

თბილისის ივ. ჯავახიშვილის სახელობის სახემწიფო  
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი  
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრა

## ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

### ლექციების კურსი

ლექციების კურსი შედგენილია ძირითადად ნ. პაიჭაძის „პერსონალის  
ართვისა“ და ვ. ვესნინის ამავე სახელწოდების სახელმძღვანელოს  
(ხედვით)

თბილისი  
2009წ

ავტორთა კოლექტივი

შესავალი – ნ. პაიჭაძე, თავი 1 – მ. ცარციძე, თავი 2 – ნ. ლაცაბიძე, თავი 3 – თ. ღამბაშიძე, თავი 4 – ნ. პაიჭაძე, თავი 5 – ნ. ღვედაშვილი, თავი 6 – ნ. ფარესაშვილი, თავი 7 – თ. შოშიტაიშვილი, თავი 8 – ნ. პაიჭაძე, თავი 9 – ნ. პაიჭაძე, თავი 10 – ნ. პაიჭაძე, თავი 11 – გ. მერლანი, თავი 12 – ლ. ფირცხალაიშვილი.

სახელმძღვანელოში დახასიათებულია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში დამკვიდრებული ცნებები და რეალური პროცესები, განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი აქტუალური პრობლემები, როგორცაა ორგანიზაციისა და შრომითი კოლექტივის ფორმირების საკითხები, ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია, პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია, ადამიანური რესურსების განვითარების მართვა, ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვა და ა. შ.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური და ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებათა სპეციალობების სტუდენტებისათვის. იგი, აგრეთვე, გამოადგებათ ორგანიზაციების მართვის სამსახურის მუშაკებსაც.

რედაქტორი პროფესორი ნ. პაიჭაძე

რეცენზენტები: პროფ: მ. ტუხაშვილი

პროფ: მ. ტულუში



# შინაარსი

შესავალი ----- 8

თავი 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა ----- 12

1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მართვის სპეციფიკური ფორმა ----- 12

1.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება--- 13

1.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო დისციპლინა ----- 16

ტერმინები და ცნებები ----- 18

კითხვები თვითშემოწმებისათვის ----- 18

თავი 2. შრომა და ადამიანური რესურსები -----19

2.1 მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ ----- 19

2.2 სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, შრომის ბაზარი და დასაქმება ----- 21

2.2.1. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტები, საგანი, პრინციპები და ტიპები -----21

2.2.2. შრომის ბაზარი და დასაქმება----- 25

2.3 ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა ---31

ტერმინები და ცნებები -----34

კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----34

თავი 3. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

3.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი ----- 35

3.2. შრომითი კოლექტივი: სახეები და ფორმირების გზები ----- 41

3.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი --- 48

3.4. ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა -----50

3.5. თანამდებობა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი ----- 56

ტერმინები და ცნებები -----	65
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	66
თავი 4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია -----	67
4.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია და კონცეფცია -----	67
4.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და მეთოდები -----	71
4.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერებანი და პრინციპები -----	74
4.4. პიროვნება, როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი -----	77
ტერმინები და ცნებები -----	85
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	85
თავი 5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა -----	87
5.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურები და მათი ფუნქციები -----	87
5.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორგანიზაციული დაპროექტება -----	95
5.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა -----	100
5.4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური და ტექნიკური უზრუნველყოფა -----	102
5.5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა -----	105
ტერმინები და ცნებები -----	107
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	107
თავი 6. საკადრო პოლიტიკა და სტრატეგია ადამიანური რესურსების სფეროში -----	109
6.1 საკადრო პოლიტიკის ცნება -----	109
6.2 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები -----	115



6.3 საკადრო სტრატეგიათა ტიპები -----	119
ტერმინები და ცნებები -----	122
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	
123	
თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა -----	124
7.1. პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები -----	124
7.2. პერსონალის გეგმის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდიკა -----	126
7.3. პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა --- -----	128
7.4. პერსონალის მარკეტინგი -----	131
7.4.1. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული ფუნქცია- -----	131
7.4.2. პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია -----	135
7.5. შრომის ნორმირება და პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშება -----	138
ტერმინები და ცნებები -----	141
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	141
თავი 8. პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია -----	143
8.1. პერსონალის შერჩევა -----	143
8.1.1. პერსონალის მოზიდვა -----	143
8.1.2. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები -----	146
8.1.3. გაცნობითი საუბრების ჩატარების მეთოდიკა -----	149
8.1.4. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა -----	155
8.1.5. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა - -----	157
8.1.6. პერსონალის შერჩევის პროცესი -----	159

8.2. მუშაკთა დაქირავების ორგანიზაცია -----	161
8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია -----	164
8.4. პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია -----	166
8.4.1. პერსონალის სოციალიზაცია -----	166
8.4.2. პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია -----	167
8.5 პერსონალის გამოთავისუფლება (გათავისუფლება) -----	170
ტერმინებები და ცნებები -----	175
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	175
თავი 9. პერსონალის განვითარების მართვა -----	177
9.1. სოციალური განვითარების მართვა -----	177
9.2. პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები -----	179
9.3. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია -----	181
9.4 მენეჯერების მომზადება და პროფესიონალური დაოსტატების ამაღლება -----	187
9.5. პერსონალის ატესტაციისა და სამახურებრივი დაწინაურების მართვა -----	189
9.6. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა -----	194
9.6.1. საქმიანი კარიერის ცნება და სახეები -----	194
9.6.2. საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვა -----	197
9.7. პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების მართვა -----	202
9.8. საკადრო რეზერვის მართვა -----	204
9. 9. საკადრო ინოვაციების მართვა -----	207
ტერმინებები და ცნებები -----	214
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	214
თავი 10 ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვა -----	216

10.1. ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის მართვა -----	216
10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება -----	222
10.3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია -----	224
10.4. საქმიანი ურთუიერთობების ეთიკა -----	235
10.5. ორგანიზაციული კულტურა -----	240
10.6 კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა -----	243
ტერმინები და ცნებები -----	252
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	252
თავი 11. ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასება -----	255
11.1. ადამიანური რესურსების შეფასების ფაქტორების და მაჩვენებლები-----	255
11.2. შესაფასებელი ინფორმაციის შეგროვებისა და შემფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები -----	259
11.3. ადამიანური რესურსების შრომის შედეგების შეფასება ----	266
11.4 ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება -----	268
11.5. ადამიანური რესურსების აუდიტი -----	271
ტერმინები და ცნებები -----	274
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	274
თავი 12. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი -----	275
12.1. ლიდერობა და მისი ბუნება -----	275
12.2. ხელმძღვანელი -----	278
12.3. ხელმძღვანელობის სტილი -----	284
ტერმინები და ცნებები -----	288
კითხვები თვითშემოწმებისათვის -----	288
გამოყენებული ლიტერატურა -----	289

## შესავალი

ადამიანური რესურსები ნებისმიერი საზოგადოების მთავარი სიმდიდრეა. ცნება „ადამიანური რესურსები“ უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები „შრომითი რესურსები“ და „პერსონალი“, რადგან იგი მათგან განსხვავებით მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას. ყველა სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით, ადამიანური რესურსების სპეციფიკა მდგომარეობს შემდეგში: ა) ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და ადამიანებს შორის ურთიერთზემოქმედების პროცესი ორმხრივია; ბ) ინტელექტის ფლობის წყალობით ადამიანებს შეუძლიათ მუდმივად სრულყოფა და განვითარება, რაც საზოგადოებისა და ცალკეული ორგანიზაციის წინსვლის მთავარი წყაროა; გ) ადამიანები ირჩევენ საზოგადოების განსაზღვრულ სახეს (გონებრივი ან ფიზიკური და ა. შ.) და აქვთ განსაზღვრული მიზნები.

როგორც ცნობილია, სიტყვა „მენეჯმენტში“ იგულისხმება მმართველობითი საქმიანობა. თანამედროვე ორგანიზაციების მრავალმხრივი საქმიანობიდან გამომდინარე, დღეს ფაქტობრივად არსებობს მენეჯმენტის რამდენიმე სახე. მათ შორის ერთ-ერთი წამყვანია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. პირობითად მას ყოფენ სამ ბლოკად: 1). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (პერსონალის) მართვის ბლოკი. იგი მოიცავს: პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვას; პერსონალის შერჩევას, დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგიას; პროფესიული ადაპტაციის განხორციელებას; სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციას; საქმიანი კარიერისა და შრომითი საქმიანობის შეფასებას; ორგანიზაციის პერსონალის ქცევის მართვას; შესაბამისი მეთოდის დადგენას და ა. შ. 2). სოციალური განვითარების ბლოკი. იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: მომუშავეთა შრომისა და დასვენების ნორმალური პირობების შექმნა; საქმიანობის (დასაქმების) თანაბარი პირობების შექმნა; ჯანმრთელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა; შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირება; სოციალური პარტნიორობის რეგულირება და სხვ. 3). ნორმატივების შექმნის ბლოკი ისეთ სფეროებში როგორცაა: შრომისა და ხელფასის ორგანიზაცია; სოციალური მომსახურება; სტრუქტურული დანაყოფების, სამუშაო ადგილების პასპორტების, მუშაობის გრაფიკების, შინაგანაწესის, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და ა. შ. დებულებების დადგენა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კვლევის ზოგადი მეთოდია ფილოსოფია. ამასთან ერთად იგი იყენებს კვლევის კონკრეტულ მეთოდებს. მათ შორის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია მეცნიერული აბსტრაქციის მეთოდი, რომელიც ემყარება ეკონომიკური მოვლენების განვითარებას მარტივიდან რთულისაკენ და გულისხმობს კვლევას კონკრეტულიდან აბსტრაქტულისკენ. აბსტრაგციით ხდება მრავალი მოვლენიდან ძირითადისა და არსებითის გამოცალკეება, რაც თეორიული დასკვნების საშუალებას იძლევა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი იყენებს, აგრეთვე, ისეთ მეთოდებს, როგორცაა: ანალიზურ-გაანგარიშებითი, სტატისტიკურ-გაანგარიშებითი, ეკონომიკურ-მათემა-ტიკური და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თეორიულ-პრაქტიკული მიმართულების კურსია. მისი მიზანია სტუდენტებმა მიიღონ ცოდნა ისეთ პრობლემებზე, როგორცაა: მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ, მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია, პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი, ორგანიზაციისა და კოლექტივის ფორმირება, პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების ტექნოლოგია, პერსონალის დაგეგმვა და მისი ქცევის მართვა ადამიანური რესურსების განვითარება და სხვ.

სახელმძღვანელოს მიზანია, აგრეთვე, მიღებული ცოდნის საფუძველზე შრომის ბაზართან სტუდენტთა ადაპტირებულობის ამაღლება და სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში მათი აქტიურად ჩართვისათვის ხელშეწყობა.

სახელმძღვანელო გარკვეულ დახმარებას გაუწევს ისეთ პრაქტიკოსებს, როგორცაა: მენეჯერები და დასაქმების სამსახურის სპეციალისტები, სახელმწიფო და მუნიციპალური მართვის ორგანოების მუშაკები, პროფკავშირული აქტივის მუშაკები, ფართო პროფილის ეკონომისტ-პრაქტიკოსები და სხვ.

სახელმძღვანელოს სტრუქტურა. სახელმძღვანელო შედგება შესავლისა და 12 თავისაგან.

პირველ თავში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა“ – განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მართვის სპეციფიკური ფორმა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც სასწავლო დისციპლინა.

მეორე თავში „შრომა და ადამიანური რესურსები“ – განხილულია შემდეგი საკითხები: მართვის თეორია ადამიანთა როლის შესახებ, შრომა და სოციალური პოლიტიკა,

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები და შრომის ბაზარი, ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა.

მესამე თავი „ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი“-ექვნიება ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი, შრომითი კოლექტივის სახეები და ფორმირების გზები, ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი, ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა, თანამდებობა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი.

მეოთხე თავში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია“ - განხილულია შემდეგი საკითხები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია და კონცეფცია, ადამიანური რესურსების მართვის კანონზომიერებანი და პრინციპები, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები და მეთოდები, პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი.

მეხუთე თავში: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა” – განხილულია შემდეგი საკითხები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური და ტექნიკური უზრუნველყოფა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა.

მექვსე თავი „ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის სტრატეგია“-ექვნიება ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის რეალიზაცია.

მეშვიდე თავში „ადამიანური რესურსების დაგეგმვა“-განხილულია შემდეგი საკითხები: პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები, პერსონალის დაგეგმვის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდები, პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა, პერსონალის მარკეტინგი, შრომის ნორმირება და პერსონალის რიცხოვნების გაანგარიშება.

მერვე თავში „პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია“ – განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: პერსონალის მოზიდვა და შერჩევის ჩატარების მეთოდები, დოკუმენტებისა და ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდები, პერსონალის შერჩევის პროცესი და მომუშავეთა დაქირავების ორგანიზაცია, პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია,

პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია, პერსონალის გამოთავისუფლება.

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

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

მეთერთმეტე თავში „ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შეფასება“ – განხილულია შემდეგი საკითხები: ადამიანური რესურსების შეფასების ფაქტორები და მაჩვენებლები, შესაფასებელი ინფორმაციის შეგროვებისა და შემფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები, ადამიანური რესურსების შრომის შედეგების შეფასება, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებზე დანახარჯების შეფასება, ადამიანური რესურსების აუდიტი.

მეთორმეტე თავი „ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი“ – ეძღვნება ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: ლიდერობა და მისი ბუნება, ხელმძღვანელობა და ხელმძღვანელობის სტილი.

**თავი 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც  
მეცნიერება  
და სასწავლო დისციპლინა**

**1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მართვის  
საეციფიკური ფორმა**

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

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული შესაბამისი მასალების განზო-გადების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი – ესაა ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი მმართველ-ლობითი საქმიანობა, რომლის მიზანია, ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის, მისი რაციონალური გამოყენებისა და ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი მართვის საფუძველზე საწარმოთა (ორგანიზაციათა) საქმიანობის საუკეთესო საბოლოო შედეგების მიღწევა.

თანამედრვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნების ორ ჯგუფს: ორგანიზაციულსა და პიროვნულს. ცხადია, აქ წამყვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციულ მიზნებს. მასთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის (საწარმოს) ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე თავისებურებანი. ზოგიერთი ავტორი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განვითარებაში გამოყოფს ორ მთავარ ეტაპს: კადრების მართვას და ადამიანური რესურსების მართვას. წარმოების ევოლუციის პირობებში ხდება გლობალური, ტექნოლოგიური და სტრუქტურული ცვლილებები, იზრდება კონკურენციის დონე და საწარმოთა მოქნილობა. ამას თან ახლავს საწარმოთა დეცენტრალიზაცია და პრივატიზაცია. ყოველივე ზემოაღნიშნულმა გამოიწვია პერსონალის მართვის საკადრო ფუნქციის გადაზრდა ადამიანური რესურსების მართვაში. პერსონალის მართვის განვითარების ეს ორი ეტაპი შეესაბამება საზოგადოების განვითარების ინდუსტრიულ და პოსტინდუსტრიულ სტადიებს. თუმცა, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაშიც არსებობს საწარმოები, რომლებიც იმყოფებიან კადრების მართვის ეტაპზე.



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

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდენციებია:

1. კადრების მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვზე გადასვლა;
2. ადამიანური რესურსების მართვის ტრანსფორმაცია ინსტრუმენტული საკადრო ფუნქციიდან კორპორაციის პერსონალის სტარტეგიულ მართვაში;
3. საკადრო სამხურებრივი საქმიანობიდან ხელმძღვანელობისა და საკადრო ფუნქციების ინტეგრაციაზე გადასვლა;
4. ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალიზაცია;
5. პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილებების მნიშვნელობის ამაღლება;
6. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ინტერნაციონალიზაცია, რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია მრავალრაციონალური კორპორა-ციების შექმნასა და ფუნქციონირებასთან;
7. ადამიანური რესურსების მართვაში სოციალური პარტნიორობისა და შრომით ურთიერთობათა წილის გაძლიერება;
8. მოტივაციის პრინციპებისა და სისტემების ცვლილება;
9. კვალიფიკაციის ამაღლებიდან ადამიანური რესურსების განვითარებაზე გადასვლა.

ყველა ზემოაღნიშნული ტენდენცია მიუთითებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციებისა და ამ (მართვის) პროცესში მეცნიერების როლის გადიდებაზე.

12. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება  
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება და მისი ადგილი ეკონომიკურ მეცნიერებათა სისტემაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი საგანია პერსონალის მართვა თავისი მრავალმხრივი ფუნქციებით,

სუბიექტებითა და მეთოდებით. იგი შედარებით ახალგაზრდა მეცნიერებაა. მასთან, მისი ზოგიერთი იდეა და თეორია ჩამოყალიბდა ჯერ კიდევ XX საუკუნის დასაწყისში (ნაწილი მანამდეც კი). იგი დიდი ხნის განმავლობაში ვითარდებოდა სხვადასხვა მეცნიერების ჩარჩოებში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი დამოუკიდებელ მეცნიერებად პირველად ჩამოყალიბდა აშშ-ში XX საუკუნის 60-70-იან წლებში. იგი აქ ცნობილია სახელწოდებით „ორგანიზაციული ქცევა“ ან „ადამიანური რესურსების მართვა“. ზოგჯერ ისინი განიხილებიან ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა დამოუკიდებელ დარგად. ამასთან, „ორგანიზაციული ქცევა“ განიხილება „ადამიანური რესურსების მართვის“ უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილად, ანუ, ე.წ. „ბირთვად“.

გერმანიასა და ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესახებ მეცნიერება ტრადიციულად დაკავშირებული იყო საწარმოს ეკონომიკისათან, რაც გამოიხატა ამ დისციპლინის სახელწოდებით – „პერსონალის მართვა“ ან „პერსონალის მენეჯმენტი“. ამჟამად გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში მოცემული ტერმინები გამოიყენება როგორც პერსონალის მართვის შესახებ მეცნიერების სინონიმები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, არსებობს თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიის მიზანია ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით ახალი ცოდნის მიღება, ტიპური ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გამოყენებით დონეზე დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორიცაა: რეალური წარმოებრივი სიტუაციების ცვლილება და განახლება, მომუშავეთა გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის კონკრეტული მოდელების, პროექტებისა და წინადადებების დამუშავება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორ დონეს შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი: თეორია გვევლინება კონკრეტული ანალიზისა და დაპროექტების მეთოდოლოგიურ საფუძვლად, ხოლო გამოყენებითი ხასიათის გამოკვლევების მონაცემები ჰიპოთეზების აგებისა და თეორიის განვითარების ბაზაა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი კომპლექსური ხასიათისაა, რომელიც ვლინდება მის (პერსონალის მართვის) შესახებ ცოდნის სტრუქტურაში. მისი მთავარი შემადგენელი ნაწილებია: 1) სპეციფიკური ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს მომუშავეთა სხვადასხვა მახასიათებელი მათ საწარმოში მოზიდვაზე,

შერჩევასა და ორგანიზაციულ ქცევაზე; 2) ორგანიზაციის ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მიზნით არსებული ურთიერთ-კავშირების პრაქტიკული გამოყენების წესები და ილეთები. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა და ნაწილობრივ მოიცავს თეორიებს, რომლებიც ეხებიან ადამიანის ზემოაღნიშნულ ასპექტებს. აქ, პირველ რიგში, აღსანიშნავია შემდეგი თეორიები და კონცეფციები:

1. ეკონომიკური თეორიები. ისინი მოიცავენ ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა მიმართულებას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შრომის ბაზრის თეორიას. მისი დასკვნები საფუძვლად ედება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიულ-ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ეკონომიკური მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა: დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვ.
2. ფსიქოლოგიური თეორიები. ზოგადი ფსიქოლოგიის დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად, მისი ხასიათის, მენტა-ლიტეტის, ფასობრივი ორიენტაციისა და სხვათა გასათვალისწინებლად და ა.შ. ქცევის ფსიქოლოგიური თეორიები მოტივაციის თეორიის მეთოდოლოგიური საფუძველია. ფსიქონალიზი გამოიყენება ტესტირების პროცესში კადრების შესაფასებლად. სოციალური ფსიქოლოგიის დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორცაა: ლიდერობა, დარაზმულობა, კონფრომიზმი, ფორმალური და არაფორ-მალური კომუნიკაციები და ა.შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მისაღწევად. შრომის ფსიქოლოგია იძლევა მონაცემებს შრომის პროცესში ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის შესახებ. გარდა ზემოაღნიშნულისა, ფსიქოლოგიური მეცნიერების სხვადასხვა დარგის დასკვნები გაითვალისწინება საგანამანათლებლო და აღმზრდელობითი მუშაობის პროცესში.
3. სოციოლოგიური კონცეფციები. მათი გავლენა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე მრავალმხრივია. იგი, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ თეორიებში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს თეორიები მთლიანად არაა მოქცეული სოციოლოგიის ჩარჩოებში, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ სოციოლოგია, ანუ ორგანიზაციული

სოციოლოგია, პირდაპირაა დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან. იგი გვეხმარება ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერებათა ახსნაში. სწორედ მისი დამხმარებით ხდება ორგანიზაციის გარე გარემოს მუდმივი ცვლილების პირობებში, ადამიანური რესურსების მოქმედების კოორდინაციის ოპტიმალური ვარიანტების დასაბუთება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ფართოდ გავრცელებულია ემპირიული სოციოლოგიის ისეთი მეთოდები, როგორცაა დაკვირვებები, გამოკითხვა, ინტერვიუ და ა.შ.

4. შრომისა და სოციალური სამართალი, ადამიანური რესურსების მენეჯ-მენტის მთელი საქმიანობა ხორციელდება კანონის ფარგლებში. აქ, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია შრომისა და სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით ხდება შრომის ორგანიზაციისა და მომუშავეთა დამქირავებლებთან ან ადმინისტრაციასთან, როგორც მათ უშუალო წარმომადგენლებთან, ყოველ-გვარი ურთიერთობა.

ზემოაღნიშნული კონცეფციების გარდა, ადამიანური რესურსების მენეჯ-მენტთან უშუალო კავშირი აქვს სხვა მეცნიერულ თეორიებსა და შესაბამის კონცეფციებს. ასეთებია: 1) პოლიტოლოგიური თეორიების ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის სოციალური ორგანიზაციის პირველად დონეზე ხელისუფლებისა და მართვის პრობლემებს. სწორედ ასეთი ორგანიზაციაა საწარმო; 2) კონფლიქტოლოგიის ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის კონფლიქტებს ორგანიზაციებში; 3) ერგონომიკა; 4) შრომის ფიზიოლოგია; 5) შრომის ფსიქოლოგია; 6) შრომის სოციოლოგია; 7) შრომის ტექნოლოგია; 8) შრომის პედაგოგია; 9) შრომის მედიცინა და ა.შ.

### 13. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო დისციპლინა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს, როგორც სასწავლო დისციპლინას ხანგრძლივი ისტორია არა აქვს. იგი პირველად შემოიღეს აშშ-ი მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ხოლო დასაველეთ ევროპის ქვეყნებში გასული საუკუნის 60-70-იან წლებში. მაგალითად, გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში იგი სასწავლო დისციპლინად პირველად შემოიღეს 1961 წელს. ამჟამად აღნიშნული საგანი ისწავლება ამერიკის, დასაველეთ ევროპისა და სხვა რეგიონების თითქმის ყველა უნივერსიტეტში, მართვისა და ბიზნესის უმაღლეს სკოლებში და სხვა ბევრ სასწავლო დაწესებულებაში. ბოლო

წლებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში გამოიცემა დიდი მოცულობისა და მაღალი ხარისხის ლიტერატურა.

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გახდა უმაღლესი განათლების ეკონომიკური, მართვის, ინჟინერ-ტექნიკური და სხვა მიმართულებების აუცილებელი კომპონენტი. იგი აუცილებელია არა მარტო მოქმედი და მომავალი ხელმძღვანელებისათვის (მმართველებისათვის), არამედ ყველა თანამედროვე სპეციალისტებისათვის, რამდენადაც უზრუნველყოფს მათ სოციალურ კომპეტენტურობას. სოციალურ კომპეტენტურობაში იგულისხმება ადამიანებს შორის ურთიერთობები, გუნდსა და კოლექტივში მუშაობისა და სხვა მომუშავეებთან ეფექტური ურთიერთკავშირის უნარი.

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

## ტირმინები და ცნებები

ადამიანური რესურსების მართვა  
კონფლიქტოლოგია  
პერსონალის ეკონომიკა  
ადამიანური რესურსების  
მენეჯმენტი  
როგორც მეცნიერება  
პერსონალის დისციპლინა  
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი  
როგორც სასწავლო დისციპლინა  
პერსონალის მართვის  
ეკონომიკური თეორიები

ადამიანური რესურსების  
მენეჯმენტის სოციოლოგიური  
თეორიები  
ადამიანური რესურსების  
მენეჯმენტის ფსიქოლოგიური  
თეორიები  
შრომის მედიცინა  
შრომის სამართალი  
შრომის სოციოლოგია  
შრომის ფიზიოლოგია  
შრომის ფსიქოლოგია

## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცნება.
2. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამედროვე თავისებურებანი და ტენდენციები.
3. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, წარმოშობისა და განვითარების ისტორია.
4. ახსენით, რომელ თეორიებს ეყრდნობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება.
5. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო დისციპლინა.

## თავი 2. შრომა და ადამიანური რესურსები

### 2.1 მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ

ადამიანური რესურსები ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია და გადამწყვეტ როლს ასრულებს ეკონომიკის განვითარებაში, სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების გამოყენებასა და მთლიანად საზოგადოების ცხოვრებაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ადამიანური რესურსების ეფექტიანმა გამოყენებამ. პოსტინდუსტრიულ მსოფლიოში ადამიანის ფაქტორი გახდა უმთავრესი, როგორც ცალკეული კომპანიის, ასევე ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში.

დღეს უკვე პიროვნული (ადამიანური) ფაქტორი სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსია, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მომავალს. თითოეული მომუშავე ფლობს განსაკუთრებულ უნარ-ჩვევებს, ინტელექტს, შემოქმედებითობას, თვითგანვითარების უნარს. ინდივიდუალური თვისებების მქონე პიროვნებების ერთობლიობა ორგანიზაციისათვის ქმნის ადამიანურ რესურსებს.

თანამედროვე საზოგადოებაში ადამიანური რესურსებისადმი განსაკუთრებული მიდგომა განპირობებულია რიგი გარემოებებით:

- თვისებრივად ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით არსებითად შეიცვალა შრომის შინაარსი, როგორც ხატოვნად ამბობენ – „მანქანა მუშაობს, ადამიანი ფიქრობს“;

- გამწვავდა კონკურენცია არა მხოლოდ ორგანიზაციების და ცალკეული ქვეყნების დონეზე, არამედ გლობალური მასშტაბით, რამაც განაპირობა სამუშაო ძალის ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნების ზრდა;

- წამყვანი კომპანიების საქმიანობის ანალიზი ადასტურებს, რომ წარმატებულ ეკონომიკურ საქმიანობას მნიშვნელოვანწილად სწორედ ადამიანური რესურსები განსაზღვრავს;

- ამაღლდა მოსახლეობის საგანმანათლებლო და კულტურული დონე;

- გაიზარდა საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების დემოკრატიზაციის ხარისხი.

ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში პიროვნული (ადამიანური) ფაქტორის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, იცვლებოდა მართვის თეორიის მიდგომა ადამიანის როლის შესახებ.

ადამიანური რესურსების მართვის თეორია ვითარდებოდა მართვის სხვადასხვა სკოლებთან ერთად. ამიტომ თავდაპირველად ორგანიზაციის მართვა და მისი პერსონალის (ადამიანური

რესურსების) მართვა ერთმანეთისაგან არ განსხვავდებოდა. თუმცა მართვის მეცნიერების ძირითადი პრობლემები ეხებოდა ადამიანური რესურსების მართვას.

თანამედროვე ეტაპზე გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების სამ ჯგუფს: კლასიკური თეორიები, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები, ადამიანური რესურსების თეორიები.

მოკლედ განვიხილოთ აღნიშნული თეორიების ძირითადი პოსტულატები, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ამოცანები და მოსალოდნელი შედეგები.

კლასიკური თეორიების თანახმად,<sup>1</sup> ინდივიდთა უმრავლესობისათვის შრომას არ მოაქვს კმაყოფილება. ერთადერთი მოტივი, რაც უბიძგებს მათ შეასრულონ ესა თუ ის სამუშაო, არის ანაზღაურების მიღება. ე.ი. მომუშავეისათვის უმთავრესია სამუშაოს შესრულების სანაცვლოდ მიიღოს ხელფასი, მისთვის ნაკლებმნიშვნელოვანია ის, რასაც აკეთებს. ძალიან ცოტაა ისეთი ინდივიდები, ვისაც სურვილიც აქვს და შესაძლებლობაც შეასრულოს სამუშაო, რომელიც მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომას, დამოუკიდებლობას, ინიციატივას, თვითკონტროლს. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელის უმთავრესი ამოცანაა განახორციელოს მკაცრი კონტროლი და ზედამხედველობა მომუშავეებზე, შეიმუშაოს შრომის მარტივი პროცედურები და დანერგოს პრაქტიკაში, საწარმოო ამოცანა დაანაწევროს ადვილად ასათვისებელ მარტივ და განმეორებად ოპერაციებად. მომუშავეები შეეგუებიან შრომის ასეთ პირობებს, თუკი ექნებათ შესაბამისი ხელფასი და სამართლიანობის შეგრძნება ხელმძღვანელის მხრიდან, ე.ი. თუკი საწარმოო დავალებები იქნება საკმარისად გამარტივებული და მომუშავეებიც მკაცრი კონტროლოს ქვეშ მოექცევიან, შესაბამისი ანაზღაურების პირობებში ისინი შეძლებენ ფიქსირებული საწარმოო ნორმების შესრულებას.

ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია<sup>2</sup> კლასიკური თეორიების საპირისპიროდ ასაბუთებს, რომ მომუშავეები კმაყოფილებას განიცდიან არა მხოლოდ ანაზღაურების მიღებით, არამედ თვით შრომით. ისინი ცდილობენ იყვნენ სასარგებლონი, ინტეგრირებულნი და აღიარებულნი როგორც ინდივიდები. აღნიშნული მოთხოვნები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფულად თანხაში გამოხატული ანაზღაურება. ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა იმოქმედოს ისე,

<sup>1</sup> ცნობილი წარმომადგენლები: ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, პ. ემერსონი, მ. ვებერი და სხვები. კლასიკური თეორიები განვითარდა და ფართოდ გავრცელდა 1880-1030 წლებში.

<sup>2</sup> ცნობილი წარმომადგენლები: ე. მეიო, ლ. ლიკარტი, რ. ბლეიკი და სხვები. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები განვითარდა და ფართოდ გავრცელდა 1030-იანი წლებიდან.



რომ ყოველმა მომუშავემ თავი იგრძნოს ორგანიზაციისთვის სასარგებლოდ და საჭიროდ. ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს ხელქვეითების ინფორმირებულობა ორგანიზაციის გეგმებისა და მიღწეული შედეგების შესახებ, მისცეს გარკვეული დამოუკიდებლობა რუტინული ოპერაციების შესრულებისას და თვითკონტროლის შესაძლებლობა. ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა ხელმძღვანელობასა და მომუშავეებს შორის აიოლებს მათ ურთიერთობას – ერთი მხრივ, იზრდება საკუთარი თავის მნიშვნელობის შეგრძნება და მეორე მხრივ, მცირდება უკმაყოფილება ხელმძღვანელებისადმი.

ადამიანური რესურსების თეორია,<sup>3</sup> რომელიც ითვლება ყველაზე თანამედროვე თეორიად, ასაბუთებს, რომ ინდივიდთა უმრავლესობისათვის შრომას მოაქვს კმაყოფილება. ისინი ცდილობენ საკუთარი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში, რომლის შემუშავებაშიც თვითონვე მონაწილეობენ. ასევე ინდივიდთა უმრავლესობას აქვს დამოუკიდებელი და შემოქმედებითი მუშაობის, თვითკონტროლის უნარი და პასუხისმგებლობის გრძნობა. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. შექმნას კეთილსასურველი გარემო, სადაც თითოეული მომუშავე შეძლებს იმუშაოს დამოუკიდებლად, თვითკონტროლითა და მაქსიმალური მწარმოებლურობით. ასეთ გარემოში მუშაობის შედეგად იზრდება როგორც წარმოების ეფექტიანობა, ასევე შრომით კმაყოფილების ხარისხი და ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა.

## 2.2 სოციალური-შრომითი ურთიერთობები, შრომის ბაზარი და დასაქმება

### 2.2.1. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტები, საბანი, პრინციპები და ტიპები

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები არის ამ ურთიერთობების სუბიექტებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულების და ურთიერთზემოქმედების სისტემა, რომელიც მიმართულია შრომითი ცხოვრების ხარისხის რეგულირებისა და ცხოვრების მაღალი დონის უზრუნველყოფისაკენ.

განმარტებიდან გამომდინარე, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სტრუქტურა საკმაოდ რთულია. იგი მოიცავს ყველა იმ პარამეტრს, რომელიც ახასიათებს შრომითი ურთიერთობების მოქმედების და რეგულირების სფეროს. სოციალურ-შრომითი

<sup>3</sup> ცნობილი წარმომადგენლები: ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი.

ურთიერთობების სფეროს მკვლევარების შეხედულებებზე დაყრდნობით, შეიძლება გამოიყოს სოციალურ-წრომითი ურთიერთობების სუბიექტები, საგანი, პრინციპები და ტიპები.

სოციალურ-წრომითი ურთიერთობების სუბიექტებია:

დაქირავებული მომუშავე – წრომითი ხელშეკრულების ან ზეპირი (სიტყვიერი) შეთანხმების საფუძველზე მომუშავე პირი, რომელიც ანაზღაურებას იღებს ხელფასის სახით;

დამქირავებელი (დამსაქმებელი) – პირი, რომელიც ჰუშაობს დამოუკიდებლად ერთ ან რამდენიმე პარტნიორთან თავის აკუთარ საწარმოში და მუდმივად ჰყავს დაქირავებული მომუშავეები. დამქირავებლები (დამსაქმებელი), შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სახელმწიფო ორგანიზაციის, სააქციო საზოგადოების, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, კოოპერატივის და ა.შ. სახით;

სახელმწიფო, რომელიც სოციალურ-წრომით ურთიერთობებში გვევლინება კოორდინატორის, მარეგულირებლის, კონტროლიორის, არბიტრის (მომრიგებლის) ან დამქირავებლის (სახელმწიფო საწარმოს შემთხვევაში) როლში. სახელმწიფოს რომელიმე ფუნქციის გააქტიურება აღნიშნულ ურთიერთობებში დამოკიდებულია საბაზრო ინსტიტუტების განვითარების დონეზე, მოსახლეობის სოციალური უზრუნველყოფის ხარისხზე, ეკონომიკურ სტაბილურობაზე და სხვა.

დაქირავებული მომუშავეები და დამქირავებლები (დამსაქმებლები), როგორც სოციალურ-წრომითი ურთიერთობების სუბიექტები შეიძლება წარმოდგენილი იყვნენ ინდივიდუალურად ან გაერთიანების სახით. დაქირავებული მომუშავეების ინტერესების დამცველი ინსტიტუტის სახით, ტრადიციულად გვევლინება პროფესიული კავშირები, თუმცა ეს არ გამორიცხავს დაქირავებულთა გაერთიანების სხვა ორგანიზაციულ ფორმას. მეწარმეები (დამსაქმებლები) პროფკავშირებისა და სახელმწიფოს წინაშე თავისი ინტერესების დასაცავად ქმნიან მეწარმეთა გაერთიანებებს. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ისინი აქტიურად მონაწილეობენ სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის განხორციელებაში და დასაბუთებულად იცავენ თავისი წევრების ინტერესებს პროფკავშირებსა და სახელმწიფოსთან ურთიერთობაში.

სოციალურ-წრომითი ურთიერთობების სუბიექტების ურთიერთზემოქმედებისაგან დამოკიდებულებით, გამოიყოფა ურთიერთობის ორი დონე: ინდივიდუალური – ცალკეული მომუშავისა და დამსაქმებლის ურთიერთთანამშრომლობა და კოლექტიური (ჯგუფური) – როცა დაქირავებულთა და დამსაქმებელთა ინტერესებს წარმოადგენენ მათი გაერთიანებები (პროფკავშირები, მეწარმეთა კავშირები და სხვ.).

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების საგანი გამოიყოფა ინდივიდუალური და კოლექტიური დონის მიხედვით.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობების საგანი ინდივიდის დონეზე არის მომუშავეის შრომითი ცხოვრების განსაზღვრული მხარეები. ადამიანის სასიცოცხლო ციკლის (დაბადებიდან სასკოლო განათლების მიღება, მუშაობის დაწყება და ოჯახის შექმნა, შრომითი ცხოვრების პერიოდი, მოხუცებულობის პერიოდი) ყოველ ეტაპზე განსხვავებული პრიორიტეტები გამოიკვეთება და ამის მიხედვით იცვლება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობის საგანი. მაგალითად, ინდივიდის სასიცოცხლო ციკლიდან სამუშაოს დაწყებისა და ოჯახის შექმნის ეტაპზე სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების საგანი იქნება სამუშაოზე მიღება-გათავისუფლება, პროფესიული განვითარება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომის შეფასება და ანაზღაურება.

კოლექტიური ურთიერთობის დონეზე სოციალურ-შრომითი ურთიერ-ობების საგანია საკადრო პოლიტიკა ან მისი ცალკეული ელემენტები – შრომითი საქმიანობის ანალიზი და კონტროლი, პერსონალის ატესტაცია, შრომის ეფექტიანობის შეფასება, შრომის მოტივაცია, შრომითი კონფლიქტები და სხვ.

სრულფასოვანი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ფორმირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება სუბიექტებს შორის საქმიანი ურთიერთობის პროცესში თანასწორუფლებიანობისა და თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას. სოციალურ-შრომით ურთიერთობები უნდა აიგოს ცივილიზიზებული საზოგადოებისათვის მისაღებ პრინციპებზე, რომელთაგან აღსანიშნავია: სოლიდარობა, პარტნიორობა, საყოველთაობა, მიზანმიმართულობა, ინტეგრირებულობა.

სოლიდარობის პრინციპი გულისხმობს ადამიანთა პასუხისმგებლობასა და თანხმობაზე, ერთსულოვნებასა და ინტერესთა ერთიანობაზე დამყარებულ ურთიერთობებს. სწორედ ამ პრინციპის საფუძველზე უნდა მოხდეს სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტების თანამშრომლობა იმ ნეგატიური სოციალურ-ეკონომიკური შედეგების დასაძლევად, რაც როგორც წესი, თან სდევს საბაზრო მექანიზმის ფუნქციონირებას. სოლიდარობის პრინციპი გამორიცხავს სახელმწიფოს მონოპოლიურ როლს სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების რეგულირებაში, ასტიმულირებს თითოეული სუბიექტის პირადი ინიციატივის გამოვლინებას და პასუხისმგებლობის ამაღლებას.

პარტნიორობის პრინციპი ხელს უწყობს სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტებს, განახორციელონ საკუთარი

ინტერესების დაცვა, ითანამშრომლონ პრიორიტეტების შეთანხმებისა და რეალიზაციის პროცესში.

საყოველთაოების პრინციპი განმსაზღვრელი უნდა იყოს სოციალური დაცვის მექანიზმის შემუშავებისას. სოციალური დაცვა უნდა ვრცელდებოდეს ყველა პირზე სოციალური სტატუსის მიუხედავად, იქნება ის დასაქმებული, უმუშევარი თუ შრომისუუნარო. ამასთან, სოციალური დაცვის მექანიზმის რეალიზაციის ფარგლებში აუცილებელია დიფერენცირებული მიდგომა. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით აქტუალურია ეკონომიკური კრიზისისა და მოსახლეობის შემოსავლების პოლარიზაციის პირობებში.

მიზანმიმართულობის პრინციპის აქტუალურობა ვლინდება სოციალური დაცვის ღონისძიებების რეალიზაციის ეტაპზე. ზოგჯერ მიღებული კანონები დე-იურედ არსებობენ, მათი პრაქტიკული რეალიზაცია არ ხდება. სახელმწიფოს მხრიდან ცალკეული ვალდებულებების მხოლოდ დეკლარირება სოციალური დაცვის მიმართულებით სრულიად არ ხსნის პრობლემის სიმწვავეს ამ სფეროში. კანონის მიღებაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია მათი რეალიზაციის მექანიზმებისა და კონკრეტული პროგრამების არსებობა.

ინტეგრირებულობის პრინციპი გულისხმობს სოციალური დაცვის ყველა ფორმის, ელემენტის და მეთოდის ურთიერთდაკავშირებას და ურთიერთ-ზემოქმედებას, მათ ორგანიზაციას ერთიან სისტემაში ყველა დონეზე და სტრუქტურულ რგოლში.

კონკრეტული პრინციპების პრიორიტეტულობა, მათი კომბინაცია სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების პრობლემების გადაწყვეტისას, განსაზღვრავს ამ ურთიერთობების ტიპს.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ძირითადი ტიპებიდან უნდა გამოიყოს პარტნიორობა, პატერნალიზმი, კონფლიქტი და დისკრიმინაცია.

პარტნიორული ტიპის ურთიერთობები ძირითადია სოციალური ორიენტაციის საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში. სადღესოდ სოციალური პარტნიორობა ყოველგვარი დიქტატურის ალტერნატივა და შრომითი ურთიერთობების რეგულირების ცივილიზებული მეთოდია. პარტნიორობა, სამმხრივი თანამშრომლობის (ხელისუფლება, მეწარმეები, პროფკავშირები) საფუძველზე, შრომითი ურთიერთობის სფეროში არსებული პრობლემების გადაჭრისა და მხარეთა ინტერესების შეთანხმების ყველაზე მისაღები და გამართლებული ფორმაა.

პატერნალიზმი არის სახელმწიფოს მხრიდან სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სრული და ყოველმხრივი რეგლამენტაცია. ცხადია,

ასეთი ტიპის ურთიერთობები თანამედროვე საზოგადოებისათვის მიუღებელია. თუმცა საწარმოს დონეზე სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სრული რეგლამენტაცია გარკვეულ ისტორიულ და სოციალურ-კულტურულ პირობებში შესაძლებელია ეფექტიანიც კი აღმოჩნდეს (ამის მაგალითია იაპონიის შიგასაწარმოო ურთიერთობების გამოცდილება).

კონფლიქტი (კონფლიქტური სიტუაცია) შრომით ურთიერთობებში წინააღმდეგობების გამწვავების უკიდურესი ფორმაა. იგი შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ პარამეტრებთან, ასევე ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკურ, ადმინისტრაციულ, სოციალურ ასპექტებთან. ცხადია, კონფლიქტური სიტუაცია გამორიცხული არ არის სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში, მაგრამ იგი არ უნდა იქცეს წესად და ჩვეულებრივ მოვლენად.

დისკრიმინაცია, როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი, ვლინდება ცალკეული სუბიექტისათვის გარკვეულ შეზღუდვებში - სამუშაოზე დაქირავების შემთხვევაში, პროფესიის არჩევისას, შრომის ანაზღაურებაში, განათლების მიღების შესაძლებლობაში და სხვა. დისკრიმინაციის დაძლევა შრომითი ურთიერთობებში და ყველა სუბიექტისათვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა ხანგრძლივ, თანმიმდევრულ მუშაობას მოითხოვს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების დონეზე.

აღსანიშნავია, რომ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები სპეციფიკური გარემოებებისა და კონკრეტული ფაქტორების ზეგავლენით ყალიბდება, ამიტომ, მისი რომელიმე ტიპის "წმინდა სახით" არსებობა ფაქტობრივად გამორიცხულია. რეალურად ფუნქციონირებად ურთიერთობებს ყველა ტიპისათვის ნიშანდობლივი თვისებები ახასიათებს.

## 2.2.2. შრომის ბაზარი და დასაქმება

შრომის ბაზარი საზოგადოებრივი ურთიერთობების, სოციალური ნორმებისა და ინსტიტუტების სისტემაა, რომელიც უზრუნველყოფს მოთხოვნა- მიწოდების კანონის საფუძველზე ადამიანური რესურსების (სამუშაო ძალის) კვლავწარმოებას, განაწილებასა და გამოყენებას. კონკრეტულად, შრომის ბაზარი მოსახლეობის დასაქმებისა და შრომის სფეროს ორგანიზაციის საბაზრო ფორმაა.

შრომის ბაზარი საბაზრო ეკონომიკის რთული ელემენტი და საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების დინამიური

სფეროა. მასზე უშუალოდ აისახება ეკონომიკური რეფორმის ძირითადი შედეგები და მისი წარმოქმნილი ეკონომიკური, სოციალური და დემოგრაფიული მოვლენები.

შრომის ბაზარს, სხვა ბაზრებისაგან განსხვავებით, ახასიათებს რიგი თავისებურებები:

– სამუშაო ძალა, როგორც შრომის უნარი, განუყოფელია მფლობელისაგან, ამიტომ შეუძლებელია გაცვლის მეშვეობით მისი სხვის საკუთრებაში გადასვლა. სამუშაო ძალის (მომუშავეის) დაქირავებით დამქირავებელი იძენს მხოლოდ მისი შრომის უნარის გამოყენების უფლებას გარკვეულ პერიოდსა და პირობებში, გარკვეული გასამრჯელოს (ფულადი ან ნატურალური ფორმით) საფასურად.

– სამუშაო ძალის გაცვლის პროცესი განსხვავებულია ნივთობრივი სახის მქონე საქონლის გაცვლისაგან. გაცვლის პროცესი იწყება მიმოქცევის სფეროში, როცა სამუშაო ძალის გამოყენების უფლება გადადის დამქირავებელზე, შემდეგ იგი გრძელდება წარმოების პროცესში – დაქირავებული მომუშავეის უშუალო მონაწილეობით იქმნება საქონელი ან მომსახურება და მთავრდება ასევე მიმოქცევის სფეროში – მიღებული ხელფასით მომუშავე იძენს საარსებო საშუალებებს.

– ინსტიტუციონალური სტრუქტურების (დასაქმების სამსახურები, პროფკავშირები, მეწარმეთა გაერთიანებები და ა.შ.) არსებობა წარმოშობს თავისებურ ურთიერთობებს შრომის ბაზრის სუბიექტებს შორის. კერძოდ, შრომის ბაზარზე მიღწეული გარიგება სათავეს უდებს ხანგრძლივ ურთიერთობებს მის სუბიექტებს შორის;

– შრომის ბაზარზე დიდი მნიშვნელობა აქვს გარიგების არაფულად ასპექტებს (შრომის შინაარსი და პირობები, სამუშაო ადგილის შენარჩუნების გარანტიები, სამსახურებრივი დაწინაურებისა და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები და ა.შ.);

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შრომის ბაზარი, უპირველეს ყოვლისა, სამუშაო ძალის მიწოდებასა და დაქირავებასთან დაკავშირებული ეკონომიკური და საზოგადოებრივი ურთიერთობების სისტემაა. შრომის ბაზარი აგრეთვე შრომითი მოწყობის სფეროა, სადაც ურთიერთზემოქმედებენ სამუშაო ძალის მყიდველები და გამყიდველები. და ბოლოს, იგი ისეთი მექანიზმია, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაო ძალის ფასისა და შრომის პირობების შეთანხმებას დამქირავებელსა და დაქირავებულ მომუშავეს შორის.

შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მიწოდებას ახორციელებენ როგორც უმაღლესი განათლების მქონე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, ასევე სხვადასხვა კატეგორიის კვალიფიციური თუ

არაკვალიფიციური მუშები და მომსახურე პერსონალი. ამიტომ მიზანშეწონილია შრომის ბაზრის დაყოფა გარკვეულ სექტორებად, ზონებად. შრომის ბაზრის სეგმენტაცია გულისხმობს მომუშავეებისა და სამუშაო ადგილების დაყოფას ჩაკეტილ და მყარ სექტორებად, ზონებად, რომლებითაც შემოფარგლულია სამუშაო ძალის მობილურობა.

შრომის ბაზრის ცალკეულ სეგმენტზე თავმოყრილია გარკვეული პროფესიის და სპეციალობის მხოლოდ ერთმანეთის კონკურენტი მომუშავეები. ისინი კონკურენციას ვერ უწევენ სხვა სეგმენტის მომუშავეებს.

შრომის ბაზრის სეგმენტებიდან უნდა გამოიყოს პირველადი და მეორადი შრომის ბაზრები. პირველადი შრომის ბაზრისათვის დამახასიათებელია სტაბილური დასაქმება, ხელფასის მაღალი განაკვეთი, პროგრესული ტექნოლოგიები და მართვის თანამედროვე სისტემები, პროფესიული ზრდისა და სამსახურებრივი დაწინაურების შესაძლებლობა, ძლიერი პროფკავშირების არსებობა.

მეორადი შრომის ბაზარი კი ხასიათდება საპირისპირო ნიშნებით: არასტაბილური დასაქმებითა და კადრების დენადობით, ხელფასის დაბალი განაკვეთით, პროფესიული ზრდის შეუძლებლობით და პროფკავშირების არარსებობით.

შრომის ბაზრის სეგმენტაცია გულისხმობს შრომის შიგა და გარე ბაზრების გამიჯვნას (გამოყოფას).

გარე ბაზარი ახასიათებს სამუშაო ძალის მყიდველებისა და გამყიდველების ურთიერთობას ქვეყნის, რეგიონის ან ეკონომიკის რომელიმე სექტორის მასშტაბით და უზრუნველყოფს მომუშავეთა განაწილებას შრომის გამოყენების სფეროების მიხედვით. იგი ხელს უწყობს აგრეთვე მომუშავეთა გადაადგილებას ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე. გარე შრომის ბაზარზე ფუნქციონირებს დარგობრივი ან პროფესიული ნიშნით ჩამოყალიბებული პროფკავშირები.

შრომის შიგა ბაზარი შემოსაზღვრულია ერთი საწარმოთი და ფორმირდება მომუშავეთა გადაადგილებით ერთი თანამდებობიდან მეორეზე საწარმოს ფარგლებში. შრომის შიგა ბაზარზე ხელფასი და სამუშაო ძალის განაწილება ძირითადად განისაზღვრება ადმინისტრაციული წესებით და პროცედურებით, მნიშვნელოვანია პროფკავშირების ზეგავლენა და დასაქმებაც მეტადაა გარანტირებული შრომის გარე ბაზართან შედარებით. ამასთან, თუ გარე შრომის ბაზარი მნიშვნელოვანწილად ფუნქციონირებს კადრების დენადობის მეშვეობით, შიგა ბაზარი პირიქით, ხელს უწყობს დენადობის შემცირებას. შიგა ბაზარი ძირითადად ორიენტირებულია კონკრეტულ

საწარმოში სპეციალიზებულ მომუშავეებზე. გარკვეული განსხვავებების მიუხედავად, შრომის გარე და შიგა ბაზრები მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი.

შრომის ბაზრის სეგმენტაცია შეიძლება განხორციელდეს შრომისუნარიანი მოსახლეობის სხვადასხვა სოციალურ-დემოგრაფიული ჯგუფების მიხედვით და გამოიყოს ქალთა, ახალგაზრდობის, ინვალიდთა და პენსიონერთა შრომის ბაზარი. ასევე სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლების მიხედვით – განათლების დონე, პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობა, მუშაობის სტაჟი; საკუთრების ფორმების მიხედვით -სახელმწიფო და არასახელმწიფო.

დასაქმების ლეგალურობის თვალსაზრისით მიზანშეწონილია შრომის ბაზრის ფორმალური და არაფორმალური სექტორების გამოყოფა.

შრომის ბაზრის სრულფასოვნად ფუნქციონირებაზე მსჯელობა შესაძლებელია შრომისუნარიანი მოსახლეობის დასაქმების მდგომარეობით.

დასაქმება როგორც სოციალურ-ეკონომიკური კატეგორია გამოხატავს შრომით საქმიანობაში ადამიანთა მონაწილეობასთან დაკავშირებულ ურთი-ერთობებს – საზოგადოების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონეს მომუშავეებზე და შრომისუნარიანი მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხს ანაზღაურებად, შემოსავლის მომტან სამუშაო ადგილებზე.

ადამიანური რესურსის რაციონალურად გამოყენებაზე, რაც პრაქტიკულად დასაქმების მდგომარეობით გამოიხატება, მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული როგორც თითოეული საწარმოს, ისე მთელი ქვეყნის ეკონომიკის ნორმალური ფუნქციონირება. ამასთან, შრომის, როგორც წარმოების ფაქტორის, რაციონალური გამოყენება გულისხმობს არა მხოლოდ დასაქმების დონის ამაღლებას, არამედ თითოეული ადამიანის შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოყენებას. მათ დასაქმებას ცოდნის, გამოცდილების და უნარის მიხედვით. აღნიშნულთან დაკავშირებით საჭიროა სრული და ეფექტიანი დასაქმების არსის განხილვა.

დასავლეთის ეკონომიკურ თეორიასა და პრაქტიკაში სრულ დასაქმებაში იგულისხმება ეკონომიკის ისეთი მდგომარეობა, როდესაც ხელფასის ჩამოყალიბებული დონის პირობებში ყველა მუშაობის მსურველს აქვს სამუშაო. ე.ი სრული დასაქმება ესაა პროფესიული შრომით უზრუნველყოფა, რომელსაც მომუშავისათვის მოაქვს შემოსავალი და უზრუნველყოფს მისი და ოჯახის წევრების ღირსეულ არსებობას. სრულ დასაქმებას შეესაბამება სამუშაო ძალის მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის დაბალანსებულობა.



სრული დასაქმება მიიღწევა იმ პირობებში, როცა სამუშაო ადგილების რაოდენობა შეესაბამება მათზე მოსახლეობის მოთხოვნას. ამასთან, ყველა სამუშაო ადგილი შეიძლება არ აკმაყოფილებდეს მასზე მოსახლეობის მხრიდან წაყენებულ მოთხოვნებს. ამაზე მეტყველებს თავისუფალი სამუშაო ადგილებისა და უმუშევრების ერთდროული არსებობა ეკონომიკაში. ამიტომ სრულ დასაქმებასთან დაკავშირებით საჭიროა ეკონომიკურად მიზანშეწონილი სამუშაო ადგილის ცნების განხილვა.

ეკონომიკურად მიზანშეწონილად ითვლება ისეთი სამუშაო ადგილი, რომელიც ადამიანს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს მაღალ შრომის მწარმოებლურობას, გამოიყენოს სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევები, ჰქონდეს ღირსეული გამომუშავება და უზრუნველყოს საკუთარი თავის და ოჯახის წევრების ღირსეული არსებობა.

თუ ეკონომიკურად მიზანშეწონილ სამუშაო ადგილებზე მოთხოვნა დაკმაყოფილდება შესაბამისი პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის სამუშაო ძალის მიწოდებით, მაშინ ადგილი ექნება ეფექტიან დასაქმებას.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეფექტიანი დასაქმება გულისხმობს დასაქმების ისეთი დონის მიღწევას, რომელიც შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების საფუძველზე უზრუნველყოფს საკმარის შემოსავალს, ადამიანის ჯანმრთელობას, საზოგადოების თითოეული წევრის საგანმანათლებლო და პროფესიული დონის ამაღლებას.

შრომის ბაზარზე მიმდინარე მრავალფეროვანი სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები წარმოქმნის დასაქმების სხვადასხვა ფორმებს. დასაქმების ესა თუ ის ფორმა განისაზღვრება – შრომის გამოყენების პირობებისა და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი წესების ერთობლიობით. ეროვნული შრომის ბაზრის ფარგლებში შრომა ორგანიზებულია სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების დახმარებით, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან სამართლებრივი რეგულირების ნორმებით, სამუშაო დროის ხანგრძლივობით და რეჟიმით, შრომითი საქმიანობის რეგულარულობით, სამუშაოს შესრულების ადგილებით და სხვა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს დასაქმების სტანდარტული (ტიპიური) და არასტანდარტული (არატიპიური) ფორმები.

დასაქმების სტანდარტულ ფორმას მიეკუთვნება სრული სამუშაო დროით დასაქმება. სასურველია თუ იგი იმავე დროს იქნება ეფექტიანი. არასტანდარტული დასაქმების ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა არასრული დასაქმება – როცა მომუშავე მუშაობს

კანონმდებლობით დადგენილ სამუშაო დროზე ნაკლები ხანგრძლივობით. ასეთ შემთხვევაში სრულად არ გამოიყენება მისი პროფესიული და კვალიფიციური შესაძლებლობები. თავის მხრივ, გამოიყოფა არასრული დასაქმების ორი ძირითადი ფორმა: აშკარა და ფარული.

აშკარა არასრული დასაქმება უპირატესად სტატისტიკური ცნებაა, იგი ექვემდებარება გაზომვას და ასახავს დასაქმების არასაკმარის მოცულობას – არასრული სამუშაო დროით დასაქმებას.

ფარული არასრული დასაქმება უპირატესად ანალიტიკური ცნებაა და გამოსატყვის სამუშაო ძალის არასწორ განაწილებას, დისბალანსს შრომასა და წარმოების სხვა ფაქტორებს შორის. მის დასახასიათებლად საჭიროა ისეთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების გაანალიზება, როგორცაა დასაქმებულთა შემოსავლები, კვალიფიციური შესაძლებლობების გამოყენება, შრომის მწარმოებლურობა და სხვა.

თავისი შინაარსით ასევე არატიპობრივია სეზონური, დროებითი და ეპიზოდური დასაქმება. სეზონური დასაქმება გულისხმობს სამუშაო ძალის პერიოდულად ჩართვას საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაში და ძირითადად დაკავშირებულია ბუნებრივ-კლიმატური პირობებისა და საქმიანობის ზოგიერთი სახეობის თავისებურებასთან. დროებითი და ეპიზოდური დასაქმება უმთავრესად დაკავშირებულია რეგულარული სამუშაოს არარსებობასთან და ხშირ შემთხვევაში გამოიყენება დაქირავებული მომუშავეებისათვის.

დასაქმების არასტანდარტულ ფორმებს შორის ცალკე უნდა გამოიყოს არაფორმალური და მეორადი დასაქმება.

არაფორმალურად დასაქმებულებს მიაკუთვნებიან ის პირები, რომელთა ეკონომიკური საქმიანობა არ არის რეგისტრირებული კანონმდებლობის შესაბამისად და არ იხდიან გადასახადებს. ოფიციალურად არარეგისტრირებულ ეკონომიკურ საქმიანობას შეიძლება ახორციელებდნენ დამოუკიდებელი, საკუთარი ინიციატივით დასაქმებული მეწარმეები, ზოგიერთმა მათგანმა შესაძლებელია გამოიყენოს თავისი ოჯახის წევრების შრომა ან დაქირავებული მომუშავეები. საქონლისა და მომსახურების წარმოება ხდება დამოუკიდებლად, მცირე საწარმოო ერთეულების ფარგლებში ან ფორმალური სექტორის საწარმოთა შრომის საშუალებების გამოყენებით.

მეორადი დასაქმება კი შრომით საქმიანობაში ჩართული მომუშავეის სამუშაო ძალის დამატებითი გამოყენების ფორმაა. ე.ი. მეორადი დასაქმება არის დამატებითი, შემოსავლიანი სამუშაოს

არსებობა იმ პირებისათვის, ვისაც აქვთ ძირითადი სამუშაო. ამასთან, დამატებითი სამუშაო შეიძლება იყოს ნებისმიერი სახის შეთავსება, კონტრაქტით მუშაობა ან შემთხვევითი, ერთჯერადი სამუშაო.

### 2.3 ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა

ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა არეგულირებს ადამიანური რესურსების გამოყენების ეკონომიკურ, სოციალურ, ორგანიზაციულ და სამართლებრივ ასპექტებს. სისტემა წარმოდგენილია საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების სახით.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში სახელმწიფო სისტემის ყველა რგოლის ფუნქციონირება ეფუძნება ისეთ მნიშვნელოვან პრინციპებს, როგორცაა:

–საქართველოს თითოეული მოქალაქისათვის შრომისა და საქმიანობის სახეობის თავისუფლად არჩევის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;

–დასაქმებულისათვის შრომის სამართლიანი და უსაფრთხო პირობების შექმნა;

–შრომითი და სამეწარმეო ინიციატივის, შემოქმედებითი შრომის უნარ-ჩვევების განვითარებისათვის ხელშეწყობა;

–მოსახლეობის დაბალკონკურენტუნარიანი ჯგუფების დასაქმების მიზნით სპეციალური ღონისძიებების შემუშავება და მათი რეალიზაცია;

–დისკრიმინაციის აღმოფხვრა დასაქმების სფეროში, იძულებითი შრომისა და ბავშვთა შრომის აკრძალვა;

–დასაქმებულის უფლებების დაცვისა და დასაქმების მიზნით საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და საზღვარგარეთის ქვეყნებთან აქტიური თანამშრომლობა, საერთაშორისო შრომის ბაზარზე თავისუფალი მონაწილეობის შესაძლებლობების შექმნა და სხვა.

საქართველოში საკანონმდებლო ხელისუფლებას ახორციელებს პარლამენტი. იგი ახდენს სოციალურ-შრომითი ურთიერთობის სფეროში შესაბამისი კანონების განხილვასა და მიღებას.

რაც შეეხება მიღებული კანონების შესრულებას, მას უზრუნველყოფს აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოები – ცალკეული სამინისტროები. ადამიანური რესურსების მართვას ძირითადად უკავშირდება შრომისა და სოციალურ სფეროში მიღებული კანონები, რომელთა დაცვაზეც პასუხისმგებელია საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.

სასამართლო ხელისუფლების ფუნქცია გამოიხატება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობის სფეროში წარმოქმნილი დაკებისა და კონფლიქტების სამართლებრივი გზით გადაწყვეტაში, შრომის კანონმდებლობის დარღვევის შემთხვევაში შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებაში და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემის ფუნქციონირება უნდა ემსახუროდეს სრული და ეფექტიანი დასაქმების მიღწევისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნას. მხოლოდ საბაზრო მექანიზმის მეშვეობით ეფექტიანი დასაქმების მიღწევა, ყოველ შემთხვევაში საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე, შეუძლებელია. აუცილებელია ადამიანური რესურსების გამოყენების სფეროს – შრომის ბაზრის მუდმივი რეგულირება სახელმწიფოს მხრიდან, რაც ხორციელდება დასაქმების სახელმწიფო პოლიტიკის გატარებით.

დასაქმების პოლიტიკა ესაა პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ღონისძიებების ერთობლიობა საზოგადოების და მისი თითოეული წევრის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე. დასაქმების პოლიტიკა საჭიროა განხორციელდეს ქვეყნის, რეგიონის და მოსახლეობის ცალკეული სოციალურ-დემოგრაფიული ჯგუფის თავისებურებების გათვალისწინებით. იგი უმთავრესად მიმართული უნდა იყოს შრომისუნარიანი მოსახლეობის საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაში ჩართვის სტიმულირებისაკენ, სრული და ეფექტიანი დასაქმების უზრუნველყოფისაკენ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჭიროა დასაქმების პასიური და აქტიური პოლიტიკის განსხვავება.

დასაქმების პასიური პოლიტიკა ითვალისწინებს შესაბამის სამსახურებში რეგისტრირებული უმუშევრებისათვის დახმარების (შემწეობის) გაცემას.

დასაქმების აქტიური პოლიტიკაში იგულისხმება ეკონომიკური, ორგანიზაციული და სამართლებრივი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია უმუშევრობის შემცირებისაკენ. ცნობილია, რომ საბაზრო მექანიზმი უზრუნველყოფს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას, მაგრამ იმავედროულად იწვევს არაეფექტიანი სამუშაო ადგილების გაუქმებას და დაბალკვალიფიციური მომუშავეების გამოთავისუფლებას. ამიტომ, სახელმწიფოს უპირველესი ამოცანა უნდა გახდეს მასობრივი უმუშევრობის აღმოფხვრა, მისი შენარჩუნება ბუნებრივი უმუშევრობის დონემდე, სამუშაო ძალის მომზადებისა და გადამზადების უზრუნველყოფა, დასაქმების პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია, ახალი სამუშაო ადგილების დაფინანსება, საზოგადოებრივი სამუშაოების ორგანიზაცია და ა.შ. სწორედ

ზემოაღნიშნული ღონისძიებები ითვლება დასაქმების აქტიური პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებად.

ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემის წინაშე სადღეისოდ რიგი გადაუდებელი ამოცანების გადაწყვეტის აუცილებლობა დგას, სახელდობრ:

შრომის ბაზრის ინსტიტუტებისა და მისი ადეკვატური ინფრასტრუქტურის, ეფექტიანად მომუშავე დასაქმების სამსახურის შექმნა და განვითარება. სწორედ შრომის ბაზრის თანამედროვე ინფრასტრუქტურამ უნდა შექმნას მისი ეფექტიანად ფუნქციონირების აუცილებელი პირობები, ხელი შეუწყოს მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის ბალანსის მიღწევას;

დასაქმების სახელმწიფო პოლიტიკის კარდინალური ცვლილება. აღნიშნული ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტისათვის საჭიროა სათანადო ინსტიტუციონალური პოლიტიკის გატარება: საინვესტიციო და საგარანტიო ფონდების, სალიზინგო კომპანიების, კონსალტინგური ცენტრების, პროფესიული მომზადება-გადამზადების ცენტრის შექმნა და სხვა;

შრომის ბაზრის ანალიზის, პროგნოზირების, კვლევისა და მონიტორინგის მეთოდის დამუშავება. შრომის ბაზრის, მოსახლეობის დასაქმების, უმუშევრობის და საერთოდ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვის მექანიზმის შემუშავება;

ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის დასაქმებისა და უმუშევრობის აღრიცხვის სისტემის მოწესრიგება, მით უმეტეს, რომ მოქმედი საერთაშორისო მეთოდოლოგია ზოგიერთ ასპექტში არ შეესაბამება ქვეყნის სპეციფიკას;

დასაქმების აქტიური პოლიტიკის გატარება, დასაქმების სახელმწიფო და რეგიონული პროგრამების შესრულების მკაცრი კონტროლის, ანალიზისა და მონიტორინგის განხორციელება. შრომის ბაზრის თვითრეგულირებისა და სახელმწიფო რეგულირების მექანიზმის ოპტიმალური შეხამება, დასაქმების პრობლემების აყვანა სახელმწიფო პოლიტიკის რანგში.

## ტერმინები და ცნებები

ადამიანური რესურსები	ადამიანური რესურსების თეორიები
ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები	დასაქმების პოლიტიკა
დასაქმების პასიური და აქტიური პოლიტიკა	კლასიკური თეორიები
სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტები	სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების საგანი
სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპები	სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების პრინციპები
სრული და ეფექტიანი დასაქმება	შრომის ბაზარი
შრომის ბაზრის სეგმენტაცია	

## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები.
2. გადმოეცით სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების არსი.
3. დაახასიათეთ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტები.
4. ჩამოთვალეთ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების პრინციპები.
5. გადმოეცით შრომის ბაზრის არსი და დაახასიათეთ მისი თავისებურებები.
6. დაახასიათეთ შრომის ბაზრის სეგმენტები.
7. გადმოეცით სრული და ეფექტიანი დასაქმების არსი.
8. ჩამოთვალეთ დასაქმების სტანდარტული (ტიპური) და არასტანდარტული (არატიპური) ფორმები.

## თავი 3. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

### 3.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი

„ორგანიზაცია“ ხალხის გარკვეული ერთობლიობა. „ორგანიზაცია“ (ფრანგ. Organization ნიშნავს გაცნობებ მწყობრ სახეს, ვაწყობ) ადამიანთა გაერთიანებაა, რომლებიც ერთობლივად ახდენენ რაიმე პროგრამის ან მიზნის რეალიზაციას. ორგანიზაციად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც აკმაყოფილებს რამდენიმე პირობას:

– მასში უნდა ირიცხებოდეს ორი ადამიანი მაინც. რომლებიც თავის თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან.

– ჯგუფის ყველა წევრს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ერთი საერთო მიზანი მაინც.

– ჯგუფის წევრები მიზანდასახულად უნდა მუშაობდნენ ერთად საერთო მიზნის მისაღწევად.

განზოგადებული სახით ორგანიზაციის განმარტება შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: ორგანიზაციაა ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის თუ მიზნების მისაღწევად.

განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს. ორგანიზაციის ზემოაღნიშნული ფორმულირება ზუსტად მიესადაგება ფორმალურ ორგანიზაციებს. არაფორმალურია ის ორგანიზაციები, რომლებიც შექმნილია სპონტანურად, ე. ი. თავისთავად, გარეგანი ძალების ზემოქმედების გარეშე. არაფორმალური ორგანიზაციის წევრების ურთიერთკავშირი საკმარისად რეგულირებულია მიუხედავად იმისა, რომ არ ჰყავთ ხელმძღვანელები. არაფორმალური ორგანიზაციები თითქმის ყველა ფორმალურ ორგანიზაციაშია (გარდა ძალზედ პატარა ორგანიზაციებისა).

**რთული ორგანიზაციები.** რთულ ორგანიზაციებად ითვლება ისეთი ორგანიზაციები, რომელთაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი აქვთ. რთული ორგანიზაციების საერთო მახასიათებლებია:

1. რესურსები: პირველ რიგში შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია, ინფორმაცია. ყველა რთული ორგანიზაციის მიზანია გარდაქმნას რესურსები დასახული მიზნის შესაბამისად
2. გარეგან გარემოზე დამოკიდებულება. ტერმინში „გარეგანი გარემო“ იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, სამთავრობო აქტები, კანონმდებლობები,

კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი შეხედულებები, ტექნიკა, ტექნოლოგია.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წევრებს შორის შრომა აუცილებლად უნდა დანაწილდეს. უნდა გაირკვეს თუ ვინ რა ფუნქციას ასრულებს. დიდი მოცულობის სამუშაოს დანაწილება მცირე სპეციალიზებულ დავალებად ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აწარმოოს ბევრად მეტი რაოდენობის პროდუქცია, ვიდრე იგივე რაოდენობის მომუშავეები დამოუკიდებლად მუშაობის პროცესებში გამოიმუშაებდნენ. ყველაფერი ეს კი ხორციელდება შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების საფუძველზე. სამრეწველო საწარმოში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების კლასიკური ნიმუშია ისეთი სფეროების გამოყოფა, როგორცაა წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები. რთული ორგანიზაციები შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების წარმოქმნის საფუძველზე. ისინი სპეციფიკურ, კონკრეტულ დავალებებს ასრულებენ. ასეთ ქვედანაყოფებს განყოფილებებს ან სამსახურებს უწოდებენ. არსებობს სხვა სახის ქვედანაყოფებიც. ისევე როგორც მთელი ორგანიზაცია, საერთო მიზნის მისაღწევად ქვედანაყოფებიც აერთიანებს ადამიანთა ჯგუფებს. ორგანიზაციებში არის ასევე არაფორმალური, სპონტანურად ე. ი. გარეგანი ძალების გარეშე შექმნილი ჯგუფები.

ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევა მის ქვედანაყოფებში დასაქმებულთა შრომის კოორდინაციის აუცილებლობას წარმოშობს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციებში სრულფასოვნად განხორციელდეს მართვის პროცესი, დიდი მოცულობის მმართველობითი სამუშაო უნდა შესრულდეს. ბუნებრივია, იგი არ შეიძლება ერთმა ან ორმა ადამიანმა განახორციელოს. ამიტომ აუცილებელია მმართველობითი შრომა დანაწილდეს. მმართველობითი შრომის დანაწილების ერთ-ერთი ფორმაა ხელმძღვანელების ჰორიზონტალური ანუ ცალკეული ქვედანაყოფების მიხედვით დანაწილება. ამასთან, ორგანიზაციების მიერ დასახული მიზნების რეალიზაცია მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული შრომის კოორდინაციაზე. ორგანიზაციაში უმაღლესი რიგის ხელმძღვანელები კოორდინაციას უკეთებენ მათზე შედარებით დაბალი რგოლის ხელმძღვანელების შრომას, ისინი თავის მხრივ, რანგით დაბალი ხელმძღვანელების შრომას და ა. შ. ხელმძღვანელთა შორის ასეთი იერარქიული დამოკიდებულება ქმნის მართვის დონეებს.

ორგანიზაციის წარმატების შემადგენელი ელემენტებია:

არსებობა. ორგანიზაციათა უმრავლესობის უპირველეს ამოცანას ეფექტიანი ფუნქციონირება და მუდმივი არსებობა წარმოადგენს.



მართალია, რიგი ორგანიზაციები მუდმივად არსებობის პოტენციალს ფლობენ, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზების გამო აღნიშნული შესაძლებლობის რეალიზაციას ვერ ახერხებენ.

**შედევნიანობა და ეფექტიანობა.** პიტერ დრუკერის მიერ შემოთავაზებული ფორმულირება რომ მოვახდინოთ, შედეგიანობა მიიღწევა თუ “კეთდება საჭირო და სწორი საგნები”, ხოლო ეფექტიანობა იმის შედეგია, რომ “ეს საგნები სწორად იქმნება”. “სწორი საგნების” კეთებაში იგულისხმება სწორი მიზნის შერჩევა, ე. ი. ისეთი მიზნის შერჩევა, რომელიც მიმდინარე ტენდენციების და მიზნების გამთვალისწინებელი იქნება. “საგნების სწორად კეთებაში” კი იგულისხმება პროდუქციის მცირე დანახარჯებით მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა.

**მწარმოებლურობა.** იგი გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციასა და მოხმარებულ რესურსებს შორის. მწარმოებლურობა ორგანიზაციის ქვედა ქვეგანყოფილების დონეზე დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

**პრაქტიკული რეალიზაცია.** ნებისმიერი გადაწყვეტილება, როგორც კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული, მხოლოდ იდეას წარმოადგენს. მართვის მიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეების და აზრების რეალიზაცია. მხოლოდ ის გადაწყვეტილება შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, რომელიც პრაქტიკულად განხორციელდა, შედეგიანად და ეფექტიანად გატარდა და დაინერგა ცხოვრებაში.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, აამაღლოს მწარმოებლურობა, საჭიროა შემოქმედებითი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა. არსებობს მართვისადმი მიდგომის 3 მთავარი პრინციპი:

1. **განზოგადება.** მართვის პროცესის მრავალი მახასიათებლიდან ზოგადის დადგენა (რომელიც დამახასიათებელი იქნება ყველასთვის), საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე შემცირდეს დიდი ორგანიზაციის მართვის რთული ამოცანები. განზოგადება იძლევა საშუალებას სრულად, მთლიანობაში წარმოვიდგინოთ ხელმძღვანელის საქმიანობა და სამუშაოს კომპონენტების ურთიერთდამოკიდებულება.

2. **სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა.** ორგანიზაციებს შორის არსებობს განსხვავებები, რომლებსაც ჩვეულებრივ სიტუაციური ცვლადები ეწოდება. ისინი ორ ძირითად კატეგორიად – შინაგან და გარეგან ცვლადებად იყოფიან. შინაგანი ცვლადები ორგანიზაციის მახასიათებლებია წარმოადგენს. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის შინაგან გარემოს, რომელიც თავის მხრივ,

ორგანიზაციის მიზნებს, რესურსებს, შრომისა და მომუშავეების ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას ემყარება.

გარეგანი ცვლადები ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც ორგანიზაციებს გარეთ არსებობენ. მათ მიეკუთვნება კონკურენტები, ტექნიკა და ტექნოლოგია, სოციალური ფაქტორები, სახელმწიფო რეგულირება. შინაგანი ცვლადები ექვემდებარება კონტროლს, გარეგანი კი არა.

სიტუაციური მიდგომა ემყარება შექმნილ სიტუაციას, კონკრეტულ გარემოებათა ერთობლიობას, რომლებიც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძლიერ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. იგი ორგანიზაციული არსებობისა და მათი გადაწყვეტის შესახებ აზროვნების საშუალებაა და არა უბრალოდ რეკომენდაციების ერთობლიობა. სიტუაციური მიდგომა ხაზს უსვამს იმას, რომ არსებობს განსხვავებული სიტუაციები, რომელთაც სპეციფიკური მიდგომა და გადაწყვეტა სჭირდება. მის უმთავრეს ამოცანაა ერთმანეთთან დააკავშიროს კონკრეტული ხერხები, საშუალებები, კონცეფციები და განსაზღვრული კონკრეტული სიტუაციები, რათა ორგანიზაციამ ეფექტიანად იმუშაოს და მის მიერ დასახულ მიზნებს მიაღწიოს.

3. ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა. იმის უბრალო აღნიშვნა, თუ რომელი ცვლადები უფრო ძლიერ მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ თუ რომელი გადაწყვეტილებაა საუკეთესო ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. სირთულე იმაშია, რომ მრავალრიცხოვანი სიტუაციური ცვლადები და მმართველობითი პროცესის ყველა ფუნქცია მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფება და მათ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად განხილვა არ არის მიზანშეწონილი. ამიტომაც ხდება საჭირო ინტეგრირებული მიდგომის გამოყენება, ანუ შინაგანი და გარეგანი ცვლადების ერთობლიობის რეალიზაცია, მათი დინამიური ურთიერთქმედება და შესაბამისად მთელი სიტუაციური სპექტრის გაანალიზება.

*ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია.* ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ესენია: ორგანიზაციის სიდიდე, საკუთრების ფორმა, ფუნქცია, მიზანი, დაფინანსების წყარო, საქმიანობის სახეები, გამოყენებული ტექნოლოგია და სხვა. ფართოდაა გავრცელებული კანადელი პროფესორის გ. მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაცია. იგი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპისა და ცენტრალიზაციისა და სპეციალიზაციის დონის გათვალისწინებით, გვთავაზობს ორგანიზაციის შემდეგი სახის კლასიფიკაციას:

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

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

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

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

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

6. *მისიონერული ორგანიზაცია*. მისი საქმიანობის საფუძველია იდეოლოგია და ორგანიზაციის წევრებს შორის ნდობის მაღალი დონე. ასეთ ორგანიზაციებში არსებობს მომუშავეთა ვიწრო სპეციალიზაცია, მოვალეობათა დიფერენციაცია და სტანდარტიზაციის შედარებით მაღალი დონე. ასეთებია შედარებით პატარა ორგანიზაციები და დამოუკიდებელი კავშირები, რომელთა წევრები ერთ იდეოლოგიაზე დგანან;

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

*საზოგადოებაში შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით* ორგანიზაციები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: *მწარმოებლური, პოლიტიკური, ინტეგრირებული და ტრადიციათა შემნარჩუნებელი ორგანიზაციები*.

მწარმოებლური ორგანიზაციები ქმნის საზოგადოებისთვის საჭირო პროდუქტებსა და მომსახურებას, პოლიტიკურ ორგანიზაციებს პოლიტიკური მიზნები აქვს და ახორციელებს ხელისუფლებას საზოგადოებაში. ინტეგრირებული ორგანიზაციების მიზანია სოციალური კონფლიქტების გადაწყვეტა, საზოგადოების სხვადასხვა ნაწილის (ეკლესია, სხვადასხვა საზოგადოებრივი კავშირი და სხვა გაერთიანებანი) ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა. ნიმუშთა შემნარჩუნებელი ორგანიზაციების მიზანია განათლებაში, კულტურაში და ა. შ. ტრადიციების აღდგენა და განვითარება.

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

1. *საერთო სარგებლობის ორგანიზაციები* (პოლიტიკური პარტიები, კლუბები, ასოციაციები, პროფესიული გაერთიანებები და სხვა);

2. *საქმიანი კონცერნები* (საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმები, ვაჭრობა და ა. შ.);

3. *შენახვა-დაცვითი ორგანიზაციები* (საავადმყოფოები, კლინიკები, სკოლები, უნივერსიტეტები, სოციალური სამსახურის სააგენტოები და სხვა);

4. *საზოგადოებრივი სიკეთის ორგანიზაციები* (სახელმწიფო დაწესებულებანი, სამხედრო ნაწილები, პოლიცია, სახანძრო და მაშველი სამსახურები, ციხეები).

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

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

სამთავრობო ორგანიზაციებს მიეკუთვნება უშუალოდ მთავრობასთან, მისი პოლიტიკის განხორციელების მიზნით შექმნილი ორგანიზაციები. ესენია: სხვადასხვა ფონდი, კომიტეტი და კომისია, რომლებიც შეიქმნა მეწარმეობის, მცირე ბიზნესისა და სხვათა მხარდასაჭერად და ა. შ.

არასამთავრობო ორგანიზაციაა დამოუკიდებელი საინიციატივო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ისინი პრაქტიკულად არსებობენ კავშირების, ცენტრების, ფონდების, ასოციაციების, გაერთიანებების, პარტიებისა და სხვათა სახით. ხშირად სახელმწიფო და არასახელმწიფო ორგანიზაციების მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა.

სამეურნეო ორგანიზაციები აწარმოებენ პროდუქტებსა და მომსახურებას. მათ მიეკუთვნება: *წარმოებრივი, სამეცნიერო-*

*წარმოებრივი, საშუაშაველო* და სხვა ორგანიზაციები. წარმოებრივი ორგანიზაციები, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს: სამრეწველო, სასოფლო-სამეურნეო, სატრანსპორტო და სხვა.

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

მომგებიანია კომერციული ორგანიზაციები, რომელთა მთავარი მიზანია მოგება. *არამომგებიანი (არაკომერციული)* ორგანიზაციების მთავარი მიზანი არაა მოგება. ამასთან, მათ შეუძლიათ მიიღონ განუსაზღვრელი ოდენობის მოგება, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარებისათვის.

*დაფინანსების წყაროების* მიხედვით გამოყოფენ *საბიუჯეტო* და *არასაბიუჯეტო* ორგანიზაციებს.

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

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

### 3.2. შრომითი კოლექტივი: სახეები და შრომობის ბზები

შრომითი კოლექტივის არსი და ნიშნები. ადამიანები, როგორც წესი, მუშაობენ არა ცალ-ცალკე, არამედ ამა თუ იმ ჯგუფის შემადგენლობაში (ადამიანთა ერთობლიობაში, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან საქმიანობის სახეების, პროფესიების და შემთხვევითი გარემოებების საფუძველზეც კი). სწორედ ჯგუფები წარმოადგენენ მართვის ძირითად ობიექტს, მათ შორის კადრების მართვისაც.

ჯგუფებისგან უნდა გავარჩიოთ *ურთიერთობის წრე* - ადამიანთა გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც ერთმანეთთან ინარჩუნებენ მუდმივ კონტაქტებს. მას არ გააჩნია მკვეთრად განმასხვავებელი

ნიშანი და მუდმივი შემადგენლობა, ახდენს ნაკლებ გავლენას ახდენს ადამიანზე და ნაკლებად აკონტროლებს მათ ქცევას. ურთიერთობათა წრე შეიძლება იყოს *სამსახურებლივი* და *პირადული*.

პრაქტიკაში გამოიყოფენ უახლოეს ურთიერთობათა წრეს, რომელიც მოიცავს განსაკუთრებით საიმედო პირებს (ჩვეულებრივ 5 კაცამდე).

*ეპიზოდური* ურთიერთობების წრე მოიცავს თანამოსამსახურე და ასევე ორგანიზაციის გარე პირებთან ურთიერთობებს.

თითოეული ამ ჯგუფისათვის დამახასიათებელია ეთიკა და ქცევის ნორმები, რომელთა დარღვევაც მიზანშეუწონელია. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანი იქცევა საზოგადოებრივი განსჯის ობიექტად.

განვიხილოთ ჯგუფის ზოგადი მახასიათებლები, რომლებიც აუცილებელია იცოდეს მენეჯერმა. მონაწილეთა კავშირის სიმჭიდროვის ხარისხის გათვალისწინებით გამოიყოფა ჯგუფის რამდენიმე სახეობა:

- კონგლომერატი – შემდგარი შემთხვევითი პირებისაგან;
- გაერთანება - დროებითი წარმონაქმნი კონკრეტული ერთჯერადი საკითხების გადაწყვეტისას;

- კოლექტივი;

იმისათვის რომ ჯგუფი ჩაითვალოს კოლექტივად, უნდა აკმაყოფილებდეს განსაზღვრულ კრიტერიუმებს, რომელთაგანაც მნიშვნელოვანია:

- მიზანი, რომელიც გაცნობიერებული და საერთო იქნება ყველა წევრისათვის;
- მონაწილეების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება ინტერესების, იდეალების, პრინციპების განზოგადების საფუძველზე, მსგავსება ან დამატება ხასიათის მაჩვენებლებისა. კოლექტივში ადამიანებს შორის ურთიერთობათა სპეციფიკა განისაზღვრება პიროვნების პროფესიონალური და პიროვნული მახასიათებლებით, ასაკით, გამოცდილებით, სქესით, კვალიფიკაციით.
- პრაქტიკული ურთიერთქმედება დამიანებისა, რომელიც მიმართულია მიზნების მიღწევისაკენ, რომლის შედეგადაც ჯგუფის შესაძლებლობები უფრო იზრდება, ვიდრე თითოეული მათგანის ცალ-ცალკე.
- კულტურის არსებობა, რომელიც წარმოადგენს საერთო ღირებულებებს, ნორმებს, ქცევის წესებს, ტრადიციებს;
- სოციალური კონტროლის სისტემის გამოყენება, რომელიც

იძლევა მონაწილეების გაკონტროლების საშუალებას წახალისებისა და დასჯის სხვადასხვა სანქციებით და მკვეთრად გამოსატყულები სტრუქტურის არსებობით.

ასეთი სტრუქტურა შეიძლება იყოს:

- ფუნქციონალური (შესრულებული საწარმოო ამოცანების გათვალისწინებით);
- პოლიტიკური (ამა თუ იმ ჯგუფთან მიკუთვნების გათვალისწინებით);
- სოციალურ - დემოგრაფიული (სქესი, ასაკი, განათლება და ა.შ.);
- სოციალურ ფსიქოლოგიური (სიმპტიებისა და ანტიპატიების გათვალისწინებით);
- მოტივაციური (ქცევის მამოძრავებელი ფაქტორების გათვალისწინებით);

კოლექტივის სახეები

შემადგენლობის მიხედვით კოლექტივი არის ჰომოგენური (ერთგვაროვანი) და ჰეტეროგენური (მრავალგვაროვანი).

*ჰეტეროგენური კოლექტივის* წევრები განსხვავდებიან ასაკის, პროფესიის, სტატუსის, განათლების დონის და სხვა კრიტერიუმებით და ეფექტურია უფრო რთული შემოქმედებითი პრობლემების გადაწყვეტისას.

*ჰომოგენური კოლექტივი* ადვილად უმკლავდება მარტივი ამოცანების გადაწყვეტას, განსაკუთრებით ინტენსიური მუშაობისას რამდენადაც მისი წევრები უკეთ უგებენ ერთმანეთს, მათი ურთიერთქმედებების გავლენის შესაძლებლობები უფრო მაღალია. ამასთან, მსგავსება აძლიერებს შინაგან კონკურენციას და კონფლიქტებს, განსაკუთრებით ქალების კოლექტივში, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ზედმეტი ემოციურობა.

სტატუსის მიხედვით კოლექტივები არის ოფიციალური და არაოფიციალური. პირველ შემთხვევაში იგი გაფორმებულია იურიდიულად და მოქმედებს სამართლებრივი სივრცის ფარგლებში. მე-2 შემთხვევაში კი მათი საქმიანობა არ ხვდება სამართლებრივ სივრცეში.

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

ზომის მიხედვით კოლექტივები არის პატარა და დიდი.

პატარა კოლექტივებში (20 წევრამდე) ყველა მონაწილეს შორის

არსებობს მუდმივი პიროვნული კონტაქტები (მ.შ. არაფორმალური), რაც მას სძენს დამატებით მოქნილობას და მაღალი შედეგებით გამოირჩევა. როცა ადამიანებს შორის კონტაქტები არა მხოლოდ უბრალოდ პიროვნულია, არამედ ემოციონალურადაც შეფერილია (მეგობრულია), მაშინ საქმე გვაქვს პირველად კოლექტივებთან (დაახლოებით 7 წევრამდე შემადგენლობა). ასეთ კოლექტივში ადამიანების შეცვლა ძალზედ აუარესებს შინაგან კლიმატს, ამცირებს სამუშაოს ეფექტიანობას და არღვევს კიდევ მას.

დიდი კოლექტივები, სადაც ადამიანებს შორის პიროვნული კავშირები თითქმის არ არსებობს, იწოდებიან მეორად კოლექტივებად. მათი ფორმირება ხდება მიზნობრივი პრინციპების ნიშნით. ამიტომ ძირითადი მნიშვნელობა აქ ენიჭება არა მუშაკის პიროვნულ მახასიათებელს, არამედ ამა თუ იმ ფუნქციის შემსრულებლის უნარს და ცოდნას. ამ შემთხვევაში როგორც ხელმძღვანელს, ასევე შემსრულებლის შეცვლაც უმტკივნეულოდ ხდება, ვინაიდან ყოველთვის მოიძებნება ადამიანი რომელსაც ექნება საჭირო ცოდნა და გამოცდილება.

შრომისადმი დამოკიდებულების მიხედვით გამოიყოფა კოლექტივები:

- სამუშაოსადმი არაკეთილგანწყობიანი და უუნარონი. ჩვეულებრივ ისინი შედეგებიან დაბალკვალიფიციური თანამშრომლებისგან, მათთან მუშაობისას საჭიროა მკაცრი ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენება.
- სამუშაოსადმი ნაწილობრივ კეთილგანწყობილნი სურვილის და უნარის მქონენი. მათ შემადგენლობაში შედის ადამიანები, რომელთაც არ გააჩნიათ აუცილებელი ცოდნა და გამოცდილება. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობის მხრიდან საჭიროა მიზნების მკაფიოდ დასმა, დახმარება და ურთიერთქმედების ეკონომიკური მეთოდების გამოყენება.
- მუშაობის მსურველნი და უნარიანნი. მათთვის დამახასიათებელია მაღალი პროფესიონალური დონე, სოციალური ერთგვაროვნება, შემოქმედებითი აქტიურობა.

კოლექტივის განსაკუთრებული სახეობაა გუნდი. იგი ხასიატდება მაღალი ერთიანობით, მჭიდრო თანამშრომლობით და კოორდინაციით. იგი იქმნება გაცილებით რთული ამოცანების გადაწყვეტის, (მაგალითად მნიშვნელოვანი პროექტების შემუშავება), სპეციალური ფუნქციების შესრულების და შემოქმედებითობის გამოვლენის შემთხვევაში. წარმატებულ ფირმებში შეიძლება იყოს ათობით სპეციალიზებული გუნდი.



ჩვეულებრივ გუნდი წარმოადგენს მცირე ჯგუფს, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა ცოდნისა და უნარის ადამიანებს.

კოლექტივის ფსიქოლოგიური მახასიათებლები. კოლექტივის, როგორც ერთიანის და მთლიანის ქცევა, და შესაბამისად მისი მართვა განაპირობებულია მისი ფსიქოლოგიური მახასიათებლებით. განვიხილოთ ისინი:

1. *მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი* – შიგა ურთიერთობების მდგომარეობის გამომხატველი. მასზე გავლენას ახდენს:

- ადამიანების ფსიქოლოგიური შეთავსებადობის ხარისხი;
- შექმნილი დაბრკოლებები, რომლებსაც ქმნიან ერთმანეთის მიმართ;
- ამა თუ იმ ვითარების მამფორმირებელი ხელმძღვანელობის მმართველობითი მოქმედებები.

კეთილსასურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და კარგი განწყობა ამაღლებს ადამიანთა მუშაობის ეფექტიანობას დაახლოებით 1,5-ჯერ. ამდენად გარემოებები, რომლებიც განაპირობებენ მას, ექცევიან მიზანმიმართული მოქმედებების გავლენაში. ამიტომ ეს კლიმატი შეიძლება განსაზღვრული ხარისხით ფორმირებული და კორექტივებული იქნეს. კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირების პირობებს მიეკუთვნება:

- ქცევის წესებთან და ნორმებთან მიმართებაში თანხმობის მიღწევა;
- თითოეულის პიროვნული პოტენციალის რეალიზაციისათვის
- შესაძლებლობების შექმნა.
- საკუთარ თავსა და უნარებში დარწმუნებისათვის დახმარების გაწევა;
- ყველასათვის თანაბარი შესაძლებლობების მიცემა;
- გამოცდილების გაცვლის სტიმულირება;
- ფუნქციების და უფლებამოსილებების განაწილების ოპტიმიზაცია,

- კომუნიკაციების მკაფიო ორგანიზაცია;
- კონფლიქტების თავიდან აცილება და გადალახვა;
- ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის ურთიერთობის დაძაბვის უქონლობა;

2. *კოლექტივის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა* განაპირობებულია:

- ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობით (მთავარი ფაქტორი);
- მონაწილეთა საკუთარი მდგომარეობით კმაყოფილების ხარისხით;
- სამუშაოსადმი დამოკიდებულებით (სიყვარული, სიძულვილი), მისი პრესტიჟულობით;

- დაჯილდოებების და წახალისებების სისტემით და მრავალფეროვნებით.
- სამსახურებრივი დაწინაურების პერსპექტივებით;
- დამატებითი შესაძლებლობების არსებობით (საკუთარი პრობლემების გადაწყვეტა, სიახლების გაცნობა, საჭირო ადამიანებთან კონტაქტი);
- ფსიქოლოგიური კლიმატით;

არაკეთილსასურველ სიტუაციაში ფსიქოლოგიურმა მდგომარეობამ შეიძლება მიიღოს სოციალური დაძაბულობის ფორმა. ეს არის ინდივიდების ქცევის განსაკუთრებული ემოციური მდგომარეობა, რომელიც თავდაპირველად თავს იჩენს ფარულ უკმაყოფილებაში, ზეწოლის ფორმებში.

3. *შემჭიდროვებულობა* (დარაზმულობა) გამოვლინდება როგორც ჯგუფის ფსიქოლოგიური ერთიანობა სასიცოცხლოდ აუცილებელი მნიშვნელოვანი საკითხების მიმართ. შემჭიდროვებულობისაკენ სწრაფვა განპირობებულია ადამიანების მიერ ურთიერთდახმარების, მხარდაჭერის, ურთიერთემოციური ურთიერთობების ძიებით, საკუთარი გარანტიების უზრუნველყოფისათვის კოლექტიური საწყისის როლის შეცნობით და ა.შ.

დარაზმულობის ხარისხი დამოკიდებულია:

- ჯგუფის ზომაზე;
- ადამიანების სივრცობრივ სიახლოვეზე;
- მათი კონტაქტების ინტენსივობაზე;
- მიზნებისა და ინტერესების ერთიანობაზე;
- საგარეო საფრთხეების არსებობაზე;
- მიღწეული წარმატებების და თანამშრომლობიდან სარგებლის მიღებაზე;
- ფსიქოლოგიურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ შეთავსებადობაზე;

ფსიქოლოგიური შეთავსებადობის საფუძველია ადამიანთა ტემპერამენტების შესაბამისობა.

კოლექტივის შექმნისა და განვითარების პროცესი. დარაზმული, შრომისუნარიანი კოლექტივი ერთბაშად არ აღმოცენდება. ამას წინ უსწრებს ხანგრძლივი პროცესი, რომლის წარმატებაც განისაზღვრება მთელი რიგი გარემოებებით. მათ მიეკუთვნება:

- ადამიანებისათვის საქმიანობის ნათელი და გასაგები მიზნები;
- ერთობლივი მუშაობისას განსაზღვრული, თუნდაც უმნიშვნელო მოგების არსებობა, რომელიც ადასტურებს ერთიანობის

უპირატესობას ინდივიდუალურთან შედარებით;

- ძლიერი ხელმძღვანელი (ლიდერი), რომელსაც ადამიანები ემორჩილებიან;
- საკუთარი ნიშის არსებობა კოლექტივში.

ადამიანების ოფიციალური ან სპონტანური გაერთიანებები განაპირობებს მათ ურთიერთქმედებებს. მის ფარგლებში ხდება ჯგუფური ნორმების, სტანდარტების, ღირებულებითი ორიენტაციების, პოზიციების, ლიდერების გამოვლენის ფორმირება. ურთიერთქმედების პროცესში ადამიანების მიერ ერთმანეთის მიმართ დადებითი ურთიერთაღქმას მიყვარათ თავდაპირველად ემოციური ურთიერთობისაკენ (დადებითი დამოკიდებულება ვინმეს ან რაიმეს მიმართ), ხოლო შემდეგ საიმედოობისკენ - ანუ მყარი ურთიერთობებისაკენ, რომელიც ეფუძნება მაღალ ინდივიდუალურ შეფასებას. საიმედოობის აღმოცენება განპირობებულია ძირითადი სასიცოცხლო ინტერესების, ასევე მიზნების და ფასეულობების თანხვედრით.

სიმპატიის გამოვლენის პირობებია:

1. სავარაუდო ან რეალური თანამშრომლობა;
2. სხვათა ქცევის მისაღებობა
3. სხვა მხარის დადებითი და უარყოფითი მახასიათებლების ზუსტი და სწორი შეფასება;

ამოსავალი ჯგუფის თითოეულ წევრს ეძლევა საშუალება ამოიჩინოს რამდენიმე ადამიანი (ჩვეულებრივ 3), რომელთანაც იგი ისურვებდა ერთობლივ მუშაობას ან პირიქით, განუდგებოდა მათ საზოგადოებას. ეს საშუალებას იძლევა გამოიყოს რეფერენტული ჯგუფები.

ნებისმიერი კოლექტივი გადის ორგანიზაციის ხანგრძლივ პროცესს.

პირველ ეტაპზე ადგილი აქვს პირველად გაერთიანებას ფორმალური ურთიერთობების საფუძველზე. ადამიანთა ქცევაში თავს იჩენს ინდივიდუალიზმი, ისინი თვალყურს ადევნებენ გარშემო მყოფებს, ეცნობიან ერთმანეთს, დემონსტრირებას უკეთებენ საკუთარ შესაძლებლობებს, მაგრამ ჯერ კიდევ არ ცდილობენ მჭიდრო კონტაქტების დამყარებას.

ჯგუფში ურთიერთობების დამყარებისათვის წინააღმდეგობრივი ფაქტორებია:

1. ფიზიკური მდგომარეობა;
2. პიროვნული მახასიათებლების შეუსაბამობა კრიტიკულ დონეზე დაბლა;
3. ფორმალური სტრუქტურის არაორგანიზებულობა;

4. სამუშაო ადგილების სივრცობრივი დაშორება (თუ ადამიანები ერთმანეთისგან 10 მეტრით დაშორებულია, ერთმანეთთან ურთიერთობენ 3-ჯერ უფრო იშვიათად, ვიდრე 5 მეტრით დაშორების შემთხვევაში;
5. უარყოფითი ემოციები;
6. ინფორმაციული და აღქმითი ბარიერები.

აქ შეიძლება გამოიყოს არაფორმალური უჯრედი, ანუ ლიდერი (თუკი ოფიციალური ლიდერი სუსტია). მათი როლი და გავლენა კოლექტივებზე აუცილებელია ყოვლისმხრივ იქნეს გაანალიზებული და გათვალისწინებული მენეჯერის მიერ თავის მომავალ საქმიანობაში.

მეორე ეტაპზე ხორციელდება ინტერესების გაცნობიერება და კრისტალიზაცია, ადამიანების დაახლოვება, მათ შორის უფრო მჭიდრო კავშირების დამყარება. იმავდროულად აღმოცენდება მონაწილეთა დიფერენციაცია, იქმნება დაჯგუფებები საკუთარი ლიდერებით (ე.წ. კოლექტიური ინდივიდუალიზმი), თავს იჩენს მათ მიერ ხელმძღვანელობის დაუფლების მცდელობები, რაც კონფლიქტურ სიტუაციებს წარმოშობს. ეს კოლექტივისათვის მართვის თვალსაზრისით საკმაოდ რთული პერიოდია.

მესამე – კონსენსუსის ეტაპზე კოლექტივი სტაბილიზდება და ფორმირდება საერთო ფასეულობები და ნორმები, წესრიგდება მისი თანამშრომლობის ფორმები, რაც მიზნის მიღწევის საშუალებას იძლევა.

### 3.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი

კოლექტივს ძალას და გავლენას ანიჭებს მისი წევრების კონფორმიზმი (ლათინურად ცონფირმის - მსგავსი). ეს არის ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურება, რომელიც წარმოდგენილია ჯგუფური თანამოაზრეობით და (უუნარობით ეჭვის ქვეშ გააყენონ საქმეების არსებული მდგომარეობა) დამოუკიდებელ მოქმედებებზე უარის თქმით. კონფორმიზმის მთავარი მიზეზი ისაა, რომ ადამიანი ხშირად უუნაროა ჩაწვდეს სამყაროს, სტაბილიზაცია გაუკეთოს მის სახეს საკუთარ ცნობიერებაში (რომლის გარეშეც ის ვერ შეძლებს ნორმალურად იარსებოს და იმოქმედოს). საკუთარი შეხედულებების სხვების აზრებთან თანხედომის შემთხვევაში, ხორციელდება რეალობის სტაბილიზაცია და საკუთარი რწმენის განმტკიცება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანი დაბნეულია და კარგავს ორიენტაციას ამა თუ იმ სიტუაციაში. ამიტომ ბევრ ადამიანში თავს იჩენს ინფორმაციის ფილტრაციისა და

თვითცენზურაზე ფსიქოლოგიური განწყობა.

კონფორმიზმის სხვა მიზეზებია:

- ლოიალურობისთვის დაჯილდოების იმედი;
- შიში ჯგუფის მხრიდან რეალური ან წარმოდგენითი ზეწოლის წინაშე მასთან უთანხმოების შემთხვევაში;
- ნეგატიური დამოკიდებულება უცხო პირთა მიმართ;
- კოლექტიურ აზრზე შესაძლებლობის გავლენის შეზღუდულობა; ამა თუ იმ სუბიექტის კონფორმიზმის დონე განისაზღვრება

მთელი რიგი კონკრეტული გარემოებებით. მათ შორისაა:

1. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ხასიათი კოლექტივში;
2. გადასაწყვეტი ამოცანების თავისებურებები (როდესაც ისინი რთული და გაუგებარია ადამიანი ხშირად იმედოვნებს კოლექტივზე, თელის რა, რომ ეს უკანასკნელი არ შეცდება);
3. სუბიექტის მდგომარეობა ჯგუფში (ინდივიდები მაღალი სტატუსით მიდრეკილნი არიან ნაკლები კონფორმიზმისკენ. თუკი ის ხედავს, რომ გარშემომყოფები მის გარეშეც გადიან ფონს, ის ცუდად მუშაობს, თუკი მან იპოვა ჯგუფში საკუთარი ადგილი - მუშაობს კარგად;
4. ჯგუფისადმი შინაგანი ერთგულების ხარისხი, ინდივიდისათვის მისი მნიშვნელობა. ხშირად ადამიანები დაინტერესებულნი არიან კოლექტივის მიერ აღიარებაში, ვიდრე ხელფასის მომატებაზე;
5. დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა (თუ ადამიანი მოქმედებს კონტროლის ქვეშ, ხოლო მისი აზრი არავის მიერ არ არის მხარდაჭერილი, ის მალე იმის გაკეთებას დაიწყებს, რასაც მისგან ითხოვენ, თუნდაც ის მართალი იყოს);
6. კოლექტივის სიდიდე (კონფორმიზმი უფრო ძლიერია პირველად ჯგუფებში, განსაკუთრებით ტრიადებში, სადაც ყველანი მუდმივად იმყოფებიან ერთმანეთის თვალწინ);
7. სუბიექტის სქესი და ასაკი;
8. დარწმუნება, ინტელექტის დონე, განათლება, ცხოვრებისეული გამოცდილება;
9. გარე გარემოდან იზოლირებულობა და მისგან მხარდაჭერის მიღების შეუძლებლობა.

ადამიანები ყველაზე ხშირად ჯგუფს ემორჩილებიან შემდეგ გარემოებებში:

- დროის დეფეციტის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობისას;

- ისეთი გამზადებული ვარიანტის არსებობისას, რომელიც ყველას აწყობს;
  - მაღალი დარაზმულობისა და კოლექტივში შინაგანი თანხმობისას;
  - გარე სფეროსთან იზოლირებულობისას;
- კონფორმიზმი ხასიათდება გარკვეული დადებითი ნიშნებით.

ესენია:

პირველი, უზრუნველყოფს კოლექტივის სიცოცხლისუნარიანობას, იცავს ადამიანებს რთულ სიტუაციებში ორიენტაციის დაკარგვისაგან, აძლიერებს მათ შემჭიდროებულობას;

მეორე, ანიჭებს მათ ქცევას სტანდარტულობას ჩვეულებრივ სიტუაციებში;

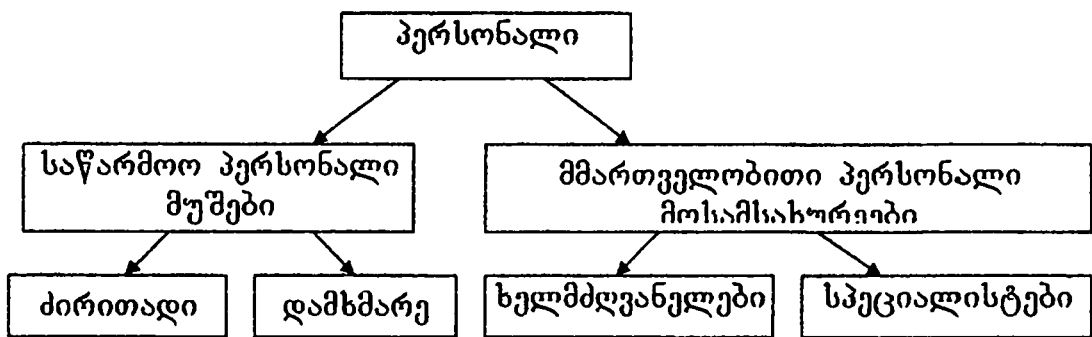
მესამე, აადვილებს ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციას;

მეოთხე, აძლევს კოლექტივს თავის "სახეს", თუკი მისი ყველა წევრი მკაცრად იცავს საერთო ფასეულობებს და ქცევის ნორმებს.

ადამიანები სხვადასხვანაირად განწყობილნი არიან ქცევის ჯგუფური ნორმებისადმი. ერთნი სრულიად აღიარებენ მათ და ისწრაფვიან შესაბამისობისაკენ (გაცნობიერებული კონფრომისტები). მეორენი, თუმცა შინაგანად მათ ეწინააღმდეგებიან, პრაქტიკაში მისდევენ მათ, მანამ სანამ ეს მომგებიანია, რათა არ დაიკარგოს და დაირღვეს კოლექტივის მოწესრიგებულობა (მიზანშეწონილი კონფრომისტები). მესამენი, შინაგანად თანახმანი არიან ნორმებთან, მაგრამ ამა თუ იმ მიზეზით მათ წინააღმდეგ გამოდიან (ნონკონფრომისტები). მეოთხენი, არ იღებენ მათ შინაგანად და არც მაღავენ ამას (ნეგატივისტები). რა თქმა უნდა კოლექტივი ცდილობს ასეთებისგან განთავისუფლებას, მაგრამ ეს ყოველთვის არ არის შესაძლებელი, რადგან მათი ხარისხი და ხასიათი შეიძლება შეუცვლელი აღმოჩნდეს. ასეთ შემთხვევაში კოლექტივი უთმობს მათ.

### 3.4. ორბანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა

ტერმინი „პერსონალი“ აერთიანებს ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის შემადგენლობას. პერსონალში იგულისხმება ყველა მომუშავე, რომლებიც ასრულებენ საწარმოო ან მმართველობით ოპერაციებს და შრომის საშვალეების გამოყენების გზით შრომის საგნების გადამუშავებით არიან დაკავებულნი. ცნებები: „კადრები“ , „პერსონალი“ „მუშაკები“ ძირითადად იდენტურია. მართვის თეორიაში არსებობს პერსონალის კლასიფიკაციის სხვადასხვა ვარიანტები. ერთ-ერთ მათგანს სქემატურად ასეთი სახე აქვს:



საწარმოო პერსონალი, ანუ მუშები ახორციელებენ შრომით საქმიანობას და უზრუნველყოფენ პროდუქციის გამოშვებას, გაცვლას, გასაღებას და კომპლექსურ მომსახურებას. საწარმოო პერსონალი იყოფა ორ ნაწილად:

**ძირითადი პერსონალი** – მუშები, რომლებიც უშუალოდ ქმნიან მატერიალურ დოვლათს ან ეწევიან წარმოებითი სახის მომსახურებას.

**დამხმარე პერსონალი** – მუშები, რომლებიც უპირატესად არიან დასაქმებულნი საწარმოს დამამზადებელ და მომსახურე საამქროებში, ან ეწევიან ძირითადი მუშების მომსახურებას.

საწარმოო პერსონალის შრომის შედეგი არის პროდუქცია საგნობრივ ფორმაში

(შენობები, ავტომობილი, ტელევიზორი, ავეჯი, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტები, ტანსაცმელი და ა.შ).

მმართველობითი პერსონალი, ანუ მოსამსახურეები ასრულებენ ისეთ ფუნქციებს, როგორცაა: ადამიანების ადმინისტრაციულ-სამეურნეო და საფინანსო-საბუღალტრო საქმიანობის წარმართვა, საკვლევი მუშაობა, იურიდიული საქმიანობის წარმართვა და ა. შ. მათი შრომითი საქმიანობის ძირითადი შედეგია მართვის პრობლემების შესწავლა, ახალი ინფორმაციების მოპოვება და შექმნა; მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადება, რეალიზაცია და კონტროლი მათზე. მმართველობითი პერსონალი იყოფა ორ ჯგუფად: ხელმძღვანელებად და სპეციალისტებად.

პრინციპული განსხვავება ხელმძღვანელსა და სპეციალისტს შორის გადაწყვეტილების მიღების იურიდიულ უფლებას, და სხვა მომუშავეების დაქვემდებარების სისტემაშია. **ხაზობრივი** ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არიან მართვის ყველა ფუნქციის მიხედვით, ხოლო **ფუნქციონალური** ხელმძღვანელები ასრულებენ მართვის ცალკეული ფუნქციის რეალიზაციას. გარდა ამისა, განასხვავებენ მართვის მაღალი რგოლის (დირექტორები,

სამმართველოს უფროსები და მათი მოადგილეები), საშუალო რგოლის (საამქროებისა და ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები) და დაბალი რგოლის (ცვლის ოსტატი, კათედრის გამგე, უბნის უფროსი და ა. შ.).

შრომის შედეგებზე დამოკიდებულების მიხედვით საწარმოს სპეციალისტები შეიძლება გაეყოთ სამ ჯგუფად:

მართვის . ფუნქციონალური სპეციალისტები, რომელთა საქმიანობის შედეგი არის მმართველობითი ინფორმაცია (ეკონომისტი, რეფერენტი, ბუღალტერი, ფინანსისტი, მარკეტოლოგი).

*სპეციალისტი* – ინჟინრები, რომელთა საქმიანობის შედეგია კონსტრუქციულ-ტექნოლოგიური ან პროექტებისთვის განკუთვნილი ინფორმაციები წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის სფეროში (ტექნოლოგები, კონსტრუქტორები, მშენებლები).

*მომსახურე პერსონალი* – ესენი არიან ტექნიკური სპეციალისტები (მემანქანეები, ოპერატორები, კურიერები, ლიფტიორები, ოფიციანტები), რომლებიც ასრულებენ დამხმარე სამუშაოებს მართვის პროცესში.

პერსონალის პროფესიული სტრუქტურის დახასიათებისთვის აუცილებელია ამა თუ იმ დანამდებობაზე მუშაობა, პროფესია და კვალიფიკაცია.

*პროფესია* არის სპეციალური მომზადების და მოცემულ სფეროში მუშაობის გამოცდილების შედეგად შექმნილი სპეციალური თეორიული და პრაქტიკული უნარების ერთობლიობა, რომლის საფუძველზეც ხორციელდება შესაბამისი სამუშაო. რაც შეეხება კვალიფიკაციას, ერთმანეთისგან განსხვავდება სამუშაოსა და მომუშავის კვალიფიკაცია. პირველში იგულისხმება სამუშაოს შესრულების სირთულე, მეორეში კი მომუშავის პროფესიული დაოსტატების დონე.

კვალიფიკაციის დონის მიხედვით მუშები იყოფა ოთხ ჯგუფად:

1. მაღალკვალიფიციური მუშები;
2. კვალიფიციური მუშები;
3. ნაკლებადკვალიფიციური მუშები;
4. არაკვალიფიციური მუშები;

მომუშავის კვალიფიკაციის ზომას ეწოდება *პროფესიონალური კომპეტენტურობა*. მისი საფუძველია პროფესიონალური ვარგისიანობა, რომელშიც იგულისხმება ეფექტიანი პროფესიონალური საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი ადამიანის ფსიქოლოგიური და ფიზიკური თავისებურებების ერთობლიობა. პერსონალის კლასიფიკაციას მუშაობის ვადის მიხედვით შემდგენიერი სახე აქვს: მუდმივი, სეზონური, დროებითი.



პერსონალის სტრუქტურა სტაჟის მიხედვით განიხილება ორ ჭრილში: საერთო სტაჟის მიხედვით და მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით.

პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სპეციალური გამოკვლევებისა და გაანგარიშებების საფუძველზე. იგი იყოფა ორ ნაწილად: ზოგადი და კერძო.

ზოგადი სტრუქტურის მიხედვით პერსონალს განიხილავენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: მუშაობის სტაჟი, განათლება, პროფესია. კერძო სტრუქტურა გამოხატავს ცალკეული კატეგორიის მომუშავეთა თანაფარდობას.

პროფესიული ვარგისიანობა შეიძლება იყოს *პოტენციური და რეალური*.

პოტენციური დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ხოლო რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანების მიერ ახალი ცოდნის და ჩვევების ათვისების კვალდაკვალ.

პროფესიონალურ კომპეტენციაში განასხვავებენ შემდეგ სახეებს:

1. ფუნქციონალური კომპეტენტურობა – იგი ხასიათდება პროფესიონალური ცოდნით და მისი რეალიზაციის უნარით.
2. სიტუაციური კომპეტენტურობა-იგულისხმება სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარი.
3. ინტელექტუალური კომპეტენტურობა-გამოიხატება ანალიზური აზროვნებით, კომპლექსური მიდგომების განხორციელების უნარით.
4. სოციალური კომპეტენტურობა-იგულისხმება კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარის, ადამიანებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენის და დასახული მიზნის მიღწევის უნარი.

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

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

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

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

საქართველოში პერსონალის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

**1. წარმოების პროცესში შესრულებული უნქციების მიხედვით:**

- ა) მუშები (ძირითადი და დამხმარე);
- ბ) ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები;
- გ) მოსამსახურეები;
- დ) უმცროსი მომსახურე პერსონალი;
- ე) მოწაფეები;
- ვ) დაცვა.

**2. ტექნოლოგიურ პროცესში მომუშავეთა მონაწილეობის პრინციპის მიხედვით:**

- ა) მუშები – ძირითადი და დამხმარე;
- ბ) ინჟინერ-ტექნიკური მომუშავენი: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, ტექნიკური შემსრულებლები;

**3. მუშაობის ვადის მიხედვით:**

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

მატერიალური წარმოების სფეროში დასაქმებული მთელი პერსონალი იყოფა ორ ჯგუფად:

- ა) ძირითად საქმიანობაში დასაქმებული პერსონალი (მრეწველობაში ეს ჯგუფი ცნობილია “სამრეწველო-წარმოებრივი პერსონალის სახელწოდებით);
- ბ) არაძირითად საქმიანობაში დასაქმებული პერსონალი. ამ კატეგორიაში შედის საწარმოს სტრუქტურაში შემავალი არაწარმოებრივი ორგანიზაციის პერსონალი. მაგალითად, საწარმოს სტრუქტურაში შემავალი სამედიცინო დაწესებულების, კვების ბლოკის, საბავშვო ბაგა-ბაღის, სასადილოს და სხვა პერსონალი.

თანამედროვე კორპორაციის სტრუქტურას ასეთი სახე აქვს:

- 1) კორპორაციის თანამშრომლები;

2) მმართველები (მენეჯერები);

3) აქციონერები;

4) დირექტორთა საბჭო, რომელიც სრული პასუხისმგებელია ფირმის საქმიანობასა და ფირმის სტრატეგიის დონეზე მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებზე;

5) ფირმის ფუნქციონირებაში დაინტერესებული ჯგუფები ან მხარეები.

კორპორაციის საქმიანობაში მონაწილეობენ: კაპიტალის მესაკუთრენი, მენეჯერები, პერსონალი, კრედიტორები, მიმწოდებლები, კლიენტები, სახელმწიფო და საზოგადოება.

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

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

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

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

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

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

*სახელმწიფო* ზრუნავს ყველა ორგანიზაციისათვის (კორპორაციები, ფირმები და სხვა) შექმნას ნორმალური პირობები განვითარებისათვის. მთავარი ყურადღება ექცევა საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი საწარმოების შექმნასა და განვითარებას, რამდენადაც იგი უზრუნველყოფს ხალხის

კეთილდღეობას, მოსახლეობის მოსახლეობის მომარაგებას საქონლითა და სამუშაო ადგილებით და, საბოლოო ანგარიშით, მთელი ქვეყნის სიძლიერეს.

### 3.5. თანამდებობა და თანამდებობობრივი უფლებამოსილებანი

თანამდებობა - ეს არის ორგანიზაციის საშტატო ერთეული, მართვის სატრუქტურაში პირველადი ელემენტი, რომელიც ახასიათებს მუშაკის უფლებამოსილებებსა და პასუხისმგებლობებს შრომითი ფუნქციების შესრულებისას საერთო მიზნებთან კავშირში და რეალიზებად შესაბამის სამუშაოებში.

მართვის სტრუქტურის შემადგენლობაში შემავალი თითოეული თანამდებობა ფლობს განსაზღვრულ ფუნქციებს, რომლებიც განაპირობებენ მათი რეალიზაციისთვის აუცილებელ მმართველობით უფლებამოსილებებს და განსაზღვრავენ შესაბამის თანამდებობობრივ ვალდებულებებს. თანამდებობაზე იურიდიულად გაფორმება გადააქცევს მის მატარებელ პიროვნებას თანამდებობის პირად, რომელსაც უფლება აქვს კომპენტენციის ფარგლებში განახორციელოს თავისი უფლებამოსილებანი თითოეული კონკრეტული თანამდებობისათვის, რომელიც მას უკავია. (გამოუშვას, დაამტკიცოს და დაარეგისტრიროს სამართლებრივი აქტები, ხელი მოაწეროს საფინანსო დოკუმენტებს, იყოს წარმომადგენელი და სხვა)

თანამდებობობრივი ფუნქციები უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

- შეესაბამებოდეს ადამიანის საშუალო შესაძლებლობებს და უნარებს;

- იყოს მრავალფეროვანი და აუცილებელი ორგანიზაციისთვის;
- იყოს მკვეთრად ფორმულირებული;
- ორგანულად შეესაბამებოდეს სხვა თანამდებობობრივ ფუნქციებს;
- იძლეოდეს დაგეგმვის საკუთარი საქმიანობის შესაძლებლობებს;
- იძლეოდეს თვითგამოხატვის შესაძლებლობას;

ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა:

- ზუსტად განისაზღვროს პერსონალის აუცილებელი რიცხოვნობა;
- დაზუსტდეს უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების საზღვრები;
- გაადვილდეს კადრების შეკრება, შეფასება, განაწილება, მიზნობრივი მომზადება და გადამზადება;

- შეიქმნას კეთილსასურველი პირობები სამუშაოთა დაგეგმვისა და ამოცანების განაწილებისას, საქმეთა წარმოების თანამედროვე ფორმების დანერგვისას;
- დააჩქაროს ინფორმაციის მოძრაობა;
- სწრაფად აღმოვაჩინოთ დარღვევები და შეცდომები;
- აამაღლოს ადამიანთა დამოუკიდებლობა;
- გაააუმჯობესოს მოტივაცია, უზრუნველყოს სამართლიანი წახალისება;

ნებისმიერ თანამდებობას გააჩნია დასახელება, რომელიც გამოხატავს სამუშაოს შინაარსს და ხასიათს. ეს დასახელება შედგება საბაზო ელემენტისგან და დამატებითი ინფორმაციისგან საქმიანობის სფეროს, მისი შინაარსის, შემადგენლობის, განხორციელების დროისა და ადგილის შესახებ. (მაგალითად „ინჟინერ-ელექტრიკოსი“, „ცვლების ადმინისტრატორი“).

თანამდებობრივი უფლებებისა და მოვალეობების რეგლამენტაცია.

ოფიციალური მოვალეობები ნორმატიულად განმტკიცებული მოქმედებათა წრეა. მისი სახეობებია საერთო (განისაზღვრება კონსტიტუციურად), სპეციალური (მართვის კონკრეტული ორგანოს მიერ დაკისრებული) და სამსახურებრივი – რომელიც განისაზღვრება ფუნქციათა ერთობლიობით, რომელიც დამახასიათებელია მოცემული თანამდებობისათვის.

მოვალეობები დეტალიზებული და განმტკიცებულია ინსტრუქციებით, დებულებებით, კონტრაქტებით, ტექნიკური წესებით, ინსტრუქციებით, ბრძანებებით, ადმინისტრაციული განკარგულებებით.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია არის ნორმატიული დოკუმენტი, დამტკიცებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ, რომელშიაც განსაზღვრულია თანამდებობრივი მოვალეობები, უფლებები, არახელმძღვანელი თანამდებობების პასუხისმგებლობები და თანამდებობების ურთიერთკავშირი.

ინსტრუქციები შედგენილია სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების დებულებათა, საკვალიფიკაციო მახასიათებლების და მოსამსახურეთა სატარიფო საკვალიფიკაციო ცნობარების საფუძველზე.

საკვალიფიკაციო მახასიათებლებს აქვს 3 განყოფილება:

1. *“თანამდებობრივი მოვალეობები”* (ცნობები ორგანიზაციის სტრუქტურაში თანამდებობის ადგილისა და რანგის შესახებ, თანამდებობრივ პირთა მოთხოვნებზე, ასევე, ძირითადი თანამდებობრივი მოვალეობების ჩამონათვალი მათი მნიშვნელობების რიგის მიხედვით).

2. **“უნდა იცოდეს”** (ძირითადი საქმიანობის თავისებურებების ცოდნის შესახებ მოთხოვნების ჩამონათვალი და მასთან დაკავშირებული ნორმატიული დოკუმენტები, მეთოდური მასალები, შრომის დაცვისა და უსაფრთხოების ტექნიკის წესები).

3. **“უნდა შეეძლოს”** (იგულისხმება მუშაკის სპეციალური მომზადების დონესა და მის პირობებზე მოთხოვნები, სტაჟი, დაგროვილი გამოცდილება).

საკვალიფიკაციო მახასიათებლების მიზანია შეამსუბუქოს და გაადვილოს კადრების შერჩევა, განაწილება, კვალიფიკაციის ამაღლება, მოვალეობების განაწილება.

თანამდებობრივი ინსტრუქციები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური (ორიენტირებული განსაზღვრული თანამდებობაზე და კონკრეტულ პირზე), ტიპური, რომელიც მუშავდება ერთი დონის თანამდებობათა ჯგუფის მიმართ. ტიპური ინსტრუქციები მტკიცდება სახელმწიფო დონეზე. სანიმუშო— ზემდგომი ორგანოების მიერ, ხოლო ინდივიდუალური — ორგანიზაციის მიერ.

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

**საგანმკარგულებლო უფლებამოსილება** გულისხმობს თანამდებობის პირის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებანი, რომელთა შესრულება სავალდებულოა მისადმი დაქვემდებარებული პირებისათვის. უფლებამოსილებანი შეიძლება იყოს **ხაზობრივი და ფუნქციური**. **ხაზობრივი უფლებამოსილებანი** გულისხმობს პირდაპირ თანამდებობრივ კავშირს ხელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის, როცა თანამდებობრივად ზემდგომი კარნახობს ქვემდგომს რა გააკეთოს ან არ გააკეთოს დასახული მიზნის შესასრულებლად. **ფუნქციური უფლებამოსილებანი** ხორციელდება განმკარგულებელსა და შემსრულებელს შორის არაპირდაპირი კავშირის პირობებში. აქ უმეტესად იგულისხმება შესაბამისი ხელმძღვანელების მიერ იმ მომუშავეთა საქმიანობის შესახებ სავალდებულო მარეგულირებელი

გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ემორჩილებიან სხვა (ხაზობრივ) ხელმძღვანელებს. მართვის ერთიანობისა და ერთმმართველობის შესანარჩუნებლად (როცა შემსრულებელი ემორჩილება მხოლოდ ერთ ხაზობრივ ხელმძღვანელს), ფუნქციურ უფლებამოსილებათა მოცულობა მკაცრად რეგლამენტირებული. როგორც წესი ასეთი უფლებები აქვთ მთავარ სპეციალისტებს (მთავარი ინჟინერი, მთავარი ბუღალტერი, მთავარი ეკონომისტი და სხვა).

*სარეკომენდაციო უფლებამოსილებათა* მფლობელებს შეუძლიათ, ხელმძღვანელებს ან უშუალო შემსრულებლებს მისცენ რჩევები, როგორ გადაწყვიტონ ესა თუ ის საკითხი. განმკარგულებელი უფლებამოსილებისაგან განსხვავებით, აღნიშნული რჩევების შესრულება არაა სავალდებულო და მათ არც საინიციატივო ხასიათი არ აქვთ. სარეკომენდაციო უფლებები აქვთ სხვადასხვა სახის სპეციალისტებს, რეფერენტებს, კონსულტანტებს და ა. შ.

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

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

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

შემათანხმებელი უფლებამოსილება ორი სახისაა: *გამაფრთხილებელი* და *ამკრძალავი*. პირველს იყენებენ მოსალოდნელი შეცდომების თავიდან ასაცილებლად. მაგალითად, იურისტი, რომელიც ამოწმებს ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილებების შესაბამისობას მოქმედ სამართლებრივ ნორმებთან, მიუთითებს მასში არსებულ შეცდომებსა და დარღვევებზე და მათი გამოსწორების აუცილებლობაზე. სხვა შემთხვევაში იგი არ აძლევს ვიზას შესაბამის დოკუმენტს, რაც ნიშნავს ამ უკანასკნელის იურიდიულ ნორმებთან

შეუსაბამობას. ამასთან, ხელმძღვანელს შეუძლია, ყურადღება არ მიაქციოს იურიტიის გაფრთხილებას და თავის თავზე აიღოს მთელი პასუხისმგებლობა აქედან გამომდინარე, მოსალოდნელი შედეგებისათვის. ამერძალავი უფლებები აქვს მთავარ ბუღალტერს. ფულადი სახსრების ხარჯვასთან დაკავშირებული დოკუმენტის შედგენა-რეალიზაცია დაუშვებელია მისი თანხმობისა და მათზე შესაბამისი ხელმოწერის გარეშე.

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

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

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

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

ამა თუ იმ მუშაკის ხელში კონცენტრირებულ უფლებამოსილებათა მასშტაბი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. მათ შორის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია გადასაწყვეტი პრობლემების *სირთულე, მნიშვნელობა* და *მრავალმხრივობა*. მაგალითად, რაც უფრო დიდია იგი, მით უფრო მნიშვნელოვანი უნდა იყოს უფლებამოსილებანი. ერთ-ერთი ფაქტორია *კომუნიკაციის სისტემის განვითარების დონე*. ცხადია, ცხადია რაც უფრო განვითარებულია იგი, მით უფრო ნაკლები უფლებამოსილებანია



საჭირო, რამდენადაც აუცილებელი მითითებების მისაღებად უფრო ადვილია ხელმძღვანელობასთან დაკავშირება. უფლებამოსილებათა სიდიდე ბევრადაა დამოკიდებული, აგრეთვე, *ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა პირად თავისებურებებზე* – კვალიფიკაციაზე, გამოცდილებაზე, განათლებაზე და სხვა. რაც უფრო დიდია იგი, მით მეტი უფლებამოსილებანი შეიძლება მიეცეთ მათ მფლობელებს. უფლებამოსილებათა სიდიდე დამოკიდებულია ორგანიზაციაში *მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზეც*. როცა იგი კეთილსასურველია, შემსრულებლებს შეიძლება მიეცეთ მეტი დამოუკიდებლობა, რომელსაც ისინი ბოროტად არ გამოიყენებენ. საპირისპირო შემთხვევაში აუცილებელი ხდება შემსრულებლებზე მკაცრი კონტროლის განხორციელება.

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

*მმართველობით უფლებამოსილებათა განაწილებისას ითვალისწინებენ შემდეგ გარემოებებს:*

- 1) უფლებამოსილებანი საკმარისი უნდა იყოს მოცემული სუბიექტის წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად;
- 2) თითოეული სუბიექტის უფლებამოსილებანი კავშირში უნდა იყოს მათთან თანამშრომლობაში მყოფთა უფლებამოსილებებთან, რაც უზრუნველყოფს ურთიერთგაგებასა და მართვის სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას;
- 3) ორგანიზაციაში უფლებამოსილებათა მიმართება უნდა იყოს ისე მკაფიო, რომ თითოეულმა იცოდეს, ვისგან ღებულობს იგი დაეალება, ვის გადასცემს მას, ვის წინაშე აგებს პასუხს და ვინ აგებს პასუხს მის წინაშე;
- 4) განსაკუთრებული გამონაკლისების გარდა, უფლებამოსილებები შემსრულებელს უნდა მიეცეს მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან;
- 5) შემსრულებლები ვალდებული არიან, მათ კომპეტენციაში მყოფი ყველა პრობლემა გადაწყვიტონ დამოუკიდებლად ისე, რომ არ მოახდინონ მისი გადაცემა სხვაზე. მათ ამაზე ეკისრებათ სრული პასუხისმგებლობა.

უფლებამოსილებანი ყოველთვის არ ნაწილდება თანაბარზომიერად. ისინი, ამა თუ იმ მიზეზით, შეიძლება თავმოყრილი იყვნენ მართვის უმაღლეს ან დაბალ რგოლებში. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს *ცენტრალიზაციასთან*, ხოლო

მეორე შემთხვევაში – *დეცენტრალიზაციასთან*. ამასთან, ყველა უფლებამოსილება ერთდროულად არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული. სრული ცენტრალიზაცია შეუძლებელია იმის გამო, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს ლიმიტირებული დროის რესურსი, ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია და ა.შ., რის გამოც მას ერთდროულად შეუძლია გადაწყვიტოს პრობლემების მხოლოდ ნაწილი.

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

ორგანიზაციებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პასუხისმგებლობებისა და მოვალეობების ხელქვეითებზე გადაცემის და განაწილების პროცესს, რომელსაც დელეგირება ეწოდება.

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

უმეტესად ხდება უფლებამოსილებათა შემდეგი სახეების დელეგირება:

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

უფლებამოსილებათა დელეგირება ხელმძღვანელებს ათავისუფლებს მრავალი მიმდინარე საკითხისაგან და ამით მათ საშუალება ეძლევათ, დასაქმდნენ გლობალური და უფრო მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტით, უფრო რაციონალურად გაანაწილონ დავალებები ხელქვეითებს შორის, გამოავლინონ თავიანთი შემცველები დაწინაურებისას ან პენსიაზე გასვლისას. ხელქვეითებს კი უფლებამოსილებათა დელეგირება, თავის მხრივ, საშუალებას აძლევს მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობა, ცოდნა და გამოცდილება; გამოავლინონ ინიციატივა

და დამოუკიდებლობა; განვითარდნენ როგორც პიროვნება; მოახდინონ საკუთარი შესაძლებლობების დემონსტრირება, აიმაღლონ თავიანთი პრესტიჟი და შექმნან წინაპირობები (ე. წ. “სასტარტო მოედანი”) სამსწახურებრივ კიბეზე მათი შემდგომი დაწინაურებისათვის. ამით მათ, ზემოთ ჩამოთვლილთან ერთად, ეუფლებათ თავისი მუშაობით დიდი კმაყოფილების გრძნობა.

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

ხელქვეითები, თავის მხრივ, თავს იკავებენ, თავიანთი ხელმძღვანელებისაგან მიიღონ დამატებითი უფლებები შემდეგ მიზეზთა გამო: 1) ცოდნის უკმარისობა და მოცემულ საკითხში არაკომპეტენტურობა, დამოუკიდებლად მუშაობისგან თავის არიდება; 2) თავის თავისადმი რწმენის არარსებობა და შეცდომებისათვის პასუხისმგებლობის შიში; 3) შიში იმისა, რომ მოცემულ პრობლემაში უკეთ ვერ გაერკვევა, ვიდრე ხელმძღვანელი; 4) სხვა ვალდებულებებით გადატვირთვა; 5) ინფორმაციის უკმარისობა; 6) ხელმძღვანელებისგან საქმისადმი ფორმალური მიდგომა; 7) ფიქტიური დელეგირება, ე. ი. ხელქვეითებისთვის ისეთ უფლებამოსილებათა გადაცემა, რომლებიც მათ უკვე აქვთ.

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

მუშათა თანამდებობის დასახასიათებლად გამოიყენება სამუშაოებისა და პროფესიების ერთიანი სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი ან ანალოგიური დარგობრივი ცნობარები.

თანამდებობრივი სტრუქტურის რაციონალიზაციის გზები. ნებისმიერი ორგანიზაცია ცდილობს თავის შტატში არ ჰყავდეს ზედმეტი თანამშრომელი. ამით მიიღწევა ხელფასის ფონდის დანახარჯების შემცირება და, შესაბამისად, მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება. პრაქტიკაში ხშირად იქმნება სიტუაცია, როცა თანამდებობრივ მოვალეობათა განსაზღვრული მოცულობის შესასრულებლად საჭიროა გაცილებით ნაკლები დროის (ძალის) დახარჯვა, ვიდრე ადამიანს შეუძლია დახარჯოს სამუშაო დღის განმავლობაში, ან საჭიროა ნაკლები კვალიფიკაცია, ვიდრე მომუშავეს აქვს. ამ შემთხვევაში საჭიროა მომუშავეთა დამატებითი დაქირავების თავიდან აცილების მიზნით, ფირმები მიმართავენ თანამდებობრივი შეთავსების პოლიტიკას.

თანამდებობათა შეთავსება გულისხმობს თანამშრომლის მიერ ნორმალური სამუშაო დღის განმავლობაში სხვა თანამდებობისათვის (თანამდებობებისათვის) განკუთვნილი დამატებითი სამუშაოს შესრულებას. ასეთი მოვლენები უმეტესად აღინიშნება შეზღუდული მოცულობის სამუშაოს მქონე პატარა ორგანიზაციებში. პროფესიათა შეთავსებით მიიღწევა შრომითი დანახარჯების შემცირება, იზრდება მუშაობის შემოქმედითობა და შემთავსებელთა სიდიდე და ა.შ. საბოლოო ანგარიშით, იზრდება წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობა.

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

## ტერმინები და ცნებები

არასაბიუჯეტო ორგანიზაცია  
არაფორმალური ორგანიზაცია  
გუნდი  
დაფინანსების წყარო  
დეცენტრალიზაცია  
დივერსიფიცირებული  
ორგანიზაცია  
თანამდებობა  
თანამდებობრივი ინსტრუქცია  
ინოვაციური ორგანიზაცია  
ინტეგრირებული მიდგომა  
ინტელექტუალური  
მახასიათებლები  
კოლექტივის დარაზმულობა  
კოლექტივის ფსიქოლოგიური  
კლიმატი  
კოლექტივის ფსიქოლოგიური  
მდგომარეობა  
კომპეტენტურობა  
კონსენსუსი  
კონფორმიზმი  
მანქანური ორგანიზაცია  
მარტივი ორგანიზაცია  
მისიონერული ორგანიზაცია  
მმართველობითი  
უფლებამოსილება  
მორალურ-ფსიქოლოგიური  
კლიმატი  
მოსამსახურეები  
მუშები  
მწარმოებლურობა  
ნორმები  
პერსონალის ეფექტიანობა

პერსონალის სტრუქტურა  
პოლიტიკური ორგანიზაცია  
პროფესიონალური სტრუქტურა  
რეფერენტული ჯგუფი  
რთული ორგანიზაცია  
საბიუჯეტო ორგანიზაცია  
საზოგადოებრივი ორგანიზაცია  
საკვალიფიკაციო მახასიათებლები

სამეწარმეო ორგანიზაცია  
სამეურნეო ორგანიზაცია  
სამთავრობო ორგანიზაცია  
სიტუაციური მიდგომა  
სოციალური კომპეტენტურობა  
სპეციალისტები  
სტაჟი  
პერსონალის კლასიფიკაცია  
პროფესიული კომპეტენტურობა  
უფლებამოსილება დელეგირება  
ფორმალური ორგანიზაცია  
ფუნქციონალური  
კომპეტენტურობა  
ფუნქციონალური ხელმძღვანელი  
შედევნიანობა  
ცენტრალიზაცია  
ხაზობრივი ხელმძღვანელი  
ჯგუფური აზროვნება  
ჰეტეროგენული კოლექტივი  
ჰომოგენური კოლექტივი

## კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. კოლექტივის მოყვანილი კლასიფიკაციის თანახმად შეეცადეთ მისცეთ მახასიათებლები თქვენს სასწავლო ან შრომით კოლექტივს.
2. ახსენით თქვენეული გაგება ფსიქოლოგიური კლიმატისა და მისი პრაქტიკული როლის.
3. შეეცადეთ შეაფასოთ თქვენეული სასწავლო ჯგუფის, როგორც კოლექტივის მომწიფებულობის ხარისხი (დონე).
4. ახსენით კონფორმიზმის არსი და მიეცით მას შეფასება ორგანიზაციის, კოლექტივის, ცალკეული პიროვნების თვალსაზრისით.
5. განსაზღვრეთ საკუთარ კოლექტივში ჯგუფური ნორმები, როგორია ისინი და როგორ გამოვლინდებიან?
7. ჩამოთვალეთ თანამდებობისათვის დამახასიათებელი ძირითადი ფაქტორები
8. შეეცადეთ ფორმულირება გაუკეთოთ იმ პირთა თანამდებობრივ ფუნქციებს, ვინც თქვენს გარშემო იმყოფება (მაგალითად ლექტორი, რექტორი, დეკანი).
9. მოასდინეთ ამ პირების სამსახურებრივი უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობების დახასიათება.
10. დაასახელეთ ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამდებობრივი უფლებამოსილებების განაწილებაზე ორგანიზაციის ფარგლებში.
11. ახსენით რას წარმოადგენს უფლებამოსილებების ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია. მიუთითეთ მათ დადებით და უარყოფით მხარეზე.
12. ჩაატარეთ თქვენს ჯგუფში სტუდენტის უფლება-მოვალეობების თაობაზე კონკურსი.
13. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის თანამდებობრივი სტრუქტურის რაციონალიზაციის გზები

## თავი 4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია

### 4. 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია და კონცეფცია

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

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

ორგანიზაციის ფილოსოფიაში იგულისხმება პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულება შიგარგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი პერსონალის მიერ აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნებისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა. აღნიშნული ფილოსოფიის დაცვა უზრუნველყოფს პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებაში წარმატებებსა და ორგანიზაციის ეფექტიან განვითარებას. მისი დარღვევა კი, პირიქით, იწვევს კონფლიქტებს ადმინისტრაციას და მომუშავეებს შორის, ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და იმიჯის შემცირებას. მას კი შეიძლება მოჰყვეს გაკოტრება.

ორგანიზაციის ფილოსოფია, ისე როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია ემყარება: ქვეყნის კონსტიტუციას, სამოქალაქო კოდექსს, ადამიანის უფლებათა დეკლარაციას, რელიგიურ მოძღვრებებს (ბიბლია, ყურანი და სხვა), საუკეთესო ორგანიზაციების გამოცდილებებს, ქვეყნისა და

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიასა და სხვა. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს: მომუშავეთა ეროვნული შემადგენლობა, წარმოების ტიპი, საკუთრების ფორმა, ეკონომიკის დარგი, ორგანიზაციის მომუშავეთა რაოდენობა, მომუშავეთა კეთილდღეობის დონე, პერსონალის კულტურული დონე და ა.შ.

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

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

ადამიანური რესურსების მართვის (მენეჯმენტის) ამერიკული ფილოსოფია კი ემყარება კონკურენციის ტრადიციებსა და კომპანიების (ორგანიზაციების, საწარმოების) მოგებაზე მკაფიოდ ორიენტირებულ მომუშავეთა ინდივიდუალიზმის წახალისებას. მისთვის დამახასიათებელია მიზნებისა და ამოცანების მკაფიოდ დასმა, პერსონალის შრომის ანაზღაურების მაღალი დონე, სამომხმარებლო ფასეულობათა წახალისება, დემოკრატიის მაღალი დონე, მაღალი სოციალური გარანტიები.

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

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია. უკანასკნელ წლებში მეცნიერულ-ტექნიკურმა პროცესმა შრომით საქმიანობაში დიდი ცვლილებები გამოიწვია. ტრადიციული ტექნოლოგია თანდათანობით იცვლება მოქნილი წარმოებრივი კომპლექსებით, რობოტო-ტექნიკითა და მეცნიერებატევადი წარმოებით. ფართოდ ინერგება კომპიუტერული ტექნიკა და კავშირგაბმულობის თანამედროვე საშუალებანი, ბიო და ლაზერული ტექნოლოგიები.



მათი დანერგვის შედეგად მცირდება პერსონალის რაოდენობა, იზრდება სპეციალისტების, ხელმძღვანელების და მაღალი კვალიფიკაციის მუშების წილი, იზრდება ერთ მომუშავეზე კაპიტალის ღირებულებითი მოცულობა. მას თან ახლავს სამუშაო ადგილზე მომუშავეს უფლებამოსილებათა გაფართოება და წარმოებრივი პროცესის თვითკონტროლის გაზრდა, რაც თანამედროვეობის მთავარი დამახასიათებელი ნიშანთვისებაა.

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

*თანამედროვე წარმოება მომუშავეებისაგან მოითხოვს ისეთ თვისებებს, როგორცაა: მაღალი პროფესიონალური დაოსტატება, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებათა მიღების უნარი, კოლექტიური ურთიერთქმედების ჩვევები, პასუხისმგებლობა სამუშაოსა და გამომშვებული პროდუქციის ხარისხისათვის, ტექნიკისა და წარმოების ორგანიზაციის ცოდნა, შემოქმედებითი ჩვევები და ა.შ.* თანამედროვე წარმოების ერთ-ერთი მთავარი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებაა მისი ძლიერი დამოკიდებულება სამუშაო ძალის ხარისხსა და მის გამოყენებაზე. ამჟამად პერსონალის მართვას, როგორც ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და გრძელვადიანი განვითარების ფაქტორს, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემებზე მომუშავე სპეცი-ალისტთა უმეტესობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციას აყალიბებს შემდეგი ნიშნების მიხედვით: 1) ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები (მომუშავეთა პოტენციალის სრული გამოყენება და არა დანახარჯების მინიმინიზაცია); 2) კონტროლის სახე (თვით-კონტროლი და არა გარე კონტროლი); 3) ორგანიზაციის ფორმა (ორგანიზაციის მოქნილი ფორმა და არა ცენტრალიზებული და ბიუროკრატიული). ამასთან, იგივე სპეციალისტები მიუთითებენ საკადრო სამსახურების ანალიტიკური ფუნქციის ზრდის შესახებ. ამჟამად პერსონალთან მუშაობისთვის დამახა-სიათებელია საკადრო სამსახურების მისწრაფება ადამიანური რესურსებთან მუშაობის ყველა ასპექტის ინტეგრაციისაკენ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსის გაგებასა და განსაზღვრაზე, შინაარსზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებსა და მეთოდებზე თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა. იგი მოიცავს აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებში მისი რეალიზაციის მექანიზმის ფორმირების ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ მიდგომებს.

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

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

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

ამჟამად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციის საფუძველია მომუშავეს პიროვნების მზარდი როლი, მის მოტივაციურ განწყობილებათა ცოდნა, მათი ფორმირებისა და მათთვის ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესაბამისი მიმართულების მიცემის უნარი.

#### 4. 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და მეთოდები

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შემდეგ ფუნქციებს:

1. პერსონალის დაგეგმვა, მათ შორის სტრატეგიული. იგი განიხილება როგორც კადრების მენეჯმენტის საწყისი ფუნქცია;
2. პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა. ამ ფუნქციის რეალზაცია გულისხმობს, რომ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: სად უნდა იშოვონ სჭირო მომუშავეები, როგორ მიიზიდონ ისინი მოცემულ საწარმოში, რამდენი კაცი უნდა აიყვანონ საწარმოს გარედან და რამდენი შიგნიდან;
3. პერსონალის მარკეტინგი. მისი ამოცანაა მოცემულ საწარმოში სამუშაო ადგილებზე გარედან მოთხოვნის დაკმაყოფილება სათანადოდ მომზადებული ადამიანებით, უპირველეს ყოვლისა, მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებითა და მენეჯერებით;
4. მომუშავეთა (თანამშრომელთა) შეგროვება, შეფასება, შერჩევა და სამუშაოზე მიღება. ამ ფუნქციის მნიშვნელობა განისაზღვრება სამუშაო ძალის ღირებულების და მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნების ზრდით;
5. მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი განვითარება;
6. კარიერის დაგეგმვა, მომუშავეთა პროფესიონალურ-თანამდებობრივი ზრდის უზრუნველყოფა. აღნიშნული ფუნქცია საშუალებას იძლევა, მომუშავის პოტენციური გამოყენებულ იქნეს სრულად და ეფექტიანად;
7. პერსონალის მოტივაცია, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ორგანიზაციული და პირადი მიზნების თანხვედრისას;
8. პერსონალის ხელმძღვანელობა. ამ ფუნქციის შესრულებაში ცენტრალური ადგილი მომუშავეთა ადაპტაციას უკავია. პერსონალის ხელმძღვანელობა განსაკუთრებით რთული და შინაარსიანი საქმიანობაა, რამდენდაც საქმე ეხება ადამიანების მართვას;
9. პერსონალზე დანახარჯების მართვა. იგი გულისხმობს ყველა იმ დანახარჯის დათვალას, რომელიც დაკავშირებულია პერსონალის შერჩევასთან, შეფასებასთან, მიღებასთან, სწავლებასთან, შრომის ანაზღაურებასთან და ა.შ., აგრეთვე, დანახარჯების შესაბამისობას მომუშავეთა შრომით მიღებულ მოგებასთან;
10. სამუშაო ადგილის ორგანიზაცია;

11. მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა (მუშაობის, შევებულების და ა.შ). ამ ფუნქციის შესრულება უზრუნველყოფს ოპტიმალურ შრომით რიტმს;
12. პერსონალის განთავისუფლება (გამოთავისუფლება). თანამედროვე წარმოებაში ეს ფუნქცია არ გულისხმობს მხოლოდ განთავისუფლებას ხელმძღვა-ნელობის ან თანამშრომლის (მომუშავეის) ინიციატივით. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, მომუშავეთა გადაყვანა არასრულ სამუშაო დღეზე ან არასრულ სამუშაო კვირაზე, დროებით განთავისუფლება და სხვ;
13. საკადრო საქმისწარმოება: თანამშრომელთა ანკეტური მონაცემების, სტა-ჟისა და ა.შ. შეკრება, აღრიცხვა და შენახვა;
14. ინფორმაციის მართვა. თანამედროვე, განსაკუთრებით მსხვილი ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირება შეუძლებელია საინფორმაციო სის-ტემის მოწესრიგების გარეშე. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციაა, დროულად და ოპტიმალური მოცულობით მიიღოს და გაავრცელოს საჭირო ინფორმაცია, ხოლო არასაჭირო, მითუმეტეს საზიანო, ინფორმაცია ჩაახშოს;
15. პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება. აღნიშნული ფუნქცია გამოიხატება მომუშავეთა ატესტაციით, რომლის საფუძ-ველზე ხორციელდება კადრების სტიმულირება, განვითარება, გამოყენება და მათზე კონტროლი;
16. პერსონალზე კონტროლი. დისციპლინისა და ორგანიზაციული წესრიგის უზრუნველყოფა. იგი გულისხმობს კონტროლს არა მარტო ხელმძღვა-ნელობის მხრიდან არამედ თვითკონტროლსაც;
17. კონფლიქტების და სტრესების მართვა. მასში, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება ორგანიზაციაში ისეთი სიტუაციის შექმნა, რომელიც თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტებს, აგრეთვე, წარმოშობილი კონფლიქტების კონსტრუქციული გადაწყვეტა;
18. შრომითი ურთიერთობათა სამართლებრივი რეგულირება. საქმე ისაა, რომ პერსონალის მართვა გარკვეულწილად ეფუძნება შრომით კანონ-მდებლობასა და ორგანიზაციულ ნორმებს. ისინი, უძეტესად, დაფიქსირებულია საწარმოთა წესდებაში;
19. პარტნიორული ურთიერთობებისა და პროფკავშირებთან, შრომითი კოლექტივების საბჭოებთან და სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის მოწეს-რიგება;
20. უსაფრთხოების, შრომის დაცვისა და თანამშრომელთა ჯანმრთელობის უზრუნველყოფა;
21. მომუშავეთა სოციალური უზრუნველყოფა. იგი მოიცავს სოციალურ დაზღვევას, საწარმოებში სამედიცინო

მომსახურების, ფსიქოლოგიური და იურიდიული დახმარების, სატრანსპორტო და სხვა სამსახურების, საცხოვრებელი ბინების მშენებლობისა და სხვათა ორგანიზაციას;

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

23. ფირმის რეპუტაციის უზრუნველყოფა და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სუბიექტები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციებს ახორციელებენ მისი სუბიექტები. ესენია საქმიანობით დაკავებული თანამდებობის პირები და ორგანიზაციები, პერსონალის მართვის სუბიექტებია ყველა დონის ხელმძღვანელები: პერსონალის სამსახურები (კადრების განყოფილებები), შრომითი კოლექტივების ორგანოები და საბჭოები, წარმოებრივი საბჭოები, შრომითი კოლექტივების წევრთა საერთო კრებები, ხარისხის ჯგუფები, პროფკავშირები, ქალთა ორგანიზაციები, რაციონალიზატორთა და ვეტერინართა ორგანიზაციები და ა.შ.

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

1. სტიმულირების, ანუ ეკონომიკური მეთოდი. იგი დაკავშირებულია თანამშრომელთა განსაზღვრული ძოთხონების დაკმაყოფილებასთან;
2. ინფორმაციის მეთოდი. იგი გულისხმობს თანამშრომელთათვის ყველა იმ მონაცემის (ცნობის) გადაცემას, რომელიც საშუალებას მისცემს მათ დამოუკიდებლად ააგონ თავიანთი ორგანიზაციული ქცევა;
3. დარწმუნების, ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი. მასში იგულისხმება შიგა სამყაროზე და ადამიანთა ფასეულობათა სისტემაზე უშუალო მიზანმიმართული ზემოქმედება;
4. იძულებითი (ადმინისტრაციული) მეთოდი. მისი საფუძველია შიში ან სანქციების გამოყენება;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების ძირითადი მეთოდებია: სისტემური ანალიზი; ეკონომიკური ანალიზი; დეკომპოზიციის მეთოდი (რთული მოვლენების მარტივ მოვლენებად დანაწევრება); თანმიდევრობითი ჩანაცვლების; შედარების; დინამიკური; ექსპერტულ-ანალიტიკური; ნორმატიული; ფუნქციურ-

ღირებულებითი; საბალანსო; ანალოგიის; შმოქმედებითი თათბირების, კოლექტიური ბლოკნოტისა (იდეების „ბანკის“) და სხვ.

### 4.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერებანი და პრინციპები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ეყრდნობა როგორც ზოგადად მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებების (მართვის თეორია, ეკონომიკური კიბერნეტიკა და სხვ.) კანონებსა და კანონზომიერებებ, ისე მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისათვის) დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებებია:

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენ-ციებთან. ამ კანონზომიერების არსი წარმოების მოთხოვნებთან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისობაა;
2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირება. მისი არსი ისეთი შესაძლებელი ურთიერთკავშირების გათვალსიწინების აუცილებ-ლობაშია, როგორცაა: ურთიერთკავშირები პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით, მისი ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის, პერსონალის მართვის სისტემასა და მთლიანობაში ორგანიზაციის მართვის სისტემას შორის, წარმოებრივ სისტემასა და გარესამყაროს შორის;
3. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცენტრალიზაციის დონე დამოკი-დებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის დონეზე;
4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტების და ქვესისტემების ერთობ-ლიობის პროპორციული შეხამება. ერთი რომელიმე ქვესისტემის ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტების სრულყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის მთლიანი სისტემის დისპროპორცია. ამიტომ აუცილებელია პროპორციულად განვაითაროთ ყველა ქვესისტემა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტები;

5. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა. იგი გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები პერსონალის მართვაში;
6. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აუცილებელი სხვადასხვა-გვარობა (მრავალფეროვნება). აქედან გამომდინარე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა უნდა იყოს წარმოებრივი სისტემის იდენტური რთული წარმოებრივი სისტემისას (და საერთოდ, მართვის რთული სისტემისას) აუცილებელია შეიქმნას პერსონალის მართვის რთული სისტემა და არა მარტივი;
7. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება. იგი გულისხმობს, რომ წარმოების განვითარებასთან ერთად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობა იზრდება, ზოგიერთის კი მცირდება. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი;
8. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფეხურთა რაოდენობის მინიმიზაცია. იგი გამოიხატება იმით, რომ რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი;
9. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა. მისი არსი ისაა, რომ ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურ-თიერთზემოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას.

აღსანიშნავია რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა კანონ-ზომიერება ჯერ არაა აღმოჩენილი ან შესწავლილი. ამასთან, კანონზომიერებამ (ისე როგორც კანონმა) წარმოებისა და მართვის პირობების ცვლილებებისას შეიძლება შეწყვიტოს მოქმედება. ასეთი მოვლენები შედარებით ხშირია საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა, აგრეთვე, მისთვის დამახასიათებელ განსაზღვრულ პრინციპებს. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებში იგულისხმება პერსონალის მართვის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები*. ისინი გამოხატავენ ობიექტურად არსებული ეკონომიკური კანონებისა და კანონზომიერებათა მოთხოვნებს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებიც, თავის მხრივ ობიექტური ხასიათისაა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპებია: მეცნიერულ-ობა, გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების

შეკრება, შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე კონტროლი და სხვ. ამერიკულ და იაპუნურ კორპორაციებში ფართოდ იყენებენ პერსონალის მართვის ისეთ პრინციპებს, როგორცაა: მუდმივი დაქირავება; ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლი; გადაწყვეტილებათა კონსენსუსის წესით მიღება (გადაწყვეტილების მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით) და სხვ.

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

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების პრინციპების ორ ჯგუფს: 1) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრინციპები; 2) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი პრინციპები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმარ-თველობითი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; მდგრადობა; კომფორტულობა და სხვ. პერსონალის მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს კი მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: კონცენტრაცია; სპეციალიზაცია; პარალელ-ღურობა; ადაპტურობა; მემკვიდრეობითობა; განუწყვეტლობა, რიტმულობა და ა.შ.



#### 4. 4. პიროვნება, როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი

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

ადამიანის თვისებები ყალიბდება შემდეგი ბუნებრივი მონაცემების საფუძველზე: ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მდგომარეობა, უმაღლესი ნერვული სისტემის, მახსოვრობის, ემოციის, გრძნობებისა და აღქმის თავისებურებები. იგი დამოკიდებულია, აგრეთვე, შემდეგ სოციალურ ფაქტორებზე: პიროვნების როლი, სტატუსი, განათლება, გამოცდილება, ჩვევები, კომუნიკაბელურობა და ა.შ.

ნებისმიერი პიროვნება ხასიათდება: 1) ზოგადი თვისებებით (ინტელექტი, ჭკუა, დაკვირვების უნარი, ყურადღება, შრომისუნარიანობა, ორგანიზებულობა, თანაზიარობა და სხვ); 2) სპეციფიკური თვისებებით, რომელშიც იგულისხმება უნარი ამა თუ იმ სახის საქმიანობისადმი; 3) მომზადებულობით, რომელშიც იგულისხმება უნარის, ცოდნის, კვალიფიკაციისა და ჩვევების ერთობლიობა; 4) ორი-ენტირებულობით, რაც გულისხმობს პიროვნების აქტიურობის ორიენტირებულობას ისეთი სოციალური მომენტების ზემოქმედებით, როგორიცაა: ინტერესი, მისწრაფება, იდეალი, რწმენა; 5) განსაზღვრული ყაიდის ხასიათით; 6) ბიოლოგიურად განპირობებული თავისებურებებით, მაგალითად ტემპერამენტით; 7) ფსიქოლოგიური თავისებურებებით (საქმიანობის დიაპაზონი, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა). მუშაობის სტილი, ანუ ზემოქმედების ფორმა ემყარება ცოდნას, გამოცდილებას და ემოციებს, ხოლო ფსიქიკის დინამიკა ხასიათდება ძალით, მოძრაობის სიჩქარით და აღზნებადობით; 8) ფსიქიკური მდგომარეობით (აღზნება, აპათია, დეპრესია და ა.შ.). საკადრო საკითხთა გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია განისაზღვროს მოცემულ პირობებში ადამიანის ტიპური ფსიქიკური მდგომარეობა, რომელიც უფრო შესამჩნევია ექსტრემალურ სიტუაციებში. ნიშანდობლივია, რომ ერთ და იგივე სიტუაციებში მამაკაცთა ქცევა ხშირად განსხვავებულია ქალების ქცევისაგან. მაგალითად, მამაკაცებისათვის წინააღმდეგობათა გადალახვის ძირითადი საშუალებაა ინტელექტი და ძალა, ხოლო ქალებისათვის – ეშმაკობა და მოხერხებულობა, ან

კიდევ მამაკაცებისათვის ყურადღების ობიექტია რაიმე მოვლენის ან პროცესის შინაარსი, ხოლო ქალებისათვის – ფორმა და ა.შ.

პიროვნების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მისი ორიენტირებულობა და უნარი. ადამიანის ორიენტირებულობა განაპირობებს მის მიზნებსა და მოტივებს. გამოყოფენ პიროვნების ორიენტირებულობის სამ ტიპს: ურთიერთ ზემოქმედებაზე ორიენტირებული, ამოცანაზე ორიენტირებული და თავის თავზე ორიენტირებული. ისინი, როგორც წესი, ერთდროულად არსებობენ ადამიანებში.

ურთიერთ ზემოქმედებაზე (ურთიერთობაზე) ორიენტირებულობაში იგულისხმება ადამიანის მისწრაფება ითანამშრომლოს კოლეგებთან, კარგი ურთიერთობა ჰქონდეს მათთან და მათთან ერთად გადაწყვიტოს საქმიანობის კონკრეტული პრობლემები და ამოცანები. ამოცანაზე ორიენტირებულობა, ანუ როგორც მას სხვაგვარად ეძახიან – საქმიანი ორიენტირებულობა, ნიშნავს იმას, რომ პიროვნება მთავარ აქცენტს აკეთებს მიზნის მიღწევაზე. თავის თავზე ორიენტირებულობა, ანუ პირადი ორიენტირებულობა კი გულისხმობს ადამიანთა მისწრაფებას, პირველ რიგში გადაწყვიტონ საკუთარი პრობლემები. მაგალითად, უზრუნველყონ საკუთარი კეთილდღეობა, მოიპოვონ პრესტიჟი, ზოგჯერ სხვის ხარჯზეც კი (თუ ეს შესაძლებელია).

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

უნარის საფუძველია ნიჭი, ანუ პიროვნების ფსიქოფიზიოლოგიური თვისებები, რომლებიც გამოვლინდებიან საქმიანობის განსაზღვრული სახისადმი ბუნებრივ მიდრეკილებაში. ცხოვრებისეული პირობებისა და სწავლა-აღზრდის ზემოქმედებით ნიჭი გველინება, როგორც უნარი. ამდენად, უნარი პიროვნების ბუნებრივ და შეძენილ თვისებათა ერთობლიობაა. გამოვლენის ფორმის მიხედვით ნიჭი ორი სახისაა: რეპროდუქციული (ინფორმაციის მიღება და დამუშავება) და შემოქმედებითი. დიაპაზონის მიხედვით გამოყოფენ უნარის სამ დონეს: ნიჭიერებას, ტალანტსა და გენიალურობას. ნიჭიერებაში იგულისხმება

ფაქტორთა ერთობ-ლიობა, რომელიც განაპირობებს პიროვნების განსაკუთრებულ წარმატებულ საქმიანობას. როგორც წესი, იგი გამოვლინდება საქმიანობის რომელიმე მხარის სრულყოფით და გაუმჯობესებით. **ტალანტი** კი გულისხმობს ადამიანში ისეთი მონაცემების არსებობს, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება ისეთი შემოქმედებითი საქმიანობით, როგორცაა სიახლის შექმნა. **გენიალურობა** ნიჭიერების უმაღლესი ხარისხია. ასეთი ადამიანები ქმნიან ახალ იდეებს და მათი შემოქმედების შედეგებს ზოგადისტორიული და ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობა აქვს.

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

სპეციალური უნარი დაკავშირებულია საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროსთან ან სახესთან. იგი, თავისი ხასიათის მიხედვით, ორი ტიპისაა: ინტერ-სოციალური და კონსტრუქციული. ინტერსოციალური უნარი ორიენტირებულია ადამიანთა ურთიერთქმედების ორგანიზაციასა და მათ მართვაზე. ასეთი უნარი აუცილებელია ჰქონდეთ საშუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელებს, აგრეთვე, მომუშავეებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან რეკლამასთან, მარკეტინგთან, მოლაპარაკებების წარმართვასთან და ფართო კონტაქტები აქვთ ადამიანებთან. კონსტრუქციული უნარი მიმართულია საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში სამუშაოს (დავალების) შესრულებისაკენ. მათი რეალიზაცია არ მოითხოვს ირგვლივ მყოფებთან ფართო და აქტიურ კონტაქტებს. ასეთი თვისებები აუცილებელია ჰქონდეთ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს და სპეციალისტებს, რომლებიც დაკავებულია ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკის შემუშავებაზე და ა.შ. სპეციალური უნარის რეალიზაციის ხარისხი დამოკიდებულია პიროვნების აზროვნებასა და მიღებულ განათლებაზე.

პირველადი რგოლების მართვის სტრუქტურაში დასაქმებულები (მეტაბე-ლები, ბრიგადირები და ა.შ.), რომლებიც თავიანთ მუშაობას

გეგმავენ არა უმეტეს ორი თვის ხანგრძლივობით, საკმარისია ფლობდნენ ე.წ. კონკრეტულ-გრძნობელობით აზროვნებას (შესაბამისი თბიქტის თვალსაწიერში არსებობა). ასეთი აზროვნება მიიღწევა შესაბამისი განათლების მიღებით ან სპეცილური მომზადებით ხანმოკლე პერიოდის განმავლობაში. რაც შეეხება დაბალ ხელ-მძღვანელ თანამდებობაზე დასაქმებულებს (მაგალითად, ოსტატებს) რომლებიც თავიანთ მუშაობას გეგმავენ ნახევარ წლამდე ხანგრძლივობით, აუცილებელია ფლობდნენ ე.წ. კონკრეტულ-სახოვან აზროვნებას. იგი საშუალებას იძლევა შეასრულო სამუშაო თბიქტის თაობაზე მანამდე მიღებული წარმოდგენების საფუძველზე ისე, რომ იგი მუდმივად არ იმყოფებოდეს საკუთარ თვალსაწიერში. ასეთი განვითარების აზროვნებისათვის საჭიროა პროფესიული განათლების მიღება 2-დან 4 წლამდე ხანგრძლივობით. ორგანიზაციების (საწარმოების) ხელ-მძღვანელები და დიდი ორგანიზაციების სპეციალისტები, უნდა ფლობდნენ კონ-რეტულ-გონებადჭერეტად აზროვნებას. იგი სხვადასხვა ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების შემცველი, რთული სტრუქტურების რეგულირების საშუალებას იძლევა. აზროვნების ასეთი დონე მიიღწევა უმაღლესი განათლების მიღებითა და განსაზღვრული პრაქტიკული ცოდნითა და გამოცდილებით.

პიროვნების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ტემპერამენტი. საქმე ისაა, რომ ადამიანის პიროვნება გარეგნულად ვლინდება მისი ქცევის ტიპებში. იგი შეიძლება იყოს სტაბილური და არასტაბილური. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების ისეთ მახასიათებელს, როგორცაა ტემპერამენტი, რომელიც ადამიანის ისეთი ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობაა, რომელიც განსაზღვრავს მისი ქცევის ფორმებს: ემოციურობას, გაწონასწორებულობას ან გაუწონასწორებულობას, სიმარდეს ან ინერტულობას, აქტიურობას ან პასიურობას, გრძნობების ძალას და ა.შ. განსაზღვრული ზომით იგი მოქმედებს მუშაობის ხასიათსა და სტილზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებზე.

ტემპერამენტის მახასიათებლები გათვალსიწინებულ უნდა იქნეს სპეცი-ალისტების შერჩევისას, კოლექტივების ფორმირებისას, მორალური წახალი-სებისას.

პიროვნების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ხასიათი. იგი არის ადამიანის ინდივიდუალური იერ-სახე, ინდივიდუალური ქცევის განმსაზღვრელი ყველაზე მკაფიოდ გამოხატული ფსიქიკური თვისებების ერთობლიობა. ადამიანის ხასიათი ვლინდება მის მანერაში, ირგვლივ მყოფებთან და თავის მოვალეობებთან (საკუთარი

თავისადმი) დამოკიდებულებაში. ხასიათი ყალიბდება ბუნებრივი (ემოციურობა, აქტიურობა და სხვ.) და ცხოვრებისეული (სოციალური პირობები, სამუშაოს სახე და სხვ.) ფაქტორების ურთიერთზემოქმედების საფუძველზე. ბუნებრივი ფაქტორები ხასიათს ანიჭებს სიმყარეს, ხოლო ცხოვრებისეული – ცვალებადობას. ამიტომ, იგი დინამიკურია. ხასიათი მორალურ-ნებაყოფლობითი თვისებების საფუძველია, რაც ვლინდება ქცევის მოტივებითა და წესებით. ხასიათის მხარეებია: *გულახდილობა, უნდობლობა, მდუმარება (სიტყვაძვირობა), გულჩახვეულობა, ტრაბახობა (მკევეხარობა), მომთხონველობა, შრომისმოყვარეობა, აკურატულობა, ეშმაკობა, პატიოსნება, სიფრთხილე, დაუდევრობა და ა.შ.*

ხასიათის ერთ-ერთი მთავარი ელემენტია ემოციურობა. იგი არის სხვადასხვა გარე და შიგა გამღიზიანებლებზე ადამიანის სუბიექტური შეგრძნებითი რეაქცია, რომელიც მიმდინარეობს შექმნილი სიტუაციის მნიშვნელობისა და აზრის განცდის ფორმით. გარე გამღიზიანებლებისაგან მიღებული რეაქცია შეიძლება იყოს დადებითი (სიხარული, კმაყოფილება) და უარყოფითი (შიში, სინანული). პირველი სუბიექტში აღძრავს მისწრაფებას გააგრძელოს შესაბამისი გამღიზიანებლების მოქმედება, ხოლო მეორე – თავიდან აიცილოს იგი. ყოველივე ეს ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, ემოციებზე ზემოქმედებით მართოს დაქვემდებარებულ მომუშავეთა ქცევა.

ადამიანში თავის თავისადმი, სხვა ადამიანებისადმი, გარესამყაროს საგნებისა და მოვლენებისადმი წარმოშობილ მყარ და ხანგრძლივ ემოციებს უწოდებენ გრძნობებს. გრძნობებზე ზემოქმედების საშუალებით შესაძლებელია ადამიანთა ქცევის განსაზღვრული მიმართულებით მართვა.

ხასიათის მეორე ელემენტია აქტიურობა. იგი შეიძლება იყოს მაღალი და დაბალი. ორგანიზაციის წევრთა მაღალი აქტიურობა სასარგებლოა, რამდენადაც მას თან ახლავს შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. ხასიათის ერთ-ერთი ელემენტია პირველადობის ან მეორადობის თვისება. მისი საფუძველია ადამიანის ნერვიული საქმიანობის თავისებურებები, როგორცაა: ძალა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე. ძალა გამოვლინდება ნერვიული და ემოციური დატვირთვის მნიშვნელოვანი ცვალებადობის პირობებში, პიროვნების შესაძლებლობაში, ხოლო გაწონასწორებულობა – მოცემული შემთხვევისას ქცევის უცვლელობაში. გაუწონასწორებლობისას წარმოიშობა ნერვიული ადგზნების სიჭარბე, ან, პირიქით, დამუხრუჭება. სიმარდეში იგულისხმება საქმიანობის ერთი სახიდან მეორეში სწრაფად გადასვლისა და სიტუაციის სწრაფი ცვლილებებისადმი ადვილად შეგუების უნარი. პირველადი

თვისებების ხასიათის მქონე პირები ამას ადვილად ახერხებენ. ისინი სწრაფად ეგუებიან შეცვლილ გარემოებას. ამასთან, ისინი მტკიცედ არ არიან დარწმუნებულნი თავიანთ თავში და არ შეუძლიათ ხანგრძლივი რუტინული მუშაობა. მეორადი ხასიათის მქონე პირები გამოირჩევიან მომთმენიანობით, სტაბილურობით, ჩვეულებებისა და პრინციპებისადმი ერთგულებით. ისინი დარწმუნებულნი არიან თავიანთ თავში, ნაკლებად ექვემდებარებიან სხვების გავლენას და არიან შრომისმოყვარენი. ამასთან, ამ კატეგორიის პირებს უჭირთ ახალ პირობებთან შეგუება.

პიროვნების ხასიათის ძირითადი ტიპებია: *ჰიპერაქტიური (ჰიპერტიმული), აუტისტური, ლაბირულ-ციკლოიდური, დემონსტრაციული, უფროსობისაკენ მიდრეკილების, ფსიქასთენიური, კონფორმული და არამდგრადი.*

*ჰიპერაქტიური (ჰიპერტიმული)<sup>4</sup>* ხასიათის მქონე ადამიანებისათვის დამახას-იათებელია გულახდილობა, რაიმეთი ზედმეტი გატაცება, აქტიურობა, ფხიანობა, კეთილგანწყობილება, სიძლეეებისა და წარუმატებლობისადმი მსუბუქი (ზერე-ლე) დამოკიდებულება. ამასთან, ყველა ისინი ზედაპირულია. მათთვის რთულია (ძნელია) ყურადღების მოკრება და, შესაბამისად, მოცემული სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულება. ორგანიზაციებში კონფლიქტური სიტუაციების არსებობისას, ასეთი ადამიანებისათვის ორგანიზაციული ფუნქციების დაკისრება მიზან-შეუწონელია, რამდენადაც ისინი ზედმეტად ფიცხებია და მათმა მოქმედებებმა შეიძლება კიდევ უფრო გაამწვავოს არსებული კონფლიქტური სიტუაციები.

რამდენადმე განსხვავებულია *აუტისტური<sup>5</sup>* ხასიათის ინდივიდთა მოქმედება. ასეთი პირები შენიღბულები, ნაკლებთანაზიარები და არაკონტაქტურებია, ძნელად ეწყობიან კოლექტივს. ყოველივე ეს ირგვლივ მყოფებში იწვევს გაუგებრობას და წყენას. ქცევის მშრალი ოფიციალური მანერისა და ურთიერთობებში ფორმალურ-საქმიანი სტილის მიუხედავად, ასეთი ადამიანები კოლექტივში სარგებლობენ პატივისცემით, თავიანთი დამოუკიდებლობის, ღრმა ცოდნისა და კეთილი მის-წრაფებების გამო. ჩვეულებრივ, ისინი კარგი კონსტრუქტორები, გამომგონებლები და ექსპერტებია. ამიტომ, ამ ტიპის ხასიათის პირები შეიძლება იყვნენ უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები, რამდენადაც ამ უკანასკნელთათვის ზემოთამოთვლილი თვისებები წარმატებული მუშაობის მნიშვნელოვან

<sup>4</sup> ჰიპერაქტიური (ჰიპერტიმია) – ფსიქოლოგიური აშლილობის ფორმა, რომელიც ხასიათდება ამაღლებული არგზნებადობით, უსაფუძვლო და ზედმეტი ოპტიმიზმით.

<sup>5</sup> აუტიზმი – გარესამყაროს სინამდვილესთან ინდივიდის გაუცხოება და ორიენტაცია საკუთარ განცდებზე, მოვლენათა შეფასების შინაგან კრიტერიუმებზე.

პირობად ითვლება. ასეთ პირებთან ურთიერთობა რთულია და სხვებზე უკეთ ამას ახერხებენ აუტისტური ტიპის ხასიათის საწინააღმდეგო – ჰიპერაქტიური ტიპის ხასიათის მქონე პირები.

**ლაბილურ-ციკლოიდური (მოძრავ-ციკლოიდური) ხასიათის** მქონე პიროვნებებისათვის დამახასიათებელია განწყობის, აქტიურობისა და მუშაობის-უნარიანობის მნიშვნელოვანი ვარდნები (სხვაობები). ისინი გამოწვეულია როგორც გარე გარემოებებით, მაგალითად, ირგვლივ მყოფთა ქცევით, ისე შინაგანი პროცესებით, რომლებიც განპირობებულია ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მდგომარეობით. ასეთი პირები კონფლიქტში შედიან სხვებთან თითქმის არაფრის გამო. ეს კი ართულებს ნორმალური რიტმით მუშაობას, განსაკუთრებით არასტაბილურ კოლექტივში. ასეთი ხასიათის პირებისათვის ყველაზე მისაღებ თანამდებობად ითვლება ბიბლიოთეკარობა, არქივარიუსობა, პროგრამისტობა და სხვა.

**დემონსტრაციული ხასიათის** მქონე პირები ყოველთვის მიისწრაფვიან წარმატებისაკენ. ამასთან, ხშირად ამას ცდილობენ მიაღწიონ ნებისმიერ ფასად. ისინი არაკრიტიკულად აფასებენ თავიანთ შესაძლებლობებს და ქცევებს. ეს კი მათ მოქმედებას აძლევს ავანტიურის ელფერს. ამავე დროს, მათ აქვთ უნარი, მოიქცნენ ღირსეულად და მანიპულირებდნენ ირგვლივ მყოფებთან, მოუტანონ მათ გარკვეული წარმატება. იმის გამო, რომ მათი მოქმედება საშიშია სტაბილური კოლექტივისათვის, საჭიროა ასეთ ინდივიდთა მკაცრი კონტროლი და მათგან გარკვეული „დისტანციის“ დაჭერა. სასურველია, ზემოაღნიშნული ხასიათის მქონე პირთა დასაქმება სარეკლამო ან მის მსგავს სამუშაოებზე.

**უფროსობისაკენ მიდრეკილების ხასიათის** მქონე პირები გამოირჩევიან ღია ძალაუფლებისმოყვარეობით, რომელიც ხშირად დესპოტიზმის ელფერს იძენს. ასეთი ადამიანები ეგოისტებია, ვერ იტანენ კრიტიკას, ჯიუტებია, დიდხანს ახსოვთ ნაწყენობა, რომელთა დაგროვებას შეუძლია შექმნას ნეგატიური ემოციების „კრიტიკული მასა“ და გამოიწვიოს სხვების წინააღმდეგ აგრესია. მნიშვნელოვანი პოზიტიური შედეგების მიღწევისას, მათ შეიძლება განუვითარდეთ „წარმატებისაგან თავბრუდახვევა“. ითვლება, რომ ასეთ ადამიანებთან მუშაობისას, საჭიროა გამოვიჩინოთ სიფრთხილე და მაქსიმალურად გამოვიყენოთ მათი დადებითი თვისებები. ამასთან, შორს ვამყოფოთ ისინი ძალაუფლებისაგან.

**ფსიქასთენიური ტიპის** ხასიათის ადამიანები გამოირჩევიან კეთილ-სინდისიერებითა და პუნქტუალურობით, კარგი ცოდნითა და მოქმედებებში რაციონალიზიმით, რომელიც ემყარება ფაქტებისა და მოვლენების ღრმა ანალიზს. ამასთან, მათთვის დამახასიათებელია

ყველაფერში მუდმივი ეჭვიანობა და სწრა-ფვა უსასრულობის მოცვისა და, თავისი საქმიანობის სრულყოფის მიზნით, მის მიერ არჩეული ძიების უსასრულოდ გაგრძელებისაკენ. ყოველივე ამის შედეგად, მათთვის ძნელია (რთულია) დროზე შეჩერება და საპასუხისმგებლო გადაწ-ყვეტილების მიღება. მათი უნარისა და შესაძლებლობების მიუხედავად, ზემოაღ-ნიშნული თვისებები, როგორც წესი, ხელს უშლის მათ დაიკაონ ხელმძღვანელი თანამდებობები.

**კონფორმული** ხასიათის მქონე პირები არ არიან დამოუკიდებულნი და მოწესრიგებულნი, აკლიათ სიმტკიცე, იბნევიან რთულ ვითარებაში, მოწინააღ-მდეგეთა სასარგებლოდ ადვილად თმობენ პოზიციებს და ა. შ. ამიტომ, მათ წარმატების მოპოვება შეუძლიათ მხოლოდ ორგანიზაციის მხარდაჭერის შემთხვევაში. ამასთან ერთად, ისინი გამოირჩევიან კონსერვატიულობით, რეგლამენტისადმი ერთგულებით და დამთმომებლობით. აღნიშნული თვისებების გამო ითვლება, რომ ყველაზე უფრო მიზანშეწონილია ასეთი ადამიანები მუშაობ-დნენ ხელმძღვანელთა მოადგილეებად. ამასთან, ისინი, როგორც წესი, პრეტენზიას არ აცხადებენ პირველობაზე, მაგრამ უზრუნველყოფენ ხელმძღვანელობის მემ-კვიდრეობითობას, ტრადიციების შენარჩუნებას და ორგანიზაციაში სტაბი-ლურობასა და არაკონფლიქტური (დაბალკონფლიქტური) სიტუაციის შენარ-ჩუნებას.

რაც შეეხება *არამდგრადი* ტიპის ხასიათის პირებს, მათში იშვიათია ქცევის მტკიცე პრინციპები და მოვალეობის განვითარებული გრძნობა. ისინი სიამოვნების მიღების მიზნით, მზად არიან არაფრად ჩააგდონ თავიანთი ელემენტარული სამსახურებრივი მოვალეობებიც კი. ამასთან ერთად, ისინი ტაქტიანებია მიმართვაში და ადვილად იმსახურებენ სხვების სიმპათიას. ამიტომ მათთვის მიზანშეწონილია ისეთ სამუშაოზე მუშაობა, რომელიც დაკავშირებულია ურთიერთობებთან და საქმიანობასთან, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ფორ-მის ხშირი ცვლილება და მკაცრი კონტროლი.



ტერმინები და ცნებები

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

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

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

13. ახსენით, რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებში და ჩანოთვალეთ ისინი (პრინციპები).
14. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების პრინციპები და დაახასიათეთ ისინი.
15. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების ჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი.
16. განსაზღვრეთ ცნება „პიროვნება“
17. ჩამოთვალეთ ადამიანის თვისებების განმსაზღვრელი ძირითადი ბუნებრივი მონაცემები.
18. ჩამოთვალეთ პიროვნების მახასიათებელი ძირითადი თვისებები.
19. ახსენით პიროვნების ორიენტირებულობის არსი და დაახასიათეთ მისი ძირითადი ტიპები.
20. განსაზღვრეთ ცნება „უნარი“ და დაახასიათეთ იგი.
21. ჩამოთვალეთ ადამიანთა (პიროვნებების) აზროვნების ტიპები და დაახა-სიათეთ ისინი.
22. ახსენით ცნების – „ტემპერამენტი“ – არსი და დაახასიათეთ იგი.
23. ჩამოთვალეთ ადამიანთა ხასიათის ძირითადი ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
24. ახსენით და დაახასიათეთ ადამიანის ხასიათან დაკავშირებული ცნებები: „ემოციურობა“, „გრძნობები“, „აქტიურობა“, „პირველადობის ან „მეორა-დობის თვისება“.

## თავი 5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა

### 5.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურები და მათი ფუნქციები

ადამიანური რესურსების სამსახურების წარმოშობას არც ისე დიდი ისტორია აქვს. პირველად 1912 წელს აშშ-ში წარმოიქმნა სპეციალური ქვედანაყოფები, რომლებსაც აკისრებდნენ ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის შუამავლის ფუნქციებს სოციალური მშვიდობის უზრუნველსაყოფად. ისინი იქცნენ პერსონალის სამსახურების პირველსახედ ამ სიტყვის თანამედროვე გაგებით. 1920-იან წლებში კადრების განყოფილებები გავრცელდა ევროპაში.

1930-იან წლებში მათ მიენიჭათ პერსონალთან მიმართებაში ერთიანი პოლიტიკის შემუშავების, შრომითი შეთანხმების დადებისა და მათი შესრულების კონტროლის უფლებამოსილებები. ამასთან, 1960-იან წლებამდე ამ სტრუქტურების საქმიანობა ითვლებოდა დამხმარედ, საკადრო მუშაობა არ იმყოფებოდა ხელმძღვანელობის ყურადღების ცენტრში.

ინდუსტრიული შრომა მისი ვიწრო სპეციალიზაციით, უხეში რეგლამენტაციით, პრიმიტივიზმით, ერთფეროვნებით, მონოტონობით მოითხოვდა განათლების დაბალი დონისა და პრიმიტიული ინტერესების მქონე შემსრულებლებს. მათთან მუშაობა შეიძლება შემოფარგლულიყო ფორმალური მომენტებით. ამიტომ თვლიდნენ, რომ სპეციალური პროფესიული მომზადება აქ არ იყო საჭირო.

თანდათან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემამ განიცადა ტრანსფორმაცია ხაზოვანი ელემენტიდან (მენეჯერი-მზრუნველი) წმინდა საშტაბო (შრომითი კონტრაქტების დარგის სპეციალისტი-მენეჯერი), ხოლო შემდეგ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინტეგრირებულ სისტემად (საკადრო პოტენციალის არქიტექტორი მენეჯერი).

აშშ-ში კადრების მომუშავე სპეციალისტებს ამზადებენ 20 სპეციალობაში: რეკრუტორი, ინტერვიუერი, კარიერის მგეგმავი, სწავლების სპეციალისტი, ოჯახური ურთიერთობების სპეციალისტი, ადმინისტრაციასთან კავშირის სპეციალისტი, ხელფასის დაგეგმვის სპეციალისტი და სხვ.

დღეს კი სამუშაოს გაზრდილი მნიშვნელობისა და მრავალპროფილიანობის გამო, წინანდელი საკადრო სამსახურები დასავლეთის ფირმებში გარდაიქმნა პერსონალის, ანუ ადამიანური რესურსების სამსახურებად. ამ ქვედანაყოფებს სათავეში უდგანან

ხელმძღვანელობიდან მეორე პირები. მათ აქვთ ფართო უფლებამოსილებები. მათთვის გამოყოფილია საუკეთესო ოფისები, რადგან ისინი-ორგანიზაციის „სავიზიტო ბარათია“.

ძირითადი და ყოველდღიური მუშაობა პერსონალთან ეკისრებათ ხაზოვან ხელმძღვანელებს.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ საკადრო სამსახურების მუშაკთა რაოდენობა საშუალოდ უნდა იყოს პერსონალის 1-2% (ნორმა-კადრის ერთი მუშაკი-60-120 მუშაკზე-ფირმებისათვის 1000-მდე დასაქმებულთა რაოდენობით; ერთი მუშაკი 120-150 ადამიანზე-ფირმებისათვის პერსონალით 1000-5000 ადამიანი და ერთი მუშაკი 150-300 ადამიანზე ფირმებისათვის, სადაც მუშაობს 5000-ზე მეტი ადამიანი. გარდა ამისა, საკადრო სამსახურის შტატი დამოკიდებულია მუშაობის სირთულესა და მრავალფეროვნებაზე, ასევე საქმიანობის სფეროზე (მომსახურებაში კადრის მუშაკების წილი უფრო მაღალია).

აშშ-ში პერსონალის სამსახურში დაკავებულია დაახლოებით ნახევარი მილიონი თანამშრომელი (საშუალოდ 10-15 ადამიანი 1000 მომუშავეზე), თანაც უმსხვილეს კომპანიებში კადრების მუშაკების 30%-მაგისტრები და მეცნიერებათა დოქტორია. რუსეთში კადრის ერთი მუშაკი მოდის 50—100 ზე, გერმანიაში-130-150 ადამიანზე, საფრანგეთში-130-ზე, იაპონიაში კი-40 ადამიანზე.

საკადრო სამსახურების მუშაობაში დღეს შეიძლება გამოვეყნოთ სამი მიმართულება:

1. სტრატეგიული. იგი მდგომარეობს:
  - შიგა და გარე საკადრო სიტუაციის ანალიზში;
  - საკადრო პოლიტიკისა და ხელფასის დარგში პოლოტიკის საფუძვლების ფორმირებაში;
  - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარებაში;
  - კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრაში (უპირველეს ყოვლისა, ხარისხობრივ მიმართებაში) ბიზნესის ამა თუ იმ სტრატეგიის რეალიზაციის გათვალისწინებით;
  - ორგანიზაციული ცვლილებებისათვის პერსონალის მომზადებაში;
  - კადრების შეფასების მეთოდების შემუშავებაში;
  - პერსონალის განვითარებაში, მის მომზადება-გადამზადებაში, მათი რაციონალური ფორმების, ვადების, პერიოდულობის განსაზღვრაში და ა. შ.
2. საშუალოვადიანი მიმართულება.
3. საკადრო მუშაობა ხანმოკლე პერიოდში. იგი გულისხმობს:

- საშტატო განრიგების, კადრების მოზიდვის, მიმდინარე გეგმების შექმნას, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებასა და ა. შ.
- კადრების შერჩევასა და განლაგებას;
- უახლოესი საკადრო გადანაცვლებების დაგეგმვას;
- პერსონალის დამაგრებაზე ღონისძიებების ჩატარებას.

საკადრო სამსახურების მუშაობის ხარისხი არაპირდაპირ (ირიბად) შეიძლება განვსაზღვროთ შრომის ნაყოფიერების, კადრების დენადობის, გაცდენების, უბედური შემთხვევების რაოდენობის, წუნის ღონის, საჩივრების რაოდენობის, სხვა სამუშაოზე გადაყვანის შესახებ განაცხადებისა და ა.შ. ცვლილებების მიხედვით.

საკადრო სამსახურების მუშაობის ეფექტიანობა განპირობებულია მათი საქმიანობის შედეგად განვითარებული ეკონომიით, რომელიც, კერძოდ, დაკავშირებულია ისეთ მომენტებთან, როგორებიცაა:

- შრომითი დისციპლინის განმტკიცება და ღრობის დანაკარგის აღმოფხვრა;
- პერსონალზე ხარჯების ოპტიმიზაცია;
- შრომის კეთილსასურველი პირობებისა და მუშაკების ჯანმრთელობის შენარჩუნება;
- სამუშაოზე საუკეთესო სპეციალისტების მიღება;
- მატერიალური და მორალური წახალისების პროგრესული სისტემების შემუშავება.

იგი განისაზღვრება როგორც გადასახედების გადახდამდე მოგების ზრდის ტემპისა და ერთ მუშაკზე დანახარჯების ზრდის ტემპის თანაფარდობა.

პერსონალის სამსახურის ძირითადი ფუნქციები.

პერსონალის სამსახურების მთავარი ამოცანებია:

1. ადმინისტრაციის დახმარება ფირმის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული ცვლილებების ფორმირებაში, ხელსაყრელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნაში, კონფლიქტების თავიდან აცილებაში ან მოწესრიგებაში და სხვ.
2. მონაწილეობა სოციალური პარტნიორობის პოლიტიკის რეალიზაციაში.
3. პერსონალის განვითარების, ხელახალი სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაცია, პროფესიული ზრდისა და შემოქმედებითი აქტივობის სტიმულირება, მუშაკების ცოდნის, ჩვევებისა და გამოცდილების ეფექტური გამოყენებისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა.

4. პერსონალის ყველა კატეგორიისათვის შრომის ხელსაყრელი პირობების შექმნა, ტრავმატიზმის შემცირების, ტექნოლოგიური და შრომითი დისციპლინის განმტკიცების გზების ძიება.
5. პერსონალზე ხარჯების მართვა (ხელფასი, შეღავათები და გადასახადები, სოციალური განვითარების პროგრამები), პერსონალის შრომის ანაზღაურების მექანიზმის სრულყოფა, მისი სტიმულირების პროგრამების შემუშავება.
6. ოპტიმალური მმართველობითი აპარატის ფორმირება, მენეჯერებზე პერსპექტიული და მიმდინარე მოთხოვნელების განსაზღვრა, საკადრო რეზერვების შექმნა და მასთან მუშაობა სპეციალური პროგრამებით.
7. საქმისწარმოება და მუშაობა საკადრო დოკუმენტებთან (ბარათები, ანკეტები, დახასიათებები, ცნობები, საატესტაციო მასალები და სხვა.).
8. მონაწილეობა პერსონალის ატესტაციაში და მისი შედეგების მიხედვით ღონისძიებების ჩატარება.
9. მუშაკების პირადი პრობლემების გადაჭრაში დახმარების ორგანიზაცია.
10. შრომითი ხელშეკრულებების დადება, კონტროლი მათ შესრულებაზე, მონაწილეობა სატარიფო მოლაპარაკების წარმოებაში.
11. დახმარება კარიერის დაგეგმვაში, მუშაკების სამსახურებრივი დაწინაურების კონტროლი.
12. სამუშაო დღის ოპტიმალური განაწესის (მუშაობისა და შევსების გრაფიკების), უზრუნველყოფა.
13. სხვა ორგანიზაციების კადრებთან მუშაობის გამოცდილების შესწავლა.
14. პერსონალის კონტროლინგი, რომლის ამოცანებია:
  - პერსონალზე საინფორმაციო ბაზის შექმნა და ანალიზი;
  - ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებზე თანამშრომლების სამუშაო ადგილების მიხედვით განაწილების გავლენის შესწავლა;
  - მართვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება;
  - პერსონალის და ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა მიმართულებების დაგეგმვის კოორდინაციისათვის პირობების უზრუნველყოფა.
15. საკადრო კონსალტინგი- პერსონალთან მუშაობის შინაარსის, მეთოდების, შრომითი რესურსების მართვის ფილოსოფიის, სტრატეგიის ფორმირების, კადრებში მოთხოვნელების

განსაზღვრის, მათი ძიების, შერჩევის, მომზადებისა და გამოყენების პროგრამების განხორციელების საკითხებში ხელმძღვანელების მიერ გაწეული საკონსულტაციო მომსახურებები.

16. საკადრო მარკეტინგის ღონისძიებათა განხორციელება, რომელიც ორგანიზაციას ეხმარება პერსონალზე მოთხოვნილებების შეფასებაში;
- შრომის შიგა და გარე ბაზრისა და მათი სეგმენტაციის შესწავლაში (მუშაკების სხვადასხვა კატეგორიების გამოყოფა და მათ მიმართ სპეციალური საკადრო მიდგომების რეალიზაცია), მოთხოვნილებათა დაფარვის წყაროების არჩევაში;
  - სამსახურებრივი გადანაცვლებების დარგში თანამშრომელთა მოლოდინის ანალიზში;
  - ორგანიზაციის ჩარჩოებში ვაკანსიების შესახებ, საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლების ან შეცვლის შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის გაერცვლებაში.

17. მუშაობა კადრების შერჩევასა ან პერსონალის ლიზინგზე საშუამავლო ფირმებთან. ასეთი ფირმები გვთავაზობენ დროებით და მუდმივ მუშაკებს პირდაპირი დაქირავების ურთიერთობების დამყარების გარეშე.

მათი მომსახურებით სარგებლობისას საწარმოები ამცირებს შტატების რაოდენობას, ამცირებს გადასახადებსა და ადმინისტრაციულ ხარჯებს, რაც განსაკუთრებით ხელსაყრელია მცირე ფირმებისათვის..

დასავლეთში ახალი ორგანიზაციებისათვის მთლიანადაა დაკომპლექტებული მზა ადმინისტრაციული აპარატი, რაც უზრუნველყოფს ეკონომიას პერსონალის მომზადებაზე, თანაც საშუამავლო ფირმა შემკვეთს აძლევს მისი ხარისხის სრულ გარანტიას.

18. მონიტორინგი-მუდმივი სპეციალური დაკვირვება პერსონალის მართვის სისტემაში:

- კადრების მდგომარეობაზე, მათ დინამიკაზე, მათ შორის დენადობაზე;
- შრომითი რესურსების არსებობაზე;
- შრომითი დისციპლინის, ტრავმატიზმისა და სხვათა მდგომარეობაზე;
- დაქირავების, სწავლების, კვალიფიკაციის ამაღლების, დაწინაურების, სტიმულირების პროცესებზე;
- მუშაობით დაკმაყოფილებაზე.

19. პერსონალის მართვის ავტომატიზებული სისტემების დანერგვა, მათ შორის საბუღალტრო და ეკონომიკური ინფორმაციის დაგროვებისა და დამუშავების პროცესის მაქსიმალურად გამარტივების მიზნით.

კადრების მართვის ავტომატიზებული სისტემები გამოიყენება, ასევე მუშაკების გადაადგილების, განთავისუფლების შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის შესანახად. ისინი უზრუნველყოფენ შესაძლებლობას მივიღოთ უტყუარი ცნობები თითოეულ თანამშრომელზე, მის თვისებებზე, რომლებიც ასახულია ცალკეულ დოკუმენტებში, ამარტივებენ პერსონალის შეფასებას.

20. ორგანიზაციულ-საკადრო აუდიტი, ანუ ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის მისი მიზნებისა და სტრატეგიისადმი შესაბამისობის შეფასება.

საკადრო აუდიტის ობიექტებს წარმოადგენს შემდეგი პროცესები:

- პერსონალის დაგეგმვა;
- შეკრება და შერჩევა;
- შეფასება და ატესტაცია;
- ადაპტაცია;
- სწავლა და განვითარება;
- რეზერვის მომზადება;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური სიტუაცია და სხვ;
- მისია;
- კულტურა;
- სასიცოცხლო ციკლის სტადია;
- მართვადონა;
- მართვაში შემსრულებელთა ჩართვა;
- დაკომპლექტებულება მთლიანობაში და ქვედანაყოფების მიხედვით;
- შესაბამისი მოთხოვნებისადმი მომზადების დონის შესაბამისობა;
- სტრუქტურა;
- ორგანიზებულობა;
- ინოვაციურობა;
- სწავლების უნარი;
- პიროვნებათაშორისი პრობლემების გადაჭრა;
- რეზერვთან მუშაობა;

საკადრო აუდიტის შედეგების მიხედვით შეიძლება გამოვავლინოთ:



- კადრებით ორგანიზაციის უზრუნველყოფა, მათი ხარისხი;
- პერსონალის მართვადობის ხარისხი, მასთან დაკავშირებული პრობლემები;
- პერსონალის შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმების ადეკვატურობა;
- ორგანიზაციული კულტურის ტიპი;
- კონფლიქტების მიზეზები;
- სწავლების მოთხოვნილება;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და ა. შ.

ცხადია, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიებზე კადრების სამსახურების ფუნქციები არაერთგვაროვანია;

1. ორგანიზაციის ფორმირების სტადიაზე საკადრო სამსახური, როგორც ასეთი, ჯერ კიდევ არ არსებობს, არ არის შემუშავებული პერსონალთან მუშაობის პრინციპები, დოკუმენტაციის ნიმუშები, მაგრამ საკადრო ღონისძიებები აუცილებელია. მათ მიეკუთვნება ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება, კადრების შეკრებაზე, შერჩევაზე, სწავლებაზე დანახარჯების განხორციელება, შრომის ანაზღაურება, მომავალი მუშაკებისადმი მოთხოვნათა ჩამოყალიბება და სხვ.

2. ინტენსიური ზრდის სტადიაზე საკადრო სამსახურის ამოცანებში შედის ახალი პერსონალის მოწვევა და კორპორაციული კულტურის განვითარება. სამუშაოზე იწვევენ თანამშრომლებს, რომლებსაც შეუძლიათ ამ კულტურის, ქცევის ნორმებისა და წესების აღქმა.

3. სტაბილიზაციის სტადიაზე საკადრო სამსახურის საქმიანობაში მთავარია— პერსონალის შეფასება, რეზერვების მოძიება, კარიერის დაგეგმვა, საკითხების გადაჭრა იმის შესახებ, ვიმოქმედოთ წინა მეთოდებით თუ გარდაექმნათ ისინი.

4. კრიზისის სტადიაზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საკადრო პოტენციალის შემცირების ორგანიზაცია. ეს საშუალებას იძლევა გადაჭრილ იქნეს პროფესიული მომზადების ფაქტობრივი და საჭირო დონის განსხვავებულობის პრობლემები.

პერსონალის სამსახურის სტრუქტურა. საკადრო სამსახურები პირდაპირ კი არ მონაწილეობენ მუშაკების ძირითადი საქმიანობის მართვაში, არამედ მხოლოდ ეხმარებიან ქვედანაყოფებისა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას გადაჭრან მართვასთან დაკავშირებული საკითხები.

ამ სამსახურების სტრუქტურა, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია ფუნქციებზე, რომლებსაც ისინი ასრულებენ, ასევე, ორგანიზაციაში მუშაკების რაოდენობაზე.

პერსონალის მართვის სამსახურების სტრუქტურაში გამოყოფენ რამდენიმე ბლოკს:

1. პერსონალის ფორმირებასთან დაკავშირებული კადრების მოძრაობის აღრიცხვისა და გაფორმების ქვედანაყოფები (დაკომპლექტება, შესწავლა, მომზადება, განთავისუფლება).

2. ქვედანაყოფები, რომლებიც ახორციელებენ პერსონალის განაწილებასა და გადანაწილებას (პირველადი განლაგება, პროფესიული ადაპტაცია, გადაადგილებანი).

3. ქვედანაყოფები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან შრომის უსაფრთხოებისა და დაცვის ტექნიკის, ერგონომიკის, ტექნიკური ესთეტიკის, გარემოს დაცვის საკითხებზე.

4. ქვედანაყოფები, რომლებიც შეიმუშავენ ნორმატივებს პერსონალის საკითხებზე (მაგალითად, მწარმოებლურობა, სამუშაო დროის ხარჯვა).

5. ქვედანაყოფები, რომლებიც მონაწილეობენ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების შემუშავებაში და აყალიბებენ საკადრო მუშაობის სტრატეგიას.

6. ქვედანაყოფები, რომლებიც ახორციელებენ სატარიფო პოლიტიკისა და შრომის ანაზღაურების კონცეფციის შემუშავებას, ხელფასის დონისა და ტარიფების კოორდინაციას, მისი გადახდის ორგანიზაციას.

7. ანალიზისა და განვითარების ქვედანაყოფები, რომლებიც აწარმოებენ სამუშაოების ნორმირებასა და ტარიფიკაციას, ანაზღაურების, მატერიალური და მორალური სტიმულირების, მოგებაში მონაწილეობის სისტემათა შემუშავებას.

8. პერსონალის სამართლებრივი მომსახურების გამწევი ქვედანაყოფები.

9. პერსონალის შესახებ მონაცემების ანალიზისა და საინფორმაციო უზრუნველყოფის ქვედანაყოფები.

10. ქვედანაყოფები, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან საწარმოების ხელმძღვანელი კადრებით უზრუნველყოფასთან და მუშაობენ მათ რეზერვთან.

11. ქვედანაყოფები, რომლებიც ახდენენ ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემის სრულყოფას.

## 5.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორგანიზაციული დაპროექტება

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება არის საქმიანობა ხელმძღვანელების, სპეციალისტების, ტექნიკური შემსრულებლების, თანამდებობათა ერთობლიობის სახით, ცალკეული ქვედანაყოფებისა და მართვის აპარატის ფორმირების, მათთვის აუცილებელი უფლებამოსილებების მინიჭების, მათი ფუნქციონირების პირობებისა და მმართველობითი მექანიზმების შექმნის თაობაზე.

ორგანიზაციული დაპროექტების სამუშაოების დაწყების წინ საჭიროა გავარკვიოთ საშინაო და საგარეო კავშირების ხასიათი, მართვის ობიექტების რაოდენობა და ზოგადი დახასიათება, ქვედანაყოფების ოდენობა, მათი შტატები და ფუნქციები, ტერიტორიული განლაგება, ურთიერთკავშირები.

ორგანიზაციული დაპროექტების ძირითადი მიმართულებებია:

1. კომპოზიცია- ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლების, მართვის აპარატის სტრუქტურული სქემის განსაზღვრა ტექნოლოგიური, საინფორმაციო და სხვა ურთიერთკავშირების, ძირითადი მიზნების, ფუნქციონირების მექანიზმის, კადრების შერჩევისა და დაწინაურების, შრომის ანაზღაურების (სტიმულირების) გათვალისწინებით.

2. სტრუქტურისა, ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე, ძირითადი ქვედანაყოფების (განყოფილებების, სექტორების, ბიუროების, ჯგუფების) შემადგენლობის, მათი უფლებამოსილებების, შიდა სტრუქტურის, კავშირების, მთლიანობაში მათ წინაშე მდგარი კონკრეტული ამოცანების განსაზღვრა (სამუშაო ადგილებითა და თანამდებობებით).

ქვედანაყოფთა ჩამოყალიბების პროცესმა მიიღი დეპარტამენტალიზაციის სახელწოდება, რომლის თანამედროვე პრინციპებია:

- რაოდენობრივი (ქვედანაყოფები იქმნება, ადამიანთა ოპტიმალური რაოდენობიდან გამომდინარე, რომლებიც აუცილებელია დასახული ამოცანების გადასატრელად; მათი შესაძლებლობიდან გამომდინარე მართონ სათანადოდ);
- დროითი (ქვედანაყოფში ერთიანდებიან ერთ და იმავე დროს მომუშავე ადამიანები-ცულა, ვახტი);
- ტექნოლოგიური (ქვედანაყოფთა შექმნის საფუძველია საწარმოო პროცესი ან მისი შედარებით დამოუკიდებელი ნაწილი. ასე ჩნდება საამქროები, ხოლო მათ ფარგლებში-ცალკეული უბნები);

- პროფესიული (როდესაც „საერთო სახურავის ქვეშ“ ერთიანდებიან ადამიანები, რომლებიც ფლობენ ერთმანეთთან ახლოს მყოფ სპეციალობებს ან დაკავებულნი არიან ერთი სახის საქმიანობით);
- ფუნქციური (მსხვილ ორგანიზაციებში ქვედანაყოფები ერთიანდებიან ჯგუფებად, საქმიანობის მიმართულების შესაბამისად);
- დივიზიონური (იურიდიულად დამოუკიდებელი საწარმოების სტატუსის მქონე ქვედანაყოფები გამოიყოფიან ამა თუ იმ ბაზრის ან რეგიონის მომსახურების პრინციპების, კონკრეტული პროდუქტის გამოშვების, სასიცოცხლო ციკლის სტადიის მიხედვით).

ეს ქვედანაყოფები (ასევე, მთლიანობაში ორგანიზაცია და მისი საქმიანობის ცალკეული მიმართულებები) წარმოადგენს საკუთარი ხელმძღვანელი ორგანოს მქონე მართვის ობიექტებს. ამრიგად, ორგანიზაციის მმართველობითი სტრუქტურის საფუძველი აგებულია ობიექტური პრინციპით. თუმცა, ვერტიკალზე ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა, გარდა აღნიშნულისა, იგება უფლებამოსილებათა ხაზების შესაბამისად, რომლებსაც ზემდგომი ქვედანაყოფები ახორციელებს ქვემდგომებთან მიმართებაში.

ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოსაყალიბებელი მიდგომებია:

1. ნორმატიულ-ფუნქციური, რომელიც გულისხმობს, რომ კონკრეტული სტრუქტურა იქმნება (ვითარდება) ტიპური ფაქტორების საფუძველზე, რომლებიც კორექტირებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა: მასშტაბი, წარმოების ხარისხი, სპეციალიზაციის დონე, მუშაკთა რაოდენობა და სხვ.

2. ფუნქციურ-ტექნოლოგიური, რომელიც (დაფუძნებულია ინფორმაციის ნაკადების რაციონალიზაციასა და მისი დამუშავების ტექნოლოგიაზე) ითვალისწინებს კონკრეტულ სიტუაციას, მაგრამ მეტისმეტად შრომატევადია.

3. რეგლამენტაციური-პროცედურების, შიგა პროცესების, მართვის აპა-რატის, ცალკეული ქვედანაყოფების, ორგანიზაციის პარამეტრებისადმი აუცილებელი მოთხოვნების შემუშავება და ოფიციალური გაფორმება. უზრუნველყოფს განმეორებადი მოქმედებების ერთგვაროვან განხორციელებას, იმათი პიროვნული თავისებურებების მიუხედავად, ვინც მათ ასრულებს.

4. ორიენტაციული – ადამიანებისა და მატერიალური ობიექტების მდგომარეობისა და მოძრაობის მოწესრიგებისათვის პირობების შექმნა.

ორიენტაცია შეიძლება იყოს: ნუმერაციული (არქივში საქალაქდების შიფრები), სიტყვიერი, სიტყვიერ-ნუმერაციული, რომელიც ერთისა და მეორის კომბინაციაა, სიმბოლური (პირობითი ნახატი), გრაფიკული (პერსონალის ვეაკუაციის სქემები ხანძრის შენთხვევაში), ფერებით (სხვადასხვა სართულზე კედლების განსხვავებული შეფერილობა).

ორგანიზაციული დაპროექტების სამუშაოთა შედეგია ორგანიზაციაში (ქვედანაყოფში) შრომის ორგანიზაციის აგებაზე საპროექტო დოკუმენტაციის კომპლექსი, რომელსაც ეწოდება ორგანიზაციული პროექტი. მისი ძირითადი ბლოკებია:

- შრომის დანაწილება;
- სამუშაო ადგილების ორგანიზაცია;
- შრომითი პროცესების ორგანიზაცია;
- შრომის პირობები
- მოთხოვნები შემსრულებლებისადმი
- ნორმები და ნორმატივები და სხვ.

მმართველობითი უფლებამოსილებების დაპროექტება.

მმართველობითი უფლებამოსილებების დაპროექტება. უფლებამოსილებებში იგულისხმება ოფიციალური უფლებებისა და ვალდებულებების ერთობლიობა დამოუკიდებლად მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილებები, გაცემულ იქნეს განკარგულებები და შესრულდეს ესა თუ ის მოქმედება ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე. ისინი ენიჭება ქვედანაყოფს ან ცალკეულ თანამდებობას, მათზე დაკისრებული ფუნქციების შესრულებასთან დაკავშირებით.

უფლებამოსილებებში ასევე, იგულისხმება თანამდებობის პირისადმი ან ჯგუფისადმი კონკრეტული დავალებები (მუდმივ დავალებებს ეწოდება სამსახურებრივი ვალდებულებები).

უფლებამოსილებები განსაზღვრავს იმ პირთა მოქმედებების საზღვრებს, რომლებიც არიან მათი მფლობელები, მათ მიერ ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების შესაძლებლობებსა და სხვ. უფლებამოსილებათა წრე განმტკიცებულია წესდებით, დებულებებით, თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, ზეპირი მითითებებით და ვიწროვდება ზემოდან ქვემოთ.

თანამედროვე პირობებში არც ერთ ხელმძღვანელს არ შეუძლია ერთპიროვნულად გადაჭრას ყველა წარმოქნილი პრობლემა, დროის შეზღუდულობისა და სპეციალური ცოდნის ნაკლებობის გამო. ამიტომ მას უხდება თავისი უფლებამოსილებების განაწილება

ხელქვეით პირებს (ქვედანაყოფებს) შორის, რომლებიც, თავის მხრივ, ანალოგიურად იქცევიან.

უფლებამოსილებათა განაწილება ხდება ზემოდან ქვემოთ მართვის დონეების მიხედვით, რომელთაგან თითოეულზე სუბიექტები ღებულობენ მათ ისეთ მოცულობას, რომელიც აუცილებელია საკითხთა გარკვეულ წრეზე დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მისაღებად ხელმძღვანელობასთან აუცილებელი შეთანხმების გარეშე.

უფლებამოსილებათა განაწილების დროს გაითვალისწინება:

1. დაყენებული ამოცანების გადასატრელად მათი საკმარისობა;
2. იმ პირთა უფლებამოსილებებთან კავშირების აუცილებლობა, რომლებთანაც სუბიექტს უხდება თანამშრომლობა და სხვ.

უფლებამოსილებები ორგანიზაციაში ყოველთვის არ ნაწილდება თანაბრად. იგი შეიძლება კონცენტრირებულ იქნეს, უპირატესად, მის ზედა (ცენტრალიზაცია) ან ქვედა (დეცენტრალიზაცია) საფეხურზე.

- სრულ ცენტრალიზაციას ხელს უშლის ადამიანების ცოდნის ბუნებრივი შეზღუდულობა, მათი შესაძლებლობა აღიქვან, გადაამუშაონ და აითვისონ ინფორმაცია და სხვა. სრულ დეცენტრალიზაციას მიუყავართ ორგანიზაციის მიერ მართვადობის დაკარგვამდე.
- უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციის ღირსებებში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:
  - საქმიანობის საკვანძო მიმართულებებზე ძალისხმევის ცენტრალიზაციის გამარტივება;
  - მმართველობითი ფუნქციების გაუმართლებელი დუბლირების აღმოფხვრა;
  - გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის თავმოყრა იმათ ხელში, რომლებმაც უკეთ იციან ზოგადი სიტუაცია, აქვთ დიდი გამოცდილება, ცოდნა;
  - ორგანიზაციის მასშტაბებში საქმიანობის კოორდინაციისა და კონტროლის გამარტივება;
  - პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენების გაუმჯობესება.

ცენტრალიზაციას გააჩნია ნეგატიური მხარეც, კერძოდ: ყოვნდება მმართველობითი რეაქცია ინფორმაციის გადაცემაზე, რომლის პროცესში მნიშვნელოვანი ნაწილი იკარგება ან მახინჯდება; მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებენ უმაღლესი ხელმძღვანელები, რომლებსაც ცუდად აქვთ წარმოდგენილი კონკრეტული სიტუაცია და ადგილობრივი სპეციფიკა და ა. შ.

დეცენტრალიზაცია საშუალებას იძლევა:

- სწრაფად შევიმუშაოთ და მივიღოთ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები.
- უარი ვთქვათ ცენტრიდან დეტალურ ინსტრუქციებზე, შევამციროთ მისი გადატვირთვა მეორეხარისხოვანი პრობლემებით, შევამციროთ საინფორმაციო ნაკადები;
- მოვახდინოთ შემსრულებელთა ორიენტირება კონკრეტულ შედეგებზე და არა მაჩვენებლებზე;
- სწრაფად განვახორციელოთ პერსონალის სწავლება;
- მუშაკებს მივანიჭოთ ინიციატივის შესაძლებლობა.

დეცენტრალიზაციის ნეგატიური მხარეებია:

- მთლიანობაში ორგანიზაციისა და სხვა ქვედანაყოფების ინტერესთა იგნორირება ან მათდამი ყურადღების შესუსტება და სხვ.

ქვედანაყოფთა დაპროექტება. ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც ახდენს უფლებების, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების რეგლამენტირებას. დებულება ქვედანაყოფების შესახებ და თანამდებობრივი ინსტრუქციები მათი შედგენის საფუძველია.

დებულება განსაზღვრავს ძირითად მითხოვნებს კონკრეტული ქვედანაყოფის(სტრუქტურული ერთეულის) საქმიანობის ყველა მხარისადმი. იგი შედგება შემდეგი განყოფილებებისაგან:

1. ზოგადი დებულებები,
  - ქვედანაყოფების სამართლებრივი სტატუსი;
  - ადგილი ორგანიზაციულ სტრუქტურაში და დაქვემდებარებულობა;
  - ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტები, რომლებითაც ქვედანაყოფმა უნდა იხელმძღვანელოს თავის საქმიანობაში;
  - შექმნის, რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის წესები;
  - პერსონალის რაოდენობა;
  - ხელმძღვანელის თანამდებობაზე დანიშვნის, განთავისუფლების და მისი არყოფნისას შეცვლის წესი.
  - ხელმძღვანელობისადმი წაყენებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
  - ქვედანაყოფების შემადგენლობა, დაქვემდებარების შიგა სქემა.
2. ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ ბრძანების შესაბამის ძირითადი მიზნები (ჩამოთვლილია ქვედანაყოფების საქმიანობის მიმართულებები).

3. ორგანიზაციული და წარმოებრივი ფუნქციები (ასახავენ მიზნის მიღწევისათვის საჭირო საქმიანობის ყველა არსებით მიმართულებას, რაც საშუალობას იძლევა ჩამოვყალიბოთ თანამშრომელთა ვალდებულებები):
4. ქვედანაყოფის უფლებები და ვალდებულებები, რომლებიც აუცილებელია მასზე დაკისრებული ფუნქციების შესასრულებლად.
5. პასუხისმგებლობა (ითვალისწინებს სამუშაოს თავისებურებებს, ფუნქციებს, უფლებებს), რომელიც ეხება:
  - ამოცანების დროულ და ხარისხიან შესრულებას;
  - კადრების სწორად შერჩევასა და მათ რაციონალურ გამოყენებას თანამდებობის შესაბამისად.
6. ურთიერთდამოკიდებულებები და კავშირები (განისაზღვრება სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულებები ქვედანაყოფებთან და სხვა ორგანიზაციებთან სხვადასხვა საკითხებზე).
7. მატერიალური ბაზა.
8. თანამშრომელთა წახალისების წესები.

დებულების პროექტის (იგი შეიძლება იყოს დროებითი, ერთი წლის ვადით და ა.შ.) შემუშავებას ახდენს მისი ხელმძღვანელი, თანხმდება მომიჯნავეთა ხელმძღვანელებთან და ამტკიცებს ზემდგომი ხელმძღვანელი.

### 5.3 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება მნიშვნელოვან წილად დამოკიდებულია ინფორმაციულ ბაზაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოყენებული ინფორმაცია ხასიათის მიხედვით შეიძლება იყოს: ნორმატიული, საცნობარო, მეთოდოლოგიური, სააღრიცხვო საანგარიშგებო და ა.შ.

პირველადი ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია: კადრების განყოფილების დოკუმენტები (კადრების აღრიცხვის პირველადი ფურცელი; მომუშავის პირადი ბარათი, პირადი საქმე); საწარმოს და სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მიერ გაცემული ბრძანებები და განკარგულებები; პირველადი აღრიცხვის და ანგარიშგების დოკუმენტები შესრულებული სამუშაოების შესახებ;



არაწარმოებრივი სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების დოკუმენტები და ა.შ.

ინფორმაციის სხვა წყაროებია: თვით მომუშავეები, ამა თუ იმ საკითხებზე საკუთარი შეხედულებებით; სოციოლოგიური გამოკვლევების მასალები (ინტერვიუ, ანკეტირება და ა.შ.); ფსიქოფიზიოლოგიური გამოკვლევის შედეგები (ტესტირება) და ა.შ. მოცემულ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია კონფიდენციალური ხასიათის ინფორმაციის დაცვის უზრუნველყოფა. პირველ რიგში, ეს შეეხება მომუშავეთა შეხედულებებს კოლექტივში პიროვნებათა შორის ურთიერთობების შესწავლისას.

მრავალი პროცესი, რომელიც განსაზღვრავს საკადრო სიტუაციას, უაღრესად დინამიურია: იცვლება პერსონალის რიცხვი, (მათი სტრუქტურა სქესის, ასაკის, სამუშაო სტაჟის და სხვათა მიხედვით); მუდმივად მიმდინარეობს კადრების გადაადგილებები საწარმოს შიგნით სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებს შორის; იცვლება პროფესიები და კვალიფიკაციის დონე. ამიტომ, ძირითადი მოთხოვნა რომელიც წაყენება საკადრო ინფორმაციას, არის ოპერატიულობა და საიმედოობა.

კადრებთან მუშაობის სოციალური მიმართულება განაპირობებს მომუშავეებზე სოციალური ხასიათის საკმაოდ მრავალფეროვანი ინფორმაციის შეკრების აუცილებლობას. მაგალითად, თანამდებობებზე დასანიშნად კანდიდატების შერჩევისას აუცილებელია მონაცემთა ბანკი მოიცავდეს არა მარტო წარმოებრივ, არამედ სოციალურ-დემოგრაფიულ, დისციპლინარულ და სამედიცინო ხასიათის ცნობებს.

კადრებთან მუშაობის ორიენტაცია საკუთარი სამუშაო ძალის განვითარების მიმართულებით შეუძლებელია სამუშაო ძალაზე დანახარჯების ცოდნის გარეშე, რომელიც დაბანდებულია ადამიანურ კაპიტალში (შრომის ანაზრაურების დანახარჯები, სწავლება, სოციალური მომსახურება და ა.შ.). ასეთი ინფორმაციების ხასიათი არსებითად განხვედება წმინდა ბუღალტრული აღრიცხვის მასალებიდან. აუცილებელია სამუშაო ძალის რაციონალური გამოყენების რაოდენობრივი მახასიათებლები, შრომის შედეგების შეფასება და ა.შ.

დიდი მოცულობის საკადრო ინფორმაციის შეგროვება, შენახვა, დამუშავება და მოსახერხებელი ფორმით მათი მომხმარებლებისათვის (მართვის სუბიექტებისათვის) წარდგენის საჭიროება ქმნის საწარმოში შესაბამისი ინფორმაციული სისტემის შექმნის აუცილებლობას. ასეთი სისტემის შემადგენელი ელემენტებია: საწარმოს კადრების შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის მოძიების, შეგროვების, შენახვის,

დამუშავებისა და მათი გადაცემისათვის საჭირო მოწყობილობები და მასალები; მოცემული სისტემის გამოსაყენებლად მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობა, ინფორმატიკის სპეციალისტები; ინფორმაციის მომხმარებლები. მოცემული სისტემისადმი წაყენებული ძირითადი მოთხოვნებია: ეგმ-ის, მოწინავე ინფორმაციული ტექნოლოგიების, მათემატიკური მეთოდების და მოდელების გამოყენება და ა.შ.

ინფორმაციული სისტემის საფუძველს უნდა შეადგენდეს ინფორმაციის ერთიანი „მასივი“, რომელიც ასახავს ინფორმაციებს ყოველი მომუშავეს, მისი გარემოცვის და შრომის პირობების შესახებ, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვს ინფორმაციის განსაზღვრულ ორგანიზაციას და მონაცემთა „მასივებით“ ოპერირების მეთოდებს.

რამდენადაც მომუშავეთა კოლექტივში და მის გარემოცვაში მიმდინარე პროცესები საკმაოდ დინამიურია, ამიტომ, მნიშვნელოვანია ყველა ეს ცვლილება ოპერატიულად აისახოს მონაცემთა ინფორმაციულ „მასივში“. მოცემული მოთხოვნა შეიძლება შესრულდეს იმ შემთხვევაში, როცა ინფორმაციული სისტემა მჭიდროდ არის დაკავშირებული საწარმოს დოკუმენტბრუნვასთან. ბრძანებები და განკარგულებები, რომელიც შეეხება მომუშავეებს გამოიყენება, ყოველი მომუშავეს შესახებ ინფორმაციული „მასივის“ მონაცემთა დაუყოვნებელი კორექტირებისათვის.

#### 5.4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური და ტექნიკური უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციებია: მიღებული დოკუმენტაციის დროული დამუშავება; საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების დაბეჭდვა; პერსონალის შესახებ არსებული დოკუმენტების რეგისტრაცია, აღრიცხვა და შენახვა; საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების აღრიცხვა და გამრავლება და ა. შ.

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

1. საგეგმო (საგეგმო დავალებები საკადრო საკითხებზე, შეკვეთები ახალგაზრდა სპეციალისტებზე, მომუშავეთა რაოდენობასა და ხელფასზე გაანგარიშებები და სხვ.);
2. პირველადი სააღრიცხვო (შრომისა და ხელფასის აღრიცხვა);

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

4. ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი (აქტები, წერილები, მოხსენებითი ბარათები, ოქმები, ბრძანებები და სხვ.).

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

რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნიკურ უზრუნველყოფას, იგი ხორციელდება ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის დახმარებით. მასში იგულისხმება ინფორმაციის შეკრების, რეგისტრაციის, დაგროვების, გადაცემის, დამუშავების, დასკვნებისა და წარმოდგენის ტექნიკური საშუალებების ერთობლიობა. მასში შედის, აგრეთვე, ორგანიზაციული ტექნიკის (ორგტექნიკის) საშუალებები. ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის გამოყენებისას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება მიიღწევა როგორც სამსახურის პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებით, ისე, უფრო სრული და ზუსტი ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე, მართვის ამოცანების გადაწყვეტისას ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების მართვისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსს წაეყენება შემდეგი მოთხოვნები:

1) მისი საინფორმაციო, პროგრამული და ტექნიკური შეთავსებადობა მასში შემავალ საშუალებებთან;

2) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქციონირების პირობებთან ადაპტურობა;

3) მასში ახალ მოწყობილობათა ჩართვის მიზნით, გაფართოების შესაძლებლობა.

ტექნიკური საშუალებების არჩევისთვის საწყისი მონაცემებია:

1) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის წინაშე მდგომი ამოცანების დახასიათება;

2) ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესის დახასიათება;

3) ადამინური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ტექნიკური საშუალებების კომპლექსში გამოყენებული მოწყობილობის ტექნიკური დახასიათება.

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მახასიათებლები:

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

2) შემაჯავლი და გამავალი ინფორმაციის მოცულობა;

3) გამოსათვლელ სამუშაოთა მოცულობა და სხვ.

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს: მისი დანიშნულება; მწარმოებლურობა; საიმედოობა; მოწყობილობის ღირებულება.

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

ორგტექნიკის კლასიფიკაციას ახდენენ შემდეგ ჯგუფებად:

1) ინფორმაციის შემცველები: ქალაქდზე, ფოტოფირზე ვიზუალური ინფორმაციის მიკროშემცველები, ბგერაშემცველები, ინფორმაციის ვიდეოშემცველები, კოდირებული ინფორმაციის ჩასაწერი მაგნიტური შემცველები;

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

3) რეპროგრაფიისა და ოპერაციული პოლიგრაფიის საშუალებანი: ფოტოპირის გადაღებისათვის, ელექტროგრაფიკული გადაღებისათვის და სხვ. ამ ჯგუფში შედის მიკროგრაფია, ოფსეტური ბეჭდვის მოწყობილობანი და ა. შ;

4) დოკუმენტა შენახვის, მოძიებისა და ტრანსპორტირების საშუალებანი: კარადები, სტელაჟები და სხვ;

5) ორგტექნიკის სხვა საშუალებანი: კომპიუტერული აქსესუარები და ა. შ.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ ეტაპზე კომპიუტერული ტექნიკის განვითარების პარალელურად სწრაფად ვითარდება კომუნიკაციის საშუალებები. სატელაფონო კავშირის გარდა, ფართოდ გავრცელდა პერსონალური შეტყობინების სისტემა-პეიჯინგი და ფაქსით კავშირის სისტემა. ფაქსით კავშირის უპირატესობა პრაქტიკულად ნებისმიერი ტექსტის გადაცემა და

გადაცემა-მიღების პროცესების სრული ავტომატიზაციის შესაძლებლობაა.

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

## 5. 5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფაში იგულისხმება პერსონალის მართვის სუბიექტებზე და ობიექტებზე ზემოქმედების იურიდიული ფორმებისა და საშუალებების გამოყენება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის ძირითადი მიზნებია: დამჭირავებულთა და დაქირავებულთა შორის შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივი რეგულირება; შრომითი ურთიერთობების მონაწილეთა კანონიერი ინტერესებისა და უფლებების დაცვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა მოიცავს:

- შრომის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის გამოყენებას, დაცვას და შესრულებას;

- ორგანიზაციული, ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური ხასიათის ლოკალური ნორმატიული და არანორმატიული აქტების შემუშავებას და დამტკიცებას;

- შრომისა და საკადრო საკითხებზე ძალადაკარგული და მოძველებული აქტების შეცვლას, ან წინადადებების შემუშავებას მოქმედ ნორმატიულ აქტებში ცვლილებების შეატანად.

სამართლებრივ უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება საწარმოს ხელმძღვანელს და სხვა მაღალი თანამდებობის პირებს, აგრეთვე, პერსონალის მართვის სისტემის ხელმძღვანელებს. სამუშაოებს შრომის კანონმდებლობის სფეროში წარმართავს იურიდიული განყოფილება.

შრომის რეგულირება ეყრდნობა ცენტრალიზებული რეგულირების ისეთ აქტებს, როგორცაა შრომის კანონთა კოდექსი, მთავრობის შესაბამისი დადგენილებები, სათანადო სამინისტროს აქტები შრომის რეგულირების საკითხებზე და სხვ. ამასთან ერთად, არის შრომის ისეთი საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაც ხდება ყოველ საწარმოში მიღებული ლოკალური სამართლებრივი ნორმების დახმარებით.

საბაზრო ურთიერთობების პირობებში ლოკალური რეგულირების სფერო განუხრელად იზრდება. ამ დონეზე მიღებულ აქტებს მიეკუთვნება: საწარმოს ხელმძღვანელის ბრძანებები საკადრო საკითხებთან დაკავშირებით (მიღება, განთავისუფლება, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანა და სხვ); თანამდებობრივი ინსტრუქციები; საწარმოს სტანდარტები და ა.შ.

ამ სფეროში იურიდიული განყოფილების (ქვეგანყოფილების) ძირითად ამოცანებია:

- ა) საწარმოს ნორმატიული აქტების პროექტების შემუშავება;
- ბ) ადამიანური რესურსების მენეჯიმენტის სისტემაში შემუშავებული ნორმატიული აქტების სამართლებრივი ექსპერტიზა (მათი კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის მიზნით) და ვიზირება;
- გ) საწარმოში შემოსული და მის მიერვე გამოშვებული საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების სისტემატიზებული აღრიცხვისა და შენახვის ორგანიზაცია;
- დ) შრომის მოქმედი კანონმდებლობის შესახებ ქვეგანყოფილებების და სამსახურების ინფორმირება;
- ე) მოქმედი შრომის კანონმდებლობის განმარტება და მისი გამოყენების წესის ახსნა და ა.შ.

შრომის ნორმატიული აქტების სისტემაში შედის გენერალური, დარგობრივი (სატარიფო), სპეციალური (რეგიონალური), კოლექტიური ხელშეკრულებები და სხვა სამართლებრივი აქტები, რომლებიც გამოიყენება უშუალოდ საწარმოში.

არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივი აქტები, ეს არის განკარგულებები და მითითებები, რომლებიც შეიძლება გამოსცეს ადამიანური რესურსების მენეჯიმენტის სისტემის სამსახურების ხელმძღვანელებმა და ყველა მისმა ქვეგანყოფილებამ.

## ტერმინები და ცნებები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა  
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ფუნქციები  
ადამიანური რესურსების საინფორმაციო ბაზა  
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა  
კრიზისის სტადია  
მონიტორინგი

საკადრო კონსალტინგი  
სალიზინგო კომპანია  
საკადრო მარკეტინგი  
უფლებამოსილებათა იერარქია

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ფუნქციები  
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა  
დებულება ქვედანაყოფის შესახებ  
ინტენსიური ზრდის სტადია  
კადრების მართვის ავტომატიზებული სისტემა  
ორგანიზაციულ-საკადრო აუდიტი  
ორგანიზაციული დაპროექტება

საკადრო სამსახურები  
სტაბილიზაციის სტადია  
სტრუქტურიზაცია  
შრომითი ხელშეკრულება

## კითხვები თვითშეფასებისათვის

1. რაში მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის მნიშვნელობა?
2. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურები და მათი ფუნქციები.
3. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის ტექნიკურ უზრუნველყოფაში?
4. დაახასიათეთ დებულება ქვედანაყოფის შესახებ?
5. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის პირველადი ინფორმაციის ძირითადი წყაროები.
6. ახსენით მმართველობითი უფლებამოსილებების დაპროექტების არსი.
7. დაახასიათეთ პერსონალის სამსახურის სტრუქტურა.

8. დაახასიათეთ კადრების სამსახურების ფუნქციები სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე.
9. რა იგულისხმება ორგანიზაციული დაპროექტების ცნებაში?
10. რა იგულისხმება კონპოზიციაში?
11. რა იგულისხმება სტრუქტურიზაციაში?
12. დაახასიათეთ საკადრო განყოფილებების ძირითადი ფუნქციები.
13. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიურ უზრუნველყოფაში?
14. რა იგულისხმება უფლებამოსილებათა ცნებაში?
15. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის შინაარსი.
16. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის არსი.
17. რა არის იურიდიული განყოფილების ძირითადი ამოცანები?



## თავი 6. საკადრო პოლიტიკა და სტრატეგია ადამიანური რესურსების სფეროში

### 6.1 საკადრო პოლიტიკის ცნება

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა არის პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების, ფორმებისა და მეთოდების განმსაზღვრელი, შეხედულებების, მოთხოვნების, ნორმების, პრინციპებისა და შეზღუდვების სისტემა. მისი მიზნებია საკადრო პოტენციალის შენარჩუნება, გამყარება და განვითარება, მაღალი შრომის მწარმოებლურობის მქონე კოლექტივის შექმნა, მისი საქმიანობის ხელსაყრელი ეკონომიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური პირობების უზრუნველყოფა.

საკადრო პოლიტიკის ობიექტებია:

- პერსონალის დაგეგმვა;
- დასაქმების მხარდაჭერა (მათ შორის ახალგაზრდების);
- სწავლების ორგანიზაცია;
- ხელმძღვანელობის სტილი, მეთოდები;
- სტიმულირება;
- სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა;
- ინფორმაციების გაცვლა და სხვ.

ნებისმიერ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს საკადრო პოლიტიკის კონცეფცია, რომელსაც პერსონალის სტრუქტურის, წარმოების განვითარების პროგნოზირებისა და შრომის ბაზრის მდგომარეობის საფუძველზე შეიმუშავენ მესაკუთრეები, უმაღლესი ხელმძღვანელობა და საკადრო სამსახურები.

ზოგჯერ ამ საქმიანობის წარმოება ხდება სპეციალური საკონსულტაციო ორგანიზაციების დახმარებით. მათი მომსახურების ანაზღაურება ძალიან მაღალია, მაგრამ, როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს, მისგან მიღებული მოგება ათჯერ აღემატება მოცემულ დანახარჯებს.

საკადრო პოლიტიკის კონცეფციის ელემენტებია:

- კადრებთან მუშაობის მიზნები და ძირითადი მიმართულებები;
- საკადრო სამსახურების ფუნქციები;
- შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების პრინციპები;
- სოციალური გარანტიების სისტემა;
- პროფკავშირებთან ურთიერთობის მექანიზმი და კოლექტიური ხელშეკრულების დადება.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირება ხორციელდება მთელი რიგი ფაქტორების გავლენით. ისინი შეიძლება დაიყოს გარეგან და შინაგან ფაქტორებად.

<i>გარეგანი ფაქტორები</i>	<i>შინაგანი ფაქტორები</i>
<p>ეროვნული შრომითი კანონმდებლობა;</p> <p>ურთიერთკავშირი დარგობრივ პროფ-კავშირებთან;</p> <p>ეკონომიკური კონიუნქტურა;</p> <p>შრომის ბაზრის განვითარების პერ-სპექტივები.</p>	<p>ტექნოლოგიების გამომყენებელი ორგანიზაციების სტრუქტურა და მიზნები;</p> <p>ფირმის ტერიტორიული განთავსება;</p> <p>ურთიერთდამოკიდებულებები და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი კოლექტივში;</p> <p>გაბატონებული საორგანიზაციო კულტურა.</p>

გამოყოფენ საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისადმი რამდენიმე მიდგომას:

- ინსტრუქციების, ტექნიკური რეგლამენტაციების და სხვა პოზიციიდან (მსხვილ ფირმებში);
  - შრომითი კოლექტივის პოზიციიდან;
  - პირველი პირის პოზიციიდან (ეფექტურია ორგანიზაციის განვითარების პირველ ეტაპზე);
  - ყველა მონაწილეს შორის კომპრომისის პოზიციიდან.
- საკადრო პოლიტიკის ფორმირების ეტაპებია:
- პერსონალთან მუშაობის მიზნებისა და პრინციპების შეთანხმებულობა მთელი ორგანიზაციის ფუნქციონირების პრინციპებთან და მიზნებთან;
  - ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში არსებული მდგომარეობის ანალიზი და შეფასება;
  - დღევანდელი და მომავლისთვის პროგნოზირებული სიტუაციის გათვალისწინებით, საკადრო პროგრამების, პროცედურებისა და ღონისძიებების ფორმირება.

დასავლეთის მსხვილ ფირმებში საკადრო პოლიტიკას და მის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებებს ოფიციალურად აცხადებენ და აფიქსირებენ საერთო კორპორაციულ დოკუმენტებში –

მემურანდუმებში, ინსტრუქციებში და სხვა. პატარა ორგანიზაციებში იგი, როგორც წესი, სპეციალურად არ მუშავდება და არსებობს როგორც მესაკუთრეთა არაოფიციალური მითითებები.

მიჩნეულია, რომ საკადრო პოლიტიკის წერილობითი გაფორმება საშუალებას იძლევა:

- ამ საკითხთან დაკავშირებით ადმინისტრაციის შეხედულებების ზუსტი და მკაფიო გამოხატვის;
- ამ პოლიტიკის კეთილ ნებაში პერსონალის დარწმუნების;
- საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ერთგვაროვნებისა და თანმიმდევრობის შეტანის;
- შინაგანი ურთირთკავშირების წესების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირების;
- მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესების და სხვ.

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ფუნქციებია:

- პერსონალთან მუშაობის მეთოდოლოგიური პრინციპების დასაბუთება;
- პერსონალისადმი და მასზე დანახარჯებისადმი ზოგადი მოთხოვნების განსაზღვრა;
- ადამიანებთან მუშაობის ცალკეული მიმართულების მიხედვით პოზიციების გამომუშავება (მოზიდვა, გადაადგილება, შეფასება, დათხოვნა, შრომითი კონფლიქტების მოწესრიგება, სტიმულირება, სოციალური პარტნიორობის მოგვარება, ადაპტაცია, სწავლება, განვითარება და ა.შ.);
- ადამიანური რესურსების მართვის ინფორმაციული მხარდაჭერა;
- პერსონალის კონტროლი.

ამ დროს ხდება შემდეგი კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტა:

- ადამიანური რესურსების მართვის საერთო კონცეფციის შემუშავება;
- ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის, მისი პროცედურებისა და მექანიზმების ფორმირება;
- მუშაკთა შრომის ანაზღაურებისა და მატერიალური და მორალური სტიმულირების კონცეფციის ფორმულირება;
- პერსონალის თითოეული კატეგორიისადმი ძირითადი მოთხოვნების განსაზღვრა;
- ორგანიზაციის დროული უზრუნველყოფა განსაზღვრული რაოდენობისა და ხარისხის მუშაკებით;
- კადრების შენარჩუნების ან გამოთავისუფლების, მასიური დათხოვნების დროს შრომით მოწყობაში დახმარების და იმ

პირთა პენსიაში ვადაზე ადრე გასვლის სტიმულირების (რომლებიც არ შეესაბამებიან შეცვლილ მოთხოვნებს და არ შესწევთ ახალი მიმართულებებისა და მუშაობის მეთოდის ათვისების უნარი) გზების არჩევა;

- შრომითი პოტენციალის რაციონალური გამოყენების ორგანიზაცია;
- შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული მუშაკთა უფლებებისა და ვალდებულებების რეალიზაციაში დახმარების გაწევა;
- ფირმის საკვანძო ღირებულებებისა და იმიჯის მხარდაჭერა;
- სწავლება, ხელახალი სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება ან პერსონალის მასიური გადამზადება ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან დაკავშირებით;
- სოციალური პარტნიორობის განვითარება;
- შრომის ხელსაყრელი პირობების შექმნა და სხვა.

საკადრო პოლიტიკის განხორციელების პრინციპებია:

- საკადრო პოტენციალის შენარჩუნება და გაზრდა;
- მწარმოებლური შრომის ეფექტური სტიმულირება;
- კადრების მაქსიმალური ურთიერთშენაცვლების მიღწევა;
- გუნდური მუშაობის სფეროს მუდმივი გაფართოება;
- სამართლიანობა (ერთნაირი დამოკიდებულება ყველას მიმართ, მიუხედავად თანამდებობისა);
- თანმიმდევრობა;
- ინოვაციურობა (განუწყვეტელი სწავლება, საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა);
- შრომითი კანონმდებლობის გათვალისწინება;
- დისკრიმინაციის გამორიცხვა ასაკის, ეროვნებისა და სქესობრივი ნიშნების მიხედვით.

დღეს ქვეყანაში ყოველთვის არ ითვალისწინებენ იმ ფაქტს, რომ სოლიდური ასაკის სპეციალისტებს, რომლებსაც ერთი და იგივე საწარმოში ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟი აქვთ, ცოდნის უდიდესი მარაგი გააჩნიათ თავიანთი მოღვაწეობის კონკრეტულ პრობლემებზე. ამასთან ერთად, ეს ადამიანები ხშირად კარგად ეროვნულ მათი უშუალო ვალდებულებების ჩარჩოებს გარეთ არსებულ, მაგრამ მოცემული საწარმოსათვის ძალიან მნიშვნელოვან საკითხებში.

თანამედროვე საქართველოს პირობებში, როცა სასამართლო ძალაუფლება და სახელმწიფო კონტროლი შრომითი ურთიერთობების სფეროზე არადაამაკმაყოფილებელია, დისკრიმინაციის სფეროში

სიტუაცია არახელსაყრელი რჩება. დამსაქმებლებს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან დიდ მოგებებზე, უნდა ახსოვდეთ, რომ პერსპექტივაში დისკრიმინაციული პოლიტიკა წამგებიანია. იგი აუარესებს ორგანიზაციის იმიჯს, ავიწროებს ყველაზე შესაფერისი მუშაკების შერჩევის შესაძლებლობებს, ახდენს პერსონალის გადინების პროვოცირებას და ა.შ. შემთხვევითი არ არის, რომ დასავლური ფირმები ცდილობს თავიდან აიცილოს დარღვევები ამ სფეროში, ხოლო სახელმძღვანელოები სავსეა გაფრთხილებებითა და რეკომენდაციებით შესაბამის საკითხებთან დაკავშირებით.

განვიხილოთ საკადრო პოლიტიკის სახეობების ძირითადი კლასიფიკაცია:

1. მიმართულების მიხედვით (ორგანიზაციის გარეთ და შიგნით);
2. ობიექტის მიხედვით (ორგანიზაციული საქმიანობა, პერსონალი, მენეჯერები, ნორმები და ნორმატივები შრომის სფეროში და ა.შ.);
3. რეალიზაციის ხასიათის მიხედვით: პასიური. ხელმძღვანელობა ვერ ფლობს საკადრო სიტუაციას; არ არსებობს პერსონალზე მოთხოვნების პროგნოზი, არაა პერსონალის შეფასების მეთოდები და მოქმედებათა კონკრეტული პროგრამები; საკადრო სამსახურის ქმედება დაიყვანება ნეგატიური მოვლენების თავიდან ასაცილებლად მიმდინარე მუშაობაზე; რეაქტიული. პერსონალის სამსახურებს აქვთ საკადრო სიტუაციის კონტროლისა და ანალიზის საშუალებები, რაც უზრუნველყოფს არსებული პრობლემების გადაწყვეტისა და საფრთხის თავიდან აცილების გზების პოვნას; პრევენციული. არის საკადრო სიტუაციის პროგნოზირება, მაგრამ არ არის მისი განვითარების პერსპექტიული მიზნობრივი პროგრამები. პერსონალის მართვის სამსახურებს აქვს პერსონალის დიაგნოსტიკისა და პროგნოზირების ინსტრუმენტები და ისინი ადგენენ გრძელვადიან და მოკლევადიან პროგნოზებს; აქტიური (რაციონალური). ხელმძღვანელობას აქვს პერსონალის დიაგნოსტიკისა და მისი მდგომარეობისა და მოთხოვნების პროგნოზირების საშუალებები საშუალოვადიან და გრძელვადიან პერიოდში, ფლობს ადამიანურ რესურსებზე გავლენის საშუალებებს; ავანტურისტული. არ არსებობს საკადრო სიტუაციისა და მისი განვითარების ტენდენციების ხარისხიანი პროგნოზი, მაგრამ არის მასზე გავლენის მოხდენის მისწრაფება. პერსონალის მართვის სამსახურები არ ფლობს დიაგნოსტიკისა და პროგნოზირების საშუალებებს და ისინი მოქმედებენ გეგმებისა და სიტუაციის ანალიზის უქონლობის პირობებში.

4. გახსნილობის ხარისხის მიხედვით: **ღია**. უშვებს სამუშაოზე ყველას მიღებას, ვისაც აქვს აუცილებელი კვა-ლიფიკაცია (ხშირად გამოიყენება ახალ აგრესიულ ორგანიზაციებში); **დახურული**. დასაშვებია ახალბედების მიღება მხოლოდ დაბალი დონის თანამდებობებზე და მაღალ თანამდებობებზე ხდება თავისი ხალხის დანიშვნა.

საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მექანიზმი საკადრო პრობლემების გადაწყვეტისა და პერსონალზე ორგანიზაციის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად მიმართული გეგმების, ნორმებისა და ნორმატივების, ორგანიზაციული, ადმინისტრაციული, სოციალური, ეკონომიკური და სხვა სახის ღონისძიებების სისტემაა.

საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციისათვის საქმიანობას ეწოდება **საკადრო მუშაობა** – ეს არის ერთიანი ღონისძიებათა ურთიერთდაკავშირებული კომპლექსი, რომელსაც ახორციელებს საკადრო სამსახურები და რომელიც მოიცავს მოქმედებებს, რომელთა მიზანია ორგანიზაციის სტრატეგიის პერსონალის სტრატეგიასთან შეთანხმებულობის მიღწევა.

საკადრო მუშაობის შემდგენელი ნაწილებია:

- პერსონალზე მოთხოვნილების მიმდინარე დაგეგმვა;
- დაქირავება, პროფესიული ორიენტაცია, ადაპტაცია;
- ატესტაცია, საკადრო გადაადგილებების ორგანიზაცია, მუშაობა რეზერვთან;
- დახმარება კარიერის ორგანიზაციაში;
- საშტატო განრიგების დამუშავება;
- შესწორებების შეტანა კადრების მომზადების, განაწილებისა და გამოყენების გეგმებში;
- კვალიფიკაციის ამაღლების, სწავლებისა და განვითარების მოტივაცია;
- კონფლიქტების გადაწყვეტა;
- უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და სხვ.

საკადრო მუშაობის პრინციპებია:

- მუშაკთა ნაწილის ნაკლოვანებათა კომპენსაცია ღირსეული მუშაკებით;
- ოპტიმალური შესაბამისობა საკუთარ და მოზიდულ კადრებს შორის;
- დემოკრატიულობა;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენება;
- სხვა ფირმების პოზიტიური გამოცდილების გათვალისწინება;

- სამართლიანობა;
- შეჯიბრებითობა;
- უწყვეტი სწავლება და სრულყოფა.

პერიოდულად უნდა ხდებოდეს საკადრო მუშაობის სისტემისა და მეთოდების განახლება ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს ცვლილებებიდან გამომდინარე, რათა პერიოდულად მოხდეს საკადრო მუშაობის სისტემისა და მეთოდების განახლება, უზრუნველყოფილ იქნეს ქმედუნარიანი შრომითი კოლექტივის ფორმირებისა და ფუნქციონირების აუცილებელი პირობები.

საკადრო მუშაობის ჩარჩოებში ხდება პერსონალის მოძრაობის მართვა. ამ დროს ხორციელდება შემდეგი პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტა:

- ახლად მიღებული მუშაკების ორიენტაცია იმ თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების დაკავებასა და იმ პროფესიებისა და სპეციალობების დაუფლებაზე, რომლებისთვისაც ისინი უფრო მეტად არიან შესაფერისი;
- ვაკანსიების (მათი სპეციფიკის გათვალისწინებით) დაკომპლექტება საჭირო კვალიფიკაციის მქონე კადრებით;
- პროფესიონალური დაწინაურების სისტემის შექმნა, რომელიც ითვალისწინებს ასაკს, ჯანმრთელობის მდგომარეობას, პიროვნების ფიზიკურ და ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს.

საკადრო მუშაობაში ცდილობენ თავიდან აიცილონ ისეთი მოქმედებები, როგორცაა; მომწიფებული რეფორმების ნაცვლად ლოკალური, ნაწილობრივი, მეორეხარისხოვანი ცვლილებები, ადამიანებთან მუშაობის მოძველებული მეთოდების შენარჩუნება, ხელმძღვანელების შეცვლა შესაბამისი საკადრო რეზერვის უქონლობისას, მმართველების ძირეული განახლება ქვედა დონეზე, ძველი მენეჯერების შენარჩუნებით მაღალ დონეზე, სპეციალისტების როლის შესუსტება და სხვა.

## 6.2 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები

სიტყვა „სტრატეგია“ მენეჯმენტში სამხედრო საქმიდან შემოვიდა. იგი ბერძნულიდანაა გამომთარგმნილი და ნიშნავს „მხედართმთავრის ხელოვნებას“. მმართველობით სტრატეგიაში იგულისხმება იმის საერთო კონცეფცია, თუ როგორ მიიღწევა ორგანიზაციის მთავარი მიზნები, როგორ წყდება მის წინაშე მდგომი პრობლემები და როგორ ნაწილდება ამისათვის საჭირო შეზღუდული რესურსები.

პრაქტიკაში სტრატეგია ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციისათვის მიმართული მმართველობისა და საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების სისტემაა.

ნებისმიერი სტრატეგია უნდა იყოს:

- რეალური, შინაგანად ერთიანი;
- გარემოსთან შეთავსებადი;
- დაბალანსებული რესურსების მიხედვით;
- ზომიერად სარისკო;
- ორგანულად მოიცავდეს, გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს.

იგი მოიცავს რამდენიმე ელემენტს.

უპირველეს ყოვლისა, მათ მიეკუთვნება მიზნების სისტემა, რომელშიც შედის მისია, საერთო საორგანიზაციო და სპეციფიკური მიზნები.

სტრატეგიის მეორე ელემენტია რესურსების განაწილების პრიორიტეტები (წამყვანი პრინციპები). მაგალითად, შეიძლება ისინი პირველ რიგში მიემართოს ორგანიზაციის უფრო მეტად მნიშვნელოვანი და არსებითი პრობლემების გადასაწყვეტად; შეიძლება მოთხოვნილებების პროპორციულად გამოყოფა, ხოლო იდეალში – მათთან სრულ შესაბამისობაში მოყვანა; ყველა ქვედანაყოფს შეიძლება თანაბრად გადაუნაწილოთ, თუ ისინი ზომების მიხედვით ახლოს არიან და დაკავებულნი არიან მსგავსი საქმიანობით.

სტრატეგიის მესამე ელემენტია მმართველობითი მოქმედებების განხორციელების წესები, მათ შორის კადრებთან მუშაობა.

სტრატეგიის შესადგენად აუცილებელია მრავალი ადამიანის ერთობლივი საქმიანობა, ამიტომ მსხვილ ფირმებში ამ მიზნისათვის ხშირად ქმნიან სპეციალურ ჯგუფებს. მათში შედის 10-15 ადამიანი – ძირითადი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები, კოლექტივის წარმომადგენლები, გარეშე კონსულტანტები. მათი ძალისხმევით მუშავდება სტრატეგიის ძირეული მიმართულებები, მათი ალტერნატიული მოდელები და მოვლენების განვითარების შესაძლებელი სცენარები. სტრატეგიის ფორმირების პროცესში შეუძლებელია ყველაფრის გათვალისწინება. ნებისმიერ მომენტში შესაძლებელია ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ახალი გარემოებების გაჩენა, რომლებიც არ თავსდებიან სტრატეგიულ კონცეფციაში.

ორგანიზაციას, ჩვეულებრივ აქვს არა ერთი, არამედ რამდენიმე სტრატეგია ცხოვრებაში მოსალოდნელი ყველა შემთხვევისათვის. მათ



შორის მთავარია, ორგანიზაციის მისიის შესრულების გამომხატველი, გენერალური სტრატეგია. განსაკუთრებული შეთხვევებისათვის ხდება სპეციალური სტრატეგიების (მაგალითად, გაკოტრების სტრატეგია) შემუშავება. მთავარი სამუშაო სტრატეგიებია ე.წ. ფუნქციონალური სტრატეგიები, რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისა და სამსახურების წინაშე მდგომ სპეციფიკურ მიზნებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია (საკადრო სტრატეგია, პერსონალ-სტრატეგია) მიეკუთვნება გენერალური სტრატეგიისადმი დაქვემდებარებულ ფუნქციონალურ თანრიგს, გამომდინარეობს მისგან (გენერალური სტრატეგიისაგან), ავითარებს და ახდენს მის დეტალიზებას.

თუ ობიექტი, რომლისკენაც მიმართულია ფუნქციონალური სტრატეგია, წარმოადგენს ერთგვარ მთელს, რომელიც არ არის დანაწილებული ცალკეულ ნაწილებად, ლაპარაკობენ კონცენტრირებულ სტრატეგიაზე. თუ ადგილი აქვს დანაწევრებას და დგას ცალკეული ნაწილების დამოუკიდებელი განვითარების უზრუნველყოფის ამოცანა (ამ ნაწილების ურთიერთმხარდაჭერით), მაშინ ლაპარაკია დივერსიფიცირებულ სტრატეგიაზე.

მსხვილ მრავალპროფილიან ფირმებში, რომელთა ქვედანაყოფები გაფანტულია მთელ ქვეყანაში და ზოგჯერ მსოფლიოშიც და ფუნქციონირებს სხვა-დასხვა ბუნებრივ-კლიმატურ ზონებში, სხვადასხვა დემოგრაფიული სიტუაციებით, შრომის ბაზრის მდგომარეობით, კულტურული ტრადიციებით და ა.შ. საკადრო სტრატეგია არ შეიძლება არ იყოს დივერსიფიცირებული, რომელიც ითვალისწინებს კონკრეტულ პირობებს. ლოკალურ, ერთგვაროვანი პერსონალისაგან შედგენილ ვიწრო სპეციალიზებულ ორგანიზაციებში სტრატეგია უნდა იყოს კონცენტრირებული.

პერსონალ-სტრატეგიის დახმარებით ხდება შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- კომპანიის დროული უზრუნველყოფა მოცემული კვალიფიკაციის მუშაკების საჭირო რაოდენობით;
- პერსონალის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია;
- საკადრო პოტენციალის ზრდა, მისი რაციონალურად გამოყენება ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციისათვის;
- ადამიანური რესურსების მართვის მექანიზმების ფორმირება და სრულყოფა;
- თანამშრომელთა ქცევის ცვლილებები;
- მუშაკთა შრომის ანაზღაურების, მატერიალური და მორალური სტიმულირების მოდელის განსაზღვრა;

- სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, ადამიანური რესურსების განვითარება, სტრატეგიული აზროვნების ჩვევების დანერგვა;
  - კორპორაციული კულტურის, ფორმირება, შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული, პერსონალის უფლებებისა და მოვალეობების პირობების შექმნა;
  - ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების გარდაქმნა (მათი ბიუროკრატიული სტრუქტურების შეცვლა მარკეტინგული სტრუქტურებით);
  - შრომის ხელსაყრელი პირობების შექმნა და ა.შ
- ინგლისელი პროფესორის ს. ლიზის აზრით, პერსონალთან მუშაობის სტრატეგიულ მიმართულებას შეიძლება მივაკუთნოთ:
- ხელფასის წილის შემცირება თვითღირებულებაში, რისთვისაც ნაგარაუდევია პერსონალის გაყოფა 2 ჯგუფად: მაღალკვალიფიციური ბირთვი მაღალი ხელფასით და ნაკლებკვალიფიციური პერიფერია დაბალი ხელფასით;
  - მუშაკის, როგორც რესურსის შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენება;
  - პერსონალის მართვის სტრატეგიის დაკავშირება საწარმოს ტიპთან;
  - კულტურის განვითარება;
  - მართვის დონეთა რიცხვის მინიმიზაცია, შრომის ორგანიზაციის მოქნილი ფორმის შემოღება.

სტრატეგიის შექმნას წინ უძღვის პერსონალის სტრუქტურის, ტექნო-ლოგიების, პროდუქციისა და შრომის ბაზრების, საზოგადოებრივი ფასეულობების, შრომითი ურთიერთობების, დემოგრაფიული სიტუაციების, საერთო სტრატეგიის, სამუშაო დროის გამოყენების ეფექტიანობის, წარმოების განვითარებისა და დასაქმებულობის პროგნოზის მონაცემთა ანალიზი.

პერსონალის მართვის სტრატეგიაზე ზემოქმედებას ახდენს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება დაგვით გარე და შიგა ფაქტორებად.

გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- ეროვნული შრომითი კანონმდებლობა;
- დარგობრივ პროფკავშირებთან ურთიერთკავშირები;
- ეკონომიკური კონიუნქტურის მდგომარეობა;
- შრომის ბაზრის განვითარების პერსპექტივები.

მათგან უმეტესობა ატარებს ნათლად გამოკვეთილ ნაციონალურ ელფერს. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სტრატეგია

შეიძლება ეფექტური იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შეესაბამება გარემოს პარამეტრებს, უპირველეს ყოვლისა – კულტურულს.

შიგა ფაქტორებია:

- ორგანიზაციის სტრუქტურა და მიზნები;
- მისი ტერიტორიული განთავსება;
- გამოყენებული ტექნოლოგიები;
- გაბატონებული კულტურა;
- კოლექტივში შექმნილი ურთიერთობები და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის ფორმირების ეტაპებია:

- ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს ანალიზი;
- პერსონალის მართვის სფეროში მისიისა და ორგანიზაციული მიზნების საფუძველზე, ამოცანის დასმა;
- სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება;
- პერსონალის მართვის სამსახურების თანამედროვე სისტემის შექმნა;
- მათი საქმიანობის ეფექტიანობის და მთლიანობაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმების შემუშავება.

სტრატეგიის რეალიზაციის მექანიზმი არის გეგმების, პროგრამების, ნორმებისა და ნორმატივების, საორგანიზაციო, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სხვა ღონისძიებების სისტემა, რომლის მიზანია საკადრო პრობლემების გადაჭრა და ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური პერსონალით. ამ ინსტრუმენტების გამოყენებით იცვლება თანამშრომელთა მოქმედება, იქმნება პირობები მათი ეფექტური მუშაობისათვის, უმჯობესდება კოლექტივის სტრუქტურა.

### 6.3 საკადრო სტრატეგიათა ტიპები

განვიხილოთ საკადრო სტრატეგიათა ზოგიერთი სახეობა, რომლებიც დაკავშირებულია შესაბამის სამეწარმეო სტრატეგიებთან. დავიწყოთ ე.წ. კონკურენტული სტრატეგიებიდან, რომელთა საშუალებითაც ფირმა აწარმოებს ბრძოლას მყიდველის მოსაპოვებლად.

ამერიკელი მკვლევარის მ. პორტერის აზრით, შეიძლება გამოვყოთ სტრატეგიათა 3 ვარიანტი: ლიდერობა მცირე დანახარჯებისას, დიფერენციაცია და ფოკუსირება.

მცირე დანახარჯებისას ლიდერობის სტრატეგია ყველაზე ხშირად გვხვდება. იგი ორიენტირებულია ფირმის დამატებითი მოგების მიღებაზე მუდმივი დანახარჯების ეკონომიით. ასეთი ეკონომია იქმნება მასიური მოთხოვნილების სტანდარტული საქონლის რაოდენობის მაქსიმიზაციით, რაც ფასების დაკლების და ამის საფუძველზე ახალი ბაზრების დაპყრობის საშუალებას იძლევა. მისი შესაბამისი საკადრო სტრატეგიაა საშუალო კვალიფიკაციის მასიური პროფესიების მუშაკთა მოზიდვა და დამაგრება. მოცემულ შემთხვევაში არ არის შემოქმედებითი პოტენციალის მქონე მაღალკვალიფიციური მუშაკების გამოყენების საჭიროება, რაც შეეხება მმართველ კადრებს, აქ, როგორც ჩანს, უმჯობესია ადმინისტრაციული უნარის მქონე მენეჯერები.

დიფერენციაციის სტრატეგიის არსი მდგომარეობს ფირმის მიერ თავისი ძალისხმევის კონცენტრაციაში რამდენიმე პრიორიტეტულ მიმართულებებზე, რომლებშიც იგი ცდილობს სხვებზე უპირატესობის მიღწევას. წინა შემთხვევისაგან განსხვავებით მოცემულმა საკადრო სტრატეგიამ ორიენტაცია უნდა აიღოს ვიწრო სპეციალიზაციისა და მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალზე, მათ შორის მეცნიერ მუშაკებზე და მკვლევარებზე. მენეჯერებისათვის აქ საჭიროა ლიდერული მონაცემები და მწარმოებლური ნიჭი.

ფოკუსირების საბაზრო სტრატეგია ვარაუდობს ფირმის მიერ ბაზრის სეგმენტის ამორჩევას და მასზე ზემო ჩამოთვლილ სტრატეგიათაგან ერთ-ერთის გამოყენებას. მისი შესაბამისი ფუნქციონალური საკადრო სტრატეგია იქნება ერთ-ერთი ზემოაღნიშნულთაგან.

განვითარების სტრატეგიასთან დაკავშირებულია ორგანიზაციის პოტენციალი და ფირმის კონკურენტული უპირატესობანი. დღეს ლაპარაკობენ მის ოთხ სახეობაზე: ზრდის, ზომიერი ზრდის, შემცირებისა და კომბინირების.

ზრდის სტრატეგია, უპირველეს ყოვლისა, დამახასიათებელია ახალგაზრდა კომპანიებისათვის, რომლებიც მიისწრაფიან მოკლე ვადაში დაიკავონ ლიდერული პოზიცია. მათ ახასიათებთ მოქმედების მასშტაბების ზრდის განუწყვეტელი და მაღალი ტემპები. ეს სტრატეგია უზრუნველყოფს ფირმის კონკურენტული უპირატესობის ზრდას, წარმატებებს ახალ ბაზრებზე, წარმოების დივერსიფიკაციას, განუწყვეტელ ნოვაციებს. ასეთი ფირმების სტრატეგია ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით ორიენტირებული უნდა იყოს, უპირველეს ყოვლისა, უმაღლესი კვალიფიკაციის პირთა მოზიდვაზე, რომელთაც აქვთ კარგი შემოქმედებითი და სამეწარმეო მონაცემები.

ასეთი სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი ამოცანები უნდა იყოს:

- შრომის ანაზღაურებისა და მუშაკთა წახალისების რაციონალური სისტემის შექმნა;
- კეთილსასურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება.
- კვალიფიკაციის განუხრელი ამაღლება;
- სამსახურებრივი და მეცნიერული ზრდის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა.

გადამზადების, სოციალური გარანტიების, პენსიაზე გასვლის და სხვა პრობლემებს აქ დაქვემდებარებული მნიშვნელობა აქვს.

ზომიერი ზრდის სტრატეგია დამახასიათებელია ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც მყარად დგანან ფეხზე და მოქმედებენ ტრადიციულ სფეროებში, მაგალითად, მანქანათმშენებლობაში. აქ, აგრეთვე, ადგილი აქვს წინსვლას მრავალი მიმართულებით, მაგრამ შენელებული ტემპებით – წელიწადში რამდენიმე პროცენტით. მოცემულ შემთხვევაში არ არის სწრაფი ზრდის საჭიროება და ზოგჯერ სახიფათოცაა, რამდენადაც მოულოდნელი რთული სიტუაციების შექმნის შემთხვევაში მნიშვნელოვანმა ინვერციულობამ შესაძლოა გააძნელოს კრიზისის დაძლევა.

ფუნქციური საკადრო სტრატეგია აქ რამდენადმე სხვაგვარი უნდა იყოს წინასთან შედარებით. მოცემულ შემთხვევაში შედარებით ნაკლებადაა საჭირო მაღალი კვალიფიკაციის პირები, მეცნიერთანამშრომლები. ასეთი სახის ფირმებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება:

- მუშაკთა შიგა გადაადგილებებს;
- პენსიაზე გასვლის ორგანიზაციას (ვინაიდან მათ შემადგენლობაში უკვე მუშაობს ასაკოვანი პირების დიდი რაოდენობა).

წარმოების შემცირების სტრატეგია ვარაუდობს ფირმის გათავისუფლებას ყოველგვარი მოძველებულისაგან. ამ შემთხვევაში საკადრო სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები იქნება:

- მასიური დათხოვნების და შრომით მოწყობაში დახმარების ორგანიზაცია;
- პენსიაზე ვადაზე ადრე გასვლის სტიმულირება უფრო მეტად ღირებული პერსონალის ნაწილის შენარჩუნებით.
- მუშაკთა კვალიფიკაციის შეცვლა.

აქ პრაქტიკულად არ განიხილება პერსონალის შეკრების, მისი კვალი-ფიკაციის ამაღლებისა და სხვა საკითხები.

პრაქტიკაში უმეტესად ადგილი აქვს კომბინირებულ, ანუ სელექციურ სტრატეგიას, რომელიც ამა თუ იმ მიმართულებით შეიცავს წინა ელემენტებს. მის ჩარჩოებში დანაყოფების ერთი რიგი ან ფირმის საბაზრო სეგმენტები სწრაფად ვითარდებიან, მეორენი – ზომიერად, მესამენი – სტაბილიზდებიან, მეოთხენი – ამცირებენ თავის მოქმედებებს. შესაბამისი საკადრო სტრატეგია კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე უნდა შეიცავდეს სამი წინა სტრატეგიის ელემენტებს.

განხორციელების ხასიათის მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ სტრატეგიის სამი სახეობა: შეტევითი, შეტევით-თავდაცვითი (სტაბილიზაციის სტრატეგია), თავდაცვითი (გადარჩენის სტრატეგია).

ჩვეულებრივ, (საერთოდ), შეტევითი ხასიათი აქვს ზრდისა და ზომიერი ზრდის სტრატეგიებს; შეტევით-თავდაცვითი – კომბინირებულ სტრატეგიას; თავდაცვითი – წარმოების შემცირების სტრატეგიას.

სტრატეგიის ხასიათი აისახება მმართველი პერსონალისადმი წაყენებულ მოთხოვნებზე. სტრატეგიის პირველი ტიპის რეალიზაციისათვის საჭიროა მეწარმული ტიპის მენეჯერები, რომლებიც მუშაობის არატრადიციულ გზებს ეძებენ. მეორე ტიპის განსახორციელებლად უმჯობესია მენეჯერ-ადმინისტრატორი. სტრატეგიის მესამე ტიპი კი მოითხოვს მეწარმული და ადმინისტრაციული მონაცემების უნიკალურ შერწყმას. რაც ფირმას კრახს ააცილებს.

### ტერმინები და ცნებები

განვითარების სტრატეგია	გენერალური სტრატეგია
დივერსიფიცირებული სტრატეგია	დიფერენციაციის სტრატეგია
ზომიერი ზრდის სტრატეგია	თავდაცვითი (გადარჩენის) სტრატეგია
კონცენტრირებული სტრატეგია	კომპეტენცია
კომპეტენტურობა	საკადრო პოლიტიკა
მცირე დანახარჯების ლიდერობის სტრატეგია	სპეციალური სტრატეგია
ფოკუსირების საბაზრო სტრატეგია	შეტევითი სტრატეგია

ფუნქციური საკადრო სტრატეგია  
სტრატეგია

წარმოების შემცირების

შეტევითი – თავდაცვითი

(სტაბილიზაციის) სტრატეგია

### კითხვები თვითშემოწმებისთვის

1. განსაზღვრეთ საკადრო პოლიტიკის არსი;
2. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის მიზნები;
3. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის მართვის ობიექტები;
4. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის კონცეფციის ელემენტები;
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები;
6. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის ფორმირების ეტაპები;
7. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ფუნქციები;
8. რა კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტა ხდება საკადრო პოლიტიკის განხორციელების პროცესში?
9. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის განხორციელების ძირითადი ამოსავალი პრინციპები;
10. ახსენით რა ნიშნის მიხედვით ხდება საკადრო პოლიტიკის სახეობების კლასიფიკაცია;
11. რას მოიცავს საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მექანიზმი?
12. ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობის პრინციპები;
13. ახსენით ცნება „ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია“;
14. რა ელემენტებს მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები?
15. რა სახის ამოცანების გადაწყვეტა ხდება პერსონალის სტრატეგიის დახმარებით?
16. ჩამოთვალეთ რა ფაქტორები ახდენს ზემოქმედებას პერსონალის მართვის სტრატეგიაზე;
17. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სტრატეგიის ფორმირების ეტაპები;
18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ამერიკელი მეცნიერის მ. პორტერის ჩამოყალიბებულ სტრატეგიათა ვარიანტები;
19. ჩამოთვალეთ განვითარების სტრატეგიის სახეები და დაახასიათეთ ისინი;
20. ჩამოთვალეთ განხორციელების ხასიათის მიხედვით საკადრო სტრატეგიის სახეები

## თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა

### 7.1. პერსონალის დაგეგმვის პრინციპები და მეთოდები

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

პერსონალის დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებზე:

- ა) ორგანიზაციის რომელ უბნებზე დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი ღონის მომუშავეა საჭირო (პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა);
- ბ) სოციალური ასპექტებიდან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიზიდოთ აუცილებელი და შევამციროთ ჭარბი პერსონალი (შტატების მოზიდვის ან შემცირების დაგეგმვა);
- გ) როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ მომუშავეები მათი შესაძლებლობების გამოყენებით (კადრების გამოყენების დაგეგმვა);
- დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ვზემოქმედებდეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მიუსადაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (საკადრო განვითარების დაგეგმვა);
- ე) რამდენი იქნება დაგეგმილ საკადრო ღონისძიებებზე ხარჯები (პერსონალის შენახვაზე დანახარჯების დაგეგმვა).

*პერსონალის დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს:*

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



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

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

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

*მეოთხე პრინციპის* არსი გამოიხატება პერსონალის გეგმის შედგენაზე დანახარჯების მინიმიზაციით.

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

*პერსონალის დაგეგმვის მეთოდები*. ზოგადად დაგეგმვის და, მათ შორის, პერსონალის დაგეგმვის სამი მეთოდია ცნობილი: *საბალანსო, ნორმატიული და მათამატიკურ-სტატისტიკური*.

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

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

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

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

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

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, პერსონალის დაგეგმვის მესამე მეთოდია *მათემატიკურ-სტატისტიკური*. იგი ხორციელდება სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით. უმარტივესი მოდელია *სტატისტიკური*, მაგალითად, ორ ცვლად სიდიდეს შორის ურთიერთკავშირის გამომხატველი კორელაციური მოდელი. მისი დახმარებით, გარკვეული ალბათობით, შეიძლება იწინასწარმეტყველო რაიმე მოვლენა, თუ მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა. მაგალითად, როცა ვიცით კადრების დენადობის საშუალო მაჩვენებელი, შეიძლება გავიანგარიშოთ მომავალი მოცემული პერიოდისათვის პერსონალის რიცხოვნობა. პერსონალის დაგეგმვის აღნიშნული მეთოდის ფარგლებში წარმატებით იყენებენ წრფივი პროგრამირებისა და სხვა თანამედროვე სტატისტიკურ-მათემატიკურ მეთოდებს.

## 7.2. პერსონალის გეგმის ტიპები, სახეები და დამუშავების მეთოდები

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

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

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

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

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

**ვადების მიხედვით გეგმები სამი სახისაა: 1) გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი. გრძელვადიანი** (5 წელზე მეტი) უმეტესად მიესადაგება გეგმა-მიზანს. **საშუალოვადიანი** (1-დან 5 წლამდე) გეგმები დგება სხვადასხვა პროგრამის სახით, ხოლო **მოკლევადიანი** გეგმებს (1 წლამდე) ამუშავენ დროის შედარებით ხანმოკლე პერიოდისათვის. მას ხშირად ქსელური გრაფიკების სახე აქვს. მოკლევადიანი გეგმების სახეობაა ოპერატიული გეგმები, რომლებიც დგება ვადით ერთი ცვლიდან ერთ თვემდე.

საშუალოვადიანი გეგმის მაგალითზე განვიხილოთ პერსონალის დაგეგმვის ზოგიერთი მეთოდური საკითხი.

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

- 1) ისეთ ობიექტურ მახასიათებლებს, როგორცაა: სქესი, ასაკი, საერთო სტაჟი და სხვა;
- 2) პერსონალის სტრუქტურას (განაწილება კვალიფიკაციის დონისა და ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით);
- 3) მუშაობის პროცესში შესარულებელი ამოცანებისა და მათ მიერ შემსრულებლებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ჩამოთვლას (რა, როდის, რატომ, სად და როგორ კეთდება);

- 4) ადამიანისა და მატერიალური და ფინანსური რესურსებისთვის პასუხისმგებლობას (ვისთან ხორციელდება ურთიერთქმედება, აუცილებელი გამოცდილება, ჩვევები, სპეციალური მომზადება, უნარი, ფიზიკური მონაცემები, მწარმოებლურობის დონე, მობილურობა);
- 5) სამუშაო დროის დანაკარგებს (მიზეზების მიხედვით);
- 6) დასაქმების ხასიათს (სრული ან არასრული, დროებითი ან მუდმივი);
- 7) მუშაობის რეჟიმს (ერთცვლიანი, მრავალცვლიანი);
- 8) მონაცემებს ხელფასისა (ძირითადი და დამატებითი) და პრემიის შესახებ;
- 9) მონაცემებს სოციალური გეგმების (დახმარებების) შესახებ;
- 10) მონაცემებს სამუშაო ადგილის შესახებ (სახეები, რაოდენობა, ტექნიკური დახასიათება);
- 11) მონაცემებს შრომის პირობების (ფიზიკური, ეკონომიკური, სოციალური) შესახებ და ა.შ.

*პერსონალის დაგეგმვის მეორე ეტაპია* მისი პროგნოზირება. იგი მოიცავს შემდეგ მაჩვენებლებს:

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

### 7.3. პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაბეგმვა

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

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

პერსონალის დაგეგმვის პროცესში ადგენენ კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების ბალანსს.

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

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

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

კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების განსაზღვრის შემდეგ ადგენენ სხვადასხვა სახის პერსპექტიულ ღონისძიებათა გეგმებს კადრების მოზიდვაზე, გადანაწილებაზე, ადაპტაციაზე, გამოთავისუფლებაზე ან შემცირებაზე, პერსონალის გამოყენებაზე.

კადრების სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, სამსახურებრივ და პროფესიონალურ დაწინაურებაზე და ა.შ.

მომსახურე კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრისას გამოიყენება ორი მეთოდი: *ნომენკლატურული* და *გაჯერებითი*.

*ნომენკლატურული მეთოდისას* მოსამსახურეთა რაოდენობის განსაზღვრა ემყარება ორგანიზაციის საქმიანობის გეგმებს, საშტატო განრიგებს, მართვის ქვედანაყოფების სტრუქტურას, თანამდებობათა რიცხვსა და ნომენკლატურას. თანამდებობათა ნომენკლატურაში ასახულია სპეციალისტის კვალიფიკაციის დონე და პროფილი, რომელმაც საშტატო განრიგის მიხედვით უნდა დაიკავოს აღნიშნული თანამდებობა. აქედან გამომდინარე, საშტატო განრიგი ასახავს პერსონალის რაოდენობრივ მსარეს, ხოლო ნომენკლატურა – ხარისხობრივს. ეს კი საშუალებას იძლევა, სპეციალისტებზე მოთხოვნილება განისაზღვროს მათი ცალკეული ჯგუფის მიხედვით. ამასთან, საშტატო-ნომენკლატურული მეთოდი შრომატევადია, ხოლო მისი სიზუსტე დამოკიდებულია საშტატო განრიგების და თანამდებობრივ ნომენკლატირათა სისწორეზე, აგრეთვე სპეციალისტთა დატვირთვის ძირითადი ნორმატივების არსებობაზე. ისინი კი ხშირად მოძველებულია.

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

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

*პერსონალის დაგეგმვის მესამე ეტაპზე* მუშავდება პერსონალთან დაკავშირებული ისეთი კონკრეტული გეგმები და პროგრამები, როგორცაა: ა) კადრების მოზიდვის, გამოთავისუფლების, ეფექტიანი გამოყენების, დაწინაურების; ბ) თანამდებობათა შემოღების, ადაპტაციის, საქმიანი კარიერის, კადრების განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების; გ) შრომის ბაზარზე მოქმედებების; დ) ხელფასის ორგანიზაციის; ე) საკადრო მუშაობის მეთოდების

დახვეწის; ვ) შესაბამის ღონისძიებათა დაფინანსების და ა.შ. მოკლედ განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

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

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

დასაკმეებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა მოიცავს შემდეგ პროგრამებს:

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

*ახალი წარმოების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად კადრების მომზადების გეგმა შედგება შემდეგი პოზიციებისაგან:*

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

## 7.4. პერსონალის მარკეტინგი

### 7.4.1. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული ფუნქცია

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

მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მიდგომით:

1. *მარკეტინგი, როგორც ბაზარზე ორიენტირებული მართვის ძირითადი პრინციპი;*
2. *მარკეტინგი, როგორც გადაწყვეტილებათა სისტემატიზებული ძიების მეთოდი.* ბაზრის შესწავლის საფუძველზე ხდება მონაცემთა ბაზის ფორმირება როგორც სტრატეგიული, ისე ოპერატიული გადაწყვეტილების მისაღებად;
3. *მარკეტინგი, როგორც კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევის საშუალება.* მოთხოვნაზე ორიენტირებული პროდუქტული პოლიტიკა და მიზანმიმართული საკომუნიკაციო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სტრატეგიული ამოცანის გადაწყვეტას - საკუთარი ორგანიზაცია ბაზარზე წარდგეს კორკურენტუნარიანი და მიმზიდველი.

*პერსონალის მარკეტინგის განმარტებით, სამუშაო ადგილი საქონელია, რომელიც იყიდება შრომის ბაზარზე.* ამ თვალსაზრისით, მარკეტინგი გვევლინება როგორც პერსონალის სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის მიმართულება. იგი, შრომის გარეთ და შიგა ბაზრის კვლევის მეთოდების დახმარებით, პერსონალთან მუშაობისთვის ქმნის ინფორმაციულ ბაზას და მიმართულია დამქირავებლის მიმზიდველობის მიღწევისაკენ (ბაზრის სეგმენტების მიხედვით).

*მარკეტინგის ამოცანების განსაზღვრისას გამოყოფენ ორ ძირითად პრინციპს:*

*პირველი პრინციპი* გულისხმობს პერსონალის მარკეტინგის განმარტებას ფართო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის მარკეტინგი გაგებულია როგორც ადამიანური რესურსების მართვის განსაზღვრული ფილოსოფია და სტრატეგია. პერსონალი განიხილება ორგანიზაციის გარე და შიგა კლიენტების ხარისხში. ასეთი მარკეტინგის მიზანია შრომითი რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, რომელიც მიიღწევა შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნის გზით, ეს კი უზრუნველყოფს შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას და თითოეულ მომუშავეში ფირმისადმი პარტნიორული და ლოიალური დამოკიდებულების განვითარებას. ფაქტობრივად, ესაა ფირმის "გაყიდვა" თავის თანამშრომლებზე. პერსონალის მარკეტინგის პრინციპი ფართო გაგებით ემყარება საბაზრო აზროვნებას, რაც მას განასხვავებს კადრების მართვის ტრადიციული ადმინისტრაციული მეთოდისაგან.

*მეორე პრინციპი* გულისხმობს პერსონალის მარკეტინგის განმარტებას ვიწრო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში იგი არის პერსონალის მართვის სამსახურის განსაკუთრებული ფუნქცია,



რომლის მიზანია საწარმოთა საკადრო რესურსებზე მოთხოვნის გამოვლენა და მისი დაკმაყოფილება.

პერსონალის მარკეტინგის ამოცანების გამოყოფის ზემოაღნიშნულ პრინციპებს შორის მთავარი განსხვავება ასეთია: პერსონალის მარკეტინგის ფართო გაგება გულისხმობს მის წარმოდგენას ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ერთ-ერთ ელემენტად, რომლის რეალიზება ხდება პერსონალის მართვის სამსახურის ამოცანათა კომპლექსის გადაწყვეტით. ვიწრო გაგებით კი პერსონალის მარკეტინგი გულისხმობს პერსონალის მართვის სამსახურის განსაზღვრული სპეციფიკური საქმიანობის გამოყოფას.

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

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

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

*პერსონალის მართვაში მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა მონაცემთა გაცვლის სისტემაა.* იგი პერსონალის მარკეტინგის სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, გააანალიზონ, დაგეგმონ და რეალიზაცია გაუწიონ მარკეტინგულ ღონისძიებებს. პერსონალის მარკეტინგის ინფორმაციის სისტემის საფუძველია ამ ინფორმაციის წყაროები. ესენია:

- 1) სასწავლო დაწესებულებების სასწავლო პროგრამები და სპეციალისტთა გამოშვების გეგმები;
- 2) კონკრეტულ სასწავლო ცენტრებში დამატებითი სწავლებისა და შრომის ბირჟასთან არსებული გადამზადების კურსებისთვის არსებული სასწავლო პროგრამები;
- 3) შრომისა და დასაქმების სახელმწიფო ორგანოების მიერ გამოცემული ანალიტიკური მასალები;
- 4) დასაქმების სამსახურის საინფორმაციო ცნობები;

5) დასაქმებისადმი და პერსონალის მართვის ზოგადი პრობლემებისადმი მიძღვნილი სპეციალიზებული ჟურნალები და სპეციალური გამოცემები.

დიდი ყურადღება ექცევა თანამდებობისა და სამუშაო ადგილებისადმი მოთხოვნების შესწავლას. სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ანალიზის საფუძველზე ხდება იმ მოთხოვნების ფორმირება, რომლებიც დამქირავებელი ორგანიზაციისგან წაყენება პრეტენდენტს ამა თუ იმ სახის სამუშაოს (თანამდებობის) დაკავებისას.

სამუშაო ადგილისადმი წაყენებული მოთხოვნების ანალიზისას გათვალისწინებულია სამუშაო ადგილზე შრომითი პროცესის ამოცანები და მოცემული სამუშაო ადგილის ურთიერთაკავშირი ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა რგოლებთან. აგრეთვე ახდენენ თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლას. იგი, სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლასთან ერთად ემყარება ისეთ მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებს, როგორიცაა:

1. მუშათა პროფესიების, მოსამსახურეთა თამანდებობებისა და სატარიფო თანრიგის ერთიანი კლასიფიკატორი;
2. მოსამსახურეთა ზოგადდარგობრივი თანამდებობებისა და მუშათა ზოგადდარგობრივი პროფესიების სატარიფო საკვალიფიკაციო დახასიათებები.

*შრომის ბაზრის შესწავლა.* შრომის ბაზარი შეისწავლის სამუშაო ძალის პოტენციალს. იგი მოიცავს შრომის როგორც გარე ისე შიგა ბაზარს.

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

*შრომის შიგა ბაზრის შესწავლის* მიზანია პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვა შიგა ორგანიზაციული წყაროების ხარჯზე.

პერსონალის მარკეტინგი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს *ორგანიზაციის*, როგორც დამქირავებლის, *იმიჯის* შესწავლას. ორგანიზაციის იმიჯში იგულისხმება მისი (ორგანიზაციის) სახე შრომის გარე და შიგა ბაზარზე. ორგანიზაციის იმიჯის შეაწავლის

მიზანია ისეთი ღონისძიებების დასახვა, რომელთა განხორციელება უზრუნველყოფს დამქირავებლის იმიჯის ამაღლებას.

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

#### 7.4.2. პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია

პერსონალის მართვის სისტემაში უაღრესად მნიშვნელოვანია *პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია*. პერსონალის მარკეტინგის თვალსაზრისით, საკომუნიკაციო სისტემები ძირითადად ემსახურება პერსონალზე მოთხოვნების დაფარვის გზების დადგენასა და რეალიზაციას.

*საკომუნიკაციო ფუნქციის ობიექტებია:*

1. ორგანიზაციის თანამშრომლები. ისინი შრომის შიგა ბაზრის მონაწილენი და ორგანიზაციის იმიჯის მატარებლებია;
2. შრომის გარე ბაზარი როგორც პოტენციური პრეტენდენტების კომპლექსური წყარო;
3. მართვის სისტემის, როგორც ორგანიზაციაზე აზრის ფორმირების მთავარი ფუნქციის გახსნილობა.

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

*შრომის ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი მეთოდებია ფაქტორული და შეზღუდვის ანალიზი. ფაქტორული ანალიზი* გამოყოფს მიზნობრივი ჯგუფების ფორმირების კრიტერიუმებს. პერსონალის მარკეტინგის მსოფლიო პრაქტიკაში *სეგმენტირების სახეების კრიტერიუმებად მიღებულია:* გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ფსიქოგრაფიული და ქცევითი ნიშნები.

**შეზღუდვის წესით ანალიზისას გამოყოფენ ცალკეულ განმასხვავებელ ნიშნებს.**

სეგმენტირების კრიტერიუმების მიხედვით ზოგიერთი მიზნობრივი ჯგუფის გამოყოფის მაგალითი მოცემულია 7.1. ცხრილში.

**შრომის ბაზარზე მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა**  
**ცხრილი 7.1.**

სეგმენტირების კრიტერიუმები	პარამეტრების შინაარსი
გეოგრაფიული	რეგიონი, ადმინისტრაციული დაყოფა, რიცხოვნობა
დემოგრაფიული	ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, ეროვნული შემადგენლობა
ეკონომიკური	განათლების დონე, დასაქმება ასაკის, პროფესიული კუთვნილებისა და დარგობრივი სტრუქტურის მიხედვით, შემოსავლების დონე, შრომითი სტაჟი
ფსიქოგრაფიული	პეროვნული თვისებები, პიროვნების ტიპი, ცხოვრებისეული მოთხოვნილებები
ქცევითი	კარიერული ორიენტაცია, მოტივაციური განწყობა, მუშაობაში დაინტერესებულობა

რამდენიმე მიზნობრივი ჯგუფის კომბინირება სეგმენტირების ერთი ან რამდენიმე კრიტერიუმის მიხედვით უზრუნველყოფს მათი შინაგანი ერთგვაროვნობის ამაღლებას.

**პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის წყაროები და გზები.** არსებობს ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის გარე და შიგა წყაროები, პერსონალზე მოთხოვნილების გარე წყაროებში იგულისხმება პროფესიონალური და სოციალური ინფრასტრუქტურის ის ობიექტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. შიგა წყაროებში კი იგულისხმება ორგანიზაციის შესაძლებლობა, საკუთარი ძალებით დააკმაყოფილოს პერსონალზე მოთხოვნილება.

სამუშაო ძალის შეძანაში ორგანიზაციის მონაწილეობის ხარისხის მიხედვით გამოყოფენ პერსონალზე დამატებითი მოთხოვნილების დაფარვის შემდეგ გზებს: აქტიურს და პასიურს.

**პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის აქტიური გზებია:**

1. ორგანიზაციის მიერ პერსონალის შერჩევა უშუალოდ სასწავლო დაწესებულებებში. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია აფორმებს სათანადო ხელშეკრულებას, როგორც სასწავლებლებთან, ისე მის მომავალ თანამშრომლებთან;
2. ორგანიზაციის მიერ ვაკანსიებზე შეკვეთების წარდგენა დასაქმების ადგილობრივ ან დარგთაშორის სამსახურებში;
3. პერსონალის დარგში კონსულტანტთა მომსახურების გამოყენება;
4. ორგანიზაციის მიერ ახალი პერსონალის შეგროვება თავისი თანამშრომლების დახმარებით. ეს ხდება შემდეგი ორი მიმართულებით: კანდიდატთა შეკრება სხვა ორგანიზაციებიდან, კანდიდატთა შერჩევა სასწავლო დაწესებულებებიდან.

*პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის პასიური გზებია:*

1. ორგანიზაციის მიერ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებისა და სპეციალურ გამოცემებში თავისი ვაკანტური ადგილების შესახებ სარეკლამო განცხადებების გაკეთება;
2. ადგილობრივი ხასიათის სარეკლამო კომპანიის მომსახურების გამოყენება.

პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის გზების ძიების მარკეტინგული მუშაობა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1. მოთხოვნილების დაფარვის წყაროების დადგენა;
2. პერსონალის მოზიდვის გზების განსაზღვრა;
3. პერსონალის მოზიდვის გზების ანალიზი;
4. პერსონალის მოზიდვის წყაროებისა და გზების ალტერნატიული კომბინირებული ვარიანტების არჩევა.

*შიგა ორგანიზაციული კავშირები პერსონალის მარკეტინგში.*

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

პერსონალის მარკეტინგში გამოყოფენ კავშირების ორ ძირითად მიმართულებას: კომუნიკაციები წარმოებრივი პროცესის ჩარჩოებში

და წარმოებრივ პროცესზე დამოუკიდებელი სოციალური მოთხოვნები.

წარმოებრივი ამოცანების შესრულებისას კომუნიკაციის განვითარების შესაძლებელი ღონისძიებებია:

1. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესებთან თანამშრომელთა თანამონაწილეობის უზრუნველყოფელი მართვის სტილის ფორმირება;
2. პერსონალის შეფასების სისრულე და ობიექტურობა;
3. ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებული რეგულარული კრებები და საუბრები თანამშრომლებთან;
4. თანამშრომელთა მიღებისა და წინადადებათა განხილვის სისტემა და ა.შ.

არაწარმოებრივი პროცესის სოციალურ მოთხოვნებთან დაკმაყოფილება შეიძლება მოხდეს შემდეგი ღონისძიებების დახმარებით:

1. პერსონალის პრობლემებზე თანამშრომელთა კონსულტირება;
2. თავისუფალი დროის ჯგუფების ფორმირება;
3. სპორტულ ღონისძიებათა ორგანიზაცია;
4. შიგა საფირმო ჟურნალების გამოცემა;
5. შიგა საფირმო დღესასწაულების ორგანიზაცია და ა.შ.

#### 7.5. შრომის ნორმირება და პერსონალის რიცხოვნობის ბაანბარიშემა

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ამჟამად ორგანიზაციებში გამოყენებული შრომის ნორმების ძირითადი სახეებია: დროის, მომსახურების, გამომუშაების, როცხოვნობის, მმართველობისა და ნორმირებული დავალებების ნორმები.

*დროის ნორმაში* იგულისხმება ერთეული პროდუქციის გამომუშაებაზე ან ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ერთი მუშის ან მუშათა ჯგუფის მიერ წარმოების განსაზღვრულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ პირობებში დროის აუცილებელი დანახარჯები. დროის ნორმის შემადგენელი ნაწილებია: მოსამზადებელ-დასკენითი დროის, ძირითადი და დამხმარე დროის, მოწყობილობისა და სხვა წარმოებრივი ობიექტების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მომსახურების დროის ნორმები. მასში შედის აგრეთვე მომუშავის მოთხოვნებიდან გამოდინარე და წარმოების ტექნოლოგიითა და ორგანიზაციით განპირობებული შესვენებები.

*მომსახურების დროის ნორმა* დგინდება მოწყობილობის, წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების ერთეულის მომსახურებისათვის დროის განსაზღვრულ პერიოდში. *გამომუშავების ნორმად* კი მიღებულია პროდუქციის მოცულობა, რომელიც განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში უნდა გამოუშვას მუშამ ან მუშათა ჯგუფმა დროის ერთეულში.

*მომსახურების ნორმაში* იგულისხმება მოწყობილობის, წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების რაოდენობა, რომელსაც განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში უნდა მოემსახუროს შესაბამისი კვალიფიკაციის ერთი მუშა ან მუშათა ჯგუფი. მომსახურების ნორმები გამოიყენება მრავალდაზგოვანი, ძირითადი და დამხმარე მუშების შრომის ნორმირებისათვის.

*რიცხოვნობის ნორმად* კი მიღებულია განსაზღვრული პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის მუშაკთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია განსაზღვრული ობიექტების მომსახურებისთვის ან განსაზღვრული მოცულობის სამუშაოს შესასრულებლად.

*მმართველობის ნორმით* განისაზღვრება მომუშავეთა რაოდენობა, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს.

*ნორმირებულ დაეალებაში* კი იგულისხმება აუცილებელი ასორტიმენტი და სამუშაოთა მოცულობა, რომელიც უნდა შეასრულოს მუშამ ან ბრიგადამ. შრომის ნორმების ზემოაღნიშნული განმარტებიდან ადვილი შესაძრწნეია, რომ დროისა და გამომუშავების ნორმები უკუპროპორციული სიდიდეებია, ე.ი. რამდენჯერაც მცირდება დროის ნორმა, იმდენჯერვე იზრდება გამომუშავების ნორმა და პირიქით. რაც შეეხება პროცენტულ თანაფარდობას, დროის ნორმის შემცირების პროცენტი არ ემთხვევა გამომუშავების ნორმის ზრდის პროცენტს. დროის ნორმის შემცირების პროცენტი შეიძლება უახლოვდებოდეს 100-ს, მაგრამ ყოველთვის ნაკლებია მასზე. რაც შეეხება გამომუშავების ზრდის პროცენტს იგი არ არის შემოსაზღვრული სიდიდე. დროის ნორმის შემცირებისა და გამომუშავების ნორმის ზრდის პროცენტს შორის დამოკიდებულება გამოიხატება ფორმულით:

$$X = \frac{100Y}{100+Y}, Y = \frac{100X}{100-X}$$

სადაც: X – დროის ნორმის შემცირების პროცენტი,  
Y – გამომუშავების ნორმის ზრდის პროცენტი.

პერსონალის რიცხოვნობას უმეტესად ანგარიშობენ ე.წ. ნორმატიული მეთოდით. პერსონალის დაგეგმვის ნორმატიული მეთოდი გამოიყენება როგორც დამოუკიდებლად, ისე დამხმარის როლში საბალანსო მეთოდთან ერთად.

ძირითადი წარმოებრივი მუშების რიცხოვნობას ანგარიშობენ შემდეგი ფორმულით:

$$Z_i = T : (\Phi \times K_{\text{გა}}),$$

სადაც,  $Z_i$  – მუშების საპროექტო რაოდენობაა;

$T$  – წარმოებრივი პროგრამის საერთო შრომატევადობა;

$F$  – ერთი მუშაზე სამუშაო დროის წლიური ეფექტიანი ფონდი;

$K_{\text{გა}}$  – დროის ნორმების შესრულების კოეფიციენტი.

ნორმალურად ფუნქციონირებადი საწარმოების პრაქტიკიდან გამომდინარე, სპეციალისტების წილი პერსონალის მთელ რიცხოვნობაში 10-12%-ია. მათი გაანგარიშება ხდება უფრო დეტალურად.

საგეგმო წლის ბოლოსათვის სპეციალისტებზე საერთო მოთხოვნილება გაანგარიშება ფორმულით:

$$Z_{\text{ბ}} = Z_{\text{პ}} \times X_{\text{სპ}},$$

სადაც,  $Z_{\text{ბ}}$  – სპეციალისტებზე საერთო მოთხოვნილებაა;

$Z_{\text{პ}}$  – პერსონალის საერთო რიცხოვნობა საგეგმო წლის ბოლოსთვის;

$X_{\text{სპ}}$  – სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტი.

სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება განისაზღვრება ფორმულით:

$$Y_{\text{გა}} = Y_1 + Y_2 + Y_3,$$

სადაც,  $Y_{\text{გა}}$  – სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილებაა;

$Y_1$  – წარმოების გაფართოებასთან სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილებაა;

$Y_2$  – სპეციალისტებისა და პრაქტიკოსების ბუნებრივ კლებასთან დაკავშირებულ სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილებაა;



4<sub>3</sub>- სპეციალისტებზე დამატებითი მოთხოვნილება პრაქტიკოსების ნაწილობრივი შეცვლისათვის.

სპეციალისტებზე ცალკეული სპეციალობების მიხედვით მოთხოვნილებების გაანგარიშება ხდება უფრო დეტალური გაანგარიშებებით.

### ტერმინები და ცნებები

გამომუშაების ნორმა	პერსონალის მარკეტინგის
დროის ნორმა	საკომუნიკაციო ფუნქცია
კომპეტენციის რუკა	საკვალიფიკაციო რუკა
მმართველობის ნორმა	სამუშაოსა და თანამდებობის
მომსახურების დროის ნორმა	რუკა
მომსახურების ნორმა	საქმიანი კარიერისა და
პერსონალზე დანახარჯების	სამსახურეობრივ-
ნორმა	პროფესიონალური
პერსონალზე	დაწინაურების გეგმა
მოთხოვნილების	სპეციალისტებით გაჯერების
პროგნოზირება და დაგეგმვა	კოეფიციენტი სწავლების
პერსონალის განსაზღვრის	დაგეგმვა ორგანიზაციაში
საშტატო	შრომის ბაზრის
ნომენკლატურული მეთოდი	სეგმენტირება
პერსონალის დაგეგმვა	შრომის ნორმა
პერსონალის მარკეტინგის	
საინფორმაციო ფუნქცია	

### კითხვები თვითშეფასებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ამოცანები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ზოგადი პრინციპები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის მეთოდები.

4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ძირითადი ტიპები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის სახეები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის დაგეგმვის ეტაპები.
7. რა იგულისხმება პერსონალის საერთო და დამატებით მოთხოვნილებაში?
8. რა იგულისხმება პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებაში?
9. ჩამოთვალეთ პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები.
10. დაახასიათეთ კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების ბალანსის დამუშავების მეთოდთა.
11. დაახასიათეთ მომსახურე კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის მეთოდთა.
12. დაახასიათეთ სამუშაო ძალის გამოთავისუფლებასა და გადაადგილებასთან დაკავშირებული კადრების მომზადების გეგმა.
13. ახსენით პერსონალის მარკეტინგის არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
14. დაახასიათეთ პერსონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია.
15. დაახასიათეთ თანამდებობებისა და სამუშაო ძალის ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლის მეთოდთა.
16. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს შესწავლასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
17. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის შესწავლასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
18. დაახასიათეთ ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის იმიჯის შეაწავლის მეთოდთა.
19. დაახასიათეთ პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია.
20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი მეთოდები.
21. დაახასიათეთ პერსონალზე მოთხოვნილების დაფარვის წყაროები და გზები.
22. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ნორმები.
23. დაახასიათეთ პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშების მეთოდთა.

## თავი 8. პერსონალის დაქირავებისა და მასთან მუშაობის ტექნოლოგია

### 8.1. პერსონალის შერჩევა

#### 8.1.1. პერსონალის მოზიდვა

ნებისმიერ ორგანიზაციას მუდმივად აქვს მოთხოვნილება პერსონალზე. პერსონალის სწორ შერჩევას კი უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის, რამდენადაც ორგანიზაციის (კორპორაციის, ფირმის და ა.შ.) საქმიანობის ეფექტიანობა, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია მისი პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობით.

პერსონალის მოზიდვა. პრაქტიკაში პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები მოიცავს:

1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესაბამისი პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავებას;
2. მოზიდვის ვარიანტის შერჩევას (დრო, მოზიდვის არხები, შრომის ბაზარი);
3. მომავალი თანამშრომლებისადმი მოთხოვნების ჩამონათვალის, პროცე-დურების ერთობლიობის, ფორმების, დოკუმენტების, პრეტენდენტებთან მუშაობის მეთოდების განსაზღვრას;
4. შრომის მოტივაციის კონკრეტული გზებისა და სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივების დადგენას;
5. პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული მოქმედებების განხორციელებას.

კადრებზე დამატებით მოთხოვნილებას ორგანიზაცია აკმაყოფილებს პერსონალის შეკრებისა და, შესაბამისად, მომუშავეთა რეზერვის შექმნის საშუალებით.

პერსონალის შეკრება იწყება შებამისი კატეგორიისა და ხარისხის კანდიდატთა ძიებითა და გამოვლენით, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. იმ თანამდებობების დასაკავებლად, რომლებიც მოითხოვენ განსაკუთრებით მაღალ პროფესიულ დონეს, გამოიყენება კადრების შერჩევის საკონკურსო სისტემა.

კადრების შეკრების მეთოდი შეიძლება იყოს აქტიური და პასიური. აქტიური მეთოდი, როგორც წესი, გამოიყენება, როცა შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე, განსაკუთრებით კვალიფიცირებულზე, მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება:

1. სასწავლო დაწესებულებებიდან. მისი უპირატესობა ისაა, რომ კანდიდატები ჯერ კიდევ არ არიან „წამხდარი“ და საჭირო არაა

მათი „მსხვერვეა“: მთავარია, მათ შეეუქმნათ მუშაობის ნორმალური პირობები;

2. კონკურენტი ორგანიზაციებისაგან;
3. დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებისაგან;
4. კერძო საშუაშაველო ფირმებისაგან, რომლებიც უმეტესად სთავაზობენ მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეებს. ასეთი მომსახურება, ცხადია, საკმაოდ ძვირია;
5. ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით. იგი შედარებით იაფია;
6. პრეზენტაციების ჩატარებისა და ვაკანსიების ბაზრობებზე, დღესას-წაულებზე, ფესტივალებზე მონაწილეობის გზით. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების (ამაღლების) გზით.

ზემოაღნიშნული მეთოდები უმეტესად გამოიყენება საშუალო და დაბალი დონის კვალიფიკაციის მასობრივ სპეციალობით მომუშავეების მიმართ. ვიწრო და მაღალკვალიფიციურ მომუშავეთა მიმართ იყენებენ მათ ორგანიზაციაში მოზიდვის სხვა მეთოდებს.

პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების პასიური მეთოდი ძირითადად გამოიყენება შრომის ბაზარზე ჭარბი სამუშაო ძალის მიწოდებისას. ამ შემთხვევაში საგარეო და საშინაო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ქვეყნდება განცხადებები, რომლებიც შეიცავენ მონაცემებს თანამდებობათა ვაკანსიების, კანდიდატებისადმი მოთხოვნების, შრომის ანაზღაურების პირობების, დამატებითი წახალისების, ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა და სხვათა შესახებ.

კადრების მოზიდვის ზემოაღნიშნული მეთოდისას საჭიროა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები არჩეულ იქნეს კადრებზე მოთხოვნილების გათვალის-წინებით. მაგალითად, სამუშაოს მაძიებელთა ყველაზე დიდ აუდიტორიას უზრუნველყოფს ტელეგადაცემა, რამდენადაც მას უსმენენ ისინიც, რომელებიც გაზეთებს არ კითხულობენ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მოცემულ შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება მნიშვნელოვნად მაღალია, ხოლო ადრესულობა დაბალი. აქედან გამომდინარე, რეკლამის ამ სახის გამოყენება მიზანშეწონილია მასობრივ პროფესიებში ვაკანსიების სასწრაფო შევსების საჭიროების შემთხვევაში. რადიოთი რეკლამა რამდენადმე იაფია, მაგრამა მას, როგორც წესი, უსმენენ მუშაობის პერიოდში. ამიტომ მისი ეფექტი გაცილებით ნაკლებია. აქ ეფექტი მიიღწევა მხოლოდ იმ პირების ხარჯზე, რომლებსაც სურთ შეიცვალონ სამუშაო.

შედარებით კარგი ეფექტი აქვს სარეკლამო განცხადებების მოთავსებას ბეჭვდით გამოცემებში. იგი გამოირჩევა მაღალი ადრესულობით და იზიდავს კანდიდატთა ფართო წრეს. ასეთი რეკლამა შედარებით იაფია. დამჭირავებელთა რეკლამის მომთავსებელი ბეჭვდითი გამოცემები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი და სპეციალური. ჩვეულებრივში იგულისხმება ყველა გამოშვებული ჟურნალ-გაზეთი ან სხვა გამოცემა, რომლებიც სხვა მასალებთან ერთად ათავსებენ განცხადებებს თანამდებობათა არსებული ვაკანსიების შესახებ. სპეციალური გამოცემები კი მთლიანად ვაკანსიების რეკლამაზე მუშაობს. იგი, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს ზოგადი და ვიწროსპეციალიზებული. ეს უკანასკნელი გამიზნულია განსაზღვრული კონტინგენტისათვის. აქ შეიძლება მოცემულ იქნეს საჭირო მონაცემები პროფესიებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

თანამდებობათა ვაკანსიების შესახებ განცხადებები უნდა იყოს მკაფიო და ნათელი, საინტერესო, მოკლე, კარგად დაწერილი, კანდიდატებისთვის სტიმულის მიმცემი.

სამუშაოზე მიღების შესახებ განცხადება უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ორგანიზაციის სახელწოდება, ადგილმდებარეობა, საქმიანობა; თანამდებობის დახასიათება (ამოცანათა წრე, ადგილი სტრუქტურაში, ზრდის პერსპექტივა); მოთხოვნები მაძიებლებისადმი (ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია, ჩვევები, მუშაობისუნარიანობა); შრომის ანაზღაურების, შეღავათებისა და სტიმულების სისტემა; შერჩევის პროცესის თავისებურებანი (აუცილებელ დოკუმენტთა ნუსხა, მათი შეტანის ვადები); მისამართი და საკონტაქტო ტელეფონები.

აუცილებელია ორგანიზაციაში მოხდეს პრედენტივითა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლების გულმოდგინე ანალიზი. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტები ცოტაა, ან საერთოდ არაა, მიმართავენ განმეორებით განცხადებას, ან ამცირებენ პრეტენდენტებისადმი მანამდე გამოცხადებულ მოთხოვნებს.

პერსონალის მოზიდვის ორი წყაროდან (შიგნიდან და გარედან) რომელს მიეცეს უპირატესობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია მოცემულ მომენტში არსებულ სიტუაციაზე. ცხადია, თითოეულ მათგანს აქვს როგორც დადებით, ის უარყოფითი მხარეები. მაგალითად, პერსონალის გარედან მოზიდვის უპირატესობებია: კანდიდატთა არჩევის დიდი შესაძლებლობა, ორგანიზაციის განვითარების ახალი იდეების გამოჩენა (ისინი კანდიდატებს თან მოაქვთ) და სხვ. ამავე ფორმის უარყოფითი მხარეებია: დიდი დანახარჯები, ახალმიღებულთა და ძველ მომუშავეებს შორის კონფლიქტების შედეგად მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის

გაუარესება; ახალ მიღებულთა მხრიდან ორგანიზაციის ცუდი ცოდნა და ადაპტაციის ხანგრძლივი პერიოდის საჭიროება.

საკუთარი წყაროებიდან პერსონალის მოზიდვის უპირატესობა ისაა, რომ არსებული ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს უარი თქვას პერსონალის ახალ შეგროვებაზე, ხასიათდება ნაკლები დანახარჯებით, ადამიანებს ეძლევათ სამსახურებრივი დაწინაურების მეტი შანსი. გარდა ამისა, მოცემული შემთხვევაში ორგანიზაცია ინარჩუნებს მომუშავეთა ძირითად შემადგენლობას, ხდება მანამდე არსებული გაუმარ-თლებელი შტატების შემცირება და თანამდებობრივი ვაკანსიების სწრაფად შევსება. ამასთან ერთად, მათ მიერ ორგანიზაციის ცოდნის გამო ადაპტაცია ხანმოკლე და მსუბუქია, მცირდება კადრების დენადობა და სხვ.

კადრების მოზიდვის ხსენებულ ფორმას ზემოაღნიშნულ დადებით მხარეებთან ერთად აქვს რიგი ნაკლოვანი მხარეები. ესენია: 1) ხასიათდება ვაკანსიების მცირე რაოდენობით, რაც ამცირებს სამუშაოს ამორჩევის შესაძლებლობას; 2) საჭიროა დამატებითი დანახარჯები მომუშავეთა გადამზადებისათვის; 3) კოლექტივში იწვევს დაძაბულობას, რაც თან ახლავს ორგანიზაციის შიგნით კონკურენციას; 4) საშუალებას იძლევა (არაკომპეტენტური ადამიანისტრაციის არსებობისას) დაწინაურდნენ ე.წ. „საჭირო ადამიანები“; 5) ამცირებს ყურადღების გარეშე დატოვებული ადამიანების აქტიურობას და ა.შ.

#### 8.12. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები

პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას და, საბოლოო ანგარიშით, მთელ საზოგადოებას.

კადრების შერჩევა – ესაა მრავალეტაპური და განუწყვეტელი მუშაობა, რომელიც მოითხოვს სპეციალურ უნარს, ხასიათს, ცოდნასა და გამოცდილებას. კადრების დარგში კონსულტანტს უნდა ჰქონდეს მაღალი ცოდნა ეკონომიკის, სამართლის, სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის სფეროში. კადრების შერჩევაში, უპირველეს ყოვლის, იგულისხმება მომუშავეის ფსიქოლოგიური და პროფესიონალური თვისებების შესწავლის პროცესი. მისი მიზანია განსაზღვრულ სამუშაო ადგილზე ან თანამდებობაზე მოვალეობათა შესრულებისათვის მომუშავეთა ვარგისანობის დადგენა და პრეტენდენტთა ერთობლიობიდან ყველაზე საუკეთესოს არჩევა. ესაა

ძალიან რთული და ძვირად ღირებული პროცედურა. მაგალითად, აშშ-ში მართვის უმაღლესი ეშელონის თანამშრომლის შერჩევაზე დანახარჯები ათეულათასობით დოლარია, ხოლო რიგითი შემსრულებლის შერჩევაზე – ათასობით დოლარი.

პერსონალის შერჩევის პროცესი რაოდენობრივად ხასიათდება მისი (შერჩევის) კოეფიციენტით:

$$K_{\text{შერ}} = \frac{\text{შესარჩევ პირთა რაოდენობა}}{\text{პრედენდენტთა რაოდენობა}}$$

იმ შემთხვევაში, როცა აღნიშნული კოეფიციენტი 1/2-ის ტოლია ან მასზე მეტი შერჩევა რთულდება. საერთოდ, რაც უფრო მცირეა იგი, მით უფრო გამართულად მოქმედებს ორგანიზაცია.

კადრების შერჩევის პროცესი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად. მოწინავე ორგანიზაციებსა და საწარმოებში ეს ეტაპებია: 1) წინასწარი საუბარი, გან-ცხადებისა და ანკეტების შეესება; 2) დაქირავების დარგის მენეჯერთან გასაუბ-რება; 3) ტესტირება; 4) რეკომენდაციებისა და ნამსახურობის ნუსხის შემოწმება; 5) სამედიცინო შემოწმება. მათი შედეგების მიხედვით, მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში ხაზობრივი ხელმძღვანელი, ხოლო მსხვილ ორგანიზაციებში მენეჯერი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას სამუშაოზე მიღების შესახებ.

პერსონალის შერჩევის ძირითადი პრინციპებია:

1. კომპლექსურობა. მასში იგულისხმება კანდიდატის პიროვნების ყოველ-მხრივი გამოკვლევა და შეფასება (ბიოგრაფიული მონაცემების, პროფე-სიული კარიერის, პროფესიონალური ცოდნის, უნარის, საქმიანი და პირადული თვისებების, ჯანმრთელობის მდგომარეობის, მასზე კოლეგების შეხედულების შესწავლა და სხვ.);
2. ობიექტურობა. კანდიდატის თვისებათა შეფასების შედეგების განმე-ორებადობა. ხელახალი შერჩევისას (იმავე კანდიდატის), კონსულტანტისა და საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღების სუბიექტური შეხედულების მინიმუმამდე დაყვანა;
3. განუწყვეტელობა. იგი გილისხმობს მუდმივ მუშაობას პერსპექტიული სპეციალისტების მოზიდვასა და შერჩევაზე;
4. მეცნიერულობა – კადრების შერჩევისა და მომზადების პროცესში მოწინავე მეცნიერული მიღწევებისა და უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენება.

პერსონალის შერჩევის სპეციფიკური პრინციპებია:

1. ორიენტაცია ადამიანის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და ძიება არა ბუნებაში არარსებული იდეალური კანდიდატებისა, არამედ მოცემული თანამდებობისათვის ყველაზე შესაფერისისა. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტთა დიდი ოდენობა ვერ აკმაყოფილებს წაყენებულ მოთხოვნებს, პერსონალის შერჩევის პროცედურა წყდება, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში, თვით მოთხოვნები აწეულია და საჭიროა მათი გადახედვა;
2. თავის შეკავება ახალ მომუშავეთა მიღებაზე, თუ მათზე მოთხოვნილება არ არის;
3. პრეტენდენტის ინდივიდუალური თვისებების შესაბამისობის უზრუნველყოფა, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსიდან გამომდინარე, მისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან (განათლება, მუშაობის სტაჟი, გამოცდილება, ზოგ შემთხვევაში კი სქესი, ასაკი, ჯანმრთელობა, ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და სხვ.);
4. ორიენტაცია ყველაზე კვალიფიციურ კადრზე (მიჩნეულია, რომ კარგი სპეციალისტი, რაც უნდა დიდი იყოს მისი ხელფასის სიდიდე, ორგანიზაციისათვის იაფია), მაგრამ არა უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეებზე, ვიდრე ამას მოითხოვს სამუშაო ადგილი.

შერჩევის კრიტერიუმი არ უნდა იყოს ბევრი. მათგან ძირითადია: განათლება, გამოცდილება, საქმიანი თვისებები, პროფესიონალიზმი, ფიზიკური მახასიათებლები, კანდიდატის პიროვნების ტიპი, მისი პოტენციური შესაძლებლობანი.

ამჟამად დასავლურ მოწინავე ფირმებში ფართოდაა გავრცელებული პერსონალის შერჩევის ახალი მოდელი. კანდიდატებს განიხილავენ არა მარტო სამუშაო ადგილების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, არამედ მთელი ორგანიზაციიდან, მისი ტრადიციებისა და კულტურიდან გამომდინარე. ამიტომ მხედველობაში მიიღება როგორც პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო, ისე პიროვნული თვისებები. მაგალითად, უნარი – დაამყარონ კარგი ურთიერთობები ირგვლივ მყოფებთან, იმუშაონ გუნდში და ა.შ.

ვარგისიანობის მიხედვით კანდიდატებს ანაწევრებენ სამ ჯგუფად: 1) უვარ-გისი; 2) პირობითად ვარგისი; 3) შესაფერისად ვარგისი შემდგომი საქმიანობისათვის (შეფარდებითად იმიტომ, რომ ყველა აუცილებელი თვისების ზუსტი განსაზღვრა შეუძლებელია).

საკავნძო თვისების განვითარების ხარისხი შეიძლება შემდეგნაირად შეფასდეს: აბსოლუტურად ნეგატიური, გაუმჯობესებას დაქვემდებარებული და პოზიტიური. ნეგატიური შეფასებისას, თუნდაც კანდიდატის ერთ რომელიმე თვისების მიხედვით, პრედენტენტის სამუშაოზე მიღება მიზანშეუწონელია.



ამ თუ იმ თანამდებობის დასაკავებლად კანდიდატისადმი წაყენებული მოთხოვნები განისაზღვრება ე.წ. პროფესიოგრაფიით, ანუ კომპეტენტურობის რუკით. ესაა იდეალური თანამშრომლის პორტრეტი (საჭიროებისას დეტალიზებული), რომელიც განსაზღვრავს მის პიროვნულ თვისებათა და შესაძლებლობათა ერთობლიობას, რომ შეასრულოს ესა თუ ის ფუნქცია და სოციალური როლი, პროფესიოგრაფია შეიძლება იყოს თეორიული და ემპირიული. პირველი ემყარება ნორმატიულ დოკუმენტებს, ხოლო მეორე შედგენილია პიროვნებათა რეალური ჯგუფის შესწავლის საფუძველზე.

### 8.1.3. ბაცნობიტი სასუბრების ჩატარების მეთოდოლოგია

საკადრო გასაუბრება (ინტერვიუ) პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და უნივერსალური საშუალებაა. იგი შეიძლება საფუძველად დაედოს როგორც მის (პერსონალის) შერჩევას, ისე შემდგომში ატესტაციას.

გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს პრინციპით – ერთი ერთზე ან პრეტენდენტთა ჯგუფთან. პრეტენდენტთან ან მათ ჯგუფთან გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს ერთდროულად რამდენიმე კაცმა (პრეტენდენტთა შერცევისა და მათთან გასაუბრების საკითხებზე სპეციალურად სწავლებაგაველილმა ხაზობრივმა ხელმძღვანელმა, ფსიქოლოგმა, პერსონალის მენეჯერმა, კოლექტივის წამომადგენელმა). ჯგუფური ინტერვიუ კანდიდატის ყველაზე ობიექტური და სამარ-თლიანი შეფასების საშუალებას იძლევა ამასთან, იგი ზოგჯერ ქმნის ფსიქოლოგიურად რთულ სიტუაციებს.

ერთი ერთზე სასუბარი ფსიქოლოგიურად უფრო კომფორტულია. ამ დროს უკეთ კონტროლდება სიტუაცია, ადვილია მისი ორგანიზება. ამასთან, მოცემულ შეჯთხვევაში ზოგჯერ შედეგები შეიძლება იყოს სუბიექტური, ხოლო შეფასება მცდარი. მაგალითად, გარეგნული მიმზიდველობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გამსაუბრებელთა დადებით აზრზე („სილამაზის“ სტერეოტიპი, რომელიც თანაბრად მოქმედებს როგორც მამაკაცებზე, ისე ქალებზე). მიმზიდველი გარეგნობის მქონე ადამიანები ხშირად ითვლებიან სოციალურად უფრო სასურველებად. სათანადო სპეციალისტების მიერ მიჩნეულია, რომ სამუშაოზე მიღების 70% ხორციელდება სწორედ პირადი სიმპათიის საფუძველზე.

ერთი ერთზე გასაუბრების უარყოფით მხარედ ითვლება ისიც, რომ ამ დროს შეიძლება მოხდეს კანდიდატისადმი არაადეკვატური მოთხოვნების წაყენება და ირაციონალური ფაქტორების ზემოქმედება. მაგალითად, გამსაუბრებლის ცუდი განწყობილებისას (გუნებისას).

გაცნობითი გასაუბრებისათვის მომზადების პერიოდში აუცილებელია გაირკვეს შემდეგი ძირითადი საკითხები:

- 1) კანდიდატის რომელი პიროვნული თვისებებია (ცოდნა, გამოცდილება, მიზანდასახულობა) საჭირო ამა თუ იმ სახის სამუშაოს შესრულებისათვის;
- 2) ყველა კანდიდატისათვის დასასმელი რომელი კითხვების საშუალებით შეიძლება მოპოვებულ იქნეს აუცილებელი ინფორმაცია ისე, რომ ამ უკანასკნელის მოცულობა რაც შეიძლება მცირე იყოს;
- 3) ვინ შეიძლება მოწვეულ იქნეს ინსტრუქტორებად – ერთი, თუ რამდენიმე და რა ფორმით უნდა ჩატარდეს გასაუბრება. როცა უპირატესობა ეძლევა ჯგუფურ გასაუბრებას, რომელიც, ცხადია, უფრო საიმედოა, საკითხი დგება კომისიის თავჯდომარის შესახებ. იგი კანდიდატებს წარუდგენს ექსპერტებს, განმარტავს გასაუბრების ჩატარების წესს, ცდილობს, შეამციროს ფსიქოლოგიური ბარიერი და ქმნის მუშაობის ნორმალურ ატმოსფეროს.

საკადრო გასაუბრების ჩამტარებელთ წაყენებათ შემდეგი მითხვენები:

1. კითხვების ფორმულირება გასაუბრების მიზნების შესაბამისად და მათი სწორად დასმა (საუბრის დასაწყისში კითხვები უნდა იყოს მცირე რაოდენობის, მაგრამ მრავალმხრივი, რაც ხელს შეუწყობს პრეტენდენტის „ალაპარაკებას“;
2. სიტუაციის გაკონტროლება კითხვებით, მოწონების გამომხატველი ნიშნებით, დროთა განმავლობაში საუბრის მიმართულების შეცვლით, თავისი საუბრის სტილის შეწყობით პრეტენდენტის პიროვნებასთან და რეალურ ვითარებასთან, მისი რთული პრობლემების გამოვლენითა და განხილვით იმის გათვალისწინებით, რომ საუბარში პრეტენდენტს აქვს თავისი მიზნები და მიისწრაფვის მისი შესრულებისაკენ;
3. პრეტენდენტისათვის კეთილგანწყობილად მოსმენა, რათა მას საშუალება მიეცეს, მოახდინოს თავისი თავის დემონსტრირება და გამოთქვას თავისი მოსაზრებები, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები;
4. მიღებული ცნობების საიდუმლოდ შენახვა და მათი დაცვა არასან-ქცირებული გამოყენებისაგან. რაც შეეხება სოციოლოგებს, მათთვის ინფორმაციის გაცნობა შეიძლება მხოლოდ ანონიმურად;
5. გამსაუბრებლები უნდა იყვნენ წარმოსადეგი, აკურატული და გემოვნებით ჩაცმული. ამას დიდ ყურადღებას აქცევენ

პრეტენდენტები. ამით მათ წარმოდგენაში იზრდება ორგანიზაციის იმიჯი.

საკადრო გასაუბრება მოითხოვს გულმოდგინე მომზადებას. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია შეიქმნას კომფორტული პირობები კაბინეტში ან სპეციალურ ოთახში, სადაც ტარდება გასაუბრება. აქ ყოველივე ხელს უნდა უწყობდეს საქმიან საუბარს და პრეტენდენტთა ყოველგვარი ბუნებრივი დაძაბულობის სრულ მოხსნას.

გარდა ზემოაღნიშნული მოთხოვნებისა, გამსაუბრებელმა კარგად უნდა იცოდეს შესათავაზებელი სამუშაოს პირობები და ხასიათი, თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნები და შეეძლოს, პრეტენდენტის მიერ დასმულ კითხვებზე გასცეს ამომწურავი პასუხი. ამასთან ერთად, აუცილებელია გამსაუბრებელი წინასწარ გულმოდგინედ გაეცნოს კანდიდატის დოკუმენტაციასა და ბიოგრაფიას, ორგანიზაციის ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვროს დასმული კითხვები (არაა საჭირო ისეთი კითხვების დასმა, რომლებზეც პასუხების გაცემა ადვილია. საჭიროა მაშინვე რთული კითხვებით დაწყება და მათი ზედიზედ დასმა). აუცილებელია, აგრეთვე, განისაზღვროს პასუხების გაცემის წესი და საუბრის საერთო ხასიათი.

დაუშვებელია ალოდინონ პრეტენდენტები, რამდენადაც იგი აძლიერებს ისედაც დაძაბულ ვითარებას. გამსაუბრებელი, როგორც წესი, კანდიდატს ღებულობს ღიმილითა და ხელის ჩამორთმევით, ინტერესდება, როგორ მოხვდა მათთან, აცნობს სხვა დამკვირვებლებს.

საუბარი იწყება საკადრო სამსახურის თანამშრომლისა და სხვა გამსაუბრებლების (თუ ასეთები არიან) წარდგენით, საუბრით ორგანიზაციის შესახებ, მასში არსებული სიტუაციით და შესაბამისი თანამდებობის შესახებ. გამსაუბრებელმა უნდა შექმნან დაძაბულობის განმუხტველი სიტუაცია. ეს მიიღწევა საერთო თემებზე ყურადღების გადატანით და სხვ. სასურველია შეიქმნას ისეთი სიტუაცია, რომ პრეტენდენტი მეტს საუბრობდეს, ვიდრე გამსაუბრებელი.

მიზანშეწონილია გამსაუბრებელმა გასაუბრებისას დაიცვას შემდეგი წესები:

- ა) არ ესაუბროს კანდიდატებს, სანამ მათ დასხდომას არ შესთავაზებს;
- ბ) დემონსტრირებას ნუ გაუკეთებს, რომ დაკავებულია და მათი თანდასწრებით არ გააკეთოს სხვა საქმე;

გ) არ დაუშვას წინასწარაკვიატებულობა, საუბარს მისცეს მეგობრული ხასიათი, პრეტენდენტი ხშირად სახელით მოიხსენიოს;

დ) გარკვევით უპასუხოს მის კითხვებსა და რეკლიკებს;

ე) არ აჩვენოს თავისი დამოკიდებულება მის პირად დოკუმენტებთან;

ვ) არ იჩქაროს და ბევრს არ დაჰპირდეს მომავლისათვის;

ზ) დამალოს (არ გამოამჟღავნოს) თავისი განწყობილება მისადმი;

თ) შეისწავლოს ან გამოიცნოს კანდიდატის ფსიქლოგიური მდგომარეობა;

ი) შეეძლოს უარი თქვას ისე, რომ ამისათვის მაღლობელი დარჩენს;

კ) დაიცვას შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნები.

საუბარი შეიძლება ჩატარდეს სქემის მიხედვით (სპეციალური ბლანკის ან ნახევრადფორმალური კითხვების საფუძველზე) და სქემის გარეშე. სქემატური საუბრისას ზოგჯერ შეიძლება მივიღოთ არასრული ინფორმაცია. არასქემატური საუბრისათვის მზადდება მხოლოდ ძირითადი საკითხები. იგი მოითხოვს სერიოზულ მომზადებას. ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში არსებობს თემიდან მოწყვეტისა და არათანმიმდევრულობის საშიშროება.

ობიექტის თვალსაზრისით, გამოყოფენ საუბრის შემდეგ სახეებს:

1. კანდიდატის ბიოგრაფიის მიხედვით. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს წარსული წარმატებები. ამასთან, ის ვერ ახასიათებს დღევანდელ სიტუაციას და მოტივაციას მომავალი სამუშაოსადმი;
2. სიტუაციის მიხედვით. მოცემულ შემთხვევაში პრეტენდენტს გადასაწყვეტად აძლევენ ერთ ან რამდენიმე პრობლემას. იგი საშუალებას იძლევა შეფასდეს მისი საერთო და ანალიტიკური შესაძლებლობანი, მუშაობის მეთოდები, რთული მდგომარეობიდან გამოსვლის უნარი;
3. პროფესიონალური და პირადი თვისებების მიხედვით. გასაუბრების ამ სახისას პროფესიონალურ და პირად თვისებებთან დაკავშირებულ კითხვებს ეთმობა დროის 30%. დასმულ კითხვებზე პასუხებს აფასებენ წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ასეთი საუბრების ერთ-ერთი უარყოფითი მხარეა შესაფასებელ თვისებათა შეზღუდულობა. ამასთან ერთად, გასაუბრების ამ სახის ჩამტარებელს მოეთხოვება გულმოდგინე წინასწარი მომზადება, გამოცდილება და მაღალი ობიექტურობა.

გასაუბრებაზე პრეტენდენტს უსვამენ შემდეგი ტიპის კითხვებს: შეზღუდული (როდის? როგორ?); მისახვედრი, რომელთა პასუხები ნავარაუდევია (მათი დანიშნულებაა ორგანიზაციის მოთხოვნების დემონსტრირება); ვიწროსპეციალური, რომლებიც დაკავშირებულია პროფესიის დეტალებთან; ჰიპოთეზური, რომელთა დანიშნულებაა ამა თუ იმ სიტუაციაში პრეტენდენტის ქცევის ღირებულებათა გამოკვლევა; მაზონდირებელი (ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტის საშუალებათა შესახებ).

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს პრეტენდენტის მომზადებას გასაუბრები-სათვის. ამასთან, მას საშუალება უნდა მიეცეს, დასვას მისთვის საინტერესო კითხვები.

კითხვების დასმა რეკომენდირებულია შემდეგი თანმიმდევრობით: პიროვნულ თავისებურებებზე, განთლებაზე, პრაქტიკულ ჩვევებზე, მუშაობის გამოცდილებაზე, გეგმებსა და მისწრაფებებზე, მოცემული თანამდებობის დაკავების მიზეზებზე, მუშაობის შეთავსების შესაძლებლობაზე, პირად ცხოვრებაზე, ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ხელფასის სიდიდეზე, საქმიანი კარიერის მიზნებზე უახლოეს 5-10 წელიწადში, ძველი სამუშაოდან წამოსვლის მიზეზებზე, მოქმედების გეგმებზე თანამდებობის დაკავების შემთხვევაში. ამასთან, როგორც უკვე აღინიშნა, პრეტენდენტს წინადადება უნდა მიეცეს დასვას შეკითხვები მისთვის საინტერესო საკითხებზე, რომელთა საფუძველზე ბევრი რამის გაგება შეიძლება ადამიანის შესახებ.

კითხვებთან ერთად დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ გარე ფაქტორებს, როგორიცაა: წარმოშობა, ქცევა, გარეგნობისა და ტანსაცმლის სტილის შესაბამისობა იმ თანამდებობასთან, რომელზეც მოცემული პიროვნება პრეტენზიას აცხადებს. დიდი მნიშვნელობა აქვს ქცევისა და საუბრის წერილმან, მაგრამ გამომემტყველ დეტალებს, მაგალითად, საკუთარი ღირსების შესახებ, რომელიც შეზავებულია თვითკრიტიკასთან.

აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ, პრეტენდენტს უფლება უნდა მიეცეს თქვას იმის შესახებ, რაც მისი აზრით არ თქმულა. ზოგიერთი რამ ახსნას უფრო დაწვრილებით, დასვას კითხვა მომავალი მუშაობის შესახებ და ა.შ.

გასაუბრების დამთავრების შემდეგ დაუყოვნებლივ უნდა შეუდგნენ მისი შედეგის გააზრებასა და განხილვას. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მუშაობის დაწყება სხვა კანდიდატურასთან. საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება ყველა პრეტენდენტის გაცნობის შემდეგ, მათგან ყველაზე საუკეთესოს ამორჩევის გზით.

პირველადი შერჩევის გასაუბრების დადებითი შედეგებით გავლის შემდეგ პრეტენდენტებს შესავსებად აძლევენ სპეციალურ ანკეტას,

რომ შეადგინონ უფრო გაფართოებული ავტობიოგრაფია და სხვ. მათ, რომლებმაც ვერ გაიარეს გასაუბრება, უგზავნიან ოფიციალურ წერილობით პასუხს უარის თქმის შესახებ. იქვე გამოხატავენ მათდამი პატივისცემას და გამოთქვამენ იმედს, რომ მათ შორის მომავალში გაგრძელდება კეთისასურველი ურთიერთობა. უარის თქმის მიზეზი კანდიდატებს არ ეცნობებათ.

გასაუბრების შედეგების მიხედვით სასამსახურში მიღებაზე უარის თქმის მიზეზები შეიძლება იყოს: ცოდნის შეზღუდულობა; არათვითმყოფადობა; ორგანიზაციით (ფირმით და ა.შ.) დაუინტერესებლობა; ნაცნობებისადმი ხაზგასმა; ცინიზმი; დაბალი მორალური დონე; სიზარმაცე; მოუთმენლობა; ინტერესთა შეზღუდულობა; დროის დაფასების არცოდნა; საფინანსო საქმეთა ცუდი წარმართვა; საზოგადოებრივი საქმიანობისადმი ინტერესის უქონლობა; კითხვებისა და პასუხების აღრევა; კრიტიკის მიღების უუნარობა; პრაქტიკული გამოცდილების მნიშვნელობის უცოდინარობა; დაგვიანება არასაპატიოდ; მუშაობისადმი ინტერესის უქონლობა; ბევრი სამუშაო ადგილის გამოცვლა, განსაკუთრებით ერთი წლის განმავლობაში (ოპტიმალურად ითვლება ერთ სამუშაოზე 2-3 წლით ყოფნა); საკუთარი მიღწევების საეჭვოდ ლამაზად აღწერილობა და მანამდე თანამდებობათა სახელწოდებების პუმანური ფორმულირებები; შეუწყრებელი გარეგნული იერ-სახე; მოჩვენებითი ყოვლისმცოდნეობა; სუსტი ხმა; ცუდი დიქცია; ცხადი მიზნებისა და ამოცანების უქონლობა; განსაკუთრებული ორიენტირებულობა ფულზე; არაგულწრფელობა; გაუწონაწორებლობა; უნიაციაცივობა; საზეგანაკვეთო (ზეგანაკვეთური) მუშაობის შეუძლებლობა ან სურვილის უქონლობა; დაბალი მოსწრება სასწავლებელში; მისწრაფება თავის გამართლებისადმი; უტაქტობა; მოუმწიფებლობა; სურვილი – უცებ მიიღოს ყველაფერი; უზრდელობა; აგდებული დამოკიდებულება ძველი სამსახურისადმი და დამჭირავებლებისადმი; საზოგადოებაში ორიენტირების უუნარობა; სწავლისადმი უარყოფითი დამო-კიდებულება; არასაკამრისი სიმკვირცხლე (სიცოცხლე); არაეფექტური გამოხედვა; უხალისოდ ხელის ჩამორთმევა; გაუბედაობა; უხეირო ოჯახური ცხოვრება; უთანხმოება მშობლებთან; დაუდევრობა და უწესრიგობა; მიზანსწრაფვის უქონლობა; უმოკლეს დროში სამუშაოს შოვნის სურვილი; იუმორის გრძნობის უქონლობა და ა.შ.

ამრიგად, გასაუბრება კადრების შერჩევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდია. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს პრეტენდენტის ინტელექტი, პროფესიონალიზმი, ერუდიცია, მოსაზრებულობა და ა.შ. მიუხედავად ამისა, სუბიექტური მიზეზების

გამო, იგი კადრების შერჩევის არც ისე საიმედო მეთოდია იმის გამო, რომ, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, გადაწყვეტილებათა დიდი ნაწილი, მიიღება პირადი სიმპათიებისა და ანტიპათიების და არა ობიექტური კრიტერიუმების საფუძველზე. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ ხშირად სამუშაოზე მიღების გადაწყვეტილებებს იღებენ არა ისინი, რომლებთანაც შემდგომ იმუშავენ ახალმიღებულები. გასაუბრების საფუძველზე სამუშაოზე მიღებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პრეტენდენტებთან შეხვედრის პირველ შტაბექ-დილებას. ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ პირველი შტაბექდილების ფორმირება, როგორც წესი, ხდება პირველ ორ წუთში, რომელიც შემდგომ უმნიშვნელოდ იცვლება. პირველი შტაბექდილების სიმტკიცე აიხსნება იმით, რომ მოცემული ადამიანის შემდგომი სიტყვებისა და მოქმედებების აღქმა და შეფასება არაა ობიექტური. იგი ტრანსფორმირებულია პირველი შტაბექდილებით. მაგალითად, როცა პრედენდენტი მაშინვე არ მოეწონებათ, მის შემდგომ სიტყვებსა და მოქმედებებში პირველ რიგში ამჩნევენ შეცდომებსა და უარყოფით მხარეებს, ცდილობენ გააკრიტიკონ და სადავო გახადონ მისი აზრები, მისადმი ამულავენ უსიამოვნო დამოკიდებულებას. პირიქით ხდება, როცა დამკვირვებლებს მაშინვე მოეწონებათ პრეტენდენტი. მას პატიობენ შეცდომებსა და ნაკლს, ამხნევენ, მხარს უჭერენ თავიანთი მოქმედებებით, მისადმი გამოხატავენ სიმპათიის გრძნობას.

#### 8.1.4. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდика

დოკუმენტების საფუძველზე პერსონალის შერჩევა ძირითადად ეყრდნობა სათანადო წესით შევსებული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირადი ფურცლების მონაცემებს. არსებული სტანდარტული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირად ფურცლებთან ერთად, ორგანიზაციებს (ფირმებს და ა.შ.) შეუძლიათ შეიმუშაონ საკუთარი ანკეტები. ანკეტაში განყოფილებების რაოდენობა არ უნდა არემატებოდეს 10-12-ს, ხოლო კითხვების ოდენობა – 100-ს. სასურველია კითხვები იყოს ღია, ანუ შეიცავდეს პასუხის რამდენიმე შესაძლებელ ვარიანტს და განლაგებული იყოს ლოგიკური თანმიმდევრობით.

ანკეტაში შეიძლება შეტანილ იქნეს შემდეგი ხასიათის კითხვები: კვალიფიკაციის დონის შესახებ სპეციალურ, ეკონომიკურ და მმართველობით ცოდნაში; ორგანიზაციულ ჩვევებზე (დაგეგმვის, კოორდინაციის, კონტროლის შესაძლებლობა); წინა სამუშაოზე ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან ურთიერთ-დამოკიდებულებაზე;

პრინციპულობაზე; საზოგადოებრივ აქტიურობაზე; წინა სამსამხურებიდან განთავისუფლების მიზეზებზე და ა.შ.

ანკეტა შეიძლება იყოს როგორც საერთო, ისე სპეციალური, რომელიც გამიზნული იქნება პრეტენდენტთა კონკრეტული კატეგორიისათვის. სპეციალურ ანკეტებს იყენებენ, აგრეთვე, პრეტენდენტთა ბიოგრაფიის ამა თუ იმ მხარის დაწვრილებით დასამუშავებლად.

სასწავლო დაწესებულებათა დამთავრებულების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს დეტალური მონაცემები შესწავლილი საგნების შემადგენლობისა და მოცულობის შესახებ, სადიპლომო და საკურსო სამუშაოთა თემების შესახებ, შეფასებებზე, განსაკუთრებით სპეციალურ დისციპლინებში, რომლებიც პრაქტიკული გამოცდილების უქონლობისას მუშაობის დაწყების საშუალებას იძლევა.

ანკეტებს პუნქტების მიხედვით უდარებენ პერსონალის შერჩევის დადგენილ კრიტერიუმებს. ეს კი საშუალებას იძლევა დადგინდეს პრეტენდენტის განათლების დონისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესაბამისობა თანამდებობის ხასიათთან და მოვალეობასთან, აგრეთვე, მზადყოფნა დამატებითი დავალებების შესრულებაზე (მაგალითად, მივლინებებში წასვლის შესაძლებლობა). ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში ავლენენ მომავალ მუშაობაში ხელისშემშლელ ფაქტორებს.

ანკეტებთან ერთად, თანამედროვე საკადრო მუშაობაში ფართოდ გამოიყენება რეზიუმე. მისი დანიშნულება ორმაგია: რეზიუმეს შესწავლა აადვილებს პრეტენდენტების შერჩევას, ამ უკანასკნელთ, თავის მხირვ შანსს აძლევს, დააინტერესოს დამჭირავებელი პრეტენდენტებით.

რეზიუმე მოიცავს პიროვნულ მონაცემებს (სახელი, გვარი, მისამართი, ტელეფონი); მოცემული სამუშაოს მიღების სურვილის მიზნისა და მიზეზების მოკლე აღწერას (2-3 სტრიქონზე); წინა სამუშაოთა ადგილებისა და მათგან წამოსვლის მიზეზების ჩამოთვლას (შებრუნებული ქრონოლოგიური ჩამოთვლით); მონაცემებს განათლებაზე (შებრუნებული რიგით); დამატებით მონაცემებს (ენებისა და კომპიუტერის ცოდნა, მძღოლის მოწმობის ფლობა, სხვადასხვა ორგანიზაციათა წევრობა, პუბლიკაციები, აღმოჩენები, გამოგონებები). აღსანიშნავია, რომ არ არსებობს რეზიუმეს სტრუქტურისა და შინაარსის ერთიანი წესი. ამასთან, იგი უნდა იყოს ნათელი და გასაგები, კონკრეტული, მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს კომპიუტერზე ნაბეჭდ ერთ გვერდს. დიდი მოცულობა მიუთითებს დოკუმენტის შედგენის უცოდინარობაზე.



პრეტენდენტებს შეიძლება დასაწერად მიეცეს თხზულება, რომელშიც უნდა დაასაბუთონ თავიანთი შესაძლებლობა, დაიკავონ თანამდებობა და ახსნან თავიანთი მომავალი მუშაობის ძირითადი შინაარსი.

ბევრ დასავლურ ფირმაში სამუშაოდ არ აპყაეთ სპეციალისტები, რომლებიც ავტობიოგრაფიაში, რეზიუმეში ან თხზულებაში დაუშვებენ თუნდაც ერთ შეცდომას.

პრეტენდენტების მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტები მოითხოვს დამატებით შემოწმებას. ამიტომ ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა პრეტენდენტთა შესახებ ცნობების მიზანმიმართული შეკრება. წინა სამუშაო ადგილზე შეკითხვებს აგზავნიან, პირველ რიგში იმათზე, რომლებმაც გაიარეს წინასწარი შერჩევა.

#### 8.1.5. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდობა

პერსონალის შესწავლის ზემოჩამოთვლილი მეთოდები საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული. კანდიდატის შესახებ მათი საშუალებით მოპოვებული ინფორმაცია საკმარისად საიმედოა. მიუხედავად ამისა, იმის გამო, რომ იგი უმეტესად ორიენტირებულია წარსულზე, მისგან გაკეთებული დასკვნები დაახლოებით ხასიათს ატარებს. ამ ხარვეზების აღმოფხვრას ხელს უწყობს სხვადასხვა სახის ტესტების გამოყენება. ტესტირება ითვლება საუკეთესო კანდიდატების არჩევის საიმედო მეთოდად.

ტესტის საშუალებით შეიძლება შეფასდეს სამუშაოს შესრულების სიჩქარე და სიზუსტე, ყურადღების მდგომარეობა, აკურატულობა, სწრაფად ორიენტირების უნარი, ბეჯითობა, შემსრულებლობა, პიროვნული მიდრეკილებანი, საერთო შესაძლებლობანი, პრეტენდენტის ვარგისიანობა კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტაში, სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა შემოთავაზებულ ადგილზე, პროფესიონალზიმი, მომავალი სამუშაოსადმი ინტერესის არსებობა, პრეტენ-დენტისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებების განვითარების ხარისხი, გონებრივ შესაძლებლობათა დონე, სწავლისდმი მიდრეკილება, ინტერესები, პიროვნების ტიპი, აზროვნების სისწრაფე, მახსოვრობა, ტემპერამენტი, საქმიანი თვისებები და ჩვევები, ადამიანთა მართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, რეაქციის სისწრაფე, სალიდერო მონაცემები, პატიოსნება.

არსებობს ტესტების შემდეგო სახეები:

1. ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე. ისინი გამოიყენებიან კანდიდატთა შესარჩევად ისეთ თანამდებობაზე, სადაც შემსრულებლები უმეტესად დაკავებულნი არაინ ხელით შრომით და არ მოეთხოვებათ მაღალი კვალიფიკაცია. მოცემულ შემთხვევაში შედგენილი კითხვები ძირითადად ითვალისწინებს სამუშაო ადგილის მოთხოვნებს;
2. ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე. ისინი საშუალებას იძლევიან, შესწავლილ იქნეს გონებრივი განვითარების დონე, განათლებულობა, ადამიანებთან ურთერთდამოკიდებულება, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა.შ.
3. ემიტაციური ტესტები. მოცემულ შემთხვევაში ახდენენ მუშაობის რეალური პირობების მოდელირებას;
4. კომპლექსური ტესტები. ისინი ყველაზე უფრო საიმედოა და ხშირად გამოიყენება პერსონალის შერჩევისას, ასეთ ტესტებში შედის ასობით, ზოგჯერ კი ათასობით კითხვა და გამოცდის სხვადასხვა სპეციალური სახე.

ყველა ტესტი უნდა შეესაბამებდეს თავის დანიშნულებას და იყოს საიმედო. მათ უნდა უზრუნველყონ მსგავსი შედეგების მიღება იმავე პრეტენდენტების განმეორებითი ტესტირებისას.

მიზანშეწონილია ტესტირება ჩატარდეს რამდენჯერმე სხვადასხვა დღეს და შემდეგ მოხდეს შედეგების შედარება, რამდენადაც შედეგები შეიძლება განსხვავებული იყოს.

იგულისხმება, რომ წარმატებით ტესტირებაგავლილი პიროვნება ასევე კარგად იმოქმედებს რეალურ პირობებში. პრაქტიკიდან გამომდინარე, ტესტების გამოყენება შედარებით უფრო ეფექტიანია არამმართველობითი პროფესიების სპეცილისტების არჩევისას.

ტესტირების დადებითია ის, რომ პრეტენდენტის შეფასება ხდება მოცემული მომენტისათვის, ხოლო ძირითადი ნაკლია ის, რომ იგი მოითხოვს შედარებით დიდ დანახარჯებს. გარდა ამისა, ტესტები სუსტად ავლენს ადამიანთა პოზიტიურ მხარეებს, ვიდრე ნეგატიურს.

ტესტირებასთან ერთად, დასაველეთის ფირმებში პერსონალის შერჩევისას იყენებენ გრაფიკულ (ხელწერის ექსპერტიზა) და ასტროლოგიურ მეთოდებს. ისინი სარისკო და უიმედოა და, ამდენად, ატარებენ დამხმარე ხასიათს.

## 8.1.6. პერსონალის შერჩევის პროცესი

კონკრეტულ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევის პროცესი მოიცავს შემდეგ სამუშაოებს:

1. პირველადი გაცნობა პრეტენდენტთან;
2. მათ შესახებ ინფორმაციის შეკრება და დამუშავება;
3. თვისებათა შეფასება და უტყუარი „პორტრეტების“ შედგენა;
4. პრეტენდენტთა ფაქტობრივ თვისებათა შედარება დასაკავებელი თანამდებობების მოთხოვნებთან;
5. ერთ თანამდებობაზე მსურველ კანდიდატთა საქმიანი თვისებების შედარება და ყველაზე საუკეთესოს არჩევა;
6. კანდიდატთა თანამდებობაზე დანიშვნა ან დამტკიცება, მათთან შრომითი ხელშეკრულების დადება;
7. მათი ადაპტაციისა და მუშაობის შემოწმება საწყის პერიოდში.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების წესები სასურველია არსებობდეს წერილობითი ფორმით. იგი უნდა მოიცავდეს პრეტენდენტებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს.

შერჩევის წინასწარ ეტაპზე, პროფესიოგრამის საფუძველზე, ხდება კანდიდატთა პირველადი გამოვლენა, რომელთაც შეუძლიათ შეარულონ საჭირო ფუნქციები. ამის შემდეგ პრეტენდენტთა წრე ვიწროვდება და გრძელდება უფრო გულმოდგინე მუშაობა. მისი ამოცანაა კანდიდატთა ყოველმხრივი შეფასება, რომელიც ორიენტირებული არაა რომელიმე თვისებაზე, არამედ პიროვნების თვისებებზე მთლიანობაში. კანდიდატთა შემოწმება ხდება წინა პრაგრაფებში განხილული მეთოდების (ტესტირება და სხვ) დახმარებით.

საერთოდ, ახალ სამუშაოზე მოწყობისას კანდიდატმა უნდა გაიაროს კადრების შერჩევის შემდეგი ეტაპები:

I ეტაპი. პირველი გასაუბრება. მას ატარებს გამოცდილი კონსულტანტი, რომელმაც ზუსტად იცის, ვინ სჭირდება ორგანიზაციას (ფირმას და ა.შ.) და კარაგდ ერკვევა ადამიანებში;

II ეტაპი. ადმინისტრაციის წევრებთან გასაუბრება. ამ ეტაპზე კანდიდატთან ხდება რამდენიმე გასაუბრება. ამის შემდეგ კონსულტანტები ერთობლივად განიხილავენ თავიანთ დასკვნებს და შესაბამისი მოტივირებით წერილობით გამოხატავენ მოსაზრებებს სამუშაოზე მიღების თუ უარის თქმის შესახებ;

III ეტაპი. საუბარი მთავარ ადმინისტრატორთან. იგი გრძელდება დაახლოებით 30 წუთს, სადაც უმეტესად საუბრობს პრეტენდენტი. ამ დროს კანდიდატი ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მეტყველად გამოიყურება (გამსაუბრებლის თვალეში შეხედვისას, საჭირო

შემთხვევაში თავის დაქნევა და სხვ.) იგი როგორ გამოხატავს თავის ალფრთოვანებას ნათქვამით;

IV ეტაპი: ცნობების შეკრება კანდიდატზე. მოცემულ ეტაპზე მთავარი ადმინისტრატორი რეკავს ინფორმაციის გარე წყაროებთან და ამოწმებს, კანდიდატი ცნობილია თუ არა თავის სფეროში. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრატორს აინტერესებს, აგრეთვე, კანდიდატის თაობაზე რა შეუძლიათ თქვან მისმა კოლეგებმა (ყოფილმა თანამოსაუბრებმა). აქ მთავარია, შეაგროვონ სრული და ობიექტური ინფორმაცია, არ უნდა შეიზღუდონ მარტო მეგობრების ან მარტო არაკეთილმსურველების აზრით;

V ეტაპი: კონსულტაცია ფსიქოლოგთან. კადრების შერჩევისას აუცილებელია ჩატარდეს კანდიდატის პიროვნების პროფესიონალურად მნიშვნელოვანი თვისებების ფსიქოლოგიური ტესტირება. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაირღვეს პიროვნების უფლებები. ტესტირების მასალები იძლევა პიროვნებისთვის საჭირო თვისებების განვითარების დონის ობიექტური შეფასების შესაძლებლობას. გამოკვლევის მასალები წარმატებით შეიძლება იქნეს გამოყენებული კანდიდატთა მომავალი მუშაობისას, განსაკუთრებით, როცა აუცილებელია, ზემოქმედება მოახდინონ მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე.

აუცილებლობის შემთხვევაში ტარდება სამედიცინო შემოწმება. იგი შეიძლება ჩატარდეს ტესტირების სახით, სპეციალური სამედიცინო კითხვარის საფუძველზე და სხვ.

შერჩევის პროცესის დამამთავრებელი ეტაპია გასაუბრება ხაზობრივ ხელმძღვანელთან. იგი ტარდება პერსონალის საკითხებში სპეციალისტისა და შტატში მყოფი ფსიქოლოგის დახმარებით. ამ ეტაპზე სხვადასხვა კანდიდატის შედარების საფუძველზე არჩევენ მათგან ყველაზე შესაფერისს. ასეთი გასაუბრება, როგორც წესი, ტარდება საუკეთესო პრეტენდენტთა ჯგუფთან (2-3 კაცთან თითოეულ თანამდებობაზე).

პრეტენდენტთა საბოლოო შერჩევის ძირითადი პრინციპებია:

1. ორგანიზაციისთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის არჩევა;
2. დანახარჯებთან შედარებით მოსალოდნელი ეფექტის გადამეტების უზრუნველყოფა;
3. პერსონალის სტაბილურობის შენარჩუნება და იმავდროულად ახალი ადამიანების მოდინების უზრუნველყოფა;
4. მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება;
5. მოზიდულ თანამშრომელთა მოლოდინის დაკმაყოფილება.

კადრების შერჩევის ორგანიზაციაში შეცდომად ითვლება: მასში სისტემურობის უქონლობა, პრეტენდენტთა თვისებებისადმი

წაყენებული მოთხოვნების საიმედო ჩამონათვალის უქონლობა; კანდიდატის გარეგნობის, დასმულ კითხვებზე მისი პასუხებისა და ლამაზად საუბრის უნარის არასწორი ინტერ-პრეტაცია; ორიენტაცია ფორმალურ დამსახურებებზე; ადამიანის შესახებ მსჯელობა მისი მხოლოდ ერთ-ერთი თვისების საფუძველზე; მოუთმენლობა ნეგატიური მხარეებისადმი, რომლებიც, მეტ-ნაკლები ზომით ყველას აქვს; ტესტებისადმი ზედმეტი ნდობა; უარყოფითი ინფორმაციის იგნორირება ან არასაკმარისად გათვალისწინება.

## 8.2. მუშაკთა დაქირავების ორბანიზაცია

შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება. პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისათვის ამზადებს შესაბამის წინადადებას. დაქირავების შესახებ წინადადება შეიძლება მომზადდეს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი ფორმით. აქედან უკეთესია წერილობითი ფორმა, რამდენადაც იგი ამცირებს მომავალ უთანხმოებებს. წინადადების ტექსტი, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, დაქვემდებარებულობა, ხელფასის სიდიდე და მისი მიცემის წესი, არსებული შეღავათები, გამოსაცდელი პერიოდის ხანგრძლივობა, მუშაობის დაწყების თარიღი.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშვნა. მიღებულია, რომ ამის შესახებ აცნობონ ყველას, ვისთანაც ახალმიღებული თანამდებობაზე დანიშვნამდე აწარმოებდა მოლაპარაკებას.

კანონმდებლობით აკრძალულია სამუშაოდ მიღებაზე დაუსაბუთებლად უარის თქმა ან ვინმესთვის უპირატესობის მინიჭება ისეთი ნიშნების მხედველობაში მიღებით, როგორიცაა: სქესი, რასა, ეროვნება, სოციალური წარმოშობა, ქონებრივი მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი, რელიგიისადმი დამოკიდებულება, რწმენა, საზოგადოებრივ გაერთიანებებში მონაწილეობა და ა.შ., რომლებიც არაა დაკავშირებული მომუშავის საქმიან თვისებებთან. სამუშაოზე მიღებისას გარკვეული შეღავათებია ფეხმძიმე და ბავშვიანი ქალებისათვის.

შრომითი ხელშეკრულება ფორმდება ადმინისტრაციის ბრძენებით. მას ამზადებს პერსონალის მართვის სამსახური, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა მომუშავე იგზავნება ზემდგომი ორგანოდან. ბრძანების პროექტი კეთდება ერთ ცალად და მას ხელს აწერს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე, რომელსაც ამის

უფლება აქვს. ბრძანება მუშაობის დაწყებამდე გადაეცემა ახალდმიღებულ მუშაკს სათანადო ხელმოწერით. ბრძანების შესაბამისად ავსებენ მომუშავეის პირად ბარათს. ამის შემდეგ კი კეთდება სათანადო ჩანაწერი შრომის წიგნაკში. ამასთან ერთად, ივსება შესაბამისი დოკუმენტი ბუღალტერიაში.

ახალდმიღებულისათვის, როგორც წესი, განისაზღვრება გამოსაცდელი პერიოდი. ცხადია, ამის შესახებ მითითებული უნდა იყოს მიღების შესახებ ბრძანებაში. აღნიშნული პერიოდი არ შეიძლება აღემატებოდეს 3 თვეს, ზოგიერთ ცალკეულ შემთხვევაში კი 6 თვეს. გამოსაცდელ ვადაში ახალდმიღებულზე ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოიწურა და მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემდგომში მისი სამუშაოდან გათავისუფლება დაიშვება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

გამოსაცდელი პერიოდის არაღამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში ახალდმიღებული თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია აღნიშნული გადაწყვეტილების გასაჩივრება სასამართლოში.

შრომითი კონტრაქტი. კონტრაქტი – ესაა ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც იღება წერილობითი ფორმით. იგი შეთანხმებაა მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის. კონტრაქტით მომუშავე იღებს ვალდებულებას, ორგანიზაციის შინაგანაწესის შესაბამისად შეასრულოს განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო (თანამდებობა), ხოლო ორგანიზაცია ვალდებულებას კისრულობს, გასცეს ხელფასი და უზრუნველყოს შრომის ნორმალური პირობები, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, მოქმედი კოლექტიური ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით.

კონტრაქტის დებულებანი შედგება ძირითადი და დამატებითი ნაწი-ლებისაგან. ძირითად ნაწილში მოთავსებულია: კონტრაქტის ხასიათი, სახე და ვადა, შრომის პირობები და ანაზღაურება. დამატებითი ნაწილი კი დაკავშირებულია შრომითი პროცესისა და სოციალური გარანტიების ორგანიზაციის სხვადასხვა მომენტთან.

კადრების მოზიდვა სამოქალაქო-სამართლებრივი ხასიათის ხელშეკრულებათა საფუძველზე. არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციას კონკრეტული ერთჯერადი სამუშაოს შესრულება არ შეუძლია საკუთარი ძალებით. მოცემულ შემთხვევაში არაა აუცილებელი, ასეთი სამუშაოს შემსრულებელი აყვანილ იქნეს ორგანიზაციის შტატში. მისი მოწვევა შეიძლება სამოქალაქო-

სამართლებრივი ხასიათის ხელშეკრულების (საიჯარო ხელშეკრულების) საფუძველზე. მის ფორმას ამუშავებს თვით ორგანიზაცია. ყველა სამოქალაქო-სამართლებრივი ხელშეკრულების საგანია შრომის შედეგი ან გარკვეული დავალების (დაკვეთის) შესასრულებლად გაწეული მუშაობა.

საიჯარო ხელშეკრულებისას მოიჯარე ვალდებულებას იღებს საკუთარი დაზღვევითა და რისკით შეასრულოს დამკვეთის დავალებით აღებული სამუშაო. სამუშაოს შესრულება შეიძლება როგორც მოიჯარის, ისე დამკვეთის მასალებით. დამკვეთი კი ვალდებულია, სამუშაოს მიღება და მისი ანაზღაურება ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობებით შეასრულოს.

შრომით ხელშეკრულებასა (კონტრაქტსა) და საიჯარო ხელშეკრულებას შორის განსხვავება შემდეგია:

1. შრომით ხელშეკრულების (კონტრაქტის) საგანია თვით საქმიანობა: განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაოს (თანამდებობის) შესრულება. საიჯარო ხელშეკრულების საგანი კი არის საქმიანობის შედეგი. იგი განისაზღვრება დამკვეთის მიერ. როგორ იქნება მიღწეული ეს შედეგი იგი დამკვეთს არ აინტერესებს.
2. შრომით ხელშეკრულების (კონტრაქტის) დადებით ადამიანი ხდება ორგანიზაციის წევრი. იგი ვალდებულია დაემორჩილოს შინაგანაწესს და ადმინისტრაციის მითითებებს. რაც შეეხება მოიჯარეს, იგი ორგანიზაციის წევრი არ ხდება, თვითონვე განაგებს სამუშაო დროს და ახორციელებს მუშაობის ორგანიზაციას.
3. შრომით ურთიერთობებში მყოფი პირები, როგორც წესი, შეზღუდული მატერილური პასუხისმგებლები არიან მხოლოდ პირდაპირი მატერილური ზარალისას, რომელიც განიცადა ორგანიზაციამ მისი მიზეზით თანამდებობრივი მოღვაწეობის შესრულებისას. საიჯარო ხელშეკრულება კი როგორც წესი, ითვალისწინებს პასუხისმგებლობას ცუდი მუშაობისთვის, რასაც ახლავს შემოსავლების შემცირება. რაც შეეხება. ზარალს, იგი ანაზღაურდება სრული მოცულობით. შესაძლებელია დამატებითი ჯარიმების შემოღებაც.
4. შრომით ხელშეკრულების დადებით ადამიანი ექცევა შრომითი კანონმდებლობის მოქმედებაში. იგი უზრუნველყოფილია ამ კანონმდებლობით გათვალისწინებული შეღავათებითა და გარანტიებით, რითაც არ სარგებლობენ საიჯარო ხელშეკრულებით მომუშავენი.

საიჯარო ხელშეკრულებას აქვს შემდეგი კონკრეტული ფორმები:

1. ხელშეკრულება – დავალება. იგი იმით გამოიხატება, რომ ერთი მხარე (რწმუნებული) მეორე მხარის (მწრმუნებელი) სახელითა და მისივე (მეორე მხარის) ხარჯებით ვალდებულებას იღებს შეასრულოს გარკვეული სამუშაოები.
2. საავტორო ხელშეკრულება. იგი გულისხმობს რომ ავტორი ვალდებულია, შექმნას და დამკვეთს გადასცეს შეკვეთილი ნაწარმოები გამოსაყენებლად, ხოლო გამომყენებელი ვალდებულია გამოიყენოს ან დაწყოს ამ ნაწარმოების გამოყენება ხელშეკრულებით განსაზღვრული წესით და განსაზღვრულ ვადაში გადაუხადოს ავტორს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული თანხა.
3. ხელშეკრულება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა შესრულების შესახებ. მოცემულ შემთხვევაში შემსრულებელი იღებს ვალდებულებას, ჩაატაროს დავალებით გათვალისწინებული მეცნიერული კვლევა, შეიმუშავოს ახალ ნაკეთობათა ნიმუშები და მასზე საპროექტო-საკონსტრუქტორო დოკუმენტაცია, მიიღოს შესრულებული სამუშაო და აანაზღაუროს იგი.

### 8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია

პერსონალის (კადრების) განლაგებაში იგულისხმება ორგანიზაციაში არსებული შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის სისტემის შესაბამისად ორგანიზაციის მომუშავეთა რაციონალური განაწილება სტრუქტურული ქვედანაყოფების, უბნებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით. პერსონალის განლაგება ემყარება მომუშავეთა შესაძლებლობებს (უნარს), ფსიქოფიზიო-ლოგიურ და საქმიან თვისებებს, რომლებიც პასუხობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებს. პერსონალის რაციონალური განლაგება ემსახურება ორ მიზანს: 1) სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა ჩარჩოებში აქტიურად მოქმედი შრომითი კოლექტივების ჩამოყალიბება; 2) თითოეული მომუშავისათვის პროფესიონალური ზრდის პირობების შექმნა.

კადრების განლაგება ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

1. შესაბამისობის პრინციპი. მასში იგულისხმება პრეტენდენტების ზნეობრივი და საქმიანი თვისებების შესაბამისობა დასაკავებელ თანამდებობათა მოთხოვნებთან;
2. პერსპექტიულობის პრინციპი. იგი მოითხოვს შემდეგი პირობების გათვალისწინებას:
  - ა) თანამდებობათა სხვადასხვა კატეგორიისათვის ასაკობრივი ცენზის შემოღება;



ბ) ერთ თანამდებობაზე და ერთსა და იმავე უბანზე მუშაობის პერიოდის (ხანგრძლივობის) განსაზღვრა;

გ) პროფესიისა და სპეციალობის შეცვლის შესაძლებლობა, კვალიფიკაციის სისტემატური ამაღლების ორგანიზაცია.

3. მონაცვლეობის პრიონციპი. იგი გამოიხატება პერსონალის მაღალ დონეზე გამოყენებისათვის შიგაორგანიზაციული გადაადგილებების არსებობით. ამ უკანასკნელში იგულისხმება შრომის დანაწილების სისტემაში მომუშავეთა როლის შეცვლის პროცესები, აგრეთვე, ორგანიზაციის შიგნით სამუშაო ადგილის (საამქრო, უბანი და სხვ.) შეცვლა. საქმე ისაა, რომ კადრების უძრავობას, რომელიც დაკავშირებულია ერთსა და იმავე თანამდებობაზე დიდხანს მუშაობასთან, ნეგატიური შედეგი მოაქვს ორგანიზაციის საქმიანობისთვის.

პერსონალის რაციონალური განლაგება უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილების ეფექტურ შევსებას. პერსონალის განლაგების ორგანიზაციისათვის საწყისი მონაცემებია: სამსახურებრივი კარიერის მოდელი, შრომის კანონმდებლობა; საატესტაციო კომისიების მასალები; თანამშრომელთა კონტრაქტი; საშტატო განრიგი; თანამდებობრივი ინსტრუქციები; თანამშრომელთა პირადი საქმეები; დებულებანი შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესახებ; დებულებანი კადრების შერჩევისა და განლაგების შესახებ.

კადრების განლაგების ძირითადი ამოცანაა, შესასრულებელი სამუშაოებიდან გამომდინარე, პერსონალის ოპტიმალური განლაგების უზრუნველყოფა. ამ ამოცანის გადაწყვეტისას აუცილებელია სამუშაოთა განსაზღვრული სახეების შესასრულებლად მომუშავის ვარგისიანობის გათვალისწინება. ვარგისიანობის დასადგენად კი საჭიროა კონკრეტული სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ფორმულირება და მომუშავეთა პიროვნული თვისებების მხედველობაში მიღება.

ორგანიზაციაში კადრების განლაგების რაციონალური ორგანიზაციის მიზნით, იყენებენ ე.წ. პროფილურ მეთოდს. იგი წარმატებით გამოიყენება საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში.

პროფილური მეთოდის საფუძველია დახასიათებათა კატალოგი, ანუ შესასრულებელი სამუშაოებიდან და სამუშაო ადგილების რაოდენობრივი მახასიათებლებიდან გამომდინარე, შემსრულებლისადმი წაყენებული მოთხოვნები. აღნიშნული მახასიათებლები (მაჩვენებლები) აღწერილი და დანაწილებული უნდა იყოს რამდენიმე კატეგორიად. მოთხოვნათა თითოეულ დონეს შეესაბამება მომუშავის თვისებათა განსაზღვრული დონე. დახასიათებათა კატალოგი საშუალებას იძლევა, გაითვალისწინონ

კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე სამუშაოს თავისებურებებით განპირობებული მოთხოვნები, აგრეთვე, მომუშავეთა თვისებები და გამოისახოს ისინი გრაფიკულად.

კონკრეტული სამუშაოთი განპირობებული დონისა და ამ სამუშაოს შემსრულებელი მომუშავეის თვისებათა დონის შედარებით დგინდება მოცემული სამუშაოსადმი ამა თუ იმ ადამიანის ვარგისიანობა, ან იმის აუცილებლობა, რომ საჭიროა მათი ურთიერთშესაბამისობაში მოყვანა.

#### 8.4. პერსონალის სოციალიზაცია, პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია

##### 8.4.1. პერსონალის სოციალიზაცია

*სოციალიზაციაში იგულისხმება პიროვნების ჩამოყალიბებისა და მოცემულ საზოგადოებაში მისი სოციალური მდგომარეობის (სტატუსის) მოპოვებისათვის აუცილებელ ფასეულობათა განსაზღვრული სისტემის, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების ათვისება ადამიანის მიერ. სოციალიზაცია მოიცავს ადამიანის სოციალურ ცხოვრებაში მონაწილეობისათვის აუცილებელ კულტურისა და კომუნიკაციის ზიარების ყველა პროცესს.*

სოციალიზაცია იწყება ბავშვობაში, ოჯახში. იგი ხასიათდება კავშირების ყველაზე დიდი ინტენსივობით. ბავშვობაში სოციალიზაცია ადამიანის ცხოვრებაში გადამწყვეტი მომენტია. იგი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის პიროვნებას და მონაწილეობას სოციალურ ცხოვრებაში.

სოციალიზაცია, რამდენადაც ადამიანი სხვადასხვა დროს ასრულებს განსხვავებულ სოციალურ როლს, გრძელდება მთელი ცხოვრება. მოწიფულ ასაკში სწრაფი სოციალური და წარმოებრივ-ტექნოლოგიური ცვლილებების პირობებში წინათ მისაღები ქცევის ნორმები იცვლება ახალი ცოდნით, ჩვევებით და სხვ., ანუ მიმდინარეობს რესოციალიზაცია. სოციალიზაციის პროცესში ხდება საკუთარი „მე“-ს ფორმირება, სახეზეა მოცემული ინდივიდის, როგორც პიროვნების, უნიკალურობა.

#### 8.4.2. პროფორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია

*პროფესიული ორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია კადრების მომზადების სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტია. იგი განათლებისა და წარმოების სისტემებს შორის კავშირის რეგულატორია.*

პროფესიული ორიენტაცია არის ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური სოციალური, სამედიცინო, ფსიქოლოგიურ და პედაგოგიურ ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც ეხმარება ადამიანს, სწორად აირჩიოს პროფესია. პროფორიენტაციის აღნიშნული მთავარი მიზანი მოიცავს უფრო კონკრეტული ხასიათის შემდეგ ამოცანებს:

1. დაინტერესებულ პირთა ინფორმირება პროფესიული საქმიანობის სახის არჩევის შემსუბუქებისათვის;
2. მომავალ მომუშავეთა პროფესიულად მნიშვნელოვან შესაძლებლობათა განვითარებისთვის პირობების შექმნა;
3. საკონსულტაციო პირთა ფსიქოფიზიოლოგიური და სოციალურ-ფსიქო-ლოგიური თვისებების შესაბამისობის განსაზღვრა მათ მიერ არჩეული შრომითი საქმიანობის სახის პროფესიონალურ მოთხოვნილებებთან.

საპროფორიენტაციო სამუშაოთა ძირითადი ფორმებია:

პროფესიული განათლება, შრომაზე შეგნებული მოთხოვნილების აღზრდა, პროფესიული ინფორმაცია, პროფესიული კონსულტაცია, პროფესიული შერჩევა.

პროფესიული განათლება – ესაა საშუალო სკოლის მოსწავლეთა დაწყებითი პროფესიული მომზადება. იგი ხორციელდება სხვადასხვა საშუალებით, როგორცაა: შრომის გაკვეთილის ჩატარება, სხვადასხვა წრის ორგანიზაცია, სხვადასხვა პროფესიული საქმიანობის საფუძველზე სპეციალური გაკვეთილების ჩატარება და ა.შ.

პროფესიულ ინფორმაციაში იგულისხმება ღონისძიებათა სისტემა, რომლის მიზანია, მოსწავლეებსა და სამუშაოს მაძიებლებს გააცნოს შრომით მოწყობასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მოთხოვნისა და მიწოდების მდგომარეობა, შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახის განვითარების პერსპექტივები, ძირითადი პროფესიებისა და სპეციალობების მიხედვით მუშაობის ხასიათი, შრომისა და დასვენების პირობები, პროფესიული სასწავლო დაწესებულებები და პერსონალის მომზადების ცენტრები და ა.შ.

პროფესიული კონსულტაციის მიზანია დაინტერესებულ ადამიანებს დახმარება გაუწიოს პროფესიისა და მუშაობის ადგილის არჩევაში. იგი მიმდინარეობს საკონსულტაციო ადამიანის პიროვნების შესწავლის გზით. მისი მიზანია ადამიანის ჯანმრთელობის

მდგომარეობის, შესაძლებლობათა მიმართულებისა და სტრუქტურის და სხვა ფაქტორთა გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ, პროფესიის არჩევაზე ან გადამზადების მიმართულებაზე.

პროფესიულ შერჩევაში იგულისხმება პერსონალის დაქირავებასა და შერჩევაში მონაწილეობის მიღება, რომელიც ხორციელდება კონკრეტული პროფესიებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნილებათა გათვალსიწინებით და რომლის მიზანია მომუშავეთა მაღალხარისხოვანი პროფორიენტაცია.

*პროფორიენტაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ხელი შეუწყოს სტრუქტურული ძვრების დაჩქარებას დასაქმებაში.*

პროფესიის არჩევის ფსიქოლოგიური და მოტივაციური მექანიზმის გამოვლენისა და განვითარებისათვის აუცილებელია გამოვიყენოთ პროფორიენტაციის მართვის მექანიზმი. იგი მომუშავეს პიროვნების ფორმირების ერთ-ერთი მთავარი საშუალებაა. ფართო გაგებით, პროფორიენტაციის მართვაში ჩართულია ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა: პროფესიული სწავლება, აღზრდა, კონსულტაცია, შერჩევა, მომზადება და მომუშავეთა ადაპტაცია.

ორგანიზაციაში კადრების მოზიდვისას პერსონალთან მუშაობის ერთ-ერთი პრობლემაა შრომითი ადაპტაციის მართვა. შრომითი ადაპტაცია არის მომუშავესა და ორგანიზაციის ურთიერთშეგუება, რომელიც ემყარება მომუშავეს თანდათანობით შესვლას ახალ პროფესიულ, სოციალურ და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ შრომის პირობებში.

აღამიანი ახალ სამუშაო ადგილზე მიღებით ერთვება შიგაორანიზაციულ ურთიერთობათა სისტემაში და მასში *ერთდროულად იკავებს რამდენიმე პოზიციას. თითოეულ პოზიციას შეესაბამება მოთხოვნების, ნორმების, ქცევის წესების ერთობლიობა. ისინი განსაზღვრავენ აღამიანის, როგორც მომუშავეს კოლეგის, დაქვემდებარებულის, ხელმძღვანელის მართვის კოლექტიური ორგანოსა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წევრის და ა.შ., განსაზღვრულ სოციალურ როლს კოლექტივში.*

შრომითი ადაპტაცია მით უფრო წარმატებული იქნება, რაც უფრო სწრაფად გახდება კოლექტივის ნორმები და ფასეულობები ცალკეული მუშაკის ნორმებად და ფასეულობებად, რაც უფრო სწრაფად და კარგად აითვისებს იგი (მუშაკი) თავის სოციალურ როლს კოლექტივში.

არსებობს ადაპტაციის ორი მიმართულება: პირველადი და მეორადი. პირველად ადაპტაციაში იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის არმქონე ახალგაზრდა თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან). მეორად ადაპტაციაში კი

იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან). პირველადი ადაპტაცია, როგორც წესი, ეხება სხვადასხვა დონის სასწავლებელ-დამთავრებულებს, ხოლო მეორადი – საქმიანობის ან თავისი პროფესიული როლის შემცვლელ მუშაკებს, შრომის ბაზრის ფუნქციონირების პირობებში იზრდება მეორადი ადაპტაციის როლი.

შრომითი ადაპტაციის სახეებია: პროფესიული, ფსიქოფიზიოლოგიური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ეკონომიკური, სანიტარიულ-ჰიგიენური.

პროფესიული ადაპტაცია ვლინდება პროფესიონალურ შესაძლებლობათა (ცოდნისა და გამოცდილების) დამატებით ათვისებაში, პიროვნების პროფესიონალურად აუცილებელი თვისებებისა და თავისი შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებაში.

ფსიქოფიზიოლოგიური ადაპტაცია გულისხმობს ყველა იმ პირობების ერთობლიობის ათვისებას, რომლებიც შრომის პროცესში ფსიქოფიზიოლოგიურ ზემოქმედებას ახდენენ მომუშავეებზე. ასეთი პირობებია: ფიზიკური და ფსიქიკური დატვირთვა, შრომის მონოტონურობის დონე, სანიტარიულ-ჰიგიენური ნორმები, შრომის რიტმი, სამუშაო ადგილის მოხერხებულობა, ზემოქმედების გარე ფაქტორები (ხმაური, განათება, ვიბრაცია და ა.შ).

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ადაპტაცია გულისხმობს მომუშავის ჩართვას თავისი ტრადიციების, ცხოვრების ნორმების, ფასეულობითი ორიენტაციების მქონე ორგანიზაციის წარმოებრივ და შრომით ურთიერთობებში.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული ადაპტაციის პროცესში მომუშავე ეცნობა მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფისა და თანამდებობის ადგილს მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ეკონომიკურ ადაპტაციაში იგულისხმება მომუშავის მიერ ისეთი ეკონომიკური მექანიზმების გაცნობა, როგორცაა: ორგანიზაციის მართვის ეკონომიკური მექანიზმი, ეკონომიკური სტიმულირებისა და პრემირების არსებულ სისტემასთან შეგუება (ადაპტაცია).

სანიტარიულ-ჰიგიენური ადაპტაციის პროცესში მომუშავე ითვისებს შრომითი, წარმოებრივი და ტექნოლოგიური დისკლინის ახალ მოთხოვნებს, აგრეთვე, შრომით განაწესს. იგი ეჩვევა, სამუშაო ადგილი მომზადოს შრომითი პროცესისათვის (ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული წარმოების პირობებში), დაიცვას სანიტარიული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და სხვ.

შრომითი ადაპტაციის ძირითადი მიზნებია:

ა) სასტარტო დანახარჯების შემცირება. საქმე ისაა, რომ სანამ მომუშავე ცუდად იცნობს თავის სამუშაო ადგილს, მისი მუშაობა ნაკლებეფექტიანია და საჭიროა დამატებითი დანახარჯები;

ბ) ახალ მომუშავეთა შეწუხებულობისა და გაურკვეველობის შემცირება;

გ) კადრების დენადობის შემცირება, რამდენადაც, თუ ახალმიღებული უხერხულ მდგომარეობაშია და თავს გრძნობს ორგანიზაციისათვის ზედმეტად, იგი როგორც წესი, ფიქრობს სამუშაოს შეცვლაზე (ორგანიზაციიდან წასვლაზე);

დ) ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა დროის ეკონომია, რამდენადაც ადაპტაციის პროგრამით ჩატარებული მუშაობა ეხმარება მათ შეძლონ სამუშაო დროის ეკონომია;

ე) სამუშაოსადმი პოზიტიური დამოკიდებულების განვითარება.

აუცილებელია, განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს შრომითი ადაპტაციის პროცესის მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის საკითხს. მას ჯერჯერობით ჩვენში ნაკლები ყურადღება ექცევა, რის გამოც უმეტეს ორგანიზაციაში ადაპტაციის პროცესის მართვა თითქმის არ ხდება. ეს კი, სამწუხაროდ, დიდ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული.

**8.5 პერსონალის გამოთავისუფლება (ბათავისუფლება)**

პერსონალის გამოთავისუფლება მეცნიერულ-ტენიკური პროგრესით გამოწვეული კანონზომიერი მოვლენაა. საჭიროა ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ ცნებები „გამოთავისუფლება“ და „გათავისუფლება“. გათავისუფლებაში იგულისხმება შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა ადმინისტრაციასა (დამქირა-ვებელსა) და მომუშავეს შორის. „გამოთავისუფლება“ კი როგორც წესი, ხდება ტექნიკურ-ორგანიზაციული სიახლის შედეგად შრომის მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი ამაღლების გამო. გამოთავისუფლების, ანუ პერსონალის შემცირების დაგეგმვას არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკადრო დაგეგმვის პროცესში. წარმოების ან მართვის რაციონალიზაციის შედეგად წარმოიშობა შრომითი რესურსების სიჭარბე. კადრების დროული გადაადგილებანი, გადამზადება, ვაკანტურ სამუშაო ადგილებზე მიღების შეწყვეტა და შესამცირებელი კანდიდატების სოციალურად ორიენტირებული შერჩევა (ასაკის, მუშაობის სტაჟის, ოჯახური მდგომარეობისა და შვილების რაოდენობის, შრომის გარე ბაზარზე სამუშაოს მიღების

შესაძლებლობისა და სხვათა გათვალისწინებით) საშუალებას იძლევა დარეგულირდეს შრომის შიგა ბაზარი.

ახდენენ სამუშაოდან გათავისუფლების სახეთა კლასიფიკაციას. კლასიფიკაციის კრიტერიუმად იღებენ მომუშავეს ორგანიზაციიდან წასვლის ნებაყოფლობის ხარისხს. ამ კრიტერიუმით გამოყოფენ სამუშაოდან გათავისუფლების სამ სახეს:

1. გათავისუფლება მომუშავეს ინიციატივით (საკუთარი სურვილით);
2. გათავისუფლება დამქირავებლის ინიციატივით (ადმინისტრაციის ინიციატივით);
3. პენსიაზე გასვლა.

მომუშავეს ინიციატივით გათავისუფლებას, ცხადია, სერიოზული პრობლემები არ ახლავს. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, მომუშავეს პროფესიული საქმიანობა და სოციალური გარემო ან არსებობდა არ იცვლება, ან მომუშავე პრაქტიკულად მზადაა ასეთი ცვლილებებისადმი. ამიტომ ადმინისტრაციის მხრიდან გათავისუფლებულთა მხარდაჭერის აუცილებლობა ან საერთოდ არაა, ან მინიმუმამდგა შემცირებული, მოცემულ შემთხვევაში სასურველია პერსონალის მართვის სამსახურმა სამუშაოდან წასვლის მსურველთან ჩაატაროს ე.წ. დასკვნითი ინტერვიუ. მისი ჩატარებისას მომუშავეს წინადადებას აძლევენ, დაასახელოს სამუშაოდან წასვლის ჭეშმარიტი მიზეზები და შეაფასოს წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტი. აქ იგულისხმება ისეთი საერთო მომენტები, როგორიცაა: ფსიქოლოგიური კლიმატი, ხელმძღვანელობის სტილი, ზრდის პერსპექტივები, საქმიანი შეფასების ობიექტურობა, შრომის ანაზღაურების მდგომარეობა და ა.შ. ამასთან ერთად, შეიძლება განხილულ იქნეს შრომითი პროცესის ისეთი სპეციალური მომენტები, როგორიცაა: მოთხოვნები სამუშაო ადგილებისა და პირობებისადმი და ა.შ. დასკვნითი ინტერვიუს პროცესში შეიძლება გადაწყდეს აგრეთვე, ისეთი პრაქტიკული საკითხი, როგორიცაა მომუშავეთა ინფორმაციები მათი მოვალეობებისა და უფლებების შესახებ სამუშაოდან გათავისუფლებისას. ინტერვიუს ძირითადი ამოცანაა, საჭიროების შემთხვევაში ზეგაეღწა მოახდინოს მომუშავეს გადაწყვეტილებაზე სამუშაოდან წასვლის შესახებ და გააკეთონ ორგანიზაციაში მდგომარეობის (ვიწრო ადგილების) ანალიზი.

დასკვნითი ინტერვიუ შეიძლება ჩატარდეს როგორც წერითი, ისე ზეპირი ფორმით. დასაშვებია ინტერვიუს სტრუქტურისა და სხვადასხვა ხარისხი. მისი სტრუქტურისა და შეიძლება მთლიანად და ნაწილობრივ, საჭიროებიდან გამომდინარე. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომბინირებული ფორმაც.

დასკვნით ინტერვიუს ახლავს პრობლემებიც. მაგალითად, სამუშაოდან გათავისუფლებისას მუშაკი ხშირად არ იძლევა ინტერვიუს, ან იგი (ინტერვიუ) გამოირჩევა სუბიექტურობის დიდი დოზით.

გათავისუფლება ადმინისტრაციის ინიციატივით. ადმინისტრაციის ინიციატივით მუშაკის სამუშაოდან გათავისუფლება უმეტესად ხდება ან პერსონალის შემცირებისას, ან ორგანიზაციის დახურვისას (ლიკვიდაციისას). იგი ნებსიმეირი მუშაკისათვის არაორდინალური მოვლენაა. ადამიანები, რომლებიც სამუშაოდან გათავისუფლების საფრთხის წინაშე დგებიან, განიცდიან შიშს, უგუნებობასა და დაბნეულობას. ადმინისტრაციის (დამქირაველის) ინიციატივით გათავისუფლებას მძიმედ განიცდიან იმის გამო, რომ იგი ეხება შრომის ყველა მნიშვნელოვან მხარეს: პროფესიონალურს, სოციალურს, პირადულ-ფსიქოლოგიურს. აღნიშნული მოვლენა გავლენას ახდენს არა მარტო გათავისუფლებულ მუშაკებზე, არამედ მათზე, რომლებიც ორგანიზაციაში განაგრძობენ მუშაობას. ისინი თვალყურს ადევნებენ პერსონალის გათავისუფლების მართვის პროცესს, გათავისუფლების პროცესში ურთიერთდამოკიდებულებას ადმინისტრაციასა (განსაკუთრებით უშუალო ხელმძღვანელებსა) და გასათავისუფლებელ მუშაკებს შორის და ყოველივე ამას (რეალურ მოქმედებებს) ადარებენ ოფიციალურად აღიარებულ საკადრო პოლიტიკას. აქედან მიღებული დასკვნები დიდ გავლენას ახდენს. მუშაკთა მომავალ შრომით მოტივაციაზე. ამიტომ პერსონალის გათავისუფლების პროცესში ადმინისტრაცია ცდილობს, მაქსიმალურად დააბალანსოს საკადრო პილიტიკის ინტერესები მომუშავეთა ინტერესებთან.

მომუშავეთა გამოთავისუფლების ღონისძიებები მოიცავს სამ ეტაპს: მომზადება, მომუშავეთა გაფრთხილება სამუშაოდან გათავისუფლების გადაწყვეტილების შესახებ, კონსულტაცია.

მოსამზადებელ ეტაპზე იქმნება წანამძღვრები ღონისძიებათა პროგრამის ჩასატარებლად. ამ ეტაპზე წყდება საკითხი – აუცილებელია თუ არა მომუშავეის (მომუშავეთა) გათავისუფლება და თუ ეს ასეა, აუცილებელია თუ არა სახელდობრ მოცემული ღონისძიებების გატარება.

საქართველოში ასრებული კანონდებლობით, ადმინისტრაციის ინიციატივით სამუშაოდან გათავისუფლება შეიძლება მოხდეს შემდეგი მიზეზებით:

1. ორგანიზაციის ლიკვიდაცია, მომუშავეთა საშტატო ერთეულების შემცირება;



2. მუშაკის შეუსაბამობა დაკავებულ თანამდებობასთან ან შესასრულებელ სამუშაოსთან;
3. სამუშაოს არასაპატიოდ სისტემატური გაცდენები;
4. უწყვეტად 30 დღეზე მეტი ვადით სამუშაოზე გამოუცხადებლობა ავადმყოფობით გამოწვეული შრომის უუნარობის გამო, ან 6 თვის განმავლობაში, თუ ასეთი გამოუცხადებლობა აღემატება 50 კალენდარულ დღეს;
5. იმ მომუშავეის აღდგენა სამუშაოზე, რომელიც მანამდე ასრულებდა აღნიშნულ სამუშაოს;
6. სამუშაოზე გამოცხადება (ყოფნა) მთვრალ ან ნარკოტიკულ ნივთიერებების ზეგავლენის ქვეშ მყოფ მდგომარეობაში;
7. სამუშაო ადგილზე ჩადენილი ქურდობა;
8. შრომითი და წარმოებრივი დისციპლინის უხეში დარღვევები;
9. ფულად ან სასაქონლო ფასეულობათა მომსახურებაზე დაკავებულ მომუშავეთა მხრიდან ისეთი ქმედებები, რომლებიც საფუძველს აძლევს ადმინისტრაციას, არ ჰქონდეს ნდობა მათდამი;
10. აღმზრდელობითი ფუნქციების მქონე მუშაკთა ამორალური საქციელი.

ორგანიზაცია ადმინისტრაციის ინიციატივით გათავისუფლებულ მუშაკს უწევს გარკვეულ მხარდაჭერას (დახმარებას), როცა ეს ხდება მომუშავეებზე დამოუკიდებელი მიზეზების (მაგალითად, საშტატო ერთეულის შემცირების) გამო. ცხადია, როცა გათავისუფლება ხდება მომუშავეებზე დამოკიდებული მიზეზებით (მაგალითად, სამუშაოზე არასაპატიოდ სისტემატური გამოუცხადებლობის გამო), ორგანიზაცია გათავისუფლებულ მუშაკს არ ეხმარება.

მეორე ეტაპი – „მომუშავეის გაფრთხილება სამუშაოდან გათავისუფლების გადაწყვეტილების შესახებ“ – სამუშაოდან გათავისუფლების პროცესს აძლევს ოფიციალურ ხასიათს.

მესამე ეტაპი – „კონსულტაცია“ – პერსონალის გამოთავისუფლების მართვის პროცესის მთავარი ეტაპია. იგი მთიდავს სამ ფაზას: პირველ ფაზაზე, პერსონალის მართვის სამსახურის თანამშრომლის მხრიდან თვითშეფასების დახმარებით, ცდილობენ შეისწავლონ შეფერხებები ყველა წინა სამუშაოზე და დასახონ ახალი პროფესიონალური და პირადი მიზნები. მეორე ფაზაზე ყალიბდება ახალი სამუშაო ადგილის ძიების კონცეფცია (მაგალითად, ახალ თანამდებობაზე მოსაწყობად საჭირო დოკუმენტების დამუშავება, სამუშაოს საძიებნელად მომავალი კონტრაქტების ქსელის აგება, გასაუბრების ჩასატარებლად ტრენინგი და ა.შ.). მესამე ფაზაზე ხდება სამუშაო ადგილების ძიება

(მაგალითად, რამდენიმე შემოთავაზებული წინადადებიდან ერთ-ერთის არჩევაში დახმარება და სხვ.).

პენსიაზე გასვლა. პენსიაზე გასვლა, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, სამუშაოდან გათავისუფლების მესამე სახეა. იგი გათავისუფლების წინა სახეებისაგან განსხვავებით შემდეგი თავისებურებებით ხასიათდება: 1) პენსიაზე გასვლა შეიძლება წინასწარ იქნეს გათვალისწინებული და დაგეგმილი დროში საკმარისი სიზუსტით; 2) აღნიშნული მოვლენა დაკავშირებულია პირად სფეროში სპეციფიკურ ცვლილებებთან; 3) ადამიანის ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ცხადად შესამჩნევია მისი გარემოცვისთვის. პენსიაზე გასვლას ადამიანი, როგორც წესი, მტკივნეულად განიცდის, ამიტომ აღნიშნულ პროცესს ცივილიზებულ ქვეყნებში დიდ ყურადღებას აქცევენ. წინასაპენსიო და საპენსიო ასაკში მყოფ ადამიანებთან მუშაობა კონკრეტულ გამოსატყულებას პოულობს შემდეგ ღონისძიებებში:

1) პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელი კურსები. უცხოეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში აყალიბებენ პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელ კურსებს. აქ ადამიანებს ეხმარებიან, უმტკივნეულოდ გადავიდნენ ახალ სოციალურ მდგომარეობაში. აქვე ეცნობიან ახალი ცხოვრებისეული ეტაპის დამახასიათებელ თვისებებს. ასეთი კურსები შეიძლება ჩატარდეს როგორც ლექციებისა და საუბრების სახით, ისე ერთდღიანი და მრავალდღიანი სემინარების ფორმით. კურსების თემატიკა მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: პენსიაზე გასვალასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ნორმები და დებულებანი; მომავლი ცხოვრების ეკონომიკური ასპექტები; სამედიცინო პრობლემები, აქტიური დასკვნების შესაძლებლობანი და ა.შ

2) მოსრიალე პერსიონერობა. იგი ფართოდაა გავრცელებული საზღვარ-გარეთის ორგანიზაციებში. მასში იგულისხმება ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სრულფასოვანი შრომითი საქმიანობიდან პენსიაზე თანდათანობით გადასვლას, აგრეთვე, ზოგიერთ ღონისძიებასაც, რომლებიც ხელს უწყობენ პენსიონერის მონაწილეობას შრომით საქმიანობაში.

## ტერმინები და ცნებები

ადაპტაცია	პერსონალის შეკრება
ადმინისტრაციული შრომა	პერსონალის შერჩევა
გამოსაცდელი პერიოდი	პირველადი დაქირავება
ეკონომიკური ადაპტაცია	პროფესიის ფსიქოლოგია
კადრების განლაგების პროფესიული მეთოდი	პროფესიოგრამა
	პროფესიონალური
ადაპტაცია	
კადრების წინასწარი შერჩევა	პროფესიული განათლება
მეორადი დაქირავება	პროფესიული
კონსულტაცია	
მიზნობრივი გასაუბრება	საკადრო გასაუბრება
პერსონალის ადაპტაცია	სანიტარიულ-ჰიგიენური
ადაპტაცია	
პერსონალის გამოთავისუფლება	სოციალურ-ფსიქოლოგიური
ადაპტაცია	
პერსონალის განლაგება	ტესტი
პერსონალის დაქირავება	ფსიქოლოგიური ადაპტაცია
პერსონალის მოზიდვა	შრომითი ადაპტაცია
პერსონალის პროფორიენტაცია	შრომითი კონტრაქტი
პერსონალის რესოციალიზაცია	შრომითი ხელშეკრულება
პერსონალის სოციალიზაცია	

## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რით გამოიხატება პერსონალის შერჩევის მნიშვნელობა?
2. ჩამოთვალეთ პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების შერჩევის მეთოდები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მომუშავეთა დაქირავების წყაროები.
5. ახსენით კადრების შერჩევის არსი.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის მეცნიერულ-მეთოდიკური პრინციპები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის ეტაპები.
8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები.
9. დაახასიათეთ გაცნობითი გასაუბრების ჩატარების მეთოდიკა.

10. ჩამოთვალეთ მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება საკადრო გასაუბრების ჩამტარებელ პირებს.
11. დაახასიათეთ დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა.
12. დაახასიათეთ ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა.
13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის პროცესთან დაკავშირებულ სამუშაოთა სახეები.
14. ჩამოთვალეთ კადრების შერჩევისას პრეტენდენტთან გასაუბრების ძირითადი ამოცანები.
15. ჩამოთვალეთ პრეტენდენტთა საბოლოო შერჩევის ძირითადი პრინციპები.
16. რა არის შრომითი ხელშეკრულება და როგორია მისი გაფორმების წესი?
17. ახსენით სამუშაოზე ახალმიღებულთათვის დაწესებული გამოსაცდელი პერიოდის არსი.
18. ახსენით ახალი საიჯარო ხელშეკრულების არსი, ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ფორმები.
19. ჩამოთვალეთ პერსონალის რაციონალური განლაგების ამოცანები.
20. დაახასიათეთ პერსონალის განლაგების რაციონალური ორგანიზაციის მიზნით გამოყენებული პროფილური მეთოდი.
21. ახსენით პერსონალის საქმიანი შეფასების არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
22. ჩამოთვალეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების ეტაპები და დაახასიათეთ ისინი.
23. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეები.
24. ახსენით პერსონალის სოციალიზაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
25. ახსენით პროფესიული ორიენტაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
26. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომითი ადაპტაციის სახეები.
27. ჩამოთვალეთ შრომითი ადაპტაციის მიზნები.
28. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის სამუშაოდან გამოთავისუფლების (გათავისუფლების) სახეები.

## თავი 9. პერსონალის განვითარების მართვა

### 9.1. სოციალური განვითარების მართვა

ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაში იგულისხმება ორგანიზაციის სოციალურ გარემოში სასურველი ცვლილების მიღწევა. მისი მიზანია პერსონალის სოციალური სტრუქტურის, მისი დემოგრაფიული და კვალიფიციური შემადგენლობის სრულყოფა, მომუშავეთა რაოდენობის რეგულირება, მათი ზოგადსაგანმანათლებლო და კულტურულ-ტექნიკური დონის ამაღლება, ერგო-ნომიკური, სანიტარულ-ჰიგიენური და მუშაობის სხვა პირობების გაუმჯობესება, შრომის დაცვა და მომუშავეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირება, კოლექტივში ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფეროსა და პიროვნებაშორისი და ჯგუფთაშორისი ოპტიმალური კავშირების შექმნა, მომუშავეთა სოციალური დაზღვევისა და მათი სოციალური გარანტიების (უფლებების) უზრუნველყოფა, ბინაზე, საყოფაც-ხოვრებო-კომუნალურ მომსახურებასა და ადამიანთა ღირესული არსებობისათვის აუცილებელ პროდუქტებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილება.

სოციალური გარემოს განვითარება ორგანიზაციის მართვის განუყოფელი ობიექტია და, ამასთან ერთად, პერსონალის მართვის შემადგენელი ნაწილია.

სოციალური განვითარების მართვა – ესაა საშუალებების (წესების), ილეთებისა და პროცედურების ერთობლიობა, რომელიც მეცნიერული მიდგომის, სოციალური პროცესების მიმდინარეობის კანონზომიერებათა ცოდნის, ანალიტიკური გაანგარიშებისა და შემოწმებული სოციალური ნორმატივების საფუძველზე სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა.

სოციალურ გარემოზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებია: ა) ორგანიზაციის პოტენციალი და მისი სოციალური ინფრასტრუქტურა; ბ) შრომის პირობები და შრომის დაცვა; გ) შრომითი წვლილის მატერიალური წახალისება; დ) მომუშავეთა სოციალური დაცვა; ე) კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ვ) თავისუფალი დრო და მისი გამოყენება და ა.შ.

ორგანიზაციის პოტენციალში იგულისხმება მისი (ორგანიზაციის) მატერიალურ-ტექნიკური და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური შესაძლებლობანი, სოციალურ ინფრასტრუქტურაში კი – ორგანიზაციის მომუშავეებისა და მათი ოჯახის წევრების ცხოველყოფელობისათვის განკუთვნილი ობიექტების ერთობ-ლიობა. ასეთი ობიექტებია: 1) განსაზოგადოებული საცხოვრებელი ფონდი და

კომუნალური მეურნეობის ობიექტები (სასტუმროები, აბანოები, სამრეცხაოები და ა.შ.); 2) სამედიცინო და სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულებანი; 3) განათლებისა და კულტურის ობიექტები; 4) ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტები; 5) საყოფაცხოვრებო მომსახურების ობიექტები; 6) სპორტული ნაგებობანი და ფიზიკულტურულ-გამაჯანსაღებელი ღონისძიებებისათვის გათვალისწინებული მასობრივი დასვენების ბაზები; 7) კოლექტიური სააგარაკო მეურნეობები და მებაღეობა-მებოსტნეობის ამხანაგობები და სხვ.

შრომის პირობები – ესაა წარმოებრივი გარემოსა და შრომითი პროცესის ფსიქოფიზიოლოგიური, სანიტარიულ-ჰიგიენური, ესთეტიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც ზემოქმედებენ ადამიანის ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე.

შრომის დაცვა მოწოდებულია უზრუნველყოს მომუშავეთა ცხოვრებისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოება. იგი მოიცავს: ა) შრომის დაცვის სფეროში ერთიანი ნორმატიული მოთხოვნების დადგენას; ბ) მათი შესაბამისი პროგრამების დამუშავებას და სათანადო ღონისძიებების ჩატარებას; გ) შრომის დაცვაზე სახელმწიფო ზედამხედველობასა და საზოგადოებრივ კონტროლს; დ) დამქი-რავებელთა ხარჯზე მომუშავეთა უზრუნველყოფას სპეციალური ტანსაცმლითა და ფეხსაცმლით, ინდივიდუალური და კოლექტიური დაცვის საშუალებებით, სამკურნალო-პროფილაქტიკური კვებით; ე) წარმოებაში ავარიებისა და უბედური შემთხვევების თავიდან აცილებას და ღონისძიებათა სისტემის განხორციელებას იმ პირთა სარეაბილიტაციოდ, რომლებმაც მიიღეს შრომითი ტრავმა.

შრომითი წვლილის მატერიალური წახალისება ორგანიზაციის სოციალური განვითარების საკუთრივ პუნქტია. შრომის ანაზღაურება უნდა ემყარებოდეს ე.წ. სოციალურ მინიმუმს, ანუ მან უნდა უზრუნველყოს მუშაკისა და მისი ოჯახის წევრთა ცხოვრების ღირსეული დონე.

მომუშავეთა სოციალური დაცვა მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა: სოციალური დაზღვევა, ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობით, კოლექტიური ხელშეკრულებებით და სხვა სამართლებრივი აქტებით დადგენილი სამოქალაქო უფლებებისა და სოციალური გარანტიების უპირობო დაცვა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ისეთი შემაჯამებელი ეფექტია, რომელიც ყალიბდება ორგანიზაციის პერსონალზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორის ზეგავლენით. იგი ვლინდება შრომით მოტივაციაში, მომუშავეთა ურთიერთობებში, მათი პიროვნებათაშორის

და ჯგუფურ კავშირებში. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის სტრუქტურაში ურთიერთზემოქმედებს სამი ძირითადი კომპონენტი: მომუშავეთა ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური შეთავსებადობა, მათი საქმიანი განწყობა და სოციალური ოპტიმიზმი.

თავისუფალი დრო, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ორგანიზაციის სოციალურ გარემოზე მოქმედი ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია. მასთანაა დაკავშირებული მომუშავეთა დასვენება და ძალების აღდგენა, მათი საოჯახო ყოფა-ცხოვრება, მათ მიერ საოჯახო და საზოგადოებრივ მოვალეობათა შესრულება და ა.შ. სამუშაო დროის ხანგრძლივობა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა. განსხვავებულია იგი პროფესიების მიხედვითაც. ამასთან, მოწინავე ცივილიზებულ ქვეყნებში დაცულია ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც დღე-ღამეში თავისუფალი დრო ორჯერ მეტია, ვიდრე სამუშაო დრო.

კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, ორგანიზაციაში (საწარმოში) სოციალური განვითარების მართვას აწარმოებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ან ამ მიზნით სოციალურად გამოყოფილი პირები ან ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაზე მომუშავე სპეციალური ქვედანაყოფები.

იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციას აქვს საკუთარი სოციალური ინფრასტრუქტურის ფართო ქსელი, მისი (სოციალური განვითარების) მართვა, როგორც წესი, ხორციელდება ცალკე. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია სოციალურ-საყოფაცხოვრებო საკითხებში ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ჰყავდეს მოადგილე, რომელსაც დაექვემდებარებიან სოციალური ინფრასტრუქტურის ობიექტების მმართველობითი რგოლები და მათი ხელმძღვანელი პირები.

## 9.2. პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები

სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამედროვე ეტაპმა ძირეულად შეცვალა ადამიანის როლი წარმოებაში. იგი ამ უკანასკნელის გადამწყვეტი ფაქტორი გახდა. დღევანდელი მუშაკი უნდა ფლობდეს სტრატეგიული აზროვნების უნარს, ჰქონდეს ფართო ერუდიცია და მაღალი კულტურა. აქედან გამომდინარეობს პერსონალის განუხრელი განვითარების აუცილებლობა. ეს კი გულისხმობს მომუშავეთა პირადი პოტენციალის გამოსავლენად გარკვეულ ღონისძიებათა ჩატარებას.

ასეთი ღონისძიებები შეიძლება იყოს როგორც ინდივიდუალური, ისე ჯგუფური და ჩატარდეს სამუშაო ადგილზე ან სამუშაოსაგან

მოწყვეტით. იგი ორიენტირებული უნდა იყოს ზოგადი და სპეციფიკური ჩვევებისა და ცოდნის განსავითარებლად აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთი პირობების შექმნას, როცა ყველა ადამიანს თანაბარი შესაძლებლობა ექნება ზოგადი და პროფესიული ცოდნის მისაღებად და, შესაბამისად, ანაზღაურების მიღებისა და სამსახურებრივი დაწინაურებისათვის.

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე პერსონალის განვითარებაში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სისტემა, რომლის ელემენტებია: ამა თუ იმ სპეციალობისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სტრატეგიის შემუშავება, პროგნოზირება და დაგეგმვა, კარ-იერისა და პროფესიული ზრდის მართვა; ადაპტაციის, სწავლებისა და ტრენინგის ორგანიზაცია; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

პერსონალის განვითარების თანამედროვე კონცეფციის რეალიზაცია გულისხმობს სწავლების სისტემის მოქნილობის ამაღლებას, მუშაობის ჯგუფურ ფორმას, სასწავლო ლექციების (კურსების) წამკითხავი პირების შეცვლას კონსულტანტებით.

დასავლეთის მსხვილი ფირმები, თავიანთი ხარჯებით, მნიშვნელოვნად ზრდიან ინვესტიციებს პერსონალის განვითარებაში. ეს ასე იმიტომაა, რომ შრომის გარე ბაზარი და განათლების სისტემა ვერ ასწრებს, მოერგოს კონკრეტული პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სწრაფ ცვლილებებს.

პერსონალის განვითარება შეიძლება იყოს ზოგადი და პროფესიონალური.

პროფესიონალურ განვითარებაში იგულისხმება პროცესი, რომელიც მოიცავს: მომუშავეთა მომზადებას ამა თუ იმ წარმოებრივი ფუნქციის შესასრულებლად ან თანამდებობის დასაკავებლად, მომუშავეთა მიმართ წაყენებული მოთხოვნებისა და რეალური პიროვნების თვისებებს შორის განსხვავების გადალახვის ამოცანების დაძლევას. აქ უპირველესი მოტივაცია შეიძლება იყოს: სურვილი, რაც შეიძლება სწრაფად აითვისონ ახალი სამუშაო და ამით შეინარჩუნონ ძველი ან მიიღონ უფრო მაღალი თანამდებობა; უზრუნველყონ შემოსავლების სტაბილურობის ან ზრდის გარანტია; მიიღონ ცოდნა; გაფართონ კონტაქტები; გახდნენ დამჭირავებლებისაგან უფრო დამოუკიდებელი და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანები.

*დასავლეთის მსხვილი ორგანიზაციები ზემოაღნიშნული მიზნებისათვის ხარჯავენ მათი ხელფასის ფონდის 10%-მდე. მაგალითად, აშშ-ში ფირმის საშუალო რგოლის მმართველის მოსამზადებლად ხარჯავენ 10-15 ათას დოლარს. ეს სახსრები განიხილება არა როგორც დასანანი დამატებითი დანახარჯები,*



არამედ როგორც ინვესტიციები, რომელთაც მომავალში მოაქვთ მოგება.

მომუშავეის პროფესიონალური განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს: გარე და შიგა გარემოს დინამიკა, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ახალ სახეთა გამოჩენა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეთა ათვისების აუცილებლობა.

პერსონალის განვითარებისათვის პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და, უპირველეს ყოვლისა, ხაზობრივი ხელმძღვანელები, აგრეთვე, თვით მომუშავენი. ისინი გამუდმებით აქტიურად უნდა ზრუნავდნენ თავიანთი სრულყოფისათვის.

### 9.3. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია

ადამიანთა სწავლების პროცესი მიმდინარეობს მთელი მისი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე. პირველადი სწავლება ხორციელდება დაწყებით და საშუალო სკოლებში, პროფესიულ-ტექნიკურ სასწავლებლებში, ტექნიკუმებში, კოლეჯებში, ლიცეუმებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში. მეორადი სწავლება კი ხორციელდება უმაღლეს სასწავლებლებში არსებულ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და კადრების გადამზადების ფაკულტეტებზე, სასწავლო ცენტრებში, სპეცი-ალურად ორგანიზებულ კურსებსა და სემინარებზე, საწარმოებსა და ორგანიზა-ციებში და ა.შ.

განათლება – ესაა, ადამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების მიზნით, სისტემატიზებული ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ქცევის ნორმების ათვისების პროცესი და შედეგი. განათლების დონე განპირობებულია წარმოების მოთხოვნები, მეცნიერულ-კულტურული და ტექნიკური დონით, აგრეთვე, საზო-გადოებრივი ურთიერთობებით. განათლების ორი სახე არსებობს: ზოგადი და პროფესიონალური. განათლებას უნდა ჰქონდეს განუწყვეტელი ხასიათი. განუწყვეტელი განათლება გულისხმობს არა მარტო კვალიფიკაციის ამაღლებას, არამედ გადამზადებას შეცვლილი პირობებისათვის და მუდმივი თვითგანათლების წახალისებას.

პროფესიული განათლება განუწყვეტელი განათლების ერთ-ერთი რგოლია, რომლის მიზანია კონკრეტული პროფესიის ამა თუ იმ კვალიფიკაციის სპეციალისტის მომზადება.

განასხვავებენ პროფესიული სწავლების სამ სახეს: 1) კადრების მოზადება; 2) კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3) კადრების გადამზადება. კადრების მომზადება გულისხმობს ადამიანის

საქმიანობის ყველა სფეროსთვის კვალიფიციური კადრების გეგმაზომიერ და ორგანიზებულ მომზადებასა და გამოშვებას, რომლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას, უნარს, ჩვევებს და ურთიერთობის საშუალებებს. კვალიფიკაციის ამაღლებაში კი იგულისხმება კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით (პროფესიისადმი მოთხოვნების ამაღლებიდან ან თანამდებობრივი დაწინაურებიდან გამომდინარე). კადრების გადამზადების მიზანია კადრების სწავლება ახალი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების ათვისების მიზნით, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროფესიის ათვისებასთან ან შრომის შინაარსისა და შედეგისადმი მოთხოვნების ცვლილებებთან.

პრაქტიკაში ცნობილია კვალიფიციური კადრების სწავლების სამი კონ-ცეფცია: 1) სპეცილიზებული სწავლების; 2) მრავალპროფილური სწავლების; 3) პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების.

სპეციალიზებული სწავლების კონცეფცია ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისთვის. ამასთან, იგი, მომუშავის თვალსაზრისით, ხელს უწყობს სამუშაო ადგილის შენარჩუნებას და განამტკიცებს საკუთარი ღირსების გრძნობას.

მრავალპროფილური სწავლების კონცეფცია, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეფექტიანია, რამდენადაც ზრდის მომუშავის მობილურობას. ამასთან, ეს იმ ორგანიზაციისათვის, რომელშიც მუშაობს მუშაკი, სარისკოა, რამდენადაც ამ უკანასკნელს სამუშაო ადგილის არჩევის საშუალება ეძლევა და არის იმის საშიშროება, რომ მან დატოვოს ორგანიზაცია.

პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების კონცეფციის მიზანია ბუნებიდან ბოძებული და პრაქტიკულ საქმიანობაში შექმნილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში, ეხება პირებს, რომელთაც მისწრაფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი, ან აქვთ ხელმძღვანელის ან პედაგოგის ნიჭი და ა.შ.

პერსონალის სწავლების კონკრეტული სახეებია:

1. პირველადი სწავლება საწარმოს ამოცანებისა და მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე;
2. სწავლება თანამდებობისადმი მოთხოვნებსა და პიროვნულ თვისებებს შორის სხვაობის სალიკვიდაციოდ;
3. სწავლება საერთო კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;

4. სწავლება ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებზე სამუშაოდ;
5. სწავლება შრომითი ოპერაციის შესრულების ახალი ილეთებისა და მეთოდების ასათვისებლად;

არსებობს პროფესიონალური სწავლების ორი ძირითადი ფორმა:

1) წარმოებისაგან მოწყვეტით და 2) წარმოებისაგან მოუწყვეტლივ. პირველ შემთხვევაში პროფესიონალური კადრების მომზადება ხდება სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში, ხოლო მეორე შემთხვევაში იგი შეიძლება მოხდეს როგორც აღნიშნულ სასწავლებლებში, ისე უშუალოდ საწარმოში (სამუშაო ადგილზე). არსებობს სამუშაო ადგილზე სწავლების სამი ძირითადი ფორმა: ინდივიდუალური, ჯგუფური და საკურსო. ინდივიდუალური სწავლებისას მოსწავლეს ამაგრებენ მაღალკვალიფიციურ მომუშავესთან ან ჩართავენ ბრიგადაში, სადაც მასზე მიმაგრებულია ბრიგადირი ან უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე ბრიგადის სხვა წევრი. აუცილებელ თეორიულ კურსს მოსწავლე სწავლობს დამოუკიდებლად, შესაბამისი სპეცილისტის კონსულტაციით.

სწავლების ჯგუფური (ბრიგადული) ფორმა გულისხმობს მოსწავლეების სპეციალურ ჯგუფებად გაერთიანებას, რომელთანაც მეცადინეობას ატარებენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მუშები.

სწავლების საკურსო ფორმა გამოიყენება მომიჯნავე პროფესიების მომუშავეთა მოსამზადებლად. იგი ხორციელდება ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ის მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფში წარმოებრივი სწავლების ოსტატის ხელმძღვანელობით, რომელიც ტარდება ამ მიზნით შექმნილ სპეციალურ სასწავლო-წარმოებრივ ბაზაზე ან სასწავლო კომბინატში. მეორე ეტაპზე იგი მიმდინარეობს სამუშაო ადგილებზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებელი მაღალკვალიფიციური მომუშავეს – წარმოებრივი სწავლების ინსტრუქტორის ხელმძღვანელობით.

ჯგუფური და საკურსო სწავლებისას თეორიული მეცადინეობა ხორციელდება სასწავლო ჯგუფებში, სასწავლო კომბინატებში (პუნქტებში) და სპეც-იალურ კურსებზე.

სამუშაო ადგილზე მომზადება შეიძლება განხორციელდეს ე.წ. დამრიგებლობითი ფორმით. მასში იგულისხმება ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემა გამოცდილი და კომპეტენტური პირისაგან ნაკლებად გამოცდილ პირზე, მათი ურთიერთობის პროცესში.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა, აგრეთვე, ინსტრუქტაჟი, ანუ გამოცდილი თანამშრომლის მიერ მუშაობის ილეთების განმარტება და დემონსტრირება.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში მრავალმხრივი კვალიფიკაციის ფლობის აუცილებლობისას, გამოიყენება სამუშაო ადგილზე სწავლების ისეთი მეთოდი, როგორცაა როტაცია. მასში იგულისხმება მუშაკის თანმიმდევრული მუშაობა თანამდებობაზე, მათ შორის სხვადასხვა განყოფილებაში. ითვლება რომ როტაცია დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, ეხმარება მათ წინააღმდეგობათა (სტრესების) გადალახვაში. ამასთან, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და დაკავშირებულია შრომის მწარმოებლურობის დროებით დაცემასთან.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი მეთოდია ე.წ. თვითსწავლება. იგი ხორციელდება შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობით, დამატებითი ინსტრუქტაჟით, თავის მოქმედებებსა და სხვის მუშაობაზე დაკვირვებითა და მათი ანალიზით და ა.შ.

ხელმძღვანელებისათვის სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმაა სტაჟირება ახალი სამუშაო ადგილის ასათვისებლად, რომლის დროსაც შენარჩუნებულია ძველი მოვალეობები და ნაწილობრივ სრულდება ახალი.

სასწავლებელში მიღებული თეორიული ცოდნის საკმარეზერვის არსებობის შემთხვევაში, სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმა უფრო გამარ-თლებულია, ვიდრე სპეციალურ კურსებზე. ეს ასე იმიტომ, რომ იგი ახალი სამუშაოს ათვისების საშუალებას იძლევა უშუალოდ მისი შესრულების პრო-ცესში ნაკლები დანახარჯებით და უზრუნველყოფილია კავშირი პრაქტიკასთან. ამასთან, სწავლების ასეთი ფორმა მოითხოვს მოცემული პროცესის ხელმძღვანელი ინსტრუქტორების გულდასმით შერჩევას.

ახალ მომუშავეთა მომზადების ორგანიზაციის კონკრეტული ფორმების შერჩევა, შესაბამისი კანონმდებლობით, ორგანიზაციათა პრეროგატივაა. მათ ამისათვის შეუძლიათ შექმნან სასწავლო ცენტრები, ან სწავლების თაობაზე ხელშეკრულება დადონ ორგანიზაციის გარეთ მოქმედ სასწავლო ცენტრებთან, პროფესიულ-ტექნიკურ და სხვა ტიპის სასწავლებლებთან. ამასთან, ყველა შემთხვევაში წარმოებრივი სწავლება უნდა დასრულდეს მოცემული ორგანი-ზაციის (საწარმოს) სამუშაო ადგილზე.

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება. გამოყოფენ მის შემდეგ ფორმებს:

1) შიგა (ორგანიზაციაში) და გარე (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეცია-ლურ სასწავლო ცენტრებში). შიგა ფორმა შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე მის გარეთ. იგი უკეთესად ითვალისწინებს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს,

ასტიმულირებს პერსონალს, მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯებს და ადვილი გასაკონტროლებელია. ამასთან მომუშავეთა მცირე რაოდენობის შემთხვევაში, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და, ამდენად, არაეფექტიანია. ამ შემთხვევაში მიმართავენ კვალიფიკაციის ამაღლების გარე ფორმას;

2) ორგანიზებული და არაორგანიზებული (თვითგანათლება). მეორე შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ე.წ. თვითგანვითარების ჯგუფები. მათში ადა-მიანები ერთიანდებიან პრობლემის ერთობლივი ანალიზისათვის, თვით-სრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარებისა და ურთიერთმხარდასაჭერად;

3) პროფესიონალური ან პრობლემურად ორიენტირებული (მოთხოვნილების მიხედვით) ქცევის ორგანიზაციის დამუშავებაზე;

4) სტანდარტულ ან სპეციალურ (ზოგადი და კონკრეტული) პროგრამაზე დამყარებული;

5) გამიზნული მიზნობრივი ჯგუფისათვის (მაგალითად, ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტებისათვის) ან მთელი პერსონალისათვის.

კვალიფიკაციის ამაღლების კონკრეტული მიმართულებებია:

ა) ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა;

ბ) მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება;

გ) თანამდებობრივი დაწინაურებისთვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისთვის მომზადება;

დ) ახალ პროფესიათა ათვისება;

ე) უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ადაპტაცია ახალი ტექნიკისადმი;

ვ) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლა.

სწავლების კავშირი პრაქტიკასთან. სწავლების კავშირი პრაქტიკისათან აუცილებელია, რამდენადაც სწავლების ეფექტიანობა პრაქტიკული შედეგით განისაზღვრება. იგი, უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ხელმძღვანელთა, სპეციალისტთა და ამ თანამდებობაზე კანდიდატთა ტრენინგის პროცესში.

ტრენინგის ძირითადი ფორმებია საქმიანი თამაშები და პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზის მეთოდი, ე.წ. „ქვის-სტადი“.

საქმიანი თამაშები ინიდივიდუალიზებულია და ახლოსაა პროფესიულ საქმიანობასთან. იგი შეიძლება იყოს გლობალური (ფორმის საერთო ხელმძღვანელობა) და ლოკალური (ცალკეული პრობლემების გადაწყვეტა). ის აღსაზრდელებს საშუალებას აძლევს,

შეასრულონ რამდენიმე ფუნქცია, გააფართოონ ორგანიზაციაზე წარმოდგენა, შეიმუშაონ მართვის პრაქტიკული ჩვევები, სწრაფად და სწორად გაიგონ, რას იწვევს ესა თუ ის მოქმედება და ა.შ. საქმიანი თამაშები ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როცა იგი უზრუნველყოფილია მისი ჩატარებისათვის აუცილებელი საშუალებებით.

*„ქეის-სტადი“ – ესაა მოცემულ ან სხვა ორგანიზაციაში არსებული რეალური სიტუაციის ანალიზი, მისი ჯგუფური განხილვა და მასზე გადაწყვეტილების მიღება.* მოცემული მეთოდისას აღსაზრდელები ეცნობიან სხვათა გამოცდილებას და ითვისებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ჩვევებს. აქ დაუშვებელია დისკუსიების სიჭარბე და მასში ცალკეული პირების დომინირება. ეს კი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს მაღალ პროფესიონალიზმს.

„ქეის-სტადის“ ერთ-ერთი სახესხვაობაა ინციდენტების მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში პრობლემა დასაწყისში აღწერილია მხოლოდ ზოგად ჭრილში, ხოლო დამატებით მონაცემებს აჩვენებენ მის მონაწილეთა პასუხების დროს. ეს ადამიანს ეხმარება სწრაფი და სწორი ანალიზის უნარის გამომუშავებაში.

ზემოაღნიშნულ მეთოდთან ახლოსაა ე.წ. მართვითი თამაშების მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ აღსაზრდელებს განტოლებათა სახით აძლევენ ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებთან დაკავშირებულ მახასიათებლებს (ფასები, შესყიდვა, წარმოების მოცულობა და ა.შ.). იმის შემდეგ როცა გუნდის მოთამაშენი მიიღებენ თავიანთ გადაწყვეტილებას (დასაშვებია ურთიერთკონსულტირება), მათი ურთიერთქმედების საერთო შედეგები ფიქსირდება კომპიუტერზე და ხდება მისი შედარება რეალურ სინამდვილესთან.

მენეჯერის ქცევის მოდელირების არსი იმით გამოიხატება, რომ ვიდეოზე ჩაიწერება და მისი ჩვენების შემდეგ განიხილავენ იმ სიტუაციებსა და პიროვნება-თაშორის პრობლემებს, რომლებსაც ხედებიან ხელმძღვანელები (საჩივრები, ინტრიგები, წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი და სხვ.). ამის შემდეგ რამდენიმე კაცი გაითამაშებს მსგავს სიტუაციებს, ხოლო დანარჩენები თვალყურს ადევნებენ მოვლენებს და შესაბამისად რეაგირებენ მათზე, ან შეუძლიათ წამოაყენონ თავიანთი სიტუაციები.

საქმიანი თამაშების ერთ-ერთი ფორმაა როლური მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში თითოეულს სათამაშოდ აძლევენ სიტუაციის განსაზღვრულ როლს, რომელიც რეაგირებს სხვის თამაშზე. მონაწილეთა ერთ-ერთი მათგანი გამოდის ცენტრალური ფიქტურის როლში. როლური თამაშების მონაწილეებს, რომლებიც გამოდიან ამა თუ იმ როლში, უნდა შეეძლოთ გადაწყვიტონ შესაბამისი პრობლემები.

საქმიანი თამაშების ერთ-ერთი ფორმაა თავჯდომარის გარეშე კრების იმიტაცია, სადაც მენეჯერებს აფასებენ მასზე გამოსვლის უნარით.

პრაქტიკაში იყენებენ, აგრეთვე, საკადრო გასაუბრების მეთოდს. ამ შეთხვევაში აღსაზრდელები გამოდიან ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენელთა როლში.

#### 9.4 მენეჯერების მომზადება და პროფესიონალური დაოსტატების ამალგა

მენეჯერთა კადრების მოზადებისა და დაოსტატების პროგრამა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და ჯგუფური. პირველ შემთხვევაში იგი მიმართულია სპეციფიკური ვაკანსიის შესავსებად. ამ შემთხვევაში მომზადების პროცესს დასავლეთის ქვეყნებში ეძახიან თანმიმდევრობით დაგეგმვას. ასეთ დაგეგმვას კავშირი აქვს: 1) პერსონალური - დაგეგმვისა და პროგნოზირების პროცესთან; 2) მენეჯერებზე მოთხოვნებისა და მათი განვითარების ანალიზთან. ჯგუფური პროგრამისას მენეჯერებს ამზადებენ სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში და სასწავლო ცენტრებში, მათზე საერთო მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მენეჯერთა განვითარების ტიპიური პროგრამა მოიცავს:

1) ორგანიზაციის განვითარების პროგნოზირებას. აქ ისეთ ფაქტორებზე დაყრდნობით როგორცაა ორგანიზაციის გაფართოება ან შემცირება, იგეგმება მენეჯმენტში აუცილებლობა; 2) კადრების განყოფილების მიერ ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და მისი პოტენციალის მდგომარეობის შესწავლას. იგი უნდა მოიცავდეს მონაცემებს განათლების, მუშაობის გამოცდილების, საქმიანი კარიერისა და საშემსრულებლო დისციპლინის შესახებ; 3) მმართველობითი პერსონალის შეცვლის დიაგრამის შედგენას.

მენეჯერთა მომზადების ფორმებია: შრომითი გამოცდილება; სწავლება უფრო გამოცდილი მენეჯერებისაგან; შიგა სწავლება; როტაცია; საუნივერსიტეტო პროგრამები; კონსულტანტთა მომსახურება და სხვ.

შრომითი მეთოდი, რომელიც შევსებულია წვრთნით, როტაციით და შიგა მომზადების სხვა სახეებით, მენეჯერთა მომზადება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე.

როტაციის პროცესში სტაჟიორები, წარმოებრივი პროცესის ყველა ეტაპის გაცნობის მიზნით, ერთი განყოფილებიდან გადაჰყავთ მეორეში. სტაჟიორს, ძირით-ადად ახალ სასწავლებელდამთავრებულს, შეუძლია რამდენიმე თვე დაჰყოს თით-ოეულ განყოფილებაში. ეს

ხელს უწყობს არა მარტო მისი გამოცდილების ზრდას, არამედ ეხმარება მას, იშოვოს სასურველი სამუშაო.

შესაბამისი სპეციასლისტები როტაციის პროგრამის გასაუმჯობესებლად სთავაზობენ შემდეგ რეკომენდაციებს: პროგრამები ორიენტირებული უნდა იყოს კონკრეტული ადამიანის მოთხოვნილებებსა და შესაძლებლობებზე და არ იყოს მხოლოდ სტანდარტული. აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს სტაჟიორის ინტერესები, მისი პროფესიონალური ვარჯიასიანობა, კარიერისადმი მიდრეკილება და ა.შ. სტაჟირების დრო უნდა განისაზღვროს მასალების ათვისების სიჩქარიდან გამომდინარე. ამასთან ერთად, ხარისხიანი სწავლების უზრუნვეყოფისა და შესრულების კომპეტენტური შეფასების აუცილებლობიდან გამომდინარე, მენეჯერი – მოძღვარი (დამრიგებელი) უნდა იყოს სპეციალურად მომზადებული.

მწვრთნელ-დუბლიორის მეთოდისას სტაჟიორი მუშაობს უშუალოდ იმ ადამიანთან ერთად, რომელიც მან უნდა შეცვალოს. ამ დროს მენეჯერ-მოძღვარი პასუხს აგებს სტაჟიორის სწავლებაზე. როგორც წესი, დუბლიორი თავის მოძღვარს ათავისუფლებს განსაზღვრული მოვალეობებისაგან, რაც სტაჟიორს აძლევს „სამუშაოს გაგების“ შანსს. ასეთი მეთოდისას დამჭირავებელი (ადმინისტრაცია) გარანტირებულია, მომზადებული მენეჯრები დააწინაუროს წამყვან პოსტებზე, რომლებიც გამოთავისუფლდებიან მენეჯერთა პენსიაზე გასვლის, სამსხურებრივი დაწინაურების (დაქვეითების) ან გადაადგილების გამო. აღნიშნული მეთოდი უმაღლესი დონის მენეჯერთა განვითარების საწინდარია.

სიტუაციური ანალიზი. სიტუაციური ანალიზის მეთოდისას სტაჟიორი ჯერ ეცნობა ორგანიზაციული პრობლემების აღწერილობას, შემდეგ იგი ახდენს სიტუაციის დამოუკიდებელ ანალიზს, პრობლემის დიაგნოსტიკას და სხვა სტაჟიორებთან დისკუსიაში წარმოადგენს თავის მოსაზრებასა და გადაწყვეტილებას. ამ მეთოდის მიზანია, სტაჟიორის მიერ რთული პროცესების გამოვლენისა და ანალიზის საფუძველზე რეალური გამოცდილების მიღება. აღსაზრდელთა მოქმედებებს აკონტროლებენ სპეციალურად მომზადებული ხელმძღვანელი ინსტრუქტორები.

მენეჯერების მომზადებისას წარმატებით გამოიყენება, აგრეთვე, მმართველობითი (საქმიანი) თამაშები, როლების გათამაშება, ქცევათა მოდელირება, რომელთა შესახებ მოკლედ გადმოცემულია სახელმძღვანელს მოცემული თავის წინა პარაგრაფში.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში და ბოლო წლებში ჩვენთანაც მენეჯერების მომზადებას ახორციელებენ უნივერსიტეტები და სხვა ტიპის სასწავლებლები. დასავლეთის ქვეყნებში სწავლების ამ



ფორმისას დიდია მეწარმეთა როლი. ისინი, როგორც წესი, აფინანსებენ მათთვის მოსამზადებელ კონკრეტულ პირებთან (მენეჯერებთან) დაკავშირებულ ხარჯებს. სამწუხაროდ, ჩვენში მეწარმეები, უმეტეს შემთხვევაში მათი შეზღუდული შესაძლებლობების გამო, სათანადო ყურადღებას არ უთმობენ კადრებისა და, მათ შორის მენეჯერთა, მომზადების საკითხებს.

მენეჯერთა მომზადებას ახორციელებენ, აგრეთვე, მსხვილი ორგანიზაციების მოსამზადებელ ე.წ. შიგა ცენტრებში. ამ ცენტრებში საკლასო სწავლება (ლექციების კითხვა, სემინარები, და სხვა მეცადინეობანი) შეხამებულია სწავლების სხვა მეთოდებთან (საქმიან თამაშებთან და სხვ.) მაგალითად, ნიუ-ორკში არსებობს მართვის სკოლა სი ბი ეს. მისი ძირითადი ამოცანაა ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის გადაწყვეტილების მიღების გამოცდილების გადაცემა პირდაპირ პირველი პირისაგან.

გენერალური მენეჯმენტისა (უმაღლესი დონის მენეჯერებისთვის) და ქვედა დონის მენეჯერებისათვის მომზადების პროგრამები გამოყოფს ადამიანებთან მუშაობის კონკრეტულ საქმიან პრობლემებს. პროგრამები იყენებს სწავლების სხვადასხვა მეთოდს. ამასთან, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპი-უტერიზებულ სიტუაციურ სემინარებს. მაგალითად, ერთ-ერთ სავარჯიშოში თითოეული სტუდენტი გამოდის რეგიონული კომერციული მენეჯერის როლში და მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს იმ კარგ გამყიდველთან, რომელსაც სურს სამუშაოდან გათავისუფლება. როცა სტაჟიორები იღებენ გადაწყვეტილებას (მაგალითად, მოუმატოს თუ არა ხელფასი, რომ მან სამუშაო არ დატოვოს), კომპიუტერი აჩვენებს გადაწყვეტილების შედეგებს: თუ მას გადაუხდიან ორმაგად, სხვებსაც შეუძლიათ მოითხოვონ ხელფასის მომატება. თითოეული დღის ბოლოს სტუდენტები კომპიუტერიდან ღებულობენ მათ გადაწყვეტილებათა შეფასების შესახებ ამონაბეჭდებს.

## 9.5. პერსონალის ატესტაციისა და სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა

პერსონალის ატესტაციისა და სამსახურებრივი დაწინაურების პრობლემას ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვაში. საქართველოს პრაქტიკაში დამკვიდრებულია ატესტაციის სამი ტიპი: სახელმწიფო მოსამსახურეთა ატესტაცია, სამეცნიერო და სამეცნიერო-პედაგოგიურ მუშაკთა ატესტაცია და

მართვის ძირითადი რგოლის – ორგანიზაციების პერსონალის ატესტაცია.

სახელმწიფო მოხელეთა ატესტაციისას ხდება მოსამსახურეთა მიერ დაკავებულ თანამდებობებთან მათი პროფესიონალური მომზადების დონისა და პიროვნულ თვისებათა შესაბამისობის შეფასება. იმ შემთხვევაში, როცა მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონე და პიროვნული თვისებები არ შეესაბამება დაკავებული თანამდებობების მოთხოვნებს, იღებენ სათანადო საკადრო გადაწყვეტილებას. ატესტაცია, როგორც წესი, ტარდება არა უმეტეს ორ წელიწადში და არანაკლებ ოთხ წელიწადში ერთხელ. ატესტაციის ჩატარების წესი დგინდება კანონმდებლობით.

რაც შეეხება ატესტაციის მეორე სახეს, 2007 წლამდე მეცნიერული და სამეცნიერო-პედაგოგიური კადრების ატესტაცია გულისხმობდა სპეციალობების მიხედვით სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების მიკუთვნებას პირებისადმი, რომელთაც ჰქონდათ ღრმა პროფესიული ცოდნა და მეცნიერული მიღწევები მეცნიერების განსაზღვრულ დარგში. ჩვენს ქვეყანაში აღნიშნულ ატესტაციას ახორციელებდა საქართველოს სწავლულ ექსპერტთა საბჭო, უმაღლესი სასწავლებლები და სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, შესაბამისი დებულებისა და ინსტრუქციის საფუძველზე. სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების მინიჭება ხდებოდა ორ ეტაპად: პირველ ეტაპზე ასპირანტურადამთავრებულებს ან ე.წ. სამეცნიერო ხარისხის მაძიებლებს, განსაზღვრული მოთხოვნების დაცვით, მათ მიერ მომზადებული სადისერტაციო ნაშრომის წარმატებით დაცვის საფუძველზე საქართველოს სწავლულ ექსპერტთა საბჭოს მიერ შექმნილი შესაბამისი სადისერტაციო საბჭოები ანიჭებდა მეცნიერებათა კანდიდატის სამეცნიერო ხარისხს, ხოლო მეორე ეტაპზე – სადოქტორო დისერტაციის წარმატებით დაცვის საფუძველზე – მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხს. რაც შეეხება სამეცნიერო წოდებებს, ისიც ორსაფეხურიანი იყო. მოქმედი დებულებით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით, კანდიდატის სამეცნიერო ხარისხის მქონეებს ანიჭებდნენ დოცენტის, ხოლო დოქტორის სამეცნიერო ხარისხის მქონეებს – პროფესორის სამეცნიერო წოდებას.

უმაღლესი განათლების შესახებ ამჟამად მოქმედი კანონის შესაბამისად, ძირეულად იცვლება ზემოაღნიშნული წესი. ამჟამად მოქმედი დებულებით, დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით ხდება არა სამეცნიერო, არამედ აკადემიური ხარისხების მინიჭება. ამასთან, იგი ერთსაფეხურიანია. არსებობს მხოლოდ დოქტორის აკადემიური ხარისხი. იგი ენიჭება მხოლოდ დოქტორანტს

დოქტორანტურის დასრულებისა და დისერტაციის დაცვის შემთხვევაში. დოქტორის აკადემიური ხარისხს ანიჭებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ფაკულტეტზე არსებული სადისერტაციო საბჭო შესაბამისი დებულების მოთხოვნათა დაცვით. რაც შეეხება აკადემიურ წოდებას – უმაღლესი განათლების შესახებ ზემოაღნიშნულ კანონში მსჯელობაა არა წოდებაზე, არამედ თანამდებობაზე. ამ კანონის შესაბამისად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური თანამდებობის პირებია: პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი და ასისტენტ-პროფესორი. პროფესორისა და ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულ იქნეს მხოლოდ დოქტორის აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, ხოლო ასისტენტ-პროფესორად, რომელიც არის დოქტორი ან დოქტორანტი.

ორგანიზაციის პერსონალის ატესტაცია არის პროცედურა, რომლის დროსაც დგინდება და ფასდება კვალიფიკაციის დონე, პრაქტიკული ჩვევები, მომუშავეთა საქმიანი და პროფესიული თვისებები, შრომისა და მისი შედეგების ხარისხი და განისაზღვრება მათი (მომუშავეთა) შესაბამისობა (შეუსაბამობა) დაკავებულ თანამდებობასთან. პერსონალის ატესტაციის შედეგები საფუძვლად ედება სხვა თანამდებობებზე გადაყვანებს, სამსხურებრივ დაწინაურებებს დაჯილდოებებსა და დაკავებული თანამდებობიდან განთავისუფლებას.

განასხვავებენ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა) ატესტაციის ოთხ სახეს: რიგითი ატესტაცია; ატესტაცია გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას, ატესტაცია სამსახურებრივი დაწინაურებისას და ატესტაცია სხვა სტრუქტურულ რგოლში გადაყვანისას.

რიგითი ატესტაცია ყველასათვის აუცილებელია. იგი, როგორც წესი, ტარდება ხელმძღვანელი შემადგენლობისათვის 2 წელიწადში, ხოლო სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთათვის 3 წელიწადში ერთხელ. გამოსაცდელი ვადის დამთავრებასთან დაკავშირებული ატესტაციის ჩატარების მიზანია ატესტირებული მომუშავეის გამოყენების ფლობაზე დასაბუთებული რეკომენდაციების შეფასება, რომელიც ემყარება ახალ სამუშაო ადგილზე მისი შრომითი ადაპტაციის შედეგებს. ატესტაცია სამსახურებრივი დაწინაურებისას ემსახურება ახალი თანამდებობის დასაკავებლად შესაძლებლობებსა და მისი პროფესიონალური მომზადების დონის გამოვლენას. ატესტაციამ სამსახურებრივი დაწინაურებისას უნდა გამოავლინოს მომუშავეის პოტენციური შესაძლებლობებისა და პროფესიული მომზადების დონე, რომელიც აუცილებელია ახალი სამუშაო

ადგილის დასაკავებლად. ატესტაციას სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში გადაყვანისას ატარებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაო ადგილზე არსებითად იცვლება თანამდებობრივი მოვალეობანი და მუშაკისადმი წაყენებული მოთხოვნები.

ატესტაცია ტარდება შემდეგ ოთხ ეტაპად: ა) მოსამზადებელი; ბ) მომუშავეებისა და მისი შრომითი საქმიანობის შეფასების; გ) ატესტაციის ჩატარების; დ) ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე გამოიცემა ბრძანება ატესტაციის ჩატარების თაობაზე და მტკიცდება საატესტაციო კომისია. ამავე ეტაპზე მუშავდება დებულება ატესტაციის შესახებ, დგება სია იმ თანამშრომლებისა, რომლებიც ექვემდებარებიან ატესტაციას, მზადდება დახასიათებები (შემფასებელი ფურცლები) და თითოეული მომუშავეისათვის საატესტაციო ფურცელი, ხდება შრომითი კოლექტივის ინფორმირება ატესტაციის ჩატარების ვადების, მიზნების, თავისებურებებისა და წესის შესახებ.

მომუშავეის შეფასებისა და მისი შრომითი საქმიანობის ეტაპზე ქვედანაყოფში, რომლებშიც მუშაობენ ატესტაციას დაქვემდებარებული პირები, იქმნება საექსპერტო ჯგუფები. მათ შემადგენლობაში შედიან: უშუალო ხელმძღვანელი, ზემდგომი ხელმძღვანელი, მოცემული ქვედანაყოფის ერთი ან ორი სპეციალისტი, პერსონალის მართვის სამსამსურის მუშაკი (მუშაკები). საექსპორტო კომისია, შესაბამისი მეთოდის მიხედვით, ახორციელებს ატესტაციადაქვემდებარებულის ცოდნის დონის, უნარის, ჩვევების, თვისებებისა და შრომის შედეგების შეფასებას.

ატესტაციის ჩატარების ეტაპისას ტარდება საატესტაციო კომისიის სხდომა, რომელსაც ესწრებიან ატესტაციასდაქვემდებარებულები და მათი უშუალო ხელმძღვანელები. სხდომაზე განიხილება ატესტაციაზე წარმოდგენილი ყველა მასალა. კომისია უსმენს ასტესტაციადაქვემდებარებულებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ გაკეთებულ ინფორმაციას, ანალიზს უკეთებს მათდამი დასმულ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს და იღებს გადაწყვეტილებებს, კერძოდ, ატესტაციადაქვემდებარებულები შეესაბამებიან თუა არა დაკავებულ თანამდებობას. საატესტაციო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს ღია კენჭისყრით. მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება და კომისიის რეკომენდაცია შეაქვთ ე.წ. შემფასებელ ფურცელში. ატესტაციადაქვემდებარებულს აცნობენ საატესტაციო კომისიის მიერ გამოტანილ შეფასებასა და რეკომენდაციას საბოლოო ატესტაციის ჩატარებამდე არანაკლებ ორი კვირით ადრე.

შემდგომი საატესტაციო კომისიის სხდომაზე ატესტაციადაქვემდებარებულის საპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაში საკითხის განხილვა გადაიდება. არასაპატიოდ გამოუცხადებლობის შემთხვევაში კი კომისიას შეუძლია საკითხი განიხილოს ატესტაციადაქვემდებარებულის მონაწილეობის გარეშე. ამ შემთხვევაში კომისიის წევრთა დასმულ კითხვებზე პასუხი უნდა გასცეს ატესტაციადაქვემდებარებულის უშუალო ხელმძღვანელმა.

ატესტაციის შედეგები შეიტანება საატესტაციო ფურცელში და მის შესახებ აცნობენ ატესტაციადაქვემდებარებულს კენჭისყრის დამთავრების შემდეგ. საატესტაციო კომისიის სხდომა ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის თავჯდომარე და მდივანი.

ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპზე ხდება დასკვნის ფორმირება. იგი უნდა ითვალისწინებდეს: 1) ატესტაციადაქვემდებარებულის ხელმძღვანელის დახასიათებაში მოცემულ დასკვნებსა და წინადადებებს; 2) ატესტაციადაქვემდებარებულის საქმიანობის შეფასებას; 3) ატესტაცია-დაქვემდებარებულის საქმიან, პიროვნულ და სხვა თვისებებს და მათ შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან; 4) ატესტაციადაქვემდებარებულის საქმიანობის განხილვისას კომისიის თითოეული წევრის მიერ გამოთქმულ აზრს; 5) წინა ატესტაციის მასალების შედარებას ატესტაციის მომენტში ანალოგიურ მონაცემებთან და მათი ცვლილებების ხასიათს; 6) თვით ატესტაციადაქვემდებარებულის აზრს თავის საქმიანობაზე, თავის პოტენციურ შესაძლებლობათა რეალიზაციაზე.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ატესტაციადაქვემდებარებულთა შრომის დისციპლინას, გადაწყვეტილებათა მიღებისას მათ დამოუკიდებლობას და მისწრაფებას თავისუფლებისაკენ, პროფესიულ ვარგისიანობას.

საატესტაციო კომისია იძლევა შემდეგი შინაარსის რეკომენდაციებს: ატესტაციადაქვემდებარებულის სამსახურებრივ დაწინაურებაზე, ხელფასის მომატებაზე, სხვა სამუშაოზე გადაყვანაზე, დაკავებული თანამდებობიდან გან-თავისუფლებაზე და ა.შ. საატესტაციო კომისიის დასკვნები და წინადადებები შემდგომში გამოიყენება ორგანიზაციის ადმინისტრაციისა და პერსონალის მართვის სამსახურის მიერ, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას.

## 9.6. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა

### 9.6.1. საქმიანი კარიერის ცნება და სახეები

საქმიანი კარიერა – ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებების მატება. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, წინსვლა საქმიანობის უკვე არჩეულ გზაზე, ცნობილ პიროვნებად გახდომა, დიდების მოპოვება, სულიერი გამდიდრება. მაგალითად, დიდი უფლება-მოსილებათა და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფასის დანიშვნა და ა.შ. კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახისა და საქმიანობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, მოსწავლეთა კარიერა და ა.შ. ზოგადად კარიერა – ესაა სუბიექტურად გაცნობიერებული ადამიანის შრომითი გზა. ფართო გაგებით, ესაა ადამიანის განვითარების ეტაპების ზოგადი თანმიმდევრობა ცხოვრების ძირითად (საოჯახო, შრომით და სხვა) სფეროებში.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეებს: არასპეციალიზებული, დესანტური, კარიერა „ელვა“, ვერტიკალური, თანამდებობრივი, ნორმალური, ორგანიზაციითა შორისი, პოტენციური, პროფესიონალური, რეალური, საფეხურებრივი, სპეციალიზებული, ფარული, შენელებული, შიგაორგანიზაციული, ჩქარი, ქორიზონტალური.

არასპეციალიზებული კარიერა ფართოდაა გაერცელებული იაპონიაში. იაპონელები იცავენ მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც უნარი ექნება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე და არა რომელიმე ცალკეულ ფუნქციაზე. სამსახურებრივ კიბეზე აღმაავალი სვლისას მას საშუალება უნდა ჰქონდეს კომპანია დაინახოს სხვადასხვა მხრიდან. ამასთან, ერთ თანამდებობაზე არ უნდა გააჩერონ სამ წელზე მეტი და სისტემატურად უცვალონ შესასრულებელი ფუნქციების ხასიათი. ასეთი პოლიტიკის შედეგად, იაპონელი ხელმძღვანელები ფლობენ სპეციალიზებული ცოდნის შედარებით მცირე მოცულობას. სამაგიეროდ, მათ აქვთ სრული წამროდგენა ორგანიზაციაზე (კომპანიაზე და სხვ.) და დიდი პირადი გამოცდილება. არასპეციალიზებული კარიერის საფეხურები პიროვნებამ შეიძლება გაიაროს როგორც ერთ ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში.

დესანტურ კარიერაში იგულისხმება ხელმძღვანელი თანამდებობის სპონ-ტანურად დაკავება, ხოლო კარიერა „ელვას“ ადგილი აქვს, როცა წარმატების მოპოვება და საზოგადოებაში

გამოჩენილი მდგომარეობის დაკავება ხდება საგან-გებოდ მოკლე დროში.

ვერტიკალურ კარიერაში იგულისხმება სტრუქტურული იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა, რომელსაც თან ახლავს ხელფასის მომატება.

კარიერა თანამდებობრივი ასახავს ადამიანის თანამდებობრივი სტატუსისა და ორგანიზაციაში მისი სოციალური როლის ცვლილებას. ესაა ორგანიზაციის თანამდებობრივ სტრუქტურაში პიროვნების როგორც ვერტიკალური. ისე ჰორიზონტალური გადაადგილების თავისებური ტრაექტორია.

ნორმალურ კარიერაში იგულისხმება თანამდებობრივი იერარქიის საფეხურზე ადამიანის თანდათანობითი დაწინაურება, მისი მუდმივად მზარდი პროფესიული გამოცდილებისა და დაოსტატების საფუძველზე.

ორგანიზაციათაშორისი კარიერა კი კარიერის ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე, თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში, განვითარების ყველა სტადიას (სწავლა, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალური თვისებების განვითარება, პენსიაზე გასვლა) გადის სხვადასხვა ორგანიზაციაში, სხვადასხვა თანამდებობაზე მუშაობისას, თანდათანობით.

პოტენციურ კარიერაში კი იგულისხმება ადამიანის პირად წარმოდგენაში შრომითი და ცხოვრებისეული გზა, რომელიც ემყარება მის მომავალ გეგმებს, მოთხოვნილებებს, შესაძლებლობებს და მიზნებს. ესაა კარიერა – ოცნება, კარიერა – სურვილი.

პროფესიონალური კარიერა ასახავს ადამიანის შრომით საქმიანობაში პროფესიონალურ ცვლილებებს, მის შრომით მიღწევებს და ავტორიტეტს პროფესიული საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში.

რეალური კარიერა კი არის კარიერა, რომლის რეალიზება ადამიანმა მოახერხა დროის განსაზღვრულ პერიოდში, საქმიანობის განსაზღვრულ სახეში და კონკრეტულ ორგანიზაციაში.

საფეხურებრივი კარიერა კარიერის ისეთი სახეობაა, რომლის დროსაც ერთმანეთთანაა შეხამებული კარიერის როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორი-ზონტალური სახეების ელემენტები. ამ შემთხვევაში ერთდროულად ხდება მომუშავეის როგორც ფუნქციონალური გადაადგილება, ისე თანამდებობრივი დაწინაურება. კარიერის ასეთი სახე გვხვდება საკმაოდ ხშირად. მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც შიგაორგანიზაციული, ისე ორგანიზაციათაშორისი ფორმა.

სპეციალიზებული კარიერა ხასიათდება იმით, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის კარიერის სხვადასხვა სტადიას. ეს სტადიები კონკრეტულ მომუშავეს შეუძლია გაიაროს თანმიმდევრულად როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმ პროფესიის ჩარჩოებსა და საქმიანობის სფეროში, რომელშიც ხდება მისი სპეციალიზება. მაგალითად, ერთი ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსის გახდომა სხვა ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსად და ა.შ.

ფარული კარიერა კარიერის ისეთი ფორმაა, რომელიც ირგვლივ მყოფთათვის ყველაზე უფრო ბუნებრივია. იგი მისაწვდომია მომუშავეთა ვიწრო წრისათვის, რომელსაც საკმაო ცოდნა და ფართო კავშირები აქვს ორგანიზაციის გარეთ. მაგალითად, მომუშავეს მიწვევა შეხვედრებსა და თათბირებზე, რომლებზეც სხვა მომუშავეებს არ მიუწვდებათ ხელი, ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე დაშვება, ხელმძღვანელობიდან ცალკეული მნიშვნელოვანი დავალებების მიცემა და სხვა. ასეთ მომუშავეს შეიძლება ეკავოს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედა-ნაყოფში რიგითი თანამდებობა. ამასთან, როგორც წესი, მისი შრომის ანაზ-დაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს.

შენელებული კარიერა არის ისეთი კარიერა, რომელიც ხასიათდება ერთ თანამდებობაზე ხანგრძლივი მუშაობით (დაახლოებით 1,5-2-ჯერ უფრო ხანგრძლივად, ვიდრე ნორმალური კარიერისას). ამის მიზეზები შეიძლება იყოს ადამიანის პროფესიონალური ან პიროვნული მახასიათებლები, მისი ურთიერთობა თანამშრომლებთან, მათ შორის ხელმძღვანელებთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის არარაციონალური დაპროექტება და ა.შ.

მიგაორგანიზაციულ კარიერაში კი იგულისხმება ისეთი კარიერა, რომლის დროსაც კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის განვითარების ყველა ისეთ სტადიას, როგორცაა სწავლება, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალური პროფესიონალური შესაძლებლობათა მხარდაჭერა და განვითარება, პენსიაზე გასვლა. ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად ერთ ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერა შეიძლება იყოს სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული.

ჩქარი კარიერა ხასიათდება სიჩქარით, მაგრამ თანამდებობრივი გადაადგილება თანმიმდევრულად მიმდინარეობს ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიულ ვერტიკალზე.



ჰორიზონტალური კარიერა კარიერის ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის სხვა ფუნქციურ სფეროში გადაადგილებას ან განსაზღვრული სამსახურებრივი როლის შესრულებას ისეთ საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფორმალურად არაა დამკვიდრებული. მაგალითად, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფის პროგრამისა და სხვათა ხელმძღვანელის როლის შესრულება და ა.შ. ჰორიზონტალური კარიერის ცნება არ გულისხმობს ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით აუცილებელ და მუდმივ წინსვლას.

### 9.6.2. საჰმიანი კარიერის სტადიები და მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი მიზანია საწარმოთა დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია.

ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია კარიერის მართვას. იგი იწყება პიროვნების ინტერესების, მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და ჩვევების განსაზღვრით. თითოეული პიროვნების კარიერა შედგება ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და დაცემის სტადიებისაგან.

ზრდის სტადია იწყება ადამიანის დაბადებიდან და გრძელდება 14-15 წლის ასაკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობითა და სწავლით შეიმუშავებს საკუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ევლინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესავებთან, მეგობრებთან და მასწავლებლებთან. მოცემულ პერიოდში ბავშვები ითვისებენ ქცევის წესებს და სერიოზულად იწყებენ ფიქრს საქმიანობის სხვადასხვა სახეზე.

ძიების სტადია იწყება 14-15 წლის ასაკიდან და გრძელდება 24-25 წლამდე. მოცემულ პერიოდში პიროვნება, საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა პროფესიულ ალტერნატივას. ამ სტადიაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების მიერ საკუთარი უნარის, ნიჭისა და ინტერესების სწორ შეფასებას.

ფორმირების სტადია იწყება 24-25 წლის ასაკიდან და გრძელდება 44-45 წლის ასაკამდე. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი სტადიაა. ამ პერიოდში ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს არჩეული სპეციალობით და იმკვიდრებს საკუთარ ადგილს საზოგადოებაში.

ფორმირების სტადია შედგება შემდეგი სამი ქვესტადიისაგან: გამოცდის, სტაბილიზაციისა და კარიერის კრიზისის ქვესტადიებისაგან.

გამოცდის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის პირველ ხუთ წელს. ამ პერიოდში ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას, იმუშაოს თუ არა არჩეული სპეციალობით. სტაბილიზაციის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის მომდევნო 10 წელს, ხოლო კარიერის კრიზისის ქვესტადიით მთავრდება ფორ-მირების სტადია. იგი მოიცავს ფორმირების სტადიის დაახლოებით ბოლო ხუთ წელს. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები, საწყისი ამბიციებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე, აფასებენ თავიანთ მიღწევებს. ამ დროს ზოგიერთი შეიძლება მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ ნაწილობრივ ან საერთოდ ვერ შეძლებს თავისი ოცნების შესრულებას. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას თავიანთი მომავალი მუშაობისა და კარიერის შესახებ.

შენარჩუნების სტადია იწყება სიცოცხლის დაახლოებით 44-46 წლიდან და გრძელდება 65 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი, მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. ამ პერიოდში დიდი ყურადღება გადატანილია მიღწეულის შენარჩუნებაზე.

აქტიურობის შემცირების სტადია მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანების ენერჯია. ისინი იძულებულნი არიან შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებსაპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩეველის როლში.

პერსონალის კარიერის მართავში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი აგილი უკავია პროფესიულ ორიენტაციას. საქმე ისაა, რომ კარიერის არჩევისას ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია პიროვნების ინდივიდუალურობა.

პერსონალის კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი ჯონ ჰოლანდი გამოყოფს პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის შემდეგ სახეებს:

1. რეალური ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების სახეებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია ფიზიკურ ძალასთან. მაგალითად, სოფლის მეურნეობაში მომუშავენი;

2. კვლევითი ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ შემეცნებითი და ორგანიზაციული ხასიათის

სამუშაოებთან დაკავშირებული კარიერისადმი. მაგალითად, სხვადასხვა დარგში მომუშავე მეცნიერ მუშაკები და სხვ.;

3. არტისტული ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეებისადმი, როგორიცაა: მსახიობობა, მხატვრობა, მუსიკოსობა, რეკლამისტობა და ა.შ.;

4. სოციალური ორიენტაცია. ამ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი კარიერისადმი, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნებათაშორის ურთიერ-ობებთან. მაგალითად, დიპლომატიური სამუშაო, საპენსიო და სადაზღვევო სამსახურში მუშაობა და სხვ.;

5. საინიციატივო ორიენტაცია. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი სამუშაოებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია სხვებზე გავლენის მოხდენასთან. ასეთებია: მენეჯრები, ადვოკატები, პრესმდივნები და სხვ.;

6. ჩვეულებრივი ორიენტაცია. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანები უპირატესობას აძლევენ ისეთ კარიერას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრუქტურულ და რეგულირებად საქმიანობას, რომლის დროსაც აუცილებელია ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების შეხამება ორგანიზაციულთან. მაგალითად, ბუღალტრისა და ბანკირისა.

ადამიანთა უმეტესობას, როგორც წესი, აქვს ერთზე მეტი ორიენტაცია. რაც უფრო ახლოსაა ერთმანეთთან ეს ორიენტაციები, მით ნაკლებია შინაგანი წინააღმდეგობა და ადვილია მომავალი კარიერის არჩევა.

წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა არა მარტო სურვილებსა და მოტივებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. უმეტესად ამაზეა დამოკიდებული არჩეული საქმიანობის სახე. აქედან გამომდინარე, საჭიროა, თითოეულ ადამიანს შეეძლოს თავისი და მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების ჩვევების იდენტიფიკაცია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების გამოყოფას (იდენტიფიკაციას). ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ედვარ შინის აზრით, კარიერის დაგეგმვა – ესაა პროფესიული თვითკონცეფციისა და თვითგანსაზღვრის თანდათანობითი განვითარების პროცესი, რომელიც გამოხატულია საკუთარი შესაძლებლობების, მოტივების, მოთხოვნილებების, ურთიერთობებისა და ფასეულობების ტერმინებში. მისივე მტკიცებით, როცა ადამიანი შედარებით კარგად შეიცნობს საკუთარ თავს, ცხადი ხდება, რომ მან ჩამოაყალიბა თავისი კარიერის განმსაზღვრელი პუნქტი. ეს უკანასკნელი ამერიკულ შესაბამის ლიტერატურაში ცნობილია კარიერის ღუზის სახელწოდებით. მასში იგულისხმება ინტერესი, ანუ

ფასეულობა, რომელსაც აირჩევს მოცემული პიროვნება, თუ მას მიეცემა მისი მომავალი საქმიანობის არჩევის შესაძლებლობა. კარიერის საკვანძო მომენტების წინასწარ შეცნობა რთულია, რამდენადაც ისინი ევოლუციურია და დაკავშირებულია ადამიანთა შესაძლებლობების აღმოჩენის პროცესთან. ზოგიერთს არ შეუძლია დაადგინოს თავისი კარიერის მთავარი მომენტები მანამ, სანამ რეალური სინამდვილიდან გამომდინარე, აუცილებელი არ გახდება მთავარი არჩევანის გაკეთება.

არსებობს შემდეგი ხუთი კარიერული მომენტი:

1. ტექნიკურ-ფუნქციური;
2. მმართველობითი კომპეტენტურობა;
3. შემოქმედებითობა და ინიციატივიანობა;
4. ავტონომია და დამოუკიდებლობა;
5. უსაფრთხოება.

ტექნიკურ-ფუნქციური კარიერული მომენტისას ძლიერად ტექნიკური მიდრეკილების ადამიანები ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ზოგად მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა, დაიმკვიდრონ და წარმატებით იმუშაონ მათ მიერ არჩეულ ტექნიკურ ან ფუნქციურ სამუშაოზე.

მმართველობით კომპეტენტურობის მომენტის შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოტივაცია, გახდნენ მენეჯერები. მათ ამის საშუალებას აძლევს მუშაობაში პირადი გამოცდილება და ნიჭი. განასხვავებენ მმართველობითი კომპეტენტურობის შემდეგ სამ ძირითად სახეს:

1. ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების, ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტის უნარი);
2. პიროვნებათაშორისი კომპეტენტურობა (ადამიანებზე ზეგავლენის, მათი კონტროლისა და მართვის უნარი ყველა დონეზე);
3. ემოციური კომპეტენტურობა (ემოციური და პიროვნებათაშორისი კრიზისიდან თავის დაღწევის უნარი).

შემოქმედებითობისა და ინიციატივიანობის მომენტისას ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოთხოვნილება თავიანთთვის ან საზოგადოებისთვის ააშენონ, ან შექმნან ისეთი რამ, რომელიც მოუტანს სახელსა და დიდებას.

ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის კარიერული მომენტის შემთხვევაში საქმე გვაქვს ისეთ ადამიანებთან, რომელთა მთავარი მოთხოვნილებაა, იყვნენ დამოუკიდებელი ან თავისუფალი ყველა იმ მარეგულირებელი მოქმედებისაგან, რომელთაც ადგილი აქვთ დიდ ორგანიზაციებში (სამუშაოზე მიღება და განთავისუფლება, სამსახურებრივი დაწინაურება და სხვ.). მათგან ბევრს აქვთ

ტექნიკურ-ფუნქციური ორიენტაცია. ასეთი ადამიანები ცდილობენ იმუშაონ კონსულტანტებად, შტატგარეშე ჟურნალისტებად და ა.შ.

უსაფრთხოება, როგორც კარიერული მომენტი, გულისხმობს პრესტიჟულ უმაღელს სასწავლებელთა კურსდამთვრებულების მცდელობას, იპოვონ საიმედო და სტაბილური სამუშაო. ისინი მზად არიან გააკეთონ ყოველივე ის, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს შენარჩუნებას, მაღალ შემოსავალს და მომავალში ნორმალურ საპენსიო უზრუნველყოფას.

გამოყოფენ გეოგრაფიულ და ორგანიზაციულ უსაფრთხოებას. პირველში იგულისხმება მუშაობისათვის გეოგრაფიული ადგილის (ქალაქი, სოფელი) შერჩევა, ხოლო მეორეში – სამუშაოდ საქმიანობის ისეთი სფეროს შერჩევა, რომელიც შედარებით უფრო ხელსაყრელია პენსიამდე სამუშაოს შესანარჩუნებლად და ა.შ. მაგალითად, ზოგიერთი ცდილობს იმუშაოს სახელმწიფო სექტორში, სადაც პენსიაზე გასვლამდე სამუშაოს შენარჩუნების მეტი გარანტიაა.

საკუთარი თავის შესწავლა კარიერის განსაზღვრის მხოლოდ ნახევარია. საჭიროა, აგრეთვე საქმიანობის იმ სახეთა გამოყოფა (იდენტიფიცირება), რომლებიც მიესადაგება ამ მოცემულ კონკრეტულ პიროვნებას. იგი სრულდება ისეთი მონაცემების საფუძველზე, როგორიცაა: პროფესიული ორიენტაცია, ჩვევები, კარიერული მომენტი (ღუზა), პროფესიული მიდრეკილება. ამ დროს აუცილებელია, გათვალისწინებული იქნეს მოთხოვნილება თითოეულ პროფესიაზე მომავალში.

კარიერის მართვისას დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა მხრიდან ერთგულების მოპოვებას. აქ, თავის მხრივ, წინა პლანზეა წამოწეული მოსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრეალიზაციაში. ცნობილია, რომ ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოთხოვნილებაა, აისრულოს თავისი ოცნებები, ანუ გახდეს ისეთი, როგორი უნარიც მას აქვს. ფირმები (საწარმოები, ორგანიზაციები), რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ, კარგ შედეგსაც აღწევენ. ისინი კი, რომლებიც უგულვებელყოფენ მას, პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთერთობაში. ამით ზარალობენ როგორც დამქირავებლები, ისე დაქირავებულები და, საბოლოო ანგარიშით, მთელი საზოგადოება (მცირდება შრომის მწარმოებლურობა ეცემა მოგება და ა.შ.).

ნებისმიერი მუშაკის სამსახურებრივი კარიერა, როგორც წესი, მთავრდება პენსიაზე გასვლით. ზოგიერთისთვის იგი კარიერის კულიმინაციაა. ეს ის დროა, როცა ადამიანი იმკის თავისი შრომის შედეგებს, იღებს დამსახურებულ პენსიას იმ ოდენობით, რომელიც

უზრუნველყოფს საზოგადოებაში მის ღირსეულ არსებობას. ამ შემთხვევაში ადამიანს არ აქვს ახალი სამუშაოს შოვნის პრობლემა. ზოგიერთისთვის კი პენსიაზე გასვლა დიდი ტრამვაა, რამდენადაც, უძნელ-დება, შეეღიოს თავის პროფესიულ საქმიანობას და იჯდეს სახლში უსაქმოდ. ეს მომენტი კიდევ უფრო რთულია მაშინ, როცა დანიშნული პენსია იმდენად მცირეა, რომ იგი მინიმალურად ვერ აკმაყოფილებს ადამიანის ცხოვრებისეულ მოთხოვნილებებს. სამწუხაროდ, ამჟამად ასეთი მდგომარეობაა ჩვენს ქვეყანაში. აუცილებელია, სახელმწიფომ და ცალკეულმა ფირმებმა (საწარმოებმა, ორგანიზაციებმა) ასეთი კატეგორიის ადამიანებს აღმოუჩინოს სათანადო დახმარება (ისეთი სამუშაო ადგილების შექმნა, სადაც მუშაობის მსურველ პენსიონერებს შეუძლიათ იმუშაონ, სხვადასხვა სახის დახმარების გაცემა და ა.შ.).

#### 9.7. პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების მართვა

*სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურება – ესაა სხვადასხვა თანამდებობების მიხედვით წინსვლითი გადაადგილების სერია, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციის, ისე პიროვნების განვითარებას. გადაადგილებები შეიძლება იყოს როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური. სამსახურებრივი დაწინაურების სისტემაში იგულისხმება სხვადასხვა ორგანიზაციაში გამოყენებული პერსონალის თანამდებობრივი დაწინაურების საშუალებებისა და მეთოდების ერთობლიობა. განასხვავებენ თანამდებობრივი დაწინაურების ორ სახეს: სპეციალისტის დაწინაურებას და ხელმძღვანელის დაწინაურებას. ამ უკანასკნელს აქვს ორი მიმართულება: ფუნქციონალურ ხელმძღვანელთა დაწინაურება და ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურება.*

სასურველია, მოსამსახურეთა თანამდებობრივ დაწინაურებასთან დაკავშირებული სამუშაოები მიმდინარეობდეს შემდეგი მიმართულებებით:

პირველი მიმართულება გულისხმობს მუშაობას უმაღლესი სასწავლებლების მაღალი კურსის სტუდენტებთან ან სტუდენტებთან, რომლებიც პროფესიულ პრაქტიკას გადიან ორგანიზაციაში. პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტები იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, სადაც პრაქტიკაზე იმყოფებიან სტუდენტები, არჩევენ ნიჭიერ და ხელმძღვანელ თანამდებობებისადმი მიდრეკილების მქონეებს. წარმატებით პრაქტიკაგაველი სტუდენტებს აძლევენ მოცემული ორგანიზაციის

შესაბამის ქვედანაყოფში სამუშაოდ გასაგზავნ დახასიათებარეკომენდაციას. ახალგაზრდა სპეციალისტს, რომელთაც პრაქტიკა არ გაუვლიათ მოცემულ ორგანიზაციაში, უტარებენ ტესტირებას.

მეორე მიმართულებაში იგულისხმება ორგანიზაციაში მიღებულ ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობა. მათ უნიშნავენ გამოსაცდელ ვადას ერთიდან ორ წლამდე. ამ ხნის განმავლობაში ისინი ვალდებული არიან დაწვრილებით გაეცნონ მოცემულ ორგანიზაციას. გარდა ამისა, ახალგაზრდა სპეციალისტებისათვის გათვალისწინებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფში ერთწლიანი სტაჟირება. ახალგაზრდა სპეციალისტთა ერთწლიანი მუშაობის, ჩატარებულ დონისძიებებში მათი მონაწილეობისა და სტაჟირების ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დახასიათების ანალიზის საფუძველზე აჯამებენ სტაჟირების შედეგებს და აკეთებენ სპეციალისტთა პირველ შერჩევას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვში ჩასარიცხად.

მესამე მიმართულებისას მიმდინარეობს მართვის ქვედა რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელებთან მუშაობა. მოსამსახურეთა ამ ჯგუფებთან (ოსტატები, უბნის ხელმძღვანელები და სხვ.) ატარებენ კონკრეტულ მიზანმიმართულ მუშაობას. ისინი ხშირად ცვლიან სხვადასხვა მიზეზით სამსახურში არამყოფ ხელმძღვანელებს და გვევლინებიან მათ დუბლიორებად. ამ პერიოდში ხდება, აგრეთვე, მათი სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. ამის შემდეგ თითოეული კონკრეტული ხელმძღვანელის წარმოებრივი საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე ახდენენ მეორად შერჩევასა და ტესტირებას. მეორადი შერჩევის წარმატებით გავლილ ხელმძღვანელებს სთავაზობენ ისეთი ვაკანტური ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავებას, როგორცაა: საამქროს უფროსი, მისი მოადგილე და ა.შ. შესაბამის ვაკანტურ თანამდებობათა არქონისას, ახდენენ მათ ჩარიცხვას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასაწინაურებელთა რეზერვში და ვაკანსიების გამოჩენისას ნიშნავენ მათ შესაბამის თანამდებობებზე.

მეოთხე მიმართულება გულისხმობს საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან მუშაობას. მოცემულ შემთხვევაში ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა უკვე ფორმირებულ ჯგუფს უერთდებიან საამქროების მოქმედი პერსპექტიული უფროსები და მათი მოადგილეები. მუშაობა მიმდინარეობს ინდივიდუალური გეგმებით. საშუალო რგოლის თითოეულ დანიშნულ ხელმძღვანელს უნიშნავენ დამრიგებელს (მოძღაერს). იგი ინიშნება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელისაგან. ეს უკანასკნელი, პერსონალის სამსახურის სპეციალისტებთან ერთად, ადგენს პრედენტდენტთან მუშაობის

ინდივიდუალურ გეგმას. როგორც წესი, გეგმა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: კომერციული საქმიანობის საფუძვლები, საქმიანი ურთიერთობები, მმართველობითი შრომის მოწინავე მეთოდები, საფინანსო-საბანკო მენეჯმენტი, იურისპრუდენცია და ა.შ. ამ ეტაპზე გათვალისწინებულია მართვის საშუალო რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელთა სტაჟირება მოწინავე ორგანიზაციებში. აქ მათ უნდა შეადგინონ ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) საქმიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა პროგრამა. ყოველწლიურად ტარდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტესტირება, რომლითაც ვლინდება მათი პროფესიონალური ჩვევები, კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული წარმოებრივი ამოცანების გადაწყვეტის უნარი და ა.შ. ტესტირების ანალიზის საფუძველზე ამუშავენ წინადადებას კონკრეტული ხელმძღვანელის შემდგომი დაწინაურების თაობაზე.

მეხუთე მიმართულების შემთხვევაში მუშაობა მიმდინარეობს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან. უმაღლეს პოსტებზე ხელმძღვანელთა დანიშვნა ურთულესი პროცესია. განსაკუთრებით რთულია ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებს მისდამი წაყენებულ მრავალ მოთხოვნას. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ დარგსა და ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობს იგი. მას უნდა ჰქონდეს ძირითად ფუნქციურ ქვესისტემებში მუშაობის გამოცდილება. იგი კარგად უნდა ერკვეოდეს წარმოებრივ, ფინანსურ, საკადრო საკითხებში და კვალიფიციურად მოქმედებდეს ექსტრემალურ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციებში. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის ვაკანტურ თანამდებობებზე შერჩევა სასურველია მოხდეს კონკურსის წესით. მას ახორციელებს უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი სპეციალური კომისია, პერსონალის მართვის ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელობის მონაწილეობით.

#### 9.8. საკადრო რეზერვის მართვა

საკადრო რეზერვის არსი და მისი ფორმირების წესი. საკადრო მუშაობაში დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციებში (კომპანიებში, ფირმებში და ა.შ.) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე სამუშაოდ კანდიდატთა კარგად მომზადებული რეზერვის მართვას.

საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა წინასწარ (გეგმურად) მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული



პროგრამით მომზადდეს კანდიდატები ახალშექმნილი ან ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

ხელმძღვანელი კადრების რეზერვი, თავისი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შემადგენლობით, უნდა პასუხობდეს მოქმედ ორგანიზაციულ-საშტატო სტრუქტურას, მისი განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. რეზერვი იქმნება მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელთა თანამდებობებისათვის.

საკადრო რეზერვის ფორმირება ხორციელდება საატესტაციო კომისიების ობიექტური დასკვნის საფუძველზე. ამასთან, ცხადია, ასეთი კომისიების დასკვნები უნდა ემყარებოდეს სპეციალისტთა პროფესიული საქმიანობის შედეგების კონკრეტულ ანალიზს. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება პროფესიონალური და ზოგადსაგანმანათლებლო მომზადების დონეს, ორგანიზაციულ და ანალიტიკურ უნარს (ნიჭს), მუშაობის შედეგებისათვის პასუხისმგებლობის გრძნობას, მიზანსწრაფვას, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების დასაბუთებისა და მათი დამოუკიდებლად მიღების უნარს და სხვ. რეზერვში შეყვანისას ყურადღება ექცევა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში კანდიდატთა ცოდნის შეფასების შედეგებს, დასკვნებს სტაჟირებისა და ტესტირების შედეგებზე, ფიზიკურ მდგომარეობას, დამატებითი დატვირთვის ატანის შესაძლებლობას და ა.შ.

რეზერვის ფორმირებასთან დაკავშირებული სამუშაოები შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1. ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელ ცვლილებათა პროგნოზის შედგენა;
2. დაწინაურების რეზერვის კანდიდატთა საქმიანი და პიროვნული თვისებების შესწავლა;
3. რეზერვში კანდიდატთა განსაზღვრა;
4. რეზერვში ჩართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;
5. რეზერვში ჩასართავ კანდიდატთა სიის შეთანხმება ზემდგომ ორგანოსთან.

ყოველი წლის დეკემბერში ორგანიზაციის საკადრო სამსახურის უფროსი დასაწინაურებელთა რეზერვში ჩასარიცხ კანდიდატთა გამოსავლენად აწარმოებს მოსამზადებელ სამუშაოს. შემდეგ დგება დასაწინაურებელთა სავარაუდო სია. ხდება მისი განხილვა შესაბამისი მუდმივმოქმედი კომისიის სხდომაზე. ამის შემდეგ კი ხდება მისი დამტკიცება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

კადრების რეზერვის დაგეგმვა და მასთან მუშაობის ორგანიზაცია. კადრების რეზერვის მომზადებასთან დაკავშირებული სამუშაოები ატარებს მიზანმიმართულ, სისტემურ და გეგმურ

ხასიათს. მისი ორგანიზაციის მიზანია თითოეული სპეცილისტის ხარისხიანი და ინტენსიური მომზადების უზრუნველყოფა.

რეზერვის სტრუქტურის, შემადგენლობისა და მომუშავეთა საწყისი მომზადების განსხვავებით განპირობებულია მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების არჩევისას ინდივიდუალური მიდგომა.

რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობა ტარდება სპეციალური გეგმით. იგი ითვალისწინებს კონკრეტულ ღონისძიებებს, რომელთა მიზანია აუცილებელი თეორიული, ეკონომიკური და მმართველობითი ცოდნის მიღება, ხელმძღვანელობის უნარისა და ჩვევების გამომუშავება და ა.შ. მუშაობის სისტემაში შედის: 1) ხელმძღვანელ მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სწავლება წარმოებისგან მოწყვეტით და მოუწყვეტლად; 2) იმ თანამდებობაზე სტაჟირება, რომელზეც ჩარიცხულია რეზერვში; 3) დროებით იმ თანამდებობათა დაკავება, რომლებიც თავისუფალია შესაბამის ხელმძღვანელთა არყოფნის გამო (შეუბუღებაში ან მივლინებაში ყოფნისას, ავადმყოფობისას და ა.შ.); 4) კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სასწავლო მუშაობაში მონაწილეობა; 5) ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების წარმოებირვი საქმიანობის შემოწმებაში მონაწილეობა; 6) კონფერენციების, სემინარებისა და თათბირების მომზადებასა და ჩატარებაში მონაწილეობა და ა.შ.

საკადრო რეზერვის დაგეგმვის მიზანია პერსონალური გადაადგილებების (დაწინაურებების), მათი თანმიმდევრობისა და მათთან დაკავშირებული სხვა ღონისძიებების პროგნოზირება.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობის გეგმა მოიცავს შემდეგ განყოფილებებს: 1) ხელმძღვანელ კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა; 2) ხელმძღვანელი კადრების შერჩევა და შესწავლა; 3) რეზერვის დაკომპლექტება; 4) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობა; 5) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის მომზადებაზე კონტროლი.

საკადრო მუშაობაზე კონტროლი. რეზერვში ჩარიცხული ყველა პირი ექვემდებარება საკადრო აღრიცხვას. დასაწინაურებელ კანდიდატთა პირად საქმეებში ათავსებენ საატესტაციო ფურცლებს, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სწავლების სხვა ფორმებთან დაკავშირებულ დოკუმენტებს, ანგარიშებს სტაჟირების შედეგების შესახებ, დახასიათებებს და ა.შ. ყოველი წლის ბოლოს ატარებენ ხელმძღვანელი კადრების განლაგებისა და დასაწინაურებლთა რეზერვის მდგომარეობის ანალიზს. ატარებენ, აგრეთვე, რეზერვში ჩარიცხულთა განვლილ პერიოდში საქმიანობის ანალიზს და იღებენ

გადაწყვეტილებას მათი რეზერვში დატოვების ან არ დატოვების შესახებ.

## 9. 9. საკადრო ინოვაციების მართვა

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა აქვს საკადრო ინოვაციების მართვას. მასში იგულისხმება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების მიზანმიმართული საქმიანობა საკადრო მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიული და მიმდინარე ამოცანების შესაბამის სიახლეთა დანერგვის საფუძველზე.

საკადრო ინოვაციების მართვა საშუალებას იძლევა წარმატებით გადაწყდეს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: 1) ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული ინოვაციური კონცეფციის შემუშავება, ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი მიზნების შესაბამისად; 2) საკადრო მუშაობის განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა და საკადრო მუშაობაში ინოვაციური პროექტებისა და სიახლეთა პროგრამების ფორმირება; 3) საკადრო მუშაობაში სიახლეთა ღონისძიებების შემუშავება და მათი დანერგვა; 4) პერსონალის შერჩევა, განლაგება, ადაპტაცია, გამოყენება და განვითარება, საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის პროგრამის რეალიზაციის შესაბამისად; 5) ნოვატორული საქმიანობისთვის პირობების შექმნა.

საკადრო მუშაობაში ინოვაციები, ანუ სიახლეთა დანერგვა, ფართო გაგებით, ესაა მმართველობითი სიახლეების დანერგვა. მასში იგულისხმება ნებისმიერი მიზნობრივი საქმიანობა, ორგანიზაციული გადაწყვეტილება, სისტემა, პროცედურა ან საკადრო მუშაობის მართვის მეთოდი, რომლებიც არსებითად განსხვავდებიან პრაქტიკაში დამკვიდრებული საგან და პირველად გამოიყენებიან მოცემულ ორგანიზაციაში. მისი მიზანია კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად კადრების შესაძლებლობათა ამაღლება.

საკადრო მუშაობაში სიახლეებზე მოთხოვნილება შეიძლება წარმოიშვას შემდეგ ისეთ შემთხვევებში, როგორცაა: ა) წარმოების ტექნოლოგიის ცვლილებისას; ბ) ორგანიზაციის ხელმძღვანელის (ხელმძღვანელობის) შეცვლისას; გ) ორგანიზაციის მიზანთა ტრანსფორმაციასთან დაკავშირებული საქმიანობის რეორგანიზაციისას; დ) გარე ფაქტორების (კონკურენტებისა და

სამთავრობო ორგანოების მოქმედებები, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი და სხვა) ცვლილებებისას და ა.შ.

საკადრო ინოვაციების მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ა) სიახლეთა დანერგვის მოთხოვნილების განსაზღვრა; ბ) ინფორმაციის შეგროვება სიახლეთა შესახებ; გ) სიახლეთა წინასწარი არჩევა; დ) გადაწყვეტილებათა მიღება სიახლეთა დანერგვის შესახებ; ე) სიახლეთა დანერგვა.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა განსაზღვრა, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია მოცემული ორგანიზაციისათვის ახალ სიახლეთა თაობაზე ინფორმაციის შეკრებასთან. ამ მიზნით, ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს პროფკავშირულ და სხვა ასოციაციებში თავისი წევრობა, შესაბამის გამოფენებზე მონაწილეობა, საკონსულტაციო ფირმები და ა.შ. სიახლეთა ძიება ხორციელდება როგორც კრიზისულ, ისე ჩვეულებრივ ეკონომიკურ სიტუაციაში. ამასთან, კრიზისის პირობებში იგი, როგორც წესი, ხანმოკლეა, ხოლო ჩვეულებრივ სიტუაციისას - შეიძლება იყოს ხანგრძლივი. საქმე ისაა, რომ პირველ შემთხვევაში, კრიზისიდან სწრაფი გამოსვლის სურვილის გამო, კმაყოფილდებიან პირველი ხელსაყრელი ალტერნატივით, ხოლო მეორე შემთხვევაში რამდენიმე ალტერნატივიდან არჩევენ ყველაზე საუკეთესოს.

მომდევნო ეტაპია სიახლეთა წინასწარი არჩევა. იგი ხდება წინასწარ დადგენილი განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე. ცხადია, საკადრო სიახლეთა არჩევისას მთავარი კრიტერიუმია მათი (საკადრო სიახლეთა) ეკონომიკური ეფექტიანობა. ამასთან, გამოყოფენ სხვა ისეთ კრიტერიუმებსაც, როგორიცაა: სიახლეთა შექმნაზე და მათ შექმნაზე ფინანსური დანახარჯების სიდიდე, რენტაბელობა, რისკის ხარისხი, სიახლეთა შესაბამისობა ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ ფასეულობათა სისტემასთან და ა.შ.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა შესახებ გადაწყვეტილებას ახორციელებენ: ორგანიზაციის ან იმ დანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელშიაც დაგეგმილია სიახლეთა განხორციელება; საფინანსო სამსახურის უფროსი (სიახლეთა ყიდვისას); პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი, როცა სიახლეები ეხება მთელ ორგანიზაციას. იმ შემთხვევაში, როცა სიახლეები ეხება შიგაორგანიზაციულ საკადრო მუშაობის განსაზღვრულ მიმართულებებს, მათი დანერგვის თაობაზე გადაწყვეტილებებს იღებენ ისეთი საკადრო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების (კადრების, პერსონალის) განყოფილება; მომუშავეთა მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების განყოფილება; შრომისა და ხელფასის განყოფილება; ტექნიკური

სწავლების განყოფილება; სოციალური განვითარების განყოფილება და ა.შ. ცალკეულ შემთხვევებში ანალოგიურ გადაწყვეტილებებს იღებენ, აგრეთვე, სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და სიახლეთა დამუშავებაში მონაწილე პირები. საკადრო მუშაობაში სიახლეთა შექმნისა და (ან) გადამუშავების შემდეგ დღის წესრიგში დგება მათი დანერგვისა და გამოყენების საკითხები. მოცემულ შემთხვევაში, პირველ რიგში, განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიერ სიახლეთა ამთვისებლობის დონეს. ამჟამად არ არსებობს ორგანიზაციის მიერ სიახლეთა ამთვისებლობის განსაზღვრის უნივერსალური მეთოდი, რამ-დენადაც იგი დამოკიდებულია სიახლეთა სახეებზე. რეალურ სინამდვილეში იყენებენ ორგანიზაციის მიერ სიახლეთა ამთვისების განსაზღვრის შემდეგ მეთოდებს: 1) ამთვისებლობის დონის განსაზღვრა სიახლეთა დანერგვის ხანგრძლივობის ან დროის ერთეულში დანერგილ სიახლეთა რაოდენობის მიხედვით; 2) ორგანიზაციის მიერ სიახლეთა ამთვისებლობის დონის განსაზღვრა ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორიცაა: ორგანიზაციის წევრთა პიროვნულ-ფსიქოლოგიური დახასიათება, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ორგანიზაციისათაშორისი კავშირების მახასიათებლები, თვით სიახლეთა მახასიათებლები და სხვა.

პიროვნულ ფსიქოლოგიური მახასიათებლების დახმარებით შეიძლება შეფასდეს ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალი, პერსონალის ფსიქოლოგიური მზადყოფნა სიახლეებისადმი, საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის გადაწყვეტილებათა ჩამოყალიბებული პროცედურების ადეკვატურობა. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წევრთა (მათ შორის ხელმძღვანელთა) ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა: მათი პროფესიონალიზმი, განათლების დონე, სიახლეებზე სწორი წარმოდგენა და მათი გამოყენების სურვილი, რისკებისადმი მიდრეკილება, სამსახურებრივ ზრდაში დაინტერესება და ა.შ.

სიახლეთა ამთვისებლობა, გარდა ზემოაღნიშნული ფაქტორებისა, დამოკიდებულია თვით სიახლეთა ისეთ მახასიათებლებზე, როგორიცაა: ა) შეფარდებითი ხელსაყრელობა – როცა საკადრო მუშაობაში შემოთავაზებული სიახლე მომუშავეთათვის სოციალურად და ეკონომიკურად უფრო ხელსაყრელია, ვიდრე სიახლის ობიექტის ფუნქციონირების მოქმედი პროცესი; ბ) შეთავსებადობა – სიახლეთა შესაბამისობის ხარისხი ორგანიზაციის მომუშავეთა შესაძლებლობებთან, შეხედულებებთან და გამოცდილებასთან; გ) სირთულე – მომუშავეთა მხრიდან საკადრო მუშაობაში სიახლეების გაგების, გამოყენებისა და ხელშეწყობის ხარისხი; დ) ეტაპურობა – საკადრო

მუშაობაში სიახლის დანერგვის შესაძლებლობა ეტაპების მიხედვით და (ან) სიახლეთა დამუშავების შესაძლებლობა ექსპერიმენტული გზით.

აღსანიშნავია, რომ სიახლეთა დანერგვასა და გამოყენებას შეიძლება თან ახლდეს საინოვაციო კონფლიქტი. ამას ადგილი აქვს, როცა ორგანიზაციის ცალკეული მომუშავე ან მთელი კოლექტივი ეწინააღმდეგება საკადრო მუშაობაში ინოვაციებს, თუ ისინი თავს არ გრძნობენ უსაფრთხოდ და დარწმუნებული არ არიან დასანერგ სიახლეთა თავიანთთვის პოზიტიურ შედეგში. სიახლეების დანერგვისადმი მომუშავეთა წინააღმდეგობა შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა სხვა მიზეზებმაც: 1) შემოთავაზებული სიახლეები ამცირებს ან შეუძლებელს ხდის მომუშავეთა განსაზღვრულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას; 2) მომუშავენი იძულებულნი არიან გარისკონ, ეს კი ეწინააღმდეგება მათ ნატურას (ბუნებას); 3) მომუშავენი გრძნობენ, რომ სიახლეთა დანერგვით შეიძლება გამარტივდეს მათი ფუნქციური მოვალეობანი ან, საერთოდ, გაუქმდეს მათი სამუშაო ადგილი; 4) მომუშავეებს ეჭვი ეპარებათ თავიანთ შესაძლებლობებში – წარმატებით შეასრულონ ახალი როლი, რომელიც მათ დაეკისრებათ სიახლეთა დანერგვის შედეგად და აქვთ საფუძვლიანი შიში დაკარგონ თავიანთი პრესტიჟი კოლექტივის წინაშე; 5) ზოგიერთი მომუშავეის უუნარობა და სურვილის უქონლობა შეისწავლოს ახალი საქმე და აითვისოს ქცევის ახალი სტილი; 6) მომუშავეთა უპასუხისმგებლო დამოკიდებულება ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანები-სადმი.

ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია მასში საკმარისი რაოდენობით ნოვატორთა არსებობით. ნოვატორული კადრების მთავარი დამახასიათებელი მხარეებია: სიახლის შექმნაში აქტიური მონაწილეობის უნარი; ლოგიკური მოქმედება განუსაზღვრელობის პირობებში; რისკის მაღალი დონე; პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა; სურვილი - საქმეში გამოცადოს თავისი შესაძლებლობები. ნოვატორები ხასიათდებიან, აგრეთვე, ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, თავიანთი სუსტი და ძლიერი მხარეების ცოდნა, მისწრაფება – მუდმივად აიმაღლონ ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება, დამოუკიდებლობა, ინიციატივიანობა, ჯანმრთელი ამბიციები, სურვილი – გაეცნონ სხვების გამოცდილებას და ა.შ.

ნოვატორულ კადრებს მიეკუთვნებიან: ახალი იდეების მატარებელი მეცნიერები; სიახლის მაძიებელი და მათი დანერგვის უნარის მქონე მმართველები; ახალი იდეების დანერგვის უზრუნველყოფელი სპეციალისტები; ნაკეთობებისა და

ტექნოლოგიური პროცესის სრულყოფის პროექტების შემმუშავებელი კვალიფიციური მუშები.

არსებობს ნოვატორთა სხვადასხვა ტიპი. ორგანიზაციაში, პირველ რიგში, გამოყოფენ ნოვატორთა შემდეგ ჯგუფებს: „იდეების გენერატორები“, „ანტერპრენიორი“; „ინფორმაციული ნოვატორები“. „იდეების გენერატორები“ ნოვატორთა მნიშვნელოვანი ტიპია. მათი მთავარი დამახასიათებელია: უნარი – მოკლე დროის განმავლობაში დიდი რაოდენობით შემოიტანონ ორიგინალური წინადადებები, შეცვალონ საქმიანობის სფერო და კვლევის საგანი, მიისწრაფვოდნენ რთული პრობლემების გადაწყვეტისაკენ, იმსჯელონ დამოუკიდებლად ან ნეგატიურად იყონ განწყობილი თავსმოსხვეული მოსაზრებებისადმი. იდეების გენერატორები, თავის მხრივ, იყოფა „გამომტონებლებად“, „სინთეზა-ტორებად“ და „ანალიტიკოსებად“.

„ანტერპრენიორი“ შრომის მართვის ინოვაციური სისტემის მთავარი ფიგურაა. ფაქტობრივად, ესაა ორგანიზაციაში ენერგიული ხელმძღვანელი, რომელიც მხარს უჭერს და ავითარებს ახალ იდეებს, ზოგჯერ საკუთარს. მისი საქმიანობა მიმდინარეობს რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში. იგი დაკავშირებულია რთული საკითხების არასტანდარტულ გადაწყვეტილებათა ვარიანტების ძიებასთან. „ანტერპრენიორი“, არსებითად, მეწარმეა, რომელიც წარმატებებს აღწევს საქმის კარგი ორგანიზაციითა და სხვადასხვა რესურსის ეფექტიანი გამოყენებით. მას უნარი აქვს გაამარტივოს პრობლემა, ყოველთვის შეუძლია, რთულ სიტუაციაში გამოიყოს ერთი ან ორი საკვანძო პრობლემა, ისწრაფვის დამოუკიდებლობისა და თვითმყოფადობისაკენ.

„ინფორმაციული ნოვატორები“ – ესაა საკომუნიკაციო ქსელის საკვანძო ადგილებში მომუშავე მუშაკები, რომელთაც შეუძლიათ სპეციალიზებული ინფორმაციის აკუმულირება – გადაცემა და სამეცნიერო-ტექნიკური, კომერციული და სხვა ცნობების ნაკადთა გაკონტროლება. ისინი აგროვებენ და ავრცელებენ უახლეს ცოდნასა და მოწინავე გამოცდილებას, ხელს უწყობენ შემოქმედებით ძიებას, ახალი პროდუქციის შექმნის მიზნით და ა.შ. ორგანიზაციაში არსებობენ ტექნოლოგიური, საბაზრო და წარმოებრივი „ინფორმაციული ნოვატორები“.

ინოვაციურ პროცესებში გამოყოფენ ხელმძღვანელთა ტიპებს: „ლიდერი“, „ადმინისტრატორი“, „მეგეგმავი“, „მეწარმე“. „ლიდერი“ წამყვან როლს ასრულებს ინოვაციური პროექტების დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. იგი არის ორგანიზაციაში ავტორიტეტული პირი, რომელსაც უფლება აქვს ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან საკითხებზე მიიღოს გადაწყვეტილება. „ლიდერს“ უნარი აქვს,

გამოიცნოს თითოეული მომუშავის ინოვაციური შესაძლებლობა და დააინტერესოს იგი სრულად გამოიყენოს ეს შესაძლებლობა. „ადმინისტრატორს“ უნარი შესწევს, სიახლის დანერგვის სტადიაზე ორგანიზაცია გაუკეთოს ამ პროცესის მკაცრ კონტროლს. „ადმინისტრატორს“ „ლიდერისაგან“ განსხვავებით შეუძლია შეაფასოს მომუშავის არა ინოვაციური პოტენციალი, არამედ კოლექტივის მუშაობის ორგანიზაცია. „მგეგმავი“ ცდილობს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულებას ამ უკანასკნელის (ორგანიზაციის) მომავალი საქმიანობის ოპტიმიზაციის გზით. ამ მიზნით იგი ცდილობს ძირითადი რესურსების კონცენტრირებას ორგანიზაციის საქმიანობის ტრადიციულ სფეროებში. „მეწარმე“ „მგეგმავის“ მსგავსად ორიენტირებულია ორგანიზაციის მომავალი ამოცანების შესრულებაზე. იგი „მგეგმავისაგან“ იმით განსხვავდება, რომ ეძებს საქმიანობის ახალ შესაძლებლობებს.

ორგანიზაციაში გამოყოფენ, აგრეთვე, ნოვატორული საქმიანობის განვითარებაში ხელშემწყობ შემდეგ ჯგუფებს: 1) „საქმიანი ანგელოზები“: მათში, უმეტესად, იგულისხმება მმართველობითი პერსონალი, რომელიც გვევლინება სარისკო ინოვაციური პროექტების ინვესტორის როლში. მისი (ინოვაციური პროექტების) მთავარი უპირატესობაა ასეთი კრედიტის სიიაფე საბანკოსთან შედარებით; 2) „თავისუფალი მომუშავეები“: ესაა ორგანიზაციაში ნოვატორთა შეზღუდული კონტინგენტი, რომელიც განსაზღვრული დროით ღებულობს მოქმდებათა სრულ თავისუფლებას. „თავისუფალი მომუშავეების“ მიზანია შეარყიოს ორგანიზაციის მართვის სისტემა. ეს იწვევს სხვა მომუშავეებში ახალი ნოვატორული იდეების გაჩენას; 3) „ოქროს საყელოები“ – ესენია მაღალკვალი-ფიციური მეცნიერები და სპეციალისტები, რომლებიც გამოირჩევიან თავიანთი პროფესიონალური ცოდნის გამოყენებისას მეწარმეობრივი მიდგომით. „ოქროს საყელოები“ უმეტესად მუშაობენ კორპორაციებში, უნივერსიტეტებში, საკონ-სულტაციო ორგანიზაციებში და ა.შ., 4) „ალტერნატიული პერსონალი“, ესაა ზესაშტატო მუშაკები, რომლებსაც სამუშაოდ იწვევენ ორგანიზაციაში მომატებული დატვირთვის ან პერსონალის უკმარისობის შემთხვევაში.

სიახლეთა დანერგვის ამთვისებლობის დონის მიხედვით, ყველა მომუშავეს ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად: „ენტუზიასტები“, „რაციონალიზატორები“, „ნეიტრა-ლები“, „ავანტიურისტები“, „სკეპტიკოსები“ და ა.შ. რეალურ ცხოვრებაში მომუშავეთა ზემოწამოთვლილი ტიპები სუფთა სახით არ გვხვდება. უმეტესად შეიძლება ვისაუბროთ ინოვაციებისადმი წამყვან ტიპოლოგიურ ტენდენციებზე.



საკადრო მუშაობაში ეფექტიან სიახლეთა დანერგვასთან ერთად, ადგილი აქვს ე.წ. ნეიტრალურ, ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვას. ისინი გამოიყენებიან კადრებთან მუშაობის ძველი მეთოდების შესანარჩუნებლად ან მათი ფორმალური გაახლებისათვის. არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის სახეებია: ა) კადრების როტაცია საკმარისი ობიექტური მიზეზების გარეშე და ახალ თანამდებობებზე ახალ მომუშავეთა საქმიანობის პროგრამის უქონლობისას; ბ) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე პროფესიონალურად შეუფერებელი პირების დაწინაურება; გ) საკადრო მუშაობაში მოდიფიცირებულ ან გაუმჯობესებულ სიახლეთა დანერგვა რადიკალურის მაგიერ; დ) საკადრო მუშაობაში მასშტაბურ და სისტემურ სიახლეთა დანერგვა იქ, სადაც შეიძლებოდა ჩატარებულიყო ნაწილობრივ სიახლეთა დანერგვა; ე) ხელმძღვანელ თანამდებობათა გაახლება სათანადოდ მომზადებული საკადრო რეზერვის უქონლობისას; ვ) საკადრო მუშაობაში ისეთ სიახლეთა დანერგვა, რომლებიც ბლოკავენ ნოვატორულ საქმიანობას ორგანიზაციაში (თანაბარი უფლებები, თანაბარი ანზღაურება და ა.შ.); ზ) ნოვატორთა შეცვლა ნაკლებ შემოქმედებითი კადრებით ან მუშაობის ისეთი მეთოდების შემოღება, რომლებიც ართულებენ ნოვატორთა საქმიანობას; თ) პროგრესული ხელმძღვანელობისა და ორგანიზაციის კონსერვატიული კოლექტივის შესამება ან, პირიქით, კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და პროგრესული კოლექტივის თანაარსებობა; ი) კადრების მუშაობის ახალი მეთოდების შემოღების ცდა ორგანიზაციის კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და საკადრო ბირთვის არსებობისას.

ჩვენი ქვეყნის ბევრ ორგანიზაციაში, სამწუხაროდ, ხშირად მიმართავენ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვას. კიდევ უფრო სამწუხაროა, რომ, არც ისე იშვიათად, საკადრო ინოვაციების სფეროში იგივე პოლიტიკა ხორციელდება მთელი ქვეყნის და, უპირველეს ყოვლისა, მისი ეკონომიკის მართვისას. ქვეყნის დაჩქარებული განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია შემუშავდეს და დაინერგოს საკადრო ინოვაციების ისეთი ეფექტური პოლიტიკა, რომელიც გამორიცხავს ისეთ არაეფექტურ სიახლეთა დანერგვას, რომლებსაც არავითარი კავშირი აქვთ ადამიანთა საქმიანობის ამ სფეროს პროგრესთან ან, უფრო მეტიც, რომლებიც საგრძნობლად აუარესებენ რეალურად არსებულ მდგომარეობას მოცემულ სფეროში.

## ტირმიწები და ცნებები

ადმინსიტრატორი  
ალტერნატიული პერსონალი  
ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური  
თავისებურება  
თავისუფალი დრო  
„თავისუფალი მომუშავეები“  
თვითსწავლება  
„იდების გენერატორი“  
კადრების კვალიფიკაციის  
აძაღლება  
კადრების განვითარების მართვა  
ლიდერი  
მეორადი სწავლება  
მომუშავის ინოვაციური  
პოტენციალი  
მრავალპროფილური სწავლება  
ნოვატორი  
ორგანიზაციის პოტენციალი  
„ოქროს საყულოები“  
შრომის დაცვა

პერსონალის ატეტაცია  
პირველადი სწავლება  
პროფესიული განვითარება  
როტაცია  
საკადრო რეზერვი  
სამსახურებრივ-პროფესიონალური  
დაწინაურება  
„საქმიანი ანგელოზები“  
საქმიანი თამაშები  
საქმიანი კარიერა  
სოციალური დაცვა  
სოციალური ინფრასტრუქტურა  
სოციალური ნორმები და  
ნორმატივები  
სოციალური სამსახურები  
სოციალური სტანდარტები  
სოციალურ-ფსიქოლოგიური  
კლიმატი  
სტაჟირება

## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ორგანიზაციის სოციალური განვითარების არსი და ჩამოთვალეთ მისი მიზნები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სოციალური გარემოს ძირითადი ფაქტორები.
3. განმარტეთ შრომის პირობების არსი.
4. განმარტეთ შრომის დაცვის არსი და მიზნები.
5. რა იგულისხმება შრომითი წვლილის მატერიალურ წახალისებაში?
6. ჩამოთვალეთ მომუშავეთა სოციალური დაცვის ღონისძიებები.
7. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სოციალური სამსახურის ამოცანები.

8. განმარტეთ პერსონალის განვითარების ცნება.
  9. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სოციალური სამსახურის ფუნქციები.
  10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების ფორმები
  11. დაახასიათეთ პერსონალის განვითარების ძირითადი ტენდენციები.
  12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების სახეები.
  13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმები და მიმართულებები.
  14. დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ტიპური პროგრამა.
  15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ფორმები.
  16. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის ატესტაციის ტიპები.
  17. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების) ატესტაციის სახეები.
  18. დაახასიათეთ პერსონალის ატესტაციის ჩატარების მეთოდოლოგია.
  19. განმარტეთ საქმიანი კარიერის ცნება. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ძირითადი სახეები.
  20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი კარიერის სტადიები.
  21. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ორიენტაციის სახეები.
  22. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მთავარი კარიერული მომენტები.
  23. ახსენით პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების არ-სი და ამოცანები.
  24. ახსენით საკადრო რეზერვის არსი და დაახასიათეთ მისი ფორმირების წესი.
  25. ჩამოთვალეთ რეზერვში ჩართულ სპეცილისტებთან მუშაობის კონკრეტული ღონისძიებები.
  26. ჩამოთვალეთ საკადრო სიახლეთა (ინოვაციების) დანერგვის ამოცანები.
  27. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საკადრო ინოვაციების დანერგვის მეთოდები.
  28. განმარტეთ ნეიტრალური, ანუ არაეფექტიანი სიახლეთა დანერგვის არსი. ჩამოთვალეთ მისი სახეები.
  29. ახსენით „ნოვატორული კადრების“ არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორტა ტიპები.
- ჩამოთვალეთ ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები I

## თავი 10 ორგანიზაციის პერსონალის ძველის მართვა

### 10.1. ორგანიზაციაში პიროვნების ძველის მართვა

ადამიანის ქცევაში იგულისხმება მის მიერ დაკავებული პოზიციით, ანუ საკუთარი ფუნქციების გაგებით განპირობებული შეცნობილი სოციალურად მწიფელოვანი მოქმედებების ერთობლიობა. ორგანიზაციის მიერ თანამშრომელთა ეფექტიანი ქცევა ვლინდება მათ მიერ თავიანთ მოვალეობათა კეთილსინდისიერი შესრულებით.

მოცემული პრობლემების პირველი მიდგომაა განსაზღვრული თვისებების მქონე ადამიანების არჩევა, რაც უზრუნველყოფს მომუშავეთა ორგანიზაციისათვის სასურველ ქცევებს. ამასთან, აღნიშნულ მიდგომას აქვს შეზღუდული გამოყენება, რაც გამოწვეულია შემდეგი გარემოებებით:

1. ყოველთვის არაა შესაძლებელი საჭირო მახასიათებლების მქონე ადამიანების შერჩევა;
2. არაა აბსოლუტური გარანტია იმისა, რომ ისინი ზუსტად ისე მოიქცევიან, როგორც მათგან ელოდება ორგანიზაცია;
3. ორგანიზაციის წევრების ქცევისადმი მოთხოვნები დროდადრო, რეალური სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიცვალოს.

მეორე მიდგომა, რომელიც არ გამორიცხავს პირველს, გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია თავისი ზემოქმედებით ადამიანზე ახდენს მისი ქცევის მოდიფიცირებას სასურველი მიმართულებით.

ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევა განისაზღვრება: მისი საკუთარი (პიროვნული) თვისებებით, ინიდივიდუალური საქმიანობის ფორმირების პირობების გავლენით, ე.ი. იმ ჯგუფის თავისებურებებით, რომელშიც ისაა ჩართული, ერთობლივი საქმიანობის პირობებით, იმ ორგანიზაციისა და ქვეყნის თავისებურებებით, რომელშიც იგი მუშაობს.

პიროვნების თვისებები ყალიბდება როგორც ბუნებრივი მახასიათებლების (ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მდგომარეობის, უმაღლესი ნერვული სისტემის თავისებურებების, მახსოვრობის, ემოციის, მგრძობიარობის, აღქმის), ისე სოციალური ფაქტორების (განათლების, გამოცდილების, ჩვევების, ურთიერთობათა წრის და ა.შ.) გავლენით.

ნებისმიერი პიროვნება ხასიათდება:

1. ძირითადი თვისებებით (ინტელექტი, ჭკუა, დამკვირვებლობა, თანაზიარობა და სხვა);
2. სპეციფიკური თვისებებით, ანუ ამა თუ იმ საქმიანობისადმი უნარით. უნარი შეიძლება იყოს: ზოგადი, რომელიც ამა თუ იმ

ხარისხით დამახასიათებელია ყველა ადამიანისათვის (აღქმის, ათვისების, აზროვნების, სწავლის, მუშაობის); ელემენტარული კერძო (გაბედულობა, გამტანობა, მუსიკალური სმენა, კრიტიკულობა, აზროვნება და სხვა); რთული კერძო, მათ შორის პრო-ფესიონალური (საქმიანობის ცალკეული სახეებისადმი); სპეციალური (ინ-ტერსოციალური ე.ი. ორიენტირებული ადამიანთა ურთიერთქმედების ორგანიზაციაზე, მათ მართაეაზე); კონსტრუქციული, რომელიც მიმართულია საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში კონკრეტული ობიექტების შექმნისაკენ;

3. მომზადებით საქმიანობის განსაზღვრულ სახეში (ცოდნის, მოხერხებუ-ლობის);
4. მიმართულობით (სოციალური მომენტების, ინტერესების, მისწრაფებების, იდეალებისა და რწმენის ზემოქმედებით წარმოშობილი სოციალური აქტივობის ორიენტირებულობით);
5. ხასიათის განმსაზღვრელი ყაიდით;
6. ბიოლოგიურად განპირობებული თვისებებით (მაგალითად, ტემპერამენტით);
7. ფსიქოლოგიური თავისებურებებით: ა) საქმიანობის დიაპაზონით (სიფარ-თოვით, სიღრმით). იგი შეიძლება იყოს ზოგადი, სახეობითი, სპეციალური; ბ) მუშაობის სტილით (ცოდნაზე, გამოცდილებასა და ემოციებზე დამყარ-ებული ზემოქმედების ფორმით); გ) ფსიქიკის დინამიკით, რომელიც ხასიათ-დება ძალით, სიმართლით;
8. ფსიქიკური მდგომარეობით (აღზნებით, აპათიით, დეპრესიით და სხვ.).

პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ადამიანზე დაკის-რებული ფუნქციების შესრულების ხარისხზე. აღნიშნული თვისებების მდგრადობა საშუალებას იძლევა, მოხდეს პიროვნების ქცევის პროგნოზირება.

ადამიანის ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლებია: მოტივაცია, აღქმა, საკრიტიკერიუმო (შეფასებითი) საფუძველი.

შრომითი ქცევის საფუძველია მოტივები, ანუ შინაგანი მისწრაფებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის შრომითი ქცევის მიმართულობას და მის ფორმებს. ერთსა და იმავე ქცევას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მოტივაციური საფუძველი. მოტივაცია ადამიანის ქცევისა და მის შესაძლებლობათა რეალი-ზაციის მთავარი ფაქტორია.

აღქმა უშუალოდაა დაკავშირებული შეგრძნებასთან. შეგრძნებაში იგულის-ხმება მატერილური სამყაროს შეგნებაში ასახვის უმარტივესი ფორმა. შრომით საქმიანობაში შეგრძნება დიდი როლს ასრულებს. ფაქტობრივად, იგი ყველა იმ ცოდნის წყაროა, რომელსაც ადამიანი

შეიძენს მთელი ცხოვრების მანძილზე. ამასთან, უნდა ვიცოდეთ, რომ შეგრძნება არის საგნის მხოლოდ ცალკეული თვისების (მაგალითად, ფერის) ასახვა. საგნისა და ირგვლივ მყოფი გარემოს მოვლენების ასახვას (ადამიანის გრძნობის ორგანოებზე უშუალო ზემოქმედებისას) და მათ თვისებათა ერთობლიობის მთლიანობის ურთიერთკავშირში ეწოდება აღქმა. აღქმა ინფორმაციის მიღებისა და გადამუშავებისას აქტიური ნახევრადშეგნებული საქმიანობაა. რამდენადაც აღქმა უმეტესად სუბიექტური პროცესია, შესაძლებელია ინფორმაციის სრული ან ნაწილობრივი დამახინჯება ან დაკარგვა. აღქმის შედეგად აღსაქმელ ობიექტებზე შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა სახის სუბიექტური რეაქციები და ადამიანის შესაბამისი ქცევები.

აღქმაზე გავლენას ახდენს ობიექტური და სუბიექტური ხასიათის შემდეგი ფაქტორები:

1. სიტუაცია ინფორმაციის შემოსვლის ობიექტში. თუ იგი პოზიტიურია, აღქმა, როგორც წესი, კეთილსასურველია იმაზე მეტად, ვიდრე ამას ობიექტი რეალურად იმსახურებს. იმ შემთხვევაში კი, როცა იგი ნეგატიურია, პირიქით, ადამიანს ყველაფერი ეჩვენება იმაზე უარესად, ვიდრე იგი სინამდვილეში არის;
2. რეალური სიტუაციის მაჩვენებლის სიღრმე. ბევრის მცოდნე და გამგები ადამიანი, ჩვეულებრივ, დამშვიდებულად ეკიდება სხვა ადამიანებს და მიმდინარე მოვლენებს, ნაკლები მიდრეკილება აქვს მიმდინარე მოვლენების დრამატიზებისა, ვიდრე ნაკლები თვალსაწიერის მქონე ადამიანებს;
3. აღსაქმელი ობიექტის პიროვნული და სოციალური მახასიათებლები (კეთილსინდისიერება, ქცევის მანერა, გარეგნობა, სქესი, ასაკი, ეროვნება, სამსახურებრივი თანამდებობა და სხვა);
4. სტერეოტიპები (ირგვლივ მყოფი სინამდვილის რთულ მოვლენებსა და ობიექტებზე გამარტივებულ წარმოდგენათა სტანდარტული ნაკრები, რომელიც მოიცავს მათ ცალმხრივ, მაგრამ სრულად აღქმულ აღწერას) და ადამიანისათვის დამახასიათებელი ცრუ შეხედულებანი (შეხედულებანი, რომლებიც ჩამოყალიბდნენ ობიექტზე განსაზღვრული აზრის გაფორმებამდე). სტერეოტიპებისაგან განსხვავებით, ცრუ შეხედულებანი ატარებს უფრო მასობრივ ხასიათს.

საკრიტიკო საფუძველზე ადამიანის ქცევას განეკუთვნება მისი პიროვნების ის მდგრადი მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ არჩევანს – ადამიანის მიერ მისი ქცევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას. ერთნაირ სიტუაციებში სხვადასხვა ადამიანს შეუძლია

მიიღოს მკვეთრად განსხვავებული გადაწყვეტილება. ეს განპირობებულია იმით, რომ მათ აქვთ სხვადასხვა საკრიტიკერიუმო ბაზა, რომლითაც განისაზღვრება მათი პრიორიტეტები და მიმდინარე მოვლენათა შეფასებები.

ნებისმიერი ადამიანის საკრიტიკერიუმო ბაზა ყალიბდება შემდეგი ელემენტებისაგან:

1. განწყობა ადამიანებისადმი, მოვლენებისა და პროცესებისადმი. იგი ვლინდება ადამიანის დადებით ან უარყოფითი დამოკიდებულებით მოვლენებისადმი, ობიექტებისადმი, პროცესის ან ადამიანისადმი. ეფექტიანი ხელ-მძღვანელობისა და კოლექტივიში კარგი ურთიერთობების დამყარებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს განწყობის სამ ტიპს: სამუშაოთი დაკმაყოფილებას, სამუშაოთი გატაცებას, ორგანიზაციისადმი ერთგულებას;
2. მოცემული ადამიანებისათვის მისაღებ ფასეულობათა ერთობლიობა (სტანდარტებისა და კრიტიკერიუმების ნაკრები, რომელსაც ადამიანი თავის ცხოვრებაში ეყრდნობა გადაწყვეტილებათა მიღებისა და მოქმედებათა განხორციელებისას, მის გარშემო მიმდინარე პროცესებისა და ირგვლივ მყოფი ადამიანების შესაბამისი შეფასების გზით);
3. ადამიანის რწმენა, რომელშიც იგულისხმება: მყარი წარმოდგენა მოვლენაზე, პროცესზე ან ადამიანებზე. რწმენა გამომუშავდება ინდივიდუალური გამოცდილებისა და ინფორმაციის გზით. ხშირად რწმენა ადამიანებს უვითარდება სხვა ადამიანების მსჯელობათა გავლენით, ამიტომ რწმენა ხშირად არ შეესაბამება რეალურ სინამდვილეს;
4. ადამიანის ქცევისას სახელმძღვანელო პრინციპები. მათი ფორმირება ხდება ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე. პრინციპები შეიძლება შემუშავდეს ადამიანების მიერ დამოუკიდებლად. თუმცა, უმეტესად ხდება მათი გად-მოღება ირგვლივ მყოფთაგან.

ორგანიზაციის მომუშავეთა ქცევაზე მოქმედებს აგრეთვე, გარე ფაქტორები. ესენია:

1. ურთიერთობის წრე. იგი შეიძლება იყოს პირადი, რომელიც შეიცავს ემოციურ კავშირებსაც და თანამდებობრივი მოვალეობებით განპირობებულ სამსახურებრივ ურთიერთობებს;
2. ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური თავისებურებებისა და მმართველობით იერარქიაში დაკავებული ადგილის შესაბამისი, ადამიანისაგან მოსა-ლოდნელ მოქმედებათა ერთობლიობის დამახასიათებელი როლი. ადამიანის მიერ შესასრულებელი

როლები ერთმანეთისაგან განსხვავდება მიმართულობით, განსაზღვრულობის ხარისხით, ფორმალიზაციით, ემოციურობით და ა.შ. როლი კარნახობს ქცევის წესებს, ქმნის ადამიანთა მომავალი მოქმედების პროგნოზირების შესაძლებლობას;

3. სტატუსი. მასში იგულისხმება სოციალურ კავშირთა სისტემაში ადამიანის მიერ დაკავებული რეალური ან მოსალოდნელი ადგილი, ანუ ინდივიდის რანგი. იგი შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური. პირველი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით, ხოლო მეორე – ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორცაა: ასაკი, ცოდნა, გამოცდილება, კულტურა კავშირები, ზნეობრივი თვისებები და ა.შ.

ადამიანს აქვს ორგანიზაციაში თავისი ქცევის აგების თავისუფლების ორი ხარისხი. ერთი მხრივ, მას აქვს ქცევის ფორმების არჩევის თავისუფლება – მიიღოს თუ არა ორგანიზაციაში არსებული ქცევის ფორმები და ნორმები, მეორე მხრივ, შეუძლია მიიღოს ან არ მიიღოს ორგანიზაციის ღირებულებანი, გაიზიაროს ან არ გაიზიაროს მისი ფილოსოფია. ქცევის თითოეული ტიპი ხასიათდება ობიექტური და სუბიექტური მოტივებით, მისი აუცილებლობის გაგებით, მისადმი მიდრეკილებით.

გამოყოფენ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის ოთხ ტიპს:

1. ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი;
2. შეგუების (შეწყობილობის) უნარის მქონე პირი;
3. „ორიგინალი“;
4. „მეამბოხე“

ქცევის პირველი ტიპისას (ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი) ადამიანი მთლიანად იღებს ორგანიზაციაში არსებულ ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს, ცდილობს, ისე მოიქცეს, რომ არ დაუპირისპირდეს ორგანიზაციის ინტერესებს. იგი არის დისციპლინირებული, კეთილსინდისიერად ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ასეთი ადამიანის მოქმედებათა შედეგები დამოკიდებულია მის პირად უნარსა და შესაძლებლობებზე და მისი როლის სწორ განსაზღვარზე. ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელობისადმი მორჩილება ცნობიერად აუცილებელია;

ქცევის მეორე ტიპი (შეგუების უნარის მქონე პირი) ხასიათდება იმით, რომ ადამიანი არაა ორგანიზაციის ფასეულობათა საგანი, მაგრამ ცდილობს, დაიცვას ორგანიზაციაში მიღებული ქცევის ნორმები და ფორმები. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი პიროვნება კარგი და შემსრულებელი მუშაკია. იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის საიმედო წევრად, რამდენადაც მას ნებისმიერ



მომენტში შეუძლია, დატოვოს ორგანიზაცია, ან ჩაიდინოს მისი (ორგანიზაციის) ინტერესების საწინააღმდეგო ქმედებები (თავისი ინტერესების სასარგებლოდ). ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელობა – მორჩილება შინაგანად სასურველია და მოაქვს განსაზღვრული კმაყოფილება (ხელმძღვანელებისათვის იგი განპირობებულია თავის გამოჩენისა და საკუთარი ძალაუფლების დემონსტრირების შესაძლებლობებით, ხოლო დაქვემდებარებულები თავისუფლდებიან მუშაობასთან დაკავშირებულ სერიოზულ საკითხებზე ფიქრისაგან, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღებისაგან და ა.შ.);

ქცევის მესამე ტიპისას („ორიგინალი“) ადამიანისათვის მისაღებია ორგანიზაციის ფასეულობა, მაგრამ არაა მისაღები მასში არსებული ქცევის ნორმები. ასეთ ადამიანებს შეიძლება დიდი სიძნელეები შეექმნათ კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ასეთ ადამიანებს უფლებას მისცემს, თავისუფლად აირჩიონ ქცევის ფორმები და ნორმები, მაშინ მათ შეუძლიათ იპოვონ თავიანთი ადგილი ორგანიზაციაში და წარმატებით შეეწყონ კოლექტივს;

ქცევის მეოთხე ტიპია „მეამბოხე“. ასეთი ტიპის ადამიანი არ ცნობს ორგანიზაციის არც ფასეულობას და არც ქცევის ნორმებს. იგი ყოველთვის წინააღმდეგობაშია ორგანიზაციულ გარემოცვასთან და ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობის ფუნქციის შესრულება, ანუ დამორჩილებულობა ასეთი ადამიანის მხრიდან აღიქმება პიროვნებაზე ძალადობად და თავისუფლებაზე ხელყოფად. ეს კი იწვევს შინაგან უკმაყოფილებას, ზოგჯერ გაბრაზებასაც კი. არასწორად ითვლება მოსაზრება, რომ ასეთი ადამიანები საერთოდ არ სჭირდება ორგანიზაციას. თუმცა ხშირ შემთხვევაში „მეამბოხეები“ ბევრ პრობლემას უქმნიან ორგანიზაციას და დიდი ზიანს აყენებენ მას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია სხვადასხვა პროფესიონალური ჯგუფისაგან შედგება. ორგანიზაციის მომუშავეები სხვადასხვა ჯგუფში ჩართულები არიან პიროვნებათაშორის ურთიერთობაში. შეიძლება არსებობდეს შემდეგი სახის ჯგუფები: მმართველები, მართულები და თვითმართულები. მათი დარაზმულობის ხარისხი სხვადასხვა კონკრეტულ შემთხვევაში სხვადასხვაა (დაწყებული არაორ-განიზებული ბრბოდან, დამთავრებული ერთიან კოლექტივამდე).

დიდი მნიშვნელობა აქვს კოლექტივის მხრიდან მისი წევრების ქცევის რეგულირებას. მისი პოზიტიური მხარე გამოვლინდება შემდეგში:

1. ინფორმირება, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ ამა თუ იმ ჯგუფში, როგორი ქცევაა მოსალოდნელი მისი წევრებიდან, რომლებსაც ჯგუფურ იერარქიაში სხვადასხვა პოზიცია უკავიათ;
2. ინდივიდუალური ან ჯგუფური ქცევის მოდელების სტანდარტიზაცია;
3. ჯგუფის წევრების უზრუნველყოფა აუცილებელი ფსიქოლოგიური კომ-ფორტით. ამ დროს ადამიანები გათავისუფლებულია გაურკვევლობისაგან ქცევათა მოდელების არჩევისას.

ჯგუფის გავლენა მისი წევრების ქცევაზე დამოკიდებულია დარაზმულობის ხარისხზე. ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია შემდეგ პიროვნულ და ჯგუფურ ფაქტორებზე:

1. ადამიანის ჯგუფში ჩართვის მოტივაციური საფუძვლები;
2. ჯგუფის შემავალიანებელი თვისებები, რომლებიც გამოხატულია მისი წევრების მიზნებში, პროგრამებში, ხასიათში, მოქმედებათა საშუალებებში და ა.შ.
3. პიროვნების მოლოდინი ან სუბიექტური ალბათობა იმის შესახებ, რომ ჯგუფის წევრობა მისთვის მოიტანს კეთილსასურველ ან უარყოფით შედეგებს;
4. სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფში ადამიანის ჩართვიდან მოსალოდნელი შედეგების სუბიექტური შეფასების შედარება იმ კონკრეტული ჯგუფის ანალოგიურ მაჩვენებელთან, რომლის წევრობასაც იგი აპირებს.

ორგანიზაციის განვითარების კვალობაზე აუცილებელი ხდება, პერსონალის ქცევაში შეტანილ იქნეს გარკვეული ცვლილებები. ორგანიზაციასა და მის ხელმძღვანელობას შეუძლია, აქტიური ზემოქმედება მოახდინოს ადამიანის ქცევის ცვლილებაზე (მოდულიკაციაზე). მისთვის გამოყენებული საშუალებები არჩეულ უნდა იქნეს კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით. ქცევის მოდიფიკაცია შესაძლებელია არა მარტო ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედებით, არამედ მომუშავეის გარემოცვის ცვლილებით.

## 10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება

შრომითი საქმიანობის მოტივაციაში იგულისხმება შრომითი საქმიანობისადმი შემავალიანებელი შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობა. იგი ამ საქმიანობას აძლევს განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ მიმართულებას.

სტიმულირება კი არის ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. იგი გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივების საშუალებით პერსონალის ქცევაზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

მოტივაცია და სტიმულირება, როგორც შრომის მართვის მეთოდები, საპირისპირო მიმართულებებისაა. პირველი მიმართულია არსებული მდგომარეობის შეცვლაზე, ხოლო მეორე მის განმტკიცებაზე. ამასთან, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. მოტივაციისა და სტიმულირების პროცესები შეიძლება არა მარტო ერთმანეთს დაემთხვეს, არამედ ერთმანეთს დაუპირისპირდეს კიდევ. მაგალითად, ფულადი შემოსავლების ზრდა, როცა არ არეობს მისი საკმარისი მატერიალური უზრუნველყოფა, არა მარტო არ ზრდის შრომით მოტივაციას, არამედ ამცირებს მას. ამიტომ სასურველ შედეგებს არ იძლევა შრომის სტიმულირების ისეთი რეფორმირება, რომელიც არ ითვალისწინებს მასზე ადამიანის ქცევით რეაქციას.

სტიმულირება უნდა შეესაბამებოდეს მომუშავის მოთხოვნილებებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. ამდენად, სტიმულირების მექანიზმი მომუშავის მოტივაციის ადეკვატური უნდა იყოს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ მოტივაცია – ესაა ადამიანის მიერ გარეთა (სტიმულები) და შიგა (მოტივები) ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით განსაზღვრული ქცევის ამა თუ იმ ტიპის შეგენებული არჩევის შინაგანი პროცესი.

მოტივაციის ფორმირება ხდება ინდივიდის სოციალიზაციის პროცესში მისი ცხოვრების სოციოკულტურული გარემოს ზემოქმედებით. სოციალიზაცია და ინდივიდუალიზაცია იწყება ადრე ბავშვობიდან და გრძელდება სწავლის, მუშაობის, კვალიფიკაციის ამალღებისა და სხვ. პროცესებში. ადამიანი აწყდება საზოგადოების მიერ დეკლარირებული იდეალების გაცრუებას. ისინი ხშირად არ ემთხვეიან მიკროსოციალურ გარემოში რეალურად ფუნქციონირებას.

შრომითი საქმიანობის მოტივაციის ფუნქციონირების კომპონენტებს შესაბამისი დარგის მკვლევრები უწოდებენ: ა) შრომით საქმიანობაში ჩართვას; ბ) მოტივაციურ ბირთვს; გ) შრომით დაკმაყოფილებულობას; დ) შრომით ქცევას.

მოტივაციის ფუნქციონირების არსებითი კომპონენტთა მოტივაციური ბირთვი. პიროვნების მოტივაციურ ბირთვში იგულისხმება მოტივების ერთობლიობა, რომელიც განპირობებულია საქმიანობის მთავარი მოტივით და განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის ზოგად მიმართულობას. მოტივაციურ ბირთვში გამოყოფენ სამ ფენას: შრომის ფასეულობანი, სამუშაოსადმი პრაქტიკული მოთხოვნები და

ამ მოთხოვნების რეალიზაციის ალბათობის შეფასება კონკრეტულ წარმოებრივ სიტუაციაში.

ფასეულობითი და პრაქტიკული ცნობიერების დონეზე განისაზღვრება მოტივაციის ტიპი. მოტივაციის ტიპში იგულისხმება მოთხოვნიელბათა განსაზღვრული ჯგუფის დაკმაყოფილებისას ინდივიდის საქმიანობის უპირატესი (ძირითადი) მიმართულობა. პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე მკვლევართა უმეტესობა გამოყოფს მოტივაციის შემდეგ სამ ტიპს: პირველი ტიპი – მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებული არიან შრომის შინაარსიანობასა და მის საზოგადოებრივ სარგებლინობაზე; მეორე ტიპი – მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულნი არიან შრომის ანაზღაურებასა და სტატუსის ფასეულობაზე; მესამე ტიპი – მომუშავეები, რომლებთანაც სხვადასხვა მაჩვენებელი დაბალანსებულია.

ახლა ჩვენს ყვეყანაში, ეკონომიკის განვითარების არსებული დონიდან გამომდინარე, ძირითადი მასის მოტივაციური ბირთვი ემყარება შრომის მაღალ ანაზღაურებას, ანუ მოტივაციის მეორე ტიპს.

შრომით მოტივაციაზე მოქმედებს მრავალი ისეთი ფაქტორი, როგორცაა: ეკონომიკური ნორმტივებისა და შეღავათების სისტემა, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, შრომის პირობები და შინაარსიანობა, მდგომარეობა ოჯახსა და კოლექტივში, აღიარება ირგვლივ მყოფთაგან, კარიერული მოსაზრებანი, სამუშაოს ხასიათი (რამდენად საინტერესოა იგი და მისი შესრულება მოითხოვს თუ არა შემოქმედებით მიდგომას), თვითდამკვიდრების სურვილი და მუდმივი რისკი, შინაგანი კულტურა და ა.შ.

### 10.3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია

საბაზრო ეკონომის პირობებში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი ორი მთავარი ამოცანა:

1. თითოეული მომუშავის შრომის გარანტირებული ანაზღაურება მისი შრომის შედეგისა და შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის ღირებულების შესაბამისად;
2. დამპირებლისათვის (სახელმწიფო, სააქციო საზოგადოება, კერძო პირი, კოოპერატივი და ა.შ.) წარმოების პროცესში ისეთი შედეგის მიღწევის უზრუნველყოფა, რომელიც საშუალებას მისცემს მას (წარმოებულ პროდუქციის რეალიზაციის

შედგება), ანაზღაუროს გაწეული დანახარჯები და მიიღოს მოგება.

ხელფასი რთული ეკონომიკური კატეგორიაა, რომელშიც გამოიხატება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური მოვლენა. დამქირავებლისათვის ხელფასი წარმოების დანახარჯებია და იგი ცდილობს მის შემცირებას, განსაკუთრებით პროდუქციის ერთეულზე გაანგარიშებით. მომუშავეისთვის კი ხელფასი შემოსავალია და, ცხადია, იგი ცდილობს მის გაზრდას.

საწარმოში ხელფასის ორგანიზაციისადმი წაყენებული მთავარი მოთხოვნაა მუშაკთა ხელფასის სიდიდის აუცილებელი ზრდის უზრუნველყოფა და მისი შემცირება წარმოებული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) ერთეულზე. ყოველივე ეს შეესაბამება როგორც მომუშავეთა, ისე დამქირავებელთა ინტერესებს.

ხელფასი, როგორც უკვე აღინიშნა, რთული ეკონომიკური კატეგორიაა, ამიტომ არც საზოგადოების და არც საწარმოს (დაწესებულებას, ორგანიზაციას და ა.შ.) არ შეუძლია ნორმალური ფუნქციონირება ხელფასის რაციონალური ორგანიზაციის გარეშე. მომუშავეთა ხელფასის ორგანიზაციაში იგულისხმება სპეციალური დებულებებისა და ინსტრუქციების დამუშავება და მათი ეფექტიანი მოქმედება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომუშავეთა მიერ შესრულებულ სამუშაოთა ფულად შეფასებას, მათ აღრიცხვასა და გაცემას აღნიშნული დებულებებისა და ინსტრუქციების შესაბამისად.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა:

1. შრომის ანაზღაურების პირობების დადგენა;
2. შრომითი დანახარჯების ნორმების დადგენა;
3. შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა;
4. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანის წესის განსაზღვრა.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია რეგულირდება ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობით. სახელმწიფო, მომუშავეთა და დამქირავებელთა ინტერესებიდან გამომდინარე, განსაზღვრავს მხოლოდ მინიმალური ხელფასის სიდიდეს. ხელფასთან დაკავშირებული ყველა სხვა საკითხი წყდება უშუალოდ ორგანიზაციების მიერ, მათ შორის ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების დადგენა. ახლა ორგანიზაციაში მომუშავეებსა და ადმინისტრაციას შორის შრომითი ურთიერთობების უშუალო იურიდიული ფორმაა არა საერთო—სახელმწიფო საკანონმდებლო ნორმები, არამედ კოლექტიური ხელშეკრულება.

საწარმოში შრომის ანაზღაურების პირობები, უპირველეს ყოვლისა, ითვალისწინებს ანაზღაურებას ნორმირებული (შრომითი მოვალეობებით გათვალისწინებული) შრომოსათვის. მოცემულ პირობებში იგულისხმება მინიმალური სატარიფო განაკვეთი (საათობრივი, დღიური, თვიური), განაკვეთების (სარგოების) დიფერენციაცია შრომის სირთულისა და მომუშავეთა კვალიფიკაციის მიხედვით, ანაზღაურების დიფერენციაცია შრომის ინტენსივობის მიხედვით.

ხშირად ორგანიზაციებში ანაზღაურება ხდება, აგრეთვე, შრომის ნორმის ზევით (შრომით ვალდებულებებზე ზევით) მუშაობისთვის. ასეთებია ხელფასზე სხვადასხვა სახის მასტიმულირებელი დანამატები: პროფესიათა შეთავსები-სათვის, მომუშავეთა ნაკლები რაოდენობით (ნორმასტნ შედარებით) მუშაობისათვის, მომსახურების ზონის გაფართოებისათვის, მუშაობის მაღალი ხარისხისათვის, მატერიალური რესურსების ეკონომიისათვის და ა.შ.

კანონდებლობით დადგენილი სამუშაო დღის (კვირის, თვის) ფარგლებში ნორმის ზევით შრომის ანაზღაურებას არეგულირებს დამჭირავებელი პროფ-კავშირებთან შეთანხმებით, რაც ფიქსირდება საწარმოს კოლექტიურ ხელ-შეკრულებაში.

სადღესასწაულო, არასამუშაო და გამოსასვლელ დღეებში, აგრეთვე, საზეგანაკვეთო დროში მუშაობისათვის შრომის ანაზღაურების გადიდებული ნორმები დგინდება სახელმწიფოს მასშტაბით.

შრომის ანაზღაურების პირობებში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მომუშავეებზე დამჭირავებლის მიერ გარანტირებულ და საკომპენსაციო გადახ-დებს, თუ ისინი (დამჭირავებლები) უშვებენ სამუშაო დროის გამოყენებას ისეთი სამუშაოს შესრულებაზე, რომელიც ხელშეკრულებით არა გათვალისწინებული.

მომუშავისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით მოცდენისა და მუშაობაში წუნი-სათვის, აგრეთვე, საწარმოო აუცილებლობით დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე გადაყვანისას და დამჭირავებლის მიერ კვალიფიკაციის ასამაღლებლად კურსებზე გაგზავნისას გადახდის სიდიდე განსაზღვრულია ორგანიზაციის კოლექტიურ ხელშეკრულებაში.

მომუშავის მიერ სახელმწიფო დავალების შესრულებისას, ფეხმძიმე ქალების, აგრეთვე 3 წლამდე ბავშვთა დედების მსუბუქ სამუშაოზე გადაყვანისას და სხვა მსგავსი შემთხვევებისათვის საკომპენსაციო გადახდის სიდიდე წესდება სახელ-მწიფოს მიერ. იგი სავალდებულოა ყველა ფორმის ორგანიზაციისათვის. ამასთან,

დამქირავებლისა და პროფკავშირების შეთანხმებით შესაძლებელია მისი გადიდება.

შრომის ანაზღაურების პირობები დაფიქსირებულია ორგანიზაციის კოლექტიურ ხელშეკრულებაში, რომელიც აუცილებლად უნდა გააცნონ მომუშავეს სამუშაოზე მოწყობისას. აკრძალულია ანაზღაურების პირობების დისკრიმინაცია ნებისმიერი ნიშნის (სქესობრივი, ასაკობრივი, რასობრივი, ეროვნული, სოციალური, გონებრივი, პარტიული, რელიგიური და სხვ.) მიხედვით. დამქირავებელს, მომუშავესთან შეთანხმებით, შეუძლია ცალკეულ მუშაკთან დაამყაროს ანაზღაურების ინდივიდუალური პირობები (კოლექტიურ ხელშეკრულებასთან ერთად) და დაადგინოს შრომის ინდივიდუალური ნორმები. ამასთან, ანაზღაურების სიდიდე არ შეიძლება იყოს კოლექტიური ხელშეკრულებით განსაზღვრულზე ნაკლები.

შრომის ანაზღაურების რაციონალური ორგანიზაციისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს შრომითი დანახარეჯების ნორმების დადგენას (შრომის ნორმირება), აგრეთვე, სატარიფო განაკვეთებისა და სარგოების სიდიდის განსაზღვრას. ამჟამად საწარმოები დამოუკიდებელნი არიან შრომის ნორმირების, სატარიფო განაკვეთებისა და სარგოების სიდიდის განსაზღვრის საკითხებში.

ხელფასის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა. იგი უზრუნველყოფს კავშირს მომუშავეს შრომის შედეგებს, შრომის ნორმებსა და ანაზღაურების ნორმებს შორის. ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების არჩევა მხოლოდ და მხოლოდ დამქირავებლის პრეროგატივაა.

ხელფასის სატარიფო სისტემა და მისი ელემენტები. ხელფასის სატარიფო სისტემა ნორმატივების ერთობლიობაა, რომელთა დახმარებით ხორციელდება სხვადასხვა ჯგუფისა და კატეგორიის მომუშავეთა ხელფასის დონის დიფერენციაცია სხვაადსხვა ნიშნის მიხედვით. ეს ნიშნებია: შრომის სირთულე და სიმძიმე, კვალიფიკაციის დონე, შრომის პირობები და ინტენსივობა, ცალკეულ წარმოებათა თავისებურებანი და მნიშვნელობა და სხვ.

სატარიფო სისტემა შედგება: სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებისაგან; სატარიფო ბადეებისა და განაკვეთებისაგან, თანამდებობრივი სარგოების სქემებისაგან.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები ნორმატიული დოკუმენტების კრებულებია, რომლებშიც მოცემულია წარმოებისა და სამუშაოთა სახეების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოებისა და პროფესიების საკვალიფიკაციო დახასიათებები. მათი დახმარებით

დგინდება სამუშაოთა სირთულე და განისაზღვრება კვალიფიკაციური მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება მომუშავეს მოცემული სახის სამუშაოს შესრულების დროს.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი ორი სახისაა: 1) დარგობრივი და 2) დარგთაშორისი, ანუ გამჭოლი. დარგობრივში მოცემულია სამუშაოთა ის სახეები, რომლებიც სპეციფიკურია მოცემული დარგისათვის (საწარმოებისათვის), ხოლო დარგთაშორისში, ანუ გამჭოლში – სამუშაოთა ის სახეები, რომლებიც არაა სპეციფიკური კონკრეტული დარგისთვის, ე.ი. საერთოა ეკონომიკის ყველა დარგისთვის.

საკვალიფიკაციო დახასიათებები შემდეგი სამი განყოფილებისაგან შედგება: „სამუშაოთა დახასიათებები“, „უნდა იცოდეს“, „სამუშაოთა მაგალითები“.

პირველ განყოფილებაში – „სამუშაოთა დახასიათებები“ – დახასიათებულია ის სამუშაოები, რომლებიც უნდა შეასრულოს მოცემული კვალიფიკაციის მუშამ.

მეორე განყოფილებაში – „უნდა იცოდეს“ – მოცემულია, რა უნდა იცოდეს შესაბამისი პროფესიისა და თანრიგის (კვალიფიკაციის) მუშამ იმ მოწყობილობის შესახებ, რომლებზეც მუშაობს, დასამუშავებელი მასალების ფიზიკურ-ქიმიურ თვისებებზე და ა.შ.

მესამე განყოფილებაში – „სამუშაოთა მაგალითები“ – მოცემულია შესაბამისი თანრიგის მომუშავეს შესრულებული ტიპური სამუშაოების მაგალითები.

ყველა სახის სამუშაო, მათი შესრულების სირთულისა და ორგანიზაციულ-ტექნიკური პირობების შესაბამისად, იყოფა რამდენიმე საკვალიფიკაციო ჯგუფად. თითოეულ ჯგუფს მიეკუთვნება განსაკუთრებული საკვალიფიკაციო თანრიგი.

სატარიფო თანრიგის რიგითი ნომერი მიუთითებს, რომელ საკვალიფიკაციო ჯგუფს მიეკუთვნება იგი. სირთულის მიხედვით უმარტივესი სამუშაოები მიეკუთვნება პირველ სატარიფო თანრიგს. სამუშაოთა სირთულის ზრდასთან ერთად იზრდება მისი სატარიფო თანრიგის ნომერიც. არაა აუცილებელი, რომ ყველა პროფესიის სამუშაოს ჰქონდეს ყველა საკვალიფიკაციო დონე. მაგალითად, ამწყობებისთვის საკვალიფიკაციო დონე დადგენილია მეოთხე თანრიგიდან დაწყებული.

მუშების ტარიფიკაცია გულსიხმობს მათთვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნებას, საკვალიფიკაციო მომზადების დონიდან გამომდინარე. მუშებისათვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნების შესახებ დადგენილება გამოაქვს საწარმოებში არსებულ



სპეციალურ საკვალიფიკაციო კომისიებს მუშათა თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების შემოწმების საფუძველზე.

სატარიფო სისტემის ელემენტია სატარიფო ბადეები. ისინი სატარიფო თანრიგის შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტების ერთობლიობაა. სატარიფო ბადეების დახმარებით დგინდება მუშათა ხელფასის დამოკიდებულება მათ კვალიფიკაციაზე.

საკვალიფიკაციო თანრიგისა და კოეფიციენტების რაოდენობა დამოკიდებულია წარმოებისა და შესასრულებელ სამუშაოთა სირთულეზე. სატარიფო კოეფიციენტები გვიჩვენებს, მეორე თანრიგიდან დაწყებული განაკვეთები რამდენჯერ აღემატება პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთს. აქედან გამომდინარე, ცხადია პირველი თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტი ერთის ტოლია. პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთისა და მომდევნო თანრიგების სატარიფო კოეფიციენტების საფუძველზე განისაზღვრება ნებისმიერი თანრიგის მუშის სატარიფო განაკვეთი. განაპირა თანრიგების სატარიფო კოეფიციენტების (განაკვეთების) შეფარდებას სატარიფო ბადის დიაპაზონს უწოდებენ.

სატარიფო სისტემის მესამე ელემენტია სატარიფო განაკვეთი. იგი არას ამა თუ იმ ჯგუფის, კატეგორიისა და თანრიგის მუშის ანაზღაურების აბსოლუტური სიდიდე სამუშაო დროის ერთეულში (საათი, სამუშაო დღე, თვე) ფულად გამო-სახულებაში.

სატარიფო განაკვეთის დახმარებით ხორციელდება ხელფასის დონის დიფერენციაცია შრომის სირთულის, მუშათა პროფესიების, ხელფასის ორგანიზაციის ფორმის, შრომის პირობების, დარგისა და სხვათა მიხედვით.

ხელფასის ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები. გავრცელებულია ხელფასის ორგანიზაციის ორი ძირითადი ტიპი: სატარიფო და უტარიფო შრომის ანაზღაურება.

პირველი ტიპის შემთხვევაში ხელფასის ორგანიზაცია ხორციელდება შიგა-საფირმო (შიგასაწარმოო) სატარიფო სისტემის საფუძველზე. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაციებში, როგორც შრომის ნორმების ფარგლებში, ისე შრომის ნორმის ზევით მუშაობისათვის, დგინდება ნორმა. სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას მომუშავე გარანტირებულია, მიიღოს ანაზღაურება მხოლოდ თავისი შრომის ინდივიდუალური შედეგებიდან გამომდინარე, მიუხედავად ორგანიზაციის მუშაობის საერთო შედეგებისა.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის უტარიფო სისტემისას დგინდება შრომის ანაზღაურების არა ფიქსირებული სიდიდე, არამედ

ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების ფონდში მომუშავეთა საქმიანი მონაწილეობის კოეფიციენტი.

შიგასაფირმო სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ორი სახესხვაობაა.

პირველ შემთხვევაში მუშებისათვის სატარიფო ანაზღაურების განსხვავებული პირობებია, ვიდრე ხელმძღვანელებისათვის, ინჟინერ-ტექნიკური მომუშავეებისა (სპეციალისტებისა) და მოსამსახურეებისთვის. მუშებისათვის, როგორც წესი, გამოიყენება 6-8 თანრიგიანი სატარიფო ბადეები განსხვავებული სატარიფო განაკვეთებით (საათობრივი, დღიური, თვიური), მუშაობის სხვადასხვა პირობებიდან და სხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე (ანაზღაურების ორგანიზაციის ფორმები, მუშათა პროფესიული ჯგუფები და სხვ.). ხელმძღვანელებისათვის, სპეციალისტებისა და მოსამსახურეებისათვის გამოიყენება თანამდებობრივი სარგოების სქემები.

შიგასაფირმო სატარიფო სისტემის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მეორე სახე ითვალსიწინებს ყველა კატეგორიის მომუშავეს ტარიფიკაციისადმი ერთიან მიდგომას ერთიანი სატარიფო ბადის საფუძველზე. იგი საშუალებას იძლევა, აღმოიფხვრას განსხვავებული მიდგომა მუშებისა და მომუშავეთა სხვა კატეგორიების შრომის ანაზღაურებისადმი, რაც არსებობდა გეგმური მეურნეობრიობის პირობებში.

ბოლო წლებში საბიუჯეტო დარგებსა და ორგანიზაციებში საქართველოში შემოღებულია ერთიანი (22 თანრიგიანი) სატარიფო ბადე (ესბ) მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაში თანაფარდობით 1 : 8,5.

ხელფასის ორგანიზაციის უტარიფო სისტემის დამხასიათებელი ძირითადი თვისებებია:

1. მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების დონის მჭიდრო კავშირი მუშაობის კოლექტიური შედეგებით დარიცხულ ხელფასის ფონდთან;
2. თითოეული მომუშავესათვის შეფარდებითი მუდმივი კოეფიციენტის მიკუთვნება, რომელიც კომპლექსურად ახასიათებს მის საკვალიფიკაციო დონეს და შრომით წვლილს შრომის საერთო შედეგებში;
3. საქმიანობის მიმდინარე შედეგებში თითოეული მომუშავეს შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის განსაზღვრა, რომელიც გვევლინება მისი საკვალიფიკაციო დონის შემავსებლად.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის უტარიფო სისტემის გამოყენების შედარებით კარგი პირობებია წარმოებრივ კოოპერატივებსა და საიჯარო კოლექტივებში.

ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები. ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების კლასიფიკაციას სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ახდენენ. მას შემდეგი სახე აქვს:

1. შრომის რაოდენობის გაზომვის წესის მიხედვით:

- ა) დროითი, როცა შრომა იზომება მომუშავის მიერ ნამუშევარი დროის რაოდენობით;
- ბ) სანარდო, რომლის დროსაც შრომა იზომება მომუშავის მიერ დამზადებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მიხედვით;
- გ) აკორდული, რომლის დროსაც შრომა იზომება მომუშავის მიერ დამზადებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მიხედვით;

2. შრომის შედეგების გამოხატვისა და შეფასების ფორმის მიხედვით:

- ა) კოლექტიური, რომელიც ემყარება კოლექტიური შრომის შეფასებას;
- ბ) ინდივიდუალური, რომელიც დამყარებულია მომუშავის შედეგების შეფასებაზე.

3. მომუშავეთა შრომითი წვლილის შეფასებისას გამოყენებული მანკვენებულების რაოდენობის მიხედვით:

- ა) ერთფაქტორული, ანუ მარტივი (მარტივ-დროითი, პირდაპირი სანარდო);
- ბ) მრავალფაქტორული (დროითი პრემიული, სანარდო პრემიული, აკორდულ-პრემიული, სანარდო-პროგრესული).

4. შრომის შედეგებზე მომუშავის ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით:

- ა) პირდაპირი;
- ბ) ირიბი.

ამჟამად ორგანიზაციებში უმეტესად გამოიყენება ხელფასის ორგანიზაციის დროითი და სანარდო ფორმები.

ხელფასის ორგანიზაციის დროითი ფორმისას, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, შრომის საზომად გვევლინება ნამუშევარი დრო. მომუშავის ხელფასის სიდიდე კი გაიანგარიშება ფაქტობრივად ნამუშევარი დროის მიხედვით მომუშავის მოცემული თანრიგისათვის დადგენილი სატარიფო განაკვეთის შესაბამისად.

დროითი ფორმის სისტემებია: მარტივ-დროითი, დროით პრემიული, დროით პრემიული ნორმირებული დავალებით. ხელფასის

ორგანიზაციის მარტივ-დროითი სისტემის დროს მომუშავეს ხელფასი განისაზღვრება მისთვის მინიჭებული საკვალიფიკაციო თანრიგის სატარიფო განაკვეთისა და ნამუშევარი დროის რაოდენობის მიხედვით. კერძოდ, ანაზღაურების სიდიდე გაიანგარიშება ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების (დღეების) გამრავლებით საათობრივ (დღიურ) სატარიფო განაკვეთზე. როცა დროითი მომუშავეისათვის დადგენილია მკაცრი თვიური სარგო, მან უნდა იმუშაოს თვის განმავლობაში გრაფიკით გათვალის-წინებული საათების მთელი რაოდენობის მიხედვით. თუ მომუშავემ თვეში გრაფიკით გათვალისწინებული ნაკლები იმუშავა, მას ხელფასი დაერიცხება ფაქტობრივად ნამუშევარი საათებისათვის საშუალოსათობრივი ან საშუალო- დღიური სარგოდან გამომდინარე.

დროით-პრემიული სისტემის დროს მუშა მარტივ-დროითი სისტემის წესით გაანგარიშებულ ხელფასზე ზევით ღებულობს პრემიას განსაზღვრული რაოდენობრივი და ხაროსხობრივი მაჩვენებლებისათვის. შრომის ანაზღაურების აღნიშნული სისტემის ეფექტიანი გამოყენებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პრემირების მაჩვენებლების სწორ შერჩევას. პრემირების მაჩვენებლები უნდა ასახავდეს სამუშაოს თავისებურებებს, სწორად ახასიათებდეს მომუშავეთა შრომის შედეგებს და განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქონდეს მოცემული წარმოებისათვის. პრემირების მაჩვენებელთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ორ-სამს. პრემირების თითოეულ მაჩვენებელზე ცალ-ცალკე ადგენენ პრემიის სიდიდეს, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე.

ხელფასის ორგანიზაციის პროგრესულ სისტემად ითვლება დროით-პრემიული სისტემა ნორმირებული დავალებით. აღნიშნული სისტემა ხელფასის ორგანიზაციის დროითი და სანარდო ფორმების დადებითი შერწყმაა. მისი არსი ასეთია:

- 1) დროითი ხელფასის სიდიდე მომუშავეს ერიცხება ფაქტობრივად ნამუშევარი დროის პროპორციულად, რომელიც მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ანაზღაურებას ტარიფის მიხედვით, დანამატებს პროფესიული დაოს-ტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისათვის.
- 2) ნორმირებული დავალების შესრულებისათვის დამატებითი ანაზღაურება მუშას ერიცხება პროცენტებში დროითი ხელფასის სიდიდესთან ნორ-მირებული დავალების შესრულების დონის გათვალისწინებით;
- 3) პროდუქციის შრომატევადობის შემცირების, მისი ხარისხის ამაღლებისა და შრომის მწარმოებლურობის ზრდისათვის მომუშავეს პრემია ერიცხება პროცენტობით საწყის სატარიფო

განაკვეთთან, რომელშიც შეტანილია დანამატები პროფესიული დაოსტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისათვის.

ხელფასის ორგანიზაცია სანარდო ფორმისაგან განსხვავებით, დამატებითი ანაზღაურება გათვალისწინებულია დავალების მხოლოდ შესრულებისათვის.

ნორმირებული დავალების შესრულების დონიდან გამომდინარე, დამატებით ანაზღაურებას ბრიგადის ყველა წევრი იღებს თანაბრად. მუშაობის საერთო შედეგებში ბრიგადის თითოეული წევრის ინდივიდუალურ ღვაწლს ითვალისწინებს ოსტატი. მას უფლება აქვს მინიჭებული, თვის განმავლობაში მუშას შეუმციროს დამატებითი ანაზღაურება 50%-მდე დავალების შესრულებ-ლობისათვის და, პირიქით, გაუზარდოს იგი 50%-მდე იმ მუშებს რომლებმაც თავი გამოიჩინეს ბრიგადის ნორმირებული დავალების შესრულებაში.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო ფორმას აქვს შემდეგი სისტემები: პირდაპირი სანარდო, არაპირდაპირი ანუ ირიბი სანარდო, სანარდო-პროგრესული, სანარდო-პრემიული და სანარდო-აკორდული. სანარდო სისტემისას ხელფასის სიდიდის გაანგარიშება შეიძლება როგორც ინდივიდუალური, ისე კოლექტიური მაჩვენებლების საფუძველზე. ამის მიხედვით ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული ფორმა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და კოლექტიური.

პირდაპირი სანარდო სისტემის დროს მუშის ხელფასის სიდიდეს ანგარიშობენ წარმოებული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) მოცულობის გამრავლებით ერთეული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) სანარდო შეფასებაზე. თავის მხრივ, ერთეული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) სანარდო შეფასება იანგარიშება შესაბამისი სატარიფო განაკვეთის გაყოფით გამომუშავების დროის ნორმაზე. აღნიშნული სისტემა მეტად მარტივი და გასაგებია თითოეული მუშისათვის.

პირდაპირი (ირიბი) სანარდო სისტემისას მუშის შრომის ანაზღაურების სიდიდე დამოკიდებულია იმ მუშების გამომუშავებაზე, რომელთაც იგი უწევს მომსახურებას. ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული სისტემა გამოიყენება იმ დამხმარე მუშებისათვის, რომლებიც ძირითად მუშებს ემსახურებიან და რომლებზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ძირითადი მუშების შრომის შედეგები.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო-პროგრესული სისტემის დროს მუშის ანაზღაურების სიდიდე დადგენილი საწყისი ნორმის (ბაზის) ფარგლებში გაიანგარიშება მოცემულ სამუშაოზე პირდაპირი სანარდო შეფასებით, ხოლო საწყისი ნორმის ზევით შესრულებული სამუშაოს ანაზღაურება ხდება გადიდებული განაკვეთებით.

საწყისი ბაზა ნორმების შესრულების ის ზღვარია, რომლის ზევითაც წარმოებული პროდუქცია (სამუშაო) ნაზღაურდება გადიდებული შეფასებით. მეცნიერულად დასაბუთებული შრომის ნორმების შემთხვევაში საწყის ბაზად მიღებულია ნორმების 100%-იანი შესრულება. სხვა შემთხვევაში საწყის ბაზად იღებენ არანაკლებ ნორმების შესრულების საშუალო პროცენტს (განვიღოთ საან-გარიშო პერიოდში – თვე, კვარტალი, ნახევარი წელი, წელი) მოცემულ სამუშაო ადგილზე, უბანზე, საამქროში და ა.შ. საწყისი ბაზა, როგორც წესი, იცვლება ერთხელ ან ორჯერ. ამისათვის ამუშავებენ საპეციალურ სკალას.

სანარდო-პროგრესული სისტემის შემოღების ეკონომიკური დასაბუთებისთვის გამომუშავების ნორმების გადაჭარბებისას გადიდებული შეფასებების გამოყენებასთან დაკავშირებულ დამატებით დანახარჯებს ადარებენ იმ საერთო ეკონომიას, რომელიც დაკავშირებულია ერთეული პროდუქციის თვით-ღირებულებაში ე.წ. პირობით მუდმივი დანახარჯების შემცირებასთან (დანა-ხარჯები გათბობაზე, შენობის შენახვაზე, საერთო საქარხნო და საერთო საამქრო დანახარჯები, დანახარჯები საერთო განათებაზე და ა.შ.). ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული სისტემა ამჟამად იშვიათად გამოიყენება.

სანარდო-აკორდული სისტემის დროს ხელფასის სიდიდე დგინდება სამუშაოს მთელ მოცულობაზე. აღნიშნული სისტემა გამოიყენება მუშათა ცალკეული ჯგუფებისათვის. მისი მიზანია მუშათა მატერიალური დაინტერესების გაძლიერება შრომის მწარმოებლურობის გადიდებაში და, უპირველეს ყოვლისა, სამუშაოს შესრულების დროის შემცირებაში. აკორდული ანაზღაურების სიდიდე განი-საზღვრება დროის ან გამომუშავების მოქმედი ნორმების საფუძველზე. ასეთი ნორმების უქონლობის შემთხვევაში, ანალოგიურ სამუშაოებზე არსებული შესაბამისი ნორმებიდან გამომდინარე. ანგარიშსწორება მუშებთან ხდება მთელი აკორდული დავალების შესრულების შემდეგ. იმ შემთხვევაში, როცა დავალების შესრულებას დიდი დრო სჭირდება, საბოლოო ანგარიშსწორებამდე მუშებს ეძლევათ ავანსი შესრულებული სამუშაოს მოცულობის გათვალისწინებით. ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო-აკორდული სისტემა უმეტესად გვევლინება როგორც შრომის ანაზღაურების კოლექტიური (ბრიგადული) ფორმა.

სანარდო-აკორდული სისტემისას პრემირება ხორციელდება აკორდული დავალების შესრულების ვადის შემცირებისათვის. პრემირებისათვის აუცი-ლებელი პირობაა სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება.

შრომის ანაზღაურების ფონდი საწარმოში. საგეგმო ეკონომიკის პირობებში საწარმოებს ხელფასის ფონდი ცენტრალიზებული წესით ეგეგმებოდათ შესაბამისი ზემდგომი დირექტიული ორგანოებიდან.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში შრომის ანაზღაურების ფონდი ძირითადად ყალიბდება მუშაკთა ინდივიდუალური ხელფასებიდან. იგი განისაზღვრება ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებისა და სისტემების და, ცხადია, მომუშავეთა შრომის შედეგების საფუძველზე. შრომის ანაზღაურების ფონდი მოიცავს საწარმოს დანახარჯების ჯამს შრომის ანაზღაურებაზე. დღეს საწარმოები თვითონ განსაზღვრავს შრომის ანაზღაურების ფონდის სიდიდეს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა: ბაზრის კონიუნქტურა, სამუშაო ძალის ღირებულება, ინფლაციის დონე და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ 1991 წლიდან გაუქმებულია ყველა შეზღუდვა, რაც მომუშავეთათვის ხელფასის სიდიდის განსაზღვრის საკითხებზე არსებობდა მანამდე.

#### 10.4. საჭმიანი ურთიერთობების ეტიკა

ეთიკაში იგულისხმება საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესში რეალიზებული ქცევის უნივერსალური და სპეციფიკური მოთხოვნებისა და ნორმების სისტემა, ცხადია, სამსახურებრივ ურთიერთობათა ეთიკური ნორმები ემყარება ქცევის ზოგადსაკაცობრიო ნორმებსა და წესებს. ამასთან, მათ აქვთ ზოგიერთი განმასხვავებელი თავისებურება.

ადამიანთაშორის ურთიერთობათა ზოგადი კანონზომიერებები. პროფესიული საქმიანობის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ადამიანთაშორის ურთიერთობათა თავისებურებების განმსაზღვრელი კანონზომიერებანი. ადამიანთაშორისი ურთიერთობების კანონზომიერებები არის ობიექტურად არსებული მოვლენების მნიშვნელოვანი კავშირები, რომლებიც წარმოიშობიან პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში და მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ მის ხასიათზე.

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კანონ-ზომიერებაა გამოსხმარების განუსაზღვრელობა. ანუ ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება მათ პიროვნულ თავისებურებებზე და კონ-კრეტულ სიტუაციაზე. რომელშიც ხდება ეს ზემოქმედება. ამ კანონზომიერებების შესწავლა საშუალებას იძლევა, პასუხი გაეცეს ისეთ კითხვებს, როგორცაა: მეორე ადამიანი რატომ არ გააკეთა ის,

რაც მას სთხოვს? შენმა სიტყვებმა და მოქმედებებმა რატომ გააბრაზა მეორე და ა.შ.

პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა ერთ-ერთი კანონზომიერებაა ადამიანის მიერ სხვა ადამიანის აღქმისა და, აგრეთვე, თვითშეფასების არაადეკვატურობა. მისი არსი ისაა, რომ არცერთ ადამიანს არ შეუძლია, ჩასწვდეს სხვა ადამიანის თვისებებსა და საკუთარ თავსაც იმ ზომით, რომ იგი საკმარისი იყოს სერიოზული გადაწყვეტილებების მისაღებად ამ ადამიანისა და საკუთარი თავის შესახებაც კი.

პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა მესამე კანონზომიერებაა ინფორმაციის აზრის დამახინჯება. მას ობიექტური ხასიათი აქვს. იგი უფრო ძლიერად მოქმედებს, როცა ინფორმაციის რაიმე მასას იყენებს ადამიანთა დიდი რაოდენობა.

პიროვნებათაშორის ურთიერთობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ფსიქოლოგიური თვითდაცვის კანონზომიერებას. როგორც წესი, პრაქტიკაში სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულებაში პირველ ადგილზე აყენებენ მათ გარეგან ფიზიკურ უსაფრთხოებას და უგულვებელყოფენ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას. ადამიანი თვითონ დიდ ყურადღებას ანიჭებს საკუთარ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას და მისი ხელყოფისაგან თვითდაცვას. სოციალური ქცევის მთავარი მოტივია ადამიანის პირადი სტატუსისა და საკუთარი ღირსების დაცვა.

საქმიანი ადამიანის გარეგნობა (იერი). საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობა გარკვეულ მოთხოვნებს აყენებს საქმიანი ადამიანის გარეგნობის (ჩაცმულობის) წინაშე. მოდების სამყაროში დიდი ხანია ჩამოყალიბებულია ცნება – „საქმიანი კოსტიუმი“. იგი ითვალისწინებს ტანსაცმლის მოდელირების ტენდენციებს, მაგრამ, ამასთან ერთად, გარკვეული ხარისხით მკაცრი და კონსერვატიულია. კოსტიუმის არჩევისას საქმიანმა ადამიანმა უნდა იხელმძღვანელოს შემდეგი ზოგადი წესებით:

1. სტილის ერთიანობა;
2. სტილის შესაბამისობა კონკრეტულ სიტუაციასთან;
3. ფერადი გამოსხივების გონივრული მინიმუზაცია (ე.წ. „სამი ფერის წესი“);
4. ფერებისა და ფერადი გამოსხივების შესადარისობა;
5. ტანსაცმლის სხვადასხვა კომპონენტზე ნახატის ხასიათის შესაბამისობა.

უნდა გვახსოვდეს, რომ საქმიანი ადამიანის გარეგანი იერი წარმატებისაკენ პირველი ნაბიჯია, რამდენადაც მისი კოსტიუმი პოტენციური პარტნიორისათვის თავისებური კოდია, რომელიც



მიანიშნებს საიმედოობაზე და საქმეში წარმატებაზე. ამასთან ერთად, უნდა გვახსოვდეს, რომ არ უნდა მიისწრაფოდე, დაჩაგრო პარტნიორი საკუთარი სიმდიდრით. საკუთარი სიმდიდრის აფიშირება ბიზნესში ითვლება ნეგატიურად.

რიტორიკის საფუძვლები. სპეციალისტთა მაღალპროფესიონალური საქმიანობისათვის აუცილებელია, ისინი (სპეციალისტები) ფლობდნენ რიტორიკის საფუძვლებს. ქრონოლოგიური პრინციპით რიტორიკის წესებს ყოფენ შემდეგ პირობით ჯგუფებად: რიტორიკის ჩვევების წინასწარი დამუშავება; მოხსენებით (ინფორმაციით და ა.შ.) გამოსასვლელად უშუალოდ მომზადება; ქცევა გამოსვლისას.

რიტორიკის ჩვევების წინასწარი დამუშავებისას გამოყენებულ უნდა იქნეს ისეთი ხელოვნური ილეთები, რომლებიც უზრუნველყოფენ აუდიტორიასთან მუშაობისათვის გამომსვლელის მზადყოფნას. ასეთი შეიძლება იყოს: გამოსვლა წარმოსახვითი აუდიტორიის წინაშე წინასწარ მოცემული თემატიკით და მსმენელთა შემადგენლობით, გამოსვლაში გამოყენებული ტერმინებისა და ცნებების განსაზღვრების დამუშავება; საკუთარი გამოსვლის აუდიო და ვიდეოჩანაწერის გამოყენება და ა.შ.

რიტორიკის ჩვევებისა და წესების დამუშავების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია მოხსენებით (ინფორმაციით და ა.შ.) გამოსასვლელად უშუალოდ მომზადება. სამწუხაროდ, ხშირად ამ ეტაპს უგულვებლყოფენ დროის დეფიციტისა და თავის ძალებში ზედმეტი თვითდაჯერებულობის გამო. საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ხშირად სპეციალისტის პროფესიონალურ ხარისხზე მსჯელობენ მათი გამოსვლის მიხედვით და იგი, თავის მხრივ, თვითრეალიზაციის ერთ-ერთი საშუალებაა.

რეკომენდირებულია გამოსვლის შემდეგი ზოგადი სტრუქტურა: შესავალი – გამოსვლის მთავარი (ძირითადი) იდეა; განსახილველი პრობლემის მოკლე ისტორია; პრობლემის განვითარების ტენდენცია; პრობლემის გადაწყვეტის დაგროვილი გამოცდილება (დადებითი და უარყოფითი); წინადადებები პრობლემის გადაწყვეტის თაობაზე; დასკვნა. ცხადია აღნიშნული სტრუქტურა გამოსვლის თემატიკის, მისი რეგლამენტისა და მსმენელთა მომზადების დონიდან გამომდინარე, განიცდის ცვლილებებს და ივსება კონკრეტული შინაარსით.

გამოსვლისათვის მომზადებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ის ფაქტი, რომ ზეპირი გამოსვლა განსხვავდება წერილობითი ტექსტით გამოსვლისაგან. მზა ტექსტის წაკითხვა დამატებით სირთულეებს ქმნის აუდიტორიასთან ურთიერ-ობაში. ამასთან

ერთად, ზეპირ გამოსვლას აქვს გარკვეული უპირატესობანი. ცხადია, აქ უფრო მეტად ჩანს გამომსვლელის ნიჭი, მისი საერთო და პროფესიონალური მომზადების დონე. ცხადია, მოცემულ შემთხვევაში, როცა ასეთი გამოსვლა სასურველია იგი უფრო კარგ შთაბეჭდილებას ტოვებს და მეტ ზეგავლენას ახდენს მსმენელებზე.

გამოსვლისას ქცევა რიტორიკის ჩვევებისა და წესების დამამთავრებელი ეტაპია. მან ხელი უნდა შეუწყოს გამოსვლის მომზადებული გეგმის რეალიზაციას, ანუ გამოსვლის მიზნის მიღწევას. საჭირო შემთხვევაში აუცილებელია მომზადებული გამოსასვლელი ტექსტის კორექტირებაც კი. ამის საუკეთესო საშუალებაა წინასწარ მომზადებული გეგმით ზეპირად გამოსვლა. ამასთან, გამომსვლელის ქცევის მანერამ არ უნდა მოსწყვიტოს მსმენელები ძირითადი პრობლემების აღქმას. მომხსენებლის ქცევა უნდა იყოს ბუნებრივი და გამოსვლის პრობლემატიკისა და აუდიტორიის შესაბამისი.

უნდა გვახსოვდეს, რომ, თუ რეგლამენტითა და სიტუაციით არაა განსაზღვრული გამოსვლის პირობები, მოკლე და ნათელი გამოსვლა ყოველთვის ტოვებს დიდი ეფექტს, ვიდრე წინასწარ მომზადებული გრძელი (ხანგრძლივი) ტექსტის წაკითხვა.

საქმიანი საუბრის წარმოება. საქმიანი საუბარი – ესაა წარმოებრივი და სხვა საკითხების გადაწყვეტისაკენ მიმართული ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი) კავშირების გამოყენებით ურთიერთობის პროცესი.

სიტყვიერი კავშირის პროცესისას ძირითადად გამოიყენება სიტყვიერი აზრობრივი მასალა (სიტყვები, ფრაზები, ტექსტები) და არასიტყვიერი მასალის ცალკეული ელემენტები (ნახაზები, ფოტოგრაფიები და ა.შ.). არააზრობრივ კავშირში მოიაზრებენ ურთიერთობის პროცესში ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას მკაცრი, არასიტყვიერი ინფორმაციის გამოყენებით.

საქმიანი საუბრის წარმოების ჩვევები მუშავდება როგორც პროფესიონალური საქმიანობის პროცესში, ისე ყოველდღიურ საყოფაცხოვრებო ვითარებაში. მიმართავენ საქმიანი საუბრის მოდელირებას. მასში იგულისხმება საქმიანი საუბრის ჩატარების მოსალოდნელი სქემის აგება. საქმიანი საუბრის მოდელირებისას უნდა დამუშავდეს ისეთი საკითხები, როგორიცაა: საუბრის მიზნის განსაზღვრა, ინფორმაციული მომზადება და ა.შ. დიდი მნიშვნელობა აქვს საქმიანი საუბრის ჩატარების ადგილსა და მონაწილეების განსაზღვრას, საქმიანი საუბრისათვის საკითხების შერჩევას და ა.შ. ცხადია, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელების მხრიდან საქმიანი საუბრის ჩატარების ხელოვნების დაუფლებას.

სატელეფონო საუბრის ეტიკა. სატელეფონო საუბრი საქმიანი საუბრის ერთ-ერთი სპეციფიკური სახეა. აქედან გამომდინარე, სატელეფონო საუბრისას საქმიანი საუბრის მომზადებისა და ჩატარების წესები ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას. ამასთან ერთად, სატელეფონო საუბარს პირისპირ საუბრისაგან განსხვავებით გარკვეული თავისებურებანი აქვს, რაც იმითაა გამოწვეული, რომ მოსაუბრენი ერთმანეთს ვერ ხედავენ და ხშირად სატელეფონო საუბარი დგება ერთ-ერთი მხარისათვის მოულოდნელად. აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ სატელეფონო საუბარი უმეტეს შემთხვევაში ასრულებს წინასწარი შეთანხმების როლს მომავალი პირდაპირი შეხვედრისას. სატელეფონო საუბრისას გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მოსაუბრე (როგორც წესი, ის, რომლის ინიციატივით არ ხდება სატელეფონო საუბარი) ამ დროს შეიძლება იმყოფებოდეს კოლეგებისა და მიღებაზე მომსვლელთა გარემოცვაში, რაც მას გულახდილი საუბრის საშუალებას არ აძლევს.

კრიტიკის წესები. კრიტიკაში იგულისხმება ადამიანის მუშაობასა და ქცევაში ნაკლოვან მხარეთა მითითება. პროფესიული საქმიანობის პროცესში ხშირად აუცილებელი ხდება, ამა თუ იმ პიროვნების მიმართ გამოითქვას კრიტიკული შენიშვნები. ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის მოვალეობის შესრულება პრაქტიკულად აუცილებლადაა დაკავშირებული თავის ხელქვეითთა მუშაობისა და ქცევის კრიტიკულ შეფასებასთან. ბევრი სპეციალისტი, რომელთაც ხელ-მძღვანელი თანამდებობა ოფიციალურად არ უკავიათ, ასრულებს ისეთ ორგანიზაციულ და საკონტროლო ფუნქციას, რომ აუცილებელი ხდება მათი მხრიდან სხვა მომუშავეთა კრიტიკული განხილვა.

საქმიან ურთიერთობათა ეტიკაში დიდი ყურადღება ექცევა კრიტიკის წესებს. კრიტიკა უნდა იყოს კონსტრუქციული. მან არ უნდა შელახოს გასაკრიტიკებელი ადამიანის ღირსება. სხვისი გაკრიტიკებისას აუცილებელია, გამოვიჩინოთ მაქსიმალური სიფრთხილე და კორექტულობა. ამ ზოგადი პრინციპების რეალიზება ხდება უფრო კერძო პრინციპების რეალიზაციით. კრიტიკის წესები შემუშავებულია ადამიანურ ურთიერთობათა გამოცდილების საფუძველზე. კრიტიკის წესების იგონორირება და არცოდნა გასაკრიტიკებელ მხარეში იწვევს ე.წ. „დაცვით ბარიერს“, წყენას და ღირსების შელახვის გრძნობას. ამის შედეგად სასარგებლო და ობიექტური კრიტიკაც კი არ მიიღება კონსტრუქციულად.

ხშირად მნიშვნელოვანია არა მარტო კრიტიკის წესების დაცვა, არამედ საუბრის პროცესში მისი თანმიმდევრობის დაცვაც.

## 10.5. ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა ყოველთვის იყო სამეურნეო პრაქტიკის განუყოფელი ნაწილი. მიუხედავად ამისა, მას დღემდე ჩვენი ქვეყნის უმეტეს ორგანიზაციებში სათანადო ყურადღება არ ექცევა.

უკანასკნელ წლებში ინდუსტრიულად მოწინავე ქვეყნებში ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე დიდი გავლენა მოახდინა იაპონურმა გამოცდილებამ, კერძოდ საზოგადოებრივ-ეკონომიკური ცხოვრების იაპონური კონცეფციის წარმატებამ. მისი საფუძველია საზოგადოების ტრადიციებზე დამყარებული სპეციფიკური ორგანიზაციული კულტურა. ნათელი გახდა, რომ „მკაცრ“ ინსტრუქციებსა (ორგანიზაციული სტრუქტურა, გეგმები, ბიუჯეტი და სხვ.) და მათზე დამყარებული შრომითი ქცევისა და მოტივაციის რეგულირების მეთოდებზე დაფუძნებული ტრადიციული მმართველობითი თეორიები სათანადოდ ვერ ამართლებს. სხვადასხვა ორგანიზაციულ გარემოში ერთტიპური მმართველობითი ზემოქდებანი იწვევს სხვადასხვა, ზოგჯერ ურთიერთწინააღმდეგობრივსაც კი, ქცევით რეაქციებს. მართვის საშუალებები და მეთოდები კი ბევრადაა განპირობებული ტრადიციებისა და კულტურული თავისებურებებით.

ახლა მმართველობითმა სტრუქტურებმა ძირეულად შეცვალეს დამოკიდებულება ორგანიზაციის კულტურისადმი. ისინი მას აქტიურად იყენებენ როგორც კონკურენტუნარიანობის, ადაპტაციისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების მძლავრ ფაქტორს. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს წარმოების პერსონალი ხელმძღვანელობიდან დირექტივებს, მუშაობის დეტალურ სქემებსა და ინსტრუქციებს. ამასთან ერთად, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციის კულტურა, მით უფრო მაღალია მისი პრესტიჟი და კონკურენტუნარიანობა.

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

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

1. მიზნის მიღწევისთვის მოქმედებებზე ორიენტაცია;
2. მუდმივი კონტაქტი მომხმარებლთან;
3. თვითმყოფადობა (დამოუკიდებლობა) და ფხიანობა (თაოსნობა);

4. ადამიანის მწარმოებლურობა (რიგითი პერსონალი განიხილება როგორც ხარისხისა და მწარმოებლურობის სფეროში მიღწევების მთავარი წყარო);
5. მართვის ფორმების უბრალოება, მმართველობითი შტატის სიმცირე;
6. მართვაში თავისუფლებისა და სიმკაცრის ერთდროული შეხამება (ფირმა ერთდროულად წარმოდგენილია როგორც ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული, ე.ი. ზოგოერთ საკითხში ხდება სრული ავტონომია სამუშაო უბნებამდეც კი, ხოლო მეორე მხრივ, საერთო ღირებულებათა საკითხებში ტარდება მკაცრი ცენტრალიზებული პოლიტიკა).

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

ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭიროა გამოიყოს სამი ძირითადი მომენტი:

1. საბაზისო მიმართულებები, რომლებსაც მისდევენ ორგანიზაციის წევრები თავიანთ ქცევასა და მოქმედებაში. ისინი ხშირად დამოკიდებულია ადა-იანის ირგვლივ მყოფი გარემოსა (ჯგუფი, ორგანიზაცია, საზოგადოება და ა.შ.) და ისეთ რეგულირებად ფაქტორებზე, როგორიცაა: ბუნება, დრო, მუშაობა, ურთიერთობათა ხასიათი და სხვ;
2. აღიარებული ფასეულობანი, რომლებსაც შეიძლება მისდევდეს ადამიანი. ფასეულობანი ორიენტაციას იძლევა, როგორი ქცევა შეიძლება ჩაითვალოს დასაშვებად ან დაუშვებლად. მიღებული ფასეულობა ადამიანს საშუალებას აძლევს, გაიგოს როგორ იმოქედოს მან კონკრეტულ სიტუაციაში;
3. „სიმბოლიკა“, მისი საშუალებით ფასეულობითი ორიენტაციების გადაეცემა ორგანიზაციის წევრებს. მხედველობაშია სპეციალური დოკუმენტები, რომლებშიც დეტალურადაა აღწერილი ფასეულობითი ორიენტაციები, ლეგენდები და მითები.

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის ორ ასპექტს: ობიექტურსა და სუბიექტურს. ობიექტური ასპექტი, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია ორგანიზაციაში შექმნილ ფიზიკურ გარემოცვასთან (შენობა, მისი დიზაინი, ადგილმდებარეობა, მოწყობილობა, ავეჯი, ფერი, სივრცის მოცულობა, მომხიბვლელობა და სხვ.). სუბიექტური ასპექტები გამომდინარეობს მომუშავეთა მიერ გაზიარებული წესებიდან, ვარაუდებიდან, რწმენისაგან, მოლოდინისაგან. იგი დამოკიდებულია, აგრეთვე, პიროვნების გარეთ

მყოფი ფასეულობების, ნორმებისა და როლების ორგანიზაციული გარემოს მიერ ჯგუფურ აღქმაზე. მასში შედის სიმბოლიკის, განსაკუთრებით მისი „სულიერი ნაწილის“ რიგი ელემენტებისა (ორგანიზაციის გმირი, მითები, წეს-ჩვეულებანი, რიტუალები დ სხვ.).

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

1. ფასეულობებისა (როგორც ორიენტირთა ნაკრების – რა არის „კარგი“ და რა არის „ცუდი“) და ნორმების (როგორც ქცევის განსაზღვრული ტიპის დამოკიდებულებაში ვარაუდებისა და მოლოდინის ნაკრების) თავისებურებანი;
2. თავის თავისა და თავის ადგილის გაცნობიერება ორგანიზაციაში. ერთნი კულტურას აფასებენ, მაგრამ მაღავენ თავინთ შინაგან განწყობილებას, მეორენი ახალისებენ მათ გარეგან გამოვლენას. პირველ შემთხვევაში ინიციატივა და შემოქმედება ვლინდება თანამშრომლობის საშუალებით, ხოლო მეორე შემთხვევაში – ინდივიდუალიზმის საშუალებით;
3. საკომუნიკაციო სისტემა და ურთიერთობის ენა (ზეპირი, წერილობითი, არასიტყვიერი კომუნიკაციები, აბრევიატურა და ა.შ.);
4. გარეგანი სახე, ტანსაცმელი, პიროვნების წარმოდგენა სამუშაოს შესახებ;
5. დროის ფაქტორის გაცნობიერება, მისადმი დამოკიდებულება, მისი გამოყენება;
6. ადამიანებს შორის ურთიერთობათა ხასიათი (ასაკისა და სქესის, სტატუსისა და თანამდებობრივი იერარქიის, სიბრძნისა და ინტელექტის და სხვათა მიხედვით);
7. რწმენა და ცხოვრებისადმი ოპტიმისტური დამოკიდებულება (რწმენა ხელ-მძღვანელში, წარმატებაში, საკუთარ ძალებში, პროფესიონალიზმში, ურთი-ერთდახმარებაში, სამართლიანობაში, და ა.შ.);
8. მომუშავეთა განვითარების პროცესი, მათი სწავლება;
9. შრომითი ეთიკა და მოტივირება (დამოკიდებულება მუშაობისადმი და პასუხისმგებლობა მისი ხარისხისათვის და ა.შ.);
10. რით და როგორ იკვებებიან ადამიანები, ჩვევები და ტრადიციები მოცემულ სფეროში ( მომუშავეთა კვების ორგანიზაცია და ა.შ.) ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ასპექტია ის, რომ იგი იყოფა რიგ კერძო კულტურებად. ერთ ორგანიზაციაში შეიძლება

იყო მრავალი სუბ-კულტურა (პროფესიონალური, რეგიონული, ასაკობრივი და სხვ.).

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

ნებისმიერ ორგანიზაციაში წარმატება მიიღწევა სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობისას. ამის მითწევა შეიძლება შემდეგი მიდგომებით:

1. აუცილებელია ისეთი ორგანიზაციული კულტურის იგნორირება, რომელიც ეწინააღმდეგება არჩეული სტრატეგიის ეფექტიანად შესრულებას;
2. მართვის სტრუქტურა უნდა მიესადაგებოდეს ორგანიზაციაში არსებულ კულტურას;
3. საჭირო შემთხვევაში, არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად, აუცილებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება;
4. სტრატეგია, თავის მხრივ, უნდა მიესადაგებოდეს არსებულ ორგანიზაციულ კულ-ტურას.

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

## 10.6 კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა

კონფლიქტებში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდამოკიდებულებებში და ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებების ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციაში კონფლიქტები გამოვლინდება ადამიანთა განსაზღვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რომლებიც ხშირად გადაიზრდებიან სხვის საქმეებში ჩარევით.

კონფლიქტები შეიძლება მიმდინარეობდეს კოოპერაციის, შეჯიბრებისა და ღია ბრძოლის ფორმით. ცივილიზებული კონფლიქტისათვის დამახასიათებელია პირველი და მეორე ფორმა.

კონფლიქტების სახეები: საერთო (ეხება მთელ ორგანიზაციას), ნაწილობრივი (ვრცელდება ორგანიზაციის გარკვეულ ნაწილზე), უვნებელი, საზიანო, რაციონალური, მშვიდობიანი, არამშვიდობიანი, მოკლევადიანი, გრძელვადიანი. ფართო და მწვავე კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს კრიზისი და საბოლოო ანგარშით, შეიძლება მიგვიყვანოს ნგრევამდე.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ხედავს მისთვის მიუღებელი სიტუაციის შეცვლის სხვა საშუალებას. ამ დროს მისი მოქმედება იღებს შეტევის ან თავდაცვის ფორმას. მოცემულ შემთხვევაში სასურვეელია, კონფლიქტში შემავალი ადამიანი ცდილობდეს შეინარჩუნოს „მოწინააღმდეგეებთან“ ნორმა-ლური ურთიერთობა და გამოიჩინოს თავშეკავება.

კონფლიქტებზე თანამედროვე შეხედულებით, მათგან ბევრი მათგანი არა მარტო დასაშვებია, არამედ სასურვეელიცაა, საქმე ისაა, რომ ისინი იძლევიან ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა.შ.

კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად ითვლება ყველა მხარისათვის მისაღები საშუალებებით პრობლემების ისეთგვარი გადაწყვეტა, რომელიც ამტკიცებს ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას, ხელს უწყობს კოლექტივის დარაზმულობას და მათ წევრთა ნორმალურ ურთიერთთანამშრომლობას, ამცირებს ანტი-აგონიზმს და ა.შ.

კონფლიქტები იწვევს ძველი სოციალური ინსტიტუტების გარდაქმნას და ახლის ფორმირებას, ხელს უწყობს ადამიანთა პროგრესული ჯგუფების წარმოშობასა და კონსოლიდაციას, მათ შორის ინტერესების დაბალანსებას და, ამდენად, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტაბილურობას.

კონფლიქტები იწვევს, აგრეთვე, აქტიურობისა და მუშაობისადმი მოტივაციის ამაღლებას, კვალიფიკაციის ზრდას, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლებას. ყოველგვარი კონფლიქტების, განცდისა და დაძაბულობის უქონ-ლობისას ადამიანმა შეიძლება შეწყვიტოს, ან შეანელოს თავისი განვითარება. ზომიერი კონფლიქტები აიოლებს მართვის პროცესს და ამაღლებს მის ეფექტიანობას. ამიტომ, სიტუაციიდან გამომდინარე, უმჯობესია, კონფლიქტების კი არ ჩავახშოთ, არამედ ვმართოთ ისინი.



ცალკეული სუბიექტის მიმართ კონფლიქტები შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი. პირველს მიეკუთვნება შიგაპიროვნული, ხოლო მეორეს – პიროვნებათა-შორისი, ანუ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და ჯგუფებს შორის არსებული კონფლიქტები.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები განპირობებულია ადამიანის შინაგანი წინააღმდეგობებით. მათი წარმოშობა შეიძლება შემდეგ ვითარებებში: ა) ორი ან მეტი მისაღები ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; ბ) ორი ან მეტი მიუღებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; გ) მიუღებელი და მისაღები ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას. შიგაპიროვნული კონფლიქტების მიზეზები შეიძლება იყოს, აგრეთვე, გარეგანი მოთხოვნებისა და შინაგანი პოზიციების დაუმთხვევლობა; სიტუაციების, მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებების აღქმის არაერთმნიშვნელოვნება; მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა; სხვადასხვა ინტერესი და ა.შ. ამრიგად, შიგაპიროვნული კონფლიქტისას საკითხი ეხება „არჩევას სიუხვის პირობებში“ (მოტივაციური კონფლიქტი) და „ნაკლები ბოროტების არჩევას“.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების ძირითადი მიზეზია (75-80%) ცალკეულ სუბიექტთა მატერიალური ინტერესების შეჯახება. ასეთი კონფლიქტები გარეგნულად ვლინდება როგორც ადამიანთა ხასიათებისა და მორალურ ღირებულებებზე მათი წარმოდგენის დაუმთხვევლობა. ეს ასეა, იმიტომ, რომ სიტუაციაზე რეაგირებისას ადამიანი მოქმედებს თავისი წარმოდგენებისა და ხასიათის შესაბამისად და, ცხადია, ერთნაირ სიტუაციაში სხვადასხვა ადამიანი იქცევა სხვადასხვაგვარად.

კონფლიქტები პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ძირითადად განპირობებულია ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის ნორმების დაუმთხვევლობით, ხოლო ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მიზეზია განსაზღვრული წარმოდგენები და ინტერესები.

საზოგადოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია კონფლიქტებისა და მათთან დაკავშირებული სტერესების მართვა. მისი მიზანია არასასურველი, ნეგატიური კონფლიქტების თავიდან აცილება და გარდაუვალი კონფლიქტური სიტუაციებისთვის კონსტრუქციული ხასიათის მიღება.

ახლო წარსულში ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემაში არ მონა-წილეობდნენ კონფლიქტოლოგები. გარდა ამისა, ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მართვის ფუნქციები არ ითვალისწინებდა შრომით კოლექტივში არსებულ კონფლიქტებსა და სტერესებთან დაკავშირებულ

საკითხებზე მუშაობას. მოცემულ პერიოდში კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარება, როგორც წესი, ევალუბოდა პროფკავშირულ და სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს.

ახლა ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემა მოიცავს კონფლიქტებსა და სტრესებზე მომუშავე ქვესისტემას. მაგალითად, შრომითი ურთიერთობების ქვესისტემა მოიცავს ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა: ჯგუფური და პიროვნული ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; წარმოებრივი კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური დიაგნოს-ტიკის ჩატარება; ურთიერთდამოკიდებულების ეთიკური ნორმების დაცვა; პროფკავშირებთან ურთიერთქმედების მართვა. სოციალური განვითარების ქვესისტემა მოიცავს სოციალური კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის ფუნქციას.

კონფლიქტების მართვის მეთოდი. კონფლიქტში მყოფი მხარეების ქცევის ნიშნის მიხედვით არსებობს კონფლიქტების მართვის შემდეგი მეთოდები: შიგაპიროვნული, სტრუქტურული, პიროვნებათაშორისი, მოლაპარაკებები, საპასუხო აგრესიული მოქმედებები.

შიგაპიროვნული მეთოდები ზემოქმედებს ცალკეულ პიროვნებაზე. იგი მდგომარეობს საკუთარი ქცევის სწორ ორგანიზაციასა და უნარში, გამოთქვას თავისი თვალსაზრისი ისე, რომ ოპონენტის მხრიდან არ გამოიწვიოს დამცველი რეაქცია.

სტრუქტურული მეთოდები უმეტესად ზემოქმედებს იმ ორგანიზაციული კონფ-ლიქტების მონაწილეებზე, რომლებიც გამოწვეულია ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა არასწორი განაწილებით, შრომის ცუდი ორგანიზაციით, მომუშავეთა მოტოვაციისა და სტიმულირების უსამართლო სისტემით და ა.შ.

პიროვნებათაშორისი მეთოდები გულისხმობს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ მიმართულ ქმედებათა მინიმუმამდე შემცირების მიზნით კონფლიქტის მონაწილეთა ქცევის სტილის არჩევას. კონფლიქტური ქცევის სხვადასხვა ისეთ სტილთან ერთად, როგორცაა: შემგუებლობა (დათმობა), თავის არიდება, წინააღ-მდეგობის გაწევა, თანამშრომლობა და კომპრომისი, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იძულებასა (ძალდატანებასა) და პრობლემის გადაწყვეტას.

იძულება გულისხმობს მეორე მხარისათვის თავისი თვალსაზრისის თავსმოხვევას ნებისმიერი საშუალებით. ის, ვინც ასე იქცევა, არ აინტერესებს სხვისი მოსახზრება. ასეთი პიროვნება, როგორც წესი, აგრესიულად მოქმედებს და სხვებზე ზემოქმედებისთვის (ძალდატანებისთვის) იყენებს თავის ძალაუფ-ლებას. იძულების სტილი შეიძლება ეფექტიანი იყოს იმ შემთხვევაში,

როცა ხელმძღვანელს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება აქვს თავისადმი დაქვემდებარებულებზე. ასეთი სტილის უარყოფითი მხარეა დაქვემდებარებულთა ინიციატივის ჩახშობა და საშიშროება – არ იქნეს გათვალისწინებული კონფ-ლიქტის მეორე მხარის მიერ წამოყენებული განვითარების ესა თუ ის რაციონალური ფაქტორი. ამასთან ერთად, ასეთმა სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს აღშფოთება, განსაკუთრებით ახალგაზრდობასა და შედარებით უფრო განათლებულ ადამიანებში.

პრობლემის გადაწყვეტაში იგულისხმება მოსაზრებაში ცვლილების აღაურება და მზადყოფნა, გაეცნო განსხვავებულ თვალსაზრისს. ამ უკანასკნელის მიზანია კონფლიქტის მიზეზის გაგება და მოქმედებათა ისეთი გზების მოძებნა, რომელიც მისაღებია ყველა მხარისათვის. ვისაც ასეთი სტილი აქვს, ის არ ცდილობს მიაღწიოს თავის მიზანს სხვების ხარჯზე. იგი ეძებს ყველაზე საუკეთესო ვარიანტს კონფლიქტური სიტუაციის გადასალახავად.

მოლაპარაკებები მოიცავს მომუშავეთა საქმიანობის მრავალ ასპექტს და ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს. მოლაპარაკებები, როგორც კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდი, მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის მისაღები გადაწყვეტი-ლებების ძიებისადმი მიმართულ ილეთთა ერთობლიობაა. მოლაპარაკებები შესაძლებელია, როცა დაპირისპირებული მხარეები ურთიერთდამოკიდებულია და მათ უფლებებში არაა არსებითი განსხვავება.

საპასუხო აგრესიული მოქმედებები კონფლიქტების გადაწყვეტის ყველაზე არასასურველი მეთოდია. ამ მეთოდის გამოყენება იწვევს კონფლიქტური სიტუა-ციის გადაწყვეტას ძალის პოზიციიდან. რეალურ სინამდვილეში არის სიტუაციები, როცა კონფლიქტის გადაწყვეტა შესაძლებელია მხოლოდ ამ მეთოდით.

კონფლიქტის თავიდან აცილების ნიშნის მიხედვით კონფლიქტების მართვის მეთოდებია: კონფლიქტისაგან თავის არიდება, კონფლიქტების ჩახშობა და საკუთრივ კონფლიქტების მართვა.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ოპერატიულად მიიღება. ეს მეთოდი გამოიყენება მოცემული კონფლიქტის არასასურველობის შემთხვევაში, როცა იგი არ შეესა-ბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან დიდია მასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის სახესხვაობაა უმოქმედობა. ამ მეთოდისას ყველაფერი ხდება სტიქიურად. უმოქმედობა გამართლებულია სრული განუსაზღვრელობის

პირობებში, როცა შეუძლებელია მოვლენათა განვითარების პროგნოზის გაკეთება.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეორე სახესხვაობაა დათმობა და შეგუება. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრაცია მიდის დათმობებზე საკუთარ მოთხოვნილებათა შემცირების ხარჯზე. ამ მეთოდს იყენებენ, როცა ადმინისტრაცია აღმოაჩენს, რომ ყველაფერი არაა სწორი, როცა შეჯახების საგანი მეორე მხარისათვის უფრო მნიშვნელოვანია, როცა სტაბილურობა და ჰარმონია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია და ა.შ.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების ერთ-ერთი სახესხვაობაა მორიგების მეთოდი. იგი გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან შრომითი პროცესის კოლექტიურ მეთოდებზე. ეს მეთოდი ემყარება რწმენას, რომ განსხვავება მოპირისპირე მხარეებს შორის უმნიშვნელოა. წინა პლანზეა წამოწეული საერთო ინტერესები.

კონფლიქტების ჩახშობა. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, კონფლიქტების მართვის ერთ-ერთი მეთოდია კონფლიქტების ჩახშობა. იგი, თავის მხრივ, გულისხმობს სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას. მათგან ერთ-ერთია: ფარულ მოქმედებათა მეთოდი. იგი გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში: ა) როცა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური მდგომარეობანი შეუძლებელს ხდის, მშვიდობიანად გადაიტარას კონფლიქტი, ბ) არ არსებობს ღია კონფლიქტზე გადასვლის სურვილი იმიჯის დაკარგვის შიშის გამო; გ) ამა თუ იმ მიზეზის გამო შეუძლებელია მოწინააღმდეგე მხარის ჩართვა აქტიურ თანამშრომლობაში; დ) მოწინააღმდეგე მხარეთა ძალებში არსებობს დისბალანსი. მოცემულ შემთხვევაში დაპირისპირებული მხარის წინააღმდეგ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ზემოქმედების როგორც „ჯენტლმენური“, ისე უხეში მეთოდები. ეს შეიძლება იყოს როგორც კულტურული მოლაპარაკებები, ისე პოლიტიკა - „დაყავი და იბატონე“, ზოგჯერ – მოსყიდვაც კი.

კონფლიქტების ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი. იგი გულისხმობს, რომ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზზე (მიზეზებზე) გადაწყვეტილება მიიღება სასწრაფოდ. ამ მეთოდს მიმართავენ, როცა შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, აუცილებელია საკითხის უსწრაფესად გადაწყვეტა და ა.შ.

კონფლიქტების მართვა პერსონალის მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა. მოცემულ პროცესში აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს კონფლიქტურ სიტუაციასა და კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევაზე ზემოქმედების მეთოდთა მთელი კომპლექსი.

კონფლიქტური სიტუაციის განმუხტვისა და შეცდომებისა და ნაკლოვანებების გაგების უუნარობა შეიძლება გახდეს მუდმივი დაძაბულობის მიზეზი. უნდა გვახსოვდეს, რომ აუცილებელია კონფლიქტის გონივრული მართვა მისი წარმოშობის პირველი დღიდანვე, მანამ, სანამ იგი გაძლიერდება და არ გადაიქცევა დესტრუქციულ ძალად.

ბევრ ადამიანს არ აქვს კონფლიქტების მართვის სპეციალური უნარი. მათ სჭირდებათ რეკომენდაციები და შესაბამისი პრაქტიკა. კონფლიქტოლოგიის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტები კონფლიქტურ სიტუაციებში ქცევის მიმართებით მიუთითებენ შემდეგ ძირითად რეკომენდაციებს:

1. უნარი – განასხვავო მთავარი არამთავარისაგან. მოცემულ შემთხვევაში ამოცანა თითქმის მარტივია, მაგრამ როგორც ცხოვრება გვიჩვენებს, ამის გაკეთება მეტად რთულია. აქ, პრაქტიკულად, ადამიანს ეხმარება მხოლოდ ინტუიცია. მეორეხარისხოვნისგან მთავარის გარჩევა ნებისმიერ ადამიანს ეხმარება, გამოძებნოს კონფლიქტებში ქცევის სწორი გზა;
2. შინაგანი სიმშვიდე. ეს ცხოვრებისადმი დამოკიდებულების ისეთი პრინციპია, რომელიც არ გამოხატავს ადამიანის ენერგიულობასა და აქტიურობას. შინაგანი სიმშვიდე ყველა არასასურველი ცხოვრებისული სიტუაციებისგან დაცვის თავისებური საშუალებაა. იგი ადამიანს ეხმარება, აირჩიოს კონფლიქტურ სიტუაციებში შესაბამისი ქცევა;
3. ემოციური სიმწიფე და სიმტკიცე. მასში იგულისხმება ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ღირსეულად მოქმედების შესაძლებლობა და მზადყოფნა;
4. მოვლენებზე ზემოქმედების ზომის ცოდნა. იგი გულისხმობს უნარს – შეაჩერო საკუთარი თავი და არ გადახვიდე შეტევაზე ან, პირიქით, დააჩქარო მოვლენები იმისათვის, რომ „ფლობდე სიტუაციას“ და შეგეძლოს ადეკვატურად რეაგირებდე მასზე;
5. პრობლემებისადმი სხვადასხვა თვალსაზრისით მიდგომის უნარი. იგი განპირობებულია იმით, რომ ერთი და იგივე მოვლენა, დაკავებული პოზიციიდან გამომდინარე, შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვაგვარად. თუ კონფლიქტს განიხილავ საკუთარი „მე“-ს პოზიციიდან, მივიღებთ ერთ შეფასებას, ხოლო თუ იგი (კონფლიქტი) განიხილული იქნება საკუთარი ოპონენტის პოზიციიდან, შეიძლება მივიღოთ სრულიად საწინააღმდეგო შეფასება. დიდი მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა პოზიციის ურთიერთ-შედარებასა და მისგან სწორი დაკვნების გამოტანას;

6. მზადყოფნა ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის. მასში იგულისხმება წინასწარ აკვიტებული მოსაზრებისა და მისი შესაბამისი ქცევის უქონლობა. იგი სწრაფი გარდაქმნისა და სიტუაციის ცვლილებაზე დროული და ადეკვატური რეაგირების საშუალებას იძლევა;
7. ისეთი სინამდვილის აღქმა, როგორცაა იგი და არა ისეთის, როგორც სურს, დაინახოს მოცემულმა კონკრეტულმა ადამიანმა. ეს პრინციპი მჭირდოდაა დაკავშირებული წინა პრინციპთან, იგი ხელს უწყობს ფსიქიკური სიმტკიცის დაცვას;
8. პრობლემური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი მისწრაფება. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, როგორც წესი, ყველა „გადაუჭრელი“ სიტუაცია, საბოლოო ანგარიშით, გადაწყვეტადია და გამოუვალი მდგომარეობა არ არსებობს;
9. დაკვირვებულობა. იგი აუცილებელია არა მარტო ირგვლივ მყოფთა, არამედ საკუთარი ქცევის შესაფასებლად. ადამიანს, რომელსაც შეუძლია ობიექტურად შეაფასოს საკუთარი სურვილები, განზრახვები და მოტივები, უადვილდება, მართოს თავისი ქცევა, განსაკუთრებით კრიტიკულ სიტუაციებში
10. მისწრაფება გაუგო სხვებს, მათ წადილსა და საქციელს. ყოველივე ეს, ერთი მხრივ, ადამიანს ეხმარება, შეურიგდეს მოწინააღმდეგე მხარეს, ხოლო მეორე მხრივ – სწორად განსაზღვროს თავისი ქცევა.
11. შორსმჭვრეტელობა. მასში იგულისხმება უნარი – არა მარტო შეიცნო მოვლენათა შინაგანი ლოგიკა, არამედ დაინახო მისი განვითარების პერსპექტივა;
12. წარსულისაგან გამოცდილების შეძენის უნარი,, ანუ უნარი – „ისწავლო შეცდომებზე“ (როგორც სხვების, ისე საკუთარი „მე“-სი). ასეთი უნარი ეხმარება ადამიანს, არ დაუშვას ახალი შეცდომები.

სტრესების მართვის მეთოდები. სტრესების მართვა – ესაა სტრესული სიტუაციისადმი პიროვნების ადაპტაციის მიზნით ორგანიზაციის პერსონალზე მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი. მისი დანიშნულებაა სტრესის გამომწვევი მაზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მთელი პერსონალის მიერ მათი ნეიტრალიზაციის მეთოდების დაუფლება.

სტრესში იგულისხმება ირგვლივ მყოფ გარემოში სტიმულებზე ადამიანის ფიზიკური, ქიმიური და სხვა რეაქციების კომპლექსი, რომელთა მოქმედებას წონასწორობიდან გამოჰყავს ფიზიოლოგიური და ფსიქიკური ფუნქციები. სტრესს ადამიანისთვის შეიძლება ჰქონდეს როგორც ნეგატიური, ისე პოზიტიური მნიშვნელობა. განსაზღვრულ

პირობებში იგი გვევლინება მამობილიზებულ ძალ ად მომუშავეთა მიერ წარმოებრივი დავალებებისა და პირადი მიზნების შესრულებაში. ცხადია, კონფლიქტების შესწავლისას განსაკურებული ყურადღება ექცევა მასთან დაკავშირებულ უარყოფით მოვლენებს.

ცხოვრებაში სტრესები გარდაუვალია. მათ, განსაკუთრებით მოულოდნელმა და გაუთვალსიწინებელმა, შეუძლიათ ადამიანი გამოიყვანონ წონასწორობიდან და მისი მდგომარეობა აქციონ ირგვლივ მყოფ გარემოსთან შეუსაბამოდ. ასეთი შეუსაბამობის თანმხვედრი მოვლენებია: გადაღლა, შიშის გრძნობა, გონებრივ შესაძლებლობათა შემცირება, სისხლის წნევის მატება, სამუშაოსადმი პასიური დამოკიდებულება, ორგანიზებულობის დონის დაცემა, შრომითი დისციპლინის დარღვევა და ა.შ. ყოველივე ეს ორგანიზაციაში იწვევს დანაკარგებს, რაც ვლინდება: უბედურ შემთხვევათა რაოდენობის ზრდით, მუშაობის ხარისხის დაცემით, კადრების დენადობის გადაღებით, მომუშავეთა უდროო სიკვდილიანობით.

სტრესებისგან გამოწვეული უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად აუცილებელია მათი გონივრული მართვა. არსებობს სტრესების მართვის შემდეგი მეთოდები: დაგეგმვა, ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა, ფსიქოთერაპია, მედიტაცია და მოდუნება (სტრესის გამომწვევ მიზეზებისაგან შორსყოფ მოვლენებზე ყურადღების გადატანა). ამ მეთოდების გათვალისწინებით ადგენენ სტრესების ნეიტრალიზაციის პროგრამას. ატარებენ სპეციალურ სემინარებს და ა.შ.

## ტერმინები და ცნებები

ადამიანის (პიროვნების)	სატარიფო კოეფიციენტი
ქცევა	სატარიფო-საკვალიფიკაციო
აღქმა	ცნობარები
განწყობა	საქმიანი ურთიერთობის ეთიკა
კონფლიქტი	სტიმულირება
კონფლიქტოლოგია	სტრესი
კორპორაციული კულტურა	ფირმის კულტურა
მეწამრეობის კულტურა	შეგრძნება
მოტივაცია	შრომითი ქცევა
მოტივაციური ბირთვი	ხელფასი
ორგანიზაციის კულტურა	ხელფასის სატარიფო ბადე
პერსონალის ქცევა	ხელფასის სატარიფო სისტემა
რიტორიკა	სანარდო შეფასება
სატარიფო განაკვეთი	ხელფასის ფორმები და სისტემები

## პითხვები თვითშეამოწმებისათვის

1. ახსენით ადამიანის ქცევის არსი.
2. რომელი ფაქტორების გავლენით ყალიბდება პიროვნების თვისებები?
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ძირითადი მახასიათებლები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანის ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ აღქმაზე მოქმედი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანის საკრიტერიუმო ბაზის ჩამომყალიბებელი ელემენტები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის მომუშავეთა ქცევაზე მოქმედი გარე ფაქტორები.
8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის ტიპები.
9. რა იგულისხმება კოლექტივის მხრიდან მისი წევრების ქცევის რეგულირებაში?



10. ჩამოთვალეთ მომუშავეთა დარაზმულობის ხარისხზე მოქმედი ფაქტორები.
11. რა იგულისხმება შრომითი საქმიანობის მოტივაციასა და სტიმულირებაში?
12. დაახასიათეთ მოტივაციის ფორმირების პროცესი.
13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომითი საქმიანობის მოტივაციის კომპონენტები.
14. რა იგულისხმება მოტივაციის ტიპში? ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოტივაციის ტიპები.
15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომით მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები.
16. რა ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს შრომის ანაზღაურებისას ორგანიზაციამ?
17. ახსენით ხელფასის არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეები.
18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ძირითადი ღონისძიებები.
19. დაახასიათეთ ხელფასის სატარიფო სისტემა და მისი ელემენტები.
20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელფასის ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები.
21. დაახასიათეთ ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები.
22. რა იგულისხმება ორგანიზაციის (საწარმოს) შრომის ანაზღაურების ფონდში?
23. რა იგულისხმება საქმიანი ურთიერთობის ეთიკაში?
24. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანთაშორისი ურთიერთობების კანონზომიერებანი.
25. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი ადამიანის გარეგნობისათვის წაყენებული მოთხოვნები.
26. დაახასიათეთ რიტორიკის ძირითადი საფუძვლები.
27. რას იტყოდით საქმიანი საუბრის წარმოების ხელოვნებაზე?
28. რა იგულისხმება სატელეფონო საუბრის ეთიკაში?
29. დაახასიათეთ კრტიკის წესები.
30. ახსენით ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა.
31. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი პრინციპები.
32. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭირო ძირითადი მომენტები.
33. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი ძირითადი კომპონენტები.

34. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას გამოყენებული ძირითადი კრიტერიუმები.
35. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლის და მართვის ობიექტის მახასიათებლები.
36. რა იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობაში და რომელი მიდგომით შეიძლება მისი მიღწევა?
37. ახსენით კონფლიქტების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეები.
38. რა ითვლება კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად?
39. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების სახეები ცალკეული სუბიექტის მიმართ.
40. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების მართვის მეთოდები.
41. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ძირითადი რეკომენდაციები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინონ პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე ხელმძღვა-ნელებმა კონფლიქტურ სიტუაციებში ქცევისას.
42. ახსენით სტრესის არსი და მისი ნეგატიური და პოზიტიური მნიშვნელობა.
43. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრესების მართვის მეთოდები.

## თავი 11. ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასება

### 11.1. ადამიანური რესურსების შეფასების ფაქტორები და მაჩვენებლები

ადამიანური რესურსების შეფასებაში იგულისხმება ამა თუ იმ ადამიანზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისათვის მისი (ადამიანის) ვარგისიანობის ხარისხის დადგენა, მიღწეული წარმატებებისა და მუშაობისათვის საჭირო თვისებების გამოხატვის ხარისხის განსაზღვრა.

ადამიანის თვისებების სწორი შეფასება მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც ნათლად იქნება ჩამოყალიბებული მოთხოვნები მისადმი. ამიტომ, ასეთი მოთხოვნების შემუშავება ხდება მაღალკვალიფიციური ექსპერტების მიერ. მაგრამ, რამდენადაც შესაფასებლელმა უკეთესად იციან საკუთარი შესაძლებლობანი, გონივრულია, რომ ისინიც მონაწილეობდნენ ამ პროცესში.

უნდა გვახსოვდეს, რომ შეუძლებელია სხვათა შეფასება შეცდომების გარეშე. შეიძლება მხოლოდ შევამციროდ შეცდომების რიცხვი, რომელიც უკუპროპორციულია შესაფასებლის მიერ საკუთარ სიმართლეში სუბიექტური თავდაჯერებულობისა. ამიტომ, თვლიან, რომ შეფასების ობიექტურობა უკეთესია ვისწავლოთ იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც არ არიან თავდაჯერებულნი.

შესაფასებელი ადამიანების თვისებებს უწოდებენ მის ფაქტორებს. მათი საერთო რიცხვი უნდა იყოს 30-ზე მეტი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი შედარება შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტებისთვისაც კი.

ამ ფაქტორებმა უნდა შექმნან ერთიანი სისტემა, რამეთუ, შეფასების ობიექტურობა შესაძლებელია მხოლოდ კომპლექსური მიდგომის საფუძველზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მიდგომებში სიმკვეთრისა და კონტრასტულობის არქონისას, ერთი და იგივე თვისება შეიძლება განხილულ იქნეს სხვადასხვა, ზოგჯერ კი ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციიდან.

შეფასების ფაქტორების გამოხატვის ხარისხი ხასიათდება მისი მაჩვენებლებით, ასევე კრიტერიუმებით – ზღვრული მნიშვნელობებით, რომელთა იქით, ფაქტორების მდგომარეობა შეიძლება აკმაყოფილებდეს ან არ აკმაყოფილებდეს მოთხოვნებს (კრიტერიუმები წარმოადგენს ორიენტირებს შეფასებისათვის).

შეფასების მაჩვენებლები შეიძლება იყოს აბსოლუტური და შეფარდებითი, არსებითი და არაარსებითი, მისაღები და მიუღებელი, ხისტი და რბილი.

ხისტი მაჩვენებლები რბილისაგან განსხვავებით, უნდა გამოიხატებოდეს რაოდენობრივად, უნდა იყოს გათვლებისათვის იოლი და არ იყოს დამოკიდებული შემფასებლის სუბიექტურ შეხედულებაზე (მაგრამ, ციფრები უფრო ცუდად აღსაქმელია, ვიდრე თვისებრივი მაჩვენებლების ფორმულირებები).

მაჩვენებლებს წაყენება ისეთი მოთხოვნები, როგორცაა ობიექტის დახასიათების სისრულე და ჭეშმერიტება, ინდივიდუალიზება, შედარების უზრუნველყოფა, როგორც წინა პერიოდთან, ასევე სხვა პირებთან და ა.შ.

შეფასების ფაქტორები არის ძირითადი და დამატებითი. პირველს მიეკუთვნებიან ისინი, რომელთა გარეშეც შეუძლებელია სუბიექტზე წარმოდგენის შექმნა, მეორე კი ეხმარება მას უფრო ღრმად გაშლაში. დამატებითი ფაქტორები არის დამოუკიდებელი, ძირითადად და დამხმარეს შორის შუალედის შემავსებელი, მათი დამაზუსტებელი.

ადამიანური რესურსების შეფასების ძირითადი ფაქტორებია:

1. საქმიანობა და მისი შედეგები;

- სირთულე, შრომის ხარისხი;
- მიზნის მიღწევა;
- ინდივიდუალური შედეგის თვისებრივი და რაოდენობრივი დახასიათება;
- ქვეგანყოფილებისა და მთლიანად ორგანიზაციის წვლილი საერთო შედეგში;
- სამუშაოს ცოდნა, მისი პრობლემებისა და შექმნილი სიტუაციების გაგება;
- მოქმედების ოპერატიულობა;
- კომპლექსურობა, მასშტაბურობა, შესასრულებელი დავალებების ტექნოლოგიური სირთულე;
- საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა;

შეფასებისას მნიშვნელოვანია სამუშაოების დაყოფა გეგმურად და არაგეგმურად, ნორმირებულად და არანორმირებულად, დამახასიათებლად და არადამახასიათებლად

2. მუშაკთა საქმიანი თვისებები:

- დისციპლინირანობა, აკურატულობა, დავალებების ვადაში შესრულება;
- დამატებითი სამუშაოსათვის მზადყოფნა;
- სირთულეების გადალახვის უნარი, საქმის ბოლომდე მიყვანა;
- დამოკიდებულება სწავლებისა და თვითსწავლებისადმი;
- ინიციატივიანობა;

- გადაწყვეტილებების მიღების უნარი;
- საქმიანობის ოპტიმიზირებისა და საკუთარი დროის რაციონალური გამოყენების უნარი;
- შეცდომების რაოდენობა;
- კონფლიქტურ სიტუაციებში მოქცევის თავისებურებანი (ორიენტაცია თანამშრომლობაზე, კომპრომისი, კონფლიქტის მოგვარება ნებისმიერი საშუალებით და ა.შ.);
- ორგანიზატორული ნიჭი;
- პროფესიონალური და სამსახურებრივი ზრდის პოტენციალი;
- ურთიერთობა, კომუნიკაბელურობა;
- ხელმძღვანელობის, ხელქვეითობის, ურთიერთდამოკიდებულებისა და სხვათა ნიჭი;
- პროფესიონალიზმი:
- ინტელექტუალური განვითარების დონე (ინტელექტის გამოვლენა ხდება სპეციალური ტესტების საშუალებით);
- ანალიზისა და სპეციალური ცოდნის, უნარ-ჩვევების ფლობა;
- სწრაფვა ძიებისაკენ;

### 3. მორალური თვისებები:

- შრომისმოყვარეობა;
- პრინციპულობა;
- პატიოსნება;
- პასუხისმგებლობა, კეთილსინდისიერება;
- ვალდებულება;
- თვითკრიტიკა;
- შრომისაკენ მისწრაფების მოტივები.

### 4. პოტენციალი, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისათვის საჭირო უნარი და პიროვნული თვისებები:

- კონცენტრაცია და ყურადღების გადატანის უნარი;
- აგრესიულობა;
- ემოციური და ნერვიულ-ფსიქიკური მდგრადობა;
- დამოუკიდებლობა, გამბედაობა, სიმტკიცე;
- თვითკონტროლი, თავდაჭერილობა;
- სიმარდე ან ნერვიული პროცესების გაწონასწორებულობა;
- რეაქციის სისწრაფე და სხვა.

### ხელმძღვანელებისათვის შეფასების დამატებითი ფაქტორებია:

- საქმიანობისა და რესურსების დაგეგმვის უნარი;
- ხელქვეითთა სამუშაოს ორგანიზების შესაძლებლობა;

- კრიტიკულ სიტუაციებში მართვის უნარი;
- ლიდერობა;
- დოკუმენტებთან მუშაობა;
- უფლებამოსილებათა დელეგირება (მოვალეობათა რაციონალური განაწილება, შესრულების ვადების განსაზღვრა და კონტროლი);
- მოტივირება (მატერიალური და არამატერიალური სტიმულების გამოყენება, პირადი მაგალითით შთაგონება);
- ხელქვეითთა განვითარება (დახმარება ადაპტაციაში, ახალი სამუშაოს ათვისებაში და ა.შ.);
- თანამშრომელთათვის ყურადღებისა და პატივისცემის აღმოჩენა (კოლექტივში კარგი ურთიერთდამოკიდებულება, ხელქვეითთა პირადი პრობლემებისადმი ყურადღების დემონსტრირება);
- კომუნიკაციების განხორციელება (საქმიანი ინფორმაციის გაცვლაში მონაწილეობა, კლიენტებთან და საზოგადოებასთან კავშირი);
- სხვა ქვეგანყოფილებებთან ურთიერთთანამშრომლობა (მოღვაწეობის კოორდინაცია, მოლაპარაკებათა წარმოება);
- ზნეობრივი საფუძვლის მხარდაჭერა (ორგანიზაციისადმი, მათი მიზნებისადმი და მუშაობის ეთიკური სტანდარტებისადმი ერთგულება და ა.შ.);
- თვითსწავლების უნარი, მზადყოფნა იყო ექსპერტი, პროფესიონალურ მიღწევებში ჩახედულობა (ვითარების ცოდნა);
- ინოვაციების განხორციელების პრობლემის გადაწყვეტისადმი ახალი მიდგომის ძიება, სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა, წინააღმდეგობათა დაძლევა.

ფუნქციონალური სამსახურების ხელმძღვანელებისათვის სამუშაოს შედეგების შეფასებისას, ლაპარაკია მმართველობის შედეგებზე, ხოლო ხაზოვანი სამსახურების ხელმძღვანელებისათვის - წარმოებრივ შედეგებზე, უმაღლესი ხელმძღვანელობის შეფასებისას კი - საერთო შედეგებზე (მოგება, ფირმის წილი ბაზარზე, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონე).

დამხმარე პერსონალის შეფასებისათვის შეიძლება ისეთი მაჩვენებლის გამოყენება, როგორცაა გადამუშავებული ინფორმაციის მოცულობა.

მართვის აპარატის თანამშრომლის შრომის სირთულის შეფასება ხდება შემდეგი ფაქტორებით: სამუშაოს შინაარსი, მრავალფეროვნება, დამოუკიდებლობა, ხელმძღვანელობის მასშტაბები და სირთულე, პასუხისმგებლობის ხასიათი და ხარისხი, შემოქმედებითი და სტანდარტული პროცედურების თანაფარდობა.

შეფასების ეფექტიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია:

- კვალიფიციური ექსპერტების გამოყენება;
  - დასაბუთებული მეთოდის გამოყენება;
  - არ ჩაეარდეთ უკიდურესობაში;
  - შეფასების კრიტერიუმების დაახლოება და უნიფიცირება, ყველა თანამშრომლისათვის მისი ტიპური ფორმის შემუშავება;
  - სადაც ეს შესაძლებელია, წერილობითი ანგარიშების გამოყენება და განხილვა;
  - შეფასების კრიტერიუმების დაახლოება და უნიფიცირება, ყველა თანამშრომლისათვის მისი ტიპური ფორმის შემუშავება;
  - კოლექტივის ღია ინფორმირება შედეგების თაობაზე.
- შეფასებისას შესაძლო შეცდომების მიზეზებად ითვლება:
- შეფასების საფუძველად პირადი გამოცდილების გამოყენება;
  - დადებითი და უარყოფითი თვისებების მოცემულ რაოდენობრივ თანაფარდობაზე განსაკუთრებული ორიენტაცია;
  - ძირითადი ფაქტორების ნაწილის იგნორირება;
  - წარსულთან თანამედროვე სტანდარტების საფუძველზე მიდგომა;
  - საქმიანობის შედეგების ნაცვალად, პირადი თვისებების განხილვა;
  - შეფასების გამოყენება როგორც დასჯის ინსტრუმენტი;
- შეფასების შედეგების გამოყენების პრინციპებია:
- გამოვლენილ ნაკლოვანებათა გამოსწორება;
  - საჯაროობა;
  - მისი პრესტიჟის დაცვა;
  - დადებითი შედეგებისათვის დაჯილდოება.

## 11.2. შუამავსახელო ინფორმაციის შეგროვებისა და შემფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები

არსებობს საკადრო ინფორმაციის შეგროვებისადმი ორი მიდგომა: ტრადიციული – ფოკუსირებულია ცალკეულ ადამიანებზე და დაფუძნებულია ხელმძღვანელის ან ექსპერტის სუბიექტურ აზრზე და არატრადიციული – გულისხმობს შეფასებას ჯგუფური ურთიერთქმედების ფარგლებში, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ ბოლომდე გამოააშკარაონ საკუთარი შესაძლებლობანი. ამასთანავე, მხედველობაში მიიღება მთლიანი ჯგუფის მიღწევა, ასევე განვითარებისა და ახალი უნარ-ჩვევების მიღწევის ხარისხი.

1. შესაფასებელი პირის დაკვირვება:

- ყოველდღიური ან ეპიზოდური ურთიერთობის პროცესში.
- საქმიანი თამაშის, ჯგუფური დისკუსიის (ე.წ. "აკვარიუმი") ჩარჩოებში. თანამშრომელი მონაწილეობს პრობლემების განხილვაში და იცავს ჯგუფში საკუთარ აზრს, დამსწრენი იყოფიან მონაწილეებად და დამკვირვებლებად. მონაწილეები აწარმოებენ დისკუსიას, 20 წუთის წყვეტილობით. დამკვირვებლები სვამენ კითხვებს, აკეთებენ კომენტარებს, აფასებენ. დისკუსია ჩაიწერება, შემდეგ მას აფასებენ სპეციალისტები და ზემდგომი მენეჯერები (ითვლება, რომ მათ უკეთესად ესმით თანამდებობისადმი მოთხოვნები, და უშუალო ხელმძღვანელობისაგან განსხვავებით, არ აქვთ საფუძველი შეაფასონ არაობიექტურად, ტენდენციურად).
- საქმიანი პროექტის პრეზენტაციისას.

2. გასაუბრება, (საკადრო ინტერვიუ) მათ რიცხვში „ინტერვიუ პირიქით“.

ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ გამოსაცდელს სთავაზობენ ჩაატაროს გასაუბრება რამდენიმე კანდიდატთან და, შესაბამისად, გადაწყვიტოს საკითხი. მეთოდი ორიენტირებულია თანამშრომელთა სწორი შეფასებისა და შერჩევის ცოდნის შემოწმებაზე. გასაუბრების ძირითადი მომენტები ფიქსირდება წერილობით. ესაა ინფორმაციის წყარო. შეფასების სრულყოფილი ინტერვიუ მოითხოვს 1 დან 3 საათამდე დროს.

გასაუბრების ეფექტურობა უზრუნველყოფილია:

- სტრუქტურული სქემის შექმნით;
- გასაუბრების ჩატარების ტექნიკა ტრენინგით;
- სათანადო ოქმის შედგენით;
- საქმიან თამაშებთან ინტერვიუს შერწყმით.

3. იმ პირთა გამოკითხვა, რომლებსაც ჰქონდათ შეხება შესაფასებელთან სამსახურებრივ და არა სამსახურებრივ სიტუაციებში. (შეფასების 360 გრადუსიანი მეთოდი). ივსება ზოგადი და განსაკუთრებული სახის დოკუმენტი თითოეული დონის ექსპერტებისათვის. მაგრამ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია.

4. დოკუმენტთა ანალიზი

- ავტობიოგრაფია;
- ანგარიშის ჩაბარება;
- პროგრამირებული კონტროლის მონაცემები (პასუხები სპეციალურ კითხვებზე);
- ექსპერტების ანგარიში;



• ანკეტები.

მაგალითისათვის განვიხილოთ ანკეტა, რომელიც გათვალისწინებულია პროფესიული საქმიანობის შესაფასებლად:

1. საერთო მონაცემები (გვარი, სახელი, თანამდებობა, მასზე მუშაობის ხანგრძლივობა, საერთო სტაჟი).

2. შეფასების სკალა (ფასდება 5 ბალამდე).

• პროფესიული ჩვევები და ცოდნა (შესასრულებელი მოვალეობების ცოდნა, გამოცდილება, ახლის მიმართ ადაპტირების ხარისხი, შეცდომების აღიარება).

• სამუშაოს მოცულობა (გამომუშაება, ნორმებისა და სტანდარტების დაცვა, სმუშაო დროის გამოყენების ეფექტიანობა).

• მუშაობის ხარისხი (სიზუსტე, შეუცდომლობა, პასუხისმგებლობა);

• ინიციატივა და შემოქმედება (მოვალეობათა შესრულება, პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება, ორიგინალური ჩანაფიქრების, იდეების განხორციელებისა და გენერირების უნარი);

• კომუნიკაბელური ჩვევები (იდეების გადმოცემის უნარი, ინფორმაციის გაცვლის უნარი, სხვადასხვა დონის ფენებთან ურთიერთობის უნარი);

• საიმედოობა (ინსტრუქციებისა და განკარგულებების ზუსტად შესრულების უნარი).

• ხელმძღვანელობის პოტენციური უნარი (სხვების ორგანიზება დავალებების წარმატებით შესასრულებლად, ხელქვეითთა საქმიანობის სრულყოფა);

5 ბალი – ნორმების შესრულების სისტემატური გადაჭარბება, მოსალოდნელი უკუგების მოლოდინის გამართლება.

4 ბალი – ნორმის სისტემატური შესრულება, ხშირად გადაჭარბებითაც ვიდრე შეუსრულებლობა, მოსალოდნელი უკუგება.

3 ბალი – საშუალო კვალიფიკაცია; ნორმების შესრულება და მოსალოდნელი უკუგება, მოცემულ რეჟიმში მუშაობა, ნორმების შესრულებისა და არშესრულების ბალანსი.

2 ბალი – ნორმების შეუსრულებლობა, მოსალოდნელი უკუგების არარსებობა, სტანდარტებთან შეუსაბამობა.

1 ბალი – არადაამაკმაყოფილებელი შეფასება. მინიმალური მოთხოვნების შეუსრულებლობა და მოსალოდნელი უკუგების მიუღებლობა.

ყველა დომინირებულ თვისებას უნდა ჰქონდეს შეფასება 4 ან 5. არა დომინირებულ თვისებათა ხარისხის დაბალი შეფასებები

შეიძლება მხედველობაში არ იქნეს მიღებული, მაგრამ ისინი უნდა შეჯერდნენ სხვებთან.

ანკეტების შევსების გზები:

- ინტერვიუს ამღების მიერ კითხვების დასმა, რომელთა პასუხებსაც თვითონვე აფიქსირებს.
  - კომპიუტერული გამოკითხვა.  
დამოუკიდებელი პასუხები.
5. სამედიცინო შემოწმება.
6. ფსიქოლოგიური ტესტირება.

ფიზიკური და გონებრივი მონაცემების შეფასება ხდება საერთო და სპეციალური ტესტებით, სოციალური უნარი-გასაუბრების მეშვეობითა და ჯგუფურ დისკუსიებში მონაწილეობით; მოტივაცია ტესტებით დოკუმენტებისა და ინტერვიუს საფუძველზე; პროფესიონალური შესაძლებლობები ტესტირების გზითა და დოკუმენტების შესწავლით და ა.შ.

7. გრაფოლოგიური და ფიზიოლოგიური ექსპერტიზა.

8. ასტროლოგიური პროგნოზირებით.

9. სპეციალურად შესასრულებელი სამუშაოების შეფასება:

- მატერიალური ობიექტის მომზადება;
- დოკუმენტის შედგენა და რედაქტირება;
- მოქმედებანი ხელოვნურად შექმნილ, მაგრამ რეალურ პირობებთან დაკავშირებულ სიტუაციებში; საქმიანი ქაღალდების შერჩევა. დოკუმენტთა პროექტების შედგენა და ა.შ. მოცემულ შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმებად ითვლება დაგეგმვისა და ორგანიზების ნიჭი, რისკიანობა, გამბედაობა, მოქნილობა, სტრესებთან მდგრადობა, მუშაობის სტილი.

ამჟამად დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში სამუშაოზე მისაღებ კანდიდატთა განხილვა და შეფასება უფრო ხშირად ხდება არა მარტო სამუშაო ადგილთან მისი (კანდიდატის) შესაბამისობაში მოსვლით, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის, მის ტრადიციებსა და კულტურასთან მორგების მიხედვით. ამიტომაც ექცევა დიდი ყურადღება პიროვნულ თვისებებს. მაგალითად: კარგი დამოკიდებულება გარშემო მყოფების მიმართ, გუნდური მუშაობის უნარი, ნიჭი და ა.შ.

გავეცნოთ შემფასებელი პროცედურების ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებს, რომლებიც გამოიყენება კადრების სამსახურების მიერ პრეტენდენტთა შემოწმებისას. ისინი შეიძლება იყოს ხარისხობრივი, რაოდენობრივი (ბალური) და აღწერილობითი.

აღწერილობითი მეთოდი-გულისხმობს მუშაკის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ დახასიათებას (წერილობით ან ზეპირად) მასზე ყოველდღიური დაკვირვების შედეგების მიხედვით. ამის საფუძველზე შეიძლება აიგოს შეფასებითი სკალა.

თავისუფალი ბალური შეფასების მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში თუ მოცემული პროცედურა ხდება ერთჯერადად, რაღაც სპეციალური მიზეზით.

სტანდარტული შეფასების მეთოდის არსი იმაშია, რომ დარგობრივი ხელმძღვანელი (ექსპერტი) ავსებს სპეციალურ ფორმას. ამ ფორმაში თანამდებობის მოთხოვნილების მიხედვით ხასიათდება სამუშაოს ძირითადი ასპექტები ან თანამშრომლის (პრეტენდენტის) ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც გავლენას იქონიებენ მიზნის მიღწევაზე. ხარისხობრივი მაჩვენებლების რაოდენობა დამოკიდებულია პერსონალის კატეგორიაზე. თანამდებობის დასაკავებლად. (უნდა მიეთითოს შეუსაბამობის მიზეზი).

აღნიშნული მეთოდი ძალიან უბრალოა და პრაქტიკული, მაგრამ შეიცავს სუბიექტივიზმის ელემენტებს. იგი საშუალებას აძლევს უშუალო ხელმძღვანელებს, რომლებსაც არ სურთ უბრალოდ ურთიერთობა გაიფუჭონ თავიანთ ხელქვეითებთან, გაზარდონ ბალების რაოდენობა.

ამის თავიდან ასაცილებლად, შეფასებითი ფორმა შეიძლება შეივსოს კადრების სამსახურის რომელიმე რიგითი მუშაკის მიერ, რომელიც წინასწარ ყოველმხრივ განიხილავს მენეჯერთან გამოსაცდელის საქმიანობას. ასეთი პრაქტიკა ორგანიზაციების შეფასების ჩარჩოში ჯდება, კარგად აღიქმება მუშაკების მიერ და ამავე დროს არ საჭიროებს დამატებით ხარჯებს.

გამოსაცდელის განვითარების შეფასების ხარისხობრივი მაჩვენებლები შეიძლება იყოს: 1) აბსოლუტურად ნეგატიური; 2) გაუმჯობესებას დაქვემდებარებული; 3) პოზიტიური. თუნდაც ერთი პარამეტრის ნეგატიურად შეფასების შემთხვევაშიც კი უმჯობესია პრეტენდენტი სამუშაოზე არ მივიღოთ, ხოლო ვინც მუშაობს დავითხოვოთ.

სტანდარტული შეფასების მეთოდი მიეკუთვნება ე.წ. რეიტინგული მეთოდების ჯგუფს, რომლის არსიც ისაა, რომ შეფასება მიიღება შესაბამისადსკალის კრიტერიუმების შესაბამისად (ხო-არა, ბალებში და ა.შ.) აქ თავს იჩენს მეზობლად მდებარე შეფასების საიმედო განცალკევების პრობლემა.

ანკეტებისა და შედარებითი ანკეტების მეთოდი უმარტივესი ფორმით გვთავაზობს, რომ ექსპერტმა უნდა დასვას რაღაც ნიშანი, მაგალითად „V“- შესაფასებელი კანდიდატის ხარისხობრივი

მახასიათებლის გასწვრივ, ან, იმ შემთხვევაში თუ ის მახასიათებელი არ არის ნათლად გამოკვეთილი, დატოვოს ცარიელი. საერთო რეიტინგი ამ შემთხვევაში განისაზღვრება დამთხვევათა რიცხვების შედარების მიხედვით დასაგროვებელ საჭირო მინიმუმთან.

ყოველი პოზიციის გართულებული ვარიანტის შეფასება სკალაზე ხდება საუკეთესოდან უარესისაკენ. შედეგიანობის საერთო შეფასება ხდება რეიტინგების ჯამით. ანკეტების მეთოდის ვარიანტი გულისხმობს ანკეტების შეფასებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელის მიერ, არამედ ხელქვეითების მიერ შემდგომი მათი შედარებით ექსპერტების ჯგუფის შეფასებებთან, რომლებიც ახდენენ საბოლოო შეფასებას.

წყვილებით შედარების მეთოდი დაფუძნებულია იმაზე, რომ შესაფასებელი პრეტენდენტების სახელები გადაიტანება ბარათებზე, რომლებიც წყვილ-წყვილად შეპირისპირდებიან დადგენილ კრიტერიუმებთან და ექსპერტი არჩევს წყვილიდან იმის ბარათს, ვინც უფრო უკეთ პასუხობს წინასწარ დადგენილ მოთხოვნებს. ასე მეორდება ბოლო წყვილამდე. შემდეგ გამოითვლიან რიცხვს, თუ მუშაკი რამდენჯერ იყო საუკეთესო წყვილებში და შედეგები წარმოდგენილი იქნება უპირატესობების ინდექსის სახით. მიღებული ინდექსები შეიძლება შედარდეს საშუალო რეიტინგთან.

კლასიფიკაციის მეთოდი გულისხმობს, რომ შემფასებელი გაანაწილებს მუშაკებს რიგ-რიგობით საუკეთესოდან უარესისაკენ რომელიღაც საერთო კრიტერიუმით. ჯგუფისათვის, რომელშიც 20 ადამიანზე მეტია გაერთიანებული ამ მეთოდის გამოყენება გართულებულია. ეს აიძულებს შემფასებლებს უფრო მკაცრად მიუდგნენ შეფასებას. ამასთან ამ მეთოდში არის ფორმალობის ელემენტები, ვინაიდან განაწილება შეიძლება არ ემთხვეოდეს საქმის ფაქტობრივ მდგომარეობას.

გადამწყვეტი სიტუაციის მეთოდი ძირითადად გამოიყენება შემსრულებელთათვის. იგი დაფუძნებულია განსაზღვრულ სიტუაციაში მოქმედებების შეფასებაზე, როგორც წარმატებული ისე წარუმატებელი პრეტენდენტებისათვის. მათი განლაგება რუბრიკებში, დამოკიდებულია სამუშაოს ხასიათზე. მათთან, როგორც ეტალონთან, ხდება შესაფასებელი მუშაკის საქციელის შედარება. ამის საფუძველზე შეიძლება შედგეს მოვალეობის შესრულების გაუმჯობესების გეგმა ისეთი მიმართულებებით, როგორიცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა, ანალიზი, კონტროლი, გადაწყვეტილებათა მიღება, პერსონალთან დამოკიდებულება, კომუნიკაციები, სამუშაოს ცოდნა.

დამკვიდრებული ქცევის რეიტინგების სკალის მეთოდი გულისხმობს ანკეტის შევსებას. იგი შეიცავს 6–10 უმნიშვნელოვანეს

სამუშაო ქცევის მახასიათებელს, რომლებიც ფორმულირებულია, როგორც ექსპერტების ისე შესაფასებელი მუშაკების მიერ 5-6 გადამწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. თანამშრომლები, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, ყვებიან შესატყვის მაგალითზე თავიანთი პრაქტიკიდან, რომლებიც შემდგომ განზოგადებული იქნება და გადაეცემა ექსპერტებს, რომლებიც შეფასებებს განალაგებენ ნიშნების სკალაზე. ექსპერტი კითხულობს რეიტინგის ანკეტაში რომელიმე კრიტერიუმის აღწერას და სკალაზე აკეთებს ნიშანს შემფასებლის მოსაზრების (ჩანანიშნის) შესაბამისად. ამ დახასიათებიდან გამომდინარე, ის განსაზღვრავს ჯამურ რეიტინგს და აკეთებს მომავლის პროგნოზებს. მეთოდი ძვირად ღირებული და შრომატევადია, მაგრამ მისაწვდომი და გასაგებია.

ქცევაზე დაკვირვების სკალის მეთოდი წინამდებარეს ანალოგიურია, მაგრამ მიმდინარე დროში გადამწყვეტი სიტუაციისას მუშაკის ქცევის განსაზღვრის ნაცვლად შემფასებელი აფიქსირებს შემთხვევების რაოდენობას. მეთოდი შრომატევადი და ძვირად ღირებულია.

ეტალონის მეთოდის არსია შესაფასებელი პიროვნების იდეალურთან ან რელურ სახეებთან შედარება (მაგრამ ამის განსაზღვრა ძნელია), რომლებიც საუკეთესონი არიან ამა თუ იმ კრიტერიუმით.

შედევების ფაქტორებით შეფასების მეთოდი გულისხმობს, რომ შეირჩევა 10-12 პარამეტრი, რომელთაგანაც ყველა ცალ-ცალკე აუცილებლად უნდა ამოიხსნას კომენტარებთან და მაგალითებთან ერთად. შეფასება ამ ფაქტორების მიხედვით 5 ქულამდე მოხდება.

მატრიცული მეთოდი მიიღება ზოგიერთი ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდების კომბინაციისაგან. მის ჩარჩოებში ექსპერტები თანამშრომლებს აფასებენ ქულებით, პარამეტრების სამი ჯგუფის, ფუნქციების შესრულება, თანამდებობრივი მოვალეობები, საქმიანი და პიროვნული თვისებები, მიხედვით რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მუშაობის შედეგებზე. თითოეული პარამეტრისათვის განისაზღვრება წილი, იმის შესაბამისად თუ რა წვლილი აქვს შეტანილი საბოლოო შედეგებში. ქულები მრავლდება შესაბამის წილზე და მათი ნამრავლები ჯამდება, რის შედეგად გამოიყვანება საერთო ბალი, რომელიც აფასებს მოცემული თანამშრომლის წარმატებებს.

შეფასების სიდიდის განსაზღვრა დაფუძნებულია სუბიექტის დახასიათებების განზოგადებაზე, რომელიც მიიღება ზემოთ აღწერილი მეთოდების დახმარებით. ეს ხდება შემდეგი გზით:

- ორი ობიექტის ურთიერთ შედარებით და წყვილიდან უკეთესის არჩევით;
- ეტალონთან შეპირისპირებით და მისგან გადახრის ხარისხის განსაზღვრით;
- ობიექტის რომელიმე ხარისხობრივი მაჩვენებლის გამოვლენის სიზშირის დაფიქსირებით ცდების სერიაში.

### 11.3. ადამიანური რესურსების შრომის შედეგების შეფასება

შრომის შედეგების შეფასება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციაა. მისი ამოცანაა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის დონის განსაზღვრა.

სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტების, სხვა მოსამსახურეების, მუშების) შრომის შედეგების შეფასება განსხვავებულია თავისი ამოცანებით, მნიშვნელობით, მაჩვენებლებით და შედეგების გამოვლენის სისრულით.

შრომის შედეგების შეფასება ადვილია მუშების, განსაკუთრებით მენარდე მუშების კატეგორიისათვის, რამდენადაც მათი შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგები გამოიხატება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით და ხარისხით. აღნიშნული შედეგების დაგეგმილ დავალებასთან შედარებით ფასდება მათი შრომის შედეგები.

ხელმძღვანელების და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასება გაცილებით რთულია. საქმე ისაა, რომ იგი ახასიათებს მათ უნარს, უშუალო გავლენა მოახდინონ რომელიმე წარმოებრივი ან მმართველობითი რგოლის საქმიანობაზე. მართვის აპარატის მუშაკის შრომის შედეგები, საბოლოო ანგარიშით, ფასდება უმცირესი დანახარჯებით მართვის მიზნების მიღწევის დონით ან ხარისხით. ამ შემთხვევაში დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საბოლოო მიზნების ამსახველი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორ განსაზღვრას.

მომუშავეთა შემფასებელი მაჩვენებლები მრავალმხრივია. მათ მიეკუთვნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მისი რაოდენობა, შედეგების ღირებულებითი შეფასება. შრომის შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა მაჩვენებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც (მაგალითად, გასაღების აგენტთა ვიზიტების რაოდენობასა და სხვა.) და მის შედეგებსაც (მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებს).

შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორიცაა შეფასების კრიტერიუმი, ანუ თავისებური

ზღურბლი, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მაჩვენებელი აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ (დაგეგმილ ან ნორმირებულ) მოთხოვნებს.

როგორც ცნობილია გამოყოფენ მმართველობით მომუშავეთა სამ კატეგორიას: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, სხვა მომსახურენი.

ხელმძღვანელთა შრომის შედეგები გამოიხატება ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის წარმოებროვ-სამეურნეო და სხვა საქმიანობის შედეგებით (მაგალითად, მოგების გეგმის შესრულება, კლიენტების რაოდენობის ზრდა და ა.შ.) და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ცვლილებებით (მაგალითად, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, პერსონალის მოტივირება და ა.შ.).

სპეციალისტთა შრომის შედეგები განისაზღვრება მათზე გაპროგნოზებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულისა და მათი ღროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე.

პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგიანობის შეფასებისას პირდაპირ რაოდენობრივ მაჩვენებელთან ერთად იყენებენ ირიბ (არაპირდაპირ) მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ შედეგებზე (მიღწევწებზე) მოქმედ ფაქტორებს. აქ მხედველობაშია შედეგიანობაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: მუშაობის ოპერატიულობა, მიმართულობა, შრომის ინტენსივობა, შრომის სირთულე, შრომის ხარისხი და სხვა. პირდაპირი მაჩვენებლებისაგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავის საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამებიან თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ“ წარმოდგენებს.

შედეგიანობის ფაქტორების შესაფასებლად ყველაზე ხშირად იყენებენ ქსელურ მეთოდს.

შრომის შედეგების შეფასების პროცედურა ეფექტიანი ხდება შემდეგი პირობების დაცვის შემთხვევაში: ა) თითოეული თანამდებობისათვის (სამუშაო ადგილისათვის) შრომის შედეგების მკაფიო „სტანდარტებისა“ და მისი შეფასების კრიტერიუმების დადგენისას; ბ) შრომის შედეგების შეფასების ჩატარების პროცედურის დამუშავებისას (როდის და ვინ ატარებს შეფასებას); გ) მომუშავის შრომის შედეგების შესახებ შემფასებლისთვის სრული და საკმარისი ინფორმაციის გადაცემისას; დ) შეფასების შედეგების მომუშავესთან ერთად განხილვისას; ე) შეფასების შედეგების შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისას და შეფასების დოკუმენტურად გაფორმებისას.

მსოფლიოს ცივილიზებულ საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების, ინჟინრებისა და საკანცელარიო მუშაკთა შრომის შედეგიანობის შეფასება მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით.

#### 11.4 ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება

ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები პერსონალის მოზიდვასთან, შრომის ანაზღაურებასთან, სტიმულირებასთან, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ორგანიზაციასთან და მათი შრომის პირობების გაჯანსაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ინტეგრალური მაჩვენებელია.

თანამედროვე მენეჯმენტი ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს განიხილავს არა მხოლოდ როგორც მიმდინარე დანახარჯებს, არამედ პერსონალის ისეთ ფასეულობას (უნარს), რომელმაც მომავალში სარგებლობა უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. „ადამიანური კაპიტალის“ კონცეფციიდან გამომდინარე, ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციები-ესაა ნებისმიერი მოქმედება, რომელიც ზრდის ადამიანის კვალიფიკაციასა და უნარს, ანუ მათი შრომის მწარმოებლურობას.

შრომის სტატისტიკოსთა საერთაშორისო კონფერენციის რეკომენდაციების შესაბამისად, პერსონალიზე დანახარჯები (შრომის ღირებულება) მოიცავს: მწარმოებლური შრომის ანაზღაურებას, განუხორციელებელი ანაზღაურებული დროის გადახდებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს (გადახრებს), პრემიებს, კვების ღირებულებას, სხვა გადახდებს ნატურალური ფორმით. დამქირავებლის მიერ გადახდილი მომუშავეზე გაცემული საცხოვრებლის ღირებულებას, დამქირავებელთა დანახარჯებს სოციალურ უზრუნვეყოფაზე, დანახარჯებს მომუშავეთა პროფესიონალურ სწავლებაზე და კულტურულ-საყოფაცხოვრებო ხასიათის ღონისძიებებზე, მომუშავეთა ტრანსპორტირებაზე, სიმუშაო ტანსაცმლის შეძენაზე, ჯამთელობის დაცვის ღონისძიებებზე, ხელფასზე გადასახადის გადახდაზე.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების ნაწილი (მუშაობისა და მომსახურების) მიეკუთვნება პროდუქციის თვითღირებულებას, ხოლო ნაწილი ხორციელდება მოგების ხარჯზე.

პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება ადამიანურ რესურსებზე შემდეგი სახის დანახარჯები:



- ძირითად წარმოებრივ ადამიანურ რესურსებზე ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოსათვის შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები. იგი მოიცავს ადამიანურ რესურსებზე პრემიებსაც, რომლებიც გაიცემა წარმოებრივი შედეგებისთვის და საკომპენსაციო გადახდებს. აქვეა ჩართული იმ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება, რომლებიც არ შედიან ორგანიზაციის საშტატო განრიგში, მაგრამ ხელშეკრულებით შეასრულეს სამუშაო;
- წარმოებრივი საქმიანობით განპირობებული პრემიული გადახდების ყველა სახე;
- შრომის მძიმე და მავნე პირობების გამო კომპენსაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- სამუშაო ძალის შეკრებასთან და მიღებასთან, აგრეთვე, მათ მომზადებასა და გადამზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- გადარიცხვები სახელმწიფო სოციალურ და საპენსიო უზრუნველყოფაზე, სავალდებულო სამედიცინო დაზღვევაზე და სხვა.
- შრომითი კოლექტივის მომსახურებით დაკავშირებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტების შენახვაზე გაწეული დანახარჯები.
- წარმოებრივი ტრავმებისაგან გამოწვეული შრომის უუნარიანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული გადახდები.
- ორგანიზაციასთან ან ორგანიზაციის რეორგანიზაციასთან ან მომუშავეთა რაოდენობის შემცირებასთან დაკავშირებით გათვალისწინებული
- მუშაკებისთვის გაცემული ფულადი სახსრები.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები შეიძლება გაანგარიშდეს სიმძლავრის ერთეულზე და პროდუქციის, სამუშაოების ან მომსახურების მატემაზე, ესე იგი ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯების სახით. სწორედ აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება მოქმედი ორგანიზაციების განვითარების გეგმების დამუშავებისა და ახლების დაპროექტებისას, აგრეთვე, მართვის სისტემების ეფექტიანობის ანალიზისას. ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯებით იზომება მოქმედი ორგანიზაციების ფინანსური რესურსების მოთხოვნილება კადრებით უზრუნველყოფაზე.

ადამიანურ რესურსებზე საერთო და ხვედრით დანახარჯებთან ერთად, პერსონალების გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიზნით, გამოითვლება აგრეთვე სხვა მაჩვენებლები. ესენია:

1. რეალიზაციის მოცულობაში ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების წილი. იგი გამოითვლება ადამიანურ რესურსებზე მთლიანი დანახარჯების გაყოფით მოცემულ პერიოდში რეალიზაციის მოცულობაზე;
2. დანახარჯები ერთ მომუშავეზე;
3. დანახარჯები ერთ მწარმოებლურ საათზე.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება, ორგანიზაციისათვის მისი ფასეულობის თვალსაზრისით, ხდება დანახარჯების ორი ჯგუფის მიხედვით: საწყისი და აღდგენითი. საწყისი დანახარჯები (შექენასთან დაკავშირებული დანახარჯები) მოიცავს დანახარჯებს მომუშავეთა მოძიებაზე, დაქირავებაზე და საწყის სწავლებაზე.

შერჩევასა და დაქირავებაზე დანახარჯებში იგულისხმება დანახარჯები, რომლებიც გაწეულია ორგანიზაციაში მიღებული მომუშავის მოძიებასა და შერჩევასთან, მისთვის სამუშაო ადგილის მიცემასთან, მომზადებასთან, სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებულ პროცედურებთან. პრაქტიკაში ახალმიღებულთა მომზადებასთან დაკავშირებული პირდაპირი დანახარჯების გარდა არის ე.წ. ირიბი (არაპირდაპირი) დანახარჯები. აქ მხედველობაშია ისეთი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ინსტრუქტორის ან ხელმძღვანელის სამუშაო დროის ალტერნატიულ ღირებულებასთან, დროის გარკვეულ მონაკვეთში ახალმიღებულთა შრომის დაბალ მწარმოებლურობასთან და ა.შ.

აღდგენით დანახარჯებში კი იგულისხმება მიმდინარე დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია მოცემულ მომენტში მომუშავე მუშაკის შესაცვლელად სხვა ისეთი მუშაკით, რომელსაც უნარი აქვს, წარმატებით შეასრულოს იგივე ფუნქცია. იგი მოიცავს ისეთ დანახარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია ახალი სპეციალისტის დაქირავებასა და მომზადებასთან და ძველი მომუშავის წასვლასთან.

სახემწიფო დონეზე ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს გამსხვილებულად ასეთი სახე აქვს: ეკონომიკაში მომუშავეთა ხელფასის ფონდი, მოხმარების საზოგადოებრივი ფონდებიდან გაწეული დანახარჯები მოსახლეობის ზოგადსაგანმანათლებლო და პოლიტიკუ განვითარებაზე, პროფესიონალური კვალიფიკაციის მიღებასა და ამაღლებაზე, გადახდებზე ავადმყოფობისას, მარტოხელა დედებზე და ა.შ.

ორგანიზაციებში ადამიანურ რესურსებზე ყველა დანახარჯი მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით იყოფა ორ ჯგუფად: ძირითადი და დამატებითი.

ძირითად დანახარჯებს მიეკუთვნება შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურება, ხოლო დამატებით დანახარჯებს – დანახარჯები საცხოვრებელ ბინაზე, შემწეობაზე, სამედიცინო მომსახურებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ა.შ. ცხადია, პირველ რიგში უნდა დაფინანსდეს ძირითადი დანახარჯები, რამდენადაც მის გარეშე წარმოდგენელია კვლავწარმოება. რაც შეეხება ადამიანურ რესურსებზე დამატებით დანახარჯებს, სათანადო საშუალებების არსებობისას მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების განვითარებისათვის. მისი გონივრული გამოყენებით დამჭირავებელი არეგულირებს მომუშავეს ქცევას, რომლის საბოლოო მიზანია როგორც წარმოების განვითარება, ისე მომუშავეთა შრომისა და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების განაწილებას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით. მასთანაა დაკავშირებული კადრებისათვის პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილების შესაძლებლობა.

ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის მთელი დანახარჯები რეგულირდება შემდეგი ღონისძიებათა საშუალებით:

- ადამიანურ რესურსების რაოდენობის რეგულირება. მომუშავეთა რაოდენობის შეზღუდვა; სამუშაოზე მიღების შეწყვეტა; ადამიანურ რესურსების შემცირება;
- ფულადი გაცემების რეგულირება: ტარიფების ზემოთ გაცემების გაყინვა; სოციალური უზრუნველყოფის შიგა ფონდების კორექტირება;
- საერთო დანახარჯებისა და მათი შემცირების გზების ანალიზი;
- ეფექტიანობის ამაღლება და დანახარჯებისა და შედეგების თანაზომადობა: ადამიანურ რესურსების ნაკლები რაოდენობით იგივე შედეგები.

### 11.5 ადამიანური რესურსების აუდიტი

ადამიანური რესურსების აუდიტი არის ორგანიზაციაში მომუშავეთა ანალიზური შეფასების, შემოწმებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ერთი მთლიანი სისტემა. მისი მიზანია ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის საქმიანობის, ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ობიექტია, ორგანიზაციაში კონკურსის საფუძველზე არჩეული შრომითი კოლექტივი, მათი

მმართველობითი, მომსახურებითი და წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა მხარე. იგი მოიცავს:

- ა) ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და მის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მახასიათებელთა შეფასებას;
- ბ) საკადრო და მმართველობითი პროცედურების შემოწმებას და მათი ეფექტიანობის შეფასებას.

აუდიტის ჩატარებასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებაში დიდ როლს ასრულებს ადამიანური რესურსებზე მრავალჯერადი დაკვირვების მოხდენა, რომლის მეშვეობითაც ხდება პერიოდული ინფორმაციის შეგროვება, გაანალიზება და მიღებული შედეგების მენეჯერებისათვის წარდგენა შემდგომი რეაგირებისათვის.

განასხვავებენ ადამიანური რესურსების აუდიტის შემდეგ სახეებს: სრული, ანუ კომპლექსური, შერჩევითი, გარე და შიგა აუდიტი. აუდიტის ჩასატარებელი სამუშაოების ნორმალურად განხორციელებისათვის საჭიროა სრული ოთხ ეტაპიანი ციკლი (ეტაპი):

- მოსამზადებელი;
- ინფორმაციის შეგროვება;
- ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი;
- მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე რეკომენდაციებისა და დასკვნების გამოტანა.

პირველ ანუ მოსამზადებელ ეტაპზე აუცილებელია მონიტორინგის ჩატარების იდეის ჩამოყალიბება, შემოწმებისათვის ოფიციალური სახის მიცემა, ობიექტის შერჩევა, შემსრულებელთა და მონაწილეთა სწავლების პროცესი, ვადების განსაზღვრა, პროგრამის შემუშავება.

ინფორმაციის შეგროვება ხორციელდება ხელთარსებული ყველანაირი დოკუმენტების, ცხრილების, სქემების, პერსონალზე დაკვირვების შედეგად მოპოვებული ზეპირი თუ წერილობითი ინფორმაციის წესრიგში მოყვანის საშუალებით. ამას თან ერთვის სტატისტიკური მონაცემების წინასწარი კომპიუტერული დამუშავება.

ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპი მოიცავს შეგროვილი ინფორმაციის დეტალურ დამუშავებას და სათანადო გაფორმებას. ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შესახებ მონაცემთა შეფასებას. ყველაფერი ეს მიმდინარეობს თანამედროვე მაღალ ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით, კერძოდ კი კომპიუტერების დახმარებით.

აუდიტის ჩასატარებელ სამუშაოების ბოლო დამაგვირგვინებელ ეტაპზე აუდიტორებმა უნდა წარმოადგინონ ყოველმხრივ დასაბუთებული შემაჯამებელი დოკუმენტების ნუსხა, რომელმაც უნდა მოიცავს მთლიანად აუდიტორული შემოწმების შესახებ ანგარიში.

მასში ორგანიზაციის სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად დეტალურად უნდა იქნეს განხილული ადამიანური რესურსების ფაქტობრივი შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობებთან და, აგრეთვე, მათი შესაძლო გადამზადების, განვითარების სხვადასხვა საკითხები.

## ტირმიინები და ცნებები

აუდიტი	ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები
ანკეტა	ადამიანური რესურსების შეფასება
გარე აუდიტი	ადამიანური რესურსების მონიტორინგი
ექსპერტი	კომუნიკაბელურობა
ეტალონი	სამუშაო ადგილის აღწერილობა
შრომის ხარისხი	პროფესიონალიზმი
შიდა აუდიტი	შრომის სირთულე
	შეფასების პროცედურები

## კითხვაბი თვითშემოწმებისათვის

1. მოყვებით კადრების შეფასების არსებულ მიმართულებათა შესახებ.
2. ჩამოთვალეთ შეფასების პროცედურების შესრულების არსებული მეთოდები.
3. ჩამოაყალიბეთ შეფასების მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მახასიათებლები.
4. აირჩიეთ, თქვენი აზრით, ყველაზე მეტად საიმედო შეფასების მეთოდი და დასაბუთეთ ეს არჩევანი.
5. შეეცადეთ შეაფასოთ ერთმანეთი რამოდენიმე კრიტერიუმის დახმარებით.
6. წინასწარ ჩამოყალიბებული შეფასების კრიტერიუმებით შეაფასეთ მიღებული შედეგები.
7. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების აუდიტის სახეები.
8. ჩამოთვალეთ და დახასიათეთ აუდიტორული შემოწმების სამუშაოების ეტაპები.

## თავი 12. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

### 12.1. ლიდერობა და მისი ბუნება

„ლიდერი“ ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს „ხელმძღვანელს“, „მეთაურს“, „ბელადს“. „წამყვანს“. ლიდერობა ეფექტიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. „ლიდერობის“ ცნებას ამჟამად სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვანაირად განმარტავს:

1. ლიდერობა – ესაა ძალაუფლების ნაირსახეობა, რომლის სპეციფიკაა მიმართულობა ზემოდან ქვემოთ და რომლის მატარებელია არა უმრავლეობა, არამედ ერთი კაცი ან პიროვნებათა ჯგუფი;
2. ლიდერობა არის გააღწევებილების მიღებასთან დაკავშირებული მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია, ესაა ხელმძღვანელი თანამდებობა;
3. ხელმძღვანელობა – ესაა სხვა ადამიანებზე ზეგავლენა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ აქ მხედველობაშია არა ყველა სახის ზეგავლენა, არამედ ისეთები, რომლებიც აკმაყოფილებენ შემდეგ პირობებს:
  - ა) ზეგავლენა უნდა იყოს მუდმივი. ლიდერებს არ მიეკუთვნებიან პირები, რომლებიც დიდ, მაგრამ ერთჯერად გავლენას ახდენენ ადამიანებზე (მაგალითად, ადამიანის ტყვედ ამყვანი ტერორისტი);
  - ბ) ლიდერის სახელმძღვანელო ზემოქმედება უნდა განხორციელდეს მთელ ჯგუფზე (ორგანიზაციაზე). ხშირად ნებისმიერი მსხვილი გაერთიანების შიგნით არსებობს ლოკალური ჯგუფები. ასეთი ჯგუფების წევრების გავლენაში იმყოფება თვით ლიდერი. ლიდერის თავისებურება მისი გავლენის სიფართოვეა. იგი, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ვრცელდება მთელ ჯგუფზე (ორგანიზაციაზე);
  - გ) ლიდერი განსაკუთრებით ორგანიზაციულის, უნდა ეყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტს ან ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარებას. დიქტატორი, რომელიც ძალით იმორჩილებს ჯგუფს არაა ლიდერი. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე ზოგიერთი მეცნიერი არ გამორიცხავს ლიდერისათვის ავტორიტეტის შეხამებას იძულებასთან.

ლიდერობის ზემოაღნიშნული განმარტებიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ლიდერი – ესაა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია დაარწმუნოს სხვა ადამიანები, რათა გააკეთონ ის, რაც მას სურს

მიუხედავად იმისა, როგორი იყო მათი პირველსაწყისი განზრახვები. უფრო კონკრეტულად, ესაა ადამიანი, ვისაც შეუძლია გამოიყენოს ჯგუფში მომუშავე ადამიანთა თვისებები და შესაძლებლობანი და მომართოს ჯგუფი დასახული მიზნების შესასრულებლად.

ლიდერობის ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია ავტორიტეტი. პრაქტიკაში ავტორიტეტი შეიძლება იყოს სხვადასხვა წარმოშობის. გამოყოფენ ავტორიტეტის შემდეგ ფორმებს:

1. ქარიზმატული;
2. ტრადიციული;
3. როლის ან მდგომარეობის;
4. იურიდიული (სამართლებრივი);
5. კვალიფიკაციის.

ქარიზმატული ავტორიტეტი ემყარება ლიდერის ძლიერ პიროვნულ თვისებებს. ასეთებია, მაგალითად, რელიგიური ლიდერი, შოუ-ბიზნესის ვარსკვლავები, ზოგიერთი პოლიტიკოსი და მხედართმთავარი და ა.შ. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტკიცე ხასიათი, რადგან მათ მკაფიო წარმოდგენა აქვთ იმ იდეაზე, რომლისკენაც ისინი მიისწრაფვიან.

ტრადიციული ავტორიტეტი. ავტორიტეტის მეორე მნიშვნელოვანი წყაროა ტრადიცია. იგი ეყრდნობა ჩვეულებებისა და ქცევის განსაზღვრული ფორმების პატივისცემას. ზოგჯერ ტრადიციული ავტორიტეტი ხელს უშლის ზრდასა და სიახლეთა დანერგვას. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ ტრადიციები შეიძლება საფუძველად დაედოს კორპორაციული კულტურის განვითარებასა და ფირმის სახის შექმნას.

როლის ან მდგომარეობის ავტორიტეტი. ავტორიტეტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს. ზოგჯერ ეს ხდება პიროვნების პირადი თვისებების მიუხედავად. არ შეიძლება ავტორიტეტის მოცემული სახის დაყენება ავტორიტეტთა სხვა ტიპებზე დაბლა. კარგად ორგანიზებულ ბიზნესში ადამიანებს თანამდებობებზე, როგორც წესი აწინაურებენ მათი პირადი თვისებებისა და დამსახურებათა საფუძველზე. ახალი სტატუსი მათ საშუალებას აძლევს, უკეთ მოხდინონ თავიანთი პირადი თვისებების რეალიზაცია.

იურიდიული (სამართლებრივი) ავტორიტეტი. იურიდიული ავტორიტეტი ყველაზე უფრო ფორმალური ხასიათისაა. იგი შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ჩარჩოებით. მაგალითად, მენეჯერი მართავს სხვის გამგებლობაში მყოფ ბიზნესს. მისი იურიდიული ავტორიტეტი ფორმა-ლურად დამოკიდებულია სამსახურებრივ კონტაქტებზე, ხოლო არაფორმალურად



მესაკუთრეებთან ურთიერთობებზე. პრაქტიკაში მენეჯერის იურიდიული ავტორიტეტი დიდაა განპირობებული მის მოსამსახურეთა უფლებით – წავიდნენ სამუშაოდან, თუ არ სურთ მასთან მუშაობა. ამიტომ მენეჯერთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს იურიდიული ავტორიტეტისა და როლის ავტორი-ტეტის შეხამებას.

კვალიფიკაციის ავტორიტეტი. კვალიფიკაციის ავტორიტეტი ემყარება მისი მფლობელის უნარს, ცოდნასა და გამოცდილებას.

ლიდერი სოციალური ჯგუფების მნიშვნელოვანი რგოლია. ადამიანთა ერთობის წარმო-შობისთანავე მის სტრუქტურაში იბადება საკუთარი ლიდერი. ჯგუფის ფუნქციების გაზრდისა და მისი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად ყალიბდება ლიდერთა იერარქია. მოქმედებას იწყებენ „ფორმალური“ და „არაფორმალური“ ლიდერები. პირველი ტიპის ლიდერები ადამიანებზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ ზემდგომი ინსტანციებიდან. ან მათი თანამდებობაზე არჩევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. მეორე ტიპის ლიდრობის საფუძველია მისი (ლიდერის) ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება. ნამდვილი ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს დარაზმოს ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად. სწორედ ასეთები პოულობენ საყოველთაო აღიარებას.

ლიდერთა მუშაობა. ლიდერის ძირითადი სამუშაოა ჯგუფის ეფექტიანი მართვა. ჯგუფი კი შედგება ცალკეული ადამიანებისაგან, ამიტომ ჯგუფის ეფექტიანი მართვა მოითხოვს მისი თითოეული წევრის მართვის ცოდნას. აქედან გამომდინარე, მენეჯერის, როგორც ლიდერის, მუშაობა უნდა წარიმართოს შემდეგი სამი მიმართულებით:

1. ამოცანის მოთხოვნები – ძირითადი ამოცანის შესრულების უზრუნველყოფა;
2. ჯგუფის მოთხოვნები – ჯგუფური მუშაობის წინა პლანზე წამოწევით (წახალისებით) ამოცანის ეფექტიანად შესრულებაზე ჯგუფის მოტივაცია;
3. ინდივიდუალური მოთხოვნები – თითოეული ინდივიდუალური მოთხოვნის გაცნობიერება და ბიზნესის ამოცანათა შესრულებისას მათ შორის ჰარმონიის შენარჩუნება.

ზემოაღნიშნული სამი მიმართულებიდან გამომდინარე, ლიდერის ძირითადი ამოცანაა, მიიღწეს საუკეთესო ბალანსი ადამიანებსა და მიზნებს შორის, ეს კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ჯგუფის მთავრი ამოცანის წარმატებით შესრულებას.

ლიდერის საქმიანი ფუნქციები. ლიდერის საქმიანი ფუნქციები დამოკიდებულია პერსონალის მართვის საფეხურზე. მაგალითად,

მსხვილი კორპორაციის სათავეში მდგომი მენეჯერების ხელში თავმოყრილია როგორც ლიდერობის, ისე მმართველობის როლი, მათი ძირითადი ფუნქციებია:

1. დაგეგმვა;
2. ორგანიზაცია;
3. მოტივაცია;
4. კონტროლი.

პერსონალის მართვის უფრო დაბალ რგოლებში ლიდერის ფუნქციები უფრო დაკონკრეტებულია, აქ მათი მთავარი ფუნქციაა ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფების (ქვედანაყოფების და სხვ.) წევრთა დარაზმვა მათ წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად.

ლიდერობა მართვის სისტემაში ჩართულია შემდეგი სამი მიმართულებით:

1. მომუშავეთა საქმიანობის ორგანიზაცია და კორექცია;
2. დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დასაბუთება;
3. ჯგუფის წარმომადგენლობითობის უზრუნველყოფა;

ლიდერობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის წამოყენებისა და მუშაობაში ენთუზიაზმის მხარდაჭერა. დიდი წარმმართველი ძალა აქვს უფლებამოსილებათა გადაცემას დაქვემდებარებულ პირებზე. ეს უკანასკნელი აქლიერებს ლიდერისადმი დაქვემდებარებულთა პასუხისმგებლობას მინდობილი საქმისადმი და კარგ ეფექტს იძლევა.

## 12.2. ხელმძღვანელი

ხელმძღვანელია პირი, რომელიც წარმართავს და კოორდინაციას უწევს დაქვემდებარებულთა საქმიანობას, თავის უფლებამოსილებათა ჩარჩოებში. ამდენად, ხელმძღვანელის შრომა ორგანიზაციული ხასიათისაა – ესაა შემოქმედებითი საქმიანობის განსაკუთრებული სახე.

ხელმძღვანელები ახორციელებენ ისეთ პრაქტიკულ ფუნქციებს, როგორცაა: ამოცანათა დასმა, დაგეგმვა, ინსტრუქტაჟი, კონტროლი, შეფასება, მოტივაცია, ორგანიზაცია, პირადი მაგალითის დემონსტრირება.

ხელმძღვანელის მდგომარეობის თავისებურებებია:

- 1) იგი რეალური გადამწყვეტი ძალისა და ძალაუფლების თავმოყრაა;

- 2) ხასიათდება შესრულებასთან შეზღუდული ურთიერთობით, რომელიც (შეზღუდულობის) თანამდებობის ზრდასთან ერთად კიდევ უფრო იზრდება;
- 3) სამართლიანობის განსახიერებაა და, ამდენად, დაქვემდებარებულთათვის ასრულებს არბიტრის ფუნქციას;
- 4) მისი ყველა ქცევა თანდათანობით ფასდება მისდამი დაქვემდებარებულთა მიერ.

არსებობს ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპი. საქმიანი თვისებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს ხელმძღვანელთა შემდეგი ტიპები:

1. კონსერვატიული. იგი შედარებით საიმედოა. ითვალისწინებს მოვლენის ყველა არსებით მხარესა და დეტალს, ფრთხილად ეკიდება რესურსებსა და ჩვეულებებს, ცდილობს, განამტკიცოს და დაიცვას დამკვიდრებული წესები, კონსერვატიულია, ერიდება რისკებს, ზოგჯერ მისთვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიზმი და ფორმალიზმი. ასეთ ხელმძღვანელს წარმატებით მუშაობისათვის სასურველია ჰყავდეს მოქნილი მაოდგილე ან კონსულტანტ-ფსიქოლოგი;

2. გაბედული და რისკიანი. ასეთ ხელმძღვანელს უნარი აქვს, სწრაფად რეაგირებდეს სიტუაციებზე რისკის პირობებში. ამასთან, მას არ შეუძლია პუნქტუალურად შეასრულოს რუტინული სამუშაო, ყურადღებას არ აქცევს მუშაობის არსებულ ნორმებს, დეტალებსა და რეგლამენტს, ასეთ ხელმძღვანელს საჭიროა ჰყავდეს ისეთი მოადგილეები, რომელთაც მიდრეკილება აქვთ სიზუსტისადმი, შეუძლიათ დაგეგმვა და ადამიანებთან მუშაობა. ეს კი, თავის მხრივ დასახული გეგმების შესრულების აუცილებელი პირობაა;

3. შორსმხედველი. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელი ცდილობს სტარტეგიული კონცეფციების დამუშავებას. მას შეუძლია ხანგრძლივადიანი დაგეგმვა, ორიენტირებულია შედეგებზე, ცდილობს, დაეხმაროს სხვებს. არ უყვარს ახსნა-განმარტებები, განმეორებები, თანამშრომელთათვის მადლობების გადახდა (მომადლიერება), ნაკლებსაინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობა. იგი ზომაზე მეტადაა გადატვირთული სამუშაოთი, ყურადღებას არ აქცევს სხვებს. წარმატებული მუშაობისათვის სასურველია, ასეთმა ხელმძღვანელმა ისწავლოს და გამოიყენოს დარწმუნების მეთოდი და ცდილობდეს, მხარი დაუჭიროს სხვებს;

4. პირად ურთიერთობებსა და თითოეულის თავისებურებებზე ორიენტირებული, ასეთი ხელმძღვანელები ცდილობენ, გადაჭრან როგორც ორგანიზაციული, ისე პირადი პრობლემები. ისინი მოქნილები (მოხერხებულები) და მეგობრულები არიან, ხშირად

თავიანთ თავზე იღებენ სხვის პრობლემებს, თუმცა ყოველთვის არ შეუძლიათ მათი გაადწყვეტა. მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის სასუველია, შეძლონ თავიანთი და სხვისი (უცხო) პასუხისმგებლობის დიფერენციაცია.

მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით, გამოყოფენ ხელმძღვანელთა სამ ტიპს: უმაღლესი, საშუალო და დაბალი რგოლის, ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ძირითადი ფუნქციებით, დიაპაზონითა და კონტრაქტების ფორმით, საქმიანობის საშუალებებით, უფლებამოსილებისა და შესაძლებლობების მოცულობით.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას მიეკუთვნებიან დირექტორთა საბჭოს წევრები, კორპორაციებისა და სხვათა პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები და მენეჯერთა სხვა კატეგორიები. საბაზრო ეკონომიკის მქონე მოწინავე ქვეყნებში მათი წილი მმართველთა მთელ რაოდენობაში 4-7%-ია. მათი მუშაობის თავისებურება ისაა, რომ იგი მასშტაბურია, მოითხოვს დიდ გამოცდილებას, არაა რეგლამენტირებული დროისა და გამომუშავების ნორმებით და ა.შ.

ორგანიზაციების უმაღლეს ხელმძღვანელთა ძირითადი ფუნქციაა მისი (ორგანიზაციის) მისიის, ფასეულობის, პოლიტიკის, საქმიანობის ძირითადი სტანდარტების, მართვის სტრუქტურისა და სისტემის ფორმულირება. იგი განასახიერებს ორგანიზაციის სახეს სახელმწიფო ორგანოებთან, პარტნიორებთან და სხვა გარე ორგანიზაციებთან ურთიერთობებში.

უმაღლეს ხელმძღვანელთა ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულება საკმაოდ მრავალმხრივი და რთულია, ისინი მოითხოვენ ღრმა და ყოველმხრივ ცოდნას, ანალიტიკურ უნარს. ამ დონის ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ კარგი პოლიტიკოსები, პუბლიცისტები და ორატორები. ყველა აღნიშნული თვისების ერთ ადამიანში განსახიერება კი, ცხადია, პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამიტომ, მსხვილ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ, ერთპიროვნულად მიიღონ ყველა გადაწყვეტილება, მოცემულ შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა შემუშავება ხდება ე.წ. ხელმძღვანელის გუნდის მიერ, რომელშიც იგი (ხელმძღვანელი) გვევლინება როგორც პირველი თანასწორთა შორის. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ასუსტებს ბრძოლას ძალაუფლებისათვის, ეს კი აადვილებს მენეჯერთა თაობების ცვლას.

საშუალო რგოლის, ანუ ორგანიზაციაში შემავალი ქვედანაყოფებისა და საწარმოების ხელმძღვანელთა წილი ხელმძღვანელთა მთელ შემადგენლობაში 40-60%-ია. ისინი თანამდებობაზე ინიშნებიან და თანამდებობიდან თავისუფლდებიან

ხელმძღვანელების ან მათი მოადგილეების მიერ და მათ წინაშე აგებენ პასუხს მინდობილ მოვალეობათა შესრულებაზე.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები მართავენ ორგანიზაციას ამა თუ იმ უბანზე მიმდინარე საქმიანობას. მათი ფუნქციებია: შემსრულებელთათვის დავალებების დადგენა; კონტროლის განხორციელება; წარმოების ორგანიზაციის, ტექნოლოგიისა და შრომის პირობების სრულყოფის დონისძიებათა გატარება; წარმოებრივი ტექნოლოგიური, შრომითი დისციპლინისა და სანიტარიული ნორმების დაცვა. კომპეტენციის ფარგლებში მათ უფლება აქვთ გადაწყვიტონ საკადრო საკითხები (ნაწილი – დამოუკიდებლად, ნაწილი – ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისადმი სათანადო წინადადებების წარდგენით), წაახალისონ ან დასაჯონ თავიანთი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები. პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეცილისტთა უმეტესობა ხელმძღვანელისათვის საჭირო თვისებებს შემდეგ სამ ჯგუფად ყოფს: პროფესიონალური, პიროვნული და საქმიანი.

პროფესიონალურს აკუთვნებენ იმ თვისებებს, რომლებიც ახასიათებს ნებისმიერ განათლებულ სპეცილისტს და რომელთა ფლობა აუცილებელია ხელმძღვანელის მოვალეობათა შესასრულებლად. მათ მიეკუთვნება:

1. განათლების მაღალი დონე, წარმოებრივი (სამსახურებრივი) გამოცდილება, კომპეტენტურობა შესაბამის პროფესიაში;
2. მისწრაფება მუდმივი თვითსრულყოფისაკენ, კრიტიკული აღქმისა და ირგვლივ მყოფი არსებული სინამდვილის გააზრებისაკენ;
3. წარმოდგენების სიფართოვე, ერუდიცია, თავისი საქმიანობისა და მომიჯნავე სფეროების ღრმა ცოდნა;
4. მუშაობის ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიება, დახმარება ირგვლივ მყოფთათვის, მათი სწავლება;
5. თავისი მუშაობის დაგეგმვის უნარი.

მართვის ეფექტიანობისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის პირად თვისებებს. ხელმძღვანელის პირადი დადებითი თვისებები წარმატებული მართვის წინაპირობაა. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს: მაღალ მორალურ სტანდარტებს; ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობას; შინაგანი კულტურის დონეს; თანაგრძნობის გამოჩენას (გულშემატკივრობას), მზრუნველობას, ადამიანებისადმი კეთილსასურველ დამოკიდებულებას; ოპტიმიზმსა და თავის ძალებში დარწმუნებულობას.

ზემოაღნიშნული პროფესიონალური და პიროვნული თვისებები ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. ხელმძღვანელისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელოვანია აქვს საქმიან თვისებებს. სწორედ ამ სახის თვისებებით განსხვავდება ხელმძღვანელი რიგითი სპეცილისტიდან. საქმიან თვისებებში შედის:

1. ორგანიზაციის ჩამოყალიბების უნარი, მისი საქმიანობის ყველა საჭირო საშუალებით უზრუნველყოფა, ამოცანების დაყენება და მათი დანაწილება შემსრულებლებს შორის, მათი განხორციელების კოორდინაცია და გაკონტროლება, მაღალეფექტიანი შრომისათვის შეგუ-ლიანება;
2. ენერგიულობა და პატივმოყვარეობა; ძალაუფლებისადმი, პირადი დამოუკიდებლობისა და ლიდერობისადმი სწრაფვა; დაჩემებულობის მომატებული დონე, გაბედულება. შეუპოვრობა, სიმტკიცე, გამტანობა, ნებისყოფა, მომთხოვნელობა, უკომპრომისობა თავისი უფლებების დაცვისას;
3. კონტაქტურობა და კომუნიკაბელურობა; უნარი – აქციოს ადამიანები თავის მომხრეებად და დაარწმუნოს ისინი თავისი თვალსაზრისის სისწორეში;
4. მიზანსწრაფულობა, ინიციატივიანობა და ოპერატიულობა პრობლემების გადაწყვეტისას; უნარი – სწრაფად აარჩიოს მთავარი და კონცენტრირება მოახდინოს მასზე, საჭიროების შემთხვევაში კი შეძლოს, ადვილად გარდაიქმნას;
5. პასუხისმგებლობა თავისი თავის ქცევაზე, სამუშაო დროის გამოყენებაზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთერთობებისა და დაქვემდებარებულთა აღზრდის მართვის უნარი;
6. განათლებისა და სიახლეთა დანერგვისადმი სწრაფვა, რისკზე წასვლის მზადყოფნა და უნარი, აიყოლიოს ამაში თავისი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელთა ამ თვისებებისადმი მოთხოვნილებანი სხვადასხვაა მართვის სხვადასხვა დონისათვის. მაგალითად, დაბალ რგოლში წინა პლანზეა წამოწეული გამბედაობა, კომუნიკაბელურობა, ზოგჯერ აგრესიულობაც კი. რაც შეეხება მართვის უმაღლეს რგოლს, აქ პირველ ადგილზე გვევლინება უნარი: სტარტეგიული აზროვნებისა, სიტუაციის შეფასებისა, შემოქმედებითი საქმიანობისა და ა.შ.

ხელისუფლება, ისე როგორც ლიდერობა, არსებობს ფორმალური და რეალური, ფორმალური ხელისუფლება – ესაა დაკავებული თანამდებობის ხელისუფლება. იგი განპირობებულია მისი მფლობელის ოფიციალური ადგილით ორგანიზაციის მართვის

სტრუქტურაში. იგი არაა დამოკიდებული ხელმძღვანელის პირად თვისებებზე და იზომება ან დაქვემდებარებულთა რაოდენობით, ან მატერიალური რესურსების მოცულობით, რომელსაც განაგებს იგი (ხელმძღვანელი).

რეალური ხელისუფლება, ანუ გავლენა – ესაა როგორც თანამდებობის, ისე ავტორიტეტის ხელისუფლება, იგი განპირობებულია ადამიანის ადგილით არა მარტო ოფიციალურ, არამედ არაოფიციალურ ურთიერთობებშიც. მისი გაზომვა შეიძლება ან იმ ადამიანთა რაოდენობით, რომლებიც მოცემულ პიროვნებას ნებაყოფლობით ემორჩილებიან, ან ირგვლივ მყოფთაგან მისი დამოუკიდებლობის ხარისხით. თითოეული მენეჯერისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, მკაფიოდ იცოდეს თავისი ძალაუფლების რეალური ჩარჩოები. იგი, ცხადია, დამოკიდებულია თანამდებობის დონეზე და მის ავტორიტეტზე.

ხელმძღვანელის ხელისუფლების რამდენიმე საფუძველი არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი პირველია ძალდატანება, ანუ ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობა. ამ შეთხვევაში დაქვემდებარება (დამორჩილება) ხდება შიშის საფუძველზე, როცა ხელმძღვანელის მოთხოვნის შეუსრულებლობის შემთხვევაში პიროვნებას ელოდება ესა თუ ის სასჯელი, ფიზიკური ძალადობის სახითაც კი, რიგითი შემსრულებლებისათვის ზემოაღნიშნული სანქციები უმეტესად მატერიალურ ხასიათს ატარებს (დაჯარიმება, პრემიის მოხსნა და სხვ.), ხოლო ხელმძღვანელი მუშაკებისთვის მეტი მნიშვნელობა აქვს მორალური ხასიათის სანქციებს, რომლებიც საფრთხის წინაშე აყენებენ მათ სამსახურებრივ მდგომარეობასა და ავტორიტეტს.

პრაქტიკაში, განსაკუთრებით საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე, იძულებითი მეთოდი ვერ ამართლებს. ამის მიზეზებია: 1) შიში შემსრულებელს აიძულებს, დაემორჩილოს ხელმძღვანელს მხოლოდ „კონტროლის ზონის“ საზღვრებში, სადაც შესაძლებელია ადამიანის გამოჭერა საქმისადმი არაკეთილსინდისიერ დამოკიდებულებაში და მის მიმართ სათანადო სანქციების გამოყენება; 2) შიში არ ქმნის მუშაობის შედეგით დაინტერესებას და არ ბადებს შრომისადმი ქმედით სტიმულებს, იგი აქვეითებს შრომისადმი შემოქმედებით ხასიათს და სხვ. ყოველივე ეს კი, ცხადია, ამცირებს შრომის მწარმოებლურობას; 3) იგი არაპოპულარულია დემოკრატიის ეპოქაში; 4) ის იწვევს ორგანიზაციაში წინააღმდეგობათა პროვოცირებას და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაურესებას. ეს კი დიდ ზიანს აყენებს ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების მეორე გავრცელებული საფუძველია ე.წ. კანონიერი იძულება, ანუ ადმინისტრაციული იძულება. იგი არსებობს როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო ორგანიზაციებში. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს, რომ ხდებოდეს ხელმძღვანელების საქმიანობისა და მათი შესაბამისი მოთხოვნების ოფიციალური რეგლამენტირება.

ადამიანთა მართვის საკითხებზე მომუშავე მეცნიერები თვლიან, რომ თანამდებობრივი ხელისუფლება უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის გავლენის 2/3-ს, დანარჩენს უზრუნველყოფს ცოდნა და საქმიანი თვისებები.

ძალაუფლების შემდეგი საფუძველია რესურსებზე საკუთრება. უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია მატერილური და ფინანსური რესურსები.

ძალაუფლების სპეციფიკურ საფუძველად მიჩნეულია გავლენიან პირებთან კავშირი, აქედან გამომდინარე, დიდ რეალურ ძალაუფლებას ფლობენ მსხვილ ხელმძღვანელთა თანაშემწეები და მდივნები. მათ, როგორც წესი, ენდობიან ხელმძღვანელები და სერიოზული, მათ შორის საკადრო, საკითხების გადაწყვეტისას ითვალისწინებენ მათ აზრს.

ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ხელისუფლების განხორციელების ერთ-ერთი საფუძველია ინფორმაცია. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ ჭეშმარიტ და სწორ ინფორმაციას, შეუძლიათ, თავიანთი მოსაზრება მოახვიონ სხვებს.

ცხადია, ხელისუფლების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია ცოდნა და კომპეტენტურობა. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ მათ, შეუძლიათ ირგვლივ მყოფთ მიუთითონ ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტისა და დასახული მიზნების მიღწევის გზებზე.

ხელისუფლების ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია გარკვეულ პირთა ნებაყოფლობითი დამორჩილება (დაქვემდებარება) სხვა პირებისადმი. ასეთი რამ შეიძლება მოხდეს სამი მიზეზით: ტრადიცია, პირადი სიმპათია და რწმენა.

### 12.3. ხელმძღვანელობის სტილი

ხელმძღვანელობის სტილის ცნება. ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის თვისებათა მყარ კომპლექსს, რომელიც ვლინდება დაქვემდებარებულებთან მის ურთიერთობაში. უფრო კონკრეტულად, იგი არის წესი, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი



მართავს თავის დაქვემდებარებულებს და რომელშიც ვლინდება მისი ქცევის მანერა, მიუხედავად კონკრეტული სიტუაციებისა.

ხელმძღვანელობის კლასიკური სტილები. „ხელმძღვანელობის სტილის“ ცნების მეცნიერული ანალიზი დაკავშირებულია გერმანელ ფსიქოლოგთან კ. ლევინთან. იგი მოღვაწეობდა აშშ-ში XX საუკუნის 30-იან წლებში. მან სხვა თანამშრომლებთან ერთად ჩაატარა ექსპერიმენტთა სერია 10-11 წლის ბავშვებთან. მან, ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზის გააზრების საფუძველზე, გამოყო ხელმძღვანელობის სამი „კლასიკური“ სტილი: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ნეიტრალური. ამ სტილთა გამოყოფის მნიშვნელოვანი საერთო საფუძველი იყო მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების ხასიათი და ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება ხელქვეითებისადმი.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მიერ ყველა გადაწყვეტილებათა ერთპიროვნული მიღება და მომუშავისადმი, როგორც პიროვნებისადმი, ნაკლები ინტერესი. მოცემულ შემთხვევაში ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითს მართავს თავისი ლეგიტიმური ძალაუფლების საშუალებით და მათგან ელოდება შესაბამის მორჩილებას. ხელმძღვანელი თვითონ, ხელქვეითებთან დასაბუთების გარეშე, განსაზღვრავს მიზნებს, ანაწილებს დავალებებს და მკაცრად აკონტროლებს მათ შესრულებას. იგი დარწმუნებულია თავის კომპეტენტურობაში ხელქვეითებთან შედარებით. თუმცა ყოველთვის ეს ასე არაა. ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებები ღებულობს ბრძანებისა და დადგენილებების სახეს, რომლებიც უსიტყვოდ უნდა შეასრულონ ხელქვეითებმა. წინანაღმდევ შემთხვევაში მათ მიმართ განხორციელდება სხვადასხვა ხასიათის სანქციები. ხელმძღვანელი აჯილდოებს ან სჯის თანამშრომლებს საკუთარი შეხვ-დულებით.

ავტორიტარული სტილის საწინააღმდეგოა ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი. მოცემულ შემთხვევაში ხელმძღვანელი ცდილობს, გადაწყვეტილებების შემუშავებას მისცეს კოლექტიური ხასიათი. იგი თანამშრომლებთან ერთად ამუშავებს ორგანიზაციის მიზნებს და თითოეული მუშაკის ინდივიდუალური მონაცემებიდან გამომდინარე, ანაწილებს სამუშაოს. მომუშავეთა შეფასებისას იგი ხელმძღვანელობს ობიექტური და თანამშრომლებისათვის ცნობილი კრიტერიუმებით, ხელქვეითებს უწევს საჭირო დახმარებას და ცდილობს, აამაღლოს მათი შესაძლებლობა, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ წარმოებრივი ამოცანები. ასეთი ხელმძღვანელობისათვის დამახასიათებელია თვითკრიტიკულობა, თვითკონტროლი, თანაზიარობა და ზომიერი ურთიერთობები ხელქვეითებთან.

ხელმძღვანელობის ნეიტრალური (მიშვებულობის) სტილისათვის დამახასიათებელია: ხელმძღვანელის მისწრაფება თავი აარიდოს გადაწყვეტილების მიღებას, ან ეს ამოცანა გადააკის-როს სხვას. ამ სტილის ხელმძღვანელი, როგორც წესი, თავის ხელქვეითებს თავიანთ მოქმედებებში აძლევს სრულ თავისუფლებას. ფაქტობრივად, მათი მუშაობა მიშვებულია თვითდინებაზე. იგი თანამშრომლებთან ურთიერთობაში თავაზიანია, მაგრამ თამაშობს პასიურ როლს, უნიცია-ტივოა. თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაციას აძლევს მხოლოდ მათი თხოვნით. მოცემულ შემთხვევაში არ ხდება დავალების, უფლებებისა და მოვალეობათა მკაფიო განაწილება. ხელმძღვანელი გაურბის თანამშრომელთა როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ შეფასებას, არ ახდენს ჯგუფურ ურთიერთობათა რეგულირებას. ფაქტობრივად, ნეიტრალური სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელობის უქონლობას, რამდენადაც ხელმძღვანელი მთლიანად თავს არიდებს თავისი მმართველობითი როლის შესრულებას.

ზემოაღნიშნულ ხელმძღვანელობის ცალკეულ კლასიკურ სტილს აქვს გარეგანი გამოვლენის დამახასიათებელი ფორმები. ავტორიტარული ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია სახის მკაცრი გამომეტყველება, მკვეთრად უკმეხი (ცივი) და მბრძანებლური ტონი, ჯგუფისაგან თავისი თავის გამოცალკეება. დემოკრატიული ხელმძღვანელისათვის კი უფრო მეტად დამახასიათებელია თანაზიარობა, გარეგანი კეთილსასურველობა, განკარგულების მიცემა თხოვნის ან რეკომენდაციის სახით, საუბრისას სიტყვა „ჩვენის“ სიტყარბე „მე“-სთან შედარებით. ნეიტრალური სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მშვიდი სახე, რომელიც ცდილობს, გარეგნულად იყოს შეუმჩნეველი და რომელსაც თანამშრომლებთან მიმართებისას პირფერული (ლააციცა) ტონი აქვს.

ხელმძღვანელობის სტილთა ორგანიზაციული ეფექტიანობა. პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა აზრით, ავტორიტარულად მართულ ორგანიზაციებში (ჯგუფებში) შრომის მწარმოებლურობა უფრო მაღალია, ვიდრე დემოკრატიულ კოლექტივებში. ამასთან ერთად, ხელმძღვანელის არყოფნისას ან მისი შეცვლისას ეცემა, ზოგჯერ კი ფერხდება შრომითი პროცესი. ასეთ კოლექტივებში უფრო მაღალია მის წევრებს შორის დაძაბულობა, ხშირია მწვავე კონფლიქტები, ნაკლები ინტერესია შრომისადმი, არ არის ნამდვილი დარაზმულობა. ყოველივე ეს უარყოფითად მოქმედებს ავტორიტარულად მართული კოლექტივების წარმოებრივ მიღწევებზე.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის უპირატესობა ისაა, რომ იგი უფრო უწყობს ხელს შრომითი მოტივაციისა და მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებას. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომლები განიცდიან სიამაყის გრძნობას თავისი შრომისათვის, აფასებენ თავიანთ ყოფნას მოცემულ კოლექტივში, ავლენენ გამჭრიახობას, მოხერხებასა და ინიციატივიანობას. კოლექტივში გამეფებულია სანდო და მეგობრული ატმოსფერო. შრომით პროცესს აქვს თვითრეგულაციის უნარი და იგი არ ირღვევა ხელმძღვანელის არყოფნისას.

ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილისას დაბალია შრომის მწარმოებლურობა და ჯგუფური იდენტიფიკაცია, ანუ შრომის დანაწილების ხარისხი. ასეთი მმართველობის მქონე კოლექტივისათვის დამახასიათებელია მის წევრებს შორის აგრესიულობა, რაც ხშირად იწვევს მის (კოლექტივის) დაშლას. ასეთ ჯგუფებში, როგორც წესი, დაბალია შრომითი დისციპლინა, ხშირია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ნეგატიური ხასიათის მქონე არაფორმალური ლიდერების წარმოშობა, ახალ ან სუსტ მომუშავეებს ხშირად ავიწროებენ შედარებით ძლიერები. დასახელებული და სხვა მიზეზების გამო ხელმძღვანელობის აღნიშნული სტილი მიუღებელია.

ხელმძღვანელობის სტილთა თანამედროვე ინტერპრეტაცია, შესაბამის სპეციალისტთა აზრით, ამჟამად ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი შეიძლება იყოს ეფექტიანი ერთგვაროვანი და რუტინული ამოცანების გადაწყვეტისას. ამ სტილის გამოყენება გამართლებულია ხელმძღვანელისა და მისი ხელქვეითების განათლების დონესა და კომპეტენციაში დიდი განსხვავებისას, აგრეთვე, მომუშავეთა მოტივაციის უპირატესად მატერიალურ სისტემაზე ორიენტაციისას.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარულ სტილს აქვს თავისი ძლიერი მხარეები. ესენია: იგი საშუალებას იძლევა, სწრაფად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები და მობილიზებულ იქნეს თანამშრომლები მათ განსახორციელებლად, საშუალებას იძლევა, სტაბილიზებულ იქნეს სიტუაციები კონფლიქტურ ჯგუფებში.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილის უარყოფითი მხარეებია: მოტივაციის შესაძლებლობის, ხელქვეითთა დამოუკიდებლობისა და განვითარების შეზღუდვა; ხელმძღვანელის სუბიექტურობის ან მეტისმეტი გან-ტვირთვის გამო, მცდარ გადაწყვეტილებათა მიღების საშიშროება.

პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე თანამედროვე მკვლევარები უარყოფენ ხელმძღვანელთა ქცევის კლასიფიკაციისადმი გამარტივებულ მიდგომას. ისინი სამართლიანად აღნიშნავენ, რომ

რეალურ ცხვრებაში ძნელია იპოვო ხელმძღვანელი, რომელშიც განსახიერებულია ზემოაღნიშნული ხელმძღვანელობის მხოლოდ რომელიმე სტილი, რომ ხელმძღვანელთა აბსოლუტური უმრავლესობის ქცევაში შეხამებულია დასახელებულ სტილთა სხვადასხვა ელემენტები.

### ტირმინები და ცნებები

ლიდერი, ლიდერობა	ფორმალური ძალაუფლება
რეალური ლიდერი	ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი
რეალური ძალაუფლება	ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი
რეალური ძალაუფლება	ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილი

### კითხვები თვითშეფასებისათვის

1. განმარტეთ ცნება „ლიდერი“ („ლიდერობა“)
2. განმარტეთ ცნება „ხელმძღვანელობა“.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ავტორიტეტის ფორმები.
4. განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ლიდერი“, „არაფორმალური ლიდერი“.
5. დაახასიათეთ ლიდერის მუშაობის შინაარსი.
6. ჩამოთვალეთ ლიდერის საქმიანი ფუნქციები.
7. ჩამოთვალეთ ხელმძღვანელის ფუნქციები და ახსენით მისი მდგომარეობის თავისებურება.
8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები (საქმიანი მდგომარეობიდან გამომდინარე და მმართველობით იერარქიის დონის მიხედვით).
9. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები.
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელის ხელისუფლების საფუძვლები.
11. განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ძალაუფლება“, „არაფორმალური ძალაუფლება“.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. გურგენიძე ვ, მენეჯერთა შრომის ორგანიზაცია, თბ., 1997
2. თორია მ, უმუშევრობის პრობლემები საქართველოში, თბ., 1998
3. პაიჭაძე ნ, შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება მრეწველობაში, თბ., 1996
4. პაიჭაძე ნ, შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ., 2000
5. პაიჭაძე ნ, პერსონალის მართვა, თბ., 2003
6. პაიჭაძე ნ, ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბ, 2008
7. ტუხაშვილი მ, საქართველოს მოსახლეობის განათლების პოტენციალი, თბ., 1995
8. ცარციძე მ, ლაცაბიძე მ, სამუშაო ძალის ბაზარი და ხელფასის ორგანიზაციის მექანიზმი, ნაწილი I, თბ, 1996
9. Блинов А, Василевская О, Искусство управления персоналом, Уч. пособие, М, 2000
10. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. Уч. пособие М., 2001
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала М., 2001
12. Веснин В.Р. Управление персоналом, Учебник, М., 2008
13. Десслер Гари. Управление персоналом, пер. с англ. М., 1997
14. Десслер Г. Управление персоналом, пер. с англ. М., 2000
15. Грин Роберт 48 законов власти. М., 2002
16. Майкл Амстронг Практика управления человеческими ресурсами, 8-е издание, М., 2008
17. Журавлев П.Р Карташев С.А. Мауснов Н.К. Одегов Ю.Г. Персонал, словарь понятий и определений М., 2000
18. Журавлев П.Р Карташев С.А. Мауснов Н.К. Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера) М., 2000
19. Магура М.И. Курбатова М.Б. Оценка работы персонала М., 2001
20. Поляков В.Г. Карьера руководителя, М., 1996
21. Пугачев В.П. Рукаводство персоналом организации, Учебник, М., 2000
22. Пугачев В.П. Тесты, деловые тренинги в управлении персоналом. Учебник. М., 2002
23. Рошин С.Ю. Разумова Т.О. Экономика труда. Учебное пособие М., 2002.
24. Старобинский Э. Г. Как управлять персоналом., 5-ое издание М., 1997
25. Стенюков М. В. Пустозернова В.М. Делопроизводство в управлении персоналом. М., 1997
26. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия М., 2002
27. herman W.A. Bohlander W.G. Managing Human Resources. USA. 1998