ნუგზარ პაიჭაძე

ადამიანური რესურსების მართვა

(სახელმძღვანელო)

თბილისი
2019

ნუგზარ პაიჭაძე: ადამიანური რესურსების მართვა
NUGZAR PAICHADZE, „Human Resource Management"
გამომცემობა „ივერიონი. თბილისი. 2019. გვ 374.

სახელმძღვანელოში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი საკვანძო საკითხები, როგორიცაა: შრომა და ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია, ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, პერსონალის დაგეგმვა, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დაქირავების, განლაგებისა და საქმიანი შეფასების ტექნოლოგია, პერსონალის განვითარებისა და საქმიანი კარიერის მართვა, საკადრო ინოვაციების მართვა, პერსონალის ქცევის მართვა, შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება, ორგანიზაციული კულტურა, პერსონალის საქმიანობის შეფასება, პერსონალის აუდიტი, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა, ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი, ადამიანური რესურსების მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება.

მოცემული სახელმძღვანელო არის ავტორის წიგნების „პერსონალის მართვა", „შრომის ეკონომიკა". „შრომის ორგანიზაცია მრეწველობაში", „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი" და ადამიანური რესურსების მართვის სათხებზე გამოქვეყნებული მრავალი სტატიის ლოგიკური გაგრძელება. იგი დანერილია მისდამი სახელმწიფო საგანმანათლებლო სტანდარტის მოთხოვნათა საფუძველზე და მოცემული კურსის ამჟამად მსოფლიოში მიღებული კონცეფციის შესაბამისად.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური და ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებათა სპეციალობების ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის. იგი გამოადგებათ შესაბამისი პროფილის მაგისტრანტებსა და დოქტორანტებს, აგრეთვე, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებით დაინტერესებულ ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს.

რედაქტორი ასოცირებული პროფესორი **მ. ტულუში**
რეცენზენტები: ასოცირებული პროფესორი **ნ. ხარაძე**
ასოცირებული პროფესორი **ნ. ფარესაშვილი**

დაიბეჭდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სამეცნიერო-საგამომცემლო საბჭოს გადაწყვეტილებით.

ISBN - 978-9941-8-0943-9

შინაარსი

თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა

1.1. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მართვის სპეციფიკური ფორმა ---------- 9
1.2. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა ---------- 11
ტერმინები და ცნებები:---------- 15
კითხვები თვითშემოწმებისათვის:---------- 15

თავი 2. შრომა და ადამიანური რესურსები

2.1. მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ ---------- 16
2.2. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები ---------- 20
2.3. შრომის ბაზარი ---------- 26
2.4. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა ---------- 33
ტერმინები და ცნებები:---------- 36
კითხვები თვითშემოწმებისათვის:---------- 37

თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია

3.1. ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია---------- 38
3.2. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები და მეთოდები ---------- 42
3.3. ადამიანური რესურსების მართვის კანონზომიერებანი და პრინციპები ---------- 44
3.4. პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი --- 48
ტერმინები და ცნებები:---------- 54
კითხვები თვითშემოწმებისათვის:---------- 54

თავი 4. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

4.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი ---------- 56
4.2. შრომითი კოლექტივი: არსი, სახეობები და ფორმირების გზები ---------- 65
4.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი ---------- 78
4.4. ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა ------- 83
4.5. თანამდებობა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი ---------- 90
ტერმინები და ცნებები: ---------- 102
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 103

თავი 5. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა

5.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება ---------- 105
5.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამსახურები და მათი ფუნქციები ---------- 108
5.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციური, ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა ---------- 115
5.3.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა ---------- 115
5.3.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა ---------- 117
5.3.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა ---------- 118
5.4. ადამინური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა ---------- 120
5.4.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური უზრუნველყოფა --------- 120
5.4.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა ---------- 125
ტერმინები და ცნებები: ---------- 127
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 128

თავი 6. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

6.1. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა ---------- 130
6.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ----- 138
6.2.1. სტრატეგიის ფორმირება და ადამიანური რესურსების მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი ---------- 138
6.2.2. ორგანიზაციის პერსონალის განვითარება და ფუნქციური საკადრო პოლიტიკა ---------- 141
6.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემა ---------- 146
6.4. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია ---------- 152
ტერმინები და ცნებები: ---------- 156
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 156

თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა, მოზიდვა და შერჩევის საფუძვლები

7.1. პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირება და დაგეგმვა ---------- 159
7.2. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ფუნქცია --------- 164
7.3. პერსონალის მოზიდვა ---------- 171
ტერმინები და ცნებები: ---------- 176
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 177

თავი. 8. პერსონალის შერჩევა, საქმიანი შეფასება და გათავისუფლება

8.1. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები ---------- 178

8.2. პერსონალის შერჩევის მეთოდები და დაქირავების ორგანიზაცია ---------- 181
8.2.1. გასაუბრების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა ---------- 181
8.2.2. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა ---------- 189
8.2.3. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა ---------- 191
8.2.4. პერსონალის დაქირავების ორგანიზაცია ---------- 193
8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია ---------- 197
8.4. პერსონალის სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია ---------- 206
8.5. პერსონალის საქმიანი შეფასება ---------- 210
8.6. პერსონალის გამოთავისუფლება და გათავისუფლება ---------- 216
ტერმინები და ცნებები: ---------- 221
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 222

თავი 9. პერსონალის განვითარებისა და საქმიანი კარიერის მართვა

9.1. პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები ---------- 224
9.2. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია ---------- 226
9.3. პერსონალის ატესტაცია ---------- 231
9.4. საკადრო ინოვაციების მართვა ---------- 236
9.5. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა ---------- 242
9.5.1. საქმიანი კარიერის ცნება და სახეები ---------- 242
9.5.2. საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვა ---------- 245
9. 6. მოსამსახურეთა სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურებისა და საკადრო რეზერვის მართვა ---------- 251
9.6.1. მოსამსახურეთა სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურების მართვა ---------- 251
9.6.2. საკადრო რეზერვის მართვა ---------- 255

ტერმინები და ცნებები: ---------- 258
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 258

თავი 10. პერსონალის ქცევის მართვა

10.1. პერსონალის ქცევის არსი ---------- 260
10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება ---------- 268
10.3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია და მართვა ---------- 271
10.3.1. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია ---------- 271
10.3.2. შრომის ანაზღაურების მართვა ---------- 277
10.4. საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა ---------- 285
10.5. ორგანიზაციული კულტურა ---------- 291
10.6. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა ---------- 297
ტერმინები და ცნებები: ---------- 307
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 307

თავი 11. პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება, ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

11.1. სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი ---------- 310
11.2. პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება ---------- 317
11.3. პერსონალზე დანახარჯების შეფასება ---------- 319
11.4. პერსონალის აუდიტი ---------- 323
11.5. ლიდერობა და და ხელმძღვანელობის სტილი ---------- 327
11.5.1. ლიდერობა და მისი ბუნება ---------- 327
11.5.2. ხელმძღვანელი ---------- 332
11.5.3. ხელმძღანელობის სტილი ---------- 340
ტერმინები და ცნებები: ---------- 347
კითხვები თვითშემოწმებისათვის: ---------- 347

თავი 12. ადამიანური რესურსების მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება

12.1. ადამიანური რესურსების მართვის ამერიკული გამოცდილება ---------- 349

12.2. ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული გამოცდილება ---------- 356

12.3. ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური გამოცდილება ---------- 359

ტერმინები და ცნებები: ---------- 367

კითხვები თვითშემოწმებისათვის ---------- 367

ლიტერატურა ---------- 369

თავი 1. ადამანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა

1.1. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მართვის სპეციფიკური ფორმა

ადამიანური რესურსები ნებისმიერი საზოგადოების მთავარი სიმდიდრეა. ცნება „ადამიანური რესურსები“ უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები „შრომითი რესურესები“ და „პერსონალი“, რადგან იგი მათგან, განსხვავებით, მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას. ყველა სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით, ადამიანური რესურსების სპეციფიკა მდგომარეობს შემდეგში: 1) ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და ადამიანებს (პერსონალს) შორის ურთიერთზემოქმედების პროცესი ორმხრივია; 2) ინტელექტის ფლობის წყალობით, ადამიანებს შეუძლიათ მუდმივად სრულყოფა და განვითარება, რაც საზოგადოებისა და ცალკეული ორგანიზაციის წინსვლის მთავარი წყაროა; 3) ადამიანები ირჩევენ საქმიანობის განსაზღვრულ სახეობას (გონებრივი და ფიზიკური და ა. შ.) და აქვთ განსაზღვრული მიზნები.

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

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული შესაბამისი მასალების განზოგადების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ **ადამიანური რესურსების მართვა** - ესაა ყველა ორგანიზა-

ციისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი საქმიანობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის, მისი რაციონალური გამოყენებისა და ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი მართვის საფუძველზე, ორგანიზაციათა საქმიანობის საუკეთესო საბოლოო შედეგების მიღწევა.

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის მიზნების 2 ჯგუფს: **ორგანიზაციულსა და პიროვნულს.** ცხადია, აქ წამყვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციულ მიზნებს. მასთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა.

ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების თანამედროვე თავისებურებანი. მოცემულ პრობლემაზე მომუშავე მკვლევრები ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაში გამოყოფენ 2 მთავარ ეტაპს: **კადრების მართვას და ადამიანური რესურსების მართვას.** წარმოების ევოლუციის პირობებში ხდება მნიშვნელოვანი 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 2 ეტაპი შეესაბამება საზოგადოების განვითარების ინდუსტრიულ და პოსტინდუსტრიულ სტადიებს, თუმცა, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაშიც არსებობს საწარმოები, რომლებიც იმყოფება კადრების მართვის ეტაპზე.

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

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებია:

1. კადრების მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვაზე გადასვლა;
2. ადამიანური რესურსების მართვის ტრანსფორმაცია ინსტრუმენტული საკადრო ფუნქციიდან კორპორაციის პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში.
3. საკადრო სამსახურებრივი საქმიანობიდან ხელმძღვანელობისა და საკადრო ფუნქციების ინტეგრაციაზე გადასვლა;
4. ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალიზაცია;
5. პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილებების მნიშვნელობის ამაღლება;
6. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ინტერნაციონალიზაცია;
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 პერსონალის მართვის ფუნქციებისა და ამ (მართვის) პროცესში მეცნიერების როლის გადიდებაზე.

1.2. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა

ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. იგი შედარებით ახალგაზრდა მეცნიერებაა. მისი ზოგიერთი იდეა და თეორია ჩამოყალიბდა ჯერ კიდევ XX საუკუნის დასაწყისში (ნაწილი მანამდეც კი) . იგი დიდი

ხნის განმავლობაში ვითარდებოდა სხვადასხვა მეცნიერების ჩარჩოებში. ადამიანური რესურსების მართვა დამოუკიდებელ მეცნიერებად პირველად ჩამოყალიბდა აშშ-ში XX საუკუნის 60-70-იან წლებში.

ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მეცნიერება არსებობს **თეორიულ და გამოყენებით დონეზე.** ადმიანური რესურსების მართვის **თეორიის მიზანია** ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით, ახალი ცოდნის მიღება, ტიპური ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირება. ადამიანური რესურსების მართვა **გამოყენებით დონეზე** დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორიცაა: პერსონალის შერჩევა, მათი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების სრულყოფა, მაღალკვალიფიციური კადრების მომზადება და ა.შ. ადამიანური რესურსების მართვის ორ დონეს შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი: თეორია გვევლინება კონკრეტული ანალიზისა და დაგეგმვის მეთოდოლოგიურ საფუძვლად, ხოლო გამოყენებითი ხასიათის გამოკვლევების მონაცემები ჰიპოთეზის აგებისა და თეორიის განვითარების ბაზაა.

ადამიანური რესურსების მართვა კომპლექსური ხასიათისაა, რაც ვლინდება მის შესახებ ცოდნის სტრუქტურაში. მისი მთავარი შემადგენელი ნაწილებია: 1) სპეციფიკური ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს მომუშავეთა სხვადასხვა მაჩვენებელი მათ საწარმოში მომუშავეთა მოზიდვაზე, შერჩევასა და ორგანიზაციულ ქცევაზე; 2) ორგანიზაციის სასურველი ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, არსებული ურთიერთკავშირების პრაქტიკული გამოყენების წესები და ილეთები. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვა ეყრდნობა თეორიებს, რომლებიც ეხება ადამიანის ზემოაღნიშნულ ასპექტებს. აქ, პირველ რიგში, აღსანიშნავია შემდეგი თეორიები:

1. ეკონომიკური თეორიები. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შრომის ბაზრის თეორიას. მისი დასკვნები საფუძვლად ედება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიულ- სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას. ადამინური რესურსების მართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ეკონომიკური მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვ.

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

3. სოციოლოგიური თეორიები. მათი გავლენა ადამიანური რესურსების მართვაზე მრავალმხრივია. იგი, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება **ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ თეორიებში** და გვეხმარება ადამიანების ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერებათა ახსნაში. სწორედ მისი დახმარებით ხდება, ორგანიზაციის გარეგარემოს მუდმივი ცვლილებების პირობებში, პერსონალის მოქმედების კოორდინაციის ოპტიმალური ვარიანტების დასაბუთება. ადამიანური რესურსების მართვაში ფართოდ გავრცელდა **ემპირიული სოციოლო-**

გიის ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: **დაკვირვება, გამოკითხვა, ინტერვიუ და ა. შ.**

4. შრომისა და სოციალური სამართალი. ადამიანური რესურსების მართვის მთელი საქმიანობა ხორციელდება ქვეყანაში არსებული შესაბამისი კანონმდებლობის ფარგლებში. აქ, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება შრომისა და სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით რეგულირდება მომუშავეთა შრომის ორგანიზაცია და მათსა და დამქირავებლებს შორის ყოველგვარი ურთიეთობა.

ზემოაღნიშნული თეორიების გარდა, ადამიანური რესურსების მართვასთან უშუალო კავშირი აქვს ბევრ სხვა მეცნიერულ თეორიასა და შესაბამის კონცეფციას. ასეთებია: **1) პოლიტოლოგიური თეორიების** ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის სოციალური ორგანიზაციის პირველად დონეზე ხელისუფლებისა და მართვის პრობლემებს. სწორედ ასეთია ორგანიზაცია (საწარმო, ფირმა და სხვ,) ; **2) კონფლიქტოლოგიის** ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის კონფლიქტებს ორგანიზაციებში; **3) ერგონომიკა; 4) შრომის ფიზიოლოგია; 5) შრომის ფსიქოლოგია; 6) შრომის სოციოლოგია; 7) შრომის პედაგოგიკა; 8) შრომის მედიცინა და ა. შ.**

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

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე ადამიანური რესურსების მართვა გახდა უმაღლესი განათლების ეკონომიკური, საინჟინრო- ტექნიკური და სხვა მრავალი მიმართულების აუცილებელი კომპონენტი. იგი აუცილებელია არა მა-

რტო მოქმედი და მრომავალი ხელმძღვანელისათვის (მმართველისათვის) , არამედ, ყველა თანამედროვე სპეციალისტისათვის, რამდენადაც უზრუნველყოფს მათ **სოციალურ კომპეტენტურობას.** ამ უკანასკნელში იგულისხმება ადამიანებს შორის ურთიერთობები, გუნდსა და კოლექტივში მუშაობისა და სხვა მომუშავეებთან ეფექტიანი ურთიერთკავშირის უნარი.

ტერმინები და ცნებები:

ადამიანური რესურსების მართვა	შრომის პედაგოგიკა
კონფლიქტოლოგია	შრომის სოციოლოგია
პერსონალის ეკონომიკა	შრომის ფიზიოლოგია
სოციალური სამართალი	შრომის ფსიქოლოგია

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

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

თავი 2. შრომა და ადამიანური რესურსები

2.1. მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების შემდეგ 3 ჯგუფს: **კლასიკური თეორიები, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები და ადამიანური რესურსების თეორიები.**

კლასიკური თეორიების ცნობილი წარმომადგენლებია: ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, გ. ემერსონი, მ. ვებერი, ა. გასტევი, პ. კერჟენცევი და სხვ. კლასიკური თეორიები განვითარდა XIX საუკუნის 80-იანი წლებიდან დაწყებული XX საუკუნის 30-იან წლებამდე პერიოდში. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების მოქმედება დაიწყო 1930-იან წლების დასაწყისიდან, ხოლო ადამიანური რესურსების თეორიები ყველაზე თანამედროვეა. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

კლასიკური თეორიების მიხედვით, შრომა ინდივიდთა უმეტესობას არ ანიჭებს სიამოვნებას. რას აკეთებენ ისინი, ნაკლებმნიშვნელოვანია მათთვის, ვიდრე ის, რომ ისინი ამისთვის იღებენ ხელფასს. ცოტაა ისეთი ინდივიდი, რომლებსაც სურთ, ან შეუძლიათ, ისეთ სამუშაოზე იმუშაონ, რომელიც მოითხოვს შემოქმედებას, დამოუკიდებლობას, ინიციატივასა და თვითკონტროლს. კლასიკური თეორიების მიხედვით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ხელქვეითთა მკაცრი კონტროლი და მეთვალყურეობა. მან ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანები უნდა დაანაწევროს ადვილადათვისებად მარტივ და გამეორებად ოპერაციებად, შეიმუშაოს შრომის მარტივი პროცედურები და გაატაროს ისინი პრაქტიკაში. ამ შემთხვევაში მოსალოდნელ შედეგებს ასეთი სახე აქვს: ინდივიდები იმ შემთხვევში იმუშავებენ, თუ ადგილი ექნება შრომის შესაბამის ანაზღაურებას და ხელმძღვანელი იქნება სამართლიანი.

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

ადამიანური რესურსების თეორიების მიხედვით, შრომა ინდივიდთა უმეტესობისათვის კმაყოფილების მომტანია. ინდივიდები ცდილობენ, თავიანთი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მიზნის რეალიზაციაში. ინდივიდთა უმეტესობას უნარი აქვს იმუშაოს დამოუკიდებლად, დიდი პასუხისმგებლობით და თვითკონტროლით. მოცემულ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების თეორიების შესაბამისად, ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. მან უნდა შექმნას ისეთი გარემო, რომლის დროსაც თითოეულ ადამიანს შეეძლება მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი უნარი და შესაძლებლობა ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტისათვის. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალის მონაწილეობის ამაღლებას ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტისას და მათი დამოუკიდებლობისა და თვითკონტრო-

ლის გაზრდას. ეს კი იწვევს წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებას. ამის შედეგად შრომით მიღებული კმაყოფილების გრძნობა იზრდება, რამდენადაც უფრო სრულად იყენებენ საკუთარ ადამიანურ რესურსებს.

შესაბამისი სპეციალისტების აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის, როგორც მეცნიერების, განვითარება დაიწყო XX საუკუნის დასაწყისიდან. მანამდე პერსონალის მართვის ფუნქცია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ფუნქცია იყო. იგი თავისი სამუშაო დროის 80 %-ს თანამშრომელთა მართვაზე ხარჯავდა.

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

XX საუკუნის დასაწყისიდან დაიწყო ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის (პირველ რიგში დაქირავებისა და სამუშაო დროის გამოყენების) გადაცემა სპეციალური დანაყოფებისათვის. 1900 წელს ამერიკელმა ბიზნესმენმა ბ. ბუდრიგმა თავის ფირმაში შექმნა მომუშავეთა დაქირავების პირველი ბიურო. 1912 წელი ითვლება თანამედროვე გაგებით კადრების განყოფილების პირველად შექმნის თარიღად. ამავე საუკუნის 20-იან წლებში მსგავსი ქვედანაყოფები, განყოფილებებისა და დეპარტამენტების სახით, ფართოდ იქმნებოდა აშშ-სა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. 30-იან წლებში კადრების განყოფილების მუშაობა ორიენტირებული იყო შრომითი ხელშეკრულებების დადებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე და პერსონალის მართვის საქმიანობის ზოგად კონტროლზე. 30-40-იან და შემდგომ წლებში წარმოიშვა ისეთი ახალი პროფესიები, როგორიცაა: აგენტი დაქირავების სკითხებში, უსაფრთხოების ტექნიკის სპეციალისტი, სპეციალისტი სწავლებისა და შრომითი ურთიერთობების საკითხებზე და ა. შ.

50-60-იან წლებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცეოდა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფას. ამან გამოიწვია მრავალი შიგაორგანიზაციული და სარეგლამენტაციო დოკუმენტის დამუაშავების აუცილებლობა. აქ მხედველობაშია საწარმოში არსებული სტანდარტები და ნორმატივები, უპირველეს ყოვლისა, შრომის ორგანიზაციისა და ანაზღაურების სფეროში. მოცემულ წლებში სერიოზული ცვლილება განიცადა მატერიალური სტიმულირების სისტემამ. წახალისების ზომა სულ უფრო უკავშირდება მუშაობის საბოლოო შედეგებს და საწარმოთა მომუშავეებს შეუძლიათ, მონაწილეობდნენ მოგების განაწილებაში. ამავე წლებში ჩამოყალიბდა **ადამიანური კაპიტალის თეორია,** რაც წარმოებაში პერსონალის მნიშვნელობის ამაღლებაზე მიუთითებდა.

70-80-იან წლებში საკადრო სამსახურები მუშაობას იწყებს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვა და სტრატეგიული მართვა. ამ პერიოდში პერსონალის მართვაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მესაკუთრეთა და მომუშავეთა შორის ურთიერთობის ახალი ფორმების დანერგვას. ადგილი აქვს პერსონალისადმი ინოვაციურ მიდგომას, რაც უზრუნველყოფს მომუშავეთა შემოქმედებითი პოტენციალის ამაღლებას და მის რეალიზაციას. ამჟამად პერსონალის მართვის სამსახურები მუშაობს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი რთული ამოცანების გადაწყვეტაზე. ისინი თავის მუშაობას აგებენ სტრატეგიული დაგეგმვისა და აზროვნების საფუძველზე.

2.2. სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შედარებით ახალი ტერმინია. მისი შემოტანა ეკონომიკური კატეგორიებისა და ცნებების სისტემაში განპირობებულია შემდეგი გარემოებებით:

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

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

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები-ესაა შრომით პროცესში ამ ურთიერთობათა სუბიექტების ობიექტურად არსებული ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთქმედება, რომლითაც მიიღწევა შრომითი ცხოვრების ხარისხის დარეგულირება.

სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს, როგორც სისტემას, აქვს არსებობის ორი ფორმა: 1) ფაქტობრივი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ობიექტურ და სუბიექტურ დონეებზე; 2) სოციალურ-შრომითი სამართალურთიერთობანი, რომლებიც ასახავენ ფაქტობრივ სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს ინსტიტუციურ, საკანონმდელო და ნორმაშემოქმედებით დონეზე. სოციალურ-შრომით ურთიერთობათა სუბიექტები შეიძლება იყოს ინდივიდი და რაიმე სისტემა წარმომქმნელი ნიშნების მიხედვით გაერთიანებულ ინდივიდთა ჯგუფი. აქედან გამომდინარე, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შეიძლება იყოს **ინდივიდუალური,** როცა ცალკეული მომუშავე (დამქირავებელი), ურთიერთქმედებს ცალკეულ მომუშავესთან (დამქირავებელთან) და **კოლექტიური**, როცა მომუშავეები (დამქირავებლები) ურთიერთქმედებენ ერთმანეთს შორის. ამასთან დაკავშირებით, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები შეიძლება დაიყოს ორ, სამ და მრავალმხრივ ურთიერთობებად. სოციალურ-შრომთი ურთიერთობების სუბიექტად შეიძლება მოგვევლინოს ორგანიზაცია (საწარმო, მათი ჯგუფი, აგრეთვე, ტერიტორიული წარმონაქმნი. მსოფლიო თანამეგობრობა, განსაზღვრულ პირობებში, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტად განიხილავს ცალკეულ სახელმწიფოს.

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

დაქირავებული მომუშავე-ესაა მომუშავე, რომელსაც დამქირავებელთან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან (ადმინისტრაციასთან) დადებული აქვს შრომითი ხელშეკრულება, რომლითაც განსაზღვრულია სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები ხელშეკრულების მონაწილეებს შორის.

დამქირავებელი, როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიე-

რთობების სუბიექტი, არის ადამიანი, რომელიც მუშაობს დამოუკიდებლად და სამუშაოდ მუდმივად ქირაობს ერთ ან რამდენიმე პირს. დამქირავებელი, როგორც წესი, წარმოების საშუალებების მესაკუთრეა. ამასთან, ჩვენი ქვეყნის სამეურნეო პრაქტიკაში დამქირავებელია, აგრეთვე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელი სახელმწიფო სექტორში, რომელიც ქირაობს მომუშავეებს შრომითი ხელშეკრულებით, მიუხედავად იმისა, რომ იგი სახელმწიფოს მიერ დაქირავებული მუშაკია და არ ფლობს წარმოების საშუალებებს.

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

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

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

პატერნალიზმი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპია, რომელიც ფორმირებულია სახელმწიფოს მიერ მისი სრული რეგლამენტაციით. იგი ცნობილია სახელმწიფო პატერნალიზმის სახელწოდებით. პატერნალიზმის ფორმირება შეიძლება, აგრეთვე, ორგანიზაციის დონეზე, როგორც ამას ადგილი აქვს იაპონიაში. პატერნალიზმის ერთ-ერთი უარყოფითი მხარე ისაა, რომ უკანა პლანზეა გადაწეული პირადი პასუხისმგელობა.

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

სოლიდარობა, რომელიც შემუშავებულია კაცობრიობის მიერ მისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესში, გულისხმობს პირად პასუხიმგებლობასა და თანხმობაზე, ერთსულოვნებასა და ინტერესთა ერთიანობაზე დამყარებულ ადამიანთა ერთობლივ პასუხისმგებლობას. სოლიდარობის პრინციპი საშუალებას იძლევა, მოსახლეობის სხვადასხვა ფენას შორის დამყარდეს ნორმალური პარტნიორული ურთიერთობა, რაც ხელს უწყობს საზოგადოებრივ პროგრესს.

პარტნიორობა. ამჟამად სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე განვითარებულ ქვეყნებში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების გაბატონებული ტიპია **სოციალური პარტნიორობა** ორმხრივი და სამმხრივი ფორმით. იგი არის დამქირავებლებსა და დაქირავებულებს შორის ურთიერთობის ისეთი ტიპი, რომლის დროსაც სოციალური თანხმობის ფარგლებში მიიღწევა მათი უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების შეხამება. პრაქტიკაში იგი გვევლინება რომელიმე ფენის ან პიროვნების დიქტატურის ალტერნატივად. **სოციალური პარტნიორობა არის სხვადასხვა დონეზე სოციალური კონფრონტაციის გადაწყვეტის ცივილიზებული ფორმა.**

სოციალური პარტნიორობა ემყარება გარკვეულ პრინციპებს. ამჟამად ეკონომიკურ ლიტერატურაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია სოციალური პარტნიორობის პრინციპები, რომლებიც შემუშავებულია შრომის საერთაშორისო ორგანი-

ზაციის მიერ. ესენია: **1) საყოველთაო და მყარი მშვიდობა შეიძლება დამყარდეს მხოლოდ სოციალური თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე; 2) რომელიმე ქვეყანაში მომუშავეებისათვის შრომის ადამიანური პირობების შეუქმნელობა მომუშავეთა ნორმალური მდგომარეობის მსურველი ქვეყნებისათვის ხელისშემშლელია; 3) სიტყვის თავისუფლება და გაერთიანებათა თავისუფლება მუდმივი პროგრესის აუცილებელი პირობაა; 4) სიღარიბე ნებისმიერ ადგილზე (ქვეყანაში, რეგიონში, რაიონში და ა. შ.) საყოველთაო კეთილდღეობისათვის საშიშია; 5) ყველა ადამიანს, მიუხედავად რასისა, სარწმუნოებისა და სქესისა თანაბარი უფლება აქვს მატერიალურ კეთილდღეობასა და სულიერ განვითარებაზე; 6)სრული დასაქმება და ცხოვრების დონის ამაღლება; 7) შრომა არ არის საქონელი (ამ შემთხვევაში მხედველობაშია შრომის სოციალური და ზნეობრივი და არა ეკონომიკური შინაარსი).**

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

სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში სოციალური პარტნიორობის განვითარებისათვის აუცილებელია მისი (სოციალური პარტნიორობის) სრულყოფილი სამართლებრივი ბაზის შექმნა.

კონფლიქტი. სუბიექტების შეჯახება, რომელიც გამოწვეულია მიზნებისა და ინტერესების, პოზიციების ან შეხედულებების ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებით. კონფლიქტი, როგორც სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპი, შრომით ურთიერთობებში წინააღმდეგობათა გამწვავების უკიდურესი ფორმაა.

დისკრიმინაცია არის პიროვნების ან პიროვნებათა ჯგუფის

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

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

რეფორმამდელ საქართველოში, ისე როგორც სხვა ყველა პოსტსაბჭოურ ქვეყანაში, სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს შესაბამისი სპეციალისტები ახასიათებენ ტერმინით-"სახელმწიფო პატერნალიზმი". ეს უკანასკნელი არის ე.წ. ერთობლივ მომუშავესა და სახელმწიფოს, როგორც მონოპოლიურ დამქირავებელს შორის მდგრადი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სისტემა. მას არეგულირებდა ცენტრალური სახელმწიფო ორგანოები, რომლებიც განსაზღვრავდნენ შრომითი ცხოვრების თითქმის ყველა ასპექტს. სოციალურ-შომითი ურთიერთობების ასეთი ინსტიტუციური რეგულირება გამომდინარეობდა საერთო სახელმწიფო ინტერესებიდან. მოცემულ შემთხვევაში მომუშავე უფრო მეტად სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ობიექტი იყო და არა სუბიექტი. ჩვენ ქვეყანაში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ახალ ტიპზე გადასვლა დაიწყო 1991 წლიდან, როცა ეკონომიკის მატერი-

ალური წარმოების სფეროში მოიხსნა მანამდე არსებული შეზღუდვები ხელფასის სიდიდეზე.

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

2.3. შრომის ბაზარი

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

ყოველ მოცემულ მომენტში, როგორც წესი, სამუშაო ძალაზე ერთობლივი მიწოდებისა და მოთხვნის ძირითადი ნაწილი დაკმაყოფილებულია. მისი შედარებით მცირე ნაწილი, სამუშაო ძალისა და სამუშაო ადგილების ბუნებრივი და მექანიკური მოძრაობის ან სხვა მიზეზების გამო, რჩება თავისუფალი (ვაკანტური). შრომის ერთობლივი ბაზრის ეს ნაწილი გა-

მოიხატება ცნებით - **„შრომის მიმდინარე ბაზარი“.**

შრომის ბაზრის ფუნქციონირების მექანიზმი ემყარება ღირებულებით მაჩვენებლებს. შრომაზე მოთხოვნასა და სამუშაო ძალის მიწოდებას შორის ურთიერთმიმართება ყალიბდება კონკრეტული ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციის, სამუშაო ძალის ფასის (შრომის ანაზღაურების) მოძრაობისა და მოსახლეობის რეალური შემოსავლების დონის ზეგავლენით. მოთხოვნა შრომაზე და, შესაბამისად, დასაქმება იზრდება რეალური ხელფასის შემცირებისას, ხოლო შრომის მიწოდება იზრდება რეალური ხელფასის ზრდისას. როცა შრომაზე მოთხოვნა და მისი მიწოდება ერთმანეთს ემთხვევა, შრომის ბაზარზე მყარდება წონასწორობა. იმ შემთხვევაში, როცა რეალური ხელფასი უფრო მაღალია, ვიდრე წონასწორობისას უნდა იყოს, წარმოიშობა უმუშევრობა, ხოლო თუ მასზე დაბალია, საქმე გვაქვს სამუშაო ძალის დეფიციტთან.

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

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

ეკონომიკის განვითარების თითოეულ ეტაპს შეესაბამება დასაქმების გარკვეული მოდელი (კონცეფცია). დასაქმების კონცეფცია-ესაა შეხედულებებისა და წარმოდგენების სისტემა, რომელიც ახასიათებს დასაქმების მდგომარეობას საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების განსაზღვრულ ეტაპზე.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სრული დასაქმების ცნება განიცდის ტრანსფორმაციას. იცვლება მისი საბჭოური განმარტება, რომლის მიხედვითაც სრულ დასაქმებაში იგულისხმებოდა საზოგადებრივ საქმიანობაში შრომისუნარიანი მოსახლეობის მაქსიმალურად ჩაბმა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სრული დასაქმება შეიძლება მიღწეულ იქნეს საზოგადოებრივ საქმიანობაში შრომისუნარიანი მოსახლეობის ჩაბმის ნებისმიერი დონისას, თუ იგი უზრუნველყოფს მოსახლეობის დაკმაყოფილებას სამუშაო ადგილებზე ამ უკანასკნელთა ეკონომიკური მიზანშეწონილობის პირობებში. ამასთან, **ეკონომიკურად მიზანშეწონილი სამუშაო ადგილი** გულისხმობს ისეთ სამუშაო ადგილს, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანს, მიაღწიოს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას და ჰქონდეს ისეთი გამომუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს მის და მისი ოჯახის ღირსეულად არსებობას, არ ვნებს ჯანმრთელობას და არ ამცირებს ადამიანურ ღირსებას.

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

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

პირველ ჯგუფში შედიან ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორში, კოოპერატივებში, სააქციო საზოგადოებებში და ა. შ. დასაქმებული მოქალაქეები, მეორე ჯგუფში-სამუშაო ასაკში მყოფი წარმოებიდან მოწყვეტით მოსწავლეები, სამხედრო მოსამსახურეები, პოლიციაში დასაქმებულები და სხვ.

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

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

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

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

1. უმუშევრის სტატუსი;

2. უმუშევრობის ტიპები;
3. უმუშევრობის დონე;
4. უმუშევრობის მასშტაბები და უმუშევრობის მოძრაობა;
5. უმუშევრობის ხანგრძლივობა;
6. უმუშევრებზე დახმარება და შემწეობა და ა. შ.

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

საქართველოს სტატისტიკის სამსახური, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის რეკომენდაციის შესაბამისად, **მომუშავედ** (დაქირავებული ან თვითდასაქმებული) თვლის იმ პირებს, რომლებიც გამოკითხვის მომენტის წინა შვიდი დღის განმავლობაში მუშაობდა (სულ მცირე 1 საათი მაინც) შემოსავლის (ხელფასის, ნატურალური შემოსავლის, მოგების და ა. შ.) მიღების მიზნით, ეხმარებოდა უსასყიდლოდ სხვა შინამეურნეობების წევრებს, ან რაიმე მიზეზით არ იმყოფებოდა სამუშაოზე, მაგრამ ფორმალურად ირიცხებოდა მომუშავედ. **უმუშევრად** ამავე სამსახურის მიერ ითვლება 15 ან მეტი წლის ასაკის შრომისუნარინი პირი, რომელიც არ მუშაობდა (1 საათიც კი) გამოკითხვის მომენტის წინა 7 დღის განმავლობაში, მზად იყო მუშაობისათვის და ეძებდა სამუშაოს ბოლო 4 კვირაში.

უმუშევრობის ტიპები. უმუშევრობის ტიპებია: ფრიქციული, სტრუქტურული, სეზონური, ციკლური, ფარული. მათ შორის ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია **ფრიქციული უმუშევრობა.** ეკონომიკური ზრდის პირობებშიც კი არსებობს ადამიანთა ჯგუფები, რომლებიც იცვლიან სანუშაო ადგილს, ეძებენ სამუშაოს შრომითი კონტრაქტის ან სასწავლებლის დამთავრებისას, საცხორებელი ადგილის (ქალაქის, რაიონის) შეცვლისას და ა. შ. მოცემულ შემთხვევაში სამუშაოს დაწყება მოითხოვს გარკვეულ დროს, თუნდაც ვაკანტური სამუშაო ადგილების რაოდენობა შეესაბამებოდეს უმუშევართა რაოდენობას. ახალი სამუშაოს ძიება, მოცემულ შემთხვევაში, იწვევს ფრიქციულ უმუშევრობას. უმუშევრობის შესაბამის დონეს უწოდებენ უმუშევრობის ბუნებრივ დონეს, ანუ უმუშევრობის დონეს სრული დასაქმებისას.

სტრუქტურული უმუშევრობა წარმოიშობა წარმოების მოთხოვნებსა და ტექნოლოგიის სტრუქტურაში ძვრების შედეგად. მოცემულ შემთხვევაში სამუშაო ძალა, პროფესიულ-საკვალიფიკაციო დახასიათებით, არ შეესაბამება ეკონომიკის ახალ მოთხოვნებს. სტრუქტურული უმუშევრობისას ვითარდება ახალი ტექნოლოგიები, რის გამოც იცვლება სამუშაო ძალის ხარისხზე მოთხოვნები. აღნიშნული ცვლილების შედეგად ეკონომიკის ზოგიერთ სფეროში იზრდება დასაქმება, ხოლო ზოგიერთში-მცირდება. ასეთი უმუშევრობა ობიექტურად ასახავს ეფექტიან ეკონომიკას. ამიტომ, მის წინააღმდეგ ბრძოლა არ იქნებოდა სწორი. მოწინავე ქვეყნებში მომუშავეთა სამუშაოდან დათხოვნის 4 %-მდე დაკავშირებულია წარმოების სტრუქტურულ ფაქტორებთან, საწარმოების პროფილის შეცვლასთან.

ციკლური უმუშევრობა. ციკლურ უმუშევრობაში იგულისხმება ისეთი უმუშევრობა, რომელიც გამოწვეულია წარმოების დაცემით.

ფარულ უმუშევრობაში იგულისხმება მომუშავეთა ის კონტინგენტი, რომელიც წარმოების დაცემის ან მასში სტრუქტურული ცვლილებების გამო ზედმეტია, მაგრამ ფორმალურად ორგანიზაციაში ირიცხება როგორც დასაქმებული და რომელიც გარკვეულ პირობებში (საწარმოთა ფინანსური და სხვადასხვა მდგომარეობის ცვლილებებისას ან მომუშავეთა სურვილით) გამოთვისუფლდება და შეავსებს უმუშევართა რიგებს, ან გადავა ფაქტობრივად დასაქმებულებში.

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

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

დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში უმუშევრობის ბუნებრივი დონე 4-6 %-ის ფარგლებში მერყეობს. ჩვენში შესაბამის სპეციალისტებს მიზანშეწონილად მიაჩნიათ ამ მაჩვენებლის ვარირება 5-7%-ის ფარგლებში. საქართველოში ამჟამად უმუშევრობის დონე ქვეყნის მასშტაბით 12-14 პროცენტის ფარგლებში მერყეობს.

უმუშევართა გავრცელებადობა (მასშტაბები) ახასიათებს მოცემულ პერიოდში უმუშევრის სტატუსის მქონეთა საერთო რაოდენობას, მიუხედავად იმისა, შეინარჩუნეს თუ არა ეს სტატუსი მათ პერიოდის ბოლოსათვის. იგი განისაზღვრება პერიოდის დასაწყისათვის უმეშევრებისა და მოცემულ პერიოდში უმუშევრებად აღიარებულების შეჯამებით. სტასტისტიკური ანგარიშის ამჟამად არსებული სისტემა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს უმუშევრობის გავრცელებადობა როგორც მთლიანად, ასევე ცალკეული სოციალურ-დემოგრაფიული ჯგუფების მიხედვით: მამაკაცების, ქალების, ახალგაზრდების, ქალაქისა და სოფლის მოსახლეობის და ა. შ. ცალ-ცალკე.

უმუშევართა რიცხოვნობის მოძრაობა ხასიათდება მაჩვენებლებით: რამდენ კაცს ჰქონდა ეს სტატუსი პერიოდის დასაწყისისათვის, რამდენი ახალი პირი გახდა უმუშევარი, რამდენი გავიდა უმუშევრის სტატუსიდან (დასაქმდა და სხვ.), რამდენი უმუშევარი დარჩა პერიოდის ბოლოსათვის. ასეთი მოძრაობა გაიანგარიშება როგორც მთლიანად, ასევე, ცალკეული სოციალურ-დემოგრაფიული ჯგუფების მიხედვით.

უმუშევრობის ხანგრძლივობა არის სიდიდე, რომელიც საშუალოდ ახასიათებს განსახილველი პერიოდის ბოლოს უმუშევრობის სტატუსის მქონე პირების, აგრეთვე, მოცემულ პერიოდში დასაქმებული ყოფილი უმუშევრების მიერ სამუშაოს

ძიების ხანგრძლივობას. აღნიშნული სიდიდე გამოიხატება ორი მაჩვენებლით: პირველი გვიჩვენებს რამდენი თვე არიან ისინი უმუშევრები, მეორე-საშუალოდ რამდენი თვე არ მუშაობდნენ უმუშევრის სტატუსის მქონე ის პირები, რომლებმაც მოცემულ პერიოდში იპოვეს სამუშაო. როცა უმუშევრობის ხანგრძლივობა 6 თვე და მეტია, საქმე გვაქვს ქრონიკულ უმუშევრობასთან.

2.4. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა

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

საქართველოში, უკანასკნელ წლებში, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან დაკავშირებით, განხორციელდა **სოციალურ-შრომით ურთიერთობების სახელმწიფო-ადმინისტრაციული მეთოდებით რეგულირებიდან პროგრამულ-ნორმატიულ რეგულირებაზე გადასვლა.** იგი გამოიხატა ახალი ნორმატიული აქტების (კანონები, ბრძანებულებები, დადგენილებები) მიღებაში, რომელთა დახმარებით მოხდა სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბიექტებისათვის მოქმედებების საზღვრების დადგენა და სხვ. მაგალითად, საქართველოს შრო-

მითი კანონმდებლობით რეგულირდება სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სამუშაოზე მიღება, გათავისუფლება, შრომის დაცვა, კომპენსაციები მომუშავეთათვის, შვებულებები, ურთიერთობები ადმინისტრაციას (დამქირავებლებს), დაქირავებულებს, პროფკავშირებსა და სახელმწიფოს შორის და ა. შ. შესაბამისი კანონმდელობით რეგულირდება, აგრეთვე, ისეთი საკითხები, როგორიცაა: შრომის ანაზღაურებისა და სამუშაოდან გათავისუფლების წესი საწარმოთა გაკოტრებისას, შრომითი დისკრიმინაციისაგან დაცვა, მოზარდის შრომის გამოყენება, შრომის უსაფრთხოება და ჰიგიენა და ა. შ.

საქართველოში **საკანონმდებლო ხელისუფლება** წარმოდგენილია პარლამენტის სახით, იგი ახორციელებს სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სფეროში კანონების მიღებას.

აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოები უზრუნველყოფს შრომის სფეროში მიღებული კანონების შესრულებას. საქართველოში აღმასრულებელ ხელისუფლებას ახორციელებს მთავრობა, რომლის შემადგენლობაშია **საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.** სწორედ ეს უკანასკნელია პასუხისმგებელია შრომის სფეროში ქვეყანაში არსებული კანონების დაცვაზე.

შრომის სფეროში ზემოაღნიშნული სამინისტროს ძირითადი ფუნქციებია: საბიუჯეტო სფეროს მუშაკთა შრომის ანაზღაურების პირობების სრულყოფის ღონისძიებათა შემუშავება და შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისთვის წინადადებათა წარდგენა; კოლექტიური შრომითი დავის გადაწყვეტის კოორდინაცია კანონით დადგენილი წესით; მეწარმეთა გაერთიანებებთან და პროფკავშირებთან ერთად, სამმხრივ გენერალურ და დარგობრივ შეთანხმებათა დადების ორგანიზაციულ-მეთოდიკური აქტების შემუშავება და ამ შეთანხმებათა შესრულების მიმდინარეობის შემოწმება; შრომის დაცვის სფეროს მაკონტროლებელი ორგანოების მუშაობის კოორდინაცია; დასაქმების ეროვნული, რეგიონული და სხვა მიზნობრივი პროგრამების შემუშავების კოორდინაცია.

აღსანიშნავია, რომ ბევრ ქვეყანაში შრომის, დასაქმებისა და სოციალური საკითხების სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის გამტარებელი ხელისუფლების ცენტრალური აღმასრულებელი ორგანოა **შრომის სამინისტრო.** საქართველოში ასეთი სამინისტრო ფუნქციონირებდა 2000 წლამდე. სამწუხაროდ, 2000 წელს მოხდა მისი რეორგანიზაცია და იგი შევიდა ჯანმრთელობის დაცვის სამინისტროს შემადგენლობაში. მოგვიანებით, აღნიშნული სამინისტროს შეეცვალა სახელი და ეწოდა „საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური უზრუნველყოფის სამინისტრო". აღნიშნულ სამინისტროსთან, მისი შექმნის პირველ წლებში ფუნქციონირებდა დასაქმების სამსახური. იგი შედგებოდა ცენტრალური აპარატისა და ტერიტორიული ფილიალებისაგან. მისი მიზანი იყო დასაქმების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის რეალიზაცია და სოციალური დაცვის ღონისძიებათა განხორციელება. დასაქმების სახელმწიფო სამსახურის კომპეტენციას განეკუთვნებოდა: პროფესიული მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის ხელშეწყობა და მათ განხორციელებაზე კონტროლი; შრომითი მიგრაციის პროცესების რეგულირება; დასაქმების მიზნით, უმუშევრებისათვის საოჯახო, მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის ხელშეწყობა და სხვ. სამწუხაროდ, 2006 წელს, „დასაქმების შესახებ" კანონის ძალადაკარგულად გამოცხადების შემდეგ, აღნიშნული სამსახური, ყოველივე დასაბუთების გარეშე, გაუქმდა. ამჟამად აღნიშნულ სამინისტროში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების საკითხებზე ფუნქციონირებს მხოლოდ ერთი დეპარტამენტი სახელწოდებით, „დასაქმების პოლიტიკის დეპარტამენტი". მისი ფუნქცია ერთობ შეზღუდულია და აღნიშნული სამინისტროს ყურადღების მიღმა რჩება შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული მთელი რიგი აქტუალური საკითხები (მაგალითად,

საჯარო სექტორში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის რეგულირების და სხვ.).

2018 წელს კიდევ უფრო გაფართოვდა ზემოაღნიშნული ორგანოს არეალი და მას ეწოდა **„საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო“.**

შრომის სფეროში სასამართლო ორგანოების ფუნქციაა: შრომითი კანონმდებლობის დამრღვევთა დასჯა და ამ კანონმდებლობის გამოყენებასთან დაკავშირებული კონფლიქტების გადაწყვეტა. სასამართლო ხელისუფლებას ახორციელებს საკონსტიტუციო, უმაღლესი, სააპელაციო, საქალაქო (რაიონული) სასამართლო და ქვეყნის იუსტიციის სამინისტრო. ეს უკანასკნელი, სხვა ფუნქციებთან ერთად, ახორციელებს სახელმწიფო პოლიტიკას სოციალურ-შრომით სფეროში. იგი ახდენს კანონთა ექსპერტიზას და ამუშავებს შრომის სფეროში შესაბამის ნორმატულ აქტებს.

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

ტერმინები და ცნებები:

ადამიანური რესურსების თეორიები
ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები
დასაქმება
დიკრიმინაცია

თანამდებობრივი ინსტრუქციები
კადრების განყოფილება
კონფლიქტი
მართვის თეორია
სოლიდარობა
სოციალური პარტნიორობა

სოციალური პოლიტიკა
სოციალური პროცესები
სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები
სუბსიდიურობა

უმუშევრის სტატუსი
უმუშევრობა
შრომის ბაზარი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები და დაახასიათეთ ისინი.
2. ახსენით სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების არსი და დაახასიათეთ მისი ძირითადი სუბიექტები.
3. ჩამოთვალეთ სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
4. ჩამოთვალეთ შრომის ბაზრის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
5. განსაზღვრეთ დასაქმებულისა და უმუშევრის სტატუსი. ჩამოთვალეთ უმუშევრობის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.
6. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფო სისტემა.

თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია

3.1. ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია და კონცეფცია

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

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

ორგანიზაციის ფილოსოფიაში იგულისხმება პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულება, შიგაორგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი პერსონალის აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნებისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა.

ორგანიზაციის ფილოსოფია, ისე როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია, ემყარება ქვეყნის კონსტიტუციას, სამოქალაქო კოდექსს, ადამიანის უფლებათა დეკლარაციას, რელიგიურ მოძღვრებებს (ბიბლია, ყურანი და სხვ.), საუკეთესო ორგანიზაციების გამოცდილებებს, ქვეყნისა და ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიასა და სხვ. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს მომუშავეთა ეროვნული შემადგენლობა, წარმოების ტიპი, საკუთრების ფორმა, ეკონომიკის დარგი, ორგანიზაციის მომუშავეთა რაოდენობა, მომუშავეთა კეთილდღეობის დონე, პერსონალის კულტურული დონე და სხვ.

ადამიანური რესურსების მართვის და, შესაბამისად, ორგანიზაციის ფილოსოფია სხვადასხვა ქვეყანაში გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. მოკლედ ზოგიერთი მათგანის შესახებ:

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

ადამიანური რესურსების მართვის ამერიკული ფილოსოფია კი ემყარება კონკურენციის ტრადიციებსა და ორგანიზაციების მოგებაზე მკაფიოდ ორიენტირებულ მომუშავეთა ინდივიდუალიზმის წახალისებას. მისთვის დამახასიათებელია მიზნებისა და ამოცანების მკაფიოდ დასმა, პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და დემოკრატიის მაღალი დონე, მაღალი სოციალური გარანტიები;

ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური ფილოსოფია აგებულია უფროსისადმი პატივისცემის, კოლექტივიზმის, საყოველთაო თანხმობის, თავაზიანობისა და პატერნალიზმის ტრადიციებზე.

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფცია. უკანა-

სკნელ წლებში მეცნიერულ-ტექნოლოგიურმა პროგრესმა შრომით საქმიანობაში დიდი ცვლილებები გამოიწვია. ტრადიციული ტექნოლოგიები თანდათანობით იცვლება მოქნილი წარმოებრივი კომპლექსებით, რობოტ-ტექნიკითა და მეცნიერებატევადი წარმოებით. ფართოდ ინერგება კომპიუტერული ტექნიკა და კავშირგაბმულობის თანამედროვე საშუალებანი, ბიო და ლაზერული ტექნოლოგიები. მათი დანერგვის შედეგად მცირდება პერსონალის რაოდენობა, იზრდება ხელმძღვანელების, სპეციალისტების და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშების წილი, იზრდება ერთ მომუშავეზე კაპიტალის ღირებულებითი მოცულობა. ამას თან ახლავს სამუშაო ადგილზე მომუშავის უფლებამოსილებათა გაფართოება და წარმოებრივი პროცესის თვითკონტროლის გაზრდა, რაც თანამედროვეობის მთავარი დამახასიათებელი ნიშანთვისებაა.

ზემოაღნიშნული მოვლენების შედეგად, იცვლება შრომითი საქმიანობის შინაარსიც. ეცემა შრომის საშუალებებისა და საგნების ფიზიკური მანიპულირების, ჩვევების მნიშვნელობა და იზრდება კონცეპტუალური ჩვევების მნიშვნელობა. აქ მხედველობაშია რთული პროცესების ერთიან სისტემაში წარმოდგენის 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 მომუშავისაგან მოითხოვს ისეთ თვისებებს, როგორიცაა: მაღალი პროფესიული დაოსტატება, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, კოლექტიური ურთიერთქმედების ჩვევები, პასუხისმგებლობა სამუშაოსა და გამოშვებული 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 ყურადღება ენიჭება.

ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებზე მომუშავე სპეციალისტთა უმეტესობა ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციას აყალიბებს შემდეგი ნიშნების მიხედვით: 1. **ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები** (მომუშავეთა პოტენციალის სრული გამოყენება და სხვა დანახარჯების მინიმიზაცია); 2. **კონტროლის სახეობა** (თვითკონტროლი და არა გარე კონტროლი); 3. **ორგანიზაციის ფორმა** (მოქნილი და არა ცენტრალიზებული და ბიუროკრატიული). იგივე სპეციალისტები მიუთითებენ საკადრო სამსახურების ანლიტიკური ფუნქციის მნიშვნელობის ზრდის შესახებ.

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის არსის გაგებასა და განსაზღვრაზე, შინაარსზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებსა და მეთოდებზე თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა.

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია ორგანიზაციის პერსონალს განიხილავს როგორც მართვის ობიექტს, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა ქცევის ფორმირების პროცესს. იგი მოიცავს, აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებში მისი რეალიზაციის მექანიზმის ფორმირების ორგანიზაციულ_პრაქტიკულ მიდგომებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სუბიექტები. პერსონალის მართვას ახორციელებენ და, შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სუბიექტებია ამ საქმიანობით დაკავებული თანამდებობრივი პირები. პერსონალის მართვის სუბიექტებია, აგრეთვე, პერსონალის სამსახურები (როგორიცაა: კადრების განყოფილება, პერსონალის მართვის დეპარტამენტი და ა. შ.), შრომითი კოლექტივების საბჭოები, მათი საერთო

კრებები, რაციონალიზატორთა ორგანიზაციები და ა. შ.

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

ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიაში იგულისხმება ილეთების, საშუალებების, ფორმებისა და მეთოდების ერთობლიობა, რომლებიც გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი ფუნქციების შესრულებისას, როგორიცაა: მომუშავეთა შერჩევა და დაქირავება, პერსონალის საქმიანი შეფასება, სწავლება, სამსახურებრივი დაწინაურება, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა, შრომის მოტივაცია, პერსონალის ქცევის მართვა, პერსონალის აუდიტი და ა. შ.

ამჟამად, ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის საფუძველია მომუშავის პიროვნების მზარდი როლი, მისი მოტივაციური განწყობილებების ცოდნა, მათი ფორმირებისა და მათთვის ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესაბამისი მიმართულების მიცემის უნარი.

3.2. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები და მეთოდები

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ ფუნქციებს:

1. პერსონალის დაგეგმვა. იგი განიხილება როგორც კადრების მართვის საწყისი ფუნქცია;

2. პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა. ამ ფუნქციის რეალიზაცია გულისხმობს, რომ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: სად უნდა იშოვონ საჭირო მუშაკები, როგორ მოიზიდონ ისინი მოცემულ საწარმოში, რამდენი კაცი უნდა აიყვანონ ორგანიზაციის გარედან და რამდენი შიგნიდან;

3. პერსონალის მარკეტინგი. მისი ამოცანაა მოცემულ საწარმოში სამუშაო ადგილებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება მოხდეს სათანადოდ მომზადებული ადამიანებით, უპირველეს ყოვლისა, მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებითა და მენეჯერებით.

4. პერსონალის შერჩევა, დაქირავება და განლაგების ორგანიზაცია. ამ ფუნქციის რეალიზაცია გულისხმობს, რომ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორ შეარჩიონ საკონკურსოდ მოზიდული კონტიგენტიდან მაღალკვალიფიციური და კეთილსინდისიერი მომუშავენი, როგორ ფორმდება ორგანიზაციაში ახალმიღებულებთან შრომითი ხელშეკრულებები და როგორ ხდება ორგანიზაციაში პერსონალის განლაგება;

5. მომუშავეთა სწავლება, ადაპტაცია და საქმიანი კარიერის მართვა. აღნიშნული ფუნქცია საშუალებას იძლევა, მომუშავის პოტენციალი გამოყენებულ იქნეს სრულად და ეფექტიანად;

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

7. პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება;

8. პერსონალზე დანახარჯების მართვა;

9. შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვა;

10. პერსონალის აუდიტი;

11. ორგანიზაციული კულტურის მართვა;

12. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები. ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სხადასხვა 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 მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან;

2. ინფორმაციის მეთოდი. იგი გულისხმობს თანამშრომელთათვის ყველა იმ მონაცემის გადაცემას, რომელიც საშუალებას მისცემს მათ დამოუკიდებლად ააგონ თავიანთი ორგანიზაციული ქცევა;

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

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

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების ძირითადი მეთოდებია: სისტემური ანალიზი; ეკონომიკური ანალიზი; დეკომპოზიცია (რთული მოვლენების მარტივ მოვლენებად დანაწევრება); თანმიმდევრობითი ჩანაცვლება; შედარებითი; დინამიკური; ექსპერტულ-ანალიზური; ნორმატიული; საბალანსო; ანალოგიის; შემოქმედებითი თათბირების; კოლექტიური ბლოკნოტის (იდეების „ბანკის“) და სხვ.

3.3. ადამიანური რესურსების მართვის კანონზომიერებანი და პრინციპები

ადამიანური რესურსების მართვა ეყრდნობა როგორც ზოგადად მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებათა (მართვის თეორია, ეკონომიკური კიბერნეტიკა და სხვ.) კანონებსა და კანონზომიერებებს, ასევე, მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის (ადამიანური რესურსების მართვისათვის) დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი კანონზომიერებებია:

1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან. ამ კანონზომიერების არსი წარმოების მოთხოვნებთან ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისობაა, ანუ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა უნდა იყოს წარმოებრივი სისტემის იდენტური. რთული წარმოებრივი სისტემისას აუცილებელია შეიქმნას ადამიანური რესურსების მართვის რთული სისტემა და არა მარტივი;

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

3. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება. ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის დონეზე;

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

5. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა. იგი გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები ადამიანური რესურსების მართვაში;

6. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება. იგი გულისხმობს რომ წარმოე-

ბის განვითარებასთან ერთად ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობა იზრდება, ზოგიერთის კი მცირდება. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი;

7. ადამიანური რესურსების მართვის საფეხურთა რაოდენობის მინიმიზაცია. იგი ნაკარნახევია იმით, რომ რაც უფრო მცირეა მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი;

8. ადამიანური რესურსების მართვის კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა. მისი არსი ისაა, რომ ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთზემოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას.

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

ადამიანური რესურსების მართვა ეყრდნობა, აგრეთვე, მისთვის დამახასიათებელ განსაზღვრულ პრინციპებს. **ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში იგულისხმება პერსონალის მართვის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები.** ისინი გამოხატავენ ობიექტურად არსებული ეკონომიკური კანონებისა და და კანონზომიერებათა მოთხოვნებს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები, ისე როგორც კანონზომიერებანი, ობიექტური ხასიათისაა.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებია: **მეცნიერულობა, გეგმიანობა, განკარგულების ერთიანობა, კადრების შეკრება, შერჩევა და განლაგება, ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა, მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე კონტროლი და სხვ.** ამერიკულ და იაპონურ კორპორაციებში ფართოდ იყენებენ ადამიანური რესურსების მართვის ისეთ პრინციპებს, როგორიცაა: მუდმივი დაქირავება, ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულებაზე კონტროლი, გადაწყვეტილებათა კონსესუსის წესით მიღება (გადაწყვეტილებათა მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით) და სხვ.

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

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების ორ ჯგუფს: 1. ადამიანური რესურსემის მართვის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრინციპები; 2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი პრინციპები. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმართველობითი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა, კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; მდგრადობა; კომფორტულობა და

სხვ. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: სპეციალიზაცია; კონცენტრაცია; პარალელურობა; ადაპტურობა; მემკვიდრეობითობა; განუწყვეტლობა; რიტმულობა და ა. შ.

3.4. პიროვნება როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი

პიროვნება-ესაა ადამიანისათვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური, სოციალური და ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას აძლევს მას იმოქმედოს შეგნებულად და აქტიურად. მისი მახასიათებლებია: 1. ადამიანის ინდივიდუალურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ 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 იგულისმება უნარის , ცოდნის კვალიფიკაციისა და ჩვევების ერთობლიობა; **4. ორიენტირებულობით,** 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 აღგზნებადობით; **8. ფსიქიკური მდგომარეობით** (აღგზნება, აპათია, დეპრესია და სხვ). საკადრო საკითხთა გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია მოცემულ პირობებში ადამიანის ტიპური ფსიქიკური მდგომარეობა, რომელიც უფრო შესამჩნევია ექსტრემალურ სიტუაციებში. ნიშანდობლივია რომ ერთ და იგივე სიტუაციებში, როგორც წესი, 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 მაჩვენებელია მისი ორიენტირებულობა და უნარი. ადამიანის ორიენტირებულობა განაპირობებს მის მიზნებსა და მოტივებს. **გამოყოფენ პიროვნების ორიენტირებულობის სამ ტიპს:** 1) ურთიერთზემოქმედებაზე ორიენტირებულობა, 2) ამოცანაზე ორიენტირებულობა და 3) თავის თავზე ორიენტირებულობა. ისინი, როგორც წესი, ერთდროულად არსებობენ ადამიანებში. ***ურთიერთზემოქმედებაზე* ორიენტირებულობაში** იგულისხმება ადამიანის მისწრაფება ითანამშრომლოს კოლეგებთან, კარგი ურთიერთობა ჰქონდეს მათთან და მათთან ერთად გადაწვიტოს საქმიანობის კონკრეტული პრობლემები და ამოცანები. **ამოცანაზე ორიენტირებულობა**, როგორც მას სხვაგვარად ეძახიან_ საქმიანი ორიენტირებულობა, ნიშნავს იმას, რომ პიროვნება

მთავარ აქცენტს აკეთებს მიზნის მიღწევაზე. **თავის თავზე ორიენტირებულობა** კი გულისხმობს ადამიანთა მისწრაფებას, პირველ რიგში გადაწყვიტოს საკუთარი პრობლემები. მაგალითად, უზრუნველყონ საკუთარი კეთილდღეობა, მოიპოვონ პრესტიჟი, ზოგჯერ სხვის ხარჯზეც კი (თუ ეს შესაძლებელია).

პიროვნების მეორე მნიშნელოვანი მახასიათებელია **უნარი.** მასში იგულისხმება კონკრეტული სახის საქმიანობის წარმატებით შესასრულებლად თვისებათა და შესაძლებლობათა ერთობლიობა. უნარი შეიძლება იყოს: **1. ზოგადი (**შეგრძნების,აღქმის, აზროვნების, სწავლის, მუშაობის და ა. შ.). ისინი დამახასიათებელია ყველა ადამიანისათვის და უნარის დანარჩენ სახეთა საფუძველია; **2. ელემენტარული კერძო** (შეუპოვრობა, გამტანიანობა, კრიტიკულობა და სხვ.); 3. **რთული კერძო.** აქ ცალკე გამოყოფენ **პროფესიულ** (საქმიანობის ცალკეული სახეობების 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 სახეობისადმი ბუნებრივ მიდრეკილებაში. ცხოვრებისეული პირობებისა და სწავლა-აღზრდის ზემოქმედებით ნიჭი გვევლინება, როგორც უნარი. ამდენად, **უნარი პიროვნების ბუნებრივ და შეძენილ თვისებათა ერთობლიობაა.** გამოვლენის ფორმის მიხედვით ნიჭი ორი სახეობისაა: **რეპროდუქციული** (ინფორმაციის მიღება და დამუშავება) და **შემოქმედებითი.** დიაპაზონის მიხედვით გამოყოფენ უნარის სამ დონეს: **ნიჭიერებას, ტალანტსა და გენეალურობას. ნიჭიერებაში** იგულისხმება ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს პიროვნების განსაკუთრებულ წარმატებულ საქმიანობას. როგორც წესი, იგი გამოვლინდება საქმიანობის რომელიმე მხარის სრულყოფით და გაუმჯობესებით. **ტალანტი** კი გულისხმობს ადამიანში ისეთი მონაცემების არსებობას, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება ისეთი შემოქმედებითი

საქმიანობით, როგორიცაა სიახლის შექმნა. **გენეალურობა** ნიჭიერების უმაღლესი ხარისხია. ასეთი ადამიანები ქმნიან ახალ იდეებს და მათი შემოქმედების შედეგებს ზოგადისტორიული და ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობა აქვს.

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

სპეციალური უნარი დაკავშირებულია საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროსთან ან სახეობასთან. იგი თავისი ხასიათის მიხედვით, ორი ტიპისაა: **ინტერსოციალური და კონსტრუქციული.** ინტერსოციალური უნარი ორიენტირებულია ადამიანთა ურთიერთზემოქმედების ორგანიზაციასა და მათ მართვაზე. ასეთი უნარი აუცილებელია ჰქონდეთ საშუალო და დაბალი რგოლის 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 მაღალი და უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს, რომლებიც დაკავებულია ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკის შემუშავებაზე და ა. შ. სპეციალური

უნარის რეალიზაციის ხარისხი დამოკიდებულია პიროვნების აზროვნებასა და მიღებულ განათლებაზე.

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, როგორივაა ტემპერამენტი. **ტემპერამენტი ადამიანის ისეთი ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობაა, რომელიც განსაზღვრავს მისი ქცევის ფორმებს: ემოციურობას, გაწონასწორებულობას, 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 გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სპეციალისტების შერჩევისას, შრომითი კოლექტივების ფორმირებისა და მორალური წახალისებისას.

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 სახეობა და სხვ) ფაქტორების ურთიერთზემოქმედების საფუძველ'ზე. 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 (მკვეხარობა), მომთხოვნელობა, შრომისმოყვარეობა, ეშმაკობა, აკურატულობა, 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 თავისი თავისადმი, სხვა ადამიანებისადმი, გარე სამყაროს 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 ახლავს შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. ხასიათის ერთ-ერთი ელემენტია **პირველადობის ან მეორადობის თვისება.** მისი საფუძველია ადამიანის ისეთი თავისებურებები, როგორიცაა: **ძალა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე.** ძალა გამოვლინდება ნერვული და ემოციური დატვირთვის მნიშვნელოვანი ცვალებადობის პირობებში, პიროვნების შესაძლებლობაში, ხოლო გაწონასწორებულობა-მოცემული შემთხვევისას ქცევის უცვლელობაში. გაუწონასწორებულობისას წარმოიშობა ნერვული აღგზნების სიჭარბე, ან, პირიქით, დამუხრუჭება. სიმარდეში იგულისხმება საქმიანობის ერთი სახიდან მეორეში სწრაფად გადასვლისა და სიტუაციის სწრაფი ცვლილებებისადმი ადვილად შეგუების უნარი. პირველადი თვისებების მქონე პირები ამას ადვილად ახერხებენ. ისინი სწრაფად ეგუებიან შეცვლილ გარემოებას. ამასთან, ისინი მტკიცედ არ არიან დარწმუნებული თავიანთ თავში და

არ შეუძლიათ ხანგრძლივი რუტინული მუშაობა. მეორადი ხასიათის მქონე პირები გამოირჩევიან მომთმენიანობით, ჩვეულებებისა და პრინციპებისადმი ერთგულებით. ისინი დარწმუნებული არიან თავიანთ თავში, ნაკლებად ექვემდებარებიან სხვების გავლენას და არიან შრომისმოყვარენი. ამასთან, ამ კატეგორიის პირებს უჭირთ ახალ პირობებთან შეგუება.

ტერმინები და ცნებები:

აქტიურობა
აღქმა
გენეალურობა
გრძნობები
ემოციურობა
მოტივაცია
ნებისყოფა
ნიჭიერება
პერსონალის მართვის კონცეფცია
პერსონალის მართვის ფილოსოფია
პიროვნება
პიროვნების ორიენტირებულობა
სპეციალური უნარი
ტალანტი
ტემპერამენტი
უნარი
ხასიათი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

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

6. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიაში?
7. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები და დაახასიათეთ ისინი.
8. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის ობიექტი და სუბიექტები.
9. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების ძირითადი პრინციპები, ჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი.
11. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი კანონზომიერებები და დაახასიათეთ ისინი.
12. ახსენით, რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში და ჩამოთვალეთ ისინი.
13. განსაზღვრეთ ცნება „პიროვნება“.
14. ჩამოთვალეთ ადამიანის თვისებების განმსაზღვრელი ძირითადი ბუნებრივი მონაცემები
15. ჩამოთვალეთ პიროვნების მახასიათებელი ძირითადი თვისებები.
16. ახსენით პიროვნების ორიენტირებულობის არსი და დაახასიათეთ მისი ძირითადი ტიპები.
17. განსაზღვრეთ ცნება „უნარი“ და დაახასიათეთ იგი.
18. ჩამოთვალეთ ადამიანთა (პიროვნებების) აზროვნების ტიპები და დაახასიათეთ ისინი.
19. ახსენით ცნების-“ტემპერამენტი“-არსი და დაახასიათეთ იგი.
20. ჩამოთვალეთ პიროვნებათა ხასიათის ძირითადი ტიპები და დაახასიათეთ ისინი
21. ახსენით და დაახასიათეთ პიროვნების ხასიათთან დაკავშირებული ცნებები: „ემოციურობა“, „გრძნობები“, „აქტიურობა“, „პირველადობის“ და „მეორადობის თვისება“.

თავი 4. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

4.1. ორგანიზაცია როგორც მართვის ობიექტი

ორგანიზაცია - ესაა განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად ფუნქციონირებადი განსაზღვრული საზღვრების მქონე ეკონომიკური ერთეული.

ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლებია:

1. ორგანიზაციის ისეთი **რესურსების არსებობა, როგორიცაა:** სამუშაო ძალა (ადამიანური რესურსები), ძირითადი კაპიტალი, ნედლეული და მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია;

2. გარე სამყაროზე დამოკიდებულება. მასში იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, სამთავრობო გადაწყვეტილებები (აქტები, დადგენილებები), კანონმდებლობა, კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი განწყობები და სხვ.;

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

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

5. დანაყოფები, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს და რომლებიც, ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ დავალებებს.

ორგანიზაციის არსის გამომხატველი ნიშნებია:

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

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

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

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

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

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

ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის, შექმნაზე, ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე გავლენას ახდენს არა მარტო შიგა, არამედ გარეგარემოც. გარეგარემოს ზეგავლენა

შეიძლება იყოს: პირდაპირი და არაპირდაპირი (ირიბი), ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, ორგანიზაციული და ა. შ. მაგალითად, ხელისუფლების სახელმწიფო და ადგილობრივი ორგანოების მიერ გამოცემული სათანადო კანონები, ბრძანებულებები, დადგენილებები, და ა. შ. ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: გადასახადების დარიცხვისა და გადახდის წესი, სამეწარმეო საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირება და სხვ.

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

ზემოაღნიშნული მიდგომის საფუძველია მართვის კლასიკური თეორიისა და მეცნიერული მენეჯმენტის შემდეგი პრინციპები:

1. სამუშაოთა დაგეგმვისა და ორგანიზაციის მთელი უფლებამოსილების მენეჯერისათვის გადაცემა;

2. სამუშაოთა შესრულების ეფექტიანი გზების განსაზღვრისათვის მეცნიერული მეთოდების გამოყენება;

3. პერსონალის გულდასმით შერჩევა და სისტემატური სწავლება;

4. შრომის დანაწილება;

5. სპეციალიზაცია;

6. დისციპლინა, წესრიგი, კონტროლი;

7. განკარგულებითი ერთიანობა.

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

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

1. ორგანიზაციის უუნარობა-სწრაფად მოახდინოს ადაპტირება შიგა და გარე პირობებისა და მდგომარეობის ცვლილებებთან;

2. მისი უაზრო ბიუროკრატიულ სისტემად გადაქცევის საშიშროება;

3. შრომისა და ადამიანურ ურთიერთობათა რაფინირება და დეჰუმანიზაცია;

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

ორგანული მიდგომა არის ორგანიზაციისა და მართვის თეორიის განვითარებაში თანამედროვე ტენდენციების გამო-

სახვა. ადამიანურ ურთიერთობათა თანამედროვე სკოლა და განსაკუთრებით, მოტივაციის თეორია საშუალებას იძლევა, ახლებურად მივუდგეთ ორგანიზაციას და მის მთავარ მახასიათებლად გამოიყოს ადამიანური ასპექტი-ადამიანები და მათი სურვილები. ცნობილია, რომ ადამიანები და მათი ჯგუფები, ისე როგორც ბიოლოგიური ორგანიზმები, მით უფრო ეფექტიანად მოქმედებენ, რაც უფრო სრულად კმაყოფილდება მათი მოთხოვნები. **ორგანული მიდგომის არსი ისაა,** რომ ორგანიზაცია განიხილება როგორც ცოცხალი ბიოლოგიური ორგანიზმი. გამოკვლევებით დადასტურებულია,რომ ორგანიზაციები ცოცხალი ორგანიზმებივით ღია სისტემებია და მათი არსებობისათვის აუცილებელია გარემოსთან მათი შესაბამისობა.

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

ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია. ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ესენია: ორგანიზაციის სიდიდე, საკუთრების ფორმა, ფუნქცია, მიზანი, დაფინანსების წყარო, საქმიანობის სახეობები, გამოყენებული ტექნოლოგია და სხვ. ფართოდაა გავრცელებული კანადელი პროფესორის გ. მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაცია. იგი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპის, ცენტრალიზაციისა და სპეციალიზაციის დონის გათვალისწინებით, გვთავაზობს ორგანიზაციების 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 კონტროლს;

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

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

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

5. ინოვაციური ორგანიზაცია. მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება ფორმალიზაციის მაღალი დონითა და პროფესიული 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

საზოგადოებისათვის 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 სახეობებად:

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

2. საქმიანი კონცერნები (საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმები, ვაჭრობა და სხვ,);

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

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

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 არსებულ კანონმდებლობას არ ექვემდებარება.

სამთავრობო ორგანიზაციებს მიეკუთვნება უშუალოდ მთავრობასთან, მისი პოლიტიკის განხორციელების მიზნით, შექმნილი ორგანიზაციები. ესენია: სხვადასხვა ფონდი, კომიტეტი

და კომისია, რომლებიც შექმნილია მეწარმეობის, მცირე ბიზნესისა და სხვათა მხარდასაჭერად და ა. შ. **არასამავრობო ორგანიზაციებია** დამოუკიდებელი საინიციტივო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ისინი პრაქტიკულად არსებობენ კავშირების, ცენტრების, ფონდების, ასოციაციების, გაერთიანებების, პარტიებისა და სხვათა სახით. ხშირად სახელმწიფო და არასახელმწიფო ორგანიზაციების მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა.

სამეურნეო ორგანიზაციები აწარმოებს პროდუქტებსა და მომსახურებას. მათ მიეკუთვნება: **წარმოებრივი, სამეცნიერო-წარმოებრივი, საშუამავლო და სხვა ორგანიზაციები.** წარმოებრივი ორგანიზაციები, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს: სამრეწველო, სასოფლო-სამეურნეო და ა. შ.

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

მომგებიანია კომერციული ორგანიზაციები, რომელთა მთავარი მიზანია მოგება. ამასთან, მათ შეუძლიათ მიიღონ განსაზღვრული ოდენობით მოგება, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარებისათვის.

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

საქართველოს კონსტიტუციის შესაბამისად, არსებობს სახელმწიფო, მუნიციპალური, კერძო, შერეული და საზოგადოებრივი საკუთრება. ამის საფუძველზე„ საკუთრების ნიშნის

მიხედვით ორგანიზაციების სახეობებია: **სახელმწიფო, მუნიციპალური, კერძო, საზოგადოებრივი და შერეული საკუთრების მქონე ორგანიზაციები.**

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

სააქციო საზოგადოება არის ორგანიზაცია, რომლის საწესდებო კაპიტალი წარმოდგენილია აქციების სახით. აქციების მფლობელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა იურიდიული და ფიზიკური პირი. აქციონერებს უფლება აქვთ, მონაწილეობდნენ მართვაში და მიიღონ მოგების ნაწილი დივიდენდის სახით. სააქციო საზოგადოების მართვას ახორციელებენ: აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და მმართველობა (დირექტორთა საბჭო, ადმინისტრაციული საბჭო, დირექტორატი).

მსხვილ წარმოებრივ-სამეურნეო ურგანიზაციებში ფართოდაა ცნობილი კორპორაციულ გაერთიანებათა ისეთი ფორმა, როგორიცაა **კონცერნი.** იგი სამრეწველო ფირმების, ტრანსპორტის, ვაჭრობის, მშენებლობის, საბანკო სფეროსა და სხვა ორგანიზაციების ინტეგრაციის ფორმაა. კონცერნის შემადგენლობაში შედის ორგანიზაციები, რომლებიც გაერთიანებულია წარმოებრივი ციკლით. აქედან გამომდინარე, კონცერნები გავრცელდა სასარგელო წიაღისეულთა მოპოვებასა და გადამუშავებასთან დაკავშირებულ დარგებში.

სააქციო საზოგადოებათა ფართოდ გავრცელებული სახეობაა **ჰოლდინგი,** რომელიც იქმნება სხვა კომპანიების აქციათა პაკეტის ფლობის მიზნით. მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილია ჰოლდინგების ორი სახეობა: **წმინდა,** რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ საფინანსო კომპანიაა და **შერეული,** რომელსაც უფლება აქვს, ეწეოდეს სამეწარმეო საქმიანობას.

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

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

4.2. შრომითი კოლექტივი: არსი, სახეობები და ფორმირების გზები

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ წარმოებას საზოგადოებრივი ხასიათი აქვს. ადამიანები, როგორც წესი, ჯგუფურად მუშაობენ და ქმნიან საზოგადოებრივ დოვლათს. შრომით პროცესში მათი გაერთიანება შეიძლება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით: საერთო ტერიტორია, პროფესია, სოციალური პირობები და სხვ. ცხადია, ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ამა თუ იმ ნიშნით შექმნილი ჯგუფის წევრები მუდმივად ერთად უნდა იყვნენ და ერთობლივად შეასრულონ სამუშაო. მთავარი აქ ისაა, რომ ისინი ჩართული არიან განსაზღვრულ პერსონებათაშორის სისტემაში. ადამიანთა შრომითი ჯგუფები შეიძლება იყოს როგორც მართვადი, ასევე თვითმმართველობითი სტრუქტურა. ამ ჯგუფების წევრებს შორის ურთიერთკავშირის ხარისხის

მიხედვით სახეზეა **ევოლუციური განვითარება-არაორგანიზებული ბრბოდან ერთიან კოლექტივამდე.**

იმისათვის, რომ ჯგუფი ჩაითვალოს შრომით კოლექტივად მან უნდა დააკმაყოფილოს რამდენიმე პირობა. მათ შორის მთავარია: **მისი ყველა წევრისათვის საერთო მიზნის არსებობა;** მეორე პირობაა **ჯგუფის წევრების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება,** რომელსაც საფუძვლად ედება ერთობლივი ინტერესები, იდეალები, პრინციპები, ხასიათთა და ტემპერამენტთა სიახლოვე და ა. შ.; მესამე პირობა კი არის **ადამიანთა მუდმივი პრაქტიკული ურთიერთზემოქმედება.** ამ უკანასკნელის შედეგად შრომითი კოლექტივის პოტენციალი გაცილებით მეტია, ვიდრე მისი ყველა წევრის პოტენციალთა ჯამი; მეოთხე პირობაა **განსაზღვრული კულტურის არსებობა.** იგი შეიძლება გამოიხატოს საერთო ფასეულობებით, სიმბოლიკით, შრომით კოლექტივში ქცევის ნორმებით და წესებით და ა. შ.

თითოეული ადამიანის ცხოვრებაში განუზომლად დიდია შრომითი კოლექტივის როლი. ძირითადად აქ კმაყოფილდება ადამიანთა საზოგადოებასთან ურთიეთობის ბუნებრივი მოთხოვნილება, საჭირო შემთხვევაში კოლექტივისგან ღებულობს ადამიანი მხარდაჭერასა და დაცვას, კოლექტივია მისი შრომითი წარმატებების პირველი ამღიარებელი და ა. შ. სწორედ შრომით კოლექტივში ეძლევა ადამიანს საშუალება, შეაფასოს საკუთარი როლი საზოგადოებაში. კოლექტივი, თავის მხრივ, ზემოქმედებს ადამიანზე, რამდენადაც ეს უკანასკნელი სწავლობს და მუშაობს სხვა ადამიანების გარემოცვაში და მათთან ხდება საკუთარი სურვილების, მისწრაფებებისა და ინტერესების შეხამება. თითოეული ადამიანის ხასიათიდან გამომდინარე, მისი ადამიანებზე გავლენა შეიძლება იყოს დადებითიც და უარყოფითიც. კოლექტივი არაა აგებული კონსტრუქციულ ქცევებზე, სადაც მისი ხელმძღვანელობის და რიგითი მუშაკების მიერაც სისტემატურად ირღვევა კანონმდებლობა და მიღებული ქცევის წესები, უარყოფითად მოქმედებს

მის თითოეულ წევრზე, უბიძგებს მას ანტისოციალური ქმედებისაკენ. თავის მხრივ, ადამიანი ზემოქმედებს კოლექტივზე. იგი ცდილობს, ხელი შეუწყოს კოლექტივის გაჯანსაღებას. ასეთი ურთიერთზემოქმედების შედეგიანობა დამოკიდებულია ორივე მხარის ძალაზე. მაგალითად, ძლიერ პიროვნებას (ხელმძღვანელს) შეუძლია, დაიქვემდებაროს კოლექტივი, კონფლიქტის პირობებშიც კი, ჩააყენოს იგი მოწინავეთა რიგებში. სუსტი პიროვნება კი, პირიქით, ემორჩილება კოლექტივს. ეს უკანასკნელი თავის თავზე იღებს ზრუნვას პიროვნების კეთილდღეობისათვის. მმართველობითი თვალსაზრისით, საუკეთესოდ ითვლება, როცა ზემოაღნიშნული ორივე მხარე ე. წ. ოქროს შუალედში იმყოფება, როცა კოლექტივსა და მის წევრებს შორის არის საიმედო პარტნიორული ურთიერთობები. ამ შემთხვევაში პიროვნება იცავს საკუთარ პოზიციებს, მაგრამ პატივისცემით ეპყრობა კოლექტივის საერთო მიზნებსა და ამოცანებს.

შრომითი კოლექტივის სახეობები. შემადგენლობის მიხედვით შრომითი კოლექტივები შეიძლება იყოს **ერთგვაროვანი (ჰომოგენური) და მრავალგვაროვანი (ჰეტეროგენური).** მოცემულ შემთხვევაში შრომითი კოლექტივების კლასიფიკაციას საფუძვლად ედება მომუშავეთა სქესი, ასაკი, პროფესია, სტატუსი, განათლების დონე და ა. შ. მრავალგვაროვანი კოლექტივები უფრო ეფექტიანია რთული ამოცანების გადაწყვეტისა და ინტენსიური შემოქმედებითი მუშაობის შემთხვევაში. რაც შეეხება ერთგვაროვან კოლექტივებს, ისინი უკეთ წყვეტენ მარტივ ამოცანებს. რაც უფრო დიდია კოლექტივის წევრებს შორის მსგავსება, მით უფრო ახდენენ ისინი ერთმანეთზე ზემოქმედებას და სწრაფად ყალიბდება ერთიანობის შეგრძნება. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში მწვავეა შინაგანი კონკურენცია და, ამდენად, ერთგვაროვანი კოლექტივები უფრო კონფლიქტურია. განსაკუთრებით ეს ასეა მხოლოდ ქალებით დასაქმებულ კოლექტივებში. სასურველია, შრომით კოლექტივებში ქალებისა და მამაკაცების თანაფარდობა იყოს დაახლო-

ებით თანაბარი. საერთოდ, პრაქტიკა ადასტურებს, რომ შრომითი კოლექტივი მით უფრო უკეთესია, რაც უფრო ნაკლები მსგავსებაა მათ წევრებს შორის.

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

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

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

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

შრომითი კოლექტივების კლასიფიკაციას ახდენენ, აგრეთვე, **თავისუფლების ხარისხის** მიხედვით. იგი განიხილება ორი ასპექტით: პირველ შემთხვევაში იგულისხმება **კოლექტივში შესვლის** თავისუფლება. აქ საქმე გვაქვს ორ უკიდურესობასთან – აუცილებელი ვალდებულება (მაგალითად, არმიაში გაწვევა) და სრული თავისუფლება (მაგალითად, ცხენოსნობის მოყვარულთა კლუბში შესვლა); მეორე შემთხვევაში იგულისხმება **კოლექტივთა საქმიანობაში აქტიური მონაწილეობის თავისუფლება.** ერთ შემთხვევაში მუშაკი მუდმივად მუშაობს მოცემულ კოლექტივში, მეორე შემთხვევაში კი მას შეუძლია ეპიზოდურად ან ფორმალურად მონაწილეობდეს სხვა კოლექტივის საქმიანობაში. ამით ადამიანებს საშუალება ეძლევათ ერთდროულად იმუშაონ სხვადასხვა კოლექტივში. ამ შემთხვევაში იგი მეტ აქტიურობას იჩენს იქ, სადაც ეს საჭიროა მოცემულ მომენტში. **ფუნქციების მიხედვით** გამოყოფენ კოლექტივებს, რომლებიც ორიენტირებულია ფორმალური ან არაფორმალური განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად და კოლექტივები, რომლებიც ორიენტირებულია ერთობლივი ინტერესების რეალიზაციაზე. ფუნქციონალური კლასიფიკაცია შეიძლება შეივსოს და დეტალიზდეს **საქმიანობის სახეობების მიხედვით.**

სიდიდის მიხედვით შრომითი კოლექტივები შეიძლება იყოს **მცირე, საშუალო და დიდი.** ასეთ დაყოფას საფუძვლად ედება კოლექტივის წევრთა ერთმანეთს შორის უშუალო კავშირების დამყარების შესასძლებლობა. დიდ კოლექტივში ასეთი კავშირები პრაქტიკულად შეუძლებელია. აქ ადამიანებმა ცოტა იციან ერთმანეთის შესახებ. პატარა კოლექტივში, რომელთა წევრების რაოდენობა არ აღემატება 20-ს, რეალურია ადამიანებს შორის უშუალო კავშირების დამყარება, გამაერთიანებლის (ლიდერის) გარეშეც კი. ეს ზრდის მათ მოქნილობასა და შრომის ეფექტიანობას. ამასთან ერთად, მაღლდება კოლექტი-

ვის თითოეული წევრის თვითკმაყოფილების ხარისხი საკუთარი მუშაობის შედეგებით.

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

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

არსებობს **მეორადი კოლექტივებიც (ჯგუფებიც).** მათი ფორმირება ხდება ფუნქციურ-მიზნობრივი ნიშნით. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს შორის კონტაქტები დასახული მიზნებითაა განპირობებული. ამიტომ, აქ ძირითადი ყურადღება ექცევა არა პირად თვისებებს, არამედ ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების უნარს. ასეთ კოლექტივებში ადამიანთა შეცვლა უმტკივნეულოდ შეიძლება.

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

თითოეული კოლექტივი, როგორც წესი, შეიმუშავებს სოციალური კონტროლის სისტემას. იგი მოიცავს თავის წევრებზე ზემოქმედების საშუალების (წესების) ერთობლიობას. ეს უკანასკნელი ხორციელდება დარწმუნების, აკრძალვის, მიღწევების აღიარებისა და სხვათა გზით.

სოციალური კონტროლის სისტემა ეყრდნობა: 1) ჩვეულებებს, ე. ი. განსაზღვრულ სიტუაციებში ქცევის დამკვიდრებულ წესებს; 2) მორალური თვალსაზრისით, კოლექტივის მიერ აღიარებულ ქცევის ნორმებს; 3) სოციალურად მნიშვნელოვან სიტუაციებზე ინდივიდის ამა თუ იმ ქცევაზე კოლექტივის სანქციებს; 4) ადამიანთა ქცევებსა და მოქმედებებზე კონტროლის ფორმალურ და არაფორმალურ საშუალებებს. კოლექტივის სოციალურ კონტროლს ადამიანები ემორჩილებიან შემდეგ პირობებში: ცაიტნოტის შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობისას; მაღალი ორგანიზებულობისას; გარესამყაროდან იზოლირებისას; ყველასათვის მისაღები გადაწყვეტილების მზა ვარიანტის არსებობისას და ა. შ.

კოლექტივის ფსიქოლოგიური დახასიათება. შრომითი კოლექტივები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან არა მარტო მათში შემავალი წევრების რაოდენობით, არამედ **ფსიქოლოგიურადაც.** ეს განსხვავება ვლინდება შინაგანი კლიმატის ხასიათით, მათ წევრთა დარაზმულობის (შემჭიდროებულობის) მდგომარეობითა და ხარისხით და ა. შ.

შინაგანი ფსიქოლოგიური კლიმატი გულისხმობს ერთობლივ საქმიანობაში მონაწილე ადამიანთა ურთიერთზემოქმედების რეალურ მდგომარეობას. იგი ხასიათდება შემდეგი პარამეტრებით: საკუთარი ორგანიზაციით მომუშავეთა დაკმაყოფილების ხარისხი, შრომის პირობები, ერთმანეთთან და ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობები, განწყობა, მართვასა და ერთმმართველობაში მონაწილეობის ხარისხი, დისციპლინა, ჯგუფი და მასში მისი თითოეული წევრის ადგილი, და სხვა.

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

კოლექტივის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, უპირველეს ყოვლისა, ხასიათდება მის წევრთა თავიანთი მდგომარეობით **კმაყოფილების ხარისხით.** მასზე მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: სამუშაოს შინაარსი (ხასიათი) და ადამიანთა დამოკიდებულება მისდამი, პრესტიჟულობა, ნახალისების მდგომარეობა, პროფესიული დაოსტატების ზრდისა და დაწინაურების პერსპექტივა, კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი, საკუთარი სხვადასხვა სურვილის (მაგალითად, გაიცნოს საინტერესო ადამიანები, იმოგზაუროს მისთვის საინტერესო ქვეყნებში და სხვ.) დაკმაყოფილების შესაძლებლობა და ა. შ.

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

დადებითია ის, რომ აქ უფრო მჭიდრო და გულახდილია კოლექტივის წევრთა ურთიერთობა, მაღალია პიროვნების თვითშეფასების და, რაც მთავარია, განსაკუთრებით დიდია საერთო მიზნების მისაღწევად კოლექტივის წევრთა დაინტერესება. ამასთან, ასეთ კოლექტივებში წარმოიშობა სხვა კოლექტივების წევრებისადმი არაჯანსაღი დამოკიდებულება, თვითდარწმუნებულობა, კრიტიკულობისა და რეალურობის გრძნობის შემცირება და ა. შ.

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

შრომითი კოლექტივის დარაზმულობის ერთ-ერთი ფაქტორი-**ადამიანთა კმაყოფილების დონე** ცალკეულ კოლექტივებში, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მათ (ადამიანთა) **ფსიქოლოგიურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ თავსებადობასთან.** მასში იგულისხმება ისეთი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მაჩვენებლების შესაბამისობა, როგორიცაა: კოლექტივის წევრთა ტემპერამენტი, მათი პროფესიონალური და მორალური ხარისხი და ა. შ.

ადამიანთა სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავსებადობა მიიღწევა შემდეგ პირობებში:

1. თითოეული ადამიანის პირად შესაძლებლობათა შესაბა-

მისობისას მისი საქმიანობის სტრუქტურასა და შინაარსთან, რაც უზრუნველყოფს მუშაობის ნორმალურ სვლას და სხვისი წარმატებისადმი კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ოფიციალური კოლექტივის ჩამოყალიბება იწყება შესაბამისი ქვედანაყოფის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებით, რაც ფორმდება იურიდიულად. ამის შემდეგ განისაზღვრება მისი ფუნქციური სტრუქტურა, მოვალეობათა წრე, თითუეული მუშაკის უფლება-მოვალეობანი და იქმნება ინფორმირების საიმედო სისტემა. კოლექტივში მიღებულ მომუშაეებს განუმარტავენ მათი ქვედანაყოფისა და მთელი ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს. ამასთან ერთად, კოლექტივის წევრებს, თითოეულის უნარისა და პროფესიული ზრდის გათვალისწინებით, აძლევენ პერსონალურ დავალებებს და ზრუნავენ, შეინარჩუნონ კეთილსასურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

არაფორმალური კოლექტივისათვის „ფორმირების დღედ", როგორც წესი, გვევლინება რაღაც საგანგებო მდგომარეობა, ან მოვლენათა განვითარებაში ისეთი სიტუაციის შექმნა, რომლის შემდეგ, ჩვეულებრივ, ამბობენ: „ასე შემდგომ ცხოვრება არ შეიძლება". მას ახლავს ემოციების აგორება, რომელიც ადამიანებს მომართავს ერთმანეთთან გაერთიანებისაკენ. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, საქმე ეხება რაღაცის მიმართ შიშის შეგრძნებებს, პროტესტს, სურვილს, დაიცვან საკუთარი თავი, ორგანიზაციაში თავისი მდგომარეობა და სტატუსი.

ადამიანებს შორის ნებისმიერი ურთიერთობის ჩამოყალიბება ხდება ტექნიკური კონტაქტებისა და ურთიერთდაკავშირების გზით. ამ პროცესში ადამიანები აგროვებენ ინფორმაციას ერთმანეთზე. მის საფუძველზე ყალიბდება ერთმანეთისადმი დაინტერესებულობა, სიმპათია და ანტიპათია.

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

ჩამოყალიბებულ კოლექტივებში ზოგიერთ მუშაკს შორის წარმოიშობა მყარი სიმპათია, ზოგიერთს შორის-ანტიპათია, ხოლო ზოგიერთს შორის არც ერთს აქვს ადგილი და არც მეორეს. დროთა განმავლობაში გამოიყოფა გარკვეულ პიროვნებათა ჯგუფები, რომელთა ქცევის ნორმები, შეხედულებები და ინტერესები მიიღება ქცევის ეტალონად. ყველა ცდილობს, მიბაძოს მათ და ითანამშრომლოს მათთან. პირადი სიმპათიით შედგენილი კოლექტივები, როგორც წესი, უკეთ მუშაობენ, ვიდრე შემთხვევითი პირებისაგან შედგენილი კოლექტივები.

შრომითი კოლექტივი თავის ჩამოყალიბებიდან გაივლის მისი ორგანიზაციისა და თვითორგანიზაციის (არაფორმალური ორგანიზაციის შემთხვევაში) ხანგრძლივ პროცესს. იგი შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან. **პირველ ეტაპზე** ადამიანთა ქმედებაში ინდივიდუალიზმი ჭარბობს. ისინი ეცნობიან ერთმანეთს, აკვირდებიან ირგვლივ მყოფთ და აჩვენებენ მათ საკუთარ შესაძლებლობებს. ეს ეტაპი სპეციალური გამოკვლევებისა და ანალიზის საფუძველზე მთავრდება ხელმძღვანელის გარკვეული გადაწყვეტილებით. ბევრი იკავებს მათთვის მოსალოდნელ პოზიციებს, ზოგიერთის მიმართ კი აგრძელებენ დაკვირვებასა და ანალიზს მომავალში ახალი გადაწყვეტილებების მისაღებად; **მეორე ეტაპზე** ხდება ადამიანთა ერთმანეთთან დაახლოება, მყარდება მათ შორის აუცილებელი კონტაქტები და ყალიბდება ქცევის საერთო ნორმები; **მესამე ეტაპზე** ხდება კოლექტივის სტაბილიზაცია და ყალიბდება ერთობლივი მიზნები. ამასთან ერთად, ამ ეტაპზე მყარდება კოლექტივის წევრებს შორის საიმედო თანამშრომლობა.

შრომითი კოლექტივის მომწიფების შემდგომ ეტაპზე ზოგიერთი კოლექტივის წინაშე დღის წესრიგში დგება გააგრძელოს თუ არა ფუნქციონირება თვითმმართველობის პრინციპზე. ზოგჯერ დგება მომენტი, როცა კოლექტივიდან მიდიან წამყვანი ფიგურები, რისი შედეგიცაა კოლექტივის რეორგანიზაცია ან დაშლა.

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

4.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი

შრომით კოლექტივში ადამიანებს, როგორც გარკვეული სოციალური როლის მქონეებს, შორის მყარდება ურთიერთობები. **ადამიანთა როლში** იგულისხმება მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ეტალონის შესაბამისად, ამა თუ იმ ზომით ქცევის შეფარდებითი მუდმივობა. როლით განისაზღვრება თითოეული მუშაკის ქცევა სხვების მიმართებით და მასთან მოსალოდნელი შესაბამისი რეაქცია. როლთანაა დაკავშირებული ძირითადი უფლებამოსილებები. იმ ინდივიდების მიმართ, რომლებიც ვერ ასრულებენ თავიანთ როლთან დაკავშირებულ მოვალეობებს, მიმართავენ სხვადასხვა სანქციას, სამუშაოდან განთავისუფლებამდეც კი.

კოლექტივში როლები იყოფა ორ ჯგუფად: 1) „წარმოებრივი", 2) „პიროვნებათაშორისი". შესაბამისი სპეციალისტები წარმოებრივ როლებს ყოფენ რვა ჯგუფად:

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

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

3. კონტროლიორი. ასეთ პიროვნებას დიდი შემოქმედებითი აზროვნების უნარი არ აქვს. მიუხედავად ამისა, დიდი ცოდნის, გამოცდილებისა და ერუდიციის წყალობით, შეუძლია რეალურად შეაფასოს ნებისმიერი იდეა, გამოავლინოს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მობილიზება გაუკეთოს სხვებს მისი შემდგომი სრულყოფისათვის;

4. ინფორმატორი. ასეთი პიროვნება პრობლემაზე ფლობს დიდ ინფორმაციას და შეუძლია იგი გამოიყენოს კოლექტივის ამოცანების გადასაწყვეტად;

5. ენთუზიასტი. კოლექტივის ყველაზე აქტიური წევრია. იგი დასმული ამოცანების სარეალიზაციოდ თავისი მოქმედებებით მაგალითს აძლევს კოლექტივის სხვა წევრებს;

6. ხელირის მაძიებელი. პირი, რომელიც ეწევა შიგა და გარესაშუამავლო საქმიანობას და ამით სარგებლობა მოაქვს კოლექტივისათვის;

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

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

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

ნაგანი წონასწორობა უფრო ადვილად მიიღწევა. კოლექტივის წევრთა შემდგომი ზრდისას იგი ძნელად სამართავი ხდება.

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

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

1. კონფორმისტები-ისინი იზიარებენ ჯგუფის პოზიციებს, ან ეთანხმებიან მათ, რადგან ერიდებიან კონფლიქტს კოლექტივთან;

2. ნონკონფორმისტები- ადამიანები, როლებიც ეთანხმებიან ჯგუფის პოზიციებს, მაგრამ წინააღმდეგ გამოდიან გარე ფაქტორების გამო;

3. ნეგატიურები-ადამიანები, რომლებიც არ ცნობენ ჯგუფის პოზიციებს, თუნდაც ამით თვითონვე ზარალდებოდნენ.

კოლექტივის მიერ თავიანთი წევრების აღიარების ხარისხი ცნობილია სახელწოდებით-პრესტიჟი. ამ ნიშნის მიხედვით ადამიანები იყოფიან მრავალ სოციალურ პოზიციად. ცხადია, პირველ ადგილზეა **ლიდერი.** თითოეული პოზიციისათვის დამახასიათებელია თავისი ქცევისა და მოლოდინის საკუთარი ნორმები. პრესტიჟული პოზიცია დინამიკურია და იგი მუდმივად არაა მიმაგრებული ერთ რომელიმე პიროვნებაზე. ეს კი საშუალებას იძლევა, ინდივიდუალური თვისებებიდან და მიღწევებიდან გამომდინარე, მოხდეს კოლექტივის წევრთა გადაადგილება პრესტიჟის ე. წ. სკალაზე. პრესტიჟი შეიძლება იყოს პირადი, როცა მისი საფუძველია პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები და მიღწევები; **ფუნქციური,** როცა იგი დაკავშირებულია ორგანიზაციული იერარქიის უფლებამოსილებასთან და **პოზიციური,** როცა ემყარება სინთეზურ შეფასებას.

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

ხშირად წარმოებრივი დავალებების შესასრულებლად შექმნილ ოფიციალურ კოლექტივებთან ერთად, ორგანიზაციებში არსებობს არაოფიციალური კოლექტივები. ისინი ფუნქციონირებენ ოფიციალური კოლექტივების პარალელურად და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მათზე. ყოველივე ეს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მენეჯერების მიერ. იმის გამო, რომ მომუშავეთა ნაწილი ერთდროულად ორი კოლექტივის (ოფიციალურის და არაოფიციალურის) წევრია, იგი ზემოქმედებას განიცდის როგორც ორგანიზაციის ოფიციალური, ასევე, არაფორმალური კოლექტივის მიზნებისაგან. დიდი მნიშვნელობა აქვს, ეს მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა, ერთმანეთთან ახლოსაა, თუ ურთიერთსაწინააღმდეგოა. ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია, როცა ისინი ერთმანეთს ემთხვევა ან ურთიერთსაწინააღმდეგონი არ არიან. ამ შეთხვევაში იქმნება ნორმალური პირობები როგორც ოფიციალური, ასევე, არაოფიციალური მიზნების წარმატებით შესასრულებლად. იმ შემთხვევაში კი, როცა ეს მიზნები ურთიერთსაწინააღმდეგოა, საქმე გვაქვს სერიოზულ კონფლიქტებთან.

კონფორმიზმი და მისი როლი კოლექტივის მართვაში. ამჟამად მიჩნეულია, რომ კოლექტივის ძალასა და გავლენას მნიშვნელოვნად განაპირობებს მისი წევრების კონფორმიზმი (კონფორმიზმი ლათინური სიტყვაა. მისი პირდაპირი თარგმანია მსგავსი, მიმსგავსებული). კონფორმიზმში იგულისხმება კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესისა და შეხედულებათა უყოყმანოდ მიღება, დამოუკიდებელ აზრსა და მოქმედებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებს მთლიანად მორგება. ამის შედეგად ხდება თანამოაზრეთა ჯგუფის ჩამოყალიბება, რომლის მიზანია, ჯგუფში შენარჩუ-

ნდეს ჰარმონია. ცხადია, ამას ხშირად ახლავს ზოგიერთი ინდივიდის დათრგუნვა იმ აზრით, რომ მათი შეხედულებები მხედველობაში არ მიიღება. იქმნება ისეთი მდგომარეობა, როცა სხვებისგან განსხვავებულ აზრს არავინ გამოთქვამს. ამ დროს იქმნება შთაბეჭდილება, თითქოს ყველა ფიქრობს ერთნაირად.

კონფორმიზმის არსებობის ძირითადი საფუძველია მომუშავეთა შიში, არ გააფუჭონ ურთიერთობა კოლექტივთან, რომელიც გამოიწვევს მისგან გარიცხვას. კონფორმიზმის ხარისხი დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: გადასაწყვეტი ამოცანის განსაზღვრულობა და სირთულე, მომუშავის მდგომარეობა კოლექტივში, ჯგუფის მნიშვნელობა მისთვის და ა. შ. მაგალითად, მაღალი სტატუსის მომუშავე ნაკლებ დათრგუნვას ექვემდებარება, ადამიანისთვის რაც უფრო მიმზიდველია ჯგუფი, მით უფრო ახლოსაა მასთან საერთო მიზნები და, შესაბამისად, მით უფრო ემორჩილება იგი მას და მაღალია კონფორმიზმის ხარისხიც.

კოლექტივის საერთო მიზნების რეალიზაციისათვის კომფორმიზმს შემდეგი დადებითი მხარეები აქვს: კრიტიკული მომენტების შემსუბუქება, ადამიანთა ერთობლივი მუშაობის ორგანიზაციის რაციონალიზაცია, კოლექტივისათვის სასარგებლო და ეტალონად ქცეული ჩვევების მასობრივი გავრცელება და ა. შ.

კონფორმიზმის გარეშე არ არსებობს ძლიერი კოლექტივი. ამიტომ, მასში ახალი წევრის მიღებისას კანდიდატს, უპირველეს ყოვლისა, ამოწმებენ აქვს თუ არა კომფორმიზმის უნარი. თუ მას ასეთი რამ არ აღმოაჩნდება, საეჭვოა მისი კოლექტივში მიღება.

ცალკეული ინდივიდის კონფორმიზმის ხარისხზე, ზემოაღნიშნული ფაქტორების გარდა, გავლენას ახდენს კოლექტივში ადამიანის პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხასიათი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ინდივიდის მეგობრულ ურთიერთობას კოლექტივის წევრებთან. კონფორმიზმზე გავლენას ახდენს, აგრეთვე, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებისა და თავისი მოსაზრებების თავისუფლად გამოთქმის შესაძლებლობა. მაგალითად, როცა ადამიანი მოქმედებს მუდმივი ზედამხედველობისა და კონტროლის ქვეშ და მის აზრს არავინ ითვალისწინებს. იგი უარყოფითად განეწყობა კოლექტივისადმი. კონფორმიზმი დამოკიდებულია, აგრეთვე, კოლექტივის სიდიდეზე. იგი შედარებით ძლიერია პირველად ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით ე. წ. სამეულებში (სამი კაცისაგან შემდგარი), სადაც ყველა მუდმივად მუშაობს გვერდიგვერდ. კონფორმიზმი დამოკიდებულია, აგრეთვე, სიტუაციაზე. თუ იგი რთულია, ადამიანი უფრო მეტად ეყრდნობა კოლექტივს, რამდენადაც ფიქრობს, რომ იგი (კოლექტივი) არ ცდება.

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

4.4. ორგანიზაციის პერსონალი და მისი სტრუქტურა

პერსონალი ორგანიზაციის მომუშავეთა საშტატო შემადგენლობაა, რომელიც ასრულებს სხვადასხვა ფუნქციებს.

პერსონალის სტრუქტურა. პერსონალის სტრუქტურა, ანუ

ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურა მომუშავეთა ცალკეული ჯგუფების ერთობლიობაა. იგი შეიძლება იყოს სტატისტიკური და ანალიზური. **სტატისტიკურ სტრუქტურაში** იგულისხმება პერსონალის განაწილება და მოძრაობა თანამდებობების, კატეგორიებისა და ჯგუფების მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ ორ დიდ ჯგუფს: **1) საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებულებს და 2) საქმიანობის არაძირითად სახეებში დასაქმებულ პერსონალს.** პირველ ჯგუფში შედიან მომუშავეები, როლებიც დასაქმებულია ძირითად და დამხმარე, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო განყოფილებებში, აგრეთვე, პროდუქციის წამოებასა და ამ პროცესის მომსახურებაზე დაკავებული მართვის აპარატის მუშაკები. მეორე ჯგუფში კი შედიან სარემონტო, საბინაო- კომუნალურ მეურნეობათა და სოციალური სფეროს დანაყოფების მომუშავენი. თითოეულ მათგანს უკავია გარკვეული თანამდებობა (ხელმძღვანელის, სპეციალისტის ან მუშის) და მიმდინარე ანგარიშებში მათ შესახებ მონაცემები ასახულია შესაბამის თანამდებობრივ ჭრილში.

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

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

მუშების კლასიფიკაცია ხდება, აგრეთვე, შრომის მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონის მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ მუშების შემდეგ კატეგორიებს: 1) ავტომატების დახმარებით მომუშავენი; 2) მანქანებისა და მექანიზმების დახმარებით მომუშავენი; 3) ხელით მომუშავენი და ა. შ.

პერსონალის კლასიფიკაციას ახდენენ, აგრეთვე, პროფესიების, ასაკის, სტაჟის, შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების მიხედვით.

მუშებს მიეკუთვნება ასევე უმცროსი მომსახურე პერსონალი, რომლის მუშაობა უშუალოდ არაა დაკავშირებული ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობასთან. ასეთებია: კურიერები, მეეზოვეები, არაწარმოებრივ ნაგებობათა დამლაგებლები, ხელმძღვანელთა პერსონალური მანქანებისა და ავტობუსების მძღოლები და ა. შ.

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

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

ხელმძღვანელების ფუნქციაა საერთო მართვა. მათ პირობითად სამ დონედ ყოფენ: უმაღლესი, საშუალო და დაბალი. პირველი დონისას საქმე გვაქვს მთელი ორგანიზაციის მართვასთან, მეორე დონისას-ძირითადი სტრუქტურული და-

ნაყოფების, ხოლო მესამე დონისას-ქვედა სტრუქტურული დანაყოფების მართვასთან. ხელმძღვანელებს მიაკუთვნებენ, აგრეთვე, მათ (ხელმძვანელების) მოადგილეებს და მთავარ სპეციალისტებს. მათი ერთობლიობა ცნობილია სახელწოდებით – „ადმინისტრაცია“. ადმინისტრაციაში ჩარჩულია სხვა პირებიც, რომლებიც ხელმძღვანელობას არ მიეკუთვნებიან, მაგრამ ასრულებენ დამხმარე მმართველობით ფუნქციებს, მაგალითად, საკადრო სამსახურის მომუშავენი.

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

სპეციალისტები იყოფა შემდეგ სამ კატეგორიად: **„მთავარი“, „წამყვანი“ და „უფროსი“. უფროს სპეციალისტს** თავის ჩვეულებრივ მოვალეობებთან ერთად, შეუძლია უხელმძღვანელოს ცალკე დამოუკიდებელ ქვეგანყოფილებად ჩამოყალიბებულ რიგით შემსრულებელთა ჯგუფს. აღნიშნული ხელმძღვანელობა ადმინისტრაციული ხასიათის არაა. იგი, როგორც წესი, გამოიხატება კოორდინაციასა და კონსულტაციაში. ამასთან ერთად, უფროსი სპეციალისტი შეიძლება იყოს რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს ერთპიროვნული შემსრულებელი, ისე, რომ არ ჰყავდეს ხელქვეითი. **წამყვანი სპეციალისტი,** უფროსი სპეციალისტის ფუნქციებთან ერთად, ახორციელებს მეთოდურ ხელმძღვანელობას. რაც შეეხება **მთავარ სპეციალისტს,** იგი არის წამყვან და უფროს სპეციალისტთა კოორდინატორი.

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

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

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

პერსონალის პროფესიული სტრუქტურა. ადამიანებმა რომ შეძლონ ამა თუ იმ თანამდებობაზე მუშაობა, მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი პროფესია და კვალიფიკაცია. **პროფესიაში** იგულისხმება სპეციალური მომზადებისა და მოცემულ სფეროში მუშაობის გამოცდილების შედეგად შეძენილი სპეციალური თეორიული და პრაქტიკული ჩვევების ერთობლიობა (კომპლექსი), რომელიც საშუალებას იძლევა შესრულდეს შესაბამისი სამუშაო.

პროფესიულ მოვალეობათა წარმატებული შესრულებისათვის ადამინისთვის აუცილებელი ცოდნის, შესაძლებლობის, ჩვევებისა და პირადი თვისებების ერთობლიობას უწოდებენ **პროფესიულ ვარგისიანობას.** იგი შეიძლება იყოს პოტენციური და რეალური. **პოტენციური** დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ხოლო

რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანთა მიერ ახალი ცოდნისა და ჩვევების თვისების კვალობაზე.

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

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

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

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

მომუშავის კვალიფიკაციის ზომას ეწოდება **პროფესიული კომპეტენტურობა.** იგი განსაზღვრავს მომუშავის უნარს, ხარისხიანად და შეუცდომლად შეასრულოს თავისი ფუნქციები

როგორც ჩვეულებრივ, ასევე, ექსტრემალურ პირობებში, წარმატებით აითვისოს ახალი და სწრაფად იქნეს ადაპტირებული შეცვლილ პირობებთან. გამოყოფენ მის შემდეგ სახეობებს:

1) ფუნქციური კომპეტენტურობა. იგი ხასიათდება პროფესიული ცოდნით და მისი რეალიზაციის უნარით;

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

სიტუაციური კომპეტენტურობა, რომელიც გულისხმობს სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარს;

სოციალური კომპეტენტურობა. მასში იგულისხმება კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარის არსებობა, ადამიანებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენის მოხდენისა და დასახული მიზნის მიღწევის უნარი. მასშივე იგულისხმება, აგრეთვე, სხვათა აზრის, თუნდაც საკუთარი აზრისგან განსხვავებულის, მოსმენისა და გათვალისწინების უნარი და ა. შ.

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

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

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური რევოლუციის ახლანდელი ეტაპისათვის დამახასიათებელია **პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების სწრაფი დაძველების ტენდენცია.** იგი პრაქტი-

კაძი გაძოიხატება თანამდებობებისა და პროფესიების თანამედროვე მოთხოვნებიდან ცალკეულ ინდივიდთა ცოდნისა და გამოცდილების ჩამორჩენაში.

პერსონალის ასაკობრივი სტრუქტურა ხასიათდება შესაბამისი ასაკის პირთა წილით მის მთელ რაოდენობაში. პერსონალის ასაკობრივი შემადგენლობის შესწავლისას გამოიყენება შემდეგი სახის დაჯგუფება: 15, 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 მუშაობის სტაჟის მიხედვით განისაზღვრება 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: 15 წლამდე, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 40 წელზე მეტი.

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

4.5. თანამდებობა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი

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

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

თანამდებობას აქვს თავისი **სახელწოდება.** იგი ასახავს ამ თანამდებობაზე დასაქმებული პიროვნების მიერ შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსს და ხასიათს. აღნიშნული სახელწოდება, როგორც წესი, შედგება საქმიანობის სფეროს საბაზისო ელემენტისა და მის შესახებ დამატებითი მონაცემებისაგან

(საქმიანობის შინაარსი, მუშაობის შესრულების ადგილი და დრო და ა. შ.). მაგალითად, „ინჟინერ-ეკონომისტი“, „ასაწყობი უბნის ოსტატი“, „ცვლის ადმინისტრატორი“ და სხვ.

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა სახეები. ნებისმიერი თანამდებობა გარკვეულ უფლებამოსილებათა შემცველია. უფლებამოსილებაში იგულისხმება ორგანიზაციის ინტერესებისათვის თანამდებობის პირისათვის ოფიციალურად მინიჭებული უფლებები და მოვალეობები-დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, გასცეს განკარგულებანი და განახორციელოს ესა თუ ის მოქმედებანი. უფლებამოსილებანი განისაზღვრება მუშაობის დამოუკიდებელ უბანზე პასუხისმგებელი პირისათვის. გამოყოფენ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა შემდეგ სახეებს: 1) საგანმკარგულებლო; 2) სარეკომენდაციო; 3) საკოორდინაციო; 4) საკონტროლო-საანგარიშო; 5) შემათანხმებელი და 6) მმართველობითი.

საგანმკარგულებლო უფლებამოსილება გულისხმობს თანამდებობის პირის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებანი, რომელთა შესრულება სავალდებულოა მისდამი 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

მკაცრადაა რეგლამენტირებული. როგორც წესი, ასეთი უფლებები აქვს მთავარ სპეციალისტებს (მთავარი ეკონომისტი, მთავარი ინჟინერი, მთავარი ბუღალტერი და ა. შ.).

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

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

შემათანხმებელი უფლებამოსილება კი იმით გამოიხატება, რომ მისი მფლობელი კომპეტენციის ფარგლებში ვალდებულია, გამოთქვას 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 გადაწყვეტი-

ლებების შესაბამისობას მოქმედ სამართლებრივ ნორმებთან, მიუთითებს მასში არსებულ შეცდომებსა და დარღვევებზე და მათი გამოსწორების აუცილებლობაზე. სხვა შემთხვევაში იგი არ აძლევს ვიზას შესაბამის დოკუმენტს, რაც ნიშნავს ამ უკანასკნელის იურიდიულ ნორმებთან შეუსაბამობას. ამასთან, ხელმძღვანელს შეუძლია ყურადღება არ მიაქციოს იურისტის გაფრთხილებას და თავის თავზე აიღოს მთელი პასუხისმგებლობა მოსალოდნელი შედეგებისათვის. **ამკრძალავი** უფლებები აქვს ფულადი სახსრების ხარჯვაზე პასუხისმგებელ პირს (ფინანსური დირექტორი, მთავარი ბუღალტერი, მთავარი ფინანსისტი). ფულადი სახსრების ხარჯვასთან დაკავშირებული დოკუმენტების შედგენა-რეალიზაცია დაუშვებელია მისი თანხმობის 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 პასუხიმგებლობა დაკავშირებულია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებასთან. გამოყოფენ თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის შემდეგ ხარისხებს: 1) დაბალი; 2) საშუალო; 3) მაღალი (უმაღლესი).

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

პასუხიმგებლობის საშუალო ხარისხში იგულისხმება ხელმძღვანელია პასუხისმგებლობა ფულადი სახსრებისათვის, დაქვემდებარებულ მუშაკთა უსაფრთხოებისათვის, მატერიალური ფასეულობისათვის და ა. შ. ამდენად, მოცემულ შემთხვევაში საქმე ეხება დამატებით ზოგად და ფუნქცირ პასუხისმგებლობას.

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

აუცილებელია, უფლებამოსილებას შეესაბამებოდეს შესაბამისი პასუხისმგებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციისა და პერსონალისათვის არასასურველი შედეგები. მაგალითად, როცა უფლებამოსილებანი მეტია, ვიდრე პასუხისმგებლობა, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ადმისტრაციულ თვითნებობას, ვინაიდან ხელმძღვანელის ბევრი უკანონო მოქმედება შეიძლება დაუსჯელი დარჩეს.

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

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა განაწილება ხორციელდება ორი მიდგომის საფუძველზე. ერთ-ერთი ეფუძნება **ერთმმართველობასა და უფლებამოსილებათა დანაწილებას.** მოცემულ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება მხოლოდ ხელმძღვანელის მიერ და შემსრულებელი პასუხისმგებელია მხოლოდ მის წინაშე. ამ დროს ხელმძღვანელი ხელქვეითებს

აკისრებს ფუნქციურ პასუხისმგებლობას, ზოგადი პასუხისმგებლობა კი რჩება მას.

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

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

რაოდენობრივი დამოკიდებულებით უფლებამოსილებათა მასშტაბები განისაზღვრება ორი ფაქტორით: **რესურსების სიდიდით,** რომელსაც ზემდგომ ორგანოებთან შეუთანხმებლად

განაგებს მართვის მოცემული დონე და **2) მუშაკთა რაოდენობა,** რომლებმაც უნდა შეასრულონ მიღებული გადაწყვეტილებები.

მმართველობით უფლებამოსილებათა განაწილებისას ითვალიწინებენ შემდეგ გარემოებებს:

1) უფლებამოსილებანი საკმარისი უნდა იყოს 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 დავალებას, 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 იყოს 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.

უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას აქვს როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი მხარეები. მისი დადებითი მხარეებია: პერსონალის ქმედებათა კონცენტრაციის გაადვილება საქმიანობის საკვანძო მიმართულებებზე; 2) გაუმართლებელი პარალელიზმის აღმოფხვრა; 3) გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის თავმოყრა იმათ ხელში, ვინც უკეთ იცის საერთო სიტუაცია და აქვს დიდი ცოდნა და გამოცდილება. ცენტრალიზაციის უარყოფითი მხარეებია: 1) დიდი დრო იხარჯება ინფორმაციის გადაცემაზე და, ამასთან ერთად, მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი ან იკარგება, ან მახინჯდება; 2) მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტულ სიტუაციებში ნაკლებად გარკვეული პირების მიერ მაშინ, როცა აღნიშნულ სიტუაციებში კარგად გარკვეული შემსრულებლები გადაწყვეტილებათა შემუშავებისა და მიღებისაგან ჩამოშორებულია, ანუ ცენტრალიზებულად მიღებულ გადაწყვეტილებებს თავს ახვევენ იძულებით.

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

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

2) მიღებულ გადაწყვეტილებებში უფრო ნათლად აისახოს ობიექტური სიტუაცია;

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

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

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

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

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

უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესი იწყება არსებული პრობლემების კლასიფიკაციით. შემდეგ ადგენენ იმ უფლებამოსილებათა ჩამონათვალს, რომელთა დელეგირება შესაძლებელია, არკვევენ დელეგირებასთან დაკავშირებულ დადებით და სარისკო მხარეებს. ბოლოს შეისწავლიან ხელქვე-

ითთა 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 (პირველადი დასკვნების ფორმულირება, სხვადასხვა პროექტის შედგენა და სხვ.);

3) საინფორმაციო ხასიათის სხვადასხვა ღონისძიებაზე დასწრება და მათში საქმიანი მონაწილეობა და ა. შ.

არცერთ შემთხვევაში არ შეიძლება დელეგირებულ იქნეს: ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საერთო პოლიტიკის შემუშავებასთან დაკავშირებული, ან კრიტიკულ სიტუაციებსა და დიდი რისკის პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საკითხების განხილვა, თანამშრომელთა წახალისებასა და დასჯასთან დაკავშირებული საკითხები.

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

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

ხელქვეითები, ხშირად, თავის მხრივ, თავს იკავებენ თავიანთი ხელმძღვანელებისაგან მიიღონ დამატებითი უფლებები ისეთ მიზეზთა გამო, როგორიცაა: 1) ცოდნის უკმარისობა და მოცემულ საკითხში არაკომპეტენტურობა, დამოუკიდებლად მუშაობისგან თავის არიდება; 2) თავისი თავისადმი რწმენის არარსებობა და შეცდომებისათვის პასუხისმგებლობის შიში; 3) შიში იმისა, რომ მოცემულ პრობლემებში უკეთ ვერ გაერკვევა, ვიდრე ხელმძღვანელი; 4) სხვა ვალდებულებებით გადატვირთვა; 5) ინფორმაციის უკმარისობა; 6) ხელმძღვანელებისაგან 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 მო-

ცემულია მონაცემები შესაბამისი კატეგორიის მომუშავეთა რიცხოვნობის (საშტატო ერთეულების) შესახებ თანამდებობათა მიხედვით, თანამდებობრივი სარგოები და მათზე დანამატები.

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

ტერმინები და ცნებები:

არაფორმალური ორგანიზაცია
დივერსიფიც. ორგანიზაცია
ენთუზიასტი
იდეების გენერატორი
ინტელექტუალური კომპეტენცია

კოლექტივის ფსიქოლოგიური კლიმატი
კოლექტივის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა
კონფორმიზმი
კონტროლიორი
კოორდინატორი
მისიონერული ორგანიზაცია
მომგებიანი ორგანიზაცია
ორგანიზაციისადმი მექანისტური მიდგომა
ორგანიზაციისადმი ორგანული მიდგომა
პასუხისმგებლობის დაბალი ხარისხი
პასუხისმგებლობის უმაღლესი ხარისხი
პერსონალის პროფესიული სტრუქტურა
პერსონალის სტატისტიკური სტრუქტურა
პერსონალის სტრუქტურა სტაჟის მიხედვით
პოლიტიკური ორგანიზაცია
საბიუჯეტო ორგანიზაცია
საგანმკარგულებლო უფლებამოსილება
საერთო სარგებლობის ორგანიზაცია
საზოგადოებრივი სიკეთის ორგანიზაცია
საკონტროლო-საანგარიშო უფლებამოსილებანი
საკოორდინაციო უფლებამოსილებანი
სამეწარმეო ორგანიზაცია
სარეკომენდაციო უფლებამოსილებანი
სამთავრობო ორგანიზაცია
სიტუაციური კომპეტენტურობა
სოციალური კომპეტენტურობა
უფლებამოსილებათა დელეგირება
უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაცია
უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაცია

პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა
პერსონალის ასაკობრივი სტრუქტურა
ფორმალური ორგანიზაცია
ფუნქციური კომპეტენტურობა
შემათანხმებელი უფლებამოსილება
შენახვა-დაცვითი ორგანიზაცია
შრომითი კოლექტივი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები.

2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის არსის გამომხატველი ნიშნები.

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

4. მოახდინეთ ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.

5. ახსენით შრომითი კოლექტივის არსი და ჩაჰთოთვალეთ მისი ჩამოყალიბებისა და არსებობის პირობები.

6. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის სახეობები და დაახასიათეთ ისინი.

7. რა იგულისხმება შრომითი კოლექტივის ფსიქოლოგიურ დახასიათებაში?

8. ჩამოთვალეთ კოლექტივის ფორმირების გზები და დაახასიათეთ ისინი.

9. ჩამოთვალეთ წარმოებრივი როლების ჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი.

10. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის წევრთა ჯგუფები სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით და დაახასიათეთ ისინი.

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

12. დაახასიათეთ პერსონალის სტატისტიკური და ანალიზური სტრუქტურა.

13. დაახასიათეთ პერსონალის პროფესიული და ასაკობრივი სტრუქტურა.

14. ჩამოთვალეთ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა სახეები და დაახასიათეთ ისინი.

15. ჩამოთვალეთ თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.

16. ახსენით თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა განაწილების შინაარსი.

17. ახსენით თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა დელეგირების არსი და მნიშვნელობა.

თავი 5. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა

5.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება

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

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

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

ორგანიზაციის მართვის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესი შედგება სამი სტადიისაგან: **წინასაპროექტო**

ძიძზადება, დაპროექტება, დანერგვა. მოკლედ დავახასიათოთ ორგანიზაციული დაპროექტების ეტაპები.

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

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

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

ზოგადსისტემური დოკუმენტაცია: პროექტის დოკუმენტების უწყისი, ორგანიზაციისა და ძირთადი წარმოების საამქროთა სპეციალიზაციის პროექტი, დასაპროექტებელი წარმოებრივი სტრუქტურის სქემა, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა. ორგანიზაციის ძირითადი სტანდარტი მართვის სისტემაზე, განმარტებითი ბარათი პროექტზე, პროექტის დანერგვისგან მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება და სხვ.

განმარტებით ბარათში მოცემულია ცალკეული ქვესისტემის მიხედვით მართვის სრულყოფის საპროექტო გადაწყვეტილებანი.

პროექტის დანერგვისგან მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება მოიცავს ისეთ მონაცემებს, როგორიცაა: ეკონომიკური ეფექტიანობის გასაანგარიშებლად საჭირო საწყისი მონაცემები, ერთდროული დანახარჯების გაანგარიშება (დანახარჯები ელექტროენერგიზე, ინფორმაციის მოპოვებაზე, საკანცელარიო საქონელზე, საამორტიზაციო ანარიცხებზე, ტექნიკურ საშუალებათა მიმდინარე რემონტზე, ძირითად და დამატებით ხელფასზე, სოციალურ დაზღვევაზე, საფოსტო-სატელეგრაფო დანახარჯებზე, ზედნადებ ხარჯებზე და სხვა.

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

ორგანიზაციის მართვის სიტემის პროექტის დანერგვა ორგანიზაციული დაპროექტების დამამთავრებელი ეტაპია. იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მატერიალურ-ტექნიკურ მომზადებას, მმართველთა პროფესიულ მომზადებას, პროექტის დანერგვის სტიმულირების სისტემის დამუშავებას, მომუშავეთა სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მომზადებას, პროექტის საცდელ და საბოლოო დანერგვას, დანერგვის მსვლელობაზე კონტროლს, პროექტის დანერგვისაგან ფაქტობრივი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშებას, მიღება-ჩაბარების სამუშაოთა ჩატარებას.

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

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

5.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამსახურები და მათი ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვა მართვის ყველაზე რთული ობიექტია. წარმოების ნივთობრივი ფაქტორებისაგან განსხვავებით, პერსონალს აქვს უნარი, კრიტიკულად შეაფასოს მისდამი წაყენებული მოთხოვნები და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს ესა თუ ის საკითხი. ამასთან, პერსონალს აქვს საკუ-

თარი სუბიექტური ინტერესები და უაღრესად მგრძნობიარეა მმართველობით ზემოქმედებაზე. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის დღევანდელ ეტაპზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა ადამიანის როლი წარმოებაში. ახლა ადამიანები განიხილება არა როგორც „კადრები“, არამედ როგორც „ადამიანური რესურსები“. ახლა პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები განიხილება არა როგორც დასანანი ხარჯები, არამედ როგორც ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში. იგი დღეს მოწინავე საწარმოებში მოგების ძირითადი წყაროა.

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

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

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

1. კადრების შერჩევისა და განლაგებიდან ბიზნესის სტრატეგიისა და ორგანიზაციულ ცვლილებებში მონაწილეობაზე გადასვლა;

2,ტრადიციული ფუნქციების შესრულებასთან ერთად ხაზობრივი ხელმძღვანელისთვის დახმარების გაწევა;

3. პერსონალის მართვის სფეროს პროფესიონალიზაცია და მასში ტექნიკურ შემსრულებელთა როლის შემცირება, როლებიც უბრალოდ აფიქსირებენ კადრების მდგომარეობას;

4. სოციალური პარტნიორობის პოლიტიკის ფორმირებასა და რეალიზაციაში მონაწილეობა;

5. ადამიანური რესურსების განვითარების ორიენტაცია ორგანიზაციის ძირითად მიზნებზე.

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

პერსონალის მართვა, როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობა, ჩამოყალიბდა მეცხრამეტე და მეოცე საუკუნეების მიჯნაზე. თავდაპირველად პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტები ცნობილი იყვნენ სახელწოდებით: ინგლისში-"მდივანი კეთილდღეობის დარგში", აშშ-ში და საფრანგეთში-"საზოგადოებრივი მდივანი". პერსონალის პრობლემებით დაკავებული სპეციალური განყოფილებები წარმოიშვა მეოცე საუკუნის 20-30-იან წლებში. ისინი ასრულებდნენ დოკუმენტების წარმოებასთან, კონფლიქტების განხილვასთან, სასამართლოებში მონაწილეობასა და შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ სამუშაოებს. ამდენად, მათი ფუნქციები იყო დამხმარე, ხოლო კადრებთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს წყვეტდა უმაღლესი ხელმძღვანელობა. დღეს, პერსონალის მნიშვნელობის ზრდის კვალობაზე, ხდება საკადრო სამსახურების გარდაქმნა დიდი უფლებების მქონე პერსონალის, ანუ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებად.

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები ფუნქციური ხასიათისაა. ისინი არ მონაწილეობენ პერსონალის ძირითადი საქმიანობის მართვაში, ისინი მხოლოდ ეხმარებიან ორგანიზაციისა და განყოფილებათა ხელმძღვანელებს, დაწყვიტონ საკითხები სამუშაოზე მიღებისას ან სამუშაოდან განთავისუფლებისას, მომუშავეთა დაწინაურებისას ან დაქვეითებისას, კვალიფიკაციის ამაღლებისას და ა. შ. განვითარებულ ქვეყნებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებს, როგორც წესი, მეთაურობენ ორგანიზაციათა ვიცე-პრეზიდენტები, რომელთაც მმართველობით იერარქიაში მეორე ადგილი უკავიათ. ამ თანამდებობაზე უმეტესად ნიშნავენ 40

წლამდე ასაკის ახალგაზრდა ენერგიულ ადამიანებს, რომლებიც გამოირჩევიან მოქნილი პროგრესული აზროვნებით. მათი მონაწილეობის გარეშე არ ღებულობენ არცერთ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას.

პერსონალის დარგში მენეჯერის ფუნქციებია: მომუშავეთა ინტერესების დაცვა სხვა მმართველების წინაშე; მმართველთა მრჩეველი მათდამი დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობაში; პერსონალს, პროფკავშირებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთქმედების კოორდინატორი; მათი კონსულტანტი.

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

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

კადრების განყოფილება ყველა ორგანიზაციაში არ ფუნქციონირებს. მისი არსებობა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტო-

რებზე, როგორიცაა: ორგანიზაციის სიდიდე, კანონმდებლობის სირთულე, პერსონალის კვალიფიკაციის დონე, სოციალური ურთიერთობების განვითარების დონე და სირთულე, პერსონალის პრობლემებზე ხელმძღვანელის შესაძლებლობა და ინტერესი. პატარა საწარმოებში საკადრო საკითხებს, როგორც წესი, განაგებს ერთი პირი, ხოლო საშუალო და მსხვილ საწარმოებში (ორგანიზაციებში) – სპეციალური განყოფილებები.

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

პერსონალის მართვის სტრუქტურაში გამოყოფენ რამდენიმე ბლოკს. ესენია

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

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

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

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

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

საქართველოში ამჟამად დიდ საწარმოებში (ორგანიზაციებში) პერსონალთან მუშაობით დაკავებულია რამდენიმე სხვადასხვა სამსახური და განყოფილება. მაგალითად, კადრების მომზადებას, გადამზადებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას განაგებს ტექნიკური სწავლების განყოფილება; საშტატო განრიგის შედგენას ახორციელებს შრომისა და ხელფასის განყოფილება; თანამშრომელთა მიღებასა და განთავისუფლებას, მათი მოძრაობის ანალიზსა და შრომის დისციპლინის საკითხებს განაგებს კადრების განყოფილება და ა. შ. ამდენად, ჩვენში ახლა უშუალოდ კადრების განყოფილების როლი, წინა პერიოდთან შედარებით, შემცირებულია. ისინი, ფაქტობრივად, აღრიცხვის როლს ასრულებენ და პასუხს არ აგებენ საკადრო პოლიტიკაზე.

პერსონალის სამსახურის მუშაობას ორი მიმართულება აქვს: **ტაქტიკური და სტრატეგიული.** პირველი გულისხმობს ისეთი მიმდინარე საკადრო მუშაობის ჩატარებას, როგორიცაა: კადრებზე მოთხოვნის მდგომარეობის ანალიზი და დაგეგმვა; საშტატო განრიგების შედგენა; პერსონალის შეკრების, შეფასებისა და შერჩევის განხორციელება; კადრების მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება; დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვის ფორმირება და ა. შ. პერსონალის სამსახურის სტრატეგიული მიმართულება კი გულისხმობს ხანგრძლივი პერიოდისათვის ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას. მასში მთავარი ადგილი უკავია ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შრომითი რესურსების ფორმირება, მათზე მოთხოვნის დაგეგმვა, კონფლიქტების გადაწყვეტა და მისაღები სოციალური პოლიტიკის გატარება.

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

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურთა ფუნქციები. ამჟამად ორგანიზაციების მართვის სფეროს მომუშავეთა რაოდენობა ორგანიზციის მთელი შემადგენლობის 15-25 პროცენტამდეა. აქედან გამომდინარე, პერსონალთან მუშაობის სამსახურების უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა **ოპტიმალური მმართველობითი აპარატის ფორმირება და მენეჯერებზე მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნის განსაზღვრა.** მისი მეორე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა **პერსონალის კონტროლინგი,** რომლის ამოცანებია: ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებზე

მომუშავეთა სამუშაო ადგილების მიხედვით არსებული განაწილების შესწავლა; მართვის ამა თუ იმ მეთოდების გამოყენების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის ანალიზი; პერსონალის დაგეგმვის კოორდინაცია ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა სფეროების დაგეგმვასთან. პერსონალის სამსახურების მესამე, შედარებით თანამედროვე, საკადრო ფუნქციაა **საკადრო მატკეტინგის** განხორციელება. მისი ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური მომუშავეებით. იგი შემდეგ ღონისძიებათა ერთობლიობაა: შრომის შიგა და გარე ბაზრის შესწავლა, სამსახურებრივი გადაადგილებისას მომუშავეთა მოლოდინის ანალიზი; კადრებზე მოთხოვნისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ან შეცვლის შესაძლებლობებზე ინფორმაციის გავრცელება; საჭირო სპეციალისტების მოძიება და სამუშაოზე მოზიდვა.

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

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

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

5.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციური, ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა

5.3.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციურ უზრუნველყოფაში იგულისხმება **აღნიშნულ სისტემაში არსებულ დოკუმენტებთან მუშაობის ორგანიზაცია.** მისი საფუძველია საქმისწარმოება, რომელშიც იგულისხმება საკადრო სამსახურში დოკუმენტების დამუშავებისა და მოძრაობის სრული ციკლი მათი შექმნიდან (ან შემოსვლიდან) მათ შესრულებამდე და სათანადო დანაყოფებისათვის გადაცემამდე.

პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის **ძირითადი ფუნქციებია:** მიღებული დოკუმენტაციის დროული დამუშავება; მათი გადაცემა პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამის მომუშავეებზე (შემსრულებლებზე) ; საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების დაბეჭდვა; პერსონალის შესახებ არსებული დოკუმენტების რეგისტრაცია, აღრიცხვა და შენახვა; მოცემული ორგანიზაციისათვის დამტკიცებული ნომენკლატურის შესაბამისი საქმეების ფორმირება; საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების კოპირება და გამრავლება; დოკუმენტების შესრულებაზე კონტროლი და ა. შ.

საქმისწარმოების ორგანიზაცია დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე. აქედან გამომდინარე, იგი შეიძლება განხო-

რციელდეს ერთ ქვედანაყოფში: კანცელარიაში, საერთო განყოფილებაში, სამდივნოში და ა. შ. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ცენტრალიზებულ საქმისწარმოებასთან. პრაქტიკაში უმეტესად გავრცელებულია შერეული ფორმა, როცა ყველაზე მნიშვნელოვანი და მთელი ორგანიზაციისათვის საერთო დოკუმენტები მუშავდება ცენტრალიზებულად, ხოლო დანარჩენი სრულდება ყველა დანაყოფსა და სამსახურში, მათ შორის კადრების განყოფილებაში. მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის მართვის სისტემაში საქმისწარმოებისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრება მდივანს ან საკადრო სამსახურის რეფერენტს, ან ამ მიზნით სპეციალურად დანიშნულ პირს.

დოკუმენტების გაფორმებისადმი მოთხოვნები განისაზღვრება დოკუმენტაციის უნიფიცირებული სისტემების სახელმწიფო სტანდარტებით.

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

1. საგეგმო (საგეგმო დავალებები საკადრო საკითხებზე, შეკვეთები ახალგაზრდა სპეციალისტებზე, მომუშავეთა რაოდენობა და მონაცემები ხელფასის შესახებ და სხვ.);

2. პირველადი სააღრიცხვო (შრომისა და ხელფასის აღრიცხვა);

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

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

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

პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებში ადგენენ ისეთ დოკუმენტებს, როგორიცაა: საკადრო საკითხებზე ბრძანებათა პროექტები, (სამუშაოზე მიღება და გათავისუფლება, გადაყვანა სხვა სამუშაოზე, გადაადგილება, დაჯილდოება, დასჯა და ა. შ.); გეგმა (ანგარიში) პერსონალის მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ცნობები შრომითი დისციპლინის მდგომარეობის შესახებ, მონაცემები კადრების დენადობის შესახებ, შვებულებების გრაფიკი, წინადადებები დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირების შესახებ, საშტატო განრიგი, შრომითი ხელშეკრულებები (კონტრაქტები), მომუშავეთა მიერ ატესტაციის გავლის გრაფიკი და ა. შ.

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

5.3.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა

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

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა მოიცავს: ოპერატიულ ინფორმაციას,

ნორმატიულ საცნობარო ინფორმაციას, ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფომაციის კლასიფიკატორს და უნიფიცირებული და სპეციალური დოკუმენტაციის სისტემას. მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტების პროცესში დიდი მნიშვლობა აქვს მართვის არსებული ტექნოლიგიისათვის აუცილებელი და საკმარისი ინფორმაციის შემადგენლობისა და სტრუქტურის დადგენას.

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

5.3.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა ხორციელდება ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის დახმარებით. მასში იგულისხმება ინფორმაციის შეკრების, რეგისტრაციის, დაგროვების, გადაცემის, დამუშავების, დასვენებისა და წარმოდგენის ტექნიკური საშუალებების ერთობლიობა, მასში შედის, აგრეთვე, ორგანიზაციული ტექნიკის (ორგტექნიკის) საშუალებები. ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის გამოყენებისას ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება მიიღწევა როგორც სამსახურის პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებით, ასევე, უფრო სრული და

ზუსტი ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე, მართვის ამოცანების გადაწყვეტისას ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით.

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

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მახასიათებლები:

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

2) გამოსათვლელ სამუშაოთა მოცულობა;

3) შემავალი და გამავალი ინფორმაციის მოცულობა;

4) პესონალის მართვის საკითხების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესრულების ვადები;

5) დასმულ ამოცანებზე გადაწყვეტილებების მათ გამომყენებლებზე გადაცემის ფორმები და საშუალებები.

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

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ ეტაპზე ადამიანური რესურსების მართვის ტექნიკურ საშუალებებში უდიდეს როლს ასრულებს **კომპიუტერული ტექნიკა.** ამასთან, აღსანიშნავია, რომ, დღეს, კომპიუტერული ტექნიკის განვი-

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

ერთმანეთისაგან დაშორებულ აბონენტებს შორის ურთიერთქმედების ორგანიზაციის ყველაზე მარტივი საშუალებაა **ელექტრონული ფოსტა.** ინფორმაციის დამუშავების მაღალი სიჩქარე და საიმედოობა საშუალებას იძლევა თვისებრივად შეიცვალოს საფოსტო კომუნიკაციის როლი.

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ორგანიზაციული ტექნიკის (ორგტექნიკის) საშუალებათა, ისე როგორც სხვა ტექნიკურ საშუალებათა, ექსპლუატაცია დაკავშირებულია მრავალ სხვადასხვა ფაქტორთან, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ამ პროცესის ორგანიზაციისა და დანერგვისას.

5.4. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა

5.4.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკურ უზრუნველყოფაში გულისხმობენ ორგანიზაციულ-მეთოდიკური, ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი, ტექნიკური, ნორმატიულ-ტექნიკური, ტექნიკურ-ეკონომიკური და

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

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური უზრუნველყოფა მოიცავს: მეთოდიკური დოკუმენტების დამუშავებისა და გამოყენების ორგანიზაციას და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში ნორმატიული მეურნეობის წარმართვას.

ნორმატიულ-მეთოდიკური მასალებით ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ორგანიზაციის მართვის აპარატის ისეთ ქვედანაყოფებს, როგორიცაა: სტანდარტიზაციის განყოფილება, შრომის ორგანიზაციის განყოფილება, იურიდიული განყოფილება და ა. შ.

ტიპური დოკუმენტების საფუძველზე და ორგანიზაციის თავისებურებათა გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მუშაკები ამუშავებენ დოკუმენტებს შიგა სარგებლობისათვის.

ორგანიზაციულ-მეთოდიკური და მეთოდიკური ხასიათის დოკუმენტების დახმარებით ხდება **ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირება.** ასეთი დოკუმენტებია: დებულება ორგანიზაციაში საკადრო რეზერვის ფორმირების შესახებ; დებულება მომუშავეთა ადაპტაციის ორგანიზაციის შესახებ; რეკომენდაციები პერსონალის შეკრებისა და შერჩევის ორგანიზაციის შესახებ; დებულება შრომით კოლექტივში ურთიერთდამოკიდებულებისა და რეგულირების შესახებ; დებულება შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესახებ და ა. შ. ამ დოკუმენტებს ამუშავებენ ადამიანური

რესურსების მართვის შესაბამისი რგოლების მუშაკები.

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

დიდ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, ამუშავებენ **დებულებას პერსონალის შესახებ.** მასში ასახულია შემდეგი საკითხები: შრომითი კოლექტივის პროფესიული და სოციალური განვითარება, შრომითი კოლექტივის ადმინისტრაციასთან ურთიერთდამოკიდებულება, პერსონალის დასაქმების გარანტიები, და სხვ. ასეთი დებულებები, ძირითადად, მუშავდება კომერციულ ორგანიზაციებში.

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

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

2) ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) ამოცანები;

3) ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) ორგანიზაციული სტრუქტურა;

4) ქვედანაყოფის ფუნქციები;

5) ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) ურთიერთკავშირები ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) სხვა რგოლებთან;

6) ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) უფლებები მისი ფუნქციების ფარგლებში;

7) ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) პასუხისმგებლობა მისი მოვალეობების უხარისხოდ, არადროული შესრულებისა და შეუსრულებლობისათვის.

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

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

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში ამუშავებენ ე. წ. **პიროვნულ სპეციფიკაციას.** იგი არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება თითოეულ მომუშავეს, შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე. ის უშუალოდ გამომდინარეობს სამუშაოს (ან სამუშაო ადგილისა და თანამდებობის) აღწერიდან და პასუხობს კითხვებზე: როგორი უნდა იყოს ადამიანის ხასიათი,

როგორი გამოცდილება და განათლება უნდა ჰქონდეს მას, რომ წარმატებით შეასრულოს კონკრეტული სამუშაო მოცემულ სამუშაო ადგილზე. პიროვნული სპეციფიკაცია იძლევა აუცილებელ ინფორმაციას სამუშაოზე მისაღებად საჭირო მომუშავეთა შერჩევისათვის და ამ მიზნით მათთან გასაუბრებისათვის.

პირადი სპეციფიკაცია შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს როგორც ტექსტის, ასევე, ცხრილის სახით:

ცხრილში გამოყოფენ შემდეგ სამ თვისებრივ კატეგორიას:

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

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

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

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

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

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

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

4) მამოძრავებელი ძალა-მოტივაცია (პიროვნების წინაშე მდგომი ამოცანები, მიზანთა მიღწევისას გამბედაობა და თანმიმდევრულობა, წარმატება მათი მიღწევისას) ;

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

პიროვნული სპეციფიკაციის შედგენა მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას. იგი, როგორც წესი, ხორციელდება მაღალკვალიფიციური კონსულტანტის ან ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალურად მომზადებული თანამშრომლის მიერ.

5.4.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა

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

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

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

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფას ახორციელებს მისი ხელმძღვანელი და სხვა თანამდებობრივი პირები, მათი უფლება-

მოსილების ფარგლებში. შრომითი კანონმდებლობის სფეროში სამართლებრივი მუშაობის წარმართვაში სათაო დანაყოფია **იურიდიული განყოფილება (დეპარტამენტი).**

საკადრო სამსახურის თავისებურება ისაა, რომ მისი საქმიანობა უშუალოდაა დაკავშირებული ადამიანებთან. აქ სრულდება ისეთი მნიშვნელოვანი სამუშაოები, როგორიცაა: მომუშავეთა სამუშაოზე მიღება, გადაყვანები სხვა სამუშაოზე, სამუშაოდან განთავისუფლება და ა. შ. იმისათვის, რომ ზემოაღნიშნულ სამუშაოთა შესრულებისას არ იქნეს დაშვებული შეცდომები და თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტური სიტუაციები, **აუცილებელია შრომითი ურთიერთობების ყველა მონაწილის უფლებამოვალეობების მკაფიო დარეგულირება.** ყოველივე ეს კი შესაძლებელია **ცენტრალიზებული ან ლოკალური ხასიათის სამართლებრივი ნორმების შემოღებით.** შრომით კანონმდებლობაში წამყვანი ადგილი უკავია ცენტრალიზებული რეგულირების ისეთ აქტებს, როგორიცაა: შრომითი კანონმდებლობის კოდექსი, შრომის კანონმდებლობაზე მომუშავე სამინისტროების შესაბამისი სამართლებრივი აქტები და სხვ. ამასთან ერთად, პრაქტიკაში რიგი საკითხებია, რომლებიც სამართლებრივად რეგულირდება ორგანიზაციაში მიღებული ლოკალური სამართლებრივი ნორმებით. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ლოკალური რეგულირების სფერო თანდათანობით ფართოვდება. ასეთი აქტებია: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ბრძანებები საკადრო საკითხებზე (სამუშაოზე მიღების, სამუშაოდან განთავისუფლებისა და სხვა სამუშაოზე გადაყვანის წესის და. შ. შესახებ) , დებულებები ქვედანაყოფების შესახებ, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, ორგანიზაციაში არსებული სხვადასხვა სტანდარტები და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში **იურიდიული განყოფილების (დეპარტამენტის) ძირითადი ამოცანებია:** 1) ორგანიზაციის ნორმატიული აქტების პროექტთა მომზადება; 2) ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში მომზადებული ნორმატიული

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

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

არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივ აქტებში შედის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებისა და ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მიერ გამოცემული განკარგულებები და მითითებები ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა; მომუშავეთა წახალისება და დასჯა, უსაფრთხოების ტექნიკა, შვებულებები, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა და ა. შ.

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

ტერმინები და ცნებები:

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა
დებულება პერსონალის შესახებ
დებულება ქვედანაყოფის შესახებ
დოკუმენტების უნიფიცირებული სისტემების სახელმწიფო სტანდარტები
ელექტრონული ფოსტა
ინფორმაციულ მონაცემთა ბანკი
კადრების განყოფილება
პერსონალის მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა
პერსონალის მართვის სისტემის მეთოდური უზრუნველყოფა
პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა
პერსონალის მართვის სისტემის ტექნიკური უზრუნველყოფა
საკადრო მარკეტინგი
საკადრო სამსახური

კადრების მართვა
კოლექტიური ხელშეკრულება
მდივანი კეთილდღეობის დარგში
მონიტორინგი
პერსონალის მართვის სისტემა
პერსონალის მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა
საშტატო განრიგი
შრომის შესახებ არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივი ნორმები
შრომის შესახებ ნორმატიული ხასიათის სამართლებრივი ნორმები

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტების არსი.
2. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მართვის სისტემის პროექტის შემადგენელი ელემენტები.
3. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მართვის სისტემის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესის სტადიები და დაახასიათეთ ისინი.
4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მართვის სისტემის ორგანიზაციული სამუშაო პროექტის დამუშავების მეთოდიკა.
5. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები და მათი ფუნქციები.
6. ჩამოთვალეთ პერსონალის დარგში მენეჯერის ფუნქციები.
7. დაახასიათეთ საკადრო განყოფილებების ძირითადი ფუნქციები.
8. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების სამსახურის ტაქტიკური და სტრატეგიული მიმართულებები.
9. ახსენით საკადრო მარკეტინგის არსი და ფუნქციები.
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციები.
11. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტაციურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.

12. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის შინაარსი.
13. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფაში?
14. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსისადმი წაყენებული მოთხოვნები.
15. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
16. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული კომუნიკაციის საშუალებები.
17. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკურ უზრუნველყოფაში?
18. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირების შინაარსი.
19. რა იგულისხმება საშტატო განრიგში?
20. ახსენით თანამდებობრივი ინსტრუქციის შინაარსი.
21. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის არსი, ფუნქციები და ამოცანები.

თავი 6. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

6.1 ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა

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

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

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებია:

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

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

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

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

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

საკადრო პოლიტიკის მიზნებია:

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

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

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

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

ახლა საკადრო პოლიტიკა, წინა პერიოდისაგან განსხვავე-

ბით, მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შრომითი კონფლიქტები, წარმოებრივი პროცესების გადაწყვეტისას ურთიერთობანი ადმინისტრაციასა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის, სოციალური პროგრამები და მათი როლი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში და სხვ.

საკადრო პოლიტიკას, როგორც უკვე აღინიშნა, ამუშავებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა, აქციონერთა საბჭო, ადმინისტრაცია და საკადრო სამსახური. ამ პოლიტიკის ძირითადი მომენტები ფართოდ განიხილება ორგანიზაციის კოლექტივში. მასში აქტიურად მონაწილეობს პროფკავშირი. ამის შედეგად მიიღწევა აუცილებელი კომპრომისი. საკადრო პოლიტიკის დამუშავებაში ხშირად მონაწილეობენ გარედან მოწვეული სპეციალისტები და შესაბამისი სამეცნიერო ორგანიზაციები.

საკადრო პოლიტიკის დამუშავების დონეებია:

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

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

შიგა საკადრო პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა მიმართულებას.

საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მთავარი პრინციპებია: 1) **მეცნიერულობა** – ყველა იმ თანამედროვე მიღწევის გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტს; **2) კომპლექსურობა,** ანუ იგი უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა სფეროს; **3) სისტემურობა** – ურთიერთდამოკიდებულებისა და ამ სამუშაოს შემადგენელი ნაწილების ურთიერთკავშირის გათვალისწინება, მუშაობის საბოლოო შედეგებზე ამა თუ იმ ღონისძიების დადებითი თუ უარყოფითი გავლენის გათვალისწინების აუცილებლობა (როგორც ეკონომიკურ, ასევე, სოციალურ ეფექტზე); **4) ეფექტიანობა.** იგი გულისხმობს, რომ მოცემულ სფეროში გაწეული დანახარჯები გამოსყიდულ იქნეს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებით.

კანონმდებლობით განმტკიცებული საკადრო პოლიტიკის ზოგადი ხასიათის ფუძემდებლურ დებულებებთან ერთად, არსებობს მეთოდიკური ხასიათის პრობლემები. მის აქტუალურობაზე მიუთითებს ის ფაქტიც, რომ ზოგჯერ ერთსა და იმავე საკითხზე (პრობლემაზე) არსებობს რამდენიმე ურთიერთგამომრიცხავი მეთოდიკა (მაგალითად, მომუშავეთა შეფასებისას). ამ შემთხვევაში, მოცემული ორგანიზაციის სპეციფიკური პირობებიდან გამომდინარე, რამდენიმე ვარიანტიდან უნდა შეირჩეს რომელიმე ერთი მათგანი. ასეთ შემთხვევებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: ორგანიზაციის სრულყოფის მეთოდიკა, სამუშაოზე მიღებისა და ახალმიღებულთა სამუშაო ადგილებზე განლაგების მეთოდიკა, მომუშავეთა ადაპტაციის მეთოდიკა და ა. შ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში არსებითად იცვლება საკადრო პოლიტიკის როგორც პრინციპები, ასევე, კონკრეტული შინაარსი. პოლიტიკის ფორმირების ძირითადი ფიგურაა აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო ან საწარმოს ერთმმართველი მეპატრონე. ამასთან, საკადრო პოლიტიკის

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

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

საკადრო პოლიტიკა ცარიელ ადგილზე არ ვითარდება. იგი ხორციელდება წარმოებაში მიმდინარე სერიოზული ცვლილ;ებების პირობებში. საწარმოთა მდგრადი მდგომარეობის მთავარი შემნარჩუნებელი ფაქტორია წარმოებაში მიმდინარე ისეთი პროგრესული სიახლე, როგორიცაა: პროდუქციის ახალ სახეობათა გამოშვება და მათი კომერციული ათვისება. უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის

სრულყოფას და შრომისა და წარმოების ორგანიზაციის პროგრესული ფორმების დანერგვას. რაც უფრო რთულია ინფორმაციული პროცესი, მით უფრო დიდია საკადრო პოლიტიკის როლი წარმატების მიღწევაში.

უკანასკნელ წლებში უფრო მოქნილი ხდება ორგანიზაციების ურთიერთკავშირი გარესამყაროსთან. საკადრო პოლიტიკის პრობლემების გადაჭრაში სულ უფრო აქტიურად ებმებიან კადრები სამეცნიერო და სასწავლო დაწესებულებებიდან. ორგანიზაციებში იზრდება სიახლის დანერგვის დამოკიდებულება საწარმოში მუშაობის ხარისხზე, რაც, თავის მხრივ, განისაზღვრება მომუშავეთა კვალიფიკაციის დონით. აქტიური საკადრო პოლიტიკა გულისხმობს ბაზარზე ურთიერთდაინტერესებით დაკავშირებული საწარმოების მჭიდრო ურთიერთქმედებას. საკადრო სამსახურების წინაშე დგება ადამიანური რესურსების მომავლისა და 3-5 წლის შემდეგ ადამიანური რესურსების მართვის პროგნოზირების ამოცანა. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს: შრომის ეროვნული ბაზრის თავისებურება, შრომისუნარიანი მოსახლეობის ეკონომიკური აქტიურობა, ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული ტენდენციები და ცვლილებები მომუშავეთა მოტივაციის სისტემაში.

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

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

1) სტრატეგიასთან კავშირი;
2) პერსპექტიულ დაგეგმვაზე ორიენტაცია;
3) პერსონალის როლის მნიშვნელობა;

4) მომუშავეთა მიმართებაში ორგანიზაციის ფილოსოფია;

5) პერსონალთან მუშაობისას ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციებისა და პროცედურების წრე.

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

ორგანიზაციის ზრდას, როგორც წესი, თან ახლავს საკადრო სტრატეგიის ტრანსფორმაცია. ხელმძღვანელმა აუცილებელია, გაითვალისწინოს ყოველივე ეს და ხელიდან არ უნდა გაუშვას მომენტი, როცა საჭიროა ცვლილებების გატარება საკადრო სტრატეგიაში. საერთოდ, საკადრო პოლიტიკის მოდელი ყალიბდება მოცემულ სფეროში გატარებულ სტრატეგიათა და მთავარი ხელმძღვანელის მუშაობის სტილით. ამიტომ, ხელმძღვანელისათვის ძლიერ მნიშვნელოვანია, თავიდანვე იფიქროს ორგანიზაციის მომავალ მოდელზე და არ ეცადოს, მოარგოს იგი თავისი მუშაობის სტილს. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ხელმძღვანელთა მთელი გუნდის მართვის სტილთა შესაბამისობას. მისი უქონლობისას რთულდება ორგანიზაციაში სხვადასხვა უბნის მუშაობის კოორდინაცია. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელმა კადრების შერჩევისას ორიენტაცია აიღოს მათზე, რომელთა მუშაობის სტილი ემთხვევა თავისას. ამა თუ იმ საკითხისადმი მიდგომებსა და მუშაობის სტილში მცირე განსხვავება ხშირად სასარგებლოცაა. იგი საშუალებას იძლევა, რეალურად შეფასდეს კადრებთან დაკავშირებული სიტუაცია და შემუშავდეს მისი სწორი სტრატეგია.

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

1). პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დაგეგმვა;

2) პერსონალზე დანახარჯების სტრუქტურირება და დაგეგმვა;

3) ვაკანტური თანამდებობებისა და საკადრო შემადგენლობისადმი მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნების განუწყვეტელი თანმიმდევრული დაგეგმვა და შედარება;

4) სასწავლო დაწესებულებებში პროფესიული სასწავლო მარკეტინგი;

5) ორგანიზაციის სტრატეგიისა და საქმინობის შესახებ ინფორმაციის რეგულარული მიწოდება;

6) კვალიფიკაციის ამაღლება;

7) ხელფასის ორგანიზაციის მოქნილი ფორმები და სისტემები;

8) ხელფასის დანამატის დარიცხვის მოქნილი სისტემა;

9) დაგეგმვა;

10) ადამიანური რესურსების მოზიდვა;

11) ადმინისტრირება.

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

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტრატეგიული ფაქტორებია:

1. ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე;

2) კლიენტების მომსახურება შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით;

3) პროდუქციის მაღალი ხარისხი;

4) სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების გამოყენება;

5) ეკონომიკური პასუხისმგებლობის გრძნობა;

6) კვალიფიციური საკადრო პოტენციალი;

7) მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

6.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

6.2.1. სტრატეგიის ფორმირება და ადამიანური რესურსების მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი

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

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

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

1. უნდა ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი;

2. უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ფაქტორს და, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტია ორგანიზაციის მომუშავეები, შრომის პირობები და მომუშავეთა სტრუქტურა.

პერსონალის სტრატეგიული მართვისას დიდი მნიშვნელობა აქვს **პერსონალის ოპტიმალური სტრუქტურის უზრუნველყოფას. კოლექტივის პერსონალის სტრუქტურიზაციის კრიტერიუმებია:** სქესი,ასაკი, ეროვნება, კვალიფიკაცია.

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

სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპებია:

1. ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრაცია ბიზნესის სტრატეგიასთან;

2. მომუშავის განვითარების განსაზღვრაში პიროვნების ჭზარდი როლი;

3. ჯგუფებისა და მომუშავეების მოტივაციური განწყობის ცოდნა და მისი (მოტივაციის) მართვა.

პერსონალის მართვისა და ბისნესის სტრატეგიის ურთუერთკავშირი. საბაზრო ეკონომიკის ახლანდელ პირობებში ადამიანური რესურსების მართვა, კადრების ადმინისტრირების კლასიკური ამოცანების შენარჩუნებასთან ერთად, აუცილებელია, შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ძირითად სტრატეგიულ კონცეფციას.

ადანიანური რესურსების მართვა ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციასთან. ასეთმა პოლიტიკამ უნდა გაითვალისწინოს: ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარება, ფირმის (კომპანიის) საბაზრო დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა-შენარჩუნება, დივიდენდების მიღება, ორგანიზაციის მუდმივი ზრდა და მისი თვითდაფინანსება, საფინანსო წონასწორობის შენარჩუნება, მიღებული შედეგების განმტკიცება.

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

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

1. მომუშავეთა შერჩევისას უპირატესობა გარედან მიღებას მიენიჭება, თუ რეზერვებს საკუთარი პერსონალიდან;

2. განსაზღვრული მოცულობით შეზღუდული საშუალებები მხოლოდ მაღალ გასამრჯელოზე დაიხარჯოს, თუ მოხდება მისი გამოყენება რაციონალურად ყველა მომუშავეზე;

3. განახორციელონ თუ არა პროფკავშირებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;

4. როგორ მოხდეს კადრების დაკომპლექტება და ა. შ.

ფუდამენტური საკითხებიდან გამომდინარე, წარმოიშობა ტაქტიკური ხასიათის ისეთი კითხვები, როგორიცაა:

ა) შეიქმნას თუ არა საკუთარი სასწავლო ცენტრი;

ბ) საჭიროა თუ არა მომუშავეთა მხარდაჭერის სოციალური პროგრამები;

გ) რომელ პრემიულ სისტემებს მიეცეს უპირატესობა;

დ) როგორ როლს შეასრულებს მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება;

ე) შტატების დაკომპლექტების პრინციპების შეცვლისას გადაისინჯოს თუ არა ხელფასის სქემები და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი ვლინდება იმითაც, რომ საკადრო პოლიტიკის სწორი აგება შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის ცხოვრებისეული ციკლისა და მისი საქმიანობის სპეციფიკური პირობების გათვალისწინებით.

6.2.2. ორგანიზაციის პერსონალის განვითარება და ფუნქციური საკადრო პოლიტიკა

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

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

1. ორგანიზაციის სიდიდე;

2. სტრატეგიული დონის ხელმძღვანელობის პერსონალური წარმოდგენა ძალაუფლების განაწილების მიზანშეწონილობის შესახებ;

3. დეცენტრალიზაციისადმი ორგანიზაციის პერსონალის მზადყოფნის დონე (კვალიფიკაცია, ტრადიციები, ურთიერთკონტროლისა და თვითკონტროლის ორიენტაცია);

საქმიანობის ცალკეულ სახეთა სირთულე.

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

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

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

ტრადიციული ტეილორისტული სტრატეგია. იგი გულისხმობს ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის ეკონომიის უზრუნველმყოფელი ტექნიკის დანერგვას, შრომის ანაზღაურების სისტემის აგებას მკაცრი აღრიცხვისა და კონტროლის საფუძველზე. სტრატეგიის ამ ტიპს ხშირად აკრიტიკებენ და მას განიხილავენ როგორც კონსერვატიულს. მიუხედავად ამისა, კონკრეტული წარმოებრივი სიტუაციების ანალიზისას ნათელი ხდება, რომ ჩვენი ქვეყნის ბევრ ორგანიზაციაში დღევანდელ ეტაპზე მისი გამოყენება მიზაშეწონილია.

პერსპექტიული (ინტეგრაციული) სტრატეგია. იგი ითვალისწინებს პერსონალის საფუძვლიანად შერჩევას, კადრების

უფრო მაღალ და უფრო ერთგვაროვან კვალიფიკაციას, პერსონალის ურთიერთშეცვლის შესაძლებლობის მაღალ დონეს, მომუშავეებზე სამუშაოს მიწოდებას დროის ხანგრძლივი პერიოდით, პერსონალის განვითარებაზე დანახარჯების გამოსყიდვის ხანგრძლივ ვადას. სტრატეგიის აღნიშნული ვარიანტი, ცხადია, უფრო პროგრესულია, ვიდრე ტრადიციული. მიუხედავად ამისა, ჩვენი ქვეყნის ბევრ საწარმოს მისი გამოყენება არ შეუძლია ფინანსური სიძნელეების ან საწარმოთა ხელმძღვანელობის უნიათო მუშაობის გამო.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

პრაქტიკაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია ე. წ. **კომბინირებული სტრატეგია.** მასში ამა, თუ იმ მოცულობით, კონცენტრირებულია ზემოგანხილული სტრატეგიების ელემენტები.

სტრატეგიები ერთმანეთისაგან განსხვავდება, აგრეთვე, თავისი ხასიათით. ამ ნიშნით გამოყოფენ სტრატეგიის სამ სახეს: შეტევითი, შეტევით-თავდაცვითი (სტაბილიზაციის) და თავდაცვითი (გადარჩენის) სტრატეგია. **შეტევითი ხასიათი** უმეტესად ვითარდება ზრდისა და ზომიერი ზრდის სტრატეგიისას, **შეტევით-თავდაცვითი**-წარმოების (საქმიანობის) შემცირების სტრატეგიისას. სტრატეგიის ხასიათით განპირობებულია მმართველობითი პერსონალისადმი წაყენებული მოთხოვნების თავისებურება. პირველი ტიპის სტრატეგიის რეალიზაცია მოითხოვს სამეწარმეო ტიპის მენეჯერს, რომელიც ყოველთვის მუშაობის ახალი არატრადიციული გზების ძიებაშია. მეორე ტიპის რეალიზაციისას უპირატესობა ენიჭება წინდახედულ ადმინისტრატორ- მენეჯერს. სტრატეგიის მესამე ტიპისას ფირმის კრიზისისაგან გადარჩენის მიზნით, მენეჯერში მაქსიმალურად უნდა იყოს შეხამებული როგორც სამეწარმეო, ასევე, ადმინისტრაციული ნიჭი და სიმკაცრე.

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

6.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემა

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

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ამოცანებია:

1. განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის აუცილებელი შრომითი პოტენციალით უზრუნველყოფა;

2. ორგანიზაციის შიგა გარემოს იმდაგვარად ფორმირება, როცა შიგაორგანიზაციული კულტურა, ღირებულებითი ორიენტაციები, მოთხოვნილებებში პრიორიტეტები ქმნის პირობებს და ასტიმულირებს შრომითი პოტენციალისა და თვით სტრატეგიული მართვის კვლავწარმოებასა და რეალიზაციას;

3. მართვის ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება;

4. ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის საკითხებში წარმოშობილ წინააღმდეგობათა დაძლევა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სუბიექტებია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური და უმაღლესი ხაზობრივი და ფუნქციური ხელმძღვანელები.

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

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

აღსანიშნავია, რომ სიტყვა **„კომპეტენტურობა"** განსხვავე-

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

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

ასეთი პრობლემებია:

1. პროფესიათა დეფიციტური სახეობების არსებობა და სირთულეები აუცილებელ მომუშავეთა დაქირავებაში;

2. საგანმანათლებლო და საკონსულტაციო დაწესებულებებში მომსახურებაზე ფასების ზრდა;

3. საქმიანობის ახალ სახეობებზე გადასვლა, წარმოებისა და მომსახურების ტექნოლოგიის საკმაოდ ჩქარი სვლა და ამ მიზეზთა გამო მომუშავეთა სამუშაოდან დათხოვნა;

4. დაკვეთების „პორტფელის“ ფორმირებისას გაურკვევლობასთან დაკავშირებული მომუშავეთა რაოდენობისა და სტრუქტურის გრძელვადიანი დაგეგმვის პრობლემები.

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

ადამიანური რესუსების სტრატეგიულ მართვაში, ზემოაღნიშნულთან ერთად, მართვის ობიექტად განიხილება პერსონალის ისეთი შინაარსობრივი მახასიათებლები, როგორიცაა: ცოდნა, ჩვევები, უნარი, სოციალური სტატუსი, ქცევისა და ღირებულების ნორმები, პროფესიულ-კვალიფიკაციური, იერარქიული და დემოგრაფიული სტრუქტურები. ამ მახასიათებლებით, ხანგრძლივი პერსპექტივის თვალსაზრისით, განისაზღვრება ორგანიზაციის **პერსონალის პოტენციალი.** ამასთან ერთად, როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიული მართვის ობიექტია ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები. ერთობლიობაში ისინი (პერსონალის შინაარსობრივი მახასიათებლები და ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები) წარმოადგენს ორგანიზაციის შრომით პოტენციალს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა თანდათანობით ხდება.

პირველ ეტაპზე იქმნებოდა სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის წანამძღვრები. ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი იყო ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის პრაქტიკული ინტერესების უქონლობა. აღნიშნული მოვლენა გამოწვეული იყო მუშაობის ძველი მეთოდების ინერციით, მართვის ალტერნატიული მეთოდების უქონლობით; ადამიანური რესურსების მართვაში მიმდინარე ცვლილებების დისკრეტული ხასიათით და დროებითი „დადებითი“ ეფექტით.

მეორე ეტაპი დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე გადსვლის აუცილებლობის გაგება-

სთან და ხელმძღვანელთა მისწრაფებასთან, ცვლილებები შეეტანათ თავიანთ საქმიანობაში. ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელია: ფუნქციური მიმართულების – „ადამიანური რესურსების მართვა“ – როლის გაგება და აღიარება; შრომის ბაზარზე ზოგიერთ სპეციალობაში მოთხოვნის სიჭარბე და დეფიციტურ პროფესიათა გამოჩენა; კონკურენციის გამწვავება, ტექნოლოგიების დონის ამაღლება; საქმიანობის ახალი, არატრადიციული სახეობების გამოჩენა; კრიმინალური სიტუაციის გართულება.

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

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

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

მესამე ტიპის ორგანიზაციებიები ახდენს სტრატეგიული ხასიათის ამოცანების დელეგირებას ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურზე. ისინი გამოიმუშავებენ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიას და ორიენტირებულია მათზე თავიანთ საქმიანობაში. მათ მიეკუთვნება რეგიონული განშტოების ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების დივერსიფიცირებულობის მიხედვით სხვადასხვა ორგანიზაციული ფორმის საშუალო და მსხვილი საწარმოები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეფექტიანი იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ იგი მიმდინარეობს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული სისტემის ჩარჩოებში. მასში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული სტრატეგიული მართვის სუბიექტების, ობიექტებისა და საშუალებების მოწესრიგებული და მიზანმიმართული ერთობლიობა. ასეთი სისტემის ძირითადი სამუშაო ინსტრუმენტია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია.

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

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

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

6.4. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია

სტრატეგიული მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტადიაა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია. იმისათვის, რომ იგი წარმატებით განხორციელდეს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიცვას შემდეგი წესები:

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

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

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

1) ადგენენ ადმინისტრაციულ ამოცანებს შორის პრიორიტეტულს. იგი უნდა შეესაბამებოდეს ადამიანური რესურსების მართვის იმ სტრატეგიას, რომლის რეალიზაციას ახდენს ორგანიზაცია და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემას. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ისეთ ამოცანებს

ეხება, როგორიცაა: რესურსების განაწილება, ინფორმაციული, ნორმატიულ-მეთოდიკური, სამართლებრივი და სხვა ქვესისტემების შექმნა;

2) დგინდება შესაბამისობა ადამიანური რესურსების მართვის არჩეულ სტრატეგიასა და შიგაორგანიზაციულ და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შიგა პროცესებს შორის. მისი მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირებულობის უზრუნველყოფა არჩეული სტრატეგიის განხორციელებასთან;

3) ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისათვის აუცილებელი და შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა როგორც მთელი ორგანიზაციის, ასევე, ცალკეული ქვედანაყოფისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია დიდადაა დამოკიდებული ზემოაღნიშნული ამოცანების შესრულებაზე.

დიდ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაციაზე ხელმძღვანელობა ევალება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მოადგილეს პერსონალის დარგში. ამასთან, აუცილებელია, იგი თავის მუშაობაში ეყრდნობოდეს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მხარდაჭერას, აქტიურად თანამშრომლობდეს მათთან. მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია.

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

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია შემდეგი ორი ეტაპისაგან შედგება: 1) სტრატეგიის დანერგვა და მის რეალიზაციაზე სტრატეგიული კონტროლი; 2) კო-

ნტროლის შედეგებიდან გამომდინარე განსახორციელებელი მოქმედებების კოორდინაცია. სტრატეგიის დაგეგმვის ეტაპი მოიცავს: 1) ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დანერგვის გეგმის დამუშავებას; 2) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ქვედანაყოფთა სტრატეგიული გეგმების დამუშავებას მთლიანობაში; 3) სტრატეგიის დანერგვის სასტარტო ღონისძიებების აქტივიზაციას.

სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე მოქმედებს შემდგი ფაქტორები: 1) სტრატეგიის დანერგვის მექანიზმები (ტექნოლოგია); 2) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ოპერატიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების ხარისხი; 3) სტრატეგიულ, ოპერატიულ და ტაქტიკურ უფლებამოსილებათა დანაწილების ურთიერთკავშირი და ხასიათი; 4) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და მთლიანად საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურების ხარისხი; 5) შიგა და გარეგარემოსთან ურთიერთკავშირის არსებობა და მისი ხარისხი; 6) კულტურულ სტრატეგიასთან თავსებადობა და მისი ხარისხი; 7) ადამიანური რესურსების მართვის გამოყენებული მეთოდების შემადგენლობა და ხარისხი.

სტრატეგიული კონტროლის მიზანია განსაზღვროს ადამიანური რესურსების მართვის არსებული სტრატეგიის შესაბამისობა ან განსხვავება შიგა და გარეგარემოს მდგომარეობასთან; სტრატეგიულ დაგეგმვაში ცვლილებების მიმართულებათა დაფიქსირება, ალტერნატიული სტრატეგიის არჩევა.

სტრატეგიული კონტროლისას სრულდება შემდეგი სამი ამოცანა:

1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვისა და პერსონალის მართვის სისტემების მდგომარეობის კონტროლი;

2. გარეგარემოს მდგომარეობასთან სტრატეგიის შესაბამისობის კონტროლი;

3. მეურნეობრიობის შიგა გარემოსთან სტრატეგიის შესაბამისობის კონტროლი.

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

სტრატეგიული კონტროლის პროცესის ფორმირებასა და განხორციელებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებია:

1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემის, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების, აგრეთვე, შუალედური კრიტერიუმების არსებობა;

2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემის დანერგვისა და სტრატეგიის რეალიზაციის მსვლელობა;

3. უკუკავშირის ხარისხი;

4. კოორდინაციის მექანიზმების არსებობა და ხარისხი.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების კოორდინაციულ მართვას. მისი ფორმირება საკმაოდ რთული პროცესია, რომლის დანერგვისთვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მმართველთა სპეციალური მომზადება. იგი მჭიდრო ურთიერთობაშია სტრატეგიული კონტროლის პროცესთან და სისტემის ინფორმაციულ უზრუნველყოფასთან. **კოორდინაციის განხორციელებისათვის აუცილებელია:** სტრუქტურული დაგეგმვისა და მართვის პრცესებისა და პრინციპების ცოდნა; ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და ანალიზის მექანიზმების არსებობა; სიტუაციური მართვის რეალიზაციის მეთოდების არსებობა (სუსტი სიგნალების მართვის, განუსაზღვრელობის პირობებში მართვის და ა. შ.) ; სიტუაციის შემადგენლობისა და სტრუქტურის დადგენის უნარი; საკოორდინაციო ჩარევის აქტივიზაციის შუალედური კრიტერიუმების არსებობა.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის მიზნით ქმნიან სამუშაო ჯგუფებს შემდეგი ფუნქციური მიმართულებებით: ორგანიზაციის უზრუნველყოფა პერსონალით, შრომითი პოტენციალის განვითარება, შრომითი პოტენციალის რეალიზაცია. ჯგუფებში აერთიანებენ არა მარტო საკადრო სამსახურის მუშაკებს, არამედ სხვა

რგოლების მუშაკებსაც (ამა თუ იმ ამოცანის გადასაჭრელად). ასეთი ჯგუფების მუშაობის ორგანიზება ხდება საპროექტო მართვის პრინციპებით. სამუშაო ჯგუფის პერსონალიდან ინიშნება ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელსაც აქვს სტრუქტურული ქვედანაყოფის უფროსის მოადგილის სტატუსი.

ტერმინები და ცნებები:

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია
დიფერენციაციის სტრატეგია
ზომიერი ზრდის სტრატეგია
ზრდის სტრატეგია
კადრების განვითარება
კომბინირებული სტრატეგია
კომპეტენცია
კომპეტენტურობა

ლიდერობა
ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა
ორგანიზაციის სტრატეგია
პერსონალის კოორდინაციული მართვა
პერსონალის პოტენციალი
პერსონალის პერსპექტიული (ინტეგრაციული) სტრატეგია
პერსონალის სტრატეგიული კონტროლი
პერსონალის ტრადიციული (ტეილორისტული) სტრატეგია
ფოკუსირების სტრატეგია
ფუნქციური შემცირების სტრატეგია
წარმოების შემცირების სტრატეგია

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. განსაზღვრეთ საკადრო პოლიტიკის არსი. ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი მიმართულებები და დაახასიათეთ ისინი.
2. ჩამოთვალეთ საკადრო პოლიტიკის მიზნები.
3. დაახასიათეთ საკადრო პოლიტიკის დამუშავების მეთოდიკა.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საკადრო პოლიტიკის პრინციპები.
5. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის კორპორაციული სტრატეგია.

6. ახსენით აქტიური საკადრო პოლიტიკის არსი და დაახასიათეთ იგი.
7. რომელი ძირითადი ღონისძიებების განხორციელებას გულისხმობს მომავალზე ორიენტირებული საკადრო პოლიტიკა?
8. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტრატეგიული ფაქტორები.
9. განსაზღვრეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის არსი. ჩამოთვალეთ მისი ელემენტები, მისდამი წაყენებული მოთხოვნები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ჩამოთვალეთ, სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპები.
11. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვისა და ბიზნესის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი.
12. განსაზღვრეთ ცნება „პერსონალის განვითარება“.
13. ჩამოთვალეთ პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მიდგომები და დაახასიათეთ ისინი.
14. დაახასიათეთ ფუნქციური საკადრო სტრატეგია.
15. ჩამოთვალეთ განვითარების სტრატეგიის სახეობები და დაახასიათეთ ისინი.
16. ჩამოთვალეთ საკადრო სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტები.
17. განსაზღვრეთ ცნება „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, ჩამოთვალეთ მისი ამოცანები და დაახასიათეთ ისინი.
18. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ობიექტები.
19. ახსენით ცნებების „კომპეტენტურობა“, „კომპეტენცია“ არსი.
20. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლის ეტაპები და დაახასიათეთ ისინი.
21. ახსენით ცნება „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემა“ და ჩამოთვალეთ მისი ფუნქციის მიმა-

რთულებები და ორგანიზაციული ჩამოყალიბების ძირითადი ვარიანტები.

22. ჩამოთვალეთ ძირითადი წესები, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიცვას ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისათვის.

23. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის მიზნები (ამოცანები) და დაახასიათეთ ისინი.

24. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტები.

25. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპები.

26. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე მოქმედი ფაქტორები.

27. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული კონტროლის მიზნები და ამოცანები.

28. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული კონტროლის პროცესის ფორმირებასა და განხორციელებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები.

29. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების კოორდინაციულ მართვაში? დაახასიათეთ იგი.

თავი 7. პერსონალის დაგეგმვა, მოზიდვა და შერჩევის საფუძვლები

7.1. პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირება და დაგეგმვა

პერსონალზე მოთხოვნა იყოფა ორ ჯგუფად: საერთო და დამატებითი. **საერთო მოთხოვნაში** იგულისხმება მომუშავეთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საინვენსტიციო, 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 მოთხოვნაში იგულისხმება სხვაობა მომავალ პროგნოზულ ან პერიოდის დასაწყისში ფაქტობრივ რაოდენობასა და საერთო მოთხოვნას შორის. მისი მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციის მასშტაბების ზრდა (თანდათანობით ან ნახტომისებრი), ასევე, სხვა ობიექტური მიზეზები, მაგალითად, კადრების დენადობა. კადრებზე დამატებითი მოთხოვნის დადგენის შემდეგ განისაზღვრება მთლიანი მოთხოვნა.

პერსონალის დაგეგმვის პროცესში ადგენენ **კადრებზე დამატებითი მოთხოვნის ბალანსს.**

პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა ემყარება ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის გარკვეულ წანამძღვრებს. ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირების აუცილებლობას, განსაკუთრებით დიდი ორგანიზაციებისათვის. პროგნოზის დანიშნულებაა აღნიშნული ძირითადი წანამძღვრების დამუშავება. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია პროგნოზის შემდეგი სამი სახის დამუშავება: 1) პერსონალისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესახებ; 2) მი-

საღებ კანდიდატთა გარედან მოსაძიებლად; 3) ორგანიზაციის შიგნიდან კანდიდატთა მოსაძიებლად.

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

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

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

კადრებზე დამატებითი მოთხოვნის ბალანსი პრაქტიკულად ასე მუშავდება: ტექნიკური სამსახური ამუშავებს წარმოების სრულყოფისა და ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს. აქედან გამომდინარე, შრომის ორგანიზაციის სამსახური განსაღვრავს კადრებზე მოთხოვნას თითოეულ სამუშაო ადგილამდეც კი. საკადრო სამსახური , საწარმოში არსებული მუშაობის ცვლიანობისა და ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის მოსალოდნელი სრულყოფის გათვალისწინებით, ადგენს კადრებზე საერთო მოთხოვნის ბალანსს. ამის შემდეგ იგივე სამსახური განსაზღვრავს კადრებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების წყაროებს, ეკონომიკურ სამსახურთან ერთად ადგენს კადრების შერჩევასა და მომზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ოდენობას და საჭირო შემთხვევაში ახდენს ბალანსის კორექტირებას.

კადრებზე დამატებითი მოთხოვნის განსაზღვრის შემდეგ ადგენენ სხვადასხვა სახეობის პერსპექტიულ ღონისძიებათა გეგმებს: **კადრების მოზიდვაზე, გადანაწილებაზე, ადაპტაციაზე, გამოთავისუფლებაზე და შემცირებაზე, პერსონალის გამოყენებაზე, კადრების სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, სამსახურებრივ და პროფესიულ დაწინაურებაზე და ა. შ.**

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

მოსამსახურე კადრებზე მოთხოვნის დაგეგმვისას 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 მხარეს, ხოლო ნომენკლატურა-ხარისხობრივს: ეს კი საშუალებას იძლევა სპეციალისტებზე მოთხოვნა განისაზღვროს მათი ცალკეული ჯგუფების მიხედვით. ამასთან, საშტატო-ნომენკლატურული მეთოდი შრომატევადია, ხოლო მისი სიზუსტე დამოკიდებულია საშტატო განრიგებისა და თანამდებობრივ ნომენკლატურათა სისწორეზე, აგრეთვე, სპეციალისტთა დატვირთვის ძირითადი ნორმატივების არსებობაზე. ისინი კი ხშირად მოძველებულია.

სპეციალისტებზე მოთხოვნის დაგეგმვის გაჯერებითი მეთოდით გაანგარიშებისას იყენებენ ე, წ. სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტებს. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, გვიჩვენებს სპეციალისტთა ნორმატიულ თანაფარდობას პერსონალის მთელ რაოდენობასთან. გაჯერების კოეფიციენტები დგინდება ექსპერტების მიერ. აღნიშნულ მეთოდს იგივე ნაკლი აქვს, როგორითაც ხასიათდება ნომენკლატურული მეთოდი, რადგან იგი ძირითადად ეყრდნობა საშტატო განრიგებს. პერსონალის პროგნოზირებისას ფართოდ გამოიყენება **მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდი.**

პესონალის დაგეგმვის შემდგომ ეტაპზე მუშავდება პერსონალთან დაკავშირებული ისეთი კონკრეტული გეგმები და პროგრამები, როგორიცაა: 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 მოზიდვის გეგმა მოიცავს შემდეგ ნაწილებს:

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

დასაქმებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა მოიცავს შემდეგ პროგრამებს:

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

ახალი წარმოების მოთხოვნათა 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 მოთხოვნის განსაზღვრა;
5. თანამდებობათა შემოღების ვადები;
6. კადრებზე სეზონური მოთხოვნის დაკმაყოფილების წყაროები;
7. კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებები და ფორმები;
8. აუცილებელ დანახარჯთა სიდიდე.

7.2. პერსონალის მარკეტინგი და მისი ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ფუნქცია

პერსონალის მარკეტინგი მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სახეობაა. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსებით. პერსონალის მარკეტინგი გულისხმობს წარმოებრივი მარკეტიგის შინაარსობრივ გაფართოებას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში.

მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მიდგომით:

1) მარკეტინგი როგორც ბაზარზე ორიენტირებული მართვის ძირითადი პრინციპი;

2) მარკეტინგი როგორც გადაწყვეტილებათა სისტემატიზებული ძიების მეთოდი. ბაზრის შესწავლის საფუძველზე ხდება მონაცემთა ბაზის ფორმირება როგორც სტრატეგიული, ასევე, ოპერატიული გადაწყვეტილების მისაღებად;

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

პერსონალის მარკეტინგის განმარტებით, სამუშაო ადგილი საქონელია, რომელიც იყიდება შრომის ბაზარზე. ამ თვალსაზრისით, **მარკეტინგი გვევლინება როგორც პერსონალის სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის მიმართულება.** იგი, შრომის გარე 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 ადამიანური რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, რომელიც მიიღწევა შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნის გზით. ეს კი უზრუნველყოფს შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას და თითოეულ მომუშავეში ფირმისადმი (ორგანიზაციისადმი) პარტნიორული და ლოიალური დამოკიდებულების განვითარებას. ფაქტობრივად, ესაა ფირმის „გაყიდვა" თავის თანამშრომლებზე. პერსონალის მარკეტინგის პრინციპი ფართო გაგებით ემყარება საბაზრო აზროვნებას, რაც მას განასხვავებს კადრების მართვის ტრადიციული ადმინისტრაციული მეთოდისაგან.

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

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

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

ადამიანური რესურსების მართვაში მარკეტინგული სანფორმაციო სისტემა მონაცემთა გაცვლის სისტემაა. იგი პერ-

სონალის მარკეტინგის სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, გააანალიზონ, დაგეგმონ და განახორციელონ მარკეტინგული ღონისძიებები. **პერსონალის მარკეტინგის ინფორმაციის სისტემის საფუძველია ამ ინფორმაციის წყაროები.** ესენია:

1. სასწავლო დაწესებულებების სასწავლო პროგრამები და სპეციალისტთა გამოშვების გეგმები;

2. კონკრეტულ სასწავლო ცენტრებში დამატებითი სწავლების, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების კურსებისათვის არსებული სასწავლო პროგრამები;

3. შრომისა და დასაქმების სახელმწიფო ორგანოების მიერ გამოცემული ანალიზური მასალები;

4. დასაქმების სამსახურთა საინფორმაციო ცნობები;

5. დასაქმებისადმი და ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი პრობლემებისადმი მიძღვნილი ჟურნალები და სპეციალური გამოცემები.

დიდი ყურადღება ექცევა თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლას. სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ანალიზის საფუძველზე ხდება იმ მოთხოვნების ფორმირება, რომლებიც დამქირავებელი ორგანიზაციიდან წაეყენება პრეტენდენტს ამა თუ იმ სახეობის სამუშაოს (თანამდებობის) დაკავებისას.

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

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

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

თანამდებობებისადმი მოთხოვნების კონკრეტული გამოხატულება მოცემულია შემდეგ შიგაორგანიზაციულ მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებში:

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

2) მუშაობისათვის აუცილებელი პიროვნული მახასიათებლის ამსახველი სპეციფიკური სამუშაო;

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

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

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

გარე და შიგა გარემო ყალიბდება შესაბამისი გარე და შიგა ფაქტორების ზემოქმედებით. გარე ფაქტორებში იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, რომლებზეც ორგანიზაციას, როგორც წესი, არ შეუძლია მოახდინოს ზემოქმედება. ამასთან, ორგანიზაციამ ისინი, პერსონალზე მოთხოვნის სწორი განსაზღვრისა და მისი დაფარვის ოპტიმალური წყაროების გამონახვის მიზნით, მაქსიმალურად უნდა გაითვალისწინოს. **პერსონალის მარკეტინგის განმსაზღვრელი გარე ფაქტორებია:**

1) ტექნოლოგიის განვითარება;

2) სოციალურ მოთხოვნათა თავისებურებანი;

3) კანონმდებლობის სრულყოფა;

4) კონკურენტი ორგანიზაციების საკადრო პოლიტიკა.

შიგა ფაქტორებში იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც მნიშვნელოვან ნაწილში ექვემდებარებიან ორგანიზაციის მხრიდან მართვას. **პერსონალის მარკეტინგის განმსაზღვრელი შიგა ფაქტორებია:**

1) ორგანიზაციის მიზნები;

2) ფინანსური რესურსები;

3) ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალი;

4) კადრებზე მოთხოვნის დაფარვის წყაროები.

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

შრომის შიგა ბაზრის შესწავლის მიზანია პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვა შიგაორგანიზაციული წყაროების ხარჯზე.

პერსონალის მარკეტინგი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს **ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის, იმიჯის შესწავლას.** ორგანიზაციის იმიჯში იგულისხმება მისი (ორგანიზაციის) სახე შრომის გარე და შიგა ბაზარზე. ორგანიზაციის იმიჯის შესწავლის მიზანია ისეთი ღონისძიებების დასახვა, რომელთა განხორციელება უზრუნველყოფს დამქირავებლის იმიჯის ამაღლებას.

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

ორგანიზაციის იმიჯის კვლევა მოიცავს შემდეგი სახეობის სამუშაოებს:

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

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

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

4) შრომის ბაზრის კვლევის მონაცემების მიზანმიმართული ანალიზი.

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

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში უაღრესად მნიშვნელოვანია პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია. პერსონალის მარკეტინგის თვალსაზრისით, საკომუნიკაციო სისტემები, ძირითადად, ემსახურება პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის გზების დადგენასა და რალიზაციას.

საკომუნიკაციო ფუნქციის ობიექტებია:

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

2) შრომის გარებაზარი 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 საგმენტირებაზე. სეგმენტირებაში იგულისხმება პერსონალზე მოთხოვნისა და მიწოდების დანაწილება ცალკეულ ელემენტებად, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან დასაქმების მოტივით და სამუშაო ძალის დაქირავებასთან დაკავშირებული სხვა მხარეებით. აღნიშნული ელემენტები ყალიბდება მიზნობრივ ჯგუფებად. სწორედ მათზეა ორიენტირებული დამქირავებელი შრომის ბაზართან თავის 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 სახეობების კრიტერიუმებად მიღებულია:** გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ფსიქოგრაფიკული და ქცევითი ნიშნები. **შეზღუდვის წესით ანალიზისას** გამოყოფენ ცალკეულ განმასხვავებელ ნიშნებს.

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

პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის წყაროები და გზები. არსებობს ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის გარე და შიგა წყაროები.

პერსონალზე მოთხოვნის **გარეწყაროებში** იგულისხმება პროფესიული და სოციალური ინფრასტრუქტურის ის ობიექტები (უმაღლესი და საშუალო სპეციალური სასწავლებლები, პროფტექნიკური სასწავლებლები და სხვ.), რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. **შიგა წყაროებში** კი იგულისხმება ორგანიზაციის შესაძლებლობა, საკუთარი ძალებით დააკმაყოფილოს პერსონალზე მოთხოვნა.

7.3. პერსონალის მოზიდვა

ნებისმიერ ორგანიზაციას პრაქტიკულად მუდმივად აქვს მოთხოვნა პერსონალზე. პერსონალის სწორ შერჩევას კი უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის. ეს ასეა შემდეგი მიზეზებით:

1) ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის განპირობებულობა მისი პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობით;

2) პერსონალის შერჩევის მაღალი ღირებულება. დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ექსპერტების გამოთვლით, წელიწადში 60 ათასი დოლარის ხელფასის მქონე მენეჯერის მიღებისას დანახარჯები დაახლოებით 47 ათასი დოლარია (აქ შედის დანახარჯები კანდიდატის მოძიებაზე, მასთან გასაუბრებაზე, რეკომენდაციების შემოწმებაზე, გადაადგილებაზე და სხვ.), არამმართველი პერსონალის მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯები შედარებით მცირეა, მაგრამ მაინც მნიშვნელოვანია;

3) არაკეთილსასურველი იურიდიული სიტუაცია. იგი იმით გამოიხატება, რომ ხშირად სასამართლოები ამა თუ იმ მიზეზით სამუშაოზე აღდგენენ იმ ყოფილ თანამშრომლებსაც, რომლებიც სამართლიანად იქნენ დათხოვნილი სამსახურიდან მათ მიერ სამართალდარღვევის, ან მათი არაეფექტიანი მუშაობის გამო. ეს კი დაკავშირებულია როგორც დანახარჯების ზრდასთან, ასევე მუშაობის ეფექტიანობის დაცემასთან და დიდი ზიანი მოაქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის.

პერსონალის მოზიდვა. პრაქტიკაში პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები მოიცავს:

1) ზოგადორგანიზაციული სტრატეგიის შესაბამისი პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავებას;

2) მოზიდვის ვარიანტის შერჩევას (დრო, მოზიდვის არხები, შრომის ბაზარი);

3) მომავალი თანამშრომლებისადმი მოთხოვნების ჩამონათვალის, პროცედურების ერთობლიობის, ფორმების, დოკუმენტების, პრეტენდენტების მუშაობის მეთოდების განსაზვრას;

4) შრომის ანაზღაურების, საშუალებების, მოტივაციისა და სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივების დადგენას;

5) პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული მოქმედებების განხორციელებას.

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

პერსონალის შეკრება იწყება შესაბამისი კატეგორიისა და ხარისხის კანდიდატთა ძიებითა და გამოვლენით როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე 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 კვალიფიციურზე, მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას. მოცემულ შემთხვევაში **თანამშრომლთა შეკრება ხდება:**

1) სასწავლო დაწესებულებებიდან. მისი უპირატესობა ისაა, რომ კანდიდატები ჯერ კიდევ არ არიან „წამხდარი“ და საჭირო არაა მათი „მსხვრევა“. საკმარისია მათ შევუქმნათ მუშაობის ნორმალური პირობები;

2) დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებისაგან. ისინი, როგორც წესი, ორგანიზაციებს სთავაზობენ საშუალო და დაბალი კვალიფიკაციის მასობრივი პროფესიების პირებს;

3) კერძო საშუამავლო ფირმებისაგან, რომლებიც ორგანიზაციებს უმეტესად სთავაზობენ მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეებს. ასეთი მომსახურება, ცხადია, საკმაოდ ძვირია;

4) მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით. იგი შედარებით იაფია და ხარისხისა და თავსებადობის დამატებით გარანტიებს იძლევა. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში შესაძლებელია კანდიდატთა მხოლოდ მცირე ნაწილის გამოვლენა;

5) პრეზენტაციების ჩატარებისა და ვაკანსიების ბაზრობებზე, დღესასწაულებზე, ფესტივალებზე მონაწილეობის გზით. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების (ამაღლების) გზით.

პრეზენტაციებზე, როგორც წესი, იზიდავენ შემთხვევით გამვლელებს ან ახლო მაცხოვრებლებს, უმეტესად მათ, ვინც ეძებს დამატებით სამუშაოს. **ვაკანსიების ბაზრობები** ძირითადად განკუთვნილია სამუშაოს შეცვლის მსურველთათვის. რაც შეეხება **დღესასწაულებსა და ფესტივალებს,** აქ შეიძლება შემთხვევით მოხვდნენ მოცემული ორგანიზაციით დაინტერესებული მაღალკვალიფიციური მომუშავეები.

ზემოაღნიშნული მეთოდები უმეტესად გამოიყენება საშუალო და დაბალი დონის კვალიფიკაციის მასობრივ სპეციალობათა 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 მოთხოვნის გათვალისწინებით. დღეისათვის ყველაზე უფრო ეფექტიანია და, შესაბამისად, მასობრივად გამოიყენება

ელექტრონული საშუალებები, უპირველეს ყოვლისა, კომპიუტერული ტექნიკა.

თანამდებობათა ვაკანსიების შესახებ განცხადებებმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება. ისინი არ უნდა მოიცავდნენ დისკრიმინაციულ მომენტებს, უნდა იყვნენ მკაფიო და ნათელი, საინტერესო, მოკლე, სამართლიანი, ჯანონიერი, კარგად დაწერილი, კანდიდატებისათვის სტიმულის მიმცემი, რათა განცხადებით მიმართონ დამქირავებელს სამუშაოზე მოწყობის შესახებ და ა. შ.

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

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

როგორც უკვე აღინიშნა, მომუშავეთა დაქირავების ორი წყარო არსებობს – **შიგა** (ორგანიზაციის მომუშავეებისაგან) და **გარე** (იმ პირთაგან, რომლებიც მანამდე არ მუშაობდნენ ორგანიზაციაში). პერსონალის მოზიდვის ამ ორ წყაროდან რომელს მიეცეს უპირატესობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია მოცემულ მომენტში არსებულ სიტუაციაზე. ცხადია, თითოეულ მათგანს როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი მხარეები გააჩნია. მაგალითად, პერსონალის გარედან მოზიდვის უპირატესობაა: კანდიდატთა არჩევის დიდი შესაძლებლობა, ორგანიზაციის განვითარების ახალი იდეების გამოჩენა (ისინი კანდიდატებს თან მოაქვთ), დამატებითი ადამიანების შეკრების ხარჯზე კადრებზე საერთო მოთხოვნის შემცირება. ამასთან ერთად, არ შეიძლება ახალი მომუშავეების მიღება პრინციპით-მთავარია იყოს ადამიანი, სამუშაო ყოველთვის მოიძებნება. კადრების მოზიდვის აღნიშნული ფორმის უარყოფითი მხარეებია: დიდი დანახარჯები, ახალმიღებულთა და ძველ მომუშავეებს შორის კონფლიქტების შედეგად მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება; ახალმიღებულთა თვისებების არცოდნის გამო რისკის მაღალი დონე; ახალმიღებულთა მხრიდან ორგანიზაციის ცუდი ცოდნა და ადაპტაციის ხანგრძლივი პერიოდის საჭიროება და სხვ.

პერსონალის მოზიდვა საკუთარი წყაროებიდან დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ადმინისტრაციის საკადრო პოლიტიკაზე. ამ ფორმის უპირატესობა ისაა რომ არსებული ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, უარი თქვას პერსონალის ახალ შეგროვებაზე. იგი ხასიათდება ნაკლები დანახარჯებით. ადამიანებს ეძლევათ სამსახურებრივი დაწინაურების მეტი შანსი, რაც მათში ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას და თავის თავში რწმენას. გარდა აღნიშნულისა, მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია ინარჩუნებს მომუშავეთა ძირითად შენადგენლობას, ხდება მანამდე გაუმართლებული შტატების შემცირება და თანამდებობრივი ვაკანსიების სწრაფად შევსება. ამასთან ერთად, მათ მიერ ორგანიზაციის ცოდნის გამო ადაპტაცია ხანმოკლე და მსუბუქია, ადვილად წყდება დასაქმების პრობლემა, მცირდება კადრების დენადობა და სხვ.

ზემოაღნიშნულ დადებით მხარეებთან ერთად, კადრების მოზიდვის ხსენებულ ფორმას აქვს რიგი ნაკლოვანებანი. ესენია: 1) ხასიათდება გამოცხადებულ ვაკანსიებზე ასარჩევ პირთა მცირე რაოდენობით, რაც ამცირებს კანდიდადტთა შერჩევის შესაძლებლობას; 2) საჭიროა დამატებითი დანახარჯე-

ბი მომუშავეთა გადამზადებისთვის; 3) შრომით კოლექტივში იწვევს დაძაბულობას, რაც თან ახლავს ორგანიზაციის შიგნით კონკურენციას; 4) საშუალებას იძლევა (არაკომპეტენტური ადმინისტრაციის არსებობისას) დაწინაურდნენ ე. წ. „საჭირო ადამიანები"; 5) ამცირებს „ყურადღების გარეშე დატოვებული ადამიანების" აქტიურობას; 6) ნარჩუნდება სამუშაო ძალის საერთო დეფიციტი.

დასავლეთის ქვეყნების თანამედროვე ფირმებში სულ უფრო მეტად ფეხს იკიდებს ე. წ. **მეორადი დაქირავების მეთოდი.** იგი გულისხმობს პერსონალის შეგროვებას დროებით ქვედანაყოფებსა და შემოქმედებით ჯგუფებში და ხორციელდება მომუშავეთა შერჩევით უშუალოდ ხელმძღვანელის მიერ ან შიგა კონკურსის საფუძველზე. ეს უკანასკნელი ცხადდება ან კონკრეტულ თანამდებობაზე ან დანაყოფზე. მიზანშეწონილად ითვლება, კონკურსის ოფიციალურად გამოცხადებამდე 5-6 კვირით ადრე არაოფიციალური არხებით გაიცეს მონაცემები არა მარტო სამუშაო ადგილის თაობაზე, არამედ ყველა მომავალ გადაადგილებაზე.

ტერმინები და ცნებები:

კომპეტენციის რუკა
პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირება და დაგეგმვა
პერსონალის დაგეგმვა
პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია
პერსონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია სპეციალისტებით
გაჯერების კოეფიციენტი
პერსონალის შერჩევის კოეფიციენტი
პროფესიოგრამა

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. რა იგულისხმება პერსონალზე საერთო და დამატებით მოთხოვნაში?
2. რა იგულისხმება პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებაში?
3. ჩამოთვალეთ პერსონალზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები.
4. დაახასიათეთ მოსამსახურე კადრებზე მოთხოვნის განსაზღვრის მეთოდიკა.
5. ახსენით პერსონალის მარკეტინგის არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
6. დაახასიათეთ პესონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია.
7. დაახასიათეთ პერსონალის მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია.
8. დაახასიათეთ პერსონალზე მოთხოვნის დაფარვის წყაროები და გზები.
9. ჩამოთვალეთ კადრების შეკრების მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მომუშავეთა დაქირავების წყაროები.
11. ჩამოთვალეთ და დახასიათეთ პერსონალის შერჩევის ძირითადი და სპეციფიკური პრინციპები.

თავი. 8. პერსონალის შერჩევა, საქმიანი შეფასება და გათავისუფლება

8.1. პერსონალის შერჩევის საფუძვლები

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

კადრების შერჩევა-ესაა მრავალეტაპიანი 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 ყოვლისა, იგულისხმება მომუშავეთა ფსიქოლოგიური და პროფესიული თვისებების შესწავლის პროცესი. მისი მიზანია განსაზღვრულ სამუშაო ადგილზე ან თანამდებობაზე მოვალეობათა შესრულებისათვის მომუშავეთა ვარგისიანობის 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:

$k_{\text{შერ.}}$ = შესარჩევ პირთა რაოდენობა/პრეტენდენტთა რაოდენობა

იმ შემთხვევაში, როცა აღნიშნული კოეფიციენტი ½-ის ტოლია ან მასზე მეტი, შერჩევა რთულდება. საერთოდ, რაც უფრო მცირეა იგი, მით უფრო ადვილია პერსონალის შერჩევა.

კადრების შერჩევის პროცესი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად. მოწინავე ორგანიზაციებში (საწარმოებში, ფირმებში და ა. შ.) ეს ეტაპებია:

1) წინასწარი საუბარი, განცხადებისა და ანკეტის შევსება;
2) დაქირავების დარგის მენეჯერთან გასაუბრება;
3) ტესტირება;
4) რეკომენდაციებისა და ნამსახურობის ნუსხის შემოწმება;
5) სამედიცინო შემოწმება.

მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში ხაზობრივი ხელმძღვანელი, ხოლო მსხვილ ორგანიზაციებში მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას პერსპექტიული სპეციალისტების მოზიდვასა და შერჩევაზე.

პერსონალის შერჩევის ძირითადი პრინციპებია:

1) კომპლექსურობა. მასში იგულისხმება კანდიდატის პიროვნების ყოველმხრივი გამოკვლევა და შეფასება (ბიოგრაფიული მონაცემების, პროფესიული კარიერის, პროფესიული ცოდნის, უნარის, საქმიანი და პირადული თვისებების, ჯანმრთელობის მდგომარეობის და სხვ.);

2) ობიექტურობა. კანდიდატთა თვისებების შეფასების შედეგების განმეორებადობა. ხელახალი შერჩევისას (იმავე კანდიდატის), კონსულტანტისა და საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღების სუბიექტური შეხედულების მინიმუმამდე დაყვანა.

3) განუწყვეტლობა. იგი გულისხმობს მუდმივ მუშაობას პერსპექტიული სპეციალისტების მოზიდვასა და შერჩევაზე, აგრეთვე, ხელმძღვანელი თანამდებობებისათვის საკადრო რეზერვის შექმნაზე;

4) მეცნიერულობა კადრების შერჩევისა და მომზადების პროცესში მოწინავე მეცნიერული მღწევებისა და უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებაა.

პერსონალის შერჩევის **სპეციფიკური პრინციპებია:**

1) ორიენტაცია ადამიანის ძლიერ და არა სუსტ მხარეებზე და ძიება არა ბუნებაში არარსებული იდეალური კანდიდატებისა, არამედ მოცემული თანამდებობისათვის ყველაზე შესაფერისისა. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტთა დიდი ოდენობა

ვერ აკმაყოფილებს წაყენებულ მოთხოვნებს, პერსონალის შერჩევის პროცედურა წყდება, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში, თვით მოთხოვნებია აწეული და, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, საჭიროა მათი გადახედვა;

2) თავის შეკავება ახალ მომუშავეთ მიღებაზე, თუ მათზე მოთხოვნა არ არის;

3) პრეტენდენტის ინდივიდუალური თვისებების შესაბამისობის უზრუნველყოფა, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსიდან გამომდინარე, მისდამი წაყენებულ მოთხოვნებთან (განათლება, მუშაობის სტაჟი, გამოცდილება, ზოგიერთ შემთხვევაში კი სქესი, ასაკი, ჯანმრთელობა, ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და სხვ.);

4) ორიენტაცია ყველაზე კვალიფიციურ კადრზე (მიჩნეულია, რომ კარგი სპეციალისტი, რაც უნდა დიდი იყოს მისი ხელფასი, ორგანიზაციისათვის იაფია), მაგრამ არა უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეებზე, ვიდრე ამას მოითხოვს სამუშაო ადგილი.

შერჩევის კრიტერიუმები არ უნდა იყოს ბევრი. მათგან ძირითადია: განათლება, გამოცდილება, საქმიანი თვისებები, პროფესიონალიზმი, ფიზიკური მახასიათებლები, კანდიდატის პიროვნების ტიპი, მისი პოტანციური 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 პროფერესიულ-საკვალიფიკაციო, ასევე პიროვნული თვისებები. მაგალითად, უნარი-დაამყარონ კარგი ურთიერთობები ირგვლივ მყოფებთან, იმუშაონ გუნდში და ა. შ.

ვარგისიანობის მიხედვით კანდიდატებს ყოფენ სამ ჯგუფად: 1) უვარგისი; 2) პირობითად ვარგისი; 3) შეფარდებითად ვარგისი შემდგომი საქიანობისათვის (შეფარდებითად იმიტომ, რომ ყველა აუცილებელი თვისების ზუსტი განსაზღვრა შეუძლებელია).

საკვანძო თვისებების განვითარების ხარისხი შეიძლება შემდეგნაირად შეფასდეს: აბსოლუტურად ნეგატიური; გაუმჯობესებას დაქვემდებარებული და პოზიტიური. ნეგატიური შეფასებისას, თუნდაც კანდიდატის ერთი რომელიმე თვისების მიხედვით, პრეტენდენტის სამუშაოზე მიღება მიზანშეუწონელია.

ამა თუ იმ თანამდებობის დასაკავებლად კანდიდატისადმი წაყენებული მოთხოვნები განისაზღვრება ე. წ. **პროფესიოგრამით, ანუ 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. პროფესიოგრამა შეიძლება იყოს **თეორიული და ემპირიული.** პირველი ემყარება ნორმატიულ დოკუმენტებს, ხოლო მეორე შედგენილია პიროვნებათა რეალური ჯგუფის შესწავლის საფუძველზე.

8.2. პერსონალის შერჩევის მეთოდები და დაძირავების ორგანიზაცია

8.2.1. გასაუბრების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა

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

გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს პრინციპით-**ერთი-ერთზე ან პრეტენდენტთა ჯგუფთან.** პრეტენდენტთან ან ჯგუფთან გასაუბრება შეიძლება ჩაატაროს ერთდროულად რამდენიმე კაცმა (პრეტენდენტთა შერჩევისა და მათთან გასაუბრების

საკითხებზე სპეციალურად სწავლებაგავლილმა ხაზობრივმა ხელმძღვანელმა, ფსიქოლოგმა, პერსონალის მენეჯერმა, შრომითი კოლექტივის წარმომადგენელმა). ჯგუფური ინტერვიუ კანდიდატის ყველაზე ობიექტური და სამართლიანი შეფასების საშუალებას იძლევა. ამასთან, იგი ზოგჯერ ქმნის ფსიქოლოგიურად რთულ სიტუაციებს.

ერთი ერთზე საუბარი ფსიქოლოგიურად უფრო კომფორტულია. ამ დროს უფრო კონტროლდება სიტუაცია. ადვილია მისი ორგანიზება. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში ზოგჯერ შედეგები შეიძლება იყოს სუბიექტური, ხოლო შეფასება მცდარი. მაგალითად, გარეგნული მიმზიდველობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გამსაუბრებელთა დადებით აზრზე („სილამაზის“ სტერეოტიპი, რომელიც თანაბრად მოქმედებს როგორც მამაკაცებზე, ასევე, ქალებზე). მიმზიდველი გარეგნობის მქონე ადამიანები ხშირად ითვლებიან სოციალურად უფრო სასურველებად. სათანადო სპეციალისტების მიერ მიჩნეულია, რომ სამუშაოზე მიღების მნიშვნელოვანი ნაწილი 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 თავმჯდომარის შესახებ. იგი კანდიდატებს წარუდგენს გასაუბრების კომისიის წევრებსა და ექსპერტებს, განუმარტავს გასაუბრების ჩატარების წესს, ცდილობს შეამციროს ფსიქოლოგიური ბარიერი და ქმნის მუშაობის ნორმალურ ატმოსფეროს.

საკადრო გასაუბრების ჩამტარებელთ წაეყენებათ შემდეგი მოთხოვნები:

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 შესრულებისაკან;

3) პრეტენდენტისათვის კეთილგანწყობილად მოსმენა, რათა მას საშუალება მიეცეს, მოახდინოს თავისი თავის დემონსტრირება და გამოთქვას თავისი მოსაზრებები, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები;

4) მიღებული ცნობების საიდუმლოდ შენახვა და მათი დაცვა არასანქცირებული 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 მომზადე-

ბას. 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 ამომწურავი პასუხის გაცემა. ამასთან ერთად, აუცილებელია გამსაუბრებელი წინასწარ გულმოდგინედ გაეცნოს კანდიდატის დოკუმენტაციასა და ბიოგრაფიას, ორგანიზაციის ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვროს დასასმელი კითხვები (არაა საჭირო ისეთი კითხვების დასმა, რომლებზეც პასუხების გაცემა ადვილია. საჭიროა თავიდანვე რთული კითხვებით დაწყება და მათი ზედიზედ დასმა). აუცილებელია, აგრეთვე, განისაზღვროს კითხვებზე პასუხების გაცემის წესი და საუბრის საერთო ხასიათი.

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

საუბარი იწყება საკადრო სამსახურის თანამშრომლისა და სხვა გამსაუბრებლების (თუ ასეთები არიან) წარდგენით, საუბრით ორგანიზაციის შესახებ, მასში არსებული სიტუაციით და შესაბამისი თანამდებობის შესახებ. გამსაუბრებლებმა უნდა შექმნან დაძაბულობის განმუმხტველი 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 წინასწარი აკვიატებულობა, საუბარს მისცეს მეგობრული ხასიათი, პრეტენდენტი ხშირად სახელით მოიხსენიოს;

დ) გარკვევით უპასუხოს კანდიდატის კითხვებსა და რეპლიკებს;

ე) არ აჩვენოს თავისი დამოკიდებულება მის პირად დოკუმენტებთან;

ვ) არ იჩქაროს და ბევრს არ დაპირდეს მომავლისათვის;

ზ) არ გამოამჟღავნოს თავისი განწყობილება მისდამი;

თ) შეისწავლოს ან გამოიცნოს კანდიდატის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა;

ი) შეძლოს უარი თქვას ისე, რომ არ გამოიწვიოს კონკურსში დამარცხებული კანდიდატის წყენა;

კ) დაიცვას შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნები.

საუბარი შეიძლება ჩატარდეს სქემის მხედვით (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 პრეტე-

ნდენტს 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, პროფესიულ 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, ამ სახის გასაუბრების 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 მოთხოვნილების დამონსტრირება); **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 გასაუბრებისათვის.** ამასთან მას საშუალება უნდა მიეცეს დასვას მისთვის საინტერესო კითხვები.

კითხვების დასმა რეკომენდებულია შემდეგი თანმიმდევრობით: პიროვნულ თავისებურებებზე, განათლებაზე, პრაქტიკულ ჩვევებზე, მუშაობის გამოცდილებაზე, გეგმებსა და მისწრაფებებზე, მოცემული თანამდებობის დაკავების მიზეზებზე, 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 წვრილმან, მაგრამ გამომეტყველ 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 დ ა. შ.

გასაუბრების დამთავრების შემდეგ დაუყოვნებლივ უნდა შეუდგნენ მისი შედეგების 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 კეთილსასურველი ურთიერთობა. უარის თქმის მიზეზი კანდიდატებს არ ეცნობებათ.

გასაუბრების შედეგების მიხედვით სამსახურში მიღებაზე უარის თქმის მიზეზი შეიძლება იყოს: ცოდნის შეზღუდულობა; არათვითმყოფადობა; ორგანიზაციით (ფირმით და ა. შ.)დაუ-

ინტერესებულობა; ნაცნობებისადმი ხაზგასმა; ცინიზმი; დაბალი მორალური დონე; საზარმაცე; მოუთმენლობა; ინტერესთა შეზღუდულობა; დროის დაფასების არცოდნა; საფინანსო საქმეთა ცუდი წარმართვა; საზოგადოებრივი საქმიანობისადმი ინტერესის უქონლობა; კითხვებისა და პასუხების არევა; 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; შეუფერებელი გარეგნული იერ-სახე; მოჩვენებითი ყოვლისმცოდნეობა; სუსტი ხმა; ცუდი დიქცია; ცხადი მიზნებისა და ამოცანების უქონლობა; განსაკუთრებული ორიენტირებულობა ფულზე; არაგულწრფელობა; გაუწონასწორებულობა; უინიციატივიანობა; ზეგანაკვეთური მუშაობის სურვილის უქონლობა; დაბალი მოსწრება სწავლებისას; მიდრეკილება თავის გამართლებისადმი; უტაქტობა; მოუმწიფებლობა; სურვილი-უცებ მიიღოს ყველაფერი; უზრდელობა; აგდებული დამოკიდებულება ძველი სამსახურისადმი და დამქირავებლებისადმი; საზოგადოებაში ორიენტირების უუნარობა; სწავლისადმი უარყოფითი დამოკიდებულება; არასაკმარისი სიმკვირცხლე; 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 ფართოდ გავრელებული 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, გა-

დაწყვეტილებათა საკმაო 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 იმუშავებენ ახალმიღებულები, არამედ, შემრჩევი კომისიის გარედან მოწვეული წევრები.

8.2.2. დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა

დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევა ძირითადად ეყრდნობა სათანადო წესით შევსებული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირადი ფურცლების (თუ ასეთი რამ არსებობს) **მონაცემებს.** არსებული სტანდარტული ანკეტებისა და კადრების აღრიცხვის პირად ფურცლებთან ერთად, ორგანიზაციებს შეუძლიათ შეიმუშაონ საკუთარი ანკეტები. ანკეტაში განყოფილებების რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 10-12-ს, ხოლო კითხვების რაოდენობა-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 ურთიერთდამოკიდებულებაზე; პრინციპულობაზე; საზოგადოებრივ აქტიურობაზე; წინა სამსახურებიდან განთავისუფლების მიზეზებზე და ა. შ.

ანკეტა შეიძლება იყოს როგორც საერთო, ასევე სპეციალური, რომელიც გამიზნული იქნება პრეტენდენტთა კონკრეტული კატეგორიისათვის. სპეციალურ ანკეტებს იყენებენ,

აგრეთვე, პრეტენდენტთა ბიოგრაფიის ამა თუ იმ მხარის დაწვრილებით დასამუშავებლად.

სასწავლო დაწესებულებათა ახლადდამთავრებულების 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 მხრივ, შანსს აძლევს, დააინტერესოს დამქირავებელი.

რეზიუმე მოიცავს პირად 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); დამატებით მონაცემებს (ენებისა და კომპიუტერის ცოდნა, მძღოლის მოწმობის ფლობა, სხვადასხვა ორგანიზაციათა წევრობა, პუბლიკაციები, გამოგონებები, აღმოჩენებები). 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. მისი 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 აჰყავთ სპეციალისტები, რომლებიც ავტობიოგრაფიაში, რეზიუმეში ან თხზულებაში დაუშვებენ თუნდაც ერთ შეცდომას.

პრეტენდენტების მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტები მოითხოვს დამატებით შემოწმებას. ამიტომ, ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა პრეტენდენტთა შესახებ არსებული ცნობების მიზანმიმართული შეკრება. წინა სამუშაო ადგილზე შეკითხვებს აგზავნიან, პირველ რიგში იმათზე, რომლებმაც გაიარეს წინასწარი შერჩევა.

8.2.3. ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა

პერსონალის შერჩევის 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 მიახლოებითია. ამ ხარვეზის აღმოფხვრას ხელს უწყობს სხვადასხვა სახის ტესტების გამოყენება. **ტესტირება ითვლება საუკეთესო კანდიდატების არჩევის საიმედო მეთოდად.**

ტესტის საშუალებით შეიძლება შეფასდეს სამუშაოს შესრულების სიჩქარე და სიზუსტე, ყურადღების მდგომარეობა, აკურატულობა, სწრაფად ორიენტირების უნარი, ბეჯითობა, შემსრულებლობა, პიროვნული მიდრეკილებანი, საერთო შესაძლებლობანი, პრეტენდენტის ვარგისიანობა კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტაში, სამუშაოს შესრულების შესაძ-

ლებლობა შემოთავაზებულ ადგილზე, პროფესიონალიზმი, მომავალი სამუშაოსადმი ინტერესის არსებობა, პრეტენდენტისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებების განვითარების ხარისხი, გონებრივ შესაძლებლობათა დონე, სწავლისადმი მიდრეკილება, ინტერესები, პიროვნების ტიპი, აზროვნების სისწრაფე, მახსოვრობა, ტემპერამენტი, საქმიანი თვისებები და ჩვევები, ადამიანთა მართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, რეაქციის სისწრაფე, სალიდერო მონაცემები, პატიოსნება. პერსონალის შერჩევის პროცესში გამოიყენება ტესტების შემდეგი სახეები:

1) ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე. ისინი გამოიყენება პერსონალის შესარჩევად ისეთ თანამდებობაზე, სადაც შემსრულებლები უმეტესად დაკავებული არიან ხელითი შრომით და არ მოეთხოვებათ მაღალი კვალიფიკაცია. მოცემულ შემთხვევაში შედგენილი კითხვები ძირითადად ითვალისწინებს სამუშაო ადგილის მოთხოვნებს;

2) ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე. ისინი საშუალებას იძლევა, შესწავლილ იქნეს გონებრივი განვითარების დონე, განათლებულობა, ადამიანებთან ურთიერთდამოკიდებულება, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა. შ.;

3) იმიტაციური ტესტები. მოცემულ შემთხვევაში ადგილი აქვს მუშაობის რეალური პირობების მოდელირებას;

4) კომპლექსური ტესტები. ისინი ყველაზე უფრო საიმედოა და ხშირად გამოიყენება პერსონალის შერჩევისას. ასეთ ტესტებში შედის ასობით კითხვა და გამოცდის სხვადასხვა სპეციალური სახეობა.

ყველა ტესტი უნდა შეესაბამებოდეს თავის დანიშნულებას და იყოს საიმედო. მათ უნდა უზრუნველყონ მსგავსი შედეგების მიღება იმავე პრეტენდენტების განმეორებითი ტესტირებისას.

მიზანშეწონილია ტესტირება ჩატარდეს რამდენჯერმე სხვადასხვა დღეს და შემდეგ მოხდეს შედეგების შედარება, რამდენადაც შედეგები შეიძლება განსხვავებული იყოს.

იგულისხმება, რომ წარმატებით ტესტირებაგავლილი პიროვნება ასევე წარმატებით იმოქმედებს რეალურ პირობებში. პრაქტიკიდან გამომდინარე, ტესტების გამოყენება შედარებით უფრო ეფექტიანია არამმართველობითი პროფესიების სპეციალისტების 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, დასავლეთის ფირმებში პერსონალის შერჩევისას იყენებენ გრაფიკულ (ხელწერის ექსპერტიზა) და ასტროლოგიურ მეთოდებს. ისინი სარისკო და უიმედოა და, ამდენად, ატარებენ დამხმარე ხასიათს.

8.2.4. პერსონალის დაძირავების ორგანიზაცია

შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება. პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისათვის ამზადებს შესაბამის წინადადებას. იგი შეიძლება მომზადდეს როგორც ზეპირი, ასევე წერილობითი ფორმით. აქედან უკეთესია წერილობითი ფორმა, რამდენადაც იგი ამცირებს მომავალ უთანხმოებებს. წინადადების ტექსტი, როგორც, წესი, მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, დაქვემდებარებულობა, ხელფასის სიდიდე და მისი გაცემის წესი, 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 ბრძანებით. მას ამზადებს ადამიანური რესურსების 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. ბრძანების შესაბამისად ავსებენ მომუშავის პირად ბარათს. ამასთან ერთად, ივსება შესამამისი დოკუმენტი ბუღალტერიაში (საფინანსო განყოფილებაში).

ახალმიღებულისათვის, 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 ახალმიღებულზე ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოიწურა და მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემდგომში მისი სამუშაოდან გათავისუფლება დაიშვება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

გამოსაცდელი პერიოდის არადამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში ახალმიღებული თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია აღნიშნული გადაწყვეტილების გასაჩივრება სასამართლოში.

შრომითი კონტრაქტი. იგი ვადიანი შრომითი ხელშეკრულებაა, რომელიც იდება წერილობითი ფორმით. შრომითი კონტრაქტი 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 ნაწილებისაგან. ძირითად ნაწილში მოთავსებულია კონტრაქტის ხასიათი, სახე და ვადა, შრომის პირობები და ანაზღაურება. დამატებითი ნაწილი კი დაკავშირებულია შრომითი პროცესებისა 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, ასევე, დამკვეთის მასალებით. დამკვეთი კი ვალდებულია სამუშაოს მიღება და მისი ანაზღაურება ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობებით შეასრულოს.

შრომით ხელშეკრულებასა (კონტრაქტსა) და საიჯარო ხელშეკრულებას შორის განსხვავება შემდეგია:

1) შრომითი ხელშეკრულების (კონტრაქტის) საგანია თვით საქმიანობა: განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაოს (თანამდებობის) შესრულება. საიჯარო ხელშეკრულების საგანი კი არის საქმიანობის შედეგი. იგი განისაზღვრება დამკვეთის მიერ.;

2) შრომითი 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) შრომითი ხელშეკრულებით მომუშავე პირები, როგორც წესი, შეზღუდული მატერიალური პასუხისმგებლები არიან პირდაპირი მატერიალური ზარალისას, რომელიც განიცადა ორგანიზაციამ მათი მიზეზით თანამდებობრივი საქმიანობის შესრულებისას. საიჯარო ხელშეკრულება კი, როგორც წესი, ითვალისწინებს პასუხისმგებლობას ცუდი მუშაობისათვის, რასაც ახლავს შემოსავლების შემცირება. რაც შეეხება ზარალს, იგი ნაზღაურდება მოიჯარის მიერ სრული მოცულობით. შესაძლებელია დამატებითი ჯარიმების შემოღებაც;

4) შრომითი ხელშეკრულების დადებით ადამიანი ექცევა შრომითი კანონმდებლობის მოქმედებაში. იგი უზრუნველყოფილია ამ კანონმდებლობით გათვალისწინებული შეღავათებითა და გარანტიებით, რითაც არ სარგებლობენ საიჯარო ხელშეკრულებით მომუშავენი.

საიჯარო ხელშეკრულებას აქვს შემდეგი კონკრეტული ფორმები:

1) ხელშეკრულება-დავალება; 2) საავტორო ხელშეკრულება და 3) ხელშეკრულება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა შესრულების შესახებ. მოკლედ თითოეული მთგანის შესახებ:

ხელშეკრულება-დავალება. იგი იმით გამოიხატება, რომ ერთი მხარე (რწმუნებული) მეორე მხარის (მწრმუნებელი) სახელითა და მისივე (ან მეორე მხარის) ხარჯებით, ვალდებილებას იღებს შეასრულოს გარკვეული სამუშაოები.

საავტორო ხელშეკრულება. იგი გულისხმობს, რომ ავტორი ვალდებულია, შექმნას და დამკვეთს გადასცეს შეკვეთილი ნაწარმოები გამოსაყენებლად, ხოლო გამომყენებელი ვალდებულია, გამოიყენოს, ან დაიწყოს ამ ნაწარმოების გამოყენება ხელშეკრულებით განსაზღვრული წესით და განსაზღვრულ ვადაში გადაუხადოს ავტორს ხელშეკრულებით გათვალიწინებული თანხა.

ხელშეკრულება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა შესრულების შესახებ. მოცემულ შემთხვევაში შემსრულებელი იღებს ვალდებულებას, ჩაატაროს დავალებით გათვალისწინებული მეცნიერული კვლევა, შეიმუშაოს ახალ ნაკეთობათა ნიმუშები, მასზე საპროექტო-საკონსტრუქტორო დოკუმენტაცია, წარმოების ახალი ტექნოლოგია ან სხვა წარმოებრივი სიახლე. შემკვეთი კი შესრულებული სამუშაოს მიღების შემთხვევაში ვალდებულია აანაზღაუროს იგი.

8.3. პერსონალის განლაგების ორგანიზაცია

პერსონალის (კადრების) განლაგებაში იგულისხმება, ორგანიზაციაში არსებული შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის სისტემის შესაბამისად, ორგანიზაციის მომუშავეთა რაციონალური განაწილება სტრუქტურული ქვედანაყოფების, უბნებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით. პერსონალის განლაგება ემყარება მომუშავეთა შესაძლებლობებს (უნარს), ფსიქოფიზიოლოგიურ და საქმიან თვისებებს, რომლებიც პასუხობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებს.

პერსონალის რაციონალური განლაგება ემსახურება ორ მიზანს: სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა ჩარჩოებში აქტიუ-

რად მოქმედი შრომითი კოლექტივის ჩამოყალიბებას; 2) თითოეული მომუშავისათვის პროფესიული ზრდის პირობების შექმნას.

კადრების განლაგება ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

1) შესაბამისობის პრინციპი. მასში იგულისხმება მომუშავეთა ზნეობრივი და საქმიანი თვისებების შესაბამისობა დასაკავებელ თანამდებობათა მოთხოვნებთან;

2) პერსპექტიულობის პრინციპი. იგი მოითხოვს შემდეგი პირობების გათვალისწინებას:

ა) თანამდებობათა სხვადასხვა კატეგორიისათვის ასაკობრივი ცენზის შემოღებას;

ბ) ერთ თანამდებობაზე და ერთსა და იმავე უბანზე მუშაობის პერიოდის ხანგრძლივობის განსაზღვრას;

გ) პროფესიისა და სპეციალობის შეცვლის შესაძლებლობას, კვალიფიკაციის სისტემური ამაღლების ორგანიზაციას.

3) მონაცვლეობის პრინციპი. იგი გამოიხატება პერსონალის მაღალ დონეზე გამოყენებისათვის შიგაორგანიზაციული გადაადგილების 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 უძრაობას, რომელიც დაკავშირებულია ერთსა და იმავე თანამდებობაზე დიდხანს მუშაობასთან, ნეგატიური შედეგი მოაქვს ორგანიზაციის საქმიანობაში.

პერსონალის რაციონალური განლაგება უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილების ეფექტიან შევსებას. იგი მიიღწევა სხვადასხვა მეთოდითა და საშუალებით. მათ შორის ერთ-ერთია სამსახურებრივი (საქმიანი) კარიერის დაგეგმვა. იგი ხორციელდება ისეთი ფაქტორებისა და მომენტების გათვალისწინებით, როგორიცაა: მომუშავის სამსახურებრივი პოტენციალისა და ინდივიდუალური ღვაწლის შეფასება, ასაკი, წარმოებრივი სტაჟი, კვალიფიკაცია, სამუშაო ადგილების (თანამდებობების) ვაკანსიების არსებობა და სხვ. დიდი ყურადღება ექცევა კადრების გეგმურ მოძრაობას, მათ შორის დაწინაურების, გადაადგილების, დაქვეითებისა და სამუშაოდან გათავისუფლების საკითხებს (ცხადია, საქმიანობის შედეგიდან გამომდინარე).

პერსონალის განლაგების ორგანიზაციისათვის საწყისი მონაცემებია: სამსახურებრივი კარიერის მოდელი; ორგანიზაციის ფილოსოფია და საკადრო პოლიტიკა; შრომის კანონმდებლობა; საატესტაციო კომისიების მასალები; თანამშრომელთა კონტრაქტები; საშტატო განრიგი. თანამდებობრივი ინსტრუქციები; თანამშრომელთა პირადი საქმეები; დებულებანი შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესახებ; დებულებანი კადრების შერჩევისა და განლაგების შესახებ.

კადრების განლაგებამ უნდა უზრუნველყოს, შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობის, ხასიათისა და სირთულის გათვალისწინებით, შრომითი კოლექტივის გამართული მუშაობა. ამ დროს აუცილებელია დაცული იქნეს შემდეგი პირობები:

1) ორგანიზაციის ყველა სამსახურისა და ქვედანაყოფის მომუშავეთა თანაბარზომიერი და სრული დატვირთვა;

2) პერსონალის გამოყენება მისი პროფესიისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად;

3) მომუშავეთა აუცილებელი ურთიერთმონაცვლეობის უზრუნველყოფა, მათ მიერ მომიჯნავე პროფესიების ათვისების საფუძველზე;

4) თავის მოვალეობათა შესრულებაზე თითოეულის სრული პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფა, რაც გულისხმობს შემსრულებელთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შრომითი შედეგების ზუსტ აღრიცხვას.

პერსონალის რაციონალური განლაგება გულისხმობს კვალიფიკაციის, სოციალური აქტივობის, სქესისა და ასაკის მიხედვით მოცემული პირობებისათვის შესაფერის პროპორციებს. აუცილებელია, კადრების განლაგების შესახებ ინსტრუქციებში დაფიქსირებული იყოს, აგრეთვე, სხვა ფუნქციების შეთავსების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები.

კადრების გალაგების ძირითადი ამოცანაა, შესასრულე-

ბელი სამუშაოდან 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 სამუშაო თავისებურებებით განპირობებული მოთხოვნები, აგრეთვე, მომუშავეთა თვისებები და გამოსახონ ისინი გრაფიკულად.

კონკრეტული სამუშაოთი განპირობებული დონისა და ამ სამუშაოს შემსრულებელი მომუშავის თვისებათა დონის შედარებით დგინდება მოცემული სამუშაოსადმი ამა თუ იმ ადამიანის ვარგისიანობა ან იმის აუცილებლობა, რომ საჭიროა მათი ურთიერთშესაბამისობაში მოყვანა.

შესაბამისი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე არჩევენ კადრების განლაგებაზე მოქმედ ძირითად მაჩვენებლებს. იყენებენ ასეთ მაჩვენებელთა შემდეგ ჩამონათვალს:

1. კვალიფიკაციის დონის მაჩვენებლები:

1.1. მომუშავის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება თანამდებობის მოთხოვნებს, მომუშავე სათანადოდ არ ასრულებს თანამდებობრივ მოვალეობებს;

1.2. მომუშავის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება დაკავებული თანამდებობის მოთხოვნებს, მაგრამ მომუშავეს აქვს მუშაობის საკმაო გამოცდილება და მუდმივად მუშაობს თავისი ცოდნის ამაღლებაზე;

1.3. მომუშავის კვალიფიკაცია შეესაბამება დაკავებული თანამდებობის მოთხოვნებს.

2. საქმიანი თვისებების მაჩვენებლები:

2.1. მომუშავე არ ასრულებს ბევრ თანამდებობრივ მოვალეობას;

2.2. მომუშავე არ ასრულებს ზოგიერთ თანამდებობრივ მოვალეობას;

2.3. მომუშავე მთლიანად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოვალეობებს;

2.4. მომუშავე მთლიანად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოვალეობებს და მუდმივად ასრულებს სხვა თანამდებობრივ წრეში შემავალ მომუშავეთა მოვალეობებს, ამ უკანასკნელთა სამუშაოზე დროებით არყოფნის პერიოდში (შვებულება, ავადმყოფობა, ვაკანტური თანამდებობის არსებობა).

3. შრომისმოყვარეობის მაჩვენებლები:

3.1. მომუშავის შრომისმოყვარეობა არასაკმარისია;

3.2. მომუშავე შრომისმოყვარეა, მაგრამ მუშაობს უინიციატივოდ;

3.3. მომუშავე შრომისმოყვარეა, მაგრამ არასაკმარისად ინიციატივიანია;

3.4. მომუშავე საკმარისად შრომისმოყვარეა და ინიციატივიანია;

3.5. მომუშავე შრომაში ავლენს თავდადებას და მაღალ ინიციატივას.

4. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მაჩვენებლები:

4.1. მომუშავის მიერ მომზადებული დოკუმენტები მოითხოვს სერიოზულ გადამუშავებას თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან, მომუშავე სისტემატურად უშვებს შეცდომებს და

დეფექტებს, რომლებიც იწვევენ სამუშაოთა შესრულების ვადების ჩაშლას და წუნს მუშაობაში;

4.2. მომუშავის მიერ მომზადებული დოკუმენტების მიღება შეიძლება, მაგრამ ისინი მაინც მოითხოვენ გადამუშავებას თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან, მომუშავე უშვებს უმნიშვნელო შეცდომებსა და დეფექტებს, რომლებიც უმეტესად იწვევს სამუშაოთა შესრულების ვადების ჩაშლას და წუნს მუშაობაში;

4.3. მომუშავის მიერ მომზადებული დოკუმენტები ძირითადად შეესაბამება მისდამი წაყენებულ მოთხოვნებს, თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან დამატებით გადამუავებას, როგორც წესი, არ მოითხოვს, მომუშავე კარგად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოვალეობებს;

4.4. მომუშავის მიერ მომზადებული დოკუმენტები შეესაბამება მოთხოვნებს, თანამდებობრივად უფროსი პირისაგან გადამუშავებას არ მოითხოვს, მომუშავე ზუსტად ასრულებს თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს.

5. მუშაობის სტილისა და მეთოდების მაჩვენებლები:

5.1. მომუშავე არ მუშაობს თავისი საქმიანობის სტილისა და მეთოდების სრულყოფაზე, მტკივნეულად იღებს კრიტიკას, კრიტიკული შენიშვნებიდან არ აკეთებს სათანადო დასკვნებს, არ ცდილობს მუშაობაში ნაკლოვანებათა გამოსწორებას, ან დასაშვებად მიიჩნევს ობიექტური კრიტიკის ჩახშობას;

5.2. მომუშავე არასაკმარისად ზრუნავს თავისი მუშაობის სტილისა და მეთოდების სრულყოფაზე, ზოგჯერ არ აკეთებს სათანადო დასკვნებს კრიტიკულ შენიშვნებზე მისი მისამართით, ან არასაკმარისად იღვწის მუშაობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად;

5.3. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში;

5.4. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს საქმიანობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში, შეურიგებელია ნაკლოვანებებისადმი, აქტიურად და პრინციპულად გამოდის მათი კრიტიკით, შემოაქვს კონკრეტული წინადადებები მათ აღმოსაფხვრელად;

5.5. მომუშავე თვითკრიტიკულია, სწორ დასკვნებს აკეთებს კრიტიკაზე და აქტიურად მუშაობს საქმიანობაში ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში, შეურიგებელია ნაკლოვანებებისადმი, აქტიურად და პრინციპულად გამოდის მათი კრიტიკით, შემოაქვს კონკრეტული წინადადებები მათ სალიკვიდაციოდ, მაღალი პასუხისმგებლობით ეკიდება მასზე მინდობილ სამუშაოს, სისტემატურად ავლენს ფხიანობას და სურვილს, საუკეთესოდ შეასრულოს სამუშაო, აქვს იდეების გაგების უნარი და შეუძლია მათი ცხოვრებაში გატარება, ქმნის ყველაზე კეთილსასურველ პირობებს შემოქმედებითი მაღალმწარმოებლური მუშაობისათვის.

6. ანალიზური უნარის დამახასიათებელი მაჩვენებლები:

6.1. მომუშავე არ ავლენს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობის ანალიზის უნარს;

6.2. მომუშავე, თანამდებობრივი მოვალეობებით განსაზღვრული ფუნქციის ფარგლებში, ანალიზს უკეთებს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობას, მაგრამ იგი არ ატარებს სისტემურ ხასიათს, საშუალებას არ იძლევა, მის საფუძველზე დამუშავდეს წარმოებისა და მართვის გაუმჯობესების ღონისძიებები;

6.3. მომუშავე თანამდებობრივი მოვალეობებით განსაზღვრული ფუნქციის ფარგლებში, ანალიზს უკეთებს ქვედანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმიანობას, ამუშავებს და შეაქვს კონკრეტული წინადადებები ორგანიზაციის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად;

6.4. მომუშავე აკეთებს დანაყოფის (ორგანიზაციის) საქმი-

ანობის ანალიზს არა მარტო სტრუქტურული ქვედანაყოფის ფუნქციათა ფარგლებში, არამედ ორგანიზაციისა მთლიანობაში;

7. მონაწილეობისა და ინოვაციური საქმიანობის მაჩვენებლები:

7.1. მომუშავე არ მონაწილეობს დანაყოფის (ორგანიზაციის) მართვის სრულყოფაში;

7.2. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია;

7.3. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია, აქტიურად მონაწილეობს წარმოებაში რაციონალიზატორული წინადადებებისა და შემოქმედებითი სამუშაოების (თემების) დანერგვაში;

7.4. მომუშავე მონაწილეობს წარმოებისა და მართვის სრულყოფაში, აქვს შემოქმედებითი გეგმა და აქტიურად მუშაობს მასზე, შემოაქვს რაციონალიზატორული წინადადებები, ან მის მიერ დამუშავებული შემოქმედებითი თემები ორგანიზაციისათვის აქტუალურია, აქტიურად მონაწილეობს წარმოებაში რაციონალიზატორული წინადადებებისა და შემოქმედებითი თემების (სამუშაოების) დანერგვაში. ამასთან, რაციონალიზატორული წინადადებების, შემოქმედებითი თემებისა და გამოგონებათა დანერგვა მოგებას აძლევს ორგანიზაციას;

8. დისციპლინიანობის მაჩვენებლები:

8.1. მომუშავე ხშირად არღვევს შრომით, ტექნოლოგიურ ან საშემსრულებლო დისციპლინას;

8.2. მომუშავე ზოგჯერ არღვევს შრომით, ტექნოლოგიურ ან საშემსრულებლო დისციპლინას;

8.3. მომუშავე დისციპლინირებულია.

9. კოლექტივთან ფსიქოლოგიური თავსებადობის მაჩვენებლები:

9.1. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად არაა თავსებადი. არასწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, რითაც დაძაბულობა შემოაქვს შრომით ურთიერთობებში;

9.2. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად თავსებადია, მაგრამ ზოგჯერ მისი მხრიდან თავს იჩენს არასწორი ურთიერთდამოკიდებულებები მუშაობაში, რაც, ჩვეულებრივ, იწვევს მისი და სხვა მომუშავეთა სამუშაო დროის დახარჯვას იმ საკითხების გადასაწყვეტად, რომლებიც წარმოიშობა თანამშრომლებთან მისი არასწორი ურთიერთდამოკიდებულებებით;

9.3. მომუშავე კოლექტივთან ფსიქოლოგიურად თავსებადია, სწორად აგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს მუშაობაში.

შეიძლება არსებობდეს სხვა მაჩვენებლებიც.

ორგანიზაციაში პერსონალის განლაგება, რომელიც შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის უშუალო გამოხატულებაა, ქმნის წარმოებრივ კოლექტივს. მისი ფორმირებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებულ არა მარტო თითოეული წევრის პროფესიული, საქმიანი და პიროვნული თვისებები, არამედ მათი ურთიერთშეთავსების ეფექტი, ანუ ე. წ. **ფსიქოლოგიური თავსებადობა.** ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა, სწრაფად და წარმატებით შეეგუონ ერთმანეთს კოლექტივის წევრები. ეს კი, თავის მხრივ, წარმოშობს თავისი შრომით კმაყოფილების გრძნობას და ზრდის შრომის მწარმოებლურობას.

შრომითი კოლექტივის წარმატებით ფორმირების მნიშვნელოვანი პირობაა საკადრო (გამოცდილ მომუშავეთა) და ახალგაზრდა მომუშავეთა შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დაცვა. შრომითი კოლექტივის შექმნა ერთნაირი ასაკის ადამიანებისაგან ხელს უწყობს თავიანთი ასაკის ინტერესებში ჩაკეტვის ტენდენციის წარმოშობას. ისეთ კოლექტივში კი,

რომლის წევრები სხვადასხვა ასაკისაა, სხვადასხვა ტიპის გატაცების ადამიანებია, მაღალია სიცოცხლისუნარიანობა. უმცროსები განიცდიან უფროსების ზეგავლენას, ბაძავენ მათ. უფროსები ეხმარებიან უმცროსებს პროფესიულ დაოსტატებაში.

პერსონალის რაციონალური განლაგება შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რამდენადაც იგი ხელს უწყობს შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენების გაუმჯობესებას. კადრების სწორი განლაგება გულისხმობს, რომ თითოეულ მომუშავეს უნდა მიეცეს მისი ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესაბამისი სამუშაო. ამიტომ, სამუშაო ადგილების მიხედვით ადამიანების განაწილებისას უნდა მივისწრაფოდეთ იქითკენ, რომ შესასრულებელ სამუშაოთა სირთულე მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს შემსრულებლის კვალიფიკაციას. გაუმართლებელია სამუშაოს თანრიგი მუშის თანრიგზე დაბალი ან მაღალი იყოს. ამ ამოცანის გადაწყვეტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია **სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები.**

მომუშავეთა და, უპირველეს ყოვლისა, მუშების განლაგების საფუძველია წარმოებრივი პროგრამისა და ერთი შემსრულებლის (მუშის) სამუშაო დროის დანახარჯების გაანგარიშება. იგი ხდება ორგანიზაციის, საამქროების, სამუშაო უბნების, ბრიგადებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით.

8.4. პერსონალის სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია

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 ცხოვრების მანძილზე. მოწიფულ ასაკში, სწრაფი სოციალური და წარმოებრივ-ტექნოლოგიური ცვლილებების პირობებში, წინათ მისაღები ქცევის ნორმები ივსება ახალი ცოდნით, ჩვევებით და სხვა, ანუ მიმდინარეობს რესოციალიზაცია. სოციალიზაციის პროცესში ხდება საკუთარი „მე“-ს ფორმირება, სახეზეა მოცემული ინდივიდის, როგორც პიროვნების, უნიკალურობა.

ორგანიზაციაში კადრების მოზიდვისას პერსონალთან მუშაობის ერთ-ერთი პრობლემაა **შრომითი ადაპტაციის მართვა.** შრომითი ადაპტაცია არის მომუშავისა და ორგანიზაციის ურთიერთშეგუება, რომელიც ემყარება მომუშავის თანდათანობით შესვლას ახალ პროფესიულ, სოციალურ და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ შრომის პირობებში.

მომუშავე ახალი სამუშაო ადგილის მიღებით ერთვება შიგაორგანიზაციულ ურთიერთობათა ახალ სისტემაში და მასში ერთდროულად იკავებს რამდენიმე პოზიციას. თითოეულ პოზიციას შეესაბამება მოთხოვნების, ნორმების და ქცევის წესების ერთობლიობა. ისინი განსაზღვრავენ ადამიანის, როგორც მომუშავის, კოლეგის, დაქვემდებარებულის, ხელმძღვანელის, მართვის კოლექტიური ორგანოსა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წევრის და ა. შ. განსაზღვრულ სოციალურ როლს შრომით კოლექტივში.

არსებობს ადაპტაციის ორი მიმართულება: პირველადი და მეორადი. პირველად ადაპტაციაში იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის არმქონე თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან (შრომით კოლექტივთან). **მეორად ადაპტაციაში** კი იგულისხმება პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან (შრომით კოლექტივთან). პირველადი ადაპტაცია, როგორც წესი, ეხება სხვადასხვა დონის სასწავლებელდამთავრებულებს, 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, სანიტარულ-ჰიგიენური.

პროფესიული ადაპტაცია ვლინდება პროფესიულ შესაძლებლობათა (ცოდნისა და გამოცდილების) დამატებით ათვისებაში, პიროვნების პროფესიულად აუცილებელი თვისებებისა და თავისი შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებაში.

ფსიქოფიზიოლოგიური ადაპტაცია გულისხმობს ყველა იმ პირობების ერთობლიობის ათვისებას, რომლებიც შრომის პროცესში ფსიქოფიზიოლოგიურ ზემოქმედებას ახდენს 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.)და სხვ.

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, როგორიცაა: ორგანიზაციის მართვის ეკონომიკური მექანიზმი, ეკონომიკური სტიმულირებისა და პრემირების არსებულ სისტემასთან შეგუება.

სანიტარიულ-ჰიგიენური ადაპტაციის პროცესში მომუშავე ითვისებს შრომითი, წარმოებრივი და ტექნოლოგიური დისციპლინის ახალ მოთხოვნებს, აგრეთვე, შრომით განაწესს. იგი ეჩვევა სამუშაო ადგილი მოამზადოს შრომითი პროცესისათვის, დაიცვას სანიტარიული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და სხვ.

შრომითი ადაპტაციის ძირითადი მიზნებია:

1) სასტარტო დანახარჯების შემცირება. საქმე ისაა,რომ სანამ მომუშავე ცუდად იცნობს თავის სამუშაო ადგილს, მისი მუშაობა ნაკლებეფექტიანია და საჭიროა დამატებითი დანახარჯები;

2) ახალ მომუშავეთა შეწუხებულობისა და გაურკვევლობის შემცირება;

3) კადრების დენადობის შემცირება, რამდენადაც, თუ ახალმიღებული უხერხულ მდგომარეობაშია და თავს გრძნობს ორგანიზაციისათვის ზედმეტად, იგი, როგორც წესი, ფიქრობს სამუშაოს შეცვლაზე;

4) ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა სამუშაო დროის ეკონომია, რამდენადაც ადაპტაციის პროგრამით ჩატარებული მუშაობა ეხმარება მათ შეძლონ სამუშაო დროის ეკონომია;

5) სამუშაოსადმი პოზიტიური დამოკიდებულების განვითარება.

აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს შრომითი ადაპტაციის პროცესის მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის საკითხს. მას ჯერჯერობით ჩვენში ნაკლები ყურა-

დღება ექცევა, რის გამოც უმეტეს ორგანიზაციაში შრომითი ადაპტაციის პროცესის მართვა თითქმის არ ხდება. ეს კი, სამწუხაროდ, დიდ დანაკარგეებთანაა დაკავშირებული.

8.5. პერსონალის საქმიანი შეფასება

პერსონალის საქმიანი შეფასება – ესაა პერსონალის ხარისხობრივ მაჩვენებელთა (უნარის, მოტივაციისა და თვისებების) თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის კანონზომიერი პროცესი.

პერსონალის შეფასების ძირითადი ამოცანებია:

1) შესაფასებელი მუშაკის ფუნქციური როლის დადგენა;

2) მისი (მუშაკის) განვითარების პროგრამის შედგენა;

3) მოცემულ კრიტერიუმებთან ხელფასის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა;

4) მომუშავის მოტივაციის საშუალებათა განსაზღვრა და ა. შ.

პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ წინასწარ აუცილებელ სამუშაოთა შესრულებას. ესენია:

1) პერსონალის შეფასების მეთოდიკის დამუშავება. ხშირად მიზანშეწონილია ასეთი მეთოდიკის შეძენა და მისი მისადაგება ორგანიზაციის კონკრეტულ პირობებთან;

2) შემფასებელი კომისიის შექმნა, რომელშიც შევლენ შესაფასებელი მუშაკის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი, ზემდგომი და ქვემდგომი დონეების იერარქიების სპეციალისტები და ორგანიზაციის მართვის სამსახურის ან სპეციალიზებული შემფასებელი ცენტრის სპეციალისტები;

3) პერსონალის შეფასების ჩატარების დროისა და ადგილის განსაზღვრა;

4) შეფასების შედეგების შეჯამების პროცედურის დადგენა;

5) შეფასების პროცესის დოკუმენტური და ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხების დამუშავება (შეფასების მეთოდიკის შესაბამისად, დოკუმენტაციის სრული კომპლექტის ფორმირება, მისი გამრავლება, დაგზავნა და ინფორმაციის გადაცემის არხებისა და ფორმების დადგენა);

6) შესაბამისი სპეციალისტების მიერ შემფასებლებთან კონსულტაციების ჩატარება.

გამოყოფენ პერსონალის შეფასების შემდეგ ეტაპებს:

1) წინასწარი ინფორმაციის შეგროვება;

2) წინა ეტაპზე მიღებული ინფორმაციის განზოგადება;

3) ხელმძღვანელის მომზადება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად;

4) შესაფასებელი საუბრისა და სხვა სამუშაოების ჩატარება და მისი შედეგების შეფასება;

5) ხელმძღვანელის მიერ პერსონალის შეფასების საკითხებზე საექსპერტო დასკვნის ფორმირება და მისი წარდგენა საექსპერტო კომისიაში;

6) საექსპერტო დასკვნებში მოცემული წინადადებების საფუძველზე საექსპერტო კომისიის გადაწყვეტილების მიღება.

პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეობები. პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეობების კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა მიმართულების მიხედვით. მას ასეთი სახე აქვს:

1. შესაფასებელი ობიექტის მიხედვით:

ა) საქმიანობის მიხედვით (სირთულე, ეფექტიანობა და სხვ.);

ბ) მიზნის მიღწევის მიხედვით (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგი, ინდივიდებისა და ქვედანაყოფების ღვაწლი მთელი ორგანიზაციის საერთო შედეგებში);

გ) მომუშავის მიერ ამა თუ იმ პიროვნული თვისებების ფლობის (ცოდნა, უნარ-ჩვევები, სასიათის სახეობა და სხვ,), მათი გამოხატვის ხარისხისა და მუშაკის მიერ ამა თუ იმ ფუნქციის დაუფლებლობის მიხედვით.

2. შესაფასებელ მონაცემთა ისეთი წყაროების მიხედვით, როგორიცაა:

ა) მუშაკის შესაფასებლად გამოყენებული დოკუმენტები (დახასიათება, შესამოწმებელი თხზულება);

ბ) საკადრო გასაუბრებათა (ინტერვიუების) შედეგები;

გ) საერთო და სპეციალური ტესტირების მონაცემები;

დ) დისკუსიაში მონაწილეობის შედეგები;

ე) წარმოებრივი დავალების შესრულების ან სპეციალურ სიტუაციებში ქცევის შესახებ ანგარიში;

ვ) ასტროლოგიური პროგნოზები;

3. შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით, რომელთა დახმარებით ხდება კარგი (საუკეთესო) ან ცუდი მაჩვენებლების არჩევა;

4. შეფასების პროცედურის განხორციელების საშუალებების მიხედვით.

5. სუბიექტის მიხედვით (კანდიდატები და მომუშავეები, რომლებიც ახდენენ თვითშეფასებას).

6. კონტინგენტის მოცვის ხარისხის მიხედვით. იგი შეიძლება იყოს გლობალური, როცა შეფასება ხდება მთლიანობაში, და ლოკალური, როცა აფასებენ მომუშავეთა რომელიმე ჯგუფს ან ცალკეულ მუშაკს.

პერიოდის მიხედვით. ადამიანის შეფასება შეიძლება არა მარტო განსაზღვრულ კალენდარულ დროს, არამედ სხვადასხვა დროს მთელ პერიოდში.

პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია მისი მაჩვენებლების დადგენა, რომელთაც შეუძლიათ დაახასიათონ როგორც ორგანიზაციის ყველა მუშაკისათვის, ასევე კონკრეტული მუშაკისა და სამუშაო ადგილისთვის დამახასიათებელი შრომის სპეციფიკური ნორმები და ქცევები.

შრომის შედეგიანობის შეფასებისას განასხვავებენ ე. წ. „ხისტ“ და „რბილ“ მაჩვენებლებს.„ხისტი“ მაჩვენებლები შედარებით ადვილად გასაზომია და ამ საქმით, როგორც წესი, დაკავებულია ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემა. „ხისტი“ მაჩვენებლები ექვემდებარება ობიექტურ რაოდენობრივ გაანგარიშებას. ისინი ყველაზე უფრო შეესაბამება ორგანიზაციის წარმოებრივი სისტემისა და მართვის სისტემის დანაყოფებს. შეფასების „რბილი“ მაჩვენებლები განისაზღვრება შემფასებლის

სუბიექტური თვალსაზრისიდან გამომდინარე. მას უმეტესად იყენებენ, როცა კონკრეტული შედეგის გაზომვის შესაძლებლობა შეზღუდულია (მაგალითად, კვლევით ქვედანაყოფში).

შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები. შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდებია:

1. სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი. მოცემული მეთოდისას ხელმძღვანელი ავსებს სპეციალურ ფორმას, რომლითაც ხასიათდება თანამშრომლის მუშაობის თითოეული ასპექტი, ეს მეთოდი მარტივია და ადვილად გამოსაყენებელი. ფორმა შეიძლება შეავსოს პერსონალის სამსახურის მუშაკმა. იგი წინასწარ, ხელმძღვანელთან ერთად, ყურადღებით განიხილავს შესაფასებელი პიროვნების მუშაობას. ასეთი პრაქტიკა ამცირებს შეფასებაში სუბიექტივიზმს. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ იგი მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს;

2. ანკეტური მეთოდი. მისი არსი ანკეტების საშუალებით მუშაკთა მუშაობის შეფასებაა. მიმართავენ მარტივ და რთულ ვარიანტს. მარტივი ვარიანტისას შემფასებელი ანკეტაში თითოეული მახასიათებლის პირდაპირ აკეთებს აღნიშვნას, ან ტოვებს მას ცარიელს. რთული ვარიანტისას კი თითოეული პოზიციის შეფასება ხდება „ფრიადიდან“ „არადაკმაყოფილებლამდე“ სკალის მიხედვით. შედეგიანობის საერთო შეფასებად ითვლება შეფასებათა ჯამი.

ანკეტაში შეტანილია ისეთი შემფასებელი მაჩვენებლები, როგორიცაა: მწარმოებლურობა, მუშაობის ხარისხი (ბეჯითობა, აკურატულობა და სხვ.); ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი შრომით კოლექტივში (კოლეგებთან, უფროსებთან, დაქვემდებარებულებთან); პიროვნული თვისებები; უნარი-ერთობლივად იმუშაონ საერთო შედეგების მისაღწევად; საიმედოობა (სიზუსტე, სამუშაო გრაფიკის დაცვა); ინიციატივიანობა (მისწრაფება დამოუკიდებელი მუშაობისადმი, გამბედაობა); კვალიფიკაციისა და ცოდნის დონე (სპეციალური, ეკონომიკური, მმართველობითი); ორგანიზაციული ჩვევები (დაგეგმვის, კოორდინაციისა და კონტროლის უნარი); ფსიქოლოგიური

თვისებები (დამოუკიდებლობა, პრინციპულობა; საზოგადოებრივი აქტიურობა.

ითვლება, რომ შესაფასებელ თვისებათა ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 30-33-ს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი შეფასება პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტისთვისაც კი;

3. იძულებითი არჩევის მეთოდი. პერსონალის შეფასების ამ მეთოდისას ექსპერტები მოცემული ნაკრებისგან ირჩევენ მუშაკისთვის ყველაზე შესაფერის მაჩვენებელს (მაგალითად, გულმოდგინება, მუშაობის გამოცდილება, ყურადღებიანობა და სხვ.);

4. აღწერითი მეთოდი. იგი გულისხმობს მომუშავის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ და დაწვრილებით დახასიათებას. ხშირად მიმართავენ ამ მეთოდის კომბინირებას წინა მეთოდთან;

5. გადამწყვეტი სიტუაციის მეთოდი. იგი ემყარება განსაზღვრულ სიტუაციებში მომუშავის „სწორი“ და „არასწორი“ ქცევების აღწერას და შემდეგ მის განაწილებას რუბრიკების მიხედვით, მუშაობის ხასიათიდან გამომდინარე. ამავე დროს, მასთან, როგორც ეტალონთან, ადარებენ შესაფასებელი მომუშავის ქცევას;

6. ქცევაზე მეთვალყურეობის სკალის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდიც ემყარება შეფასებას გადამწყვეტ სიტუაციებში, მაგრამ იგი გულისხმობს იმის ფიქსაციას, თუ რამდენჯერ და როგორ მოქმედებდა ადამიანი მასში;

7. ქცევით ქმედებათა რეიტინგების სკალის მეთოდი. იგი გულისხმობს ანკეტების შევსებას, რომლებიც შეიცავს მუშაობის 6-8 მნიშვნელოვან მახასიათებელს. ამ მახასიათებელთა ფორმულირება ხდება როგორც შემფასებლების, ასევე, ექსპერტების მიერ, 5-6 გადამწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ამ მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ექსპერტი აფასებს მომუშავეთა კვალიფიკაციას და აცნობს მას დასკვნით რეიტინგს. ამ შეფასებათა საფუძველზე აკეთებენ მომავლისათვის პროგნოზს;

8. ჯგუფური მეთოდით შეფასება. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ ადამიანის მუშაობა განიხილება ჯგუფში. ამასთან, მას ანაწილებენ ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად და აფასებენ თითოეულ მათგანს. შემდეგ ადგენენ როგორც წარმატებულად, ასევე წარუმატებლად შეფასებულ მოქმედებათა სიას. თანამშრომლისადმი ან თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან მათი შედარების საფუძველზე გამოაქვთ საბოლოო დასკვნა;

9. დამოუკიდებელ „მსაჯულთა“ მეთოდი. მოცემული მეთოდისას მუშაკის შეფასება ხდება მუშაკისათვის მანამდე უცნობი პირების (6-7 კაცი) მიერ, „ჯვარედინი დაკითხვის“ საფუძველზე;

10. 360 გრადუსიანი მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ მომუშავეს აფასებს ყველა, რომლებთანაც კონტაქტშია იგი მუშაობის პროცესში. ამ დროს ავსებენ საერთო და ექსპერტია თითოეული დონისათვის განკუთვნილ, განსაკუთრებულ ფორმებს. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია;

11. სიტუაციური ინტერვიუ. მოცემულ შემთხვევაში მუშაკებს ურიგებენ ერთნაირი სიტუაციების აღწერილობას და აძლევენ შეკითხვებს მათ შესაძლებელ მოქმედებებზე. ამ მეთოდის ნაკლია მისი მომზადების სირთულე და დიდი დანახარჯები, სიტუაციათა არაუნივერსალური ხასიათი და ორგანიზაციისათვის სასურველი პასუხების წახალისება. ეს უკანასკნელი კი ხელს უშლის ახალი იდეების მქონე ადამიანების გამოჩევას.

12. სიტუაციის მოდელირების მეთოდი. იგი უმეტესად გამოიყენება შემფასებელ ცენტრებში და ხელს უწყობს, შეფასება იყოს უფრო დასაბუთებული და ობიექტური. მისი არსი ხელოვნური, მაგრამ რეალურთან ახლომდგომი მუშაობის და მმართველობითი სიტუაციების მოდელირებაა. ამ დროს შეფასების კრიტერიუმებია: ორგანიზაციისა და დაგეგმვის უნარი, სიმტკიცე (გამბედაობა), მოქნილობა, მდგრადობა, მუშაობის სტილი;

13. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი. იგი გულისხმობს, რომ

თანამშრომელი რომელიმე პრობლემის განმხილველ შეკრებაზე წამოაყენებს და იცავს თავის აზრს (9--15 კაციან ჯგუფში). დისკუსიას იწერენ ფირზე და შემდეგ ხდება მისი შეფასება მართვის რამდენიმე დონით მაღლა მდგომი სპეციალისტების (მენეჯერების) მიერ, რამდენადაც უშუალო ხელმძღვანელები, როგორც წესი, ტენდენციურები არიან დაქვეშდებარებულთა შეფასებისას.

8.6. პერსონალის გამოთავისუფლება და გათავისუფლება

პერსონალის გამოთავისუფლება სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესით გამოწვეული კანონზომიერი მოვლენაა. საჭიროა ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ ცნებები **„გამოთავისუფლება“ და „გათავისუფლება“. გათავისუფლებაში** იგულისხმება შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა ადმინისტრაციასა (დამქირავებელსა) 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 სამუშაო ძალის სიჭარბე, რაც, სხვა თანაბარ პირობებში, წარმოშობს მომუშავეთა გარკვეული ნაწილის შემცირების აუცილებლობას.

ახდენენ სამუშაოდან გათავისუფლების სახეთა კლასიფიკაციას. კლასიფიკაციის კრიტერიუმად იღებენ მომუშავის ორგანიზაციიდან წასვლის ნებაყოფლობის ხარისხს. ამ კრიტერიუმით გამოყოფენ სამუშაოდან გათავისუფლების სამ სახეს:

1) გათავისუფლება მომუშავის ინიციატივით;

2) გათავისუფლება დამქირავებლის (ადმინისტრაციის) ინიციატივით;

3) პენსიაზე გასვლა.

მომუშავეთა ინიციატივით გათავისუფლებას, ცხადია, სერიოზული პრობლემები არ ახლავს. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, მომუშავის პროფესიული საქმიანობა და სოციალური გარემო ან არსებითად არ იცვლება, ან მომუშავე პრაქტიკულად მზადაა ასეთი ცვლილებებისადმი. ამიტომ, ადმინისტრაციის მხრიდან გათავისუფლებულთა მხარდაჭერის აუცილებლობა ან საერთოდ არაა, ან მინიმუმამდეა შემცირებული. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია პერსონალის მართვის სამსახურმა სამუშაოდან წასვლის მსურველთან ჩაატაროს ე. წ. **„დასკვნითი ინტერვიუ“.** მისი ჩატარებისას მომუშავეს ნინადადებას აძლევენ, დაასახელოს სამუშაოდან წასვლის ჭეშმარიტი მიზეზები და შეაფასოს მომუშავის 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 ადგილებზე, სამუშაო პირობებზე და ა. შ. დასკვნითი ინტერვიუს პროცესში შეიძლება გადაწყდეს, აგრეთვე, ისეთი პრაქტიკული საკითხი, როგორიცაა მომუშავეთა ინფორმირება მათი მოვალეობებისა და უფლებების შესახებ სამუშაოდან გათავისუფლებისას. დასკვნითი ინტერვიუს ძირითადი ამოცანაა, საჭიროების შემთხვევაში ზეგავლენა მოახდინოს მომუშავის გადაწყვეტილებაზე სამუშაოდან წასვლის შესახებ და გაკეთდეს ორგანიზაციაში მდგომარეობის ანალიზი.

დასკვნითი ინტერვიუ შეიძლება ჩატარდეს როგორც წერითი, ასევე ზეპირი ფორმით. დასაშვებია ინტერვიუს სტრუქტურიზაციის სხვადასხვა ხარისხი. მისი სტრუქტურიზება შეიძლება მთლიანადაც და ნაწილობრივ. საჭიროებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომბინირებული ფორმაც.

დასკვნით ინტერვიუს ახლავს პრობლემებიც. მაგალითად,

სამუშაოდან გათავისუფლებისას მუშაკი ხშირად არ იძლევა ინტერვიუს, ან იგი (ინტერვიუ) გამოირჩევა სუბიექტურობის დიდი დოზით.

გათავისუფლება ადმინისტრაციის ინიციატივით. ადმინისტრაციის ინიციატივით მუშაკის სამუშაოდან გათავისუფლება უმეტესად ხდება ან პერსონალის შემცირებისას, ან ორგანიზაციის ლიკვიდაციისას. იგი ნებისმიერი მუშაკისათვის არაორდინარული მოვლენაა. ადამიანები, რომლებიც სამუშაოდან გათავისუფლების საფრთხის წინაშე დგებიან განიცდიან შიშს, უგუნებობასა და დაბნეულობას. ადმინისტრაციის (დამქირავებლის) ინიციატივით გათავისუფლებას მძიმედ განიცდიან იმის გამო, რომ იგი ეხება შრომის ყველა მნიშვნელოვან მხარეს: პროფესიულს, 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 და გასათავისუფლებელ მუშაკებს შორის და ყოველივე ამას ადარებენ ოფიციალურად აღიარებულ საკადრო პოლიტიკას. აქედან მიღებული დასკვნები დიდ გავლენას ახდენს მუშაკთა მომავალ შრომით მოტივაციაზე. ამიტომ, პერსონალის გათავისუფლების პროცესში ადმინისტრაცია ცდილობს მაქსიმალურად დააბალანსოს საკადრო პოლიტიკის ინტერესები მომუშავეთა ინტერესებთან.

მომუშავეთა გათავისუფლების 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 მომუშავის (მომუშავეთა) გათავისუფლება და თუ ეს ასეა, აუცილებელია თუ არა მოცემული ღონისძიების გატარება.

საქართველოში არსებული კანონმდებლობით ადმინისტრაციის ინიციატივით მომუშავის სამუშაოდან გათავისუფლება შეიძლება მოხდეს შემდეგი მიზეზებით:

1) ორგანიზაციის ლიკვიდაცია, საშტატო ერთეულების შემცირება;

2) მუშაკის შეუთავსებლობა დაკავებულ თანამდებობასთან ან შესასრულებელ სამუშაოსთან;

3) სამუშაოს არასაპატიოდ სისტემატური გაცდენები;

4) უწყვეტად 40 დღეზე მეტი ვადით სამუშაოზე გამოუცხადებლობა ავადმყოფობით გამოწვეული შრომის უუნარობის გამო, ან 6 თვის განმავლობაში, თუ ასეთი გამოუცხადებლობა აღემატება 60 კალენდარულ დღეს;

5) იმ მომუშავის აღდგენა სამუშაოზე, რომელიც მანამდე ასრულებდა აღნიშნულ სამუშაოს;

6) სამუშაოზე გამოცხადება (ყოფნა) მთვრალ ან ნარკოტიკული ნივთიერებების ზეგავლენის ქვეშ მყოფ მდგომარეობაში;

7) სამუშაო ადგილზე ჩადენილი ქურდობა;

8) შრომითი და წარმოებრივი დისციპლინის უხეში დარღვევები;

9) ფულად ან სასაქონლო ფასეულობათა მომსახურებაზე დაკავებულ მომუშავეთა მხრიდან ისეთი ქმედებები, რომლებიც საფუძველს აძლევს ორგანიზაციას, არ ჰქონდეს ნდობა მათდამი;

10) აღმზრდელობითი ფუნქციის მქონე მუშაკთა ამორალური საქციელი და სხვ.

საქართველოს კანონმდებლობით, ადმინისტრაციის ინიციატივით შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისას, დამსაქმებელი ვალდებულია არანაკლებ 30 დღით ადრე წერილობით გააფრთხილოს ამის შესახებ დასაქმებული და გასცეს მასზე კომპენსაცია 1 თვის შრომის ანაზღაურების სახით.

ორგანიზაცია ადმისტრაციის ინიციატივით გათავისუფლებულ მუშაკს უწევს გარკვეულ მხარდაჭერას (დახმარებას), როცა ეს ხდება მომუშავეებზე დამოუკიდებელი მიზეზების

(მაგალითად, საშტატო ერთეულების შემცირების) გამო. ცხადია, როცა გათავისუფლება ხდება მომუშავეებზე დამოკიდებელი მიზეზებით (მაგალითად, სამუშაოზე არასაპატიოდ სისტემატური გამოუცხადებლობის გამო), ორგანიზაცია გათავისუფლებულ მუშაკს არ ეხმარება.

მეორე ეტაპი – მომუშავეთა გაფრთხილება „სამუშაოდან გათავისუფლების შესახებ“ – სამუშაოდან გათავისუფლების პროცესს აძლევს ოფიციალურ ხასიათს.

მესამე ეტაპი – კონსულტაცია – პერსონალის გამოთავისუფლების მართვის პროცესის მთავარი ეტაპია. იგი მოიცავს სამ ფაზას: **პირველ ფაზაზე** პერსონალის მართვის სამსახურის თანამშრომლის მხრიდან თვითშეფასების დახმარებით, ცდილობენ შეისწავლონ შეფერხებები ყველა წინა სამუშაოზე და დასახონ ახალი პროფესიული და პირადი მიზნები. **მეორე ფაზაზე** ყალიბდება ახალი სამუშაო ადგილის ძიების კონცეფცია (მაგალითად, ახალ თანამდებობაზე მოსაწყობად საჭირო დოკუმენტების დამუშავება, სამუშაოს საძიებლად მომავალი კონტაქტების ქსელის აგება, გასაუბრების ჩასატარებლად ტრენინგი და ა. შ.). **მესამე ფაზაზე** ხდება სამუშაო ადგილების ძიება (მაგალითად, რამდენიმე შემოთავაზებული წინადადებიდან ერთ-ერთის არჩევაში დახმარება და სხვ,).

პენსიაზე გასვლა. პენსიაზე გასვლა, როგორც უკვე ღნიშნული 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 პირადი ცხოვრების სფეროში სპეციფიკურ ცვლილებებთან; 3) ადამიანის ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ცხადად შესამჩნევია მისი გარემოცვისათვის. პენსიაზე გასვლას ადამიანი, როგორც წესი, მტკივნეულად განიცდის. ამიტომ, აღნიშნულ პროცესს ცივილიზებულ ქვეყნებში დიდ ყურადღებას აქცევენ. წინასაპენსიო და საპენსიო ასაკში მყოფ ადამიანებთან

მუშაობა კონკრეტულ გამოხატულებას პოულობს შემდეგ ღონისძიებებში:

1. პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელი კურსები. უცხოეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში აყალიბებენ პენსიაზე გასასვლელად მოსამზადებელ კურსებს. აქ ადამიანებს ეხმარებიან, უმტკივნეულოდ გადავიდნენ ახალ სოციალურ მდგომარეობაში. აქვე ეცნობიან ახალი ცხოვრებისეული ეტაპის დამახასიათებელ თვისებებს. ასეთი კურსები შეიძლება ჩატარდეს როგორც ლექციებისა და საუბრების სახით, ასევე, ერთდღიანი და მრავალდღიანი სემინარების ფორმით. კურსების თემატიკა მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ნორმები და დებულებანი; მომავალი ცხოვრების ეკონომიკური ასპექტები; სამედიცინო პრობლემები; აქტიური დასვენების შესაძლებლობანი და ა. შ.

„მოსრიალე პენსიონერები“. იგი ფართოდაა გავრცელებული ეკონომიკურად მაღალგანვითარებულ ქვეყნების ორგანიზაციებში. მასში იგულისხმება ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს შრომითი საქმიანობიდან პენსიაზე თანდათანობით გადასვლას, აგრეთვე, ზოგიერთ ღონისძიებასაც, რომლებიც ხელს უწყობენ პენსიონერების მონაწილეობას შრომით საქმიანობაში.

ტერმინები და ცნებები:

ადაპტაცია
ეკონომიკური ადაპტაცია
კადრების წინასწარი შერჩევა
პერსონალის გამოთავისუფლება
პერსონალის განლაგება
პერსონალის რესოციალიზაცია
პერსონალის საქმიანი შეფასება
პერსონალის სოციალიზაცია
პერსონალის შერჩევის კოეფიციენტი
პროფესიოგრამა
სანიტარიულ-ჰიგიენური ადაპტაცია
საიჯარო ხელშეკრულება
სოციალურ-ფსიქოლოგიური ადაპტაცია
შრომითი კონტრაქტი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები.
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების შერჩევის მეთოდები.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მომუშავეთა დაქირავების წყაროები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის ეტაპები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის ძირითადი პრინციპები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები.
7. ახსენით პროფესიოგრამის არსი.
8. დაახასიათეთ გაცნობითი გასაუბრების ჩატარების მეთოდიკა.
9. ჩამოთვალეთ მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება საკადრო გასაუბრების ჩამტარებელ პირებს.
10. დაახასიათეთ დოკუმენტთა საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა.
11. დაახასიათეთ ტესტირების საფუძველზე პერსონალის შერჩევის მეთოდიკა.
12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის შერჩევის პროცესთან დაკავშირებული სამუშაოთა სახეები.
13. ახსენით შრომითი ხელშეკრულების (შრომითი კონტრაქტის) არსი და მისი გაფორმების წესი.
14. ახსენით საიჯარო ხელშეკრულების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ფორმები.
15. ჩამოთვალეთ პერსონალის რაციონალური განლაგების ამოცანები.
16. ჩამოთვალეთ პერსონალის განლაგებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები.

17. ახსენით პერსონალის საქმიანი შეფასების არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.
18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების ნორმალურად განხორციელებასთან დაკავშირებული წინასწარი აუცილებელი სამუშაოები.
19. ჩამოთვალეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების ეტაპები.
20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეები.
21. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის საქმიანი შეფასების მაჩვენებლები.
22. ახსენით პერსონალის სოციალიზაციის არსი და დაახასიათეთ იგი.
23. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომითი ადაპტაციის სახეები.
24. რა განსხვავებაა პერსონალის გამოთავისუფლებასა და გათავისუფლებას შორის?
25. ჩამოთვალეთ პერსონალის გათავისუფლების სახეები და დაახასიათეთ ისინი.

თავი 9. პერსონალის განვითარებისა და საქმიანი კარიერის მართვა

9.1. 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, ასევე, ჯგუფური და ჩატარდეს სამუშაო ადგილზე ან სამუშაოსგან მოწყვეტით. იგი ორიენტირებული უნდა იყოს ზოგადი და სპეციფიკური 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 მოთხოვნის სტრატეგიის შემუშავება, პროგნოზირება და დაგეგმვა, კარიერისა და პროფესიული ზრდის მართვა; ადაპტაციის, სწავლებისა და ტრენინგის ორგანიზაცია; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

პერსონალის განვითარების თანამედროვე კონცეფციის რეალიზაცია გულისხმობს სწავლების სისტემის მოქნილობის ამაღლებას, მუშაობის ჯგუფურ ფორმას და ა. შ.

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 მოთხოვნის სწრაფ ცვლილებებს.

პერსონალის განვითარება შეიძლება იყოს ზოგადი და პროფესიული. პროფესიულ განვითარებაში იგულისხმება პროცესი, რომელიც მოიცავს: მომუშავეთა მომზადებას ამა თუ იმ წარმოებრივი ფუნქციის შესასრულებლად ან თანამდებობის დასაკავებლად, მომუშავეთა მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებსა და რეალურ 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; გააფართოონ კონტაქტები; გახდნენ დამქირავებლებისაგან უფრო დამოუკიდებელი და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანები.

დასავლეთის მსხვილი ორგანიზაციები ზემოაღნიშნული მიზნებისათვის ხარჯავენ მათი ხელფასის ფონდის 10 პროცენტამდე. მაგალითად, აშშ-ში ფირმის საშუალო დონის მმართველის მოსამზადებლად ხარჯავენ 10-15 ათას დოლარს. ეს სახსრები განიხილება არა როგორც დასანანი დამატებითი დანახარჯები, არამედ როგორც ინვესტიციები, რომელთაც მომავალში მოაქვთ მოგება.

მომუშავეთა პროფესიული განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს გარე და შიგა გარემოს დინამიკა, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ახალ სახეობათა გამოჩენა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეობათა ათვისების აუცილებლობა.

პერსონალის განვითარებისათვის პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და, უპირველეს ყოვლისა, ხაზობრივი ხელმძღვანელები, აგრეთვე, თვით მომუშავენი. ისინი გამუდმებით

აქტიურად უნდა ზრუნავდნენ თავიანთი პროფესიული სრულყოფისათვის.

9.2. პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია

ადამიანთა სწავლების პროცესი მიმდინარეობს მთელი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე. **პირველადი სწავლება** ხორციელდება დაწყებით და საშუალო სკოლებში, პროფესიულ-ტექნიკურ სასწავლებლებში, ტექნიკუმებში, კოლეჯებში, ლიცეუმებში, უმაღლეს სასწავლებლებში და ა. შ. **მეორადი სწავლება** კი ხორციელდება უმაღლეს საწავლებლებში არსებულ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და კადრების გადამზადების ფაკულტეტებზე, სასწავლო ცენტრებში, სპეციალურად ორგანიზებულ კურსებსა და სემინარებზე, საწარმოებსა და ორგანიზაციებში და ა. შ.

განათლება – ესაა ადამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების მიზნით, სისტემატიზებული ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ქცევის ნორმების ათვისების პროცესი და შედეგი. განათლების დონე განპირობებულია წარმოების მოთხოვნებით, მეცნიერულ-კულტურული და ტექნიკური დონით, აგრეთვე, საზოგადოებრივი ურთიერთობებით. როგორც უკვე აღინიშნა, განათლების ორი სახე არსებობს: **ზოგადი და პროფესიული.** 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 მომზადება; 2) კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3) კადრების გადამზადება. კადრების მომზადება** გულისხმობს

ადამიანის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროსთვის კვალიფიციური კადრების გეგმაზომიერ და ორგანიზებულ მომზადებას, როლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას, უნარს, ჩვევებს და ურთიერთობის საშუალებებს. **კვალიფიკაციის ამაღლებაში** კი იგულისხმება კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით, პროფესიისადმი მოთხოვნილების ამაღლებიდან ან თანამდებობრივი დაწინაურებიდან გამომდინარე. **კადრების გადამზადების** მიზანია კადრების სწავლება ახალი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობის საშუალებების ათვისების მიზნით, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროფესიის ათვისებასთან ან შრომის შინაარსისა და შედეგისადმი მოთხოვნების ცვლილებებთან.

პრაქტიკაში ცნობილია კადრების სწავლების სამი კონცეფცია: **1) სპეციალიზებული სწავლების; 2) მრავალპროფილური სწავლების; 3) პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების.**

სპეციალიზებული სწავლების კონცეფცია ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისთვის. ამასთან, იგი 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 შეძენილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში, ეხება პირებს, რომელთაც მისწრა-

ფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი, 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 განსხვავების სალიკვიდაციოდ;

3) სწავლება საერთო კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;

4) სწავლება ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებზე სამუშაოდ;

5) სწავლება შრომთი ოპერაციის შესრულების ახალი ილეთებისა და მეთოდების ასათვისელად.

არსებობს პროფესიული სწავლების ორი ძირითადი ფორმა: **1) წარმოებისაგან მოწყვეტით და 2) წარმოებისაგან მოუწყვეტლად.** პირველ შემთხვევაში პროფესიული კადრების მომზადება ხდება სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში, ხოლო მეორე შემთხვევაში იგი შეიძლება მოხდეს როგორც აღნიშნულ სასწავლებლებში, ასევე, საწარმოებში (სამუშაო ადგილებზე). 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 სპეციალისტის კონსულტაციით. **სწავლების ჯგუფური (ბრიგადული) ფორმა** გულისხმობს მოსწავლეების სპეციალურ ჯგუფებად გაერთიანებას, რომელთანაც მეცადინეობას ატარებენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მუშები. **სწავლების საკურსო ფორმა** გამოიყენება მომიჯნავე პროფესიების მომუშავეთა მოსამზადებლად. იგი ხორციელდება **ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე** ის მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფში წარმოებრივი სწავლების ოსტატის ხელმძღვანელობით, რომელიც ტარდება ამ მიზნით შექმნილ სპეციალურ სასწავლო-წარმოებრივ ბაზაზე ან სასწავლო კომბინატში. **მეორე ეტაპზე** იგი მიმდინარეობს სამუშაო ადგილებზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებელი მაღალკვალიფიციური მომუშავის-წარმოებრივი სწავლების ინსტრუქტორის ხელმძღვანელობით.

ჯგუფური და საკურსო სწავლებისას, თეორიული მეცადინეობა ხორციელდება სასწავლო ჯგუფებში, სასწავლო კომბინატებში (პუნქტებში) და სპეციალურ კურსებზე.

სამუშაო ადგილზე მომზადება შეიძლება განხორციელდეს ე. წ. **დამრიგებლობითი ფორმით.** მასში იგულისხმება ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემა გამოცდილი და კომპეტენტური პირისაგან ნაკლებად გამოცდილ პირზე, მათი ურთიერთობის პროცესში.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა, აგრეთვე, **ინსტრუქტაჟი,** ანუ გამოცდილი თანამშრომლის მიერ მუშაობის ილეთების განმარტება და დემონსტრირება.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში მრავალმხრივი კვალიფიკაციის ფლობის აუცილებლობისას, გამოიყენება სამუშაო ადგილზე სწავლების ისეთი მეთოდი, როგორიცაა **როტაცია.** მასში იგულისხმება მუშაკის თანმიმდევრული მუშაობა სხვადასხვა თანამდებობაზე, მათ შორის სხვადასხვა განყოფილებაში. ითვლება, რომ როტაცია დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, ეხმარება მათ წინააღმდეგობათა (სტრესების) გადალახვაში. ამასთან, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და დაკავშირებულია შრომის მწარმოებლურობის დროებით დაცემასთან.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი მეთოდია ე. წ. **თვითსწავლება.** იგი ხორციელდება შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობით, დამატებითი ინსტრუქტაჟით, თავის მოქმედებებსა და სხვის მუშაობაზე დაკვირვებითა და მათი ანალიზით 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 საკმაო რეზერვის არსებობის შემთხვევაში, სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმა უფრო გამართლებულია, ვიდრე სპეციალურ კურსებზე. ეს ასე იმიტომაა, რომ იგი ახალი სამუშაოს ათვისების საშუალებას იძლევა, უშუალოდ მისი შესრულების პროცესში ნაკლები დანახარჯებით და უზრუნველყოფილია კავშირი პრაქტიკასთან. ამასთან, სწავლების ასეთი ფორმა მოითხოვს მოცემული პროცესის ხელმძღვანელი ინსტრუქტორების გულდასმით შერჩევას.

ახალ მომუშავეთა მომზადების ორგანიზაციის კონკრეტული ფორმების შერჩევა, შესაბამისი კანონმდებლობით, ორგანიზაციათა პრეროგატივაა. მათ ამისათვის შეუძლიათ შექმნან საწავლო ცენტრები, ან სწავლების თაობაზე ხელშეკრულება დადონ ორგანიზაციის გარეთ მოქმედ სასწავლო ცენტრებთან, პროფესიულ-ტექნიკურ და სხვა ტიპის სასწავლებლებთან. ამასთან, ყველა შემთხვევაში წარმოებრივი სწავლება უნდა დასრულდეს მოცემული ორგანიზაციის (საწარმოს) სამუშაო ადგილზე.

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა **კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება.** გამოყოფენ მის შემდეგ ფორმებს:

1. შიგა (ორგანიზაციაში) და **გარე** (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში). შიგა ფორმა შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე, ასევე, 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 შექმნან ე. წ. თვითგანვითარების ჯგუფები. მათში ადამიანები ერთიანდებიან პრობლემის ერთობლივი ანალიზისათვის, თვითსრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარებისა და ურთიერთმხარდასაჭერად;

3. პროფესიული ან პრობლემურად ორიენტირებული (მოთხოვნილების მიხედვით) ქცევის ორგანიზაციის დამუშავებაზე;

4. **სტანდარტულ ან სპეციალურ** (ზოგადი და კონკრეტული) პროგრამაზე დამყარებული;

5. გამიზნული მიზნობრივი ჯგუფისათვის (მაგალითად, ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის) ან **მთელი პერსონალისათვის.**

კვალიფიკაციის ამაღლების კონკრეტული მიმართულებებია:

1). ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა;

2). მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება;

3). თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება;

4). უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაცია;

5). შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლა.

9.3. პერსონალის ატესტაცია

საქართველოს პრაქტიკაში დამკვიდრებულია ატესტაციის სამი ტიპი: **სახელმწიფო მოსამსახურეთა ატესტაცია, სამეცნიერო და სამეცნიერო-პედაგოგიურ მუშაკთა ატესტაცია და** მართვის ძირითადი რგოლის-**ორგანიზაციების პერსონალის ატესტაცია.**

სახელმწიფო მოსამსახურეთა ატესტაციისას ხდება მათ (მოსამსახურეთა) მიერ დაკავებულ თანამდებობებთან მათი პროფესიული მომზადების დონისა და პიროვნულ თვისებათა შესაბამისობის შეფასება. იმ შემთხვევაში, როცა მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონე და პიროვნული თვისებები არ შეესაბამება დაკავებული თანამდებობების მოთხოვნებს, იღებენ შესაბამის საკადრო გადაწყვეტილებას. ატესტაცია, როგორც წესი, ტარდება არა უმეტეს ორ წელიწადში ერთხელ და არა ნაკლებ 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 პირებისათვის, რომელთაც ჰქონდათ ღრმა პროფესიული ცოდნა და მეცნიერული მიღწევები მეცნიერების განსაზღვრულ დარგში. ჩვენს ქვეყანაში აღნიშნულ ატესტაციას ახორციელებდა საქართველოს სწავლულ ექსპერტთა საბჭო, უმაღლესი სასწავლებლები და სამეციერო-კვლევითი ინსტიტუტები, შესაბამისი დებულებისა და ინსტრუქციის საფუძველზე. სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების მინიჭება ხდებოდა ორ ეტაპად: პირველ ეტაპზე ასპირანტურადამთავრებულებს და ე. წ. სამეცნიერო ხარისხის მაძიებლებს განსაზღვრული მოთხოვნების დაცვით, მათ მიერ მომზადებული სადისერტაციო ნაშრომის წარმატებით დაცვის საფუძველზე, საქართველოს სწავლულ ექსპერთა 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 შეიცვალა ზემოაღნიშნული წესი. ამჟამად, მოქმედი დებულებით დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით, ხდება არა სამეცნიერო, არამედ აკადემიური ხარისხის მინიჭება. ამასთან, იგი ერთსაფეხურიანია. არსებობს მხოლოდ **დოქტორის აკადემიური ხარისხი.** იგი ენიჭება მხოლოდ დოქტორანტს დოქტორანტურის დასრულებისა და დისერტაციის დაცვის შემთხვევაში. აკადემიურ ხარისხს ანიჭებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ფაკულტეტზე არსებული სადისერტაციო საბჭო, შესაბამისი დებულების მოთხოვნათა დაცვით. რაც შეეხება სამეცნიერო ხარისხს და, შესაბამისად, სამეცნიერო წოდებას, მათ შესახებ არც ზემოაღნიშნულ კანონსა და არც საქართველოში მოქმედ რომელიმე სხვა კანონში არაფერია ნათქვამი. ზემოაღნიშნულ კანონში მსჯელობაა არა სამეცნიერო წოდებაზე, არამედ თანამდებობაზე. ამ კანონის შესაბამისად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური თანამდებობებია: პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, ასისტენტ პროფესორი და ასისტენტი.

ორგანიზაციის პერსონალის ატესტაცია არის პროცედურა, რომლის დროსაც დგინდება და ფასდება მომუშავის 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 გადაყვანას, სამსახურებრივ დაწინაურებებს, დაჯილდოებებსა და დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლებას.

განასხვავებენ მოსამსახურეთა ატესტაციის ოთხ სახეს: **რიგითი ატესტაცია, ატესტაცია გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას, ატესტაცია სამსახურებრივი დაწინაურებისას და ატესტაცია სხვა სტრუქტურულ რგოლში გადაყვანისას.**

ატესტაცია ტარდება შემდეგ ოთხ ეტაპად: 1) მოსამზადებელი; 2) მომუშავეთა შრომითი საქმიანობის შეფასების; 3) ატესტაციის ჩატარების; 4) ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე გამოიცემა ბრძანება ატესტაციის ჩატარების შესახებ და მტკიცდება საატესტაციო კომისია. ამავე ეტაპზე მუშავდება (ზუსტდება) დებულება ატესტაციის შესახებ, დგინდება სია იმ თანამშრომლებისა, რომლებიც ექვემდებარებიან ატესტაციას, მზადდება დახასიათებები და თითოეული ატესტაციადაქვემდებარებულთათვის საატესტაციო ფურცელი, ხდება შრომითი კოლექტივის ინფორმირება ატესტაციის ჩატარების ვადების, მიზნების, თავისებურებებისა და წესის შესახებ.

მომუშავის შეფასებისა და მისი შრომითი საქმიანობის ეტაპზე ქვედანაყოფში რომლებშიც მუშაობენ ატესტაციას დაქვემდებარებული პირები, იქმნება საექსპერტო ჯგუფები. საექსპერტო კომისია, შესაბამისი მეთოდიკის მიხედვით, ახორციელებს ატესტაციადაქვემდებარებულის ცოდნის დონის, უნარის, ჩვევების, თვისებებისა და შრომის შედეგების შეფასებას.

ატესტაციის ჩატარების ეტაპზე ტარდება საატესტაციო კომისიის სხდომა, რომელსაც ესწრებიან ატესტაციადაქვემდებარებულები და მათი უშუალო ხელმძღვანელები. სხდომაზე განიხილება ატესტაციაზე წარმოდგენილი მასალები. კომისია უსმენს ატესტაციადაქვემდებარებულებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ გაკეთებულ ინფორმაცის, ანალიზს უკეთებს მათდამი დასმულ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს და იღებს გადაწყვეტილებებს, კერძოდ, ატესტაციადაქვემდებარებულები შეესაბამებიან თუ არა დაკავებულ თანამდებობას. მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება და კომისიის რეკომენდაცია შეაქვთ ე. წ. შემფასებელ ფურცელში. ატესტაციადაქვემდებარებულს აცნობენ საატესტაციო კომისიის მიერ გამოტანილ შეფასებასა და რეკომენდაციას საბოლოო ატესტაციის

ჩატარებამდე წინასწარ დადგენილი რამდენიმე დღით ადრე.

ატესტაციის შედეგები შეიტანება საატესტაციო ფურცელში და მის შესახებ აცნობენ ატესტაციადაქვემდებარებულს კენჭისყრის დამთავრების შემდეგ. საატესტაციო კომისიის სხდომა ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის თავმჯდომარე 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) ატესტაციადაქვემდებარებულის 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 გათავისუფლებაზე და ა. შ. საატესტაციო კომისიის დასკვნები და წინადადებები შემდგომში გამოიყენება ორგანიზაციის ადმინისტრაციისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მიერ, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას.

9.4. საკადრო ინოვაციების მართვა

სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის ახლანდელ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა აქვს საკადრო ინოვაციების, ანუ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვას. მასში იგულისხმება ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების მიზანმიმართული საქმიანობა საკადრო მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

საკადრო მუშაობაში ინოვაციები, ფართო გაგებით, ესაა მმართველობითი სიახლეების დანერგვა. მასში იგულისხმება ნებისმიერი მიზნობრივი საქმიანობა, ორგანიზაციული გადაწყვეტილება, სისტემა, პროცედურა ან საკადრო მუშაობის მართვის მეთოდის სრულყოფა და ა. შ., რომლებიც არსებითად განსხვავდება პრაქტიკაში დამკვიდრებულისაგან და პირველად გამოიყენება მოცემულ ორგანიზაციაში. მისი მიზანია კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად კადრების შესაძლებლობათა ამაღლება.

საკადრო მუშაობაში სიახლეებზე მოთხოვნილება შეიძლება წარმოიშვას შემდეგ ისეთ შემთხვევებში, როგორიცაა: წარმოების ტექნოლოგიის ცვლილებისას, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის (ხელმძღვანელობის) შეცვლისას; ორგანიზაციის მიზანთა ტრანსფორმაციასთან დაკავშირებული საქმიანობის რეორგანიზაციისას; გარე ფაქტორების (კონკურენტებისა და სამთავრობო ორგანოების მოქმედებები, სამეცნიერო- ტექნიკური პროგრესი და სხვ.)ცვლილებისას და ა. შ.

საკადრო ინოვაციების მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. სიახლეთა დანერგვის მოთხოვნილების განსაზღვრა;
2. ინფორმაციის შეგროვება სიახლეთა შესახებ;
3. სიახლეთა წინასწარი არჩევა;
4. გადაწყვეტილებათა მიღება სიახლეთა დანერგვის შესახებ;
5. სიახლეთა დანერგვა.

საკადრო მუშაობაში **სიახლეთა დანერგვის მოთხოვნილების 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.

მომდევნო ეტაპია **სიახლეთა წინასწარი არჩევა.** იგი ხდება წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე. ცხადია, საკადრო სიახლეთა არჩევისას მთავარი კრიტერიუმია მათი (საკადრო სიახლეთა) ეკონომიკური ეფექტიანობა. ამასთან, გამოყოფენ სხვა ისეთ კრიტერიუმებსაც, როგორიცაა: სიახლეთა შეძენაზე და მათ შექმნაზე ფინანსური დანახარჯების სიდიდე, რენტაბელობა, რისკის ხარისხი, სიახლეთა შესაბამისობა ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ ფასეულობათა სისტემასთან და ა. შ.

საკადრო მუშაობაში **სიახლეთა დანერგვის შესახებ გადაწყვეტილებას** ახორციელებენ: ორგანიზაციის ან იმ დანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელშიაც დაგეგმილია სიახლეთა დანერგვა, საფინანსო სამსახურის უფროსი (სიახლეთა ყიდვისას); პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი, როცა სიახლეები ეხება მთელ ორგანიზაციას და ა. შ.

საკადრო ინოვაციების მართვის პროცესის ბოლო ეტაპია **სიახლეთა დანერგვა,** რომელშიაც მონაწილეობენ ორგანიზაციის იმ დანაყოფის მოსამსახურეები და მუშები, რომელშიაც უშუალოდ ხდება საკადრო სიახლეთა დანერგვა.

საკადრო მუშაობაში ეფექტიან სიახლეთა დანერგვასთან ერთად, ადგილი აქვს ე. წ. **ნეიტრალურ, ანუ არაეფექტიან სიახლეთა** დანერგვას. ისინი ძირითადად გამოიყენება კადრებთან მუშაობის ძველი მეთოდების შესანარჩუნებლად ან მათი ფორმალური გაახლებისათვის.

ნეიტრალურ, ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის სახეობებია:

1) კადრების ხშირი როტაცია საკმარისი ობიექტური მიზეზების გარეშე და ახალ თანამდებობებზე ახალ მომუშავეთა საქმიანობის პროგრამის უქოლობისას;

2) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე პროფესიულად შეუფერებელი პირების დაწინაურება;

3) საკადრო მუშაობაში მოდიფიცირებულ ან გაუმჯობესებულ სიახლეთა დანერგვა რადიკალურის მაგიერ;

4) საკადრო მუშაობაში მასშტაბურ და სისტემურ სიახლეთა დანერგვა იქ, სადაც შეიძლებოდა ჩატარებულიყო ნაწილობრივ სიახლეთა დანერგვა;

5) ხელმძღვანელ თანამდებობათა გაახლება სათანადოდ მომზადებული საკადრო რეზერვის უქონლობისას;

6) საკადრო მუშაობაში ისეთ სიახლეთა დანერგვა, რომლებიც ბლოკავენ ნოვატორულ მუშაობას ორგანიზაციაში;

7) ნოვატორთა შეცვლა უფრო ნაკლებად შემოქმედებითი კადრებით ან მუშაობის ისეთი მეთოდების შემოღება, რომლებიც ართულებენ ნოვატორთა საქმიანობას;

8) პროგრესული ხელმძღვანელობისა და ორგანიზაციის კონსერვატიული კოლექტივის შეხამება ან, პერიქით, კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და პროგრესული კოლექტივის თანაარსებობა;

9) კადრებთან მუშაობის ახალი მეთოდების შემოღების ცდა ორგანიზაციის კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და საკადრო ბირთვის არსებობისას.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული **მომუშავის ინოვაციური პოტენციალის ცნება.** მასში იგულისხმება ახალი ინფორმაციის აღქმის, თავისი პროფესიული ცოდნის ხორცშესხმის, ახალი კონკურენტუნარიანი იდეების წამოყენების, არასტანდარტული და სტანდარტული ამოცანების გადაწყვეტის უნარი.

ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია მასში საკმარისი რაოდენობით ნოვატორთა არსებობით. **ნოვატორული კადრების მთავარი დამახასიათებელი მხარეებია:** სიახლის შექმნაში აქტიური მონაწილეობის უნარი; ლოგიკური მოქმედება განუსაზღვრელობის პირობებში; რისკის მაღალი დონე; პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა; სურვილი-საქმეში გამოცადო თავისი შესაძლებლობები.

ნოვატორები ხასიათდებიან, აგრეთვე, ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორიცაა:

კომუნიკაბელურობა, თავიანთი სუსტი და ძლიერ მხარეების ცოდნა, მისწრაფება- მუდმივად აიმაღლონ ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება, დამოუკიდებლობა, ინიციატივიანობა, ჯანმრთელი ამბიციები, სურვილი-გაეცნონ სხვების გამოცდილებას და ა. შ.

ნოვატორულ კადრებს მიეკუთვნებიან: ახალი იდეების მატარებელი მეცნიერები; სიახლის მაძიებელი და მათი დანერგვის უნარის მქონე მმართველები; ახალი იდეების დანერგვის უზრუნველმყოფელი სპეციალიტები, ნაკეთობებისა და ტექნოლოგიური პროცესის სრულმყოფი პროექტების შემმუშავებელი კვალიფიციური მუშები.

არსებობს ნოვატორთა სხვადასხვა ტიპი. ორგანიზაციაში, პირველ რიგში, გამოყოფენ ნოვატორთა შემდეგ ჯგუფებს: „იდეების გენერატორები", ანტრეპრენიორი", „ინფორმაციული ნოვატორები".

„იდეების გენერატორები" ნოვატორთა მნიშვნელოვანი ტიპია. მისი მთავარი დამახასიათებელია: უნარი-მოკლე დროის განმავლობაში დიდი რაოდენობით შემოიტანოს ორიგინალური წინადადებები, შეცვალოს საქმიანობის სფერო და კვლევის საგანი, მიისწრაფოდეს რთული პრობლემის გადაწყვეტისაკენ, მსჯელობდეს დამოუკიდებლად, ან ნეგატიურად იყოს განწყობილი თავსმოხვეული მოსაზრებებისადმი.

„იდეების გენერატორები", თავის მხრივ, იყოფა: **„გამომგონებლებად",„სინთეზატორებად" და „ანალიტიკოსებად".**

„ანტრეპრენიორი" ორგანიზაციების და, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური სისტემის მთავარი ფიგურაა. ფაქტობრივად, ესაა ორგანიზაციაში ენერგიული

ხელმძღვანელი, რომელიც მხარს უჭერს და ავითარებს ახალ იდეებს, ზოგჯერ საკუთარს. მისი საქმიანობა მიმდინარეობს მაღალი რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში. იგი დაკავშირებულია რთული საკითხების არასტანდარტულ გადაწყვეტილებათა ვარიანტების ძიებასთან. „ანტრეპრენიორი", არსებითად, მეწარმეა, რომელიც წარმატებებს აღწევს საქმის კარგი ორგანიზაციითა და სხვადასხვა რესურსის ეფექტიანი გამოყენებით. მას უნარი აქვს, გაამარტივოს პრობლემა, ყოველთვის შეუძლია, რთულ სიტუაციაში გამოყოს ერთი ან ორი საკვანძო პრობლემა, ისწრაფვის დამოუკიდებლობისა და თვითმყოფადობისაკენ.

„ინფორმაციული ნოვატორები" – ესაა საკომუნიკაციო ქსელის საკვანძო ადგილებში მომუშავე მუშაკები, რომელთაც შეუძლიათ სპეციალიზებული ინფორმაციის აკუმულირება-გადაცემა და 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 შემდეგ ტიპებს: „ლიდერი", „ადმინისტრატორი", „მგეგმავი"„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. მას 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 მიმართულებებს და პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოების შესაძლებლობებს.

ორგანიზაციებში გამოყოფენ, აგრეთვე, ნოვატორული საქმიანობის განვითარებაში ხელშემწყობ შემდეგ ჯგუფებს:

1) „საქმიანი ანგელოზები". მათში, უმეტესად, იგულისხმება მმართველობითი პერსონალი, რომელიც გვევლინება სარისკო ინოვაციური პროექტების ინვესტორის როლში. მისი (ინოვაციური პროექტების) მთავარი უპირატესობაა ასეთი კრედიტის სიიაფე საბანკოსთან შედარებით;

2) „თავისუფალი მომუშავეები" – ესაა ორგანიზაციაში ნოვატორთა შეზღუდული კონტინგენტი, რომელიც განსაზღვრული დროით ღებულობს მოქმედების სრულ თავისუფლებას. „თავისუფალი მომუშავეების" მიზანია შეარყიოს ორგანიზაციის მართვის სისტემა. ეს იწვევს სხვა მომუშავეებში ახალი ნოვატორული იდეების გაჩენას.

3) „ოქროს საყელოები" – ესენია მაღალკვალიფიციური მეცნიერები და სპეციალისტები, რომლებიც გამოირჩევიან თავიანთი პროფესიული ცოდნის გამოყენებისას მეწარმეობრივი მიდგომით. „ოქროს საყელოები" უმეტესად მუშაობენ კორპორაციებში, უნივერსიტეტებში, საკონსულტაციო ორგანიზაციებში და ა. შ.

4) „ალტერნატიული პერსონალი" – ესაა შტატგარეშე მუშა-

კები, რომლებსაც სამუშაოდ იწვევენ ორგანიზაციაში მომატებული დატვირთვის ან პერსონალის უკმარისობის შემთხვევაში.

სიახლეთა დანერგვის ამთვისებლობის დონის მიხედვით ყველა მომუშავეს ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად: **„ენთუზიასტები“, „რაციონალიზატორები“, „ნეიტრალები“, „ავანტიურიტები“, „სკეპტიკოსები“, „კონსერვატორები“, „რეტრორგრადები“**, რეალურ ცხოვრებაში მომუშავეთა ზემოჩამოთვლილი ტიპები სუფთა სახით არ გვხდება.

9.5. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა

9.5.1. 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, ფართო უფლებამოსილებათა და მაღალი სტატუსის მიღება, ხელფასის მომატება და ა. შ. კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახეობისა და საქმიანობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, სპორტული კარიერა, სამხედრო კარიერა, არტისტული კარიერა, მოსწავლის კარიერა და ა. შ.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეობებს: შიგაორგანიზაციული, ორგანიზაციათაშორისი, სპეციალიზებული, არასპეციალიზებული, ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, საფეხურებრივი, ფარული, დესანტური, კარიერა „ელვა“, თანამდებობრივი, პროფესიული, რეალური, შენელებული, ჩქარი, ნორმალური და სხვა.

შიგაორგანიზაციული კარიერა გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პოცესში გადის ყველა ისეთ სტადიას, როგორიცაა: სწავლება, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიული ზრდა, დაწინაურება, პენსიაზე გასვლა. ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად ერთ ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერა შეიძლება იყოს **სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული.**

ორგანიზაციათაშორისი კარიერა კი გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში, განვითარების ყველა სტადიას გადის სხვადასხვა ორგანიზაციაში.

სპეციალიზებული კარიერა ხასიათდება იმით, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქნიანობის პროცესში გადის კარიერის სხვადასხვა სტადიას ერთ ან სხვადასხვა ორგანიზაციაში იმ პროფესიის ჩარჩოებში და საქმიანობის სფეროში, რომელშიც ხდება მისი სპეციალიზება.

არასპეციალიზებული კარიერა ფართოდაა გავრცელებული იაპონიაში. იაპონელები იცავენ მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც უნარი ექნება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე და არა რომელიმე ცალკეულ ფუნქციაზე.

ვერტიკალურ კარიერაში იგულისხმება სტრუქტურული იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა, რომელსაც თან ახლავს ხელფასის მომატება.

ჰორიზონტალური კარიერა კარიერის ისეთი სახეობაა, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის სხვა ფუნქციურ სფეროში გადაადგილებას ან განსაზღვრული სამსახურებრივი როლის შესრულებას ისეთ საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფორმალურად არაა დამკვიდრებული. მაგალითად, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფის ხელმძღვანელის როლის შესრულება და ა. შ. ჰორიზონტალური კარიერის ცნება არ გულისხმობს ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით აუცილებელ და მუდმივ წინსვლას.

საფეხურებრივი კარიერა კარიერის ისეთი სახეობაა, რომ-

ლის დროსაც ერთმანეთთანაა შეხამებული კარიერის როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური სახეობების ელემენტები. ამ შემთხვევაში ერთდროულად ხდება მომუშავის როგორც ფუნქციური გადაადგილება, ასევე, თანამდებობრივი დაწინაურება. კარიერის ასეთი სახეობა გვხვდება საკმაოდ ხშირად. მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც შიგაორგანიზაციული, ასევე, ორგანიზაციათაშორისი ფორმა.

ფარული კარიერა კარიერის ისეთი სახეობაა, რომელიც ირგვლივ მყოფთათვის ყველაზე უფრო ბუნებრივია. იგი მისაწვდომია მომუშავეთა ვიწრო წრისათვის, რომელსაც საკმაო ცოდნა და ფართო კავშირები აქვს ორგანიზაციის გარეთ. მაგალითად, მომუშავის მიწვევა შეხვედრებსა და თათბირებზე, რომლებზეც სხვა მომუშავეებს არ მიუწვდებათ ხელი, ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე დაშვება, ხელმძღვანელობიდან ცალკეული მნიშვნელოვანი დავალებების მიცემა და სხვ. ასეთ მოუშავეს შეიძლება ეკავოს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედანაყოფში რიგითი თანამდებობა. ამასთან, როგორც წესი, მისი შრომის ანაზღაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს.

დესანტურ კარიერაში იგულისხმება ხელმძღვანელი თანამდებობის სპონტანურად დაკავება, ხოლო **კარიერა „ელვას“** ადგილი აქვს, როცა წარმატების მოპოვება და საზოგადოებაში გამოჩენილი მდგომარეობის დაკავება ხდება საგანგებოდ მოკლე დროში.

თანამდებობრივი კარიერა ასახავს ადამიანის თანამდებობრივი სტატუსისა და ორგანიზაციაში მისი სოციალური როლის ცვლილებას. ესაა ორგანიზაციის თანამდებობრივ სტრუქტურაში პიროვნების როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური გადაადგილების თავისებური ტრაექტორია.

პროფესიული კარიერა ასახავს ადამიანის შრომით საქმიანობაში პროფესიულ ცვლილებებს, მის შრომით მიღწევებს და ავტორიტეტს პროფესიული საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში.

რეალური კარიერა კი არის კარიერა, რომლის რეალიზება ადამიანმა მოახერხა დროის განსაზღვრულ პერიოდში, საქმიანობის განსაზღვრულ სახეობაში და კონკრეტულ ორგანიზაციაში.

შენელებული კარიერა არის ისეთი კარიერა, რომელიც ხასიათდება ერთ თანამდებობაზე ხანგრძლივი მუშაობით. ამის მიზეზები შეიძლება იყოს ადამიანის პროფესიული ან პიროვნული მახასიათებლები, მისი ურთიერთობა თანამშრომლებთან, მათ შორის ხელმძღვანელებთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის არარაციონალური დაპროექტება და ა. შ.

ჩქარი კარიერა ხასიათდება სიჩქარით, მაგრან თანამდებობრივი გადაადგილება თანმიმდევრულად მიმდინარეობს ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიულ ვერტიკალზე.

ნორმალურ კარიერაში იგულისხმება თანამდებობრივი იერარქიის საფეხურზე ადამიანის თანდათანობითი დაწინაურება, მისი მუდმივად მზარდი პროფესიული გამოცდილებისა და დაოსტატების საფუძველზე.

9.5.2. საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი მიზანია ორგანიზაციის დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია.

ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია საქმიანი კარიერის მართვას. პიროვნების საქმიანი კარიერა შედგება: ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და აქტიურობის შემცირების სტადიებისაგან.

ზრდის სტადია იწყება ადამიანის ბავშვობიდან და გრძელდება 14-15 წლის ასაკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობით და სწავლით შეიმუშავებს სა-

კუთარ 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 სახეობაზე.

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 - გამოცდის, სტაბილიზაციისა და კარიერის კრიზისის ქვესტადიებისაგან.

გამოცდის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის პირველ 5 წელს. ამ პერიოდში ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას იმუშაოს თუ არა არჩეული სპეციალობით. **სტაბილიზაციის ქვესტადია** მოიცავს ფორმირების სტადიის მომდევნო 10 წელს. **კარიერის კრიზისის ქვესტადია** მოიცავს ფორმირების სტადიის დაახლოებით ბოლო 5 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 44-45 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 ენერგია. ისინი იძულებული არიან შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებსაპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩევლის როლში.

პერსონალის კარიერის მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია **პროფესიულ ორიენტაციას.** საქმე ისაა, რომ კარიერის არჩევისას ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია ინდივიდუალურობა.

პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი **ჯონ ჰოლანდი** გამოყოფს პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის შემდეგ სახეობებს:

1) რეალური ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეობებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია ფიზიკურ ძალასთან. მაგალითად, სოფლის მეურნეობაში მომუშავენი;

2) შემეცნებითი ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებთან დაკავშირებული კარიერისადმი. მაგალითად, სხვადასხვა დარგში მომუშავე მეცნიერ მუშაკები და სხვ;

3) არტისტული ორიენტაცია, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეობებისადმი, როგორიცაა: მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა და ა. შ.;

4) სოციალური ორიენტაცია. ამ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი კარიერისადმი, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნებათშორის ურთიერთობებთან. 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: მენეჯერები, ადვოკატები, პრესმდივნები და სხვ.;

6) ჩვეულებრივი ორიენტაცია. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ 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 ამ უკანასკნელზეა დამოკიდებული არჩეული საქმიანობის სახეობა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა თითოეულ ადამიანს შეეძლოს თავისი და მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების ჩვევების იდენტიფიკაცია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს **საქმიანი კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების** გამოყოფას, ასევე, საქმიანი კარიერის სწორად დაგეგმვას. ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის **ედგარ შეინის** აზრით, **კარიერის დაგეგმვა,** ესაა პროფესიული თვითკონცეფციისა და თვითგანსაზღვრის თანდათანობითი განვითარების პროცესი, რომელიც გამოხატულია საკუთარი შესაძლებლობების, მოტივების, მოთხოვნილებების, ურთიერთობებისა და ფასეულობების ტერმინებში. მისივე მტკიცებით, როცა ადამიანი შედარებით კარგად შეიცნობს საკუთარ თავს, ცხადი ხდება, რომ მან ჩამოაყალიბა თავისი კარიერის განმსაზღვრელი პუნქტი. ეს უკანასკნელი ამერიკულ შესაბამის ლიტერატურაში ცნობილია **კარიერის 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;
3) შემოქმედებითობა და ინიციატივიანობა;
4) ავტონომია და დამოუკიდებლობა;
5) უსაფრთხოება.

ტექნიკურ-ფუნქციური კარიერული მომენტისას ტექნიკური მიდრეკილების ადამიანები ცდილობენ თავიდან აიცილონ ზოგად მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა, დაიმკვიდრონ და წარმატებით იმუშაონ მათ მიერ არჩეულ ტექნიკურ ან ფუნქციურ სამუშაოზე.

მმართველობითი კომპეტენტურობის მომენტის შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოტივაცია, გახდნენ მენეჯერები. მათ ამის საშუალებას აძლევს მუშაობაში პირადი გამოცდილება და ნიჭი. განასხვავებენ მმართველობითი კომპეტენტურობის შემდეგ სამ ძირითად სახეობას:

1) ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების, ანალიზისა და პრობლემების დიაგნოსტირების 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 სა-

ზოგადოებისთვის 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 მოქმედებებისაგან, რომელთაც ადგილი აქვთ დიდ ორგანიზაციებში (სამუშაოზე მიღება და გათავისუფლება, სამსახურებრივი დაწინაურება და სხვ.). მათგან ბევრს აქვს ტექნიკურ-ფუნქციური ორიენტაცია. ასეთი ადამიანები ცდილობენ იმუშაონ კონსულტანტებად, შტატგარეშე ჟურნალისტებად და ა. შ.

უსაფრთხოება როგორც კარიერული მომენტი, გულისხმობს პრესტიჟულ უმაღლეს სასწავლებელთა კურსდამთავრებულების მცდელობას, იპოვონ საიმედო და სტაბილური სამუშაო. ისინი მზად არიან გააკეთონ ყოველივე ის, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს შენარჩუნებას, მაღალ შემოსავალს და მომავალში ნორმალურ საპენსიო უზრუნველყოფას.

გამოყოფენ გეოგრაფიულ და ორგანიზაციულ უსაფრთხოებას. პირველში იგულისხმება მუშაობისათვის გეოგრაფიული ადგილის (ქალაქის, სოფლის და ა. შ.)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, როგორც წესი, სამუშაოს შენარჩუნების მეტი გარანტიაა.

კარიერის მართვისას დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა მხრიდან ერთგულების მოპოვებას. აქ, თავის მხრივ, წინა პლანზეა წამოწეული მოსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრელიზაციაში. ცნობილია, რომ ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოთხოვნილებაა, აისრულოს თავისი ოცნებები, ანუ გახდეს ისეთი, როგორი უნარიც მას აქვს. ორგანიზაციები, რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ, კარგ შედეგსაც აღწევენ. ისინი კი, რომლებიც უგულებელყოფენ მას, პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთიერთობაში. ამით ზარალობენ როგორც დამქირავებლები, ასევე, დაქირავებულები და, საბოლოო ანგარიშით, მთელი საზოგადოება (მცირდება შრომის მწარმოებლურობა, ეცემა მოგება და ა. შ.).

ნებისმიერი მუშაკის სამსახურებრივი კარიერა, როგორც წესი, მთავრდება პენსიაზე გასვლით. 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 უძნელდება, შეელიოს თავის პროფესიულ საქმიანობას და იჯდეს სახლში უსაქმოდ. ეს მომენტი კიდევ უფრო რთულია მაშინ, როცა დანიშნული პენსია იმდენად მცირეა, რომ იგი მინიმალურადაც ვერ აკმაყოფილებს ადამიანის ცხოვრებისეულ მოთხოვნილებებს. სასურველია და აუცილებელიც, სახელმწიფომ და ცალკეულმა ორგანიზაციებმა ასეთი კატეგორიის ადამიანებს აღმოუჩინოს სათანადო დახმარება (ისეთი სამუშაო ადგილების შექმნა, სადაც მუშაობის მსურველ პენსიონერებს შეეძლებათ იმუშაონ, სხვადასხვა სახეობის დახმარების გაცემა და ა. შ.).

9.6. მოსამსახურეთა სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურებისა და საკადრო რეზერვის მართვა

9.6.1. მოსამსახურეთა სამსახურებრივ- პროფესიული დაწინაურების მართვა

სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურება-ესაა სხვადასხვა თანამდებობის მიხედვით წინსვლითი გადაადგილების სერია, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციის, ასევე

პიროვნების განვითარებას. სამსახურებრივ-პროფესიული გადაადგილებები შეიძლება იყოს როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური. სამსახურებრივი დაწინაურების სისტემაში იგულისხმება სხვადასხვა ორგანიზაციაში გამოყენებული მოსამსახურეთა თანამდებობრივი დაწინაურების საშუალებებისა და მეთოდების ერთობლიობა. განასხვავებენ თანამდებობრივი დაწინაურების ორ სახეობას: **სპეციალისტის დაწინაურებას და ხელმძღვანელის დაწინაურებას.** ამ უკანასკნელს აქვს ორი მიმართულება: **ფუნქციურ ხელმძღვანელთა დაწინაურება და ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურება.**

სასურველია მოსამსახურეთა თანამდებობრივ დაწინაურებასთან დაკავშირებული სამუშაოები მიმდინარეობდეს შემდეგი მიმართულებებით:

პირველი მიმართულება გულისხმობს მუშაობას უმაღლესი საწავლებლების მაღალი კურსის სტუდენტებთან ან სტუდენტთა იმ მასასთან, რომლებიც პროფესიულ პრაქტიკას გადიან ორგანიზაციაში. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტები იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, სადაც პრაქტიკაზე იმყოფებიან სტუდენტები, არჩევენ ნიჭიერ და ხელმძღვანელი თანამდებობებისადმი მიდრეკილების მქონეებს. წარმატებით პრაქტიკაგავლილ სტუდენტებს აძლევენ მოცემული ორგანიზაციის შესაბამის ქვედანაყოფში სამუშაოდ გასაგზავნ დახასიათება-რეკომენდაციას. ახალგაზრდა სპეციალისტებს, 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. ახალგაზდა სპეციალისტთა ერთწლიანი მუშაობის, ჩატარებულ ღონისძიებებში მათი მო-

ნაწილეობისა 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 არმყოფ 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 თანამდებობის დაკავებას, როგორიცაა: 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 (მოძღვარს). იგი ინიშნება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის მიერ. ეს უკანასკნელი ადამიანური რესურსების სამსახურის სპეციალისტებთან ერთად, ადგენს პრეტენდენტებთან მუშაობის ინდივიდუალურ გეგმას. როგორც წესი, გეგმა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების შეს-

წავლას, როგორიცაა: კომერციული საქმიანობის საფუძვლები, საქმიანი ურთიერთობები, მმართველობითი შრომის მოწინავე მეთოდები, საფინანსო-საბანკო მენეჯმენტი, იურისპრუდენცია და სხვ. 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 პროფესიული ჩვევები, კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული წარმოებრივი ამოცანების გადაწყვეტის უნარი და ა. შ. ტესტირების ანალიზის საფუძველზე ამუშავებენ წინადადებას კონკრეტული ხელმძღვანელის შემდგომი დაწინაურების თაობაზე.

მეხუთე მიმართულების შემთხვევაში მუშაობა მიმდინარეობს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან. უმაღლეს პოსტებზე ხელმძღვანელთა დანიშვნა ურთულესი ამოცანაა. განსაკუთრებით რთულია ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებს მისდამი 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 თანამდებობაზე შერჩევა სასურველია მოხდეს კონკურსის წესით. მას ახორციელებს უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი სპეციალური კომისია, ადამიანური რესურსების მართვის ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების მონაწილეობით.

9.6.2. საკადრო რეზერვის მართვა

საკადრო რეზერვის არსი და მისი ფორმირების წესი. საკადრო მუშაობაში დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციებში ხელმძღვანელ თანამდებობებზე სამუშაოდ კანდიდატთა კარგად მომზადებული რეზერვის მართვას.

საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა, წინასწარ (გეგმურად) მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული პროგრამით, მომზადდეს კანდიდატები ახლშექმნილი ან ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

ხელმძღვანელი კადრების რეზერვი, თავისი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შემადგენლობით, უნდა პასუხობდეს 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 პროფესიული და ზოგადსაგანმანათლებლო მოზადების 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) ხელმძვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელ ცვლილებათა პროგნოზის შედგენა;

2) დაწინაურების რეზერვის კანდიდატთა საქმიანი და პიროვნული თვისებების შესწავლა;

3) რეზერვში ჩასარიცხ კანდიდატთა განსაზღვრა;

4) რეზერვში ჩართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;

5) რეზერვში ჩასართავ კანდიდატთა სიის შეთანხმება ზემდგომ ხელმძღვანელთან.

ყოველი წლის დეკემბერში ორგანიზაციის საკადრო სამსახურის უფროსი დასაწინაურებელთა რეზერვში ჩასარიცხ კანდიდატთა გამოსავლენად აწარმოებს მოსამზადებელ სამუშაოს. შემდეგ დგება დასაწინაურებელთა სავარაუდო სია. ხდება მისი განხილვა შესაბამისი მუდმივმოქმედი კომისიის სხდომაზე. ამის შემდეგ კი ხდება მისი დამტკიცება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

კადრების რეზერვის დაგეგმვა და მასთან მუშაობის ორგანიზაცია. კადრების რეზერვის მომზადებასთან დაკავშირებული სამუშაოები ატარებს მიზანმიმართულ, სისტემურ და გეგმურ ხასიათს. მისი ორგანიზაციის მიზანია თითოეული სპეციალისტის ხარისხიანი და ინტენსიური მომზადების უზრუნველყოფა,

რეზერვის სტრუქტურის, შემადგენლობისა და მომუშავეთა საწყისი მომზადების განსხვავებით განპირობებულია მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების არჩევისას ინდივიდუალური მიდგომა.

რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობა ტარდება სპეციალური გეგმით. იგი ითვალისწინებს კონკრეტულ ღონისძიებებს, რომელთა მიზანია აუცილებელი თეორიული, ეკონომიკური და მმართველობითი ცოდნის მიღება, ხელმძღვანელობის უნარისა და ჩვევების გამომუშავება და ა. შ. მუშაობის სისტემაში შედის: 1) ხელმძღვანელ მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სწავლება წარმოებისგან მოწყვეტით და მოუწყვეტლად; 2) იმ თანამდებობაზე სტაჟირება, რომელზეც ჩარიცხულია რეზერვში; 3) დროებით იმ თანამდებობათა დაკავება, რომლებიც თავისუფალია შესაბამის

ხელმძღვანელთა არყოფნის გამო (შვებულებაში ან მივლინებაში ყოფნისას, ავადმყოფობისას და ა. შ.); 4) კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სასწალო მუშობაში მონაწილეობა; 5) ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების წარმოებრივი სამუშაოების შემოწმებაში მონაწილეობა; 6) კონფერენციების, სემინარებისა და თათბირების მომზადებასა და ჩატარებაში მონაწილეობა და ა. შ.

საკადრო რეზერვის დაგეგმვის მიზანია პერსონალური გადაადგილებების (დაწინაურების), მათი თანმიმდევრობისა და მათთან დაკავშირებული სხვა ღონისძიებების პროგნოზირება.

ორგანიზავიის ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობის გეგმა მოიცავს შემდეგ განყოფილებებს: 1) ხელმძღვანელ კადრებზე მოთხოვნის განსაზღვრა; 2) ხელმძღვანელი კადრების შერჩევა და შესწავლა; 3) ხელმძღვანელი კადრების რეზერთან მუშაობა; 4) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის მომზადებაზე კონტროლი.

საკადრო რეზერვში ჩარიცხულებთან მუშაობაზე კონტროლი. საკადრო რეზერვში ჩარიცხული ყველა პირი ექვემდებარება საკადრო აღრიცხვას. დასაწინაურებელ კადიდატთა 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 დასაწინაურებელთა რეზერვის მდგომარეობის ანალიზს. ატარებენ, აგრეთვე, რეზერვში ჩარიცხულთა განვლილ პერიოდში საქმიანობის ანალიზს და იღებენ გადაწყვეტილებას მათი რეზერვში დატოვების ან არდატოვების შესახებ.

ტერმინები და ცნებები:

ადმინისტრატორი
ალტერნატიული პერსონალი
ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური თავისებურება
თავისუფალი მომუშავეები
თვითსწავლება
იდეების გენერატორი
კადრების გადამზადება
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება
კადრების მომზადება
კადრების განვითარების მართვა
მეორადი სწავლება
მომუშავის ინოვაციური პოტენციალი
მრავალპროფილური სწავლება
ორგანიზაციათაშორისი კარიერა
ორგანიზაციის პოტენციალი
ოქროს საყელოები
პერსონალის ატესტაცია
პირველადი სწავლება
პროფესიული განვითარება
როტაცია
საკადრო რეზერვი
სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურება
„საქმიანი ანგელოზები"
პერსონალის განვითარება
პერსონალის ატესტაცია
სპეციალიზებული სწავლება
ფარული კარიერა
შიგაორგანიზაციული კარიერა

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1) დაახასიათეთ პერსონალის განვითარების ძირითადი ტენდენციები.

2) განმარტეთ პერსონალის გავითარების ცნება.

3) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების სახეები და ფორმები.

4) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმები და მიმართულებები.

5) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის ატესტაციის ტიპები.

6) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების) ატესტაციის სახეები.

7) დაახასიათეთ ორგანიზაციის პერსონალის ატესტაციის ჩატარების მეთოდიკა.

8) ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის ამოცანები.

9) განმარტეთ ნეიტრალური, ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის არსი.

10) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები ინოვაციურ პროცესებში.

11) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორული საქმიანობის განვითრების ხელშემწყობი ჯგუფები.

12) ჩამოთვალეთ ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.

13) ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვის პროცესის ამოცანები.

14) განმარტეთ საქმიანი კარიერის ცნება.

15) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი კარიერის ძირითადი სახეობები.

16) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი კარიერის სტადიები.

17) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის სახეობები.

18) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მთავარი კარიერული მომენტები.

19) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კარიერის მართვის ძირითადი პრინციპები.

20) ახსენით პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურების არსი და ამოცანები.

21) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხაზობრივ ხემძღვანელთა დაწინაურების ეტაპები.

22) ახსენით საკადრო რეზერვის არსი და დაახასიათეთ მისი ფორმირების წესი.

თავი 10. პერსონალის ქცევის მართვა

10.1. პერსონალის ქცევის არსი

ადამიანის ქცევაში იგულისხმება მის მიერ დაკავებული პოზიციით, ანუ საკუთარი ფუნქციების გაგებით განპირობებული შეცნობილი სოციალურად მნიშვნელოვანი მოქმედებების ერთობლიობა. ორგანიზაციისათვის მის თანამშრომელთა ეფექტიანი ქცევა ვლინდება მათ მიერ თავიანთ მოვალეობათა კეთილსინდისიერი შესრულებით.

პიროვნების ქცევასთან დაკავშირებული პრობლემებისადმი **პირველი მიდგომაა** განსაზღვრული თვისებების მქონე ადამიანების არჩევა, რაც უზრუნველყოფს მომუშავეთა მხრიდან ორგანიზაციისათვის სასურველ მოქმედებას. ამასთან, აღნიშნულ მიდგომას აქვს შეზღუდული გამოყენება, რაც გამოწვეულია შემდეგი გარემოებებით:

1) ყოვლთვის არაა შესაძლებელი საჭირო მახასიათებლების მქონე ადამიანების შერჩევა;

2) არაა აბსოლუტური გარანტია იმისა, რომ ისინი ზუსტად ისე მოიქცევიან, როგორსაც 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, ინდივიდუალური საქმიანობის ფორმირების პირობების გავლენით, ე. ი. ჯგუფის თავისებურებებით, რომელშიც ისაა ჩართული, ერთობლივი საქმიანობის პირობებით, იმ ორგანიზაციისა და ქვეყნის თავისებურებებით, რომელშიც იგი მუშაობს.

პიროვნების თვისებები ყალიბდება როგორც მისი ბუნებრივი მახასიათებლების (ორგანიზმის ფიზიოლოგიური და ფიზიკური მდგომარეობის, უმაღლესი ნერვული სისტემის თავისებურებების, მახსოვრობის, ემოციის, მგრძნობიარობის, აღქმის და სხვ.), ასევე, სოციალური ფაქტორების (განათლების, გამოცდილების, ჩვევების, ურთიერთობათა წრის და ა. შ.) გავლენით.

ნებისმიერი პიროვნება ხასიათდება:

1) ძირითადი თვისებებით (ინტელექტი, ჭკუა, დაკვირვებლობა, თანაზიარობა და სხვ,);

2) სპეციფიკური თვისებებით, ანუ ამა თუ იმ საქმიანობისადმი უნარით. როგორც უკვე აღინიშნა, უნარი შეიძლება იყოს **ზოგადი**, რომელიც ამა თუ იმ ხარისხით დამახასიათებელია ყველა ადამიანისათვის (აღქმის, აზროვნების, ათვისების, სწავლის, მუშაობის); **ელემენტარული კერძო** (გაბედულობა, გამტანობა, მუსიკალური სმენა და სხვ.); **რთული კერძო,** მათ შორის **პროფესიული** (საქმიანობის ცალკეული სახეობებისადმი); **სპეციალური** (ინტერსოციალური, ე. ი. ორიენტირებული ადამიანთა ურთიერთქმედების ორგანიზაციაზე, მათ მართვაზე); **კონსტრუქციული,** რომელიც მიმართულია საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში კონკრეტული ობიექტების შექმნისაკენ;

3) მომზადებით საქმიანობის განსაზღვრულ სასეში (ცოდნის, მოხერხებისა და ჩვევების ერთობლიობის სახით);

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 (სიფართოვით, სიღრმით). იგი შეიძლება იყოს ზოგადი, სახეობითი, სპეციალური; **ბ) მუშაობის სტილით** (ცოდნაზე,

გამოცდილებასა და ემოციებზე დამყარებული ზემოქმედების ფორმით); **გ) ფსიქიკის დინამიკით;**

ფსიქიკური მდგომარეობით (აღგზნებით, აპათიით, დეპრესიით და სხვ.).

პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ადამიანზე დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ხარისხზე. აღნიშნული თვისებების მდგომარეობა საშუალებას იძლევა მოხდეს პიროვნების ქცევის პროგნოზირება.

ადამიანის ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლებია: მოტივაცია, აღქმა, საკრიტერიუმო (შეფასებითი) საფუძველი.

შრომითი ქცევის საფუძველია მოტივები, ანუ შინაგანი მისწრაფებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის შრომითი ქცევის მიმამართულობას და მის ფორმებს. ერთსა და იმავე ქცევას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მოტივაციური საფუძველი. **მოტივაცია** ადამიანის ქცევისა და შესაძლებლობათა რეალიზაციის მთავარი ფაქტორია.

აღქმა უშუალოდაა დაკავშირებული შეგრძნებასთან. **შეგრძნებაში** იგულისხმება მატერიალური სამყაროს შეგნებაში ასახვის უმარტივესი ფორმა. შრომით საქმიანობაში შეგრძნება დიდ როლს ასრულებს. ფაქტობრივად, იგი ყველა იმ ცოდნის წყაროა, რომელსაც ადამიანი შეიძენს მთელი ცხოვრების მანძილზე. ამასთან, უნდა ვიცოდეთ, რომ შეგრძნება არის საგნის მხოლოდ ცალკეული თვისებების (მაგალითად, ფერის) ასახვა. **საგნისა და ირგვლივ მყოფი გარემოს მოვლენების ასახვას (ადამიანის გრძნობის ორგანოებზე უშუალო ზემოქმედებისას) და მათ თვისებათა ერთობლიობის მთლიანობას ურთიერთკავშირში ეწოდება აღქმა.** აღქმა ინფორმაციის მიღებისა და გადამუშავებისას აქტიური ნახევრად შეგნებული 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 ობიექტურია, აღქმა, როგორც წესი, კეთილსასურველია იმაზე მეტად, ვიდრე ამას ობიექტი რეალურად იმსახურებს. იმ შემთხვევაში, როცა იგი ნეგატიურია, პირიქით, ადამიანს ყველაფერი ეჩვენება იმაზე უარესად, ვიდრე იგი სინამდვილეში არის.

2) რეალური ინფორმაციის 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 მდგომარეობა და ა. შ.);

4) **სტერეოტიპები** (ირგვლივ მყოფი სანამდვილის 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.

საკრიტერიუმო საფუძველზე ადამიანის ქცევას განეკუთვნება მისი პიროვნების ის მდგრადი მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ არჩევანს-ადამიანის მიერ მისი ქცევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. ერთნაირ სიტუაციებში სხვადასხვა ადამიანს შეუძლია მიიღოს მკვეთრად განსხვავებული გადაწყვეტილება. ეს განპირობებულია იმით, რომ მათ აქვთ სხვადასხვა საკრიტერიუმო ბაზა, რომლითაც განისაზღვრება მათი პრიორიტეტები და მიმდინარე მოვლენათა შეფასებები.

ნებისმიერი ადამიანის საკრიტერიუმო ბაზა ყალიბდება შემდეგი ელემენტებისაგან:

1) განწყობა ადამიანებისადმი, მოვლენებისა და პროცესებისადმი. იგი ვლინდება ადამიანის დადებითი ან უარყოფითი დამოკიდებულებით მოვლენებისადმი, ობიექტებისადმი. ეფექტიანი ხელმძღვანელობისა და შრომით კოლექტივში კარგი ურთიერთობების დამყარებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს გაწყობის სამ ტიპს: **სამუშაოთი კმაყოფილებას, სამუშაოთი გატაცებას და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას;**

2) მოცემული ადამიანებისათვის მისაღებ ფასეულობათა ერთობლიობა – სტანდარტებისა და კრიტერიუმების ნაკრები, რომელსაც ადამიანი თავის ცხოვრებაში ეყრდნობა გადაწყვეტილებათა მიღებისა და მოქმედებათა განხორციელებისას შესაბამისი შეფასების გზით;

3) ადამიანის რწმენა, რომელშიც იგულისხმება მყარი წამოდგენა 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 გადმოღება ირგვლივ მყოფთაგან.

ორგანზაციის პერსონალის ქცევაზე მოქმედებს, აგრეთვე, გარე ფაქტორები. ესენია:

ა) ურთიერთობის წრე. იგი შეიძლება იყოს პირადი, რომელიც შეიცავს ემოციურ კავშირებსაც და თანამდებობრივი მოვალეობებით განპირობებულ სამსახურებრივ ურთიერთობებს;

ბ) ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური თავისებურებებისა და მმართველობით იერარქიაში დაკავებული ადგილის შესაბამისი **ადამიანისაგან მოსალოდნელ მოქმედებათა ერთობლიობის დამახასიათებელი როლი.** ადამიანის მიერ შესასრულებელი როლები ერთმანეთისაგან განსხვავდება მიმართულობით, განსაზღვრულობის ხარისხით, ფორმალიზაციით, ემოციურობით და ა. შ. როლი კარნახობს ქცევის წესებს, ქმნის ადამიანთა მომავალი მოქმედების პროგნოზირების შესაძლებლობას;

გ) სტატუსი. მასში იგულისხმება სოციალურ კავშირთა სისტემაში ადამიანის მიერ დაკავებული რეალური ან მოსალოდნელი ადგილი, ანუ ინდივიდის რანგი. იგი შეიძლება იყოს **ფორმალური და არაფორმალური.** პირველი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით, ხოლო მეორე – ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორიცაა: ასაკი, ცოდნა, გამოცდილება, კულტურა, კავშირები, ზნეობრივი თვისებები და ა. შ.

ადამიანს აქვს ორგანიზაციაში თავისი **ქცევის აგების თავისუფლების ორი ხარისხი.** ერთი მხრივ, მას აქვს ქცევის ფორმების არჩევის თავისუფლება-მიიღოს თუ არა ორგანიზაციაში არსებული ქცევის ფორმები და ნორმები, მეორე მხრივ, შეუძლია მიიღოს ან არ მიიღოს ორგანიზაციის ღირებულებანი, გაიზიაროს ან არ გაიზიაროს მისი ფილოსოფია. ქცევის თითოეული ტიპი ხასიათდება ობიექტური და სუბიექტური მოტივებით, მისი აუცილებლობის გაგებით, მისდამი მიდრეკილებით.

გამოყოფენ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის ოთხ ტიპს:

1) ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი;

2) შეგუების უნარის მქონე პირი;

3) „ორიგინალი“;

4) „მეამბოხე“.

ქცევის პირველი ტიპისას (ორგანიზაციის ერთგული და დისციპლინირებული წევრი) ადამიანი მთლიანად იღებს ორგანიზაციაში არსებულ ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს, ცდილობს, ისე მოიქცეს, რომ არ დაუპირისპირდეს ორგანიზაციის ინტერესებს. იგი არის დისციპლინირებული, კეთილსინდისიერად ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს.

ასეთი ადამიანის მოქმედებათა შედეგები დამოკიდებულია მის პირად უნარსა და შესაძლებლობებზე და მისი როლის სწორ განსაზღვრაზე. ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელობისადმი მორჩილება ცნობიერად აუცილებელია.

ქცევის მეორე ტიპი (შეგუების უნარის მქონე პირი) არ იზიარებს ორგანიზაციის ფასეულობებს, მაგრამ ცდილობს დაიცვას ორგანიზაციაში მიღებული ქცევის ნორმები და ფორმები. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი პიროვნება კარგი 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).

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 კი, თუ ორგანიზაცია ასეთ ადამიანებს უფლებას მისცემს თავისუფლად აირჩიონ ქცევის ფორმები და ნორმები, მაშინ მათ შეეძლებათ იპოვონ თავიანთი ადგილი ორგანიზაციაში და წარმატებით შეეწყონ შრომით კოლექტივს.

ქცევის მეოთხე ტიპისას („მეამბოხე") 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 თავისუფლების ხელყოფად. ეს კი იწვევს შინაგან უკმაყოფილებას, ზოგჯერ გაბრაზებასაც კი. არასწორად ითვლება მოსაზერება, რომ ასეთი ადამიანები საერთოდ არ სჭირდება ორგანიზაციას. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში „მეამბოხეები" ბევრ პრობლემას უქმნიან ორგანიზაციას და დიდ ზიანს აყენებენ მას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია სხვადასხვა პროფესიული ჯგუფისაგან შედგება. ორგანიზაციის მომუშავეები სხვადასხვა ჯგუფში ჩართულები არიან პიროვნებათაშორის ურთიერთობაში. შეიძლება არსებობდეს შემდეგი სახეობის ჯგუფები: მმართველები, მართულები და თვითმართულები. მათი დარაზმულობის ხარისხი სხვადასხვა კონკრეტულ შემთხვევაში სხვადასხვაა (დაწყებული არაორგანიზებული ბრბოდან დამთავრებული ერთიან შრომით კოლექტივამდე).

დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომითი 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 კომფორტით. 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:

ა) ადამიანის ჯგუფში ჩართვის მოტივაციური საფუძვლები;

ბ) ჯგუფის შემაგულიანებელი თვისებები, მომლებიც გამოხატულია მისი წევრების მიზნებში, პროგრამებში, ხასიათში, მოქმედებით საშუალებებში და ა. შ,;

გ) პიროვნების მოლოდინი ან სუბიექტური ალბათობა იმის შესახებ, რომ ჯგუფის წევრობა მისთვის მოიტანს კეთილსასურველ ან უარყოფით შედეგებს;

დ) სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფში ადამიანის ჩართვიდან მოსალოდნელი შედეგების სუბიექტური შეფასების შედარება იმ კონკრეტული ჯგუფის ანალოგიურ მაჩვენებელთან, რომლის წევრობასაც იგი აპირებს.

ორგანიზაციის განვითერების კვალობაზე აუცილებელი

ხდება, პერსონალის ქცევაში შეტანილ იქნეს გარკვეული ცვლილებები. ორგანიზაციას (მის ხელმძღვანელობას) შეუძლია აქტიური ზემოქმედება მოახდინოს ადამიანის ქცევის ცვლილებაზე (მოდიფიკაციაზე). ამისთვის გამოყენებული საშუალებები არჩეულ უნდა იქნეს კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით. ქცევის მოდიფიკაცია შესაძლებელია არა მარტო ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედებით, არამედ მომუშავის გარემოცვის ცვლილებით.

10.2. პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება

შრომითი საქმიანობის მოტივაციაში იგულისხმება შრომითი საქმიანობისადმი შემაგულიანებელი შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობა. იგი ამ საქმიანობას აძლევს განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ მიმართულებას.

სტიმულირება კი არის ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. იგი გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივების საშუალებით პესონალის ქცევაზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას. მოტივაცია და სტიმულირება, როგორც შრომის მართვის მეთოდები, სხვადასხვა მიმართულებისაა. პირველი მიმართულია არსებული მდგომარეობის შეცვლაზე, ხოლო მეორე მის განმტკიცებაზე. ამასთან, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. მოტივაციისა და სტიმულირების პროცესები შეიძლება არა მარტო ერთმანეთს დაემთხვეს, არამედ ერთმანეთს დაუპირისპირდეს კიდეც. მაგალითად, ფულადი შემოსავლების ზრდა, როცა არ არსებობს მისი საკმარისი მატერიალური უზრუნველყოფა, არა მარტო არ ზრდის შრომით მოტივაციას, არამედ ამცირებს მას. ამიტომ, სასურველ შედეგს არ იძლევა შრომის სტიმულირების ისეთი რეფორმირება, რომელიც არ ითვალისწინებს მასზე ადამიანის ქცევით რეაქციას.

შრომის სტიმულირება უნდა შეესაბამებოდეს მომუშავის მოთხოვნილებებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. ამდენად, სტიმულირების მექანიზმი მომუშავის მოტივაციის ადეკვატური უნდა იყოს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ **მოტივაცია – ესაა ადამიანის მიერ გარეთა (სტიმულები) და შიგა (მოტივები) ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით განსაზღვრული ქცევის ამა თუ იმ ტიპის შეგნებული არჩევის შინაგანი პროცესი.**

მოტივაციის ფორმირება ხდება ინდივიდის სოციალიზაციის პროცესში, მისი ცხოვრების სოციოკულტურული გარემოს ზემოქმედებით. სოციალიზაცია და ინდივიდუალიზაცია იწყება ადრე ბავშვობიდან და გრძელდება სწავლის, მუშაობის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სხვა პროცესებში. ადამიანი ზოგჯერ აწყდება საზოგადოების მიერ დეკლარირებული იდეალების გაცრუებას. ისინი ხშირად არ ემთხვევა მიკროსოციალურ გარემოში რეალურად ფუნქციონირებას. **მათი ათვისების ხარისხი დამოკიდებულია** ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: ა) დასაქმების ადგილისა და სფეროს არჩევის თავისუფლების ხარისხი; ბ) მოთხოვნილებათა განვითარების დონე; გ) სიკეთისა და მისი მითვისების მრავალსახეობა. ამასთან, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შრომის ეთიკური და ეროვნული სახე. ამის შესაბამისად, მოტივაციის მექანიზმის ფორმირების პროცესში ხდება სოციალური ფასეულობების, ქცევის ნორმებისა და წესების ათვისება, შრომის სფეროში სპეციფიკური ფასეულობითი ორიენტაციებისა და მიზანდასახულობის შემუშავება.

შრომის მოტივაციის ფუნქციონირების პროცესში მიმდინარეობს შრომითი საქმიანობით რეალიზებული მოთხოვნილებებიდან შრომით ქცევაზე გადასვლა.

შრომითი საქმიანობის მოტივაციის ფუნქციონირების კომპონენტებს შესაბამისი დარგის მკვლევრები უწოდებენ: **ა) შრომით საქმიანობაში ჩართვას ან არჩართვას; ბ) მოტივაციურ ბირთვს; გ) შრომით კმაყოფილებას; დ) შრომით ქცევას.**

მოტივაციის ფუნქციონირების არსებითი კომპონენტია

მოტივაციური ბირთვი. მასში იგულისხმება მოტივების ერთობლიობა, რომელიც განპირობებულია საქმიანობის მთავარი მოტივით და განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის ზოგად მიმართულებას. მოტივაციურ ბირთვში გამოყოფენ სამ ფენას:**1) შრომის ფასეულობანი; 2) სამუშაოსადმი პრაქტიკული მოთხოვნები; 3) ამ მოთხოვნების რეალიზაციის ალბათობის შეფასება** კონკრეტულ წარმოებრივ სიტუაციაში.

ფასეულობითი და პრაქტიკული ცნობიერების დონეზე განისაზღვრება მოტივაციის ტიპი. **მოტივაციის ტიპში იგულისხმება მოთხოვნილებათა განსაზღვრული ჯგუფის დაკმაყოფილებისას ინდივიდის საქმიანობის უპირატესი (ძირითადი) მიმართულობა.** პერსონალის მართვის საკითხებზე მომუშავე მკვლევართა უმეტესობა გამოყოფს მოტივაციის **სამ ტიპს: პირველი ტიპისაა** მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულები არიან შრომის შინაარსიანობასა და მის საზოგადოებრივ სარგებლიანობაზე; **მეორე ტიპს** განეკუთვნებიან მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულები არიან შრომის ანაზღაურებასა და სტატუსის ფასეულობაზე;ხოლო **მესამე ტიპისაა** მომუშავეები, რომლებთანაც სხვადასხვა მაჩვენებელი დაბალანსებულია.

ახლა ჩვენს ქვეყანაში, ეკონომიკის განვითარების არსებული დონიდან გამომდინარე, ძირითადი მასის მოტივაციური ბირთვი ემყარება შრომის მაღალ ანაზღაურებას, ანუ მოტივაციის მეორე ტიპს.

შრომით მოტივაციაზე მოქმედებს მრავალი ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა: ეკონომიკური ნორმატივებისა და შეღავათების სისტემა, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, მდგომარეობა შრომით კოლექტივში, აღიარება ირგვლივ მყოფთაგან, შრომის პირობები და შინაარსიანობა, 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 და მართვა

10.3.1. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს შენდეგი ორი მთავარი ამოცანა: **1) თითოეული მომუშავის შრომის გარანტირებული ანაზღაურება მისი შრომის შედეგებისა და შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის ღირებულების შესაბამისად; 2) დამქირავებლისათვის** (სახელმწიფო, სააქციო საზოგადოება, კერძო პირი, კოოპერატივი და ა. შ.) **წარმოების პროცესში ისეთი შედეგის მიღების უზრუნველყოფა, რომელიც საშუალებას მისცემს მას აანაზღაუროს გაწეული დანახარჯები და მიიღოს მოგება.**

ხელფასი რთული ეკონომიკური კატეგორიაა, რომელშიც გამოიხატება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური მოვლენა. დამქირავებლისთვის ხელფასი წარმოების დანახარჯებია და იგი ცდილობს მის შემცირებას, მომუშავისათვის კი ხელფასი შემოსავალია და, ცხადია, იგი ცდილობს მის გაზრდას.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია რეგულირდება ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობით. ამასთან, მასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები 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, რომელშიც დაფიქსირებულია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების პირობები.

ხელფასის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა. იგი უზრუნველყოფს კავშირს მომუშავის შრომის შედეგებს,

შრომის ნორმებსა და ანაზღაურების ნორმებს შორის. ანაზღაურების ორგანიზაციის 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 სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ეს ნიშნებია: შრომის სირთულე და სიმძიმე, კვალიფიკაციის დონე, შრომის პირობები და ინტენსივობა, ცალკეულ წარმოებათა თავისებურებანი, მნიშვნელობა და სხვ.

სატარიფო სისტემა შედგება: სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებისაგან, სატარიფო ბადეებისა და განაკვეთებისაგან და თანამდებობრივი სარგოების სქემებისაგან.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები ნორმატიული დოკუმენტების კრებულებია, რომლებშიც მოცემულია წარმოების და სამუშაოთა სახეობების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოებისა და პროფესიების საკვალიფიკაციო დახასიათებები. მათი დახმარებით დგინდება სამუშაოთა სირთულე და განისაზღვრება კვალიფიკაციური მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება მომუშავეს მოცემული სახეობის სამუშაოს შესრულების დროს.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი ორი სახეობისაა: **1) დარგობრივი და 2) დარგთაშორისი, ანუ გამჭოლი.** დარგობრივში მოცემულია სამუშაოთა ის სახეობები, რომლებიც სპეციფიკურია მოცემული დარგისათვის (საწარმოებისათვის), დარგთაშორისში, ანუ გამჭოლში-სამუშაოთა ის სახეობები, როლებიც არაა სპეციფიკური კონკრეტული დარგისათვის, ე. ი. საერთოა ეკონომიკის ყველა დარგისათვის.

ყველა სახეობის სამუშაო, მათი შესრულების სირთულისა და ორგანიზაციულ-ტექნიკური პირობების შესაბამისად, იყოფა რამდენიმე საკვალიფიკაციო ჯგუფად. თითოეულ ჯგუფს მიეკუთვნება შესაბამისი **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.

სამუშაოთა ტარიფიკაციასთან ერთად, ხდება **მუშების ტარიფიკაციაც.** მასში იგულისხმება მათთვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნება, პროფესიული მომზადების დონიდან გამომდინარე.

ხელფასის სატარიფო სისტემის მეორე ელემენტია სატარიფო ბადეები. ისინი სატარიფო თანრიგებისა და შესაბამისი **სატარიფო კოეფიციენტების** ერთობლიობაა. სატარიფო კოეფიციენტები გვიჩვენებს, მეორე თანრიგიდან დაწყებული, სატარიფო განაკვეთები რამდენჯერ აღემატება პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთს. ცხადია, პირველი თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტი ერთის ტოლია. სატარფო ბადეების დახმარებით დგინდება მუშათა ხელფასის დამოკიდებულება მათ კვალიფიკაციაზე.

ხელფასის სატარიფო სისტემის მესამე ელემენტია სატარიფო განაკვეთი. იგი არის ამა თუ იმ ჯგუფის, კატეგორიისა და თანრიგის მუშის ანაზღაურების აბსოლუტური სიდიდე სამუშაო დროის ერთეულში (საათი, სამუშაო დღე, თვე) ფულად გამოსახულებაში.

სატარიფო განაკვეთის დახმარებით ხორციელდება ხელფასის დონის დიფერენციაცია შრომის სირთულის, პროფესიების, ხელფასის ორგანიზაციის ფორმის, შრომის პირობების, დარგისა და სხვათა მიხედვით.

ხელმძღვანელებისათვის, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთათვის გამოიყენება თანამდებობრივი სარგოების სქემები.

ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები. ამჟამად ორგანიზაციებში უმეტესად გამოიყენება ხელფასის ორგანიზაციის დროითი და სანარდო ფორმები.

ხელფასის ორგანიზაციის დროითი ფორმისას შრომის საზომად გვევლინება ნამუშევარი დრო. მომუშავის ხელფასის სიდიდე კი გაიანგარიშება ფაქტობრივად ნამუშევარი დროის მიხედვით, მოცემული თანრიგისათვის დადგენილი სატარიფო განაკვეთის შესაბამისად.

დროითი ფორმის სისტემებია: მარტივი-დროითი, დროითი-პრემიული, დროითი-პრემიული ნორმირებული დავალებით.

მარტივი-დროითი სისტემის შემთხვევაში მომუშავის ხელფასის სიდიდე გაიანგარიშება ნამუშევარი დროის რაოდენობის (გამოსახული საათებში ან დღეებში) გამრავლებით შესაბამის სატარიფო განაკვეთზე.

დროითი პრემიული სისტემის დროს მომუშავე მარტივი-დროითი სისტემის წესით გაანგარიშებულ ხელფასზე ზევით ღებულობს პრემიას განსაზღვრული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებისათვის.

ხელფასის ორგანიზაციის პროგრესულ სისტემად ითვლება **დროითი-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: ანაზღაურების ტარიფის მიხედვით დანამატებებს პროფესიული დაოსტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისავის;

2) ნორმირებული დავალების შესრულებისათვის დამატებითი ანაზღაურება მომუშავეს ერიცხება პროცენტებში დროითი ხელფასის სიდიდესთან ნორმირებული დავალების შესრულების დონის გათვალისწინებით;

3) პროდუქციის შრომატევადობის შემცირების, მისი ხარისხის ამაღლებისა და შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებისათვის მომუშავეს პრემია ერიცხება პროცენტობით საწყის სატარიფო განაკვეთთან, რომელშიც შეტანილია დანამატები პროფესიული დაოსტატებისა და შრომის მძიმე პირობებისათვის.

ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო ფორმას აქვს შემდეგი სისტემები: **პირდაპირი სანარდო, არაპირდაპირი, ანუ ირიბი სანარდო, სანარდო-პროგრესული, სანარდო-პრემიული და სანარდო-აკორდული.**

პიდაპირი სანარდო სისტემის დროს მუშის ხელფასის სიდიდეს ანგარიშობენ წარმოებული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს) მოცულობის გამრავლებით ერთეული პროდუქციის (სამუშაოს) სანარდო შეფასებაზე. თავის მხრივ, ერთეული პროდუქციის (სამუშაოს) სანარდო შეფასება გაიანგარიშება შესაბამისი სატარიფო განაკვეთის გაყოფით გამომუშავების ნორმაზე ან მისი (სატარიფო განაკვეთის) გამრავლებით შესაბამის დროის ნორმაზე. აღნიშნული სისტემა მეტად მარტივი და გასაგებია თითოეული მომუშავისათვის.

არაპიდაპირი (ირიბი) სანარდო სისტემისას მომუშავის შრომის ანაზღაურების სიდიდე დამოკიდებულია იმ მუშის (მუშების) გამომუშავებაზე, რომლებსაც 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 შრომის ანაზღაურების სიდიდე დადგენილი საწყისი ნორმის (ბაზის) ფარგლებში გაიანგარიშება მოცემულ სამუშაოზე პირდაპირი სანარდო ფორმით, 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 არსებობის შემთხვევაში საწყის ბაზად, როგორც წესი, მიღებულია ნორმების 100%-ით შესრულება. სხვა

შემთხვევაში საწყის ბაზად იღებენ არანაკლებ ნორმების შესრულების საშუალო პროცენტს (განვლილ საანგარიშო პერიოდში-თვე, კვარტალი, ნახევარი წელი, წელი) მოცემულ სამუშაო ადგილზე, უბანზე, საამქროში და ა. შ. საწყისი ბაზა, როგორც წესი, იცვლება ერთხელ ან ორჯერ. ამისთვის ამუშავებენ სპეციალურ სკალას.

სანარდო-პროგრესული სისტემის შემოღების ეკონომიკური დასაბუთებისათვის, გამომუშავების ნორმების გადაჭარბებისას გადიდებული შეფასებების გამოყენებასთან დაკავშირებულ დამატებით დანახარჯებს ადარებენ იმ საერთო ეკონომიას, რომელიც დაკავშირებულია ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებაში ე. წ. პირობით მუდმივი დანახარჯების ეკონომიასთან (დანახარჯები გათბობაზე, შენობის შენახვაზე, საერთო-საქარხნო და საერთო-საამქრო დანახარჯები, დანახარჯები განათებაზე და ა. შ.). ხელფასის ორგანიზაციის აღნიშნული სისტემა ამჟამად იშვიათად გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა აუცილებელია მოცემული სამუშაოს სწრაფად შესრულება.

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 გაიანგარიშება 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 ეძლევა ავანსი, შესრულებული სამუშაოს მოცულობის გათვალისწინებით. ხელფასის ორგანიზაციის სანარდო-აკორდული სისტემა

უმეტესად გვევლინება როგორც შრომის ანაზღაურების კოლექტიური (ბრიგადული) ფორმა.

სანარდო-აკორდული სისტემისას პრემირება ხორციელდება აკორდული დავალების შესრულების ვადის შემცირებისათვის. პრემირებისათვის აუცილებელი პირობაა სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება.

10.3.2. შრომის ანაზღაურების მართვა

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების სისტემის აგებისა და ანალიზისას იყენებენ ისეთ ცნებებსა და ტერმინებს, როგორიცაა: ფინანსური ანაზღაურება (ფიქსირებული და ცვალებადი), საბაზისო განაკვეთი, საბაზისო ანაზღაურებაზე დანამატები, ჯამური ხელფასი, მომუშავეებზე გაცემული შეღავათები, საერთო ანაზღაურება და ა. შ. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ანაზღაურების საერთო სიდიდე ყალიბდება ფინანსური ანაზღაურებისა (ფიქსირებული და ცვალებადი ანაზღაურება) და მომუშავეებზე გაცემული შეღავათებისაგან.

ფიქსირებული ანაზღაურება ცნობილია **საბაზისო განაკვეთის** სახელწოდებით. მისი სიდიდე დამოკიდებულია სამუშაოს სახეობაზე და ამ უკანასკნელის შესრულების ტექნოლოგიაზე. იგი არის საწყისი სიდიდე დამატებითი ანაზღაურების განსაზღვრისათვის, რომელიც დამოკიდებულია მომუშავის კომპეტენტურობასა და მუშაობის შედეგებზე. ცხადია, საბაზისო განაკვეთები არაა მუდმივი. მენეჯერთა მიერ ისინი განისაზღვრება იმ დონეზე, რომელიც უზრუნველყოფს ახალ მომუშავეთა მიღებასა და შენარჩუნებას. განაკვეთები შეიძლებ შეიცვალოს ინდივიდუალური ან კოლექტიური ზეწოლითაც. ამასთან, ხელფასის მატებაზე ორიენტირებული დაუსაბუთებელი მოთხოვნილებების შესრულება ხშირად იწვევს ქაოსს ანაზღაურებაში, ხელფასის არარაციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბებასა

და უსამართლო გადაწყვეტილებებს ხელფასის ორგანიზაციის სფეროში. საბოლოო ანგარიშით, ამით ზარალდება არა მარტო ორგანიზაციის საერთო ინტერესები, არამედ მისი თითოეული მომუშავე. ამიტომ, საბაზისო განაკვეთის თითოეული მატება უნდა მოხდეს მისი ღრმა და ყოველმხრივი ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე.

ცვალებადი ანაზღაურება ცნობილია **საბაზისო ანაზღაურებაზე დანამატების** სახელწოდებით. მისი ძირითადი სახეობებია: **1) დანამატები მუშაობის ინდივიდუალური მაჩვენებლებისათვის; 2) ერთჯერადი პრემიები ცალკეული ინდივიდის, გუნდის ან მთელი ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისათვის; 3) წინასწარ დასახული კონკრეტული მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისებანი.** მოცემულ შემთხვევაში მიზნები, როგორც წესი, გამოისახება ციფრებში (გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა, გაყიდვების ოდენობა და სხვ.); **4) მუშაობის სტაჟთან დაკავშირებული გაცემები.** იგი გაიანგარიშება სპეციალური სკალის მიხედვით ძირითად ხელფასზე დანამატის სახით, მოცემულ სამუშაო ადგილზე (თანამდებობაზე) მუშაობის სტაჟის შესაბამისად; **5) კვალიფიკაციასთან დაკავშირებული დანამატები; 6) კომპეტენციასთან დაკავშირებული დანამატები;** 7) ისეთი სხვა დანამატები, როგორიცაა: **ზეგანაკვეთური მუშაობისათვის, გამოძახებით მუშაობისათვის და სხვ.; 8) მუშაობის საერთო შედეგებში მოცემული მომუშავის მიერ შეტანილ წვლილთან დაკავშირებული დანამატები.**

საბაზისო ანაზღაურებისა და დამატებითი გაცემების შეჯამებით მიიღება ხელფასის სრული ოდენობა, ე. წ. **ჯამური ხელფასი.** ეს ის თანხაა,რომელიც გადაირიცხება ბანკში და მიეცემა მომუშავეს.

მომუშავეებზე გაცემულ **შეღავათებში** იგულისხმება ისეთი არაპირდაპირი გაცემები, როგორიცაა: საავადმყოფო ფურცლის ანაზღაურება, სადაზღვევო დანახარჯები, ავტომობილებით მომსახურება, ყოველწლიური შვებულებების ანაზღაურება და ა. შ.

რაც შეეხება **„საერთო ანაზღაურების“** ცნებას, იგი მოიცავს ყველა ფულადი გაცემების თანხასა და მომუშავეებზე გაცემულ შეღავათებს.

შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) დონის განმსაზღვრელი ზოგადი ფაქტორებია: **1) მოცემული სამუშაოს გარე ფასეულობა, ანუ მისი საბაზრო განაკვეთები.** ცხადია, მასზე გავლენას ახდენს შრომის გარე ბაზარზე მოქმედი ეკონომიკური ფაქტორები; **2) სამუშაოს შიგა ფასეულობა,** ანუ შრომის შიგა ბაზარზე სამუშაოს შეფარდებითი ფასეულობა. იგი დგინდება მოცემული ორგანიზაციისათვის სამუშაოს შეფასების გზით; 3) ფორმალური ან არაფორმალური ატესტაციითა და მუშაობის მაჩვენებელთა ანალიზით დადგენილი **კონკრეტული მომუშავის ფასეულობა; 4) ცალკეული მომუშავის ან გუნდის წვლილი მუშაობის საერთო შედეგებში; 5) კოლექტიური მოლაპარაკებები დამქირავებლებსა და პროფკავშირებს შორის შრომის ანაზღაურების საკითხებზე და ა. შ.**

შრომის ანაზღაურების დონეზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორია შრომის ბაზარი. მისი გავლენა განსაკუთრებით დიდია შრომის გარე ბაზარზე. რაც შეეხება შრომის შიგა ბაზარს, აქ გარდა შრომის გარე ბაზრის ფაქტორისა, შრომის ანაზღაურების დონის ჩამოყალიბება ხდება ისეთი შიგა ფაქტორების გავლენით, როგორიცაა: მუშაობის სტაჟი, გამოცდილება, კომპეტენტურობა, პირადი წვლილი მუშაობის საერთო შედეგებში და ა. შ. ამასთან ერთად, ხშირად, კონკრეტულ პროფესიაზე ხელფასის გარე და შიგა განაკვეთებს შორის თანაფარდობა დამოკიდებულია, აგრეთვე, შრომის ანაზღაურების საკითხებზე მიღებულ პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებზე.

როგორც ცნობილია ეკონომიკური კონკურენციის კლასიკური თეორიის შესაბამისად, შრომის ანაზღაურების დონე განისაზღვრება შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე მოთხოვნითა და მისი (სამუშაო ძალის) მიწოდებით. როცა მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, სხვა თანაბარ პირობებში, შრომის ანაზღაურების დონე ეცემა, ხოლო როცა მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდე-

ბას-იზრდება. თუ ისინი ერთმანეთს ემთხვევა, ხელფასის დონე სტაბილურდება „საბაზრო წონასწორობის“ დონეზე. ცხადია, კლასიკური თეორია მოცემულ შემთხვევაში გამოდის „სხვა თანაბარი პირობებისა“ და შრომის „იდეალური ბაზრის“ ვარაუდიდან. რეალურ სინამდვილეში კი, არც გარე და არც შიგა პირობები ერთნაირი არასდროსაა და არ არსებობს ე. წ. „შრომის იდეალური ბაზარი“, ანუ ისეთი ბაზარი, სადაც ყველამ იცის როგორია მიმდინარე განაკვეთები, სადაც ხდება ადამიანური რესურსების თავისუფალი გადაადგილება და არაა მონოპოლისტები ან სხვა ძალები, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან შრომაზე მოთხოვნისა და მიწოდების პროცესის ნორმალურ მსვლელობას. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ შრომის შიგა ბაზრების არსებობა ცალკეულ საწარმოს აძლევს მნიშვნელოვან თავისუფლებას შრომის ანაზღაურების საკითხებში.

შრომაზე მოთხოვნისა და მიწოდების საკითხები განიხილება ისეთი ეკონომიკური თეორიების მიერ, როგორიცაა: ხელფასის ეკონომიკური ეფექტიანობის თეორია, ადამიანური კაპიტალის თეორია, სააგენტო (ძირითადი აგენტის) თეორია და ა. შ.

ხელფასის ეკონომიკური ეფექტიანობის თეორიის მიხედვით, საწარმოები სამუშაო ძალაში იხდის მეტს, ვიდრე საბაზრო განაკვეთია. ეს ასე იმიტომაა, რომ ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები ამით ცდილობენ მოიზიდონ მაღალკვალიფიციური და კომპეტენტური მომუშავენი, ორგანიზაციაში შეუქმნან მათ მუშაობისა და დასვენების კომფორტული პირობები, დაარწმუნონ ისინი, რომ მათ ექცევიან სამართლიანად. ამით კი, როგორც წესი მიიღწევა შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. . დასავლეთის ქვეყნებში ამ თეორიას ზოგჯერ უწოდებენ „მაღალი ხელფასების ხარჯზე ეკონომიის“ თეორიას.

ადამიანური კაპიტალის თეორიის შესაბამისად, ადამიანებში ინვესტიციები ზრდის მის ღირებულებას. ცალკეული მომუშავე ელოდება მისი ინვესტიციების უკან დაბრუნებას ხელფასის სახით. დამქირავებლებიც თვლიან, რომ მათი მომუშავის გადიდებული ღირებულება უნდა ანაზღაურდეს. ადამიანური კაპიტალის თეორია სთავაზობს ისეთ ანაზღაურებას, რომელიც ემყარება ცოდნას, გამოცდილებასა და კომპეტენტურობას. მოცემული თეორია შრომის ინდივიდუალური ღირებულების კონცეფციის საფუძველია. ამ კონცეფციის მიხედვით, ცალკეულ მომუშავეს შრომის ბაზარზე აქვს თავისი ინდივიდუალური ფასი, ცალკეული მომუშავის საბაზრო ღირებულება შეიძლება იყოს საბაზრო განაკვეთზე მნიშვნელოვნად უფრო დიდი და თუ სათანადოდ არ ანაზღაურდება მისი შრომა, მას შეუძლია თავისი ნიჭი, ცოდნა და გამოცდილება სხვაგან გამოიყენოს.

ძირითადი აგენტის (სააგენტოს) თეორია აღიარებს, რომ ორგანიზაციების უმეტესობაში მმართველობითი შრომა დანაწილებულია მესაკუთრეებსა (მრწმუნებულებსა) და მენეჯერებს (აგენტებს) შორის. თუმცა შეიძლება მოხდეს ისე, რომ მრწმუნებულებმა სრულად ვერ გააკონტროლონ თავიანთი აგენტები. ამ უკანასკნელთ შეუძლიათ იმოქმედონ მრწმუნებულებისათვის უცნობი მეთოდებით, რომლებიც არ ემთხვევა მესაკუთრეთა სურვილს. ამას ახლავს გარკვეული ზარალი, რასაც ეკონომიტები ეძახიან **სააგენტო დანახარჯებს.** იგი მიიღება თვით მრწმუნებულების ყოფნის შემთხვევაში მიღებულ შემოსავლებს დაკლებული რეალური მენეჯერების შემთხვევაში მიღებული შემოსავლები. სააგენტო დანახარჯების შესამცირებლსდ მრწუნებულებმა უნდა დახვეწონ და სრულყონ თავიანთი აგენტების შერჩევისა და მათ მუშაობაზე მონიტორინგის მეთოდი. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, მენეჯერების შრომისა და მათი ქცევის სწორ სტიმულირებას. სასურველია, არსებობდეს სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომლის დროსაც მენეჯერთა ანაზღაურების სიდიდე პირდაპირ კავშირში იქნება სააგენტო გაზომვას დაქვემდებარებულ მუშაობის შედეგებთან (მაჩვენებლემთან). სააგენტო თეორიის ძირითადი არსი ისაა, რომ თუ უმაღლესი რგოლის მენეჯერებისათვის შექმნილია სტაბილურობის რაციონალური სისტემა, ისინი (მენეჯერები) მოიქცევიან ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურების სწორ მართვას. მისი ზოგადი მიზანია-კვალიფიციური, კომპეტენტური, ერთგული და მოტივირებული პერსონალით ორგანიზაციათა უზრუნველყოფის ხარჯზე, მათ (ორგანიზაციათა) მიერ სტრატეგიული და მოკლევადიანი მიზნების მიღწევა. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ შრომის ანაზღაურების მართვა მოწოდებულია გადაწყვიტოს შემდეგი ორო მთავარი ამოცანა: 1) მომუშავეთა შრომის გარანტირებული ანაზღაურება მათი შრომის შედეგისა და შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის ღირებულების შესაბამისად; 2) დამქირავებლისთვის წარმოების პროცესში ისეთი შედეგის მიღწევის უზრუნველყოფა„ რომელიც საშუალებას მისცემს მას აანაზღაუროს გაწეული დანახარჯები და მიიღოს მოგება.

კონკრეტული ორგანიზაციის თვალსაზრისით, შრომის ანაზღაურების მართვის სპეციფიკური მიზნებია:

1) ორგანიზაციის ფასეულობაზე, მუშაობის მაჩვენებლებზე, ნორმებსა და მოლოდინებზე ინფორმაციის გავრცელება;

2) მოცემული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში შეტანილი წვლილის წახალისება.

ანაზღაურების სისტემის შექმნისას ორი ძირითადი საკითხი დგას:

ა) მომუშავეთა როგორი ქცევა უნდა იყოს მიღწეული;

ბ) სასურველი ქცევის წამახალისებლად ანაზღაურების რომელი სისტემა უნდა დაინერგოს;

3) წარმოებრივ კულტურასთან, პროცესებსა და სტრუქტურასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული გარდაქმნების პროგრამების მხარდაჭერა;

4) ხარისხის, მყიდველზე ზრუნვის, გუნდში მუშაობის, ინოვაციებისა და სხვა სფეროებში ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობათა რეალიზაციის მხარდაჭერა.

მომუშავეთა თვალსაზრისით, მათ სრული უფლება აქვთ აქტიურად მონაწილეობდნენ საკუთარ ინტერესებში მყოფი შრომის ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავებაში. იგი უნდა

შეესაბამებოდეს მათ მოლოდინებს სამართლიანობასა და მიუკერძოებლობაზე. ამასთან ერთად, ანაზღაურების სისტემა უნდა იყოს გამჭვირვალე. მომუშავეებმა უნდა იცოდნენ ორგანიზაციაში როგორია ანაზღაურების პოლიტიკა.

თეორიულად, ზემოაღნიშნული ამოცანების მისაღწევად, ორგანიზაციაში შრომის ანაზღაურების პროცედურები უნდა იყოს შიგა თვალსაზრისით სამართლიანი და გარე თვალსაზრისით-კონკურენტუნარიანი. ეს თუ ასეა კარგია, მაგრამ ამის მიღწევა ერთობ ძნელია. შრომის ბაზრის გარე ზეწოლამ შეიძლება გადაწონოს შიგა წონასწორობა. მეორე მხრივ, შეუზღუდავი სურვილი - იყო კონკურენტუნარიანი, შეიძლება იყოს გაუმართლებელი. აუცილებელია ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში, კონკურენტუნარიანი ხელფასი შეესაბამებოდეს მუშაობის კონკურენტუნარიან მაჩვენებლებს.

ბიზნესის სფეროში შრომის ანაზღაურების სისტემის წინაშე მდგომი ამოცანების მისაღწევად აუცილებელია: ორგანიზაციების ბიზნეს-სტრატეგიების შესაბამისი შრომის ანაზღაურების სტრატეგიების დამუშავება; ბიზნესის ცვალებად მოთხოვნილებებზე მოქნილად რეაგირებისუნარიანი პოლიტიკის შექმნა; ანაზღაურების სისტემის გამჭვირვალობა და ა. შ.

შრომის ანაზღაურების სტრატეგია არის მოცემული ორგანიზაციის პერსონალის სფეროში საერთო სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი. იგი განსაზღვრავს ხანგრძლივი პერიოდისათვის შრომის ანაზღაურების პოლიტიკასა და პროცესების წარმართვის სფეროში ბიზნესის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უზრუნველმყოფელ ღონისძიებებს. ასეთმა მიდგომამ უნდა უზრუნველყოს დამატებული ღირებულების მიღება ანაზღაურებაში დაბანდებული ნებისმიერი ინვესტიციებიდან. ანაზღაურების სტრატეგია ემყარება კორპორაციულ ფასეულობებს და გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან. იგი იმართება ბიზნესის მოთხოვნილებიდან გამომდინარე და ჩართულია მის სტრატეგიაში. შრომის ანაზღაურების სტრატეგია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მთავარი მიზნების, შესა-

ბამის მომუშავეთა შრომის შედეგებისა და ქცევის წახალისებას. ის უნდა იყოს პრაქტიკულად ადვილად გამოსაყენებელი და ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებთან დაკავშირებული.

შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა მოწოდებულია შეიმუშაოს ძირითადი ორიენტირები მოცემულ სფეროში გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების მისაღებად. მისი საშუალებით წყდება ისეთი საკითხები, როგორიცაა: თანაფარდობა საბაზრო განაკვეთებსა და კონკრეტულ ორგანიზაციაში რეალურ ანაზღაურებას შორის, ანუ თანაფარდობა გარე კონკურენტუნარიანობასა და შიგა სამართლიანობას შორის; ანაზღაურების სიდიდის ვარირება მუშაობის მაჩვენებლების, კომპეტენტურობის ან კვალიფიკაციის შესაბამისად, ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა; დამატებითი ანაზღაურების სახეებისა და დონეების განსაზღვრა; ხელფასის სტრუქტურის განსაზღვრა; ანაზღაურების სისტემაში პრიორიტეტების განსაზღვრა; განსხვავებების დადგენა შრომის ანაზღაურების დონეში და ა. შ.

არც ისე შორეულ წარსულში როგორც ჩვენთან, ასევე განვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მუშაობის მაჩვენებლებზე ორიენტირებული ანაზღაურებისას, ხელფასის სიდიდე უმეტესად დაკავშირებული იყო გამოშვებული პროდუქციის (მომსახურების) მოცულობასთან. შემდგომ პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ადამიანები უნდა წახალისდეს როგორც მიღწეული საერთო შედეგებისათვის, აგრეთვე, მათი კონკრეტული წვლილისათვის ამ შედეგის მიღწევაში, სხვა სიტყვებით, არა მარტო იმისთვის, თუ ისინი რას აკეთებენ, არამედ იმისთვისაც – როგორ აკეთებენ ამას. ასეთი მიდგომა ცნობილია „კომპეტენტურობაზე ორიენტირებული ანაზღაურების“ სახელწოდებით.

წინათ ორგანიზაციები შრომის ანაზღაურებისას მეტ ყურადღებას აქცევდნენ შიგა სამართლიანობის საკითხებს, ვიდრე გარე კონკურენტუნარიანობას. ახლა კი საწარმოთა ხელმძღვანელები შრომის ბაზარზე ერთმანეთს ეჯიბრებიან მაღალკვალიფიციური, განსაკუთრებით იშვიათი ტალანტების მოძიებასა და მათ შეძენაში. ეს კი მიუთითებს შრომის ბაზარზე ანაზღაურების დონის ორიენტირებულობის აუცილებლობაზე. აქ მხედველობაშია არა დაკავებული თანამდებობები, არამედ კონკრეტული თანამდებობრივი პირები, მათი კომპეტენტურობა და წვლილი. ადამიანები უნდა წახალისდნენ მათი წვლილისათვის და არა იმისათვის, რომ განსაზღვრულ თანამდებობაზე დანიშნეს.

10.4. საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა

ეთიკაში იგულისხმება საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესში რეალიზებული ქცევის უნივერსალური და სპეციფიკური მოთხოვნილებებისა და ნორმების სისტემა. ცხადია, სამსახურებრივ ურთიერთობათა ეთიკური ნორმები ემყარება ქცევის ზოგადსაკაცობრიო ნორმებსა და წესებს. ამასთან, მათ აქვთ ზოგიერთი განსხვავებული 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 წარმოიშობა პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის ხასიათზე.

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კანონზომიებაა **გამოხმაურების განუსაზღვრელობა, ანუ ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება მათ პიროვნულ თავისებურებებზე და კონკრეტულ სიტუაციაზე, რომელშიც ხდება ეს ზემოქმედება.** ამ კანონზომიერებების შესწავლა საშუალებას იძლევა, პასუხი გაეცეს ისეთ

კითხვებს, როგორიცაა: მეორე ადამიანმა რატომ არ გააკეთა ის, რაც მას სთხოვეს?, 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 უგულებელყოფენ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას. ადამიანი თვითონ დიდ ყურადღებას ანიჭებს საკუთარ ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას და მისი ხელყოფისგან თვითდაცვას. სოციალური ქცევის მთავარი მოტივია ადამიანის პირადი სტატუსისა და საკუთარი ღირსების დაცვა.

საქმიანი ადამიანის გარეგნობა (იერი). საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობა გარკვეულ მოთხოვნებს აყენებს საქმიანი ადამიანის გარეგნობის (ჩაცმულობის) წინაშე. მოდების სამყაროში დიდი ხანია ჩამოყალიბებულია ცნება – **„საქმიანი კოსტიუმი“.** იგი ითვალისწინებს ტანსაცმლის მოდელირების ტენდენციებს, მაგრამ, ამასთან ერთად, გარკვეული ხარისხით, მკაცრი და კონსერვატიულია. კოსტიუმის არჩევისას საქმიანმა ადამიანმა უნდა იხელმძღვანელოს შემდეგი ზოგადი წესებით:

1) სტილის ერთიანობა;

2) სტილის შესაბამისობა კონკრეტულ სიტუაციასთან;

3) ფერადი გამოსხივების გონივრული მინიმიზაცია;

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 მიისწრაფვოდე დაჩაგრო პარტნიორი საკუთარი სიმდიდრით. საკუთარი სიმდიდრის აფიშირება ბიზნესში ითვლება ნეგატიურად.

რიტორიკის საფუძვლები. ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტთა მაღალპროფესიული საქმიანობისათვის აუცილებელია ისინი ფლობდნენ რიტორიკის საფუძვლებს. 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 უზრუნველყოფს 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 უგულებელყოფენ დროის დეფიციტისა და თავის ძალებში ზედმეტი თვითდაჯერებულობის გამო. საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ხელმძღვანელისა და სპეციალისტის პროფესიონალურ ხარისხზე მსჯელობენ მათი გამოსვლის მიხედვით და

იგი, თავის მხრივ, თვითრეალიზაციის ერთ-ერთი საშუალებაა.

რეკომენდებულია გამოსვლის შემდეგი ზოგადი სტრუქტურა: შესავალი-გამოსვლის მთავარი (ძირითადი) იდეა; პრობლემის განვითარების ტენდენცია; პრობლემის გადაწყვეტის დაგროვილი გამოცდილება (დადებითი და უარყოფითი); წინადადებები პრობლემის გადაწყვეტის თაობაზე; დასკვნა. ცხადია, აღნიშნული სტრუქტურა გამოსვლის თემატიკის, რეგლამენტისა და მსმენელთა მომზადების დონიდან გამომდინარე, განიცდის ცვლილებებს და ივსება კონკრეტული შინაარსით.

აუდიტორიის წინაშე გამოსვლის მომზადებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ის ფაქტი, რომ ზეპირი გამოსვლა განსხვავდება წერილობითი ტექსტით გამოსვლისაგან. მზა ტექსტის წაკითხვა დამატებით სირთულეებს ქმნის აუდიტორიასთან ურთიერთობაში. ამასთან ერთად, ზეპირ გამოსვლას აქვს გარკვეული უპირატესობანი. აქ უფრო მეტად ჩანს გამომსვლელის ნიჭი, მისი საერთო და პროფესიული 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 გამომსვლელის მიერ 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 დიდ ეფექტს, ვიდრე წინასწარ მომზადებული გრძელი (ხანგრძლივი) ტექსტის წაკითხვა.

საქმიანი საუბრის წარმოება. საქმიანი საუბარი-ესაა წარმოებრივი და სხვა საკითხების გადაწყვეტისაკენ მიმართული ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი) კავშირების გამოყენებით ურთიერთობის პროცესი.

სიტყვიერი კავშირის პროცესისას ძირითადად გამოიყენება სიტყვიერი აზრობრივი მასალა (სიტყვები, ფრაზები, ტექსტები) და არასიტყვიერი მასალის ცალკეული ელემენტები (ნახაზები, ფოტოგრაფიები და ა. შ.). **არააზრობრივ კავშირში** მოიაზრებენ ურთიერთობის პროცესში ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას მკაცრი, არასიტყვიერი ინფორმაციის გამოყენებით.

საქმიანი საუბრის წარმოების ჩვევები მუშავდება როგორც პროფესიული საქმიანობის პროცესში, ასევე, ყოველდღიურ საყოფაცხოვრებო ვითარებაში. მიმართავენ საქმიანი საუბრის მოდელირებას. მასში იგულისხმება საქმიანი საუბრის ჩატარების მოსალოდნელი სქემის აგება. საქმიანი საუბრის მოდელირებისას უნდა დამუშავდეს ისეთი საკითხები, როგორიცაა: საუბრის მიზნის განსაზღვრა, ინფორმაციული მომზადება და ა. შ. დიდი მნიშვნელობა აქვს საქმიანი საუბრის ჩატარების ადგილისა და მონაწილეების განსაზღვრას, საქმიანი საუბრისათვის საკითხების შერჩევას და ა. შ. ცხადია, განსაკუთრებული მნივნელობა აქვს ხელმძღვანელების მხრიდან საქმიანი საუბრის ჩატარების ხელოვნების დაუფლებას.

სატელეფონო საუბრის ეთიკა. სატელეფონო საუბარი საქმიანი საუბრის ერთ-ერთი სპეციფიკური სახეობაა. აქედან გამომდინარე, სატელეფონო საუბრისას საქმიანი საუბრის მომზადებისა და ჩატარების წესები ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას. ამასთან ერთად, სატელეფონო საუბარს პირისპირ საუბრისგან განსხვავეთ, 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

ხიხასწარი შეთანხმების როლს მომავალი პირისპირი შეხვედრის წინ. სატელეფონო საუბრისას გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მოსაუბრე (როგორც წესი, ის, რომლის ინიციატივით არ ხდება სატელეფონო საუბარი) ამ დროს შეიძლება იმყოფებოდეს კოლეგებისა და მიღებაზე მოსულთა 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. ნებიმიერი დონის ხელმძღვანელის მოვალეობის შესრულება პრაქტიკულად პირდაპირაა დაკავშირებული თავის ხელქვეითთა მუშაობისა და ქცევის კრიტიკულ შეფასებასთან. ბევრი სპეციალისტი, რომელთაც ხელმძღვანელი თანამდებობა ოფიციალურად არ უკავია, ასრულებს ისეთ ორგანიზაციულ და საკონტროლო ფუნქციას, რომ აუცილებელი ხდება მათი მხრიდან სხვა მომუშავეთა საქმიანობის კრიტიკული განხილვა.

საქმიან ურთიერთობათა ეთიკაში დიდი ყურადღება ექცევა კრიტიკის წესებს. კრიტიკა უნდა იყოს კონსტრუქციული. მან არ უნდა შელახოს გასაკრიტიკებელი ადამიანის ღირსება. სხვისი გაკრიტიკებისას აუცილებელია, გამოვიჩინოთ მაქსიმალური სიფრთხილე და კორექტულობა. კრიტიკის წესები შემუშავებულია ადამიანურ ურთიერთობათა გამოცდილების საფუძველზე. კრიტიკის წესების იგნორირება და არცოდნა გაკრიტიკებელ პიროვნებაში იწვევს ე. წ. „დაცვით ბარიერს", წყენას და ღირსების შელახვის გრძნობას. ამის შედეგად სასარგებლო და ობიექტური კრიტიკაც კი არ მიიღება კონსტრუქციულად.

ხშირად მნიშვნელოვანია არა მატო 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" ინსტრუმენტებსა (ორგანიზაციული სტრუქტურა, გეგმები, ბიუჯეტი და სხვ.) და მათზე დამყარებული შრომითი ქცევისა და მოტივაციის რეგულირების მეთოდებზე დაფუძნებული ტრადიციული მმართველობითი თეორიები სათანადოდ ვერ ამართლებს. სხვადასხვა ორგანიზაციულ გარემოში ერთტიპური მმართველობითი ზემოქმედებანი იწვევს სხვადასხვა, ზოგჯერ ურთიერთწინააღმდეგობრივსაც კი, ქცევით რეაქციებს. მართვის საშუალებები და მეთოდები კი ბევრადაა განპირობებული 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 ორგანიზაციის პერსონალი ხელმძღვანელობიდან დირექტივებს, მუშაობის დეტალურ სქემებსა და ინსტრუქციებს. ამასთან ერთად, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო მაღალია მისი პრესტიჟი და კონკურენტუნარიანობა.

ორგანიზაციული კულტურა განიხილება როგორც მძლავრი

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

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

1) მიზნის მიღწევისთვის მოქმედებებზე ორიენტაცია;

2) მუდმივი კონტაქტი მომხმარებლებთან;

3) თვითმყუფადობა (დამოუკიდებლობა) და ფხიანობა (თაოსნობა);

4) ადამიანის მწარმოებლურობა (რიგითი პერსონალი განიხილება როგორც ხარისხისა და მწარმოებლურობის სფეროში მიღწევების მთავარი წყარო);

5) მართვის ფორმების სიმარტივე, მმართველობითი შტატის სიმცირე;

6) მართვაში თავისუფლებისა და სიმკაცრის შეხამება. ფირმა ერთდროულად წარმოდგენილია როგორც ცენტრალიზებული და დეცენტრალისებული, ე. ი. ზოგიერთ საკითხში არის სრული ავტონომია სამუშაო უბნებამდეც კი, ხოლო მეორე მხრივ, საერთო ღირებულებათა საკითხებში ტარდება მკაცრი ცენტრალიზებული პოლიტიკა.

ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭიროა **გამოყოს სამი ძირითადი მომენტი:**

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

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

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

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის ორ ასპექტს: ობიექტურსა და სუბიექტურს. ობიექტური ასპექტი, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია ორგანიზაციაში შექმნილ ფიზიკურ გარემოცვასთან (შენობა, მისი დიზაინი, ადგილმდებარეობა, მოწყობილობა, ავეჯი, ფერი, სივრცის მოცულობა და ა. შ.). **სუბიექტური ასპექტი** გამომდინარეობს მომუშავეთა მიერ გაზიარებული წესებიდან, ვარაუდებიდან, რწმენისგან, მოლოდინისგან. 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, თუ ასეთი არსებობს, მითები, წეს-ჩვეულებანი, რიტუალები და სხვ.).

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

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

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

მეორე შემთხვევაში-ინდივიდუალიზმის საშუალებით;

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

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

5) დროის ფაქტორის გაცნობიერება, მისდამი 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 ხელმძღვანელში, წარმატებაში, საკუთარ ძალებში, პროფესიონალიზმში, ურთიერთდახმარებაში, სამართლიანობაში და ა. შ.);

8) მომუშავეთა განვითარების პროცესი, მათი სწავლება;

9) შრომითი ეთიკა და მოტივირება (დამოკიდებულება მუშობისადმი და პასუხისმგებლობა მისი ხარისხისათვის და სხვ.);

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

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

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

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება ხდება ერთობლივად მომუშავე ადამიანების მიერ. იგი ექვემდებარება შეფასებას, კონტროლსა და მართვას. მისი ანალიზის კრიტერიუმებია:

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

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

3) ორგანიზაციული კულტურის სიგანე. მასში იგულისხმება მოცემული ორგანიზაციული კულტურის დომინირებულად მაღიარებელი ორგანიზაციის წევრთა რაოდენობრივი თანაფარდობა ორგანიზაციის წევრთა საერთო რაოდენობასთან;

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

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

ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლისა და მართვის ობიექტის, მახასიათებლებია:

ა) იგი სოციალურია, რამდენადაც მის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მომუშავენი;

ბ) იგი არეგულირებს შრომითი კოლექტივის წევრთა ქცევას

და ამით გავლენას ახდენს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობაზე;

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

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

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

ვ) შესაძლებელია მისი შეცვლა და ა. შ.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში წარმატება მიიღწევა ორგანიზაციის მიერ არჩეული სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის თაყვანებადობისას. ამის მიღწევა შეიძლება შემდეგი მიდგომებით:

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

ბ) მართვის სტრუქტურა უნდა მიესადაგებოდეს ორგანიზაციაში არსებულ კულტურას;

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

სტრატეგია, თავის მხრივ, უნდა მიესადაგებოდეს არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ორგანიზაციის კულტურაზე ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია ორი გზით: პირველი გულისხმობს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობიდან შეფასებას. მან უნდა გამოიწვიოს ორგანიზაციის უმეტესი წევრებიდან ენთუზიაზმი; **მეორე გზა** იწყება ორგანიზაციის დაბალი საფეხურებიდან. მენეჯერმა კარგად უნდა შეისწავლოს რა ხდება მთელ ორგანიზაციაში. ამასთან, უნდა ეცადოს, გონივრული ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციულ კულტურაზე.

10.6. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა

კონფლიქტებში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდამოკიდებულებებში ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებების ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციაში კონფლიქტები გამოვლინდება ადამიანთა განსაზღვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რომლებიც ხშირად გადაიზრდება სხვის საქმეებში ჩარევით.

კონფლიქტები შეიძლება მიმდინარეობდეს კოოპერაციის, შეჯიბრებისა და ღია ბრძოლის ფორმით. ცივილიზებული კონფლიქტისათვის დამახასიათებელია პირველი და მეორე ფორმა.

კონფლიქტების სახეებია: საერთო (ეხება მთელ ორგანიზაციას), **ნაწილობრივი** (ვრცელდება ორგანიზაციის გარკვეულ ნაწილზე), **უვნებელი, საზიანო, რაციონალური, მშვიდობიანი, არამშვიდობიანი, მოკლევადიანი, გრძელვადიანი და ა. შ.** ფართო და მწვავე კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს კრიზისი და, საბოლოო ანგარიშით, შეიძლება მიგვიყვანოს ორგანიზაციის ნგრევამდე.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ხედავს მისთვის მიუღებელი სიტუაციის შეცვლის სხვა საშუალებას. ამ დროს მისი მოქმედება იღებს შეტევის ან თავდაცვის ფორმას. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია, კონფლიქტში შემავალი ადამიანი ცდილობდეს, შეინარჩუნოს „მოწინააღმდეგეებთან“ ნორმალური ურთიერთობა და გამოიჩინოს თავშეკავება.

კონფლიქტებზე თანამედროვე შეხედულებით, **მათგან ბევრი არა მარტო დასაშვებია, არამედ სასურველიცაა.** საქმე ისაა, რომ ისინი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა. შ.

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 გადაწყვეტილების ხარისხის ამაღლებას. ყოველგვარი კონფლიქტის, განცდისა და დაძაბულობის უქონლობისას ადამიანმა შეიძლება შეწყვიტოს ან შეანელოს თავისი განვითარება. ზომიერი კონფლიქტები აიოლებს მართვის პროცესს და ამაღლებს მის ეფექტიანობას. ამიტომ, სიტუაციიდან გამომდინარე, უმჯობესია, კონფლიქტები კი არ ჩავახშოთ, არამედ ვმართოთ.

ცალკეული სუბიექტის მიმართ კონფლიქტები შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი, პირველს მიეკუთვნება შიგაპიროვნული, ხოლო მეორეს-პიროვნებათაშორისი, ანუ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და ჯგუფებს შორის არსებული კონფლიქტები.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები განპირობებულია ადამიანის შინაგანი წინააღმდეგობებით. მათი წარმოშობა შეიძლება შემდეგ ვითარებებში: ა) ორი ან მეტი მისაღები ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; ბ) ორი ან მეტი მიუღებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; გ) მიუღებელი და მისაღები ვარიანტებიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას. შიგაპიროვნული კონფლიქტების მიზეზები შეიძლება იყოს, აგრეთვე, გარეგანი მოთხოვნებისა და შინაგანი პოზიციების დაუმთხვევლობა; სიტუაციების, მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებების აღქმის არაერთმნიშვნელოვნება; მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა; სხვადასხვა ინტერესი და სხვ. ამრიგად, შიგაპიროვნული კონფლიქტისას საკითხი ეხება „არჩევას სიუხვის პირობებში“ (მოტივაციური კონფლიქტი) და „ნაკლები ბოროტების არჩევას“.

პიროვნებათშორის კოფლიქტების ძირითადი მიზეზია (75-80%) ცალკეულ სუბიექტთა მატერიალური ინტერესების შეჯახება. ასეთი კონფლიქტები გარეგნულად ვლიდება 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. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მიზეზია **განსაზღვრული წარმოდგენები და ინტერესები.**

საზოგადოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, **აუცილებელია კონფლიქტებისა და მათთან დაკავშირებული სტრესების მართვა.** მისი მიზანია არასასურველი, ნეგატიური კონფლიქტების თავიდან აცილება და გარდაუვალი კონფლიქტური სიტუაციებისთვის კონსტრუქციული ხასიათის მიცემა.

ახლო წარსულში ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში არ მონაწილეობდნენ **კონფლიქტოლოგები.** გარდა ამისა, ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა **თანამდებობრივ ინსტრუქციაში მართვის ფუნქციები არ ითვალისწინებდა შრომით კოლექტივში არსებულ კონფლიქტებთან და სტრესებთან დაკავშირებულ საკითხებზე მუშაობას.** მოცემულ პერიოდში კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარება, როგორც წესი, ევალებოდა პროფკავშირულ და სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს.

ახლა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა მოიცავს **კონფლიქტებსა და სტრესებზე მომუშავე ქვესისტემას.** მაგალითად, **შრომითი ურთიერთობების ქვესისტემა** მოიცავს ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორიცაა: ჯგუფური და პიროვნული ურთიერთობების ანალიზი და და რეგულირება; წარმოებრივი კონფლიქტებისა და სტრე-

სების მართვა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკის ჩატარება; ურთიერთდამოკიდებულების ეთიკური ნორმების დაცვა; პროფკავშირებთან ურთიეთქმედების 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, იძულება, საპასუხო აგრესიული მოქმედებები და სხვ.

შიგაპიროვნული მეთოდები ზემოქმედებს ცალკეულ პიროვნებაზე. იგი მდგომარეობს საკუთარი ქცევის სწორ ორგანიზაციასა და უნარში, გამოთქვას თავისი თვალსაზრისი ისე, რომ ოპონენტის მხრიდან არ გამოიწვიოს დამცველი რეაქცია.

სტრუქტურული მეთოდები უმეტესად ზემოქმედებს იმ ორგანიზაციული კონფლიქტების მონაწილეებზე, რომლებიც გამოწვეულია ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა არასწორი განაწილებით, შრომის ცუდი ორგანიზაციით, მომუშავეთა მოტივაციისა და სტიმულირების უსამართლო სისტემით და ა. შ.

პიროვნებათაშორისი მეთოდები გულისხმობს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ მიმართულ ქმედებათა მინიმუმამდე შემცირების მიზნით, კონფლიქტის მონაწილეთა ქცევის სტილის არჩევას. კონფლიქტური ქცევის სხვადასხვა ისეთ სტილთან ერთად როგორიცაა: შემგუებლობა (დათმობა), თავის არიდება, წინააღმდეგობის გაწევა, თანამშრომლობა და კომპრომისი, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იძულებას (ძალდატანებას).

იძულება გულისხმობს მეორე მხარისათვის თავისი თვალსაზრისის თავსმოხვევას ნებიმიერი საშუალებით. ის, ვინც ასე იქცევა, არ აინტერესებს სხვისი მოსაზრება, როგორც წესი, აგრესიულად მოქმედებს და სხვებზე ზემოქმედებისათვის (ძალდატანებისათვის) იყენებს თავის ძალაუფლებას. იძულების

სტილი შეიძლება ეფექტიანი იყოს იმ შემთხვევაში, როცა ხელმძღვანელს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება აქვს დაქვემდებარებულებზე. ასეთი სტილის უარყოფითი მხარეა დაქვემდებარებულთა ინიციატივის ჩახშობა და საშიშროება-არ იქნეს გათვალიწინებული კონფლიქტის მეორე მხარის მიერ წამოყენებული განვითარების ესა თუ ის რაციონალური წინადადება. ამასთან ერთად, ასეთმა სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს აღშფოთება, განსაკუთრებით ახალგაზრდობასა და შედარებით განათლებულ ადამიანებში.

პრობლემის გადაწყვეტაში იგულისხმება საკუთარ მოსაზრებაში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობის აღიარება და მზადყოფნა, გაეცნოს სხვის თვალსაზრისს. ამ უკანასკნელის მიზანია კონფლიქტის მიზეზის გაგება და მოქმედებათა ისეთი გზის მოძებნა, რომელიც მისაღებია ყველა მხარისათვის. ვისაც ასეთი სტილი აქვს, ის არ ცდილობს, მიაღწიოს თავის მიზანს სხვების ხარჯზე. იგი ეძებს ყველაზე საუკეთესო ვარიანტს კონფლიქტური სიტუაციის გადასალახავად.

მოლაპარაკებები მოიცავს მომუშავეთა საქმიანობის მრავალ ასპექტს და ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს. მოლაპარაკებები, როგორც კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდი, მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის მისაღები გადაწყვეტილებების ძიებისადმი მიმართულ ილეთთა ერთობლიობაა. მოლაპარაკებები შესაძლებელია, როცა დაპირისპირებული მხარეები ურთიერთდამოკიდებულია და მათ უფლებებში არაა არსებითი განსხვავება.

საპასუხო აგრესიული მოქმედებები კონფლიქტების გადაწყვეტის ყველაზე არასასურველი მეთოდია. ამ მეთოდის გამოყენება იწვევს კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტას ძალის პოზიციიდან. რეალურ სინამდვილეში არის სიტუაციები, როცა კონფლიქტის გადაწყვეტა შესაძლებელია მხოლოდ ამ მეთოდით.

კონფლიქტის თავიდან აცილების ნიშნის მიხედვით კონფლიქტების მართვის მეთოდებია: 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 შეესაბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან დიდია მასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის სახესხვაობაა **უმოქმედობა.** ამ მეთოდისას ყველაფერი ხდება სტიქიურად. უმოქმედობა გამართლებულია სრული განუსაზღვრელობის პირობებში, როცა შეუძლებელია მოვლენათა განვითარების პროგნოზის გაკეთება.

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 ორიენტირებული 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 მდგომარეობა შეუძლებელს ხდის, მშვიდობიანად გადაიჭრას

კონფლიქტი; ბ) არ არსებობს ღია კონფლიქტზე გადასვლის სურვილი იმიჯის დაკარგვის შიშის გამო; გ) ამა თუ იმ მიზეზის გამო შეუძლებელია მოწინააღმდეგე მხარის ჩართვა აქტიურ თანამშრომლობაში; დ) მოწინააღმდეგე მხარეთა ძალებში არსებობს დისბალანსი. მოცემულ შემთხვევაში დაპირისპირებული მხარის წინააღმდეგ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ზემოქმედების როგორც „ჯენტლმენური“, ასევე უხეში მეთოდები. ეს შეიძლება იყოს როგორც კულტურული მოლაპარაკებები, ასევე პოლიტიკა-„დაყავი და იბატონე“, - მოსყიდვაც კი.

კონფლიქტების ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა **სწრაფი გადაწყვეტილებების 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 ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა. მოცემულ პროცესში აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს კონფლიქტურ სიტუაციასა და კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევაზე ზემოქმედების მეთოდთა მთელი კომპლექსი.

კონფლიქტური სიტუაციის განმუხტვისას საკუთარი შეცდომებისა და ნაკლოვანებების გაგების უუნარობა შეიძლება გახდეს მუდმივი დაძაბულობის მიზეზი. უნდა გვახსოვდეს, რომ აუცილებულია კონფლიქტის გონივრული მართვა მისი წარმოშობის პირველი დღიდანვე, მანამ, სანამ იგი გაძლიერდება და 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 თითქოს მარტივია, მაგრამ, როგორც

ცხოვრება გვიჩენებს, ამის გაკეთება მეტად რთულია. აქ, პრაქტიკულად, ადამიანს ეხმარება მხოლოდ ინტუიცია. მეორეხარისხოვანისაგან მთავარის გარჩევა ნებისმიერ ადამიანს ეხმარება, გამოძებნოს კონფლიქტებში ქცევის სწორი გზა;

2) შინაგანი სიმშვიდე. ეს ცხოვრებისადმი დამოკიდებულების ისეთი პრინციპია, რომელიც არ გამოხატავს ადამიანის ენერგიულობასა და აქტიურობას. შინაგანი სიმშვიდე ყველა არასასურველი ცხოვრებისეული სიტუაციისაგან დაცვის თავისებური საშუალებაა. იგი ადამიანს ეხმარება, აირჩიოს კონფლიქტურ სიტუაციებში შესაბამისი ქცევა;

3) ემოციური სიმწიფე და სიმტკიცე. მასში იგულისხმება ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ღირსეულად მოქმედების შესაძლებლობა და მზადყოფნა;

4) მოვლენებზე ზემოქმედების ზომის ცოდნა. იგი გულისხმობს უნარს-შეაჩერო საკუთარი თავი და არ გადახვიდე შეტევაზე ან, პირიქით დააჩქარო მოვლენები იმისათვის, რომ „ფლობდე სიტუაციას“ და შეგეძლოს ადეკვატურად რეაგირებდე მასზე;

5) პრობლემისადმი სხვადასხვა თვალსაზრისით მიდგომის უნარი. იგი განპირობებულია იმით, რომ ერთი და იგივე მოვლენა, დაკავებული პოზიციიდან გამომდინარე, შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვაგვარად. თუ კონფლიქტს განიხილავ საკუთარი „მე“-ს პოზიციიდან, მივიღებთ ერთ შეფასებას, ხოლო თუ იგი (კონფლიქტი) განხილული იქნება საკუთარი ოპონენტის პოზიციიდან, შეიძლება მივიღოთ სრულიად საწინააღმდეგო შეფასება. დიდი მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა პოზიციის ურთიერთშედარებასა და მისგან სწორი დასკვნების გამოტანას;

6) მზადყოფნა ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის. მასში იგულისხმება წინასწარ აკვიატებული მოსაზრებისა და მისი შესაბამისი ქცევის უქონლობა. იგი სწრაფი გარდაქმნისა და სიტუაციის ცვლილებაზე დროული და ადეკვატური რეაგირების საშუალებას იძლევა;

7) ისეთი სინამდვილის აღქმა, როგორიცაა იგი და არა ისეთის, როგორიც სურს დაინახოს მოცემულმა კონკრეტულმა ადამიანმა. ეს პრინციპი მჭიდროდაა დაკავშირებული წინა პრინციპთან. იგი ხელს უწყობს ფსიქიკური სიმტკიცის დაცვას.

8) პრობლემური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი მისწრაფება. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, როგორც წესი, ყველა„გადაუჭრელი“ სიტუაცია, 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, ასევე, საკუთარი „მე“-სი). ასეთი უნარი ეხმარება ადამიანს არ დაუშვას ახალი შეცდომები.

სტრესების მართვის მეთოდები.

სტრესში იგულისხმება ირგვლივ მყოფ გარემოში სხვადასხვა უარყოფით მოვლენებზე ადამიანის ფიზიკური, ქიმიური, ფსიქოლოგიური და სხვა რეაქციების კომპლექსი, რომელთა მოქმედებას წონასწორობიდან გამოჰყავს ფიზიოლოგიური და ფსიქიკური ფუნქციები. სტრესს ადამიანისათვის შეიძლება ჰქონდეს როგორც ნეგატიური, ასევე, პოზიტიური მნიშვნელობა. განსაზღვრულ პირობებში იგი გვევლინება მამობილიზებელ ძალად მომუშავეთა მიერ წარმოებრივი დავალებებისა და პირადი მიზნების შესრულებაში. ცხადია, კონფლიქტების შეს-

წავლისას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მასთან დაკავშირებულ უარყოფით მოვლენებს.

ცხოვრებაში სტრესები გარდაუვალია. მათ, განსაკუთრებით მოულოდნელმა და გაუთვალისწინებელმა, შეუძლიათ ადამიანი გამოიყვანონ წონასწორობიდან და მისი მდგომარეობა აქციონ ირგვლივ მყოფ გარემოსთან შეუსაბამოდ. ასეთი შეუსაბამობის თანმხვედრი მოვლენებია: გადაღლა, შიშის გრძნობა, ჯონებრივ შესაძლებლობათა შემცირება, სისხლის წნევის მატება, სამუშაოსადმი პასიური დამოკიდებულება, ორგანიზებულობის დონის დაცემა, დისციპლინის დარღვევა და ა. შ. ყოველივე ეს ორგანიზაციაში იწვევს დანაკარგებს, რაც ვლინდება: უბედურ შემთხვევათა რაოდენობის ზრდით, მუშაობის ხარისხის დაცემით, კადრების დენადობის გადიდებით, მომუშავეთა უდროო სიკვდილიანობით და ა. შ.

სტრესებისაგან გამოწვეული უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად აუცილებელია მათი გონივრული მართვა. **სტრესების მართვა – ესაა სტრესული სიტუაციისადმი პიროვნების ადაპტაციის მიზნით, ორგანიზაციის პერსონალზე მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი.** მისი დანიშნულებაა სტრესის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მთელი პერსონალის მიერ მათი ნეიტრალიზაციის მეთოდების დაუფლება.

არსებობს სტრესების მართვის შემდეგი მეთოდები: ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა, ფსიქოთერაპია, მედიტაცია და მოდუნება (სტრესის გამომწვევი მიზეზებისაგან შორსმყოფ მოვლენებზე ყურადღების გადატანა). ამ მეთოდების გათვალისწინებით ადგენენ სტრესების ნეიტრალიზაციის პროგრამას, ატარებენ სპეციალურ სემინარებს და ა. შ.

ტერმინები და ცნებები:

აღქმა
განწყობა
ეთიკა
კონფლიქტი
კონფლიქტოლოგია
კორპორაციული კულტურა
მეწარმეობის კულტურა
მოტივაცია
მოტივაციური ბირთვი
ორგანიზაციული კულტურა
პერსონალის ქცევა
რიტორიკა
სანარდო შეფასება
სატარიფო კოეფიციენტი
სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები
საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა
სტიმულირება
სტრესი
ფირმის კულტურა
შეგრძნება
შრომითი ქცევა
ხელფასი
ხელფასის სატარიფო ბადე
ხელფასის სატარიფო სისტემა
ხელფასის ფორმები და სისტემები
სატარიფო განაკვეთი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1. ახსენით პიროვნების ქცევის არსი.
2. რომელი ფაქტორების გავლენით ყალიბდება პიროვნების თვისებები?
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ძირითადი მახასიათებლები.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ქცევის ფუძემდებლური საფუძვლები.
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ აღქმაზე მოქმედი ობიექტური და სუბიექტური ხასიათის ფაქტორები.
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების 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 შრომითი 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 ისინი.

15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომით მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები.

16. რა ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციამ?

17. ახსენით ხელფასის არსი.

18. დაახასიათეთ ხელფასის სატარიფო სისტემა და მისი ელემენტები

19. დაახასიათეთ ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები.

20. რა იგულისხმება საქმიანი ურთიერთობის ეთიკაში?

21. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი ადამიანის გარეგნობისათვის წაყენებული მოთხოვნები.

22. დაახასიათეთ რიტორიკის ძირითადი საფუძვლები.

23. რას იტყოდით საქმიანი საუბრის წარმოების ხელოვნებაზე?

24. რა იგულისხმება სატელეფონო საუბრის ეთიკაში?

25. დაახასიათეთ კრიტიკის წესები.

26. ახსენით ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა.

27. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭირო ძირითადი მომენტები.

28. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი ძირითადი კომპონენტები.

29. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას გამოყენებული ძირითადი კრიტერიუმები.

30. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლისა და მართვის ობიექტის, მახასიათებლები.

31. რა იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობაში და რომელი მიდგომებით შეიძლება მისი მიღწევა?

32. ახსენით კონფლიქტების არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი სახეობები.

33. რა ითვლება კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად?

34. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების სახეობები ცალკეული სუბიექტის მიმართ.

35. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტების მართვის მეთოდები.

36. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ძირითადი რეკომენდაციები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე ხელმძღვანელებმა კონფლიქტურ სიტუაციებში.

37. ახსენით სტრესის არსი და მისი ნეგატიური და პოზიტიური შედეგები.

38. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრესების მართვის მეთოდები.

თავი 11. პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება, ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

11.1. სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი

ცალკეული მომუშავის, მომუშავეთა ჯგუფისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია შესასრულებელი სამუშაო, ანუ შრომითი საქმიანობა, რომელსაც აქვს როგორც შინაარსობრივი, ასევე საქმიანობის განხორციელების პროცესუალური და ტექნოლოგიური მხარე. პირველი პასუხობს კითხვაზე: „რა უნდა გაკეთდეს?, ხოლო მეორე – „როგორ უნდა გაკეთდეს?“.

სამუშაოსადმი, სამუშაო ადგილისადმი და მომუშავისადმი ძირითადი მახასიათებლებისა და მოთხოვნილებების განსაზღვრა ხორციელდება სამუშაოს ანალიზისა და მისი აღწერილობის პროცესში.

სამუშაოს ანალიზი – ესაა სამუშაოს სისტემური კვლევის პროცესი, რომლის მიზანია მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლებისა და მოცემული სამუშაოს შესრულებისადმი წაყენებული მოთხოვნების განსაზღვრა.

სამუშაოს ანალიზს შემდეგი ორი ასპექტი აქვს:

1) ამოცანაზე ორიენტაციის ანალიზი, რომელიც გამოიყენება მოვალეობის, პასუხისმგებლობისა და სამუშაოს შესრულების მეთოდების განსაზღვრისათვის;

2) **მომუშავეებზე ორიენტაციის ანალიზი,** რომელიც გამოიყენება სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის საჭირო მომუშავის ქცევის მახასიათებლების განსაზღვრისათვის.

სამუშაოს ანალიზი აუცილებელია პერსონალის მართვის მრავალი ფუნქციის შესასრულებლად. **იგი გამოიყენება შემდეგი მიზნებისათვის:**

1) სამუშაოს აღწერილობის მოსამზადებლად;

2) პიროვნული სპეციფიკაციის შესადგენად, რომელშიც მითითებულია მომუშავისთვის საჭირო პიროვნული თვისებები;

3) მომუშავეთა შესარჩევად და სამუშაოზე მისაღებად;

4) მომუშავის შრომის შედეგების შესაფასებლად;

5) კადრების მოსამზადებლად და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, კადრების მომზადების პროგრამების დამუშავებისა და დანერგვის გზით;

6) საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივი დაწინაურების დაგეგმვისათვის;

7) შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისათვის;

8) შრომის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად.

სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი მიმდინარეობს განსაზღვრული თანმიმდევრობით. იგი შედგება ექვსი ეტაპისაგან. **პირველი ეტაპი** იძლევა საერთო წარმოდგენას მთელ ორგანიზაციაზე და მასში თითოეული სამუშაო ადგილის განლაგებაზე. ამ ეტაპზე ადგენენ ორგანიზაციის სტრუქტურის სქემებს და მიუთითებენ სამუშაო ადგილებს ან თანამდებობებს შორის კავშირებსა და დამოკიდებულებაზე; **მეორე ეტაპზე** წყდება საკითხი – როგორ და რისთვის გამოიყენება ინფორმაცია, მიღებული სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზის შედეგად (პერსონალის შესარჩევად, მისი საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად, სწავლებისათვის და ა. შ.); ყველა სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ანალიზი დიდ დანახარჯებს მოითხოვს, ამიტომ, საჭიროა შეირჩეს მათი ტიპური ნიმუშები, რომლებიც კონკრეტულად იქნება გაანალიზებული. სწორედ ესაა **მესამე ეტაპი; მეოთხე ეტაპზე,** ისეთი მეთოდების დახმარებით, როგორიცაა გასაუბრება, დაკვირვება და სხვ., აგროვებენ აუცილებელ მონაცემებს. ასეთებია: სამუშაოს მახასიათებლები, მუშაობის მიზანშეწონილი რეჟიმები, მოცემული სამუშაოს შესრულებისათვის მომუშავის საჭირო აუცილებელი თვისებები და ა. შ., ამ ეტაპზე მიღებულ ინფორმაციას იყენებენ **მეხუთე ეტაპზე** – სამუშაოს აღწერისას; **მეექვსე ეტაპზე** მუშავდება პიროვნუ-

ლი სპეციფიკაცია, ანუ დგება მოცემული სამუშაოს შემსრულებელი მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნების ნაკრები.

სამუშაოს ანალიზის ჩატარებისას მიღებულ უნდა იქნეს ისეთი მონაცემები, რომლებიც საშუალებას იძლევა, შედგეს სამუშაოს სრულყოფილი აღწერილობა. ამიტომ, ანალიზი იწყება სამუშაოთა სრული ჩამონათვალის შედგენით. შემდეგ სამუშაოს თითოელ სახეობას ანაწევრებენ შემადგენელ პროცედურებად და ოპერაციებად. შეისწავლება მათი შესრულების ილეთები და მეთოდები, გამოყენებული მოწყობილობა, აპარატები, ინტრუმენტები, შრომის პირობები, მუშათა ურთიერთდამოკიდებულებანი, დგინდება პროფესიული მომზადების დონე, მოცემული სამუშაოს სათანადოდ შესასრულებლად მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნები მათ ცოდნასა და უნარზე. ამ მიზნით იყენებენ სპეციალურად დამუშავებულ ე. წ. **საკონტროლო კითხვებს.**

გამოიყენება სამუშაოს ანალიზის სამი ძირითადი მეთოდი. ესენია: **დაკვირვება, გასაუბრება და გამოკითხვა.**

დაკვირვების მეთოდი კარგ შედეგს იძლევა, როცა საქმე გვაქვს ღია სამუშაოსთან და ვიზუალურად ნათლად ჩანს, რას აკეთებს მომუშავე. ასეთია სამუშაოები, რომელთა მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე დაბალია (მაგალითად, ხელითი სამუშაოები).დაკვირვება შეიძლება იყოს სრული და შერჩევითი. შეჩევითი დაკვირვებისას ინფორმაცია გროვდება სრული სამუშაო ციკლის დროის ნებისმიერ ინტერვალში. თითოეული დაკვირვების მიზანია იმ მომენტური სურათის მიღება, რასაც მომუშავე აკეთებს მოცემულ ინტერვალში და მოცემული ოპერაციების შესრულების სიხშირის ფიქსაცია. დაკვირვების მეთოდი მარტივია და ეფექტიანი.

გასაუბრება უმეტეს შემთხვევაში გვევლინება „ინდივიდუალური ტიპის“ გასაუბრების სახით. საქმე გვაქვს პირდაპირ დიალოგთან ანალიტიკოსსა და მომუშავეს ან მის ხელმძღვანელს შორის. როცა საქმე გვაქვს იდენტურ სამუშაოთა დიდ რაოდენობასთან ,შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჯგუფური ინტერვიუ, ანუ გასაუბრება ერთი და იმვე სამუშაოს შემსრულებელ მომუშავეთა ჯგუფთან. გასაუბრების მეთოდის ეფექტიანი გამოყენების ერთ-ერთი პირობაა გასაუბრების წინასწარ კარგად დაგეგმვა. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დასასმელი კითხვების თანმიმდევრობას.

მმართველობითი თანამდებობის მქონე პირებისადმი დასმული კითხვების ბლოკთა თანმიმდევრობას შეიძლება შემდეგი სახე ჰქონდეს:

1) სამუშაოს მიზანი, ამოცანები და სტანდარტები – როგორია ისინი და ვინ ადგენს მას;

2) გეგმები – როგორი გეგმები დგება, რა პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვნელს გეგმების შედგენისას;

3) ორგანიზაცია – როგორია ხელმძღვანელის მოქმედებები ორგანიზაციის წარმოებრივი სტრუქტურის ჩამოყალიბებისა და ცვლილებების მიმართულებით;

4) პერსონალი – როგორია ხელმძღვანელის მოვალეობანი პერსონალის თანამდებობებზე დანიშვნისა და სამსახურიდან გათავისუფლებისას, მისი შეფასებისას, დისციპლინის განმტკიცებაზე ზრუნვისას, მომუშავეთა დაწინაურებისა და წახალისებისას, როგორ წყვეტს იგი შიგაწარმოებრივ ურთიერთობებს და როგორ იხილავს საჩივრებს და სხვ.,

5) ოპერაციები – როგორ სამუშაოს ასრულებს პირადად ხელმძღვანელი თავის განყოფილებაში, ყველაზე ხშირად რომელ პრობლემებს წყვეტს იგი, როგორია მისი მდგომარეობა ორგანიზაციაში და როგორია ფინანსური მდგომარეობა;

კონტროლი – როგორ აკონტროლებს ხელმძღვანელი თავის ქვედანაყოფს, როგორ ანგარიშებს ღებულობს ან ადგენს იგი, როგორ ფასდება მისი ქვედანაყოფის ეფექტიანობა.

გამოკითხვა. გამოკითხვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მისი უპირატესობა ისაა, რომ ის სტრუქტურირებულია და მისი შედგენა იმდაგვარად ხდება, რომ მოიცვას სამუშაო ოპერაციების ერთობლიობა. გასაუბრებაც შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული, მაგრამ მისი ჩატარებისას შეიძლება გადახრებიც გამო-

ვლინდეს. გამოკითხვის ერთ-ერთი უპირატესობა ისიცაა, რომ იგი სხვადასხვა სამუშაო ადგილზე მომუშავე დიდი რაოდენობის ადამიანებისაგან ინფორმაციის შეგროვების ეკონომიური მეთოდია. შედგენილი კითხვარი ხარისხიანად ითვლება, თუ მასში კითხვების უმეტესობა შემდეგი ტიპისაა: რა?, ვინ? როგორ? როდის? მოცემული მეთოდით მიღებული ინფორმაციის დამუშავებისას ფართოდ იყენებენ კომპიუტერულ ტექნიკას.

სამუშაოს აღწერილობა – ესაა კონკრეტული სამუშაოს შემსრულებლის მონაცემებისა (მოვალეობების, უფლებების, პასუხისმგებლობის) და მისი პარამეტრების ფიქსაცია. **სამუშაოს შინაარსი** – ესაა შრომითი ფუნქციონირებისა და მომუშავის მოქმედებების შემადგენლობა და მოცულობა. სწორედ სამუშაოს შინაარსითაა განპირობებული მომუშავისადმი წაყენებული პროფესიულ-საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

სამუშაოს პარამეტრებში იგულისხმება მისი მასშტაბი, სირთულე და პასუხისმგებლობა. სამუშაოს აღწერილობას ადგენენ მუშაობის ანალიზის პროცესში შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე.

სამუშაოს აღწერილობა მოიცავს შემდეგ ტიპურ დანაყოფებს:

ა) სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) დასახელება;

ბ) ვის ექვემდებარება (ემორჩილება) მომუშავე;

გ) უშუალოდ ვის წინაშე აგებს პასუხს მომუშავე;

დ) სამუშაოს ზოგადი მიზანი;

ე) საქმიანობისა და ამოცანების ძირითადი მიმართულებანი;

ვ) სამუშაო პირობები – ტემპერატურა, განათება, მავნე ზემოქმედებანი და ა. შ.,

ზ) სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულებანი, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე, მის გარეთ;

თ) პასუხისმგებლობის მაჩვენებლები (დაქვემდებარებულებზე, მუშაობის შედეგებზე და ა. შ.).

სამუშაოს აღწერილობა გამოიყენება როგორც ორგანიზაციის, ასევე თვით მომუშავის ინტერესებისათვის. **ორგანიზაცია მას იყენებს შემდეგი მიზნებისათვის:** თითოეული შემ-

სრულებლის ამოცანათა განსასაზღვრავად; ორგანიზაციის სტრუქტურის გადასასინჯად, სამუშაოს კატეგორიის დასადგენად, ოპტიმალური სწავლების, კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციისათვის; შემსრულებლის ვარგისიანობის განსასაზღვრად და, აუცილებლობის შემთხვევაში, მისი სამსახურიდან გასათავისუფლებლად.

სამუშაოს აღწერილობა მომუშავეს აძლევს იმის ცოდნას, თუ რას ელიან მისგან და როგორი კრიტერიუმებით შეფასდება მისი საქმიანობა. იგი (სამუშაოს აღწერილობა) მომუშავეს საშუალებას აძლევს, აგრეთვე, მონაწილეობა მიიღოს სამუშაოს სტანდარტების (კრიტერიუმების) განსაზღვრაში და მის შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტაში.

სამუშაოს პარამეტრები განისაზღვრება მისი ანალიზის საფუძველზე. **სამუშაოს მასშტაბი** უშუალოდაა დაკავშირებული შინაარსობრივ მხარესთან. ამ უკანასკნელში იგულისხმება ამოცანების ან ოპერაციების რაოდენობა, რომლებიც უნდა შეასრულოს სამუშაოზე პასუხისმგებელმა მომუშავემ.

მუშაობის სირთულე უმეტესად ხარისხობრივი ხასიათისაა. იგი ასახავს დამოუკიდელობის ხარისხს გადაწყვეტილების მიღებაში და შრომითი პროცესის ფლობის ხარისხს. **სამუშაოს მიხედვით ურთიერთობებში** იგულისხმება პიროვნებათაშორისი კავშირების დამყარება სამუშაოს შემსრულებლებს შორის. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, კავშირები სხვა მომუშავეებთან როგორც მოცემული სამუშაოს, ასევე, ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვა სამუშაოთა თაობაზე.

სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) აღწერილობის შედგენაზე პასუხიმგებელია სამუშაოს შემსრულებელი და მისი უშუალო უფროსი. აქ გამოიყოფა ორი მიდგომა:

პირველი მიდგომისას შემსრულებელი თვითონ ამზადებს თავისი სამუშაოს აღწერილობის პროექტს. შემდეგ იგი განიხილება და უთანხმდება შემსრულებლის უშუალო უფროსს. ამის შემდეგ კი, უფრო ფართო ამოცანებთან შეთანხმების უზრუნ-

ველყოფის მიზნით, პროექტს იხილავს და ამტკიცებს მართვის მომდევნო დონის ხელმძღვანელი.

მეორე მიდგომისას შემსრულებელს არ შეუძლია შეადგინოს სამუშაოს აღწერილობის პროექტი დახმარების გარეშე. ამ შემთხვევაში პროექტს ერთობლივად ადგენენ შემსრულებელი და მისი უშუალო უფროსი. შემდეგ იგი განიხილება და მტკიცდება მართვის მომდევნო რგოლის ხელმძღვანელის მიერ.

„შრომითი მოქმედებანი“ ან „შრომითი პროცესი“ ფაქტობრივად არის „სამუშაო“. ამიტომ, სამუშაოს ანალიზისა და აღწერილობის შესახებ ყველა ზემოაღნიშნული მსჯელობა მთლიანად ეხება სამუშაო ადგილს. იმის გამო, რომ მოსამსახურეთა კატეგორიისათვის სამუშაო ადგილი განიხილება თანამდებობასთან ერთად, თანამდებობის ანალიზი და აღწერილობა ტარდება ზემოგანხილულის ანალოგიურად.

სამუშაო ადგილის აღწერილობა სამუშაო ადგილზე მუშაობის მოთხოვნებზე, დატვირთვასა და შინაარსზე ყოველმხივი ინფორმაციაა. იგი გამოიყენება პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების, სამუშაო ადგილებისა და მომუშავეთა ატესტაციისას. **სამუშაო ადგილების აღწერილობა მოიცავს შემდეგ განყოფილებებს:** სამუშაო ადგილის დასახელება; სამუშაო ადგილის საკლასიფიკაციო ჯგუფი; მომუშავეთა რაოდენობა სამუშაო ადგილზე; მათი მმართველობის ორგანოების დახასიათება; მმართველობითი ორგანოსადმი დაქვემდებარება; სამუშაო ადგილზე თანამშრომელთა სქემა (ძირითადი შრომითი ფუნქციები); სამუშაო ადგილის ტექნიკური დახასიათებანი (შრომის შინაარსი, საშუალებები და ორგანიზაცია); მომუშავის კვალიფიკაციისადმი წაყენებული მოთხოვნები (განათლების დონე, პროფესიული სწავლება, პროფესიული გამოცდილება); ფიზიკური ხასიათის მოთხოვნილებანი (კუნთობრივი დატვირთვა, მხედველობა, სმენა და სხვ.); ფსიქიკური ხასიათის მოთხოვნები (სამუშაოს მონოტონურობა, რეგულირების შესაძლებლობა და ა. შ.).

11.2. პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება

შრომის შედეგების შეფასება ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ფუნქციაა. მისი ამოცანაა სამუშაოს შერულების ეფექტიანობის დონის განსაზღვრა.

სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა 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 მიერვე წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ან შესრულებული სამუშაოს რაოდენობით და ხარისხით. აღნიშნული ფაქტობრივი შედეგების დაგეგმილ დავალებასთან შედარებით ფასდება მათი შრომის შედეგები.

ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასება გაცილებით რთულია. საქმე ისაა, რომ იგი ახასიათებს მათ უნარს, უშუალო გავლენა მოახდინონ რომელიმე წარმოებრივი ან მმართველობითი რგოლის საქმიანობაზე. მართვის აპარატის მუშაკის შრომის შედეგები, საბოლოო ანგარიშით, ფასდება უმცირესი დანახარჯებით მართვის მიზნების მიღწევის დონით ან ხარისხით. ამ შემთხვევაში დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საბოლოო მიზნების ამსახველი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორ განსაზღვრას.

მომუშავეთა შრომის შედეგების შესაფასებლად გამოყენებული მაჩვენებლები მრავალმხრივია. მათ მიეკუთვნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მისი რაოდენობა, შედეგების ღირებულებითი შეფასება. შრომის შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა მაჩვენებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც (მაგალითად, გასაღების აგენტთა ვიზიტების რაოდენობას და სხვ.) და მის შედეგებსაც (მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებს).

შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორიცაა **შეფასების კრიტერიუმი,** რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მაჩვენებელი აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ (დაგეგმილ ან ნორმირებულ) მოთხოვნებს.

როგორც ცნობილია გამოყოფენ მმართველობით მომუშავეთა სამ კატეგორიას: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, სხვა მოსამსახურენი.

ხელმძღვანელთა შრომის შედეგები ფასდება ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის წარმოებრივ-სამეურნეო და სხვა საქმიანობის შედეგებით (მაგალითად, მოგების გეგმის შესრულება, კლიენტების რაოდენობის ზრდა და ა. შ.) და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ცვლილებებით (შრომის ანაზღაურების ზრდა, პერსონალის მოტივირება და ა. შ.).

სპეციალისტთა შრომის შედეგები განისაზღვრება მათზე გაპიროვნებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულის, მათი დროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე.

პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგიანობის შეფასებისას პირდაპირ მაჩვენებლებთან ერთად იყენებენ **ირიბ (არაპირდაპირ) მაჩვენებლებს,** რომლებიც ახასიათებენ შედეგებზე (მიღწევებზე) მოქმედ ფაქტორებს. აქ მხედველობაშია შედეგიანობაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: მუშაობის ოპერატიულობა, მიმართულობა, შრომის ინტენსივობა, შრომის სირთულე, შრომის ხარისხი და სხვ. პირდაპირი მაჩვენებლებისაგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავეთა საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამება თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ" წარმოდგენებს.

შრომის 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 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 გადაწყვეტილების მიღებისას და შეფასების დოკუმენტურად გაფორმებისას.

11.3. პერსონალზე დანახარჯების შეფასება

ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯები პერსონალის მოზიდვასთან, შრომის ანაზღაურებასთან, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ორგანიზაციასთან და მომუშავეთა შრომის პირობების გაჯანსაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ინტეგრალური მაჩვენებელია.

თანამედროვე მართვა პერსონალზე დანახარჯებს, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, განიხილავს არა მხოლოდ როგორც მიმდინარე დანახარჯებს, არამედ ისეთ ფასეულობას, რომელმაც მომავალში სარგებლობა უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას.

შრომის სტატისტიკოსთა რეკომენდაციების შესაბამისად, პერსონალზე დანახარჯები მოიცავს: მწარმოებლური შრომის ანაზღაურებას, მომუშავეთაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით მოცდენების ანაზღაურებას, პრემიებს, ორგანიზაციის მიერ გაწეული კვების ღირებულებას და სხვა გადახდებს ნატურალური ფორმით, დამქირავებლის მიერ მომუშავეებისათვის გადაცემული საცხოვრებლის ღირებულებას, დამქირავებელთა დანახარჯებს სოციალურ უზრუნველყოფაზე, დანახარჯებს მომუშავეთა პროფესიულ სწავლებაზე და კულტურულ-საყოფაცხოვრებო ხასიათის ღონისძიებებზე, მომუშავეთა ტრან-

სპორტირებაზე, სამუშაო ტანსაცმლის შეძენაზე, ჯანმრთელობის დაცვის ღონისძიებებზე და სხვ.

პერსონალზე დანახარჯების ნაწილი მიეკუთვნება პროდუქციის (მომსახურების) თვითღირებულებას, ხოლო ნაწილი ხორციელდება მოგების ხარჯზე.

პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება პერსონალზე შემდეგი სახის დანახარჯები:

1) ძირითად წარმოებრივ პერსონალზე ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოსთვის შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები. იგი მოიცავს შრომითი კოლექტივის წევრების პრემიებსაც, რომლებიც გაიცემა წარმოებრივი შედეგებისთვის და საკომპენსაციო გადახდებს. აქვეა ჩართული იმ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება, რომლებიც არ შედიან ორგანიზაციის საშტატო განრიგში, მაგრამ ხელშეკრულებით შეასრულეს სამუშაო;

2) წარმოებრივი საქმიანობით განპირობებული პრემიული გადახდების ყველა სახეობა;

3) შრომის მძიმე და მავნე პირობების გამო კომპენსაციასთან დაკავშირებული ყველა დანახარჯი;

4) სამუშაო ძალის შეკრებასა და დაქირავებასთან, აგრეთვე, მათ მომზადებასა და გადამზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;

5) გადარიცხვები სახელმწიფო სოციალურ და საპენსიო უზრუნველყოფაზე, სამედიცინო დაზღვევაზე და სხვ.;

6) შრომითი კოლექტივის მომსახურებით დაკავებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტების შენახვაზე გაწეული დანახარჯები;

7) მომუშავეებისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით გამოწვეული მოცდენების ანაზღაურებასთან დაკავშირებული გადახდები;

8) წარმოებრივი ტრავმებით გამოწვეული შრომისუნარიანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული გადახდები;

9) ორგანიზაციის რეორგანიზაციასთან ან მომუშავეთა რაოდენობის შემცირებასთან დაკავშირებით მუშაკებზე გაცემული ფულადი სახსრები.

პერსონალზე დანახარჯები შეიძლება გაანგარიშებულ იქნეს სიმძლავრის ერთეულზე და პროდუქციის, სამუშაოების ან მომსახურების მატებაზე, ე. ი. პერსონალზე ხვედრითი დანახარჯების სახით. სწორედ აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება მოქმედი ორგანიზაციების განვითარების გეგმების დამუშავებისა და ახლების დაპროექტებისას, აგრეთვე, მართვის სისტემების ეფექტიანობის ანალიზისას. პერსონალზე ხვედრითი დანახარჯებით იზომება მოქმედი ორგანიზაციების ფინანსური რესურსების მოთხოვნილება კადრებით უზრუნველყოფაზე.

პერსონალზე საერთო და ხვედრით დანახარჯებთან ერთად, პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიზნით, **გამოითვლება, აგრეთვე, სხვა მაჩვენებლები. ესენია:**

1) რეალიზაციის მოცულობაში პერსონალზე დანახარჯების წილი. იგი გამოითვლება პერსონალზე მთლიანი დანახარჯების გაყოფით მოცემულ პერიოდში რეალიზაციის მოცულობაზე;

2) დანახარჯები ერთ მომუშავეზე;

3) დანახარჯები ერთ მწარმოებლურ საათზე.

პერსონალზე დანახარჯების შეფასება, ორგანიზაციისათვის მისი ფასეულობის თვალსაზრისით, **ხდება დანახარჯების ორი ჯგუფის მიხედვით: საწყისი და აღდგენითი.** საწყისი დანახარჯები (შეძენასთან დაკავშირებული დანახარჯები) მოიცავს დანახარჯებს მომუშავეთა მოძიებაზე, დაქირავებაზე და საწყის სწავლებაზე.

შერჩევასა და დაქირავებაზე დანახარჯებში იგულისხმება დანახარჯები, რომლებიც გაწეულია ორგანიზაციაში მიღებულ მომუშავეთა მოძიებასა და შერჩევათან, 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.

ორგანიზაციებში პერსონალზე დანახარჯების ანალიზური გაანგარიშებანი დაიყვანება იმ დანახარჯების აღრიცხვამდე, რომლებიც ჩართულია პროდუქციის (სამუშაოთა, მომსახურების) თვითღირებულებაში და რომელთა დაფინანსება ხდება სხვადასხვა წყაროდან. ამასთან, დაფინანსების წყაროების არჩევას დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისათვის. პერსონალზე დანახარჯების თვითღირებულებაში ჩართვა თავისებური გარანტიაა მათი დაბრუნებისა პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის შემდეგ. პერსონალზე დანახარჯების ნაწილის მოგებიდან დაფინანსება, როგორც წესი, გათვლილია არა მიმდინარე ამოცანების გადაჭრაზე, არამედ პერსპექტივაზე. მაგალითად, მოგების ხარჯზე მომუშავეთა მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების დაფინანსება საშუალებას იძლევა, მომავალში გაიზარდოს ორგანიზაციის შემოსავალი, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სამუშაო ძალის გამოყენების კვალობაზე.

ორგანიზაციებში პერსონალზე ყველა დანახარჯი მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით იყოფა ორ ჯგუფად: ძირითადი და დამატებითი. ძირითად დანახარჯებს მიეკუთვნება შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურება, ხოლო **დამატებით დანახარჯებს** – დანახარჯები საცხოვრებელ ბინაზე, შემწეობაზე, სამედიცინო მომსახურებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე

და ა. შ. ცხადია, პირველ რიგში უნდა დაფინანსდეს ძირითადი დანახარჯები, რამდენადაც მის გარეშე წარმოუდგენელია კვლავწარმოება. რაც შეეხება პერსონალზე დამატებით დანახარჯებს, სათანადო საშუალებების არსებობისას მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების განვითარებისათვის. მისი გონივრული გამოყენებით დამქირავებელი არეგულირებს მომუშავის ქცევას, რომლის საბოლოო მიზანია როგორც წარმოების განვითარება, ასევე, მომუშავეთა შრომისა და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალზე დანახარჯების გადანაწილებას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით. მასთანაა დაკავშირებული კადრებისათვის პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილების შესაძლებლობა.

ორგანიზაციის პერსონალზე მთელი დანახარჯები რეგულირდება ისეთი ღონისძიებების საშუალებით, როგორიცაა:

1) პერსონალის რაოდენობის რეგულირება, მათ შორის პერსონალის შემცირება; სამუშაოზე მიღების შეწყვეტა;

2) ფულადი გაცემების რეგულირება: ტარიფის ზემოთ გაცემების გაყინვა; სოციალური უზრუნველყოფის შიგა ფონდების კორექტირება;

3) პერსონალზე საერთო დანახარჯებისა და მათი შემცირების გზების ანალიზი;

4) ეფექტიანობის ამაღლება და ხელფასზე დანახარჯებისა და შედეგების თანაზომადობა; პერსონალის ნაკლები რაოდენობით იგივე შედეგების მიღწევა; 5) პერსონალის იმავე რაოდენობით უკეთესი შედეგების მიღწევა.

11.4. პერსონალის აუდიტი

პერსონალის აუდიტი განისაზღვრება როგორც მომუშავეთა საქმიანობის ანალიზური შეფასებისა და ექსპერტიზის ერთიანი სისტემა. იგი მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა

ასპექტს: დასაქმებულთა პოტენციალის შესაბამისობას ორგანიზაციის მიზნებთან და სტრატეგიასთან; ცალკეული სტრუქტურული ქვეგანყოფილების საკადრო საქმიანობის ეფექტიანობას; ორგანიზაციაში სოციალური პრობლემების წარმოქმნის მიზეზებსა და მათი გადაწყვეტის ან ნეგატიური ზემოქმედების შემცირების შესაძლებლობებს და ა. შ. აუდიტის შედეგად კომპანიაში ვლინდება ისეთი საკითხები და პრობლემები, როგორიცაა: არის თუ არა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი პროდუქტიული და/ან საუკეთესო სხვა კომპანიებთან შედარებით; მოიტანა თუ არა ადამიანური რესურსების პროექტმა დაგეგმილი შედეგები; რა ღონისძიებებია საჭირო იმისათვის, რომ კომპანიამ შეამციროს დანახარჯები და ა. შ.

ჩვეულებრივ, დამსაქმებლები ორგანიზაციაში წელიწადში ატარებენ ერთ ან მეტ აუდიტს. მის ჩატარებასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღებაში მნიშვნელოვანია პერსონალის მონიტორინგი. მასში იგულისხმება საკადრო ინფორმაციის შეკრების, განზოგადების, ანალიზისა და მიღებული მონაცემების ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის წარდგენის პროცესი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა კი ამ მონაცემებს იყენებს მის წინაშე მდგომი სტრატეგიული და ტაქტიკური ამოცანების გადაწყვეტისას.

პესონალის აუდიტის პროცესის განხორციელებისათვის **აუცილებელი ინფორმაციის ძირითად** წყაროებს მიეკუთვნება: შრომითი ურთიერთობების მარეგულირებელი კანონები, ორგანიზაციის დოკუმენტაცია და ანგარიშგება, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, დასაქმებულთა ანკეტირების და მათთან ინტერვიუების შედეგები და ა. შ.

აუდიტის კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა ნიშნით:

1) შემსრულებლის მიხედვით – გარე (როცა მას ატარებენ ორგანიზაციის გარედან მოსული სპეციალისტები) და შიგა (როცა მას ატარებს თვით ორგანიზაცია.);

2) **სპეციალიზაციის მიხედვით** – მარეგულირებელი, ეტალონური, სტრატეგიული, სპეციფიკური;

3) ობიექტის სისრულის მიხედვით – კომპლექსური და შერჩევითი;

4) დროის მიხედვით – მიმდინარე და საბოლოო.

პერსონალის აუდიტის განხორციელება დაფუძნებულია ისეთ პრინციპებზე, როგორიცაა: **პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, საიმედოობა, პატიოსნება, ობიექტურობა, კანონმდებლობასთან შესაბამისობა.**

პერსონალის აუდიტი ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:

1) დასაქმებულთა დაქირავების შეფასება;

2) საკადრო პოტენციალის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების შეფასება:

ა) დასაქმებულთა სიობრივი შემადგენლობის ანალიზი (ასაკის, განათლების, სქესისა და სხვა ნიშნით);

ბ) სამუშაო ადგილების კადრებით დაკომპლექტების შეფასება მთლიანად და დონეების მიხედვით;

გ) პერსონალის პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო დონის, მისი მომზადებულობის ხარისხის ორგანიზაციის საქმიანობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება;

დ) კომპანიის საქმიანობასთან პერსონალის სტრუქტურული შემადგენლობის შესაბამისობის შეფასება;

ე) სამუშაო დროის გამოყენების მონაცემთა შემოწმება და ანალიზი;

ვ) შრომის დისციპლინის შეფასება;

ზ) პერსონალის მმართველობით-ინოვაციური პოტენციალისა და სწავლების უნარის ანალიზი;

თ) პერსონალის უსაფრთხოების, წარმოებრივი და საყოფაცხოვრებო პირობების შესახებ მონაცემთა შეკრება და ანალიზი;

3) საკადრო პროცესებისა და მართვის პროცედურათა დიაგნოსტიკა, მათი ეფექტიანობის შეფასება.

პერსონალის აუდიტის განხორციელებისათვის საჭირო მეთოდებს ზოგადად ყოფენ სამ ჯგუფად:

1) ეკონომიკური მეთოდები. მათი საშუალებით ხდება ეკო-

ნომიკური მაჩვენებლების შედარება დადგენილ ნორმებთან და ნორმატივებთან ან ამ სფეროში საშუალო და საუკეთესო ანალოგიურ მაჩვენებლებთან. ეს კი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურების ეფექტიანობა, კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და ა. შ.,

2) ორგანიზაციულ-ანალიტიკური. იგი გულისხმობს დოკუმენტაციისა და ანგარიშების შემოწმებას, პერსონალის საქმიანობის შედეგიანობის შესახებ ისეთი შრომითი მაჩვენებლების ანალიზს, როგორიცაა: სამუშაო ძალის და სამუშაო დროის გამოყენება, შრომის ხარისხი, შრომის მწარმოებლურობა, შრომის ანაზღაურება და ა. შ.,

3) სოციალურ-ფსიქოლოგიური. მასში იგულისხმება დამოუკიდებელი სოციოლოგიური გამოკითხვების ჩატარება, გასაუბრება, ანკეტირება, ინტერვიუების ჩატარება.

აუდიტის პროცესი გულისხმობს შემდეგი ეტაპების განხორციელებას:

პირველი ეტაპი – აუდიტის ჩატარების გადაწყვეტილების მიღება: აუდიტორული შემოწმების ჩატარების იდეის ფორმირება, მისი მიზნების განსაზღვრა.

მეორე ეტაპი – აუდიტის ჯგუფების ფორმირება: აუდიტისთვის პერსონალის შერჩევა, ჯგუფების დაკომპლექტება და საჭიროების შემთხვევაში მათი სწავლება;

მესამე ეტაპი – აუდიტის განხორციელების სამოქმედო გეგმის შემუშავება: ანალიზისათვის საჭირო ინფორმაციის შეკრება, წარდგენა ვადების თანმიმდევრობის მიხედვით;

მეოთხე ეტაპი – მომუშავეთა სიობრივი შემადგელობის და სხვა შიგა საფირმო დოკუმენტების შემოწმება;

მეხუთე ეტაპი – ბიუჯეტის შესწავლა და გაანალიზება;

მეექვსე ეტაპი – დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება მომუშავეებთან გასაუბრების, ინტერვიუების საშუალებით;

მეშვიდე ეტაპი – შეგროვილი ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი. ინფორმაციის დამუშავება ხდება ცხრილების, სქემების, დიაგრამების და სხვათა სახით;

მერვე ეტაპი – აუდიტის შესახებ საბოლოო ანგარიშის მომზადება, წარდგენა და რეკომედაციების ჩამოყალიბება. იგი არის შემაჯამებელი დოკუმენტი, სადაც ასახულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სრულყოფის სხვადასხვა საკითხი, ასევე, იმ ღონისძიებების ეფექტიანობა, რომელიც დაისახა აუდიტის შედეგად.

11.5. ლიდერობა და და ხელმძღვანელობის სტილი

11.5.1. ლიდერობა და მისი ბუნება

„ლიდერი“ ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს: „ხელმძღვანელს“, „მეთაურს“, „ბელადს“, „წამყვანს“. **ლიდერობა – ეფექტიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია.** ლიდერობის ცნებას ამჟამად სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს“

1) **ლიდერობა – ესაა ძალაუფლების ნაირსახეობა,** რომლის სპეციფიკაა მიმართულობა ზემოდან ქვემოთ და რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცი ან პიროვნებათა ჯგუფი;

2) **ლიდერობა არის გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია, 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);

გ) ლიდერს გავლენაში უნდა ჰქონდეს აშკარა პრიორიტეტი;

დ) ლიდერი, განსაკუთრებით, ორგანიზაციის, უნდა ეყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტს ან ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარებას. დიქტატორი, რომელიც ძალით იმორჩილებს ჯგუფს არაა ლიდერი. მაგალითად, ციხის ზედამხედველი. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე ზოგიერთი მეცნიერი არ გამორიცხავს ლიდერისათვის ავტორიტეტის შეხამებას იძულებასთან.

3) ლიდერობა – ესაა არაფორმალური ზეგავლენა. იგი განსხვავდება ფორმალური ლიდერობისაგან, ანუ ხელმძღვანელობისაგან. ეს უკანასკნელი გულისხმობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობათა მკაცრად ფორმალიზებულ სისტემას. ადამიანთა ჯგუფზე ლიდერის არაფორმალური ზეგავლენისას საქმე გვაქვს ე. წ. არაფორმალურ ლიდერობასთან. მოცემულ შემთხვევაში ლიდერი **ჯგუფის ერთიანობისა და ქცევის სიმბოლოა.** მისი წამოყენება ხდება ქვემოდან, უმეტესად სტიქიურად.

ლიდერობის ზემოაღნიშნული განმარტებიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ **ლიდერი – ესაა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია 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 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, ზოგიერთი პოლიტიკოსი და მხედარმთავარი და ა. შ. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტიცე 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 სიახლეთა დანერგვას. მიუხედავად ამისა, ხშირად ტრადიციები საფუძვლად ედება კორპორაციული კულტურის განვითარებასა და ორგანიზაციის სახის შექმნას.

როლის ან მდგომარეობის ავტორიტეტი. ავტორიტეტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს პიროვნების მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს. ზოგჯერ ეს ხდება პიროვნების პირადი თვისებების მიუხედავად. არ შეიძლება ავტორიტეტის მოცემული სახის დაყენება ავტორიტეტთა სხვა ტიპებზე დაბლა. კარგად ორგანიზებულ ბიზნესში ადამიანებს თანამდებობებზე, როგორც წესი, აწინაურებენ მათი პირადი თვისებებისა და დამსახურებათა საფუძველზე.

იურიდიული (სამართლებრივი) ავტორიტეტი. იურიდიული ავტორიტეტი ყველაზე უფრო ფორმალური ხასიათისაა. იგი შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ჩარჩოებით. მენეჯერთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს იურიდიული ავტორიტეტისა და როლის ავტორიტეტის შეხამებას.

კვალიფიკაციის ავტორიტეტი ემყარება მისი მფლობელის უნარს, ცოდნასა და გამოცდილებას.

ლიდერი სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი რგოლია. ადამიანთა ერთობის წარმოშობისთანავე მის სტრუქტურაში იბადება საკუთარი ლიდერი. ჯგუფების ფუნქციების გაზრდისა და მისი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად ყალიბდება **ლიდერთა იერარქია.** მოქმედებას იწყებენ **„ფორმალური“ და „არაფორმალური“ ლიდერები.** პირველი ტიპის ლიდერები

ადამიანებზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ ზემდგომი ინსტანციებიდან, ან მათი თანამდებობებზე არჩევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. მეორე ტიპის ლიდერობის საფუძველია მისი (ლიდერის) ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება. ნამდვილი ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს, დარაზმოს ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად. სწორედ ასეთები პოულობენ საყოველთაო აღიარებას. **ადამიანები ცალკეულ პიროვნებებს ლიდერებად აღიარებენ შემდეგი მოდელის მიხედვით:**

1)„ერთი ჩვენგან“. მოცემულ შემთხვევაში იგულიხმება, რომ ლიდერის ცხოვრების წესი სოციალური ჯგუფის ნებისმიერი წევრის ცხოვრების წესის იდენტურია. ლიდერს, ისე როგორც ყველას, უხარია, განიცდის, ბრაზობს; ცხოვრებას მისთვის მოაქვს სიამოვნებაც და წყენაც;

2) „უკეთესი ჩვენგან“. მოცემულ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ლიდერი სამაგალითოა მთელი ჯგუფისათვის, როგორც ადამიანი და როგორც პროფესიონალი. აქედან გამომდინარე, ლიდერის ქცევა (მოქმედება) სხვებისთვის მისაბაძი საგანი ხდება;

3)„პატიოსნების განსახიერება“. ითვლება, რომ ლიდერი მორალის ზოგადსაკაცობრიო ნორმების მატარებელია. ლიდერი აფასებს ჯგუფის სოციალურ ფასეულობას და მზადაა დაიცვას იგი;

„ჩვენი მოლოდინის გამართლება“. ადამიანები დარწმუნებულები არიან თავიანთი ლიდერის ქცევით მოქმედებათა მუდმივობაში, მიუხედავად მდგომარეობის ცვლილებისა. მათ სურთ, რომ ლიდერი ყოველთვის ერთგული იყოს თავისი სიტყვისა, არ დაუშვას გადახრა ჯგუფის მიერ მოწონებული ქცევის კურსიდან.

ადამიანებს სურთ თავიანთი ლიდერი იყოს არა მარტო და არა იდენად მაღალი კლასის პროფესიონალი, არამედ მაღალი მორალის ადამიანური თვისებების მქონე ხელმძღვანელი. მის

საქმიანობაში პირველ პლანზე წამოწეული უნდა იყოს ადამიანებზე ორიენტაცია. ყველა მენეჯერი ვერ გახდება ლიდერი. **იმისათვის, რომ გახდეს ლიდერი, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს შემდეგი თვისებები:**

1) პატიოსნება – ზოგადსაკაცობრიო მორალის ნორმების სრული დაცვა;

2) ინტელექტი – სისწრაფე, მოქნილობა და გონიერება. ამ უკანასკნელში კი იგულისხმება:

ა) მყარი ყურადღება, მჭერმეტყველება;

ბ) ცოდნისმოყვარეობა;

3) უნარი – გაუგო ადამიანებს:

ა) უნარი – განიცადო თანამოსაუბრის ქცევა;

ბ) ცოდნა – ადამიანში დაინახო პიროვნება;

4) სიმტკიცე – სიტუაციაზე ადეკვატური რეაქცია:

ა) კონტროლი საკუთარ ემოციებზე;

ბ) მოქმედებათა მუდმივობა;

5) თავისი თავის რწმენა – მისწრაფება თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა:

ა) თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების ცოდნა;

ბ) გულადობა მიზნის მიღწევაში;

6) თავმდაბლობა ყოფაცხოვრებაში:

ა) გამდიდრებისადმი მისწრაფების უქონლობა;

ბ) რაციონალიზმი საქმისადმი მიმართებაში;

7) ერუდირებულობა:

ა) მეცნიერებისა და ტექნიკის სხვადასხვა სფეროში ცოდნის სიფართოვე და სიღრმე;

ბ) ფილოსოფიის, პოლიტოლოგიისა და ისტორიის კარგი ცოდნა;

გ) ცოდნა ადამიანთმცოდნეობის სფეროში.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერი და ლიდერი პიროვნების განსხვავებული ტიპებია. კომპანიებში მენეჯერებს საქმე აქვთ რთული სტრუქტურების მართვასთან. ისინი, უპირველეს ყოვლისა, ახორციელებენ ბიუჯეტის დაგეგ-

მვასა და ფორმირებას, ყურადღებით აკვირდებიან გეგმის შესრულების მიმდინარეობას, სხვადასხვა მეთოდებით ავლენენ გადახრებს ფაქტობრივ და გეგმურ მაჩვენებლებს შორის და მათ მიზეზებს, ხოლო შემდეგ მოქმედებენ შემჩნეულ ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად. რაც შეეხება ლიდერებს, მათი მთავარი ამოცანაა თავის მომხრეთა მოტივაციისა და ენთუზიაზმის მხარდაჭერა, რომლის ძირითადი მიზანია, მიუხედავად სერიოზული წინააღმდეგობებისა ადამიანები არ გადავიდნენ სწორი გზიდან. შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერები წარმატებისათვის ადამიანებს აღაფრთოვანებენ, ხოლო მენეჯერები ამოწმებენ და წყვეტენ კონკრეტულ პრობლემებს. ლიდერები, ახდენენ რა ადამიანთა მოტივირებასა და აღფრთოვანებას, მათში იწვევენ ენთუზიაზმს. ლიდერის მოწოდებები ადამიანებს ეხმარება ისეთი ადამიანური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში, როგორიცაა: მისწრაფება მიღწევებისადმი, საერთო საქმეში მონაწილეობის განცდა და თვითპატივისცემა, საზოგადოებრივი აღიარების წყურვილი, სურვილი – თავს გრძნობდე საკუთარი თავის პატრონად და საშუალება გქონდეს იცხოვრო პირადი იდეალების შესაბამისად.

11.5.2. ხელმძღვანელი

ხელმძღვანელია პირი, რომელიც წარმართავს და კოორდინაციას უწევს მისდამი დაქვემდებარებულთა საქმიანობას, თავის უფლებამოსილებათა ჩარჩოებში. ხელმძღვანელის შრომა **ორგანიზაციული ხასიათისაა.** ესაა შემოქმედებითი საქმიანობის განსაკუთრებული სახეობა.

ხელმძღვანელები ახორციელებენ ისეთ პრაქტიკულ ფუნქციებს, როგორიცაა: ამოცანათა დასმა, დაგეგმვა, ინსტრუქტაჟი, კონტროლი, შეფასება, მოტივაცია, ორგანიზაცია, პირადი მაგალითის დემონსტრირება.

არსებობს ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპი. საქმიანი თვისებებიდან გამომდინარე, გამოიყოფა ხელმძღვანელთა შემდეგი ტიპები:

1) კონსერვატიული. იგი შედარებით საიმედოა. ითვალისწინებს მოვლენის 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 მოადგილე ან კონსულტანტ-ფსიქოლოგი;

2) გაბედული და რისკიანი. ასეთ ხელმძღვანელს უნარი აქვს, სწრაფად რეაგირებდეს სიტუაციებზე რისკის პირობებში. ამასთან, მას არ შეუძლია პუნქტუალურად შეასრულოს რუტინული სამუშაო, ყურადღებას არ აქცევს მუშაობის არსებულ ნორმებს, დეტალებსა და რეგლამენტს. ასეთ ხელმძღვანელს საჭიროა ჰყავდეს ისეთი მოადგილეები, რომელთაც მიდრეკილება აქვთ სიზუსტისადმი, შეუძლიათ დაგეგმვა და ადამიანებთან მუშაობა. ეს კი, თავის მხრივ, დასახული გეგმების შესრულების აუცილებელი პირობაა;

3) შორსმხედველი. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელი ცდილობს სტრატეგიული კონცეფციების დამუშავებას. მას შეუძლია ხანგრძლივვადიანი 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, ასევე, პირადი პრობლე-

მები. ისინი მოქნილები (მოხერხებულები) და მეგობრულები არიან, ხშირად თავიანთ თავზე იღებენ სხვის პრობლემებს, თუმცა, ყოველთვის არ შეუძლიათ მათი გადაწყვეტა. მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის სასურველია, შეძლონ თავიანთი და სხვისი (უცხო) პასუხიმგებლობის დიფერენცია-ცია.

მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით, გამოყოფენ ხელმძღვანელთა სამ ტიპს: **უმაღლესი, საშუალო და დაბალი რგოლის.** ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ძირითადი ფუნქციებით, დიაპაზონითა და კონტაქტების ფორმით, საქმიანობის საშუალებებით, უფლებამოსილებებისა და შესაძლებლობების მოცულობით.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას მიეკუთვნებიან დირექტორთა საბჭოს წევრები, კორპორაციებისა და სხვათა პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები და მენეჯერთა სხვა კატეგორიები. მათი წილი მთელ ხელმძღვანელობაში 4-5%-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 გვევლინება **პირველი თანასწორთა შორის.** ყოველივე ეს კი 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 დანიშნებიან და თანამდებობიდან თავისუფლდებიან პირველი ხელმძღანელების ან მათი მოადგილეების მიერ და მათ წინაშე აგებენ პასუხს მინდობილ მოვალეობათა შესრულებაზე.

დაბალი რგოლის ხელმშღვანელები მართავენ ორგანიზაციის ამა თუ იმ უბანზე მიმდინარე საქმიანობას. **მათი ფუნქციებია:** შემსრულებელთათვის დავალებების დადგენა, კონტროლის განხორციელება, წარმოების ორგანიზაციის, ტექნოლოგიისა და შრომის პირობების სრულყოფის ღონიძიებათა გატარება; წარმოებრივი, ტექნოლოგიური, შრომითი დისციპლინისა და სანიტარული 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. ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა უმეტესობა ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებებს შემდეგ სამ ჯგუფად ყოფს: **პროფესიული, პიროვნული და საქმიანი.**

პროფესიულს აკუთვნებენ იმ თვისებებს, რომლებიც ახასიათებს ნებისმიერ განათლებულ სპეციალისტს და რომელთა ფლობა აუცილებელია ხელმძღვანელის მოვალეობათა შესასრულებლად. მათ მიეკუთვნება:

1) განათლების მაღალი დონე, ნარმოებრივი (სამსახურებრივი) გამოცდილება, კომპეტენტურობა შესაბამის პროფესიაში;

2) მისწრაფება მუდმივი სრულყოფისაკენ, კრიტიკული აღქმისა და არსებული სინამდვილის გააზრებისაკენ;

3) წარმოდგენების სიფართოვე, ერუდიცია, თავისი საქმიანობისა და მომიჯნავე სფეროების ღრმა ცოდნა;

4) მუშაობის ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიება, დახმარება ირგვლივ მყოფთათვის, მათი სწავლება;

5) თავისი მუშაობის დაგეგმვის უნარი.

გამოყოფენ ხელმძღვანელის პროფესიული საქმიანობისათვის აუცილებელი ჩვევების შემდეგ სამ ჯგუფს: კონცეპტუალურს, რომლის წილი მართვის უმაღლეს რგოლში 50%-მდეა, **პიროვნებათაშორისს და სპეციალურს (ტექნიკურს).** ამ უკანასკნელის წილი მართვის დაბალ რგოლში 50%-მდეა.

მართვის ეფექტიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის **პირად თვისებებს. ხელმძღვანელის პირადი დადებითი თვისებები წარმატებული მართვის წინაპირობაა. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს:** მაღალ მორალურ სტანდარტებს, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობას; შინაგანი კულტურის დონეს; თანაგრძნობის გამოჩენას (გულშატკივრობას), მზრუნველობას, ადამიანებისადმი კეთილსასურველ დამოკიდებულებას; ოპტიმიზმსა და თავის ძალებში დარწმუნებულობას.

ზემოაღნიშნული პროფესიული და პიროვნული თვისებები ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. ხელმძღვანელისათვის გადამწვეტი მნიშვნელობა აქვს **საქმიან თვისებებს**. სწორედ ამ თვისებებით განსხვავდება ხელმძღვანელი რიგითი სპეციალისტისაგან. **საქმიან თვისებებში შედის:**

1) ორგანიზაციის ჩამოყალიბების უნარი, მისი საქმიანობის ყველა საჭირო საშუალებით უზრუნველყოფა, ამოცანების დაყენება და მათი დანაწილება შემსრულებლებს შორის, მათი განხორციელების კოორდინაცია და გაკონტროლება, მაღალეფექტიანი შრომისათვის შეგულიანება;

2) ენერგიულობა და პატივმოყვარეობა; ძალაუფლებისადმი, პირადი დამოუკიდებლობისა და ლიდერობისადმი სწრაფ-

ვა; გაბედულობა, შეუპოვრობა, სიმტკიცე, გამტანობა, ნებისყოფა, მომთხოვნელობა, უკომპრომისობა თავისი უფლებების დაცვისას;

3) კონტაქტურობა და კომუნიკაბელურობა; უნარი – აქციოს ადამიანები თავის მომხრეებად და დაარწმუნოს ისინი თავისი თვალსაზრისის სისწორეში;

4) მიზანსწრაფულობა, ინიციატივიანობა და ოპერატიულობა პრობლემების გადაწყვეტისას; უნარი – სწრაფად აარჩიოს მთავარი და კონცენტრირება მოახდინოს მასზე, საჭიროების შემთხვევაში კი შეძლოს, ადვილად გარდაიქმნას;

5) პასუხისმგებლობა თავისი თავის ქცევაზე, სამუშაო დროის გამოყენებაზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებისა და დაქვემდებარებულთა აღზრდის მართვის უნარი;

6) განათლებისა და სიახლეთა დანერგვისადმი სწრაფვა, რისკზე წასვლის მზადყოფნა და უნარი, აიყოლიოს ამაში თავისი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების საფუძვლები. ძალაუფლებაში იგულისხმება ამა თუ იმ პიროვნების უნარი, თავის ნებაზე დაყოლიების მიზნით, გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე. იგი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, თავის დაქვემდებარებულთა მოქმედებები მიმართოს ორგანიზაციის ინტერესთა კალაპოტში, განაწყოს ისინი, იმუშაონ ეფექტიანად, თავიდან აიცილოს კონფლიქტები და სხვ.

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 დაქვემდებარებულთა რაოდენობით ან მატერიალური რესურსების მოცულობით, რომელსაც განაგებს იგი (ხელმძღვანელი).

რეალური ხელისუფლება, ანუ გავლენა ესაა როგორც თანამდებობის, ასევე, ავტორიტეტის ხელისუფლება. იგი განპი-

რობებულია ადამიანის ადგილით არა მარტო ოფიციალურ, არამედ არაოფიციალურ ურთიერთობებშიც. მისი გაზომვა შეიძლება ან იმ ადამიანთა რაოდენობით, რომლებიც მოცემულ პიროვნებას ნებაყოფლობით ემორჩილება, ან ირგვლივ მყოფთაგან მისი დამოუკიდებლობის ხარისხით.

ხელმძღვანელის ხელისუფლების რამდენიმე საფუძველი არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი პირველია **ძალდატანება,** ანუ ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში დაქვემდებარება (დამორჩილება) ხდება **შიშის საფუძველზე.** როცა ხელმძღვანელის მოთხოვნის შეუსრულებლობის შემთხვევაში პიროვნებას ელოდება ესა თუ ის სასჯელი. რიგითი შემსრულებლებისათვის აღნიშნული სანქციები უმეტესად მატერიალურ ხასიათს ატარებს (დაჯარიმება, პრემიის მოხსნა და სხვ.), ხოლო ხელმძღვანელი მუშაკებისთვის მეტი მნიშვნელობა აქვს მორალური ხასიათის სანქციებს, რომლებიც საფრთხის წინაშე აყენებს მათ სამსახურებრივ მდგომარეობასა და ავტორიტეტს.

პრაქტიკაში, განსაკუთრებით საზოგადოების განვითარების **ახლანდელ ეტაპზე, იძულებითი ძალაუფლების მეთოდი ვერ ამართლებს. ამის მიზეზებია:** 1) შიში შემსრულებელს აიძულებს, დაემორჩილოს ხელმძღვანელს მხოლოდ „კონტროლის ზონის“ საზღვრებში, სადაც შესაძლებელია ადამიანის გამოჭერა საქმისადმი არაკეთილსინდისიერ დამოკიდებულებაში და მის მიმართ სათანადო სანქციების გამოყენება;

2) შიში არ ქმნის მუშაობის შედეგით დაინტერესებას და არ ბადებს შრომისადმი ქმედით სტიმულებს, იგი აქვეითებს შრომისადმი შემოქმედებით ხასიათს და სხვ. ყოველივე ეს კი, ცხადია, ამცირებს შრომის მწარმოებლურობას;

3) იგი არაპოპულარულია დემოკრატიის ეპოქაში;

4) ის იწვევს ორგანიზაციაში წინააღმდეგობათა პროვოცირებას და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესებას.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების მეორე გავრცელებული საფუძველია ე, წ. კანონიერი იძულება, ანუ ადმინისტრაციული

იძულება. იგი არსებობს როგორც სახელმწიფო, ასევე, არასახელმწიფო ორგანიზაციებში. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს, რომ ხდებოდეს ხელმძღვანელების ოფიციალური რეგლამენტირება.

ადამიანთა მართვის საკითხებზე მომუშავე მეცნიერები თვლიან, რომ **თანამდებობრივი ხელისუფლება უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის გავლენის 2/3-ს, დანარჩენს უზრუნველყოფს ცოდნა და საქმიანი თვისებები.**

ძალაუფლების შემდეგი საფუძველია რესურსებზე საკუთრება. უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია **მატერიალური და ფინანსური რესურსები.**

ძალაუფლების სპეციფიკურ საფუძვლად მიჩნეულია გავლენიან პირებთან კავშირი. აქედან გამომდინარე, დიდ რეალურ ძალაუფლებას ფლობენ **მსხვილ ხელმძღვანელთა თანაშემწეები და მდივნები.** მათ, როგორც წესი, ენდობიან ხელმძღვანელები და სერიოზული, მათ შორის საკადრო, საკითხების გადაწყვეტისას ითვალისწინებენ მათ აზრს.

ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ხელისუფლების განხორციელების ერთ-ერთი საფუძველია ინფორმაცია. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ ჭეშმარიტ და აწორ ინფორმაციას, შეუძლიათ, თავიანთი მოსაზრება მოახვიონ სხვებს.

ხელისუფლების შემდეგი მნიშვნელოვანი საფუძველია ცოდნა და კომპეტენტურობა. ხელმძღანელებს, რომლებიც ფლობენ მათ, შეუძლიათ ირგვლივ მყოფთ მიუთითონ ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტისა და დასახული მიზნების მიღწევის გზებზე.

ხელისუფლების მნიშვნელოვანი საფუძველია, აგრეთვე, გარკვეულ პირთა ნებაყოფლობითი დამორჩილება (დაქვემდებარება სხვა პირებისადმი).ასეთი რამ შეიძლება მოხდეს შემდეგი ამი მიზეზით: **ტრადიცია, პირადი სიმპათია და რწმენა.**

თანამდებობის მქონე პირისადმი დამორჩილებულობის ტრადიცია ადამიანებში მომდინარეობს თაობიდან თაობამდე.

ტრადიციული ძალაუფლება ემყარება დაქვემდებარებულთა ისეთი მოთხოვნილებების (სურვილების) დაკმაყოფილებას,როგორიცაა: მიეკუთვნებოდნენ ამა თუ იმ ორგანიზაციას და დაცული იქნეს მათი ინტერესები. ამის გარანტიას კი ისინი ხედავენ ხელმძღვანელში. **დღეს ტრადიცია ხშირად წინააღმდეგობაში მოდის შრომით ფასეულობებთან.** მაგალითად, იგი ხელს არ უწყობს ადამიანის ინდივიდუალურ შემოქმედებით აქტივობას, ბადებს კოსერვატიზმს და სხვ.

პირად სიმპათიაში იგულისხმება ხელმძღვანელის ამა თუ იმ თვისების ან მთლიანობაში მისი, როგორც ხელმძღვანელის, მიმზიდველობა ირგვლივ მყოფ ადამიანებში. ასეთი ადამიანები, როგორც წესი, სუსტი ხასიათისაა, მათ დაკარგული აქვთ საკუთარი „მე“ და მზად არიან, უყოყმანოდ შეასრულონ თავიანთი ხელმძღვანელის ნებისმიერი მითითება. ამიტომ, ხშირად იგი საზიანოა ორგანიზაციის საერთო ინტერესებისათვის.

ხელისუფლების უფრო მტკიცე საფუძვლად ითვლება იმის რწმენა, რომ აუცილებელია, დაექვემდებარო და შეასრულო ხელმძღვანელის მოთხოვნები. რეალური ფაქტები ადასტურებს, რომ რწმენისათვის ადამიანები ხშირად მზად არიან, გაწირონ ბევრი რამ, მათ შორის საკუთარი სიცოცხლეც კი.

11.5.3. ხელმძღანელობის სტილი

ხელმძღანელობის სტილის ცნება. ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღანელის თვისებათა მყარ კომპლექსს, რომელიც ვლიდება დაქვემდებარებულებთან მის ურთიერთობაში. უფრო კონკრეტულად, იგი არის წესი, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი მართავს თავის დაქვემდებარებულებს და რომელშიც ვლინდება მისი ქცევის მანერა, მიუხედავად კონკრეტული სიტუაციებისა.

ხელმძღვანელობის სტილის კონცეფცია ფართოდ განვითარდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. მიუხედავად ამისა, მისი დამუშავება ჯერ კიდევ აწყდება მრავალ სიძნელეს. ასეთებია: **1) სიძნელე ხელმძღვანელობის სტილის ეფექტიანობის განსაზღვრისას;**

2) სირთულე ხელმძღვანელობის სტილსა და მისი გამოყენების ეფექტიანობას შორის მიზეზობრივ-შედეგობრივი კავშირების დადგენისას. ხშირად ორგანიზაციის მუშაობის დადებით თუ უარყოფით შედეგებს მიაწერენ მხოლოდ ხელმძღანელს, რაც არაა სწორი, რამდენადაც იგი დამოკიდებულია სხვა ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: გარემო პირობები, მომუშავეთა შემადგენლობა და ა. შ.,

3) სიტუაციის ცვლილება როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის გარეთ.

ხელმძღვანელობის კლასიკური სტილები. „ხელმძღანელობის სტილის“ ცნების მეცნიერული ანალიზი დაკავშირებულია გერმანელ ფსიქოლოგთან – **კ. ლევინთან.** იგი მოღვაწობდა აშშ-ში მეოცე საუკუნის 30-იან წლებში. მის მიერ ჩატარებული მეცნიერული კვლევების ანალიზის საფუძველზე მან გამოყო ხელმძღვანელობის სამი „კლასიკური სტილი: **ავტორიტარული, დემოკრატიული და ნეიტრალური.**

ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების 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, ხელქვეთებთან დასაბუთების გარეშე, განსაზღვრავს მიზნებს, ანაწილებს დავალებებს და მკაცრად აკონტროლებს მათ შესრულებას. იგი დარწმუნებულია თავის კომპეტენტურობაში. ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებები ღებულობს ბრძანებებისა და დადგენილებების ფორმას, რომლებიც უსიტყვოდ უნდა შეასრულონ ხელქვეითებმა. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ მიმართ განხორციელდება სხვა-

დასხვა სანქციები. ხელმძღვანელი აჯილდოებს ან სჯის თანამშრომლებს საკუთარი შეხედულებით.

ავტორიტარული სტილის საწინააღმდეგოა **ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი.** მოცემულ შემთხვევში ხელმძღვანელი ცდილობს გადაწყვეტილებების შემუშავებას მისცეს კოლექტიური ხასიათი. იგი თანამშრომლების მონაწილეობით 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 გადაწვიტონ წარმოებრივი ამოცანები. ასეთი ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია თვითკრიტიკულობა, თვითკონტროლი, თანაზიარობა და ზომიერი ურთიერთობები ხელქვეითებთან.

ხელმძღვანელობის ნეიტრალური (მიშვებულობის) სტილისათვის დამახასიათებელია: ხელმძღვანელის მისწრაფება, თავი აარიდოს გადაწყვეტილების მიღებას, ან ეს ამოცანა გადააკისროს სხვას. ამ სტილის ხელმძღვანელი, როგორც წესი, თავის ხელქვეითებს თავიანთ მოქმედებებში აძლევს სრულ თავისუფლებას. ფაქტობრივად, მათი მუშაობა მიშვებულია თვითდინებაზე. იგი თანამშრომლებთან ურთიერთობაში თავაზიანია, მაგრამ თამაშობს პასიურ როლს, უინიციატივოა. თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაციას აძლევს მხოლოდ მათი თხოვნით. მოცემულ შემთხვევაში არ ხდება დავალების, უფლებებისა და მოვალეობათა მკაფიო განაწილება. ხელმძღვანელი გაურბის თანამშრომელთა როგორც პოზიტიურ, ასევე, ნეგატიურ შეფასებას, არ ახდენს ჯგუფურ ურთიერთობათა რეგულირებას. ფაქტობრივად, ნეიტრალური სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელობის უქონლობას, რამდენადაც ხელმძღვანელი მთლიანად არიდებს თავს მმართველობითი როლის შესრულებას.

ზემოაღნიშნულ ხელმძღვანელობის ცალკეულ კლასიკურ

სტილს აქვს გარეგანი გამოვლენის დამახასიათებელი ფორმები. ავტორიტარული ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია სახის მკაცრი გამომეტყველება, მკვეთრად უხეში (ცივი) და მბრძანებლური ტონი, ჯგუფისაგან თავისი თავის **გამოცალკევება. დემოკრატიული ხელმძღვანელისათვის** უფრო მეტად დამახასიათებელია თანაზიარობა, გარეგანი კეთილსასურველობა, განკარგულების მიცემა თხოვნის ან რეკომენდაციის სახით, საუბრისას სიტყვა „ჩვენის" სიჭარბე სიტყვა „მე"-სთან შედარებით. **ნეიტრალური სტილისათვის** დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მშვიდი სახე, რომელიც ცდილობს გარეგნულად იყოს შეუმჩნეველი და რომელსაც თანამშრომლებთან მიმართებისას პირფერული (ლაციცა) ტონი აქვს.

ხელმძღვანელობის სტილთა ორგანიზაციული ეფექტიანობა. ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა აზრით, **ავტორიტარულად მართულ ორგანიზაციებში შრომის მწარმოებლურობა უფრო მაღალია, ვიდრე დემოკრატიულ კოლექტივებში.** ამასთან ერთად, ხელმძღვანელის არყოფნისას ან მისი შეცვლისას იგი ეცემა, ზოგჯერ კი ფერხდება შრომითი პროცესი. ასეთ კოლექტივებში უფრო მაღალია მის წევრებს შორის დაძაბულობა, არ არის ნამდვილი დარაზმულობა. ყოველივე ეს უარყოფითად მოქმედებს ავტორიტარულად მართული კოლექტივების წარმოებრივ შედეგებზე.

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 ნეტრალური სტილისას დაბალია შრო-

მის მწარმოებლურობა და ჯგუფური იდენტიფიკაცია, ანუ შრომის დანაწილების ხარისხი. ასეთი მმართველობის მქონე შრომითი კოლექტივისათვის დამახასიათებელია მის წევრებს შორის აგრესიულობა, რაც ხშირად იწვევს მის (კოლექტივის) დაშლას. ასეთ ჯგუფში, როგორც წესი, დაბალია შრომის დისციპლინა, ხშირია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ნეგატიური ხასიათის მქონე არაფორმალური ლიდერების წარმოშობა. დასახელებული და სხვა მიზეზების გამო, ხელმძღვანელობის აღნიშნული სტილი მიუღებელია.

ხელმძღვანელობის სტილთა თანამედროვე ინტერპრეტაცია. შესაბამისი სპეციალისტების აზრით, ამჟამად **ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი შეიძლება იყოს ეფექტიანი ერთგვაროვანი და რუტინული ამოცანების შესრულებისას.** ამ სტილის გამოყენება გამართლებულია ხელმძღვანელობისა 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; ხელმძვანელის სუბიექტურობის გამო მცდარ გადაწყვეტილებათა მიღების საშიშროება.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილს ამჟამად უმეტესად ეძახიან კორპორაციულ სტილს. მიაჩნიათ, რომ დღეს ტერმინი „კორპორაციული“ უფრო ზუსტად ასახავს ამ სტილის არსს, ვიდრე სიტყვა „დემოკრატიული“.

ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილისას წარმოებ-

რივი აქტიურობის ფორმირება ხდება ხელმძღვანელობისა და ხელქვეითთა ურთიერთქმედების საფუძველზე. ამ სტილის ეფექტიანი გამოყენება შეიძლება შემოქმედებითი ხასიათის ამოცანების გადაწყვეტისას. იგი გულისხმობს ხელმძღვანელისა და მის ხელქვეითთა განათლების დონეებს შორის სიახლოვესა და თანამშრომელთა უპირატესად არამატერიალურ მოტივაციას.

ითვლება, რომ ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია შემდეგ სამ ფაქტორზე: ხელმძღვანელის თვისებებზე, ხელქვეითთა მახასიათებლებზე და ჯგუფის მიერ გადასაწყვეტი ამოცანების თავისებურებებზე.

კორპორაციული სტილი, უპირველეს ყოვლისა, ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს იმის ცოდნასა და მისწრაფებას, რომ თანამშრომლები აქტიურად ჩააბას იმ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში, როლებზეც იგი არის პასუხისმგებელი. ხელმძღვანელი თავის გადაწყვეტილებებს, როგორც წესი, იღებს ხელქვეითთა წინადადებების გათვალისწინებით. მისი ძირითადი პრინციპია უფლებამოსილებათა დელეგირება, რამდენადაც იგი შესაძლებელია. ასეთი ხელმძღვანელი აღიარებს თანამშრომელთა უნარს და ესმის, რომ თვითონ მას არ შეუძლია ყვლაფერი იცოდეს და გაითვალისწინოს.

ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილისას აუცილებელ კონტროლს ხელმძღვანელი ახორციელებს შედეგების მიხედვით და არა დეტალური საშემსრულებლო ფორმით, როგორც ეს ხდება ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილისას. გამოიყენება, აგრეთვე, თანამშრომელთა თვითკონტროლი.

ხელმძღვანელი ხშირად აწვდის ინფორმაციას თანამშრომლებს არა მარტო იმაზე, თუ რა არის საჭირო დავალებათა შესასრულებლად, არამედ ორგანიზაციაში არსებულ საერთო სიტუაციაზე. ამ შემთხვევაში ინფორმაცია ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი საშუალებაა.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება

გაკეთდეს დასკვნა, რომ **ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილის გამოყენება ხელმძღვანელს უყენებს ისეთ მოთხოვნებს, როგორიცაა:**

1) გახსნილობა;

2) ნდობა თანამშრომლისადმი;

3) უარი თავის პირად პრივილეგიებზე;

4) უნარი და სურვილი მოახდინოს თავისი ფუნქციების დელეგირება;

5) ჩაურევლობა მიმდინარე ამოცანების შესრულებაში, კონტროლი ოფიციალური ინსტანციების საშუალებით (შესაბამისი ხელმძღვანელებისა და არხების საშუალებით);

6) კონტროლი შედეგების მიხედვით;

7) გადაწყვეტილებათა არაკოლეგიური მიღების ფაქტების დასაბუთება თანამშრომელთა წინაშე და ა. შ.

ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილისას თანამშრომლები განიხილებიან როგორც პარტნიორები, რომლებსაც დამოუკიდებლად შეუძლიათ გადაწყვიტონ მიმდინარე ყოველდღიური ამოცანები. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომელთათვის დამახასიათებელია პროფესიული მომზადების მაღალი დონე, ცოდნა და გამოცდილება, შინაგანი მოთხოვნილება დამოუკიდებლობაზე, მისწრაფება შემოქმედებისა და განვითარებისაკენ, ინტერესი მუშაობისადმი, პერსპექტიულ, ცხორებისეულ და ორგანიზაციულ მიზნებზე ორიენტაცია და ა. შ.

ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილის გამოყენება თანამშრომლებისაგან მოითხოვს:

1) სურვილს, თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა;

2) მზადყოფნასა და უნარს, პასუხი აგონ თავის მოქმედებებზე;

3) თვითკონტროლს;

4) საკონტროლო უფლებების არსებობას, სურვილსა და უნარს, გამოიყენონ ისინი.

ტერმინები და ცნებები:

აუდიტი
აუდიტორი
კონცეპტუალური აზროვნება
ლიდერი, ლიდერობა
პერსონალზე დანახარჯები
პერსონალის მონიტორინგი
პერსონალის აუდიტი
რეალური ლიდერი
რეალური ძალაუფლება
სამუშაო ადგილის აღწერილობა
საკადრო პოტენციალი
სოციალური ეფექტიანობა
ფორმალური ლიდერი
ფორმალური ძალაუფლება
ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი
ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი
ხელმძღვანელობის კორპორაციული სტილი
ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილი

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

1) რა იგულისხმება სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზში? ჩამოთვალეთ მისი ასპექტები და მიზნები.

2) ჩამოთვალეთ სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზის ეტაპები.

3) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სამუშაოს (სამუშაო ადგილის) ანალიზის მეთოდები.

4) რა იგულისხმება სამუშაოს პარამეტრებში?

5) დაახასიათეთ მუშების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.

6) დაახასიათეთ ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.

7) დაახასიათეთ ორგანიზაციის პერსონალზე დანახარჯების შეფასების მეთოდიკა.

8) ახსენით პერსონალის აუდიტის არსი, ჩამოთვალეთ მისი მიზნები და სახეები.

9) დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდიკა.

10) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტისას გამოყენებული მეთოდები.

11) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის აუდიტის ტიპები და ეტაპები.

12) განმარტეთ ცნება „ლიდერი“ („ლიდერობა“).

13) განმარტეთ ცნება „ხელმძღვანელობა“ („ხელმძღვანელი“).

14) განმარტეთ ცნებები „ფორმალური ლიდერი“, „არაფორმალური ლიდერი“.

15) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოდელები, რომელთა მიხედვითაც ადამიანები ცალკეულ პიროვნებებს ლიდერად აღიარებენ.

16) ჩამოთვალეთ თვისებები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, რომ გახდეს ლიდერი.

17) დაახასიათეთ ლიდერის მუშაობის შინაარსი.

18) ჩამოთვალეთ ლიდერის საქმიანი ფუნქციები.

19) ჩამოთვალეთ ხელმძღვანელის ფუნქციები და ახსენით მისი მდგომარეობის თავისებურება.

20) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღანელთა ტიპები, საქმიანი მდგომარეობიდან გამომდინარე და მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით.

21) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები.

22) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელის ხელისუფლების საფუძვლები.

23) განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ძალაუფლება“, არაფორმალური ძალაუფლება“.

24) გამარტეთ ცნება „ხელმძღვანელობის სტილი“.

25) დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მისი ეფექტიანობა.

26) დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის დემოკრატიული (კორპორაციული) სტილი და მისი ეფექტიანობა.

26) დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილი და მისი ეფექტიანობა.

თავი 12. ადამიანური რესურსების მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება

12.1. ადამიანური რესურსების მართვის ამერიკული გამოცდილება

საზღვარგარეთის ქვეყნებიდან ადამიანური რესურსების მართვის დიდი და საინტერესო გამოცდილება აქვს აშშ-ის კორპორაციებს. **ამერიკული კორპორაციების მართვაში მთავარი სიახლეა სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ახალ სისტემაზე გადასვლა,** რომელსაც თან ახლავს სტრუქტურათა დეცენტრალიზაცია და შრომის ორგანიზაციის ბრიგადული მეთოდების დანერგვა. აშშ-ი ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის მრავალი სპეციფიკური პრინციპი ჩამოყალიბდა. ამიტომ, ისინი მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან დასავლეთევროპული და იაპონური ანალოგიური პრინციპებისაგან. ამერიკული სისტემა მმართველობით საქმიანობას განიხილავს როგორც დამოუკიდებელ პროფესიას. შესაბამისად, აშშ-ს აქვს მსოფლიოში ყველაზე უფრო განვითარებული სასწავლებლები, სასწავლო ცენტრები და სპეციალური პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველთა მომზადებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას. აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს მმართველთა მაღალ მობილურობას. აქ უფრო დიდია იმ მენეჯერთა ფენა, როლებიც ასრულებენ ფართო პროფილის ხელმძღვანელთა ზოგად მოვალეობას. ამიტომ, ისინი კომპეტენტურებია ტექნიკაშიც, ეკონომიკაშიც, წარმოებაშიც და ა. შ. ფართოდ გამოიყენება მართვის პროგრამულ-მიზნობრივი და მატრიცული სტრუქტურები, რომლებიც მოითხოვენ მოქნილობის განსაკუთრებულ ჩვევებს.

აშშ-ში კადრების შერჩევის შეფასების, სტიმულირებისა და დაწინაურების სიტემა უფრო მეტად ემყარება თითოეული ხელმძღვანელისა და მოსამსახურის ინდივიდუალურ თვისებებს, ვიდრე დასავლეთ ევროპასა და იაპონიაში.

საწარმოთა მესაკუთრენი მაღალი რანგის ხელმძღვანელებს განიხილავენ არა როგორც უბრალოდ დაქირავებულებს, არამედ როგორც თავიანთი ინტერესების სრულუფლებიან წარმომადგენლებს. ფაქტობრივად, ისინი ღებულობენ არა მარტო ხელფასს, არამედ საწარმოს მოგებიდან სრულფასოვან წილს. მათ შერჩევას, შეფასებას და დაწინაურებას, ინდივიდუალური წესით, ახორციელებს კომპანიის დირექტორთა საბჭო. რაც შეეხება საშუალო დონის მმართველებს, ისინი ადმინისტრაციულ აპარატში შედარებით მრავალრიცხოვანია, რომლებიც ხშირად იცვლიან თანამდებობას. მათგან ხდება მაღალი ხელმძღვანელი თანამდებობებისათვის კადრების რეზერვის ფორმირება.

მსხვილ ორგანიზაციებში საშუალო დონის მმართველებისათვის იქმნება საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები. ისინი მოიცავენ:

1) ფირმის ხელმძღვანელი კადრებით უზრუნველყოფის, მათი საქმიანი კარიერისა და დაწინაურების დაგეგმვას;

2) ვაკანტურ ხელმძღვანელ თანამდებობებზე კანდიდატების საკონკურსო შერჩევას;

3) მომუშავეთა შრომის შედეგებისა და მათი პროფესიული, საქმიანი და პირადი თვისებების ფორმალურ შეფასებას;

4) საშუალო დონის მმართველთა საქმიანობის შეფასებას, მაღალი თანამდებობის პირთა მონაწილეობით;

5) მმართველთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციას, მათი დაწინაურების პერსპექტივის გათვალისწინებით.

დაბალი დონის მმართველებს არჩევენ მოწინავე მუშებისაგან ან ახალგაზრდა სპეციალისტებისაგან. ასეთ თანამდებობებზე კადრების რეზერვის ფორმირებისას მთავარ ყურადღებას აქცევენ ისეთ თვისებებს, როგორიცაა: ადამიანთა ხელმძღვანელობის უნარი და მართვის ხელოვნების ელემენტარული საკითხების ცოდნა.

ამერიკული კორპორაციები ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის ფორმირებისას უმეტესად მიმართავს ხუთწლიან და

მიმდინარე დაგეგმვას. ასეთი პროგრამები იქმნება შემდეგი ე. წ. – „ხელმძღვანელთა კარიერის დაგეგმვა“ და „ადამიანური რესურსების მართვა“ პროგამების სახით. **ხელმძღვანელთა კარიერის დაგეგმვის ტიპური პროგრამა მოიცავს:**

1) მომავალი 5 წლის მანძილზე ფირმის მოთხოვნის განსაზღვრას;

2) ყველა ხელმძღვანელისა და სპეციალისტის შრომის შედეგების ყოველწლიურ და და მათი ინდივიდუალური თვისებებისა და შესაძლებლობათა რეგულარულ შეფასებას;

3) მომუშავეებთან გასაუბრებას მათი დაწინაურებისა და პირად მიდრეკილებათა გამოვლენის მიზნით;

4) ხელმძღვანელი კადრების გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მოთხოვნილების განსაზღვრას.

ბევრ ფირმაში საკადრო სამსახურები ხუთწლიანი პერიოდისათვის ადგენს თანამშრომელთა გადაადგილების სქემებს. განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა შერჩევას. ამ მიზნით, მსხვილ და საშუალო კორპორაციებში შექმნილია სპეციალური კომიტეტები, რომლებშიც შედიან დირექტორთა საბჭოს ყველაზე გამოცდილი და ავტორიტეტული წევრები. იმ შემთხვევაში, როცა ვაკანტურ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევა მიზანშეწონილია მოხდეს კორპორაციის გარედან, მიმართავენ საკონსულტაციო ფირმებს. ისინი (საკონსულტაციო ფირმები) ვაკანტურ თანამდებობებზე არჩევენ ხელმძღვანელ კადრებს და პასუხისმგებლობას იღებენ მიღებული გადაწყვეტილების სისწორეზე. ხელმძღვანელობის დაბალ რგოლში, ზოგჯერ კი საშუალოშიც, მმართველთა შერჩევაში მნიშვნელოვან სამუშაოებს ეწევა ე. წ. შეფასების ცენტრები. შერჩეულ კანდიდატებს თანამდებობებზე ნიშნავენ გამოსაცდელი ვადით. გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ ადგენენ ანგარიშს აღნიშნულ თანამდებობაზე მათ მუშაობაში გამოვლენილი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესახებ. ამის შემდეგ იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას.

ბოლო წლებში ამერიკულ კომპანიებში, საშუალო და დაბალი რგოლის მმართველთა შერჩევისას, ხშირად იყენებენ **საკონკურსო წესს.** კერძოდ, მასობრივი საშუალებებით წინასწარ ქვეყნდება ინფორმაცია არსებული ვაკანსიებისა და კონკურსში მონაწილეობისათვის არსებული პირობების შესახებ და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ ტარდება საკონკურსო შერჩევა.

მართვის ყველა რგოლში ხელმძღვანელთა დანიშვნისას დიდი ყურადღება ექცევა მმართველის პროფილის შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან. ამერიკელები თვლიან, რომ თუნდაც ნიჭიერი ადმინისტრატორის დანიშვნა ისეთ თანამდებობაზე, რომელიც არ შეესაბამება მის პროფილს, დიდი ზიანის მომტანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. ამ პრობლემის გადაწყვეტაში დიდ როლს ასრულებს ხელმძღვანელი კადრებისა და სპეციალისტების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კარგად ორგანიზებული სისტემა.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირებისას, თითოეული კანდიდატისათვის ადგენენ კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალურ გეგმას. იგი ემყარება საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში მუშაობისას კანდიდატის ცოდნაში გამოვლენილ ნაკლოვანებებს. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მმართველობითი საქმიანობის ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: გადაწყვეტილებათა მიღება, საქმიანი ქცევები, ადამიანებთან მუშაობა და ა. შ. ამასთან ერთად, ამერიკელებს მიაჩნიათ, რომ სასწავლო პოგრამებს შეუძლია შექმნას მხოლოდ საფუძველი კარგი მუშაობისათვის. ისინი დიდ ყურადღებას აქცევენ პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილებას, როცა ხდება მენეჯერების მიერ მმართველობითი ჩვევების გამომუშავება. ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება მმართველობითი პერსონალის როტაცია, როცა დასაწინაურებელი კანდიდატი ხშირად გადაჰყავთ კომპანიის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში, უცვლიან ფუნქციურ სამსახურებს, ერთი რეგიონიდან გადაჰყავთ მეორეში და ა. შ. როტაციის მეთოდს,

როგორც წესი, იყენებენ უმაღლესი რგოლის იმ მენეჯერთა მიმართ, რომელთაც თავიანთი მოვალეობის მაღალ დონეზე შესასრულებლად საჭიროა ჰქონდეთ ფართო პროფილი. ამერიკულ კომპანიებში უმაღლესი ხელმძღვანელი პრეზიდენტად ან ვიცე-პრეზიდენტად დანიშვნამდე, როგორც წესი, ნამუშევარი უნდა იყოს 3-4 სხვადასხვა განსხვავებულ სამსახურში.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კანდიდატის დანიშვნის ერთ-ერთი ნაცადი მეთოდია **თანდათანობითი ეტაპობრივი დაწინაურება.** მაგალითად, საშუალო დონის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშვნისას გარედან მოსულ კანდიდატს ფირმის საქმიანობის სპეციფიკასთან შეგუებისა და წარმოებრივი საქმიანობის გაცნობისათვის მოეთხოვება 12-18 თვე, თუნდაც იგი იყოს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტი, მიღებული ჰქონდეს მაგისტრის პროფესიული ხარისხი და ჰქონდეს მუშაობის საკმაო სტაჟი.

ზოგიერთ ფირმაში თითოეულ მუშაკს, საიდუმლო წესით, **აკუთვნებენ „ფირმისათვის ფასეულობის“ კოდს ასეთი 5 ბალიანი სისტემით:**

5 – მისი წასვლა ფირმიდან იქნება აუნაზღაურებელი დანაკლისი;

4 – ძალიან ძნელია შეცვალო;

3 – შეძლება შეცვალო;

2 – მომუშავის წასვლა არსებითად არ იმოქმედებს ფირმის საქმიანობის შედეგებზე;

1 – მომუშავე უნდა გათავისუფლდეს.

აშშ-ში დიდი ყურადღება ექცევა ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის ინდივიდუალური შედეგების შეფასებას. იგი საფუძვლად ედება მომუშავის ხელფასისა და პრემიის სიდიდის დადგენას, დაკავებულ თანამდებობასთან მისი შესაბამისობის განსაზღვრას და დაწინაურებისა თუ დაქვეითების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას. მისგან გამომდინარე, განსაზღვრავენ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების აუცილებლობას.

კორპორაციათა უმეტესობაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შეფასება და ატესტაცია ტარდება ყოველწლიურად, ზოგიერთში კი ყოველ ექვს თვეში. ყოველწლიურ ატესტაციებს შორის ტარდება არაფორმალური გასაუბრებები და მომუშავეთა საქმიანობაზე მიმდინარე დაკვირვებები. განსაკუთრებული კონტროლი ხორციელდება სამუშაოზე ახალმიღებულთა საქმიანობაზე.

შრომითი საქმიანობის შეფასების ოეგანიზაციისას **დიდი ყურადღება ექცევა შემფასებელთა შერჩევას.** ფირმების უმეტესობაში შეფასებას შესაფასებელ პირთა უშუალო უფროსები ახდენენ. ზოგიერთ ფირმაში კი შემოწმებაში მონაწილეობენ სხვა პირებიც. ასეთები შეიძლება იყვნენ პროექტთა ხელმძღვანელები, კოლეგები, ხელქვეითები და პირადად შესამოწმებელი პირები.

ამერიკულ კორპორაციებში **განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ შეფასების ჩატარების მეთოდიკურ საკითხებს.** ცდილობენ შემოწმებისა და მისი შედეგების შეფასებისას, თავიდან აიცილონ შესამოწმებელ მუშაკთა თავდაცვითი ქცევა, როცა ისინი უსაფუძვლოდ არ აღიარებენ თავიანთ მუშაობაში ნაკლოვანებებს და, აქედან გამომდინარე, არ ფიქრობენ ხელმძღვანელობის საკუთარი სტილის სრულყოფაზე.

ამერიკულ კორპორაციებში დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით, მენეჯერთა საქმიანობის შეფასების ანალიზის შედეგად დასახულ ღონიძიებებში ნაკლები ყურადღება ექცევა მათი (მენეჯერების) მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების ღონიძიებებს. **ძირითადი ყურადღება გადატანილია ნაკლოვანი მხარეების დაფიქსირებასა და დასაბუთებაზე,** რომელიც საფუძვლად ედება პერსონალის შემცირებას. კორპორაციათა ხელმძღვანელებს აუცილელად მიაჩნიათ, განთავისუფლდნენ იმ მომუშავეებისაგან, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით, ზედმეტნი არიან ორგანიზაციისათვის. სამუშაოდან გათავისუფლება ხდება ორი მიზეზით, ესენია: 1) შრომის დაბალი ეფექტიანობა; 2) მმართველობითი სამუშაო ადგილის გაუქმება ან რამდენიმე

სამუშაო ადგილის შეთავსება. მმართველობით სფეროდან განსაკუთრებით დიდი ოდენობით გამოთავისუფლება გამოიწვია მართვაში კოპიუტერული ტექნიკის დანერგვამ.

ამერიკულ კორპორაციებში (და არამარტო კორპორაციებში) ყველა დაქირავებული მუშაკის, მათ შორის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების, ცნობიერებაში არსებობს დაბალი შრომითი შედეგებისათვის სამსახურიდან გათავისუფლების შიში. **ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელი ხელშეუხლებლად გრძნობს თავს მხოლოდ მაღალი პროფესიული დაოსტატების შემთხვევაში.**

რაც შეეხება ხელფასის სიდიდეს მისი გადასინჯვა ხდება შრომითი საქმიანობის შეფასების შედეგების მიხედვით. იგი ხორციელდება რეგულარულად (ზოგჯერ ყოველწლიურად), მას განიხილავენ როგორც სტიმულირების მთავარ საშუალებას. მიმართავენ პრემირებასაც. მისი დონის მერყეობის დიაპაზონი დიდია. მაგალითად, ხელსაწყოთმშენებლობის კომპანიებში უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებისათვის პრემიის სიდიდე წლიური ხელფასის 25%-ის, ხოლო სამუშაოთა განმანაწილებელთათვის 10%-ის ფარგლებშია. პრემიები გაიცემა საშუალოდარგობრივი მაჩვენებლების მიღწევისა და გადაჭარბებისათვის. ბოლო წლებში კომპანიების უმეტესობა მატერიალური სტიმულირებისას თავს იკავებს მსგავსი ნორმატივებისაგან და მიმართავს ინდივიდუალურ მიდგომას. მოცემულ შემთხვევაში ხელფასის მომატების ან პრემიის გაცემის საფუძველი შეიძლება იყოს მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი მაჩვენებლის უმაღლეს დონეზე შესრულება ან პირადი წვლილი მიღწეულ წარმატებაში.

ადამიანური რესურსების მართვის ამერიკული მოდელისათვის ერთ-ერთი დამახასიათებელი ისიცაა, რომ კოლექტიური შრომითი ხელშეკრულების დადება ძირითადად ხდება არა სახელმწიფო ან დარგობრივ დონეზე, როგორც ამას ადგილი აქვს უმეტეს ქვეყნებში, არამედ უშუალოდ კომპანიებისა და ფირმების დონეზე. ამასთან ერთად, ამერიკული პროფკავშირები დამ-

ქირავებლებთან, გარდა შრომითი ურთიერთობებისა, მოლაპარაკებას აწარმოებენ ისეთ საკითხებზე,, როგორიცაა: მომუშავეთა ჯანმრთელობა და სოციალური უზრუნველყოფა, შვებულებების ხანგრძლივობა, საპენსიო უზრუნველყოფა და ა. შ.

12.2. ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული გამოცდილება

ევროკავშირის ქვეყნებში შრომითი ურთიერთობის პრაქტიკაში ცენტრალური ადგილი უკავია დაქირავების პირობებსა და შრომით ხელშეკრულებებთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამ ქვეყნებში მიღებული წესის თანახმად, ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებები აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს შრომითი დაქირავების თაობაზე კანონმდებლობის მოთხოვნებს. იგი მოიცავს: დასაკავებელი თანამდებობის დასახელებას, მონაცემებს ხელფასისა და მასზე დანამატების სიდიდეზე, სამუშაო დროის ხანგრძლივობაზე, შვებულებაზე, გათავისუფლებაზე, საპენსიო უზრუნველყოფის პირობებზე, ხელშეკრულების მოქმედების ვადაზე და ა. შ.

ევროკავშირის სხვადასხვა ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში გარკვეული განსხვავებებია, რომლებიც ძირითადად განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით, ესენია: **1) კულტურული ფაქტორები** – დამოკიდებულება მუშაობისადმი, წარმოდგენები მომუშავის ურთიერთდამოკიდებულებაზე სამუშაო ჯგუფთან, თავისუფლებისა და პატიოსნების გაგება სხვადასხვა შრომით სიტუაციაში, მატერიალური და მორალური წახალისების როლი და ა. შ.; **2) საკანონმდებლო საფუძვლები** – სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული კანონები და ინსტრუქციებია მომუშავეთა სამუშაოზე მიღებისა და სამუშაოდან გათავისუფლების წესზე, ჯანმრთელობის დაცვასა და წარმოებაში უსაფრთხოების ტექნიკაზე, მომუშავეთა უფლებების დაცვაზე და სხვ. ; **3) ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა,** რომელშიც იგულისხმება: უმუშევრობის დონე, ეკონომიკური ზრდის ტემპი, კონკურენციის ხარისხი საშინაო ბაზარზე. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ამ უკანასკნელს, რამდენადაც ინტენსიური კონკურენცია აიძულებს კომპანიებს გამოიყენოს მოქნილი შრომითი პრაქტიკა და მოიძიოს ადამიანური რესურსების მართვის ახალი პროგრესული მეთოდები, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას; **4) მომუშავეებთან ურთიეთდამოკიდებულების სისტემა, მათ შორის სახელმწიფოს მონაწილეობა შრომითი დავებისა და კონფლიქტების გადაწყვეტაში** და ა. შ.

ევროპის წამყვანი ქვეყნების მაგალითზე ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემების განხილვისას, ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია მის ისეთ ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფუნქციაზე, როგორიცაა – **პერსონალის შერჩევა.**

ევროკავშირის ქვეყნებში პერსონალის შეკრებასა და შერჩევაში ერთ-ერთი მთავარი თავისებურებაა, შრომითი მოწყობის მიზნით, კავშირის თითოეული ქვეყნის მოქალაქისათვის ევროკავშირის ნებისმიერ ქვეყანაში თავისუფალი გადაადგილების შესაძლებლობის მიცემა. არსებობს წესი, რომლის მიხედვითაც ევროკავშირის ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადაადგილებულ პირს, სამუშაოს მოძიების შემდეგ, ეძლევა მოცემულ ქვეყანაში ცხოვრების უფლება 5 წლის ვადით ოჯახის წევრებთან ერთად, აღნიშნული პროცედურის პერიოდული განმეორებით ყოველ 5 წელიწადში. კანონით არ არის დადგენილი დროის ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაში უცხოელ მოქალაქეს შეუძლია მოძებნოს სამუშაო სხვა ქვეყანაში. არსებობს მხოლოდ სასამართლო პრეცენდენტი, განხილული ევროპულ სასამართლოში 1982 წელს, რომელმაც ასეთ ხანგრძლივობად განსაზღვრა 3 თვე. როცა უცხოელი მოქალაქე გადის პენსიაში, მას უნარჩუნდება ამ ქვეყანაში ცხოვრების უფლება იმ პირობით, რომ საპენსიო ასაკს მიაღწია მოცემულ ქვეყანაში და იქ იცხოვრა არანაკლებ 3 წლისა და უკანასკნელ 3 წელიწადში მუშაობდა დაქირავებით. პირებზე, რომლებმაც შრომისუნარიანობა დაკარგეს

პროფესიული დაავადების ან წარმოებაში ავარიის შედეგად, აღნიშნული შეზღუდვები არ ვრცელდება. აღსანიშნავია, რომ ევროკავშირის ქვეყნებში ამ კავშირის რომელიმე წევრი ქვეყნიდან უცხოელი მომუშავე და მისი ოჯახის წევრები სარგებლობენ მოცემული ქვეყნის მოქალაქეთა თანაბარი უფლებებით. არსებობს წესი, რომლის მიხედვითაც კერძო ორგანიზაციებს ეკრძლებათ უცხოელი მომუშავეთათვის ვაკანტური სამუშაო ადგილის დაკავებაზე უარის თქმა. რაც შეეხება სახელმწიფო სექტორს, აქ, სახელმწიფო ინტერესებიდან გამომდინარე, დასაშვებია ვაკანტურ სამუშაო ადგილზე ევროკავშირის უცხოელი მოქალაქისათვის უარის თქმა, მაგრამ საჭიროა მისი დასაბუთება.

ევროკავშირის მასშტაბით შრომის ერთიანი ბაზრის ჩამოყალიბებამ გამოიწვია ევროპული ქვეყნებიდან საზღვარგარეთ მომუშავე ემიგრანტების რაოდენობის მკვეთრი ზრდა. ეს კი ქმნის გარკვეულ პრობლემებს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, რაც დაკავშირებულია ისეთ საკითხებთან, როგორიცაა: 1) უცხოელი მომუშავეთათვის სამუშაო ადგილზე გადაადგილებასთან (სხვა ქვეყანაში გადასვლა, დაბინავება, ბავშვების სკოლაში მოწყობა და სხვ.) დაკავშირებული დამატებითი დანახარჯები; 2) სიძნელეები უცხოელი მომუშავის ადაპტირებაში და სხვ.

ევროკავშირის ქვეყნებში ადამიანური რესურსების მართვისას, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორივე სქესის მომუშავეთათვის თანაბარი უფლებების დამკვიდრებას. არსებობს ე. წ. რომის ხელშეკრულების 119-ე სტატია, რომელიც მოითხოვს თანაბარ ანაზღაურებას მამაკაცებისა და ქალების მიერ შესრულებული ეკვივალენტური შრომისათვის. ეს მოთხოვნა სავალდებულოა ევროკავშირის ყველა ქვეყნისთვის. ამასთან ერთად, დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა ჯანმრთელობისა და წარმოებაში უსაფრთხოების წესების დაცვას.

ევროკავშირის ქვეყნებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა არასრული სამუშაო დღით და დროებითი მუშაობის

პრაქტიკას. მაგალითად, ევროსტატისტიკის მონაცემების მიხედვით, ევროკავშირის ქვეყნების მომუშავეთა 15% დასაქმებულია არასრული სამუშაო დღით. მუშაობის ასეთი პრაქტიკა განსაკუთრებით დამახასიათებელია ქალებისათვის. მათი 30% დასაქმებულია არასრული სამუშაო დღით. აღნიშნული მაჩვენებელი ყველაზე მაღალია ნიდერლანდებში (80%), ხოლო ყველაზე დაბალი – იტალიაში (14%), პორტუგალიასა და გერმანიაში (10%).რაც შეეხება დროებით შრომით საქმიანობას, მისი წილი მთლიანად დასაქმებულებში ყველაზე მაღალია ესპანეთსა და პორტუგალიაში (შესაბამისად, 22 და 19%), ხოლო ყველაზე დაბალი – ლუქსემბურგსა და ბელგიაში (შესესაბამისად, 4 და 5%).არასრული სამუშაო დღით და დროებით დასაქმებულთა უფლებები სათანადოდაა დაცული. მაგალითად, ბელგიაში დასაქმებული მომუშავენი კანონმდებლობით უზრუნველყოფილნი არიან სრული განაკვეთის არანაკლებ მესამედი ხანგრძლივობის სამუშაო საათებით და აქვთ მიყოლებით 3 საათის სამუშაო ერთ სამუშაო ცვლაში. აღსანიშნავია, რომ ევროპის ქვეყნებში ზემოხსენებულ კატეგორიათა მომუშავენი ხელფასსა და სხვადასხვა შეღავათს ღებულობენ სრული სამუშაო დღით დასაქმებულების პროპორციულად, საქმიანობაში მათი წვლილის გათვალიწინებით

12.3. ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური გამოცდილება

თანამედროვე იაპონურ კორპორაციებში (ფირმებში) ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფცია ემყარება შრომის შიგა ბაზარს, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მომუშავეთა ძირითადი ნაწილის ე. წ. „სამუდამო დაქირავების სისტემა“. იგი გულისხმობს, რომ კორპორაციის (ფირმის) ადმინისტრაცია მომუშავეებს ქირაობს შრომითი საქმიანობის მთელ პერიოდში და, ამასთან ერთად, მეურვეობს მათ პენსიაზე გასვლის შემდე-

გაც, ყურადღებას აქცევს მათ სოციალურ უზრუნველყოფას, დასვენებას და მათი ცხოვრების და საქმიანობის სხვა სფეროებს.

იაპონიაში, იმის გამო, რომ ფაქტობრივად ხდება პერსონალის სამუდამო დაქირავება, **უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ახალი მუშაკების შერჩევას.** მსხვილი საწარმოები (კორპორაციები, ფირმები), როგორც წესი, წინასწარ აფორმებენ კონტრაქტებს სხვადასხვა სახის სასწავლებლებთან და სტუდენტებიდან და მოსწავლეებიდან არჩევენ თავიანთ მომავალ მუშაკებს. შერჩეულ კანდიდატებს მოცემული კორპორაციის (ფირმის) წამყვანი თანამშრომლები უკითხავენ სპეციალურ კურსებს. ამ კურსებით მომავალი მუშაკები ეცნობიან კორპორაციის (ფირმის) ისტორიას, წარმოებისა და მართვის სპეციფიკას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს კონკრეტული კორპორაციის შესახებ აუცილებელი კონკრეტული ცოდნის შეძენას. ეს კი, თავის მხრივ, ამცირებს ახალგაზრდა სპეციალისტების ადაპტაციის ვადას. მეოცე საუკუნის 70-იანი წლების დასასრულსა და 80-იანი წლების დასაწყისში იწყება **„სამუდამო დაქირავების“ სისტემის რეფორმირება.** მრავალმა კორპორაციამ (ფირმამ), განსაკუთრებით მეცნირებატევადი დარგებიდან, განახორციელა დაქირავების სისტემის გარდაქმნა. იგი ძირითადად გამოწვეული იყო იმით, რომ წარმოების დაჩქარებული მოდერნიზაციის პირობებში მომუშავეთა დაქირავების მანამდე არსებული სისტემა ვერ უზრუნველყოფდა მუდმივი პერსონალის ოპტიმალურ რაოდენობასა და აუცილებელ სტრუქტურას. ამასთან, მომუშავეთა ე. წ. „მუდმივი დაქირავების“ სისტემა ამცირებდა მაღალპროფესიული სამუშაო ძალის მობილურობას და, შესაბამისად, აფერხებდა მის რაციონალურ განაწილებას კორპორაციებს (ფირმებს) შორის.

იაპონიაში დაქირავების სისტემის პრაქტიკული გარდაქმნა საკმაოდ რთული იყო, რამდენადაც იგი უნდა განხორციელებულიყო **„მუდმივი დაქირავების“ სისტემის სოციალურ-პოლიტიკური ფასადის შენარჩუნების პირობებში.** აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტა ხორციელდებოდა შემდეგი სამი მიმართულებით: 1) მოცემული კატეგორიის პერსონალის რაოდენობის დაბალ დონეზე შენარჩუნება (შესაძლებლობის ფარგლებში); 2) მსხვილ კორპორაციებში საკადრო სამუშაოების დაგეგმვის მჭიდრო დაკავშირება ტექნიკურ პოლიტიკასა და ადამიანური რესურსების მართვაში ერთიანი მიდგომის ორიენტაციასთან; 3) კორპორაციებში შრომის მართვის სრულყოფის პროგრამული ღონისძიებების უშუალო კავშირი პერსონალის კვლავწარმოების ისეთ მნიშვნელოვან ციკლებთან, როგორიცაა: კადრების შერჩევის, განლაგებისა და გადაადგილების ფორმები და მეთოდები, მომუშავეთა მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი შრომის ორგანიზაცია და სტიმულირება.

იაპონური „სამუდამო დაქირავების“ გარდაქმნილი სისტემა მომგებიანია როგორც დაქირავებულთათვის, ასევე, დამქირავებლებისათვის. დაქირავებულებს, უპირველეს ყოვლისა, გარანტირებული აქვთ სამუშაო და იციან, რომ მათ აწმყოსა და მომავალზე ზრუნავს „თავისი“ საწარმო. ამით ისინი ამაყობენ და გრძნობენ დიდ პასუხისმგებლობას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს საწარმოში მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის დამაგრებას და მათი შრომის მაღალ ეფექტიანობას.

იაპონიაში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ კადრების მომზადებას. აქ ფართოდაა გავრცელებული მოსაზრება იმის შესახებ, რომ კადრების მომზადება საწარმოს გაძლიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საშუალებაა. აღსანიშნავია, რომ წარმოებრივი სწავლებისადმი იაპონური მიდგომა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ანალოგიური მიდგომისაგან ამერიკულ და დასლეთევროპულ კორპორაციებში. ამ ქვეყნების კორპორაციებში მომუშავე, როგორც წესი, წარმოებრივ სწავლებას გადის მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სხვა სამუშაოზე გადასვლასთან ან დაწინაურებასთან დაკავშირებით, აუცილებელია ახალი შრომითი ჩვევების ათვისება. იაპონიის საწარმოებში კი ხდება ყველა დასაქმებულის (მაღალი თანამდებობის პირების ჩათვლით) მუდმივი (რეგულარული) სისტემატური სწავლება.

იაპონიაში განსაკუთრებით მაღალ დონეზეა პერსონალის მომზადებისა და სწავლების ორგანიზაცია. იგი მოიცავს შემდეგ ოთხ მიმართულებას, ესენია: 1) საერთო საგანმანათლებლო მომზადება; 2) პროფესიული მომზადება; 3) თანამდებობრივი მომზადება; 4) სოციალური აღზრდა. აღნიშნული მიმართულებებიდან გამომდინარეობს საგანმათლებლო პროგრამების თემატიკა და განსახორციელებელი ღონისძიებების შინაარსი. თავის მხრივ, **პერსონალის მომზადების სისტემა ვერტიკალური პრინციპით იყოფა რამდენიმე ქვესისტემად (ქვედონედ).** ყველაზე დაბალი დონის ქვესისტემა მოიცავს სამუშაო ადგილზე პერსონალის მომზადების ღონისძიებებს. ეს ყველაზე მასობრივი ქვესისტემაა.

პერსონალის მომზადებაზე დაკავებულია მსხვილ კორპორაციებში შექმნილი ფუნქციური სამსახურები. ისინი ხელმძღვანელობენ ქვესისტემების მუშაობას და ახდენენ მათი საქმიანობის კოორდინაციას. ასეთ სამსახურებს, როგორც წესი, ხელმძღვანელობს კორპორაციის ვიცე-პრეზიდენტი. ეს უკანასკნელი ზოგჯერ, იმავდროულად კადრების ცენტრალური განყოფილების გამგეცაა.

კადრების მომზადების პროგრამები დიფერენცირებულია მომუშავეთა ისეთი კატეგორიების მიხედვით, როგორიცაა: ახლად მისაღები ახალგაზრდები, საკადრო მუშები, ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები, კანცელარიის მოსამსახურეები, ხელმძღვანელები და ა. შ. იაპონურ კორპორაციებში დიდი ყურადღება ექცევა, აგრეთვე, საშუალო რგოლის მმართველთა მომზადებას. **თითოეულ კორპორაციაში არსებობს საშუალო რგოლის მმართველთა მომზადების საკუთარი სისტემა.**

იაპონურ კორპორაციებში თანამდებობრივი დაწინაურების ძირითადი პრინციპია ე. წ. **„სტატუსების სისტემა“.** მოცემული სისტემის მიხედვით, თითოეული დასაქმებული „საკადრო პირამიდის“ შიგნით წინაურდება პირადი შრომითი დამსახურების მიხედვით. იგი თანდათანობით იკავებს გარკვეული სტატუსის ან რანგის თანამდებობას. დაწინაურების სისწრაფე დამოკიდებულია დასაქმებულის განათლების დონეზე. ცოდნასთან ერთად, ცალკეული მომუშავის დაწინაურება დამოკიდებულია, აგრეთვე, წარმოებრივ სტაჟსა და ასაკზე. „სტატუსების სისტემას“ აქვს ორი მნიშვნელოვანი თავისებურება. პირველი იმით გამოიხატება, რომ აქ სამსახურებრივი რანგის მატებით უფრო მეტად იზრდება ხელფასის სიდიდე, ვიდრე დასავლეთის ქვეყნებში. მეორე მხრივ, იაპონიაში მომუშავეთათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს დაწინაურების მორალურ ასპექტს. აქ დასაქმებულის სოციალური სტატუსის (თანამდებობრივი რანგის) მიზერული ამაღლებაც კი დიდ აღიარებად ითვლება. ეს კი, თავის მხრივ, შრომის ეფექტიანობის ამაღლების მძლავრი ფაქტორია. დაწინაურების აღნიშნული სისტემიდან გამომდინარე, იაპონიის უმეტეს კორპორაციებში ხელმძღანელი თანამდებობები ხანდაზმულ ადამიანებს უკავიათ.

აღსანიშნავია, რომ იაპონიის მსხვილი კორპორაციების მმართველი ელიტისათვის დამახასიათებელია **კლანურობა** (კარგი გაგებით).იგი ჯერ კიდევ სტუდენტობის წლებიდან იწყება, რაც გამოიხატება ჯგუფური კლანურობით, რომელიც ძლიერდება სამსახურის პერიოდში. თანამედროვე იაპონურ კორპორაციებში არსებობს მმართველთა დაწინაურების ორი სახეობა: **ფუნქციური,** რომელიც დამოკიდებულია პირად თვისებებსა და უნარზე და **2) რანგის მიხედვით,** რომელიც გამოიყენება იმათ მიმართ, რომლებიც თავიანთი ცოდნითა და საქმიანი თვისებებით არ იმსახურებენ დაწინაურებას. ასეთები, გარკვეული დროის გასვლის გამო, თანამდებობრივად წინაურდებიან, მაღლდება მათი სტატუსი და შრომის ანაზღაურების სიდიდეც, მაგრამ რეალური ძალაუფლება რჩება იგივე, როგორიც ჰქონდათ დაწინაურებამდე. ამის შედეგად მმართველობით აპარატში ჩნდება თანამდებობები, რომელთა მფლობელებს აქვთ სტატუსი და შესაბამისი პატივი, მაგრამ არ ფლობენ სათანადო ძალაუფლებას. ამით მართვის აპარატის ფუნქციონირებისას თავიდან იცილებენ შესაძლო კონფლიქტებს. ხდება პირიქითაც, ახალგაზრდა ნიჭიერ მმართველებს, რომელთა დაწინაუ-

რება არ ხერხდება მოცემულ თანამდებობაზე მუშაობის აუცილებელი სტაჟის უქონლობის გამო, ავალებენ უფრო მაღალი რანგის მმართველისათვის განკუთვნილი ფუნქციების შესრულებას. მოცემულ შემთხვევაში მმართველის თანამდებობრივი რანგი და სოციალური სტატუსი რჩება იგივე, რაც აქვს ოფიციალურად, თუმცა, მატულობს ხელფასის სიდიდე.

იაპონიის მსხვილ კორპორაციებში განხორციელდა ე. წ. **„ხანგრძლივი პერიოდისათვის კარიერის დაგეგმვის“ პროგრამები.** ასეთი პროგრამები სტიმულს აძლევს მმართველებს. ისინი ნათლად ხედავენ საქმიანი თვისებებიდან და პრაქტიკული საქმიანობიდან გამომდინარე, მათი დაწინაურების პერსპექტივას. მაგალითად, ერთ-ერთი მანქანათმშენებელი კორპორაციის „კარიერის დაგეგმვის“ შვიდწლიანი პროგრამა, რომელიც უნივერსალურია და თავისუფლად გამოიყენება სხვა კორპორაციებისთვისაც, შედგება 3 ეტაპისაგან. **პირველი ეტაპი** 2 წლიანია. ამ ეტაპზე მმართველი – უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებული რიგრიგობით მუშაობს მართვის დაბალი რგოლის ფუნქციურ განყოფილებებში. ამ დროის განმავლობაში იგი აგროვებს ინფომაციისა და ცოდნის იმ ოდენობას, რომელიც საშუალებას იძლევა, სამუშაოდ შეურჩიონ მას ერთი რომელიმე განყოფილება, სადაც ყველაზე უკეთ გამოავლენს თავის ცოდნასა და უნარს. **მეორე ეტაპი** 4 წლიანია. ამ პერიოდის განმავლობაში მმართველი მუშაობს მხოლოდ ერთ ფუნქციურ განყოფილებაში და მას ეძლევა საშუალება, მაქსიმალურად გამოამჟღავნოს თავისი შესაძლებლობები. **მესამე ეტაპზე** მმართველი იკავებს შესაბამის რიგით თანამდებობას, რომელზეც მუშაობს ერთი წელი. ამის შემდეგ იგი კადრების განყოფილებაში წარადგენს დაწვრილებით ანგარიშს განვლილი 7 წლის განმავლობაში თავისი მუშაობის შესახებ თავისივე შეფასებით. ყოველივე ამის საფუძველზე ზუსტდება და საბოლოოდ მტკიცდება თითოეული მმართველის დაწინაურების გეგმები.

ამასთან ერთად, იაპონიაში განხორციელდა სერიოზული **ცვლილებები ხელფასის ორგანიზაციის სფეროში.** საერთოდ,

იაპონიაში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია ხორციელდება სატარიფო სისტემის მეშვეობით. ხელფასის სტრუქტურაში თავისი სიდიდით გამოიყოფა შრომის სატარიფო ანაზღაურება და, უპირველეს ყოვლისა, სატარიფო სარგო. იგი იაპონიაში ცნობილია „ძირითადი ხელფასის“ სახელწოდებით. მას იაპონიის კორპორაციებში შრომის სტიმულირების სისტემაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. შეიძლება ითქვას, რომ ხელფასის სატარიფო სისტემა დიდ გავლენას ახდენს პერსონალის მართვის მთელ სისტემაზე. ბოლო წლებში იაპონიის საწარმოებში ფართოდ გავრცელდა შრომის კვალიფიკაციის სპეციფიკური თავისებურებები. სხვადასხვა კორპორაციაში, არსებული სხვადასხვა პირობებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, არსებობს სატარიფო განაკვეთის შემდეგი სახეები: განაკვეთი კვალიფიკაციისათვის, განაკვეთი სამსახურებრივ მოვალეობათა შერულებისათვის, განაკვეთი სამსახურებრივ მოვალეობათა შეთავსებისათვის და სხვ. აქედან თითოელი მათგანი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც დამოუკიდებლად, ასევე, შრომით განაკვეთებთან ერთად (ხელფასის სატარიფო ბადის საშუალებით, რომელიც ითვალისწინებს რამდენიმე შრომით მაჩვენებელს).

ძირითადი ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება შემდეგი ოთხი მაჩვენებლის მიხედვით: **ასაკი, სტაჟი, პროფესიული თანრიგი, შრომის შედეგიანობა.** პირველი ორი მაჩვენებლით მიიღება ე. წ. „პირადი განაკვეთი“, ხოლო მესამე და მეოთხეთი ე. წ. „ახალი შრომითი განაკვეთი“, რომელსაც სხვაგვარად უწოდებენ „განაკვეთს კვალიფიკაციისათვის“. ყოველივე ეს გამოიხატება ხელფასის შესაბამის სატარიფო ბადეში. პირადი სატარიფო განაკვეთი, როგორც უკვე აღინიშნა, ორი ნაწილისაგან შედგება. პირველი განისაზღვრება მომუშავის ასაკით, ხოლო მეორე – სტაჟით. სატარიფო ბადეში ჰორიზონტალურად მოთავსებულია ასაკის მიხედვით დიფერენცირებული პირადი განაკვეთის ოდენობები. კონკრეტული მომუშავის პირადი სატარიფო განაკვეთი მოთავსებულია მისი ასაკისა და სტაჟის მიხედვით

განაკვეთების ოდენობების გადაკვეთების წერტილში. შრომითი სატარიფო განაკვეთის სიდიდე დამოკიდებულია ორ მაჩვენებელზე: მომუშავის კვალიფიკაციის დონესა და შრომის შედეგიანობაზე. მისი სიდიდეები ხელფასის სატარიფო ბადეში მოთავსებულია: ჰორიზონტალურად – პროფესიული თანრიგის მიხედვით დიფერენცირებული, ხოლო ვერტიკალურად – შრომითი შედეგიანობის მიხედვით დიფერენცირებული.

იაპონიის კორპორაციებში წარმოებრივი პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიისათვის, გარდა უმაღლესი რგოლის მმართველებისა, ხშირად სარგებლობენ ე. წ. **ინტეგრალური ბადით.** ამასთან, სატარიფო ბადეში მომუშავეთა თითოეული კატეგორიისათვის გათვალისწინებულია თავისი ადგილი. მუშებისთვის – 1-ლი-მე-5, მოსამსახურეებითვის – მე-3-მე-9, მმართველი პერსონალისთვის – მე-7-მე-9 თანრიგები. ხელფასის განაკვეთის სიდიდე იზრდება სატარიფო ბადის ჰორიზონტალურად ერთი თანრიგიდან უფრო მეტ თანრიგში გადასვლისას.

სატარიფო სისტემაში მომუშავის შრომითი ღვაწლის შეფასების შეტანას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მუშაობის შედეგები ყოველწლიურად ფასდება 3 ბალიანი სისტემით. ამრიგად, მიღებული შეფასების შედეგად მუშაკი სატარიფო ბადეში ვერტიკალურად შეიძლება გადაადგილდეს ერთი, ორი ან სამი რიგით. ე. ი. ერთი და იმავე კვალიფიკაციის შემთხვევაშიც კი ნებისმიერ მომუშავეს საშუალება ეძლევა, უშუალო გავლენა მოახდინოს თავისი ხელფასის სიდიდეზე. ამასთან ერთად, იზრდება მისი პერსპექტივები კვალიფიკაციის ამაღლებასა და ხელფასის ზომატებაში.

იაპონურ კორპორაციებში დიდი ყურადღება ექცევა შრომით როტაციას. როგორც წესი, მოსამსახურეები 5 წელიწადში ერთხელ იცვლიან სამუშაოს. ზოგჯერ როტაცია მიმდინარეობს ერთსა და იმავე სამუშაო ჯგუფში. ამასთან, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელ კანდიდატს უცვლიან სამუშაოს სახეობას. ხშირად როტაცია და დაწინაურება ხდება ერთდროულად.

ტერმინები და ცნებები:

კარიერის დაგეგმვა
კლანურობა
„მუდმივი დაქირავება“
პირადი განაკვეთი
საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემა
სტატუსების სისტემა
ძირითადი ხელფასი
ხელფასის ინტეგრალური ბადე

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1) დაახასიათეთ აშშ-ის მსხვილ კორპორაციებში საშუალო და დაბალი რგოლის მმართველებისთვის შექმნილი საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები.

2) დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის ფორმირების პრაქტიკა.

3) დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში მართვის სხვადასხვა რგოლში ხელმძღვანელთა შერჩევისა და დანიშვნის არსებული წესი.

4) დაახასიათეთ აშშ-ში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის ინდივიდუალური შედეგების შეფასების არსებული პრაქტიკა.

5) დაახასიათეთ აშშ-ის ბიზნესის სხვადასხვა დარგში ხელმძღვანელთა მომზადების გამოცდილება.

6) დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში შრომითი საქმიანობის შეფასების ჩატარების მეთოდიკა.

7) ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების დასაქმებისა და პერსონალის შერჩევის თავისებურებები ევროკავშირის ქვეყნებში.

8) როგორია იაპონურ კორპორაციებში პერსონალის მართვის კონცეფციის თავისებურება?

9) რით გამოიხატება იაპონურ კორპორაციებში „სამუდამო დაქირავების“ სისტემის რეფორმირების არსი?

10) დაახასიათეთ იაპონიაში კადრების მომზადების არსებული ორგანიზაცია.

11) დაახასიათეთ იაპონურ კორპორაციებში თანამდებობებზე დაწინაურების არსებული პრაქტიკა.

12. დაახასიათეთ იაპონიის კორპორაციებში არსებული „კარიერის დაგეგმვის“ პროგრამები.

13) დაახასიათეთ იაპონურ საწარმოებში არსებული შრომის ანაზღაურების სისტემა.

14) დაახასიათეთ იაპონურ საწარმოებში შრომითი როტაციის არსებული პრაქტიკა.

ლიტერატურა

1. გურგენიძე ვ., პერსონალის მართვა, თბ., 2003.

2. ეკონომიკის ენციკლოპედიური ლექსიკონი, ავტორთა კოლექტივი, ა. სილაგაძის საერთო რედაქციით, თბ., 2000.

3. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების დაგეგმვის თავისებურებანი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N6, 2012.

4. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განმარტებების ლექსიკონი, თბ., 2008.

5. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N1, 2011.

6. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა როლი და მათი მომზადების აუცილებლობა, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N1, 2012.

7. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტები, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზბესი“, N3, 2011.

8. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეკონომიკური აღმავლობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი, N3, 2009.

9. პაიჭაძე ნ., ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N3. 2014.

10. პაიჭაძე ნ., ზოგიერთი მოსაზრება ხელმძღვანელის მიერ ბრძანების გაცემის ხელოვნებაზე, ჟურნ. “ეკონომიკა და ბიზნესი“, N4, 2011.

11. პაიჭაძე ნ., თანამედროვე სახელფასო პოლიტიკის პარადოქსები და მისი დაძლევის გზები, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N 6, 2014.

12. პაიჭაძე ნ., ინტელექტუალური კაპიტალი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N5, 2008.