

ნუგზარ კაიჭაკე

პერსონალის მართვა



თბილისის უნივერსიტეტის ბაზოგვეფელოგა
თბილისი
2003

უაკ (UDC) 65.01

პ 142

სახელმძღვანელოში განხილულია პერსონალისა და ორგანიზაციის მართვის სპეციალისტებისათვის საჭირო ისეთი საკვანძო საკითხები, როგორცაა: შრომა და ადამიანური რესურსები, ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი, პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია, ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემა, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის სტრატეგიული მართვა, პერსონალის დაგეგმვა, პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია, პერსონალის განვითარების მართვა, პერსონალის ქცევის მართვა, ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შეფასება, ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი, პერსონალის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება.

წიგნი განკუთვნილია ეკონომიკური პროფილის სტუდენტებისა და ასპირანტებისათვის, აგრეთვე, პერსონალის მართვის საკითხზე მომუშავე სპეციალისტებისათვის.

რედაქტორი **საქართველოს მეცნიერებათა
აკად. წ/კ ა. სილაგაძე**
რეცენზენტები: **პროფ. მ. ტუსაშვილი**
დოც. თ. ხომერიკი

© თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2003

0601000000
პ 608(06) – 03

ISBN 99940 - 13 - 95 - 5

წინასიტყვაობა

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

სახელმძღვანელოს მიზანია, მკითხველი აღჭურვოს საბაზრო ეკონომიკის გარემოში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის პერსონალის მართვის ახალი მექანიზმის ცოდნით. სახელმძღვანელოს ლოგიკურად აგებული სტრუქტურა მოიცავს ორგანიზაციის პერსონალის მართვის პრობლემების ფართო წრეს.

პირველ თავში – „პერსონალის მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა“ – განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: პერსონალის მართვის ცნება და მიზნები, პერსონალის მართვის განვითარების თანამედროვე თავისებურებანი, პერსონალის მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა;

მეორე თავი – „შრომა და ადამიანური რესურსები“ – ეძღვნება შემდეგი საკითხების განხილვას: მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ, შრომა და სოციალური პოლიტიკა, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, შრომის ბაზარი და დასაქმება, შრომის სოციოლოგია და ორგანიზაციები, ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა, პერსონალის მართვა და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია;

მესამე თავი – „ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი“ – ეძღვნება ისეთი პრობლემების განხილვას, როგორცაა: ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი, შრომითი კოლექტივის სახეები და ფორმირების გზები, ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი, ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა, თანამდებობები და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი;

მეოთხე თავში – „პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია“ – განხილულია პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიის ისეთი საკითხები, როგორცაა: პერსონალის

მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია, პერსონალის მართვის ფუნქციები და მეთოდები, პერსონალის მართვის კანონზომიერებანი და პრინციპები, პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი;

მესუთე თავი – „პერსონალის მართვის სისტემა“ – ეძღვნება შემდეგი საკითხების განხილვას: პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება, პერსონალის მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები, პერსონალის უზრუნველყოფა, პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა;

მეექვსე თავში – „ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის სტრატეგია“ – განხილულია პრობლემები: ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა, პერსონალის მართვის სტრატეგია, პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა, პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია;

მეშვიდე თავში – „პერსონალის დაგეგმვა“ – განხილულია შემდეგი საკითხები: პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები, პერსონალის გეგმის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდოლოგია, პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა, პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული გეგმა, პერსონალის მარკეტინგი, შრომის ნორმირება და პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშება;

მერვე თავში – „პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია“ – განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: პერსონალის შერჩევა, მომუშავეთა დაქირავების ორგანიზაცია, პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია, პერსონალის საქმიანი შეფასება, პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია, პერსონალის შრომის ორგანიზაციის საფუძვლები, პერსონალის გამოთავისუფლება;

მეცხრე თავში – „პერსონალის განვითარების მართვა“ – განხილულია შემდეგი საკითხები: სოციალური განვითარების მართვა, პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები, პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია, მწვერულების მოზადება და პროფესიონალური დოკუმენტების ამაღლება, პერსონალის ატესტაციის ჩატარების ორგანიზაცია, პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა, პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების მართვა, საკადრო რეზერვის მართვა, საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვა;

მეათე თავი – „ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვა“ – ეძღვნება ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის მართვა, პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია, საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა, ორგანიზაციული კულტურა, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა;

მეთერთმეტე თავში – „ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შეფასება“ – განხილულია შემდეგი საკითხები: სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი, პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება, პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების შეფასება, ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯების შეფასება, პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება, პერსონალის აუდიტი;

მეთორმეტე თავი – „ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი“ – ეძღვნება ისეთი საკითხების განხილვას, როგორცაა: ლიდერობა და მისი ბუნება. ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობის სტილი;

მეცამეტე თავში – „პერსონალის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება“ – განხილულია პერსონალის მართვის ამერიკული და იაპონური გამოცდილება.

თავი 1. პერსონალის მართვა როგორც მენეჯერება და სასწავლო დისციპლინა

1.1. პერსონალის მართვა როგორც მართვის საეციფიკური ფორმა

პერსონალის მართვის ცნება და მიზნები. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს პერსონალის მართვის ცნების განმარტების რამდენიმე ვარიანტი. მათში წინა პლანზეა წამოწეული პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: ადამიანთა მოტივაცია, მიზანი, ფუნქცია, ამოცანები და სხვ.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული შესაბამისი მასალების განზოგადოების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ *პერსონალის მართვა* — ესაა ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი საქმიანობა, რომლის მიზანია, ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის, მისი რაციონალური გამოყენებისა და ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი მართვის საფუძველზე საწარმოთა (ორგანიზაციათა) საქმიანობის საუკეთესო საბოლოო შედეგების მიღწევა. |

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ პერსონალის მართვის მიზნების ორ ჯგუფს: *ორგანიზაციულსა* და *პიროვნულს*. ცხადია, აქ წამყვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციულ მიზნებს. მასთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის (საწარმოს) ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

პერსონალის მართვის განვითარების თანამედროვე თავისებურებანი. ზოგიერთი ავტორი პერსონალის მართვის განვითარებაში გამოყოფს ორ მთავარ ეტაპს: *კადრების მართვას* და *ადამიანური რესურსების მართვას* (მოცემულ სახელმძღვანელოში მათი დიდი მსგავსების გამო ისინი ცალ-ცალკე არ იქმნება განხილული). წარმოების ევოლუციის პირობებში ხდება გლობალური, ტექნოლოგიური და სტრუქტურული ცვლილებები, იზრდება კონკურენციის დონე და საწარმოთა მოქნილობა. ამას თან ახლავს საწარმოთა

დეცენტრალიზაცია და პრივატიზაცია. ყოველივე ზემოაღნიშნულმა გამოიწვია პერსონალის მართვის საკადრო ფუნქციის გადაზრდა ადამიანური რესურსების მართვაში. პერსონალის მართვის განვითარების ეს ორი ეტაპი შეესაბამება საზოგადოების განვითარების ინდუსტრიულ და პოსტინდუსტრიულ სტადიებს. თუმცა პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაშიც არსებობს საწარმოები, რომლებიც იმყოფებიან კადრების მართვის ეტაპზე.

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი დებულებაა ის, რომ მსოფლიოში მზარდი გლობალური კონკურენციის პირობებში ეროვნული კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორებია არა მიწა, კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები, როგორც თვლიდნენ კლასიკური ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები, არამედ მაღალკვალიფიცირებული ადამიანური რესურსები და სამეცნიერო ბაზა. ცხადია, ყოველივე ეს არ ამცირებს მიწის, კაპიტალისა და ბუნებრივი რესურსების მნიშვნელობას.

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებია:

1. კადრების მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვაზე გადასვლა;
2. ადამიანური რესურსების მართვის ტრანსფორმაცია ინსტრუმენტული საკადრო ფუნქციიდან კორპორაციის პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში;
3. საკადრო სამსახურებრივი საქმიანობიდან ხელმძღვანელობისა და საკადრო ფუნქციების ინტეგრაციაზე გადასვლა;
4. ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალიზაცია;
5. პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილებების მნიშვნელობის ამალღება;

6. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ინტერნაციონალიზაცია, რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია მრავალნაციონალური კორპორაციების შექმნასა და ფუნქციონირებასთან;

7. ადამიანური რესურსების მართვის სოციალური პარტნიორობისა და შრომით ურთიერთობათა წილის გაძლიერება;

8. მოტივაციის პრინციპებისა და სისტემების ცვლილება;

9. კვალიფიკაციის ამალღებიდან ადამიანური რესურსების განვითარებაზე გადასვლა.

ყველა ზემოაღნიშნული ტენდენცია მიუთითებს პერსონალის მართვის ფუნქციებისა და ამ (მართვის) პროცესში მეცნიერების როლის გადიდებაზე.

1.2. პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება

პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება და მისი ადგილი ეკონომიკურ მეცნიერებათა სისტემაში. პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი *საგანია პერსონალის მართვა თავისი მრავალმხრივი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით.* იგი შედარებით ახალგაზრდა მეცნიერებაა. ამასთან, მისი ზოგიერთი იდეა და თეორია ჩამოყალიბდა ჯერ კიდევ XX საუკუნის დასაწყისში (ნაწილი მანამდეც კი). იგი ღიძი ხნის განმავლობაში ვითარდებოდა სხვადასხვა მეცნიერების ჩარჩოებში. პერსონალის მართვა დამოუკიდებელ მეცნიერებად პირველად ჩამოყალიბდა აშშ-ში XX საუკუნის 60-70-იან წლებში. იგი აქ ცნობილია სახელწოდებით: „ორგანიზაციული ქცევა“ ან „ადამიანური რესურსების მართვა“. ზოგჯერ ისინი განიხილებიან ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა დამოუკიდებელ დარგად. ამასთან, „ორგანიზაციული ქცევა“ განიხილება „ადამიანური რესურსების მართვის“ უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილად, ანუ ე. წ. „ბირთვად“.

გერმანიასა და ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში პერსონალის მართვის შესახებ მეცნიერება ტრადიციულად დაკავშირებული იყო საწარმოს ეკონომიკასთან, რაც გამოიხატა ამ დისციპლინის სახელწოდებით — „პერსონალის ეკონომიკა“ ანუ „პერსონალის მენეჯმენტი“. ამჟამად გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში მოცემული ტერმინები გამოიყენება როგორც პერსონალის მართვის შესახებ მეცნიერების სინონიმები.

პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება, არსებობს *თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. პერსონალის მართვის თეორიის* მიზანია ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით ახალი ცოდნის მიღება, ტიპური ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირება. პერსონალის მართვა *გამოყენებით დონეზე* დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორიცაა: რეალური წარმოებრივი სიტუაციების ცვლილება და განახლება, მომუშავეთა გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის კონკრეტული მოდელების, პროექტირებისა და წინადადებების დამუშავება. პერსონალის მართვის ორ დონეს შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი: თეორია გვევლინება კონკრეტული ანალიზისა და დაპროექტების მეთოდოლოგიურ საფუძველად, ხოლო გამოყენებითი ხასიათის

გამოკვლების მონაცემები ჰიპოთეზის აგებისა და თეორიის განვითარების ბაზაა.

პერსონალის მართვა კომპლექსური ხასიათისაა, რომელიც ვლინდება მის (პერსონალის მართვის) შესახებ ცოდნის სტრუქტურაში. მისი მთავარი შემადგენელი ნაწილებია: 1) სპეციფიკური ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს მომუშავეთა სხვადასხვა მახასიათებელი მათ საწარმოში მოზიდვაზე, შერჩევაზე და ორგანიზაციულ ქცევაზე; 2) ორგანიზაციის ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მიზნით არსებული ურთიერთკავშირების პრაქტიკული გამოყენების წესები და ილუტეები. ამასთან ერთად, პერსონალის მართვა ეყრდნობა და ნაწილობრივ მოიცავს თეორიებს, რომლებიც ეხებიან ადამიანის ზემოაღნიშნულ ასპექტებს. აქ, პირველ რიგში, აღსანიშნავია შემდეგი კონცეფციები:

1. ეკონომიკური თეორიები. ისინი მოიცავენ ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა მიმართულებას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შრომის ბაზრის თეორიას. მისი დასკვნები საფუძვლად ედება პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიულ-ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას. პერსონალის მართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ეკონომიკური მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვ.

2. ფსიქოლოგიური თეორიები. ზოგადი ფსიქოლოგიის დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად, მისი ხასიათის, მენტალიტეტის, ღირებულებითი ორიენტაციისა და სხვათა გასათვალისწინებლად და ა. შ. *ქცევის ფსიქოლოგიური თეორიები მოტივაციის თეორიის მეთოდოლოგიური საფუძველია. ფსიქონალიზი გამოიყენება ტესტირების პროცესში კადრების შესაფასებლად. სოციალური ფსიქოლოგიის* დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორიცაა: *ლიდერობა, დარაზმულობა, კონფორმიზმი, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები* და ა. შ. *ურთიერთობათა ფსიქოლოგია* გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მისაღწევად. *შრომის ფსიქოლოგია* იძლევა მონაცემებს შრომის პროცესში ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის შესახებ. გარდა ზემოაღნიშნულისა, ფსიქოლოგიური მეცნიერების სხვადასხვა დარგის დასკვნები გაითვალისწინება საგანმანათლებლო და აღმზრდელობითი მუშაობის პროცესში.

3. სოციოლოგიური კონცეფციები. მათი გავლენა პერსონალის მართვაზე მრავალმხრივია. იგი, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება *ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ თეორიებში*. მიუხედავად იმისა, რომ ეს თეორიები მთლიანად არაა მოქცეული სოციოლოგიის ჩარჩოებში, ჯგუფებისა და ორგანიზაციის შესახებ სოციოლოგია, ანუ ორგანიზაციული სოციოლოგია, პირდაპირაა დაკავშირებული პერსონალის მართვასთან. იგი გვეხმარება ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერებათა ახსნაში. სწორედ მისი დახმარებით ხდება ორგანიზაციის გარეგარემოს მუდმივი ცვლილების პირობებში, პერსონალის მოქმედების კოორდინაციის ოპტიმალური ვარიანტების დასაბუთება. პერსონალის მართვაში ფართოდ გავრცელდა *ემპირიული სოციოლოგიის* ისეთი მეთოდები, როგორცაა: *დაკვირვებები, გამოკითხვა, ინტერვიუ* და ა. შ.

4. შრომისა და სოციალური სამართალი. პერსონალის მართვის მთელი საქმიანობა ზორციელდება კანონის ფარგლებში. აქ, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია შრომისა და სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით ხდება შრომის ორგანიზაციისა და მომუშავეთა დამქირავებლებთან ან ადმინისტრაციასთან, როგორც მათ უშუალო წარმომადგენლებთან, ყოველგვარი ურთიერთობა.

ზემოაღნიშნული კონცეფციების გარდა, პერსონალის მართვასთან უშუალო კავშირი აქვს ბევრ სხვა მეცნიერულ თეორიასა და შესაბამის კონცეფციას. ასეთებია: 1) *პოლიტოლოგიური თეორიების* ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის სოციალური ორგანიზაციის პირველად დონეზე ხელისუფლებისა და მართვის პრობლემებს. სწორედ ასეთი ორგანიზაციაა საწარმო; 2) *კონფლიქტოლოგიის* ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის კონფლიქტებს ორგანიზაციებში; 3) *ერგონომიკა*; 4) *შრომის ფიზიოლოგია*; 5) *შრომის ფსიქოლოგია*; 6) *შრომის სოციოლოგია*; 7) *შრომის ტექნოლოგია*; 8) *შრომის პედაგოგია*; *შრომის მედიცინა* და ა. შ.

1.3. პერსონალის მართვა, როგორც სასწავლო დისციპლინა

პერსონალის მართვას, როგორც სასწავლო დისციპლინას, ხანგრძლივი ისტორია არა აქვს. იგი პირველად შემოიღეს აშშ-ში მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ზოლო დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში გასული საუკუნის 60-70-იან წლებში. მაგალითად, გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში

სასწავლო დისციპლინა „პერსონალის მართვა“ პირველად შემოიღეს 1961 წელს. ამჟამად აღნიშნული საგანი ისწავლება ამერიკის, დასავლეთ ევროპისა და მსოფლიოს სხვა რეგიონების თითქმის ყველა უნივერსიტეტში, მართვისა და ბიზნესის უმაღლეს სკოლებში და სხვა ბევრ სასწავლო დაწესებულებაში. ბოლო წლებში პერსონალის მართვაზე მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში გამოიკვამა დიდი მოცულობისა და მაღალი ხარისხის ლიტერატურა. ამჟამად მოცემულ სფეროში მრავალი ასოციაცია და გაერთიანებაა, მაგალითად: პერსონალის მართვის საერთაშორისო ასოციაცია, პერსონალის მართვის ამერიკული საზოგადოება და ა. შ.

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე პერსონალის მართვა გახდა უმაღლესი განათლების ეკონომიკური, ინჟინერ-ტექნიკური და სხვა მიმართულებების აუცილებელი კომპონენტი. იგი აუცილებელია არა მარტო მოქმედი და მომავალი ხელმძღვანელისათვის (მმართველისთვის), არამედ ყველა თანამედროვე სპეციალისტისთვის, რამდენადაც უზრუნველყოფს მათ *სოციალურ კომპეტენტურობას*. სოციალურ კომპეტენტურობაში იგულისხმება აღამიანებს შორის ურთიერთობები, გუნდსა და კოლექტივში მუშაობისა და სხვა მომუშავეებთან ეფექტიანი ურთიერთკავშირის უნარი.

ყოფილ საბჭოთა კავშირში, მათ შორის საქართველოში, პერსონალის მართვას სათანადო ყურადღება არ ექცეოდა. იგი ცალკე მეცნიერებად არ იყო გამოყოფილი. მიუხედავად ამისა, ამ მეცნიერების ზოგიერთი ნაწილი მუშავდებოდა ისეთი ეკონომიკური დისციპლინების მიერ, როგორცაა: წარმოების ეკონომიკა და ორგანიზაცია, შრომის ეკონომიკა, წარმოების მართვა. პერსონალის მართვის საკითხები განიხილებოდა, აგრეთვე, მეცნიერების ისეთი დარგების მიერ, როგორცაა: პედაგოგია, სოციოლოგია, ფსიქოლოგია. პერსონალის მართვის საკითხების კვლევებით დაკავებული იყო რიგი სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტებისა. მიღწეული იყო გარკვეული პოზიტიური შედეგები. უკანასკნელ წლებში, წარსულისადმი ნიჰილისტური დამოკიდებულების გამო, დაეიწყებულ იქნა სამამულო მეცნიერების მრავალი საინტერესო გამოკვლევა. ამიტომ ახლა პერსონალის მართვის, როგორც მეცნიერებისა და სასწავლო დისციპლინის, განვითარება ჩვენთან ძირითადად ხორციელდება დასავლური იდეებისა და თეორიების ათვისების გზით. ამჟამად, მიუხედავად ქვეყანაში არსებული მწვავე ეკონომიკური და სოციალური კრიზისისა, პერსონალის მართვა სულ უფრო ფართოდ პოულობს აღიარებას, გავრცელებასა და განვითარებას.

ტერმინები და ცნებები

ადამიანური რესურსები	პერსონალის მართვის სოცი-
მართვა	ოლოგიური თეორიები
კონფლიქტოლოგია	პერსონალის მართვის
პერსონალის ეკონომიკა	ფსიქოლოგიური თეორიები
პერსონალის მართვა,	სოციალური სამართალი
როგორც მეცნიერება	შრომის მედიცინა
პერსონალის მართვა, როგორც	შრომის პედაგოგია
სასწავლო დისციპლინა	შრომის სოციოლოგია
პერსონალის მართვის ეკონო-	შრომის ფიზიოლოგია
მიკური თეორიები	შრომის ფსიქოლოგია

კითხვები თვითშემოფშებისათვის

1. განმარტეთ პერსონალის მართვის ცნება;
2. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის თანამედროვე თავისებურებანი და ტენდენციები;
3. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის, როგორც მეცნიერების, წარმოშობისა და განვითარების ისტორია;
4. ახსენით, რომელ თეორიებს ეყრდნობა პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება, და დაახასიათეთ ისინი.
5. დაახასიათეთ პერსონალის მართვა, როგორც სასწავლო დისციპლინა.

თავი 2. შრომა და ადამიანური რესურსები

2.1. მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ

პერსონალის მართვის მეცნიერების ფორმირება ემთხვევა მართვის თეორიის, როგორც მეცნიერების, ფორმირებას, რაც ჩამოყალიბდა მეცხრამეტე საუკუნის მეორე ნახევარის მიწურულს. თავდაპირველად ორგანიზაციის მართვა და პერსონალის მართვა ერთმანეთისაგან არ განსხვავდებოდა. ამასთან, ორგანიზაციის მართვის აქცენტი უმეტესად გადატანილი იყო პერსონალის მართვაზე. ფაქტობრივად, პერსონალის მართვის თეორია და პრაქტიკა იყო ორგანიზაციის მართვის, როგორც მეცნიერების, საფუძველი. შემდგომ წლებში, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და საზოგადოების განვითარების საფუძველზე *პერსონალის მართვა* ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელ მეცნიერულ მიმართულებად. ახლა მისი ფორმირება ხდება ისეთ მეცნიერულ მიმართულებათა მიჯნაზე, როგორცაა: მართვის თეორია და ორგანიზაცია, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, ეთიკა, კონფლიქტოლოგია, შრომის ეკონომიკა, პოლიტიკა, შრომის სამართალი და ა. შ.

გამოყოფენ პერსონალის მართვის თეორიების შემდეგ სამ ჯგუფს: კლასიკური თეორიები, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები და ადამიანური რესურსების თეორიები.

კლასიკური თეორიების ცნობილი წარმომადგენლებია: ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, გ. ემერსონი, მ. ვებერი, ა. გასტევი, პ. კერუენცევი და სხვ. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების წარმომადგენლებია: ე. მეიო, რ. ლიკარტი, რ. ბლეიკი და სხვ. ადამიანური რესურსების თეორიებზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი შრომების ავტორებია: ა. მასლოუ, ფ. პერცბერგი და სხვ. კლასიკური თეორიები განვითარდა 1880 წლიდან დაწყებული 1930 წლამდე პერიოდში, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების გამოყენება დაიწყო 1930-

იან წლების დასაწყისიდან, ხოლო ადამიანური რესურსების თეორიები ყველაზე თანამედროვეა. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

კლასიკური თეორიების მიხედვით, შრომა ინდივიდთა უმეტესობას არ ანიჭებს სიამოვნებას. რას აკეთებენ ისინი, ნაკლებმნიშვნელოვანია მათთვის, ვიდრე ის, რომ ისინი ამისათვის იღებენ ხელფასს. ცოტაა ისეთი ინდივიდი, რომლებსაც სურთ, ან შეუძლიათ, ისეთ სამუშაოზე იმუშაონ, რომელიც მოითხოვს შემოქმედებას, დამოუკიდებლობას, ინიციატივასა და თვითკონტროლს. ზემოაღნიშნული კლასიკური თეორიების მიხედვით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ხელქვეითთა მკაცრი კონტროლი და მეთვალყურეობა. მან ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანა უნდა დაანაწევროს ადვილადათვისებად, მარტივ და განმეორებად ოპერაციებად, შეიმუშაოს შრომის მარტივი პროცედურები და გაატაროს ისინი პრაქტიკაში. ამ შემთხვევაში მოსალოდნელ შედეგებს ასეთი სახე აქვს: ინდივიდები იმ შემთხვევაში იმუშაებენ, თუ ადგილი ექნება შრომის შესაბამის ანაზღაურებას და ხელმძღვანელი იქნება სამართლიანი. ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების საკმარისად გამარტივებისა და ინდივიდების მკაცრად გაკონტროლებისას მათ (ინდივიდებს) შეუძლიათ, დაიცვან წარმოების ფიქსირებული ნორმები.

ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების შესაბამისად, ადამიანები ცდილობენ იყვნენ სასარგებლონი, ცნობილნი და აღიარებულები, როგორც ინდივიდები. აღნიშნული ღირებულებანი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფული (ხელფასი). ამ დროს, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიიდან გამომდინარე, ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა, ისე მოიქცეს, თითოეული გრძნობდეს, რომ იგი სასარგებლო და საჭიროა ორგანიზაციისა და საზოგადოებისათვის. მან, აგრეთვე, ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს თავის ხელქვეითებს დასახულ გეგმებსა და მიღწეულ წარმატებებზე, გაათავალისწინოს მათი წინადადებანი დასახული გეგმებისა და მუშაობის გასაუმჯობესებლად. ხელმძღვანელმა თავის ხელქვეითებს უნდა მისცეს გარკვეული დამოუკიდებლობა და თვითკონტროლის შესაძლებლობა. მოცემულ შემთხვევაში მოსალოდნელი შედეგია: ხელქვეითებთან ინფორმაციის გაცვლა და მათი (ხელქვეითების) გარკვეულ გადაწყვეტილებებში თანამონაწილეობა. ეს კი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, დააკმაყოფილოს ინდივიდთა ძირითადი მოთხოვნები. ეს, თავის მხრივ, ამაღლებს მათ სულისკვეთებას და ამცირებს უკმაყოფილებას ოფიციალური ხელმძღვანელობისადმი.

ადამიანური რესურსების თეორიების მიხედვით, შრომა ინდივიდთა უმეტესობისათვის კმაყოფილების მომტანია. ინდივიდები ცდილობენ, თავიანთი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მიზნის რეალიზაციაში. ინდივიდთა უმეტესობას უნარი აქვს, იმუშაოს დამოუკიდებლად და შემოქმედებითად, დიდი პასუხისმგებლობითა და თვითკონტროლით. მოცემულ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების თეორიების შესაბამისად, ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. მან უნდა შექმნას ისეთი გარემო (მდგომარეობა), რომლის დროსაც თითოეულ ადამიანს შეეძლება, მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი უნარი და შესაძლებლობა ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტისათვის. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალის მონაწილეობის ამაღლებას ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტისას და მათი დამოუკიდებლობისა და თვითკონტროლის გაზრდას. ეს კი იწვევს წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებას. ამის შედეგად შრომით მიღებული კმაყოფილების გრძნობა იზრდება, რამდენადაც მომუშავეები უფრო სრულად იყენებენ საკუთარ ადამიანურ რესურსებს.

სათანადო სპეციალისტების აზრით, *პერსონალის მართვის, როგორც მეცნიერების, განვითარება* დაიწყო მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან. მანამდე პერსონალის მართვის ფუნქცია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის პერეოგატივა იყო. იგი თავისი სამუშაო დროის დაახლოებით 80%-ს თანამშრომელთა მართვაზე ხარჯავდა.

კაპიტალიზმის სწრაფმა განვითარებამ წარმოებიდან გამოდევნა მანუფაქტურები და წვრილი სახელოსნოები. მათი ადგილი დაიკავა მსხვილმა ფაბრიკებმა და ქარხნებმა, რომლებიც გამოირჩეოდნენ მომუშავეთა დიდი ოდენობით, შრომის კოლექტიური ხასიათითა და ვიწრო სპეციალიზაციით. ამ ცვლილებებს თან ახლდა რიგით მომუშავეთა გამოცალკეება მესაკუთრეებისაგან (დამქირავებლებისაგან) და სოციალური კონფლიქტების გამწვავება. ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები ცდილობდნენ, გამოეძებნათ კონფლიქტების მშვიდობიანად გადაწყვეტის გზები. მოცემულ სიტუაციაში, როგორც წესი, მხოლოდ ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები ვერ ახერხებდნენ პერსონალის მართვის ამოცანების შესრულებას. კადრებთან მუშაობისათვის საჭირო გახდა სპეციალური მუშაკების არსებობა და სპეციალიზებული ქვედანაყოფების დაარსებაც კი.

XX საუკუნის დასაწყისიდან დაიწყო პერსონალის მართვის ფუნქციის (პირველ რიგში დაქირავებისა და სამუშაო დროის გამოყენების) გადაცემა

სპეციალური დანაყოფებისათვის. 1900 წელს ამერიკელმა ბიზნესმენმა ბ. ფ. ბუდრივმა თავის ფირმაში შექმნა მომუშავეთა დაქირავების პირველი ბიურო. 1912 წელი ითვლება თანამედროვე გაგებით კადრების განყოფილების პირველად შექმნის თარიღად. ამავე საუკუნის 20-იან წლებში მსგავსი ქვედანაყოფები, განყოფილებებისა და დეპარტამენტების სახით, ფართოდ იქმნებოდა აშშ-სა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. 30-იან წლებში კადრების განყოფილების მუშაობა ორიენტირებული იყო შრომითი ხელშეკრულებების დადებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე და პერსონალის მართვის საქმიანობის ზოგად კონტროლზე. 30-40-იან და შემდგომ წლებში წარმოიშვა ისეთი ახალი პროფესიები, როგორიცაა: აგენტი დაქირავების საკითხებში, უსაფრთხოების ტექნიკის სპეციალისტი, სპეციალისტი სწავლებისა და შრომითი ურთიერთობების საკითხებზე და ა. შ.

50-60-იან წლებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფას. ამან გამოიწვია მრავალი შიგაროგანიზაციული და სარეგლამენტაციო დოკუმენტის დამუშავების აუცილებლობა. 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 უკავშირდება მუშაობის საბოლოო შედეგებს და საწარმოთა მომუშავეებს შეუძლიათ, მონაწილეობდნენ მოგების განაწილებაში. ამავე წლებში ჩამოყალიბდა *ადამიანური კაპიტალის თეორია*, რაც თანამედროვე წარმოებაში პერსონალის მნიშვნელობის ამაღლებაზე მიუთითებდა.

70-80-იან წლებში საკადრო სამსახურები მუშაობას იწყებს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიცაა: ადამიანური (შრომითი) რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვა და ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ორგანიზაცია. ამ პერიოდში პერსონალის მართვაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მეწარმეთა და მომუშავეთა ინტერესების გამომხატველ ადამიანებთან მუშაობის ახალი მეთოდების დანერგვას. პერსონალის მართვისადმი ინოვაციური მიდგომა უზრუნველყოფს მომუშავეთა შემოქმედებითი პოტენციალის ამაღლებას და მის პრაქტიკულ რეალიზაციას. ამჟამად პერსონალის მართვის სამსახურები მუშაობს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი რთული ამოცანების გადაწყვეტაზე. ისინი თავის მუშაობას აგებენ სტრატეგიული დაგეგმვისა და აზროვნების საფუძველზე.

2.2. შრომა და სოციალური პოლიტიკა

საზოგადოების შრომითი ცხოვრების სფეროში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სოციალურ პოლიტიკას. მასთანაა დაკავშირებული ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ეხება ადამიანთა მდგომარეობას საზოგადოებაში და მათთვის სოციალური გარანტიების უზრუნველყოფას, მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფისა და ფენის თავისებურებათა გათვალისწინებით. აქედან გამომდინარე, სოციალური პოლიტიკის სფეროში უნდა მოექცეს როგორც შრომისუნარიანი, ისე არაშრომისუნარიანი მოსახლეობა.

სამწუხაროდ, საქართველოში სოციალური პოლიტიკის ფორმირების არსებული პრაქტიკა ცალმხრივი ხასიათისაა, რაც განპირობებულია ეკონომიკურ პოლიტიკასთან მისი სუსტი კავშირით. ცხადია, სოციალური პროგრამების განხორციელება მოითხოვს დიდ რესურსებს, რასაც უზრუნველყოფს მაღალგანვითარებული ეკონომიკა. ეს კი შეუძლებელია მაღალკვალიფიციური და მაღალმწარმოებლური შრომის გარეშე. აქედან გამომდინარე, სოციალური პოლიტიკა სრულყოფილი ვერ იქნება, თუ იგი მოიცავს მოსახლეობის მხოლოდ ე. წ. დაუცველ ნაწილს (ბავშვებს, მოზარდებს, მრავალშვილიან დედებს, ინვალიდებს, პენსიონრებს, უმუშევრებს და ა.შ.). სოციალური პოლიტიკა ეკონომიკურად შრომის სფეროზეა დამოკიდებული. ამ უკანასკნელის მასშტაბები და ეფექტიანობა კი, თავის მხრივ, განპირობებულია მშრომელთა ინტერესების გამომხატველი სოციალური პოლიტიკით. ყოველივე ამის საფუძველზე შეიძლება სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის სწორად განსაზღვრა.

რეალურად, შრომითი საქმიანობის ნებისმიერი პრობლემა ამა თუ იმ სახით სოციალური შრომითი პოლიტიკის საგანია. ცხადია, შრომის პრობლემების მრავალმხრივობა სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის მრავალმხრივობას განაპირობებს. ამასთან, იგი ვერ იქნება სრულყოფილი, თუ პირდაპირ არ იქნება დაკავშირებული საზოგადოებრივი ცხოვრების იმ სფეროების პოლიტიკასთან, რომლებიც უშუალოდ სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაზე ზემოქმედებენ.

სოციალურ-შრომით პოლიტიკას აქვს შემდეგი სამი ასპექტი: ეკონომიკური, ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული.

ეკონომიკური ასპექტის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა **პროდუქტული დასაქმებისა და უმუშევრობისაგან დაცვის**

ურთიერთზემოქმედება. მისი მიზანია შრომითი რესურსების (სამუშაო ძალის) გამოყენების გაუმჯობესება. მოცემულ შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს დასაქმების ფონდის სახსრების განაწილებას უმუშევრობის შესამცირებლად და უმუშევრებისათვის შემწეობად. ცნობილია, რომ რაც მაღალია შემწეობის წილი, მით დაბალია შრომის სტიმულები. ამიტომ ეკონომიკურად განვითარებულ ზოგიერთ ქვეყანაში მოქმედებენ დევიზით: მუშაობა „სოციალური დახმარების ნაცვლად“. საზოგადოებრივი პროგრესის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, შრომის მოტივაციის აქტიური პოლიტიკის ძირითადი მიმართულება იყოს ისეთი ეკონომიკური პირობების შექმნა, რომლის დროსაც შრომისუნარიანი მოქალაქე უპირატესობას არა სოციალურ დახმარებას, არამედ მუშაობას მიანიჭებს.

სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის ეკონომიკური ასპექტის მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა *პოლიტიკა შრომის ანაზღაურებისა და მშრომელთა ფორმირების სფეროში*. როგორც ცნობილია, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხელფასს აქვს სამი ფუნქცია: 1) კვლავწარმოებითი; 2) მასტიმულირებელი; 3) მარეგულირებელი. კვლავწარმოებითი ფუნქცია გულისხმობს შრომის ანაზღაურების აუცილებელი მინიმალური დონის დადგენას. იგი უნდა ემყარებოდეს გარკვეულ ფიზიოლოგიურ და სოციალურ კრიტერიუმებს. მისი მიზანია, არსებული ინფლაციის გათვალისწინებით, შრომის ანაზღაურების მინიმალური დონის აყვანა რეალურ საარსებო მინიმუმამდე. აღნიშნული ფუნქციის რეალიზაცია რეალურ ცხოვრებაში აისახება სახელმწიფოს მიერ მინიმალური ხელფასის დაწესებით, რომელიც საკუთრების ყველა ფორმისა და ეკონომიკის ნებისმიერი დარგისათვის აუცილებელია.

ხელფასის მასტიმულირებელი ფუნქცია გულისხმობს შრომის ანაზღაურების დონის დიფერენციაციას შრომის რაოდენობის, ხარისხისა და ეფექტიანობის მიხედვით;

ხელფასის მარეგულირებელი ფუნქცია კი სამუშაო ძალის მოთხოვნასა და მიწოდებაზე ზემოქმედებას გულისხმობს. მისი მიზანია შრომის ბაზარზე და შრომითი საქმიანობის ორგანიზაციაში რაციონალური დაბალანსების მიღწევა. ეს კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ნაკლებეფექტიანი შრომით დასაქმებულთა შემცირებას და, შესაბამისად, შრომის ანაზღაურების დონის ზრდას.

სამწუხაროდ, არსებული ეკონომიკური კრიზისის გამო, ამჟამად საქართველოში ხელფასი ზემოაღნიშნული თავის ვერც ერთ ფუნქციას

სრულად ვერ ასრულებს. მაგალითად, სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მინიმალური ხელფასი სანახევროდაც ვერ უზრუნველყოფს სამუშაო ძალის ფასს, ანუ საარსებო მინიმუმს. დასახვეწია შრომის ანაზღაურების დონის დიფერენციაციის მექანიზმი. გაუმართლებელია ქვეყანაში არსებული პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც სახელმწიფო აპარატში მაღალ თანამდებობაზე მომუშავეთა ხელფასის სიდიდე იმდენად დაბალია, რომ იგი ვერ უზრუნველყოფს 3 სულიანი ოჯახის შენახვას მინიმალურ დონეზე. ალბათ ესაა არსებული კორუფციის ერთ-ერთი მიზეზი. იგივე ითქმის მეცნიერების, განათლებისა და კულტურის სფეროში დასაქმებულებზე და ა.შ. ყოველივე ეს იმაზე მიუთითებს, რომ ჯერჯერობით ხელფასის განაკვეთების დიფერენციაციაში მომუშავეთა კვალიფიკაციის დონესა და შრომის სირთულეს ნაკლები ყურადღება ექცევა.

მომუშავეთა შემოსავლების ფორმირების ორი ძირითადი სახე არსებობს. პირველის წყაროა მომუშავეთა შრომითი საქმიანობა, მეორესი – დაბანდებული მატერიალური და ფულადი სახსრები. პირველი რეალიზდება ხელფასის, მეორე კი დივიდენდების სახით. შემოსავლების ამ ორი სახის ერთმანეთში არევა არ შეიძლება, რამდენადაც მათი ბუნება განსხვავებულია.

სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის ტექნოლოგიური ასპექტი გულისხმობს ტექნოლოგიური მეცნიერების გამოყენებას ადამიანთა საქმიანობის ყველა დარგსა და სფეროში. მისი მიზანია წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება და შრომის პირობების გაჯანსაღება. ტექნოლოგიური პოლიტიკის რეალიზაცია სახელმწიფოს ან ცალკეული ფონდების მიერ გამოყოფილი ფინანსური გრანტების (ასიგნებათა) საშუალებით ხდება. აქ, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება სპეციალური კვლევითი სამუშაოები, რომელთა მიზანია პროგრესული ტექნოლოგიური პროექტების დამუშავება და მათი წარმოებაში დანერგვა.

რაციონალური ტექნოლოგიური პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი შედეგია *შრომის პირობების ჰუმანიზაცია*. პროგრესული თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვას, როგორც წესი, თან ახლავს ადამიანებისათვის მისაღები და მიმზიდველი შრომითი პროცესების ტექნოლოგიების დანერგვა. ეს კი, თავის მხრივ, შრომის შინაარსის სრულყოფას და სამუშაო ადგილებზე გარემოს გაჯანსაღებას განაპირობებს.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის ორგანიზაციული ასპექტი. ეს, უპირველეს ყოვლისა, გამოწვეულია შრომითი საქმიანობის ორგანიზაციის პრობლემების გადაჭრაში სოციალურ-შრომითი

პოლიტიკის როლის ამალღებით. მას განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება ცალკეული მომუშავეის საქმიანობის საბოლოო შედეგებისათვის პასუხისმგებლობის ამალღებისას. ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კეთილსასურველი სოციალური გარემოს ჩამოყალიბება. ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, განპირობებულია მომუშავეთა აღზრდის, განათლებისა და კულტურის საერთო დონით.

სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის ორგანიზაციული ასპექტის მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა სოციალური სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება. მიკროდონეზე ასეთი სისტემის დაპროექტებისას გამოიყენება მოდელირების მეთოდები. ამისათვის წარმატებით იყენებენ თანამედროვე კომპიუტერულ ტექნიკას.

დიდი მნიშვნელობა აქვს სოციალურ-შრომითი სფეროს ინსტიტუციურ რეგულირებას. ტერმინში — „ინსტიტუცია“ — გულისხმობენ სახელისუფლო სტრუქტურებს, რომელთა დახმარებითაც სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების (საქმიანობის) ასპექტები რეგულირდება. პრაქტიკაში ასეთი რეგულირება სხვადასხვა მექანიზმის გამოყენებით ხორციელდება. მაგალითად, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ფორმირებაზე ინსტიტუციური ზემოქმედება ხდება სათანადო სახელმწიფო პოლიტიკის გატარებით ისეთ სფეროებში, როგორცაა: სოციალური უზრუნველყოფა; მომუშავეთა სოციალური დაცვა; სოციალური პარტნიორობა; შესაბამისი საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების დამუშავება და ა.შ. ქვეყნის მასშტაბით სოციალურ-შრომითი სფეროს სახელმწიფო რეგულირება ქვეყნის შრომითი კოდექსის საფუძველზე ხორციელდება.

უკანასკნელ წლებში განვითარებულ ქვეყნებში მეცნიერ-ეკონომისტები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ ინსტიტუციური ეკონომიკის პრობლემების კვლევას. ფაქტობრივად ყალიბდება ეკონომიკის ნეოინსტიტუციური თეორია. მის ერთ-ერთ ფუძემდებლად ითვლება ამერიკელი ეკონომისტი ჯ. კომონსი. მან თავის ნაშრომში — „კაპიტალიზმის სამართლებრივი საფუძვლები“ — ჩამოაყალიბა აზრი, რომლის მიხედვითაც ეკონომიკის შესახებ ანალიტიკური აზროვნებისა და დასკვნების გამოტანის საფუძველია გარიგება. ამრიგად, ადამიანსა და ბუნებას შორის ურთიერთობებთან შედარებით ადამიანებს შორის ურთიერთობები წამოიწევა წინა პლანზე. გარიგებაზე ყურადღების აქცენტირება ვლინდება იმით, რომ ამა თუ იმ მოქმედ პირთა მიერ რესურსების ათვისება და, შესაბამისად, მოგების მიღება დამოკიდებულია არა იმდენად მათი ბუნებასთან ურთიერთობების ეფექტიანობაზე, რამდენადაც ადამიანებს შორის

ურთიერთობების ეფექტიანობაზე. აქედან გამომდინარე, ვ. კომონსმა ჩამოაყალიბა ქცევის „ნებაყოფლობითი“ თეორია. ამ თეორიის შესაბამისად, მოქმედი ინდივიდის თვალსაზრისით, ფასეულობა (ღირებულება) მომავლის მიზნებითა და გეგმებით განსაზღვრული საბოლოო შედეგია, რაც დროის მოცემულ პერიოდში აუცილებელ ქცევას განაპირობებს. აქედან გამომდინარე, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ოპტიმალური ქცევის განჭვრეტას. ზემოაღნიშნული თეორიის შესაბამისად, ფასეულობათა განვითარების (ზრდის) საფუძველია ეკონომიკური პროცესების შესატყვისი „სუბიექტივიზმი“.

2.3. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, შრომის ბაზარი და დასაქმება

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შედარებით ახალი ტერმინია. მისი შემოტანა ეკონომიკური კატეგორიებისა და ცნებების სისტემაში განპირობებულია სამი გარემოებით. ესენია:

1) ეკონომიკის განვითარებაში ადამიანთა როლის შესახებ მეცნიერულ წარმოდგენათა განვითარება. საწყის ეტაპზე ადამიანი განიხილება, როგორც სპეციალური რესურსი („შრომითი რესურსები“) და როგორც საზოგადოებრივი განვითარების სუბიექტი. ადამიანის შესახებ წარმოდგენათა შემდეგი საფეხურია მისი (ადამიანის), როგორც ეკონომიკური განვითარების სუბიექტის, განხილვა. აქედან წარმოიშვა ისეთი ცნებების გამოყენების აუცილებლობა, როგორიცაა: „ინდივიდი“, „პიროვნება“. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანი განიხილება როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტი;

2) ქვეყანაში სოციალურ-ეკონომიკური რეფორმის ისეთი მნიშვნელოვანი ამოცანების არსებობა, როგორიცაა: სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობის სტაბილიზაცია, ახალი ტექნოლოგიური დონის წარმოების ჩამოყალიბება და განვითარება, ქვეყნის საფინანსო-საკრედიტო სისტემის რაციონალიზაცია და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლება. ყოველივე ზემოაღნიშნული მიიღწევა მხოლოდ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სფეროში შეთანხმებული პოლიტიკის გატარებით. ქვეყანაში სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის ჩამოყალიბება და მისი ნორმალური ფუნქციონირება შესაძლებელია მსოფლიო მეურნეობასთან სრულფასოვანი ინტეგრაციის პირობებში, რაც, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს სოციალურ-

შრომითი ურთიერთობების ეროვნული სისტემის შეთანხმებას მსოფლიოში მიღებული სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სისტემასთან.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები – ესაა შრომის პროცესში ამ ურთიერთობათა 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 დონეებზე; 2. *სოციალურ-შრომითი სამართალურთიერთობანი*, რომლებიც ასახავენ ფაქტობრივ სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს ინსტიტუციურ, საკანონმდებლო და ნორმაშემოქმედებით დონეზე.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობათა სუბიექტები შეიძლება იყოს ინდივიდი და რაიმე სისტემაწარმოშობილი ნიშნების მიხედვით გაერთიანებულ ინდივიდთა ჯგუფი. აქედან გამომდინარე, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შეიძლება იყოს *ინდივიდუალური*, როცა ცალკეულ მომუშავესთან ურთიერთქმედებს ცალკეული მომუშავე და კოლექტიური, როცა მომუშავეები (დამქირავებლები) ურთიერთქმედებენ ერთმანეთს შორის. ამასთან დაკავშირებით, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შეიძლება დაიყოს ორ, სამ და მრავალმხრივ ურთიერთობებად. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტად შეიძლება მოგვევლინოს ორგანიზაცია (საწარმო), მათი ჯგუფი, აგრეთვე, ტერიტორიული წარმონაქმნი. მსოფლიო თანამეგობრობა, განსაზღვრულ პირობებში, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტად განიხილავს ცალკეულ სახელმწიფოს.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ძირითადი სუბიექტებია: *დაქირავებულები, დამქირავებლები და სახელმწიფო.*

დაქირავებული მომუშავე – ესაა მოქალაქე, რომელსაც დამქირავებელთან, საწარმოს ხელმძღვანელთან ან ცალკეულ პირთან დადებული აქვს შრომითი ხელშეკრულება. იგი განსაზღვრავს სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს ხელშეკრულების მონაწილეებს შორის.

დამქირავებელი, როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტი, არის ადამიანი, რომელიც მუშაობს დამოუკიდებლად და სამუშაოდ მუდმივად ქირაობს ერთ ან რამდენიმე პირს. დამქირავებელი, როგორც წესი, წარმოების საშუალებების მესაკუთრეა. ამასთან, ჩვენი ქვეყნის სამეურნეო პრაქტიკაში დამქირავებელია, აგრეთვე, საწარმოს ხელმძღვანელი სახელმწიფო

სექტორში, რომელიც ქირაობს მომუშავეებს შრომითი ხელშეკრულებით, მიუხედავად იმისა, რომ იგი სახელმწიფოს მიერ დაქირავებული მუშაკია და არ ფლობს წარმოების საშუალებებს.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში სახელმწიფოს როლი მისი შემდეგი ფუნქციებითაა განპირობებული: 1) საკანონმდებლო; 2) უფლებათა დამცველი; 3) მარეგულირებელი; 4) დამქირავებელი; 5) მშვიდობისმყოფელ-გამაწონასწორებელი.

ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლით იცვლება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტთა ეკონომიკური და სამართლებრივი მდგომარეობა. იცვლება, აგრეთვე, ინდივიდების, ოჯახების, ფენების მენტალიტეტი (მსოფლმხედველობა), ხდება ფორმირება მათი ახალი სოციალური ფუნქციებისა, რომლებიც შეესაბამებიან ახალ სოციალურ-ეკონომიკურ სტატუსს, ინერგება ინტერესთა შეთანხმების ახალი წესები, ფორმები და ა.შ.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს, მათი რეგულირების წესისა და პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდებიდან გამომდინარე, ყოფენ ტიპებად, ესენია: პატერნალიზმი, სუბსიდიურობა, სოლიდარობა, პარტნიორობა, კონფლიქტი, დისკრიმინაცია.

პატერნალიზმი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპია, რომელიც ფორმირებულია სახელმწიფოს მიერ მისი სრული რეგლამენტაციით. იგი ცნობილია სახელმწიფო პატერნალიზმის სახელწოდებით. პატერნალიზმის ფორმირება შეიძლება, აგრეთვე, საწარმოს (ორგანიზაციის) დონეზე;

სუბსიდიურობა. პატერნალიზმის უარყოფითი მხარეების შემცირება შეიძლება მათი ფორმირებისას სუბსიდიურობის პრინციპის პატივისცემით. სუბსიდიურობის პრინციპი ემყარება პირად პასუხისმგებლობას. ამასთან, ამ პრინციპის შესაბამისად, გარედან დახმარებისას ყოველთვის უპირატესობა უნდა მიენიჭოს „თვითდაცვას“. სუბსიდიურობის პრინციპი უზრუნველყოფს თვითპასუხისმგებლობისა და თვითრეალიზაციისაკენ ადამიანის შეუწყველელ სწრაფვას და გამორიცხავს პასუხისმგებლობის გადატანას საზოგადოებაზე;

სოლიდარობა, რომელიც შემუშავებულია კაცობრიობის მიერ მისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესში, გულისხმობს პირად პასუხისმგებლობასა და თანხმობაზე, ერთსულოვნებასა და ინტერესთა ერთიანობაზე დამყარებულ ადამიანთა ერთობლივ პასუხისმგებლობას. სოლიდარობის პრინციპი საშუალებას იძლევა, მოსახლეობის სხვადასხვა

ფენას შორის დამყარდეს ნორმალური პარტნიორული ურთიერთობა, რაც ხელს უწყობს საზოგადოებრივ პროგრესს;

პარტნიორობა ამჟამად სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე განვითარებულ ქვეყნებში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების გაბატონებული ტიპია **სოციალური პარტნიორობა** ორმხრივი და სამმხრივი ფორმით;

კონფლიქტი, საერთოდ, სუბიექტების შეჯახებაა, რომელიც გამოწვეულია მიზნებისა და ინტერესების, პოზიციების ან შეხედულებების ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებით. **კონფლიქტი (კონფლიქტური სიტუაცია)**, როგორც **სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი**, შრომით ურთიერთობებში წინააღმდეგობათა გამწვავების უკიდურესი ფორმაა;

დისკრიმინაცია არის პიროვნების ან პიროვნებათა ჯგუფის უფლებებისა და შესაძლებლობათა თვითნებური, დაუსაბუთებელი შეზღუდვა და ხელყოფა. გამოყოფენ დისკრიმინაციის შემდეგ სახეებს: 1) **დისკრიმინაცია სამუშაოზე მიღებისას**; 2) **დისკრიმინაცია პროფესიის არჩევისას ან სამსახურში დაწინაურებისას**; 3) **დისკრიმინაცია შრომის ანაზღაურებისას**; 4) **დისკრიმინაცია განათლების მიღებისას ან პროფესიული მომზადებისას**.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ახალი სისტემის ჩამოყალიბება შეიძლება მოხდეს ევოლუციურად მიზანმიმართული მარეგულირებელი ზემოქმედების გარეშე. ამ შემთხვევაში რთულია ახალი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ფორმირების პროგნოზირება. ეს პროცესი არაა დაზღვეული მოულოდნელი სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენებისაგან, სხვადასხვა კონფლიქტებისაგან, სოციალური აფეთქებისგანაც კი. ამასთან დაკავშირებით, აუცილებელია საზოგადოების მხრიდან ახალი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების როგორც პროგნოზირება, ისე რეგულირება, რაც შეამცირებს ასეთ მსხვილ საზოგადოებრივ გარდაქმნებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს.

რეფორმამდელ საქართველოში, ისე როგორც სხვა ყველა პოსტსაბჭოურ ქვეყანაში, სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს შესაბამისი სპეციალისტები ახასიათებენ ტერმინით – „სახელმწიფო პატერნალიზმი“. ეს უკანასკნელი არის ე. წ. ერთობლივ მოთქმევსა და სახელმწიფოს, როგორც მონოპოლიურ დამქირავებელს, შორის მდგრადი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სისტემა. მას არეგულირებდა ცენტრალური სახელმწიფო ორგანოები, რომლებიც განსაზღვრავდნენ შრომითი ცხოვრების თითქმის ყველა ასპექტს. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ასეთი ინსტიტუციური რეგულირება გამომდინარეობდა საერთოსახელმწიფო ინტერესებიდან. მოცემულ

შემთხვევაში მომუშავე უფრო მეტად სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ობიექტი იყო და არა სუბიექტი. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ახალ ტიპზე გადასვლა დაიწყო 1991 წლიდან, როცა ეკონომიკის მატერიალური წარმოების სფეროში მოიხსნა მანამდე არსებული შეზღუდვები ხელფასის სიდიდეზე.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ახალი სისტემის ფორმირების ყველაზე რთული ამოცანაა ამ ურთიერთობათა სუბიექტების (მომუშავეები ან მათი ჯგუფების წევრები, დამქირავებლები ან მათი ჯგუფების წევრები, სახელმწიფო) ჩამოყალიბება და თვითიდენტიფიკაცია.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების მართვას ან მათ რეგულირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოების ტრანსფორმაციისათვის (გარდაქმნისათვის). ამიტომ იგი ნებისმიერი ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია.

სოციალური პარტნიორობა. პერსონალის მართვის სამსახურების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა სოციალური პარტნიორობა. ტერმინი – „სოციალური პარტნიორობა“ – საქართველოში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პრაქტიკაში გავრცელდა მეოცე საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში.

სოციალური პარტნიორობა არის დამქირავებლებსა და დაქირავებულებს შორის ურთიერთობათა ისეთი ტიპი და სისტემა, რომლის დროსაც სოციალური თანხმობის ფარგლებში მიიღწევა მათი უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების შეხამება. პრაქტიკაში იგი გვევლინება რომელიმე ფენის ან პიროვნების დიქტატურის ალტერნატივად. სოციალური პარტნიორობა არის სხვადასხვა დონეზე სოციალური კონფორტაციის გადაწყვეტის ცივილიზებული მეთოდი.

სოციალური პარტნიორობა ემყარება გარკვეულ პრინციპებს. ამჟამად ეკონომიკურ ლიტერატურაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია სოციალური პარტნიორობის პრინციპები, რომლებიც შემუშავებულია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ. ეს პრინციპები შემდგენიერად შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

1. საყოველთაო და მყარი მშვიდობა შეიძლება დამყარდეს მხოლოდ სოციალური თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე;

2. რომელიმე ქვეყანაში მომუშავეებისათვის შრომის ადამიანური პირობების შეუქმნელობა მშრომელთა ნორმალური მდგომარეობის მსურველი ქვეყნებისათვის ხელის შემშლელია;

3. სიტყვის თავისუფლება და გაერთიანებათა თავისუფლება მუდმივი პროგრესის აუცილებელი პირობაა;

4. სიღარიბე ნებისმიერ ადგილზე (ქვეყანაში, რეგიონში, რაიონში და ა.შ.) საყოველთაო კეთილდღეობისათვის საშიშია;

5. ყველა ადამიანს, მიუხედავად რასისა, სარწმუნოებისა და სქესისა, თანაბარი უფლება აქვს მატერიალურ კეთილდღეობასა და სულიერ განვითარებაზე;

6. სრული დასაქმება და ცხოვრების დონის ამაღლება;

7. შრომა არ არის საქონელი (მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაშია შრომის სოციალური და ზნეობრივი და არა ეკონომიკური შინაარსი).

სოციალურ პარტნიორთა საქმიანობის პრინციპების ფორმირება ხდება სამამულო პრაქტიკის, ტრადიციებისა და ისტორიული გამოცდილების საფუძველზე. ცხადია, მოცემულ შემთხვევაში ეყრდნობიან, აგრეთვე, მსოფლიო გამოცდილებას და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ აღიარებულ ზემოაღნიშნულ პრინციპებს.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ აღიარებულ სოციალური პარტნიორობის ზოგად პრინციპებთან ერთად გამოყოფენ პარტნიორთა თანამშრომლობის ორგანიზაციის სპეციფიკურ პრინციპებს. ეს ხდება პარტნიორთა მიერ ისეთი სამუშაოების შესრულებისას, როგორცაა: ხელშეკრულებებისა და შეთანხმებების დადება, ურთიერთკონსულტაციები და ურთიერთკონტროლი, კოლექტიური დავის გადაწყვეტა და სხვ.

სოციალური პარტნიორობის განვითარებაში დიდი მნიშვნელობა აქვს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებას ამ სფეროში. მაგალითად, სკანდინავიის ქვეყნებში დამქირავებლები მზად არიან, გაითვალისწინონ მშრომელთა კანონიერი მოთხოვნები, ახალი იდეები, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის პირობების გაუმჯობესებასა და შრომის ეფექტიანობის ამაღლებასთან.

ჩვენს ქვეყანაში ჯერჯერობით სოციალური პარტნიორობის ურთიერთობანი უკიდურესად დაბალ დონეზეა. არ ხდება მისი პრინციპების რეალიზება, არაეფექტიანად მოქმედებს პარტნიორობის ისეთი მექანიზმები, როგორცაა: ტრიპარტიზმი, ორმხრივი კომისიები, შემარიგებელი ან შემათანხმებელი ორგანოები. აღსანიშნავია ისიც, რომ ჯერჯერობით ჩვენში თითქმის არ არსებობს სოციალური პარტნიორობის განვითარების სამართლებრივი ბაზა.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში სოციალური პარტნიორობის განვი-თარებისათვის აუცილებელია მისი (სოციალური პარტნიორობის) სრულყოფილი სამართლებრივი ბაზის შექმნა. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ხელშეკრულებებისა და შეთანხმებების დამუშავებას, მათ სათანადოდ გაფორმებას და კოლექტიური შრომითი დაეების რეგულირებას. საჭიროა, პრაქტიკაში ფართოდ გავრცელდეს ხელშეკრულებებისა და შეთანხმებების პროექტების იურიდიული, ეკონომიკური და სოციალური ექსპერტიზა.

შრომის ბაზარი. შრომის ბაზარი საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე რთული ელემენტია. შრომის ბაზარი, როგორც საბაზრო ეკონომიკის შემადგენელი ნაწილი, დამკირაველთა და დასაქირაველთა; სამუშაო ძალის ინტერესების შემათანხმებელი მექანიზმია. იგი უზრუნველყოფს საბაზრო ეკონომიკის ფუნქციონირებას სამუშაო ძალის მოთხოვნისა და მიწოდების კანონის მოქმედების საფუძველზე. შრომის ბაზრის მთავარი შემადგენელი ნაწილებია: *ერთობლივი მიწოდება*, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობისაგან მთელ სამუშაო ძალას და *ერთობლივი მოთხოვნა*, რომელშიც იგულისხმება დაქირაველ სამუშაო ძალაზე ეკონომიკის მთლიანი მოთხოვნა. ისინი მთლიანობაში განსაზღვრავენ *ერთობლივი შრომის ბაზრის ტევადობას*, ანუ *შრომის ბაზარს ფართო გაგებით*. გამოყოფენ საერთოთ ეროვნულ; რეგიონულ (ადმინისტრაციულ-ტერიტორიულ ჭრილში) და ლოკალურ შრომის ბაზარს (საწარმოებისა და ორგანიზაციების ჭრილში).

ყოველ მოცემულ მომენტში, როგორც წესი, სამუშაო ძალაზე ერთობლივი მიწოდებისა და მოთხოვნის ძირითადი ნაწილი დაკმაყოფილებულია. მისი შედარებით მცირე ნაწილი, სამუშაო ძალისა და სამუშაო ადგილების ბუნებრივი და მექანიკური მოძრაობის გამო, რჩება თავისუფალი (ვაკანტური). შრომის ერთობლივი ბაზრის ეს ნაწილი გამოიხატება ცნებით – „შრომის ბაზარი ვიწრო გაგებით“, ანუ „*შრომის მიმდინარე ბაზარი*“.

შრომის ბაზრის ფუნქციონირების მექანიზმი ემყარება ღირებულებით მაჩვენებლებს. შრომაზე მოთხოვნასა და სამუშაო ძალის მიწოდებას შორის ურთიერთმიმართება ყალიბდება კონკრეტული ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციის, სამუშაო ძალის ფასის (შრომის ანაზღაურების) მოძრაობისა და მოსახლეობის რეალური შემოსავლების დონის ზეგავლენით. მოთხოვნა შრომაზე და, შესაბამისად, დასაქმება იზრდება რეალური ხელფასის შემცირებისას, ხოლო შრომის მიწოდება იზრდება რეალური ხელფასის ზრდისას. როცა შრომაზე მოთხოვნა და მისი მიწოდება ერთმანეთს ემთხვევა,

ბაზარზე მყარდება წონასწორობა. იმ შემთხვევაში, როცა რეალური ხელფასი უფრო მაღალია, ვიდრე წონასწორობისას უნდა იყოს, წარმოიშობა უმუშევრობა, ხოლო თუ მასზე დაბალია, საქმე გვაქვს მომუშავეთა ლეფიციტთან.

მოსახლეობის დასაქმება. დასაქმება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სოციალური ხასიათის მაკროეკონომიკური მაჩვენებელია. იგი გამოხატავს ადამიანთა მოთხოვნილებას არა მარტო შემოსავლებზე, არამედ საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაზე და ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხს საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების განსაზღვრული დონისას.

დასაქმება, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, არის მოქალაქეთა სასარგებლო საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია პირადი და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან და, რომელსაც, როგორც წესი, ახლავს შრომითი შემოსავალი.

ეკონომიკის განვითარების თითოეულ ეტაპს შეესაბამება დასაქმების გარკვეული მოდელი (კონცეფცია). დასაქმების კონცეფცია – ესაა შეხედულებებისა და წარმოდგენების სისტემა, რომელიც ახასიათებს დასაქმების მდგომარეობას საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების განსაზღვრულ ეტაპზე. ამჟამად ჩვენს ქვეყანაში ყალიბდება სოციალური მიმართულების საბაზრო ეკონომიკა, ამიტომ დასაქმების კონცეფციამ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: 1) *როგორი უნდა იყოს დასაქმება ეკონომიკის აღნიშნული ტიპისას?* 2) *რა ცვლილებები მოხდება მის ძირითად მახასიათებლებში?* 3) *რა უნდა გაკეთდეს აღნიშნული ცვლილებების გატარებისათვის?*

ჩვენს ქვეყანაში მიღებულია კანონი დასაქმების შესახებ. მასში ფორმულირებულია ძირითადი ღებულებანი დასაქმების შესახებ. ამ კანონის პრინციპებია: 1) *თითოეული მოქალაქის უფლება – სრულიად განაგებდეს თავის შესაძლებლობებს მწარმოებლური და შემოქმედებითი შრომის სფეროში;* 2) *მოქალაქეთა შრომაზე უფლების რეალიზაციისთვის პირობების შექმნაზე სახელმწიფოს პასუხისმგებლობა.*

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში *სრული დასაქმების ცნება განიცდის ტრანსფორმაციას.* იცვლება მისი საბჭოური განმარტება, რომლის მიხედვითაც სრულ დასაქმებაში იგულისხმებოდა საზოგადოებრივ წარმოებაში შრომისუნარიანი მოსახლეობის მაქსიმალურად ჩაბმა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სრული დასაქმება შეიძლება მიღწეულ იქნეს საზოგადოებრივ წარმოებაში შრომისუნარიანი მოსახლეობის ჩაბმის ნებისმიერი დონისას,

2.3. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, შრომის ბაზარი და დასაქმება

თუ იგი უზრუნველყოფს მოსახლეობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას სამუშაო ადგილებზე ამ უკანასკნელთა ეკონომიკური მიზანშეწონილობის პირობებში. ამასთან, ეკონომიკურად მიზანშეწონილი სამუშაო ადგილი გულისხმობს ისეთ სამუშაო ადგილს, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანს, მიაღწიოს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას და ჰქონდეს ისეთი გამოუმავება, რომელიც უზრუნველყოფს მის და მისი ოჯახის ღირსეულად არსებობას, არ ვნებს ჯანმრთელობას და არ ამცირებს ადამიანურ ღირსებას. პროფესიული დასაქმების ღონე, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს მომუშავეთა (საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიუხედავად) საერთო რიცხვის შეფარდებით შრომითი რესურსების მთლიან რაოდენობასთან, ასახავს მიღწევებს შრომის მწარმოებლურობისა და საზოგადოების განვითარების სოციალური ეფექტიანობის სფეროში. აქედან გამომდინარე, დასაქმება შეიძლება ჩაითვალოს ობტიმალურად, თუ იგი სრულად შეესაბამება წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის ინტერესებს და მისი ინტენსიფიკაციის შედეგებს, ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა დანერგვას, შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას, აგრეთვე, ქმნის ხელსაყრელ პირობებს ჯანმრთელი მომავალი თაობისა და მაღალკვალიფიციურ მუშაკთა კვლავწარმოებისათვის.

სრულ დასაქმებას, რომელიც უპასუხებს ზემოჩამოთვლილ ყველა პირობას, უწოდებენ პროდუქტულ დასაქმებას. იგი ასახავს სამუშაოზე მოსახლეობის მოთხოვნასა და სამუშაო ადგილს შორის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ დაბალანსებულობას, რომლის დროსაც იქმნება კეთილსასურველი პირობები სოციალური და ეკონომიკური პროგრესისთვის. მოცემულ შემთხვევაში გათვალისწინებულია როგორც პიროვნების, ისე მთელი საზოგადოების ინტერესები.

დასაქმების სტატუსი. დასაქმების სტატუსი განისაზღვრება შრომითი რესურსების იმ ნაწილისათვის, რომელიც მონაწილეობს საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაში. ესაა ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც შემოსავლის მიღების მიზნით სთავაზობს სამუშაო ძალას საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად ან მოსახლეობის ის ჯგუფი, რომელიც მონაწილეობს საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაში და არ მოაქვს პირდაპირი ფულადი შემოსავალი, ან მოაქვს შემოსავალი, მაგრამ იგი უშუალოდ არაა დაკავშირებული საქონლისა და მომსახურების წარმოებასთან.

პირველ ჯგუფში შედიან ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორში, კოოპერატივებში, სააქციო საზოგადოებებში და ა. შ. დასაქმებული

მოქალაქეები; მეორე ვგუფში — წარმოებიდან მოწყვეტით მოსწავლეები, სამხედრო მოსამსახურეები და სხვ.

ამრიგად, დასაქმებულ მოსახლეობას მიეკუთვნებიან მოქალაქეები, რომლებიც დაქირავებული არიან სრული ან არასრული სამუშაო დღის (კვირის) პირობებში, აგრეთვე, აქვთ შესაბამისი ხელშეკრულებით, კონტრაქტით ან შეთანხმებით დამოწმებული ანაზღაურებადი სამუშაო, მაგრამ დროებით არ მუშაობენ სხვადასხვა მიზეზით (ავადმყოფობა, შეეპულება, გაფიცვა, წარმოების დროებითი შეჩერება და სხვ.). დასაქმებულად ითვლებიან, აგრეთვე, პირები, რომლებიც დამოუკიდებლად პოულობენ სამუშაოს, მათ შორის: მეწარმეები, ფერმერები, მასწავლებლები, სამხედრო სამსახურში დასაქმებულები და სხვ.

მოსახლეობა, რომელიც ეძებს სამუშაოს, დროებით არ მუშაობს სეზონური დასაქმებისა და სამუშაოს შეცვლასთან დაკავშირებით, ან არ სწავლობს სამუშაოდან მოწყვეტით, მიეკუთვნება *ეკონომიკურად აქტიურ დაუსაქმებელ მოსახლეობას, ანუ უმუშევრებს*.

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.

უმუშევრობა. უმუშევრობა საბაზრო ეკონომიკის ისეთი მოვლენაა, რომელიც ნათლად ასახავს მოცემული ქვეყნის სპეციფიკასა და, იმავდროულად, მისი განვითარების კონკრეტულ სტადიასაც. არსებითად, იგი არა მარტო ეკონომიკური მოვლენაა, არამედ მოცემული საზოგადოების ეკონომიკის, პოლიტიკის, იდეოლოგიისა და მორალის გარკვეული სინთეზია. თითოეულ კონკრეტულ ქვეყანაში უმუშევრობის ფორმირებაზე დიდ გავლენას ახდენს ეროვნული ტრადიციები და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სპეციფიკა.

ეკონომიკური შინაარსით უმუშევრობა ასახავს შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მიწოდების სიჭარბეს მასზე მოთხოვნასთან შედარებით. უმუშევრობის ანალიზისას გამოიყენება შემდეგი ძირითადი ცნებები:

1. უმუშევრის სტატუსი;
2. უმუშევრობის ტიპები;
3. უმუშევრობის დონე;
4. უმუშევრობის მასშტაბები და უმუშევართა მოძრაობა;

5. უმუშევრობის ხანგრძლივობა;

6. უმუშევრებზე დახმარება და შემწეობა.

უმუშევრობის ცნება დაკავშირებულია ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის კატეგორიასთან. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის რეკომენდაციით, უმუშევრებს მიეკუთვნება შრომისუნარიან ასაკში მყოფი შრომისუნარიანი პირები, რომლებიც საანგარიშო პერიოდში არ მუშაობდნენ, მზად იყვნენ შესდგომოდნენ მუშაობას და აქტიურად ეძებდნენ მას.

საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი *მომუშავედ* (დაქირავებული ან თვითდასაქმებული) თელის იმ პირებს, ვინც გამოკითხვის მომენტის წინა შვიდი დღის განმავლობაში მუშაობდა (სულ მცირე 1 საათი მაინც) შემოსავლის (ხელფასის, ნატურალური შემოსავლის, მოგების და ა.შ.) მიღების მიზნით, ეხმარებოდა უსასყიდლოდ სხვა შინამეურნეობის წევრებს, ან რაიმე მიზეზით არ იმყოფებოდა სამუშაოზე, მაგრამ ფორმალურად ირიცხებოდა მომუშავედ. *უმუშევრად* ამავე დეპარტამენტის მიერ ითვლება 16 ან მეტი წლის ასაკის პირი, რომელიც არ მუშაობდა (1 საათიც კი) გამოკითხვის მომენტის წინა 7 დღის განმავლობაში, მზად იყო მუშაობისათვის და ეძებდა სამუშაოს ბოლო 4 კვირაში.

უმუშევრობის დონე შრომის ბაზრის მდგომარეობის ამსახველი ძირითადი მაჩვენებელია. იგი განისაზღვრება უმუშევართა რაოდენობის შეფარდებით ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის საერთო რაოდენობასთან და გამოისახება პროცენტებით.

არსებობს ცნება – „*უმუშევრობის ბუნებრივი დონე*“. დასავლეთის ქვეყნებში იგი მერყეობს 4-6%-ის ფარგლებში. ჩვენში მიზანშეწონილად მიაჩნიათ ამ მაჩვენებლის ვარირება 5-7%-ის ფარგლებში. საქართველოში ამჟამად უმუშევრობის დონე 10-15%-ის ფარგლებში მერყეობს.

უმუშევართა გავრცელება (მასშტაბები) ახასიათებს მოცემულ პერიოდში უმუშევრის სტატუსის მქონეთა საერთო რაოდენობას. იგი განისაზღვრება პერიოდის დასაწყისისათვის აღრიცხვაზე მყოფებისა და მოცემულ პერიოდში უმუშევრებად აღიარებულების შეჯამებით.

უმუშევართა რიცხოვნობის მოძრაობა ხასიათდება შემდეგი მაჩვენებლებით: რამდენ კაცს ჰქონდა ეს სტატუსი პერიოდის დასაწყისისათვის, რამდენი ახალი პირი აიყვანეს აღრიცხვაზე, რამდენი მოიხსნა აღრიცხვიდან (მათ შორის დასაქმდა, გავიდა ვადაძვე პენსიაზე და სხვ.), რამდენი დარჩა აღრიცხვაზე პერიოდის ბოლოსათვის. ასეთი მოძრაობა გაიანგარიშება

როგორც მთლიანად, ისე ცალკეული სოციალურ-დემოგრაფიული ჯგუფების მიხედვით.

უმუშევრობის ხანგრძლივობა არის სიდიდე, რომელიც საშუალოდ ახასიათებს განსახილველი პერიოდის ბოლოს უმუშევრის სტატუსის მქონე პირების, აგრეთვე, მოცემულ პერიოდში დასაქმებული ყოფილი უმუშევრების მიერ სამუშაოს ძებნის ხანგრძლივობას. აღნიშნული სიდიდე გამოიხატება ორი მაჩვენებლით: პირველი გვიჩვენებს, რამდენი თვე არიან ისინი უმუშევრები, რომლებიც შესაბამის პერიოდში რეგისტრირებული არიან როგორც უმუშევრები; მეორე – საშუალოდ რამდენი თვე არ მუშაობდნენ უმუშევრის სტატუსის მქონე ის პირები, რომლებმაც მოცემულ პერიოდში იპოვეს სამუშაო. როცა უმუშევრობის ხანგრძლივობა ნ თვე და მეტია, საქმე ვაკაქს ქრონიკულ უმუშევრობასთან.

უმუშევრობის ტიპები. უმუშევრობის ტიპებია: ფრიქციული, სტრუქტურული, სეზონური, ციკლური, ფარული. მათ შორის ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია **ფრიქციული უმუშევრობა**. ეკონომიკური ზრდის პირობებშიც კი არსებობს ადამიანთა ნაკადები, რომლებიც იცვლიან სამუშაო ადგილს, ეძებენ სამუშაოს კონტრაქტით აღებული სამუშაოს ან სასწავლებლის დამთავრებისას და ა. შ. მომუშავეებისა და სამუშაო ადგილების შესაბამისობაში მოყვანა მოითხოვს გარკვეულ დროს, თუნდაც სამუშაო ადგილები ვაკანტური იყოს და მათი რაოდენობა შეესაბამებოდეს უმუშევართა რაოდენობას. ახალი სამუშაოს ძიება, მოცემულ შემთხვევაში, იწვევს ფრიქციულ (მიმდინარე) უმუშევრობას. უმუშევრობის შესაბამის დონეს უწოდებენ უმუშევრობის ბუნებრივ დონეს, ანუ უმუშევრობის დონეს სრული დასაქმებისას.

სტრუქტურული უმუშევრობა წარმოიშობა წარმოების მოთხოვნებსა და ტექნოლოგიის სტრუქტურაში ძვრების შედეგად. მოცემულ შემთხვევაში სამუშაო ძალა, პროფესიულ-საკვალიფიკაციო დახასიათებით, არ შეესაბამება ეკონომიკის ახალ მოთხოვნებს. სტრუქტურული უმუშევრობისას ვითარდება ახალი ტექნოლოგიები, რის გამოც იცვლება სამუშაო ძალის ხარისხზე მოთხოვნები. აღნიშნული ცვლილების შედეგად ეკონომიკის ზოგიერთ სფეროში იზრდება დასაქმება, ხოლო ზოგიერთში – მცირდება. ასეთი უმუშევრობა ობიექტურად ახლავს ეფექტიან ეკონომიკას, ამიტომ მის წინააღმდეგ ბრძოლა არ იქნებოდა სწორი. მოწინავე ქვეყნებში მომუშავეთა სამუშაოდან დათხოვნის 40%-მდე დაკავშირებულია წარმოების სტრუქტურულ ფაქტორებთან, საწარმოების პროფილის შეცვლასთან.

ციკლური უმუშევრობა. ციკლურ უმუშევრობაში იგულისხმება ისეთი უმუშევრობა, რომელიც გამოწვეულია წარმოების დაცემით, ე. ი. ეკონომიკური ციკლის ფაზით.

ფარულ უმუშევრობაში იგულისხმება მომუშავეთა ის კონტინგენტი, რომელიც წარმოების დაცემის ან მასში სტრუქტურული ცვლილებების გამო ზედმეტია, მაგრამ ფორმალურად ირიცხება როგორც დასაქმებული და რომელიც გარკვეულ პირობებში (სწარმოთა ფინანსური და სხვ. მდგომარეობის ცვლილებებისას ან მომუშავეის სურვილით) გამოთავისუფლდება და შეავსებს შრომის ღია ბაზარს, ან კიდევ გადავა ფაქტობრივად დასაქმებულებში.

სეზონური უმუშევრობა დაკავშირებულია ეკონომიკის ზოგიერთ დარგში წარმოების სეზონურ ხასიათთან (სასაოფლო-სამეურნეო პროდუქტების დამზადება, მათი პირველადი გადამუშავება და ა. შ.).

2.4. შრომის სოციოლოგია და ორგანიზაციები

შრომის სოციოლოგია როგორც მეცნიერული დისციპლინა. შრომის სოციოლოგია სოციოლოგიური მეცნიერების ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა. მისი კვლევის ობიექტია შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული სოციალური პროცესები და მოვლენები. ამითაა განპირობებული მისი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

შრომის სოციოლოგიასთან დაკავშირებულ საკითხებს ყურადღებას აქცევენ ისეთი დიდი მთავრობები, როგორცაა: პლატონი, არისტოტელე, ფურიე, სენ-სიმონი, კ. მარქსი, მ. ვებერი და სხვ. შრომის სოციოლოგია განსაკუთრებით აქტუალური გახდა მწვავე სოციალური კონფლიქტების მქონე ინდუსტრიული საზოგადოების ჩამოყალიბებისას. სწორედ ამ პერიოდს ემთხვევა სოციოლოგიური თეორიისა და პრაქტიკის ჩასახვა. არა მარტო მეცნიერები, არამედ საფრანგეთის, ინგლისის, გერმანიისა და სხვა მოწინავე ქვეყნების მსხვილი მეწარმეები გულდასმით სწავლობდნენ *სამრეწველო მუშების* ყოფა-ცხოვრებას, ცდილობდნენ, აეხსნათ შრომითი ქცევის საიდუმლოებანი და სათანადო ღონისძიებების გატარებით ჩაექროთ დიდი ეკონომიკური დანაკარგების მომტანი სოციალურ-შრომითი კონფლიქტები.

შრომის სოციოლოგია, როგორც სოციოლოგიის დამოუკიდებელი მეცნიერული მიმართულება, ჩამოყალიბდა XX საუკუნის 20-იან წლებში.

შრომითი საქმიანობის ბუნებიდან გამომდინარე, ცხადია, შრომა შეისწავლება ისეთი საზოგადოებრივ-ჰუმანიტარული და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა მიერ, როგორებიცაა: ეკონომიკა, სოციოფსიქოლოგია, შრომის სამართალი, საინჟინრო ფსიქოლოგია, ფსიქოფიზიოლოგია, მედიცინა, ერგონომიკა და სხვ. შრომის შესწავლისადმი სოციოლოგიური მიდგომის თავისებურება ისაა, რომ იგი (შრომა) შეისწავლება კომპლექსურად, სისტემური პოზიციებიდან. სოციოლოგიის თვალსაზრისით, შრომა სოციალური ცხოვრების დამოუკიდებელი ფორმაა, ერთ-ერთი სოციალური ქვესისტემაა. ამ ქვესისტემის ფუნქციონირება და ევოლუცია ხორციელდება ფართო და მუდმივად ცვალებად კულტურულ-ისტორიულ კონტექსტში. იგი ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთგანპირობებულია საქმიანობისა და ადამიანებს შორის ურთიერთობების სხვა ქვესისტემებით.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, *შრომის სოციოლოგია — ესაა სოციოლოგიის დარგი, რომელიც შეისწავლის შრომით საქმიანობას, როგორც საზოგადოებრივ ურთიერთობათა განსაკუთრებულ ევოლუციურ ქვესისტემას, საქმიანობისა და საზოგადოებრივ ურთიერთობათა სხვა ქვესისტემებთან ურთიერთკავშირში.*

შრომის, როგორც საზოგადოებრივი ცხოვრების ერთ-ერთი ქვესისტემის, სპეციფიკა გამოვლინდება ორ — გარე და შიგა — ასპექტში. *გარე ასპექტი* ხასიათდება შრომის სოციალური ფუნქციების შემადგენლობითა და შინაარსით. აქ მხედველობაშია ის ფუნქციები, რომელთაც იგი ასრულებს საზოგადოების სხვა ქვესისტემების მიმართ; *შიგა ასპექტი* გულისხმობს შრომის სფეროს შემადგენელი ნაწილების, კავშირებისა და ელემენტების ცვლილებათა თავისებურებებს. იგი მოიცავს, აგრეთვე, ნივთობრივ ელემენტებს, შრომითი საქმიანობის მონაწილეებს, ამ უკანასკნელთა შორის წარმოქმნილ სხვადასხვა სოციალურ კავშირს, სოციალური ხასიათის სხვა კომპონენტებს.

შრომის სოციალური ფუნქციები. გამოყოფენ შრომის შემდეგ სპეციალურ ფუნქციებს: სოციალურ-ეკონომიკური, პროდუქტული, სოციალურ-მასტრუქტურირებელი, სოციალურ-მაკონტროლებელი, მასოციალიზებელი, სოციალურ-განმავითარებელი, სოციალურ-დეზინტეგრაციული.

სოციალურ-ეკონომიკური ფუნქცია გამოიხატება შრომის სუბიექტების ზემოქმედებით ბუნებრივი გარემოს ობიექტებსა და ელემენტებზე, მათი მატერიალურ ფასეულობად და მომსახურებად გარდაქმნის მიზნით. ეს კი უზრუნველყოფს საზოგადოების წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას და, შესაბამისად, მოსახლეობისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების კვლავწარმოებას.

პროდუქტულ ფუნქციაში იგულისხმება შრომითი საქმიანობის ის ნაწილი, რომელიც აკმაყოფილებს ადამიანთა შემოქმედებისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს. შრომითი საქმიანობის ამ კომპონენტის შედეგია პრინციპულად ახალი, ან მანამდე არსებული საგნებისა და ტექნოლოგიების უცნობი კომბინაციების შექმნა.

სოციალურ-მასტრუქტურირებელი ფუნქცია გულისხმობს შრომით პროცესში მონაწილე ადამიანების ძალთა (ძალ-ღონის) დიფერენციასა და კოოპერირებას. ამ ფუნქციის რეალიზაციის შედეგია: 1) შრომითი პროცესის მონაწილეთა სხვადასხვა კატეგორიაზე შრომის სპეციალიზებულ სახეთა მიმაგრება; 2) ადამიანთა ჯგუფებს შორის განსაკუთრებული სოციალური კავშირების დამყარება, რომელიც გასაშუალებელია შრომითი საქმიანობის შედეგების გაცვლით.

სოციალურ-მაკონტროლებელი ფუნქციის საფუძველია ის, რომ საზოგადოების ინტერესებისათვის ორგანიზებული შრომა გვევლინება როგორც სოციალური ინსტიტუტი – სოციალურ ურთიერთობათა რთული სისტემა. იგი რეგულირდება ფასეულობათა საშუალებებით, ქცევის ნორმებით, საქმიანობის სტანდარტებითა და სანქციებით. აქედან გამომდინარე, შრომითი საქმიანობის ყველა მონაწილე იმყოფება სოციალური კონტროლის შესაბამისი სისტემის მოქმედების სფეროში. ასეთებია: შრომითი კანონმდებლობა, ეკონომიკური და ტექნიკური შრომითი ნორმატივები, შრომითი ორგანიზაციების წესდება, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, აგრეთვე, შრომასთან დაკავშირებული და განსაზღვრულ ფასეულობებს, ტრადიციებსა და ჩვევებზე დამყარებული არაფორმალური ნორმები.

შრომითი საქმიანობის მასოციალიზებელი ფუნქცია ვლინდება ინდივიდუალურ-პიროვნულ დონეზე. შრომაში მონაწილეობისას არსებითად ფართოვდება და მდიდრდება სოციალური როლების შემადგენლობა, ქცევის ნიმუშები, ინდივიდ-მომუშავეთა სოციალური ნორმები და ფასეულობანი. მომუშავენი საზოგადოებრივი ცხოვრების უფრო აქტიური და სრულყოფილი მონაწილენი ხდებიან. სწორედ შრომითი საქმიანობის წყალობით, ადამიანთა უმეტესობა განიცდის სოციალური კუთვნილების გრძნობას და იძენს სოციალურ იდენტურობას.

სოციალურ-განმავითარებელი ფუნქცია გამოვლინდება შრომითი საქმიანობის შინაარსის მის სუბიექტებზე (მომუშავეები, შრომითი კოლექტივები, საზოგადოება) ზემოქმედების შედეგებში. ადამიანის შემოქმედებითი ბუნებით განპირობებული და შრომის საგნების სრულყოფიდან გამომდინარე, შრომითი

საქმიანობის შინაარსი ხასიათდება გართულებისა და მუდმივი განახლების ტენდენციით. პრინციპული მნიშვნელობა აქვს შრომის შემოქმედებითი კომპონენტების გაფართოების პროცესს. უკანასკნელ წლებში განვითარებულ სამრეწველო ქვეყნებში ეს პროცესი განსაკუთრებით ინტენსიური გახდა.

სოციალურ-დეზინტეგრაციული ფუნქცია სოციალურ-მასტრუქტურირებელი ფუნქციის წარმოებულია. იგი დაკავშირებულია საზოგადოების მიერ სხვადასხვა სახის შრომის განსხვავებულად ანაზღაურებასა და შეფასებასთან. შესაბამისად, შრომითი საქმიანობის ზოგიერთი სახე მიჩნეულია უფრო მნიშვნელოვნად და პრესტიჟულად, ვიდრე სხვა სახეები. ამ დროს გამოიყენება შეფასების არა მარტო ეკონომიკური, არამედ სოციალურ-კულტურული კრიტერიუმები. ისინი დამოკიდებულია მოცემული საზოგადოების კონკრეტულ-ისტორიულ მდგომარეობასა და განვითარების თავისებურებებზე. ამდენად, შრომითი საქმიანობა, სხვა ფუნქციებთან ერთად, ასრულებს სოციალური რანჟირების ფუნქციას. ამის შედეგია შრომის სახეების მნიშვნელობის კვალობაზე ადამიანთა დანაწილება სამუშაოს სახეთა რანგის, ხარისხისა და პრესტიჟის მიხედვით. ხშირად სხვადასხვა დონეზე მდგომ შესაბამის სოციალურ ფენებს შორის წარმოიშობა კონფლიქტები. მათი გადალახვის შესაძლებლობა დამოკიდებულია საზოგადოების სოციალურ-პოლიტიკურ მოწყობაზე.

შრომის კავშირი საქმიანობის სხვა სახეებთან. შრომის სოციოლოგიის საგანია, აგრეთვე, საკუთრივ შრომითი საქმიანობის ადგილისა და კავშირის შესწავლა საქმიანობის სხვა ისეთ სახეებთან, როგორცაა: პოლიტიკური, რელიგიური, იდეოლოგიური, რეკრეაციული, სასწავლო და სხვ. ამ კავშირებს იგი სწავლობს ისტორიულ და კულტურულ ასპექტში. ევოლუციის სხვადასხვა საფეხურზე მდგომ საზოგადოებათა შედარებით ნათელი ხდება, რომ მატერიალურ კვლავწარმოებასა და კეთილდღეობის ამაღლებაზე გაწეული საზოგადოების შრომითი დანახარჯები შემცირების ტენდენციით ხასიათდება. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით საგრძნობია ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში. ეს კი სოციოლოგებს საშუალებას აძლევს, ილაპარაკონ ახალ სოციალურ-ეკონომიკურ საზოგადოებაზე. სამუშაო დროის აუცილებელი დანახარჯების შემცირება იწვევს თავისუფალი დროის გაზრდას, დასაქმების სახეებისა და პროფესიების პრესტიჟის იერარქიის ცვლილებას. ამასთან ერთად, იზრდება საქმიანობის სხვადასხვა სახის შეთავსების შესაძლებლობა. ეს კი გავლენას ახდენს შრომისადმი დამოკიდებულებაზე როგორც მთელი საზოგადოების მასშტაბით, ისე წარმოების ცალკეულ

უბანზე და ადამიანთა სოციალურ ფენებსა და ჯგუფებში. განსაკუთრებით დიდი შესაძლებლობები იქმნება ადამიანთა ზოგადი განათლებისა და დასაქმებული მოსახლეობის პროფესიონალური დონის ამაღლებისათვის.

შრომის სოციოლოგიის ძირითადი ცნებები. შრომის სოციოლოგია ეყრდნობა ზოგადი სოციოლოგიის ისეთ ძირითად ცნებებს (კატეგორიებს), როგორცაა: სოციალური მოქმედება, ურთიერთქმედება, სოციალური კავშირი და დამოკიდებულება, სოციალური პიროვნება, სოციალური როლი, სოციალური ნორმები, ფასეულობანი, სოციალური ინსტიტუტი, სოციალური კონტროლი, სოციალური ერთობა, სოციალური ორგანიზაცია, სოციალური პროცესები, სოციალური მოძრაობა და სხვ.

ზემოაღნიშნული ცნებების გამოყენება, როგორც წესი, ხდება შესაბამის მათგანზე სიტყვა „შრომითის“ დამატებით. მაგალითად, შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული სოციალური ურთიერთობების გამოსახატად გამოიყენება ცნება – „სოციალურ-შრომითი ურთიერთობანი“; სოციალური პროცესების გამოსახატად ცნება – „სოციალურ-შრომითი პროცესები“. სოციოლოგიის ასეთ ცნებებს **ზოგად-სოციოლოგიურს** ეძახიან. შრომითი საქმიანობის, როგორც სოციალური პროცესების განსაკუთრებული სფეროს, დამახასიათებელი ცნებები ცნობილია **სპეციალური ცნებების** სახელწოდებით. მათგან მნიშვნელოვანია: შრომის დანაწილება, შრომის ხასიათი, შრომისადმი დამოკიდებულება, შრომით დაკმაყოფილებულობა, შრომის შინაარსი და სხვ.

შრომის სოციოლოგიის მეთოდები. შრომის სოციოლოგიის მეთოდებია: გამოკითხვები სხვადასხვა ფორმით (უმეტესად ანკეტური), პირდაპირი ან ირიბი სოციოლოგიური დაკვირვება, სხვადასხვა დოკუმენტების ანალიზი, სტატისტიკური მეთოდები, სოციალური ექსპერიმენტები, შედარებით-ისტორიული მეთოდი, დარგთაშორისი შედარების მეთოდი და სხვ. შრომის სოციოლოგია, ისე როგორც ყველა სამეცნიერო დისციპლინა, იყენებს კვლევის საერთო მეცნიერულ მეთოდებს: ანალიზი და სინთეზი, ინდუქცია და დედუქცია, კლასიფიკაცია, ანალოგია, სისტემური ანალიზი, მოდელირება და სხვ.

ორგანიზაციის სოციოლოგია: შრომითი საქმიანობა, როგორც წესი, მიმდინარეობს შრომით ორგანიზაციებში. ორგანიზაციის ცნება გამოიყენება სამი გაგებით:

- 1) რომელიმე მუდმივი მიზნის შესასრულებლად, ან გარკვეული მიზნის მისაღწევად შექმნილი ადამიანთა მიზნობრივი ჯგუფი ან გაერთიანება;
- 2) მიზნობრივი ჯგუფის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფელი საქმიანობის განსაკუთრებული სახე

(დავალუბათა განაწილება, კოორდინაცია, კონტაქტებისა და კავშირების დამყარება და სხვ.);

3) თვითნებურად შექმნილი, თვითრეგულირებადი, სტიქიურად განვითარებადი სოციალური სისტემა.

შრომითი ორგანიზაციების სოციოლოგიური გამოკვლევების ერთ-ერთი დასაყრდენია ისეთი სოციოლოგიური დისციპლინა, როგორცაა *ორგანიზაციების სოციოლოგია*. იგი შეისწავლის ადამიანთა მიზნობრივ გაერთიანებებს, ავლენს მათ ბუნებას, მათი წარმოქმნის, ფუნქციონირებისა და განვითარების კანონზომიერებებს.

ორგანიზაციების სოციოლოგია შეისწავლის ორგანიზაციების არსებობისა და ფუნქციონირების სხვადასხვა მხარეს. ამასთან, მას იგი აინტერესებს როგორც სოციალური ერთობა, ორგანიზაციების სოციოლოგია, იმ ნაწილში, რომელშიც იგი შეისწავლის შრომით ორგანიზაციებს, შრომის სოციოლოგიის ნაწილია. მთლიანობაში კი იგი დამოუკიდებელი სოციოლოგიური დისციპლინაა.

2.5. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა წარმოდგენილია სახელმწიფო საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების სახით. იგი არეგულირებს ძირითად სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს და ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდებისა და გამოყენების მექანიზმს. ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანებია: კანონების მიღება და კონტროლი მათ შესრულებაზე; ქვეყანაში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სფეროში პოლიტიკისა და რეკომენდაციების შემუშავება და რეალიზაცია; მოსახლეობის დასაქმებისა და მიგრაციის, შრომითი კანონმდებლობის, ცხოვრების დონის, შრომის პირობების, შრომის ორგანიზაციის, კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირება და ა.შ.

ამჟამად საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკაზე თანდათანობით გადასვლასთან დაკავშირებით, ხორციელდება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების *სახელმწიფო-ადმინისტრაციული მეთოდებით რეგულირებიდან პროგრამულ-ნორმატიულ რეგულირებაზე გადასვლა*. იგი გულისხმობს ნორმატიული აქტების (კანონები, ბრძანებულებები,

დადგენილებები) დახმარებით სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტებისათვის მოქმედებების საზღვრების დადგენას. ასეთი ნორმატიული აქტებია: შრომითი კანონმდებლობის საფუძვლები; საპენსიო კანონმდებლობა; კანონი მოსახლეობის შემოსავლების ინდექსაციის შესახებ; კანონი დასაქმების შესახებ; ნორმატიული აქტები მოქალაქეთა ცალკეული კატეგორიებისათვის (ინდივიდებისათვის, ახალგაზრდებისათვის, დედებისათვის, ობოლი ბავშვებისათვის და ა.შ.), სოციალური და შრომითი უფლებების დაცვის შესახებ, კანონი მშრომელთა პროფესიული კავშირების შესახებ და ა.შ.

საქართველოს შრომითი კანონმდებლობით რეგულირდება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სამუშაოზე მიღება, განთავისუფლება, შრომის დაცვა, კომპენსაციები მომუშავეთათვის, შევულებები, ურთიერთობები ადმინისტრაციას, დაქირავებულებსა და პროფკავშირებს შორის და ა.შ. შესაბამისი კანონმდებლობით რეგულირდება, აგრეთვე, ისეთი საკითხები, როგორიცაა: შრომის ანაზღაურებისა და სამუშაოდან განთავისუფლების წესი საწარმოთა გაკოტრებისას, შრომითი დისკრიმინაციისაგან დაცვა, მოზარდის (ბავშვთა) შრომის გამოყენება, შრომის უსაფრთხოება და ჰიგიენა და ა.შ.

საქართველოში *საკანონმდებლო ხელისუფლება* წარმოდგენილია პარლამენტის სახით. იგი ახორციელებს შრომის სფეროში შესაბამისი კანონების მიღებას.

ადმინისტრულებელი ხელისუფლების ორგანოები უზრუნველყოფს შრომის სფეროში მიღებული კანონების შესრულებას. საქართველოში ადმინისტრულებელ ხელისუფლებას ახორციელებს მთავრობა, რომლის შემადგენლობაშია *საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო*. სწორედ ეს უკანასკნელია პასუხისმგებელი შრომის სფეროში ქვეყანაში არსებული კანონების დაცვაზე.

შრომის სფეროში ზემოაღნიშნული სამინისტროს ძირითადი ფუნქციებია: საბიუჯეტო სფეროს მუშაკთა შრომის ანაზღაურების პირობების სრულყოფის ღონისძიებათა შემუშავება და შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისთვის წინადადებათა წარდგენა; კოლექტიური შრომითი დავის გადაწყვეტის კოორდინაცია კანონით დადგენილი წესით; მეწარმეთა გაერთიანებებთან და პროფესიულ კავშირებთან ერთად სამმხრივ გენერალურ და დარგობრივ შეთანხმებათა დადების ორგანიზაციულ-მეთოდური აქტების შემუშავება და ამ შეთანხმებათა შესრულების მიმდინარეობის შემოწმება; შრომისა და შრომის დაცვის სფეროს მაკონტროლებელი ორგანოების კოორდინაცია;

დასაქმების ეროვნული, რეგიონული და სხვა მიზნობრივი პროგრამების შემუშავების კოორდინაცია.

აღსანიშნავია, რომ უმეტეს ქვეყნებში შრომის, დასაქმებისა და სოციალური საკითხების სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის გამტარებელი ხელისუფლების ცენტრალური აღმასრულებელი ორგანოა *შრომის სამინისტრო*. საქართველოში ასეთი დამოუკიდებელი სამინისტრო ფუნქციონირებდა 2000 წლამდე. სამწუხაროდ, 2000 წელს მოხდა მისი რეორგანიზაცია და იგი შევიდა ჯანმრთელობის დაცვის სამინისტროს შემადგენლობაში. მოგვიანებით აღნიშნულ სამინისტროს შეეცვალა სახელი და ეწოდა „საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო“. ამჟამად აღნიშნულ სამინისტროსთან ფუნქციონირებს დასაქმების სამსახური. იგი შედგება ცენტრალური აპარატისა და ტერიტორიული ფილიალებისაგან. მისი მიზანია დასაქმების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის რეალიზაცია და სოციალური დაცვის ღონისძიებათა განხორციელება. დასაქმების სახელმწიფო სამსახურის კომპენტეციას განეკუთვნება: საშუაშეღო საქმიანობის ორგანიზება, მოქალაქის შრომითი მოწყობისა და პროფორიენტაციის მიზნით პროფესიული მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის ხელშეწყობა (სპეციალიზებულ პროფესიულ სასწავლებლებში) და მათ განხორციელებაზე კონტროლი; პროფესიული ორიენტაციის, კადრების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, ერთობლივ ღონისძიებათა განხორციელებაში მონაწილეობა; შრომითი მიგრაციის პროცესების რეგულირება; დასაქმების მიზნით უმუშევართა საოჯახო, მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის ხელშეწყობა.

სამინისტროს სისტემაში ფუნქციონირებს *შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის დეპარტამენტი*. მისი ძირითადი მიზანია, უზრუნველყოს საქართველოს შრომითი რესურსების აღრიცხვა და პროგნოზირება, მათი დასაქმების სტრუქტურის შესწავლა და ამ სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განსახორციელებლად საჭირო რეკომენდაციებისა და წინადადებების, დასაქმების სფეროში ნორმატიული აქტების პროექტების მომზადება. მისი ფუნქციაა, აგრეთვე, დასაქმების რეგიონული და მიზნობრივი პროგრამებისთვის უმთავრესი კრიტერიუმებისა და პრიორიტეტების შემუშავება, შრომითი ურთიერთობებისა და შრომის ანაზღაურების სფეროში ნორმატიული აქტების პროექტებისა და მათი რეალიზაციის მიზნით, შესაბამისი რეკომენდაციებისა და ინსტრუქციების მომზადება.

შრომის სფეროში სასამართლო ორგანოების ფუნქციაა შრომითი კანონმდებლობის დამრღვევთა დასჯა და ამ კანონმდებლობის გამოყენებასთან დაკავშირებული კონფლიქტების გადაწყვეტა. სასამართლო ხელისუფლებას ახორციელებს სასამართლო: საკონსტიტუციო, უმაღლესი, საოლქო, რაიონული, აგრეთვე, იუსტიციის სამინისტრო.

საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო, სხვა ფუნქციებთან ერთად, ახორციელებს სახელმწიფო პოლიტიკას სოციალურ-შრომით სფეროში. იგი ახდენს კანონთა ექსპერტიზას და ამუშავებს შრომის სფეროში შესაბამის ნორმატიულ აქტებს.

ქვეყანაში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების რეგულირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროფკავშირული ორგანიზაციები და მეწარმეთა სხვადასხვა ორგანიზაცია.

2.6. პერსონალის მართვა და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი მეთოდოლოგიური საფუძველია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (შსო). იგი შეიქმნა 1919 წელს. მისი მიზანია მსოფლიო მასშტაბით სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების პროგრესული განვითარება და საზოგადოების სხვადასხვა ფენას შორის სოციალური თანხმობის დამყარება. 1946 წლამდე აღნიშნული ორგანიზაცია ფუნქციონირებდა ერთა ლიგასთან, როგორც ავტონომიური ორგანიზაცია. 1946 წლიდან კი იგი გახდა გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის დამოუკიდებელი სპეციალიზებული ორგანიზაცია.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანებია:

1. სოციალურ-შრომითი პრობლემების გადაწყვეტის მიმართულებით საერთაშორისო პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება;
2. მოცემული პოლიტიკის განხორციელების მიზნით, საერთაშორისო შრომითი ნორმების შემუშავება და მიღება კონვენციებისა და რეკომენდაციების სახით;
3. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების პრობლემების გადაწყვეტაში მონაწილე ქვეყნებისათვის დახმარება ტექნიკური თანამშრომლების სახით;
4. ადამიანის უფლებების დაცვა (შრომაზე უფლება, ძალდატანებით შრომისა და დისკრიმინაციისაგან დაცვა და ა.შ.);

5. ბრძოლა სიღარიბის წინააღმდეგ, სოციალური უზრუნველყოფის განვითარება;

6. შრომის პირობებისა და წარმოებრივი გარემოს, უსაფრთხოების ტექნიკისა და შრომის პიგიენის გაუმჯობესების პროგრამების დამუშავება, გარემოს დაცვა;

7. მომუშავეთა და მეწარმეთა ორგანიზაციებისადმი დახმარება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების რეგულირებაში;

8. მოსახლეობის შედარებით დაუცველი ჯგუფებისათვის (ქალები, ახალგაზრდობა, ინვალიდები, ხანდაზმულები, მიგრანტები, ლტოლვილები და სხვ.) დახმარების ღონისძიებათა შემუშავება.

ამჟამად შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ისეთ პროგრამებს როგორცაა:

1. *დემოკრატიზაციის პროცესის მხარდაჭერა*. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ტრიპარტიზმის განვითარებას, ამასთან, პარტნიორებს (მომუშავეები, დამქირავებლები, სახელმწიფო) შორის ურთიერთობის პარმონიზაციას;

2. *ბრძოლა სიღარიბესთან* (უმეტესად, დასაქმების ამაღლებისა და საშუალო ძალის გადამზადების გზით);

3. *მშრომელთა შრომითი და სამოქალაქო უფლებების დაცვა*.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, სხვა სტრუქტურებისაგან განსხვავებით, ხასიათდება *სამშხრივი სტრუქტურით*. ქვეყნები ამ ორგანიზაციაში, ყველა დონეზე, წარმოდგენილია მთავრობით, მშრომელებისა (მომუშავეებისა) და მეწარმეების (დამქირავებლების) ორგანიზაციებით. მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ითვალისწინებს თითოეული მხარის ინტერესებს, რითაც მიიღწევა *სოციალური მშვიდობა*.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის საქმიანობა განისაზღვრება მისი წესდებით. მასში პერიოდულად (საჭიროების შემთხვევაში) შეაქვთ ცვლილებანი და დამატებანი. აღნიშნულ ორგანიზაციაში შესვლისას სახელმწიფოები იღებენ გარკვეულ ვალდებულებებს და იხდიან საწევრო შენატანებს.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ბიუროს შტაბ-ბინა ჟენევაშია. იგი (ბიურო) შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მუდმივი სამდივნოა, მისი ადმინისტრაციული და აღმასრულებელი ორგანოა. იგი, აგრეთვე, ამ ორგანიზაციის მთავარი კვლევითი და საინფორმაციო ცენტრია.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შედეგად წარმოშობილი ყველა დამოუკიდებელი სახელმწიფო, მათ შორის საქართველო, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის წევრია.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მუშაობის ძირითადი მხარეებია:

1. საერთაშორისო შრომითი ნორმების დამუშავება, კონვენციებისა და რეკომენდაციების მიღება და კონტროლი მათ გამოყენებაზე;
2. სოციალურ-შრომითი პრობლემების გადაწყვეტაში ქვეყნებისადმი დახმარება (ტექნიკური თანამშრომლობა);
3. სოციალურ-შრომით პრობლემებზე გამოკვლევების ჩატარება და პუბლიკაციების გამოქვეყნება.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია ამუშავებს საერთაშორისო პროგრამებს, რომელთა მიზანია მშრომელთა ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება, დასაქმების შესაძლებლობის ამაღლება და ადამიანის ძირითადი უფლებების დაცვა, ზოგადი და პროფესიული განათლების სრულყოფა.

დიდი ყურადღება ექცევა *კონტროლის საერთაშორისო შრომითი ნორმების გამოყენებაზე*. იგი ემყარება სპეციალურ საკონტროლო პროცედურებს, რომელთა საფუძველია შესაბამისი წარდგინებები და საჩივრები. ყურადღების ცენტრშია საერთაშორისო ტექნიკური თანამშრომლობა. იგი დაიწყო ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის 30-იან წლებში. თავდაპირველად გამოიხატებოდა შრომის საერთაშორისო ბიუროს თანამშრომლების გაგზავნით სხვადასხვა ქვეყანაში კონსულტაციების ჩასატარებლად. შემდეგ თანდათანობით შეიქმნა ექსპერტთა ინსტიტუტი. ექსპერტებს არჩევენ სხვადასხვა ქვეყნიდან და აგზავნიან მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, პირველ რიგში, განვითარებად ქვეყნებში – შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის პროექტებზე სამუშაოდ.

ამჟამად შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ექსპერტთა მუშაობამ ფართო ხასიათი მიიღო. დღეს მსოფლიოს ასზე მეტ ქვეყანაში მოცემული ორგანიზაციის 1000-მდე ექსპერტი წარმატებით მუშაობს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: სრული დასაქმებისათვის ხელშეწყობა, ადამიანური რესურსების განვითარება, ცხოვრების დონის ამაღლება, შრომითი კანონმდებლობის სრულყოფა, ტრიპარტიზმის განვითარებაში დახმარების გაწევა, შრომითი ურთიერთობების გაუმჯობესება, პროფესიულ-ტექნიკური განათლება, მართვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა, შრომის პირობების გაუმჯობესება და ა. შ.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის საქმიანობაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნებისათვის დახმარების გაწევა კადრების მომზადებასა და გადამზადებაში. დიდა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ნორმატიული როლი კადრების პროფესიული მომზადების რეგულირებაში. კადრების მომზადების თაობაზე მის მიერ გამოიცემა მრავალი კონვენცია და რეკომენდაცია. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია 1975 წელს მიღებული № 142 კონვენცია ადამიანური რესურსების განვითარების შესახებ. იგი 1983 წელს შეივსო პროფესიული მომზადებისა და ინვალიდთა შრომითი დასაქმების შესახებ კონვენციით (№ 159). 1974 წელს იმავე ორგანიზაციის მიერ მიღებულია კონვენცია (№ 140) „განათლების მიზნით ანაზღაურებადი შვებულების შესახებ“.

დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ საქმიანობას. იგი ახორციელებს მნიშვნელოვან საგანმანათლებლო პროგრამებს სხვადასხვა პროფესიის კადრების მოსამზადებლად. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ქალების, ახალგაზრდობის, მიგრანტების, ინვალიდებისა და სხვათა მომზადებას შრომითი საქმიანობისათვის. დახმარების ერთ-ერთი სახეა ინსტრუქტორების მომზადება, რომლებიც შემდეგ თავიანთ ქვეყნებში აქტიურად მონაწილეობენ კადრების პროფესიულ მომზადებასა და გადამზადებაში.

დიდა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის როლი მმართველობითი კადრების მომზადებასა და გადამზადებაში. ასეთი პროგრამები ხორციელდება 100-ზე მეტ ქვეყანაში. ორგანიზაცია მრავალ ქვეყანაში მონაწილეობს მმართველობითი კადრების მომზადებისა და გადამზადების ეროვნული სასწავლო ცენტრების შექმნაში. აღნიშნული პრობლემების გადაჭრაში დიდ როლს ასრულებს პროფესიული და ტექნიკური კვალიფიკაციის ამაღლების საერთაშორისო ცენტრი, რომელიც ფუნქციონირებს იტალიის ქალაქ ტურინში.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციას თავის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად მიაჩნია, მსოფლიოს მასშტაბით იქნეს დაცული პრინციპი, რომლის მიხედვითაც ხელფასმა უნდა უზრუნველყოს ცხოვრების დამაკმაყოფილებელი პირობები, ყველა ქვეყანამ უნდა ცნოს და დაიცვას პრინციპი — „თანაბარი ანაზღაურება თანაბარი შრომისათვის“.

მოცემულ სფეროში პირველი კონვენცია და სათანადო რეკომენდაცია მიღებულ იქნა 1928 წელს. იგი შეეხებოდა მინიმალური ხელფასის დაწესებას.

ცხადია, იგი არ ავალდებულებს სახელმწიფოებს, მხოლოდ მოუწოდებს მათ, დააწესონ მინიმალური ხელფასის დონე.

მომდევნო წლებშიც შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ მიღებულია მრავალი კონვენცია და რეკომენდაცია (1949წ., 1951წ., 1970წ. და ა.შ.), რომლებიც ძირითადად ეხებიან მინიმალური ხელფასის დაწესებასა და მისი სიდიდის განსაზღვრის პრინციპებსა და კრიტერიუმებს. ასეთ კრიტერიუმებად გათვალისწინებულია:

1. მომუშავეებისა და მათი ოჯახების მოთხოვნილება, ცხოვრების ღირებულება, ხელფასის საერთო დონე და სოციალური დახმარებები (შემწეობები);

2. შრომის მწარმოებლურობის დონე და დასაქმების მაღალი დონის მიღწევისა და შენარჩუნების სასურველობა.

ტერმინები და ცნებები

ადამიანური კაპიტალის თეორია	სოციალური მოძრაობა
ადამიანური რესურსები	სოციალური პარტნიორობა
ადამიანური რესურსების თეორია	სოციალური პიროვნება
ადამიანურ ურთიერთობათა	სოციალური პოლიტიკა
თეორიები	სოციალური პროცესები
დასაქმება	სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები
დისკრიმინაცია	სპეციალისტი სწავლებისა და
თანამდებობრივი ინსტრუქციები	შრომითი ურთიერთობების
კადრების განყოფილება	საკითხებზე
კონფლიქტი	სუბსიდირობა
მართვის თეორია	ტრიპარტიზმი
მართვის კლასიკური თეორიები	უმუშევრის სტატუსი
ორგანიზაციის სოციოლოგია	უმუშევრობა
პერსონალი	უსაფრთხოების ტექნიკის
პერსონალის მართვა	სპეციალისტი
სოლიდარობა	ფასეულობანი
სოციალური ერთობა	შრომისადმი დამოკიდებულება
სოციალური ინსტიტუტი	შრომის ბაზარი
სოციალური კავშირი	შრომის დანაწილება
სოციალური კონტროლი	შრომის შინაარსი
სოციალური მოქმედება	შრომის ხასიათი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის თეორიები და დაახასიათეთ ისინი.
2. ჩამოთვალეთ სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები და დაახასიათეთ ისინი.
3. ახსენეთ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების არსი და დაახასიათეთ მისი ძირითადი სუბიექტები.
4. ჩამოთვალეთ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობის ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
5. ჩამოთვალეთ შრომის ბაზრის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
6. განსაზღვრეთ დასაქმებისა და უმუშევრობის სტატუსი. ჩამოთვალეთ უმუშევრობის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.

7. განმარტეთ შრომის სოციოლოგიის არსი.
8. ჩამოთვალეთ შრომის სოციალური ფუნქციები და დაახასიათეთ ისინი.
9. ჩამოთვალეთ შრომის სოციოლოგიის ძირითადი ცნებები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ჩამოთვალეთ შრომის სოციოლოგიის მეთოდები.
11. ახსენით ორგანიზაციის სოციოლოგიის არსი.
12. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა.
13. ჩამოთვალეთ შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანები.
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მუშაობის ძირითადი მხარეები.

თავი 3. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

3.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი

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, ნედლეული და მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია;

2. **გარესფეროზე დამოკიდებულება**. მასში (გარესფეროში) იგულისხმება: ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, სამთავრობო გადაწყვეტილებები (აქტები), კანონმდებლობა, კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი განწყობები, ტექნიკა, ტექნოლოგია და სხვ.;

3. **შრომის პირი ზონტალური დანაწილება**, რაც გულისხმობს შრომის დანაწილებას წარმოების პროცესის შემადგენელი ნაწილების მიხედვით. იგი ორგანიზაციის ერთ-ერთი არსებითი მახასიათებელია;

4. **დანაყოფებები**, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს და, რომლებიც, ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ დავალებას;

5. **შრომის ვერტიკალური დანაწილება**. მასში იგულისხმება შრომის დანაწილება მის შემადგენელ ნაწილებად, ე. ი. ზოგიერთი დაკავებულია მმართველობითი შრომით, ზოგიერთი უშუალო შემსრულებელია და ა. შ.

ორგანიზაციის არსის გამომხატველი ნიშნებია:

1. **ორგანიზაცია ადამიანთა გაერთიანებაა**. ადამიანები სხვადასხვა სპეციფიკური ფუნქციითა და როლით ქმნიან ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილს;

2. ორგანიზაცია იქმნება და ფუნქციონირებს გარკვეული მიზნების მისაღწევად. მას შეიძლება ჰქონდეს გარკვეული საკუთარი და საზოგადოებრივი მიზნები. ამასთან, მის წევრებს, ცხადია, აქვთ თავისი მიზნები, რომლებიც შეიძლება განსხვავდებოდნენ ორგანიზაციის მიზნებისაგან;

3. საერთო მიზნების მისაღწევად ისეთი აუცილებელი პირობის არსებობა, როგორცაა ერთობლივი საქმიანობა. იგი ხორციელდება შემდეგი ფორმებით: სამუშაოთა ერთობლივი შესრულება, მისი კოორდინაცია, ინფორმაციის გაცვლა და ა. შ.;

4. გარკვეული საზღვრების არსებობა, რომელიც ორგანიზაციას სხვა მსგავსი ფორმირებისაგან ავტონომიური არსებობის საშუალებას აძლევს. ორგანიზაციის საზღვრები დგინდება: საქმიანობის სახით, მომუშავეთა რაოდენობით, კაპიტალის მოცულობით, წარმოებრივი ფართობით, ტერიტორიით, მატერიალური რესურსებით და ა. შ. ისინი ასახულია ისეთ დოკუმენტებში, როგორცაა: წესდება, დამფუძნებელთა ხელშეკრულება, დებულება და ა. შ.

ამრიგად, ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა, განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად კოორდინირებულ ადამიანთა შეფარდებითად ავტონომიური ჯგუფია, რომელიც ხასიათდება საერთო მიზნის მისაღწევად ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობითა და განსაზღვრული საზღვრებით.

ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი. მმართველობითი სისტემის თვალსაზრისით, ორგანიზაცია მართვის ობიექტია. ორგანიზაციის შექმნისას განისაზღვრება მისი ისეთი პარამეტრები, როგორცაა: მიზანი (მიზნები), საქმიანობის სახე და მასშტაბები, საკუთრების ფორმები და სხვ. ამასთან ერთად, ხორციელდება ორგანიზაციის ფინანსური, შრომითი და მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული საქმიანობანი.

ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის, შექმნაზე, ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე გავლენას ახდენს არა მარტო შიგნით, არამედ გარეგარემოც. გარეგარემოს ზეგავლენა შეიძლება იყოს: პირდაპირი ან არაპირდაპირი (ირიბი), ეკონომიკური, ორგანიზაციული, სამართლებრივი, პოლიტიკური და ა. შ. მაგალითად, ხელისუფლების სახელმწიფო და ადგილობრივი ორგანოების მიერ გამოცემული სათანადო კანონები, ბრძანებულებები; დადგენილებები და ა. შ. ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: გადასახადების დარიცხვისა და გადახდის წესი, სამეწარმეო საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირება და სხვ.

ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის, განხილვისას არსებობს სხვადასხვა მიდგომა. მათ შორის ერთ-ერთია *მექანიკური მიდგომა*. იგი

დაკავშირებულია ბიუროკრატიის კონცეფციასთან, კლასიკურ თეორიასთან და მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში ფ. ტეილორის, ა. ფაიოლისა და მ. ვებერის მიერ დამუშავებულ მეცნიერული მენეჯმენტის თეორიასთან. ამ მიდგომის არსი ისაა, რომ ორგანიზაცია ფორმირებულია როგორც მექანიზმი, იგი მანქანის მსგავსია და მუშაობს დადგენილი წესით (ეფექტიანად და საიმედოდ). მოცემული მიდგომით, წარმოებაში ადამიანები ემსგავსებიან ავტომატებს. აქედან გაკეთებულია დასკვნა, რომ თავისუფლად შეიძლება დამუშავდეს და დაინერგოს ადამიანთა მარტივი და ზუსტი მოძრაობები, მოხდეს ხშირად განმეორებადი არა მარტო ოპერაციებისა და მოძრაობების, არამედ ტანსაცმლისა და ქცევის (მისალმება, გაღიმება, ფრაზა, კითხვები და პასუხები) უნიფიცირება და სტანდარტიზაცია. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაცია უნდა მოქმედებდეს დადგენილი წესებით და ჰქონდეს სტანდარტული მოწყობილობა, ნაგებობები, დიზაინი და პერსონალის სწავლების სისტემა.

ზემოაღნიშნული მიდგომის საფუძველია კლასიკური თეორიისა და მეცნიერული მენეჯმენტის შემდეგი პრინციპები:

1. საბუშაოთა დაგეგმვისა და ორგანიზაციის მთელი უფლებამოსილების მენეჯერისათვის გადაცემა;
2. საბუშაოთა შესრულების ეფექტური გზების განსაზღვრისათვის მეცნიერული მეთოდების გამოყენება;
3. პერსონალის გულდასმით შერჩევა და სისტემატური სწავლება;
4. შრომის დანაწილება;
5. სპეციალიზაცია;
6. დისციპლინა, წესრიგი, კონტროლი;
7. განკარგულებითი ერთიანობა.

ორგანიზაციას, რომელიც აღქმულია როგორც მანქანის მსგავსად მომუშავე, ეძახიან ბიუროკრატიულს. მისი ძირითადი ნიშნებია: მკაცრად ცენტრალიზებული ფუნქცია, დეტალური წესები და ინსტრუქციები, მკაცრი იერარქია, მკაცრი კონტროლი, პროცედურებისა და ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულების ფორმალიზაცია. *მექანიტიკური ორგანიზაციისათვის* მთავარი დამახასიათებელი თვისებებია რაციონალიზმი. მისი ფუნქციონირების ეფექტიანობა მიიღწევა დროის ეკონომიითა და საბუშაოთა შესრულების მაღალი ხარისხით. ამ უკანასკნელს კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს მეცნიერული მეთოდების გამოყენება, ფუნქციებისა და უფლებამოსილებათა დანაწილება, სპეციალიზაცია და კადრების სწავლება.

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

1. ორგანიზაციის უუნარობა – სწრაფად მოახდინოს ადაპტირება შიგა და გარეპირობებისა და მდგომარეობის ცვლილებებთან;
2. მისი უაზრო 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 სხვ.

ორგანული მიდგომა არის ორგანიზაციისა და მართვის თეორიის განვითარებაში თანამედროვე ტენდენციების გამოსახვა. ადამიანურ ურთიერთობათა თანამედროვე სკოლა და, განსაკუთრებით, მოტივაციის თეორია საშუალებას იძლევა, ახლებურად მივუდგეთ ორგანიზაციას და მის მთავარ მახასიათებლად გამოიყოს ადამიანური ასპექტი – ადამიანები და მათი სურვილები. ცნობილია, რომ ადამიანები და მათი ჯგუფები, ისე როგორც ბიოლოგიური ორგანიზმები, მით უფრო ეფექტურად მოქმედებენ, რაც უფრო სრულად კმაყოფილდება მათი მოთხოვნები. *ორგანული მიდგომის არსი* ისაა, რომ 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 გარეგარემოს ცვლილებებთან და რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს, განახორციელოს თავისი წარმატებული საქმიანობა, გარეფაქტორების მუდმივი ცვლილებების პირობებში.

ორგანიზაციის კლასიფიკაცია. 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. იგი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპისა და ცენტრალიზაციისა და სპეციალიზაციის დონის გათვალისწინებით, გვთავაზობს ორგანიზაციის შემდეგი სახის კლასიფიკაციას:

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

2. *მანქანური ორგანიზაცია* („ორგანიზაცია როგორც მანქანა“). იგი ხასიათდება წარმოებრივი საქმიანობის რაციონალიზაციისა და სტანდარტიზაციის მაღალი დონით, რომელიც არ მოითხოვს მაღალ პროფესიულ მომზადებას და მართვის იერარქიასა და ცენტრალიზაციას;

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

4. *დივერსიფიცირებული ორგანიზაცია*. იგი შედგება შეფარდებითად დამოუკიდებელი ნაწილებისგან, რომელთაც, როგორც წესი, ქვედანაყოფებს უწოდებენ;

5. *ინოვაციური ორგანიზაცია*. მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება ფორმალიზაციის დაბალი დონითა და მაღალპროფესიონალური საქმიანობის პორიზონტალური 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. ასეთებია შედარებით პატარა ორგანიზაციები და დამოუკიდებელი კავშირები, რომელთა წევრები ერთ იდეოლოგიაზე ღვანან;

7. *პოლიტიკური ორგანიზაცია*. მისი დამახასიათებელი მხარეებია: ცალკეული მხარეების მოქმედებათა წინააღმდეგობრიობა, შემადგენელი სტრუქტურების კონფლიქტურობის მაღალი ხარისხი და ა.შ.

საზოგადოებაში შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: *მწარმოებლური, პოლიტიკური, ინტეგრირებული და ტრადიციათა შემნარჩუნებელი ორგანიზაციები*. მწარმოებლური ორგანიზაციები ქმნის საზოგადოებისათვის საჭირო პროდუქტებსა და მომსახურებას, პოლიტიკურ ორგანიზაციებს პოლიტიკური

მიზნები აქვს და აზორციელებს ხელისუფლებას საზოგადოებაში. ინტეგრირებული ორგანიზაციების მიზანია სოციალური კონფლიქტების გადაწყვეტა, საზოგადოების სხვადასხვა ნაწილის (ეკლესია, სხვადასხვა საზოგადოებრივი კავშირი და სხვა გაერთიანებანი) ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა. ნიმუშთა შემნარჩუნებელი ორგანიზაციების მიზანია განათლებაში, კულტურაში და ა. შ. ტრადიციების აღდგენა და განვითარება.

ორგანიზაციებს, იმის მიხედვით, თუ საზოგადოების რომელ ნაწილს ემსახურებიან ისინი, ყოფენ შემდეგ სახეებად:

1. *საერთო სარგებლობის ორგანიზაციები* (პოლიტიკური პარტიები, კლუბები, ასოციაციები, პროფესიული გაერთიანებები და სხვ.);
2. *საქმიანი კონცერნები* (საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმები, ვაჭრობა და ა.შ.);
3. *შენახვა-დაცვითი ორგანიზაციები* (საავადმყოფოები, კლინიკები, სკოლები, უნივერსიტეტები, სოციალური სამსახურის სააგენტოები და სხვ.);
4. *საზოგადოებრივი სიკეთის ორგანიზაციები* (სახელმწიფო დაწესებულებანი, სამხედრო ნაწილები, პოლიცია, სახანძრო და მაშველი სამსახურები, ციხეები).

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 ორგანიზაციაა. *არაფორმალური ორგანიზაციების* საქმიანობა კი არსებულ კანონმდებლობას არ ექვემდებარება.

სამთავრობო ორგანიზაციებს მიეკუთვნება უშუალოდ მთავრობასთან, მისი პოლიტიკის განხორციელების მიზნით შექმნილი ორგანიზაციები. ესენია: სხვადასხვა ფონდი, კომიტეტი და კომისია, რომლებიც შეიქმნა მეწარმეობის, მცირე ბიზნესისა და სხვათა მხარდასაჭერად და ა.შ. *არასამთავრობო ორგანიზაციებია* დამოუკიდებელი საინიციატივო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ისინი პრაქტიკულად არსებობენ კავშირების, ცენტრების, ფონდების, ასოციაციების, გაერთიანებების, პარტიებისა და სხვათა სახით. ხშირად სახელმწიფო და არასახელმწიფო ორგანიზაციების მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა.

სამეურნეო ორგანიზაციები აწარმოებს პროდუქტებსა და მომსახურებას. მათ მიეკუთვნება: *წარმოებრივი, სამეცნიერო-წარმოებრივი, საშუაშაფლო* და სხვა ორგანიზაციები. წარმოებრივი ორგანიზაციები, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს: სამრეწველო, სასოფლო-სამეურნეო, სატრანსპორტო და სხვ.

*საზოგადოებრივი ორგანიზაციები*ა: პოლიტიკური პარტიები, პროფესიული ორგანიზაციები, ეკლესია და სხვა რელიგიური საზოგადოებები, სხვადასხვა კავშირი, ბლოკი და ორგანიზაცია, რომლებიც ახორციელებენ ნებაყოფლობით საქმიანობას.

მომგებიანია კომერციული ორგანიზაციები, რომელთა მთავარი მიზანია მოგება. *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 მიეკუთვნება ის ორგანიზაციები, რომელთა დაფინანსების მთავარი წყაროა სახელმწიფო ან ადგილობრივი ბიუჯეტი. არასაბიუჯეტო ორგანიზაციებს აქვს დაფინანსების სხვა წყაროები. ამასთან, ამ ორგანიზაციებსაც, გარკვეულ პირობებში, შეუძლიათ, ბიუჯეტიდან მიიღონ გარკვეული სახსრები. ეს, როგორც წესი, ხდება სახელმწიფო პროგრამების, პროექტებისა და დაკვეთების დაფინანსებისას.

საქართველოს კონსტიტუციის შესაბამისად, არსებობს სახელმწიფო, მუნიციპალური, კერძო, შერეული და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საკუთრება. ამის საფუძველზე, საკუთრების ნიშნის მიხედვით ორგანიზაციების სახეებია: *სახელმწიფო, მუნიციპალური, კერძო, საზოგადოებრივი და შერეული საკუთრების მქონე ორგანიზაციები.*

სიდიდის მიხედვით ორგანიზაციის სახეებია: *მცირე, საშუალო და დიდი.* ასეთი დაყოფის მთავარი საფუძველია პერსონალის რიცხოვნობა.

სამეურნეო ორგანიზაციების სახეები. მსოფლიო პრაქტიკაში სამეურნეო ორგანიზაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული ფორმაა *სააქციო საზოგადოება* (კორპორაცია). ისინი იქმნებიან ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში: მრეწველობაში, ტრანსპორტზე, ვაჭრობაში, საბანკო საქმიანობაში და სხვ.

სააქციო საზოგადოება არის ორგანიზაცია, რომლის საწესდებო კაპიტალი წარმოდგენილია აქციების სახით. აქციების მფლობელი შეიძლება

იყოს სხვადასხვა იურიდიული და ფიზიკური პირი. აქციონერებს უფლება აქვთ, მონაწილეობდნენ მართვაში და მიიღონ მოგების ნაწილი დივიდენდის სახით. 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, როგორცაა *კონცერნი*. იგი სამრეწველო ფირმების, ტრანსპორტის, ვაჭრობის, მშენებლობის, საბანკო სფეროსა და სხვა ორგანიზაციების ინტეგრაციის ფორმაა. კონცერნის შემადგენლობაში შედის ორგანიზაციები, რომლებიც გაერთიანებულია წარმოებრივი ციკლით. აქედან გამომდინარე, კონცერნები გავრცელდა სასარგებლო წიაღისეულთა მოპოვებასა და გადამამუშავებასთან დაკავშირებულ დარგებში.

სააქციო საზოგადოებათა ფართოდ გავრცელებული სახეა *ჰოლდინგი*, რომელიც იქმნება სხვა კომპანიების აქციათა პაკეტის ფლობის მიზნით. მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილია ჰოლდინგების ორი სახე: *წმინდა*, რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ საფინანსო კომპანიაა და *შერეული*, რომელსაც უფლება აქვს, ეწეოდეს 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*. ასეთ ორგანიზაციათა ფუნქციაა მნიშვნელოვან რისკთან დაკავშირებული ინოვაციური საქმიანობის განხორციელება.

სამეცნიერო გამოკვლევებისა და მაღალტექნოლოგიურ წარმოებათა განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს არაკომერციული ორგანიზაციები. ესენია: სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკები, საინჟინრო ცენტრები, სამრეწველო ტექნოლოგიათა ცენტრები და ა. შ. ხშირად ისინი იქმნებიან უნივერსიტეტებთან.

3.2. შრომითი კოლექტივი: სახემები და შრომირების ბზმები

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 სხვ. 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 პიროვნებათაშორის სისტემაში. ადამიანთა შრომითი ჯგუფები შეიძლება იყოს როგორც მართვადი, ისე თვითმმართველობითი სტრუქტურა. ამ ჯგუფების წევრებს შორის ურთიერთკავშირის ხარისხის მიხედვით სახეზეა *ეგოლუციური განვითარება* – *არაორგანიზებული ბრბოდან ერთიან კოლექტივამდე*.

იმისათვის, რომ ჯგუფი ჩაითვალოს კოლექტივად, მან უნდა დააკმაყოფილოს რამდენიმე პირობა. მათ შორის მთავარია: *მისი ყველა წევრისათვის საერთო მიზნის არსებობა*; მეორე პირობაა *ჯგუფის წევრების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება*, რომელსაც საფუძვლად ედება ერთობლივი ინტერესები, იდეალები, პრინციპები, ხასიათთა და ტემპერამენტთა სიახლოვე და ა.შ.; მესამე პირობა კი არის *ადამიანთა მუდმივი მრავალკუთხედიანი 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.

თითოეული ადამიანის ცხოვრებაში განუზომლად დიდია კოლექტივის როლი. ძირითადად აქ კმაყოფილდება ადამიანთა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ბუნებრივი მოთხოვნილება, საჭირო შემთხვევაში კოლექტივისაგან ღებულობს ადამიანი მხარდაჭერასა და დაცვას, კოლექტივია მისი შრომითი წარმატებების პირველი ამღიარებელი და ა.შ. სწორედ კოლექტივში ეძლევა ადამიანს საშუალება, შეაფასოს საკუთარი როლი საზოგადოებაში. კოლექტივი, თავის მხრივ, ზემოქმედებს ადამიანზე, რამდენადაც ეს უკანასკნელი სწავლობს და მუშაობს სხვა ადამიანების გარემოცვაში და მათთან ხდება საკუთარი სურვილების, მისწრაფებებისა და ინტერესების

შესამება. თითოეული კოლექტივის ხასიათიდან გამომდინარე, მისი ადამიანებზე გავლენა შეიძლება იყოს დადებითიც და უარყოფითიც. კოლექტივი, რომელიც არაა აგებული კონსტრუქციულ ქცევებზე, სადაც მისი ხელმძღვანელობის და რიგითი მუშაკების მიერაც სისტემატურად ირღვევა კანონმდებლობა და მიღებული ქცევის წესები, უარყოფითად მოქმედებს მის თითოეულ წევრზე, უბიძგებს მას ანტისოციალური ქმედებისაკენ. თავის მხრივ, ადამიანი ზემოქმედებს კოლექტივზე. იგი ცდილობს, ხელი შეუწყოს კოლექტივის გაჯანსაღებას. ასეთი ურთიერთზემოქმედების შედეგიანობა დამოკიდებულია ორივე მხარის ძალაზე. მაგალითად, ძლიერ პიროვნებას (ხელმძღვანელს) შეუძლია, დაიქვემდებაროს კოლექტივი, კონფლიქტის პირობებშიც კი, და ჩააყენოს იგი მოწინავეთა რიგებში. სუსტი პიროვნება კი, პირიქით, ემორჩილება კოლექტივს. ეს უკანასკნელი თავის თავზე იღებს ზრუნვას პიროვნების კეთილდღეობისათვის. მმართველობითი თვალსაზრისით, საუკეთესოდ ითვლება, როცა ზემოაღნიშნული ორივე მხარე ე.წ. ოქროს შუალედში იმყოფება, როცა კოლექტივისა და მის წევრებს შორის არის საიმედო პარტნიორული ურთიერთობები. ამ შემთხვევაში პიროვნება იცავს საკუთარ პოზიციებს, მაგრამ პატივისცემით ეპყრობა კოლექტივის საერთო მიზნებსა და ამოცანებს.

კოლექტივის სახეები. შემადგენლობის მიხედვით კოლექტივები არსებობს *ერთგვაროვანი (ჰომოგენური)* და *მრავალგვაროვანი (ჰეტეროგენური)*. მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაში იღებენ ადამიანთა სქესს, ასაკს, პროფესიას, სტატუსს, განათლების დონეს და ა.შ. მრავალგვაროვანი კოლექტივები უფრო ეფექტიანია რთული ამოცანების გადაწყვეტისა და ინტენსიური შემოქმედებითი მუშაობის შემთხვევაში. რაც შეეხება ერთგვაროვან 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 კოლექტივებში ქალებისა და მამაკაცების თანაფარდობა იყოს დაახლოებით თანაბარი. საერთოდ, პრაქტიკა ადასტურებს, რომ შრომითი კოლექტივი მით უფრო უკეთესია, რაც უფრო ნაკლები მსგავსებაა მათ წევრებს შორის.

თითოეულ კოლექტივს აქვს თავისი განსაზღვრული სტრუქტურა. იგი შეიძლება იყოს: *ფუნქციონალური* – შრომის დანაწილებისა და

თითოეული მუშაკის წარმოებრივი ამოცანების საფუძველზე; *პოლიტიკური* – ამა თუ იმ დაჯგუფებასთან მიკუთვნების შესაბამისად; *სოციალურ-დემოგრაფიული* – სქესის, ასაკის, პროფესიის, კვალიფიკაციისა და სხვ. მიხედვით; *სოციალურ-ფსიქოლოგიური* – სიმპათიებისა და ანტიპათიების მიხედვით; *ქცევითი* – აქტიურობითა და სხვ. ნიშნებით განსაზღვრული; *მოტივაციური* – ქცევის მამოძრავებელი ფაქტორებით განსაზღვრული.

სტატუსის მიხედვით შრომითი კოლექტივები იყოფა *ოფიციალურებად* და *არაოფიციალურებად*. პირველში შედის ორგანიზაციის (განყოფილების) იურიდიულად გაფორმებული პერსონალი, რომელიც საქმიანობს სამართლებრივ საფუძველზე. მეორე ნაწილი არსადაა დაფიქსირებული და მათი საქმიანობა არ ხვდება სამართლებრივ სივრცეში.

შინაგანი კავშირების ხასიათის მიხედვით კოლექტივები შეიძლება იყოს *ფორმალური* და *არაფორმალური*. ფორმალურ კოლექტივებში მუშაკებს შორის კავშირი წინასწარაა განსაზღვრული, არაფორმალურ კოლექტივებში კი პერსონალის წევრებს შორის ურთიერთობანი ყალიბდება თავისთავად. არაფორმალური კოლექტივის თავისებურება ისაა, რომ იურიდიულად და ორგანიზაციულად ძნელია, ან საერთოდ შეუძლებელია მისი ორგანიზაციაში დადგენილ ნორმებსა და წესებზე დაქვემდებარება. პერსონალის ამ ნაწილის ცოდნა ხელმძღვანელებს (მენეჯერებს) ეხმარებათ (განსაკუთრებით ახლებს), უკეთ გაერკვნენ კოლექტივში არსებულ რეალურ მდგომარეობაში.

ფუნქციონირების დროის ხანგრძლივობის მიხედვით კოლექტივები შეიძლება იყოს *დროებითი* და *მუდმივი*. დროებითი კოლექტივები იქმნება ერთჯერადი ამოცანის 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, მეცხენეობის მოყვარულთა კლუბში შესვლა); მეორე შემთხვევაში იგულისხმება *კოლექტივით 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,

ერთდროულად იმუშაონ სხვადასხვა კლექტივში. ამ შემთხვევაში იგი მეტ აქტიურობას იჩენს იქ, სადაც ეს უფრო საჭიროა მოცემულ მომენტში. *ფუნქციების მიხედვით* გამოყოფენ კოლექტივებს, რომლებიც ორიენტირებულია ფორმალური ან არაფორმალური განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად და კოლექტივები, რომლებიც ორიენტირებულია ერთობლივი ინტერესების რეალიზაციაზე. ფუნქციონალური კლასიფიკაცია შეიძლება შეივსოს და დეტალიზდეს *საქმიანობის სახეების მიხედვით* კლასიფიკაციად.

სიდიდის მიხედვით კოლექტივები შეიძლება იყოს მცირე და დიდი. ასეთ დაყოფას საფუძვლად ედება კოლექტივის წევრთა ერთმანეთის შორის უშუალო კავშირების დამყარების შესაძლებლობა. დიდ კოლექტივში ასეთი კავშირები პრაქტიკულად შეუძლებელია. აქ ადამიანებმა ცოტა იციან ერთმანეთის შესახებ. პატარა კოლექტივში, რომელთა წევრების რაოდენობა არ აღემატება 20-ს, რეალურია ადამიანებს შორის უშუალო კავშირების დამყარება, გამაერთიანებელი ხელმძღვანელის (ლიდერის) გარეშეც კი. ეს ზრდის მათ მოქნილობასა და შრომის ეფექტიანობას. ამასთან ერთად, მაღლდება კოლექტივის თითოეული წევრის თვითკმაყოფილების ხარისხი საკუთარი მუშაობის შედეგებით.

დიდ კოლექტივებსაც აქვს გარკვეული დადებითი მხარეები: აქ, როგორც წესი, თითოეული მომუშავე ასრულებს მოვალეობათა ფართო წრეს, უფრო ნათელია ინდუვიდუალურ და საერთო ამოცანებს შორის კავშირი, აუდიტორიით საკუთარი დაკმაყოფილების მეტი შესაძლებლობაა და ა. შ. ამასთან ერთად, დიდ კოლექტივებში რიგითი მომუშავეები (შემსრულებლები) უფრო მეტად არიან დაცილებულები ხელმძღვანელებისაგან და ნაკლებია დაინტერესება.

პატარა კოლექტივები რომლის წევრებს შორის დამყარებულია არა უბრალოდ უშუალო, არამედ ემოციური და მეგობრული კავშირები, ცნობილია *პირველადი კოლექტივების (ჯგუფების)* სახელწოდებით. მათში, ჩვეულებრივ, გაერთიანებულია 2-დან 5 კაცამდე, რომლებიც ხასიათდებიან მიზნების, ქცევის ნორმების, პირადი ინტერესებისა და არაფორმალური კონტროლის ერთიანობით. პირველად ჯგუფში ადამიანების შეცვლა, როგორც წესი, იწვევს მის დაშლას.

არსებობს *შეორადი კოლექტივებიც (ჯგუფებიც)*. მათი ფორმირება ხდება ფუნქციურ-მიზნობრივი ნიშნით. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს შორის კონტაქტები დასახული მიზნებითაა განპირობებული. ამიტომ აქ ძირითადი ყურადღება ექცევა არა პირად თვისებებს, არამედ ამა თუ იმ

ფუნქციის შესრულების უნარს. ასეთ კოლექტივებში ადამიანთა შეცვლა უმტიკინეულოდ შეიძლება.

კოლექტივის განსაკუთრებული სახეობაა *გუნდი*. იგი ხასიათდება მაღალი ერთიანობით, განსაკუთრებით მჭიდრო თანამშრომლობითა და კოორდინაციით. იგი იქმნება კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად ან ცალკეული ფუნქციებისა და პროექტების შესასრულებლად. გუნდში გაერთიანებულია სხვადასხვაგვარი ცოდნისა და ჩვევების მქონე პირები. ეს საშუალებას იძლევა, ისწავლონ ერთმანეთისაგან და ჰქონდეთ რაციონალური ურთიერთკავშირი. გუნდი, უმეტესად, დამოუკიდებელია ძირითადი კოლექტივისაგან. მისი წევრები იცავენ თავიანთ საზღვრებსა და ინტერესებს, თავიანთ გუნდს ყოველგვარი ზეწოლისა და საშიშროებისაგან, თავიანთი მუშაობით სხვა ადამიანთა ყურადღებას იპყრობენ, ფლობენ ორგანიზაციაში არსებულ პოლიტიკურ სიტუაციას და სხვა გუნდებთან ამყარებენ ალიანსს. გუნდური მუშაობა ამართლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი წევრები პირნათლად ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს (როლს). მენეჯერთა მიერ ამ მოვალეობათა ცოდნა ეფექტიან გუნდთა შექმნის ერთ-ერთი მთავარი პირობაა.

თითოეული კოლექტივი, როგორც წესი, შეიმუშავებს სოციალური კონტროლის სისტემას. იგი მოიცავს თავის წევრებზე ზემოქმედების საშუალებების (წესების) ერთობლიობას. ეს უკანასკნელი ხორციელდება დარწმუნების, აკრძალვის, მიღწევების აღიარებისა და სხვათა გზით. სოციალური კონტროლის სისტემა ეყრდნობა: 1) ჩვეულებებს, ე.ი. განსაზღვრულ სიტუაციებში ქცევის დამკვიდრებულ წესებს; 2) მორალური თვალსაზრისით, კოლექტივის მიერ აღიარებულ ქცევის ნორმებს; 3) სოციალურად მნიშვნელოვან სიტუაციებზე ინდივიდის ამა თუ იმ ქცევაზე კოლექტივის სანქციებს; 4) ადამიანთა ქცევებსა და მოქმედებებზე კონტროლის ფორმალურ და არაფორმალურ საშუალებებს. კოლექტივის სოციალურ კონტროლს ადამიანები ემორჩილებიან შემდეგ პირობებში: ცაიტნოტის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობისას; მაღალი ორგანიზებულიობისას; გარესამყაროდან იზოლირებისას, ყველასათვის მისაღები გადაწყვეტილების მზა ვარიანტის არსებობისას და ა. შ.

კოლექტივის ფსიქოლოგიური დახასიათება. კოლექტივები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან არა მარტო მათში 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 ურთიერთზემოქმედების 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 სხვა.

კეთილსასურველ ფსიქოლოგიურ კლიმატს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. სათანადო სპეციალისტების გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ცუდი განწყობა კოლექტივის მუშაობის ეფექტიანობას 1,5-ჯერ ამცირებს. რამდენადაც ფსიქოლოგიურ კლიმატზე მოქმედი ფაქტორები ექვემდებარება მიზანმიმართულ ზემოქმედებას, საკვებით შესაძლებელია მისი (ფსიქოლოგიური კლიმატის) გარკვეული ხარისხის ფორმირება და კორექტირება.

კოლექტივის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, უპირველეს ყოვლისა, ხასიათდება მის წევრთა თავიანთი მდგომარეობით *დაკმაყოფილების ხარისხით*. მასზე მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: 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 სხვ.) დაკმაყოფილების შესაძლებლობა და ა. შ.

დარაზმულობა (შემჭიდროებულობა) გულისხმობს კოლექტივის ფსიქოლოგიურ ერთიანობას ცხოველმყოფელობის მნიშვნელოვან საკითხებში. იგი გამოიხატება კოლექტივის წევრთა მისწრაფებით, დაიცვას და გაუფრთხილდეს თავის (კოლექტივის) პრესტიჟსა და ტრადიციებს. დარაზმულობა განპირობებულია ამა თუ იმ ამოცანის მიღწევისას კოლექტივის წევრთა ურთიერთდახმარებისა და მხარდაჭერის აუცილებლობით. დარაზმულობის ხარისხი დამოკიდებულია კოლექტივის სიდიდეზე, მისი წევრების სოციალურ ერთგვაროვნებაზე (სხვადასხვაგვაროვნებისა შეიძლება შეიქმნას დაჯგუფებები), მიღწეულ წარმატებებზე, გარესაშინშროების არსებობაზე და სხვ. დარაზმულობის მაღალი დონის მქონე ჯგუფები

(კოლექტივები) 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, ასეთ კოლექტივებში წარმოიშობა სხვა კოლექტივების წევრებისადმი არამიმზიდველი დამოკიდებულება, თვითდარწმუნება, კრიტიკულობისა და რეალურობის გრძნობის შემცირება და ა. შ.

შემჭიდროებულ კოლექტივებში უთანხმოებანი, როგორც წესი, წარმოიშობა არა მიზნების თაობაზე, არამედ ამ მიზნების მიღწევის საშუალებებზე. ასეთი კოლექტივები ხასიათდება მაღალი ორგანიზებულობით, ანუ წარმოქმნილ სირთულეთა საკუთარი ძალებით გადალახვის უნარითა და ექსტრემალური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი ერთიანი მიდგომით.

კოლექტივის დარაზმულობის ერთ-ერთი ფაქტორი — ადამიანთა *დაკმაყოფილების* დონე განსაზღვრულ კოლექტივებში, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მათ (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.

ადამიანთა სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეთავსებადობა ხდება შემდეგ პირობებში:

1. თითოეული ადამიანის პირად შესაძლებლობათა შესაბამისობისას მისი საქმიანობის სტრუქტურასა და შინაარსთან, რაც უზრუნველყოფს ბუშაობის ნორმალურ სვლას და სხვისი წარმატებისადმი კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას;

2. მორალური პოზიციების სიახლოვისას ან თანხვედრისას, რაც ადამიანებს შორის ურთიერთნდობის ძირითადი საფუძველია;

3. კოლექტივის წევრთა საქმიანობისა და ინდივიდუალურ მისწრაფებათა ძირითადი მოტივების ერთგვაროვნებისას;

4. ერთიან შრომით და შემოქმედებით პროცესში თითოეულის უნარის შერწყმის შესაძლებლობისას;

5. კოლექტივის წევრებს შორის ფუნქციების რაციონალური განაწილებებისას, რომლის დროსაც არც ერთს არ შეუძლია სხვის ხარჯზე მიაღწიოს წარმატებას;

ცხადია, ბუნებაში არსებობს ნაკლებად შემჭიდროებული ან ამ თვისებების არმქონე კოლექტივები. ისინი მოკლებული არიან ყველა იმ დადებით მომენტს, რომლებიც აღინიშნება მაღალი ორგანიზებულობის მქონე კოლექტივებში.

კოლექტივის ფორმირების გზები. ცნობილია, რომ მაღალორგანიზებული და შრომისუნარიანი კოლექტივები თანდათანობით იქმნება. მას წინ უძღვის კოლექტივის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ხანგრძლივი პროცესი. ამ პროცესის წარმატება განპირობებულია მრავალი ფაქტორით, მიუხედავად იმისა, სტიქიურად თუ შეგნებულად (მიზანდასახულად) ხდება კოლექტივის ფორმირება.

კოლექტივის ჩამოყალიბებისას, უპირველეს ყოვლისა, მთავარი ყურადღება ექცევა მომავალი საქმიანობის მიზნების ნათლად და გასაგებად ჩამოყალიბებას. ისინი უნდა შეესაბამებოდნენ ადამიანთა შინაგან მისწრაფებას, რომელთა მისაღწევად ჯგუფის წევრები მზად არიან, ნაწილობრივ ან მთლიანად უარი თქვან გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების თავისუფლებაზე და დაემორჩილონ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას. კოლექტივის წარმატებული ფორმირების მეორე მნიშვნელოვანი პირობაა ერთობლივი საქმიანობის პროცესში განსაზღვრული, თუნდაც მცირე, წარმატების არსებობა, რომლითაც ნათლად დასტურდება ინდივიდუალურთან შედარებით მისი უპირატესობა.

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

წარმატებული კოლექტივის ჩამოყალიბების ზემოაღნიშნულ პირობებთან ერთად, აუცილებელია, თითოეულმა კოლექტივმა იპოვოს თავისი ადგილი ორგანიზაციის ფორმალურ თუ არაფორმალურ სტრუქტურაში, სადაც, სხვებისთვის ხელის შეშლის გარეშე, შეძლებს თავისი მიზნებისა და შესაძლებლობების სრულ რეალიზაციას.

ოფიციალური კოლექტივის ჩამოყალიბება იწყება შესაბამისი 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. კოლექტივში მიღებულ მომუშავეებს განუმარტავენ მათი ქვედანაყოფისა და მთელი ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს. ამასთან ერთად, კოლექტივის წევრებს, თითოეულის უნარისა და

პროფესიონალური ზრდის გათვალისწინებით, აძლევენ პერსონალურ დავალებებს და ზრუნავენ, შეინარჩუნონ კეთილსასურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

არაოფიციალური კოლექტივისათვის „ფორმირების დღედ“, როგორც წესი, გვევლინება რაღაც საგანგებო მდგომარეობა, ან მოვლენათა განვითარებაში ისეთი სიტუაციის შექმნა, რომლის შემდეგ, ჩვეულებრივ, ამბობენ: „ასე შემდგომ ცხოვრება არ შეიძლება“. მას ახლავს ემოციების აგორება, რომელიც ადამიანებს მომართავს 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 ურთიერთობის ჩამოყალიბება ხდება ტექნიკური კონტაქტებისა და ურთიერთდაკავშირების გზით. ამ პროცესისას ადამიანები აგროვებენ ინფორმაციას ერთმანეთზე. მის საფუძველზე ყალიბდება ერთმანეთისადმი დაინტერესებულობა, სიმპათია და ანტისიმპათია.

სიმპათია – ესაა სხვა პირისადმი შეუცნობადი, ირაციონალური დამოკიდებულება. ერთმანეთისადმი სიმპათიურად განწყობილი ადამიანები მუშაობენ უფრო შეთანხმებულად და ეფექტურად. სიმპათიისა და ანტიპათიის წარმოშობა განპირობებულია აქქის კანონზომიერებებით. აქ მთავარ როლს ასრულებს ძირითადი ცხოვრებისეული ინტერესების, მიზნებისა და ფასეულობათა დამთხვევის ან დაუმთხვევლობის ხარისხი და ქცევის ზოგადი მანერა. ცხადია, ადამიანი სიმპათიურად განწყობა იმ ადამიანებისადმი, რომლებიც იზიარებენ ერთმანეთის შეხედულებებსა და პოზიციებს, ერთობლივად მონაწილეობენ რთული პრობლემების გადაწყვეტაში და ა.შ. ისეთი კოლექტივების საქმიანობა, რომელთა ფორმირება ხდება „ზემოდან“ და ადამიანთა შორის ურთიერთობების საფუძველია იძულება, არაეფექტურია. ზოგიერთ შემთხვევაში ამის ძირითადი მიზეზია ადამიანთა შორის დამოკიდებულებაში სიმპათიის ანტისიმპათიით შეცვლა. ამიტომ დასავლეთის ქვეყნების ფირმებში შრომითი კოლექტივების შექმნისას პარტნიორებს არჩევენ ნებაყოფლობითობის პრინციპით იმ პირებისაგან, რომლებიც მანამდე ერთად თანამშრომლობდნენ.

ჩამოყალიბებულ კოლექტივებში ზოგიერთ მუშაკს შორის წარმოიშობა მყარი სიმპათია, ზოგიერთს შორის – ანტიპათია, ხოლო ზოგიერთს შორის არც ერთს აქვს ადგილი და არც მეორეს. დროთა განმავლობაში გამოიყოფა გარკვეულ პიროვნებათა ჯგუფები, რომელთა ქცევის ნორმები, შეხედულებები

და ინტერესები მიიღება ქცევის ეტალონად. ყველა ცდილობს, მიბაძოს მათ და ითანამშრომლოს მათთან. პირადი სიმპათიით შედგენილი კოლექტივები, როგორც წესი, უკეთ მუშაობენ, ვიდრე შემთხვევითი პირებისაგან შედგენილი კოლექტივები.

კოლექტივი თავის ჩამოყალიბებიდან გაივლის მისი ორგანიზაციისა და თვითორგანიზაციის (არაფორმალური ორგანიზაციის შემთხვევაში) ხანგრძლივ პროცესს. იგი შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან. *პირველ ეტაპზე* ადამიანთა ქმედებაში ინდივიდუალიზმი ჭარბობს. ისინი ეცნობიან ერთმანეთს, აკვირდებიან ირგვლივ მყოფთ და აჩვენებენ მათ საკუთარ შესაძლებლობებს. ეს ეტაპი სპეციალური გამოკვლევებისა და ანალიზის საფუძველზე მთავრდება ხელმძღვანელის გარკვეული გადაწყვეტილებით. ბევრი იკავებს მათთვის მოსალოდნელ პოზიციებს, ზოგიერთის მიმართ კი აგროძელებენ დაკვირვებასა და ანალიზს მომავალში ახალი გადაწყვეტილებების მისაღებად; *მეორე ეტაპზე* ხდება ადამიანთა ერთმანეთთან დაახლოება, მყარდება მათ შორის აუცილებელი 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 ზოგიერთი კოლექტივის წინაშე დღის წესრიგში დგება, გააგრძელოს თუ არა ფუნქციონირება თვითმმართველობის პრინციპზე. ზოგჯერ დგება მომენტიც, როცა კოლექტივიდან მიდიან წამყვანი ფიგურები, რისი შედეგიცაა კოლექტივის რეორგანიზაცია ან დაშლა.

ზემოაღნიშნულის გარდა, პრაქტიკაში ნებისმიერ კოლექტივს ემუქრება ორი სერიოზული საფრთხე: 1) „გამთიშველ“ დაჯგუფებათა წარმოქმნა. ასეთი ჯგუფის წევრები, კოლექტივის საერთო ინტერესების საზიანოდ, ცდილობენ ძალაუფლების ხელში ჩაგდებას; 2) კოლექტივში ბიუროკრატიზმის დამკვიდრება. მისი საფუძველია წყნარი ცხოვრებისადმი მიდრეკილება.

3.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი

კოლექტივში ადამიანებს, როგორც გარკვეული სოციალური როლის მქონეებს, შორის მყარდება ურთიერთობები. *ადამიანთა როლში* იგულისხმება

მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ეტალონის შესაბამისად, ამა თუ იმ ზომით ქცევის შეფარდებითი მუდმივობა. როლით განისაზღვრება თითოეული მუშაკის ქცევა სხვების მიმართებით და მათგან მოსალოდნელი შესაბამისი რეაქცია. როლთანაა დაკავშირებული ძირითადი უფლებამოვალეობები. იმ ინდივიდების მიმართ, რომლებიც ვერ ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს, მიმართავენ სხვადასხვა სანქციას, სამუშაოდან განთავისუფლებამდეც კი.

კოლექტივში როლები იყოფა ორ ჯგუფად: 1) „წარმოებრივი“ (ფუნქციური და სოციალური); 2) „პიროვნებათაშორისი“. შესაბამისი 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. მისი მთავარი მოვალეობაა, შეძლოს მცოდნე და გამოცდილ ადამიანებთან მუშაობა და მეტი აქტივობა მიმართოს დასახული ამოცანების განსახორციელებლად;

2) *იდეების გენერატორი*. ისაა კოლექტივში ყველაზე უნარიანი და ნიჭიერი პიროვნება. იგი ამუშავებს კოლექტივის წინაშე მდგომი ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტებს. ამასთან, თავისი პასიურობის, არაორგანიზებულობისა და სხვათა გამო, არ შეუძლია თავისი იდეების პრაქტიკაში რეალიზება;

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, მობილიზება გაუკეთოს სხვებს მისი შემდგომი სრულყოფისათვის;

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 მადიებელი*. პირი, რომელიც ეწევა შიგა და გარესაშუამავლო 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;

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

პრაქტიკიდან გამოვლინარე, ითვლება, რომ კოლექტივი ნორმალურად ფუნქციონირებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ზემოჩამოთვლილი როლები სრულადაა განაწილებული და კეთილსინდისიერად სრულდება ისინი. როცა კოლექტივში რვაზე ნაკლები წევრია, მაშინ რომელიმე ითავსებს ერთ ან რამდენიმე როლს. ეს კი ხშირად იწვევს კონფლიქტებს. აღნიშნული მოვლენა პატარა კოლექტივების არამდგრადობის ერთ-ერთი მიზეზია. შედარებით მცირე კოლექტივებში (5 კაცამდე) მის წევრთა შორის უფრო მჭიდრო კავშირისა და მათი. შეხედულებებისა და მიზნების სიახლოვის გამო, ხდება აღნიშნული ნაკლის რამდენადმე კომპენსირება. რაც შეეხება 5-დან 8 კაცამდე სიდიდის კოლექტივებს, აქ, როგორც წესი, უფრო მძიმე შედეგებთან გვაქვს საქმე. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი კოლექტივი იშლება ერთმანეთისაღმე მტრულად განწყობილ ორ კოლექტივად. შედარებით უკეთ გამოიყურება 10-12 კაციანი კოლექტივი. აქ შინაგანი წონასწორობა უფრო ადვილად მიიღწევა. კოლექტივის წევრთა შემდგომი ზრდისას კოლექტივი ძნელად სამართავი ხდება.

პიროვნებათშორის 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.

ჯგუფისაღმე და მისი საქმიანობის ნორმებისაღმე დამოკიდებულების თვალსაზრისით, კოლექტივის წევრები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად:

1. *კონფორმისტები* – ისინი იზიარებენ ჯგუფის პოზიციებს, ან ეთანხმებიან მათ, რადგან ერიდებიან კონფლიქტს კოლექტივთან;
2. *კონკონფორმისტები* – ადამიანები, რომლებიც ეთანხმებიან ჯგუფის პოზიციებს, მაგრამ წინააღმდეგ გამოდიან გარე ფაქტორების გამო;
3. *ნეგატიურები* – ადამიანები, რომლებიც არ ცნობენ ჯგუფის პოზიციებს, თუნდაც ამით თვითონვე ზარალდებოდნენ.

კოლექტივის მიერ თავიანთი წევრების აღიარების ხარისხი ცნობილია სახელწოდებით – პრესტიჟი. ამ ნიშნის მიხედვით ადამიანები იყოფიან მრავალ სოციალურ პოზიციად. ცხადია, პირველ ადგილზეა *ლიდერი*.

თითოეული პოზიციისთვის ოზიციისთვის დამახასიათებელია თავისი ქცევისა და მოლოდინის საკუთარი ნორმები. პრესტიჟული პოზიცია დინამიკურია და იგი არაა მიმდგრებული ერთ რომელიმე პიროვნებაზე მუდმივად. ეს კი საშუალებას იძლევა, ინდივიდუალური თვისებებიდან და მიღწევებიდან გამომდინარე, მოხდეს კოლექტივის წევრთა გადაადგილება პრესტიჟის ე. წ. სკალაზე. 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 *სოციოლოგიურ 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*.

ხშირად წარმოებითი დავალებების შესასრულებლად შექმნილ ოფიციალურ კოლექტივებთან ერთად, ორგანიზაციებში არსებობს არაოფიციალური კოლექტივები. ისინი ფუნქციონირებენ ოფიციალური კოლექტივების პარალელურად და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მათზე. ყოველივე ეს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მენეჯერების მიერ. იმის გამო, რომ მომუშავეთა ნაწილი ერთდროულად ორი კოლექტივის (ოფიციალურისა და არაოფიციალურის) წევრია, იგი ზემოქმედებას განიცდის როგორც ორგანიზაციის ოფიციალური, ისე არაფორმალური კოლექტივის მიზნებისაგან. დიდი მნიშვნელობა აქვს, ეს მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა, ერთმანეთთან ახლოსაა, თუ ურთიერთსაწინააღმდეგოა. ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია, როცა ისინი ერთმანეთს ემთხვევიან ან ურთიერთსაწინააღმდეგონი არ არიან. ამ შემთხვევაში იქმნება ნორმალური პირობები როგორც ოფიციალური, ისე არაოფიციალური მიზნების წარმატებით შესასრულებლად. იმ შემთხვევაში კი, როცა ეს მიზნები ურთიერთსაწინააღმდეგოა, საქმე გვაქვს სერიოზულ კონფლიქტებთან. საქმეს ართულებს ისიც, რომ, მოცემულ შემთხვევაში, მომუშავეები უპირატესობას ანიჭებენ არაოფიციალურ მიზნებს, რამდენადაც არაოფიციალური კოლექტივები ყოველთვის მათ მხარეზეა.

კონფორმიზმი და მისი როლი კოლექტივის მართვაში. ამჟამად მიჩნეულია, რომ კოლექტივის ძალასა და გავლენას მნიშვნელოვნად განაპირობებს მისი წევრების კონფორმიზმი (კონფორმიზმი ლათინური სიტყვაა. მისი პირდაპირი თარგმანია მსგავსი, მიმსგავსებელი). კონფორმიზმში

იგულისხმება კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესისა და შეხედულებათა უწყყმანოდ მიღება, დამოუკიდებელ აზრსა და მოქმედებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებს მთლიანად მორგება. ამის შედეგად ხდება თანამოზიარეთა ჯგუფის ჩამოყალიბება, რომლის მიზანია, ჯგუფში შენარჩუნდეს ქარმონია. ცხადია, ამას ხშირად ახლავს ზოგიერთი ინდივიდის დათრგუნვა იმ აზრით, რომ მათი შეხედულებები მხედველობაში არ მიიღება. იქმნება ისეთი მდგომარეობა, სხვებისაგან განსხვავებულ აზრს არავენ გამოთქვამს. ამ დროს იქმნება შთაბეჭდილება, თითქოს ყველა ფიქრობს ერთნაირად.

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, მომუშავის მდგომარეობა კოლექტივში, ჯგუფის მნიშვნელობა მისთვის და ა.შ. მაგალითად, მაღალი სტატუსის მომუშავე ნაკლებ დათრგუნვას ექვემდებარება, ადამიანისათვის რაც უფრო მიმზიდველია ჯგუფი, მით უფრო ახლოსაა მასთან საერთო მიზნები და, შესაბამისად, მით უფრო ემორჩილება იგი მას. ამრიგად, მოცემულ შემთხვევებში, მაღალია კონფორმიზმის ხარისხიც.

კოლექტივის საერთო მიზნების რეალიზაციისათვის კონფორმიზმს შემდეგი დადებითი მხარეები აქვს: კრიტიკული მომენტების 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 კანდიდატს, უპირველეს ყოვლისა, ამოწმებენ, აქვს თუ არა მას კონფორმიზმის უნარი. თუ მას ასეთი რამ არ აღმოაჩნდება, საეჭვოა მისი კოლექტივში მიღება.

ცალკეული ინდივიდის კონფორმიზმის ხარისხზე, ზემოაღნიშნული ფაქტორების გარდა, გავლენას ახდენს კოლექტივში ადამიანის პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხასიათი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ინდივიდის მეგობრულ ურთიერთობას კოლექტივის წევრებთან. კონფორმიზმზე გავლენას ახდენს, აგრეთვე, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებისა და თავისი მოსაზრებების თავისუფლად გამოთქმის შესაძლებლობა. მაგალითად, როცა ადამიანი მოქმედებს პუდმივი ზედამხედველობისა და კონტროლის ქვეშ და მის აზრს არავენ ითვალისწინებს,

იგი უარყოფითად განეწყობა კოლექტივისადმი. კონფორმიზმი დამოკიდებულია, აგრეთვე, კოლექტივის სიდიდეზე. იგი შედარებით ძლიერია პირველად ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით ე.წ. სამეულებში (3 კაცისაგან შემდგარი), სადაც ყველა მუდმივად მუშაობს გვერდგვერდ. კონფორმიზმი დამოკიდებულია, აგრეთვე, სიტუაციაზე. თუ იგი რთულია, ადამიანი უფრო მეტად ეყრდნობა კოლექტივს, რამდენადაც ფიქრობს, რომ იგი (კოლექტივი) არ ცდება.

კოლექტივში გამეფებული ქცევის ნორმები და წესები აძლიერებს შიგაჯგუფურ დაწოლას და იქმნება კოლექტივის მხრიდან თავისი წევრების საქმიანობაზე კონტროლის საფუძველი. დარაზმულობის ზრდისას კონტროლი ძლიერდება. ამასთან, ერთდროულად მცირდება მოთხოვნებისა და ნორმების კატეგორიულობა. ჯგუფური დათრგუნვა ადამიანებზე ზემოქმედების ერთადერთი საშუალება არაა. ზოგჯერ უფრო ამართლებს ცალკეული პიროვნებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა, რაც აადვილებს ცალკეული მუშაკის პიროვნული მონაცემების გათვალისწინებას. უნდა გვახსოვდეს, რომ ჯგუფური დათრგუნვისას საჭიროა დიდი სიფრთხილის გამოჩენა, რამდენადაც იგი შეიძლება გადაიზარდოს ღია ძალადობად, რასაც აუცილებლად მოჰყვება კონფორმიტაცია. ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში მაღალი სტატუსის მქონე კოლექტივის წევრმა უფლება არ უნდა მისცეს თავის თავს, რომ არ დაემორჩილოს მისთვის მიღებულ ნორმებს.

3.4. ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა

პერსონალი ანუ კადრები ორგანიზაციის მომუშავეთა საშტატო შემადგენლობაა, რომელიც ასრულებს სხვადასხვა წარმოებრივ-სამეურნეო ფუნქციებს.

პერსონალის სტრუქტურა. პერსონალის სტრუქტურა, ანუ ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურა მომუშავეთა ცალკეული ჯგუფების ერთობლიობაა. იგი შეიძლება იყოს სტატიისტიკური და ანალიზური. *სტატიისტიკურ სტრუქტურაში* იგულისხმება პერსონალის განაწილება და მოძრაობა თანამდებობების, კატეგორიებისა და ჯგუფების მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ ორ დიდ ჯგუფს: 1) *საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებულს* და 2) *საქმიანობის არაძირითად სახეებში დასაქმებულ პერსონალს*. 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 შედიან სარემონტო, საბინაო-კომუნალურ მეურნეობათა და სოციალური სფეროს დანაყოფების მომუშავენი. თითოეულ მათგანს უკავია გარკვეული თანამდებობა (ხელმძღვანელის, სპეციალისტის ან მუშის) და მიმდინარე ანგარიშგებაში მათ შესახებ მონაცემები ასახულია შესაბამის თანამდებობრივ ჭრილში.

პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სპეციალური გამოკვლევებისა და გაანგარიშებების საფუძველზე. იგი იყოფა ორ ნაწილად: 1) *ზოგადი* და 2) *კერძო*. *ზოგადი სტრუქტურის*ას პერსონალს განიხილავენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: მუშაობის სტაჟი, განათლება, პროფესია. *კერძო სტრუქტურა* გამოხატავს ცალკეული კატეგორიის მომუშავეთა თანაფარდობას. მაგალითად, „მძიმე შრომით დასაქმებულების“ და ა. შ.

შრომითი ფუნქციების ხასიათის მიხედვით პერსონალი იყოფა *მუშებად* და *მოსამსახურებად*. *მუშები* უშუალოდ ქმნიან მატერიალურ დოვლათს, ან ეწევიან წარმოებითი ხასიათის მომსახურებას. *მუშები*, თავის მხრივ, იყოფიან ძირითად და დამხმარე მუშებად. ძირითადი მუშები დასაქმებული არიან ტექნოლოგიურ პროცესებში. ისინი შრომის სათანადო იარაღების გამოყენებით ახდენენ შრომის საგნის ფორმის, სტრუქტურის, თვისებებისა და სივრცობრივი მდგომარეობის შეცვლას, რომლის შედეგად იქმნება მატერიალური პროდუქტები ან მომსახურება. დამხმარე მუშების ფუნქციაა წარმოების ძირითადი, ანუ ტექნოლოგიური პროცესების მომსახურება. ისინი უმეტესად დასაქმებულები არიან სარემონტო, ინსტრუმენტულ, სატრანსპორტო და სასაწყობო განყოფილებებში.

მუშების კლასიფიკაცია ხდება, აგრეთვე, შრომის მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონის მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ *მუშების შემდეგ კატეგორიებს*: 1) ავტომატების დახმარებით მომუშავენი; 2) მანქანებისა და მექანიზმების დახმარებით მომუშავენი, მანქანების, ჩარხების, დანადგარებისა და ხელსაწყობების მომსახურე მუშები; 3) ხელით მომუშავენი; 4) მანქანებისა და მექანიზმების რემონტსა და გაწყობაზე მომუშავენი.

პერსონალის კლასიფიკაციას ახდენენ, აგრეთვე, პროფესიების, ასაკის, სტაჟისა და შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების მიხედვით. *მუშებს* მიეკუთვნება ასევე უმცროსი მომსახურე პერსონალიც, რომლის მუშაობა უშუალოდ არაა დაკავშირებული ორგანიზაციის (საწარმოს, ფორმის)

ძირითად საქმიანობასთან. ასეთებია: კურიერები, მეგზოვრები, არაწარმოებრივ ნაგებობათა დაძვარვები, ხელმძღვანელთა პერსონალური მანქანებისა და ავტობუსების მძღოლები და ა. შ.

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, ინტელექტუალური* შრომით.

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

ხელმძღვანელების ფუნქციაა საერთო მართვა. ხელმძღვანელებს პირობითად 3 ღონედ ყოფენ: უმაღლესი, საშუალო და დაბალი. პირველი ღონისას საქმე გვაქვს მთელი ორგანიზაციის მართვასთან, მეორე ღონისას – ძირითად სტრუქტურულ დანაყოფებთან, ხოლო მესამე ღონისას – უშუალო შემსრულებლებთან. ხელმძღვანელებს მიაკუთვნებენ, აგრეთვე, მათ (ხელმძღვანელების) მოადგილეებს, მთავარ სპეციალისტებს და სახელმწიფო ინსპექტორებს. მათი ერთობლიობა ცნობილია სახელწოდებით – „ადმინისტრაცია“. ადმინისტრაციაში ჩართულია სხვა პირებიც, რომლებიც ხელმძღვანელობას არ მიეკუთვნებიან, მაგრამ ასრულებენ დამხმარე მმართველობით ფუნქციებს, მაგალითად საკადრო სამსახურის მომუშავენი.

სპეციალისტებს მიეკუთვნებიან ეკონომისტები, იურისტები, ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები და ა. შ. ისინი მოწოდებულია, შექმნან და წარმოებაში დანერგონ თეორიული და გამოყენებითი ხასიათის იდეები. მათი ფუნქციაა, აგრეთვე, ისეთი ცალკეული წარმოებრივი და მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტების დამუშავება, რომელთა რეალიზაცია ხელმძღვანელთა კომპეტენციაში შედის. *მომზადების დონიდან გამომდინარე*, გამოყოფენ უმაღლესი და საშუალო კვალიფიკაციის სპეციალისტებს. უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები ახორციელებენ წარმოებრივ-ტექნიკური და შემოქმედებითი პროცესების ხელმძღვანელობას, ხოლო საშუალო კვალიფიკაციის სპეციალისტები უშუალო შემსრულებლებია.

სპეციალისტები იყოფა შემდეგ სამ კატეგორიად; „მთავარი“, „წამყვანი“ და „უფროსი“. *უფროსი სპეციალისტს*, თავის ჩვეულებრივ მოვალეობებთან ერთად, შეუძლია უხელმძღვანელოს ცალკე დამოუკიდებელ ქვედანაყოფილებად

ჩამოყალიბებულ რიგით შემსროლებელთა ჯგუფს. აღნიშნული ხელმძღვანელობა ადმინისტრაციული ხასიათის არაა. იგი, როგორც წესი, გამოინახტება კოორდინაციასა და კონსულტაციაში. ამასთან ერთად, უფროსი სპეციალისტი შეიძლება იყოს რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს ერთპიროვნული შემსრულებელი, ისე, რომ არ ჰყავდეს ხელქვეითი. წამყვანი სპეციალისტი, უფროსი სპეციალისტის ფუნქციებთან ერთად, ახორციელებს მეთოდურ ხელმძღვანელობას. რაც შეეხება *მთავარ სპეციალისტს*, იგი გვევლინება წამყვან და უფროს სპეციალისტთა კოორდინატორად.

დასავლეთის ფირმებში დიდად აფასებენ განსაკუთრებით ნიჭიერ სპეციალისტებს. იმ შემთხვევაში, როცა მათი დასაქმება ვერ ხერხდება, ისინი აჰყავთ რეზერვში და პირველი შეძლებისთანავე აკმაყოფილებენ შესაფერისი სამუშაოთი.

როგორც უკვე აღინიშნა, მოსამსახურეებში მესამე ქვეჯგუფია *მოსამსახურეებს მიკუთვნებული სხვა მომუშავენი*. ისინი ახორციელებენ შემდეგ სამუშაოებს: დოკუმენტების მომზადება და გაფორმება, აღრიცხვა, კონტროლი, სამეურნეო მომსახურება (მოლარეები, საქმისმწარმოებლები, კომენდანტები) და ა. შ.

ადამიანთა ამა თუ იმ ჯგუფისათვის მიკუთვნების საფუძველია თითოეულის მიერ დაკავებული თანამდებობა, ანუ ორგანიზაციის საშტატო ერთეული. ნორმალური მუშაობისათვის აუცილებელია, ზუსტად და მკაცრად იყოს განსაზღვრული ცალკეული თანამდებობის პირის უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის ერთობლიობა, მისი შესასრულებელი შრომითი ფუნქციები, კომპეტენციის საზღვრები და სამართლებრივი მდგომარეობა.

პერსონალის პროფესიონალური სტრუქტურა. 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 შებენილი სპეციალური თეორიული და პრაქტიკული ჩვევების ერთობლიობა (კომპლექსი), რომელიც საშუალებას იძლევა, შესრულდეს შესაბამისი სამუშაო.

პროფესიულ მოვალეობათა წარმატებული შესრულებისათვის ადამიანისათვის აუცილებელი ცოდნის, შეძლების, ჩვევებისა და პირადი თვისებების ერთობლიობას უწოდებენ *პროფესიულ ვარგისიანობას*. იგი შეიძლება იყოს პოტენციური და რეალური. *პოტენციური* დამოკიდებულია

ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ხოლო რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანთა მიერ ახალი ცოდნისა და ჩვევების ათვისების კვალობაზე.

თითოეული პროფესიის ფარგლებში შრომის დანაწილების საფუძველზე ფუნქციათა უფრო ვიწრო წრის შესასრულებლად გამოიყოფა *სპეციალობები*, მაგალითად, ფინანსები და საბანკო საქმე, საბუღალტრო აღრიცხვა, შრომის ეკონომიკა, სტატისტიკა და ა. შ.

პროფესიული მომზადების დონეს ახასიათებს *კვალიფიკაციის დონე*. მასში ფოკუსირდება თეორიული ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილებიდან მიღებული ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია მოცემული შრომითი ფუნქციის შესასრულებლად. ერთმანეთისგან განასხვავებენ სამუშაოსა და მომუშავეს კვალიფიკაციას. პირველში იგულისხმება სამუშაოს შესრულების სირთულე და, შესაბამისად, იმ მომუშავესადმი მოთხოვნები, რომელმაც უნდა შეასრულოს აღნიშნული სამუშაო. მომუშავეს კვალიფიკაციაში კი იგულისხმება მომუშავეს პროფესიული დაოსტატების დონე.

მომუშავეს კვალიფიკაცია განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა: ზოგადი და სპეციალური ცოდნის დონე, მოცემულ ან მსგავს თანამდებობაზე მუშაობის სტაჟი და სხვ. ხელმძღვანელი მუშაკების შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზატორულ ნიჭს. კვალიფიკაციის მინიჭება ხდება მოცემული პიროვნების ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველიანი შემოწმების საფუძველზე სპეციალური კომისიის მიერ. იგი იურიდიულად ფორმდება ისეთი დოკუმენტების სახით, როგორცაა: დიპლომი, მოწმობა და სხვ.

კვალიფიკაციის დონის მიხედვით მუშებს ოთხ ჯგუფად ყოფენ:

1) მაღალკვალიფიციური მუშები, რომელთაც დამთავრებული აქვთ 2-4 წლიანი პროფესიულ-ტექნიკური სასწავლებლები და საშუალო სპეციალური სასწავლებლები;

2) კვალიფიციური მუშები, რომელთაც დამთავრებული აქვთ საშუალო პროფესიულ-ტექნიკური სასწავლებლები, ტექნიკური სასწავლებლები ან საწარმოებში გავლილი აქვთ 6-24 თვიანი წარმოებრივი მომზადება;

3) ნაკლებკვალიფიციური მუშები, რომელთაც გავლილი აქვთ 2-5 თვიანი წარმოებრივი სწავლება;

4) არაკვალიფიციური მუშები, რომელთაც რამდენიმე კვირის განმავლობაში სამუშაო ადგილებზე გავლილი აქვთ პრაქტიკული სწავლება ან ინსტრუქტაჟი.

პერსონალის ანალიზისას მუშების შესწავლა ხდება, აგრეთვე, პროფესიების, ასაკის, ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების, სამუშაო ცვლისა და სტაჟის მიხედვით.

მომუშავეის კვალიფიკაციის ზომას ეწოდება *პროფესიონალური კომპეტენტურობა*. იგი განსაზღვრავს მომუშავეის 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 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 დასახული მიზნის მიღწევის უნარი. მასშივე იგულისხმება, აგრეთვე, სხვათა აზრის, თუნდაც საკუთარი აზრისაგან განსხვავებულის, მოსმენისა და გათვალისწინების უნარი და ა. შ.

პროფესიონალური კომპეტენციისადმი მოთხოვნები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მართვის დონესა და თანამდებობის ხასიათზე. ამჟამად უმაღლესი ხელმძღვანელობისათვის მცირდება სპეციალური ცოდნისა და ჩვევების მნიშვნელობა და იზრდება მეთოდიკურისა და სოციალურის როლი. იზრდება, აგრეთვე, ადამიანებთან ურთიერთობის, მომუშავეთა ხელმძღვანელობისა და ინფორმაციის მიღებისა და გადამუშავეების უნარის მნიშვნელობა.

პროფესიონალური კომპეტენტურობის საფუძველია *პროფესიონალური ვარჯისიანობა*, რომელშიც იგულისხმება ეფექტიანი პროფესიონალური საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ადამიანის ფსიქიკური და ფსიქოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობა.

სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის ახლანდელი ეტაპისათვის დამახასიათებელია *პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების სწრაფი დაძველების ტენდენცია*. იგი პრაქტიკაში გამოიხატება თანამდებობებისა

და პროფესიების თანამედროვე მოთხოვნებიდან ცალკეულ ინდივიდთა ცოდნისა და გამოცდილების ჩამორჩენით.

პერსონალის 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 65 წელზე მეტი.

პერსონალის სტრუქტურა სტაჟის მიხედვით განიხილება ორ სხვადასხვა ჭრილში: საერთო სტაჟის მიხედვით და მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით. საერთო სტაჟთან პირდაპირაა დაკავშირებული შრომის მწარმოებლურობის დონე. საერთო სტაჟის დაჯგუფება ხდება შემდეგი პერიოდების მიხედვით: 16 წლამდე, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 წელი და 40 წელზე მეტი.

მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის დაჯგუფებას შემდეგი პერიოდების მიხედვით ახდენენ: 1 წლამდე, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 წელი და 30 წელზე მეტი.

პერსონალის სტრუქტურას განათლების მიხედვით შემდეგნაირად აჯგუფებენ: უმაღლესადმთავრებულები, არასრული უმაღლესადმთავრებულები (რომელთაც გავლილი აქვთ სწავლების ვადის არანაკლებ ნახევარი), საშუალო სპეციალური, ზოგადი საშუალო, არასრული საშუალო, დაწყებითი.

საქართველოში პერსონალის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

1. *წარმოებით პროცესში შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით:*
 - ა) მუშები (ძირითადი და დამხმარე);
 - ბ) ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები;
 - გ) მოსამსახურეები;
 - დ) უმცროსი მომსახურე პერსონალი;
 - ე) მოწაფეები;
 - ვ) დაცვა.
2. *ტექნოლოგიურ პროცესში მომუშავეთა მონაწილეობის პრინციპის მიხედვით:*
 - ა) მუშები – ძირითადი და დამხმარე;
 - ბ) ინჟინერ-ტექნიკური მომუშავენი: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, ტექნიკური შემსრულებლები;
3. *მუშაობის ვადის მიხედვით:*

- ა) მუდმივი;
- ბ) სეზონური;
- გ) დროებითი.

მატერიალური წარმოების სფეროში დასაქმებული მთელი პერსონალი იყოფა ორ ჯგუფად:

ა) ძირითად საქმიანობაში დასაქმებული პერსონალი (მრეწველობაში ეს ჯგუფი ცნობილია „სამრეწველო-წარმოებრივი პერსონალის“ სახელწოდებით);

ბ) არაძირითად საქმიანობაში დასაქმებული პერსონალი. ამ კატეგორიაში შედის საწარმოს სტრუქტურაში შემავალი არაწარმოებრივი ორგანიზაციის პერსონალი. მაგალითად, საწარმოს სტრუქტურაში შემავალი სამედიცინო დაწესებულების, კვების ბლოკის, საბავშვო ბაგა-ბაღის, სასადილოს და სხვ. პერსონალი.

თანამედროვე კორპორაციის სტრუქტურას ასეთი სახე აქვს:

- 1) კორპორაციის თანამშრომლები;
- 2) მმართველები (მენეჯერები);
- 3) აქციონერები;
- 4) დირექტორთა საბჭო, რომელიც სრული პასუხისმგებელია ფირმის საქმიანობასა და ფირმის სტრატეგიის დონეზე მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებზე;

5) ფირმის ფუნქციონირებაში დაინტერესებული ჯგუფები ან მხარეები. კორპორაციის საქმიანობაში მონაწილეობენ: კაპიტალის მესაკუთრენი, მენეჯერები, პერსონალი, კრედიტორები, მიწოდებლები, კლიენტები, სახელმწიფო და საზოგადოება.

კაპიტალის მესაკუთრენი, იგივე კორპორაციის მესაკუთრენი, დაინტერესებულები არიან კორპორაციაში დაბანდებული თავიანთი სახსრების დაცვითა და გამრავლებით და დივიდენდების მიღებით. ყოველივე ეს დამოკიდებულია მოგებაზე. ეს უკანასკნელი კი კორპორაციის შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის სხვაობაა. აქედან გამომდინარე, კაპიტალის მესაკუთრენი დაინტერესებული არიან მაღალი შემოსავლებითა და დაბალი ხარჯებით.

კორპორაციის *მენეჯერები* დაინტერესებულნი არიან წარმოების საქმიანი ინტერესების დაკმაყოფილებით. ამასთან, მენეჯერებს შეიძლება ჰქონდეთ საკუთარი ინტერესებიც. ასეთებია: სხვებისგან დამოუკიდებლობა, ძალაუფლება, აღიარება, კარიერა და სხვ.

პერსონალი დაინტერესებულია თავისი სამუშაო ადგილის საიმედოობით, მაღალი ხელფასით, სოციალური გარანტიებით, შრომის ნორმალური პირობებით, თავის პროფესიონალური შესაძლებლობების გამოყენებით და ა. შ.

კრედიტორებში იგულისხმება კრედიტის მომცემი ბანკები. ისინი დაინტერესებული არიან მოცემულ კრედიტებზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთით და სესხად გაცემული თავიანთი ფულადი კაპიტალის დაცვის აუცილებელი გარანტიებით.

მიმწოდებლები (ნედლეულის, მასალების და სხვ.), უპირველეს ყოვლისა, ზრუნავენ ფირმებთან ხანგრძლივ, საიმედო და მომგებიან კავშირებზე.

კლიენტები (წარმოებული პროდუქციის მომხმარებლები) ცდილობენ, მიიღონ მათთვის აუცილებელი მაღალი ხარისხის პროდუქცია დაბალ ფასებში და მომგებიან პირობებში.

სახელმწიფო ზრუნავს ყველა ორგანიზაციისათვის (კორპორაციები, ფირმები და სხვ.), შექმნას ნორმალური პირობები განვითარებისათვის. მთავარი ყურადღება ექცევა საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი საწარმოების შექმნასა და განვითარებას, რამდენადაც იგი უზრუნველყოფს ხალხის კეთილდღეობას, მოსახლეობის მომარაგებას საქონლითა და სამუშაო ადგილებით და, საბოლოო ანგარიშით, მთელი ქვეყნის სიძლიერეს.

საზოგადოება შედგება კეტეროგენული ჯგუფებისაგან. ასეთებია: ინფორმაციის საშუალებები, პარტიები, ეკლესიები, სხვადასხვა კავშირი და გაერთიანება, სამოქალაქო ინიციატივები და უშუალოდ მოქალაქეები. კორპორაციებისადმი და, საერთოდ, წარმოებისადმი მათი ინტერესი გამოიხატება მათი ჯგუფური ინტერესების ხელ შეწყობით. საზოგადოებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ადამიანთა ჯანმრთელობისა და ეკოსფეროს დაცვას (მდგრადი განვითარება). აქედან გამომდინარე, გარესამყაროზე მოქმედი რესურსების ხარჯვის ტექნოლოგიაზე დაწესებულია მკაცრი კონტროლი.

3.5. თანამდებობა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი

თანამდებობა და მისი სახესხვაობანი. თანამდებობა ორგანიზაციის საშტატო ერთეულია. იგი არის მართვის სტრუქტურის პირველადი ელემენტი, რომლისთვისაც განსაზღვრულია მომუშავეის უფლებები, მოვალეობანი და

პასუხისმგებლობა, კომპეტენციის საზღვრები და სამართლებრივი მდგომარეობა. პიროვნება მისი თანამდებობაზე იურიდიული გაფორმებით ხდება *თანამდებობრივი პირი*. მას უფლება აქვს, კომპეტენციის ფარგლებში განახორციელოს თავისი უფლებამოსილებანი. თითოეული კონკრეტული თანამდებობისათვის (შესაბამისად, პიროვნებისათვის, რომელსაც იგი უკავია) მკაცრადაა განსაზღვრული კომპეტენციის შინაარსი და საზღვრები. იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: 1) ადამიანური, მატერიალური და ინფორმაციული რესურსების მართვის შესაძლებლობა, რაც გამოხატულია თანამდებობრივი პირის მიერ შესაბამისი დოკუმენტების *ხელმოწერის უფლებით*; 2) ამა თუ იმ მოქმედებაზე ხელშეწყობის ან წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობა, რაც განსაზღვრულია ხელმძღვანელის მიერ ხელმოსაწერი ან დასამტკიცებელი დოკუმენტის *გიზირების უფლების წესით*; 3) მოქმედების საკუთარი ვარიანტის შეთავაზებისა და სხვათა წინადადებების შეფასების შესაძლებლობა, რომელიც გათვალისწინებულია *დოკუმენტების დამუშავების დებულებით*; 4) გადაწყვეტილებათა დოკუმენტებში გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობის შესაძლებლობა, რაც განისაზღვრება ხელქვეითებზე კონტროლის დადგენილი წესით.

თითოეული თანამდებობის პირს აქვს თავისი განსაზღვრული კომპეტენცია. იგი განისაზღვრება მართვის ობიექტების საზღვრებით და სამართავ სუბიექტებზე ზეგავლენის მოხდენის გარკვეული უფლებებით. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, ორგანიზაციის ან დანაყოფის (ქვედანაყოფის) ამოცანებიდან გამომდინარე, თანამდებობის პირზე დაკისრებული კონკრეტული ამოცანები.

თანამდებობას აქვს თავისი *სახელწოდება*. იგი ასახავს ამ თანამდებობაზე დასაქმებული პიროვნების მიერ შესრულებული სამუშაოს შინაარსსა და ხასიათს. აღნიშნული სახელწოდება, როგორც წესი, შედგება საქმიანობის სფეროს საბაზისო ელემენტისა და მის შესახებ დამატებითი მონაცემებისაგან (საქმიანობის შინაარსი, მუშაობის შესრულების ადგილი და დრო და ა. შ.). მაგალითად, „ინჟინერ-ეკონომისტი“, „ასაწყობი უბნის ოსტატი“, „ეკლესიის ადმინისტრატორი“ და სხვ.

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა სახეები. ნებისმიერი თანამდებობა გარკვეულ უფლებამოსილებათა შემცველია. უფლებამოსილებათა

იგულისხმება ორგანიზაციის ინტერესებისათვის თანამდებობის პირისათვის ოფიციალურად მონიჭებული უფლებები და მოვალეობები — დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, გასცეს განკარგულებანი და განახორციელოს ესა თუ ის მოქმედებანი. უფლებამოსილებანი განისაზღვრება მუშაობის დამოუკიდებელ უბანზე პასუხისმგებელი პირებისათვის. გამოყოფენ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა შემდეგ სახეებს: 1) საგანმკარგულებლო, 2) სარეკომენდაციო, 3) საკოორდინაციო, 4) საკონტროლო-საანგარიშო, 5) შემათანხმებელი.

საგანმკარგულებლო უფლებამოსილება გულისხმობს თანამდებობის პირის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებანი, რომელთა შესრულება სავალდებულოა მისადმი დაქვემდებარებული პირებისთვის. უფლებამოსილებანი შეიძლება იყოს *ხაზობრივი და ფუნქციური*. *ხაზობრივი უფლებამოსილებანი* გულისხმობს პირდაპირ თანამდებობრივ კავშირს ხელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის, როცა თანამდებობრივად ზემდგომი კარნახობს ქვემდგომს, რა გააკეთოს ან არ გააკეთოს დასახული მიზნის შესასრულებლად. *ფუნქციური უფლებამოსილებანი* ხორციელდება განმკარგულებელსა და შემსრულებელს შორის არაპირდაპირი კავშირის პირობებში. აქ უმეტესად იგულისხმება შესაბამისი ხელმძღვანელების მიერ იმ მომუშავეთა საქმიანობის შესახებ სავალდებულო მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ემორჩილებიან სხვა (ხაზობრივ) ხელმძღვანელებს. მართვის ერთიანობისა და ერთმმართველობის შესანარჩუნებლად (როცა შემსრულებელი ემორჩილება მხოლოდ ერთ ხაზობრივ ხელმძღვანელს), ფუნქციურ უფლებამოსილებათა მოცულობა მკაცრადაა რეგლამენტირებული. როგორც წესი, ასეთი უფლებები აქვთ მთავარ სპეციალისტებს (მთავარი ინჟინერი, მთავარი ბუღალტერი, მთავარი ეკონომისტი და სხვ.).

სარეკომენდაციო უფლებამოსილებათა მფლობელებს შეუძლიათ, ხელმძღვანელებს ან უშუალო შემსრულებლებს მისცენ რჩევები, როგორ გადაწყვიტონ ესა თუ ის საკითხი. განმკარგულებელი უფლებამოსილებისაგან განსხვავებით, აღნიშნული რჩევების შესრულება არაა სავალდებულო და მათ არც საინიციატივო ხასიათი არ აქვთ. 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 შესასრულებად.

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 წარმოადგინონ შესაბამის ინსტანციებში.

შემთანხმებელი უფლებამოსილება კი იმით გამოიხატება, რომ მისი მფლობელი კომპეტენციის ფარგლებში ვალდებულია, გამოთქვას თავისი დამოკიდებულება ხაზობრივ ან ფუნქციურ უფლებამოსილებათა ჩარჩოებში მიღებული გადაწყვეტილების მიმართ.

შემთანხმებელი უფლებამოსილება ორი სახისაა: *გამაფრთხილებელი* და *ამერძალაფი*. პირველს იყენებენ მოსალოდნელი შეცდომების თავიდან ასაცილებლად. მაგალითად, იურისტი, რომელიც ამოწმებს ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილებების შესაბამისობას მოქმედ სამართლებრივ ნორმებთან, მიუთითებს მასში არსებულ შეცდომებსა და დარღვევებზე და მათი გამოსწორების აუცილებლობაზე. სხვა შემთხვევაში იგი არ აძლევს ვიზას შესაბამის დოკუმენტს, რაც ნიშნავს ამ უკანასკნელის იურიდიულ ნორმებთან შეუსაბამობას. ამასთან, ხელმძღვანელს შეუძლია, ყურადღება არ მიაქციოს იურისტის გამაფრთხილებას და თავის თავზე აიღოს მთელი პასუხისმგებლობა აქედან გამომდინარე მოსალოდნელი შედეგებისათვის. *ამერძალაფი* უფლებები აქვს მთავარ ბუღალტერს. ფულადი სახსრების ხარჯვასთან დაკავშირებული დოკუმენტების შედგენა-რეალიზაცია დაუშვებელია მისი თანხმობისა და მათზე შესაბამისი ხელმოწერის გარეშე.

მმართველობითი უფლებამოსილებანი პირდაპირ კავშირშია მათ მფლობელთა პასუხისმგებლობასთან. განასხვავებენ პასუხისმგებლობის ორ სახეს: *ზოგადს და ფუნქციურს*. *ზოგადს 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 ხარისხებს: 1) დაბალი; 2) საშუალო; 3) უმაღლესი.

პასუხისმგებლობა დაბალი ხარისხით – ესაა პასუხისმგებლობა მხოლოდ მინდობილი საქმისთვის. აქ იგულისხმება, რომ მუშაობისას არ იყოს ავარიები, მოცდენები, წარმოების ნორმალური სვლის შემაფერხებელი წუნი, მატერიალურ ფასეულობათა გადახარჯვა და ა. შ. ამრიგად, აქ მხედველობაშია მიღებული მხოლოდ ძირითადი ფუნქციური პასუხისმგებლობა და არა დამატებითი.

პასუხისმგებლობის საშუალო დონეში იგულისხმება ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა ფულადი სახსრებისათვის, დაქვემდებარებულ მუშაკთა უსაფრთხოებისათვის, მატერიალური ფასეულობისათვის და ა. შ. ამრიგად, მოცემულ შემთხვევაში საქმე ეხება დამატებით ზოგად და ფუნქციურ პასუხისმგებლობას.

პასუხისმგებლობის უმაღლესი ხარისხი გულისხმობს ორგანიზაციის (დანაყოფის) ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას ორგანიზაციისა და მის მომუშავეთა მთელი საქმიანობისათვის. ამდენად, აქ საქმე გვაქვს ზოგად დამატებით პასუხისმგებლობასთან.

აუცილებელია, უფლებამოსილებას შეესაბამებოდეს შესაბამისი პასუხისმგებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციისა და პერსონალისათვის არასასურველი შედეგები, მაგალითად, როცა უფლებამოსილებანი მეტია, ვიდრე პასუხისმგებლობა, შეიძლება აღინიშნოს აღმინისტრაციული თვითნებობა, ვინაიდან ხელმძღვანელის ბევრი უკანონო მოქმედება შეიძლება დაუსჯეელი დარჩეს.

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა განაწილება. ეკონომიკის განვითარებისათვის თანამედროვე ეტაპზე არც ერთ ადამიანს არ შეუძლია ერთპიროვნულად უხელმძღვანელოს ორგანიზაციას და წარმატებით გადაწყვიტოს ყველა პრობლემა. ამის მიზეზია ის, რომ გადასაწყვეტი პრობლემები ძალიან ბევრია, ხელმძღვანელის დროის რესურსი კი შეზღუდულია და, პრობლემის სპეციფიკის გამო, მათ გადასაწყვეტად აუცილებელია მრავალი მუშაკის ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელია, ხელმძღვანელმა თავისი

უფლებამოსილებანი განაწილოს თავის ხელქვეითებს შორის. ეს მას საშუალებას მისცემს, განთავისუფლდეს მეორეხარისხოვანი სამუშაოებისაგან და ამოცანათა გადაწყვეტა მიუახლოვოს მათი რეალიზაციის ადგილს.

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა განაწილება 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 ხელქვეითებს აკისრებს ფუნქციურ პასუხისმგებლობას, ზოგადი პასუხისმგებლობა კი რჩება მას.

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

ამა თუ იმ მუშაკის ხელში კონცენტრირებულ უფლებამოსილებათა მასშტაბი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. მათ შორის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია გადასაწყვეტი პრობლემების *სირთულე, მნიშვნელობა და მრავალმხრივობა*. მაგალითად, რაც უფრო დიდია იგი, მით უფრო მნიშვნელოვანი უნდა იყოს უფლებამოსილებანი. ერთ-ერთი ფაქტორია *კომუნიკაციის სისტემის განვითარების დონე*. ცხადია, რაც უფრო განვითარებულია იგი, მით უფრო ნაკლები უფლებამოსილებანია საჭირო, რამდენადაც აუცილებელი მითითებების მისაღებად უფრო ადვილია ხელმძღვანელობასთან დაკავშირება. უფლებამოსილებათა სიდიდე ბევრადაა დამოკიდებული, აგრეთვე, *ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა პირად თავისებურებებზე* – კვალიფიკაციაზე, გამოცდილებაზე, განათლებაზე და სხვ. რაც უფრო დიდია იგი, მით მეტი უფლებამოსილებანი შეიძლება მიეცეთ მათ მფლობელებს. უფლებამოსილებათა სიდიდე დამოკიდებულია ორგანიზაციაში *მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზეც*. როცა იგი კეთილსასურველია, შემსრულებლებს შეიძლება მიეცეთ მეტი დამოუკიდებლობა, რომელსაც ისინი ბოროტად არ გამოიყენებენ. საპირისპირო შემთხვევაში აუცილებელი ხდება შემსრულებლებზე მკაცრი კონტროლის განხორციელება.

რაოდენობრივი დამოკიდებულებით უფლებამოსილებათა მასშტაბები განისაზღვრება ორი ფაქტორით: 1) *რესურსების სიდიდე*, რომელსაც ზემდგომ ორგანოებთან შეუთანხმებლად განაგებს მართვის მოცემული დონე და 2) *მუშაკთა რაოდენობა*, რომლებმაც უნდა შეასრულონ მიღებული გადაწყვეტილებები.

მმართველობით უფლებამოსილებათა განაწილებისას ითვალისწინებენ შემდეგ გარემოებებს.

1) უფლებამოსილებანი საკმარისი უნდა იყოს მოცემული სუბიექტის წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად;

2) თითოეული სუბიექტის უფლებამოსილებანი კავშირში უნდა იყოს მათთან თანამშრომლობაში მყოფთა უფლებამოსილებებთან, რაც უზრუნველყოფს ურთიერთგაგებასა და მართვის სისტემის ეფექტიან ფუნქციონებას;

3) ორგანიზაციაში უფლებამოსილებათა მიმართება უნდა იყოს ისე მკაფიო, რომ თითოეულმა იცოდეს, ვისგან ღებულობს იგი დაეალებას, ვის გადასცემს მას, ვის წინაშე აგებს პასუხს და ვინ აგებს პასუხს მის წინაშე;

4) განსაკუთრებული გამოწვევების გარდა, უფლებამოსილებები შემსრულებელს უნდა მიეცეს მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან;

5) შემსრულებლები ვალდებული არიან, მათ კომპეტენციაში მყოფი ყველა პრობლემა გადაწყვიტონ დამოუკიდებლად ისე, რომ არ მოახდინონ მისი გადაცემა სხვაზე. მათ ამაზე ეკისრებათ სრული პასიხისმგებლობა.

უფლებამოსილებანი ყოველთვის არ ნაწილდება თანაბარზომიერად. ისინი, ამა თუ იმ მიზეზით, შეიძლება თავმოყრილი იყვნენ მართვის უმაღლეს ან დაბალ რგოლებში. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს *ცენტრალური ზაციასთან*, ხოლო მეორე შემთხვევაში – *დეცენტრალური ზაციასთან*. ამასთან, ყველა უფლებამოსილება ერთდროულად არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ცენტრალური ან დეცენტრალური. სრული ცენტრალურიზაცია შეუძლებელია იმის გამო, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს ლიმიტირებული დროის რესურსი, ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია და ა.შ., რის გამოც მას ერთდროულად შეუძლია გადაწყვიტოს პრობლემების მხოლოდ ნაწილი.

უფლებამოსილებათა ცენტრალურიზაციას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. მისი დადებითი მხარეებია: 1) პერსონალის 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 დრო იხარჯება ინფორმაციის გადაცემაზე და, ამასთან ერთად, მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი ან იკარგება, ან მახინჯდება; 2) მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტულ სიტუაციებში ნაკლებად გარკვეული პირების მიერ მაშინ, როცა აღნიშნულ სიტუაციებში კარგად გარკვეული შემსრულებლები გადაწყვეტილებათა შემუშავებისა და მიღებისაგან ჩამოსორბეულია, ანუ ცენტრალიზებულად მიღებულ გადაწყვეტილებებს თავს ახვევენ იძულებით.

ახლა თანდათანობით რთულდება წარმოებრივი და საინფორმაციო კავშირები, იზრდება ორგანიზაციაში შემაჯავლი სუბიექტების რაოდენობა და მათი დამოუკიდებლობის ხარისხი. ყოველივე ამან განაპირობა მართვის დეცენტრალიზაციის ტენდენცია. ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა:

1) სწრაფად დამუშავდეს და მიღებულ იქნეს დამოუკიდებელი საინიციატივო გადაწყვეტილებები, მათ შორის უშუალო შემსრულებელთა მონაწილეობით;

2) მიღებულ გადაწყვეტილებებში უფრო ნათლად აისახოს ობიექტური სიტუაცია;

3) უარი თქვან ცენტრიდან დეტალური ინსტრუქციების მიღებაზე, რაც უზრუნველყოფს მართვის პროცესის მეორეხარისხოვანი პრობლემებისგან განტვირთვას და ამცირებს საინფორმაციო ნაკადებს;

4) შემსრულებელთა ორიენტაცია მოხდეს მუშაობის კონკრეტულ შედეგებზე და არა ზოგად მაჩვენებლებზე.

დადებით მხარეებთან ერთად, დეცენტრალიზაცია ხასიათდება უარყოფითი მხარეებითაც. კერძოდ, როცა გადაწყვეტილების მიღება ხდება უფრო ნაკლები ცოდნის (თვალსაწიერის) მქონე დაბალი დონის ხელმძღვანელების მიერ, ნაკლებად გაითვალისწინება, ან საერთოდ იგნორირებულია ორგანიზაციის სხვა ინტერესები. ასეთი გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, ტაქტიკური ხასიათისაა. ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება.

უფლებამოსილებათა ხელქვეითებზე დელეგირება. ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე ხელმძღვანელები თავიანთ ზოგიერთ უფლებას ხშირად გადასცემენ სათანადო ცოდნით აღჭურვილ და გამოცდილ ხელქვეითებს. აქ, უპირველეს ყოვლისა, საქმე ეხება შედარებით ნაკლებმნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას. ამ დროს ხელმძღვანელი თავისთვის იტოვებს სტრატეგიის შემუშავების, კონტროლისა და საერთო მართვის ფუნქციას. მოცემულ შემთხვევაში მმართველობითი ძალაუფლება კი არ სუსტდება (იფანტება), არამედ ხდება მისი თავმოყრა საჭირო ღონეზე, რისი შედეგიცაა უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის რაციონალური გადანაწილება ცალკეულ პირებსა და კოლექტივებს შორის. ყოველივე ეს განაპირობებს კეთილსასურველ მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს და ურთიერთნდობას ხელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის.

უფლებამოსილების დელეგირებისას ითვალისწინებენ მის მოსალოდნელ დადებით თუ უარყოფით შედეგებს და შემდეგ იღებენ გადაწყვეტილებას მის შესახებ. ამასთან, ამ საკითხისადმი საერთო მიდგომა ასეთია: უფლებამოსილებათა დელეგირება საჭიროა ყოველთვის, როცა ამის საშუალებაა.

უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესი იწყება არსებული პრობლემების კლასიფიკაციით. შემდეგ ადგენენ იმ უფლებამოსილებათა ჩამონათვალს, რომელთა დელეგირება შესაძლებელია, არკვევენ დელეგირებასთან დაკავშირებულ დადებით და სარისკო მხარეებს. ბოლოს შეისწავლიან ხელქვეითთა უნარისა და მორალური თვისებების მდგომარეობას.

უმეტესად ხდება უფლებამოსილებათა შემდეგი სახეების დელეგირება:

- 1) კერძო, ვიწროსპეციალური პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებშიც შემსრულებლები ხელმძღვანელებზე უკეთ ერკვევიან;
- 2) მოსამზადებელი სამუშაოს შესრულება (მასალების განზოგადება, პირველადი დასკვნების ფორმულირება, სხვადასხვა პროექტის შედგენა და სხვ.);
- 3) საინფორმაციო ხასიათის სხვადასხვა ღონისძიებაზე დასწრება და მათში საქმიანი მონაწილეობა და ა. შ.

არცერთ შემთხვევაში არ შეიძლება დელეგირებულ იქნეს: ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საერთო პოლიტიკის შემუშავებასთან დაკავშირებული, ან

კრიტიკულ სიტუაციებსა და დიდი რისკის პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საკითხების განხილვა, თანამშრომელთა წახალისებასა და დასჯასთან დაკავშირებული საკითხები.

უფლებამოსილებათა დელეგირება ხელმძღვანელებს ათავისუფლებს მრავალი მიმდინარე საკითხისაგან და ამით მათ საშუალება ეძლევათ, დასაქმდნენ გლობალური და უფრო მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტით, უფრო რაციონალურად გაანაწილონ დავალებები ხელქვეითებს შორის, გამოავლინონ თავიანთი შემცვლელები დაწინაურებისას ან პენსიაზე გასვლისას. ხელქვეითებს კი უფლებამოსილებათა დელეგირება, თავის მხრივ, საშუალებას აძლევს, მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობა, ცოდნა და გამოცდილება; გამოავლინონ ინიციატივა და დამოუკიდებლობა; განვითარდნენ როგორც პიროვნება; მოახდინონ საკუთარ შესაძლებლობათა დემონსტრირება, აიმაღლონ თავიანთი პრესტიჟი და შექმნან წინაპირობები (ე. წ. „სასტარტო მოედანი“) სამსახურებრივ კიბეზე მათი შემდგომი დაწინაურებისათვის. ამით მათ, ზემოთ ჩამოთვლილთან ერთად, ეუფლებათ თავისი მუშაობით დიდი კმაყოფილების გრძნობა.

უფლებამოსილებათა დელეგირების ბევრი დადებითი მხარის მოუხედავად, ზოგიერთი ხელმძღვანელიც და ხელქვეითიც ეწინააღმდეგება ამ პროცესს. ამის მიზეზი მრავალია. მაგალითად, ზოგიერთმა ხელმძღვანელმა წინასწარ არ იცის, თავისი უფლებების დელეგირებას როგორ შეხედავს უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ზოგიერთს არ ესმის ამ პრობლემის მნიშვნელობა და არც შეუძლია, სწორად განსაზღვროს დელეგირების ობიექტი. ზოგიერთი ხელმძღვანელი არაა დარწმუნებული ხელქვეითთა შესაძლებლობებში და ეშინია მათთვის თავის უფლებათა დელეგირება და სათანადო პასუხისმგებლობის დაკისრება, ზოგიერთს კი არ უნდა, ხელიდან გაუშვას თავისი საყვარელი საქმე, ან კიდევ ეშინია, უფლებამოსილებათა დელეგირებით არ დაკარგოს თავისი პრესტიჟი. არიან ისეთი ხელმძღვანელებიც, რომელთაც ეშინიათ, უფლებამოსილებათა დელეგირებამ არ გამოიწვიოს კონფლიქტი მათსა და მათ ხელქვეითებს შორის, რის გამოც არ რისკავენ, დააკისრონ მათ დამატებითი ვალდებულებანი.

ხელქვეითები, თავის მხრივ, თავს იკავებენ, თავიანთი ხელმძღვანელებისგან მიიღონ დამატებითი უფლებები შემდეგ მიზეზთა გამო: 1) ცოდნის უკმარისობა და მოცემულ საკითხში არაკომპეტენტურობა, დამოუკიდებლად მუშაობისგან

თავის არიდება; 2) თავისი თავისადმი რწმენის არარსებობა და შეცდომებისათვის პასუხისმგებლობის შიში; 3) შიში იმისა, რომ მოცემულ პრობლემაში უკეთ ვერ გაერკვევა, ვიდრე ხელმძღვანელი; 4) სხვა ვალდებულებებით გადატვირთვა; 5) ინფორმაციის უკმარისობა; 6) ხელმძღვანელებისგან საქმისადმი ფორმალური მიდგომა; 7) ფიქტიური დელეგირება, ე. ი. ხელქვეითებისთვის ისეთ უფლებამოსილებათა გადაცემა, რომლებიც მათ უკვე აქვთ.

თანამდებობრივ უფლებათა და მოვალეობათა რეგლამენტაცია. ორგანიზაციის მოსამსახურეთა ერთობლიობა გამოიხატება *სამშტატო განრიგით*. იგი არის დოკუმენტი, რომელიც მტკიცდება პირველი ხელმძღვანელის მიერ და რომელშიც მოცემულია მონაცემები შესაბამისი კატეგორიის მომუშავეთა რიცხოვნობის (სამშტატო ერთეულები) შესახებ თანამდებობათა მიხედვით, თანამდებობრივი სარგოები და მათზე დანამატები.

მუშათა თანამდებობის დასახასიათებლად გამოიყენება სამუშაოებისა და პროფესიების *ერთიანი სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი ან ანალოგიური დარგობრივი ცნობარები* (დაწვრილებით იხილეთ მე-10 თავში).

თანამდებობრივი სტრუქტურის რაციონალიზაციის გზები. ნებისმიერი ორგანიზაცია ცდილობს, თავის შტატში არ ჰყავდეს ზედმეტი თანამშრომლი. ამით მიიღწევა ხელფასის ფონდის დანახარჯების შემცირება და, შესაბამისად, მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება. პრაქტიკაში ხშირად იქმნება სიტუაცია, როცა თანამდებობრივ მოვალეობათა განსაზღვრული მოცულობის შესასრულებლად საჭიროა გაცილებით ნაკლები დროის (ძალის) დახარჯვა, ვიდრე აღმინანს შეუძლია დახარჯოს სამუშაო დღის განმავლობაში, ან საჭიროა ნაკლები კვალიფიკაცია, ვიდრე მომუშავეს აქვს. ამ შემთხვევაში, მომუშავეთა დამატებითი დაქირავების თავიდან აცილების მიზნით, ფირმები მიმართავენ თანამდებობრივი შეთავსების პოლიტიკას. *თანამდებობათა შეთავსება* გულისხმობს თანამშრომლის მიერ ნორმალური სამუშაო დღის განმავლობაში სხვა თანამდებობისათვის (თანამდებობებისათვის) განკუთვნილი დამატებითი სამუშაოს შესრულებას. ასეთი მოვლენები, უმეტესად აღინიშნება შეზღუდული მოცულობის სამუშაოს მქონე პატარა ორგანიზაციებში. პროფესიათა შეთავსებით მიიღწევა შრომითი დანახარჯების შემცირება,

იზრდება მუშაობის შემოქმედობითობა და შემთავსებელთა სიდიდე და ა.შ. საბოლოო ანგარიშით, იზრდება წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობა.

არსებობს პროფესიათა შეთავსების შემდეგი სახეები: 1) დროის პერიოდის მიხედვით – *ეპიზოდური* (მაგალითად, ავადმყოფი მუშაკის შეცვლისას), *პერიოდულად განმეორებადი*; *მუდმივი*; 2) სირთულის მიხედვით – *მარტივი* (ერთი და იმავე ფუნქციის ერთნაირ თანამდებობათა ჩარჩოში); *კომბინირებული* (ერთი და იგივე ან სხვადასხვა ფუნქციის სხვადასხვა თანამდებობა); 3) სისრულის მიხედვით – *ნაწილობრივი* (თანამდებობრივ მოვალეობათა მხოლოდ ერთი მხარის შეფასება); *სრული* (თანამდებობრივ მოვალეობათა მთელი ერთობლიობის შეფასება); 4) მიმართულების მიხედვით – *თანმიმდევრული* და *პარალელური* (სამუშაოთა შესრულება თანმიმდევრობით ან პარალელურად); 5) შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის მიხედვით – *ერთნაირი სირთულის*; *სხვადასხვა სირთულის*; 6) შრომის ორგანიზაციის მიხედვით – შრომის ინდივიდუალური ორგანიზაციისას; შრომის კოლექტიური ორგანიზაციისას.

ტერმინები და ცნებები

არასაბიუჯეტო ორგანიზაცია	პერსონალის პროფესიონალური
არაფორმალური ორგანიზაცია	სტრუქტურა
დივერსიფიცირებული ორგანიზაცია	პერსონალის სტატისტიკური
ენტუზიასტი	სტრუქტურა
თანამდებობა	პერსონალის სტრუქტურა სტაჟის
იდეების გენერატორი	მიხედვით
ინფორმაციული ორგანიზაცია	პოლიტიკური ორგანიზაცია
ინტელექტუალური კომპეტენცია	საბიუჯეტო ორგანიზაცია
კოლექტივის ფსიქოლოგიური	საგანმკარგულებლო უფლებამოსილებანი
კლიმატი	საერთო სარგებლობის ორგანიზაცია
კოლექტივის ფსიქოლოგიური	საზოგადოებრივი სიკეთის ორგანიზაცია
მდგომარეობა	საკონტროლო-საანგარიშო
კონფორმიზმი	უფლებამოსილებანი
კონკონფორმიზმი	საკოორდინაციო უფლებამოსილებანი
კონტროლიორი	სამეწარმეო ორგანიზაცია
კოორდინატორი	სარეკომენდაციო უფლებამოსილებანი
მისიონერული ორგანიზაცია	სამთავრობო ორგანიზაციები
მომგებიანი ორგანიზაცია	საქმიანი კონცერნები
ორგანიზაციისადმი მექანიკური	სიტუაციური კომპეტენტურობა
მიდგომა	სოციალური კომპეტენტურობა
ორგანიზაციისადმი ორგანული	უფლებამოსილებათა დელეგირება
მიდგომა	უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაცია
პასუხისმგებლობის დაბალი ხარისხი	უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაცია
პასუხისმგებლობის უმაღლესი	ფორმალური ორგანიზაცია
ხარისხი	ფუნქციური კომპეტენტურობა
პერსონალის ანალიზური	შემათანხმებელი უფლებამოსილებანი
სტრუქტურა	შენახვა-დაცვითი ორგანიზაცია
პერსონალის ასაკობრივი	შრომითი კოლექტივი
სტრუქტურა	

პითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის არსის გამოშხატველი ნიშნები.
3. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის, განხილვისას არსებული მიდგომები და დაახასიათეთ ისინი.
4. მოახდინეთ ორგანიზაციის კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
5. ახსენით შრომითი კოლექტივის არსი და ჩამოთვალეთ მისი ჩამოყალიბებისა და არსებობის პირობები.
6. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
7. რა იგულისხმება კოლექტივის ფსიქოლოგიურ დახასიათებაში?
8. ჩამოთვალეთ კოლექტივის ფორმირების გზები და დაახასიათეთ ისინი.
9. ჩამოთვალეთ წარმოებრივი როლების ჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის წვერთა ჯგუფები სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით და დაახასიათეთ ისინი.
11. ახსენით კონფორმიზმის არსი და მისი როლი შრომითი კოლექტივის მართვაში.
12. დაახასიათეთ პერსონალის სტატისტიკური და ანალიზური სტრუქტურა.
13. დაახასიათეთ პერსონალის პროფესიონალური და ასაკობრივი სტრუქტურა.
14. დაახასიათეთ პერსონალის საქართველოში გავრცელებული კლასიფიკაცია.
15. ჩამოთვალეთ თანამდებობის სახესხვაობანი და დაახასიათეთ ისინი.
16. ჩამოთვალეთ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
17. ჩამოთვალეთ თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
18. ახსენით თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა განაწილების შინაარსი.
19. ახსენით თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა დელეგირების არსი და მნიშვნელობა.
20. ჩამოთვალეთ თანამდებობრივი სტრუქტურის რაციონალიზაციის გზები და დაახასიათეთ ისინი.

თავი 4. პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია

4.1. პერსონალის მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია

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

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

ორგანიზაციის ფილოსოფიაში იგულისხმება პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებების შიგაორგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი პერსონალის მიერ აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა. აღნიშნული ფილოსოფიის დაცვა უზრუნველყოფს პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებაში წარმატებებსა და ორგანიზაციის ეფექტიან განვითარებას. მისი დარღვევა კი, პირიქით, იწვევს კონფლიქტებს ადმინისტრაციასა 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, პერსონალის კულტურული დონე და ა. შ.

პერსონალისა და, შესაბამისად, ორგანიზაციის ფილოსოფია სხვადასხვა ქვეყანაში გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება.

პერსონალის მართვის 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 აძლევას, ღირსეული ანაზღაურების გარანტიას.

პერსონალის მართვის 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, სამომხმარებლო ფასეულობათა წახალისება, დემოკრატიის მაღალი დონე, სოციალური გარანტიები.

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

პერსონალის მართვის კონცეფცია. უკანასკნელ წლებში მეცნიერულ-ტექნიკურმა პროგრესმა შრომით საქმიანობაში დიდი ცვლილებები გამოიწვია. ტრადიციული ტექნოლოგია თანდათანობით იცვლება მოქნილი წარმოებრივი კომპლექსებით, რობოტო-ტექნიკითა და მეცნიერებატევადი წარმოებით.

ფართოდ ინერგება კომპიუტერული ტექნიკა და კავშირგაბმულობის თანამედროვე საშუალებანი, ბიო და ლაზერული ტექნოლოგიები. მათი დანერგვის შედეგად მცირდება პერსონალის რაოდენობა, იზრდება სპეციალისტების, ხელმძღვანელებისა და მაღალი კვალიფიკაციის მუშების წილი. იზრდება ერთ მომუშავეზე კაპიტალის ღირებულებითი მოცულობა. ამას თან ახლავს სამუშაო ადგილზე მომუშავის უფლებამოსილებათა გაფართოება და წარმოებრივი პროცესის თვითკონტროლის გაზრდა, რაც თანამედროვეობის მთავარი დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა.

ზემოაღნიშნული მოვლენების შედეგად იცვლება შრომითი საქმიანობის შინაარსიც. ეცემა შრომის საშუალებებისა და საგნების ფიზიკური მანიპულირების ჩვევების მნიშვნელობა და იზრდება კონცეპტუალური ჩვევების მნიშვნელობა. აქ მხედველობაშია: რთული პროცესების ერთიან სისტემაში წარმოდგენილი უნარი, კომპიუტერებთან მუშაობის შესაძლებლობა, სტატისტიკური სიდიდეების ცოდნა და ა. შ. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ყურადღებიანობა და პასუხისმგებლობა, ადამიანებთან ურთიერთობა, ზეპირი და წერილობითი კომუნიკაციები და სხვ.

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*. ამჟამად პერსონალის მართვას, როგორც ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და გრძელვადიანი განვითარების ფაქტორს, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება.

შესაბამის სპეციალისტთა უმეტესობა პერსონალის მართვის 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 პერსონალთან მუშაობის დამახასიათებელია საკადრო სამსახურების მისწრაფება ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ყველა

ასპექტის ინტეგრაციისაკენ (მისწრაფება – დაწყებული მათი დაქირავებიდან პენსიაზე გასვლამდე).

პერსონალთან მუშაობის კონცეფციაში იგულისხმება პერსონალის მართვის 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) პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიის დამუშავებას; 2) პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებას; 3) პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის დამუშავებას.

პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია ორგანიზაციის პერსონალს განიხილავს როგორც მართვის ობიექტს, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, პერსონალის მართვის მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა ქცევის ფორმირების პროცესს.

პერსონალის მართვის სისტემა გულისხმობს პერსონალის მართვის მიზნების, ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას. იგი მოიცავს, აგრეთვე, მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთების, დამუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფუნქციური ურთიერთკავშირების ფორმირებას.

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

ამჟამად პერსონალის მართვის კონცეფციის საფუძველია მომუშავეის პიროვნების მზარდი როლი, მის მოტივაციურ განწყობილებათა ცოდნა, მათი ფორმირებისა და მათთვის ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესაბამისი მიმართულების მიცემის უნარი.

4.2. პერსონალის მართვის

ფუნქციები და მეთოდები

გამოყოფენ პერსონალის მართვის შემდეგ ფუნქციებს:

1. *პერსონალის დაგეგმვა, მათ შორის სტრატეგიული.* იგი განიხილება როგორც კადრების მენეჯმენტის საწყისი ფუნქცია;

2. *პერსონალის 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. *პერსონალის 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 მომუშავეისადმი წაყენებული მოთხოვნების ზრდით. მაგალითად, შემთხვევითი არაა, რომ იაპონიაში ერთი მომუშავეის შერჩევაზე იხარჯება 48 საათამდე სამუშაო დრო;

5. *მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება და კვლითი კაცობის ამბლები, მათი განვითარება;*

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

7. *პერსონალის მოტივაცია, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ორგანიზაციული და პირადი მიზნების თანხვედრისას;*

8. *პერსონალის ხელმძღვანელობა.* ამ ფუნქციის შესრულებაში ცენტრალური ადგილი მომუშავეთა მოტივაციას უკავია. პერსონალის მართვა განსაკუთრებით რთული და შინაარსიანი საქმიანობაა, რამდენადაც საქმე ეხება ადამიანების მართვას;

9. *პერსონალზე დანახარჯების მართვა.* იგი გულისხმობს ყველა იმ დანახარჯის დათვლას, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალის 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. პერსონალის 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 ანგეცტური მონაცემების, სტაჟისა და ა.შ. შეკრება, შენახვა და აღრიცხვა;

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

15. პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი მოტენციადის/შეფასება. აღნიშნული ფუნქცია გამოიხატება მომუშავეთა ატესტაციით, რომლის საფუძველზე ხორციელდება კადრების სტიმულირება, განვითარება, გამოყენება და მათზე კონტროლი;

16. პერსონალზე კონტროლი, დისციპლინისა და ორგანიზაციული წესრიგის უზრუნველყოფა. იგი გულისხმობს კონტროლს არა მარტო 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. პერსონალის მართვა 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 დაზღვევას, 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 პერსონალის მხრიდან ეთიკური ნორმების დაცვას, მომუშავეებს შორის ურთიერთობებში ურთიერთპატივისცემის დამკვიდრებას და ა. შ.;

23. ფირმის რეპუტაციის უზრუნველყოფა და ა. შ.

პერსონალის მართვის სუბიექტები. პერსონალის მართვის ფუნქციებს ახორციელებენ მისი *სუბიექტები*. ესენია *ამ საქმიანობით დაკავებული თანამდებობრივი პირები და ორგანიზაციები*. პერსონალის მართვის სუბიექტებია ყველა ღონის ხელმძღვანელები: პერსონალის სამსახურები (კადრების განყოფილებები), შრომითი კოლექტივების ორგანოები და საბჭოები, წარმოებრივი საბჭოები, შრომითი კოლექტივების წევრთა საერთო კრებები, ხარისხის ჯგუფები, პროფკავშირები, ქალთა ორგანიზაციები, რაციონალიზატორთა და ვეტერანთა ორგანიზაციები და ა. შ.

პერსონალის მართვის საქმიანობის მთავარი *გარე რეგულატორია* სახელმწიფო. იგი იღებს კანონებს, რომლებიც არეგულირებენ პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს.

პერსონალის მართვის მეთოდები. პერსონალის მართვა ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდის დახმარებით. მის კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა ნიშნით. ადამიანზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ პერსონალის მართვის 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. იძულებითი (ადმინისტრაციული) მეთოდი. მისი საფუძველია შიში ან სანქციების გამოყენება.

პერსონალის მართვის სისტემის აგების ძირითადი მეთოდებია: სისტემური ანალიზი; ეკონომიკური ანალიზი; დეკომპოზიციის მეთოდი (რთული მოვლენების მარტივად დანაწევრება); თანმიმდევრობითი ჩანაცვლების, შედარების, დინამიკური, ექსპერტულ-ანალიზური, ნორმატიული, ფუნქციურ-ღირებულებითი, საბალანსო, ანალოგიის, შემოქმედებითი თათბირების, კოლექტიური ბლოკნოტისა (იდეების „ბანკის“) და სხვა მეთოდები.

4.3. პერსონალის მართვის კანონზომიერებაანი და პრინციპები

პერსონალის მართვა ეყრდნობა როგორც მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებათა (მართვის თეორია, ეკონომიკური კიბერნეტიკა და სხვ.) კანონებსა და კანონზომიერებებს, ისე მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის (პერსონალის მართვისათვის) დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

პერსონალის მართვის ძირითადი კანონზომიერებებია:

1. პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან. ამ კანონზომიერების არსი წარმოების მოთხოვნებთან პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობაა;

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

3. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება. პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის ფორმაზე;

4. პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტებისა და ქვესისტემების ერთობლიობის პროპორციული შეხამება. ერთი რომელიმე ქვესისტემის ან პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტის სრულყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის მთლიანი სისტემის დისპროპორცია. ამიტომ

აუცილებელია, პროპორციულად განვაითაროთ ყველა ქვესისტემა და პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტები;

5. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა. იგი გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები პერსონალის მართვაში. მისგან გამოძინარეობს, აგრეთვე, პერსონალის მართვის სისტემისა და წარმოებრივი სისტემის მომუშავეთა რაოდენობის თანაფარდობის ოპტიმალურობა და სხვ.;

6. პერსონალის მართვის სისტემის აუცილებელი სხვადასხვაგვარობა (პრაგმატუროვნება). აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სისტემა უნდა იყოს წარმოებრივი სისტემის იდენტური. რთული წარმოებრივი სისტემისას (და, საერთოდ, მართვის რთული სისტემისას) აუცილებელია შეიქმნას პერსონალის მართვის რთული სისტემა და არა მარტივი;

7. პერსონალის მართვის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება. იგი გულისხმობს, რომ წარმოების განვითარებასთან ერთად პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობა იზრდება, ზოგიერთის კი მცირდება. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი;

8. პერსონალის მართვის საფეხურთა რაოდენობის მინიმიზაცია. იგი გამოიხატება იმით, რომ, რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი;

9. პერსონალის მართვის კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა. ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთზემოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას.

აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის ყველა კანონზომიერება ჯერ არაა აღმოჩენილი ან შესწავლილი. ამასთან, კანონზომიერებამ (ისე როგორც კანონმა) წარმოებისა და მართვის პირობების ცვლილებისას შეიძლება შეწყვიტოს მოქმედება. ასეთი მოვლენები შედარებით ხშირია საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას.

პერსონალის მართვის პრინციპები გულისხმობს პერსონალის მართვის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედო განსაზღვრულ ძირითად წესებს, დებულებებსა და ნორმებს. ისინი გამოხატავენ ობიექტურად არსებული ეკონომიკური კანონებისა და კანონზომიერებათა მოთხოვნებს. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის პრინციპებიც, თავის მხრივ, ობიექტური ხასიათისაა.

პერსონალის მართვის 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 პერსონალის მართვის ისეთ პრინციპებს, როგორიცაა: მუდმივი დაქირავება; ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლი; კონტროლისა და კორპორაციული კონტროლის შეხამება; გადაწყვეტილებათა კონსენსუსის წესით მიღება (გადაწყვეტილების მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით).

პერსონალის მართვის სისტემის აგებას, თავის მხრივ, აქვს საკუთარი პრინციპები. **მასში იგულისხმება პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისას ხელშეწყობისა და პერსონალის მართვის ქვედანაყოფების სპეციალისტებისთვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები.** ისინი, ისე როგორც პერსონალის მართვის პრინციპები, მოქმედი ეკონომიკური კანონებიდან და კანონზომიერებებიდან გამომდინარეობენ და ობიექტური ხასიათი აქვთ. ცხადია, აღნიშნული პრინციპები განსხვავდება პერსონალის მართვის სისტემის აგების მეთოდებისაგან. პრინციპები შედარებით მუდმივია და ობიექტური ხასიათისაა, ხოლო მეთოდები, განსაზღვრული პირობების შეცვლისას, შეიძლება შეიცვალოს. პრინციპი განაპირობებს მეთოდების სისტემისა და თითოეული მეთოდის ფორმირებას. მეთოდს კი არ აქვს პრინციპზე ასეთი ზემოქმედების უნარი, რამდენადაც პრინციპები ობიექტური ხასიათისაა.

გამოყოფენ პერსონალის მართვის სისტემის აგების ორ ჯგუფს: 1) **პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრინციპები;** 2) **პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების განსაზღვრული პრინციპები.** პერსონალის მართვის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმართველობითი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა; პოტენციური იმიტაციები; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; ოპტიმალურობა; სიმარტივე; მეცნიერულობა; შეთანხმებულობა; მდგრადობა; კომფორტულობა და სხვ. პერსონალის მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს კი მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: კონცენტრაცია; სპეციალიზაცია; პარალელურობა; ადაპტურობა; მემკვიდრეობითობა; განუწყვეტლობა; რიტმულობა და ა. შ.

4.4. პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი

პიროვნება – ესაა ადამიანისათვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური, სოციალური და ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, იმოქმედოს აქტიურად და შეგნებულად. მისი მახასიათებლებია: 1) *ადამიანის ინდივიდუალურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ თვისებათა მჭიდრო ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება*; 2) გარესამყაროს შეცნობისა და გარდაქმნისაკენ მიმართული *აქტიური საქმიანობა*; 3) *მდგრადობა*, რაც პიროვნების ქცევის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

ადამიანის თვისებები ყალიბდება შემდეგი ბუნებრივი მონაცემების საფუძველზე: *ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მდგომარეობა, უმაღლესი ნერვული სისტემის, მახსოვრობის, ემოციის, გრძნობებისა და აღქმის თავისებურებანი*. იგი დამოკიდებულია, აგრეთვე, შემდეგ სოციალურ ფაქტორებზე: *პიროვნების როლი, სტატუსი, განათლება, გამოცდილება, ჩვევები კომუნიკაბელურობა და ა. შ.* ზემოაღნიშნული მომენტების კარგი ცოდნა ხელმძღვანელს ეხმარება თავისი მმართველობითი ფუნქციის წარმატებით განხორციელებაში.

ნებისმიერი პიროვნება ხასიათდება:

1. *ზოგადი თვისებებით* (ინტელექტი, ჭკუა, დაკვირვების უნარი, ყურადღება, შრომისუნარიანობა, ორგანიზებულობა, თანაზიარობა და სხვ.);
2. *სპეციფიკური თვისებებით*, რომლებშიც იგულისხმება უნარი ამა თუ იმ სახის საქმიანობისადმი;
3. *მომზადებულობით*. მასში იგულისხმება უნარის, ცოდნის, კვალიფიკაციისა და ჩვევების ერთობლიობა;
4. *ორიენტრებულობით*, რაც გულისხმობს პიროვნების აქტიურობის ორიენტულობა ისეთი სოციალური მომენტების ზემოქმედებით, როგორიცაა: ინტერესი, მისწრაფება, იდეალი, რწმენა;
5. *განსაზღვრული ყაიდის ხასიათით*;
6. ბიოლოგიურად განპირობებული თავისებურებებით, მაგალითად ტემპერამენტით;
7. *ფსიქოლოგიური თავისებურებებით* (საქმიანობის დიაპაზონი, მუშაობის სტილი, ანუ ზემოქმედების ფორმა, ფსიქიკის დინამიკა). ზემოქმედების ფორმა ემყარება ცოდნას, გამოცდილებას და ემოციებს, ხოლო

ფსიქიკის დინამიკა ხასიათდება ძალით, მოძრაობის სიჩქარითა და ალგზნებადობით;

8. ფსიქიკური მდგომარეობით (ალგზნება, აპათია, დეპრესია და ა. შ.).

პიროვნების ორიენტირებულობა და უნარი. აზროვნების ტიპები. ადამიანის ორიენტირებულობა განაპირობებს მის მიზნებსა და მოტივებს. გამოყოფენ პიროვნების ორიენტირებულობის სამ ტიპს: ურთიერთზემოქმედებაზე ორიენტირებული, ამოცანაზე ორიენტირებული და თავის თავზე ორიენტირებული. ისინი, როგორც წესი, ერთდროულად არსებობენ ადამიანებში.

ურთიერთზემოქმედებაზე (ურთიერთობაზე) ორიენტირებულობაში იგულისხმება ადამიანის მისწრაფება, ითანაშრომლოს კოლეგებთან, კარგი ურთიერთობა ჰქონდეს მათთან და მათთან ერთად გადაწყვიტოს საქმიანობის კონკრეტული პრობლემები და ამოცანები.

ამოცანაზე ორიენტირებულობა, ანუ როგორც მას სხვაგვარად ეძახიან — *საქმიანი ორიენტირებულობა*, ნიშნავს იმას, რომ პიროვნება მთავარ აქცენტს აკეთებს მიზნის მიღწევაზე.

თავის თავზე ორიენტირებულობა, ანუ *პირადი ორიენტირებულობა* კი გულისხმობს ადამიანთა მისწრაფებას, პირველ რიგში გადაწყვიტონ საკუთარი პრობლემები. მაგალითად, უზრუნველყონ საკუთარი კეთილდღეობა, მოიპოვონ პრესტიჟი, ზოგჯერ სხვის ხარჯზეც კი (თუ ეს შესაძლებელია).

პიროვნების მეორე მნიშვნელოვანი ელემენტია *უნარი*. მასში იგულისხმება კონკრეტული სახის საქმიანობის წარმატებით შესასრულებლად თვისებათა ერთობლიობა. უნარი შეიძლება იყოს: 1) *ზოგადი* (შეგრძნების, აღქმის, აზროვნების, სწავლის, მუშაობის და ა. შ.). ისინი დამახასიათებელია ყველა ადამიანისათვის და უნარის დანარჩენ სახეთა საფუძველია; 2) *ელემენტარული კერძო* (შეუპოვრობა, გამტანიანობა, მუსიკალური ნიჭი, კრიტიკულობა, აზროვნება და სხვ.); 3) *რთული კერძო*. აქ ცალკე გამოყოფენ *პროფესიონალურ* (საქმიანობის ცალკეული სახეების მიხედვით) და *სპეციალურ* უნარს. *მიმართულების მიხედვით* უნარი შეიძლება იყოს *ტექნიკური, ორგანიზაციული, პედაგოგიური* და ა. შ.

უნარის საფუძველია *ნიჭი*, ანუ პიროვნების ფსიქოფიზიოლოგიური თვისებები, რომლებიც გამოვლინდებიან საქმიანობის განსაზღვრული სახისადმი ბუნებრივ მიდრეკილებაში. ცხოვრებისეული პირობებისა და სწავლა-აღზრდის ზემოქმედებით ნიჭი გვევლინება როგორც უნარი. ამდენად, *უნარი პიროვნების ბუნებრივ და შეძენილ თვისებათა ერთობლიობაა*.

გამოვლენის ფორმის მიხედვით ნიჭი ორი სახისაა: *რეპროდუქციული* (ინფორმაციის მიღება და დამუშავება) და *შემოქმედებითი*. *დიაპაზონის მიხედვით* გამოყოფენ უნარის სამ დონეს: *ნიჭიერებას, ტალანტსა და გენიალურობას*. *ნიჭიერებაში* იგულისხმება ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს პიროვნების განსაკუთრებულ წარმატებულ საქმიანობას. როგორც წესი, იგი გამოვლინდება საქმიანობის რომელიმე მხარის სრულყოფით და გაუმჯობესებით; *ტალანტი* კი გულისხმობს ადამიანში ისეთი მონაცემების არსებობას, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება ისეთი შემოქმედებითი საქმიანობით, როგორცაა სიახლის შექმნა; *გენიალურობა* ნიჭიერების უმაღლესი ხარისხია. ასეთი ადამიანები ქმნიან ახალ იდეებს და მათი შემოქმედების შედეგებს ზოგადისტორიული მნიშვნელობა აქვს.

ადამიანთა საერთო შესაძლებლობები დიდადაა დამოკიდებული მათი *აზროვნების ტიპზე*. იგი შეიძლება იყოს *მხატვრული, ლოგიკური და შერეული*. *მხატვრული აზროვნებისათვის* დამახასიათებელია ხატოვნება, სიცხადე, მდიდარი ფანტაზია. მისთვის, აგრეთვე, დამახასიათებელია იმპულსურობა, არათანმიმდევრულობა და წყვეტადობა. ხშირად ამ თვისებების მატარებელია დამქირავებლები და ხელოვნების სხვადასხვა დარგის მუშაკები; *ლოგიკური აზროვნებისათვის*, პირიქით, დამახასიათებელია კრიტიკულობა, სიცხადე, თანმიმდევრულობა, სიღრმე, ამასთან, ხშირად ირგვლივ მყოფთათვის გაუგებარი აბსტრაქტულობა; *აზროვნების შერეული ტიპისათვის* დამახასიათებელია როგორც მხატვრული, ისე ლოგიკური აზროვნების თვისებები.

სპეციალური უნარი დაკავშირებულია საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროსთან ან სახესთან. იგი, თავისი ხასიათის მიხედვით, შეიძლება იყოს ორი ტიპის: *ინტერსოციალური და კონსტრუქციული*. *ინტერსოციალური უნარი* ორიენტირებულია ადამიანთა ურთიერთქმედების ორგანიზაციასა და მათ მართვაზე. ასეთი უნარი აუცილებელია ჰქონდეთ საშუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელებს, აგრეთვე, მომუშავეებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან რეკლამასთან, მარკეტინგთან, მოლაპარაკებების წარმართვასთან და ფართო კონტაქტები აქვთ ადამიანებთან. *კონსტრუქციული უნარი* მიმართულია საქმიანობის ამა თუ იმ საფეროში (საბუნებისმეტყველო, ტექნიკური, მხატვრული და სხვ.) კონკრეტული ობიექტების შექმნისაკენ. მათი რეალიზაცია არ მოითხოვს ირგვლივ მყოფებთან ფართო და აქტიურ კონტაქტებს. ასეთი თვისებები აუცილებელია ჰქონდეთ უმაღლესი დონის

ხელმძღვანელებს, რომლებიც გამოიძუშავენ ორგანიზაციის პოლიტიკას და სპეციალისტებს. სპეციალური უნარის რეალიზაციის ხარისხი დამოკიდებულია პიროვნების ბუნებრივ აზროვნებასა და მიღებულ განათლებაზე.

ტემპერამენტი. ადამიანის პიროვნება გარეგნულად ვლინდება მისი ქცევის ტიპებში. იგი შეიძლება იყოს *სტაბილური* და *არასტაბილური*. ტემპერამენტი, ზოგადად, ადამიანის ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობაა, რომელიც განსაზღვრავს მისი ქცევის ფორმებს: ემოციურობას, გაწონასწორებულობას ან გაუწონასწორებლობას, სიმარდეს ან ინერტულობას, აქტიურობას ან პასიურობას, გრძნობების ძალას. განსაზღვრული ზომით იგი მოქმედებს მუშაობის ხასიათსა და სტილზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებზე.

ტემპერამენტის მახასიათებლები გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სპეციალისტების შერჩევისას, კოლექტივების ფორმირებისას, მორალური წახალისებისას და სპეციალურ პირობებში მუშაობისას.

ხასიათის ძირითადი ტიპები. პიროვნების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია *ხასიათი*. იგი არის *ადამიანის ინდივიდუალური იერ-სახე, ინდივიდუალური ქცევის განმსაზღვრელი ყველაზე მკაფიოდ გამოხატული ფსიქიკური თვისებების ერთობლიობა*. ადამიანის ხასიათი ვლინდება მის მანერაში, ირგვლივ მყოფებთან, თავის მოვალეობებთან საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებაში.

ხასიათი ყალიბდება ბუნებრივი (ემოციურობა, აქტიურობა და სხვ.) და ცხოვრებისეული (სოციულური პირობები, სამუშაოს სახე) ფაქტორების ურთიერთზემოქმედების საფუძველზე. ბუნებრივი ფაქტორები ხასიათს ანიჭებს სიმყარეს, ხოლო ცხოვრებისეული – ცვალებადობას. ამიტომ იგი ღინამიკურია. *ხასიათი მორალურ-ნებისყოფითი თვისებების საფუძველია, რაც გამოვლინდება ქცევის მოტივებითა და წესებით*.

ხასიათის მხარეები: გულისხმიერება, გულახდილობა, უნდობლობა, მღუმარეობა (სიტყვაპყვირობა), გულჩახვეულობა, ტრაბახობა (მკვეზარობა), მომთხონელობა, შრომისმოყვარეობა, აკურატულობა, ეშმაკობა, პატიოსნება, სიფრთხილე, დაუღვერობა და ა. შ.

ემოციურობა შეიძლება იყოს მაღალი და დაბალი. იგი არის სხვადასხვა გარეთა და შიგა გამღიზიანებელზე ადამიანის სუბიექტური შეგრძნებითი რეაქცია, რომელიც მიმდინარეობს შექმნილი სიტუაციის მნიშვნელობისა და აზრის განცდის ფორმით. გარეთა გამღიზიანებლისაგან მიღებული რეაქცია შეიძლება იყოს დადებითი (სიხარული, კმაყოფილება) და უარყოფითი (შიში).

პირველი სუბიექტში აღძრავს მისწრაფებას, გააგრძელოს შესაბამისი გამლიზიანების მოქმედება, ხოლო მეორე – თავიდან აიცილოს იგი. ყოველივე ეს ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, ემოციებზე ზემოქმედებით მართოს დაქვემდებარებულ მომუშავეთა ქცევა.

აღამიანში თავის თავისადმი, სხვა აღამიანებისადმი, გარესამყაროს საგნებისა და მოვლენებისადმი წარმოშობილ მყარ და ხანგრძლივი ემოციებს უწოდებენ გრძნობებს. გრძნობებზე ზემოქმედების საშუალებით შესაძლებელია პერსონალის ქცევის განსაზღვრული მიმართულებით მართვა.

ხასიათის მეორე ელემენტია *აქტიურობა*, ანუ საქმიანობისადმი მოთხოვნილება. იგი შეიძლება იყოს მაღალი და დაბალი. ორგანიზაციის წევრთა მაღალი აქტიურობა სასარგებლოა, რამდენადაც მას თან ახლავს შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. ამასთან, აუცილებელია მასზე მუდმივი კონტროლის არსებობა, რამდენადაც მეტისმეტი აქტიურობა შეიძლება დამანგრეველი აღმოჩნდეს.

ხასიათის მესამე ელემენტია *პირველადობის* ან *მეორადობის* თვისება. მისი საფუძველია აღამიანის *ნერვული საქმიანობის* თავისებურებები, როგორცაა: *ძალა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე.* ძალა გამოვლინდება *ნერვული და ემოციური* დატვირთვის მნიშვნელოვანი ცვალებადობის პირობებში, პიროვნების შესაძლებლობაში, ხოლო *გაწონასწორებულობა* – მოცემული შემთხვევისას ქცევის უცვლელიობაში. *გაწონასწორებლობისას* წარმოიშობა ნერვული აღზნების სიჭარბე ან, პირიქით, დამუხრუჭება. *სიმარდეში* იგულისხმება საქმიანობის ერთი სახიდან მეორეში სწრაფად გადასვლისა და სიტუაციის სწრაფი ცვლილებებისადმი ადვილად შეგუების უნარი. პირველადი თვისებების ხასიათის მქონე პირები ამას ადვილად ახერხებენ. ისინი სწრაფად ეგუებიან შეცვლილ გარემოებას. ამასთან, ისინი მტკიცედ არ არიან დარწმუნებულნი თავიანთ თავში და არ შეუძლიათ ხანგრძლივი რუტინული მუშაობა. მეორადი თვისების ხასიათის მქონე აღამიანები გამოირჩევიან მომთმენიანობით, სტაბილურობით, ჩვეულებებისა და პრინციპებისადმი ერთგულებით. ისინი დარწმუნებულნი არიან თავიანთ თავში, ნაკლებად ექვემდებარებიან სხვების გავლენას და არიან შრომისუნარიანები. ამასთან, ამ კატეგორიის პირებს უჭირთ ახალ პირობებთან შეგუება.

ყოველივე ზემოაღნიშნული აუცილებელია გაითვალისწინონ მენეჯერებმა თავიანთ საქმიანობაში. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ ხასიათის აღნიშნულ სახეებს წმინდა სახით ფლობს აღამიანთა მხოლოდ ნახევარი, აღამიანთა მეორე ნახევრის ხასიათი კი შერეულია.

ტერმინები და ცნებები

აქტიურობა	პერსონალის მართვის
აღქმა	ფილოსოფია
გენიალურობა	პერსონალის მარკეტინგი
გრძნობები	საკადრო პოლიტიკა
ემოციურობა	საკადრო პოლიტიკის
მოტივაცია	სტრატეგია
ნებისყოფა	ტალანტი
ნიჭიერება	ტემპერამენტი
პერსონალის მართვის	უნარი
კონცეფცია	ხასიათი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა იგულისხმება პერსონალის მართვის ფილოსოფიაში?
2. რა იგულისხმება ორგანიზაციის ფილოსოფიაში და რას ემყარება იგი?
3. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის ინგლისური, ამერიკული და იაპონური ფილოსოფია.
4. ახსენით პერსონალის მართვის კონცეფციის არსი.
5. ახსენით პერსონალთან მუშაობის კონცეფციის არსი.
6. რა იგულისხმება პერსონალის მართვის სისტემაში?
7. რა იგულისხმება პერსონალის მართვის ტექნოლოგიაში?
8. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის ფუნქციები და დაახასიათეთ ისინი.
9. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სუბიექტები.
10. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.
11. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სისტემის აგების ძირითადი მეთოდები.
12. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის ძირითადი კანონზომიერებები და დაახასიათეთ ისინი.
13. ახსენით, რა იგულისხმება პერსონალის მართვის პრინციპებში და ჩამოთვალეთ ისინი.

14. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სისტემის აგების პრინციპები და დაახასიათეთ ისინი.
15. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სისტემის აგების ჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი.
16. განსაზღვრეთ ცნება „პიროვნება“.
17. ჩამოთვალეთ ადამიანის თვისებების განმსაზღვრელი ძირითადი ბუნებრივი მონაცემები.
18. ჩამოთვალეთ პიროვნების მახასიათებელი ძირითადი თვისებები.
19. ახსენით პიროვნების ორიენტირებულობის არსი და დაახასიათეთ მისი ძირითადი ტიპები.
20. განსაზღვრეთ ცნება „უნარი“ და დაახასიათეთ იგი.
21. ჩამოთვალეთ ადამიანთა აზროვნების ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
22. ახსენით ცნების – „ტემპერამენტი“ – არსი და დაახასიათეთ იგი.
23. ჩამოთვალეთ ადამიანთა ხასიათის ძირითადი ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
24. ახსენით და დაახასიათეთ ადამიანის ხასიათთან დაკავშირებული ცნებები: „ემოციურობა“, „ფრთხობები“, „აქტიურობა“, „პირველადობის ან მეორადობის თვისება“.

თავი 5. პერსონალის მართვის სისტემა

5.1. პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება

პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება გულისხმობს პერსონალის მართვის სისტემების ორგანიზაციის პროექტების დამუშავების პროცესს. იგი ორგანიზაციის მართვის სისტემის მთავარი შემადგენელი ნაწილია.

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

ორგანიზაციის მართვის სისტემის პროექტი შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან: 1) მართვის სისტემის სრულყოფის მიზანშეწონილობისა და აუცილებლობის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება; 2) დავალება მართვის სისტემის ორგანიზაციულ დაპროექტებაზე; 3) ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციული საერთო პროექტი; 4) ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციული საბუშაო პროექტი; 5) მართვის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვა.

ორგანიზაციის მართვის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესი შედგება სამი სტადიისაგან: *წინასაპროექტო მომზადება, დაპროექტება და დანერგვა.*

მოკლედ დავახასიათოთ ორგანიზაციული დაპროექტების ეტაპები.

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

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

ორგანიზაციის მართვის სისტემის საერთო ორგანიზაციულ პროექტს ამუშავებენ დამტკიცებული მართვის 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 დოკუმენტების უწყისი, ორგანიზაციისა და ძირითადი წარმოების საამქროთა სპეციალიზაციის პროექტი, დასაპროექტებელი წარმოებრივი სტრუქტურის სქემა, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა, ორგანიზაციის ძირითადი სტანდარტი მართვის სისტემაზე, განმარტებითი ბარათი პროექტზე, პროექტის დანერგვისგან მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება და სხვ.

განმარტებით ბარათში მოცემულია ცალკეული ქვესისტემების მიხედვით მართვის 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, ზედნაღებ ხარჯებზე და სხვ.).

ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციულ სამუშაო პროექტს ამუშავენ ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციული საერთო პროექტის საფუძველზე. მისი მიზანია: მართვის სისტემის დანერგვისა და მისი ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი სამუშაო ღოკუმენტაციის დამუშავება. აღნიშნული ღოკუმენტაციის შემადგენელი ნაწილებია: ზოგადსისტემური ღოკუმენტაცია, ხაზობრივი ხელმძღვანელობის ქვესისტემის ღოკუმენტაცია, მიზნობრივი ქვესისტემების /ღოკუმენტაცია, ფუნქციური ქვესისტემის ღოკუმენტაცია და უზრუნველყოფის ქვესისტემის ღოკუმენტაცია. მოცემულ პროექტზე დართული განმარტებითი ბარათი გამოირჩევა მართვის სრულყოფის საპროექტო გადაწყვეტილებების უფრო ღრმა დეტალიზაციით და პროექტის შესახებ დამატებითი მონაცემებით (გამოხმაურებები პროექტზე, ინფორმაციის წყაროები და ა. შ.).

მართვის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვა ორგანიზაციული დაპროექტების დამამთავრებელი ეტაპია. იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მატერიალურ-ტექნიკურ მომზადებას, მმართველთა პროფესიონალურ მომზადებას, პროექტის დანერგვის სტიმულირების სისტემის დამუშავებას, მომუშავეთა სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მომზადებას, პროექტის საცდელ და საბოლოო დანერგვას, დანერგვის მსვლელობაზე კონტროლს, პროექტის დანერგვისაგან ფაქტობრივი ეკონომიკური 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 შექენა, მონტაჟი და გამართვა.

პერსონალის მართვის სისტემის წარმატებული დაპროექტებისა და დანერგვისათვის აუცილებელია მომუშავეთა სოციალურ-ფსიქოლოგიური მომზადება, რაც გულისხმობს მართვის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვის აუცილებლობისა და მოსალოდნელი ეფექტიანობის საკითხებზე მმართველობით და წარმოებრივ პერსონალთან სპეციალური ლექციებისა და საუბრის ჩატარებას და ა. შ.

5.2. პერსონალის მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები

*პერსონალის მართვა მართვის ყველაზე რთული ობექტი*ა. წარმოების ნივთობრივი ფაქტორებისაგან განსხვავებით, მას აქვს უნარი, კრიტიკულად შეაფასოს მისდამი წაყენებული მოთხოვნები და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს ესა თუ ის საკითხი. ამასთან, პერსონალს აქვს საკუთარი სუბიექტური ინტერესები და უაღრესად მგრძობიარეა მმართველობით ზემოქმედებაზე. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა ადამიანის როლი წარმოებაში. ახლა ადამიანები განიხილება არა როგორც „კადრები“, არამედ როგორც „ადამიანური რესურსები“. ამასთან დაკავშირებით, პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები განიხილება არა როგორც დასანანი ხარჯები, არამედ როგორც ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში. იგი დღეს მოწინავე საწარმოებში მოგების ძირითადი წყაროა.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ცხადია, ნებისმიერ ორგანიზაციაში განვითარებისა და წარმატებების მოსაპოვებლად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის (ადამიანური რესურსების) სწორ მართვას. ეს კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია პერსონალის მართვის სამსახურების ნორმალურ ფუნქციონირებაზე.

ისტორიულად, კლასიკური მიდგომით, პერსონალის მართვამ მიიღო სახელწოდება – „*კადრების მართვა*“. იგი ხასიათდებოდა ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილით. ამ პირობებში პერსონალის მთელი ხელმძღვანელობა დაკისრებული ჰქონდა კადრების განყოფილებას.

პერსონალის მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვაზე გადასვლა საკადრო სამსახურთა საქმიანობაში ხასიათდება შემდეგი ძირითადი ცვლილებებით:

1. კადრების შერჩევისა და განლაგებიდან ბიზნესის სტრატეგიისა და ორგანიზაციულ ცვლილებებში მონაწილეობაზე გადასვლა;
2. ტრადიციული ფუნქციების შესრულებასთან ერთად ხაზობრივი ხელმძღვანელისთვის დახმარების გაწევა;
3. პერსონალის მართვის სფეროს პროფესიონალიზაცია და მასში იმ ტექნიკურ შემსრულებელთა როლის შემცირება, რომლებიც უბრალოდ აფიქსირებენ კადრების მდგომარეობას;

4. სოციალური პარტნიორობის პოლიტიკის ფორმირებასა და რეალიზაციაში მონაწილეობა;

5. ადამიანური რესურსების განვითარების ორიენტაცია ორგანიზაციის ძირითად მიზნებთან.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვა მიმართულია პრინციპულად ახალი გლობალური ამოცანების შესასრულებლად, რომლის მთავარი მიზანია ორგანიზაციის ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის ამაღლება.

პერსონალის მართვა, როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობა, ჩამოყალიბდა მეცხრამეტე და მეოცე საუკუნეების მიჯნაზე.

თავდაპირველად პერსონალის მართვის სფეროში მომუშავე სპეციალისტები ცნობილი იყვნენ სახელწოდებით: ინგლისში – „მდივანი კეთილდღეობის დარგში“, აშშ-სა და საფრანგეთში – „საზოგადოებრივი მდივანი“. პერსონალის პრობლემებით დაკავშირებული სპეციალური განყოფილებები წარმოიშვა მეოცე საუკუნის 20-30-იან წლებში. ისინი ასრულებდნენ დოკუმენტების წარმოებასთან, კონფლიქტების განხილვასთან, სასამართლოებში მონაწილეობასა და შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ სამუშაოებს. ამდენად, მათი ფუნქციები იყო დამხმარე, ხოლო კადრებთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს წყვეტდა უმაღლესი ხელმძღვანელობა. დღეს, პერსონალის მნიშვნელობის ზრდის კვალობაზე, ხდება საკადრო სამსახურების გარდაქმნა დიდი უფლებების მქონე პერსონალის, ანუ ადამიანური რესურსების სამსახურებად.

პერსონალის სამსახურები ფუნქციური ხასიათისაა. ისინი არ მონაწილეობენ პერსონალის ძირითადი საქმიანობის მართვაში, – მხოლოდ ეხმარებიან ორგანიზაციისა და განყოფილებათა ხელმძღვანელებს, გადაწყვიტონ საკითხები სამუშაოზე მიღებისას ან სამუშაოდან განთავისუფლებისას, მომუშავეთა დაწინაურებისას ან დაქვეითებისას, კვალიფიკაციის ამაღლებისას და ა. შ. განვითარებულ ქვეყნებში პერსონალის სამსახურებს, როგორც წესი, მეთაურობენ კორპორაციათა ვიცე-პრეზიდენტები, რომელთაც მმართველობით იერარქიაში მეორე ადგილი უკავიათ. ამ თანამდებობაზე უმეტესად ნიშნავენ 40 წლამდე ასაკის ახალგაზრდა ენერგიულ ადამიანებს, რომლებიც გამოირჩევიან მოქნილი პროგრესული აზროვნებით. მათი მონაწილეობის გარეშე არ ღებულობენ არცერთ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას.

პერსონალის დარგში მენეჯერის ფუნქციები: მომუშავეთა ინტერესების დაცვა სხვა მმართველების წინაშე; მმართველთა მრჩეველი მათდამი

დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობებში; პერსონალს, პროფკავშირებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთქმედების კოორდინატორი; მათი კონსულტანტი.

პერსონალის სამსახურის მნიშვნელოვანი ელემენტია საკადრო (კადრების) განყოფილებები. მათი ძირითადი ფუნქციებია: პერსონალის აღრიცხვა; კადრებზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა; მომუშავეთა შერჩევის, შერჩევის, მოწაღების, გადაშაღების, გადაადგილების, განთავისუფლების ორგანიზაცია; ხელმძღვანელი კადრების, სპეციალისტების შესწავლა და შეფასება, ხელმძღვანელობისათვის რეკომენდაციების წარდგენა ამა თუ იმ პირთა მიერ ვაკანტური თანამდებობების დაკავების შესახებ; საკადრო რეზერვის ფორმირება და მათთან სპეციალური პროგრამით მუშაობა; პერსონალის ატესტაციასა და მათი შედეგების მიხედვით განხორციელებულ ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება და ა. შ.

ზემოაღნიშნულის გარდა, პერსონალის სამსახურის განყოფილებები ამუშავენ მოქნილ პროგრამებს პერსონალთან დაკავშირებულ ისეთ პრობლემებზე, როგორცაა: პერსონალის განვითარება და სტიმულირება; შრომისა და ყოფაცხოვრების პირობების გაუმჯობესება; პერსონალთან მუშაობის მიმართულებებისა და ფორმების არჩევისადმი დიფერენცირებული მიდგომა. *ცენტრალური სამსახურის სპეციალისტები* დაკავებული არიან საკადრო პოლიტიკისა და სტრატეგიის პრობლემებით, ატესტაციის საკითხებზე კონსულტაციითა და ხელმძღვანელთა შერჩევით.

კადრების განყოფილება ყველა ორგანიზაციაში არ ფუნქციონირებს. მისი არსებობა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე: ორგანიზაციის სიდიდე, კანონმდებლობის სირთულე, პერსონალის კვალიფიკაციის დონე, სოციალური ურთიერთობების განვითარების დონე და სირთულე, პერსონალის პრობლემებზე ხელმძღვანელის შესაძლებლობა და ინტერესი. პატარა ფირმებში საკადრო საკითხებს, როგორც წესი, განაგებს ერთი პირი, ხოლო საშუალო და მსხვილ საწარმოებში (ორგანიზაციებში) – სპეციალური განყოფილებები.

საკადრო სამსახურში დასაქმებული მუშაკები პასუხს აგებენ შემდეგ საკითხებზე: ინფორმაციაზე სამუშაო ძალის ბაზრის შესახებ, კადრებზე მოთხოვნილების ანალიზსა და დაგეგმვაზე, გადაშაღებაზე, მომუშავეთა პირადი საქმეების წარმოებაზე, საქმისწარმოებაზე, არქივზე და ა. შ.

პერსონალის მართვის სტრუქტურაში გამოყოფენ რამდენიმე ბლოკს, ესენია:

1. პერსონალის ფორმირების ბლოკი (დაკომპლექტება, შესწავლა, მომზადება, განთავისუფლება);

2. პერსონალის განაწილებისა და გადანაწილების ბლოკი (პირველადი განლაგება, პროფესიული ადაპტაცია, გადაადგილება);

3. პერსონალის გამოყენების პირობების შექმნის ბლოკი (შრომის დაცვა, სამედიცინო და სოციალური მომსახურების ორგანიზაცია, სტიმულირების მეთოდების შემუშავება);

4. პერსონალზე ნორმატივების შემუშავების ბლოკი (მწარმოებლურობის, დროის, შრომის ანაზღაურების);

5. მართვის სტრუქტურისა და სისტემის შექმნასა და სრულყოფაზე დაკავებული ბლოკი.

საქართველოში ამჟამად დიდ საწარმოებში (ორგანიზაციებში) პერსონალთან მუშაობით დაკავებულია რამდენიმე სხვადასხვა სამსახური და განყოფილება. მაგალითად, პერსონალის რიცხოვნობას და ხელფასის საერთო ფონდს, როგორც წესი, განსაზღვრავს საგეგმო განყოფილება; კადრების მომზადებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას განაგებს ტექნიკური სწავლების განყოფილება; შრომის ნორმირებას, შრომის მწარმოებლურობის ანალიზს, თანრიგებს, ხელფასის ფორმირებისა და სისტემების, სპეციალისტთა რიცხოვნობის დადგენასა და საშტატო განრიგის შედგენას ახორციელებს შრომისა და ხელფასის განყოფილება, თანამშრომელთა მიღებასა და განთავისუფლებას, მათი მოძრაობის ანალიზსა და შრომის დისციპლინის საკითხებს განაგებს კადრების განყოფილება; შრომის ნორმების დასაბუთებითა და წარმოებრივი პროცესების მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის საკითხებზე მუშაობს ტექნიკური განყოფილება და ა. შ. ამრიგად, ჩვენში ახლა კადრების სამსახურთა როლი უმნიშვნელოა. ისინი, ფაქტობრივად, აღრიცხვის როლს ასრულებენ და პასუხს არ აგებენ საკადრო პოლიტიკაზე.

პერსონალის სამსახურის მუშაობას ორი მიმართულება აქვს: *ტაქტიკური* და *სტრატეგიული*. პირველი გულისხმობს ისეთი მიმდინარე საკადრო სამუშაოების ჩატარებას, როგორცაა: კადრების მოთხოვნის მდგომარეობის ანალიზი და დაგეგმვა; საშტატო განრიგების შედგენა, პერსონალის შეკრების, შეფასებისა და შერჩევის განხორციელება, ტესტირება, უახლოესი საკადრო გადაადგილებებისა და სამუშაოდან განთავისუფლების დაგეგმვა, მიმდინარე აღრიცხვა და კონტროლი, კადრების მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვის

ფორმირება, ორგანიზაციულ ფასეულობათა პროპაგანდა და პერსონალის აღზრდა. პერსონალის სამსახურის სტრატეგიული მიმართულება კი გულისხმობს ხანგრძლივი პერიოდისათვის ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას. მასში მთავარი ადგილი უკავია ისეთ საკითხებს, როგორცაა: შრომითი რესურსების ფორმირება, მათზე მოთხოვნის დაგეგმვა და მიღების ორგანიზაცია, კონფლიქტების გადაწყვეტა და მისაღები სოციალური პოლიტიკის გატარება.

საკადრო სამსახურის ობიექტია პერსონალი, ხოლო მისი სუბიექტია კადრებთან მუშაობაზე პასუხისმგებელი მომუშავეები, თანამდებობის პირები და ორგანიზაციული სტრუქტურები.

პერსონალის სამსახურთა ფუნქციები. ამჟამად მართვის სფეროს მომუშავეთა რაოდენობა ორგანიზაციის მთელი შემადგენლობის 30%-მდეა. აქედან გამომდინარე, პერსონალთან მუშაობის სამსახურების უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა *ობიექტალური მმართველობითი აპარატის ფორმირება და მენეჯერებზე მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნების განსაზღვრა*; მისი მეორე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა *პერსონალის კონტროლინგი*, რომლის ამოცანებია: ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებზე მომუშავეთა სამუშაო ადგილების მიხედვით არსებული განაწილების შესწავლა; მართვის ამა თუ იმ მეთოდების გამოყენების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის ანალიზი; პერსონალის დაგეგმვის კოორდინაცია ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა სფეროების დაგეგმვასთან; პერსონალის სამსახურების მესამე, შედარებით თანამედროვე, ფუნქციაა *საკადრო მარკეტინგის* განხორციელება. მისი ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციციური მომუშავეებით. იგი შემდეგ ღონისძიებათა ერთობლიობაა: შრომის შიგა და გარეაზრის შესწავლა; სამსახურებრივი გადაადგილებისას მომუშავეთა მოლოდინის ანალიზი; კადრებზე მოთხოვნილებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ან შეცვლის შესაძლებლობებზე ინფორმაციის გავრცელება; საჭირო სპეციალისტების მოძიება და სამუშაოზე მოზიდვა.

დიდი ორგანიზაციები საკადრო მარკეტინგს, როგორც წესი, დამოუკიდებლად ახორციელებს. მაგალითად, ახალგაზრდა სპეციალისტებს არჩევენ სასწავლო დაწესებულებების დამამთავრებელი კურსებიდან, ზოგჯერ დაბალი კურსებიდანაც კი. ხშირად, იმ პირობით, რომ ისინი სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ სამუშაოდ მოვლენ მათთან, სტუდენტებს ეძლევათ სტიპენდია ორგანიზაციის ხარჯზე, ეხმარებიან მათ წარმოებრივი პრაქტიკის გავლაში, არდადეგების დროს ასაქმებენ და ა. შ.

პატარა და საშუალო ორგანიზაციებს საკადრო მარკეტინგის განსახორციელებლად არ აქვთ სათანადო საშუალებები. ამიტომ ისინი მსგავსი სამუშაოების ჩასატარებლად მიმართავენ შესაბამის *საშუაშავლო ფირმებს* ან სპეციალურ *სალიზინგო კომპანიებს*. ეს უკანასკნელი, სათანადო ხელშეკრულების საფუძველზე, შემკვეთი ორგანიზაციებისათვის ახორციელებს საკადრო მარკეტინგს.

პერსონალის სამსახურების საქმიანობა ეყრდნობა *მონიტორინგს*. მასში იგულისხმება: კადრების მდგომარეობასა და მათ ღირებულებას (მათ შორის ღირებულებაზე) მუდმივი სპეციალური დაკვირვება; შრომის ბალანსის შედგენა და ანალიზი; სტიმულირების მდგომარეობის შესწავლა; შრომის დაკმაყოფილებულობის მდგომარეობის ანალიზი; მომუშავეთა დაქირავების, სწავლების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და დაწინაურების არსებული მდგომარეობის შესწავლა; შრომითი დისციპლინის მდგომარეობის ანალიზი; შრომის პირობების შესწავლა და ა. შ.

5.3. პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური, ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა

5.3.1. პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის 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 დანაყოფებისათვის გადაცემამდე.

პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციებია: მიღებული დოკუმენტაციის დროული დამუშავება; მათი გადაცემა პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამის მომუშავეებზე (შემსრულებლებზე); საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების დაბეჭდვა; პერსონალის შესახებ არსებული დოკუმენტების რეგისტრაცია, აღრიცხვა და შენახვა; მოცემული ორგანიზაციისათვის დამტკიცებული ნომენკლატურის შესაბამისი საქმეების ფირმირება; 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, სამდივნოში და სხვ.) ან რამდენიმეში. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ცენტრალიზებულ საქმისწარმოებასთან, ხოლო მეორე შემთხვევაში – დეცენტრალიზებულ საქმისწარმოებასთან. პრაქტიკაში უმეტესად გავრცელებულია შერეული ფორმა, როცა ყველაზე მნიშვნელოვანი და მთელი ორგანიზაციისთვის საერთო დოკუმენტები მუშავდება ერთ ადგილზე ცენტრალიზებულად, ხოლო ამ სახის სამუშაოთა დანარჩენი ნაწილი სრულდება ყველა დანაყოფსა და სამსახურში, მათ შორის კადრების განყოფილებაში. მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის მართვის სისტემაში საქმისწარმოებისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრება მდივანს ან საკადრო სამსახურის რეფერენტს, ან ამ მიზნით სპეციალურად დანიშნულ პირს.

დოკუმენტების გაფორმებისადმი მოთხოვნები განისაზღვრება დოკუმენტაციის უნიფიცირებული სისტემების სახელმწიფო სტანდარტებით.

პერსონალის მართვის ქვესისტემაში, ისე როგორც მთელი ორგანიზაციის ქვესისტემაში, გამოიყენება *დოკუმენტაციის შემდეგი უნიფიცირებული სისტემები:*

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

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

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

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

პერსონალის მართვის სამსახურის თითოეული ქვედანაყოფი ამუშავებს, აფორმებს და იყენებს მისი ფუნქციური დანიშნულებისთვის შესაბამის დოკუმენტაციას. მაგალითად, კადრების განყოფილებას საქმე აქვს შემდეგ დოკუმენტებთან: ორგანიზაციის მომუშავეთა პირადი საქმეები; შრომის

წინააკები; შრომითი ხელშეკრულებები (კონტრაქტები) და ა. შ. აღნიშნულ და სხვა დოკუმენტებთან მუშაობის წესი რეგლამენტირებულია დარგობრივი და უწყებრივი ნორმატიულ-მეთოდური მასალებით.

პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებში ადგენენ ისეთ დოკუმენტებს, როგორცაა: საკადრო საკითხებზე ბრძანებათა პროექტები (სამუშაოზე მიღება და განთავისუფლება, გადაყვანა, გადაადგილება, დაჯილდოება, დასჯა და ა. შ.); გეგმა (ანგარიში) პერსონალის მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ცნობები შრომითი დისციპლინის მდგომარეობის შესახებ, მონაცემები კადრების დენადობის შესახებ, შვებულებების გრაფიკი, წინადადებები დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირების შესახებ, საშტატო განრიგი, მომუშავეთა სამუშაო დროის აღრიცხვის ტაბელი, შრომითი ხელშეკრულებები (კონტრაქტები), მომუშავეთა მიერ ატესტაციის გავლის 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 პერსონალის მართვის სისტემის ხელმძღვანელი, (მისი მდივანი) ან საკადრო სამსახურის ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი.

5.3.2. პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის ფუნქციის შესრულება წარმოუდგენელია მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის გარეშე. მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის ახლანდელ ეტაპზე პერსონალის მართვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც ინფორმაციული პროცესი, რამდენადაც იგი მოიცავს ინფორმაციის მიღებას, გადაცემას, დამუშავებას, შენახვას და გამოყენებას.

პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა მოიცავს: ოპერატიულ ინფორმაციას, ნორმატიულ-საცნობარო ინფორმაციას, ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის კლასიფიკატორს და უნიფიცირებულ და სპეციალური დოკუმენტაციის სისტემას.

მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტების პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს მართვის არსებული ტექნოლოგიისთვის აუცილებელი და საკმარისი ინფორმაციის შემადგენლობისა და სტრუქტურის

დადგენას. პერსონალის მართვის სამსახურის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას გამსხვილებულად ორ ნაწილად აჯგუფებენ: *არამანქანური* და *შიგამანქანური*. ინფორმაციული უზრუნველყოფის მანქანურ სისტემას იყენებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებს აქვს გამოთვლითი ტექნიკის საშუალებანი (კომპიუტერები და სხვ.).

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

პერსონალის მართვის შიგამანქანური ინფორმაციული 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, პერსონალის მართვის სამსახურის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტების ერთ-ერთი ცენტრალური პრობლემაა *ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანის მეხსიერებაში მონაცემების ორგანიზაცია*. ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა *მონაცემთა ბანკების დამუშავება*. მონაცემთა ბანკში გროვდება მართვის ამოცანების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მასივები და მიმდინარეობს მათი მუდმივი განახლება.

პერსონალის მართვის 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.

5.3.3 პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის ტექნიკური უზრუნველყოფა ზორციელდება *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 პერსონალის მართვის სამსახურის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება მიიღწევა როგორც სამსახურის პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებით, ისე, უფრო სრული და ზუსტი ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე, მართვის ამოცანების გადაწყვეტისას ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით.

პერსონალის მართვისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსს წაეყენება შემდეგი მოთხოვნები: 1) მისი საინფორმაციო, პროგრამული და ტექნიკური შეთავსებადობა მასში შემავალ საშუალებებთან; 2) პერსონალის მართვის სამსახურის ფუნქციონირების პირობებთან ადაპტურობა; 3) მასში ახალ მოწყობილობათა ჩართვის მიზნით, გაფართოების შესაძლებლობა. *ტექნიკური საშუალებების არჩევისთვის საწყისი მონაცემებია:* 1) პერსონალის მართვის სამსახურის წინაშე მდგომი ამოცანების დახასიათება; 2) ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესის დახასიათება; 3) პერსონალის მართვის სამსახურის ტექნიკური საშუალებების კომპლექსში გამოყენებული მოწყობილობის ტექნიკური დახასიათება.

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მახასიათებლები:

1) შემაჯავლი და გამავალი ინფორმაციის შემცველები (დოკუმენტები, ტიპური ბლანკები, ინფორმაციის მანქანური შემცველები და სხვ.);

- 2) შემაჯავლი და გამაჯავლი ინფორმაციის მოცულობა;
- 3) გამოსათვლელ სამუშაოთა მოცულობა;
- 4) პერსონალის მართვის 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 პერსონალის შემადგენლობა და რაოდენობა; მოწყობილობის მოსათავსებლად საჭირო ფართის ოდენობა.

პერსონალის მართვის სამსახურის ტექნიკური უზრუნველყოფის დაპროექტების მთავარი ამოცანაა ტექნიკური საშუალებების არჩევა. აქ განისაზღვრება მათ შექმნაზე დანახარჯები და პერსონალის მართვის სამსახურის მომავალი ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

პერსონალის მართვის ტექნიკური უზრუნველყოფის სრულყოფაში უდიდეს როლს ასრულებს *ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანების სფეროში უნიფიკაცია და სტანდარტიზაცია.*

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

პერსონალის მართვის 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 დაშუქებასთან.

ახლანდელ ორგტექნიკის საშუალებების კლასიფიკაციას შემდეგ ვგუფებთ:

1) *ინფორმაციის შემცველები:* ქალაქებზე, ფოტოფირზე ვიზუალური ინფორმაციის მიკროშემცველები, ბგერაშემცველები, 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) *რემოგრაფიისა და თქერაციული პოლიგრაფიის საშუალებანი:* ფოტოპირის გადაღებისთვის, ელექტროგრაფიკული პირის გადაღებისთვის, თერმოგრაფიკული პირის გადაღებისთვის და სხვ. ამავე ჯგუფში შედის მიკროგრაფია, ოფსეტური ბეჭდვის მოწყობილობანი და ა. შ.;

4) *დოკუმენტთა დამუშავების საშუალებანი:* პერფორაციული და ქაღალდის საჭრელი მანქანები, დამხარისხებელი მოწყობილობანი, დოკუმენტთა გასანადგურებელი მანქანები, კორექსონდენციის დამუშავებელი საშუალებანი და სხვ.;

5) *დოკუმენტთა შენახვის, მოძიებისა 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 სხვა 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.

პერსონალის მართვის სამსახურის ორგტექნიკის 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 მაღალეფექტურ წარმოებრივ პროცესს და მუშაობაში უსაფრთხოებას, ტრავმატიზმისა და პროფესიულ დაავადებათა თავიდან აცილებას.

5.4. პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა

5.4.1. პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფაში გულისხმობენ ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური, ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი, 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 პერსონალის მართვის ამოცანების გადაწყვეტისას გამოყენებული ნორმები, წესები, მოთხოვნილებები, მახასიათებლები, მეთოდები და სხვა მონაცემები.

პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა მოიცავს მეთოდოლოგიური დოკუმენტების დამუშავებისა და გამოყენების ორგანიზაციას და პერსონალის მართვის სისტემაში ნორმატიული მეურნეობის წარმართვას.

ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური მასალებით პერსონალის მართვის სამსახურის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ორგანიზაციის მართვის აპარატის ისეთ ქვედანაყოფებს, როგორცაა: სტანდარტიზაციის

განყოფილება, შრომის ორგანიზაციის განყოფილება, ოურიდიული განყოფილება და ა.შ.

ტიპური დოკუმენტების საფუძველზე და ორგანიზაციის თავისებურებათა გათვალისწინებით, პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაკები ამუშავებენ დოკუმენტებს შიგა სარგებლობისთვის.

მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული დოკუმენტია *კოლექტიური ხელშეკრულება*. მის დამუშავებაში უშუალოდ მონაწილეობს პერსონალის მართვის ისეთი სამსახურები, როგორცაა: 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 დამქირავებელთა წარმომადგენლებად – ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები.

კოლექტიურ ხელშეკრულებაში შეიძლება ჩართულ იქნეს შემდეგი საკითხები:

- 1) შრომის ანაზრაურების ფორმა, სისტემა და სიდიდე, ფულადი წახალისება, შემწეობა, კომპენსაცია, წანამატი;
- 2) ფასების ზრდისა და ინფლაციის დონის მატებისას, ხელშეკრულებით განსაზღვრული მაჩვენებლების შესრულებისას ან შეუსრულებლობისას შრომის ანაზრაურების რეგულირების მექანიზმი;
- 3) დასაქმების, გადამხადებისა და მომუშავეთა გამოთავისუფლების პირობები;
- 4) სამუშაო დროისა და დასვენების დროის განსაზღვრა;
- 5) მომუშავეების, მათ შორის ქალებისა და ახალგაზრდების (მოზარდების), შრომის პირობებისა და დაცვის გაუმჯობესება;
- 6) ნებაყოფლობითი და აუცილებელი სამედიცინო და სოციალური დაზღვევა;
- 7) საწარმოსა და უწყებრივი საცხოვრებლის პრივატიზაციისას მომუშავეთა ინტერესების დაცვა;
- 8) წარმოებაში მომუშავეთა ეკონომიკური უსაფრთხოება და ჯანმრთელობის დაცვა;

- 9) სწავლასთან 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 გაფიცვებზე უარის თქმა.

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

ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური და მეთოდოლოგიური ხასიათის დოკუმენტების დახმარებით ხდება *პერსონალის მართვის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირება*. ასეთი დოკუმენტებია: დებულება ორგანიზაციაში საკადრო რეზერვის ფორმირების შესახებ; დებულება მომუშავეთა ადაპტაციის ორგანიზაციის შესახებ; რეკომენდაციები პერსონალის 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 პერსონალის მართვის შესაბამისი რგოლების მუშაკები.

პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის შესრულებას ემსახურება ისეთი ნორმატიული დოკუმენტები, როგორიცაა: *ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა თანამდებობების ერთიანი საკვალიფიკაციო ცნობარი, მუშათა შრომის ანაზღაურების სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები, ხელფასის სატარიფო ბადეები და ა. შ.* ისინი დამტკიცებულია სათანადო ორგანოებისა და ხელმძღვანელების მიერ.

დიდ ორგანიზაციებში ამუშავებენ *დებულებას პერსონალის შესახებ*. მასში ასახულია შემდეგი საკითხები: შრომითი კოლექტივის პროფესიული და სოციალური განვითარება, შრომითი კოლექტივის ადმინისტრაციასთან ურთიერთდამოკიდებულება, პერსონალის დასაქმების გარანტიები, და ა. შ. ასეთი დებულებები, ძირითადად, მუშავება კომერციულ ორგანიზაციებში. რეკომენდებულია, აღნიშნული დებულება შედგებოდეს შემდეგი დანაყოფებისგან: ზოგადი დებულებანი; პერსონალის ცნება; ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპები; პერსონალის

განვითარების პროგრამა; პერსონალის დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა; პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება; პერსონალის უფლებები შრომის ორგანიზაციის ფორმის არჩევისას; პერსონალის დასაქმების გარანტირებულობა; პერსონალის სოციალური გარანტიები; პერსონალის მონაწილეობა მოგებაში; ადმინისტრაცია, პერსონალი და პროფკავშირები; ადმინისტრაციის პასუხისმგებლობა და პერსონალი; დასკვნითი დებულებები; დანართი.

ორგანიზაციებში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნორმატიული დოკუმენტია *დებულება ქვედანაყოფის შესახებ*. მისი საშუალებით ხდება ორგანიზაციის ნებისმიერი სტრუქტურული ქვედანაყოფის (განყოფილების, სამსახურის, ბიუროს, ვაგუფის და ა. შ.) საქმიანობის *რეგლამენტირება*. აქ იგულისხმება *მისი* (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, მეთოდოლოგიური 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 წარმოადგენილია *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 ადგენენ ისეთი დოკუმენტების საფუძველზე, როგორცაა: ღებულება ქვედანაყოფის შესახებ, სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები და სხვ. თანამდებობრივი ინსტრუქცია განსაზღვრავს კონკრეტული თანამდებობის მქონე თითოეული მომუშავეს 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 ღებულებით.

დასავლეთის 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 შესრულოს 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 უპირატესობა 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) *დაგროვებული კვალიფიკაცია* (განათლება, პროფესიული აღზრდა, მომზადება, მუშაობის გამოცდილება);

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

4) *მამოძრავებელი 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 პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალურად მომზადებული თამანშრომლის მიერ. ვაკანტურ თანამდებობაზე კანდიდატთა არჩევისას ზემოაღნიშნული დოკუმენტის გამოყენების უპირატესობა არის შესაძლებლობა, თითოეული კანდიდატის პიროვნული თვისებები შეადარონ „იდეალური“ თანამშრომლის თვისებებს.

5.4.2. პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფაში იგულისხმება, ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, პერსონალის მართვის ორგანოებსა და ობიექტებზე იურიდიული ზემოქმედების საშუალებებისა და ფორმების გამოყენება.

პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის ძირითადი ამოცანებია: დამჭირავებლებსა და დაქირავებულებს შორის არსებული შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივი უზრუნველყოფა; შრომითი ურთიერთობებიდან გამომდინარე, მომუშავეთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა.

პერსონალის მართვის 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 პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფას ახორციელებს მისი ხელმძღვანელი და სხვა თანამდებობრივი პირები, მათი უფლებამოსილების ფარგლებში. შრომითი კანონმდებლობის სფეროში სამართლებრივი მუშაობის წარმართვაში სათავე დანაყოფია *იურიდიული განყოფილება*.

საკადრო სამსახურის თავისებურებაა ის, რომ მისი საქმიანობა უშუალოდაა დაკავშირებული ადამიანებთან. აქ სრულდება ისეთი მნიშვნელოვანი სამუშაოები, როგორიცაა: მომუშავეთა სამუშაოზე მიღება, გადაყვანები 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, როგორიცაა: *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.

პერსონალის მართვის სფეროში ორგანიზაციის *იურიდიული განყოფილებების ძირითადი ამოცანებია*: 1) ორგანიზაციის ნორმატიული აქტების პროექტთა მომზადება; 2) ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად, პერსონალის მართვის 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 პერსონალის მართვის 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.

ტიპიური ტენდენციები და ცნებები

არამანქანური ინფორმაციული უზრუნველყოფა
 დებულება პერსონალის შესახებ
 დებულება ქვედანაყოფის შესახებ
 ლოკუმენტაციის უნიფიცირებული სისტემების სახელმწიფო სტანდარტები
 ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანების სფეროში უნიფიკაცია და სტანდარტიზაცია
 ელექტრონული ფოსტა
 ინფორმაციულ მონაცემთა ბანკი
 კადრების განყოფილება
 კადრების მართვა
 კოლექტიური ხელშეკრულება
 მდივანი კეთილდღეობის დარგში მონიტორინგი
 პერსონალის მართვის სისტემა
 პერსონალის მართვის სისტემის ლოკუმენტაციური უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა
 პერსონალის მართვის სისტემის მეთოდური უზრუნველყოფა
 პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა
 პერსონალის მართვის ტექნიკური უზრუნველყოფა
 საკადრო მარკეტინგი
 საკადრო სამსახური
 სალიზინგო კომპანია
 საშტატო განრიგი
 შიგამანქანური ინფორმაციული უზრუნველყოფა
 შრომის შესახებ არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივი ნორმები
 შრომის შესახებ ნორმატიული ხასიათის სამართლებრივი ნორმები

კითხვები თვითშეფარებისათვის

1. ახსენით პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტების არსი.
2. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მართვის სისტემის პროექტის შემადგენელი ელემენტები.
3. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მართვის პროექტის დაბუშაგებისა და დანერგვის პროცესის სტადიები და დაახასიათეთ ისინი.
4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციული სამუშაო პროექტის დაბუშაგების მეთოდიკა.

5. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები.
6. ჩამოთვალეთ პერსონალის დარგში მენეჯერის ფუნქციები.
7. დაახასიათეთ საკადრო განყოფილებების ძირითადი ფუნქციები.
8. დაახასიათეთ პერსონალის სამსახურის ტაქტიკური და სტრატეგიული მიმართულებები.
9. ახსენით საკადრო მარკეტინგის არსი და ფუნქციები.
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციები.
11. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
12. ახსენით პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის შინაარსი.
13. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის არამანქანური და შიგამანქანური უზრუნველყოფის სისტემები.
14. როგორ გამოიხატება პერსონალის მართვის სამსახურის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაცვის ორგანიზაციული-მეთოდოლოგიური მოთხოვნები?
15. რა იგულისხმება პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფაში?
16. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსისადმი წაყენებული მოთხოვნები.
17. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
18. მოახდინეთ პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული ორგტექნიკის საშუალებების კლასიფიკაცია და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
19. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული კომუნიკაციის საშუალებები.
20. რა იგულისხმება პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკურ უზრუნველყოფაში?
21. ახსენით, რა არის კოლექტიური ხელშეკრულება და ახსენით მისი დადების წესი და პირობები.
22. ახსენით პერსონალის მართვის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირების შინაარსი.
23. დაახასიათეთ დებულება პერსონალის შესახებ.
24. დაახასიათეთ დებულება ქვედანაყოფის შესახებ.

25. რა იგულისხმება საშტატო განრიგში?
26. ახსენით თანამდებობრივი ინსტრუქციის შინაარსი. ✓
27. რა იგულისხმება ცნებაში – „პიროვნული სპეციფიკაცია“? დაახასიათეთ მისი შედგენის მეთოდოლოგია.
28. ახსენით პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის არსი და ამოცანები.
29. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სფეროში ორგანიზაციის იურიდიული განყოფილების ძირითადი ამოცანები.

თავი 6. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის სტრატეგია

6.1. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა

საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრელი თეორიული შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნისებისა და პრინციპების სისტემა, მისი ფორმები და მეთოდები. იგი განსაზღვრავს კადრებთან მუშაობის გენერალურ მიმართულებას და საფუძვლებს, მათდამი წაყენებულ ზოგად და სპეციფიკურ მოთხოვნებს. საკადრო პოლიტიკას ამუშავებენ ორგანიზაციის მესაკუთრენი, უმაღლესი ხელმძღვანელობა და პერსონალის მართვის სამსახურები.

ცხადია, არ შეიძლება საკადრო პოლიტიკის გაიგივება პერსონალის მართვასთან. პერსონალის მართვა უფრო ფართო ცნებაა, ხოლო საკადრო პოლიტიკა მისი ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა პერსონალთან მუშაობის მიზნობრივი სტრატეგიაა. იგი მოიცავს საკადრო მუშაობის სხვადასხვა ელემენტსა და ფორმას. მისი მიზანია მაღალმწარმოებლური და მაღალპროფესიონალური, შეკავშირებული, შიგა და გარე გარემოს ცვლილებებზე რეაგირების უნარიანი კოლექტივის შექმნა.

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებია:

1) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალით. იგი მოიცავს კადრების დაგეგმვას, შერჩევას, დაქირავებას, გამოთავისუფლებას (პენსიაზე გასვლა, სამუშაოდან განთავისუფლება), დენადობის ანალიზს და ა. შ.;

2) მომუშავეთა განვითარება, პროფორიენტაცია, მომზადება და გადამზადება, ატესტაციის ჩატარება და კვალიფიკაციის დონის შეფასება, სამსახურებრივი გადაადგილების ორგანიზაცია;

3) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ორგანიზაცია, უსაფრთხოების ტექნიკის უზრუნველყოფა, სოციალური უზრუნველყოფა.

ტერმინი „საკადრო პოლიტიკა“ იხმარება ფართო და ვიწრო გაგებით. ფართო გაგებისას საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება ადამიანური რესურსის ფირმის (ორგანიზაციის) სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მომყვანი წესებისა და ნორმების სისტემა. აქედან გამომდინარე, კადრებთან მუშაობის ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: შერჩევა, საშტატო განრიგის შედგენა, ატესტაცია, სწავლება, გადაადგილება, წინასწარ იგეგმება ორგანიზაციის საერთო მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე.

ვიწრო გაგებით, საკადრო პოლიტიკა ესაა ადამიანებისა და ორგანიზაციების ურთიერთდამოკიდებულებაში კონკრეტული წესების, სურვილებისა და შეზღუდვების ნაკრები.

საკადრო პოლიტიკის მიზნებია:

1. შრომის სფეროში მოქალაქეებისათვის კონსტიტუციით განსაზღვრული უფლებებისა და მოვალეობათა უცილობელი შესრულება, ყველა ორგანიზაციისა და ცალკეული მოქალაქის მიერ შრომისა და პროფესიული კავშირების შესახებ არსებული კანონმდებლობის, შინაგანაწესის დებულებებისა და ამ საკითხებზე ზემდგომი ორგანოების მიერ მიღებულ დოკუმენტთა მოთხოვნების დაცვა;

2. ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობის, პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებით;

3. კვალიფიციური კადრების შეგროვების, შერჩევის, სწავლებისა და განლაგების, აგრეთვე, მომუშავეთა დანარჩენი ნაწილის მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კრიტერიუმებისა და მეთოდის დამუშავება;

4. პერსონალის მართვის თეორიისა და ამ კომპლექსში (პერსონალის მართვაში) შემავალ ღონისძიებათა სოციალური და ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრის პრინციპების დამუშავება.

ახლა საკადრო პოლიტიკა, წინა პერიოდისაგან განსხვავებით, მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შრომითი კონფლიქტები, წარმოებრივი პროცესების გადაწყვეტისას ურთიერთობანი ადმინისტრაციასა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის, სოციალური პროგრამები და მათი როლი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში და ა. შ.

საკადრო პოლიტიკას ამუშავენ: უმაღლესი ხელმძღვანელობა, აქციონერთა საბჭო, ადმინისტრაცია და საკადრო სამსახური. ამ პოლიტიკის ძირითადი მომენტები ფართოდ განიხილება ორგანიზაციის კოლექტივში. მასში აქტიურად მონაწილეობს პროფკავშირი. ამის შედეგად მიიღწევა აუცილებელი კომპრომისი. საკადრო პოლიტიკის დამუშავებაში ხშირად

მონაწილეობენ გარედან მოწვეული სპეციალისტები და შესაბამისი სამეცნიერო ორგანიზაციები.

საკადრო პოლიტიკის დამუშავების დონეებია:

1. *რეგიონული დონე*, რომელიც გულისხმობს რეგიონის წარმომებრივი, ბუნებრივი, სოციალური და ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებას. იგი თავის საკანონმდებლო და მეცნიერულ-შემეცნებით ნაწილში იმეორებს საერთოსახელმწიფოებრივს;

2. *შიგაწარმოებრივი დონე*. მოცემულ შემთხვევაში ხდება ამ სფეროში არსებული საერთო სახელმწიფო და რეგიონული საკანონმდებლო წესებისა და ნორმების შეთანაწყობა ცალკეული ორგანიზაციის პირობებთან და ამის საფუძველზე პერსონალთან მუშაობის შინაგანი წესების (პრინციპების) დამუშავება. შიგა საკადრო პოლიტიკის დებულებები დასაბუთებული უნდა იყოს როგორც მეცნიერულად, ისე იურიდიულად. ამასთან ერთად, ისინი უნდა იყვნენ მაქსიმალურად კონკრეტული და მკაფიო მისამართის მქონე. *ყოველთვის უნდა იყოს ცნობილი, ვინ აგებს პასუხს ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებაზე, ვინ არის დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვში, როგორი თანმიმდევრობით და რა კრიტერიუმებით მოხდება მომუშავეთა გეგმიანი გადაადგილება, მათი სასწავლებლად ან კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გაგზავნა და ა.შ.*

შიგა საკადრო პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა მიმართულებას (იხ. ნახ. 6.1).

საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მთავარი პრინციპებია:

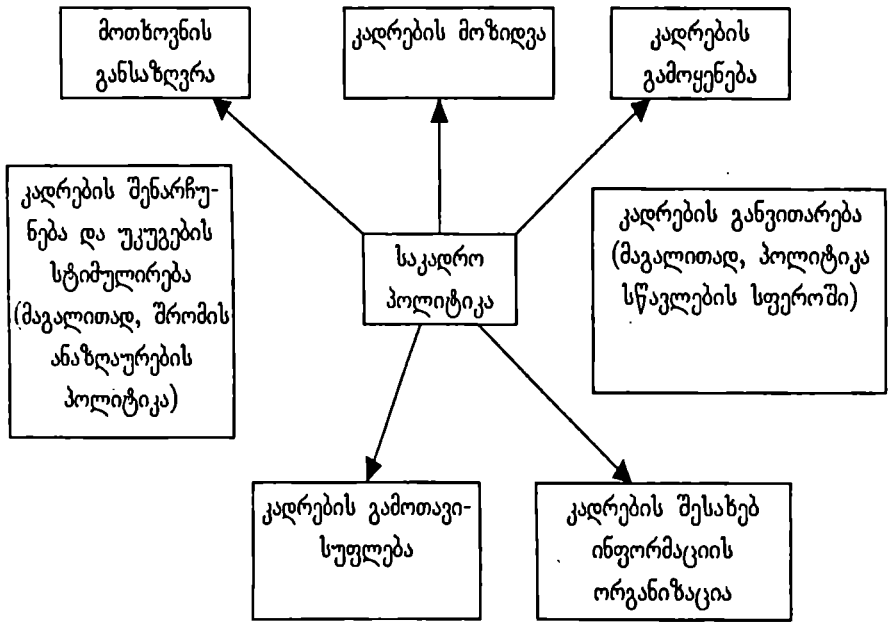
1. *მეცნიერულობა* – მოცემულ სფეროში ყველა იმ თანამედროვე მეცნიერული მიღწევის გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტს;

2. *კომპლექსურობა*, ანუ იგი უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა სფეროს, *სისტემურობა* – ურთიერთდამოკიდებულებისა და ამ სამუშაოს შემადგენელი ნაწილების ურთიერთკავშირის გათვალისწინება, მუშაობის საბოლოო შედეგებზე ამა თუ იმ ღონისძიების დადებითი თუ უარყოფითი გავლენის გათვალისწინების აუცილებლობა (როგორც ეკონომიკურ, ისე სოციალურ ეფექტზე);

3. *ეფექტიანობა*. იგი გულისხმობს, რომ მოცემულ სფეროში გაწეული დანახარჯები გამოსყიდულ იქნეს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებით.

კანონმდებლობით გამტკიცებული საკადრო პოლიტიკის ზოგადი ხასიათის ფუძემდებლურ დებულებებთან ერთად, არსებობს მეთოდური

ხასიათის პრობლემები. მის აქტუალობაზე მიუთითებს ის ფაქტიც, რომ ზოგჯერ ერთსა და იმავე საკითხზე (პრობლემაზე) არსებობს რამდენიმე ურთიერთგამომრიცხავი მეთოდოლოგია (მაგალითად, მომუშავეთა შეფასებისას). მოცემულ შემთხვევაში, მოცემული ორგანიზაციის სპეციფიკური პირობებიდან გამომდინარე, რამდენიმე ვარიანტიდან უნდა შეირჩეს რომელიმე ერთი მათგანი. ასეთ შემთხვევებს შეიძლება მიეკუთვნოთ: *ორგანიზაციის სტრუქტურის სრულყოფის მეთოდოლოგია, სამუშაოზე მიღებისა და ახალმიღებულთა სამუშაო ადგილებზე განლაგების მეთოდოლოგია, მომუშავეთა ადაპტაციის მეთოდოლოგია* და ა. შ.



ნახ. 6.1. საკადრო პოლიტიკის სფეროები

ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გარდამავალ პერიოდში არსებითად იცვლება საკადრო პოლიტიკის როგორც პრინციპები, ისე კონკრეტული შინაარსი. პოლიტიკის ფორმირების ძირითადი ფიგურაა აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო ან საწარმოს ერთმმართველი მენეჯმენტი. ამასთან, საკადრო პოლიტიკის ძირითადი

საკითხები რეგულირდება ქვეყნის შესაბამისი კანონმდებლობით. მასში მონაწილეობს, აგრეთვე, პროფკავშირები და შრომითი კოლექტივები. ახლა ორგანიზაციების (საწარმოების) ხელმძღვანელებს გაცილებით მეტი უფლებები აქვთ, ვიდრე ეს იყო საგვემო ეკონომიკის პირობებში. აქ მხედველობაშია ისეთი უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტა, როგორცაა: მომუშავეთა მიღება და განთავისუფლება, სოციალურ პროგრამებში სახსრების დაბანდება, მატერიალური წახალისების სიდიდის განსაზღვრა და ა. შ. თანამედროვე ბაზრის პირობებში საწარმო არ შეიძლება გამოდიოდეს სამუშაო ძალის მხოლოდ პასიური მომხმარებლის როლში. ფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია აქტიური ზემოქმედება საწარმოს მთელი საქმიანობის საკადრო უზრუნველყოფაზე, ანუ *აქტიური საკადრო პოლიტიკის* გატარება.

თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის საფუძველია ადამიანური რესურსების მართვის კორპორაციული სტრატეგია. მასში იგულისხმება შრომითი პოტენციალის გამოყენების, მისი განახლებასრულყოფისა და მოტივაციის განვითარების პერსპექტიული ორიენტირების დამუშავება. ასეთი მიდგომისას აუცილებელია შრომის ბაზარზე არსებითი სტრუქტურული ძვრებისა და სამუშაო ძალის ხარისხობრივი ცვლილებების (რეგიონულ, ეროვნულ და გლობალურ დონეზე) გათვალისწინება. შრომის სფეროში ზოგადკორპორაციული პოლიტიკა გამოიხატება მისი ურთიერთქმედებით ინოვაციურ, ტექნოლოგიურ და ფინანსურ სტრატეგიებთან და ბიზნესის განვითარების გენერალურ გეგმებთან.

საკადრო პოლიტიკა ცარიელ ადგილზე არ ვითარდება. იგი ხორციელდება წარმოებაში მიმდინარე სერიოზული ცვლილების პირობებში. საწარმოთა მდგრადი მდგომარეობის მთავარი შემნარჩუნებელი ფაქტორია წარმოებაში მიმდინარე ისეთი პროგრესული სიახლე, როგორცაა: პროდუქციის ახალ სახეთა გამოშვება, და მათი კომერციული ათვისება, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის სრულყოფას და შრომისა და წარმოების ორგანიზაციის პროგრესული ფორმების დანერგვას. რაც უფრო რთული და რადიკალურია ინფორმაციული პროცესი, მით უფრო დიდია საკადრო პოლიტიკის როლი წარმატების მიღწევაში.

უკანასკნელ წლებში უფრო მოქნილი ხდება ფირმების (საწარმოების) ურთიერთკავშირი გარესამყაროსთან. საკადრო პოლიტიკის პრობლემების გადაჭრაში სულ უფრო აქტიურად ებმებიან კადრები სამეცნიერო და სასწავლო დაწესებულებებიდან. ფირმებში იზრდება სიახლის დანერგვის

დამოკიდებულება საწარმოში მუშაობის ხარისხზე, რაც, თავის მხრივ, განისაზღვრება მომუშავეთა კვალიფიკაციის დონით. აქტიური საკადრო პოლიტიკა გულისხმობს ბაზარზე ურთიერთინტერესებით დაკავშირებული საწარმოების მჭიდრო ურთიერთქმედებას. საკადრო სამსახურების წინაშე დგება ადამიანური რესურსების მოძვლისა და 3-5 წლის შემდეგ პერსონალის მართვის პროგნოზირების ამოცანა. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს: შრომის ეროვნული ბაზრის თავისებურება, შრომისუნარიანი მოსახლეობის ეკონომიკური აქტიურობა, ქვეყანაში დემოგრაფიული ტენდენციები და ცვლილებები მომუშავეთა მოტივაციის სისტემაში.

მიჩნეულია, რომ აქტიური საკადრო პოლიტიკა უფრო ეფექტიანი იქნება იმ შემთხვევაში, თუ არა მარტო გამოცხადდება მისი მიზნები და ფასეულობანი, არამედ მკაფიოდ იქნება ნაჩვენები — როგორ და რა საშუალებებითა და გზებითაა შესაძლებელი საკადრო პოტენციალის ოპტიმალური მდგომარეობის რეალური მიღწევა და რას მისცემს იგი თითოეულ მომუშავეს.

კომპანიებში (კორპორაციებში, საწარმოებში და ა. შ.) საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მახასიათებლებია:

1. სტრატეგიასთან კავშირი;
2. პერსპექტიულ დაგეგმვაზე ორიენტაცია;
3. პერსონალის როლის მნიშვნელობა;
4. მომუშავეთა მიმართებაში ფირმის ფილოსოფია;
5. პერსონალთან მუშაობისას ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციებისა და პროცედურების წრე.

საკადრო პოლიტიკის ზემოაღნიშნული ძირითადი მახასიათებლები მოცემულ კონკრეტულ ფირმაში (საწარმოში) მეტ-ნაკლები ზომითაა წარმოდგენილი. იგი დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ არჩეულ საკადრო სტრატეგიაზე. საკადრო სტრატეგიის არჩევა კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია შრომით კანონმდებლობაზე, შრომის ბაზრის ხასიათზე, ქვეყანაში არსებულ სოციალურ ინსტიტუტებსა და ადამიანთა ქცევის გაბატონებულ სტერეოტიპებზე.

ორგანიზაციის ზრდას, როგორც წესი, თან ახლავს საკადრო სტრატეგიის ტრანსფორმაცია. ხელმძღვანელმა აუცილებელია, გაითვალისწინოს ყოველივე ეს და ხელიდან არ უნდა გაუშვას მომენტი, როცა საჭიროა ცვლილებების გატარება საკადრო სტრატეგიაში. საერთოდ,

საკადრო პოლიტიკის მოდელი ყალიბდება მოცემულ სფეროში გატარებული სტრატეგიითა და მთავარი ხელმძღვანელის მუშაობის სტილით, ამიტომ ხელმძღვანელისათვის ძლიერ მნიშვნელოვანია, თავიდანვე იფიქროს ორგანიზაციის მომავალ მოდელზე და არ ეცადოს, მოარგოს იგი თავისი მუშაობის სტილს. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ხელმძღვანელთა მთელი გუნდის მართვის სტილთა შესაბამისობას. მისი უჭონლობისას რთულდება ორგანიზაციაში სხვადასხვა უბნის მუშაობის კოორდინაცია. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელმა კადრების შერჩევისას ორიენტაცია აიღოს მათზე, რომელთა მუშაობის სტილი ემთხვევა თავისას. ამა თუ იმ საკითხისადმი მიდგომებსა და მუშაობის სტილში მცირე განსხვავება ზშირად სასარგებლოცაა. იგი საშუალებას იძლევა, რეალურად შეფასდეს კადრებთან დაკავშირებული სიტუაცია და შემუშავდეს მისი სწორი სტრატეგია.

უახლოეს მომავალში პერსონალთან მუშაობაში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ექნება სტრატეგიულ ასპექტებს. *მომავალზე ორიენტირებული საკადრო პოლიტიკა გულისხმობს შემდეგ ძირითად ღონისძიებათა განხორციელებას:*

1. პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დაგეგმვა;
2. პერსონალზე დანახარჯების სტრუქტურირება და დაგეგმვა;
3. ვაკანტური თანამდებობებისა და საკადრო შემადგენლობისადმი არსებული და პერსპექტიული მოთხოვნების განუწყვეტელი თანმიმდევრული დაგეგმვა და შედარება;
4. სასწავლო დაწესებულებებში პროფესიონალური საკადრო მარკეტინგი;
5. ორგანიზაციის სტრატეგიისა და საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის რეგულარული მიწოდება;
6. კვალიფიკაციის ამაღლება;
7. ხელფასის ორგანიზაციის მოქნილი ფორმები და სისტემები;
8. ხელფასის წანამატის დარიცხვის მოქნილი სისტემა;
9. დაგეგმვა;
10. ადამიანური რესურსების მოზიდვა;
11. ადმინისტრირება.

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიზნები აუცილებლად უნდა პასუხობდეს ორგანიზაციის მისიასა და მისი განვითარების კონცეფციას. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებას.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტრატეგიული ფაქტორებია:

1. ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე;
2. კლიენტების მომსახურება შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით;
3. პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
4. მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესის მიღწევების გამოყენება;
5. ეკონომიკური პასუხისმგებლობის გრძნობა;
6. კვალიფიციური საკადრო პოტენციალი;
7. მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

6.2. აპროფიტის მართვის სტრატეგია

6.2.1. სტრატეგიის ფორმირება და აპროფიტის მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი

სტრატეგიის ფორმირება. სიტყვა „სტრატეგია“ მენეჯმენტში შემოსულია სამხედრო საქმიდან. იგი ბერძნული წარმოშობისაა და ქართულად ითარგმნება როგორც „გენერლის ხელოვნება“. მმართველობით სტრატეგიაში იგულისხმება ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანების მიღწევის, მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადაწყვეტისა და ამისთვის აუცილებელი შეზღუდული რესურსების განაწილების ზოგადი კონცეფცია. იგი, ისე როგორც ნებისმიერი სხვა სტრატეგია, უნდა იყოს შინაგანად ერთიანი, გარემოსთან შეთავსებადი, რესურსებით დაბალანსებული, რეალური, ზომიერად რისკიანი, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების მომცველი. პრაქტიკაში სტრატეგია ორგანიზაციის (ფირმის, კომპანიის) მისიის, მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციისადმი მიმართული მმართველობითი და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების სისტემაა. იგი მოიცავს რამდენიმე ელემენტს.

სტრატეგიის უპირველესი ელემენტია *მიზნთა სისტემა*. მასში შედის მისია (მთავარი დანიშნულება), ზოგადორგანიზაციული და სპეციფიკური მიზნები; სტრატეგიის მეორე ელემენტია *პრიორიტეტები*. მასში იგულისხმება რესურსების (მოცემულ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების) განაწილების მთავარი პრინციპები; მესამე ელემენტია მმართველობითი მოქმედებებისა და კადრებთან მუშაობის წესები.

პერსონალის მართვის სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

1. უნდა ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი;
2. უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ფაქტორს და, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის თბიქტია ორგანიზაციის მომუშავეები, შრომის პირობები და პერსონალის სტრუქტურა.

პერსონალის სტრატეგიული მართვისას დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის ოპტიმალური სტრუქტურის უზრუნველყოფას. კოლექტივის პერსონალის სტრუქტურისა და ორგანიზაციის კრიტერიუმებია: სქესი, ასაკი, ეროვნება, კვალიფიკაცია.

სტრატეგიის შემუშავებისთვის აუცილებელია მრავალი ადამიანის ერთობლივი მუშაობა. ამ მიზნით დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მსხვილ ფირმებში ხშირად იქმნება სპეციალური ჯგუფები. მასში, როგორც წესი, შედის 10-15 კაცი (ძირითადი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები, კოლექტივის წარმომადგენლები, გარეკონსულტანტები). მათ მიერ მუშავდება სტრატეგიის ფუძემდებლური პრინციპები და მისი ალტერნატიული მოდელები. ცხადია, სტრატეგიის ფორმირებისას შეუძლებელია ყველაფრის გათვალისწინება. ნებისმიერ მომენტში როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ შეიძლება წარმოიშვას ახალი მოვლენები. ასეთ შემთხვევებში უმეტესად არაა საჭირო მთელი სტრატეგიის შეცვლა, საკმარისია მასში სათანადო ცვლილებების შეტანა. ხშირად მოწინავე ორგანიზაციებს, ზემოაღნიშნული მიზეზის გამო, აქვს არა ერთი, არამედ რამდენიმე სტრატეგია. მათ შორის წამყვანია გენერალური სტრატეგია, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მისიის განხორციელების წესებსა და გზებს. თითოეული განსაკუთრებული შემთხვევისათვის ამუშავებენ სპეციალურ სტრატეგიებს.

სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სტრატეგიის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპებია:

1. პერსონალის მართვის ინტეგრაცია ბიზნესის სტრატეგიასთან;
2. მომუშავეის განვითარების განსაზღვრაში პიროვნების მზარდი როლი;
3. ჯგუფებისა და მომუშავეების მოტივაციური განწყობის ცოდნა და მისი (მოტივაციის) მართვა.

პერსონალის მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი. საბაზრო ეკონომიკის ახლანდელ პირობებში პერსონალის მართვა, კადრების

ადმინისტრირების კლასიკური ამოცანების შენარჩუნებასთან ერთად, აუცილებელია, შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ძირითად სტრატეგიულ კონცეფციას. *პერსონალის მართვა ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციასთან.* ასეთმა პოლიტიკამ უნდა გაითვალისწინოს: ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარება, ფირმის (კომპანიის) საბაზრო დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა-შენარჩუნება, დივიდენდების მიღება, ორგანიზაციის მუდმივი ზრდა და მისი თვითდაფინანსება, საფინანსო წონასწორობის შენარჩუნება, მიღებული შედეგების განმტკიცება.

პერსონალის მართვის ფუნქციას ფირმის საბოლოო შედეგებზე არსებითი გავლენის მოხდენა შეუძლია მხოლოდ მაშინ, როცა პერსონალის მართვის სხვადასხვა ელემენტი (კარიერის განვითარება, სამუშაოზე მიღება, მოტივაცია, წარმოებრივი სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, ატესტაცია, ტრენინგი, სოციალური პარტნიორობა და სხვ.) გაერთიანებულია მოქმედებათა ერთიან კომპლექსში (პროგრამაში), რომელიც ბიზნესის სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილია.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის ფორმირებაში გვეხმარება პასუხის გაცემა ისეთ ფუნდამენტურ კითხვებზე, როგორიცაა:

1. მომუშავეთა შერჩევისას უპირატესობა გარედან მიღებას მიენიჭოს, თუ რეზერვებს საკუთარი პერსონალიდან;
2. განსაზღვრული მოცულობით შეზღუდული საშუალებები მხოლოდ მაღალ გასამრჯელოზე დაინარჯოს, თუ მოხდეს მისი გაყოფა ორ ნაწილად – ფულად გასამრჯელოდ და შეღავათებად ფირმის დანახარჯებზე;
3. განახორციელონ თუ არა პროფკავშირებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;
4. როგორ მოხდეს კადრების დაკომპლექტება და ა. შ. ფუნდამენტური საკითხებიდან გამომდინარე, წარმოიშობა ტაქტიკური ხასიათის ისეთი კითხვები, როგორიცაა:

- ა) შეიქმნას თუ არა საკუთარი სასწავლო ცენტრი;
- ბ) საჭიროა თუ არა მომუშავეთა მხარდაჭერის სოციალური პროგრამები;
- გ) რომელ პრემიულ სისტემებს მიეცეს უპირატესობა;
- დ) როგორ როლს შეასრულებს მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება;
- ე) შტატების დაკომპლექტების პრინციპების შეცვლისას გადაისინჯოს თუ არა ხელფასის სქემები და ა. შ.

პერსონალის მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი კვლინდება იმითაც, რომ საკადრო პოლიტიკის სწორი აგება შესაძლებელია

მხოლოდ ორგანიზაციის ცხოვრებისეული ციკლისა და მისი საქმიანობის სპეციფიკური პირობების გათვალისწინებით.

6.2.2. ფირმის პერსონალის განვითარება და ფუნქციური საკადრო სტრატეგია

პერსონალის განვითარება – ესაა საწარმოს სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, მისი განვითარება. პერსონალის სტრატეგიის დამუშავებისას შეისწავლება კონკრეტული ფირმის მართვის მნიშვნელოვანი ტენდენციების ურთიერთკავშირი და პროექტდება მათი ოპტიმალური თანაფარდობანი. მოკლედ თითოეული მათგანის შესახებ:

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია. პერსპექტივაში პერსონალის მართვის სისტემის აგებისას ამ ტენდენციების თანაფარდობა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. ესენია:

1. ფირმის სიდიდე;
2. სტრატეგიული დონის ხელმძღვანელობის პერსონალური წარმოდგენა ძალაუფლების განაწილების მიზანშეწონილობის შესახებ;
3. დეცენტრალიზაციისადმი ფირმის პერსონალის მზადყოფნის დონე (კვალიფიკაცია, ტრადიციები, ურთიერთკონტროლისა და თვითკონტროლის ორიენტაცია);
4. საქმიანობის ცალკეულ სახეთა სირთულე.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი. პერსონალის მართვის სტრატეგიაში აღნიშნული თანაფარდობა დამოკიდებულია მართვის არჩეული მოდელის ტიპზე (მაგალითად, იაპონური ან ამერიკული) ან მათ წარმატებულ შეხამებაზე.

ეკონომია პერსონალზე და პერსონალის „ეკოლოგია“. ფირმის ხელმძღვანელობა წყვეტს, პერსპექტივაში (დროის კონკრეტულ პერიოდში) როგორი ტიპის მომუშავის ფორმირება მოახდინოს და ქცევის როგორი ტიპი გამოიშუავოს. აქ ერთიანი კრიტერიუმი არ არსებობს. მოცემულ საკითხზე ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებებს ძირითადად სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე ეტეულობს.

ზემოაღნიშნული და სხვა თავისებურებებიდან გამომდინარე, ხელმძღვანელობას შეუძლია გამოიყენოს პერსონალის განვითარების სტრატეგიის შემდეგი მიდგომები:

1. ტრადიციული (ტელიორისტული) სტრატეგია. იგი გულისხმობს საწარმოში დაბალი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის გამოყენებას, სამუშაო ძალის ეკონომიის უზრუნველყოფელი ტექნიკის დანერგვას, შრომის ანაზღაურების სისტემის აგებას მკაცრი აღრიცხვისა და კონტროლის საფუძველზე. სტრატეგიის ამ ტიპს ხშირად აკრიტიკებენ და მას განიხილავენ როგორც კონსერვატიულს. მიუხედავად ამისა, კონკრეტული წარმოებრივი სიტუაციების ანალიზისას ნათელი ხდება, რომ ჩვენი ქვეყნის ბევრ საწარმოში დღევანდელ ეტაპზე მისი გამოყენება მიზანშეწონილია;

2. პერსპექტიული (ინტეგრაციული) სტრატეგია. იგი ითვალისწინებს პერსონალის საფუძვლიანად შერჩევას, კადრების უფრო მაღალ და უფრო ერთგვაროვან კვალიფიკაციას, პერსონალის ურთიერთშეცვლის შესაძლებლობის მაღალ დონეს, მომუშავეებზე სამუშაოს მიწოდებას დროის ხანგრძლივი პერიოდით, პერსონალის განვითარებაზე დანახარჯების გამოსყიდვის ხანგრძლივ ვადას. სტრატეგიის აღნიშნული ვარიანტი, ცხადია, უფრო პროგრესულია, ვიდრე ტრადიციული. მიუხედავად ამისა, ჩვენი ქვეყნის ბევრ საწარმოს მისი გამოყენება არ შეუძლია ფინანსური სიმძლავრის ან საწარმოთა ხელმძღვანელობის უნიათო მუშაობის გამო.

ფუნქციური საკადრო სტრატეგია. ფუნქციური საკადრო სტრატეგია უშუალო კავშირშია ფირმის ძირითად ფუნქციურ სტრატეგიასთან. ამ უკანასკნელს პირობითად ყოფენ ორ ჯგუფად: *ფუნქციონირების სტრატეგია და განვითარების სტრატეგია.*

ამერიკელი მკვლევარი *მ. პორტერი* გამოყოფს ფუნქციური სტრატეგიის სამ ვარიანტს: *ლიდერობას დაბალი დანახარჯებისას, დიფერენციაციას და ფოკუსირებას.*

ლიდერობა დაბალი დანახარჯებისას ყველაზე უფრო გავრცელებული ვარიანტია. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია ორიენტირებულია დამატებითი მოგების მიღებაზე მუდმივი დანახარჯების ეკონომიის ხარჯზე. ასეთი ეკონომია, როგორც წესი, ხდება მასობრივი მოთხოვნის სტანდარტული საქონლის გაყიდვის მოცულობის მაქსიმიზაციისას. ეს კი ფასების შემცირებისა და, შესაბამისად, ახალი ბაზრების დაპყრობის საშუალებას იძლევა. ფუნქციონირების სტრატეგიის მოცემული ვარიანტის შესაბამისი ფუნქციური საკადრო სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს უმეტესად საშუალო კვალიფიკაციის მასობრივ პროფესიათა მომუშავეების მოზიდვასა და დამაგრებაზე. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელი არაა შემოქმედებითი პოტენციალისა და მაღალი დონის მქონე მეცნიერული კადრების გამოყენება.

რაც შეეხება მმართველობით კადრებს, აქ უპირატესობა უნდა მიენიჭოს აღმინისტრაციული ყაიდის მენეჯერებს.

დიფერენციაციის სტრატეგიის არსი გამოიხატება ორგანიზაციის ყურადღების კონცენტრაციით რამდენიმე პრიორიტეტულ მიმართულებაზე, რომლებშიც იგი (ორგანიზაცია) ცდილობს, მიაღწიოს სხვებზე უპირატესობას. მისი შესაბამისი ფუნქციური სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს ვიწრო სპეციალიზაციისა და მაქსიმალურად მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალზე, მათ შორის მეცნიერ-მუშაკებსა და მკვლევრებზე. აქ მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ლიდერის ნიჭი და სამეწარმეო უნარი.

ფოკუსირების სტრატეგია გულისხმობს ფირმის მიერ ბაზრის ერთი სექტორის არჩევას და მასში ზემოაღნიშნული სტრატეგიებიდან ერთ-ერთის რეალიზებას. მისი შესაბამისი ფუნქციური სტრატეგია იქნება ზემოაღნიშნული ფუნქციური სტრატეგიებიდან ერთ-ერთის მსგავსი.

განვითარების სტრატეგიასთან დაკავშირებულია ორგანიზაციის პოტენციალი და კონკურენტული უპირატესობანი. არსებობს ასეთი სტრატეგიის ოთხი სახე: **ზრდის, ზომიერი ზრდის, შემცირებისა და კომბინირებული.**

ზრდის სტრატეგია, მიუხედავად საქმიანობის სახისა, დამახასიათებელია ახალგაზრდა ორგანიზაციებისთვის, რამდენადაც ისინი ცდილობენ ღრობის უმოკლეს პერიოდში ბაზარზე დაიკავონ მოწინავე პოზიციები. მათთვის დამახასიათებელია წარმოების მასშტაბების ზრდის მუდმივი და მაღალი ტემპები (ათეულ პროცენტობით წელიწადში). აღნიშნული სტრატეგია უზრუნველყოფს ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას ახალი ბაზრების ათვისებისა და წარმოების დიფერსიფიკაციის საფუძველზე. ასეთი ფუნქციური საკადრო პოლიტიკა, უპირველეს ყოვლისა, მიმართული უნდა იყოს შემოქმედებითი და სამეწარმეო უნარის მქონე განსაკუთრებით მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეთა მოზიდვისაკენ. კადრების დამატების საკითხი აქ ნაკლებმნიშვნელოვანია, რამდენადაც, პერსონალი უმეტესად ჯერ კიდევ ფორმირების პროცესშია. ასეთი სტრატეგიის მნიშვნელოვანი მომენტებია: შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების დახვეწილი სისტემის შექმნა, კეთილსასურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება, კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლება, სამსახურებრივი და მეცნიერული ზრდის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა. კადრების გადამზადების, სოციალური გარანტიების, პენსიაზე გასვლისა და მრავალ სხვა საკითხს მოცემულ შემთხვევაში დაქვემდებარებული მნიშვნელობა აქვს.

ზომიერი ზრდის სტრატეგია დამახასიათებელია ტრადიციულ სფეროებში მოქმედი და ფეხზე მყარად მდგომი ორგანიზაციებისთვის. აქ ხდება წარმოების ზრდა, მაგრამ შემცირებული ტემპებით – წელიწადში რამდენიმე პროცენტით. მოცემულ შემთხვევაში სწრაფი ზრდა არაა საჭირო. იგი ზოგჯერ საზიანოცაა, რამდენადაც გაუთვალისწინებელი სირთულეების წარმოშობისას მნიშვნელოვან ინერციულობას შეუძლია გაართულოს კრიზისის გადალახვა. ფუნქციური საკადრო სტრატეგია აქ განსხვავებული უნდა იყოს. მოცემულ შემთხვევებში კადრებზე მოთხოვნილების სტრუქტურა განსხვავებულია – შედარებით ნაკლებია მოთხოვნილება უმაღლესი კვალიფიკაციის მომუშავეებსა და მეცნიერ-თანამშრომლებზე. ასეთი ორგანიზაციებისთვის მეტი მნიშვნელობა აქვს: კადრების შიგა გადაადგილების პროცესებს და, შესაბამისად, მათ გადამზადებას; სოციალური გარანტიების გაძლიერებას; პენსიაზე გასვლის ორგანიზაციას, რამდენადაც აქ პერსონალის შემადგენლობაში სააქენსიო ასაკში მყოფთა რაოდენობა მნიშვნელოვნად ღიძლია.

წარმოების შემცირების სტრატეგია გამოიყენება ორგანიზაციის მიერ საქმიანობის გარდაქმნის პერიოდში. ამ დროს ფუნქციური საკადრო პოლიტიკა წარმართულია: მასობრივ განთავისუფლებაზე და მათ შრომით მოწყობაზე; პერსონალის ყველაზე საუკეთესო ნაწილის შენარჩუნების პირობებში პენსიაზე გადაზე ადრე გასვლის სტიმულირებაზე და მომუშავეთა გადამზადებაზე. ახალი კადრების შეკრების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მსგავსი სხვა საკითხები მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, არ განიხილება.

პრაქტიკაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია **კომბინირებული სტრატეგია**. მასში, ამა თუ იმ მოცულობით, კონცენტრირებულია ზემოგანხილული სტრატეგიების ელემენტები. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაციის ერთი ნაწილი სწრაფად ვითარდება, მეორე ნაწილი – ზომიერად, მესამე ნაწილი – სტაბილიზაციის პროცესშია, ხოლო მეოთხე ნაწილი ამცირებს თავისი საქმიანობის მასშტაბებს. შესაბამისი ფუნქციური საკადრო პოლიტიკა, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, უნდა მოიცავდეს ზემოგანხილული სტრატეგიების ელემენტებს.

სტრატეგიები ერთმანეთისგან განსხვავდება, აგრეთვე, თავისი ხასიათით. ამ ნიშნით გამოყოფენ სტრატეგიის სამ სახეს: შეტევითი, შეტევით-თავდაცვითი (სტაბილიზაციის) და თავდაცვითი (გადარჩენის) სტრატეგია. **შეტევითი ხასიათი** უმეტესად ვითარდება ზრდისა და ზომიერი ზრდის სტრატეგიისას, **შეტევით-თავდაცვითი** – წარმოების (საქმიანობის) შემცირების

სტრატეგიისას. *სტრატეგიის ხასიათით განპირობებულია მმართველობითი პერსონალისადმი წაყენებული მოთხოვნების თავისებურება.* პირველი ტიპის სტრატეგიის რეალიზაცია მოითხოვს სამეწარმეო ტიპის მენეჯერს, რომელიც ყოველთვის მუშაობის ახალი არატრადიციული გზების ძიებაშია. მეორე ტიპის სტრატეგიის რეალიზებისას უპირატესობა ენიჭება წინდახედულ ადმინისტრატორ-მენეჯერს. სტრატეგიის მესამე ტიპისას, ფირმის კრახისაგან გადარჩენის მიზნით, მენეჯერში მაქსიმალურად უნდა იყოს შეხამებული როგორც სამეწარმეო, ისე ადმინისტრაციული ნიჭი და სიმკაცრე.

საკადრო სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტებია: საკადრო დაგეგმვა, მიმდინარე საკადრო მუშაობა, პერსონალის ხელმძღვანელობა, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მატერიალური და მორალური წახალისება, მოტივაცია და სხვ.

6.3. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში იგულისხმება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირების ხელმძღვანელობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება ხანგრძლივ პერიოდში.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ამოცანებია:

1. განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის აუცილებელი შრომითი პოტენციალით უზრუნველყოფა;
2. ორგანიზაციის შიგა გარემოს იმდაგვარად ფორმირება, როცა შიგაორგანიზაციული კულტურა, ღირებულებითი ორიენტაციები, მოთხოვნილებებში პრიორიტეტები ქმნის პირობებს და ასტიმულირებს შრომითი პოტენციალისა და თვით სტრატეგიული მართვის კვლავწარმოებასა და რეალიზაციას;
3. მართვის ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან, მათ შორის პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება;
4. პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის საკითხებში წარმოშობილ წინააღმდეგობათა დაძლევა.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის სუბიექტებია ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახური და უმაღლესი ხაზობრივი და ფუნქციური ხელმძღვანელები.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტებია: ორგანიზაციის ერთობლივი შრომითი პოტენციალი, მისი განვითარების დინამიკა, სტრუქტურები და მიზნობრივი ურთიერთკავშირები, პოლიტიკა პერსონალის მიმართებაში და პერსონალის სტრატეგიული მართვის პრინციპებზე დამყარებული მართვის ტექნოლოგიები და მეთოდები.

სტრატეგიული მართვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალს, განსაკუთრებით მისი კომპენტეტურობის ამაღლებას. *პერსონალის კომპეტენტურობაში იგულისხმება თანამდებობრივი მოვალეობის ეფექტიანი შესრულებისთვის საკმარისი ცოდნის, ჩვევების, გამოცდილების, მუშაობის წესებისა და ილეთების ფლობის ერთობლიობა.*

აღსანიშნავია, რომ სიტყვა „*კომპეტენტურობა*“ განსხვავებულია სიტყვისაგან „*კომპეტენცია*“. ეს უკანასკნელი თანამდებობის მახასიათებელია. *მასში იგულისხმება უფლებამოსილებათა (უფლებები და მოვალეობები) ერთობლიობა, რომელსაც კანონით და სხვა ნორმატიული აქტებით ფლობს, ან უნდა ფლობდეს განსაზღვრული ორგანო ან თანამდებობის პირი.*

სტრატეგიული მართვის პირობებში მნიშვნელოვნად იზრდება პერსონალის მართვის სამსახურის მნიშვნელობა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ *პერსონალის სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგია ჯერ კიდევ არაა დამუშავებული სათანადო დონეზე.* ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს პრობლემების წარმოშობას პერსონალის მართვის სისტემაში.

ასეთი პრობლემებია:

1. პროფესიათა დეფიციტური სახეების არსებობა და სირთულეები აუცილებელ მომუშავეთა დაქირავებაში;
2. საგანმანათლებლო და საკონსულტაციო დაწესებულებებში მომსახურებაზე ფასების ზრდა;
3. საქმიანობის ახალ სახეებზე გადასვლა, წარმოებისა და მომსახურების ტექნოლოგიის საემოდ ჩქარი ცვლა და ამ მიზეზთა გამო მომუშავეთა სამუშაოდან დათხოვნა;
4. კრიზისულ პირობებში ფინანსური რესურსების უქონლობა ან ნაკლებობა და პერსონალის რაოდენობის მკვეთრი შემცირება;
5. დაკვეთების „პორტფელის“ ფორმირებისას გაურკვევლობასთან დაკავშირებული მომუშავეთა რაოდენობისა და სტრუქტურის გრძელვადიანი დაგეგმვის პრობლემები.

ადამიანური რესურსებისთვის, რესურსების სხვა სახეებისგან (მატერიალური, ფინანსური, ინფორმაციული) განსხვავებით, დამახასიათებელი გამოყენების ხანგრძლივი ხასიათი და მისი მართვის პროცესში ტრანსფორმაციის შესაძლებლობა. ისინი განიცდიან როგორც ფიზიკურ, ისე მორალურ ცვეთას, ამიტომ აუცილებელია მათი აღდგენა და კვლავწარმოება. პერსონალის, როგორც რესურსის, გამოყენება ხასიათდება იმით, რომ მისი კვლავწარმოება ხორციელდება მისი საქმიანობის განსაზღვრული დროის (ვადის) გავლის შემდეგ. მისი შექმნა და მუშაობისუნარიან მდგომარეობაში შენარჩუნება მოითხოვს დიდ კაპიტალურ დაბანდებას. ამდენად, პერსონალის გამოყენება და კვლავწარმოება *ინვესტიციურ ხასიათს* ატარებს და პერსონალის კაპიტალურ დაბანდებათა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ობიექტია. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ, ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, პერსონალზე ფულადი სახსრების ინვესტირება უნდა განხორციელდეს მხოლოდ სტრატეგიული მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე.

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში მართვის ობიექტად განიხილება პერსონალის ისეთი შინაარსობრივი მახასიათებლები, როგორიცაა: ცოდნა, ჩვევები, უნარი, სოციალური სტატუსი, ქცევისა და ღირებულების ნორმები, პროფესიულ-კვალიფიკაციური, იერარქიული და დემოგრაფიული სტრუქტურები. ამ მახასიათებლებით, ხანგრძლივი პერსპექტივის თვალსაზრისით, განისაზღვრება ორგანიზაციის *პერსონალის პოტენციალი*. ამასთან ერთად, სტრატეგიული მართვის ობიექტია პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები (შრომითი პოტენციალისა და პერსონალის კვლავწარმოებისა და რეალიზაციისა). ერთობლიობაში ისინი (პერსონალის შინაარსობრივი მახასიათებლები და პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები) წარმოადგენენ ორგანიზაციის შრომით პოტენციალს.

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა თანდათანობით ხდება.

პირველ ეტაპზე იქმნებოდა სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის წინამძღვრები. ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი იყო პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის პრაქტიკული ინტერესის უქონლობა. აღნიშნული მოვლენა გამოწვეული იყო: მუშაობის ძველი მეთოდების ინერციით; მართვის ალტერნატიული მეთოდების უქონლობით; პერსონალის მართვაში მიმდინარე ცვლილებების დისკრეტული ხასიათით და დროებითი „დადებითი“ ეფექტით.

მეორე ეტაპი დაკავშირებულია პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის აუცილებლობის გაგებასთან და ხელმძღვანელთა მისწრაფებასთან, ცვლილებები შეეტანათ თავიანთ საქმიანობაში. ამ ეტაპისთვის დამახასიათებელია: ფუნქციური მიმართულების – „პერსონალის მართვა“ – როლის გაგება და აღიარება; შრომის ბაზარზე ზოგიერთ სპეციალობაში მოთხოვნის სიჭარბე და დეფიციტურ პროფესიათა გამოჩენა; კონკურენციის გამწვავება, ტექნოლოგიების დონის ამაღლება; საქმიანობის ახალი, არატრადიციული სახეების დამუშავება; კრიმინალური სიტუაციის გართულება. ორგანიზაციებმა გამოავლინეს თავიანთი მრავალი ახალი პრობლემა: საჭირო პროფილისა და კვალიფიკაციის სპეციალისტების ნაკლებობა; პერსონალის საიმედოობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტის აუცილებლობა; მომუშავეთა დამკვრების (დენადობის) საკითხები და ა. შ.

პერსონალის მართვის მოწინავე მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობის მქონე ორგანიზაციების საქმიანობის შეფასებიდან გამომდინარე, გამოყოფენ *ორგანიზაციების სამ ჩამოყალიბებულ ტიპს:*

პირველი ტიპის ორგანიზაციები კომპლექსურადაა დაკავებული სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებით და იყენებს პერსონალის სტრატეგიული მართვის ელემენტებს. ესენია: ფართოდ დივერსიფიცირებული საფინანსო-სამრეწველო გაერთიანებები და საწარმოები დიდი ფინანსური და ორგანიზაციული შესაძლებლობებით, განვითარებული რეგიონული ქსელით;

მეორე ტიპის ორგანიზაციები იყენებენ პერსონალის სტრატეგიული მართვის მეთოდებს. ესენია: ორგანიზაციები მყარი ფინანსური შესაძლებლობებით, სტაბილური ტექნოლოგიებითა და დივერსიფიცირებული პროდუქტით. ისინი სიდიდით შეიძლება იყვნენ საკმარისად კომპაქტური და ჰყავდეთ მომუშავეთა საშუალო რაოდენობა;

მესამე ტიპის საწარმოები ახდენს სტრატეგიული ხასიათის ამოცანების დელეგირებას პერსონალის მართვის სამსახურზე. ისინი გამოიმუშავენ პერსონალის განვითარების სტრატეგიას და ორიენტირებული არიან მათზე თავიანთ საქმიანობაში. მათ მიეკუთვნება რეგიონული განშტოების, ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების დივერსიფიცირებულობის მიხედვით სხვადასხვა ორგანიზაციული ფორმის საშუალო და მსხვილი საწარმოები.

პერსონალის სტრატეგიული მართვა ეფექტიანი იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ იგი მიმდინარეობს *პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის* ჩარჩოებში. *მასში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებული და*

ურთიერთდამოკიდებული სტრატეგიული მართვის სუბიექტების, ობიექტებისა და საშუალებების მოწესრიგებული და მიზანმიმართული ერთობლიობა. ასეთი სისტემის ძირითადი სამუშაო ინსტრუმენტია პერსონალის მართვის სტრატეგია.

ამრიგად, პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა უზრუნველყოფს პერსონალის მართვის სტრატეგიის ფორმირებას, მის რეალიზაციას და ამ პროცესზე კონტროლს.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის არსიდან გამომდინარე, იგი მიმართულია, პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნით, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი კოლექტივის ფორმირებისაკენ. ამის მიხედვით, **პერსონალის მართვის სისტემის ყველა ფუნქცია შეიძლება დაჯგუფდეს** შემდეგ **სამ მიმართულებად**: 1) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა შრომითი პოტენციალით; 2) შრომითი პოტენციალის განვითარება; 3) შრომითი პოტენციალის კვლავწარმოება.

პერსონალის სტრატეგიული მართვა ორმაგი ხასიათისაა: ერთი მხრივ, იგი ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ჩარჩოებში ერთ-ერთი ფუნქციური მიმართულებაა, ხოლო მეორე მხრივ, მისი რეალიზება ხდება პერსონალის მართვის კონკრეტული ფუნქციების საშუალებით, რომლებიც მიმართულია პერსონალის მართვის სტრატეგიის შესასრულებლად. ამ თვალსაზრისით, იგი პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციური ქვესისტემაა.

პერსონალის ორგანიზაციული მართვის სისტემა აგებულია პერსონალის მართვის სისტემის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ბაზაზე. **გამოყოფენ სისტემის ორგანიზაციული ჩამოყალიბების სამ ძირითად ეარიანტს**:

1. სისტემის დამოუკიდებელ სტრუქტურად სრული განცალკევება. მოცემულ შემთხვევაში არსებობს სტრატეგიის რეალიზაციის ოპერატიული პრაქტიკიდან მოწყვეტის საშიშროება;

2. სტრატეგიული მართვის ორგანოს გამოყოფა დამოუკიდებელ სტრუქტურულ ერთეულად (სტრატეგიული მართვის განყოფილება) და სტრატეგიული სამუშაო ჯგუფების ფორმირება პერსონალის მართვის სისტემის დანაყოფთა ბაზაზე;

3. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის ფორმირება სტრუქტურულ ერთეულებად განცალკევების გარეშე. ამ შემთხვევაში სტრატეგიული მართვის საკითხებს ნაკლები ყურადღება ექცევა.

შედარებით ეფექტიანია პერსონალის მართვის სისტემის ჩარჩოებში „საშტაბო“ სტრატეგიული განყოფილების შექმნა და მათი მხრიდან სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებზე სხვა დანაყოფების კოორდინაცია.

6.4. პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია

სტრატეგიული მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტადია პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციაა. იმისათვის, რომ იგი წარმატებით განხორციელდეს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიცავს შემდეგი წესები:

1. პერსონალის მართვის მიზნები, სტრატეგია და ამოცანები გულმოდგინედ და დროულად უნდა იქნეს დაყვანილი ორგანიზაციის ყველა მომუშავემდე. ამის მიზანია არა მარტო ის, რომ მათ ნათლად გაიგონ, რას აკეთებს ორგანიზაცია და მისი პერსონალის მართვის სამსახური, არამედ აქტიური მონაწილეობა მიიღონ აღნიშნულ პროცესში;

2. ორგანიზაციის საერთო ხელმძღვანელობამ და პერსონალის მართვის სამსახურების ხელმძღვანელებმა არა მარტო დროულად უნდა უზრუნველყონ ორგანიზაცია აუცილებელი რესურსებით (მატერიალური, ფინანსური და სხვ.), არამედ მათ უნდა ჰქონდეთ სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა მიზნობრივი პროგრამების სახით და მოახდინონ მათი დაფინანსება. ცხადია, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შრომითი პოტენციალის განვითარებას.

სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მთავარი მიზანია ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და, მათ შორის პერსონალის მართვის სისტემის სტრატეგიული გეგმების კოორდინირებული დაბუშაგებისა და რეალიზაციის უზრუნველყოფა. *სტრატეგიის შესრულების პროცესში წყდება შემდეგი ამოცანები:*

1) აღგენენ ადმინისტრაციულ ამოცანებს შორის პრიორიტეტულს (საერთო ხელმძღვანელობის ამოცანები). იგი უნდა შეესაბამებოდეს პერსონალის მართვის იმ სტრატეგიას, რომლის რეალიზაციას ახდენს ორგანიზაცია და პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ისეთ ამოცანებს ეხება, როგორცაა: რესურსების განაწილება, ინფორმაციული, ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური, სამართლებრივი და სხვა ქვესისტემების შექმნა;

2) ღვინდება შესაბამისობა პერსონალის მართვის არჩეულ სტრატეგიასა და შიგორგანიზაციულ და პერსონალის მართვის სისტემის შიგა პროცესებს შორის. მისი მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირებულობის უზრუნველყოფა არჩეული სტრატეგიის განხორციელებასთან;

3) პერსონალის მართვის სტრატეგიისათვის აუცილებელი და შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა როგორც მთელი ორგანიზაციის, ისე ცალკეული ქვედანაყოფისათვის.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია ღიდადა და მოკიდებული ზემოაღნიშნული ამოცანების შესრულებაზე.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტებია: საკადრო დაგეგმვა, პერსონალის განვითარების გეგმა, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა, მოტივაცია, წახალისება და სხვ.

ღიდ ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციაზე ხელმძღვანელობა ევალება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მოადგილეს პერსონალის დარგში. ამასთან, აუცილებელია, იგი თავის მუშაობაში ყურდნობოდეს პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მხარდაჭერას, აქტიურად თანამშრომლობდეს მათთან. მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი პერსონალის მართვის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის პროცესში, როგორც წესი, ჩართულია ორგანიზაციის მრავალი სტრუქტურული ქვედანაყოფის მუშაკები. *ამდენად, ყველა დონის ყველა ხელმძღვანელი სტრატეგიის შემსრულებელია თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში.*

პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია შემდეგი ორი ეტაპისაგან შედგება: 1) სტრატეგიის დანერგვა და მის რეალიზაციაზე სტრატეგიული კონტროლი; 2) კოორდინაცია კონტროლის შედეგებიდან გამომდინარე მოქმედებებზე. *სტრატეგიის დანერგვის ეტაპი მოიცავს:* 1) პერსონალის მართვის სტრატეგიის დანერგვის გეგმის დამუშავებას; 2) პერსონალის მართვის სისტემის ქვედანაყოფთა სტრატეგიული გეგმების დამუშავებას მთლიანობაში; 3) სტრატეგიის დანერგვის სასტატო ღონისძიებების აქტივიზაციას.

სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: 1) სტრატეგიის დანერგვის მექანიზმები (ტექნოლოგია); 2) პერსონალის მართვის სისტემის ოპერატიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების ხარისხი; 3) სტრატეგიულ, ოპერატიულ და ტაქტიკურ უფლებამოსილებათა

დანაწილების ურთიერთკავშირი და ხასიათი; 4) პერსონალის მართვის სისტემისა და მთლიანად საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურების ხარისხი; 5) შიგა და გარეგარემოსთან ურთიერთკავშირის არსებობა და მისი ხარისხი; 6) კულტურულ სტრატეგიასთან შეთავსებადობა და მისი ხარისხი; 7) პერსონალის მართვის გამოყენებული მეთოდების შემადგენლობა და ხარისხი.

სტრატეგიული კონტროლის მიზანია: განსაზღვროს პერსონალის მართვის არსებული სტრატეგიის შესაბამისობა ან განსხვავება შიგა და გარეგარემოს მდგომარეობასთან; სტრატეგიულ დაგეგმვაში ცვლილებების მიმართულებათა მოხაზვა, ალტერნატიული სტრატეგიის არჩევა.

სტრატეგიული კონტროლისას სრულდება შემდეგი სამი ამოცანა:

1. პერსონალის სტრატეგიული მართვისა და პერსონალის მართვის სისტემების მდგომარეობის კონტროლი;
2. გარეგარემოს მდგომარეობასთან სტრატეგიის შესაბამისობის კონტროლი;
3. მეურნეობრიობის შიგა გარემოსთან სტრატეგიის შესაბამისობის კონტროლი.

სტრატეგიული კონტროლი ხორციელდება ისეთი საშუალებებით, როგორცაა: ფაქტორების შერჩევა; მათი ანალიზი და შეფასება; აუცილებელი მონაცემების აკუმულაცია; დასკვნების კონკრეტიზაცია და ა. შ.

სტრატეგიული კონტროლის პროცესის ფორმირებასა და განხორციელებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებია:

1. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების, აგრეთვე, შუალედური კრიტერიუმების არსებობა;
2. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის დანერგვისა და სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობა;
3. უკუკავშირის ხარისხი;
4. კოორდინაციის მექანიზმების არსებობა და ხარისხი.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის კოორდინაციულ მართვას. მისი ფორმირება საკმაოდ რთული პროცესია, რომლის დანერგვისთვის აუცილებელია პერსონალის მართვის სისტემის მმართველთა სპეციალური მომზადება. იგი მჭიდრო ურთიერთკავშირშია სტრატეგიული კონტროლის პროცესთან და სისტემის ინფორმაციულ უზრუნველყოფასთან. *კოორდინაციის განხორციელებისთვის აუცილებელია:* სტრატეგიული

დაგეგმვისა და მართვის პროცესებისა და პრინციპების ცოდნა; ინფორმაციის შეროვების, დამუშავებისა და ანალიზის მექანიზმების არსებობა; სიტუაციური მართვის რეალიზაციის მეთოდების არსებობა (სუსტი სიგნალების მართვის, განუსაზღვრელობის პირობებში მართვის და სხვ.); სიტუაციის შემადგენლობისა და სტრუქტურის დადგენის უნარი; საკოორდინაციო ჩარევის აქტივიზაციის შუალედური კრიტერიუმების არსებობა.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის მიზნით ქმნიან სამუშაო ჯგუფებს შემდეგი ფუნქციური მიმართულებებით: პერსონალის ორგანიზაციის უზრუნველყოფა, შრომითი პოტენციალის განვითარება, შრომითი პოტენციალის რეალიზაცია. ჯგუფებში აერთიანებენ არა მარტო საკადრო სამსახურის მუშაკებს, არამედ სხვა რგოლების მუშაკებსაც (ამა თუ იმ ამოცანის გადასაჭრელად). ასეთი ჯგუფის (ჯგუფების) მუშაობის ორგანიზება ხდება საპროექტო მართვის პრინციპებით. სამუშაო ჯგუფის პერსონალიდან ინიშნება ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელსაც აქვს სტრუქტურული ქვედანაყოფების უფროსის მოადგილის სტატუსი სტრატეგიული დაგეგმვის დარგში.

ტერმინები და ცნებები

დიფერენციაციის სტრატეგია
ზომიერი ზრდის სტრატეგია
ზრდის სტრატეგია
კადრების გამოთავისუფლება
კადრების განვითარება
კადრების მოზიდვა
კომბინირებული სტრატეგია
კომპეტენცია
კომპეტენტურობა
ლიდერობა
ორგანიზაციის საკადრო
პილიტიკა
ორგანიზაციის სტრატეგია
პერსონალის კოორდინა-
ციული მართვა

პერსონალის მართვის
სტრატეგია
პერსონალის პოტენციალი
პერსონალის პერსპექტიული
(ინტეგრაციული) სტრატეგია
პერსონალის სტრატეგიული
კონტროლი
პერსონალის ტრადიციული
(ტეილორისტული) სტრატეგია
ფოკუსირების სტრატეგია
ფუნქციური შემცირების
სტრატეგია
წარმოების შემცირების
სტრატეგია

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განსაზღვრეთ საკადრო პოლიტიკის არსი. ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი მიმართულებები და დაახასიათეთ ისინი.
2. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის მიზნები.
3. დაახასიათეთ საკადრო პოლიტიკის დამუშავების მეთოდიკა.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საკადრო პოლიტიკის პრინციპები.
5. დაახასიათეთ საკადრო პოლიტიკის ადამიანური რესურსების მართვის კორპორაციული სტრატეგია.
6. ახსენით აქტიური საკადრო პოლიტიკის არსი და დაახასიათეთ იგი.
7. რა იგულისხმება საკადრო პოლიტიკის ტრანსფორმაციაში?

8. რომელი ძირითადი ღონისძიებების განხორციელებას გულისხმობს მომავალზე ორიენტირებული საკადრო პოლიტიკა?
9. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტრატეგიული ფაქტორები.
10. განსაზღვრეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის არსი. ჩამოთვალეთ მისი ელემენტები, მისადმი წაყენებული მოთხოვნები და დაახასიათეთ ისინი.
11. ჩამოთვალეთ, სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სტრატეგიის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპები.
12. დაახასიათეთ პერსონალის მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი.
13. განსაზღვრეთ ცნება „პერსონალის განვითარება“.
14. ჩამოთვალეთ პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მიდგომები და დაახასიათეთ ისინი.
15. დაახასიათეთ ფუნქციური საკადრო სტრატეგია.
16. ჩამოთვალეთ განვითარების სტრატეგიის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
17. ჩამოთვალეთ საკადრო სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტები.
18. განსაზღვრეთ ცნება „პერსონალის სტრატეგიული მართვა“, ჩამოთვალეთ მისი ამოცანები და დაახასიათეთ ისინი.
19. ჩამოთვალეთ პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტები.
20. ახსენით ცნებების „კომპეტენტურობა“, „კომპეტენცია“ არსი.
21. ჩამოთვალეთ პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის ეტაპები და დაახასიათეთ ისინი.
22. ახსენით ცნება „პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა“ და ჩამოთვალეთ მისი ფუნქციის მიმართულებები და ორგანიზაციული ჩამოყალიბების ძირითადი ვარიანტები.
23. ჩამოთვალეთ ძირითადი წესები, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიცვას პერსონალის მართვის სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისთვის.
24. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის მიზნები (ამოცანები) და დაახასიათეთ ისინი.
25. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტები.

26. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპები.
27. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე მოქმედი ფაქტორები.
28. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიული კონტროლის მიზნები და ამოცანები.
29. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული კონტროლის პროცესის ფორმირებასა და განხორციელებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები.
30. რა იგულისხმება პერსონალის კოორდინაციულ მართვაში? დაახასიათეთ იგი.

თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა

7.1. პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი რთული და მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის 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. პერსონალის დაგეგმვა, უმეტეს შემთხვევაში, შიგასაფირო (შიგასაწარმო) დაგეგმვის საერთო სისტემის მიმართ მეორადია (წარმოებულა). იგი ავსებს 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 წაეყენება მომუშავეთა ამა თუ იმ კატეგორიას და ა. შ.

პერსონალის დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებზე:

ა) ორგანიზაციის რომელ უბნებზე დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი ღონის მომუშავეა საჭირო (პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა);

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

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

დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ვზემოქმედებდეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მივუსადაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (საკადრო განვითარების დაგეგმვა);

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

პერსონალის დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

1. ორგანიზაციის წევრთა აქტიური მონაწილეობა გეგმის შედგენაში მისი განხორციელების ყველა ეტაპზე;
2. დაგეგმვის უწყვეტობა და მდგრადობა;
3. გეგმის შეთანხმებულობა კოორდინაციისა და ინტეგრაციის ფორმით;
4. ეკონომიურობა.

სოციალური გეგმების შედგენისას პერსონალის დაგეგმვის *პირველი პრინციპის* დაცვა აუცილებელია, ხოლო სხვა შემთხვევებში მისი გამოყენება სასურველია;

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

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

მეოთხე პრინციპის არსი გამოიხატება პერსონალის გეგმის შედგენაზე დანახარჯების მინიმიზაციით.

პერსონალის დაგეგმვის ზემოაღნიშნული პრინციპები უნივერსალური ხასიათისაა და გამოდგება მართვის ყველა დონისას. ამასთან, თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს *სპეციფიკური პრინციპები*. მაგალითად, ქვედანაყოფში დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია *ვიწრო ადგილის პრინციპი*, რომლის მიხედვითაც საერთო შემადგენლობას განსაზღვრავს ყველაზე დაბალი მწარმოებლურობის მქონე მუშაკი. საწარმოს დონეზე ეს მაჩვენებელი, როგორც წესი, არ გამოიყენება. აქ პერსონალის დაგეგმვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სპეციფიკური პრინციპია *მეცნიერულობა*.

პერსონალის დაგეგმვის მეთოდები. ზოგადად დაგეგმვის და, მათ შორის, პერსონალის 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 მხარისგან 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.

პერსონალის 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) რესურსის ხარჯების ნორმებს.

ამჟამად საწარმოებში გამოიყენება შრომის ნორმათა სისტემა, რომლის ძირითადი სახეებია: დროის, მომსახურების დროის, მომსახურების, გამომუშავების, რიცხოვნობის, მმართველობისა და ნორმირებული დავალებების ნორმები (ისინი განხილულია მოცემული თავის ბოლო პარაგრაფში).

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, პერსონალის დაგეგმვის მესამე მეთოდი *მათემატიკურ-სტატისტიკური*. იგი ხორციელდება სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით. უმარტივესი მოდელია *სტატისტიკური*, მაგალითად, ორ ცვლად სიდიდეს შორის ურთიერთკავშირის გამომხატველი კორელაციური მოდელი. მისი დახმარებით, გარკვეული ალბათობით, შეიძლება იწინასწარმეტყველო რაიმე მოვლენა, თუ მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა. მაგალითად, როცა ვიცით კადრების დენადობის საშუალო მაჩვენებელი, შეიძლება

გავიანგარიშოთ მომავალი მოცემული პერიოდისათვის პერსონალის რიცხოვნობა. პერსონალის დაგეგმვის აღნიშნული მეთოდის ფარგლებში წარმატებით იყენებენ წრფივი პროგრამირებისა და სხვა თანამედროვე სტატისტიკურ-მათემატიკურ მეთოდებს.

7.2. პერსონალის გეგმის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდები

პერსონალის დაგეგმვის (ისე როგორც ყველა სახის დაგეგმვის) *პროცესი აისახება კონკრეტულ გეგმაში. გეგმა* ოფიციალური დოკუმენტია, რომელშიც ასახულია: ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის ცალკეული მხარეების (მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის) მომავალში განვითარების პროგნოზი; მოცემულ სფეროში ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების წინაშე მდგომი შუალედური და საბოლოო ამოცანები და მიზნები; მიმდინარე საქმიანობისა და რესურსების განაწილების კოორდინაციის მექანიზმები; სტრატეგია საგანგებო მდგომარეობის შემთხვევაში.

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 მაჩვენებელთა ნაკრები. ასეთი გეგმები გამოიყენება განსაკუთრებით ხანგრძლივვადიანი გეგმებისას ან მომავალში კონკრეტული მოვლენების განჭვრეტის შეუძლებლობისას. პერსონალის დაგეგმვისას გეგმის ამ სახეს პრაქტიკული მნიშვნელობა არ აქვს.

გეგმები განმეორებადი მოქმედებებისთვის გამოიყენება სტანდარტულ სიტუაციაში განსახორციელებელი მოვლენებისათვის. პერსონალის დაგეგმვისას ასეთ გეგმას ექვემდებარება მუშაობის გრაფიკები, სამუშაო ადგილებზე მომუშავეთა განლაგების სქემები და ა. შ.

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

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

საშუალოვადიანი გეგმის მაგალითზე განვიხილოთ პერსონალის დაგეგმვის ზოგიერთი მეთოდოლოგიური საკითხი.

პერსონალის დაგეგმვის პირველი ეტაპია მისი (პერსონალის) ანალიზი და შეფასება. იგი მოიცავს:

1. ისეთ ობიექტურ მახასიათებლებს, როგორცაა: სქესი, ასაკი, საერთო სტაჟი და სხვ.;

2. პერსონალის სტრუქტურას (განაწილება კვალიფიკაციის დონისა და ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით);

3. მუშაობის პროცესში შესასრულებელი ამოცანებისა და მათ მიერ შემსრულებლებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ჩამოთვლას (რა, როდის, რატომ, სად და როგორ კეთდება);

4. ადამიანისა და მატერიალური და ფინანსური რესურსებისთვის პასუხისმგებლობას (ვისთან ხორციელდება ურთიერთქმედება, აუცილებელი გამოცდილება, ჩვევები, სპეციალური მომზადება, უნარი, ფიზიკური მონაცემები, მწარმოებლურობის დონე, მობილურობა);

5. საბუშო დროის დანაკარგებს (მიზეზების მიხედვით);

6. დასაქმების ხასიათს (სრული ან არასრული, დროებითი ან მუდმივი);

7. მუშაობის რეჟიმს (ერთცვლიანი, მრავალცვლიანი);

8. მონაცემებს ხელფასისა (ძირითადი და დამატებითი) და პრემიის შესახებ;

9. მონაცემებს სოციალური გაცემების (დახმარებების) შესახებ;

10. მონაცემებს საბუშო ადგილის შესახებ (სახეები, რაოდენობა, ტექნიკური დახასიათება);

11. მონაცემებს შრომის პირობების (ფიზიკური, ეკონომიკური, სოციალური) შესახებ და ა. შ.

პერსონალის დაგეგმვის მეორე ეტაპია მისი პროგნოზირება. იგი მოცავს შემდეგ მაჩვენებლებს:

1. კადრებზე საერთო და წმინდა მოთხოვნილებას (სულ და ცალკეული ქვედანაყოფების, სპეციალობებისა და საკვალიფიკაციო ჯგუფების მიხედვით);
2. მოთხოვნილების დაფარვის წყაროებს (მაგალითად, გამოთავისუფლება, გადანაწილება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
3. მოთხოვნილებას პროფესიულ მომზადებაზე, გადამზადებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე;
4. მონაცემებს შრომის პირობების გაუმჯობესების შესახებ;
5. მონაცემებს წახალისების, სოციალური გაცემებისა და შეღავათების შესახებ;
6. მონაცემებს აუცილებელი დანახარჯების შესახებ.

7.3. პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა

პერსონალზე მოთხოვნილება იყოფა ორ ჯგუფად: საერთო და დამატებითი. *საერთო მოთხოვნილებაში* იგულისხმება მომუშავეთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საინვესტიციო, წარმოებრივ, ფინანსურ, მარკეტინგულ და სხვა გეგმებში დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად. მისი პროგნოზირება ხდება ზემოაღნიშნული გეგმების ანალიზის საფუძველზე. პრაქტიკული მოსაზრებიდან გამომდინარე, ახდენენ მის დიფერენცირებას პროფესიების, სპეციალობების, პროფილისა და მომზადების დონეების მიხედვით.

დამატებით მოთხოვნილებაში იგულისხმება სხვაობა პერსონალის მომავალ პროგნოზულ ან პერიოდის დასაწყისში ფაქტობრივ რაოდენობასა და საერთო მოთხოვნილებას შორის. მისი მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბების ზრდა (თანდათანობით ან ნახტომისებრი), ისე ობიექტური მიზეზებით ან დენადობის შედეგად კადრების წასვლა. კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების დადგენის შემდეგ განისაზღვრება მთლიანი მოთხოვნილება.

პერსონალის დაგეგმვის პროცესში ადგენენ *კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების ბალანსს*.

პერსონალზე მოთხოვნილების დაგეგმვა ემყარება ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის გარკვეულ წანამძღვრებს. ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირების აუცილებლობას, განსაკუთრებით დიდი ორგანიზაციებისთვის. პროგნოზის დანიშნულებაა

აღნიშნული ძირითადი წინამძღვრების დამუშავება. უბირველეს ყოვლისა, აუცილებელია პროგნოზის შემდეგი სამი სახის დამუშავება: 1) პერსონალისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესახებ; 2) მისაღებ კანდიდატთა ვარედან მოსაძიებლად; 3) ორგანიზაციის შიგნიდან კანდიდატთა მოსაძიებლად.

პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას აუცილებლად გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: გამოსაშვები პროდუქციის ან შესასრულებელი მომსახურების ხარისხისადმი მოთხოვნები და პროდუქციის გასაღების შესაძლებლობა. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება განისაზღვროს წარმოების მოცულობა და, შესაბამისად, მოთხოვნა პერსონალზე. გარდა ზემოაღნიშნული წარმოებრივი და კომერციული ხასიათის ფაქტორებისა, პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელია სხვა ფაქტორებიც. ასეთებია:

1. კადრების მოსალოდნელი ღენადობა;
2. ორგანიზაციის მომუშავეთა ხარისხი (ორგანიზაციის მოთხოვნებიდან 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.

პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზი კონკრეტულ პერიოდში კადრებზე მოთხოვნის განმსაზღვრელი კომპლექსური და მეცნიერულად დასაბუთებული დოკუმენტია. მასში კადრებზე მოთხოვნის მონაცემები მოცემულია როგორც მთლიანად, ისე ცალკეული კატეგორიებისა და პროფესიების მიხედვით. აქვე მკაფიოდაა მოცემული მოთხოვნის დაფარვის წყაროები, აუცილებელი პროფესიული მომზადების ფორმები და მეთოდები.

კადრებზე დამატებითი მოთხოვნის ბალანსი პრაქტიკულად ასე მუშავდება: ტექნიკური სამსახური ამუშავებს წარმოების სრულყოფისა და ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს. აქედან გამომდინარე, შრომის ორგანიზაციის სამსახური განსაზღვრავს კადრებზე მოთხოვნის თითოეულ სამუშაო ადგილამდეც კი. საკადრო სამსახური, საწარმოში არსებული მუშაობის ცვლიანობისა და ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის მოსალოდნელი სრულყოფის გათვალისწინებით, ადგენს

კადრებზე საერთო მოთხოვნილების ბალანსს. ამის შემდეგ იგივე სამსახური განსაზღვრავს კადრებზე მოთხოვნილების დაქმანოფილების წყაროებს, ეკონომიკურ სამსახურთან ერთად ადგენს კადრების შერჩევასა და მომზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ოდენობას და საჭირო შემთხვევაში ახდენს ბალანსის კორექტირებას.

კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების განსაზღვრის შემდეგ ადგენენ სხვადასხვა სახის პერსპექტიულ ღონისძიებათა გეგმებს: კადრების მოზიდვაზე, გადანაწილებაზე, ადაპტაციაზე, გამოთავისუფლებაზე ან შემცირებაზე, პერსონალის გამოყენებაზე, კადრების სწავლებაზე და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, სამსახურებრივ და პროფესიონალურ დაწინაურებაზე და ა. შ.

არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციაში წარმოიშობა *პერსონალის სიჭარბე*. იგი იწვევს მოტივირებისა და ზრდის პერსპექტივის დაცემას, ხელფასის გადახარჯვას და სხვა უარყოფით მოვლენებს. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია პერსონალის შემცირების ღონისძიებათა გატარება. იგი მიმდინარეობს ისეთი ბუნებრივად მიმდინარე პროცესების გათვალისწინებით, როგორცაა: პენსიაზე გასვლა (ასაკის ან ინვალიდობის გამო), არმიაში გაწვევა, შვებულებები მშობიარობის გამო, სასწავლებელში წასვლა. ცხადია, ითვალისწინებენ იმ ფაქტორებსაც, რომლებიც ზრდიან პერსონალის ოდენობას. მაგალითად, სასწავლებლიდან ან არმიიდან დაბრუნება და ა. შ.

მოსამსახურე კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრისას გამოიყენება ორი მეთოდი: ნომენკლატურული და გაჯერებითი.

ნომენკლატურული მეთოდისას მოსამსახურეთა რაოდენობის განსაზღვრა ემყარება ორგანიზაციის საქმიანობის გეგმებს, საშტატო განრიგებს, მართვის ქვედანაყოფების სტრუქტურას, თანამდებობათა რიცხვსა და ნომენკლატურას. თანამდებობათა ნომენკლატურაში ასახულია სპეციალისტის კვალიფიკაციის დონე და პროფილი, რომელმაც საშტატო განრიგის მიხედვით უნდა დაიკავოს აღნიშნული თანამდებობა. აქედან გამომდინარე, საშტატო განრიგი ასახავს პერსონალის რაოდენობრივ მზარეს, ხოლო ნომენკლატურა – ზარისხობრივს. ეს კი საშუალებას იძლევა, სპეციალისტებზე მოთხოვნილება განისაზღვროს მათი ცალკეული ჯგუფების მიხედვით. ამასთან, საშტატო-ნომენკლატურული მეთოდი შრომატევადია, ხოლო მისი სიზუსტე დამოკიდებულია საშტატო განრიგებისა და თანამდებობრივ ნომენკლატურაზე

სისწორეზე, აგრეთვე, სპეციალისტთა დატვირთვის ძირითადი ნორმატივების არსებობაზე. ისინი კი სზირად მოძველებულია.

სპეციალისტებზე მოთხოვნების დაგეგმვის გაჯერებითი მეთოდით გაანგარიშებისას იყენებენ ე. წ. სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტებს. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, გვიჩვენებს სპეციალისტთა ნორმატიულ თანაფარდობას პერსონალის 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.

პერსონალის პროგნოზირებისას, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ფართოდ გამოიყენება *მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდი*, ხოლო პროგნოზირებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა გაანგარიშების ჩატარებისას – *თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკა*.

პერსონალის დაგეგმვის მესამე ეტაპზე მუშავდება პერსონალთან დაკავშირებული ისეთი კონკრეტული გეგმები და პროგრამები, როგორცაა: ა) კადრების მოზიდვის, გამოთავისუფლების, ეფექტიანი გამოყენების, დაწინაურების; ბ) თანამდებობათა შემოღების, ადაპტაციის, საქმიანი კარიერის, კადრების განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების; გ) შრომის ბაზარზე მოქმედებების; დ) ხელფასის ორგანიზაციის; ე) საკადრო მუშაობის მეთოდების დახვეწის; ვ) შესაბამის ღონისძიებათა დაფინანსების და ა. შ. მოკლედ განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

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

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

დასაქმებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა მოიცავს შემდეგ პროგრამებს:

1. ორგანიზაციისა და მართვის თანამედროვე პრინციპებისა და მეთოდების დანერგვის;
2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების;
3. ახალი ტექნოლოგიების ათვისების.

ახალი წარმოების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად კადრების მომზადების გეგმა შედგება შემდეგი პოზიციებისაგან:

1. მომავალი ქვედანაყოფისა და მისი მართვის ორგანოს სტრუქტურა;
2. შესასრულებელ სამუშაოთა კლასიფიკაცია;
3. მომუშავეებისადმი მოთხოვნების დახასიათება;
4. კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა;
5. თანამდებობათა შემოღების ვადები;
6. კადრებზე დროებითი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების წყაროები;
7. კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებები და ფორმები;
8. აუცილებელ დანახარჯთა სიდიდე.

7.4. პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული გეგმა

პერსონალთან (კადრებთან) მუშაობის ოპერატიული გეგმა – ესაა ორგანიზაციისა და თითოეული მომუშავეის კონკრეტული მიზნების რეალიზაციისაკენ მიმართული ურთიერთდაკავშირებული საკადრო ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც მოიცავს პერსონალთან მუშაობის ყველა სახის სამუშაოს დაგეგმვას.

კადრებთან მუშაობის ოპერატიული გეგმის დასამუშავებლად აუცილებელია, სპეციალურად შედგენილი ანკეტების დახმარებით ან სხვა მეთოდით შეგროვდეს შემდეგი ინფორმაციული მონაცემები: პერსონალის მულტივი შემადგენლობის თაობაზე (სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილი, სქესი, ასაკი, სამუშაოზე მოწყობის დრო და ა. შ.); პერსონალის სტრუქტურის შესახებ (კვალიფიციური, ასაკობრივი, ეროვნული, მუშების, მოსამსახურეებისა და კვალიფიციური მუშების წილი და ა. შ.); კადრების დენადობის შესახებ; სამუშაო დროის დანაკარგების შესახებ, ავადმყოფობისა და არასაპატიოდ გაცდენების მიზეზით; სამუშაო დღის ხანგრძლივობის შესახებ (მთლიანად

ან ნაწილობრივად დასაქმებულების, ერთ, რამდენიმე ან ღამის ცვლაში მომუშავეების); შვებულებების ხანგრძლივობის შესახებ; მომუშავეთა და მოსამსახურეთა ხელფასის შესახებ (მისი სტრუქტურა, დამატებითი ხელფასი, დანამატები, სატარიფო და ზესატარიფო ანაზღაურება); სახელმწიფოს მიერ გაწეული სოციალური მომსახურების (დანახარჯები კანონით გათვალისწინებულ სოციალურ საჭიროებაზე) შესახებ.

ანალიზის ჩატარების მიზანია არა მარტო წარმოებრივი ხასიათის რეკომენდაციების მომზადება, არამედ საკადრო დაგეგმვის სამუშაოების მაღალ დონეზე შესრულება. პერსონალის შესახებ ინფორმაცია ყველა ოპერატიული მონაცემის ერთობლიობაა. იგი მოიცავს, აგრეთვე, საკადრო დაგეგმვისთვის მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავების პროცესებს და უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

1) *სიმარტივე*. ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს იმდენ მონაცემს და იმ მოცულობით, რამდენიცაა საჭირო მოცემულ შემთხვევაში;

2) *სიცხადე*. მონაცემები იმგვარად უნდა იქნეს წარმოდგენილი, რომ შესაძლებელი იყოს, სწრაფად განისაზღვროს ძირითადი, თავიდან იქნეს აცილებული მრავალსიტყვიანობა. ამისთვის იყენებენ ცხრილებს, გრაფიკებს, მასალის ფერად გაფორმებას და სხვ;

3) *ერთმნიშვნელობა*. მონაცემები არ უნდა იყოს გაუგებარი. მათი განმარტებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მასალის სემანტიკურ, სინტაქსურ და ლოგიკურ ერთმნიშვნელობას;

4) *შედარებითობა*. მონაცემები წარმოდგენილ უნდა იქნეს შესაძლო ერთეულებში და შესაძლებელი იყოს მათი შედარება როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ არსებულ ანალოგიურ მონაცემებთან;

5) *მეტიკვიდრობითობა*. სხვადასხვა დროში მოპოვებული კადრების შესახებ მონაცემები ერთი და იგივე მეთოდით უნდა იყოს დამუშავებული და უნდა ჰქონდეს წარმოდგენის ერთი და იგივე ფორმა;

6) *აქტუალურობა*. მონაცემები უნდა იყოს ახალი, ოპერატიული და თავისდროული.

პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ნაწილია პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა. იგი საკადრო დაგეგმვის საწყისი საფეხურია და ემყარება შემდეგ მონაცემებს: არსებულ და დაგეგმილ სამუშაო ადგილებს, ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ღონისძიებათა ჩატარების გეგმას, საშტატო განრიგებს, ვაკანტურ თანამდებობათა დაკავების გეგმას. პერსონალზე მოთხოვნილების განსაზღვრისას, ყველა კონკრეტულ

შემთხვევაში მონაწილეობა უნდა მიიღონ შესაბამისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებმა.

პერსონალის მოზიდვისა და ადაპტაციის დაგეგმვა. პერსონალის დაქირავებისა და მიღების ღონისძიებათა დაგეგმვისას ითვალისწინებენ კადრების როგორც შიგა, ისე გარეწყაროებს. პერსონალის მოზიდვის შიგა წყაროებში იგულისხმება ორგანიზაციაში არსებული პერსონალის უკეთ გამოყენება. იგი მიიღწევა ორგანიზაციაში მომუშავეთათვის დამატებითი სამუშაოს გამონახვით, დავალებათა გადანაწილებით, მომუშავეთა გადაადგილებით და სამსახურებრივი დაწინაურებით. პერსონალის მოზიდვის გარეწყაროებში იგულისხმება ახალ მომუშავეთა დაქირავება.

კადრების მოზიდვისას პერსონალთან მუშაობის ერთ-ერთი პრობლემაა შრომითი ადაპტაციის დაგეგმვა. ორგანიზაციისა და მომუშავეის ურთიერთქმედების პროცესში ხდება მათი ურთიერთშეგუება. მისი საფუძველია მომუშავეის შემოსვლა შრომის ახალ პროფესიულ და სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში.

გამოყოფენ ადაპტაციის ორ სახეს:

1) **პირველადი.** მასში იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის არმქონე ახალგაზრდა კადრების შეგუება. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, იგულისხმებიან სასწავლო დაწესებულების კურსდამთავრებულები;

2) **მეორადი** – პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე მომუშავეთა შეგუება. აქ, უმეტესად, მხედველობაშია საქმიანობის ობიექტის ან პროფესიონალური როლის შემცვლელები, მაგალითად დაწინაურებისას.

შრომის ბაზრის ფუნქციონირების პირობებში იზრდება მეორადი ადაპტაციის როლი. ამასთან, აუცილებელია, ადმინისტრაციის მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ახალგაზრდა მომუშავეთა პირველად ადაპტაციას.

პერსონალის გამოთავისუფლების (შემცირების) დაგეგმვას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საკადრო დაგეგმვაში. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის საფუძველზე, წარმოების ან მართვის ორგანიზაციის რაციონალიზაციის შედეგად წარმოიქმნება სამუშაო ძალის სიჭარბე. პერსონალის დაგეგმვის საშუალებით მიიღწევა მაღალკვალიფიციური კადრების შრომის გარეგანი სფეროსთვის გადაცემისა და პერსონალის ამ ნაწილისათვის სოციალურ სიძნელეთა შექმნის თავიდან აცილება. პერსონალის მართვის აღნიშნულ მიმართულებას ქვეყნის ორგანიზაციებში ამჟამად ნაკლები ყურადღება ექცევა.

მომუშავეთა განთავისუფლება ხდება შემდეგი სხვადასხვა მიზეზით: საკუთარი სურვილით, დამქირავებლის ან ადმინისტრაციის ინიციატივით, პენსიაზე გასვლის გამო და სხვ. პერსონალის მართვის სამსახური მოვალეა, თავიანთი მუშაობით განთავისუფლებულებს შეუმსუბუქოს საქმიანობის ცვლილებისაგან მიღებული განცდა. ცხადია, ეს, უპირველეს ყოვლისა, ეხება დამქირავებლის ან ადმინისტრაციის ინიციატივით განთავისუფლებულებს ან პენსიაზე გასულებს.

სახელმწიფოსა და ორგანიზაციის დამოკიდებულება ხანდაზმულ ადამიანებთან მართვის კულტურისა და ეკონომიკური სისტემის ცივილიზებულიობის დონის საზომია.

პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული გეგმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია *პერსონალის გამოყენების დაგეგმვა*. იგი ხორციელდება *საშტატო თანამდებობათა დაკავების გეგმის საშუალებით*. ცალკეული ინდივიდისთვის მუშაობის ადგილის შერჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს როგორც საკვალიფიკაციო მახასიათებლები, ისე ადამიანზე ფსიქიკური და ფიზიკური დატვირთვა და პრეტენდენტის შესაძლებლობანი მოცემულ სფეროში. პერსონალის დაგეგმვის პრეტენდენტისადმი წაყენებულმა მოთხოვნებმა მისი მომავალი საქმიანობისას უნდა გამორიცხოს პროფესიული დაავადებები, ნაადრევი ინვალიდობა, წარმოებრივი ტრავმატიზმი და ა. შ. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ადამიანის ღირსებისთვის შესაფერისი შრომის პირობები. *პერსონალის გამოყენების დაგეგმვისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს* ადამიანთა ისეთი კატეგორიების დასაქმების საკითხებს, როგორცაა: *ახალგაზრდობა, ქალები, ხანდაზმულები, შეზღუდული ფიზიკური და ფსიქიკური მონაცემების მქონე პირები* და სხვ. მომუშავეთა ამ კატეგორიების გამოყენება უნდა მოხდეს მათი კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით. ამ მიზნით სასურველია, ორგანიზაციებში მოხდეს შესაბამისი სამუშაო ადგილების დარეზერვება.

ღიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციაში *სწავლების დაგეგმვას*. იგი მოიცავს *მომუშავეთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გეგმასაც*. პერსონალის სწავლების დაგეგმვა მოიცავს სწავლების დონისძიებებს *საწარმოს შიგნით, მის გარეთ და თვითმომზადებას*. პერსონალის სწავლების დაგეგმვით შესაძლებელი ხდება, გამოყენებულ იქნეს საკუთარ მომუშავეთა რესურსები და არ ეძებონ ახალი

მაღალკვალიფიცირებული კადრები შრომის ბაზარზე. ამასთან ერთად, იგი ქმნის პირობებს მომუშავეთა მობილურობისა და ადაპტაციისთვის.

ორგანიზაციებში პერსონალის სწავლების ორი ფორმაა გავრცელებული: სამუშაო ადგილზე და აუდიტორიული (სამუშაოდან მოწყვეტით). სამუშაო ადგილზე სწავლება უფრო იაფი და ოპერატიულია. იგი ხასიათდება ყოველდღიურ მუშაობასთან მჭიდრო კავშირით და აადვილებს სასწავლო პროცესში იმ მომუშავეთა ჩართვას, რომლებიც არ არიან შეჩვეული აუდიტორიულ სწავლებას. სამუშაო ადგილზე სწავლების შემდეგი მეთოდებია: დავალებათა გართულების, სამუშაო ადგილის ცვლის (როტაცია), წარმოებრივი ინსტრუქტაჟის, მომუშავეთა ასისტენტებად გამოყენების, ფუნქციისა და პასუხისმგებლობის ნაწილის დელეგირების (გადაცემის).

აუდიტორიული სწავლება უფრო ეფექტიანია, მაგრამ მოითხოვს მეტ ფინანსურ დანახარჯებს და მომუშავეის მოწყვეტას მისი სამსახურებრივი საქმიანობისგან. აუდიტორიული სწავლების ძირითადი მეთოდებია: ლექციების კითხვა, საქმიანი თამაშების ჩატარება, კონკრეტული წარმოებრივი განხილვა, კონფერენციებისა და სემინარების ჩატარება, გამოცდილების გაზიარების მიზნით ჯგუფებისა და ხარისხის წრეების შექმნა და სხვ.

საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების დაგეგმვის მიზანია მომუშავეის ორგანიზაციაში მიღებიდან განთავისუფლებამდე (პენსიაზე გასვლამდე) მისი გეგმური ჰორიზონტალური და ვერტიკალური გადაადგილების ორგანიზება. მომუშავემ უნდა იცოდეს არა მარტო თავისი პერსპექტივები მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში, არამედ მუშაობის რა შედეგებს უნდა მიაღწიოს მან, რომ დაიმსახუროს სამსახურებრივი დაწინაურება.

პერსონალის უსაფრთხოების დაგეგმვის მიზანია მომუშავეთა კარგი ფსიქოფიზიკური მდგომარეობისა და პროფესიონალური თვისებების შენარჩუნება. მოცემული სფეროს დაგეგმვაზე დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის იმიჯი და მიკროკლიმატი კოლექტივში. პრობლემებისა და ამოცანების ამ კომპლექსს მიეკუთვნება *ადაპტიანისთვის ღირსეულ პირობებში კადრების ხანგრძლივად გამოყენების უზრუნველყოფელი, სოციალური ინფრასტრუქტურის სფეროს ყველა აუცილებელი ღონისძიებანი*. აქ განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ: მომუშავეთა ისეთ მომზადებასა და სამუშაო ადგილების ისეთნაირ აღჭურვა-ორგანიზაციას, რომელიც ხელს შეუწყობს წარმოებისა და შრომის ჰუმანური პირობების შექმნასა და გაფართოებას; უსაფრთხოების ტექნიკისა და წარმოებრივი მედიცინის

სრულყოფას; შრომის ფიზიოლოგიის, ფსიქოლოგიისა და დიეტოლოგიის მოთხოვნების დაცვას; სოციალურ-პიგიენურ დაწესებულებათა მომსახურების გაფართოებას და ა. შ.

შრომის საქმიან სფეროში ღონისძიებები და დაწესებულებები (წარმოებრივ-სოციალური ინფრასტრუქტურა, სასწავლო დაწესებულებანი, სამედიცინო სამსახური, შრომის ფსიქოლოგიის სამსახური, სასადილოები და სხვ.), აგრეთვე, მომუშავეთა წმინდად პირადი და სოციალური პირობები (სამუშაო ღლის ხანგრძლივობა, არაფორმალური ჯგუფების წარმოქმნა, შრომის წახალისების პრინციპებისა და სისტემის დადგენა, შემაფასებელი კრიტერიუმების შექმნა, მუშაობაში შესვენებების დარეგულირებასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება და ა. შ.), როგორც წესი, ეხება მომუშავეთა ფართო წრეს. ამიტომ მიზანშეწონილია, საკადრო დაგეგმვის ამ შემადგენელ ნაწილზე მუშაობა მოხდეს ცალკე დაგეგმვის აღნიშნულ სახეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციაში შრომის პირობებისა და შრომითი ურთიერთობების ხარისხისათვის.

კადრებთან მუშაობის ოპერატიული დაგეგმვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია *პერსონალზე დანახარჯების დაგეგმვა*. აქ, პირველ რიგში, ყურადღება უნდა გამახვილდეს დანახარჯთა შემდეგ სახეებზე: ძირითადი და დამატებითი ხელფასი, ანარიცხები სოციალურ დაზღვევაზე, დანახარჯები მივლინებებსა და სამსახურებრივ მოგზაურობებზე, დანახარჯები კადრების მომზადებაზე, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე; საზოგადოებრივ კვებაზე დანამატები, საბინაო-საყოფაცხოვრებო მომსახურებასთან კულტურასთან და ფიზიკურ აღზრდასთან, ჯანმრთელობასთან და დასვენებასთან, საბავშვო დაწესებულებების უზრუნველყოფასთან, სპეცტანსაცმლის შექმნასთან დაკავშირებული ხარჯები. საჭიროა, აგრეთვე, დაიგეგმოს დანახარჯები შრომისა და გარემოს დაცვაზე, შრომის კეთილსასურველი პირობებისა და ორგანიზაციაში ჯანმრთელი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნაზე, სამუშაო ადგილების შექმნაზე.

იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციაში აღინიშნება კადრების დიდი დენადობა, წარმოიშობა დამატებითი დანახარჯების აუცილებლობა. იგი დაკავშირებულია ახალი სამუშაო ძალის ძიებასთან, მათ ინსტრუქტაჟთან და სამუშაოს ათვისებასთან.

პერსონალზე დანახარჯები ორგანიზაციის წარმოებრივი და სოციალური მაჩვენებლების დამუშავების ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია. ბოლო წლებში პროდუქციის თვითღირებულებაში პერსონალზე დანახარჯები

მატების ტენდენციით ხასიათდება. იგი განპირობებულია: შრომის მწარმოებლურობასა და პერსონალის დანახარჯებს შორის პირდაპირი დამოკიდებულების არარსებობით; პერსონალის კვალიფიკაციისადმი უფრო მაღალი მოთხოვნილების მქონე ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, რასაც ახლავს მაღალანაზღაურებადი პროფესიების წილის ზრდა; შრომის სამართლის სფეროში კანონმდებლობის შეცვლით, შრომის ანაზღაურების ახალი ტარიფების შემოღებით, პირველადი მოთხოვნილების საქონელზე ფასების ზრდით.

7.5. პერსონალის მარკეტინგი

7.5.1. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული ფუნქცია

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

პერსონალის მარკეტინგი გულისხმობს წარმოებრივი მარკეტინგის მინარსობრივ გაფართოებას პერსონალის მართვის სფეროში.

მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მიდგომით:

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 გადაწყვეტილების მისაღებად;

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

პერსონალის მარკეტინგის განმარტებით, სამუშაო ადგილი საქონელია, რომელიც იყიდება შრომის ბაზარზე. ამ თვალსაზრისით, მარკეტინგი გვევლინება როგორც პერსონალის სტრატეგიული და

ოპერატიული დაგეგმვის მიმართულება. იგი, შრომის გარეთა და შიგა ბაზრის კვლევის მეთოდების დახმარებით, პერსონალთან მუშაობისთვის ქნის ინფორმაციულ ბაზას და მიმართულია დამჭირავებლის მიმზიდველობის მიღწევისაკენ (ბაზრის სეგმენტების მიხედვით).

მარკეტინგის ამოცანების განსაზღვრისას გამოყოფენ ორ ძირითად პრინციპს:

პირველი პრინციპი გულისხმობს პერსონალის მარკეტინგის განმარტებას ფართო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის მარკეტინგი გაგებულა როგორც ადამიანური რესურსების მართვის განსაზღვრული ფილოსოფია და სტრატეგია. პერსონალი განიხილება ორგანიზაციის გარეთა და შიგა კლიენტების ხარისხში. ასეთი მარკეტინგის მიზანია შრომითი 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. პერსონალის მარკეტინგის პრინციპი ფართო გაგებით ემყარება საბაზრო აზროვნებას, რაც მას განასხვავებს კადრების მართვის ტრადიციული ადმინისტრაციული მეთოდისაგან.

მეორე პრინციპი გულისხმობს პერსონალის მარკეტინგის განმარტებას ვიწრო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში იგი არის პერსონალის მართვის სამსახურის განსაკუთრებული ფუნქცია, რომლის მიზანია საწარმოთა (ორგანიზაციათა) საკადრო რესურსებზე მოთხოვნის გამოვლენა და მისი დაკმაყოფილება.

პერსონალის მარკეტინგის ამოცანების გამოყოფის ზემოაღნიშნულ პრინციპებს შორის მთავარი განსხვავება ასეთია: *პერსონალის მარკეტინგის ფართო გაგება* გულისხმობს მის წარმოდგენას ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ერთ-ერთ ელემენტად, რომლის რეალიზება ხდება პერსონალის მართვის სამსახურის ამოცანათა კომპლექსის გადაწყვეტით (მიზნობრივი სისტემის დაბუშავება, კადრებზე მოთხოვნილების დაგეგმვა, საქმიანი შეფასება, საქმიანი კარიერის მართვა და ა. შ.). *ვიწრო გაგებით კი პერსონალის მარკეტინგი* გულისხმობს პერსონალის მართვის სამსახურის განსაზღვრული სპეციფიკური საქმიანობის გამოყოფას.

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

პერსონალის სფეროში მარკეტინგული საქმიანობა ე. წ. პერსონალ-მარკეტინგის გეგმის ფორმირებასა და რეალიზაციასთან ურთიერთდაკავშირებული ეტაპების კომპლექსია. პერსონალის მარკეტინგის ზოგადი მეთოდოლოგია ემყარება „წარმოებრივი“ მარკეტინგის თეორიის ძირითად დებულებებს.

მნიშვნელოვანია პერსონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია. ესაა 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 გარეთა და შიგა გარემოს გამოკვლევა; ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის, იმიჯის შესწავლა.

პერსონალის მართვაში მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა მონაცემთა გაცვლის სისტემაა. იგი პერსონალის მარკეტინგის სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, გააანალიზონ, დაგეგმონ და რეალიზაცია უკონ მარკეტინგულ ღონისძიებებს. პერსონალის 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 კურსებისთვის არსებული სასწავლო პროგრამები;
- 3) შრომისა და დასაქმების სახელმწიფო ორგანოების მიერ გამოცემული ანალიტიკური მასალები;
- 4) დასაქმების სამსახურთა საინფორმაციო ცნობები;
- 5) დასაქმებისადმი და პერსონალის მართვის ზოგადი პრობლემებისადმი 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 დამქირავებელი ორგანიზაციისაგან წაყენება პრეტენდენტს 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.

ახლენენ, აგრეთვე, *თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლას*. იგი, სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლასთან ერთად, ემყარება ისეთ მარეგლამენტირებელ ღოკუმენტებს, როგორიცაა:

1) მუშათა პროფესიების, მოსამსახურეთა თანამდებობებისა და სატარიფო თანრიგების ერთიანი კლასიფიკატორი;

2) მოსამსახურეთა ზოგადდარგობრივი თანამდებობებისა და მუშათა ზოგადდარგობრივი პროფესიების სატარიფო საკვალიფიკაციო დახასიათებები.

თანამდებობებისადმი მოთხოვნების კონკრეტული გამოხატულება მოცემულია შემდეგ შიგაორგანიზაციულ მარეგლამენტირებელ ღოკუმენტებში:

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

2) *მუშაობისათვის აუცილებელი 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.

ორგანიზაციის გარეთა და შიგა გარემოს შესწავლა. მოცემულ შემთხვევაში კვლევის საგანია ორგანიზაციის წარმოებრივ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და პირობები. გარემოს პირობების შესწავლის მნიშვნელობა განპირობებულია მისი (გარემოს) აქტიური ზემოქმედებით პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ ღონისძიებებზე, როგორიცაა: შრომის ბაზართან ურთიერთქმედება, პერსონალის განვითარება საწარმოს შიგნით, კომუნიკაციური კავშირები როგორც საწარმოს შიგნით, ისე მის გარეთ.

გარეთა და შიგა გარემო ყალიბდება შესაბამისი გარეთა და შიგა ფაქტორების ზემოქმედებით. გარეფაქტორებში იგულისხმება ისეთი პირობები, რომლებზეც ორგანიზაციას, როგორც წესი, არ შეუძლია მთავარი

ზემოქმედება. ამასთან, ორგანიზაციამ ისინი, პერსონალზე მოთხოვნის სწორი განსაზღვრისა და მისი დაფარვის ოპტიმალური წყაროების გამონახვის მიზნით მაქსიმალურად უნდა გაითვალისწინოს. *პერსონალის მარკეტინგის განმსაზღვრელი გარეუწყაქტორებია:*

- 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 გარეთა და შიგა გარემოს ანალიზი საჭიროა შრომის ბაზრის კვლევის კონკრეტული მიმართულებების დახუსტებისთვის.

ორგანიზაციის გარემოს შიგა ფაქტორებია:

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

შრომის ბაზრის შესწავლა. შრომის ბაზარი შეისწავლის სამუშაო ძალის პოტენციალს. იგი მოიცავს შრომის როგორც გარეთა, ისე შიგა ბაზარს.

შრომის გარე ბაზრის ანალიზისას შეისწავლიან შემდეგ საკითხებს: შრომის ბაზრის სტრუქტურა, მათ შორის სექტორული, რეგიონული, ასაკობრივი, საკვალიფიკაციო, პროფესიული; სამუშაო ძალის მობილურობა; პერსონალზე 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 პერსონალზე მოთხოვნა და მიწოდება.

შრომის შიგა ბაზრის შესწავლის მიზანია პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვა შიგაორგანიზაციული წყაროების ხარჯზე.

პერსონალის მარკეტინგი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს *ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის, იმიჯის შესწავლას*. ორგანიზაციის იმიჯში იგულისხმება მისი (ორგანიზაციის) სახე შრომის გარეთა და შიგა ბაზარზე. ორგანიზაციის იმიჯის შესწავლის მიზანია

ისეთი ღონისძიებების დასახვა, რომელთა განხორციელება უზრუნველყოფს დაქირავებლის იმიჯის ამაღლებას.

ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამეწარმეო გარემოს გარეფაქტორები და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის გამართული სამეწარმეო საქმიანობა. როგორც წესი, იმიჯი არსებობს, როგორც დაქირავებლის 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) დაქირავების კომპანიების მუშაობის ანალიზი. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს კანდიდატთა შერჩევისას უხეირო (უიღბლო) 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.

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

7.5.2. პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო

ფუნქცია

პერსონალის მართვის სისტემაში უაღრესად მნიშვნელოვანია პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია. პერსონალის მარკეტინგის თვალსაზრისით, საკომუნიკაციო სისტემები, ძირითადად,

ემსახურება პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის გზების დადგენასა და რეალიზაციას.

საკომუნიკაციო ფუნქციის ობიექტებია:

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

2) შრომის გარეგანი რეგორც პოტენციური პრეტენდენტების კომპლექსური წყარო;

3) მართვის სისტემის, როგორც ორგანიზაციაზე აზრის ფორმირების მთავარი ფუნქციის, გახსნილობა.

შრომის ბაზრის სეგმენტირება. საკომუნიკაციო ფუნქციის ეფექტური შესრულება დიდადაა დამოკიდებული შრომის ბაზრის სეგმენტირებაზე. სეგმენტირებაში იგულისხმება პერსონალზე მოთხოვნისა და მიწოდების დანაწილება ცალკეულ ელემენტებად, რომლებიც ერთმანეთისგან 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. პერსონალის მარკეტინგის მსოფლიო პრაქტიკაში *სეგმენტირების სახეების კრიტერიუმებად მიღებულია:* გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ფსიქოგრაფიკული და ქცევითი ნიშნები. შეზღუდვის წესით ანალიზისას გამოყოფენ ცალკეულ განმასხვავებელ ნიშნებს.

სეგმენტირების კრიტერიუმების (ფაქტორების) მიხედვით ზოგიერთი მიზნობრივი ჯგუფის გამოყოფის მაგალითი მოცემულია 7.1. ცხრილში.

რამდენიმე მიზნობრივი ჯგუფის კომბინირება სეგმენტირების ერთი ან რამდენიმე კრიტერიუმის მიხედვით უზრუნველყოფს მათი (მიზნობრივი ჯგუფების) შინაგანი ერთგვაროვნობის ამაღლებას.

შრომის ბაზარზე მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა

ცხრილი 7.1.

სეგმენტირების კრიტერიუმები	პრაგმატიკის შედეგები
გეოგრაფიული	რეგიონი, ადმინისტრაციული დაყოფა, რიცხვობა
დემოგრაფიული	ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, ეროვნული შემადგენლობა
კონომიკური	განათლების დონე, დასაქმება ასაკის პროფესიული კუთვნილებისა და დარგობრივი სტრუქტურის მიხედვით, შემოსავლების დონე, შრომითი სტაჟი
ფსიქოგრაფიული	პროფესიული თვისებები, პროფესიის ტიპი, ცხოვრებისეული მოთხოვნებები
ქვეითი	კარიერული ორიენტაცია, მოტივაციური განწყობა, მუშაობაში დანტერესებულობა

პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის წყაროები და გზები. არსებობს ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის გარეთა და შიგა წყაროები.

პერსონალზე მოთხოვნილების გარეწყაროებში იგულისხმება პროფესიონალური და სოციალური ინფრასტრუქტურის ის ობიექტები (უმაღლესი და საშუალო სპეციალური სასწავლებლები, პროფტექნიკური სასწავლებლები და სხვ.), რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. შიგა წყაროებში კი იგულისხმება ორგანიზაციის შესაძლებლობა, საკუთარი ძალებით დააკმაყოფილოს პერსონალზე მოთხოვნილება.

სამუშაო ძალის შექმნაში ორგანიზაციის მონაწილეობის ხარისხის მიხედვით, გამოყოფენ პერსონალზე დამატებითი მოთხოვნილების დაფარვის შემდეგ გზებს: *აქტიურს* და *პასიურს*.

პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის აქტიური გზებია:

1) ორგანიზაციის მიერ პერსონალის 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) პერსონალის დარგში კონსულტანტთა მომსახურების გამოყენება;

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

5) შესაბამისი ლიზინგური ხელშეკრულებით სხვა დამქირავებლისგან, განსაზღვრული პირობებით, საკადრო რესურსების მიწოდება.

პერსონალზე 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.

პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის გზების ძიების მარკეტინგული მუშაობა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1) მოთხოვნილების დაფარვის წყაროების დადგენა;

2) პერსონალის მოზიდვის გზების განსაზღვრა;

3) პერსონალის მოზიდვის გზების ანალიზი;

4) პერსონალის მოზიდვის წყაროებისა და გზების ალტერნატიული და კომბინირებული ვარიანტების არჩევა.

შიგაორგანიზაციული კავშირები პერსონალის მარკეტინგში.

პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქციის ერთ-ერთი გამოვლენა შიგაორგანიზაციული კავშირების განხორციელებაა. ამ კავშირების 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.

პერსონალის მარკეტინგში გამოყოფენ კავშირების 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) პერსონალის შეფასების სისრულე და ობიექტურობა;
- 3) ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებული რეგულარული კრებები და საუბრები თანამშრომლებთან;
- 4) თანამშრომელთა მიღებისა და წინადადებათა განხილვის და ა. შ. მოქნილი შიგაორგანიზაციული სისტემა;

არაწარმოებრივი პროცესის სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება შეიძლება მოხდეს შემდეგი ღონისძიებების დახმარებით:

- 1) პერსონალის პრობლემებზე თანამშრომელთა კონსულტირება;
- 2) თავისუფალი დროის ჯგუფების ფორმირება;
- 3) სპორტულ ღონისძიებათა ორგანიზაცია;
- 4) შიგასაფრმო ყურნალების გამოცემა;
- 5) შიგასაფრმო დღესასწაულების ორგანიზაცია და სხვ.

7.6. შრომის ნორმირება და პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშება

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ამჟამად ორგანიზაციებში გამოყენებული შრომის ნორმების ძირითადი სახეებია: დროის, მომსახურების, გამომუშავების, რიცხოვნობის, მმართველობისა და ნორმირებული დავალებების ნორმები.

დროის ნორმაში იგულისხმება ერთეული პროდუქციის გამომუშავებაზე ან ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ერთი მუშის ან მუშათა ჯგუფის მიერ წარმოების განსაზღვრულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ პირობებში დროის აუცილებელი დანახარჯები. დროის ნორმის შემადგენელი ნაწილებია: მოსამზადებელ-დასკვნითი დროის, ძირითადი და დამხმარე დროის, მოწყობილობისა და სხვა წარმოებრივი ობიექტების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მომსახურების დროის ნორმები.

მასში შედის, აგრეთვე, მომუშავეის მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე და წარმოების ტექნოლოგიითა და ორგანიზაციით განპირობებული შესვენებები.

მომსახურების დროის ნორმა დგინდება მოწყობილობის, წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების ერთეულის მომსახურებისათვის დროის განსაზღვრულ პერიოდში. გამომუშავეების ნორმად კი მიღებულია პროდუქციის (სამუშაოს) მოცულობა, რომელიც განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში უნდა გამოუშვას (შეასრულოს) ერთმა მუშამ ან მუშათა ჯგუფმა დროის ერთეულში.

მომსახურების ნორმაში იგულისხმება მოწყობილობის, წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების რაოდენობა, რომელსაც, განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში უნდა მოემსახუროს შესაბამისი კვალიფიკაციის ერთი მუშა ან მუშათა ჯგუფი. მომსახურების ნორმები გამოიყენება მრავალდაზგოსანი ძირითადი და დამხმარე მუშების შრომის ნორმირებისათვის.

რიცხოვნობის ნორმად კი მიღებულია განსაზღვრული პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის მუშაკთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია განსაზღვრული ობიექტების (აგრეგატების და ა. შ.) მომსახურებისთვის ან განსაზღვრული მოცულობის სამუშაოს შესასრულებლად.

მმართველობის ნორმით განისაზღვრება მომუშავეთა რაოდენობა, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს.

ნორმირებულ დაფალებას კი იგულისხმება აუცილებელი ასორტიმენტი და სამუშაოთა მოცულობა, რომელიც უნდა შეასრულოს ერთმა მუშამ ან ბრიგადამ (რგოლმა) დროის მოცემულ მონაკვეთში (ცვლაში, დღე-ღამეში, თვეში).

შრომის ნორმების ზემოაღნიშნული განმარტებიდან ადვილი შესამჩნევია, რომ დროისა და გამომუშავეების ნორმები (ისე როგორც მომსახურების დროისა და მომსახურების ნორმები) უკუპროპორციული სიდიდეებია, ე.ი. რამდენჯერაც მცირდება დროის ნორმა, იმდენჯერვე იზრდება გამომუშავეების ნორმა და პირიქით. რაც შეეხება პროცენტულ თანაფარდობას, დროის ნორმის შემცირების პროცენტი არ ემთხვევა გამომუშავეების ნორმის ზრდის პროცენტს. დროის ნორმის შემცირების პროცენტი შეიძლება უახლოვდებოდეს 100-ს, მაგრამ ყოველთვის ნაკლებია მასზე. რაც შეეხება გამომუშავეების ზრდის პროცენტს, იგი არ არის შემოსაზღვრული სიდიდე. დროის ნორმის შემცირებისა და გამომუშავეების ნორმის ზრდის პროცენტებს შორის დამოკიდებულება გამოიხატება ფორმულით:

$$X = \frac{100 Y}{100 + Y}, \quad Y = \frac{100 X}{100 - X},$$

სადაც: X დროის ნორმის შემცირების პროცენტებია,

Y გამომუშაების ნორმის ზრდის პროცენტია.

პერსონალის რიცხოვნობას უმეტესად ანგარიშობენ ე. წ. ნორმატიული მეთოდით. *პერსონალის დაგეგმვის ნორმატიული მეთოდი* გამოიყენება როგორც დამოუკიდებლად, ისე დამხმარის როლში საბალანსო მეთოდთან ერთად.

ძირითადი წარმოებრივი მუშების რიცხოვნობას ანგარიშობენ შემდეგი ცნობილი ფორმულით:

$$F_i = T : (\Phi \times K_{\text{გა}}),$$

სადაც: F_i მუშების საპროექტო რაოდენობაა;

T – წარმოებრივი პროგრამის საერთო შრომატევადობა;

Φ – ერთ საშუალოსიობრივ მუშაზე სამუშაო დროის წლიური ეფექტური ფონდი;

$K_{\text{გა}}$ – დროის ნორმების შესრულების კოეფიციენტი.

ნორმალურად ფუნქციონირებადი საწარმოების პრაქტიკიდან გამომდინარე, სპეციალისტების წილი პერსონალის მთელ რიცხოვნობაში 10-12%-ია. მათი გაანგარიშება ხდება უფრო დეტალურად.

საგვემო წლის ბოლოსათვის *სპეციალისტებზე საერთო მოთხოვნილება* გაიანგარიშება ფორმულით:

$$Z_{\text{ს}} = Z_{\text{პ}} \times K_{\text{ს}},$$

სადაც: $Z_{\text{ს}}$ სპეციალისტებზე საერთო მოთხოვნილებაა საგვემო წლის ბოლოსათვის;

$Z_{\text{პ}}$ – პერსონალის საერთო რიცხოვნობა საგვემო წლის ბოლოსათვის;

$K_{\text{ს}}$ – სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტი.

სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტი გაიანგარიშება სპეციალისტთა რაოდენობის გაყოფით პერსონალის საერთო რიცხოვნობაზე.
სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება განისაზღვრება ფორმულით:

$$P_{\text{დ სპ}} = P_1 + P_2 + P_3,$$

სადაც: $P_{\text{დ სპ}}$ სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება;

P_1 – წარმოების გაფართოებასთან ან სამუშაოთა მოცულობის ზრდასთან დაკავშირებული სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება;

P_2 – სპეციალისტებისა და პრაქტიკოსების (პრაქტიკოსებში იგულისხმება არადიპლომირებული მომუშავენი, რომლებსაც სპეციალისტთა თანამდებობები უკავიათ) ბუნებრივ კლებასთან დაკავშირებულ სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება;

P_3 – სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება პრაქტიკოსების ნაწილობრივი შეცვლისათვის.

სპეციალისტებზე ცალკეული სპეციალობების მიხედვით მოთხოვნილებების გაანგარიშება ხდება უფრო დეტალური გაანგარიშებით.

ტერმინები და ცნებები

გამომუშავების ნორმა
 დროის ნორმა
 კომპეტენციის რუკა
 მმართველობის ნორმა
 მომსახურების დროის ნორმა
 მომსახურების ნორმა
 პერსონალზე დანახარჯების
 ნორმა
 პერსონალზე მოთხოვნილების
 პროგნოზირება და დაგეგმვა
 პერსონალთან (კადრებთან)
 მუშაობის ოპერატიული გეგმა
 პერსონალის გამოთავისუფლების
 (შემცირების) გეგმა
 პერსონალის განსაზღვრის საშტატო
 ნომენკლატურული მეთოდი
 პერსონალის დაგეგმვა
 პერსონალის მარკეტინგის
 საინფორმაციო ფუნქცია

პერსონალის მოზიდვისა და
 ადაპტაციის გეგმა
 პერსონალის მარკეტინგის
 საკომუნიკაციო ფუნქცია
 პერსონალის უსაფრთხოების გეგმა
 პირველადი და მეორადი ადაპტაცია
 რიცხოვნობის ნორმა
 საკვალიფიკაციო რუკა
 სამუშაოსა და თანამდებობების
 რუკა
 საქმიანი კარიერისა და სამსახურ-
 რებრიე-პროფესიონალური
 დაწინაურების გეგმა
 სპეციალისტებით გაჯერების
 კოეფიციენტი
 სწავლების დაგეგმვა
 ორგანიზაციაში
 შრომის ბაზრის სეგმენტირება
 შრომის ნორმა

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ამოცანები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ზოგადი პრინციპები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის მეთოდები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ძირითადი ტიპები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის გეგმის სახეები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ეტაპები.
7. რა იგულისხმება პერსონალის საერთო და დამატებით მოთხოვნილებაში?
8. რა იგულისხმება პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებაში?

9. ჩამოთვალეთ პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები.
10. დაახასიათეთ კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების ბალანსის დამუშავების მეთოდთა.
11. დაახასიათეთ მომსახურე კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის მეთოდთა.
12. დაახასიათეთ სამუშაო ძალის გამოთავისუფლებასა და გადაადგილებასთან დაკავშირებული კადრების მომზადების გეგმა.
13. დაახასიათეთ დასაქმებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა.
14. დაახასიათეთ ახალი წარმოების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად კადრების მომზადების გეგმა.
15. ახსენით პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული გეგმის არსი. დაახასიათეთ მისი დამუშავების მეთოდთა.
16. დაახასიათეთ პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვის მეთოდთა.
17. რა იგულისხმება პერსონალის მოზიდვისა და ადაპტაციის დაგეგმვაში?
18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადაპტაციის სახეები.
19. დაახასიათეთ პერსონალის გამოთავისუფლების (შემცირების) დაგეგმვის მეთოდთა.
20. დაახასიათეთ პერსონალის გამოყენების დაგეგმვის მეთოდთა.
21. დაახასიათეთ ორგანიზაციაში სწავლების დაგეგმვის მეთოდთა.
22. ახსენით საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების დაგეგმვის არსი და მიზანი.
23. ახსენით პერსონალის უსაფრთხოების დაგეგმვის არსი და მიზანი.
24. დაახასიათეთ პერსონალზე დანახარჯების დაგეგმვის მეთოდთა.
25. ახსენით პერსონალის მარკეტინგის არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
26. დაახასიათეთ პერსონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია.
27. დაახასიათეთ თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლის მეთოდთა.
28. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის გარეთა და შიგა გარემოს შესწავლასთან დაკავშირებული საშუალებები.

29. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის შესწავლასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
30. დაახასიათეთ ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის, იმიჯის შესწავლის მეთოდика.
31. დაახასიათეთ პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია.
32. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი მეთოდები.
33. დაახასიათეთ პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის წყაროები და გზები.
34. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ნორმები.
35. დაახასიათეთ პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშების მეთოდика.

თავი 8. პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია

8.1. პერსონალის შერჩევა

8.1.1. პერსონალის მოზიდვა

ნებისმიერ ორგანიზაციას პრაქტიკულად მუდმივად აქვს მოთხოვნილება პერსონალზე. პერსონალის სწორ შერჩევას კი უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის. ეს ასეა შემდეგი მიზეზებით:

1) *ორგანიზაციის (კორპორაციის, ფირმის და ა. შ.) საქმიანობის ეფექტიანობის განპირობებულობა მისი პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობით;*

2) *პერსონალის შერჩევის მაღალი ღირებულება. დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ექსპერტების გამოთვლით, წელიწადში 60 ათასი დოლარის ხელფასის მქონე მენეჯერის მიღებისას დანახარჯები დაახლოებით 47 ათასი დოლარია (აქ შედის დანახარჯები კანდიდატის ძიებაზე, მასთან გასაუბრებაზე, რეკომენდაციების შემოწმებაზე, გადაადგილებაზე და სხვ.). არამართველი პერსონალის მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯები შედარებით მცირეა, მაგრამ მაინც მნიშვნელოვანია;*

3) *არაკეთილსასურველი იურიდიული სიტუაცია. იგი იმით გამოიხატება, რომ ხშირად სასამართლოები ამა თუ იმ მიზეზით სამუშაოზე აღდგენენ იმ ყოფილ თანამშრომლებსაც, რომლებიც სამართლიანად იქნენ დათხოვნილი სამსახურიდან მათ მიერ სამართალდარღვევის, ან მათი არაეფექტიანი მუშაობის გამო. ეს კი დაკავშირებულია როგორც დანახარჯების ზრდასთან, ისე მუშაობის ეფექტიანობის დაცემასთან და დიდი ზიანი მოაქვს ნებისმიერ ორგანიზაციისათვის.*

პერსონალის მოზიდვა. პრაქტიკაში პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები მოიცავს:

1) ზოგადორგანიზაციული სტრატეგიის შესაბამისი პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავებას;

2) მოზიდვის ვარიანტის შერჩევას (დრო, მოზიდვის არხები, შრომის ბაზარი);

3) მომავალი თანამშრომლებისადმი მოთხოვნების ჩამონათვალის, პროცედურების ერთობლიობის, ფორმების, დოკუმენტების, პრეტენდენტებთან მუშაობის მეთოდების განსაზღვრას;

4) შრომის ანაზღაურების, საშუალებების, მოტივაციისა და სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივების დადგენას;

5) პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული მოქმედებების განხორციელებას.

კადრებზე დამატებით მოთხოვნილებას ორგანიზაცია აკმაყოფილებს პერსონალის შეკრებისა და, შესაბამისად, მომუშავეთა რეზერვის შექმნის საშუალებით.

პერსონალის შეკრება იწყება შესაბამისი კატეგორიისა და ხარისხის კანდიდატთა ძიებითა და გამოვლენით როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. იმ თანამდებობების დასაკავებლად, რომლებიც მოითხოვენ განსაკუთრებით მაღალ პროფესიონალურ დონეს, გამოიყენება კადრების შერჩევის საკონკურსო სისტემა.

კადრების შეკრების მეთოდი შეიძლება იყოს *აქტიური და პასიური. აქტიური* მეთოდი, როგორც წესი, გამოიყენება, როცა შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე, განსაკუთრებით კვალიფიცირებულზე, მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას. მოცემულ შემთხვევაში *თანამშრომელთა შეკრება ხდება:*

1) სასწავლო დაწესებულებებიდან. მისი უპირატესობა ისაა, რომ კანდიდატები ჯერ კიდევ არ არიან „წაშხლადრი“ და საჭირო არაა მათი „მსხვრევა“. საკმარისია, მათ შეუქმნათ მუშაობის ნორმალური პირობები;

2) კონკურენტი ორგანიზაციებისაგან;

3) დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებისაგან. ისინი, როგორც წესი, ორგანიზაციებს სთავაზობენ საშუალო ან დაბალი კვალიფიკაციის მასობრივ პროფესიების პირებს;

4) კერძო საშუამავლო ფირმებისაგან, რომლებიც უმეტესად სთავაზობენ მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეებს. ასეთი მომსახურება, ცხადია, საკმაოდ ძვირია;

5) მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით. იგი შედარებით იაფია და ხარისხისა და შეთავსებადობის დამატებით გარანტიებს

იძლევა. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში შესაძლებელია კანდიდატთა მხოლოდ მცირე ნაწილის გამოვლენა;

ბ) პრეზენტაციების ჩატარებისა და ვაკანსიების ბაზრობებზე, დღესასწაულებზე, ფესტივალებზე მონაწილეობის გზით. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების (ამაღლების) გზით.

პრეზენტაციებზე, როგორც წესი, იზიდავენ შემთხვევით გამვლელებს ან ახლო მცხოვრებლებს, უმეტესად მათ, ვინც ეძებს დამატებით სამუშაოს. ვაკანსიების ბაზრობები ძირითადად განკუთვნილია სამუშაოს შეცვლის მსურველთათვის. რაც შეეხება დღესასწაულებსა და ფესტივალებს, აქ შეიძლება შემთხვევით მოხვდნენ მოცემული ორგანიზაციით დაინტერესებული მაღალკვალიფიცირებული მომუშავეები.

ზემოაღნიშნული მეთოდები უმეტესად გამოიყენება საშუალო და დაბალი დონის კვალიფიკაციის მასობრივ სპეციალობათა მომუშავეების მიმართ. ვიწრო და მაღალკვალიფიცირებულ მომუშავეთა მიმართ იყენებენ მათ ორგანიზაციაში მოზიდვის სხვა მეთოდებს.

პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების *პასიური მეთოდი ძირითადად* გამოიყენება შრომის ბაზარზე ჭარბი სამუშაო ძალის მიწოდებისას. ამ შემთხვევაში საგარეო და საშინაო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ქვეყნდება განცხადებები, რომლებიც შეიცავენ მონაცემებს თანამდებობათა ვაკანსიების, კანდიდატებისადმი მოთხოვნების, შრომის ანაზღაურების პირობების, დამატებითი წახალისების, ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა და სხვათა შესახებ.

კადრების მოზიდვის ზემოაღნიშნული მეთოდისას საჭიროა, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები არჩეულ იქნეს კადრებზე მოთხოვნილების გათვალისწინებით. მაგალითად, სამუშაოს მაძიებელთა ყველაზე დიდ აუდიტორიას უზრუნველყოფს *ტელეგადაცემა*, რამდენადაც მას უსმენენ ისინიც, რომლებიც გაზეთებს არ კითხულობენ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მოცემულ შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება მნიშვნელოვნად მაღალია, ხოლო ადრესულობა დაბალი. აქედან გამომდინარე, რეკლამის ამ სახის გამოყენება მიზანშეწონილია მასობრივ პროფესიებში ვაკანსიების სასწრაფო შევსების საჭიროების შემთხვევაში. *რადიოთი* რეკლამა რამდენადმე იფთია, მაგრამ მას, როგორც წესი, უსმენენ მუშაობის პერიოდში. ამიტომ მისი ეფექტი გაცილებით ნაკლებია. აქ ეფექტი მიიღწევა მხოლოდ იმ პირების ხარჯზე, რომლებსაც სურთ, შეიცვალონ სამუშაო.

შედარებით კარგი ეფექტი აქვს სარეკლამო განცხადებების მოთავსებას ბეჭდვით გამოცემებში. იგი გამოირჩევა მაღალი ადრესულობით და იზიდავს კანდიდატთა ფართო წრეს. აღსანიშნავია ისიც, რომ ასეთი რეკლამა შედარებით იაფია. დამქირავებელთა რეკლამის მომთავსებელი ბეჭდვითი გამოცემები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი და სპეციალური. ჩვეულებრივში იგულისხმება ყველა გამომავალი ჟურნალ-გაზეთი ან სხვა გამოცემა, რომლებიც სხვა მასალებთან ერთად ათავსებენ განცხადებებს თანამდებობათა არსებული ვაკანსიების შესახებ. სპეციალური გამოცემები კი მთლიანად ვაკანსიების რეკლამაზე მუშაობს. იგი, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს ზოგადი და ვიწროსპეციალიზებული. ეს უკანასკნელი გამიზნულია განსაზღვრული კონტინგენტისთვის. აქ შეიძლება მოცემულ იქნეს საჭირო მონაცემები პროფესიებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

თანამდებობათა ვაკანსიების შესახებ განცხადებებმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება. ისინი არ უნდა მოიცავდნენ დისკრიმინაციულ მომენტებს, უნდა იყვნენ მკაფიო და ნათელი, საინტერესო, მოკლე, სამართლიანი, კანონიერი, კარგად დაწერილი, კანდიდატებისთვის სტიმულის მიძეები, რათა განცხადებით მიმართონ დამქირავებელს სამუშაოზე მოწყობის შესახებ და ა. შ.

სამუშაოზე მიღების შესახებ განცხადება უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ორგანიზაციის თავისებურებანი (სახელწოდება, ადგილმდებარეობა, საქმიანობა); თანამდებობის დახასიათება (ამოცანათა წრე, ადგილი სტრუქტურაში, ზრდის პერსპექტივა); მოთხოვნები მაძიებლისადმი (ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია, ჩვევები, მუშაობისუნარიანობა); შრომის ანაზღაურების, შეღავათებისა და სტიმულების სისტემა; შერჩევის პროცესის თავისებურებანი (აუცილებელ დოკუმენტთა ნუსხა, მათი შეტანის ვადები); მისამართი და საკონტაქტო ტელეფონები.

აუცილებელია ორგანიზაციაში მოხდეს პრეტენდენტთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლების გულმოდგინე ანალიზი. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტები ცოტაა, ან საერთოდ არაა, მიმართავენ განმეორებით განცხადებას, ან ამცირებენ პრეტენდენტებისადმი მანამდე გამოცხადებულ მოთხოვნებს.

როგორც უკვე აღინიშნა, მომუშავეთა დაქირავების ორი წყარო არსებობს – *შიგნიდან* (ორგანიზაციის მომუშავეებისგან) და *გარედან* (იმ პირთაგან, რომლებიც მანამდე არ მუშაობდნენ ორგანიზაციაში). პერსონალის მოზიდვის ამ ორ წყაროდან რომელს მიეცეს უპირატესობა, როგორც წესი,

დამოკიდებულია მოცემულ მომენტში არსებულ სიტუაციაზე. ცხადია, თითოეულ მათგანს აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. მაგალითად, *პერსონალის გარედან მოზიდვის უპირატესობებია*: კანდიდატთა არჩევის დიდი შესაძლებლობა; ორგანიზაციის განვითარების ახალი იდეების გამოჩენა (ისინი კანდიდატებს თან მოაქვთ); დამატებითი ადამიანების შეკრების ხარჯზე კადრებზე საერთო მოთხოვნილების შემცირება. ამასთან ერთად, *არ შეიძლება* ახალი მომუშავეების მიღება *პრინციპით* — „*მთავარია იყოს ადამიანი, სამუშაო ყოველთვის მოიძებნება*“.

↪ *კადრების მოზიდვის ზემოაღნიშნული ფორმის უარყოფითი მხარეებია*: დიდი დანახარჯები, ახალმიღებულთა და ძველ მომუშავეებს შორის კონფლიქტების შედეგად მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება; ახალმიღებულთა თვისებების არცოდნის გამო რისკის მაღალი დონე; ახალმიღებულთა მხრიდან ორგანიზაციის ცუდი ცოდნა და ადაპტაციის ხანგრძლივი პერიოდის საჭიროება.

პერსონალის მოზიდვა საკუთარი წყაროებიდან დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ადმინისტრაციის საკადრო პოლიტიკაზე. ამ ფორმის უპირატესობა ისაა, რომ არსებული ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, უარი თქვას პერსონალის ახალ შეგროვებაზე, შესაძლებელი ხდება პერსონალის მოზიდვის დაგეგმვა, ხასიათდება ნაკლები დანახარჯებით, ადამიანებს ეძლევათ სამსახურებრივი დაწინაურების მეტი შანსი, რაც მათში ზრდის სამუშაოთი დაკმაყოფილებულობას და თავის თავში რწმენას. გარდა აღნიშნულისა, მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია ინარჩუნებს მომუშავეთა ძირითად შემადგენლობას, ხდება მანამდე არსებული გაუმართლებელი შტატების შემცირება და თანამდებობრივი ვაკანსიების სწრაფად შევსება. ამასთან ერთად, მათ მიერ ორგანიზაციის ცოდნის გამო ადაპტაცია ხანმოკლე და მსუბუქია, ადვილად წყდება დასაქმების პრობლემა, მცირდება კადრების ღენადობა და სხვ.

ზემოაღნიშნულ დადებით მხარეებთან ერთად, *კადრების მოზიდვის ხსენებულ ფორმას აქვს რიგი ნაკლოვანი მხარეებისა*, ესენია: 1) ხასიათდება ვაკანსიების მცირე რაოდენობით, რაც ამცირებს სამუშაოს ამორჩევის შესაძლებლობას; 2) საჭიროა დამატებითი დანახარჯები მომუშავეთა გადამზადებისთვის; 3) კოლექტივში იწვევს დაძაბულობას, რაც თან ახლავს ორგანიზაციის შიგნით კონკურენციას; 4) საშუალებას იძლევა (არაკომპეტენტური ადმინისტრაციის არსებობისას) დაწინაურდნენ ე. წ.

„საჭირო ადამიანები“; 5) ამცირებს ყურადღების გარეშე დატოვებული ადამიანების აქტიურობას; 6) ნარჩუნდება საბუშაო ძალის საერთო დევეციტი.

დასავლეთის ქვეყნების თანამედროვე ფირმებში სულ უფრო მეტად ფეხს იკიდებს ე. წ. *მეორადი დაქირაავების* მეთოდი. იგი გულისხმობს პერსონალის შეგროვებას დროებით ქვედანაყოფებსა და შემოქმედებით ჯგუფებში და ზორციელდება მომუშავეის შერჩევით უშუალოდ ხელმძღვანელის მიერ ან შიგა კონკურსის საფუძველზე. ეს უკანასკნელი ცხადდება ან კონკრეტულ თანამდებობაზე, ან დანაყოფზე. მიზანშეწონილად ითვლება, კონკურსის ოფიციალურად გამოცხადებამდე 5-6 კვირით ადრე არაოფიციალური არხებით გაიკეთს მონაცემები არა მარტო საბუშაო ადგილის თაობაზე, არამედ ყველა მომავალ გადაადგილებაზე. არჩევის წესები და ინსტრუქციები მკაფიოდაა ფორმულირებული და მისი შესრულება სავალდებულოა ყველასათვის. ყოველ მათგანს უფლება აქვს, გამოცადოს თავისი თავი, ხოლო უარის მიღების შემთხვევაში მიიღოს წერილობით მოტივირებული განმარტება.

დამატებით საბუშაოზე, მომუშავეთა დროებითი მოზიდვისა და მათი პორიზონტალური და ვერტიკალური გადანაწილების შედეგად მსხვილ ორგანიზაციებში ყალიბდება *შრომის შიგა ბაზარი*. მისი ფუნქციონირება ამცირებს დანახარჯებს და პერსონალისთვის ქმნის სტიმულებს. ამასთან ერთად, იგი საშუალებას იძლევა, სწრაფად შეივსოს არსებული ვაკანსიები, შენარჩუნდეს პერსონალის ყველაზე ღირსეული ნაწილი და კოლექტივის სტაბილურობა.

8.1.2. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები

პერსონალის შერჩევა პერსონალის მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას და, საბოლოო ანგარიშით, მთელ საზოგადოებას. საბუშაოზე შესაფერისი ადამიანების დაქირაავების უნარი დიდი და იშვიათი ნიჭია (ტალანტი), რომელსაც შეიძლება ფლობდეს პერსონალის მმართველი.

კადრების შერჩევა – ესაა მრავალეტაპური და განუწყვეტელი მუშაობა, რომელიც მოითხოვს სპეციალურ უნარს, ხასიათს, ცოდნასა და გამოცდილებას. კადრების დარგში კონსულტანტს უნდა ჰქონდეს მაღალი ცოდნა ეკონომიკის, სამართლის, სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის სფეროში. *ჰენრი ფორდი-*

უმცროსი მიუთითებდა, რომ ნიჭი (ტალანტი) – ესაა ჩვენი დიდი სიმდიდრე. ის არ გაითვალისწინება არცერთ ბალანსში, მაგრამ იგი სულ უფრო მეტ გავლენას მოახდენს ჩვენს პროგრესზე, ჩვენს მოგებაზე, ჩვენი კაპიტალის ფასზე, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ფასეულობა, რომელსაც ჩვენ ვფლობთ. ამასთან, ამ ფასეულობის შექმნა არაა ძვირი. ეს გარიგება შეიძლება მოხდეს წლის ნებისმიერ დღეს. რისკი აქ მცირეა, ხოლო უკუგება ძალიან დიდი. თუ თქვენ ასეთივე გულმოდგინებით იფიქრებთ ადამიანთა განვითარებაზე, რომელთაც აქვთ მმართველობითი შრომის პოტენციური უნარი, ვერაფერი ვერ შეაჩერებს თქვენი კომპანიის წინსვლასა და წარმატებას.

კადრების შერჩევაში იგულისხმება მომუშავეის ფსიქოლოგიური და პროფესიონალური თვისებების შესწავლის პროცესი. მისი მიზანია განსაზღვრულ სამუშაო ადგილზე ან თანამდებობაზე მოვალეობათა შესრულებისთვის მომუშავეთა ვარგისიანობის დადგენა და პრეტენდენტთა ერთობლიობიდან ყველაზე საუკეთესოს არჩევა. ცხადია, აქ გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მისი (მომუშავეის) კვალიფიკაციის, სპეციალობის, პირადი თვისებებისა და საქმიანობის უნარის შესაბამისობა ორგანიზაციისა და მის პირად ინტერესებთან. ესაა ძალიან რთული და ძვირად ღირებული პროცედურა. მაგალითად, აშშ-ში მართვის უმაღლესი ეშელონის თანამშრომლის შერჩევაზე დანახარჯები ათეულ ათასობით დოლარია, ხოლო რიგითი შემსრულებლის შერჩევაზე – ათასობით დოლარი.

პერსონალის შერჩევის პროცესი რაოდენობრივად ხასიათდება მისი (*შერჩევის*) *კოეფიციენტით*:

$$K_{\text{პ}} = \frac{\text{შესარჩევ პირთა რაოდენობა}}{\text{პრეტენდენტთა რაოდენობა}}$$

იმ შემთხვევაში, როცა აღნიშნული კოეფიციენტი $1/2$ -ის ტოლია, ან მასზე მეტი, შერჩევა რთულდება. საერთოდ, რაც უფრო მცირეა იგი, მით უფრო გამართულად მოქმედებს ორგანიზაცია.

კადრების შერჩევის პროცესი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად. დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ფირმებში *ეს ეტაპებია*: 1) წინასწარი საუბარი, განცხადებისა და ანკეტის შევსება; 2) დაქირავების დარგის მენეჯერთან გასაუბრება; 3) ტესტირება; 4) რეკომენდაციებისა და ნამსახურობის ნუსხის შემოწმება; 5) სამედიცინო შემოწმება. მათი შედეგების მიხედვით, მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში ხაზობრივი ხელმძღვანელი,

ხოლო მსხვილ ორგანიზაციებში მენეჯერი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას სამუშაოზე მიღების შესახებ.

პერსონალის შერჩევის მეცნიერულ-მეთოდოლოგიური პრინციპებია:

1) *კომპლექსურობა*. მასში იგულისხმება კანდიდატის პიროვნების ყოველმხრივი გამოკვლევა და შეფასება (ბიოგრაფიული მონაცემების, პროფესიონალური კარიერის, პროფესიონალური ცოდნის უნარის, საქმიანი და პირადი თვისებების, ჯანმრთელობის მდგომარეობის, მასზე კოლეგების შეხედულების შესწავლა);

2) *ობიექტურობა*. კანდიდატის თვისებათა შეფასების შედეგების განმეორებადობა ხელახალი შერჩევისას (იმვე კანდიდატის), კონსულტანტისა და საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღებების სუბიექტური შეხედულების მინიმუმამდე დაყვანა;

3) *განუწყვეტლობა*. იგი გულისხმობს მუდმივ მუშაობას პერსპექტიული სპეციალისტების მოზიდვასა და შერჩევაზე, აგრეთვე, ხელმძღვანელი თანამდებობებისათვის საკადრო რეზერვის შექმნაზე;

4) *მეცნიერულობა* – კადრების შერჩევისა და მომზადების პროცესში მოწინავე მეცნიერული მიღწევებისა და უახლესი ტექნოლოგიის გამოყენება.

პერსონალის შერჩევის სპეციფიკური პრინციპებია:

1) ორიენტაცია ადამიანის ძლიერ და არა სუსტ მხარეებზე და ძიება არა ბუნებაში არარსებული იდეალური კანდიდატებისა, არამედ მოცემული თანამდებობისათვის ყველაზე შესაფერისისა. *იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტთა დიდი ოდენობა ვერ აკმაყოფილებს წაყენებულ მოთხოვნებს, პერსონალის შერჩევის პროცედურა წყდება, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში, უმეტესად, თვით მოთხოვნები აწეულია და საჭიროა მათი გადასინჯვა;*

2) თავის შეკავება ახალ მომუშავეთა მიღებაზე, თუ მათზე მოთხოვნილება არ არის;

3) პრეტენდენტის ინდივიდუალური თვისებების შესაბამისობის უზრუნველყოფა, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსიდან გამომდინარე, მისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან (განათლება, მუშაობის სტაჟი, გამოცდილება, ზოგ შემთხვევაში კი სქესი, ასაკი, ჯანმრთელობა, ფსიქოლოგიური მდგომარეობა);

4) ორიენტაცია ყველაზე კვალიფიციურ კადრზე (მიჩნეულია, რომ კარგი სპეციალისტი, რაც არ უნდა იყოს მისი ხელფასი, ორგანიზაციისთვის

იაფია), მაგრამ არა უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეებზე, ვიდრე ამას მოითხოვს მოცემული სამუშაო ადგილი.

შერჩევის კრიტერიუმი არ უნდა იყოს ბევრი. მათგან ძირითადია: განათლება, გამოცდილება, საქმიანი თვისებები, პროფესიონალიზმი, ფიზიკური მახასიათებლები, კანდიდატის პიროვნების ტიპი, მისი პოტენციური შესაძლებლობანი.

ამჟამად დასავლურ მოწინავე ფირმებში ფართოდ ვრცელდება პერსონალის შერჩევის ახალი მოდელი. კანდიდატებს განიხილავენ არა მარტო სამუშაო ადგილების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, არამედ მთელი ორგანიზაციიდან, მისი ტრადიციებისა და კულტურიდან გამომდინარე. ამიტომ მხედველობაში მიიღება კანდიდატთა როგორც პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო, ისე პიროვნული თვისებები. მაგალითად, უნარი – დაამყარონ კარგი ურთიერთობები ირგვლივ მყოფებთან, იმუშაონ გუნდში და ა. შ.

ვარგისიანობის მიხედვით კანდიდატებს ანაწევრებენ სამ ჯგუფად: 1) უვარგისი; 2) პირობითად ვარგისი; 3) შეფარდებითად ვარგისი შემდგომი საქმიანობისთვის (შეფარდებითად იმიტომ, რომ ყველა აუცილებელი თვისების ზუსტი განსაზღვრა შეუძლებელია).

საკვანძო თვისებების განვითარების ხარისხი შეიძლება შემდგენიარად შეფასდეს: *აბსოლუტურად ნეგატიური, გაუმჯობესებას დაქვემდებარებული და პოზიტიური.* ნეგატიური შეფასებისას, თუნდაც კანდიდატის ერთი რომელიმე თვისების მიხედვით, პრეტენდენტის სამუშაოზე მიღება მიზანშეუწონელია.

ამა თუ იმ თანამდებობის დასაკავებლად კანდიდატისადმი წაყენებული მოთხოვნები განისაზღვრება ე. წ. *პროფესიოგრამით*, ანუ *კომპლექტურობის რუკით*. ესაა იდეალური თანამშრომლის „პორტრეტი“ (საჭიროებისას დეტალიზებული), რომელიც განსაზღვრავს მის პიროვნულ თვისებათა და შესაძლებლობათა ერთობლიობას, რომ შეასრულოს ესა თუ ის ფუნქცია და სოციალური როლი. პროფესიოგრამა შეიძლება იყოს *თეორიული* და *ემპირიული*. პირველი ემყარება ნორმატიულ დოკუმენტებს (ინსტრუქციებს, დებულებებსა და სხვ.), ხოლო მეორე შედგენილია პიროვნებათა რეალური ჯგუფის შესწავლის გზით. პროფესიოგრამა თანამდებობრივი ინსტრუქციის საფუძველზე მუშავდება ხაზობრივი ხელმძღვანელისა და კადრების დარგში სპეციალისტის მიერ. იგი ისეთ *თანამდებობრივ დახასიათებათა ნაკრები*ა, როგორიცაა: საერთო და სპეციალური განათლება, სტაჟი, პროფესიული

ჩვევები. მისი, როგორც კანდიდატთა შერჩევის ინსტრუმენტის, ნაკლია ის, რომ იგი ძირითადად ეყრდნობა ფორმალურ ანკეტურ მონაცემებს.

პროფესიოგრაფიის შედგენა იწყება განყოფილებიდან – „*პროფესიის საერთო დახასიათება და მისი მნიშვნელობა*“. მან უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციისა (ფირმისა) და ქვედანაყოფების პერსპექტიული ამოცანები ტექნოლოგიის, ორგანიზაციის, კადრების, ახალი ტექნიკის ათვისების, პროდუქციის წარმოების, ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესებისა და სხვ. სფეროში.

ამის შემდეგ პროფესიის ნიშნებისა და შრომის პირობების დეტალური შესწავლის საფუძველზე მუშავდება განყოფილება – „*შრომითი პროცესის თავისებურებანი და შესასრულებელი სამუშაო*“. პროფესიოგრაფიის შედგენისას მისი შინაარსის *ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს შემდეგი ალგორითმით:*

1) მთლიანობაში რას წარმოადგენს სამუშაო (რა, სად, როდის, როგორ, რატომ კეთდება);

2) როგორია გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული უფლებამოსილებათა საჭირო მოცულობა, აუცილებელია თუ არა შემოქმედებითობა;

3) რით გამოიხატება საქმიანობის სპეციფიკა (ინდივიდუალური, ოპერატიული და ა. შ.), როგორია მისი ხანგრძლივობა და საჭირო ფიზიკური შესაძლებლობანი;

4) რაზე აგებს პასუხს თანამშრომელი;

5) როგორია ურთიერთკავშირი ხელმძღვანელობასთან, კოლექტივთან, ხელქვეითებთან, სხვა განყოფილებათა თანამშრომლებთან, კლიენტებთან, საზოგადოებასთან;

6) როგორ მოთხოვნიებს უყენებს სამუშაო მომუშავეთა ჩვევებს, უნარს, განათლებას, გამოცდილებას, სტაჟს, ჯანმრთელობას, მოტივაციას;

7) როგორია შრომის პირობები (ფიზიკური, სოციალური, ეკონომიკური);

8) ვის მიერ ხორციელდება შიგა და გარე კონტროლი.

განყოფილებამ – „*პროფესიის ფსიქოგრაფია*“ – უნდა ასახოს პროფესიულ მოვალეობათა შესრულებისთვის ისეთი აუცილებელი *ძირითადი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, როგორიცაა:*

ა) მაქსიმალური დატვირთვის ქვეშ მყოფი და მუშაობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ფუნქციები;

ბ) მუშაობის დინამიკისა და დაძაბულობის მახასიათებლები სხვადასხვა პერიოდში;

დ) ყურადღების აუცილებელი მახასიათებლები და მათი ორგანიზაციის საშუალებები;

ე) ოპერაციის შესრულების სიზუსტის, სირთულის, ტემპისა და რიტმის მახასიათებლები;

ვ) საქმიანობის მოცემულ სახეში უპირატესი მახასიათებლები (სიჩქარე, საიმედოობა და სხვ.);

ზ) შრომითი და პროფესიული ჩვევების ფორმირებისა და ცვლილების საჭირო სიჩქარე;

თ) ინფორმაციის დამახსოვრების აუცილებელი მოცულობა და ხასიათი, მეხსიერებისადმი მოთხოვნები (უტყუარობა, ხანმოკლეობა, ოპერატიულობა);

ი) მოთხოვნები სისწრაფისადმი, მოქნილობისადმი, აზროვნების კრიტერიუმისადმი, მონაცემთა გადაშუქებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარისადმი;

კ) მოთხოვნები შესრულების საიმედოობისადმი;

ლ) ტიპური შეცდომები;

მ) სტრესულ სიტუაციათა სიხშირე და ემოციური მდგრადობის სიხშირე;

ნ) მოთხოვნები ნებისყოფისადმი (გამბედაობა, სიმტკიცე და სხვ.);

ო) მოთხოვნები საკომუნიკაციო თვისებებისადმი.

პროფესიოგრამის აღნიშნულ განყოფილებას ადგენენ სათანადო დაკვირვების, გამოკითხვების, ანკეტირების ან დოკუმენტაციის საფუძველზე.

პროფესიოგრამის შედგენის ბოლო სტადიაზე ექსპერტების დახმარებით ადგენენ განყოფილებას – „თანამშრომლის პიროვნებისადმი, საქმიანი და პროფესიული თვისებებისადმი წაყენებულ მოთხოვნათა ერთობლიობა“ (ხელმძღვანელთა შემთხვევაში საქმე ეხება წარმატებული ხელმძღვანელობისთვის აუცილებელ თვისებებს).

მოცემულ განყოფილებაში ჩამოთვლილია მოთხოვნები:

ა) უნარისადმი (ფსიქოლოგიური, ტექნიკური და სხვ.);

ბ) ხასიათის თვისებისადმი (პრინციპულობა, დამთმობლობა, ოპტიმიზმი, გამტანობა);

გ) პიროვნების საერთო და პროფესიული მიმართულობებისადმი;

დ) გამოცდილებისადმი;

ე) ფსიქიკური მახასიათებლებისადმი (ემოციურობა, გამლიზიანებლობა, ტემპერამენტი, ყურადღება, წარმოსახვა);

ზ) ცოდნისადმი, მოხერხებისადმი, ჩვევებისადმი, კვალიფიკაციისადმი. *ხელმძღვანელების შემთხვევაში* საქმე გვაქვს ისეთ დამატებით მოთხოვნებთან, როგორცაა: ოპერატიული და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, ვითარების სწრაფად შევასება, სწორი დასკვნების გაკეთება, დასახული მიზნების მიღწევა.

შრომითი ფუნქციების ანალიზის საფუძველზე მომავალი თანამშრომლებისადმი მოთხოვნების ფორმულირება შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

1) ორგანიზაციისა და ქვედანაყოფის წინაშე მდგომი ამოცანების განსაზღვრა და დაზუსტება, თანამშრომელთა უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის მოცულობის დადგენა (მათი მომავალი საქმიანობის მასშტაბების, ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის ცვლილებების გათვალისწინებით);

2) სამუშაოთა ძირითადი სახეების აღწერა. იგი ხდება ორგანიზაციისა და ქვედანაყოფის სიდიდისა და მართვის დონის გათვალისწინებით (განისაზღვრება მოთხოვნები პროფესიული ცოდნისადმი). ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში ითვალისწინებენ საქმიანობის შინაარსს, მის ფორმებს (ინდივიდუალური, კოლექტიური, სტრატეგიული, ოპერატიული, შემოქმედებითი, რუტინული და სხვ.), დამოუკიდებლობის ხარისხს, კავშირ-ურთიერთობას, უფლებამოსილებათა სახეს და მოცულობას, სხვადასხვა დავალებათა შესრულების პერიოდულობას;

3) საერთო და სპეციფიკურ მოთხოვნათა დახასიათება (აზროვნების ტიპის, მდგომარეობის შეფასების, დასკვნების გაკეთებისა და გადაწყვეტილებების მიღების უნარის, განათლების დონის, თეორიული განზოგადების უნარის და სხვ.). აღნიშნული ეტაპი მოიცავს, აგრეთვე, სხვადასხვა სიტუაციაში ხელმძღვანელებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის პირობების ცვლილებებიდან გამომდინარე, აუცილებელია ზემოაღნიშნული მოთხოვნების პერიოდული დაზუსტება.

8.1.3. ბატონობითი საუბრების ჩატარების მეთოდობა

საკადრო ვასაუბრება (ინტერვიუ) პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და უნივერსალური საშუალებაა. იგი შეიძლება საფუძველად დაედოს როგორც მის (პერსონალის) შერჩევას, ისე შემდგომში

ატესტაციას. გარემო, რომელშიც ტარდება გასაუბრება, უნდა ემთხვეოდეს მომავალ კოლექტივში არსებულ სამუშაო გარემოს. ამით მიიღწევა მუშაკის შეთავსებადობა არა მარტო გამსაუბრებელთან, არამედ მომავალ კოლექტთან.

გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს პრინციპით — *ერთი ერთზე ან პრეტენდენტთა ჯგუფთან*. პრეტენდენტთან ან მათ ჯგუფთან გასაუბრება შეიძლება ჩაატაროს ერთდროულად რამდენიმე კაცმა (პრეტენდენტთა შერჩევისა და გასაუბრების მეთოდების საკითხებზე სპეციალურად სწავლებაგავლილმა ხაზობრივმა ხელმძღვანელმა, ფსიქოლოგმა, პერსონალის დარგის მენეჯერმა, კოლექტივის წარმომადგენელმა). ჯგუფური ინტერვიუ კანდიდატის ყველაზე ობიექტური და სამართლიანი შეფასების საშუალებას იძლევა. ამასთან, იგი ზოგჯერ ქმნის ფსიქოლოგიურად რთულ სიტუაციებს.

ერთი ერთზე საუბარი *ფსიქოლოგიურად უფრო კომფორტულია*. ამ დროს უკეთ კონტროლდება სიტუაცია, ადვილია მისი ორგანიზება. *ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში ზოგჯერ შედეგები შეიძლება იყოს სუბიექტური*, ხოლო შეფასება მცდარი. მაგალითად, გარეგნული მიმზიდველობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გამსაუბრებელთა დადებით აზრზე („სილამაზის“ სტერეოტიპი, რომელიც თანაბრად მოქმედებს როგორც მამაკაცებზე, ისე ქალებზე). მიმზიდველი გარეგნობის მქონე ადამიანები ხშირად ითვლებიან სოციალურად უფრო სასურველებად. სათანადო სპეციალისტების მიერ მიჩნეულია, რომ *სამუშაოზე მიღების 70% ხორციელდება სწორედ პირადი სიმპათიის საფუძველზე*.

ერთი ერთზე გასაუბრების უარყოფით მხარედ ითვლება ისიც, რომ ამ დროს შეიძლება მოხდეს კანდიდატისადმი არაადეკვატური მოთხოვნების წაყენება და ირაციონალური ფაქტორების ზემოქმედება, მაგალითად ცული განწყობილებისას (გუნებისას).

გაცნობითი გასაუბრებისათვის მომზადების პერიოდში აუცილებელია გაირკვეს შემდეგი ძირითადი საკითხები:

- 1) კანდიდატის რომელი პიროვნული თვისებებია (ცოდნა, გამოცდილება, მიზანდასახულობა) საჭირო ამა თუ იმ სახის სამუშაოს შესრულებისთვის;
- 2) ყველა კანდიდატისათვის დასასმელი რომელი კითხვების საშუალებით შეიძლება მოპოვებულ იქნეს აუცილებელი ინფორმაცია ისე, რომ ამ უკანასკნელის მოცულობა რაც შეიძლება მცირე იყოს;
- 3) ვინ შეიძლება მოწვეულ იქნეს ინსტრუქტორებად — ერთი თუ რამდენიმე და რა ფორმით უნდა ჩატარდეს გასაუბრება. როცა უპირატესობა ეძლევა ჯგუფურ გასაუბრებას, რომელიც, ცხადია, უფრო საიმედოა, საკითხი

დგება კომისიის თავმჯდომარის შესახებ. იგი კანდიდატებს წარუდგენს ექსპერტებს, განმარტავს გასაუბრების ჩატარების წესს, ცდილობს, შეამციროს ფსიქოლოგიური ბარიერი და ქმნის მუშაობის ნორმალურ ატმოსფეროს. კომისიის წევრებს შორის უთანხმოების შემთხვევაში კომისიის თავმჯდომარე იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას.

საკადრო გასაუბრების ჩამტარებელთ წაყენებათ შემდეგი მოთხოვნები:

1) საკითხების ფორმულირება გასაუბრების მიზნების შესაბამისად და მათი სწორად დასმა (საუბრის დასაწყისში კითხვები უნდა იყოს მცირე რაოდენობის, მაგრამ მრავალმხრივი, რაც ხელს შეუწყობს ადამიანის „ლაპარაკებას“);

2) სიტუაციის გაკონტროლება კითხვებით, მოწონების გამომხატველი ნიშნებით, დროთა განმავლობაში საუბრის მიმართულების შეცვლით, თავისი საუბრის სტილის შეწყობით პრეტენდენტის პიროვნებასთან და რეალურ ვითარებასთან, მისი რთული პრობლემების გამოვლენითა და განხილვით იმის გათვალისწინებით, რომ საუბარში პრეტენდენტს აქვს თავისი მიზნები და მიისწრაფვის მისი შესრულებისაკენ;

3) პრეტენდენტისათვის კეთილგანწყობილად მოსმენა, რათა მას საშუალება მიეცეს, მოახდინოს თავისი თავის დემონსტრირება და გამოთქვას თავისი მოსაზრებები, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები;

4) მიღებული ცნობების საიდუმლოდ შენახვა და მათი დაცვა არასანქცირებული გამოყენებისგან (მათი განხილვა, ისე როგორც ნებისმიერი საკადრო ინფორმაციისა პირებთან, რომლებიც არ მონაწილეობენ პრეტენდენტთა ბედის გადაწყვეტაში). რაც შეეხება სოციოლოგებს, მათთვის ინფორმაციის გაცნობა შეიძლება მხოლოდ ანონიმურად;

5) გამსაუბრებლები უნდა იყვნენ წარმოსადგევი, აკურატული და გემოვნებით ჩაცმული. ამას დიდ ყურადღებას აქცევენ პრეტენდენტები. ამით მათ წარმოდგენაში იზრდება ორგანიზაციის იმიჯი.

საკადრო გასაუბრება მოითხოვს გულმოდგინე მომზადებას. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია შეიქმნას კომფორტული პირობები კაბინეტში ან სპეციალურ ოთახში, სადაც ტარდება გასაუბრება. აქ ყოველივე ხელს უნდა უწყობდეს საქმიან საუბარს და პრეტენდენტთა ყოველგვარი ბუნებრივი დაძაბულობის სრულ მოხსნას. ეს კი ხელს უწყობს პრეტენდენტებს, იყვნენ მაქსიმალურად გულახდილნი.

გარდა ზემოაღნიშნული მოთხოვნებისა, *გამსაუბრებელმა კარგად უნდა იცოდეს შესათავაზებელი სამუშაოს პირობები* და ხასიათი, თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნები და შეეძლოს, პრეტენდენტის მიერ დასმულ კითხვებზე გასცეს ამომწურავი პასუხი. ამასთან ერთად, აუცილებელია, გამსაუბრებელი წინასწარ გულმოდგინედ გაეცნოს კანდიდატის ლოკუმენტაციასა და ბიოგრაფიას, ორგანიზაციის ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვროს დასასმელი კითხვები (არაა საჭირო ისეთი კითხვების დასმა, რომლებზეც პასუხები ადვილია. საჭიროა მაშინვე რთული კითხვებით დაწყება და მათი ზედიზედ დასმა). აუცილებელია, აგრეთვე, განისაზღვროს პასუხების გაცემის წესი და საუბრის საერთო ხასიათი.

დაუშვებელია, ალოდინონ პრეტენდენტები, რამდენადაც იგი აძლიერებს ისედაც დაძაბულ ვითარებას. გამსაუბრებელი, როგორც წესი, კანდიდატს ღებულობს ღიმილითა და ხელის ჩამორთმევით, ინტერესდება, როგორ მოხვდა მასთან, აცნობს სხვა დამკვირვებლებს.

საუბარი იწყება საკადრო სამსახურის თანამშრომლისა და სხვა გამსაუბრებლების (თუ ასეთები არიან) წარდგენით, საუბრით ორგანიზაციის შესახებ, მასში არსებული სიტუაციით და შესაბამისი თანამდებობის შესახებ. გამსაუბრებელმა უნდა შექმნას დაძაბულობის განმმუხტველი სიტუაცია. ეს მიიღწევა საერთო თემებზე ყურადღების გადატანით და სხვ. სასურველია, შეიქმნას ისეთი სიტუაცია, რომ პრეტენდენტი მეტს საუბრობდეს, ვიდრე გამსაუბრებელი.

მიზანშეწონილია, გამსაუბრებელმა გასაუბრებისას დაიცვას შემდეგი წესები:

- ა) არ ესაუბროს კანდიდატებს, სანამ მათ დასხდომას არ შესთავაზებს;
- ბ) დემონსტრირებას ნუ გაუკეთებს, რომ დაკავებულია და მათი თანდასწრებით არ გააკეთოს სხვა საქმე;
- გ) არ დაუშვას წინასწარაკვიატებულობა, საუბარს მისცეს მეგობრული ხასიათი, პრეტენდენტი ხშირად სახელით მოიხსენიოს;
- დ) გარკვევით უპასუხოს მის კითხვებსა და რეპლიკებს;
- ე) არ აჩვენოს თავისი დამოკიდებულება მის პირად ლოკუმენტებთან;
- ვ) არ იჩქაროს და ბევრს არ დაჰპირდეს მომავლისათვის;
- ზ) დამალოს (არ გამოამჟღავნოს) თავისი განწყობილება მისდამი;
- თ) შეისწავლოს ან გამოიცნოს კანდიდატის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა;
- ი) შეეძლოს, უარი თქვას ისე, რომ ამისათვის მაღლობელი დარჩნენ;

კ) დაიცვას შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნები.

საუბარი შეიძლება ჩატარდეს სქემის მიხედვით (სპეციალური ბლანკის ან ნახევრადფორმალური კითხვების საფუძველზე) და სქემის გარეშეც. სქემატიკური საუბრისას ზოგჯერ შეიძლება მივიღოთ არასრული ინფორმაცია. არაფორმალური საუბრისათვის მზადდება მხოლოდ ძირითადი საკითხები. იგი მოითხოვს სერიოზულ მომზადებას. ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში არსებობს თემიდან მოწყვეტისა და არათანმიმდევრულობის საშიშროება.

ობიექტის თვალსაზრისით, გამოყოფენ საუბრის შემდეგ სახეებს:

1) *კანდიდატის ბიოგრაფიის მიხედვით.* იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს წარსული წარმატებები. ამასთან, ის ვერ ახასიათებს დღევანდელ სიტუაციას და მოტივაციას მომავალი სამუშაოსადმი. ზოგჯერ ცხოვრებისეული გზის შესწავლისას უკეთესია კონკრეტული პერიოდის ან რომელიმე ნათელი ეპიზოდის გამოკვლევა;

2) *სიტუაციის მიხედვით.* მოცემულ შემთხვევაში პრეტენდენტს გადასაწყვეტად აძლევენ ერთ ან რამდენიმე პრობლემას. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს მისი საერთო და ანალიტიკური შესაძლებლობანი, მუშაობის მეთოდები, რთული მდგომარეობიდან გამოსვლის უნარი;

3) *პროფესიონალური და პირადი თვისებების მიხედვით.* გასაუბრების ამ სახისას პროფესიონალურ და პირად თვისებებთან დაკავშირებულ კითხვებს ეთმობა დროის 30%. დასმულ კითხვებზე პასუხებს აფასებენ წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ასეთი საუბრების ერთ-ერთი უარყოფითი მხარეა შესაფასებელ თვისებათა შეზღუდულობა. ამასთან ერთად, გასაუბრების ამ სახის ჩამტარებელს მოეთხოვება გულმოდგინე წინასწარი მომზადება, გამოცდილება და მაღალი ობიექტურობა.

გასაუბრებაზე პრეტენდენტს უსვამენ შემდეგი ტიპის კითხვებს: შეზღუდული (როდის?, როგორ?); მისახედრი, რომელთა პასუხები ნავარაუდევია (მათი დანიშნულებაა ორგანიზაციის მოთხოვნების დემონსტრირება); ეიწროსპეციალური, რომლებიც დაკავშირებულია პროფესიის დეტალებთან; ჰიპოთეზური, რომელთა დანიშნულებაა ამა თუ იმ სიტუაციაში პრეტენდენტის ქცევის ღირებულებათა გამოვლენა; მაზონდირებელი (ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტის საშუალებათა შესახებ).

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს პრეტენდენტის მომზადებას გასაუბრებისთვის. ამასთან, მას საშუალება უნდა მიეცეს, დასვას მისთვის საინტერესო კითხვები.

კითხვების დასმა რეკომენდებულია შემდეგი თანმიმდევრობით: პიროვნულ თავისებურებებზე, განათლებაზე, მომზადებაზე, მუშაობის გამოცდილებაზე, გეგმებსა და მისწრაფებებზე, მოცემული თანამდებობის მიღების მიზეზებზე, მუშაობის შეთავსების შესაძლებლობაზე, პირად ცხოვრებაზე, ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ხელფასის სიდიდეზე, საქმიანი კარიერის მიზნებზე 5-10 წელიწადში, ძველი სამუშაოდან წამოსვლის მიზეზებზე, მოქმედების გეგმებზე თანამდებობის დაკავების შემთხვევაში. ამასთან, როგორც უკვე აღინიშნა, პრეტენდენტს წინადადება უნდა მიეცეს, თვითონ დასვას შეკითხვები მისთვის საინტერესო საკითხებზე, რომელთა საფუძველზე ბევრი რამის გაგება შეიძლება ადამიანის შესახებ.

კითხვებთან ერთად დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ გარეფაქტორებს, როგორიცაა: წარმოშობა, ქცევა, გარეგნობისა და ტანსაცმლის სტილის შესაბამისობა იმ თანამდებობასთან, რომელზეც მოცემული პიროვნება პრეტენზიას აცხადებს, სიფაქიზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს ქცევისა და საუბრის წერილმან, მაგრამ გამომეტყველ დეტალებს, მაგალითად, საკუთარი ღირსების გრძნობის შესახებ, რომელიც შეზავებულია თვითკრიტიკასთან.

აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ, პრეტენდენტს უფლება უნდა მიეცეს თქვას იმის შესახებ, რაც, მისი აზრით, არ თქმულა, ზოგიერთი რამ ახსნას უფრო დაწვრილებით, დასვას კითხვა მომავალი მუშაობის შესახებ და ა. შ.

გასაუბრების ჩატარების შემდეგ დაუყოვნებლივ უნდა შეუდგნენ მისი შედეგის გააზრებასა და განხილვას. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მუშაობის დაწყება სხვა კანდიდატურასთან. საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება ყველა პრეტენდენტის გაცნობის შემდეგ, მათგან ყველაზე საუკეთესოს ამორჩევის გზით.

პირველადი შერჩევის გასაუბრების დადებითი შედეგებით გავლის შემდეგ პრეტენდენტებს შესავსებად აძლევენ სპეციალურ ანკეტას, რომ შეადგინონ უფრო გაფართოებული ავტობიოგრაფია და სხვ. მათ, რომლებმაც ვერ გაიარეს გასაუბრება, უზავნიან ოფიციალურ წერილობით პასუხს უარის თქმის შესახებ. იქვე გამოხატავენ მათდამი პატივისცემას და კამოთქვამენ იმედს, რომ მათ შორის მომავალში გაგრძელდება

კეთილსასურველი ურთიერთობა. უარის თქმის მიზეზი კანდიდატურებს არ ეცნობებათ.

დასავლეთის ფირმებში გასაუბრების შედეგების მიხედვით მიღებაზე უარის თქმის მიზეზები შეიძლება იყოს: სპეციალობის მიხედვით ცოდნის შეზღუდულობა; არათვითმყოფადობა; ფირმით დაუინტერესებლობა; ნაცნობებისადმი ხაზგასმა; სურვილის უქონლობა, წავიდეს იქ, სადაც საჭიროა; ცინიზმი; დაბალი მორალური დონე; სიზარმაცე; მოუთმენლობა; წინასწარ შეგონება; ინტერესთა შეზღუდულობა; დროის დაფასების არცოდნა; საფინანსო საქმეთა ცუდი წარმართვა; საზოგადოებრივი საქმიანობისადმი ინტერესის უქონლობა; კრიტიკის მიღების უუნარობა; პრაქტიკული გამოცდილების მნიშვნელობის უცოდინარობა; დაგვიანება არასაპატიოდ; მუშაობისადმი ინტერესის უქონლობა; კითხვებისა და პასუხების აღრევა; ბევრი სამუშაო ადგილის გამოცვლა, განსაკუთრებით ერთი წლის განმავლობაში (ოპტიმალურად ითვლება ერთ სამუშაოზე 2-3 წლით ყოფნა); საკუთარი მიღწევების საეჭვოდ ლამაზად აღწერილობა და მანამდელ თანამდებობათა სახელწოდების ჭუმანური ფორმულირებები; მანამდელი ხელფასის არაშესაფერისი დონე; შეუფერებელი გარეგნული იერ-სახე; მოჩვენებითი ყოვლისმცოდნეობა; სუსტი ხმა; ცუდი დიქცია; ცხადი მიზნებისა და ამოცანების უქონლობა; არაგულწრფელობა; გაუწონასწორებლობა; უინიციატივობა; საზეგანაკვეთო მუშაობის შეუძლებლობა ან სურვილის უქონლობა; განსაკუთრებული ორიენტირებულობა ფულზე; დაბალი მოსწრება სასწავლებელში; მისწრაფება თავის გამართლებისადმი; უტაქტობა; მოუმწიფებლობა; სურვილი — უცებ მიიღოს ყველაფერი; უზრდელობა; აგდებული დამოკიდებულება ძველი სამსახურისადმი და დამქირავებლებისადმი; საზოგადოებაში ორიენტირების უუნარობა; სწავლისადმი უარყოფითი დამოკიდებულება; არასაკმარისი სიმკვირცხლე (სიცოცხლე); არაეფექტური გამოხედვა; უხალისოდ ხელის ჩამორთმევა; გაუბედაობა; უსაქმობა შვებულებაში ყოფნისას; უხეირო ოჯახური ცხოვრება; უთანხმოება მშობლებთან; დაუდევრობა და უწესრიგობა; მიზანმისწრაფვის უქონლობა; უმოკლეს დროში სამუშაოს შოვნის სურვილი; ოუმორის გრძობის უქონლობა.

ამრიგად, გასაუბრება კადრების შერჩევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდია. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს პრეტენდენტის ინტელექტი, პროფესიონალიზმი, ერუდიცია, მოსაზრებულობა და ა. შ. მიუხედავად ამისა, სუბიექტური მიზეზების გამო, იგი კადრების შერჩევის არც ისე საიმედო მეთოდია იმის გამო, რომ, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, გადაწყვეტილებათა

დიდი ნაწილი მიიღება პირადი სიმპათიებისა და ანტიპათიების და არა ობიექტური კრიტერიუმების საფუძველზე. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ, როგორც წესი, სამუშაოზე მიღების გადაწყვეტილებებს იღებენ არა ისინი, რომლებთანაც შემდგომ იმუშავენ ახალმიღებულები. გასაუბრების საფუძველზე სამუშაოზე მიღებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პრეტენდენტებთან შეხვედრის პირველ შთაბეჭდილებას. ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ პირველი შთაბეჭდილების ფორმირება, როგორც წესი, ხდება პირველ ორ წუთში, რომელიც შემდგომ უმნიშვნელოდ იცვლება. პირველი შთაბეჭდილების სიმტკიცე აიხსნება იმით, რომ მოცემული ადამიანის შემდგომი სიტყვებისა და მოქმედებების აღქმა და შეფასება არაა ობიექტური, იგი ტრანსფორმირებულია პირველი შთაბეჭდილებით. მაგალითად, როცა პრეტენდენტი მაშინვე არ მოეწონებათ, მის შემდგომ სიტყვებსა და მოქმედებებში პირველ რიგში ამჩნევენ შეცდომებსა და უარყოფით მხარეებს, ცდილობენ, გააკრიტიკონ და სადავო გახადონ მისი აზრები, მისადმი ამჟღავნებენ უსიამოვნო დამოკიდებულებას. პირიქით ხდება, როცა დამკვირვებლებს მაშინვე მოეწონებათ პრეტენდენტი. მას პატიობენ შეცდომებსა და ნაკლს, ამხნევენ, მხარს უჭერენ თავიანთი მოქმედებებით, მისადმი გამოხატავენ სიმპათიისა და ანტიპათიის გრძნობას.

8.1.4. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდობა

დოკუმენტების საფუძველზე პერსონალის შერჩევა ძირითადად ეყრდნობა სათანადო წესით შეესებული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირადი ფურცლების მონაცემებს. არსებული სტანდარტული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირად ფურცლებთან ერთად, ფირმებს (საწარმოებს) შეუძლიათ, შეიმუშაონ *საკუთარი ანკეტები*. ისინი საშუალებას იძლევიან, გაითვალისწინონ კონკრეტული საწარმოს სპეციფიკა, თანამდებობის ხასიათი და დაადგინონ პრეტენდენტის თვისებათა შესაბამისობა დადგენილ მოთხოვნებთან. სათანადო სპეციალისტთა რეკომენდაციით, ანკეტაში განყოფილებების რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 10-12-ს, ხოლო კითხვების ოდენობა – 100-ს. სასურველია, კითხვები იყოს ღია, ანუ შეიტავდეს პასუხის რამდენიმე შესაძლებელ ვარიანტს და განლაგებული იყოს ლოგიკური თანმიმდევრობით.

ანკეტაში შეიძლება შეტანილ იქნეს შემდეგი ხასიათის კითხვები: კვალიფიკაციის დონის შესახებ სპეციალურ, ეკონომიკურ და მმართველობით ცოდნაში; ორგანიზაციულ ჩვევებზე (დაგეგმვის, კოორდინაციის, კონტროლის შესაძლებლობა); წინა სამუშაოზე ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულებაზე; პრინციპულობაზე; საზოგადოებრივ აქტიურობაზე; წინა სამსახურებიდან განთავისუფლების მიზეზებზე.

ანკეტა შეიძლება იყოს როგორც საერთო, ისე სპეციალური, რომელიც გამიზნული იქნება პრეტენდენტთა კონკრეტული კატეგორიისათვის. სპეციალურ ანკეტებს იყენებენ, აგრეთვე, პრეტენდენტთა ბიოგრაფიის ამა თუ იმ მხარის დაწვრილებით დასაბუშაველად.

სასწავლო დაწესებულებათა დამთავრებულების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს დეტალური მონაცემები შესწავლილი საგნების შემადგენლობისა და მოცულობის შესახებ, სადიპლომო და საკურსო სამუშაოთა თემების შესახებ, შეფასებებზე, განსაკუთრებით სპეციალურ დისციპლინებში, რომლებიც პრაქტიკული გამოცდილების უქონლობისას მუშაობის დაწყების საშუალებას იძლევა.

მიზანშეწონილია, მუშაობის სტაჟის მქონე პირებმა შეაყსონ ანკეტა ბოლო თანამდებობის შესახებ. იგი უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ორგანიზაციის დასახელება, სადაც მუშაობდა ან მუშაობს პრეტენდენტი, მისი ადგილმდებარეობა, მოცემულ ორგანიზაციაში სამუშაოდ მოწყობის წესი, სამსახურებრივ მოვალეობათა შინაარსი, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, პასუხისმგებლობა, ხელფასის სიდიდე, ხელმძღვანელებთან ურთიერთდამოკიდებულება, მმართველობითი გამოცდილება, დაქვემდებარებულთა რაოდენობა და მათი ფუნქცია, გამოვლენილი ინიციატივები, შეთავსება, სამსახურიდან დათხოვნის მიზეზი, სტაჟში შეწყვეტები.

ანკეტა რამდენადმე განსხვავებული უნდა იყოს იმათთვის, რომლებიც ორგანიზაციას დამოუკიდებლად მიმართავენ სამუშაოზე მისაღებად. აქ შეიძლება დაისვას კითხვები, რომლებიც შეეხება სამუშაოს ხასიათს, თანამდებობის დონეს, მუშაობის ვადას (მუდმივი თუ დროებითი), მუშაობის დაწყების ვადას, ჯანმრთელობიდან გამოძღინარე შეზღუდვებს, მოგზაურობით მუშაობის შესაძლებლობას, არმიაში სამსახურს და სხვ.

ანკეტებს პუნქტების მიხედვით უდარებენ პერსონალის შერჩევის დადგენილ კრიტერიუმებს. ეს კი საშუალებას იძლევა, დადგინდეს პრეტენდენტის განათლების დონისა და პრაქტიკული გამოცდილების

შესაბამისობა თანამდებობის ხასიათთან და მოვალეობასთან, აგრეთვე, მზადყოფნა დამატებითი დავალებების შესრულებაზე (მაგალითად, მივიღებებში წასვლის შესაძლებლობა). ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში ავლენენ მომავალ მუშაობაში ხელისშემშლელ ფაქტორებს.

ანკეტებთან ერთად, *თანამედროვე საკადრო მუშაობაში ფართოდ გამოიყენება რეზიუმე*. მისი დანიშნულება ორმაგია: რეზიუმეს შესწავლა ადვილებს პრეტენდენტების შერჩევას, ამ უკანასკნელთ, თავის მხრივ, შანსს აძლევს, დააინტერესოს დამქირავებელი პრეტენდენტებით.

რეზიუმე მოიცავს: პიროვნულ მონაცემებს (სახელი, გვარი, მისამართი, ტელეფონი); მოცემული სამუშაოს მიღების სურვილის მიზნისა და მიზეზების მოკლე აღწერას (2-3 სტრიქონზე); წინა სამუშაოთა ადგილებისა და მათგან წამოსვლის მიზეზების ჩამოთვლას (შებრუნებული ქრონოლოგიური ჩამოთვლით); მონაცემებს განათლებაზე (შებრუნებული რიგით); დამატებით მონაცემებს (ენებისა და კომპიუტერის ცოდნა, მძღოლის მოწმობის ფლობა, სხვადასხვა ორგანიზაციათა წევრობა, პუბლიკაციები, აღმოჩენები, გამოგონებები, ხასიათის სახე). აღსანიშნავია, რომ არ არსებობს რეზიუმეს სტრუქტურისა და შინაარსის ერთიანი წესი. ამასთან, იგი უნდა იყოს ნათელი და გასაგები, კონკრეტული, მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს მანქანაზე ნაბეჭდ ერთ გვერდს. დიდი მოცულობა მიუთითებს დოკუმენტის შედგენის უცოდინარობაზე.

პრეტენდენტებს შეიძლება დასაწერად მიეცეთ თხზულება, რომელშიც უნდა დაასაბუთონ თავიანთი შესაძლებლობა, დაიკავონ თანამდებობა და ახსნან თავიანთი მომავალი მუშაობის ძირითადი შინაარსი.

ბევრ დასავლურ ფირმაში სამუშაოდ არ აჰყავთ სპეციალისტები, რომლებიც ავტობიოგრაფიაში, რეზიუმეში ან თხზულებაში დაუშვებენ თუნდაც ერთ შეცდომას.

ახლო წარსულში როგორც ჩვენს ქვეყანაში, ისე საზღვარგარეთ სამუშაოზე მისაღებათ შემოწმების ძირითადი ფორმა იყო *სამსახურებრივი დახასიათება*. მისი ძირითადი ამოცანა იყო, თანამდებობის პირს, რომელსაც არ ჰქონდა შესაძლებლობა, პირადად შეხვედროდა პრეტენდენტს, სამსახურებრივი დახასიათების საფუძველზე მიეღო გადაწყვეტილება მისი სამუშაოზე მიღების შესახებ. ამასთან დაკავშირებით, სამსახურებრივი დახასიათებისადმი წაყენებული მთავარი მოთხოვნები, შექმნას ცოცხალი ადამიანის ობიექტური სახე თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეებით. ამიტომ დახასიათება ნაკლებად უნდა შეიცავდეს შეფასებებსა და მტკიცებულებებს.

მასში ძირითადი ყურადღება უნდა გამახვილდეს პრეტენდენტის თვისებებისა და მისი საქმიანობის ყველაზე ნათელი ფაქტების აღწერაზე.

ფაქტობრივად, მრავალწლიანმა პრაქტიკამ დაადასტურა დოკუმენტთა ამ სახის არსებითი ნაკლოვანებები. უპირველეს ყოვლისა, საქმე ეხება მის ობიექტურობას. საქმე ისაა, რომ დახასიათების შემდეგნი (როგორც წესი, უცნობი) ხშირად, ამა თუ იმ მიზეზების გამო, წინასწარაკვიატებულად ეკიდება დამხასიათებელს (პოზიტიური ან ნეგატიური მხარეების წინ წამოწევით), დახასიათებაზე ხელმომწერმა არ იცის მისი (დამხასიათებლის) ყველა დეტალი, ან შეიძლება მას საერთოდ არ იცნობდეს. ყველა გარემოების შემოწმება და დახასიათების დაზუსტება კი პრაქტიკულად შეუძლებელია. გარდა ამისა, დახასიათება ან წერილი ადვილად შეიძლება გაყალბდეს, რომლის აღმოჩენა არც ისე ადვილია.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, პრეტენდენტის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტები მოითხოვს დამატებით შემოწმებას. ამიტომ ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა *პრეტენდენტთა შესახებ ცნობების მიზანმიმართული შეკრება*. ამასთან, ინფორმაციის წყაროები პრეტენდენტს თვით შეუძლია დაასახელოს (ერთობლივი მუშაობისას ან სწავლისას ნაცნობი პირები). ჩვეულებრივ, ფირმები წინასწარ აცხადებენ პრეტენდენტის დამოუკიდებელ შემოწმებაზე, გამოსმაურებებისა და რეკომენდაციების მიღებაზე, წერილობითი ან ზეპირი შეკითხვის გზით. წინა სამუშაო ადგილზე შეკითხვებს აგზავნიან წინასწარ, პირველ რიგში იმათზე, რომლებმაც გააარეს წინასწარი შერჩევა.

ორგანიზაციაში, სადაც ბოლო პერიოდში მუშაობდა ან მუშაობს პრეტენდენტი, იგზავნება საკითხთა შემდეგი ჩამონათვალი: შესრულებული სამუშაოს ხასიათი, მოცულობა და ხარისხი (მუდმივი ვალდებულებებით ან ერთჯერადი დავალებებით); პროფესიონალური ვარგისიანობა; კომპეტენტურობა; პასუხისმგებლობის სფერო და ღონე; ხელფასი და პრემიები; ურთიერთდამოკიდებულება ხელქვეითებთან და ადმინისტრაციასთან; შრომითი დისციპლინა (დარღვევების სახეები, ხასიათი და მიზეზები); კეთილსინდისიერება; ადამიანებთან მუშაობის უნარი და სტილი; სამუშაოდან განთავისუფლების მიზეზები; ჯანმრთელობის მდგომარეობა; მომავალი თანამდებობიდან გამომდინარე ძლიერი და სუსტი მხარეები.

საკითხები ძირითადად დასმულია დაზურული ფორმით, ისე, რომ პასუხებს ჰქონდეს ფორმა – „კი“ ან „არა“. შეიძლება დასმული კითხვის პასუხად მოცემული იყოს რამდენიმე ვარიანტი, რომელთაგან ერთ-ერთი უნდა აირჩიოს პრეტენდენტმა, ან ითხოვენ პრეტენდენტის ძლიერი და

სუსტი მხარეების ჩვენებას მათი გამოხატულების კლების წესით. *იმ შემთხვევაში, როცა საჭიროა დასკვნის გაკეთება, სვამენ ღია კითხვებს.* ამასთან, მისი ზედმეტად გამოყენება არასასურველია, რამდენადაც პასუხები მოითხოვს დროის დიდ დანახარჯებს.

დოკუმენტების საფუძველზე პერსონალის შერჩევისას იყენებენ, აგრეთვე, *სატელეფონო ინტერვიუს*. ამისთვის არსებობს სპეციალური ბლანკი, რომელიც მოიცავს ფარულ კითხვებს, რომლებზეც პასუხებს იწერენ საუბრისას.

8.1.5. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდობა

პერსონალის შესწავლის შემოჩამოთვლილი მეთოდები (ანკეტების, ბიოგრაფიისა და რეზიუმეს ანალიზი) საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული. კანდიდატის შესახებ მათი საშუალებით მოპოვებული ინფორმაცია საკმარისად საიმედოა. მიუხედავად ამისა, იმის გამო, რომ იგი უმეტესად ორიენტირებულია წარსულზე, მისგან გაკეთებული დასკვნები დაახლოებით ხასიათს ატარებს. ამ ხარვეზის აღმოფხვრას ხელს უწყობს სხვადასხვა სახის ტესტების გამოყენება. *ტესტირება ითვლება საუკეთესო კანდიდატების არჩევის საიმედო მეთოდად.*

ტესტის საშუალებით შეიძლება შეფასდეს სამუშაოს შესრულების სიჩქარე და სიზუსტე, ყურადღების მდგრადობა, აკურატულობა, სწრაფად ორიენტირების უნარი, ბეჯითობა, შემსრულებლობა, პიროვნული მიდრეკილებანი, საერთო შესაძლებლობანი, პრეტენდენტის ვარგისიანობა კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტაში, სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა შემოთავაზებულ ადგილზე, პროფესიონალიზმი, მომავალი სამუშაოსადმი ინტერესის არსებობა, პრეტენდენტისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებების განვითარების ხარისხი, გონებრივ შესაძლებლობათა დონე, სწავლისადმი მიდრეკილება, ინტერესები, პიროვნების ტიპი, აზროვნების სისწრაფე, მანსოვრობა, ტემპერამენტი, საქმიანი თვისებები და ჩვევები, ადამიანთა მართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, რეაქციის სისწრაფე, სალიდერო მონაცემები, პატიოსნება.

ტესტებს შეიძლება ჰქონდეს წერილობითი და ზეპირი დაფალების მიცემის ფორმა. შეიძლება, აგრეთვე, მოხდეს რეალობასთან მიახლოებული

მდგომარეობის ხელოვნური იმიტირება, რომელშიც პრეტენდენტმა უნდა იმოქმედოს ამა თუ იმ სახით.

ასეობს ტესტების შემდეგი სახეები:

1) *ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე*. ისინი გამოიყენებიან კანდიდატთა შესარჩევად ისეთ თანამდებობაზე, სადაც შემსრულებლები უმეტესად დაკავებულნი არიან ხელითი შრომით და არ მოეთხოვებათ მაღალი კვალიფიკაცია. მოცემულ შემთხვევაში შედგენილი კითხვები ძირითადად ითვალისწინებს სამუშაო ადგილის მოთხოვნებს;

2) *ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე* (საერთო და სპეციალური). ისინი საშუალებას იძლევიან, შესწავლილ იქნეს გონებრივი განვითარების დონე, განათლებულობა, ციფრების გამოყენების უნარი, ადამიანებთან ურთიერთდამოკიდებულება, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა. შ.;

3) *იმიტაციური ტესტები*. მოცემულ შემთხვევაში ახდენენ მუშაობის რეალური პირობების მოდელირებას;

4) *კომპლექსური ტესტები*. ისინი ყველაზე უფრო საიმედოა და ხშირად გამოიყენება პერსონალის შერჩევისას. ასეთ ტესტებში შედის ასობით, ზოგჯერ კი ათასობით კითხვა და გამოცდის სხვადასხვა სპეციალური სახე.

ყველა ტესტი უნდა შეესაბამებოდეს თავის დანიშნულებას და იყოს საიმედო. მათ უნდა უზრუნველყონ მსგავსი შედეგების მიღება იმავე პრეტენდენტების განმეორებითი ტესტირებისას.

მიზანშეწონილია, ტესტირება ჩატარდეს რამდენჯერმე სხვადასხვა დღეს და შემდეგ მოხდეს შედეგების შედარება, რამდენადაც შედეგები შეიძლება განსხვავებული იყოს. სასურველია, აგრეთვე, ტესტების „მორგება“ მომუშავეებზე.

იგულისხმება, რომ წარმატებით ტესტირებაგავლილი პიროვნება ასევე კარგად იმოქმედებს რეალურ პირობებში. პრაქტიკიდან გამომდინარე, ტესტების გამოყენება შედარებით უფრო ეფექტიანია არამმართველობითი პროფესიების სპეციალისტების არჩევისას.

ტესტირებისას დადებითია ის, რომ პრეტენდენტის შეფასება ხდება მოცემული მომენტიდან, ხოლო ძირითადი ნაკლია ის, რომ იგი მოთხოვნ შედარებით დიდ დანახარჯებს. გარდა ამისა, ტესტები სუსტად ავლენს ადამიანთა პოზიტიურ მხარეებს, ვიდრე ნეგატიურს.

ტესტირებასთან ერთად, დასავლეთის ფირმებში პერსონალის შერჩევისას იყენებენ გრაფიკულ (ხელწერის ექსპერტიზა) და ასტროლოგიურ მეთოდებს. ისინი სარისკო და უიმედოა და, ამდენად, ატარებენ დამხმარე ხასიათს.

8.1.6. პერსონალის შერჩევის პროცესი

კონკრეტულ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევის პროცესი მოიცავს შემდეგ საშუალებებს:

- 1) პირველადი გაცნობა პრეტენდენტებთან;
- 2) მათ შესახებ ინფორმაციის შეკრება და დამუშავება;
- 3) თვისებათა შეფასება და უტყუარი „პორტრეტების“ შედგენა;
- 4) პრეტენდენტთა ფაქტობრივ თვისებათა შედარება დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან;
- 5) ერთ თანამდებობაზე მსურველ კანდიდატთა საქმიანი თვისებების შედარება და ყველაზე საუკეთესოს არჩევა;
- 6) კანდიდატთა თანამდებობაზე დანიშვნა ან დამტკიცება, მათთან შრომითი ხელშეკრულების დადება;
- 7) მათი ადაპტაციისა და მუშაობის შემოწმება საწყის პერიოდში.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების წესები სასურველია, არსებობდეს წერილობითი ფორმით. იგი უნდა მოიცავდეს: პრეტენდენტისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს და როდის და როგორაა საჭირო მათი გამოყენება, მონაცემებს შერჩევის თითოეულ სტადიაზე აუცილებელი მოქმედებების, დამატებითი ინფორმაციის მიღების მეთოდების, კონტროლის საშუალებებისა და პასუხისმგებელი პირების შესახებ.

შერჩევის წინასწარ ეტაპზე, პროფესიოგრამის საფუძველზე, ხდება *კანდიდატთა პირველადი გამოვლენა*, რომელთაც შეუძლიათ შეასრულონ საჭირო ფუნქციები. ამის შემდეგ პრეტენდენტთა წრე ვიწროვდება და გრძელდება უფრო გულმოდგინე მუშაობა. მისი ამოცანაა კანდიდატთა ყოველმხრივი შეფასება, რომელიც ორიენტირებულია არა რომელიმე თვისებაზე, არამედ პიროვნების თვისებებზე მთლიანობაში. პრეტენდენტთა შემოწმება ხდება დოკუმენტთა დაწვრილებითი ანალიზის, საერთო და მიზნობრივი გასაუბრებების, ტესტირებისა და სხვა მეთოდების დახმარებით.

შესარჩევი პერსონალის პირველადი გამოვლენა ხდება კანდიდატთა დოკუმენტების (ანკეტების, რეზიუმეების, დახასიათებებისა და რეკომენდაციების,

რომლებსაც უგზავნიან დამქირავებლებს) ანალიზის გზით. განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ მომავალი თანამშრომლების საქმიანი თვისებების შესაბამისობას ორგანიზაციის მოთხოვნებთან. ანალიზის მეთოდი დამოკიდებულია ბიუჯეტზე, სტრატეგიაზე, ორგანიზაციის კულტურაზე, თანამდებობის შეფარდებით მნიშვნელობაზე. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ დოკუმენტების ანალიზის დახმარებით შეიძლება მიღებულ იქნეს ინფორმაციის შეზღუდული რაოდენობა. სწორედ ესაა ამ მეთოდის მთავარი ნაკლი.

ანალიზის შემსუბუქების მიზნით, მიზანშეწონილია, ყველა პრეტენდენტმა ისარგებლოს განცხადების სტანდარტული ბლანკით. იგი მოიცავს კანდიდატთა შესახებ ისეთ მონაცემებს, როგორიცაა: გვარი, სახელი, ასაკი, განათლების მდგომარეობა, მუშაობის სტაჟი და ა. შ. განცხადებას შეიძლება თან დაერთოს ანკეტა, რომელიც მოიცავს შემდეგ მონაცემებს: ძველი სამუშაოსა და ხელფასის სიდიდის შესახებ, განთავისუფლების მიზეზზე, ინტერესებზე, სამეწარმეო გამოცდილებაზე, პედაგოგიურ-მეცნიერულ საქმიანობაზე, პუბლიკაციებზე და სხვ. აქვე მიუთითებენ იმ პირების შესახებ, რომელთაც შეუძლიათ სხვადასხვა დამატებითი ცნობის მოწოდება პრეტენდენტთა შესახებ.

აშშ-ის ბევრ ფირმაში ვაკანტურ თანამდებობაზე პრეტენდენტს წინასწარ ავსებინებენ ანკეტას. იგი შედგება 14 ბლოკისაგან, თითოეულ ბლოკში კი მოცემულია 10 კითხვა. პრეტენდენტმა უნდა წარმოადგინოს, აგრეთვე, 15 სტრიქონიანი წერილი-განცხადება, ფოტოსურათები პროფილითა და ანფასით (წინიდან გადაღებული). ანკეტასა და წერილ-განცხადებას უტარებენ გრაფოლოგიურ ექსპერტიზას 238 პარამეტრის მიხედვით, ხოლო ფოტოსურათებს — ფიზიომომიკურს 198 პარამეტრის მიხედვით. გარდა ამისა, ავტორის პიროვნების სპეციფიკის განსაზღვრის მიზნით, ფსიქოლოგები გულმოდგინედ ამოწმებენ განცხადების დაწერილობისა და ანკეტის კითხვებზე პასუხების სტილსა და ხასიათს. ყოველივე ზემოაღნიშნულის შემდეგ აკეთებენ დასკვნას პრეტენდენტთან პირადი შეხვედრის მიზანშეწონილობის შესახებ. მასზე მოწვევა შეიძლება განხორციელდეს ტელეფონით, მაგრამ აუცილებელია შემდეგ იგი წერილობით იყოს დადასტურებული.

საერთოდ, *ახალ სამუშაოზე მოწყობისას კანდიდატმა უნდა გაიაროს კადრების შერჩევის შემდეგი ეტაპები:*

1 ეტაპი. პირველი გასაუბრება. მას ატარებს გამოცდილი კონსულტანტი, რომელმაც ზუსტად იცის, ვინ სჭირდება ორგანიზაციას (ფირმას და ა. შ.) და კარგად ერკვევა ადამიანებში;

II ეტაპი. ადმინისტრაციის წევრებთან გასაუბრება. ამ ეტაპზე კანდიდატთან ხდება რამდენიმე გასაუბრება. ამის შემდეგ კონსულტანტები ერთობლივად განიხილავენ თავიანთ დასკვნებს და შესაბამისი მოტივირებით წერილობით გამოხატავენ მოსაზრებებს სამუშაოზე მიღების თუ უარის თქმის შესახებ;

III ეტაპი. საუბარი მთავარ ადმინისტრატორთან. იგი გრძელდება დაახლოებით 30 წუთს, სადაც უმეტესად საუბრობს პრეტენდენტი. მისი გადაქცევა მთავარ ადმინისტრატორსა და კანდიდატს შორის დიალოგად შეცდომაა. ამ დროს კანდიდატი ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მეტყველად გამოიყურება (გამსაუბრებლის თვალეში შეხედვისას, საჭირო შემთხვევაში თავის დაქნევა და სხვ.) იგი, როგორ გამოხატავს თავის აღფრთოვანებას ნათქვამით;

IV ეტაპი. ცნობების შეკრება კანდიდატზე. მოცემულ ეტაპზე მთავარი ადმინისტრატორი რეკავს ინფორმაციის გარეწყაროებთან და ამოწმებს, კანდიდატი ცნობილია თუ არა თავის სფეროში. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრატორს აინტერესებს, აგრეთვე, კანდიდატის თაობაზე რა შეუძლიათ თქვან მისმა კოლეგებმა (ყოფილმა თანამოსამსახურებმა). აქ მთავარია, შეაგროვონ სრული და ობიექტური ინფორმაცია, არ უნდა შეიზღუდონ მართო მეგობრების ან მართო მისი არაკეთილმსურველების აზრით;

V ეტაპი. კონსულტაცია ფსიქოლოგთან. კადრების შერჩევისას აუცილებელია ჩატარდეს კანდიდატის პიროვნების პროფესიონალურად მნიშვნელოვანი თვისებების ფსიქოლოგიური ტესტირება. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაირღვეს პიროვნების უფლებები. ტესტირების მასალები იძლევა პიროვნებისთვის საჭირო თვისებების განვითარების დონის ობიექტური შეფასების შესაძლებლობას. გამოკვლევის მასალები წარმატებით შეიძლება იქნეს გამოყენებული კანდიდატთან მომავალი მუშაობისას, განსაკუთრებით, როცა აუცილებელია, ზემოქმედება მოახდინონ მის ძლიერ ან სუსტ მხარეებზე.

პრეტენდენტთან გასაუბრების ძირითადი ამოცანებია:

- 1) პრეტენდენტის კომპეტენციის, პირადი თვისებებისა და სამუშაოთი დაინტერესებულობის წინასწარი განსაზღვრა;
- 2) მისი ინფორმირება ორგანიზაციისა და მასში მუშაობის უპირატესობის შესახებ, აგრეთვე, სამუშაოს შინაარსის, ადაპტაციის პროცესისა და ამისთვის საჭირო ვადის შესახებ;

3) ორივე მხარის ინტერესებისა და მოლოდინის, მათი განსხვავებისა და თანხვედრის, თანხმობის პოვნის შესაძლებლობის გამოვლენა;

4) პრეტენდენტისთვის შესაძლებლობის მიცემა თვითონ შეაფასოს – სინამდვილეში მას სურს თუ არა, მიიღოს აღნიშნული სამუშაო.

გაცნობითი გასაუბრების შედეგები, როგორც წესი, იწვევს კანდიდატთა 80-90%-ის განთესვას. დანარჩენი ნაწილისათვის აგრძელებენ შემოწმებასა და შესწავლას. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კანდიდატის ფსიქოლოგიური და პროფესიონალური თვისებების შესწავლას.

ამის შემდეგ *ტარდება მიზნობრივი გასაუბრებები*. მათი მიზანია, შეფასდეს კანდიდატის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა: ინტელექტი, პროფესიონალიზმი, ერუდიცია, საზრიანობა, გულმოდგინება (მუყაითობა, ბეჯითობა), რეაქცია, ახლისადმი მისწრაფება, ყურადღებიანობა, ცოდნისმოყვარეობა, ინიციატივობა, ენთუზიაზმი, მოხერხებულობა, კეთილგონიერება, პატიოსნება, ყოფილი სამუშაოს დატოვების მიზეზი და ა. შ.

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, პრეტენდენტთა შემოწმების საიმედო საშუალებაა *ტესტირება*. მისი დანიშნულებაა როგორც საუკეთესო კანდიდატების არჩევა, ასევე სუსტთა განთესვა.

გასათვალისწინებელია, რომ ბევრ ტესტზე პასუხი განიცდის ეროვნული, სოციალური და კულტურული ტრადიციის გავლენას. ამიტომ წმინდა სახით ყველაზე საუკეთესო ტესტია მათემატიკური ამოცანა, რომელიც დაზღვეულია ზემოაღნიშნული ნაკლოვანებებისაგან.

მიუხედავად დიდი მნიშვნელობისა, კადრების არჩევისას საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებენ უფრო ნაკლებად ფორმალიზებული მეთოდების დახმარებით. საქმე ისაა, რომ ტესტები სუსტად ავლენს ადამიანთა პოზიტიურ მხარეებს. ამასთან, როგორც გამოკვლევებით დასტურდება, იგი ყოველთვის არაა სანდო (საერთო ტესტების საიმედოობა 50%-ზე ნაკლებია). გარდა ამისა, ტესტირება დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან.

აუცილებლობის შემთხვევაში, როგორც უკვე აღინიშნა, ტარდება სამედიცინო შემოწმება. იგი შეიძლება ჩატარდეს ტესტირების სახით, სპეციალური სამედიცინო კითხვარის საფუძველზე.

შერჩევის პროცესის დამამთავრებელი ეტაპია *გასაუბრება ხაზობრივ ხელმძღვანელთან*. იგი ტარდება პერსონალის საკითხებში სპეციალისტისა და შტატში მყოფი ფსიქოლოგის დახმარებით. ამ ეტაპზე სხვადასხვა კანდიდატის შედარების საფუძველზე არჩევენ მათგან ყველაზე შესაფერისს. ასეთი გასაუბრება, როგორც წესი, ტარდება საუკეთესო პრეტენდენტთა

ჯგუფთან (2-3 კაცთან თითოეულ თანამდებობაზე). აღსანიშნავია, რომ დასავლეთის ფირმების ხაზობრივი ხელმძღვანელები კადრების შერჩევის მეთოდოლოგიურ საკითხებზე გადიან სპეციალურ სწავლებას.

პრეტენდენტთა საბოლოო შერჩევის ძირითადი პრინციპებია (წესებია):

- 1) ორგანიზაციისათვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის არჩევა;
- 2) დანახარჯებთან შედარებით მოსალოდნელი ეფექტის გადამეტების უზრუნველყოფა;
- 3) პერსონალის სტაბილურობის შენარჩუნება და იმავდროულად ახალი ადამიანების მოძიების უზრუნველყოფა;
- 4) მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება;
- 5) მოზიდულ თანამშრომელთა მოლოდინის დაკმაყოფილება.

კადრების შერჩევის ორგანიზაციაში შეცდომად ითვლება: მასში სისტემურობის უქონლობა, პრეტენდენტთა თვისებებისადმი წაყენებული მოთხოვნების საიმედო ჩამონათვალის უქონლობა; კანდიდატის გარეგნობის, დასმულ კითხვებზე მისი პასუხებისა და ლამაზად საუბრის უნარის არასწორი ინტერპრეტაცია; ორიენტაცია ფორმალურ დამსახურებებზე; ადამიანის შესახებ მსჯელობა მისი მხოლოდ ერთ-ერთი თვისების საფუძველზე; მოუთმენლობა ნეგატიური მხარეებისადმი, რომლებიც, მეტ-ნაკლები ზომით, ყველას აქვს; ტესტებისადმი ზედმეტი ნდობა; უარყოფითი ინფორმაციის იგნორირება ან არასაკმარისად გათვალისწინება.

8.2. მომუშავეთა დაქირავების ორგანიზაცია

შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება. პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისათვის ამზადებს შესაბამის წინადადებას. დაქირავების შესახებ წინადადება შეიძლება მომზადდეს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი ფორმით. აქედან უკეთესია წერილობითი ფორმა, რამდენადაც იგი ამცირებს მომავალ უთანხმოებებს. წინადადების ტექსტი, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, დაქვემდებარებულობა, ხელფასის სიდიდე და მისი გაცემის წესი, მუშაობისა და შესვენების საათები, შვებულების სიდიდე და მისი მიცემის წესი, არსებული შეღავათები, გამოსაცდელი პერიოდის ხანგრძლივობა, მუშაობის დაწყების თარიღი.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშვნა. მიღებულია, რომ ამის შესახებ აცნობონ ყველას, ვისთანაც ახალმიღებული თანამდებობაზე დანიშნამდე აწარმოებდა მოლაპარაკებას.

კანონმდებლობით აკრძალულია სამუშაოდ მიღებაზე დაუსაბუთებლად უარის თქმა ან ვინმესთვის უპირატესობის მინიჭება ისეთი ნიშნების მხედველობაში მიღებით, როგორცაა: სქესი, რასა, ეროვნება, სოციალური წარმოშობა, ქონებრივი მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი, რელიგიისადმი დამოკიდებულება, რწმენა, საზოგადოებრივ გაერთიანებებში მონაწილეობა და ა. შ., რომლებიც არაა დაკავშირებული მომუშავის საქმიან თვისებებთან. სამუშაოზე მიღებისას გარკვეული შეღავათებია ფეხმძიმე და ბავშვიანი ქალებისათვის.

ზეპირი ან წერილობითი ფორმით დადებული შრომითი ხელშეკრულება ფორმდება ადმინისტრაციის ბრძანებით. მას ამზადებს საკადრო სამსახური, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა მომუშავე იგზავნება ზემდგომი ორგანიზაციიდან. ბრძანების პროექტი კეთდება ერთ ცალად და მას ხელს აწერს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე, რომელსაც ამის უფლება აქვს. ბრძანება მუშაობის დაწყებამდე გადაეცემა ახალმიღებულ მუშაკს სათანადო ხელმოწერით. ბრძანების შესაბამისად ავსებენ მომუშავის პირად ბარათს. ამის შემდეგ კეთდება სათანადო ჩანაწერი შრომის წიგნაკში. ამასთან ერთად, ივსება შესაბამისი დოკუმენტი ბუღალტერიაში.

ახალმიღებულისათვის, როგორც წესი, განისაზღვრება გამოსაცდელი პერიოდი. ცხადია, ამის შესახებ მითითებული უნდა იყოს მიღების შესახებ ბრძანებაში. აღნიშნული პერიოდი გათვალისწინებულია ახალმიღებულის თავის მოვალეობებთან შესაბამისობის შესასწავლად. იგი არ შეიძლება აღემატებოდეს 3 თვეს, ზოგიერთ ცალკეულ შემთხვევაში კი 6 თვეს. ამასთან, მხარეების შეთანხმებით გამოსაცდელი პერიოდისთვის შეიძლება დადგინდეს უფრო მოკლე ვადა. გამოსაცდელ პერიოდში ახალმიღებულებზე მთლიანად ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოიწურა და მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემდგომში მისი სამუშაოდან გათავისუფლება დაიშვება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

გამოსაცდელი პერიოდის არადამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში ახალმიღებული თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია, აღნიშნული გადაწყვეტილება გასაჩივრდეს სასამართლოში.

შრომითი კონტრაქტი. *კონტრაქტი* — ესაა ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც იდება წერილობითი ფორმით. იგი შეთანხმება მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის. კონტრაქტით მომუშავე იღებს ვალდებულებას, ორგანიზაციის შინაგანაწესის შესაბამისად შეასრულოს განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო (თანამდებობა), ხოლო ორგანიზაცია ვალდებულებას კისრულობს, გასცეს ხელფასი და უზრუნველყოს შრომის ნორმალური პირობები, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, მოქმედი კოლექტიური ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით.

კონტრაქტი მოიცავს დებულებებს ურთიერთუფლებების, მხარეების მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის შესახებ. ისინი ყველა ინდივიდუალური შემთხვევისათვის დაკონკრეტებულია. *დასავლეთის ფირმებში დღეს, როგორც წესი, კონტრაქტში რთავენ ისეთ პუნქტებს, როგორიცაა:* ეფექტური მუშაობისას პერსონალის დასაქმების, შრომის უსაფრთხო და ჯანმრთელი პირობების, ხელმძღვანელობიდან და საკადრო სამსახურიდან სამართლიანი დამოკიდებულების გარანტიები; საკმარისი გამომუშავეების (ხელფასის) შესაძლებლობის მიცემა და მოგებაში მონაწილეობის მიღების საშუალება; ორგანიზაციის მართვის საკითხებზე საკუთარი შეხედულების გამოთქმის შესაძლებლობა, კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიონალური გადამზადებისა და საქმიანი კარიერის განვითარებისთვის ხელშეწყობა.

კონტრაქტის დებულებანი შედგება ძირითადი და დამატებითი ნაწილებისაგან. ძირითად ნაწილში მოთავსებულია: კონტრაქტის ხასიათი, სახე და ვადა, შრომის პირობები და ანაზღაურება. *დამატებითი ნაწილი* კი დაკავშირებულია შრომითი პროცესისა და სოციალური გარანტიების ორგანიზაციის სხვადასხვა მომენტთან.

კონტრაქტის ვადის დამთავრებამდე მომუშავეს არა აქვს უფლება, დატოვოს სამუშაო. დაქირავებულს კი კონტრაქტის ვადის გასვლისას უფლება აქვს, მომუშავეს დაუკითხავად და მიზეზების აუხსნელად არ გააგრძელოს იგი.

კონტრაქტის ტიპური სტრუქტურა ასეთია:

1. ზოგადი დებულებები (მხარეები, მოქმედების ვადები, პირობები, გამოსაცდელი პერიოდი);

2. მომუშავეის ვალდებულებანი;
3. ორგანიზაციის (ფირმის და სხვ.) ვალდებულებანი (შრომის პირობები, სოციალური უზრუნველყოფა, წახალისება, სოციალური მომსახურება);
4. მხარეთა პასუხისმგებლობა;
5. კონტრაქტის გაწყვეტის (ან გაუქმების) საფუძველი და წესი;
6. შრომითი დავების გადაწყვეტის წესი.

კონტრაქტში კონკრეტულადაა მითითებული სამუშაოს ადგილი, სახე და ვადა; შრომისა და დასვენების რეჟიმი, შრომის ტექნიკური უზრუნველყოფა; ადმინისტრაციის ვალდებულება შრომის ანაზღაურებისა და სოციალური შეღავათების დარგში; პასუხისმგებლობა თანამდებობრივ მოვალეობათა შეუსრულებლობისათვის; საფუძვლები კონტრაქტის შეწყვეტისათვის; დავების განხილვის წესი; სხვა ფუნქციის (ფუნქციების) შეთავსების ან სხვა პირის არყოფნისას მისი მოვალეობის შესრულების პირობები; საგამოცდო პერიოდი, კომერციული საიდუმლოების დაცვა და ა. შ.

კონტრაქტში შეიძლება ჩაიღოს ისეთი დამატებითი შეღავათები, როგორცაა: მატერიალური დახმარების გაწევა შევსებაში გასვლისას; ბინით უზრუნველყოფა და ა. შ.

შრომითი კონტრაქტი (ხელშეკრულება), როგორც უკვე აღნიშნული იყო, იღება წერილობითი ფორმით და მის საფუძველზე გამოიცემა ადმინისტრაციის შესაბამისი ბრძანება (განკარგულება) და მომუშავე შეიტანება საშტატო განრიგში. ბრძანებას აცნობენ მომუშავეს სათანადო ხელმოწერით. ამასთან ერთად, მას აცნობენ მუშაობის პირობებს, შრომით შინაგანაწესს და ა. შ.

კადრების მოზიდვა სამოქალაქო-სამართლებრივი ხასიათის ხელშეკრულებათა საფუძველზე. არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციას კონკრეტული ერთჯერადი სამუშაოს შესრულება არ შეუძლია საკუთარი ძალებით. მოცემულ შემთხვევაში არაა აუცილებელი, ასეთი სამუშაოს შემსრულებელი აყვანილ იქნეს ორგანიზაციის შტატში. მისი მოწვევა შეიძლება სამოქალაქო-სამართლებრივი ხასიათის ხელშეკრულების (საიჯარო ხელშეკრულების) საფუძველზე. მას ხშირად *შრომით ხელშეკრულებას* ეძახიან. მის ფორმას ამუშავენ თვით ორგანიზაცია. ყველა სამოქალაქო-სამართლებრივი ხელშეკრულების საგანია შრომის შედეგი ან გარკვეული დავალების (დაკვეთის, დავალების) შესასრულებლად გაწეული მუშაობა.

საიჯარო ხელშეკრულებისას მოიჯარე ვალდებულებას იღებს, საკუთარი დაზღვევითა და რისკით შეასრულოს დამკვეთის დავალებით აღებული

სამუშაო. სამუშაოს შესრულება შეიძლება როგორც მოიჯარის, ისე დამკვეთის მასალებით. დამკვეთი კი ვალდებულია, სამუშაოს მიღება და მისი ანაზღაურება ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობებით შეასრულოს.

შრომით ხელშეკრულებასა (კონტრაქტსა) და საიჯარო ხელშეკრულებას შორის განსხვავება შემდეგია:

1. *შრომითი ხელშეკრულების* საგანი *თვით საქმიანობა*: განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაოს (თანამდებობის) შესრულება. მოვალეობათა წრე კი განისაზღვრება *სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებით* და *თანამდებობრივი ინსტრუქციებით*, რომელთა დაკონკრეტება ხდება კონტრაქტებში. *საიჯარო ხელშეკრულების* საგანი კი არის *საქმიანობის შედეგი*. იგი განისაზღვრება დამკვეთის მიერ. ყველაფერი ეს ჩადებულია თვით ხელშეკრულებაში. როგორ იქნება მიღწეული ეს შედეგი, იგი დამკვეთს არ აინტერესებს;

2. *შრომითი კონტრაქტის დადებით* ადამიანი ხდება ორგანიზაციის წევრი. იგი ვალდებულია, დაემორჩილოს შინაგანაწესს და ადმინისტრაციის მითითებებს. რაც შეეხება მოიჯარეს, იგი ორგანიზაციის წევრი არ ხდება, თვითონვე განაგებს სამუშაო დროს და ახორციელებს მუშაობის ორგანიზაციას;

3. *შრომით ურთიერთობებში მყოფი პირები*, როგორც წესი, შეზღუდული მატერიალური პასუხისმგებლები არიან მხოლოდ პირდაპირი მატერიალური ზარალისას, რომელიც განიცადა ორგანიზაციამ მისი მიზეზით თანამდებობრივი მოღვაწეობის შესრულებისას. *საიჯარო ხელშეკრულება* კი, როგორც წესი, ითვალისწინებს პასუხისმგებლობას ცუდი (არაეფექტური) მუშაობისათვის, რასაც ახლავს შემოსავლების შემცირება. რაც შეეხება ზარალს, იგი ნაზღაურდება სრული მოცულობით. შესაძლებელია დამატებითი ჯარიმების შემოღებაც;

4. *შრომითი ხელშეკრულების დადებით* ადამიანი ექცევა შრომითი კანონმდებლობის მოქმედებაში. იგი უზრუნველყოფილია ამ კანონმდებლობით გათვალისწინებული შეღავათებითა და გარანტიებით, რითაც არ სარგებლობენ საიჯარო ხელშეკრულებით მომუშავენი.

საიჯარო ხელშეკრულებაში მითითებული უნდა იყოს შემდეგი რეკვიზიტები: ხელშეკრულების ნომერი, მოქმედების ადგილი, ხელშეკრულების დადების თარიღი, დამკვეთისა და მოიჯარის მონაცემები, სამუშაოთა შინაარსი, მათი საორიენტაციო ღირებულება, შესრულების ვადები, მასალების გამოყენების წესი, მხარეთა ვალდებულებანი და პასუხისმგებლობა, ანაზღაურების სიდიდე.

განსაკუთრებული პირობები (საჭიროებისას), მითითება იმის შესახებ, რომ მხარეებს პასუხისმგებლობა აქვთ ერთმანეთის წინაშე, მხარეების მისამართები, ხელმოწერები, იურიდიული პირის ბეჭედი.

საიჯარო ხელშეკრულებას აქვს შემდეგი კონკრეტული ფორმები:

1. *ხელშეკრულება-დავალება.* იგი იმით გამოიხატება, რომ ერთი მხარე (რწმუნებული) მეორე მხარის (მწრმუნებელი) სახელითა და მისივე (მეორე მხარის) ხარჯებით ვალდებულებას იღებს, შეასრულოს გარკვეული სამუშაოები.

2. *საავტორო ხელშეკრულება.* იგი გულისხმობს, რომ ავტორი ვალდებულია, შექმნას და დამკვეთს გადასცეს შეკვეთილი ნაწარმოები გამოსაყენებლად, ხოლო გამოყენებული ვალდებულია, გამოიყენოს, ან დაიწყოს ამ ნაწარმოების გამოყენება ხელშეკრულებით განსაზღვრული წესით და განსაზღვრულ ვადაში გადაუხადოს ავტორს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული თანხა.

3. *ხელშეკრულება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა შესრულების შესახებ.* მოცემულ შემთხვევაში შემსრულებელი იღებს ვალდებულებას, ჩაატაროს დავალებით გათვალისწინებული მეცნიერული კვლევა, შეიმუშავოს ახალ ნაკეთობათა ნიმუშები და მასზე საპროექტო-საკონსტრუქტორო დოკუმენტაცია, წარმოების ახალი ტექნოლოგია ან სხვა წარმოებრივი სახსლე. შეკვეთი კი ვალდებულია, მიიღოს შესრულებული სამუშაო და აანაზღაუროს იგი.

8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია

პერსონალის (კადრების) განლაგებაში იგულისხმება ორგანიზაციაში არსებული შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის სისტემის შესაბამისად ორგანიზაციის მომუშავეთა რაციონალური განაწილება სტრუქტურული ქვედანაყოფების, უბნებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით. პერსონალის განლაგება ემყარება მომუშავეთა შესაძლებლობებს (უნარს), ფსიქოფიზიოლოგიურ და საქმიან თვისებებს, რომლებიც პასუხობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებს. პერსონალის რაციონალური განლაგება ემსახურება ორ მიზანს: 1) სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა ჩარჩოებში აქტიურად მოქმედი შრომითი

კოლექტივების ჩამოყალიბება; 2) თითოეული მომუშავეისათვის პროფესიონალური ზრდის პირობების შექმნა.

კადრების განლაგება ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

1. *შესაბამისობის პრინციპი.* მასში იგულისხმება პრეტენდენტების ზნეობრივი და საქმიანი თვისებების შესაბამისობა დასაკავებელ თანამდებობათა მოთხოვნებთან;

2. *პერსპექტიულობის პრინციპი.* იგი მოითხოვს შემდეგი პირობების გათვალისწინებას:

ა) თანამდებობათა სხვადასხვა კატეგორიისათვის ასაკობრივი ცენზის შემოღება;

ბ) ერთ თანამდებობაზე და ერთსა და იმავე უბანზე მუშაობის პერიოდის ხანგრძლივობის განსაზღვრა;

გ) პროფესიისა და სპეციალობის შეცვლის შესაძლებლობა, კვალიფიკაციის სისტემატური ამაღლების ორგანიზაცია;

3. *მონაცვლეობის პრინციპი.* იგი გამოიხატება პერსონალის მაღალ დონეზე გამოყენებისათვის შიგარგანიზაციული გადაადგილებების არსებობით. ამ უკანასკნელში იგულისხმება შრომის დანაწილების სისტემაში მომუშავეთა როლის შეცვლის პროცესები, აგრეთვე, ორგანიზაციის შიგნით სამუშაო ადგილის (სამქრო, უბანი და სხვ.) შეცვლა. საქმე ისაა, რომ კადრების უძრავობას, რომელიც დაკავშირებულია ერთსა და იმავე თანამდებობაზე დიდ ხანს მუშაობით, ნეგატიური შედეგი მოაქვს ორგანიზაციის საქმიანობისთვის.

პერსონალის რაციონალური განლაგება უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილების ეფექტურ შევსებას. იგი მიიღწევა სხვადასხვა მეთოდითა და საშუალებით. მათ შორის ერთ-ერთია სამსახურებრივი (საქმიანი) კარიერის დაგეგმვა. იგი ხორციელდება ისეთი ფაქტორებისა და მომენტების გათვალისწინებით, როგორცაა: მომუშავეის სამსახურებრივი პოტენციალისა და ინდივიდუალური ღვაწლის შეფასება, ასაკი, წარმოებრივი სტაჟი, კვალიფიკაცია, სამუშაო ადგილების (თანამდებობების) ვაკანსიების არსებობა და სხვ. დიდი ყურადღება ექცევა კადრების გეგმურ მოძრაობას, მათ შორის დაწინაურების, გადაადგილების, დაქვეითებისა და სამუშაოდან გათავისუფლების საკითხებს (ცხადია, მათი საქმიანობის შედეგებიდან გამომდინარე).

პერსონალის განლაგების ორგანიზაციისათვის საწყისი მონაცემებია: სამსახურებრივი კარიერის მოდელი; ორგანიზაციის ფილოსოფია და საკადრო პოლიტიკა; შრომის კანონმდებლობა; საატესტაციო კომისიების მასალები;

თანამშრომელთა კონტრაქტი; საშტატო განრიგი; თანამდებობრივი ინსტრუქციები; თანამშრომელთა პირადი საქმეები; დებულებანი შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესახებ; დებულებანი კადრების შერჩევისა და განლაგების შესახებ.

კადრების განლაგებამ უნდა უზრუნველყოს, შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობის, ხასიათისა და სირთულის გათვალისწინებით, **კოლექტივის გამართული მუშაობა. ამ დროს აუცილებელია დაცულ იქნეს შემდეგი პირობები:**

ა) ორგანიზაციის ყველა სამსახურისა და ქვედანაყოფის მომუშავეთა თანაბარზომიერი და სრული დატვირთვა;

ბ) პერსონალის გამოყენება მისი პროფესიისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად (შემსრულებელთა ფუნქციების კონკრეტიზაციაზე იმ ანგარიშით, რომ თითოეულ მომუშავეს ნათლად ჰქონდეს წარმოდგენილი თავის მოვალეობათა წრე, კარგად იცოდეს – როგორ შესასრულოს მასზე გაპიროვნებული სამუშაო);

გ) მომუშავეთა აუცილებელი ურთიერთმონაცვლეობის უზრუნველყოფა, მათ მიერ მომიჯნავე პროფესიების ათვისების საფუძველზე;

დ) თავის მოვალეობათა შესრულებაზე თითოეულის სრული პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფა, რაც გულისხმობს შემსრულებელთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შრომითი შედეგების ზუსტ აღრიცხვას.

პერსონალის რაციონალური განლაგება გულისხმობს კვალიფიკაციის, სოციალური აქტივობის, სქესისა და ასაკის მიხედვით მოცემული პირობებისათვის შესაფერის პროპორციებს. აუცილებელია, კადრების განლაგების შესახებ ინსტრუქციებში დაფიქსირებული იყოს, აგრეთვე, სხვა ფუნქციების შეთავსების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები.

კადრების განლაგების ძირითადი ამოცანაა, შესასრულებელი სამუშაოებიდან გამომდინარე, პერსონალის ოპტიმალური განლაგების უზრუნველყოფა. ამ ამოცანის გადაწყვეტისას აუცილებელია სამუშაოთა განსაზღვრული სახეების შესასრულებლად **მომუშავეის ვარგისიანობის გათვალისწინება**. ვარგისიანობის დასადგენად კი საჭიროა კონკრეტული სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ფორმულირება და მომუშავეთა პიროვნული თვისებების მხედველობაში მიღება.

ორგანიზაციაში, კადრების განლაგების რაციონალური ორგანიზაციის მიზნით, იყენებენ ე. წ. **პროფილურ მეთოდს**. იგი წარმატებით გამოიყენება საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში.

პროფილური მეთოდის საფუძველია დახასიათებათა კატალოგი, ანუ, შესასრულებელი სამუშაოებიდან და სამუშაო ადგილების რაოდენობრივი მახასიათებლებიდან გამომდინარე, შემსრულებლისადმი წაყენებული მოთხოვნები. აღნიშნული მახასიათებლები (მაჩვენებლები) აღწერილი და დანაწილებული უნდა იყოს რამდენიმე კატეგორიად. მოთხოვნათა თითოეულ დონეს შეესაბამება მომუშავეის თვისებათა განსაზღვრული დონე. დახასიათებათა კატალოგი საშუალებას იძლევა, გაითვალისწინონ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე სამუშაოს თავისებურებებით განპირობებული მოთხოვნები, აგრეთვე, მომუშავეთა თვისებები და გამოსახოს ისინი გრაფიკულად.

კონკრეტული სამუშაოთი განპირობებული დონისა და ამ სამუშაოს შემსრულებელი მომუშავეის თვისებათა დონის შედარებით დგინდება მოცემული სამუშაოსადმი ამა თუ იმ ადამიანის ვარჯისიანობა ან იმის აუცილებლობა, რომ საჭიროა მათი ურთიერთშესაბამისობაში მოყვანა.

შესაბამისი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე არჩევენ კადრების განლაგებაზე მოქმედ ძირითად მაჩვენებლებს. იყენებენ მაჩვენებელთა შემდეგ ჩამონათვალს:

1. კვალიფიკაციის დონის მაჩვენებლები:

1.1. მომუშავეის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება თანამდებობის მოთხოვნებს, მომუშავე სათანადოდ არ ასრულებს თანამდებობრივ მოვალეობებს;

1.2. მომუშავეის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება დაკავებული თანამდებობის მოთხოვნებს, მაგრამ მომუშავეს აქვს მუშაობის საკმარისი გამოცდილება და მუდმივად მუშაობს თავისი ცოდნის ამაღლებაზე;

1.3. მომუშავეის კვალიფიკაცია შეესაბამება დაკავებული თანამდებობის მოთხოვნებს.

2. საქმიანი თვისებების მაჩვენებლები:

2.1. მომუშავე არ ასრულებს ბევრ თანამდებობრივ მოვალეობას;

2.2. მომუშავე არ ასრულებს ზოგიერთ (ცალკეულ) თანამდებობრივ მოვალეობას;

2.3. მომუშავე მთლიანად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციებით გათვალისწინებულ მოვალეობებს;

2.4. მომუშავე მთლიანად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციებით გათვალისწინებულ მოვალეობებს და მუდმივად ასრულებს სხვა თანამდებობრივ წრეში შემავალ მომუშავეთა მოვალეობებს, ამ უკანასკნელთა სამუშაოზე დროებით არყოფნის პერიოდში (შვებულება, ავადმყოფობა, ვაკანტური თანამდებობა).

3. მუშაობისუნარიანობის მაჩვენებლები:

- 3.1. მომუშავის შრომისმოყვარეობა არასაკმარისია;
- 3.2. მომუშავე შრომისმოყვარეა, მაგრამ მუშაობს უნიციატივოდ;
- 3.3. მომუშავე შრომისმოყვარეა, მაგრამ არასაკმარისად ინიციატივიანი;
- 3.4. მომუშავე საკმარისად შრომისმოყვარეა და ინიციატივიანი;
- 3.5. მომუშავე შრომაში ავლენს თავდადებას და მაღალ ინიციატივას.

4. შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხის მაჩვენებლები:

4.1. მომუშავის მიერ შესრულებული დოკუმენტები მოითხოვს სერიოზულ გადაამუშავებას თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან, მომუშავე სისტემატურად უშვებს შეცდომებს და დეფექტებს, რომლებიც იწვევენ სამუშაოთა შესრულების ვადების ჩაშლას და წუნს მუშაობაში;

4.2. მომუშავეთა მიერ შესრულებული დოკუმენტების მიღება შეიძლება, მაგრამ ისინი მაინც მოითხოვენ გადაამუშავებას თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან, მომუშავე უშვებს უმნიშვნელო შეცდომებსა და დეფექტებს, რომლებიც უმეტესად არ იწვევენ სამუშაოთა შესრულების ვადების ჩაშლას და წუნს მუშაობაში;

4.3. მომუშავის მიერ შესრულებული დოკუმენტები ძირითადად შეესაბამება მოთხოვნებს, თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან დამატებით გადაამუშავებას, როგორც წესი, არ მოითხოვს, მომუშავე კარგად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოვალეობებს;

4.4. მომუშავის მიერ შესრულებული დოკუმენტები შეესაბამება მოთხოვნებს, თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან გადაამუშავებას არ მოითხოვს, მომუშავე ზუსტად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს.

5. მუშაობის სტილისა და მეთოდების მაჩვენებლები:

5.1. მომუშავე არ მუშაობს თავისი მუშაობის სტილისა და მეთოდების სრულყოფაზე, არასწორად (მტკიცუნულად) იღებს კრიტიკას თავისი მისამართით, კრიტიკული შენიშვნებიდან არ აკეთებს სათანადო დასკვნებს, არ ცდილობს მუშაობაში ნაკლოვანებათა გამოსწორებას, ან დასაშვებად მიიჩნევს ობიექტური კრიტიკის ჩაწმობას;

5.2. მომუშავე არასაკმარისად მუშაობს მუშაობის სტილისა და მეთოდების სრულყოფაზე, ზოგჯერ არ აკეთებს სათანადო დასკვნებს კრიტიკულ შენიშვნებზე მისი მისამართით, ან არასაკმარისად მუშაობს მუშაობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად;

5.3. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში;

5.4. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს საქმიანობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში, შეურიგებელია ნაკლოვანებისადმი, აქტიურად და პრინციპულად გამოდის მათი კრიტიკით, შემოაქვს კონკრეტული წინადადებები მათ აღმოსაფხვრელად;

5.5. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს საქმიანობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში, შეურიგებელია ნაკლოვანებისადმი, აქტიურად და პრინციპულად გამოდის მათი კრიტიკით, შემოაქვს კონკრეტული წინადადებები მათ სალიკვიდაციოდ, მაღალი პასუხისმგებლობით ეკიდება მასზე მინდობილ სამუშაოს, სისტემატურად ავლენს ფხიანობას და სურვილს, საუკეთესოდ შეასრულოს სამუშაო, აქვს იდეების გაგების უნარი და შეუძლია მათი ცხოვრებაში გატარება, ქმნის ყველაზე კეთილსასურველ პირობებს შემოქმედებითი და მაღალმწარმოებლური მუშაობისათვის.

6. ანალიზური უნარის დამახასიათებელი მაჩვენებლები:

6.1. მომუშავე არ ავლენს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობის ანალიზის უნარს;

6.2. მომუშავე, თანამდებობრივი მოვალეობებით განსაზღვრული ფუნქციის ფარგლებში, ანალიზს უკეთებს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობას, მაგრამ იგი არ ატარებს სისტემურ ხასიათს, საშუალებას არ იძლევა, მის საფუძველზე დამუშავდეს წარმოებისა და მართვის გაუმჯობესების ღონისძიებები;

6.3. მომუშავე, თანამდებობრივი მოვალეობებით განსაზღვრული ფუნქციის ფარგლებში, ანალიზს უკეთებს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობას, ამუშავებს და შეაქვს კონკრეტული წინადადებები ორგანიზაციის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად;

6.4. მომუშავე აკეთებს დანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობის ანალიზს არა მარტო სტრუქტურული ქვედანაყოფის ფუნქციათა ფარგლებში, არამედ ორგანიზაციისა მთლიანობაში.

7. მონაწილეობისა და ინიციატიური საქმიანობის მაჩვენებლები:

7.1. მომუშავე არ მონაწილეობს დანაყოფის (ორგანიზაციის) მართვის სრულყოფაში;

7.2. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია;

7.3. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია, აქტიურად მონაწილეობს წარმოებაში რაციონალიზატორული წინადადებებისა და შემოქმედებითი სამუშაოების (თემების) დანერგვაში;

7.4. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია, აქტიურად მონაწილეობს წარმოებაში რაციონალიზატორული წინადადებებისა და შემოქმედებით სამუშაოთა (თემების) დანერგვაში. ამასთან, რაციონალიზატორული წინადადებების, შემოქმედებითი თემებისა და გამოგონებათა დანერგვა მოგებას აძლევს ორგანიზაციას.

8. დისციპლინის დანერგვის მაჩვენებლები:

8.1. მომუშავე ხშირად არღვევს შრომით, ტექნოლოგიურ ან საშემსრულებლო დისციპლინას;

8.2. მომუშავე ზოგჯერ არღვევს შრომით, ტექნოლოგიურ ან საშემსრულებლო დისციპლინას;

8.3. მომუშავე დისციპლინიანია.

9. კოლექტივთან ფსიქოლოგიური თავსებადობის მაჩვენებლები:

9.1. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად არაა თავსებადი. არასწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, რის გამოც დაძაბულობა შეაქვს შრომით ურთიერთობებში. ამასთან ერთად, თავისი და სხვა მომუშავეთა სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი იხარჯება ისეთი საკითხების გადაწყვეტაზე, რომლებიც ნორმალურ საქმიან ვითარებაში არ უნდა არსებობდნენ;

9.2. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად თავსებადია, მაგრამ ზოგჯერ მისი მხრიდან თავს იჩენს არასწორი ურთიერთდამოკიდებულებები მუშაობაში,

რაც, ჩვეულებრივ, არ იწვევს მისი და სხვა მომუშავეთა სამუშაო დროის დახარჯვას იმ საკითხების გადასაწყვეტად, რომლებიც წარმოიშობიან თანამშრომლებთან მისი არასწორი ურთიერთდამოკიდებულებებით;

9.3. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად თავსებადია, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში.

შეიძლება არსებობდეს სხვა მაჩვენებლებიც.

ორგანიზაციაში პერსონალის განლაგება, რომელიც შრომის დანაწილებისა და კოორპირაციის უშუალო გამოხატულებაა, ქმნის წარმოებრივ კოლექტივს. მისი ფორმირებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული არა მარტო თითოეული წევრის პროფესიონალური, საქმიანი და პიროვნული თვისებები, არამედ მათი ურთიერთშეთავსების ეფექტი, ანუ ე. წ. *ფსიქოლოგიური თავსებადობა.* ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა, სწრაფად და წარმატებით შეეგუონ ერთმანეთს კოლექტივის წევრები. ეს კი, თავის მხრივ, წარმოშობს თავისი შრომით დაკმაყოფილებულობის გრძობას და ზრდის შრომის მწარმოებლურობას.

შრომითი კოლექტივის წარმატებით ფორმირების მნიშვნელოვანი პირობაა საკადრო (გამოცდილ მომუშავეთა) და ახალგაზრდა მომუშავეთა შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დაცვა. კოლექტივის ფორმირება ერთნაირი ასაკის ადამიანებისგან ხელს უწყობს თავიანთი ასაკის ინტერესებში ჩაკეტვის ტენდენციის წარმოშობას. ისეთ კოლექტივში კი, რომლის წევრები სხვადასხვა ასაკისაა, სხვადასხვა ტიპის გატაცების ადამიანებია. აქ მაღალია სიცოცხლისუნარიანობა. უმცროსები განიცდიან უფროსების ზეგავლენას, ბაძავენ მათ. უფროსები ეხმარებიან უმცროსებს პროფესიონალურ დაოსტატებაში.

პერსონალის რაციონალური განლაგება შრომის მწარმოებლურობის ამოღების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რამდენადაც იგი ხელს უწყობს შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენების გაუმჯობესებას. კადრების სწორი განლაგება გულისხმობს, რომ თითოეულ მომუშავეს უნდა მიეცეს მისი ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესაბამისი სამუშაო. ამიტომ სამუშაო ადგილების მიხედვით ადამიანების განაწილებისას უნდა მივიწინააღმდეგოთ იქითკენ, რომ შესასრულებელ სამუშაოთა სირთულე მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს შემსრულებლის კვალიფიკაციას. დაუშვებელია სამუშაოს თანრიგი მუშის თანრიგზე დაბალი ან მაღალი იყოს. ამ ამოცანის გადაწყვეტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია *სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები.*

მომუშავეთა და, უპირველეს ყოვლისა, მუშების განლაგების საფუძველია წარმოებრივი პროგრამისა და ერთი შემსრულებლის (მუშის) სამუშაო დროის დანახარჯების გაანგარიშება. იგი ხდება ორგანიზაციის, საამქროების, უბნების, ბრიგადებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით.

8.4 პერსონალის საქმიანი შეფასება

პერსონალის საქმიანი შეფასება – ესაა პერსონალის ხარისხობრივ მაჩვენებელთა (უნარის, მოტივაციისა და თვისებების) თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის კანონზომიერი პროცესი.

პერსონალის შეფასების ძირითადი ამოცანებია:

- 1) შესაფასებელი მუშაკის ფუნქციური როლის დადგენა;
- 2) მისი (მუშაკის) განვითარების პროგრამის შემუშავება;
- 3) მოცემულ კრიტერიუმებთან ხელფასის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა და მისი სიდიდის განსაზღვრა;
- 4) მომუშავეის მოტივაციის საშუალებათა განსაზღვრა და ა. შ.

პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ წინასწარ აუცილებელ სამუშაოთა შესრულებას. ესენია:

ა) პერსონალის შეფასების მეთოდის დამუშავება. ხშირად მიზანშეწონილია ასეთი მეთოდის შექმნა და მისი მისადაგება ორგანიზაციის კონკრეტულ პირობებთან;

ბ) შემფასებელი კომისიის შექმნა, რომელშიც შევლენ: შესაფასებელი მუშაკის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი, ზემდგომი, თანაბარი და ქვემდგომი დონის იერარქიების სპეციალისტები და ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახურის ან სპეციალიზებული შემფასებელი ცენტრების სპეციალისტები;

გ) პერსონალის შეფასების ჩატარების დროისა და ადგილის განსაზღვრა;

დ) შეფასების შედეგების შეჯამების პროცედურის დადგენა;

ე) შეფასების პროცესის დოკუმენტური და ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხების დამუშავება (შეფასების მეთოდის შესაბამისად, დოკუმენტაციის სრული კომპლექტის ფორმირება, მისი გამრავლება, დაგზავნა და ინფორმაციის გადაცემის არხებისა და ფორმების დადგენა);

ვ) შესაბამისი სპეციალისტების მიერ შემფასებლებთან კონსულტაციების ჩატარება.

გამოყოფენ პერსონალის შეფასების შემდეგ ეტაპებს:

- 1) წინასწარი ინფორმაციის შეგროვება;
- 2) წინა ეტაპზე მიღებული ინფორმაციის განზოგადება;
- 3) ხელმძღვანელის მომზადება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად;
- 4) შესაფასებელი საუბრისა და სხვა სამუშაოების ჩატარება და მისი შედეგების შეფასება;
- 5) ხელმძღვანელის მიერ პერსონალის შეფასების საკითხებზე საექსპერტო დასკვნის ფორმირება და მისი წარდგენა საექსპერტო კომისიაში;
- 6) საექსპერტო დასკვნებში მოცემული წინადადებების საფუძველზე საექსპერტო კომისიის გადაწყვეტილების მიღება.

პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეები. პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეების კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა მიმართულების მიხედვით. მას ასეთი სახე აქვს:

1. შესაფასებელი ობიექტის მიხედვით:

- ა) საქმიანობის მიხედვით (სირთულე, ეფექტიანობა, ხარისხი და სხვ.);
- ბ) მიზნის მიღწევის მიხედვით (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგი, ინდივიდებისა და ქვედანაყოფების ღვაწლი მთელი ორგანიზაციის საერთო შედეგებში);
- გ) მომუშავეს მიერ ამა თუ იმ პიროვნული თვისების ფლობის (ცოდნა, ჩვევები, ხასიათის სახე და სხვ.), მათი გამოხატვის ხარისხისა და მუშაკის მიერ ამა თუ იმ ფუნქციის დაუფლებულობის მიხედვით.

2. შესაფასებელ მონაცემთა წყაროების მიხედვით:

- ა) მუშაკის შესაფასებლად გამოყენებული დოკუმენტების მიხედვით (ავტობიოგრაფია, რეზიუმე, დახასიათება, შესამოწმებელი თხზულება. სპეციალისტების აზრით მათი საიმედოობის კოეფიციენტი 0,2);
- ბ) საკადრო გასაუბრებათა (ინტერვიუების) შედეგების მიხედვით;
- გ) საერთო და სპეციალური ტესტირების მონაცემების მიხედვით;
- დ) დისკუსიაში მონაწილეობის შედეგების მიხედვით;
- ე) წარმოებრივი დავალების შესრულების ან სპეციალურ სიტუაციებში ქცევის შესახებ ანგარიშის მიხედვით;
- ვ) გრაფოლოგიური და ფოზიოგნომიკური ექსპერტიზის მიხედვით;
- ზ) ასტროლოგიური პროგნოზირების მიხედვით;

3. შეფასების პროცედურის განხორციელების საშუალებების მიხედვით.

4. შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით, რომელთა დახმარებით ხდება კარგი (საუკეთესო) ან ცუდი მაჩვენებლის არჩევა.

5. სუბიექტების მიხედვით (კანდიდატები ან მომუშავეები, რომლებიც ახლენ თვითშეფასებას).

6. კონტინგენტის მოცვის ხარისხის მიხედვით. იგი შეიძლება იყოს გლობალური, როცა შეფასება ხდება მთლიანობაში, და ლოკალური, როცა აფასებენ მომუშავეთა რომელიმე ფგუფს ან ცალკეულ მუშაკს.

7. პერიოდის მიხედვით. ადამიანის შეფასება შეიძლება არა მარტო განსაზღვრულ კალენდარულ დროს, არამედ ორგანიზაციაში სხვადასხვა ან მთელ პერიოდში.

პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია მისი მაჩვენებლების დადგენა. მათ შეუძლიათ დაახასიათონ როგორც ორგანიზაციის ყველა მუშაკისთვის დამახასიათებელი მომენტები, ისე კონკრეტული მუშისა და სამუშაო ადგილისთვის დამახასიათებელი შრომის სპეციფიკური ნორმები და ქცევები. შრომის შედეგიანობის შეფასებისას განასხვავებენ ე. წ. „ხისტი“ და „რბილ“ მაჩვენებლებს. „ხისტი“ მაჩვენებლები შედარებით ადვილად გასაზომია და ამ საქმით, როგორც წესი, დაკავებულია ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემა. „ხისტი“ მაჩვენებლები ექვემდებარება ობიექტურ რაოდენობრივ გაანგარიშებას. ისინი ყველაზე უფრო შეესაბამებიან ორგანიზაციის წარმოებრივი სისტემისა და მართვის სისტემის დანაყოფებს. შეფასების „რბილი“ მაჩვენებლები განისაზღვრება შემფასებლის სუბიექტური თვალსაზრისიდან გამომდინარე. მას უმეტესად იყენებენ, როცა კონკრეტული შედეგის გაზომვის შესაძლებლობა შეზღუდულია (მაგალითად, კვლევით ქვედანაყოფებში).

შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები. შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდებია:

1. *სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი.* ამ მეთოდისას ხელმძღვანელი აესებს სპეციალურ ფორმას, რომლითაც ხასიათდება თანამშრომლის მუშაობის თითოეული ასპექტი. ეს მეთოდი მარტივია და ადვილად გამოსაყენებელი. ფორმა შეიძლება შეავსოს პერსონალის სამსახურის მუშაკმა. იგი წინასწარ, ხელმძღვანელთან ერთად, ყურადღებით განიხილავს შესაფასებელი პიროვნების მუშაობას. ასეთი პრაქტიკა ამცირებს შეფასებაში სუბიექტივიზმს. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ იგი მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს;

2. ანკეტური მეთოდი. მისი არსი ანკეტების საშუალებით მუშაკთა მუშაობის შეფასებაა. მიმართავენ მარტივ და გართულებულ ვარიანტს. მარტივი ფორმისას შემფასებელი ანკეტაში თითოეული მახასიათებლის პირდაპირ აკეთებს აღნიშვნას, ან ტოვებს მას ცარიელს. გართულებული ვარიანტისას კი თითოეული პოზიციის შეფასება ხდება „ფრიადიდან“ „არადამაკმაყოფილებლამდე“ სკალის მიხედვით. შედეგიანობის საერთო შეფასებად ითვლება შეფასებათა ჯამი.

ანკეტაში შეტანილია ისეთი შემფასებელი მაჩვენებლები, როგორცაა: მწარმოებლურობა, მუშაობის ხარისხი (ბეჯითობა, აკურატულება და სხვ.); ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი კოლექტივში (კოლეგებთან, უფროსებთან, დაქვემდებარებულებთან); პიროვნული თვისებები; უნარი — ერთობლივად იმუშაონ საერთო შედეგების მისაღწევად; საიმედოობა (სიზუსტე, სამუშაო გრაფიკის დაცვა); ინიციატივიანობა (მისწრაფება დამოუკიდებელი მუშაობისადმი, გამბედაობა); კვალიფიკაციისა და ცოდნის დონე (სპეციალური, ეკონომიკური, მმართველობითი); ორგანიზაციული ჩვევები (დაგეგმვის, კოორდინაციისა და კონტროლის უნარი); ფსიქოლოგიური თვისებები (დამოუკიდებლობა, პრინციპულობა); საზოგადოებრივი აქტიურობა.

ითვლება, რომ ანკეტაში შესაფასებელ თვისებათა ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 30-33-ს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი შეფასება პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტისთვისაც კი;

3. იძულებითი არჩევის მეთოდი. პერსონალის შეფასების მოცემული მეთოდისას ექსპერტები მოცემული ნაკრებისაგან არჩევენ მუშაკისათვის ყველაზე შესაფერის მაჩვენებელს (მაგალითად, გულმოდგინება, მუშაობის გამოცდილება, ყურადღებიანობა და სხვ.);

4. აღწერითი მეთოდი. იგი გულისხმობს მომუშავეის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ დაწვრილებით დახასიათებას. ხშირად მიმართავენ ამ მეთოდის კომბინირებას წინა მეთოდთან;

5. გადაშფევეტი სიტუაციის მეთოდი. იგი ემყარება განსაზღვრულ სიტუაციებში მომუშავეის „სწორი“ და „არასწორი“ ქცევების აღწერას და შემდეგ მის განაწილებას რუბრიკების მიხედვით, მუშაობის ხასიათიდან გამომდინარე. ამავე დროს, მასთან, როგორც ეტალონთან, აღარებენ შესაფასებელი მომუშავეის ქცევას;

6. ქცევაზე მეთვალყურეობის სკალის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდიც ემყარება შეფასებას გადამწვევტ სიტუაციებში, მაგრამ იგი გულისხმობს იმის ფიქსაციას, თუ რამდენჯერ და როგორ მოქმედებდა ადამიანი მასში;

7. ქცევით ქმედებათა რეიტინგების სკალის მეთოდი. იგი გულისხმობს ანკეტების შევსებას, რომლებიც შეიცავენ მუშაობის 6-10 მნიშვნელოვან მახასიათებელს. ამ მახასიათებელთა ფორმულირება ხდება როგორც შეფასებლების, ისე ექსპერტების მიერ, 5-6 გადაწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ამ მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ექსპერტი აფასებს მომუშავეს კვალიფიკაციას და აცნობს მას დასკვნით რეიტინგს. ამ შეფასებათა საფუძველზე აკეთებენ მომავლისთვის პროგნოზს;

8. ჯგუფური მეთოდით შეფასება. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ ადამიანის მუშაობა განიხილება ჯგუფში. ამასთან, მას ანაწილებენ ცალკეულ შემაჯავებელ ნაწილებად და აფასებენ თითოეულ მათგანს. შემდეგ ადგენენ როგორც წარმატებულად, ისე წარუმატებლად შეფასებულ მოქმედებათა სიას. თანამშრომლისადმი ან თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან მათი შედარების საფუძველზე გამოაქვთ საბოლოო დასკვნა;

9. დამოუკიდებელ „მსაჯულთა“ მეთოდი. მოცემული მეთოდისას მუშაკის შეფასება ხდება მუშაკისათვის მანამდე უცნობი პირების (6-7 კაცი) მიერ, „ჯვარედინი დაკითხვის“ საფუძველზე;

10. 360 გრადუსიანი მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ მომუშავეს აფასებს ყველა, რომლებთანაც კონტაქტშია იგი მუშაობის პროცესში. ამ დროს აესებენ საერთო და ექსპერტის თითოეული დონისათვის განკუთვნილ, განსაკუთრებულ ფორმებს. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია;

11. სიტუაციური ინტერვიუ. მოცემულ შემთხვევაში მუშაკებს ურიგებენ ერთნაირი სიტუაციების აღწერილობას და აძლევენ შეკითხვებს მათ შესაძლებელ მოქმედებებზე. ამ მეთოდის ნაკლია მისი ზომზადების სირთულე და დიდი დანახარჯები, სიტუაციათა არაუნივერსალური ხასიათი და ორგანიზაციისათვის სასურველი პასუხების წახალისება. ეს უკანასკნელი კი ხელს უშლის ახალი იდეების მქონე ადამიანების გამოჩენას;

12. სიტუაციის მოდელირების მეთოდი. იგი უმეტესად გამოიყენება შემფასებელ ცენტრებში და ხელს უწყობს, შეფასება იყოს უფრო დასაბუთებული და ობიექტური. მისი არსი ხელოვნური, მაგრამ რეალურთან ახლომდგომი მუშაობისა და მმართველობითი სიტუაციების მოდელირებაა. ამ დროს შეფასების კრიტერიუმებია: ორგანიზაციისა და დაგეგმვის უნარი, სიმტკიცე (გაბედულობა), მოქნილობა, მდგრადობა, მუშაობის სტილი;

13. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი. იგი გულისხმობს, რომ თანამშრომელი რომელიმე პრობლემის განმხილველ შეკრებაზე წამოაყენებს და იცავს

თავის აზრს (9-15 კაცთან ჯგუფში). დისკუსიას იწერენ ფირზე და შემდეგ ხდება მისი შეფასება მართვის რამდენიმე დონით მაღლა მდგომი სპეციალისტების (მენეჯერების) მიერ, რამდენადაც უშუალო ხელმძღვანელები ტენდენციურები არიან დაქვემდებარებულთა შეფასებისას.

8.5. პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორინენტაცია და შრომითი ადაპტაცია

8.5.1. პერსონალის სოციალიზაცია

სოციალიზაციაში იგულისხმება პიროვნების ჩამოყალიბებისა და მოცემულ საზოგადოებაში მისი სოციალური მდგომარეობის (სტატუსის) მოპოვებისთვის აუცილებელ ფასეულობათა განსაზღვრული სისტემის, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების ათვისება ადამიანის მიერ. სოციალიზაცია მოიცავს ადამიანის სოციალურ ცხოვრებაში მონაწილეობისათვის აუცილებელ კულტურისა და კომუნიკაციის ზიარების ყველა პროცესს.

სოციალიზაცია იწყება ბავშვობაში, ოჯახში. იგი ხასიათდება ემოციური კავშირების ყველაზე დიდი ინტენსივობით. ბავშვობაში სოციალიზაცია ადამიანის ცხოვრებაში გადამწყვეტი მომენტია. იგი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის პიროვნებასა და მონაწილეობას სოციალურ ცხოვრებაში.

სოციალიზაცია, რამდენადაც ადამიანი სხვადასხვა დროს ასრულებს განსხვავებულ სოციალურ როლს, გრძელდება მთელი ცხოვრება. მოწიფულ ასაკში სწრაფი სოციალური და წარმოებრივ-ტექნოლოგიური ცვლილებების პირობებში წინათ მისაღები ქცევის ნორმები იცვლება ახალი ცოდნით, ჩვევებით და სხვ., ანუ მიმდინარეობს *რესოციალიზაცია*. სოციალიზაციის პროცესში ხდება საკუთარი „მე“-ს ფორმირება, სახეზეა მოცემული ინდივიდის, როგორც პიროვნების, უნიკალურობა.

ორგანიზაციის პერსონალის მართვისას გასათვალისწინებელია, რომ სოციალური და წარმოებრივ-ტექნოლოგიური პროცესი უშუალოდაა დაკავშირებული პროფორინენტაციასა და ორგანიზაციის სოციალურ და წარმოებრივ-ტექნოლოგიურ გარემოსთან, მომუშავეის შრომით ადაპტაციასთან.

კოლექტივის სოციალური სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ მაჩვენებლებს: სქესი, ასაკი, მუშაობის სტაჟი, განათლება, სოციალური მდგომარეობა, ეროვნება, ოჯახური მდგომარეობა, მოტივაციის სახე, პროგრესულობის დონე, ცხოვრების დონე, საკუთრებისადმი დამოკიდებულება. კოლექტივში მომუშავეის როლს პირობითად შემდეგ სამ ნაწილად ყოფენ: *შემოქმედებითი, საკომუნიკაციო და ქცევითი. შემოქმედებითი ხასიათის* როლებია: *იდენტა გენერატორი, ერუდიტი, ექსპერტი, კრიტიკოსი, ორგანიზატორი* და სხვ. *საკომუნიკაციო ხასიათისაა* შემდეგი როლები: *ლიდერი, საქმისმწარმოებელი, შემკერელი (კოლექტივის), კოორდინატორი* და სხვ. რაც შეეხება *ქცევითი ხასიათისას*, მასში აერთიანებენ შემდეგ როლებს: *ობტიმიზტი, ნიპილისტი, კომენტატორი, სიმართლისათვის მებრძოლი, საზოგადოებრივი მუშაკი* და ა. შ.

კოლექტივის როლის სტრუქტურაში იგულისხმება შემოქმედებითი, საკომუნიკაციო და ქცევითი როლების შემადგენლობა და განაწილება ცალკეულ მომუშავეებს შორის. იგი პერსონალის მართვის სისტემაში მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. შემოქმედებითი როლები დამახასიათებელია ენთუზიასტების, გამომგონებლებისა და ორგანიზატორებისათვის. ისინი ახასიათებენ მომუშავეთა აქტიურ პოზიციას პრობლემური სიტუაციების გადაწყვეტასა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ძიებაში. *საკომუნიკაციო როლები* განსაზღვრავს საინფორმაციო პროცესში მონაწილეობის შინაარსსა და დონეს, აგრეთვე, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ინფორმაციის გაცვლაში ურთიერთქმედებას. *ქცევითი როლები* ახასიათებს წარმოებაში, ყოფა-ცხოვრებაში, დასვენებისას, მუშაობისას და კონფლიქტურ სიტუაციებში ადამიანთა ქცევის ტიპურ მოდელებს. ისინი დიდ როლს ასრულებენ კოლექტივში.

ადამიანთა როლის სტრუქტურის განსაზღვრის ძირითადი მეთოდებია: სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ტესტირება, დაკვირვება, ბიოგრაფიული და საკადრო მონაცემების ანალიზი, პერსონალის ატესტაციის მასალები, საქმიანი თამაშების ჩატარების შედეგების ანალიზი.

8.5.2. პროფორიენტაციისა და შრომითი

ადაპტაციის არსი და სახეობა

პროფესიული ორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია კადრების მომზადების სისტემის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია. იგი

განათლებისა და წარმოების სისტემებს შორის კავშირის რეგულატორია. მისი დანიშნულებაა ორგანიზაციის მოთხოვნილებების უზრუნველყოფა აუცილებელი ხარისხობრივი მონაცემების მქონე სამუშაო ძალით.

პროფესიული ორიენტაცია არის ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური, სოციალური, სამედიცინო, ფსიქოლოგიურ და პედაგოგიურ ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც ეხმარება ადამიანს, სწორად აირჩიოს პროფესია. *პროფორიენტაციის აღნიშნული მთავარი მიზანი მოიცავს უფრო კონკრეტული ხასიათის შემდეგ ამოცანებს:*

1) დანტერესებულ პირთა ინფორმირება პროფესიული საქმიანობის სახის არჩევის შემსუბუქებისთვის;

2) მომავალ მომუშავეთა პროფესიულად მნიშვნელოვან შესაძლებლობათა განვითარებისთვის პირობების შექმნა;

3) საკონსულტაციო პირთა ფსიქოფიზიოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებების შესაბამისობის განსაზღვრა მათ მიერ არჩეული შრომითი საქმიანობის სახის პროფესიონალურ მოთხოვნილებებთან.

საპროფორიენტაციო სამუშაოთა ძირითადი ფორმებია: პროფესიული განათლება, შრომაზე შეგნებული მოთხოვნილებების აღზრდა, პროფესიული ინფორმაცია, პროფესიული კონსულტაცია, პროფესიული შერჩევა.

პროფესიული განათლება – ესაა საშუალო სკოლის მოსწავლეთა დაწყებითი პროფესიული მომზადება. იგი ხორციელდება სხვადასხვა ისეთი საშუალებით, როგორცაა: შრომის გაკვეთილის ჩატარება, სხვადასხვა წრის ორგანიზაცია, სხვადასხვა პროფესიული საქმიანობის საფუძველზე სპეციალური გაკვეთილების ჩატარება და ა. შ.

პროფესიულ ინფორმაციაში იგულისხმება ღონისძიებათა სისტემა, რომლის მიზანია, მოსწავლეებსა და სამუშაოს მაძიებლებს გააცნოს შრომით მოწყობასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, 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 პერსონალის მომზადების ცენტრები და ა. შ.

პროფესიული კონსულტაციის მიზანია დანტერესებულ ადამიანებს დახმარება გაუწიოს პროფესიისა და მუშაობის ადგილის არჩევაში. იგი მიმდინარეობს საკონსულტაციო ადამიანის პიროვნების შესწავლის გზით. მისი მიზანია ადამიანის ჯანმრთელობის მდგომარეობის, შესაძლებლობათა

მიმართულებისა და სტრუქტურის და სხვა ფაქტორთა გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ პროფესიის არჩევაზე ან გადაზიდვის მიმართულებაზე.

პროფესიულ შერჩევაში იგულისხმება პერსონალის დაქირავებასა და შერჩევაში მონაწილეობის მიღება, რომელიც ხორციელდება კონკრეტული პროფესიებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნილებათა გათვალისწინებით და რომლის მიზანია მომუშავეთა მაღალხარისხოვანი პროფორიენტაცია.

პროფორიენტაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა, ხელი შეუწყოს სტრუქტურული ძვრების დაჩქარებას დასაქმებაში.

პროფესიის არჩევის ფსიქოლოგიური და მოტივაციური მექანიზმის გამოვლენისა და განვითარებისათვის აუცილებელია გამოვიყენოთ პროფორიენტაციის მართვის მექანიზმი. იგი მომუშავეს პიროვნების ფორმირების ერთ-ერთი მთავარი საშუალებაა. ფართო გაგებით, პროფორიენტაციის მართვაში ჩართულია ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა: პროფესიული სწავლება, აღზრდა, კონსულტაცია, შერჩევა, მომზადება და მომუშავეთა ადაპტაცია.

საპროფორიენტაციო მუშაობის ხარისხობრივი დონე მნიშვნელოვნად განაპირობებს მომუშავეთა შრომითი ადაპტაციის მდგომარეობას. პროფორიენტაცია, მათ შორის *პროფინფორმაცია* და *პროფკონსულტაცია*, ხელს უწყობს მომუშავეებისა და ორგანიზაციის ურთიერთკავშირის ფორმირებას ჯერ კიდევ ადაპტაციის სტადიამდე.

საპროფორიენტაციო მუშაობა მომუშავეთა წარმატებული შრომითი ადაპტაციის მნიშვნელოვან პირობასაც უწყობს ხელს. აქ, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება *პროფესიებისა და სპეციალობების პრესტიჟი და მიმზიდველობა* საზოგადოებაში, სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფსა და ცალკეულ ადამიანში. *პრესტიჟი* ახასიათებს საქმიანობის ამა თუ იმ სახის შეფასებას საზოგადოებაში მიღებულ ფასეულობათა სკალის შესაბამისად. *მიმზიდველობა* განსაზღვრავს ამა თუ იმ პოტენციური მომუშავეის მიერ პროფესიის ან სპეციალობის დაუფლების სასურველობას. რაც უფრო მაღალია პროფესიისა და სპეციალობის პრესტიჟი და მიმზიდველობა, მით უფრო დიდია ადამიანთა ლტოლვა მათკენ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მუშაობის პრესტიჟი და მიმზიდველობა დაკავშირებულია კონკრეტული ორგანიზაციის ავტორიტეტსა და პოპულარობაზე.

ორგანიზაციაში კადრების მოზიდვისას პერსონალთან მუშაობის ერთ-ერთი პრობლემაა *შრომითი ადაპტაციის მართვა*. მომუშავესა და

ორგანიზაციის ურთიერთქმედებისას ხდება მათი თანდათანობითი ურთიერთშეგუება.

ადაპტაცია არის მომუშაებისა და ორგანიზაციის ურთიერთშეგუება, რომელიც ემყარება მომუშაების თანდათანობით შესვლას ახალ პროფესიულ, სოციალურ და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ შრომის პირობებში.

აღამიანი ახალ სამუშაოზე მიღებით ერთვება შიგაორგანიზაციულ ურთიერთობათა სისტემაში და მასში *ერთდროულად იკავებს რამდენიმე პოზიციას. თითოეულ პოზიციას შეესაბამება მოთხოვნების, ნორმების, ქცევის წესების ერთობლიობა. ისინი განსაზღვრავენ აღამიანის, როგორც მომუშაების, კოლეგის, დაქვემდებარებულის, ხელმძღვანელის, მართვის კოლექტიური ორგანოსა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წევრის და ა. შ., განსაზღვრულ სოციალურ როლს კოლექტივში.*

შრომითი ადაპტაცია მით უფრო წარმატებული იქნება, რაც უფრო სწრაფად გახდება კოლექტივის ნორმები და ფასეულობანი ცალკეული მუშაკის ნორმებად და ფასეულობებად, რაც უფრო სწრაფად და კარგად ათვისებს იგი (მუშაკი) თავის სოციალურ როლს კოლექტივში.

არსებობს ადაპტაციის ორი მიმართულება: პირველადი და მეორადი. პირველად ადაპტაციაში იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის არმქონე ახალგაზრდა თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან). მეორად ადაპტაციაში კი იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან). პირველადი ადაპტაცია, როგორც წესი, ეხება სხვადასხვა დონის სასწავლებელდამთავრებულებს, ხოლო მეორადი – საქმიანობის ან თავისი პროფესიული როლის შემცვლელ მუშაკებს. შრომის ბაზრის ფუნქციონირების პირობებში, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, იზრდება მეორადი ადაპტაციის როლი.

შრომითი ადაპტაციის სახეებია: პროფესიული, ფსიქოფიზიოლოგიური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ეკონომიკური, სანიტარულ-ჰიგიენური.

პროფესიული ადაპტაცია ვლინდება პროფესიონალურ შესაძლებლობათა (ცოდნისა და გამოცდილების) დამატებით ათვისებაში, პიროვნების პროფესიონალურად აუცილებელი თვისებებისა და თავისი შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებაში.

ფსიქოფიზიოლოგიური ადაპტაცია გულისხმობს ყველა იმ პირობების ერთობლიობის ათვისებას, რომლებიც შრომის პროცესში

ფსიქოფიზიოლოგიურ ზემოქმედებას ახდენენ მომუშავეებზე. ასეთი პირობებია: ფიზიკური და ფსიქიკური დატვირთვა, შრომის მონოტონურობის ღონე, სანიტარიულ-ჰიგიენური ნორმები, შრომის რიტმი, სამუშაო ადგილის მოხერხებულობა, ზემოქმედების გარე ფაქტორები (ხმაური, განათება, ვიბრაცია და ა. შ.).

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ადაპტაცია გულისხმობს მომუშავის ჩართვას თავისი ტრადიციების, ცხოვრების ნორმების, ფასეულობითი ორიენტაციების მქონე ორგანიზაციის წარმოებრივ და შრომით ურთიერთობებში.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული ადაპტაციის პროცესში მომუშავე ეცნობა მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფისა და თანამდებობის ადგილს მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში

ეკონომიკურ ადაპტაციაში იგულისხმება მომუშავის მიერ ისეთი ეკონომიკური მექანიზმების გაცნობა, როგორცაა: ორგანიზაციის მართვის ეკონომიკური მექანიზმი, ეკონომიკური სტიმულებისა და მოტივების სისტემა. აქვე იგულისხმება შრომის ანაზღაურებისა და პრემიების არსებულ სისტემასთან შეგუება (ადაპტაცია).

სანიტარიულ-ჰიგიენური ადაპტაციის პროცესში მომუშავე ითვისებს შრომითი, წარმოებრივი და ტექნოლოგიური დისციპლინის ახალ მოთხოვნებს, აგრეთვე, შრომით განაწესს. იგი ეჩვევა, სამუშაო ადგილი მთამზადოს შრომითი პროცესისათვის (ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული წარმოების პირობებში), დაიცვას სანიტარიული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და სხვ.

შრომითი ადაპტაციის ძირითადი მიზნებია:

- ა) სასტარტო დანახარჯების შემცირება. საქმე ისაა, რომ, სანამ მომუშავე ცუდად იცნობს თავის სამუშაო ადგილს, მისი მუშაობა ნაკლებეფექტიანია და საჭიროა დამატებითი დანახარჯები;
- ბ) ახალ მომუშავეთა შეწუხებულობისა და გაურკვევლობის შემცირება;
- გ) კადრების დენადობის შემცირება, რამდენადაც, თუ ახალმიღებული უხერხულ მდგომარეობაშია და თავს გრძნობს ორგანიზაციისთვის ზედმეტად, იგი, როგორც წესი, ფიქრობს სამუშაოს შეცვლაზე (ორგანიზაციიდან წასვლაზე);

დ) ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა დროის ეკონომია, რამდენადაც ადაპტაციის პროგრამით ჩატარებული მუშაობა ეხმარება მათ, შეძლონ სამუშაო დროის ეკონომია;

ე) სამუშაოსადმი პოზიტიური დამოკიდებულების განვითარება.

განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება შრომითი ადაპტაციის პროცესის მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის საკითხს. მას ჯერჯერობით ჩვენში ნაკლები ყურადღება ექცევა, რის გამოც უმეტეს ორგანიზაციაში ადაპტაციის პროცესის მართვა თითქმის არ ხდება. ეს კი, სამწუხაროდ, დიდ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული.

8.6. პერსონალის შრომის ორგანიზაციის საფუძვლები

8.6.1. შრომის ორგანიზაციის არსი, ამოცანები და პრინციპები

XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან მოყოლებული, ქვეყნის ეკონომიკურ ლიტერატურაში ცნების – „შრომის ორგანიზაცია“ – ნაცვლად უმეტესად გამოიყენებოდა ცნება – „შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია“. ამით ხაზს უსვამენ შრომის ორგანიზაციის მეცნიერულ ხასიათს.

შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია მეცნიერებისა და პრაქტიკის მოთხოვნათა ბაზაზე დაფუძნებული ტექნიკურ და ორგანიზაციულ ღონისძიებათა ერთობლიობაა, რომლის მიზანია წარმოებრივ პროცესში ადამიანისა და ტექნიკის ოპტიმალური შეერთების საფუძველზე შრომის ეფექტიანობის ამაღლება ადამიანის ჯანმრთელობაზე ზიანის მიუყენებლად.

შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებებია:

- 1) შრომის დანაწილებისა და კოორპირაციის ფორმების სრულყოფა;
- 2) სამუშაო ადგილების აღჭურვისა და მომსახურების ორგანიზაცია;
- 3) შრომის ილეთებისა და მეთოდების რაციონალიზაცია;
- 4) შრომის ნორმირების სრულყოფა;
- 5) შრომის პირობების გაუმჯობესება, შრომისა და დასვენების რეჟიმის რაციონალიზაცია;

6) შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების ორგანიზაციის სრულყოფა და მშრომელთა შემოქმედებითი ინიციატივის ამაღლება;

7) კადრების მომზადების, შერჩევის, გამოყენებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციის სრულყოფა;

8) საინფორმაციო მუშაობის გაუმჯობესება და სხვ.

შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის ამოცანები პირობითად იყოფა შემდეგ ურთიერთდაკავშირებულ სამ ჯგუფად:

1) ეკონომიკური ამოცანები – შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება (შრომის ეკონომია);

2) ფსიქოფიზიოლოგიური ამოცანები – მომუშავეთა ნორმალური ფუნქციონირებისა და სამუშაო ძალის კვლავწარმოებისთვის, აგრეთვე, მომუშავეთა ჯანმრთელობისა და შრომის უნარის შენარჩუნებისთვის კეთილსასურველი პირობების შექმნა;

3) სოციალური ამოცანები – ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომუშავეთა კულტურულ-ტექნიკური ღონის ამაღლებას, მათ ყოველმხრივ და ჰარმონიულ განვითარებას, შრომის შინაარსიანობისა და მიმზიდველობის ამაღლებას და მის გადაქცევას ადამიანის პირველ სასიცოცხლო მოთხოვნილებად.

შრომის ორგანიზაციის პრინციპებია:

1) მეცნიერულობა. იგი გულისხმობს, რომ შრომის ორგანიზაციის ღონისძიებათა დამუშავება და დანერგვა ეყარება თანამედროვე მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევებს;

2) კომპლექსურობა. მასში იგულისხმება შრომის ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა დროული განხორციელება;

3) განუწყვეტლობა. იგი მოითხოვს შრომის ორგანიზაციაში ცვლილებების სისტემატურად შეტანას მწარმოებლური ძალების განვითარების კვალობაზე;

4) ნორმატიულობა. შრომის ორგანიზაციის ღონისძიებათა დაგეგმვა და რეალიზაცია უნდა მოხდეს განსაზღვრული ნორმატიული ბაზის საფუძველზე;

5) ეფექტიანობა, რაც გულისხმობს შრომის ორგანიზაციის ღონისძიებათა დანერგვით მაქსიმალური შედეგების მიღწევას შრომითი და მატერიალური რესურსების ოპტიმალური დანახარჯების პირობებში;

6) *დაინტერესება და პასუხისმგებლობა.* იგი დაკავშირებულია შრომის მატერიალური და მორალური დაინტერესების ორგანიზაციასთან;

7) *სისტემატურობა და დინამიკურობა.* საწარმოში შრომის ორგანიზაცია რთული დინამიკური სისტემაა. ამ სისტემის ცალკეული ელემენტია შრომის ორგანიზაცია საწარმოში, საამქროში, სამუშაო უბანზე, წარმოებრივ ბრიგადაში, სამუშაო ადგილზე;

8) *კონკრეტულობა.* იგი გულისხმობს, რომ შრომის ორგანიზაციის ღონისძიებანი არ შეიძლება იყოს ზოგადი ხასიათის. მას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს კონკრეტული ხასიათი, ე. ი. განსაზღვრული უნდა იყოს ღონისძიებათა ზუსტი მისამართი (საამქრო, უბანი, ბრიგადა და ა. შ.).

იმის გამო, რომ შრომის ორგანიზაციის საკითხები უფრო ფართოდ ისწავლება სასწავლო დისციპლინაში – „შრომის ეკონომიკა“, აღნიშნულ პარაგრაფში განხილული იქნება მისი (შრომის ორგანიზაციის) მხოლოდ რამდენიმე საკითხი, რომელთაც შედარებით მეტი კავშირი აქვთ პერსონალის მართვასთან.

8.6.2. შრომის დანაწილება და კოოპერაცია საწარმოში

შრომის დანაწილების არსი, სახეები და ფორმები. შრომის დანაწილება არის ადამიანთა შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახის გამოჯენა და განცალკევება ერთობლივი შრომის პროცესში. იგი ვლინდება შრომის სპეციალიზაციის სახით.

საწარმოში შრომის დანაწილება გულისხმობს შრომითი პროცესის დანაწევრებას ცალკეულ წარმოებრივ ქვედანაყოფებსა და შემსრულებლებს შორის. საწარმოში შრომის რაციონალური დანაწილებით მიიღწევა პროდუქციის წარმოების ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება, სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება, მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლება და სხვ.

საწარმოში შრომის დანაწილების ძირითადი ფორმებია: *ფუნქციური, ტექნოლოგიური და პროფესიულ-კვალიფიკაციური.*

შრომის ფუნქციური დანაწილება ხორციელდება საწარმოში წარმოებრივი ფუნქციების გამოყოფის გზით. ასეთი ფუნქციებია: მართვა, წარმოების ტექნიკური მომზადება, პროდუქციის წარმოების პროცესი,

წარმოების პროცესის მომსახურება და სხვ. თითოეულ ფუნქციაში გამოიყოფა ქვეფუნქციები.

შრომის ტექნოლოგიურ დანაწილებაში იგულისხმება წარმოებრივი პროცესის დანაწევრება და განცალკევება ფაზების, ცალკეული პროცესების, სამუშაოთა სახეებისა და ოპერაციების მიხედვით. ამ დროს მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია წარმოების ტიპი და ტექნოლოგიური პროცესების თავისებურება. შრომის ტექნოლოგიური დანაწილება ხდება საგნობრივი ან ოპერაციული პრინციპით. შრომის საგნობრივი დანაწილების დროს მუშა უნივერსალურ მოწყობილობაზე ასრულებს სხვადასხვა ოპერაციის კომპლექსს ამა თუ იმ სახის ნაკეთობის (დეტალის) დასამზადებლად. შრომის ასეთი დანაწილება, როგორც წესი, დამახასიათებელია ერთეულადი და წერილსერიული წარმოებისათვის. შრომის ოპერაციული დანაწილებისას სპეციალიზებულ სამუშაო ადგილზე მიმაგრებულია ტექნოლოგიური ოპერაციების შეზღუდული კომპლექტი. შრომის ოპერაციულ დანაწილებაზეა დამყარებული წარმოებაში ნაკადური და ავტომატური ხაზები. ამდენად, იგი ითვლება უფრო პროგრესულად, ვიდრე შრომის საგნობრივი დანაწილება.

შრომის ტექნოლოგიური დანაწილების გაღრმავებას თან ახლავს მუშების ცალკეულ ჯგუფებად გამოყოფა მათ მიერ შესასრულებელ სამუშაოთა სახეების მიხედვით. ეს კი იწვევს მუშათა ცალკეული ჯგუფების გამოყოფას პროფესიისა და სპეციალობების მიხედვით. ცხადია, მოცემულ შემთხვევაში საქმე გვაქვს *შრომის პროფესიულ და კვალიფიკაციურ დანაწილებასთან*. თითოეული პროფესიული ჯგუფის შიგნით შრომის დანაწილება ხდება მასზე (შრომის პროფესიულ დანაწილებაზე) მოქმედი ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორიცაა: შესასრულებელ სამუშაოთა სიზუსტისადმი წაყენებული მოთხოვნები, სამუშაოთა სირთულე, ზოგადი და სპეციალური განათლება და ა. შ.

პროფესიებისა და შრომითი ფუნქციების შეთავსება. თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და, უპირველეს ყოვლისა, წარმოების მექანიზაცია, ავტომატიზაცია და რობოტიზაცია ქმნის წინამძღვრებს პროფესიებისა და შრომითი ფუნქციების შეთავსებისათვის. პროფესიათა შეთავსებაში იგულისხმება ერთი მომუშავის მიერ სხვადასხვა ფუნქციისა და სამუშაოს შესრულება, რომლებიც მიეკუთვნებიან ორ ან მეტ პროფესიას (სპეციალობას). შრომითი ფუნქციების შეთავსებაში (გაფართოებაში) კი იგულისხმება მოცემულ სამუშაო ადგილზე იმ დამხმარე და მომსახურე ფუნქციების ზოგიერთი ნაწილის მიმაგრება, რომელთაც მანამდე სხვები

ასრულებდნენ. პროფესიებისა და შრომითი ფუნქციების შეთავსებისას, შრომის მწარმოებლურობის ზრდასთან ერთად, წყდება ისეთი მნიშვნელოვანი სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანები, როგორცაა: შრომის მონოტონურობის შემცირება, მომუშავეთა კულტურულ-ტექნიკური დონისა და პროფესიული დახელოვნების ამაღლება, შრომის შინაარსიანობისა და მიმზიდველობის ამაღლება და სხვ.

შრომის კოოპერაცია. შრომის კოოპერაცია შრომის დანაწილების უშუალო შედეგია. რაც უფრო ღრმადაა შრომა დანაწილებული, მით უფრო ფართოვდება შრომის კოოპერაცია და მეტი მნიშვნელობა ენიჭება მას. შრომის კოოპერაცია შრომის ორგანიზაციის ისეთი ფორმაა, რომლის დროსაც რამდენიმე მომუშავე გეგმიანად მუშაობს ერთად და ერთმანეთთან ურთიერთქმედებით წარმოების ერთსა და იმავე ან სხვადასხვა, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებულ, პროცესში.

შიგაწარმოებრივი შრომის კოოპერაციის სახეებია: 1) საამქროთაშორისი და 2) შიგასაამქრო და შიგასაუბნო.

შრომის საამქროთაშორისი კოოპერაცია დაკავშირებულია საამქროებს შორის წარმოებრივი პროცესის დანაწილებასთან და გამოიხატება საამქროთა კოლექტივების მონაწილეობით შრომის საერთო პროცესში.

შრომის შიგასაამქრო კოოპერაცია ხორციელდება ცალკეულ შემსრულებლებს შორის ურთიერთკავშირის დამყარებით და საამქროს შიგნით ან წარმოებრივ ბრიგადებში გაერთიანებული მუშების კოლექტიური შრომის ორგანიზაციით.

შრომის შიგასაუბნო კოოპერაცია გამოიხატება ცალკეულ მომუშავეთა ურთიერთქმედებით შრომის პროცესში ცალკეული წარმოებრივი უბნის შიგნით.

შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის კონკრეტული ფორმები არაა უცვლელი. ისინი ხასიათდებიან დინამიკურობით. მათზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი.

8.6.3. მმართველობითი შრომის ორგანიზაცია

მმართველობით შრომაში, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება ხელმძღვანელი მუშაკების, სპეციალისტებისა და მოსამსახურეთა შრომა. აღნიშნული კატეგორიის მუშაკები უშუალოდ არ ქმნიან პროდუქციას.

ისინი ქმნიან აუცილებელ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ წანამძღვრებს და პირობებს მომუშავეთა შრომის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის, რომლებიც დასაქმებულნი არიან უშუალო წარმოებით ოპერაციებში.

მომუშავეთა აღნიშნული კატეგორია ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა:

1. *ხელმძღვანელები*, რომლებიც ახორციელებენ საწარმოებისა (ფირმებისა და სხვ.) და მათი ქვედანაყოფების ოპერატიულ-ადმინისტრაციულ ხელმძღვანელობას.

2. *სპეციალისტები* (ინჟინრები, ეკონომისტები და სხვ.) ამუშავენენ საწარმოსა და მისი ქვედანაყოფების ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი ტექნიკური, ორგანიზაციული, ეკონომიკური და ა. შ. ხასიათის გადაწყვეტილებებს, ადგენენ აუცილებელ (საკონსტრუქტორო, ტექნოლოგიური, ნორმატიული, გეგმური და სხვ.) დოკუმენტაციას და ა. შ.

მმართველობითი შრომის რაციონალური ორგანიზაციისა და ნორმირებისათვის აუცილებელია ვიცოდეთ მისი (მმართველობითი შრომის) თავისებურებანი და ის ცვლილებები, რაც მასზე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ზემოქმედების შედეგია.

მმართველობითი შრომის მნიშვნელოვანი თავისებურებაა მისი გონებრივი ხასიათი. გონებრივი შრომაც არაა ერთგვაროვანი. არსებობს მისი სამი სახე: ინტელექტუალური, ადმინისტრაციული და ოპერატიული.¹

ინტელექტუალური შრომა ადამიანთა შემოქმედებითი გონებრივი შრომაა. ფუნქციონალური შინაარსით ინტელექტუალური შრომა ისეთი სხვადასხვა მეცნიერული, საინჟინრო-მმართველობითი საკითხების კვლევა და დამუშავებაა, რომლებიც მიმართულია სხვადასხვა ამოცანათა დასმასა და მათი მიღწევის გზების განსაზღვრაზე.

ადმინისტრაციული შრომა თავისი შინაარსით ისეთი შრომაა, რომელიც უშუალოდ მონაწილეობს ადამიანთა მართვაში. ადმინისტრაციული შრომა შედგება განკარგულებითი, საკოორდინაციო, საკონტროლო და სხვა სახის ოპერაციებისაგან.

ოპერატიული შრომა ფუნქციური შინაარსით საინფორმაციო-ტექნიკური ხასიათის სამუშაოა. იგი ემსახურება წარმოების, შრომისა და მართვის პროცესების ინფორმაციულ უზრუნველყოფას და შემდეგი ოპერაციებისაგან შედგება: სააღრიცხვო, საკომუნიკაციო, გამოთვლითი და სხვ.

მმართველობითი შრომის ორგანიზაციის სრულყოფის ძირითადი ამოცანაა მართვის მუშაკთა მინიმალური რაოდენობით საწარმოების (ფირმებისა და სხვ.) შრომითი და მატერიალური რესურსების გამოყენების მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა.

მმართველობითი შრომისათვის დამახასიათებელია თავისი კანონზომიერებანი, შინაარსი, ფორმები, მეთოდები, ტექნოლოგია და სტილი. მისი შესრულებისთვის გამოიყენება სპეციალური ორგანიზაციული ტექნიკა (ორგტექნიკა).

ხელმძღვანელისთვის ზემოქმედების ობიექტია, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანები, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან თავიანთი ფსიქოლოგიით, ხასიათით, განვითარებით. ამიტომ სწორად მართვისათვის აუცილებელია, ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელი კარგად ფლობდეს ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის საფუძვლებს.

ნებისმიერი ორგანიზაციის (კოლექტივის) ხელმძღვანელის როლი განუსაზღვრელად დიდია. ასევე განუსაზღვრელად დიდია ხელმძღვანელისადმი მოთხოვნები. იგი უნდა იყოს თავისი სამშობლოსა და ხალხის ერთგული. ამასთან, ცოდნის მოცემულ სფეროში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტი, კარგი ორგანიზატორი, ხელქვეითთა მასწავლებელი და აღმზრდელი.

მმართველობითი შრომის პროცესი შედგება ოთხი ძირითადი სტადიისაგან. ესენია: 1) სამართავ ობიექტში მდგომარეობისა და ცვლილებების შესწავლა; 2) გადაწყვეტილებების მიღება და მათი დაყვანა უშუალო შემსრულებლამდე; 3) მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე კონტროლი; 4) მიღებული გადაწყვეტილებების შეფასება.

მმართველობითი შრომის რეგლამენტირება ხდება, უპირველეს ყოვლისა, სტრუქტურული განყოფილებების შესაბამისი დებულებებისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების დახმარებით.

ცოდნის სფეროს, რომელიც შეისწავლის მომუშავეს, როგორც პიროვნების, შრომის ორგანიზაციას, უწოდებენ *პერსონალურ მენეჯმენტს*. იგი ეყრდნობა მეცნიერების მიღწევებსა და პრაქტიკულ გამოცდილებას და ადგენს შემსრულებელსა და გამოყენებულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ საშუალებებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების კანონზომიერებებს.

პერსონალური მენეჯმენტის მეცნიერული საფუძველია შრომის ორგანიზაციის შესახებ დაგროვილი ცოდნა. *პერსონალური მენეჯმენტი*, როგორც მეცნიერება, ავლენს ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა ეფექტიანი მუშაობის ფაქტორებსა და პირობებს.

პერსონალური მენეჯმენტი შეისწავლის შემდეგ საკითხებს:

1) *შრომის ორგანიზაცია მართვის აპარატში* (შრომის დანაწილება, შრომის რეგლამენტაცია შინაარსის მიხედვით, შრომის რეგლამენტაცია დროის მიხედვით), მუშაობის სისტემებისა და მეთოდების არჩევა;

2) *შრომის ორგანიზაციის სპეციფიკური პრობლემები* (სამუშაო დროის დაგეგმვა და განაწილება, მომსვლელთა ნაკადის მართვა, ინდივიდუალური სამუშაო სტილი, კორესპონდენციის რაციონალური წარმართვა და ა. შ.);

3) *სამუშაო ადგილების ორგანიზაცია და განათება;*

4) *გამომთვლელი და ორგანიზაციული ტექნიკის გამოყენების ორგანიზაცია.*

მართვის აპარატის პერსონალის შრომის ორგანიზაცია მოითხოვს შინაარსისა და დროის მიხედვით *შრომის რეგლამენტაციის გარკვეულ ხარისხს*. იგი უზრუნველყოფს აუცილებელ წესრიგსა და ორგანიზებულობას მომუშავეთა მიერ თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისას. *შრომის რეგლამენტაცია* ნიშნავს შრომის მეცნიერული ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ ობიექტურ კანონზომიერებებზე დამყარებული განსაზღვრული წესებისა და ნორმატივების დადგენასა და მკაცრ დაცვას.

პერსონალურ მენეჯმენტში განსაკუთრებული ადგილი უკავია სამუშაო დროის დაგეგმვასა და განაწილებას, აგრეთვე, მართვის პერსონალის შრომის ორგანიზაციის პრობლემებს. ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის დაგეგმვა ხდება განსაზღვრულ პერიოდში მუშაობის გეგმის დამუშავების ფორმით ან კონკრეტული სამუშაოებისა და ღონისძიებების შესრულების გეგმების ფორმირების გზით.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა სამუშაო დროის რაციონალურ გამოყენებას. სათანადო სპეციალისტების გაანგარიშებით, ახლა ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა სამუშაო დროის 40-60% იხარჯება ისეთი ფუნქციების შესრულებაზე, რომელთა შესრულება თავისუფლად შეუძლიათ გაცილებით დაბალი კვალიფიკაციის სპეციალისტებს. დიდი დრო იხარჯება აუცილებელი ინფორმაციის, მონაცემებისა და დოკუმენტების მოძებნაზე. აქედან გამომდინარე, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება საინფორმაციო მუშაობის ორგანიზაციის რაციონალიზაციას.

ხელმძღვანელთა შრომის ორგანიზაციის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია *სამუშაო ადგილების რაციონალიზაცია და შრომის პირობების გაუმჯობესება*, რაც მოიცავს:

1) სამუშაო ოთახების დაგეგმარებას, ძირითადი სახის სამუშაოთა, აგრეთვე, ინფორმაციის ნაკადთა შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზე;

2) სამუშაო ოთახებში ავეჯისა და მოწყობილობათა განლაგების რაციონალიზაციას, სამუშაოთა ფუნქციისა და შემადგენლობიდან გამომდინარე;

3) სამუშაო ფართის ეფექტურ გამოყენებას. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ დადგენილი ნორმებით ერთ სამუშაო ადგილზე მინიმალური ფართია 3,5-4მ² ერთი სპეციალისტისათვის;

4) შრომის პირობების გაუმჯობესებას.

სამუშაო ადგილის ტექნიკური აღჭურვა განისაზღვრება მუშაობის ფუნქციითა და ხასიათით. მაგალითად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის კაბინეტი განსაზღვრულია მაგიდასთან ინდივიდუალური მუშაობისათვის, მთხოვნელთა მიღებისა და თათბირების ჩატარებისთვის. ამიტომ კაბინეტში სამუშაო მაგიდასთან, მომსვლელთა მიღებისათვის განკუთვნილ მაგიდასა და სავარძელთან ერთად უნდა იყოს, აგრეთვე, ოპერატიული მართვისა და კავშირის საშუალებები.

მმართველობით სფეროში დასაქმებულთა სამუშაო ოთახი უნდა იყოს ნათელი და წყნარი, მას უნდა ჰქონდეს ნორმალური საჰაერო სივრცე, ტემპერატურა და ჰაერის ტენიანობა. ოთახის ზოგადი სახე, ავეჯი და ფერადი გაფორმება უნდა იყოს მიმზიდველი, რაც იწვევს მომუშავეთა კარგ განწყობას. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, სამუშაო ადგილების რაციონალურ განათებას. ხელმძღვანელის შრომაში მნიშვნელოვანი მომენტია მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და დადგენილებებზე კონტროლის ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც მოითხოვს შრომის მცირე დანახარჯებს და, ამასთან, კონტროლი ეფექტიანია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მმართველობით შრომაში დასაქმებულთა შრომისა და დასვენების რეჟიმის რაციონალიზაციას. სამუშაო დღის შინაგანაწესი უნდა ითვალისწინებდეს შრომისა და დასვენების ისეთ მონაცვლეობას, რომელიც გამორიცხავს მუშაკის გადაღლას და უზრუნველყოფს შრომის მაღალ ეფექტს. კარგ შედეგს იძლევა აქტიური დასვენების ფორმების გამოყენება.

8.7. პერსონალის გამომთავისუფლება

პერსონალის გამომთავისუფლება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესით გამოწვეული კანონზომიერი მოვლენაა. საჭიროა, ერთმანეთისაგან

განვასხვავოთ ცნებები: „გამოთავისუფლება“ და „გათავისუფლება“. გათავისუფლებაში იგულისხმება შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა ადმინისტრაციასა (დამქირავებელსა) და მომუშავეს შორის. გამოთავისუფლება კი, როგორც წესი, ხდება ტექნიკურ-ორგანიზაციული სიახლის დანერგვის შედეგად შრომის მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი ამოღების გამო. გამოთავისუფლების, ანუ პერსონალის შემცირების დაგეგმვას არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკადრო დაგეგმვის პროცესში. წარმოების ან მართვის რაციონალიზაციის შედეგად წარმოიშობა შრომითი რესურსების სიჭარბე. კადრების დროული გადაადგილებანი, გადამზადება, ვაკანტურ სამუშაო ადგილებზე მიღების შეწყვეტა და შესამცირებელი კანდიდატების სოციალურად ორიენტირებული შერჩევა (ასაკის, მუშაობის სტაჟის, ოჯახური მდგომარეობისა და შეილების რაოდენობის, შრომის გარე ბაზარზე სამუშაოს მიღების შესაძლებლობისა და სხვათა გათვალისწინებით) საშუალებას იძლევა, დარეგულირდეს შრომის შიგა ბაზარი.

ახდენენ სამუშაოდან გათავისუფლების სახეთა კლასიფიკაციას. კლასიფიკაციის კრიტერიუმად იღებენ მომუშავეს ორგანიზაციიდან წასვლის ნებაყოფლობის ხარისხს. ამ კრიტერიუმით გამოყოფენ *სამუშაოდან გათავისუფლების სამ სახეს*.

- 1) გათავისუფლება მომუშავეს ინიციატივით (საკუთარი სურვილით);
- 2) გათავისუფლება დამქირავებლის ინიციატივით (ადმინისტრაციის ინიციატივით);
- 3) პენსიაზე გასვლა.

მომუშავეს ინიციატივით გათავისუფლებას, ცხადია, სერიოზული პრობლემები არ ახლავს. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, მომუშავეს პროფესიული საქმიანობა და სოციალური გარემო ან არსებითად არ იცვლება, ან მომუშავე პრაქტიკულად მზადაა ასეთი ცვლილებებისადმი. ამიტომ ადმინისტრაციის მხრიდან გათავისუფლებულთა მხარდაჭერის აუცილებლობა ან საერთოდ არაა, ან მინიმუმამდეა შემცირებული. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია პერსონალის მართვის სამსახურმა სამუშაოდან წასვლის მსურველთან ჩაატაროს ე. წ. *დასკვნითი ინტერვიუ*. მისი ჩატარებისას მომუშავეს წინადადებას აძლევენ, დაასახელოს სამუშაოდან წასვლის ჭეშმარიტი მიზეზები და შეაფასოს წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტი. აქ იგულისხმება ისეთი საერთო მომენტები, როგორიცაა: ფსიქოლოგიური კლიმატი, ხელმძღვანელობის სტილი, ზრდის პერსპექტივები, საქმიანი შეფასების ობიექტურობა, შრომის ანაზღაურების მდგომარეობა

და ა. შ. ამასთან ერთად, შეიძლება განხილულ იქნეს შრომითი პროცესის ისეთი სპეციალური მომენტები, როგორიცაა: მოთხოვნები სამუშაო ადგილებისა და პირობებისადმი და ა. შ. დასკვნითი ინტერვიუს პროცესში შეიძლება გადაწყდეს, აგრეთვე, ისეთი პრაქტიკული საკითხი, როგორიცაა მომუშავეთა ინფორმირება მათი მოვალეობებისა და უფლებების შესახებ სამუშაოდან გათავისუფლებისას. ინტერვიუს ძირითადი ამოცანაა, საჭიროების შემთხვევაში ზეგავლენა მოახდინონ მომუშავეს გადაწყვეტილებაზე სამუშაოდან წასვლის შესახებ და გააკეთონ ორგანიზაციაში მდგომარეობის (ვიწრო ადგილების) ანალიზი.

დასკვნითი ინტერვიუ შეიძლება ჩატარდეს როგორც წერიით, ისე ზეპირი ფორმით. დასაშვებია ინტერვიუს სტრუქტურისა და ხანგრძლივობის ხარისხი. მისი სტრუქტურირება შეიძლება მთლიანადაც და ნაწილობრივ. საჭიროებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომბინირებული ფორმაც.

დასკვნით ინტერვიუს ახლავს პრობლემებიც. მაგალითად, სამუშაოდან გათავისუფლებისას მუშაკი ხშირად არ იძლევა ინტერვიუს, ან იგი (ინტერვიუ) გამოირჩევა სუბიექტურობის დიდი დოზით.

გათავისუფლება ადმინისტრაციის ინიციატივით. ადმინისტრაციის ინიციატივით მუშაკის სამუშაოდან გათავისუფლება უმეტესად ხდება ან პერსონალის შემცირებისას, ან ორგანიზაციის დახურვისას (ლიკვიდაციისას). იგი ნებისმიერი მუშაკისათვის არაორდინალური მოვლენაა. ადამიანები, რომლებიც სამუშაოდან გათავისუფლების საფრთხის წინაშე დგებიან, განიცდიან შიშს, უგუნებობასა და დაბნეულობას. ადმინისტრაციის (დამქირავებლის) ინიციატივით გათავისუფლებას მძიმედ განიცდიან იმის გამო, რომ იგი ეხება შრომის ყველა მნიშვნელოვან მხარეს: პროფესიონალურს, სოციალურს, პირადულ-ფსიქოლოგიურს. აღნიშნული მოვლენა გავლენას ახდენს არა მარტო გათავისუფლებულ მუშაკებზე, არამედ მათზე, რომლებიც ორგანიზაციაში განაგრძობენ მუშაობას. ისინი თვალყურს ადევნებენ პერსონალის გამოთავისუფლების მართვის პროცესს, გათავისუფლების პროცესში ურთიერთდამოკიდებულებას ადმინისტრაციასა (განსაკუთრებით უშუალო ხელმძღვანელებს) და გასათავისუფლებელ მუშაკებს შორის და ყოველივე ამას (რეალურ მოქმედებებს) აღარებენ ოფიციალურად აღიარებულ საკადრო პოლიტიკას. აქედან მიღებული დასკვნები დიდ გავლენას ახდენს მუშაკთა მომავალ შრომით მოტივაციაზე. ამიტომ პერსონალის

გამოთავისუფლების პროცესში ადმინისტრაცია ცდილობს, მაქსიმალურად დაბალანსოს საკადრო პოლიტიკის ინტერესები მომუშავეთა ინტერესებთან.

მომუშავეთა გამოთავისუფლების ღონისძიებები მოიცავს სამ ეტაპს: მომზადება, მომუშავეის გაფრთხილება სამუშაოდან გათავისუფლების გადაწყვეტილების შესახებ, კონსულტაცია.

მოსამზადებელ ეტაპზე იქმნება წინამძღვრები ღონისძიებათა პროგრამის ჩასატარებლად. ამ ეტაპზე წყდება საკითხი – აუცილებელია თუ არა მომუშავეის (მომუშავეთა) გათავისუფლება და თუ ეს ასეა, აუცილებელია თუ არა სახელდობრ მოცემული ღონისძიებების გატარება.

არსებული კანონმდებლობით, ადმინისტრაციის ინიციატივით სამუშაოდან გათავისუფლება შეიძლება მოხდეს შემდეგი მიზეზებით:

1) ორგანიზაციის ლიკვიდაცია, მომუშავეთა სამტატო ერთეულების შემცირება;

2) მუშაკის შეუსაბამობა დაკავებულ თანამდებობასთან ან შესასრულებელ სამუშაოსთან;

3) სამუშაოს არასაპატიოდ სისტემატური გაცდენები;

4) უწყვეტად 4 თვეზე მეტი ვადით სამუშაოზე გამოუცხადებლობა ავადმყოფობის გამო;

5) იმ მომუშავეის აღდგენა სამუშაოზე, რომელიც მანამდე ასრულებდა აღნიშნულ სამუშაოს;

6) სამუშაოზე გამოცხადება (ყოფნა) მთვრალ ან ნარკოტიკული ნივთიერებების ზეგავლენის ქვეშ მყოფ მდგომარეობაში;

7) სამუშაო ადგილზე ჩადენილი ქურდობა;

8) შრომითი და წარმოებრივი დისციპლინის უხეში დარღვევები;

9) ფულად ან სასაქონლო ფასეულობათა მომსახურებაზე დაკავებულ მომუშავეთა მხრიდან ისეთი ქმედებები, რომლებიც საფუძველს აძლევენ ადმინისტრაციას, არ ჰქონდეს ნდობა მათდამი;

10) აღმზრდელიობითი ფუნქციების მქონე მომუშავეთა ამორალური ქცევები.

ორგანიზაცია ადმინისტრაციის ინიციატივით გათავისუფლებულ მუშაკს უწევს გარკვეულ მხარდაჭერას (დახმარებას), როცა ეს ხდება მომუშავეებზე დამოუკიდებელი მიზეზების (მაგალითად, სამტატო ერთეულების შემცირების) გამო. ცხადია, როცა გათავისუფლება ხდება მომუშავეებზე დამოკიდებული მიზეზებით (მაგალითად, სამუშაოზე არასაპატიოდ სისტემატური

გამოუცხადებლობის გამო), ორგანიზაცია გათავისუფლებულ მუშაკს არ ეხმარება;

მეორე ეტაპი – *„მომუშავეის გაფრთხილება სამუშაოდან გათავისუფლების გადაწყვეტილების შესახებ“* – სამუშაოდან გამოთავისუფლების პროცესს აძლევს ოფიციალურ ხასიათს;

მესამე ეტაპი – *„კონსულტაცია“* – პერსონალის გამოთავისუფლების მართვის პროცესის მთავარი ეტაპია. *იგი მოიცავს სამ ფაზას. პირველ ფაზაზე*, პერსონალის მართვის სამსახურისა და თანამშრომლის მხრიდან თვითშეფასების დახმარებით, ცდილობენ, შეისწავლონ შეფერხებები ყველა წინა სამუშაოზე და დასახონ ახალი პროფესიონალური და პირადი მიზნები; *მეორე ფაზაზე* ყალიბდება ახალი სამუშაო ადგილის ძიების კონცეფცია (მაგალითად, ახალ თანამდებობაზე მოსაწყობად საჭირო დოკუმენტების დამუშავება, სამუშაოს საძიებლად მომავალი კონტაქტების ქსელის აგება, გასაუბრების ჩასატარებლად ტრენინგი და ა. შ.); *მესამე ფაზაზე* ხდება სამუშაო ადგილების ძიება (მაგალითად, რამდენიმე შემოთავაზებული წინადადებიდან ერთ-ერთის არჩევაში დახმარება და სხვ.).

პენსიაზე გასვლა. პენსიაზე გასვლა, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, სამუშაოდან გათავისუფლების მესამე სახეა. იგი, გათავისუფლების წინა სახეებისაგან განსხვავებით, *შემდეგი თავისებურებებით ხასიათდება*: 1) პენსიაზე გასვლა შეიძლება წინასწარ იქნეს გათვალისწინებული და დაგეგმილი დროში საკმარისი სიზუსტით; 2) აღნიშნული მოვლენა დაკავშირებულია პირად სფეროში სპეციფიკურ ცვლილებებთან; 3) ადამიანის ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ცხადად შესამჩნევია მისი გარემოცვისათვის. *პენსიაზე გასვლას ადამიანი*, როგორც წესი, მტკივნეულად განიცდის. ამიტომ აღნიშნულ პროცესს ცივილიზებულ ქვეყნებში დიდ ყურადღებას აქცევენ. ყურადღება მომდინარეობს როგორც სახელმწიფოდან, ისე იმ ორგანიზაციიდან, სადაც მუშაობდა პენსიაზე გამავალი მუშაკი და თავისი წვლილი შეჰქონდა საერთო საქმეში. *წინასაპენსიო და საპენსიო ასაკში მყოფ ადამიანებთან მუშაობა კონკრეტულ გამოხატულებას პოულობს შემდეგ ღონისძიებებში*:

1) პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელი კურსები. უცხოეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში აყალიბებენ პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელ კურსებს. აქ ადამიანებს ეხმარებიან, უმტკივნეულოდ გადავიდნენ ახალ სოციალურ მდგომარეობაში. აქვე ეცნობიან ახალი ცხოვრებისეული ეტაპის დამახასიათებელ თვისებებს. ასეთი კურსები შეიძლება ჩატარდეს როგორც

ლექციებისა და საუბრების სახით, ისე ერთდღიანი და მრავალდღიანი სემინარების ფორმით. კურსების თემატიკა მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ნორმები და დებულებანი; მომავალი ცხოვრების ეკონომიკური ასპექტები; სამედიცინო პრობლემები; აქტიური დასვენების შესაძლებლობანი და ა. შ.

2) „*მოსრიალე პენსიონერობა*“. იგი ფართოდაა გავრცელებული საზღვარგარეთის ორგანიზაციებში. მასში იგულისხმება ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სრულფასოვანი შრომითი საქმიანობიდან პენსიაზე თანდათანობით გადასვლას, აგრეთვე, ზოგიერთ სხვა ღონისძიებასაც, რომლებიც ხელს უწყობენ პენსიონერის მონაწილეობას შრომით საქმიანობაში.

ტიერმინები და ცნებები

ადაპტაცია

ადმინისტრაციული შრომა

გამოსაცდელი პერიოდი

ეკონომიკური ადაპტაცია

ინტელექტუალური შრომა

კადრების განლაგების

პროფილური მეთოდი

კადრების წინასწარი შერჩევა

მეორადი დაქირავება

მიზნობრივი გასაუბრება

მმართველობითი შრომა

ოპერატიული შრომა

პერსონალის ადაპტაცია

პერსონალის გამოთავისუფლება

პერსონალის განლაგება

პერსონალის დაქირავება

პერსონალის მოზიდვა

პერსონალის მენეჯმენტი

პერსონალის პროფორიენტაცია

პერსონალის რესოციალიზაცია

პერსონალის საქმიანი შეფასება

პერსონალის სოციალიზაცია

პერსონალის შეკრება

პერსონალის შერჩევა

პირველადი დაქირავება

პროფესიის ფსიქოლოგია

პროფესიოგრამა

პროფესიონალური ადაპტაცია

პროფესიული განათლება

პროფესიული კონსულტაცია

საოჯახო ხელშეკრულება

საკადრო გასაუბრება

სამსახურებრივი დახასიათება

სანიტარიულ-ჰიგიენური ადაპტაცია

სატარიფო-საკვალიფიკაციო

ცნობარები

სოციალურ-ფსიქოლოგიური

ადაპტაცია

ტესტი

ფსიქოლოგიური ადაპტაცია

შრომითი ადაპტაცია

შრომითი კონტრაქტი

შრომითი ხელშეკრულება

შრომის დანაწილება

შრომის კოოპერაცია

შრომის ორგანიზაცია

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რით გამოიზატება პერსონალის შერჩევის მნიშვნელობა?
2. ჩამოთვალეთ პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების შერჩევის მეთოდები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მომუშავეთა დაქირავების წყაროები.
5. ახსენით კადრების შერჩევის არსი.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის ეტაპები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის მეცნიერულ-მეთოდოლოგიური პრინციპები.
8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები.
9. ახსენით პროფესიოგრაფიის არსი და დაახასიათეთ მისი შედეგების მეთოდოლოგია.
10. დაახასიათეთ გაცნობითი გასაუბრების ჩატარების მეთოდოლოგია.
11. ჩამოთვალეთ მოთხოვნები, რომლებიც წაყვევება საკადრო გასაუბრების ჩამტარებულ პირებს.
12. დაახასიათეთ დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდოლოგია.
13. დაახასიათეთ ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდოლოგია.
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის პროცესთან დაკავშირებული სამუშაოთა სახეები.
15. დაასახელეთ და დაახასიათეთ ახალ სამუშაოზე მოწყობისას კანდიდატის მიერ გასაველეელი კადრების შერჩევის ეტაპები.
16. ჩამოთვალეთ კადრების შერჩევისას პრეტენდენტთან გასაუბრების ძირითადი ამოცანები.
17. ჩამოთვალეთ პრეტენდენტთა საბოლოო შერჩევის ძირითადი პრინციპები.
18. ჩამოთვალეთ შეცდომათა სახეები, რომლებიც შეიძლება დაუშვან კადრების შერჩევისას.
19. რა არის შრომითი ხელშეკრულება და როგორია მისი გაფორმების წესი?
20. ახსენით სამუშაოზე ახალმიღებულთათვის დაწესებული გამოსაცდელი პერიოდის არსი.
21. რა არის შრომითი კონტრაქტი და როგორია მისი გაფორმების წესი?
22. ახსენით საიჯარო ხელშეკრულების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ფორმები.
23. რა იგულისხმება პერსონალის განლაგებაში?
24. ჩამოთვალეთ პერსონალის რაციონალური განლაგების ამოცანები.

25. ჩამოთვალეთ პერსონალის განლაგების ორგანიზაციისათვის საწყისი მონაცემები.
26. დაახასიათეთ პერსონალის განლაგების რაციონალური ორგანიზაციის მიზნით გამოყენებული პროფილური მეთოდი.
27. ჩამოთვალეთ პერსონალის განლაგებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები.
28. რა კავშირი არსებობს პერსონალის განლაგებასა და წარმოებრივი კოლექტივის ჩამოყალიბებას შორის?
29. ახსენით პერსონალის საქმიანი შეფასების არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
30. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების ნორმალურად განხორციელებასთან დაკავშირებული წინასწარი აუცილებელი სამუშაოები.
31. ჩამოთვალეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების ეტაპები.
32. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეები.
33. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შეფასების მაჩვენებლები.
34. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შეფასების პროცედურების შესრულების მეთოდები.
35. ახსენით პერსონალის სოციალიზაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
36. ახსენით პროფესიული ორიენტაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
37. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომითი ადაპტაციის სახეები.
38. ჩამოთვალეთ შრომითი ადაპტაციის მიზნები.
39. ახსენით შრომის ორგანიზაციის არსი. ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები და პრინციპები.
40. ახსენით შრომის დანაწილების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეები და ფორმები.
41. ახსენით შრომის კოოპერაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
42. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მმართველობით შრომაში დასაქმებულთა ძირითადი ჯგუფები და სახეები.
43. დაახასიათეთ მმართველობითი შრომისათვის დამახასიათებელი კანონზომიერებანი.
44. ჩამოთვალეთ მმართველობითი შრომითი პროცესის სტადიები.
45. დაახასიათეთ პერსონალური მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება.
46. დაახასიათეთ მმართველობითი შრომის ორგანიზაციის ძირითადი შინაარსი და თავისებურებანი.
47. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის სამუშაოდან გამოთავისუფლების სახეები.

თავი 9. პერსონალის განვითარების მართვა

9.1. სოციალური განვითარების მართვა

9.1.1. სოციალური განვითარების არსი და სოციალურ გარემოზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები

ორგანიზაციის სოციალური განვითარება როგორც მართვის ობიექტი. ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაში იგულისხმება ორგანიზაციის სოციალურ გარემოში სასურველი ცვლილებების მიღწევა. შესაბამისად, მისი მიზანია პერსონალის სოციალური სტრუქტურის, მისი დემოგრაფიული და კვალიფიციური შემადგენლობის სრულყოფა, მომუშავეთა რაოდენობის რეგულირება, მათი ზოგადსაგანმანათლებლო და კულტურულ-ტექნიკური დონის ამაღლება, ერგონომიკური, სანიტარიულ-ჰიგიენური და მუშაობის სხვა პირობების გაუმჯობესება, შრომის დაცვა და მომუშავეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირება, საქმისადმი შემოქმედებითად მიდგომის უზრუნველყოფა, ერთობლივი საქმიანობის შედეგებისათვის ჯგუფური და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის ამაღლება, კოლექტივში ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფეროსა და პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ოპტიმალური კავშირების შექმნა, ცალკეული პიროვნების ინტელექტუალური და ზნეობრივი პოტენციალის გამოყენებისთვის პირობების შექმნა, მომუშავეთა სოციალური დაზღვევისა და მათი სოციალური გარანტიებისა და უფლებების უზრუნველყოფა, ცხოვრების დონის ამაღლება, ბინაზე, საყოფაცხოვრებო-კომუნალურ მომსახურებასა და ადამიანთა ღირსეული არსებობისთვის აუცილებელ პროდუქტებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

სოციალური გარემოს განვითარება ორგანიზაციის მართვის განუყოფელი ობიექტია და, ამასთან ერთად, პერსონალის მართვის შემადგენელი ნაწილია.

სოციალური განვითარების მართვა — ესაა საშუალებების (წესების), ილეთებისა და პროცედურების ერთობლიობა, რომელიც მეცნიერული მიდგომის, სოციალური პროცესების მიმდინარეობების კანონზომიერებათა ცოდნის, ზუსტი ანალიტიკური გაანგარიშებისა და შემოწმებული სოციალური ნორმატივების საფუძველზე სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა.

სოციალური გარემოს ძირითადი ფაქტორები. ზოგადად ფაქტორი განვითარების მამოძრავებელი ძალაა. მოცემულ შემთხვევაში მისი (ფაქტორის) ცნება გამოხატავს სოციალურ განვითარებაზე მოქმედ მოვლენებსა და პირობებს.

სოციალურ გარემოზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებია: ა) ორგანიზაციის პოტენციალი და მისი სოციალური ინფრასტრუქტურა; ბ) შრომის პირობები და შრომის დაცვა; შრომითი წვლილის მატერიალური წახალისება; გ) მოზუმვეთა სოციალური დაცვა; დ) კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი; ე) თავისუფალი დრო და მისი გამოყენება.

პოტენციალში ზგულისხმება ორგანიზაციის მატერიალურ-ტექნიკური და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური შესაძლებლობანი, ანუ მისი სიდიდე და ტერიტორიული მდებარეობა, პერსონალის რაოდენობა და ხარისხი, წამყვან პროფესიათა ხასიათი, საწარმოს დარგობრივი კუთვნილება და პროფილი, წარმოებული პროდუქციის მოცულობა, საკუთრების ფორმა, ფინანსური მდგომარეობა, ძირითადი ფონდების მდგომარეობა და წარმოების ტექნიკური დონე, შრომითი პროცესის შინაარსი და ორგანიზაციული ფორმები, ფირმის ტრადიციები და ჩვევები.

სოციალურ ინფრასტრუქტურაში კი იგულისხმება ორგანიზაციის მომუშავეებისა და მათი ოჯახის წევრების ცხოველყოფილობისთვის განკუთვნილი ობიექტების ერთობლიობა. მათ უნდა უზრუნველყონ სოციალურ-საყოფაცხოვრებო, კულტურული და ინტელექტუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. *ზემოაღნიშნული ობიექტებია:*

1) განსაზოვადობელი საცხოვრებელი ფონდი (სახლები, საერთო საცხოვრებლები) და კომუნალური მეურნეობის ობიექტები (სასტუმროები, აბანოები, სამრეცხაოები და ა. შ.) ისეთი ქსელებით, როგორიცაა: ენერგო, გაზ და წყალმომარაგება, კანალიზაცია, სატელეფონო კავშირი, რადიომაუწყებლობა და ა. შ.;

2) სამედიცინო და სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულებანი (სავადმყოფოები, პოლიკლინიკები, ამბულატორიები, სამედიცინო პუნქტები, აფთიაქები, სანატორიუმები, პროფილაქტორიუმები და ა. შ.);

3) განათლებისა და კულტურის ობიექტები (სკოლები, საბავშვო სკოლამდელი დაწესებულებები, კულტურული სახლები, კლუბები, ბიბლიოთეკები, საგამოფენო დარბაზები, მუზეუმები და ა. შ.);

4) ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტები (მაღაზიები, სასადილოები, კაფეები, რესტორნები, დამხმარე მეურნეობები ახალი პროდუქტების მისაწოდებლად და ა. შ.);

5) საყოფაცხოვრებო მომსახურების ობიექტები (კომბინატები, სახელოსნოები, ატელიეები, სალონები, გაქირავების პუნქტები);

6) სპორტული ნაგებობანი (სტადიონები, საცურაო აუზები, სპორტული მოედნები) და ფაკულტატიურ-გამაჯანსაღებელი ღონისძიებებისთვის გათვალისწინებული მასობრივი დასვენების ბაზები;

7) კოლექტიური სააგარაკო მეურნეობები და მებაღეობა-მებოსტნეობის ამხანაგობები.

შრომის პირობები – ესაა წარმოებრივი გარემოსა და შრომითი პროცესის ფსიქოფიზიოლოგიური, სანიტარიულ-ჰიგიენური, ესთეტიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც ზემოქმედებენ ადამიანის ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე.

შრომის დაცვა მოწოდებულია, უზრუნველყოს მომუშავეთა ცხოვრებისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოება. იგი მოიცავს: ა) შრომის დაცვის სფეროში ერთიანი ნორმატიული მოთხოვნების დადგენას; ბ) მათი შესაბამისი პროგრამების დამუშავებას და სათანადო ღონისძიებების ჩატარებას ორგანიზაციაში; გ) შრომის დაცვის მიმართულებით მომუშავეთა კანონიერი უფლებების შესრულებაზე სახელმწიფო ზედამხედველობასა და საზოგადოებრივ კონტროლს; დ) დამქირავებელთა ხარჯზე მომუშავეთა უზრუნველყოფას სპეციალური ტანსაცმლითა და ფეხსაცმლით, ინდივიდუალური და კოლექტიური დაცვის საშუალებებით, სამკურნალო-პროფილაქტიკური კვებით; ე) წარმოებაში ავარიებისა და უბედური შემთხვევების თავიდან აცილებას და ღონისძიებათა სისტემის განხორციელებას იმ პირთა სარეაბილიტაციოდ, რომლებმაც მიიღეს შრომითი ტრავმა.

შრომითი წვლილის მატერიალური წახალისება ორგანიზაციის სოციალური განვითარების საკვანძო პუნქტია. შრომის ანაზღაურება უნდა ემყარებოდეს ე. წ. სოციალურ მინიმუმს, ანუ მან უნდა უზრუნველყოს მუშაკისა და მისი ოჯახის წევრთა ცხოვრების ღირსეული დონე. ცხადია, ამ უკანასკნელზე გავლენას ახდენს არა მარტო ხელფასის სიდიდე, არამედ მოსახლეობის *საერთო ფულადი შემოსავლები*. მასში *შედის*: ხელფასი, ყველა სახის პენსია, სტიპენდიები, დახმარებანი ბავშვებსა და მცირეწლოვანებზე, პირად მოხმარებაზე გამოუყენებელი დამხმარე მეურნეობის ნატურალური პროდუქტის ღირებულება, შემოსავლები სამეწარმეო საქმიანობიდან, მათ შორის დივიდენდები და პროცენტები ბანკში მოთავსებული თანხიდან და ა. შ.

საოჯახო ბიუჯეტის გასაგებ (სახარჯო) ნაწილში შედის: ფულადი დანახარჯები სხვადასხვა სახის გადასახადებისა და საწევროების (მათ შორის პროცენტები კრედიტზე) გადახდაზე, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სარგებლობის საქონლის, კვების პროდუქტების, ტანსაცმლის, ფეხსაცმლის, კულტურულ-საყოფაცხოვრებო დანიშნულებისა და სამეურნეო საჭიროებისათვის განკუთვნილი ნივთის შეძენაზე, საბინაო, კომუნალური, სატრანსპორტო, სამედიცინო და სხვა მომსახურების ანაზღაურებაზე. *ბიუჯეტის საშემოსავლო და ხარჯვითი ნაწილების ბალანსი არის გარკვეული დროის (თვე, წელი) განმავლობაში ოჯახის მიერ მიღებული სიკეთის (კეთილდღეობის) მაჩვენებელი. საშუალოსულადობრივი შემოსავალი და შესაბამისი დანახარჯები ასახავს ოჯახის შესაძლებლობის ხარისხს, მის წევრთა ცხოვრების ხარისხსა და დონეს.*

მომუშავეთა სოციალური დაცვა მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორიცაა: სოციალური დაზღვევა, ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობით, კოლექტიური ხელშეკრულებით და სხვა სამართლებრივი აქტებით დადგენილი სამოქალაქო უფლებებისა და სოციალური გარანტიების უპირობო დაცვა. *აღნიშნული ღონისძიებები კონკრეტულად ითვალისწინებს:*

- 1) შრომის ანაზღაურების მინიმალური სიდიდის უზრუნველყოფას;
- 2) სამუშაო დროის ნორმალური ხანგრძლივობის შენარჩუნებას, სადღესასწაულო და გამოსასვლელ დღეებში მუშაობისთვის კომპენსაციას, ყოველწლიურ ანაზღაურებად შევებულებას;
- 3) კომპენსაციას შრომითი მოვალეობების შესრულებისას ჯანმრთელობაზე ზიანის მიყენების შემთხვევაში;

4) სოციალური დაზღვევის გადარიცხვას საპენსიო და სხვა არასაბიუჯეტო ფონდებში;

5) დროებით არაშრომისუნარიანებისათვის დახმარების მიცემას, მცირეწლოვანთა დედაზე დახმარების გაცემას, მომუშავეებზე სტიპენდიების გაცემას მათი პროფესიული მომზადების ან კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების გავლის პერიოდში.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ისეთი შემაჯამებელი ეფექტია, რომელიც ყალიბდება ორგანიზაციის პერსონალზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორის ზეგავლენით. იგი ვლინდება შრომით მოტივაციაში, მომუშავეთა ურთიერთობაში, მათ პიროვნებათაშორის და ჯგუფურ კავშირებში.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის სტრუქტურაში ურთიერთზემოქმედებს სამი ძირითადი კომპონენტი: მომუშავეთა ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური შეთავსებადობა, მათი საქმიანი განწყობა და სოციალური ოპტიმიზმი. ერთობლივი შრომისადმი მომუშავეთა დამოკიდებულებიდან გამომდინარე, *სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო* წინა პლანზე წამოწევს ისეთ მოტივებს, რომლებიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური წახალისება და ეკონომიკური სარგებლობა. ისინი ასტიმულირებენ მუშაკებს, იწვევენ მათში ძალების დაძაბვას ან ენერჯის დაქვეითებას, შრომით ენთუზიას ან აპათიას, საქმეში დაინტერესებას ან გულგრილობას.

თავისუფალი დრო, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ორგანიზაციის სოციალურ გარემოზე მოქმედი ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია. მასთანაა დაკავშირებული მომუშავეთა დასვენება და ძალების აღდგენა, მათი საოჯახო ყოფა-ცხოვრება, მათ მიერ საოჯახო და საზოგადოებრივ მოვალეობათა შესრულება და ა. შ. სამუშაო დროის ხანგრძლივობა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა. განსხვავებულია იგი პროფესიების მიხედვითაც. ამასთან, მოწინავე ცივილიზებულ ქვეყნებში დაცულია ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც დღე-ღამეში თავისუფალი დრო ორჯერ მეტია, ვიდრე სამუშაო დრო.

თავისუფალ დროს და მის რაციონალურ გამოყენებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების გონივრული (ჰარმონიული) განვითარებისათვის. იგი დაკავშირებულია მომუშავეთა არა მარტო ფიზიკური და ინტელექტუალური ძალების აღდგენასთან, არამედ მათ სოციალურ-კულტურულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებასთან.

9.1.2. სოციალური სამსახურის ამოცანები და უზენაესი

მეცნიერულ-ტექნიკური და სოციალური პროგრესის ტემპების დაჩქარებით გამოწვეული საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მიმდინარე ცვლილებები ზრდის შრომით საქმიანობაში ადამიანური ფაქტორის როლსა და მომუშავეთა პიროვნული თვისებების მნიშვნელობას. აღნიშნული გარემოება აძლიერებს ორგანიზაციაში სოციალური პროცესების რეგულირების აუცილებლობას.

საზღვარგარეთის ქვეყნების თითქმის ყველა მოწინავე დიდ საწარმოში არსებობს მმართველობითი სამსახურები, რომლებიც დაკავებულია კადრებთან (ადამიანურ რესურსებთან) მუშაობით, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობებისა და პროფესიულ ორგანიზაციებთან კავშირის რეგულირებით, პერსონალის სოციალური მომსახურებით, საქველმოქმედო მიზნებისთვის სახსრების ხარჯვით.

ორგანიზაციების სოციალური სამსახურების სტრუქტურაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: საკუთრების ფორმა, მასშტაბები, დარგობრივი კუთვნილება, პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები და ა. შ.

კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, სოციალური განვითარების მართვას აწარმოებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ან ამ მიზნით სპეციალურად გამოყოფილი პირები ან ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაზე მომუშავე სპეციალური ქვედანაყოფები.

იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციას აქვს საკუთარი სოციალური ინფრასტრუქტურის ფართო ქსელი, მისი (სოციალური განვითარების) მართვა, როგორც წესი, ხორციელდება ცალკე. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია, სოციალურ-საყოფაცხოვრებო საკითხებში ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ჰყავდეს მოადგილე, რომელსაც დაექვემდებარებიან სოციალური ინფრასტრუქტურის ობიექტების მმართველობითი რგოლები და მათი ხელმძღვანელი პირები.

სოციალური სამსახურის ამოცანები ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით. ამ სამსახურის სპეციალისტები ადამიანებისადმი და მათი თხოვნებისადმი უნდა იყვნენ უაღრესად ყურადღებიანი. მათ, სპეციალურად გამოყოფილი და მათთვის მინდობილი სახსრებით, უნდა

უზრუნველყონ მომუშავეთა კეთილდღეობა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური კომფორტი კოლექტივში. სოციალურმა სამსახურმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს შრომის დაცვასა და მორალურ სტიმულირებას. ყოველივე ამისათვის აუცილებელია, სოციალურ სამსახურში მომუშავე სპეციალისტებს ჰქონდეთ ჰუმანიტარული ცოდნის აუცილებელი მინიმუმი და ფსიქოლოგიური და პედაგოგიური ტაქტი, იყვნენ ეთიკურნი.

სოციალური განვითარების მართვის ძირითადი ამოცანაა სოციალური და ჰუმანიტარული ტექნოლოგიების სხვადასხვა სახეთა გამოყენება, რომელთა მიზანია ორგანიზაციის სოციალური გარემოს მოწესრიგება, კვლავწარმოება და განახლება.

სოციალური სამსახურის ფუნქციონირებაში აუცილებელი კომპონენტია სოციალური ნორმების, ნორმატივებისა და სტანდარტების დაცვა. მათ მიეკუთვნება როგორც ქვეყნის კანონებით დადგენილი სამართლებრივი ნორმები, ისე სოციალურ მაჩვენებელთა რეგლამენტირებული მნიშვნელობანი და ზნეობრივ-ეთიკური ორიენტირები. სოციალური სამსახური მოწოდებულია უზრუნველყოს სოციალური და შრომითი კანონმდებლობის სრულმასშტაბიანი შესრულება. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს ადამიანის უფლებების დაცვას.

სოციალური სამსახურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა სოციალური პარტნიორობის უზრუნველყოფელი ღონისძიებების დამუშავება და რეალიზაცია. აქ, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისას დამქირავებელთა და მომუშავეთა ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობა. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, საქმიან კავშირებს სოციალური სტრუქტურის მართვის დარგობრივ და რეგიონულ სტრუქტურებთან, პროფკავშირებთან და სახელმწიფო ხელისუფლების შესაბამის ორგანოებთან.

სოციალური სამსახურის ფუნქციები, ფაქტობრივად, ცნობილ მმართველობით ელემენტთა ერთობლიობაა.

სოციალური სამსახურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პროგნოზირება და დაგეგმვა. იგი სოციალური განვითარების მართვის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია. ის, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ორგანიზაციის სოციალური გარემოს ანალიზს და მის საფუძველზე მისი (სოციალური გარემოს) გაუმჯობესების ღონისძიებათა პროგნოზირებასა და დაგეგმვას.

სოციალური სამსახური ასრულებს, აგრეთვე, მიზნობრივი პროგრამებითა და სოციალური განვითარების გეგმებით განპირობებულ ღონისძიებათა უზრუნველყოფის ორგანიზაციულ-განმკარგულებელ და მაკოორდინირებელ ფუნქციას. იგი მოითხოვს ორგანიზაციის მომიჯნავე მმართველობით სტრუქტურებთან ურთიერთქმედებასა და კოორდინაციას. აუცილებელია სოციალურ საკითხებზე გადაწყვეტილებების, ბრძანებების, დებულებების, ინსტრუქციების, რეკომენდაციებისა და სხვ. პროექტების მომზადება. განმკარგულებელ ფუნქციაში მთავარ როლს ასრულებს კადრები, რომლებიც მუშაობენ სოციალური განვითარების საკითხებზე. მათ უნდა ჰქონდეთ კომპეტენტურობის მაღალი ხარისხი და ცხოვრებისეული გამოცდილება. ამასთან, ისინი მზად უნდა იყვნენ, სოციალური პრობლემის ამა თუ იმ საკითხის გადაწყვეტისას მიიღონ რჩევები მათგან, რომელთა ინტერესებს ეხება მოცემული გადაწყვეტილება.

სოციალური სამსახურის მესამე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა სხვადასხვა სახის სტიმულების გამოყენება. მისი მიზანია კოლექტივისა და მისი ცალკეული წევრის შეგულიანება სოციალური განვითარების მიზნობრივი პროგრამებისა და გეგმების შესრულებისათვის. მასში შედის იმ მუშაკთა მატერიალური და მორალური სტიმულირება, რომლებიც იჩენენ სასარგებლო ინიციატივას სოციალური განვითარების საკითხებში. აღსანიშნავია, რომ სოციალური მოტივაცია, როგორც შრომითი საქმიანობის მოტივაციის საერთო სისტემის ნაწილი, უზრუნველყოფს მთელი პერსონალის ეფექტიან მუშაობას.

სოციალური სამსახურის მეოთხე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა დასახულ სოციალურ ღონისძიებათა პრაქტიკულ რეალიზაციაზე მუდმივი კონტროლი და კოლექტივის ინფორმირება ცვლილებებზე სოციალურ გარემოში. ამ ფუნქციის შესრულება მიიღწევა სოციალური განვითარების საკითხებზე არსებული მასალების ანალიზის, სხვადასხვა სახის (შრომის პირობებისა და მომუშავეთა ყოფა-ცხოვრების) ექსპერტიზის მონაცემებისა და ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაში მიღწეული წარმატებების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების განზოგადების საფუძველზე.

9.2. პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები

მეცნიერულ-ტექნიკური რეგულაციის თანამედროვე ეტაპმა ძირეულად შეცვალა ადამიანის როლი წარმოებაში. იგი ამ უკანასკნელის გამომწვევები ფაქტორი გახდა. ნიშანდობლივია, რომ დღეს იაპონელ გამოკითხულ მენეჯერთა 85% თავიანთ წინაშე მდგომ ამოცანებს შორის პირველ ადგილზე აყენებენ ადამიანური რესურსების განვითარებას.

დღევანდელი მუშაკი უნდა ფლობდეს სტრატეგიული აზროვნების უნარს, პქონდეს ფართო ერუდიცია და მაღალი კულტურა. აქედან გამომდინარეობს პერსონალის განუხრელი განვითარების აუცილებლობა. ეს კი გულისხმობს მომუშავეთა პირადი პოტენციალის გამოსავლენად გარკვეულ ღონისძიებათა ჩატარებას.

ასეთი ღონისძიებები შეიძლება იყოს როგორც ინდივიდუალური, ისე ჯგუფური და ჩატარდეს სამუშაო ადგილზე ან სამუშაოსაგან მოწყვეტით. იგი ორიენტირებული უნდა იყოს ზოგადი და სპეციფიკური ჩვევებისა და ცოდნის განსავითარებლად. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთი პირობების შექმნას, როცა ყველა ადამიანს თანაბარი შესაძლებლობა ექნება ზოგადი და პროფესიული ცოდნის მისაღებად და, შესაბამისად, ღირსეული ანაზღაურების მიღებისა და სამსახურებრივი დაწინაურებისთვის.

დასავლეთის მსხვილ ფირმებში პერსონალის განვითარებაში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სისტემა, რომლის ელემენტებია: ამა თუ იმ სპეციალობისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სტრატეგიის შემუშავება, პროგნოზირება და დაგეგმვა, კარიერისა და პროფესიული ზრდის მართვა; ადაპტაციის, სწავლებისა და ტრენინგის ორგანიზაცია; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

პერსონალის განვითარების თანამედროვე კონცეფციის რეალიზაცია გულისხმობს სწავლების სისტემის მოქნილობის ამაღლებას, მუშაობის ჯგუფურ ფორმას, სასწავლო ლექციების (კურსების) წამკითხავი პირების შეცვლას კონსულტანტებით.

დასავლეთის მსხვილი ფირმები, თავიანთი ხარჯებით, მნიშვნელოვნად ზრდიან ინვესტიციებს პერსონალის განვითარებაში. ეს ასე იმიტომაა, რომ შრომის გარებაზარი და განათლების სისტემა ვერ ასწრებს, მოერგოს

კონკრეტული პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სწრაფ ცვლილებებს.

პერსონალის განვითარება შეიძლება იყოს ზოგადი და პროფესიონალური.

✓ *პროფესიონალურ განვითარებაში* იგულისხმება პროცესი, რომელიც მოიცავს: მომუშავეთა მომზადებას ამა თუ იმ წარმოებრივი ფუნქციის შესასრულებლად ან თანამდებობის დასაკავებლად, მომუშავეთა მიმართ წაყენებული მოთხოვნებისა და რეალური პიროვნების თვისებებს შორის განსხვავების გადალახვის ამოცანების დაძლევას. *აქ უპირველესი მოტივაცია* შეიძლება იყოს: სურვილი, რაც შეიძლება სწრაფად ათვისონ ახალი სამუშაო და ამით შეინარჩუნონ ძველი ან მიიღონ უფრო მაღალი თანამდებობა; უზრუნველყონ შემოსავლების სტაბილურობის ან ზრდის გარანტია; მიიღონ ცოდნა; გააფართოონ კონტაქტები; გახდნენ დამქირავებლებისგან უფრო დამოუკიდებელი და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანები.

დასავლეთის მსხვილი ორგანიზაციები ზემოაღნიშნული მიზნებისათვის ხარჯავენ მათი ხელფასის ფონდის 10%-მდე. მაგალითად, აშშ-ში ფირმის საშუალო რგოლის მმართველის მოსამზადებლად ხარჯავენ 10-15 ათას დოლარს, გერმანიაში ერთი კაცის განათლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე იხარჯება საშუალოდ 550 ათასი მარკა, მათ შორის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე 80 000 მარკა. *ეს სახსრები განიხილება არა როგორც დასახანი დამატებითი დანახარჯები, არამედ როგორც ინვესტიციები, რომელთაც მომავალში მოაქვთ მოგება.*

მომუშავეის პროფესიული განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს: გარეთა და შიგა გარემოს დინამიკა, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ახალ სახეთა გამოჩენა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეთა ათვისების აუცილებლობა.

პერსონალის განვითარებისთვის პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და, უპირველეს ყოვლისა, ხაზობრივი ხელმძღვანელები, აგრეთვე, თვით მომუშავენი. ისინი გამუდმებით აქტიურად უნდა ზრუნავდნენ თავიანთი სრულყოფისათვის.

9.3. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია

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 სასწავლებლებში 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 არა მარტო კვალიფიკაციის ამაღლებას, არამედ გადამზადებას შეცვლილი პირობებისათვის და მუდმივი თვითგანათლების წახალისებას.*

პროფესიული 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 იგულისხმება კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით (პროფესიისადმი მოთხოვნილებების ამაღლებიდან ან თანამდებობრივი დაწინაურებიდან გამომდინარე). *კადრების გადამზადების* მიზანია კადრების 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 სწავლების; 2) მრავალპროფილური სწავლების; 3) პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების.

სპეციალიზებული სწავლების კონცეფცია ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისთვის. 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 პრაქტიკულ საქმიანობაში შექმნილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში, ეხება პირებს, რომელთაც მისწრაფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი, ან აქვთ ხელმძღვანელის ან პედაგოგის ნიჭი და ა. შ.

პერსონალის სწავლების კონკრეტული სახეებია:

- 1) პირველადი სწავლება საწარმოს ამოცანებიდან და მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე;
- 2) სწავლება თანამდებობისადმი მოთხოვნებსა და პიროვნულ თვისებებს შორის სხვაობის სალიკვიდაციოდ (შესამცირებლად);
- 3) სწავლება საერთო კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;
- 4) სწავლება ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებზე სამუშაოდ;
- 5) სწავლება შრომითი ოპერაციის შესრულების ახალი ილეთებისა და მეთოდების ასათვისებლად.

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, 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 მიმგრებულია ბრიგადირი ან უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე ბრიგადის სხვა წევრი. აუცილებელ თეორიულ კურსს 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 ადგილებზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებელი მაღალკვალიფიციური მომუშავის – 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 ილეთების 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. ითვლება, რომ როტაცია დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, ეხმარება მათ წინააღმდეგობათა (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 ლიტერატურის გაცნობით, დამატებითი ინსტრუქტაჟით, თავის მოქმედებებსა და სხვის მუშაობაზე დაკვირვებითა და მათი ანალიზით ა. შ.

ხელმძღვანელებისთვის სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმაა სტაჟიორობა ახალი სამუშაოს ასათვისებლად, რომლის დროსაც შენარჩუნებულია ძველი მოვალეობები და ნაწილობრივ სრულდება ახალი.

სასწავლებელში მიღებული თეორიული ცოდნის საკმაო რეზერვის არსებობის შემთხვევაში. სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმა უფრო გამართლებულია, ვიდრე სპეციალურ კურსებზე. ეს ასე იმიტომაცაა, რომ იგი ახალი სამუშაოს ათვისების საშუალებას იძლევა უშუალოდ მისი შესრულების პროცესში ნაკლები დანახარჯებით და უზრუნველყოფილია კავშირი პრაქტიკასთან. ამასთან, სწავლების ასეთი ფორმა მოითხოვს მოცემული პროცესის ხელმძღვანელი ინსტრუქტორების გულდასმით შერჩევას.

ახალ მომუშავეთა მომზადების ორგანიზაციის კონკრეტული ფორმების შერჩევა, შესაბამისი კანონმდებლობით, ორგანიზაციის პრეროგატივაა. 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 *გარეთა* (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში). *შიგა ფორმა* შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე მის გარეთ. იგი უკეთესად ითვალისწინებს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს, ასტიმულირებს პერსონალს, მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯებს და ადვილი გასაკონტროლებელია. ამასთან, მომუშავეთა მცირე რაოდენობის შემთხვევაში, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და,

ამდენად, არაეფექტიანია. ამ შემთხვევაში მიმართავენ კვალიფიკაციის ამაღლების გარეფორმას;

2) *ორგანიზებული და არაორგანიზებული* (თვითგანათლება). მეორე შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ე. წ. თვითგანვითარების ჯგუფები. მათში აღამიანები ერთიანდებიან პრობლემების ერთობლივი ანალიზისათვის, თვითსრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარებისა და ურთიერთმხარდასაჭერად;

3) *პროფესიონალური ან პრობლემურად ორიენტირებული* (მოთხოვნილების მიხედვით) ქცევის ორგანიზაციის დამუშავებაზე;

4) *სტანდარტულ ან სპეციალურ* (ზოგადი და კონკრეტული) პროგრამაზე დამყარებული;

5) *გამიზნული მიზნობრივი ჯგუფისთვის* (მაგალითად, ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის) ან *მთელი პერსონალისთვის*.

კვალიფიკაციის ამაღლების კონკრეტული მიმართულებებია:

- ა) ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა;
- ბ) მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება;
- გ) თანამდებობრივი დაწინაურებისთვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისთვის მომზადება;
- დ) ახალ პროფესიათა ათვისება;
- ე) უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრივის მიღება ან ადაპტაცია ახალი ტექნიკისადმი;

ვ) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლა.

სწავლების კავშირი პრაქტიკასთან. სწავლების კავშირი 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, გაიფართოონ ორგანიზაციაზე წარმოდგენა, შეიძუდონ 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 გამომუშავებაში.

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 დაგალებათა მეთოდი*. იგი მიმართულია მომუშავეთა სამუშაო ჩვევების სრულყოფისაკენ, მათი სპეციალურ პროექტებზე მუშაობის ორგანიზაციის საშუალებით. ამით ისინი ემზადებიან მოვალეობათა უფრო ფართო წრის შესასრულებლად.

მენეჯერის ქცევის მოდელირების არსი იმით გამოიხატება, რომ ვიდეოზე ჩაიწერება და მისი ჩვენების შემდეგ განიხილავენ იმ სიტუაციებსა და პიროვნებათაშორის პრობლემებს, რომლებსაც ხვდებიან ხელმძღვანელები (საჩივრები, ინტრიგები, წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი 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 „*კალათაში გარჯიში ქაღალდისათვის*“ (ანუ *კალათბურთელის კალათა*). მისი არსი ისაა, რომ აღსაზრდელები ჩაყენებულია მმართველთა მდგომარეობაში და ევალბათ, 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. სავარჯიშოები უნდა შეიცავდეს სხვადასხვა სიტუაციისათვის დამახასიათებელ, რაც შეიძლება, ბევრ ელემენტს. ამასთან, თითოეული ელემენტი უნდა იყოს პრაქტიკაში გამოსაყენებელი და მკაფიოდ გამოხატავდეს ათვისებული მასალის მნიშვნელობას. ყოველივე ეს მოთამაშეებს 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 აღსაზრდელები გამოდიან ადამიანური რესურსების გამოყენების სამსახურის წარმომადგენელთა როლში.

9.4. მენეჯერების მომზადება და პროფესიონალური დაოსტატების ამაღლება

მართვის განვითარების პროცესის მიზანია ორგანიზაციების (კომპანიებისა და ა. შ.) მოთხოვნილებათა დაბალანსება და მმართველთა მომზადება. იგი შედგება ორი ძირითადი ნაწილისაგან: 1) საკადრო (ადმინისტრაციული) დაგეგმვისა და პროგნოზირებისაგან; 2) მმართველობით კადრებზე მოთხოვნილებისა და მისი დაკმაყოფილების ანალიზისაგან.

მენეჯერთა კადრების მომზადების პროგრამა შეიძლება იყოს *ინდივიდუალური და ჯგუფური*. პირველ შემთხვევაში იგი მიმართულია სპეციფიკური ვაკანსიის შესავსებად. ამ შემთხვევაში მომზადების პროცესს დასავლეთის ქვეყნებში ეძახიან *თანმიმდევრობით დაგეგმვას*. ასეთ დაგეგმვას *კავშირი აქვს*: 1) პერსონალური დაგეგმვისა და პროგნოზირების პროცესთან; 2) მენეჯერებზე მოთხოვნებისა და მათი განვითარების ანალიზთან. ჯგუფური პროგრამისას მენეჯერებს ამზადებენ სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში და სასწავლო ცენტრებში, მათზე საერთო მოთხოვნილებიდან გამომდინარე.

მენეჯერის განვითარების ტიპური პროგრამა მოიცავს:

1) *ორგანიზაციის განვითარების პროგნოზირებას*. აქ, ისეთ ფაქტორებზე დაყრდნობით, როგორცაა ორგანიზაციის გაფართოება ან შემცირება, იგეგმება მენეჯმენტში აუცილებლობა; 2) *კადრების განყოფილების მიერ ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და მისი პოტენციალის მდგომარეობის შესწავლას*. იგი უნდა მოიცავდეს მონაცემებს განათლების, მუშაობის გამოცდილების, საქმიანი კარიერისა და საშემსრულებლო დისციპლინის შესახებ; 3) *მმართველობითი პერსონალის შეცვლის დიაგრამის შედგენას*.

მენეჯერთა მომზადების ფორმებია: შრომითი გამოცდილება; სწავლება უფრო გამოცდილი მენეჯერებისაგან; შიგა სწავლება; როტაცია; საუნივერსიტეტო პროგრამები; კონსულტანტთა მომსახურება და სხვ.

შრომითი მეთოდი, რომელიც შევსებულია წვრთნით, როტაციითა და შიგა მომზადების სხვა სახეებით, მენეჯერთა მომზადების ყველაზე პოპულარული ფორმაა. ასევე პოპულარულია მენეჯერთა მომზადება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე.

მუშაობის როტაციის პროცესში სტაჟიორები, წარმოებრივი პროცესის ყველა ეტაპის გაცნობის მიზნით, გადაჰყავთ ერთი განყოფილებიდან მეორეში. სტაჟიორს, ძირითადად ახალსასწავლებელდამთავრებულს, შეუძლია რამდენიმე თვე დაჰყოს თითოეულ განყოფილებაში. ეს ხელს უწყობს არა მარტო მისი გამოცდილების ზრდას, არამედ ეხმარება მას, იშოვოს სასურველი სამუშაო.

შესაბამისი *სპეციალისტები როტაციის პროგრამის გასაუმჯობესებლად სთავაზობენ შემდეგ რეკომენდაციებს*: პროგრამები ორიენტირებული უნდა იყოს კონკრეტული ადამიანის მოთხოვნილებებსა და შესაძლებლობებზე და არ იყოს მხოლოდ სტანდარტული. აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს სტაჟიორის ინტერესები, მისი პროფესიონალური ვარგისიანობა, კარიერისადმი მიდრეკილება და ა. შ. სტაჟიორების დრო უნდა განისაზღვროს მასალების ათვისების სიჩქარიდან გამომდინარე. ამასთან ერთად, ხარისხიანი სწავლების უზრუნველყოფისა და შესრულების კომპეტენტური შეფასების აუცილებლობიდან გამომდინარე, მენეჯერი-მოდლვარი (დამრიგებელი) უნდა იყოს სპეციალურად მომზადებული.

დუბლირება. მწვრთნელ-დუბლიორის მეთოდისას სტაჟიორი მუშაობს უშუალოდ იმ ადამიანთან ერთად, რომელიც მან უნდა შეეცვალოს. ამ დროს მენეჯერ-მოდლვარი პასუხს აგებს სტაჟიორის სწავლებაზე. როგორც წესი, დუბლიორი თავის მოძღვარს ათავისუფლებს განსაზღვრული მოვალეობებისაგან, რაც სტაჟიორს აძლევს „სამუშაოს გაგების“ შანსს. ასეთი მეთოდისას დამჭირავებელი (ადმინისტრაცია) გარანტირებულია, მომზადებული მენეჯერები დააწინაუროს წამყვან პოსტებზე, რომლებიც გამოთავისუფლდებიან მენეჯერთა პენსიაზე გასვლის, სამსახურებრივი დაწინაურების ან გადაადგილების გამო. აღნიშნული მეთოდი უმაღლესი დონის მენეჯერთა განვითარების საწინდარია.

სიტუაციური ანალიზი. 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.

აღსაზრდელოა მოქმედებებს აკონტროლებენ სპეციალურად მომზადებულ ხელმძღვანელი ინსტრუქტორები.

მენეჯერების მომზადებისას წარმატებით გამოიყენება, აგრეთვე, მმართველობითი (საქმიანი) თამაშები, როლების გათამაშება, ქცევათა მოდელირება, რომელთა შესახებ მოკლედ გადმოცემულია სახელმძღვანელოს წინა პარაგრაფში.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში და ბოლო წლებში ჩვენთანაც მენეჯერების მომზადებას ახორციელებენ უნივერსიტეტები და სხვა ტიპის სასწავლებლები. დასავლეთის ქვეყნებში სწავლების ამ ფორმისას დიდია მეწარმეთა როლი. ისინი, როგორც წესი, აფინანსებენ მათთვის მოსამზადებელ კონკრეტულ პირებთან (მენეჯერებთან) დაკავშირებულ ხარჯებს. სამწუხაროდ, ჩვენი მეწარმეები, უმეტეს შემთხვევაში მათი შეზღუდული 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 კლასებში სწავლება (ლექციების კითხვა, სემინარები და სხვა მეცადინეობანი) შეხაბებულია სწავლების სხვა მეთოდებთან (საქმიან თამაშებთან და სხვა.). მაგალითად, ნიუ-იორკში არსებობს მართვის სკოლა *სი ბი ეს*. მისი ძირითადი ამოცანაა ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის გადაწყვეტილების მიღების გამოცდილების გადაცემა პირდაპირ პირველი პირისაგან.

გენერალური მენეჯმენტისა (უმაღლესი დონის მენეჯერებისთვის) და პროფესიონალური მენეჯმენტის (ქვედა დონის მენეჯერებისთვის) მომზადების პროგრამები გამოყოფს ადამიანებთან მუშაობის კონკრეტულ საქმიან პრობლემებს. პროგრამები იყენებს სწავლების სხვადასხვა მეთოდს. ამასთან, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ 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 გათავისუფლება. 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 ღებულობენ მათ გადაწყვეტილებათა შეფასების შესახებ ამონაბეჭდებს.

პრაქტიკაში არსებობს *მართვის განვითარების სხვადასხვა სპეციალური ხერხი* (ილეთი). მისი მიზანია, განავითაროს ხელმძღვანელობის უნარი, გაზარდოს მენეჯერის მიერ სხვა ადამიანების პრობლემების ამთვისებლობა და მინიმუმამდე დაიყვანოს კონფლიქტები ქვედანაყოფებსა და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის.

9.5. ამრსონალის ატმსტაციის ჩატარების ორგანიზაცია

ჩვენი ქვეყნის პრაქტიკაში დაშვებულა ატესტაციის სამი ტიპი:

ა) სახელმწიფო მომსახურების ატესტაცია; ბ) მეცნიერული და სამეცნიერო-პედაგოგიურ მომუშავეთა ატესტაცია; გ) მართვის ძირითადი რგოლის – ორგანიზაციების პერსონალის ატესტაცია.

სახელმწიფო მოსამსახურის ატესტაცია – ესაა სახელმწიფო მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონისა და მისი დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის შეფასება. მისი მიზანია სახელმწიფო მოსამსახურისათვის საკვალიფიკაციო თანრიგის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. იმ შემთხვევაში კი, თუ მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონე არ შეესაბამება დაკავებული 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 კადრების ატესტაცია გულისხმობს სპეციალობების მიხედვით სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების მიკუთვნებას. სამეცნიერო ხარისხებს ანიჭებენ და სამეცნიერო წოდებებს აკუთვნებენ 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

ინსტიტუტები, არსებული შესაბამისი დებულებისა და ინსტრუქციის საფუძველზე.

ორგანიზაციის პერსონალის 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) შესაბამისობა (შეუსაბამობა) დაკავებულ თანამდებობასთან. ატესტაციის ჩატარების მთავარი მიზანია კადრების რაციონალური განლაგება და მათი ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის ატესტაციის შედეგები საფუძვლად ედება სხვა თანამდებობებზე გადაყვანებს, სამსახურებრივ დაწინაურებებს, დაჯილდოებასა და დაკავებული სამუშაოდან გათავისუფლებას.

განასხვავებენ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა) *ატესტაციის ოთხ სახეს*: ა) რიგითი ატესტაცია; ბ) ატესტაცია გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას; გ) ატესტაცია სამსახურებრივი 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 სამსახურებრივი დაწინაურებისას* ემსახურება ახალი თანამდებობის დასაკავებლად მომუშავეის შესაძლებლობისა და მისი პროფესიონალური მომზადების დონის გამოვლენას. ატესტაციამ სამსახურებრივი დაწინაურებისას უნდა გამოავლინოს მომუშავეის პოტენციური შესაძლებლობისა და პროფესიული მომზადების დონე, რომელიც აუცილებელია ახალი სამუშაო ადგილის დასაკავებლად. *ატესტაციის სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში გადაყვანისას* ატარებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაო ადგილზე არსებითად იცვლება თანამდებობრივი მოვალეობანი და მუშაქისადმი წაყენებული მოთხოვნები. ჩამონათვალი თანამდებობისა, რომლებიც ექვემდებარებიან 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 გამოიყენება ბრძანება ატესტაციის ჩატარების თაობაზე და მტკიცდება საატესტაციო კომისია. ამავე ეტაპზე მუშავდება დებულება ატესტაციის შესახებ, დგება სია იმ თანამშრომლებისა, რომლებიც ექვემდებარებიან ატესტაციას, მზადდება დახასიათებები (შემფასებელი ფურცლები) და თითოეული მომუშავისთვის (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 გჯგუფები*. მათ შემადგენლობაში შედიან: უშუალო ხელმძღვანელი, ზემდგომი ხელმძღვანელი, მოცემული ქვედანაყოფის ერთი ან ორი სპეციალისტი, პერსონალის მართვის სამსახურის მომუშავე (მომუშავეები). საექსპორტო კომისია შესაბამისი მეთოდის მიხედვით ახორციელებს ატესტაციადაქვემდებარებულის ცოდნის დონის, უნარის, ჩვევების, თვისებებისა და შრომის შედეგების შეფასებას.

ატესტაციის ჩატარების ეტაპისას ტარდება საატესტაციო კომისიის სხდომა, რომელსაც ესწრებიან ატესტაციას დაქვემდებარებულები და მათი უშუალო ხელმძღვანელები. სხდომაზე განიხილება ატესტაციაზე წარმოდგენილი ყველა მასალა. კომისია უსმენს ატესტაციასდაქვემდებარებულებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ გაკეთებულ ინფორმაციას, ანალიზს უკეთებს მათდამი დასმულ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს, კერძოდ, ატესტაციასდაქვემდებარებულები შეესაბამებიან თუ არა დაკავებულ თანამდებობას. საატესტაციო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს ღია კენჭისყრით. მომუშავის საქმიანობის შეფასება და კომისიის რეკომენდაცია შეაქვთ ე. წ. შემფასებელ ფურცელში. ატესტაციასდაქვემდებარებულს აცნობენ საატესტაციო კომისიის მიერ გამოტანილ შეფასებასა და რეკომენდაციას საბოლოო ატესტაციის ჩატარებამდე არანაკლებ ორი კვირით ადრე.

შემდგომი საატესტაციო კომისიის სხდომაზე, ატესტაციასდაქვემდებარებულის საპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაში საკითხის განხილვა გადაიდება მომუშავეის სხდომაზე გამოცხადებამდე. არასაპატიოდ გამოუცხადებლობის შემთხვევაში კი კომისიას შეუძლია, საკითხი განიხილოს ატესტაციასდაქვემდებარებულის მონაწილეობის გარეშე. ამ შემთხვევაში კომისიის წევრთა ყველა დასმულ კითხვაზე პასუხი უნდა გასცეს ატესტაციასდაქვემდებარებულის უშუალო ხელმძღვანელმა.

ატესტაციის შედეგები შეიტანება საატესტაციო ფურცელში და მის შესახებ აცნობენ ატესტაციასდაქვემდებარებულს კენჭისყრის დამთავრების შემდეგ. საატესტაციო კომისიის სხდომა ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის თავმჯდომარე და მდივანი. ოქმი ფორმდება ყველა ატესტაციასდაქვემდებარებულზე, რომელთა საკითხი მოისმინეს ერთ სხდომაზე. იმ შემთხვევაში, როცა ატესტაციასდაქვემდებარებულები სხვადასხვა ქვედანაყოფში მუშაობენ, ოქმი ფორმდება ცალკეული ქვედანაყოფისათვის ცალ-ცალკე.

ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპზე ხდება დასკვნის ფორმირება. იგი ითვალისწინებს:

1. ატესტაციასდაქვემდებარებულის ხელმძღვანელის დახასიათებაში მოცემულ დასკვნებსა და წინადადებებს;
2. ატესტაციასდაქვემდებარებულის საქმიანობის შეფასებას, კვალიფიკაციას;
3. ატესტაციასდაქვემდებარებულის საქმიან, პიროვნულ და სხვა თვისებებს და მათ შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან;
4. ატესტაციასდაქვემდებარებულის საქმიანობის განხილვისას გამოთქმულ კომისიის თითოეული წევრის მიერ გამოთქმულ აზრს;
5. წინა ატესტაციის მასალების შედარებას ატესტაციის მომენტში ანალოგიურ მონაცემებთან და მათი ცვლილების ხასიათს;
6. თვით ატესტაციასდაქვემდებარებულის აზრს თავის საქმიანობაზე, თავის პოტენციურ შესაძლებლობათა რეალიზაციაზე.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ატესტაციასდაქვემდებარებულთა შრომის დისციპლინას, გადაწყვეტილებათა მიღებისას მათ დამოუკიდებლობას და მისწრაფებას თვითსრულყოფისაკენ, პროფესიულ ვარგისიანობას.

საატესტაციო კომისია იძლევა შემდეგი შინაარსის რეკომენდაციებს: ატესტაციასდაქვემდებარებულის სამსახურებრივ დაწინაურებაზე, ხელფასის

ბომატებაზე, სხვა სამუშაოზე გადაყვანაზე, დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლებაზე და ა. შ. საატესტაციო კომისიის დასკვნები და წინადადებები შემდგომში გამოიყენება ორგანიზაციის ადმინისტრაციისა და პერსონალის მართვის სამსახურის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, საატესტაციო კომისიის რეკომენდაციების საფუძველზე, დადგენილი წესით ახალისებს, ან სჯის მომუშავეებს. ატესტაციის დღიდან არა უმეტეს 2 თვის განმავლობაში, ატესტაციის შედეგებიდან გამომდინარე, მას შეუძლია, მიიღოს გადაწყვეტილება და მომუშავე გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე. ამისათვის 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 თანამდებობებზე გადაყვანა ან მასთან ხელშეკრულების შეწყვეტა დაუშვებელია.

შრომითი დავები, რომლებიც დაკავშირებულია, ატესტაციის შედეგებიდან გამომდინარე მომუშავეის სამუშაოდან გათავისუფლებასა და მის აღდგენასთან, განიხილება შრომითი დავების შესახებ მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

9.6. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა

9.6.1. საქმიანი კარიერის ცნება და სახეები

საქმიანი კარიერა — ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებების 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 კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, სპორტული კარიერა, სამხედრო კარიერა, არტისტული კარიერა, მოსწავლეთა კარიერა და ა. შ.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეებს: შიგორგანიზაციული, ორგანიზაციათაშორისი, სპეციალიზებული, არასპეციალიზებული, ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, საფეხურებრივი, ფარული.

შიგორგანიზაციული 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*.

ორგანიზაციათაშორისი კარიერა კი გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიონალური საქმიანობის პროცესში გაივლის განვითარების ყველა ზემოჩამოთვლილ სტადიას. ამასთან, ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად სხვადასხვა ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერაც შეიძლება იყოს როგორც *სპეციალიზებული*, ისე *არასპეციალიზებული*.

სპეციალიზებული კარიერა ხასიათდება იმით, რომ კონკრეტული 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 ზღბა მისი სპეციალიზება. მაგალითად, ერთი ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის ქვედანაყოფის უფროსის გახდომა სხვა ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის ქვედანაყოფის უფროსად და ა. შ.

არასპეციალიზებული კარიერა. იგი ფართოდაა გავრცელებული იაპონიაში. იაპონელები მყარად იცავენ პოზიციას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც შეეძლება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე. სამსახურებრივ კიბეზე წინსვლისას, აღმაინს 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 მოცულობას. სამაგიეროდ, მას აქვს მეტი გამოცდილება და

ორგანიზაციაზე უფრო სრულყოფილი წარმოდგენა. ამ კარიერის საფეხურების გაგლა მომუშავეს შეუძლია როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში.

ვერტიკალური კარიერა. ამ სახის 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 პროგრამისა 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 გვხვდება საკმაოდ ხშირად. მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც შიგაორგანიზაციული, ისე ორგანიზაციათაშორისი ფორმა.

ფარული კარიერა კარიერის ისეთი ფორმაა, რომელიც ირგვლივმყოფთათვის 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.

9.6.2. საქმიანი კარიერის სტადიები

და მართვა

პერსონალის მართვის მთავარი მიზანია საწარმოთა დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია.

პერსონალის მართვაში 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 საკუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ევლინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესავებთან, 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 არჩეული 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 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 შესრულებას. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას თავიანთი მომავალი მუშაობისა და კარიერის შესახებ.

შენარჩუნების სტადია იწყება ადამიანის სიცოცხლის დაახლოებით 45-46 წლიდან და გრძელდება 61 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი, მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. ამ პერიოდში დიდი ყურადღება გადატანილია მიღწეულის შენარჩუნებაზე.

აქტიურობის შენარჩუნების სტადია მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანების ენერჯია. ისინი იძულებულნი არიან, შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებსაპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩევლის როლში.

პერსონალის კარიერის მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროფესიულ ორიენტაციას. საქმე ისაა, რომ კარიერის არჩევისას ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია პიროვნების ინდივიდუალურობა.

პერსონალის კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი 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, რეკლამისტობა 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 ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი სამუშაოებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია სხვებზე გაელენის მოზღენასთან. ასეთებია: მენეჯერები, ადვოკატები, პრეს-მდივნები და სხვ;

6. *ჩვეულებრივი ორიენტაცია.* მოცემულ შემთხვევაში ადამიანები უპირატესობას აძლევენ ისეთ კარიერას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრუქტურულ და რეგულირებად საქმიანობას. ამავე ორიენტაციის ვგუფში 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 არა მარტო 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 ახდენენ ტესტირების საშუალებით. მოცემულ შემთხვევაში ავლენენ ადამიანთა უნარის ისეთ სახეებს, როგორცაა: 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 შეძლოს აღნიშნული სამუშაოს შესრულება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების გამოყოფას (იდენტიფიკაციას). პერსონალის მართვის 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 ამერიკულ შესაბამის ლიტერატურაში ცნობილია *კარიერის დუზის* 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 გამოძინარე, 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 ძლიერად ტექნიკური მიღრეკილების ადამიანები ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ზოგად მართვასთან 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. განასხვავებენ მმართველობითი კომპეტენტურობის შემდეგ სამ ძირითად სახეს:

1. ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების, ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტის უნარი);
2. პიროვნებათაშორისი კომპეტენტურობა (ადამიანებზე ზეგავლენის, მათი კონტროლისა და მართვის უნარი ყველა დონეზე);

3. ემოციური კომპეტენტურობა (ემოციური და პიროვნებათშორისი კრიზისიდან თავის დაღწევის უნარი).

შემოქმედებითობისა და ინიციატივიანობის მომენტივსა ადამიანებს აქვს ძლიერი მოთხოვნილება, თავიანთთვის ან საზოგადოებისთვის ააშენონ, ან შექმნან ისეთი რამ, რომელიც მოუტანთ სახელსა და ღირსებას.

ავტონომიისა 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 ჟურნალისტებად 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 დარგთაშორისი სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები და სხვ.

მომუშავის სამსახურში (სამუშაოზე) პირველი მიღებისას (დაწინაურებისას) კარიერის მართვის ძირითადი პრინციპებია:

1. სინამდვილის (რეალური ცხოვრების) დარტყმისაგან თავის არიდება;
2. პირველი დავალების 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, დაამყაროს ნორმალური ურთიერთობა კოლექტივის წევრებთან, თავისთავზე აიღოს პასუხისმგებლობა დაკისრებული მოვალეობის გამო და ა. შ. მოცემულ პერიოდში ხდება მომუშავის თავდაპირველი იმედებისა და მიზნების შედარება რეალურ ცხოვრებასთან და საკუთარ შესაძლებლობებთან.

პირველი სამუშაოს დამწყები ზოგიერთი მუშაკისთვის აღნიშნული პერიოდი კატასტროფულია, რამდენადაც წარმოიშობა სრული შეუსაბამობა (კონფრონტაცია) მოსალოდნელსა და სინამდვილეს შორის. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც მომუშავის მიზეზით (მომუშავის უნარისა და მომზადების დაბალი დონე და სხვ.), ისე ხელმძღვანელობის მიზეზით (სამუშაოზე ახალმიღებულთან უუნარო მუშაობა და სხვ.);

კარიერის მართვის მეორე ძირითადი პრინციპი – *პირველი დავალების მაღალი ინტერესის უზრუნველყოფა* – გამოიხატება იმით, რომ უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, თუ რამდენად არიან უზრუნველყოფილი ახალმიღებულები საინტერესო პირველი სამუშაო დავალებით. იგი ხელს უწყობს მოსამსახურეთა კარიერის განვითარებას. სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში კარიერის მართვის მოცემული პრინციპი უგულებელყოფილია, რაც დიდ ზიანს აყენებს წარმოების განვითარებას;

მესამე პრინციპი – *სამსახურში მიღებულთა უზრუნველყოფა სამუშაოს სრული დახასიათებით* – ემსახურება სამუშაოზე ახალმიღებულის სინამდვილესთან შეჯახებისას წარმოქმნილი სიძნელეების შერბილებას. იგი, აგრეთვე, ზრდის მუშაობის ეფექტიანობას, ხელს უწყობს კადრების დენადობის შემცირებას და სხვ;

მეოთხე პრინციპია *ყურადღებია ნობა*. როგორც პრაქტიკითა და დასტურებული, 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;

მექვესე პრინციპი – *მუშაობის კარიერულ-საორიენტაციო შეფასება* – გამოიხატება იმით, რომ მომუშავეთა საქმიანობის საიმედო ინფორმაცია აუცილებელია მომუშავეთა საქმიანობის გრძელვადიანი პროგნოზისათვის;

მეშვიდე პრინციპი – *კარიერის დაგეგმვის წახალისება* – გულისხმობს, რომ დამჭირაველები უნდა ცდილობდნენ მოსამსახურეთა კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების ორგანიზაციას. იგი უნდა მოიცავდეს მოსამსახურეთა საქმიანობის ყველა მხარეს, რომლებიც დაკავშირებულია მათი კარიერის რეალური მიზნების გამოვლენა-გამტკიცებასა და ფორმირებასთან.

პერსონალის კარიერის მართვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მომუშავეთა დაწინაურების გადაწყვეტილების მიღების ხარისხს. ეს, როგორც წესი, ზღბა 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 ნიშანში – *კომპეტენტურობის გაზომვა* – იგულისხმება კომპეტენტურობის განსაზღვრისა და გაზომვის პროცესი;

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 ცხადდება. ამით დაწინაურების, როგორც წახალისების, ეფექტიანობა ეცემა. ცხადია, უმჯობესია, გამოყენებულ 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 ადგილის პოვნისა და ხელსაყრელ სამუშაო რეჟიმზე გადასვლის სურვილი, სამსახურებრივი დაწინაურების შესაძლებლობა, საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა და სხვ. ამასთან, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რომ სამსახურებრივ-ჰორიზონტალურ გადაადგილებასთან დაკავშირებული მომუშავეთა ხშირი გადასახლება ერთი რეგიონიდან მეორეში დამოკიდებულია მომუშავეის ოჯახურ პირობებზე.

კარიერის მართვისას ღიდი 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, როგორც უნარიც მას აქვს. ფირმები (საწარმოები, ორგანიზაციები), რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ, კარგ შედეგებსაც აღწევენ. ისინი კი, რომლებიც უგულებელყოფენ მას, პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო

მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთიერთობაში. ამით ზარალობენ როგორც დამქირავებლები, 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, კანდიდატთა ჩვევები და პროფესიული მომზადების დონე ღიად, სამართლიანად და ეფექტიანად შეუსაბამონ სამსახურებრივ გადაადგილებას.

ნებისმიერი მუშაკის სამსახურებრივი კარიერა, როგორც წესი, მთავრდება პენსიაზე გასვლით. ზოგიერთისთვის იგი კარიერის კულმინაციაა. ეს ის დროა, როცა ადამიანი იძვის თავისი შრომის შედეგებს, იღებს დამსახურებულ პენსიას იმ ოდენობით, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებაში მის ღირსეულ არსებობას. ამ შემთხვევაში ადამიანს არ აქვს ახალი სამუშაოს შოვნის პრობლემა. ზოგიერთისათვის კი პენსიაზე გასვლა დიდი ტრავმაა, რამდენადაც უბნელდება, შეეღიოს 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.).

9.7. პერსონალის 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 სხვადასხვა საფეხურის (თანამდებობის, სამუშაო ადგილების, კოლექტივში მდგომარეობის) თანმიმდევრობა, რომლის გავლაც მომუშავეს პოტენციურად შეუძლია. მოცემულ შემთხვევაში კარიერაში იგულისხმება დაკავებული საფეხურების (თანამდებობების, სამუშაო ადგილების, კოლექტივში მდგომარეობის) ფიზიკური თანმიმდევრობა. ცნებები: „სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურება“ და „კარიერა“ ერთმანეთს ახლოსაა, მაგრამ ერთი და იგივე არაა. პრაქტიკაში სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების დასახული გზა პიროვნების კარიერას იშვიათად ემთხვევა. ფაქტობრივად, იგი გამონაკლისის სახით გვხვდება.

სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების სისტემაში იგულისხმება სხვადასხვა ორგანიზაციაში გამოყენებული პერსონალის 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. პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტები, იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, სადაც პრაქტიკაზე იმყოფებიან სტუდენტები, არჩევენ ყველაზე ნიჭიერ და ხელმძღვანელი თანამდებობისადმი მიდრეკილების მქონეებს. წარმატებით პრაქტიკაგავლილ სტუდენტებს აძლევენ მოცემული ორგანიზაციის შესაბამის ქვედანაყოფში სამუშაოდ გასაგზავნად 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 დაწყებითი სწავლება (ორგანიზაციის დაწვრილებით გაცნობა). გარდა სწავლებისა, ახალგაზრდა სპეციალისტებისათვის გათვალისწინებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფში ერთწლიანი სტაჟირება. ახალგაზრდა სპეციალისტთა ერთწლიანი მუშაობის, ჩატარებულ ღონისძიებებში მათი მონაწილეობისა და სტაჟირების ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დახასიათების ანალიზის საფუძველზე აჯამებენ სტაჟირების შედეგებს და აკეთებენ 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 მართვის ქვედა რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელებთან მუშაობა. ამ ეტაპზე მართვის ქვედა რგოლის შერჩეულ ხაზობრივ ხელმძღვანელებს (ოსტატს, უბნების ხელმძღვანელებს და სხვ.) უერთდებიან საღამოსა და დაუსწრებელი 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 შერჩევას და ტესტირებას. მეორადი შერჩევის წარმატებით გავლილ ხელმძღვანელებს სთავაზობენ ისეთი ვაკანტური ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავებას, როგორცაა: სააქროს უფროსი, მისი მოადგილე და ა. შ. შესაბამის ვაკანტურ თანამდებობათა არქონისას ახდენენ მათ ჩარიცხვას ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელთა რეზერვში და ვაკანსიების გამოჩენისას ნიშნავენ მათ შესაბამის თანამდებობებზე;

მეოთხე ეტაპზე ხდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან მუშაობა. მოცემულ ეტაპზე ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა უკვე ფორმირებულ ჯგუფს უერთდებიან საამქროების მოქმედი პერსპექტიული უფროსები და მათი მოადგილეები. მუშაობა მიმდინარეობს ინდივიდუალური გეგმებით. საშუალო რგოლის თითოეულ დანიშნულ ხელმძღვანელს უნიშნავენ დამრიგებელს/ (მოძღვარს). იგი ინიშნება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისაგან. ეს უკანასკნელი, პერსონალის მართვის სამსახურის საქციალისტებთან ერთად, ადგენს პრეტენდენტთა მუშაობის ინდივიდუალურ გეგმას. როგორც წესი, გეგმა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: კომერციული საქმიანობის საფუძვლები, საქმიანი ურთიერთობები, მმართველობითი შრომის მოწინავე მეთოდები, საფინანსო-საბანკო მენეჯმენტი, იურისპრუდენცია და ა. შ. ამ ეტაპზე გათვალისწინებულია მართვის საშუალო რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელთა სტაჟირება მოწინავე ორგანიზაციებში. აქ მათ უნდა შეადგინონ ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) საქმიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა პროგრამა. ყოველწლიურად ტარდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტესტირება, რომლითაც ვლინდება მათი პროფესიონალური ჩვევები, კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული წარმოებრივი ამოცანების გადაწყვეტის უნარი ა. შ. ტესტირების ანალიზის საფუძველზე ამუშავებენ წინადადებას კონკრეტული ხელმძღვანელის შემდგომი დაწინაურების თაობაზე;

მეხუთე ეტაპზე მუშაობა მიმდინარეობს მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან. უმაღლეს პოსტებზე ხელმძღვანელთა დანიშვნა ურთულესი პროცესია. განსაკუთრებით რთულია ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელიც სრულად დააკმაყოფილებს მისადმი წაყენებულ მრავალ მოთხოვნას. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი ვალდებულია, კარგად იცნობდეს ეკონომიკის იმ დარგსა და ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობს იგი. მას უნდა ჰქონდეს ძირითად ფუნქციურ ქვესისტემებში მუშაობის გამოცდილება. იგი კარგად უნდა ერკვეოდეს წარმოებრივ, ფინანსურ, საკადრო საკითხებში და კვალიფიციურად მოქმედებდეს ექსტრემალურ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციებში. როტაცია, ანუ ორგანიზაციის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში გადაყვანა უნდა დაიწყოს ადრე, ჯერ კიდევ მართვის ქვედა და საშუალო რგოლებში ხელმძღვანელად მუშაობისას. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის ვაკანტურ თანამდებობაზე შერჩევა სასურველია მოხდეს კონკურსის წესით. მას ახორციელებს

უმალესი რგოლის წარმომადგენლებისაგან (ორგანიზაციისა და მათი ფილიალების დირექტორები, მთავარი სპეციალისტები და ა. შ.) შემდგარი სპეციალური კომისია, პერსონალის მართვის ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების მონაწილეობით.

9.8. საკადრო რეზერვის მართვა

საკადრო რეზერვის არსი და მისი ფორმირების წესი. საკადრო პოლიტიკაში უდიდესი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციებში (კომპანიებში, ფირმებში და ა. შ.) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე 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 მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელთა თანამდებობებისათვის.

საკადრო რეზერვის ფორმირება ზორციელდება 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 შეყვანისას ყურადღება ექცევა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში კანდიდატთა ცოდნის შეფასების შედეგებს, დასკვნებს სტაჟორებისა და ტესტირების შედეგებზე, ფიზიკურ მდგომარეობას, დამატებითი დატვირთვის ატანის შესაძლებლობას და ა. შ.

რეზერვის ფორმირებასთან დაკავშირებული სამუშაოები შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

- 1) ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელ ცვლილებათა პროგნოზის შედგენა;
- 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 ზემდგომ ორგანიზაციასთან.

ყოველი წლის დეკემბერში ორგანიზაციის საკადრო სამსახურის უფროსი დასაწინაურებელთა რეზერვში ჩასარიცხ კანდიდატთა გამოსავლენად აწარმოებს მოსამზადებელ სამუშაოს. შემდეგ დგება დასაწინაურებელთა სავარაუდო სია. ხდება მისი განხილვა შესაბამისი მუდმივმოქმედი კომისიის სხდომაზე. ამის შემდეგ კი ხდება მისი დამტკიცება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

კადრების რეზერვის დაგეგმვა და მასთან მუშაობის ორგანიზაცია. კადრების რეზერვის მომზადებასთან დაკავშირებული სამუშაოები ატარებს მიზანმიმართულ, სისტემურ და გეგმურ ხასიათს. მისი ორგანიზაციის მიზანია თითოეული სპეციალისტის ხარისხიანი და ინტენსიური მომზადების უზრუნველყოფა.

რეზერვის სტრუქტურის, შემადგენლობისა და მომუშავეთა საწყისი მომზადების განსხვავებით განპირობებულია მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების არჩევისას ინდივიდუალური მიდგომა.

რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობა ტარდება *სპეციალური გეგმით*. იგი ითვალისწინებს კონკრეტულ ღონისძიებებს, 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 და მოუწყვეტლად; 2) იმ თანამდებობაზე სტაჟირება, რომელზეც ჩარიცხულია რეზერვში; 3) დროებით იმ თანამდებობათა დაკავება, რომლებიც თავისუფალია შესაბამის ხელმძღვანელთა არყოფნის გამო (შვებულებაში ან მივლინებაში 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 გადაადგილებების (დაწინაურებების), მათი თანმიმდევრობისა და მათთან დაკავშირებული სხვა ღონისძიებების პროგნოზირება.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობის გეგმა მოიცავს შემდეგ განყოფილებებს:

1) ხელმძღვანელ კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა; 2) ხელმძღვანელი კადრების შერჩევა და შესწავლა; 3) რეზერვის დაკომპლექტება; 4) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობა; 5) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის მომზადებაზე კონტროლი.

საკადრო რეზერვთან მუშაობაზე კონტროლი. რეზერვში ჩარიცხული ყველა პირი ექვემდებარება საკადრო აღრიცხვას. დასაწინაურებელ კანდიდატთა პირად საქმეებში ათავსებენ საატესტაციო ფურცლებს, კვალიფიკაციის ამბილებისა 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 განვლილ პერიოდში საქმიანობის ანალიზს და იღებენ გადაწყვეტილებას მათი რეზერვში დატოვების ან არდატოვების შესახებ.

9.9. საკადრო მუშაობაში სიახლეითა

დანერგვის მართვა

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ 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 პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა:

1) პერსონალის მართვის სტარტეგიული ინოვაციური კონცეფციის შემუშავება ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი მიზნების შესაბამისად;

2) საკადრო მუშაობის განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა და საკადრო მუშაობაში ინოვაციური პროექტებისა და სიახლეთა პროგრამების ფორმირება;

3) საკადრო მუშაობაში სიახლეთა ღონისძიებების შემუშავება და მათი დანერგვა;

4) პერსონალის შერჩევა, განლაგება, ადაპტაცია, გამოყენება და განვითარება, საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის პროგრამის რეალიზაციის შესაბამისად;

5) ნოვატორული საქმიანობისათვის პირობების შექმნა.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვისას გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორცაა:

ა) შეხედულებათა გამოვლენა; ბ) ანალიტიკური; გ) შეფასება; დ) იდეათა გენერირება (საქმიანი თამაშები და სხვ.); ე) გადაწყვეტილებათა მიღება; ვ) პროგნოზირება; ზ) თვალსაჩინოება (გრაფიკული მოდელები, ფიზიკური მოდელები და სხვ.); თ) არგუმენტაცია.

საკადრო მუშაობაში **სიახლეთა დანერგვა ემყარება ინოვაციური მენეჯმენტის ძირითად ცნებებს. პრაქტიკაში გამოყოფენ სიახლეთა დანერგვის სამ გჯგუფს:** 1) **პროდუქტული.** 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 გადაწყვეტილება, სისტემა, პროცედურა ან საკადრო მუშაობის მართვის მეთოდი, რომლებიც არსებითად განსხვავდებიან პრაქტიკაში დამკვიდრებულისაგან და პირველად გამოიყენებიან მოცემულ ორგანიზაციაში. მისი მიზანია კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად კადრების შესაძლებლობათა ამოღება.

საკადრო მუშაობაში, ეფექტიან სიახლეთა დანერგვასთან ერთად, ადგილი აქვს ე. წ. ნეიტრალურ ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვას. ისინი გამოიყენებიან კადრებთან მუშაობის ძველი მეთოდების შესანარჩუნებლად ან მათი ფორმალური გაახლებისათვის.

ნეიტრალური ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის სახეებია:

- 1) კადრების ხშირი როტაცია საკმარისი ობიექტური მიზეზების გარეშე და ახალ თანამდებობებზე ახალ მომუშავეთა საქმიანობის პროგრამის უქონლობისას;
- 2) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე პროფესიონალურად შეუფერებელი პირების დაწინაურება;
- 3) საკადრო მუშაობაში მოდიფიცირებულ ან გაუმჯობესებულ სიახლეთა დანერგვა რადიკალურის მაგიერ;
- 4) საკადრო მუშაობაში მასშტაბურ და სისტემურ სიახლეთა დანერგვა იქ, სადაც შეიძლებოდა ჩატარებულყო 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 მეთოდების 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 ცდა ორგანიზაციის კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და საკადრო ბირთვის არსებობისას.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული *მომუშავის ინოვაციური პოტენციალის ცნება. მომუშავის 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 მიეკუთვნებიან: 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 მუშები.

არსებობს ნოვატორთა სხვადასხვა ტიპი. ორგანიზაციაში, პირველ რიგში, გამოყოფენ ნოვატორთა შემდეგ ჯგუფებს: „იდეების გენერატორები“, „ანტრეპრენიორი“, „ინფორმაციული ნოვატორები“.

„*იდეების გენერატორები*“ ნოვატორთა მნიშვნელოვანი ტიპია. მისი მთავარი დამახასიათებელია: უნარი – მოკლე დროის განმავლობაში დიდი

რაოდენობით შემოიტანოს ორიგინალური წინადადებები, შეცვალოს საჭიანობის სფერო და კვლევის საგანი, მისწრაფოდეს რთული პრობლემების გადაწყვეტისაკენ, მსჯელობდეს დამოუკიდებლად, ან ნეგატიურად იყოს განწყობილი თავსმოხვეული მოსაზრებებისადმი.

„იდეების გენერატორები“, თავის მხრივ, იყოფა: „*გამომგონებლებად*“, „*სინოეზატორებად*“ 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, გაამარტივოს პრობლემა, ყოველთვის შეუძლია, რთულ სიტუაციაში გამოყოს ერთი ან ორი საკვანძო პრობლემა, ისწრაფვის დამოუკიდებლობისა და თვითმყოფადობისაკენ.

„*ინფორმაციული ნოვატორები*“ – ესაა საკომუნიკაციო ქსელის საკვანძო ადგილებში მომუშავე მუშაკები, რომელთაც შეუძლიათ სპეციალიზებული ინფორმაციის აკუმულირება-გადაცემა და მეცნიერულ-ტექნიკური, კომერციული და სხვა ცნობების ნაკადთა გაკონტროლება. ისინი აგროვებენ და ავრცელებენ 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“, „მგებავი“, „მეწარმე“.

„*ლიდერი*“ წამყვან როლს ასრულებს ინოვაციური პროექტების დაბეჭევისა 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, სრულად გამოიყენოს ეს შესაძლებლობა.

„ადმინისტრატორს“ უნარი შესწევს, სიახლის დანერგვის სტადიაზე ორგანიზაცია გაუკეთოს ამ პროცესის მკაცრ კონტროლს. „ადმინისტრატორს“ „ლიდერისაგან“ განსხვავებით შეუძლია შეაფასოს მომუშავეის არა ინოვაციური პოტენციალი, არამედ კოლექტივის მუშაობის ორგანიზაცია.

„მეგემავი“ ცდილობს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულებას ამ უკანაკნელის (ორგანიზაციის) მომავალი საქმიანობის ოპტიმიზაციის გზით. ამ მიზნით იგი ცდილობს ძირითადი რესურსების კონცენტრირებას ორგანიზაციის საქმიანობის ტრადიციულ სფეროებში.

„მეწარმე“ „მეგემავის“ მსგავსად ორიენტირებულია ორგანიზაციის მომავალი ამოცანების შესრულებაზე. იგი „მეგემავისაგან“ 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 მმართველობითი პერსონალი, რომელიც გვევლინება სარისკო ინოვაციური პროექტების ინვესტორის 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, შეარყიოს 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) „ალტერნატიული პერსონალი“ – ესაა ზესაშტატო მუშაკები, რომლებსაც სამუშაოდ იწვევენ ორგანიზაციაში მომატებული დატვირთვის ან პერსონალის უკმარისობის შემთხვევაში.

სიახლეთა დანერგვის ამოვისებლობის დონის მიხედვით, ყველა მომუშავეს ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად: „ენტუზიასტები“, „რაციონალიზატორები“, „ნეიტრალები“, „აგანტიურისტები“, „სკეპტიკოსები“, „კონსერვატორები“, „რეტროგრადები“. რეალურ ცხოვრებაში მომუშავეთა ზემოჩამოთვლილი ტიპები სუფთა სახით არ გვხვდება. უმეტესად შეიძლება ვისაუბროთ ინოვაციებისადმი წამყვან ტიპოლოგიურ ტენდენციებზე.

ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედებენ შემდეგი ფაქტორები:

- 1) ნოვატორთა მხარდაჭერა უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან;
- 2) ნოვატორებისათვის აუცილებელი თავისუფლების მიცემა სიახლეთა შემუშავებისას;
- 3) ეფექტიანი კომუნიკაციების უზრუნველყოფა კოლეგებთან, სხვადასხვა ქვედანაყოფსა და სხვა ორგანიზაციასთან;
- 4) ხელმძღვანელების მხრიდან მაღალი ნდობა და კვლევითი სამუშაოებისას შეცდომის 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 ინფორმაციების წყაროებთან თავისუფალი მისაწვდომობა;
- 10) ნოვატორული სამუშაოების შესრულებაში წვრილმანი ჩარევების არარსებობა (შემცირება);
- 11) მენეჯერების მიერ ნოვაციის ახალი იდეების ამოვისებლობის 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 მოთხოვნილების განსაზღვრა; ბ) ინფორმაციის შეგროვება სიახლეთა შესახებ; გ) სიახლეთა წინასწარი არჩევა; დ) გადაწყვეტილებათა მიღება სიახლეთა დანერგვის შესახებ; ე) სიახლეთა დანერგვა.

ტერმინები და ცნებები

ადმინისტრატორი	კადრების განვითარების მართვა
ალტერნატიული პერსონალი	პირველადი სწავლება
ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური	პროფესიონალური განვითარება
თავისებურება	როტაცია
თავისუფალი დრო	საკადრო რეზერვი
„თავისუფალი მომუშავეები“	სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურება
თვითსწავლება	„საქმიანი ანგელოზები“
„იღებების გენერატორი“	საქმიანი თამაშები
კადრების გადამზადება	საქმიანი კარიერა
კადრების კვალიფიკაციის	სოციალური დაცვა
ამაღლება	სოციალური ინფრასტრუქტურა
კადრების მომზადება	სოციალური ნორმები და
ლიდერი	ნორმატივები
მეორადი სწავლება	სოციალური სამსახურები
მომუშავის ინოვაციური	სოციალური სტანდარტები
პოტენციალი	სოციალურ-ფსიქოლოგიური
მრავალპროფილური სწავლება	კლიმატი
ნოვატორი	სტაჟირება
ორგანიზაციის პოტენციალი	შრომის დაცვა
„ოქროს საყელოები“	
პერსონალის ატესტაცია	

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ორგანიზაციის სოციალური განვითარების არსი და ჩამოთვალეთ მისი მიზნები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სოციალური გარემოს ძირითადი ფაქტორები.
3. განმარტეთ შრომის პირობების არსი.
4. განმარტეთ შრომის დაცვის არსი და მიზნები.
5. რა იგულისხმება შრომითი წვლილის მატერიალურ წახალისებაში?
6. რა შედის საოჯახო ბიუჯეტის გასავალ (სახარჯო) ნაწილში?
7. ჩამოთვალეთ მომუშავეთა სოციალური დაცვის ღონისძიებები.
8. ახსენით სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის არსი.
9. განმარტეთ „თავისუფალი დროის“ ცნება.
10. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სოციალური სამსახურის ამოცანები.
11. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სოციალური სამსახურის ფუნქციები.
12. განმარტეთ პერსონალის განვითარების ცნება.
13. დაახასიათეთ პერსონალის განვითარების ძირითადი ტენდენციები.
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების სახეები.
15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების ფორმები.
16. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმები და მიმართულებები.
17. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა, სპეციალისტთა და აღნიშნულ თანამდებობაზე დასაწინაურებელ კანდიდატთა ტრენინგის ძირითადი ფორმები.
18. დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ტიპური პროგრამა.
19. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ფორმები.
20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის ატესტაციის ტიპები.
21. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების) ატესტაციის სახეები.
22. დაახასიათეთ პერსონალის ატესტაციის ჩატარების მეთოდიკა.
23. განმარტეთ საქმიანი კარიერის ცნება. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ძირითადი სახეები.
24. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი კარიერის სტადიები.
25. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის სახეები.
26. ახსენით კარიერის ღაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა.

27. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მთავარი კარიერული მომენტები.
28. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კარიერის მართვის ძირითადი პრინციპები.
29. ახსენით პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების არსი და ამოცანები.
30. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურების ეტაპები.
31. ახსენით საკადრო რეზერვის არსი და დაახასიათეთ მისი ფორმირების წესი.
32. ჩამოთვალეთ რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობის განყოფილებები და კონკრეტული ღონისძიებები.
33. ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის ამოცანები.
34. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მეთოდები.
35. ჩამოთვალეთ სიახლეთა დანერგვის ჯგუფები.
36. განმარტეთ ნეიტრალური, ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის არსი. ჩამოთვალეთ მისი სახეები.
37. ახსენით მომუშავეის ინოვაციური პოტენციალის არსი.
38. ახსენით „ნოვატორული კადრების“ არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორთა ტიპები.
39. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები ინოვაციურ პროცესებში.
40. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორული საქმიანობის განვითარების ხელშემწყობი ჯგუფები.
41. ჩამოთვალეთ ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.
42. ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვის პროცესის ეტაპები.

თავი 10. ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვა

10.1. ორგანიზაციაში პიროვნების

ქცევის მართვა

ადამიანის ქცევაში იგულისხმება მის მიერ დაკავებული პოზიციით, ანუ საკუთარი ფუნქციების გაგებით განპირობებული შეცნობილი სოციალურად მნიშვნელოვანი მოქმედებების ერთობლიობა. ორგანიზაციისთვის მის თანამშრომელთა ეფექტიანი ქცევა გვლინდება მათ მიერ თავიანთ მოვალეობათა კეთილსინდისიერი შესრულებით.

მოცემული პრობლემის პირველი მიდგომაა განსაზღვრული თვისებების მქონე ადამიანების არჩევა, რაც უზრუნველყოფს მომუშავეთა ორგანიზაციისთვის სასურველ ქცევებს. ამასთან, აღნიშნულ მიდგომას აქვს *შეზღუდული გამოყენება, რაც გამოწვეულია შემდეგი გარემოებებით: 1) ყოველთვის არაა შესაძლებელი საჭირო მახასიათებლების მქონე ადამიანების შერჩევა; 2) არაა აბსოლუტური გარანტია იმისა, რომ ისინი ზუსტად ისე მოიქცევიან, როგორც მათგან ელოდება ორგანიზაცია; 3) ორგანიზაციის წევრების ქცევისადმი მოთხოვნები დროდადრო, რეალური სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიცვალოს.*

მეორე მიდგომა, რომელიც არ გამოირიცხავს პირველს, გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია თავისი ზემოქმედებით ადამიანზე ახდენს მისი ქცევის მოდიფიცირებას სასურველი მიმართულებით.

ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევა განისაზღვრება: მისი საკუთარი (პიროვნული) თვისებებით, ინდივიდუალური საქმიანობის ფორმირების პირობების გავლენით, ე. ი. იმ ჯგუფის თავისებურებებით, რომელშიც ისაა ჩართული, ერთობლივი საქმიანობის პირობებით, იმ ორგანიზაციისა და ქვეყნის თავისებურებებით, რომელშიც იგი მუშაობს.

პიროვნების თვისებები ყალიბდება როგორც ბუნებრივი მახასიათებლების (ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მდგომარეობის, უმაღლესი

ნერვული სისტემის თავისებურებების, მახსოვრობის, ემოციის, მგრძობიარობის, აღქმის), *ისე სოციალური ფაქტორების* (განათლების, გამოცდილების, ჩვევების, ურთიერთობათა წრის და ა. შ.) გავლენით.

ნებისმიერი პიროვნება ხასიათდება:

1) *ძირითადი თვისებებით* (ინტელექტი, ჭკუა, დაკვირვებულობა, თანაზიარობა და სხვ.);

2) *სპეციფიკური თვისებებით, ანუ ამა თუ იმ საქმიანობისადმი უნარით.* უნარი შეიძლება იყოს: *ზოგადი*, რომელიც ამა თუ იმ ხარისხით დამახასიათებელია ყველა ადამიანისათვის (აღქმის, ათვისების, აზროვნების, სწავლის, მუშაობის); *ელემენტარული კერძო* (გაბედულობა, გამტანობა, მუსიკალური სმენა, კრიტიკულობა, აზროვნება და სხვ.); *რთული კერძო*, მათ შორის *პროფესიონალური* (საქმიანობის ცალკეული სახეებისადმი); *სპეციალური* (ინტერსოციალური, ე. ი. ორიენტირებული ადამიანთა ურთიერთქმედების ორგანიზაციაზე, მათ მართვაზე); *კონსტრუქციული*, რომელიც მიმართულია საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში კონკრეტული ობიექტების შექმნისაკენ;

3) *მომზადებით საქმიანობის განსაზღვრულ სახეში* (ცოდნის, მოხერხებისა და ჩვევების ერთობლიობის სახით);

4) *მიმართულობით* (სოციალური მომენტების, ინტერესების, მისწრაფებების, იდეალებისა და რწმენის ზემოქმედებით წარმოშობილი სოციალური აქტივობის ორიენტირებულობით);

5) *ხასიათის განსაზღვრული ყაიდით;*

6) *ბიოლოგიურად განპირობებული თვისებებით* (მაგალითად, ტემპერამენტით);

7) *ფსიქოლოგიური თავისებურებებით:* ა) საქმიანობის დიაპაზონით (სიფართოვით, სიღრმით). იგი შეიძლება იყოს ზოგადი, სახეობითი, სპეციალური; ბ) *მუშაობის სტილით* (ცოდნაზე, გამოცდილებასა და ემოციებზე დამყარებული ზემოქმედების ფორმით); გ) *ფსიქიკის დინამიკით*, რომელიც ხასიათდება ძალით, სიმართლით;

8) *ფსიქიკური მდგომარეობით* (აგზნებით, აპათიით, დეპრესიით და სხვ.).

პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ადამიანზე დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ხარისხზე. აღნიშნული თვისებების მდგრადობა საშუალებას იძლევა, მოხდეს პიროვნების ქცევის პროგნოზირება.

ადამიანის ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლებია: მოტივაცია, აღქმა, საკრიტიკო უნარი (შეფასებითი) საფუძველი.

შრომითი ქცევის საფუძველია *მოტივები*, ანუ შინაგანი მისწრაფებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის შრომითი ქცევის მიმართულობას და მის ფორმებს. ერთსა და იმავე ქცევას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მოტივაციური საფუძველი. *მოტივაცია* ადამიანის ქცევისა და მის შესაძლებლობათა რეალიზაციის მთავარი ფაქტორია.

აღქმა უშუალოდაა დაკავშირებული შეგრძნებასთან. *შეგრძნებაში* იგულისხმება მატერიალური სამყაროს შეგრძნებაში ასახვის უმარტივესი ფორმა. შრომით საქმიანობაში შეგრძნება დიდ როლს ასრულებს. ფაქტობრივად, იგი ყველა იმ ცოდნის წყაროა, რომელსაც ადამიანი შეიძენს მთელი ცხოვრების მანძილზე. ამასთან, უნდა ვიცოდეთ, რომ შეგრძნება არის საგნის მხოლოდ ცალკეული თვისების (მაგალითად, ფერის) ასახვა. საგნისა და ირგვლივ მყოფი გარემოს მოვლენების ასახვას (ადამიანის გრძნობის ორგანოებზე უშუალო ზემოქმედებისას) და მათ თვისებათა ერთობლიობის მთლიანობას ურთიერთკავშირში ეწოდება *აღქმა*. *აღქმა ინფორმაციის მიღებისა და გადაამუშავებისას აქტიური ნახევრადშეგნებული საქმიანობაა*. რამდენადაც აღქმა უმეტესად სუბიექტური პროცესია, შესაძლებელია ინფორმაციის სრული ან ნაწილობრივი დამახინჯება ან დაკარგვა. აღქმის შედეგად აღსაქმელ ობიექტზე შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა სახის სუბიექტური რეაქციები და ადამიანის შესაბამისი ქცევები.

აღქმაზე გავლენას ახდენს ობიექტური და სუბიექტური ხასიათის შემდეგი ფაქტორები:

1) *სიტუაცია ინფორმაციის შემოსვლის ობიექტში*. თუ იგი პოზიტიურია, აღქმა, როგორც წესი, კეთილსასურველია იმაზე მეტად, ვიდრე ამას ობიექტი რეალურად იმსახურებს. იმ შემთხვევაში კი, როცა იგი ნეგატიურია, პირიქით, ადამიანს ყველაფერი ეჩვენება იმაზე უარესად, ვიდრე იგი სინამდვილეში არის;

2) *რეალური სიტუაციის მაჩვენებლის სიღრმე*. ბევრის მცოდნე და გამგები ადამიანი, ჩვეულებრივ, დამშვიდებულად ეკიდება სხვა ადამიანებს და მიმდინარე მოვლენებს, ნაკლები მიდრეკილება აქვს მიმდინარე მოვლენების დრამატიზებისა, ვიდრე ნაკლები თვალსაწიერის მქონე ადამიანებს;

3) *აღსაქმელი ობიექტის პიროვნული და სოციალური მახასიათებლები* (კეთილსინდისიერება, ქცევის მანერა, გარეგნობა, სქესი, ასაკი, ეროვნება, სამსახურებრივი თანამდებობა და სხვ.);

4) *სტერეოტიპები* (ირგვლივ მყოფი სინამდვილის რთულ მოვლენებსა და ობიექტებზე გამარტივებულ წარმოდგენათა სტანდარტული ნაკრები,

რომელიც მოიცავს მათ ცალმხრივ, მაგრამ სრულად აღქმულ აღწერას) და ადამიანისათვის დამახასიათებელი ცრუ შეხედულებანი (შეხედულებანი, რომლებიც ჩამოყალიბდნენ ობიექტზე განსაზღვრული აზრის გაფორმებად). სტერეოტიპებისგან განსხვავებით, ცრუ შეხედულებანი ატარებს უფრო მასობრივ ხასიათს.

საკრიტიკო საფუძველზე ადამიანის ქცევას განეკუთვნება მისი პიროვნების ის მდგრადი მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ არჩევანს – ადამიანის მიერ მისი ქცევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას. ერთნაირ სიტუაციებში სხვადასხვა ადამიანს შეუძლია მიიღოს მკვეთრად განსხვავებული გადაწყვეტილება. ეს განპირობებულია იმით, რომ მათ აქვთ სხვადასხვა საკრიტიკო ბაზა, რომლითაც განისაზღვრება მათი პირობითებები და მიმდინარე მოვლენათა შეფასებები.

ნებისმიერი ადამიანის საკრიტიკო ბაზა ყალიბდება შემდეგი ელემენტებისაგან:

1) *განწყობა ადამიანებისადმი, მოვლენებისა და პროცესებისადმი.* იგი ვლენდება ადამიანის დადებითი ან უარყოფითი დამოკიდებულებით მოვლენებისადმი, ობიექტებისადმი, პროცესის ან ადამიანისადმი. ეფექტიანი ხელმძღვანელობისა და კოლექტივში კარგი ურთიერთობების დამყარებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს *განწყობის სამ ტიპს: სამუშაოთი დაკმაყოფილებულობას, სამუშაოთი გატაცებას, ორგანიზაციის ერთგულებას;*

2) *მოცემული ადამიანებისათვის მისაღებ ფასეულობათა ერთობლიობა* (სტანდარტებისა და კრიტერიუმების ნაკრები, რომელსაც ადამიანი თავის ცხოვრებაში ეყრდნობა გადაწყვეტილებათა მიღებისა და მოქმედებათა განხორციელებისას, მის გარშემო მიმდინარე პროცესებისა და ირგვლივ მყოფი ადამიანების შესაბამისი შეფასების გზით);

3) *ადამიანის რწმენა*, რომელშიც იგულისხმება: მყარი წარმოდგენა მოვლენაზე, პროცესზე ან ადამიანებზე. რწმენა გამოძუშავდება ინდივიდუალური გამოცდილებისა და ინფორმაციის გზით. ხშირად რწმენა ადამიანებს უვითარდება სხვა ადამიანების მსჯელობათა გავლენით, ამიტომ რწმენა ხშირად არ შეესაბამება რეალურ სინამდვილეს;

4) *ადამიანის ქცევისას სახელმძღვანელო პრინციპები.* მათი ფორმირება ხდება ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე. პრინციპები შეიძლება შემუშავდეს ადამიანების მიერ დამოუკიდებლად. თუმცა, უმეტესად ხდება მათი გადმოღება ირგვლივ მყოფთაგან.

ორგანიზაციის მომუშავეთა ქცევაზე მოქმედებს, აგრეთვე, გარე ფაქტორები. ესენია:

1) **ურთიერთობის წრე.** იგი შეიძლება იყოს **პირადი**, რომელიც შეიცავს ემოციურ კავშირებსაც და თანამდებობრივი მოვალეობებით განპირობებული **სამსახურებრივი** ურთიერთობები;

2) ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური თავისებურებებისა და მმართველობით იერარქიაში დაკავებული ადგილის შესაბამისი, **ადამიანისაგან მოსალოდნელ მოქმედებათა ერთობლიობის დამახასიათებელი როლი.** ადამიანის მიერ შესასრულებელი როლები ერთმანეთისაგან განსხვავდება მიმართულობით, განსაზღვრულობის ხარისხით, ფორმალიზაციით, ემოციურობით და ა. შ. როლი კარნახობს ქცევის წესებს, ქმნის ადამიანთა მომავალი მოქმედების პროგნოზირების შესაძლებლობას;

3) **სტატუსი.** მასში იგულისხმება სოციალურ კავშირთა სისტემაში ადამიანის მიერ დაკავებული რეალური ან მოსალოდნელი ადგილი, ანუ ინდივიდის **რანგი.** იგი შეიძლება იყოს **ფორმალური** და **არაფორმალური.** პირველი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით, ხოლო მეორე – ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორიცაა: ასაკი, ცოდნა, გამოცდილება, კულტურა, კავშირები, ზნეობრივი თვისებები და ა. შ.

ადამიანს აქვს ორგანიზაციაში თავისი **ქცევის აგების თავისუფლების ორი ხარისხი.** ერთი მხრივ, მას აქვს ქცევის ფორმების არჩევის თავისუფლება – მიიღოს თუ არა ორგანიზაციაში არსებული ქცევის ფორმები და ნორმები, მეორე მხრივ, შეუძლია მიიღოს ან არ მიიღოს ორგანიზაციის ღირებულებანი, გაიზიაროს ან არ გაიზიაროს მისი ფილოსოფია. **ქცევის თითოეული ტიპი ხასიათდება ობიექტური და სუბიექტური მოტივებით,** მისი აუცილებლობის გაგებით, მისადმი მიდრეკილებით.

გამოყოფენ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის ოთხ ტიპს:

- 1) **ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი;**
- 2) **შეგუების (შეწყობილობის) უნარის მქონე პირი;**
- 3) **„ორიგინალი“;**
- 4) **„მეამბოხე“.**

ქცევის პირველი ტიპისას (ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი) ადამიანი მთლიანად იღებს ორგანიზაციაში არსებულ ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს, ცდილობს, ისე მოიქცეს, რომ არ დაუპირისპირდეს ორგანიზაციის ინტერესებს. იგი არის დისციპლინირებული, კეთილსინდისიერად ასრულებს მასზე დაკისრებულ

მოვალეობებს. ასეთი ადამიანის მოქმედებათა შედეგები დამოკიდებულია მის პირად უნარსა და შესაძლებლობებზე და მისი როლის სწორ განსაზღვრაზე. ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელობისადმი მორჩილება ცნობიერად აუცილებელია;

ქცევის მეორე ტიპი (შეგუების უნარის მქონე პირი) ხასიათდება იმით, რომ ადამიანი არაა ორგანიზაციის ფასეულობათა საგანი, მაგრამ ცდილობს, დაიცვას ორგანიზაციაში მიღებული ქცევის ნორმები და ფორმები. მოუხელავად იმისა, რომ ასეთი პიროვნება კარგი და შემსრულებელი მუშაკია, იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის საიმედო წევრად, რამდენადაც მას ნებისმიერ მომენტში შეუძლია, დატოვოს ორგანიზაცია, ან ჩაიღიწოს მისი (ორგანიზაციის) ინტერესების საწინააღმდეგო ქმედებები (თავისი ინტერესების სასარგებლოდ). ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელობა – მორჩილება შინაგანად სასურველია და მოაქვს განსაზღვრული კმაყოფილება (ხელმძღვანელებისათვის იგი განპირობებულია თავის გამოჩენისა და საკუთარი ძალაუფლების დემონსტრირების შესაძლებლობებით, ხოლო დაქვემდებარებულები თავისუფლდებიან მუშაობასთან დაკავშირებულ სერიოზულ საკითხებზე ფიქრისაგან, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღებისაგან და ა. შ.);

ქცევის მესამე ტიპისას („ორიგინალი“) ადამიანისათვის მისაღებია ორგანიზაციის ფასეულობა, მაგრამ არაა მისაღები მასში არსებული ქცევის ნორმები. ასეთ ადამიანებს შეიძლება დიდი სიძნელეები შეექმნათ კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ასეთ ადამიანებს უფლებას მისცემს, თავისუფლად აირჩიონ ქცევის ფორმები და ნორმები, მაშინ მათ შეუძლიათ იპოვონ თავიანთი ადგილი ორგანიზაციაში და წარმატებით შეეწყონ კოლექტივს;

ქცევის მეოთხე ტიპი („მეამბოხე“). ასეთი ტიპის ადამიანი არ ცნობს ორგანიზაციის არც ფასეულობას და არც ქცევის ნორმებს. იგი ყოველთვის წინააღმდეგობაშია ორგანიზაციულ გარემოცვასთან და ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობის ფუნქციის შესრულება, ანუ დამორჩილებულობა ასეთი ადამიანის მხრიდან აღიქმება პიროვნებაზე ძალადობად და თავისუფლებაზე ხელყოფად. ეს კი იწვევს შინაგან უკმაყოფილებას, ზოგჯერ გაბრაზებასაც კი. არასწორად ითვლება მოსაზრება, რომ ასეთი ადამიანები საერთოდ არ სჭირდება ორგანიზაციას. თუმცა ხშირ შემთხვევაში „მეამბოხეები“ ბევრ პრობლემას უქმნიან ორგანიზაციას და დიდ ზიანს აყენებენ მას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია სხვადასხვა პროფესიონალური ჯგუფისაგან შედგება. ორგანიზაციის მომუშავეები სხვადასხვა ჯგუფში ჩართულები არიან პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში. *შეიძლება არსებობდეს შემდეგი სახის ჯგუფები*: მმართველები, მართულები და თვითმართულები. მათი დარაზმულობის ხარისხი სხვადასხვა კონკრეტულ შემთხვევაში სხვადასხვაა (დაწყებული არაორგანიზებული ბრბოდან, დამთავრებული ერთიან კოლექტივამდე). ჯგუფი რომ *ჩაითვალოს კოლექტივად, მას უნდა ჰქონდეს შემდეგი ნიშნები*: ა) ჯგუფის ყველა წევრისთვის ერთიანი მიზნის არსებობა; ბ) ჯგუფის წევრის მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება (ცნობა); გ) თავის თავის გაიგივება ჯგუფთან; დ) ზოგად ფასეულობებში გამოხატული განსაზღვრული კულტურის არსებობა; ე) კოლექტივში ქცევის ნორმები და წესები და ა. შ.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კოლექტივის მხრიდან მისი წევრების ქცევის რეგულირებას. მისი პოზიტიური მხარე გამოვლინდება შემდეგ ში:

- 1) ინფორმირება, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ ამა თუ იმ ჯგუფში, როგორი ქცევაა მოსალოდნელი მისი წევრებიდან, რომლებსაც ჯგუფურ იერარქიაში სხვადასხვა პოზიცია უკავიათ;
- 2) ინდივიდუალური ან ჯგუფური ქცევის მოდელების სტანდარტიზაცია;
- 3) ჯგუფის წევრების უზრუნველყოფა აუცილებელი ფსიქოლოგიური კომფორტით. ამ დროს ადამიანები გათავისუფლებულია გაურკვევლობისაგან ქცევათა მოდელების არჩევინას.

ჯგუფის გაგენა მისი წევრების ქცევაზე დამოკიდებულია დარაზმულობის ხარისხზე. ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია შემდეგ პიროვნულ და ჯგუფურ ფაქტორებზე:

- 1) ადამიანის ჯგუფში ჩართვის მოტივაციური საფუძვლები;
- 2) ჯგუფის შემადგულიანებელი თვისებები, რომლებიც გამოხატულია მისი წევრების მიზნებში, პროგრამებში, ხასიათში, მოქმედებათა საშუალებებში და ა. შ.;
- 3) პიროვნების მოლოდინი ან სუბიექტური აღბათობა იმის შესახებ, რომ ჯგუფის წევრობა მისთვის მოიტანს კეთილსასურველ ან უარყოფით შედეგებს;
- 4) სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფში ადამიანის ჩართვიდან მოსალოდნელი შედეგების სუბიექტური შეფასების შედარება იმ კონკრეტული ჯგუფის ანალოგიურ მაჩვენებელთან, რომლის წევრობასაც იგი აპირებს.

ორგანიზაციის განვითარების კვალობაზე აუცილებელი ხდება, *პერსონალის ქცევაში შეტანილ იქნეს გარკვეული ცვლილებები*. ორგანიზაციასა და მის ხელმძღვანელობას შეუძლია, აქტიური ზემოქმედება მოახდინოს ადამიანის ქცევის ცვლილებაზე (მოდიფიკაციაზე). მისთვის გამოყენებული საშუალებები არჩეულ უნდა იქნეს კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით. ქცევის მოდიფიკაცია შესაძლებელია არა მარტო ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედებით, არამედ მომუშავის გარემოცვის ცვლილებით.

10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება

შრომითი საქმიანობის მოტივაციაში იგულისხმება შრომითი საქმიანობისადმი შემაგულიანებელი შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობა. იგი ამ საქმიანობას აძლევს განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ მიმართულებას.

სტიმულირება კი არის ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. იგი გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივების საშუალებით პერსონალის ქცევაზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

მოტივაცია და სტიმულირება, როგორც შრომის მართვის მეთოდები, საპირისპირო მიმართულებისაა. პირველი მიმართულია არსებული მდგომარეობის შეცვლაზე, ხოლო მეორე მის განმტკიცებაზე. ამასთან, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. მოტივაციისა და სტიმულირების პროცესები შეიძლება არა მარტო ერთმანეთს დაემთხვეს, არამედ ერთმანეთს დაუპირისპირდეს კიდევ. მაგალითად, ფულადი შემოსავლების ზრდა, როცა არ არსებობს მისი საკმარისი მატერიალური უზრუნველყოფა, არა მარტო არ ზრდის შრომით მოტივაციას, არამედ ამცირებს მას. ამიტომ სასურველ შედეგს არ იძლევა შრომის სტიმულირების ისეთი რეფორმირება, რომელიც არ ითვალისწინებს მასზე ადამიანის ქცევით რეაქციას.

სტიმულირება უნდა შეესაბამებოდეს მომუშავის მოთხოვნილებებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. ამდენად, სტიმულირების მექანიზმი მომუშავის მოტივაციის ადეკვატური უნდა იყოს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ *მოტივაცია – ესაა ადამიანის მიერ გარეთა (სტიმულები) და შიგა (მოტივები) ფაქტორების კომპლექსური*

ზემოქმედებით განსაზღვრული ქცევის ამა თუ იმ ტიპის შეგნებული არჩევის შინაგანი პროცესი.

მოტივაციის ფორმირება ხდება ინდივიდის სოციალიზაციის პროცესში მისი ცხოვრების სოციალურულ-კულტურული გარემოს ზემოქმედებით. სოციალიზაცია და ინდივიდუალიზაცია იწყება ადრე ბავშვობიდან და გრძელდება სწავლის, მუშაობის, კვალიფიკაციის ამალღებისა და სხვ. პროცესებში. ადამიანი აწყდება საზოგადოების მიერ დეკლარირებული იდეალების გაცრუებას. ისინი ხშირად არ ემთხვევიან მიკროსოციალურ გარემოში რეალურად ფუნქციონირებას. *მათი ათვისების ხარისხი დამოკიდებულია* ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა: ა) დასაქმების ადგილისა და სფეროს არჩევის თავისუფლების ხარისხი; ბ) მოთხოვნილებათა განვითარების დონე; გ) სიკეთისა და მისი მითვისების მრავალსახეობა. ამასთან, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შრომის ეთიკური და ეროვნული სახე. ამის შესაბამისად, მოტივაციის მექანიზმის ფორმირების პროცესში ხდება სოციალური ფასეულობების, ქცევის ნორმებისა და წესების ათვისება, შრომის სფეროში სპეციფიკური ფასეულობითი ორიენტაციებისა და მიზანდასახულობის შემუშავება.

შრომის მოტივაციის ფუნქციონირების პროცესში მიმდინარეობს შრომითი საქმიანობით რეალიზებული მოთხოვნილებებიდან შრომით ქცევაზე გადასვლა.

შრომითი საქმიანობის *მოტივაციის ფუნქციონირების კომპონენტებს* შესაბამისი ღარგის მკვლევრები უწოდებენ: ა) *შრომით საქმიანობაში ჩართვას ან არჩართვას;* ბ) *მოტივაციურ ბირთვის;* გ) *შრომით დაკმაყოფილებულობას;* დ) *შრომით ქცევას.*

მოტივაციის ფუნქციონირების არსებითი კომპონენტია მოტივაციური ბირთვი. *ბირთვების მოტივაციურ ბირთვში იგულისხმება მოტივების ერთობლიობა, რომელიც განპირობებულია საქმიანობის მთავარი მოტივით და განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის ზოგად მიმართულობას.* მოტივაციურ ბირთვში გამოყოფენ სამ ფენას: *შრომის ფასეულობანი, სამუშაოსადმი პრაქტიკული მოთხოვნები და ამ მოთხოვნების რეალიზაციის აღბათობის შეფასება* კონკრეტულ წარმოებრივ სიტუაციაში.

ფასეულობითი და პრაქტიკული ცნობიერების დონეზე განისაზღვრება მოტივაციის ტიპი. *მოტივაციის ტიპში იგულისხმება მოთხოვნილებათა განსაზღვრული ჯგუფის დაკმაყოფილებისას ინდივიდის საქმიანობის უპირატესი (ძირითადი) მიმართულობა.* პერსონალის მართვის საკითხებზე

მომუშავე მკვლევართა უმეტესობა გამოყოფს მოტივაციის შემდეგ სამ ტიპს: პირველი ტიპი – მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულები არიან შრომის შინაარსიანობასა და მის საზოგადოებრივ სარგებლიანობაზე; მეორე ტიპი – მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულები არიან შრომის ანაზღაურებასა და სტატუსის ფასეულობაზე; მესამე ტიპი – მომუშავეები, რომლებთანაც სხვადასხვა მაჩვენებელი დაბალანსებულია.

ახლა ჩვენს ქვეყანაში, ეკონომიკის განვითარების არსებული დონიდან გამომდინარე, ძირითადი მასის მოტივაციური ბირთვი ემყარება შრომის მაღალ ანაზღაურებას, ანუ მოტივაციის მეორე ტიპს.

შრომით მოტივაციაზე მოქმედებს მრავალი ისეთი ფაქტორი, როგორცაა: ეკონომიკური ნორმატივებისა და შეღავათების სისტემა, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, შრომის პირობები და შინაარსიანობა, მდგომარეობა ოჯახსა და კოლექტივში, აღიარება ირგვლივ მყოფთაგან, კარიერული მოსაზრებანი, სამუშაოს ხასიათი (რამდენად საინტერესოა იგი და მისი შესრულება მოითხოვს თუ არა შემოქმედებით მიდგომას), თვითღამკვიდრების სურვილი და მუდმივი რისკი, შინაგანი კულტურა და ა. შ.

10.3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი ორი მთავარი ამოცანა: 1) თითოეული მომუშავეის შრომის გარანტირებული ანაზღაურება მისი შრომის შედეგისა და შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის დირებულების შესაბამისად; 2) დამქირავეებისათვის (სახელმწიფო, სააქციო საზოგადოება, კერძო პირი, კოოპერატივი და ა. შ.) წარმოების პროცესში ისეთი შედეგის მიღწევის უზრუნველყოფა, რომელიც საშუალებას მისცემს მას (წარმოებულ პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად), აანაზღაუროს გაწეული დანახარჯები და მიიღოს მოგება.

ხელფასი რთული ეკონომიკური კატეგორიაა, რომელშიც გამოიხატება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური მოვლენა. დამქირავეებისთვის ხელფასი წარმოების დანახარჯებია და იგი ცდილობს მის

შემცირებას, განსაკუთრებით პროდუქციის ერთეულზე გაანგარიშებით. მომუშავეთის კი ხელფასი შემოსავალია და, ცხადია, იგი ცდილობს მის გაზრდას.

საწარმოში ხელფასის ორგანიზაციისადმი წაყენებული მთავარი მოთხოვნაა მუშაკთა შრომის ანაზღაურების სიდიდის აუცილებელი ზრდის უზრუნველყოფა და მისი შემცირება წარმოებულ პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) ერთეულზე. ყოველივე ეს შეესაბამება როგორც მომუშავეთა, ისე დამქირავებელთა ინტერესებს.

ხელფასი რთული ეკონომიკური მოვლენაა, ამიტომ არც საზოგადოებას და არც საწარმოს (დაწესებულებას, ორგანიზაციას და ა. შ.) არ შეუძლია ნორმალური ფუნქციონირება ხელფასის რაციონალური ორგანიზაციის გარეშე. მომუშავეთა ხელფასის ორგანიზაციაში იგულისხმება სპეციალური დებულებებისა და ინსტრუქციების დაბუშაგება და მათი ეფექტიანი მოქმედება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომუშავეთა მიერ შესრულებულ სამუშაოთა ფულად შეფასებას, მათ აღრიცხვასა და გაცემას აღნიშნული დებულებებისა და ინსტრუქციების შესაბამისად.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა:

1. შრომის ანაზღაურების პირობების დადგენა;
2. შრომითი დანახარჯების ნორმების დადგენა;
3. შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა;
4. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანის წესის განსაზღვრა.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია რეგულირდება ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობით. სახელმწიფო, მომუშავეთა და დამქირავებელთა ინტერესებიდან გამომდინარე, განსაზღვრავს მხოლოდ მინიმალური ხელფასის სიდიდეს. ხელფასთან დაკავშირებული ყველა სხვა საკითხი წყდება უშუალოდ ორგანიზაციების მიერ, მათ შორის ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების დადგენა. ახლა ორგანიზაციაში მომუშავეებსა და ადმინისტრაციას შორის შრომითი ურთიერთობების უშუალო იურიდიული ფორმაა არა საერთო-სახელმწიფო საკანონმდებლო ნორმები, არამედ კოლექტიური ხელშეკრულება.

საწარმოში შრომის ანაზღაურების პირობები, უპირველეს ყოვლისა, ითვალისწინებს ანაზღაურებას ნორმირებული (შრომითი მოვალეობებით გათვალისწინებული) შრომისათვის. მოცემულ პირობებში იგულისხმება

მინიმალური სატარიფო განაკვეთი (საათობრივი, დღიური, თვიური), განაკვეთების (სარგოების) დიფერენციაცია შრომის სირთულისა და მომუშავეთა კვალიფიკაციის მიხედვით, ანაზღაურების დიფერენციაცია შრომის ინტენსივობის მიხედვით.

ზშირად ორგანიზაციებში ანაზღაურება ხდება, აგრეთვე, შრომის ნორმის ზევით (შრომით ვალდებულებებზე ზევით) მუშაობისთვის. ასეთებია ხელფასზე სხვადასხვა სახის მასტიმულირებელი დანამატები: პროფესიათა შეთავსებისათვის, მომუშავეთა ნაკლები რაოდენობით (ნორმასთან შედარებით) მუშაობისათვის, მომსახურების ზონის გაფართოებისათვის, მუშაობის მაღალი ხარისხისათვის, მატერიალური რესურსების ეკონომიისათვის და ა. შ.

კანონმდებლობით დადგენილი საშუალო დღის (კვირის, თვის) ფარგლებში ნორმის ზევით შრომის ანაზღაურებას არეგულირებს დამქირავებელი პროფკავშირებთან შეთანხმებით, რაც ფიქსირდება საწარმოს კოლექტიურ ხელშეკრულებაში.

სადღესასწაულო, არასაშუალო და გამოსასვლელ დღეებში, აგრეთვე, საზეგანაკვეთო დროში მუშაობისთვის შრომის ანაზღაურების გადიდებული ნორმები დგინდება სახელმწიფოს მასშტაბით.

შრომის ანაზღაურების პირობებში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მომუშავეებზე დამქირავებლის მიერ გარანტირებულ და საკომპენსაციო გადახდებს, თუ ისინი (დამქირავებლები) უშვებენ საშუალო დროის გამოყენებას ისეთი საშუალოს შესრულებაზე, რომელიც ხელშეკრულებით არაა გათვალისწინებული.

მომუშავისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით მოცდენისა და მუშაობაში წუნისათვის, აგრეთვე, საწარმოო აუცილებლობით დაბალანაზღაურებად საშუალოზე გადაყვანისას და დამქირავებლის მიერ კვალიფიკაციის ასამაღლებლად კურსებზე გაგზავნისას გადახდის სიდიდე განსაზღვრულია ორგანიზაციის კოლექტიურ ხელშეკრულებაში.

მომუშავის მიერ სახელმწიფო დავალების შესრულებისას, ფენმძიმე ქალების, აგრეთვე 3 წლამდე ბავშვთა დედების უფრო მსუბუქ საშუალოზე გადაყვანისას და სხვა მსგავსი შემთხვევებისათვის საკომპენსაციო გადახდის სიდიდე წესდება სახელმწიფოს მიერ. იგი სავალდებულოა ყველა ფორმის ორგანიზაციისათვის. ამასთან, დამქირავებლისა და პროფკავშირების შეთანხმებით შესაძლებელია მისი გადიდება.

შრომის ანაზღაურების პირობები დაფიქსირებულია ორგანიზაციის კოლექტიურ ხელშეკრულებაში, რომელიც აუცილებლად უნდა გააცნონ

მომუშავეს სამუშაოზე მოწყობისას. აკრძალულია ანაზღაურების პირობების დისკრიმინაცია ნებისმიერი ნიშნის (სქესობრივი, ასაკობრივი, რასობრივი, ეროვნული, სოციალური, გონებრივი, პარტიული, რელიგიური და სხვ.) მიხედვით. დამქირავეებელს, მომუშავესთან შეთანხმებით, შეუძლია, ცალკეულ მუშაკთან დაამყაროს ანაზღაურების ინდივიდუალური პირობები (კოლექტიურ ხელშეკრულებასთან ერთად) და დაადგინოს შრომის ინდივიდუალური ნორმები. ამასთან, ანაზღაურების სიდიდე არ შეიძლება იყოს კოლექტიური ხელშეკრულებით განსაზღვრულზე ნაკლები.

შრომის ანაზღაურების რაციონალური ორგანიზაციისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს შრომითი დანახარჯების ნორმების დადგენას (შრომის ნორმირება), აგრეთვე, სატარიფო განაკვეთებისა და სარგოების სიდიდის განსაზღვრას. ამჟამად საწარმოები დამოუკიდებელნი არიან შრომის ნორმირების, სატარიფო განაკვეთებისა და სარგოების სიდიდის განსაზღვრის საკითხებში.

ხელფასის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა. იგი უზრუნველყოფს კავშირს მომუშავეს შრომის შედეგებს, შრომის ნორმებსა და ანაზღაურების ნორმებს შორის. ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების არჩევა მხოლოდ და მხოლოდ დამქირავებლის პერროგატივაა.

ხელფასის სატარიფო სისტემა და მისი ელემენტები. ხელფასის სატარიფო სისტემა ნორმატივების ერთობლიობაა, რომელთა დახმარებით ხორციელდება სხვადასხვა ჯგუფისა და კატეგორიის 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 სხვ.

სატარიფო სისტემა შედგება: სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებისაგან; სატარიფო ბადეებისა და განაკვეთებისაგან, თანამდებობრივი სარგოების სქემებისაგან.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები ნორმატიული დოკუმენტების კრებულებია, რომლებშიც მოცემულია წარმოებისა და სამუშაოთა სახეების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოებისა და პროფესიების საკვალიფიკაციო დახასიათებები. მათი დახმარებით დგინდება სამუშაოთა სირთულე და განისაზღვრება კვალიფიკაციური მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება მომუშავეს მოცემული სახის სამუშაოს შესრულების დროს.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი ორი სახისაა: 1) *დარგობრივი* და 2) *დარგთაშორისი*, ანუ *გამჭოლი*. *დარგობრივი*ში მოცემულია სამუშაოთა ის სახეები, რომლებიც სპეციფიკურია მოცემული დარგისათვის (საწარმოებისათვის), ხოლო *დარგთაშორისი*ში, ანუ *გამჭოლში* – სამუშაოთა ის სახეები, რომლებიც არაა სპეციფიკური კონკრეტული დარგისათვის, ე. ი. საერთოა ეკონომიკის ყველა დარგისათვის.

საკვალიფიკაციო დახასიათებები შემდეგი სამი განყოფილებისაგან შედგება: „*სამუშაოთა დახასიათებები*“, „*უნდა იცოდეს*“, „*სამუშაოთა მაგალითები*“.

პირველ განყოფილებაში – „*სამუშაოთა დახასიათებები*“ – დახასიათებულია ის სამუშაოები, რომლებიც უნდა შეასრულოს მოცემული კვალიფიკაციის მუშამ.

მეორე განყოფილებაში – „*უნდა იცოდეს*“ – მოცემულია, რა უნდა იცოდეს შესაბამისი პროფესიისა და თანრიგის (კვალიფიკაციის) მუშამ იმ მოწყობილობის შესახებ, რომლებზეც მუშაობს, დასამუშავებელი მასალების ფიზიკურ-ქიმიურ თვისებებზე და ა. შ.

მესამე განყოფილებაში – „*სამუშაოთა მაგალითები*“ – მოცემულია შესაბამისი თანრიგის მომუშავეის შესასრულებელი ტიპური სამუშაოების მაგალითები.

ყველა სახის სამუშაო, მათი შესრულების სირთულისა და ორგანიზაციულ-ტექნიკური პირობების შესაბამისად, *იყოფა რამდენიმე საკვალიფიკაციო ჯგუფად*. თითოეულ ჯგუფს მიეკუთვნება განსაკუთრებული *საკვალიფიკაციო თანრიგი*.

სატარიფო თანრიგის რიგითი ნომერი მიუთითებს, რომელ საკვალიფიკაციო ჯგუფს მიეკუთვნება იგი. სირთულის მიხედვით უმარტივესი სამუშაოები მიეკუთვნება *პირველ სატარიფო თანრიგს*. სამუშაოთა სირთულის ზრდასთან ერთად იზრდება მისი სატარიფო თანრიგის ნომერიც. არაა აუცილებელი, რომ ყველა პროფესიის სამუშაოს ჰქონდეს ყველა საკვალიფიკაციო დონე. მაგალითად, ამწყობებისათვის საკვალიფიკაციო დონე დადგენილია მეოთხე თანრიგიდან დაწყებული.

მუშების ტარიფიკაცია გულისხმობს მათთვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნებას, საკვალიფიკაციო მომზადების დონიდან გამომდინარე. მუშებისათვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნების შესახებ დადგენილება გამოაქვს საწარმოებში არსებულ სპეციალურ საკვალიფიკაციო

კომისიებს მუშათა თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების შემოწმების საფუძველზე.

სატარიფო სისტემის მეორე ელემენტია *სატარიფო ბადეები*. ისინი სატარიფო თანრიგებისა და შესაბამისი *სატარიფო კოეფიციენტების* ერთობლიობაა. სატარიფო ბადეების დახმარებით ღვინდება მუშათა ხელფასის დამოკიდებულება მათ კვალიფიკაციაზე.

საკვალიფიკაციო თანრიგებისა და კოეფიციენტების რაოდენობა დამოკიდებულია წარმოებისა და შესასრულებელ სამუშაოთა სირთულეზე. *სატარიფო კოეფიციენტები* გვიჩვენებს, მეორე თანრიგიდან დაწყებული სატარიფო განაკვეთები რამდენჯერ აღემატება პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთს. აქედან გამომდინარე, ცხადია, პირველი თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტი ერთის ტოლია. პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთისა და მომდევნო თანრიგების სატარიფო კოეფიციენტების საფუძველზე განისაზღვრება ნებისმიერი თანრიგის მუშის სატარიფო განაკვეთი. განაპირა თანრიგების სატარიფო კოეფიციენტების (განაკვეთების) შეფარდებას სატარიფო ბადის დიაპაზონს უწოდებენ.

სატარიფო სისტემის მესამე ელემენტია სატარიფო განაკვეთი. იგი არის ამა თუ იმ ჯგუფის, კატეგორიისა და თანრიგის მუშის ანაზღაურების აბსოლუტური სიდიდე სამუშაო დროის ერთეულში (საათი, სამუშაო, დღე, თვე), ფულად გამოსახულებაში.

სატარიფო განაკვეთის დახმარებით ხორციელდება ხელფასის დონის დიფერენციაცია შრომის სირთულის, მუშათა პროფესიების, ხელფასის ორგანიზაციის ფორმის, შრომის პირობების, დარგისა და სხვათა მიხედვით.

ხელფასის ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები. გავრცელებულია ხელფასის ორგანიზაციის ორი ძირითადი ტიპი: სატარიფო და უტარიფო შრომის ანაზღაურება.

პირველი ტიპის შემთხვევაში ხელფასის ორგანიზაცია ხორციელდება შიგასაფრებო (შიგასაწარმოო) სატარიფო სისტემის საფუძველზე. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაციებში, როგორც შრომის ნორმების ფარგლებში, ისე შრომის ნორმის ზევით მუშაობისათვის, ღვინდება ნორმა. სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას მომუშავე გარანტირებულია, მიიღოს ანაზღაურება მხოლოდ თავისი შრომის ინდივიდუალური შედეგებიდან გამომდინარე, მიუხედავად ორგანიზაციის მუშაობის საერთო შედეგებისა.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სატარიფო სისტემებისას ანაზღაურება ძირითადად ხდება მუშაობის საერთო შედეგების მიხედვით. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის უტარიფო სისტემისას დგინდება შრომის ანაზღაურების არა ფიქსირებული სიდიდე, არამედ ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების ფონდში მომუშავეთა საქმიანი მონაწილეობის კოეფიციენტი.

შიგასაფრმო სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ორი სახესხვაობაა.

პირველ შემთხვევაში მუშებისათვის სატარიფო ანაზღაურების განსხვავებული პირობებია, ვიდრე ხელმძღვანელების, ინჟინერ-ტექნიკური მომუშავეებისა (სპეციალისტებისა) და მოსამსახურეებისათვის. *მუშებისთვის*, როგორც წესი, გამოიყენება 6-8 თანრიგიანი სატარიფო ბალები განსხვავებული სატარიფო განაკვეთებით (სათობრივი, დღიური, თვიური), მუშაობის სხვადასხვა პირობებიდან და სხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე (ანაზღაურების ორგანიზაციის ფორმები, მუშათა პროფესიული ვეგუფები და სხვ.). *ხელმძღვანელებისათვის, სპეციალისტებისა და მოსამსახურეებისათვის* გამოიყენება *თანამდებობრივი სარგოების სქემები*.

შიგასაფრმო სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის *მეორე სახე* ითვალისწინებს ყველა კატეგორიის მომუშავის ტარიფიკაციისადმი ერთიან მიდგომას ერთიანი სატარიფო ბადის საფუძველზე. იგი საშუალებას იძლევა, აღმოფხვრას განსხვავებული მიდგომა მუშებისა და მომუშავეთა სხვა კატეგორიების შრომის ანაზღაურებისადმი, რაც არსებობდა გეგმური მეურნეობრიობის პირობებში.

ბოლო წლებში საბიუჯეტო დარგებისა და ორგანიზაციებისათვის საქართველოში შემოდებულია ერთიანი (22 თანრიგიანი) სატარიფო ბადე (ესბ) მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაში თანაფარდობით 1 : 8,5.

ხელფასის ორგანიზაციის უტარიფო სისტემის დამახასიათებელი ძირითადი თვისებებია:

1. მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების დონის მჭიდრო კავშირი მუშაობის კოლექტიური შედეგებით დარიცხულ ხელფასის ფონდთან;

2. თითოეული მომუშავისათვის შეფარდებით მუდმივი კოეფიციენტის მიკუთვნება, რომელიც კომპლექსურად ახასიათებს მის საკვალიფიკაციო დონეს და შრომით წვლილს შრომის საერთო შედეგებში;

3. საქმიანობის მიმდინარე შედეგებში თითოეული მომუშავეს შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის განსაზღვრა, რომელიც გვევლინება მისი საკვალიფიკაციო დონის შემავსებლად.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის უტარიფო სისტემის გამოყენების შედეგებით კარგი პირობებია წარმოებრივ კოოპერატივებსა და საიჯარო კოლექტივებში.

ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები. ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების კლასიფიკაციას სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ახდენენ. მას შემდეგი სახე აქვს:

1. შრომის რაოდენობის გაზომვის წესის მიხედვით:

ა) დროითი, როცა შრომა იზომება მომუშავეს მიერ ნამუშევარი დროის რაოდენობით;

ბ) სანარდო, რომლის დროსაც შრომა იზომება მომუშავეს მიერ დამზადებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მიხედვით;

გ) აკორდული, როცა შრომა იზომება სამუშაოთა განსაზღვრული მოცულობით.

2. შრომის შედეგის გამოხატვისა და შეფასების ფორმის მიხედვით:

ა) კოლექტიური, რომელიც ემყარება კოლექტიური შრომის შეფასებას;

ბ) ინდივიდუალური, რომელიც დამყარებულია ცალკეული მომუშავეს შედეგების შეფასებაზე.

3. მომუშავეთა შრომითი წვლილის შეფასებისას გამოყენებული მაჩვენებლების რაოდენობის მიხედვით:

ა) ერთფაქტორული, ანუ მარტივი (მარტივ-დროითი, პირდაპირი სანარდო);

ბ) მრავალფაქტორული (დროით-პრემიული, სანარდო-პრემიული, აკორდულ-პრემიული, სანარდო-პროგრესული).

4. შრომის შედეგებზე მომუშავეს ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით:

ა) პირდაპირი;

ბ) ირიბი.

ამჟამად ორგანიზაციებში უმეტესად გამოიყენება ხელფასის ორგანიზაციის დროითი და სანარდო ფორმები.

ხელფასის ორგანიზაციის დროითი ფორმისას, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, შრომის საზომად გვევლინება ნამუშევარი დრო. მომუშავეს ხელფასის სიდიდე კი გათანაბრებულია ფაქტობრივად ნამუშევარ

დროის მიხედვით, მომუშავეის მოცემული თანრიგისათვის დადგენილი სატარიფო განაკვეთის შესაბამისად.

დროითი ფორმის სისტემებია: მარტივ-დროითი, დროით-პრემიული, დროით-პრემიული ნორმირებული დავალებით.

ხელფასის ორგანიზაციის მარტივ-დროითი სისტემის დროს მომუშავეის ხელფასი განისაზღვრება მისთვის მინიჭებული საკვალიფიკაციო თანრიგის სატარიფო განაკვეთისა და ნამუშევარი დროის რაოდენობის მიხედვით. კერძოდ, ანაზღაურების სიდიდე გაიანგარიშება ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების (დღეების) გამრავლებით საათობრივ (დღიურ) სატარიფო განაკვეთზე. როცა დროითი მომუშავეისათვის დადგენილია მკაცრი თვიური სარგო, მან უნდა იმუშაოს თვის განმავლობაში გრაფიკით გათვალისწინებული საათების მთელი რაოდენობის მიხედვით. თუ მომუშავემ თვეში გრაფიკით გათვალისწინებულზე ნაკლები იმუშავა, მას ხელფასი დაერიცხება ფაქტობრივად ნამუშევარი საათებისათვის საშუალოსიობრივი ან საშუალოდღიური სარგოდან გამომდინარე.

მარტივ-დროითი სისტემის შემთხვევაში მომუშავე სატარიფო ხელფასის მთლიან მოცულობას ღებულობს ინდივიდუალური დავალების 100%-ით შესრულების შემთხვევაში. დავალების შეუსრულებლობისას სატარიფო ხელფასის სიდიდე პროპორციულად მცირდება. ამასთან, იგი არ შეიძლება იყოს მინიმალურ ხელფასზე დაბალი.

დროით-პრემიული სისტემის დროს მუშა მარტივ-დროითი სისტემის წესით გაანგარიშებულ ხელფასზე ზევით ღებულობს პრემიას განსაზღვრული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებისათვის. შრომის ანაზღაურების აღნიშნული სისტემის ეფექტიანი გამოყენებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პრემირების მაჩვენებლების სწორ შერჩევას. პრემირების მაჩვენებლები უნდა ასახავდეს სამუშაოს თავისებურებებს, სწორად ასასიათებდეს მომუშავეთა შრომის შედეგებს და განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჰქონდეს მოცემული წარმოებისათვის. პრემირების მაჩვენებლების რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ორ-სამს. პრემირების თითოეულ მაჩვენებელზე ცალ-ცალკე აღგენენ პრემიის სიდიდეს, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე.

ხელფასის ორგანიზაციის პროგრესულ სისტემად ითვლება დროით-პრემიული სისტემა ნორმირებული დავალებით. *აღნიშნული სისტემა ხელფასის ორგანიზაციის დროითი და სანარდო ფორმების დადებითი შერწყმაა.* მისი არსი ასეთია:

1) დროითი ხელფასის სიდიდე მომუშავეს ერიცხება ფაქტობრივად ნამუშევარი დროის პროპორციულად, რომელიც მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ანაზღაურებას ტარიფის მიხედვით, დანამატებს პროფესიული დაოსტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისათვის;

2) ნორმირებული დავალების შესრულებისათვის დამატებითი ანაზღაურება მუშას ერიცხება პროცენტებში დროითი ხელფასის სიდიდესთან ნორმირებული დავალების შესრულების დონის გათვალისწინებით;

3) პროდუქციის შრომატევადობის შემცირების, მისი ხარისხის ამაღლებისა და შრომის მწარმოებლურობის ზრდისათვის მომუშავეს პრემია ერიცხება პროცენტებით საქეის სატარიფო განაკვეთთან, რომელშიც შეტანილია დანამატები პროფესიული დაოსტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისათვის.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო ფორმისაგან განსხვავებით, დამატებითი ანაზღაურება გათვალისწინებულია დავალების მხოლოდ შესრულებისათვის.

ნორმირებული დავალების შესრულების დონიდან გამომდინარე, დამატებით ანაზღაურებას ბრიგადის ყველა წევრი იღებს თანაბრად. მუშაობის საერთო შედეგებში ბრიგადის თითოეული წევრის ინდივიდუალურ ღვაწლს ითვალისწინებს ოსტატი. მას უფლება აქვს, მინიჭებული თვის განმავლობაში მუშას შეუმციროს დამატებითი ანაზღაურება 50%-მდე დავალების შეუსრულებლობისათვის და, პირიქით, გაუზარდოს იგი 50%-მდე იმ მუშებს, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს ბრიგადის ნორმირებული დავალების შესრულებაში.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო ფორმას აქვს შემდეგი სისტემები: პირდაპირი სანარდო, არაპირდაპირი ანუ ირიბი სანარდო, სანარდო-პროგრესული, სანარდო-პრემიული და სანარდო-აკორდული. სანარდო სისტემისას ხელფასის სიდიდის გაანგარიშება შეიძლება როგორც ინდივიდუალური, ისე კოლექტიური მაჩვენებლების საფუძველზე. ამის მიხედვით ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული ფორმა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და კოლექტიური.

პირდაპირი სანარდო სისტემის დროს მუშის ხელფასის სიდიდეს ანგარიშობენ წარმოებული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) მოცულობის გამრავლებით ერთეული პროდუქციის (სამუშაოს) სანარდო შეფასებაზე. თავის მხრივ, ერთეული პროდუქციის (სამუშაოს) სანარდო

შეფასება გაიანგარიშება შესაბამისი სატარიფო განაკვეთის გაყოფით გამომუშავეების ნორმაზე ან მისი (სატარიფო განაკვეთის) გამრავლებით შესაბამის დროის ნორმაზე. აღნიშნული სისტემა მეტად მარტივი და გასაგებია თითოეული მომუშავისათვის.

არაპირდაპირი (ირიბი) სანარდო სისტემისას მუშის შრომის ანაზღაურების სიდიდე დამოკიდებულია იმ მუშების გამომუშავებაზე, რომელთაც იგი უწევს მომსახურებას. ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული სისტემა გამოიყენება იმ დამხმარე მუშებისათვის, რომლებიც ძირითად მუშებს ემსახურებიან და რომლებზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ძირითადი მუშების შრომის შედეგები.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო-პროგრესული სისტემის დროს მუშის ანაზღაურების სიდიდე დადგენილი საწყისი ნორმის (ბაზის) ფარგლებში გაიანგარიშება მოცემულ საშუალოზე პირდაპირი სათანადო შეფასებით, ხოლო საწყისი ნორმის ზევით შესრულებული საშუალო ანაზღაურება ხდება გადიდებული განაკვეთებით.

საწყისი ბაზა ნორმების შესრულების ის ზღვარია, რომლის ზევითაც წარმოებული პროდუქცია (საშუალო) ნაზღაურდება გადიდებული შეფასებით. მეცნიერულად დასაბუთებული შრომის ნორმების შემთხვევაში საწყის ბაზად მიღებულია ნორმების 100%-იანი შესრულება. სხვა შემთხვევაში საწყის ბაზად იღებენ არანაკლებ ნორმების შესრულების საშუალო პროცენტს (განვიღო საანგარიშო პერიოდში – თვე, კვარტალი, ნახევარი წელი, წელი) მოცემულ საშუალო ადგილზე, უბანზე, სააქროში და ა. შ. საწყისი ბაზა, როგორც წესი, იცვლება ერთხელ ან ორჯერ. ამისათვის ამუშავენ სპეციალურ სკალას.

სანარდო-პროგრესული სისტემის შემოღების ეკონომიკური დასაბუთებისთვის გამომუშავეების ნორმების გადაჭარბებისას გადიდებული შეფასებების გამოყენებასთან დაკავშირებულ დამატებით დანახარჯებს ადარებენ იმ საერთო ეკონომიას, რომელიც დაკავშირებულია ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებაში ე. წ. პირობით მუდმივი დანახარჯების შემცირებასთან (დანახარჯები გათბობაზე, შენობის შენახვაზე, საერთოსაქარხნო და საერთოსააქრო დანახარჯები, დანახარჯები საერთო განათებაზე და ა. შ.). ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული სისტემა ამჟამად იშვიათად გამოიყენება.

სანარდო-აკორდული სისტემის დროს ხელფასის სიდიდე დგინდება საშუალოს მთელ მოცულობაზე. აღნიშნული სისტემა გამოიყენება მუშათა

ცალკეული გვუფებისათვის. მისი მიზანია მუშათა მატერიალური დანტერესების გაძლიერება შრომის მწარმოებლურობის გადიდებაში და, უპირველეს ყოვლისა, სამუშაოს შესრულების დროის შემცირებაში. აკორდული ანაზღაურების სიდიდე განისაზღვრება დროის ან გამომუშავების მოქმედი ნორმების საფუძველზე. ასეთი ნორმების უქონლობის შემთხვევაში, ანალოგურ სამუშაოებზე არსებული შესაბამისი ნორმებიდან გამომდინარე, ანგარიშსწორება მუშებთან ხდება მთელი აკორდული დავალების შესრულების შემდეგ. იმ შემთხვევაში, როცა დავალების შესრულებას დიდი დრო სჭირდება, საბოლოო ანგარიშსწორებამდე მუშებს ეძლევათ ავანსი შესრულებული სამუშაოს მოცულობის გათვალისწინებით. ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო-აკორდული სისტემა უმეტესად გვევლინება როგორც შრომის ანაზღაურების კოლექტიური (ბრიგადული) ფორმა.

სანარდო-აკორდული სისტემისას პრემირება ხორციელდება აკორდული დავალების შესრულების ვადის შემცირებისათვის. პრემირებისათვის აუცილებელი პირობაა სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება.

შრომის ანაზღაურების ფონდი საწარმოში. საეგემო ეკონომიკის პირობებში საწარმოებს ხელფასის ფონდი ცენტრალიზებული წესით ეგემებოდათ შესაბამისი ზემდგომი დირექტიული ორგანოებიდან.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში შრომის ანაზღაურების ფონდი ძირითადად ყალიბდება მუშაკთა ინდივიდუალური ხელფასებიდან. იგი განისაზღვრება ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების და, ცხადია, მომუშავეთა შრომის შედეგების საფუძველზე. შრომის ანაზღაურების ფონდი მოიცავს საწარმოს დანახარჯების ჯამს შრომის ანაზღაურებაზე. დღეს საწარმოები თვითონ განსაზღვრავენ შრომის ანაზღაურების ფონდის სიდიდეს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორიცაა: ბაზრის კონიუნქტურა, სამუშაო ძალის ღირებულება, ინფლაციის დონე და ა. შ.

აღსანიშნავია, რომ 1991 წლიდან გაუქმებულია ყველა შეზღუდვა, რაც მომუშავეთათვის ხელფასის სიდიდის განსაზღვრის საკითხებზე არსებობდა მანამდე.

10.4. საქმიანი ურთიმართობების მითიკა

ეთიკაში ივლისხმება საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესში რეალიზებული ქცევის უნივერსალური და სპეციფიკური მოთხოვნები

და ნორმების სისტემა. ცხადია, სამსახურებრივ ურთიერთობათა ეთიკური ნორმები ემყარება ქცევის ზოგადსაკაცობრიო ნორმებსა და წესებს. ამასთან, მათ აქვთ ზოგიერთი განმასხვავებელი თავისებურება.

ადამიანთაშორის ურთიერთობათა ზოგადი კანონზომიერებანი. პროფესიული საქმიანობის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ადამიანთაშორის ურთიერთობათა თავისებურებების განმსაზღვრელი კანონზომიერებანი. ადამიანთაშორის ურთიერთობების კანონზომიერებანი არის ობიექტურად არსებული მოვლენების მნიშვნელოვანი კავშირები, რომლებიც წარმოიშობაან პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში და მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ მის ხასიათზე.

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კანონზომიერებაა გამოხმაურების განუსაზღვრელობა, *ანუ ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება მათ პიროვნულ თავისებურებებზე და კონკრეტულ სიტუაციაზე, რომელშიც ხდება ეს ზემოქმედება. ამ კანონზომიერებების შესწავლა საშუალებას იძლევა, პასუხი გაეცეს* ისეთ კითხვებს, როგორცაა: *მეორე ადამიანმა რატომ არ გააკეთა ის, რაც მას სთხოვე? შენმა სიტყვებმა და მოქმედებებმა რატომ გააბრაზა მეორე? და ა. შ.*

პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა ერთ-ერთი კანონზომიერებაა ადამიანის მიერ სხვა ადამიანის აღქმისა და, აგრეთვე, თვითშეფასების არაადეკვატურობა. *მისი არსი ისაა, რომ არცერთ ადამიანს არ შეუძლია, ჩასწვდეს სხვა ადამიანის თვისებებს და საკუთარ თავსაც იმ ზომით, რომ იგი საკმარისი იყოს სერიოზული გადაწყვეტილებების მისაღებად ამ ადამიანისა და საკუთარი თავის შესახებაც კი.*

პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა მესამე კანონზომიერებაა ინფორმაციის აზრის დამახინჯება. *მას ობიექტური ხასიათი აქვს. იგი უფრო ძლიერად მოქმედებს, როცა ინფორმაციის რაიმე მასას იყენებს ადამიანთა დიდი რაოდენობა.*

პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ფსიქოლოგიური თვითდაცვის კანონზომიერებას. როგორც წესი, პრაქტიკაში სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულებაში პირველ ადგილზე აყენებენ მათ გარეგან ფიზიკურ უსაფრთხოებას და უგულვებელყოფენ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას. ადამიანი თვითონ დიდ ყურადღებას ანიჭებს საკუთარ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას და მისი ხელყოფისგან

თვითდაცვას. სოციალური ქცევის მთავარი მოტივია ადამიანის პირადი სტატუსისა და საკუთარი ღირსების დაცვა.

საქმიანი ადამიანის გარეგნობა (იერი). საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობა გარკვეულ მოთხოვნებს აყენებს საქმიანი ადამიანის გარეგნობის (ჩაცმულობის) წინაშე. მოდების სამყაროში დიდი ხანია ჩამოყალიბებულია ცნება — „საქმიანი კოსტიუმი“. იგი ითვალისწინებს ტანსაცმლის მოდელირების ტენდენციებს, მაგრამ, ამასთან ერთად, გარკვეული ხარისხით მკაცრი და კონსერვატიულია. კოსტიუმის არჩევისას საქმიანმა ადამიანმა უნდა იხელმძღვანელოს შემდეგი ზოგადი წესებით:

1) სტილის ერთიანობა;

2) სტილის შესაბამისობა კონკრეტულ სიტუაციასთან;

3) ფერადი გამოსხივების გონივრული მინიმუმიზაცია (ე. წ. „სამი ფერის წესი“);

4) ფერებისა და ფერადი გამოსხივების შესადარისობა;

5) ტანსაცმლის სხვადასხვა კომპონენტზე ნახატის ხასიათის შესაბამისობა.

უნდა გვახსოვდეს, რომ საქმიანი ადამიანის გარეგანი იერი წარმატებისაკენ პირველი ნაბიჯია, რამდენადაც მისი კოსტიუმი პოტენციური პარტნიორისათვის თავისებური კოდია, რომელიც მიანიშნებს საიმედოობაზე და საქმეში წარმატებაზე. ამასთან ერთად, უნდა გვახსოვდეს, რომ არ უნდა მიისწრაფოდე, დაჩაგრო პარტნიორი საკუთარი სიმდიდრით. საკუთარი სიმდიდრის აფიშირება ბიზნესში ითვლება ნეგატიურად.

რიტორიკის საფუძვლები. სპეციალისტთა მაღალპროფესიონალური საქმიანობისთვის აუცილებელია, ისინი (სპეციალისტები) ფლობდნენ რიტორიკის საფუძვლებს. ქრონოლოგიური პრინციპით რიტორიკის წესებს ყოფენ შემდეგ პირობით ჯგუფებად: რიტორიკის ჩვევების წინასწარი დამუშავება; მოხსენებით (ინფორმაციით და ა. შ.) გამოსასვლელად უშუალოდ მომზადება; ქცევა გამოსვლისას.

რიტორიკის ჩვევების წინასწარი დამუშავებისას გამოყენებულ უნდა იქნეს ისეთი ხელოვნური ილეთები, რომლებიც უზრუნველყოფენ აუდიტორიასთან მუშაობისათვის გამომსვლელის მზადყოფნას. ასეთები შეიძლება იყოს: გამოსვლა წარმოსახვითი აუდიტორიის წინაშე წინასწარ მოცემული თემატიკით და მსმენელთა შემადგენლობით, გამოსვლაში

გამოყენებული ტერმინებისა და ცნებების განსაზღვრების დამუშავება; საკუთარი გამოსვლის აუდიო ან ვიდეოჩანაწერის გამოყენება და ა. შ.

რიტორიკის ჩვევებისა და წესების დამუშავების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია მოხსენებით (ინფორმაციით და ა. შ.) გამოსასვლელად უშუალოდ მომზადება. სამწუხაროდ, ხშირად ამ ეტაპს უგულებელყოფენ დროის დეფიციტისა და თავის ძალებში ზედმეტი თვითდაჯერებულობის გამო. საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ხშირად სპეციალისტის პროფესიონალურ ხარისხზე მსჯელობენ მათი გამოსვლის მიხედვით და იგი, თავის მხრივ, თვითრეალიზაციის ერთ-ერთი საშუალებაა.

რეკომენდებულია გამოსვლის შემდეგი ზოგადი სტრუქტურა: შესავალი – გამოსვლის მთავარი (ძირითადი) იდეა; განსახილველი პრობლემის მოკლე ისტორია; პრობლემის განვითარების ტენდენცია; პრობლემის გადაწყვეტის დაგროვილი გამოცდილება (დადებითი და უარყოფითი); წინადადებები პრობლემის გადაწყვეტის თაობაზე; დასკვნა. ცხადია, აღნიშნული სტრუქტურა, გამოსვლის თემატიკის, მისი რეგლამენტისა და მსმენელთა მომზადების დონიდან გამომდინარე, განიცდის ცვლილებებს და ივსება კონკრეტული შინაარსით.

გამოსვლისათვის მომზადებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ის ფაქტი, რომ ზეპირი გამოსვლა განსხვავდება წერილობითი ტექსტით გამოსვლისაგან. მზა ტექსტის წაკითხვა დამატებით სირთულეებს ქმნის აუდიტორიასთან ურთიერთობაში. ამასთან ერთად, ზეპირ გამოსვლას აქვს გარკვეული უპირატესობანი. ცხადია, აქ უფრო მეტად ჩანს გამომსვლელის ნიჭი, მისი საერთო და პროფესიონალური მომზადების დონე. ცხადია, მოცემულ შემთხვევაში, როცა ასეთი გამოსვლა სასურველია, იგი უფრო კარგ შთაბეჭდილებას ტოვებს და მეტ ზეგავლენას ახდენს მსმენელებზე.

გამოსვლის ქცევა რიტორიკის ჩვევებისა და წესების დამამთავრებელი ეტაპია. მან ხელი უნდა შეუწყოს გამოსვლის მომზადებული გეგმის რეალიზაციას, ანუ გამოსვლის მიზნის მიღწევას. საჭირო შემთხვევაში აუცილებელია მომზადებული გამოსასვლელი ტექსტის კორექტირებაც კი. ამის საუკეთესო საშუალებაა წინასწარ მომზადებული გეგმით ზეპირად გამოსვლა. ამასთან, გამომსვლელის ქცევის მანერამ არ უნდა მოსწყვიტოს მსმენელები ძირითადი პრობლემის აღქმას. მომხსენებლის ქცევა უნდა იყოს ბუნებრივი და გამოსვლის პრობლემატიკისა და აუდიტორიის შესაბამისი.

უნდა გვახსოვდეს, რომ, თუ რეგლამენტითა და სიტუაციით არაა განსაზღვრული გამოსვლის პირობები, მოკლე და ნათელი გამოსვლა

ყოველთვის ტოვებს დიდ ეფექტს, ვიდრე წინასწარ მომზადებული გრძელი (ხანგრძლივი) ტექსტის წაკითხვა.

საქმიანი საუბრის წარმოება. საქმიანი საუბარი — ესაა წარმოებრივი და სხვა საკითხების გადაწყვეტისაკენ მიმართული ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი) კავშირების გამოყენებით ურთიერთობის პროცესი.

სიტყვიერი კავშირის პროცესისას ძირითადად გამოიყენება სიტყვიერი აზრობრივი მასალა (სიტყვები, ფრაზები, ტექსტები) და არასიტყვიერი მასალის ცალკეული ელემენტები (ნახაზები, ფოტოგრაფიები და ა. შ.). არააზრობრივ კავშირში მოიაზრებენ ურთიერთობის პროცესში ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას მკაცრი, არასიტყვიერი ინფორმაციის გამოყენებით.

საქმიანი საუბრის წარმოების ჩვევები მუშავდება როგორც პროფესიონალური საქმიანობის პროცესში, ისე ყოველდღიურ საყოფაცხოვრებო ვითარებაში. მიმართავენ საქმიანი საუბრის მოდელირებას. მასში იგულისხმება საქმიანი საუბრის ჩატარების მოსალოდნელი სქემის აგება. საქმიანი საუბრის მოდელირებისას უნდა დამუშავდეს ისეთი საკითხები, როგორიცაა: საუბრის მიზნის განსაზღვრა, ინფორმაციული მომზადება და ა. შ. დიდი მნიშვნელობა აქვს საქმიანი საუბრის ჩატარების ადგილისა და მონაწილეების განსაზღვრას, საქმიანი საუბრისათვის საკითხების შერჩევას და ა. შ. ცხადია, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელების მხრიდან საქმიანი საუბრის ჩატარების ხელოვნების დაუფლებას.

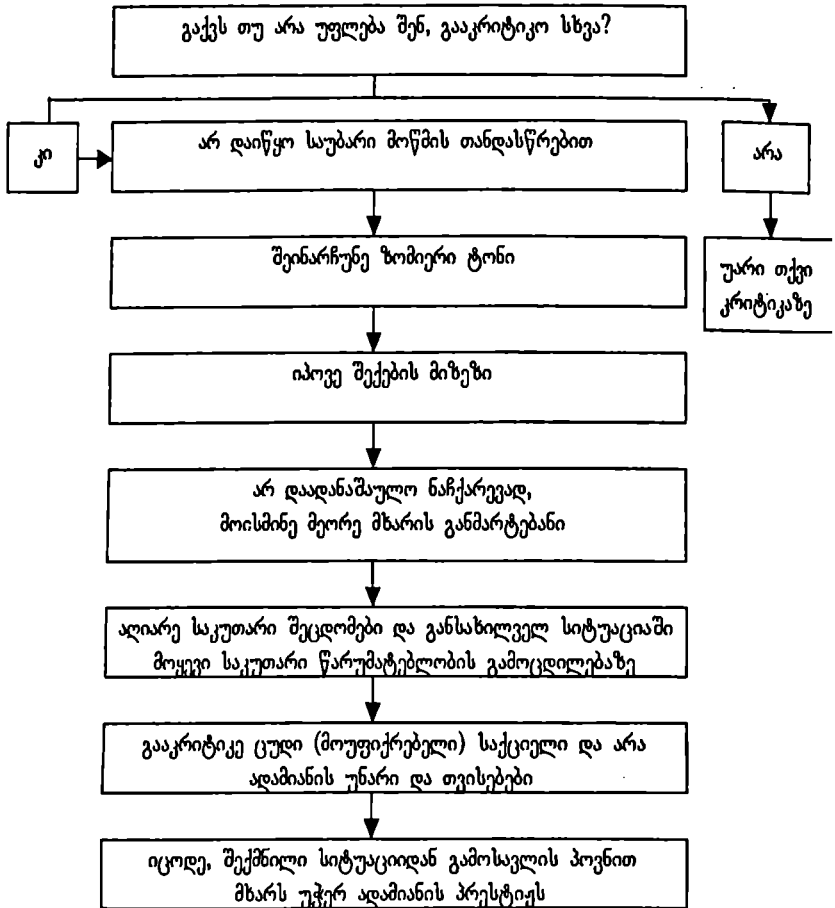
სატელეფონო საუბრის ეთიკა. სატელეფონო საუბარი საქმიანი საუბრის ერთ-ერთი სპეციფიკური სახეა. აქედან გამომდინარე, სატელეფონო საუბრისას საქმიანი საუბრის მომზადებისა და ჩატარების წესები ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას. ამასთან ერთად, სატელეფონო საუბარს პირისპირ საუბრისაგან განსხვავებით გარკვეული თავისებურებანი აქვს, რაც იმითაა გამოწვეული, რომ მოსაუბრენი ერთმანეთს ვერ ხედავენ და ხშირად სატელეფონო საუბარი დგება ერთ-ერთი მხარისათვის მოულოდნელად. აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ სატელეფონო საუბარი უმეტეს შემთხვევაში ასრულებს წინასწარი შეთანხმების როლს მომავალი პირისპირი შეხვედრისას. სატელეფონო საუბრისას გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მოსაუბრე (როგორც წესი, ის, რომლის ინიციატივით არ ხდება სატელეფონო საუბარი) ამ დროს შეიძლება იმყოფებოდეს კოლეგებისა და მიღებაზე მომსვლელთა გარემოცვაში, რაც მას გულახდილი საუბრის საშუალებას არ აძლევს.

სატელეფონო საუბრისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სატელეფონო აპარატის გამართულობას (საუბარი რომ ხშირად არ შეწყდეს) და მოსაუბრეთა ზრდილობიან და ტაქტიან საუბარს.

კრიტიკის წესები. კრიტიკაში იგულისხმება ადამიანის მუშაობასა და ქცევაში ნაკლოვან მხარეთა მითითება. პროფესიული საქმიანობის პროცესში ხშირად აუცილებელი ხდება, ამა თუ იმ პიროვნების მიმართ გამოითქვას კრიტიკული შენიშვნები. ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის მოვალეობის შესრულება პრაქტიკულად აუცილებლად და დაკავშირებული თავის ხელქვეითთა მუშაობისა და ქცევის კრიტიკულ შეფასებასთან. ბევრი სპეციალისტი, რომელთაც ხელმძღვანელი თანამდებობა ოფიციალურად არ უკავიათ, ასრულებს ისეთ ორგანიზაციულ და საკონტროლო ფუნქციას, რომ აუცილებელი ხდება მათი მხრიდან სხვა მომუშავეთა კრიტიკული განხილვა.

საქმიან ურთიერთობათა ეთიკაში დიდი ყურადღება ექცევა კრიტიკის წესებს. კრიტიკა უნდა იყოს კონსტრუქციული. მან არ უნდა შელახოს გასაკრიტიკებელი ადამიანის ღირსება. სხვისი გაკრიტიკებისას აუცილებელია, გამოვიჩინოთ მაქსიმალური სიფრთხილე და კორექტულობა. ამ ზოგადი პრინციპების რეალიზება ხდება უფრო კერძო პრინციპების რეალიზაციით. **კრიტიკის წესები შემუშავებულია ადამიანურ ურთიერთობათა გამოცდილების საფუძველზე.** კრიტიკის წესების იგნორირება ან არცოდნა გასაკრიტიკებელ მხარეში იწვევს ე. წ. „დაცვით ბარიერს“, წყენას და ღირსების შელახვის გრძობას. ამის შედეგად სასარგებლო და ობიექტური კრიტიკაც კი არ მიიღება კონსტრუქციულად.

ხშირად მნიშვნელოვანია არა მარტო კრიტიკის წესების დაცვა, არამედ საუბრის პროცესში მისი თანმიმდევრობის დაცვაც. მე-10.1 ნახაზზე მოცემულია კრიტიკის ძირითადი წესები და მათი გამოყენების თანმიმდევრობის რეკომენდაცია.



ნახ. 10.1. კრიტიკის ძირითადი წესები

10.5. ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა ყოველთვის იყო სამეურნეო პრაქტიკის განუყოფელი ნაწილი. მიუხედავად ამისა, მას დღემდე ჩვენი ქვეყნის უმეტეს ორგანიზაციებში სათანადო ყურადღება არ ექცევა.

უკანასკნელ წლებში ინდუსტრიულად მოწინავე ქვეყნებში ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე დიდი გავლენა მოახდინა იაპონურმა გამოცდილებამ, კერძოდ, საზოგადოებრივ-ეკონომიკური ცხოვრების იაპონური კონცეფციის წარმატებამ. მისი საფუძველია საზოგადოების ტრადიციებზე დამყარებული სპეციფიკური ორგანიზაციული კულტურა. ნათელი გახდა, რომ „მკაცრ“ ინსტრუმენტებსა (ორგანიზაციული სტრუქტურა, გეგმები, ბიუჯეტი და სხვ.) და მათზე დამყარებული შრომითი ქცევისა და მოტივაციის რეგულირების მეთოდებზე დაფუძნებული ტრადიციული მმართველობითი თეორიები სათანადოდ ვერ ამართლებს. სხვადასხვა ორგანიზაციულ გარემოში ერთტიპური მმართველობითი ზემოქმედებანი იწვევს სხვადასხვა, ზოგჯერ ურთიერთწინააღმდეგობრივსაც კი, ქცევით რეაქციებს. მართვის საშუალებები და მეთოდები კი ბევრადაა განპირობებული ტრადიციებითა და კულტურული თავისებურებებით.

ახლა მმართველობითმა სტრუქტურებმა ძირეულად შეცვალეს დამოკიდებულება ორგანიზაციის კულტურისადმი. ისინი მას აქტიურად იყენებენ როგორც კონკურენტუნარიანობის, ადაპტაციისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების მძლავრ ფაქტორს. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს წარმოების პერსონალი ხელმძღვანელობიდან დირექტივებს, მუშაობის დეტალურ სქემებსა და ინსტრუქციებს. ამასთან ერთად, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციის კულტურა, მით უფრო მაღალია მისი პრესტიჟი და კონკურენტუნარიანობა.

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 ადვილებს 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 პერსონალი 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, როგორცაა: „*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, ავეჯი, ფერი, სივრცის მოცულობა, მოხერხებულობა და სხვ.). **სუბიექტური ასპექტები** გამოდინარეობს 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 დამახასიათებელი 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 მალავენ 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, მისადმი 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 იკვებებიან 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 გარეადაპტაციისა 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 მალიარებელი 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 მალიარებელი ორგანიზაციის წევრთა რაოდენობრივი თანაფარდობა 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 ჰქონდეს არა მარტო ნეგატიური, არამედ პოზიტიური შედეგო-

ფინანსურად მდგრადი და გასაღების აუცილებელი ბაზრის მქონე ნორმალურად ფუნქციონირებადი საწარმოსათვის ორგანიზაციული კულტურების კონფლიქტი განვითარებისა და გაფართოების აუცილებელი ფაქტორია;

წ) „*ორგანიზაციული კულტურის ძალა*“. მასში იგულისხმება ორგანიზაციული კულტურის გამოვლენისა და პერსონალის 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.

ღროთა 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 სტრატეგიისა 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.

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

10.6. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა

კონფლიქტებში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდაპირისმართებულობებში ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებების ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციაში კონფლიქტები გამოვლინდება ადამიანთა განსაზღვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რომლებიც ხშირად გადაიზრდება სხვის საქმეებში ჩარევით.

კონფლიქტები შეიძლება მიმდინარეობდეს კოოპერაციის, შეჯიბრებისა და ღია ბრძოლის ფორმით. ცივილიზებული კონფლიქტისათვის 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 მწკვივე კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს კრიზისი და, საბოლოო ანგარიშით, შეიძლება მიგვიყვანოს ნგრევამდე.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ზედავს 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, მათგან ბევრი მათგანი არა მარტო დასაშვებია, არამედ სასურველიცაა. საქმე ისაა, რომ ისინი

იძლევიან ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა.შ.

კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად ითვლება ყველა მხარისათვის მისაღები საშუალებებით პრობლემების ისეთგვარი 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 უქონლობისა 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 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 ვარიანტიებიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას. შიგაპიროვნული კონფლიქტების მიზეზები შეიძლება იყოს, აგრეთვე, გარეგანი მოთხოვნებისა და შინაგანი პოზიციების დაუმთხვევლობა; სიტუაციების, მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებების აღქმის არაერთმნიშვნელოვნება; მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა; სხვადასხვა ინტერესი და ა. შ. ამრიგად, შიგაპიროვნული

კონფლიქტისას საკითხი ეხება „არჩევას სიუხვის პირობებში“ (მოტივაციური კონფლიქტი) და „ნაკლები ბოროტების არჩევას“.

პიროვნებათშორის კონფლიქტების ძირითადი მიზეზია (75-80%) ცალკეულ სუბიექტთა მატერიალური ინტერესების შეჯახება. ასეთი კონფლიქტები გარეგნულად ვლინდება როგორც ადამიანთა ხასიათებისა და მორალურ ღირებულებებზე მათი წარმოდგენის დაუმთხვევლობა. 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 დაუმთხვევლობით, 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 სიტუაციებისთვის კონსტრუქციული ხასიათის მიღება.

ახლო წარსულში ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემაში არ მონაწილეობდნენ *კონფლიქტოლოგები.* გარდა ამისა, ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა *თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მართვის ფუნქციები არ ითვალისწინებდა შრომით კოლექტივში არსებულ კონფლიქტებსა და სტრესებთან დაკავშირებულ საკითხებზე მუშაობას.* მოცემულ პერიოდში კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარება, როგორც წესი, ევალებოდა პროფკავშირულ და სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს.

ახლა ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემა მოიცავს *კონფლიქტებსა და სტრესებზე მომუშავე ქვესისტემას.* მაგალითად, *შრომითი ურთიერთობების ქვესისტემა* მოიცავს ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა: ჯგუფური და პიროვნული ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; წარმოებრივი კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკის ჩატარება; ურთიერთდამოკიდებულების ეთიკური ნორმების დაცვა; პროფკავშირებთან ურთიერთქმედების მართვა. *სოციალური განვითარების ქვესისტემა* მოიცავს სოციალური კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის ფუნქციას.

კონფლიქტების მართვის მეთოდი. კონფლიქტში მყოფი მხარეების ქცევის ნიშნის მიხედვით არსებობს *კონფლიქტების მართვის შემდეგი მეთოდები*: შიგაპიროვნული, სტრუქტურული, პიროვნებათშორისი, მოლაპარაკებები, საპასუხო აგრესიული მოქმედებები.

შიგაპიროვნული მეთოდები ზემოქმედებს ცალკეულ პიროვნებაზე. იგი მღვდომარეობს 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 (ძალდატანებას) და პრობლემის გადაწყვეტას.

იძულება გულისხმობს მეორე მხარისათვის თავისი თვალსაზრისის თავსმობხვევას 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 თავისადმი დაქვემდებარებულებზე. ასეთი სტილის უარყოფითი მხარეა დაქვემდებარებულთა ინიციატივის ჩახშობა და საშიშროება – არ იქნეს გათვალისწინებული კონფლიქტის მეორე მხარის მიერ წამოყენებული განვითარების ესა თუ ის რაციონალური ფაქტორი. ამასთან ერთად, ასეთმა სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს აღმფოთება, 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, მიაღწიოს თავის მიზანს სხვების ხარჯზე. იგი ეძებს ყველაზე საუკეთესო ვარიანტს კონფლიქტური სიტუაციის გადასალახავად.

მოლაპარაკებები მოიცავს მომუშავეთა საქმიანობის მრავალ ასპექტს და ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს. მოლაპარაკებები, როგორც კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდი, მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის მისაღები გადაწყვეტილებების ძიებისადმი მიმართულ ილეთთა ერთობლიობაა. მოლაპარაკებები შესაძლებელია, როცა დაპირისპირებული მხარეები ურთიერთდამოკიდებულია და მათ უფლებებში არაა არსებითი განსხვავება.

სამასუხო 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: კონფლიქტისაგან თავის არიდება, კონფლიქტების ჩახშობა და საკუთრივ კონფლიქტის მართვა.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის უპურატესობა ისაა, რომ გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ოპერატიულად მიიღება. ეს მეთოდი გამოიყენება მოცემული კონფლიქტის არასასურველობის შემთხვევაში, როცა იგი არ შეესაბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან ღიძლია 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.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეორე სახესხვაობაა დათმობა და შეგუება. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრაცია მიღის დათმობებზე საკუთარ მოთხოვნილებათა შემცირების 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 ორგანიზაციებში, რომლებიც

ორიენტირებულნი არიან შრომითი პროცესის კოლექტიურ მეთოდებზე. ეს მეთოდი ემყარება რწმენას, რომ განსხვავება მოპირისპირე მხარეებს შორის უმნიშვნელოა. წინა პლანზეა წამოწეული საერთო ინტერესები.

კონფლიქტის 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 გადაიჭრას 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 გამოყენებულ იქნეს ზემოქმედების როგორც „ჯენტლმენური“, ისე უხეში მეთოდები. ეს შეიძლება იყოს როგორც კულტურული მოლაპარაკებები, ისე პოლიტიკა – „დაყვი და იბატონე“, ზოგჯერ – მოსყიდვაც კი.

კონფლიქტების ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა *სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი*. იგი გულისხმობს, რომ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზზე (მიზეზებზე) გადაწყვეტილება მიიღება სასწრაფოდ. ამ მეთოდს მიმართავენ, როცა, შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, აუცილებელია საკითხის უსწრაფესად გადაწყვეტა და ა. შ.

კონფლიქტის მართვა პერსონალის მართვის 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 გონივრული 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 *კონფლიქტურ*

სიტუაციებში ქცევის მიმართებით მიუთითებენ შემდეგ ძირითად რეკომენდაციებს:

1) **უნარი** – განასხვავო მთავარი არამთავრისაგან. მოცემულ შემთხვევაში ამოცანა თითქმის მარტივია, მაგრამ, როგორც ცხოვრება გვიჩვენებს, 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 ზემოქმედების ზომის ცოდნა**. იგი გულისხმობს უნარს – შეაჩერო საკუთარი თავი 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) განიხილული 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 აკვიტებული 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, როგორიც სურს, დაინახოს მოცემულმა კონკრეტულმა ადამიანმა**. ეს პრინციპი მჭიდროდაა დაკავშირებული წინა პრინციპთან. იგი ხელს უწყობს ფსიქიკური სიმტკიცის დაცვას;

მ) პრობლემური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი მისწრაფება. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, როგორც წესი, ყველა „გადაუჭრელი“ სიტუაცია, საბოლოო ანგარიშით, გადაწყვეტადია და გამოუვალი მდგომარეობა არ არსებობს;

მ) დაკვირვებულობა. იგი აუცილებელია არა მარტო ირგვლივ მყოფთა, არამედ საკუთარი ქცევის შესაფასებლად. ადამიანს, რომელსაც შეუძლია, ობიექტურად შეაფასოს საკუთარი სურვილები, განზრახვები და მოტივები, უადვილდება, მართოს თავისი ქცევა, განსაკუთრებით კრიტიკულ სიტუაციებში;

10) მისწრაფება – გაუფო 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 გნვითარების პერსპექტივა;

12) წარსულისაგან გამოცდილების შექენის უნარი, ანუ უნარი – „ისწავლო შეცდომებზე“ (როგორც სხვების, ისე საკუთარი „მე“-სი). ასეთი უნარი ეხმარება ადამიანს, არ დაუშვას ახალი შეცდომები.

სტრესების მართვის მეთოდები. სტრესების მართვა – ესაა სტრესული სიტუაციისადმი პიროვნების ადაპტაციის მიზნით ორგანიზაციის პერსონალზე მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი. მისი დანიშნულებაა სტრესის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მთელი პერსონალის მიერ მათი ნეიტრალიზაციის მეთოდების დაუფლება.

სტრესში იგულისხმება ირგვლივ მყოფ გარემოში სტიმულებზე ადამიანის ფიზიკური, ქიმიური და სხვა რეაქციების კომპლექსი, რომელთა მოქმედებას 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. მათ, განსაკუთრებით მოულოდნელმა და გაუთვალისწინებელმა, შეუძლიათ ადამიანი გამოიყვანონ წონასწორობიდან და მისი მდგომარეობა აქციონ ირგვლივ მყოფ გარემოსთან შეუსაბამოდ. ასეთი შეუსაბამობის თანმხვედრი მოვლენებია: გადაღლა, შიშის გრძნობა, გონებრივ შესაძლებლობათა შემცირება, სისხლის წნევის მატება,

სამუშაოსადმი პასიური დამოკიდებულება, ორგანიზებულობის 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 გამოწვეული 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.

ტერმინები და ცნებები

ადამიანის (პიროვნების)

ქცევა

აღქმა

განწყობა

ეთიკა

კონფლიქტი

კონფლიქტოლოგია

კორპორაციული კულტურა

მეწარმეობის კულტურა

მოტივაცია

მოტივაციური ბირთვი

ორგანიზაციის კულტურა

პერსონალის ქცევა

რიტორიკა

სანარდო შეფასება

სატარიფო განაკვეთი

სატარიფო კოეფიციენტი

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები

საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა

სტიმულირება

სტრესი

ფირმის კულტურა

შეგრძნება

შრომითი ქცევა

ხელფასი

ხელფასის სატარიფო ბაღე

ხელფასის სატარიფო სისტემა

ხელფასის ფორმები და სისტემები

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ახსენით ადამიანის ქცევის არსი.
2. რომელი ფაქტორების გავლენით ყალიბდება პიროვნების თვისებები?
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ძირითადი მახასიათებლები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანის ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ აღქმაზე მოქმედი ობიექტური და სუბიექტური ხასიათის ფაქტორები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანის საკრიტიკო ბაზის ჩამომყალიბებელი ელემენტები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის მომუშავეთა ქცევაზე მოქმედი გარეფაქტორები.
8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის ტიპები.
9. რა იგულისხმება კოლექტივის მხრიდან მისი წევრების ქცევის რეგულირებაში?
10. ჩამოთვალეთ მომუშავეთა დარღვევების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორები.
11. რა იგულისხმება შრომითი საქმიანობის მოტივაციასა და სტიმულირებაში?
12. დაახასიათეთ მოტივაციის ფორმირების პროცესი.
13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომითი საქმიანობის მოტივაციის კომპონენტები.
14. რა იგულისხმება მოტივაციის ტიპში? ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოტივაციის ტიპები.
15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომით მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები.
16. რა ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციამ?
17. ახსენით ხელფასის არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეები.
18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ძირითადი ღონისძიებები.
19. დაახასიათეთ ხელფასის სატარიფო სისტემა და მისი ელემენტები.
20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელფასის ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები.
21. დაახასიათეთ ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები.
22. რა იგულისხმება ორგანიზაციის (საწარმოს) შრომის ანაზღაურების ფონდში?
23. რა იგულისხმება საქმიანი ურთიერთობების ეთიკაში?

24. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანთაშორისი ურთიერთობების კანონზომიერებანი.
25. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი ადამიანის გარეგნობისათვის წაყენებული მოთხოვნები.
26. დაახასიათეთ რიტორიკის ძირითადი საფუძვლები.
27. რას იტყოდით საქმიანი საუბრის წარმოების ხელოვნებაზე?
28. რა იგულისხმება სატელეფონო საუბრის ეთიკაში?
29. დაახასიათეთ კრიტიკის წესები.
30. ახსენით ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა.
31. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი პრინციპები.
32. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭირო ძირითადი მომენტები.
33. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი ძირითადი კომპონენტები.
34. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას გამოყენებული ძირითადი კრიტერიუმები.
35. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლისა და მართვის ობიექტის, მახასიათებლები.
36. რა იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობაში და რომელი მიდგომებით შეიძლება მისი მიღწევა?
37. ახსენით კონფლიქტების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეები.
38. რა ითვლება კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად?
39. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების სახეები ცალკეული სუბიექტის მიმართ.
40. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების მართვის მეთოდები.
41. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ძირითადი რეკომენდაციები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინონ პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე ხელმძღვანელებმა კონფლიქტურ სიტუაციებში ქცევისას.
42. ახსენით სტრესის არსი და მისი ნეგატიური და პოზიტიური მნიშვნელობა.
43. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრესების მართვის მეთოდები.

თავი 11. ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის უზრუნველყოფა

11.1. სამუშაოსა და საგუშაგო ადგილის ანალიზი

ცალკეული მომუშავეის, მომუშავეთა ჯგუფისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია შესასრულებელი სამუშაო, ანუ შრომითი საქმიანობა, რომელსაც აქვს როგორც შინაარსობრივი, ისე საქმიანობის განხორციელების პროცესუალური და ტექნოლოგიური მხარე. პირველი პასუხობს კითხვაზე: „რა უნდა გაკეთდეს?“, ხოლო მეორე – „როგორ უნდა გაკეთდეს?“.

სამუშაოსადმი ან სამუშაო ადგილისადმი და მომუშავეისადმი ძირითადი მახასიათებლებისა და მოთხოვნილებების განსაზღვრა ხორციელდება სამუშაოს ანალიზისა და მისი აღწერილობის მსვლელობაში.

სამუშაოს ანალიზი – ესაა სამუშაოს სისტემატური კვლევის პროცესი, რომლის მიზანია მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლებისა და მოცემული სამუშაოს შესრულებისადმი წაყენებული მოთხოვნილებების განსაზღვრა.

სამუშაოს ანალიზს შემდეგი ორი ასპექტი აქვს:

1) *ამოცანაზე ორიენტაციის ანალიზი*, რომელიც გამოიყენება მოვალეობების, პასუხისმგებლობისა და სამუშაოს შესრულების მეთოდების განსაზღვრისათვის;

2) *მომუშავეებზე ორიენტაციის ანალიზი*, რომელიც გამოიყენება სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის საჭირო მომუშავეის ქცევის მახასიათებლების განსაზღვრისათვის.

სამუშაოს ანალიზი აუცილებელია პერსონალის მართვის მრავალი ფუნქციის შესასრულებლად. იგი გამოიყენება შემდეგი მიზნებისათვის:

- 1) სამუშაოს აღწერილობის მოსამზადებლად;
- 2) პიროვნული სპეციფიკაციის შესადგენად, რომელშიც მითითებულია მომუშავეის პიროვნული თვისებები;
- 3) მომუშავეთა შესარჩევად და მათ სამუშაოზე მისაღებად;
- 4) მომუშავეის შრომის შედეგების შესაფასებლად;
- 5) კადრების მოსამზადებლად და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, კადრების მომზადების პროგრამების მომზადებისა და დანერგვის გზით;
- 6) საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივი დაწინაურების დაგეგმვისათვის;
- 7) შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისათვის;
- 8) შრომის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად.

სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი მიმდინარეობს განსაზღვრული თანმიმდევრობით. *პირველი ეტაპი* იძლევა საერთო წარმოდგენას მთელ ორგანიზაციაზე და მასში თითოეული სამუშაო ადგილის განლაგებაზე. ამ ეტაპზე ადგენენ ორგანიზაციის სტრუქტურის სქემებს და მიუთითებენ სამუშაო ადგილებს ან თანამდებობებს შორის კავშირებსა და დამოკიდებულებაზე; *მეორე ეტაპზე* წყდება საკითხი – როგორ და რისთვის გამოიყენება ინფორმაცია სამუშაოს ანალიზის თაობაზე (პერსონალის შესარჩევად, მისი საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად, სწავლებისათვის და ა. შ.); ყველა სამუშაო ადგილის ანალიზი დიდ დანახარჯებს მოითხოვს, ამიტომ საჭიროა, შეირჩეს სამუშაო ადგილების ტიპური ნიმუშები, რომლებიც კონკრეტულად იქნებიან გაანალიზებულნი. სწორედ ესაა *მესამე ეტაპი*; *მეოთხე ეტაპზე* ისეთი მეთოდების დანხარებით, როგორიცაა: გასაუბრება, დაკვირვება და სხვ., აგროვებენ აუცილებელ მონაცემებს. ასეთებია: სამუშაოს მახასიათებლები, მუშაობის მიზანშეწონილი რეჟიმები, მოცემული სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო მომუშავეის აუცილებელი თვისებები და ა. შ.; ამ ეტაპზე მიღებულ ინფორმაციას იყენებენ *მეხუთე ეტაპზე* – სამუშაოს აღწერისას; *მეექვსე ეტაპზე* მუშავდება პიროვნული სპეციფიკაცია, ანუ დგება მოცემული სამუშაოს შემსრულებელი მომუშავეისადმი წაყენებული მოთხოვნების ნაკრები.

სამუშაოს ანალიზის ჩატარებისას მიღებულ უნდა იქნეს ისეთი მონაცემები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, შედგეს სამუშაოს სრულყოფილი აღწერილობა. ამიტომ ანალიზი იწყება სამუშაოთა სრული ჩამონათვალის შედგენით. შემდეგ სამუშაოს თითოეულ სახეს ანაწევრებენ შემადგენელ პროცედურებად და ოპერაციებად. შეისწავლება მათი შესრულების ილეთები და მეთოდები, გამოყენებული მოწყობილობა, აპარატები,

ინსტრუმენტები, შრომის პირობები, მუშათა ურთიერთდამოკიდებულებანი, დგინდება პროფესიონალური მომზადების დონე, მოცემული სამუშაოს სათანადოდ შესასრულებლად მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნები მათ ცოდნასა და უნარზე. ამ მიზნით იყენებენ სპეციალურად დამუშავებულ ე.წ. *საკონტროლო კითხვებს*.

გამოიყენება *სამუშაოს ანალიზის სამი ძირითადი მეთოდი*. ესენია: *დაკვირვება, გასაუბრება, კითხვარები*.

დაკვირვების მეთოდი კარგ შედეგს იძლევა, როცა საქმე გვაქვს ღია სამუშაოსთან და ვიზუალურად ნათლად ჩანს, რას აკეთებს მომუშავე. ასეთია სამუშაოები, რომელთა მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე დაბალია (მაგალითად, ხელითი სამუშაოები). დაკვირვება შეიძლება იყოს სრული და შერჩევითი. შერჩევითი დაკვირვებისას ინფორმაცია გროვდება სრული სამუშაო ციკლის დროის ნებისმიერ ინტერვალში. თითოეული დაკვირვების მიზანია იმ მომენტური სურათის მიღება, რასაც მომუშავე აკეთებს მოცემულ ინტერვალში და მოცემული ოპერაციების შესრულების სიხშირის ფიქსაცია. დაკვირვების მეთოდი მარტივია და ეფექტიანი.

გასაუბრება, უმეტეს შემთხვევაში, გვევლინება „ინდივიდუალური“ ტიპის გასაუბრების სახით. საქმე გვაქვს პირდაპირ დიალოგთან ანალიტიკოსსა და მომუშავეს ან მის ხელმძღვანელს შორის. როცა საქმე გვაქვს იდენტურ სამუშაოთა დიდ რაოდენობასთან, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჯგუფური ინტერვიუ, ანუ გასაუბრება ერთი და იმავე სამუშაოს შემსრულებელ მომუშავეთა ჯგუფთან. გასაუბრების მეთოდის ეფექტიანი გამოყენების ერთ-ერთი პირობაა გასაუბრების წინასწარ კარგად დაგეგმვა. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დასასმელი კითხვების თანმიმდევრობას. *მმართველობითი თანამდებობის მქონე პირებისადმი დასმული კითხვების ბლოკთა თანმიმდევრობას შეიძლება შემდეგი სახე ჰქონდეს:*

- 1) სამუშაოს მიზანი, ამოცანები და სტანდარტები – როგორია ისინი და ვინ ადგენს მათ;
- 2) გეგმები – როგორი გეგმები დგება, რა პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელს დაგეგმვაზე, როგორ ადგენს იგი გეგმას;
- 3) ორგანიზაცია – როგორია ხელმძღვანელის მოქმედებები ორგანიზაციის წარმოებრივი სტრუქტურის ჩამოყალიბებისა და ცვლილებების მიმართულებით;

4) პერსონალი – როგორია ხელმძღვანელის მოვალეობანი პერსონალის თანამდებობებზე დანიშვნისა და სამსახურიდან გათავისუფლებისას, მისი შეფასებისას, დისციპლინის განმტკიცებაზე ზრუნვისას, მომუშავეთა დაწინაურებისა და წახალისებისას, როგორ წყვეტს იგი შიგაწარმოებრივ ურთიერთობებს და როგორ იხილავს საჩივრებს;

5) ოპერაციები – როგორ სამუშაოს ასრულებს პირადად ხელმძღვანელი თავის განყოფილებაში, ყველაზე ხშირად რომელ პრობლემებს წყვეტს იგი, როგორია მისი მდგომარეობა ორგანიზაციაში და როგორია ფინანსური მდგომარეობა;

6) კონტროლი – როგორ აკონტროლებს ხელმძღვანელი თავის ქვედანაყოფს, როგორ ანგარიშებს ღებულობს ან ადგენს იგი, როგორ ფასდება მისი ქვედანაყოფის ეფექტიანობა.

კითხვარები. კითხვარებს დიდი მნიშვნელობა აქვს. მათი უპირატესობა ისაა, რომ ისინი სტრუქტურირებულია და მათი შედგენა იმდაგვარად ხდება, რომ მოიცავს სამუშაო ოპერაციების ერთობლიობა. გასაუბრებაც შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული, მაგრამ მისი ჩატარებისას შეიძლება გადახრებიც შეიძინეს. კითხვარების ერთ-ერთი უპირატესობა ისიცაა, რომ იგი სხვადასხვა სამუშაო ადგილზე მომუშავე დიდი რაოდენობის ადამიანებისაგან ინფორმაციის შეგროვების ეკონომიკური მეთოდია. შედგენილი კითხვარი ხარისხიანად ითვლება, თუ მასში კითხვების უმეტესობა შემდეგი ტიპისაა: რა? ვინ? როგორ? როდის? მოცემული მეთოდით მიღებული ინფორმაციის დამუშავებისას ფართოდ იყენებენ თანამედროვე კომპიუტერულ ტექნიკას.

სამუშაოს აღწერილობა – ესაა კონკრეტული სამუშაოს მონაცემებისა (მოვალეობების, უფლებების, პასუხისმგებლობის) და მისი პარამეტრების ფიქსაცია. სამუშაოს შინაარსი – ესაა შრომითი ფუნქციონირებისა და მომუშავეის მოქმედებების შემადგენლობა და მოცულობა. სწორედ სამუშაოს შინაარსითაა განპირობებული მომუშავეისადმი წაყენებული პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

სამუშაოს პარამეტრებში იგულისხმება მისი მასშტაბი, სირთულე და პასუხისმგებლობა. სამუშაოს აღწერილობას ადგენენ მუშაობის ანალიზის პროცესში შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე.

სამუშაოს აღწერილობა მოიცავს შემდეგ ტიპურ დანაყოფებს:

- 1) სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) დასახელება;
- 2) ვის ექვემდებარება (ემორჩილება) მომუშავე;
- 3) უშუალოდ ვის წინაშე აგებს პასუხს მომუშავე;

4) სამუშაოს ზოგადი მიზანი;

5) საქმიანობისა და ამოცანების ძირითადი მიმართულებანი;

6) მუშაობის პირობები და სამუშაოზე გარემოს ტემპერატურა, განათება, მავნე ზემოქმედებანი და ა. შ.;

7) სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულებანი, ანუ მოცემული სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ყველაზე მნიშვნელოვანი კონტაქტები სხვებთან (როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ);

8) პასუხისმგებლობის მაჩვენებლები (დაქვემდებარებულებზე, მუშაობის შედეგებზე და ა. შ.).

სამუშაოს აღწერილობა გამოიყენება როგორც ორგანიზაციის, ისე თვით მომუშავეის ინტერესებისათვის. *ორგანიზაცია მას იყენებს შემდეგი მიზნებისთვის:* თითოეული შემსრულებლის ამოცანათა განსასაზღვრად; მომუშავეის სპეციფიკაციის შესაქმნელად; ორგანიზაციის სტრუქტურის გადასასინჯად; სამუშაოს კატეგორიის განსასაზღვრად; ოპტიმალური სწავლების, კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციისათვის; შემსრულებლის ვარგისიანობის განსასაზღვრად და, აუცილებლობის შემთხვევაში, მისი სამსახურიდან გასათავისუფლებლად, შრომითი კონფლიქტების შემთხვევაში სასამართლოში არგუმენტაციისათვის.

სამუშაოს აღწერილობა მომუშავეს აძლევს იმის ცოდნას, თუ რას ელიან მისგან და როგორი კრიტერიუმებით შეფასდება მისი საქმიანობა. იგი (სამუშაოს აღწერილობა) მომუშავეს საშუალებას აძლევს, აგრეთვე, მონაწილეობა მიიღოს სამუშაოს სტანდარტების (კრიტერიუმების) განსაზღვრაში და მის შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტაში.

სამუშაოს პარამეტრები განისაზღვრება მისი ანალიზის საფუძველზე. *სამუშაოს მასშტაბი* უშუალოდაა დაკავშირებული შინაარსობრივ მხარესთან. ამ უკანასკნელში იგულისხმება ამოცანების ან ოპერაციების რაოდენობა, რომლებიც უნდა შეასრულოს სამუშაოზე პასუხისმგებელმა მომუშავემ.

მუშაობის სირთულე უმეტესად ხარისხობრივი ხასიათისაა. იგი ასახავს დამოუკიდებლობის ხარისხს გადაწყვეტილებათა მიღებაში და შრომითი პროცესის ფლობის ხარისხს. *სამუშაოს მიხედვით ურთიერთობებში* იგულისხმება პიროვნებათშორისი კავშირების დამყარება სამუშაოს შემსრულებლებს შორის. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, კავშირები სხვა მომუშავეებთან როგორც მოცემული სამუშაოს, ისე ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვა სამუშაოთა თაობაზე.

სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) აღწერილობის შედგენაზე პასუხისმგებელია სამუშაოს შემსრულებელი და მისი უშუალო უფროსი. აქ გამოიყოფა ორი მიდგომა.

პირველი მიდგომისას შემსრულებელი თვითონ ამზადებს თავისი სამუშაოს აღწერილობის პროექტს. შემდეგ იგი განიხილება და უთანხმდება შემსრულებლის უშუალო უფროსს. ამის შემდეგ კი, უფრო ფართო ამოცანებთან შეთანხმების უზრუნველყოფის მიზნით, პროექტს იხილავს და ამტკიცებს მართვის მომდევნო დონის უფროსი.

მეორე მიდგომისას შემსრულებელს არ შეუძლია შეადგინოს სამუშაოს აღწერილობის პროექტი დახმარების გარეშე. ამ შემთხვევაში პროექტს ერთობლივად ადგენენ შემსრულებელი და მისი უშუალო უფროსი. შემდეგ იგი განიხილება და მტკიცდება მართვის მომდევნო დონის რგოლის ხელმძღვანელის მიერ.

„შრომითი მოქმედებანი“ ან „შრომითი პროცესი“ ფაქტობრივად არის „სამუშაო“, ამიტომ სამუშაოს ანალიზისა და აღწერილობის შესახებ ყველა ზემოაღნიშნული მსჯელობა მთლიანად ეხება სამუშაო ადგილს. იმის გამო, რომ მოსამსახურეთა კატეგორიისათვის სამუშაო ადგილი განიხილება თანამდებობასთან შეუღლებულად, თანამდებობის ანალიზი და აღწერილობა ტარდება ზემოთ განხილულის ანალოგიურად.

სამუშაო ადგილის აღწერილობა სამუშაო ადგილზე მუშაობის მოთხოვნებზე, დატვირთვასა და შინაარსზე ყოველმხრივი ინფორმაციაა. იგი გამოიყენება პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების, სამუშაო ადგილებისა და მომუშავეთა ატესტაციისას. სამუშაო ადგილების აღწერილობა მოიცავს შემდეგ ტიპურ განყოფილებებს: სამუშაო ადგილის დასახელება; სამუშაო ადგილის საკლასიფიკაციო ჯგუფი; მომუშავეთა რაოდენობა სამუშაო ადგილზე; მათი მმართველობის ორგანოების დახასიათება; მმართველობითი ორგანოსადმი დაქვემდებარება; სამუშაო ადგილზე თანამშრომელთა დაკავების სქემა (ძირითადი შრომითი ფუნქციები); სამუშაო ადგილის ტექნიკური დახასიათებანი (შრომის შინაარსი, საშუალებები და ორგანიზაცია); მომუშავეის კვალიფიკაციისადმი წაყენებული მოთხოვნები (განათლების დონე, პროფესიონალური სწავლება, პროფესიონალური გამოცდილება); ფიზიკური ხასიათის მოთხოვნილებანი (კუნთობრივი დატვირთვა, მხედველობა, სმენა და სხვ.); ფსიქიკური ხასიათის მოთხოვნები (სამუშაოს მონოტონურობა, რეგულირების შესაძლებლობა და სხვ.).

11.2. აპრონალის შრომის შედეგების შეფასება

შრომის შედეგების შეფასება პერსონალის მართვის 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 ადვილად *მუშების*, განსაკუთრებით *მენარდე მუშების* კატეგორიისათვის, რამდენადაც მათი შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგები გამოიხატება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით და ხარისხით. აღნიშნული შედეგების დაგეგმილ დავალებასთან შედარებით 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 მაჩვენებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც (მაგალითად, გასაღების აგენტთა ვიზიტების რაოდენობას და სხვ.) და მის შედეგებსაც (მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებს).

შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორცაა *შეფასების კრიტერიუმი*, ანუ თავისებური ზღურბლი, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მაჩვენებელი 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, პერსონალის მოტივირება და ა. შ.).

სპეციალისტთა შრომის შედეგები განისაზღვრება მათზე გაპროცენებული 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, შრომის სირთულე, შრომის ხარისხი და სხვ. პირდაპირი მაჩვენებლებისაგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავეის საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამებიან თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ“ წარმოდგენებს.

შედეგიანობის ფაქტორების შესაფასებლად ყველაზე ხშირად იყენებენ *ქსელურ მეთოდს*.

შრომის შედეგების შეფასების პროცედურა ეფექტიანი ხდება შემდეგი პირობების დაცვის შემთხვევაში: ა) თითოეული თანამდებობისათვის (სამუშაო ადგილისათვის) შრომის შედეგების მკაფიო „სტანდარტებისა“ და მისი შეფასების კრიტერიუმების დადგენისას; ბ) შრომის შედეგების შეფასების ჩატარების პროცედურის დამუშავებისას (როდის და ვინ ატარებს შეფასებას); გ) მომუშავეის შრომის შედეგების შესახებ შემფასებლისთვის სრული და საკმარისი ინფორმაციის გადაცემისას; დ) შეფასების შედეგების მომუშავესთან ერთად განხილვისას; ე) შეფასების შედეგების შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებისას და შეფასების დოკუმენტურად გაფორმებისას.

მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების, ინჟინრების და საკანცელარიო მუშაკთა შრომის შედეგიანობის შეფასება მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით.

11.3. აპერსონალის მართვის ქვედანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების შეფასება

ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასება. ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასება – ესაა სისტემატური, მკაფიოდ ორგანიზებული 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 მოიცვას ორგანიზაციის ეკონომიკური განვითარების შედეგები და მმართველობითი პერსონალის მუშაობის სოციალური ეფექტიანობა. *საკრიტიკერიუმო 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 გათანაბრდება ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვიდან მიღებული კრებსითი 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 მომუშავეს (ქვედანაყოფის, ორგანიზაციის) შრომის პროცესის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაობის ხარისხობრივ 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: პერსონალის დენადობა, შრომითი დისციპლინის მდგომარეობა, მომუშავეთა სზვადასზვა კატეგორიის თანაფარდობა, მუშაობის საიმედოობა, პერსონალის დატვირთვის თანაბარ ზომიერება, კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და სხვ.

პერსონალის მართვის ქვედანაყოფთა საქმიანობის შეფასება. პერსონალის მართვის სამსახურთა საქმიანობის ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელთა რაოდენობრივი შეფასება გულისხმობს ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციისთვის საჭირო დანახარჯების აუცილებელ განსაზღვრას. ამასთან, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს პერსონალზე ორგანიზაციის არა საერთო დანახარჯები, არამედ დანახარჯები თვით საკადრო სამსახურის შენახვაზე და მისი მართვის ფუნქციის რეალიზაციაზე.

პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობის დამახასიათებელი ერთ-ერთი მაჩვენებელია *ერთ მომუშავეზე გაანგარიშებით საკადრო დონისძიებებზე საშუალო დანახარჯები*.

პერსონალის მართვის 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 მომუშავეს ნორმატიული წლიური სამუშაო დროის ფონდიდან გამომდინარე.

ზარისხობრივად 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, როგორიცაა: საერთო დაკმაყოფილებულობა, ორგანიზაციის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, შრომის ორგანიზაცია, შრომის მწარმოებლურობა, შრომის ანაზღაურებით დაკმაყოფილებულობა და ა. შ.

პერსონალის მართვის სამსახურთა საქმიანობის ძირითადი ირიბი (არაპირდაპირი) მაჩვენებელია კადრების დენადობის მაჩვენებელი. დენადობა კადრების მოძრაობის ყველაზე უფრო გავრცელებული ორგანიზაციული ფორმაა. პრაქტიკაში დენადობას აკუთვნებენ 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 პერსონალის მართვის 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 დანახარავები ახალი პროფესიის ათვისებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ა. შ.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, კადრების დენადობას არ შეიძლება ცალმხრივად მივუღებთ. 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 წინააღმდეგობის, ცნობების, ანგარიშების და ა. შ.) გაფორმების დადგენილი წესის დარღვევათა შემთხვევების რაოდენობა;

4) ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების თანამდებობებზე დასაწინაურებელი სრულფასოვანი რეზერვის უზრუნველყოფის ხარისხი;

5) დადგენილი ანგარიშების 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 მოთხოვნილების ფორმირების პროგრამის რეალიზაციის ხარისხი;

9) ორგანიზაციის ქვედანაყოფების საკადრო სამსახურთან თანამშრომლობის ხარისხი;

10) საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მიმართულებით წინადადებათა ეფექტიანობა.

10.4. ორგანიზაციის აპრონალზე დანახარჯების შეფასება

ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯები პერსონალის მოზიდვასთან, შრომის ანაზღაურებასთან, სტიმულირებასთან, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ორგანიზაციასთან და მათი შრომის პირობების გაჯანსაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ინტეგრალური მაჩვენებელია.

თანამედროვე მართვა პერსონალზე დანახარჯებს განიხილავს არა მხოლოდ როგორც მიმდინარე დანახარჯებს, არამედ პერსონალის 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 სტატიისტიკოსთა საერთაშორისო კონფერენციის რეკომენდაციების შესაბამისად, პერსონალზე დანახარჯები (შრომის ღირებულება) მოიცავს: მწარმოებლური შრომის ანაზღაურებას, განუხორციელებელი ანაზღაურებული დროის გადახდებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს (გადახრებს), პრემიებს, კვების ღირებულებას, სხვა გადახდებს ნატურალური ფორმით. დამქირავებლის მიერ გადახდილი მომუშავეებზე გაცემული საცხოვრებლის ღირებულებას, დამქირავებელთა დანახარჯებს სოციალურ უზრუნველყოფაზე, დანახარჯებს მომუშავეთა პროფესიონალურ სწავლებაზე და კულტურულ-საყოფაცხოვრებო ხასიათის ღონისძიებებზე, მომუშავეთა ტრანსპორტირებაზე, სამუშაო ტანსაცმლის შეძენაზე, ჯანმრთელობის დაცვის ღონისძიებებზე, ხელფასზე გადასახადის გადახდაზე.

პერსონალზე დანახარჯების ნაწილი (მუშაობისა და მომსახურების) მიეკუთვნება პროდუქციის თვითღირებულებას, ხოლო ნაწილი ხორციელდება მოგების ხარჯზე.

პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება პერსონალზე შემდეგი სახის დანახარჯები:

1) ძირითად წარმოებრივ პერსონალზე 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 მავნე 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 ტრავმებისგან გამოწვეული შრომისუნარიანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული გადახდები;

9) ორგანიზაციის რეორგანიზაციასთან ან მომუშავეთა რაოდენობის შემცირებასთან დაკავშირებით გათვალისწინებული მუშაკებისთვის გაცემული ფულადი სახსრები.

პერსონალზე დანახარჯები შეიძლება გაანგარიშდეს სიმძლავრის ერთეულზე და პროდუქციის, სამუშაოების ან მომსახურების მატებაზე, ე. ი. *პერსონალზე ხვედრითი დანახარჯების სახით*. სწორედ აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება მოქმედი ორგანიზაციების განვითარების გეგმების დაპუშავებისა და ახლების დაპროექტებისას, აგრეთვე, მართვის სისტემების ეფექტიანობის ანალიზისას. პერსონალზე ხვედრითი დანახარჯებით იზომება მოქმედი ორგანიზაციების ფინანსური რესურსების მოთხოვნილება კადრებით უზრუნველყოფაზე.

პერსონალზე საერთო და ხვედრით დანახარჯებთან ერთად, პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიზნით, *გამოითვლება*, აგრეთვე, *სხვა მაჩვენებლები*. ესენია:

1) რეალიზაციის მოცულობაში პერსონალზე დანახარჯების წილი. იგი გამოითვლება პერსონალზე მთლიანი დანახარჯების გაყოფით მოცემულ პერიოდში რეალიზაციის მოცულობაზე;

2) დანახარჯები ერთ მომუშავეზე;

3) დანახარჯები ერთ მწარმოებლურ საათზე.

პერსონალზე დანახარჯების შეფასება, ორგანიზაციისათვის მისი ფასეულობის თვალსაზრისით, *ხდება დანახარჯების ორი გჯგუფის მიხედვით: საწყისი და აღდგენითი*. საწყისი დანახარჯები (შემენასთან დაკავშირებული დანახარჯები) მოიცავს დანახარჯებს მომუშავეთა მოძიებაზე, დაქირავებაზე და საწყის სწავლებაზე.

შერჩევასა და დაქირავებაზე დანახარჯებში იგულისხმება დანახარჯები, რომლებიც გაწეულია ორგანიზაციაში მიღებული მომუშავის მოძიებასა და შერჩევასთან, მისთვის საშუაო ადგილის მიცემასთან, მომზადებასთან, საშუაოს

დაწყებასთან დაკავშირებულ პროცედურებთან. პრაქტიკაში ახალმიღებულთა 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 პერსონალზე დანახარჯებს გამსხვილებულად 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 ღებებზე და ა. შ.

ორგანიზაციებში პერსონალზე დანახარჯების ანალიზური გაანგარიშებანი დაიყვანება იმ დანახარჯების აღრიცხვამდე, რომლებიც ჩართულია პროდუქციის (სამუშაოთა, მომსახურების) თვითღირებულებაში და რომელთა დაფინანსება ხდება სხვადასხვა წყაროდან. ამასთან, დაფინანსების წყაროების არჩევას დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისათვის. პერსონალზე დანახარჯების თვითღირებულებაში ჩართვა თავისებური გარანტიაა მათი დაბრუნებისა პროდუქციის რეალიზაციის შემდეგ. პერსონალზე ხარჯების მოგებიდან დაფინანსება, როგორც წესი, გათვლილია არა მიმდინარე ამოცანების გადაჭრაზე, არამედ პერსპექტივაზე. მაგალითად, მოგების ხარჯზე მომუშავეთა მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების დაფინანსება საშუალებას იძლევა, მომავალში გაიზარდოს ორგანიზაციის შემოსავალი, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სამუშაო ძალის გამოყენების კვალობაზე.

ორგანიზაციებში პერსონალზე 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 წარმოდგენილია კვლავწარმოება. რაც შეეხება პერსონალზე დამატებით დანახარჯებს, სათანადო საშუალებების არსებობისას მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების განვითარებისთვის. მის გონივრული გამოყენებით დამჭირავებელი არეგულირებს მომუშავეთა ქცევას რომლის საბოლოო მიზანია როგორც წარმოების განვითარება, ისე მომუშავეთ შრომისა და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალზე დანახარჯების გადანაწილებას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით. მასთანაა დაკავშირებულ კადრებისათვის პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილების შესაძლებლობა:

პერსონალზე ორგანიზაციის მთელი დანახარჯები რეგულირდებ შემდეგ ღონისძიებათა საშუალებით:

- 1) პერსონალის რაოდენობის რეგულირება. მომუშავეთა რაოდენობი შეზღუდვა; სამუშაოზე მიღების შეწყვეტა; პერსონალის შემცირება;
- 2) ფულადი გაცემების რეგულირება: ტარიფების ზემოთ გაცემების გაყინვა, სოციალური უზრუნველყოფის შიგა ფონდების კორექტირება;
- 3) საერთო დანახარჯებისა და მათი შემცირების გზების ანალიზი;
- 4) ეფექტიანობის ამაღლება და დანახარჯებისა და შედეგების თანაზომადობა: პერსონალის ნაკლები რაოდენობით იგივე შედეგები პერსონალის იმავე რაოდენობით უკეთესი შედეგები.

11.5. პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება

პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფი ორგანიზაციული პროექტების დამუშავება და დანერგვა მოითხოვს გარკვეულ ინვესტიციებს. ამიტომ მოცემული პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობი შეფასებისას საჭიროა საინვესტიციო პროექტების ეკონომიკურ ეფექტიანობის გაანგარიშების მეთოდის გამოყენება. *არსებობს ასეთ პროექტების ეფექტიანობის სამი სახე:*

1) *კომერციული (საფინანსო) ეფექტიანობა*. იგი ითვალისწინებს პროექტის რეალიზაციის ფინანსურ შედეგებს;

2) *საბიუჯეტო ეფექტიანობა*, რომელიც ითვალისწინებს პროექტის რეალიზაციის ფინანსურ შედეგებს ცენტრალური, რეგიონული და ადგილობრივი ბიუჯეტებისათვის;

3) *სახალხომეურნეობრივი ეკონომიკური ეფექტიანობა*. იგი ითვალისწინებს არა მარტო იმ დანახარჯებსა და შედეგებს, რომლებიც დაკავშირებულია პროექტის განმხორციელებელთა ფინანსურ ინტერესებთან, არამედ მის შედეგებს ქალაქის, რეგიონისა და მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

პროექტის კომერციული ეფექტიანობა გაიანგარიშება მისი (პროექტის) რეალიზაციიდან მიღებული შედეგისა და მასზე გაწეული ფინანსური დანახარჯების თანაფარდობით. კომერციული ეფექტიანობა შეიძლება გაანგარიშებულ იქნეს როგორც მთელი პროექტის (მთლიანობაში), ისე მისი ცალკეული მონაწილის მიმართ, მათი წვლილის გათვალისწინებით. მოცემულ შემთხვევაში ეფექტის როლში გამოდის რეალური ფულის ნაკადი.

საქმიანობის თითოეული სახისას წარმოიშობა ფულადი სახსრების მოდინება და გადინება, რეალური ფულის ნაკადის სიდიდე გაიანგარიშება ფორმულით:

$$F_k = M_k - U_k,$$

სადაც F_k რეალური ფულის ნაკადის სიდიდეა;

M_k – ფულადი სახსრების მოდინება;

U_k – ფულადი სახსრების უკუდინება;

i – საქმიანობის სახის ნომერი (1, 2, 3...).

საბიუჯეტო ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებელია საბიუჯეტო ეფექტი. იგი თითოეული პროექტის მიმართ გაიანგარიშება ფორმულით:

$$E_k = S_k - B_k,$$

სადაც E_k საბიუჯეტო ეფექტია;

S_k – ბიუჯეტის ინტეგრალური შემოსავალი;

B_k – ბიუჯეტის ინტეგრალური გასავალი.

სახალხომეურნეობრივი ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი ასახავს პროექტის ეფექტიანობას მთელი ეროვნული მეურნეობის მასშტაბით.

მთელი ეკონომიკის მასშტაბით ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშებისას პროექტის შედეგების შემაღგენლობაში (ლირებულებით მაჩვენებლებში) შეტანილია:

- 1) საბოლოო წარმოებრივი შედეგები;
- 2) სოციალური და ეკონომიკური შედეგები (პროექტის გაელენა მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე, რეგიონში სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა და სხვ.);
- 3) პირდაპირი საფინანსო შედეგები;
- 4) საზღვარგარეთის ქვეყნების, ბანკებისა და ფირმების კრედიტები და სესხები, შემოსავლები საიმპორტო ბაჟიდან და ა. შ.

გასათვალისწინებელია, აგრეთვე, პროექტის განხორციელებით განპირობებული ისეთი არაპირდაპირი (ირიბი) საფინანსო შედეგები, როგორცაა: ორგანიზაციებისა და მოქალაქეთა შემოსავლებში ცვლილებები, წარმოებრივ სიმძლავრეთა კონსერვაციასთან ან ლიკვიდაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები, მოსალოდნელი ავარიებითა და სხვა საგანგებო სიტუაციებით გამოწვეული ბუნებრივი რესურსებისა და ქონების დანაკარგები და სხვ.

პროექტთა განხორციელების სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სხვა შედეგები, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ლირებულებით შეფასებას, განიხილება როგორც *სახალხომეურნეობრივი ეფექტიანობის დამატებითი მაჩვენებლები*. ისინი მხედველობაში მიიღებიან პროექტთა რეალიზაციის ან სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება. პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებისას *იყენებენ შემდეგ განმარტვადებელ მაჩვენებლებს*:

1. წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (წდშ), ანუ ინტეგრირებული ეკონომიკური ეფექტი (ეინტ). იგი გაიანგარიშება პროექტის დანერგვით მიღებულ ინტეგრალურ ეკონომიკურ შედეგსა და ინტეგრალურ დანახარჯებს შორის სხვაობით. ეკონომიკური ეფექტის სიდიდეს ანგარიშობენ ფორმულით:

$$E_{\text{ინტ}} = \text{წდშ} = \text{შ}_{\text{ს}} - \text{დ}_{\text{ს}}$$

სადაც $E_{\text{ინტ}}$ ინტეგრალური ეკონომიკური ეფექტია;

წლმ — წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი;

შ_ა — საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული ღონისძიებების ეკონომიკური შედეგები;

ღ_ა — საანგარიშო პერიოდში ღონისძიებათა განხორციელებაზე გაწეული დანახარჯები.

იმ შემთხვევაში, როცა წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი დადებითი სიდიდეა, პროექტი ეკონომიკურად მიზანშეწონილია და შესაძლებელია საკითხის განხილვა მისი მიღების თაობაზე. ცხადია, რაც უფრო დიდია წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი, მით უფრო ეფექტიანია პროექტი.

2. *შემოსავლიანობის ინდექსი (I_ა)*. იგი გაიანგარიშება პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული დაყვანილი შემოსავლების გაყოფით კაპიტალდაბანდებათა სიდიდეზე.

3. *შემოსავლიანობის შივა ნორმა (შშნ)*. მასში იგულისხმება დისკონტის ის ნორმა, რომლის დროსაც დაყვანილ ეკონომიკურ ეფექტთა სიდიდე კაპიტალდაბანდებათა ტოლია.

4. *გამოსყიდვის ვადა (T_გ)*. მასში იგულისხმება პროექტის განხორციელების დაწყებიდან მინიმალური დროის ინტერვალი, რომლის შემდეგ ინტეგრალური ეკონომიკური ეფექტი ხდება დადებითი და შემდგომშიც რჩება დადებითად.

5. *ინვესტიციების რენტაბელობა*. იგი გაიანგარიშება პროექტის განხორციელებიდან მიღებული მოგების შეფარდებით (პროექტის) განხორციელებაზე გაწეულ დანახარჯებთან.

პერსონალის მართვის სრულყოფის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების სოციალური ეფექტიანობის შეფასება. პერსონალის მართვის სრულყოფის სისტემისა და ტექნოლოგიის პროექტების სოციალური ეფექტიანობა ვლინდება ორგანიზაციაში (რეგიონში, ქვეყანაში) სოციალური თვალსაზრისით პოზიტიურ მიღწევებსა და უარყოფით მოვლენათა აცილებაში.

პოზიტიურ მიღწევებად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი ცვლილებები:

1) პერსონალისათვის ღირსეული ცხოვრების დონის უზრუნველყოფა (შრომის კეთილსასურველი პირობები, ღირსეული ხელფასი, აუცილებელი სოციალური მომსახურება);

2) მომუშავეთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობათა რეალიზაცია და განვითარება;

3) თავისუფლებისა და დამოუკიდებლობის განსაზღვრული ხარისხი (გადაწყვეტილების მიღების, დავალებათა შესრულების გაანგარიშების მეთოდისა და მუშაობის გრაფიკის განსაზღვრის და ა. შ.);

4) კეთილსასურველი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი (კომუნიკაციების, ინფორმირების, ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან ცივილიზებულ ურთიერთობათა შესაძლებლობის და სხვ.);

უარყოფით მოვლენებს, რომელთა აცილება შეიძლება, მიეკუთვნება:

1) შრომის არაკეთილსასურველი პირობებით გამოწვეული პერსონალის ჯანმრთელობისათვის ზიანის მიყენება (პროფესიული დაავადებანი, სამუშაოზე უბედური შემთხვევები და სხვ.);

2) პიროვნებისადმი მიყენებული ზიანი (ინტელექტუალური და ფიზიკური გადატვირთვა ან ნაკლებად დატვირთვა, სტრესული სიტუაციები და სხვ.).

ცხადია, პერსონალის მართვის სრულყოფის სისტემისა და ტექნოლოგიის პროექტების ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტიანობას შორის მჭიდრო კავშირია. უფრო მეტიც, ისინი ხშირად ერთმანეთს განაპირობებენ.

ხშირ შემთხვევაში ზემოაღნიშნული პროექტების სოციალური შედეგები ექვემდებარებიან ღირებულებით შეფასებას. ასეთი შემთხვევებია: პერსონალის შრომითი პოტენციალის უფრო სრული რეალიზაციის შედეგად პროდუქციის გამოშვების გაზრდა და მისი ხარისხის გაუმჯობესება, შრომის დაკმაყოფილებულობის ზრდით კადრების შემცირებიდან ზარალის კლება და სხვ.

11.6. პერსონალის აუდიტი

პერსონალის აუდიტში იგულისხმება ორგანიზაციის საკადრო (პერსონალის) პოტენციალის საკონსულტაციო მხარდაჭერის, ანალიზური შეფასებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის სისტემა. იგი, საფინანსო-სამეურნეო აუდიტთან ერთად, საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს: ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის შესაბამისობა მის მიზნებთან და განვითარების სტრატეგიასთან; პერსონალის საქმიანობისა და ორგანიზაციის მართვის 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.

პერსონალის აუდიტის მთავარი და გლობალური მიზანია პერსონალის, როგორც ორგანიზაციის მომგებიანობის უზრუნველყოფელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორის, საქმიანობის ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

პრაქტიკაში პერსონალის აუდიტი – ესაა შრომით ურთიერთობებში წარმოშობილი ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტის უზრუნველყოფელი მართვის ინსტრუმენტი.

პერსონალის აუდიტი ხორციელდება ნებისმიერი აუდიტორული შემოწმებისათვის დამახასიათებელი პრინციპების საფუძველზე. ესენია: *პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, საიმედოობა, პატიოსნება და ობიექტურობა, შესაბამისობა საერთაშორისო სამართალთან.*

პერსონალის აუდიტის ობიექტია: ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი, მისი წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა მხარე, პერსონალის მართვის პრინციპები და მეთოდები. *პერსონალის აუდიტორული შემოწმება ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:*

1) ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და მის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მახასიათებელთა შეფასება;

2) საკადრო პროცესებისა და მართვის 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) პერსონალის საგანმანათლებლო და პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო დონის, მისი მომზადებულობის ხარისხის წარმოებრივი საქმიანობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასებას;

4) ტექნოლოგიისა და თანამდებობათა კლასიფიკატორის მოთხოვნებთან საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურის შესაბამისობის ანალიზს;

5) საბუშარო დროის გამოყენების მონაცემთა შემოწმებასა და ანალიზს;
6) კადრების დენადობისა და შრომის დისციპლინის მდგომარეობის შეფასებას;

7) არაკვალიფიციცირებული, მცირედკვალიფიციცირებული და მძიმე ხელითი შრომით დასაქმებულ მომუშავეთა განსაზღვრას;

8) შრომითი საქმიანობის სოციალური ასპექტების (შრომის მოტივაციის, პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო ზრდის, ოჯახური მდგომარეობის, საცხოვრებელი ბინით დაკმაყოფილებულობის და სხვ.) კვლევას;

9) სანიტარულ-ჰიგიენური, წარმოებრივი და საყოფაცხოვრებო პირობების (საბუშარო ადგილების მდგომარეობის, საზოგადოებრივი კვებისა და სხვ.) ღონის შესახებ მონაცემების შეკრებასა და ანალიზს;

10) ორგანიზაციის პერსონალის მმართველობითი, ინოვაციური პოტენციალისა და მისი სწავლისადმი უნარის დიაგნოსტიკას.

აუდიტორული შემოწმების პროცესში რეკომენდაციების შემუშავებისა და დასაბუთებისათვის საჭიროა, შესწავლილ იქნეს არა მარტო პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები, არამედ პერსონალის მართვის ფუნქციების მთელი სპექტრი.

აუდიტის ჩატარებასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებაში დიდ როლს ასრულებს *პერსონალის 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.

პერსონალის აუდიტის ჩატარებისთვის ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია: შრომის მართვის სფეროსა და შრომით ურთიერთობებში კანონები და ინსტრუქციები, ორგანიზაციის შრომითი მაჩვენებლები, მომუშავეთა ანკეტირებისა და მათთან ინტერვიუების შედეგები და სხვ.

პერსონალის აუდიტისას გამოყენებულ მეთოდებს პირობითად ყოფენ შემდეგ სამ ჯგუფად:

1) *ორგანიზაციულ-ანალიტიკური*. იგი გულისხმობს დოკუმენტაციისა და ანგარიშგების შემოწმებას, ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის საქმიანობის შედეგიანობის შესახებ შრომით მაჩვენებელთა ანალიზს. ამასთან, შრომითი მაჩვენებლებიდან იღებენ მხოლოდ მათ, რომლებიც ყველაზე უკეთ ახსიათებენ ორგანიზაციის მუშაობის ფექტიანობას. ასეთებია: საბუშარო ძალისა და საბუშარო 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 დაავადებათა, წარმოებრივი ტრავმატიზმისა და კადრების ღენადობის ღონეები და ა. შ.;

2) **სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.** მასში იგულისხმება დამოუკიდებელი სოციოლოგიური გამოკითხვების ჩატარება, ანკეტირება, ინდივიდუალური და კოლექტიური საუბრები, სხვადასხვა ღონისა და კატეგორიის მომუშავეებთან ინტერვიუების ჩატარება. მეთოდთა მოცემული ჯგუფი შედარებით უკეთეს შედეგს იძლევა პერსონალის მართვის ისეთ მახასიათებელთა შეფასებისას, როგორცაა: შრომით დაკმაყოფილებულობა, მუშაობისადმი დამოკიდებულება, 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; პერსონალის მართვის სამსახურთა ფუნქციონირების ეფექტიანობა; თვით პერსონალის აუდიტის ეფექტიანობა.

პერსონალის 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 განზოგადებისა და წარდგენის, დასკვნებისა და რეკომენდაციების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე ტარდება შემდეგი სამუშაოები: აუდიტორული შემოწმების ჩატარების იდეის ფორმირება; მისი მიზნების განსაზღვრა; შემოწმებისათვის ორგანიზაციის პერსონალის შერჩევა და მისი სწავლება

საჭიროების შემთხვევაში; შიგასაფირომ 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 ანგარიშების შემოწმება, პერსონალის მონიტორინგი, დაკვირვება, გამოკითხვა, ანკეტირება, თანამშრომლებთან საუბრები, სტატისტიკურ მონაცემთა წინასწარი დამუშავება, საბუღალტრო და სხვა ინფორმაციის გაერთმინებულთანება.

ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპზე შემოწმების პროცესში ხდება შეგროვილი ინფორმაციის დამუშავება და ფორმირება ცხრილების, სქემების, დიაგრამების, გრაფიკებისა და სხვათა სახით. ამ ეტაპზე, წინასწარ დამუშავებული ალგორითმის შესაბამისად, ხდება პერსონალის 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 პერსონალის მართვის სრულყოფის სხვადასხვა საკითხი, მათ შორის ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესახებ. ამავე ეტაპზე ხდება პერსონალის აუდიტის შემადგენლობის შეფასება. მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება იმ ღონისძიებათა სოციალურ-ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ეფექტიანობა, რომლებიც დაისახება ჩატარებული აუდიტორული შემოწმების შედეგებიდან გამომდინარე.

ტირმიონები და ცნებები

აუდიტი	საკადრო პოტენციალი
აუდიტორი	სამუშაო ადგილის
პერსონალზე დანახარჯები (შრომის ღირებულება)	აღწერილობა
პერსონალის მონიტორინგი	სოციალური ეფექტიანობა
პერსონალის (შრომის)	შრომის სირთულე
აუდიტი	შრომის ხარისხი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა იგულისხმება სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზში? ჩამოთვალეთ მისი ასპექტები და მიზნები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზის ეტაპები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზის მეთოდები.
4. ახსენით სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) არსი და დაახასიათეთ იგი.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) აღწერილობის მიდგომები.
6. დაახასიათეთ მუშების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
7. დაახასიათეთ ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
8. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
9. დაახასიათეთ ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯების შეფასების მეთოდიკა.
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის სახეები.

11. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების მეთოდთა.
12. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის პროექტების სოციალური ეფექტიანობის შეფასების მეთოდთა.
13. ახსენით პერსონალის (შრომის) აუდიტის არსი. ჩამოთვალეთ მისი მიზნები.
14. დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდთა.
15. ახსენით პერსონალის მონიტორინგის არსი.
16. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტისას გამოყენებული მეთოდები.
17. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტის ტიპები და ეტაპები.

თავი 12. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

12.1. ლიდერობა და მისი ბუნება

„ლიდერი“ ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს „ხელმძღვანელს“, „მეთაურს“, „ბელადს“, „წამყვანს“. ლიდერობა ეფექტიანი 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, ესაა ხელმძღვანელო თანამდებობა;

3. ხელმძღვანელობა – ესაა სხვა ადამიანებზე 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). ზშირად 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 ორგანიზაციულს, უნდა ეყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტს ან ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარებას. დიქტატორი, რომელიც ძალით იმორჩილებს ჯგუფს, არაა ლიდერი. მაგალითად, ციხის ზედამხედველი. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე ზოგიერთი მეცნიერი არ გამორიცხავს ლიდერისათვის ავტორიტეტის შეხამებას იძულებასთან;

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 ზემოაღნიშნული განმარტებიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ლიდერი – ესაა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია დააარწმუნოს 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 მომართოს 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 ლიდერი, შოუ-ბიზნესის ვარსკვლავები, ზოგიერთი პოლიტიკოსი და მხედართმთავარი და ა. შ. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტკიცე ხასიათი, რადგან მათ მკაფიო წარმოდგენა აქვთ იმ იდეაზე, რომლისკენაც ისინი მიისწრაფვიან.

ტრადიციული ავტორიტეტი. ავტორიტეტის მეორე მნიშვნელოვანი წყაროა ტრადიცია. იგი ვერდნობა ჩვეულებებისა და ქცევის განსაზღვრული ფორმების პატივისცემას. ზოგჯერ ტრადიციული ავტორიტეტი ხელს უშლის ზრდასა და სიახლეთა დანერგვას. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ ტრადიციებზე 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 დამსახურებათა 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 კონტრაქტებზე, ხოლო არაფორმალურად მესაკუთრებთან 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.

ლიდერი სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი რგოლია. ადამიანთა ერთობის წარმოშობისთანავე მის სტრუქტურაში იბადება საკუთარი ლიდერი. ჯგუფების ფუნქციების გაზრდისა და მისი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად ყალიბდება *ლიდერთა იერარქია*. მოქმედებას იწყებენ „*ფორმალური*“ და *არაფორმალური*“ ლიდერები. პირველი ტიპის ლიდერები ადამიანებზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ ზემდგომი ინსტანციებიდან, ან მათი თანამდებობაზე არჩევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. მეორე ტიპის ლიდერობის საფუძველია მისი (ლიდერის) ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება. ნამდვილი

ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს, დარაზმოს ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად. სწორედ ასეთები პოულობენ საყოველთაო აღიარებას. *ადამიანები ცალკეულ პიროვნებებს ლიდერებად აღიარებენ შემდეგი მოდელის მიხედვით:*

1) „ერთი ჩვენგან“. მოცემულ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ლიდერის ცხოვრების წესი სოციალური ჯგუფის ნებისმიერი წევრის ცხოვრების წესის იდენტურია. ლიდერს, ისე როგორც ყველას, უხარია, განიცდის, ბრაზობს; ცხოვრებას მისთვის მოაქვს სასიამოვნოც და საწყენიც;

2) „უკეთესი ჩვენგან“. მოცემულ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ლიდერი სამაგალითოა მთელი ჯგუფისათვის, როგორც ადამიანი და როგორც პროფესიონალი. აქედან გამომდინარე, ლიდერის ქცევა (მოქმედება) სხვებისთვის მიბაძვის საგანი ხდება;

3) „პატიოსნების განსახიერება“. ითვლება, რომ ლიდერი მორალის ზოგადსაკაცობრიო ნორმების მატარებელია. ლიდერი აფასებს ჯგუფის სოციალურ ფასეულობას და მზადაა, დაიცვას იგი;

4) „ჩვენი მოლოდინის გამართლება“. ადამიანები დარწმუნებულები არიან თავიანთი ლიდერის ქცევით მოქმედებათა მუდმივობაში, მიუხედავად მდგომარეობის ცვლილებისა. მათ სურთ, რომ ლიდერი ყოველთვის ერთგული იყოს თავისი სიტყვისა, არ დაუშვას გადახრა ჯგუფის მიერ მოწონებული ქცევის კურსიდან.

ადამიანებს სურთ, თავიანთი ლიდერი იყოს არა მარტო 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, მჭევრმეტყველება;

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;
 - გ) თავმდაბლობა ყოფაცხოვრებაში:
- ა) გამდიდრებისადმი მისწრაფების უქონლობა;
 - ბ) რაციონალიზმი საქმისადმი მიმართებაში;
 - გ) თავმდაბლობა თვითმომსახურებისადმი;
- 7) ერუდირებულობა:
- ა) მეცნიერებისა და ტექნიკის სხვადასხვა სფეროში ცოდნის სიფართოვე და სიღრმე;
 - ბ) ფილოსოფიის, პოლიტოლოგიისა და ისტორიის კარგი ცოდნა;
 - გ) ცოდნა ადამიანთმცოდნეობის სფეროში.

ლიდერის მუშაობა. ლიდერის ძირითადი სამუშაოა ჯგუფის ეფექტიანი მართვა. ჯგუფი კი შედგება ცალკეული ადამიანებისაგან, ამიტომ ჯგუფის ეფექტიანი მართვა მოითხოვს მისი თითოეული წევრის მართვის ცოდნას. აქედან გამომდინარე, *მენეჯერის, როგორც ლიდერის, მუშაობა უნდა წარიმართოს შემდეგი სამი მიმართულებით:*

1) *ამოცანის მოთხოვნები* – ძირითადი ამოცანის შესრულების უზრუნველყოფა;

2) *ჯგუფის მოთხოვნები* – ჯგუფური მუშაობის წინა პლანზე წამოწევით (წახალისებით) ამოცანის ეფექტიანად შესრულებაზე ჯგუფის მოტივაცია;

3) *ინდივიდუალური მოთხოვნები* – თითოეული ინდივიდუალური მოთხოვნის გაცნობიერება და ბიზნესის ამოცანათა შესრულებისას მათ შორის პარამონიის შენარჩუნება.

ზემოაღნიშნული სამი მიმართულებიდან გამომდინარე, *ლიდერის ძირითადი ამოცანაა, მიიღწეს საუკეთესო ბალანსი ადამიანებსა და მიზნებს შორის.* ეს კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ჯგუფის მთავარი ამოცანის წარმატებით შესრულებას.

ლიდერის საქმიანი ფუნქციები. ლიდერის საქმიანი ფუნქციები დამოკიდებულია პერსონალის მართვის 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.

პერსონალის მართვის უფრო დაბალ რგოლებში ლიდერის ფუნქციები უფრო დაკონკრეტებულია. აქ მათი მთავარი ფუნქციაა ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფის (ქვედანაყოფის და სხვ.) წევრთა დარაზმვა მათ წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად.

ლიდერობა მართვის სისტემაში ჩართულია შემდეგი სამი მიმართულებით:

- ა) მომუშავეთა საქმიანობის ორგანიზაცია და კორექცია;
 - ბ) მკაფიო (ნათელი) ამოცანების დასმა;
 - გ) ძალების კოორდინაცია;
 - დ) შედეგთა შეჯამება;
- 2) დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დასაბუთება:
 - ა) მიზანმიმართული ქცევის გამხსნევა;
 - ბ) ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება;
 - გ) რწმენის ჩანერგვა;
 - 3) ჯგუფის წარმომადგენლობითობის უზრუნველყოფა:
 - ა) ჯგუფის ინტერესების წარმოდგენა მის ფარგლებს გარეთ;
 - ბ) ჯგუფის შიგა და გარეთა მოთხოვნილებებს შორის წონასწორობის უზრუნველყოფა.

ლიდერობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის წამოყენებისა და მუშაობაში ენთუზიაზმის მხარდაჭერა. დიდი წარმმართველი ძალა აქვს უფლებამოსილებათა გადაცემას დაქვემდებარებულ პირებზე. ეს უკანასკნელი აძლიერებს ლიდერისადმი დაქვემდებარებულთა პასუხისმგებლობას მინდობილი საქმისადმი და კარგ ეფექტს იძლევა.

12.2. ხელმძღვანელი

ხელმძღვანელია პირი, რომელიც წარმართავს და კოორდინაციას უწევს მის დაქვემდებარებულთა საქმიანობას, თავის უფლებამოსილებათა

წარსობში. ამდენად, ხელმძღვანელის შრომა *ორგანიზაციული ხასიათისა* — ესაა შემოქმედებითი საქმიანობის განსაკუთრებული სახე.

ხელმძღვანელები ახორციელებენ ისეთ პრაქტიკულ ფუნქციებს, როგორცაა: ამოცანათა დასმა, დაგეგმვა, ინსტრუქტაჟი, კონტროლი, შეფასება, მოტივაცია, ორგანიზაცია, პირადი მაგალითის დემონსტრირება.

ხელმძღვანელის მდგომარეობის თავისებურებებია:

- 1) იგი რეალური გადამწყვეტი ძალისა და ძალაუფლების თავმოყრაა;
- 2) ხასიათდება შესრულებასთან შეზღუდული ურთიერთობით, რომელიც (შეზღუდულობა) თანამდებობის ზრდასთან ერთად კიდევ უფრო იზრდება;
- 3) სამართლიანობის განსახიერებაა და, ამდენად, დაქვემდებარებულთათვის ასრულებს არბიტრის ფუნქციას;
- 4) მისი ყველა ქცევა თანდათანობით ფასდება მისადმი დაქვემდებარებულთა მიერ.

არსებობს ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპი. საქმიანი თვისებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს *ხელმძღვანელთა შემდეგი ტიპები:*

1) კონსერვატიული. იგი შედარებით საიმედოა. ითვისისწინებს მოვლენის ყველა არსებით მხარესა და დეტალს, ფრთხილად ეკიდება რესურსებსა და ჩვეულებებს, ცდილობს, განამტკიცოს და დაიცვას დამკვიდრებული წესები, კონსერვატიულია, ერიდება რისკებს, ზოგჯერ მისთვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიზმი და ფორმალისმი. 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 სიზუსტისადმი, შეუძლიათ დაგეგმვა 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 მაღლობების გადახდა (მომადლიერება), ნაკლებსაინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობა.

იგი ზომავზე 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 ღიფერენციაცია.

მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით, გამოყოფენ ხელმძღვანელთა სამ ტიპს: უმაღლესი, საშუალო და დაბალი რგოლის. ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ძირითადი ფუნქციებით, დიაპაზონითა და კონტაქტების ფორმით, საქმიანობის საშუალებებით, უფლებამოსილებისა და შესაძლებლობების მოცულობით.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას მიეკუთვნებიან ღირექტორთა საბჭოს წევრები, კორპორაციებისა და სხვათა პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები და მენეჯერთა სხვა კატეგორიები. საბაზრო ეკონომიკის მქონე მოწინავე ქვეყნებში მათი წილი მმართველთა მთელ რაოდენობაში 4-7%-ია. მათი მუშაობის თავისებურება ისაა, რომ იგი მასშტაბურია, მოითხოვს დიდ გამოცდილებას, არაა რეგლამენტირებული ღროისა და გამომუშავების ნორმებით და ა. შ. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები სხვა დონის ხელმძღვანელებისაგან იმთავაც განსხვავდებიან, რომ მათ საქმიანობაში ჭარბობს ოფიციალური კონტაქტების ისეთი ფორმები, როგორცაა: ანგარიშები, მოხსენებები, ინსტრუქციები, ბრძანებები, თათბირები. მისთვის დამახასიათებელია, აგრეთვე, ეპიზოდური პირადი შეხვედრები (გამოძახება და საუბრები, მთხოვნელთა მიღება).

ორგანიზაციების უმაღლეს ხელმძღვანელთა ძირითადი ფუნქციაა მისი (ორგანიზაციის) მისიის, ფასეულობის, პოლიტიკის, საქმიანობის ძირითადი სტანდარტების, მართვის სტრუქტურისა და სისტემის ფორმულირება. იგი განასახიერებს ორგანიზაციის სახეს სახელმწიფო ორგანოებთან, პარტნიორებთან და სხვა გარეორგანიზაციებთან ურთიერთობებში.

უმაღლეს ხელმძღვანელთა ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულება საკმაოდ მრავალმხრივი და რთულია. ისინი მოითხოვენ ღრმა და ყოველმხრივ

ცოდნას, ანალიტიკურ უნარს. ამ დონის ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ *კარგი პოლიტიკოსები, მუბლიცისტები და თრატორები*. ყველა აღნიშნული თვისების ერთ ადამიანში განსახიერება კი, ცხადია, პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამიტომ, მსხვილ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ, ერთპიროვნულად მიიღონ ყველა გადაწყვეტილება. მოცემულ შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა შემუშავება ხდება ე. წ. ხელმძღვანელის გუნდის მიერ, რომელშიც იგი (ხელმძღვანელი) გვევლინება როგორც *პირველი თანასწორთა შორის*. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ასუსტებს ბრძოლას ძალაუფლებისათვის. ეს კი აადვილებს მენეჯერთა თაობების ცვლას.

უმაღლესი ხელმძღვანელობის გუნდს არჩევს პირველი ხელმძღვანელი, ანუ მთავარი ადმინისტრატორი. *პირველი ხელმძღვანელის მოვალეობაა*: კანონმდებლობით, წესდებით და სხვა დოკუმენტებით განსაზღვრულ ჩარჩოებში მუშაობის ორგანიზაცია; ქონებისა და სახსრების გამგებლობა სპეციალური მინდობილობის გარეშე; მეურნეობრივ ხელშეკრულებათა დადება და გაუქმება (გაწყვეტა); ანგარიშთა გახსნა ბანკებში; საკადრო საკითხების გადაწყვეტა; დაქვემდებარებულ ხელმძღვანელთა სტიმულირება.

საშუალო რგოლის, ანუ ორგანიზაციაში შემავალი ქვედანაყოფებისა და საწარმოების ხელმძღვანელთა წილი ხელმძღვანელთა მთელ შემადგენლობაში 40-60%-ია. ისინი თანამდებობაზე ინიშნებიან და თანამდებობიდან თავისუფლებიან პირველი ხელმძღვანელების ან მათი მოადგილეების მიერ და მათ წინაშევე აგებენ პასუხს მინდობილ მოვალეობათა შესრულებაზე.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები მართავენ ორგანიზაციის ამა თუ იმ უბანზე მიმდინარე საქმიანობას. *მათი ფუნქციებია*: შემსრულებელთათვის დავალებების დადგენა; კონტროლის განხორციელება; წარმოების ორგანიზაციის, ტექნოლოგიისა და შრომის პირობების სრულყოფის ღონისძიებათა გატარება; წარმოებრივი, ტექნოლოგიური, შრომითი დისციპლინისა და სანიტარიული ნორმების დაცვა. კომპეტენციის ფარგლებში მათ უფლება აქვთ გადაწყვიტონ საკადრო საკითხები (ნაწილი – დამოუკიდებლად, ნაწილი – ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისადმი სათანადო წინადადებების წარდგენით), წაახალისონ ან დასაჯონ თავიანთი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები. პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა უმეტესობა ხელმძღვანელისათვის

საჭირო თვისებებს შემდეგ *სამ გვეუფად* 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 გააზრებისაკენ;
- 3) წარმოდგენების სიფართოვე, 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 გვეუფს: კონცეპტუალურს, რომლის წილი მართვის უმაღლეს რგოლში 50%-მდეა, პიროვნებათშორის და სპეციალურს (ტექნიკურს), ამ უკანასკნელის წილი მართვის დაბალ რგოლში 50%-მდეა.

მართვის სფეროში *კონცეპტუალური აზროვნების უნარი* დიდადა განპირობებული განათლების ხასიათით. შემთხვევითი არაა, რომ აშშ-ის ფირმების უმაღლეს ხელმძღვანელთა მხოლოდ 2%-ს აქვს ტექნიკური განათლება, ხოლო დანარჩენები 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 გამოჩენას (გულშემატკივრობას), მზრუნველობას, ადამიანებისადმი კეთილსასურველ დამოკიდებულებას; ოპტიმიზმსა და თავის ძალებში დარწმუნებულობას.

ზემოაღნიშნული პროფესიონალური და პიროვნული თვისებები ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. ხელმძღვანელისათვის გადაწყვეტი 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 შეგულიანება;

2) ენერგიულობა და პატივმოყვარეობა; ძალაუფლებისადმი, პირადი დამოუკიდებლობისა და ლიდერობისადმი სწრაფვა; დაჩემებულობის მომატებული დონე, გაბედულობა, შეუპოვრობა, სიმტკიცე, გამტანობა, ნებისყოფა, მომთხოვნელობა, უკომპრომისობა თავისი უფლებების დაცვისას;

3) კონტაქტურობა და კომუნიკაბელურობა; უნარი – აქციოს ადამიანები თავის მომხრეებად და დაარწმუნოს ისინი თავისი თვალსაზრისის სისწორეში;

4) მიზანსწრაფულობა, ინიციატივიანობა და ოპერატიულობა პრობლემების გადაწყვეტისას; უნარი – სწრაფად აარჩიოს მთავარი და კონცენტრირება მოახდინოს მასზე, საჭიროების შემთხვევაში კი შეძლოს, ადვილად გარდაიქმნას;

5) პასუხისმგებლობა თავისი თავისი ქვევაზე, საშუაო დროის გამოყენებაზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებისა და დაქვემდებარებულთა აღზრდის მართვის უნარი;

6) განათლებისა და სიახლეთა დანერგვისადმი სწრაფვა, რისკზე წასვლის მზადყოფნა და უნარი, აიყოლიოს ამაში თავისი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელთა ამ თვისებებისადმი მოთხოვნილებანი სხვადასხვაა მართვის სხვადასხვა დონისათვის. მაგალითად, დაბალ რგოლში წინა პლანზეა წამოწეული გამბედაობა, კომუნიკაბელობა, ზოგჯერ აგრესიულობაც კი. რაც შეეხება მართვის უმაღლეს რგოლს, აქ პირველ ადგილზე გვევლინება უნარი: სტრატეგიული აზროვნებისა, სიტუაციის შეფასებისა, შემოქმედებითი საქმიანობისა და ა. შ.

ხელმძღვანელის ხელისუფლების საფუძვლები. ხელისუფლებაში იგულისხმება ამა თუ იმ პიროვნების უნარი, თავის ნებაზე დაყოლიების მიზნით, გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე. იგი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, თავის დაქვემდებარებულთა მოქმედებები მიმართოს ორგანიზაციის ინტერესთა კალაპოტში, განაწყოს ისინი, იმუშაონ ეფექტიანად, თავიდან აიცილოს კონფლიქტები და სხვ.

ამემადა რეალური ხელისუფლება განიცდის ინსტიტუციონალური შაცის, ანუ მისი ნაწილი თანდათანობით ადამიანებიდან გადადის ორგანიზაციებზე.

მიუხედავად ამისა, ყოველთვის რჩება ხელისუფლების პერსონიფიცირებული ნაწილი, რომელსაც ახორციელებენ კონკრეტული პირები.

ორგანიზაციაში ხელისუფლების სისტემას პირამიდის სახე აქვს. ეს კი უზრუნველყოფს ყველა შემსრულებლის მოქმედების ერთიანობას. მართვის სხვადასხვა დონეზე საქმე გვაქვს ხელისუფლების სხვადასხვა ტიპთან.

ხელისუფლება, ისე როგორც ლიდერობა, არსებობს *ფორმალური და რეალური*. ფორმალური ხელისუფლება — ესაა დაკავებული თანამდებობის ხელისუფლება. იგი განპირობებულია მისი მფლობელის ოფიციალური ადგილით ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში. იგი არაა დამოკიდებული ხელმძღვანელის პირად თვისებებზე და იზომება ან დაქვემდებარებულთა რაოდენობით, ან მატერიალური რესურსების მოცულობით, რომელსაც განაგებს იგი (ხელმძღვანელი).

რეალური ხელისუფლება, ანუ გავლენა — ესაა როგორც თანამდებობის, ისე ავტორიტეტის ხელისუფლება. იგი განპირობებულია ადამიანის ადგილით არა მარტო ოფიციალურ, არამედ არაოფიციალურ ურთიერთობებშიც. მისი გაზომვა შეიძლება ან იმ ადამიანთა რაოდენობით, რომლებიც მოცემულ პიროვნებას ნებაყოფლობით ემორჩილებიან, ან ირგვლივ მყოფთაგან მისი დამოუკიდებლობის ხარისხით. თითოეული მენეჯერისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, მკაფიოდ იცოდეს თავისი ძალაუფლების რეალური ჩარჩოები. იგი, ცხადია, დამოკიდებულია თანამდებობის დონეზე და მის ავტორიტეტზე.

ფორმალური და რეალური ძალაუფლების საზღვრები ერთმანეთს იშვიათად ემთხვევიან. რეალური ხელისუფლების მოცულობა, როგორც წესი, მუდმივი სიდიდეა. მისი გაზრდა შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მასთან ორგანულად დაკავშირებული პიროვნებების ძალაუფლება შემცირდება. ამიტომ ორგანიზაციებში მიმდინარეობს მუდმივი ბრძოლა ძალაუფლების გადანაწილებისათვის. *ძალაუფლებისათვის ბრძოლის ფაქტორებია:* პირადი მოტივები, პრაქტიკული მიზნები, რესურსების უქმარისობა და ა. შ.

ხელმძღვანელის ხელისუფლების რამდენიმე საფუძველი არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი პირველია *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 სახითაც კი. რიგითი შემსრულებლებისათვის

ზემოაღნიშნული სანქციები უმეტესად მატერიალურ ხასიათს ატარებს (დაჯარიმება, პრემიის მოხსნა და სხვ.), ხოლო ხელმძღვანელი მუშაკებისთვის მეტი მნიშვნელობა აქვს მორალური ხასიათის სანქციებს, რომლებიც საფრთხის წინაშე აყენებენ მათ სამსახურებრივ მდგომარეობასა და ავტორიტეტს.

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 გამოჭერა 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 სხვ. ყოველივე ეს კი, ცხადია, ამცირებს შრომის მწარმოებლურობას; 3) იგი არააპოპულარულია დემოკრატიის ეპოქაში; 4) ის იწვევს ორგანიზაციაში წინააღმდეგობათა პროვოცირებას და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესებას. ეს კი დიდ ზიანს აყენებს ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების მეორე გავრცელებული საფუძველია ე. წ. კანონიერი იძულება, ანუ ადმინისტრაციული იძულება. იგი არსებობს როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო ორგანიზაციებში. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს, რომ ზღებოდეს ხელმძღვანელების საქმიანობისა და მათი შესაბამისი მოთხოვნილებების ოფიციალური რეგლამენტირება.

ადამიანთა მართვის საკითხებზე მომუშავე მეცნიერები თვლიან, რომ *თანამდებობრივი ხელისუფლება უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის გავლენის 2/3-ს, დანარჩენს უზრუნველყოფს ცოდნა და საქმიანი თვისებები.*

ძალაუფლების შემდეგი საფუძველია რესურსებზე საკუთრება. უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია *მატერიალური და ფინანსური რესურსები.*

ძალაუფლების სპეციფიკურ საფუძვლად მიჩნეულია გავლენიან პირებთან კავშირი. აქედან გამომდინარე, დიდ რეალურ ძალაუფლებას ფლობენ *მსხვილ ხელმძღვანელთა თანაშემწეები და მდივნები.* მათ, როგორც წესი, ენდობიან ხელმძღვანელები და სერიოზული, მათ შორის საკადრო, საკითხების გადაწყვეტისას ითვალისწინებენ მათ აზრს.

ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ხელისუფლების განხორციელების ერთ-ერთი საფუძველია ინფორმაცია. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ ჭეშმარიტ და სწორ ინფორმაციას, შეუძლიათ, თავიანთი მოსაზრება 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 სიმპათია 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 სშირად წინააღმდეგობაში მოდის შრომით ფასეულობებთან. მაგალითად, იგი ხელს არ უწყობს ადამიანის ინდივიდუალურ შემოქმედებით აქტივობას, ბადებს კონსერვატიზმს და სხვ.

პირად სიმპათიაში 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 საფუძველად 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.

ძალაუფლების სიმტკიცე და მისი ამა თუ იმ ფორმის უპირატესად გავრცელება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. ამასთან, მას

მთლიანობაში ახასიათებს შენელების ტენდენცია. მისი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორებია:

1) ხელმძღვანელებისა და მათი დაქვემდებარებულების განათლებისა და კვალიფიკაციის ღონეებს შორის დაცილების შემცირება;

2) ორგანიზაციისთვის ვიწრო უნიკალური კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტთა განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რომელთა სამუშაოდან წასვლამ შეიძლება კატასტროფამდეც კი მიიყვანოს ორგანიზაცია. წინა პერიოდში კი ჭარბობდა უნივერსალური პროფესიის მომუშავენი, რომელთა შეცვლა უმტკივნეულოდ შეიძლებოდა ნებისმიერ მომენტში;

3) მომუშავეთა მობილურობა, მათი ფართო გარეკავშირები, ინფორმაციის მოპოვების გაადვილება და ა. შ. ყოველივე აღნიშნული მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშაკებს მნიშვნელოვნად უადვილებს, იპოვონ ახალი სამუშაო, რის გამოც ისინი ნაკლებ დამოკიდებულები ხდებიან აღმინისტრაციაზე.

12.3. ხელმძღვანელობის სტილი

ხელმძღვანელობის სტილის ცნება. ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის თვისებათა მყარ კომპლექსს, რომელიც გლინდება დაქვემდებარებულებთან მის ურთიერთობაში. უფრო კონკრეტულად, იგი არის წესი, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი მართავს თავის დაქვემდებარებულებს და რომელშიც გლინდება მისი ქცევის მანერა, მიუხედავად კონკრეტული სიტუაციებისა.

ხელმძღვანელობის სტილის კონცეფცია ფართოდ განვითარდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. მიუხედავად ამისა, მისი დამუშავება ჯერ კიდევ აწყდება მრავალ სიძნელეს. ასეთებია:

1) *სიძნელე ხელმძღვანელობის სტილის ეფექტიანობის განსაზღვრისას.* განსაზღვრული სტილის დახმარებით მიღწეული შედეგები მოიცავს მრავალ კომპონენტს. საჭიროა მათი ერთ სიდიდედ თავმოყრა, რომ შესაძლებელი იყოს, შევადაროთ სხვა სტილთა გამოყენების შედეგებს. ეს კი შეტად ძნელია;

2) *სირთულე ხელმძღვანელობის სტილისა და მისი გამოყენების ეფექტიანობას შორის მიზეზობრივ-შედეგობრივი კავშირების დადგენისას.* ხშირად ორგანიზაციის მუშაობის დადებით თუ უარყოფით შედეგებს მიაწერენ მხოლოდ ხელმძღვანელს, რაც არაა სწორი, რამდენადაც იგი დამოკიდებულია

სხვა ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა: გარემო პირობები, მომუშავეთა შემადგენლობა და ა. შ.;

ქ) სიტუაციის ცვლილება როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ.

ზემოაღნიშნული და სხვა სიძნელების მიუხედავად, ხელმძღვანელობის სტილი მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი ორიენტირია.

ხელმძღვანელობის კლასიკური სტილები. „ხელმძღვანელობის სტილის“ ცნების მეცნიერული ანალიზი დაკავშირებულია გერმანელ ფსიქოლოგთან *კ. ლევიტანთან*. იგი მოღვაწეობდა აშშ-ში მე-20 საუკუნის 30-იან წლებში. მან სხვა თანამშრომლებთან ერთად ჩაატარა ექსპერიმენტთა სერია 10-11 წლის ბავშვებთან. მან, ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზის გააზრების საფუძველზე, გამოყო 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 გადაწყვეტილებათა ერთპიროვნული მიღება და მომუშავისადმი, 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. წინააღმდეგ 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 აზრებს ორგანიზაციის მიზნებს და, თითოეული მუშაკის ინდივიდუალური მონაცემებიდან გამომდინარე, ანაწილებს სამუშაოს. მომუშავეთა შეფასებისას იგი ხელმძღვანელობს ობიექტური და თანამშრომლებისთვის ცნობილი კრიტერიუმებით, ხელქვეითებს უწევს საჭირო

დახმარებას და ცდილობს, აამაღლოს მათი შესაძლებლობა, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ წარმოებრივი ამოცანები. ასეთი ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია თვითკრიტიკულობა, თვითკონტროლი, თანაზიარობა 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 თავაზიანია, 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 უკმეზი (ცივი) და მბრძანებლური ტონი, ჯგუფისაგან თავისი თავის გამოცალკეება. დემოკრატიული ხელმძღვანელისათვის კი უფრო მეტად დამახასიათებელია თანაზიარობა, გარეგანი კეთილსასურველობა, განკარგულების მიცემა თხოვნის ან რეკომენდაციის სახით, საუბრისას სიტყვა „ჩვენის“ სიტყვარზე სიტყვა „მე“-სთან შედარებით. ნეიტრალური სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მშვიდი სახე, რომელიც ცდილობს, გარეგნულად იყოს შეუმჩნეველი და რომელსაც თანამშრომლებთან მიმართებისას პირფერული (ლაციცა) ტონი აქვს.

ზემოაღნიშნული ნიშნები აბსოლუტური სიზუსტით არ ვლინდება ხელმძღვანელობის შესაბამისი სტილისას. მაგალითად, ზოგჯერ ხელმძღვანელს შეუძლია, კარგად მოეპყროს ადამიანებს, ინტერესით მოუხმინოს მათ წინადადებებს, ჰქონდეს ზრდილობიანი მანერები, ხშირად იღიმებოდეს და ყოველივე ამით შენიღბოს თავისი გულგრილობა (გულცივობა) და ავტორიტარული სტილი. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში

ავტორიტარული სტილის გარეგანი ფორმები ნაკლებად ვლინდება, რამდენადაც მენეჯერები იქ კარგად ფლობენ ადამიანებთან ურთიერთობის ტექნიკას. ჩვენთან შეიძინევა საპირისპირო მოვლენა. ხშირად დემოკრატიული სტილის ხელმძღვანელები მიმართავენ ამ სტილისათვის შეუფერებელი ქცევის მანერებს.

ხელმძღვანელობის სტილთა ორგანიზაციული ეფექტიანობა. პერსონალის მართვის 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 შრომისთვის, აფასებენ თავიანთ ყოფნას მოცემულ კოლექტივში, ავლენენ 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 ჯგუფში, 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.

ხელმძღვანელობის სტილთა თანამედროვე ინტერპრეტაცია. შესაბამის სპეციალისტთა აზრით, ამჟამად ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი შეიძლება იყოს ეფექტიანი ერთგვაროვანი და რუტინული ამოცანების

გადაწყვეტისას. ამ სტილის გამოყენება გამართლებულია ხელმძღვანელისა და მისი ხელქვეითების განათლების ღონესა და კომპეტენციაში დიდი განსხვავებისას, აგრეთვე, მომუშავეთა მოტივაციის უპირატესად მატერიალურ სისტემაზე ორიენტაციისას.

ავტორიტარული სტილის ეფექტიანი გამოყენება ხელმძღვანელებისაგან მოითხოვს:

- 1) მაღალ პასუხისმგებლობას;
- 2) მკაცრ თვითკონტროლს;
- 3) ფართო განჭვრეტას;
- 4) გადაწყვეტილებათა მიღების უნარს;
- 5) კარგ ორგანიზაციულ თვისებებს, გადაწყვეტილებათა ცხოვრებაში გატარების უნარს.

ზემოაღნიშნულთან ერთად, ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია ხელქვეითები, ანუ ხელმძღვანელის ბრძანებათა უშუალო შემსრულებლები, იყვნენ დამჯერები. მიჩნეულია, რომ ისინი **ავტორიტარული სტილის ეფექტიანობისათვის უნდა აკმაყოფილებდნენ შემდეგ მოთხოვნებს:**

- 1) უნდა აღიარებდნენ თავიანთ უფროსს ერთადერთ ხელმძღვანელ ინსტანციად და ორიენტირებულები იყვნენ მხოლოდ მასზე;
- 2) სწორად ლებულობდნენ და მკაცრად ასრულებდნენ ხელმძღვანელის განკარგულებებს;
- 3) უარი თქვან ხელმძღვანელის მიმართ საკონტროლო უფლებების რეალიზაციაზე.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარულ სტილს აქვს თავისი ძლიერი მხარეები. ესენია: იგი საშუალებას იძლევა, სწრაფად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები და მობილიზებულ იქნეს თანამშრომლები მათ განსახორციელებლად, საშუალებას იძლევა, სტაბილიზებულ იქნეს სიტუაციები კონფლიქტურ ვგუფებში.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილის უარყოფითი მხარეებია: **მოტივაციის შესაძლებლობის, ხელქვეითთა დამოუკიდებლობისა და განვითარების შეზღუდვა; ხელმძღვანელის სუბიექტურობის ან მეტისმეტი განტვირთვის გამო, მცდარ გადაწყვეტილებათა მიღების საშიშროება.**

პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე თანამედროვე მკვლევრები უარყოფენ ხელმძღვანელთა ქცევის კლასიფიკაციისადმი გამართლებულ

მიდგომას. ისინი სამართლიანად აღნიშნავენ, რომ რეალურ ცხოვრებაში ძნელია იპოვო ხელმძღვანელი, რომელშიც განსახიერებულა ზემოაღნიშნული ხელმძღვანელობის მხოლოდ რომელიმე სტილი, რომ ხელმძღვანელთა აბსოლუტური უმეტესობის ქცევაში შეხამებულია დასახელებულ სტილთა სხვადასხვა ელემენტი.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილს ამყაამად უმეტესად ეძახიან კოოპერატიულ სტილს. მიაჩნიათ, რომ დღეს ტერმინი „კოოპერატიული“ უფრო ზუსტად ასახავს ამ სტილის არსს, ვიდრე სიტყვა „დემოკრატიული“. საქმე ისაა, რომ თანამედროვე საქმიანი ორგანიზაციების უმეტესობა, გარკვეული აზრით, ავტორიტარულია და არ უშვებენ დემოკრატიისათვის დამახასიათებელ ხელმძღვანელთა არჩევასა და გადაწყვეტილებათა მიღების კოლექტიურ პრინციპს.

ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილისას წარმოებრივი აქტიურობის ფორმირება ხდება ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითთა ურთიერთქმედების საფუძველზე. ამ სტილის ეფექტიანი გამოყენება შეიძლება შემოქმედებითი ხასიათის ამოცანების გადაწყვეტისას. იგი გულისხმობს ხელმძღვანელისა და მის ხელქვეითთა განათლების დონეებს შორის სიახლოვესა და თანამშრომელთა უპირატესად არამატერიალურ მოტივაციას.

შესაბამის მკვლევართა აზრით, *ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილისათვის დამახასიათებელი მხარეებია:*

1) *ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა ურთიერთგავლენა.* 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 აქტივობას და, შესაბამისად, ზრდის შრომის ეფექტიანობას;

6) *ნდობა როგორც თანამშრომლობის საფუძველი;*

7) ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა მოთხოვნები დააკმაყოფილება. 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) პერსონალისა და მთელი ორგანიზაციის განვითარებაზე ორიენტაცია. ითვლება, რომ ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია შემდეგ სამ ფაქტორზე: ხელმძღვანელის თვისებებზე, ხელქვეითთა მახასიათებლებზე და ჯგუფის მიერ გადასაწყვეტი ამოცანების თვისებებზე.

კოოპერატიული სტილისათვის დამახასიათებელია თავის თავში დარწმუნებული ხელმძღვანელი. იგი უნდა იყოს საკმარისად მომწიფებული ასაკის, ჰქონდეს განათლების მაღალი დონე, შეეძლოს, სწორად შეაფასოს და გაითვალისწინოს ხელქვეითთა შესაძლებლობები, წინადადებები და მათი აზრი თავის თავზე (ხელმძღვანელზე). ამასთან ერთად, იგი უნდა იღებდეს კონსტრუქციულ შემოქმედებით გადაწყვეტილებებს, უნდა იყოს მაღალი მორალური თვისებების მატარებელი და ამასვე მოითხოვდეს თავისი ხელქვეითებისაგან.

კოოპერატიული სტილი, უპირველეს ყოვლისა, ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს იმის ცოდნასა და მისწრაფებას, რომ თანამშრომლები აქტიურად ჩააბას იმ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში, რომლებზეც იგი არის პასუხისმგებელი. ხელმძღვანელი თავის გადაწყვეტილებებს, როგორც წესი, იღებს ხელქვეითთა წინადადებების გათვალისწინებით. მისი ძირითადი პრინციპია: უფლებამოსილებათა დელეგირება, რამდენადაც იგი შესაძლებელია და ბრძანებების გაცემა, რამდენადაც იგი საჭიროა. ასეთი ხელმძღვანელი აღიარებს თანამშრომელთა უნარს და ესმის, რომ თვითონ მას არ შეუძლია ყველაფერი იცოდეს და გაითვალისწინოს.

აუცილებელი კონტროლს ხელმძღვანელი ახორციელებს შედეგების მიხედვით და არა დეტალური სამუშაოებზე ფორმით, როგორც ეს ხდება ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილისას. გამოიყენება, აგრეთვე, თანამშრომელთა თვითკონტროლი.

ხელმძღვანელი ხშირად აწვდის ინფორმაციას თანამშრომლებს არა მარტო იმაზე, თუ რა არის საჭირო დავალებათა შესასრულებლად, არამედ

ორგანიზაციაში არსებულ საერთო სიტუაციაზე. ამ შემთხვევაში ინფორმაცია ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი საშუალებაა.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ *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 დელეგირება;
- 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 კოოპერატიული სტილისას თანამშრომლები განიხილებიან როგორც პარტნიორები, რომლებსაც დამოუკიდებლად შეუძლიათ გადაწყვიტონ მიმდინარე ყოველდღიური ამოცანები. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომელთათვის დამახასიათებელია პროფესიონალური მომზადების მაღალი დონე, ცოდნა და გამოცდილება, შინაგანი მოთხოვნილება დამოუკიდებლობაზე, მისწრაფება შემოქმედებისა და განვითარებისაკენ, ინტერესი მუშაობისადმი, პერსპექტიულ, ცხოვრებისეულ და ორგანიზაციულ მიზნებზე ორიენტაცია და ა. შ.

კოოპერატიული 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.

ტერმინები და ცნებები

კონცეპტუალური აზროვნება
ლიდერი, ლიდერობა
რეალური ლიდერი
რეალური ძალაუფლება
ფორმალური ლიდერი
ფორმალური ძალაუფლება
ხელმძღვანელობის ავტორი-
ტარული სტილი

ხელმძღვანელობის დემოკრა-
ტიული სტილი
ხელმძღვანელობის კოოპე-
რატიული სტილი
ხელმძღვანელობის ნეიტრა-
ლური სტილი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ცნება „ლიდერი“ („ლიდერობა“).
2. განსაზღვრეთ ცნება „ხელმძღვანელობა“.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ავტორიტეტის ფორმები.
4. განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ლიდერი“, „არაფორმალური ლიდერი“.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოდელები, რომელთა მიხედვითაც ადამიანები ცალკეულ პიროვნებებს ლიდერად აღიარებენ.
6. ჩამოთვალეთ თვისებები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, რომ გახდეს ლიდერი.
7. დაახასიათეთ ლიდერის მუშაობის შინაარსი.
8. ჩამოთვალეთ ლიდერის საქმიანი ფუნქციები.
9. ჩამოთვალეთ მიმართულებები, რომლებითაც ლიდერი ჩართულია მართვის სისტემაში.
10. ჩამოთვალეთ ხელმძღვანელის ფუნქციები და ახსენით მისი მდგომარეობის თავისებურება.
11. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები (საქმიანი მდგომარეობიდან გამომდინარე და მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით).
12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები.

13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელის ხელისუფლების საფუძვლები.
14. განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ძალაუფლება“, „არაფორმალური ძალაუფლება“.
15. განმარტეთ ცნება „ხელმძღვანელობის სტილი“.
16. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მისი უფექტიანობა.
17. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილი და მისი უფექტიანობა.
18. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილი და მისი უფექტიანობა.

თავი 13. პერსონალის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება

13.1. პერსონალის მართვის ამერიკული გამოცდილება

დასავლეთში პერსონალის მართვის საკითხები, ჯერ კიდევ XX საუკუნის 20-იან წლებში, განხილულია ე. წ. ტელიორიზმის სკოლის ისეთ წარმომადგენელთა შრომებში, როგორიცაა: ტელიორი, გილბრეტი და სხვ. მათ ჩამოაყალიბეს შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის პრინციპები, რომელთაც მრავალი წლის განმავლობაში ემყარებოდა პერსონალის მართვა. აქ, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია პერსონალის მართვის ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ხელმძღვანელობის ორიენტაცია დაქირავებული მუშის ინდივიდუალურ თვისებებზე, პერსონალის შერჩევა და მომზადება, შრომის დანაწილების განვითარება მმართველობით საქმიანობაში.

პერსონალის განვითარების ლოგიკა დაკავშირებულია შრომის მართვასთან. ამასთან დაკავშირებით, დასავლეთის მენეჯმენტში გამოიყენება ცნება „ადამიანური რესურსები“.¹ იგი ამერიკულ მენეჯმენტში პირველად გამოიყენეს 70-იანი წლების დასაწყისში. აღნიშნული მოვლენა ნიშნავდა არა უბრალოდ მოცემული ცნების შეცვლას, არამედ ცვლილებას მის შინაარსში. პერსონალისადმი, როგორც ადამიანური რესურსებისადმი, მიდგომა ასეთია: წინათ პერსონალის მართვას განიხილავდნენ მხოლოდ საწარმოს ფარგლებში. მიაჩნდათ, რომ პერსონალი – ესაა „ბუნებისაგან ნაბოძები კაპიტალი“, რომლის ათვისება დამქირავებლისაგან არ მოითხოვს არც ფინანსურ, არც შრომით, არც ორგანიზაციულ და არც სხვა დანახარჯებს. პერსონალისადმი, როგორც ადამიანური რესურსებისადმი, მიდგომა კი

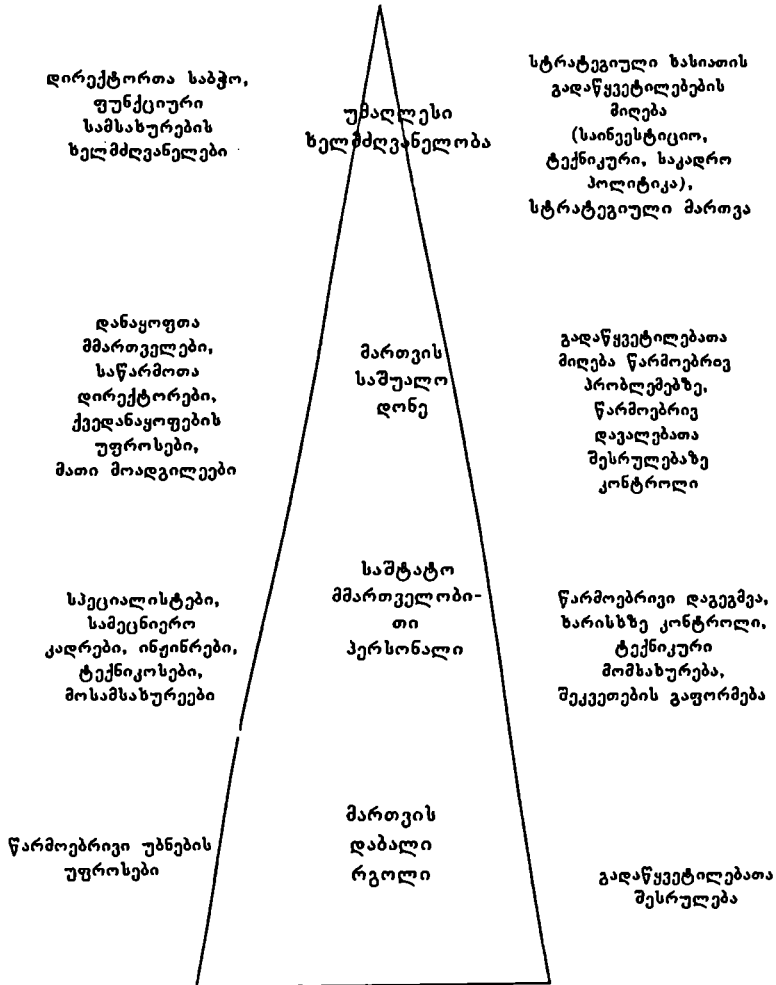
¹ საბჭოთა კავშირში, ხოლო მისი დაშლის შემდეგ პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში ფართოდ გამოიყენება მასთან მიახლოებული ცნება – „შრომითი რესურსები“.

გულისხმობს, რომ პერსონალის მართვა მოიცავს ისეთ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების ფორმირება-მომზადებასა და გამოყენებასთან. მოცემულ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება მომუშავეთა პროფესიულ მომზადებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას, მათი შემოქმედებითი და პროფესიული განვითარებისათვის ნორმალური პირობების შექმნას.

საზღვარგარეთის მოწინავე ფირმების გამოცდილებით დასტურდება, რომ წარმოების ტექნიკურ გადაიარაღებაში ჩადებული ინვესტიციები ნაკლებად ან საერთოდ არ იწვევს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას, თუ იმავედროულად არ ხდება დიდი მოცულობის კაპიტალის დაბანდება პერსონალის მომზადებაში, კადრების რეზერვების შექმნასა და შრომის ორგანიზაციის სრულყოფაში.

საზღვარგარეთის ქვეყნებიდან პერსონალის მართვის დიდი და საინტერესო გამოცდილება აქვს აშშ-ის კორპორაციებს. აშშ-ის კორპორაციების მართვის სტრუქტურა მოცემულია 13.1. ნახაზზე.

ამერიკული კორპორაციების მართვაში მთავარი სიახლეა სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის სისტემაზე გადასვლა, რომელსაც თან ახლავს სტრუქტურათა დეცენტრალიზაცია და შრომის ორგანიზაციის ბრიგადული მეთოდების დანერგვა. აშშ-ში პერსონალთან მუშაობის ორგანიზაციის მრავალი სპეციფიკური პრინციპი ჩამოყალიბდა. ამიტომ ისინი მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან დასავლეთევროპული 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 მმართველთა მაღალ მობილურობას. 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.



ნახაზი 13.1. აშშ-ში კორპორაციის მართვის სტრუქტურა

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 ხელმძღვანელებს განიხილავენ არა როგორც უბრალოდ დაქირავებულებს, არამედ როგორც თავიანთი ინტერესების სრულფულებიან წარმომადგენლებს. ფაქტობრივად ისინი ღებულობენ არა მარტო 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 მმართველებისათვის იქმნება საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები. ისინი მოიცავენ:

1) ფირმის ხელმძღვანელი კადრებით უზრუნველყოფის, მათი 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 მმართველთა საქმიანობის შეფასებას, მაღალი თანამდებობის პირთა მონაწილეობით;

5) მმართველთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციას, მათი დაწინაურების პერსპექტივის გათვალისწინებით.

დაბალი რგოლის მმართველებს 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 რეზერვის ფორმირებისას უმეტესად მიმართავენ ხუთწლიან და მიმდინარე დაგეგმვას. ასეთი პროგრამები იქმნება შემდეგი ე. წ. პროგრამების სახით:

„ხელმძღვანელთა კარიერის დაგეგმვა“ და „ადამიანური რესურსების მართვა“. **ხელმძღვანელთა კარიერის დაგეგმვის** ტიპური პროგრამა მოიცავს:

1) 5 წლის მანძილზე ფირმის მოთხოვნის განსაზღვრას;

2) ყველა ხელმძღვანელისა და სპეციალისტის შრომის შედეგების ყოველწლიურ და მათი ინდივიდუალური თვისებებისა და შესაძლებლობათა რეგულარულ შეფასებას;

3) მომუშავეებთან გასაუბრებას მათი დაწინაურებისა და პირად მიდრეკილებათა გამოვლენის საკითხებზე;

4) ხელმძღვანელი კადრების გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მოთხოვნილების განსაზღვრას.

ბევრ ფირმაში საკადრო სამსახურები ხუთწლიანი პერიოდისათვის ადგენს თანამშრომელთა სამსახურებრივი გადაადგილების სქემებს. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ყველა დონის ხელმძღვანელი კადრების შერჩევასა და შემოწმებას. განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა შერჩევას. ამ მიზნით, მსხვილ და საშუალო კორპორაციებში შექმნილია სპეციალური კომიტეტები, რომლებშიც შედიან დირექტორთა საბჭოს ყველაზე გამოცდილი და ავტორიტეტული წევრები. მათი მოვალეობაა უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა შერჩევა. იმ შემთხვევაში, როცა ვაკანტურ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევა მიზანშეწონილია მოხდეს კორპორაციის გარედან, მიმართავენ საკონსულტაციო ფირმებს. ისინი (საკონსულტაციო ფირმები) ვაკანტურ თანამდებობებზე არჩევენ ხელმძღვანელ კადრებს და პასუხისმგებლობას იღებენ მიღებული გადაწყვეტილებების სისწორეზე. ხელმძღვანელობის დაბალ რგოლში, ზოგჯერ კი საშუალოშიც, მმართველთა შერჩევაში მნიშვნელოვან საშუალებას ეწევა ე. წ. შეფასების ცენტრები. მათი ძირითადი ამოცანა მმართველობით თანამდებობებზე გამოსადეგი მუშაკების გამოვლენაა. შერჩეულ კანდიდატებს ნიშნავენ თანამდებობებზე გამოსაცდელი 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 შერჩევისას, ხშირად იყენებენ *საკონკურსო წესს*. კერძოდ, მასობრივი საშუალებებით წინასწარ ქვეყნდება ინფორმაცია არსებული ვაკანსიებისა და კონკურსში მონაწილეობისთვის არსებული პირობების

შესახებ და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ ტარდება საკონკურსო შერჩევა. ზოგჯერ ფირმების მიერ წინასწარ ხდება თანამშრომლებიდან ე. წ. შეკვეთების შეგროვება, თუ რა თანამდებობაზე სურდათ მათ ემუშავათ მომავალში. მიღებული მონაცემები, სათანადო დამუშავების შემდეგ, გამოიყენება შესაბამისი საკადრო საკითხების გადაწყვეტისას.

მართვის ყველა რგოლში ხელმძღვანელთა დანიშვნისას დიდი ყურადღება ექცევა მმართველის პროფილის შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან. ამერიკელები თვლიან, რომ თუნდაც ნიჭიერი ადმინისტრატორის დანიშვნა ისეთ თანამდებობაზე, რომელიც არ შეესაბამება მის პროფილს, დიდი ზიანის მომტანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. ამ პრობლემის გადაწყვეტაში დიდ როლს ასრულებს ხელმძღვანელი კადრებისა და სპეციალისტების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კარგად ორგანიზებული სისტემა. იგი ხორციელდება შიგნაგარე პროგრამების დახმარებით და საკუთარი სპეციალური ცენტრების ძალებით. ასეთ ცენტრებში ყოველწლიურად სწავლებას გადიან მმართველთა საშუალო რგოლის 2/3 და დაბალი რგოლის 3/4. რაც შეეხება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს, მათი მომზადება ძირითადად ხდება ფირმისგარე სპეციალურ სემინარებსა და სასწავლო ცენტრებში. კადრების რეზერვის ფორმირების მიზნით, მსხვილი ფირმების უმეტესობა თავის თანამშრომლებს წარმოებისგან მოწყვეტით აგზავნის სპეციალურ 2 წლიან სასწავლო ცენტრებში. როგორც წესი, სასწავლებლად აგზავნიან უმაღლესი განათლებისა და საწარმოში მუშაობის არანაკლებ 3 წლის სტაჟის მქონე 25-30 წლის ასაკში მყოფ თანამშრომლებს. ამასთან, უფრო რთული და პრესტიჟული სასწავლო პროგრამების შემთხვევაში სასწავლო ცენტრებში აგზავნიან 35-40 წლის ასაკში მყოფ უფრო გამოცდილ მუშაკებს. კანდიდატურების შერჩევა ხდება თანამშრომელთა პირადი მონაცემების, მათ შორის უკანასკნელი 2-3 წლის პერიოდში ინდივიდუალური შრომითი მაჩვენებლების საფუძველზე.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირებისას თითოეული კანდიდატისთვის ადგენენ კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალურ გეგმას. იგი ემყარება საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში მუშაობისას კანდიდატის ცოდნაში გამოვლენილ ნაკლოვანებებს. აქედან გამომდინარე, დიდ ყურადღებას აქცევენ ე. წ. სასწავლო პროგრამებს. სწავლის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მმართველობითი საქმიანობის ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: გადაწყვეტილებათა მიღება, საქმიანი ქცევები, ადამიანებთან მუშაობა და ა. შ. ამასთან ერთად, ამერიკელებს

მიანიათ, რომ სასწავლო პროგრამებს შეუძლია შექმნას მხოლოდ საფუძველი კარგი მუშაობისთვის. ისინი უდიდეს ყურადღებას აქცევენ პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილებას, როცა ხდება მენეჯერების მიერ მმართველობითი ჩვევების გამოშუქება. ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება მმართველობითი პერსონალის როტაცია, როცა დასაწინაურებელი კანდიდატი ხშირად გადაჰყავთ კომპანიის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში, უცვლიან ფუნქციურ სამსახურებს, ერთი რეგიონიდან გადაჰყავთ მეორეში და ა. შ. როტაციის მეთოდს, როგორც წესი, იყენებენ უმაღლესი რგოლის იმ მენეჯერთა მიმართ, რომელთაც თავიანთი მოვალეობის მაღალ დონეზე შესასრულებლად საჭიროა ჰქონდეთ ფართო პროფილი. ამერიკულ კომპანიებში უმაღლესი ხელმძღვანელი პრეზიდენტად (კომპანიის) ან ვიცე-პრეზიდენტად დანიშნებამდე, 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 ანალოგიური მაჩვენებელი 43%-ია, ხოლო იაპონიაში უფრო ნაკლები, ვიდრე აშშ-ში. ამდენად, *ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშნისას ამერიკულ კომპანიებში უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ პრაქტიკული მუშაობისას მიღებულ გამოცდილებას, ვიდრე საბაზო განათლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას.*

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კანდიდატის დანიშნვის ერთ-ერთი ნაცადი ჰეთოდია *თანდათანობითი, ეტაპობრივი დაწინაურება*. მაგალითად, საშუალო ღონის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშნისას გარედან მოსულ კანდიდატს ვირმის საქმიანობის სპეციფიკასთან შეგუებისა და წარმოებრივი საქმიანობის კაცნობისათვის მოეთხოვება 12-18 თვე, თუნდაც იგი იყოს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტი, მიღებული ჰქონდეს მაგისტრის პროფესიონალური ხარისხი და ჰქონდეს მუშაობის სტაჟი. თანამდებობაზე დროებით დანიშნიდან 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 გეგმების შედგენისას *ხელმძღვანელ მუშაკებს შემდეგ სამ ჯგუფად ყოფს:*

1) წლის განმავლობაში შრომის საუკეთესო შედეგების მფლობელნი და დაწინაურების უპირველესი კანდიდატები. ამ კატეგორიისთვის წახალისება ხდება წელიწადნახევარში ერთხელ;

2) მუშაკები, რომლებიც ორივე დასახელებული პარამეტრიდან ერთში წარჩინებულები 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, საიღუმლო წესით, *აკუთვნებენ „ფირმისათვის ფასეულობის“ კოდს ასეთი 5 ბალიანი სისტემით:*

5 – მისი წასვლა ფირმიდან იქნება აუნაზღაურებელი დანაკლისი;

4 – ძალიან ძნელია შეცვალო;

3 – შეიძლება შეცვალო;

2 – მომუშავეს წასვლა არსებითად არ იმოქმედებს ფირმის საქმიანობის შედეგებზე;

1 – მომუშავე უნდა განთავისუფლდეს.

აშშ-ში დიდი ყურადღება ექცევა ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის ინდივიდუალური შედეგების შეფასებას. იგი საფუძვლად ედება მომუშავეს ხელფასისა და პრემიის სიდიდის დადგენას, დაკავებულ თანამდებობასთან მისი შესაბამისობის განსაზღვრას და დაწინაურებისა თუ დაქვეითების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას. მისგან გამომდინარე, განსაზღვრავენ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების აუცილებლობას.

ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგების შეფასებისთვის იქმნება სპეციალური ორგანო (კომიტეტი). მასში შედიან: ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ან სამინისტროს წარმომადგენლები, საკადრო სამსახურის წარმომადგენლები, შეფასებულ მომუშავეთა უშუალო ხელმძღვანელები, შესაბამისი პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო ჯგუფის წარმომადგენლები.

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 მავისტრის“ 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 სკოლების სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კომპანიებში მომუშავე ხელმძღვანელთა სწავლების, ანუ კვალიფიკაციის ამაღლების, პროგრამებს. უმაღლეს ხელმძღვანელთა პროგრამით სწავლებაზე მიიღებიან პირები, რომელთაც აქვთ კომპანიებში ხელმძღვანელ თანამდებობებზე 15-20 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.

მომუშავეის მიერ ახალი თანამდებობის დაკავებისას გულმოდგინე კონტროლი მოწოდებულია, დააჩქაროს აღნიშნული პროცესი. კორპორაცია, როცა იძენს ძვირადღირებულ ადამიანურ რესურსს და სურს მისი გამოყენება ახალ თანამდებობაზე, ცდილობს, რაც შეიძლება მალე მიიღოს უკუგება. მკაცრი კონტროლი და მომუშავეის საქმიანობის დადებითი და სუსტი მხარეების შეფასება ეხმარება მას (მომუშავეს) სწრაფად გამოასწოროს

ნაკლოვანებები. იმავდროულად მოწმდება თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ გადაწყვეტილების სისწორე. დამკვიდრებული პრაქტიკის შესაბამისად, მართვის დაბალი რგოლის მუშაკებისთვის ასეთი პასუხი მიღებულ უნდა იქნეს რამდენიმე თვეში. საშუალო და უმაღლესი რგოლის მუშაკებისთვის კი — არაუმეტეს ერთ წელიწადში.

აღნიშნული პროცედურის მეორე მნიშვნელოვანი მიზანია მომუშავეების მომართვა შრომითი საქმიანობის მაღალ სტანდარტებზე.

მომუშავეთა შრომითი საქმიანობის შეფასების პროცედურა ითვალისწინებს მისი (შეფასების) შედეგების ინდივიდუალურ განხილვას შესაფასებელ მუშაკთან ერთად. ყოველი მუშაკი მას ადასტურებს თავისი ხელმოწერით, ან მიუთითებს, რომ არ ეთანხმება მიღებულ შეფასებას. ამასთან ერთად, მომუშავეს შეუძლია, მიუთითოს იმ კონკრეტულ მოვლენაზე, რომელმაც გავლენა მოახდინა მისი შრომის შედეგებზე. ამას მოსდევს გასაუბრების პროცედურა და ბოლოს დგება მომდევნო წლისათვის მუშაობის ინდივიდუალური გეგმა. იგი ხშირად ფორმდება ისეთი სპეციალური დოკუმენტების სახით, როგორცაა: „მოქმედების გეგმა“, „კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მომუშავის განვითარების გეგმა“ და ა. შ. ამდენად, მომუშავის შრომის შედეგების შეფასების მიზანია არა მარტო შრომით საქმიანობაზე კონტროლი, არამედ მომუშავის უკუგების ამაღლების რეზერვების გამოვლენა და ღონისძიებათა შემუშავება, რომელთა რეალიზაცია უზრუნველყოფს შემჩნეული ნაკლოვანებების გამოსწორებას.

ზემოაღნიშნული მიზნების გარდა, შრომითი საქმიანობის შეფასების პროცედურა იძლევა დოკუმენტურ საფუძველს ზემდგომი ზოგადკორპორაციული და დივიზიური ხელმძღვანელობიდან ქვემდგომი ხელმძღვანელების შემოწმებისათვის. მხედველობაშია ხელმძღვანელის ხელქვეითებთან მუშაობის ყველა ისეთი საკითხი, როგორცაა: მუშაობის ორგანიზაცია, მეთვალყურეობა და კონტროლი, სამუშაო ადგილზე სწავლება, ინსტრუქტაჟი, მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მართვა და ა. შ. აქ გადამწყვეტ როლს ხელმძღვანელი ასრულებს. მას, ზოგადკორპორაციული პოლიტიკის ფარგლებში, მიცემული აქვს გარკვეული თავისუფლება. ამასთან, კადრებთან მუშაობის რიგი ფუნქციური საკითხებისა რჩება ზოგადკორპორაციულ დივიზიურ მმართველობაში. ასეთი საკითხებია: შრომის ანაზღაურება, თანამდებობრივი დაწინაურება და პერსონალის შემცირება.

პერსონალის მართვის ამერიკული მოდელისათვის ერთ-ერთი არსებითი მოთხოვნაა ის, რომ უშუალო ხელმძღვანელები კარგად უნდა იცნობდნენ არა მარტო თავიანთ უშუალო ხელქვეითებს, არამედ მართვის სხვა დონეში დასაქმებულებს, რომელთაც კავშირი აქვთ მათი საქმიანობის სფეროსთან.

შრომითი საქმიანობის შეფასების ორგანიზაციისას *დიდი ყურადღება ექცევა შემფასებელთა შერჩევას*. ფირმების უმეტესობაში შეფასებას შესაფასებელ პირთა უშუალო უფროსები ახდენენ. ზოგიერთ 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 მეთოდური საკითხების დამუშავებაში ფართოდ მონაწილეობენ ფსიქოლოგები. მათი წინადადებით, შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასებისას გასაუბრება შესაფასებელ 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, ჰქონდეს მაგალითები, რომლებითაც მკაფიოდ გამოჩნდება როგორც შრომის შედეგები, ისე პიროვნული ფაქტორები. კრიტიკა კეთდება არა შესაფასებელ მომუშავეზე, არამედ შრომის შედეგებზე.

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 პერსონალის შემცირებას. ამდენად, მომუშავეთა საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა

პერსონალის შესამცირებელი კონტინგენტის განსაზღვრა. კორპორაციათა ხელმძღვანელებს აუცილებლად მიაჩნიათ, განთავისუფლდნენ იმ მომუშავეებისაგან, რომლებიც, ამა თუ იმ მიზეზით, ზედმეტნი არიან ორგანიზაციისათვის. სამუშაოდან განთავისუფლება ხდება ორი მიზეზით: 1) შრომის დაბალი ეფექტიანობა; 2) მმართველობითი სამუშაო ადგილის გაუქმება ან რამდენიმე სამუშაო ადგილის შეთავსება. მმართველობით სფეროდან განსაკუთრებით დიდი ოდენობით გამოთავისუფლება გამოიწვია მართვაში კომპიუტერული ტექნიკის დანერგვამ. მაგალითად, მეოცე საუკუნის 80-იანი წლების პირველ ნახევარში ამერიკული კორპორაციებიდან გამოთავისუფლდა 0,5 მილიონი მმართველი. საერთოდ, სამუშაოდან განთავისუფლებას აშშ-ში რეგულარული ხასიათი აქვს. არაეფექტიანი მუშაობისთვის განთავისუფლება ხდება მომუშავეთა შრომითი საქმიანობის შეფასების შედეგების მიხედვით. ათავისუფლებენ მათ, რომელთა საქმიანობა მიჩნეული იქნება როგორც დადგენილი მოთხოვნებისადმი შეუსაბამო. იმ შემთხვევაში, როცა ასეთ პიროვნებას მაშინვე არ ათავისუფლებენ, ადგენენ საქმიანობის გაუმჯობესების პროგრამას. იგი გათვალისწინებულია 2-3 თვეზე და მოიცავს კონკრეტულ მიზნობრივ დავალებებს. აღნიშნული ვადის გასვლის შემდეგ ხდება დასახული პროგრამის შესრულების შეფასება. პროგრამით დასახული მიზნების შესრულებლობა ავტომატურად იწვევს დაკავებული თანამდებობიდან განთავისუფლებას.

ამერიკულ კორპორაციებში (და არამარტო კორპორაციებში) ყველა დაქირავებული მუშაკის, მათ შორის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების ცნობიერებაში არსებობს დაბალი შრომითი შედეგებისთვის სამსახურიდან განთავისუფლების შიში. *ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელი ხელშეუხებლად გრძნობს თავს მხოლოდ მაღალი პროფესიული დაოსტატების შემთხვევაში.*

რაც შეეხება ხელფასის სიდიდეს, მისი გადასინჯვა ხდება შრომითი საქმიანობის შეფასების შედეგების მიხედვით. იგი ხორციელდება რეგულარულად (ზოგჯერ ყოველწლიურად). მას განიხილავენ როგორც სტიმულირების მთავარ საშუალებას. მიმართავენ პრემირებასაც. მისი დონის მერყეობის დიაპაზონი დიდია. მაგალითად, ხელსაწყოთმშენებლობის კომპანიებში უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის პრემიის სიდიდე წლიური ხელფასის 25%-ის, ხოლო სამუშაოთა განმანაწილებელთათვის 10%-ის ფარგლებშია. პრემიები გაიცემა საშუალოდარგობრივი მაჩვენებლების მიღწევისა და გადაჭარბებისათვის. ბოლო წლებში კომპანიების უმეტესობა მატერიალური სტიმულირებისას თავს იკავებს მსგავსი ნორმატივებისაგან

და მიმართავს ინდივიდუალურ მიდგომას. მოცემულ შემთხვევაში ხელფასის მომატების ან პრემიის გაცემის საფუძველი შეიძლება იყოს მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი მაჩვენებლის უმაღლეს დონეზე შესრულება ან პირადი წვლილი მიღწეულ წარმატებაში.

13.2. ამრონალის მართვის იაპონური გამოცდილება

თანამედროვე იაპონურ კორპორაციებში (ფირმებში) პერსონალის მართვის კონცეფცია ემყარება შრომის შიგა ბაზარს, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მომუშავეთა ძირითადი ნაწილის ე. წ. „სამუდამო დაქირავების“ სისტემა. იგი გულისხმობს, რომ კორპორაციის (ფირმის) ადმინისტრაცია მომუშავეებს ქირაობს შრომითი საქმიანობის მთელ პერიოდში და, ამასთან ერთად, მეურვეობს მათ პენსიაზე გასვლის შემდეგაც – ყურადღებას აქცევს მათ სოციალურ უზრუნველყოფას, დასვენებას და მათი ცხოვრებისა და საქმიანობის სხვა სფეროებს.

იაპონიაში, იმის გამო, რომ ფაქტობრივად ხდება პერსონალის სამუდამო დაქირავება, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ახალი მუშაკების შერჩევას. მსხვილი საწარმოები (კორპორაციები, ფირმები), როგორც წესი, წინასწარ აფორმებენ კონტრაქტებს სხვადასხვა სახის სასწავლებლებთან და სტუდენტებიდან და მოსწავლეებიდან არჩევენ თავიანთ მომავალ მუშაკებს. შერჩეულ კანდიდატებს მოცემული კორპორაციის (ფირმის) წამყვანი თანამშრომლები უკითხავენ სპეციალურ კურსებს. ამ კურსებით მომავალი მუშაკები ეცნობიან კორპორაციის (ფირმის) ისტორიას, წარმოებისა და მართვის სპეციფიკას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს კონკრეტული კორპორაციის შესახებ აუცილებელი სპეციფიკური ცოდნის შეძენას. ეს კი, თავის მხრივ, ამცირებს ახალგაზრდა სპეციალისტების ადაპტაციის ვადას.

XX საუკუნის 70-იანი წლების დასასრულსა და 80-იანი წლების დასაწყისში იწყება „სამუდამო დაქირავების“ სისტემის დეფორმირება. მრავალმა კორპორაციამ (ფირმამ), განსაკუთრებით მეცნიერებატექვადი დარგებიდან, განახორციელა დაქირავების სისტემის გარდაქმნა. იგი ძირითადად გამოწვეული იყო იმით, რომ წარმოების დაჩქარებული მოდერნიზაციის პირობებში მომუშავეთა დაქირავების მანამდე არსებული სისტემა ვერ უზრუნველყოფდა მუდმივი პერსონალის ოპტიმალურ რაოდენობასა და

აუცილებელ სტრუქტურას. ამასთან, მომუშავეთა ე. წ. „მუდმივი დაქირავების“ სისტემა ამცირებდა მაღალპროფესიული სამუშაო ძალის მობილურობას და, შესაბამისად, აფერხებდა მის რაციონალურ განაწილებას კორპორაციებს (ფირმებს) შორის.

იაპონიაში დაქირავების სისტემის პრაქტიკული გარდაქმნა საკმაოდ რთული იყო, რამდენადაც იგი უნდა განხორციელებულიყო „მუდმივი დაქირავების“ სისტემის სოციალურ-პოლიტიკური ფასადის შენარჩუნების პირობებში. აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტა ხორციელდებოდა შემდეგი სამი მიმართულებით: 1) მოცემული კატეგორიის პერსონალის რაოდენობის დაბალ დონეზე შენარჩუნება (შესაძლებლობის ფარგლებში); 2) მსხვილ კორპორაციებში საკადრო სამუშაოების დაგეგმვის მჭიდრო დაკავშირება ტექნიკურ პოლიტიკასა და ადამიანური რესურსების მართვაში ერთიანი მიდგომის ორიენტაციასთან; 3) კორპორაციის მასშტაბებში შრომის მართვის სრულყოფის პროგრამული ღონისძიებების უშუალო კავშირი პერსონალის კვლავწარმოების ისეთ მნიშვნელოვან ციკლებთან, როგორცაა: კადრების შერჩევის, განლაგებისა და გადაადგილების ფორმები და მეთოდები, მომუშავეთა მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი შრომის ორგანიზაცია და სტიმულირება.

იაპონური „სამუდამო დაქირავების“ სისტემა მომგებიანია როგორც დაქირავებულთათვის, ისე დაქირავებულებისათვის. დაქირავებულებს, უპირველეს ყოვლისა, გარანტირებული აქვთ სამუშაო და იციან, რომ მათ აწმყოსა და მომავალზე ზრუნავს „თავისი“ საწარმო. ამით ისინი ამაყობენ და გრძნობენ დიდ პასუხისმგებლობას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს საწარმოში მაღალკვალიფიციური 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 სწავლებისას იაპონური მიდგომა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ანალოგიური მიდგომისაგან ამერიკულ და დასავლეთევროპულ კორპორაციებში. 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 პერსონალის მომზადებისა და სწავლების ორგანიზაცია. იგი მოიცავს შემდეგ ოთხ მიმართულებას:* 1) საერთო საგანმანათლებლო მომზადება; 2) პროფესიული მომზადება; 3) თანამდებობრივი მომზადება; 4) სოციალური აღზრდა. აღნიშნული მიმართულებებიდან გამომდინარეობს საგანმანათლებლო პროგრამების თემატიკა და განსახორციელებელი ღონისძიებების შინაარსი. თავის მხრივ, *პერსონალის მომზადების სისტემა ვერტიკალური პრინციპით იყოფა რამდენიმე ქვესისტემად* (ქვედონედ). ყველაზე დაბალი დონის ქვესისტემა მოიცავს სამუშაო ადგილზე პერსონალის მომზადების ღონისძიებებს. ეს ყველაზე მასობრივი ქვესისტემაა.

პერსონალის მომზადებაზე დაკავებულია მსხვილ კორპორაციებში შექმნილი ფუნქციონალური სამსახურები. ისინი ხელმძღვანელობენ ქვესისტემების მუშაობას და ახდენენ მათი საქმიანობის კოორდინაციას. ასეთ სამსახურებს, როგორც წესი, ხელმძღვანელობს კორპორაციის ვიცე-პრეზიდენტი. ეს უკანასკნელი ზოგჯერ იმავდროულად კადრების ცენტრალური განყოფილების გამგეცაა.

კადრების მომზადების პროგრამები დიფერენცირებულია მომუშავეთა ისეთი კატეგორიების მიხედვით, როგორიცაა: ახლად მისაღები ახალგაზრდები, საკადრო მუშები, ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები, კანცელარიის მოსამსახურეები, ხელმძღვანელები (მმართველები) და ა. შ. აღნიშნული პროგრამები, თავისი შინაარსით, ახლოსაა დასავლეთის ქვეყნების კერძო ფირმებში გამოყენებულ ანალოგიურ პროგრამებთან. ისინი ძირითადად იმით განსხვავდებიან, რომ იაპონური კორპორაციები, დასავლეთის საწარმოებთან შედარებით, გაცილებით მეტ ყურადღებას უთმობს საერთო საგანმანათლებლო მომზადებას. იაპონურ კორპორაციებში დიდი ყურადღება ექცევა, აგრეთვე, საშუალო რგოლის მმართველთა მომზადებას. *თითოეულ კორპორაციაში არსებობს საშუალო რგოლის მმართველთა მომზადების საკუთარი სისტემა.*

ამჟამად იაპონიაში კადრების პროფესიული მომზადების სისტემაში მიმდინარეობს *კვალიფიციური ცოდნისადმი მოთხოვნების ტრანსფორმაცია*. კერძოდ, ხდება მათი მნიშვნელოვანი გაფართოება, გაღრმავება და პერიოდული განახლება, დაგროვილი გამოცდილების მნიშვნელოვანი გადაფასება. ამის მიზეზია პროფესიულ-საკვალიფიკაციო კომპლექსის სტრუქტურაში მიმდინარე ძვრები. გამოცდილების მნიშვნელობა მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის პირობებში მცირდება. ეცემა მომუშავეთა ასაკის როლიც. მაღალტექნო-

ლოგიური წარმოების პირობებში პირველ პლანზე გამოდის ცოდნის მუდმივი განახლების მნიშვნელობა. აქედან გამომდინარე, *იაპონური კორპორაციები პერსონალის შრომის პროცესში მომზადების გავრცელებულ პრაქტიკაზე უარს ამბობს და თრიენტაციას იღებს წარმოებიდან მოწყვეტით სწავლებაზე*. ასეთი ტენდენცია თავდაპირველად (70-იან წლებში) მიკროელექტრონულ მრეწველობაში აღინიშნა. *ცვლილებები განიცადა, აგრეთვე, პერსონალის მომზადებამ უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე*. იგი იგეგმება და იმართება ცენტრალიზებულად და წინასწარ დამუშავებული მეთოდის საფუძველზე. პერსონალის მომზადების სისტემისთვის დამახასიათებელია სწავლების თეორიული და პრაქტიკული კურსების მონაცვლეობა. სწავლების დამთავრებისას ზდება გამოცდების ჩაბარება და კონკურსის წესით საკვალიფიკაციო თანრიგის მიკუთვნება. თანრიგს აკუთვნებენ არა მარტო მუშებს, არამედ სხვადასხვა რანგის მოსამსახურეებს, გარდა მართვის უმაღლესი რგოლის მუშაკებისა.

კადრების შიგასაფირმო მომზადებისათვის დამახასიათებელია პერსონალის პერიოდული გადამზადება. იგი აღიქმება არა როგორც ნაკლებმომზადებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, ან ძველი პროფესიების გაქრობის კვალობაზე ახალი პროფესიების მქონეთა მომზადება, არამედ როგორც კვალიფიკაციის სისტემატური ამაღლების პროცესი. იგი მიმდინარეობს პრინციპით: მარტივიდან რთული პროფესიისაკენ, ვიწრო სპეციალიზაციიდან ფართო პროფილურობისაკენ. კადრების უწყვეტი მომზადების სისტემა უზრუნველყოფს, აგრეთვე, პროფესიების განახლებასაც, რომლის აუცილებლობა გამოწვეულია ტექნიკური პროგრესის კვალობაზე ძველი პროფესიების ამორტიზაციით.

XX საუკუნის 70-იანი წლების კრიზისის შემდეგ იაპონურ ფირმებში კადრების პროფესიულ მომზადებაში სახეზეა გარკვეული ცვლილებები. კერძოდ, დაიწყო *კადრების მომზადებისადმი დიფერენციული მიდგომა*. იგი იმით გამოიხატებოდა, რომ ყველა კატეგორიის მუშაკთა მანამდე არსებული ტოტალური სწავლების სისტემიდან გადავიდნენ სამუშაო ძალის ე. წ. *ძირითადი პერსპექტიული ბირთვის* სისტემატურ სწავლებაზე.

იაპონურ კორპორაციაში თანამდებობრივი დაწინაურების ძირითადი პრინციპია ე. წ. „სტატუსების სისტემა“. მოცემული სისტემის მიხედვით, თითოეული დასაქმებული „საკადრო პირამიდის“ შიგნით წინაურდება პირადი შრომითი დამსახურების მიხედვით. იგი თანდათანობით იკავებს გარკვეული სტატუსის ან რანგის თანამდებობას. დაწინაურების სისწრაფე დამოკიდებულია

დასაქმებულის განათლების ღონეზე. ცოდნასთან ერთად, ცალკეული მომუშავეს დაწინაურება დამოკიდებულია, აგრეთვე, წარმოებრივ სტაჟსა და ასაკზე. „სტატუსების სისტემას“ აქვს ორი მნიშვნელოვანი თავისებურება. პირველი იმით გამოიხატება, რომ აქ სამსახურებრივი რანგის მატებით უფრო მეტად იზრდება ხელფასის სიდიდე, ვიდრე დასავლეთის ქვეყნებში. მეორე მხრივ, იაპონიაში მომუშავეთათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს დაწინაურების მორალურ ასპექტს. აქ დასაქმებულის სოციალური სტატუსის (თანამდებობრივი რანგის) მიზერული ამალღებაც კი დიდ აღიარებად ითვლება. ეს კი, თავის მხრივ, შრომის ფექტიანობის ამალღების მძლავრი ფაქტორია. დაწინაურების აღნიშნული სისტემიდან გამომდინარე, იაპონიის უმეტეს კორპორაციაში ხელმძღვანელი თანამდებობები ხანდაზმულ ადამიანებს უკავიათ.

აღსანიშნავია, რომ იაპონიის მსხვილი კორპორაციების მმართველობის 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 იმით მიმართ, რომლებიც თავიანთი ცოდნითა და საქმიანი თვისებებით არ იმსახურებენ დაწინაურებას. ასეთები, მოცემულ თანამდებობაზე გარკვეული დროის გასვლის გამო, თანამდებობრივად წინაურდებიან, მაღლდება მათი სტატუსი და შრომის ანაზღაურების სიდიდეც, მაგრამ რეალური ძალაუფლება რჩება იგივე, როგორც 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 მოცემულ 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 იაპონიის მსხვილ კორპორაციებში ხორციელდება „*ხანგრძლივი პერიოდისათვის კარიერის დაგეგმვის*“ პროგრამები. ასეთი

პროგრამები სტიმულს აძლევს მმართველებს. ისინი ნათლად ხედავენ, საქმიანი თვისებებიდან და პრაქტიკული საქმიანობიდან გამომდინარე, მათი დაწინაურების პერსპექტივას. მაგალითად, ერთ-ერთი მანქანათმშენებელი კორპორაციის „კარიერის დაგეგმვის“ შეიღწლიანი პროგრამა, რომელიც უნივერსალურია და თავისუფლად გამოიყენება სხვა კორპორაციებისთვისაც, 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. *მეორე ეტაპი* გრძელდება 4 წელს. ამ პერიოდის განმავლობაში მმართველი მუშაობს მხოლოდ ერთ ფუნქციურ განყოფილებაში და მას ეძლევა საშუალება, მაქსიმალურად გამოამჟღავნოს 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 თავისი სიდიდით გამოიყოფა შრომის სატარიფო ანაზღაურება და, უპირველეს ყოვლისა, სატარიფო სარგო. იგი იაპონიაში ცნობილია „ძირითადი ხელფასის“ სახელწოდებით. მას იაპონიის კორპორაციებში შრომის სტიმულირების სისტემაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. შეიძლება ითქვას, რომ შრომის სატარიფო სისტემა ღიდ გაკლენას ახდენს პერსონალის მართვის მთელ სისტემაზე. ბოლო წლებში იაპონიის საწარმოებში ფართოდ გავრცელდა შრომის კვალიფიკაციის ახალი ტიპი. იგი დაკავშირებულია მომუშავის ისეთ კონკრეტულ მახასიათებლებთან, როგორიცაა: შრომაში მისი ინდივიდუალური მაჩვენებლები და კვალიფიკაციის სპეციფიკური თავისებურებები. სხვადასხვა კორპორაციაში, არსებული სხვადასხვა პირობებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, არსებობს სატარიფო განაკვეთის შემდეგი სახეები: განაკვეთი კვალიფიკაციისთვის, განაკვეთი სამსახურებრივ მოვალეობათა შესრულებისთვის, განაკვეთი სამსახურებრივ მოვალეობათა

შეთავსებისთვის და სხვ. აქედან თითოეული მათგანი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც დამოუკიდებლად, ისე შრომით განაკვეთებთან ერთად (ხელფასის სატარიფო ბადის საშუალებით, რომელიც ითვალისწინებს რამდენიმე შრომით მაჩვენებელს).

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“. ყოველივე ეს გამოიხატება ხელფასის შესაბამის სატარიფო ბადეში. პირადი სატარიფო განაკვეთი, როგორც უკვე აღინიშნა, ორი ნაწილისგან შედგება. პირველი განისაზღვრება მომუშავეის ასაკით, ხოლო მეორე – სტაჟით. სატარიფო ბადეში ჰორიზონტალურად მოთავსებულია ასაკის მიხედვით დიფერენცირებული პირადი განაკვეთის მნიშვნელობა. კონკრეტული მომუშავეის პირადი სატარიფო განაკვეთი მოთავსებულია მისი ასაკისა და სტაჟის მიხედვით განაკვეთების მნიშვნელობათა გადაკვეთების წერტილში. შრომითი სატარიფო განაკვეთის სიდიდე დამოკიდებულია ორ მაჩვენებელზე – მომუშავეის კვალიფიკაციის დონესა და შრომის შედეგიანობაზე. მისი სიდიდეები ხელფასის სატარიფო ბადეში მოთავსებულია: ჰორიზონტალურად – პროფესიონალური თანრიგის მიხედვით დიფერენცირებული, ხოლო ვერტიკალურად – შრომითი შედეგიანობის მიხედვით დიფერენცირებული.

იაპონიის კორპორაციებში წარმოებრივი პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შრომითი განაკვეთის სხვადასხვა ბადე. უფრო ხშირად სარგებლობენ ე. წ. *ინტეგრალური ბადით*, რომელსაც იყენებენ პერსონალის ყველა კატეგორიისთვის, გარდა უმაღლესი რგოლის მმართველებისა. ამასთან, სატარიფო ბადეში მომუშავეთა თითოეული კატეგორიისთვის გათვალისწინებულია თავისი ადგილი. მაგალითად, მუშებისთვის – 1-ლი-მე-5, მოსამსახურეებისთვის – მე-3-მე-9, მმართველი პერსონალისთვის – მე-7-მე-9 თანრიგები. ხელფასის განაკვეთის სიდიდე იზრდება სატარიფო ბადის ჰორიზონტალურად ერთი თანრიგიდან უფრო მეტ თანრიგში გადასვლისას. იგი დაკავშირებულია შესაბამისი პროფესიონალური მომზადების ვადებზე.

სატარიფო სისტემაში მომუშავეის შრომითი ღვაწლის შეფასების შეტანას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მუშაობის შედეგები ყოველწლიურად ფასდება 3

ბაღიანი სისტემით. ამდენად, მიღებული შეფასების შედეგად მუშაკი სატარიფო ბადეში ვერტიკალურად შეიძლება გადაადგილდეს ერთი, ორი ან სამი რიგით. ე. ი. ერთი და იმავე კვალიფიკაციის შემთხვევაშიაც კი ნებისმიერ მომუშავეს საშუალება ეძლევა, უშუალო გავლენა მოახდინოს თავისი ხელფასის სიდიდეზე. ამასთან ერთად, იზრდება მისი პერსპექტივები კვალიფიკაციის ამაღლებასა და ხელფასის მომატებაში.

იაპონიის საწარმოებში დიდ ყურადღებას აქცევენ, აგრეთვე, პერსონალის შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირებას. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ახალი იდეების წარმოებაში დანერგვას. ამ მიზნით ხშირად იყენებენ პროპაგანდისტულ მეთოდებს. მთავარი მანიც კარგად დახვეწილი მატერიალური და მორალური სტიმულირების სხვადასხვა ფორმაა. მაგალითად, ზოგიერთ კორპორაციაში მორალური სტიმულირებისას რაციონალიზატორულ წინადადებას აფასებენ 100 ბაღიანი სისტემით. მუშები, რომლებიც განსაზღვრულ დროში მოაგროვებენ 50 ბალს, ჯილდოვდებიან „ოქროს“ ბარათით. მოწინავე მუშაკებისათვის ფართოდ გამოიყენება, აგრეთვე, მორალური სტიმულირების ისეთი ფორმები, როგორიცაა: მედლებით, პრიზებით, დიპლომებით, სამანსოვრო 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, წარადგინონ კორპორაციის პრეზიდენტთან (ზოგჯერ ოჯახითურთ) და საშუალება მიეცეს, ხელი ჩამოართვას მას.

იაპონიის საწარმოებში დიდი ყურადღება ექცევა რაციონალიზატორთა წრეების ჩამოყალიბებას. მათში ძირითადად გაერთიანებულია როგორც მუშები, ისე ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი. XXI საუკუნის მიჯნაზე იაპონიაში რეგისტრირებული იყო ასეთი დაახლოებით 300 ათასი წრე. კიდევ უფრო მეტია არარეგისტრირებული (დაახლოებით 1 მილიონამდე). განსაკუთრებით ბევრია გაერთიანებული ხარისხზე მომუშავე წრეებში. ზოგიერთი გაანგარიშებით, ასეთებია დამჭირავებელთა დაახლოებით მეოთხედი. ასეთი წრეები იქმნება სრული ნებაყოფლობის საფუძველზე. თითოეული მათგანი აერთიანებს 10-12 კაცს. მათი მიზანია, წარმოებრივი პრობლემების შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზე რაციონალიზატორული ღონისძიებების დათმობა და წარმოებაში დანერგვა. ამ წრეებში დიდი ყურადღება ექცევა, აგრეთვე, მათი წევრების პროფრსიონალური მომზადების ამაღლებას.

ისინი (ხარისხის წრეები) აქტიურად მონაწილეობენ შიგა საფირმო საგანმანათლებლო პროგრამებში. განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ წუნის შემცირებას, ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფას, ინსტრუმენტებისა და მოწყობილობების მოდერნიზაციას, წარმოების დანახარჯების შემცირებას, ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების შესწავლას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს პროდუქციის ხარისხისა და შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას. კორპორაციათა მმართველი აპარატი მაქსიმალურად ხელს უწყობს მსგავსი რაციონალიზატორული მოძრაობის განვითარებას, რაც, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება მისი მატერიალური და მორალური სტიმულირებით. დიდი ყურადღება ექცევა, აგრეთვე, ზემოაღნიშნულ მსგავს წრეებში მიღწეული წარმატებების პროპაგანდას. იგი ხორციელდება შიგასაფირმო, რეგიონული და ზოგადეროვნული ინფორმაციის საშუალებით.

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 სათანადო სპეციალისტები და მენეჯერები.

იაპონიურ 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, როგორცაა: უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელთა მომუშავეებისადმი მიმართვა კომპანიის პოლიტიკის ან ბიზნესის ეთიკის საკითხებზე; დილის ე. წ. „მიტინგების“, მომუშავეთა სხვადასხვა ჯგუფის კრებების ჩატარება, სადაც მსჯელობენ კომპანიის უახლოეს ამოცანებზე და იღებენ მუშაობისთვის 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 კავშირს ხელმძღვანელებსა და მათ ხელქვეითებს შორის.

პერსონალთან მუშაობის იაპონური გამოცდილების ზოგიერთი ასპექტი ამჟამად ვრცელდება ისეთ მოწინავე ქვეყნებში, როგორცაა: აშშ, საფრანგეთი, გერმანია და სხვ.

ტერმინები და ცნებები

ახალი შრომითი განაკვეთი	პირადი განაკვეთი
ზოგადკორპორაციული დივი- ზიური მმართველობა	საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემა
კარიერის დაგეგმვა	სტატუსების სისტემა
კლანურობა	ძირითადი ხელფასი
„მუდმივი დაქირავება“	ხელფასის ინტეგრალური ბაღე

კითხვები თქვიშემოწმებისათვის

1. დაახასიათეთ აშშ-ის მსხვილ კორპორაციებში საშუალო და დაბალი დონის მმართველებისთვის შექმნილი საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები.
2. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის ფორმირების პრაქტიკა.
3. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში მართვის სხვადასხვა რგოლში ხელმძღვანელთა შერჩევისა და დანიშვნის არსებული წესი.
4. დაახასიათეთ აშშ-ში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის ინდივიდუალური შედეგების შეფასების არსებული პრაქტიკა.
5. დაახასიათეთ აშშ-ის ბიზნესის სხვადასხვა დარგში ხელმძღვანელთა მომზადების გამოცდილება.
6. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში შრომითი საქმიანობის შეფასების ჩატარების მეთოდოლოგია.

7. როგორია იაპონურ კორპორაციებში პერსონალის მართვის კონცეფციის თავისებურება?
8. რით გამოიხატება იაპონურ კორპორაციებში „სამუდამო დაქირავების“ სისტემის დეფორმირების არსი?
9. დაახასიათეთ იაპონიაში კადრების მომზადების არსებული ორგანიზაცია.
10. დაახასიათეთ იაპონურ კორპორაციებში თანამდებობებზე დაწინაურების არსებული პრაქტიკა.
11. დაახასიათეთ იაპონიის კორპორაციებში არსებული „კარიერის დაგეგმვის“ პროგრამები.
12. დაახასიათეთ XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან იაპონიის საწარმოებში მიმდინარე ცვლილებები ზელფასის ორგანიზაციის მართვის სფეროში.
13. დაახასიათეთ იაპონურ საწარმოებში პერსონალის შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირების არსებული პრაქტიკა.
14. დაახასიათეთ იაპონურ საწარმოებში შრომითი როტაციის არსებული პრაქტიკა.

ტერმინთა ლექსიკონი

ადამიანის სასიცოცხლო ციკლი – შედგება რამდენიმე სტადიისაგან. დასავლეთის მეცნიერები მიუთითებენ სასიცოცხლო ციკლის შემდეგ სამფაზოვან მოდელზე: 1) პერიოდი დაბადებიდან შრომით საქმიანობამდე; 2) შრომითი ცხოვრების პერიოდი და 3) ხანდაზმულობის პერიოდი. იაპონელი მეცნიერები მას შემდეგ 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.

ადამტაცია ეკონომიკური – მომუშავეთა მიერ ისეთი ეკონომიკური მექანიზმების გაცნობა, როგორცაა: ორგანიზაციის მართვის ეკონომიკური მექანიზმი, ეკონომიკური სტიმულებისა და მოტივების სისტემა. აქვე იგულისხმება შრომის ანაზღაურებისა და პრემიების არსებულ სისტემასთან შეგუება.

ადამტაცია მეორადი – პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან, ახალ პროფესიასთან).

ადამტაცია ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული – პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავე ეცნობა მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფისა და თანამდებობის ადგილს მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ადაპტაცია ბირველადი – პროფესიული საქმიანობის არმქონე ახალგაზრდა თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან, პროფესიასთან).

ადაპტაცია პროფესიული – მომუშავეთა უნარი, მოერგოს კონკრეტული პროფესიის თავისებურებებს მასში შემაველი შრომითი ოპერაციების აქტიური ათვისების გზით.

ადაპტაცია სანიტარიულ-ჰიგიენური – პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავეები ითვისებენ შრომითი, წარმოებრივი და ტექნოლოგიური დისციპლინის ახალ მოთხოვნებს, აგრეთვე, შრომით განაწესს. ისინი ეჩვევიან, სამუშაო ადგილი მოაწადონ შრომითი პროცესისათვის (ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული წარმოების პირობებში), დაიცვან სანიტარიული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და სხვ.

ადაპტაცია სოციალური – მართვის სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელთა მიერ, სამსახურებრივ-პროფესიონალური ზრდის დასაჩქარებლად, საკვანძო თანამდებობათა გავლის ფორმალურ-ნომენკლატურული მეთოდი.

ადაპტაცია სოციალურ-ფსიქოლოგიური – მომუშავის ჩართვა ტრადიციების, ცხოვრების ნორმების, ფასეულობითი ორიენტაციების მქონე ორგანიზაციის წარმოებრივ და შრომით ურთიერთობებში.

ადაპტაცია ფსიქოფიზიოლოგიური – მომუშავის უნარი, შეეგუოს შრომის პირობებს, შრომისა და დასვენების რეჟიმებს და სხვ. იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის ჯანმრთელობასა და ორგანიზმის დაცვით რეაქციებზე, გარე ფაქტორების დონესა და დინამიკაზე (ტემპერატურა, განათება, დაგაზიანება, ვიბრაცია, ხმაური და ა. შ.).

ავტორიტეტი – საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში და ა. შ. პიროვნების გავლენა და მისდამი საერთო პატივისცემა. განასხვავებენ ოფიციალურ და რეალურ ავტორიტეტს. ოფიციალური ავტორიტეტი გამომდინარეობს დაკავებული თანამდებობიდან, რეალურში კი იგულისხმება პიროვნების ფაქტობრივი გავლენა, მისდამი ნდობა და პატივისცემა.

ალტერნატიული პერსონალი – შტატგარეშე, დროებითი მომუშავეები. ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები ალტერნატიულ პერსონალს იყენებენ სიმძლავრეთა მომატებული დატვირთვის პერიოდებში ან პერსონალის უკმარისობისას.

არაფორმალური დასაქმება – მოცემულ ცნებაზე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჯერ კიდევ ერთიანი აზრი არ არსებობს. დასაქმების პრობლემაზე

მომუშავე მკვლევართა ნაწილი არაფორმალურ დასაქმებულებს, არც ისე უსაფუძვლოდ, მიაკუთვნებს იმ პირებს, რომელთა ეკონომიკური საქმიანობა არაა რეგისტრირებული კანონმდებლობის შესაბამისად და რომლებიც არ იხდიან გადასახადს.

ატესტაცია კადრების – მომუშავეთა კვალიფიკაციის, ცოდნის დონის, პრაქტიკული ჩვეების, საქმიანი თვისებების განსაზღვრისა და დაკავებულ თანამდებობასთან მათი შესაბამისობის (შეუსაბამობის) დადგენის პროცედურა. კადრების ატესტაციის ჩატარების მიზანია კადრების რაციონალური განლაგება და მათი ეფექტიანი გამოყენება. კადრების ატესტაციის შედეგების საფუძველზე მიიღება გადაწყვეტილება, ატესტაციას დაქვემდებარებულს შეუნარჩუნონ თუ არა დაკავებული თანამდებობა.

ატესტაცია სამუშაო ადგილების – სამუშაო ადგილების კომპლექსური შესწავლა და ტექნიკის, ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის დონესთან, აგრეთვე, შრომის დაცვისა და პირობების მოთხოვნებთან მათი შესაბამისობის დადგენა. სამუშაო ადგილების ატესტაციის ძირითადი ამოცანებია: მათი და პერსონალის რაოდენობის დაბალანსების უზრუნველყოფა, შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, წარმოების ძირითადი ფონდების რაციონალური გამოყენება, მომუშავეთათვის შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნა.

აქტი – 1) საქციელი, მოქმედება; 2) თავისი კომპეტენციის ფარგლებში სახელმწიფო ორგანოებისა და თანამდებობრივი პირების მიერ დადგენილი ფორმით გამოცემული ოფიციალური დოკუმენტი (კანონი, ბრძანებულება, ბრძანება, დადგენილება და ა. შ.).

აქტივი – ორგანიზაციის ყველაზე მოქმედი და ინიციატივიანი ნაწილი.

აქტიურობა სოციალური – ადამიანის შეგნებული და მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია როგორც ობიექტური სოციალური პირობების გარდაქმნაზე, ისე საკუთარი პიროვნების სოციალური თვისებების ფორმირებაზე. სოციალური აქტიურობა შეიძლება განხორციელდეს ინდივიდუალური და ჯგუფური (კოლექტიური) ფორმით. მისი ძირითადი სფეროებია საზოგადოებრივ-პოლიტიკური და შრომითი საქმიანობა.

აქტიურობა შრომითი – მომუშავეთა ინტელექტუალური და ფიზიკური პოტენციალის რეალიზაციის ხარისხი მათი შრომითი საქმიანობის პროცესში.

აკრძალა – საენისა და ირგვლივ მყოფი გარემოს მოვლენების ასახვა (აღამიანის გრძნობის ორგანოებზე უშუალო ზემოქმედებისას) და მათ თვისებათა ერთობლიობის მთლიანობა ურთიერთკავშირში.

გამომუშავების ნორმა – პროდუქციის (სამუშაოს) მოცულობა, რომელიც უნდა გამოუშვას (შეასრულოს) ერთმა მუშამ ან მუშათა ჯგუფმა დროის ერთეულში განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში.

განათლება – აღამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების მიზნით, სისტემატიზებული ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ქცევის ნორმების ათვისების პროცესი და შედეგი.

გრძნობები – აღამიანში თავისი თავისადმი, სხვა აღამიანებისადმი, გარესამყაროს საგნებისა და მოვლენებისადმი წარმოშობილი მყარი და ხანგრძლივი ემოციები. გრძნობებზე ზემოქმედების საშუალებით შესაძლებელია პერსონალის ქცევის განსაზღვრული მიმართულებით მართვა.

გუნდი – შრომითი კოლექტივის განსაკუთრებული სახეობა. იგი ხასიათდება მაღალი ერთიანობით, განსაკუთრებით მჭიდრო თანამშრომლობით და კოორდინაციით. იქმნება კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად ან ცალკეული ფუნქციებისა და პროექტების შესასრულებლად. გუნდში გაერთიანებულია სხვადასხვაგვარი ცოდნისა და ჩვევების მქონე პირები, რაც საშუალებას იძლევა, ისწავლონ ერთმანეთისაგან და ჰქონდეთ რაციონალური ურთიერთკავშირი.

დამქირავებელი – სოციალურ-შრომითი ურთიერთობის სუბიექტი, აღამიანი, რომელიც საქმიანობს დამოუკიდებლად და სამუშაოდ მუდმივად ქირაობს ერთ ან რამდენიმე პირს. დამქირავებელი, როგორც წესი, წარმოების საშუალებების მესაკუთრეა. ამასთან, ჩვენი ქვეყნის სამეურნეო პრაქტიკაში დამქირავებელია, აგრეთვე, საწარმოს ხელმძღვანელი სახელმწიფო სექტორში, რომელიც ქირაობს მომუშავეს შრომითი ხელშეკრულებით, მიუხედავად იმისა, რომ იგი სახელმწიფოს მიერ დაქირავებული მუშაკია და არ ფლობს წარმოების საშუალებებს.

დარაზმულობა – შრომითი კოლექტივის ფსიქოლოგიური ერთიანობა საქმიანობის მნიშვნელოვან საკითხებში. იგი გამოიხატება კოლექტივის წევრთა მისწრაფებით, დაიცვას და გაუფრთხილდეს თავიანთ (კოლექტივის) პრესტიჟსა და ტრადიციებს. დარაზმულობა განპირობებულია ამა თუ იმ ამოცანის მიღწევისას კოლექტივის წევრთა ურთიერთდახმარებისა და მხარდაჭერის აუცილებლობით.

დასკმება – სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, მოქალაქეთა სასარგებლო საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია პირადი და საზოგადოებრივი

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან და, რომელსაც, როგორც წესი, თან ახლავს შრომითი შემოსავალი.

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.

დასაქმების კონცეფცია (მოდელი) – შეხედულებებისა და წარმოდგენების სისტემა, რომელიც ახასიათებს დასაქმების მდგომარეობას, საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების განსაზღვრულ ეტაპზე.

დაქირავებული მომუშავე – მოქალაქე, რომელსაც დამქირავებელთან, საწარმოს ხელმძღვანელთან ან ცალკეულ პირთან დადებული აქვს შრომითი ხელშეკრულება. დაქირავებული მომუშავე შეიძლება იყოს როგორც ცალკეული ინდივიდი, ისე მომუშავეთა ჯგუფი, რომლის წევრები განსხვავებულნი არიან სოციალურ-პროფესიულ სტრუქტურაში თავისი მდგომარეობით, ინტერესებით, შრომის მოტივაციითა და სხვა ნიშნებით.

დისკრიმინაცია – რომელიმე პიროვნების ან პიროვნებათა ჯგუფის უფლებათა და შესაძლებლობათა თვითნებური, დაუსაბუთებელი შეზღუდვა და ხელყოფა. იგი, როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი, ამ ურთიერთობების სუბიექტთა უფლების თვითნებური შეზღუდვაა, რომელიც წინ ელობება შრომის ბაზარზე მათ თანაბარ შესაძლებლობას. გამოყოფენ დისკრიმინაციის სახეებს სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ეს ნიშნებია: სქესი, ეროვნება, რასა, ასაკი, და სხვ. სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში გამოყოფენ დისკრიმინაციის შემდეგ სახეებს: 1) დისკრიმინაცია სამუშაოზე მიღებისას ან სამუშაოდან განთავისუფლებისას; 2) დისკრიმინაცია პროფესიის არჩევისას ან სამსახურში დაწინაურებისას; 3) დისკრიმინაცია შრომის ანაზღაურებისას; 4) დისკრიმინაცია განათლების მიღებისას ან პროფესიული მომზადებისას.

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. ოპერაციაზე ან ნაკეთობის ერთეულზე დადგენილ დროის ნორმას უწოდებენ საცალო დროის ნორმას.

ეთიკა – საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესში რეალიზებული ქცევის უნივერსალური და სპეციფიკური მოთხოვნილებისა და ნორმების სისტემა.

ემოციურობა – სხვადასხვა გარე და შიგა გამლიზიანებელზე ადამიანის სუბიექტური შეგრძნებითი რეაქცია, რომელიც მიმდინარეობს შექმნილი სიტუაციის მნიშვნელობისა და აზრის განცდის ფორმით.

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

ერთმმართველობა – ერთპიროვნული მართვა, ერთხელისუფლებიანობა. იგი მართვის სწორი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი პირობაა. ერთმმართველობა გულისხმობს ხელმძღვანელის მიერ შესაბამისი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მიღებას მისი კოლექტივში (ან ცალკეულ პირებთან) განხილვისა და შეთანხმების გარეშე.

თანამდებობა – ორგანიზაციის საშტატო ერთეული. მართვის სტრუქტურის პირველადი ელემენტი, რომლისთვისაც განსაზღვრულია მომუშავეის უფლებები, მოვალეობანი და პასუხისმგებლობა, კომპეტენციის საზღვრები და სამართლებრივი მდგომარეობა. თანამდებობას აქვს თავისი სახელწოდება. იგი ასახავს ამ თანამდებობაზე დასაქმებული პიროვნების მიერ შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსსა და ხასიათს.

თანაშემწე – ადამიანი, რომელსაც საკუთარი მისწრაფებები არა აქვს და კმაყოფილდება მეორეხარისხოვანი როლით. ამასთან, იგი მუდმივად მზადაა მხარში ამოუდგეს სხვებს როგორც მუშაობაში, ისე ცხოვრებაში.

იდეების გენერატორი – კოლექტივში ყველაზე უნარიანი და ნიჭიერი პიროვნება. იგი ამუშავებს კოლექტივის წინაშე მდგომი ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტებს. ამასთან, თავისი პასიურობის, არაორგანიზებულობისა და სხვათა გამო, არ შეუძლია თავისი იდეების პრაქტიკაში რეალიზება.

იერარქია – ქვემდგომი თანამდებობებისა და ქვედანაყოფების ზემდგომი ორგანოებისადმი დაქვემდებარების წესი.

ინოვაცია – 1) ახალი გამოკვლევები და დამუშავებანი; 2) საზოგადოებრივი, ტექნიკური, ეკონომიკური პროცესები, რომლებიც იდეებისა და გამოგონებათა პრაქტიკული გამოყენებით იწვევს უკეთესი თვისებების მქონე ნაკეთობების, ტექნოლოგიისა და მომსახურების შექმნას.

ინოვაციების ცხოვრებისეული ციკლი – იდეის ჩასახვისა და შექმნიდან, მისი ეფექტიანი გამოყენების მიზნით, სიახლეთა გავრცელებამდე დროის პერიოდი (ინოვაციური პროცესის ფაზა).

ინოვაციურობა – ადამიანთა მზადყოფნა ინოვაციებისადმი, ე. ი. უნარი – დაამუშაონ ახალი იდეები, ახალი ტექნოლოგიები, ნაკეთობები და დანერგონ ისინი. ინოვაციურობა შრომის პროცესში მეცნიერული შემოქმედების განვითარების საფუძველია. წარმოების განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკრეტული საწარმოს (ორგანიზაციის) საინოვაციო პოტენციალს.

ინფორმატორი – პიროვნება, რომელიც პრობლემაზე ფლობს ფართო ინფორმაციას და შეუძლია გამოიყენოს იგი კოლექტივის ამოცანების გადასაწყვეტად.

კვალიფიკაცია – პროფესიული მომზადების დონის მახასიათებელი. მასში ფოკუსირდება პროფესიული ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილებიდან მიღებული ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია მოცემული შრომითი ფუნქციის შესასრულებლად. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ სამუშაოსა და მომუშავეის კვალიფიკაციას. პირველში იგულისხმება სამუშაოს შესრულების სირთულე და, შესაბამისად, იმ მომუშავეისადმი მოთხოვნები, რომელმაც უნდა შეასრულოს აღნიშნული სამუშაო. მომუშავეის კვალიფიკაციაში კი იგულისხმება მომუშავეის პროფესიული დაოსტატების დონე.

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 კოლექტივებში ადამიანთა შეცვლა უმტკივნეულოდ შეიძლება.

კოლექტივი შრომითი – სხვადასხვა ნიშნის (ტერიტორია, პროფესია, სოციალური პირობები, მიზნები და ა. შ.) მიხედვით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც ჯგუფურად მუშაობენ და ქმნიან საზოგადოებრივ დოვლათს. ადამიანთა ჯგუფი კოლექტივად რომ ჩაითვალოს, მან უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი პირობები: ა) მისი ყველა წევრისათვის საერთო მიზნის არსებობა; ბ) ჯგუფის წევრების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება, რომელსაც საფუძველად ედება ერთობლივი ინტერესები, იდეალები, პრინციპები, ხასიათთა და ტემპერამენტთა სიახლოვე და ა. შ.; გ) ადამიანთა მუდმივი პრაქტიკული ურთიერთქმედება; დ) განსაზღვრული კულტურის არსებობა, რომელიც შეიძლება გამოიხატოს საერთო ფასეულობებში, სიმბოლიკაში, კოლექტივში ქცევის ნორმებსა და წესებში და ა. შ. შრომითი კოლექტივების სახეობა: *შემაღვენლობის მიხედვით* – ერთგვაროვანი (ჰომოგენური) და მრავალგვაროვანი (ჰეტეროგენური); *სტატუსის მიხედვით* – ოფიციალური და არაოფიციალური; *შინაგანი კავშირების ხასიათის მიხედვით* – ფორმალური და არაფორმალური; *ფუნქციონირების დროის*

ხანგრძლივობის მიხედვით – დროებითი და მუდმივი; **სიდიდის მიხედვით** – კოლექტივები, რომლებიც ორიენტირებულია ფორმალური და არაფორმალური განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად და კოლექტივები, რომლებიც ორიენტირებულია ერთობლივი ინტერესების რეალიზაციაზე; **სიდიდის მიხედვით** – მცირე და დიდი.

კონკურენტუნარიანობა მომუშავეის – მომუშავეის თვისებები, წარმატებით გაუძლოს კონკურენციას შრომის ბაზარზე ანალოგიური პროფესიის, სპეციალობისა და კვალიფიკაციის დონის მომუშავეებთან.

კომპეტენტურობა – თანამდებობრივი მოვალეობების ეფექტიანი შესრულებისთვის საკმარისი ცოდნის, ჩვევების, გამოცდილების, მუშაობის წესებისა და ილეთების ფლობის ერთობლიობა.

კომპეტენცია – უფლებამოსილებათა (უფლებები და მოვალეობები) ერთობლიობა, რომელსაც კანონით ან ნორმატიული აქტებით ფლობს, ან უნდა ფლობდეს განსაზღვრული ორგანო ან თანამდებობრივი პირი.

კონფორმიზმი – ლათინური სიტყვაა. მისი პირდაპირი თარგმანია – შესავსი, მიმსგავსებელი. კონფორმიზმში იგულისხმება კოლექტივის წევრების მიერ ვჯგუფში გაბატონებული წესებისა და შეხედულებების უწყობანოდ გაზიარება, დამოუკიდებელ აზრსა და მოქმედებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება.

კონსენსუსი – სადავო საკითხებზე საერთო შეთანხმება, რომელზეც მიდიან სხვადასხვა ფორუმის (მოლაპარაკებების) მონაწილენი.

კონსორციუმი კვლევათი – მსხვილი სამეცნიერო პროგრამებისა და პროექტების განმზოციელებელი სამეცნიერო, წარმოებრივი, ტექნოლოგიური და სხვა ორგანიზაციების დროებითი გაერთიანება. დასახული პროგრამის შესრულების შემდეგ ხდება კონსორციუმის ლიკვიდაცია ან მისი გარდაქმნა ახალ კონსორციუმად.

კონსულტანტი – საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროს კვალიფიციური სპეციალისტი, რომელიც რჩევებს აძლევს სხვა სპეციალისტებს.

კონტროლიორი – პიროვნება, რომელსაც 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, მობილიზება გაუკეთოს სხვებს მისი შემდგომი სრულყოფისათვის.

კონფლიქტი – სუბიექტების შეჯახება, რომელიც გამოწვეულია მიზნებისა და ინტერესების, პოზიციების ან შეხედულებების ურთიერთსაწინააღმდეგო

მიმართულებით. კონფლიქტი (კონფლიქტური სიტუაცია), როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი, შრომით ურთიერთობებში წინააღმდეგობათა გამწვავების უკიდურესი ფორმაა.

კონფლიქტი დისფუნქციური – კონფლიქტის სახესხვაობა, რომელიც უმეტესად ნეგატიურ ფუნქციას ასრულებს. დისფუნქციურ კონფლიქტს მისი მონაწილეებისათვის მოაქვს მნიშვნელოვანი ემოციური, მატერიალური და სხვა დანაკარგები. მას არ ახლავს არავითარი დადებითი შედეგი.

კონფლიქტი შრომითი – სოციალური კონფლიქტის სახესხვაობა. 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 (დარეგულირების) კონცეფცია.

კონფრონტაცია – წინააღმდეგობრიობა, შეჯახება, აგრესიულობა, რომლებიც იწვევენ აქტიურ წინააღმდეგობრივ მოქმედებებს.

კონცერნი – მსხვილ წარმოებრივ-სამეურნეო ორგანიზაციებში ფართოდ გავრცელებული კორპორაციულ გაერთიანებათა ფორმა. იგი სამრეწველო ფირმების, ტრანსპორტის, ვაჭრობის, მშენებლობის, საბანკო სფეროსა და სხვა ორგანიზაციების ინტეგრაციის ფორმაა. კონცერნის შემადგენლობაში შედის ორგანიზაციები, რომლებიც გაერთიანებულია წარმოებრივი ციკლით. აქედან გამომდინარე, კონცერნები ფართოდ გავრცელდნენ სასარგებლო წიაღისეულთა მოპოვებასა და გადამუშავებასთან დაკავშირებულ დარგებში.

კოორდინატორი – ადამიანი, რომელსაც აქვს დიდი ორგანიზატორული ნიჭი და ამის საფუძველზე, მისი ცოდნისა და გამოცდილების მიუხედავად, გვევლინება კოლექტივის ხელმძღვანელად. მისი მთავარი მოვალეობაა, შეძლოს მცოდნე და გამოცდილ ადამიანებთან მუშაობა და მათი აქტივობა მიმართოს დასახული ამოცანების განსახორციელებლად.

ლიდერი (ლიდერობა) – ფეფქტიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი, ძალაუფლების ნაირსახეობა, რომლის სპეციფიკაა მიმართულობა ზემოდან ქვემოთ და რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცი ან პიროვნებათა ჯგუფი. ლიდერი – ესაა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია,

დაარწმუნოს სხვა ადამიანები, რათა გააკეთონ ის, რაც მას სურს, მიუხედავად იმისა, როგორი იყო მათი პირველსაწყისი განზრახვები.

მარკეტინგი პერსონალის – მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სახე. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსებით. პერსონალის 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.

მენეჯერი – თანამედროვე მეთოდებით მომუშავე კონკრეტული საშუალოს მორგანიზებელი ადამიანი. მენეჯერები მუშაობენ მართვის ყველა დონეზე, რომელთაც ექვემდებარება მომუშავეთა განსაზღვრული რაოდენობა. მენეჯერები გადაწყვეტილებების მიღებისას უნდა ხელმძღვანელობდნენ ეკონომიკური მოსაზრებებით. მენეჯმენტში მთავარია მიზნის (ამოცანის) დასმა, რომელიც პასუხობს ორგანიზაციის ინტერესებს.

მმართველობის ნორმა – მომუშავეთა რაოდენობა, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს.

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 – პერსონალის ნაწილი. მოსამსახურეები ასრულებენ ისეთ ფუნქციებს, როგორცაა: ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზაცია, წარმოების მართვა, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო და საფინანსო-საბუღალტრო საქმიანობის წარმართვა, კვლევითი მუშაობა, მომარაგება-გასაღებისა და ოურიდიული 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 საშუალებებს: დოკუმენტების

მომზადება და გაფორმება, აღრიცხვა, კონტროლი, სამეურნეო მომსახურება (ბოლარეები, საქმისმწარმოებლები, კომენდანტები) და ა. შ.

მოტივაცია – მომუშავეთა უნარი, მოახდინონ რეაგირება მოტივატორებზე, ანუ გარე ფაქტორებზე, რომლებიც უღვივებენ მათ ინტერესს გარკვეული შრომითი ქცევისადმი. წარმოების მიზნების მისაღწევად მოტივები ძირითადად ეყრდნობა პირად მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს.

მოტივაცია შრომითი საქმიანობის – შრომითი საქმიანობისადმი შემაგულიანებელი შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობა. იგი ამ საქმიანობას აძლევს განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ მიმართულებას.

მოტივები – შინაგანი მისწრაფებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის შრომითი ქცევის მიმართულებას და მის ფორმებს. ერთსა და იმავე ქცევას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მოტივაციური საფუძველი. მოტივაცია ადამიანის ქცევისა და მის შესაძლებლობათა რეალიზაციის მთავარი ფაქტორია.

მუშები – პერსონალის ნაწილი. მუშები უშუალოდ ქმნიან მატერიალურ ღირებულებას, ან ეწევიან წარმოებრივი ხასიათის მომსახურებას. ისინი, თავის მხრივ, იყოფიან ძირითად და დამხმარე მუშებად. ძირითადი მუშები დასაქმებული არიან ტექნოლოგიურ პროცესებში. ისინი, შრომის სათანადო იარაღების გამოყენებით, ახდენენ შრომის საგნის ფორმის, სტრუქტურის, თვისებებისა და სივრცობრივი მდგომარეობის შეცვლას, რომლის შედეგად იქმნება მატერიალური პროდუქტები ან მომსახურება. დამხმარე მუშების ფუნქციაა წარმოების ძირითადი, ანუ ტექნოლოგიური პროცესების მომსახურება. ისინი უმეტესად დასაქმებულები არიან სარემონტო, ინსტრუმენტულ, სატრანსპორტო და სასაწყობო განყოფილებებში.

ორგანიზაცია – გარკვეული მიზნების მისაღწევად ფუნქციონირებადი განსაზღვრული საზღვრების მქონე ეკონომიკური ერთეული. ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: მწარმოებლური, პოლიტიკური, ინტეგრირებული, ტრადიციების შემნარჩუნებელი. მწარმოებლური ორგანიზაციები ქმნიან საზოგადოებისთვის საჭირო პროდუქტებს და მომსახურებას. პოლიტიკურ ორგანიზაციებს პოლიტიკური მიზნები აქვს და ახორციელებს ხელისუფლებას საზოგადოებაში. ინტეგრირებული ორგანიზაციების მიზანია სოციალური კონფლიქტების გადაწყვეტა, საზოგადოების სხვადასხვა ნაწილის (ეკლესია, სხვადასხვა საზოგადოებრივი კავშირი და სხვა გაერთიანება) ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა. ტრადიციათა შემნარჩუნებელი ორგანიზაციების მიზანია

განათლებაში, კულტურაში და ა. შ. ტრადიციების აღდგენა და განვითარება. ორგანიზაციებს, იმის მიხედვით, თუ საზოგადოების რომელ ნაწილს ემსახურებიან ისინი, ყოფენ შემდეგ სახეებად: 1. საერთო სარგებლობის (პოლიტიკური პარტიები, კლუბები, ასოციაციები, პროფესიული გაერთიანებანი და სხვ.); 2. საქმიანი კონცერნები (საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმები, ვაჭრობა და ა. შ.); 3. შენახვა-დაცვითი (საავადმყოფოები, კლინიკები, სკოლები, უნივერსიტეტები, სოციალური სამსახურის სააგენტოები და სხვ.); 4. საზოგადოებრივი სიკეთის (სახელმწიფო დაწესებულებანი, სამხედრო ნაწილები, პოლიცია, სახანძრო და მაშველი სამსახურები, ციხეები). გამოყოფენ, აგრეთვე, ორგანიზაციების შემდეგ ჯგუფებს: ფორმალური და არაფორმალური, სამთავრობო და არასამთავრობო, სამეურნეო და საზოგადოებრივი, მომგებიანი და არამომგებიანი, საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო. სიდიდის მიხედვით ორგანიზაციის სახეება: პატარა, მცირე და დიდი.

ორგანიზაციის ფილოსოფია – პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულების შიგორგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი პერსონალის მიერ აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა.

ორგანიზაციული კულტურა – ორგანიზაციის ფასეულობებისა და ნორმების შემცველი ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოსაყენებელი (გამოყენებული) ყველაზე მნიშვნელოვანი დებულებების ერთობლიობა, რომლებიც ადამიანებს აძლევენ მათი ქცევისა და მოქმედების ორიენტირებს.

პატერნალიზმი – სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი, რომელიც ფორმირებულია სახელმწიფოს მიერ მისი სრული რეგლამენტაციით. იგი ცნობილია სახელმწიფო პატერნალიზმის სახელწოდებით. პატერნალიზმის ფორმირება შეიძლება, აგრეთვე, საწარმოს (ორგანიზაციის) დონეზე.

პერსონალთან მუშაობის კონცეფცია – პერსონალის მართვის არსის გაგებასა და განსაზღვრაზე, შინაარსზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებსა და მეთოდებზე დამყარებული თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა. პერსონალის მართვის კონცეფცია მოიცავს, აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებში მისი რეალიზაციის მექანიზმის ფორმირების ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ მიდგომებს. იგი გულისხმობს შემდეგ პროცესებს: 1)

პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიის დამუშავებას; 2) პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებას; 3) პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის დამუშავებას.

პერსონალი – ორგანიზაციის ეკონომიკური და ინოვაციური სივრცის ნაწილი. იგი წამყვან როლს ასრულებს რესურსების სხვა სახეებთან შედარებით. მიჩნეულია, რომ სამეურნეო სუბიექტების წარმატება, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია პერსონალზე, მის კვალიფიკაციასა და საქმისადმი კეთილსინდისიერ დამოკიდებულებაზე. საწარმოს პერსონალში იგულისხმება მომუშავეთა მთელი ერთობლიობა (როგორც დაქირავებულები, ისე მესაკუთრენი), რომელთა შრომითი პოტენციალი შეესაბამება წარმოებრივს და უზრუნველყოფს ეფექტიან სამეწარმეო საქმიანობას.

პერსონალის აუდიტი – ორგანიზაციის საკადრო (პერსონალის) პოტენციალის ანალიზური შეფასებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის სისტემა. იგი, საფინანსო-საბუღალტრო აუდიტთან ერთად, საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს: ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის შესაბამისობა მის მიზნებთან და განვითარების სტრატეგიასთან, პერსონალის საქმიანობისა და ორგანიზაციის მართვის 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.

პერსონალის განვითარება – ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სისტემა, რომლის ელემენტებია: ამა თუ იმ სპეციალობისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სტრატეგიის შემუშავება, პროგნოზირება და დაგეგმვა, საქმიანი კარიერისა და პროფესიული ზრდის მართვა; ადაპტაციის, სწავლებისა და ტრენინგის ორგანიზაცია; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

პერსონალის დივერსიფიკაცია – პერსონალის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ფორმა შრომის ბაზრის პირობებში. იგი ვლინდება მომუშავის უნივერსალიზაციაში, ანუ მათ მიერ რამდენიმე სპეციალობისა და წარმოებრივი ოპერაციის ათვისებაში. ამით გაადვილებულია პერსონალის გადანაწილება როგორც შრომის შიგა, ისე გარე ბაზარზე. პერსონალის დივერსიფიკაცია ამაღლებს პროფესიონალურ მობილურობას და მომუშავის მზადყოფნას, შრომის ბაზრის მოთხოვნილებიდან გამომდინარე, სწრაფად აითვისონ მათთვის საჭირო ახალი სპეციალობა.

პერსონალის მართვა – ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი. მისი საგანია პერსონალის მართვა თავისი მრავალმხრივი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით. პერსონალის მართვა, როგორც მეცნიერება, არსებობს თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. პერსონალის მართვის თეორიის მიზანია მოვლენათა აღწერისა და კლასიფიკაციის, მიზეზშედეგობრივ, ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით, ახალი ცოდნის მიღება, ტიპური ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირება. პერსონალის მართვა გამოყენებით დონეზე დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორცაა: რეალური წარმოებრივი სიტუაციების ცვლილება და განახლება, მომუშავეთა გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებისთვის კონკრეტული მოდულების, პროექტებისა და წინადადებების დამუშავება.

პერსონალის მართვის სისტემა – პერსონალის მართვის 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.

პერსონალის მართვის ტექნოლოგია – მომუშავეთა დაქირავების, შერჩევის, პერსონალის საქმიანი შეფასების, პროფორინტაციისა და ადაპტაციის, სწავლების, საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების, შრომის მოტივაციისა და ორგანიზაციის, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის, ორგანიზაციის სოციალური განვითარების უზრუნველყოფის, პერსონალის გამოთავისუფლების და სხვათა ორგანიზაცია. პერსონალის მართვის ტექნოლოგიაში შედის, აგრეთვე, ისეთი საკითხები, როგორცაა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა კავშირ-ურთიერთობა პროფკავშირებთან, დასაქმების სამსახურებთან და სხვ.

პერსონალის მართვის ფილოსოფია – პერსონალის მართვის არსის, წარმოშობისა და განვითარების, სხვა მეცნიერებებთან კავშირის ფილოსოფიური გაგება. იგი პერსონალის მართვის პროცესს განიხილავს ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით.

პერსონალის საქმიანი თვისებები – მომუშავეთა პიროვნული თვისებები, რომლებიც ასახავენ მათ მზადყოფნას, შეასრულონ განსაზღვრული სამუშაო. იგი მოიცავს: კონკრეტულ უნარს (ცოდნა, ჩვევები), მოტივაციურ მიდრეკილებებს (პროფესიული ინტერესები, პასუხისმგებლობის ხარისხი), ფსიქიკურ თვისებებს, რომლებიც აუცილებელია განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებლად.

პერსონალის საქმიანი შეფასება – პერსონალის ხარისხობრივ მაჩვენებელთა (უნარის, მოტივაციისა და თვისებების) თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის კანონზომიერი პროცესი.

პერსონალის სტრატეგიული მართვა – ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირების წარმართვა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება გრძელვადიან პერიოდში.

პერსონალის სტრუქტურა (ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურა) – მომუშავეთა ცალკეული ჯგუფის ერთობლიობა. იგი შეიძლება იყოს სტატისტიკური და ანალიზური. სტატისტიკურ სტრუქტურაში იგულისხმება პერსონალის განაწილება და მომზადება თანამდებობების, კატეგორიებისა და ჯგუფების მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ ორ ღიდ ჯგუფს: 1) საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებული და 2) საქმიანობის არაძირითად სახეებში დასაქმებული პერსონალი. 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 შედიან სარემონტო, საბინაო-კომუნალურ მეურნეობათა და სოციალური სფეროს განყოფილებების მომუშავენი. პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სპეციალური გამოკვლევებისა და გაანგარიშებების საფუძველზე. იგი იყოფა ორ ნაწილად: ზოგადი და კერძო. ზოგადი სტრუქტურისას პერსონალს განიხილავენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: მუშაობის სტაჟი, განათლება, პროფესია. კერძო სტრუქტურა გამოხატავს ცალკეული კატეგორიის მომუშავეთა თანაფარდობას. მაგალითად, „მძიმე შრომით დასაქმებულების“, „ხელის შრომით დასაქმებულების“, „მანქანური ხელით დასაქმებულების“ და ა. შ. შრომითი ფუნქციების ხასიათის მიხედვით პერსონალი იყოფა მუშებად და მოსამსახურებად.

ბიროვნება – ადამიანისათვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური სოციალური და ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, იმოქმედოს აქტიურად და შეგნებულად. მისი მახასიათებლებია: 1) ადამიანის ინდივიდუალურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ თვისებათა მჭიდრო ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება; 2) გარესამყაროს შეცნობისა და გარდაქმნისაკენ მიმართული აქტიური საქმიანობა; 3) მდგომარეობა, რაც პიროვნების ქცევის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

პიროვნული სპეციფიკაცია – დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია თითოეული მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნები, შესრულებული 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 სამუშაო მოცემულ სამუშაო ადგილზე.

პოტენციალი ორგანიზაციის – ორგანიზაციის მატერიალურ-ტექნიკური და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური შესაძლებლობანი, ანუ მისი სიდიდე და ტერიტორიული მდგომარეობა, პერსონალის რაოდენობა და ხარისხი, წამყვან პროფესიათა ხასიათი, საწარმოს დარგობრივი კუთვნილება და პროფილი, წარმოებული პროდუქციის მოცულობა, საკუთრების ფორმა, ფინანსური მდგომარეობა, ძირითადი ფონდების მდგომარეობა და წარმოების ტექნიკური დონე, შრომითი პროცესის შინაარსი და ორგანიზაციული ფორმები, ფირმის (საწარმოს) ტრადიციები და ჩვევები.

პოტენციალი შრომითი – შრომითი რესურსები ხარისხობრივ განზომილებაში. ე. ი. მასზე გავლენას ახდენს შრომითი რესურსების როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლები. ამ უკანასკნელში, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება ზოგადი და პროფესიული განათლების დონე.

პრეტენდენტი – პიროვნება, რომელიც ცდილობს, მიიღოს ესა თუ ის თანამდებობა, წოდება, ხარისხი, პირველობა შეჯიბრებაში და ა. შ. საკადრო მუშაობაში არსებულ *ჯაკანსიაზე* პრეტენდენტად ითვლება პირი, რომელსაც ორგანიზაციის მიერ დადგენილ ვადაში სათანადო ორგანოში (მაგალითად, კადრების განყოფილებაში) შეტანილი აქვს სათანადო განცხადება და შესაბამისი დოკუმენტები.

პროფესია – სპეციალური მომზადებისა და მოცემულ სფეროში მუშაობის გამოცდილების შედეგად შეძენილი სპეციალური თეორიული და პრაქტიკული ჩვევების ერთობლიობა (კომპლექსი), რომელიც საშუალებას იძლევა, შესრულდეს შესაბამისი სამუშაო.

პროფესიონალური კომპეტენტურობა – მომუშავის კვალიფიკაციის ზომა. იგი განსაზღვრავს მომუშავის 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 ანალიზური 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, შეძლების, ჩვევებისა და პირადი თვისებების ერთობლიობა. იგი შეიძლება იყოს პოტენციური და რეალური. პოტენციური ვარგისიანობა დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ხოლო რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანთა მიერ ახალი ცოდნისა და ჩვევების ათვისების კვალობაზე.

პროფესიული ინფორმაცია – ღონისძიებათა სისტემა, რომლის მიზანია, მოსწავლეებისა და სამუშაოს მაძიებელთა გააცნოს შრომით მოწყობასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, 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 პერსონალის მომზადების ცენტრები და ა. შ.

პროფესიული კონსულტაცია – დაინტერესებული ადამიანებისათვის დახმარების გაწევა პროფესიისა და მუშაობის ადგილის არჩევაში.

პროფესიული ორიენტაცია – ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური, სოციალური, სამედიცინო, ფსიქოლოგიური და პედაგოგიური ღონისძიებების სისტემა, რომელიც ეხმარება ადამიანს პროფესიის სწორად არჩევაში.

პროფესიული შერჩევა – პერსონალის დაქირავებისა და შერჩევაში მონაწილეობის მიღება, რომელიც ხორციელდება კონკრეტული პროფესიებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნილებათა გათვალისწინებით და, რომლის მიზანია მომუშავეთა მაღალხარისხოვანი პროფორიენტაცია.

პროფესიული ჩვევების ტრენინგი – კვალიფიკაციის პერიოდული ამაღლება. იგი მომუშავეს შრომითი ქცევის სრულყოფის სისტემატური პროცესია. მისი დანიშნულებაა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. განვითარების აღნიშნული ფორმა

გამოიყენება ცოდნის შესავსებად, მომუშავეთა მიერ თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულებაში ნაკლოვანებათა გამოსასწორებლად და ა. შ. ტერმინების მეთოდებია: მმართველობით თამაშთა მეთოდი, მენეჯერის ქცევის მოდელირების მეთოდი და ა. შ.

რიცხოვნობის ნორმა – განსაზღვრული პროფესიულ-კვალიფიკაციური შემადგენლობის მუშაკთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია განსაზღვრული ობიექტების (აგრეგატების და ა. შ.) მომსახურებისათვის ან განსაზღვრული მოცულობის სამუშაოს შესასრულებლად.

როტაცია კადრების – კადრების რეგულარული ცვლელადობა შემდეგი პრინციპის შესაბამისად – „საჭირო მომუშავეს მოუძებნე სათანადო ადგილი“.

სააქციო საზოგადოება – ორგანიზაცია, რომლის საწესდებო კაპიტალი წარმოდგენილია აქციების სახით. აქციების მფლობელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა იურიდიული და ფიზიკური პირი. აქციონერებს უფლება აქვთ, მონაწილეობდნენ მართვაში და მიიღონ მოგების ნაწილი დივიდენდის სახით. სააქციო საზოგადოების მართვას ახორციელებენ: აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და მმართველობა (დირექტორთა საბჭო, აღმინისტრაციული საბჭო, დირექტორატი).

საკადრო პოლიტიკა – პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების განმსაზღვრელი თეორიული შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნისა და პრინციპების სისტემა, მისი ფორმები და მეთოდები. იგი განსაზღვრავს კადრებთან მუშაობის გენერალურ მიმართულებას და საფუძვლებს, მათდამი წაყენებულ ზოგად და სპეციფიკურ მოთხოვნებს. ტერმინი „საკადრო პოლიტიკა“ იხმარება ფართო და ვიწრო გაგებით. ფართო გაგებისას საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების ფირმის (ორგანიზაციის) სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მომყვანი წესებისა და ნორმების სისტემა. ვიწრო გაგებისას საკადრო პოლიტიკა – ესაა ადამიანებისა და ორგანიზაციების ურთიერთდამოკიდებულებაში კონკრეტული წესების, სურვილებისა და შეზღუდვების ნაკრები.

სამუშაო ძალა – კლასიკური პოლიტიკური ეკონომიის გაგებით, სამუშაო ძალაა ფიზიკურ და სულიერ უნართა ერთობლიობა, რომელიც რეალიზდება ბაზარზე. ზოგჯერ მასში გულისხმობენ რეალურ და პოტენციურ მომუშავეებს, რაც იგივე „შრომითი რესურსებია“. ხშირად ამ ცნებას იყენებენ ვიწრო გაგებით და მასში გულისხმობენ მომუშავეთა საერთო რაოდენობას ქვეყნის მანშტაბით, ეკონომიკის რომელიმე კონკრეტულ დარგში ან ქვეყნის რომელიმე რეგიონში.

საქმიანი კარიერა – პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებების 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 კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, სპორტული კარიერა, სამხედრო კარიერა, არტისტული კარიერა და ა. შ.

სოციალიზაცია – პიროვნების ჩამოყალიბებისა და მოცემულ საზოგადოებაში მისი სოციალური მდგომარეობის (სტატუსის) მოპოვებისთვის აუცილებელ ფასეულობათა განსაზღვრული სისტემის, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების ათვისება ადამიანის მიერ. სოციალიზაცია მოიცავს ადამიანის სოციალურ ცხოვრებაში მონაწილეობისთვის აუცილებელი კულტურისა და კომუნიკაციის ზიარების ყველა პროცესს.

სოციალური ინფრასტრუქტურა – ორგანიზაციის მომუშავეებისა და მათი ოჯახის წევრების ცხოველმყოფელობისათვის განკუთვნილი ობიექტების ერთობლიობა. მათ უნდა უზრუნველყონ სოციალურ-საყოფაცხოვრებო, კულტურული და ინტელექტუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

სოციალური პარტინიორობა – დამქირაველებსა და მომუშავეებს შორის ურთიერთობათა ისეთი ტიპი და სისტემა, რომლის დროსაც სოციალური მშვიდობის ფარგლებში მიიღწევა მათი უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების შეთანაწყობა. პრაქტიკაში იგი გვევლინება რომელიმე კლასის ან პიროვნების დიქტატურის ალტერნატივად. სოციალური პარტინიორობა არის სხვადასხვა დონეზე სოციალური კონფრონტაციის გადაწყვეტის ცივილიზებული მეთოდი.

სოციალური პოლიტიკა – ქვეყნის მთავრობის მიერ არჩეული სტრატეგიული სოციალურ-ეკონომიკური მიმართულება მოქალაქეთა ყოველმხრივი განვითარებისათვის, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ცხოვრებისა და შრომის სასურველ დონეს, მათ სოციალურ დაცვას. სოციალური პოლიტიკა სახელმწიფო პოლიტიკის რამდენიმე მსხვილ მიმართულებათა სინთეზია, მათ შორის შრომის სფეროში და სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში, მოსახლეობის შემოსავლების

სფეროში, დასაქმებისა და შრომის ბაზრის რეგულირებაში, დემოგრაფიულ, მიგრაციულ და ეკოლოგიურ პოლიტიკაში და ა. შ.

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 დონეებზე; 2. სოციალურ-შრომითი სამართალურთიერთობანი, რომლებიც ასახავენ ფაქტობრივ სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს ინსტიტუციურ, საკანონმდებლო და ნორმაშემოქმედებით დონეზე.

სპეციალისტები – ეკონომისტები, იურისტები, ინჟინერ-ტექნიკური მომუშავენი და ა. შ. ისინი მოწოდებულია, შექმნან და წარმოებაში დანერგონ თეორიული და გამოყენებითი ხასიათის იდეები. მათი ფუნქციაა, აგრეთვე, ისეთი ცალკეული წარმოებრივი და მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტების დამუშავება, რომელთა რეალიზაცია ხელმძღვანელთა კომპეტენციაში შედის. მომზადების დონიდან გამომდინარე, გამოყოფენ უმაღლესი და საშუალო კვალიფიკაციის სპეციალისტებს. უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები ახორციელებენ წარმოებრივ-ტექნიკური და შემოქმედებითი პროცესების ხელმძღვანელობას, ზოლო საშუალო კვალიფიკაციის სპეციალისტები უშუალო შემსრულებლებია. სპეციალისტები იყოფა შემდეგ სამ კატეგორიად: „მთავარი“, „წამყვანი“ და „უფროსი“. უფროს სპეციალისტს, თავის ჩვეულებრივ მოვალეობებთან ერთად, შეუძლია უხელმძღვანელოს ცალკე დამოუკიდებელ ქვედანაყოფად ჩამოყალიბებულ რიგით შემსრულებელთა ჯგუფს. აღნიშნული ხელმძღვანელობა ადმინისტრაციული ხასიათის არაა. იგი, როგორც წესი, გამოიხატება კოორდინაციასა და კონსულტაციაში. ამასთან ერთად, უფროსი სპეციალისტი შეიძლება იყოს რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს ერთპიროვნული შემსრულებელი, ისე, რომ არ ჰყავდეს ხელქვეითი. წამყვანი სპეციალისტი, უფროსი სპეციალისტის ფუნქციებთან ერთად, ახორციელებს მეთოდურ ხელმძღვანელობას. რაც შეეხება მთავარ სპეციალისტს, იგი გვევლინება წამყვან და უფროს სპეციალისტთა კოორდინატორად.

სპეციფიკური ადამიანური კაპიტალი – უნიკალური ცოდნა და ჩვევები, რომლებიც მოითხოვება თითოეულ მომუშავეს კონკრეტულ საწარმოში ან სამუშაო ადგილზე მუშაობისას.

სტაჟიორი – ახალ სამუშაოზე მოწყობილი პიროვნება. მისი შესაძლებლობისა და უნარის შეფასებისა და გამოცდილების ათვისების მიზნით, იგი განსაზღვრული დროის პერიოდში მუშაობს შესაბამის ორგანიზაციაში.

სტატუსი – სოციალურ კავშირთა სისტემაში ადამიანის მიერ დაკავებული რეალური ან მოსალოდნელი ადგილი, ანუ ინდივიდის რანგი. იგი შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური. პირველი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით, ხოლო მეორე – პიროვნული თვისებებით, როგორცაა: ასაკი, ცოდნა, გამოცდილება, კულტურა, კავშირები, ზნეობრივი თვისებები და ა. შ.

სტიმულირება – ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. იგი გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივების საშუალებით პერსონალის ქცევაზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

სტრატეგია მმართველობითი – სიტყვა „სტრატეგია“ მენეჯმენტში შემოსულია სამხედრო საქმიდან. იგი ბერძნული წარმოშობისაა და ქართულად ითარგმნება როგორც გენერლის ხელოვნება. მმართველობით სტრატეგიაში იგულისხმება ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანების მიღწევის, მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადაწყვეტისა და ამისათვის აუცილებელი შეზღუდული რესურსების განაწილების ზოგადი კონცეფცია. იგი, ისე როგორც ნებისმიერი სხვა სტრატეგია, უნდა იყოს შინაგანად ერთიანი, გარემოსთან შეთავსებადი, რესურსებით დაბალანსებული, რეალური, ზომიერად რისკიანი, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების მომცველი. პრაქტიკაში სტრატეგია ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციისადმი მიმართული მმართველობითი და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების სისტემაა.

სტრესი – ირგვლივ მყოფ გარემოში სტიმულებზე ადამიანის ფიზიკური, ქიმიური და სხვა რეაქციების კომპლექსი, რომელთა მოქმედებას წინასწორიდან გამოჰყავს ფიზიოლოგიური და ფსიქიკური ფუნქციები.

ტიმპერამენტი – ადამიანის ფსიქიკური თვისებების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს მისი ქცევის ფორმებს: ემოციურობას, გაწონასწორებულობას ან გაუწონასწორებლობას, სიმარდეს ან ინერტულობას, აქტიურობას ან პასიურობას, გრძნობების ძალას. განსაზღვრული ზომით იგი მოქმედებს მუშაობის ხასიათსა და სტილზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებზე.

ტრიპარტიზმი – სამმხრივობის (სახელმწიფო, პროფკავშირები, დამქირავებელთა წარმომადგენლობა) პრინციპზე აგებული პარტნიორობა.

ტრენინგი – ორგანიზაციის მომუშავეთა ამა თუ იმ ჩვევებისა და ქცევის სისტემატური ვარჯიში, ანუ სრულყოფა. მისი მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების რეალიზაციის უზრუნველყოფა.

ტრადიცია – სოციალური და კულტურული მემკვიდრეობის ელემენტები, რომლებიც გადაეცემა თაობიდან თაობას და განსაზღვრულ საზოგადოებაში, სოციალურ ჯგუფებში და ა. შ. დაცულია ხანგრძლივ პერიოდში.

უნარი – კონკრეტული სახის საქმიანობის წარმატებით შესასრულებლად თვისებათა ერთობლიობა. უნარი შეიძლება იყოს: 1) *ზოგადი* (შეგრძნების, აღქმის, აზროვნების, სწავლის, მუშაობის და ა. შ.); 2) *ელემენტარული კერძო* (შეუპოვრობა, აზროვნება და სხვ.); 3) *რთული კერძო*. აქ ცალკე გამოყოფენ პროფესიონალურ (საქმიანობის ცალკეული სახეების მიხედვით) და სპეციფიკურ უნარს. მიმართულების მიხედვით უნარი შეიძლება იყოს ტექნიკური, ორგანიზაციული, პედაგოგიური და ა. შ. უნარის საფუძველია ნიჭი, ანუ პიროვნების ფსიქოფიზიოლოგიური თვისებები, რომლებიც გამოვლინდებიან საქმიანობის განსაზღვრული სახეებისადმი ბუნებრივ მიდრეკილებაში. ცხოვრებისეული პირობებისა და სწავლა-აღზრდის ზემოქმედებით, ნიჭი გვევლინება როგორც უნარი. ამდენად, უნარი პიროვნების ბუნებრივ და შებენილ თვისებათა ერთობლიობაა. გამოვლენის ფორმის მიხედვით ნიჭი ორი სახისაა: *რებროდუქციული* (ინფორმაციის მიღება და დამუშავება) და *შემოქმედებითი*. დიაპაზონის მიხედვით გამოყოფენ უნარის სამ დონეს: ნიჭიერებას, ტალანტს და გენიალურობას. ნიჭიერებაში იგულისხმება ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს პიროვნების განსაკუთრებულ წარმატებულ საქმიანობას. ტალანტში კი იგულისხმება ადამიანში ისეთი მონაცემების არსებობა, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება ისეთი შემოქმედებითი საქმიანობით, როგორიცაა საიხლის შექმნა. გენიალურობა ნიჭიერების უმაღლესი ხარისხია. ასეთი ადამიანები ქმნიან ახალ იდეებს და მათი შემოქმედების შედეგებს ზოგად-ისტორიული მნიშვნელობა აქვს.

უშუშევრის სტატუსი – შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (შსო) რეკომენდაციით, უშუშევრებს მიეკუთვნება ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის ნაწილი, რომელიც საანგარიშო პერიოდში არ მუშაობს, მზად არის, შეუღდეს მუშაობას და აქტიურად ეძებს მას.

უფლებამოსილება – ორგანიზაციის ინტერესებისათვის თანამდებობის პირისათვის ოფიციალურად მინიჭებული უფლებები და მოვალეობები – დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, გასცეს განკარგულებანი და

განახორციელოს ეს თუ ის მოქმედებანი. უფლებამოსილებანი განისაზღვრება მუშაობის დამოუკიდებელ უბანზე პასუხისმგებელი პირებისათვის. გამოყოფენ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა შემდეგ სახეებს: 1) განმკარგულებელი; 2) სარეკომენდაციო; 3) საკოორდინაციო; 4) საკონტროლო; 5) შემათანხმებელი.

ქცევა ადამიანის – პიროვნების პოზიცია, ანუ მისი საკუთარი ფუნქციების გაგებით განპირობებული სოციალურად მნიშვნელოვანი მოქმედებების ერთობლიობა.

შემსრულებელი – პიროვნება, რომელიც კეთილსინდისიერად ასრულებს სამუშაოებს სხვისი იდეის სარეალიზაციოდ.

შრომის დანაწილება – ერთობლივი შრომის პროცესში შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახის გამოჯვანა და განცალკევება.

შრომის პირობები – წარმოებრივი გარემოსა და შრომითი პროცესის ფსიქოფიზიოლოგიური, სანიტარიულ-ჰიგიენური, ესთეტიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც ზემოქმედებენ ადამიანის ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე.

შრომისუნარიანობა – ადამიანის უნარი, აამაღლოს და განსაზღვრულ დონეზე შეინარჩუნოს ფიზიოლოგიური პროცესების ინტენსივობა სასუნთქ აპარატში, ნერვულ სისტემაში, სისხლის მიმოქცევის ორგანოებში და ა. შ.

ხასიათი – ადამიანის მდგრადი ინდივიდუალური იერ-სახე, ინდივიდუალური ქცევის განმსაზღვრელი ყველაზე მკაფიოდ გამოხატული ფსიქიკური თვისებების ერთობლიობა. ადამიანის ხასიათი ვლინდება მის მანერებში, ირგვლივ მყოფებთან, თავის მოვალეობებთან და საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებაში. ხასიათი ყალიბდება ბუნებრივი (ემოციურობა, აქტიურობა და სხვ.) და ცხოვრებისეული (სოციალური პირობები, სამუშაოს სახე და სხვ.) ფაქტორების ურთიერთქმედების საფუძველზე. ბუნებრივი ფაქტორები ხასიათს ანიჭებს სიმყარეს, ზოლო ცხოვრებისეული – ცვალებადობას. ხასიათი მორალურ-ნებისყოფითი თვისებების საფუძველია, რაც გამოვლინდება ქცევის მოტივებითა და წესებით. ხასიათის მხარეებია: გულისხმიერება, გულახდილობა, უნდობლობა, მღუმარება (სიტყვაძვირობა), გულჩახვეულობა, აკურატულობა, ემპაქობა, პატიოსნება, სიფრთხილე, დაუდევრობა და ა. შ.

ხეირის მასივებელი – პიროვნება, რომელიც ეწევა შიგა და გარესაშუამავლო საქმიანობას და სარგებლობა მოაქვს კოლექტივისათვის.

ხელმძღვანელი – პერსონალის ნაწილი. ხელმძღვანელების ფუნქციაა საერთო მართვა. მათ პირობითად სამ დონედ ყოფენ: უმაღლესი (ინსტიტუციური), საშუალო

და დაბალი (ტექნიკური). პირველი დონისას საქმე გვაქვს მთელი ორგანიზაციის მართვასთან, მეორე დონისას – ძირითად სტრუქტურულ დანაყოფებთან, ხოლო მესამე დონისას – უშუალო შემსრულებლებთან. ხელმძღვანელებს მიაკუთვნებენ, აგრეთვე, მათ (ხელმძღვანელების) მოადგილეებს, მთავარ სპეციალისტებს და სახელმწიფო ინსპექტორებს. მათი ერთობლიობა ცნობილია სახელწოდებით „ადმინისტრაცია“. ადმინისტრაციაში ჩართულია სხვა პირებიც, რომლებიც ხელმძღვანელობას არ მიეკუთვნებიან, მაგრამ ასრულებენ დამხმარე მმართველობით ფუნქციებს. მაგალითად, საკადრო სამსახურის მომუშავენი.

ხელმძღვანელის სტილი – ხელმძღვანელის თვისებათა მყარი კომპლექსი, 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.

ხელმძღვანელის ავტორიტარული სტილი – ხელმძღვანელის მიერ ყველა გადაწყვეტილების ერთპიროვნული მიღება და მომუშავეებისადმი, როგორც პიროვნებებისადმი, ნაკლები ინტერესი. ხელმძღვანელი თვითონ, ხელქვეითებთან დასაბუთების გარეშე, განსაზღვრავს მიზნებს, ანაწილებს დავალებებს და მკაცრად აკონტროლებს მათ შესრულებას.

ხელმძღვანელის დემოკრატიული სტილი – ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებების შემუშავებას აძლევს კოლექტიურ ხასიათს. იგი თანამშრომლებთან ერთად ამუშავებს ორგანიზაციის მიზნებს და ანაწილებს სამუშაოს, მომუშავეთა შეფასებისას ხელმძღვანელობს ობიექტური და თანამშრომლებისათვის ცნობილი კრიტერიუმებით, ხელქვეითებს უწევს საჭირო დახმარებას და ცდილობს, აამაღლოს მათი შესაძლებლობა, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ წარმოებრივი ამოცანები. ასეთი ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია თვითკრიტიკულობა, თვითკონტროლი, თანაზიარობა და ზომიერი ურთიერთობები ხელქვეითებთან.

ხელმძღვანელის ნეიტრალური სტილი – ხელმძღვანელის მისწრაფება, თავი აარიდოს გადაწყვეტილების მიღებას ან ეს ამოცანა გადააკისროს სხვას. მოცემულ შემთხვევაში ხდება დავალების, უფლებებისა და მოვალეობათა მკაფიო განაწილება. ხელმძღვანელი გაურბის თანამშრომელთა შეფასებას. ფაქტობრივად, ნეიტრალური სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელობის უქონლობას.

ხელფასი – სმიტიესული განსაზღვრით, ხელფასი არის შრომის ფასი, რამდენადაც შრომა მიჩნეულია წარმოების ერთ-ერთ ფაქტორად. შრომის ფაქტორული შემოსავალი კი ხელფასია. კ. მარქსის მიხედვით, ადამიანი ფლობს არა შრომას, როგორც პროცესს, არამედ სამუშაო ძალას. ამიტომ, მარქსიზმის მიხედვით, ხელფასი არის სამუშაო ძალის ფასი. არსებობს ხელფასის ორი სახე – ნომინალური და რეალური. ნომინალურია ხელფასი, რომელიც გამოხატულია ფულადი ფორმით, ხოლო რეალურ ხელფასში იგულისხმება ის ფასეულობა (მატერიალური და სულიერი), რისი შექმნა შეიძლება მიღებული ნომინალური ხელფასით.

ხელფასის სატარიფო ბაღე – საკვალიფიკაციო თანრიგებისა და შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტების ერთობლიობა. მათი დახმარებით ღვინდება მუშათა ხელფასის დამოკიდებულება მათ კვალიფიკაციაზე. თანრიგი გვიჩვენებს მუშის საკვალიფიკაციო დონეს, ხოლო სატარიფო კოეფიციენტი – მოცემული თანრიგის მუშის ანაზღაურების დონე (სიდიდე) რამდენჯერ აღემატება პირველი თანრიგის მუშის ანაზღაურების დონეს (სიდიდეს).

ხელფასის სატარიფო განაკვეთი – პირველი თანრიგის მუშის ანაზღაურების აბსოლუტური სიდიდე სამუშაო დროის ერთეულში (საათი, სამუშაო დღე), ფულად ერთეულში.

ხელფასის სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები – ნორმატიული დოკუმენტების კრებულები, რომლებშიც მოცემულია წარმოებისა და სამუშაოთა სახეების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოებისა და პროფესიების საკვალიფიკაციო დახასიათებები. სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარების დახმარებით ხდება სამუშაოთა სირთულის დადგენა და მუშისადმი კვალიფიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა, რომელიც წაყენება მას მოცემული სახის 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 სიძიმე, კვალიფიკაციის დონე, შრომის პირობები და ინტენსივობა, ცალკეულ წარმოებათა თავისებურებანი და მნიშვნელობა და სხვ.

ჰოლდინგი – იქმნება სხვა კომპანიების აქციათა პაკეტის ფლობის მიზნით. მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილია ჰოლდინგის ორი სახე: *წმინდა*, რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ საფინანსო კომპანიაა და შერეული, რომელსაც უფლება აქვს, ეწეოდეს სამეწარმეო საქმიანობას.

ლიტერატურა

1. გურგენიძე ვ., მენეჯერთა შრომის ორგანიზაცია, თბ., 1997.
2. თორია მ., ცარციძე მ., უმუშევრობის პრობლემები საქართველოში, თბ., 1998.
3. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ., 2000.
4. პაიჭაძე ნ., შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება მრეწველობაში, თბ., 1996.
5. ტუხაშვილი მ., საქართველოს მოსახლეობის განათლების პოტენციალი, თბ., 1995.
6. ცარციძე მ., ლაცაბიძე მ., სამუშაო ძალის ბაზარი და ხელფასის ორგანიზაციის მექანიზმი, ნაწილი 1, თბ., 1996.
7. Блинов А., Василевская О., Искусство управления персоналом. Учебное пособие, М., 2001.
8. Веснин В. Р., Менеджмент персонала. Учебное пособие, М., 2001.
9. Веснин В. Р., Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе, М., 2001.
10. Грин Роберт, 48 законов власти, М., 2002.
11. Десслер Гари, Управление персоналом. Пер. с англ., М., 1997.
12. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г., Персонал. Словарь понятий и определений, М., 2000.
13. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г., Технология управления персоналом (настольная книга менеджера), М., 2000.
14. Магура М. И., Курбатова М. Б., Оценка работы персонала, М., 2001.
15. Поляков В. Г., Карьера руководителя, М., 1996.
16. Пугачев В. П., Руководство персоналом организации. Учебник, М., 2000.

17. Пугачев В. П., Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Учебник, М., 2002.
18. Роцин С. Ю., Разумова Т. О., Экономика труда. Учебное пособие, М., 2000.
19. Старобинский Э. Г., Как управлять персоналом. 5-е издание, М., 1997.
20. Стенюков М. В., Пустозернова В. М., Делопроизводство в управлении персоналом, М, 2001.
21. Травин В. В., Менеджмент персонала предприятия, М., 2000.
22. Тренев Н. Н., Управление конфликтами, М., 1996.
23. Управление персоналом организации. Практикум. Учебное пособие, Под. ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова, М., 2002.
24. Управление персоналом, Энциклопедический словарь., Под. ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова, М., 1998.
25. Федосеев В. Н., Капустин С. Н., Управление персоналом организации, М., 2003.
26. Шкатулла В. И., Настольная книга менеджера по кадрам, М, 2001.

შინაარსი

წინასიტყვაობა	3
თავი 1. აერსონალის მართვა როგორც მმცნიერება და სასწავლო დისციპლინა	6
1.1. აერსონალის მართვა როგორც მართვის საედიზიკური ჟორგა ..	6
1.2. აერსონალის მართვა როგორც მმცნიერება	8
1.3. აერსონალის მართვა როგორც სასწავლო დისციპლინა	10
ტერმინები და ცნებები	12
კითხვები თვითშეფოფმებისათვის	12
თავი 2. ჟროგა და ადამიანური რესურსები.....	13
• 2.1. მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ	13
• 2.2. ჟროგა და სოციალური პოლიტიკა	17
• 2.3. სოციალურ-ჟროგითი ურთიერთობები, ჟროგის გაცარი და დასაქმება	21
• 2.4. ჟროგის სოციოლოგია და ორგანიზაციები	33
• 2.5. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა	38
• 2.6. აერსონალის მართვა და ჟროგის სამართაჟროგის ორგანიზაცია..	41
ტერმინები და ცნებები	46

კითხვები თვითშემოწმებისათვის	46
თავი 3. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი	48
3.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი	48
3.2. შრომითი კოლექტივი: სახეები და ფორმირების გზები	56
3.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი	65
3.4. ორგანიზაციის აქსონალური და მისი სტრუქტურა	70
3.5. თანამდებობა და თანამდებობრივი უზღუდავოსილებანი	78
ტიპიანიები და ცნებები	90
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	91
თავი 4. აქსონალის მართვის მეთოდოლოგია	92
4.1. აქსონალის მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია	92
4.2. აქსონალის მართვის უწყვიები და მეთოდები	96
4.3. აქსონალის მართვის კანონზომიერებანი და პრინციპები	99
4.4. პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი	102
ტიპიანიები და ცნებები	107
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	107
თავი 5. აქსონალის მართვის სისტემა	109
5.1. აქსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება	109

5.2. პერსონალის მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები	112
5.3. პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური, ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა	117
5.3.1. პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა	117
5.3.2. პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა	119
5.3.3. პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა	121
5.4. პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ, მეთოდოლოგიურ და სამართლებრივი უზრუნველყოფა	124
5.4.1. პერსონალის მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა	124
5.4.2. პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა	129
ტერმინები და ცნებები	132
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	132
თავი 6. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის სტრატეგია	135
6.1. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა	135
6.2. პერსონალის მართვის სტრატეგია	142
6.2.1. სტრატეგიის ფორმირება და პერსონალის მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი	142
6.2.2. ფირმის პერსონალის განვითარება და ფუნქციური საკადრო სტრატეგია	145
6.3. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა	149

6.4. პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია	154
ტარმინები და ცნებები	158
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	158
თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა	161
7.1. პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები	161
7.2. პერსონალის გეგმის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდიკა	164
7.3. პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა	166
7.4. პერსონალთან მუშაობის ოპერატიული გეგმა	170
7.5. პერსონალის მარკეტინგი	176
7.5.1. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული ფუნქცია ...	176
7.5.2. პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია	181
7.6. შრომის ნორმირება და პერსონალის რიტსკონომის გაანგარიშება	185
ტარმინები და ცნებები	189
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	189
თავი 8. პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია	192
8.1. პერსონალის შერჩევა	192
8.1.1. პერსონალის მოზიდვა	192
8.1.2. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები	197

8.1.3. გაცნობითი საუბრების ჩატარების მეთოდობა	203
8.1.4. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდობა ...	210
8.1.5. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდობა	214
8.1.6. პერსონალის შერჩევის პროცესი	216
8.2. მომუშავეთა დაქირავების ორგანიზაცია	220
8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია	225
8.4. პერსონალის საქმიანი შეფასება	233
8.5. პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია	238
8.5.1. პერსონალის სოციალიზაცია	238
8.5.2. პროფორიენტაციისა და შრომითი ადაპტაციის არსი და სახეები	239
8.6. პერსონალის შრომის ორგანიზაციის საფუძველები	244
8.6.1. შრომის ორგანიზაციის არსი, ამოცანები და პრინციპები	244
8.6.2. შრომის დანაწილება და კოორპერაცია საწარმოში	246
8.6.3. მმართველობითი შრომის ორგანიზაცია	248
8.7. პერსონალის გამორთავისუფლება	252
ტერმინები და ცნებები	258
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	258

თავი 9. პერსონალის განვითარების მართვა	261
9.1. სოციალური განვითარების მართვა	261
9.1.1. სოციალური განვითარების არსი და სოციალურ გარემოზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები	261
9.1.2. სოციალური სამსახურის ამოცანები და ფუნქციები	266
9.2. პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები ..	269
9.3. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია	271
9.4. მენეჯერების მომზადება და პროფესიონალური დამსტავების ამაღლება	278
9.5. პერსონალის ატმოსფეროს ჩატარების ორგანიზაცია	281
9.6. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა	285
9.6.1. საქმიანი კარიერის ცნება და სახეები	285
9.6.2. საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვა	288
9.7. პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების მართვა	297
9.8. საკადრო რეზერვის მართვა	300
9.9. საკადრო გუგამოგაში სიხლეშთა დანერგვის მართვა	302
ტირმინები და ცნებები	309
კითხვები თვითმომოწმებისათვის	310

თავი 10. ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვა	312
10.1. ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის მართვა	312
10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება	319
10.3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია	321
10.4. საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა	332
10.5. ორგანიზაციული კულტურა	339
10.6. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა	344
ტერმინები და ცნებები	352
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	353
თავი 11. ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შეფასება	355
11.1. სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი	355
11.2. პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება	361
11.3. პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების შეფასება	363
11.4. ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯების შეფასება	366
11.5. პერსონალის მართვის სისტემისა და ტექნოლოგიის სრულყოფის არქიმეტრიის სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება	370
11.6. პერსონალის აუდიტი	374
ტერმინები და ცნებები	379

კითხვები თვითშემოწმებისათვის	379
თავი 12. ღიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი	381
12.1. ღიდერობა და მისი ბუნება	381
12.2. ხელმძღვანელი	386
12.3. ხელმძღვანელობის სტილი	395
ტერმინები და ცნებები	403
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	403
თავი 13. პერსონალის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება	405
13.1. პერსონალის მართვის ამერიკული გამოცდილება	405
13.2. პერსონალის მართვის იაპონური გამოცდილება	417
ტერმინები და ცნებები	426
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	426
ტერმინთა ლექსიკონი	428
გამოყენებული ლიტერატურა	454

გამომცემლობის რედაქტორი
ტექრედაქტორი
კორექტორები:

თ. გაბელაია
ფ. ბუდალაშვილი
ქ. გაჩეჩილაძე, ც. შოლოდინი

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 21.07.03. საბეჭდი ქაღალდი
70X108. პირ. ნაბეჭდი თაბახი 48,43. სააღრ.-საგამომც.
თაბახი 25,25. შეკვეთა № 126. ტირაჟი 300.

ფასი სახელშეკრულებო

თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა
0128, თბილისი, ი. ჭავჭავაძის გამზ., 14
თბილისის უნივერსიტეტის
სარედაქციო-საღებლიკაციო კომპიუტერული სამსახური