

როსტომ ბერიძე

# ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი



როსტომ ბერიძე

ადამიანური რესურსების  
მენეჯმენტი

თბილისი  
2011

წინამდებარე სახელმძღვანელოში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანი მიდგომა განხილული თანამედროვე პირობებში, სამამულო და უცხოეთის გამოცდილების საფუძველზე. მასში წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია, პერსონალის მართვის სტრატეგია, შრომითი მოტივაცია, სამუშაოს აღწერა და ანალიზი, პერსონალის შერჩევა, პერსონალის განვითარება და კარიერის მენეჯმენტი, საწარმოო კონფლიქტი, პროფესიული სტრესი, პერსონალის ეფექტიანობის პროექტირება, კორპორაციული კულტურა და ლიდერობა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემების განხილვისათვის ნაშრომს ერთვის კონკრეტული ბიზნეს-სიტუაციები, ტესტები, პრაქტიკული სამუშაო და მაგალითები.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულების სპეციალობათა სტუდენტებისათვის, ბიზნესის სკოლის მსმენელებისათვის, მეწარმეებისათვის, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისათვის, აგრეთვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტით დაინტერესებული მკითხველისათვის.

*წიგნი რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტის საბჭოს მიერ (ოქმი №6, 25.02.2011).*

რედაქტორი: მელიორ შშვიდობაძე  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

რეცენზენტები: ალექსანდრე თურმანიძე, ასოც. პროფესორი  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

ბაგრატ ღვამიანი, ასოც. პროფესორი  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

**ROSTOM BERIDZE**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**TBILISI  
2011**

In early work there are considered approaches of effective resource management in the frames of modern conditions, on the base of national and foreign experience. There are represented concept of human resource management, strategies of personal management, motivations, description of work and analyses, selection of staff, development of staff and career management, industrial conflict, professional stress, forming of personal effectiveness, corporative culture and leadership.

Particular business-cases, tests, practical exercises and examples are included in discussion of personal management issues.

The book is intended for students of universities, business schools, entrepreneurs, managers of organizations, also for people who are interested in human resource management.

*The manual is considered and improved for publication by the committee of social scientists, business and law faculty (report №6, 25.02.2011).*

Editor: DPh in Economics  
**Melor Mshvidobadze**

Reviewers: DPh in Economics, Assoc. Professor  
**Alexandre Turmanidze**

DPh in Economics, Assoc. Professor  
**Bagrat Devadze**

## შინაარსი

შესავალი.....	7
თემა I. ადამიანური რესურსები და კულტურა.....	9
თემა II. პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტი და პერსონალის მენეჯმენტის მეთოდები.....	31
თემა III. შრომითი მოტივაცია და შრომითი კმაყოფილება.....	39
თემა IV. სამუშაოს აღწერა და ანალიზი.....	51
თემა V. პერსონალის შერჩევა.....	65
თემა VI. პერსონალის განვითარება, კარიერის მენეჯმენტი და საშტატო გადაადგილებები.....	83
თემა VII. პერსონალის ეფექტიანობის პროექტირება.....	99
თემა VIII. საწარმოო კონფლიქტი.....	107
თემა IX. პროფესიული სტრესი.....	113
თემა X. კორპორაციული კულტურა და ლიდერობა.....	121

### ბიზნესსიტუაციის ანალიზი (Cases)

კეისი 1. სასტუმრო „აეროსთარი“.....	145
კეისი 2. ადამიანური რესურსების (HR) მენეჯერის პოზიცია კომპანიაში.....	162

### ტესტები

ტესტი 1. გაფასებენ თუ არა სამუშაოზე?.....	165
ტესტი 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ცოდნის საერთო შეფასება.....	168
ტესტი 3. კარიერის რეალიზაციის გზა.....	174

### დანართები

დანართი 1. ვალდებულებები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.....	177
---	-----

დანართი 2. პრაქტიკული სამუშაო: ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული კომპანიის სტრატეგიული საკითხების განსაზღვრა .....	179
დანართი 3. კონფლიქტის გადაწყვეტის ტილი.....	181
დანართი 4. კითხვარი ლიდერობის შესახებ.....	186
დანართი 5. წარმატების ათი საფეხური.....	191
დანართი 6. კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკის“ სამოქმედო წესები .....	194
რეკომენდებული ლიტერატურა.....	196

## შესავალი

თუ თქვენ გსურთ, რომ გუნდმა მოიგოს სიმაღლეში ბტომაში, მაშინ უმჯობესია ნახოთ ერთი ადამიანი, რომელიც გადახტება შვიდ ფუტზე და არა თითო ფუტზე მხოლოდ შვიდი ადამიანი.

*მერფის ერთ-ერთი კანონი*

ადამიანური რესურსების მენეჯერის პროფესია ახალგაზრდაა, მნიშვნელოვნად განსხვავებული ტრადიციული საკადრო მუშაობისაგან. იგი, როგორც სპეციალიზირებული საქმიანობა, თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების ინტეგრაციასა და წარმატებით განხორციელებასთან. ამ პროცესის მნიშვნელოვანი ეტაპია სისტემური მიდგომის იდეის ასიმილაცია, არა მარტო ფუნქციონირებადი, არამედ განვითარებადი ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სხვადასხვა მოდელის შემუშავება, რომლის საფუძველზეც მოხდა საკადრო მენეჯმენტის ახალი მიდგომის – ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფორმირება.

ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას, თვით სტრატეგიების რეალიზაცია ხდება ადამიანების მიერ.

ორგანიზაციის მიერ შერჩეული სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია არა მარტო წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების მიერ ამ გადაწყვეტილებების ეფექტიან რეალიზაციაზე. ამიტომაც, კომპანიის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თუ ვის რა ფუნქცია აკისრია, როგორ და რატომ ასრულებს იმას, რაც აუცილებელია ამა თუ იმ სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.

კომპანიის ღირებულების შექმნაში სწრაფად იზრდება ადამიანური რესურსებისა და კორპორაციული კულტურის, როგორც არამატერიალური აქტივების როლი. სახელდობრ, ეს არამატერიალური აქტივები დღეისათვის წარმოადგენს კომპანიის ღირებულების შექმნის გადამწყვეტ ფაქტორს.

დღეისათვის კომპანიების აქციების ღირებულებას მეტწილად განსაზღვრავს საწარმოს ინტელექტუალური, ადამიანური და



სტრუქტურული კაპიტალი, ე.ი. კაპიტალი, რომელიც უზრუნველყოფს მის უნარს შექმნას ახალი ღირებულება მსოფლიოში დაგროვილი საწარმოო სიმძლავრეების დახმარებით.

თანამედროვე დასაქმებულის შრომის გონებრივი ხასიათი ცვლის მის მდგომარეობას - დაქირავებული მომუშავეის პოზიციიდან, ინტელექტუალური კაპიტალის ინვესტორის პოზიციით.

ინტელექტუალური კაპიტალის განმანსხვავებელი თავისებურებაა მისი ყველგან არსებობა და მრავალმხრივობა. ინტელექტუალური კაპიტალი აღწევს ნებისმიერი საწარმოს როგორც მატერიალურ, ასევე ფინანსურ და შრომით სფეროში. ასეთ ვითარებაში ინტელექტუალური კაპიტალის მფლობელის როლი ბიზნესში, საკმაოდ დიდია. დღეს ისინი სხვადასხვაგვარად მოიხსენიებიან - როგორც ინტელექტუალური თანამშრომლები (Knowledge workers), მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტები, მეცნიერები ან მეცნიერთანამშრომლები, „ოქროს საყელოები“. თუმცა, როგორც არ უნდა უწოდონ მათ, ისინი აღარ არიან საწარმოს არა უბრალო თანამშრომლები, არამედ მეწარმეები და ინვესტორები არიან. მაღალი პროფესიონალიზმი და ცოდნა მათ საშუალებას აძლევს, ერთი მხრივ, განახორციელონ პროფესიული საქმიანობა წარმოების პროცესში, მეორე მხრივ კი მონაწილეობა მიიღონ საწარმოს მართვასა და მფლობელობაში. ისინი ერთდროულად ახერხებენ იყვნენ დაქირავებულები და განახორციელონ საკუთარი სამეწარმეო საქმიანობა.

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

## თემა I. ადამიანური რესურსები და კულტურა

*შინაარსი:*

### 1. ადამიანური რესურსები

- ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა
- ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი
- შესაბამისობა კონკურენციის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის

### 2. ადამიანური რესურსების აუდიტი

- ადამიანური რესურსების აუდიტის მიზანი
- ადამიანური რესურსების აუდიტის შინაარსი
- ადამიანური რესურსების ფორმალური და არაფორმალური აუდიტი
- ადამიანური რესურსების აუდიტის შედეგები
- წარმატების განმსაზღვრელი ადამიანური რესურსების გამოვლენა

### 3. ორგანიზაციული კულტურა

- რა არის კულტურა?
- კულტურის დეტერმინანტები
- რატომაა კულტურა მნიშვნელოვანი?
- კულტურული ქსელი
- სოციალიზაცია: როგორ ყალიბდება ორგანიზაციული კულტურა
- კულტურის როლი ინოვაციურ საქმიანობაში

### 4. კულტურის ტიპების კლასიფიკაცია

- კულტურის ტიპები ზენდის კლასიფიკაციით
- კულტურის ტიპები მაილზის და სნოუს კლასიფიკაციით

## 1. ადამიანური რესურსები

### რა არის ადამიანური რესურსები?

- ნებისმიერ ორგანიზაციულ პროცესში რესურსების მნიშვნელოვანი სახე.

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ამ მიზნის ეფექტიანად განხორციელებისათვის აუცილებელია მენეჯმენტისა და პერსონალის მართვის (ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის) ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნა.

### ➤ ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა

უმეტესი ორგანიზაციისათვის ადამიანები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას, თვით სტრატეგიების რეალიზაცია ხდება ადამიანების მიერ.

შერჩეული სტრატეგიის წარმატება ან ჩავარდნა დამოკიდებულია არა მარტო წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ხდება ამჟამად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მიერ ამ გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. ამიტომაც კომპანიის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თუ ვინ რას, როგორ და რატომ ასრულებს იმას, რაც აუცილებელია ამა თუ იმ სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.

ადამიანები მონაწილეობენ დამატებითი ღირებულების შექმნაში, კომპანიის მართვაში, მაგრამ მათ შეუძლიათ აგრეთვე შეცდომების დაშვებით დიდი მატერიალური ზარალი მიაყენონ კომპანიას.

ცალკეული პიროვნებების ურთიერთობების კონტექსტში არსებული ვგუფების უნარის, ცოდნის და გამოცდილების, ასევე მათ შორის ურთიერთობის ცოდნა კომპანიის სტრატეგიების შექმნა-შავების მნიშვნელოვანი ეტაპია.

როგორც ცნობილია, მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა მომსახურებისა და საქონლის წარმოების მაქსიმალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფაა.

ამ ამოცანის შესრულება კი შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა- განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების გარეშე.

იმისათვის, რომ უფრო თვალსაჩინო გავხადოთ ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის არსი, წარმოვიდგინოთ, რომ ყალიბდება ახალი ორგანიზაცია ან ახალი განყოფილება. მაშინვე განხილავთ უამრავი შეკითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს:

- რა არის ახალი ორგანიზაციის ან განყოფილების ზოგადი მიზნები?
- როგორ უნდა იყოს მისი სტრუქტურა, რათა ეს მიზნები იქნას მიღწეული?
- რამდენი პოზიცია გვექნება პერსონალისათვის და როგორი იქნება ამ პოზიციითა არსი?
- რა პიროვნული ნიშნები და უნარები მოეთხოვება ადამიანს იმისათვის, რომ ეფექტიანად შეასრულოს სამუშაო?
- რამდენი თანამშრომელი უნდა დავიქირაოთ?
- რა ფაქტორები უნდა გავითვალისწინოთ (პიროვნული, სოციალური, ტექნიკური) პერსონალის დაქირავებისათვის?
- როგორ უნდა ჩატარდეს მათი ტრენინგი და რა კრიტერიუმები უნდა გამოვიყენოთ იმის განსასაზღვრავად, თუ რამდენად წარმატებითაა საქმე მათ მიერ შესრულებული?
- როგორ უნდა დავგვემოთ სამუშაო (სამუშაოს დიზაინი), სამუშაო გარემო, რომ პერსონალი დავიცვათ პროფესიული სტრესისაგან და მოვალწიოთ ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას?

*ამ საკითხების ოპტიმალური გადაწყვეტა კი წარმოუდგენელია ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნის გარეშე.*

*ადამიანური რესურსის მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:*

### **დაგეგმვა**

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

### პერსონალის დაკომპლექტება

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

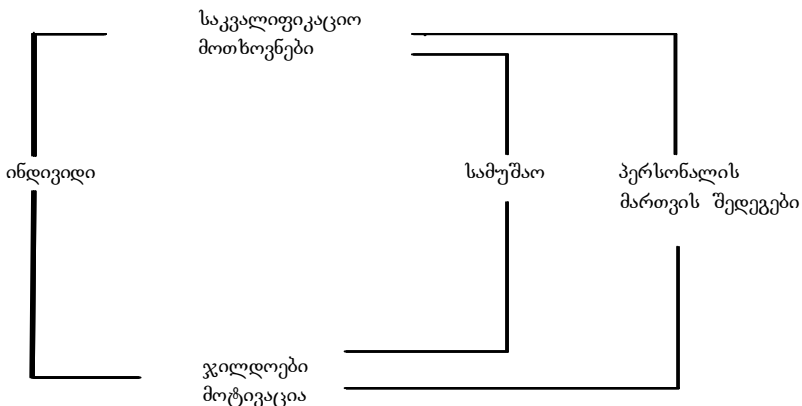
### ტრენინგი და განვითარება

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

### მუშაობა და კომპენსაცია

- სამუშაოს შესრულების შეფასება;
- კომპენსაცია;
- დახმარება;
- პროდუქტიულობის გაუმჯობესება.

პერსონალის მართვის მთავარი მიზანია ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი პირობების დადგენა. სტრატეგიული თვალსაზრისით, ეს მიმართულება ითვალისწინებს თანამშრომელთა უნარებისა და მოტივაციების თანხვედრას სამუშაოს მოთხოვნებთან და ჯილდოებთან (ანაზღაურება, დაწინაურება, აღიარება და სხვა).



## ➤ ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი

ადამიანური რესურსის მართვის პრობლემა არსებობს ყველა ტიპის ორგანიზაციაში და ყოველთვის განიხილება ორგანიზაციის კონტექსტში.

*ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემები მოიცავს რამდენიმე სპეციფიკურ ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებას:*

- **პერსონალის აღწერა (Personal Inventories)**, რომელიც იძლევა არსებული რესურსის (ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები, დაწინაურების პოტენციალი) შეფასების შესაძლებლობას;
- **ადამიანური რესურსის მიწოდების და მოთხოვნების პროგნოზი**, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ვიწინასწარმეტყველოთ, რა ტიპის პერსონალზეა მოთხოვნა;
- **სამოქმედო გეგმები**—საკადრო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სა-*მოქმედო გეგმის* ოპერაციულ აზრს და მიმართულებას ბევრ სფეროში, მათ შორისაა, დაქირავება, ტრანსფერი, კარიერის მენეჯმენტი, შრომის შეფასება, კომპენსაცია და, რა თქმა უნდა, ტრენინგი და განვითარება;
- **კონტროლისა და შეფასების პროცედურები**, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემების უკუგებასა და მიღწეული მიზნების რეგულირებას.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საერთო სტრატეგიულ მიზანთა ინტეგრაციაზე.

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

- **კომპანიის ფილოსოფიის განსაზღვრა** — რატომ არსებობს საქმე, რა უნიკალური დანიშნულება აქვს მას და ა.შ.

- კომპანიის იდენტურობის, საჭიროებისა და ამოცანების დებულების (Statement) ფორმულირება;
- კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრა. იმ ფაქტორების იდენტიფიკაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს ან შეზღუდავს სამომავლო კურსის არჩევანს;
- ორგანიზაციის ღიზანის განსაზღვრა (სტრუქტურა, პროცესები, ურთიერთკავშირები);
- შერჩეული ამოცანების გადასაჭრელად შესატყვისი სტრატეგიის განვითარება;
- პროგრამების ფორმირება სტრატეგიის განხორციელებლად.

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

### ➤ შესაბამისობა კონკურენციის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის

კომპანია ბაზარზე უპირატესობის მოსაპოვებლად კონკურენციის სამი ძირითადი სტრატეგიიდან ირჩევს ერთ-ერთს:

- *ფასის შემცირებას*
- *ხარისხის გაუმჯობესებას*
- *სიახლის დანერგვას*

სტრატეგიული მიზნების მქონე ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს, პიროვნების რომელი მახასიათებელი და მართვის რომელი ხერხი უფრო მიესადაგება კომპანიის მიერ არჩეულ სტრატეგიას. შესაბამისად, თანამშრომლებში თანდათან უნდა დაამკვიდროს საჭირო და აღმოფხვრას უსარგებლო თვისებები.

ქვემოთ ცხრილში მოცემულია 12 მახასიათებელი, რომელიც ამ თვალსაზრისით არის მნიშვნელოვანი.

**თანამშრომელთა 12 მახასიათებელი სხვადასხვა სტრატეგიის  
გასატარებლად**

განმეორებადი საქმიანობა	შემოქმედებითი ინოვაციური საქმიანობა
ხანმოკლე პერიოდზე ორიენტირებული	გრძელ პერიოდზე ორიენტირებული
თანამშრომლობითი ქცევა	დამოუკიდებელი, ავტონომიური ქცევა
სუსტი დამოკიდებულება ხარისხის მიმართ	ძლიერი დამოკიდებულება ხარისხის მიმართ
სუსტი მიმართულება რაოდენობაზე	ძლიერი მიმართულება რაოდენობაზე
დაბალი რისკიანობა	მაღალი რისკიანობა
პროცესზე ძლიერი ორიენტირებულობა	პროცესზე სუსტი ორიენტირებულობა
სუსტი სწრაფვა პასუხისმგებლობისაკენ	ძლიერი სწრაფვა პასუხისმგებლობისაკენ
მოუქნელი ცვლილებების მიმართ	მოქნილი ცვლილებების მიმართ
სტაბილურობის მოყვარული	გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტი
შეზღუდული უნარები	ფართო უნარები
სამუშაოში დაბალი ჩართულობა	სამუშაოში მაღალი ჩართულობა

კომპანიას, რომელიც მოქმედებს **ფასის დაკლების სტრატეგიით**, სჭირდება თანამშრომლები:

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



- დაინტერესებული არიან სამუშაოს სტაბილურობით და თავს არიდებენ ცვლილებებს;
- უნარები ვიწროდ ფოკუსირებულია;
- არ მოეთხოვებათ დიდი ფსიქოლოგიური ერთგულება სამუშაოს ან კომპანიის მიმართ.

**ზარისხის გაუმჯობესების სტრატეგია.** იმისათვის, რომ ზარის-ხიანად იმუშაონ, თანამშრომლები კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ პროცესში, რომლის საშუალებითაც კომპანია აწარმოებს პროდუქტს ან მომსახურებას. მათ უნდა ჰქონდეთ ზომიერი პასუხისმგებლობის სურვილი და კომპანიასთან ძლიერი ფსიქოლოგიური იდენტიფიკაცია.

**სიახლის დანერგვის სტრატეგია.** ორგანიზაციას, რომელიც ამ სტრატეგიას იყენებს, სჭირდება მოქნილი და შემოქმედებითი თანამშრომლები. ისინი ტოლერანტულები უნდა იყვნენ ორაზროვნებისა და გაურკვევლობის მიმართ. მათ უნდა შეეძლოთ რისკზე წასვლა და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე.

ინოვაციის განხორციელებისათვის პერსონალს სჭირდება უნარ-ჩვევათა ფართო სპექტრი. ამოცანის სიახლე აიძულებს მათ, იმუშაონ ერთად და ერთმანეთზე დამოკიდებული იყვნენ.

*ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების როლის გაგებისათვის მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების აუდიტი.*

## 2. ადამიანური რესურსების აუდიტი

### ➤ ადამიანური რესურსების აუდიტის მიზანი

**ადამიანური რესურსების აუდიტი** — ეს არის ორგანიზაციის პერსონალის რიცხოვნების, უნარის, სტრუქტურის სხვა ასპექტების გამოკვლევა. აუდიტის საშუალებით მოწმდება ადამიანური რესურსების უნარი, თუ როგორ შეძლებენ არჩეული სტრატეგიის რეალიზებას.

**ადამიანური რესურსები** — კომპანიის ისეთივე მნიშვნელოვანი რესურსია, როგორც ფინანსები. ფინანსური სახსრების საფუძვლია-

ნი ანალიზის გარეშე შეუძლებელია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გატარება, იგივე შეიძლება ითქვას კომპანიაში მომუშავე ადამიანების მიმართ.

აუდიტის ჩატარების შემდეგ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს, შეუძლია თუ არა კომპანიის ადამიანურ რესურსებს მოახდინოს შერჩეული სტრატეგიის რეალიზაცია, თუნდაც იმ დეფიციტის აღმოსაფხვრელად, რომელიც ამ დროს გამოვლინდება.

აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის გამოყენება.

### **ძირითადი დებულება. ადამიანური რესურსების დეფიციტი**

დეფიციტი შეიძლება აღმოჩნდეს ადამიანური რესურსების მართვის ნებისმიერ სფეროში, მისი განსაზღვრა შესაძლებელია უბრალო გამოთვლით:

**კომპანიის არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის აუცილებელი ადამიანური რესურსები – რეალურად არსებული ადამიანური რესურსები = ადამიანური რესურსების დეფიციტი.**

კომპანია შეიძლება განიცდიდეს გარკვეული გამოცდილებების ნაკლებობას. მაგალითად, გამოვლენილია კომპიუტერის ცოდნის აუცილებლობა, რაკი აუდიტმა აჩვენა 3 პროგრამისტის ნაკლებობა. ეს იქნება უარყოფითი შეუსაბამობა (negative gap). ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების განყოფილების ამოცანაა ახალი პერსონალის დანიშვნა ან არსებულის გადამზადება.

შეიძლება აღმოჩენილი იქნას დადებითი შეუსაბამობა (positive gaps), ე.ი. გარკვეული ტიპის თანამშრომლების სიჭარბე. ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მდგომარეობს ჭარბი ადამიანური რესურსების გადანაწილებაში.

გამოვლენილი გადახრის აღმოფხვრა შეიძლება ახალი თანამშრომლების მიღებით, თანამშრომელთა გადამზადებით, კოლექტიური ტრენინგითა და სწავლებით, აგრეთვე თანამშრომელთა გადანაცვლებითა და შემცირებით. მოცემულ თითოეულ გადაწყვეტილებას აქვს ფინანსური და დროითი შეზღუდვა.

➤ **ადამიანური რესურსების აუდიტის შინაარსი**

განსხვავებულ და სხვადასხვა კომპანიებში რესურსების აუდიტის შინაარსი განსხვავებულია, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდილეზე ან გეოგრაფიულ ფაქტორებზე.

*ადამიანური რესურსების შემოწმების ტიპური საკითხებია:*

- **თანამშრომელთა რაოდენობა აღრიცხვის განსხვავებული კრიტერიუმების მიხედვით** – საერთო რაოდენობა, რაოდენობა განყოფილებების, განლაგების, კვალიფიკაციის, თანამდებობრივი რანგის, ასაკის, სტაჟის, სქესის და ეთნიკური მიკუთვნების მიხედვით;
- **დანახარჯები თანამშრომლებზე** – იზომება შრომის ანაზღაურებით და დამატებითი „დატვირთვით“ (სახელმწიფო დაზღვევა და სხვა);
- **ორგანიზაციული სტრუქტურა**, მასში თანამშრომლების ადგილი;
- **სამუშაოზე პერსონალის მიღებისა და შერჩევის პროცედურები**, ამ პროცედურების ეფექტიანობა;
- **პერსონალის მომზადების და განვითარების პროგრამების ეფექტიანობა**;
- **თანამშრომლების მოტივაციის და მორალური მდგომარეობის დონე**;
- **თანამშრომლებს ან ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის ურთიერთობების დახასიათება**;
- **კომპანიის თანამშრომლების მიერ შექმნილი შიდა და გარე ორგანიზაციული ქსელი** (მათი ეფექტიანობა სხვადასხვა მიზნებისათვის);
- **არსებული საკადრო პოლიტიკის და კონტროლის პროცესების მონიტორინგი** (დაკვირვება).

## ➤ ადამიანური რესურსების ფორმალური და არაფორმალური აუდიტი

აუდიტის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე კომპანიის ადმინისტრაცია იღებს ადამიანური რესურსების მდგომარეობას. ზოგიერთი ტიპის ორგანიზაციისათვის საჭიროა რეგულარული აუდიტი. მაგალითად, ფეხბურთის გუნდის, რომელიც წაგებით ამთავრებს შეხვედრებს, ფორმალური შემოწმება დიდად ვერ დაეხმარება.

ფორმალური აუდიტი შეიძლება ჩატარდეს რეგულარულად (ვთქვათ, ყოველწლიურად) ან მაშინ, როდესაც ადმინისტრაციისათვის აუცილებელია სტრატეგიული ანალიზის გაკეთება. სპეციალისტი-პრაქტიკოსები თვლიან, რომ აუდიტის დროს ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების ანალიზი – ეს მხოლოდ გამოკვლევის დასაწყისია.

## ➤ ადამიანური რესურსების აუდიტის შედეგები

### გაზომვის პრობლემა

ადამიანური რესურსების სხვადასხვა მხარის შემოწმება სხვადასხვა მიდგომას ითვალისწინებს. ინტუიციურად ვიცით, რომ ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა თანამშრომელზე დანახარჯები, რიცხობრივი შემადგენლობა, გამოცდილების უქონლობა ან სიჭარბე, შეიძლება გაიზომოს რიცხობრივად.

საწარმოო ურთიერთობების პარამეტრები შეიძლება გაიზომოს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორცაა გაფიცვების გამო დაკარგული დღეები და სხვა. გაზომვის თვალსაზრისით შემოწმების სხვა ასპექტები იწვევს დიდ სიძნელებს.

მაგალითად, როგორ შეიძლება **პერსონალის კეთილსინდისიერების ან მათი მოტივაციის გაზომვა?**

პერსონალის კეთილსინდისიერება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მაღალი ან დაბალი, მაგრამ შუალედური მდგომარეობა არ შეიძლება გაიზომოს იგივე მეთოდებით, რითაც იზომება მომუშავეზე დანახარჯები.

ასეთივე პრობლემები წარმოიშობა თანამშრომელთა მოტივაციის და სამუშაოთი მათი კმაყოფილების ხარისხის შეფასებისას.

კომპანიებში ასეთი სახის არამატერიალური ფასეულობების მიმართ შეინიშნება სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება. ამიტომაც ადამიანური რესურსების აუდიტი „აღრიცხვის ბარათის“ მიხედვით ნაკლებად მისაღებია, რადგანაც ის სუბიექტურ შეფასებას ეყრდნობა.

- **ადამიანური რესურსების ბენჩმარკინგი**

*ბენჩმარკინგი – ეს ერთი კომპანიის თვისებების სხვა კომპანიებთან შედარების ინსტრუმენტია.*

კომპანიამ თავისი მიღწევებისათვის უნდა გააანალიზოს თუ, როგორ მიაღწია საუკეთესო შედეგებს ფირმა-ლიდერმა.

კომპანიის კონკრეტული თვისებებების არჩევა, რომელიც გამოიკვლევა ბენჩმარკინგ-ანალიზით, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სურს ორგანიზაციას იცოდეს.

⇒ *თუ ცნობილია, რომ A კომპანიაში მოდიან საუკეთესო კურსდამთავრებულები, მაშინ ადამიანური რესურსების გამოყენებასთან მიმართებაში, მისი პოლიტიკის შესწავლა სხვა კონკურენტ კომპანიებს კონკურენტებს საშუალებას მისცემს, შეადაროს საკუთარი მოქმედება ლიდერის მოქმედებას. სრულიად გასაგებია, რომ A კომპანია სთავაზობს კარიერული ზრდის კარგ პერსპექტივებს, მაღალ ანაზღაურებას და სხვა.*

**მიზეზების დადგენის შემდეგ შეიძლება შესაძლო ცვლილებების სფეროს განსაზღვრა.**

ბევრი კომპანია, მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენებისას, პროფესიონალი სპეციალისტების დეფეციტის პრობლემას წყვეტს კონტრაქტულ საფუძველზე ან კონსულტაციის სახით თანამშრომლების გამოყენებით.

მობილური (დროებითი) კადრების მოზიდვაც მნიშვნელოვანია.

➤ **წარმატების განმსაზღვრელი ადამიანური რესურსების გამოვლენა**

ადამიანური რესურსების აუდიტის შედეგად, დეფიციტის განსაზღვრის მიზნით, შეიძლება გამოვავლინოთ ის თანამშრომლები ან ჯგუფი, რომლებიც არიან გადამწყვეტი კომპანიის სტრატეგიული წარმატებისათვის. ეს ის ადამიანებია, რომელთა საქმიანობით ორგანიზაციამ მიაღწია წარმატებას წარსულში და მათ ირგვლივ თავმოყრილია კომპანიის ახლანდელი სტრუქტურები.

ზოგიერთ კომპანიაში მთავარი ადამიანური რესურსი, რომელიც განსაზღვრავს მთლიანობაში კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებას, იმყოფება დირექტორთა საბჭოში.

სხვაგან ისინი შეიძლება მუშაობდნენ კვლევების ან ახალი პროდუქციის შემუშავების განყოფილებებში, რომლებიც ემსახურება კომპანიის შემდგომ განვითარებას.

მარკეტინგის განყოფილების თანამშრომლები ან ოპერაციული მენეჯერები აგრეთვე შეიძლება იყვნენ კომპანიის საქმიანობის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები.

**ძირითადი დებულება. წარმატების კრიტიკული ფაქტორები**

ჩვეულებრივ, არსებობს ერთი ან რამდენიმე მიზეზი, რომლის მიხედვითაც დარგში ლიდერი კომპანია აღწევს მაღალ წარმატებას.

*ამ მიზეზებს ჰქვია – წარმატების კრიტიკული ფაქტორები.*

ზოგიერთი კომპანიას ჰყავს მაღალკვალიფიციური პროგრამისტები ან მეცნიერ-მკვლევარები, რომლებიც ფლობენ უნიკალურ გამოცდილებას. ამ შემთხვევაში წარმატების კრიტიკული ფაქტორია ადამიანური რესურსები.

სხვა ორგანიზაციებში წარმატების კრიტიკული ფაქტორი შეიძლება იყოს კომპანიის ხელსაყრელი ადგილმდებრეობა, ბრენდის იმიჯი, მაღალი რეპუტაცია, გაცემული პატენტი ან ლიცენზია, აგრეთვე თავისებური უნიკალური საწარმოო პროცესები ან ტექნოლოგია.

*კონკურენტული სტრატეგიის პირობებში ნებისმიერ ფასად დაცული უნდა იქნას კომპანიის წარმატების კრიტიკული ფაქტორები.*

### 3. ორგანიზაციული კულტურა

#### ➤ რა არის კულტურა?

ნებისმიერი ჯგუფის ადამიანების **კულტურა** – ეს არის **რწმენა, ჩვეულებები, გამოცდილება და აზროვნების წესი**, იმ ადამიანების მიერ შექმნილი და გაზიარებული, რომლებიც ერთად მუშაობენ და ერთად ატარებენ უმეტეს დროს. ეს არის იმ დაშვებების კომპლექსი, რომლებსაც ადამიანები ღებულობენ უსიტყვო ურთიერთობების პროცესში.

ამრიგად, კომპანიის კულტურა შეიძლება აღიწეროს, როგორც მისი „**გრძნობა და ხასიათი**“.

კომპანია, ისევე როგორც ადამიანები, ინდივიდუალები არიან, ამიტომაც რამდენი ორგანიზაციაა, იმდენი კულტურაა. ამის მიუხედავად, არსებობს კულტურის საერთო ნიშნებიც.

#### ➤ კულტურის დეტერმინანტები

კულტურა იქმნება მრავალი ფაქტორის ზემოქმედებით განსაზღვრული დროის განმავლობაში.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების მნიშვნელოვანი ფაქტორები ასეთია:

- **ორგანიზაციის დამფუძნებელთა მსოფლმხედველობა;**
- **კომპანიის საქმიანობის ხასიათი;**
- **პიროვნებათაშორისი და საწარმოო ურთიერთობების ხასიათი;**
- **მართვის მიღებული სტილი და მაკონტროლებელი მექანიზმების სახეები** (მაგალითად, მართვის ავტოკრატიული და დემოკრატიული სტილის ხარისხი);
- **ბაზრის ნაციონალური და რეგიონული ხასიათი.** ეს ფაქტორი მოქმედებს ხელმძღვანელობის დისტანციაზე, რაც, თავის მხრივ, მის კულტურაზე აისახება;

- ორგანიზაციის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სტრუქტურა;
- ორგანიზაციის დამოკიდებულება ტექნოლოგიების სახეებზე.

**ძირითადი დებულება. ხელმძღვანელობის დისტანცია**

ეს ტერმინი ეკუთვნის ზიკსონს და პიუს. აღწერს სოციალური განცალკევებულობის ხარისხს, რომელსაც განიცდიან ქვეშევრდომები ხელმძღვანელებთან ურთიერთობისას.

იმ კომპანიებისათვის, სადაც მიღებულია ხელმძღვანელობის დისტანციური ურთიერთობა, დამახასიათებელია თანამშრომლებს შორის უთანაბრობა.

ორგანიზაციის კულტურა, რომლის დროსაც არსებობს მოკლე დისტანცია, ითვალისწინებს ხელმძღვანელსა და თანამშრომელთა შორის ურთიერთობის კონსულტაციურ ხასიათს.

➤ **რატომაა კულტურა მნიშვნელოვანი?**

კულტურა მნიშვნელოვანია, რადგანაც ის ეხება კომპანიის საქმიანობის ყველა ასპექტს.

კულტურა ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია სხვადასხვა მიზეზების გამო. ის მოქმედებს:

- თანამშრომელთა მოტივაციაზე;
- ორგანიზაციის მიმზიდველობაზე, რაც პერსონალის დენადობით აიხსნება;
- თანამშრომელთა კეთილსინდისიერებასა და მათ საქმიანობაზე;
- ეფექტიანობასა და შრომის ნაყოფიერებაზე;
- სამუშაოს ხარისხზე;
- პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ხასიათზე;
- სამუშაოსადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულებაზე;
- ნოვატორობასა და შემოქმედებით პოტენციალზე.

ამრიგად, ეს ფაქტორები ხაზს უსვამს იმ როლს, რომელსაც კულტურა თამაშობს ორგანიზაციის ცხოვრებაში. აუცილებელია,



რომ კომპანიის ხელმძღვანელობამ გაითვალისწინოს ის სტრატეგიული მდგომარეობის ანალიზის, აგრეთვე სტრატეგიების რეალიზაციის დროს.

➤ **კულტურული ქსელი**

ორგანიზაციული კულტურის შესწავლის მეტად გავრცელებული მეთოდია კულტურული ქსელის გამოყენება.

*კულტურული ქსელი – ეს ორგანიზაციული კულტურის ელემენტების სქემატური წარმოდგენაა, რომელშიც შეინიშნება მთელ პარადიგმაზე თითოეული ელემენტის ზემოქმედება.*



ძირითადი დებულება. **პარადიგმა**

*პარადიგმა მსოფლმხედველობაა, ე.ი. გარე სამყაროს აღქმის ხერხი.*

ორგანიზაციის ან ნაციონალური კულტურის პარადიგმა ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგანაც იგი განსაზღვრავს თანამშრომელთა ქცევას განსაზღვრულ გარემოებებში.

აღვწეროთ კულტურული ქსელის ძირითადი ელემენტები:

- **ლეგენდები** – ეს ისტორიებია, რომლებსაც ერთი კომპანიის თანამშრომლები უყვებიან ერთიმეორეს, ახლობლებს ან სხვა ადამიანებს;
- **რიტუალები და ტრადიციები** – ეს ორგანიზაციაში ქცევის სქემაა;
- **სიმბოლოები** – რაიმეს სიმბოლიზირება: სამსახურში წინსვლა, ოფისის ადგილმდებარეობა, თანამდებობა;
- **ორგანიზაციული სტრუქტურა** – ორგანიზაციის სტრუქტურა შეიძლება ფართო იყოს, ვიდრე ფორმალური ურთიერთობები. შეიძლება იარსებოს არაფორმალურმა სტრუქტურებმა;
- **კონტროლის სისტემა** – საქმიანობაზე კონტროლი, ძლიერია ის თუ სუსტი, მჭიდროდაა დაკავშირებული კულტურასთან. ის მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელობის დისციპლინასა და კომპანიის საქმიანობის ხასიათზე;
- **ხელმძღვანელობის სტრუქტურა** – პარადიგმის ფორმირებას ახდენს ორგანიზაციის გავლენიანი მმართველობითი ჯგუფები.

*პარადიგმა ორგანიზაციის თანამშრომლების შეხედულებების სისტემაზე მთლიანი კულტურული ზემოქმედების ჯამური ეფექტია.*

## ➤ **სოციალიზაცია: როგორ ყალიბდება ორგანიზაციული კულტურა**

ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ორგანიზაციის ერთი, ან ორი წევრის სურვილით. მის ჩამოყალიბებაზე დიდი გავლენა აქვს დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დანერგილი შეხედულებები. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, ასევე, დიდი გავლენა აქვს ადმინისტრაციას. როგორ

იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად ამართლებენ რისკზე წასვლას – ეს ყველაფერი იფილტრება და მიემართება ქვემოთ – ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალისკენ.

ნებისმიერი ახალი წევრის შემოსვლა ორგანიზაციაში ქმნის იმის საფრთხეს, რომ არსებული ნორმები და ღირებულებები დაირღვევა. ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მიმართ მისი მორგება, ადაპტაცია. ამ პროცესს ორგანიზაციაში **სოციალიზაცია** ეწოდება.

ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ამოცანაა არა მარტო შეარჩიოს შესაფერისი ადამიანი სამუშაო ადგილზე, არამედ იზრუნოს მის ადეკვატურ სოციალიზაციაზე და მიაღწიოს იმ შედეგს, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციულ ღირებულებებთან პიროვნული ღირებულებების იდენტიფიკაციას.

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

აღსანიშნავია, რომ თვითშენარჩუნებითა და მაღალი ეფექტიანობით გამოირჩეულ ფირმებს, რომლებიც რამდენიმე თაობას ითვლიან, ახასიათებთ სწორედ სოციალიზაციის ძლიერი და ეფექტიანი სისტემა.

მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა – შექმნას ერთიანი გუნდი და აამაღლოს სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის შიგნით.

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

- ინდივიდის პატივისცემა და რწმენა;
- შესრულებისა და თანამშრომლების მაღალი დონე;
- უკომპრომისო ერთიანობა;
- საერთო მიზნებისათვის გუნდური მუშაობა;

- **მოქნილობა და ინოვაცია.**

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

➤ **კულტურის როლი ინოვაციურ საქმიანობაში**

როგორ ახერხებენ ფირმები ახალი პროდუქციის შექმნას და მათი შექმნისათვის წარმატებული გზის მოძიებას? რა შემთხვევაში შეიძლება გააქტიურდეს ინოვაციური საქმიანობა ორგანიზაციაში? ემპირული გამოკვლევის შედეგად დაადგინეს ნორმები, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციას საქმიანობაში.

*ნორმები კრეატიულობისათვის:*

**1. რისკზე წასვლა**

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

**2. ცვლილებების დაჯილდოება**

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

### **3. გაზსწილობა**

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

#### **ნორმები განხორციელების მხარდასაჭერად:**

##### **1. საერთო მიზნები**

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

##### **2. ავტონომია**

- გადაწყვეტილების მიღება დაბალ საფეხურზე;
- დეცენტრალიზებული პროცედურები;
- ქმედების თავისუფლება;
- ზეგავლენის რწმენა;
- დელეგირება;
- სწრაფად და მოქნილად გადაწყვეტილების მიღება;
- ბიუროკრატიის მინიმუმამდე დაყვანა.

##### **3. მოქმედების რწმენა**

- მოვალეობის შესრულება;
- ღროულობაზე ფიქრი;
- გაკეთებული საქმის დაფასება, პერსონალის უფლებამოსილებით დატვირთვა;
- ხარისხზე ხაზგასმა;
- საქმის შესრულების სურვილი;
- ბიუროკრატიის დარღვევა.

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

– რატომ არის კულტურა მნიშვნელოვანი? კულტურის მნიშვნელობას, უპიპირველესად, განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ იგი ხელს უწყობს მომუშავეთა მზარდ ერთგულებას ფირმის მიმართ.

#### 4. კულტურული ტიპების კლასიფიკაცია

##### ➤ კულტურის ტიპები ხენდის კლასიფიკაციით

- ხელმძღვანელობაზე დაფუძნებული კულტურა (ხელმძღვანელობს ძლიერი პიროვნება ან გავლენიანი ჯგუფი);
- როლებზე დაყრდნობილი კულტურა (ტრადიცილი, მკაცრი იერარქია. ცვლილებებზე სუსტი რეაგირება);
- მიზნობრივი კულტურა (დაკავშირებულია მოკლევადიან, მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტასთან);
- პიროვნულად ორიენტირებული კულტურა (ორგანიზაციის წევრების ინტერესებთან, სარგებელთან დაკავშირებული).

*პრაქტიკაში, ორგანიზაციის კულტურა მოიცავს რამდენიმე კულტურის ტიპს.*

##### ➤ კულტურის ტიპები მაილზის და სნოუს კლასიფიკაციით

- კულტურა დამცველი (ამ ტიპის ორგანიზაციას უკავია სტაბილური, საბაზრო ნიშა, სპეციალიზაციითა და დაბალი დანახარჯებით ისწრაფვის უპირატესობისაკენ);
- კულტურა მზვერავი (საკუთარი პროდუქტებისათვის აქტიურად ეძებენ ახალ ბაზრებს. ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება);
- კულტურა ანალიტიკოსი (ამ ტიპის ორგანიზაცია თანმიმდევრული და კონსერვატორულია. მათი სტრატეგიაა მუდმივი ზრდა ბაზარზე შეღწევით);
- რეაქციული კულტურა (სარგებლობენ სხვისი სტრატეგიებით, არ არიან ნოვატორები).

## **დასკვნა**

ადამიანური რესურსები და ორგანიზაციული კულტურა სტრატეგიული ანალიზის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

ადამიანური რესურსების მდგომარეობის შეფასება ხდება აუდიტით, რომელსაც გარკვეული შეზღუდვა აქვს (სამუშაოთი დაკმაყოფილების ხარისხი, თანამშრომელთა მორალი და მოტივაცია).

ადამიანური რესურსების კონფიგურაცია კომპანიის კულტურის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია.

ორგანიზაციის კულტურა – ეს მისი ინდივიდუალური თავისებურებაა, მისი ანალიზისათვის გამოიყენება კულტურული ქსელი.

სტრატეგიული ანალიზისათვის გამოიყენება კულტურის ორი კლასიფიკაცია: ზენდის, მაილზის და სნოუს.

## თემა II. პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტი და პერსონალის მენეჯმენტის მეთოდები

*შინაარსი:*

1. პერსონალის მენეჯმენტის პრინციპები
2. პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის ანალიზი

ფსიქოლოგიური პორტრეტის კომპონენტები

- ტემპერამენტი
- ხასიათი
- უნარი
- მიმართულება
- ინტელექტუალურობა
- ემოციურობა
- თავისუფალი ხასიათი
- ურთიერთობის უნარი
- თვითშეფასება
- თვითკონტროლის დონე
- ჯგუფური ურთიერთქმედების უნარი

3. პერსონალის მენეჯმენტის მეთოდები  
დაძალეობა  
შეგულიანება  
დარწმუნება



## 1. პერსონალის მენეჯმენტის პრინციპები

მენეჯმენტის მიზნების მიღწევის მთავარი პირობაა პროფესიონალიზმი, ორგანიზებულობა და ხელმძღვანელის კეთილსინდისიერება.

*პერსონალის, როგორც შემსრულებლების, მენეჯმენტის პრინციპებია:*

- შემსრულებლობა (ზუსტად დროში, ხარისხი და დანახარჯები მოთხოვნების მიხედვით). ხელმძღვანელმა უნდა აკონტროლოს პროცესი და არა შედეგი;
- ინიციატივა ტექნოლოგიის სრულყოფაში, შრომის ორგანიზაციაში, ხარისხის ამაღლებაში, დანახარჯების შემცირებაში, ხელმძღვანელთან ერთად „ვიწრო ადგილების აღმოფხვრა“;
- ცხოვრების ჯანსაღი წესი, კეთილსინდისიერება, პატიოსნება;
- სამსახურებრივ წინსვლასა და პიროვნების ჰარმონიული განვითარებისაკენ მისწრაფება.

## 2. პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის ანალიზი

*ადამიანების მართვას ახორციელებს მენეჯერი, რომელიც შემდეგ პრინციპებს ემყარება:*

- თანამშრომლებისათვის საკუთარი თავის პატივისცემის გრძნობის შენარჩუნება. ჯერ უნდა შეაქო მუშაკი, ხოლო შემდეგ მისცე დავალება.
- ყურადღება პრობლემებს და არა პიროვნებებს.
- სასურველ მოქმედებებზე დადებითი რეაქციის შენარჩუნება. ადამიანის ქცევის ცვლილებაზე საჭიროა დროული რეაგირება.
- გამოხატული მოთხოვნების გათვალისწინება, თანამშრომლებთან მუდმივი კონტაქტი.

*ამ პრინციპებზე დაყრდნობით მენეჯერმა უნდა მიაღწიოს თანამშრომლებთან სასურველ შედეგებს:*

- იმათი აზრის გაგება, ვინც მითითებას საჭიროებს;

- კონსულტაციების გაწევა იმათთვის, ვინც ამას საჭიროებს;
- პირდაპირი მითითებების მიცემა მიზანდასახული მოქმედებისათვის;
- კატეგორიული ფორმით მითითება იმათ, ვინც არ ღებულობს დარიგებებსა და რეკომენდაციებს;
- იმ პირთა დათხოვნა, რომელთა დაქვემდებარება შეუძლებელი ხდება და პირიქით – იმ თანამშრომლების წახალისება, ვინც უკეთ ასრულებს მითითებებს.

მენეჯმენტის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის განსაზღვრა მნიშვნელოვანი საკითხია.

*მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის მთავარი იდეაა:*

**„ადამიანთან ცუდი დამოკიდებულება – არახელსაყრელია“**

პერსონალის მენეჯმენტის საკითხების გადაწყვეტისას გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანები ცხოვრებისეულ პირობებთან სხვადასხვაგვარ ადაპტაციას აკეთებენ. ადაპტაციის უნარის მიხედვით შეიძლება გამოიყოს ადამიანების სამი ტიპი:

- **მიმდინარე მომენტზე ორიენტირებული** – ადვილად მიესადაგება არსებულ მდგომარეობას (ეფექტიანად მუშაობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში);
- **წარსულზე ორიენტირებული** – მოქმედებს დაშვებების, უფლებებისა და ვალდებულებების მკაცრ ჩარჩოებში (ეფექტიანად მუშაობენ გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში);
- **მომავალზე ორიენტირებული** – არაადეკვატური ქცევა, იერარქიულ სტრუქტურაზე ცუდი შეგუებულობა (ეფექტიანად მუშაობენ გადაწყვეტილების გენერირების პროცესში).

მენეჯერს უნდა შეეძლოს საკუთარი ფსიქოლოგიური რეზერვების წარმოჩენა. ამისათვის აუცილებელია შეიცნოს საკუთარი თავი და სხვები, მათი ტემპერამენტი, ხასიათი, მიმართულება.

ფსიქოლოგიის განვითარებაში შეიძლება გამოიყოს 3 მიმართულება:

- **ქცევითი ფსიქოლოგიის ანუ ბიჰევიორიზმის კრელოა** - „სტიმული რეაქცია“, რომლის თანახმადაც ფსიქოლოგიის საგანია ქცევა და არა ადამიანის ცნობიერება. ამ მიმართულებისათვის მნიშვნელოვანია პრაგმატიზმი;
- **ფროიდიზმი** – ფროიდის აღმოჩენა იყო ქვეცნობიერება, როგორც ადამიანის ქცევის პირველადი სტიმულების წყარო. ფროიდის მიერ შექმნილი ადამიანის სულიერი ცხოვრების ანალიზის სისტემის საშუალებით გამოვლენილ იქნა პიროვნების მიერ გაუთვინცობიერებელი მიდრეკილებების, ინტერესების და მოტივების ზეგავლენა მის ქცევაზე, საკუთარ თავსა და სხვა ადამიანებზე შექმნილ წარმოდგენაზე.
- **ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის** საფუძველია ეგზისტენციალიზმის (არსებობის) და აღმოსავლეთ ფილოსოფიის (მაგ. ძენ-ბუდიზმის) იდეები. ჰუმანისტური კონცეფციის ცენტრშია პიროვნება – თითოეული ადამიანის „მე“, მისი უფლება – იყოს თვითმყოფადი, შეინარჩუნოს საკუთარი მთლიანობა და უნიკალურობა, იყოს თავისუფალი არჩევანის გაკეთებაში, შექმნას თავისი ცხოვრება და მასზე პასუხი აგოს.

*პიროვნების ნიშან-თვისებების შეფასების საფუძველზე შეიძლება მისი ფსიქოლოგიური პორტრეტის შედგენა, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:*

- ტემპერამენტი
- ხასიათი
- უნარი
- მიმართულება
- ინტელექტუალურობა
- ემოციურობა
- თავისუფალი ხასიათი
- ურთიერთობის უნარი
- თვითშეფასება
- თვითკონტროლის დონე

- ჯგუფური ურთიერთქმედების უნარი

**ტემპერამენტი** ადამიანის ფსიქიკის დინამიური თავისებურებაა, ე.ი. ფსიქიკური პროცესების ტემპი, რიტმისა და ინტენსიურობის მიმდინარეობა. ის განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის სტილს, ხერხებს, რომლითაც ის სარგებლობს თავისი საქმიანობის ორგანიზაციისათვის.

### **ტემპერამენტის ტიპები**

### **საჭირო მიღვომა**

#### **სანგვინიკი**

ძლიერი, შეწონილი, მოძრავი პიროვნება

„ენდე, მაგრამ შეამოწმე“

#### **ქოლერიკი**

აღვილად აღვზნებადი პიროვნება

„არც ერთი წუთი მოსვენება“

#### **ფლეგმატიკი**

ძლიერი, შეწონილი, ინერტული პიროვნება

„არ ააჩქარო“

#### **მელანქოლიკი**

სუსტი ნერვული სისტემის

„არ მიაყნო ზიანი“

**ზასიათი** არის პიროვნების მყარი ინდივიდუალური თავისებურებების ერთობლიობა, რომელიც მყარდება, ასევე ვლინდება საქმიანობასა და ურთიერთობაში.

ზასიათის სტრუქტურაში გამოყოფენ ოთხი ჯგუფის თვისებას, რომელიც გამოხატავს პიროვნების დამოკიდებულებას საქმიანობისადმი:

- **შრომისადმი** (შრომისმოყვარე, პასუხისმგებელი, ზარმაცი და სხვა);
- **სხვა ადამიანებისადმი, თანამშრომლებთან, საზოგადოებასთან;**
- **საკუთარ თავთან** (საკუთარი ღირსება, თვითკრიტიკა და სხვა);
- **საგნებთან** (მოწესრიგებული, მომჭირნე, ხელგაშლილი და სხვა).

**უნარი.** უნარი იზომება განსაზღვრული დონის სიძნელის ამოცანის, სიტუაციის და სხვა გადაწყვეტის გზით.

*საერთო უნარს განეკუთვნება:*

- შრომისადმი მზადყოფნა, შრომის მოთხოვნილება, შრომისმოყვარეობა;
- ზასიათის თვისება – ყურადღებიანი, თავმოყრილი, მიზანმიმართული, დაკვირვებული;
- შემოქმედებითი აზროვნება, მოქნილი ჭკუა, რთულ სიტუაციებში ორიენტირება, ადაპტაცია, გონებრივი საქმიანობის მაღალი პროდუქტიულობა.

**მიმართულება.** პიროვნების მიმართულების საფუძველია მისი საქმიანობის მოტივაცია, მოთხოვნილების დაკმაყოფილება *მიმართულება არსებობს:*

- ამოცანაზე
- ურთიერთობაზე
- საკუთარ თავზე

**ინტელექტუალურობა.** ინტელექტი – ეს ფსიქიკური პროცესების სისტემაა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანის უნარის რეალიზაციას შეაფასოს სიტუაცია, მიიღოს გადაწყვეტილება და ამის შესაბამისად მოახდინოს ქცევის რეგულირება.

ინტელექტი განსაკუთრებით საჭიროა არასტანდარტულ სიტუაციებში – როგორც ადამიანზე ახლის სწავლების სიმბოლო.

*ინტელექტის სტრუქტურა დამოკიდებულია ფაქტორებზე:*

- ასაკი
- განათლების დონე
- პროფესული საქმიანობის სპეციფიკა
- ინდივიდუალური თავისებურებები

**ემოციურობა.** ემოციური მოვლენები იყოფა:

- აფექტი

- საკუთრივ ემოცია
- გრძნობა
- განწყობილება
- სტრესული მდგომარეობა

**ურთიერთობის უნარი.** ურთიერთობის ტიპები:

- ფუნქციონალური (უფროსი-ქვეშევრდომი, გამყიდველი-მყიდველი)
- პიროვნებათაშორისი, საქმიანი

*ურთიერთობის ფაზები:*

- დაგეგმვა
- კონტაქტში შესვლა
- ყურადღების კონცენტრაცია
- მოტივაციური ზონდაჟი
- ყურადღების შენარჩუნება
- არგუმენტაცია
- შედეგების ფიქსაცია
- ურთიერთობის დამყარება

**თვითშეფასება.** ის გულისხმობს საკუთარი უნარის, ფსიქოლოგიური თვისებების და ქცევის, ცხოვრებისეული მიზნების და მისი მიღწევის შესაძლებლობის, აგრეთვე სხვა ადამიანებს შორის ადგილის პოვნის შეფასებას.

*თვითშეფასება შეიძლება იყოს:*

- დადაბლებული
- ამაღლებული
- ადეკვატური (ნორმალური)

### 3. პერსონალის მენეჯმენტის მეთოდები

*მენეჯმენტის მეთოდი* – ეს მართვის სუბიექტის ზემოქმედების მეთოდია მართვის ობიექტზე, სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების განხორციელებისათვის.

*დღეისათვის გამოიყენება პერსონალის მენეჯმენტის სამი ალტერნატიული მეთოდი:*

- ადმინისტრაციული (ორგანიზაციული, განკარგულებითი)
- ეკონომიკური
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური

*ეს მეთოდები შეიძლება შეიცვალოს პიროვნების თავისუფლების ხარისხზე აკებით:*

- დაძალება
- შეგულიანება
- დარწმუნება

*დაძალების მეთოდი* – საკანონმდებლო და ნორმატიულ აქტებს მივყავართ მენეჯმენტის სისტემის კომპონენტების დაბალი ხარისხისაკენ.

*შეგულიანების მეთოდი* გამიზნულია რესურსების ეკონომიაზე, ხარისხის და პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, ინფრასტრუქტურის მომხმარებელთა ცხოვრების ხარისხზე.

*დარწმუნების მეთოდი* დაფუძნებულია პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის გამოკვლევაზე, მისი მოთხოვნების მოტივაციაზე.

აღვილია ბრძანების მიცემა ან ეკონომიკური სტიმულირება, ვიდრე დარწმუნება.

*აღნიშნული მეთოდების რაციონალური თანაფარდობა:* – 4:4:2.

### **თემა III. შრომითი მოტივაცია, შრომითი კმაყოფილება**

*შინაარსი:*

#### **1. შრომითი მოტივაცია**

- მოტივაცია  
შინაარსობრივი თეორიები  
პროცესუალური თეორიები

#### **2. მოტივირება ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის მეშვეობით**

- ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის სამი მიდგომა:  
გამარტივება, როტაცია და გაფართოება
- ფუნქციური დატვირთვის გამდიდრება
- ფუნქციური დატვირთვის მახასიათებლების მოდელი

#### **3. შრომითი კმაყოფილების შესახებ**



## 1. შრომითი მოტივაცია

პერსონალის შრომითი მოტივაციისა და შრომითი კმაყოფილებების ძირითადი პარამეტრების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება.

მოლოდინებისა და რეალობის შესატყვისობა განსაზღვრავს შრომით კმაყოფილებას.

ტერმინი – ძლიერად მოტივირებული მუშაკი – გულისხმობს ადამიანს, რომელიც ცდილობს კარგად შეასრულოს სამუშაო, აღიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მთელ ძალასა და მონდომებას მათ მისაღწევად მიმართავს. მოტივაცია მეტად კომპლექსურია.

კითხვაზე – **რა არის მუშაობის მოტივები?** უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული, საზოგადოებისათვის სარგებლობის მოტანა; ზოგიერთი მტკიცება სპეციფიკური და კონკრეტულია, სხვა კი ზოგადი.

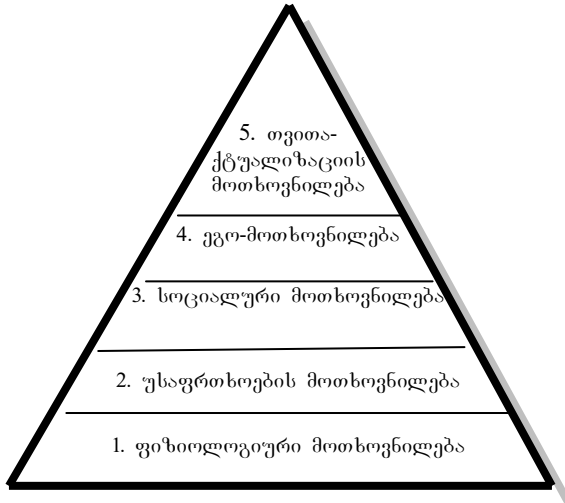
არსებობს მოტივაციის განსხვავებული თეორიები, რომლებიც შეიძლება პირობითად ორ კატეგორიად დავყოთ – **ე.წ. შინაარსობრივი თეორიები და პროცესუალური თეორიები**. შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგანი მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, რომლებიც აიძულებს ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად. ამ თეორიებში აქცენტირებულია, თუ „რა“ ახდენს მომუშავეს მოტივირებას, ხოლო პროცესუალური თეორიების ინტერესის საგანია, თუ „როგორ“ გარდაიქმნება მოთხოვნილება სასურველ ქცევად.

### ➤ მოტივაცია

#### **შინაარსობრივი თეორიები**

მომუშავეები მუდმივად ადარებენ საკუთარ მოთხოვნილებებს მათი დაკმაყოფილების იმ ღონეს, რომელსაც სურთ მიაღწიონ სამუშაოს მეშვეობით.

მასლოუს მიხედვით ადამიანს აქვს ბაზისური მოთხოვნილებების ხუთი კატეგორია:



ადამიანური რესურსის ექსპერტები მიუთითებენ, რომ აუცილებელია პერიოდულად პერსონალის შრომითი მოტივაციის შესწავლა, რათა მენეჯერი გაერკვეს, თუ რა აქტიური მოთხოვნილებები ამოძრავებთ მათ. სქემაში მოთითებულია გზები, რომლითაც შეიძლება პერსონალის მაღალი რანგის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შრომითი საქმიანობის პროცესში.

✓ **სოციალური მოთხოვნილებები :**

1. მიეცით თანამშრომლებს ისეთი საშუალო, რომელიც მისცემს მათ ადამიანებთან ურთიერთობის საშუალებას.
2. შექმენით გუნდური მუშაობის ატმოსფერო.
3. ჩაატარეთ პერიოდული თათბირები თანამშრომლებთან.
4. ნუ შეეცდებით არაფორმალური ჯგუფების დაშლას, თუ ისინი რეალურ ზარალს არ აყენებენ ორგანიზაციას.

5. შექმენით ორგანიზაციის გარეთ თანამშრომელთათვის სოციალური აქტივობის პირობები.

✓ **ადიარების მოთხოვნილება:**

1. შესთავაზეთ თანამშრომელს შინაარსიანი სამუშაო.
2. ყოველ დადებით შედეგზე მიეცით თანამშრომელს შესატყვისი უკუკავშირი.
3. შეაფასეთ და წახალისეთ თანამშრომელთა ყველა მიღწევა.
4. ჩართეთ თანამშრომლები მიზნის ფორმულირებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
5. შეეცადეთ დამატებითი უფლებების დელეგირებას.
6. შექმენით დაწინაურების გამჭვირვალე იერარქია ორგანიზაციაში.
7. უზრუნველყავით პერსონალის ტრენინგისათვის საჭირო პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს პერსონალის კომპენტენტურობის ზრდას.

✓ **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები**

1. უზრუნველყავით პერსონალის ტრენინგისა და განვითარებისათვის პირობები, რომელიც საშუალებას მისცემს პერსონალს, მთლიანად გამოიყენოს თავისი პოტენციალი.

2. მიეცით რთული და საპასუხისმგებლო სამუშაო.

3. ხელი შეუწყვეთ და განავითარეთ პერსონალის შემოქმედებითი პოტენციალი.

ჰიგიენურ ფაქტორებში აისახება ის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური პირობები, რომლებშიც ადამიანი მუშაობს.

კვლევებმა აჩვენა, რომ მრავალი როგორც ჰიგიენური, ისე მოტივაციის ფაქტორი, შეიცავს არსებით დამაკმაყოფილებელ და არადამაკმაყოფილებელ მომენტებს. გარდა იმისა, ორივე კატეგორიის ფაქტორებს შეიძლება ჰქონდეთ მოტივაციის ძალა.

პიგიურული ფაქტორები	მოტივაცია
<p>ადმინისტრაციული პოლიტიკა</p> <p>მართვის სტილი</p> <p>ანაზღაურება</p> <p>პიროვნებათშორისი ურთიერთობები</p> <p>ურთიერთობები ხელმძღვანელთან</p>	<p>წარმატება</p> <p>დაწინაურება</p> <p>აღიარება</p> <p>მაღალი პასუხისმგებლობა</p> <p>შემოქმედებითი სამუშაო</p>

ადამიანური რესურსების მკვლევრები გვთავაზობენ შეხედულებას, რომ განმეორებითი და ერთფეროვანი სამუშაო განაპირობებს მომუშავეების დაბალ პოტენციალს და იწვევს მათ უკმაყოფილებას.

**სამუშაოს გაკეთილშობილება შედგება რამდენიმე საფეხურისაგან:**

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

## პროცესუალური თეორიები

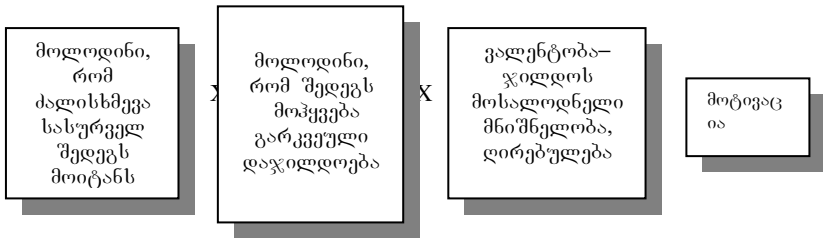
პროცესუალური თეორიის მიხედვით, ადამიანის ქცევა აგრეთვე სიტუაციასთან დაკავშირებული აღქმებისა და მოლოდინის ფუნქციაა.

დახარჯულ შრომასა და შედეგს შორის გარკვეული მიმართულების მოლოდინი არის შრომითი აქტივობის განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

თუ ადამიანი გრძნობს, რომ დახარჯულ შრომასა და შედეგს შორის არ არის შესატყვისობა, შრომითი მოტივაცია სუსტდება. მიღწეულ შედეგთან დაკავშირებული ჯილდოს მოლოდინის ფრუსტრაციის შემთხვევაშიც მოტივაცია სუსტდება.

*შრომითი მოტივაციის კონტექსტში საინტერესოა:*

- ა) რამდენად მიმზიდველად, ღირებულად მიიჩნევენ ადამიანი მიზანს;
- ბ) რამდენად ალბათურია, რომ ამ მიზნის მიღწევას შედეგად მოჰყვება დაჯილდოება (უკეთესი თვითშეფასება, დაწინაურება და ა.შ.);
- გ) რამდენად ვალენტურია ეს ჯილდო.



## 2. მოტივირება ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის მეშვეობით

არსებობს ფაქტები, რომლებიც ადასტურებს, რომ კარგად ორგანიზებულ სამუშაოს დადებითი გავლენა აქვს როგორც თანამ-

შრომელთა კმაყოფილების, ასევე, მათი მუშაობის ხარისხზე. სიტყვა „სამუშაო“ ამ შემთხვევაში გულისხმობს იმ ფუნქციურ დატვირთვას, იმ საქმეს, რომელიც ორგანიზაციაში ამა თუ იმ კონკრეტულ ადამიანს აქვს ჩაბარებული. მენეჯერები, განსაკუთრებით კი, HR მენეჯერები უნდა აცნობიერებდნენ, სამუშაოს რა კონკრეტული ასპექტია მამოტივირებელი თითოეული თანამშრომლისთვის და უნდა ცდილობდნენ, მაქსიმალურად დააბალანსონ სამუშაოს რუტინულობა და მონოტონურობა. ამით ისინი შექმნიან ისეთ სამუშაო ადგილებს, რომლებიც ამცირებს სტრესს, ზრდის მოტივაციას, აკმაყოფილებს ადამიანს და უფრო შედეგიანს ხდის მის შრომას.

⇒ *ფუნქციური დატვირთვის დიზაინი მოტივაციური თეორიების გამოყენებით თანამშრომელთა საქმიანობის ისეთ სტრუქტურულ დავგეგმვას (ორგანიზებას) ნიშნავს, რომელიც აამაღლებს შრომისაგან მიღებული კმაყოფილების დონეს, გაზრდის მის ხარისხსა და ნაყოფიერებას.*

დღესდღეობით ცნობილია ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის რამდენიმე ტრადიციული და თანამედროვე მიდგომა. ყურადღებას გავამახვილებთ მხოლოდ ორიოდე ყველაზე გავრცელებულ მოდელებზე და ძირითად აქცენტს *ფუნქციური დატვირთვის გამდიდრების ტრადიციულ მიდგომაზე* გავაკეთებთ, რომელსაც გარკვეული შეზღუდვების არსებობის მიუხედავად, ძლიერი და ხანგრძლივი მოტივაციური ეფექტი აქვს. ამიტომ ეს ჯერ კიდევ აქტუალური და საკმაოდ პოპულარულია თანამედროვე მენეჯმენტში.

➤ **ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის სამი მიდგომა:**  
*გამარტივება, როტაცია და გაფართოება.*

- *ფუნქციური დატვირთვის გამარტივება* ხორციელდება ცალკეული ამოცანების შესრულების გაუმჯობესების მიზნით და ერთი თანამშრომლისთვის დავალებული ამოცანების რიცხვის შემცირებით გამოიხატება. ფუნქციური დატვირთვის გამარტივება ემ-

ყარება წარმოების ორგანიზების პრინციპებს: სამუშაო უნდა იყოს მარტივი, განმეორებადი და სტანდარტიზებული, რის შედეგად თანამშრომელს შესაძლებლობა ეძლევა, ერთხელ და საგულდაგულოდ ათვისებული ორიენტაცია მრავალჯერ შეასრულოს. ასეთი სამუშაო არ მოითხოვს სპეციალური უნარ-ჩვევების ან გამოცდილების გამოყენებას, რაც დადებითად აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

- **ფუნქციური დატვირთვის როტაცია** ვარაუდობს ადამიანების სისტემატურ გადაადგილებას ერთი ამოცანიდან მეორეზე – ამ ამოცანების დამატებითი გართულების გარეშე. მაგალითად, ავტოქარხნის მუშა პირველ კვირაში ამონტაჟებს ავტომანქანების შუშებს, მეორე კვირაში – ბორბლებს, მესამეში კი – სკამებს. როტაციის მეშვეობით ხდება შრომის ნაყოფიერების გაზრდა და მისი მრავალფეროვნების უზრუნველყოფაც, რაც გარკვეული დროით ზრდის ადამიანების მოტივაციას.
- **ფუნქციური დატვირთვის გაფართოებაში** იგულისხმება ამოცანების (ვალდებულებების) ე. წ. „ჰორიზონტალური“ გაფართოება, რაც ნიშნავს ისეთი ამოცანების დამატებას, რომელებიც სტრუქტურულად არსებული ამოცანების მსგავსია და ამის გამო ადამიანს არ სჭირდება ახალი კვალიფიკაციის (ახალი უნარ-ჩვევების) დაუფლება. ასეთი პრაქტიკა ერთგვარად ეხმარება იმ უკმაყოფილებას, რასაც საქმის ზედმეტად გამარტივება იწვევს. თანამშრომელს, რომელიც პასუხისმგებელია არა ერთ, არამედ რამდენიმე ამოცანაზე, უფრო მეტი დრო აქვს მათ შესასრულებლად; მას უნდება დადებითი განცდა იმის გამო, რომ მრავალფეროვან და საკმაოდ რთულ საქმეს აკეთებს. კომპანია Maytag-ში ფუნქციური დატვირთვის გაფართოება მოხდა პროდუქციის აწყობის წესის პრინციპული ცვლილებით: ადრე მუშა ამზადებდა წყლის ტუმბოს მხოლოდ ერთ ნაწილს, რომელიც მას კონვეინერის მეშვეობით მიეწოდებოდა, ახლა კი მას მთლიანად ტუმბოს აწყობა დაევალა.

## ➤ ფუნქციური დატვირთვის გამდიდრება

ფუნქციური დატვირთვის გამდიდრების პირველი მოტივატორია *მიღწევა* და მასთან დაკავშირებული *აღიარება*. მიღწევა, რაოდენ მცირეც არ უნდა იყოს იგი, ყოველთვის იძლევა გამოცდილებას, რომლის საფუძველზე ვსწავლობთ.

შემდეგი მოტივატორი *პასუხისმგებლობაა*, რომელიც სულ უფრო მეტი ხარისხით უნდა დაეკისროს თანამშრომელს, რათა მან იგრძნოს, რომ იზრდება და ვითარდება. რაც უფრო რთულია დავალებული საქმე, მით უფრო შემოქმედებითი ხდება ადამიანის შრომა, რომელსაც უწევს საქმის კომპონენტების ერთ მთლიან სურათად აწყობა.

კიდევ ერთი მოტივატორია *დაწინაურება*, ფორმალური თუ არაფორმალური, რომელიც აგრეთვე ამდიდრებს ადამიანის ფუნქციურ დატვირთვას. ყველაზე მნიშვნელოვანი დაწინაურებაში ის არის, რომ თანამშრომელს სულ უფრო მეტი და უფრო რთული გადაწყვეტილებების მიღება უწევს. *არჩევანის გაკეთებისა და გადწყვეტილების მიღების* აუცილებლობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს პიროვნების განვითარებაში.

ერთ-ერთი ძლიერი მოტივატორია *ინტერესი* იმ საქმის მიმართ, რომელსაც აკეთებს. თუ ადამიანი დაინტერესებულია სამუშაოს არსით, ის არა მხოლოდ უფრო მოწადინებულად მუშაობს, არამედ ნაკლებ ყურადღებას აქცევს უფრო დაბალი დონის ფაქტორებს, როგორებიცაა: სამუშაო პირობები, ურთიერთობები თანამშრომლებთან და ზედამხედველობის (კონტროლის) დონე.

## ➤ ფუნქციური დატვირთვის მახასიათებლების მოდელი

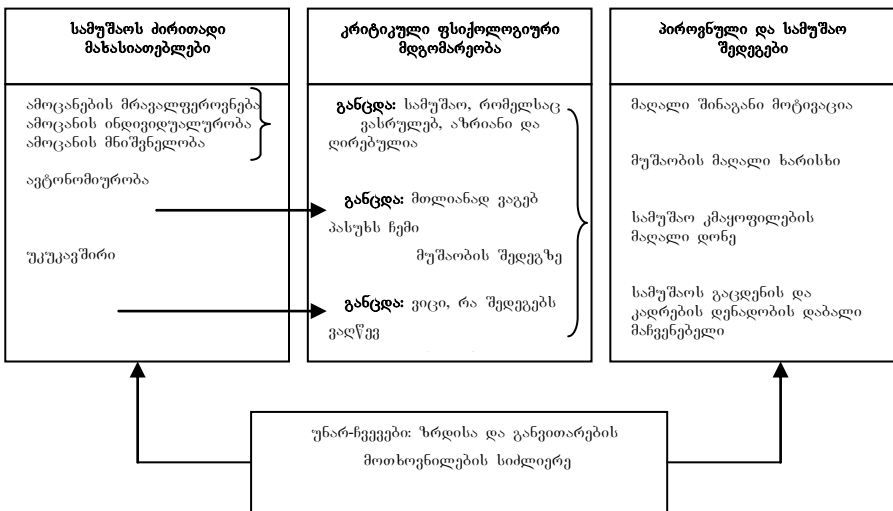
ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის საკითხში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს რიჩარდ ხეკმანმა და გრეგ ოლდხემმა, რომლებმაც *ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის* კიდევ ერთი კონცეფცია შემოგვთავაზეს. მათ შემუშავეს ფუნქციური დატვირთვის მახასიათებლების მოდელი, რომელმაც, ფაქტობრივად, ჩაანაცვლა ჰერცბერგის თეორია და რომელიც, გარკვეულწილად, ისევ და



ისევ ფუნქციური დატვირთვის *გამდიდრების* მიდგომას ეყრდნობა. მათ ჩამოაყალიბებს სამი საკვანძო პირობა, რომელიც უნდა დაკმაყოფილდეს იმისთვის, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ საქმის კარგად შესრულების შინაგანი მოტივაცია:

- თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ მათ მიერ მიღწეული **შედეგების** შესახებ, ანუ მიიღონ უკუკავშირი იმისა, თუ როგორ ასრულებენ სამუშაოს;
- თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ **პასუხისმგებლობას** თავიანთ საქმიანობაზე;
- თანამშრომლებს უნდა სწამდეთ, რომ მათი სამუშაო **აზრიანია**. შედეგები, რომლებსაც ისინი აღწევენ, მნიშვნელოვანი უნდა იყოს ღირებულების მათივე სისტემის ფარგლებში. თუ თანამშრომელი თვლის, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო უაზროა, მისი მოტივირება უაღრესად რთული იქნება.

**ბეკმანის და ოლდზემის ფუნქციური დატვირთვის მახასიათებლების მოდელი წარმოადგენილია შემდეგი სქემის სახით:**



ამ მოდელის მიხედვით, იმისათვის, რომ თანამშრომელი იყოს მოტივირებული, კმაყოფილი, ხარისხიანად მუშაობდეს, არ აცდენდეს და სხვაგან წასვლას არ ცდილობდეს, გადამწყვეტია სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობის, სამი **განცდის** არსებობა. პირველი სამი მახასიათებლის – ამოცანების მრავალფეროვნების, ინდივიდუალობის და მნიშვნელობის კომბინაცია ადამიანში ქმნის განცდას, რომ ის აზრიან და ღირებულ სამუშაოს ასრულებს.

თუ ამ ყველაფერს მოტივაციის ტერმინებით გადავთარგმნით, შინაგან „ვილდოს“ იღებს ის თანამშრომელი, რომელიც გაიგებს, რომ მან პირადად კარგად შეასრულა სამუშაო, რომელიც მისთვის მნიშვნელოვანია. რაც უფრო მეტადაა წარმოდგენილი ეს სამი განცდა, მით უფრო მაღალია თანამშრომლის შინაგანი მოტივაცია, შრომის ნაყოფიერება და დაკმაყოფილება.

კავშირი სამუშაოს მახასიათებლებსა და შედეგებს შორის გაშუალებულია ინდივიდის **უნარ-ჩვევებით** და **განვითარების** (ანუ თვითშეფასებისა და თვითაქტიუალიზაციის) **მოთხოვნილების** სიძლიერით. ისინი, ვისაც უფრო მეტად აქვს განვითარებული ფუნქციური დატვირთვის ხარისხიანად შესრულებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ისინი, ვისაც უფრო მეტად აქვს გამოხატული ზრდისა და განვითარების მოთხოვნილება, უფრო მეტი ალბათობით მიაღწევენ ზემოთ აღწერილ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ვიდრე ისინი, ვისაც ეს მოთხოვნილება დაბალი აქვს.

ამ მოდელზე დაყრდნობით, ხეკმანმა და ოლდსემმა წარმოადგინეს სამუშაოს ე. წ. „ამომოტივირებელი პოტენციალის“ გამოსათვლელი ფორმულა:

$$\text{ამომოტივირებელი პოტენციალი} = \left( \frac{\text{ამოცანის მრავალფეროვნება} + \text{ამოცანის ინდივიდუალობა} + \text{ამოცანის მნიშვნელობა}}{3} \right) \times \text{ავტონომია} \times \frac{\text{შექცევში}}{\text{რი}}$$

ფორმულიდან ჩანს, რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ავტონომიურობის და უკუკავშირის მახასიათებლების არსებობას. თუ

რომელიმე მათგანი ნულის ტოლია, მთლიანი მამოტივირებელი პოტენციალიც ნულისკენ მიისწრაფვის და ამას ვერც ამოცანის მრავალფეროვნება უშველის, ვერც ინდივიდუალობა და ვერც მნიშვნელობა.

### 3. შრომითი კმაყოფილების შესახებ

*ორგანიზაციაში შრომითი კმაყოფილების წყარო შეიძლება იყოს:*

- ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის პოლიტიკა (ანაზღაურება, დაჯილდოება, დაწინაურება, შრომის უსაფრთხოება და სხვა);
- სოციალური გარემო (ადამიანები, ვისთანაც ერთად მუშაობენ);
- თავისთავად სამუშაო, რომელიც მოიცავს სამუშაო გარემოს, პასუხისმგებლობის დონეს, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობას, სამუშაოს მრავალფეროვნებასა და სხვა ასპექტებს.

პერსონალის შერჩევის არსი ისაა, რომ დაქირავებულს სურს აიყვანოს ისეთი თანამშრომლები, რომელიც ყველაზე შესატყვისი იქნება კონკრეტული საქმიანობისათვის. რაც უფრო მეტია შესაბამისობა მომუშავესა და სამუშაოს შორის, მით მეტი იქნება ამ პიროვნების შრომითი კმაყოფილება და მისი პროდუქტულობა.

## **თემა IV. სამუშაოს აღწერა და ანალიზი**

*შინაარსი:*

- 1. სამუშაოს ანალიზის მიზანი და მნიშვნელობა პერსონალის მართვაში**
  - სამუშაო დავალების ანალიზი და აღწერა
  - სამუშაოს აღწერა–ანალიზის მიზანი
  
- 2. სამუშაოს ანალიზის ძირითადი ფორმები**
  - დავალებების იერარქიული ანალიზი
  - პოზიციური ანალიზი
  
- 3. სამუშაოს ანალიზისა და აღწერის ეტაპები**
  
- 4. სამუშაოს ანალიზის ინფორმაციის ვალიდობა**

## 1. სამუშაოს ანალიზის მიზანი და მნიშვნელობა პერსონალის მართვაში

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

**დავალება (task)** – განსაზღვრული აქტივობა, რომელიც განსაზღვრული მიზნისათვის ხორციელდება. მაგალითად, *წერილის წერა, მანქანის გადმორტვირთვა* არის დავალებები.

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

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

**სამუშაო (job)** – არის პოზიციათა ჯგუფი, რომელიც მსგავსია თავისი უმნიშვნელოვანესი მოვალეობების მიხედვით.

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

**საქმიანობა (occupation)** – მოიცავს მსგავს სამუშაოებს, რომლებიც არსებობს სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვა დროს. მაგალითად, *ელექტრიკოსები, მემანქანეები*.

**პროფესია (vocation)** – იგივეა, რაც საქმიანობა, მაგრამ მას უფრო იყენებენ დაქირავებულები და არა დამქირავებელი.

**კარიერა (career)** – მოიცავს პოზიციების, სამუშაოებისა და საქმიანობების თანმიმდევრობას, რომელსაც ერთი ადამიანი გაივლის მუშაობის პერიოდში.

„დავალება არის კონკრეტული ფუნქციური მიზნის მისაღწევად შესასრულებელ შრომით ოპერაციათა ერთობლიობა“. შრომითი

ქცევა არის დროში მიმდინარე პროცესი და შედგება ერთმანეთისაგან განსხვავებული მონაკვეთებისაგან. ყოველი მონაკვეთის სამუშაო დავალების შესასრულებლად აუცილებელია ოპერაციათა გარკვეული ერთობლიობის, ანუ სისტემის გამოყენება.

სამუშაო დავალებები ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, რაც შრომითი ქცევის თავისებურებებით არის განპირობებული, თუმცა მათ გააჩნიათ საერთო, ზოგადი ნიშნებიც:

1. ოპერაციები ანუ ჩვევები, რომელთა ერთობლიობასაც დავალება წარმოადგენს, ერთ საერთო მიზანს ექვემდებარებიან და ხასიათდებიან დროითი თანმიმდევრობით;

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

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

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

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

6. სამუშაო დავალებების მიმართ ადამიანები მათი ფსიქო-ფიზიკური ინდივიდუალობის გამო არ არიან თანაბარ მიმართულებასში.

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

➤ **სამუშაო დავალების ანალიზი და აღწერა**

სამუშაოს ანალიზი განიხილება, როგორც პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს ინფორმაციის შეგროვებას იმისათვის, რომ განისაზღვროს— რა კონკრეტული ცოდნა-ჩვევები, შრომითი უნარები და შესაძლებლობები უნდა გააჩნდეს ამ სამუშაოზე დასაქმებულ ადამიანს.

სამუშაოს ანალიზში მოცემულია ადამიანის იმ ცოდნის, ჩვევათა და შესაძლებლობათა აღწერილობა, რომლებიც აუცილებელია შრომითი დავალებების შესრულებისათვის; აღწერაში კი შრომითი მოქმედებები, ოპერაციები და მათი განხორციელების პირობები იგულისხმება. ტრადიციული ტერმინოლოგიით სამუშაოს აღწერა სამუშაოს პროფესიოგრამაა, ხოლო ანალიზი ამ პროცესის ფსიქოგრამაა.

➤ **სამუშაოს აღწერა-ანალიზის მიზანი**

სამუშაოს ანალიზი არის ორი ძირითადი ელემენტის ერთობლიობა:

- **საკვალიფიკაციო მოთხოვნები** აღწერს იმ პიროვნულ მახასიათებლებს, რომლებიც საჭიროა ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად.
- **სამუშაოს აღწერა** კი იძლევა შესასრულებელი სამუშაოს ფიზიკურ და გარემოს მახასიათებლების აღწერას.

✓ სამუშაოს ანალიზი კეთდება ორგანიზაციისათვის პერსონალის შერჩევასთან დაკავშირებული მოთხოვნების უკეთ გასაგებად.

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

**სამუშაოს მოთხოვნები:**

1. დავალებაზე ორიენტირებული მოთხოვნები – რას მოითხოვს სამუშაო დავალების შემსრულებლისაგან?

- *მოთხოვნები, რომლებიც ეხება შემსრულებლის ბიოფიზიკურ, ორგანიზმისეულ ინდივიდუალობებს.*
- *ადამიანის, როგორც სუბიექტის, კოგნიტური, ანუ შემეცნებითი უნარ-შესაძლებლობები.*
- *მოთქმავის, როგორც პიროვნების, საქმიანი თვისებების ინდივიდუალური პარამეტრები.*

✓ *გამომხატველი მსჯელობების მაგალითები: ზედამხედველის გარეშე მუშაობის უნარი; ფიზიკური ძალა და გამძლეობა; სტრესის გამძლეობა; სწრაფი სივრცითი ორიენტაცია; აბსტრაქტული აზროვნების უნარი; კონტრაქტების დამყარებისა და მოლაპარაკების წარმოება და სხვა.*



2. შემსრულებლის პროფესიულ ცოდნა-ჩვევებზე ორიენტირებული მოთხოვნები – რა პროფესიული ცოდნა და ჩვევები უნდა ჰქონდეს შემსრულებელს?

✓ *გამომხატველი მსჯელობების მაგალითები: ელექტროტექნიკის ცოდნა; კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების ჩვევა; თანამედროვე ცეკვები; ავადმყოფების მოვლა და სხვა.*

▪ **მაგალითი:**

**ბანკის მუშაკის სამუშაოს მოთხოვნები:**

- **განათლება:** ბიზნესისა და ეკონომიკის თეორიის შესატყვისი სამუშაოს პრაქტიკული ნაწილის სრული ცოდნა; სტატისტიკური მეთოდებისა და ანალიზის ცოდნა;
- **გამოცდილება:** სტატისტიკის მეთოდების გამოყენებისა და ანალიზის პრაქტიკული გამოცდილება;
- **აზროვნება:** საინფორმაციო წყაროების განსაზღვრისა და მნიშვნელოვანი მონაცემების გარჩევის უნარი, მსჯელობა ინფორმაციის დათმავების სტატისტიკური მონაცემების შესახებ;
- **პასუხისმგებლობები:** ყურადღება, რადგან დაშვებული შეცდომების აღმოჩენა ძნელია. მოხსენებები და პუბლიკაციები კეთდება ბანკის გარეთ და ასახავს რეალურ ტენდენციებს. სამუშაო უნდა მომზადდეს სწრაფად და ხარვეზების გარეშე;
- **კონტრაქტები:** გარკვეულ თანამშრომლებთან კონტრაქტს + ხშირი საჯარო კონტრაქტები ტელეფონით და ზოგჯერ პირადი გამოკითხვები;
- **სუპერვიზია:** არ ხელმძღვანელობს – არ არის სუპერვიზორი;
- **ფსიქოლოგიური დატვირთვა:** ყურადღების ძლიერი კონცენტრაცია ეკონომიკური ინფორმაციის სელექციისა და ანალიზის დროს;
- **ფიზიკური დატვირთვა:** საშუალო საოფისე პოზიცია. კომპიუტერის ხშირი გამოყენება, ბიბლიოთეკით სარგებლობა;
- **სამუშაოს პირობები:** საშუალო საოფისე პირობები.

## **სამუშაო ვალდებულებები:**

**აგროვებს:** პროდუქციის, კომერციის, სამუშაო ადგილების მდგომარეობის ზოგად ტენდენციასთან დაკავშირებულ საწარმოო და ეკონომიკურ მონაცემებს არსებული ინფორმაციული წყაროების საშუალებით, რეგიონის ეკონომიკისა და ინდუსტრიის შესახებ სტატისტიკურ მონაცემებს ორგანიზაციებისათვის; ამზადებს მასალებს ეროვნული და რეგიონალური ეკონომიკის განვითარების საკითხებზე, აგრეთვე სპეციალურ სტატისტიკურ და სხვა სახის ანგარიშებს.

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

## **2. სამუშაოს ანალიზის ძირითადი ფორმები:**

➤ **დავალებების იერარქიული ანალიზი** – იწყება სამუშაოს მიზნის განსაზღვრით და მოიცავს მიზნის მისაღწევად საჭირო ოპერაციათა აღწერას.

### ➤ **პოზიციის ანალიზი**

#### **პოზიციის ანალიზის კითხვარი**

*სამუშაოთა კვლევები*

##### **1. ინფორმაცია სამუშაოს შესახებ**

- ინფორმაციის წყაროები სამუშაოს შესახებ;
- ინფორმაციის ვიზუალური წყაროები;
- ინფორმაციის არავიზუალური წყაროები;
- ლიფერენციაცია და აღქმა;
- ლიფერენციაციის ოპერაციები;
- შეფასების ოპერაციები.

*2. მედიაციის პროცესები*

- გადაწყვეტილების მიღება და დასაბუთება;
- ინფორმაციის გადამუშავების პროცესები;
- სარეზერვო ინფორმაციის გამოყენება.

*3. სამუშაოს შესრულება*

- სამუშაო საშუალებები;
- ხელით სამუშაო ძირითადი იარაღები;
- ხელით სამუშაო სხვა იარაღები;
- სტაციონალური საშუალებები;
- კონტროლის საშუალებები;
- გადაადგილების საშუალებები;
- ხელით შესასრულებელი მოქმედებები;
- სხეულის მოძრაობა;
- მანიპულაციური და კოორდინაციული მოქმედებები.

*4. ინტერპერსონალური ურთიერთობები*

- კომუნიკაციები;
- კომბინირებული ინტერპერსონალური ურთიერთობები;
- პიროვნული კონტაქტების მოცულობა;
- პიროვნული კონტაქტების ტიპები;
- მართვა, ზედამხედველობა, კოორდინაცია და კონტროლი;
- დროული კონტროლი;
- ოპერატიული კონტროლი.

*5. სამუშაო სიტუაცია და მისი კონტექსტი*

- სამუშაოს ფიზიკური პირობები;
- ფსიქოლოგიური და სოციალური ასპექტები.

*6. შერეული ასპექტები*

- სამუშაო გრაფიკი, ანაზღაურების მოდელი, აღჭურვილობა;
- სამუშაოს მოთხოვნები;
- მოვალეობები და პასუხისმგებლობები.

## **სამუშაოს ერგონომიული ანალიზის მეთოდი:**

**AET** მეთოდის ფორმატი

ნაწილი A – სამუშაო სისტემის ანალიზი

### ***1. სამუშაო ობიექტები***

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

### ***2. სამუშაო მოწყობილობები***

- მოწყობილობები, ინსტრუმენტები, ობიექტის ფიზიკური თვისებების გაზომვის საშუალებები;
- მოწყობილობები, ინსტრუმენტები, ობიექტის ფიზიკური თვისებების გაზომვის საშუალებები;
- სატრანსპორტო საშუალებები;
- სხვა მოწყობილობები;
- გამოსახვის საშუალებები და საზომი ხელსაწყოები;
- დამხმარე სენსორული ტექნიკის საშუალებები;
- სამუშაო მაგიდა, სკამი, შენობა;
- სამუშაო გარემო;
- გარემოს ზემოქმედება, სამუშაოს საფრთხიანობა და პროფესიული დაავადებების რისკი;
- ორგანიზაციული და სამუშაო გარემო;
- სამუშაოს დროითი ორგანიზაცია;
- სამუშაოს ადგილი წარმოების პროცესში;
- სამუშაოს ადგილი ორგანიზაციის იერარქიაში;
- სამუშაოს ადგილი კომუნიკაციის სისტემაში;
- სამუშაოს ანაზღაურების პრინციპები და მეთოდები;
- ანაზღაურების პრინციპები;
- ანაზღაურების მეთოდები.

ნაწილი B - სამუშაოს ანალიზი

1. დავალების მიმართება შრომის მატერიალურ ელემენტებთან;

2. დავალების მიმართება სამუშაოს კონცეფციასთან;
3. სამუშაოს კავშირი ოპერატორთან;
4. სამუშაო დავალებების რაოდენობა და განმეორებადობა.

ნაწილი C - სამუშაოს მოთხოვნები:

1. აღქმისა და მისი სახეებისადმი;
  2. ინფორმაციის შეფასებისადმი;
  3. აღქმის სიზუსტისადმი;
  4. გადაწყვეტილების მიღებისადმი;
- გადაწყვეტილების სირთულე;
  - დროითი შეზღუდვები;
  - საჭირო ინფორმაციული მომარაგება და ცოდნა;
5. მოთხოვნები შესრულების რეაქციებისადმი.

**კონკრეტული შრომითი საქმიანობის დახასიათების მეთოდები**

▪ მაგალითი:

✓ *გაყიდვების მენეჯერი ვალდებულია ისე წარმართოს აქტივობა, რომ პროდუქტია მოგებიანად გაიყიდოს.*

**გაყიდვების მენეჯერის სამუშაო ანალიზი**

**1. ზედამხედველობა:**

- ატარებს ინტერვიუებს და აფასებს აპლიკანტების კვალიფიკაციას განყოფილებაში ადგილის დასაკავებლად და ამისათვის იყენებს რეზიუმეებს, სამუშაოს აღწერას, კომპანიის საკადრო პოლიტიკისა და პროცედურულ სახელმძღვანელოს;

- აფასებს განყოფილების თანამშრომელთა შესაბამისობას კონკრეტული პროექტის მოთხოვნებთან, იყენებს პრაქტიკის სამუშაო გეგმას და თანამშრომელთა პირად ფაილებს;
- მონაწილეობს კომპანიის პროდუქციის პრეზენტაციის მომზადებაში, პასუხს სცემს შეკითხვებს, რათა განსაზღვროს, თუ რა სახის ტრენინგი სჭირდებათ მის თანამშრომლებს;
- კითხულობს ანგარიშებს საწარმოო პროცესების შესახებ და პროექტებს, თვალყურს ადევნებს პრეზენტაციებს და აღარებს დაგეგმილი და მიღწეული შედეგების შესაბამისობას, პერსონალის მიღწევების განსაზღვრის მიზნით; იყენებს ჩანაწერების ფაილებს და მიღწევათა სპეციალურ ფორმებს.

## *2. გაყიდვები:*

- ხვდება პოტენციურ მყიდველებს, უხსნის მათ პროდუქციის უპირატესობას, იყენებს სანიმუშო პროდუქციას, სარეკლამო მასალებს და შეკვეთის ფორმებს;
- ხვდება პოტენციურ მყიდველებს, რათა მათგან მიიღოს ინფორმაცია მათი მოთხოვნილებებისა და ინტერესების შესახებ, რომლებიც ეხება კომპანიის პროდუქციას, იყენებს მარკეტინგულ კითხვარს;
- აფასებს ბაზრის მდგომარეობას კონკრეტულ პროდუქციასთან მიმართებაში, აყალიბებს მარკეტინგულ სტრატეგიას და სპეციფიკურ გაყიდვის პროგრამას, იყენებს კომპანიის მიზნებს, ეკონომიკურ პროგნოზსა და წარსული გაყიდვების ანგარიშს.

## *3. დაგეგმვა:*

- აფასებს ბიზნესის მდგომარეობას პროდუქციასთან მიმართებაში, რათა შეიმუშაოს გაყიდვების გეგმები შემდეგი წლისათვის, იყენებს კომპანიის საბაზრო გამოკვლევას, ფინანსურ ანგარიშს და პუბლიკაციებს;
- უთანხმებს გაყიდვების მიზნებს საწარმოს გენერალურ მენეჯერს რათა შეიმუშაოს გენერალური გეგმები. იყენებს კომპანი-

ის საბაზრო გამოკვლევას, ფინანსურ ანგარიშს და პუბლიკაციებს;

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

#### **4. ფინანსები:**

- აფასებს კრედიტების გამოყოფის შესახებ თხოვნებს, რათა დაამტკიცოს ან არ დაამტკიცოს ისინი. იყენებს შეთანხმებულ პროცედურებსა და კრიტერიუმებს;
- აფასებს გადახდებს, შეისწავლის ყველა გადასახადს, რათა აღმოაჩინოს გადაუხდელი და ვადაგადასული ანგარიშები.

#### **3. სამუშაო ანალიზისა და აღწერის ეტაპები**

- დავალების მიზნისა და ფარგლების დადგენა;
- მონაცემების მოპოვების მოდელის შემუშავება;
- ანალიზის ჩამტარებელი პერსონალის დავალებასთან იდენტურობის დადგენა;
- სამუშაო გეგმის შედგენა;
- ადმინისტრაციის თანხმობა;
- ჯგუფის წევრების სამუშაო გეგმის შემუშავება;
- სამუშაოს ანალიზის შესახებ მიღებული ინფორმაციის ხარისხის კონტროლის ორგანიზება.

#### **ჯგუფის ფუნქციური ანალიზი**

*1. შრომითი ოპერაციები და მათი მიმდინარეობის ანალიზი:*

- ოპერაციათა მიმდინარეობის პროფილის დადგენა;
- მიმდევრობის სიტყვიერი აღწერა;
- ოპერაციათა ფუნქციური სქემის შემუშავება.

*2. შრომითი დავალების დეტალური ანალიზის სქემა:*

- სამუშაო ზონის აღწერა;

- დავალების აღწერა;
- დავალების სიხშირე;
- შესრულების ქრონომეტრირება;
- კრიტიკული ინციდენტები;
- შესრულების სტანდარტები და კრიტერიუმები;
- პოტენციური შეცდომები და შეცდომების ფასები;
- რისკის ფაქტორები;
- სამუშაოს ტექნიკური აღჭურვილობა;
- შრომითი უნარები, ცოდნა, ჩვევები;
- მართვის ფორმები, ინტერპერსონალური ურთიერთობები.

### *3. სამუშაოს ანალიზის მეთოდური ხერხები*

- დოკუმენტაციის მიმოხილვა;
- დაკვირვება;
- ანკეტირება;
- ინტერვიუები;
- კრიტიკული ინციდენტების მეთოდი;
- კითხვარები.

### *4. სამუშაოს ანალიზის ინფორმაციის ვალიდობა*

სამუშაოს აღწერა მით უფრო ვალიდურია, რაც უფრო კარგად აღწერს სამუშაოს პირობებს, შინაარსს და დაქირავების პირობებს. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ვალიდურობა კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად აღწერს იგი ადამიანის იმ პიროვნულ მახასიათებლებს, რომლებიც განსაზღვრავს სამუშაოს შესრულების ეფექტურობას. რაც უფრო დეტალურია სამუშაოს ანალიზი და მეტ მონაცემს მოიცავს, მით უფრო აკულათური და სანდოა იგი.

სამუშაოს განვითარება უჩვენებს, რომ ზოგიერთი მოთხოვნა გადაჭარბებულია. სამუშაოს ანალიზის სიზუსტისათვის საჭიროა მისი პერიოდულად განახლება, რათა აისახოს სამუშაოს დინამიკა.



დასკვნა:

მიუხედავად ადამიანის შრომითი საქმიანობის განსხვავებული ფორმებისა, დადგენილია სამუშაო დავალებების ანალიზის 2 ტიპი:

1. *ორიენტირებული სამუშაო დავალებებზე*, რომელიც გვაძლევს სამუშაოს აღწერას;

2. *ორიენტირებული შემსრულებელზე* (პიროვნებაზე), რომელიც გვაძლევს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

ისინი არიან განსხვავებული ინფორმაციის რეპრეზენტატორები. კითხვაზე – „**ანალიზის რომელი სახე უნდა გამოვიყენოთ?**“ – პასუხი დამოკიდებულია ანალიზის მიზანზე და ამისათვის საჭირო ინფორმაციის სახეობაზე. სამუშაოსათვის ტრენინგის პროგრამების შესამუშავებლად უპირატესობა ენიჭება ანალიზს, რომლის ინფორმაცია სამუშაოზეა ორიენტირებული, დაქირავება-კომპენსაციის მიზნისათვის კი უმჯობესია პიროვნებაზე ორიენტირებული ანალიზი.

ანალიზის ორივე ტიპი ეხმარება სპეციალისტს პერსონალის შერჩევის, განაწილების, კვალიფიკაციის ამაღლების რაციონალურ ორგანიზაციაში.

## თემა V. პერსონალის შერჩევა

*შინაარსი:*

### 1. პერსონალის საბუშაოდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები

შიდა რესურსები

გარე რესურსები

- მოზიდვა, შერჩევა და განაწილება  
შერჩევის სტანდარტი  
ტრადიციული კონცეფციები

### 2. პერსონალის შერჩევის მეთოდები

- აპლიკაციური მეთოდი
- ინტერვიუ
- ტესტირება  
პიროვნების საკვლევი ტესტი  
პიროვნების უნარები და უნარების ტესტები
- მენეჯერთა პროფესიული საქმიანობის თვისებები
- სელექციის პროცედურის შეფასება
- წარმატებული დაქირავების 6 საფეხური

## 1. პერსონალის საბუშაროდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები

ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა პერსონალის შერჩევა. იგი პერსონალის დაკომპლექტების ფართო პროცესის მეტად კრიტიკული ნაწილია. ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაციასა და ძალისხმევაზე.

საკუთრივ პერსონალის აყვანა-დაქირავების პროცესი შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული საფეხურისაგან:

1. დაგეგმვა;
2. სტრატეგიის შემუშავება;
3. ძიება;
4. შერჩევა;
5. შეფასება და კონტროლი.

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

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

ორგანიზაციაში პერსონალის დაკომპლექტების სისტემა შეიძლება ეყრდნობოდეს ადამიანური რესურსის ორ კატეგორიას, რომელიც პერსონალის მართვაში კვალიფიცირდება, როგორც **შიდა და გარე რესურსები**.

### **შიდა რესურსები**

შიდა რესურსებიდან ვაკანსიების შევსება ხდება სამი პროცედურის მეშვეობით:

- **არაფორმალური მოძიება.** ამ შემთხვევაში მენეჯერი და კადრების განყოფილების გამგე ერთად განიხილავენ შესაძლო კანდიდატურას.
- **პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება-შეფასება.** ეს მეთოდი გულისხმობს ყოველი თანამშრომლის პროფესიული ჩვევების დეტალურ გადამოწმებას.
- **პერიოდულად ვაკანსიის გამოცხადება** ხდება ბიულეტენების საშუალებით.

პერსონალის დაკომპლექტების პროცესში აუცილებლად იბადება კითხვა: ვაკანსიის შემთხვევაში რას მივანიჭოთ უპირატესობა – გარედან აყვანილი პიროვნების დანიშნას ამ ადგილზე, თუ უკვე მომუშავეთაგან რომელიმეს დაწინაურებას, როგორც ამას უძრავლეს შემთხვევაში აკეთებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ შიდა საკადრო უზრუნველყოფის პოლიტიკას გარკვეული უპირატესობა აქვს:

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

2. შიდა სტრუქტურაში მომუშავე პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, პროფესიული ჩვევების, პირადი თვისებების შეფასება უფრო ადვილია, ვიდრე გარედან მოსული უცხო პირისა. ასეთი პოლიტიკის შემთხვევაში შეცდომათა რისკიც ნაკლებია;

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

## გარე რესურსები

*მომსახურე პერსონალის შერჩევა გარედან და სამუშაოდ აყვანა*

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

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

**უშუალო აპლიკაცია.** დაქირავების ეს წყარო ფაქტიურად უფასოა, რადგანაც სამუშაოს მაძიებელი რეზიუმეების სასურველ ორგანიზაციებში გაგზავნით ცდილობს იპოვოს სამუშაო.

**რეკლამირება.** ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი სხვადასხვა ჟურნალ-გაზეთში, პროფესიულ გამოცემებში რეკლამირებაა.

**თანამშრომელთა აყვანა კოლეჯიდან.** ამა თუ იმ საწარმოს მენეჯერს მუდმივი კავშირი უნდა ჰქონდეს სკოლებსა და კოლეჯებთან, რადგან მან შეიძლება ამ დაწესებულებებიდან შეარჩიოს მუშახელი სხვადასხვა სახის ინდუსტრიული ტიპის სამუშაოსათვის (მექანიკოსები, უმცროსი ბუღალტრები და ა. შ.).

**შრომითი დასაქმების სააგენტოები.** ამერიკასა და ევროპაში ათასობით კერძო ტიპის შრომითი დასაქმების სააგენტოა, სადაც რეგისტრირებულნი არიან სამუშაოს მაძიებელნი.

## ➤ მოზიდვა, შერჩევა და განაწილება

უკანასკნელ წლებში ფსიქოლოგები და მენეჯერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ შერჩევა „ორმხრივი მოძრაობის“ ქუჩაა და შერჩევის პროცესიდან არა მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა ნახოს სარგებელი.

სამუშაოს მაძიებელთაც აქვთ პრიორიტეტის მინიჭების ნება: ისინიც ხომ აგროვებენ ინფორმაციას, იქმნიან შეხედულებებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს, რათა მიაღწიონ პროცესიულ მიზნებს. განოუსმა შეისწავლა კვლევები, რომლებიც ეხებოდა საკითხებს:

- 1. როგორ ირჩევს ინდივიდი გარკვეულ ორგანიზაციას;*
- 2. რამდენად ზუსტია ის ინფორმაცია, რომელზე დაყრდნობითაც იგი იღებს გადაწყვეტილებას;*
- 3. რა როლს თამაშობს მოწვევის (recruiting) პრაქტიკა ამ გადაწყვეტილების მიღებასა და მის შედეგებში.*

ორგანიზაციაში შესვლის საკითხი გამოირჩევა ერთი მდგრადი, მნიშვნელოვანი, გადაუჭრელი პრაქტიკული სიძნელით: ადამიანებს აქვთ ორგანიზაციასთან მიმართებაში არარეალისტური მოლოდინები. ეს მოლოდინები ეფუძნება არასრულ და არაზუსტ, მოუწესრიგებელ ინფორმაციას. ამ პრობლემის ნაწილი, როგორც ვნახეთ, მოწვევის სტრატეგიასთან არის დაკავშირებული.

შრომის კონსულტაციამ დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და სამუშაოს დეტალურ აღწერას, არ უნდა შეეცადოს ეს ინფორმაცია შეუსაბამოს საკუთარ სტერეოტიპებსა და მოთხოვნებს.

## შერჩევის სტანდარტი

ხშირ შემთხვევაში კომპანია შეიმუშავებს შერჩევის საკუთარ სტანდარტებს. პირველ რიგში ფორმულირდება კვალიფიციერებულობის მოთხოვნები. ორგანიზაციათა უმრავლესობა შერჩევისას დიდ ყურადღებას უთმობს განათლების ფაქტორს.

სამუშაოზე მოზიდვას, ტესტირებას, გასაუბრებას ახორციელებს კადრების განყოფილება. აქ შერჩეული პირები საბოლოო ინტერვიუსათვის მენეჯერთან იგზავნიებიან. ბევრ შემთხვევაში სავსებით შესაძლებელია კადრების განყოფილებისა და მენეჯერის გადაწყვეტილებები ერთმანეთს არ დაემთხვეს.

### **რა საკითხები უნდა იყოს გათვალისწინებული სელექციის პროცესის დროს?**

ერთი კატეგორიის დეფიციტი შეიძლება დაბალანდეს მეორე ფაქტორით. ერთ ტესტში დაბალი შეფასება შეიძლება კომპენსირებულ იქნას სხვა ტესტში მაღალი შეფასებით.

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

### **ტრადიციული კონცეფციები**

ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ქცევით, უნარ-ჩვევებით, ინტელექტით, მოტივაციით, მიღრეკილებებით და სხვა ნიშნებით. ყველა სამუშაოს, ისევე, როგორც ყველა პიროვნებას, აქვს ძირითადი მოთხოვნების საკუთარი კონფიგურაცია.

ორგანიზაციულ შერჩევასა და განაწილებაში კლასიკური პრობლემა არის ინდივიდისა და სამუშაოს კარგი შეთავსება-ურთიერთმორგება. არსებობს ადამიანებისა და სამუშაოების შეწყობის ორი გზა: **შერჩევა და განაწილება.**

შერჩევას ვიწყებთ სამუშაო მოთხოვნებით. ჩვენ ვცდილობთ ვიპოვოთ ადამიანი, რომელიც საუკეთესოდ შეუთავსდება ამ მოთხოვნებს, რომელიც უკვე დავიქირავეთ, ან ვაპირებთ დაქირავებას.

**შერჩევის კონცეპტუალური ბაზა.** შრომითი ისტორიის, ტესტური მონაცემების, ინტერვიუს საფუძველზე ჩვენ ვცდილობთ ვინანასწარმეტყველოთ, რამდენად ეფექტიანი იქნება ადამიანის მიღწევები პროფესიონალურ საქმიანობაში.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი ინფორმაცია:

1. ქცევის ნიშნები, ანუ ქცევის პრედიქტორები (ტესტის ქულები, შრომის ისტორია);

2. პიროვნული თვისებები და ინდივიდუალური მახასიათებლები (ტრაიტს), რომელიც პრედიქტორებმა უნდა გამოამჟღავნონ (მაგ. ინტელექტი, ხელის მოხერხებულობა და სხვა);

3. სამუშაოს მახასიათებლები, რომელიც პიროვნულ მახასიათებლებს უნდა მიუყვებოდეს;

4. კრიტერიუმები საზომებია, რომელიც ასახავს შესრულების შეფასებას და შრომითი კმაყოფილების მონაცემებს.

საუკეთესო ვარიანტია, თუ ჩვენ შესრულებას შერჩევის შემდეგ რამდენჯერმე გავზომავთ, დროის სხვადასხვა მომენტში.

ე.წ. შერჩევის მოდელების ან სტრატეგიების უმეტესობა აღწერილი და შეფასებულია იმ კავშირის მიხედვით, რომელიც არსებობს ამ ოთხი კლასის ინფორმაციას შორის.

**შერჩევის პროცესში ჩართული 4 ძირითადი კლასის ელემენტები**

<i>პრედიქტორები</i>	<i>ტრენინგი</i>	<i>სამუშაოს მოთხოვნები</i>	<i>კრიტერიუმები</i>
- ინტერვიუები	- ინტელექტი		- პროდუქტიულობა
- სააპლიკაციო ბლანკები	- პიროვნების ინტერესები	- სამუშაოს ანალიზის	- გაცდენები
- მიღწევები (სამუშაო)	- მიდრეკილებები - უნარ-ჩვევები	- დებულებები - განზომილებითი პროფილები	- რეიტინგი - უბედური შემთხვევები
- რეკომენდაციები			
- ტესტები			

შერჩევის ყველა სტრატეგია არ იყენებს ოთხივე კატეგორიის ინფორმაციას.



## 2. პერსონალის შერჩევის მეთოდები

პერსონალის შერჩევაში გამოიყენება მეთოდები – აპლიკაციური, ტესტური და ინტერვიუს მეთოდი.

### ➤ აპლიკაციური მეთოდი

**სააპლიკაციო ბლანკი** – მიზანი და დანიშნულება. სააპლიკაციო ბლანკის დანიშნულებაა აპლიკანტისაგან სასურველი ინფორმაციის მიღება სტანდარტული ფორმით, რომელიც შესაძლებლობას მოგვცემს შევაფასოთ აპლიკანტის კვალიფიკაცია.

**კითხვარის შევსება აპლიკანტის მიერ.** ეს უნივერსალური საშუალებაა აპლიკანტის შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად. ტიპური კითხვარი შეიცავს კითხვებს პიროვნების იდენტიფიკაციის (სახელი, გვარი, მამის სახელი, მისამართი, ტელეფონის ნომერი), მისი განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების შესახებ.

**ბიოგრაფიული სააპლიკაციო ბლანკი** (ცნობები აპლიკანტის წარსულის შესახებ). იგი პიროვნების პირადობის, სოციალურ-ეკონომიკური, ოჯახური მდგომარეობის, განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების შესახებ მოიცავს უფრო მეტ კითხვას, ვიდრე ჩვეულებრივი ბლანკი.

### ➤ ინტერვიუ

**ინტერვიუს განსაზღვრება** – ინტერვიუ არის ორ ადამიანს შორის გარკვეული მიზნით წარმართული დიალოგი.

არსებობს ორგანიზაციაში გამოსაყენებელი ინტერვიუს რამდენიმე ტიპი:

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

ინტერვიუები გასაუბრების დროს შეიძლება დაეყრდნოს შემდეგ თემებს:

**ა. მანერები**

- ნაცმულობა;
- აკურატულობა;
- გაწონასწორებულობა;
- ამტანობა;
- მეტყველება;
- მიმიკა, გამომეტყველება;
- აუდედეგებლობა.

**ბ. განათლება**

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

**გ. მუშაობის ისტორია**

- სამუშაოს ბუნება;
- როგორ განიხილავს სამუშაოს;
- რას ნიშნავს მისთვის კარგი და ცუდი სამუშაო;
- დამოკიდებულება და კავშირები
- წინანდედ და ახალ სამუშაოს შორის.

**დ. სამუშაოს შეცვლის მიზეზები**

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

**ე. პიროვნება, ატიტუდები და სოციალური შეფასება**

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

**ვ. ჯანმრთელობა**

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

## ტესტირება

პროფდიაგნოსტიკური ტესტები შეიძლება დაგავსდეს უფოდ შემდეგ კატეგორიებად:

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

ბიზნესსა და წარმოებაში ტესტი გამოიყენება 3 ძირითადი მიზნით:

1. ახალი თანამშრომლის შერჩევა;
2. პერსონალის აღწერა (თანამშრომელთა შეფასება მომავალი დაწინაურებისათვის);
3. თანამშრომელთა ტრენინგის შეფასება და გადასაცემი კანდიდატურის შერჩევა.

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

## პიროვნების საკვლევ ტესტები

განვიხილავთ კეტელის პიროვნების საკვლევ 16-ფაქტორიან კითხვარს, რომელიც ძირითადი, მდგრადი პიროვნული თვისებების დიაგნოსტიკის საშუალებას იძლევა 16 ფუნქციონალურად დამოუკიდებელი ფსიქოლოგიური შინაარსის ფაქტორის მიხედვით. ეს ფაქტორებია:

### **ინტელექტუალური თავისებურებანი**

ინტელექტის ზოგადი დონე;  
ახლის მიმღებლობა, აზროვნების ანალიტიკურობა.

### **ემოციურ-ნებელობითი თავისებურებანი**

ემოციური მდგრადობა;  
მგრძობიარობა;  
შფოთვა;  
ფრუსტრირებულობა;  
თვითკონტროლი;  
პასუხისმგებლობა, ორგანიზებულობა.

### **კომუნიკაციური თავისებურებანი**

კომუნიკაბელურობა;  
აქტივობა სოციალურ კონტაქტებში;  
ექსპრესიულობა;  
ადამიანებისადმი დამოკიდებულობა;  
დომინანტობა;  
კონფორმულობა და ჯგუფზე დამოკიდებულება;  
დიპლომატიურობა.

## **პიროვნების უნარები და უნარების ტესტები**

უნარების ცოდნა საშუალებას აძლევს პერსონალის მენეჯმენტის განყოფილებას – იწინასწარმეტყველოს მუშაობის შედეგიანობა, აგრეთვე დაისახოს ტრენინგისა და განვითარების ისეთი პროგრამა, რომელიც საშუალებს მისცემს ინდივიდს, ადვილად მოახდინოს ადაპტაცია ცვალებად გარემოსთან.

სპეციფიკური უნარები ხშირად დაყოფილია შემდეგ ძირითად კატეგორიებად:

- **ვერბალური გაგება**— სიტყვის მნიშვნელობის აგება და სიტყვა-თა შორის კავშირის წვდომა;
- **ვერბალური მოქნილობა (verbal fluensi)**— უნარი იმისა, რომ შეადგინო ან დაასახელო სხვადასხვა კატეგორიის სიტყვები, ანაგრამების შედგენა;
- **ართმეტიკა**— მარტივი არითმეტიკული ოპერაციების ჩატარების სისწრაფე და სიზუსტე;
- **ინდუქციური განპირობება**— პრინციპის ან წესის აღმოჩენის და პრობლემების გადაწყვეტაში მისი შემდგომი გამოყენების უნარი;
- **მენსიერება**— კარგი ასოციაციური მენსიერება სიტყვათა წყვილებზე, ციფრების რიგზე და ა.შ.
- **პერსპექტიული სისწრაფე**— ვიზუალურ დეტალთა სწრაფი და ადეკვატური აღქმა;
- **სივრცის აღქმა**— სივრცობრივ მიმართებათა და სივრცითი წარმოსახვა.

### ➤ მენეჯერთა პროფესიული საქმიანობის თვისებები

რენდელიმ გამოყო მენეჯერის პროფესიული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი შემდეგი თვისებები:

- **თანამდებობრივი მოთხოვნების შესრულება**— რამდენად წარმატებით ართმევს თავს ხელმძღვანელი მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებას;
- **ინტელექტუალური უნარები**— პრობლემის გადაჭრის უნარი, უცხო სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი, გადაწყვეტილების მიღებისა და ანალიზის უნარი;
- **აღმძიანებთან ურთიერთობის უნარი**— ხალხის მოტივირება და მათთან ჯგუფური მუშაობის წარმართვა;

- **პიროვნული მახასიათებლები**– ტემპერამენტი და პიროვნული მახასიათებლები, რომლებიც უკავშირდება ხელნძღვანელის საქმიანობას;
- **ტექნიკური ცოდნა**– ინტერესების რანგი, საქმიანობის მონათესავე სფეროდან ინფორმაციის და ცნებების გამოყენება;
- **დაგეგმვა, მომავლის ხედვა, პროგრამებისა და სამუშაო გეგმების შემუშავება;**
- **ადმინისტრირება (ხელმძღვანელობა)** – საკუთარი და სხვების სამუშაოს ორგანიზაცია – მოვალეობების განაწილება, სხვადასხვა თანამდებობის საქმიანობის კონტროლირება;
- **რეალიზაცია (შესრულება)** – დროის ეფექტიანად გამოყენება, შრომისსწავლიერება;
- **ზარისზი** – აკურატულობა და სრულყოფილება, მაღალი სტანდარტები;
- **სხვაზე დამოკიდებულება** – გეგმით განსაზღვრულ ვადებში საქმის დროული შესრულება, ინსტრუქციებისა და შინაგანაწესის მკაცრი დაცვა;
- **გამჭვირვალობა** – ცოცხალი გონება, ინსტრუქციების განმარტებების უჩვეულო სიტუაციების და მოულოდნელობების სწრაფი გაგება;
- **შრომის სწავლიერება** – გონებრივი სიღრმე და თვალსაწიერი, გონებრივი შესაძლებლობები;
- **მოქნილობა** – ადაპტაციის უნარი, ცვალებად გარემოში სწრაფი ორიენტაცია; მოულოდნელობების შემთხვევაში სტუაციისათვის თავის გართმევა;
- **ანალიზი და გადაწყვეტილებები** – კრიტიკული დამკვირვებელი, სირთულეების კომპონენტებად დანაწევრება, შეფასება და დაკავშირება, ჯანსაღი აზრი და გადაწყვეტილების მიღება;
- **კრეატიულობა** – იდეების ორიგინალობა, მუდმივი ინტერესი, პრობლემებისადმი საღი მიდგომა;
- **ვერბალური უნარი** – არტიკულაცია, კომუნიკაბელობა, სხვადასხვა საზოგადოების ადამიანთათვის გასაგები მეტყველება;

- **სოციალურობა** – ადვილად იჩენს მეგობრებს, კომფორტულად გრძნობს თავს სხვებთან ერთად მუშაობისას, ამოძრავებს ადამიანებისადმი გულწრფელი ინტერესი;
- **მიძღვებლობა** – იმსახურებს გარშემოფთა ნდობასა და პატივისცემას;
- **სენსიტიურობა** – „გრძნობს“ ადამიანებს, ივებს მათ პრობლემებს; სწრაფად იჭერს „ცხოვრების ღინებას“, ყურადღებიანი და ტაქტიანია სხვების მიმართ;
- **ლიდერობა** – ლოიალური და კოლეგიალურია, ხელმძღვანელობს და შეუძლია სხვათა მოტივირება მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად;
- **ხელს უწყობს თანამშრომელთა წინსვლას** – ჰყავს ღირსეული მიმდევრები და ახორციელებს შესაბამის ადმინისტრაციულ ცვლილებებს;
- **მოტივაცია** – აქვს კარგად დაძუშავებული მიზნები და ამოცანები;
- **სიამოვნებით** იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე, ზომიერად ამბიციურია.

➤ **სელექციის პროცედურის შეფასება**

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

- შემუშავებული იყო თუ არა, ნათლად გამოხატული სელექციის პოლიტიკა;
- შეესაბამება თუ არა პროგრამა სამუშაო სტანდარტებს;
- არის თუ არა აპლიკანტთა საკმარისი რაოდენობა, რათა მოხდეს შერჩევა;
- აქვთ თუ არა აპლიკანტებს საჭირო პროფესიული ჩვევები;
- რომელი წყაროების საშუალებით მოხდა ყველაზე კვალიფიციური კანდიდატების შერჩევა;

- კანდიდატთა რამდენი პროცენტი იქნა სამუშაოდ აყვანილი;
- სამუშაოდ აყვანილ პირთა რა პროცენტულ რაოდენობას ეთქვა უარი გამოსაცდელი პერიოდის შემდეგ;
- ფულადი დანახარჯი ყოველ აპლიკანტზე სელექციის პროცესის დროს;
- რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს აყვანილი პირები;
- მივიღეთ თუ არა სასურველი შედეგი აპლიკანტთა სელექციის შედეგად.

➤ წარმატებული დაქირავების ექვსი საფეხური:

## 1. დაგეგმვა

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

- განსაზღვრეთ მოთხოვნების აბსოლუტური მინიმუმი;
- განსაზღვრეთ სასურველი, მაგრამ არააუცილებელი მოთხოვნები;
- გარკვეით თქვენი ფინანსური რესურსები;
- განსაზღვრეთ ხელფასის რანგი ამ პოზიციისათვის;
- გაძლევთ თუ არა ის მოქნილობის შესაძლებლობას ( ხელფასის მომატების გრაფიკი, ბონუსების სისტემა, არასახელფასო გადასახადები, პენსიები, შვებულების ფული, დაზღვევის ფული და სხვა);
- რეალურად როდის უნდა შეივსოს პოზიცია;
- რა აუცილებელ უპირატესობებს სთავაზობს პოზიცია ახლო მომავალში;
- პატიოსნად, ობიექტურად შეაფასეთ ის, რასაც სთავაზობთ;
- რატომ უნდა მოუნდეს ვინმეს იმუშაოს თქვენი კომპანიისათვის;
- რა აქვს მიმზიდველი პოზიციას;
- თქვენი სირთულეები და პრობლემები;



- შეგიძლიათ დაიქირაოთ აპლიკანტი დროებით და შემდეგ მიიღოთ გადაწყვეტილება მისი ხანგრძლივი დროით დაქირავების თაობაზე. ამგვარი მიდგომა დაგიცავთ თქვენ სერიოზული შეცდომისაგან.

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

## 2. მოზიდვა

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

აღწერეთ საშუალო გასაგებად, ახსენით თქვენი მოთხოვნები ნათლად და ამომწურავად. მასთან, დაიცავით ზოგადობაც (რომ მოიზიდოთ აპლიკანტები ფართო ჯგუფიდან) და კონკრეტულობაც (რომ მოიზიდოთ ჯგუფი, რომელიც შეესატყვისება თქვენს მოთხოვნებს).

## 3. შერჩევა

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

## 4. ინტერვიუ

*ინტერვიუს შეფასების ფურცელი*

## მასსიათებლები

- მენჯურის უნარ-ჩვევები
- პიროვნება
- განათლება
- დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი
- ხელმძღვანელობის გამოცდილება
- მსგავს ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილება
- ზრდის პოტენციალი, ტექნიკური ბიოგრაფია

ინტერვიუ ჩატარდა \_\_\_\_\_ მიერ

კანდიდატი \_\_\_\_\_ თარიღი \_\_\_\_\_ საშუალოზე მაღალი

B – დამაკმაყოფილებელი

C - არადამაკმაყოფილებელი

- **ინტერვიუ არ არის „ცალმხრივი მოძრაობის ქურა“.** კარგად წარმართული ინტერვიუ ნათელს ხდის კანდიდატის რესპექტაბელურობას;
- **ასევე მნიშვნელოვანია ვარემოცვა.** საჭიროა, რომ კანდიდატმა თავი მშვიდად იგრძნოს, რაც ხელს შეუწყობს მისი მიზნების, კვალიფიკაციების, ინტერესების შესახებ გულწრფელ საუბარს;
- **ღიალოვის დროს გამოიყენეთ ღია კითხვები** (თავი აარიდეთ კითხვებს, რომელიც მოითხოვენ პასუხებს „კი, არა“);
- **მზად იყავით უპასუხოთ კითხვებს თქვენი ორგანიზაციის შესახებ.** გამოიყენეთ ინტერვიუს შედეგების ჩაწერის სტანდარტული ფორმა;
- **გაკეთეთ ეს ინტერვიუს შემდეგ და არავითარ შემთხვევაში ინტერვიუს განმავლობაში;**
- **შენიშვნები არ გააკეთოთ მაშინ, როდესაც კანდიდატი იქვე იმყოფება, ის დაახშობს ინფორმაციის ღინებას.** სტანდარტული

ფორმა დაგეხმარებათ აპლიკანტების ინდივიდუალური მახასიათებლების დაფიქსირებაში.

## 5. შემოწმება

შეეცადეთ ესაუბროთ ვინმეს იმ კომპანიიდან, სადაც მუშაობდა კანდიდატი. გამოარკვეეთ კანდიდატის ძირითადი კვალიფიკაციები. შემოწმება სასურველია გაკეთდეს სატელეფონო საუბრით და არა წერილობითი ფორმით, ვინაიდან წერის დროს ადამიანებს აქვთ ტენდენცია, „დაამახინჯონ“ რეალობა.

## 6. დახურვა

პროცესი უნდა დასრულდეს. თქვენ სწრაფად უნდა გააკეთოთ შეთავაზება, რათა სხვა ორგანიზაციამ არ დაგასწროთ. დაიხსომეთ, მაღალი კვალიფიკაციის აპლიკანტები დიდხანს არ დარჩებიან კანდიდატებად.

✓ *თუ გყავთ შესაფერისი ადამიანი შესაფერის ადგილას, მაშინ წარმატებისათვის მეტი არაფერი გჭირდებათ. მაგრამ თუ პიროვნება არასწორად გყავთ შერჩეული, მაშინ მენეჯმენტის კერძო ცერტი ხერხი ვერ გიშველით წარმატების მიღწევაში.*

## თემა VI. პერსონალის განვითარება, კარიერის მენეჯმენტი და საშტატო გადაადგილებები

*შინაარსი:*

### 1. პერსონალის განვითარება

- პერსონალის სწავლება  
სწავლების მიზანი და მიმართულება  
მართვის პერსონალის სწავლება

### 2. კარიერის მენეჯმენტი

- კარიერული ზრდა
- კარიერის განსაზღვრის პროცესი
- კარიერის შემუშავება (განვითარება)

### 3. შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილებები

- შტატების შიდა დაკომპლექტება
- ჭარბი პერსონალის შემცირება
- პერსონალის დენადობა

## 1. პერსონალის განვითარება

### ➤ პერსონალის სწავლება

განუწყვეტელი სწავლების მნიშვნელობას ადასტურებს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, თანამედროვე საქონლისწარმოება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზრდის შესაძლებლობა, ზოგიერთი სახის სამუშაოს ცვლილება. ამასთან კავშირში აუცილებელ კვალიფიკაციას ვერ უზრუნველყოფს არსებული საბაზო განათლება;
- გლობალიზაციის ეპოქაში ბაზარს საზღვრები არ გააჩნია და ხასიათდება მაღალი კონკურენციით. ქვეყანას, რომელსაც გააჩნია ბიზნეს-პროცესების თანამედროვე სისტემა და განუწყვეტელი განათლების პროგრამები, არიან ლიდერები არსებული კონკურენციის პირობებში. მათ შეუძლიათ უპასუხონ ბიზნეს-გარემოს ცვლილების ნებისმიერ პირობებს;
- ცხოვრების ყველა სფეროში ცვლილება – თანამედროვეობის მთავარი ელემენტია. ტექნოლოგიების სწრაფი და განუწყვეტელი ცვლილება ითხოვს პერსონალის განუწყვეტელ ცვლილებას;
- კომპანიისათვის უფრო ეფექტიანია არსებული თანამშრომლების განუწყვეტელი სწავლება, ვიდრე ახალი თანამშრომლების მოწვევა.

### სწავლების მიზანი და მიმართულება

სწავლების მიზანი დამქირავებლის თვალსაზრისით და თვით სპეციალისტის მხრიდან არსებითად განსხვავდება

*დამქირავებლის თვალსაზრისი.* გერმანელი სპეციალისტები ვ. ბარტცი და ხ. შაიბლი თვლიან, რომ დამქირავებლის პოზიციიდან განუწყვეტელი სწავლების მიზანია:

- მართვის პერსონალის ფორმირება;
- პრობლემების განსაზღვრის, გაგებისა და გადაწყვეტის უნარების ფლობა;

- პერსონალის განახლება;
- პერსონალის ინტეგრაცია;
- პერსონალის მოქნილი ფორმირება;
- ადაპტაცია;
- ინოვაციების დანერგვა.

*დაქირავებული თანამშრომლის თვალსაზრისი. ვ. ბარტცი და ხ. შაიბლი განსაზღვრავენ განუწყვეტელი განათლების შემდეგ მიზნებს:*

- პროფესიული კვალიფიკაციის შესაბამის დონეზე შენარჩუნება და ამაღლება;
- პროფესიონალური ცოდნის მიღება თავისი პროფესიული საქმიანობისაგან განსხვავებულ სფეროში;
- პროფესიონალური ცოდნის მიღება მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების, ბანკებისა და სხვა ორგანიზაციების შესახებ, რაც მოქმედებს ფირმის საქმიანობაზე;
- დაგეგმვისა და ორგანიზაციის სფეროში უნარების განვითარება.

ამერიკულ კომპანიებში განუწყვეტელი განათლების მოტივაციას წარმოადგენს კავშირი თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შედეგებსა და მათთვის სწავლების შესაძლებლობის მიცემასთან: ფირმის თანამშრომლის ფასეულობას განსაზღვრავს სახსრების ის რაოდენობა, რომელიც მისი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე დაინარჯა.

ორგანიზაციაში მომუშავე, უკვე ჩამოყალიბებული პროფესიონალის სწავლება, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია თვით ორგანიზაციისათვის. წარმატებით ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია, რომ მენეჯერებმა საქმიანობა განახორციელონ ორი მიმართულებით; ესენია – გარე ადაპტაცია და შიდა ინტეგრაცია.

**სწავლებაში მიმართულების თვალსაზრისით შეიძლება გამოიყოს 5 ძირითადი სიტუაცია:**

სიტუაცია	სწავლებაზე მოთხოვნების კონკრეტულობა	სწავლების მეთოდი
1	სწავლების სპეციალიზირებული სახე (გაყიდვების, მოლაპარაკებების, კრეატიულობის მიმართულებით ტრენინგი)	ქცევითი ტრენინგის მეთოდები
2	გუნდად ჩამოყალიბების პროგრამები	აქტიური ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი საქმიანობა. საქმიანი და როლური თამაში, ორგანიზაციის პრობლემების ანალიზი
3	პიროვნებათაშორისი და შიდასაფერძო კომუნიკაციის განვითარება, კონფლიქტების დაძლევის უნარ-ჩვევების ფორმირება	როლური თამაშების, იმიტაციური საქმიანი თამაშების, კორპორაციული კოლტურის პროექტირების სახის ტრენინგი
4	მენეჯერული მომზადება	ლექციები, სემინარები, პრაქტიკული მეცადინეობები, სასწავლო საქმიანი თამაშები.
5	ორგანიზაციული ინოვაციებისადმი მომზადება	ორგანიზაციულ-აზროვნებითი თამაშები, პროექტების შემუშავება, ორგანიზაციის სიტუაციის ანალიზი

**სწავლებაზე მოთხოვნების შეფასება.** მომზადების პროგრამების დაგეგმვა – ადამიანური რესურსების საერთო დაგეგმვის (პერსონალზე მოთხოვნების გათვლა, შერჩევის გეგმა, კარიერის დაგეგმვა) შემადგენელი ნაწილია.

სწავლებაზე მოთხოვნების განსაზღვრისა და განათლების დაგეგმვისათვის მიზანშეწონილია:

- პერსონალის შეფასების შედეგების და წარმომოხილელი პრობლემების გამოყენება;
- ტექნოლოგიური განახლების გეგმის ანალიზი;
- მომზადების საერთო გეგმის სპეციფიკის შეფასება, რომელსაც გადიან უმაღლესი სასწავლებლის სტუდენტები;

- ახალი თანამშრომლების მომზადების საშუალო დონის შემოწმება.

### **მართვის პერსონალის სწავლება**

აშშ-ის ფირმების მიერ დაქირავებული, კოლეჯისა და უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულები გადიან ადაპტაციის სერიოზულ პროფესიონალურ პროგრამას. ის მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- თანამშრომლების მიღება – კურსდამთავრებულის დაქირავება კომპანიაში;
- სწავლება სამუშაოს დაწყების წინ – კურსდამთავრებულის უზრუნველყოფა ხდება სამუშაოს შესახებ შესაბამისი ინფორმაციით;
- ორიენტაცია – თანამშრომლების წინაშე დაქირავებულის წარდგენა;
- მომზადება - ამ პროცესში კურსდამთავრებული კომპანიაში სწავლობს სამუშაოს სპეციფიკას;
- ადაპტაცია – კურსდამთავრებულის ადაპტაცია ხდება სამუშაოს პირობებთან;
- დანიშვნა – სამუშაოზე მიღებული ლეზულობს თავის პირველ თანამდებობას;
- შეფასება – ფასდება თანამდებობაზე გავსვლის მთელი პროცესი.

მთელი ეს სისტემა, რომლის მოქმედების ვადა 18 თვემდე შეადგენს, მიმართულია თანამშრომლის სამუშაო ადგილთან მაქსიმალურ შესაბამისობაზე. უდიდესი ყურადღება ეთმობა სწავლების სახით მომზადებას, რომლის დროსაც ახალგაზრდა სპეციალისტი ესწრება სემინარებს, სადაც დეტალურად ხდება საწამო პროცესის თავისებურებების შესწავლა.

### ***სწავლებაზე დანახარჯები და სწავლების ეფექტიანობის განსაზღვრა.***

ბოლო წლებში პერსონალის მომზადებაზე დანახარჯებმა შეადგინა:

- „IBM“ — 750 მლნ. დოლ. (შრომის ანაზღაურების 5%);
- „ჯენერალ ელექტრიკი“ - 260 მლნ. დოლ. (2%);



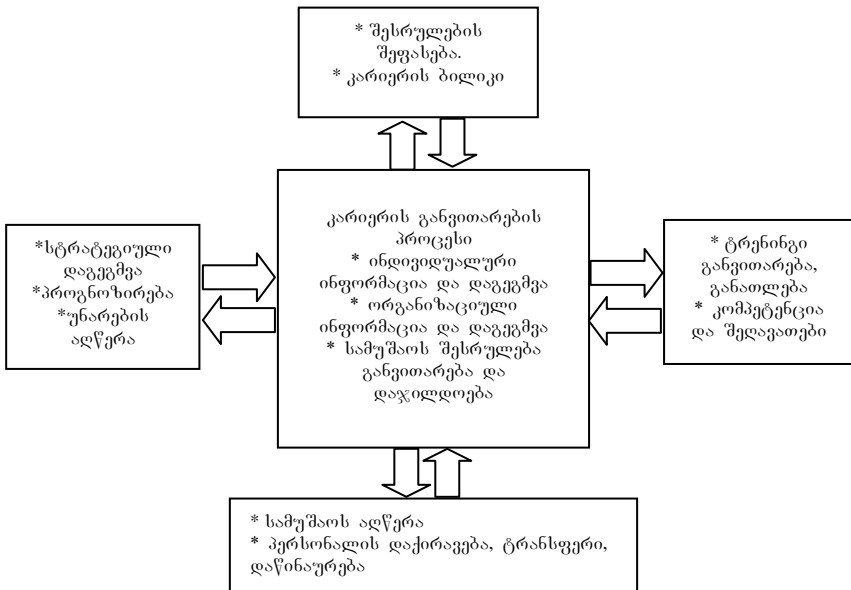
- „ქსეროქსი” – 257 მლნ. დოლ. (4%);
- „მოტოროლა” – 42 მლნ. დოლ. (2,6%).

მომზადების პროგრამების მიხედვით, აშშ-ის ფირმები ერთ თანამშრომელზე საშუალოდ ხარჯავენ 263 დოლარს.

## 2. კარიერის მენეჯმენტი

### ➤ კარიერული ზრდა

კარიერის დაგეგმვის პროგრამები და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი მჭიდრო კავშირშია და ავსებს ერთმანეთს. ეს კარგად ჩანს შემდეგი სქემიდან:



კარიერის ფართო ცნება შორდება კომპანიის მიერ შემოთავაზებული სამუშაოს საზღვრებს. კარიერული წინსვლა ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც მოიცავს თვითშეფასებას, განათლებას, ტრენინგს, სამუშაო გამოცდილებას და ახალ სამუშაო ადგილებზე გადასვლის შესაძლებლობას.

**რა საჭიროა კარიერის განვითარების პროგრამების შემუშავება?**

კარიერის პროგრამების სასარგებლოდ რამდენიმე არგუმენტის ჩამოთვლა შეიძლება:

- შრომითი ცხოვრების ხარისხი;
- პერსონალის კონკურენცია;
- სიახლის დანერგვის ხელშეწყობა;
- პერსონალის შენარჩუნება;
- პერსონალის ეფექტიანი გამოყენება.

### ➤ კარიერის განსაზღვრის პროცესი

კარიერა წარმოადგენს ცხოვრების მანძილზე არსებულ სამუშაოთა ერთობლიობას, რომელიც პიროვნების სამუშაო როლებში ჩართულ მოთხოვნილებებთან და განწყობებთან არის ინტეგრირებული.

### კარიერის განვითარების საფეხურები:

1. ძიების საფეხური (სამუშაოსათვის მომზადება) – 25 წლამდე;
2. დაფუძნების საფეხური (ორგანიზაციაში შესვლა) – 18-25 წელი;
3. ადრეული (საწყისი) კარიერა – 25-40 წელი;
4. შენარჩუნების საფეხური (კარიერის შუა პერიოდი) – 40-45 წელი;
5. კარიერის გვიანი პერიოდი (დაქვეითების ხანა).

**კარიერის წარმატებულობა** – ტრადიციულია, ადამიანების მიერ კარიერის წარმატებულობა განისაზღვრება, როგორც მაღალი ხელფასის, მაღალი თანამდებობრივი სტატუსის ქონა, უფრო დიდი პასუხისმგებლობის, პრესტიჟის, გავლენის მქონე სამსახურებრივი პოზიციისაქენ წინსვლა.

➤ **კარიერის შემუშავება (განვითარება)**

აუცილებელია ამ ტერმინის განსაზღვრა. იგი ორ კომპონენტს მოიცავს: კარიერის დაგეგმვა და კარიერის მენეჯმენტი.

**კარიერის განვითარების კომპონენტები**  
**კარიერის განვითარება**

<b>კარიერის დაგეგმვა</b>	<b>კარიერის მენეჯმენტი</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* პიროვნების უნარ-ჩვევების, ინტერესების, ღირებულებების, ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება;</li> <li>* ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებული შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია;</li> <li>* მოკლევადიანი საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა;</li> <li>* გეგმების მომზადება;</li> <li>* გეგმების განხორციელება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრირება;</li> <li>კარიერის ბილიის განსაზღვრა;</li> <li>კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება;</li> <li>* ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება;</li> <li>* თანამშრომელთა შეფასება;</li> <li>* კარიერასთან დაკავშირებული კონსულტაციები;</li> <li>* შრომითი გამოცდილება განვითარებისათვის;</li> <li>* ხელმძღვანელის მხარდაჭერა;</li> <li>* განათლება და ტრენინგი;</li> <li>* პერსონალის მიღება-განთავსების ახალი პოლიტიკა.</li> </ul>

## კარიერის დაგეგმვა:

**თვითშეფასება.** კარიერის დაგეგმვის პირველი საფეხურია პიროვნების თვითშეფასება, ანუ საკუთარი შესაძლებლობების, უნარჩვევების ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა.

**შესაძლებლობების განსაზღვრა.** პიროვნების უნარებს, ღირებულებებსა და ინტერესებს კავშირი უნდა ჰქონდეს კარიერის შესაძლებლობებთან.

**მიზნების განსაზღვრა.** პიროვნების მიერ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, ინტერესების, ღირებულებების შეფასების, შესაძლო სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ ხდება კარიერის შესაფერისი მიზნების განსაზღვრა.

**გეგმების მომზადება.** გეგმების შემუშავებისათვის მნიშვნელოვანია მოსამსახურის ხელმძღვანელთან და პერსონალის განყოფილებასთან კონსულტაცია.

**გეგმების განხორციელება.** კარიერის გეგმის განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში სასურველი და კეთილგანწყობილი გარემოს არსებობა.

## კარიერის მენეჯმენტი:

ორგანიზაციებში კარიერის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვა;
- პერსონალის დენადობის შემცირება იმ მიზეზით, რომ საუკეთესო თანამშრომლები კმაყოფილნი არიან შრომითი კარიერის გეგმებით და შესაძლებლობებით;
- სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მოტივირება;
- პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის ხარისხის გაზრდა.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრაცია. კარიერის მენეჯმენტი იწყება ადამიანური რესურსის დაგეგმვით, რომელიც

მოიცავს ინფორმაციას არსებული ადამიანური რესურსის შესახებ (თანამშრომელთა რაოდენობა, სქესი, განათლება, კვალიფიკაცია, განთავსების ადგილი), მასზე მოთხოვნათა პროგნოზირების განხორციელების ამ მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

**კარიერის ბილიკის განსაზღვრა.** კარიერის ბილიკის განსაზღვრის საწყისი ეტაპია ორგანიზაციაში არსებული ყველა სამუშაო ადგილის აღწერა.

სამუშაოს ანალიზის შემდეგ შესაძლებელი ხდება სამუშაოს განვითარების (პროგრესის) დაგეგმვა. გამოცდილების არმქონე ახალ თანამშრომელს ნიშნავენ საწყის „სასტარტო სამუშაოზე“.

კარიერის ბილიკში ყოველი მომდევნო სამუშაო ადგილი მოიცავს სულ მცირე ერთი ახალი ჩვევის მოთხოვნას, რაც არ იყო წინა სამუშაოში. დიდი პოტენციის მქონე ახალგაზრდა მენეჯერთათვის მნიშვნელოვანია სპეციალური „სწრაფი გზის“ პროგრამების არსებობა, რომელთა ხელშეწყობითაც ასეთი თანამშრომლები სხვებთან შედარებით სწრაფი ტემპით მიიწევენ კარიერის ბილიკზე.

**ინფორმაციის გავრცელება კარიერის შესახებ.** კომპანიები და ფირმები სხვადასხვა გზებით აქვეყნებენ ინფორმაციას კარიერის განვითარების შესახებ მათ ორგანიზაციაში.

ძირითადად ინფორმაცია შემდეგი სახით ხდება მისაწვდომი:

- ორგანიზაციის მიერ საინფორმაციო ბიულეტენების გამოქვეყნება;
- კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოების მომზადება;
- სხვადასხვა სფეროს სამუშაოებისათვის კარიერის დაგეგმვის სპეციალური სახელმძღვანელოების გამოქვეყნება;
- ვიდეოპრეზენტაციები;
- ბროშურები ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილებისა და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ.

**პერსონალის პოტენციალის შეფასება.** კარიერის განვითარების ყოველი პროგრამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა მოსამსახურეების ისეთი საშუალებებით უზრუნველყოფა, რომელიც დაეხმარება მათ საკუთარი შესაძლებლობების შეფასებაში.

**კონსულტაციები კარიერის შესახებ.** ორგანიზაციის თანამშრომლებთან კონსულტაციები ძირითადად ადამიანური რესურსის განყოფილების ხელმძღვანელობით წარმოებს, რომელსაც ჰყავს სპეციალურად მომზადებული პერსონალის კონსულტანტები.

**მენტორობა.** უკანასკნელ პერიოდში აშშ-ის კომპანიებსა და ფირმებში გავრცელებული პრაქტიკაა ორგანიზაციის მაღალი რგოლის წარმომადგენელთა მხრიდან ახალი თანამშრომლებისა და ხელქვეითების კარიერის განვითარებაში ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, წვრთნა, რჩევების მიცემა. მენეჯერებს, ვინც ხელქვეითებს სამუშაოსთან მორგებაში ეხმარება და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდას, მენტორები ეწოდებათ.

**უფროსის როლი.** კარიერის მენეჯმენტში დიდი მნიშვნელობა აქვს მაღალი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულებას პერსონალის განვითარებასთან, პიროვნების როლის მათეულ შეფასებას ორგანიზაციულ განვითარებაში. მაღალი რგოლის მენეჯმენტი პერსონალის კარიერული ზრდისათვის ქმნის პირობებს და ხელსაყრელ გარემოს.

ორგანიზაციის კარიერის განსაზღვრისა და განვითარების გეგმები მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს მის მიზნებთან, ორგანიზაციის კულტურასთან, ადამიანური რესურსის ეფექტიან დაგეგმვასა და განვითარებასთან.

## **2. შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილებები**

კარიერის მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კადრების შიდა დაკომპლექტებასთან. ისინი ორი გზით აუქმობსებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას:

1. მათი საშუალებით ხდება მოსამსახურეთა ნაკადის კონტროლირება და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მოთხოვნების გათვალისწინება;
2. მოსამსახურეთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის ზოგადი დონის ამაღლება და გაუმჯობესება.

*ორგანიზაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შტატების შიდა-ორგანიზაციულ დაკომპლექტებას.*

შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების მიზნებია:

- საშუალო ადგილების ვაკანსიების შევსება შიდა გადაადგილებებით;
- ზედმეტი შრომითი რესურსისაგან გათავისუფლება;
- ორგანიზაციული ქცევის პრობლემების კორექტირება;
- ორგანიზაციული სიცოცხლისუნარიანობის განახლება.

შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების აქტივობებია:

**შიდა განთავსების პროცესები**

- დაწინაურება;
- გადაადგილება (ტრანსფერი).

**საშუალოდან გათავისუფლების პროცესი**

- შემცირება;
- დათხოვნა;
- პენსიაზე გასვლა.

➤ **შტატების შიდა დაკომპლექტება**

**საშუალო ვაკანსიების შევსება.** საშუალო ვაკანსიების შემთხვევაში ორგანიზაცია გადაწყვეტილებას სხვადასხვანაირად ღებულობს:

- გარედან იღებს კანდიდატებს, რომელთა მოზიდვისა და სელექციის საფუძველზე ავსებს საშუალო ადგილებს;
- ავსებს ვაკანსიებს უკვე არსებული პერსონალის გადაადგილებით (ტრანსფერით): მოსამსახურეთა ერთი ჯგუფის ფარგლებში (მენეჯერის ასისტენტიდან მენეჯერის თანამდებობაზე), ჯგუფებს შორის (საწარმოს მუშიდან პირველი რიგის სუპერვიზორამდე);

- ავსებს ვაკანსიებს კროს-ფუნქციური გადანაცვლებით ერთი განყოფილებიდან მეორეში;
- ავსებს ვაკანსიებს მოსამსახურეთა დაწინაურებით ან მატერიალური გადანაცვლებით (ტრანსფერით).

ორგანიზაციაში დასაქმებულები გადაადგილდებიან ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, ერთი განყოფილებიდან მეორეში, ერთი გეოგრაფიული ადგილიდან სხვა ადგილზე. ეს გადაადგილება შეიძლება მოხდეს: თანაბარი დონის სამუშაო ადგილზე – *მატერიალური ტრანსფერი*, უფრო მაღალი დონის სამუშაოზე – *დაწინაურება* და უფრო დაბალი დონის სამუშაოზე – *დაქვეითება*.

**ტრანსფერის** დანიშნულებაა ორგანიზაციის ამოცანების განხორციელების მიზნით პერსონალის გადაადგილება, განყოფილებათა სამუშაო ადგილების ვაკანსიების შევსება, თანამშრომელთა ისეთ სამუშაო ადგილებზე განთავსება, რომელიც მათი ინტერესებისა და უნარების შესაფერისია.

დაწინაურებისა და გადაადგილების განხორციელებისათვის სხვა საშუალებებია: *სამუშაო ადგილის ვაკანსიის გამოცხადება* და *სამუშაოს საფეხურების (დაწინაურების ბილიკის) განსაზღვრა*.

**მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ეფექტი.** საშტატო გადაადგილება (ტრანსფერი) ხელს უწყობს ისეთი პიროვნების მოთხოვნილებების რეალიზაციას, როგორცაა უსაფრთხოების, თვითპატივისცემის, თვითაქტუალიზაციის, მიკუთვნებულობის მოთხოვნილებები. დისციპლინარული დაქვეითება არასწორი კურსია, რადგან იწვევს მძიმე დაცვით რეაქციებს და მოქმედებს სამუშაო ჯგუფის მორალურ კლიმატზე.

დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს პიროვნების თვითპატივისცემის, უსაფრთხოების, მიკუთვნებულობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

**უკანდახვევის პოზიციის** ცნება გამოიყენება მენეჯერის წარუმატებელი დაწინაურების აღსანიშნავად. იგი გულისხმობს პიროვნების ამჟამინდელი სამუშაოს მსგავსი, ერთი სტატუსის და ანაზღა-



ურების ერთი ან რამდენიმე პოზიციის წინასწარ განსაზღვრას. „უკანდახვევის პოზიციის“ (fallback position) დაწესებით ყველას ეუწყება, რომ:

1. დაწინაურება და დადადგილება გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული;

2. კომპანია მზად არის აილოს მასზე დაკისრებული პასუხისმგებლობას;

3. უკანდახვევის პოზიციაზე გადასვლა არ ნიშნავს წარუმატებლობას.

ისეთი ცნობილი ფირმები, როგორცაა: *Proctor & Gamble*, *Continental Can*, *Lehman Brothers* აქტიურად იყენებენ აღნიშნულ პოლიტიკას.

### ➤ ჭარბი პერსონალის შემცირება

მიუხედავად დანახარჯებისა და უსიამოვნო განცდებისა, პერსონალის შემცირება ჩვეული ფენომენია ბიზნესის სამყაროში. დროის მოთხოვნები, ტექნოლოგიისა და პროდუქციის ცვლილებები, ინდუსტრიული რესტრუქტურისა იძულებულს ხდის ფირმებსა და კომპანიებს, შეამცირონ შრომითი დანახარჯები კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.

**პერსონალის შემცირება** ხდება ზედმეტი სამუშაო ძალის შემცირების მიზნით. ეს პროცესი საკმაოდ რთულია და შეიცავს: *მოსამსახურის იდენტიფიკაციას, გაფრთხილებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, დახმარებას.*

**პერსონალის შემცირების ალტერნატივები.** პერსონალის შემცირების მიზანია შრომითი დანახარჯების შემცირება, თუმცა, როგორც აღინიშნა, მისი საშუალებით სხვა დანახარჯების დაზოგვა ვერ ხერხდება. პერსონალის შემცირებამდე მენეჯმენტს შრომითი დანახარჯების შემცირებისათვის შეუძლია სხვადასხვა საშუალება გამოიყენოს და განახორციელოს ღონისძიებები, რომლებმაც შეიძლება მოახდინოს შემცირების ალბათობის კომპენსირება.

## შრომითი დანახარჯების შემცირების პროცედურები:

შრომითი დანახარჯების რა რაოდენობა უნდა დაიზოგოს?



მხოლოდ ზემოაღნიშნული პროცედურების განხორციელების შემდეგ, თუკი მაინც ვერ ხერხდება დანახარჯების შემცირება, ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას – დაიწყოს კადრების შემცირების პროგრამა.

### ➤ პერსონალის დენადობა

განვასხვაოთ სამუშაოს გაცდენისა და პერსონალის დენადობის ორი ტიპი: ნებაყოფლობითი და იძულებითი.

იძულებითი დენადობის ორი ტიპი არსებობს: **პერსონალის შემცირება** (ორგანიზაციას არ ესაჭიროება ზედმეტი სამუშაო ძალა და კვეცს შრომით რესურსს) და **დათხოვნა** (ორგანიზაცია ათავისუფლებს მოსამსახურეს დაკავებული სამუშაო ადგილიდან მისი არაკომპეტენტურობის, ან ორგანიზაციის წესების დარღვევის გამო).

მთავარი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მოსამსახურის მიერ სამუშაოს დატოვების სურვილზე, პერსონალის უკმაყოფილებაა. რაც უფრო მაღალია კმაყოფილების ხარისხი, მით უფრო დაბალია სამუშაოს დატოვების ალბათობა. პერსონალის შრომითი კმაყოფილების კვლევა მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

## თემა VII. პერსონალის ეფექტიანობის პროექტირება

*შინაარსი:*

### 1. სამუშაო დიზაინი

- დიზაინის ძირითადი მიდგომები – სამუშაოს გაფართოება
- სამუშაოს გაკეთილშობილება
- ავტონომიური ჯგუფების სამუშაო დიზაინი
- სირთულეები შრომის დიზაინში

### 2. კომპენსაცია

- ანაზღაურების დონე და სტრუქტურა
- ანაზღაურების სისტემები
- პროგრესული ანაზღაურების სისტემა

### 3. სამუშაოს გრაფიკი

- მოქნილი სამუშაო დროის უპირატესობები და ნაკლოვანებები
- სამუშაო დღის რეჟიმი და ადამიანის ფაქტორის პარამეტრები

### 4. დისციპლინა

- დისციპლინარული პროგრამის პრინციპები
- პროგრესული დისციპლინა: წესები და სასჯელები, სასჯელების ერთიანი სკალა.

## 1. სამუშაო დიზაინი

➤ **სამუშაოს გაფართოება** (job enlargement) – რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ამოცანის ერთ სამუშაოში შეტანას გულისხმობს.

### *მოტივაციური ეფექტები:*

- *მოწყობილობის ნაკლებობა* – იზრდება შრომის მრავალფეროვნება და სიახლე;
- *განცდა, რომ შრომა უფრო აზრიანია* – უფრო ღირებულია კომპანიისა და საქმიანობისათვის;
- *პირადი კომპეტენციის გრძნობა* – მომუშავე უფრო მეტს სწავლობს და მეტ უნარს იყენებს;
- *ამოცანაზე პასუხისმგებლობის გრძნობა* – მომუშავე პასუხისმგებელია არა მხოლოდ 36-წამიან ოპერაციაზე, არამედ მის უფრო დიდ ნაწილზე ან მთელ ამოცანაზე, რაც ზრდის პასუხისმგებლობას.

➤ **სამუშაოს გაკეთილშობილება** – დაგეგმვისა და კონტროლის ამოცანების ცალ-ცალკე ან ერთად ჩართვა ისეთ სამუშაოში, რომელიც აქამდე მხოლოდ ოპერაციულ ამოცანებს მოიცავდა.

*მოტივაციური ეფექტები:* ოპერაციულ აქტივობებთან ერთად დაგეგმვისა და კონტროლის ღონისძიებები სამუშაოს ნაწილი ხდება, ამიტომ პერსონალის შრომა უფრო სასარგებლო და მნიშვნელოვანია კომპანიისა და საზოგადოებისათვის. გაკეთილშობილების დიზაინის პირობებში დამატებით მოტივაციას ქმნის „ავტონომია“ ან „თვითკონტროლი“.

➤ **ავტონომიური ჯგუფების სამუშაო დიზაინი** – ჯგუფის თითოეულ წევრს შეუძლია არა მხოლოდ მრავალნაირი სამუშაოს შესრულება, რაც უზრუნველყოფს როგორც გაფართოებული დროის ციკლს, ასევე მთელი ციკლის მუშაობის შესახებ ცოდნასა და ინფორმაციას.

**მოტივაციური ეფექტები:** ჯგუფური სამუშაოს დიზაინი იყენებს იმ მოტივებს, რომლებიც უკავშირდება როგორც გაფართოებას, ისე გაკეთილშობილებას. ჯგუფური დიზაინის დროს შეიძლება მოქნილი კომპეტენციისა და პასუხისმგებლობის უფრო მაღალი დონეების მიღწევა ინდივიდუალურ დიზაინთან შედარებით, რადგან თანამედროვე ტექნოლოგია თავისი ბუნებით ძალიან კომპლექსურია.

### ➤ სირთულეები სამუშაოს დიზაინში

*შეზღუდვები, რომელთაც მენეჯერი ხვდება შრომის დიზაინის პრინციპების პრაქტიკაში დანერგვისას:*

ა) ინდივიდუალური განსხვავებები – ყველა ადამიანი განსხვავებული პიროვნებაა და ისინი ერთნაირად არ რეაგირებენ სამუშაოს დავევების სხვადასხვა ასპექტზე. ადამიანის რეაქცია გაზრდილ სამუშაო პასუხისმგებლობებზე, დადებითი იქნება ის თუ უარყოფითი, დამოკიდებულია:

- აქვს თუ არა მას დამოუკიდებლობის ძლიერი მოთხოვნა;
- სოფლის გარემოდან მოდის ის თუ ქალაქის;
- სჯერა თუ არა რომელიმე რელიგიური ეთიკის;
- მაღალია თუ დაბალი მისი განათლების დონე;
- გარემოს კონტროლის დროს საკუთარ თავს ეყრდნობა თუ სხვებს.

ბ) სამუშაოს დიზაინთან დაკავშირებული გარკვეული ხარვეზები, სამუშაოს დიზაინი საწყის ეტაპზე შეიძლება პროდუქტიულობის გაუარესებასაც იწვევდეს.

გ) შესაძლოა მენეჯერები მეტისმეტი ენტუზიაზმით მიუდგნენ შრომის დიზაინის კონცეპტს და გადაჭარბებულად შეაფასონ გაკეთილშობილებისა და პარტიციპაციის როლი შრომის სხვა ფაქტორებთან შედარებით.

## 2. კომპენსაცია

### ➤ ანაზღაურების დონე და მისი სტრუქტურა

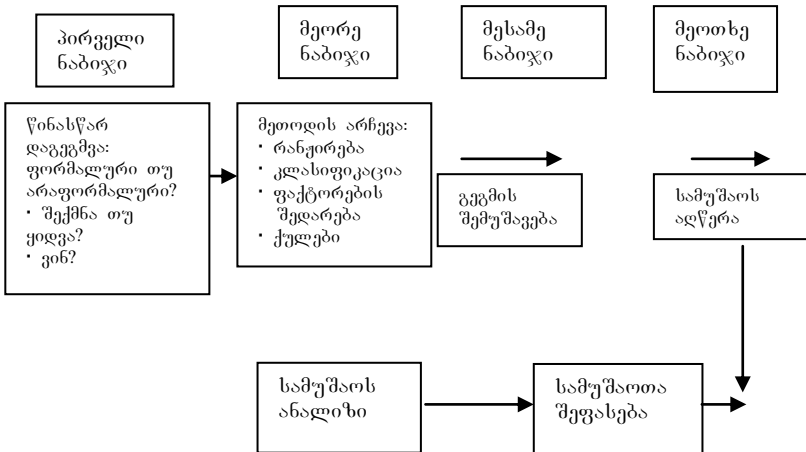
⇒ დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება პირდაპირი (ხელფასი, გამომუშავებით ანაზღაურება) და არაპირდაპირი (სხვადასხვა სახის შეღავათები, რომელსაც ორგანიზაცია თავაზობს თანამშრომელს) ფორმით ხდება.

ორგანიზაციები იყენებენ ანაზღაურების ორ ფორმას:

1. დასაქმებულების მიერ შესრულებული სამუშაოს კომპენსაცია;
2. დასაქმებულების მიერ დაკავებული თანამდებობის მიხედვით კომპენსაცია.

⇒ შრომის ანაზღაურების მენეჯერული გადაწყვეტილება სამ ძირითად საკითხს მოიცავს:

1. ორგანიზაციაში სამუშაოთა იერარქიის შემუშავების გზები;



2. სამუშაოთა იერარქიისათვის შესაბამისი ანაზღაურების ნორმების მინიჭება;

3. ანაზღაურების სტრუქტურის სამუშაოსთან შეუსაბამობის შედეგები.

### ***სამუშაოების იერარქიის ღირებულებითი შეფასება***

1. გარეგანი და შინაგანი კრიტერიუმების დაკავშირება;
2. ანაზღაურების სტრუქტურის შექმნა;
3. სამუშაო და ანაზღაურების დონეები;
4. რეალური განაკვეთებისა და ანაზღაურების საზღვრების დადგენა.

### **➤ ანაზღაურების სისტემები**

1. შესავლის სისტემები;
2. სამუშაო სტაჟის სისტემები;
3. ცოდნისათვის ანაზღაურების სისტემები;
4. ხარისხის სისტემები;
5. საწყისი განაკვეთების კონტროლი;
6. ორმაგი ხელფასის სისტემა.

### **➤ პროგრესული ანაზღაურების სისტემა**

1. გეგმის შემუშავება;
2. მოგების განაწილების გეგმები;
3. დანახარჯების დაზოგვის გეგმები;
4. ანაზღაურების სისტემებზე პერსონალის რეაქცია;
5. სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

**➔ ზრდის თუ არა ანაზღაურება მოტივაცია?**

**➔ როდის ვერ ახერხებს ანაზღაურების სისტემა პიროვნების მოტივირებას?**



1. დასწრება;
2. ანაზღაურების დონე და პერსონალის დენადობა;
3. პერსონალის დენადობა და შეღავათები;
4. კმაყოფილება და ანაზღაურების დონე;
5. ანაზღაურების სისტემა.

### 3. სამუშაოს გრაფიკი

#### ➤ მოქნილი სამუშაო დროის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

მოქნილი სამუშაო დრო არის გრაფიკის ისეთი ფორმა, როდესაც მოსამსახურეს თავად შეუძლია სამუშაო დროის რეგულირება.

#### *მოქნილი სამუშაო დროის უპირატესობები:*

1. მოსამსახურესა და სამუშაო ჯგუფს შეუძლია მართოს საკუთარი გრაფიკი, რითაც ხელს უწყობს საკუთარი შრომითი სტილის ჩამოყალიბებას;
2. მოსამსახურეს შეუძლიათ დაარეგულირონ სამუშაო პროცესი ისე, რომ მეტი დრო დაუთმონ ოჯახს;
3. სტრესი დაგვიანების, ან ინსპექციის შიშით შემცირებულია;
4. სატრანსპორტო პიკის საათების უხერხულობანი აცილებულია;
5. უფრო რეგულარულად არის შესაძლებელი სამედიცინო მომსახურების მიღება;
6. დაგვიანება მცირდება;

#### *მოქნილი სამუშაო დროის ნაკლოვანებები:*

1. მოქნილ სამუშაო პერიოდში პერსონალის ნაკლებობამ შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს საქმეზე და თვით მოსამსახურეებზე;
  2. მოქნილი რეჟიმი მიმართებაშია ხელფასი-საათის კანონთან, რისი დარეგულირებაც არაა ყოველთვის იოლი.
- ტელეკომუტინგი* – სამუშაო დავალების სახლში შესრულება.

➤ **სამუშაო დღის რეჟიმი და ადამიანის ფაქტორის პარამეტრები**

1. ფუნქციონალური სისტემის ფაქტორი;
2. შრომისუნარიანობა;
3. ძილი;
4. დაღლილობა;
5. სოციალური პარამეტრიც;
6. პერსონალის ინდივიდუალობა და სამუშაო გრაფიკი.

**4. დისციპლინა**

➤ **დისციპლინარული პროგრამის პრინციპები**

**ჯანსაღი დისციპლინარული სისტემის შემადგენელი პრინციპული ნაწილები:**

- **განსაზღვრული პოლისი და პროცედურა** – მენეჯერი პასუხისმგებელია, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისათვის განსაზღვროს ადეკვატური დისციპლინარული პროგრამის შექმნისა და რეალიზაციის გზები.
- **წესების კომუნიკაცია** – კომპანიის წესების შესახებ პერსონალის ინფორმირების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდი არის დისციპლინარული ნორმების, წესების და სასჯელუბის ნუსხის გაცნობა აპლიკანტებისათვის.
- **დამტკიცების სირთულე** – პერსონალი დამნაშავეა, თუ არღვევს დადგენილ წესებს.
- **დისციპლინარული სასჯელის შესატყვისობა** – მენეჯერმა არ უნდა დასაჯოს ერთი პიროვნება რაღაც დანაშაულის გამო და არ უნდა მოახდინოს სხვა პიროვნების მიერ იგივე დანაშაულის ფაქტის იგნორირება.
- **შემთხვევის პირობების განხილვა** – შესატყვისობის მოთხოვნა არ გულისხმობს იმას, რომ ერთი და იგივე დანაშაულის ჩამდგენმა ორმა პიროვნებამ იდენტური სასჯელი მიიღოს.

- პროგრესული დისციპლინა – შესაბამისი ინდუსტრიალური დისციპლინა.
- წესები და სტანდარტები – პერსონალისათვის კლიმატი და საწარმოო გარემო ისე უნდა იყოს მოწყობილი, რომ ხელს უწყობდეს დისციპლინარული ნორმების რეალიზაციას.
- აპელაციის უფლება.
- წესები და სასჯელები.

➤ პროგრესული დისციპლინა: წესები და სასჯელები, სასჯელების ერთიანი სკალა.

**სასჯელები სტანდარტიზებულია:**

1. მარტივი სიტყვიერი გაფრთხილება;
2. სიტყვიერი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში ან შრომის წიგნაკში;
3. წერილობითი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში, ან შრომის წიგნაკში;
4. დაქვითვა და ხელფასის შემცირება;
5. სამსახურიდან დათხოვნა, გათავისუფლება.

**დარღვევები შეიძლება არსებობდეს:**

1. საშუალო და უმნიშვნელო დარღვევები;
2. სერიოზული დარღვევები.

**სასჯელების ერთიანი სკალა**

	პირველი		მეორე		მესამე	
<u>დარღვევები</u>	მინ.	მაქს.	მინ.	მაქს.	მინ.	მაქს.
უსაქმურობა	სიტყ.	1 დღე	1 დღე	3 დღე	3 დღე	დათხოვნა
სამსახ.	გაფრთ.	დაკავება	დაკავება	დაკავება	დაკავება	

## თემა VIII. საწარმოო კონფლიქტი

*შინაარსი:*

### 1. კონფლიქტის ცნება და ფუნქციები

- კონფლიქტის მიზეზები

### 2. კონფლიქტის სტრუქტურა და დინამიკა

- კონფლიქტის ტიპები
- კონფლიქტის ანალიზი

### 3. კონფლიქტური სიტუაციის მართვა

- პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიები
- კონსტრუქციული დიალოგის პრინციპები

## 1. კონფლიქტის ცნება და ფუნქციები

- კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნილებებისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება.
- კონფლიქტი მენეჯმენტში ორგანიზაციის არაეფექტიანი მოღვაწეობის ან ცუდი მართვის შედეგია.

✓ *თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებში აღმოცენებულ კონფლიქტებს გარკვეული პოზიტიური ფუნქციები აქვს.*

- კონფლიქტები, პირველ რიგში, არის პიროვნული და სოციალური ცვლილებების წყარო;
- კონფლიქტურ სიტუაციაში ხდება პრობლემების გამოვლენა, ახალი იდეების აღმოცენება, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების რესტრუქტურირება და ხელახლა ჩამოყალიბება, დასახული მიზნების გადასინჯვა და ხელახლა განსაზღვრა, იმ ამოცანების გარკვევა, რომლებიც მნიშვნელოვანია მოცემულ მომენტში ცალკეული პირებისათვის ან მთლიანად ორგანიზაციისათვის.

### *კონფლიქტის უარყოფითი შედეგები:*

- პერსონალის დენადობის გაძლიერება და შრომისნაყოფიერების დაცემა;
- სოციალური ურთიერთქმედებებისა და კონტაქტების გაუარესება, ხშირ შემთხვევაში კი – საერთოდ შეწყვეტა;
- თანამშრომლობის ტენდენციების შემცირება და ორგანიზაციის წევრებს შორის არაპროდუქტიული კონკურენციის გაძლიერება;
- მძიმე მორალური კლიმატის შექმნა;
- თანამშრომელთა ნდობისა და ლოიალურობის შემცირება ერთმანეთისა და მთლიანად ორგანიზაციისადმი;
- მტრული ტენდენციების განვითარება;
- აქცენტების გადაანაცვლება (გადამწყვეტი მნიშვნელობის მინიჭება) კონფლიქტში „გამარჯვებისათვის“ და არა პრობლემის რეალური გადაჭრისათვის.

⇒ კონფლიქტები შეიძლება იყოს ფუნქციური და იწვევდეს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას, ან იყოს დისფუნქციური და განაპირობებდეს პიროვნული კმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირებას.

### **არსებობს კონფლიქტის ორი სახე:**

1. რეალისტურია კონფლიქტი, რომლის დროსაც მხარეთა დაპირისპირება მიზნის მიღწევის საშუალებაა და მიმართულია გარკვეული შედეგის მისაღებად.

2. არარეალისტური კონფლიქტის ძირითადი მიზანია მტრული იმპულსებისაგან გათავისუფლება და სხვისთვის ზიანის ან ტკივილის მიყენება.

⇒ კონფლიქტების უმრავლესობას შერეული მოტივები ახასიათებს და მასში დაპირისპირებული მხარეები, როგორც კონსტრუქციული, ისე დესტრუქციული ინტერესებიდან გამოძდინარე მოქმედებენ.

### **➤ კონფლიქტის მიზეზები:**

- გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობა;
- შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა;
- ცუდი სამუშაო პირობები;
- უფლება-მოვალეობათა არასწორი განაწილება, ბუნდოვანი თანამდებობრივი ინსტრუქციები;
- ფუნქციების ნაწილობრივი დამთხვევა;
- არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება;
- ურთიერთდამოკიდებული დავალებების არსებობა;
- არადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციური სისტემა;
- კონფლიქტოგენური ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- თანამშრომლებს შორის არსებული განსხვავებები მიზნებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში;
- დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები და ინტერესები.

## 2. კონფლიქტის სტრუქტურა და დინამიკა

### ➤ კონფლიქტის ტიპები:

#### 1. ინტრანდივიდუალური, ანუ პიროვნებაში მიმდინარე კონფლიქტი



*პიროვნების შინაგანი უთანხმოებაა, რომლის გავრცელებული ფორმებია:*

*როლებით განსაზღვრული კონფლიქტი და როლური განუსაზღვრელობა.*

#### 2. პიროვნებათა შორის კონფლიქტი



*განპირობებულია ადამიანთა შორის ურთიერთობების ფსიქოლოგიური თავისებურებებით*

*ინტერპერსონალური ქცევითი სტილის Johari Window-ის მოდელი*

*პიროვნებამ იცის  
მეორის შესახებ*

*პიროვნებამ არ იცის  
მეორის შესახებ*

პიროვნებამ იცის  
საკუთარი თავის  
შესახებ

1  
გახსნილი „მე“

2  
დაფარული „მე“

პიროვნებამ არ იცის  
საკუთარი თავის  
შესახებ

3  
დაბრმავებული „მე“

4  
აღმოუჩენელი „მე“

#### 3. ჯგუფსა და პიროვნებათა შორის კონფლიქტი

#### 4. ჯგუფებს შორის მიმდინარე კონფლიქტი

**არსებობს სტრუქტურული კონფლიქტის ოთხი ტიპი:**

1. იერარქიული კონფლიქტი;
2. ფუნქციონალური კონფლიქტი;
3. კონფლიქტი ფირმის ცენტრალური აპარატის, შტაბის მუშაკებსა და ოპერატიულ თანამშრომლებს შორის;
4. კონფლიქტი ფორმალურსა და არაფორმალურს შორის.

**3. კონფლიქტური სიტუაციის მართვა**

**➤ პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიები**

**◆ აღქმის „მოგება – წაგების“ სტრატეგია**

საჭიროა მთელი ძალების წარმართვა გამარჯვების მოსაპოვებლად.

ამ სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია კონფლიქტისადმი „ჩვენ–ისინი“, „სწორი–არასწორი“, „გამარჯვება–დამარცხების“ მოტივაცია შემდეგი მომენტების წინ წამოწევა:

- სადავო პრობლემების განხილვა მხოლოდ საკუთარი პოზიციებიდან;
- ყურადღების გამახვილება გამარჯვების მოპოვებაზე და არა პრობლემის გადაჭრაზე;
- კომფლიქტის პერსონალიზაცია.

**◆ „მოგება – მოგების“ სტრატეგია**

საჭიროა მთელი ძალების წარმართვა პრობლემის გადაჭრაზე და არა მეორე მხარის დამარცხებაზე.

„მოგება – მოგების“ სტრატეგია რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება:

1. დიფერენციაცია – პრობლემის განსაზღვრა;
2. კონფლიქტის ძირითადი ასპექტებისადმი დამოკიდებულების ერთობლივად განსაზღვრა და, შესაბამისად, პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიული გზების ჩამოყალიბება;



3. კრიტერიუმების გამოყოფა, რომელთა მიმართებაშიც უნდა შემუშავდეს შესაძლო გადაწყვეტილებები;
4. გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების ფორმირება;
5. ალტერნატივების შეფასება მხარეთა მიერ ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღება.

➤ **კონსტრუქციული დიალოგისა შეთანხმებების წარმოებისათვის აუცილებელი პრინციპები:**

- კონფლიქტის არსებობის აღიარება;
- კონფლიქტის, როგორც ნორმალური მოვლენის აღქმა, რომელსაც ადგილი აქვს ადამიანებს შორის ურთიერთობების დროს;
- კონფლიქტამდე არსებული მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულების პატივისცემა და შენარჩუნება;
- ნდობისა და გულახდილობის ატმოსფეროს შექმნა ინფორმაციის გაცვლისა და კომუნიკაციის გაძლიერების გზით;
- ყურადღების გამახვილება პრობლემებზე და არა მეორე მხარის პიროვნულ თვისებებსა და თავისებურებებზე;
- პარტნიორისათვის კონფლიქტით გამოწვეული გრძნობებისა და განცდების გაზიარება;
- პარტნიორის მიმართ ყურადღების გამოჩენა, მისი აზრების, შეხედულებების ყურადღებით გააზრება;
- თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა საერთო ინტერესების, მიზნებისა და ამოცანების გამოკვეთით;
- თავშეკავებულობის გამოჩენა, ყოველგვარი მუქარისა და იერიშებისაგან თავის შეკავება;
- კონფლიქტიდან სარგებლობის მაქსიმუმის მიღება და ზიანისა უსიამოვნებების მინიმუმამდე დაყვანა;
- მწვავე ან გაჭიანურებული კონფლიქტის დროს შუამავლის ან ნეიტრალური მხარის მოწვევა.

## თემა IX. პროფესიული სტრესი

*შინაარსი:*

- რა არის პროფესიული სტრესი?
- პროფესიული სტრესის წყაროები
- ორგანიზაციული სტრესორები
- სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები
- ინდივიდუალური ფაქტორები
- პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები და სტრესის მენეჯმენტი
- სტრესის მართვის პროგრამები
- „კარგად ყოფნის“ კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში

➤ რა არის პროფესიული სტრესი?

- პროფესიული სტრესი არის ინდივიდისა და გარემოს ინტერაქციის შედეგი; იგი აღმოცენდება გარემოდან (ფიზიკური, ფსიქოლოგიური) შეუსატყვისი მოთხოვნების შედეგად.
- პროფესიული სტრესი არის ინდივიდისა და სამუშაოს ინტერაქციის შედეგად აღმოცენებული მდგომარეობა, რომელიც ინდივიდში იწვევს ფიზიოლოგიურ, ემოციურ-ქცევით და კოგნიტურ ცვლილებებს.
- პროფესიული სტრესი არის ორგანიზაციაზე ადაპტაციური პასუხი, რომელიც პერსონალში ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ ან ქცევით გადახრებს იწვევს.

➤ პროფესიული სტრესის წყაროები

*სოციალური გარემო*

1. ჯგუფური კავშირების არქონა (გარიყულობა);
2. სოციალური მხარდაჭერის არქონა;
3. ინტერინდივიდუალური, ინტერპერსონალური და ჯგუფ-თამორისი კონფლიქტები (იხ. თავი VIII).

*სამუშაოს მიღმა არსებული გარემო პირობები*

➤ ორგანიზაციული სტრესორები

სტრესის წყარო შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის სტრუქტურა:

- ცენტრალიზაცია, ძალაუფლების დისტანცია;
- დაწინაურების მცირე შესაძლებლობა;
- მწირი კომუნიკაცია;
- შესრულებულ სამუშაოზე უკუკავშირის ნაკლებობა (ან უკუკავშირის არქონა);

- ურთიერთკონფლიქტური მიზნები;
- არაადეკვატური ხელფასი;
- მოუქნელი წესები;
- სამუშაოს არარეალისტური აღწერა.

➤ **სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები**

*ამოცანით განპირობებული მოთხოვნა და სტრესი:*

- სამუშაოს ტემპი;
- დამატებითი სამუშაო;
- ცვლის სამუშაო.

*ფრეიდის გამოკვლევის მიხედვით, „სამუშაო ნევროზების“ ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს:*

- მოსაწყენი სამუშაო;
- მონოტონური სამუშაო;
- სამუშაო, რომელიც ყურადღების მუდმივ დაძაბვას მოითხოვს და არ იძლევა ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის გამომჟღავნების საშუალებას.

*თორელის მიხედვით, მიოკარდის ინფარქტს იწვევს:*

- სამუშაოს პროფილის შეცვლა;
- სამუშაოდან წასვლა;
- დიდი ცვლილებები სამუშაო გრაფიკში;
- პასუხისმგებლობის მეტისმეტი გაზრდა;
- პასუხისმგებლობის შემცირება;
- უსიამოვნებები ხელმძღვანელთან ან კოლეგებთან.

➤ **ინდივიდუალური ფაქტორები**

ინდივიდის თავისებურებებთან დაკავშირებული პროფესიული სტრესის სამი ძირითადი წყარო არსებობს:

1. ჯანმრთელობის ფაქტორი;

2. ინდივიდის პროფესიონალური საქმიანობის მის შესაძლებლობებთან, დომინირებად შრომით მოტივაციასა და შრომით ღირებულებებთან შესატყვისობის ხარისხი;

3. პიროვნული თავისებურებანი.

### **ჯანმრთელობის ფაქტორები**

პროფესიულ სტრესორებზე რეაქციის ტიპი განისაზღვრება *პიროვნული თავისებურებებით* (მაგალითად, ექსტროვერსია და ნეირორიტმის დონე და ტიპის პიროვნების დიხოტომია). პიროვნული თავისებურებების როლი პროფესიული სტრესის ეტიოლოგიაში კარგად ჩანს რიგი გამოკვლევების შედეგებიდან; აღმოჩნდა, რომ ინდივიდები მაღალი შფოთვითა და ემოციური ლაბილობით (ე.ი. ინდივიდები აქტიური ფიზიოლოგიური სისტემით) განსაკუთრებით ძლიერ ფრუსტრაციას განიცდიან კონვეირული სამუშაოს შესრულების დროს; მონოტონურ სამუშაოს ტემპთან დაკავშირებულ პრობლემას წარმატებით ართმევს თავს ეგოცენტრული ადამიანი; მძაფრი განცდებისადმი მიდრეკილი ადამიანი ცუდად მუშაობს კონვეირულ საზზე.

### **➤ პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები და სტრესის მენეჯმენტი**

1. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი;

2. დაქირავებისა და შერჩევის პროცესი;

- დაქირავება

- შერჩევა

3. სოციალიზაციის პროგრამები

- *შესვლა.* ეს საფეხური მოიცავს ინდივიდის ორგანიზაციაში აქტუალურ შესვლამდე პერიოდს.

- *შეჭრა.* ეს საფეხური იწყება მაშინ, როდესაც მომუშავე შედის ორგანიზაციაში და ცდილობს გახდეს მისი წევრი. გამოიყოფა 3 აქტივობა და ინდიკატორები: 1. ახალი ურთიერთობების ფორმირება, *წარმატების სოციალიზაციის ინდიკატორები*

რია მიღება; 2. ახალი ამოცანების დასწავლა და ახალი უნარების განვითარება და სამუშაოსთან დაკავშირებული ბიოკრატული პროცესების შესწავლა.

*წარმატების სოციალიზაციის ინდიკატორია კომპეტენტურობა.*

3. როლების გაგების პროცესი, რომელსაც პერსონალი გაივლის ორგანიზაციაში. წარმატების სოციალიზაციის ინდიკატორია როლის გათავისება (მაგალითად, ერთ-ერთ ორგანიზაციაში ჩატარებულმა ინტერვიუების პროგრამამ აჩვენა, რომ თანამშრომლები განიცდიდნენ ძალიან დიდ სტრესს. მათთვის შფოთვით აღსავსე რამდენიმე დღე გამოდგა. სტრესი ხელს უშლიდა ტრენინგის პროცესს, ის იწვევდა ახალ თანამშრომლებს შორის ძლიერ დენადობას. ყოველივე ამან გამოიწვია საჭიროება – პრობლემები განეხილათ თავიანთ სუპერვიზორებთან. ორგანიზაციამ გააფართოვა ორიენტაციის პროგრამა, რათა პერსონალს გაეგო ახალი სამუშაო სიტუაციის შესახებ. ამ პროგრამამ რეალური შედეგები გამოიღო. კითხვარებზე პასუხების ანალიზმა აჩვენა, რომ სუპერვიზორებს აკლდათ ახალი თანამშრომლებისათვის სათანადო ორიენტაციის მიცემის და უკუკავშირის უზრუნველყოფის კვალიფიკაცია. ამის პასუხად განხორციელდა სუპერვიზორთა 3-დღიანი ტრენინგის პროგრამა. ამ პროგრამის შედეგად 50%-ით იკლო დავიანებებისა და გაცდენების რიცხვმა. 80%-ით – დროის ფუჭმა ხარჯვამ, 50%-ით – ტრენინგის ხანგრძლივობამ და 61%-ით ტრენინგის ხარჯებმა).

▪ **ჩასახლება.** ეს საფეხური შეიძლება ინდივიდის სამუშაოზე მისვლიდან რამდენიმე თვეში დაიწყოს და გაგრძელდეს მთელი დრო. იგი განსხვავებული პრობლემის წარმატებით გადალახვას მოიცავს: 1. პოტენციურად კონფლიქტური მოთხოვნების არსებობა ინდივიდსა და სამუშაო ჯგუფებს შორის და 2. სამუშაოს ცხოვრების არასამუშაოსთან შეთავსება.

### ➤ სტრესის მართვის პროგრამები

სტრესის მართვის ორგანიზაციული პროგრამები დამყარებულია 5 კრიტერიუმზე:

1. გამოკვლევები, რომლებიც მიუთითებენ მათი გამოყენების დადებით ეფექტზე;
2. მენეჯერებს გაცნობიერებული აქვთ ამ პროგრამების პრინციპები და ლოგიკა;
3. ეს პროგრამები პოტენციურად აუმჯობესებენ ორგანიზაციის მუშაობას;
4. ისინი არ არიან ხანმოკლე ეფექტებზე გათვლილი;
5. პროგრამები შესაძლოა გამოყენებული იქნას ნებისმიერი სიდიდის ორგანიზაციაში.

სტრესის მართვის ორგანიზაციული მეთოდები ემყარება შრომითი სტრესის 5 კატეგორიას: სამუშაოს ძირითადი ფაქტორები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტროლი, დაჯილდოების სისტემა, პერსონალის სისტემა და ლიდერობა.

**სტრესის დაძლევის სპეციფიკური ორგანიზაციული პროგრამები:**

1. მიზნის დასახვა;
2. თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში;
3. სამუშაოს გამდიდრება;
4. სამუშაოს გრაფიკის შედგენა;
5. უკუკავშირის სისტემის კვლევა.

**სტრესის მართვის პროგრამები:**

1. ცოდნა მოპოვების პროგრამები;
2. უნარების განვითარების ტრენინგი;
  - პრობლემების გადაჭრის ტრენინგი
  - ღროის მენეჯმენტის ტრენინგი
  - კომუნიკაციისა და სუციალური უნარების ტრენინგი
  - ასერტიულობის ტრენინგი

➤ **„კარგად ყოფნის“ კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში**

*საჭიროა შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:*

1. აცნობიერებს თუ არა პერსონალი ამგვარი პროგრამის საჭიროებას?
2. როგორია თანამშრომელთა ჩვევები და მასთან დაკავშირებული რისკები?
3. რა ხარჯებთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის თანამშრომლების ჯანდაცვა?
4. ხორციელდება თუ არა ორგანიზაციაში ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების პროგრამები?

**„კარგად ყოფნის“ პროგრამების დანერგვა**

*I. პრიორიტეტების განსაზღვრა და გეგმების დასახვა*

- პროგრამის მიზნები
- პროგრამის ადგილი
- დანერგვის სტრატეგიები
- რესურსთა იდენტიფიკაცია და გამოყენება

*II. პროგრამის კომპონენტები*

- არტერიული წნევის შემოწმება და კონტროლი
- თამბაქოს მოწვევის შეზღუდვის პროგრამები
- წონის კონტროლისა და კვების პროგრამები
- ფიზიკური სიჯანსაღის პროგრამები

**„კარგად ყოფნის“ პროგრამების შეფასება**

*შეფასება უნდა ხდებოდეს სამ ეტაპად:*

- ხანმოკლე პერიოდის შემდეგ (3-4 თვე), როდესაც გათვალისწინებული იქნება ფიზიოლოგიური ეფექტები, ფსიქოფიზიოლოგიურ სიმპტომთა რედუქცია და ცხოვრების სტილის შეცვლის ან ქცევითი ცვლილებების ჩანასახები;



- საშუალო პერიოდის შემდეგ (ერთი წელი) გათვალისწინებული უნდა იყოს საბუშაოს გაცდენის მაჩვენებლები, თანამშრომელთა ქცევები, ემოციური მდგომარეობა, თვითდარწმუნებულობის დონე და სხვა;
- ხანგრძლივი პერიოდის შემდეგ (2-დან 5 ან მეტ წლამდე).

## **თემა X. კორპორაციული კულტურა და ლიდერობა**

*შინაარსი:*

### **1. კორპორაციული კულტურის შექმნა**

- კორპორაციული კულტურის საწყისი
- კორპორაციული კულტურის ძალა
- ძლიერი და სუსტი კორპორაციული კულტურა
- ნაკლებად განვითარებული არაჯანსაღი კორპორაციული კულტურა
- ადაპტირებადი კორპორაციული კულტურა
- სტრატეგიასა და კულტურას შორის შესაბამისობის შექმნა
- ეთიკური ნორმებისა და ფასეულობების სისტემის ჩამოყალიბება
- კორპორაციულ კულტურაში სრულყოფის კულტის შექმნა

### **2. სტრატეგიული ლიდერობის განხორციელება**

- მართვა პერსონალთან მაქსიმალური კონტაქტების საფუძველზე
- სტრატეგიის მხარდამჭერი კლიმატისა და კულტურის შექმნა
- ორგანიზაციის შიდა გარემოს გარე ცვლილებებთან ადაპტაციის შენარჩუნების უნარი
- კომპანიის პოლიტიკისადმი შეთავსებადობა
- ეთიკური ქცევის შენარჩუნება
- კორექტივების პროცესის ხელმძღვანელობა

### **3. ადამიანური რესურსების მართვა**

- მენეჯმენტის სტილის შერჩევა
- ბლეიქ - მოუტონის სქემა
- ემრიჯული მოდელი
- კოორდინირებული ხელმძღვანელობა
- შიდა და გარე კლიენტებთან, თანაბარი პოზიციის ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობა
  - უფლებამოსილების დელეგირება

## 1. კორპორაციული კულტურის შექმნა

### ➤ კორპორაციული კულტურის საწყისი

ყველა კომპანიისათვის დამახასიათებელია საკუთარი ფილოსოფია და პრინციპები, პრობლემების გადაჭრის (გადაწყვეტილების მიღების) მეთოდები, საკუთარი საქმიანი პრაქტიკა, ფასეულობების კოდექსი, აგრეთვე შიდა ურთიერთობების თავისებური სისტემა. ყველა ეს კომპონენტი აყალიბებს ცნებას „კორპორაციული კულტურა“.

✓ *კომპანიის კორპორაციული კულტურა დაკავშირებულია ორგანიზაციის ფასეულობებთან, რწმენასთან, ტრადიციებთან, მუშაობის სტილთან და შიდა გარემოსთან.*

კორპორაციული კულტურის საფუძველია კომპანიის რწმენა და ფილოსოფია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა წარმართოს მან საქმე ამგვარად და არა სხვა სახით, შესაბამისი მიზეზების დასაბუთებით.

კორპორაციული კულტურა არ არის სტატიკური, ის გარკვეულად იცვლება ეკონომიკაში წარმოშობილ ცვლილებებთან ერთად.

### ➤ კორპორაციული კულტურის ძალა

კომპანიის მენეჯერები ამტკიცებენ, რომ კორპორაციული კულტურა ის ფაქტორია, რომელმაც დადებითი ან უარყოფითი ზემოქმედება უნდა იქონიოს კორპორაციული სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებაზე.

⇒ *IBM-ის აღმასრულებელი დირექტორი უინტონ-უმცროსი ამბობს: კორპორაციული კულტურის ძირითადი პრინციპები უფრო ძლიერ გალენას ახდენს საქმიანობის შედეგებზე, ვიდრე ტექნოლოგიური ან ეკონომიკური რესურსები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და ინოვაციები. რა თქმა უნდა, ეს საჭიროა წარმა-*

ტებისათვის, მაგრამ კომპანიის წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია კორპორაციული კულტურის პრინციპებზე მიმხრობა.

✓ **ძლიერი კორპორაციული კულტურა და მისი მჭიდრო კავშირი ფირმის სტრატეგიასთან არის მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით პერსონალის მართვის ძლიერი ბერკეტი.**

⇒ ამერიკის საავტომობილო ბაზრის დაპყრობაში იაპონურ კორპორაციებს დაეხმარა არა მარტო კარგად შემუშავებული და რეალიზებული სტრატეგია, არამედ კორპორაციული კულტურა, რომლის წყალობითაც ფირმა "ტოიოტა"-ს თანამშრომლებმა შეიტანეს ბევრი რაციონალიზატორული წინადადება.

### ➤ ძლიერი და სუსტი კორპორაციული კულტურა

კორპორაციული კულტურა სხვადასხვა კომპანიაში განსხვავებულად ზემოქმედებს პერსონალის საქმიანობასა და ქცევის ნორმებზე.

- კორპორაციული კულტურა შეიძლება იყოს სუსტი და განზოგადებული, თუ კომპანიაში არსებობს მრავალი სუბკულტურა, არ არის ერთიანი ფასეულობები და ქცევის ნორმები, ტრადიციები.
- კორპორაციულმა კულტურამ შეიძლება ძლიერი ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის საქმიანობაზე იმ შემთხვევაში, თუ ეს საქმიანობა ხორციელდება მკვეთრად განსაზღვრული პრინციპების შესაბამისად, მენეჯერები კი ამ პრინციპებს განუმარტავენ პერსონალს.

✓ **ძლიერი კულტურა კორპორაციისათვის მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა ის შეესაბამება სტრატეგიას და პირიქით**

ძლიერი კორპორაციული კულტურის შექმნაზე გავლენას ახდენს:

- ძლიერი ლიდერი, რომელიც აწესებს ქცევის პრინციპებს;
- კომპანიის ხელმძღვანელობის განზრახვა – იმოქმედოს დადგენილი ტრადიციების შესაბამისად;
- მუდმივი ზრუნვა მყიდველებზე, თანამშრომლებსა და აქციონერებზე.

ბიზნესში კომპანიის ლიდერობა, პერსონალის მცირე რაოდენობა და კომპანიის ხელმძღვანელთა პოსტზე ხანგრძლივი ყოფნა ხელს უწყობს მყარი კორპორაციული კულტურის შექმნას.

➤ **ნაკლებად განვითარებული, არაფჯანსალი კორპორაციული კულტურა არაფჯანსალი კორპორაციული კულტურის თავისებურებებია:**

- გავლენიანი ხელმძღვანელები ატარებენ საკუთარ პოლიტიკას და ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს;
- ინოვაციებისადმი ფრთხილი, მტრული დამოკიდებულება. კლასიკური მაგალითია ლიდერი კომპანიები: General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak, რომლებშიც ვაიზარდა ბიუროკრატიული აპარატი, დღეისთვის ცდილობენ აღადგინონ კორპორაციული კულტურის პრინციპები, რითაც ადრე წარმატებას მიაღწიეს;
- იმ მენეჯერების წინსვლა თანამდებობაზე, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ბიუჯეტს, პერსონალზე კონტროლის სისტემას, ვიდრე სტრატეგიებს და კორპორაციულ კულტურას;
- აღინიშნება, რომ ასეთი ხელმძღვანელობის დონეზე მათ არ ყოფნით სამეწარმეო უნარი და გამოცდილება სტრატეგიული მართვისათვის;
- სხვისი გამოცდილების ვადმოღების უუნარობა და სურვილის არქონა.

დიდხანს კომპანიის ლიდერად ყოფნის შემთხვევაში მათ ეჩვენებათ, რომ ყველაფერი იციან. შეზღუდული აზროვნება და ე.წ. უპირატესობის სინდრომი კომპანიის დაცემის წინაპირობაა.

ზოგჯერ ცვლილებებს კორპორაციულ კულტურაში წარმატებით აღწევენ მენეჯერთა მცირე ჯგუფი, მაგრამ გავლენიანმა უმრავლესობამ შეიძლება დააზიანოს ახალი კორპორაციული კულტურის საწყისი და წინ აღუდგენ კომპანიის პროგრესს.

### ➤ ადაპტირებადი კორპორაციული კულტურა

ბაზარზე არსებული მუდმივი ცვლილებების პირობებში, კომპანიის პოზიციების შენარჩუნებისათვის მნიშვნელოვანია ახალი საწარმოო მეთოდების სწრაფი დანერგვისა და სტრატეგიის ცვლილების უნარი. ამისათვის აუცილებელია ისეთი ტიპის კორპორაციული კულტურა, რომელიც კომპანიას დაეხმარება მოახდინოს ადაპტაცია ბაზრის ახალ პირობებთან.

#### **ადაპტირებადი კულტურის ორი განსხვავებული ნიშანია:**

- ხელმძღვანელები დიდ ყურადღებას უთმობენ ბიზნესის მუდმივ პრინციპებს და იმათ, ვინც არ არის ორგანიზაციის ნამდვილი კაპიტალი: მომხმარებლებს, თანამშრომლებს, აქციის მფლობელებს, მომწოდებლებს, ვიდრე ნებისმიერ კონკრეტულ სტრატეგიასა და საქმიან პრაქტიკას.
- მენეჯერების არსებობა, რომლებსაც აქვთ უნარი წავიდნენ რისკზე, ექსპერიმენტზე, ინოვაციაზე, სტრატეგიის შეცვლაზე.

✓ *ადაპტირებადი კორპორაციული კულტურა – ხელმძღვანელების საიმედო მოკავშირეა სტრატეგიების რეალიზაციის დროს.*

### ➤ სტრატეგიასა და კულტურას შორის შესაბამისობის შექმნა

კორპორაციული კულტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა საკმაოდ რთული ამოცანაა.

- პირველი ნაბიჯია იმის გარკვევა, თუ არსებული კულტურის რომელი ასპექტია სტრატეგიულად მხარდაჭერი და რომელი – არა.
- მენეჯერებმა ღიად და პირდაპირ უნდა განაცხადონ ყველა დაინტერესებული მხარისათვის კულტურის აუცილებელი ცვლილებების შესახებ.

მოქმედება, რომელიც გასაგებია თითოეულისათვის, ხელს უწყობს სტრატეგიის შესაბამისი ახალი კულტურის შექმნას. ის შეიძლება იყოს:

- რეალური
- სიმბოლური

*სიმბოლური მოქმედებების დროს, იმპულსების წყალობით ხდება თანამშრომლების ქცევის ხასიათის ფორმირება.*

*მთავარი სიმბოლური მოქმედებია:*

- დანახარჯების შემცირება ხელმძღვანელთა დამატებითი ანაზღაურების შემცირებით;
- მომხმარებელთა მოთხოვნებზე რეაქცია, კლიენტებთან საუბარი;
- სამუშაოს სტილისა და პოლიტიკის ცვლილებისათვის ინიცირება;
- ახალი გმირების გამოვლენა.

**✓ დაჯილდოების ცერემონია, ქცევის ეტალონი და სხვა სიმბოლოები კორპორაციული კულტურის შექმნისათვის მენეჯერის მუშაობის მნიშვნელოვანი ნაწილია.**

მენეჯერმა უნდა დაარწმუნოს თანამშრომლები, რომ მათი მოქმედება ზედაპირულ ხასიათს არ ატარებს.

უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ პირადი მაგალითი უნდა მისცეს თავის თანამშრომლებს.

სტრატეგიისა და კულტურის შეთანაწყობა ხანგრძლივი ხასიათისაა.

## ➤ ეთიკური ნორმებისა და ფასეულობების სისტემის ჩამოყალიბება

ეთიკურ პრინციპებსა და საერთო ფასეულობებზე დაფუძნებული ძლიერი კორპორაციული კულტურა სტრატეგიული წარმატების საწინდარია.

დადებითი ფასეულობები და ეთიკური ნორმები პოზიტიურ იმპულსს აძლევს მთელ კორპორაციულ კულტურას.

## ფასეულობის სისტემისა და კომპანიის ქცევის კოდექსის შინაარსი

რას მოიცავს ფასეულობის სისტემა	რას მოიცავს ქცევის კოდექსი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომხმარებლის და მისი მომსახურების მნიშვნელობა</li> <li>• ხარისხზე ზრუნვა</li> <li>• ინოვაციების განვითარება</li> <li>• თანამშრომლის პატივისცემა</li> <li>• კეთილსინდისიერების, თანამშრომლობის ეთიკური ნორმების პრიორიტეტ</li> <li>• აქციონერთა ინტერესების პატივისცემა</li> <li>• მიმწოდებელთა ინტერესების პატივისცემა</li> <li>• გარემოს დაცვა</li> <li>• კორპორაციული ერთიანობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პატიოსნება და კანონის დაცვა</li> <li>• ინტერესების შეჯახება</li> <li>• კონკურენტული ბრძოლის პატიოსნური მეთოდები</li> <li>• შიდა ინფორმაციის გამოყენება და უსაფრთხო ვაჭრობა</li> <li>• მიმწოდებლებთან ურთიერთობა და ვაჭრობის პრაქტიკა</li> <li>• სხვების შესახებ ინფორმაციის გამოყენება</li> <li>• პოლიტიკური საქმიანობა</li> <li>• კომპანიის აქტივების, რესურსების გამოყენება</li> <li>• კერძო ინფორმაციის დაცვა</li> <li>• ფასების დადგენა, კონტრაქტების დადება, ანგარიშსწორება</li> </ul>

ქცევის ახალი კოდექსისა და ფასეულობების სისტემის დაწერვისათვის საჭირო ღონისძიებები:

პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სწავლების პროგრამაში ახალი ფასეულობებისა და ეთიკური ნორმების ჩართვა;

- პერსონალის დაქირავების დროს ყურადღების გამახვილება ახალ ფასეულობებთან შესაბამისობის მიმართ;
- ეთიკური ნორმებისა და ახალი ფასეულობების შინაარსის გაცნობა ყველა თანამშრომლისათვის.



✓ *ეთიკური ნორმებისა და ფასეულობების სისტემა უნდა იყოს არა მარტო განსაზღვრული, არამედ ინტეგრირებული კორპორაციის კულტურაში.*

➤ **კორპორაციულ კულტურაში სრულყოფის კულტის შექმნა.**

ორგანიზაცია, რომლისათვისაც დამახასიათებელია სრულყოფის კულტი, განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს თავის მიღწევებსა და უპირატესობებზე. კომპანიის კორპორაციული კულტურა ორიენტირებულია შედეგზე, ხოლო მმართველობა ახდენს თანამშრომლების აქტივიზაციას სამუშაოს უკეთესად შესრულებისათვის.

*მნიშვნელოვანი ხდება იმ თანამშრომლების გამოყოფა და წახალისება, რომლებიც მიისწრაფვიან მაღალი შედეგებისაკენ:*

- კომპანიებში Boeing, General Electric – უმაღლესი ხელმძღვანელობა ახალისებს იმათ, ვინც დარწმუნებულია საკუთარ იდეებში, ვისაც შესწევს უნარე – გადალახოს ბიუროკრატიული ბარიერი, შექმნას ახალი პროდუქტი;
- IBM-მა მოაწყო აქცია, რომელიც მიზნად ისახავდა თითოეული წარმატებულ თანამშრომელს ეგრძნო თავი, როგორც კომპანიის ორგანულ ნაწილს;
- ზოგიერთი კომპანია ხაზს უსვამს თითოეულ თანამშრომლის მნიშვნელობასა და სტატუსს. კვალიფიცირებას აკეთებს, როგორც კასტის (Disney), გუნდის (McDonald's) ან პარტნიორის (Wal-Mart u J.C.Pewney) სახით. ღირსეულად ფასდება თითოეულის შრომა;
- კომპანიის Milliken & Co. სამ თვეში ერთხელ ატარებს კორპორაციულ შეხვედრებს. დელეგატები წარმატების მიღწევისათვის ახდენენ გამოცდილებისა და იდეების გაზიარებას.

სრულყოფა კომპლექსური სისტემაა, რომელიც შედგება პრაქტიკული მეთოდების, სიტყვების, სიმბოლოების, მართვის სტილის, ფასეულობებისა და პოლიტიკური სახეებისაგან, რომელთა ერთობ-

ლიობით უბრალო ადამიანების მუშაობით მიიღწევა მოწინავე შედეგი.

## 2. სტრატეგიული ლიდერობის განხორციელება

*წარმატებული სტრატეგიული მართვის საიდუმლოება მარტივია: შეიმუშავე კარგი სტრატეგიული გეგმა, გაძოიყენე ის, განახორციელე და მიიღე შედეგები. თქმა ადვილია, მაგრამ გაკეთება ძნელია.*

*ლიდერობის თავზე ალება მძიმე ამოცანა.*

*სტრატეგიული ლიდერობის პრობლემა – სიტუაციის დიაგნოსტიკა და მისი გადაწყვეტის ერთ-ერთი გზის შერჩევა.*

*ექვსი როლი უნდა შეასრულოს ლიდერმა სტრატეგიების რეალიზაციის დროს:*

- **საქმის კურსში ყოფნა;**
- **კორპორაციული კულტურის მხარდაჭერა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას და ორგანიზაციის მაღალ დონეზე ფუნქციონირების საშუალებას იძლევა;**
- **ორგანიზაციის ისეთ მდგომარეობაში ყოფნა, რომელიც პასუხობს ცვალებად პირობებს, ინოვაციების დანერგვას;**
- **სტრატეგიის შეიმუშავებისა და რეალიზაციის დროს კონსენსუსის უზრუნველყოფა და დაპირისპირების თავიდან აცილება;**
- **ეთიკური ნორმების მაღალ დონეზე შენარჩუნება;**
- **სტრატეგიული მოქმედებების კორექტირება.**

*მართვა პერსონალთან მაქსიმალური კონტაქტების საფუძველზე*

*მენეჯერს წარმატებული საქმიანობისათვის სჭირდება თანამშრომლებთან ფორმალური და არაფორმალური კონტაქტები.*

*მართვა პერსონალთან მაქსიმალური კონტაქტების საფუძველზე რეალიზდება სხვადასხვა სახით:*

- **Hewlett-Packard-ში** - ეს ყოველკვირეული სადამოებია ლუდით, ინფორმაციის გაცვლა ხდება თავისუფლად, ერთმანეთს

სახელით მიმართავენ, ქვეგანყოფილებების სპონტანურ თათბირებს მართავენ არაფორმალური გადაწყვეტილებებისათვის;

- კომპანია McDonald's-ის დამფუძნებელი რეი კროკი რეგულარულად ამოწმებდა ხარისხს, მომსახურებასა და სისუფთავეს;
- ზოგიერთ კომპანიაში თანამშრომლებთან სიახლოვეს გამოხატავენ საამქროებში ჩამოვლით და მათთან საუბრით, სუმრობით, ზოგჯერ სახელითაც იცნობენ თითოეულ თანამშრომელს.

*მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია უშუალო არაფორმალური ურთიერთობა და ინფორმაციის გაგება.*



## **ტრატეგიის მხარდამჭერი კლიმატისა და კულტურის შექმნა**

სტრატეგიული გარდაქმნის შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ხდება კულტურისა და კლიმატის შექმნა.

*მენეჯერების ეფექტიანი მოქმედება, შერჩეული სტრატეგიისა და კულტურის ძირითადი პრინციპების შესაბამისობისათვის, გულისხმობს:*

- ყველას ინტერესების გათვალისწინება, რომელიც შეადგენს კომპანიის „ცაპიტალს“ (მომხმარებლები, თანამშრომლები, აქციების მფლობელები, მიმწოდებლები და სხვა);
- საჯაროობა ახალ იდეებთან მიმართებაში;
- კომპანიის საქმიანობის შეფასება პასუხებით შეკითხვებზე: „ვთავაზობთ მომხმარებლებს იმას, რასაც ისინი საჭიროებენ?“, „როგორ შეიძლება დანახარჯების შემცირება?“, „კომპანიის ზრდის რა ხერხებია?“;
- საქმიანობის ახალი პრინციპების თანმიმდევრულად შესრულება;
- ახალი იდეების მრავალჯერადი განმეორება;
- აუცილებელი ცვლილებების წარმატებით გატარებისათვის წახალისება და დაჯილდოება;

- ხელმძღვანელების მიერ განაწყნებული კლიენტების, უკმაყოფილო აქციონერებისა და თანამშრომლების პრეტენზიების მოსმენა.

ფართომასშტაბიანი კორპორაციული კულტურის ცვლილებებისათვის აუცილებელია ძლიერი ხელმძღვანელობა.

*✓ მხოლოდ კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობას გააჩნია აუცილებელი ძალაუფლება კორპორაციული კულტურის ცვლილებისათვის.*

- **ორგანიზაციის შიდა გარემოს გარე ცვლილებებთან ადაპტაციის შენარჩუნების უნარი**

კომპანიის ახალი შესაძლებლობების განსაზღვრა და ცვალებად პირობებთან ადაპტაცია მთელი ორგანიზაციის ამოცანაა.

სტრატეგიულმა ლიდერობამ უნდა უზრუნველყოს რიგითი თანამშრომლების ახალი იდეების წინსვლა და სამეწარმეო შემართების მხარდაჭერა, რომელიც ცვალებად პირობებთან მუდმივი ადაპტაციის შესაძლებლობას იძლევა.

*ახალი იდეებისათვის საწირო ორგანიზაციული კლიმატის შექმნისათვის სტრატეგიების მენეჯერი იცავს პირობებს:*

- პირველ რიგში, უნდა წახალისოს ცალკეული პიროვნებებისა და ჯგუფების ინიციატივა საკუთარი იდეების წინსვლისათვის;
- ინიციატორებისათვის მოქმედების თავისუფლების მიცემა;
- იმ პირების წახალისება, რომლებმაც ექსპერიმენტის დროს წარუმატებლობა განიცადეს;
- არაფორმალური შიდა კოლექტივის გამოყენებით იდეებისა და ექსპერიმენტებზე მხარდაჭერა, შიდა კონკურენციის მქონე სარისკო ჯგუფების შექმნა;
- რწმენა იმის, რომ წარმატებული ინიციატივა წახალისდება.

ხელმძღვანელობის ამოცანაა ადაპტირებადი, ინოვაციური კულტურის შექმნა, რომელიც მაღალი რეაგირების საშუალებას იძლე-

ვა, ვიდრე ახალი პირობების გამო შიშისა და მისი ზემოქმედების მინიმიზაციის მცდელობას.

ინოვაციური კულტურის კომპანიებია: *Sony, 3M, Motorola, Lev, Strans*, ისინი თანამშრომლებს მოუწოდებენ იყვნენ საუკეთესოები და მაღალ დონეზე შეასრულონ სამუშაო.

### ➤ კომპანიის პოლიტიკისადმი თავსებადობა

მენეჯერს არ შეუძლია სტრატეგიების ეფექტიანი განხორციელება, თუ ის ვერ აღიქვამს კომპანიის პოლიტიკურ მანევრირებას.

პოლიტიკა მოქმედებს იმაზე, ბიზნესის განვითარების, თუ რომელი პრიორიტეტი იქნება მნიშვნელოვანი რესურსების განაწილებისას.

*წარმატებული თანამდებობის პირები იყენებენ შემდეგ ტაქტიკას:*

- სუსტ იდეებს ხელს არ უწყობენ;
- ფარულად დამატებითი წინააღმდეგობის შექმნა ისეთი იდეებისათვის, რომელიც მხარდაჭერით სარგებლობს, მაგრამ მისთვის მიუღებელია;
- მიუღებელ იდეებზე დაბალი პოლიტიკური მხარდაჭერა;
- არაფორმალურ გამოკითხვაზე დაყრდნობა, პრობლემის გაგება კონსენსუსთან მისვლამდე;
- ცვლილებებში ახალი იდეებისა და ახალი თანამშრომლების ჩართვა, დანარჩენების განცალკევებული მოქმედების ნეიტრალიზაციისათვის;
- საჭირობორტო პრობლემებზე საკუთარი შეხედულებების დემონსტრირების შეზღუდვა, რათა ოპოზიციამ საკუთარი მიზნებისათვის არ გამოიყენოს;

*თითოეული შემსრულებლისათვის სტრატეგიის გაცნობისას, მენეჯერმა უნდა შეძლოს ვაივოს და მიზანმიმართულად გამოიყენოს თანამშრომლებში ახალი სტრატეგიის მხარდაჭერი, ასევე მისი ოპოზიციის მნიშვნელოვანი ცენტრები.*

## ➤ ეთიკური ქცევის შენარჩუნება

ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ღიად და არაო-  
რაზროვნად უნდა ახდენდეს მაღალი ეთიკური ნორმების დემონ-  
სტრირებას.

ეთიკური ნორმების დარღვევისათვის დასჯა არ არის მისაღები,  
მნიშვნელოვანია კომპანიის შიგნით თანხმობის უზრუნველყოფა.

*ეთიკური ლიდერობის განხორციელებისათვის მენეჯერებს და-  
ეხმარება შემდეგი რჩევები:*

- საკუთარი ქცევით უნდა აჩვენოს მაგალითი და შექმნას ერ-  
თიანობის ტრადიცია;
- მენეჯერებისა და თანამშრომლებისათვის ცნობილი უნდა  
იყოს, რა არის და რა არ არის ეთიკური. საჭიროა წახალი-  
სება დამცველებისათვის;
- ეთიკის პრობლემებთან დაკავშირებით კომპანიის ხელმძღვანე-  
ლობამ უნდა დაიცვას მყარი პოზიცია;
- ეთიკის სტანდარტების დაცვისათვის დოკუმენტზე თანამშრომ-  
ლების ხელმოწერა.

## ➤ კორექტირების პროცესის ხელმძღვანელობა

სტრატეგიების რეალიზაციისათვის კომპანიის მიდგომების კო-  
რექტირება ხდება აუცილებლობის შემთხვევაში.

*მენეჯერები კრიზისიდან გამოსვლისათვის ქმნიან სოლიდარულ  
პასუხისმგებლობას, ასეთი მიდგომა ითვალისწინებს:*

- მოქნილობა და არჩევანის თავისუფლება;
- მრავალი კითხვის დასმა;
- სპეციალისტებისაგან დამატებითი ინფორმაციის მიღება;
- პრობლემების გადაწყვეტისათვის წინადადებებისა და ალტერნა-  
ტივების შემუშავებისათვის თანამშრომელთა წახალისება;
- შემოთავაზებული გადაწყვეტილებების შესრულების შესაძლებ-  
ლობის შემოწმება;
- გუნდური გადაწყვეტილებების წინსვლის უზრუნველყოფა.

### 3. ადამიანური რესურსების მართვა

#### ➤ მენეჯმენტის სტილის შერჩევა

მენეჯმენტი განისაზღვრება, როგორც ადამიანთა წინაშე ამოცანების დასმა, მათი გადაწყვეტის მიზნით. თანამედროვე პირობებში მისგან მოითხოვება ახალი თვისებები, სახელდობრ:

საუბრის წარმართვის ხელოვნების ცოდნა, უფლებამოსილების გადაცემა, ადამიანებზე ზემოქმედება, მდგომარეობისა და სიტუაციის შეფასების ცოდნა, მიზნის განსაზღვრა და ა.შ.

კარგ მენეჯერს უნდა შეეძლოს გამონახოს საერთო ენა ნებისმიერ ადამიანთან, იყოს თავაზიანი, სწრაფად რეაგირებდეს ცვლილებებზე, შესწევდეს სხვადასხვა სახის საქმიანობის უნარი.

მენეჯერს უნდა შეეძლოს განსაზღვროს მართვის საკუთარი სტილი, განსაკუთრებით ხელმძღვანელობის – რაც განუყოფელი ნაწილია მისი პიროვნებისა. მენეჯერებზე მსჯელობენ არა იმით, თუ რას აწარმოებენ ისინი, არამედ იმით, თუ რამდენად შეუძლიათ მობილიზება გაუკეთონ თანამშრომლების ძალებს, საუკეთესო შედეგების მისაღწევად.

აღრეული გამოკვლევები მენეჯმენტის სფეროში შემოიფარგლებოდა იმ იდეით, რომ ხელმძღვანელებად იბადებიან – არ ზდებიან. ცდილობდნენ განესაზღვრათ ადამიანის ის თვისებები, რომლითაც ის ჩაითვლებოდა ხელმძღვანელად და, შესაბამისად, კარგ მენეჯერად. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ამ კვლევების სისწორის დამადასტურებელი მტკიცებულებები, ჯერ კიდევ არსებობენ ადამიანები, რომლებიც ერთგულნი არიან აღნიშნული პრინციპისა.

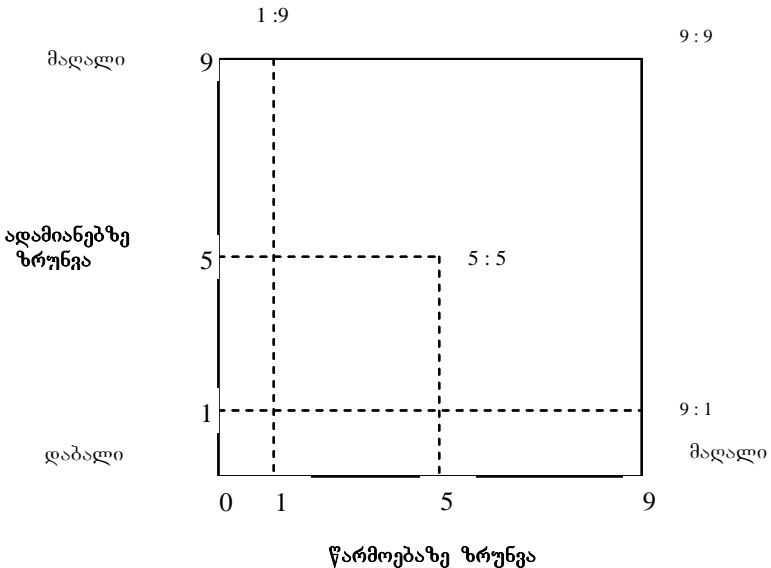
თანამედროვე მიდგომის მიხედვით, შეიძლება გამოვიყენოთ კარგად გაწვრთნილი მენეჯერი, სანამ არ ვიპოვით ბუნებით ხელმძღვანელს. მენეჯმენტის პრობლემებთან დაკავშირებით კვლევების ავტორი – პიტერ დრუკერი, რომელიც ამავდროულად ეკონომიკურ საკითხებში სხვადასხვა ბანკისა თუ სადაზღვევო კომპანიების მრჩეველი იყო, აღნიშნავდა, რომ ნებისმიერი თანამდებობის პირი, რომელიც გაივლის შესაბამის მომზადებას, შეიძლება ფლობდეს ეფექტიანი მართვის ხელოვნებას.

ქვემოთ განხილულია ხელმძღვანელობის სტილის სამი ძირითადი თეორია.

**ბლეიქ - მოუტონის სქემა**

რობერტ ბლეიქი და ჯეიმს მოუტონი - ამერიკელი ფსიქოლოგებია, რომლებიც მუშაობდნენ საწარმოს ფსიქოლოგიურ სამსახურში. მათი შრომები დაფუძნებულია ეფექტიანი მართვისათვის მენეჯერების მომზადებისა და სწავლების შესაძლებლობაზე. ისინი თვლიან, რომ მენეჯერის მომზადება – ესაა განსაზღვრული პოზიციისა და ქცევის გამომუშავება ქვეშევრდომებს შორის. მენეჯერის საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს შემოქმედებითი საქმიანობის სტიმულირების, სიახლეების მხარდაჭერისაგან, თანამშრომლების წინაშე კონკრეტული ამოცანების დასმისაკენ.

ბლეიქ-მოუტონის სქემა მოიცავს თეორიულ ბლოკს, რომლის დახმარებითაც მენეჯერები შეძლებენ საკუთარი სტილის შემუშავებას მათ წინაშე დაყენებული ამოცანების გადასაწყვეტად. მართვის ეს „სქემა“ წარმატებით გამოიყენება სხვადასხვა ქვეყანაში, განსხვავებულ ორგანიზაციებში და მათ სხვადასხვა განყოფილებაში.





ბლეიქ-მოუტონის „სქემა“ უშუალოდ დამოკიდებულია ად-მინისტრაციის ქცევის ორ საბაზისო ელემენტზე: მზრუნველობა წარმოებაზე და მზრუნველობა პერსონალზე. ამ კონტექსტში წარ-მოება გულისხმობს პროდუქციისა და მომსახურების ყველა სახეს. მზრუნველობა პერსონალიზე – გულისხმობს ზრუნვას მათ ღირსე-ბაზე, მისწრაფებებსა, სამართლიანობაზე, მატერიალურ კეთილ-დღეობაზე და ა.შ.. ნებისმიერი მენეჯერი მეტ-ნაკლებად გამოამ-ჯღავნებს ამ ორი თვისებიდან (მზრუნველობა პერსონალზე და წარმოებაზე) ერთ-ერთს. მან შეიძლება დაინტერესება გამოიჩინოს უფრო წარმოების მიმართ, ვიდრე პერსონალის, ან პირიქით, ან შეიძლება სულაც ნაკლები დაინტერესება გამოიჩინოს როგორც ერთი, ასევე მეორის მიმართ. ერთმა და იმავე მენეჯერმა შეიძლე-ბა გამოიყენოს სხვადასხვა მიდგომა სხვადასხვა სიტუაციიდან გა-მომდინარე, რომელიც შესაბამისად გადაადგილდება „სქემის“ ფარგლებში. სქემის ნებისმიერი წერტილი რეალურია, მაგრამ სი-მარტივისათვის დეტალურად განვიხილავთ მხოლოდ სქემის კუთ-ხეებსა და ცენტრს.

### *1:1 - გულგრილი მენეჯერი*

მენეჯერი, რომელიც ნაკლებადაა დაინტერესებული როგორც წარმოებით, ასევე პერსონალით, ფაქტიურად, იხსნის ყოველგვარ პასუხისმგებლობას. მისი საქმიანობა შემოფარგლული იქნება მხო-ლოდ იმ დონით, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შენარჩუნები-სათვის, თვითონ კი თავს არ შეიწუხებს და თანამშრომლებს მიან-დობს თავიანთ თავს. აღნიშნული მენეჯერის პერსონალი იქნება ზარმაცი და აპატიური, საწარმოს საქმიანობის შედეგი – მინიმალუ-რი.

### *1:9 - მენეჯერის ტიპი - „ქალაქართ სახლის მართველი“*

მენეჯერს, რომელიც იმყოფება (1:9) წერტილში, თავის თა-ნამშრომლებთან ურთიერთობა ურჩევნია მყუდრო ატმოსფეროში - „ქალაქართ სახლში“ ასეთი ტიპის მენეჯერი უფრო აფასებს მე-გობრულ ურთიერთობებს, ვიდრე ზრუნავს წარმოებაზე. არ რეაგი-რებს პერსონალის შეცდომებზე, რადგანაც თვლის, რომ ისინი აკეთებენ „უკეთესად, ვიდრე შეუძლიათ“. მენეჯერის ამ ტიპის

უარყოფითი მხარე ის არის, რომ პერსონალი ცდილობს გაექცეს უთანხმოებას და კრიტიკულ დამოკიდებულებას სამსახურში, ხოლო საწარმოო პრობლემის გადაწყვეტისას ცდილობენ არაფერი თქვან ნაკლოვანებებზე.

*9:1 - მენეჯერი, რომელსაც ყურადღება გამახვილებული აქვს სამუშაოს შესრულებაზე*

მენეჯერი, პოზიციით 1:9, კონტრასტშია მენეჯერთან, რომელსაც უკავია პოზიცია 9:1. ის ცდილობს მიაღწიოს მაღალმწარმოებლურობას, რადაც არ უნდა დაუჯდეთ ეს მის თანამშრომლებს. ის იგნორირებას უკეთებს პერსონალის საჭიროებებს და განიხილავს მათ, როგორც წარმოების ნაწილს, უფრო ზუსტად – ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც ხდება მაქსიმალური პროდუქტიულობის მიღწევა. მართველობის აღნიშნული სტილის გამოყენებით შესაძლებელია მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევა, მაგრამ, რა თქმა უნდა არა, ხანგრძლივი პერიოდისათვის, რადგან ინდივიდუალური საქმიანობა იქნება დათრგუნული. ამ სტილს ხშირად მივყავართ კონფრონტაციამდე თანამშრომლებსა და ღირექციას შორის.

*9:9 - ინტეგრატორი*

მენეჯერი, რომელსაც უკავია 9:9 პოზიცია, განსხვავებულია იმით, რომ მენეჯერი აღწევს მაღალმწარმოებლურობას თანამშრომლების ხარჯზე. ამ სტილის მენეჯერი იყენებს ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მოტივაციას საერთო მიზნის მისაღწევად. ასეთი მენეჯერი არ უშვებს, რომ არსებობდეს რაიმე განსხვავება ამ ორ ელემენტს (ზრუნვა წარმოებასა და ზრუნვა პერსონალზე) შორის და ცდილობს გააერთიანოს თანამშრომლები საწარმო ამოცანების გადასაწყვეტად. ბლექი და მოუტონი ფიქრობს, რომ ეს არის საუკეთესო ვარიანტი, რადგან ის დაფუძნებულია ურთიერთნდობასა და ურთიერთგაგებაზე.

*5:5 - შუამავალი*

შესაძლებელია, რომ ეს არის ყველაზე უფრო გავრცელებული სტილი საკმაოდ კარგ მენეჯერებს შორის. ეს არის გარკვეულწი-

ლად კომპრომისული პოზიცია. მენეჯერების ასეთი ტიპი ცდილობს გაზარდოს წარმოება, იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელია და ამასთან, არ მიაყენოს ზიანი პერსონალის გრძნობებს. მენეჯერები დროგამოშვებით მიმართავენ 1:9 და 9:1 სტილს – ზრდიან პროდუქციის წარმოებას, შემდეგ არბილებენ მდგომარეობას, როდესაც ადამიანებს შორის ურთიერთობა დაძაბული ხდება. მენეჯერები, რომლებსაც უჭირავთ 5:5 პოზიცია, მოქმედებენ მხოლოდ „ოქროს შუალედის“ ფარგლებში.

### *ემრიჯული მოდელი*

ეს მოდელი შემუშავებული იქნა გასული საუკუნის 70-იან წლებში, ინგლისის ემრიჯის მენეჯმენტის კოლეჯის მიერ. ის განსხვავებს მენეჯმენტის ოთხ სტილს:

- ბრძანებები;
- რეკლამა;
- კონსულტაციები;
- ერთიანობა.
- 

#### *ბრძანებები*

მენეჯერი თავისი შესვლულებისამებრ ლებულობს გადაწყვეტილებებს და გადასცემს თანამშრომლებს შესასრულებლად. პერსონალი ელოდება ბრძანებებს და ასრულებს მათ ყოველგვარი კითხვების გარეშე.

#### *რეკლამა*

ამ შემთხვევაში მენეჯერი შეიმუშავებს საკუთარ გადაწყვეტილებებს და ცდილობს დაარწმუნოს პერსონალი, რომ მისი გადაწყვეტილება საუკეთესოა, ე.ი. რეკლამირებას უწევს მას, რათა არ წარმოიშვას პოტენციური წინააღმდეგობა პერსონალის მხრიდან.

#### *კონსულტაციები*

მენეჯერი წინასწარ ლებულობს კონსულტაციებს თანამშრომლებისაგან. ის აძლევს მათ საშუალებას გამოთქვან საკუთარი აზ-

რი, რჩევები და წინადადებები. საბოლოო გადაწყვეტილებას ღებულობს მენეჯერი.

### *ერთიანობა*

მენეჯერი განსაზღვრავს პრობლემას და აწესებს საზღვრებს, რომლის ფარგლებშიც უნდა იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება (მაგალითად, საბიუჯეტო შეზღუდვები). პრობლემა განიხილება თავისუფალი დისკუსიის გზით თანამშრომლებს შორის და საბოლოო გადაწყვეტილება უმრავლესობით მიიღება.

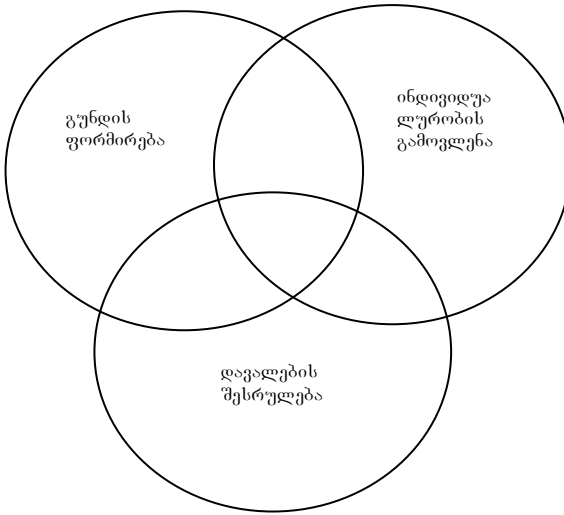
ეს ოთხივე ტიპი გასაგებია და გვხვდება ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამგვარად, ზოგიერთი მენეჯერი მოქმედებს გარკვეული სტილის ფარგლებში, მაგრამ უმეტესობა ფაქტიურად იყენებს ოთხივეს, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე.

### *კოორდინირებული ხელმძღვანელობა*

გასული საუკუნის 70-იან წლებში დოქტორმა ჯონ ეიდერმა შეიმუშავა მოდელი, რომელიც ნათელს ხდის, თუ რა დამოკიდებულებაშია ადამიანები და სამსახური, რომელსაც ისინი ასრულებენ.

ეს მოდელი ცნობილია კოორდინირებული ხელმძღვანელობის სახელით. სამი გადამკვეთი წრე წარმოადგენს სამ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს, რომლებიც ყოველმა მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს - ამოცანის შესრულება, გუნდის ფორმირება, ინდივიდუალურობის გამოვლენა.

წრეები გადაკვეთისას გვიჩვენებენ, რომ თითოეული ეს ელემენტი ურთიერთდამოკიდებულებაშია და ახდენს გავლენას დანარჩენ ორზე. მაგ: საერთო კოლექტივის მორალური განწყობა იქნება მაღალი, თუ კოლექტივის თითოეულ წევრს გააზრებული ექნება თავისი როლი საერთო დავალების შესრულებისას. ასეთ შემთხვევაში ერთიან კოლექტივს უფრო მეტის მიღწევა შეუძლია, ვიდრე ცალ-ცალკე მყოფ მომუშავეებს, მიუხედავად მათი გამოცდილებისა.



ხელმძღვანელობა, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს დავალების შესრულებაზე, ვერ ახდენს პროდუქციის გამოშვების უზრუნველყოფის ოპტიმიზაციას, რადგანაც ის უპირისპირდება პერსონალს. ხელმძღვანელობამ, რომელიც ყურადღებას ძირითადად პერსონალის მიღებაზე ამახვილებს, შეიძლება მიიღოს დადებითი შედეგი, მაგრამ მოკლევადიანი პერიოდისათვის. სწორი ბალანსი მოითხოვს როგორც ინდივიდუალური ინტერესების გამოყენებას, ასევე მთლიანი გუნდის მიმართვას საერთო დავალებისაკენ.

ზემოთ ჩამოთვლილი თეორიები გადმოსცემენ ერთსა და იმავეს, ოღონდ სხვადასხვანაირად. არის ასევე მენეჯმენტის თეორიის სტილის სხვა მოდელებიც.

➤ **შიდა და გარე კლიენტებთან, თანაბარი პოზიციის ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობა**

ყოველდღიური მოღვაწეობისას მენეჯერს უხდება განსხვავებულ ადამიანებთან ურთიერთობა: თავისი და სხვა განყოფილების თანამშრომლებთან, კოლეგებთან, უფროსებთან, მომხმარებლებთან და სხვა.

სხვადასხვა ჯგუფთან მიდგომა განსხვავებულია, მაგრამ ყველა მათგანზე გადის ერთიანი ხაზი, რომელიც გასაზღვრავს ადამიანურ ურთიერთობებს: ნებისმიერ სამუშაოზე ურთიერთობა უნდა იყოს სასიამოვნო, მიმზიდველი და სამართლიანი. წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს ურთიერთობა მიდის კონფლიქტამდე.

ადამიანებთან ურთიერთობების ხელოვნება არის მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილი; ის შეიძლება ისწავლო, შეიძლება განავითარო, მაგრამ ძირითადად ის უკვე ფორმირებულია ცხოვრების საწყის სტადიაზე. ამიტომ მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ადამიანებში დამკვიდრებული პოზიციები, იყოს ობიექტური, შეინარჩუნოს თავაზიანი ურთიერთობა. ძალიან მარტივია იმის დანახვა, რაც გინდა დაინახო; მთავარია ამავე დროს ის, თუ რას აკეთებენ სხვები ჩვენზე ყურებისას. ჩვენი ქცევა უშუალოდ ზემოქმედებს სხვების რეაქციაზე: ჩვენ ვიცინით - ისინიც იცინიან, ჩვენ ვბრაზდებით - ისინიც ბრაზდებიან.

*მენეჯერს მოეთხოვება ეფექტიანი საქმიანობის მაქსიმიზირება, მაგალითად:*

- მოუსმინოს და დაიმასხოვროს;
- გამოძებნოს საჭირო ინფორმაცია საუბრისას;
- შესთავაზოს ალტერნატივა;
- დაასაბუთოს თავისი უარი;
- ნათელი გახადოს კითხვის არსი;
- გააკეთოს შეაჯამება;
- შესთავაზოს გადაწყვეტილება და სხვა.

*მენეჯერს მოეთხოვება დესტრუქციული ქცევის მინიმიზირება, არ მოეთხოვება:*

- აჩვენოს თავისი გრძნობა შეუფერებელ დროს;
- ბევრის ან ცოტას ლაპარაკი;
- წუწუნი;
- ჩივილი;
- არ მოუსმინოს თანამოსაუბრეს;
- გამოვიდეს წყობიდან.

*განვიხილოთ განსხვავებულ ადამიანებთან ურთიერთობის დროს მენეჯერის ქცევის რამდენიმე მომენტი.*

### **კლიენტები**

როგორც გარე, ისე შიდა კლიენტები შეიძლება აღმოჩნდნენ არასასიამოვნო ურთიერთობებში, მაგრამ მენეჯერმა არ უნდა დაკარგოს მოთმინება. თუ ის მაინც ვერ დაძლევს ემოციებს, უკეთესია, საქმის წარმოება დაავალოს თავის ერთ-ერთ ხელქვეითს.

### **უფროსები**

კარგი ურთიერთობა მენეჯერსა და უფროსებს შორის - წარმოადგენს წარმატებული საქმიანობის აუცილებელ პირობას.

ხშირად ისმის: „ბოსი საერთოდ არ მისმენს“. ამისთვის არსებობს მრავალი მიზეზი. მაგალითად, უფროსმა კარგად იცის, რაზეც ლაპარაკობთ, მაგრამ ეს არაფერზე არ მეტყველებს. შეიძლება მოხდეს ისეც, რომ ის დაკავებული იყოს საკუთარი პრობლემებით ან თვლიდეს, რომ პრობლემის მოგვარება შეიძლება მისი ჩარევის გარეშეც.

რამდენადაც ხელმძღვანელი შეზღუდულია დროში, როცა მას მიმართავთ, დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ არ ხართ ძალიან მომაბეზრებელი, გამოხატეთ სათქმელი ზუსტად და არაორაზროვნად, გამოიყენეთ ფაქტები და არგუმენტები, დაარწმუნეთ ის, რომ თქვენი გადაწყვეტილება ან რეკომენდაცია სწორია. უნდა შესთავაზოთ გადაწყვეტილება ისე, რომ მას არ დასჭირდეს ამ საქმეზე ბევრი ფიქრი.

### **თანაბრობა მდგომარეობის მიხედვით**

მენეჯერების ჰორიზონტალური ურთიერთობა სტატუსით თანაბარი ორგანიზაციების ან განყოფილებების მენეჯერებთან, ასევე დიაგონალური ურთიერთობა უფროსებთან და ხელქვეითებთან საკმაოდ ხშირია და მნიშვნელოვანი.

ჰორიზონტალური კავშირის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ ამ დროს მენეჯერს არ გააჩნია გავლენა ადამიანზე, რომელთანაც ურთიერთობს, ამიტომ მას უხდება დარწმუნება, მოლაპარაკება

კების წარმოება და ვაჭრობა, ანუ გაცვლა იმისა, რაც მას სჭირდება, მის მიერ შეთავაზებულში.

ბიზნესში არსებობს ძველი გამოთქმა - „ხალხთან ურთიერთობა კარგია აღმასვლის გზაზე, მაგრამ თქვენ მათ შეიძლება შეხვედეთ კვლავ - დაღმასვლის გზაზე“. სხვა სიტყვებით, თუ თქვენ ხელს შეუშლით ადამიანებს წინსვლაში, გაფრთხილდით, მათ შეიძლება დაიკავონ ისეთი პოზიცია, რომელიც გაართულებს თქვენ ცხოვრებას დაცემის პერიოდში, რადგანაც მათ მაღალი მდგომარეობა ექნებათ.

### **ხელქეითები**

აქ საკმარისია ითქვას, რომ მენეჯერებს მოეთხოვებათ ხელქეითებთან დაამყარონ სანდო და პარტნიორული ურთიერთობა. მაშინ ხელქეითები მათთან მივლენ წარმოშობილი პრობლემების გადასაჭრელად მანამ, სანამ აღმოჩნდებიან ჩიხში.

### **➤ უფლებამოსილების დელეგირება**

არც ერთ მენეჯერს არ შესწევს უნარი, რომ ყველა სამუშაოს მართლ გაუძღვადეს. მენეჯმენტის ხელოვნება - ეს არის სამუშაოს ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც იძლევა საშუალებას საუკეთესოდ იქნას გამოყენებული შესაძლებლობა და ცოდნა. ეს ნიშნავს, რომ სამუშაო უნდა გადანაწილდეს ხელქეითებს, მომზადებულებსა და მის შემსრულებლებს შორის.

უფლებამოსილების გადანაწილება არ ნიშნავს, რომ მენეჯერი უარს ამბობს ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულების პასუხისმგებლობაზე. სირთულე წარმოიშობა იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი სამუშაოს გადანაწილება უნდა მოხდეს. არის ტენდენცია მოსაწყენი და არასაინტერესო საქმის გადაბარებისა, მაგრამ ეს ძალიან გახდება შესამჩნევი პერსონალისათვის. უფრო მისაღებია იმ ელემენტების გადაბარება, რომელსაც მენეჯერი თვლის რომ სხვა უკეთ გააკეთებს.

ბევრი მენეჯერისათვის რთულია უფლებამოსილების გადაცემა, ამის სხვადასხვა მიზეზია:



- ხელქვეითები არაკომპეტენტურია ან არ არის მომზადებული;
- დაქვემდებარებული არ იმსახურებს ნდობას;
- მენეჯერს სიამოვნებს, როცა ბევრი სამუშაო აქვს;
- მენეჯერი თვლის, რომ მხოლოდ მას შეუძლია საუკეთესო შედეგების მიღწევა. უფლებამოსილების დელეგირება მენეჯერის სიძლიერის ნიშანია. მენეჯერს მოეთხოვება;
- დარწმუნდეს, რომ ამოცანა ქვეშევრდომებისათვის გასაგებია;
- ქვეშევრდომს მიეცით აუცილებელი უფლებამოსილება ამოცანის სრულყოფილად შესრულებისათვის;
- დანიშნეთ ის პასუხისმგებლად ამოცანის წარმატებით შესრულებისათვის;
- რჩევა მიეცით აუცილებლობის შემთხვევაში;
- დაჯილდოება წარმატების ადეკვატურად;
- შეცდომისათვის არ დასაჯოთ, გამოიყენეთ ეს შემთხვევა კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებისათვის.

## ბიზნესსიტუაციის ანალიზი (Cases)

### კეისი 1. სასტუმრო „აეროსთარი“

სიტუაციური ანალიზი შეიძლება გამოყენებული იქნას შემდეგი საკითხების განხილვის დროს: პერსონალის შერჩევა, სწავლება და განვითარება, მოტივაცია და სტიმულირება, პროექტისათვის გუნდის შერჩევა, ორგანიზაციული კულტურის კონფლიქტი.

*რინარდ ავის სახელობის ბიზნესის სკოლა (დასავლეთ ინტარიის უნივერსიტეტი - აშშ) (Современный менеджмент. Сборник Кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви. - М.: ЗАО „Издательство Экономика“, 2005. -463 с.)*

#### საკითხის ისტორია

სასტუმრო „აეროსთარი“, რომელიც გაიხსნა 1991 წელს, არის რუსეთის ნაციონალური ავიაგადაამზიდი კომპანიების: „აეროფლოტისა“ და მრავალეროვნული აეროკოსმოსური კორპორაცია IMP-ის ერთობლივი კორპორაცია, რომლის შტაბ ბინა მდებარეობს გალიფაქსში (ახალი შოტლანდია, კანადა). ურთიერთობა ორ კომპანიას შორის წარმართა მას შემდეგ, რაც კომპანია IMP-მა მოიპოვა კონტრაქტი „აეროფლოტის“ იმ თვითმფრინავების ტექნიკური მომსახურებისა და გამართვის თაობაზე, რომლებიც ახორციელებენ ფრენებს ქალაქ განდერეში (ნიუფაუნლენდი). 1988 წელს მოსკოვში მივლინებით მყოფმა, რენ როუემმა, IMP-ის თავმჯდომარემ და მთავარმა აღმასრულებელმა ხელმძღვანელმა, ყურადღება მიაქცია დაუმთავრებელ შენობას ლენინგრადის გამზირზე, რომელიც მდებარეობდა ერთ-ერთ იმ სტადიონთან ახლოს, სადაც იმართებოდა მოსკოვური ოლიმპიადები. შენობას, რომელიც განკუთვნილი იყო ოლიმპიადების დროს სპორტსმენთა განთავსებისათვის ფლობდა კომპანია „აეროფლოტი“.

კენ როუემმა მიიღო გადაწყვეტილება— გარდაექმნა დაუსრულებელი შენობა დასავლური ტიპის სასტუმროდ.

„ეს ოთხი წელი იყო საკმაოდ დატვირთული, — აცხადებს როუევი, — ამოქმედო ერთობლივი საწარმო ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყანასთან პარტნიორობით — განსაკუთრებული შემთხვევაა,

ეს საქმიანობა სრულიად განსხვავდება მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან მუშაობისაგან. ჩვენ მოგვიხდა სხვადასხვა სირთულის გადალახვა, ხილების აგება, ჩვენთვის სრულიად უცხო წყლებში ცურვა. რუსეთის დღევანდელ პოლიტიკურ ვითარებას ყოველდღე რაღაც ახალი მოაქვს!..”.

დიდი წილი მასალებისა შემოვიტანეთ უცხოეთიდან: ელექტროტექნიკური მოწყობილობები – ესპანეთიდან, მექანიკური – ინგლისიდან, ბელგიადან, აშშ-სა და კანადიდან; სამზარეულოს – გერმანიიდან; სანტექნიკა – იტალიიდან და კანადიდან. მშენებლებიც ჩამოყვანილნი იყვნენ სხვა ქვეყნებიდან, ძირითადად პოლონეთიდან და უნგრეთიდან. სასტუმროს მშენებლობა დასრულდა ოთხი თვის დაგვიანებით, რაც რუსული განზომილებით უბრალოდ საოცრებაა.

სასტუმრომ მიიღო ოთხვარსკვლავიანის სტატუსი და მისი დატვირთვა იყო 80%. გახსნის დღიდან მან მოიპოვა რეპუტაცია, როგორც „დასავლური ტიპის ოაზისმა, რომელიც აღმოჩნდა რუსეთის პოლიტიკური და ეკონომიკური ქარტეხილის შუაგულში”.

სასტუმროში არსებული რესტორანი სთავაზობდა მომხმარებელს სრულფასოვან საუზმეს, სადილსა და ვანშამს; აქვე იყო თევზის რესტორანი; კლიენტებისათვის მოქმედებდა სპეციალური ბიზნესცენტრები, ფაქსი სატელეფონური კავშირით; ფოტოგადაღებებით მომსახურება და ტექსტების დამუშავება; საკონფერენციო დარბაზები (თითოელი იტევდა 80-150 ადამიანს) განკუთვნილი იყო თათბირების, პრესკონფერენციებისა და მიღებებისათვის; ფიტნესცენტრები აღჭურვილი იყო ტრენაჟორებით და უნივერსალური სავარჯიშო დანადგარებით.

417 საკმაოდ კარგად მოწყობილ ოთახში დამატებით იყო ბარი, სადაც უხვად იყო ხიზილალა და არაყი. სასტუმროს ნომრის ფასები 15-20% -ით უფრო ნაკლები იყო, ვიდრე კონკურენტებისა (რომლებსაც უმეტესწილად ჰქონდა ხუთვარსკვლავიანი სასტუმროს სტატუსი) და ლავირებდა დღეში 205 USD-დან (ერთსაწოლიანი), 395 USD-მდე (სამსაწოლიანი ლუქსი), ღირებულებაში შედიოდა კვება. რესტორნის ფასები დასავლეთის ანალოგიური იყო.

მსგავსი სტანდარტების მიღწევა ხარისხსა და მომსახურებაში არცთუ ისე ადვილი იყო. ამის რეალურად განხორციელებისათვის საჭირო გახდა ნიჭიერი და სამუშაოსადმი ერთგული პროფესიონალების მოწვევა. თუმცაღა რეპუტაციის მოპოვების შემდეგაც, მისი შენარჩუნება გარკვეულწილად მმართველებისათვის მნიშვნელოვანი გამოძახილი იყო. მოსკოვის სასტუმრო „აეროსთარის“ მმართველი იყო ენდრიუ ივანი.

სასტუმროს გახსნიდან 2 წლის შემდეგ დაგემილი იყო მმართველების შემცირება. ამ ბიზნესში გამოუცდელი პერსონალის დაბალი შრომისუნარიანობიდან გამომდინარე, „აეროსთარს“ სასტუმროს ექსპლუატაციისთვის ესაჭიროებოდა ორჯერ მეტი თანამშრომელი, ვიდრე ასეთივე ტიპის სასტუმროებს დასავლეთში. ზუსტად 550 ადამიანი. გახსნის პერიოდში სასტუმროს მართავდა 20 მენეჯერი და იგეგმებოდა მათი შემცირება 10-მდე 1993 წლის იანვრისათვის. 1992 წლისათვის იქ მუშაობდა 22 მენეჯერი. დიდი საშტატო პერსონალის და მენეჯერების ანაზღაურება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენდა ფინანსურ შედეგებზე.

### **პერსონალის შერჩევა**

შერჩევის პირველ ეტაპზე მოხდა განცხადების განთავსება გაზეთში, რომელიც ვრცელდებოდა მხოლოდ ქვეყნის ტერიტორიაზე და მისი ორიენტირი იყო ახალგაზრდები. თუკი თანამდებობა მოითხოვდა ინგლისური ენის სრულყოფილად ფლობას, ასეთ შემთხვევაში განცხადება ქვეყნდებოდა ინგლისურ ენაზე. ეს ფაქტი თავიდანვე გამოყოფდა სწორედ ისეთ კანდიდატებს, რომელიც კონკრეტულად ამ თანამდებობისთვის იყო საჭირო. ძალიან ბევრი მსურველი გამოეხმაურა განცხადებებს და მათი განათლების დონეც საკმაოდ მაღალი იყო. განმცხადებელთა შორის ბევრი იყო უნივერსიტეტდამთავრებული (ექიმები, ფსიქოლოგები, ინჟინრები, იურისტები). თუმცაღა კარგი კანდიდატურების რიცხვმა თანდათან იკლო.

სწორედ ამან უბიძგა სასტუმროს ადმინისტრაციას – წამოეწყით კამპანია, „მოაწყვე სამსახურში შენი მეგობარი“. მათ მიაჩნდათ, რომ თუკი თანამშრომლები კომპანიაში მოიყვანდნენ ისეთ

თანამშრომლებს, რომლებსაც კარგად იცნობდნენ, ეს წაახალისებდა მათ.

დასაწყისისათვის „აეროსთარი“ იყენებდა „აეროფლოტის“ ანკეტებს, რომელიც შედგებოდა ისეთი საკითხებისაგან, რომლის შეკითხვასაც კანადაში უკანონოდ მიიჩნევდნენ. მაგ.: თანამშრომლებს უნდა მიეწოდებინათ ინფორმაცია ასაკთან, შვილების რაოდენობასთან დაკავშირებით, იყვნენ თუ არა მათი მშობლები კომუნისტური პარტიის წევრები; სად მუშაობდნენ ისინი ადრე; რითი იყვნენ დაავადებული; მსახურობდნენ თუ არა ჯარში; მოგვიანებით ზოგიერთი კითხვა ამოიღეს კითხვარებიდან, მაგრამ ზოგიერთი დარჩა. მაგ.: „გყავთ ბავშვები? რამდენი წლის არიან?“. რუსეთში ბავშვებს აღმერთებენ და აუცილებელი იყო იმის ცოდნა, თუ ვინ რჩებოდა და უვლიდა მათ იმ დროს, როდესაც მშობლები სამსახურში იმყოფებოდნენ. ლაურა სეგლის სიტყვებით (ტრეინინგებისა და პერსონალის დირექტორია) მანდილოსნებს შეეძლოთ არ გამოსულიყვნენ სამსახურში 3 კვირის მანძილზე, დარჩენილიყვნენ შვილებთან, იმ დროს როდესაც ისინი უბრალოდ გაციებულნი იყვნენ. ცნობის აღება ექიმისაგან ზომ ძალიან ადვილი იყო და თანამშრომლებს თავისუფლად შეეძლოთ სამსახურის გაცდენა. ისეთი შთაბეჭდილება იქმნება, რომ მათ მუდმივად სურთ სამსახურის გაცდენა – ამბობს ლაურა.

„გასულ კვირას სადღესასწაულო დასვენების დღეები გაგრძელდა 4 დღე, საუცხოო ამინდი იყო და ამიტომ პარკში გავისეირნეთ. ზოგიერთი დარჩა სახლში. შერჩეულ თანამშრომლებზე ორიენტაციისას, საჭირო გახდა მკვეთრი აქცენტის გაკეთება, რომ პრემიები, რომლებიც ეძლეოდათ თანამშრომლებს ვალუტის სახით, დამოკიდებული იყო იმაზე, თუ რამდენად კარგად ასრულებდნენ ისინი სამუშაოს და სამსახურში მათ სწრებადობაზე. თუ თანამშრომელი არ იმყოფება სამსახურში, ასეთ შემთხვევაში ისინი ვერ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას“.

მოსკოვში არსებული სხვა სასტუმროებისაგან განსხვავებით, რომლებიც გახლავთ ერთობლივი საწარმოები, „აეროსთარი“, პოტენციურ თანამშრომლებთან გასაუბრებისას და შერჩევისას, არ ეყრდნობოდა მხოლოდ რუსი მენეჯერების მოსაზრებებს. კომპანიის წესები იყო მკაცრად განსაზღვრული. პერსონალის შერჩევაში მო-

ნაწილობას იღებდა მინიმუმ ერთი ან ორი დამქირავებელი. პირველადი გასაუბრება (10 წუთი) იძლეოდა ზოგად ინფორმაციას იმის თაობაზე, გამოდგებოდა თუ არა პიროვნება სასტუმროში სამუშაოდ. გამოკითხვის კომისიის წევრები ამოწმებდნენ ინგლისური ენის ცოდნის დონესა და ინდივიდის ვიზუალურ მხარეს. თუ კანდიდატები გაივლიდნენ პირველ რაუნდს, მეორე გასაუბრების თაობაზე იქვე ხდებოდა მოლაპარაკება, რადგანაც ზოგიერთ მათგანს არ ჰქონდა სახლში ტელეფონი. მეორე გასაუბრება უფრო ხანგრძლივი იყო და მას ძირითადად ფუნქციონალური დონის მენეჯერები ატარებდნენ. ლაურამ განაცხადა, რომ ეს გასაუბრება ზოგჯერ პრობლემას ქმნიდა, რადგანაც ხშირ შემთხვევაში კანდიდატები ვერ აკონკრეტებდნენ, თუ რომელი თანამდებობის დაკავება სურდათ:

„ჩვეულებრივ, მათ წარმოდგენა არ აქვთ სამუშაოს სპეციფიკასა და ხასიათზე. ისინი ვერ ერკვევიან სასტუმროს ბიზნესში. ადრე მათთვის არასოდეს დაუტოვებიათ თავისუფალი არჩევანის უფლება. თუმცაღა გვხვდებიან ისეთებიც, რომელთაც სურთ კონკრეტული სახის სამსახური, მაგალითად, რეგისტრატორის თანამდებობა. ეს ისეთი კატეგორიის ადამიანებია, რომელთაც უკან დახევა არ სჩვევიათ: თუ თქვენ არ დააკმაყოფილებთ მათ მოთხოვნას, ისინი არ იმუშავებენ თქვენთან“.

ძალიან რთული იყო სწორი კითხვების შერჩევა გასაუბრებისათვის. მაგ.: „რატომ გსურთ ჩვენთან სამსახურის დაწყება?“ – ამ კითხვაზე ხშირად პასუხი იყო ასეთი სახის: „მსურს უცხოელების გაცნობა.“ ან „მსურს დავხვეწო ინგლისური“; კითხვაზე: „რატომ თვლით, რომ უნდა მივიღოთ სამსახურში?“ ან „რა თვისებებით გამოირჩევით?“ – პასუხად კანდიდატები დუმიდნენ, რადგანაც რუსებს მიაჩნიათ, რომ თავის ქება ტრაბახის ერთ-ერთი ფორმაა.

ყველაზე საინტერესო პასუხები იქნა გაცემული კითხვაზე: „რა სამუშაოს ასრულებდით უკანასკნელ სამსახურში?“. უმეტესწილად ხალხი გვპასუხობდა: „ჩვენ ვიკრიბებოდით, განვიხილავდით პრობლემებს და ვეძებდით გზებს მათ გადასაჭრელად“. გამოკითხულნი იძლეოდნენ ზოგად პასუხებს, ისინი ზუსტად ვერ ხსნიდნენ, კონკრეტულად რა საქმიანობას ასრულებდნენ.

კიდევ ერთი სირთულე, რომელსაც წავაწყდით თანამშრომლებზე ინფორმაციის შეგროვებისას, იყო შემდეგი: როდესაც ახლობ-

ლებს ვთხოვდით ინფორმაციას კანდიდატების თაობაზე, ისინი მათ მხოლოდ დადებითად ახასიათებდნენ (მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხვას თავად რუსი თანამშრომლები ატარებდნენ). საბოლოოდ, სასტუმროს ხელმძღვანელობამ საერთოდ უარი განაცხადა მსგავსი საქმიანობის განხორციელებაზე.

### **საორიენტაციო პროგრამა**

კომპანიაში ხორციელდებოდა 5-დღიანი საორიენტაციო პროგრამა, რომლის დროსაც ახალ თანამშრომლებს აცნობდნენ მოგების კონცეფციას, ორგანიზაციის სტრუქტურას და თითოეული განყოფილების ფუნქციას, რათა მათ შესძლებოდათ პასუხი გაეცათ დამსვენებელთა ნებისმიერ კითხვაზე. თანამშრომლებს ათვალთქმობდნენ სასტუმროს და ისინი ჯგუფურად სადილობდნენ კაფეტერიაში. სასტუმროს პერსონალი უნდა ყოფილიყო სრულად ინფორმირებული იმის თაობაზე, თუ რა წესები და ვითარება სუფევდა კომპანიაში. საერთოდ როგორ უნდა ჩაეკვათ და როგორ მორგებოდნენ შიდაგანაწესს.

ლაურამ განაცხადა, რომ *პირველი დღის* განმავლობაში თანამშრომლებს ნათლად აუხსნეს, თუ რას ელოდა მათთან დამქირავებელი:

„მე ვეუბნები მათ, რომ მეცადინეობა იწყება დილით 9-ზე და თუ ისინი დროზე არ გამოცხადდებიან, კარები დაიკეტება. ხშირად გვიწევს ამის შეხსენება. პუნქტუალობა – ეს ის განმანსხვავებელი კულტურული ნიშან-თვისებაა, რომელსაც ჩვენ რუსეთში წავაწყდით. კომპანია ცდილობს გააღვიძოს თანამშრომლებში ის ფასეულობები, რაც მათთვის საჭიროა. ისინი სისტემატიურად ივვიანებდნენ. როგორ შეიძლება სასტუმრო გაიხსნას და ადგილზე არ იყვნენ ის პირები, რომლებიც დამსვენებლებს მოემსახურებიან“.

ტრენინგის *მეორე დღე* შედგებოდა პირველი მოდულისაგან **„კლიენტის მომსახურება“**. შერჩეულ პერსონალს ასწავლიდნენ სასტუმროს მომსახურების ორ ძირითად სტანდარტს: „ლიმილი“ და „შორსმჭვრეტელობა“. იმის ასახსნელად, თუ როგორ უნდა მოემსახურო კლიენტს ისე, რომ ამასთანავე მუდამ მოლიმარი და გულისხმიერი იყო, თამაშდებოდა გარკვეული ტიპის სპექტაკლები (თამაშები), სადაც ყველას თავისი როლი ჰქონდა მიკუთვნებული.

თანამშრომლებს უხსნიდნენ, რომ მათ მაქსიმალურად უნდა დაეკმაყოფილებინათ დამსვენებელთა მოთხოვნილებები და დაკისრებული მოვალეობა ბოლომდე შეესრულებინათ. შემდეგ ეტაპზე განიხილება ბოლო უსაფრთხოების წესები.

*მესამე დღეს* განიხილებოდა ისეთი საკითხები, როგორცაა - **მოსმენისა და ურთიერთობის კულტურა**. მაგალითად, თანამშრომლებს ასწავლიდნენ, თუ როგორ უნდა განსაზღვრო, რას მოითხოვს კლიენტი და შემდეგ დაამტკიცო, რომ ყველაფერი გაიგე. აი, რატომ არის აუცილებელი, გულდასმით მოუსმინო კლიენტს. დღის მეორე ნახევარში შერჩეულ თანამშრომელთა ის ნაწილი, რომლებიც უკვე განიხილებოდა, როგორც ტელეფონთან მომუშავე პერსონალი, გადიოდნენ ტრენინგებს ამ მიმართულებით – როგორ უნდა ესაუბრა; როგორ უნდა გადაეყვანათ აბონენტი მოლოდინის რეჟიმში; წარმოუდგენელია დაუშვა შეცდომა ინფორმაციის მიღებისას; რა კითხვები უნდა დაისვას; თუ რატომ არის აუცილებელი ინფორმაციის ხელახლა განმეორება, რათა დარწმუნდე მის სისწორეში. მსგავსი ტიპის ტრენინგები არ ტარდებოდა სხვა სასტუმროებში, მაგრამ რუსეთში ამის აუცილებლობა იყო.

როგორც ლაურიმ განაცხადა: „მათ ადრე არასდროს არ ჰქონიათ შეხება მსგავს საქმიანობასთან. სწორედ ამიტომ იყო აუცილებელი, რომ თავიდანვე ყველაფერი სწორად გაკეთებულიყო, ვიდრე გამოჩნდებოდა მუდმივი კლიენტები“.

*მეოთხე დღეს* ხდებოდა შეჯამება. კიდევ ერთხელ როლების გათამაშება და წერილობითი ტესტი. გამოცდა ყველამ გაიარა, მაგრამ იმათ, ვინც ვერ დააგროვა 75%-ზე მეტი ტესტის დასაშვები ქულებიდან, გაიარა შეფასების პროცედურა. სადილობის შემდეგ მანდილოსნები სწავლობდნენ, თუ როგორ უნდა გამოეყენებინათ სწორად კოსმეტიკური საშუალებები.

ლაურის სიტყვებით: „მე მომყავს მათთან მაგალითები იმ გამოკვლევებისა, სადაც შედარებულია სამი კატეგორიის მანდილოსნები. პირველი გადაღებულია მაკიაჟის გარეშე და გამოწყობილია საქმიან ტანსაცმელში, მეორე – ასევე საქმიან სამოსელში, მაგრამ ძალიან დიდი რაოდენობით გრიმი აქვს გაკეთებული, და ბოლოს, მესამე კატეგორიის მანდილოსანი, რომელიც გამოირჩევა თავისი ზომიერებით ყველაფრის მიმართ. სურათები დაურიგდათ



ჯგუფებს. ყველაზე დიდი მოწონება დაიმსახურა იმ მანდილოსანმა, რომელსაც ზომიერად ჰქონდა გაკეთებული მაკიაჟი, რადგანაც ის საზოგადოებაში ტოვებდა მოწესრიგებული ადამიანის შთაბეჭდილებას, ვინც მუდამ მზად არის სამუშაოს შესასრულებლად. მსმენელები აღფრთოვანებული არიან მონაყოლით. ჩვენ ვეუბნებით მათ, რომ თუ ისინი იმყოფებიან სარეგისტრაციო დახლთან გრიძის გარეშე და გამოიყურებიან, როგორც 25-30 წლისანი, იმ დროს როდესაც მათ უწევთ გადაწყვეტილებების მიღება მომწოდებლებთან დაკავშირებით და სხვადასხვა სახის საჩივრების განხილვა, ეს ნამდვილად არ წაადგებათ სასიკეთოდ”.

როგორც ჩანს, რუსები მიჩვეულნი არიან სწავლებას. ისეთ კითხვებზე, რომელიც მოითხოვდა ზეპირობას, მათ პასუხი ყოველთვის მზად ჰქონდათ (მაგ.: რას სთავაზობენ ბარში? ან რა ღირს ტრანსპორტით მომსახურება). სირთულეს მაშინ აწყდებოდნენ, როდესაც რჩევას ჰკითხავდნენ სხვადასხვა სიტუაციაში სამოქმედოდ. ასეთი სიტუაციების გამოსასწორებლად კვლავ გამოიყენეს სიტუაციების გათამაშების მეთოდი. მაგრამ ამან გამოიწვია გარკვეული სირთულეები, რადგანაც რუსები არ იყვნენ მიჩვეულნი მსგავსი ტიპის სიტუაციებს. ლაურიმ ურჩია მათ – უფრო მეტი მონაწილეობა მიეღოთ ტრენინგ-სემინარებში, რადგანაც აქ შეცდომის დაშვება არ იყო საშიში. თანამშრომლებს ერიდებოდათ, რადგანაც არ სურდათ თავის შერცხვენა და იმის გამოძღავენება, რომ არ იციან. თუმცა ლაურიმ აუხსნა მათ: „ჯობს ტრენინგის მსვლელობისას დაუშვა შეცდომა, ვიდრე მუშაობის პროცესში”.

მსმენელებს მეტი აქტიურობისაკენ მოუწოდებდნენ. თავდაპირველად ლაურა საყვედურს გამოთქვამდა იმასთან დაკავშირებით, რომ ისინი არასოდეს არ სვამდნენ კითხვებს. ის ცდილობდა მათთვის სტიმული მიეცა და ეუბნებოდა: „ისეთი შთაბეჭდილება მექმნება, რომ უინტერესოდ ვსაუბრობ, რადგანაც არაფერს მეკითხებით“.

*მეხუთე დღეს* მსმენელებს აგზავნიდნენ იმ განყოფილებებში სადაც, მათ ძირითადად მოუწევდათ მუშაობა. დაბალი რანგის აღმინისტრატორები მათ უხსნიდნენ, როგორ უნდა ემუშავათ.

მიუხედავად იმისა, რომ ლაურის სასტუმროსა და რესტორნების მართვის საკმაოდ დიდი გამოცდილება ჰქონდა, მაინც ძნელი

წარმოსადგენი იყო მისთვის, თუ რა კორექტივების შეტანა მოუწევდა რუსულ სისტემაში. მაგალითად: ერთ-ერთ სავარჯიშოში ჯგუფებს სთავაზობდნენ გაეხსენებინათ თავიანთი ვიზიტი ნებისმიერ ძვირადღირებულ სასტუმროსა თუ რესტორანში, რათა მათ უკეთესად შესძლებოდათ აღქმა იმისა, თუ რას ნიშნავს კარგი მომსახურება. სამხრეთ ამერიკაში ხალხს უჭირს კარგი სერვისის მაგალითების მოყვანა (თუმცაღა სწორედ ისინი ადგენენ სავარჯიშოების მიზანს). მაშინ ტრენერმა შესთავაზა მათ დაფიქრებულყვნენ ცუდი მომსახურების მაგალითებზე. სწორედ ამის საფუძველზე მოახერხეს მსმენელებმა გარჩევა და გაგება, თუ რა არის საუკეთესო მომსახურება.

### **ტრენინგის პროგრამა დაბალი დონის ადმინისტრატორებისთვის**

დაბალი დონის ადმინისტრატორთა თანამდებობაზე შეარჩიეს ისეთი თანამშრომლები, რომელებსაც ჰქონდათ საუკეთესო შრომის შედეგი. ამ შერჩევას ხელმძღვანელობდნენ შესაბამისი სამსახურები. თანამდებობაზე დანიშვნის შემდეგ თანამშრომლის სამუშაო განრიგი დგება შემდეგნაირად: „ადმინისტრატორებისათვის საორიენტაციო პროგრამის დამატება“ და „პროგრამა-ტრენინგი ადმინისტრატორებისათვის“.

„ადმინისტრატორებისათვის საორიენტაციო პროგრამის დამატებანი“ გამოიყენებოდა თანამშრომელთა საერთო ორიენტაციისათვის, ინფორმაციის მიღებისათვის. მათ აუხსნეს, თუ როგორ უნდა გააანალიზონ მოვება-ზარალის ანგარიში. გარკვევით აუხსნეს მათი ფუნქციები და მოვალეობები. ჩაუტარეს ინსტრუქტაჟი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა დისციპლინარული ზომები უნდა მიიღონ ქვეშევრდომებთან მიმართებაში.

„პროგრამა-ტრენინგი ადმინისტრატორებისათვის“ შედგებოდა 8 სესიისაგან. ყოველთვიურად ტარდებოდა 2 სესია; ჯგუფი შედგებოდა, როგორც წესი, 22 წევრისაგან.

### **სესია №1 – გაცნობა**

ამ 2-საათიანი სემინარის დანიშნულება გახლდათ ის, რომ ნათელი გამხდარიყო ადმინისტრატორებისათვის, თუ რა ქმედებებსა

და გადაწყვეტილებებს ელოდა მათგან ხელმძღვანელობა. თანამშრომლებს მოეთხოვებოდა სამსახურში დროზე გამოცხადება, საშინაო დავალებების შესრულება; აქტიური მონაწილეობა აუდიტორულ მეცადინეობებში და იმ ცოდნის გამოყენება, რაც აუდიტორისაგან მიიღეს. მსმენელებს ჩაუტარეს გამოკითხვა თუ რას ელოდნენ ისინი ამ პროგრამისაგან და რა არის მათი მოსვლის მიზანი. შეკითხვამ ბევრი გააკვირვა, ზოგიერთმა მათგანმა განაცხადა, რომ ასე გადაწყვიტა მათმა ხელმძღვანელობამ.

გაცნობითი სესიის დროს, მსმენელები ავსებდნენ სპეციალურ კითხვარებს სიტუაციურ ლიდერობასთან დაკავშირებით, რომელიც მომზადებული იყო ჰერსი-ბლენჩარდის მიერ. შედეგები გამოყენებული იყო მმართველობითი სტილის შეფასებისა და ანალიზისათვის მე-2 სესიის დროს.

## **სესია №2 – სიტუაციური ლიდერობა**

4-საათიანი სემინარის დროს ხდებოდა ინდივიდუალური გასაუბრება მსმენელებთან კითხვარების მიხედვით სიტუაციური ლიდერობის თაობაზე. ლაურა ხაზგასმით ამბობდა, რომ არ არსებობდა საუკეთესო ლიდერობის არავითარი განსაკუთრებული სტილი. სიტუაციური ლიდერობის თეორია მხარს უჭერს ინდივიდუალური სტილის მორგებას სიტუაციის მოთხოვნასთან – კონკრეტული სპეციფიკის პრობლემებთან, რომლებსაც წააწყდნენ თანამშრომლები და რომელთა გადაწყვეტა აუცილებელი იყო. ადმინისტრატორებს ასწავლიდნენ საქმისადმი ერთგულებისა და კომპეტენტურობის ხარისხის შეფასებას ქვეშევრდომებთან მიმართებაში.

*რეიტინგი №1* – სახელწოდებით „უკმაყოფილო მსმენელი“, ეხებოდა მოვალეობის შესრულებას და მოვალეობას, რომელშიც თანამშრომელი არ არის კვალიფიცირებული და არც ამჟღავნებდა დიდ აქტიურობას.

*რეიტინგი №2* – „ახალმოსული – ენთუზიასტი“, ეხებოდა კონკრეტულ მოვალეობებს მაშინ, როდესაც კომპეტენტურობა იყო დაბალი, ხოლო სურვილი დიდი.

*რეიტინგი №3* – „იძულებით მომუშავე“, მსგავს სიტუაციებში კომპეტენტურობის დონე საკმაოდ მაღალია.

**რეიტინგი №4** – „თანამშრომელი მწარმოებლურობის პიკზე“, ეს ეხებოდა ისეთ თანამშრომლებს, რომლებიც ერთდროულად იყვნენ კომპეტენტურები და საქმისადმი ერთგულები.

ოთხი სახის ლიდერობის სტილის გამოყენება იყო შემოთავაზებული, მიუხედავად იმ თანამდებობრივი დონეებისა, რომელსაც მიაღწიეს თანამშრომლებმა მათზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისას.

### **სესია №3 – მოსმენისა და ურთიერთობის კულტურა**

სემინარი ეძღვნებოდა კონკრეტული საკითხის გარკვევას, თუ რატომ არის აუცილებელი მოსმენა და როგორ შეიძლება ამ უნარის გაუმჯობესება. იმისათვის, რომ მიღწეულიყო ურთიერთგაგება, ლაურა იყენებდა სხვადასხვა სახის აქტიურ სავარჯიშოებს. მაგ: „გაფუჭებული ტელეფონის თამაში“. ყოველი მონაწილე ჩუმად აცნობებდა შერჩეულ ინფორმაციას თავის მეზობელს და იმ დროისათვის, როდესაც ინფორმაცია აღწევდა საბოლოო მოთამაშემდე, ის სრულიად აღარ შეესაბამებოდა რეალობას. მეორე სავარჯიშო მდგომარეობდა შეძლევაში. ორი მოთამაშე ჯდებოდა ერთმანეთთან ზურგით და ერთ-ერთ მათგანს უნდა დაეხატა ის, რასაც მეორე ხედავდა და სიტყვებით აღწერა. საბოლოო ჯამში მიღებული სურათი საკმაოდ განსხვავდებოდა იმისაგან, რასაც გულისხმობდა ინფორმაციის მომწოდებელი.

### **სესია №4 – როგორ აღვზარდოთ ქვეშევრდომები**

სემინარის დროს მსმენელებს გააცნეს მიმართულება, რომელიც შედგებოდა 5 ეტაპისაგან. სწორედ ამ მიმართულებით უნდა იმოქმედოს თანამშრომელმა სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას: მოუყევი; მიუთითე; მიეცი საშუალება თავად იმოქმედოს; თვალყური ადევნე, როგორ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას; შეაქე ყოველი წარმატებით განხორციელებული საქმე.

„აუცილებელია ამ მიმართულებით სვლა“ – აცხადებს ლაურა – „შეუძლებელია ასწავლო მუშაობა, შესაძლებელია მხოლოდ ხელშეწყობა პირველი ნაბიჯების გადადგმაში“.

## სესია №5 – უკუკავშირისას ინფორმაციის მიწოდება

ამ სესიის მიზანი იყო მითითება სუპერვაიზერებისათვის იმ ფაქტზე, რომ აუცილებელია არსებობდეს უკუკავშირი ქვეშევრდომებთან. უნდა მოხდეს კონკრეტული, თანადროული და უტყუარი ინფორმაციის მიწოდება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შეიმჩნევა გარკვეული წინსვლა მათ საქმიანობაში. სესიის უმეტესი ნაწილი მიმდინარეობდა პრაქტიკული სავარჯიშოების გამოყენებით. აწარმოებდნენ დაკვირვებას, თუ რა ზეგავლენას ახდენს შედეგებზე უკუკავშირისას ნეგატიური ხასიათის შემცველი ინფორმაცია, ინფორმაციის არქონა, დადებითად დატვირთული ინფორმაცია, გულწრფელი და არაგულწრფელი საქმიანობა. სავარჯიშოები ყოველთვის ხაზგასმით აჩვენებდა უკუკავშირს გულწრფელ, დადებით ინფორმაციასა და საქმიანობას შორის.

## სესია №6 – მეურვეობის თეორია

ეს სესია ყველაზე რთული აღმოჩნდა, რადგანაც მისი მიზანი იყო სწავლება, თუ როგორ მიდგომას მოითხოვდა ის პრობლემები, რომლებშიც თანამშრომლები აღმოჩნდნენ. ადმინისტრატორებს ურჩევდნენ, ნუ შეეცდებოდნენ პრობლემის ფორმულირებას და დაუყოვნებლივ გადაწყვიტას. მაგ: „თქვენ დაიგვიანეთ. იყიდეთ ახალი ძაღვიძარა და კეთილი ინებეთ სამსახურში დროზე გამოცხადდეთ.“ ამის ნაცვლად რეკომენდებულია მთელი ძალისხმევა წარმართოთ იქითკენ, რომ თანამშრომელმა აღიაროს პრობლემა და მიიღოს მონაწილეობა მის გადაჭრაში. თუ ეს იქნება მისი პირადი გადაწყვეტილება, ეს უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების მაღალ ხარისხს. ადმინისტრატორებს მიუთითებდნენ, რომ ეხელმძღვანელოთ ამ მიმართულებებით, რომელიც ხუთი ეტაპისაგან შედგებოდა:

- 1) მიღწევა იმისა, რომ თანამშრომელმა აღიაროს პრობლემის არსებობა;
- 2) განიხილოს მოქმედების სხვადასხვა ვარიანტები;
- 3) შეჩერდი ერთ რომელიმე კონკრეტულ ქმედებაზე;
- 4) თვალყური ადევნე სიტუაციის განვითარებას და დარწმუნდი, რომ თანამშრომელმა შეცვალა თავისი დამოკიდებულება საქმისადმი;

5) ქვეშევრდომის მიერ განხორციელებული საქმიანობის აღნიშვნა, შექება თუნდაც მცირეოდენი წვრილმანისა.

### **სესია №7 – მეურვეობის პრაქტიკაში განხორციელება**

სესიის პირველი 10 წუთი მიეძღვნა თეორიის განმეორებას. დანარჩენი ნაწილი მოანდომეს მიღებული ცოდნის პრაქტიკულ სიტუაციაში გამოყენებას. მოხდა როლების განაწილება: ადმინისტრატორები – ქვეშევრდომები (ე.წ. სიტუაციური თამაშები).

### **სესია №8 – გამოცდა**

მე-7 სესიის შემდეგ მსმენელებს ჩაუტარდათ წერილობითი ტესტი, რომლის ხანგრძლივობა იყო 3 სთ. ტესტის მიზანი იყო მსმენელთა მიერ ქცევის ფორმების ათვისების ხარისხის გამოვლენა. საბოლოოდ ადმინისტრატორები ღებულობდნენ სერტიფიკატს, რომელიც მოწმობდა, რომ მათ გაიარეს სწავლების სრული კურსი. სერტიფიკატი ეძლეოდათ მენეჯერებს სპეციალურად გამართულ სადილზე სასტუმროს რესტორანში.

ლაურა იხსენებს, რომ პირველ ჯგუფთან მუშაობის პერიოდში ის წააწყდა გარკვეულ პრობლემებს:

„როდესაც პირველმა ჯგუფმა დაამთავრა სასწავლო კურსი, ჩვენ მენეჯერთან შეთანხმებით გადავწყვიტეთ, ეს ჩვენი პირველი გამოშვება დაგვეპატიყებინა „აეროსთარის“ რესტორანში. ჩვეულებრივ, მათ არ ეძლევათ იქ ყოფნისა უფლება. განვიცადეთ სრული ფიასკო! გარკვეული ეჭვები მქონდა, რომ ეს შესაძლებელი იყო ასეც მომხდარიყო, ამიტომ წინასწარ ავუხსენი ჯგუფს, თუ რისი ალება იქნებოდა უფრო მიზანშეწონილი სადილზე: ერთი ძირითადი კერძი და დესერტი. ეს სავსებით საკმარისი იქნებოდა. ზოგიერთებმა კი შეუკვეთეს ორმაგი კერძი. მაგ: წვნიანი და კიბორჩხალა, ერთმა მსმენელმა შეუკვეთა ორი ულუფა მთავარი კერძი, ზოგიერთმა ორმაგი დესერტი – მას შემდეგაც კი, რაც მე ისინი გავაფრთხილე! ისეთი შთაბეჭდილება იქმნებოდა, თითქოს ისინი ამ რესტორანში უკანასკნელად სადილობდნენ და ყველაფრის გემო სურდათ გაეგოთ. ასეთი ქცევის მოდელს ეწოდება: „ვცხოვრობთ დღევანდელი ცხოვრებით, ჩვენ ამას მივალწიეთ და ამით უნდა ვისარგებლოთ“.

ყოველგვარი პასუხისმგებლობა ავიღე საკუთარ თავზე. მოგვიანებით, მე და ჩემი უფროსი ბევრს ვიცინოდით ამის განსენებაზე. სამაგიეროდ, შემდეგ სემინარებზე დიდი ყურადღებით განვიხილავდი მსმენელებთან ერთად საქმიან სადილებზე მიღებულ ქცევის ნორმებს. ადრე მათ არავინ არ ესაუბრებოდა, თუ როგორ აღიქვამენ მათ ბიზნესპარტნიორები!”

### **მოლოდინი და ანაზღაურება**

სასტუმროს ადმინისტრაცია გარკვევით უხსნიდა თანამშრომლებს, რომ „აეროსთარში” მუშაობა ნიშნავდა ფართო მასშტაბებსა და შესაძლებლობებს, დიდ ანაზღაურებას, პერსონალთან მოპყრობის საუკეთესო პირობებს. თავისთავად ცხადია, ასეთი პირობების შესაბამისად, პერსონალს მოეთხოვებოდა გაორმაგებული შრომა, რათა დაეკმაყოფილებინათ მაღალი სტანდარტის სასტუმროს მოთხოვნები. მიუხედავად ამისა, ლაურა თვლიდა, რომ რუსეთში მომუშავეებს უფრო ნაკლები მოეთხოვებოდათ, ვიდრე დასავლეთში. როგორც ჩანს, ჯერჯერობით ჭეშმარიტი შრომის ეთიკის ნორმები ვერ ჩამოყალიბდა. უმეტესწილად, თანამშრომლები საყვედურს გამოთქამდნენ სამუშაო გრაფიკის ცვლილებასთან დაკავშირებით, რაც სრულიად არღვევდა მათ ოჯახურ იდენობას. ლაურამ განაცხადა: „საუბარი მიმდინარეობდა არა მხოლოდ ბავშვებზე, არამედ თანამშრომელთა მშობლებზე”.

1992 წლისათვის რუს მოქალაქეთა ხელფასი შეადგენდა 25 USD თვეში, რაც ორჯერ აღემატებოდა სახელმწიფო დაწესებულებებში გაცემულ ხელფასს. მასწავლებლებისა და ექიმების ანაზღაურება შეადგენდა თვეში 1500 რუბლს (13 USD).

პრემიის ოდენობა აღწევდა თვეში 140 USD, რაც თითქმის 10-ჯერ აღემატებოდა სახელმწიფო სტრუქტურებში მომუშავეთა საშუალო ხელფასს.

როდესაც თანამშრომლებს ეკითხებოდნენ ანაზღაურებასთან დაკავშირებით, პასუხი იყო სხვადასხვა:

„ხელფასი დაბალი მაქვს, თუმცა სასტუმროს ადმინისტრაცია კარგად მეპყრობა”;

„მე უფრო მეტს მოველოდი აქ მუშაობისაგან”;

„მთლიანობაში მე კმაყოფილი ვარ ანაზღაურებით, მაგრამ დასავლეთთან შედარებით ეს დაბალია” და ა.შ.

მადლიერების არარსებობა თანამშრომლებში, იმის მიუხედავად, რასაც სასტუმროს ხელმძღვანელობა მათთვის აკეთებდა, სინანულის გრძნობას ტოვებდა. სასტუმროს გახსნიდან ერთი წლისთავის აღსანიშნავ ცერემონიაზე გამოფინეს ტრანსპარანტები, მადლიერების გამომხატველი სიტყვებით, თანამშრომელთა მიმართ. თითოეულს ინდივიდუალურად გადასცეს კალათა, ფრანგული ღვინითა და ფრანგული ყველით დატვირთული. მხოლოდ ერთმა წარმოთქვა სამადლობელო სიტყვა. საახალწლოდ სასტუმროს მენეჯერმა პარტნიორებს საჩუქრად გაუგზავნა, პროდუქტებით დატვირთული ყუთები. არც ამჯერად შეიწუხა ვინმემ თავი მადლობის გადასახდელად.

ლაურას სიტყვებით: „ერთობლივი საწარმოები და კარგი სამუშაო ვაკანსიები ამ ქვეყანაში არც ისე ბევრია, მაგრამ თანამშრომლებს არ სურთ იმის დანახვა, რასაც იღებენ, რათა შედარება მოახდინონ სხვებთან მიმართებაში. *ჭიქა ყოველთვის ნახევრად ცარიელია და არა ნახევრად სავსე*. ძალიან მალე თქვენ ეს ყველაფერი მოგებზრდებათ. მოგვიანებით ვიღაც მოვა და მადლობას მოგახსენებთ, თქვენ შვებით ამოისუნთქავთ და უეცრად მოგივით ასეთი აზრი: „ძალიან კარგი, ცხადია, ერთბაშად არა, მაგრამ უკვე გამოჩნდა ის ხალხი, რომელმაც დაიწყო ყოველივე იმის დაფასება, რაც მათთვის გააკეთდა”.

### **მენეჯერთა განვითარება**

სხვა სასტუმროებში, რუსი თანამშრომლები მუშაობდნენ დასავლური გამოცდილების მქონე პროფესიონალების ზედამხედველობის ქვეშ იმის იმედით, რომ ისინი შეიძენდნენ სასტუმროში მუშაობისათვის საჭირო თვისებებს, ცოდნას და უახლოეს მომავალში შესძლებდნენ დამოუკიდებლად მუშაობას. მაგრამ ესეც ვერც ეს დაეხმარა მათ მიახლოვებოდნენ, თუნდაც სამხრეთ-ამერიკულ სტანდარტებს. არც თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებლად მათი უცხოეთში წარგზავნა მიიჩნიეს შესაძლებელ ალტერნატივად.



ენდრიუ ივანი გაანაწყენა იმ ფაქტმა, რომ პერსონალი არ მი-  
იწვევდა სასტუმროს ბიზნესს, როგორც სამომავლოდ კარიერის  
განვითარების ერთ-ერთ შესაძლებელ პერსპექტივას.

დასავლეთში მენეჯმენტის ხაზით დაწინაურება ყოველთვის  
პრესტიჟულად ითვლებოდა, მაგრამ რუსეთში ამას აღიქვამენ, რო-  
გორც დამატებით დატვირთვას. ლაურას სიტყვებით, დაწინაურება  
დაბალი დონის ადმინისტრატორის პოსტზე არ იწვევს ხალხში მა-  
ინცდამაინც დიდ აღფრთოვანებას. სინამდვილეში, რუსი ადმინის-  
ტრატორები ხშირად აყენებენ ასეთი ტიპის საკითხს: რატომ არ  
შეუძლია ყველას დაესწროს დონისძიებებს, ან ისარგებლონ იმ  
შელავათებით, რომლებიც გათვალისწინებულია სპეციალურად უმ-  
ცროსი ადმინისტრატორებისათვის.

მოგვიანებით ეს შელავათები გადახედილ იქნა, რათა ისინი უფ-  
რო მიმზიდველი გაეხადათ, ვიდრე აქამდე სთავაზობდნენ მუდმივ  
პერსონალს. მაგ: მათი ხელფასი გახდა ორჯერ უფრო მეტი, ვიდ-  
რე ჩვეულებრივი თანმშრომლებისა. აგრეთვე, უმცროს ადმინსტრა-  
ტორებს ეძლეოდათ უფლება, არ გამოცხადებულყვნენ სამსახურში  
დაბადების დღეზე და ეს დღე ჩვეულებრივ აუნაზღაურდებოდათ,  
როგორც სამუშაო. ასევე ნაწილობრივ აუნაზღაურდებოდათ სას-  
ტუმროში მომსახურების სწავლების კურსები. დაინიშნა სპეცია-  
ლური პრემიები უცხოეთში დასასვენებლად გამგზავრებისათვის და  
ა.შ

ამ ყოველივეს მიუხედავად, სასტუმროს ხელმძღვანელობა მა-  
ინც ვერ ხედავდა სასურველ ეფექტსა და შედეგს.

ლაურას სურდა გარკვევა, თუ როგორ უნდა აიძულო ისინი –  
დააფასონ ის, რაც გააჩნიათ და გაუჩნდეთ სურვილი იმუშაონ უმ-  
ცროსი ადმინისტრატორის თანამდებობაზე?

## ილუსტრაცია №1

განათლება, რომელიც მიიღეს სასტუმროს სუპერვაიზერთა ჯგუფის წევრებმა:

<b>„აეროსთარში“ დაკავებული თანამდებობა, მიმდინარე პერიოდში</b>	<b>მიღებული განათლება</b>
ინგლისური ენის პედაგოგი	პედაგოგიური ინსტიტუტის დიპლომი, ინგლისური და ფრანგული ენის სპეციალობით
სუპერვაიზერი, აღჭურვილობის საექსპლუატაციო სამსახური	მოსკოვის სამშენებლო ინსტიტუტის დიპლომი
სუპერვაიზერი, უსაფრთხოების სამსახური	შსს - ს უმაღლესი სკოლა და იურისტის დიპლომი
სუპერვაიზერი, სამრეცხაო	საყოფაცხოვრებო ინსტიტუტის დიპლომი
თარჯიმანი/ ადმინისტრატორი სწავლების დარგში	პედაგოგიური ინსტიტუტის დიპლომი, ინგლისური და გერმანული ენები
სუპერვაიზერი, კომუტატორი	პედაგოგიური ინსტიტუტის დიპლომი, ინგლისური და გერმანული ენები
რესტორნის სუპერვაიზერი	მუსიკალურ-პედაგოგიური ინსტიტუტის დიპლომი
სუპერვაიზერი, ბელმანი	გეოლოგიური ინსტიტუტის დიპლომი
მშენებლობის სუპერვაიზერი	ენერგეტიკის ინსტიტუტის დიპლომი
სუპერვაიზერი, სანდასუფთავების სამსახური	საყოფაცხოვრებო ინსტიტუტის დიპლომი

## კეისი 2. ადამიანური რესურსების (HR) მენეჯერის პოზიცია კომპანიაში

გასულ წელს, ზაფხულში ირინა მიიპატიჟეს კომპანია „ტოის დისტრიბიუშენ“-ში პერსონალის მენეჯერის თანამდებობაზე. აქამდე ირინა სამი წლის განმავლობაში მუშაობდა ცნობილ საკადრო სააგენტოში, გაიარა გზა რიგითი თანამშრომლიდან უფროს კონსულტანტამდე. კომპანია „ტოის დისტრიბიუშენ“-ი იყო ამ სააგენტოს კლიენტი და ირინა შემთხვევით არ მიუპატიჟებიათ: მან წარმატებით მოიძია თანამშრომლები კომპანიისათვის. თვითონ ირინა ახალ სტრუქტურაში გადასვლას განიხილავდა, როგორც კარიერულ ზრდას, რადგანაც მას თავიდან მოუხდებოდა პერსონალის განყოფილების შექმნა.

კომპანია „ტოის დისტრიბიუშენ“-ი ბაზარზე მუშაობს 2000 წლიდან და არის სათამაშოების რამდენიმე რუსული და უცხოური მწარმოებლების დისტრიბუტორი. დღეისათვის კომპანიაში 200-მდე თანამშრომელი მუშაობს. კომპანიაში ირინას მოსვლამდე განყოფილებები თანამშრომლების შერჩევას ახდენდნენ დამოუკიდებლად. საკადრო საქმიანობას აწარმოებდა ბუღალტრის თანაშემწე, რომელიც ირინას მოსვლის შემდეგ გადავიდა კადრების ინსპექტორის თანამდებობაზე. ირინასათვის პირველი რიგის ამოცანა გახდა პერსონალის შერჩევა და სწავლება, აგრეთვე კორპორაციული კულტურის ფორმირება.

აფასებდა რა თავის მუშაობას წარსულში, ირინას ესმოდა, რომ რეალობა სულ სხვაგვარი აღმოჩნდა. მთავარი პრობლემა იყო ის, რომ თვითონ არ ჰქონდა გათვინციანობიერებული კომპანიაში თავისი პოზიცია. ის გრძნობდა, რომ განყოფილებების ხელმძღვანელები მას აღიქვამდნენ, როგორც პერსონალის შერჩევის მენეჯერს. ეს გარემოება მას აწუხებდა. მას არ რჩებოდა დრო სხვა საქმიანობისათვის, როგორცაა: გაყიდვების განყოფილების თანამშრომლებისათვის შეფასების ღონისძიებების ჩატარება, პერსონალის სწავლების გეგმის ფორმირება და სხვა.

ირინა გრძნობდა, რომ ის არ მონაწილეობდა საკადრო პოლიტიკის (რომელიც ფაქტიურად არ არსებობდა) ფორმირებაში და არის უბრალო შემსრულებელი, მაგ.: ტრენინგის ჩატარების შემ-

თხვევაში, კომერციულმა დირექტორმა დაასახელა ტრენერის ვინაობა და ტრენინგის თემა, რომლის ორგანიზებაც მას უნდა მოეწყო.

რაც შეეხება თანამშრომლებს, ისინი მას, სრულიად პოზიტიური დამოკიდებულების მიუხედავად, აღიქვამდნენ, როგორც ადმინისტრაციის წარმომადგენელს და ურთიერთობისას ირინა თავს დაძაბულად გრძნობდა.

საკადრო სააგენტოში მუშაობის დროს, ირინას HR – მენეჯერის თანამდებობა წარმოედგინა სხვაგვარად, ის ანალიზებდა ბოლო მოვლენებს...

მოვალეობების შესრულების დაწყებიდან ერთი თვის შემდეგ, გაყიდვების ახალბედა მენეჯერი მივიდა მასთან და ჰკითხა, თუ რა სიხშირით ხდება კომპანიაში შრომის ანაზღაურების მატება. გაყიდვების განყოფილებასთან მიმართებაში ამ კითხვაზე პასუხი ირინას არ ჰქონდა, მაგრამ მან გამოავლინა ინიციატივა და გააკეთა ბაზარზე შრომის ანაზღაურების მონიტორინგი. გააკეთა რეკომენდაციები კომერციული დირექტორისათვის, სადაც შრომის ანაზღაურება მჭიდროდ იყო დაკავშირებული გაყიდვების შედეგებთან. კომერციულმა დირექტორმა საინტერესოდ აღიარა შრომის ანაზღაურების ოპტიმიზაციის ეს სისტემა, რომელიც დასაწყისში აღქმული იქნა, როგორც თანამშრომლების ინტერესების ლობირება...

არასახარბიელო სიტუაცია შეიქმნა კომპანიაში – გაყიდვების ერთ-ერთ განყოფილებაში კონფლიქტი წარმოიშვა ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის, რომელმაც კომპანიაში თითქმის ერთი წელი იმუშავა. განყოფილების კოლექტივი გაიყო ორად. განყოფილების ხელმძღვანელმა სთხოვა ირინას, კომპანიის ინტერესებიდან გამომდინარე, გამოეძებნა მენეჯერის დათხოვნის საფუძველი. ირინამ მენეჯერს მისცა პრაქტიკაში გარკვეულად ცნობილი რჩევები, რის შედეგად თანამშრომელმა თვითონ დაწერა განცხადება სამუშაოდან თავისი ნებით წასვლის შესახებ. ამ შემთხვევის შემდეგ ირინამ იგრძნო ნეგატიური დამოკიდებულება იმ თანამშრომლებისაგან, რომლებიც მხარს უჭერდნენ დათხოვნილ მენეჯერს...

შესყიდვების მენეჯერებისათვის ტრენინგების ჩატარების შემდეგ, ირინამ თხოვა ტრენერს – მოემზადებინა დაწვრილებითი ანგარიში რეკომენდაციებით თითოეული მონაწილისათვის. მომავალში მას სურდა ეს ინფორმაცია გამოეყენებინა თანამშრომლების სწავ-

ლების გეგმის შედგენისათვის. მომზადებული ანგარიში მან გადას-  
ცა შესყიდვების განყოფილების ხელმძღვანელს, მან უთხრა ირი-  
ნას, რომ თითოეული თანამშრომლის ნაკლოვანებები თვითონ იცის  
და არ სურს, რომ ჰქონდეს „ინფორმაცია მათი სუსტი მხარეების  
შესახებ... ”.

### **კითხვები:**

- რაში მდგომარეობს ირინას შეცდომები?
- რა გააკეთა მან სხვაგვარად (ისე, როგორც არ უნდა გაეკეთე-  
ბინა) და როდის დაკარგა სიტუაციაზე კონტროლი?
- როგორი მოქმედებებს უნდა მიმართოს მან კომპანიაში თავისი  
სტატუსის შეცვლისათვის, ასევე კოლეგების დიდი ნდობის და  
ხელმძღვანელების პატივისცემის მოპოვებისათვის?

წყარო: <http://www.hr-ua.com/articles/589/>

## ტესტები

### ტესტი 1. გაფასებენ თუ არა სამუშაოზე?

#### 1. როგორ რეაგირებთ დამატებითი სამუშაოს შესრულებაზე?

- ა) თუ ამით მოვიპოვებ ხელმძღვანელის კეთილგანწყობას, დავეთანხმები უყოყმანოდ.
- ბ) უარს ვიტყვი სხვა საქმის შესრულების მიზეზით.
- გ) დავეთანხმები მოფიქრების გარეშე.

#### 2. მოგმართავენ თუ არა კოლეგები რჩევისათვის?

- ა) იშვიათად, რადგან ხედავენ, რომ დაკავებული ვარ.
- ბ) პრაქტიკულად არასოდეს, რადგან იციან, რომ ნაკლებად მაინტერესებს მათი პრობლემები.
- გ) ზოგჯერ, რადგან მზად ვარ თანამშრომლობისათვის.

#### 3. რას ფიქრობთ კოლეგების შესახებ?

- ა) არაფერს ვფიქრობ, ისინი ნაკლებად მაინტერესებენ.
- ბ) ისინი არ იწვევენ სიმპათიის გრძნობას, მაგრამ მათ ნაკლოვანებებთან მიხედვა შერიგება.
- გ) ძირითადად ისინი სასიამოვნო და საინტერესო ადამიანები არიან.

#### 4. როგორ ატარებთ შუადღის შესვენებას?

- ა) ადგილზე, ვცდილობ დრო არ დავკარგო.
- ბ) გავდივარ პირად საქმეებზე.
- გ) კოლეგებთან არაფორმალურ ურთიერთობაში. ПБ  
ПБ3УКБ

#### 5. აგვიანებთ თუ არა სამუშაოზე?

- ა) არა, როგორც წესი, მოვდივარ პირველი.
- ბ) დიახ, თუ გადაუღებელი საქმე გამოჩნდა.
- გ) იშვიათად, მაგრამ წინასწარ ვაფრთხილებ ამის შესახებ.

**6. უსმენთ თუ არა კოლეგების რჩევებს?**

- ა) არა, არასოდეს.
- ბ) დიახ, თუ ეს სამუშაოსათვის მნიშვნელოვანია.
- გ) დიახ, თუ ის ადამიანები იმსახურებენ ნდობას.

**7. ასრულებთ თუ არა სამუშაოს, რომელიც არ შედის თქვენ პირდაპირ მოვალეობაში?**

- ა) არა, არ ვასრულებ.
- ბ) ასეთ შემთხვევაში ვცდილობ სამუშაო გადავცე ხვებს.
- გ) სამწუხაროდ, ასეც ხდება.

**8. მოგწონთ თუ არა გუნდური მუშაობა?**

- ა) არა, უპირატესობას ვაძლევ მარტოდ მუშაობას და მზად ვარ პასუხი ვაგო საკუთარ თავზე.
- ბ) დიახ, რადგან საშუალებას იძლევა ნაკლებად „გავინარჯო.“
- გ) დიახ, რადგან ეს საინტერესოა.

**9. რომელი ადგილი უჭირავს სამუშაოს თქვენს ცხოვრებაში?**

- ა) პირველი.
- ბ) ბოლო.
- გ) ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი.

**10. რისთვის გსაყვედურობს ხელმძღვანელი?**

- ა) იმისათვის, რომ ბევრს ვღებულობ საკუთარ თავზე.
- ბ) იმისათვის, რომ სრული დატვირთვით არ ვმუშაობ.
- გ) იმისათვის, რომ დროს ვკარგავ კოლეგებთან საუბარ-ში.

- შეფასება:** ა) 1 ქულა;  
ბ) 2 ქულა;  
გ) 3 ქულა.

**შედეგების შეფასება:**

**10-15 ქულა.** თქვენ ძალიან ამბიციური ხართ, ყველა ძალებით ცდილობთ კარიერის გაკეთებას და დარწმუნებული ხართ, რომ იმსახურებთ წარმატებას. კოლეგებს უყურებთ ზემოდან, რასაც თანამშრომლებიც გრძნობენ და საპასუხოდ არ უყვართ თქვენი თავი. ასე, რომ გადაჭარბებულად არ შეაფასოთ თქვენი ძალები: სერიოზულ წარმატებას შეძლებთ მხოლოდ თანამშრომლების მხარდაჭერით.

**16-22 ქულა.** სამუშაოთი ნაკლებად კმაყოფილი ხართ, თანამშრომლებთან არცთუ კარგი ურთიერთობა ყალიბდება. სამუშაოზე დიდი სურვილით არ მიდინხართ და მოუთმენლად ელოდებით სამუშაო დღის დამთავრებას. შესაბამისად, კოლეგები და ხელმძღვანელები არც თუისე მაღალ შეფასებას გაძლევენ. თქვენ გარკვეულად თავისუფალი ხართ, რადგანაც თქვენში ვერ ხედავენ კონკურენტს და არ გექმნებათ კარიერული ზრდის შესაძლებლობა. დაფიქრდით: ან უნდა გამოიცვალოთ სამუშაო, ან შეცვალოთ მისდამი დამოკიდებულება.

**23-30 ქულა.** თანამშრომლების უმეტესობა თვლის, რომ ხართ სასიამოვნო, მიმზიდველი, კომუნიკაბელური, შეიძლება თქვენთან დახმარებისა და მხარდაჭერისათვის მომართვა. ზოგჯერ ასეთი ურთიერთობა ხელმძღვანელებმა შეიძლება ბოროტად გამოიყენონ, დაგაკისრონ მეტი სამუშაოს შესრულება. შეეცადეთ, არ გაყვეთ ასეთ ადამიანებს, რათა არ დაკარგოთ საკუთარი ძალები და შემართება.



**ტესტი 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ცოდნის საერთო შეფასება**

*შეარჩიეთ ერთი სწორი პასუხი*

1. გამოყავით მენეჯერის საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი:
  - ა) სქესი
  - ბ) ასაკი
  - გ) ხარიზმა, პიროვნების ძალა
  - დ) ეროვნება
  
2. შეარჩიეთ პერსონალის მენეჯმენტის ყველაზე თანამედროვე სტილი:
  - ა) ღირექტიული სტილი
  - ბ) ჩაურევლობის (წარმომადგენლობითი) სტილი
  - გ) კაუჩინგი
  - დ) პარტნიორული სტილი
  
3. ქვემოთ ჩამოთვლილი განსაზღვრებებიდან რომელს მიაკუთვნებთ კომპანიაში ურთიერთობების ფორმალური სტრუქტურის განსაზღვრას?
  - ა) თანამშრომლების მეგობრული ურთიერთობა;
  - ბ) თანამშრომლების ემოციონალური ურთიერთმხარდაჭერა;
  - გ) კონკურენტული ურთიერთობა;
  - დ) კომპანიის საშტატო სტრუქტურა.
  
4. შეარჩიეთ კომპანიაში ურთიერთობების არაფორმალური სტრუქტურის განსაზღვრება:
  - ა) მცირე ჯგუფები და მცირე ჯგუფების ლიდერები
  - ბ) თანამშრომლების საქმიანი ურთიერთმოქმედება
  - გ) მეგობრული ხასიათის ურთიერთობა
  - დ) თანამშრომლებს შორის ურთიერთდახმარება

**5. თქვენი აზრით, როგორი ურთიერთობა უნდა ჰქონდეს ხელმძღვანელს და არაფორმალურ ლიდერს?**

- ა) კონკურენტული ურთიერთობა
- ბ) ურთიერთბრძოლა
- გ) თანამშრომლობა და პარტნიორობა
- დ) ურთიერთკრიტიკა
- ე) მეგობრული ურთიერთობა

**6. შეარჩიეთ საქმიანი კონფლიქტის შედარებით ზუსტი შეფასება:**

- ა) კონფლიქტის პირობებში თანამშრომლებს შორის ფუჭდება ურთიერთობა
- ბ) კონფლიქტი აჩენს მნიშვნელოვან პრობლემებს
- გ) კონფლიქტი აღმოფხვრის ურთიერთობაში მონოტონურობას
- დ) კონფლიქტს შემოაქვს სტრესი და დაძაბვა
- ე) კონფლიქტი „ორთქლის გამოშვების“ საშუალებაა

**7. გამოყავით პერსონალის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიმართულება:**

- ა) პერსონალის დენადობის შემცირება
- ბ) თანამშრომლებს შორის კონფლიქტების შემცირება
- გ) პერსონალის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლება
- დ) პერსონალის ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა

**8. რაში მდგომარეობს კომპანიის კორპორაციული კულტურის წამყვანი ფუნქცია:**

- ა) თანამშრომლების კონსოლიდაციაში
- ბ) კომპანიის ყველა თანამშრომლისათვის ფორმალიზებული განაწესის სისტემის შექმნაში
- გ) კომპანიის ბიზნესის სპეციფიკისა და მიმართულების აღწერაში

**9. რაში მდგომარეობს დელეგირება? შეარჩიეთ ერთადერთი სწორი პასუხი:**

- ა) ქვეშევრდომის განვითარება, დაკვალიანება
- ბ) ქვეშევრდომის შემოწმება
- გ) მმართველობითი ფუნქციის გადაცემა
- დ) კონტროლის არქონა

**10. შეარჩიეთ სწორი მტკიცება:**

- ა) პერსონალის მატერიალური მოტივაცია ყველაზე მთავარია პერსონალის მენეჯმენტში
- ბ) ჩვენი კომპანიების თანამშრომლებისათვის მთავარია – ფული, შრომის ანაზღაურება
- გ) კომპანიაში უნდა იყოს მოტივაციის ეფექტიანი სისტემა, რომელიც შედგება მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციისაგან
- დ) თუ თანამშრომელს არ გაუკეთებ მაღალ ანაზღაურებას, ის აუცილებლად წავა სხვა კომპანიაში

**11. კომპანიაში სამუშაოზე თანამშრომლების მიღება უნდა განხორციელდეს:**

- ა) გასაუბრებით
- ბ) ფსიქოლოგიური ტესტირებით
- გ) კანდიდატების პირადი საქმის, რეზიუმეს შემოწმება
- დ) შეფასების თანამედროვე მეთოდების გამოყენება

**12. ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია მდგომარეობს შემდეგში:**

- ა) თანამდებობრივი ინსტრუქციის გაცნობა
- ბ) კოლეგებისათვის ახალი თანამშრომლების გაცნობა
- გ) სამუშაო დისციპლინის მოთხოვნათა ფორმულირება

13. შეარჩიეთ კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტის სწორი გზა, რომელიც კომპანიაში წარმოიშობა „ძველ“ და „ახალბედა“ თანამშრომლებს შორის:

- ა) კომპანიის ხელმძღვანელმა გაათავისუფლა „ძველების“ ლიდერი
- ბ) კომპანიაში ჩატარდა ტრენინგი გუნდის ჩამოყალიბების შესახებ
- გ) კომპანიის ხელმძღვანელმა „ახალბედების“ ლიდერი გაუშვა ხანგრძლივ მივლინებაში
- დ) კომპანიის ხელმძღვანელმა სახალხოდ დაგმო „ძველ“ და „ახალბედა“ თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი

14. ტაიმ-მენეჯმენტის კორპორაციული სტანდარტის შემოღება კომპანიას საშუალებას მისცემს მიაღწიოს შემდეგ მიზნებს:

- ა) შეამციროს ქვედანაყოფებში კონფლიქტურობის დონე
- ბ) გაზარდოს მუშაობის ეფექტიანობა
- გ) მოახდინოს ურთიერთგაგების ოპტიმიზირება თანამშრომლებს შორის
- დ) მნიშვნელოვნად შეამციროს სამუშაო დროის არამწარმოებლური დანაკარგები

15. შეარჩიეთ ეფექტიანი „გონებრივი შტურმის“ მეტად მნიშვნელოვანი პირობა:

- ა) პრობლემის გადაწყვეტისათვის შეთავაზებული იდეის კრიტიკის არქონა
- ბ) იდეის განხილვის მაღალი დინამიკა
- გ) ლიდერი კრეატორის მიერ „გონებრივი შტურმის“ ჩატარება
- დ) „გონებრივ შტურმში“ მონაწილე თანამშრომლების მატერიალური მოტივაცია

**16. კრიზისში მყოფ კომპანიაში დაინიშნა ახალი გენერალური დირექტორი. პირველი ექვსი თვის განმავლობაში მისი სწორი მოქმედებაა:**

- ა) გაათავისუფლოს დაბალი ეფექტის მქონე თანამშრომლები
- ბ) შეიმუშავოს კომპანიის განვითარების პერსპექტიული გეგმა და წარუდგინოს განხილვისათვის წამყვან სპეციალისტებს
- გ) შეარჩიოს ლოდინის პოლიტიკა
- დ) შეიმუშაოს კომპანიის კორპორატიული კოდექსი და წარუდგინოს კომპანიის თანამშრომლებს განხილვისათვის

**17. ოჯახური ბიზნესის წარმოებისათვის აუცილებელია შემდეგი მნიშვნელოვანი პირობის გათვალისწინება:**

- ა) ოჯახის წევრებს შორის პასუხისმგებლობის ზონების დაყოფა
- ბ) დამუშენებელთა ოჯახის წევრებს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესება
- გ) საქმიანი და ოჯახური ურთიერთობების განსხვავება
- დ) გამოვიდეს ბიზნესიდან ოჯახის ერთი წევრი

**18. ჰოლდინგში მუშაობს სამი კომპანია, რომლებსაც აქვთ ბიზნესის სხვადასხვა მიმართულება, მათ შორის ყალიბდება მკაცრი კონკურენცია, თქვენი მოქმედება:**

- ა) გაათავისუფლოთ კონკურენციაში მყოფი ლიდერები და სამუშაოდ მიიღოთ უფრო ლოიალურები
- ბ) მიიღოთ მატერიალური ნეგატიური მოტივაციის ღონისძიება (ანაზღაურების შემცირება და სხვა)
- გ) როტაციის პრინციპის გამოყენება
- დ) კონსოლიდაციისათვის ღონისძიებების ჩატარება (კონკურენციაში მყოფ ლიდერებთან გასაუბრება, თანამშრომლების გასვლა პანსიონატებში, გუნდური მუშაობის ტრენინგებზე)

**19. აბსენტეიზმი თანამშრომლების ქცევაში გამოვლინდება შემდეგ შემთხვევაში:**

- ა) დაბალ მოტივაცია
- ბ) კომპანიის ხელმძღვანელებთან მიმართებაში არალოიალურობა
- გ) არამოტივირებული გაცდენები
- დ) დაგვიანებები სამუშაოზე

**20. აუტპლეისმენტის დონისძიებათა სისტემა კომპანიაში გამოყენებული უნდა იქნას:**

- ა) კომპანიის პოზიტიური იმიჯის შენარჩუნებისათვის
- ბ) კომპანიაში სამუშაოდ ახალი თანამშრომლების მოზიდვისათვის
- გ) ქვედანაყოფებში კონფლიქტურობის დონის შემცირებისათვის
- დ) კომპანიაში საკადრო პოლიტიკის ოპტიმიზაციისათვის

### ტესტი 3. კარიერის რეალიზაციის გზა

#### 1. როგორი ხერხით უმჯობესია ფულის კეთება?

- ა) ბევრი იმუშაოთ, იყოთ კარგად ინფორმირებული, წახვიდეთ რისკზე და ფული ჩალოთ არსებულ საქმეში.
- ბ) გქონდეთ მემკვიდრეობის იმედი, ეძებთ ბედნიერება ფულის მოგების სხვადასხვა საშუალებებში.
- გ) თანდათანობით აკეთოთ კარიერა, გაიაროთ ყველა საფეხური, უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჩათვლით ან პოლიტიკით დაკავდეთ.

#### 2. თქვენი აზრით, მსოფლიოს მდიდარ ადამიანებს რა ზომის მოგებამ შეიძლება ადადგმევენოს ნაბიჯი გარიგების დადებისათვის?

- ა) ნახევარი მილიონიდან ერთ მილიონამდე.
- ბ) 10 მილიონამდე.
- გ) 10 მილიონის ზევით.

#### 3. რომელ გამოთქმას ეთანხმებით:

- ა) რაც მეტია ფული, მით მეტია კმაყოფილება.
- ბ) ფული ძალაუფლებას აღნიშნავს.
- გ) ფული დიდ უკმაყოფილებას იწვევს.

#### 4. თქვენთვის ცნობილია „წერილით თამაში“, როცა კონვერტში დებთ ფულს და ეძებთ მეორე პირს, რომელიც ამდენივეს იხდის და ა.შ. საბოლოოდ გიბრუნდებათ ფულის დიდი რაოდენობა. ასეთ დროს როგორ როლს ითამაშებდით?

- ა) არ მიიღებთ მონაწილეობას.
- ბ) მიიღებთ მონაწილეობას და გამოიმუშავეთ ფულს.
- გ) იქნებით თამაშის ინიციატორი.

#### 5. მიანიჭებთ თუ არა მნიშვნელობას იმ ფაქტს, რომ თქვენ მოგიხსენიონ ცნობილ გაზეთში ან ტელევიზიით?

- ა) თანახმა ვიქნები.
- ბ) არა.
- გ) ჩემს შესახებ ისედაც ბევრს წერენ.

6. როგორ შეიძლება ფულის მოგება „ცხენების რბოლაში“?

- ა) მაღალი განაკვეთებით წახვალთ რისკზე.
- ბ) გააკეთებთ ფულის ეკონომიას, შემოიფარგლებით მონაწილეობის მიღებით.
- გ) იყიდით გამარჯვებულ ცხენს.

7. თქვენი აზრით, ვის აქვს დიდი შანსი სწრაფად და საიმედოდ გახდეს მდიდარი?

- ა) რეჟისორი, მსახიობი, მწერალი, მხატვარი, სპორტსმენი.
- ბ) ადვოკატი, ექიმი, მაკლერი, პოლიტიკოსი.
- გ) ფირმის ხელმძღვანელი.

8) როგორ აფასებთ პარტნიორებს შორის ბიზნესს?

- ა) მე მზად ვარ მივცე ფული მეგობრებს – ოდესღაც ისინიც მომცემენ სესხს.
- ბ) ფული და მეგობრობა შეუთავსებელია.
- გ) მე მზად ვარ ავიღო სესხი მეგობრებიდან ცალმხრივად.

9) თუ შეძლებთ მილიონერად გახდომას, ინებივრებდით ამ მდგომარეობით?

- ა) რა თქმა უნდა, ვინებივრებდი.
- ბ) მე კმაყოფილების დემონსტრირებას გავუკეთებდი იმათ, ვინც არ მენდობოდა და მაღლიდან მიყურებდა.
- გ) არა.

10. სად დააბანდებდით თქვენს მილიონებს?

- ა) უძრავ ქონებაში, ხელოვნების ნიმუშებში.
- ბ) აქციებსა და სხვა ფასიან ქაღალდებში.
- გ) მე გავაკეთებ ისე, როგორც გადაწყვეტს ცოლი ან ნათესავები.

11. თუ თქვენ გაქვთ რამდენიმე მილიონი, შეეცდებით დამატებით გამოიმუშავოთ?

- ა) მსხვილ თანხაზე უარს არ ვიტყვი.
- ბ) რათქმა უნდა.
- გ) არა, რადგან მე მყოფნის.



## შედეგების შეფასება

კითხვა \ პასუხი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ა	6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3
ბ	0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6
გ	3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0

**21 ქულამდე.** თქვენთვის უცხოა ბიზნესმენის საქმიანი და შემართებული მიდგომა. თქვენ საკმაოდ ზედაპირულად წარმოგიდგინიათ ბიზნესი, შორს ხართ ეკონომიკისა და იურისპრუდენციისაგან. სამწუხაროდ, მხოლოდ სურვილი არაა საკმარისი, უნდა გქონდეთ უნარი და ნებისყოფა, ფხიზელი გონება. *რჩევა:* შეიძლება ვერ კიდევ არ შეგიცნიათ საკუთარი თავი, შეიძლება აღმოაჩინოთ ტალანტს სხვა მიმართულებით, რომელიც საშუალებას მოგცემთ გახდეთ ცნობილი და უზრუნველყოფილი ადამიანი.

**22-45 ქულა.** თქვენ შეგიძლიათ გახდეთ მილიონერი, მაგრამ ეს მოითხოვს თქვენგან უდიდეს ძალისხმევას და შრომას. თავი აარიდეთ ფინანსურ და სხვა სპეკულაციებს. არ ეძებოთ მსუბუქი გზა თქვენს საქმიანობაში. წარმატებას უკეთესად მიღწევთ გუნდური მუშაობის შემთხვევაში. გარკვეული დროის შემდეგ მიიღებთ გამოცდილებას და დიდი შემართების შემთხვევაში შეძლებთ ბიზნესში სახელის დამკვიდრებას. *რჩევა:* არ უნდა დაემორჩილოთ სხვების შურს.

**45 ბალზე მეტი.** თქვენ ყველა მონაცემები გაქვთ გახდეთ მილიონერი. თქვენი შეხედულებები, უნარი და საქმიანი მოხერხებულობა გაძლევთ ამისათვის დიდ შანსს. უნდა ვიფიქროთ, რომ ხართ შეუდრეკელი, კარგ ორიენტირებას აკეთებთ კონიუნქტურაში, ფინანსურ და კომერციულ ოპერაციებში, არასდროს არ მიდინართ გაუმართლებელ რისკზე. თქვენი ცხოვრების პრინციპია არ უნდა აქციოთ ფორმულად „ფული ფულისათვის“. საქველმოქმედო აქციები ზრდის ბიზნესმენის ღირსებას. *რჩევა:* შეინარჩუნეთ ადამიანური თვისებები და მეგობრები.

## დანართები

### დანართი 1.

#### ვალდებულებები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

ბანკის შიდა ვაკანსია – კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის დეპარტამენტის სპეციალისტის თანამდებობაზე (სამუშაო ადგილი – ბანკის სათავო ოფისი, კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის განყოფილება).

#### ძირითადი მოვალეობები:

- სათავო ოფისის კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის განყოფილების თანამშრომელთა გუნდისათვის დახმარება ყოველდღიური სამუშაოს შესრულებაში, პოტენციური კლიენტების გამოვლენასა და ვიზიტების ორგანიზებაში.
- პოტენციური კლიენტების სიის, ვიზიტების გეგმის შემუშავება და წარმოება.
- ფორმებისა და საკითხების მომზადება პრეზენტაციებისათვის.
- ანგარიშების, ოფიციალური წერილების, ინსტრუქციების მომზადება.
- საკონტაქტო პირის ფუნქციის შესრულება კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის პროცედურულ საკითხებზე.
- კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერებისაგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, ბანკის პროდუქტების ოპტიმიზაციის მიზნით, პროდუქტების და პროცედურების დეპარტამენტთან აქტიური თანამშრომლობა.
- კორპორაციული კლიენტებისათვის და ბანკის სხვა დეპარტამენტებისათვის საკონტაქტო პირის ფუნქციის შესრულება, კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერის არყოფნის დროს.

#### მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება, სასურველია საბანკო ან ფინანსურ სფეროში.
- მინიმუმ 6-თვიანი საბანკო გამოცდილება.

- საბანკო პროდუქტებისა და პროცედურების სრულყოფილი ცოდნა.
- კლიენტების მომსახურების ზოგადი პრინციპების ცოდნა.
- პროგრამასთან Bank-client 2000 მუშაობის გამოცდილება.
- რუსული და ინგლისური ენების სრულყოფილი ცოდნა.
- კომპიუტერის ცოდნა: Microsoft Word, Excel, PowerPoint.
- შემოქმედობითობა, მოკლე ვადებში რამდენიმე სამუშაოს შესრულების უნარი.
- დეტალებზე ორიენტირება.
- კომუნიკაბელურობა, მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი.
- კარგი პიროვნული თვისებები და გუნდში მუშაობის უნარი.

შრომის ანაზღაურება დამოკიდებულია აპლიკანტის კვალიფიკაციასა და მის გამოცდილებაზე.

**პრაქტიკული საშუალო:**

**ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული კომპანიის  
სტრატეგიული საკითხების განსაზღვრა**

**1. გააკეთეთ ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება**

*აისახება:* ბიზნესის ადგილი, მუდმივი განვითარება და თანამშრომლობა, ახალი პროდუქტებისა შექმნა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისათვის.

**2. დაასახელეთ კონკრეტული მიზნები**

- სტრატეგიის ფორმულირების დროს აისახება ინოვაციური საქმიანობა და დივერსიფიკაცია.
- ორგანიზაციული განვითარების უწყვეტი პროცესი გულისხმობს ახალი განყოფილების შექმნას, რომელიც ორიენტირებულია პერსპექტიულ პროდუქციასა და გასაღების ბაზრებზე.
- ღონისძიებების შემუშავება ინოვაციისა და შემოქმედებითი ძიების სტიმულირებისათვის.

**3. დაახსიათეთ ორგანიზაციის შესაძლო პარტნიორები**

**4. აღწერეთ ორგანიზაციის სასურველი თანამშრომელი**

*აისახება:* შრომისმოყვარეობა, ინოვაციური იდეების შექმნა, პასუხისმგებლობა ხარისხის უზრუნველყოფისა და მთლიანად კომპანიის საქმიანობისადმი.

**5. გააკეთეთ ძირითადი კორპორაციული წესების ფორმულირება:**

• პერსონალის შერჩევის, სწავლებისა და განვითარების სფეროში:

- მომავალი თანამშრომლები გადიან მკაცრ შერჩევას.

- კომპანიაში მოქმედებს კარიერის განვითარების ცენტრი.
- პერსონალის მომზადების შიდასაფირმო სისტემა.
- პერსონალის მომზადებისათვის გარე კონსულტანტების, ცნობილი სპეციალისტებისა და სხვა კომპანიის მენეჯერების მოწვევა.

- **სტიმულირების სფეროში:**

- შემუშავდება სპეციალური ღონისძიებები ინოვაციისა და შემოქმედებითი ძიების სტიმულირებისათვის.
- ფირმის ახორციელებს თანამშრომლთა სწავლობის მხარდაჭერას.

**6. პერსონალთან დაკავშირებული ღონისძიებების პროგრამა:**

- ფირმის შესახებ ინფორმირების აქტიური პოლიტიკა.
- კანდიდატებისა და სამუშაოს შეფასების პრინციპებისა და პროცედურების შემუშავება.
- მაღალი პოტენციალისა და სწავლისადმი მიდრეკილების მქონე თანამშრომლების დაქირავება.
- პერსპექტიული სტუდენტების მოძიება, სტიპენდიების დაწესება.

### კონფლიქტის გადაწყვეტის სტილი

კონფლიქტური სიტუაციის განხილვის დროს შეიძლება შემჩნეული იქნას, თუ როგორ იცვლება კონფლიქტის მონაწილეების ქცევის ფსიქოლოგიური რეაქცია ქცევის სტრატეგიის შესაბამისად.

ონფლიქტში ქცევის სტრატეგიისა და ტაქტიკის სრული წარმოდგენისათვის, საჭიროა „ტიპური ჩვევები“ (ქცევის ფსიქოლოგიური რეაქცია) ცოდნა, რომელიც დამახასიათებელია კონფლიქტურ ურთიერთობაში შესული ყველა ადამიანისათვის.

**სიტუაცია.** თქვენ მყარად არ ეთანხმებით იმას, რასაც ადამიანი გეუბნებათ. თქვენ მზად ხართ დაიცვათ საკუთარი შეხედულება, მაგრამ გრძნობთ, რომ მას ვერ გადაარწმუნებთ.

#### *ქცევის სტრატეგია – თავის არიდება*

კონფლიქტური ჩვევები:

- წვეტთ ამ ადამიანთან საუბარს;
- დათრგუნეთ საკუთარ თავში მასთან უთანხმოება;
- მიიღეთ განაწყენებულის პოზა;
- თავს გრძნობთ დათრგუნულად მისი მხრიდან გაუგებრობის გამო;
- მასთან ურთიერთობაში გადაღით გაწონასწორებულ ტონზე და ფორმალურ ურთიერთობაზე;
- მის შესახებ თქვით არასასიამოვნო სიტყვა, მაგრამ მის გასაგონად არა;
- გადაწყვეტილი გაქვთ შეწყვიტოთ მასზე ზრუნვა, მხარდამჭერი მოქმედება;
- აზრობრივად ამორიცხეთ საკუთარი შეგობრების ან პარტნიორების სიიდან.

#### *ქცევის სტრატეგია – მოგვარება*

კონფლიქტური ჩვევები:

- ღებულობთ ისეთ სახეს, ვითომც არაფერი მომხდარა;
- მშვიდობიანი ურთიერთობის სანაცვლოდ მიდიხართ მის პირობებზე;

- თავს ადანაშაულებთ, რომ ვერ შეძელით მასზე წინააღმდეგობის გაწევა;
- მთლიანად იყენებთ თქვენს პირად მომხიბვლელობას, რათა მიაღწიოთ მიზანს;
- არაფერს სთავაზობთ პრობლემის გადასაწყვეტათ, მაგრამ ფიქრობთ ინტრიგის ორგანიზების შესახებ;
- აკეთებთ ყველაფერს, რომ დაფაროთ საკუთარი გაღიზიანება, გულისწყრომა და უძლეურობა.

### *ქცევის სტრატეგია – კონკურენცია*

კონფლიქტური ჩვევები:

- აგრძელებთ დაუმტკიცოთ ადამიანს მისი შეხედულების მცადარობა;
- გამოხატავთ მისდამი თქვენს გაღიზიანებას და ახდენთ დემონსტრირებას მანამდე, სანამ ის არ გაიზიარებს თქვენ შეხედულებას;
- ეცდებით აჯობოთ ეშმაკობით;
- ეცდებით ყვირილით გადაწყვიტოთ პრობლემა;
- ეძებთ მოკავშირეს მოწინააღმდეგეზე ზემოქმედების მოხდენის მიზნით;
- მყარად ითხოვთ, რომ შეთანხმების მიზნით მოწინააღმდეგემ დათმოს;
- იყენებთ ფიზიკურ ან მორალურ ზეწოლას.

### *ქცევის სტრატეგია - კომპრომისი*

კონფლიქტური ჩვევები:

- სთავაზობთ გაიყოს „კონფლიქტური ნამცხვარი” თანაბრად;
- სამომავლოდ თქვენ უპირველესად გჭირდებათ მორალური ურთიერთობა ( მოწინააღმდეგის მხრიდან ზემოქმედების ქვეშ მოქცევის შიში გაიძულებთ კომპრომისზე წასვლას);
- ცოტაოდენს თმობთ, იმისათვის, რომ მომავალში მიიღოთ ცოტათი მეტი;

## *ქცევის სტრატეგია – თანამშრომლობა*

კონფლიქტური ჩვევები:

- ცნობთ რეალურად არსებულ კონფლიქტს ილუზიის გარეშე;
- არ ფარავთ საკუთარ ინტერესებს, პრეტენზიებს და ამას ითხოვთ პარტნიორისაგან;
- უარს ამბობთ ადრე არსებულ უპირატესობაზე, ბოროტად არ იყენებთ საკუთარ ძალობრივ პოტენციალს, რადგან ვარაუდობთ იმოქმედოტ პარტნიორთან თანაბრად;
- პარტნიორს სთავაზობთ საუბარს კონფლიქტური პრობლემების გადაწყვეტისათვის;
- პატიოსნად ლებულობთ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობას კონფლიქტის გადაწყვეტის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე;
- წარუმატებლობის შემთხვევაში ეცადეთ არ გახდეთ მტრები, არამედ შეეცადეთ გააგრძელოთ კონფლიქტური სტუაციიდან გამოსვლის გზების ძიება.

ნებისმიერ ადამიანს, რომელიც თანმიმდევრულია თავისი მიზნებსა და შედის კონფლიქტში, შეუძლია ეფექტიანად გამოიყენოს ქცევის თითოეული სტილი და შეგნებულად გააკეთოს ესა თუ ის არჩევანი, კონკრეტული გარემოების გათვალისწინებით. საუკეთესო მიდგომა განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციით, აგრეთვე პირადი უნარებით და ხასიათით.

*კონკურენციის სტილი სასარგებლოა, როდესაც:*

- ამოსავალი თქვენთვის მნიშვნელოვანია და აქცენტს აკეთებთ პრობლემის გადაწყვეტის საკუთარ ვარიანტზე;
- თქვენ ფლობთ საკმარის ავტორიტეტს გადაწყვეტილების მიღებისათვის და ცხადად გეჩვენებათ, რომ თქვენს მიერ შეთავაზებული გადაწყვეტილება საუკეთესოა;
- აუცილებელია გადაწყვეტილება მიიღოთ სწრაფად და ამისათვის გაქვთ შესაბამისი ძალაუფლება;
- თქვენ გრძნობთ, რომ არ გაქვთ სხვა არჩევანი და არაფერს კარგავთ;



- თქვენ კრიტიკულ სიტუაციაში იმყოფებით, რომელიც მოითხოვს სწრაფ რეაგირებას;
- თქვენ არ შეგიძლიათ აგრძნობინოთ ადამიანებს, რომ ჩიხში მოექცეით, რადგან ვიღაცამ უნდა გაიყოლიოს ისინი;
- თქვენ უნდა მიიღოთ არასტანდარტული გადაწყვეტილება, მაგრამ აუცილებლად უნდა იმოქმედოთ და ამისათვის გაქვთ საკმარისი უფლებამოსილება.

*თავის არიდების სტილი რეკომენდებულია, როდესაც:*

- დაძაბულობა საკმაოდ დიდია და გრძნობთ მისი შემცირების აუცილებლობას;
- ამოსავალი თქვენთვის მნიშვნელოვანი არ არის ან თქვენ თვლით, რომ გადაწყვეტილება ტრივიალურია და არ ღირს მასზე დროის დაკარგვა;
- თქვენ იცით, რომ არ შეგიძლიათ ან არ გსურთ თქვენ სასარგებლოდ გადაწყვიტოთ კონფლიქტი;
- თქვენ გჭირდებათ დროის მოგება იმისათვის, რომ მიიღოთ დამატებითი ინფორმაცია ან მხარდაჭერა;
- სიტუაცია ძალიან რთულია და მისი გადაწყვეტა თქვენგან მოითხოვს დიდ ძალისხმევას;
- თქვენ მცირე ძალაუფლება გაქვთ საკუთარი გადაწყვეტილების მიღებისათვის;
- დაუყოვნებლივ პრობლემების გადაწყვეტა სახიფათოა, რადგან კონფლიქტის განახლება გააუარესებს სიტუაციას.

*თანამშრომლობის სტილი შესაძლებელია, როდესაც:*

- პრობლემის გადაწყვეტა მნიშვნელოვანია ორივე მხარისათვის და არავის არ უნდა თავის არიდება;
- თქვენ გაქვთ მჭიდრო, ხანგრძლივი და ურთიერთდამოკიდებული ურთიერთობა;
- თქვენ დრო გაქვთ იმუშაოთ წარმოშობილ პრობლემაზე;
- თქვენ და სხვა ადამიანი იცნობთ პრობლემას, ინფორმირებული ხართ ურთიერთინტერესების შესახებ, მზად ხართ გადაწყვეტაზე იმუშაოთ, უნარი გაქვთ მოუსმინოთ ერთმანეთს;

- კონფლიქტში მონაწილე მხარეები ფლობენ თანაბარ უფლებამოსილებას ან ორიენტირებული არიან თანაბრად ეძებონ გადაწყვეტის გზები.

*ძორგების სტილი მისაღებია, თუ:*

- თქვენ არ გაინტერესებთ ან არ გაღელვებთ მომხდარი;
- თქვენ გსურთ შეინარჩუნოთ მშვიდობა ან კარგი დამოკიდებულება ადამიანებთან;
- თქვენ გესმით, რომ შედეგი უფრო მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანისათვის, ვიდრე თქვენთვის;
- თქვენ გამარჯვების ნაკლები ძალაუფლება ან შანსი გაქვთ;
- ვარაუდობთ, რომ მეორე თქვენს მიერ დათმობაზე წასვლის შემთხვევაში ადამიანი სიტუაციიდან მიიღებს სასარგებლო გაკვეთილს, მაშინაც კი, თუ ის ცდება.

*კომპრომისის სტილს ირჩევთ, თუ:*

- თქვენ გრძნობთ დროის დეფიციტს და გსურთ გადაწყვეტილებამდე მიხვიდეთ სწრაფად;
- ორივე მხარე გათანაბრებულია უფლებამოსილებაში და აქვთ ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესები;
- თქვენთვის მისაღებია დროებითი გადაწყვეტილება;
- თქვენ შეგიძლიათ ისარგებლოთ დროებითი სარგებელით;
- გადაწყვეტის სხვა გზები არაეფექტიანი აღმოჩნდა;
- გადაწყვეტილებას თქვენთვის არ აქვს პრინციპული მნიშვნელობა და თქვენ შეგიძლიათ არსებითი დანაკარგების გარეშე გადახედოთ საწყის მიზნებს;
- კომპრომისი საშუალებას მოგცემთ შეინარჩუნოთ კარგი ურთიერთდამოკიდებულება და თვლით, რომ უმჯობესია მიიღოთ რალაც, ვიდრე დაკარგოთ ყველაფერი.

**კითხვარი ლიდერობის შესახებ**

არსებული კითხვარი დაგეხმარებათ გამოიცნოთ, ლიდერობის როგორი სტილი გაქვთ. ქვემოთ მოცემულია ლიდერისათვის დამახასიათებელი ჩვევები. კითხვის შეფასებისას გაითვალისწინეთ, როგორ მუშაობთ სამუშაო ჯგუფთან. პასუხები გაეცით ისეთი, რომ გადმოსცეთ არსებულ სიტუაციაში როგორ მოიქცეოდით. დაიმახსოვრეთ, რომ არ არსებობს მართალი და ტყუილი პასუხები. აღწერილ ქმედებებზე შესაძლო პასუხებია:

- ყოველთვის – ყ
- ხშირად – ხ
- ზოგჯერ – ზ
- იშვიათად – ი
- არასოდეს – ა

1. გადაწყვეტილების მიღებამდე ვაგროვებ ყველა სახის ინფორმაციას
2. ჩემი თანამშრომლებისაგან მოველი, რომ ხშირად სამუშაო საათების შემდეგაც იმუშავენენ საქმის დასრულების მიზნით
3. თანამშრომლებს ვრთავ უფლებას მიიღონ გადაწყვეტილება
4. თანამშრომლებს ვრთავ უფლებას გამოიყენონ შეფასების საკუთარი ზომები პრობლემების მოგვარების დროს
5. ყველას ვთხოვ (მკაცრად) საქმე დადგენილი წესის მიხედვით შესრულონ
6. თანამშრომლების ყურადღებას ვამახვილებ იმაზე, რომ კომპანიაში სხვა ჯგუფზე უკეთ უნდა ვიმუშაოთ
7. ვამოწმებ, სამუშაო შესრულდა თუ არა
8. ვკარგავ მოთმინებას ან ვუყვირი თანამშრომლებს, როცა მინდა, რომ უფრო მეტი იმუშაონ

9. თანამშრომლებს მოვუწოდებ, კომპანიის წესებისა და დადგენილი ნორმების შესაბამისად იმოქმედონ
10. უფლებას ვაძლევ თანამშრომლებს, საქმე ისე აკეთონ, როგორც საჭიროდ მიიჩნევენ
11. რეკლამისათვის ბევრს ვმუშაობ
12. როდესაც თანამშრომელს აქვს პირადი პრობლემა, ვცდილობ მასთან ამ საკითხზე ბევრი ვისაუბრო
13. როდესაც სტუმარი გვეწვევა, მას წარვუდგენ თანამშრომლებს
14. ყოველთვის მომხრე ვარ სამუშაოს სწრაფ რეჟიმში განხორციელების
15. სამუშაოს ჯერ ვაცნობ თანამშრომლებს, შემდეგ მათ ვთხოვ მიიღონ გადაწყვეტილება
16. ვაგვარებ ყველა უთანხმოებას, როცა იგი გუნდის წევრებს შორის წარმოიქმნება
17. სამუშაოს ყველა დეტალზე ვამახვილებ ყურადღებას
18. ვცდილობ, თანამშრომლებს განუმარტო, რატომ აკეთებენ სამუშაოს
19. არ მომწონს, როდესაც ჩემზე დაქვემდებარებული პირები თავად იღებენ გადაწყვეტილებას
20. მე ვწყვეტ, რა და როგორ უნდა გადაწყდეს
21. ზოგჯერ თანამშრომლებს იმაზე მნიშვნელოვან საქმეს ვავალებ, ვიდრე მე თავად ვაკეთებ

22. რამდენიმე თანამშრომელს უფლებას ვაძლევ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღონ, იმის ნაცვლად, რომ მე თავად შევასრულო ის
23. გუნდის წევრებს ინიციატივის გამოვლენის უფლებას ვრთავ
24. ზოგჯერ საქმე ისე წარიმართება, როგორც ვფიქრობ
25. მე ვწყვეტ, ვინ რა სამუშაოს ასრულებს
26. მზად ვარ გავითვალისწინო ცვლილებები, რომლებსაც თანამშრომლები მთავაზობენ
27. დროს ვუთმობ დაგეგმვას და პრიორიტეტების შერჩევას
28. თანამშრომლებს ვენდობი მართებული გადაწყვეტილების მიღებაში
29. უარს ვამბობ განუმართო თანამშრომლებს, რას ვაკეთებ
30. ისე ვეგემა ვ სამუშაოს, როგორც საჭიროა
31. სხვებს ვარწმუნებ, რომ ჩემი იდეა საუკეთესოა
32. თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის ბევრ დროს ვხარჯავ
33. ვცდილობ გუნდის წევრებმა საქმე კარგად გააკეთონ
34. ვმოქმედებ ისე, რომ არ მაინტერესებს თანამშრომლების აზრი
35. ღიად განვიხილავ ჩემს იდეებს გუნდის წევრებთან ერთად, მონარული ვარ გავიზიარო მათი აზრი

**ლიდერობის კითხვარი**  
*შეფასების ცხრილი*

თითოეულ აზრზე საკუთარი თავი თითო ქულით უნდა შეაფასოსოთ. მაგალითად, დაიწერეთ ქულა – 1, (დ) დავალების შემთხვევაში, თუ შემონაზავთ (ყ) ან (ხ) პირველ შეკითხვაზე. თუ თქვენ უპასუხეთ სხვაგვარად, დაწერეთ ნული (0) შეფასების სვეტში. როცა თითოეულს შეამოწმებთ, დაუმატეთ ისინი თითოეულ სვეტს და დაწერეთ ერთიანი ქულები.

**დავალება (დ)**

**ხალხი (ა)**

რაოდენობა	ქულა	რაოდენობა	ქულა
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 1	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 3	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 2	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 5	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 4	-----	ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 8	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 6	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 10	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 7	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 15	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 9	-----	ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 18	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 11	-----	ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 19	-----
ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 12	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 22	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 13	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 24	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 14	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 26	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 16	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 28	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 17	-----	ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 30	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 20	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 32	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 21	-----	ყ. ხ. ზ. <u>ი. ა.</u> 34	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 23	-----	<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 35	-----
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 25	-----		
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 27	-----		
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 29	-----		
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 31	-----		
<u>ყ. ხ.</u> ზ. ი. ა. 33	-----		

დავალების მთლიანი ჯამი: \_\_\_\_\_ ხალხის მთლიანი ჯამი: \_\_\_\_\_

**ლიდერობის სტილის პროფილისათვის**

საქმეზე ორიენტირებული (ს)      ხალხზე ორიენტირებული (ხ)  
 სახელი \_\_\_\_\_                      ჯგუფი \_\_\_\_\_

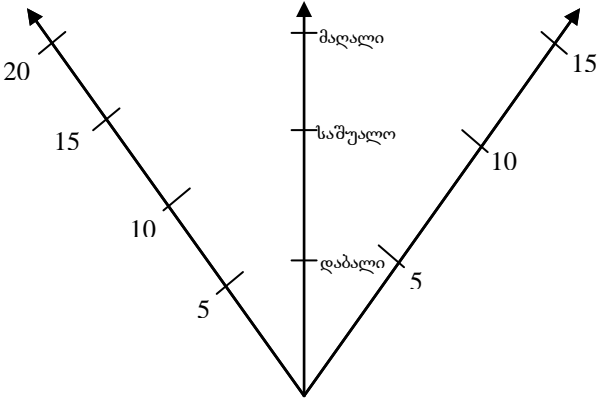
მუშაობის მიმართულება: თქვენი ლიდერობის სტილის განსაზღვრის მიზნით, აღნიშნეთ თქვენი ქულა საქმიანობაზე ორიენტირებულობის პარამეტრების მიხედვით (ს) ქვემოთ მოცემულ მარცხენივ მდებარე ისარზე. შემდეგ გადაინაცვლეთ მარჯვენა ისარზე და აღნიშნეთ ქულა ხალხზე ორიენტირებულობის პარამეტრების (ხ) მიხედვით. ერთმანეთთან დააკავშირეთ სწორი ხაზით ისრებზე მონიშნული ს და ხ ქულები. წერტილი, სადაც ეს ხაზი კვეთს გაწონასწორებული ლიდერობის ისარს, არის ამ პარამეტრის მიხედვით თქვენი მომზადების ხარისხის შეფასება.

გაწონასწორებული ლიდერობის შედეგები სამუშაოზე ორიენტირებულობისა და ხალხზე ორიენტირებულობის ბალანსის მიხედვით

ავტორიტარული  
 ლიდერობა  
 მაღალი  
 პროდუქტიულობა

გაწონასწორებული ლიდერობა  
 მაღალი მორალი  
 და  
 პროდუქტიულობა

დაბალი  
 კონტროლის  
 ლიდერობა  
 მაღალი მორალი



ს: საქმეზე  
 ორიენტირებული

ხ: ხალხზე  
 ორიენტირებული

**წარმატების ათი საფეხური**

რატომ ხდება, რომ ზოგიერთები უმოკლეს ვადებში აღწევენ წარმატებას, დანარჩენები კი ხანგრძლივი დროის მანძილზე ასრულებენ ერთფეროვან და უპერსპექტივო საქმიანობას?.

წარმატების უმთავრესი გასაღები გახლავთ დამოკიდებულება და ინდივიდუალური მიდგომა ყველაფრის მიმართ, რასაც ვაკეთებთ.

ამერიკელმა ფსიქოლოგებმა შეიმუშავეს გარკვეული ტიპის მოდელი, რეკომენდაციები მათთვის, ვინც უახლოეს მომავალში აპირებს შეიცვალოს პროფესია ან უბრალოდ სურს, რომ მიმდინარე საქმიანობა ანიჭებდეს სიამოვნებას, იყოს ღირებული, იძლეოდეს განვითარებისა და დაწინაურების პერსპექტივას:

- განსაზღვრეთ, თუ რა უპირატესობით გამოირჩევიან პოტენციური კონკურენტებისაგან.
- შეარჩიეთ საქმიანობის ის პრიორიტეტული მიმართულებები, რომლებიც თქვენთვის უფრო მისაღებია.
- დაფიქრდით, თუ რა არის თქვენთვის უფრო მნიშვნელოვანი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას: მრავალფეროვნება, დამოუკიდებლობა, აღიარება, მატერიალური ანაზღაურების ოდენობა.
- განსაზღვრეთ თქვენთვის სასურველი ხელფასის მაქსიმუმი და მინიმუმი, რომლის მიხედვითაც განაცხადებით თანხმობას თქვენი სამსახურში აყვანის თაობაზე.
- პასუხისმგებლობის რა წილი შეგიძლიათ აიღოთ საკუთარ თავზე? ხართ თუ არა მზად პასუხი აგოთ სხვათა შეცდომებზე ან წარუმატებლად განხორციელებულ პროექტებზე?
- საინტერესოა განსაზღვროთ, კონკრეტულად სად გსურთ მდებარეობდეს თქვენი ოფისი (სულ ერთია ტერიტორიულად ის ახლოს იქნება თუ შორს? ან რა სახის ტრანსპორტი გსურთ, რომ გემსახუროთ?).
- როგორი ატმოსფერო გსურთ, რომ სუფევდეს თქვენს კომპანიამი? - მშვიდი და უმოქმედო თუ ხმაურიანი და კრეატიული?



- განსაზღვრეთ, თუ როგორი ურთიერთდამოკიდებულების მომხრე ხართ თანამშრომლებთან: მეგობრული და სანდო, თუ თქვენ საქმიანი ურთიერთობებიც გაკამაყოფილებთ?
- მმართველობის უფრო რომელი სტილი შეგეფერებათ - ავტორიტარული, რომელიც გულისხმობს სრულ მორჩილებას, თუ დემოკრატიული, თავისი დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობითა და უდიდესი პასუხისმგებლობით.

*წარმატების ათი საფეხური:*

1. **ბედი - ირონია.** თუ გგონიათ, რომ წარმატება თავისით მოვა, ძალიან შემცდარხართ. წარმატებული ადამიანები თვითონ მიისწრაფვიან უკეთესი მომავლისაკენ.

სისტემატიურად იმეორეთ: „მე შემიძლია და აუცილებლად მივალწევ თავბრუდამხვევ წარმატებას კარიერაში“.

2. **შესაძლებელია ყველაფერი.** ხშირად ფიქრობთ, რომ ვერ შეძლებთ კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტის სავარძლის დაკავებას? მაშინ ნამდვილად ვერ შეძლებთ. თუ მიზნის მიღწევა გსურთ, მაშინ თქვენი კრედოა: „დარწმუნებული ვარ, აუცილებლად შევძლებ!“

3. **დასაწყისიდან მაღალ საფეხურამდე.** არავინ იცის, თუ როდის და რა ვითარებაში მოგაქცევთ ყურადღებას ხელმძღვანელი, ამიტომ ნებისმიერი საქმიანობა უნდა შეასრულოთ პასუხისმგებლობით, კეთილსინდისიერად და ზედმიწევნით კარგად.

4. **პოტენციალი – ყველაფერში.** იყავით მუდამ მოლიმარი, კაც-თმოყვარე და მიმტყევებელი.

5. **სამუშაო – ოცნება.** შესაძლებელია სამუშაო საინტერესო არ იყოს, მაგრამ თუ კარიერაზე ფიქრობთ, მაშინ, რაოდენ შეუფერებლადაც არ უნდა მიგაჩნდეთ თქვენთვის დაკისრებული ვალდებულება, შეასრულეთ ის წარბმეუსრელად და წარმატება მოვა მალე.

6. **მნიშვნელოვანია ვინ?** პროფესიული კონტაქტების დამყარება აუცილებელია - კომპანიის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ, მაგრამ შეეცადეთ არ გამოიყენოთ ის ბოროტი განზრახვით. ეს კონტაქტები დაგეხმარებათ აღმასვლაში.

7. **კიდევ რაა საჭირო?** ყოველთვის იზრუნეთ ცოდნისა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. გამოიყენეთ ნებისმიერი შანსი.

8. **ქვაფენილის გზა.** ნებისმიერმა ჩვენგანმა შეიძლება დაუშვას შეცდომა. ამისგან არავინ არის დაზღვეული. მთავარია განსაზღვროთ, გაათვიცნობიეროთ თქვენი სუსტი მხარე და სწორი მიმართულებით გააგრძელოთ სვლა. მიემხრეთ პრინციპს: „წარუმატებლობის გზა უნდა გადაიქცეს ასაფრენ ბილიკად“.

9. **წინ, უშიშრად!** თავად შეეცადეთ აიძულოთ სხვები შეგამჩნიონ. წარმატებული ადამიანები ახერხებენ პირადი მიღწევები და შედეგები წარმოაჩინონ ზედმეტი თავის ქების გარეშე.

10. **მუდმივი მონიტორინგი.** ნურასოდეს ნუ იქნებით კმაყოფილი თქვენს მიერ მიღწეული წარმატებით - ეს მოგცემთ საშუალებას მუდამ ფორმაში და აქტიური იყოთ. ეძიეთ გზები სულ უფრო მეტი და ახალი მწვერვალების დასაპყრობად. ყოველთვის იყავით ყურადღებით და ფხიზლად!

### **დასკვნა:**

გადაწყვეტილების მიღებისას მუდამ განსოვდეთ თქვენს მიერ გაკეთებული დასკვნები. მხოლოდ ამ საფუძველზე იქნება ახალი სამსახური თქვენთვის დამაკმაყოფილებელი, მისაღები და წარმატების მომტანი!

კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკის“ სამოქმედო წესები

1. შენი ამოცანაა საერთო ტექნიკური პოლიტიკის გატარება და წარმოქმნილი სირთულეების გადაწყვეტა.
2. იყავი ყურადღებით კრიტიკისა და რაციონალური წინადადებების მიმართ, თუნდაც ისინი უშუალოდ კონკრეტულს და სასარგებლოს არაფერს გაძღვედეს.
3. ყურადღებით მოეციდე სხვის აზრს, თუნდაც ის არასწორი იყოს.
4. გქონდეს უსაზღვრო მოთმინება.
5. იყავი ზრდილობიანი, არასოდეს გაღიზიანდე.
6. იყავი სამართლიანი, განსაკუთრებით ქვეშევრდომთა მიმართ.
7. ნუ მისცემთ შენიშვნას ქვეშევრდომს მესამე პირის თანდასწრებით.
8. ქვეშევრდომს კარგი მუშაობისათვის ყოველთვის გადაუხადე მაღლობა.
9. ნურასოდეს გააკეთებთ იმას, რისი გაკეთებაც ქვეშევრდომებს შეუძლიათ, გარდა იმ შემთხვევებისა, რომლებიც სიცოცხლისათვის სახიფათოა.
10. ნიჭიერი ქვეშევრდომის შერჩევა და სწავლება ყოველთვის უფრო კეთილშობილური ამოცანაა, ვიდრე თავად საშუაოს შესრულება.
11. თუკი შენს შეხედულებას ეწინააღმდეგება ის, რასაც თანამშრომლები აკეთებენ, მიეცი მათ მაქსიმალური თავისუფალი მოქმედების საშუალება.
12. ნუ იკამათებ წვრილმანებზე, წვრილმანები ართულებს მუშაობას.
13. იყავი ლაკონური.
14. ნუ შეგეშინდება, თუკი შენს ქვეშევრდომს შენზე უფრო მეტის გაკეთება შეუძლია, პირიქით, იამაყე ასეთი ქვეშევრდომით.
15. ნურასოდეს გამოიყენებ შენს ძალაუფლებას მანამ, სანამ ყველა საშუალებას არ ამოწურავ. მაგრამ ამ უკანასკნელის

შემთხვევაშიც გამოიყენე იგი მაქსიმალურად შესაძლო დონეზე.

16. თუ შენი განკარგულება მცდარი აღმოჩნდა, აღიარე დანაშაული.
17. ყოველთვის ეცადე, გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად, გასცე განკარგულება წერილობითი სახით.

### რეკომენდებული ლიტერატურა:

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. -თბ.: -1999. -312გვ.
2. ლ. გიორგობიანი., კონფლიქტი-გამარჯვება თუ დამარცხება. //ჟ. „ბიზნესი“, -თბ. - №8. -2007. -გვ.56-66.
3. ლ. გიორგობიანი., თანამშრომელთა შერჩევა-სტრუქტურირებული ინტერვიუს გაძღოლა. //ჟ. „ბიზნესი“, -თბ. - №1. - 2008. -გვ. 66-72.
4. ნ. მარკოზაშვილი., მოტივირების თეორიები და სტრატეგიები//ჟ. „ბიზნესი“, -თბ. - №5. -2008. -გვ. 64-71.
5. მ. მითავარი., მოტივირების ცხრაკლიტული: მოტივირება ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის მეშვეობით. //ჟ. „ბიზნესი“, -თბ. - №6. -2008. -გვ. 64-71.
6. მ. მითავარი., წარმატების რეცეპტები: აქტიური მოსმენის უნარ-ჩვევები. //ჟ. „ბიზნესი“, -თბ. - №11. -2008. -გვ. 86-95.
7. Авдеев В.В., Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. -М.: Фин. и стат-ка. -2008. -256 с.
8. Альпина Бизнес Букс., Управление персоналом. Классика Harvard Business Review. -М.: 2006. - 272 с.
9. Альпина Бизнес Букс., Управление персоналом. Классика Harvard Business Review. 2-е изд. -М.: -2008. -272 с.
10. Армстронг М., Бэрн А., Performance management. Управление эффективностью работы. 2 изд. -М.: ГИППО. - 2007. -384 с.
11. Блинов А.О., Тренинг персонала. -М.: КноРус. -2005. -496 с.
12. Кэмпбел Д, Стоухаус Дж, Хостон Б, Стратегический менеджмент./Пер с англ. -М. 2003.
13. Морозова И.Н., HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу. М.: Феникс -2006. - 256 с.
14. Молодчик А. В., Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. -М.: ГУ ВШЭ. -2005. -296 с.
15. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. Учебное пособие. -М.: Юнити. -2009.- 399с.

16. Слинков В.Н., Персонал и его менеджмент: практические рекомендации. –М.: КНТ. -2007. –476 с.
17. Современный менеджмент. Сборник Кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви. - М.: ЗАО „Издательство Экономика“, 2005. -463 с.
18. Томпсон А. А. Стрикленд Ф.ДЖ., Стратегический менеджмент – Концепции и ситуации для анализа, Москва-Санкт-Петербург-Киев. -2005. -576с.
19. Уайтли Ф. Мотивация. –М.: Вильямс. – 2005. –160 с.
20. Ульрих Д., Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. –М.: Вильямс. -2007. - 304с.
21. Управление людьми. Harvard Business School Press.– М.:РИПОЛ лассик. -2008.–96 с.
22. Хачатурян А.А., Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. –М.: Изд. ЛКИ. -2008. –272 с.
23. Хьюзлид М.,ценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. –М.: Вильямс. - 2007. - 432 с.
24. Чемяков В.П., Грейдинг: технология построения системы управление персоналом. –М.: Вершина. – 2008. - 208 с.
25. Шапиро С.А., Котенко И.Ю. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества. –М.: Альфа-Пресс. - 2007. –264 с.
26. Contemporary Strategy Analysis, Robert M. Grant, Blackwell Publishers inc. 2000
27. Job analysis and descriptions, performance standarts and work rules and conditions. In: Personel management process. W.L French,1987.Washington, pp. 179-201.
28. Employee ability and job analysis. In: Personel/Human resource management. H. Heneman, D.Schwab,J.Fossum.Homewood,IL.,1989,pp.94-116.
29. Strengt hening human resource development. In: D.Kravetz The human resource revolution. San Francisco,1990, pp.152-171.
30. The personnel function. In: D.S. Beach The management of people at work. N. Y-London,1985,pp.42-59.

31. Personnel/Human resource management model. In: H. Heneman, ets. Personnel/Human resource management, Homewood, IL.,1989,pp.6-24.
32. Human resource planning systems. In:j.heeron,D.knowles, D.Gasey. London 1993,pp.217-250.
33. Pay systems and their consequences. In:H. Heneman, ets. Personnel/Human resource management, Homewood, IL.,1989,pp.463-488.
34. Motivation,satisfaction and performance. In: W.L. French French The personnel management process. Washington, 1987,pp.83-99.
35. Handling Conflict and Negotiation.— Manchester Open Learning, 1994.
36. Jefkins F. Public relations. — London: M&E, Pitman publishing, 1998.
37. The power of reputation management// PR Tactics. — March, 1996.
38. Pepper G.L. Communicating in Organizations: A Cultural Approach. — N.-Y., etc.; McGraw-Hill, Inc. — 1995.
39. Wendell L. French, Cecil H. Bell. Organization development. Prentice-Hall International, Inc., 1990.
40. [www.hr-ua.com](http://www.hr-ua.com)
41. [www.hr.com](http://www.hr.com)
42. [www.le.ac.uk](http://www.le.ac.uk)
43. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
44. [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)
45. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)
46. [www.hr-news.info](http://www.hr-news.info)
47. [www.ht.ru](http://www.ht.ru)



## რუსტომ ბარიკაშვილი

დაამთავრა კ.ა. ტიმირიაზევის აკადემიის ეკონომიკის კათედრის ასპირანტურა და იქვე მიენიჭა ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატის სამეცნიერო ხარისხი (მოსკოვი, 1990).

1990-2000 წლებში საქმიანობდა ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში. 1997-2000 წლებში ხელმძღვანელობდა საავიაციო კომპანიას (უკრაინა).

1993 წელს გამოსცა წიგნი „გზა ცივილიზებული ბიზნესისკენ“ (თბ. „განათლება“, ტირ. 6000).

2001-2003 წლებში თსუ-ს საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის დოქტორანტია. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის სპეციალობით მოამზადა სადოქტორო დისერტაცია.

2002 წლიდან სამეცნიერო-ვედაგოგიურ საქმიანობას უწევს შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. ბიზნესის სკოლის დირექტორი 2006 წლიდან, პროფესორი. კითხულობს ლექციების კურსს: სტრატეგიული მენეჯმენტი, საბანკო მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, საერთაშორისო კონკურენცია.

განახორციელა სასწავლო ინოვაციური პროექტები – ბიზნესის სკოლა ([www.bbs.ge](http://www.bbs.ge)), ტურისტული სააგენტო - „Unitour“-ი ([www.unitour.ge](http://www.unitour.ge)).

მონაწილეობდა „ევროპის სოციალური ფორუმის“ მუშაობაში (პარიზი, 2003) და 10-ზე მეტ საერთაშორისო და რესპუბლიკურ სამეცნიერო კონფერენციაში.

ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო გამოცემებში გამოქვეყნებული აქვს 50-ზე მეტი ნაშრომი და ორი მონოგრაფია, რომლებიც ეძღვნება ბიზნესის, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის აქტუალურ საკითხებს.

მჭიდრო ურთიერთობა აქვს საქართველოს და უცხოეთის სამეცნიერო წრეებთან.

საგრანტო PPP პროექტის (GTZ, CIWI GmbH, CTC, BBS) - „ბიზნესის ინტეგრირებული პროექტების მენეჯმენტი არასამთავრობო და საჯარო ორგანიზაციების, მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის“ - კოორდინატორი (2007-2009).

პროექტის „საერთაშორისო ტურიზმის გამოკვლევა აჭარის არ-ში“ (GTZ) - კოორდინატორი და GTZ-ის ექსპერტი (2006), პროექტის „სელიმობა-2007“ (USAID, CHF) ხელმძღვანელი, ADA-ს (USAID, „ემ-სი-ჯი“) ბიზნეს-ექსპერტი (2007), აჭარის არ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიზნობრივი პროგრამის „რეგიონის ფერმერთა სწავლება-კონსულტირება“ ხელმძღვანელი (2008).

2008 წელს კვალიფიკაცია აიმაღლა გერმანიაში.

საერთაშორისო პროექტების (ექსპედიციების) - „პირველი ქრისტიანული გზა საქართველომდე“ (2007) და „სამი საქართველო“ ხელმძღვანელი (2008).

ინტერესების სფერო - მოგზაურობა (20-ზე მეტი ქვეყანა).

ჰყავს მეუღლე და ორი ვაჟიშვილი.

ISBN 978-9941-12-445-7

