

სალომე ხიზანიშვილი  
აკაკი ყულიჯანაშვილი  
ლევან წიქარიძე

საქმიანი ურთიერთობების  
კულტურა

თბილისი

2007

„საქმიანი ურთიერთობების კულტურა“ ორგანიზაციის და მომუშავეს ურთიერთ-დამოკიდებულების დადგენასა და განსაზღვრას ისახავს მიზნად, არა კონკრეტულ ეკონომიკურ ფაქტორებზე დაყრდნობით, არამედ მასში ფსიქიკური, მენტალური, სოციო-კულტურული და ეთიკური ასპექტების გათვალისწინებით.

განკუთვნილია უმაღლესი პროფესიული განათლების, ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის სტუდენტებისათვის. გარდა ამისა, ის გარკვეულ მეგზურობას გაუწევს ბიზნესის ორგანიზაციის, როგორც სოციალური კულტურის თანამედროვე მოვლენის საკითხებით დაინტერესებულ ფართო მკითხველს.

რევაზ ჯორბენაძის საერთო რედაქციით

© საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

პროფესიული განვითარების, მეცნიერების და კულტურის ცენტრი, 2007

# შესავალი

ის დიდი გზა, რომელსაც ადამიანმა ფეხი დაადგა და გადის უსასრულობაში, შესაძლებელია სულაც „გაურკვეველი“, მაგრამ მაინც ხელშესახები მანძილია, რომელზეც ის ტოვებს საკუთარ ანაბეჭდებს – გონებრივსა და ფიზიკურს. ესაა სივრცე, რომელიც ავლენს ადამიანური ყოფიერების ფესვებს და ამის შესაბამისად იქმნება ადამიანური ისტორია. ამ გზაზე მსვლელობისას ხშირად უცნაურობებიც ვლინდება, ადამიანური ყოფიერების ხასიათიდან გამომდინარე, არაერთხელ აღმოჩენილია, რომ ცნობიერი სიცოცხლე ასცდა იმ ღირებულებებს, რომლისთვისაც ჭეშმარიტად ღირს ადამიანური არსებობა. კაცობრიობა, როგორც სამყაროს სუბიექტი უახლოვდება ჭეშმარიტებას, კარგავს და პოულობს მას.

ძნელი სათქმელია, კიდევ რა ღირებულებებს წამოსწევს ისტორია, რა სიმძიმის ჯვრის ტარება მოუწევს ადამის მოდგმას. დღევანდელი დღის გადასახედიდან ხელისგულივით მოჩანს ადამიანური ცხოვრების მართონი. ძლიერი გადარჩება – ძლიერი პიროვნება, ძლიერი ერი, ძლიერი ქვეყანა, თუნდაც ძლიერი კაცობრიობა, სულიერად და ფიზიკურად დახვეწილი და ამაღლებული. XX საუკუნის განთიადზე ალბათ ამ მკაცრი რეალობის მოლოდინით უფრთხობდა მოსვენებას მომავლის ადამიანს მგრძნობიარე ფილოზოფი – ფრიდრიხ ნიცშე. გენიოსი რის გენიოსია, რომ გაცილებით ადრე არ დაინახოს და ამცნოს ისტორიის განვითარების პერსპექტივა ნებისმიერი დროის ადამიანს, გამოაფხიზლოს და იქნებ გადაარჩინოს კიდევ ის. რასაკვირველია, თუკი მისი ყურთასმენა მდაბიურმა გულისთქმამ, მტრულად განწყობილმა მოყვარემ, შურმა და ბოროტებამ არ ჩაახშო.

ვერაფერს ახალს ვერ ვიტყვით – ჩვეულებრივი ცხოვრების საზომი „უკეთესი მდგომარეობების თაემოყრის“ სახელით ტკბობა და „მატერიალური ბედნიერებებით“ სიხარულია. დღევანდელობას „ამგვარი საზრუნავების“ სამსახურზე საყვედური არ ეთქმის. მაგრამ რამდენად გაამართლებს მატერიალური კეთილდღეობა ადამიანის სულიერი ამაღლების პირობებს, ამ საიდუმლოს გასაღებიც მომავლის ხელშია. თუმცა, ერთი რამ უდავო და ცხადია, თვით ადამიანმა, კონკრეტულმა ინდივიდმა, კონკრეტულმა ერმა, კონკრეტულმა ქვეყანამ თავად უნდა იზრუნოს საკუთარ გადარჩენაზე და თვითონ უნდა დაიცვას და აამაღლოს საკუთარი ღირსება, რომ სხვისგანაც ფასი დაედოს მას.

სასიხარულოა, რომ საქართველოში კვლავაც დადგა „უამი ამგვარი ჭეშმარიტების შეგროვების“ – გვიან, თითქმის საუკუნის დაგვიანებით, მაგრამ მაინც იწერება წიგნები ადამიანური შესაძლებლობების გამოვლენის და ადამიანური უნარების მართვის თაობაზე. საბოლოოდ ეს ყოველივე ადამიანური თავისუფლების ამადლებზე აკეთებს აქცენტს. თუმცა ერთიც უნდა გვახსოვდეს, როგორც გოეთე ბრძანებს „თავისუფლება მსახურებაა“, ამ აზრის ფართო გაგებით.

წინამდებარე სახელმძღვანელო ჩვენი ახალგაზრდობის აღზრდის კეთილშობილური საქმის ხელშეწყობის მიზნით დაიწერა. იგი ეყრდნობა მენეჯმენტის, სოციალური ფსიქოლოგიის, იურისპრუდენციის, კულტურის ფილოსოფიის, ეთიკის ზოგად პრინციპებს და კატეგორიებს. ადამიანისა თუ ქვეყნის წინაშე დიდი მოვალეობის გრძნობით ვაკეთებთ საქმე, ამდენად პასუხისმგებლობაც დიდია. ვიმედოვნებთ დაინტერესებული მკითხველი მოგვიტევეებს „უნებლიე სისუსტეებს“, რომელიც შრომის პროცესში, აზროვნებას დიდ საქმეებთან მოულოდნელი შეხვედრების დროს თან ახლავს. ვფიქრობთ, დიდი და კეთილშობილური საქმის სამსახური გაწეულ შრომასთან ერთად მეტ სტიმულსაც აჩენს უკეთესი შედეგების მისაღწევად. მკითხველს ამ მოლოდინით ვემშვიდობებით.

## ბიზნესის ორგანიზაციის შესწავლის ისტორიიდან

ბიზნესის ორგანიზაციის მეცნიერულად შესწავლას, გარკვეული მიზეზების გამო არცთუ დიდი ხნის ისტორია აქვს. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ კაცობრიობის ისტორიაში არსებობდა ეტაპები: აგრარული საზოგადოება (მოიცავს ისტორიის უზარმაზარ პერიოდს უძველესი ხანიდან ახალ დრომდე ანუ მანამდე ვიდრე აგრარული საზოგადოების მოდერნიზაცია ხდება. შედეგად გარდაიქმნებოდა ინდუსტრიულ საზოგადოებად), ინდუსტრიული საზოგადოება (XVII-XVIII საუკუნიდან XX-ის საუკუნის 80-იან წლებამდე) და პოსტ-ინდუსტრიული, ანუ ინფორმაციულ საზოგადოება. (X საუკუნის 80-იან წლების შემდეგ) კაცობრიობის ისტორიის ამ ეტაპთან აგრარულ საფეხურზე ადამიანის საქმიანობა ძირითადად დაკავშირებული იყო მიწასთან და წვრილ ხელოსნურ მეწარმეობასთან, რაც თავის მხრივ არ იძლეოდა საშუალებას იმისათვის, რომ ჩამოყალიბებულიყო მართვის პრინციპები. ძირითად ეკონომიკურ აგენტებად წვრილი გლეხური მეურნეობები და ოსტატთა ამქარი რჩებოდა, რაც გამოცდილების საფუძველზე იმართებოდა და ამიტომაც არ იყო დაკვეთა მეცნიერების მიმართ, რათა შეესწავლათ მართვის ხელოვნება.

კაცობრიობის ინდუსტრიულ ეტაპზე გადასვლამ არამარტო წარმოების პროცესის გართულება, დიფერენცირება და სპეციალიზაცია გამოიწვია, არამედ დღის წესრიგში დააყენა მისი მეცნიერული შესწავლის აუცილებლობა, რომელიც ინტენსიურად მიმდინარეობს XIX ს-ის 90-იან წლებიდან დღემდე. საწარმოს რენტაბელურობის ზრდის მიზეზების კვლევისას, გარდა წმინდა ეკონომიკურისა დიდი ყურადღება ექცევა სოციალურ, ფსიქოლოგიურ, მენტალურ და კულტურულ ფაქტორებს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ადამიანური ფაქტორი. ხდება ყოველდღიურობის მეცნიერული სულით განმსჭვალვა. მეცნიერება, არა მარტო ტექნიკური საშუალებების დახვეწის და მსხვილი მანქანური წარმოების საფუძველი ხდება, არამედ ცდილობს წარმოების პროცესში ადამიანური ფაქტორის შესწავლას და ამ შესწავლის შედეგების ჩართვას ბიზნესის ორგანიზაციის საქმიანობაში.

მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის ბაზაზე გადაიდგა მნიშვნელოვანი ნაბიჯები, გაიზარდა წარმოების მასშტაბები და კონცენტრაცია; შეიქმნა

ძვირადღირებული დანადგარები ურთულესი ტექნოლოგიური პროცესებით, რაც დაეფუძნა მეცნიერულ-ტექნიკური დონის მიღწევებს. ამის შესაბამისად, გამოიკვეთა მოთხოვნილება განათლებულ მუშახელზე, ღირსეულ ადამიანებზე. ინდივიდის პიროვნული თვისებების გაცნობიერება და წარმოებაში მისი უნარების შესაბამისი როლის მოძებნა მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა.

წარმოების პრინციპულად ახალმა ხასიათმა მოითხოვა მართვის სხვა საორგანიზაციო სტრუქტურა, მართვის სქემა, ტექნოლოგიის მკაცრი დაცვა, რაც მართვის ძველ სისტემას არ შესწევდა დღის წესრიგში დადგა მენეჯმენტისადმი აუცილებელი სამეცნიერო ბაზის შექმნა, რაც თავის მხრივ, დაეფუძნა XIX საუკუნის ინდუსტრიული მართვის გამოცდილებას და მიღწევებს ცოდნის ისეთ სფეროებში, როგორცაა ეკონომიკა, სოციოლოგია და ფსიქოლოგია.

წარმოებაში ახალი სამეცნიერო ექსპერიმენტების დანერგვისა და გამოყენების მსვლელობისას შესწავლილ იქნა შრომის ნაყოფიერების ზრდის ფაქტორები, აუცილებელი გახდა სამუშაო აღჭურვილობის გამოყენების ოპტიმალური რეჟიმები, შემუშავდა შრომის ანაზღაურების წამახალისებელი სისტემები. ყოველივე ეს ემსახურებოდა წარმოების პროცესში დანაკარგის შემცირებას და შრომის ნაყოფიერების ამაღლების გზების ძიებას. რასაკვირველია, მართვის განსხვავებული მეთოდების გამოყენებით.

აღნიშნული კუთხით, საინტერესო აღმოჩნდა XIX საუკუნის დიდი ეკონომისტის ადამ სმიტის მიერ შემუშავებული კონცეფცია მართვის პრაქტიკაზე, შრომის შედეგების კონტროლითა და აღრიცხვით. თავის ნაშრომებში, კერძოდ გამოკვლევებში „ხალხთა სიმდიდრის ბუნებასა და მიზეზებზე“ მან ჩამოაყალიბა პრინციპი „ეკონომიკური ადამიანისა“, რომელიც მიისწრაფის გამდიდრებისა და საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ.

ასევე მნიშვნელოვნად ჩაითვადა ინგლისელი ეკონომისტის ჩარლზ ბებიჯის *მოსაზრება*: მან შეიმუშავა სამუშაო დროის კარგვის შემცირების მეთოდიკა განსხვავებული ოპერაციების განხორციელებისას და ერთპროფილიანი წარმოების შედარებითი ანალიზის მეთოდიკა; – მოცემული სტატისტიკის შესწავლის საფუძველზე, შრომის ეფექტურობის ამაღლების გამოვლენის გზები; შრომის ანაზღაურების წამახალისებელი სისტემის გამოყენება. კვლევის შედეგები და პრაქტიკული რეკომენდაციები ჩ. ბებიჯმა მოათავსა წიგნში „მასალებისა და აღჭურვილობის ეკონომიაზე“ (1832 წ.), რომელიც მსოფლიოში პირველი პუბლიკაცია იყო მეცნიერული მართვის სისტემაზე.

ახალ ექსპერიმენტებს სათავეში ჩაუდგა ამერიკელი ინჟინერი ფრედერიკ ტეილორი. თავის წიგნში „წარმოების მართვა“ (1903 წ) და „მეცნიერული მართვის პრინციპები“ (1911 წ) იგი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ შრომის დაბალი ნაყოფიერების მთავარი მიზეზი მშრომელთა წახალისების სისტემის არასრულყოფილებაშია. მან წამოაყენა წინადადება მატერიალური სტიმულების, მათ შორის, დაჯილდოების სისტემის გამოყენების საზღვრების გაფართოებაზე, რაც უნდა ეფუძნებოდეს შესრულებულ სამუშაოს და რამაც უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი ეფექტი. გარდა ამისა, ტეილორმა წამოაყენა წინადადება ხელფასის პროგრესული სისტემის გამოყენებაზე, რომლის საფუძველში ჩადო ადამიანის თვითშეფასების (ადგილის მიხედვით შეფასება) პრინციპი. იგი მიმართული იყო უფრო მარჯვე და ინტელექტუალური მუშახელის შექმნაზე.

ფ. ტეილორმა და მისმა თანამოაზრებმა შეიმუშავეს სია მენეჯმენტის ძირითად ფაქტორებზე:

1. მენეჯმენტის აღიარება, რომლის დამოუკიდებელ ფუნქციას შრომის რაციონალიზაცია წარმოადგენს;
2. წარმოებისა და შრომის ოპერაციების დანაწევრება ცალკეულ რგოლებად და ელემენტებად და მათ შესრულებაზე დროის ხარჯვის დიაპაზონის გავლენა? რაც იძლევა მათი ნორმებად ჩამოყალიბების საშუალებას;
3. სამუშაო დავალებების ნორმების საფუძველზე დაგეგმვა;
4. სპეციალური დაქვემდებარებების მიერ დაგეგმვის ფუნქციის შესრულება, რაც განსაზღვრავს ამა თუ იმ სამუშაოს თანმიმდევრობას, დროს, შესრულების ვადებს;
5. შრომის ნაყოფიერების გაზრდა გაცილებით მაღალი ანაზღაურებებით;
6. თანამშრომელთა შერჩევა ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების შესაბამისად და მათი სწავლება.

მენეჯმენტის პრაქტიკაზე უფრო დიდი გავლენა (ვიდრე ე.წ. ტეილორიზმა, რომელიც ორიენტირებული იყო მატერიალურ წახალისებაზე და ურთიერთობათა კაზარმულ ტიპზე) მოახდინა ანრი ფაიოლმა. მან ყურადღება გაამახვილა პერსონალის ადმინისტრაციული კადრების მართვაზე. საწარმოო სამუშაო დაყო საქმიანობის შემდეგ სახეებად:

1. ტექნიკური (ტექნოლოგიური პროცესების განხორციელება);
2. კომერციული (ყიდვა-გაყიდვის, წარმოების ფაქტორების და შედეგების გაცვლა-გამოცვლა);

3. ფინანსური (ფულის საშუალებების დაგროვება, მოძიება და მისი ეფექტური გამოყენება);
4. პიროვნული (საკუთრებისა და სიცოცხლის დაცვა);
5. საბუღალტრო (სტატისტიკური დაკვირვებები, ინვენტარიზაცია, ბალანსების შედგენა);
6. ადმინისტრაციული (თანამშრომლებზე ზემოქმედების უფლებამოსილება).

გარდა ამისა, ა. ფაიოლმა ღრმად შეისწავლა ფირმის ფუნქციონირების კანონზომიერება პრაქტიკაზე დაყრდნობით და ჩამოაყალიბა მართვის 13 პრინციპი:

1. შრომის მართვის დანაწილება;
2. თითოეული ადამიანის ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა 50–50;
3. დისციპლინა („ქარხნის საყვირის” პრინციპით);
4. თითოეულ ადამიანზე ფირმაში ერთი უფროსი;
5. ინდივიდუალური ინტერესების აუცილებელი დაქვემდებარება ფირმის ინტერესებთან;
6. დაჯილდოება უმცირესი შემოსავლების პრინციპით;
7. ცენტრალიზაცია ფირმაში;
8. უფროსების ჯაჭვის შექმნა;
9. ყველას თავის ადგილი და ყველა თავის ადგილზე;
10. სამართლიანობა „ცხელი ტაფის” პრინციპით;
11. თანამდებობაზე ყოფნის სტაბილურობა;
12. მთლიანი ფირმის მუშაკთა ინიციატივა;
13. კორპორაციული სული.

ა. ფაიოლმა ორგანიზაცია განიხილა როგორც ჩაკეტილი სისტემა. მოიძია მისი ეფექტურობის ამაღლების შინაგანი შესაძლებლობები, როგორც მართვის სრულყოფის, ასევე შრომისა და კაპიტალის თანამშრომლობის საფუძვლების შექმნის გზით.

XX საუკუნის 20-იან წლებში, ძლიერმა მანქანურმა წარმოებამ ადამიანის ფიზიკური შესაძლებლობების გამოყენების ინდეტიფიკაცია დაიყვანა ბოლო ზღვრამდე. რაც გამოიხატა მასიურ გაფიცვებში, პროტესტებში, კონფლიქტებში მუშახელსა და ხელნმძღვანელებს შორის. კონფლიქტი კადრების ამოწურვამდე მივიდა. გამოიკვეთა მოთხოვნილება ადამიანთა საქმიანობის მოტივებით ორგანიზაციის ახალ წესებზე, რაც უზრუნველყოფდა შრომის ნაყოფიერებას. ამ მიმართულებით გადამწყვეტი ნაბიჯი გადადგა მერი ფოლემმა, ელტონ მეიომ და



მათმა თანამოაზრეებმა. იმ აზრზე დაყრდნობით, რომ შესაძლებელია წარმოების სასურველი მიზანი შესაძლებელია მიღწეულ იქნას არა მხოლოდ მუშახელის მატერიალური წახალისების გზით არამედ კოლეგებს შორის ურთიერთ-ზეგავლენით.

ე. მეიოს აღმოჩენა (რომელიც უკავშირდება ქარხანა ხოტორნეს ექსპერიმენტებს) მდგომარეობდა იმაში, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე, გარდა ფიზიკურისა, უდიდეს გავლენას ახდენს ფსიქოლოგიური და სოციალური ფაქტორები; რომ მართვის პროცესში გასათვალისწინებელია როგორც ერთი (ეკონომიკური), ასევე მეორე (სოციალური) ფაქტორები. ცხადი ჭეშმარიტების გამო: ახალი ტექნოლოგიების პირობებში შრომითმა ორგანიზაციამ შეიძინა უფრო მეტი მნიშვნელობა, მეტი სტატუსი.

ამასთანავე მეცნიერების ტექნიკის რევოლუციის ფონზე გამოიკვეთა, ადამიანური შესაძლებლობების დადგენის აუცილებლობა, როცა კიბერნეტიკული და მათემატიკური მეთოდების ფართო გავრცელებით მენეჯმენტში შემოვიდა სინთეზური ანალიზი.

XX საუკუნის 80-იან წლებში კომპიუტერიზაციასთან დაკავშირებით როცა ეკონომიკა ინდუსტრიულიდან გადავიდა ინფორმაციულ საზოგადოებაზე, (სადაც უმთავრესია ინფორმაციის წარმოება), გაჩნდა ორ სექტორიანი ეკონომიკა.

1. საქონლის წარმოება და მომსახურება, – საბაზრო სექტორი;
2. საკუთრივ ადამიანის მიერ კვლავწარმოების გაფართოება – არასაბაზრო, სექტორი.

80-იანი წლებიდან წარმოებაში მოხდა თითქმის ყველა საოპერაციო სისტემის გარდაქმნა, მოსამსახურე პერსონალის მინიმალური შერჩევით; კონვეირის ადგილი დაიკავა საოპერაციო ცენტრებმა. მოხდა ორგანული შერწყმა მაღალი ტექნოლოგიების მაღალკვალიფიციურ სამუშაო ძალასთან.

თეორიული თვალსაზრისით, მართვის ორგანიზაციაში უმნიშვნელოვანესი ადგილი დაიკავა შრომითი მოტივაციის საკითხმა.

- მოტივაციის არსებული კონცეფციები დაიყო ორ ჯგუფად: 1. შინაარსობრივი; 2. პროცესუალური.

მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფცია განავითარეს ა. მასლოუმ, დ. მაკ-კლელანდმა და ფ. ჰერცბერგმა. ხოლო პროცესუალური – ვ. ვურმა და ფ. ლოულერმა.

ა. მასლოუს „მოთხოვნები იერარქიის თეორია“ რომელიც XX ს-ის 40-იან წლებში ჩამოყალიბდა, მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფციის ყველაზე გავრცელებული ვარიანტია. ამ თეორიის მიხედვით, მოთხოვნები იყოფა ხუთ ჯგუფად და ლაგდება მკაცრი იერარქიული სტრუქტურის (პირამიდის), გრაფიკულად გამოსახული სამკუთხედის ფორმით. პრინციპი ასეთია: ადამიანის ქცევის მოტივირება ხდება ჯერ დაბალი დონის მოთხოვნების გარკვეული პროცენტით დაკმაყოფილებით, ხოლო შემდეგ ერთგვარ მძაფრი დონის მოთხოვნები.

მოთხოვნების სახეებია:

- I. ეკონომიკური (მუშახელის უზრუნველყოფა მინიმალური ხელფასითა და შრომის ასატანი პირობებით).
- II. უსაფრთხოებისა და მომავლისადმი რწმენა (მინიმალურზე მეტი ხელფასი, საპენსიო ფონდში ან საიმედო ფირმაში დაბანდებით; სადაზღვევო პოლისის შექმნა).
- III. სოციალური მოთხოვნები – წევრობისა, აღიარებისა და ხელშეწყობისა (მონაწილეობა ჯგუფურ სამუშაოში, კოლექტიურ შემოქმედებით საქმიანობაში ხელმძღვანელობის ყურადღებითა და ამხანაგობის ხელშეწყობის განცდით);
- IV. თვითგანმტკიცება (პატივისცემის მოთხოვნება გარემომცველთა მხრიდან, სახალხო და აღიარებით კმაყოფილება)
- V. თვითაღზრდა (საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციის მოთხოვნება, პიროვნული ზრდის მოთხოვნება გარეგანი აღიარების გარეშე და მაქსიმუმი კმაყოფილება თავისუფლებით შრომაში და შემოქმედებაში).

I და II ფორმა ითვლება საბაზისო მოთხოვნებად, დანარჩენი სამი – მეორედად.

საყურადღებოა მოტივაციის მექანიზმი: - ვიდრე არ დაკმაყოფილდება დაბალი დონის მოთხოვნები, მაღალი დონის მოთხოვნები ან არ მოქმედებენ ან მოქმედებენ დაბალი ხარისხით. გარდა ამისა, ა. მასლოუს თვალსაზრისით, მაღალი დონის მოთხოვნებით ხასიათდება ადამიანთა გაცილებით მცირე რაოდენობა.

გამოდის, რომ განსხვავებული დონის მოთხოვნების შემოქმედების შესაძლებლობა გამოირიცხებული არაა, მაგრამ მ. მესკონის აზრით, „თავისთავად იერარქია არც ისე მკაცრია“, რაზეც ეჭვობს მეცნიერთა უმრავლესობა.

მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფცია ახლოსაა დ. მაკ-კელანდის შექმნილ მოთხოვნილებათა არსებულ მოდელთან, სადაც თავისებურად, იერარქიის გარეშეა წარმოდგენილი ა. მასლოუს მაღალი დონის მოთხოვნილებები.

დ. მაკ-კელანდი გამოყოფს წარმატების, ძალაუფლებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებებს და მასლოუსთან შედარებით მათზე უფრო ფართოდ მსჯელობს. ასე, მაგალითად: ძალაუფლება არ დაყავს მხოლოდ ადმინისტრაციულზე. მას განიხილავს ლიდერობის პოზიციიდან, როგორც საინიციატივო მოქმედებას, – კოლექტივის წევრებში წარმატებული მუშაობის მისაღწევად, მათში თვითდარწმუნების ჩამოსაყალიბებლად, მათ რწმენას საკუთარ ძალებში და კომპეტენციებში.

თეორია, რომელიც შემუშავდა ორმოცდაათიან წლებში, ემყარება მოტივაციის შინაარსობრივ კონცეფციას და ცნობილია ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელის სახით. მან აჩვენა, რომ შრომითი მოტივაციის განმსაზღვრელი შეიძლება გახდეს, როგორც ადამიანური მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ასევე დაუკმაყოფილებლობაც. ამავე დროს, ერთის ზრდა და მეორეს კლება ორი სრულიად დამოუკიდებელი პროცესია, ამიტომ ერთზე ზემოქმედების ფაქტორი სულაც არ არის აუცილებელი გავრცელდეს მეორეზე.

ფ. ჰერცბერგმა იმაზეც მიუთითა, რომ მოტივაციის პროცესი ხორციელდება ორი ჯგუფის ფაქტორთა დახმარებით: მოტივაციური (სამუშაოსთან დაკავშირებული) და „ჰიგიენური“ (მისი განხორციელების პირობებთან დაკავშირებული). დააზუსტა და მიუთითა, რომ შრომის შედეგიანობაზე მოტივაციურ ფაქტორებს მნიშვნელოვანი მასტიმულირებული ზემოქმედება გაჩნია, მაგრამ შესაბამისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისას ეს ზემოქმედება ქრება. გარდა ამისა, მოტივაციური ფაქტორების არარსებობა ადამიანთა განსაკუთრებულ უკმაყოფილებას არ იწვევს, მაშინ როდესაც, „ჰიგიენურის“ არარსებობა ამწვავეს უკმაყოფილებას და მკვეთრად ამცირებს ადამიანის სტიმულს აქტიური მოქმედებისათვის. გამოდის, რომ „ჰიგიენური“ ფაქტორები მუშახელის მოტივირებას არ ახდენს. – ის უბრალოდ თავიდან აცილებს მას დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის გაჩენას საკუთარი საქმიანობისა და პირობების არარსებობის გამო.

სამუშაო ძალის სტიმულირებისათვის აუცილებელია საქმეში ჩაერთოს მოტივაციური ფაქტორები.

მიუხედავად იმისა, რომ ფ. ჰერცბერგმა დიდი წვლილი შეიტანა მოტივაციის საკითხის განვითარებაში, მისი მექანიზმის ახსნისას მხედველობიდან გამორჩა

მთელი რიგი გარემოებები, კერძოდ, „გარემომცველი პირობების ქცევითი პარამეტრები და ასპექტები“.

**ვ. ვურმის მოლოდინის თეორია ეფუძნება შემდეგს:** - გაცნობიერებულ მოთხოვნილებათა გარდა, ადამიანს ამოძრავებს საკუთარი სამუშაო ძალის სამართლიანი დაჯილდოების იმედი. ხოლო, მ. მესკონი: აზუსტებს „მოლოდინი განიხილება როგორც არსებული პიროვნებების შეფასება ამა თუ იმ მოვლენის დადგომის ალბათობით“.

ვ. ვურმის მოტივაციური მოდელი ასე გამოიყურება: გარკვეული სამუშაოთი დაკავებული ადამიანი, ალბათობის რაღაცა ხარისხით ელოდება, რომ მის მიერ დახარჯული შრომა აუცილებელ შედეგს გამოიღებს, რაც უნდა შენიშნოს ხელმძღვანელმა და შესაბამისად დააჯილდოს. „მოლოდინი დახარჯული შრომის შედეგებიან მიმართებაში ესაა თანაფარდობა დახარჯული ძალებისა მიღებულ შედეგებთან. (3-P) ...მოლოდინი შედეგებისა – დაჯილდოებასთან (P-B) მიმართებაში არის შედეგი დაჯილდოებისა ან წახალისებისა მიღწეული შედეგის დონის საპასუხოდ... ვალენტობა ესაა მომუშავეს მოლოდინის სავარაუდო ხარისხი, შედარებითი კმაყოფილების ან უკმაყოფილების, რომელიც ჩნდება დაჯილდოების მიღების შედეგად... ”

ამ ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება (რომლითაც განისაზღვრება ადამიანის საერთო მოტივაცია) გამოითვლება ფორმულით:

$$\text{მოტივაცია} = 3-P \times P-B \times \text{ვალენტობა}$$

მოტივაციები (დასაბუთებული) წარმატებით მომსახურებისათვის უნდა მოხდეს ადამიანთა შესაძლებლობებსა, მოსალოდნელ შედეგებსა და მათი დაჯილდოებისათვის ღირებულებათა ხარისხს შორის თანაფარდობით.

ხოლო თუ რა სახით უნდა განხორციელდეს ადამიანთა წახალისება მიზნის მისაღწევად, ამის ახსნას იძლევა სამართლიანობის თეორია. მისი მიხედვით, ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ დაჯილდოების დამოკიდებულებას დახარჯულ ძალებთან, ხოლო შემდეგ მიღებულ შედეგს ადარებენ სხვების დაჯილდოებას, ვინც შეასრულა ანალოგიურ სამუშაო.

ინდივიდუალური შემოსავალი.

სხვების შემოსავალი.

ინდივიდუალური დანახარჯი.

სხვების დანახარჯი.

თუ არ იქნება დარღვევა, მამოტივირებული ფაქტორები მუშაობენ ნორმალურად, ხოლო თუ შედარება აჩვენებს დისბალანსს – უსამართლობის სახით, იწყება საქმიანობის დემოტივაცია. ადამიანებში ჩნდება ფსიქოლოგიური



კავშირის ალბათობის შეფასებაზე; 3) უნარებზე და ხასიათზე; 4) მომუშავეის როლის შეფასებაზე. შრომის შედეგები მიიღება ყველა ამ ფაქტორის გავლენით. შესრულებული სამუშაოსათვის ტვინი იღებს ორი სახის დაჯილდოებას: გარეგანს და შინაგანს, აღქმულს როგორც სამართლიანობას რის შედეგადაც ჩნდება კმაყოფილება, რომელიც გვევლინება მეხუთე ფაქტორად,

### კითხვები:

- 1) მენეჯმენტის პრაქტიკაზე და თეორიაზე სოციალური ფსიქოლოგიის გავლენის წინაპირობები და თავისებურებანი.
- 2) ე. წ. „ტეილორიზმის“ არსი.
- 3) ანრი ფაიოლის შეხედულებები (საწარმო საქმიანობის სახეები და მართვის პრინციპები).
- 4) დაასახელეთ მართვის თეორიაში შრომითი მოტივაციების არსებული კონცეფციები: ა) შინაარსობრივი, ბ) პროცესუალური.

### ძ ი რ ი თ ა დ ი ტ ე რ მ ი ნ ე ბ ი:

წარმოების მართვა

ჩ. ბებიჯის მეთოდი

მართვის პრინციპები

ე. მეიოს აღმოჩენა

მოტივაცია

შინაარსობრივი კონცეფცია

პროცესუალური კონცეფცია

მოთხოვნილებების იერარქია

მოთხოვნილებები

მოტივაციის მექანიზმი

ვ. ვურმის მოლოდინის თეორია

ვალენტობა

სამართლიანობის თეორია

დაჯილდოება

პორტერ ლოულერის მოდელი

## ბიზნესის ორგანიზაციის ფსიქიკური, მენტალური და სოციალურ-კულტურული ასპექტები

თანამედროვე ბიზნესის ორგანიზაციები რთული სტრუქტურის მქონენი არიან, მათში შეიძლება გამოვეყნოთ შემდეგი ასპექტები: ეკონომიკური, ტექნიკურ, კულტურული, სოციალური, ფსიქოლოგიური და სხვა. თითოეული მათგანს წარმოების პროცესის წარმატებულად წარმართვისათვის, დაგეგმილი ეფექტის, შედეგის, მიზნის განხორციელებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს. მხოლოდ ეკონომიკურ ფაქტორებზე: კაპიტალი, მასალა, სამუშაო დრო, პროდუქციის ღირებულება და თვიღირებულება და ა.შ აპელირება არ არის საკმარისი ბიზნესის საწარმოებლად. ბიზნესორგანიზაციის წარმატებულად მართვაში ეკონომიკურთან ერთად არსებითი მნიშვნელობა ენიჭებათ ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებსაც, რომელსაც მეცნიერების სხვადასხვა დარგი იკვლევს, როგორებიცაა მაგ. ეკონომიკის სოციოლოგია, ბიზნესის ფსიქოლოგია, კულტუროლოგია, მენეჯმენტი და სხვა. ბიზნესის ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორების, მისი სტრუქტურის და შინაგანი მარეგულირებელი მექანიზმების შესწავლა ფსიქოლოგიის (სოციალური ფსიქოლოგიის) კომპეტენციაა. ფსიქოლოგიის, როგორც მეცნიერების დარგის მთავარ ამოცანას, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, ადამიანის საქმიანობის ეფექტურობაზე, ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციის სტრუქტურული მახასიათებლების გავლენის შესწავლა წარმოადგენს. მახასიათებლების ბუნებიდან გამომდინარე შეიძლება გამოვეყნოთ ფსიქოლოგიის განშტოებები რომელთაც საკუთარი სპეციფიკა და შესწავლის ობიექტი აქვთ.

პერსონალის ქცევა: ტერმინი პერსონალი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს აღნიშნავს. პერსონალის ფსიქოლოგია შრომის პროცესზე ადამიანთა შორის არსებულ ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენას სწავლობს. მისი მიზანია დაადგინოს როგორი უნარების, ნიჭის და გამოცდილების ადამიანები ესაჭიროება ამა თუ იმ სამუშაოს, როგორ უნდა შეირჩეს და განაწილდეს სათანადო კადრები, თანამშრომელთა მიერ გაწეული სამუშაო რა საშუალებებით უნდა შეფასდეს, რა მეთოდებით უნდა ავამაღლოთ მომუშავეის პროფესიული კვალიფიკაცია და სხვა.

საორგანიზაციო ქცევა: ადამიანი, როგორც ორგანიზაციის წევრი გარკვეულ სოციალურ გარემოში მუშაობს, ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომელთა განწყობებზე და მოქმედებებზე არსებით გავლენას ახდენს მომუშავეს საქმიანობის შინაარსი და ხარისხი, სოციალური როლი, დადგენილი ნორმები, პიროვნების საქმიანობაში ჩართულობის ხარისხი და ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება, ყოველივე ეს ფორმალური და არაფორმალური საკომუნიკაციო არსებით არის განსაზღვრული. შეიძლება ითქვას თუ პერსონალის ფსიქოლოგია ადამიანის ინდივიდუალურ დონეზე კვლევით არის დაინტერესებული, ამისგან განსხვავებით საორგანიზაციო ქცევის შესწავლის საგანს ადამიანის აქტივობის პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი დონე წარმოადგენს.

მომხმარებლის ფსიქოლოგია: მომხმარებლის ფსიქოლოგია პროდუქციის გასაღებასთან ან შეთავაზებული მომსახურების განხორციელებასთანაა დაკავშირებული. ხდება პროცენტული მომხმარებლის ქცევის განმსაზღვრელი ფსიქოლოგიურ ფაქტორების კვლევა. ორგანიზაცია სიცოცხლისუნარიანია იმდენად, რამდენადაც მომხმარებელი ან დამკვეთი შეისყიდის მის პროდუქციას და გადაიხდის გარკვეულ საფასურს მომსახურებისათვის საქონლის წარმოებაში, მის გავრცელებაში და გაყიდვაში მომხმარებლის ქცევის მადეტერმინირებელი როლის შესწავლას სწორედ ამიტომ ენიჭება დიდი მნიშვნელობა. ბაზარზე საქონლის გატანის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების, ეფექტური სარეკლამო კამპანიის განხორციელების, მომხმარებლის პროდუქციისადმი და მომსახურებისადმი შეფასებითი დამოკიდებულების, მისი მოთხოვნილებების და ქცევის საფუძვლად მდებარე მოტივაციის მახასიათებლების დადგენა მეცნიერული შესწავლის გარეშე შეუძლებელია.

ორგანიზაციის დაგეგმარება: მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში გეგმაზომიერი ცვლილებების განხორციელების სტრატეგიის შემუშავებას. ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენა, მისი დროული აღმოჩენა და გადაჭრა ბიზნესის განვითარების აუცილებელი პირობაა, უნდა დაიგეგმოს ცვლილებების შესახებ რეკომენდაციების შემუშავება.

ბიზნესის ორგანიზაციის დახასიათებისას შეიძლება გამოვყოთ ხილვადი და ფარული მახასიათებლები: ორგანიზაციის ხილვადი ასპექტებია: მიზნები, ტექნოლოგიები, სტრუქტურა, ფულადი რესურსები, თანამშრომელთა გამოცდილება და უნარები. ხოლო ორგანიზაციის ფარული ასპექტებია: განწყობები, კომუნიკაციის ფორმები, ჯგუფური პროცესები, პიროვნული



თვისებები, კონფლიქტი, პრობლემის გადაჭრის ხერხები. ორგანიზაციაში მიმდინარე მძლავრი სოციალური და ფსიქოლოგიური პროცესები მეტწილად მის ფარულ მახასიათებლებში უნდა ვეძებოთ. აუცილებელია ფარული ფაქტორების ხილვად, ანუ ფორმალურ ფაქტორებთან ურთიერთკავშირის დადგენა, რასაც ქვემოთ შემოგთავაზებთ.

ორგანიზაციის მართვის თავისებურება; ორგანიზაციის მართვას ახორციელებს მენეჯერი (მმართველი) მენეჯერი შეიძლება გუწოდოთ ორგანიზაციაში მომუშავე პირს, რომელიც შრომით მიზნებს აღწევს სხვა თანამშრომლების საქმიანობის მეშვეობით. მომუშავეთა ეს კატეგორია იღებს გადაწყვეტილებებს ანაწილებს რესურსებს თანამშრომელთა საქმიანობას წარმართავს. საორგანიზაციო მიზნების განხორციელებისაკენ. ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი, რომელიც ზედამხედველობას უწევს თანამშრომელთა საქმიანობას ის მმართველ ფენას წარმოადგენს, რომელსაც ხშირად ორგანიზაციის ადმინისტრაციას უწოდებენ. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის დახასიათება სამი კრიტერიუმით ხდება: 1. ფუნქციის მიხედვით, 2. სოციალური როლის მიხედვით. 3. უნარის მიხედვით.

ფუნქციის მიხედვით საქმიანობა თანამშრომელთა სამუშაო პროცესის დაგეგმარებას, ორგანიზებას, ხელმძღვანელობას და კონტროლს გულისხმობს.

მენეჯერის როლი ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებასთან დაკავშირებული აუცილებელი მოქმედებების ერთობლიობა იგულისხმება. მათ შორის შეიძლება გამოიყოს სამი უმთავრესი როლი: 1. პიროვნებათშორის ურთიერთობების მოგვარება 2. თანამშრომელთათვის ინფორმაციის მიწოდება 3. გადაწყვეტილებების მიღება საორგანიზაციო საკითხებთან და მომუშავეთა შორის ურთიერთობების პრობლემებთან დაკავშირებით.

მენეჯერის საქმიანობის დახასიათების ერთერთ ვარიანტს იმ უნარ-ჩვევების გამოყოფა წარმოადგენს, რომელიც მისი ეფექტური საქმიანობისათვის არის მთავარი და ტექნიკურ, სოციალურ და კონცეფტურ გაწაფულობებს ანუ უნარებს გამოყოფენ.

ტექნიკურ უნარებში მენეჯერის პროფესიული ცოდნის გამოყენების ინდივიდუალური შესაძლებლობები იგულისხმება. მენეჯერი მართვის პროცესის გარდა, საფუძვლიანად უნდა ერკვეოდეს და პროფესიულად ფლობდეს იმ ძირითად საქმიანობას, რომელსაც იგი როგორც უფროსი უძღვება.

მენეჯერის ურთიერთობის უნარში მუშაობის პროცესში თანამშრომლების გაგება და მოტივირების ინდივიდუალური შესაძლებლობები იგულისხმება.

მენეჯერის საქმიანობა ნიშნავს სხვების შრომითი პროცესის მართვას, რაც ადამიანისაგან კარგ საკომუნიკაციო უნარებს, სხვების მოტივირებასა და მათთვის შესაფერისი დავალების მიცემას მოითხოვს.

მენეჯერის კონცეფტური ანუ გონებატვირთის უნარი უნდა გააჩნდეს. რაც სამუშაო ვითარებათა ანალიზის და მათი დიაგნოსტიკის მისი ინდივიდუალურ შესაძლებლობას წარმოადგენს. მენეჯერი შესაძლოა პროფესიულ ცოდნას ფლობდეს, ადამიანებთან ურთიერთობა ეხერხებოდეს, მაგრამ საქმეს კარგად ვერ უძღვებოდეს, რადგან ინფორმაციის შეფასების და გადაამუშავების სათანადო უნარი არ შესწავლეს.

## **გლობალიზაციის პროცესი და ბიზნეს ურთიერთობები**

ცივი ომის დამთავრების შემდეგ, ინტენსიურად მიმდინარეობს გლობალიზაციის პროცესი თუმცა მისი თეორიული საფუძვლები, ახალ ევროპულ ლიბერალურ დემოკრატიულ პროექტში იყო უკვე მოცემული, რომლის მიხედვით სამყარო ისე უნდა იქნას გარდაქმნილი, რომ გამოდგეს, კონკრეტული ინდივიდის საცხოვრებლად, მიუხედავად მისი ეთნიკური, ეროვნული, სახელმწიფოებრივი და სხვა იდენტობებისა. ასეთმა მიდგომამ განაპირობა ის, რომ ნაციონალური კორპორაციების ადგილი ეკონომიკაში შეცვალა ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა, რამაც თავის მხრივ მოითხოვა სამართლებრივი ნორმების, პოლიტიკური სისტემების, ფინანსური ორგანიზაციების ჰომოგენურობა. აქედან გამომდინარე გლობალიზაციის პროცესისათვის ძირითად მახასიათებლებად იქცნენ: **ინტერნაციონალიზაცია** (რაც ნიშნავს, რომ ხალხი და კულტურა, მათი საქმიანობა ასე დაახლოებული ერთმანეთთან არასდროს ყოფილა, ცვლილებები ერთ ქვეყანაში მყისვე აისახება მასზე ათასობით კილომეტრით დაცილებულ ქვეყნებზე). **ლიბერალიზაცია** (რაც ნიშნავს იმას, რომ ქვეყნებს შორის სავაჭრო ბარიერები მინიმუმადეა დაყვანილი). **ვესტერნიზაცია** (ანუ დასავლური ღირებულებების, ცხოვრების წესის ეკონომიკური ურთიერთობების ექსტრაპოლაცია (განვრცობა) მთელ დედამიწაზე. და ბოლოს **დეტერიტორიალიზაცია** (რაც გულისხმობს ეროვნული სახელმწიფოს როლის და მნიშვნელობის შემცირებას და საერთაშორისო ინსტიტუტების გააქტიურებას). და ეკონომიკის გლობალიზაცია ბიზნესორგანიზაციის წარმატებით მართვისათვის დამატებით პირობებს აყენებს.

ეკონომიკის გლობალიზაცია ნიშნავს იმას, რომ ბიზნეს ორგანიზაციები ერთ ადგილზე აღარ არიან მიჯაჭვულები, ისინი თავიანთ ეკონომიკურ საქმიანობას ახორციელებენ დედამიწის სხვადასხვა ადგილზე და სხვადასხვა სახელმწიფოებში, იქმნება ე.წ ტრანსნაციონალური კორპორაციები, რომლებშიც დასაქმებული არიან განსხვავებული კულტურების, ეროვნების, ღირებულების და მენტალობის მატარებელი ინდივიდები. მრავალეროვანი გაერთიანებების მართვის პროცესი რიგ თავისებურებებთან არის დაკავშირებული. ასე მაგალითად განსხვავებები პოლიტიკური სისტემის თავისებურებებით, კანონმდებლობის შინაარსით და თვით პროდუქციის მომხმარებელთა მენტალობით არის განპირობებული. ამგვარი სხვაობები მრავალეროვან გაერთიანებებს უქმნიან, როგორც სიძნელეებს, ისე გარკვეულ ხელსაყრელ პერსპექტივებსაც. ცხადია ისეთი ორგანიზაციების მართვა გაცილებით ძნელია, რომელიც სათაო ოფისისგან ათასობით კილომეტრით არის დაშორებული და მასში ვთქვათ ხუთ ან მეტ ენაზე მოსაუბრე მომუშავეებია, ვიდრე კომპაქტურად განლაგებული და ერთ ენაზე მოლაპარაკე მომუშავეთა მართვა. ამიტომ ეკონომიკის გლობალიზაციამ მართვის პროცესის აუცილებელ კომპონენტად მითითება კულტურათშორისი მიდგომების გაცნობიერება და მისი ჩართვა ბიზნესის ეფექტურად მართვაში. ვიდრე კულტურებს შორის განსხვავებებზე ვისაუბრებთ აუცილებელია შემოვფარგლოთ კულტურის ცნების შინაარსი. რადგანაც კულტურა რთული ფენომენია როგორც სტრუქტურულად ისე შინაარსობრივად ამიტომაც მისი ორ ასეულამდე განსაზღვრება არსებობს. ჩვენი ამჟამინდელი მიზნებიდან გამომდინარე, კულტურის ცნება, რომელიც თავის შინაარსში მოიცავს ადამიანური საქმიანობის ყველა სფეროს და უპირისპირდება ბუნებას, ამჯერად ჩვენი კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე შეიძლება კულტურის ასეთ განსაზღვრებაზე შევჩერდეთ – კულტურა არის ეთნიკური ჯგუფის ან ერის უნიკალურობის ამსახველი ძირითადი ღირებულებების და ცხოვრების წესის, ტრადიციების და ნორმების ერთობლიობა.

## მულტიკულტურული სამყარო და კულტურათშორისი განსხვავებანი

შეიძლება გამოვეყნოთ კულტურათშორისი სხვაობების გარკვეული მახასიათებლები რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ, როგორც ბიზნესორგანიზაციის შიდა ცხოვრებაზე, ასევე მომუშავეთა საქმიანობაზე. საბაზრო ეკონომიკის, ბაზრების ფორმირების პროცესებზე კულტურის გავლენა განიხილება სამი მიმართულებით: 1. კულტურა ქმნის ბაზრის რაციონალურ ფაქტორებს. 2. იღებსა და კოგნიტურ ტექნოლოგიებს, რომლებიც თავის მხრივ ქმნის სამოქმედო ჩარჩოებს საბაზრო ინსტიტუტებისათვის. 3. ადამიანები იყენებენ კულტურას საბაზრო ინსტიტუტებთან დაკავშირებულ ურთიერთობებისას, მიზნებისა და საშუალებების ინტერპრეტაციისთვის და მათთან ადაპტაციისთვის.

წარმოების კულტურის განსხვავება აისახება დაქირავებულთა მართვის სტილზე, იმ საზრისზე, რომელსაც ამ კულტურის წარმომადგენლები დებენ სამუშაოში, აქციათა მფლობელების მიმართ დამოკიდებულებაში, მოლაპარაკებების ტაქტიკაზე და ა.შ. ნებისმიერ კულტურაში სწორედ ამ ბაზისური რწმენის სტრუქტურა წარმოადგენს იმ „უხილავ სულს“, რომელიც მართავს ეკონომიკურ აქტივობას. ეკონომიკა დაინტერესებულია წარმოების პროცესის ელემენტებით: მიწით, ნედლეულით, სამუშაო ძალით, კაპიტალით, მანქანა-დანადგარებით, ტექნოლოგიებით და ინფორმაციით. მისი ყურადღების მიღმა რჩება ამ ელემენტების დაკავშირების წესი, რომელზეც გავლენას ახდენს ამა თუ იმ კულტურის შიგნით არსებული ზოგადკულტურული მსოფლმხეველობრივი სისტემა ე.წ. ღირებულებათა შკალა. ეს ღირებულებები არსებით მნიშვნელობას იძენენ ბიზნესის ორგანიზაციის პროცესში. ღირებულებებზე დაფუძნებული განზომილებებია:

1. უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი: ბიზნეს ორგანიზაციების ნორმალურ ფუნქციონირებას სჭირდება რუტინების გარკვეული სისტემა. ამავე დროს ორგანიზაციისათვის აუცილებელია გამონაკლის შემთხვევებზე სწრაფი რეაგირება, სწორედ ამაზეა დამოკიდებული წარმატება თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაცია უნივერსალიზმის (ზოგადი წესების) და პარტიკულარიზმის (განსაკუთრებული, გამონაკლისის) შეთავსებას. განსხვავებული კულტურები განსხვავებულად რადიკალურები არიან უნივერსალიზმის მიმართ. არცერთი კულტურა არ უარყოფს ამ პრინციპს მთლიანად, თუმცა წარმოების და

ცხოვრების წესის უნივერსალიზაციას ძირითადად ამერიკელებს მიაწერენ, რომელთაც მიაჩნიათ და სწამთ, რომ შესაძლებელია მენეჯმენტის ნებისმიერი ასპექტის უნივერსალური ფორმულის შექმნა. დასავლეთისაგან განსხვავებით იაპონია აბსოლუტურად უცხო სამყაროა, რადგანაც მას აქვს სოციალური წესრიგის დიამეტრულად განსხვავებული პოზიცია, იაპონელები არ იწყებენ უნივერსალური პრინციპიდან, რადგანაც მიაჩნიათ, რომ მოვლენა თავისთავად არ არის კარგი, ის ასეთად იქცევა მაშინ, როცა ჰარმონიულად ერწყმის სხვა ცხოვრებისათვის მნიშვნელოვან ელემენტებს. ყველა კულტურა, რომელმაც კი შექმნა რელიგია და აზროვნების გარკვეული სისტემები, აღიარებს სოციალურ-ეკონომიკური საკითხებისადმი ტრანსცედენტურ ჭეშმარიტებას, გამონაკლისია სინტოიზმი და ბუდიზმი, სადაც მორიგებულია დაპირისპირებული თვალსაზრისები, რაც ევროპელისათვის გასაოცარ ანტიინტელექტუალიზმად აღიქმება.

2. ანალიზი–სინთეზი. ყოველი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია წარმოების მთელი პროცესის აზრობრივი დაშლა, რომ შესაძლებელი იყოს თითოეული ნაწილის დეფექტის გამოვლენა. ამავე დროს აუცილებელია წარმოების პროცესის ერთ მთლიანობად წარმოსახვა, რომ მთელი სისტემა იყოს უკეთ ორგანიზებული და ინტეგრირებული. ამ მახასიათებლებზე არის დამოკიდებული მენეჯერული პრაქტიკის დილემა. მართვის რომელი სტილია ეფექტური, როცა ორიენტაციას ვიღებთ წარმოების პროცესის ნაწილებზე თუ როდესაც მნიშვნელობას ვანიჭებთ ურთიერთობებსა და უფრო ფართო ზოგადკულტურულ კონტექსტებს, მაგ. ამერიკულ კულტურაში სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა დეკონსტრუქციას, ვიდრე რეკონსტრუქციას. ასეთ მიდგომას ანგლო-ამერიკული ემპირიზმის და პროტესტანტიზმის გამოძახილად მიიჩნევენ. ინფორმაციასთან დაკავშირებული კომპლექსური სისტემების ზრდის ეპოქაში, კულტურები რომლებიც უპირატესობას მთლიანობაზე აკეთებენ, ამერიკული ეკონომიკის კონკურენტები გახდნენ, ამ თვალსაზრისით იაპონურმა და გერმანულმა კულტურამ გარკვეული უპირატესობა მოიპოვა. ამერიკულ ბიზნესკულტურას ახასიათებენ, როგორც უკიდურესად ანალიტიკურს, ხოლო იაპონურს სინთეზურს. ამიტომაც ამერიკელი ამბობს “ფაქტები არ ტყუის” ხოლო იაპონელი „კონტექსტი არ ტყუის”.

3. ინდივიდუალიზმი–კოლექტივიზმი ნებისმიერი ბიზნესორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მომუშავე ინდივიდებზე ზრუნვა, მაგრამ მართვის ხელოვნება იმით ფასდება თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია ორიენტირება

ინდივიდებზე და მათ უფლებებზე, მოტივაციებზე, თუ უპირატესობის მინიჭება კორპორაციისათვის, სადაც თვითოეული ინდივიდის ძირითად „სათნობად“ კორპორაციული ინტერესი ითვლება. მაგ. ამერიკული კულტურა ყველაზე მეტადაა მიმართული იმისკენ, რომ ასრულდეს ყოველი ინდივიდის „ამერიკული ოცნება“ და ყოველმა ინდივიდმა შექმნას „თავის თავი“ ბიზნესის უპირველეს ატრიბუტად ითვლება პიროვნება, რომელსაც მტკიცედ აქვს განზრახული კაპიტალის დაგროვება, აქ აშკარად ჩანს პროტესტანტული ეთიკის სული, რომლის მიხედვითაც ადამიანმა ღმერთთან მისასვლელი საკუთარი გზა უნდა მონახოს და რომ სიმდიდრე და წარმატება ღმერთისთვის სათნოა. ხოლო იაპონელები კაპიტალიზმს განიხილავენ, როგორც სისტემას, რომელშიც ჯგუფები და ორგანიზაციები ემსახურებიან მომხმარებელს და არა სისტემას, რომლის მეშვეობით ინდივიდები იღებენ მოგებას. იაპონიაში ამიტომაცაა კარგი მენეჯერის სახელი დაკავშირებული სოციალურად ორიენტირებულ პიროვნებასთან „კომპანიის კაცთან“

კიდევ ერთი მახასიათებელი, რომელსაც პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ მსოფლმხედველობრივი – რომელიც ადამიანის სინამდვილესთან მიმართების თავისებურებას ეხება. ამ შემთხვევაში ლაპარაკია იმაზე თუ ადამიანი რამდენად ემორჩილება ბუნების ძალებს რამდენად ჰარმონიულია მათი ურთიერთკავშირი. მრავალ აზიურ ქვეყანაში ადამიანის ცხოვრება ფატალისტურად არის გააზრებული, ანუ მათი მსოფლმხედველობის მიხედვით ამ სამყაროში რაც ხდება ყველაფერი უკვე წინასწარ არის განსაზღვრული და დეტერმინირებული, კერძოდ, როდესაც რაიმე ხდება, ის განგების ნებად არის მიჩნეული. ამგვარი მიდგომის საპირისპიროდ, მაგალითად ამერიკელებს და კანადელებს სჯერათ, რომ ადამიანს შესწევს უნარი კონტროლი გაუწიოს სამყაროში მიმდინარე მოვლენებს ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ მაგალითი, ამ ქვეყნებში დღეს ე. წ. განუკურნავი დაავადებების დასაძლევად მილიარდობით დოლარი სწორედ მიტომ იხარჯება, რომ მათ სჯერათ ადამიანის შესაძლებლობების და მათ მიანხიანთ მიზანდასახული და რაციონალური ჩარევით სამყაროზე ზოგადად და ცხოვრებაზე კონკრეტულად ზემოქმედების მოხდენა შეუძლიათ. ამ ორ უკიდურესი თვალსაზრისის გარდა არსებობს შეხედულება, რომელიც ადამიანის და სინამდვილის ურთიერთობას ჰარმონიაში მყოფად განიხილავს მაგ. სინტოისტურ კულტურაში.

ადამიანის და სინამდვილის მიმართებაში ამგვარ მიდგომებს ბიზნეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე და პრაქტიკაზე პირდაპირი გავლენა

აქვთ. მაგალითად, თუ მხედველობაში მივიღებთ მიზნების დასახვის აქტივობას, მაშინ საგარაუდოა, რომ ის იმ ქვეყნებში იქნება ნაკლებად გავრცელებული, რომლებშიც ბუნების ძალებისადმი დამორჩილების თვალსაზრისით გავრცელებული. საპირისპირო პრაქტიკაა დამკვიდრებული იმ ქვეყნებში რომელთა კულტურაში ბუნების ძალებისადმი დამორჩილება არ ბატონობს. ამგვარ კულტურაში მიზნების აქტიურ დასახვას თავისთავადი ღირებულება გააჩნია, მასში სამუშაოს შესრულება დასახული მიზნების რეალიზებაზეა დაფუძნებული, ხოლო მათი განუხორციელებლობა მომუშავეს პირად წარუმატებლობად არის მიჩნეული.

მნიშვნელოვანი კულტურათშორისი სხვაობა ადამიანის დროსთან მიმართებაშიც მუდგანდება, საკითხი კონკრეტულად შემდეგნაირად დგას? დროის რომელ ინტერვალზეა ადამიანი მიმართული წარსულსა, აწმყოსა თუ მომავალზე. მაგალითად დასავლეთის მკვიდრი დროს ცხოვრებას არსებით რესურსად განიხილავენ, ისინი თვლიან, რომ ის ეფექტურად მომჭირნეობით უნდა იყოს გამოყენებული, ამერიკელები ძირითდად აწმყოზე და ახლო მომავალზე არიან ორიენტირებულნი, ეს ნათლად ჩანს ისეთ მაგალითებზე როგორცაა თანამშრომელთა ატესტაცია ის ა.შ.შ-ში ექვს ან თორმეტ თვეში ერთხელ ტარდება. მის საპირისპიროდ იაპონელები დროის გრძელვადიან პერსპექტივაზე არიან ორიენტირებულნი, აღსანიშნავია, რომ ისინი ატესტაციას ათ წელიწადში ერთხელ ატარებენ. არის ქვეყნები, რომლებშიც ადამიანთა ყურადღება მხოლოდ წარსულზეა ორიენტირებული. ამგვარ კულტურებში უმნიშვნელოვანეს ღირებულებას ტრადიციების დაცვა წარმოადგენს. დროზე ორიენტაციის ხასიათი შრომის პროცესის დაგეგმარებასთან უშუალო კავშირშია. გარდა ამისა დროის პერსპექტივის მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი ხასიათი ხშირად თანამშრომელთა დაწინაურების ვადებს განსაზღვრავს. კულტურათშორის სხვაობები ადამიანთა აქტივობის და მისი ყოფიერების მიხედვით არის საყურადღებო. ზოგიერთ კულტურაში ყურადღება ადამიანის აქტივობაზეა გამახვილებული, ზოგიერთში კი წინაპლანზე მისი ცხოვრება, არსებობა, არის წამოწეული. ამ უკანასკნელში ადამიანის მოთხოვნილებების სწრაფი და უშუალო დაკმაყოფილება იგულისხმება. არსებობენ ისეთი ეროვნული კულტურის მატარებელი ქვეყნები რომლებშიც თვით კონტროლის ფუნქცია დომინირებს, ამ შემთხვევაში ადამიანები თავის მოთხოვნილებების შეზღუდვას ცდილობენ. მაგალითად ამერიკელები ძირითადი საქმის კეთებაზე არიან მიმართული, ისინი ბევრს მუშაობენ და სათანადო ანაზღაურებასაც

ითხოვენ სოციალურ აღიარებასაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მექსიკელები კი განსხვავებულ ორიენტაციას ავლენენ, ისინი უპირატესობას აქტუალურ ცხოვრებისეულ ვითარებას ანიჭებენ, ცდილობენ ყოფითი სიტუაციებიდან მომენტალური სიამოვნება მიიღონ. ამ ორი უკიდურესი წესისგან განსახვავებით ფრანგებს მაკონტროლებელ ეროვნულ კულტურას მიაკუთვნებენ, რომელშიც ძირითადად ადამიანის რაციონალობა და ლოგიკა ფასობს. ამგვარი კულტურათმორისი განსხვავებები შრომის პროცესში არასამუშაო დროის ხასიათში გადაწყვეტილებათა მიღების და მომუშავეთა წახალისების პრაქტიკულ ღონისძიებებში უშუალოდ უნდა იყოს ასახული.

კულტურათმორის სხვაობების დადგენაში ადამიანთა ურთიერთობის მიმართ დამოკიდებულების თავისებურება ასრულებს. ამ თვალსაზრისით ა.შ.შ-ში ინდივიდუალისტური მიდგომა გახლავთ გაბატონებული. ადამიანი ძირითადად მისი პირადი მიღწევებით ფასდება, განსაკუთრებით ეს შრომის სფეროს ეხება. ამ მსოფლმხედველობის მიხედვით საკუთარი ბედის გამგებელი თავად ადამიანია. ამ ღირებულებითი მიდგომის საპირისპიროდ აღმოსავლური კულტურა ჯგუფურ ცხოვრებაზეა ორიენტირებული, ამ შემთხვევაში უპირატესობა სოციალური ჯგუფის ისეთ თვისებებს ექცევა როგორცაც მისი ჰარმონიულობა, ერთიანობა, მისადმი წევრების ლოიალობა წარმოადგენს. ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში განსხვავებული სიტუაციაა კერძოდ მათში ადამიანთა ჯგუფების იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებას ექცევა ყურადღება. ჯგუფის სოციალური სტატუსი დროთა განმავლობაში შედარებით სტაბილურია. ეროვნული კულტურის ეს მახასიათებელი სამუშაო პროცესის დაგეგმარების ხასიათს, გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებს ორგანიზაციებში, მიმდინარე საკომუნიკაციო პროცესების თავისებურებას, მომუშავეთა წახალისების სიტემას, კადრების შერჩევის და განაწილების ხერხებს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ისინი დაწინაურდებიან, რომლებიც მოხსნიან ზემოთხსენებულ ბინარულ დაპირისპირებებს.



## უცხო კულტურისადმი შეგუება

სხვა ქვეყანაში ჩასული ადამიანი, რომელიც საკმაოდ განსხვავებულ კულტურულ გარემოში ხვდება ჩვეულებრივ, განცვიფრებას, გარკვეულ დეზორიენტაციას, ემოციურ დაძაბულობას და დისკომფორტს განიცდის. ხვადასხვა კულტურისადმი ფსიქოლოგიური შეგუების პროცესი ემპირიული კვლევის საგანია. გამოკვლევების შედეგები ცხადყოფენ, რომ სხვა კულტურისადმი შეგუების პროცესში ადამიანი გარკვეულ სტადიებს გადის.

შეგუების საწყის ეტაპზე ადამიანი სიახლის აღქმის და შეფასების ვითარებაში იმყოფება, მისი განწყობილება დადებითი შთაბეჭდილებებით არის სავსე. სხვა ქვეყანაში მცირე დროით ჩასული ადამიანი შინ სწორედ ამგვარი შთაბეჭდილებებით ბრუნდება. ისინი კი, ვინც სხვა კულტურულ გარემოში ერთ კვირაზე მეტ ხანს რჩებიან, კულტურათა შორის განსხვავებებს უფრო ღრმად აღიქვამენ, რასაც ისინი დასაწყისში საკმაოდ საინტერესოდ მიიჩნევენ, შემდეგ კი სხვაგვარად აფასებენ. დროთა განმავლობაში, თავდაპირველი „ეიფორია“ გადის და ადამიანი სხვა კულტურისადმი ადაპტაციის მომდევნო ეტაპზე გადადის. აქ უკვე, ის, რაც თავდაპირველად მისთვის უჩვეულო და მიმზიდველი იყო, უცნაური, ფრიად გაუგებარი და მიუღებელი ხდება. ენის არცოდნა სხვებთან მინიმალური ურთიერთობის დამყარებისთვის არსებითი და ფაქტობრივად, გადაულახავი წინააღმდეგობა გახლავთ. რამდენიმე თვის გასვლის შემდეგ „საშინელი“ და დაუძლეველი კულტურათაშორისი სხვაობები ადამიანისათვის ნათელი ხდება, ის მათ ობიექტივირებას ახდენს, ეს შეგუების მესამე საფეხურია. ამ ეტაპზე პიროვნებისათვის ნათელი ხდება ის, რომ რაც მისი მსჯელობის და შეფასების საფუძველი იყო საკუთარ ქვეყანაში, ახალ კულტურულ გარემოში თითქმის ყოველგვარ მნიშვნელობას კარგავს. შეგუების პროცესში ადამიანი მაქსიმალურად ფრუსტრირებული სწორედ ამ ეტაპზეა. ბოლო, მეოთხე ეტაპზე, ადამიანი ახალ, შეუჩვენებელ კულტურულ გარემოს თანდათანობით ეგუება და მის მიმართ მისი უარყოფითი დამოკიდებულება ისევე დადებითი ხდება, რადგან გამოცდილებამ მას ცოდნა შესძინა იმის შესახებ, თუ რა არის მასში მნიშვნელობის მქონე და რა უნდა იყოს უგულვებლყოფილი.

ამ გამოკვლევათა შედეგების საფუძველზე ორი რამ შეგვიძლია დავასკვნათ, თუ ჩვენ სამუშაოდ სხვა ქვეყანაში ვიმყოფებით ან სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებთან საქმიანი ურთიერთობა გვაქვს, მაშინ აღწერილი შეგუების

ეტაპობრივი პროცესის გათვალისწინება საფასურით მიზანშეწონილია. ამავე დროს, ეს პროცესი ჩვეულებრივ და გარდაუვალ მოვლენად უნდა მივიჩნიოთ. მეორე, ჩვენ სხვა ადამიანის მოქმედება და მისი განცდები ადაპტაციის მიმდინარეობის შესაბამისი ეტაპების მხედველობაში მიღებით შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ.

### **კითხვები:**

1. გარდა ეკონომიკურისა რა ფაქტორები შეიძლება გამოიკვეთოს ბიზნესის ორგანიზაციის სტრუქტურაში.
2. რას ნიშნავს გლობალიზაცია და რა დამატებით საკითხებს ბადებს ის საქმიანობისათვის

### **ძირითადი ცნებები:**

ბიზნესის ორგანიზაცია  
პერსონალის ფსიქოლოგია  
მომხმარებლის ფსიქოლოგია  
საორგანიზაციო ქცევა  
ეკონომიკის გლობალიზაცია  
მულტიკულტურული სამყარო

## ორგანიზაციის კულტურა

ორგანიზაციის კულტურის თეორია გასული საუკუნის 80-იან წლებში შეიქმნა, როგორც ხშირად აღნიშნავენ ორგანიზაციის კულტურის თეორია ერთგვარი კონტრკულტურაა ორგანიზაციის სხვა ტიპის თეორიებთან მიმართებაში. ტერმინს „კულტურა“ უამრავი მნიშვნელობა და კონოტაცია აქვს, ამიტომ მისი ტერმინ “ორგანიზაციასთან” მოხსენიება მთელ რიგ კონცეპტუალურ და სემანტიკურ დაბნეულობებს იწვევს.

ორგანიზაციული კულტურის თეორიის მთავარი ცნებებია ორგანიზაციული კულტურა, როგორც ორგანიზაციის წევრების არაცნობიერი დაშვებების ერთობლიობა. ამ თეორიის ძირითადი ჰიპოთეზებია: 1. ორგანიზაციული კულტურა ახდენს გავლენას ორგანიზაციის წევრების ქცევებზე, 2. ორგანიზაციის წევრების მიერ მოვლენების ინტერპრეტაცია გაცილებით სარწმუნოა ვიდრე თავად მოვლენა. კულტურის გავლენით ადამიანებს უყალიბდებათ რწმენა, რომლის მიხედვითაც მოვლენები რწმენის საფუძველზე რეალურია 3. ორაზროვნება და გაურკვეველობა ხელს უშლის გადაწყვეტილებათა მიღების რაციონალურ პროცესს. 4. ადამიანები იყენებენ სიმბოლოებს ორაზროვნების შესამცირებლად. მაგ. ეს სიმბოლოებია: დროშა, ლოგო, რიტუალური ცერემონიები და სხვა. სიმბოლოებით მანიპულირება არის ორგანიზაციებში ადამიანების მართვის არსებითი ელემენტი. ადმინისტრაციული მოღვაწეობა შეიძლება განხილული იქნას, როგორც კულტურული არტეფაქტი. ხშირად ერთი შეხედვით, ის რაც ძნელად ასახსნელი, მისტიკური და ირაციონალურია საქმიანურთიერთობებში კულტურას მიაწერენ, თუმცა კულტურის შესწავლამ შეიძლება ახსნას ბევრი რამ რაც შინაარს მოკლებულად და ირაციონალურად ითვლება. კულტურის ცნების შინაარსში გულისხმობენ: 1. დაკვირვებად ქცევით წესებს. 2. ნორმებს, რომლებიც იქმნება სამუშაო ჯგუფებში. (მაგ. რა სამუშაოს შესრულებაა სამართლიანი იმ ხელფასის ფარგლებში რასაც გვიხდიან).

3. ორგანიზაციის მხრიდან თავს მოხვეული ღირებულებები. (მაგ ხარისხი, ფასი და სხვა). 4. ორგანიზაციის ფილოსოფია მომხმარებლის მიმართ. (მაგ. ორიენტირებულია ერთჯერად მომხმარებელზე თუ არა, ხარისხისა და პროდუქციის უსაფრთხოების შეთავაზება, რეპუტაცია თუ მხოლოდ მოგების

მიღება და სხვა). 5. თამაშის წესებს, რომელიც გაბატონებულია ორგანიზაციაში და რომლის მიღებაც სავადებულოა ახალ მისულთათვის რათა ისინი იქნან „მიღებულნი“. ეს ყველაფერი არის ორგანიზაციის კულტურის გამოვლინებები და არა თავად ორგანიზაციის კულტურის არსი. ცნება ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს უფრო ღრმად არსებულ სტრუქტურებს. ესაა ის ბაზისური დაშვებები და რწმენები, რომლებიც გაზიარებულია ორგანიზაციის წევრების მიერ და რომლებიც მოქმედებენ არაცნობიერად და ავტომატურად. ესაა ორგანიზაციის აზრი თავის თავზე და გარემოზე. ბაზისური დაშვებები არის ორგანიზაციის გადარჩენის, გარე პირობებთან ადაპტაციის ოდესღაც ნასწავლი პასუხები, რადგან მათზე დაყრდნობით წარსულში ხდებოდა პრობლემების გადაწყვეტა. კულტურა შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციას, როგორც მეტნაკლებად სტაბილურ სოციალურ ჯგუფს. კულტურა ამ აზრით შეიძლება ჩავთვალოთ როგორც ჯგუფური გამოცდილების შედეგად შექმნილი პროდუქტი, რომელიც არსებობს იქ სადაც არსებობს გარკვეული ჯგუფი საკუთარი ისტორიით.

## **ორგანიზაციის კულტურა და მისი ძირითადი მახასიათებლები**

ორგანიზაცია მრავალმხრივი სოციალური წარმონაქმნია, რომელიც თავის მახასიათებლებით ისევე უნიკალურია, როგორც ცალკეული შრომის სუბიექტი. ორგანიზაციის კულტურა – ორგანიზაციაში არსებული ღირებულებების, თვალსაზრისების, განწყობების, ზნე-ჩვეულებების ერთობლიობაა. იგი შემდეგი კომპონენტებისაგან შედგება:

1. თანამშრომელთა ქცევის მარეგულირებლები (ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი რიტუალები და ენობრივი თავისებურებანი)
2. სოციალური ნორმები, რომელთა ჩამოყალიბება ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მოქმედ ჯგუფებში წარმოებს.
3. ორგანიზაციაში გაბატონებული ღირებულებები.
4. ორგანიზაციის იდეოლოგია, ანუ პოლიტიკა.
5. საორგანიზაციო წესები.
6. ორგანიზაციის კლიმატი, რომელშიც შრომის გარემოსა და საორგანიზაციო ღონისძიებებისადმი თანამშრომელთა შეფასებითი დამოკიდებულება იგულისხმება.

კულტურის ჩამოყალიბებასა და მის გარდაქმნაში ორგანიზაციის ყველა წევრს შეაქვს გარკვეული წვლილი. ამავე დროს, თანამშრომლებიც ორგანიზაციის კულტურის ძლიერ გავლენას განიცდიან. გათვალისწინებულია ახალი თანამშრომლების სოციალიზაციის პროცესიც: სოციალური აქტივობისას შრომითი ჯგუფის ახალი წევრი ითვისებს ორგანიზაციაში არსებულ თვისებებს, განწყობებს, ღონისძიებებს, ნორმებს. თანამშრომელთა მიერ დაწესებულებაში არსებული კულტურის შეთვისებას შრომით სოციალიზაციას უწოდებენ. შრომითი სოციალიზაცია გადამწყვეტ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, ამიტომ აღნიშნული პროცესის სწორად წარმართვისას ინდუსტრიული ორგანიზაციები ატარებენ სათანადო ღონისძიებებს: (კადრების შერჩევა, პროფესიული გადარჯიშება, შრომითი ადაპტაციის სპეციალური პროგრამების შექმნა). თანამშრომელთა სოციალიზაციაში სამ სტადიას გამოყოფენ:

1. შეფასებითი დამოკიდებულებებისა და მოლოდინების სტადია ორგანიზაციასთან, როგორც სოციალურ სისტემასთან დაკავშირებული წინა პერიოდი.
2. ორგანიზაციაში გაწევრიანების პერიოდი ახალი თანამშრომელი აცნობიერებს დაწესებულებაში არსებულ ფაქტობრივ ვითარებას და საკუთარი მოლოდინების რეალობასთან შესატყვისობის ხარისხს; ხდება ახალი სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი შრომითი ჩვევების შექმნა და შესაბამისი პროფესიული დაუფლება.
3. გარდაქმნის სტადია ახალი თანამშრომლისათვის მისაღები ხდება შრომითი ჯგუფის ნორმები და ღირებულებები. პროცესი დასრულებულად ჩაითვლება, როცა მომუშავე თავის სამუშაოს და ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ სისტემას კარგად მოერგება.

უმნიშვნელოვანესი საკითხია ორგანიზაციის ეროვნული კულტურის თვითშეფასებათა გათვალისწინება. ამ მხრივ საყურადღებოა ჰოლანდიელი მკვლევარის გ. ჰოვესტიდის შეხედულება, მან ეროვნული კულტურის ხუთი მთავარი განზომილება გამოყო:

1. ინდივიდუალიზმი – კოლექტივიზმი;
2. ძალაუფლებრივი მანძილი;
3. განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება;
4. მასკულინობა ფემინინობა;
5. კონფუციური შრომის დინამიზმი;

1. ინდივიდუალიზმი – კოლექტივიზმი – ინდივიდუალიზმში ძირითადად გამოიხატება ინდივიდსა და ჯგუფს შორის ურთიერთდამოკიდებულებით, რაც ადამიანის განსაკუთრებულ თავისთავად ღირებულებას წარმოადგენს. ასეთი ადამიანები (ინდივიდუუმები) ზრუნავენ საკუთარ თავზე და საკუთარ ოჯახზე, ხოლო საზოგადოებას განიხილავენ, როგორც თავისუფლად ინტეგრირებულ სოციალურ სტრუქტურას. კოლექტივიზმში უპირატესობა ენიჭება კოლექტიურ ორიენტაციებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, სადაც ადამიანები ცხოვრების განმავლობაში ისეთ ჯგუფებში ერთვებიან და მოქმედებენ, რომელშიც კავშირები განსაკუთრებულია. ასეთი ჯგუფები მათ მხარს უჭერენ.

2. ძალაუფლებრივი მანძილი – ადამიანთა შორის ძალაუფლების განაწილების ხარისხს გამოხატავს. საზოგადოება სადაც კლასთა შორის მცირე ძალაუფლებრივი მანძილია (მაგ. ავსტრია, დანია, ისრაელი ა.შ.) ადამიანთა შორის უფრო მჭიდრო და დინამიკურ ურთიერთქმედებას, ამიტომ იქ სოციალური სტატუსის აცილების უფრო დიდი შანსი არსებობს. ხოლო დიდი ძალაუფლებრივი მანძილის მქონე კულტურის თავისებურებანი თავიდანვე უნდა იყოს გათვალისწინებული. ქვეყნებში (ინდოეთი, ბრაზილია, მექსიკა, ფილიპინები), სადაც ადამიანებს შორის (შრომის პროცესში), დიდი ძალაუფლებრივი მანძილია, სოციალური სტატუსის აცილების მცირე შანსი არსებობს.

3. განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება – იგულისხმება ეროვნულ კულტურაში ცვალებადი და გაურკვეველი სიტუაციებისგან განრიდების სურვილი, სადაც ემოციური დამოკიდებულებები იჩენენ თავს. კულტურების კლასიფიცირება იმის მიხედვით თუ ადამიანები როგორ რეაგირებენ ამ განუსაზღვრელობაზე – ცდილობენ გაექცნენ ან ტოლერანტობას ამჟღავნებენ. იმ კულტურაში სადაც განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების ხარისხი დაბალია–სხვადასხვა სიტუაციაში მეტ შფოთვას ამჟღავნებენ. ამგვარ კულტურაში ხშირად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ წესებს და კანონებს.

4. მასკელინობა ფემინობა – აქ იგულისხმება სქესთა სოციალური განსხვავებების დაბალი და მაღალი ხარისხი. მასკელინურ საზოგადოებაში პირად მიღწევებთან დაკავშირებულ ღირებულებითი ორიენტაციები მაღალიშეფასებით გამოიხატება, რაც პირად წარმატების ტოლფასია. ფემინური ღირებულებით ორიენტაციები წინა პლანზე გამოაქვს კონსენსუსის აუცილებლობა სხვაზე ზრუნვა გრძნობების დაუფარავად გამოხატვა და ა.შ. ამ

მასსიათებლის ცვლილება დამოკიდებულია საზოგადოების განვითარებაზე და დინამიკაზე.

5. კონფუციური შრომის დინამიზმი – უჩვენებს ადამიანის მიერ გამოვლენილ პრაგმატიზმს და მომავალზე ორიენტაციის სტრადეგიას რაც, საინტერესოა ტრადიციულ და ხანმოკლე (ტაქტიკური) ორიენტაციებთან. პრაგმატულ ქვეყნებში (კულტურებში) იგულისხმება დასავლეთის ის ქვეყნები, რომელიც თითქმის საუკუნეა მოახდინეს მოდერნიზება და დღეს „ტრადიციულად“ ამ არჩევანს კვლავ იცავენ. ეს ქვეყნები უნდა განვასხვაოთ ახალი ინდუსტრიული ქვეყნებისაგან რომლებმაც მცირე დროის განმავლობაში მოახდინეს მოდერნიზაცია.

## ორგანიზაციის კულტურის დონეები

არტეფაქტები – ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ადვილად დაკვირვებადი და ხელშესახები დონეა. ისინი ახდენენ ფიზიკური და სოციალური გარემოს კონსტრუირებას. ფიზიკური სივრცის დიზაინი, ორგანიზაციის ენა, სტატუსის გამომხატველი სიმბოლოები და ა.შ. მისი მიზანია დააგროვოს საკმაო მასალა, რათა დაადგინოს როგორ ურთიერთობენ ადამიანები ორგანიზაციაში.

ღირებულებითი შკალა – ორგანიზაციის ღირებულებებს ძირითადად აყალიბებს დამფუძნებელი. მას აქვს გარკვეული აზრი თუ რა არის რეალობა და როგორ უნდა დავამყაროთ ურთიერთობა მასთან და ამ აზრს იგი სთავაზობს ორგანიზაციას. ღირებულებები იძენენ ორგანიზაციის იდეოლოგიის ფუნქციას და ასწავლის ახალ წევრებს, როგორ უნდა მოიქცნენ პრობლემურ სიტუაციაში

ბაზისური დაშვებები: როდესაც პრობლემის გადაწყვეტის გზა სანდოდ მუშაობს და განმეორებადობის მაღალი ხარისხით, ის მიიღება როგორც თავისთავად ნაგულისხმევი, ის რაც ჰიპოთეზა იყო თანდათანობით იქცევა „რეალობად“, ბაზისურ დაშვებებს ხშირად უწოდებენ „გამოყენებით თეორიებს“.

ორგანიზაციის ბაზისურ დაშვებები და რწმენები:

1. თუ არ არის შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებსა და მომუშავე ინდივიდის შრომის მიზნებს შორის, ინდივიდმა უნდა შეიცვალოს პოზიცია ან საერთოდ შეწყვიტოს მუშაობა

2. პატივისცემის ღირსია ის მუშაკი, რომელიც კარგად ასრულებს თავის სამუშაოს.
3. ინდივიდუალურ სპეციალისტს ხელმძღვანელმა უნდა მისცეს მოქმედების თავისუფლება გარკვეულ სფეროში და მას შეიძლება მხოლოდ ამ სფეროს განვითარებისათვის შეეძლება წამოაყენოს ახალი იდეები.

ორგანიზაციის კულტურის დემონსტრირება დიდი შენობები დიდი დახურული კარებით, ფორმალობის მაღალი ხარისხი, პატივისცემის გამომხატველი რიტუალები ადამიანებს შორის, სტატუსის გამომხატველი უამრავი სიმბოლო, მკაცრი განრიგი, პუნქტუალობა, კონცენტრირება პროტოკოლზე და სხვა.

### **ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები:**

მაშასადამე ორგანიზაციული კულტურა არის ის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. როგორც ზემოთ ვნახეთ ორგანიზაციულ კულტურაში მოიაზრება ტრადიციები, სტანდარტები, ღირებულებები, ადათ-წესები, ჩვევები, რომელთა საფუძველზე ორგანიზაციაში მიმდინარეობს „ორგანიზაციული“ სოციალიზაციის პროცესი, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში ყალიბდებოდა და მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქცევებზე. ორგანიზაციის კულტურა ადამიანის ანალოგიით შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი მახასიათებლებით, როგორებიცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია და ა.შ. თავის მხრივ ეს ნიშნები შეიძლება გახდეს საფუძველი იმისათვის, რომ წინასწარგანვჭვრიტოთ ორგანიზაციაში მომუშავეთა ქცევები. სწორედ კულტურა განასხვავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან. კულტურა მოიცავს დაუწერელ წესებს და კანონებს: რწმენების სტანდარტების, ჩვევების და სხვა სახით. ამიტომ თავაზიანმა მომუშავემ კარგად იცის რა ქცევაა მისადები და სასურველი ორგანიზაციაში, როცა ორგანიზაციის კულტურის ღირებულებები ერთმნიშვნელოვნად არის ინტერპრეტირებული და გაგებული მომუშავეთა მიერ, იგი წარმოგვიდგება ორგანიზაციაში საქმიანობის ინტეგრაციის, კონსოლიდაციის და კორდინაციის მძლავრ ინსტრუმენტად. ორგანიზაციის კულტურა გარკვეული კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელია, ცხადია ორგანიზაციაში არსებობს კონტროლის სხვა მექანიზმებიც, თუმცა კულტურა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პოტენციური სოციალური სისტემა, რომელსაც შეუძლია გაცილებით ეფექტური იყოს ვიდრე კონტროლის სხვა სისტემები. კულტურა ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული რწმენების და



მოლოდინების ერთობლიობაა, რომელიც აყალიბებს ნორმებს, რითაც თავის მხრივ ეფექტურად აძლევს ორიენტირებს ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევას ამ თვალსაზრისით კულტურამ, როგორც სოციალური კონტროლის სისტემამ შეიძლება მოიცვას უფრო ფართო სპექტრი, სხვა ფორმალური კონტროლის სისტემებთან შედარებით. იმ შემთხვევაში როცა მმართველს არ სურს სოციალური კონტროლის სისტემას დაემყაროს და ძირითადად ფინანსურ და ბიუროკრატიულ კონტროლს ახორციელებს, მომუშავეთაგან იგი აღიქმება როგორც იძულებითი და შეზღუდული. ხოლო კულტურის კონტროლის პირობებში მომუშავეებს აქვთ განცდა, რომ ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას. კულტურა ორგანიზაციის ძირითადი ნორმების ერთობლიობაა, ამიტომაც მას ხშირად ნორმატიულ კანონს უწოდებენ. კულტურა არის სოციალურად შექმნილი სტანდარტები, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. განსხვავებულ საზოგადოებებში განსხვავებული ნორმებია, მიუხედავად განსხვავებისა მათ აქვთ საერთო ნიშანი ისინი საკმაოდ მდგრადობით გამოირჩევიან და ძალზედ მყარი, ცვლილებების მიმართ ჩაკეტილი სტრუქტურებია. კულტურის ნორმათა სისტემაში ზოგი არსებითი და მნიშვნელოვანია, ზოგიც კი არაარსებითი და უმნიშვნელო. მაგ. ზოგ ორგანიზაციაში არა არის მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ან კამათი, მაშინ როცა სხვა ორგანიზაციაში ასეთ ქმედებებს პირიქით ახალისებენ. მაშასადამე ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციას ახასიათებს შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რომელიც თავის მხრივ ამართლებს ან არ ამართლებს მომუშავის რწმენას და ქცევას. სწორედ ამ ნორმებით ხდება კულტურის შენარჩუნება. ნორმები ერთმანეთისგან მიმდევობის ინტენსივობით და კრისტალიზაციით განსხვავდებიან. მაგ. გარკვეულ ორგანიზაციაში ერთ რომელიმე ნორმას შეიძლება ყველა იზიარებდეს ანუ მის მიმართ იყოს საყოველთაო კონსენსუსი და ამავე დროს თან ახლდეს მცირე ინტენსივობა ან პირიქით, ისეთი ღირებულება, როგორიც არის ინოვაცია. ერთმა ჯგუფმა შეიძლება კარგად მიიღოს მეორემ კი უარყოფითად. ასეთ შემთხვევაში ღირებულებას ახასიათებს ინტენსივობა, მაგრამ არ ახასიათებს კრისტალიზაცია. ორგანიზაციული კულტურა არსებობს მაშინ, როცა ფუნქციონირებს ორივე ნორმა – ინტენსივობაც და კონსენსუსიც. ორგანიზაცია უნდა იზიარებდეს საერთო მოლოდინებს და ყველა განყოფილებას ერთნაირი ღირებულებები უნდა ქონდეს, სხვა შემთხვევებში მივიღებთ განსხვავებულ ნორმებს, განსხვავებულ ინტერპრეტაციებს და მიკრო კულტურებს.

## როგორ ყალიბდება ორგანიზაციის კულტურა

ორგანიზაციის კულტურა არ ყალიბდება ერთი ან ორი ადამიანის სურვილით, მის ჩამოყალიბებაზე დიდი გავლენა აქვთ დამფუძნებლებს, რომელთა საწარმოდან წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დანერგილი შეხედულებები. ასევე ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაზე დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ადმინისტრაციას, როგორ იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად შეუძლიათ რისკზე წასვლა და სხვა. ეს ყველაფერი ილექება და მიემართება ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალისაკენ. დიდი გავლენა ენიჭება აგრეთვე ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში შერჩევის პროცედურას. ანუ ახალ თანამშრომლად მიიღოს ისეთი თვისებების და უნარების მქონე პერსონალი, რომელიც კარგად ჩაეწერება ორგანიზაციის კულტურულ ტრადიციებში. საქმე ისაა, რომ ყოველი ახალი თანამშრომლის მიღებას თან ახლავს რისკი, არსებული ნორმებისა და ღირებულებების დაირღვევა, ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მიმართ მისი მორგება, ადაპტაცია. ამ პროცესს შეიძლება სოციალიზაცია ვუწოდოთ. რომლის გზითაც ინდივიდი იღებს და იგებს არსებულ ნორმებს და ღირებულებებს, ჩვეულებებს, სოციალიზაციას არსებითად ორი მიზანი აქვს:

1. ის ამცირებს თვით თანამშრომლისათვის ბუნდოვანებას, რადგან მან იცის თუ რას ელიან მისგან.
2. სოციალიზაცია სასარგებლოა ორგანიზაციისათვის, რადგან ის აყალიბებს მეტნაკლებად ერთგვაროვან ქცევას, ზრდის კომუნიკაციის პროცესში ურთიერთგაგებას, ამცირებს კონფლიქტის შანსს და შესაბამისად მოითხოვს ნაკლებ კონტროლს და ზედამხედველობას. ადამიანები ეძებენ ისეთ სამუშაო გარემოს რომელიც მათ ინტერესს და პიროვნულ კულტურას შეესაბამება. ასეთ გარემოში ინდივიდი უფრო კომფორტულად გრძნობს თავს, უფრო მეტად მოტივირებულია. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ამოცანაა არა მხოლოდ შეარჩიოს შესაბამისი თვისებების მქონე მუშაკი, არამედ იზრუნოს მის ადეკვატურ სოციალიზაციაზე და მიაღწიოს იმ შედეგს, რომელიც ითვალისწინებს პიროვნული ღირებულებების იდენტიფიკაციას ორგანიზაციულ ღირებულებებთან. მას დიდი მნიშვნელობა აქვს ინდივიდის შრომით კმაყოფილებაზე. შრომითი კმაყოფილება იმაზეა დამოკიდებული, როგორ აღიქვამს ინდივიდი ორგანიზაციის კულტურას. ამიტომაც, რომ კომპანიები

ცდილობენ შექმნან ძლიერი კორპორაციული კულტურა, რომელიც უცვლელ ბაზისურ ღირებულებებს ემყარება და ამ ბაზისურ ღირებულებებში შედის სიახლის დანერგვის (ინოვაციის) ხელშეწყობა. კულტურის მნიშვნელობას უწინარესად განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ იგი ხელს უწყობს მომუშავეთა ერგულებას კომპანიის მიმართ.

ერთგულებას კომპანიის მიმართ ასე განსაზღვრავენ, ეს არის პიროვნების ფსიქოლოგიური მიჯაჭვულობა ორგანიზაციის მიმართ, რომელიც გულისხმობს შრომითი ჩართულობის განცდას, ლოიალურობას და რწმენას ორგანიზაციის ღირებულებების მიმართ. არსებობს ორგანიზაციული ერთგულების სამი საფეხური 1. თანხმობა. 2. იდენტიფიკაცია (გაიგივება) 3. ინტერნალიზაცია. (გაშინაგება) . პირველ საფეხურზე მომუშავე იღებს გავლენას სხვისგან, რაიმეს მიღების მიზნით, მაგ. ხელფასის. მეორე საფეხურზე ის იღებს გავლენას რათა შეინარჩუნოს დამაკმაყოფილებელი ურთიერთობები მაგ. ადამიანს ეამაყება რომ არის ამ ორგანიზაციის წევრი. მესამე საფეხურზე პიროვნება აღმოაჩენს, რომ ორგანიზაციის ღირებულებები შესაბამისობაში მოდის მის საკუთარ ღირებულებებთან.

### **როგორ ვითარდება ორგანიზაციის კულტურა.**

ორგანიზაციისადმი ადამიანების ერთგულების ხარისხი დაკავშირებულია მათ მოტივაციასთან. სწორედ მოთხოვნილებები განსაზღვრავენ მოლოდინებს, მიზნებს და ქცევებს. ყოველი ორგანიზაცია ცდილობს შექმნას ისეთი გარემო, რომლის ნორმებიც იპყრობენ მომუშავეთა ყურადღებას და უზრუნველყოფენ ორგანიზაციისათვის მისაღებ ქცევათა ერთმნიშვნელოვან განსაზღვრას. ასეთი გარემოს შესაქმნელად ორგანიზაციები მეტნაკლები ინტენსივობით მიმართავენ ოთხ ძირითად მექანიზმს ესენია:

1. მონაწილეობა – ეს არის მექანიზმი, რომელიც ჩართავს ინდივიდს საქმიანობაში და ამით აგრძნობინებს, რომ ის მნიშვნელოვანია და ღირებული ორგანიზაციისათვის და მას ენდობიან და აღიარებენ. ეს ხელს უწყობს არჩევანის გაკეთებას და საკუთარი ქცევებისადმი პასუხისმგებლობის გაზრდას. მონაწილეობას მივყავართ ვაღდეულებამდე და სიამოვნებამდე.

2. მენეჯმენტის სიმბოლური მოქმედება – ერთგულების და ვაღდეულების მეორე მექანიზმია მენეჯმენტის მიერ კულტურული ღირებულებების მხარდასაჭერად ხილვადი და თვალსაჩინო ღონისძიებების განხორციელება. ამის საილუსტრაციოდ მნიშვნელოვანია ისეთი სიმბოლური ქმედებების განხორციელება როგორცაა ორგანიზაციის ისტორიული დღეები მაგ.

დაარსების, გაფართოების, ახალი პროდუქციის პრეზენტაციის და სხვა ცერემონიალები.

3. მართვისათვის საჭირო ინფორმაცია სხვებისაგან – ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისაგან მიღებული ინფორმაცია ძლიერ კულტურებში ყოველთვის მყარია თანხმობა მოვლენების ინტერპრეტაციაში და მინიმალურია განწყობა „ჩვენ-ისინი“

4. აქ საუბარია არა მხოლოდ ფულად ჯილდოზე არამედ აღიარებაზე. ეს კი თავის მხრივ ზრდის მომუშავეს ორგანიზაციისადმი იდენტიფიცირების ხარისხს. კულტურის ჩამოყალიბებაში რთული არაფერი არ არის, შესაძლებელია იმის გამოყოფა თუ რომელი ქცევა არის სასურველი და რა ნორმები და მოლოდინები შეუწყობენ ხელს ამის დანერგვას. მაგ. საჯაროდ დაჯილდოების სისტემა კულტურის გაძლიერების მექანიზმია.

**კულტურის მართვა.**

იმისათვის, რომ კულტურა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ადეკვატური და ეფექტური საჭიროა შემდეგი ღონისძიებების განხორციელება. 1. სტრატეგიული ამოცანების იდენტიფიკაცია. 2. არსებული ღირებულებების და ნორმების ანალიზი. 3. ორგანიზაციისთვის სასურველი და საჭირო ნორმების დადგენა.

4. ახალი ნორმების დასადგენად პროგრამის შემუშავება.

ყველა ორგანიზაცია, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, უნდა დაიწყოს საქმიანობის ბაზისური პრინციპების მოძიებით და განვითარებით როგორც პრაქტიკა აჩვენებს ამის საუკეთესო საშუალებაა ორგანიზაციული კულტურა.

**კითხვები:**

- 1. რა არის ორგანიზაციის კულტურა
- 2. როგორ ყალიბდება და ვითარდება ორგანიზაციის კულტურა

**ძირითადი ცნებები:**

- ორგანიზაციის კულტურა
- ორგანიზაციის კულტურის დონეები
- ორგანიზაციის კულტურის ფუნქციები

## ორგანიზაციის დაგეგმარება

### ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის ყველასათვის მისაღები ერთმნიშვნელოვანი განსაზღვრება არ არსებობს. ზოგიერთი ავტორი ამგვარი განსაზღვრების წინააღმდეგაც კი არის და ორგანიზაციებს კონკრეტული სახით განიხილავს, მისი დახასიათებით იფარგლება. ინდუსტრიული ორგანიზაციისადმი ამგვარი გამარტივებული აღწერითი მიდგომა არ აკმაყოფილებს, ამ მიმართულებით მრავალი თვალსაზრისის გაანალიზების შედეგად იმ დასკვნამდე მივალთ, რომ ორგანიზაცია როგორც კვლევის საგანი, სხვადასხვა დისციპლინათა ყურადღების ცენტრშია. სხვადასხვა მეცნიერული დარგი ყურადღებას ორგანიზაციის გარკვეულ მახასიათებელზე ამახვილებს.

ამდენად, ორგანიზაციის დახასიათება მრავალი კუთხით არის შესაძლებელი. ბუნებრივია, რომ ჩვენი ძირითადი მიზანი შრომითი და საორგანიზაციო კონტექსტში მიმდინარე ინდივიდუალური და ჯგუფური მოქმედებების და მათი განმსაზღვრელი ფაქტორების განხილვა გახლავთ. ამავე დროს, ისიც ცხადია, რომ მომუშავეთა მოქმედების მადეტერმინირებელი ცვლადების დადგენა და აღწერა აღნიშნული სოციოლოგიური, ეკონომიკური, კულტუროლოგიური და პოლიტოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებას მოითხოვს. შრომის სუბიექტის ქცევის კანონზომიერებათა დახასიათების დროს ჩვენ სწორედ ამ პრინციპით ვხელმძღვანელობდით. ინდუსტრიული ორგანიზაციების შესახებ მრავალი თვალსაზრისის ანალიზის შედეგად ორგანიზაციის ძირითად მახასიათებლებად შეიძლება მივიჩნიოთ: **პირველი** – ის ცალკეული ინდივიდებისაგან და ჯგუფებისაგან შედგება; **მეორე** – ინდივიდები და ჯგუფები გარკვეული მიზნების მიღწევას ცდილობენ; **მესამე** – მიზნების მიღწევა გარკვეული ხერხებით და საშუალებებით სდება; **მეოთხე** – დასახული მიზნების მიღწევის პროცესი მოითხოვს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას ხანგრძლივი დროის მონაკვეთში. აღნიშნული თვისებების გათვალისწინებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საერთო მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული, შეგნებულად კოორდინირებული და დროში შედარებით ხანგრძლივად მოქმედი ადამიანთა გაერთიანება ორგანიზაციას წარმოადგენს. ინდუსტრიის სფეროში მოქმედი ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლების განხილვა გულისხმობს შემდეგ

შეკითხვებზე პასუხის გაცემას: ვინ ქმნის ორგანიზაციას? რატომ იქმნება ორგანიზაცია? რა მეთოდებით და საშუალებებით ფუნქციონირებს ორგანიზაცია? რამდენ ხანს ფუნქციონირებს ორგანიზაცია? შევეცადოთ ამ კითხვებს გავცეთ პასუხი.

## ორგანიზაციის სოციალური არსი

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაცია თავისი არსით სოციალური წარმონაქმნია. როდესაც მსჯელობა ადამიანის შრომით აქტიურობას ეხება, მაშინ მხედველობაში უნდა გვქონდეს ის გარემოება, რომ ეს აქტივობა მუდამ მიმდინარეობს პიროვნებათა შორის ურთიერთობების ფონზე. მომუშავეს მიერ იმის ცოდნა, რომ ის სხვებთან ერთად საქმიანობს, მასში მიმდინარე ფსიქიკურ პროცესებს, მის განცდებს და მის მიერ განხორციელებულ რეალურ ქცევებს განსაზღვრავს. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანისათვის ორგანიზაცია, კერძოდ კი შრომითი ჯგუფი რომლის წევრიც ის არის, რეალურად წარმოადგენს „მის მეორე ოჯახს“. ადამიანი შრომით და საორგანიზაციო გარემოში არა მარტო მუშაობს და სხვებთან ერთად თანაარსებობს, არამედ სიტყვა არ შესაბამება ტექსტის შინარსს, ის ორგანიზაციაში „ცხოვრობს“ და ჯგუფში “თანამშრომლობს”. ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში ადამიანი ავლენს თავის ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს, სათანადო პროფესიულ ჩვევებს და მიღებულ გამოცდილებას გარდა ამისა, სხვებთან ურთიერთობის დროს გამოხატავს. საკუთარ გრძნობებს, ინტერესებს, განწყობებს, მრწამს ყველაფერი ეს იმაზე მიგვანიშნებს, რომ შრომის სუბიექტი უბრალოდ „საჭირო მუშახელზე“ გაცილებით მეტს ნიშნავს ორგანიზაციისათვის.

ისიც საგულისხმოა, რომ არცერთ ორგანიზაციას, ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, მომუშავეს როგორც პიროვნების, „ჩაყლაპვის, შთანთქმის“ უნარი არ შესწევს. ამ მოვლენის დასახასიათებლად ე.წ. ნაწილობრივი ჩართულობის ტერმინია შემოტანილი, რომელშიც შინაარსობრივად “სოციალურ ჯგუფში ადამიანის სეგმენტარული ჩართვა” იგულისხმება. ადამიანი ერთდროულად მრავალი ჯგუფის წევრია (ოჯახის, ორგანიზაციის, მეგობრების რელიგიური მიმდინარეობს და სხვა.) ამიტომ მას არ შეუძლია რომელიმე მათგანში მთლიანად იყოს ჩართული ისინიც კი, რომლებიც ორგანიზაციის

იერარქიის სათავეში იმყოფებიან და საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად სასიცოცხლოდ დაინტერესებულნი არიან, საკუთარ პროფესიულ საქმიანობაში სრული ჩართვა მათაც არ შეუძლიათ (ამგვარი მცდელობის შემთხვევაში ე. წ. როლური კონფლიქტების წარმოქმნა გარდუვალია, რის შესახებ მსჯელობა შემდეგ გვექნება).

### **ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები**

ორგანიზაციის სოციალური აღნაგობის საძირკვლის როლში, მასში მოქმედი შრომითი ჯგუფები გამოდიან. გარკვეული მიზნების მისაღწევად გაერთიანებულ ერთმანეთზე დამოკიდებულ და ურთიერთობაში მყოფ ორ ან მეტ ადამიანს ჯგუფი ეწოდება. უნდა გამოვყოთ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული და მომუშავეთა ყოველდღიური ურთიერთობის პროცესში ფორმირებული ჯგუფები პირველ ჯგუფს, ფორმალურს, ხოლო მეორეს, არაფორმალურს უწოდებენ. ორგანიზაციის სტრუქტურით განსაზღვრული შრომითი ჯგუფი ფორმალური ჯგუფია. ორგანიზაციაში მისი მოქმედება ორი მიმართულებით მიმდინარეობს. პირველი მიმართულებით მხარეს ეხება: იქმნება ჯგუფები, რომლებშიც ადამიანები სუბორდინაციის პრინციპით არიან გაერთიანებული – ხელქვეითები ვალდებულნი არიან უშუალო უფროსს ჩააბარონ ანგარიში მომუშავეთა ამგვარი კავშირი ორგანიზაციის მმართველობის სქემით განისაზღვრება. მეორე მხარე საკუთრივ შრომის პროცესს ეხება: დაწესებულებაში მომუშავეთა ჯგუფებად დაყოფა შრომის შინაარსის მიხედვით ხდება. ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძველზე შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბება მიზნად ისახავს თანამშრომელთა ძალების მობილიზებას და მათ კორდინირებას.

აღსანიშნავია, რომ მომუშავე ერთდროულად შეიძლება იყოს, ორი ან მეტი ჯგუფის წევრი რასაც განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა. როგორც ვიცით, შრომით და საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში სხვადასხვა იერარქიული დონის და განსხვავებული შრომითი ჯგუფების წევრების ერთდროული წარმომადგენლობა იგულისხმება. ამ პრინციპის თანახმად, მომუშავეთა ამგვარი მრავალგანზომილებიანი წარმომადგენლობა შრომითი ჯგუფების მიზნების ინტეგრირებას და შემდგომში მათ დროულ განხორციელებას განაპირობებს. ორგანიზაციის სტრუქტურის მიხედვით ყოველი ხელმძღვანელი ორ სხვადასხვა ჯგუფს მიეკუთვნება – ჯგუფს, მისი ხელქვეითებისაგან შემდგარს და ჯგუფს, რომელსაც მისი უშუალო უფროსი უძღვება. „იდეალურ ორგანიზაციას“ სწორედ ასეთი ჯგუფები ქმნიან; შრომის პროცესის კორდინირება ძალზე გაადვილებულია და ეფექტურია.

ორგანიზაციაში მომუშავეთა შორის ფორმალური ურთიერთობები ადამიანთა აქტივობის მხოლოდ ერთი მხარეა, ხოლო მეორე, და ხშირად უფრო მნიშვნელოვანი, ადამიანთა შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობებია. არაფორმალურ ჯგუფში ადამიანთა ისეთი გაერთიანება იგულისხმება, რომელიც ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურით არ განისაზღვრება, მისი ჩამოყალიბება განპირობებულია მომუშავეთა შორის თავისუფალი და ნებაყოფლობითი ურთიერთობის მოთხოვნებით. ამგვარი ერთობლიობის ნათელ მაგალითს მეგობრულ ურთიერთობებზე შექმნილი ჯგუფი წარმოადგენს, რომლის წევრებსაც ერთმანეთთან ფორმალური ურთიერთობები ნაკლებად ან საერთოდ არ აკავშირებს. ადამიანთა შორის არაფორმალური ურთიერთობების განმაპირობებელი ფაქტორებია მაგალითად თანაბარი ასაკი, მსგავსი პროფესიული შეხედულებები, ერთ უბანში ცხოვრება, ერთნაირი ჰობი და სხვ. მნიშვნელოვანი ისაა რომ მომუშავეთა შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობები დიდ ზეგავლენას ახდენენ, მათ ქცევაზე შრომის ნაყოფიერებაზე. მნიშვნელოვან ზემოქმედებას არა ფიზიკური, არამედ სოციალური ფაქტორები ახდენენ, რომელსაც ხშირად სიახლის ეფექტს უწოდებენ, გარკვეული დროის განმავლობაში მათი საქმიანობის პროდუქტიულობა მნიშვნელოვნად იზრდება. ის მონაცემებიც საგულისხმოა, რომლებიც შრომის ნაყოფიერებაზე მუშებს შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობების ზემოქმედებას ეხებიან. მიღებული შედეგების თანახმად შრომის პროცესში შრომითი ჯგუფები ხშირად არა ფორმალურად დადგენილი წესებით, არამედ თანამშრომელთა უშუალო ურთიერთობებში ჩამოყალიბებული ნორმებით ხელმძღვანელობდნენ, რაც ხშირად მათ საქმიანობაზე უარყოფითად მოქმედებდა. ჯგუფური ნორმები თანამშრომლებისადმი იარლიყების მიწერაში გამოვლინდა, მაგ. იმას ვინც მუშაობაში ზედმეტი გულმოდგინების გამოჩენას ცდილობდა, „სწრაფმოქმედ სასწაულად“ ნათლავდნენ, ხოლო იმას, ვისი დღიური გამომუშავება არაფორმალურ ჯგუფურ სტანდარტებზე დაბალი იყო, “მაჩანჩალეს” უწოდებდნენ. შრომის პროცესზე ჯგუფური ნორმების ეფექტებს შემდეგნაირად ხსნიან: ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალს გამომუშავებლის მაჩვენებლის ერთ გარკვეულ დონეზე შენარჩუნების ძლიერი სურვილი გააჩნია, ეს მას შრომით ჯგუფში არსებული ცხოვრების წესის შენარჩუნების საშუალებას აძლევს და ამით მასში რაიმე მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას თავიდან იცილებს.



ორგანიზაცია როგორც სისტემა. ორგანიზაციის სოციალური აღნაგობის განხილვა არა მარტო მასში შემავალ ნაწილებს ეხება, არამედ იმასაც თუ თვით ეს ორგანიზაცია რის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. ორგანიზაცია დიდი სოციალური სისტემის შემადგენელ ერთეულად განიხილება, ეს ერთეულებია: მთლიანი სოციალური სისტემა, დარგი, ორგანიზაცია, ჯგუფი, პიროვნება. ამ სისტემის უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომი (ჩამოთვლა გარკვეულ რანგობრივ წესრიგს გამოხატავს) მასზე დაბლა მდგარი ერთეულისათვის მოქმედების გარემოს წარმოადგენს, ამიტომ როცა საქმე ცალკეულ მომუშავეს ეხება, უნდა გვახსოვდეს, რომ მისი ორგანიზაციასთან ურთიერთობა შრომითი ჯგუფით არის განპირობებული და სწორედ ასეთი დამოკიდებულება აქვს ყოველ მომდევნო ერთეულს.

ორგანიზაციის მიზნები: ორგანიზაცია მიზანდასახული სოციალური სისტემაა, ხოლო მის მიზნებში გარკვეული საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგები იგულისხმება. მიზნები მომავალში განსახორციელებელი მოქმედების შეფასების კრიტერიუმებს აყალიბებენ, ისინი სხვადასხვა შინაარსის მქონე საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრის სტანდარტებს და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ზოგად ორიენტირებს წარმოადგენენ.

მიზანთა ფუნქციები: ორგანიზაციის მიზნებს გარკვეული ფუნქციები გააჩნიათ, მათგან შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი მეტნაკლებად მნიშვნელოვანი: წარმართვის ფუნქცია – თანამშრომლებს რამდენადაც აქვთ გაცნობიერებული ორგანიზაციის მიზნები, იმდენად არიან ისინი მობილიზებული. კანონიერების ფუნქცია – მიზნებს არა მარტო წარმართვის ფუნქცია აქვთ, არამედ ისინი მოცემულ სიტუაციაში მიღებული გადაწყვეტილებების და მათი განხორციელების კანონიერ საფუძველს წარმოადგენენ, თუ მომუშავის რაიმე მოქმედება საეჭვოა, მაშინ ორგანიზაციის მიზნები მისი შეფასების კრიტერიუმად გვევლინებიან. ეფექტურობის შეფასების ფუნქცია: ორგანიზაციის მიზნები მომუშავისათვის თვითშეფასების გარკვეული საზომია. სტრუქტურის მადეტერმინირებელი ფუნქცია – ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმარებაში მიზნები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ. დაწესებულების აღნაგობა, შრომის პროცესის სტანდარტიზაციის დონე და გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაციის ხარისხი, მიზნის შინაარსით არის განპირობებული, და ბოლოს ინფორმაციული ფუნქცია – მიზნების გაცნობიერების შემთხვევაში მომუშავეთათვის გასაგები ხდება ის, თუ რას და როგორ აკეთებდა ორგანიზაცია ან მისი რომელიმე

დანაყოფი. მომუშავისათვის ამგვარი ინფორმაცია მნიშვნელოვან მოტივაციურ ფაქტორს წარმოადგენს.

ორგანიზაციის სტრუქტურა: ბიზნესის იდეალია ორგანიზაციის სტრუქტურა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, იგი იყოს მოქნილი, ელასტიური, რაციონალური და ეკონომიური. ორგანიზაციისათვის გარკვეულ სტრუქტურულ ჩარჩოებში მოქცევა მომუშავეთა საქმიანობის კორდინაციის და კონტროლის განსახორციელებლად ხდება. ორგანიზაციის სტრუქტურას სამი განზომილება აქვს: აღნაგობა, ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ ცალკე.

**აღნაგობა:** სტრუქტურის ეს მახასიათებელი სამი განზომილებისაგან შედგება: ჰორიზონტალური, ვერტიკალური და სივრცობრივი, ჰორიზონტალური განზომილება ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის სხვაობებს გამოხატავს, რომელიც თანამშრომელთა საქმიანობის შინაარსით, მათი განათლების დონით გამოცდილებით და ინტერესებით არის განსაზღვრული. ორგანიზაციაში სადაც განსხვავებული ორიენტაციის, ცოდნის, გამოცდილების და პროფესიის ადამიანები მუშაობენ თანამშრომელთა კომუნიკაცია რთულდება, ხოლო შრომის პროცესი ფერხდება.

ვერტიკალური განზომილება ორგანიზაციის იერარქიულ საფეხურს წარმოადგენს. მმართველობის ზედა ეშელონებს და მომუშავეთა შორის რაც უფრო მეტი თანამდებობრივი საფეხურია, მით უფრო ორგანიზაციის სტრუქტურა რთულია. ვერტიკალური მახასიათებელი მიგვანიშნებს ორგანიზაციაში არსებული იერარქიული საფეხურების რაოდენობაზე რაც უფრო მეტია თანამდებობრივი საფეხურები. მით უფრო რთულდება საკომუნიკაციო ქსელში ინფორმაციის მიწოდების შეფერხება და მისი დამახინჯების შესაძლებლობა მით უფრო იზრდება.

ფორმალიზაცია; ორგანიზაციის სტრუქტურის ეს მახასიათებელი შრომითი პროცესის სტანდარტიზაციის დონეს განსაზღვრავს. მაღალი და მკაცრი სტანდარტიზაციის პირობებში მომუშავის თავისუფლება საკმაოდ შეზღუდულია, ასეთი სტანდარტიზაცია არა მარტო მომუშავის შემოქმედებით თავისუფლებას ზღუდავს, არამედ უკლავს მას თავისუფლების სურვილსაც. ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში სხვადასხვა თანამდებობრივ საფეხურებზე შეიძლება სხვადასხვა სტანდარტული მიდგომები იქნას განხორციელებული. მაგ. საპროექტო ჯგუფს მეტი თავისუფლება შეიძლება ჰქონდეს, ვიდრე კონვეირზე მომუშავეს.

ცენტრალიზაცია: ორგანიზაციათა უმეტესობაში შრომის და საორგანიზაციო საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღება მხოლოდ ადმინისტრაციის დონეზე ხდება, ხოლო დანარჩენი თანამშრომლები ამ გადაწყვეტილების შემსრულებლენი არიან. ამიტომ ცენტრალიზაცია დაკავშირებულია ორგანიზაციის ერთ რომელიმე ნაწილში გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებათა თავმოყრის ხარისხთან არის ხოლო, როდესაც გადაწყვეტილებათა მიღებაში ძირითადი პასუხისმგებლობა თანამდებობრივად დაბალი დონის პერსონალს ეკისრება, მაშინ დეცენტრალიზირებული სტრუქტურის მქონე დაწესებულებასთან გვაქვს საქმე, ასეთ ორგანიზაციებში მიმდინარე პრობლემების მოგვარება შედარებით სწრაფად ხდება.

## **სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები**

### **შრომის განაწილება**

შრომის განაწილებაში იგულისხმება. სამუშაო პროცესის მარტივ და განმეორებად დავალებებად დანაწილება. ამ პრინციპის თანახმად შინაარსობრივად და სტრუქტურულად, მთლიანი დასრულებული სამუშაო პროცესუალური თვალსაზრისით, გარკვეულ ეტაპებად, ანუ დავალებებად უნდა დაიყოს რომელთა შესრულება რამდენიმე თანამშრომელს დაევალება. კონკვიერზე მუშაობა რომლის დროსაც ცალკეული ადამიანის მიერ ერთი შინაარსის და პროცესუალურად განმეორებადი დავალების შესრულებასთან გვაქვს საქმე, ამ პრინციპის განხორციელების ნათელ ნიმუშს წარმოადგენს.

შრომის განაწილება ხელს უწყობს მომუშავეთა სხვადასხვა უნარების გამოქვადვანებას. ინდუსტრიის სფეროში მრავალია ისეთი სახის სამუშაო, რომლის შესრულება ადამიანის მაღალგანვითარებული პროფესიული უნარების გამოყენებაზეა დამოკიდებული. ამავე დროს, ისეთი ფორმის საქმიანობებიც ბევრია, რომლებიც ადამიანს ამგვარ მოთხოვნებს არ უყენებენ. ვთქვათ თუ მუშები წარმოების პროცესის ყოველ ეტაპზე არიან ჩართული, მაშინ ისინი მარტივ და რთულ დავალებებს ერთდროულად ასრულებენ. ამისათვის მათ სათანადო უნარები და გამოცდილება უნდა გააჩნდეთ. მიუხედავად იმისა, გამოცდილი და უნარიანი მუშების ანაზღაურება შედარებით დაბალი კვალიფიკაციის მქონე მუშების ანაზღაურებას აღემატება, ეს ვითარება მათ რეალურ შესაძლებლობებს სათანადოდ მაინც ვერ გამოხატავს, რადგან

მუშაობის პროცესში ისინი მათთვის მეტნაკლებად ადვილ დავალებებს ასრულებენ. ამ შემთხვევაში არ ხდება. ადამიანის პოტენციალის სრულყოფილი ამოქმედება და გამოვლენა. აღნიშნული ნაკლის აღმოფხვრა სწორედ შრომის განაწილების პრინციპის ამოქმედებით არის შესაძლებელი. გარდა ამისა ისიც აღსანიშნავია, რომ შრომითი ჩვევების ჩამოყალიბებაზე და სათანადო უნარების განვითარებაზე დადებით გავლენას ახდენს ერთგვაროვანი და განმეორებადი დავალებების შესრულება. შრომის სპეციალიზაცია ხელსაყრელია თვით ორგანიზაციისთვისაც, რადგან მომუშავეთა მიერ კონკრეტული და ერთგვაროვანი სამუშაოს შესრულების ათვისება შედარებით ადვილია და ნაკლებ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. აღსანიშნავია ისიც რომ შრომის დანაწილება მრეწველობის სფეროში ცალკეული გამოგონებების და ახალი ტექნიკური აღჭურვილობის დანერგვას უწყობს ხელს, რაც, თავის მხრივ, მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებას განაპირობებს.

კლასიკური მიდგომის თანახმად, შრომის განაწილება მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის საფუძველს წარმოადგენს. მრეწველობის განვითარების გარკვეულ ეტაპზე მართლაც იყო ის ყოვლისმომცველი და გამართლებული. შემდგომში კი სავსებით ნათელი გახდა, რომ როდესაც საქმიანობის სპეციალიზაცია „კრიტიკულ“ წერტილს აღწევს ამას მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგები მოჰყვება, მათ შორის, გადაღლა, სტრესი, გაუცხოების განცდა, შრომის ეფექტურობის დაცემა, სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის მომატება, რამაც ფაქტობრივად შრომის განაწილების პრინციპის ურყევობა ეჭვის ქვეშ დააყენა.

### **ერთპიროვნული დაქვემდებარება**

ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის თანახმად, ხელქვეითი მხოლოდ ერთი უფროსის მიმართ უნდა იყოს ანგარიშგაღებული. იმ შემთხვევაში როდესაც მომუშავე ორი ან მეტი უფროსის წინაშე გრძნობს პასუხისმგებლობას მაშინ მას მათ მიერ წამოყენებული განსხვავებული მოთხოვნების გათვალისწინების და დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, მრავალი სიძნელე უჩნდება. კლასიკური მიდგომის მიხედვით, ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის უგულვებელყოფა ფაქტობრივად შრომითი აქტივობის შემადგენელი ნაწილების გამოყოფის და მათ შესრულებაზე კონტროლის დაწესების შეუძლებლობას ნიშნავს.

ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის გამოყენებამ სავსებით გაამართლა მაშინ, როცა ორგანიზაციის სტრუქტურა საკმაოდ მარტივი იყო.

მრავალ შემთხვევაში ეს პრინციპი დღესაც ძალაშია ამავე დროს როგორც შემდგომში ვნახავთ, ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის რეალიზაცია გარემოს ცვლილებებისადმი შეგუების პროცესში დაწესებულებების სტრუქტურას საკმაოდ მოუქნელს ხდის, რაც მის ეფექტურ ფუნქციონირებას აფერხებს.

## ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა

ძალაუფლებაში მმართველობითი თანამდებობისათვის მინიჭებული ბრძანებების გაცემის და მათი შესრულების მოთხოვნის კანონიერი ანუ ფორმალური უფლებები იგულისხმება. მომუშავესათვის ძალაუფლების მინიჭება, ერთი მხრივ, ორგანიზაციის მიერ თანამდებობის ფორმალურ მიცემას, ხოლო მეორე მხრივ, თანამშრომელთა მიერ მისი უფლებამოსილების აღიარებას ნიშნავს. ძალაუფლების განხორციელების ყველაზე ნათელ მაგალითს უფროსის და ხელქვეითის ურთიერთობა წარმოადგენს. ნებისმიერ სამრეწველო ორგანიზაციას გააჩნია, ძალაუფლების ფორმალური სტრუქტურა, რომელიც ინდივიდის ჯგუფის განყოფილების და მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე მოქმედებს. ძალაუფლების სტრუქტურა გარკვეული სახის პასუხისმგებლობათა ერთობლიობით არის წარდგენილი. შრომის პროცესში დავალებათა შესრულების ვალდებულება მომუშავეს პასუხისმგებლობას გამოხატავს.

ძალაუფლების ორ ფორმას კერძოდ, საველე და საშტაბო ძალაუფლებას გამოყოფენ. ხელქვეითის შრომითი ქცევის წარმართვის უფლებამოსილება საველე ძალაუფლებას ნიშნავს. ისი არსი „უფროსი – ხელქვეითის“ ფორმის ძალაუფლებრივ დამოკიდებულებაშია გამოხატული; ის პირდაპირი წრფივი კავშირია, რომელიც ადმინისტრაციის სათავიდან დაწყებული, რიგითი თანამშრომლით დამთავრებული ურთიერთობებს მოიცავს. აქ მსჯელობა დაწესებულების მთლიან სამართავ ქსელს ეხება. საველე ძალაუფლებით აღჭურვილ ხელმძღვანელს როგორც ამ ქსელის შემადგენელ ნაწილს, ხელქვეითთა მუშაობის წარმართვის და სხვებთან შეუთანხმებლად სათანადო გადაწყვეტილებათა გამოტანის უფლება გააჩნია. ამავე დროს, მართვის ქსელში ყოველ ხელმძღვანელს თავისი უფროსი ჰყავს, რომელიც მის საქმიანობას წარმართავს. საველე მენეჯერი შრომის პროცესს უშუალოდ უძღვება, რაც ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას განაპირობებს.

ძალაუფლების მეორე სახე, ე.წ. „საშტაბო“ ძალაუფლება საველე ხელმძღვანელისათვის მხარდასაჭერ, დახმარების გაწევის და რჩევა-დარიგებების მიცემის თანამდებობრივ უფლებამოსილებად განიხილება. ორგანიზაციის გაფართოებასთან და მისი სტრუქტურის გაღრმავებასთან ერთად, საველე ხელმძღვანელის საქმიანობის შინაარსიც რთულდება; ხელქვეითების მუშაობის ეფექტური კორდინირებისათვის მას აღარც დრო, ცოდნა, გამოცდილება და ფიზიკური შესაძლებლობები აღარ ჰყოფნის. მათ დასახმარებლად საშტაბო ძალაუფლების მქონე პერსონალი სწორედ ამიტომ იქმნება. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, საველე ხელმძღვანელის ფუნქციებს საწარმოო განყოფილების წარმომადგენლები ასრულებენ, ხილო საშტაბო ფუნქციებით კი, ვთქვათ, საფინანსო და კვლევითი განყოფილებების წევრები არიან დაკავებულნი. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ხელმძღვანელისათვის ამა თუ იმ ფუნქციის დაკისრება უშუალოდ ორგანიზაციის მიზნებთან არის დაკავშირებული და ამიტომ ის ხშირად საკმაოდ პირობით ხასიათს ატარებს.

ძალაუფლების პრინციპში ნაგულისხმევია, რომ თანამშრომლებზე ზეგავლენის ძირითად საფუძველს თანამდებობიდან გამომდინარე ფორმალური უფლებები წარმოადგენენ.

**კონტროლის დიაპაზონი:** კონტროლის დიაპაზონში ხელქვეითების ის რაოდენობა იგულისხმება, რომლის ეფექტური მართვა ხელმძღვანელს შეუძლია ამის საპირისპიროდ, როდესაც კონტროლის დიაპაზონი შედარებით შეზღუდულია, მაშინ იმავე რაოდენობის თანამშრომელთათვის, უმაღლეს და უმდაბლეს რგოლებს შორის მრავალი საფეხურია საჭირო. კონტროლის დიაპაზონი შესასრულებელი სამუშაოს შესაბამისად მოქმედებს და ამდენად რაიმე ზუსტი ყველასათვის ოპტიმალურ დიაპაზონზე მსჯელობა არასწორია.

**დეპარტამენტიზაცია:** ამის თანახმად ორგანიზაციის მომუშავეთა სპეციალიზაცია და შესაბამისად განყოფილებების შექმნა ესაჭიროება. შრომის განაწილების შედეგად საქმე მომუშავეთა ვიწრო სპეციალიზაციასთან გვაქვს, რაც შესაბამისობის კორდინაციას ითხოვს, ამ უკანასკნელს შესაბამისი სპეციალისტების განყოფილებებში განთავსება წარმოადგენს. მომუშავეთა ამგვარი დაჯგუფების რამდენიმე კრიტერიუმი არსებობს. მოკლედ განვიხილოთ თვითოეული მათგანი. ფუნქციურ დეპარტამენტიზაციაში შესასრულებელი ფუნქციების რეალიზაციისათვის თანამშრომელთა დაჯგუფება იგულისხმება. მაგ. ერთგვაროვანი პროდუქციის გამომშვები ტიპური საწარმოს დეპარტამენტიზაცია სამუშაო ფუნქციების ანუ სპეციალიზაციის მიხედვით

აწარმოებს, ის საინჟინრო, სატრანსპორტო, საფინანსო, რეალიზაციის და სხვა ქვედანაყოფებისაგან შედგება.

ორგანიზაციაში დანაყოფის შექმნის ერთ-ერთ საფუძველს დასამზადებელი პროდუქციის თავისებურება წარმოადგენს. ამ კრიტერიუმით ორგანიზაციის დაგეგმარება ერთიან სისტემაში ნაწილობრივ დამოუკიდებელი და თვით მართვადი ერთეულების ჩამოყალიბებას ნიშნავს, რომლებსაც საკუთარი პროდუქციის წარმოება და გასაღება შეუძლიათ. ორგანიზაციები, რომლებიც სხვადასხვა სახის საქონელს აწარმოებენ, პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციის განხორციელებით დიდ მოგებას იღებენ. როდესაც სარეალიზაციო საქონლის რაოდენობა დიდია და მრავალფეროვანი, კომპანიის სათავეში მყოფისათვის დარგობრივ მოადგილეთა ახალი თანამდებობების შემოღება სავსებით გამართლებულია. პროდუქციის მიხედვით ფორმირებული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია, ჩვეულებრივ, თავდაპირველად თავის საქმიანობას ფუნქციურ პრინციპებზე აგებულ დაწესებულებად იწყებს. შემდგომში მისი სტრუქტურის თანდათანობითი გართულება და გარემოში მომხდარი ცვლილებები მას პროდუქციის პრინციპზე აგებული სტრუქტურის შექმნას აიძულებს.

დეპარტამენტიზაციის ერთ-ერთ ხერხს ორგანიზაციაში შრომის პროცესუალური პრინციპის მიხედვით განყოფილობების შექმნა წარმოადგენს. პროცესუალური დეპარტამენტიზაცია პროდუქციის წარმოების თავისებურებათა გათვალისწინებით მომუშავეთა დაჯგუფებას ნიშნავს.

მატრიცულ დეპარტამენტიზაციაში კი განყოფილებათა შექმნის ფუნქციური და პროფუნქციულ მეთოდების ერთობლივი გამოყენებით ორნაირი ძალაუფლების სტრუქტურის ფორმირება იგულისხმება. მატრიცული დეპარტამენტიზაცია როლური ფუნქციების ჩამოყალიბებას ნიშნავს, რაც შემდგომში მდგომარეობს: აღმასრულებელი ორგანზომილებიანი ძალაუფლებრივ კავშირებს არეგულირებს პროდუქციის და ფუნქციის მიხედვით შექმნილი განყოფილებების უფროსები, რომელთაც საერთო ხელქვეითები ჰყავთ, დაბალი რგოლის მენეჯერები ან სპეციალისტები, რომელთაშიც ანგარიშს ორივე განყოფილების ხელმძღვანელს აბარებენ. მატრიცული დეპარტამენტიზაცია არამარტო ბიზნეს ორგანიზაციებში, არამედ სასწავლო სამეცნიერო დაწესებულებებშიც წარმატებით გამოიყენება.

- კითხვები:** 1. რა არის ორგანიზაციის მთავარი მახასიათებლები  
2. რას უწეობს ხელს ორგანიზაციის სტრუქტურული დაყოფა

**ძირითადი ცნებები:**

ორგანიზაცია

ორგანიზაციის სტრუქტურა

აღნაგობა

ფორმალიზაცია

ცენტრალიზაცია

დეპარტამენტიზაცია

ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა



## ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებანი

შრომის დაგეგმარება დაწესებულების ეფექტური მოქმედების უმნიშვნელოვანესი გამსაზღვრელი ფაქტორია. ამავე დროს, ხშირად ისეთ ვითარებასთან გვაქვს საქმე, რომელშიც ინდუსტრიული ორგანიზაცია მხოლოდ სამუშაოს დაგეგმარებით ან მისი რეორგანიზაციით ვერ იფარგლება და იძულებულია არსებითი და ფართო ცვლილებები, ანუ გარდაქმნა განახორციელოს.

ორგანიზაციის განვითარება ახალი დარგია და ამიტომ მისი სპეციფიკური თვისებების გააზრებაში განსხვავებული მიდგომები არსებობს. ორგანიზაციის ეფექტურობის და მისი სიჯანსაღის გაუმჯობესების მიზნით, ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა გამოყენებით, მთლიანად დაწესებულებაში მისი მმართველობის მიერ წარმოებული ინტერვენცია ორგანიზაციის განვითარების ძირითად დანიშნულებას გამოხატავს. ამ განსაზღვრების მიხედვით, ორგანიზაციას ახასიათებს განვითარების შემდეგი ხუთი ნიშან-თვისება:

1. ის წარმოადგენს დაგეგმილ აქტივობას რადგან მისი განხორციელება პრობლემის დიაგნოსტიკას, გარკვეული გეგმის შექმნას და მის სარეალიზაციოდ სათანადო რესურსების მოძიებას გულისხმობს.

2. ორგანიზაციის განვითარება ისეთი ცვლილებების განხორციელებასთან არის დაკავშირებული, რომლებიც მთელ დაწესებულებას მოიცავენ და თუ ისინი მხოლოდ მის რომელიმე ნაწილს ეხებიან, ეს პროცესი მაინც მლიანად ორგანიზაციის ძალისხმევას გულისხმობს.

3. ორგანიზაციის განვითარება, როგორც არსებითი ცვლილების განხორციელების მეთოდების ერთობლიობა იგეგმება და რეალიზდება მისი ადმინისტრაციის მიერ.

4. ორგანიზაციის განვითარების განმახორციელებელი პროგრამების მიზანს წარმოადგენს მისი ეფექტურობის და სიჯანსაღის გაუმჯობესება ორგანიზაციის სიჯანსაღე ცალკეული ინდივიდის ფსიქიკური და ფიზიკური ჯამთელობის მსგავსია, ჯანსაღი მომუშავის საქმიანობა პროდუქტიული და ხარისხიანია, საწინააღმდეგო შემთხვევაში შრომის ეფექტურობაზე ლაპარაკი ზედმეტია.

5. ორგანიზაციის განვითარება ნებაყოფლობით ინტერვენციას, ანუ რჩევას ნიშნავს, აქ იგულისხმება ფიზიკური გარემოს მოწესრიგებიდან დაწყებული,

სენსიტიური გავარჯიშების ჩატარებით დამთავრებული, ცვლილებების განხორციელება.

თანამედროვე ორგანიზაციების წინაშე მდგარ პრობლემათა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანს წარმოადგენს. დროული და საჭირო ცვლილებების განხორციელება. როდესაც ორგანიზაცია სათანადო გარდაქმნას ვერ ახორციელებს, მაშინ საქმე არსებითი სახის ზარალთან გვაქვს. ინდუსტრიის მრავალი სფერო ორგანიზაციებისგან სწრაფად ცვალებად გარემოსადმი დროულ შეგუებას მოითხოვს. ნებისმიერ ორგანიზაციას ცვალებად გარემოში უწევს ფუნქციონირება და ისიც შესაბამისად გამუდმებით უნდა იცვლებოდეს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებსაც ძირითადად ბიუროკრატიული, ანუ მექანიკური სტრუქტურა გააჩნიათ (მყარი თანამდებობრივი იერარქია, სპეციალიზაციის მაღალი დონე, გადაჭარბებული ინსტრუქციები) გარემოს ცვლილებებზე, როგორც წესი, ადეკვატურად ვერ რეაგირებენ. თანამედროვე ორგანიზაციებს მოქნილი სტრუქტურა ესაჭიროებათ, ისინი ისეთ სისტემებს უნდა წარმოადგენდნენ, რომლებიც მომუშავეთა და ხელმძღვანელთა უნარების რეალიზაციას უწყობენ ხელს და შრომაში მათ სათანადო ჩართვას განაპირობებენ. აქ ისიც უნდა გავიხსენოთ, რომ ინდუსტრიის ისეთი დარგებიც არსებობენ, რომლებსაც ფუნქციონირება შედარებით სტაბილურ გარემოში უწევთ, მაგალითად, ნავთობის, ქაღალდის, ხე-ტყის დამამუშავებელ მრეწველობაში მომუშავე ქარხნები, ძირითადად, ტრადიციული, ანუ მექანიკური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებია, ხოლო ვთქვათ, საავტომობილო მრეწველობაში არსებული ორგანიზაციები ხასიათდებიან მოქნილი სტრუქტურით.

## **გარდაქმნის განმსაზღვრელი ფაქტორები**

ცვლილებების აუცილებლობას ხშირად მისი იმანენტური თვისებები კი არა, არამედ ცვალებადი გარემო (ტექნოლოგიური ძვრები, სოციალურ-პოლიტიკური ვითარება და სხვა.) განაპირობებს, რომელშიც ის ფუნქციონირებს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებზე გარემოს მახასიათებლები უშუალო გავლენას ახდენენ. იმისათვის რომ ორგანიზაცია კარგად ფუნქციონირებდეს, ამისათვის მან მნიშვნელოვანი ცვლილებები უნდა განახორციელოს. კონკრეტულად კი ორგანიზაციის გარდაქმნის ძირითად მიზეზებად მიჩნეულია კონკურენციის

გამწვავება, ტექნოლოგიის განვითარება, პროდუქციის მოძველება და სამუშაო ძალაში ცვლილება.

**კონკურენციის გამწვავება.** ინდუსტრიული ორგანიზაციების შორის კონკურენციამ მართლაც რომ გლობალური ხასიათი მიიღო. მაგალითად

XX საუკუნის 80-იან წლების დასაწყისში აშშ-ში ცამეტი საავტომობილო ქარხანა დაიხურა, მაშინ როდესაც, იმავე აშშ-ს ტერიტორიაზე ამდენივე იაპონური ქარხანა აშენდა. დროთა განმავლობაში თვალნათლივ გამოვლინდა იმის ტენდენცია, რომ მსოფლიოს მამოძრავებელ ძალად ინდუსტრიული კორპორაციები ხდებიან. ამა თუ იმ ქვეყნის ფარგლებში ამ ტიპის ორგანიზაციები, ქვეყნის არსებულ გარდაქმნას განაპირობებს, ხოლო მათ ფუნქციონირებას ინტერნაციონალური ხასიათი მიეცა. შეიქმნა მრავალფეროვანი საქონლის გასაღების გლობალური ბაზრები. კონკურენტუნარიანობის ამადლების მიზნით, ორგანიზაციებში დაიწყო არსებული სრუქტურის, სამუშაო ოპერაციების, საორგანიზაციო კლიმატის ძირეული შეცვლა საკუთრივ ორგანიზაციის გლობალიზაციის და კონკურენციის გაღრმავებამ დაახქარა შემდეგი პროცესები:

ა) მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გერმანიის და იაპონის ეკონომიკური აღზევება;

ბ) ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების ასპარეზე გამოსვლა (სამხრეთ კორეა, ჩინეთი, სინგაპური, ესპანეთი);

გ) ყოფილი სოციალისტური ბანაკის ქვეყნების გეგმიანი ეკონომიკის დანერგვა და მათი საბაზრო ეკონომიკის რელსებზე გადასვლის დაწყება;

დ) მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში ქვეყნებს შორის ახალი ეკონომიკური გაერთიანებების შექმნა.

კონკურენციის გამწვავება და ორგანიზაციების გაფართოება ნათლად მიგვანიშნებენ იმაზე, რომ ვერცერთი ორგანიზაცია მსოფლიოს მაშტაბით ცვალებად პირობებში ხშირ მოდიფიკაციას გვერდს ვერ აუვლის, მაშასადამე აუცილებელია კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გატანა საერთაშორისო ბაზარზე.

**ტექნოლოგიის განვითარება.** დღეს, ტექნოლოგიების განვითარება არნახული სისწრაფით მიმდინარეობს. ინდუსტრიულ სფეროში მიმდინარე ტექნოლოგიურ ცვლილებებში ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარება (რთული კომპიუტერული ქსელები, სატელეკომუნიკაციო სისტემები და სადისტანციო მართვის საშუალებები) ყლაზე მეტად არის საყურადღებო. ახალი

საინფორმაციო სისტემები არსებით გავლენას ახდენენ მომუშავეთა შრომის პროცესზე, მათ შორის თანამდებობრივ კავშირზე, მართვის პროცესებზე, ადმინისტრაციის მიერ საორგანიზაციო მიზნების დასახვის და მიღწევის სტრატეგიაზე. საინფორმაციო ტექნოლოგიის უმნიშვნელოვანეს მხარედ გამომთვლელი მანქანების გამოყენების ე.წ ვირტუალური რეალობა უნდა ჩაითვალოს. ოსტატურად შექმნილმა ტექნოლოგიამ შეიძლება შეცვალოს ორგანიზაციის ყველა დონეზე მიმდინარე საქმიანობის თავისებურება, მაგ. ინდუსტრიის სხვადასხვა სფეროში ხდება საწარმოო რობოტების დანერგვა სამრეწველო რობოტებში ხდება სივცობრივი გადაადგილების დანერგვა სამრეწველო რობოტებში სივცობრივი გადაადგილების მეშვეობით რთული სამუშაო ოპერაციების შემსრულებელი, პროგრამულად მართვადი და ავტომატიზირებული მანიპულატორები იგულისხმება. სამრეწველო ორგანიზაციების რობოტიზაციის მიზანს მომუშავეთა შრომის პირობების გაუმჯობესება, საწარმოების ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდა და წარმოების ეფექტურობის უზრუნველყოფა წარმოადგენს

თანამედროვე ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ფართო გამოყენება პოვა. ე.წ. ინტეგრირებულმა კომპიუტერულმა წარმოებამ. ეს სისტემა ორგანიზაციის საწარმოო, სატრანსპორტო და სავაჭრო ქვედანაყოფებს სპეციალური კომპიუტერული ქსელით ერთმანეთს აკავშირებს. ტექნოლოგიის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის განყოფილებებს შორის გარკვეული პრობლემების დაძლევა, მუშაობის ხარისხის სათანადო კონტროლი და ზედმეტი ხარჯების თავიდან აცილება. ინტეგრირებული კომპიუტერული წარმოება განსაზღვრავს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და მის მოქნილობას, ის სხვა ტექნოლოგიურ სისტემებთან ერთად, პროდუქციის შექმნის დროს ამცირებს და ამავე დროს, მომხმარებელამდე მის დროულ მიწოდებას განაპირობებს.

**პროდუქციის მოძველება.** ორგანიზაციის განვითარება კვლევით მუშაობის ჩატარებას უკავშირდება, რაც თავის მხრივ არსებული პროდუქციისაგან განსხვავებული ახალი ვარიანტების და მოდელების შემუშავებას გულისხმობს. ატომანქანების, სამედიცინო ინსტრუმენტების, დანადგარების და გამომთვლელი მანქანების დაგეგმარების თანამედროვე ხერხები პროდუქციის მუდმივი, ევოლუციის ნიმუშად უნდა მივიჩნიოთ. აღნიშნულ დარგებში კონკურენცია იმდენად მწვავეა, რომ ეფექტური მოქმედება და თავისი თანამშრომლების დასაქმება მხოლოდ დიდად მოქნილი სრუქტურის მქონე ორგანიზაციებს შეუძლიათ.

მომხმარებლის საგნების მიმართ მომხმარებელთა მოთხოვნების გაზრდა ტექნოლოგიური ცვლილება, ტექნოლოგიური ძვრები და მრეწველობაში სიახლის დანერგვა, მთლიანობაში, პროდუქციის და მომსახურების ფორმების სიცოცხლის უნარიანობას არსებითად ამცირებს. იმ პროდუქციის 50%-ზე მეტი, რომელსაც განვითარებულ ქვეყნებში მომხმარებელი ამჟამად იძენს, 10-15 წლის წინათ საერთოდ არ არსებობდა, ხოლო იმ დროს არსებული საქონლის დახლოებით 40%-ს დღეს დახლზე საერთოდ ვერ ნახავ. მრეწველობის ისეთ დარგებში, როგორც ფარმაცევტიკა და გამოთვლითი ტექნიკა გახლავთ, იმავე განვითარებულ ქვეყნებში პროდუქცია ექვს თვეში ძველდება. კომპანიები, რომლებიც ბაზრის მოთხოვნებზე დროულად ვერ რეაგირებენ, პროდუქციის მოძველების ფაქტორი მათ ძლიერ დარტყმას აყენებს.

მოქნილი სტრუქტურის ორგანიზაცია ახალ ინფორმაციაზე სწრაფად რეაგირებს, ახალი ფორმის ოპერაციებს ნერგავს და თანამონაწილეობრივ გადაწყვეტილებებს იღებს, რაც, თავის მხრივ, ახალი ლიდერების წარმოჩენას უწყობს ხელს.

**გარდაქმნის მნიშვნელობა** – ზოგადად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის გარდაქმნის საშვალეებად ჰუმანური და დემოკრატიული ღირებულებებია ნაგულისხმევი. გარდაქმნა, როგორც მოვლენა, ცალკეული მომუშავეს მთლიანად ორგანიზაციის წინსვლას უნდა განსაზღვრავდეს. ისეთი გარდაქმნა, რომელიც მასში მონაწილეთა შორის თანამშრომლობას მოითხოვს, – ძალაუფლება, კონტროლი, ძალდატანება ნაკლებად უნდა გამოიყენებოდეს. გარდაქმნის ჰუმანისტური იდეოლოგიის ნათელსაყოფად ის დადებით შედეგებია გასათვალისწინებელი, რომლებიც მის განხორციელებას თან ახლავს. (ყოველ შემთხვევაში, მკვლევართა და პრაქტიკოსთა უმრავლესობას ასე აქვს დეკლარირებული, ხოლო თუ რამდენად შეესაბამება ეს რეალობას, ამას მხოლოდ ადამიანის შრომითი ცხოვრების ხარისხი გვიჩვენებს.

## **გარდაქმნის ხელშემშლელი ფაქტორები**

პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციაში ჩასატარებელი ცვლილებების მიმართ, ყველა დონეზე მეტ-ნაკლები ხასიათის წინაღმდეგობის გაწევის გამოკვეთილი ტენდენცია ვლინდება. საოგანიზაციო ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა მიერ წინაღმდეგობის გაწევა თავს სხვადასვა ფორმით იჩენს. ნათელია, რომ საოგანიზაციო ცვლილებებზე ადმინისტრაციას ურჩევნია საქმე

ჰქონდეს, თანამშრომელთა აშკარა, პირდაპირ რეაგირებასთან ვიდრე ფარულ უსიტყვო წინაღმდეგობასთან, რომლის დაძლევა უფრო ძნელია. გარდაქმნისადმი პირდაპირი პროტესტის ფორმები გულისხმობს სიტყვიერი უკმაყოფილების გამოხატავას, შრომის პროცესის აშკარა შეფერხებას, გაფიცვის დაწყების დაშინებას და სხვა ამგვარ მოვლენებს. უფრო საყურადღებოა ფარული წინაღმდეგობის გაწევა, მიისი დროული ამოცნობა, ხშირად, არც თუ ისე იოლი საქმეა. პროტესტის ამგვარ ფორმათაგან თან ახლავს თანამშრომელთა დაწესებულებისადმი ლოიალური დამოკიდებულების დაქვეითება, საქმიანობაში ნაკლები ძალისხმევის ჩართვა, მუშაობის პროცესში მეტი შეცდომების დაშვება, სამუშაოს ხშირი გაცდენა და ა.შ. როგორც მეცნიერული ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით გარდაქმნისადმი დამოკიდებულების მიზეზებთან ცოდნას დიდი მნიშვნელობა გახნია.

**წინააღმდეგობა ინდივიდის დონეზე.** გარდაქმნისადმი მომუშავეის წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზები მისი პიროვნული თვისებების და მოთხოვნების სფეროში უნდა მოვძებნოთ წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზები შეიძლება იყოს: ჩვევები, უსაფრთხოების მოთხოვნილება, ხელფასის შემცირების შიში, გაურკვეველობის შიში.

ა) ყოველი ადამიანი დასწავლის მექანიზმის საფუძველზე სხვადასხვა სახის ჩვევებს ეუფლება. ყოველდღიურ ცხოვრებაში არსებულ უამრავ ვითარებებს ადამიანი არა მხოლოდ შეგნებული გადაწყვეტილებით პასუხობს, არამედ მისი რეაქციების დიდი ნაწილი ჩვევით, ანუ დაპროგრამებულ ხასიათს ატარებს. როდესაც გარემოში რამე ცვლილებები ხდება, მაშინ ამგვარი სახის რეაგირება მათ მიმართ წინააღმდეგობის გაწევის მადეტერმინებულ მოვლენად გვევლინება. ვთქვათ, როდესაც ორგანიზაციის რომელიმე განყოფილება ახალ შენობაში გადადის, ეს თანამშრომლების გარკვეული ჩვევების შეცვლას მოითხოვს, მაგალითად, დილით თხუთმეტი წუთით ადრე ადგომას, სამსახურში ახალი მარშრუტით მისვლას, შენობის შიდა გაფორმების თავისებურებებისადმი შეჩვევას, შესვენებაზე ახალი პირობებში სათანადო მოქმედების ათვისებას და ა.შ.

ბ) ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება განსაკუთრებულ შეშფოთებას იწვევს, უსაფრთხოებისადმი დიდი მოთხოვნილების მქონე თანამშრომლებში. მათ სამსახურის დაკარგვის შიში უჩნდებათ. მაგალითად, როდესაც დაწესებულებაში მომუშავე პერსონალის შემცირების ან რობოტიზებული დანადგარების დანერგვის შესახებ ოფიციალური განცხადება

გაკეთდება, ამას თანამშრომლები სარისკო ვითარებად მიიჩნევენ და მათ სამსახურის დაკარგვის შიში უჩნდებათ.

გ) გარდაქმნისადმი ინდივიდუალური წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზს წარმოადგენს ხელფასის შესაძლო შემცირებით გამოწვეული შემფოთება. ცალკეულ სამუშაო დარგებში ან პროფესიული საქმიანობის მთლიან მიმდინარეობაში გარკვეული ცვლილებების შეტანამაც შეიძლება თანამშრომელთა შემფოთება გამოიწვიოს, რადგან ისინი თვლიან, რომ შრომის პროცესის წარმართვას ჩვეულ დონეზე თავს ვეღარ ართმევენ, ეს განსაკუთრებით იმ შემთხვევებს ეხება, როდესაც ხელფასი უშუალოდ მუშაობის პროდუქტულობაზეა დამოკიდებული.

დ) მოსალოდნელი ცვლილება თანამშრომლებში გაურკვეველობის შიშს აღძრავს. ცნობილია, რომ უცნობ ვითარებაში ყოფნა ადამიანთა უმრავლესობაში ამა თუ იმ ხარისხის შემფოთების გამომწვევია. შრომის პროცესში წარმოებული მნიშვნელოვანი ცვლილება გაურკვეველობის ელემენტებს გულისხმობს. მაგალითად, როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში მუშაობას იწყებს, ის წინასწარ იმის შესახებ დელავს, თუ როგორ გაართმევს თავს საქმიანობას, როგორი ურთიერთობა ექნება თანამშრომლებთან და ადმინისტრაციასთან და ა.შ. ამდენად, გაურკვეველობა მომავალ საორგანიზაციო ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. ამის ნათელ ნიმუშს ის ფაქტი წარმოადგენს, როდესაც მომუშავე, საქმიანობაში ახალი მოვალეობების შესრულების და მეტი პასუხისმგებლობის თავიდან აცილების გამო, დაწინაურებაზე უარს ამბობს.

ე) ადამიანის მიერ ინფორმაციის სელექციური დამუშავება არსებული მდგომარეობისადმი ადვილ შეგუებას, მასთან წინასწორ მიმართებაში ყოფნას განაპირობებს. ააგო რა ადამიანმა რეალობის საკუთარი თვალთახედვა, ამის შემდგომ ის მასში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანას ეწინააღმდეგება. ცვლილებების თავიდან აცილების მიზნით ის შემდეგ სტრატეგიებს იყენებს:

1. იმას კითხულობს და ისმენს, რაც მას “აწყობს”, რაც მის განწყობებს და ქცევებს არ ეწინააღმდეგება.

2. საკუთარი განწყობების და ღირებულებების შეუსატყვის იმფორმაციას იმ მიზნით ამახინჯებს და იგნორირებას უკეთებს, რომ ის მათ მოარგოს. მაგალითად, მართვის პროცესის ეფექტურობის ასამაღლებელი პროგრამით გათვალისწინებულ დონისძიებებში მონაწილე მენეჯერები ინდუსტრიული ორგანიზაციების გაძღოლის ახლებურ მიდგომებს და სათანადო მეთოდებს ეცნობიან, მათ შესახებ კამათობენ, მიღებულ გამოცდილებას აცნობიერებენ,

მაგრამ, როდესაც ისინი რეალურ პრაქტიკულ საქმიანობას უბრუნდებიან, ამ ცოდნას „ვიწყებენ“, ნაკლებად იყენებენ და მუშაობას ძველებურად აგრძელებენ.

**წინააღმდეგობა ორგანიზაციის დონეზე.** ნებისმიერი სახის ორგანიზაცია, მათ შორის ინდუსტრიულიც, თავისი ბუნებით კონსერვატიულია, ის გარდაქმნას აქტიურად ეწინააღმდეგება. გარდაქმნისადმი ორგანიზაციის მიერ წინააღმდეგობის გაწევის ფორმებში სტრუქტურის, ქვესისტემის, ჯგუფის, ძალაუფლებრივი კავშირების და განაწილების ინერცია იგულისხმება.

ჯგუფის ინერციის მოვლენა შემდეგში მდგომარეობს: იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ჯგუფის ცალკეული წევრები გარდაქმნას მიესალმებიან, ამის საწინააღმდეგოდ ჯგუფური ნორმები შეიძლება ამოქმედდნენ. მაგალითად, ორგანიზაციის პროფკავშირების წარმომადგენელი ადმინისტრაციის მიერ დაგეგმარებულ გარდაქმნას შეიძლება მხარს უჭერდეს, მაგრამ ექვემდებარება რა ჯგუფურ ნორმებს, ის რეალურ მოქმედებაში გარდაქმნის წინააღმდეგ გამოვიდეს.

გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებების ნებისმიერი გადანაწილება, რომლის გარეშე გარდაქმნა ძნელი წარმოსადგენია, თანამშრომლებს შორის განმტკიცებულ იერარქიულ ურთიერთობებს გარკვეულ საფრთხეს უქმნის. დაუშვათ, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციამ განიზრახა გადაწყვეტილებათა მიღების თანამონაწილეობრივი ფორმის შემოღება ან ავტონომიური შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბება. ამ შემთხვევაში მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისათვის დელეგირებული უფლებების პერსპექტივა საეჭვო ხდება.

შრომითი ჯგუფები, რომლებიც ორგანიზაციაში არსებული რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს აკონტროლებენ, მმართველობის და შრომის სფეროში მოსალოდნელ ცვლილებებს ხშირად მათთვის სახიფათოდ თვლიან. ისინი იმით არიან დაინტერესებული, რომ ყველაფერი უცვლელად დარჩეს. მაგალითად, სავსებით შესაძლებელია, რომ ორგანიზაციაში მომხდარმა ცვლილებებმა მათ ბიუჯეტში და საშტატო გადანაწილებაში მნიშვნელოვანი შესწორებები შეიტანოს. სწორედ ამიტომ, მათ მიერ საფრთხის მოლოდინი ნამდვილად არ არის უსაფუძვლო.

**წინააღმდეგობის დაძლევის ხერხები.** გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევა თანამშრომლებთან აქტიურ კომუნიკაციით არის შესაძლებელი.

გამიზნული კომუნიკაციის პროცესში, მოსალოდნელი ცვლილებების ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, უნდა განხორციელდეს. ლოგიკურად



არგუმენტირებული დასაბუთება. თანამშრომელთა დარწმუნების ტაქტიკა ეყრდნობა წინამძღვარს, რომლის თანახმადაც, მათ მიერ გარდაქმნის მიუღებლობას ინფორმაციის ნაკლებობა განსაზღვრავს. ამიტომ, თვალსაჩინო მონაცემების მიწოდება გასაგები ენით, მათი წინააღმდეგობის გადალახვის შესაძლებლობას იძლევა. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი ტაქტიკა მხოლოდ იმ შემთხვევაში ამართლებს, როდესაც ადმინისტრაციას და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ნდობით ხასიათდება.

მომუშავეს იმ გადაწყვეტილებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა უჭირს, რომლის გამოტანაში თვითონ მონაწილეობდა. ამიტომ, სათანადო გადაწყვეტილების მიღებამდე ის თანამშრომლები წინასწარ უნდა განისაზღვრონ, რომლებიც გარდაქმნის წინააღმდეგი არიან და ამის შემდეგ ორგანიზაციის ცვლილებებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი ჩართვა უნდა მოხდეს. რაც უფრო დიდია არჩევანის გაკეთებაში თანამშრომლების წვლილი, მათი საწყისი უარყოფითი დამოკიდებულების შეცვლის ალბათობაც მით უფრო მეტია.

გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის ერთ-ერთი ხერხი თანამშრომლებთან მათი მატერიალური წახალისების შესახებ მოლაპარაკებაა. მაგალითად, თუ მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ძირითადად რიგით და დაბალი თანამდებობის თანამშრომლებში შეიმჩნევა, მაშინ მათთან გარკვეული მატერიალური წახალისების შესახებ მოლაპარაკების გამართვა მიზანშეწონილი იქნება. ამ მოლაპარაკების გამოყენება ეფექტს იმ შემთხვევაშიც იძლევა, როდესაც გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობა ორგანიზაციის მაღალი თანამდებობის პირებშიც არსებობს. ხაზგასასმელია, რომ ეს ყველაფერი საკმაო ფულად ხარჯებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული, რასაც წინასწარ გათვალისწინება სჭირდება.

გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის არაპირდაპირ, შენიღბულ საშუალებას მანიპულირება წარმოადგენს. ფაქტების გადასხვაფერება და დამახინჯება მათი უფრო მიმზიდველად წარმოჩენა, არასასურველი ინფორმაციის მიხუმათება, ჭორების ხელოვნურად გავრცელება—მანიპულირების მაგალითები გახლავთ. როდესაც კორპორაციის ადმინისტრაცია რომელიმე „ურჩი“ საწარმოს თანამშრომელთა დიდი ნაწილის სამსახურიდან დათხოვნით ან საერთოდ მისი გაუქმებით იმუქრება, ამ შემთხვევაში მანიპულირებასთან გვაქვს საქმე. ხშირად მანიპულირებასთან ერთად კოპერირებასაც იყენებენ, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ე.წ. წარმომადგენლობითი არჩევის გარეშე

„ურჩი“ თანამშრომლების ჩართვას ნიშნავს. გარდა ამისა, გარდაქმნისადმი უარყოფითად განწყობილი შრომითი ჯგუფის ლიდერების „მორჯულებას“ ადმინისტრაცია მათთვის დიდი უფლებების მინიჭებით ცდილობს. თანამშრომელთა გადარწმუნების მიზნით მანიპულირების და კოპერირების განხორციელება შედარებით ადვილია, მაგრამ, თუ ადმინისტრაციის ფარული განზრახვა მომუშავე პერსონალისათვის აშკარა გახდა, მაშინ გარდაქმნის განმახორციელებელი პირების მიმართ მათ სრული უნდობლობა უჩნდებათ.

იძულების მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში მოსალოდნელი გარდაქმნის მოწინააღმდეგეთა მიმართ წარმოებს. დაუფარავი მუქარა ან პირდაპირი ძალდატანება სხვა სამუშაოზე გადაყვანა, თანამშრომელთა დაწინაურების შესაძლებლობების შეზღუდვა, შრომის ატესტაციის დროს უარყოფითი შეფასება, პირად საქმეში არასახარბიელო პროფესიული დახასიათების შეტანით დამუქრება იძულების მაგალითებს წარმოადგენენ. იძულების ხერხის ზომიერ ფარგლებში გამოყენება საკმაოდ კარგ შედეგებს იძლევა, მაგრამ თანამშრომლებზე გადაჭარბებულმა ზეწოლამ შეიძლება გამოიწვიოს გარდაქმნისადმი მათი წინააღმდეგობის გამძაფრება.

## გარდაქმნის კონცეფციები

ორგანიზაციის განვითარებას განაპირობებს. დაგეგმილი გარდაქმნა. დაგეგმილი გარდაქმნა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების და მისი სტრუქტურის მიზანდასახულ შეცვლას ნიშნავს. ინდუსტრიის ამა თუ იმ დარგში მოქმედ ცალკეულ ორგანიზაციებს, სწრაფად ცვალებადი გარემოს რეგულირების შეუძლებლობის გამო, ძირითადი ყურადღება თვით ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებების განხორციელებაზე გადააქვთ.

დაგეგმილი გარდაქმნისადმი მომუშავეთა მოსალოდნელი აქტიური პროტესტის გამოსატვის თავიდან აცილების მიზნით, კორპორაციის ადმინისტრაცია, ჩვეულებრივ, შრომის კვალიფიკაციის ასამაღლებელ სპეციალურ პროგრამას ქმნის, რომლის განხორციელების შედეგად თანამშრომლები ახალ დანადგარებთან მუშაობის ჩვევებს წინასწარ ითვისებენ და მათ პროფესიული საქმიანობის ახალ ყაიდაზე გადასვლის მიმართ შიშის განცდა ეხსნებათ. დაგეგმილი გარდაქმნა ორ რამეს უზრუნველყოფს: 1) ის მუდამ ცვალებად გარემოში ორგანიზაციის შეგუებას განაპირობებს, როდესაც

კონკურენტები მომხმარებელს ახალ ნაწარმს ან მომსახურების ახალ ფორმას სთავაზობენ, ამაზე ორგანიზაციამ დროული და შესაბამისი რეაგირება უნდა მოახდინოს, რისთვისაც მან სხვადასხვა ხერხს უნდა მიმართოს, მაგალითად, გადაწვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაციას უნდა მიმართოს.

2) ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს, თავისი თანამშრომლების ქცევების შეცვლას მაგალითად, შრომითი დავალებების ახლებური განაწილების საშუალებით შესაძლებელია მათი ურთიერთობისათვის ახლებური სახის მიცემა.

**გარდაქმნის შემადგენელი ნაწილები.** დაგეგმილი გარდაქმნის ნებისმიერი პროგრამა მოიცავს სამ ელემენტს:

1) ორგანიზაციაში ცვლილებების განმახორციელებელ პირს ინტერვენტი ეწოდება. გარდაქმნის პროცესთან დაკავშირებით ინტერვენტს გარედან იწვევენ (დაქირავებული კონსულტანტი), მაგრამ არც ის არის გამორიცხული, რომ ის იმავე ორგანიზაციის წევრი იყოს. ინტერვენტი პრობლემის დიაგნოზირებას და მათ კლასიფიცირებას აწარმოებს. ცვლილებების ჩატარების პროცედურებს გამოყოფს და საკუთრივ გარდაქმნის პროცესში რეალურად ერთვება. ინტერვენტის მუშაობის ეფექტურობას სოციალური მეცნიერებათა თეორიულ-მეთოდოლოგიური პრინციპების გამოყენების, დიაგნოზის დასმის, მიზნის დასახვის, ეპათიის გადაწყვეტილებათა მიღების უნარები განსაზღვრავენ: მან ხელი უნდა შეუწყოს, თანამშრომლებს შორის ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას ის გულწფელად უნდა იყოს დაინტერესებული ორგანიზაციაში მდგომარეობის რეალური გაუმჯობესებით. მის მიმართ თანამშრომლების უნდობლობის შემთხვევაში საქმე ძლიერ წინაღმდეგობასთან გვექნება.

2) ინტერვენციის ობიექტში ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანი ორგანიზაცია იგულისხმება, რომელზეც ინტერვენცია არის მიმართული. აღსანიშნავია, რომ ზოგჯერ ინტერვენციის ობიექტის დადგენა არც თუ ისე ადვილია. დაუშვათ, რომ ორგანიზაციამ კონსულტანტი მისთვის საჭირო მენეჯერის საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით მოიწვია. პრობლემის გაანალიზების შედეგად კონსულტანტი იმ დასკვნამდე მიდის, რომ მენეჯერის უაღრესად გაზრდილი პასუხისმგებლობის მიზეზს მისი ხელქვეითების დაბალი კომპეტენტურობა განაპირობებს, რის გამოც, მენეჯერმა საკუთარი პასუხისმგებლობის სფერო გააფართოვა. კონსულტანტის საქმეში ჩართვით, პრობლემა უკვე სამ მხარეს, კერძოდ, მენეჯერს, მის ხელქვეითებს და თვით ინტერვენტს მოიცავს. ეს უკანასკნელი ინტერვენციის ობიექტთან აქტიურ ურთიერთობაში უნდა იყოს, მან

მასზე გარკვეული გავლენა მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება მოახდინოს. ამიტომ, კონსულტანტს თანამშრომლებთან უშუალო ურთიერთობის უფლება უდა გააჩნდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებული პრობლემის გადაწყვეტაზე ლაპარაკი ზედმეტია. მოყვანილ მაგალითში ხაზი თანამშრომლების დაბალ კომპენტენციას გაუსვით. ამავე დროს, ისეთი ვითარებაც შეიძლება არსებობდეს, როდესაც ხელქვეითების შრომის ხარისხის შესახებ ხემძღვანელი არადეკვატურ ინფორმაციას იძლევა. აქ საქმე უკვე ერთზე მეტ ობიექტთან გვაქვს. ინტერვენციის ძირითადი ობიექტის როლში მენეჯერი შეიძლება გამოვიდეს, ამავე დროს, მხედველობაში საქმეში გასული სხვა ადამიანებიც უნდა მივიღოთ. ისიც გასათვალისწინებელია, ერთი მომუშავის მიმართ გაწეული დახმარება სხვებზე უარყოფით გავლენას შეიძლება ახდენდეს. ამიტომ, ინტერვენტმა საკუთარი მოქმედების დაგეგმარება და სათანადო გაწყვეტილების გამოტანა კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით უნდა განახორციელოს.

**3) სათანადო ღონისძიებათა ერთობლიობის გამოყენებით ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე ცვლილებების განხორციელებას ინტერვენცია, ანუ ჩარევა ეწოდება.** ინტერვენტი დაწესებულებაში ცვლილებების განხორციელების მიზნით მრავალი სახის აქტივობას მიმართავს, მათ შორის გამოყოფენ:

**დიაგნოსტიკა** – პრობლემაში გარკვევა, აქ ორგანიზაციაში, როგორც მთლიან სისტემაში ან ქვესისტემებში, არსებული მდგომარეობის დადგენა იგულისხმება.

**ჯგუფთაშორისი მიმართების გარკვევა** – ურთიერთდამოკიდებული შრომითი ჯგუფების მოქმედების გაუმჯობესება.

**სწავლა და ტრენინგი** – თანამშრომელთა უნარების ხარისხის და ცოდნის ამაღლება.

**მარეგულირებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა** – მომუშავე პერსონალთან აქტიური ურთიერთობა, რომელიც თანამშრომლებს ტრენინგი მიზნების ნათელყოფაში, სხვების მიერ მათი ქცევის აღქმის გაცნობიერებაში და მიზნის მისაღწევად აუცილებელი ქცევის ფორმების დაუფლებაში დაეხმარება.

**ცხოვრების და კარიერის დაგეგმარების მიმართულებით აქტივობა** – ადამიანში მის მიერ ცხოვრებისეული და პროფესიული წინსვლის გაღვივება.

აქტივობის ამ ფორმების განხორციელება სხვადასხვა თეორიული მიდგომების და პროცედურების გამოყენებას გულისხმობს. ამავე დროს, ისინი განსხვავებულ მიზნებზე არიან მიმართული. მაგალითად ჯგუფთაშორისი ურთიერთობის ასპექტით ინტერვენცია თვითმართვადი გუნდების შექმნას გულისხმობს, ხოლო ცხოვრების და კარიერის დაგეგმვისკენ მიმართული

აქტივობა, ძირითადად, ცალკეული მომუშავის სოციალიზაციაზეა ორიენტირებული.

**მოქმედების ძიების მოდელი** მოქმედების ძიების მოდელის თანახმად, ორგანიზაციის გარდამქმნელი ღონისძიებების შერჩევა სათანადო მონაცემების სისტემური შეგროვების და მათი ანალიზის საფუძველზე უნდა განხორციელდეს. ხაზგასმულია ის გარემოება, რომ ეს კონცეფცია საორგანიზაციო ცვლილებების განმახორციელებელი აქტივობის ძიებას წმინდა პრაქტიკული დანიშნულების გარდა, მას მნიშვნელოვან სამეცნიერო-მეთოდოლოგიურ ღირებულებასაც ანიჭებს.

მოქმედების ძიების კონცეფცია ძირითად ყურადღებას უკუკავშირზე ამახვილებს, ხოლო თვით ძიებას ცალკეულ პროცესად განიხილავს. გარდაქმნის განმახორციელებელ ღონისძიებათა ძიების მიმდინარეობა დიაგნოზის დასმის, ანალიზის უკუკავშირის მიღების, მოქმედების და შეფასების ეტაპებს მოიცავს. როგორც ხედავთ, ეს პროცესი მეცნიერული კვლევის მეთოდის მსგავსია, ის შემდეგი საფეხურისგან შედგება:

1) ინტერვენტი, რომელიც, ჩვეულებრივ, გარედან მოსული სპეციალისტია, თავის საქმიანობას ორგანიზაციის წევრებისგან მათ წინაშე მდგარი პრობლემების, მათი საზრუნავის და მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ მათი დამოკიდებულებების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებით იწყებს. ეს ეტაპი ექიმის მიერ ავადყოფის ჩივილების თავისებურებათა დადგენის მსგავსია. გარდაქმნასთან დაკავშირებული მოქმედების ძიების პროცესში ის თანამშრომლების გამოკითხვას აწარმოებს, ინტერვიუს ატარებს, ყველანაირად იმის გარკვევას ცდილობს, რაც მათ ინტერესებს ეხება.

2) დიაგნოზის დასმის სტადიაზე მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი ძიების შემდგომ ეტაპს წარმოადგენს. ინტერვენტი თანამშრომლებისთვის ყველაზე საჭირობოროტო საკითხებს გამოყოფს, არკვევს იმას თუ სად რა სახით არიან ისინი წარმოდგენილნი. ინტერვენტი მიღებული ინფორმაციის გამთლიანებას და განზოგადებას ახდენს, რის შედეგადაც, პირველ რიგში, გადასაწყვეტ პრობლემათა მოგვარების ღონის ძიებათა დადგენის მიმართულებით საქმიანობს.

3). მოქმედების ძიების მოდელი ორგანიზაციის გარდაქმნის მიმდინარეობაში თანამშრომლების ფართო და აქტიურ ჩართვას გულისხმობს, ისინი პრიორიტეტული პრობლემის გამოყოფაში და სათანადო გადაწყვეტილებების მიღებაში იღებენ მონაწილეობას. ამდენად, მოქმედების ძიების მესამე ეტაპზე ინტერვენტის და თანამშრომლების პირველი და მეორე საფეხურზე მოპოვებული

მასალის შეჯამება წარმოებს. ინტერვენტის დახმარებით აუცილებელი საორგანიზაციო ცვლილებების განსახორციელებელი ღონისძიების გამოყოფა ხდება.

4) ეყრდნობა რა მეცნიერულ მეთოდოლოგიას, მოქმედების ძიების მოდელი განხორციელებული მოქმედებების შეფასებას გულისხმობს. საჭიროების შემთხვევაში მოქმედების ძიების მთლიანი ციკლი მრავალჯერ შეიძლება მანამდე განმეორდეს, სანამ მისაღები გადაწყვეტილების ოპტიმალური ვარიანტები გამონახული არ იქნება.

საორგანიზაციო პრაქტიკის თვალსაზრისით, განხილულ მოდელს შემდეგი ორი ღირსება გააჩნია: პირველი, ორგანიზაციის შრომითი ჯგუფების ან ცალკეული თანამშრომლის წინაშე მდგარ პრობლემებს და მათი გადაჭრის საშუალებების გარედან მოწვეული კონსულტანტი ობიექტურად აანალიზებს. ინტუიციის დონეზე საკითხები შეიძლება ნათელია, მაგრამ ინტერვენტი ამ გზით არ მიდის, ის მხოლოდ ფაქტობრივ მონაცემებს ეყრდნობა; მეორე, იმის გამო, რომ ცვლილებებთან დაკავშირებულ საქმიანობაში თვითონ თანამშრომლები არიან აქტიურად ჩაბმულნი, ამიტომ გარდაქმნისადმი მათი წინააღმდეგობა მნიშვნელოვნად მცირდება.

## ინტერვენციის ფორმები

კონსულტანტს საქმე ინტერვენციის სხვადასხვა ობიექტთან აქვს კავშირი (ინდივიდები, ჯგუფები, ორგანიზაცია), კონსულტაციის სხვადასხვა როლებს ასრულებს და მას განსხვავებული სახის პრობლემების მოგვარება უხდება. გარდაქმნისათვის გამიზნული ინტერვენციის ცალკეული ფორმებია გამოყოფილი.

სტრუქტურაზე და სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენციის მიზანი ორგანიზაციის მოქმედების მოქნილობის გაუმჯობესებაში მდგომარეობს. ინტერვენციის ეს ფორმა საკუთრივ ორგანიზაციის სტრუქტურის მოდიფიცირებას, ანაზღაურების ახალი სისტემის შემოღებას და მოქმედების სტრატეგიაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობს. თუ თანამედროვე საწარმო ათ წელიწადში განახლებას არ განიცდის, მაშინ მის კონკურენტუნარიანობაზე ლაპარაკი ზედმეტია. სტრუქტურული გარდაქმნა აუცილებლობას წარმოადგენს.

ინტერვენციის გამოყენებით ორგანიზაციის საქმიანობის განივი ფორმის მიცემა სამი მიზეზით არის განპირობებული: პირველი, ამგვარი ცვლილებების განხორციელება ეკონომიკური თვალსაზრისით არის გამართლებული. კონტროლის დიაპაზონით და ვერტიკალურ დონეთა რაოდენობის შემცირებით ხემძღვანელების რაოდენობა მცირდება, რაც, თავის მხრივ, მართვის პროცესებთან დაკავშირებულ ხარჯებს ამცირებს, მეორე, ვერტიკალურ დონეთა რაოდენობა რაც უფრო ნაკლებია, კომუნიკაციის პროცესი, მით უფრო ეფექტურია; მესამე, კონტროლის დიაპაზონის გაფართოება, ჩვეულებრივ, ხემძღვანელის მიერ ხელქვეითების მჭიდრო და მკაცრი ზედამხედველობის განხორციელებას ხელს უშლის, რაც თანამშრომლებს საკუთარი საქმიანობის წარმართვაში მეტ თავისუფლებას ანიჭებს.

გარდაქმნის განხორციელების ერთ-ერთ ეფექტურ ხერხს გადაწყვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაცია წარმოადგენს. ზემოდან ქვემოთ ძალაუფლების გაფართოება თანამშრომლებს მეტ უფლებებს ანიჭებს. ამგვარი ინტერვენცია მომუშავეთა დიდ ნაწილს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების და მათი მოგვარების საშუალებათა გაცნობიერების შესაძლებლობას აძლევს. გარდა ამისა, დეცენტრალიზაცია რიგით თანამშრომლებს საკუთარი შრომის პროცესის გაკონტროლების პირობებს უქმნის. აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო ორგანიზაციებში დეცენტრალიზაციის განხორციელება კომპიუტერული ტექნიკის დანერგვამ განაპირობა. კომპიუტერებით აღჭურვილმა საინფორმაციო სისტემებმა ინფორმაციის და მისი გადამუშავების პროცესი არსებითად შეცვალა. დაბალი რგოლის ხემძღვანელებისათვის და რიგითი თანამშრომლებისათვის ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის საჭირო ინფორმაცია უშუალოდ მისაწვდომი გახდა.

დღეს ნათლად იმის ტენდენცია შეიმჩნევა, რომ სრუქტურის შეცვლაზე მიმართული ინტერვენციები დაწესებულებისთვის ორგანიკული ფორმის მიცემას ცდილობენ ინტერვენციის მიზანია ორგანიზაცია ნაკლებად ბიუროკრატიული გახადოს, ეს კი მას ცვალებად გარემოში უკეთ მოქმედების საშუალებას აძლევს. იქ, სადაც კონკურენტუნარიანობისათვის ბიუროკრატიული სტრუქტურის შენარჩუნება აუცილებელია, მისი მოქმედების გაუმჯობესების მიზნით ინტერვენტი, ხშირად, ახალი ქვედანაყოფების შექმნას მიმართავს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ სტრუქტურული გარდაქმნა მომუშავეთა საქმიანობის მიმდინარებაზე და მათ პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე არსებით გავლენას ახდენს, რაც ხშირად ადამიანებში უარყოფით განცდებს და მათ სათანადო

რეაგირებას იწვევს. გარდაქმნის პროცესში თანამშრომლების აქტიური ჩართვა სწორედ ამგვარი ნეგატიური შედეგების თავიდან აცილების მიზნით წარმოებს.

სტრატეგია საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაზე მიმართული მოქმედების გეგმას წარმოადგენს. სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენცია სწორედ საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად ხორციელდება. სტრატეგიის შეცვლაში არსებული საორგანიზაციო მიზნების შეფასება და გადასინჯვა იგულისხმება. ღია სისტემური დაგეგმარება სტრატეგიაზე ორიენტირებული ინტერვენციის ნათელი ნიმუშია. ღია სისტემური დაგეგმარება გარდაქმნის ხერხია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ გარემოს სისტემატურ შეფასებას და მასზე სტრატეგიული სახის რეაგირებას წარმოადგენს. ღია სისტემური დაგეგმარება გარკვეული საფეხურებისგან შედგება: 1) ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიმართ გარემოს მიერ წამოყენებული მოთხოვნების გათვალისწინებით არსებული ვითარების შეფასება; 2) აღნიშნულ მოთხოვნებზე ორგანიზაციის რეაგირების შეფასება; 3) ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განსაზღვრა; 4) გარემოდან მომდინარე სამომავლო მოთხოვნების სცენარის შექმნა; 5) გარემოდან მომდინარე სამომავლო მოთხოვნების და მათზე ორგანიზაციის შესაძლო რეაგირების იდეალური მოდელის შექმნა; 6) აწმყოს და წარმოსახული ვითარებების ურთიერთ შედარება და მათ შორის არსებული შეუსაბამობის დაძლევის გეგმის შედგენა.

შრომაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია. შრომაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია მიზნად მომუშავეთა საქმიანობის, ტექნოლოგიური პროცესების და სათანადო ტექნიკური აღჭურვილობის გარდაქმნას ისახავს. ამგვარი ინტერვენციის განსახორციელებლად შრომის დაგეგმარების, სოციალურ-ტექნიკური სისტემების შექმნის და შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდებს იყენებენ. შრომის დაგეგმარების მიზანს მომუშავეთა შრომითი მოტივაციის გაზრდის გარდა, საქმიანობაში მათი საქმიანობის ჩართულობის განმტკიცება და მუშაობის ეფექტურობის გაუმჯობესება წარმოადგენს. სამუშაოს როტაცია, საინჟინრო მიდგომა, შრომის გაფართოება და გამდიდრება, სოციო-ტექნიკური სიტემების შექმნა-ის ხერხებია, რომლებიც საქმიანობის ხარისხზე, სამუშაოს გაცდენებზე, კადრების დენადობაზე და შრომით კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში თვითმართვადი შრომითი ჯგუფების შექმნის აუცილებლობაზე მიგვანიშნებს. ავტონომიურ ჯგუფებს, რომლებიც საკუთარ საქმიანობას აგეგმარებენ,



პროექტის მოცულობას და ხარისხს აკონტროლებენ, ისეთ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ტრადიციულად ადმინისტრაციის კომპენტენციას განეკუთვნებოდა ორგანიზაციის გარდაქმნაში დიდი წვლილი შეაქვთ.

აქ ყურადღებას ე.წ. შრომითი ხარისხის გაუმჯობესებაზე შევანერებთ, რომლებშიც მომუშავეთა საზოგადოების ღირსეულ წევრად ყოფნის მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი შრომის და საორგანიზაციო პირობების შექმნა იგულისხმება. ამ შემთხვევაში ფაქტობრივად საქმე ზოგად კონცეფტურ მიდგომასთან გვაქვს, რომელიც შრომის შინაარსის ჰუმანიზებისაკენ მოგვიწოდებს. ამ მიდგომის თვალსაზრისით, ორგანიზაციაში შემდეგი სახის ცვლილებების განხორციელება არის მიზანშეწონილი:

1. ადეკვატური და სამართლიანი ანაზღაურება;
2. შრომის კარგი პირობების შექმნა;
3. პროფესიულ საქმიანობაში ადამიანების უნარების და მისი რესურსების მაქსიმალური გამოვლენა;
4. პიროვნული ზრდის პირობების უზრუნველყოფა;
5. თანამშრომლების პიროვნული იდენტურობის და თანამდებობრივი მობილურობის ხელშემწყობი სოციალური პირობების შექმნა;
6. მომუშავე ოჯახური ცხოვრების და თავისუფალი დროის თავისებურებათა გათვალისწინება.

ადამიანზე მიმართული ინტერვენცია. ორგანიზაციის გარდაქმნის ერთ-ერთ გავრცელებულ და აპრობირებულ მეთოდს კომუნიკაციის და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესების გამოყენებით თანამშრომელთა შრომითი განწყობის და ქცევის შეცვლა წარმოადგენს. გამოკვლევის უკუკავშირი, გუნდების შექმნა და კონსულტაციის პროცესი ადამიანზე ორიენტირებული ინტერვენციის ფორმებია.

გამოკვლევის უკუკავშირი თანამშრომელთა სპეციალური გამოკითხვით მათი თვალსაზრისების, ღირებულებითი ორიენტაციების, მოთხოვნების, შრომითი განწყობების შინაარსის და ინტენსივობის დადგენა, სათანადო დისკუსიების გამართვა და კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება იგულისხმება. ორგანიზაციის გარდაქმნის ამ ხერხის დანიშნულება მონაცემების სისტემურ შეგროვებაში, თანამშრომლებისთვის უკუკავშირის სახით მათ დროულ მიწოდებაში მდგომარეობს. მომუშავეთა ამოცანა ინტერვენციის მიერ მოპოვებული ფაქტობრივი მონაცემების განხილვაში, მათ ინტერპრეტაციაში და ადეკვატური ფორმების შემუშავებაში მდგომარეობს. გამოკვლევის უკუკავშირს სწორედ ამ გვარი აქტივობა წარმოადგენს. ამ სახის აქტივობაში, პროფესიული

საქმიანობის და საორგანიზაციო პროცესებში ქმედითი ცვლილებების განხორციელების თვალსაზრისით პირველ რიგში ორ კომპონენტს, მომუშავეთა შრომითი განწყობების გაზომვას და შრომითი სემინარების ჩატარებას გამოყოფენ.

გამოკვლევის უკუკავშირის მეთოდის ეფექტურობას შემდეგი პირობების არსებობა განსაზღვრავს: პირველი, გამოკითხვის შედეგები თანამშრომლებმა მართებულად და ობიექტურად უნდა ჩათვალონ. თანამშრომლები დაწესებულებაში ჩატარებული გამოკითხვის მონაცემების ხშირად უნდობლობით უყურებენ, ამიტომ, ეჭვის არსებობის შემთხვევაში, მის გასაქარწყლებლად კონსულტანტმა ყველა დონე უნდა იხმაროს; მეორე, არსებული პრობლემების გამოკვეთის პროცესში თანამშრომლებმა მათი გადაწყვეტის გზების ძიების მიმართ გარკვეული პასუხისმგებლობა უნდა იგრძნონ; მესამე, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომლები რეალურად და არა მოჩვენებით უნდა იყვნენ ჩართულნი. პრობლემის გამოაშკარავება საკმარისი არ არის, მისი მოგვარება მომუშავეთა პრაქტიკული აქტივობის ხარჯზე უნდა განხორციელდეს. ამავე დროს, ყოველგვარი პრობლემების ბოლომდე გადაწყვეტა შეუძლებელია. მაგ. თუ თანამშრომლები სამსახურისაგან ძალზე მოშორებით ცხოვრობენ ეს მათ ბევრ უხერხულობას უქმნის. ორგანიზაცია რასაკვირველია მანძილს ვერ შეამცირებს, მაგრამ სპეციალური ტრანსპორტის გამოყოფით თანამშრომლებს სამსახურში მისვლის სირთულე შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამსუბუქოს. ხასგასმულია, რომ შრომითი ჯგუფების ლიდერები შექმნილი ვითარებისთვის დიაგნოზის დასმაში აქტიურ მონაწილეობას იღებენ. ამ შემთხვევაში კონსულტანტის როლი მხარდაჭერით და თანამშრომლობით უნდა შემოიფარგლოს.

შრომითი გუნდების ფორმირება ადამიანზე მიმართული ინტერვენციის ერთ-ერთი სახე გახლავთ, ის შრომის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად მომუშავეთა შრომის აქტივი თანამშრომული ურთიერთობების ჩამოყალიბების პროცესად განიხილება. შრომის პროცესის ეფექტური წარმართვა მრავალი ადამიანის თანამშრომლობას მოითხოვს დროებითი ან მუდმივი შრომითი გუნდები სწორედ ამ მიზნით იქმნება. შრომითი გუნდების უპირველეს დანიშნულებას პრობლემების გადაწყვეტა წარმოადგენს. ამავე დროს, პრობლემების ნათლად ჩამოყალიბებას ხელს შემდეგი მიზეზები უშლის: როლური შეუთავსებლობა, მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინების უუნარობა, შესასრულებელი დავალებების სირთულით გამოწვეული დაბნეულობა, მოტივაციის დაბალი დონე

და ა.შ. ინტერვენციის საქმიანობის ძირითადი დანიშნულება შრომითი გუნდების ეფექტური მოქმედების განსაზღვრაში მდგომარეობს, ამგვარ საინტერვენციო სტრატეგიას გუნდის ფორმირებას უწოდებენ. გუნდების შექმნა ორ მიზანს ისახავს:

ა) ჯგუფის ეფექტური ფუნქციონირების ხელშემშლელი ფაქტორების დადგენა და მათი აღკვეთა;

ბ) ჯგუფის მიერ თვითრეგულაციის დაუფლება და პრესპექტიული გადაწყვეტილების მიღება. ინტერვენტი ჯგუფის შეჭიდულობის განმტკიცებას და მის მოქმედების სინქრონულობას უზრუნველყოფს.

გუნდის ფორმირების მეთოდი თანამშრომლების მიერ საერთო მიზნების დასახვას გულისხმობს, რომლებიც ძირითადად შრომის პროცესის სტრუქტურირებას ეხებიან. ამ მეთოდის გამოყენების შედეგად ჯგუფის წევრები მათ წინაშე მდგარ ამოცანებს, საკუთარ უნარებს, ახლო და შორეულ პრესპექტივას აცნობიერებენ გუნდის ფორმირების ხერხი ერთჯერადი ღონისძიება, ერთ განზომილებიანი პროცედურა არ გახლავთ. ჩვეულებრივ, მისი გამოყენების შემთხვევაში საქმე მრავალმხრივ დროში განვრცობილ ღონისძიებებთან გვაქვს გუნდის ფორმირების სპეციალური პროგრამების განხორციელებას მრავალი დადებითი შედეგები მოაქვს: შრომის და საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვის ხარისხი და შრომითი მოტივაცია იზრდება, მომუშავეთა შრომითი განწყობები და საერთოდ ორგანიზაციის კლიმატი უფრო დადებითი ხდება, ხოლო თანამშრომელთა პროფესიული კვალიფიკაცია მნიშვნელოვნად მაღლდება.

ორგანიზაციის გარდაქმნაში კონსულტაციის როლი ე. ჩეინის მიერ იყო შესწავლილი. კონსულტაციის პროცესი ადამიანზე მიმართულ ინტერვენციის ფორმას წარმოადგენს. მეთოდში თანამშრომლებისთვის კონსულტანტის მიერ ორგანიზაციაში შექმნილი ვითარების გაუმჯობესებული საშუალებების არგუმენტირებული დასაბუთება იგულისხმება. მომუშავეთათვის კონსულტანტისაგან რჩევა-დარიგების მიცემა მათ მიერ ორგანიზაციის მიზნების და შრომით გარემოში მიმდინარე მოვლენების ადეკვატურ გაგებას განაპირობებს. მიმდინარე მოვლენებს მომუშავეთა მიერ პროფესიული საქმიანობის მსვლელობის ფორმა და შინაარსი, კერძოდ, დავალებათა შესრულების და სამუშაო თათბირების დროს განხორციელებული ქცევები, თანამშრომლებს შორის არსებული ფორმალური და არა ფორმალური

ურთიერთობები წარმოადგენენ. თანამშრომლებისთვის კონსულტაციის მიცემის, ჩვეულებრივ, კომუნიკაციის, გადაწყვეტილებათა მიღების, ლიდერობის, კონფლიქტების მოწესრიგების, ჯგუფური როლების და მათთან დაკავშირებული შემდეგი კონკრეტული საჭირობორტო საკითხების მოგვარებას ისახავს მიზნად:

ა) ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ფორმა და შინაარსი ხელმძღვანელი რგოლის წარმომადგენლების მიერ კარგად უნდა იყოს გაცნობიერებული ისინი ამ პროცესის ღიაობას და საბუთიანობას უნდა უზრუნველყოფდნენ. განსაკუთრებულ ყურადღებას სხვადასხვა თათბირებზე მომუშავეთა შორის მიმდინარე კომუნიკაცია მოითხოვს რადგან ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობას ხშირად სწორედ ამგვარი სამუშაო სიტუაციები განსაზღვრავენ.

ბ) შრომითი ჯგუფების მოქმედების ეფექტურობაში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი მომუშავეთა შრომის პროცესის ოპტიმალური ათვისებისათვის, მენეჯერებმა ხარისხიანი გადაწყვეტილებების მიღების გამოცდილება უნდა მიიღონ.

გ) კონსულტაციის პროცესმა შრომითი ჯგუფების წევრებს სხვადასხვა ფორმის ლიდერობის არსი უნდა გაუცნობიერონ, ხოლო მმართველობის რგოლის ცალკეულ წარმომადგენლებს ცვალებადი სიტუაციებისადმი შესაბამისი ლიდერობის სტილის შერჩევა უნდა დაასწავლოს.

დ) თუ ორგანიზაცია მასში არსებული პიროვნებათ შორისი და ჯგუფთა შორისი კონფლიქტების მოგვარებას როგორ ახერხებს ეს მის ფუნქციონირებაზე დიდ გავლენას ახდენს კონსულტაციის პროცესი დაწესებულებაში მიმდინარე კომფლიქტების თავისებურებათა დადგენის მათი გააზრების და მოწესრიგების ეფექტურ ხერხს წარმოადგენს.

ე) მენეჯერებმა ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე არსებული პრემიების პროცესი მთლიანად უნდა გაიაზრონ. გარდა ამისა, კონსულტანტმა ყურადღება უნდა გაუმახვილოს ჯგუფის წევრებს მათ ქცევებზე, მოქმედი სოციალური შესაბამისობა-შეუსაბამობაზე გაცნობიერებების აქტივობა ჯგუფის ნორმების შეცვლის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ კონსულტაციის პროცესი თანამშრომლების შრომით განწყობებზე და ჯგუფურ ნორმებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, საკომუნიკაციო და გადაწყვეტილებათა მიღების უნარებს აუმჯობესებს, შრომითი ჯგუფების შეჭიდულობას განსაღვრავს.

## ინტერვენციის ეფექტური შეფასება

ორგანიზაციაში სხვადასხვა სახის ინტერვენციის შედეგიანობის საყურადღებო ანალიზი შეიმუშავა ჯ. ნიკოლსოლმა. ტექნიკურ-სრუქტურული მიდგომები (მაგ; შრომის გამდიდრება) მომუშავეთა ქცევაზე ყველაზე დიდ გავლენას ჯგუფის დონეზე ახდენენ, ხოლო ორგანიზაციის დონეზე მათი ეფექტი მინიმალურია. ადამიანზე მიმართული ინტერვენციის პროცესი, ყველაზე დიდ გავლენას ახდენდა იმ თანამშრომლებზე როლებსაც მყარი ხელფასი ეძლეოდად. მრავალგანზომილებიანი ინტერვენცია (მაგ; შრომითი გუნდების შექმნის ტექნიკის გამოყენების შემდეგ უკუკავშირის გამოყენება) ყველაზე ეფექტური მაშინ აღმოჩნდა, როდესაც გარდაქმნის მიმდინარეობაში ორგანიზაციის იერარქიის ყველა დონის წარმომადგენლები იყვნენ. ეს შედეგები იმის მაჩვენებელია რომ ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ინტერვენციის ესა თუ ის ფორმა ეფექტურია მხოლოდ სათანადო პირობების არსებობის შემთხვევაში არის.

დღეს ორგანიზაციის გარდაქმნის პრაქტიკა მის მეცნიერულ კვლევა-ძიებას წინ ბევრად უსწრებს. სწორედ ამიტომ, ნებისმიერი გარდაქმნისკენ მიმართული ღონისძიების შესახებ კითხვა დაისმის: რამდენად ეფექტურად მუშაობს ის და მასზე გაწეული ადამიანური და ეკონომიკური რესურსები, რამდენად გამართლებულია? ამ კითხვაზე პასუხი არა მხოლოდ წმინდა პრაქტიკამ უნდა გასცეს, არამედ ნათელ პასუხს მეცნიერული კვლევაც უნდა იძლეოდეს. მაგრამ, ისიც გათვალისწინებელია, რომ ამ სფეროში კვლევების ჩატარება მნიშვნელოვან სიძნელებთან არის დაკავშირებული. საქმე იმაშია, რომ არსებული გამოკვლევები მეტწილად ცალკეული შემთხვევის შესწავლას წარმოადგენენ. იმის გამო, რომ ზუსტად ერთი ზომის, ერთნაირი ტექნოლოგიით მომუშავე, საერთო ისტორიის მქონე და ა.შ. ორი ინდუსტრიული ორგანიზაცია შეუძლებელია მოინახოს, ამიტომ, ემპირიულ კვლევაში შესადარებელი ჯგუფების გამოყოფის შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად არის შემცირებული. მიუხედავად ამისა, ისეთი გამოკვლევებიც არსებობენ, რომლებიც ამონაკრებისა და საკონტროლო ჯგუფის აუცილებელ მახასიათებლებს სათანადოდ ითვალისწინებენ, რაც მომავალში უფრო სრულყოფილი კვლევა-ძიების საიმედო პრესპექტივას გვისახავს.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციებში არსებითი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობას სამრეწველო პრაქტიკა, კვლევების შედეგები და

ზოგადად თვითონ ცხოვრება კარნახობს. ამასთან დაკავშირებით განსაკუთრებული ყურადღება გარდაქმნის პროცესებზე შევანერეთ, რადგან მომუშავეთა, ორგანიზაციების და მთლიანად საზოგადოების პროგრესი თუ გვსურს, მაშინ აუცილებლად მათი სათანადო დონეზე წარმართვა უნდა შევძლოთ ამის გაკეთება არც თუ ისე ადვილი საქმეა. ეს, როგორც სამუშაოს მიცემის, ასევე თვით მომუშავეს მნიშვნელოვან ძალისხმევას მოითხოვს. მათი საორგანიზაციო ცხოვრების სასურველ გაუმჯობესებაზე პასუხისმგებლობა ორივე მხარეს ეკისრება. მეცნიერებს კი ორივე მხარისთვის დახმარების გაწევით წარმატებაში თავისი წვლილი შეუძლიათ შეიტანონ. მეცნიერების მძლავრი გავლენა, რასაკვირველია, კვლევა-ძიებაზე და ობიექტურ ანალიზება დამყარებული. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ უნარების გამოყენება არამხოლოდ დღეს არსებული პრაქტიკის შესაფასებლად, არამედ შრომის და ორგანიზაციის დაგეგმარების ახალი მეთოდების შესაქმნელად გვესაჭიროვება. რეალურ პრაქტიკას რაც შეეხება, ის ცალსახად იმას გვიდასტურებს, რომ მძლავრი, კონკურენტუნარიანი ინდუსტრიული ორგანიზაციები პერმანენტული განვითარების პროცესში იმყოფებიან.

### **კითხვები:**

1. რა ფაქტორები განაპირობებს ორგანიზაციის გარდაქმნის აუცილებლობას?
2. წინააღმდეგობის დაძლევის რა ხერხები არსებობს?
3. რა არის ინტერვენცია?

### **ძირითადი ცნებები და ტერმინები:**

ორგანიზაციის განვითარება

ორგანიზაციის გარდაქმნა

ტექნოლოგიები

პროდუქციის მოძველება

ინტერვენცია

## მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთობა

მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის არსებობს გარკვეული სახის ურთიერთობა, რომელსაც გააჩნია სპეციფიკური შინაარსი. ეს უკანასკნელი უმთავრესად, გულისხმობს ფსიქოლოგიურად დასაბუთებულ შრომით მოწყობას ანუ მომუშავეს ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ მახასიათებელთა და შრომის პროცესის თავისებურებათა შესაბამისობას. ამასთანავე, ვინაიდან ცალკეული მომუშავეს აქტივობა ჩართულია მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაში, იგი გარკვეული შრომითი დავალებებისადმი პასუხისმგებლობის ხარისხით განისაზღვრება, რაც აიძულებს მომუშავეს გააცნობიეროს, როგორც საკუთარი, ისე სხვისი მოქმედება. მაშასადამე, ორგანიზაციაში სუბიექტის შრომითი აქტივობა, შეგნებული, გაცნობიერებული მოქმედებაა, რომელსაც საზოგადოებრივად ღირებული პროცესის შექმნის იდეა ამოძრავებს.

მომუშავესა და სამუშაოს შორის ოპტიმალური შესაბამისობის დასადგენად პრაქტიკოსი მკვლევარები მიმართავენ პროფესიის და კონკრეტული ადამიანის შრომითი უნარების ზოგად დახასიათებას. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციაში შრომა, როგორც ასეთი, ამა თუ იმ პროფესიული მოქმედების სახით ვლინდება. პროფესიული მოქმედება წარმოადგენს მოცემული მომენტისთვის მეტ-ნაკლებად გარკვეულ ფორმაში ჩამოყალიბებულ შრომით აქტივობას, რომელსაც გააჩნია სპეციალური ობიექტი და განისაზღვრება გარკვეული მოტივითა და მიზნით.

პროფესიის შესახებ სისტემურ ცოდნას წარმოადგენს პროფესიოგრამა, რომელიც მიღებულია მისი ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ფსიქოპიზიოლოგიური და ა.შ. თვალსაზრისით ამომწურავად აღწერისა და დახასიათების გზით. ამგავარად, შედგენილი პროფესიოგრამები გამოიყენება არა მარტო პროფესიული შერჩევის ან პროფორიენტაციის მიზნით, არამედ პროფესიული სწავლების, შრომის პირობების და რეჟიმის უკეთესად ორგანიზაციის, შრომითი დადლილობის გამომწვევი მიზეზების შემცირების მიზნითაც. პროფესიოგრამის შედგენა მოითხოვს რამდენიმე განსხვავებული სპეციალობის წარმომადგენლის თანამშრომლობას. ორგანიზაციის განვითარება და ტექნიკური პროგრესი მოითხოვს პროფესიოგრამის პერმანენტურ განახლებას.

შრომის ფსიქოლოგიის წამყვანი მიმართულებებია: პროფესიების ფსიქოლოგია, პროფესიული დიაგნოსტიკა და პროფესიული სწავლების

ფსიქოლოგია. „ადამიანის მორგება“ პროფესიული შრომისადმი, სათანადო ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური შესაძლებლობებისა და უნარების გათვალისწინების საფუძველზე, ამ მიმართულებების უმთავრესი ამოცანაა.

აღსანიშნავია, რომ ადამიანთა შორის მნიშვნელოვანი სხვაობა არსებობს აღქმის, მესიერების, აზროვნების, ტემპერამენტის, ხასიათის თუ სხვა ფსიქიკურ მახასიათებელთა მიხედვით. ცხადია, ეს სხვაობა თავს იჩენს პროფესიულ საქმიანობაშიც. მაგ. ერთი ადამიანი კარგად ასრულებს იმას, რასაც შეიძლება მეორემ თავი ვერ გაართვას, თუმცა ძალიან კარგი მაჩვენებელი გამოავლინოს სხვა სამუშაოთა მიმართ. მართალია, ზოგჯერ ამა თუ იმ პროფესიისადმი ადამიანის ერთგვარი შეუფერებლობის კომპენსირება, სპეციალურად ორგანიზებული სწავლითაცაა შესაძლებელი, მაგრამ, ჯერ ერთი, ასეთი სწავლებით ადამიანი ვერ სცილდება საშუალო პროფესიონალის დონეს და მეორეც, არსებობენ პროფესიები, რომელთა მიმართაც ვერავითარი (თუნდაც საუკეთესოდ ორგანიზებული) სწავლება ვერ მოგვცემს სასურველ შედეგს. გამოცდილება აჩვენებს, რომ თუ ადამიანს არ გააჩნია გარკვეული საქმიანობისთვის საჭირო ფსიქოლოგიური თავისებურებები, იგი არა მარტო უფრო მეტ დროს ანდომებს პროფესიის დაუფლებას და უფრო მეტი სიძნელის გადალახვა სჭირდება, არამედ უფრო ცუდათ მუშაობს: ხშირად უშვებს შეცდომებს, საერთოდ ნაკლებ სანდოა მოცემულ პროფესიულ საქმიანობაში.

ინტერაქციონისტული მიდგომის თანახმად, შრომით აქტივობებს შორის განსხვავება არა მხოლოდ მომუშავეთა ინდივიდუალურ თავისებურებებშია, არამედ ამ თავისებურებათა და შრომით-საორგანიზაციო გარემოს მახასიათებლებს შორის ურთიერთქმედებაში. აქედან გამომდინარე ის ფაქტი, რომ ერთი მომუშავე მეორეზე უკეთ მუშაობს, იმაზე მიგვანიშნებს, რომ იგი შრომითი გარემოსადმი უფრო კარგად არის მორგებული ე.ი. სუბიექტის და გარემოს მახასიათებლების მორგება, მომუშავის მიერ საქმის ეფექტურ შესრულებას, მის შრომითი კმაყოფილებას და სამუშაო სტრესის შემცირებას განსაზღვრავს, მათ შორის შეუსაბამობა კი – პირიქით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მომუშავის და ორგანიზაციის ურთიერთ-მიმართულებისას საჭიროა დაზუსტდეს:

1. მომუშავის ის თვისებები და უნარ-ჩვევები, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამებიან კონკრეტულ პროფესიულ საქმიანობას;
2. შრომითი ქცევის თავისებურებათა შესატყვისი გარემოს მახასიათებელთა გათვალისწინება;



3. მომუშავეს პიროვნული და საორგანიზაციო გარემოს ურთიერთქმედების თავისებურებათა გააზრება.

ორგანიზაციის დახასიათებისას ამასთანავე გათვალისწინებულია ორი რამ:

1) თანამშრომელთა მახასიათებლები: ასაკი, სქესი, ეროვნება, უნარები, ჩვევები, ინტერესები, განწყობები და ა.შ. 2) ორგანიზაციის მახასიათებლები: ადგილმდებარეობა, სიდიდე, ტექნოლოგია, სამუშაოთა სპეციფიკა, რეალური მოლოდინები, ნორმები, სხვადასხვა სახის საორგანიზაციო ღონისძიებები და ა.შ.

ორგანიზაციასა და მომუშავეს შორის არსებული ურთიერთობის პროცესი, ამ განზომილებათა გათვალისწინებით უნდა იქნეს განხილული. აღნიშნული ურთიერთქმედების გავლენა მომუშავეზე შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი.

მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის არსებული ურთიერთქმედებისას მომუშავეზე დადებითი გავლენის ნიშნებია: 1) ადამიანის შრომაში ჩართულობა; 2) მისი ენერჯიულობა ორგანიზაციისადმი. შრომაში ჩართულობა სუბიექტის მიერ პროფესიული საქმიანობის გათავისებას და საკუთარი საქმიანობით კმაყოფილებას გულისხმობს. ორგანიზაციისადმი მომუშავეს ერთგულებაში მოიაზრება საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაცია და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილი.

რ.სტირსმა დაადგინა ორგანიზაციისადმი ერთგულების სამი მადეტერმინებული ფაქტორი:

1. პიროვნული მახასიათებლები (ასაკი და განათლების დონე)
2. საქმიანობის მახასიათებლები (მომუშავეს აქტივობის შემოქმედებითობის ხარისხი, სოციალური ურთიერთობების შესაძლებლობა და მუშაობის პროცესში მიღებული უკუკავშირი.
3. შრომითი გამოცდილება (ადამიანის ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება, ორგანიზაციაზე მისი მიჯაჭვულობის ხარისხი და მოლოდინების გამართლება).

მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის არსებული ურთიერთობისას მომუშავეზე უარყოფითი გავლენის ნიშნებია: შრომითი სტრესი და პროფესიული გამოფიტვა.

სამუშაოს სტრესის გამომწვევი მრავალი მიზეზი (სტრესორი) არსებობს: ფიზიკური გარემო (ხმაური, ტემპერატურა), ინდივიდუალური სფერო (მუშაობით დაღლა, კონფლიქტი) შრომითი ჯგუფების თავისებურება, საკუთრივ ორგანიზაცია, როგორც მთლიანი სისტემა. რასაკვირველია, სტრესს შრომის სუბიექტი განიცდის, მაგრამ არ არის გამორიცხული, რომ ფენომენალურად ვერ

აღიქვას (თანამშრომლებისა და ოჯახის წევრებისათვის კი შესაძინევი იყოს). შრომითი სტრესი ადამიანში იწვევს ფიზიოლოგიურ (სისხლში წნევის და გლუკოზის მომატებას) და ქცევით (შრომითი უკმაყოფილება, სამუშაოს გაცდენების გახშირება, თანამშრომლებთან კონფლიქტები) ცვლილებებს, რის შედეგადაც შეიძლება მივიღოთ გულის დაავადება, თავის ტკივილი, დეპრესია, ნერვიული გამოფიტვა და ა.შ. პროფესიულ „გამოფიტვაში“ იგულისხმება შრომითი აქტივობით ადამიანის გადაღლა, რაც მას უყალიბებს გარემოს მიმართ ცინიკურ და გულგრილ დამოკიდებულებას. პროფესიული გამოფიტვის წარმოქმნის ალბათობას ზრდის შემდეგი პიროვნული დისპოზიციები: სტრესისადმი მიდრეკილება, მიღწევის ძლიერი შინაგანი მოტივაცია, არარეალური მიზნებისადმი სწრაფვა.

გამოყოფენ პროფესიული გამოფიტვის შემდეგ სიმპტომებს:

1. ფიზიოლოგიურ (გარეგნობის გაუარესება, ქრონიკული დაღლა, ინფექციის გახშირება, ტკივილის შეგრძნება თავის, ზურგის და კუჭნაწლავის არეში).
2. ემოციური (უხალისობა, ცინიზმი, დეპრესია, შფოთვა, ფრუსტრაცია).
3. ქცევითი (გაცდენები, დაგვიანებები, ალკოჰოლის და თამბაქოს მოწევის გახშირება, გარშემომყოფთაგან განრიდება).

## შრომითი კარიერა

შრომით კარიერაში იგულისხმება ცხოვრების მანძილზე ადამიანის მიერ დაკავებულ თანამდებობათა თანმიმდევრობა. ამ მოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე კომპეტენტური მკვლევარია დ. ჰელი. შრომითი კარიერის ცნების გასააზრებლად შემდეგი პრინციპებია გასათვალისწინებელი:

1. კარიერა ადამიანის საქმიანობით განისაზღვრება და არა საკუთრივ თანამდებობის დაკავებით. კარიერაში წარმატება-წარუმატებლობის შეფასების საფუძველი კმაყოფილების მაჩვენებელში უნდა ვეძებოთ.
2. გასათვალისწინებელია კარიერის ობიექტური (დაკავებული თანამდებობა, პროფესიული საქმიანობის თავისებურება და შრომის სტანდარტები) და სუბიექტური (ადამიანის განწყობები, შეხედულებები, თვისებები, უნარები, მოტივაცია) მახასიათებლები.
3. შრომით კარიერაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ხელფასი.

შრომითი კარიერა ორი თვალსაზრისით განიხილება. კერძოდ, კარიერა ორგანიზაციაში და კარიერა ცხოვრებაში.

კარიერა ორგანიზაციაში მრავალმხრივი პროცესია, რომელშიც ვერტიკალურ, ლატერალურ და ჩართულობის განზომილებებს გამოყოფენ:

1. ვერტიკალური კარიერა – ორგანიზაციის ფორმალური იერარქიის საფეხურებზე მომუშავეს „ქვემოდან ზევით“ და „ზემოდან ქვემოთ“ მიმართულებით გადაადგილება.
2. ლატერალური კარიერა – ერთი ორგანიზაციის საქმიანობის ფარგლებში მომუშავეს განივი მიმართულებით გადაადგილებაა.
3. ჩართულობის კარიერა – მომუშავეს ორგანიზაციის ცენტრის მიმართულებით გადაადგილება. ასეთ დროს მომუშავე კოლექტივის დიდი ნდობითა და განსაკუთრებული პატივისცემით სარგებლობს.

ცხოვრებისეულ კარიერაში ინდივიდუალური სახესხვაობების არსებობის მიუხედავად, მაინც შესაძლებელია მისი საფეხურების ზოგადი დახასიათება.

1. კარიერის საწყისი ეტაპი. ამ დროს ადამიანის წინაშე მრავალი პრობლემა წარმოიქმნება. შრომის სუბიექტი გარკვეული სამუშაოს შესრულებას ეუფლება, სწავლობს რისი უგულებელყოფა შეიძლება და რისი არა. იღებს თავისი საქმიანობის შეფასების გამოცდილებას და იძენს ვერტიკალური ურთიერთობის ჩვევას.
2. კარიერის წინსვლის საფეხური. ხდება მომუშავეს მიერ საქმიანობაში ახალი გამოცდილების მიღება, სპეციალური დავალების შესრულება, დაწინაურება ან სხვა სამუშაოზე გადასვლა. თუ კარიერის საწყის ეტაპზე ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციაზე ნაკლებად არის დამოკიდებული, წინსვლის საფეხურზე მნიშვნელოვნად დამოკიდებული ხდება. გარდა ამისა აღსაიშნავია ისიც, რომ კარიერის საწყის ეტაპზე აღმზრდელის დამოკიდებულება ამ საფეხურზე თანამშრომლებზე ორიენტაციით იცვლება.
3. სამუშაოს მდგრადობის ანუ სიმყარის საფეხური. მომუშავეს მნიშვნელოვან პიროვნულ ცვლილებებთან არის დამოკიდებული. საქმე შეეხება ადამიანის ფიზიკური გამძლეობის სწრაფ ცვლილებებს ანუ ე. წ. ასაკის კრიზისს. ამ დროს კარიერასთან დაკავშირებული მოლოდინების განუხორციელებლობის შემთხვევაში, ადამიანს იმედების გაცრუების მძლავრი ფსიქოლოგიური დისკომფორტის შეგრძნება უჩნდება.

4. პროფესიული საქმიანობის შეწყვეტის სტადია დაახლოებით 60 წლიდან იწყება. ამ სტადიაზე ძირითადი საქმიანობაა ახალგაზრდებისთვის პროფესიული რჩევა-დარიგების მიცემა, მათთან აღმზრდელობითი ურთიერთობების დამყარება. პენსიაზე გასვლის შემდეგ ამ ხალხის ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში ჩართვა, მათი პიროვნულ შენარჩუნებას ემსახურება.

#### კითხვები:

1. რა არის პროფესიოგრაფია?
2. რას ნიშნავს „ადამიანის მორგება“?
3. რას გულისხმობს პროფესიული გამოფიტვა? (ჩამოთვალეთ სიმპტომები)
4. რომელია ორგანიზაციის კომპონენტები?
5. რას ნიშნავს შრომითი სოციალიზაცია?

#### ძირითადი ტერმინები:

პროფესიოგრაფია  
„ადამიანის მორგება“  
ურთიერთქმედების დადებითი გავლენა  
ურთიერთქმედების უარყოფითი გავლენა  
შრომაში ჩართულობა  
ორგანიზაციისადმი ერთგულება  
შრომითი სტრესი  
სტრესორი  
პროფესიული გამოფიტვა  
ორგანიზაციის კულტურა  
შრომითი სოციალიზაცია  
სოციალიზაციის სტადიები  
ძალაუფლებრივი მანძილი  
განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება  
შრომითი კარიერა  
ვერტიკალური კარიერა  
ლატერალური კარიერა  
ჩართულობის კარიერა

## საორგანიზაციო პრაქტიკა

### კადრების შერჩევა

ადამიანის შესაძლებლობების შესწავლას, წმინდა გამოყენებითი მნიშვნელობის გარდა, კონცეფტური ღირებულებაც გააჩნია, კერძოდ, ის მომუშავის განსხვავებული ქცევების პროგნოზირების საშუალებას გვაძლევს.

კადრების შერჩევის მიზანს სამუშაოს მოთხოვნებისადმი თანამშრომელთა ინდივიდუალური მახასიათებლების მორგება წარმოადგენს. ამგვარი მორგების განუხორციელებლობა მომუშავეთა საქმიანობის პროდუქტიულობაზე და მათ შრომითი კმაყოფილებაზე უარყოფითად მოქმედებს. ამ პირობის დაკმაყოფილების მიზნით, პირველ რიგში, სამუშაოს ძირითადი თვისებების და მისი მოთხოვნების შეფასება უნდა განხორციელდეს. სამუშაოს ანალიზში მუშაობის დროს შესასრულებელი დავალებების დეტალური აღწერა, კონკრეტული სამუშაოს სხვა სამუშაოსთან კავშირის გარკვევა, მომუშავეთა მიერ საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო უნარების, ცოდნის და ჩვევების დადგენა იგულისხმება.

სამუშაოს ანალიზის შემდეგ ძირითად ოთხ მეთოდს გამოყოფენ: 1. ინტერვიუ, 2. სტრუქტურული კითხვარი, 3. უშუალო დაკვირვება 4. დღიურების შედგენა.

1. ინტერვიუს მიმდინარეობის დროს მომუშავის მიერ მისი საქმიანობის თავისებურებათა შესახებ პასუხების გაცემასთან გვაქვს საქმე. რესპოდენტთან საუბარი ინდივიდუალური, ჯგუფური წესით ან უშუალოდ სამუშაო ვითარების დისკუსიის სახით შეიძლება მიმდინარეობდეს. გამოცდილი ინტერვიუერი თანამშრომლებს ისეთი შეკითხვებით მიმართავს, რომლებიც სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოქმედებათა დადგენის საშუალებას იძლევიან. სხვა მეთოდებთან შედარებით, ინტერვიუს უფრო ხშირად იყენებენ, რაც იმით არის გამოწვეული, რომ ის სხვადასხვა სახის სამუშაოთა მიმართ შედარებით ადვილად განსახორციელებელია. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ რესპოდენტებმა ინტერვიუს მიზანი ადეკვატურად უნდა გააცნობიერონ, საწინააღმდეგო შემთხვევაში მათ თავისი საქმიანობის მნიშვნელობა

გადაჭარბებულად შეიძლება შეაფასონ, რაც სამუშაოს თვისებრიობის შესახებ მცდარი ინფორმაციის მიღების საფუძველი გახდება.

2. სტრუქტურითზებული კითხვარი, ჩვეულებრივი, სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვადასხვა მოქმედებათა შესახებ შეკითხვების ჩამონათვალს გულისხმობს (მასში რესპოდენტის საქმიანობისათვის შეუსაბამო კითხვები უნდა გამოირიცხოს). მომუშავე ჩამონათვალში მოცემულ ქცევებს გარკვეული სკალების მიხედვით აფასებს, ამის შემდეგ, გაცემული პასუხების სათანადო სტატისტიკური დამუშავება წარმოებს, რაც კონკრეტული სამუშაოს შინაარსის, მისი თავისებურების გააზრების საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა სამუშაოსთან შედარების შემთხვევაში კითხვარის მეთოდი ყველაზე ეფექტურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

3. სამუშაოს ანალიზის საფუძველი მომუშავეს საქმიანობაზე პირდაპირ დაკვირვება შეიძლება გახდეს. მომუშავეზე დაკვირვება მასზე ყოველგვარი ზეწოლის და მისი საქმიანობის ჩვეულ მსვლელობაში აშკარა ჩარევის გარეშე უნდა განხორციელდეს. მომუშავემ არ უნდა იცოდეს, რომ მას აკვირდებიან, რადგან ამან შრომის პროცესის ბუნებრივ მიმდინარეობას შეიძლება ხელი შეუშალოს. მომუშავეს საქმიანობას ხშირად ფარული კამერით იღებენ. უშუალოდ დაკვირვება მუშაობის მიმდინარეობის ხელშემშლელი მიზეზების (მგალითად, ხმაური, სიცხე) დადგენის ძალზე ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს. ამავე დროს, ამ ხერხის გამოყენება კითხვაზე, ესა თუ ის შრომითი აქტივობა რატომ განხორციელდა, სათანადო პასუხს ვერ გვაძლევს, ამგვარი ინფორმაციის მოპოვება ინტერვიუს ან კითხვარის მეთოდების გამოყენებით არის შესაძლებელი.

4. მომუშავეს შრომითი აქტივობის აღწერა მის მიერ ყოველდღიური ჩანაწერების მეშვეობითაც ხორციელდება. ამგვარი დღიურის შესწავლის შედეგად შრომის პროცესის თავისებურებათა დადგენა წარმოებს. ამ მეთოდს შრომის ანალიზის დროს იშვიათად იყენებენ, რადგან მომუშავეთა შორის (ინდუსტრიაში მიღვაწე პერსონალის ძირითადი მასა), წერითი კომუნიკაციის უნარების თვალსაზრისით, ძალზე მნიშვნელოვანი განსხვავებები არსებობს: ზოგიერთი საკუთარ საქმიანობას კარგად, შინაარსიანად აღწერს, ზოგს კი ეს ნაკლებად ეხერხება. ამიტომ, ამ მეთოდით მოპოვებული ინფორმაცია დიდი სანდოობით არ გამოირჩევა.

აღნიშნული მეთოდებით მოპოვებული მონაცემების საფუძველზე სამუშაოს აღწერა და მისი სპეციფიკაცია წარმოებს. ამ უკანასკნელში მომუშავეს ის მინიმალური კვალიფიკაციის დონე იგულისხმება, რომელიც მას სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის ესაჭიროება. სამუშაოს აღწერა მომუშავეს საქმიანობის დაწვრილებითი დახასიათების წერილობითი დოკუმენტის შექმნას ნიშნავს. სამუშაოს სპეციფიკაციის საფუძველზე ეფექტური საქმიანობისათვის აუცილებელი ცოდნის ხარისხის, უნარების და ჩვევების გამოყოფა ხდება. სამუშაოს აღწერა და მისი სპეციფიკაცია კადრების შერჩევის მყარ და სათანადო საფუძველად განიხილებიან. სამუშაოს თავისებურების აღწერითი დოკუმენტის საშუალებით სამსახურის მაძიებელს სათანადო ინფორმაცია მიეწოდება, ხოლო სამუშაოს სპეციფიკის მონაცემებზე დაყრდნობით ისეთი პრეტენდენტების შერჩევა წარმოებს, რომლებიც კონკურენტული პროფესიული საქმიანობის მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ.

პერსონალის შერჩევის დროს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება მრავალმხრივი ინფორმაციის საფუძველზე ხდება. ის, თუ როგორ გააუმჯობესებს ორი ან მეტი პრედიქტორი (შრომითი ქცევის მაპროგნოზირებელი ცვლადი) კრიტერიუმის მაჩვენებლის წინასწარმეტყველებას, ერთის მხრივ, კრიტერიუმთან ცალკეული მათგანის კავშირზე, ხოლო მეორეს მხრივ, საკუთრივ მათ შორის არსებულ კავშირზეა დამოკიდებული. მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის გამოყენება სწორედ ამგვარი კავშირების გათვალისწინებას გულისხმობს. დაუშვათ რომ ორი პრედიქტორიდან კრიტერიუმთან ორივე მნიშვნელოვან კორელაციაშია ხოლო ერთმანეთთან მათ მნიშვნელობის მქონე კორელაცია არ გააჩნიათ. ამგვარ ვითარებაში ყოველი მათგანი კრიტერიუმის გარკვეულ და მნიშვნელოვან ნაწილს "ფარავს", რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ორივეს არსებობა, ერთდროულად და არა ცალცალკე კრიტერიუმის შესახებ პროგნოზირების ხარისხს ბევრად აუმჯობესებს. ისიც აღსანიშნავია, რომ როდესაც პრედიქტორები ერთმანეთთან კორექციაში არ იმყოფებიან, ეს იმას ნიშნავს, რომ მათი გამოყენებით კრიტერიუმის განსხვავებული ასპექტების პროგნოზირება შეიძლება. ამავე დროს, ცვლადები უმრავლეს შემთხვევაში, არა მხოლოდ კრიტერიუმთან იმყოფებიან სანდო კორელაციაში, არამედ მათ შორისაც მნიშვნელოვანი კორელაცია არსებობს.

კადრების შერჩევის მყარ საფუძველს მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში კრიტერიუმის შესახებ წინასწარმეტყველება მრავალი პრედიქტორის გათვალისწინებას გულისხმობს. დაუშვათ, რომ

გარკვეული საწარმოს მუშების ამონაკრების საკრიტერიუმო მონაცემები გაგვაჩნია. ეს მონაცემები ორი ტესტის (პრედიქტორების) საფუძველზეა მიღებული და ისინი მომავალში კადრების შერჩევის პროცედურაში იქნებიან გამოყენებული.

ცვლადების რიცხვის გაზრდა მიზანშეწონილი მანამდეა, სანამ მათ კრიტერიუმების მაჩვენებელთა წინასწარმეტყველების გაუჯობებსა შეუძლიათ. ოპტიმალურად, ჩვეულებრივ, ორიდან ხუთამდე პრედიქტორის გამოყენება ითვლება. პრედიქტორების რიცხვის გაზრდა შემდეგს უნდა ითვალისწინებდეს:

1. დამატებული პრედიქტორი სხვა პრედიქტორებთან კორელაციაში არ უნდა იყოს.
2. მასსა და კრიტერიუმს შორის მნიშვნელოვანი კორელაცია უნდა არსებობდეს.

ამ პირობების დაცვის შემთხვევაში რაიმე პრედიქტორის დამატება გამართლებულია.

კროს-ვალიდიზირება (პრედიქტორის საბუთიანობის გასაზომის მეთოდი) პრედიქტორების საბუთიანობის დადგენას გულისხმობს, ხოლო მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის ამ მიზნით გამოყენება ამგვარი ვალიდობის დადგენის კერძო შემთხვევა გახლავთ. კროს-ვალიდიზირებაში რეგრესის წონების სტაბილურობის გამოკვლევით, ამონაკრების სპეციფიკური ეფექტების მინიმუმდე დაყვანა იგულისხმება.

კროს-ვალიდობის მაღალი მაჩვენებელი საკრიტერიუმო ცვლადის, კერძოდ, სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის სანდო პროგნოზირების საშუალება გახლავთ.

იმის გამო, რომ საკრიტერიუმო ცვლადის მაჩვენებლის პროგნოზირების დროს მრავალი პრედიქტორი გამოიყენება, ამიტომ, ფსიქოლოგები, ჩვეულებრივ, სახვადასხვა სახის ტესტებს იყენებენ. თავდაპირველად ისინი ისეთ ტესტებს ანიჭებდნენ უპირატესობას, რომლებსაც, მათი ვარაუდით, საკრიტერიუმო ცვლადის მაჩვენებლის კარგი წინასწარმეტყველება შეუძლიათ. ამ ტესტის ერთობლიობას ტესტების ბატარეას უწოდებენ. საწყის ეტაპზე ტესტების ბატარეა „ექსპერიმენტულ“ ხასიათს ატარებს, რადგან მათი პროგნოზირების უნარი ჯერ კიდევ უცნობია.

დაუშვათ, ტესტების ბატარეა შემდეგი ათი, კერძოდ, ინტელექტის, მექანიკური მოძრაობების, სივრცეში ორიენტაციის, რიცხვებით ოპერირების,



მეტყველების, თვალზომის, მიზეზების ძიების, შემოქმედებითი აზროვნების, თითებით მანიპულირების, ანუ მოქნილობის და თვალების კორდინაციის უნარების გასაზომი ტესტებისაგან შედგება.

გასაზომი ინსტრუმენტების ვარგისიანობის დასადგენად, ყოველი ტესტის მაჩვენებლის საკრიტერიუმო მაჩვენებელთან კორელაციის გამოთვლა არ არის საჭირო, ამის შემდეგ კი იმის დადგენა, თუ რა წვლილი შეაქვს ყოველ მათგანს ტესტების ბატარეის მრავლობით კორელაციაში. ამდენად, წყვილთა კორელაციების მაჩვენებლების გარდა მრავლობით კორელაციაში ყოველი ტესტის წვლილი უნდა დადგინდეს. მიღებული მონაცემების საფუძველზე ტესტების ფინალური ბატარეის შედგენა წარმოებს, რომელიც ჩვეულებრივ, 5-6 ტესტისაგან შედგება.

ტესტების ბატარეის შესაქმნელად სხვა პროცედურებიც (ხშირად ისინი ზემოაღწერილი პროცედურის მოდიფიკაციის სახით არიან მოცემული) გამოიყენება. ზოგიერთი მათგანი ტესტირების დროის ფაქტორზე ყურადღების გამახვილებას გულისხმობს, ხოლო ზოგიერთი კი აქცენტს კვლევის ჩატარებასთან დაკავშირებით აკეთებს. სხვა პირობათა ერთგვარობის შემთხვევაში, ერთნაირი ვალიდობის მქონე ტესტებს შორის იმათ ენიჭებათ უპირატესობა:

1. რომელთა ჩატარება მცირე დროს მოითხოვს;
2. რომლებიც მცირე დანახარჯებთან არიან დაკავშირებული.

ამგვარ ტესტებს, მეტი საბუთიანობის გარდა, დროის და გაწეული ფულადი ხარჯების მიხედვით, მნიშვნელოვანი უპირატესობა გააჩნიათ.

ტესტის ბატარეის შექმნის ბოლო ეტაპი კროს-ვალიდობის პრინციპში ნაგულისხმევ ამონაკრებებს შორის მონაცემების სხვაობის გათვალისწინება გახლავთ. ტესტების კარგი ბატარეისათვის მაჩვენებლებს შორის მცირე სხვაობა არის დამახასიათებელი. გავისხენოთ, რომ მონაცემებს შორის სხვაობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს პრედიქტორების რაოდენობა წარმოადგენს. ამდენად, ტესტების ბატარეა, რაც უფრო დიდი მოცულობის იქნება, მით აღნიშნული სხვაობის დიდი მაჩვენებლებია მოსალოდნელი. როდესაც სხვაობის მაჩვენებელი მცირეა, ტესტების ბატარეის განზოგადებული ბუნების შესახებ დასკვნის გაკეთების მით უფრო მეტი უფლება გაგვაჩნია. ასეთ შემთხვევაში სხვადასხვა სახის მომუშავეთა ამონაკრებების მიმართ ტესტების ფინალური ბატარეის დასაბუთებული გამოყენების შესაძლებლობა გვეძლევა.

პრედიქტორის სარგებლობა (პრედიქტორის სარგებლიანობა დამოუკიდებელი ცვლადის მახასითებელია, რომელიც შერჩეული კადრების ხარისხში ვლინდება). პრედიქტორის სარგებლობა ვლინდება მრავალი ფაქტორით. მათ შორის ძირითად ყურადღებას კრიტერიუმის სანდობაზე, კრიტერიუმის შესაბამისობაზე, პრედიქტორის სანდობაზე, პრედიქტორის ვალიდობაზე, შერჩევის პროპორციულობაზე და დანახარჯებზე ამახვილებენ.

1. კრიტერიუმის სანდობის მეთოლოგიური პრინციპის მიხედვით, მაგალითად, მუშაობის ეფექტურობა სტაბილური უნდა იყოს. საკრიტერიუმო ცვლადის სტაბილურობა გარკვეულ იმპერატივს წარმოადგენს, და თუ ის დარღვეულია, მაშინ მომუშავის საქმიანობის შესახებ ზუსტი პროგნოზის გაკეთება შეუძლებელი ხდება. საკრიტერიუმო ცვლადის მნიშვნელოვანი ცვალებადობა „საშუალო“ დონის პროგნოზირების შესაძლებლობასაც არ იძლევა. როდესაც პრედიქტორის სანდობის შესახებ ვმსჯელობთ, მაშინ, მისი შესაბამისი საკრიტერიუმო ცვლადის სანდობის მაჩვენებელი, რომელიც, ჩვეულებრივ, კორელაციის კოეფიციენტით არის გამოხატული, 0,70-ს უნდა აღწევდეს.

2. კრიტერიუმის შესაბამისობა, ანუ რელევანტობა პრედიქტორის ვალიდობის მსგავსია. (ვალიდობა საბუთიანობა იმის შესახებ, რომ საზომი ინსტრუმენტი სწორად იმ მოვლენას იკვლევს, რომლის შესწავლა მიზნად იყო დასახული). ძალზე მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, ვთქვათ, არჩეული კრიტერიუმი შრომის ეფექტურობას რამდენად ადეკვატურად ზომავს, რაც მის ფაქტობრივ ვალიდობას გამოხატავს. თუ პრედიქტორის სარგებლიანობა არჩეული პრეტენდენტების პროფესიულ უნარებთან, მათ ხარისხთან არის მნიშვნელოვნად დაკავშირებული, მაშინ თვით საკრიტერიუმო ცვლადიც მომუშავის საქმიანობის კარგი მაჩვენებელი უნდა იყოს. საწინააღმდეგო შემთხვევაში შერჩეული კადრის შესახებ, კერძოდ, მისი საქმიანობის პროდუქტიულობის და ხარისხის თაობაზე გარკვეულად რამის თქმა ძნელი იქნება. იმდენად, რამდენადაც კრიტერიუმის შესატყვისობა მხოლოდ შინაარსობრივ მხარეს გამოხატავს, ამიტომ პრედიქტორის ვალიდობის რაოდენობრივი მონაცემის გათვალისწინება გახლავთ აუცილებელი.

3. პრედიქტორის სარგებლიანობის, ანუ ღირებულების მნიშვნელოვან მხარეს მისი სანდობა წარმოადგენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ სანდობის გათვალისწინება პრედიქტორის სარგებლიანობის განსაზღვრის გარანტიას ვერ გვაძლევს. ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ დაბალი ვალიდობის მქონე

პრედიქტორი საკმაოდ სანდო შეიძლება იყოს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ვალიდობა საკუთრივ გასაზომი ინსტრუმენტის (სხვადასხვა ტესტები და განწყობების გასაზომი სკალები) შინაგანი თვისება არ გახლავთ, ის უფრო მის თემატიკურ, შინაარსობრივ შესაბამისობას გამოხატავს. მაგალითად, მოსამსახურეთა პერსონალის საქმიანობის შემსწავლელი მაღალი სანდოობის მქონე ტესტი, უფრო ხშირად, მომუშავეთა სხვა პოპულაციის, ვთქვათ, მუშებისგან შემდგარი ამონაკრების მიმართ, ვალიდობის თვალსაზრისით, სრულიად გამოუსადეგარი შეიძლება აღმოჩნდეს. აქ მთავარი ის არის, რომ თუ რაიმე ტესტი მაღალი ვალიდობით ხასიათდება, ის ამავე დროს სათანადო სანდოობითაც უნდა გამოირჩეოდეს.

**შერჩევის პროცესი.** კადრების შერჩევა ინდივიდუალური განსხვავებების პრინციპს ეყრდნობა. შერჩევის პროცესი შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება:

1. სამუშაოს ანალიზის სხვადასხვა პროცედურების გამოყენებით ეფექტური პროფესიული საქმიანობისათვის საჭირო ცოდნის და უნარების დადგენა წარმოებს. კადრების შერჩევის პროცესში მრავალი პრობლემა იმ შემთხვევაში წამოიჭრება, როდესაც საქმიანობის შინაარსის არაადეკვატურ დახასიათებასთან გვაქვს საქმე. სწორი არჩევანი მაშინ კეთდება, როდესაც ის მაძიებლის მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს ოპტიმალურად აკმაყოფილებს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანმა ერთ სამუშაოზე შეიძლება ივარგოს, მაგრამ სხვაზე ის გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს.
2. ამ შემთხვევაში ორი პროცედურა გახლავთ საყურადღებო. პირველი, სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე ეფექტური საქმიანობის კრიტერიუმის დადგენა ხდება. მეორე, იმავე ანალიზის მეშვეობით შესაბამისი პრედიქტორის შერჩევა წარმოებს. ამავე დროს, კრიტერიუმის შერჩევისაგან განსხვავებით, პრედიქტორის გამოყოფას ის თავისებურება გააჩნია, რომ, თუ მან არ „ივარგა“, მაშინ სხვა პრედიქტორის გამოძებნა ყოველთვის შედარებით ადვილად არის შესაძლებელი. პრედიქტორის შერჩევა, ასე ვთქვათ, მკვლევარის ან პრაქტიკოსის გემოვნებაზეა დამოკიდებული, ხოლო მისი მნიშვნელობის კვალიფიკაცია ემპირიული გზით წარმოებს.
3. კრიტერიუმის და პრედიქტორის დადგენის შემდეგ, ამ ორივე ცვლადის მიხედვით მომუშავეის საქმიანობა ფასდება, ამის გაკეთება ორიგზით არის შესაძლებელი: პირველი, ორგანიზაციაში მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვა იგულისხმება, ხოლო ამის შემდეგ პრედიქტორის

ტესტირება უნდა მოხდეს. მეორე, შესაძლებლობა შედეგს გულისხმობს: პრედიქტორის გამოყენებით მაძიებლის შემოწმება უნდა განხორციელდეს, შემდეგ ყველა მათგანს დროებით სამუშაოზე იღებენ და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ კრიტერიუმის გაზომვის საშუალებით მათი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას აგროვებენ.

4. ამ საფეხურზე საკრიტერიუმო და საპრედიქტორო ცვლადებს შორის მონაცემებს, ვადარებთ, ანუ პრედიქტორის ვალიდობას ვადგენთ. პროცედურა შესაბამისი სტატისტიკურ ანალიზის განხორციელებას გულისხმობს, ჩვეულებრივ, მონაცემებს შორის კოლერაციის გამოთვლა ხდება. პრედიქტორის დაბალი ვალიდობის შემთხვევაში მონაცემებს შორის შესაბამისობას ადგილი არ ექნება.
5. ამ საფეხურზე პრედიქტორის სარგებლიანობის დაგენა წარმოებს. როდესაც სტატისტიკური ანალიზი პრედიქტორის ვალიდობას ასაბუთებს, მაშინ მომუშავე პერსონალისთვის მისი მნიშვნელობა უნდა განისაზღვროს. პრედიქტორის სარგებლიანობის შერჩევის პროპორციის და დანახარჯებისთვის მონაცემები უნდა იყოს გათვალისწინებული. თუ პრედიქტორი ვალიდური არ არის, მაშინ რასაკვირველია, მისი სარგებლიანობის შესახებ ლაპარაკი ზედმეტია.
6. დროთა განმავლობაში მომუშავეს საქმიანობის შინაარსი შეიძლება შეიცვალოს, პრედიქტორები არა ვალიდურები გახდნენ ან პირიქით. პერსონალის შერჩევის ნებისმიერი პროგრამა პერიოდულად ხელახალ შემოწმებას მოითხოვს, ამის საშუალებით პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის არსებული დამოკიდებულების ემპირიული შემოწმება წარმოებს. ამის გაკეთება ხუთ ან უკიდურეს შემთხვევაში ათ წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს.

**არჩევანის გაკეთება.** კადრების შერჩევის დროს შეცდომებისგან დაზღვეული არავინ არ არის. მთავარია, რომ შეცდომების ალბათობა რაც შეიძლება მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი.

**შერჩევის მეთოდები.** კადრების შერჩევის განსხვავებული მეთოდები არსებობს. მათ შორის არსებული განსხვავება პრედიქტორის და კრიტერიუმის კავშირის თავისებურებათა გააზრებაში უნდა ვეძიოთ. შერჩევის ყოველ ხერხს, ანუ სტრატეგიას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე გააჩნია. კადრების შერჩევის კომპენსაციური, მინიმალური უნარების, მრავალი ბარიერის გადალახვის და პროფილის შესაბამისი მეთოდებია გამოყოფილი.

შერჩევის ერთ-ერთ სტრატეგიას ე.წ. მინიმალური უნარების მეთოდი წარმოადგენს. მინიმალური უნარების მეთოდი კადრების შერჩევის ისეთი ხერხია, რომელშიც ყოველი პრედიქტორის მინიმალური „გამსვლელი“ მაჩვენებელი იგულისხმება. ერთი პრედიქტორის მაღალი მაჩვენებელი მეორე პრედიქტორის დაბალი მაჩვენებლის კომპენსირებას ვერ ახდენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ წარუმატებელი და წარმატებული მონაცემების გარკვეულ ფორმულას ეს მეთოდი არ გვთავაზობს. მისი უარყოფითი მხარე გამყოფი მონაცემების დადგენის ერთიანი, ნათლად გარკვეული წესის უქონლობა წარმოადგენს. ამ მონაკვეთის დადგენა, ფაქტობრივად ცდის და შეცდომის წესით ხორციელდება. გარდა იმისა, იმავე მონაკვეთის ვალიდობის დადგენაც პრობლემატურია. ამ ნაკლის აღმოფხვრის მიზნით, ამ მეთოდის კომპენსაციურ ხერხთან ერთად იყენებენ. კონკრეტული მონაცემი თუ გარკვეულ საკრიტერიუმო მაჩვენებლეს არ აღემატება და თუ ის ყოველ პრედიქტორის გამყოფ ხაზსაც არ აღემატება, მაშინ მაძიებლის სამსახურში მოწყობა არ წარმოებს. ამ პირობების დასაკმაყოფილებლად მაძიებელთა შედარებით დიდი რაოდენობა არის საჭირო. როდესაც მაძიებლები, ვერბალური და გამთვლელი აქტივობის უნარების მიხედვით, გარკვეულ მინიმალურ მოთხოვნებს შეესაბამებიან, მათი სამსახურში მიღება მხოლოდ ამ პირობის დაკმაყოფილების შემთხვევაში შეიძლება. მრავალ ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონის მენეჯერების (და არა მხოლოდ მათი) სამუშაოზე მიღება სწორედ ამ პრინციპის მიხედვით წარმოებს.

3) ბარიერების დაძლევის მეთოდში სამუშაოზე მოწყობის მიზნით მაძიებელთა მიერ გარკვეული დროის განმავლობაში მათთვის მიცემულ დავალებებში არსებული წინააღმდეგობების გადალახვა იგულისხმება. ეს მეთოდი, ძირითადად, სხვადასხვა დონის მენეჯერების საქმიანობის შეფასების, ძალოვანი უწყების სფეროში და კოსმონავტების შერჩევის დროს გამოიყენება. პრეტენდენტებს შორის იმ პირებს იღებენ, რომლებიც ძირითად მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ, ანუ ვინც სხვადასხვა სახის ბარიერებს გადალახავენ. პირველი ბარიერი სამსახურში ან რაიმე სპეციალიზებულ პროფესიულ ჯგუფში მოხვედრის კანდიდატების სიიდან ყველაზე შეუფერებელ მაძიებლებს გამორიცხავს. მაგალითად, მრეწველობის სფეროში მიმდინარე კადრების შერჩევის დონისძიებაში პირველ ბარიერს ზოგადი ცოდნის ტესტირება წარმოადგენს. სამხედრო დარგში კი, მაგალითად სადესანტო რაზმებში, უპირატესობა ფიზიკურ ძალას მიენიჭება. მეთოდურ პროცედურაში დამატებითი ბარიერების შემოტანა იგულისხმება, რომელთა გადალახვა პრეტენდენტებს ევალებათ. მათ ყოველი საფეხური უნდა

გადალახონ და ვინც ამას შეძლებს, ვაკანტურ ადგილს სწორედ ის დაიკავებს. ამ მეთოდის დადებითი მხარე იმაში მდგომარობს, რომ არაკვალიფიცირებული მაძიებლების რეალურ საფუძველზე განთესვა წარმოებს, ამის საფუძველს მათი მრავალჯერადი შემოწმება წარმოადგენს. სამრეწველო ორგანიზაციებში ეს მეთოდი რიგითი თანამშრომლების შერჩევის მიზნით, ნაკლებად გამოიყენება, ხოლო მენეჯერებს რაც შეეხება, ის ამ პოპულაციაში საკმაოდ ეფექტური გახლავთ.

## შრომის ატესტაცია

ატესტაციაში თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის ინდივიდუალური შეფასება იგულისხმება. ატესტაციას შემდეგი ძირითადი მიზნები გააჩნია:

1. ადმინისტრაციული – შემდეგი საორგანიზაციო ღონისძიებების განხორციელება: ხელფასის მომატება, თანამშრომელთა დაწინაურება, მათი გადანაწილება და განთავისუფლება;

2. პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლება – თანამშრომელთა ატესტაციის საშუალებით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მათი საქმიანობის გაუმჯობესება;

3. კვლევითი - ატესტაციის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია ხშირად კადრების შერჩევის და სატრენინგო პროცედურების განხორციელების საფუძველად გამოიყენება.

კრიტერიუმების დადგენა სამუშაოს ანალიზის საშუალებით ხდება, ხოლო ისინი თავის მხრივ ატესტაციის საფუძველს წარმოადგენენ. საკუთრივ თანამშრომელთა ატესტაციის შედეგები პროფესიული ტრენინგის, ხელფასის მომატების, კადრების განაწილების, მომუშავეთა დაწინაურების პერსონალის კვლევის საორგანიზაციო პრაქტიკას განსაზღვრავს. ატესტაციის შემდეგი შედეგებია გასათვალისწინებელი:

ა) ატესტაციის საშუალებით მოპოვებული ინფორმაციის ძირითად დანიშნულებას თანამშრომლებისთვის უკუკავშირის მიწოდება წარმოადგენს. მიწოდებული უკუკავშირის საშუალებით მომუშავე თავისი საქმიანობის დადებით და უარყოფით მხარეს აცნობიერებს. ატესტაცია პირველ რიგში, მუშაობის

პროცესის თავისებურებების შეფასებას ეხება, ხოლო მის ნაკლოვანებების გამოსასწორებლად, მიზნად პროფესიული გავარჯიშების სპეციალური პროგრამები გამოიყენება. პროფესიული ტრენინგით გათვალისწინებული პროცედურები შრომითი გარემოს მახასიათებლებზე კი არ ამახვილებენ ყურადღებას, არამედ არა ეფექტური მუშაობის გამსაზღვრელ დისპოზიციურ მიზეზების აღმოფხვრას ცდილობენ. მომუშავეთა პროფესიული უნარების განვითარებაში მთავარ როლს მათი ხემძღვანელები თამაშობენ. ატესტაცია თავისი არსით შეფასებითი ბუნების პროცესია და მას გარკვეული დიაგნოსტიკური ღირებულებაც გააჩნია. თანამშრომლები, ჩვეულებრივ, საკუთარ ნაკლებს იშვიათად აცნობიერებენ, სწორედ ამიტომ მათ მიმართ მხარ დამჭერი სტილით მომუშავე ხემძღვანელს უფრო მეტის გაკეთება შეუძლია ვიდრე იმას, ვინც მართვის ძირითად ხერხად ხელქვეითების კრიტიკას და მათ დაშინებას მიიჩნევს.

ბ) ატესტაციის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია თანამშრომელთა

ხელფასის მომატების საფუძვლად განიხილება. ხელფასის მომატება შესრულებული სამუშაოს ხარისხით განისაზღვრება. ატესტაცია ისე უნდა ტარდებოდეს, რომ მისი შედეგების საფუძველზე ხელფასის მომატების ოდენობის განსაზღვრა შეიძლებოდეს. მაგალითად, თანამშრომელს, რომლის პროდუქტიულობა ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის ზოგად მაჩვენებელს 10%-ით აღემატება, ხელფასი 15%-ით შეიძლება მოემატოს, ხოლო იმას, ვისი შედეგიც აღნიშნულ მაჩვენებელზე 10%-ით ნაკლებია, ხელფასის ოდენობა უცვლელი დაუტოვონ ან შეუმცირონ კიდევ.

გ) მომუშავეთა საქმიანობის ატესტაცია კადრების გადანაწილებაშიც არსებით როლს თამაშობს. ახალ თანამშრომლებს ხშირად ისეთი დავალებებისაგან შემდგარი შრომითი ქცევის განხორციელება უწევთ რომლის გამოცდილება მათ ნაკლებად გააჩნიათ. პირველი წლის განმავლობაში მათ მარკეტინგის, ფინანსების, მრეწველობის და ა.შ. დარგებში შეიძლება მოუხდეთ მუშაობა. ატესტაციის მონაცემები მათთვის იმ სფეროს გამოყოფის საშუალებას იძლევა რომელშიც ისინი კარგად მუშაობის უნარს ავლენენ. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ატესტაციის შედეგები თანამშრომელთა პროფესიული უნარების ოპტიმალური გამოყენების საშუალებას იძლევიან.

დ) იმის მიხედვით, თუ როგორ ფასდება მომუშავეის საქმიანობა, მისი დაწინაურების საკითხიც ამის შესაბამისად უნდა გადაწყდეს. ატესტაცია

ყველაზე კარგად მომუშავე თანამშრომლებს გამოყოფს ცალკე ხოლო ისინი ვინც საქმიანობას სათანადოდ თავს ვერ ართმევენ, არც დასაწინაურებელ კანდიდატთა სიაში ხვდებიან. ატესტაციის მიზანს მცოდნე, მოტივირებული და უნარიანი თანამშრომლების დაწინაურების ხელშეწყობა წარმოადგენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ დაწინაურება, რასაკვირველია, მუშაობის ხარისხმა უნდა განსაზღვროს, მაგრამ, ამავე დროს შრომის სუბიექტის სტაჟის, ანუ ორგანიზაციაში მისი სოციალური აქტივობის წვლილის გათვალისწინებაც აუცილებელია.

ე) ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ კრიტერიუმების (საქმიანობის ხარისხი და პროდუქტიულობა, სამუშაოს გაცდენები და დაგვიანება, კადრების დენადობა, შრომით კმაყოფილება ტრავმატიზმი, დაღლილობა და ა.შ.) ვალიდობის დამდგენი გამოკვლევები ძირითადად სწორედ ატესტაციის დროს ტარდება. კრიტერიუმი თანამშრომლის შრომაში წარმატების ან პირიქით – წარუმატებლობის გამოვლენის საშუალებას წარმოადგენს. ვთქვათ, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული პერსონალის, ანუ კადრების განყოფილებას რაიმე ფსიქოლოგიური ტესტების ვალიდობის დადგენა სურს, ამ შემთხვევაში სათანადო კრიტერიუმებთან მათი კავშირების ნათელსაყოფად სპეციალური გამოკვლევა ტარდება. ამდენად, შრომის ატესტაცია მომუშავეს პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვას ნიშნავს. ატესტაცია მომუშავეს საქმიანობის ეფექტურობის კრიტერიუმის დადგენას გულისხმობს, ხოლო ამ კრიტერიუმების საფუძველზე სათანადო ტესტების და განწყობათა გასაზომი სკალების ვალიდობა იზომება.

## ატესტაციის მეთოდები

**პროდუქტიულობის მონაცემებით შეფასება.** ატესტაციის პროცესში მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება, პირველ რიგში, ობიექტური მონაცემების გათვალისწინებით ხორციელდება. მაგალითად, რაიმე დანადგარზე მომუშავე ოპერატორის საქმიანობა დღეში ან კვირაში შექმნილი პროდუქციის რაოდენობით შეიძლება შეფასდეს. ამის მსგავსად გამყიდველის საქმიანობის შეფასებაზეც შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, კერძოდ, მის მიერ გაყიდული საქონლის რაოდენობის გათვალისწინებით მისი მუშაობის ხარისხი დავადგინოთ. ატესტაციის დროს ობიექტური მონაცემების გამოყენება არა მარტო



გამართლებულია, სავალდებულოც არის, მაგრამ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ მათი საშუალებით პროფესიული საქმიანობის ამომწურავი შეფასება მაინც ვერ ხერხდება. გარკვეულ პრობლემებს საკუთრივ გაზომვის ხერხები ქმნიან, მათ შორის შემდეგებია გასათვალისწინებელი. პირველი, იგულისხმება, რომ ადამიანთა შორის საქმიანობის ეფექტურობაში არსებული განსხვავებები ინდივიდუალურ თვისებებში არსებული განსხვავებით არის ტერმინირებული. ეს მხოლოდ ნაწილობრივ არის ასე. საქმე იმაშია, რომ, ხშირად, მუშაობის ეფექტურობაში არსებული განსხვავებები შრომის სუბიექტის თვითკონტროლის შესაძლებლობებს, მისი უნარების და კომპენტენციის ფარგლებს სცილდება, ამიტომ შრომითი ქცევის ეფექტი მის ინდივიდუალურ თვისებებზე ნაკლებად არის დამოკიდებული. ოპერატორმა სხვებს იმიტომ შეიძლება აჯობოს, რომ, ის კარგად გამართულ დანადგარზე მუშაობს, გამყიდველმა სხვებთან შედარებით მეტი რაოდენობის საქონელი იმიტომ გაასაღოს, რომ ის კარგ ხელსაყრელ ტერიტორიაზე საქმიანობს. მეორე იმას ეხება, რომ პროფესიული საქმიანობის ობიექტური შეფასება მთლიანობით, კომლექსურ ხასიათს უნდა ატარებდეს, კერძოდ, ოპერატორმა დროის გარკვეული მონაკვეთში, სხვებთან შედარებით, მეტი რაოდენობის, მაგრამ უფრო დაბალი ხარისხის პროდუქცია შეიძლება აწარმოოს. ხშირად ხარისხის რაოდენობაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ობიექტური მონაცემების გამოყენებით შრომის ხარისხის განსაზღვრა შეუძლებელია. ერთი სიტყვით, ნათქვამი ობიექტური კრიტერიუმებით ატესტაციის ჩატარების შესაძლო ნაკლოვანებებზე მიგვანიშნებს.

როდესაც ჩვენ კრიტერიუმის ვალიდობის შესახებ ვმსჯელობთ, მხედველობაში მისი რელევანტურობა, ანუ შესაბამისობა გვაქვს. ზემოაღნიშნულ საქმიანობასთან ობიექტური მონაცემები მართლაც გარკვეულ შესაბამისობაში იმყოფებიან. იმის თქმა, რომ გამყიდველის შრომის შესაფასებლად გაყიდული საქონლის რაოდენობის გათვალისწინება ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რასაკვირველია, უმართებულო იქნება. ამ შემთხვევაში საქმე შესაბამისობის განსხვავებულ ხარისხს ეხება. აქ მსჯელობა იმაზეა, რომ ატესტაციის დროს ობიექტური მონაცემების მნიშვნელობა გადაჭარბებულად არ უნდა შეეფასოს. ისიც აღსანიშნავია, რომ პროფესიული საქმიანობის მრავალი ფორმისათვის ობიექტური შეფასების კრიტერიუმები საერთოდ ძნელი მოსაძებნია და თუ კი მათ მაინც გამოვძებნით, ისინი რეალური მუშაობის პროცესისათვის ნაკლებად რელევანტური იქნებიან. მაგალითად, მოსწავლეთა რაოდენობით მასწავლებლის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება ძნელი

დასასაბუთებელია. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ატესტაციის ჩატარების დროს კრიტერიუმების შესაბამისობის საკითხი ყოველთვის განსაკუთრებული მსჯელობის საგანი უნდა იყოს. მრავალი სახის საქმიანობისთვის, გასაკუთრებით ინდუსტრიის სფეროში, ობიექტური მონაცემებით შრომითი ატესტაცია მართლაც წარმატების გარანტიას იძლევა, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც გარკვეული სიფრთხილე უნდა გამოვიჩინოთ, რადგან მცირე რეგულაციების არსებობის საფრთხე არც აქ არის გამორიცხული (მაგ; სხვადასხვა რგოლის მენეჯერების შეფასება).

**საინციდენტო-ქცევითი მონაცემებით შეფასება.** შრომის ატესტაციის თავისებურ ხერხს ე.წ. პერსონალის მონაცემების გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება წარმოადგენს. ამგვარი მონაცემების შეგროვება ორგანიზაციის კადრების, ანუ პერსონალის განყოფილების კომპეტენციში შედის. რიგითი მომუშავეთა ატესტაციის მნიშვნელოვან მაჩვენებლებს სამუშაოს გაცდენა წარმოადგენს, ხოლო მენეჯერების შეფასებაში კადრების დენადობის კრიტერიუმსაც იყენებენ. ამგვარი ინფორმაციის გარდა, აგრეთვე სხვადასხვა სახის ინციდენტების (ძირითადად უბედური შემთხვევების), თანამშრომელთა საჩივრების და სამუშაოზე დაგვიანების მონაცემებიც გამოიყენება. ამ ცვლადების გამოყენების საკითხის გადაწყვეტაში ძირითადი მნიშვნელობა მათი შესაბამისობის ფაქტორს ენიჭება. ამ შემთხვევაში პასუხი სრულიად კონკრეტულ კითხვას უნდა გავცეთ: ეს ცვლადები თანამშრომელთა შორის არსებულ განსხვავებებს რამდენად გამოხატავენ? სამუშაოს გაცდენები, სხვა ცვლადებთან შედარებით, საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების ყველაზე ადეკვატურ მონაცემებად არიან მიჩნეული. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ინდუსტრიის დარგში ის თანამშრომლები, რომლებიც სამსახურს ხშირად აცდენენ, ჩვეულებრივ სხვებზე უფრო ცუდად მუშაობენ.

ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობა ატესტაციის დროს სამუშაოს გაცდენების მონაცემებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, მაგრამ ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ ცვლადის გაზომვა არც თუ ისე ადვილია, როგორც ეს ერთი შეხედვით ჩანს. ის, თუ რამდენად ეპატიება გაცდენა მომუშავეს, ანუ რამდენად შეიძლება მისი შეწყნარება, მრავალ ფაქტორზეა, დამოკიდებული, ვთქვათ, თანამდებობაზე. სრულიადაც არ არის გამორიცხული, რომელიც ათი დღე საპატიო მიზეზით გაცდენა, როგორც მომუშავე უფრო დადებითად შეფასდეს, ვიდრე ის, ვინც არასაპატიო მიზეზით ხუთი დღე გააცდინა. მიუხედავად ამისა, რომ გაცდენების მონაცემებით ხემძღვანელობა გარკვეულ

სირთულეებთან არის დაკავშირებული, ორგანიზაციათა დიდი ნაწილი თანამშრომელთა ატესტაციის დროს უპირატესობას მაინც მას ანიჭებს.

როგორც აღვნიშნეთ, ხემძღვანელი კადრების საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრაში მომუშავეთა დენადობის მონაცემებსაც იყენებენ. კრიტერიუმის მიმართაც გაზომვის არსებულ სიძნელეებს ვაწყდებით. დენადობა ნებაყოფლობითი ან იძულებითი შეიძლება იყოს. განთავისუფლებულ თანამშრომლებთან შედარებით, ნებაყოფლობით წასული ადამიანი, ჩვეულებრივ, უკეთ მომუშავედაც არის შეფასებული. ზოგიერთი ორგანიზაცია თანამშრომლის დროებით განთავისუფლების ტაქტიკას მიმართავს, ამით ის მომუშავეს უკან დაბრუნების ან იმავე ორგანიზაციაში სხვა სამუშაოზე გადაყვანის შანსს უტოვებს.

ინციდენტების მაჩვენებელს მხოლოდ გარკვეული საქმიანობის ატესტაციის დროს მიმართავენ. ინციდენტების რაოდენობა ან მნიშვნელობა მათ მიერ გამოწვეული ზიანის დასადგენად გამოიყენება. ამ კრიტერიუმს, ძირითადად, მრეწველობის და ტრანსპორტის სფეროში მომუშავე პერსონალის ატესტაციის დროს მიმართავენ. მაგალითად, შორეულ მანძილზე მომუშავე სატვირთო ავტომობილების მძღოლების საქმიანობის შეფასებისათვის ავარიების რაოდენობა მართლაც რელევანტურ კრიტერიუმს წარმოადგენს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ავარიების რაოდენობა გზის პირობებით, მანქანის გაუმართაობებით, ამინდით და ა.შ. შეიძლება იყოს განპირობებული. კომპანიები იმ მძღოლების წახალისებას ცდილობენ, რომლებსაც საქმიანობაში ავარიები ფაქტობრივად გამორიცხებულია.

თანამშრომელთა შრომის ატესტაციის დროს სამსახურში დაგვიანების და საჩივრების მონაცემებიც გამოიყენება. აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ ვითარებაში ამგვარი მონაცემების გამოყენება სავსებით გამართლებულია. თანამშრომელთა მიერ წერილობით ფორმაში გამოთქმული უკმაყოფილება საჩივარს წარმოადგენს. ამგვარ დოკუმენტაციაში მომუშავეთა უფრო შრომისადმი დამოკიდებულება და არა მისი ხარისხი ვლინდება. გარდა ამისა, საჩივრების ქრონიკული წერა თანამშრომლის „დასმენის“ როლზე მიგვანიშნებს, რაც უარყოფითად უნდა იყოს შეფასებული. სამუშაოზე დაგვიანებას რაც შეეხება, ის სხვადასხვა ობიექტური ფაქტორებით (მაგალითად, საგზაო შემთხვევებით, შეიღების ავადყოფობით და მრავალი სხვა) შეიძლება იყოს

გამოწვეული. ზოგადად კი, ხშირი დაგვიანება მომუშავეს შრომის ქცევის უარყოფით მაჩვენებლად განიხილება.

## პროფესიული ტრენინგი

პროფესიული ცოდნა ფართობითი ცნებაა, კომპეტენტური მომუშავე სამუდამოდ კომპეტენტურად არ რჩება, დროთა განმავლობაში მისი შრომითი უნარ-ჩვევები შეიძლება დაკნინდნენ. გარდა ამისა, საქმიანობის პროფილი შეიძლება თვით ორგანიზაციამ შეცვალოს, რაც ბუნებრივია, მომუშავეთა შრომის შინაარსის შესაბამის ცვლილებას იწვევს, რის გამოც მათი ახალი პროფესიული მოთხოვნები ვეღარ დაკმაყოფილდნენ. ეს მოვლენები ინდუსტრიულ ორგანიზაციებს, რასაკვირველია, არ დაუტოვებიათ, ისინი თავისი თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების სატრენინგო ღონისძიებებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. დანახარჯების უკუგების თვალსაზრისით ორი კითხვა დაისმის: პირველი, რამდენად აუმჯობესებს პროფესიული გაგარჯიშება მომუშავეს საქმიანობას? მეორე, რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის პროფესიული გაგარჯიშების პროგრამა? პირველი შეკითხვა ქცევით კრიტერიუმს, ხოლო მეორე შედეგის კრიტერიუმს ეხება. ამ მიმართულებით ჩატარებული გამოკვლევები ჯერჯერობით როგორც მხოლოდ იმედის მომცემი შედეგების მქონედ შეიძლება შეფასდეს.

**გაგარჯიშების მეთოდები.** მომუშავეთა უნარების პროფესიული გაგარჯიშების ტექნიკური პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწყვეტილებათა მიღების ფორმებია გამოყოფილი. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში დაგეგმარებული პროფესიული გაგარჯიშების პროგრამების უმრავლესობა მიზნად თანამშრომელთა სწორედ ამ უნარების განვითარებას ისახავს:

ა) მომუშავეთა ტექნიკური უნარების პროფესიული ტრენინგის უმეტესი ნაწილი ამ უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებას ცდილობს ეს როგორც გონებრივი, ისევე ფიზიკური შრომით დაკავშირებულ ადამიანებს ეხება. სხვადასხვა სამუშაოს როგორც ფორმის, ისევე შინაარსის შეცვლამ მრეწველობაში ახალი ტექნოლოგიების და საქმიანობის წარმართვის გაუმჯობესებული მეთოდების დანერგვით არის გაპირობებული. ხელით მომუშავე სხვადასხვა პროფესიის ადამიანები გაგარჯიშების სპეციალურ კურსებს იმ მიზნით გადიან, რათა

ავტომატიზებულ სისტემებში ნაყოფიერად იმუშაონ. საავტომობილო მომსახურების სფეროში მომუშავე პერსონალი გაგარჯიშებას იმიტომ გადის, რომ ახალი ტექნიკური მახასიათებლების მქონე ავტომანქანების სათანადო დონეზე პროფილაქტიკა და გამართვა შეძლონ.

ინდუსტრიაში მომუშავე ადამიანების უდიდესი ნაწილის საქმიანობა შრომით ჯგუფებში მიმდინარეობს. მომუშავე შრომის ეფექტურობა თანამშრომლებთან და მის უშუალო უფროსთან ურთიერთობით არის განსაზღვრული. ზოგიერთს ურთიერთობის კარგი უნარი გააჩნია, ხოლო ზოგიერთისათვის საკომუნიკაციო სფეროში გაგარჯიშება აუცილებლობას წარმოადგენს. ამგვარ ტრენინგში ინფორმაციის გაცვლის, სხვისი გულდასმით მოსმენის და კონფლიქტების მოგვარების უნარების დასწავლა იგულისხმება.

ბ) შინარსობრივად მრავალფეროვანი საქმიანობით დაკავებული პერსონალის დიდ ნაწილს, განსაკუთრებით კი მენეჯერებს, მრავალი სხვადასხვა გადაწყვეტილებათა მიღება უხდებათ. იმ მომუშავეს, რომელსაც დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი მოეთხოვება და ის ამ თვალსაზრისით გარკვეულ სიძნელებებს განიცდის, რასაკვირველია, სათანადო სატრენინგო ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება ესაჭიროება. გადაწყვეტილებათა მიღებაში გაგარჯიშების ძირითად მიზანს მისი მსჯელობის ლოგიკურობის, მიზეზობრიობის დადგენის პრობლემის ნათლად გამოკვეთის, სათანადო ალტერნატივების ძიების და მათი ანალიზის, ოპტიმალური არჩევანის გაკეთების უნარების დახვეწა წარმოადგენს.

პროფესიული დასწავლის ღონისძიებათა უმრავლესობა შრომით პროცესის მიმდინარეობის რეალურ პირობებში ხორციელდება. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ რეალურ შრომით ვითარებაში ტრენინგის განხორციელება მუშაობის ჩვეული მიმდინარეობა მნიშვნელოვნად შეიძლება შეაფერხოს (ახალი პროფესიული ჩვევების დასწავლა, მათი კორექტირება ამგვარი პროცესის გარეშე არ განხორციელდება). აღსანიშნავია ზოგიერთი პროფესიული უნარების დაუფლება რეალურ შრომით პირობებში, უბრალოდ შეუძლებელია და ამიტომ, არც თუ იშვიათად, მოდერნიზებულ, ანუ ხელოვნურად შექმნილ სიტუაციაში გაგარჯიშების მეთოდს იყენებენ:

ა) შრომით რეალურ პირობებში განხორციელებულ გაგარჯიშების მეთოდებში სამუშაოს როტაცია და შემცვლელის, ანუ შეგირდის ფუნქციის განხორციელება იგულისხმება. შრომით პროცესში მომუშავეთა როტაციის ხერხის გამოყენების

შედეგად ადამიანი სხვადასხვა სამუშაოს თავისებურებებს არა მარტო ეცნობა, არამედ მათ პრაქტიკულად ითვალისწინებს. გამოცდილი მომუშავეს ზედამხედველობით მომუშავეს შრომითი ქცევისთვის აუცილებელ ჩვევებს და უნარებს იძენს, ეს შეგირდობის პროცესის შედეგად არის განხილული. მრეწველობის დარგში მომუშავე ახალგაზრდა პერსონალი პროფესიულ საქმიანობას გამოცდილი მუშების შრომის მაგალითზე ეუფლება. როტაცია და შეგირდობა მომუშავეს ტექნიკური ჩვევებისა და უნარების დასწავლას განაპირობებს. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწვეტილებათა მიღების უნარების შექმნა უფრო ეფექტურად პროფესიული საქმიანობის მიმდინარეობაში ხდება.

ბ) ხელოვნურად შექმნილ ვითარებაში მიმდინარე პროფესულ ტრენინგის რამდენიმე ხერხი არსებობს, მათ შორის ყველაზე ხშირად სალექციო კურსების, კინოფილმების ჩვენების და იმიტაციური სავარჯიშოების მეთოდებია გავრცელებული. სალექციო კურსების ჩატარების ხერხი ყველაზე მეტად ტექნიკური გადაწვეტილებათა მიღების უნარების დაუფლებას შეესაბამებინა. ფილმების ჩვენების მეთოდს რაც შეეხება ის ყველაზე ხშირად მომუშავეს მიერ ტექნიკური ჩვევების შემუშავების პროცესში გამოიყენება. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწვეტილებათა მიღების უნარების დაუფლება ყველაზე კარგად იმიტაციური სავარჯიშოების გამოყენების დროს წარმოებს, ამ შემთხვევაში ექსპერიმენტულ სავარჯიშოებს, რეალურ თამაშებს და ჯგუფური ურთიერთობის დონისძებებს ატარებენ.

**გავარჯიშების ეფექტურობა.** პროფესიული ტრენინგი მომუშავეს საქმიანობაზე ორგვარ გავლენას ახდენს. პირველი, გავარჯიშება მომუშავეს მიერ საქმის უკეთ კეთების საფუძველს წარმოადგენს მომუშავეს პროფესიული უნარების გაუმჯობესება მუშაობის ხარისხს აამაღლებს, მომუშავეს შრომით მოტივაციაზე დადებით გავლენას ახდენს. მეორე, გავარჯიშება მომუშავეს თვითეფექტურობას აუმჯობესებს. თვითეფექტურობა ადამიანის იმის შესახებ მოლოდინია რომ მისი საქმიანობა ეფექტური იქნება. შრომის სუბიექტის თვითეფექტურობის განცდა მას საკუთარ ძალებში რწმენას მატებს. და ბოლოს, ხაზი შემდეგ გარემოებას უნდა გაესვას. პროფესიული ტრენინგის შესახებ არსებული კვლევითი მონაცემები, კადრების შერჩევის და შრომის ატესტაციის შედეგებთან შედარება, ნაკლებად გამამხნეველებელია. მათ ემპირიულათ უფრო სანდო და მეთოდური, უფრო ვალიდური დასაბუთება ესაჭიროებათ. ამ საკითხთან დაკავშირებული შემაჯამებელი სტატიების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ

პროფესიული გავარჯიშების შესახებ არსებულ კვლევით შედეგებს საშუალო დონის ვალიდობა ახასიათებს, რაც შემდეგი გარემოებებით არის განსაზღვრული:

1. მრეწველობის დარგში გავარჯიშების პროცესი, ძირითადად, მეცნიერულ ცოდნას კი არა, არამედ უფრო პრაქტიკულ ინტუიციას ეყრდნობა. არ უნდა დავივიწყოთ, რომ პრაქტიკულ და მეცნიერულად დასაბუთებულ ცოდნას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს. ინდუსტრიის სფეროში დღეს არსებული პროფესიული გავარჯიშების პროგრამები ფაქტობრივად უკანასკნელ 50 წლის განმავლობაში უცვლელი სახით გამოიყენებიან.

2. ინდუსტრიის სფეროში არსებული პროფესიული ტრენინგის პროგრამების უმრავლესობა ამა თუ იმ შექმნილი ვითარების შედეგად არიან წარმოქმნილნი, კერძოდ, ორგანიზაციის ადმინისტრაცია, ერთ მშვენიერ დღეს, მისი თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების აუცილებლობას აცნობიერებს და ხშირად ამ მიმართულებით ნაჩქარევად გარკვეულ ღონისძიებებს ატარებს, რაიმეს გაკეთების აუცილებლობა მის განხორციელების ეფექტურობის გარანტიას ნამდვილად არ იძლევა.

3. პროფესიული ტრენინგის პროგრამების განხორციელება, ხშირად, მოდის აყოლას უფრო წააგავს, ხოლო მისი მოჩვენებითი ვალიდობა მხოლოდ ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ამბიციებს აკმაყოფილებს.

4. პროფესიულ გავარჯიშებაში მართლაც რომ პრაქტიკული მიდგომის აუცილებლობა და თვალსაზრისი ჭარბობს ის, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში მიმდინარე ღონისძიებების უბრალო დანამატს და არა კონცეპტურად გააზრებული გეგმის განხორციელებას წარმოადგენს.

5. პროფესიული გავარჯიშების ემპირიული კვლევის შედეგები იმაზე მიგვინიშნებენ, რომ მისი ეფექტურობა მრავალი ფაქტორით არის განსაზღვრული.

ყველაფერი ეს იმაზე მეტყველებს, რომ პროფესიული გავარჯიშების ეფექტურობას მეტი ემპირიული საბუთიანობა და შესაბამისი მკაცრი კონცეპტური გააზრება ესაჭიროება.

## კარიერული ზრდა (წინსვლა)

თანამედროვე ორგანიზაციებში კარიერის დაგეგმვის პროგრამები მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ორგანიზაციის და დამჭირავებლის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა პერსონალის ცოდნის და უნარების ეფექტური გამოყენება, თანამშრომელთა დაინტერესება და დამაგრება. შესაბამისად, ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს თანამშრომელთა კარიერის განვითარებაზე. კარიერის დაგეგმვის პროგრამები და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი მჭიდრო კავშირშია და ავსებს ერთმანეთს.

კარიერული წინსვლა (ზრდა) ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც მოიცავს თვითშეფასებას, განათლებას, ტრენინგს, სამუშაო გამოცდილებას და ახალ სამუშაო ადგილებზე გადასვლის შესაძლებლობას. კარიერის განვითარების პროგრამა დინამიკური პროცესია, რომლის საფუძველზეც ერთდროულად ხდება მენეჯერების, მათი ხელქვეითების და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების და ინტერესების დაკმაყოფილება.

## კარიერის განსაზღვრის პროცესი

კარიერა წარმოადგენს ცხოვრების მანძილზე არსებულ სამუშაოთა ერთობლიობას, რომელიც პიროვნების სამუშაო როლებში ჩართულ მოთხოვნილებებთან და განწყობებთან არის ინტეგრირებული. კარიერას დიდი მნიშვნელობა აქვს რამდენიმე მიზეზის გამო: ის ეხმარება პიროვნებას საკუთარი იდენტურობისა და სტატუსის მიღწევაში, შეაქვს საზრისი პიროვნების ცხოვრებაში.

სამუშაოს სოციალური მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც მან პიროვნებას უნდა დაუკმაყოფილოს აღიარებისა და მიღწევის მოთხოვნილება. ცხადია, სამუშაო ფინანსური უზრუნველყოფის საშუალებაა, რომელსაც ცხოვრებისათვის აუცილებელი, თუ ფუფუნების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოაქვს.

**კარიერის საფეხურები.** ადამიანის მომწიფებას პიროვნულ ზრდასთან ერთად იცვლება მისი ცოდნა, უნარ-ჩვევები, განწყობები და კარიერული მისწრაფებები; შესაბამისად, შეიძლება გამოიყოს კარიერის განვითარების საფეხურები, რომლებიც პიროვნების ცხოვრების ფართო მონაკვეთს შეიძლება მოიცავდეს.



**1. ძიების საფეხური** (სამუშაოსთვის მომზადება) 25 წლამდე. ამ პერიოდში ხდება სამუშაოზე და შრომით აქტივობაზე წარმოდგენების ჩამოყალიბება ფილმების, ლიტერატურის, საინფორმაციო საშუალებების საფუძველზე. მაგალითის მიმცემის და მრჩევლის როლში მშობლები და მასწავლებლები გვევლინებიან. პიროვნება აფასებს საკუთარ შესაძლებლობებს და ირჩევს განათლების გზას კოლეჯსა თუ უნივერსიტეტში; იგი საკუთარი მუშაობის უნარს ცდის და საწყის პროფესიულ არჩევანს აკეთებს.

**2. დაფუძნების საფეხური** (ორგანიზაციაში შესვლა) 18-25 წელი. სამსახურის ძიება; სამსახურში მოწყობა; თანამდებობის მიღება და ორიენტაცია; პირველი სამუშაო დავალების მიღება და შესრულება.

**3. ადრეული (საწყისი) კარიერა** 25-40 წელი. სამუშაოს რჩევების დაუფლება; ორგანიზაციის წესების და ნორმების გაცნობა; კომპეტენციის ზრდა; მუდმივი სამუშაო ადგილის მიღება; ახალ თანამდებობაზე გადაადგილება; დაწინაურება.

**4. შენარჩუნების საფეხური (კარიერის შუა პერიოდი)** 40-55 წელი. მნიშვნელოვანი და სერიოზული სამსახურებრივი დავალებები; ორგანიზაციისათვის მეტად ღირებული პიროვნების მაქსიმალური პროდუქტიულობა; პიროვნული და პროფესიული ზრდა და უსაფრთხოების განცდა; კომპეტენციის და გამოცდილების ზრდის მიხედვით დაწინაურება.

**5. კარიერის გვიანი პერიოდი (დაქვეითების ხანა).** შრომის ნაყოფიერების შენარჩუნება, პენსიაზე გასვლისთვის მზადება, ახლებური მორგება ოჯახთან, საზოგადოებასთან, მეგობრებთან.

კარიერის განვითარების თანამედროვე ავტორიტეტები აღნიშნავენ, რომ პიროვნების კარიერიერა მის თავისუფალ არჩევანს, პიროვნების მიერ საკუთარი წარმატების ხედვას და თვითგანსაზღვრას წარმოადგენს. ამას შეიძლება კარიერის განხორციელების, პიროვნული განხორციელება ვუწოდოთ. კარიერით კმაყოფილების ამგვარი განსაზღვრების ძირითადი მახასიათებელია:

1. პიროვნება ცდილობს, თვითონ გააკონტროლოს საკუთარი კარიერის განვითარება. იგი თვითონ წყვეტს, სჭირდება თუ არა დამატებითი ტრენინგი, სხვა სამუშაო, თუ ორგანიზაციის დატოვება.

2. თავისუფლება, ზრდა, თვითგამორკვევა მნიშვნელოვანი პიროვნული ღირებულებებია.

3. პიროვნება ცდილობს ჯანსაღი ბალანსის დამყარებას სამუშაოს, ორგანიზაციას, ოჯახს, მეგობრებსა და დასვენებას შორის.

4. წარმატება პიროვნულად განისაზღვრება. ისეთ ტრადიციულ მიზნებთან ერთად, როგორცაა ფული, პრესტიჟი, დაწინაურება, პიროვნება მნიშვნელობას ანიჭებს თვითპატივისცემის, თვითრეალიზაციის, მდგრადი მეგობრული კავშირების მოთხოვნილებებს.

5. პიროვნება არ არის პასიური. იგი თვითონ ირჩევს კურსს და იკვლევს გზას ცხოვრებაში. ის არ არის კონფორმული ადამიანი. ასეთი მოსამსახურე მობილური და საკუთარ თავზე სრული პასუხისმგებელია.

#### **კითხვები:**

1. რას უნდა ითვალისწინებდეს კადრების შერჩევა?
2. ატესტაციის რა მეთოდები გამოიყენება?
3. რას ნიშნავს კარიერული ზრდა?
4. რაში გვეხმარება პროფესიული ტრენინგი?

#### **ძირითადი ცნებები და ტერმინები:**

კადრები

პრედიქტორები

შერჩევის პროცესი

შერჩევის მეთოდები

ატესტაცია

საინციდენტო ქცევა

პროფესიული ტრენინგი

კარიერა

## კომუნიკაციური პროცესები ორგანიზაციაში

ცოცხალი ორგანიზმის ყოველ სახეობას კომუნიკაციის შესაბამისი ფორმები და საშუალებები გააჩნია, რომელთა გამოყენებით ურთიერთობაში მოდიან ერთმანეთთან. კომუნიკაციის უნივერსალური ფორმად ითვლება ადამიანური კომუნიკაცია, რომლის სპეციფიკურ იარაღს ენა წარმოადგენს.

კომუნიკაცია (ლათ. Communicatio), არსობრივად არის ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი. იგი კომუნიკაციურ აქტივობად ითვლება შემდეგი ძირითადი კომპონენტების ერთიანობით:

1. კომუნიკატორი
2. რეციპიენტი
3. არხი
4. შეტყობინება

კომუნიკატორი არის კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის მიმწოდებელი. კომუნიკატორად შეიძლება მოიაზრობოდეს როგორც ადამიანი, ასევე რომელიმე სოციალური ინსტიტუტი ან სისტემა.

რეციპიენტი – კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის მიმღები.

შეტყობინება – კომუნიკატორის მიერ მიმღებისთვის მიწოდებული ინფორმაცია.

არხი – კომუნიკატორის მიერ რეციპიენტისათვის შეტყობინების მიწოდების არხი, საშუალება, ენა.

შეტყობინების არხს ირჩევს კომუნიკატორი. საკომუნიკაციო არხის საშუალებით თანამშრომლებს შეტყობინებათა ნაკადი მიეწოდება. კომუნიკაცია რთული პროცესუალური მოვლენაა. მისი ერთ-ერთი თავისებურება იმაშიც მდგომარეობს, რომ იგი ნიშანთა სისტემის საფუძველზე ხორციელდება. ამდენად კომუნიკაციური ველი კოდირება-დეკოდირების აქტსაც გულისხმობს.

კოდირება – საკომუნიკაციო შეტყობინებისთვის სიმბოლური სახის მიცემა ანუ დაშიფვრა. შეტყობინების კოდირების როგორცაა დეტერმინირებულია კომუნიკატორის უნარ-ჩვევებით, შეფასებითი დამოკიდებულებებით, კულტურის დონით, ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ ცოდნის განსაზღვრულობით.

დეკოდირება – მიმღებისაგან მოსული შეტყობინების მნიშვნელობის გაგება ანუ გაშიფვრა. მიმღების მიერ ხდება ინფორმაციის მისთვის გასაგებ ენაზე გადაყვანა, შეცნობა. კომუნიკატორის მსგავსად, მიმღები შეტყობინების

დეკოდირების პროცესში თავისი შეფასებითი დამოკიდებულებებით, ცოდნით და გარკვეული კულტურისადმი მიკუთვნებულობით არის შეზღუდული. შეტყობინებების წვდომის ხარისხი მისი უნარ-ჩვევებით და გამოცდილებით განისაზღვრება.

კომუნიკაციის თანმდევი აქტია უკუკავშირი ანუ მიღებული შეტყობინებაზე რეციპიენტის პასუხი. რეციპიენტმა უკუკავშირით უნდა ამცნოს კომუნიკატორს, თუ რამდენად მისაღებია მისთვის ესა თუ ის ინფორმაცია, ხომ არ არის საჭირო მისი შეცვლა ან თავიდან აცილება. ამდენად უკუკავშირი შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი. დადებითი უკუკავშირი იმას ნიშნავს, რომ შეტყობინებამ ანუ ინფორმაციამ მიზანს მიაღწია, უარყოფითი კი – პირიქით.

მართალია, კომუნიკაციის პროცესის ამგვარი სახით წარმოდგენა ამ ურთულესი მოვლენის გამარტივებას ნიშნავს, მგრამ ანალიზის თვალსაზრისით ასეთი მიდგომა შეიძლება გამართლებულად ჩაითვალოს, ვინაიდან კომუნიკაციის პროცესი დიფერენცირებული ელემენტების მთლიანობას წარმოადგენ და მათი ამ მთლიანობასთან კავშირში განხილვით შესაძლებელია კომუნიკაციის რთული ბუნების რამდენადმე წვდომა.

## ორგანიზაციის სტრუქტურა და კომუნიკაცია

ორგანიზაცია, თავისი არსით, მიზანდასახული სოციალური წარმონაქმნია, რომელსაც გარკვეული სტრუქტურა გააჩნია. განიხილავენ მის სამ განზომილებას:

1. ორგანიზაციის აღნაგობა
2. ორგანიზაციის ფორმალიზაცია
3. ორგანიზაციის ცენტრალიზაცია

აღნაგობა გულისხმობს ჰორიზონტალურ, ვერტიკალურ და სივრცობრივ დიფერენცირებას. ჰორიზონტალური დიფერენციაცია გამოხატავს ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის სხვაობებს, რომლებიც თანამშრომელთა საქმიანობის შინაარსით, განათლების დონით, გამოცდილებით და ინტერესით არის განსაზღვრული. რაც მეტი განსხვავებული პროფესიის და ცოდნის ადამიანი მუშაობს დაწესებულებაში, მისი ჰორიზონტალური ჭრილი მით უფრო რთულია, რადგან თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის პროცესს აფერხებს, ხოლო შრომის პროცესის კორდინაციას ართულებს. ვერტიკალური

დიფერენციაცია ორგანიზაციაში არსებული თანამდებობრივი საფეხურების რაოდენობაზე მიგვანიშნებს. საფეხურთა რაოდენობრივი გაზრდა საკომუნიკაციო ქსელებში ინფორმაციის განვლადობის შეფერხებას და მისი დამახინჯების გახშირებას იწვევს. სივრცობრივი დიფერენციაცია ორგანიზაციის ქვედანაყოფების (მაგ: ადმინისტრაცია, კადრების განყოფილება, სხვადასხვა ფილიალების და ა.შ.) ტერიტორიული განთავსების მოცულობას გამოხატავს. სივრცითი დიფერენციაციის გაზრდა ორგანიზაციის აღნაგობის გართულებას განაპირობებს, რადგან თანამშრომელთა საქმიანობის კორდინირება, კონტროლი და კომუნიკაციის პროცესი მნიშვნელოვნად რთულდება.

ფორმალიზაცია ავლენს ორგანიზაციაში მიმდინარე შრომითი პროცესის სტანდარტიზაციის დონეს. შრომითი პროცესის მაღალი სტანდარტიზაციის შემთხვევაში მომუშავეთა თავისუფლება საკუთარ საქმიანობაში მეტად შეზღუდულია, მცირე სტანდარტიზაციის შემთხვევაში კი – პირიქით.

ცენტრალიზაცია თუ ორგანიზაციაში შრომისა და საორგანიზაციო საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღება მხოლოდ ადმინისტრაციის დონეზე ხდება, საქმე გვაქვს ცენტრალიზებულ ფორმასთან. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც გადაწყვეტილებათა მიღებაში ძირითადი პასუხისმგებლობა თანამდებობრივად დაბალი დონის პერსონალს ეკისრება, მაშინ ორგანიზაციას დეცენტრალიზებული სტრუქტურა გააჩნია.

კომუნიკაციის თვისობრივი რაგვარობა ორგანიზაციის სტრუქტურაზე დამოკიდებული. განსაკუთრებით თვალსაჩინოა კომუნიკაციაზე ორგანიზაციის სიდიდის გავლენა. მცირე ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია, ჩვეულებრივ, უშუალო ურთიერთობებით შემოიფარგლება. დიდი ორგანიზაციის შემთხვევაში კი კომუნიკაცია სელექციური და შეზღუდულია. მის ფარგლებში მრავალი ქვედანაყოფის კორდინირება წარმოებს, რაც, თავის მხრივ, ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობას ზრდის. დიდი ორგანიზაციის სტრუქტურა ჯგუფის წევრების ურთიერთობას ზღუდავს და ამდენად კომუნიკაციური აქტივობის სიხშირეს განაპირობებს.

საგულისხმოა კომუნიკაციაზე ცენტრალიზაციის ხარისხის გავლენა. დიდად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში, რომელშიც თანამდებობრივი იერარქიის სათავეს და მის ქვედა დონეს შორის დიდი მანძილია, ორი სახის ვერტიკალურ კომუნიკაციას გამოყოფენ: აღმაველს და დაღმაველს. აღმაველ კომუნიკაციაში დაბალი დონიდან მაღალი დონის მიმართულებით ინფორმაციის მიმდინარეობა მოიაზრება, ხოლო დაღმაველში – პირიქით. მაღალი დონიდან დაბალი დონის

მიმართულებით მიმდინარე ინფორმაცია. დეცენტრალიზებული ორგანიზაციისათვის ძალაუფრებლივი იერარქის სიმცირეა დამახასიათებელი. შრომითი ჯგუფები, ძირითადად ჰორიზონტალურ ჭრილში არიან განლაგებულნი და წამყვანიც ძირითადად ჰორიზონტალური კომუნიკაციაა, რომელშიც იგულისხმება ერთნაირი სტატუსის მქონე ჯგუფის და პიროვნებებს შორის ინფორმაციის გაცვლა. ვერტიკალური კომუნიკაცია ძალაუფლებას ეყრდნობა (მაგ; კავშირი: უფროსი – ხელქვეითი), ხოლო ჰორიზონტალური კომუნიკაციის შემთხვევაში საქმე გვაქვს მხარეთა თანასწორობასთან.

ემპირიულმა მონაცემებმა ცხადყო, რომ ინფორმაციის განუსაზღვრელობის ხარისხს და კომუნიკაციის სიდიდეს შორის კავშირი პირდაპირპროპორციულია, რაც უფრო რთულია შესასრულებელი დავალება, მით უფრო იზრდება ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული კომუნიკაცია.

მაშასადამე, კომუნიკაციაზე ორგანიზაციის სტრუქტურის გავლენის სამი ასპექტია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი:

1. ორგანიზაციის სიდიდე
2. გადწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაცია
3. გარემოს განუსაზღვრელობა

თვითოველი მათგანი გარკვეული თვალსაზრისით ზემოქმედებს კომუნიკაციის ძირითად დანიშნულებაზე, რომელსაც წარმოადგენს ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილების კორდინირება.

ორგანიზაცია, თავისი ხილული თუ უხილავი პარამეტრებით, საკმაოდ რთული სოციალური სისტემაა, რომლის სიცოცხლისუნარიანობას კომუნიკაცია ასაზრდოვებს. გამომდინარე ორგანიზაციის სტრუქტურიდან, შრომითი როლებისა (ხელმძღვანელი-ხელქვეითი) და ჯგუფური ნორმების (მსჯელობა რაზე შეიძლება და რაზე არა) გათვალისწინებით, კომუნიკაცია ძირითადად სამ დონეზე მიმდინარეობს:

1. პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია, რომელშიც თანამშრომლებს შორის ურთიერთობაში, ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კავშირს გამოყოფენ.
2. შიდა საორგანიზაციო კომუნიკაცია. აქ დაწესებულების ქვედანაყოფებს შორის კომუნიკაციაზეა ლაპარაკი (მაგ. პროდუქციის წარმოების განყოფილებასა და გასაღების განყოფილებას შორის).

3. ორგანიზაციათშორისი კომუნიკაცია. ამ შემთხვევაში მოიაზრება სხვადასხვა დაწესებულებებს შორის ურთიერთობაც (მაგ: რაიმე ქარხანა და მისთვის ნედლეულის მიმწოდებელი ფირმა).

## კომუნიკაციის ფუნქციები და თვისებები

ორგანიზაცია, როგორც აღვნიშნეთ, მიზანდასახული სოციალური წარმონაქმნია, რომლის ბაზისსაც კომუნიკაციაზე ზედნაშენი აქტივობა წარმოადგენს. ორგანიზაცია სიცოცხლისუნარიანია იმდენად, რამდენადაც მოგვარებული აქვს კომუნიკაცია სხვადასხვა რაკურსით.

გამოყოფენ კომუნიკაციის 4 ძირითად ფუნქციას:

1. კონტროლი
2. ინფორმაციის მიწოდება
3. მოტივაცია
4. ემოციური ფონი

კონტროლი გულისხმობს მოვალეობისა და პასუხისმგებლობის გაცნობიერებას. ორგანიზაციას გააჩნია ძალაუფლებრივი იერარქია და ფორმალური განაწესი, რომელთა მიხედვითაც მოქმედებენ თანამშრომლები. მათი ქცევის კომუნიკაციის საშუალებით გაკონტროლება ყოველ მოცემულ სიტუაციაში სათანადო ხერხით ხორციელდება.

ინფორმაციის მიწოდება საფუძვლად ედება გადაწყვეტილების მიღებას. გარკვეული ინფორმაციის დაუფლების საშუალებით, ცალკეული მომუშავე ან შრომითი ჯგუფი მის ხელთარსებულ მონაცემებს ითვალისწინებს, აფასებს მოცემულ ალტერნატივებს და ამის მიხედვით იღებს გადაწყვეტილებებს.

მოტივაცია თანამშრომლებს მიზნის მიღწევის მიმართულებით განაწყოებს. კონკრეტული მიზნების დასახვა, მათი მიღწევის შესახებ უკუკავშირის მიწოდება, პროდუქციული საქმიანობის წახალისება პერსონალის მოტივაციას აძლიერებს და ამასთან ორგანიზაციის ყველა დონეზე მომუშავე თანამშრომელს კომუნიკაციის საჭიროებას უცნობიერებს.

ემოციური ფონი გულისხმობს ურთიერთობის პროცესში მომუშავეთა გრძნობების გამოხატვას. თანამშრომელთა დიდი ნაწილისათვის შრომითი ჯგუფი, რომლის წევრიც ის არის, ორგანიზაციაში (ხშირად კი მის ფარგლებს გარეთაც) ურთიერთობის ძირითად ასპარეზს წარმოადგენს. ამდენად ადამიანთა

კმაყოფილების ან მათი იმედის გაცრუების გამოხატვის ძირითადი მექანიზმი შრომით ჯგუფებში მიმდინარე კომუნიკაციის პროცესია.

კომუნიკაციის თვისებები. კომუნიკაციის ფსიქოლოგიური აქტივობის მიზანმიმართულად განხორციელებისათვის აუცილებელია მისი თვისებების ცოდნა და გათვალისწინება. აღნიშნული მიმართულებით უამრავი ექსპერიმენტული კვლევაა ჩატარებული, რომელთა შედეგად გამოყოფენ განსაკუთრებით მნიშვნელოვან თვისებებს:

1. სიზუსტე
2. ღიაობა
3. დამახინჯება
4. გადატვირთვა

კომუნიკაციის სიზუსტე კომუნიკატორის მიერ რეციპიენტისათვის მიწოდებული შეტყობინებების სიზუსტეს გულისხმობს.

კომუნიკაციის ღიაობაში მოიაზრება სუბიექტებს შორის ინფორმაციის გაცვლის თავისუფალი ხასიათი. ეს უკანასკნელი ხელს უწყობს ადამიანთა ფსიქოლოგიურ დაახლოებას, პიროვნების საქმიანობაში ჩართულობის ხარისხს, შრომის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას.

კომუნიკაციის დამახინჯება ობიექტურად სწორი ინფორმაციის მცდარად ასახვას ნიშნავს. გამოყოფენ ინფორმაციის დამახინჯების სამ ფორმას:

1. თავს მოხვევა, ანუ ინფორმაციაში გარკვეული სიტუაციის დადებითი ან უარყოფითი მხარის გადამეტებულად წარმოჩენა.
2. ინფორმაციის დადებითი ან უარყოფითი დეტალებისგან გაფილტვრა.
3. ობიექტური ინფორმაციის დაფარვა, უგულებელყოფა.

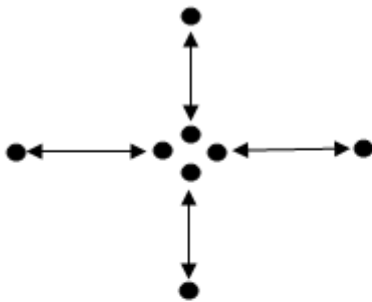
კომუნიკაციის გადატვირთვა გულისხმობს ჭარბი ინფორმაციის ეფექტური გადამუშავების შეუძლებლობას. ფაქტია, რომ ინფორმაციულ გადატვირთვაზე ადამიანი, ძირითადად, უარყოფითად რეაგირებს. ამგვარი რეაგირების, შემდეგ ფორმებს გამოყოფენ: ა) შეცდომა – ინფორმაციის არასწორი აღება, ბ) დაუდევრობა–ინფორმაციისადმი უყურადღებობა. გ) ფილტრაცია – რეციპიენტის მიერ ინფორმაციით ისეთი მანიპულირება, რომ მისთვის ხელსაყრელი და გამოსადეგი გახდეს. დ) აპროქსიმაცია – ინფორმაციის კატეგორიზაცია და მასზე განურჩეველი სახის რეაგირება. ე) არიდება – ინფორმაციის თავიდან აცილება: უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინფორმაციის ქრონიკულმა გადატვირთვამ შეიძლება ფსიქოლოგიური სტრესიც კი გამოიწვიოს.



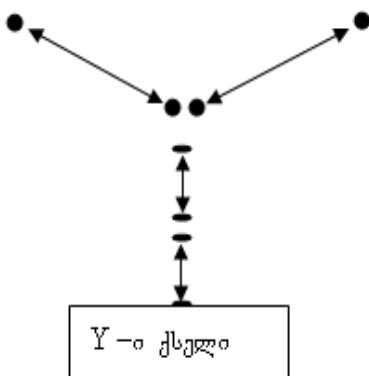
საკომუნიკაციო ქსელი. კომუნიკაცია არა მხოლოდ პროცესუალური მოვლენაა, არამედ გარკვეული სტრუქტურის მქონე მთლიანობა. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გადაცემის ძირითად საშუალებას საკომუნიკაციო ქსელი წარმოადგენს, რომელშიც მოიაზრება ორგანიზაციაში ან ჯგუფში არსებული ინფორმაცია და ამ ინფორმაციის გაერცვლების არხები.

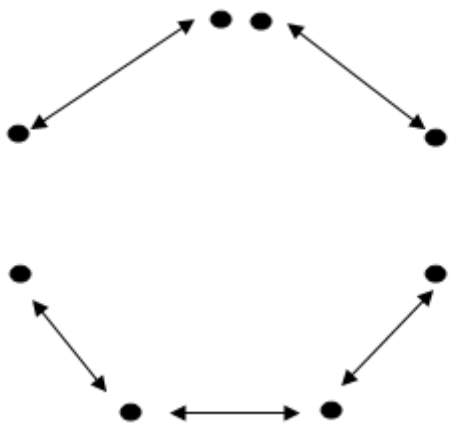
საკომუნიკაციო ქსელი ლაბორატორიულ პირობებში იქნა შესწავლილი. მასში ხუთი ცდისპირი მონაწილეობს. ისინი ერთმანეთისაგან ტიხარით არიან განცალკევებულნი და ეძლევათ გარკვეული შეტყობინება. ვითარება ისეთია, რომ ექსპერიმენტატორი თავისუფლად ადგენს კომუნიკაციაში ვინ ვისთან იმყოფება და პროცესს თავისუფლად აკონტროლებს.

გრაფიკი



ვარსკვლავური  
ქსელი

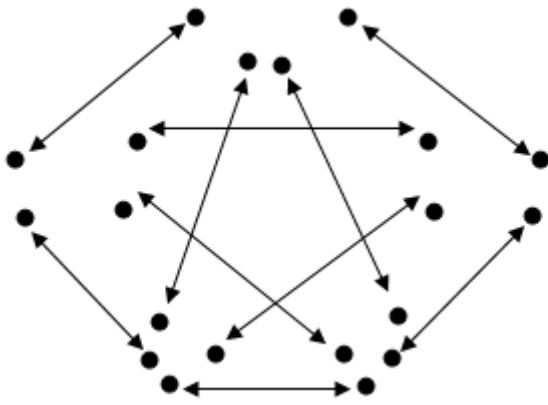




წრიული ქსელი



ჯაჭვური ქსელი



მთლიანი ქსელი

სქემაზე მოცემულია განსხვავებული ფორმის ხუთკაციანი საკომუნიკაციო ქსელი. ექსპერიმენტულ ვითარებაში ცდის პირებს პრობლემის გადაჭრის დავალება ეძლევათ, რომელსაც ისინი ერთობლივად წყვეტენ და რისთვისაც გარკვეული ინფორმაციის მოპოვება არის აუცილებელი. მაგალითად, ყოველ ცდის პირს ბარათებს ურიგებენ, რომლებზეც ხუთი სიმბოლოა გამოსახული. მათ ყველა ბარათისთვის საერთო სიმბოლოს მოძებნა ევალებათ. ამოცანის გადაწყვეტის ეფექტურობა სწორი პასუხების რაოდენობით და დახარჯული დროის საშუალებით იზომება. გარდა ამისა, შესრულებული საქმიანობის მიმართ ცდის პირების დამოკიდებულებასაც, ანუ კმაყოფილებასაც ითვალისწინებენ. როგორც ვხედავთ, სქემაზე საკომუნიკაციო ქსელის შემდეგი ხუთი სახეა გამოყოფილი:

1. ვარსკვლავური (ხშირად „ბორბალსაც“ უწოდებენ)
2.  $y$  –ის მაგვარი
3. ჯაჭვური
4. წრიული
5. მთლიანი ქსელი

ყოველი წყვილის ისრებიანი კავშირი ორარხიანი კომუნიკაციას გამოხატავს. საკომუნიკაციო ქსელის ეს ხუთი ფორმა ადამიანთა მიერ კომუნიკაციის განხორციელების სხვადასხვა შესაძლებლობებს გულისხმობს. კომუნიკაციის მიმდინარეობის თვალსაზრისით, ვარსკვლავური ქსელი ყველაზე შეზღუდულია, რადგან ინფორმაციის გაცვლა არხი ცენტრშია მოთავსებული და იგი პიროვნებას და სხვა პიროვნებებს შორის მიმდინარეობს. მეორე უკიდურესობას მთლიანი ქსელი წარმოადგენს, რომელიც კომუნიკაციის მიხედვით, ყველაზე ნაკლებად არის შეზღუდული, ურთიერთობაში „ყველა ყველასთან“ იმყოფება, მათ ერთნაირი პირდაპირი კავშირები გააჩნიათ და ურთიერთობაში შესვლა ერთდოულად შეუძლიათ. შრომის პროცესის კონტექსტში საკომუნიკაციო ქსელის განსხვავებული ფორმებით ჯგუფის ეფექტურობაზე, ლიდერის ფორმირებაზე, თავისი საქმიანობითი ჯგუფის წევრების კმაყოფილებაზე ზეგავლენა ი. ტოშოს და სხვათა მიერ არის გაანალიზებული. საკომუნიკაციო ქსელების შედარება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით ხორციელდება: ცენტრალიზაციის ხარისხი, ლიდერის ფორმირების წინასწარმეტყველების შესაძლებლობა, ჯგუფის ზოგადი კმაყოფილება და

ჯგუფის ცალკეული წევრის კმაყოფილება. საკომუნიკაციო ქსელთან ამ კრიტერიუმების კავშირი მოცემულია ცხრილში

საკომუნიკაციო ქსელის ფორმა					
	ვარსკვლავური	Y-ი	ჯაჭვური	წრიული	მთლიანი
ცენტრალიზაციის ხარისხი	ძალზე მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე დაბალი
ლიდერის პროგნოზირება	ძალზე მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე დაბალი
ზოგადი კმაყოფილება	დაბალი	დაბალი	საშუალო	საშუალო	მაღალი
ინდივიდუალური კმაყოფილება	მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე მაღალი

საკომუნიკაციო ქსელების ეფექტურობა ი. ტოშოს და სხვათა მონაცემების გათვალისწინებით.

პირველი კრიტერიუმი, კერძოდ ცენტრალიზაციის ხარისხი ჯგუფის ამა თუ იმ წევრის სხვებთან კომუნიკაციის დამყარების შესაძლებლობას გამოხატავს. ამ თვალსაზრისით, ვარსკვლავური ქსელი ყველაზე მეტად არის ცენტრალიზებული, რადგან ჯგუფში ყოველგვარი კომუნიკაცია ფაქტობრივად ერთი პიროვნების საშუალებით ხორციელდება. მთლიანი ქსელი ყველაზე დეცენტრალიზებულია, რადგან კომუნიკაცია „ყველა ყველასთან“ შეუძლია დაამყაროს. ლიდერობის წინასწარმეტყველების კრიტერიუმში ამა თუ იმ წევრის შესახებ ლიდერად ჩამოყალიბების შესაძლებლობის დადგენა იგულისხმება. ვარსკვლავურ ქსელში კომუნიკაციის ცენტრში მეოფ სუბიექტს ლიდერად ყოფნის ყველაზე დიდი შანსი გააჩნია.

Y-ის მსგავს და ჯაჭვური ქსელის შემთხვევაში საქმე ანალოგიურ ვითარებასთან გვაქვს: ვინც ყველაზე მეტ ინფორმაციას ფლობს, ის პოტენციურად მომავალი ლიდერიც არის. შემდეგი ორი კრიტერიუმი ჯგუფის წევრების კმაყოფილებას ზომავს. მათი გათვალისწინებით საინტერესო კავშირები ვლინდება, ვარსკვლავურ ქსელში, სხვა საკომუნიკაციო ქსელების მონაცემებთან შედარებით, ზოგადი კმაყოფილების მაჩვენებელი მცირეა, ხოლო კმაყოფილების ინდივიდუალური რანგული მაჩვენებელი მაღალი. მაგალითად, ამ

ქსელის ცენტრში მყოფი სუბიექტი ყურადღების ცენტრშიც იმყოფება და მისი კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი სწორედ ამით უნდა იყოს განპირობებული. ამავე ფორმის ქსელის სხვა წევრებს რაც შეეხება, ისინი მთლიანად კომუნიკაციის ცენტრში მყოფ ადამიანზე არიან დამოკიდებული, მათ გადაწყვეტილების მიღებაში მარგინალური სტატუსი გააჩნიათ და ამიტომ, სხვა ქსელებთან შედარებით, ამ ჯგუფის ზოგადი კმაყოფილების მაჩვენებელი მცირეა. მთლიანი ქსელის შემთხვევაში საქმე გვაქვს საპირისპირო ვითარებასთან – იმის გამო, რომ ჯგუფის ყოველი წევრს საქმეში წვლილის შეტანის თანაბარი შანსი გააჩნია, ამ შემთხვევაში ზოგადი კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი გვეძლევა, ხოლო კმაყოფილების ინდივიდუალური რანგული მაჩვენებლები, სხვა ფორმის ქსელის ჯგუფის მონაცემებთან შედარებით უფრო მცირეა.

ორგანიზაციაში მიმდინარე ყოველდღიური კომუნიკაციის კანონზომიერების დადგენაში საკომუნიკაციო ქსელის თავისებურებათა გათვალისწინება აუცილებელია, თუმცადა ნებისმიერი სიტუაციისათვის სათანადო რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა არ არსებობს. აქედან გამომდინარე, ჯგუფმა ისეთი საკომუნიკაციო ქსელი უნდა გამოიყენოს, რომელიც მის შრომით ამოცანებს ყველაზე მეტად შეესაბამება.

საბოლოოდ უნდა ითქვას რომ კომუნიკაცია ორგანიზაციის ფუნქციონირების საფუძველია, რამდენადაც კომუნიკაცია უშუალოდ გულისხმობს შრომაში ჩართულობას და არეგულირებს მთლიანად ორგანიზაციის და მისი შემადგენელი ნაწილების ურთიერთობას. აქედან გამომდინარე, კომუნიკაციის თავისებურებათა შესწავლა უმნიშვნელოვანესია შრომის პროცესის რეგულირების თვალსაზრისითაც.

### **კითხვები:**

- 1) რა არის კომუნიკაცია?
- 2) რა კომპეტენციებისაგან შედგება კომუნიკაცია?
- 3) რა არის კომუნიკაციის ძირითადი ფუნქციები?
- 4) რომელია კომუნიკაციის თვისებები?
- 5) რას წარმოადგენს საკომუნიკაციო ქსელი?
- 6) რომელია საკომუნიკაციო ქსელის სახეები?

## ძ ი რ ი თ ა დ ი ტ ე რ მ ი ნ ე ბ ი

კომუნიკაცია

კომუნიკატორი

რეციპიენტი

არხი

შეტყობინება

კოდირება

დეკოდირება

უკუკავშირი

ორგანიზაციის აღნაგობა

ორგანიზაციის ფორმალიზაცია

ორგანიზაციის ცენტრალიზაცია

ვერტიკალური კომუნიკაცია

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია

აღმაგალი კომუნიკაცია

დაღმაგალი კომუნიკაცია

პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია

შიდასაორგანიზაციო კომუნიკაცია

ორგანიზაციათშორისი კომუნიკაცია

კონტროლი

ინფორმაციის მიწოდება

მოტივაცია

ემოციური ფონი

სიზუსტე

ღიაობა

დამახინჯება

გადატვირთვა

საკომუნიკაციო ქსელი

## კარიერის შემუშავება

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

**კარიერის დაგეგმვა** – კარიერის განვითარების კომპონენტია და გულისხმობს ადამიანის სამუშაო ცხოვრების დაგეგმვის პიროვნულ პროცესს. იგი მოიცავს პიროვნების უნარების და ინტერესების შეფასებას, კარიერის შესაძლებლობების გამოკვლევას, კარიერული მიზნების დასახვის და განვითარების, შესაფერისი აქტივობის დაგეგმვას.

**კარიერის მენეჯმენტი** – კარიერის განვითარების მეორე კომპონენტია. თუ პირველი, უფრო პიროვნული, ინდივიდუალური პროცესია, მეორე, ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებსა და გზებზეა კონცენტრირებული. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა კარიერის მენეჯმენტში არჩევს და ყოველი ინდივიდის კარიერის გეგმებს უთავსებს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის განყოფილება მთავარ როლს თამაშობს მთელი ამ პროცესის განხორციელებაში. ინდივიდუალური კარიერის გეგმები მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციის მიერ ადამიანური რესურსის გამოყენებას და პროგნოზირებას. მენეჯმენტი ქმნის ბილიკებს. იგი უზრუნველყოფს ინფორმაციას ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ, აფასებს თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულებას და მათ პოტენციალს. მენეჯმენტი აუცილებლად უჭერს მხარს განათლების და ტრენინგის პროგრამებს.

**თვითშეფასება.** კარიერის დაგეგმვის პირველი საფეხურია პიროვნების თვითშეფასება, ანუ საკუთარი შესაძლებლობების, უნარების ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა. არსებობს თვითშეფასების სპეციალური ბროშურები, რომლებიც ეხმარება ადამიანს, განსაზღვროს საკუთარი შესაძლებლობები. შემდეგ პიროვნებას მოეთხოვება, მიუთითოს თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ავტონომიურობა, ფინანსური დაჯილდოება, უსაფრთხოება, სხვებთან ურთიერთობა. შემდეგ მას სთხოვენ, აღწეროს თავისი წინა სამუშაოები, რომელთა შესრულებაშიც ყველაზე მეტი ან ყველაზე ნაკლები დაჯილდოება მიიღო. შემდგომ უნდა დაახასიათოს მისთვის იდეალური სამუშაო. გარდა ამისა პიროვნება ავსებს უნარების და სამუშაო ინტერესების ტესტებს.

**შესაძლებლობების განსაზღვრა.** პიროვნებების უნარებს, ღირებულებებს და ინტერესებს კავშირი უნდა ჰქონდეს კარიერის შესაძლებლობებთან. კარიერის შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაცია მიიღება სხვადასხვა წყაროდან. პიროვნება ეცნობა სამუშაო ადგილების მოთხოვნებს და პირობებს.

**მიზნების განსაზღვრა.** პიროვნების მიერ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, ინტერესების, ღირებულებების შეფასების, შესაძლო სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ ხდება კარიერის შესაფერისი მიზნების განსაზღვრა. იგი გულისხმობს მოკლე ვადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების დასახვას, ეს მიზნები თავისთავადი უნდა იყოს პიროვნების უნარებთან და მის თვითწარმოდგენასთან.

**გეგმების მომზადება.** გეგმების შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია მოსამსახურის ხელმძღვანელთან და პერსონალის განყოფილებასთან კონსულტაცია. გეგმა ყალიბდება სხვადასხვა აქტივობათაგან, რომლებიც ხელს უწყობენ კარიერის მიზნების მიღწევას. გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს მოკლევადიანი ტრენინგები სამუშაოსგან მოუწყვეტლად, სამუშაოსგან მოწვევით, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები. ამავე დროს, გეგმების რეალური განხორციელებისათვის გათვალისწინებული უნდა იყოს პიროვნების უნარები და გამოცდილება.

**გეგმების განხორციელება.** კარიერის გეგმის განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში სასურველი და კეთილგანწყობილი გარემოს არსებობა. ეს გულისხმობს მენეჯმენტის მაღალი რგოლის მონდომებას, დაეხმაროს საკუთარ თანამშრომლებს კარიერის განსაზღვრასა და განვითარებაში. გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული აქტივობები შეიძლება იყოს: დროებითი სამუშაო გადადგილებები, დავალებები სამუშაო პროექტში, ტრენინგი, დავალებები სპეციალურ ჯგუფებში.

**კარიერის მენეჯმენტი.** ორგანიზაციაში კარიერის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

1. მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვა;
2. კადრების დენადობის შემცირება იმ მიზეზით, რომ საუკეთესო თანამშრომლები კმაყოფილი არიან შრომითი კარიერის გეგმებით და შესაძლებლობებით;
3. სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მოტივირება;
4. პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის ხარისხის გაზრდა.



**კარიერის ეფექტური მენეჯმენტის ძირითადი კომპეტენციებია:**

1. ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრაცია;
2. კარიერის გზის განსაზღვრა;
3. კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება;
4. ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება;
5. თანამშრომელთა შეფასება;
6. კონსულტაციები კარიერის შესახებ;
7. შრომითი გამოცდილება განვითარებისათვის;
8. ხემძღვანელის როლი;
9. განათლება და ტრენინგი;
10. პერსონალის მენეჯმენტის ახალი პოლიტიკა და პრაქტიკა.

**ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრაცია.** კარიერის მენეჯმენტი იწყება ადამიანური რესურსის დაგეგმვით, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას არსებული ადამიანური რესურსის შესახებ (მოსამსახურეთა რაოდენობა, სქესი, ასაკი, განათლება, კვალიფიკაცია, განთავსების ადგილი), მასზე მოთხოვნათა პროგნოზირებას სხვადასხვა პერიოდისათვის და პროგრამების განხორციელებას ამ მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის განხორციელების ფაზაში ხდება მოსამსახურეთა დაქირავება, განთავსება, ტრენინგი, შეფასება, გადაადგილება (ტრანსფერი) და დაწინაურება. დაგეგმვის ამ ფაზაში კარიერის მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსის დაგეგმვა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. მაგალითად, ახალ სამუშაო ადგილზე უნდა შეირჩეს ნიჭიერი და უნარიანი თანამშრომლები. გადასაწყვეტია, თუ ამ ადგილების რამდენი პროცენტი უნდა შეივსოს ახალი თანამშრომლებით და რანდენი ძველი თანამშრომლების დაწინაურებით და გადაადგილებით; თუ განათლების და ტრენინგის რა პროგრამებს შესთავაზებენ მათ.

**კარიერის ბილიკის განსაზღვრა.** კარიერის გზის განსაზღვრის საწყისი ეტაპია ორგანიზაციაში არსებული ყელა ადგილის სამუშაოთა აღწერა. სამუშაოს ანალიზი აუცილებელი საფეხურია, რადგანაც ყოველი სამუშაოსათვის საჭიროა შესაბამისი ცოდნის და ჩვევების მოცულობათა განსაზღვრა.

სამუშაო ანალიზის შედეგად შესაძლებელი ხდება სამუშაოს განვითარების (პროგრესის) დაგეგმარება. გამოცდილების არმქონე ახალ თანამშრომელს ნიშნავენ საწყის სამუშაოზე. გარკვეული პერიოდის შემდეგ მოსამსახურე გადაჰყავთ ისეთ სამუშაოზე, რომელიც მეტ ცოდნას და ჩვევების გარკვეულ მოცულობას მოითხოვს, სამუშაოთა პროგრესია, რომელიც თანამშრომლის პროფესიულ ზრდას გულისხმობს, კარიერის გზის სახელით არის ცნობილი.

მენეჯერული კარიერის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, პიროვნებების განსხვავებული შესაძლებლობები და განვითარების მოთხოვნები. ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც საუკეთესო მენეჯმენტის რეპუტაციით სარგებლობენ დიდ ყურადღებას აქცევენ ახლგაზრდა, ნიჭიერ მენეჯერების კარიერულ ზრდას, მათი პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებას. პოტენციის მქონე ახალგაზრდა მენეჯერებისთვის მათ აქვთ სპეციალური სწრაფი გზის პროგრამები, რომელთა დახმარებითაც ასეთი თანამშრომლები სხვებთან შედარებით სწრაფათ მიიწევენ კარიერისკენ ამ პროგრამაში გათვალისწინებულია მათი ლატერალური გადაადგილება, ასევე დაწინაურება სხვადასხვა მენეჯერულ პოზიციაზე.

**ინფორმაციის გავრცელება კარიერის შესახებ.** კომპანიები და ფირმები სხვადასხვა გზებით აქვეყნებენ ინფორმაციას კარიერის განვითარების შესახებ მათ ორგანიზაციაში. აუცილებელია, რომ ფართოდ გავრცელდეს ინფორმაცია ორგანიზაციაში არსებული კარიერის დაგეგმვის შესახებ. ძირითადი ინფორმაცია შემდეგი სახით ხდება მისაწვდომი:

1. ორგანიზაციის მიერ საინფორმაციო ბიულეტენების გამოქვეყნება;
2. კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოების მომზადება;
3. სხვადასხვა სფეროს სამუშაოებისათვის კარიერის დაგეგმვისათვის სპეციალური სახელმძღვანელოების გამოქვეყნება;
4. ვიდეო პრზენტაციები;
5. ბროშურები ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ.

პერსონალის განყოფილება ამზადებს ბროშურას ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო ადგილების და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ. ასეთი ბროშურების შედგენისას აუცილებელია რეალობის გრძნობისა და ზომიერების შენარჩუნება. თუ ბიზნესის ზოგიერთ სეგმენტში წინსვლის შესაძლებლობა არ არის, ეს აუცილებლად უნდა იყოს აღნიშნული ბროშურაში. ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაცია ქვეყნდება ორგანიზაციის სპეციალურ ბროშურებში ან საინფორმაციო საშუალებებში განცხადების სახით. ბიულეტენი უნდა შეიცავდეს დაწვრილებით ინფორმაციას სამუშაო მოვალეობების, საჭირო კვალიფიკაციის, კარიერული ზრდის შესაძლებლობების შესახებ. ორგანიზაციაში, მითითებული უნდა იყოს ანაზღაურების დონეები და სამუშაო ადგილთა მდებარეობა.

**პერსონალის პოტენციალის შემოწმება.** კარიერის განვითარების ყოველი პროგრამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა მოსამსახურეების ისეთი

საშუალებებით უზრუნველყოფა, რომელიც დაეხმარება მათ საკუთარი შესაძლებლობის შეფასებაში. აღნიშნული ამოცანა სხვადასხვა საშუალებებით შეიძლება იყოს მიღწეული, თუმცა ყველა შემთხვევაში აუცილებელია მოსამსახურის აქტიური მონაწილეობა.

კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოები და სასწავლო სახელმძღვანელოები და სასწავლო სემინარები აგრეთვე ემსახურება აღნიშნული ამოცანის განხორციელებას, რადგან ემსახურება პერსონალს საკუთარი პოტენციალის განსაზღვრაში.

თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ საკუთარი კარიერის დაგეგმვაში ჩართვას. შესაბამისად ორგანიზაციები ხელს უწყობენ ამ პროცესს, რომელშიც წამყვანი როლი ადამიანური რესურსის გაყოფილების გამოცდილი თანამშრომლები და სუპერვიზორები ასრულებენ. ისინი უტარებენ პერსონალს კარიერის დაგეგმვის სემინარებს და კონსულტაციებს.

**კონსულტაციები კარიერის შესახებ.** ორგანიზაციის თანამშრომლებთან კონსულტაციები ძირითადად ადამიანური რესურსის განყოფილების ხელმძღვანელობით წარმოებს, რომელსაც ჰყავს სპეციალურად მომზადებული პერსონალი, კონსულტანტები. კარიერასთან დაკავშირებულ კონსულტაციებში მონაწილეობენ აგრეთვე სუპერვიზორები, ან გარედან მოწვეული სპეციალისტები. სპეციალურად მომზადებული კონსულტანტები, რომელთაც შეუძლიათ დაეხმარონ მოსამსახურეს კარიერასთან დაკავშირებულ პრობლემის გადაწყვეტაში, ეს კარიერის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

კარიერასთან დაკავშირებულ კონსულტაციებს, შესაძლოა ფუნქციურად განსხვავებული ხასიათი ჰქონდეს. კერძოდ, ზოგიერთი კონსულტაციის მიზანი ისაა, რომ დაეხმაროს მოსამსახურეს კარიერული ბილიკის არჩევასა და დაგეგმვაში, ხოლო კონკრეტული კარიერული გზის არჩევასა თავისი შესაძლებლობების ეფექტურ გამოყენებაში. სხვა კონსულტაციის მიზანია თანამშრომლის პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული პრობლემების გარჩევა; ხშირად, კონსულტაციის მიზანი თანამშრომელთა პიროვნული პრობლემებია, რომელთაც ისინი საკუთარი კარიერის გეგმების განხორციელებისას აწყდებიან: ეს შეიძლება იყოს პლატო კარიერის ბილიკში და მასთან დაკავშირებული პრობლემები, პიროვნების ამბიციების და კარიერული პოტენციალის დიდი სხვაობით წარმოქმნილი პრობლემები, ახალ სამუშაო ადგილთან, დაწინაურებასთან დაკავშირებული პრობლემები. თანამშრომლები ნებაყოფლობით მონაწილეობენ კონსულტაციებში, თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციაში

კონსულტაცია სამუშაოს შესრულების წლიური შეფასების ოფიციალური ნაწილია.

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

მენტორობაში ორი ფუნქცია გამოიყოფა: კარიერული და ფსიქოსოციალური. პირველი ეხმარება პერსონალის კარიერის განვითარების ხელშეწყობას, ხოლო მეორე პიროვნების კომპენტენტურობის გრძნობის, მისი პროფესიული როლის ეფექტურობის, შრომითი კმაყოფილების ზრდას.

ფორმალური მენტორობის პროგრამის შემუშავება იმისთვის ხდება, რომ:

1. დაეხმაროს მაღალი რგოლის მენეჯმენტს მხარდაჭერის განხორციელებაში;
2. დააკავშიროს მაღალი რგოლის მენეჯერები ხელქვეითებთან;
3. დაეხმაროს მოსამსახურებს ორგანიზაციის კულტურის გაცნობაში;
4. გააუმჯობესოს ორგანიზაციული კავშირები;
5. უზრუნველყოს შესაძლებლობები ნიჭიერი თანამშრომლებისთვის.

**უფროსის როლი.** კარიერის მენეჯმენტში დიდი მნიშვნელობა აქვს მაღალი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულებას პერსონალის განვითარებასთან, პიროვნების როლი ორგანიზაციის განვითარების შეფასებაში. მაღალი რგოლის მენეჯმენტი პერსონალის კარიერული ზრდისთვის ქმნიან პირობებს და ხელსაყრელ გარემოს. მასზე დამოკიდებული საშუალო რგოლის მენეჯმენტის ქმედება თანამშრომელთა განვითარებასა და წინსვლისთვის. მაღალი რგოლის მენეჯმენტმა ხელი უნდა შეუწყოს განათლებას და ტრენინგის საყოველთაო მისაწვდომობას ყველა კატეგორიის და დონის პერსონალისთვის. ამავე დროს მან უნდა აკონტროლოს საშუალო რგოლის მენეჯმენტის მიერ კარიერის განვითარების პროგრამების თანმიმდევრული განხორციელების პროცესი.

აღნიშნულ საკითხებზე ჩატარდა სპეციალური გამოკვლევები, რომელთაც აჩვენს კარიერის დაგეგმვის პროგრამების აუცილებელობა ორგანიზაციისთვის. ეს დადასტურდა როგორც პერსონალის კმაყოფილების დონით, ასევე კადრების დენადობის მნიშვნელოვანი შემცირებით და სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებით.

ამრიგად, ორგანიზაციის კარიერის განსაზღვრის და განვითარების გეგმების მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს მის მიზნებთან, ორგანიზაციის კულტურასთან, ადამიანური რესურსის ეფექტურ დაგეგმვასა და განვითარებასთან.

## **შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილებები (ტრანსფერი)**

კარიერის მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კადრების შიდა დაკომპლექტებასთან. ისინი ორი გზით აუმჯობესებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას: 1. მათი საშუალებით ხდება მოსამსახურეთა ნაკადის კონტროლირება და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მოთხოვნების გათვალისწინება; 2. მოსამსახურეთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის ზოგადი დონის ამაღლება და გაუმჯობესება. მათი განხორციელება ხდება პერსონალის არა მხოლოდ ერთჯერადი შერჩევით, არამედ მათი კარიერის მანძილზე რამდენჯერმე შეფასებით. ორგანიზაცია ცდილობს შეარჩიოს მოსამსახურეები დაწინაურების ან გადაადგილების მიზნით; შემცირების შემთხვევაში კი უპირატესობას ანიჭებს საუკეთესო მუშაკებს, რომელთაც კარგი კარიერული შესაძლებლობები აქვთ.

ხშირად ადამიანური რესურსის დეპარტამენტი პასუხისმგებელია შტატების შინაგანი დაკომპლექტების ჩატარებაზე და კარიერის მენეჯმენტის პროგრამების განხორციელებაზე. იგი აგრეთვე, აკონტროლებს მენეჯერების გადაწყვეტილებებს შტატების შინაგან შევსებასთან დაკავშირებით.

ორგანიზაციის შტატების დასაკმაყოფილებლად პერსონალის შევსება და სელექცია არ არის საკმარისი. ხშირად სამუშაოს ვაკანსიები ახალი პერსონალით კი არა, უკვე არსებული თანამშრომლების შიდაორგანიზაციულ გადაადგილებით (ტრანსფერით) ივსება. ამავე დროს ორგანიზაციისთვის პრობლემას წარმოადგენს არა მხოლოდ ვაკანტური ადგილები, არამედ ზედმეტი შრომითი რესურსი. ორგანიზაციისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შტატების შიდაორგანიზაციულ დაკომპლექტებას.

### **შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების მიზნებია:**

1. სამუშაო ადგილების ვაკანსიების შევსება შიდაგადაადგილებით;
2. ზედმეტი შრომითი რესურსისგან გათავისუფლება;
3. ორგანიზაციული ქცევის პრობლემების კორექტირება;

4. ორგანიზაციული სიკოცხლისუნარიანობის განახლება;
5. შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების აქტივობა.

#### **შიდაგანთავსების პროცესები:**

1. დაწინაურება;
2. გადაადგილება (ტრანსფერი).

#### **სამუშაოდან გათავისუფლების პროცესი:**

1. შემცირება;
2. დათხოვნა;
3. პენსიაზე გასვლა.

### **შტატების შიდა დაკომპლექტება**

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

1. გარედან იღებს კანდიდატებს, რომელთა მოზიდვის და სელექციის საფუძველზე ავსებს სამუშაო ადგილებს;
2. ავსებს ვაკანსიებს უკვე არსებული პერსონალის გადაადგილებით (ტრანსფერით) მომსახურეთა ერთი ჯგუფის ფარგლებში (მენეჯერის ასისტენტიდან მენეჯერის თანამდებობაზე), ჯგუფებს შორის (საწარმოს მუშიდან პირველი რიგის სუპერვაიზერებამდე);
3. ავსებს ვაკანსიებს მომსახურეთა დაწინაურებით ან ლატერალური გადანაცვლებით (ტრანსფერით).

ორგანიზაციაში შტატების შინაგან დაკომპლექტებას იყენებენ უპირატესად მაღალი დონის სამუშაოთა ვაკანსიების შესავსებად, მაშინ როცა დაბალი პოზიციის სამუშაოებზე ხშირად გარედან დაქირავებულ ახალ თანამშრომლებს იწვევენ. ორგანიზაციის ასეთი არჩევანი იმით არის განპირობებული, რომ არსებული კანდიდატები უკვე შეფასებულნი არიან სელექციის კრიტერიუმებით, ისინი კარგად იცნობენ ორგანიზაციის კურსს, რაც ბევრად ამცირებს სამუშაოს გაცნობის და დაუფლების დროს. ამავე დროს, იზრდება შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, სამუშაოს შესრულების ხარისხი; აგრეთვე, იზრდება საუკეთესო თანამშრომელთა შენარჩუნების ალბათობა, რადგან ისინი კარიერული ზრდის პერსპექტივას ხედავენ.

**1. კანდიდატების მოზიდვა და იდენტიფიკაცია.** არსებობს გარედან მოწვეული კანდიდატების შეფასების ორი სისტემა; „დახურული“ და „ღია“. პირველ შემთხვევაში მენეჯერებს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება ენიჭებათ და პიროვნულად წყვეტენ, ორგანიზაციის თანამშრომელთაგან თუ რომელი შეესაბამება არსებულ ვაკანსიას, ვინ არის დაწინაურების ან გადაადგილების პოტენციური კანდიდატი. „ღია“ სისტემა ზღუდავს ამგვარ ძალაუფლებას. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტი ღიად აცხადებს ვაკანსიებს, აქვეყნებს ინფორმაციას ახალი და თავისუფალი სამუშაო ადგილების შესახებ. ადგილების შევსება ხდება ღია კონკურსის წესით. ორგანიზაცია საშტატო შევსების სისტემას ირჩევს თავისი ნორმების და ღირებულებების საფუძველზე და შტატების დაკომპლექტების მიზნებიდან გამომდინარე. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ კერძო დამქირავებლები მენეჯერული შტატების დაკომპლექტებისას უპირატესობას ანიჭებენ „დახურულ“ სისტემას, „ღია“ სისტემას კი უფრო ხშირად იყენებენ ოფისის პერსონალის და მუშების დაქირავებისას. რაც შეეხება ტექნიკურ პერსონალსა და სპეციალისტებს, მათთვის ორივე სისტემას იყენებენ.

**2. პროგნოზირების კრიტერიუმების შემუშავება და ვალიდობა.** კანდიდატების შიდა დაკომპლექტებისას სტაჟი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია, რადგან მისი გაზომვა შესაძლებელია და შინაარსობრივი ვალიდობით ხასიათდება: ასახავს თანამშრომლის გამოცდილებას, ამტკიცებს მის ნდობასა და ერთგულებას ორგანიზაციისადმი. ამავე დროს, სტაჟი აუცილებლად როდი გულისხმობს სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების უნარს და კარგად შესრულების მოტივაციას. უფრო ხშირად ამ მაჩვენებელს ნაკლებკვალიფიციური კანდიდატების იდენტიფიკაციისას იყენებენ. ორგანიზაციათა უმრავლესობა, როდესაც მომსახურეთა დაწინაურების ან გადაადგილების საკითხს წყვეტს, უპირატესობას ანიჭებს მომსახურეთა მიერ სამუშაოს შესრულების უნარს, და მათი წინსვლის პოტენციალს. წინა სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულება არ ნიშნავს, რომ მომსახურე ახალ სამუშაო ადგილზეც კარგად იმუშავეს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ამ ორი სამუშაოს მოვალეობები და პასუხისმგებლობები არ არის მსგავსი. ამიტომ, დამატებით იყენებენ მომსახურის წინსვლის პოტენციალის შეფასების სისტემას, როდესაც ხდება მომსახურის წინსვლისთვის საჭირო შესაძლებლობების შეფასება. რეიტინგის პროცედურები, რომლებიც ხშირად დაწინაურების საფუძველად გვევლინება, აუცილებლად იგივე სტანდარტებს, სანდოობას და ვალიდობას უნდა ემორჩილებოდეს, ორგანიზაციები კადრების შიდა დაკომპლექტებისას ხშირად შეფასების ცენტრების მონაცემებს იყენებენ.

**3. შეფასება და კონტროლი.** პერსონალის გადაადგილების (ტრანსფერის) და დაწინაურების მონიტორინგს ადამიანური რესურსის განყოფილება ახორციელებს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერიოდში.

ორგანიზაციაში მოსამსახურეები გადაადგილდებიან ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, ერთი განყოფილებიდან მეორეში, ერთი გეოგრაფიული ადგილიდან სხვა ადგილზე. ამ გადაადგილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაცია, ასევე თვით მომსახურე ორგანიზაციის თანხმობით. ეს გადაადგილება შეიძლება მოხდეს თანაბარი დონის სამუშაო ადგილზე - **ლატერალური ტრანსფერი**, უფრო მაღალი დონის სამუშაოზე - **დაწინაურება** და უფრო დაბალი დონის სამუშაოზე - **დაქვეითება**.

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

დაწინაურება ისეთი გადაადგილებაა, რომელსაც მოჰყვება უფრო მაღალი დონის სამუშაო ადგილზე გადასვლა: უფრო მაღალი ხელფასით, გაზრდილი პასუხისმგებლობით, მოვალეობებით, პოტენციალით. დაწინაურების დანიშნულებაა ვაკანსიის შევსება და ორგანიზაციის მიზნებისთვის ღირებული კანდიდატისათვის შესაძლებლობის მიცემა.

დაქვეითება გადაადგილების ის ტიპია, რომელსაც მოჰყვება ხელფასის შემცირება, სტატუსის, პრესტიჟის დაცემა. იგი დისციპლინარული ჯარიმის ან მოსამსახურის მიერ სამუშაოს არაადეკვატური შესრულების შედეგია. დაქვეითება შეიძლება ორმხრივ დამაკმაყოფილებელი იყოს, როდესაც საქმე ეხება, მაგ. ჯანმრთელობის პრობლემებს, ან ინტერესების შეცვლას.

ლატერალური გადაადგილებები (როგორც ორგანიზაციის, ასევე თანამშრომლის მოთხოვნით) უფრო ხშირია ბიზნესის და საწარმოო ორგანიზაციებში, ვიდრე დაქვეითება. ეს უკანასკნელი უფრო იშვიათი მოვლენაა; მენეჯერების უმრავლესობას ურჩევნია დაითხოვოს მომსახურე, ვიდრე გაართულოს საქმე დაქვეითებასთან დაკავშირებით აღმოცენებული პიროვნული პრობლემებით.

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



სამუშაოთა კიბე წარმოადგენს სქემას, რომელზეც თვალნათლივ არის მოცემული ერთი სამუშაოდან მეორეზე პროგრესირების შესაძლებლობა როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. მას ახლავს დეტალური ინფორმაცია ყოველი სამუშაო ადგილის ხელფასის, საჭირო გამოცდილების და კვალიფიკაციის, ტრენინგის, მოვალეობების შესახებ. ასეთი ვიზუალური საქმეები მოსამსახურეს საშუალებას აძლევს, დაინახოს საკუთარი შრომითი კარიერის შესაძლებლობები მოცემულ ორგანიზაციაში, დაგეგმოს ტრენინგი კარიერის მიზნების მისაღწევად. ასეთი საქმეები ეხმარება მენეჯმენტს კარიერის განვითარების პროგრამების დაგეგმვაში, კარიერული ჩიხის მქონე სამუშაო ადგილების გამოვლენასა და პერსონალის კარიერის კონსულტაციებში. სამუშაო ადგილების გამოცხადების მეთოდი აგრეთვე ფართოდ გამოიყენება თანამშრომელთა დაწინაურებისა და გადაადგილების გეგმების განსახორციელებლად.

**მოთხოვნების დაკმაყოფილების ეფექტი.** საშტატო გადაადგილება (ტრანსფერი) ხელს უწყობს ისეთი პიროვნების მოთხოვნების რეალიზაციას, როგორცაა უსაფრთხოების, თვითპატივისცემის, თვითაქტუალიზაციის, მიკუთვნებულობის მოთხოვნები. გაუგებარი და მოულოდნელი გადაადგილება არასასურველ გავლენას ახდენს აღნიშნული მოთხოვნების რეალიზაციაზე. თუ პიროვნების თვითპატივისცემისა და მიკუთვნებულობის მოთხოვნები ფრუსტრირებულია, ვლინდება დაცვითი რეაქციები, როგორცაა: ჩივილები, შფოთვა, აპათია, შრომისნაყოფიერების დაქვეითება და სამსახურის დატოვება. ამიტომ, მენეჯერთა უმრავლესობას ურჩევნია, მოსამსახურე დაითხოვოს სამსახურიდან, ვიდრე დააქვეითოს. დისციპლინარული დაქვეითება არასწორი კურსია, რადგან იწვევს მძიმე დაცვით რეაქციებს და მოქმედებს სამუშაო ჯგუფის მორალურ კლიმატზე. აქვე უნდა ითქვას, რომ დაქვეითება შტატების შემცირების მიზნით მოსამსახურისთვის უფრო მეტად არის მისაღები.

დაქვეითების ეფექტური მართვა შესაძლებელია სპეციალური „ორგანიზაციული განვითარების“ პროგრამებით. ეს პროგრამა გულისხმობს დაქვეითებული მენეჯერების ჯგუფურ კონსულტაციებს და მათი ახალი სუპერვაიზერებისთვის მოქმედების გეგმების მიწოდებას ემოციური მდგომარეობის გათვალისწინება ხდება. პროგრამაში მონაწილეობამდე და მის შემდეგ ჩატარებულმა ფსიქოლოგიურმა ტესტირებამ გამოავლინა, რომ ასეთი მხარდაჭერა ამცირებს შფოთვას, დეპრესიას, აგრესიას და ხელს უწყობს კადრების შენარჩუნებას.

დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს პიროვნების თვითპატივისცემის, უსაფრთხოების, მიკუთვნებულობის მოთხოვნილობის დაკმაყოფილებაზე. სამწუხაროდ, ამ შესაძლებლობების სრულიად გამოყენება ვერ ხდება ეკონომიკური თუ ადამიანური მიზეზების გამო. გარკვეულ შემთხვევაში ახალი პოზიციის დაკავების გამო მოსამსახურეს უჩნდება შიში, რომ ვერ შეძლებს ახალი მოვალეობების შესრულებას.

ზოგჯერ დაწინაურებული მოსამსახურე ითხოვს წინა სამუშაო ადგილზე დაბრუნებას. იმისათვის, რომ აიცილონ მსგავსი სიტუაციები, ზოგიერთი ორგანიზაცია ყოველი ახალი სამუშაო პოზიციისათვის აწესებს 3-დან 6 თვემდე საცდელ პერიოდს. მისი დასრულების შემდეგ პიროვნება ან ორგანიზაცია ითხოვს წინა სამუშაო ადგილზე დაბრუნებას. ასეთი პოლიტიკა კარგად გამოიყენება მაღალი ტექნიკური უნარების მქონე პერსონალისთვის, პირველი რიგის სუპერვაზორებისთვის მაგრამ გამოუსადეგარია მენეჯმენტის მაღალი პოზიციებისთვის. ამ შემთხვევაში უკან დაბრუნება ნიშნავს მინიმუმ ორი ხელმძღვანელი და დაქვემდებარებული გუნდის არევის ვაკანსიის შევსების შემთხვევაში.

**უკანდასახევი პოზიციის** ცნება გამოიყენება მენეჯერის წარუმატებელი დაწინაურების აღსანიშნავად. იგი გულისხმობს პიროვნების ამჟამინდელი სამუშაოს მსგავსი, ერთ სტატუსის და ანაზღაურების ერთი ან რამდენიმე პოზიციის წინასწარ განსაზღვრას. „უკანდასახევი პოზიციის“ დაწესებით ყველას ეუწყება, რომ: 1. დაწინაურება და გადაადგილება გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული, 2. კომპანია მზად არის აიღოს მასზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა, 3. უკანდასახევი პოზიციაზე გადასვლა არ ნიშნავს წარუმატებლობას.

ადამიანური რესურსის განყოფილება მჭიდროდ თანამშრომლობს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტთან გადანაცვლების, თუ დაწინაურება-დაქვეითების საკითხებთან დაკავშირებით; ადამიანური რესურსის შიდაორგანიზაციული გადაადგილება და განთავსება ისეთივე მნიშვნელოვანი პრობლემაა, როგორც მათი გარედან მოზიდვა, შევსება და სელექცია

შიდასაშტატო დაკომპლექტებისადმი არასათანადო ყურადღება ორგანიზაციისათვის მეტად მძიმე პრობლემებს წამოჭრის ზნეობრივი თვალსაზრისით, შრომის ნაყოფიერების სფეროში კადრების დენადობის საქმეში. უნდა ითქვას, რომ შტატების შიდა გადაადგილებაში დაშვებული შეცდომების

გამოსწორება საკმაოდ რთულია და დაკავშირებულია უკვე ლატერალურ გადაადგილებასთან, დაქვეითებასთან და დათხოვნასთან.

## ჭარბი პერსონალის შემცირება

თუ ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საფუძველზე აღმოჩნდა, რომ შრომითი დანახარჯები აჭარბებს ზღვარს, ან თუ პროდუქციის და ტექნოლოგიის ცვლილებები საჭიროებენ სამუშაო ადგილების შემცირებას, ადამიანური რესურსის სტრატეგია სხვადასხვა მიმართულებას იღებს.

ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა ჭარბი სამუშაო ძალის შემცირება დროებითი ან მუდმივი დათხოვნის გზით; თუმცა კომპანიათა უმრავლესობა ცდილობს ისეთი პოლიტიკის შემუშავებას, რომელიც შეარბილებს აღნიშნულ პროცედურას, ან საერთოდ შეამცირებს მისი ჩატარების ალბათობას. კომპანიებს და ფირმებს დიდად არ ეხალისებათ ამ ნაბიჯის გადადგმა შემდეგი მიზეზების გამო: 1. ემოციურად საკმაოდ რთულია ადამიანების სამსახურიდან დათხოვნა, თუნდაც დროებით; 2. ორგანიზაცია ხშირად იძულებულია “იყიდოს” მოსამსახურის მდგომარეობის არასტაბილურობა მისი გადამზადების, დამატებითი განათლების სახით; კადრების შემცირება საკმაოდ ხარჯვითან არის დაკავშირებული; ორგანიზაცია დათხოვნილი პერსონალის სახით კარგავს მოსამსახურეში ჩადებულ კაპიტალდაბანდებას. ამიტომ ორგანიზაციამ კადრების შემცირებისას შეიძლება მოგების მაგივრად ზარალიც ნახოს გარკვეულ გარემოებებში.

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

**მოსამსახურეთა იდენტიფიკაცია შემცირების მიზნით.** შემცირების შესახებ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს სტაჟის და სამუშაოს შესრულების ხარისხის კრიტერიუმები. მოსამსახურეთა შემცირება, ისევე როგორც პერსონალთან დაკავშირებული სხვა საკითხი, შეიძლება დისკრიმინაციულ და სუბიექტურ ხასიათს ატარებდეს, რომლისგანაც თავდაცვა და რომლის კონტროლიც მხოლოდ შესაფერისი სამართლებრივი კანონებით და აქტებით არის შესაძლებელი.

**მოსამსახურეთა გაფრთხილება.** წინასწარი გაფრთხილება ფართოდ გავრცელებული პროცედურაა. ორგანიზაციები პერსონალს საშუალოდ 2 კვირით ადრე აფრთხილებენ: პირველ რიგში ხელფასის მქონე თანამშრომლებს და მხოლოდ შემდეგ საათობრივი ანაზღაურების მქონე პერსონალს.

კადრების შემცირებას თან ახლავს შოკი, შფოთვა, იმედგაცრუება, გაბრაზება. ამიტომ, ორგანიზაციები ცდილობენ, რაც შეიძლება ნაკლებად მტკივნეული გახადონ ეს პროცესი. მაგალითად, ერთ-ერთ ორგანიზაციას უნდა დაეხურა საწარმოების ნაწილი. შესაბამისად, მოსამსახურეებს შემცირების შესახებ 9 თვით ადრე აცნობეს. ამავე დროს, ორგანიზაციამ შეაჩერა ახალი პერსონალის მიღება, ყველა მოსამსახურეს შესთავაზა არჩევანი—გადასულიყო კომპანიის სხვა სამუშაოზე, ადრე გასულიყო პენსიაზე, ან სთავაზობდნენ დახმარებას ადგილზე ახალი სამუშაოს მოძებნაში. მიუხედავად პრობლემის სიმძიმისა, კომპანიის თანამშრომლები და საზოგადოება დადებითად აფასებდა კომპანიის მიერ აღიშნული პრობლემური სიტუაციის გადაწყვეტას.

**შემცირებული პერსონალის დახმარება.** ორგანიზაცია შემცირებულ მოსამსახურეებს უხდის დათხოვნის შემწეობას. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს პროგრამა, რომელიც გულისხმობს გამოცდილი კონსულტანტების მუშაობას შესამცირებელ პერსონალთან სამუშაო ადგილზე, რათა მათ დაძლიონ სამუშაოს მოსალოდნელი დაკარგვით გამოწვეული სტრესი, ტრავმა და ახალი სამუშაო მოძებნონ.

**კადრების შემცირების ალტერნატივები.** კადრების შემცირების მიზანია შრომითი დანახარჯების შემცირება, თუმცა, მისი საშუალებით სხვა დანახარჯების დაზოგვა ვერ ხერხდება. კადრების შემცირებამდე მენეჯმენტს შრომითი დანახარჯების შემცირებისათვის შეუძლია სხვადასხვა საშუალებები გამოიყენოს და განახორციელოს აქტივობები, რომელთაც შეეძლება დააქვეითონ შემცირების ალბათობა. პირველ რიგში, ყველაზე გავრცელებულია ახალი პერსონალის დაქირავების შეჩერება. თუ ამ მოქმედებით მნიშვნელოვანი დანაზოგი არ მიიღწევა, მაშინ მენეჯმენტი მიმართავს პენსიაზე ადრე გასვლას პროგრესიული ანაზღაურებით. თუ ამ ღონისძიებითაც ვერ მოხერხდა დანახარჯების შემცირება, მაშინ მენეჯმენტი ირჩევს ყველა ხელფასის დონის და პერსონალის შეღავათების გაყინვას რამდენიმე თვით. ამის შემდეგ, ორგანიზაცია შეიძლება გადავიდეს პერსონალის ნებაყოფლობით დათხოვნაზე; თუ შრომითი დანახარჯები ისევ მაღალი რჩება, მიზანშეწონილია ყველა თანამშრომლის ანაზღაურების დროებით შემცირება ხელფასის დონის პროპორციულად. ამავე

დროს, ორგანიზაციას შეუძლია დროებით შეამციროს საათობრივად დაქირავებული პერსონალის სამუშაო საათებიც. ალტერნატიული ვარიანტია, ბევრი დიდი კორპორაცია კადრებს ეკონომიკური მიზეზების გამო არ ამცირებს. მის მაგივრად ისინი პერსონალს სთავაზობენ ტრენინგს და განათლების მეტ ექსტენსიურ პროგრამას. ასეთ პროგრამას თან ახლავს პროდუქციის და ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სტრატეგია და მათი მიზანია კადრების შემცირების თავიდან აცილების სხვა საშუალებით პერსონალის ხელშეწყობა ახალი ბაზრის მოპოვებაში და ახალი პროდუქტების შექმნაში.

## შტატების დაკომპლექტების ალტერნატივები

ორგანიზაციები ცდილობენ, რაც შეიძლება მოქნილი პოლიტიკა ჰქონდეთ სამუშაო ადგილების შევსებისას. ამის მიზეზია: რეგულარულ მოსამსახურეთა შემცირების რისკის დაქვეითება, დროდადრო ფორმის პროდუქტირების და მომსახურეობისადმი მოთხოვნების გაზრდა ან შეცვლა, იმ მოსამსახურეთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რომელთაც არ აწყობთ მთელ განაკვეთზე მუშაობა. ასეთი მოქნილობის მიღწევა ძალიან რთულია, როცა ყველა მოსამსახურე დაქირავებულია ხანგრძლივად და მთელ განაკვეთზე. შტატების დაკომპლექტების ალტერნატიული ვარიანტები შეიძლება ორ ძირითად ნაწილად დაიყოს: მუშაობის ალტერნატიული ვარიანტები, სამუშაო დროის ალტერნატიული განრიგი.

ორგანიზაციები დიდი სიხშირით იყენებენ დროებით პერსონალს. ისინი სიამოვნებით ქირაობენ დროებითი დახმარების სააგენტოების საშუალებით მოკლე ვადიან სამუშაოზე კომპიუტერის სპეციალისტებს, ბუხჰალტრებს, ინჟინრებს, მომვლელებს, ადვოკატებს, ექიმებს და მენეჯერებსაც კი.

დაქირავებულთა უმრავლესობა იყენებს სტანდარტულ 5 დღიან, 40 საათიან სამუშაო კვირას. ორგანიზაციათა გარკვეული ნაწილი მოსამსახურეებისთვის იყენებს ნახევარ განაკვეთიან განრიგს. ორგანიზაციები შტატების დაკომპლექტების მოქნილობის მიზნით ხშირად იყენებენ არა სრული სამუშაო დღის და კვირის განრიგს. არა სრული სამუშაო განაკვეთის განრიგის გამოყენებით ორგანიზაცია ზოგავს დანახარჯებს რეგულარული მუშაკებისათვის ზედმეტი სამუშაო საათების შემცირებით და შეღავათების მინიმუმამდე

დაყვანით არა სრულ განაკვეთზე მომუშავეისთვის. უნდა ითქვას, რომ მოქნილი გრაფიკის გამოყენებით ორივე მხარე კმაყოფილია. ორგანიზაცია ამით ამცირებს სამუშაოს გაცდენათა მაჩვენებელს, თუმცა შრომის ნაყოფიერებაზე გავლენას ვერ ახდენს; ხოლო პერსონალი კმაყოფილია ამით, რომ მისგან მოითხოვენ საათების გარკვეული რაოდენობის შესრულებას მოქნილი გრაფიკით. მოსამსახურე თვითონ ირჩევს სამუშაოს დაწყება-დამთავრების დროს.

## კადრების დენადობა

ორგანიზაციები ყოველთვის აწყდებიან პერსონალის შრომის რეგულირების პრობლემას, რომელიც ძირითადად ორ მოვლენაში ვლინდება: პირველი აღმოცენდება მაშინ, როდესაც პერსონალი დროებით აცდენს სამუშაოს, რაც „აფსენტიზმი“ სამუშაოს გაცდენის სახელით არის ცნობილი, მეორე კი მაშინ, როცა მოსამსახურე სამუდამოდ ტოვებს სამუშაოს, რაც კადრების დენადობის სახელითაა ცნობილი.

განვასხვავოთ სამუშაოს გაცდენის და კადრების დენადობის ორი ტიპი: ნებაყოფლობითი და იძულებითი. სამუშაოს ნებაყოფლობითი გაცდენა გულისხმობს მოსამსახურის მიერ წინასწარ გაუფრთხილებლად სამსახურში გამოუცხადებლობას. იძულებითი გაცდენა კი მოსამსახურისგან დამოუკიდებელი მიზეზების გამო ხდება, მაგ: მისი ან მისი ოჯახის წევრების ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესების დროს.

ნებაყოფლობითი დენადობა გულისხმობს სამსახურის დატოვების შემთხვევაში მოსამსახურის პირად ინიციატივას; მაგ. სამსახურის დატოვება ახალი, უფრო კარგად ანაზღაურებადი სამსახურის გამო. იძულებითი დენადობა ორგანიზაციის ინიციატივას გულისხმობს. იძულებითი დენადობის ორი ტიპი არსებობს: კადრების შემცირება და დათხოვნა. გაცდენისა და დენადობის მიზეზები განსხვავდება იმის მიხედვით, ნებაყოფლობითია იგი თუ იძულებითი.

ნებაყოფლობითი დენადობა და სამუშაოს გაცდენა აუცილებლად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკაზე, რაც პერსონალის შრომით განყოფილებაზე ახდენს გავლენას.

სამუშაოს იძულებითი გაცდენა ნაკლებად ექვემდებარება თვით პერსონალისა და ორგანიზაციის კონტროლს; იძულებითი დენადობა კი ხშირად არის

დამოკიდებული პერსონალის შერჩევის ხარისხზე, შერჩევის პროცედურების შესატყვისობაზე და ბაზრის ცვლილებებსა თუ მომსახურებელთა მოთხოვნებზე.

მთავარი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მოსამსახურის მიერ სამუშაოს დატოვების სასურველობაზე, პერსონალის უკმაყოფილებაა. რაც უფრო მაღალია კმაყოფილების ხარისხი, მით უფრო დაბალია სამუშაოს დატოვების ალბათობა.

## შრომითი განწყობები და შრომითი მოტივაციები

გამომდინარე იქიდან, რომ შრომით აქტივობას საფუძვლად უდევს შრომითი განწყობა, ცხადია რა დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ ფსიქოლოგიაში მომუშავის საქმიანობის განმსაზღვრელი განწყობის შესწავლას, როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკულ თვალსაზრისით. მით უმეტეს, შრომითი განწყობის ფორმირება ხორციელდება შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან მომუშავის აქტიურ ზემოქმედებით.

რა არის შრომითი განწყობა? რა ძირითადი ელემენტებით ხასიათდება ის? აღნიშნულ საკითხზე მსჯელობისას, თავდაპირველად დავეყრდნობთ დ.უზნაძის განწყობის თეორიას.

„ამ სპეციფიკურ მდგომარეობას, – აღნიშნავს დ.უზნაძე, – რომელიც სუბიექტში მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ობიექტური სიტუაციის ზეგავლენის შედეგად ჩნდება, შეგვიძლია ვუწოდოთ განწყობა“. განწყობის ცნებაზე საუბრისას ავტორი ხაზს უსვამს ორ გარემოებას: 1. სუბიექტი მოქმედებს აქტიური მოთხოვნილების ზეგავლენით და ქცევა ემორჩილება ამ მოთხოვნილების ძალას (ესაა იმპულსური ქცევა) და 2. ადმიანის ქცევა, როცა გათვალისწინებულია „მე-ს“ მაღალი მოთხოვნილებები. – (ნებელობითი ქცევა). რაც შეეხება „შრომით სუბიექტს“, ამ ტერმინს, დ. უზნაძე მომუშავის მიმართ ხმარობს, აზუსტებს დ. ჩარკვიანი. ე.ი. მომუშავეა ნებელობითი ქცევის სუბიექტი, რომლის თავისებურებას მისი აქტიური ბუნება (პიროვნული პოზიცია) წარმოადგენს. მის მოქმედებას წინ უსწრებს და განსაზღვრავს საკუთარი საქმიანობის ღირებულების გაცნობიერება და რაც მთავარია, მოთხოვნილება. ესა ადამიანის განწყობის ჩამოყალიბების და მოქმედების განმსაზღვრელი ფაქტორია.

აღსანიშნავია, რომ ფსიქოლოგიაში მოთხოვნილებების პრობლემის შესწავლისას, (ისტორიულ კონტექსტთან მიმართებაში), ძირითადად გაბატონებული იყო ერთფაქტორიანი მოდელი. – მომუშავის საქმიანობის აღწერა ერთი არსებითი მოთხოვნილების საფუძველზე ხდებოდა. მოგვიანებით შეიქმნა მოთხოვნილების მრავალფაქტორიანი კონცეფციები, ვინაიდან შრომითი



მოტივაცია\* აღმოჩნდა მრავალფაქტორიანი მოვლენა. ე.ი. მოთხოვნილებების საკითხი ლოგიკურად უკავშირდება შრომითი მოტივაციის თემას.

რა არის შრომითი მოტივაცია? რა არის მოთხოვნილება? „მოტივაცია განმარტავს მ. მესკონი, – ესაა პროცესი მიმართო საკუთარი თავი და სხვები მოქმედებისაკენ, რათა მიაღწიო პირად ან ორგანიზაციის მიზნებს”

მოტივაცია, თავისთავად ესაა პირობების ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, მიმართავს მას ორგანიზაციისთვის საჭირო მხარეს, დააინტერესებს აქტიური და კეთილსინდისიერი სამუშაოთი, გულმოდგინებით შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა.

მოტივები არსებობს შინაგანი, რომელიც წარმოიშობა ადამიანის დამოკიდებულებით თავისი საქმისადმი და გარეგანი, რაც უკავშირდება მასზე გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედებას. ე. ი. რომელიც არსებობს ადამიანის გარეშე და მოქმედებაში მოდის სხვების ან გარემოებების მიერ. გარეგანი მოტივებს უწოდებენ სტიმულებს, რომელიც შეიძლება იყოს მატერიალური ან არამატერიალური (მაგ: სიტყვა, პატივი). ადამიანის ქცევის შინაგანი მოტივებს მიეკუთვნება საქმისადმი სიყვარული, სრულყოფილებისაკენ მისწრაფება, შემოქმედება და ა.შ.

მოტივაციას და ადამიანის საქმიანობის შედეგებს შორის არაერთგვაროვანი დამოკიდებულებაა, რამდენადაც მასზე გავლენას ახდენს შემთხვევითობა ანუ სუბიექტური მომენტები, ისეთი, როგორცაა: ადამიანის უნარები, სიტუაციის გაუგებრობა, მოცემულ მომენტში მისი განწყობა, მესამე პირი.

მოტივებს საფუძვლად უდევს მოთხოვნილებები. „მოთხოვნილებაში, აღნიშნავს დ. ჩარკვიანი, – გარკვეული დროის მონაკვეთში ადამიანის მიერ მისთვის მნიშვნელობის მქონე საგნების ან მოვლენების დანაკლისის განცდა იგულისხმება,” „მოთხოვნილება, მ. მესკონის აზრით, ფიზიოლოგიური ან ფსიქოლოგიური დანაკლისია რაღაცის...” მოთხოვნილებები ორი ტიპისაა\*: თანდაყოლილი (ფიზიოლოგიური) და შექენილი (სოციალური). პირველს მიეკუთვნება მაგ: კვების, წყლის, სითბოს მოთხოვნილებები; მეორეს – ურთიერთობების, ცოდნის მიღების, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.

მოთხოვნილებების გაცნობიერებისას ადამიანს უჩნდება მათი დაკმაყოფილების სურვილი და ასევე შესაბამისი ინტერესი ისეთი

---

\* შრომითი მოტივაციის თანამედროვე თეორიებზე წინა პარაგრაფებში გვექონდა საუბარი

\* დ. უზნაძე განწყობის თეორიაში გამოყოფს მოთხოვნილებების დაბალ (ბიოლოგიური) და მაღალ (მორალური, ინტელექტუალური, ესთეტიკური) ფორმას. ხოლო შრომის სუბიექტთან მიმართებაში მიუთითებს მოთხოვნილებების სამ ტიპზე: 1. ფიზიოლოგიური, 2. ფსიქოლოგიური და 3. სოციალური.

საქმიანობისადმი, რომლითაც ამ სურვილს დაიკმაყოფილებს. თუმცა, ინტერესების რეალიზაცია მაშინ ხდება, როცა მისი შესაბამისი პირობები ჩნდება, – ადამიანს ეძლევა შესაძლებლობა რეალურად დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები.

თუ მოთხოვნილებები ჩნდება ფიზიოლოგიურ დონეზე, ინტერესები მათი გაცნობიერებული ანალიზის პროდუქტია, – სტრუქტურული, რანჟირებული, შეფასებული არა მხოლოდ საკუთარი სურვილების, არამედ საზოგადოებრივი ცხოვრების საყოველთაოდ მიღებული ნორმების პოზიციებიდან. აქედან გამომდინარე, ინტერესები პასიურია; ადამიანს აქტიური მოქმედებისთვის ესაჭიროება არა მხოლოდ იმისი გაგება, რაც სინამდვილეში სურს, არამედ სურვილის მიღწევის გზების ცოდნაც. მოთხოვნილებები მხოლოდ ასეთ პირობებში გადაიქცევა ადამიანის ქცევის მოტივებად.

ქცევაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით, მოტივები იყოფა შინაგანად და გარეგანად. პირველი განპირობებულია ადამიანის მისწრაფებით მიიღოს კმაყოფილება კუთვნილი ობიექტისაგან, რომლის შენახვაც მას სურს, ან განერიდოს მას, როგორც უკმაყოფილების წყაროს ე.ი. მოტივები განსხვავდებიან ხასიათით: შესაძლებელია ისინი იყოს პოზიტიური (მოპოვება, შენახვა) ან ნეგატიური (თავის არიდება, თავის დაღწევა). ქცევის პოზიტიურ გარეგან მოტივს წარმოადგენს პრემია, რომელსაც ადამიანი იღებს კარგი სამუშაოსთვის, ხოლო ნეგატიურს – მისი შეუსრულებლობის გამო დასჯა. პოზიტიური შინაგანი მოტივია – საქმით გატაცება, რომელსაც მომუშავე ემსახურება, ხოლო ნეგატიურია – საქმის რუტინული ხასიათი, რომლისგანაც იგი თავის დაღწევას ცდილობს.

სოციალურ ფსიქოლოგიაში ადამიანის ქცევის მადეტერმინირებულ ფაქტორებზე მსჯელობისას, გამოყოფენ სამგვარ მიდგომას:

- 1) პერსონოლოგიური, – ადამიანის ქცევის დეტერმინაციაში უპირატესობა ენიჭება პიროვნების თვისებებს და მის შინაგან დისპოზიციებს;
- 2) სიტუაციონისტური – უპირატესობა ენიჭება ობიექტისადმი გარემოს მახასიათებლებს და 3) ინტერაქციონისტული – ორივეს ერთიანობას. (ეს უკანასკნელი ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს პიროვნული თვისებებით, სიტუაციის მახასიათებლებით და მათი ურთიერთმოქმედებით). ე.ი. ინტერაქციის პრინციპით აქცენტი კეთდება ადამიანის აქტიურობის მორალურ მხარეზე, პიროვნება განიხილება როგორც მთლიანი სტრუქტურული წარმონაქმნი, ხოლო

გარემო არა მხოლოდ როგორც ფიზიკური გამლიზიანებელი, არამედ როგორც რთული სოციალური სტიმულების თავმოყრის პირობა და ადგილი.

ინტერაქციის პრინციპის გათვალისწინება მიზანშეწონილია შრომითი განწყობის შესწავლის დროსაც. – შრომის პროცესში ორგანიზაცია თანამშრომლისგან მოითხოვს კონკრეტული სამუშაო დავალებების შესრულებას, ხოლო მომუშავე ინტერაქციის პროცესში, ცდილობს საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. პოზიტიურ ვითარებაში შედეგი პოზიტიურია, მომუშავეს საქმიანობა – ეფექტური; სხვა შემთხვევაში – პირიქით. პირველ შემთხვევაში მომუშავე შრომით კმაყოფილია და ორგანიზაციისადმი იჩენს მეტ ერთგულებას. მეორე შემთხვევაში ძლიერდება შრომითი უკმაყოფილება და მომუშავე ორგანიზაციისადმი ხდება გულგრილი.

შრომითი განწყობის ფორმები. გამოყოფენ სამ სახეს: 1) შრომითი კმაყოფილება; 2) შრომაში ჩართულობა და 3) ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

შრომითი კმაყოფილება არის ადამიანის შრომისადმი ზოგადი სახის შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც გამოხატავს რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას.

შრომაში ჩართულობა გულისხმობს პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციას, მუშაობაში მის ენერჯიულობას და საქმიანობის ხარისხისადმი პირადი ღირსების განცდას. (გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ, რაც უფრო დიდია შრომაში ჩართულობის მაჩვენებელი, მით უფრო მცირეა სამუშაოს გაცდენები და კადრების დენადობა).

ორგანიზაციისადმი ერთგულებაში იგულისხმება მომუშავეს მიერ საორგანიზაციო მიზნების გაზიარება, მათ მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაცია და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილი. (ე.ი. შრომაში ჩართულობა პროფესიულ საქმიანობასთან ადამიანის იდენტიფიკაციის დონეს გამოხატავს, ხოლო ორგანიზაციისადმი ერთგულება – მთლიან ორგანიზაციასთან მისი იდენტიფიკაციის დონეს განსაზღვრავს).

შრომითი კმაყოფილების თვისებურება. საწყის ეტაპზე, შრომით კმაყოფილებაში მუშაობისადმი ადამიანის გლობალური დამოკიდებულება იგულისხმებოდა, მაგრამ შემდგომში აღმოჩნდა, რომ ამ დამოკიდებულებას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. ე. ლოკი შრომის კმაყოფილებაზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებში გამოყოფს: 1) შრომით კონტექსტს (სამუშაო პირობები) და 2) მოქმედ სუბიექტს (მომუშავე, თანამშრომლები), რომელთა შორის დამოკიდებულება მისი აზრით ერთიანდება შემდეგი ცხრილის სახით:

ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები	შედეგი
პირობები, ანუ კონტექსტი	ფსიქოლოგიურად მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი საქმიანობა, რომლის განხორციელებაც მომუშავეს შესაძლებლობის ფარგლებში მას კმაყოფილებას ანიჭებს.
საკუთრივ საქმიანობა: შინაარსით მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი	მომქანცველი საქმიანობა უკმაყოფილებას იწვევს
საკუთრივ საქმიანობა: ფიზიკური მოთხოვნები	პიროვნულად საინტერესო საქმიანობა კმაყოფილების მომტანია
საკუთრივ საქმიანობა: პიროვნული ინტერესი	საქმიანობის სამართლიანი და ნათლად გასაგები წახალისება კმაყოფილების განმსაზღვრელია
წახალისების სისტემა	შრომის პირობების და ფიზიკური მოთხოვნების ურთიერთმორგების ხარისხი მომუშავეს კმაყოფილებას განსაზღვრავს
შრომის პირობები: ფიზიკური თვისებები	მიზნების მიღწევის ხელშემწყობი შრომის პირობები მომუშავეს კმაყოფილებას გერის
შრომის პირობები: მიზნების მიღწევა	მომუშავე იმ ხალხით არის კმაყოფილი, ვინც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
მოქმედი სუბიექტი: საკუთრივ მომუშავე, უფროსები, თანამშრომლები, ხელქვეითები	მომუშავე იმ ორგანიზაციით არის კმაყოფილი, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
ორგანიზაცია	ის იმ ორგანიზაციით არის უკმაყოფილო, რომელიც მას გაურკვეველი და კონფლიქტური როლების შესრულებას ავალებს

### შრომითი კმაყოფილება და არასამუშაო დრო

დღესდღეობით მკვლევართა ყურადღებას იპყრობს კიდევ ერთი საკითხი: შრომით კმაყოფილებასა და საერთოდ ადამიანის ცხოვრებით კმაყოფილებას შორის კავშირის დადგენა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, არსებობს სამი თვალსაზრისი: 1) შრომითი კმაყოფილება ცხოვრების სხვა სფეროებში მეტ-ნაკლები უკმაყოფილების კონპენსირებას იძლევა (კონპენსაციის პრინციპი); 2) ცხოვრების ერთი რომელიმე სფეროთი კმაყოფილება ან უკმაყოფილება

ვრცელდება სხვა სფეროებზე, რის გამოც ადამიანი შრომის თუ არასამუშაო დროის მიმართ თანაბარ დამოკიდებულებას ამჟღავნებს (გენერალიზაციის პრინციპი) და 3) ცხოვრების დანაწევრებული ხასიათიდან გამომდინარე სამუშაო და არასამუშაო დროის სფეროები ადამიანის მიერ განიცდება განცალკევებულად (სეგმენტაციის პრინციპი).

ცალკე საუბრობენ შრომითი მოტივაციის ხერხებზე, რომელიც პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: 1) ეკონომიკური და 2) არაეკონომიკური. (ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, იყოფა საორგანიზაციოდ და მორალურად.)

მოტივაციის ეკონომიკური ხერხის გამოყენების შემთხვევაში ადამიანები იღებენ გარკვეულ სარგებელს, რაც ამაღლებს მათ კეთილდღეობას. სარგებელი შესაძლებელია იყოს პირდაპირი (მაგ: ფულადი თანხა) ან არაპირდაპირი (დამატებითი თავისუფალი დრო, სხვა სამუშაოთი დაკავების შესაძლებლობა). პირდაპირი ეკონომიკური მოტივაციის ძირითადი ფორმაა ხელფასი. ჩვეულებრივ, ის დამოკიდებულია დაკავებულ თანამდებობაზე, მუშაობის სტაჟზე, დახარჯული შრომის რაოდენობაზე და ხარისხზე. თუმცა, მასზე მოქმედებენ წმინდა საბაზრო ფაქტორებიც. მაგ: მოთხოვნა შრომის ბაზარზე, ტერიტორიული ასპექტები, საკანონმდებლო ნორმები (მაგ: აშშ-ში შრომის საათობრივი განაკვეთი რეგულირდება კანონმდებლობით).

არსებობს ხელფასის ორი ფორმა: პერიოდული და სანარდო. პირველი ფორმის შემთხვევაში მომუშავეს ხელფასი გამოითვლება გამომუშავებული შედეგების რაოდენობით დროის სატაბელო აღრიცხვასთან შესაბამისად და დგინდება სატარიფო განაკვეთით ან თვიური სარგოთი. მისი ეფექტური გამოყენება (პერიოდული ხელფასის ფორმით) მოითხოვს მთელი რიგი პირობების დაცვას: ფაქტობრივად გამომუშავებული დროის ზუსტი ანგარიში, დასაბუთებული ნორმების და ნორმატივების არსებობა, გამომუშავების მოცულობა, პერსონალის რიცხვი, საწარმოო დავალებები, შემსრულებლებს შორის სამუშაოს სწორი განაწილება, მათი კვალიფიკაციის, გამოცდილების, პროფესიის გათვალისწინებით.

ხელფასის სანარდო ფორმა ძირითადად გამოიყენება მუშახელთან მიმართებაში, რომელთა შრომის შედეგი იოლად იზომება, მათი სტიმულირება აუცილებელია და მათი საქმიანობა გადამწყვეტია პროდუქციის გამომუშაებაში. სანარდო ხელფასის გამოყენება ასევე მოითხოვს მეცნიერულად დასაბუთებულ ნორმათა არსებობას და ანგარიშის შედეგების საიმედოობას. სანარდო ხელფასი იყოფა სისტემებად ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორცაა: სანარდო

ხელფასის დადგენის ხერხი, მუშახელთათვის ანგარიშის გასწორება და მატერიალური წახალისება.

შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებულ ფუნქციას დიდად უზრუნველყოფს **შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტი (КТУ)**. – რაც აღრიცხავს შრომის ინდივიდუალურ წარმოებას, მის სირთულესა და ხარისხს, სხვების დახმარებას, შრომითი და საწარმოო დისციპლინის დაცვას. შრომაში მონაწილეობის კოეფიციენტის (КТУ) მომატება და დაკლება დამოკიდებულია მუშახელის პროფესიონალიზმზე, ინიციატივაზე, რაციონალიზატორობაში მის მონაწილეობაზე, გამოცდილების ხარისხზე, კოლექტივის ხელმძღვანელობაზე.

ძირითადი ხელფასის გარდა, მასტიმულირებულ საშუალებას წარმოადგენს დამატებითი ხელფასი (რომელიც გაიცემა პროფესიონალიზმის, უნარების, კვალიფიკაციის საფუძველზე) და განსხვავებული სახის დანამატები, რომელიც კომპენსაციურ ხასიათს ატარებს. არსებობს კიდევ ხელფასის ფორმა მთელი რიგი შეღავათების სახით, რაც პრაქტიკულად მნიშვნელოვნად ზრდის სუბიექტის შემოსავალს.

შრომის ანაზღაურების უფრო მოქმედ მასტიმულირებულ საშუალებას წარმოადგენს პრემირების სისტემა (მოტივაციის ეკონომიკური ხერხი). (მასტიმულირებელი ფაქტორის როლის შესასრულებლად პრემირებამ უნდა შეადგინოს ძირითადი ხელფასის 30% – „ტეილორიზმის პრინციპით“).

წარმატებული პრემირების წინაპირობებია:

1. მაჩვენებელთა სისტემის სწორი არჩევანი, გამომდინარე ფირმის წინაში მდგომი კონკრეტული დავალებიდან;
2. მაჩვენებელთა დიფერენცია ქვეგანყოფილების როლთან და ხასიათთან თანამდებობის დონეების შესაბამისობით.
3. პრემირების მაჩვენებელთა ორიენტაცია – საბოლოო შედეგებზე რეალური წილით, სამუშაოს ეფექტურობა და ხარისხი, ორგანიზაციის საერთო მიღწევების ანგარიში;
4. კონკრეტულობა, გარკვეულობა, მოქნილობა, მიღწევების შეფასება სამართლიანობის კრიტერიუმით.

კრიტერიუმები და ნორმატივები, რომელთა მიხედვითაც ხორციელდება პრემირება, აუცილებელია გადაიხედოს ორგანიზაციის საქმიანობის პირობების შეცვლასთან ერთად.

გარდა პრემიის და ხელფასისა, არსებობს ფულადი დაჯილდოების კიდევ ერთი სახე, რომელიც ატარებს გარკვეულ მოტივაციურ ეფექტს.–შემოსავლებში

მონაწილეობა. საქმე ეხება 75%-იან დამატებით შემოსავალს, რომელიც შესაძლებელია თანამშრომლებზე განაწილდეს. ასეთი შემოსავლები თითქმის ყოველთვის ხასიათს ატარებს, რათა ადამიანებმა თვალნათლივ დაინახონ კავშირი საკუთარი შრომისა შედეგებთან. ასევე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის რეგულარულად გამოიყენება ბონუსები – შემოსავლებიდან მსხვილი ფულადი დანამატები წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ.

არაპირდაპირი (ანუ ირიბი) მოტივაცია – ესაა მოტივაცია თავისუფალი დროის სახით. მისი კონკრეტული ფორმებია: შემოკლებული სამუშაო დღე ან გაზრდილი შვებულება, რომლითაც ხდება დახარჯული შრომის კომპენსირება, (მაგალითად, განათლების ან მეცნიერების სფეროში), მცოცავი ან მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, დღემაგიერების გაცემა.

მოტივაციის საორგანიზაციო ხერხს მიეკუთვნება: 1) მიზნებით მოტივაცია, 2) სამუშაოთი გამდიდრების მოტივაცია და 3) ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაცია.

რასაკვირველია, დიდი და რთული, საინტერესო მიზნები ხიბლავს ადამიანს, მათში აღძრავს ბრძოლის, შეჯიბრის ჟინს, მაღალი შედეგების მიღწევის მისწრაფებას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაცია გულისხმობს პრობლემათა (ძირითადად სოციალურ ხასიათის პრობლემების) გადაჭრისას მომუშავეთა ხმის უფლების მიცემას, მის ჩართვას კოლექტიურ შემოქმედებით პროცესში, სპეციალურ საკითხზე მასთან კონსულტირებას, მისთვის უფლებების და პასუხისმგებლობის რეალურ დელეგირებას.

საბოლოოდ, შრომის გამდიდრების მოტივაცია იმ აზრს ატარებს, რომ ადამიანს ჰქონდეს უფრო შინაარსიანი, საჭირო, საინტერესო სამუშაო, სოციალურად მნიშვნელოვანი, პროფესიული და თანამდებობრივი ზრდის ფართო პრესპექტივით, რაც საშუალებას მისცემს მას განახორციელოს ფართო კონტროლი საკუთარი შრომის პირობებზე და რესურსებზე.

მოტივაციის მორალურ ხერხს მიეკუთვნება აღიარება, რომელიც შეიძლება იყოს პიროვნული ან საჯარო.

პიროვნული აღიარების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ გამორჩეულ მუშაკებს მოიხსენიებენ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის სპეციალურ მოხსენებებში ან მათ პირადად წარუდგენენ; გარდა ამისა, ისინი იღებენ ხელმოწერის უფლებას დოკუმენტებზე, რომელთა შედგენაში თვითონ მიიღეს

მონაწილეობა, ასევე ხდება მათი პერსონალური მიწვევა (დირექციისგან) დღესასწაულებზე ან საოჯახო თარიღებზე.

უფრო გავრცელებულია საჯარო აღიარების ფორმა. იგი გულისხმობს მუშაკთა მიღწევებზე პრესაში ინფორმაციის გავრცელებას, აღნიშვნებს სპეციალურ სტენდებზე, „საპატიო დაფაზე“. ამასთანავე გამორჩეული მუშაკების დაჯილდოებას საპატიო სიგელებით, მათი სახელების შეტანით ფირმის სპეციალურ წიგნში. სახალხო აღიარებას თან ახლავს „ეკონომიკური“ ხასიათის ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: პრემიებით დაჯილდოება, ტურისტული საგზურები, სტაჟირებები.

მორალური მოტივაციის სპეციალური ფორმაა შექება და კრიტიკა. შექება საჭიროა ხელქვეითის ნებისმიერ მოქმედებაზე, თუნდაც უმნიშვნელოზე, მაგრამ აუცილებლად კონკრეტულზე, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიღწევებს, მომუშავეის შრომისუნარიანობის ამაღლების კუთხით. ამავე დროს, შექება უნდა იყოს დოზირებული, კონტრასტის პრინციპით, გარკვეული შესვენებების გათვალისწინებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში, (მისი ხშირი გამოყენებისას), შექება დაკარგავს ქმედუნარიანობას. შექების არარსებობა (განსაკუთრებით კარგი სამუშაოსთვის) ახდენს დემოტივირებას, ამიტომ უმჯობესია შექება იყოს ობიექტური.

რაც შეეხება კრიტიკას, – დაუდევრობის გამო იგი შეიძლება შეეხოს ხელქვეითსაც და ხემძღვანელსაც. ორივე მხარესთან მიმართებით ის ავლენს ნაკლსა და მარცხს.

კრიტიკა, შეიძლება განხორციელდეს (სიტუაციის მიხედვით) განსხვავებულ ფორმებში: უსახელო მიმართვით, საყვედურით სხვისი წახდენის გამო, ზრუნვის გამოხატულებით კრიტიკის ობიექტისადმი, მისი შეცოდებით და თანაგრძნობით, გაკვირვების, ირონიის, მინიშნების, გაფრთხილების, საშიშროების, მოთხოვნის, გამოწვევის გამოხატვით; თუმცა, მთავარი მოთხოვნა აქ კონსტრუქციულობაა.

კონსტრუქციული კრიტიკა სამუშაოში ნაკლოვანების აღმოჩენაზე ან მუშახელის გამოსწორებაზე კი არ უნდა იყოს მიმართული, არამედ მის ყოველმხრივ დახმარებაზე. აი, ამიტომ ის ითხოვს განსაკუთრებულ წესებს. პირველ რიგში, კრიტიკა უნდა წარიმართოს კეთილგანწყობილ ატმოსფეროში, რომელიც შეარბილებს გამამტყუნებელ ტონს, თვითკრიტიკის ელემენტების დაცვით, გასაკრიტიკებელი სუბიექტის შექებით, მისი პიროვნებისადმი პატივისცემით, (ვინაიდან კრიტიკა ეხება მხოლოდ მის ქცევას), მასთან თანამშრომლობის გამოხატულებით (გადაკრული ფორმით), – საკუთარი



თვალსაზრისის მისთვის თავსმოხვევის გარეშე, არგუმენტებით და ა.შ. ასევე არ შეიძლება კრიტიკის სუბიექტი აიძულო აღიაროს შეცდომები და სიმართლე. უმჯობესია მასთან კრიტიკული შეცდომების პირადად გამოთქმა იმის საზგასმით, რომ აღნიშნული ნაკლოვანებები იოლი დასაძლევაა.

და რაც მთავარია, კრიტიკა უნდა იყოს აღქმული როგორც ყოველმხრივი დახმარების ფორმა, მიმართული ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად, ამიტომ მისგან უნდა გამოიძებნოს რაციონალური მარცვალი, იმ პირობით, რომ გამოიკვეთოს ნაკლოვანებების გამომწვევი მიზეზები და მისი დროულად გადაჭრის გზები.

რასაკვირველია, კრიტიკის სუბიექტს შეუძლია არსებული არგუმენტებით საქმიანად დაიცვას თავი, მაგრამ ამასთანავე საჭიროა აღიაროს სამართლიანი საყვედური და დადოს შეცდომის გამოსწორების პირობა.

მიუთითებენ მოტივაციის კიდევ ერთ ფორმაზე, რომელიც აერთიანებს წინამავლებს – დაწინაურების (ანუ თანამდებობაზე წინსვლის) მოტივაცია. გარდა იმისა, რომ მისგან მიიღება გაცილებით მეტი ხელფასი (ეკონომიკური მოტივი), უფრო საინტერესო და შინაარსიანი სამუშაო (საორგანიზაციო მოტივი), ის ავლენს და ასახავს პიროვნების დამსახურებას და ავტორიტეტს (მორალური მოტივი). თუმცა მიუხედავად ამისა, მოტივაციის აღნიშნული ხერხი შეზღუდულია – თანამდებობების რაოდენობისა თუ ხემძღვანელობის უნარის ან თუნდაც მისი სურვილის არარსებობის მიზეზების გამო. ამ აზრით, 80-იან წლების შემდეგ, გამოიკვეთა მეტად საყურადღებო ფაქტი: თვითონ მენეჯერში გამოვლინდა შეზღუდული სისტემა. შეზღუდულობებში იგულისხმება შემდეგი:

1. დროისა და ენერჯის სრულად გამოყენების, სტრესის დაძლევის უუნარობა.
2. პირადი ღირებულებების გაქრობა; მკაფიო პირადი ღირებულებების არარარსებობა და თანამედროვე ცხოვრების პირობებთან შეუსაბამო ღირებულებებით აზროვნება.
3. ბუნდოვანი პირადი მიზნების და თანამედროვე ცხოვრების საწინააღმდეგო მიზნების არსებობა.
4. თვითგანვითარების შეჩერება, ახალი სიტუაციების და შესაძლებლობების ტვინით ათვისების უუნარობა.
5. პრობლემის გადაწყვეტის ჩვევის ნაკლებობა, გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის შემთხვევაში სტრატეგიის არარსებობა.
6. ბევრი ახალი იდეის ათვისებისა და გამოყენების უუნარობა.

7. ადამიანზე გავლენის მოხდენის უუნარობა, გარემომცველთა თანაგრძნობით მომსახურების და დახმარების არასაკმარისი უნარი.
8. ხელმძღვანელობის სუსტი ჩვევა, ხელქვეითებთან სასურველი შედეგების მიღწევის უუნარობა.
9. სწავლების უუნარობა.
10. სამუშაო ჯგუფების განვითარების და მაღალი ეფექტურობისათვის ხელშეწყობის უუნარობა .
11. კოლექტივის ჩამოყალიბების დაბალი უნარი.

დასასრულს უნდა აღინიშნოს, რომ შრომითი მოტივაციის წარმატებას განსაზღვრავს საკითხისადმი კომპლექსური მიდგომა. იგი ეფუძნება:

- 1) ორგანიზაციის საქმიანობის ღრმა და ყოველმხრივ შესწავლას;
- 2) მომუშავე პერსონალის ქცევის მამოტივირებელი სტრუქტურების არსებობას;
- 3) თვითონ მენეჯერის უნარებს და შესაძლებლობებს.

#### კითხვები:

1. რა არის შრომითი განწყობა? რომელია მისი კომპონენტები და ფორმები?
2. რა არის მოთხოვნილება? რომელია მისი ფორმები?
3. რომელია ადამიანის ქცევის მადეტერმინებელი ფაქტორები?
4. რაში მდგომარეობს ინტერაქციის პრინციპი?
5. რა არის შრომითი მოტივაცია? მისი კომპონენტები და ფორმები?
6. რომელია მოტივაციის ხერხები?
7. რა იგულისხმება მენეჯერის შეზღუდულობებში?

#### ძირითადი ტერმინები:

დ. უზნაძის განწყობის თეორია

მოთხოვნილება

სიტუაცია

ქცევის სუბიექტი

მოთხოვნილებათა კლასიფიკაცია

ქცევის ფაქტორები  
პერსონოლოგიური მიდომა  
სიტუაციონისტური მიდგომა  
ინტერაქციონისტური მიდგომა  
ინტერაქციის პრინციპი  
შრომითი განწყობის ფორმები  
შრომითი კმაყოფილება  
შრომაში ჩართულობა  
ორგანიზაციისადმი ერთგულება  
შრომითი მოტივაცია  
შინაგანი მოტივი  
მოთხოვნილებათა იერარქია  
მოტივაციის ეკონომიკური ხერხი  
შრომის სანარდო ანაზღაურება  
პრემირება  
შრომითი კმაყოფილების კოეფიციენტი  
პრემირების პრინციპი  
არაპირდაპირი ეკონომიკური მოტივაცია  
მოტივაციის ორგანიზაციული ხერხი  
გამდიდრების მოტივაცია  
მორალური მოტივაცია

## სტრესის განსაზღვრის საკითხისათვის

სტრესის ცნება ზედაპირულად არის გაგებულ ადამიანთა უმრავლესობის მიერ, რასაც ხელი შეუწყო ყოველდღიურ მეტყველებას და მასობრივი ინფორმაციის წყაროების მეშვეობით სტრესის ცნების ფართოდ გამოყენებამ. სტრესის ზუსტი და ნათელი განსაზღვრების პრობლემა ფსიქოლოგიაში მეტად აქტუალურია. არსებობს პრინციპული წინააღმდეგობები სტრესის სხვადასხვა მოდელებს შორის.

ლაზარუსის მიხედვით, სტრესი აღმოცენდება, მაშინ, როცა გარემოს მოთხოვნები აღემატება ადამიანის შესაძლებლობებს ან შესაძლებლობების ზღვარზე აქტივობას მოითხოვს. ამ მოდელში განსაკუთრებული როლი ენიჭება გარემო მოთხოვნების, ადამიანის ინდივიდუალური თავისებურებებისა და დაცვითი მექანიზმების ანალიზს. ფსიქოლოგიური სტრესის დინამიკაში შეფასებას განსაკუთრებული როლი ენიჭება, იგი ინდივიდის ფსიქოსოციალურ გამოცდილებათა და შესაძლებლობებითა დეტერმინებული. საფრთხის ძალა მის ფიზიკურ მახასიათებელზე კი არ არის დამოკიდებული, არამედ იმაზე, რამდენად შეუძლია ადამიანს საფრთხის დაძლევა, ან მისი თავიდან აცილება. თუ ადამიანი სუსტი და უმწეოა გადაჭრას პრობლემა, საფრთხის ხარისხი მაღალია, სტრესი კი გარდაუვალი. სტრესის პრობლემის განხილვის დროს ამოსავალი წერტილი უნდა გახდეს ადამიანის და გარემოს ურთიერთქმედება მარკგრანტის აზრით სტრესი აღმოცენდება ყოველთვის როცა ირღვევა ბალანსი გარემოსა ზემოქმედებას და ადამიანის კომპესატორულ შესაძლებლობებს შორის. კოკსი სტრეს აღწერს, როგორც დინამიურ პროცესს, რომელიც პრობლემურ სიტუაციაზე რეაგირების დროს აღმოცენდება. სტრესი შეიძლება განვიხილოთ, გარემოსა და ინდივიდის ურთიერთქმედების ანუ ტრანსაქციის შედეგი.

## რა არის პროფესიული სტრესი?

დღეისათვის საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ სტრესი სამუშაოს განუყოფელი და ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. ჭარბი შრომითი სტრესის ჯანმრთელობის გაუარესებასთანაა კავშირში. დაბალი მწარმოებლურობა და სვენების არასწორი ორგანიზაცია შრომითი უკმაყოფილება, ტრავმატიზმის და სიკვდილიანობის ზრდა უკავშირდება დროის არარაციონალურ ორგანიზაციას და მასთან დაკავშირებულ პრობლემას. აშშ-ს ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დეპარტამენტის მონაცემების მიხედვით, სტრესული დაავადებებს პროფესიონალურ საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ფაქტორთა ჯგუფი იწვევს. მათ შორის – სამუშაოს მოთხოვნები, სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, არასწორი კვება, დასვენებისთვის არასაკმარისი დრო, გაზრდილი პასუხისმგებლობა ოჯახში, სამუშაოს პიროვნების კვალიფიკაციასთან შეუსატყვისობა, ერთფეროვანი სამუშაო (სამუშაო, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას და დაბალ ინიციატივას), სუპერვიზიის სტილი, გადატვირთული სამუშაო დღე და სხვა, რომელთაც მიყვავართ სამუშაოთი დაკმაყოფილებამდე; ისინი ხელს უწყობენ სამუშაოს გაცდენების რიცხვის ზრდას, დაბალ პროდუქტულობას და სამუშაო ნევროზების ჩამოყალიბებას.

### **განსაზღვრებები.**

პროფესიული სტრესი არის ინდივიდის და ინტერაქციის შედეგი; იგი აღმოცენდება გარემოდან (ფიზიკური, ფსიქოლოგიური) შეუსატყვისი მოთხოვნების შედეგად.

პროფესიული სტრესი არის ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციაზე ადაპტაციური პასუხი, რომელიც პერსონალში ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ ან ქცევით დარღვევებს იწვევს.

## პროფესიული სტრესის წყაროები გარემოდან წარმოშობილი სტრესორები

სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლები. ტემპერატურა, ტენიანობა, ხმაური, ვიბრაცია, ცუდი განათება – დისკომფორტის და სტრესის გამომწვევი მატერიალური გარემოს ეს მახასიათებლები სტრესის ფსიქოლოგიაში საკმაოდ კარგად არის შესწავლილი. სამუშაო გარემოს მიერ გამოწვეული სტრესი ხშირად ხანმოკლე და მსუბუქი ფორმისაა და ადამიანი ახერხებს მის დაძლევას ისე, რომ მის ჯანმრთელობას საფრთხე არ შეექმნას. სამუშაოს ფიზიკური პირობების ფსიქოსოციალური გავლენა ძირითადად გამოიხატება სხვა სტრესორებისადმი ტოლერანტობის შემცირებას (პერსონალი უფრო მგრძობიარე ხდება სტრესის სხვა წყაროების მიმართ) და შრომითი მოტივაციის კლებაში.

სოციალური გარემო სამუშაოს მნიშვნელოვანი კომპონენტია. სოციალურ გარემოში არსებული პრობლემები პროფესიული სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა. სოციალური გარემოს სტრესორთა ჯგუფს მიეკუთვნება:

1. ჯგუფური კავშირების არქონა (გარიყულობა);
2. სოციალური მხარდაჭერის არქონა;
3. ინტერინდივიდუალური, ინტერპერსონალური და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები.

სამუშაოს მიღმა არსებული გარემო-პირობები. სოციალურ-ტექნოლოგიური ცვლილებები, ოჯახი, ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი და სხვა გარემო პირობები ადამიანის სამუშაოს სხვადასხვა მახასიათებლის მიმართ უფრო მგრძობიარეს ხდის. მაგ: ფრეიდერის გამოკვლევის მიხედვით „სამუშაო ნერვოზების“ ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს შემდეგი სტრესორები: არადამაკოფილებელი საშინაო პირობები (არასაკმარისი კვება და სხვა); თავისუფალი დროის ნაკლებობა, ის, რის გამოც მცირდება სოციალური კონტაქტები; ოჯახური პრობლემები, ფინანსური სიძნელებები და სხვა.

## ორგანიზაციული სტრუქტურები

სტრუქტურის წყარო შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის სტრუქტურა:

1. ცენტრალიზაცია, ძალაუფლების დისტანცია;
2. დაწინაურების მცირე შესაძლებლობა;
3. კომუნიკაციის სიმცირე;
4. შესრულებულ სამუშაოზე უკუკავშირის ნაკლებობა (ან უკუკავშირის არქონა);
5. ურთიერთკომფლიქტური მიზნები;
6. შეუსაბამო ხელფასი;
7. მოუქნელი წესები;
8. სამუშაოს არარეალისტური აღწერა.

ნაჩვენებია, რომ ორი ორგანიზაციული ფაქტორი განსაკუთრებულ როლს თამაშობს სტრუქტურული ეტიოლოგიის დავალებების დინამიკაში; 1. შრომაში ჩართულობა, პარტიციპაცია; 2. ორგანიზაციული მხარდაჭერა (მართვის სტილი, პროფესიული ზრდის პირობების უზრუნველყოფა და სხვა. შრომაში ჩართულობის, პარტიციპაციის დაბალი დონე შრომისგან გაუცხოვებას იწვევს. შრომისგან გაუცხოვება – ეს არის მდგომარეობა, როცა შრომა თავისთავად ღირებულება კი არა, არამედ სხვა არა სამუშაო აქტივობებში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებაა. შრომისგან გაუცხოვება შეიძლება იყოს პიროვნების გაუცხოვების და აპათიის მიზეზიც და შედეგიც. რაც შეეხება ორგანიზაციულ მხარდაჭერას, დადგენილია, რომ მეტისმეტად მკაცრი მართვა, სისტემატური უარყოფითი კავშირი, მკაცრი მონიტორინგი ქმნის მენეჯმენტის სტრესოგენულ სტილს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული სტრესორი კარიერაა. კვლევები უჩვენებს, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილისათვის დაწინაურების შესაძლებლობა სამუშაოს მეტად მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. სამუშაოს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პარამეტრია სტაბილურობა. სამუშაოს დაკარგვის საფრთხე მეტად ძლიერი სტრესორია, რომელსაც მიყვავართ ჯანმრთელობის გაუარესებამდე (წყლული, კოლიტი და სხვადასხვა სახის ემოციური დარღვევები).

## სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები

შრომითი ეფექტიანობა ეცემა, რიგორც ზედმეტად დიდი, ასევე მეტისმეტად მცირე დატვირთვის დროს. შრომითი ეფექტიანობის დაცემა იწვევს სტრესის განცდას.

სამუშაოს ტემპი სამუშაო დატვირთვის მნიშვნელოვანი ასპექტია. სამუშაოს ტემპი პროფესიული სტრესის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული წყაროა. როგორც გამოკვლევები უჩვენებენ, კომპიუტერიზაციასთან დაკავშირებული ტემპის ზრდა განსაკუთრებით სერიოზულ გავლენას ახდენს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. დამატებითი სამუშაო – სამუშაო დატვირთვის ერთ-ერთი სახეა, რომელიც უარყოფითათ მოქმედებს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. კვლევები ადასტურებენ, რომ მეტისმეტად გადატვირთული და ხანგრძლივი სამუშაო დღე (კვირაში 50 სთ-ზე მეტი) დაკავშირებულია ფსიქოლოგიური დისფუნქციასთან და გულსისხლძარღვთა დაავადების რისკთან. განსაკუთრებით სადამო ცვლა, ასევე მნიშვნელოვან ჯანმრთელობის რისკთან არის დაკავშირებული. მომსახურების სფერო ძირითადად ეფუძნება ამ ტიპის სამუშაოს, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ამ სფეროში მომუშავე ადამიანის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე. საწარმოო ტრავმატიზმი, ძილის და კვების დარღვევა, ოჯახისა და სოციალური გარემოში უკმაყოფილება ამგვარი სამუშაოს შედეგია. შეზღუდული დროის ლიმიტი, სამუშაოს დამთავრების მკაცრად განსაზღვრული ვადა სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესორია, რომელიც ადამიანის ჯანმრთელობისთვის მნიშვნელოვან რისკს შეიცავს.

სამუშაო ნერვოზების” ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს:

1. მოსაწყენი სამუშაო;
2. მონოტორული სამუშაო;
3. სამუშაო, რომელიც ყურადღების მუდმივ დაძაბვას მოითხოვს და არ იძლევა ინიციატივის და პასუხისმგებლობის გამომყვანების საშუალებას.

თორეელის მიხედვით მიოკარდის ინფაქტს იწვევს:

1. სამუშაოს პროფილის შეცვლა;
2. სამუშაოდან წასვლა;
3. დიდი ცვლილებები სამუშაო გრაფიკში;
4. პასუხისმგებლობის მეტისმეტი გაზრდა;



5. პასუხისმგებლობის შემცირება;

6. უსიამოვნებები ხელმძღვანელთან, ან კოლეგებთან.

**როლებთან დაკავშირებული მოთხოვნები და სტრესი:** როლურ გაურკვევლობას იწვევს ის შემთხვევა, როდესაც პერსონალს აქვს არასაკმარისი ინფორმაცია სამუშაო მოთხოვნების და შრომითი ვალდებულებების შესახებ, არ იცის, რა უნდა აკეთოს (მიზნის უქონლობა) და რას მოელიან მისგან კოლეგები; ასევე არა აქვს მკაფიო წარმოდგენა შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის და პასუხისმგებლობის საზღვრების შესახებ. ერთ-ერთი მრავალი ფაქტორი, რომელიც როლთანაა დაკავშირებული, არის პასუხისმგებლობა.

### **ინდივიდუალური ფაქტორები**

პროფესიული სტრესის განხილვის დროს განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება „მუშაკი-შრომა“ „ადამიანი-გარემო“ მიმართების შესატყვისობაზე. შეუსატყვისობა განსაზღვრავს სტრესული რეაქციების ხარისხს (დაცვითი ან ცუდად ადაპტირებული ქცევა) და სტრესთან დაკავშირებული შემდეგ ეფექტებს. რაც უფრო დიდია სამუშაოს და ინდივიდს შორის შეუსატყვისობა მით უფრო ძლიერ სტრესს განიცდის ადამიანი.

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

ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების მიმართება სტრესთან, მრავალნაირად შეიძლება იქნეს გაგებული. ყველაზე გავრცელებული გაგებაა „პიროვნება-გარემოს შეგუება“. შეგუების დაბალი ხარისხი დისფუნქციური შეგუების ორ განზომილებაზე. პირველი არის ის თუ რა ხარისხით უზრუნველყოფს სამუშაო დაჯილდოებას (როგორც ფორმალურს, ასევე არა ფორმალურს) და აკმაყოფილებს პიროვნებების მოთხოვნილებებს შეუგუებლობა ამ განზომილებაში იწვევს სტრესს. მაგალითად, თუ სამუშაო ვერ უზრუნველყოფს უსაფრთხოებას, საკმარის ფულად ანაზღაურებას, ან ადეკვატურ აღიარებას, რომელიც დააკმაყოფილებს ინდივიდის მოთხოვნილებებს, შედეგად შეიძლება მივიღოთ საბოტაჟი. გაფიცვები, ჩივილი, მუშაობის დაბალი ხარისხი ყველაფერი ეს არის დისფუნქციური სტრესის ქცევითი შედეგი. შეგუების მეორე ტიპი ეხება სამუშაოს მოთხოვნებთან პიროვნების კვალიფიკაციის, უნარების და გამოცდების შესატყვისობის ხარისხს. ბუნებრივია, სტრესი წარმოიქმნება მასში, როდესაც

ინდივიდის უნარები არა საკმარისია, ან შეუსატყვისია სამუშაოს მოთხოვნებისადმი.

ოგანიზაციულ-ინდივიდუალური ურთიერთობა საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ასპექტია. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ინდივიდისა და სამუშაო გარემოს შორის არსებული ურთიერთობების გაუმჯობესება პროფესიული სტრესის წყაროების შემცირებას და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, განსაკუთრებით აქტიურია პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმებისა და მართვის საკითხში.

## ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები და კონფლიქტები

შრომის პროცესისა და საორგანიზაციო გარემოს რეგულირების თვალსაზრისით, რაშიც იგულისხმება საორგანიზაციო მიზნების განხორციელება, დაწესებულების ეფექტურობა თუ უმართავი პრობლემების თავიდან აცილება უმნიშვნელოვანესია ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების შესწავლა. ამჯერად ყურადღებას გავამახვილებთ ჯგუფთაშორის კონფლიქტებზე.

რა არის კონფლიქტი? კონფლიქტის რა სახეები არსებობს? რა ფაქტორები იწვევს კონფლიქტს? როგორია მისი მოგვარების გზები?

კონფლიქტის ბუნების კვლევისას, სხვადასხვა თვალსაზრისი იკვეთება ზოგიერთ თანამედროვე წარმოდგენებით, კონფლიქტს განიხილავენ როგორც „ენერჯის წყაროს“, „პროგრესის მამოძრავებელს“ „შემოქმედებით“ საწყისების გათავისუფლების პირობას და სხვა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეცნიერებათა დოქტორი, გორან ექვალი (goran ekvall.1968), ტერმინს „კონფლიქტი“ ხმარების სფეროს შემოსაზღვრავს მხოლოდ ანტაგონიზმის გამოვლინებებით ემოციურ ან პიროვნულ დონეზე, რომელიც მისი აზრით, ყოველთვის დესტრუქციულია. ხოლო კონფლიქტს, რომელიც ინტელექტუალურ დონეზე მიმდინარეობს, – შეხედულებათა და თეორიათა შეჯახება, ექვალი უწოდებს „დისკუსიას“, „პოლემიკას“ და მიაჩნია, რომ სწორედ ისინი ქმნიან ზემოქმედების იმპულსებს შემდგომი ზრდისთვის. რაც შეეხება შრომის პროცესში კონფლიქტის არსებობას, მაგ: ინტერაქციონისტული თვალსაზრისის მიხედვით ის აუცილებელია (რამდენადაც გარდაუვალი) და

საჭირო;– მინიმალურ დონეზე მისი შენარჩუნება ჯგუფებს შორის ზრდის მათი შემოქმედებით აქტივობას და სიცოცხლისუნარიანობას.

კონფლიქტს დასაშვებად და სასურველად მიიჩნევენ იმ აზრითაც, რომ ორგანიზაციის ცხოვრებაში გამოავლინოს არასასურველი პროცესები და მოვლენები (ერთი შეხედვით შეუმჩნეველი), განსხვავებული პოზიციები, თვალსაზრისები ამა თუ იმ მოვლენაზე, მიზანზე, მისი მიღწევის საშუალებებზე, მათი დაკმაყოფილების სურვილსა და შესაძლებლობაზე და ა. შ.

რა არის კონფლიქტი? და რაში მდგომარეობს მისი არსი? მოვიყვანოთ რამდენიმე განმარტებები, რომელიც განსხვავებულ თვალსაზრის გამოხატავს. თუმცა ცხადი ხდება, რომ კონფლიქტი რეალურად მაინც ნეგატიური მოვლენის სახით ვლინდება.

„... კონფლიქტი არის თანხმობის არარსებობა ორ ან მეტ მხარეს შორის, რომელიც შეიძლება იყოს დავის არსი ან ჯგუფი...”

„... ასევე კონფლიქტის ქვეშ მოიაზრება ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულ ტენდენციათა შეჯახება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანის დამოკიდებულებაში, ფორმალურ და არაფორმალურ გაერთიანებებში, რომელიც განპირობებულია განსხვავებული შეხედულებებით, პოზიციებით, ინტერესებით სხვადასხვა პრობლემაზე...”

„კონფლიქტი რეალობის აღქმა, ერთმანეთზე ზეწოლა და დამანგრეველი ენერჯის პროდუქტირება,” ხოლო პ. რობინსის აზრით „კონფლიქტი იმ პროცესს წარმოადგენს, რომელშიც A მიზანდასახულად B-ს მოქმედების ბლოკირებას ცდილობს, რაც ამ უკანასკნელის მიერ დასახული მიზნების ან მისი ინტერესების განხორციელების ჩაშლას განაპირობებს”.

„არსებობს კონფლიქტის 4 ძირითადი ტიპი: შიდაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, კონფლიქტი პიროვნებას და ჯგუფს შორის და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები...”

შიდაპიროვნული კონფლიქტი ჩნდება: ა) არჩევანის აუცილებლობით მოქმედების ურთიერთგამორიცხვის ვარიანტებს შორის (რომელთაგან თითოეული აუცილებელია), ბ) გარეგანი მოთხოვნების და შინაგანი პროცესების დაუმთხვევლობით. გ) სიტუაციის აღქმის არაერთგვაროვნებით (განსაკუთრებით მას აქტიური ზემოქმედების აუცილებლობისას), დ) სამუშაოში თვითრეალიზაციის შეუძლებლობით და ე) მისი დაუკმაყოფილებლობით. გარდა ამისა, კონფლიქტი უკავშირდება ან „სიუხვის პირობებისა” და „მცირედი

ბოროტების არჩევანის” ან გადატვირთავს – მომატებული მოთხოვნილებათა და არადამაკმაყოფილებელი დაჯილდოებებით.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტები უმეტეს შემთხვევაში ჩნდება ცალკეული სუბიექტების მატერიალურ ინტერესთა შეჯახებით, თუმცა გარეგნულად ვლინდება როგორც შეუთავსებლობის ხასიათების, პირადი შეხედულებების მორალური ღირებულებებში.

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ძირითადად განპირობებულია ინდივიდუალური და კოლექტიური ქცევის ნორმების წინააღმდეგობებით.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები ჩნდება ჩვეულებრივ რესურსების და გავლენის სფეროებისათვის ბრძოლისას.

საორგანიზაციო დონის თვალსაზრისით, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი შეიძლება დაიყოს ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად. მაგ: პირველს მიეკუთვნება კონფლიქტი ფორმალურ და არაფორმალურ კოლექტივებს შორის; მეორეს – იერარქიის ცალკეულ ფორმებს შორის ზოგიერთი კონფლიქტი შესაძლოა იყოს შერეული, – ორივე ელემენტის შემცველი. ამავე დროს, პრაქტიკამ ისიც აჩვენა რომ კონფლიქტების 70-80% ვერტიკალურია.

ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების განპირობებული ფაქტორები. ეს სფერო ჯგუფთაშორისი ურთიერთობებს განაპირობებს გარკვეული ფაქტორები გარემოს განუსაზღვრელობა, ჯგუფის მიზნები, საქმიანობაში შენაცვლება შრომითი ურთიერთობები რესურსების განაწილება, მომუშავის დამოკიდებულებათა სისტემა. რაც გვევლინება კონფლიქტის წინაპირობებად. აქედან გამომდინარე, „...კონფლიქტის მიზეზებს წარმოადგენს რესურსების შეზღუდულობა რომელიც უნდა დაიყოს, ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება, მიზნების განსხვავებად, განსხვავება წარმოდგენებსა და ღირებულებებში, განსხვავება ქცევის მანერაში განათლების დონეში, ცუდ კომუნიკაციებად...”

რესურსები ყოველთვის შეზღუდულია, ამიტომ მმართვეაში ის უნდა დაანაწილოს, რომ ჯერ ერთი მაქსიმალური ეფექტურობით მიაღწიოს სასურველ შედეგს და მეორეც თავი დააღწიოს შესაძლო კონფლიქტს.

მეორე მიზეზი შესაძლებელია წარმოიშვას ნებისმიერ დაწესებულებაში, თუკი რომელიმე ამოცანის გადაწყვეტისას არსებობს დამოკიდებულება მეორე თანამშრომელზე. მიზნებში განსხვავება არსებობს იმიტომ, რომ ფირმის ქვეგანყოფილებები თვითონ განსაზღვრავენ საკუთარ მიზეზებს და დიდ ყურადღებას უთმობენ მათ.

წარმოდგენებსა და ღირებულებებში განსხვავება დამოკიდებულია მიზნის მიღწევის სურვილზე. (მაგ: ხელქვეითი თვლის რომ ყოველთვის აქვს აზრის გამოხატვის უფლება, ხოლო ხელმძღვანელს მიაჩნია რომ ხელქვეითს ამის გამოხატვის უფლება აქვს მაშინ, როცა მას ეკითხებიან).

ქცევის მანერაში და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში განსხვავება ზრდის კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობას. აგრესიული პირები ყოველთვის ქმნიან კონფლიქტისთვის შესაბამის გარემოს.

არადამაკმაყოფილებელი ინფორმაციები – ესაა ინფორმაციის ცუდი გადაცემა, არაზუსტი ფორმულირებები, თანამდებობრივი მოვალეობების არაკორექტული აღწერა.

კონფლიქტის როგორც პროცესის მოდელი  
მმართველობის სიტუაცია  
კონფლიქტის წყარო  
კონფლიქტის გაზრდის შესაძლებლობა

სიტუაციაზე რეაქცია

კონფლიქტი არ ხდება

კონფლიქტი ხდება

კონფლიქტების მართვა

ფუნქციური და დისფუნქციური შედეგები

კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგები, ანუ პირობები, რომელიც ხელს უშლის მიზნის მიღწევას, შემდეგია:

1. დაუკმაყოფილებლობა, სულის ცუდი მდგომარეობა, კადრების ამოწურვის ზრდა, მწარმოებლობის დაცემა.
2. მომავალი თანამშრომლობის დაბალი ხარისხი.
3. საკუთარი ჯგუფის (ძლიერი) ერთგულება და ორგანიზაციის სხვა ჯგუფებისადმი მომატებული არაპროდუქტიული კონკურენცია.
4. წარმოდგენა მეორე მხარეზე როგორც „მტერზე“.

5. კონფლიქტის მხარეებს შორის ერთობლივი მოქმედების შემობრუნება და ურთიერთობა.

6. კონფლიქტურ მხარეებს შორის მტრობის გაღვივება ერთობლივი ურთიერთობის შემცირების გზით.

7. აქცენტის შერჩევა: „მეტი მნიშვნელობის მინიჭება კონფლიქტში გამარჯვებას, ვიდრე რეალური პრობლემების გადაჭრას...“

კონფლიქტის ფუნქციური შედეგებია, (კონფლიქტი წარმატებით გადაიჭრა):

- პრობლემის გეგმის გაუმჯობესება;
- მხარეები უკეთესად განეწყობიან თანამშრომლებისკენ;
- ყველა მონაწილე კმაყოფილია გადაწყვეტილებით;
- მორჩილების სინდრომის შემცირება;
- თანმხლები პრობლემების ხელმეორედ დამუშავების შესაძლებლობა.

### **კონფლიქტის მოგვარების ხერხები.**

კონფლიქტის არსებობისას, გამოიყენება მართვის ხუთი მოდელიდან ერთ-ერთი.

#### **I მოდელი – შეჯიბრობის (კონკურენციის)**

კონფლიქტის თითოეული მხარე მიყვება საკუთარ ინტერესებს, ძალზე საჭიროა კამათის უნარი, ავტორიტეტის მოხვეჭა, ეკონომიკური სანქციები. გამოიყენება ექსტრემალურ სიტუაციებში, როცა პრობლემაზე საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება.

#### **II მოდელი – სამშვიდობო**

შეჯიბრების საწინააღმდეგო, კეთილმოსურნეობა, თავგანწირვა, მეორე ადამიანის შეხედულებების გათვალისწინება. გამოიყენება მომავალში ძალზედ მნიშვნელოვანი საკითხების გადასაწყვეტად, როცა ურთიერთობაში აუცილებელია ჰარმონია, როცა ხელქვეითებს ესაჭიროვებათ დახმარება განავითარონ მართვის უნარ-ჩვევები, საკუთარი შეცდომების შესწავლის საშუალება რომ მისცემდა.

#### **III მოდელი – თავის არიდების**

პრობლემიდან დიპლომატიური გასვლა, სასურველ დრომდე გადადება. გამოიყენება მაშინ, როცა საკითხი არცთუ ისე მნიშვნელოვანია, როცა ინტერესთა დაკმაყოფილების შანსი ნაკლებია, უფრო მეტია კონფლიქტით ვნება, როცა ადამიანებს ეძლევა შესაძლებლობა დააცხრონ, მოხსნან ემოციური დაძაბულობა, როცა შეუძლიათ გადაწყვიტონ კონფლიქტი უფრო ეფექტურად.

#### IV მოდელი – თანამშრომლობა

მოდელი აღნიშნავს ერთობლივ (სამუშაოს) მუშაობას მოწინააღმდეგე მხარეთა პრობლემებზე, რათა მოიძებნოს ისეთი გადაწყვეტილება, ორივეს ინტერესებს რომ დააკმაყოფილებდა. გამოიყენება, როცა საჭიროა გამოიხატოს მეორე მხარის სრული უნდობლობა, დაძლიოს აუტანელი გრძნობა, ხელს რომ უშლის ურთიერთობებს, როცა საჭიროა მოიძებნოს ყოველისმომცველი გადაწყვეტილება.

#### V მოდელი – კომპრომისი

მეტია ვიდრე შეჯიბრის და ნაკლებია, ვიდრე სამშვიდობო. გამოიყენება როცა ორივე მხარეს აქვს თანაბარი ძალა, რათა მოხდეს პრობლემის დროული გადაწყვეტა, როცა მიზნები ზომიერად საჭიროა.

აღნიშნულის გარდა, მხარეთა შორის დაპირისპირება შესაძლებელია მოგვარდეს პირდაპირი მოლაპარაკების საშუალებითაც. „კონფლიქტში მყოფ მხარეთა მიერ სადავო საკითხების პირდაპირი განხილვის შეთანხმების მიღწევის ძიება მოლაპარაკებას ნიშნავს.”

#### **მოლაპარაკების ფორმები**

გამოყოფენ მოლაპარაკების სამ ფორმას:

- 1) გამთიშველი, 2) გამაერთიანებელი, 3) შიდაორგანიზაციული.

გამთიშველი მოლაპარაკება „მოგება–წაგების” ურთიერთობას გამოხატავს – ერთი მხრისთვის დადებითი შედეგი, მეორისთვის აუცილებლად უარყოფითი შედეგით ვლინდება. ორგანიზაციაში გამთიშველი მოლაპარაკება ძირითადად ეკონომიკური კონფლიქტებში ჩნდება. – მხარეთა უნდობლობის, დაშინებისა და მუქარის სახით.

გამაერთიანებელი მოლაპარაკება „მოგება–მოგების” ურთიერთობის გამომხატველია. – პრობლემების ერთობლივი გადაწყვეტა ორივე მხარისთვის დადებითი შედეგებით გამოიხატება, როცა გადაწყვეტილება მისაღებია ორივე მხარისთვის.

შიდაორგანიზაციული მოლაპარაკება ორივე მხარის წარმომადგენელთა მიერ საკუთარი პოზიციების დაცვას და მის საფუძველზე თანხმობის მიღწევას გულისხმობს.

ბოლო აღნიშნული თვალსაზრისით განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი (გ. სევიჯი, ჯ. ბლეირი და რ. სორენსოვი), სადაც საუბარია ორ განზომილებაზე: 1) საკუთარი მიზნების მიღწევა და 2) მეორე მხარესთან ურთიერთობის შედეგები. ე.ი. ესაა კომბინირებული ვითარება, რომელშიც იგულისხმება თანამშრომლობა და

კონკურენცია ერთად. მაგრამ აღნიშნულთან დაკავშირებით, სიძნელეზეც მიუთითებენ. ვინაიდან ასეთ ვითარებაში თვითკონტროლი ძნელდება, გ. სევიჯი აქედან გამომდინარე საუბრობს მოლაპარაკების ე.წ მარეგულირებელ პრინციპებზე. კერძოდ: 1) მოლაპარაკების ე. წ. ცალმხრივი სტრატეგიების დახასიათება; 2) ე. წ. ურთიერთმოქმედებითი, ანუ ინტერაქტიული სტრატეგიების განხილვა (მონაწილეთა მხარეების მიერ საკუთარი მიზნების გაცნობა—გათვალისწინება); 3) ორივე სახის სტრატეგიის გადაწყვეტილებათა დახასიათება და 4) მოლაპარაკების მიმდინარეობის სხვადასხვა ფაზის შესაბამისი ტაქტიკის დადგენა. (საქმე ეხება დაპირისპირების, თანამშრომლობის და სუბორდინაციის ტაქტიკას). მოლაპარაკების ტაქტიკის ეს განსხვავებული ფორმები თავს იჩენს მოლაპარაკების სხვადასხვა ფაზების დროს – ესენია:

1) შეხვედრის ადგილის გაცნობა და დღის წესრიგის დადგენა; 2) მოთხოვნებისა და წინადადებების წარდგენა; 3) მხარეთა პოზიციებს შორის განსხვავებების შემცირება და 4) საბოლოო გარიგება.

უნდა ითქვას, რომ კონფლიქტების მოგვარების „ხელოვნების ფლოზა“ ყოველთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტების წარმოშობის საფრთხე. ამდენად კონფლიქტების თემაზე ამჯერად მსჯელობას დავასრულებთ „კონფლიქტის პროფილაქტიკის იდეით“, რაშიც იგულისხმება უსაფრთხოების კომპლექსის არსებობა საორგანიზაციო ფსიქოლოგიის ყველა ელემენტის გათვალისწინებით.

რასაკვირველია, „რაც უფრო პოზიტიური იქნება საორგანიზაციო კლიმატი, რომელიც უნდა შეექმნათ, მით უფრო იმედიანად და ეფექტურად იმუშავებს კონფლიქტების პროფილაქტიკის სისტემა.“

#### **კითხვები:**

- 1) კონფლიქტი და მისი არსი.
- 2) კონფლიქტის სახეები.
- 3) კონფლიქტის მიზეზები და მისი შედეგები.
- 4) კონფლიქტის მოგვარების გზები.
- 5) მოლაპარაკება და მისი ფორმები.



## ძირითადი ტერმინები:

კონფლიქტის ტრადიციული გეგმა  
კონფლიქტის ახლებური გეგმა  
კონფლიქტი ინტერაქციონისტული მიდგომის მიხედვით  
შიდაპიროვნული კონფლიქტი  
პიროვნებათშორისი კონფლიქტი  
პიროვნებებსა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი  
ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი  
ვერტიკალური კონფლიქტი  
ჰორიზონტალური კონფლიქტი  
ფუნქციური კონფლიქტი (შედევები)  
დისფუნქციური კონფლიქტი (შედევები)  
დაპირისპირება  
კონფლიქტის მართვა  
შეუპოვრობის ტაქტიკა  
სამშვიდობო ტაქტიკა  
თავის არიდების ტაქტიკა  
თანამშრონლობის ტაქტიკა  
კომპრომისის ტაქტიკა  
მოლაპარაკება  
მოლაპარაკების ფორმები  
მოლაპარაკების ფაზები  
„კონფლიქტების პროფილაქტიკა“

## პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები

**ფსიქოლოგიური კონტრაქტი.** „ფსიქოლოგიური კონტრაქტის“ კონცეპტი ჩამოაყალიბა აგარისმა და ლევინსონმა. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არის

დაუწერელი, თანხმობა ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის, რომელიც გულისხმობს, თუ რას იღებს თვითიური მხარე ერთმანეთისგან. ეს არის ლეგალური კონტრაქტის პირდაპირი ანალოგი და მოიცავს გასვლის პუნქციასაც. ორივე მხარეს შეუძლია კონტრაქტის დარღვევა, თუ სათანადო პირობები არ იქნება შესრულებული. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ეფექტურობა შეიძლება აღემატებოდეს დაწერილ, რეგალურ კონტრაქტს. ჩვეულებრივ, თუ მომუშავე გრძნობს, თუ დამქირავებელმა კონტრაქტი დაარღვია, პრობლემის გადაჭრის ყველაზე რადიკალური გზაა ორგანიზაციის დატოვება. ფსიქოლოგიურ კონტრაქტში, ისევე, როგორც კანონიერ კონტრაქტში, გასვლის პუნქტი ძალიან მნიშვნელოვანია. მისი არარსებობა სტრესსა და უკმაყოფილებას იწვევს.

**დაქირავების და შერჩევის პროცესი.** ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობების ნაბიჯ-ნაბიჯ დახვეწა გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე უკვე ჩამოყალიბებული სუსტი ურთიერთობების მკურნალობა. ყველაზე ხელსაყრელი დრო ამ ნაბიჯების გადასადგმელად არის ინდივიდის ორგანიზაციაში შესვლის მომენტი. იდეალურ შემთხვევაში, ფაქტობრივად, პროცესი უნდა დაიწყოს ახალ წვეულების მიღების დროს. შერჩევასთან დაკავშირებით საჭიროა ორთავე მხრიდან გააზრებული გადაწყვეტილებები გაკეთდეს – მომავალი თანამშრომლებისგან და მომავალი დამქირავებლებისგან.

სამუშაოს რეალისტური აღწერა მომავალ მომუშავეს საკმარისი ინფორმაციით უზრუნველყოფს თვით სამუშაოს და სამუშაოს უფრო ფართო გარემოს თაობაზე. ეს საშუალებას აძლევს მას, უფრო ადეკვატურად განსაზღვროს, შესატყვისება თუ არა სამუშაო რეალობა მის მოლოდინებს. უმეტეს შემთხვევაში ეს პროცესი მოიცავს პოზიტიურ და ნეგატიურ ინფორმაციის ერთობლიობას. აპლიკანტებისათვის სამუშაოს რეალისტური აღწერის გასაცნობად შეგვიძლია გამოვიყენოთ მრავალი მეთოდი – ბუკლეტები, წიგნები, ვიდეომასალა, პრეზენტაცია, სამუშაო ვიზიტები და სამუშაოს სიმულაციის ნიმუშები. თუ რომელ საშუალებას ავირჩევთ, დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის პოტენციური მომუშავეის რაოდენობაზე, სამუშაოს ტიპზე და ა.შ.

სამუშაოს პრობლემების წინასწარ ცოდნის შემთხვევაში, ადამიანები უკეთესად უმკლავდებიან ამ პრობლემებს. ინდივიდებს ნაკლებად აგდებს სტრესში ის გამოცდილება, რომლის მოლოდინიც არსებობს, ვიდრე ის, რომელიც არ არის ნაწინასწარმეტყველები. ბევრმა მკვლევარმა, რომელიც

იკვლევდა რეალისტური სამუშაოს წინასწარი გადახედვის ეფექტურობას, კრიტერიუმად აიღო კადრების დენადობა ორგანიზაციიდან. აღმოჩნდა, რომ იგი მართლაც კავშირშია კადრების დენადობასთან. სამუშაოს რეალური პირობების გაცნობა ამცირებს სტრესს და შესაბამისად, მცირდება დენადობა. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ რეალური პირობების წინასწარი გაცნობა არ იწვევს მოსალოდნელზე დაბალ სამუშაო მიღწევებს, მისი სახით გვაქვს ინდივიდის და ორგანიზაციის ურთიერთობის დაზღვევის პოტენციულად ქმედითუნარიანი საშუალება.

მუშაკთა კვალიფიკაციასთან ერთად არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია, პერსონალის და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების, ღირებულებების, დამთხვევა. არ არის საკმარისი, რომ ინდივიდს ჰქონდეს სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა, საჭიროა აგრეთვე, რომ ის შეეგუოს ორგანიზაციის კლიმატს და მენეჯმენტის ფილოსოფიას. ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობები სამუშაოს სპეციფიკური მახასიათებლების გათვალისწინებით სათანადო კვალიფიკაციის და პიროვნული თვისებების აპლიკანტთა შერჩევით შეიძლება გაუმჯობესდეს. ამისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, სამუშაოს მოთხოვნების განსაზღვრა.

შერჩევის კონცეფტთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული პიროვნული პრედისპოზიციების სამუშაოს გარემოს რელევანტურ ასპექტებთან შესაბამისობის საკითხი. ასეთი შესაბამისობის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი. მაგალითად, ინდივიდები, რომლებიც ნაკლებად ტოლერანტულები არიან განუსაზღვრელობის მიმართ და აღმოჩნდებიან ორგანიზაციულ გარემოში, სადაც არ არის გამოკვლევითი სტრუქტურა, ბუნებრივია, განიცდიან სტრესს.

ცხადია, შეუძლებელი და არა პრაქტიკულია მხედველობაში მიიღო ყველა ის მრავალრიცხოვანი ფაქტორი, რამაც შეიძლება შეუსაბამობა გამოიწვიოს. რთულია, ზუსტად განსაზღვრო კვალიფიკაციები და უნარები. უფრო ადვილია ღირებულებების, პიროვნული თვისებების და პრედისპოზიციების განსაზღვრა. თუმცა ყველაფერი ეს არ ნიშნავს, რომ არ არსებობს პრაქტიკული საშუალებები სასურველი ინფორმაციის მისაღებად.

სოციალიზაციას განვმარტავთ, როგორც პროცესს, რომელშიც ინდივიდი სწავლობს და ითვისებს ორგანიზაციულ ღირებულებებს, უნარებს, ადეკვატურ ქცევებსა და სოციალურ ცოდნას.

ორგანიზაციული პერსპექტივის თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია სოციალიზაციის პროგრამების დაგეგმვა და რეალიზაცია. ამისათვის დავეყრდნობით ფელდმანის შრომას (**Feldman 1986**), რომლის მიხედვითაც სოციალიზაციის პროცესი შედგება სამი საფეხურისგან: შესვლა, შეჭრა და ჩასახვა. ჩვენ განვიხილავთ თითოეული საფეხურის სპეციფიკურ მახასიათებლებს და მათ შესაბამის აქციებს, პროგრამებს. რომელიც ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს, ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობის, გასაუმჯობესებლად თითოეულ საფეხურზე.

შესვლა – ეს საფეხური იწყება მაშინ, როდესაც მომუშავე შედის ორგანიზაციაში და ცდილობს, გახდეს მისი წევრი. ფელდმანი (1976) გამოყოფს თანამშრომლის ოთხი ძირითად აქტივობას და შესაბამის ინდიკატორებს. პირველი ახალი ურთიერთობების ფორმირება. წარმატებული სოციალიზაციის შესაბამისი ინდიკატორი მიღება. თუ ინდივიდი პოტენციური თანამშრომელია, ის შესაბამისად გრძნობს, რომ თანამშრომლები ენდობიან, რაც ეხმარება მას არა მარტო საკუთარი სამუშაოს შესრულებაში, არამედ სხვა ურთიერთობებშიც. მეორე აქტივობა არის ახალი ამოცანების დასწავლა, ახალი უნარების განვითარება და სამუშაოსთან დაკავშირებული ბიუროკრატიული პროცედურის შესწავლა. შესაბამისი სოციალიზაციის ინდიკატორი არის კომპეტენტურობა. მესამე აქტივობა არის როლების გაგების პროცესი, რომელსაც პერსონალი გაივლის ორგანიზაციაში. შესაბამისი ინდიკატორი არის როლის გათავისება-გაშინაგნება, როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, როლური პრობლემები ძალიან ხშირი და ძლიერი სტრესორები არიან. პერსონალისათვის მნიშვნელოვანია პროგრესის მიღწევა ორგანიზაციაში, შეფასება და ადეკვატური უკუკავშირის მიღება. ინდიკატორი არის კონსესუსი – მომუშავეს და დამქირავეებს შორის შესრულების შეფასების თაობაზე თანხმობის ხარისხი.

ჩასახლება. ეს საფეხური შეიძლება ინდივიდის სამუშაოზე მისვლიდან რამდენიმე თვეში დაიწყოს და გაგრძელდეს მთელი დარჩენილი დრო. ფართო გაგებით, ჩასახლების საფეხური მოიცავს ორი განსხვავებული პრობლემის წარმატების გადალახვას: 1. პოტენციურად კონფლიქტური მოთხოვნების არსებობა ინდივიდსა და სამუშაო ჯგუფებს შორის და 2. სამუშაო ცხოვრების არასამუშაოსთან შეთავსება. ორივე ამ პრობლემაზე გავლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციული, ასევე სოციალური ცვლილებები. ორგანიზაცია იზრდება, კომპლექსური ხდება, ჩნდება და ქრება ახალი სამუშაოები. ასეთი ცვლილებები

სტრესორებია და მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში იცოდნენ და ითვალისწინებდნენ ამ ფაქტს.

ორგანიზაციები თანამშრომლებისთვის კონსულტაციურ მომსახურებას მიმართავენ, რათა მათ გადალახონ როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული, ასევე მასთან ნაკლებად დაკავშირებული კონფლიქტები და სტრესი. ის, რასაც ორგანიზაცია ცდილობს ამ საფეხურზე – მიიღოს სასურველი ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობები, შეიძლება განვიხილოთ როგორც სოციალიზაცია.

სოციალიზაციაზე საუბრის დამთავრებამდე, თქვენს ყურადღებას ორ საკითხზე შევახერებთ:

1. ნუ მოელოთ ძალიან ბევრს სოციალიზაციის პროგრამებიდან. მიუხედავად, რომ ისინი ძალიან სასარგებლოა, მათ არ შეუძლიათ სასწაულის მოხდენა. ისინი ვერ უმკლავდებიან სუსტ ორგანიზაციულ სტრუქტურას თუ არაკომპეტენტური მენეჯმენტის ეფექტებს.

2. სოციალიზაციის ორგანიზაციული მცდელობები უწყვეტი უნდა იყოს. პერსონალიც და ორგანიზაციაც თავისი ბუნებით დინამიკურია. ორივე მუდმივ მოძრაობაშია, ორივე იცვლება. იქ, სადაც ცვლილებებია, საჭიროა ადაპტაციაც და სოციალიზაციაც. სწორედ ეს არის დახმარება ადაპტაციის პროცესში.

## **სტრესის მართვის (მენეჯმენტის) პროგრამები**

გაურკვეველობა არა მარტო სტრესის ცნების შინაარსის გაგებას ახლავს, არამედ იმასაც, თუ როგორ შეიძლება იქნეს გაგებული ორგანიზაციაში სტრესის მენეჯმენტი. ორგანიზაციულ დონეზე სტრესის მენეჯმენტის პროგრამები მოიცავს ორგანიზაციის მენეჯმენტის ნებისმიერ ძალისხმევას, რომელიც მიმართულია: სპეციფიკურ შრომით სტრესორებზე (მაგ. სამუშაო გრაფიკი, გადაწყვეტილების მიღება, სამუშაოს დაგეგმვა „დიზაინი“) და სტრესთან დაკავშირებული უარყოფითი შედეგების შესუსტებაზე. ასეთი განსაზღვრება მოიცავს ისეთ პროგრამებს, რომლებიც მიმართულია სამუშაო გარემოდან სტრესორების განდევნაზე (მოშორებაზე) და აგრეთვე, პროგრამებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ, მიუსადაგონ ინდივიდის მითხოვნილებები, მიზნები, მოლოდინები, უნარები და შესაძლებლობები, სამუშაო დავალებებს და გარემოს.

## სპეციფიკური ორგანიზაციული პროგრამები

ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა გააცნობიეროს, რომ სტრესის მართვის ეფექტური ორგანიზაციული პროგრამების განვითარება, განხორციელება, შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს არსებულ მოთხოვნილებებს და ემსახურებოდეს მონაწილეთა და მთელი ორგანიზაციის მიზნებს. გამოუცდებლობა, ინტუიციის დეფიციტი და შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობები აიძულებს ზოგიერთ ხელმძღვანელს, ეძიოს სწრაფი, მაგრამ ხანმოკლე ეფექტის მქონე პროგრამები. სამწუხაროდ, სტრესის მართვის ეფექტური ორგანიზაციული პროგრამები არ იძლევიან სწრაფ შედეგებს.

ჩვენ განვიხილავთ 5 ორგანიზაციულ პროგრამას, რომელიც შემდეგ კრიტერიუმებზეა დამყარებული: 1. არსებობს გამოკვლევები, რომლებიც მიუთითებენ მათი გამოყენების დადებით ეფექტზე; 2. მენეჯმენტს გაცნობიერებული აქვთ ამ პრობლემის პრინციპები და ლოგიკა; 3. ეს პროგრამები პოტენციურად აუმჯობესებენ ორგანიზაციის მუშაობას; 4. ისინი არ არიან ხანმოკლე ეფექტებზე გათვლილნი; 5. პროგრამები შესაძლოა გამოყენებული იქნეს ნებისმიერი სიდიდის ორგანიზაციაში.

**მიზნის დასახვა.** მიზანი არის ის, რის მიღწევასაც ცდილობს ყველა ადამიანი სამუშაოზე. ისანი შეიძლება ყველა ტიპის ქმედებისთვის იყოს დასახული. მიზნის დასახვა ყველა სამუშაოსთვისაა საჭირო. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მიზნის მიღწევის გაზომვა ყველა სახის სამუშაოსთვის ადვილია. კვლევები აჩვენებს, რომ მიზნის დასახვა ხელს უწყობს პროდუქტულობის ამაღლებას, შრომისა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას. მიზანი ეხმარება ადამიანს, გაერკვეს საკუთარ მოლოდინებში, უზრუნველყოფს უკუკავშირს, ზრდის ადამიანის სიამაყის და საკუთარ თავში დარწმუნებულობას.

მიზნის დასახვის პროგრამის შემუშავებისას მენეჯმენტი უნდა ეცადოს, დაეხმაროს თანამშრომლებს, დასახონ მნიშვნელოვანი, მაგრამ ნაკლები სირთულის მიზნები. მიზანი ისეთი უნდა იყოს, რომ მიზნის მიღწევის პროცესის პერიოდული შემოწმების და კონტროლის საშუალებას იძლეოდეს.

სპეციფიკური სამოქმედო გეგმა, მენეჯერთათვის, რომელთაც სურთ, მიზნის დასახვის პროგრამა გამოიყენონ, ასე გამოიყურება:

1. მიზანი უნდა იქნეს გაგებული და წერილობით დაფიქსირებული. წერილობითი ფორმა მიზანს უფრო ლეგიტიმურს ხდის, იგი ხდება ხელშესახები და ღირებული.
2. მიზნის მიღწევის შეფასების სისტემა შეთანხმებული უნდა იქნეს მიზნის დამსახავ მხარეებს შორის (ხელმძღვანელი-ქვეშევრდომი).
3. მიზნის მიღწევის პერიოდი, აგრეთვე, შეთანხმებული უნდა იქნეს მხარეებს შორის.
4. მიზანი ისეთი უნდა იყოს, რომ ინდივიდს შესაძლებლობა მიეცეს, სრულად გამოავლინოს საკუთარი უნარები.
5. ხელმძღვანელს და ქვეშევრდომს შორის შეთანხმებული უნდა იყოს პერიოდები, როდესაც მოხდება მიზნის მიღწევის პროცესის შეფასება.

თუ ადამიანმა იცის, რას მოელიან მისგან სამსახურში და ცნობილია დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მიზანი უნდა იქნეს მიღწეული, ამ შემთხვევაში მიზნის დასახვა ამცირებს გაურკვეველობას და სტრესს. როდესაც ხდება რთული მიზნის მიღწევა, ადამიანს უზნდება დაკმაყოფილების და მიღწეულით სიამაყის გრძნობა. თუ მიზანი დაბაბულ შრომას მოითხოვს, მისი მიღწევისას ჩნდება საკუთარ თავში დარწმუნებულობის და კმაყოფილების განცდები. იმისათვის, რომ ადამიანმა რთულ მიზნებს მიაღწიოს, მას უნდა ჰქონდეს შესაბამისი გამოცდილება და უნარები, მისთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ტრენინგი. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს მიზნის დასახვის პროგრამაში ყველა საჭირო კომპონენტის არსებობაზე.

**თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში.** გადაწყვეტილების მიღება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციული ფაქტორია. თანამშრომელთა ფიზიკურ და გონებრივ სიჯანსაღეზე შესწავლილი იქნა სხვადასხვა სტრუქტურული ფაქტორები – როგორცაა შრომითი აქტივობები და სამუშაოს მიმდინარეობა – მიმართება როლურ კონფლიქტსა და გაურკვეველობასთან. აღმოჩნდა, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში თანამონაწილეობა ამცირებს როლურ კონფლიქტსა და გაურკვეველობას მუშებთან, მდივნებსა და პროფესიულ მუშაკებს შორის.

როლური კონფლიქტი და როლური გაურკვეველობა არის ორი სტრესორი, რომელიც მჭიდრო კავშირშია ადამიანის ჯანრთელობასა და ფიზიკურ მონაცემებთან. აღმოჩნდა, რომ ის ადამიანები, რომლებიც განიცდიან როლურ კონფლიქტს, სამუშაოთი კმაყოფილი ნაკლებად არიან. როლური კონფლიქტი

დაკავშირებულ იქნა სხვა მაჩვენებლებთან: დაბალი პროდუქტიულობა, ცუდი ურთიერთობები თანამშრომლებთან.

გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა მოტივაციაზე მოქმედებს, თუმცა, რასაკვირველია, მათ შორის პირდაპირი კავშირი არ არის. პირველ რიგში იგი დამოკიდებულია პიროვნების სხვადასხვა მოთხოვნილებებზე, როგორცაა კონტროლი, კომპეტენტურობის, მიღწევის და პიროვნული ზრდის მოთხოვნილებები. ეს ის მოთხოვნილებებია, რომელთა დაკმაყოფილება თანამონაწილეობით შეიძლება. მეორეც, თანამონაწილეობა მხოლოდ მაშინ მოქმედებს დადებითად საქმიანობაზე, როცა იგი რაიმე სახით აუმჯობესებს პიროვნების მოტივაციას. გადაწყვეტილებას უნდა რაიმე ღირებულება ჰქონდეს, რათა მან პიროვნების დადებითად მოტივირება შეძლოს.

ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში თანამონაწილეობა საგრძნობლად ამცირებს თანამშრომელთა წინააღმდეგობის გრძნობას საკადრო, სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ცვლილებების მიმართ. წინააღმდეგობის ამგვარ გრძნობას თან ახლავს შფოთვის მომატება. თანამონაწილეობის შედეგად თანამშრომლები საკუთარ თავს ცვლილებების თანაავტორად თვლიან, მცირდება შფოთვა და შესაბამისად მძიმე სტრესი.

სავარაუდოა, რომ თანამონაწილეობის დადებითი ეფექტი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის სამუშაოსთან გვაქვს საქმე. თუ ადამიანები ასრულებენ რუტინულ, განმეორებად, მარტივ სამუშაოს, მაშინ თანამონაწილეობას არ ექნება მაინცდამაინც დიდი ეფექტი. თუ ორგანიზაციაში არიან ადამიანები, რომელთაც აკლია გამოცდილება, ან სულაც არ აქვს საქმიანობის კონტროლის სურვილი, მაშინ თანამონაწილეობა ეფექტს არ მოიტანს. იმისათვის, რომ თანამონაწილეობამ დადებითი შედეგი გამოიღოს, სამუშაო უნდა იყოს განმეორებადი, თანამონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ ძალა უფლების გაზიარების და ინფორმაციის ფლობის სურვილი. ხოლო თუ ადამიანს არ სურს თანამონაწილეობა და ვაიძულებთ, მას მაშინ შფოთვა გაუძლიერდება. თანამონაწილეობა კავშირში უნდა იყოს ადამიანის სამუშაო დავალებასა და მოთხოვნილებებთან.

**სამუშაოს გამდიდრება (გამრავალფეროვნება).** სამუშაოს გამრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ინდივიდს შესასრულებლად მიეცეს მთელი სამუშაო, თავიდან ბოლომდე და იგი პასუხს აგებს სამუშაოს შესრულებაზე.

კვლევებმა აჩვენა, რომ იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანი დარწმუნებულია სამუშაოს მნიშვნელობაში, გააჩნია პასუხისმგებლობა, იღებს უკუკავშირს



შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ, მას უნდება, „მაღალხარისხიანი სამუშაო ცხოვრების” განცდა. გამდიდრებული სამუშაო ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით.

1. ავტონომია-ისეთი სამუშაოს კეთების თავისუფლება, რომელიც პიროვნებას თავისათვის საუკეთესოდ მიაჩნია.
2. უკუკავშირი-ისეთი მექანიზმის არსებობა, რომლის საშუალებითაც ადამიანი იგებს, რამდენად კარგად ასრულებს საქმეს.
3. უნარების მრავალფეროვნება–სხვადასხვა უნართა გამოყენების საჭიროება.
4. დავალების მთლიანობა–მთელი სამუშაო დავალების შესრულება ერთი ადამიანის მიერ.
5. დავალების მნიშვნელობა–ისეთი საქმის კეთება, რასაც ხელშესახები და ღირებული შედეგი აქვს.

სამუშაოს თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლები საჭიროა პიროვნების კმაყოფილებისთვის. ამიტომ, თუ მენეჯერი გადაწყვეტს, გაამდიდროს სამუშაო, მან საკუთარი პროგრამა აღნიშნულ ხუთ კრიტერიუმს უნდა მიუსადაგოს. სამუშაოს გამმრავლფეროვნება დადებითად მოქმედებს სამუშაოს ხარისხსა და შესრულებული სამუშაოს მოცულობაზე. სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას ორი მიზეზი აქვს: ჯერ ერთი, ადამიანი გრძნობს პასუხისმგებლობას სამუშაოზე და ამიტომ დაინტერესებულია მაღალი ხარისხის გამოსავალში (პროდუქტში); მეორე მომუშავე მთელ სამუშაო პროცესს წარმოადგენს თავიდან ბოლომდე, ადვილად ხედავს შეცდომებს, რომლებიც ახლო პერსპექტივიდან შესაძლო შეუმჩნეველი დარჩენილიყო. სამუშაოს გამრავალფეროვნება ამცირებს სამუშაოს გაცდენის რაოდენობას და კადრების დენადობას და ამადლებს სამუშაოთი დაკმაყოფილების განცდას. ასეთ გარემოში მუშაობა ნაკლებ სტრესულია და პიროვნებას კმაყოფილებას ანიჭებს. იკლებს ფსიქოლოგიურ პრობლემათა რაოდენობაც.

ეს მეთოდი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს და აღიარებს ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკების შედგენის ეფექტურობას. ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკი გულისხმობს ნებისმიერი სახის ვარიაციის ფიქსირებული, სრული განაკვეთის ხუთ დღიანი სამუშაო კვირის განმავლობაში. იმისათვის, რომ მენეჯმენტმა დანერგოს ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკების სისტემა, მას უნდა ჰქონდეს შემდეგი ინფორმაცია:

1. კმაყოფილნი არიან თუ არა თანამშრომლები ცხრიდან ხუთ საათამდე სამუშაო გრაფიკით?
2. როგორ შეუძლია დღის, ან კვირის გრაფიკის შეცვლას შეამციროს თანამშრომელთა სტრესი?
3. რა ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემოღება?
4. შეუძლია თუ არა მოქნილ გრაფიკს შეამციროს დაძაბულობა, რომელიც ტრანსპორტთან არის დაკავშირებული და გულისხმობს თანამშრომელთა სამსახურში მოსვლას და სახლში დაბრუნებას?
5. შეუძლია თუ არა მოქნილ სამუშაო გრაფიკს შეამციროს ოჯახური კონფლიქტები?
6. შეუძლია თუ არა მოქნილ სამუშაო გრაფიკს შეამციროს პერსონალის დადლილობა და გააუმჯობესოს მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობა და სამუშაო ხარისხი?

დიდი პრობლემები აქვთ იმათ, ვისაც ცვლებში მუშაობა უხდება. ადამიანები უჩივიან უძილობას, დაღლას, გაღიზიანებას მადის დაკარგვას. ასეთ სამუშაოებზე მენეჯმენტს შეუძლია მისცეს პერსონალს ცვლის არჩევის შესაძლებლობა, ვინაიდან ხანდახან ადამიანები სხვადასხვა ცვლას ამჯობინებენ; მაგრამ თუ ყველამ დღის ცვლა აირჩია, მაშინ მენეჯმენტს თვითონ მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება. საერთოდ კარგია, თუ ადამიანი სულ ერთ ცვლაში იმუშავებს. მას აღარ მოუხდება საკუთარი რიტმის ხშირი „გადაწყობა“.

თუ საქმე გვაქვს დღის სამუშაოებთან, სადაც ტრადიციულად ფიქსირებული დრო გამოიყენება, მაშინ შესაძლოა შემოღებულ იქნას მოქნილი გრაფიკი, რომლის მიხედვით თანამშრომლებს მოეთხოვებათ სამუშაოზე ყოფნის ძირითადი დრო (ვთქვათ 10 დან 2-მდე), ხოლო დაწყების საათი შეიძლება თვითონ აირჩიონ დღის 6-დან 10-მდე. ასეთი მოქნილობა ხელს შეუწყობს ადამიანებს, რომ უკეთ მოერგონ სამუშაოს და შეუსაბამონ მას საკუთარი ოჯახისა თუ პირადი მოთხოვნები. თანაც დადგინდა, თანამშრომლებს ასეთი მოქნილი გრაფიკი ძალიან მოსწონთ.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი უარყოფით გავლენას ახდენს ჯგუფურ მუშაობაზე. ჯგუფში მონაწილეთა სხვადასხვა დროს მოსვლა-წასვლა შესაძლოა გამაღიზიანებელი იყოს.

კვლევა, რომელზედაც გვექნება საუბარი, გულისხმობს თანამშრომელთა მოსაზრებების, აღქმებისა და დამოკიდებულებების დრმა შესწავლას. შეისწავლება ის, თუ როგორაა აღქმული სტრესის და სტრესორების, მოსაზრებები და დამოკიდებულებები სხვა სამუშაო პირობების შესახებ. ეს სისტემა მიზნად ისახავს მოსამსახურის რეაქციებისა და პრიორიტეტების იდენტიფიკაციას, რათა მენეჯმენტმა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ეფექტურობა და მომსახურეთა კმაყოფილების ხარისხი. ასეთი ტიპის კვლევა განსაკუთრებით ინტენსიური გახდა 1950-იანი წლებიდან, ვინაიდან დადგინდა, რომ ის ეხმარება მენეჯმენტს თანამშრომელთა დამოკიდებულებების და შრომის ნაყოფიერების გასაუმჯობესებელი პროგრამების შედგენაში. ასეთი კვლევა აუდიტს ჰგავს. აუდიტი არის ფინანსური საქმიანობის დეტალური შესწავლა, ხოლო უკუკავშირის სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციის მიმდინარე სტატუსის შესახებ პერსონალის აზრების დეტალურ შესწავლას. ეს საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, განსაზღვროს სფეროები, სადაც საჭიროა ჩარევა და ცვლილებების შეტანა.

ბევრ ამერიკულ კომპანიაში პერსონალი სისტემატურად ავსებს დამოკიდებულებების და შრომითი კმაყოფილების შესასწავლ კითხვარს, ხოლო კითხვარების დამუშავების შემდეგ შედეგები ყველასათვის ხელმისაწვდომი ხდება. ასეთი სისტემური კვლევები მენეჯმენტს აძლევს თანამშრომელთა დამოკიდებულებების და პრიორიტეტების ცვლის (დინამიკის) სურათს.

კვლევა – უკუკავშირის პროგრამის ეფექტურობა სტრესის შემსუბუქებასა და აქტივობათა დაგეგმვაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებს მენეჯერი ამ პრობლემის გატარებას. თუ იგი ფეხს ითრევს, ეწინააღმდეგება უკუკავშირის სეანსებს, ან არ სურს შედარებითი ანალიზის ჩატარება, მაშინ ეს პროგრამა წარმატებას ვერ მიაღწევს. მეორე მხრივ, კვლევა-უკუკავშირის პროგრამა შეიძლება ძალიან ეფექტური იყოს, თუ: 1. მას მხარს უჭერს ცალკეული მენეჯერები; 2. იგი სისტემატურია; 3. იგი ანონიმურია; 4. იგრძნობა მენეჯმენტის პოზიციური განწყობა, შედეგები შესაძლოა კრიტიკულის განხილვის მიმართ, 5. წარმოებულია გამოცდილი ადამიანის მიერ, რომელიც იყენებს კარგად დამუშავებულ მეთოდებს.

## დასკვნა

თუ ეს პროგრამები მიზნობრივად იქნა გამოყენებული, მაშინ კარგ შედეგს უნდა ველოდოთ. მათი გამოყენება უნდა დაიწყოს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მიღებული იქნება გადაწყვეტილება, რომელი სტრესორი იქნეს არჩეული სამიზნედ. ამისათვის პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორი სტრესი ჭარბობს თანამშრომელთა შორის? რომელი სტრესორები შეიძლება იქნეს ეფექტურად მოდიფიცირებული, რომ შემცირდეს სტრესი? ანდა დადგინდეს, რომ სტრესის პრობლემა ნამდვილად არსებობს და გაირკვეს მისი გამოსატყლება ჯანმრთელობის, ოჯახური პრობლემების და შრომის ნაყოფიერების კლების თვალსაზრისით.

## სტრესის მართვის ტრენინგი

სტრესის მართვის ტრენინგი: (სმტ.) ა) იძლევა ცოდნას იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება იმოქმედოს დისფუნქციურმა, ქრონიკულმა სამუშაო სტრესმა სამუშაოს შესრულებაზე, ჯანმრთელობის და სამუშაო ატიტუდებზე; ბ) ხელს უწყობს სტრესის გადალახვის უნარის გაუმჯობესებაზე.

სტრესის მართვის ტრენინგებს წინ უნდა უძღოდეს ტრენინგის საჭიროების სრული ანალიზი სმტ-ის დროს არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ორი სახის ანალიზს: ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურს.

ორგანიზაციული ანალიზი: ორგანიზაციული საჭიროების ინფორმაციული და ზუსტი ანალიზისთვის აუცილებელია ადამიანების რესურსის აუდიტის მონაცემები, სტრესის წყაროების შესახებ ინფორმაცია მომუშავეების და მენეჯერებისგან. საჭიროა, ფრთხილად და აკურატულად ჩამოყალიბდეს ტრენინგის მიზნები, რაც საშუალებას მისცემს ტრენერს, შეაფასოს ტრენინგის პროგრამის ძლიერი და სუსტი მხარეები. თუ მიზნები ნათლად არ იქნება განსაზღვრული, შედეგად მივიღებთ უსარგებლო ტრენინგს.

ორგანიზაციული ანალიზისას არ უნდა გამოვრიცხოთ ხელისშემწყობი ორგანიზაციული კლიმატის მნიშვნელობა. ტრენინგის ეფექტურობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის მხარდაჭერაზე.

ორგანიზაციული ანალიზი საჭიროებს პასუხებს კითხვებზე:

1. რა არის სტრესის მთავარი წყარო ორგანიზაციაში?

2. რამდენად უშლის ხელს სტრესის ეს ელემენტები ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას?
3. შესაძლებელია თუ არა სტრესის ელემენტების ტრენინგ-პროგრამებით შემსუბუქება?
4. რა სპეციფიკური (ქცევითი) მიზნები მიიღწევა ტრენინგ-პროგრამით?
5. რა როლი უნდა ითამაშონ მენეჯერებმა ტრენინგ-პროგრამების დროს მხარდაჭერის თვალსაზრისით?
6. როგორ უნდა შეფასდეს ტრენინგ-პროგრამის ეფექტურობა?

**ინდივიდუალური ანალიზი.** ინდივიდუალური ანალიზის კონტექსტი ასეთია: სჭირდება თუ არა ამა თუ იმ ინდივიდს ამა თუ იმ ფორმის ტრენინგი და რა სარგებელი შეიძლება ნახოს ტრენინგისაგან. ინდივიდუალური ანალიზი გულისხმობს, აგრეთვე, იმის განსაზღვრასაც, თუ რა ცოდნა, უნარი და ატიტუია საჭირო იმისათვის, რომ ინდივიდმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო.

თუ ინდივიდუალური ანალიზის დროს აღმოჩენილია დეფიციტი, ან პრობლემები, მენეჯერმა უნდა მოახდინოს მიზეზების იდენტიფიცირება. დეფიციტი შეიძლება შეიქმნას ცოდნის, ან შეძენილი უნარების ნაკლებობით, უმართავი სამუშაო თუ არასამუშაო სტრესით, ასევე მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით.

**სმტ პროგრამები** არსებობს ბევრი სახის ტრენინგი – პროგრამა, რომელიც გამოდგება სმტ პროგრამებში. ტრენინგის ყოველ მეთოდს და ტექნიკას აქვს ძლიერი და სუსტი მხარეები. გამოსადეგი ტრენინგ-მეთოდებია ლექციები აუდიო-ვიზუალური მასალები, გუნდური შესვედრები, პროგრამული ინსტრუქციები, კომპიუტიზირებული სიმულაციები, როლური თამაშები, შემთხვევითა ანალიზი და მრავალი სხვა. პროფესიული სტრესის თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ცოდნის მოპოვების პროგრამებს, რამდენადაც სათანადო ცოდნის და კვალიფიკაციის არქონა პროფესიული სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა.

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

„კარგად ყოფნასთან“ დაკავშირებულია ორგანიზაციის ნებისმიერი აქტივობა, რომელიც მიზნად ისახავს ჯანმრთელობის სპეციფიკური პრობლემათა გამოვლენასა და აღმოფხვრას, უბედურ შემთხვევათა თავიდან აცილებას და

ჯანმრთელობისთვის მანვე ჩვევების წინააღმდეგ ბრძოლას. ასეთი ტიპის პროგრამათაგან ყველაზე ხშირად გამოიყენება არტერიული წნევის კონტროლი, თამბაქოს წევის შეზღუდვა, ფიზიკური სიჯანსაღე და ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა და კვების კონტროლი და რასაკვირველია, შრომითი და ინდივიდუალური სტრესის მართვა.

„კარგად ყოფნის“ პროგრამა მჭიდრო კავშირშია სტრესის მართვასთან რამდენიმე მიზეზის გამო:

1. სტრესის მენეჯმენტის პროგრამა „კარგად ყოფნის“ უმნიშვნელოვანესი პირობაა და ძალიან ხშირად იგი „კარგად ყოფნის“ პროგრამების განუყოფელ ნაწილს შეადგენს;
2. ის პრობლემები, რომელთა აღმოფხვრასაც ცდილობენ „კარგად ყოფნის“ პროგრამები, სწორედ სტრესთანაა დაკავშირებული. მაგ: სტრესი შეიძლება იყოს შემდეგ პრობლემათა გაჩენის მიზეზი (თამბაქოს მოწევა, მაღალი არტერიული წნევა, ალკოჰოლიზმი). სტრესის ეფექტური მართვა (მაგ: ფიზიკური ჯანმრთელობა და ვარჯიში, დიეტა და კვება) ცვლის ინდივიდის დამოკიდებულებას აღნიშნული პრობლემებისადმი;
3. სტრესის მართვის ორგანიზაციათა დაინტერესების ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ ამ პრობლემის გამოყენება პერსონალს უფრო ჯანმრთელ, პროდუქტიულსა და შედეგიანს ხდის;
4. სტრესი და ჯანმრთელობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. „კარგად ყოფნის“ პროგრამები სტრესის მართვის გაფართოებული პროგრამებია. ძირითადი ფაქტორი, რის გამოც ორგანიზაცია იწყებს „კარგად ყოფნის“ პროგრამის განხორციელებას რათა შეამციროს ჯანდაცვასთან დაკავშირებული ხარჯები.
5. ჯენერალ მოტორსი ჯანმრთელობაზე უფრო მეტს ხარჯავს, ვიდრე ფოლადზე, რომელიც მისი ძირითადი მასალაა. ჯანდაცვის ხარჯები ყოველი მანქანის ღირებულებას 175 დოლარს უმატებენ.
6. ყოველ დღე 1 მილიონი მოსამსახურე აცდენს სამუშაოს ავადმყოფობის მიზეზით. წელიწადში ეს დაახლოებით 330 მილიონ სამუშაო დღეს შეადგენს.

ეს მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია. ფაქტი ისაა, რომ ცუდი ჯანმრთელობა ფული ღირს. სწორედ იმის გამო, რომ „კარგად ყოფნის“ პროგრამები ამცირებს ამ ხარჯებს, ორგანიზაციები დაინტერესებული არიან მათი გატარებით. ამავე დროს, სამუშაო გარემო ყველაზე კარგი ადგილია გამაჯანსაღებელი და

ცხოვრების ჯანმრთელი წესის დამკვიდრებისთვის მიმართული აქტივობების გასატარებლად. რასაც ხელს უწყობს შემდეგი პირობები:

1. დღეისთვის ადამიანთა უმეტესობა მუშაობს, ეს საშუალებას იძლევა, პროგრამამ მოიცვას მოსახლეობის დიდი ნაწილი.
2. მოსამსახურეთა უმეტესობა სტაბილურად ერთ ადგილზე მუშაობს, რაც პირობებს ქმნის ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი პროგრამების განხორციელებისთვის.
3. მკვლევარებს ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება შედარებით იოლად შეუძლიათ; აქედან გამომდინარე, მათ შეუძლიათ სხვადასხვა პროგრამების ეფექტიანობის შემოწმებაც.
4. ადამიანებს აქვთ სურვილი, მონაწილეობა მიიღონ სამსახურში შემოთავაზებულ პროგრამებში. მაგ: სამედიცინო შემოწმების ნებაყოფლობით პროგრამებში მონაწილეობს თანამშრომელთა 90%, საყოფაცხოვრებო პროგრამებში კი—30%.

## **კარგად ყოფნის პროგრამების შეფასება**

**შეფასება უნდა ხდებოდეს სამ ეტაპად:**

1. ხანმოკლე მონაკვეთის შემდეგ (3-4 თვე), როდესაც გათვალისწინებული იქნება ფიზიოლოგიური ეფექტი (მაგ: შემცირებული არტერიული წნევა), ფსიქოფიზიოლოგიური სიმპტომთა რედუქცია (მაგ: თავის ტკივილის და უძილობის შემცირება) და ცხოვრების სტილის შეცვლის, ან ქცევითი ცვლილებების ჩანასახები.
2. საშუალო მონაკვეთის შემდეგ (ერთი წელი) გათვალისწინებული უნდა იყოს სამუშაო გაცდენის მაჩვენებლები, თანამშრომელთა დამოკიდებულებები, ემოციური მდგომარეობა თვითდარწმუნებულობის დონე და სხვა.
3. გრძელი მონაკვეთის შემდეგ (ორიდან ხუთამდე ან მეტ წლამდე) გათვალისწინებული უნდა იქნეს კომპანიის დანახარჯები ჯანდაცვის სფეროზე, პროდუქტიულობის ინდექსები და ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდა.

**იმისათვის, რომ „კარგად ყოფნის“ პროგრამები ეფექტური იყოს, გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი ფაქტორები:**

1. მენეჯმენტი პროგრამას მხარს უჭერს არა მარტო მატერიალურად, არამედ მორალურადაც;

2. პროგრამა არ უნდა იყოს ერთჯერადი და ხანმოკლე, იგი უნდა იყოს სისტემატური;
3. თანამშრომლები ჩართული უნდა იყვნენ პროგრამის შემუშავებასა და განხორციელების პროცესში – ეს უზრუნველყოფს მათ მონაწილეობას თვითონ პროგრამაში;
4. ის, ვინც პროგრამაზეა პასუხისმგებელი, არა მარტო სპეციალურ ცოდნას უნდა ფლობდეს, არამედ ენთუზიასტიც უნდა იყოს;
5. პროგრამას უნდა ჰქონდეს მკაფიოდ გამოკვეთილი მიზნები;
6. თანამშრომლები თავისუფალნი უნდა იყვნენ არჩევანში, მონაწილეობა მიიღონ თუ არა პროგრამაში; ორგანიზაციას კი შეუძლია რაიმე სახით წახალისოს მათი მონაწილეობა;
7. დაცული უნდა იყოს კონფიდენციალურობა და უარყოფითმა სამედიცინო ინფორმაციამ არ უნდა იქონიოს გავლენა თანამშრომელთა სტატუსზე ორგანიზაციაში;
8. თანამშრომელთა სურვილისამებრ მათ პირად ექიმს შეუძლია ინფორმაცია მიიღოს მათი ჯანმრთელობის შესახებ, რომელიც მომზადდა ორგანიზაციულ პროგრამაში მონაწილეობის შედეგად;
9. უნდა იყოს პროგრამების დადებითად წარმოჩენის სისტემატური მცდელობა;
10. სასურველია პროგრამაში ჩაერთონ თანამშრომელთა ოჯახები.

„კარგად ყოფნის“ პროგრამათა განხორციელებით მენეჯმენტი აჩვენებს თანამშრომლებს, რომ ორგანიზაცია ზრუნავს მათზე და დაინტერესებულია მათი კარგად ყოფნით.

#### **კითხვები:**

1. რა არის სტრესი?
2. სტრესის გამომწვევი რა ფაქტორები არსებობს?
3. როგორაა შესაძლებელი სტრესის მართვა?



**ძირითადი ცნებები და ტერმინები:**

სტრესი

გარემო სტრესორები

ორგანიზაციული სტრესორები

სტრესის მართვა

კარგად ყოფნა

## პერსონალის მართვა და კანონმდებლობა

პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს შრომითი კანონმდებლობა არეგულირებს. ჩვენ შევეცდებით გაგაცნოთ შრომითი კანონმდებლობის ძირითადი პუნქტები, რომლებიც პერსონალის შერჩევის, საშტატო გადადგილებების, დისციპლინისა და პერსონალის მართვის სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან არის დაკავშირებული.

თავი I. შესავალი დებულებანი

მუხლი 1. მოქმედების სფერო

1. ეს კოდექსი აწესრიგებს საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებს, თუ ისინი განსხვავებულად არ რეგულირდება სხვა სპეციალური კანონით ან საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებით.

2. შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებსაც არ აწესრიგებს ეს კოდექსი ან სხვა სპეციალური კანონი, რეგულირდება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის ნორმებით.

მუხლი 2. შრომითი ურთიერთობა

1. შრომითი ურთიერთობა არის შრომის ორგანიზაციული მოწესრიგების პირობებში დასაქმებულის მიერ დამსაქმებლისათვის სამუშაოს შესრულება ანაზღაურების სანაცვლოდ.

2. შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად მიღწეული შეთანხმებით.

3. შრომით ურთიერთობაში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი და წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური ან რაიმე გაერთიანებისადმი კუთვნილების, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური და სხვა შეხედულების გამო.

4. დისკრიმინაციად ჩაითვლება პირის პირდაპირ ან არაპირდაპირ შევიწროება, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახველი ან შეურაცხყოფელი გარემოს შექმნას, ანდა პირისთვის ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ აუარესებს მის მდგომარეობას ანალოგიურ პირობებში მყოფ სხვა პირთან შედარებით.

5. დისკრიმინაციად არ ჩაითვლება პირთა განსხვავების აუცილებლობა, რომელიც გამომდინარეობს სამუშაოს არსიდან, სპეციფიკიდან ან მისი შესრულების პირობებიდან, ემსახურება კანონიერი მიზნის მიღწევას და არის მისი მიღწევის თანაზომიერი და აუცილებელი საშუალება.

6. შრომითი ურთიერთობისას მხარეებმა უნდა დაიცვან საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული ადამიანის ძირითადი უფლებები და თავისუფლებები.

მუხლი 3. შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები

1. შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები შეიძლება იყვნენ: დამსაქმებელი, დასაქმებული და დასაქმებულთა გაერთიანება.

2. დამსაქმებელი არის ფიზიკური ან იურიდიული პირი, ანდა პირთა გაერთიანება, რომლისთვისაც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე სრულდება გარკვეული სამუშაო.

3. დასაქმებული არის ფიზიკური პირი, რომელიც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე, დამსაქმებლისათვის ასრულებს გარკვეულ სამუშაოს.

4. კოლექტიური შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან: დასაქმებულთა გაერთიანება და დამსაქმებელი.

## კარი II. ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობა

თავი II. შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა

მუხლი 4. სამუშაოზე მიღების მინიმალური ასაკი და შრომითი ქმედუნარიანობის წარმოშობა

1. ფიზიკური პირის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა 16 წლის ასაკიდან.

2. 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა მისი კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობით, თუ შრომითი ურთიერთობა არ ეწინააღმდეგება არასრულწლოვნის ინტერესებს, ზიანს არ აყენებს მის ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ განვითარებას და არ უზღუდავს მას სავალდებულო დაწყებითი და საბაზო განათლების მიღების უფლებასა და შესაძლებლობას. კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობა ძალაში რჩება მსგავსი ხასიათის შემდგომი შრომითი ურთიერთობის მიმართაც.

3. 14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ და კულტურის სფეროში საქმიანობაზე, ასევე სარეკლამო სამუშაოს შესასრულებლად.

4. აკრძალულია არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების დადება სათამაშო ბიზნესთან, ღამის გასართობ დაწესებულებებთან, ეროტიკული და პორნოგრაფიული პროდუქციის, ფარმაცევტული და ტოქსიკური ნივთიერებების დამზადებასთან, გადაზიდვასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესასრულებლად.

5. აკრძალულია არასრულწლოვანთან, ასევე ორსულ ან მეძუძურ ქალთან შრომითი ხელშეკრულების დადება მიიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების შესასრულებლად.

მუხლი 5. წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე

1. დამსაქმებელი უფლებამოსილია მოიპოვოს ის ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, რომელიც ესაჭიროება მისი დასაქმების თაობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად.

2. კანდიდატი ვალდებულია დამსაქმებელს აცნობოს ნებისმიერი გარემოების შესახებ, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მას სამუშაოს შესრულებაში ან საფრთხე შეუქმნას დამსაქმებლის ან მესამე პირის ინტერესებს.

3. დამსაქმებელს უფლება აქვს შეამოწმოს კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაციის სისწორე.

4. დამსაქმებლის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ და კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაცია არ შეიძლება იყოს ხელმისაწვდომი

სხვა პირთათვის კანდიდატის თანხმობის გარეშე, გარდა კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

5. კანდიდატს უფლება აქვს გამოითხოვოს მის მიერ წარდგენილი დოკუმენტები, თუ მასთან დამსაქმებელმა არ დადო შრომითი ხელშეკრულება.

6. კანდიდატი უფლებამოსილია მიიღოს სრული ინფორმაცია შესასრულებელი სამუშაოს, შრომის პირობების, შრომითი ურთიერთობისას მისი უფლებრივი მდგომარეობის, შრომის ანაზღაურების შესახებ.

7. კანდიდატთან წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა დასრულებულად ითვლება მხარეთა მიერ შრომითი ხელშეკრულების დადებით ან დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ შეტყობინებით.

8. დამსაქმებელი ვალდებული არ არის დაასაბუთოს თავისი გადაწყვეტილება დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ.

#### მუხლი 6. შრომითი ხელშეკრულების დადება

1. შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი ან ხეპირი ფორმით, განსაზღვრული, განუსაზღვრელი ან სამუშაოს შესრულების ვადით.

2. წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება იდება მხარეთათვის გასაგებ ენაზე. წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს რამდენიმე ენაზე. თუ წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება რამდენიმე ენაზეა დადებული, იგი უნდა შეიცავდეს დათქმას იმის თაობაზე, თუ რომელ ენაზე დადებულ ხელშეკრულებას ენიჭება უპირატესობა ხელშეკრულებების დადებებს შორის განსხვავების შემთხვევაში.

3. პირის განცხადება და მის საფუძველზე დამსაქმებლის მიერ გამოცემული დოკუმენტი, რომლითაც დასტურდება დამსაქმებლის ნება პირის სამუშაოზე მიღების თაობაზე, უთანაბრდება შრომითი ხელშეკრულების დადებას.

4. დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მოთხოვნის შემთხვევაში გასცეს ცნობა დასაქმების შესახებ, რომელიც მოიცავს მონაცემებს შესრულებული სამუშაოს, შრომის ანაზღაურების, შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობის თაობაზე.

5. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ შრომის შინაგანაწესი ხელშეკრულების ნაწილია. ამ შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია პირს შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე გააცნოს შრომის

შინაგანაწესი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ხოლო შემდგომში - მასში შეტანილი ნებისმიერი ცვლილება.

6. თუ დასაქმებულთან დადებულია რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულება, რომლებიც მხოლოდ ავსებს და მთლიანად არ ცვლის ერთმანეთს, ყველა ხელშეკრულება ინარჩუნებს ძალას და განიხილება, როგორც ერთი შრომითი ხელშეკრულება.

7. წინა შრომითი ხელშეკრულება ძალას ინარჩუნებს იმდენად, რამდენადაც მისი დებულებები შეცვლილი არ არის შემდგომი ხელშეკრულებით.

8. დასაქმებულთან ერთსა და იმავე პირობაზე დადებული რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულების არსებობის შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება ბოლოს დადებულ ხელშეკრულებას.

#### მუხლი 7. შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა

შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების ფაქტობრივად დაწყების მომენტიდან, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

#### მუხლი 8. შრომითი ხელშეკრულების შეთავსებით სამუშაოზე დადების შეზღუდვა

1. შრომითი ხელშეკრულება შეთავსებით სამუშაოზე შეიძლება დაიდოს პირთან, რომელსაც ძირითადი სამუშაოდან თავისუფალ დროს შეუძლია სხვა ანაზღაურებადი სამუშაოს შესრულება.

2. დასაქმებულის უფლება, შეასრულოს სხვა სამუშაო, შესაძლებელია შრომითი ხელშეკრულებით შეიზღუდოს, თუ ასეთი სამუშაოს შესრულებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს მის ძირითად სამუშაოსთან დაკავშირებული მოვალეობების შესრულებას ან/და თუ პირი, რომლისთვისაც უნდა შესრულდეს შეთავსებითი სამუშაო, დამსაქმებლის კონკურენცია.

#### მუხლი 9. გამოსაცდელი ვადა

1. შესასრულებელ სამუშაოსთან პირის შესაბამისობის დადგენის მიზნით, მხარეთა შეთანხმებით, კანდიდატთან შესაძლებელია მხოლოდ ერთხელ დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით არა უმეტეს 6 თვისა. შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით შეიძლება დაიდოს მხოლოდ წერილობითი

ფორმით, სხვა შემთხვევაში ასეთი ხელშეკრულება ჩაითვლება შრომით ხელშეკრულებად.

2. დამსაქმებელს უფლება აქვს გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ნებისმიერ დროს დადოს კანდიდატთან შრომითი ხელშეკრულება ან მოშალოს გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება.

3. გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების მოშლის შემთხვევაზე არ ვრცელდება ამ კოდექსის 38-ე მუხლის მე-3 ნაწილით გათვალისწინებული ნორმა, თუ გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების მოშლის შემთხვევაში დასაქმებულის შრომა ანაზღაურდება ნამუშევარი დროის შესაბამისად.

### თავი III. სამუშაოს შესრულება

#### მუხლი 10. სამუშაოს პირადად შესრულების მოვალეობა

დასაქმებული ვალდებულია სამუშაო პირადად შეასრულოს. მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ განსაზღვრული ვადით სამუშაოს მესამე პირის მიერ შესრულებაზე.

მუხლი 11. დამსაქმებლის მითითების უფლება, შრომითი ხელშეკრულების პირობების არაარსებითი შეცვლა და შეცვლა

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს დასაქმებულისათვის მითითებით დააზუსტოს შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულების ცალკეული გარემოება, რომელიც არსებითად არ ცვლის ხელშეკრულების პირობებს.

2. შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლა შესაძლებელია მხოლოდ მხარეთა შეთანხმებით.

3. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, ხელშეკრულების პირობების არაარსებით შეცვლად მიიჩნევა:

ა) დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულისათვის მითითებული სამუშაოს შესრულების ადგილის შეცვლა, თუ საზოგადოდ ხელმისაწვდომი სატრანსპორტო საშუალებებით საცხოვრებელი ადგილიდან სამუშაოს შესრულების ახალ ადგილამდე მისვლა და დაბრუნება მოითხოვს არა უმეტეს 3 საათისა დღეში, ამასთანავე, არ იწვევს არათანაბარზომიერ ხარჯებს;

ბ) სამუშაოს დაწყების ან დამთავრების დროის ცვლილება არა უმეტეს 90 წუთით;

გ) ისეთი ცვლილება, რომელიც განპირობებულია კანონმდებლობის შეცვლით და შეუძლებელს ხდის ხელშეკრულების ზუსტ შესრულებას, ამასთანავე, არ ცვლის მის ძირითად არსს.

4. ამ მუხლის მე-3 ნაწილით გათვალისწინებული გარემოებებიდან ერთდროულად ორის შეცვლა მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლად.

#### მუხლი 12. მივლინება

1. მივლინება არის დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულის სამუშაო ადგილის დროებით შეცვლა, სამუშაოს ინტერესებიდან გამომდინარე.

2. დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულის მივლინებაში გაგზავნა არ მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლად, თუ მივლინების პერიოდი არ აღემატება წელიწადში 45 კალენდარულ დღეს.

3. დამსაქმებლის მიერ ამ მუხლის მე-2 ნაწილით გათვალისწინებული ვადის გადამეტების შემთხვევა მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლად.

4. დამსაქმებელი ვალდებულია სრულად აუნაზღაუროს დასაქმებულს მივლინებასთან დაკავშირებული ხარჯები.

5. ამ მუხლით გათვალისწინებული ნორმები გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

#### მუხლი 13. შრომის შინაგანაწესი

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს დაადგინოს შრომის შინაგანაწესი.

2. შრომის შინაგანაწესი არის წერილობითი დოკუმენტი, რომლითაც შეიძლება განისაზღვროს:

ა) სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, ყოველდღიური სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დრო, ცვლაში მუშაობისას - ცვლის ხანგრძლივობა;

ბ) დასვენების ხანგრძლივობა;

გ) შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო და ადგილი;

დ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;

ე) ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;

ვ) შრომის პირობების დაცვის წესები;



ზ) წახალისებისა და პასუხისმგებლობის სახე და გამოყენების წესი;

თ) განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.

3. სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, დამსაქმებელმა შრომის შინაგანაწესით შეიძლება განსაზღვროს სპეციალური წესები.

თავი IV. სამუშაო, შესვენების და დასვენების დრო

მუხლი 14. სამუშაო დროის ხანგრძლივობა

1. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, დამსაქმებლის მიერ განსაზღვრული სამუშაო დროის ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაშიც დასაქმებული ასრულებს სამუშაოს, არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 41 საათს. სამუშაო დროში არ ითვლება შესვენების და დასვენების დრო.

2. სამუშაო დღეებს (ცვლებს) შორის დასვენების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს 12 საათზე ნაკლები.

მუხლი 15. ცვლაში მუშაობისას განსაზღვრული სამუშაო დრო

ცვლაში მუშაობა და ერთი ცვლიდან მეორეში გადასვლა განისაზღვრება ცვლიანობის განრიგით, რომელსაც ამტკიცებს დამსაქმებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცვლიანობის განრიგის ცვლილების შესახებ დასაქმებულს უნდა ეცნობოს 10 დღით ადრე, თუ ეს შეუძლებელი არ არის უკიდურესი საწარმოო აუცილებლობის გამო.

მუხლი 16. სამუშაო დროის შეჯამებული აღრიცხვის წესი

სამუშაოს პირობების გათვალისწინებით, როდესაც შეუძლებელია ყოველდღიური ან ყოველკვირეული სამუშაო დროის ხანგრძლივობის დაცვა, დასაშვებია სამუშაო დროის შეჯამებული აღრიცხვის წესის შემოღება.

მუხლი 17. ზეგანაკვეთური სამუშაო

1. დასაქმებული ვალდებულია შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო:

ა) სტიქიური უბედურების თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის - ანაზღაურების გარეშე;

ბ) საწარმოო ავარიის თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის - სათანადო ანაზღაურებით.

2. აკრძალულია ორსული ან ახალნამშობიარები ქალის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე დასაქმება მისი თანხმობის გარეშე.

3. ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ მიიჩნევა დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება დროის იმ მონაკვეთში, რომლის ხანგრძლივობა აღემატება შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრულ სამუშაო დროს. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სამუშაო დრო არ არის განსაზღვრული, ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ მიიჩნევა სამუშაოს შესრულება დროის იმ მონაკვეთში, რომლის ხანგრძლივობა აღემატება კვირაში 41 საათს ან ამ კოდექსის მე-14 მუხლის პირველი ნაწილის შესაბამისად დამსაქმებლის მიერ 41 საათის ფარგლებში განსაზღვრულ სამუშაო დროს.

4. ზეგანაკვეთური სამუშაოს პირობები განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.

მუხლი 18. დამით მუშაობის შეზღუდვა

აკრძალულია დამის სამუშაოზე (22 საათიდან 6 საათამდე) არასრულწლოვნის, ორსული, ახალნამშობიარები ან მეძუძური ქალის დასაქმება, ხოლო 3 წლამდე ასაკის ბავშვის მომვლელის ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის დასაქმება - მისი თანხმობის გარეშე.

მუხლი 19. დამატებითი შესვენება მეძუძური ქალისათვის

1. დასაქმებულს, რომელიც მეძუძური ქალია და კვებავს ერთ წლამდე ასაკის ბავშვს, მისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა დამატებითი შესვენება დღეში არანაკლებ 1 საათისა.

2. ბავშვის კვებისათვის შესვენება ითვლება სამუშაო დროში და ანაზღაურდება.

მუხლი 20. უქმე დღეები

1. უქმე დღეებია:

- ა) 1 და 2 იანვარი - ახალი წლის სადღესასწაულო დღეები;
- ბ) 7 იანვარი - უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს შობის დღე;
- გ) 19 იანვარი - ნათლისღება - უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს გაცხადების დღე;
- დ) 3 მარტი - დედის დღე;
- ე) 8 მარტი - ქალთა საერთაშორისო დღე;

ვ) 9 აპრილი - საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის აქტის მიღების დღე, საქართველოს ეროვნული ერთიანობის, სამოქალაქო თანხმობისა და სამშობლოსათვის დაღუპულთა მოგონების დღე;

ზ) სააღდგომო დღეები - დიდი პარასკევი, დიდი შაბათი, უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს ბრწყინვალე აღდგომის დღე; მიცვალებულთა მოხსენიების დღე - აღდგომის მეორე დღე, ორშაბათი (თარიღები გარდამავალია);

თ) 9 მაისი - ფაშიზმზე გამარჯვების დღე;

ი) 12 მაისი - საქართველოს ეკლესიის, როგორც სამოციქულო საყდრის, დამაარსებლის - წმინდა ანდრია მოციქულის ხსენების დღე;

კ) 26 მაისი - საქართველოს დამოუკიდებლობის დღე;

ლ) 28 აგვისტო - ყოვლადწმინდა ღვთისმშობლის მიძინების დღე (მარიამობა);

მ) 14 ოქტომბერი - მცხეთობის (სვეტიცხოვლობის, კვართის დღესასწაულის) დღე;

ნ) 23 ნოემბერი - გიორგობის დღე.

2. დასაქმებული უფლებამოსილია ამ კოდექსით დადგენილი უქმე დღეების ნაცვლად მოითხოვოს სხვა დასვენების დღეები, რაც უნდა განისაზღვროს შრომითი ხელშეკრულებით.

3. ამ მუხლის პირველი ნაწილით გათვალისწინებულ უქმე დღეებში დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება მიიჩნევა ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ და მისი პირობები განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.

## თავი V. შვებულება

### მუხლი 21. შვებულების ხანგრძლივობა

1. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით - არანაკლებ წელიწადში 24 სამუშაო დღით.

2. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურების გარეშე შვებულებით - არანაკლებ წელიწადში 15 კალენდარული დღით.

3. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს ამ მუხლით გათვალისწინებულისაგან განსხვავებული ვადები და პირობები, რომლებიც არ უნდა აუარესებდეს დასაქმებულის მდგომარეობას.

### მუხლი 22. შვებულების მიცემის წესი

1. დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება წარმოეშობა მუშაობის თერთმეტი თვის შემდეგ. დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდეც.

2. მუშაობის მეორე წლიდან დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს სამუშაო წლის ნებისმიერ დროს.

3. მხარეთა შეთანხმებით შეიძლება შვებულების ნაწილ-ნაწილ გამოყენება.

4. შვებულებაში არ ითვლება დროებითი შრომისუუნარობის პერიოდი, შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შეიქვად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო.

5. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, დამსაქმებელი უფლებამოსილია დაადგინოს დასაქმებულთათვის წლის განმავლობაში ანაზღაურებად შვებულებათა მიცემის რიგითობა.

მუხლი 23. ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისას დამსაქმებლის წინასწარ გაფრთხილების ვალდებულება

ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისას დასაქმებული ვალდებულია 2 კვირით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი შვებულების აღების შესახებ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გაფრთხილება შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო ან ოჯახური პირობების გამო.

მუხლი 24. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობა

1. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობის გამოსათვლელ ვადაში ითვლება დასაქმებულის მიერ ფაქტობრივად ნამუშევარი, აგრეთვე დამსაქმებლის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენის დრო.

2. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობის გამოსათვლელ ვადაში არ ითვლება დასაქმებულის მიერ სამუშაოს არასაპატიო მიზეზით გაცდენის ან 7 სამუშაო დღეზე მეტი ხნით ანაზღაურების გარეშე შვებულებაში ყოფნის დრო.

მუხლი 25. ანაზღაურებადი შვებულების გადატანის გამონაკლისი შემთხვევები

1. თუ დასაქმებულსათვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს სამუშაოს ნორმალურ მიმდინარეობაზე, დასაქმებულის თანხმობით დასაშვებია შვებულების გადატანა

მომდევნო წლისათვის. აკრძალულია არასრულწლოვნის ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის.

2. აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

მუხლი 26. საშვებულებო ანაზღაურება

დასაქმებულის საშვებულებო ანაზღაურება განისაზღვრება შვებულების წინა 3 თვის საშუალო ანაზღაურებიდან, თუ მუშაობის დაწყებიდან ან უკანასკნელი შვებულების შემდეგ ნამუშევარი დრო 3 თვეზე ნაკლებია - ნამუშევარი თვეების საშუალო ანაზღაურებიდან, ხოლო ყოველთვიური ფიქსირებული ანაზღაურების შემთხვევაში - ბოლო თვის ანაზღაურების მიხედვით.

თავი VI. შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა

და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო

მუხლი 27. შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო

1. დასაქმებულს თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო - 477 კალენდარული დღის ოდენობით.

2. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებიდან ანაზღაურებადია 126 კალენდარული დღე, ხოლო მშობიარობის გართულების ან ტყუპის შობის შემთხვევაში - 140 კალენდარული დღე.

3. ამ მუხლის მე-2 ნაწილით გათვალისწინებული შვებულება დასაქმებულს თავისი შეხედულებისამებრ შეუძლია გადაანაწილოს ორსულობისა და მშობიარობის შემდგომ პერიოდებზე.

მუხლი 28. შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო

დასაქმებულს, რომელმაც იშვილა ერთ წლამდე ასაკის ბავშვი, თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო - ბავშვის დაბადებიდან 365 კალენდარული დღის ოდენობით. ამ შვებულებიდან ანაზღაურებადია 70 კალენდარული დღე.

მუხლი 29. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის, ასევე ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებების ანაზღაურება

ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის, ასევე ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებები ანაზღაურდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, კანონმდებლობით დადგენილი წესით. დამსაქმებელი და დასაქმებული შეიძლება შეთანხმდნენ დამატებითი ანაზღაურების შესახებ.

მუხლი 30. დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო

1. დასაქმებულს თავისივე თხოვნით, უწყვეტად ან ნაწილ-ნაწილ, მაგრამ არანაკლებ წელიწადში 2 კვირისა, ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება ბავშვის მოვლის გამო - 12 კვირის ოდენობით, სანამ ბავშვს შეუსრულდება 5 წელი.

2. ბავშვის მოვლის გამო დამატებითი შვებულება შეიძლება მიეცეს ნებისმიერ პირს, რომელიც ფაქტობრივად უვლის ბავშვს.

თავი VII. შრომის ანაზღაურება

მუხლი 31. შრომის ანაზღაურების ფორმა და ოდენობა, გაცემის დრო და ადგილი

1. შრომის ანაზღაურების ფორმა და ოდენობა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით. ამ მუხლის ნორმები გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

2. შრომის ანაზღაურება გაიცემა თვეში ერთხელ, სამუშაო ადგილზე.

3. დამსაქმებელი ვალდებულია ნებისმიერი ანაზღაურების თუ ანგარიშსწორების დაყოვნების ყოველი დღისათვის გადაუხადოს დასაქმებულს დაყოვნებული თანხის 0.07 პროცენტი.

მუხლი 32. შრომის ანაზღაურება იძულებითი მოცდენის დროს

1. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, დამსაქმებლის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენისას დასაქმებულს შრომის ანაზღაურება მიეცემა სრული ოდენობით.

2. დასაქმებულის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენა არ ანაზღაურდება.

### მუხლი 33. დაქვითვა შრომის ანაზღაურებიდან

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს დასაქმებულის შრომითი ანაზღაურებიდან დაქვითოს ზედმეტად გაცემული თანხა ან ნებისმიერი სხვა თანხა, რომელიც შრომითი ურთიერთობიდან გამომდინარე მისთვის აქვს გადასახდელი.

2. შრომითი ანაზღაურებიდან ერთჯერადად დაქვითვის საერთო ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს შრომის ანაზღაურების 50 პროცენტს.

### მუხლი 34. საბოლოო ანგარიშსწორება შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას

შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულთან მოახდინოს საბოლოო ანგარიშსწორება არა უგვიანეს 7 კალენდარული დღისა, თუ შრომითი ხელშეკრულებით ან კანონით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

### თავი VIII. შრომის პირობების დაცვა

#### მუხლი 35. უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უფლება

1. დამსაქმებელი ვალდებულია უზრუნველყოს დასაქმებული სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისათვის მაქსიმალურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი.

2. დამსაქმებელი ვალდებულია გონივრულ ვადაში მიაწოდოს დასაქმებულს მის ხელთ არსებული სრული, ობიექტური და გასაგები ინფორმაცია ყველა იმ ფაქტორის შესახებ, რომლებიც მოქმედებს დასაქმებულის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობაზე ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებაზე.

3. დასაქმებულს უფლება აქვს უარი განაცხადოს იმ სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება კანონს, ან შრომის უსაფრთხოების პირობების დაუცველობის გამო აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმნის მის ან მესამე პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას, საკუთრებას ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას. დასაქმებული ვალდებულია დაუყოვნებლივ შეატყობინოს დამსაქმებელს იმ გარემოების შესახებ, რომლის გამოც იგი უარს ამბობს შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შესრულებაზე.

4. დამსაქმებელი ვალდებულია დანერგოს შრომის უსაფრთხოების უზრუნველყოფი პრევენციული სისტემა და დროულად მიაწოდოს დასაქმებულს სათანადო ინფორმაცია შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რისკებისა და მათი პრევენციის ზომების, აგრეთვე საფრთხის შემცველ აღჭურვილობასთან მოპყრობის წესების შესახებ, აუცილებლობის შემთხვევაში უზრუნველყოს დასაქმებული პერსონალური დამცავი აღჭურვილობით, სახიფათო მოწყობილობა ტექნოლოგიურ პროგრესთან ერთად დროულად შეცვალოს უსაფრთხოთი ან ნაკლებად სახიფათოთი, მიიღოს ყველა სხვა გონივრული ზომა დასაქმებულის უსაფრთხოებისათვის და მისი ჯანმრთელობის დასაცავად.

5. დამსაქმებელი ვალდებულია მიიღოს ყველა გონივრული ზომა საწარმოო შემთხვევის შედეგების დროული ლოკალიზაციისა და ლიკვიდაციისათვის, პირველადი დახმარების აღმოჩენისა და ევაკუაციისათვის.

6. დამსაქმებელი ვალდებულია სრულად აუნაზღაუროს დასაქმებულს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესებით მიყენებული ზიანი და აუცილებელი მკურნალობის ხარჯები.

7. დამსაქმებელი ვალდებულია უზრუნველყოს ორსული ქალის დაცვა ისეთი შრომისაგან, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის ან ნაყოფის კეთილდღეობას, ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობას.

8. მიიღე, მანე და საშიშპირობებიან სამუშაოთა ნუსხა, შრომის უსაფრთხოების წესები, მათ შორის, დამსაქმებლის ხარჯით დასაქმებულის სავალდებულო პერიოდული სამედიცინო შემოწმების შემთხვევები და წესები, განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობით.

## თავი IX. შრომითი ურთიერთობის შეცვლა, შეჩერება და შეწყვეტა

### მუხლი 36. შრომითი ურთიერთობის შეჩერება

1. შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არის შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს დროებით შეუსრულებლობა, რომელიც არ იწვევს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

2. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძვლებია:

ა) გაფიცვა;

ბ) ლოკაუტი;

გ) აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება;



დ) საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება;

ე) სამხედრო სავალდებულო სამსახურში გაწვევა; (27.12.2006 №4198)

ე<sup>1</sup>) სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევა; (27.12.2006 №4198)

ვ) შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო;

ზ) დროებითი შრომისუუნარობა, თუ მისი ვადა არ აღემატება ზედიზედ 30 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა არ აღემატება 50 კალენდარულ დღეს;

თ) კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება ან სწავლა, რომლის ხანგრძლივობა წელიწადში არ უნდა აღემატებოდეს 30 კალენდარულ დღეს;

ი) ანაზღაურების გარეშე შვებულება;

კ) ანაზღაურებადი შვებულება.

3. დასაქმებულის მიერ ამ მუხლის მე-2 ნაწილით გათვალისწინებული საფუძვლით (გარდა «ბ» ქვეპუნქტისა) შრომითი ურთიერთობის შეჩერების მოთხოვნის შემთხვევაში დასაქმებელი ვალდებულია შრომითი ურთიერთობა გონივრული ვადით შეაჩეროს.

4. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების შემთხვევაში, გარდა ამ მუხლის მე-2 ნაწილის «ე<sup>1</sup>» ქვეპუნქტისა, დასაქმებულს არ მიეცემა შრომის ანაზღაურება, თუ კანონმდებლობით ან შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. (27.12.2006 №4198)

5. საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება ანაზღაურდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

6. შრომითი ურთიერთობის შეჩერებისას დაუშვებელია შრომითი ხელშეკრულების მოშლა.

მუხლი 37. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძვლები (27.12.2006 №4198)

1. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძვლებია:

ა) შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება;

ბ) შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;

გ) ერთ-ერთი მხარის მიერ შრომითი ხელშეკრულების პირობების დარღვევა;

დ) შრომითი ხელშეკრულების მოშლა;

ე) მხარეთა შეთანხმება;

ვ) სასამართლო განაჩენის ან გადაწყვეტილების კანონიერ ძალაში შესვლა, რომელიც სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს;

ზ) თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, ხანგრძლივი შრომისუუნარობა - თუკი შრომისუუნარობის ვადა აღემატება ზედიზედ 30 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა აღემატება 50 კალენდარულ დღეს, ამასთანავე, დასაქმებულს გამოყენებული აქვს ამ კოდექსის 21-ე მუხლით განსაზღვრული შევბუღება;

თ) დამსაქმებელი ფიზიკური პირის ან დასაქმებულის გარდაცვალება;

ი) დამსაქმებელი იურიდიული პირის ლიკვიდაციის წარმოების დაწყება.

2. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა დაუშვებელია დასაქმებულის სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევის გამო ან/და დასაქმებულის მიერ სამხედრო სარეზერვო სამსახურის გავლის პერიოდში.

მუხლი 38. შრომითი ხელშეკრულების მოშლა

1. შრომითი ხელშეკრულების მოშლა შეიძლება ერთ-ერთი მხარის ინიციატივით, ამ მუხლით დადგენილი წესით.

2. თუ შრომითი ხელშეკრულების მოშლის ინიციატორი დასაქმებულია, იგი ვალდებულია გააფრთხილოს დამსაქმებელი არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე წერილობითი შეტყობინებით, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

3. შრომითი ხელშეკრულების დამსაქმებლის ინიციატივით მოშლის შემთხვევაში დასაქმებულს მიეცემა არანაკლებ ერთი თვის შრომის ანაზღაურება.

4. ამ მუხლის მე-2 და მე-3 ნაწილების მოთხოვნები არ ვრცელდება ერთ-ერთი მხარის მიერ შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შეუსრულებლობის შემთხვევებზე.

მუხლი 39. არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების მოშლა

არასრულწლოვნის კანონიერ წარმომადგენელს ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს უფლება აქვთ მოითხოვონ არასრულწლოვანთან შრომითი

ხელშეკრულების მოშლა, თუ მუშაობის გაგრძელება ზიანს მიაყენებს არასრულწლოვნის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას ან სხვა, მნიშვნელოვან ინტერესებს.

#### მუხლი 40. მუშაობის უნებლიე გაგრძელება

თუ შრომითი ხელშეკრულების ვადა გავიდა, მაგრამ, სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე, მუშაობის დაუყოვნებლივ შეწყვეტა მნიშვნელოვან ზიანს გამოიწვევს და საფრთხეს შეუქმნის ადამიანის ჯანმრთელობას, დასაქმებული ვალდებულია გააგრძელოს მუშაობა, სანამ ასეთი ვითარება არ დასრულდება, ხოლო დამქირავებელი ვალდებულია მისცეს მას შრომის ანაზღაურება.

### კარი III. კოლექტიური შრომითი ურთიერთობა

#### თავი X. კოლექტიური ხელშეკრულება

##### მუხლი 41. ზოგადი დებულებანი

1. კოლექტიური ხელშეკრულება იღება დამსაქმებელსა და ორ ან მეტ დასაქმებულს - დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის.
2. კოლექტიური ხელშეკრულება ეფუძნება იმავე პრინციპებს, რომლებსაც ინდივიდუალური ხელშეკრულება.
3. კოლექტიური ხელშეკრულების დადების ან პირობების შეცვლის დროს დაუშვებელია სახელმწიფო ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ჩარევა. ამგვარი ჩარევით დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება ბათილია.

##### მუხლი 42. წარმომადგენლობა

1. კოლექტიური ხელშეკრულების დადების, პირობების შეცვლის, მოშლის ან დასაქმებულთა უფლებების დაცვის მიზნით დასაქმებულთა გაერთიანება მოქმედებს წარმომადგენლების მეშვეობით.
2. წარმომადგენლობის დადასტურება ხდება წერილობითი მინდობილობით, რომელსაც ხელს აწერენ დაინტერესებული დასაქმებულები და პირი, რომელსაც ენიჭება წარმომადგენლობის უფლება.
3. წარმომადგენელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ქმედუნარიანი ფიზიკური პირი.

4. წარმომადგენელი მოქმედებს მხოლოდ იმ დასაქმებულთა ინტერესებიდან გამომდინარე, რომლებმაც მას მიანიჭეს წარმომადგენლობის უფლება.

#### მუხლი 43. კოლექტიური ხელშეკრულება

1. კოლექტიური ხელშეკრულება იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით.

2. შესაძლებელია დასაქმებულმა დამსაქმებელთან დადოს ინდივიდუალური ან/და რამდენიმე კოლექტიური ხელშეკრულება.

3. ხელშეკრულებები, რომლებიც იდება თავდაპირველი ხელშეკრულების შემდეგ, ითვლება ამ ხელშეკრულების ნაწილებად და განიხილება, როგორც ერთი ხელშეკრულება.

4. თუ ერთ-ერთი მხარის ინიციატივით გაუქმდება ხელშეკრულების რომელიმე ნაწილი, ეს გამოიწვევს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას ამ კოდექსით დადგენილი წესით.

5. კოლექტიური ხელშეკრულების არსებობა არ ზღუდავს დამსაქმებლის ან დასაქმებულის უფლებას, შეწყვიტოს შრომითი ურთიერთობა, რაც არ იწვევს ამავე ხელშეკრულების მონაწილე სხვა დასაქმებულებისათვის შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

6. ამ მუხლის მე-3 და მე-4 ნაწილები მოქმედებს იმ შემთხვევაში, თუ მხარეები ვერ მიაღწევენ შეთანხმებას ან თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

#### კარი IV. პასუხისმგებლობა და დავა

##### თავი XI. პასუხისმგებლობა

#### მუხლი 44. მიყენებული ზიანისათვის მატერიალური პასუხისმგებლობა

შრომითი ურთიერთობისას მხარის მიერ მეორე მხარისათვის მიყენებული ზიანი ანაზღაურდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

#### მუხლი 45. წერილობითი ხელშეკრულება პასუხისმგებლობის შესახებ

1. წერილობითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს დასაქმებულის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის სახე და ფარგლები, თუ ეს გამომდინარეობს სამუშაოს სპეციფიკიდან.

2. წერილობითი ხელშეკრულება სრული მატერიალური პასუხისმგებლობის შესახებ შეიძლება დაიდოს სრულწლოვან დასაქმებულთან, რომელიც ახორციელებს მისთვის გადაცემული ფასეულობების შენახვას, დამუშავებას, გაყიდვას (გადაცემას), გადაზიდვას ან წარმოების პროცესში გამოყენებას.

მუხლი 46. შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული შეზღუდვები

1. დასაქმებული და დამსაქმებელი შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება შეთანხმდნენ მხარის უფლებათა შეზღუდვაზე. ასეთი შეზღუდვა პირდაპირ უნდა გამომდინარეობდეს მხარის ინტერესებიდან, უნდა იყოს გონივრული და ამ ინტერესების პროპორციული.

2. დასაქმებულის მოთხოვნის შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია მას წერილობითი ფორმით განუმარტოს უფლებებისა და თავისუფლებების ნებისმიერი შეზღუდვა.

3. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება დადგინდეს დასაქმებულის ვალდებულება, შრომითი ხელშეკრულების პირობების შესრულებისას მიღებული ცოდნა და კვალიფიკაცია არ გამოიყენოს სხვა, კონკურენტი დამსაქმებლის სასარგებლოდ. ეს შეზღუდვა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის შემდეგაც, მაგრამ შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტიდან არა უმეტეს 3 წლის განმავლობაში.

4. ამ მუხლის მე-3 ნაწილით გათვალისწინებული შეზღუდვა არ შეიძლება დაუწესდეს იმ პირებს, რომლებიც ახორციელებენ პედაგოგიურ საქმიანობას ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში დაწყებით ან/და საბაზო საფეხურზე.

5. ამ მუხლის მოთხოვნების დარღვევით მიყენებული ზიანი ანაზღაურდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

თავი XII. დავა

მუხლი 47. დავა

1. დავა არის შრომითი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი უთანხმოება, რომლის გადაწყვეტაც შედის შრომითი ხელშეკრულების მხარეთა კანონიერ ინტერესებში.

2. დავა წარმოიშობა მხარის მიერ მეორე მხარისათვის გაგზავნილი წერილობითი შეტყობინებით უთანხმოების შესახებ.

3. შრომით ურთიერთობაში დავის წარმოშობის საფუძველი შეიძლება იყოს საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების, ასევე შრომითი ხელშეკრულების ან/და შრომის პირობების დარღვევა.

4. დავის განხილვა შეუძლიათ მხოლოდ იმ პირებს და მათ წარმომადგენლებს, რომელთაც უშუალოდ ეხებათ ეს დავა.

5. დავის განხილვა არ იწვევს შრომითი ურთიერთობის შეჩერებას.

6. ინდივიდუალური დავის განხილვა შესაძლებელია შემათანხმებელი პროცედურებით, ინდივიდუალური მოლაპარაკების გზით ან სასამართლოს საშუალებით.

7. კოლექტიური ხელშეკრულების მონაწილე დასაქმებული არ იზღუდება, მოცემული დავის შემთხვევაში ინდივიდუალურად დაიცვას თავისი უფლებები სხვა კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით.

#### მუხლი 48. დავის განხილვა და გადაწყვეტა

1. დავა უნდა გადაწყდეს მხარეთა შორის შემათანხმებელი პროცედურებით.

2. შემათანხმებელი პროცედურების დაწყების შესახებ მხარე მეორე მხარეს უგზავნის წერილობით შეტყობინებას, რომელშიც ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული დავის წარმოშობის საფუძველი და მოთხოვნები.

3. მეორე მხარე ვალდებულია წერილობითი შეტყობინება განიხილოს და თავისი გადაწყვეტილება წერილობით აცნობოს მხარეს შეტყობინების მიღებიდან 10 კალენდარული დღის განმავლობაში.

4. წარმომადგენლები ან მხარეები იღებენ წერილობით გადაწყვეტილებას, რომელიც ხდება არსებული შრომითი ხელშეკრულების ნაწილი.

5. თუ დავის დროს შეთანხმება ვერ იქნა მიღწეული 14 კალენდარული დღის განმავლობაში, ან თუ მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას, მეორე მხარეს უფლება აქვს მიმართოს სასამართლოს ან არბიტრა ს.

6. დავის დროს დაუშვებელია დავის განხილვის პროცესში მხარეთა მიერ მოთხოვნის გაზრდა ან დავის საგნის შეცვლა.

#### მუხლი 49. გაფიცვა და ლოკაუტი

1. გაფიცვა არის დავის შემთხვევაში დასაქმებულის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე. გაფიცვაში მონაწილეობის უფლება არა აქვთ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ პირებს.

2. ლოკაუტი არის დავის შემთხვევაში დამსაქმებლის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე.

3. მხარეები გაფიცვის ან ლოკაუტის უფლების გამოყენებამდე ვალდებული არიან მოაწყონ გამაფრთხილებელი გაფიცვა ან გამაფრთხილებელი ლოკაუტი.

4. გამაფრთხილებელი გაფიცვის ან გამაფრთხილებელი ლოკაუტის დაწყებამდე მხარეებმა არანაკლებ 3 კალენდარული დღით ადრე ერთმანეთს წერილობით უნდა შეატყობინონ დავის საგნის და წარმოშობის საფუძვლის, აგრეთვე გაფიცვის ან ლოკაუტის დროის, ადგილისა და ხასიათის შესახებ.

5. გამაფრთხილებელი გაფიცვის ან გამაფრთხილებელი ლოკაუტის შემდეგ მხარეები ვალდებული არიან ამ კოდექსით დადგენილი წესით კვლავ მიიღონ მონაწილეობა შემათანხმებელ პროცედურებში.

6. გაფიცვის ან ლოკაუტის უფლება წარმოიშობა მხოლოდ გამაფრთხილებელი გაფიცვის ან გამაფრთხილებელი ლოკაუტის შემდეგ არანაკლებ 24 საათის და არა უმეტეს 14 კალენდარული დღის განმავლობაში.

7. გაფიცვის ან ლოკაუტის პერიოდში მხარეები ვალდებული არიან განაგრძონ შემათანხმებელი პროცედურები.

8. გაფიცვა ან ლოკაუტი არ შეიძლება გაგრძელდეს 90 კალენდარულ დღეზე მეტ ხანს.

9. გაფიცვის ან ლოკაუტის დროს დამსაქმებელი არ არის ვალდებული, მისცეს დასაქმებულს შრომის ანაზღაურება.

10. გაფიცვა ან ლოკაუტი არ არის შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძველი.

#### მუხლი 50. გაფიცვისა და ლოკაუტის გადადება ან შეჩერება

თუ საფრთხე ემუქრება ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას, ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას ან მესამე პირის საკუთრებას, აგრეთვე

სასიცოცხლო მნიშვნელობის სამსახურის საქმიანობას, სასამართლოს უფლება აქვს გადადოს გაფიცვის ან ლოკაუტის დაწყება არა უმეტეს 30 დღით, ხოლო დაწყებული გაფიცვა ან ლოკაუტი შეაჩეროს ამავე ვადით.

#### მუხლი 51. უკანონო გაფიცვა და ლოკაუტი

1. საგანგებო ან საომარი მდგომარეობის დროს გაფიცვის ან ლოკაუტის უფლება შეიძლება შეიზღუდოს საქართველოს პრეზიდენტის დეკრეტით.

2. დაუშვებელია უშუალოდ სამუშაო პროცესის დროს გაფიცვის უფლების გამოყენება იმ დასაქმებულთა მიერ, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანის სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოებასთან, ან თუ ტექნოლოგიური ხასიათიდან გამომდინარე შეუძლებელია ამ საქმიანობის შეჩერება.

3. თუ ერთ-ერთმა მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას და მოაწყო გაფიცვა ან ლოკაუტი, ასეთი გაფიცვა ან ლოკაუტი უკანონოდ ჩაითვლება.

4. უკანონოდ ჩაითვლება იმ დასაქმებულთა გაფიცვა, რომლებიც შრომითი ხელშეკრულების მოშლის შესახებ ინფორმირებული იყვნენ დავის წარმოშობამდე.

5. თუ გაფიცვის უფლება წარმოიშვა ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების დასრულებამდე, გაფიცვა ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ უკანონოდ ჩაითვლება.

6. სასამართლო იღებს გადაწყვეტილებას გაფიცვის ან ლოკაუტის უკანონოდ ცნობის შესახებ, რომელიც დაუყოვნებლივ ეცნობება მხარეებს. სასამართლო გადაწყვეტილება გაფიცვის ან ლოკაუტის უკანონოდ ცნობის შესახებ სრულდება დაუყოვნებლივ.

#### მუხლი 52. დასაქმებულთა გარანტიები

1. დასაქმებულთა მონაწილეობა გაფიცვაში არ შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც შრომის დისციპლინის დარღვევა და შრომითი ხელშეკრულების მოშლის საფუძველი, გარდა უკანონო გაფიცვის შემთხვევისა.

2. თუ სასამართლომ ლოკაუტი უკანონოდ ცნო, დამსაქმებელი ვალდებულია აღადგინოს შრომითი ურთიერთობა დასაქმებულებთან და აუნაზღაუროს გაცდენილი სამუშაო საათები.



3. დასაქმებულები, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ გაფიცვაში, მაგრამ გაფიცვის გამო ვერ ასრულებდნენ თავიანთ სამუშაოს, დამსაქმებელმა შეიძლება გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე ან აუნაზღაუროს შეჩერების პერიოდი სამუშაოს საათობრივი განაკვეთის მიხედვით.

4. ამ კოდექსის 49-ე მუხლის მე-6 ნაწილში აღნიშნული დროის განმავლობაში დამსაქმებელს არ აქვს უფლება, შეწყვიტოს შრომითი ურთიერთობა გამაფრთხილებელ გაფიცვაში მონაწილე დასაქმებულებთან.

## ბიზნეს ეთიკა და აქსიოლოგია

სალექციო კურსის თემატიკის განხილვამ ცხადი გახადა, რომ თანამედროვე წარმოებისა და საორგანიზაციო პროცესები – ესაა ორგანული სისტემა თავისი შემადგენელი ურთიერთობებით, რომელსაც აქვს განვითარების ერთიანი ტენდენცია. ურთიერთობებში იგულისხმება საქმიანი კავშირი საბაზრო ეკონომიკის მრავალგვარ სუბიექტს შორის: მეწარმეებსა და დამქირავებლებს, ხელმძღვანელებს და ხელქვეითებს, პროდუქციის მწარმოებლებს და მის მომხმარებლებს, კერძო მეწარმეებს და პროფკავშირებს, მეწარმეებს და სახელმწიფო ხელისუფლების სტრუქტურებს შორის. აქედან გამომდინარე, გასაგებია, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოებრივი ცხოვრების ინსტიტუტებზე დამყარებულ სოციალურ ჯგუფებს შორის საქმიანი ურთიერთობების კულტურის დანერგვას.

უდავოა, ბოლო წლებში მეწარმეობა განიცდის თავისებურ რენესანსს, რომელსაც განსაზღვრავს არაერთი ხელშემწყობი ფაქტორი: 1. მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის შედეგად შეიქმნა მწარმოებლური ტექნიკა ინდივიდუალური სარგებლობისთვის; 2. გაიზარდა ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებები; 3. კორპორაციული კაპიტალიზმი გადაიზარდა პოსტკაპიტალისტურ დემოკრატიულ საზოგადოებად (პოლიტიკური ფაქტორი), – თანაბარი შესაძლებლობების საზოგადოებად, შერეული ეკონომიკითა და საკუთრების მრავალგვარობით. აღნიშნულზე დაყრდნობით მეწარმეობის თანამედროვე ფილოსოფია გამოდის ბიზნეს საზოგადოებრივი სარგებლიანობის აღიარებიდან (ბიზნესის განმსაზღვრელი ხდება საზოგადოებრივი, აზრი, სოციალური გარემო, კანონმდებლობა, „თამაშის ახალი წესები“), სადაც შრომას ენიჭება საზოგადოებრივი შრომის სტატუსი, ბიზნესმენის მოგებას – საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდის განმსაზღვრელი ფაქტორის მნიშვნელობა. ბიზნესის „ახალი ფილოსოფიიდან“ გამომდინარე, უპირატესობა ენიჭება საქმიან ეთიკას, კორექტულობას გარიგებების გაფორმებას და განხორციელებაში, პრინციპულად ახალ მიდგომას ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში ფირმის ხელმძღვანელებს და მის მომსახურე პერსონალს შორის, რაც განაპირობებს შრომის ორგანიზაციებში ახალი სოციალური კლიმატის შექმნას, ბიზნესის ჰუმანიზაციისათვის პირობების მომზადებას: –

სოციალური სტაბილურობის, მეცნიერების პოტენციალის ამოქმედების, კულტურის დონის ამაღლების, საზოგადოებრივი განწყობილების გაჯანსაღების პერსპექტივით. მიმდინარე პროცესებიდან გამომდინარე, თანამედროვე სამოქალაქო საზოგადოებაში შეიცვალა თვითონ მეწარმე. მას ჩამოუყალიბდა განსაკუთრებული ეთიკა და მსოფლმხედველობა, მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის გრძნობით. მისი ინდივიდუალური არჩევანი ყალიბდება საზოგადოებრივ ურთიერთკავშირებზე და იძენს სოციალურ მნიშვნელობას. საბოლოო ანგარიშით, იგი საზოგადოების სამსახურშია.\*

მეწარმის მსოფლმხედველობის ამაღლებამ, წარმოების და საორგანიზაციო პროცესების დინამიკურმა განვითარებამ, მართვის სისტემის დახვეწამ თავისებური გამოსატყულება ჰპოვა მეწარმეობის კულტურის ჩამოყალიბებაში.

ინოვაციური კულტურის სუბიექტი გახდა ე.წ. „საშუალო კლასის ფართო ფენები.“ (აქ ჩაისახა და ვითარდება მეწარმეობის კულტურა). გაირკვა ისიც, რომ ზრდის ინოვაციური ტიპი საზოგადოებრივი ცხოვრების არა მხოლოდ „სტაბილიზატორი,“ არამედ მისი ყველაზე შემოქმედებითი, მობილური და დინამიკური შემადგენელი ნაწილიცაა. თანამედროვე მეწარმეობის პრაქტიკაში ეჭვგაქვეშ დადგა შემოქმედებითი პროცესების ფსიქოლოგიური გამოკვლევების ავტორების მტკიცება იმის შესახებ, რომ თითქოს მეწარმეობას და შემოქმედებას საერთო არაფერი აქვს და ეს ორი სფერო ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებულია.

ამ ფონზე, თანამედროვე ბიზნესის სფეროში დიდი მნიშვნელობა შეიძინა „პრაქტიკული ფილოსოფიის“ ანუ სოციალური ფილოსოფიის და სოციალური ფსიქოლოგიის „შეტანამ“ და დანერგვამ. – არა მხოლოდ საქმიანი ურთიერთობების კულტურის ჩამოყალიბების პოზიციებიდან, ან წარმოების, შრომის პროცესის ჰუმანიზაციის პრინციპების გარკვევის და დადგენის თვალსაზრისით, არამედ იმ სიღრმისეული მოტივების გაცნობიერებისა და ახსნის თვალსაზრისითაც, რაც განსაზღვრავს ზოგადად ადამიანსა და მის ქცევას.

რასაკვირველია, მეწარმეებისათვის ბევრი ფულის შოვნა მთავარი მიზანია, – შენიშნავს ბრაიან ოკონელი (აშშ), მაგრამ ეს უკვე აღარ არის ერთადერთი

---

\* ცნობილმა იაპონელმა მეწარმემ კაძუმა ტატეისიმ საწარმოს, მოგებასა და საზოგადოების მსახურებას შორის ურთიერთკავშირი შეადარა ფუტკარს, თაფლსა და დამტვერვას შორის ურთიერთობას. „ფუტკარი ნექტარს აგროვებს არა იმიტომ, რომ დამტვეროს ყვავილი, მას უნდა მიიღოს თაფლი. მაგრამ საბოლოო ჯამში იგი ემსახურება ყვავილთა ინტერესებს. იგივე ემართება საწარმოს, რომელიც ცდილობს რა მოგების მიღებას, ემსახურება საზოგადოების ინტერესებს“.

მიზანი. სინამდვილეში უფრო ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე რომ სოციალურად პასუხისმგებელურ საქციელს მოსდევს რეალური ნაყოფი, რომელიც დიდად აღემატება წარსულ მოგებასა და დახარჯულ დროს. ზოგი კომპანია აწყობს სწავლებას ეთიკის საკითხებზე, ზოგში კი არის განყოფილება ან თანამშრომელი, რომელიც საგანგებოდ უძღვება ეთიკის პრობლემებს. ...კომპანია დამატებით უპირატესობას იღებს, თუ აკეთებს კარგ საქმეს და კარგავს მას, თუ არაეთიკურად უძღვება ბიზნესს. ორიდან უეჭველად დაწინაურდება ის კომპანია, რომელიც იზიარებს თავისი კლიენტების სოციალურ ფილოსოფიას.“ ნათქვამში იგულისხმება იმ წესებითა და პრინციპებით ოპერირება, რაც შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ზნეობრივ ნორმებს. საქმიანი ურთიერთობების კულტურის თემატიკა მოიცავს ამ მონაკვეთს (სოციალურ ფილოსოფიასა და სოციალურ ფსიქოლოგიას) – ღირებულებათა სისტემიდან სოციალური განწყობის სივრცის მოცულობით. იმ უმნიშვნელოვანესი აზრის ნათელყოფით, რომ საზოგადოებრივი ცხოვრების ნებისმიერ სფეროში და მათ შორის მეწარმეობაშიც, უმთავრესია კონკრეტული ადამიანი, მისი პირადი თუ შემოქმედებითი ცხოვრება, შესაბამისი საქმიანი ურთიერთობები, იმის მტკიცებითაც, რომ ადამიანის წარმატებული საქმიანობის გარანტია მარადიული წარუვალი ღირებულებების ერთგულება და სამსახურია.

რა ღირებულებებს ეხება საქმე?

ადამიანს სამყაროსადმი არსებითად, აქვს ორგვარი მიმართება: შემეცნებითი და შეფასებითი, რაც მის რეალურ ქცევაში პოულობს გამოხატულებას. შემეცნებით დამოკიდებულებაში იგულისხმება ყოფიერებაზე ადამიანური ცოდნა, სამყაროს მოვლენათა შეფასება თეორიული გააზრების დონეზე, შეფასებითში – ადამიანის საგნისადმი სუბიექტური დამოკიდებულება, რომელიც ეფუძნება ღირებულებათა სისტემას.

განასხვავებენ მატერიალურ და სულიერ ღირებულებებს, – ორივე ერთად ემსახურება ადამიანური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მოთხოვნილება,\* ადამიანის მიერ რაიმეს საჭიროების განცდაა, რომლის დაკმაყოფილების სურვილსაც იგი აცნობიერებს, როგორც აუცილებლობას. მოთხოვნილებაა ის, რაც გამოხატავს ადამიანის ლტოლვას იმისაკენ, რაც მას აკლია, ამდენადაა ის აუცილებელი და ითხოვს დაკმაყოფილებას. მოთხოვნილებები მრავალგვარია: ბიოლოგიური, ეკონომიკური სოციალურ-პოლიტიკური, კულტურული,

\* მოთხოვნილებებზე ვისაუბრეთ შრომითი მოტივაციის თემასთან დაკავშირებით.

ესთეტიკური, ინტელექტუალური, რელიგიური. მათ დასაკმაყოფილებლად ადამიანი აქტიურ საქმიანობას ეწევა და შესაბამისად ქმნის მატერიალურ და სულიერ ღირებულებათა სიუხვეს.

მატერიალურ დოვლათს ადამიანი ქმნის საგანგებოდ, როგორც ყოფითი ცხოვრების საშუალებას. ეს ის ყოფიერებაა, რომელშიც რეალიზებული და განხორციელებულია სახმარი ღირებულება. იგი ამ აზრით ფასობს და მნიშვნელობს.

მატერიალური ღირებულებებისაგან არსებითად განსხვავდება სულიერი ღირებულებების სფერო. სულიერი ღირებულება, არაა ყოფიერების გამოხატულება, თუმცა მნიშვნელობის მქონეა. იგი არ არსებობს, მაგრამ უნდა არსებობდეს, არ არის, მაგრამ უნდა იყოს, რადგან მნიშვნელობს. ამიტომ მისი განხორციელება სავალდებულოა. „მნიშვნელობის მქონე არარსებულს, განმარტავს გ. ერქომაიშვილი, რომლის განხორციელება სავალდებულოა, ეწოდება ჯერარსი,“ ანუ ღირებულება. ღირებულების შესახებ მოძღვრება არის აქსიოლოგია.

ღირებულება არსებობს და მნიშვნელობს როგორც ადამიანის ცხოვრების საზრისის განხორციელების განსაკუთრებული, უტყუარი პირობა და საშუალება. ხოლო იქედან გამომდინარე, რომ ადამიანური არსებობა ხასიათდება სამყაროში ყოფნის განსაკუთრებული, უნიკალური წესით, ამიტომ ის ითხოვს ღირებულებებით ცხოვრებას. ღირებულებაა ის, რაც ადამიანს აძლევს ორიენტირს, მიმართულებას, რომლის მიხედვითაც უნდა იცხოვროს. ამასთანვე, ღირებულება ადგენს მასშტაბს, ნიშუშს, იდეალს, რომლის მიხედვითაც ადამიანი აფასებს საგანთა სამყაროს და ადამიანის ქცევას.

ღირებულება ორგვარია: დადებითი და უარყოფითი. ის, რაც იდეალის განხორციელებას ემსახურება, მიეკუთვნება დადებით ღირებულებათა სფეროს, ხოლო რაც მისი საპირისპიროა – უარყოფითს. ადამიანის იდეალი დადებით ღირებულებათა დამკვიდრებაა, რაშიც იგულისხმება ზნეობრივი იდეალის განხორციელება, მისი მიზანშეწონილობის აღიარება.

იდეალის განხორციელება საჭიროებს გარკვეული მოთხოვნების შესრულებას ანუ იმის შესრულებას, რაც სავალდებულოა. (მაშინ როდესაც მოთხოვნა ილება საჭიროებს დაკმაყოფილებას, იმიტომ ის აუცილებელია).

მოთხოვნათა ჩამოყალიბება ხდება ნორმათა სახით, რაც ზუსტად განსაზღვრავს ადამიანის ქცევასა და მისი მოქმედების წესს. შესაბამისად საზოგადოებაში ადამიანთა ქცევებისა და ურთიერთობების რეგულირება ხდება

ნორმათა სისტემის მეშვეობით, რაც თავის მხრივ ეფუძნება ღირებულებებს, ზნეობრივ კატეგორიებს, სამართლიანობის პრინციპებს. ე.ი. ერთის მხრივ ადამიანის ცხოვრებაზე, მის აკარგიანობაზე, მის მნიშვნელობაზე, მის ჭეშმარიტებაზე, მის სასურველობაზე აყალიბებს გარკვეულ შეხედულებებს, რომელთა განლაგება ქმნის იერარქიას ღირებულებათა სისტემის სახით, ხოლო მეორეს მხრივ, მასზე დაყრდნობით ადამიანი ახორციელებს საკუთარ ქცევას, ღირებულაბათა სისტემა მოყავს გარკვეულ მოქმედებაში საკუთარი ცხოვრების წესთან.

**კ. გრეივისი გამოყოფს ღირებულებათა სისტემისა და ადამიანის ცხოვრების წესის კავშირის შვიდ საფეხურს:**

1. რეაგირებადი ღირებულებებითი ორიენტაცია – ადამიანი რეაგირებს მხოლოდ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე (ახალშობილის მდგომარეობა).

2. გვარჯნული, ანუ ტრიბალისტური ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი სხვებზეა დამოკიდებული, მას გააჩნია ტრადიციებზე დიდი რწმენა და ძალაუფლების მქონე ადამიანებისადმი განსაკუთრებული პატივისცემა.

3. ეგოცენტრული ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი ორიენტირებულია მთლიანად საკუთარ თავზე, იგი არის უკიდურესი ინდივიდუალიზმის მომხრე, აგრესიული სხვების მიმართ, დიდ ანგარიშს უწევს ძალაუფლებას.

4. კომფორმისტული ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი შეუწყნარებელია განსხვავებული ღირებულებებისადმი და საკუთარ ღირებულებებს სხვებს ახევეს თავს.

5. სოციოცენტრული ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი სხვების ინტერესებს საკუთარზე მაღლა აყენებს, სხვებთან ურთიერთობაში უარყოფს პრაქტიციზმსა და კონფორმულობას.

6. სამანიპულაციო ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი სხვებს განიხილავს საკუთარი მიზნების მიღწევის საშუალებად.

7. ექსისტენციური ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი შემწყნარებელია მისგან განსხვავებული თვალსაზრისისადმი, მისთვის მიუღებელია შეზღუდვების პოლიტიკა და ძალაუფლების გამოყენება.

ღირებულებათა სისტემაზე დაყრდნობით განასხვავებენ ადამიანთა სხვადასხვა კატეგორიებს. (საქმე ეხება შრომის პროცესში ჩართულ ადამიანებს). მაგალითად, აშშ-ს სამუშაო ძალების ღირებულებათა სისტემის ანალიზი ასეთ

სურათს იძლევა: 1. მეორე მსოფლიო ომის ან დიდი დეპრესიების დროს დაბადებულ ადამიანებში სჭარბობს შრომის პროტესტანტული ეთიკა. – საკუთარი შრომის მიმართ ისინი გამოირჩევიან განსაკუთრებული ლოიალობით. 2. ექსისტენციური მსოფლმხედველობის ადამიანები (ვინც შრომის ორგანიზაციის წევრი გახდა 60-იან წლებში) ორიენტირებულები არიან არა მატერიალურ კეთილდღეობაზე, არამედ ცხოვრების წესის სტილზე. მათში უფრო მეტად ფასობს პიროვნული თავისუფლება, ვიდრე ორგანიზაციისადმი ერთგულება. 3. 80-იან წლებში გამოსული მომუშავეთა თაობა, ვინც იზიარებს ტრადიციულ ღირებულებებს, ორიენტირებულია თანამდებობრივ დაწინაურებაზე და მატერიალურ კეთილდღეობაზე. უფრო პრაგმატიკოსია ახალგაზრდა (20-30 წლის ასაკის) თაობა. ამავე დროს, უფრო კონსერვატული და ავტორიტეტისადმი მეტად დაქვემდებარებულიც. ის ორიენტირებულია მატერიალურ უზრუნველყოფაზე და სწრაფ აღიარებაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში ტოვებს სამსახურს. (ამ კატეგორიისათვის არის დამახასიათებელი კადრების მაღალი დენადობა).

სოციალური განწყობა. ემპირიული კავშირის მიუხედავად, ღირებულებასა და სოციალურ განწყობას შორის არსებითი განსხვავებაა. პირველი სასურველობის მორალურ მხარეს გულისხმობს, ის ზოგადია, ჯერარსულია. ხოლო სოციალური განწყობა კონკრეტული დამოკიდებულების ფორმაა ობიექტის, პიროვნების ან ჯგუფის მიმართ. „...ის შეგვიძლია გავიაზროთ წერს დ. ჩარკვიანი, როგორც ფიქსირებული განწყობა, რომელიც კონკრეტული ობიექტისადმი, ადამიანისადმი ან მოვლენისადმი პიროვნებით შეფასებით დამოკიდებულებას გამოხატავს“. მაგ: სამართლიანობა ღირებულებაა, ხოლო კონკრეტულ ორგანიზაციაში შრომითი უფლებების დაცვის მიმართ მომუშავის დამოკიდებულება – სოციალური განწყობა.

სოციალური განწყობა, სტრუქტურის თვალსაზრისით, სამ ელემენტს მოიცავს. ესენია: 1) შემეცნებითი ანუ კოგნიტური, 2) გრძნობადი და 3) ქცევითი. პიროვნებაში ისინი ურთიერთდაკავშირებულ, ერთიან ტენდენციად ვლინდება. ხოლო კითხვაზე სოციალური განწყობა რამდენად განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას, ერთმნიშვნელოვანი პასუხი არ არსებობს. დღესდღეობით აღმოჩნდა, რომ მათი ურთიერთდამოკიდებულება უფრო რთულია, ვიდრე ეგონათ. თუ ადრე, აღნიშნულ ცვლადებს (ადამიანის ქცევა და სოციალური განწყობა) შორის პირდაპირი კავშირი იგულისხმებოდა, ემპირიულმა კვლევებმა ასეთი მიდგომა ეჭვქვეშ დააყენა. ხოლო საკითხის ღრმა ანალიზმა, გამოკვლევების ავტორები (ი.

აიზენი და მ. ფიშბინი) იმ დასკვნამდე მიიყვანა, რომ მიღებულ შედეგებს შორის განსხვავება მათ ახსნეს კვლევის სხვადასხვა მეთოდოლოგიით.

თავსებადობის პრინციპი. ემპირიულმა კვლევებმა გამოკვეთა კიდევ ასეთი ვითარება: ადამიანი სოციალურ განწყობას და საკუთარ ქცევას შორის დამოკიდებულებას ადგენს და არეგულირებს თავსებადობის პრინციპით, ხოლო შეუსაბამობის შემთხვევაში მდგომარეობის აღდგენას ცდილობს ორი ხერხით: სოციალური განწყობისადმი ცვლის ან თავის დამოკიდებულებას ან თავის ქცევას. აღნიშნულთან დაკავშირებით საინტერესოა კოგნიტური დისონანსისა (ლ. ფესტინჯერი) და თვითაღქმის (დ. ბემი) მოდელები.

კოგნიტური დისონანსის თვალსაზრისი ერთ-ერთი პოპულარული თეორიის სახით გამოიკვეთა. იგი ეყრდნობა სუბიექტის მიერ საკუთარ სოციალურ განწყობასთან ან სოციალურ განწყობას და ქცევას შორის შეუსაბამობის აღმოჩენას და დაფიქსირებას, რომლის აღმოცენების შემთხვევაში ადამიანი ცდილობს მის შემცირებას ანუ რედუქციას. ამ შეხედულებამ ისიც გამოკვეთა, რომ რაც უფრო მეტია სუბიექტში შემეცნებითი დისკომფორტი, მით უფრო ძლიერია მისი შემცირების მოტივაცია.

სოციალურ განწყობასა და ქცევას შორის მიმართების დადგენის აზრით, ორიგინალურ კონცეფციად ითვლება დ. ბემისეული შეხედულება. მის მიხედვით აღნიშნულ ცვლადებს შორის ტრადიციული თვალსაზრისი საწინააღმდეგოთი უნდა შეიცვალოს. იმ აზრზე დაყრდნობით, რომ სოციალური განწყობის ჩამოყალიბებას, მის ფუნქციონირებას, მის გაცნობიერებას ადამიანის მიერ ქცევის განხორციელება განსაზღვრავს. თვითაღქმის მოდელის თანახმად, სუბიექტი მეორე ადამიანის სოციალურ განწყობაზე (ამ თვალსაზრისით არც თვითონაა გამონაკლისი), მსჯელობს და დასკვნას აკეთებს ადამიანის რეალური მოქმედების საფუძველზე; საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ ემპირიული შედეგები ქცევასა და სოციალურ განწყობას შორის სწორედ ამგვარი კავშირის სასარგებლოდ მეტყველებენ.

დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ ადამიანის შემეცნებით პროცესებზე, ისევე როგორც მის ქცევაზე დიდ გავლენას ახდენს როგორც სოციალური განწყობა, ასევე ღირებულებათა სისტემა; რომ მომუშავეის საქმიანობა დეტერმინირებულია ორივე ფაქტორის ელემენტებით. ასევე, ორგანიზაციის, ფირმის, საწარმოს, სამუშაო პროცესის ეფექტიანობას განსაზღვრავს განსხვავებულ კატეგორიათა ერთიანობა. როგორცაა: ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, საზოგადოებრივი, სოციალ-პოლიტიკური, ტრანსცენდენტურ



მსოფლმხედველობრივი, კულტურული და სხვა. ე.ი. შრომის ორგანიზაცია თავისი შემაღნელი სისტემებით არის კულტურა. კულტურის ფორმების პროცესში მთავარი როლი ეკუთვნის მართვას. ადამიანი არა ამრტო ქმნის ორგანიზაციის რაციონალურ და ხელშესახებ ასპექტებს, როგორცაა სტრუქტურა და ტექნოლოგია, ის, ამავე დროს, სიმბოლოების, იდეოლოგიის, ენის, რწმენის, რიტუალებისა და მითების შემოქმედიცაა. იმ კომპანიებში, სადაც ბატონობს კულტურა, მიიღწევა ჭეშმარიტი ავტონომიის უმაღლესი დონე.

„საქმიანი ურთიერთობების კულტურა“ ზემოთ ჩამოთვლილი კატეგორიების ერთიანობას ეყრდნობა. მათ საფუძველზე იქმნება ბიზნესის თანამეგობრე კოდექსები. აი, რას ვკითხულობთ ბიზნესის კოდექსის პირველ წერილობით ძეგლში, რომელიც ჯერ კიდევ 1913 წელს ჩამოაყალიბა კომპანია „J. Penny“-ის ხელმძღვანელობამ: „ბიზნესის სფეროში მეთოდებისა და პოლიტიკის შეფასებისას გაიხსენე ცნობილი სიბრძნე: „ყველაფერი ეს შეესაბამება თუ არა სიმართლისა და სამართლიანობის ცნებებს“. ე.ი. ზნეობრივ კატეგორებს, რომლებიც ახსნასა და გამოხატულებას სიკეთის (ყოფიერების არსობრივი ფესვი) ღირებულებაში პოულობს.

სიკეთე, (რომელიც ცნობიერების ნებელობით მხარესთან არის დაკავშირებული), მიეკუთვნება სულიერ ღირებულებებს. ზნეობრივი ცხოვრება უმაღლეს მიზნად სიკეთეს ისახავს, ეს არის ასეთი ცხოვრების უმაღლესი ღირებულება.

სიკეთე ადამიანთა ურთიერთობების მომწესრიგებელი ღირებულებაა, ადამიანი სიკეთისაკენ მიისწრაფვის, ეს მისწრაფება კი ისეთია, რომ ყოველი ადამიანი მასში თავის თავსაც გულისხმობს. მე სხვას სიკეთით (ე.ი. კეთილად) უნდა მოვეპყრო, რათა ისიც ასეთი მიმართებით იყოს ჩემთან. განყენებულ ადამიანს, რომელიც სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის გარეშე ცხოვრობს, სიკეთისადმი მისწრაფება არა აქვს, რადგანაც მას არ ესაჭიროება სიკეთე როგორც სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის მომწესრიგებელი. თუ დავუშვებთ, რომ ადამიანთა ურთიერთობა სიკეთეზე არ არის დამყარებული, არამედ ბოროტებაზე, მაშინ მივიღებთ ამ ურთიერთობის უარყოფას და თვით ადამიანის უარყოფასაც. მაგალითად სიმართლის მოყვარეობა, სიმართლე არის სიკეთე, ხოლო ტყუილი, სიცრუე – ბოროტება. ყოველდღიურობიდან ჩვენ ვიცით, რომ ადამიანები ხშირად იტყუებიან, მიუხედავად ამისა სიმართლე მათთვისაც რჩება დადებით ღირებულებად, ეს ასეა არა იმიტომ, რომ კონკრეტულ სოციუმში არსებობს საყოველთაოდ აღიარებული მორალური პრინციპები, არამედ

სიმართლეს ზნეობრივ ქმედებას აქვს ონტოლოგიური სიღრმე. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ადამიანთა ზნეობრივი კომუნიკაცია შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა მათი ურთიერთობა სიმართლის, როგორც ღირებულების აღიარებას ემყარება. თვით ტყუილსაც ძალა სიმართლით აქვს. თუ დაგუშვებთ, რომ ადამიანებისთვის არ მნიშვნელობს სიმართლე როგორც ეთიკური ღირებულება და ისინი ერთმანეთს ყველგან და ყოველთვის ატყუებენ, მივიღებთ ისეთ ვითარებას, სადაც აბსოლუტურად გამოირიცხება კომუნიკაცია. მე თუ მეგობარს ვეუბნები, რომ ხვალ აქ, ამ დროს მოგიტან ვთქვათ წიგნს, მან „იცის“ რომ მე ვცრუობ, მეც ვიცი, რომ მან რაც უნდა მიპასუხოს ისიც იცრუებს, რა თქმა უნდა ჩვენი ურთიერთობა არ შედგება. იგივე შეიძლება ითქვას სიკეთის სხვა ფორმებზეც, ზოგადად ზნეობაზეც. ზნეობრივი ქმედებები რეალურ ცხოვრებაში, კაცობრიობის ისტორიაში ხორციელდება, მაგრამ მისი არსებობა განპირობებულია არა ადამიანთა კონვენციით, არამედ მისი თავისთავადი მნიშვნელობით. შეიძლება ითქვას რომ კულტურა ზნეობის აღმოჩენისაკენ და არა გამოგონებისაკენ სწრაფვია. ამდენად, ზნეობა კულტურის მხოლოდ პროდუქტი კი არ არის, არამედ მიზანიც. ზნეობა, როგორც ადამიანთა ურთიერთობების მომწესრიგებელი, თავისი არსით ჯერარსულია. კაცობრიობის კულტურის ისტორია მოწმობს, რომ ადამიანთა ურთიერთობის ზნეობრივი წესები მათი იდეალებიდან გამომდინარეობს. ამიტომ როცა იცვლება იდეალები, იცვლება ზნეობრივი წესებიც. მიუხედავად ამისა, ზნეობრივის შინაარსი მაინც მის თავისთავადობაში მდგომარეობს. რა თქმა უნდა, „კეთილი ნება“, ე.ი. ადამიანისა და საზოგადოების კეთილ და ბოროტ ძალებთან სწორი მოქცევა სასარგებლოა ადამიანისათვის, ხელს უწყობს მის განმტკიცებას საგნობრივ სამყაროში. სიკეთე სასარგებლოა, მაგრამ ამ სარგებლიანობის წყალობით კი არ იქცევა სიკეთე სიკეთედ, არამედ პირიქით, სწორედ ამიტომაა სიკეთე სასარგებლო, რომ იგი სიკეთეა. „კეთილ ნებას“ შეუძლია განსაზღვროს მოვლენების შესატყვისი ქცევა, ამით კი სარგებლობის მოტანა. თუნდაც ვიტალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის ბრძოლაში ჩართული „კეთილი ნება“ სარგებლობას მოიტანს მხოლოდ მაშინ, როცა იგი „სწორად მოიქცევა“ – საკადრისს მიუზღავს კეთილსაც და ბოროტსაც. სათნოება, მორალური სიკეთე, ისევე როგორც ჭეშმარიტება და მშვენიერება, თავისთავადი ღირებულებაა და სწორედ ამიტომ შეუძლია სარგებლობის მოტანა. ზნეობრივი კულტურის დონე იმით განისაზღვრება, თუ ღირებულებათა როგორი სკალით ხელმძღვანელობს ეთიკური სუბიექტი – მაღალ ღირებულებებს ახორციელებს

თუ დაბალს. ზნეობრივ ქმედებას მხედველობაში აქვს ღირებულებათა იერარქია, რომელშიც ადამიანს შეუდარებლად მაღალი ადგილი უკავია, ვიდრე ნივთებსა და ცხოველებს. ზნეობრივ ცხოვრებას მხედველობაში აქვს მხოლოდ ადამიანი, როგორც თვისობრივი უპირატესობის მქონე არსება, ამიტომ ადამიანზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში ითქმის კეთილი, თუკი მეორე ადამიანს სწორედ როგორც ნივთთა და ცხოველთაგან პრინციპულად გამორჩეულ არსებას ეპყრობა, ადამიანის თვისობრივი უპირატესობა ნივთთა და ცხოველთა მიმართ კი ისაა, რომ იგი გარდაქმნის ბუნებას ღირებულებათა მიხედვით და ქმნის კულტურას, ხოლო ბუნების გარდაქმნა ღირებულებათა მიხედვით, რა თქმა უნდა, ადამიანის თავისუფლებას, თავისუფალ აქტიურ მოქმედებას გულისხმობს. ამრიგად, ადამიანის ზნეობა ყოველ ასპექტში თავის აუცილებელ პირობად გულისხმობს თავისუფლებას, როგორც ფაქტობრივად არსებულ გარემოებათა ინერციის გადალახვას და მათგან დამოუკიდებელ მოქმედების უნარს. ზნეობა ადამიანის თავისუფლების, და არა იძულების გამოხატულებაა. ზნეობრივი ქმედების საფუძველი თავისუფლებაა, ამიტომ ზნეობრივი შეფასება ეხება ადამიანის ქმედებას იმდენად, რამდენადაც მხოლოდ ადამიანს შეუძლია მოიქცეს ასეც და სხვაგვარადაც. ადამიანის მოქმედება ყოველთვის მიმდინარეობს სხვაგვარად მოქმედების შესაძლებლობის ფონზე, რაც გამორიცხულია ცხოველთა აქტივობისას. ჩვენ ცხოველთა ქმედებას არ ვაფასებთ მორალური კატეგორიებით, იმიტომ რომ ისინი არ არიან თავისუფალნი, მათი ქმედება ინსტიქტურია და არა თავისუფალი. ცხოველი ზნეობის, ბოროტების და სიკეთის მიღმაა. ზნეობრივია ადამიანის ისეთი ქმედება, რომელიც აბსოლუტურად უანგაროა, იგი არა მარტო ადამიანის მატერიალურ სარგებელს გამორიცხავს, არამედ გამორიცხავს ყოველგვარ ანგარებას. მაგალითად ზნეობრივად არ ჩაითვლება ადამიანის საქციელი იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის ადამიანს სიკეთეს უკეთებს იმის გამო, რომ მას თვითონ ასეთი ქმედება სიამოვნებს, მორალურ კმაყოფილებას ანიჭებს, ზნეობრივი ცნობიერებისათვის ადამიანი განიხილება მიზნად და არა საშუალებად, მისი ამა თუ იმ ინტერესის დასაკმაყოფილებლად. ზნეობის მიზანი ადამიანი და მისი ღირსებაა, განურჩევლად ადამიანის რასობრივი, ეროვნული თუ სოციალური მდგომარეობისა, ზნეობრივად მოქცევა ნიშნავს, რომ კონკრეტულ ადამიანს სიკეთე გაუკეთო არა იმიტომ, რომ ის ჩემი კულტურის, ჩემი რასის, ეროვნების, სქესის ან რელიგიური აღმსარებლობის და ა.შ. წარმომადგენელია, არამედ და მხოლოდ იმიტომ, რომ ის ადამიანია. ზნეობრივი ცხოვრება საბოლოოდ მიჯნავს ადამიანის ყოფიერებას ცხოველთა

არსებობისგან. ე.წ. პროფესიული ეთიკების და მათ შორის ბიზნეს ეთიკის აგებაც შესაძლებელია ზოგადზნეობრივი პრინციპების საფუძველზე, ადამიანის კონკრეტული საქმიანობის, ჩვენ შემთხვევაში ბიზნესის ქმნის პროცესში წარმოშობილი ეთიკური პრობლემების დაფუძნება სწორედ ზოგადეთიკური პრინციპების კონკრეტიზაცია უნდა იყოს.

მაშ, „ნუ მისდევ ცეზართა კვალს, ნუ ინსტვალვი მათი სულით: რადგან ასედაც ხდება. ეცადე შეინარჩუნო უბრალოება, სიკეთე, სიწმინდე, სიღარბაისლე, სიმართლის სიყვარული, ღვთისმოსაობა, კეთილმოსურნეობა, კაცთმოყვარეობა, დვაწლმძლეობა. იბრძოლე, რათა იყო ისეთი, როგორიც სურდა ფილოსოფიას. თაყვანი ეცი ღმერთებს, იბრუნე კაცთა მიმართ, სიცოცხლე მოკლეა! ამქვეყნიური არსებობის ერთადერთი ნაყოფი კი სულის კეთილმიდრეკილებაა და საქვეყნო საქმის სიყვარულით შთაგონებული მოღვაწეობა.“ რასაკვირველია, „ჩვენ ყველანი ერთი საერთო მიზნის ხორცშესხმას ვემსახურებით, ერთნი – ცოდნით და მიზნის შეცნობით, მეორენი – მის შეუცნობლად. მაშ, ...დაუფიქრდი პრინციპს, რომელიც ამტკიცებს რომ მოთმენა სამართლიანობის ნაწილია...

...ყველაფერი რასაც აკეთებ, აკეთე ამ მიზნით, რათა მისწვდე და ეზიარო სიკეთეს, ამ სიტყვით ჭეშმარიტი მნიშვნელობით.“ – აი, რას წერს დიდი რომაელი მოაზროვნე მარკუს ავრელიუსი (121-180), რომლის ზნეობრივი შეგონებანი შორეული საუკუნეებიდან ერთგვარ გაფრთხილებად მოესმის ტექნიკური ცივილიზაციის ეპოქის თანამედროვე ადამიანს: – ხიბლი არ დაუკარგოს ადამიანის ამქვეყნიურ არსებობას, ჩრდილი არ მიაყენოს ადამიანის ყოფიერების საბოლოო მიზანს.

„დაე, ქვეყნისთვის სასარგებლო ერთი საქმიდან მეორეზე გადასვლა იყოს შენი სიხარულისა და სიმშვიდის წყარო; დაე, ამასთან მუდამ გახსოვდეს ღმერთი“, – კვლავაც გვახსენებს იგი.

შემთხვევითი არ არის, რომ ბიზნესის თანამედროვე თეორიებს წითელ ზოლად გასდევს რელიგიური და მათ შორის ქრისტიანული მსოფლმხედველობის ხასიათი და ნიშნები, სადაც მკაფიოდაა გამოკვეთილი ქრისტიანული ეთიკის უძირითადესი კატეგორიები: სამართლიანობა და სიკეთე.

ეჭვი არ არის, რომ მათი განხორციელება და დაცვა არის კაცობრიობის ზნეობრივი გაჯანსაღების „სასინჯი ქვა“, მისი სულიერი სიღიადისა და დახვეწილობის სიმბოლო, კაცობრიობის ღირსების შეფასების კრიტერიუმი და მისი მომავლის ქვაკუთხედი.

ზნეობრივი მეწარმეობის, პატიოსანი ბიზნესის ჩამოყალიბების იდეით ყურადღებას იპყრობს ცნობილი კომპანიების „IBM“ „UNILEVER“ „Security Pacific Corporation“ საკუთარი კოდექსები, რომელთა განზოგადებული გამოცდილება საფუძვლად დაედო „ათ მცნებას ბიზნესისათვის“. ასევე, ზნეობრივი ბიზნესის იდეების და პრინციპების გავრცელების მიზნით შეიქმნა აღმასრულებელი ხელმძღვანელი ფონდი (Executive Leadership Foundation). მისმა პრეზიდენტმა ნიმროდ მაკნაიერმა, თავისი კოდექსი 1973წ. გამოაქვეყნა.

## ათი მცნება ბიზნესისათვის

### მცნება პირველი

*მე ვარ უფალი ღმერთი შენი  
და არ იყვნენ შენდა ღმერთნი  
უცხონი ჩემსა გარეშე*

პატივი ეცი კონსტიტუციის პატივმცემელ ხელისუფლებას, ვინაიდან ყველაფერში წესრიგი უნდა იყოს. ხელისუფლება – აუცილებელი პირობაა წესრიგისა საზოგადოებაში.

ყველამ პატივი უნდა სცეს ხელისუფლების ორგანოებს. ყველა ქვეყნის კანონები არ შეიძლება ეყრდობოდეს თავისუფლების და ადამიანის უფლებების შესახებ იმავე წარმოდგენებს, რაც ჩადებულია ქვეყნების კონსტიტუციებში, მაგრამ ბიზნესმენი, რომელსაც საქმიანი კონტრაქტები აქვს ამ ქვეყნებში, ვაღდებულობ, პატივი სცეს მის კანონებს და დაემორჩილოს მათ. კონსტიტუცია მოწიწებისა და პატივისცემის საგანი უნდა იყოს უთუოდ. ხელისუფლებისადმი სათანადო პატივისცემა – მნიშვნელოვანი ელემენტია წარმატებული მეწარმეობის სტრუქტურაში.

პატივისცემის გამოხატვა საჭიროა ურთიერთობის ყველა დონეზე. პატივისცემით მოეპყრო მხოლოდ შენს უფროსს ან მასთან გათანაბრებულ პირებს, არ არის საკმარისი, ამის მოთხოვნის უფლება ხელქვეითებსაც აქვთ.

კომპანიის მოსამსახურე უნდა ემორჩილებოდეს მის მორალურ კოდექსს და იხელმძღვანელოს მისით.

### მცნება მეორე

*არა ჰქმნე თავისა შენისა კერპი*

იყავი მიზანსწრაფული, ვინაიდან დასახული მიზნის მისაღწევად თავი უნდა მოუყარო მთელ შენს ძალისხმევას. მიზანი ცხადი უნდა იყოს, ვინაიდან „ორი ბატონის სამსახური,“ როგორც ცნობილია, არავის არ უქადის სიკეთეს.

მიზანსწრაფული რომ იყოს, ბიზნესმენს უნდა შეეძლოს რაციონალურად გამოიყენოს დრო, სახსრები, ტალანტი.

ბიზნესმენის პატიოსნება – ეს არის ხასიათის და დაძაბული მიზნის სიწმინდის მთლიანობა. ბიზნესმენის პირადი საქმეები და მორალური ფასეულობანი არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს იმ კომპანიის მიზნებს და ფასეულობებს, რომელსაც ემსახურება. პატიოსანი ბიზნესმენი არც კომპანიას შეარცხვენს და არც საკუთარ თავს. ბიზნესმენის ან კომპანიის ცუდი რეპუტაცია ამცირებს საქმიანობის ეფექტიანობას და, შესაბამისად, შესაძლო მოგებასაც.

კომპანიის მიზნები, თავის მხრივ, არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს მისი მუშაკების პირად მიზნებს და მორალურ ღირებულებებს. ამ მიზნებმა უნდა დააკმაყოფილოს ორივე მხარე.

კომპანიის მიზნებს და ინტერესებს მთლიანად უნდა ექვემდებარებოდეს მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

თითოეულ მოსამსახურეს განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს როგორც საქმიანობის სფერო, ისე სავარაუდო რეზულტატი, რაზედაც პასუხს აგებს.

მოსამსახურე პასუხს აგებს კომპანიის მიერ მის წინაშე დასმული ამოცანების ჰარმონიულ შეხამებაზე თავისი ოჯახის ინტერესებთან.

ერებს განსხვავებული ზნე-ჩვეულებები აქვთ ბიზნესში. ერთ ქვეყანაში ქრთამი შეიძლება განიხილოს როგორც საჩუქარი, მეორეში – როგორც ქრთამი. მაგრამ ნებისმიერ ქვეყანაში სიცრუე – სიცრუეა. ამიტომ არ უნდა დაუშვათ ორაზროვანი სიტუაცია, რაც გაართულებს საქმეს.

ყველას აქვს უფლება იყოს პოლიტიკოსი, მაგრამ ერთი პირობით: ასეთმა საქმიანობამ ზიანი არ უნდა მიაყენოს კომპანიას.

კომპანიას ფული შეუძლია გადარიცხოს პოლიტიკური მიზნებისათვის ან სოციალურ სფეროში, ოღონდ მხოლოდ კანონის ფარგლებში.

## მცნება მესამე

*არა მოიღო სახელი უფლისა  
ღვთისა შენისა ამოსა ზედა*

სიტყვისა და საქმის ერთიანობა. საქმიანი ურთიერთობის ეფექტიანობა, უწინარეს ყოვლისა, განისაზღვრება იმით, რომ თქვენ გაგიგონ, სწორედ განმარტონ თქვენი სიტყვები და მათ ადეკვატური რეაქცია გამოიწვიონ.

საქმიანი ადამიანი საქმიანად ითვლება, თუ სიტყვის კაცია, ე.ი. თუ შეუძლია დაპირებისა და თავდებობის შესრულება. სიტყვის შესრულება ეს არის როგორც ელემენტარული ზეპირი ვალდებულებების, (დანიშნულ ადგილსა და დროზე მისვლა), ისე რთულ, კონტრაქტში აღნიშნული, გარიგების შესრულება.

საქმიანი ურთიერთობის დროს არ შეიძლება სიტყვების მნიშვნელობის თვითნებური გამოყენება. მოლაპარაკებებზე უმჯობესია იხმართო ზუსტად განსაზღვრული აზრის გამომხატველი სიტყვები, რომლებსაც სხვა ვარიანტი არა აქვს.

წესიერი ადამიანის დაპირება ვალდებულებად იქცევა.

ერთადერთ სიტყვას, ერთადერთ ქესტს თუ გამოხატვას შეუძლია დაანგრიოს ურთიერთობის მთელი სისტემა, შემუსროს მთელი სიცოცხლე თუ ორი სიცოცხლე, მიზანი, რწმენა.

საქმიანი ადამიანის სიტყვა არ შეიძლება იყოს გაუგებარი და მითუმეტეს – უხეში. ვულგარული ლაპარაკი მოსაუბრეში იწვევს ნეგატიურ რეაქციას და ფრთხილ დამოკიდებულებას მისადმი და, მაშასადამე, იმ კომპანიისადმი, რომელსაც ის წარმოადგენს.

მარკეტინგი და რეკლამა ზუსტად უნდა ასახავდეს პროდუქციის ან მომსახურების რეალურ ღირებულებასა და ბუნებას.

მოლაპარაკება და ურთიერთობა ორივე მხარისათვის სასარგებლო უნდა იყოს.

## მცნება მეოთხე

*მოიხსენე დღე იგი შაბათი*

*და წმიდა ჰყავ იგი...*

გამონახე დრო დასვენებისა და საკუთარ ცხოვრებაზე ფიქრისათვის, ვინაიდან დასვენება – აუცილებელი პირობაა შემოქმედებითი და ეფექტიანი მუშაობისათვის. დასვენება და ძალების აღდგენა ტვინს იცავს ემოციური და გონებრივი გადატვირთვისაგან.

კომპანიის მოგება დამოკიდებულია მისი მუშაკების არა მარტო ეფექტიან და შემოქმედებით შრომაზე, არამედ მათ ჯანმრთელობაზედაც. მუშაკთა ნორმალური დასვენება და ძალების აღდგენა კომპანიის მაღალი შემოსავლების გარანტიაა.



კომპანია რეგულარულად უნდა იხილავდეს მოსამსახურეთა მოთხოვნებს და ობიექტურად აფასებდეს მათ შრომით დატვირთვას. გამოსასვლელი დღეები, შესვენებები, შეგებულებები უნდა იგეგმებოდეს პიროვნების მოთხოვნისა და კომპანიის ეფექტიანი მუშაობის გათვალისწინებით. მხოლოდ ეს უზრუნველყოფს პროდუქტიულობასა და უსაფრთხოებასაც.

მოსამსახურეთა პასუხისმგებლობა გულისხმობს მათი მოქმედებების მოსაზრებულობას მუშაობის პროცესში. მუშაობის დრო უნდა მოიცავდეს დროს მომავალი საქმეების დაგეგმვის, ინდივიდუალური აქტივობის რეალიზაციისა და განსჯისათვის.

## მცნება მეხუთე

*პატივი ეც მამასა შენსა და  
დედასა შენსა, რათა კეთილი  
გეყოს შენ და დღეგრძელ  
იყო ქვეყანასა ზედა*

პატივი ეცი უფროსებს, ვინაიდან მომავალი და აწმყო ემყარება წარსულს, ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროში არსებობს მემკვიდრეობითობა.

ყოველი ჩვენგანის ცხოვრებაში უდიდეს როლს ასრულებენ მშობლები, მასწავლებლები და დამრიგებლები. მათი გამოცდილება და სიბრძნე გვეხმარება ავირიდოთ ბევრი შეცდომა და უკეთ გავგერკვეთ ცხოვრებაში.

წარსულის გაკვეთილები გვეხმარება დღევანდელობაში. ამიტომ აუცილებელია ყური დავუგდოთ გამოცდილი ადამიანების რჩევას, პატივი ვცეთ საკუთარი და სხვა ქვეყნების კულტურასა და ტრადიციებს.

საქმიანი გამოცდილების მქონე ადამიანებმა უნდა შეასრულონ ახალგაზრდობის დამრიგებლის როლი, გაუზიარონ ცოდნა და ჩვევები მუშაობის პროცესში.

ისინი უნდა ხელმძღვანელობდნენ შეგონებით: ახალგაზრდობამ რომ იცოდეს და მოხუცებულობას – შეეძლოს.

ასაკი არ არის განმსაზღვრელი და ამიტომ დაუშვებელია ასაკთან დაკავშირებული დისკრიმინაცია.

## მცნება მეექვსე

*არა კაც-პეკლა*

პატივი ეცი ადამიანის სიცოცხლეს, ადამიანის ღირსებას და ადამიანის უფლებებს, ვინაიდან ადამიანის სიცოცხლის, ადამიანის პიროვნების ფასეულობის შეგნება განსაკუთრებულ როლს ასრულებს ადამიანთა ურთიერთობის ყველა სფეროში – ოჯახში, კომპანიაში, თანამშრომლებთან ურთიერთობასა და სულის სამყაროში.

ადამიანის, მისი პიროვნების პატივისცემა ყოველ ჩვენგანს აღუძრავს ნდობისა და სურვილის გრძნობას თავისი უნარები წარმოაჩინოს მთელის ბრწყინვალეობით.

ადამიანის სოცოცხლის ღირებულება, ადამიაზე ზრუნვა კომპანიის მაღალი მოგების მიღების ძირითადი შემადგენელი ელემენტებია.

ოქროს წესი: სხვებს ისე მოექცევი, როგორც შენ ისურვებდი რომ მოგქცეოდნენ.

ბიზნესი მხოლოდ მაშინ განიჭებს სიამოვნებასა და კმაყოფილებას, როცა პროდუქცია ან გაწეული მომსახურება უმაღლეს დონეზეა შესრულებული. არასდროს უგულებელყოთ პროდუქციის დეფექტები და ნაკლოვანებები.

ადამიანის ადგილი ბიზნესში განისაზღვრება მისი დახელოვნების დონით, ტალანტით, ხასიათით, კომპეტენტურობით, გამოცდილებითა და მისი მორალური ღირებულებებით.

აღკოჭოლისა და ნარკოტიკების ბოროტად გამოყენება შენელებული თვითმკვლელობაა და შეუთავსებელია ეფექტიან მუშაობასთან.

## მცნება მეშვიდე

*არა იმრუშო*

ნუ იქნები მერყევი სექსუალურ ურთიერთობასა და ქორწინებაში, ვინაიდან ოჯახი არის ყოველი საზოგადოებისა და ყოველი კულტურის ფუნდამენტი.

საზოგადოებაში ერთნაირად პატივისცემია ოჯახური მდგომარეობაც და მარტოხელობაც. ოჯახში თანაბარი პატივისცემით უნდა სარგებლობდეს ქმარიც და ცოლიც.

კომპანიას არავითარი ძალაუფლება არა აქვს ოჯახზე. მტკიცე ოჯახი და მასში კარგი ურთიერთობანი გავლენას ახდენენ სამუშაოზე, და, მაშასადამე, კარგი ოჯახი – კომპანიის აყვავების საწინდარია.

პიროვნება უნდა ცდილობდეს მტკიცე ოჯახის შექმნას და პასუხი უნდა აგოს თავის სახლზე.

სექსუალური ურთიერთობანი ქორწინების გარეშე, კანონიც რომ არ კრძალავდეს მას, მიუღებელია.

## მცნება მერვე

*არა იპარო*

სწორად იანგარიშე სახსრები, ვინაიდან წარმატებული ბიზნესმენის ორი ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანია:

1. სახსრებისა და რესურსების ოპტიმალური გამოყენება.
2. ადამიანების ბრძნული ხელმძღვანელობა.

ეს არის კომპანიის ეფექტიანი მუშაობისა და მისი მოგების გარანტია.

მომავალი თაობის ღირსეულად ცხოვრებისათვის აუცილებელია რესურსების გონივრული გამოყენება.

არის ინფორმაცია, რომელიც არ უნდა იცოდეს საზოგადოებამ – ეს არის ტექნოლოგიის საიდუმლო, გაანგარიშებები და ა.შ., რასაც მოსამსახურეები საიდუმლოდ უნდა ინახავდნენ.

კომპანიის საკუთრება, მისი ქონება და ინფორმაცია არ შეიძლება მოსამსახურეებმა პირადი სარგებლობისათვის გამოიყენონ.

მოსამსახურეები კომპეტენტური სპეციალისტები უნდა იყვნენ, ვინაიდან ისინი პასუხს აგებენ მიღებულ საქმიან გადაწყვეტილებებზე.

კომპანიაში არ უნდა იყოს ფავორიტიზმი, ყველა მოსამსახურე ფასდება მხოლოდ საქმიანი თვისებებით.

კომპანია დაინტერესებულია თითოეული მუშაკის პიროვნების, საქმიანობის უნარისა და კომპეტენტურობის განვითარებით.

ქრთამის აღება კომპანიისა და მოსამსახურის ინტერესების გათიშვის ყველაზე უკიდურესი გამოვლინებაა.

## მცნება მეცხრე

*არა ცილი სწამო მოყვასსა შენსა  
წამებათა ცრუთათა*

იყავი პატიოსანი და მართალი, ვინაიდან კარგი რეპუტაცია – ეს არა მარტო უპატიოსნებისა და სიცრუის დაუშვებლობაა, არამედ სხვისი დახმარებაცაა, რათა ისინი განერიდონ სიცრუეს.

პატიოსნება და სიმართლე – იმ შენობის ბურჯებია, რასაც ჰქვია ეფექტიანი მართვა, მაღალი მოგება და ჰარმონიული პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა.

უკუაგდე უპატიოსნო წინადადებები. გაუფრთხილდი კომპანიისა და შენს პატიოსნებას. მოიქეცი სწორად და კარგი რეპუტაცია განაღდებული გაქვს.

## მცნება მეთე

*არა გული გითქმიდეს ცოლისათვის  
მოყვასისა შენისა, არა გული  
გითქმიდეს სახლისათვის მოყვასისა  
შენისა, არცა ყანისა მისისა, არცა  
მონისა მისისა, არცა ხარისა მისისა...*

პატივი ეცი კერძო საკუთრების უფლებას, ვინაიდან თავისუფალი მეწარმეობის სისტემას მხოლოდ მისთვის მოაქვს სარგებელი, ვინც მას მთელ ძალ-ღონეს ახმარს. მხოლოდ დისციპლინირებულ, შრომისმოყვარე, შემოქმედებით და წინდახედულ ადამიანს შეუძლია მიიღოს სამუშაოსაგან კმაყოფილებაც და მატერიალური სარგებელიც.

პატივისცემა, პრესტიჟი... ხელფასი და სხვა ჯილდოები – ეს დახარჯული ძალების კომპენსაციაა.

კომპანიისათვის სასარგებლოა ნოვატორობისა და ინიციატივის სტიმულირება.

### კითხვები:

1. რა ფაქტორებმა განაპირობა მეწარმეობის კულტურის ჩამოყალიბება?
2. რა მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის სფეროში სოციალურ ფილოსოფიას და სოციალურ ფსიქოლოგიას?
3. რა არის ღირებულება?
4. რა არის მატერიალური ღირებულება?
5. რა არის სულიერი ღირებულება?
6. რა კავშირი არსებობს ღირებულებათა სისტემასა და ადამიანის ცხოვრების წესს შორის?

### ძირითადი ტერმინები

- საქმიანი ეთიკა
- ბიზნესის „ახალი ფილოსოფია“
- „პრაქტიკული ფილოსოფია“
- სოციალური ფილოსოფია
- სოციალური ფსიქოლოგია
- მეწარმეობის კულტურა
- ინოვაციური კულტურა
- ბიზნესის ჰუმანიზაცია
- ღირებულება
- მატერიალური ღირებულება
- სულიერი ღირებულება
- დადებითი ღირებულება
- უარყოფითი ღირებულება
- ღირებულებათა სისტემა
- რეაგირებადი ღირებულებითი ორიენტაცია
- გვაროვნული ანუ ტრიბალისტური ღირებულებითი ორიენტაცია
- კომფორმისტული ღირებულებითი ორიენტაცია
- სოციოცენტრული ღირებულებითი ორიენტაცია
- სამანიპულაციო ღირებულებითი ორიენტაცია
- ექსისტენციური ღირებულებითი ორიენტაცია
- სოციალური განწყობა
- თავსებადობის პრინციპი
- კოგნიტური დისონანსის მოდელი
- თვითაღქმის მოდელი

რეზიუმე: ბიზნეს ეთიკისა და აქსიოლოგიის საკითხებზე მსჯელობისას გარდა ზემო აღნიშნულისა, გამოიკვეთა უმთავრესი აზრი: ნებისმიერი საქმიანობის წარმატების საიდუმლო თვითონ ადამიანშია. „ვერც გემები, ვერც რკინიგზები ვერ იარსებებენ ადამიანების გარეშე“. – წერს „წარმატების ფილოსოფიის“ ავტორი – ნაპოლეონ ჰილი და აგრძელებს: „ისინი შეესაბამებიან ცივილიზაციის დონეს და მოითხოვენ პროფესიონალურ, წიგნიერ მოპყრობას, სპეციალურ საინჟინრო ცოდნას, ერთი სიტყვით – უნარიან ადამიანებს, ფანტაზიის უნარით, რწმენით, ენთუზიაზმით, რომელთაც გააჩნიათ გადაწყვეტილებების, და საკმაოდ მტკიცე გადაწყვეტილებების მიღების უნარი. “ ხოლო უნარიან, „განათლებულ ადამიანებს“ მისი აზრით, მიეკუთვნება ის, „ვინც განავითარა თავისი გონებრივი შესაძლებლობები, ვისაც შეუძლია ყველაფრის აღქმა, რასაც მოისურვებს, რაც საჭიროდ მოეჩვენება ისე, რომ არ დაარღვიოს სხვა ადამიანთა უფლებები.

მაშ, „სამყარო შევიდა სწრაფი ცვლილებების ეპოქაში. ეს იმას ნიშნავს, რომ თვით ის საშუალებებიც, რომელთა მეშვეობითაც უნდა შეიცვალოს ადამიანთა ფსიქოლოგია და ქცევები, აუცილებლად უნდა მიუსადაგონ სწრაფად ცვალებად გარემოებებს“, – ეს სიტყვებიც „წარმატების მეცნიერების“ ფუძემდებელს – ნაპოლეონ ჰილს ეკუთვნის, ვინც თანამოაზრეებთან (კერძოდ, დ. კარნეგთან) ერთად ამტკიცებდა, რომ ეს მეცნიერება უნდა დაინერგოს ყველა სკოლასა და კოლეჯში და რომ მისი სათანადოდ სწავლებისას განათლების სისტემაში განხორციელდება რევოლუციური ცვლილებები, რაც სწავლების ხანგრძლივობას ორჯერ მაინც შეამცირებს.

გკითხულობთ „ათი მცნება ბიზნესისათვის“ – „მეთუ მცნებიდან“, „...კეთილდღეობა – ეს მუშაობის შედეგია, მაგრამ ეს მიზანი არ არის. მიზანი – ეს არის საკუთარი ძალებისა და უნარის მაქსიმალური გამოყენება“.

წინამდებარე სახელმძღვანელოც ადამიანური უნარებისა და შესაძლებლობების რეალიზაციის ხელშეწყობის მცდელობის მიზნით დაიწერა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. მარკუს ავლერიუსი, ფიქრები, თბილისი, „მერანი“, 1984.
2. ბალიაშვილი, მ. პიროვნების სოციალური განწყობის და აქტივობის ფორმირება. თბილისი, „მეცნიერება“, 1980
3. ერქომაიშვილი ვ. ფილოსოფია, თბილისი, „კვარი“, 1998
4. კეჩუაშვილი, გ. შრომის და საინჟინრო ფსიქოლოგია, თბ., სახ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 1982
5. კუტალაძე, ი. პროფესიული სტრესი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, „არადანი“, 1999
6. უზნაძე, დ. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. თბილისი, მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, 1964
7. ქირია, გ. სამუშაოს აღწერა და ანალიზი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, „არადანი“, 1999
8. ჩარკვიანი დ. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, შპს „2000“ და შპს „ნათია“, 2001
9. ჭიაბრიშვილი თ. პატიოსანი ბიზნესისაკენ. თბილისი, თსუ-ს გამომცემლობა, 2003
10. ნაპოლეონ ჰილი, იფიქრე და გამდიდრდი. თბილისი, „ცოტნე“, 2005
11. Агеев, В. Межгрупповое взаимодействие, Москва, 1990
12. Кристиансен К., Билунд П., Транзактный анализ в бизнесе. Санкт-Петербург. «ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК,» 2006
13. Майерс, Д. Социальная психология. Питер, Санкт-Петербург, 1997
14. Мескон М., Основы менеджмента, Москва, 1992
15. О’Шонесс, Д. Принципы организации управления фирмой. Москва, «Прогресс», 1979
16. Сарджвеладзе, Н. Динамическая структура личности и социогенные потребности. В кн: Проблемы формирования социогенных потребностей. Тбилиси, «მეცნიერება», 1981
17. Смирнов, Б., Душков, Б., Космолинский, Ф. Инженерная психология. Экономические проблемы. Москва, «Экономика,» 1983
18. Современная зарубежная социальная психология (под. ред. Г. Андреевой и др.). Москва, изд-во Моск. Университета, 1984
19. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. Москва, «Педагогика,» 1986
20. Lower, E. Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks-Cole, 1973

21. Porter, L., Lawler, E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 1965, July, 23-51
22. Porter, L., Roberts, K. Communication in organization. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, M. Dunnet (ed.). Chicago: Skokie, Rand McNally, 1976
23. Robbins, S. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991



# ს ა რ ჩ ე ვ ი

ბიზნესის ორგანიზაციის შესწავლის ისტორიიდან -----	5
ბიზნესის ორგანიზაციის ფსიქიკური, მენტალური და სოციო-კულტურული ასპექტები -----	15
გლობალიზაციის პროცესი და ბიზნეს ურთიერთობები -----	18
მულტიკულტურული სამყარო და კულტურათშორისი განსხვავებანი -----	20
უცხო კულტურისადმი შეგუება -----	25
ორგანიზაციის კულტურა -----	27
ორგანიზაციის კულტურა და მისი ძირითადი მახასიათებლები -----	28
ორგანიზაციის კულტურის დონეები -----	31
როგორ ყალიბდება ორგანიზაციის კულტურა -----	34
ორგანიზაციის დაგეგმარება -----	37
ორგანიზაციის სოციალური არსი -----	38
სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები შრომის განაწილება -----	43
ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა -----	45
ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებანი -----	49
გარდაქმნის განსაზღვრელი ფაქტორები -----	50
გარდაქმნის ხელშემშლელი ფაქტორები -----	53
გარდაქმნის კონცეფციები -----	58
ინტერვენციის ფორმები -----	62
ინტერვენციის ეფექტური შეფასება -----	69
მომუშავის და ორგანიზაციის ურთიერთობა -----	71
შრომითი კარიერა -----	74
საორგანიზაციო პრაქტიკა კადრების შერჩევა -----	77
შრომის ატესტაცია -----	86
ატესტაციის მეთოდები -----	88
პროფესიული ტრენინგი -----	92
კარიერული ზრდა (წინსვლა) -----	96
კარიერის განსაზღვრის პროცესი -----	96

კომუნიკაციური პროცესები ორგანიზაციაში-----	99
ორგანიზაციის სტრუქტურა და კომუნიკაცია -----	100
კომუნიკაციის ფუნქციები და თვისებები -----	103
კარიერის შემუშავება -----	111
შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილებები (ტრანსფერი) -----	117
შტატების შიდა დაკომპლექტება -----	118
ჭარბი პერსონალის შემცირება -----	123
შტატების დაკომპლექტების ალტერნატივები -----	125
კადრების დენადობა -----	126
შრომითი განწყობები და შრომითი მოტივაციები -----	128
სტრესის განსაზღვრის საკითხისათვის -----	140
რა არის პროფესიული სტრესი? -----	141
პროფესიული სტრესის წყაროები -----	142
სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები -----	144
პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები და სტრესის მენეჯმენტი -----	145
ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები და კონფლიქტები -----	146
პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები -----	154
სტრესის მართვის (მენეჯმენტის) პროგრამები -----	157
სპეციფიკური ორგანიზაციული პროგრამები -----	158
სტრესის მართვის ტრენინგი -----	164
„კარგად ყოფნის“ კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში -----	165
კარგად ყოფნის პროგრამების შეფასება -----	167
პერსონალის მართვა და კანონმდებლობა -----	170
ბიზნეს ეთიკა და აქსიოლოგია -----	194
ათი მცნება ბიზნესისათვის -----	206
გამოყენებული ლიტერატურა -----	216