

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



თამარ ბერიკაშვილი

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში დასაქმებულთა
სოციალიზაცია, ორიენტაცია და განვითარება

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ხელმძღვანელი: ნინო ფარესაშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2019

სარჩევი

ანოტაცია	3
შესავალი	5
თავი I. თანამშრომელთა მრავალფეროვნება ორგანიზაციაში და მისი სახეები, ინდივიდუალურობა და კულტურული ღირებულებები	6
1.1 პერსონალის მრავალფეროვნების არსი და სახეები	6
1.2 ინდივიდუალურობა და კულტურული ღირებულებები	17
1.3 კულტურის განზომილებები	26
თავი II. კადრების სოციალიზაციის არსი, მისი განხორციელების მეთოდები და როლი ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებაში	37
2.1 სამუშაო ძალის სოციალიზაცია, მისი მნიშვნელობა და ეტაპები	37
2.2 ორგანიზაციული სოციალიზაცია, როგორც სწავლებისა და შეგუების პროცესი	41
2.3 სოციალიზაციის მეთოდები და თავისებურებები	42
თავი III. შრომითი რესურსების განვითარების არსი და როლი ორგანიზაციაში, მათი განვითარების მეთოდები და პროცესი	46
3.1. სამუშაო ძალის განვითარების ეტაპები	46
3.2. პროფესიული განვითარების პროცესი	51
3.3 თანამშრომელთა განვითარების მეთოდები	57
თავი IV. სამუშაო ძალის ორიენტაცია ორგანიზაციაში, ეფექტური ორიენტაციის მიღწევის გზები და მისი შედეგები	68
4.1 ახალი თანამშრომლის ორიენტაციის დანიშნულება და შედეგები	68
4.2 კვლევის შედეგები	72

დასკვნა და რეკომენდაციები	-----	80
გამოყენებული ლიტერატურა	-----	82

ანოტაცია

ადამიანური რესურსები, მათი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და კომპეტენციები, ისევე როგორც სინერგია მათ შორის, წარმოადგენს ყველაზე ძვირფას აქტივს, სიმდიდრის ახალ წყაროს და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი გასაღებს.

შესაბამისად, ადამიანური რესურსების ფუნქციას, რომელიც ითვალისწინებს საუკეთესო სამუშაო ძალის შერჩევას, განვითარებასა და მათ შენარჩუნებას, ახლა აქვს შესაძლებლობა, უკანა ფლანგი დატოვოს და გადაინაცვლოს ორგანიზაციული სტრატეგიისა და მენეჯმენტის შემუშავების გვერდით.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მსოფლიოში, სადაც ყველა სამუშაო დაფუძნებულია ცოდნასა და ინტელექტუალურ კაპიტალზე, და რომელიც აუცილებელია ეკონომიკური წარმატებისთვის, ლოგიკურია, რომ ადამიანების ნიჭის მოზიდვა, შენარჩუნება და გამოყენება კონკურენტული მდგომარეობის მიღწევის საშუალებას იძლევა.

სოციალიზაცია, ორიენტაცია და განვითარება წარმოადგენს ორგანიზაციის ბერკეტებს, რათა დაეხმაროს ახალ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში ადაპტაციასა და პროდუქტიულად მუშაობაში. ეს ღონისძიებები მათ ეხმარება გაითავისონ ორგანიზაციის მოთხოვნები და მიაღწიონ საკუთარ მიზნებს.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაში იგულისხმება ორგანიზაციაში სხვადასხვა კულტურისა და წარმომავლობის მქონე პერსონალის არსებობა. იგი ითვალისწინებს, როგორც ინდივიდუალური, აგრეთვე ჯგუფური განსხვავებების ცნობასა და დაფასებას.

ორგანიზაციას შეუძლია მიიღოს სარგებელი, თუ ყურადღებას მიაქცევს თანამშრომელთა პიროვნულობას, მათი სამსახურში აყვანისა და განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს. ინდივიდუალურობა განისაზღვრება ადამიანების შინაგანი სტრუქტურისა და მიდრეკილებებისაგან, რომელიც ხსნის მათთვის დამახასიათებელი აზროვნების სქემას, ემოციებსა და ქცევას.

ორგანიზაციული სოციალიზაცია, ორიენტაცია და განვითარება წარმოადგენს პროცესებს, რომლის საშუალებითაც თანამშრომლები სწავლობენ ღირებულებებს,

მოსალოდნელ ქცევებს და სოციალურ ცოდნას, რათა განსაზღვრონ მათი როლი ორგანიზაციაში.

Annotation

Human resources, their knowledge, skills and competencies as well as synergy among them, become the most valuable asset, the new source of wealth, and the key ingredient of competitive advantage.

Consequently, the human resources function, which deals with recruiting, developing, and keeping the best people, now has the opportunity to move out of the background into the mainstream of organizational strategy and management. In other words, in a world in which all work is knowledge work and intellectual capital is crucial for economic success, it is logical that the ability to attract, retain, and use the talents of people provides a competitive edge.

Socialization, orientation and development are all used to help new employees adapt to their new organizations and become fully productive. Ideally, employees will understand and accept the behaviors desired by the organization, and will be able to attain their own goals by exhibiting these behaviors.

Workplace diversity refers to the degree to which an organization includes people from different cultures and backgrounds. It involves recognizing, respecting and valuing both individual and group differences.

A company can gain from paying close attention to the personality of its employees when making decisions about hiring and development. Personality refers to the structures and propensities inside people that explain their characteristic patterns of thought, emotion and behavior.

Organizational socialization, orientation and development is the processes by which individuals learn the values, expected behaviors and social knowledge necessary to assume their roles in the organization.

შესავალი

თემის აქტუალურობა. ორგანიზაციის საქმიანობაში ერთ-ერთ მთავარ რგოლს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები. სწორედ თანამშრომლები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას და წარმოადგენენ მისი კონკურენტუნარიანობის მთავარ წყაროს. დღეისათვის მსოფლიოში მიმდინარე პროცესების, მათ შორის გლობალიზაციის ზემოქმედებით მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა დღევანდელ ბიზნეს გარემოში მნიშვნელოვანი და გარდაუვალია. ორგანიზაციები, რომლებსაც სურთ იყვნენ კონკურენტუნარიანი ბაზარზე, აღიარებენ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლს ამ მიმართულებით. სწორედ ამიტომ წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიისა და ღონისძიებების გარეშე მულტიეროვნული ორგანიზაციების მართვა დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული.

კვლევის მიზანი. ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში, ადამიანური რესურსების წარმატებით სამართავად საჭირო ინსტრუმენტების გამოყოფა, კერძოდ თანამშრომლების სოციალიზაციის, ორიენტაციისა და განვითარების.

კვლევის ამოცანები. ძირითად ამოცანას წარმოადგენს თითოეული ზევით ჩამოთვლილი ღონისძიებების დანიშნულების გამოკვეთა ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებაში, მათი განხორციელების მეთოდებისა და საშუალებების შესწავლა.

კვლევის საგანი. მოცემული ნაშრომის კვლევის საგანია საბაზრო ეკონომიკაში დასაქმებულთა შრომის პროცესზე სოციალიზაციის, ორიენტაციისა და განვითარების ინსტრუმენტების გავლენა.

კვლევის მეთოდები. კვლევითი პროექტის შესრულებისას გამოყენებული იქნა მენეჯმენტის ფუნქციონირების დებულებები, მენეჯმენტის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები. მეცნიერ-ეკონომისტთა ნაშრომები მენეჯმენტის პრობლემატიკის საკითხებთან და მათ გადაჭრასთან დაკავშირებით, ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა სახელმძღვანელოები, სხვადასხვა ელექტრონული მასალა.

I. თანამშრომელთა მრავალფეროვნება ორგანიზაციაში და მისი სახეები, ინდივიდუალურობა და კულტურული ღირებულებები

1.1 პერსონალის მრავალფეროვნების არსი და სახეები

ორგანიზაციაში ჰარმონიული სამუშაო გარემოსა და პერსონალს შორის განსხვავებების დაფასების ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ მეთოდს წარმოადგენს მრავალფეროვნების მენეჯმენტი. დღეისათვის სამუშაო გარემოში იღებენ სულ უფრო მეტ განსხვავებული წარმომავლობისა და გამოცდილების მქონე თანამშრომლებს, წინა წლებთან შედარებით. ეს ინდივიდები ერთიანი ძალით ქმნიან ძლიერ პერსონალს. კვლევებმა ცხადყო, რომ მრავალფეროვანი თანამშრომლები ქმნიან უფრო ძლიერ გუნდს, უკეთ მუშაობენ, არიან უფრო ინოვაციური, კრეატიული და პროდუქტიულები. ისინი ორგანიზაციას კონკურენტუნარიანობის ზრდაში ეხმარებიან, აგრეთვე მრავალფეროვანი თანამშრომლებისგან დაკომპლექტებული ჯგუფები ორგანიზაციას გაყიდვების ზრდაშიც უწყობენ ხელს, რასაც სხვადასხვა წარმომავლობისა და კულტურის მქონე მომხმარებლებთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებით ახერხებენ. ორგანიზაციები, რომლებიც დღეისათვის არ მიმართავენ მრავალფეროვანი პერსონალის აყვანას კომპანიაში, საჭიროებენ საკუთარი ძალები მიმართონ ამ მხრივ განვითარებისათვის რათა არ დადგნენ მომავალში კონკურენტუნარიანობის დაკარგვის წინაშე.¹

ორგანიზაციაში გვხვდება ძირითადად ორი სახის: ზედაპირული დონის და ღრმა დონის მრავალფეროვნება, განვმარტოდ თითოეული მათგანი.

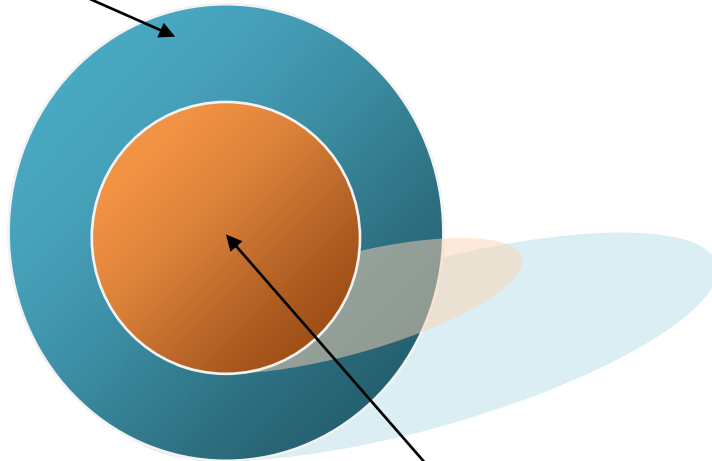
ზედაპირული დონის მრავალფეროვნება აღწერს ადვილად აღქმად სახესხვაობებს, როგორცაა ასაკი და თაობა, რასა და ეთნიკური წარმომავლობა, სქესი და სექსუალური ორიენტაცია და ფიზიკური ან გონებრივი შესაძლებლობები. ასეთი სახის მრავალფეროვნებას მივეყვართ დისკრიმინაციამდე, როდესაც მენეჯერები ან უშუალო

¹ organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p.35

ხელმძღვანელები ახდენენ პერსონალის განსჯას გარეგნული მახასიათებლების საფუძველზე. მაგალითად, როდესაც ისინი მიიჩნევენ, რომ ასაკი განსაზღვრავს სამუშაოს ეფექტიან შესრულებას, უპირატესობას მიანიჭებენ უფრო ახალგაზრდა, ვიდრე ასაკიან კანდიდატს.

ზედაპირული დონის მრავალფეროვნება

- ასაკი და თაობა
- რასა და ეთნიკურობა
- წარმომავლობა, სქესი და სექსუალური ორიენტაცია
- ფიზიკური ან გონებრივი შესაძლებლობები



ღრმა დონის მრავალფეროვნება

- ღირებულებები
- რწმენა
- ინტერესები
- პიროვნული თვისებები²

1.1

ღრმა დონის მრავალფეროვნება განიხილავს ვერბალურ და არავერბალურ ქცევებს, რომელთა აღქმაც არ არის მარტივი, რადგან ზედაპირზე ქვევით მდებარეობენ, როგორცაა განსხვავებები ღირებულებებში, ინტერესებში, რწმენასა და პიროვნულ

² organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p.36

თვისებებში. თავდაპირველად ადამინები აღიქვამენ ზედაპირული დონის სახესხვაობებს, ხოლო შემდგომ ღრმა დონისას, რადგან ეცნობიან პიროვნებას.

ასაკობრივი და თაობრივი განსხვავებები

სამუშაო ძალის მუდმივი დემოგრაფიული ცვლადობისა და ასაკობრივი განსხვავებების ფონზე, ორგანიზაციები ეძებენ გზებს ასაკობრივი მრავალფეროვნების სამართავად, რომელიც მოიცავს მთელს კომპანიაში მომუშავე განსხვავებული ასაკის მქონე თანამშრომლებს . დღეისათვის სამუშაო ძალა იყოფა ოთხ თაობად: 1) ტრადიციონალისტები (1946 წლამდე დაბადებულნი), „ბები ბუმერები“ (1946-1964 წლებში დაბადებულები), თაობა X (1965-1981 წლებში დაბადებულნი) და მილენიალები (1982-2000 წლებში დაბადებულნი). მენეჯერები ყურადღებით უნდა მიუდგნენ განსხვავებული ასაკის მქონე თანამშრომლებს, რათა სტერეოტიპების მახეში არ მოექცნენ. მაგალითად, ტრადიციონალისტები და „ბები ბუმერები“ ხშირად მიიჩნევიან როგორც „ძველი სკოლის“ წარმომადგენლები, კონსერვატიულები, ვერ ეგუებიან ახალ ტექნოლოგიებს, განსხვავებით თაობა X-სა და მილენიალებისგან, რომლებსაც მიიჩნევენ ტექნოლოგიების კარგად მცოდნეებად, მაგრამ ზარმაცებად და სამსახურის სწრაფად გამოცვლის ტენდენციის მქონეებად. ამ სტერეოტიპების გათვალისწინებამ ორგანიზაციაში შესაძლოა დისკრიმინაცია და კონფლიქტი გამოიწვიოს. ორგანიზაციებმა, რომლებიც განსხვავებული ასაკის მქონე სამუშაო ძალა გააჩნიათ საჭიროებენ ფოკუსირდნენ თითოეული თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და ხელი შეუწყონ ცოდნის გაზიარებას სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფებს შორის, რათა შექმნან შეკრული და ეფექტური სამუშაო ძალა.³

³ organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p.36

რასა და ეთნიკური წარმომავლობა

დღეისათვის სამუშაო გარემო მოიცავს სხვადასხვა რასისა და ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანებს, თუმცა ამ ფაქტორებთან დაკავშირებული ცრურწმენები კვლავ არსებობს. ხშირად რასა და ეთნიკურობა ერთმანეთის სინონიმებად განიხილება, მაგრამ რასა ეხება ადამიანის გარეგნულ მახასიათებლებს, როგორცაა კანი, თმა ან თვალის ფერი, ხოლო ეთნიკურობა დაკავშირებულია სოციოლოგიურ ფაქტორებთან, როგორებიცაა ეროვნება, კულტურა, ენა და წარმომავლობა.

არავინ არ უნდა გრძნობდეს თავს არაკომფორტულად მისი რასისა თუ ეთნიკური წარმომავლობის გამო. რასასა და ეთნიკურობასთან დაკავშირებულმა დისკრიმინაციამ დიდი როლი ითამაშა ამერიკის შეერთებული შტატების ისტორიაში და სულ რამოდენიმე ათეული წელია, რაც მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა ასეთი დისკრიმინაციის დასაძლევად. ცნობიერების ამაღლება რასასა და კულტურაზე შექმნის ჰარმონიულ სამუშაო გარემოს ორგანიზაციაში, თანამშრომლების დამოკიდებულება ერთმანეთისადმი, როგორც ინდივიდების და არა წინასწარ განსაზღვრული წარმოდგენებზე დაყრდნობით, გაზრდის პერსონალს შორის რწმენასა და გამგებიანობას.⁴

სქესი და სექსუალური ორიენტაცია

21-ე საუკუნეში კვლავ დისკრიმინაციის ერთ-ერთ ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითს გენდერული უთანასწორობა წარმოადგენს. გქონდეს სქესობრივად მრავალფეროვანი სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში მხოლოდ მამაკაცებისა და ქალების რაოდენობრივ თანასწორობას არ გულისხმობს. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია წარმოადგენდეს გენდერული თანასწორობის მქონე გარემოს, აუცილებელია ორივე სქესის წარმომადგენლები იღებდნენ თანაბარ ანაზღაურებას ერთნაირად შესრულებულ სამუშაოში. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, მან ყურადღება უნდა გაამახვილოს იმ ბარიერებზე, რომლის წინაზე ორივე სქესის წარმომადგენლები დგანან და ეცადოს მისი თანამშრომლებისათვის აკრძალვების შემსუბუქებას.

⁴ organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p.37

ხოლო რაც შეეხება სექსუალურ ორიენტაციას, რადგან იგი პირადულ თემას წარმოადგენს, თანამშრომლებმა სამსახურში თავი დაცულად უნდა იგრძნონ საკუთარი სექსუალური ორიენტაციის გამჟღავნებისას და არ უნდა გახდნენ დისკრიმინაციის მსხვერპლნი. ორგანიზაციის წარმატებისათვის აუცილებელია დაცული გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად შეძლებენ საკუთარი ვინაობის გაზიარებას.⁵

ფიზიკური ან გონებრივი შესაძლებლობები

მსოფლიო მასშტაბით შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანები მთლიანი მოსახლეობის დაახლოებით 10%-ს წარმოადგენენ. შეზღუდული შესაძლებლობების ხსენებისას პირველ რიგში ფიზიკური შესაძლებლობები გვახსენდება, მაგრამ სინამდვილეში მთლიანი სპექტრი მოიცავს ისეთ შეზღუდვებს როგორცაა მხედველობა, გადაადგილება, სწავლისა და ფიქრის შესაძლებლობა, კომუნიკაცია, ფსიქოლოგიური პრობლემები და სხვა. მაგრამ ამასთან ერთად შეზღუდული შესაძლებლობების ნეგატიური მხარეები ცვლილებას განიცდის. მაგალითად, ზოგიერთ საკითხში აუტიზმით დაავადებული ადამიანები ბრწყინვალე შესაძლებლობებს ფლობენ სხვა თანამშრომლებისგან განსხვავებით, მნიშვნელოვნად კი კომპიუტერულ სამყაროში.⁶

ორგანიზაციამ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლებს შესაბამისი გარემო პირობები უნდა შეუქმნას სამსახურში, რათა მათ უპრობლემოდ მუშაობა შეძლონ, მაგალითად ლიფტებისა და პანდუსების დამონტაჟება, ყურსასმენებისა და წამკითხველი ეკრანების განთავსება კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად.⁷

ინდივიდუალური მრავალფეროვნების მნიშვნელობა

ზევით ჩამოთვლილი სახესხვაობები არაა მხოლოდ ის რაც ჩვენს ორგანიზაციაში თავს განსხვავებულად გვაგრძნობინებს. გქონიათ თუ არა შემთხვევა ჯგუფში მოხვედრილიყავით ისეთ ადამიანთან ერთად, რომელიც სრულიად განსხვავებული

⁵ <https://bizfluent.com/facts-5618840-types-workplace-diversity.html>

⁶ <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>

⁷ <https://bizfluent.com/facts-5618840-types-workplace-diversity.html>

ჩანდა თქვენგან სკოლის ან სამსახურის პროექტის დროს? როგორ მოიქცით, უბრალოდ მთელი თქვენი ენერჯია სამუშაოს შესრულებაზე გადაიტანეთ თუ შეეცადეთ იმ ადამიანთან საერთო ენა გამოგენახათ?

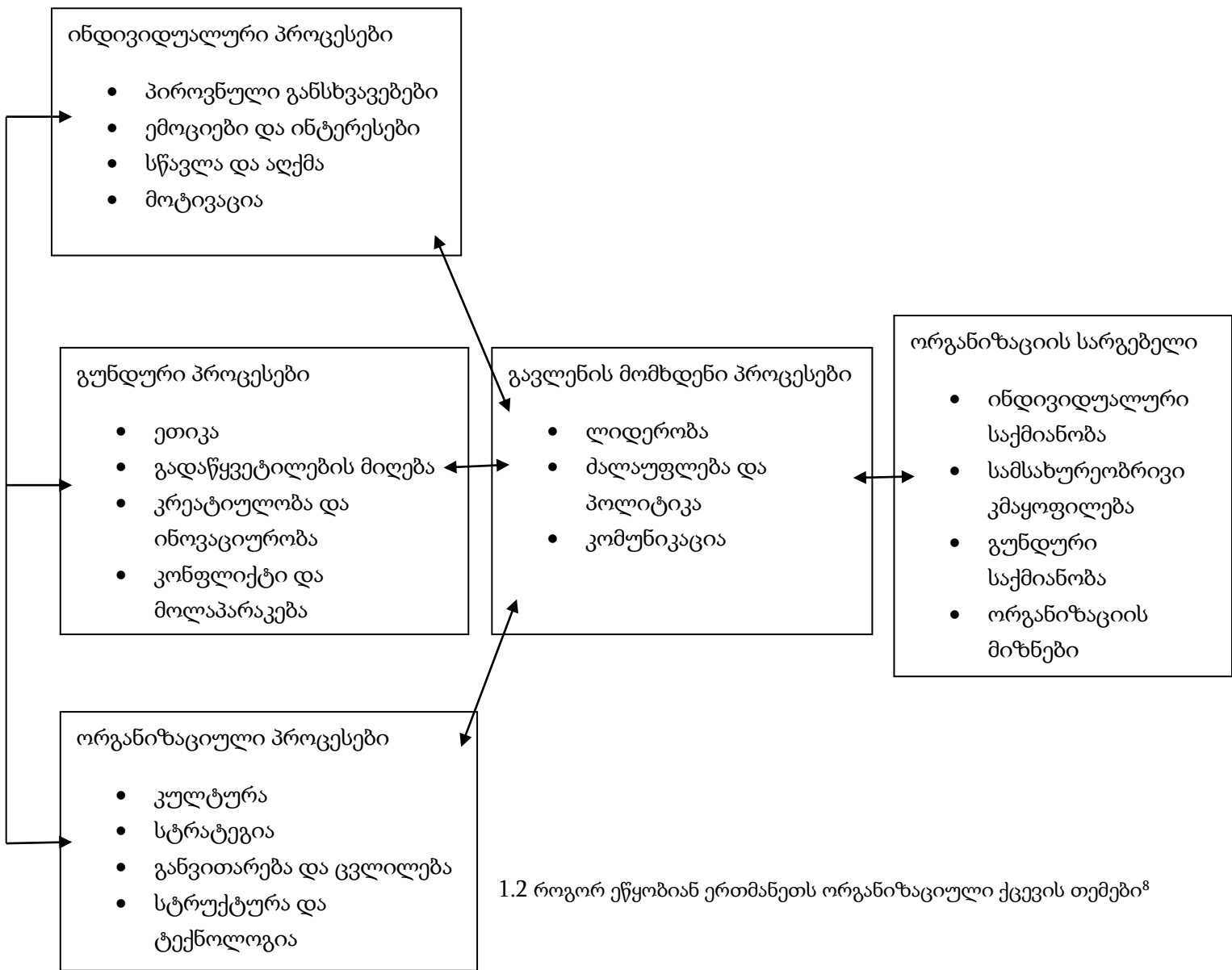
სკოლასა თუ სამსახურში თქვენ ხვდებით არაერთ განსხვავებული თვისებებისა და ქცევების მქონე ადამიანს და მოსალოდნელია, რომ ეფექტურადაც მუშაობთ მათთან ერთად მათი განსხვავებულობის მიუხედავად. ადამიანები არიან კონკურენტული უპირატესობისა და ორგანიზაციის ეფექტურობის გასაღები, ამიტომაც დღეისათვის მენეჯერები მუდმივ ყურადღებას აქცევენ გუნდურ დინამიკასა და ჯგუფის წევრებს შორის დამოკიდებულებას. ძირითად ამოცანას ჰარმონიულ სამუშაო გარემოში მუშაობა წარმოადგენს, მაგრამ ამ ამოცანის მისაღწევად უფრო მეტად უნდა შევისწავლოთ მსგავსება და განსხვავებები ჩვენს შორის და თუ როგორ განაპირობებენ ისინი ჩვენს ქცევას.

ერთმანეთისგან განსხვავებულობა თოთოეულ ჩვენგანს განსაკუთრებულს ხდის. **პიროვნული განსხვავებები** ესაა ქცევითი და შემეცნებითი მსგავსებები და განსხვავებები ადამიანთა შორის. მოკლედ რომ ვთქვათ ჩვენ უნდა გვესმოდეს არა მხოლოდ ჩვენი მსგავსი ადამიანების, არამედ მათიც ვინც ფიქრობენ, იქცევიან და ჩვენგან განსხვავებულ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

პიროვნული სახესხვაობების გასაგებად ასევე საჭიროა **საკუთარი თავის ცნობის** მაღალი დონე, კერძოდ ვიცნობდეთ ჩვენს გრძნობებს, ქცევებს, პიროვნულობას, რა მოგვწონს და არ მოგვწონს. ჩვენ აგრეთვე უნდა ვფლობდეთ სხვების გრძნობების, ქცევების, პიროვნულობის, მოწონება-არ მოწონების შესახებ ინფორმაციას. მაგრამ რამდენად მარტივია საკუთარი თავის შესწავლა?

საკუთარი თავის შეცნობა ორ ნაწილად შეიძლება დაიყოს: **თვითშეფასება** და **საკუთარი თავის რწმენა**. თვითშეფასება გულისხმობს საკუთარი თავის ღირებულების ცოდნას. ადამიანები მაღალი თვითშეფასებით გამოირჩევიან თავდაჯერებულობით, თავს აფასებენ და გამოწვევებს არ უშინდებიან, ამის საპირისპიროდ, დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები კი მუდმივად ეჭვქვეშ აყენებენ საკუთარ თავს, დაბალი წარმოდგენა აქვთ საკუთარ თავზე და უფრო ხიან გამოწვევებს.

ხოლო რაც შეეხება თავდაჯერებულობას საკუთარ თავში, ესაა რწმენა ამა თუ იმ კონკრეტული დავალებასა და სიტუაციაში წარმატების მიღწევის შესაძლებლობის. თუმცა თუ თქვენ მაღალი თვითშეფასებით გამოირჩევით, ეს არ ნიშნავს რომ ძლიერი რწმენაც გააჩნიათ თქვენს შესაძლებლობებში. მაგალითად, შესაძლოა თავდაჯერებული იყოთ კურსის დამთავრებაში, მაგრამ დაბალი რწმენა გქონდეთ გამოცდების ჩაბარებისას.

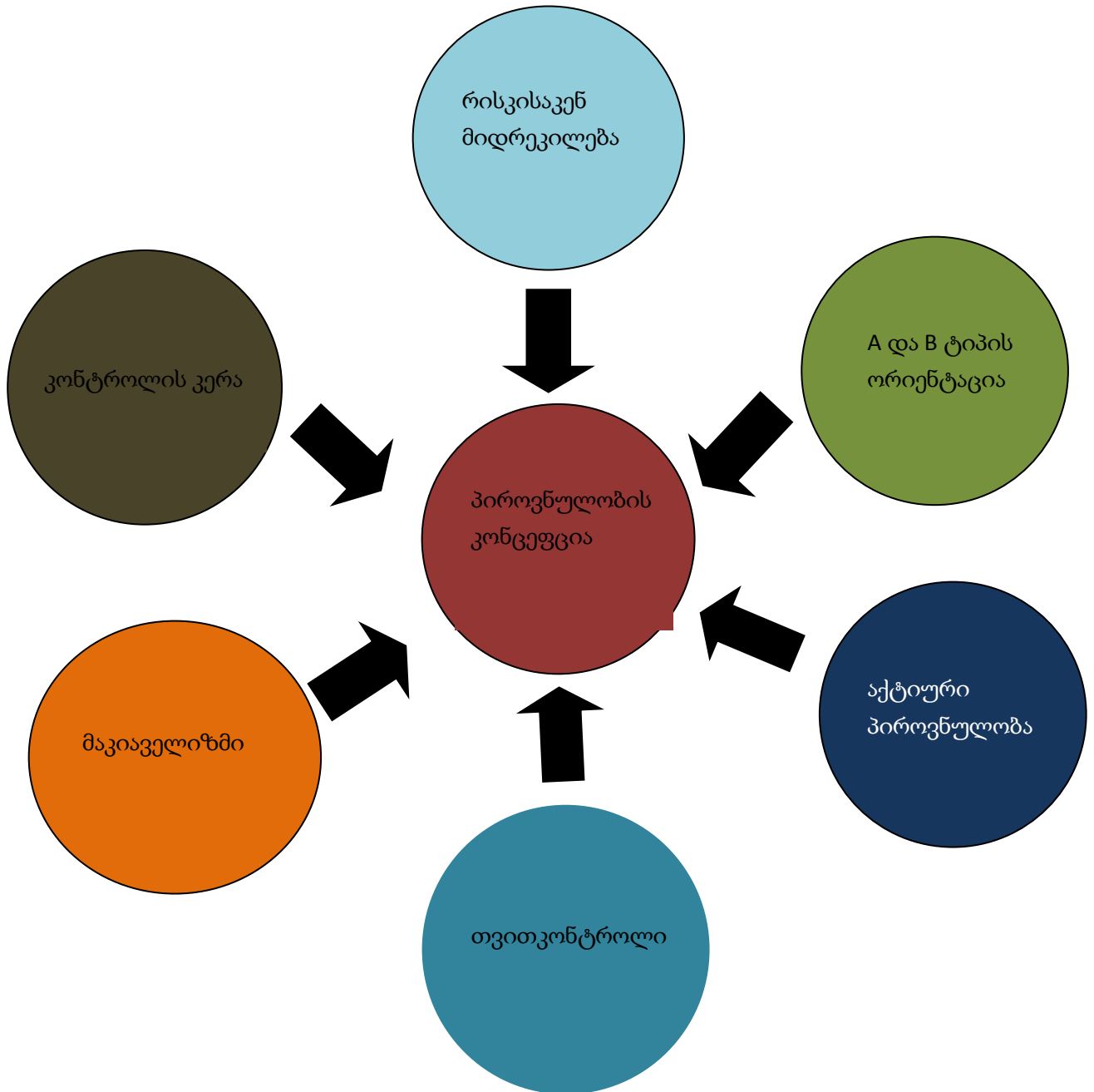


1.2 როგორ ეწყობიან ერთმანეთს ორგანიზაციული ქცევის თემები⁸

⁸ organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p. 36

სხვა პიროვნული თვისებები

პიროვნულობის კონცეფცია წარმოადგენს ხარისხს, რის მიხედვითაც ადამიანები რეაგირებენ და ფიქრობენ პერსონალურ და სოციალურ გარემოზე და საკუთარ პიროვნულ შეხედულებებზე რიგ საკითხებთან დაკავშირებით. პიროვნების კონცეფცია დამოკიდებულია ქვევით ნაჩვენებ ინდივიდუალურობის საზომ ერთეულებზე.



1.3 ინდივიდუალურობის საზომი ერთეულები

კონტროლის კერა - წარმოადგენს საზღვრებს, რომლის ფარგლებშიც ადამიანებს სჯერათ, რომ სხვადასხვა სახის სიტუაციებზე ზეგავლის მოხდენის უნარი გააჩნიათ. ვხვდებით ორი სახის: **შიდა** კონტროლის კერას, რომელიც ადამიანებს აძლევს სხვადასხვა პროცესებზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობაში დარწმუნების უფლებას, ხოლო მეორე **გარე** კონტროლის კერა კი ადამიანებს არწმუნებს, რომ გარე ფაქტორებს შეუძლიათ მათ ბედზე ზემოქმედების მოხდენა.

მაკიაველიზმი - ფსიქოლოგები და სოციოლოგები იყენებენ ამ ტერმინს ისეთი ადამიანების ქცევის აღსაწერად, რომლებიც მანიპულირებენ სხვა პიროვნებებით და მიმართავენ არაეთიკურ საქმიანობას საკუთარი სარგებლის მისაღებად. ეს ტერმინი მომდინარეობს მეთექვსმეტე საუკუნეში მოღვაწე მწერლის ნიკოლო მაკიაველის ნაწარმოებიდან „პრინცი“, რომელშიც აღწერილია ძალაუფლების ბუნება და მისი დაუნდობლობისა და მზაკვრობის შედეგები. მაღალი მაკიაველიზმის ხარისხის მქონე ადამიანები არიან უფრო პრაგმატულები, საკუთარი მიზნების მიღწევისათვის ტყუილებზე აქვთ მიდრეკილება, სხვებზე ძლიერი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ და შორს იჭერენ თავს მორალური პრინციპებისგან. ამის საწინააღმდეგოდ, ადამიანები რომლებიც დაბალი მაკიაველიზმის დონით ხასიათდებიან, იცავენ მორალის სტანდარტებს და მიმართავენ ეთიკურ ქმედებებს მიზნების მისაღწევად.

თვითკონტროლი - ადამიანების შესაძლებლობას მოახდინონ საკუთარი ქმედებების მორგება სხვადასხვა სიტუაციებისთვის. მაღალი თვითკონტროლის მქონე ადამიანები თავს იკავებენ საკუთარი აზრის გამოთქმისაგან, თუ თვლიან რომ სიტუაცია არაა შესაფერისი ან თუ მიიჩნევენ, რომ სხვები არ დაეთანხმებიან. მოკლედ რომ ვთქვათ ასეთი ტიპის ადამიანები იმის მიხედვით მოქმედებენ, რასაც არსებული სიტუაცია მოითხოვს. ამის საწინააღმდეგოდ, დაბალი თვითკონტროლის მქონე ადამიანები არ ცდილობენ საკუთარი ქცევების შენიღბვას, არ აქცევენ ყურადღებას თუ როგორ აღიქვამენ მათ სხვა ადამიანები და უარს ამბობენ საკუთარი პიროვნების ნებისმიერი ასპექტის ცვლილებაზე გარემო პირობებთან მოსარგებად. ისინი შემდეგი აზრით ხელმძღვანელობენ : „რასაც ხედავ იმას მიიღებ“.

აქტიური პიროვნულობა - ამ მახასიათებლის მიხედვით ადამიანები იჩენენ ინიციატივას საკუთარი მდგომარეობის შესაცვლელად. მაღალი აქტიურობის მქონე ადამიანები მუდმივად ეძებენ არსებული მდგომარეობის შესაცვლელ შესაძლებლობებს,

რათა დარწმუნდნენ რომ მათთვის სასურველი შედეგი იქნება მიღებული, ხოლო დაბალი აქტიური პიროვნულობის მქონენი კი თითქმის ყოველთვის ეთანხმებიან არსებულ მდგომარეობას და ძალიან მცირე ძალისხმევას ხარჯავენ მიმდინარე სიტუაციის შესაცვლელად. დღეისათვის ორგანიზაციები ეძებენ აქტიურ თანამშრომლებს, რადგან ისინი პოზიტიურად უდგებიან და ადვილად ადაპტირდებიან ცვალებად სამუშაო გარემოში.

A და B ტიპის ორიენტაცია - ორგანიზაციის მენეჯერების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინტერესს წარმოადგენს თანამშრომლების რეაქცია სტრესულ სიტუაციებზე. მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანი მოკლე ვადებს გამოწვევად იღებს და უფრო ნაყოფიერად მუშაობს, როდესაც სხვები სტრესულ სიტუაციაში ვარდებიან და ნეგატიურად რეაგირებენ. კვლევების თანახმად გამოიყო ორი ტიპის პიროვნება მათი ზეწოლასთან გამკლავების მიხედვით: A და B ტიპის ორიენტაცია. A ტიპის ორიენტაციის მქონე ადამიანები მიიჩნევიან როგორც კონკურენტუნარიანები, მოუთმენელნი, აგრესიულები და მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებულები, ხოლო B ტიპის ორიენტაციის მქონენი კი არიან კომუნიკაბელურნი, მომთმენნი და ნაკლებად კონკურენტუნარიანნი.

რისკისაკენ მიდრეკილება - ქმედებების განხორციელების ტენდენცია, რომელთაც შეიძლება ქონდეთ დადებითი ან უარყოფითი შედეგები. მაღალი რისკისაკენ მიდრეკილების მქონენი სწრაფად იღებენ გადაწყვეტილებებს ნაკლებ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მაგრამ ისინი დიდ რისკს სწევენ თუ სწორად არ განსაზღვრეს მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები.

დაბალი რისკისაკენ მიდრეკილების მქონე ადამიანები უფრო მეტ დროს ანდომებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს და საჭიროებენ მეტ ინფორმაციას, რათა შეამცირონ რისკების დონე, მაგრამ შესაძლოა ინფორმაციის შეგროვებას იმდენი დრო მოანდომონ, რომ ვერ შეძლონ გადაწყვეტილების მიღება დათქმულ ვადაში, აგრეთვე

შესაძლოა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გაჭიანურდეს მრავალფეროვანი არჩევანის ქონის გამო.⁹

მრავალფეროვნების მართვის მენეჯმენტის სტრატეგიების დანერგვა

მრავალფეროვნების მართვის მენეჯმენტი ყველას უფრო შეგნებულს და მგრძობიარეს ხდის გარშემომყოფთა განსხვავებულობისადმი. ეს განმარტება ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მრავალფეროვნების მართვის პროგრამები გათვალისწინებულია უკლებლივ ყველასთვის, ორგანიზაციას თანამშრომელთა მრავალფეროვნება უფრო წარმატებულს მაშინ ხდის, როდესაც მას აღვიქვამთ როგორც ყველასათვის მნიშვნელოვან საკითხს, ვიდრე, როგორც მხოლოდ გარკვეული პიროვნებებისა თუ ჯგუფების დახმარებისა და ხელშეწყობის საშუალებას.¹⁰

მრავალფეროვნება ჯგუფებში

უმეტესობა თანამედროვე ორგანიზაციებისა სამუშაო გარემოში მოითხოვს ინტენსიურ გუნდურ მუშაობას. როდესაც თანამშრომლები მუშაობენ გუნდთან ერთად, მათ სჭირდებათ განსაზღვრული გზის მოძებნა დაკისრებული მოვალეობებისა და დავალებების შესასრულებლად და აგრეთვე მათ უწევთ ერთმანეთთან ხშირი კონტაქტი. თუ ჯგუფში შეინიშნება გუნდურობისა და ერთსულოვნების ნაკლებობა, იგი ხელს შეუშლის დასახული მიზნების მიღწევას და გამოიწვევს სამუშაო პროცესის არაგამართულ ფუნქციონირებას.

ეხმარება თუ ხელს უშლის ჯგუფში მრავალფეროვნება გუნდურ ეფექტიანობას? ამ კითხვაზე პასუხი არის „დიახ“. ერთის მხრივ მრავალფეროვნებამ შესაძლოა უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს გუნდზე, ხოლო მეორეს მხრივ კი ხელი შეუწყოს მის განვითარებას. დემოგრაფიული მრავალფეროვნება, როგორცაა განსხვავება სქესს, რასასა და ეთნიკურობას შორის, როგორც წესი არც უარყოფით და არც დადებით ზეგავლენას არ ახდენს გუნდზე. ხოლო რაც შეეხება გუნდებს, რომლებიც გამოირჩევიან

⁹ organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray p. 53

¹⁰ Organizational behavior: Stephen p robbins, timothy a judge. 15th edition p. 56

თანამშრომელთა მრავალფეროვნებით, კერძოდ ნიჭიერებით, კეთილსინდისიერებითა და გუნდური მუშაობით დაინტერესებულობით არიან უფრო ეფექტურები. განსხვავებული განათლების დონისა და გამოცდილების მქონე პერსონალისგან დაკომპლექტებული ჯგუფები უფრო მეტ წარმატებას აღწევენ, ვიდრე ჰომოგენური გუნდები. ამის მსგავსად, გუნდები სადაც არიან მხოლოდ საკუთარ თავში დარწმუნებული თანამშრომლები, რომლებსაც სურთ ლიდერობა, ან გუნდები სადაც არიან ისეთი ადამიანები, რომლებსაც სურთ მხოლოდ სხვის ინიციატივას სდიონ არიან ნაკლებად ეფექტურები, ვიდრე ლიდერებისა და მიმდევრებისაგან შემდგარი ჯგუფები. კვლევები ცხადყოფს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერები ანუ ისინი ვინც ყურადღებას ამახვილებენ მაღალი დონის მიზნებსა და ღირებულებებზე მათ ლიდერის სტილში, უფრო ეფექტურად მართავენ მრავალფეროვან გუნდებს.¹¹

1.2 ინდივიდუალურობა და კულტურული ღირებულებები

ინდივიდუალურობა ქმნის ადამიანების სოციალურ რეპუტაციას-თუ როგორ არიქვამენ მათ მეგობრები, ოჯახის წევრები, თანამშრომლები და ზედამხედველები. მოკლედ რომ ვთქვათ ინდივიდუალურობა წარმოაჩენს „თუ რა ტიპის ადამიანია“ იგი. ხშირად ჩვენ ვახასიათებთ ადამიანებს, როგორც კარგი პიროვნულობის მქონეს, ინდივიდუალურობა კი არის მრავალი თვისებების ეთობლიობა. ზედსართავი სახელები, როგორებიცაა „პასუხისმგებლიანი“, „კომუნიკაბელური“, „თავაზიანი“ წარმოადგენს იმ თვისებების მაგალითებს, რომლებსაც ვიყენებთ სხვა ადამიანების პიროვნულობის დასახასიათებლად.

ინდივიდუალური თვისებები არის გენებისა და გარემო ფაქტორების ურთიერთშეთანხმებული ფუნქცია. გარემო ფაქტორებიდან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ის კულტურა, რომელშიც გავიზარდეთ. ისეთი ზედსართავი სახელები, როგორებიცაა „ტრადიციული“, „არაფორმალური“, „რისკიანი“, „მტკიცე“ არის იმის მაგალითები, რომლებიც გამოიყენება კულტურის აღსაწერად.

¹¹ Organizational behavior: Stephen p robbins, timothy a judge. 15th edition p. 58

კულტურულმა ღირებულებებმა შესაძლოა ზეგავლენა იქონიოს ადამიანების პიროვნული მახასიათებლების განვითარებასა და მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში გამოყენებაზე. სწორედ ამიტომ პასუხისმგებლიანი ადამიანი ამერიკის შეერთებულ შტატებში შესაძლოა სრულიად სხვაგვარად იქცეოდეს, ვიდრე ჩინეთში, ისევე როგორც კომუნიკაბელური ადამიანი საფრანგეთსა და ინდონეზიაში შესაძლოა განსხვავდებოდეს.¹²

კულტურა წარმოადგენს გაზიარებულ ღირებულებებს, რწმენებს, მოტივებს, იდენტურობასა და ინტერპრეტაციებს, რომლებიც გამოწვეულია საზოგადოების წევრების მსგავსი გამოცდილებით და რომელიც თაობიდან თაობას გადაეცემა. სწორედ ამიტომ „რას წარმოვადგენთ ჩვენ“ მოითხოვს „საიდან ვართ ჩვენ“ კითხვაზე პასუხის ცოდნას.

ერთი-ერთი კვლევის თანახმად, რომელიც „დიდ ხუთეულზე“ დაყრდნობილი, 51 განსხვავებული კულტურის გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ზოგიერთი საზოგადოება აფასებს განსაზღვრულ პიროვნულ მახასიათებლებს იმაზე მეტად ვიდრე სხვა საზოგადოება. მაგალითად, ადამიანები ინდოეთიდან არიან უფრო მეტად კეთილსინდისიერები, ვიდრე ბელგიელები. ჩეხეთის რესპუბლიკის მცხოვრებნი არიან უფრო დამყოლი ხასიათის, ვიდრე ჰონგ კორგის მოსახლეობა. ბრაზილიელები არიან უფრო ნევროზულები, ვიდრე ჩინელები. ავსტრალიელები არიან უფრო საკუთარ თავში ჩაკეტილნი, ვიდრე რუსეთის მოსახლეობა. დანიელები არიან უფრო გახსნილნი, ვიდრე არგენტინელები. რა თქმა უნდა ეს არ ნიშნავს, რომ ამ ქვეყნის მოსახლეობის ყველა წევრი ხასიათდება ამ თვისებებით.¹³

“დიდი ხუთეული“ ანუ პიროვნების ხუთფაქტორიანი მოდელი გოლდბერგისგან

დიდი ხუთეულის მოდელი ერთ-ერთ ყველაზე ამომწურავ, ემპირიული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით მიღებულ მოდელად ითვლება პიროვნების ფსიქოლოგიის ისტორიაში. ადამიანის პიროვნების ნიშნებისა და სტრუქტურის

¹² Organizational Behavior: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson, p. 268

¹³ Organizational Behavior: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson, p. 283

იდენტიფიცირება ზოგადად ფსიქოლოგიის ყველაზე ფუნდამენტური მიზანია. ოთხ ათწლეულზე მეტ ხანს წარმოებული კვლევის განმავლობაში ეს ხუთი ფართო ფაქტორი თანდათანობით აღმოაჩინა და განსაზღვრა მკვლევართა რამდენიმე დამოუკიდებელმა ჯგუფმა (Digman, 1990). ამ მკვლევარებმა პიროვნების ბაზისური, საფუძვლად მდებარე ფაქტორების კვლევა პიროვნების ყველა ცნობილი ნიშნის შესწავლით და ამ ნიშნების ასობით საზომის (თვითანგარიშისა და კითხვარების მონაცემებისა და ექსპერიმენტულ სიტუაციებში ობიექტური საზომების) ფაქტორული ანალიზით დაიწყო.

დიდი ხუთეულის ფაქტორებია:

- გამოცდილებისადმი ღიაობა (Openness);
- პატიოსნება (Conscientiousness);
- ექსტრავერსია (Extraversion);
- თანხმობისათვის მზაობა (Agreeableness);
- ნეიროტიციზმი (Neuroticism).

ნეიროტიციზმის ფაქტორს ზოგჯერ ემოციური სტაბილურობის ფაქტორსაც უწოდებენ. გარკვეული უთანხმოება არსებობს გამოცდილებისადმი ღიაობის ფაქტორის ინტერპრეტაციასთან დაკავშირებით, რომელსაც ზოგჯერ „ინტელექტსაც“ უწოდებენ. თითოეული ფაქტორი უფრო კონკრეტული ნიშნების ნაკრებისგან შედგება, რომლებიც ერთმანეთთან კორელირებენ. ექსტრავერსია მოიცავს ისეთ ურთიერთდაკავშირებულ თვისებებს, როგორებიცაა სოციაბილურობა, აგზნების ძიება, იმპულსურობა და დადებითი ემოციები. თანხმობისათვის მზაობის ფაქტორი ისეთი მახასიათებლებისგან შედგება, როგორებიცაა ერთ პოლუსზე ალტრუიზმი, ზრუნვა და ემოციური მხარდაჭერა და მეორე პოლუსზე მტრულობა, საკუთარ თავზე ცენტრირება და ეჭვიანობა. პატიოსნების ფაქტორში მოიაზრება კონფორმულობა ან იმპულსების სოციალურად მისაღები კონტროლი, სამსახურსა და მიღწევაზე ორიენტირებულობა და აქტივობებში წესრიგის შეტანაზე ორიანტაცია. მეოთხე ფაქტორი, ნეიროტიციზმი (ემოციური სტაბილურობის წინააღმდეგ), ჩვეულებრივ, მოიცავს ისეთ აღმწერებს, როგორებიცაა დამაბული, მშფოთვარე, ნერვიული და

უხასიათო. გამოცდილებისადმი ღიაობა (ანუ ინტელექტი) აერთიანებს ისეთ მახასიათებლებს, როგორებიცაა წარმოსახვის მქონე, ცნობისმოყვარე, არტისტული, გონებაგახსნილი და დახვეწილი, თუმცა ეს ფაქტორი ყველაზე ნაკლებად არის ნაკვლევია და განსაზღვრული.¹⁴

გამოცდილებისადმი ღიაობა/ინტელექტი

ახალი გამოცდილების მისაღებად გახსნილობა თავის თავში მოიცავს ადამიანის ფსიქოლოგიური ცხოვრების და გამოცდილების სიღრმესა და სირთულეს. ხანდახან ამ ფაქტორს უწოდებენ ინტელექტს ან წარმოსახვას. ახალი მოვლენების თუ შეგრძნებების აღსაქმელად ღიაობა დაკავშირებულია ადამიანის მზაობასთან, აღიქვას და გაიგოს ახალი მოვლენები, ფლობდეს არასტანდარტული აზროვნების უნარს.

ამ ფაქტორთან დაკავშირებული საერთო მახასიათებლები: ცნობისმოყვარე, გამჭრიახი, მრავალმხრივი, ორიგინალური, ფიგურაციული, მამაცი, შემოქმედებითი, საინტერესო, მგრძნობიარე, ინტელექტუალი, კომპლექსური. ადამიანი, რომელსაც გახსნილობის მაღალი მაჩვენებელი ახასიათებს – ის არის, ვისაც სწავლის მიმართ სიყვარული გააჩნია, სიამოვნებას იღებს ხელოვნებისგან, მონაწილეობს შემოქმედებით ღონისძიებებში და დაკავებულია საკუთარი ჰობით. უყვარს ახალი ადამიანების გაცნობა. ადამიანი, რომელსაც აღნიშნული ფაქტორის დაბალი მაჩვენებელი აქვს, მრავალფროვნებასთან შედარებით უპირატესობას რუტინას ანიჭებს, ნაკლებად ინტერესდება ხელოვნებით და გართობით.

ახალი იდეებისა და არასტანდარტულად აზროვნების უნარის მეშვეობით, პიროვნების მეხუთე ფაქტორი ზრდის იმის ალბათობას, რომ პირი დაიკავებს ხელმძღვანელ თანამდებობას. დაკავშირებულია ისეთ უნივერსალურ ღირებულებებთან, როგორც არის გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედება და ტოლერანტობა. კორელირდება ფართო სპექტრის ინტელექტუალურ უნარ-ჩვევებთან და სიბრძნევებთან, რომელიც დროდადრო

¹⁴ ლ. ხეჩუაშვილი, პიროვნების ფსიქოლოგია, თბილისი, 2013 გვ. 363

იზრდება, ასევე გავლენას ახდენს შემოქმედებითობასა და ორიგინალურ აზროვნებაზე. რაც შეეხება “დიდი ხუთეულის” სხვა ფაქტორებთან ურთიერთქმედებას, გახსნილობა სუსტ კავშირშია ნევროტიზმთან და ექსტრავერსიასთან და უმეტესწილად არ აქვს კავშირი კეთილმოსურნეობასა და კეთილსინდისიერებასთან.

გახსნილობა/ინტელექტი – ეს არის სახე, რომელიც ნაკლებად სავარაუდოდ შეიცვლება დროთა განმავლობაში, თუმცა დიდი ალბათობით დაეხმარება ადამიანს პიროვნულ ზრდაში. ადამიანებმა, რომლებსაც აქვთ მიდრეკილება აღნიშნული ფაქტორისკენ, უმჯობესია ისარგებლონ თავიანთი უპირატესობით გარესამყაროს კვლევისა და საკუთარი თავის ძიების კუთხით.

კეთილსინდისიერება/პატიოსნება

კეთილსინდისიერება – ეს სიმპტომია, რომელსაც ახასიათებს საკუთარი იმპულსების კონტროლის ტენდენცია და მოქმედება სოციალურად მისაღები მეთოდებით, რომლებიც ხელს უწყობენ მიზნებისა და რეზულტატების მიღწევას. კეთილსინდისიერების მახასიათებლები:

შეუპოვარი, ამბიციური, საფუძვლიანი, დისციპლინირებული, თანმიმდევრული, პროგნოზირებადი, მართვადი, საიმედო, მოხერხებული, შრომისმოყვარე, მდგრადი, ენერგიული, შორსმჭვრეტელი.

ვინც კეთილსინდისიერების მაღალი შკალით განისაზღვრება, დიდი ალბათობით, სკოლასა და კარიერაში წარმატებულია. იკავებს წამყვან პოზიციებს, ჯიუტად აღწევს მიზნებს წინდახედულობისა და ეფექტური დაგეგმარების გზით. კეთილსინდისიერი ადამიანები მიდრეკილები არიან, ყურადღებით მოეკიდონ მცირე დეტალებსაც კი. ფიქრობენ, მათი ქცევა როგორ ზემოქმედებას ახდენს სხვა ადამიანებზე და ყოველთვის ახსოვთ ვადები. დაბალი კეთილსინდისიერების მქონე ადამიანი მიდრეკილია საქმეების გადადებისკენ. განწყობილია, გაექცეს სიტუაციას, რომელიც პასუხისმგებლობასთანაა დაკავშირებული, იმპულსურია. ეს ფაქტორი

დაკავშირებულია უსაფრთხოების ძიებასა და მიღწევასთან, ასევე – ნეგატიურ დამოკიდებულებასთან სტიმულირებისა და შფოთვის გაზრდის საპასუხოდ.

კეთილსინდისიერებით გამორჩეული ადამიანები დადებითად აღიქვამენ წესრიგს, ვალდებულებას, მიღწევებს და თვითდისციპლინას. გააზრებულად განიხილავენ შექმნილ ვითარებას და მუშაობენ კომპეტენციის ასამაღლებლად. ამ კორელაციის ფონზე გასაკვირი არ არის, რომ კეთილსინდისიერება მჭიდროდაა დაკავშირებული სწავლის შემდგომ სწავლებთან, ეფექტურ მუშაობასა და წარმატებულ კარიერასთან. კეთილსინდისიერება დადებითად არის დაკავშირებული ცხოვრებისეულ დავალებებთან ადაპტაციასთან და თავდაცვითი მოქმედებების გააზრებულობასთან. ზემოხსენებულს მოწმობს მზაობა ნებისმიერი დაბრკოლების გადასალახავად.

ეს ფაქტორი უარყოფით კორელაციაშია დეპრესიასთან, სიგარეტის მოწევასა და ფსიქოტროპული ნივთიერებების არადანიშნულებისამებრ მოხმარებასთან. კეთილსინდისიერება ოდნავ უარყოფითად მოქმედებს ემოციურ ნევროტიზმთან და დადებითად ემთხვევა კეთილმოსურნეობას, თუმცა პიროვნების დანარჩენ ფაქტორებთან განსაკუთრებული კავშირი არ გააჩნია.

ექსტრავერსია

ამ ფაქტორს სპექტრში გააჩნია ჩვენთვის უკვე ნაცნობი ურთიერთსაწინააღმდეგო წერტილები: ექსტრავერსია და ინტროვერსია. მოიაზრება ის, თუ როგორ იყენებს ადამიანი საკუთარ ენერგიას და როგორ ურთიერთქმედებს სოციუმთან. ექსტრავერტები მოიხმარენ ენერგიას და “ახდენენ გადატვირთვას” სხვებთან ურთიერთობაში, მაშინ როცა ინტროვერტები გარშემო წრესთან ურთიერთობით იღლებიან და მარტოობით ახდენენ ენერგიის აღდგენას.

ექსტრავერსიასთან დაკავშირებული მახასიათებლები (თეორიაში ისინი აღინიშნება ზედსართავი სახელებით): კომუნიკაბელური, დამაჯერებელი, თავშეკავებული, განმარტოებული, ენერგიული, მოლაპარაკე, თავდაჯერებული, მხიარული, მოსიყვარულე, მეგობრული, მშვიდი. ექსტრავერსიის მაღალი დონის მქონე

ადამიანები მიდრეკილნი არიან სოციალური ურთიერთობების ძიებისკენ, სადაც ისინი კამპანიის ცენტრში ექცევიან – ტკბებიან ყურადღებით. გამოირჩევიან აგზნებადობით და ემოციური თვითგამოხატვის მაღალი დონით. მიდრეკილები არიან თავგადასავლებისა და შემოქმედებითობისკენ. ადამიანები, რომელთაც ექსტრავერსიის დაბალი დონე ახასიათებთ, არიან სიტყვაძუნწები, მშვიდები, ინტროსპექტიულები, თავშეკავებულები, ჩაფიქრებულები, უფრო ტრადიციონალისტები და საკუთარ თავში ებრძვიან აბსტრაქტულ აზროვნებას. ვისაც ექსტრავერსიის მაღალი დონე აქვს, მეტად აფასებს მიღწევებს და სტიმულებს, ტრადიციებისადმი სიყვარული კი მისგან ნაკლებად სავარაუდოა. ექსტრავერტები ხშირად ჯინიანები, აქტიურები და კომუნიკაბლურები არიან. ისინი ვალდებულებებს და კეთილსინდისიერებას ერიდებიან მღელვარების და სიამოვნების მიღების ფასად.

აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მაღალი ექსტრავერსია განაპირობებს ლიდერულ თვისებებს, წარმატებას მენეჯმენტსა და ვაჭრობაში. ასევე – პროფესიული გადამზადების ყველა დონეზე. საზომთა სიმარტივისა და საერთო სტაბილურობის გამო, დროთა განმავლობაში, ექსტრავერსია გვევლინება ეფექტური ფუნქციონირების, კეთილდღეობის, დადებითი ემოციების მიღების და სამუშაოს შესრულებისას თავდაჯერებულობის ამაღლების წინაპირობად.

კეთილმოსურნეობა /თანხმობისათვის მზაობა

ეს ფაქტორი ეხება მოვლენას, თუ რამდენად კარგად ამყარებენ ურთიერთობებს ერთმანეთში ადამიანები. კეთილმოსურნეობასთან დაკავშირებული სახეები:

ალტრუისტული, მიმნდობი, მორიდებული, შემგუბელი, კეთილი, კონკურენტუნარიანი, მანიპულირებადი, მოსიყვარულე, ერთგული, ტაქტიანი, სარგებლის მომტანი, უანგარო, მგრძნობიარე.

მაღალი კეთილგანწყობის მქონე ადამიანებს, როგორც წესი, შეუძლიათ სიყვარული, არიან მგრძნობიარენი და პატივს სცემენ გარშემო წრის საჭიროებებს. ისინი

ახლობლებთან და ნათესავებთან ურთიერთობაში გამოხატავენ თანაგრძნობას, ასევე კეთილგანწყობილნი არიან უცნობებთან მიმართებაში.

ადამიანები, რომლებიც კეთილმოსურნეობის სპექტრის დაბალ საფეხურზე იმყოფებიან, სხვების მიმართ ნაკლებად გამოხატავენ ნდობას და ნაკლებად უყვართ ისინი. მათ აქვთ მიდრეკილება გულცივობის, უხეშობის, ბრაზის, ანტაგონიზმისა და სარკაზმისკენ. თუმცა, ყველა, ვინც კეთილგანწყობის დაბალი დონით გამოირჩევა, არ არის სასტიკი, უბრალოდ ისინი თბილ გრძნობებს არ იწვევენ. კეთილმოსურნეობა შეიძლება მოტივირებული იყოს სოციალური ვალდებულებების შესრულებით, დადგენილი ნორმების მიყოლით ან სხვებზე ჭეშმარიტი ზრუნვით. მაგრამ როგორც არ უნდა იყოს მოტივაცია, ის იშვიათად იქნება გამოწვეული სისასტიკითა და შეუბრალებლობით.

კეთილგანწყობის მაღალი დონის მქონე ადამიანებს, დიდი ალბათობით, ეყოლებათ ბევრი ახლო მეგობარი და ოჯახის წევრებთან ექნებათ კარგი ურთიერთობა. თუმცა არსებობს მცირე რისკი – გადაჭრით აყენებენ სხვებს საკუთარ თავზე მაღლა. ამ შემთხვევაში, შესაძლოა გაგვექცეს საკუთარი თავის განვითარების, განათლების და წარმატების მიღების შესაძლებლობა.

ნეიროტიციზმი

ნეიროტიციზმი – ეს არის “დიდი ხუთეულის” ისეთი ფაქტორი, რომლის მაღალი მაჩვენებელი იწვევს უარყოფით ნიშნებს. ნეიროტიზმი არ წარმოადგენს უღირსობის ან არაკომპეტენტურობის მაჩვენებელს, უბრალოდ განსაზღვრავს თავდაჯერებულობისა და ემოციური სტაბილურობის შეგრძნებას.

შტრიხები, რომლებიც ნეიროტიციზმს უკავშირდება: მოუხერხებელი, პესიმისტი, კაპრიზული, ეჭვიანი, ფეთქებადი, შეშინებული, ნერვიული, შემფოთებული, მორცხვი, ფრთხილი, თვითკრიტიკული, თვითრწმენის ნაკლებობის მქონე, სახიფათო, არასტაბილური, ზემგრძნობიარე. ვინც ნეიროტიციზმის შკალის მიხედვით მაღალ

საფეხურზეა, როგორც წესი, განიცდის შფოთს, მოწყენილობას, შიშს და აქვს დაბალი თვითშეფასება.

შეიძლება იყოს ტემპერამენტული და ფეთქებადი. მიდრეკილია ემოციურად გაუწონასწორებლობისა და საკუთარ თავში დაურწმუნებლობისკენ. ნეიროტიციზმის დაბალ საფეხურზე მყოფი ხალხი, დიდი ალბათობით, თავდაჯერებულად და ენერგიულად გრძნობენ თავს. შესაძლოა იყვნენ გულადები, სტაბილურები და შფოთებისაგან გათავისუფლებულნი. ნეიროტიციზმი უარყოფით კავშირშია თვითშეფასებასთან, ადამიანის მთლიან ეფექტურობასთან და დაკავშირებულია დაბალ მოტივაციასთან. გასაკვირი არ არის, რომ ემოციური გაუწონასწორებლობა და სტრესის მიმართ დაუცველობა უარყოფით გავლენას ახდენს სამსახურში წარმატების მიღწევაზე.

ნეიროტიციზმი ასევე ნეგატიურად მოქმედებს სიგარეტის მოწვევის თავის დანებების მცდელობაზე, ცხოვრების ჯანსაღი წესის ადაპტაციის კუთხით, ნარკოდამოკიდებულების, ალკოჰოლიზმის და ფსიქიკური პრობლემების დროს. აღმოჩნდა, რომ ნეიროტიციზმი უარყოფითად მოქმედებს კეთილმოსურნეობისა და კეთილსინდისიერების ფაქტორებთან. დამატებით, სუსტი და არახელსაყრელი ურთიერთკავშირი აქვს ექსტრავერსიისა და გახსნილობის ფაქტორებთან. საერთო ჯამში, ნეიროტიციზმის მაღალი მაჩვენებელი დაკავშირებულია ცხოვრებაში დამატებით სირთულეებთან, მავნე დამოკიდებულების, არასასურველი სამუშაოს და ცვლილებებისადმი არაჯანსაღი ადაპტაციის ჩათვლით. ნეიროტიციზმის მაღალი დონე არ არის სასჯელი უბედური ცხოვრების სახით. თუმცა მათ, ვინც ამ ჯგუფში მოხვდა, უმჯობესი იქნება თავდაჯერებულობა აიმაღლონ, რთულ პერიოდებში გამოსაყენებლად შექმნან დამატებითი რესურსები და მოერიდონ ისეთი ნივთიერებების მიღებას, რომელიც დამოკიდებულებას იწვევს.¹⁵

¹⁵ <http://4motivi.com/%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%98-%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%A3-%E1%83%9E%E1%83%98%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%95/>

“დიდი ხუთეულის” შეფასების სისტემა

“დიდი ხუთეულის” ფარგლებში არსებობს პიროვნების სახის განსაზღვრის რამდენიმე მეთოდი, თუმცა ყველაზე სანდო და საყოველთაოდ ცნობილი პიროვნების განსაზღვრის ტესტია NEO (NEO-PI-R) და ბოლო პერიოდში ყველაზე გავრცელებული – კითხვარი BIF. თავდაპირველად პიროვნების ტესტი NEO (NEO -PI-R) განიხილავდა 5-დან მხოლოდ 3 ფაქტორს, თუმცა დროთა განმავლობაში განიცადა სრულყოფა და დღესდღეობით პიროვნების ხუთივე ფაქტორს მოიცავს. ყოველ ფაქტორში შედის 6 ასპექტი. შედეგადაა 240 კითხვისგან.

BIF-ისა და NEO-ს კითხვარებს შორის სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ პირველი იყენებს დამატებით მასტიმულირებელ-ფრაგმენტულ წინადადებებს, რომლებმაც თეორიაში ტექსტის ვალიდურობა უნდა გაზარდონ.

1.3 კულტურის განზომილებები

უამრავი ცდა არსებობს ამა თუ იმ კულტურის ისეთი სპეციფიური თავისებურებების პოვნისა, რომლებიც ყველა მის ელემენტს მსჭვალავს და ვლინდება კულტურის წარმომადგენელთა ქცევაში. ეძიებენ ერთ ან რამდენიმე ღერძულ თავისებურებებს ანუ კულტურის მახასიათებლებს - განზომილებებს.

თანამედროვე მკვლევარები ხშირად მიმართავენ უკვე ჩატარებული კვლევების ე.წ. მეტაანალიზს, რომლის მეშვეობითაც ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით ან რომელიმე სფეროში ძირითად ტენდენციებს ავლენენ. ერთ-ერთი ასეთი კვლევის შედეგად მკვლევარებმა გამოიყვეს კულტურის რამდენიმე განზომილება, რომლებიც სხვადასხვა ავტორთა მიერ არის შეთავაზებული.

აღმოჩნდა, რომ თანამედროვე ეტაპზე ძირითადად კულტურის განზომილებებად მიიჩნევა შემდეგი მახასიათებლები:

1. ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი ანუ ორიენტაცია ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ მიზნებზე;
2. ტოლერანტობის ხარისხი კულტურაში მიღებული ნორმებიდან გადახრის მიმართ („აღვირის მოჭერის“ ან „ლაგამის ამოდების“ ხარისხი ნორმებსა და ინდივიდს შორის);
3. განუსაზღვრელობის თავიდან არიდება და შესაბამისად, ფორმალური წესების მოთხოვნილება;
4. მასკულიზაცია/ფემინურობა ანუ კულტურაში იმ თვისებათა შეფასება, რომლებიც ქალებისა და მამაკაცებისთვის სტერეოტიპულად განიხილება, აგრეთვე ტრადიციული გენდერული როლების წახალისების ხარისხი;
5. ადამიანის ბუნების შეფასება, როგორც „კარგის“, „ცუდის“ ან „შერეულის“;
6. კულტურის სირთულე, მისი დიფერენცირებულობის ხარისხი;
7. ემოციური კონტროლი, ექსპრესიულობის დასაშვები ხარისხი;
8. დისტანციურობა კონტაქტების დროს ანუ ურთიერთობის დროს დასაშვები სიახლოვის ხარისხი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ძალიან ბევრი ამ მახასიათებელთაგან სწორედ კოლექტივიზმი/ინდივიდუალიზმის პარადიგმის ფარგლებში იქნა აღმოჩენილი და შესწავლილი.¹⁶

Gert Hofstede-ს მოდელი: ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი - კულტურული განზომილება

ჰოლანდიელი მეცნიერის G. Hofstede-ს გამოკვლევამ, რომელიც მან 1980 წელს ჩაატარა ღირებულებით ორიენტაციებზე, დაიწყო ახალი ერა კულტურათა ემპირიულ

¹⁶ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოებები, ლალი სურმანიძე, თბილისი 2001, გვ. 82, გვ. 81

შესწავლაში. ეს გამოკვლევა დღემდე რჩება ყველაზე ფართო მოცულობის კვლევად ქვეყანათა და გამოკითხულ რესპონდენტთა რაოდენობის მიხედვით.

აღნიშნულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ანალიზისას საქმე გვაქვს 2 დონესთან: ინდივიდის დონესთან და კულტურის დონესთან.

ღირებულებათა მათემატიკურმა ანალიზმა გამოავლინა 4 ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც კულტურას აღწერენ, როგორც შედარებით დამოუკიდებელი მახასიათებლები (მათ ჩვეულებრივ ორთოგონალურ ანუ დამოუკიდებელ ფაქტორებს უწოდებენ); ეს მახასიათებლები, G. Hofstede-ს აზრით, შეიძლება განხილულ იქნას კულტურის მახასიათებელ განზომილებად ანუ ისეთ რაიმედ, რაც ყველა მოვლენას მსჭვალავს კულტურაში და კულტურის ნებისმიერ მოვლენაშია ასახული. ისინი თავს ავლენს სოციალური ცხოვრების ყველა სფეროში - ოჯახურ ურთიერთობებში, სახელმწიფო და პოლიტიკური ორგანიზაციის სტრუქტურებში, განათლების სისტემაში და ა.შ.

ამგვარად, გამოყოფილი 4 განზომილება ინტერპრეტირებული იქნა, როგორც:

1. კოლექტივიზმი-ინდივიდუალიზმი - ასახავს ინდივიდსა და ჯგუფს შორის ურთიერთმიმართებას; ინდივიდუალისტური ორიენტაცია გულისხმობს იმ რწმენას, რომ თითოეულ ადამიანს თავისთავადი ღირებულება აქვს, უნდა იღვაწოს პირადი პოტენციალიზაციის რეალიზაციისთვის, სოციალური წნეხის მიუხედავად, თავისი დამოუკიდებელი მოსაზრებების კულტივირებას უნდა ცდილობდეს; კოლექტივისტური ორიენტაცია - პირიქით, ასახავს კოლექტიურის პრიორიტეტს ინდივიდუალურთან შედარებით;

2. ძალაუფლებრივი დისტანცია - ასახავს საზოგადოების ე.წ. „დაბალი ფენების“ მიმართებას სოციალური უთანასწორობისადმი; იმ კულტურებში, სადაც ეს დისტანცია მოკლეა, რეალურად მოქმედებს იურიდიული კანონები და წესები - აქ ადამიანები ხელისუფლებას მისი კომპეტენტურობის მიხედვით ემორჩილებიან და არა მისი თავისთავადი ღირებულების გამო;

3. განუსაზღვრელობისგან გაქცევა (თავის არიდება) - ესაა ადამიანთა ემოციური დამოკიდებულება იმ სიტუაციებისადმი, რომელთაც ძნელად პროგნოზირებადად მიიჩნევენ. კულტურების ერთმანეთისგან გარჩევა შეიძლება იმის მიხედვით, როგორ რეაგირებენ მისი წარმომადგენლები განუსაზღვრელობაზე: ცდილობენ გაექცნენ ამ განუსაზღვრელობას თუ ითმენენ მას. იმ კულტურებში, სადაც განუსაზღვრელობის მოთმენის ხარისხი დაბალია (განუსაზღვრელობას ვერ იტანენ, არ უყვართ), ადამიანი ახალ სიტუაციაში, ახალ გარემოში უფრო მეტ შფოთს გრძნობს. ჩვეულებრივ, ასეთ კულტურებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დადგენილ ნორმებს, წესებს და რიტუალებს;

4. მასკულინობა-ფემინურობა - გულისხმობს სქესთა სოციალური დიფერენცირებულობის ხარისხს. კულტურის წარმომადგენლებს ისინი ეძლევა ნაგულისხმევი ნორმატული ორიენტირების სახით და თავს ავლენს სხვადასხვაგვარი ძალით.

Hofstede ხაზგასმით აღნიშნავდა, რომ ერთი და იგივე ქვეყანა სრულიად განსხვავებულად შეიძლება აღიწეროს ამ პარამეტრებით ცალცალკე. მაგალითად, ერთი პარამეტრის მიხედვით მას შეიძლება მაღალი მონაცემი ჰქონდეს, ხოლო მეორის მიხედვით - ნაკლები; ამასთან, მონაცემები მასკულინობა-ფემინურობის მიხედვით, სრულიადაც არაა სავალდებულო, შესაბამისობაში იყოს ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიურ განვითარებასთან ან სიმდიდრესთან, ანუ მდიდარი და პოლიტიკურად ძლიერი ქვეყანა მასკულინურს არ ნიშნავს, ხოლო ფემინურობა მაინცადამაინც რაიმე აზრით უმაღლობის კორელატი არაა. მაგალითად, „მასკულინური“ აღმოჩნდა იაპონია, ავსტრია, იტალია, გერმანია, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, მექსიკა, ვენესუელა და ა.შ.; „ფემინური“ აღმოჩნდა სკანდინავიის ქვეყნები: შვეცია, ნორვეგია, დანია, ფინეთი, ნიდერლანდები, საფრანგეთი, პორტუგალია და ა.შ.

Hofstede-ს გამოკვლევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგი იყო კულტურა - დონის ანალიზით კავშირის გამოვლენა საზოგადოების ინდივიდუალისტურ ორიენტაციასა („ინდივიდუალიზმსა“) და ეკონომიკური განვითარების დონეს შორის. იმის მიუხედავად, რომ ამ ორ ცვლადს შორის მიზეზობრივი კავშირის ვერსიას

საფუძვლიანად არყევს კოლექტივისტური ქვეყნების დინამიური ეკონომიური ზრდა, კოლექტივიზმ/ინდივიდუალიზმის კონცეფციის ანალიტიკოსები ეკონომიკის სფეროში ინდივიდუალიზმის ტენდენციის მიჩნევას მაინც მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ.¹⁷

სუბიექტური კულტურა - „კულტურული სინდრომი“

ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმის თანამედროვე მკვლევართაგან უნდა გამოიყოს ბერძნული წარმოშობის ამერიკელი მკვლევარი, ამ მიმართულების ერთ-ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენელი, Harry Triandis. მან განსაკუთრებული ყურადღება მიაქცია შიდა კულტურის ელემენტებს, რომელსაც სუბიექტური კულტურა უწოდა.

Triandis-ის აზრით, „სუბიექტური კულტურის“ შესწავლისა და გაზომვის დახმარებით შესაძლებელია იმ კავშირის ახსნა, რომელიც არსებობს კულტურულ ინსტიტუტებს, ფსიქიკურ პროცესებსა და ქცევას შორის. ამიტომ იგი მის შესწავლას მიიჩნევს კულტურის შესწავლის ძირითად საგნად.

„სუბიექტური კულტურა“ Triandis-ის მოდელში უმთავრესი ცნებაა; მასში იგი მოიაზრებს კონკრეტული კულტურისთვის დამახასიათებელ ისეთ წესებს, რომელთა მეშვეობით ამ კულტურის წევრები შეიმეცნებენ ადამიანის მიერ შექმნილ სოციალურ გარემოს. ასეთი კოგნიცია გულისხმობს სოციალური ობიექტების კატეგორიზაციას, იმას, თუ რომელ და როგორ კავშირებს გამოყოფენ ადამიანები კატეგორიებს შორის; „სუბიექტური კულტურა“ მოიცავს აგრეთვე იმ ნორმებს, როლებს, მოლოდინებსა და სტატუს-პრესტიჟის სისტემას, რომელიც ტიპურია და აქტუალურად ფუნქციონირებადი კონკრეტულ კულტურაში. ამა თუ იმ კულტურის წევრებს ქცევის იმგვარი მოდელები და სუბიექტური კულტურა უყალიბდებათ, რომელიც მხოლოდ ამ კონკრეტულ სოციალურ გარემოშია ფუნქციონირებადი. ესაა სოციალური სამყაროს განსხვავებული ხედვა და იგი განაპირობებს ადამიანთა ქცევასაც და სხვისი მოქმედების აღქმა-შეფასებასაც. ინდივიდის ქცევის მოდელები და სუბიექტური კულტურები მხოლოდ გარკვეულ სოციალურ გარემოშია ქმედითი.

¹⁷ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოებები, ლალი სურმანიძე, თბილისი 2001, გვ. 82, გვ. 82

პიროვნულობა ცალკეული ინდივიდისთვის ნიშნულ ქცევის მოდელებს გულისხმობს. ასევე, ცალკეულ კულტურულ ჯგუფს მისთვის დამახასიათებელი ქცევის მოდელები აქვს. მაგალითად, ცნობილია, რომ სამხრეთ ამერიკელები უფრო ექსპრესიულები არიან, ვიდრე ანგლოსაქსები. ამგვარად, ეთნიკური ჯგუფი იმ ინდივიდებისგან შედგება, რომლებსაც ქცევის საკუთარი მოდელები და სუბიექტური კულტურები აქვთ, რომლებიც თავს ინდივიდის სოციალურ გარემოსთან ურთიერთქმედებისას იჩენენ. სუბიექტური კულტურები, ამგვარად, ნორმების, ღირებულებების, მიმართებების ერთობლიობაა.

სუბიექტური კულტურის მნიშვნელოვანი ელემენტია ეთნიკური ჯგუფის ენა, რადგან ენა ამ უკანასკნელის აზროვნების ისტორიაში განხორციელებულ ძალისხმევას აირეკლავს და მჭიდრო კავშირშია მის კოგნიტურ და ემოციურ კატეგორიებთან, რომლებიც სამყაროს გააზრების კონცეპტუალიზაციისას გამოიყენება.

ეთნიკური კულტურების მახასიათებელი ელემენტები, ქცევის მოდელებისა და სუბიექტური კულტურის ჩათვლით, იმ გარკვეულ გარემოშია ფუნქციონირებადი, რომელშიც ეს კულტურული ჯგუფი დიდი ხნის მანძილზე არსებობდა. მაგალითად, არქტიკის მცხოვრებთა თავისებურებები - დამოუკიდებლობა, თვითრწმენა, ნაკლები ემოციურობა და ურთიერთქმედების ცუდად განვითარებული უნარი აქ ნადირობით, როგორც ძირითადი საქმიანობით, არის განპირობებული; ნადირობა უფრო ინდივიდუალურ ქმედებას მოითხოვს. მეორეს მხრივ, იმ საზოგადოებებში, სადაც სოფლის მეურნეობაა უფრო მეტად განვითარებული, ჯგუფურ აქტივობას ენიჭება მეტი უპირატესობა. გამოკვლევები ავლენს, რომ ამგვარ ჯგუფთა წევრებს ნაკლებად განმრჩევი პერცეპტული და კოგნიტური სტილი უვითარდებათ. მათი პიროვნულობა დაბალი ემოციურობით, სხვებზე დამოკიდებულებით, ინტერაქციის კარგი უნარით გამოირჩევა, ნაკლებად კოგნიტური სტილი, ჩვეულებრივ ისეთი საქმიანობისადმი იჩენენ მიდრეკილებას, რომელიც ურთიერთობის კარგ უნარს მოითხოვს (მაგალითად, ვაჭრობა). ისინი კი, რომელთაც მკვეთრად გამოხატული კოგნიტური სტილი აქვთ, შესაბამის პროფესიებს ირჩევენ (თვითმფრინავის მართვა, აეროფოტოგრაფია და ა.შ.).

ამგვარად, „სუბიექტურ კულტურაში“ Triandis-ი მოიაზრებს იმ წარმოდგენების, იდეების, რწმენებისა და ღირებულებების ერთობლიობას კულტურაში, რომლებსაც ადამიანები „თავისად“ მიიჩნევენ, რომლებიც აერთიანებს ადამიანებს და უშუალოდ განსაზღვრავს კულტურის წარმომადგენელთა ქცევასა და მოღვაწეობას (Triandis H.C. 1995; 6-7).

Fiske-ს კონცეფცია სოციალურობის ფორმების შესახებ.

Triandis-ი ერთმანეთისგან განასხვავებდა კოლექტივიზმის 2 ტიპს: ვერტიკალურს - სოციალური ჯგუფის წევრთა იერარქიის პრიორიტეტულობაზე დაყრდნობით და ჰორიზონტალურს, სოციალური ჯგუფის ერთიანობისა და ურთიერთმიჯაჭვულობის პრინციპით. სწორედ ეს კონცეფცია დაედო საფუძვლად ამერიკელი კულტურანთროპოლოგის - Alan Fiske-ს კონცეფციას სოციალურობის 4 ელემენტარულ ფორმაზე.

Alan Fiske აღნიშნავს, რომ მეცნიერება დიდხანს მიიჩნევდა ადამიანს ასოციალურ ინდივიდუალისტად(ფროიდი-ბიოლოგისტები,სკინერი-სოციალური კოგნიტივისტები). ფსიქოლოგისტები სოციალურ ურთიერთობებს არასოციალური მიზნების ინსტრუმენტულ საშუალებებად ან ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემზღუდველად მიიჩნევდნენ. ამგვარად, ინდივიდი და სიტუაცია დიდხანს იყო სოციალური ფსიქოლოგიის ძირითადი გასაანალიზებელი ერთეული და არ შეისწავლიდა სოციალურ ურთიერთობებს. ავტორის პოზიციით, სოციალური ცხოვრება არის ურთიერთობის მოძიების, შექმნის, დამყარების, გამართლებისა და სანქციონირების პროცესი; ამიტომ ადამიანები მუდმივად არიან ორიენტირებული სხვა ადამიანებთან ურთიერთობებზე.

სოციალური ცხოვრების ცალკეული სფერო იმართება სხვადასხვა პრინციპით. იყენებენ ადამიანები სხვადასხვა სოციალურ სქემას საგანთა გაცვლისას ან კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღებისას?

Fiske-ს მიხედვით, სოციალური ცხოვრების ყველა სფერო შეიძლება ორგანიზებულ იქნას 4 ელემენტარული მოდელით: კოლექტიური გაზიარება, ძალაუფლების

განაწილება, თანასწორობა და საბაზრო ფასდება. სხვადასხვა სოციალურ მეცნიერებაში აღმოჩენილი იყო ამ ელემენტარულ ფორმათა მიხედვით სოციალური ურთიერთობების ერთი ან მეტი სახე.

1. კოლექტიური გაზიარება. ურთიერთობები ეფუძნება კონცეფციას, რომლის მიხედვით ჯგუფის წევრი ადამიანები ერთმანეთისაგან არ განსხვავდებიან და ერთნაირები არიან; მნიშვნელოვნად მიიჩნევა კოლექტიურობა და ანგარიშში არ აგდებენ აშკარა ინდივიდუალობას. ასეთ გაზიარებით ურთიერთობებში ადამიანები თავს ზოგადი არსის მატარებელ-გადამცემად მიიჩნევენ (მაგალითად, სისხლი) და ამიტომ მსგავსივე ადამიანის მიმართ სიკეთისა და ალტრუიზმის გამოვლენას ბუნებრივად თვლიან. კოლექტიური გაზიარების ძირითად კომპონენტებს მჭიდრო ნათესაური კავშირი აერთიანებს. ჯგუფის წევრთა შორის კავშირის წარმოქმნასა და განტვიცებაში უმნიშვნელოვანესია რიტუალები თავიანთი სტერეოტიპული და განმეორებადი მოქმედებებით. სპეციფიური ურთიერთობებისას ადამიანები კატეგორიებად იყოფიან და ქმნიან ექვივალენტურ ერთმნიშვნელოვან კლასებს, რომლებშიც ისინი სოციალურად თანასწორნი არიან, თუმცა კი სხვა კონტექსტში შეიძლება განსხვავდებოდნენ კიდევ.

ურთიერთობათა ასეთ კონტექსტში ადამიანები მატერიალურ ობიექტებს განიხილავენ ყველასთვის საერთოდ. საზოგადოებათა უმრავლესობაში მატერიალურ საგანთა ამგვარი განაწილება ხდება ახლო ნათესაობაში, ზოგჯერ კი - სხვა ერთობებშიც. ამ ურთიერთობებში ადამიანები იღებენ იმას, რაც სჭირდებათ და იმას გასცემენ, რაც შეუძლიათ - მითითებული არაა, რამდენი უნდა გასცენ ან მიიღონ. მაგრამ ყოველი პიროვნება ვალდებულია უწილადოს იმას, ვინც ითხოვს ან ვისაც სჭირდება; აქ იყენებენ რესურსებს, რომელსაც თემის საკუთრებად მიიჩნევენ. ამგვარ ურთიერთობებში ადამიანები თავის თავს ჯგუფთან აიგივებენ და სურთ ეკუთვნოდნენ მას. რაც უფრო ძლიერია ჯგუფის წევრთა ერთმანეთთან მსგავსება, მით უფრო ძლიერია ჯგუფის ზეგავლენა.

შესაბამისად, ამგვარი სოციალური ჯგუფის წარმოქმნის საფუძველი მსგავსებაა. ისინი იქმნება მაშინ, როცა უმნიშვნელოვანესადაა აღიარებული საერთო ბუნება, არსი - კასტა,

ეთნიკური ჯგუფი, სისხლი, ტყუპობა, ძმობა, და ა.შ. ამგვარ ჯგუფებში ჯგუფთან ბუნებრივი იდენტიფიცირებულობის განცდა აქვთ; სწორედ ეს განცდა გარდაქმნის ადამიანთა ერთობლიობას ჯგუფად და იმავდროულად ჯგუფის წევრს Self-ის მნიშვნელობას ანიჭებს - იგი, ფაქტიურად ინდივიდზე მაღლა მდგომ მთელშია გათქვეფილი და ადამიანები კოლექტივთან იგივდებიან.

2. ძალაუფლების განაწილება. ასეთი ურთიერთობა დაფუძნებულია იმ ადამიანთა შორის ასიმეტრიულობაზე, რომლებიც გარკვეულ იერარქიულ, სოციალურ განზომილებაში წრფივი წესრიგით არიან რანჟირებული. ძალაუფლების განაწილების ძირითადი სოციალური ფაქტი ისაა, რომ ერთი პიროვნება მეორეზე მაღლა ან დაბლა დგას. მაღლა მდგომებს აქვთ პრესტიჟი, პრეროგატივა და პრივილეგია და აკონტროლებენ ქვეშევრდომთა ქცევის ბევრ ასპექტს. ამ მოდელით ერთმანეთის განსახვავებლად ადამიანები ძირითადად სივრცულ წესრიგს მიმართავენ (მაგალითად, მეტყველებაში იყენებენ მრავლობით ფორმას საკუთარ თავზე საუბრისას). ამ მოდელით იმართება მრავალ ტრადიციულ საზოგადოებაში ურთიერთობები განსხვავებული რანგის მქონე ადამიანებს შორის, როგორც ჯარში, ისე თაობათა შორის და გენდერში. ძალაუფლების განაწილება უფრო მეტია, ვიდრე მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც ინდივიდები ერთმანეთს ზღუდავენ; იგი ამავედროულად ის ძალაა, რომელიც ადამიანებს უფრო მაღალ საფეხურზე ორგანიზებული სოციალური ერთობების შესაქმნელად აკავშირებს იმ კულტურებში, სადაც ადამიანთა დაყოფა ძალზე მნიშვნელოვანია, Self-ის არსია იერარქიაში ადგილის ცოდნა - ძირითადი მახასიათებელია ადამიანის ავტორიტეტი და ის, თუ ვის ემორჩილება. მსხვერპლშეწირვა ძალაუფლების განაწილების სახესხვაობაა რელიგიაში გამოხატული, მაგრამ აქ უმთავრესია უმაღლესი არსების რწმენა.

3. თანასწორობის დამყარება. ასეთი ურთიერთობა ემყარება ბალანსირების პრინციპს. ძირითადი საზრუნავია თანასწორობის დაბალანსებულობა და იმის კონტროლი, რამდენად იხრება ადამიანი ამ ბალანსირებული მდგომარეობიდან. ეს მოდელი სასწორის ერთ მხარეს აყენებს თანასწორობას, მეორე მხარეს კი - უთანაბრობას.

თანასწორობის დამყარების სტრუქტურა თავისებურია. კულტურათა უმრავლესობაში იგი განხილულია მნიშვნელოვან სოციალურ ფორმად და ამიტომ ეს მოდელი განსხვავდება ურთიერთობის სხვა ფორმებისგან. თანასწორობა ხშირად ჯგუფებს შორის შრომის განაწილების ორგანიზაციის საფუძველია. მისი დამამყარებელი ინსტიტუტები ადამიანს სხვებისთვის სამუშაოდ ითრევს, ხოლო ადამიანები, თავის მხრივ, მათთვის მუშაობენ. ამგვარად, მიზნის მიღწევაში ყველა ერთმანეთს ეხმარება.

თანასწორობის დამყარების პროცესები უპირატესი ჯგუფის არსებობას არ გულისხმობს, ეს მოდელი თავისთავად აკავშირებს ადამიანებს. თანასწორობის საფუძველზე ბევრი სოციალური ჯგუფია შექმნილი მთელს მსოფლიოში - ინდივიდსა და ჯგუფს შორის დაბალანსებული და ეგალიტარული ურთიერთობები ძალზე მნიშვნელოვანია.

რაიმე იწოდება ნორმად, როცა იგი განიხილება როგორც გარეგანი, საზოგადოებიდან მომდინარე იძულება; რაიმე იწოდება მოტივად, როცა იგი ინდივიდისგან მომდინარედ აღიქმება; იგივე ძალა იწოდება მორალურ პრინციპად, როცა იგი საყოველთაო ვალდებულებად მიიჩნევა. თანასწორობის მოდელი აღიწერება ამ ტერმინებით. ეს მოდელი მორალური პრინციპია - იგი საკუთარი წესებით იმორჩილებს, ავალდებულებს იმის მიუხედავად, რა უნდა სხვას. იგი არის მოტივიც, როცა ერთი პიროვნება უფრო მეტად მისდევს მას, ვიდრე სხვები და ქცევაც განსაზღვრულია საკუთარივე ნებით. თანასწორობის მოდელი ნორმაა, რომელსაც ადამიანები ერთმანეთისგან მოელიან და რომლის ფუნქციებსაც სოციალური სტრუქტურისთვის აუცილებლობად მიიჩნევენ. ეთიკის თვალსაზრისით, ეს მოდელი ბევრი მორალური სისტემის საფუძველია.

4. საბაზრო ფასდება. ეს ურთიერთობა ემყარება სოციალურ ურთიერთობებში პროპორციულობის პრინციპს. ისწრაფვიან პროპორციულობისა და შეფარდებისკენ; ითვლიან დანახარჯებს და მოგებას; ის, თუ რას მიიღებს ადამიანი ურთიერთობისგან, იმაზეა დამოკიდებული, რა ჩადო მასში. ფული ხშირად მედიუმი. ამ პრინციპით ხორციელდება ხანმოკლე, უფრო ხშირად, ოფიციალური და ზერელე ურთიერთობები. საბაზრო ფასდება ძალზე მნიშვნელოვანია დასავლურ საზოგადოებებში. ამ მკაცრად ეკონომიურ გაცვლით მოდელს ზოგიერთი მკვლევარი ასოციალური პირადული

ინდივიდუალიზმის გამოხატვად მიიჩნევა. პროპორციულობის პრინციპის გამო ეს მოდელი განსაკუთრებულია - საბაზრო ფასდების მიხედვით მოქმედი ადამიანები ამა თუ იმ ფასეულობის დასადგენად სწორედ პროპორციულ სტანდარტებს მიმართავენ, ხოლო საგანთა გაცვლის წესი უშუალოდაა დაკავშირებული ამ საგანთა მნიშვნელობასთან.

დანარჩენი შემთხვევები, რომლებიც ამ მოდელებით არ იმართება, ასოციალური ან არარეალური ურთიერთქმედებებია. ასოციალურის დროს ადამიანებს რაიმე მიზნის მისაღწევ საშუალებად იყენებენ, არარეალური ურთიერთქმედებისას კი ისინი ერთმანეთის წარმოდგენების, მიზნების და ა.შ. იგნორირებას ახდენენ (ადამიანთა უმრავლესობა მსოფლიოში სწორედ ასეთ ურთიერთობებში იმყოფება).

ამ 4 საბაზისო მოდელით აღწერილია ძირითადი ფსიქოლოგიური, ონტოგენეტური, სოციალური და კულტურული თვისებები. **Fiske** აღნიშნავს, რომ ძნელად მოიძებნება პირადი ურთიერთობები, ჯგუფები ან ინსტიტუტები, რომლებიც მხოლოდ ერთი მოდელით ურთიერთქმედებენ - ძირითადად გამოიყენება ამ მოდელთა კომბინაციები. ავტორი აღნიშნავს, რომ მათგან არცერთის გაანალიზება არ შეიძლება მხოლოდ ცალკეული, მისთვის დამახასიათებელი თვისებით, რადგან თითოეული მათგანი საკუთარს გარდა, სხვა მახასიათებლებსაც საჭიროებს. იმის მტკიცება, რომ ადამიანის ქცევა მხოლოდ ამ მოდელებით აიხსნება, ძნელია, რადგან ქცევაზე უამრავი სხვა ფაქტორი ზემოქმედებს. მაგრამ ფაქტია ის, რომ:ამ მოდელებს მორალური და ლეგალური ხასიათი აქვთ, რამდენადაც ადამიანებს სწამთ, რომ მათ უნდა მისდიონ და სხვებისგანაც იგივეს მოითხოვენ; მოდელთა მიდევნება სოციალური კონფლიქტის ძირითადი წყაროა - თავს ესხმიან მათ, ვისაც ამგვარ ელემენტარულ ურთიერთობათა დამრღვევად მიიჩნევენ; ურთიერთობის მოდელში ადამიანები მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად ინსტინქტურად ერთვებიან;

II. კადრების სოციალიზაციის არსი, მისი განხორციელების მეთოდები და როლი ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებაში

2.1 სამუშაო ძალის სოციალიზაცია, მისი მნიშვნელობა და ეტაპები

იზრდება აღიარება იმ პირების, ჯგუფებისა და, განსაკუთრებით, ორგანიზაციების როლზე, რომლებიც მნიშვნელოვნად რეაგირებენ ადამიანებისათვის დამახასიათებელ პიროვნულ მახასიათებლებზე. ამ მუდმივად მზარდ ტენდენციას სოციალიზაციის პროცესს უწოდებენ. ის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ქცევის გამო, რადგან ეს პროცესი არ შემოიფარგლება ადრეული ასაკით, არამედ ეს პროცესი მთელი ცხოვრების განმავლობაში მიმდინარეობს. კერძოდ, დაკვირვებები ცხადყოფს, რომ სოციალიზაცია შესაძლოა იყოს საუკეთესო ახსნა იმისა, თუ რატომ მოქმედებენ თანამშრომლები ორგანიზაციაში კონკრეტულად მათთვის დამახასიათებელი ქცევით.¹⁸

ამ პროცესს შეუძლია პოტენციურად შეცვალოს თანამშრომლის დამოკიდებულება ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურის მიმართ, რაც საკმაოდ რთულ პროცესს წარმოადგენს.

ორგანიზაციული კულტურის გაცნობასთან ერთად, სოციალიზაცია ეხმარება ახალ თანამშრომლებს პერსონალთან კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში, აგრეთვე სამუშაო პროცედურებსა და სხვა ორგანიზაციულ რეალობასთან შეგუებაში.¹⁹

ახალი თანამშრომლის დასაქმება/დანიშვნა არ გულისხმობს მხოლოდ შესაბამისი ბრძანების მომზადებას. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა მნიშვნელოვანია, რომ მან წარმატებით გაიაროს

¹⁸ Fred Luthans, Organizational behavior, McGraw-Hill/Irwin, 12th Edition, p. 130

¹⁹ Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 421

ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი და სრულიად უცხო/გერეშე პირიდან გადაიქცეს ორგანიზაციის სრულუფლებიან წევრად. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ამ პროცესს სოციალიზაციას უწოდებენ. ახალ ორგანიზაციაში მოსვლა ყოველთვის გარკვეულ სტრესსა და შინაგან შფოთვასთან არის დაკავშირებული, მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი საკმარისად თავდაჯერებული და გამოცდილია. თუკი ახალი თანამშრომელი ვერ ახერხებს ამ შფოთიანობის დაძლევას მუშაობის დაწყებიდან მოკლე დროში, მისი ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობა რისკის ქვეშ ექცევა, რაკი ორგანიზმი განსაკუთრებით მგრძობიარე ხდება ყოველგვარი გამაღიზიანებლის მიმართ. ასეთ პირობებში არსებითად კლებულობს შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, თანამშრომლის პროდუქტიულობაც. ბევრი ორგანიზაცია სოციალიზაციას თვითდინებაზე ტოვებს იმ იმედით, რომ ახალი თანამშრომელი თვითონ გაიკვალავს გზას ახალ გარემოში. მაგრამ იმის გათვალისწინებით, რომ ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან სიახლეებისადმი ადაპტაციის უნარით ნათელი ხდება, რომ ეს პროცესი სათანადო ყურადღებას მოითხოვს ორგანიზაციის მხრიდან. ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, ორგანიზაციაში ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება.

სოციალიზაციის პროცესში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო ეტაპს, ნაბიჯს. ადაპტაციის პროცესი რეალურად იწყება ჯერ კიდევ თანამდებობაზე დანიშვნამდე. შესარჩევი კონკურსის გავლის პროცესში კანდიდატს უკვე უყალიბდება გარკვეული მოლოდინები და წარმოდგენები ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც საფუძვლად ედება შემდგომი ადაპტაციის პროცესს. სოციალიზაციის ეტაპების მომდევნო საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი ორი-სამი თვის განმავლობაში იჩენს თავს, ადგილი აქვს თანამშრომლის მოლოდინების და წარმოდგენების გადახედვას/კორექტირებას. როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინები აქვს, შესაბამისად, პირველი რამდენიმე თვე მეტად მტკივნეულად მიმდინარეობს, რადგან ჩამოყალიბებული მოლოდინები ეჯახება რეალობას. რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას ავრცელებს ორგანიზაცია ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდებათ მომავალ თანამშრომლებს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი. და პირიქით,

არასაკმარისი ინფორმირებულობის გამო, კანდიდატს შესაძლოა იმდენად არაადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები შეექმნას, რომ მუშაობის დაწყებიდან პირველ რამდენიმე თვეში გადაწყვიტოს ორგანიზაციის მიტოვება სრული იმედგაცრუებულობის ფონზე. სოციალიზაციის ამ ეტაპის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში თანამშრომელი პოულობს საკუთარ ადგილს ორგანიზაციის შიგნით და დროთა განმავლობაში თავს გუნდის სრულუფლებიან წევრად გრძნობს. აღნიშნული მდგომარეობის მიღწევას, საშუალოდ 4-დან 6 თვემდე სჭირდება.

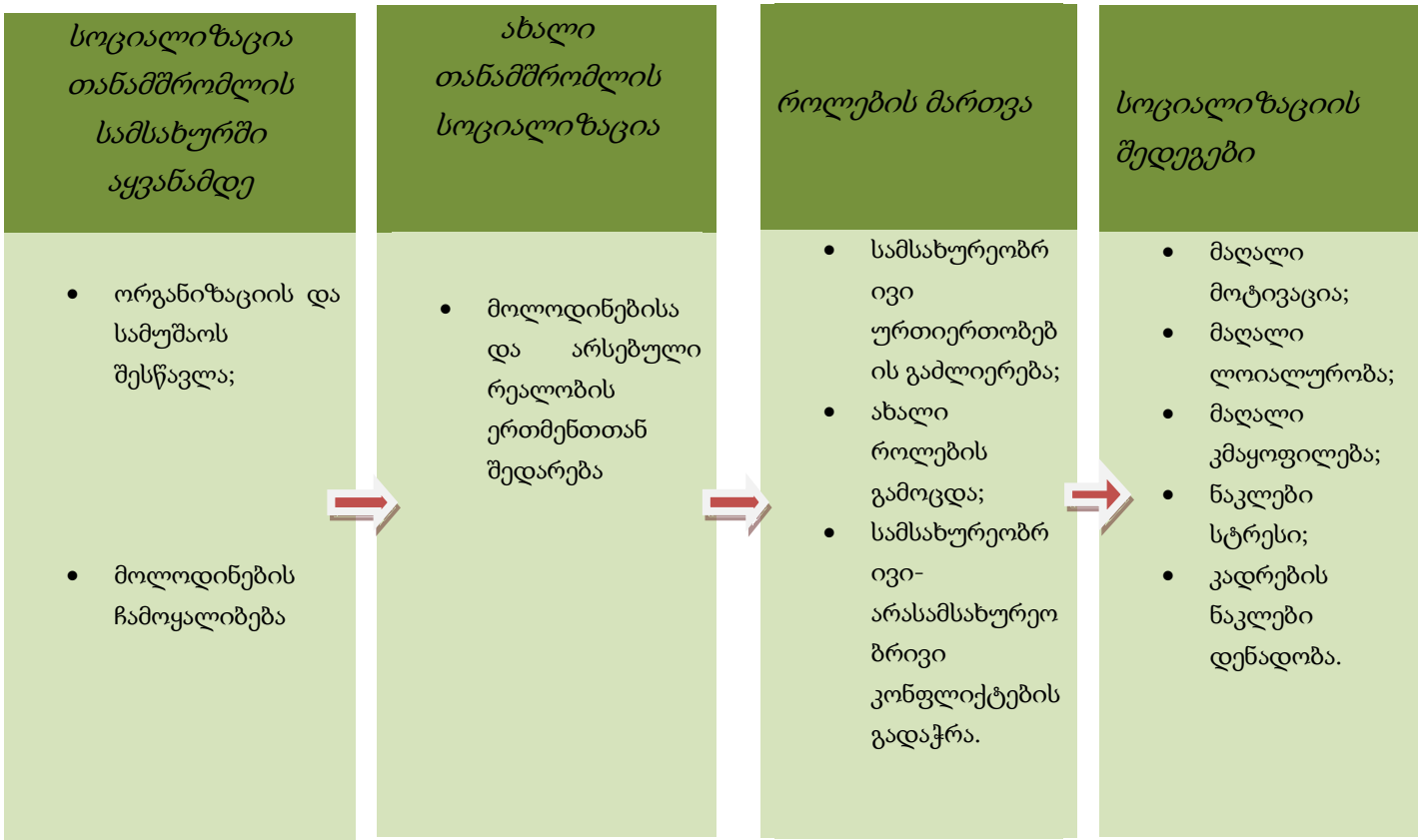
სოციალიზაცია წარმოადგენს უწყვეტ პროცესს, რომელიც იწყება პირველ სამუშაო დღემდე ბევრად ადრე და გრძელდება თანამშრომლის მთლიანი კარიერის განმავლობაში ამ ორგანიზაციაში. ეს პროცესი იყოფა სამ ეტაპად, რადგან ჩვენი ყურადღება მიმართულია ახალი თანამშრომლის სოციალიზაციისკენ, ამ ეტაპებს წარმოადგენს:

- 1) სოციალიზაცია თანამშრომლის სამსახურში აყვანამდე;
- 2) ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია;
- 3) როლების მართვა.²⁰

პირველი ეტაპი - სოციალიზაცია თანამშრომლის სამსახურში აყვანამდე: ეს ეტაპი მოიცავს ყველანაირ სწავლისა და შეგუების სახეობებს, რომლებიც თან ახლავს წინასამსახურეობრივ პერიოდს.

ამ ეტაპის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ სამსახურის მაძიებლები ეყრდნობიან არაპირდაპირ ინფორმაციას ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მოვლენების შესახებ. ამ საკითხის მაქსიმალურად თავიდან ასაცილებლად მრავალი კომპანია მიმართავს სპეციალურ ფლაერებს, რომლებიც კომპანიის შესახებ მხოლოდ დადებით და პოზიტიურ ინფორმაციას შეიცავს, რათა მოიზიდოს აპლიკანტები არასწორი ინფორმაციის მიწოდებითა და მოლოდინების შექმნით.

²⁰ Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 422



2.1 ორგანიზაციული სოციალიზაციის ეტაპები

მეორე ეტაპი-ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია: სამსახურის პირველი დღე წარმოადგენს ორგანიზაციული სოციალიზაციის ამ ეტაპის დასაწყისს. სწორედ ამ ეტაპის მიმდინარეობისას ახდენენ თანამშრომლები სამსახურის დაწყებამდე ჩამოყალიბებული მოლოდინებისა და არსებული რეალობის ერთმანეთთან შედარებას, მაგრამ მრავალი კომპანია იწვევს თანამშრომლებში „რეალობის შოკს“-სტრესს, რომელიც გამოწვეულია რეალობის სრულიად აცდენით მოლოდინებისგან, იგი არ არის აუცილებელი, რომ ჩამოყალიბდეს პირველ დღეს, არამედ რამდენიმე კვირის და შესაძლოა თვეების შემდეგაც, რადგან თანამშრომლები დროსთან ერთად უკეთ ერკვევიან სამსახურეობრივ გარემოსა და სიტუაციაში.

მესამე ეტაპი-როლების მართვა: სოციალიზაციის ეს ეტაპი იწყება თანამშრომლის სამსახურში აყვანამდე, მაგრამ უფრო აქტიური ხდება, მაშინ როდესაც სამსახურის

მაძიებლები უკვე ორგანიზაციის პერსონალს წარმოადგენენ. მათ უყალიბდებათ ურთიერთობა თანამშრომლებსა და მმართველ ორგანოსთან, იწყებენ ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილის ძებნას, იძენენ მათზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს. როლების მენეჯმენტი აგრეთვე მოიცავს სამსახურეობრივი-არასამსახურეობრივი კონფლიქტების მოგვარებასაც.²¹

2.2 ორგანიზაციული სოციალიზაცია, როგორც სწავლებისა და შეგუების პროცესი

ორგანიზაციული სოციალიზაცია წარმოადგენს ორივე, როგორც სწავლების, ასევე შეგუების პროცესის ერთობლიობას. იგი არის სწავლების პროცესი, რადგან ახალი თანამშრომლები ფიზიკურად ეცნობიან სამუშაო ადგილს, სოციალურ დინამიკას, სტრატეგიულ და კულტურულ გარემოს კომპანიაში. ისინი სწავლობენ ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობას კონკურენტულ გარემოში, კულტურას, ისტორიასა და აგრეთვე კომპანიაში დამკვიდრებულ ჟარგონებს.

მეორეს მხრივ, სოციალიზაცია ორგანიზაციაში წარმოადგენს შეგუების პროცესს, რადგან ახალ თანამშრომლებს სჭირდებათ შეეწყონ და შეეგუონ სამუშაო გარემოს. დაკვირვებით დადგინდა, ისინი, ვისაც აქვს სამუშაო გამოცდილება, უფრო ადვილად ეგუებიან და ეწყობიან ახალ გარემოს, ვიდრე გამოცდილების არმქონე თანამშრომლები, რადგან მათ უკვე გააჩნიათ ცოდნა და უნარი წარმატებული შეგუებისა ახალი სამუშაო გარემოსთან.²²

ორგანიზაციული სოციალიზაცია და ფსიქოლოგიური კონტრაქტები

სოციალური კონტრაქტი წარმოადგენს, მხარეებს შორის ორმხრივად დადასტურებულ შეთანხმებას, ვადებისა და პირობების შესახებ. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ფორმდება მხარეებს შორის თანამშრომლების დაქირავებისა და სრული

²¹ Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 422-423

²² Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 421

სოციალიზაციის პროცესის განმავლობაში, სადაც განისაზღვრება თუ რას მიიღებს თანამშრომელი და რა უნდა გასცეს სანაცვლოდ ამ პროცესის განმავლობაში.

სამსახურის მაძიებლები ეცნობიან თუ რა შესაძლებლობებს სთავაზობს მათ კომპანია კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებით, აგრეთვე ხელფასსა და სხვა შეღავათებს, მენეჯმენტის ხარისხს, სამსახურეობრივ დაზღვევას, სამუშაო საათებისა და მოთხოვნილი უნარების შესახებ ინფორმაციას.

ვხვდებით სხვადასხვა სახის სოციალური კონტრაქტებს, რომლებიც ორ ძირითად ჯგუფად ყალიბდებიან. ერთი ნაწილი წარმადგენს ფორმალურ, საქმიან, ხოლო მეორე კი შედარებით სოციალურ და რელატიურ კონტრაქტებს.²³

2.3 სოციალიზაციის მეთოდები და თავისებურებები

ახალი თანამშრომლების სოციალიზაციის ხელშეწყობისათვის საჯარო დაწესებულებებს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმე ერთის ან რამდენიმე მეთოდის გამოყენება შეუძლია:

1. პირველი შეხვედრა ორგანიზაციასთან არის ახალი თანამშრომლის პირველ სამუშაო დღეს ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელ აქტივობათა ერთობლიობა. პირველ შთაბეჭდილებებს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს სოციალიზაციის პროცესის შემდგომი მიმდინარეობისთვის. ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ეს დღე პოზიტიური და კომფორტული იყოს ახალი თანამშრომლისთვის. ზოგიერთ ორგანიზაციაში პირველი სამუშაო დღე ხელმძღვანელთან შეხვედრით იწყება. მოკლე შეხვედრის ფარგლებში დაწესებულების ხელმძღვანელი ესაუბრება თანამშრომელს ორგანიზაციაზე, მასში დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებზე, კულტურის საკვანძო ღირებულებებსა და სხვა ზოგად თემებზე. ამგვარი შეხვედრით დაწესებულების ხელმძღვანელი აგრძნობინებს თანამშრომელს, რომ იგი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, რაც ძალიან კარგი მესიჯია ახალი კადრისთვის.

²³ Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 421-422

2. ექსკურსია არსებითად მოიცავს ორგანიზაციის კუთვნილებაში არსებული ინფრასტრუქტურის გაცნობას ახალი თანამშრომლისთვის. საჯარო დაწესებულებათა უმეტესობა საკმაოდ დიდია და მათი არქიტექტურის გამო ორიენტაცია შედარებით რთული ხდება. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა ყოველდღიურად არ იგრძნოს თავი უცხო მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა მოკლე ექსკურსია მოუწყოს დაწესებულების შიგნით; აჩვენოს მის სამსახურებრივ მოვალეობებთან ყველაზე მჭიდროდ დაკავშირებული სტრუქტურული ერთეულების სამუშაო სივრცე, აგრეთვე სასაბუღალტრო, საპირფარეშოების და სხვა მნიშვნელოვანი ადგილების მდებარეობა. სივრცეში გამარტივებული ორიენტაცია მნიშვნელოვნად დააჩქარებს ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრირების პროცესს.

3. თანამშრომლების გაცნობა ქართულ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არაფორმალურადაც ხორციელდება. თუმცა სოციალიზაციის მიზნებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა საგანგებოდ მოაწყოს შეხვედრა ან რაიმე სხვა ფორმით წარუდგინოს ახალი თანამშრომელი დაწესებულების კოლექტივს. გაცნობისას ახალი თანამშრომელი არა მხოლოდ პიროვნებებს ეცნობა, არამედ იმ ფუნქციების შესახებაც იღებს ინფორმაციას, რომელთა შესრულებასაც ემსახურება თითოეული თანამშრომელი, რაც მომავალში მნიშვნელოვნად უმსუბუქებს სოციალიზაციის პროცესს.

4. მენტორი თანამშრომლის გამოყოფა სოციალიზაციის ხელშეწყობის კიდევ ერთი ეფექტიანი სტრატეგიაა. მენტორში იგულისხმება ორგანიზაციის გამოცდილი თანამშრომელი, რომელიც რამდენიმე თვის განმავლობაში ყოველმხრივ ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესში; პასუხობს მის შეკითხვებს, აცნობს მნიშვნელოვან დოკუმენტებს, ეხმარება სამუშაო პროცესის ორგანიზებაში და ა.შ. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, მენტორის გამოყოფა სოციალიზაციის პროცესის ხელშეწყობი ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი სტრატეგიაა.

5. ტრენინგი შიდა ნორმებსა და რეგულაციებზე გულისხმობს ფორმალური საგანმანათლებლო/საინფორმაციო ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელთა ფარგლებშიც ახალი თანამშრომელი ეცნობა ორგანიზაციის შიგნით დამკვიდრებულ ნორმებსა და რეგულაციებს. ტრენინგის მოდულის შემუშავება უშუალოდ ორგანიზაციის მიერ ხდება და მისი ხანგრძლივობა 1-დან 7 დღემდე მერყეობს. მსგავსი ტრენინგების მნიშვნელობა იზრდება რთულ, ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებში, სადაც ნორმების და რეგულაციების დარღვევას/იგნორირებას ფინანსურად თუ სამართლებრივად მძიმე შედეგები მოჰყვება.

6. საკონტროლო შეხვედრა სოციალიზაციის მეთოდია, რომელსაც, ჩვეულებრივ, თანამშრომლის დასაქმებიდან 3-4 თვეში მიმართავენ. მეთოდის არსი მარტივია – ახალი თანამშრომელი ხვდება დაწესებულების ხელმძღვანელს, ხანდახან კი უშუალო ხელმძღვანელსა და დაწესებულების ხელმძღვანელს და მათთან ერთად განიხილავს ორგანიზაციაში მუშაობის განვლილ პერიოდს. მსჯელობა მიმდინარეობს იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელთაც თანამშრომელი წააწყდა; პროგრესზე, რომელიც მას ჰქონდა გასული თვეების განმავლობაში; იმ მოლოდინებზე, რომლებიც მას ჩამოუყალიბდა ორგანიზაციის/დაწესებულების ხელმძღვანელის მიმართ და ა.შ. საკონტროლო შეხვედრის ეფექტიანობა არსებითად არის დამოკიდებული მისი ფორმალურობის ხარისხზე. რაც უფრო ფორმალიზებულია შეხვედრა, მით უფრო ნაკლებად ეფექტიანია იგი და პირიქით, რაც უფრო ღია და მეგობრულია შეხვედრის გარემო, მით უფრო მეტად უწყობს იგი ხელს სოციალიზაციას. ახალი თანამშრომლებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული კითხვა ყოველთვის არის ის, თუ რას ფიქრობს მასზე ხელმძღვანელი. ამგვარი უკუკავშირის არარსებობა ზრდის ადამიანის შფოთიანობას და აბრკოლებს სოციალიზაციას. მოკლე, 30-წუთიანი შეხვედრით ორგანიზაციის ხელმძღვანელს შეუძლია არსებითად შეამციროს ეს შფოთვა და დიდი წვლილი შეიტანოს ადამიანის შრომითი მოტივაციისა და პროდუქტიულობის ზრდაში. ²⁴

²⁴ საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, საჯარო სამსახურის ბიურო, თბილისი 2013

სოციალიზაციის პროცესის გაუმჯობესება

სოციალიზაციის პროცესის ხელშეწყობისთვის ერთ-ერთ აღიარებულ მეთოდს წარმოადგენს სამსახურის მაძიებლებისათვის „რეალური სამსახურის მიმოხილვის“ მიწოდება, რომელიც წარმოადგენს პოზიტიური და ნეგატიური ინფორმაციების ნაერთს სამსახურსა და გარემო პირობებთან დაკავშირებით. სამწუხაროდ, როგორც ზევით ავლნიშნეთ, ხშირად კომპანიები მიმართავენ არასამართლიან საქმიანობას და აპლიკანტებისათვის ზედმეტი დაპირებების მიცემას, აზვიადებენ დადებით მხარეებს და არ ამახვილებენ ყურადღებას უარყოფით საკითხებზე.

ეს მიმოხილვა ეხმარება სამსახურის მაძიებლებს სწორად განსაზღვრონ და შეაფასონ მათი შესაძლებლობები, საჭიროებები და ღირებულებები რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციას.

სოციალიზაციის აგენტები- გამოკითხვებით დადგენილია, რომ ახალ თანამშრომლებს სოციალიზაციის პროცესში ყველაზე მეტად ეხმარებიან თანამშრომლები, უფროსები ან მეგობრები, რომლებიც სხვა ორგანიზაციებში მუშაობენ.

თანამშრომლები ძლიერ აგენტებს წარმოადგენენ, რადგან ადვილია მათთან კონტაქტი, პრობლემების წამოჭრის შემთხვევაში კითხვებზე პასუხის გაცემა შეუძლიათ და მისაბამ ადამიანებად შეუძლიათ იქცნენ ახალი თანამშრომლებისათვის.²⁵

²⁵ Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition, p 423-424

III. შრომითი რესურსების განვითარების არსი და როლი ორგანიზაციაში, მათი განვითარების მეთოდები და პროცესი

3.1 სამუშაო ძალის განვითარების ეტაპები

თანამშრომელთა განვითარება წამოადგენს მომავალზე ორიენტირებულ პროცესს და უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს განათლების მიღებაზე, ვიდრე კონკრეტული საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო ტრენინგზე. ამ პროცესის მიზნებს შესაძლოა წარმოადგენდეს თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაუმჯობესება ცოდნის ინტერპრეტირებაში ან კრიტიკული აზროვნების ჩამოყალიბებასა და პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობების განვითარებაში. განვითარება აგრეთვე ფოკუსირდება უფრო მეტად თანამშრომელთა პერსონალურ ზრდაზე.

ყურადღება უნდა გავამახვილოთ თანამშრომელთა განვითარების ერთ კრიტიკულ კომპონენტზე, კერძოდ ყველა თანამშრომელი, განურჩევლად იმისა, თუ რომელ საფეხურს ეკუთვნის იგი, შესაძლოა განვითარდეს. ისტორიულად, განვითარების პროგრამები ეწყობოდა სპეციალურად მენეჯერებისათვის, ამასთან ერთად იგი აუცილებელია ისეთი პერსონალისათვის, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან დაგეგმვასთან, ორგანიზებასთან, ლიდერობასთან, კონტროლსა და გადაწყვეტილების მიღებასთან.²⁶

კადრების შერჩევის პროცესი მოიცავს ღონისძიებების განსაზღვრას და რეალიზაციას, რომლის მეშვეობით შეიძლება კვალიფიციური სამუშაო ძალის მოზიდვა ორგანიზაციაში. თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შეძლებს მოიზიდოს კვალიფიციური მუშაკები, ე.ი. გარანტირებულია საქმიანობის ეფექტიანი განხორციელება. თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ კადრების შერჩევა საქმის მხოლოდ დასაწყისია, მთავარია შრომითი რესურსების განვითარება.

²⁶ Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo, David A 11th edition p. 205

ადამიანური რესურსები მუდმივად ცვლილებას განიცდიან და რაც მთავარია იგი ვითარდება ყოველთვის პროგრესულად.

შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამა წარმატებულია, თუ ის უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური, დიდი შესაძლებლობების კადრების ორგანიზაციაში მოზიდვას და დამაგრებას. ყოველივე ეს ბუნებრივია გაზრდის შრომის მწარმოებლურობას და შესაბამისად საქმიანობის შედეგებს. მაგალითად, შრომის მწარმოებლურობის 10%-ით ზრდა ფირმის პროდუქციის ღირებულების ზრდის გარეშე უზრუნველყოფს რეალიზაციის მოცულობის გადიდებას და შესაბამისად ფირმის შემოსავლების ზრდას.

შრომითი რესურსების განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

ორანიზაციის (ფირმის) ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშავოს სისტემატური სწავლების და მომზადების პროგრამა. პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკების მომზადებას:

1. მუშაკის ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების პერიოდში;
2. მუშაკის ახალ თანამდებობაზე დანიშვნისას;
3. იმ შემთხვევებში თუ შემოწმებით დადგინდა, რომ მუშაკს არ ყოფნის ცოდნა და გამოცდილება თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისათვის.

მუშაკთა სწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგია: სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივირებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკის ინფორმირებას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურობის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს მუშაკთა კმაყოფილების გრძნობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების პროცესის განხორციელებისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ასეთი

პირობები არა მარტო წახალისებს მუშაკს, არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები ამჟღავნებენ სწავლებას არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ მუშაკს ესაჭიროება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; მუშაკებმა უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გულისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას. მაგალითად, კარგი შედეგებისათვის მასწავლებლის მიერ წახალისება, ხელმძღვანელის მიერ წარმატებული შედეგების აღიარება და ა.შ.

მუშაკთა სწავლება შეიძლება განხორციელდეს მრავალი ფორმით. ყველაზე გავრცელებულია მუშაკთა ადგილებზე მომზადების ფორმა. სწავლების ამ ფორმას აქვს დადებითი მხარე, სწავლების ხარჯები მინიმალურია და ცოდნის გადაცემის პროცესიც მარტივი, სწავლება ხორციელდება სრაფად და და ეფექტიანად.

სწავლების მეორე ფორმაა „დამრიგებლებისადმი“ ახალი ან ნაკლებად გამოცდილი მუშაკების მიმავრება. თუმცა ყოველთვის არ არის ამ ფორმის გამოყენება გამართლებული. მაგალითად საინტერესო შემთხვევას ჰქონდა ადგილი კომპანიაში General Electric. კომპანიაში დამრიგებლებად შერჩეულ იქნა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, ასაკოვანი ხალხი, რომლებიც ვერ ან საკმაოდ ცუდად ერკვეოდნენ კომპიუტერულ ტექნიკაში, მაშინ როდესაც მათზე მიმავრებულ ახალგაზრდა კადრებს გააჩნდათ საკმაოდ დიდი ცოდნა კომპიუტერული ტექნიკის და კომპიუტერული პროგრამების გამოყენების შესახებ, და რომლებიც ასწავლიდნენ „დამრიგებლებს“ ელექტრონული ბიზნესის შესაძლებლობებს.

მუშაკთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მოწყობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ.

თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს კორპორაციული უნივერსიტეტების გახსნას. კორპორაციული

უნივერსიტეტი ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო ცენტრია, რომელიც მუშაკებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა ფორმებს.

შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ ხელმძღვანელი აწვდის და აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, და საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს.

საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას. ადმინისტრაციული მიზანი გულისხმობს მუშაკთა დაწინაურებას, დაბალ თანამდებობაზე ჩამოქვეითებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, მუშაკთან შრომითი ხელშეკრულების გაუქმებას.

ინფორმაციული მიზანი - შრომის შედეგების მიღწეული დონის შესახებ მუშაკთა ინფორმირებაა. ეს მუშაკს შესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს საკუთარი შრომის დადებით და უარყოფით მხარეებს და იზრუნოს მათი სრულყოფის ან გამოსწორებისათვის.

მოტივაციის მიზანია მუშაკთა ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება მუშაკთა ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მაღლობის გამოცხადება, დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად მუშაობისაკენ. შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემოწმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინგადადგმული ნაბიჯი, და რაც

მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფორმის მენეჯმენტის მხრიდან.²⁷

განვითარება ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული თემაა მართვის მეცნიერებაში. სამუშაოს მართვის ამ კომპონენტში იგულისხმება ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ იმ აქტივობათა და პროგრამათა ერთობლიობა, რომელიც კონკრეტულად თანამშრომლების თუ გლობალურად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე არის ორიენტირებული. თანამედროვე, მუდმივად ცვალებადი გარემო ჩვენგან მოითხოვს ახალი პირობებისა და საჭიროებებისადმი მუდმივ ადაპტაციას როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციის დონეზე.

ის ორგანიზაცია, რომელიც ვერ ახერხებს ცვლილებებისადმი ფეხის აწყობას, უბრალოდ, კარგავს ადგილს საკუთარ სფეროში. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობას ხაზს უსვამს ამ მიმართულებით ორგანიზაციების მიერ გაღებული თანხების მოცულობაც. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში მხოლოდ 2013 წლის განმავლობაში კერძო ორგანიზაციების მიერ პროფესიული განვითარების აქტივობებზე 62 მილიარდი დოლარი დაიხარჯა, რასაც დისტანციური სწავლების კურსებზე დახარჯული 2 მილიარდი დოლარიც ემატება. ყველაზე უხეში გათვლებით, მსოფლიოს მასშტაბით იმავე მიზნებისთვის 2013 წელს მინიმუმ 135 მილიარდი დოლარი იყო დახარჯული, რასაც უნდა დაემატოს მთავრობის თუ დონორი ორგანიზაციების ინვესტიციები საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საქმეში. ხაზგასასმელია, რომ განვითარებაზე გაღებული ინვესტიციების მოცულობა მნიშვნელოვნად იზრდება წლიდან წლამდე, რაც კიდევ ერთი ინდიკატორი იმისა, რომ სამუშაოს მართვის ამ კომპონენტს კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის მაღალი ეფექტიანობის შენარჩუნების პროცესში.

²⁷ გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია (დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, უნივერსალი, თბილისი 2008

3.2. პროფესიული განვითარების პროცესი

ყველაზე კარგად მომზადებული ტრენინგის ეფექტიც კი, სრულიად უმნიშვნელოა, თუკი იგი ორგანიზაციის განვითარების გლობალური ხედვისა და გეგმის დიდ სურათში არ ჯდება, არ გამომდინარეობს მისგან. პროფესიული განვითარება კომპლექსური პროცესია, რომელიც ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული სამი საფეხურისაგან შედგება. ესენია - საჭიროებების დადგენა, პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების/აქტივობების მომზადება და მიღებული შედეგების შეფასება.

წარმატებულ ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების ციკლი, ფაქტობრივად, უწყვეტად მიმდინარეობს, რითაც ქმნის ორგანიზაციის წარმატების მყარ საფუძველს.

1. საჭიროებების დადგენა

როგორც უკვე აღინიშნა, პროფესიული განვითარება თავის თავში მოიცავს აქტივობათა ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია თანამშრომლების კომპეტენციის გაღრმავებაზე თუ ახალი ცოდნის შექმნაზე და ამ გზით, მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე. ბუნებრივია, რომ აღნიშნულში იგულისხმება თანამშრომლების თუ ორგანიზაციის კომპეტენციის გაზრდა არა ზოგადად, ყველა სფეროში, არამედ მხოლოდ იმ მიმართულებებით, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია წარმატებული საქმიანობისთვის. სხვაგვარად, პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე პოზიტიური გავლენა აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარების პროცესში აქცენტი კეთდება ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან უნარებსა და ცოდნაზე.

სწორედ ამიტომ, კონკრეტული ღონისძიებების (იქნება ეს ტრენინგები, კონფერენციები თუ სხვა...) დაგეგმვამდე, უაღრესად მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რა სფეროებში უნდა გაუმჯობესდეს ორგანიზაცია; რა კონკრეტული ცოდნა და უნარებია საჭირო ორგანიზაციის შიგნით მის წინაშე დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად მიღწევისთვის. თუმცა ეს პრაქტიკა, ასევე ნაკლებად ეფექტიანია ორგანიზაციის

სტრატეგიული განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით. ის, თუ რას ფიქრობს თანამშრომელი, ან თუნდაც სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, შესაძლოა არ ემთხვეოდეს იმას, თუ რეალურად რას საჭიროებს ორგანიზაცია. მაშ, როგორ შეიძლება პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა?

წინამდებარე ნაწილში, ჩვენ უკვე რამდენჯერმე ვახსენეთ, რომ პროფესიული განვითარება აუცილებლად უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენისათვის აუცილებელი პირველი ელემენტი სწორედ ორგანიზაციის განვითარების გეგმაა. გეგმის ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტი არის კონკრეტულ ამოცანაზე, ქვემიზანსა თუ მიზანზე პასუხისმგებელი პირის იდენტიფიცირება. მხოლოდ იმის ცოდნა, რომ რაღაც არის გასაკეთებელი არაფრის მომცემია გეგმისთვის, თუკი არ იქნა მითითებული, თუ ვის ეკისრება მისი შესრულების პასუხისმგებლობა. აღნიშნულიდან ცხადი ხდება, რომ საჭიროებების დადგენა გარკვეულ დონემდე უკვე დაგეგმვის ეტაპზე ხდება; კონკრეტული ამოცანის თუ მიზნის გასწვრივ პასუხისმგებელი პირის მითითება დღის წესრიგში აყენებს ამ პირის/სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციის საკმარისობის საკითხს - შეუძლია/შეეძლება თუ არა მას არსებული ცოდნითა და უნარებით დაკისრებული მოვალეობის შესრულება/დასახული მიზნის მიღწევა. თუკი პასუხი ამ შეკითხვაზე დადებითია, მაშინ ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაცია მოახდენს დაგეგმილის რეალიზებას მაღალია. ხოლო თუკი პასუხი უარყოფითია, პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო ზომების მიუღებლობის შემთხვევაში გეგმის გეგმად, შეუსრულებელ დაპირებად დარჩენის ალბათობა საკმაოდ დიდია. დაგეგმვის პროცესის ბოლოსთვის, ორგანიზაციას, წესით, უნდა ჰქონდეს პირველადი ნუსხა იმ უნარებისა, რომელთა გაღრმავება ან შეძენა არის საჭირო სტრატეგიულ გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევისთვის. მაგრამ სტრატეგიული გეგმა საჭიროებების დადგენის მხოლოდ ერთი კომპონენტია. მარტო გეგმის საფუძველზე საკმაოდ რთული იქნება ორგანიზაციის წინაშე არსებული რეალური საჭიროებების დადგენა; იმის ცოდნა, თუ რა უნარები/კომპეტენცია დამჭირდება მომავლისთვის დასახული მიზნების მისაღწევად, არაფერს მეუბნება იმაზე, თუ რა კომპეტენციას ვფლობ ახლა, დაგეგმვის მომენტში. სწორედ ამიტომ, საჭიროებების

დადგენისათვის კიდევ ერთი აუცილებელი ელემენტი თანამშრომელთა რეგულარული შეფასებაა. შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროდ თუ რა კომპეტენციას ფლობს ორგანიზაცია, რა იციან და რა არ იციან მისმა თანამშრომლებმა და, შესაბამისად, რა წვლილი შეაქვს თითოეულ მათგანს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საქმეში. ამ ინფორმაციის გაანალიზება ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმასთან მიმართებაში შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ, თუ რამდენად შორს ვართ კომპეტენციის კუთხით ჩვენთვის სასურველი მდგომარეობიდან და კონკრეტულად რა მიმართულებით არის საჭირო განვითარება დასახული მიზნების მიღწევისთვის. შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მონიტორინგის შედეგები, შეიძლება გავაიგივოთ გზის პირას მოცემულ საორიენტაციო ნიშნებთან, რომლებიც გვეუბნება, თუ სად ვიმყოფებით მოცემულ მომენტში, რა მანძილი არის დარჩენილი და რა მიმართულებით უნდა ვიაროთ დანიშნულების ადგილამდე მისასვლელად. ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების/მონიტორინგის ანგარიშები სწორედ ის ელემენტებია, რომლებსაც აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის პროცესი.

ზემოთ მოწოდებული ინფორმაცია, ნათელს ხდის, რომ ამ ორი ელემენტის ანალიზის გარეშე თანამშრომელთა მარტივი გამოკითხვით, თუ პროფესიული განვითარების აქტივობების სტიქიურად დაგეგმვით, ორგანიზაცია უბრალოდ ფუჭად ხარჯავს საკუთარ რესურსებს და აცდენს თანამშრომლებს დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისაგან.

წინამდებარე ნაწილში წარმოდგენილი ინფორმაცია არავითარ შემთხვევაში არ აყენებს კითხვის ნიშნის ქვეშ სწავლისა და ახლის დაუფლების ღირებულებას. შეზღუდული რესურსებით, რომლებიც ორგანიზაციებს გააჩნია, მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, ისეთი კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ხოლო თუკი ამის შემდეგ, ორგანიზაციას დარჩება დრო და ფინანსური რესურსი, შესაძლებელია პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა თანამშრომლების შეხედულებებისა თუ სურვილების მიხედვით იმ შემთხვევაში, თუკი რაიმე მიზეზის გამო, ორგანიზაციისთვის შეუძლებელია

კონკრეტულ მომენტში თანამშრომელთა შეფასება და მათი განვითარების საჭიროებების ამ გზით დადგენა, და იმის გათვალისწინებით, რომ დღეს თითქმის არცერთ საჯარო დაწესებულებაში არ მოქმედებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების და/ან მონიტორინგის სისტემები, შესაბამისად შეუძლებელია თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა, სასარგებლო შეიძლება აღმოჩნდეს პროფესიული განვითარების კუთხით არსებული საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა.

ქვემოთ მოკლედ არის შეჯამებული ექსპერტთა რეკომენდაციები იერარქიის ამა თუ იმ საფეხურზე მდგარი თანამშრომლების პროფესიული განვითარების კუთხით.

- ზედა რგოლის მენეჯერები (მინისტრი, მოადგილეები) – ტრენინგი ზედა რგოლის მენეჯერებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს დაგეგმარების, სტრატეგიული მართვისა და ლიდერობის ფუნქციებზე. ხელმძღვანელებისთვის ჩატარებულმა ტრენინგმა უნდა მოიცვას ორგანიზაციებში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების დროს, მართვის პრინციპების, ნორმებისა და პროცედურების შეცვლის მეთოდები, რომლებიც ფოკუსირებულია ისეთი კომუნიკაციის სტრატეგიაზე, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლებისთვის მოსალოდნელი ცვლილებების სათანადოდ განმარტების ტექნიკას.
- ქვედა რგოლის მენეჯერები (დეპარტამენტის უფროსი, დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე, საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელი) – ტრენინგი ქვედა რგოლის მენეჯერებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს სამინისტროს ან საჯარო უწყების სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების გაგებასა და მისადაგებაზე ოპერატიულ დაგეგმარებასა და ფინანსური, ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვაზე. აგრეთვე, ყურადღება უნდა გამახვილდეს სამენეჯმენტო ცვლილებებისა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კომუნიკაციის საკითხებზე.
- უშუალო ხელმძღვანელები (სამმართველოს უფროსი, სამმართველოს უფროსის მოადგილე, განყოფილების უფროსი, განყოფილების უფროსის მოადგილე) – ტრენინგი ხელმძღვანელებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს განყოფილებისა და მისი თანამშრომლების მუშაობის მორგებაზე სამინისტროსა

თუ სხვა საჯარო უწყების ბიზნესმიზნებსა და ამოცანებზე, თანამშრომელთა მართვისა და წვრთნის, შესრულების შეფასების და მათი ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის გზით.

- თანამშრომლები (მთავარი სპეციალისტები, წამყვანი სპეციალისტები, უფროსი სპეციალისტები, სპეციალისტები და ა.შ.) – ტრენინგი თანამშრომლებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს პროფესიულ საკითხებზე. სწავლება უნდა მოიცავდეს ეფექტური შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციების ანალიზს, აგრეთვე ტრენინგებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ანალიტიკური უნარ-ჩვევები, კრიტიკული აზროვნება და სამუშაო ნორმები.

2. პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება

მას შემდეგ, რაც მოხდება ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების კვლევა/ანალიზი, უკვე შესაძლებელი იქნება პროფესიული განვითარების კონკრეტულ პროგრამებსა თუ აქტივობებზე მუშაობა. იდენტიფიცირებული საჭიროებები გვკარნახობენ არა მხოლოდ იმას, თუ კონკრეტულად რა სფეროებში არის საჭირო კომპეტენციის გაღრმავება და/ან ახალი ცოდნის შეძენა, არამედ იმასაც, თუ კონკრეტულად რა მეთოდი/სტრატეგია შეიძლება იყოს ამისათვის ყველაზე ეფექტიანი.

სწავლებაში მიმართულების თვალსაზრისით შეიძლება გამოიყოს 5 ძირითადი სიტუაცია:

სიტუაცია	სწავლებაზე მოთხოვნილების კონკრეტიზაცია	სწავლების მეთოდი
1	სწავლების სპეციალიზირებული სახე (გაყიდვების, მოლაპარაკებების, კრეატიულობის მიმართულებით ტრენინგი)	ქცევითი ტრენინგის მეთოდები
2	გუნდად ჩამოყალიბების პროგრამები	აქტიური ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი საქმიანობა. საქმიანი და როლური თამაში, ორგანიზაციის

		პრობლემების ანალიზი
3	პიროვნებათაშორისი და შიდასაფერძო კომუნიკაციის განვითარება, კონფლიქტების დაძლევის უნარ-ჩვევების ფორმირება	როლური თამაშების, იმიტაციური საქმიანი თამაშების, კორპორაციული კოლტურის პროექტირების სახის ტრენინგი
4	მენეჯერული მომზადება	ლექციები, სემინარები, პრაქტიკული მეცადინეობები, სასწავლო საქმიანი თამაშები
5	ორგანიზაციული ინოვაციებისადმი მომზადება	ორგანიზაციულ-აზროვნებითი თამაშები, პროექტების შემუშავება, ორგანიზაციის სიტუაციის ანალიზი

28

3.1

²⁸ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როსტომ ბერიძე, თბილისი 2011, გვ.87

3.3 თანამშრომელთა განვითარების მეთოდები

დავახასიათოდ თითოეული განვითარების მეთოდი:

1. **როტაცია** - სამსახურეობრივი როტაცია შესაძლოა იყოს, როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური. ვერტიკალური როტაცია გულისხმობს კონკრეტული თანამშრომლის დაწინაურებას და უკეთეს პოზიციაზე დანიშვნას. როტაცია ეხმარება თანამშრომლებს გამოცდილების მიღებაში და აძლევს მათ ახალი ინფორმაციის გაცნობის და აგრეთვე იდეების განვითარების შესაძლებლობას.
2. **თანაშემწე ასისტენტი** - დემონსტრირების უნარის მქონე თანამშრომლები ზოგჯერ მუშაობენ წარმატებულ მენეჯერებთან, ორგანიზაციის განსხვავებულ დეპარტამენტებში. განსხვავებულ არეალზე მუშაობით ასისტენტები იძენენ მრავალფეროვან გამოცდილებას მენეჯერულ საქმიანობაში და უფრო მაღალი დონის მოვალეობების შესრულებაში.
3. **კომიტეტის სხდომები** - სხდომებზე დასწრება საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს ეზიარონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ისწავლონ სხვებზე დაკვირვებით და გამოიკვლიონ რეალური პრობლემები ორგანიზაციაში. ეს დროებითი სხდომები წარმოადგენს, როგორც საინტერესო, აგრეთვე მათი ზრდისთვის ხელშემწყობ საშუალებას. ამ სხდომებზე დასწრება თანამშრომლებს სხვა პერსონალისგან უპირატესობებს ანიჭებს, ზრდის მათ ცოდნას და რეკომენდაციების გაცემის შესაძლებლობას კომიტეტის წევრებზე დაკვირვების შედეგად.
4. **ლექციების კურსი და სემინარები** - ამ მეთოდის ტრადიციული ფორმა შემოიფარგლება ფორმალური ლექციების კურსისა და სემინარებისგან. ეს ეხმარება პერსონალს შეიძინოს გამოცდილება და განავითაროს მათი კონცეპტუალური და ანალიტიკური შესაძლებლობები. ორგანიზაციები

თანამშრომლებს სთავაზობენ, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, აგრეთვე გარე სემინარებსა და ლექციებს.

5. **სიმულაციები** - განვითარების მეთოდებს შორის ეს მეთოდი ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია. სიმულაციური სავარჯიშოები მოიცავს კაზუსების შესწავლას, სხვადასხვა სიმულაციურ და როლურ თამაშებს. ამ მეთოდის უპირატესობას წარმოადგენს რეალურ სიტუაციასთან დაახლოებული გარემოს შექმნის შესაძლებლობა მაღალი დანახარჯების გარეშე, ამავე დროს მას გააჩნია ნაკლი, რაც მდგომარეობს თანამშრომლების განსხვავებულ ქმედებებსა და რეაგირებაში რეალურ სიტუაციასა და სიმულაციურის დროს.

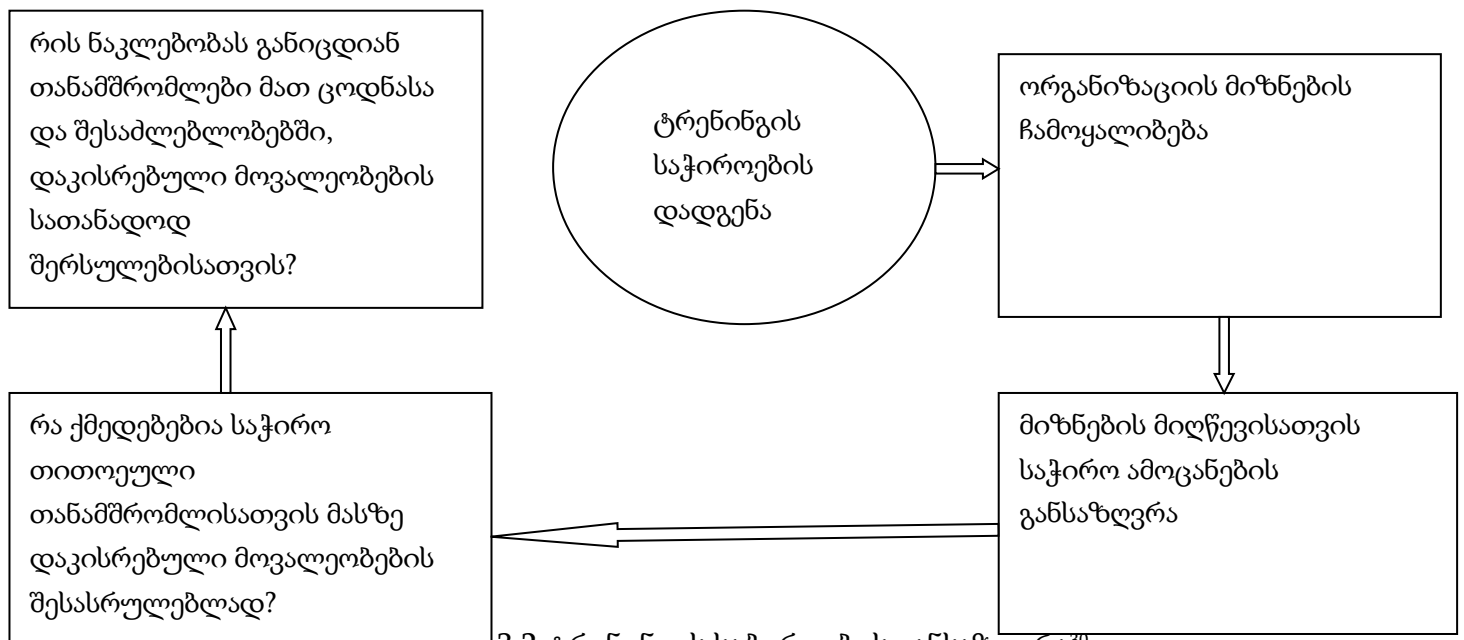
6. **სათავგადასავლო ტრენინგები** - ასეთი სახის ტრენინგები მიმართულია თანამშრომლების დამოკიდებულების გაუმჯობესებისაკენ ერთმანეთის მიმართ, ასწავლის პერსონალს ერთად მუშაობის მნიშვნელობასა და გუნდური მოქმედებების უპირატესობებს. სათავგადასავლო ტრენინგები მოიცავს ემოციურ და ფიზიკურ გამოწვევებს, რის მიზნისაც წარმოადგენს თანამშრომლებზე დაკვირვება, თუ როგორ რეაგირებენ ისინი ბუნების მიერ გამოწვეულ სირთულეებზე, მართო უმკლავდებიან ამ სირთულეებს? უშინდებიან თუ აღწევენ წარმატებას საკუთარი მიზნების მიღწევაში? და სხვა.²⁹

მოკლედ მიმოვიხილოთ პროფესიული განვითარების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული მექანიზმები მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზით.

ტრენინგი-სხვადასხვა სახის არსებობს, თუმცა მისი ტრადიციული ფორმატი ძალიან ჰგავს ჩვეულებრივ სალექციო შეხვედრას, სადაც ტრენერი აწვდის მსმენელებს ინფორმაციას განსახილველი საკითხის შესახებ. როგორც წესი, ტრენინგები ტარდება სამუშაო ადგილიდან მოწყვეტით, სპეციალურ ტრენინგცენტრებში თუ სამუშაოს მიღმა არსებულ სხვა ადგილებში. პროფესიული განვითარების ამ მეთოდზე საუბრისას ხაზს უსვამენ მის არაეფექტიანობას პრაქტიკული უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნისთვის.

²⁹ Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo, David A 11th edition p. 205-206

როგორც უკვე აღინიშნა, ტრადიციული ტრენინგი გულისხმობს სალექციო ხასიათის შეხვედრას სამსახურისგან მოწყვეტით, ეს ორი გარემოება კი, ართულებს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში, სამუშაო ადგილზე გამოყენებას. არაერთგზის დადასტურდა, რომ თეორიულად მიღებული ცოდნა ავტომატურად არ აისახება ჩვენს ქცევაში; ის, რომ ჩვენ რაიმეს შესახებ თეორიული ცოდნა გვაქვს, სულაც არ გულისხმობს იმას, რომ ამ ცოდნის პრაქტიკაში რეალიზებასაც მოვახდენთ. რაც შეეხება მეთოდის პოზიტიურ მხარეს, მისი ორი ძირითადი უპირატესობაა ეკონომიურობა (დროის თვალსაზრისით) და გამოცდილების გაცვლის ხელშეწყობა. ერთი ტრენინგის ფარგლებში ხშირად რამდენიმე ათეული თანამშრომელი გადამზადდება დროის საკმაოდ მოკლე დროში, რაც ხელსაყრელია ორგანიზაციისთვის დატვირთული სამუშაო გრაფიკის გამო. გარდა ამისა, ბევრი თანამშრომლის ერთ სივრცეში თავმოყრა და მათთან ერთად სამსახურთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა მეტად ნაყოფიერ გარემოს ქმნის გამოცდილების გაზიარებისთვის, პრობლემური სფეროების იდენტიფიცირებისთვის და გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებისთვის. სწორად ამ უპირატესობების გამო მიმართავენ ტრენინგებს ყველაზე ხშირად ახლად აყვანილი თანამშრომლების შემთხვევაში.



3.2 ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა³⁰

³⁰ Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo, David A 11th edition p. 202

მენტორინგი-ბოლო პერიოდში სულ უფრო პოპულარული ხდება მენტორების ინსტიტუტი. აღნიშნული გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ძლიერი, კომპეტენტური კადრების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოყენებას შედარებით ნაკლებად კომპეტენტურ კადრებთან სამუშაოდ. მენტორის და მოსწავლის თანამშრომლობა შეიძლება მიმდინარეობდეს ჩვეულებრივ სამუშაო პირობებში, სამუშაოს შესრულების პროცესში, და/ან ინდივიდუალური შეხვედრების/დისკუსიების ფარგლებში. მენტორი ერთგვარი მრჩეველია ახალბედა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლისთვის, რომელსაც სამუშაო ადგილზე რეალური, პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრაში ეხმარება.

მეთოდს განსაკუთრებით ხშირად მიმართავენ განათლების სისტემაში, ახალბედა პედაგოგების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისთვის, თუმცა იგი საკმაოდ მოქნილია სხვა კონტექსტში ასეთივე პოზიტიური შედეგების მისაღწევად.

ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, მენტორინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი ინსტრუმენტია. ის ფაქტი, რომ იგი გამოიყენება სამუშაო კონტექსტში, სამუშაო ადგილზე და გულისხმობს ინდივიდუალური დახმარების გაწევას რეალური ამოცანების გადაჭრაში, უაღრესად პრაქტიკულსა და ღირებულს ხდის ამ მეთოდს. თუმცა მისი წარმატებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მენტორების სწორად შერჩევას და მათ სამუშაო გრაფიკში მენტორობისთვის საჭირო დროის გამონთავისუფლებას, რაც, როგორც წესი, ძალიან რთულია ორგანიზაციისთვის. მენტორობისთვის აუცილებელია, რომ ადამიანი არა მხოლოდ კარგად იცნობდეს საკუთარ საქმეს, იყოს იმის ექსპერტი, რასაც აკეთებს, არამედ ასევე შეეძლოს საკუთარი ცოდნის გადაცემა სხვებისთვის, კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციური და ადამიანებთან ურთიერთობების უნარები. იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი ორგანიზაცია შეძლებს ასეთი თანამშრომლის იდენტიფიცირებას, საკმაოდ მტკივნეული ხდება ხოლმე მისი განთავისუფლება ძირითადი სამუშაო მოვალეობებისაგან დროის გარკვეული მონაკვეთით (ხანდახან რამდენიმე თვითაც კი), მენტორის ფუნქციის შესრულებისთვის. არადა, ძირითადი დატვირთვის შემცირების გარეშე, თანამშრომელზე მენტორის ფუნქციის დაკისრება უსამართლო და არასწორია. ამ გზით ორგანიზაცია თვითონვე შელახავს მენტორობის რეპუტაციას და თანამშრომლებში

უაღრესად ნეგატიურ დამოკიდებულებას ჩამოაყალიბებს მის მიმართ. მეთოდის “ნაკლად” ასევე ხშირად ასახელებენ იმას, რომ იგი არ იძლევა ბევრი თანამშრომლის ერთდროულად გადამზადების შესაძლებლობას. ერთი მენტორი ერთდროულად მხოლოდ ერთ ან ორ თანამშრომელთან ასწრებს მუშაობას, რაც ძალიან ცოტაა, განსაკუთრებით ტრენინგთან და სხვა, უფრო ფართომასშტაბიან მეთოდებთან შედარებით. სწორედ ამ ნაკლოვანებებით აიხსნება ის, რომ ორგანიზაციებს ხშირად ურჩევნიათ სხვა, ნაკლებად ეფექტიანი, თუმცა უფრო ადვილად განსახორციელებელი მიდგომების გამოყენება.

როტაცია-იგი ახალი პროფესიული ცოდნისა და უნარების შექმნის საკმაოდ ეფექტიანი მეთოდია. როტაცია გულისხმობს თანამშრომლისთვის გარკვეული დროით ახალი ფუნქცია-მოვალეობების დაკისრებას. აღნიშნული ხორციელდება მის დროებით სხვა პოზიციაზე გადაყვანის ან მისი პოზიციისთვის ახალი ფუნქციების დამატების (სამუშაოს გამრავალფეროვნების) გზით. ხაზგასასმელია, რომ სხვა პოზიციაზე გადაყვანისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის განათლება და გამოცდილება. როტაცია არ გულისხმობს ადამიანის რადიკალურად განსხვავებულ პოზიციაზე გადაყვანას, მისი სამუშაო პროფილის სრულად შეცვლას. იგი ძირითად მოვალეობებში მცირე კორექტივების შეტანას გულისხმობს, რაც საკუთარი სამუშაოს ახლებული კუთხიდან დანახვასა და მისი უკეთ შესრულებისათვის საჭირო უნარების განვითარებას უწყობს ხელს. მსხვილ, საერთაშორისო ორგანიზაციაში როტაცია შეიძლება ხდებოდეს არა მხოლოდ ერთი სტრუქტურული ერთეულის ან მიმართულების ფარგლებში, არამედ ორგანიზაციის სხვა ფილიალებშიც, მათ შორის, იმათშიც, რომლებიც ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ფუნქციონირებენ. როტაციის ხანგრძლივობა განისაზღვრება 3-4 წლის ვადით.

კონფერენცია- იგი თავს უყრის ერთ სფეროში და/ან ერთ საკითხზე მომუშავე ექსპერტებს გამოცდილების გაზიარებისა და პრობლემური თემების განხილვისთვის. საჯარო მოხელეებთან ამ თემაზე შემდგარი საუბრებიდან ცხადი ხდება, რომ ზოგადი დამოკიდებულება კონფერენციების მიმართ მთლიანობაში ნეგატიურია. უმეტესობისთვის მათში მონაწილეობა უფრო ფორმალური ვალდებულებაა, ვიდრე პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. ზოგი კი, კონფერენციაში მონაწილეობას

დროის ფუჭ ხარჯვადაც მიიჩნევს. არ გამოვრიცხავთ, რომ ზოგიერთი კონფერენცია მართლაც არ არის განსაკუთრებით სასარგებლო, თუმცა ეს ალბათ უფრო ცუდი ორგანიზების შედეგი უფროა ვიდრე კონფერენციის, როგორც მეთოდის, ნაკლი. კოლეგების, დარგის ექსპერტების ნახვის, მათთან დისკუსიაში ჩაბმისა და სამუშაო პროცესში არსებული სირთულეების განხილვის შესაძლებლობა, რომელსაც ქმნის კონფერენცია, უდავოდ უწყობს ხელს პროფესიულ განვითარებას, რისთვისაც ეს მეთოდი უადრესად პოპულარულია მთელ მსოფლიოში. კონფერენციის ძირითადი ნაკლი მისი ღირებულებაა. დარგის ექსპერტების თავმოყრა ერთ შენობაში, მათი დისკუსიისთვის ნაყოფიერი პირობების შექმნა, ხანდახან ძალიან რთული და ძვირი სიამოვნებაა.

ხარისხის წრეები-კონფერენციის ნაკლებად ფორმალური და აგრეთვე უფრო ეკონომიური ანალოგი არის ხარისხის წრეები, ანუ თანამშრომელთა სისტემატური შეხვედრები და დისკუსიები სამუშაოსთვის მნიშვნელოვან თემებზე. ეს ერთგვარი თათბირებია, რომლებშიც ჩართულები არიან კონკრეტულ საკითხზე, თემაზე მომუშავე თანამშრომლები და ერთობლივად, მსჯელობის და საკუთარი გამოცდილების გაზიარების გზით ცდილობენ სამუშაო პროცესში შექმნილი სირთულეების დაძლევის ყველაზე ეფექტიანი გზების მოფიქრებას. მეთოდს სათავე ჩაეყარა იაპონიაში დაახლოებით 60 წლის წინ. მისი ეფექტიანობის გამო იგი სწრაფად აითვისეს სხვადასხვა ინდუსტრიაში მომუშავე ორგანიზაციებმა, მათ შორის, იაპონიის ფარგლებს გარეთაც.

მეთოდის უმთავრესი უპირატესობა ეკონომიურობასთან ერთად, მისი ეფექტიანობაა: სისტემატურ დისკუსიებში მონაწილეობის გზით ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს ეძლევა პრობლემების ახლებურად დანახვის, კოლეგებისაგან სწავლის შესაძლებლობა. ამავდროულად შეხვედრები ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენას, განხილვას და მათ მოგვარებაზე კოლექტიურ ზრუნვას. მეთოდის ერთადერთი მინუსი დროის არაეკონომიურობაა. ყოველდღიური სამუშაო დატვირთვის გათვალისწინებით, შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთულია ხოლმე თანამშრომლების თავმოყრა ერთი ან ორი საათით პრობლემებზე სასაუბროდ. საჯარო მოხელეები საუბარში აღნიშნავენ, რომ მათზე გადანაწილებული დავალებები

ხშირად დაუყოვნებლივ შესრულებას მოითხოვს, რაც არ ტოვებს სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაზე თუ გამოცდილების გაზიარებაზე ფიქრის დროს.

პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა

პროფესიული განვითარება არის პროცესი, რომელშიც “განსავითარებელი” სუბიექტი აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდეს. სხვაგვარად, დაუშვებელია, რომ ორგანიზაცია აიძულებდეს ამა თუ იმ თანამშრომელს პროფესიული განვითარების კონკრეტულ აქტივობაში ჩაბმას, ამ პროცესის ღირებულებაში მისი დარწმუნების გარეშე. ორგანიზაციის ფარგლებში ჩვენ საქმე გვაქვს ზრდასრულ ადამიანებთან, რომლებიც თვითონ უნდა იყვნენ დაინტერესებულები საკუთარი განვითარებით.

ორგანიზაცია არ არის სკოლა, სადაც მასწავლებელი ან მშობელი მიჰყვება თანამშრომელს იმის დასაზუსტებლად ისწავლა მან რაიმე თუ არა; საჭიროა, რომ თანამშრომელს თვითონ ესმოდეს სწავლის მნიშვნელობა და დაინტერესებული იყოს საკუთარი განვითარებით. აღნიშნულის მისაღწევად ორგანიზაციების ფარგლებში სისტემატურად ეწყობა საინფორმაციო შეხვედრები, განხილვები. აგრეთვე, ხდება თანამშრომლების ჩართვა პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევის თუ პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების შემუშავების პროცესში. ასე, თანამშრომელი ნაწილობრივ მაინც იღებს საკუთარ თავზე ზრდისა და განვითარების პასუხისმგებლობას, რაც ამალღებს ამ მიმართულებით განხორციელებული ნებისმიერი აქტივობის ეფექტიანობას. განვითარების პროცესში თანამონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ერთ-ერთი ყველაზე მაპროვოცირებელი მეთოდი ინდივიდუალური გეგმაა. ეს არის დოკუმენტი, რომელშიც თანამშრომელი თვითონ, საკუთარი შეხედულებისამებრ აფასებს საკუთარ თავს, აყალიბებს იმ პრობლემებს, რომლებსაც აწყდება სამუშაო პროცესში. ამასთან, დოკუმენტში მითითებულია ის მიზნები, რომლებსაც თანამშრომელი ისახავს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერსპექტივაში და ის კონკრეტული აქტივობები, რომელთა განხორციელებაც მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მისაღწევად. შემუშავებული დოკუმენტის განხილვა ხდება უშუალო უფროსთან და საბოლოო სახით ჩამოყალიბების

შემდეგ, ეს დოკუმენტი ხდება თანამშრომლის პროგრესის მონიტორინგის ინსტრუმენტი როგორც უშუალოდ მისთვის, ისე მისი ხელმძღვანელისთვის.

3. შედეგების შეფასება

განვითარების ბოლო, შემაჯამებელ საფეხურზე ხდება განხორციელებული პროგრამების/აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება და პროფესიული განვითარების მიმართულებით სამომავლო ნაბიჯების დაგეგმვა. ამ თავის შესავალშივე აღინიშნა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაში, შესაბამისად, ბუნებრივია მათი ინტერესი ჩადებული ინვესტიციის ეფექტის მიმართ. საკვანძო შეკითხვა, რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი ამ საფეხურზე არის - გაიზარდა თუ არა თანამშრომლის კომპეტენცია სასურველი მიმართულებით? ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემისთვის ორგანიზაციები, როგორც წესი, სამ სტრატეგიას მიმართავენ:

1. გადამზადებულ თანამშრომელთა გამოკითხვა. თუ ოდესმე მიგიღიათ მონაწილეობა ტრენინგში, კონფერენციაში ან პროფესიული განვითარების რომელიმე სხვა ჯგუფურ აქტივობაში, აუცილებლად გეხსომებათ შეფასების ფორმები, რომლებიც ღონისძიების ბოლოს იყო დარიგებული და რომლებიც გეკითხებოდათ, თუ რამდენად კმაყოფილი ხართ ღონისძიებით/მის ამა თუ იმ ასპექტით.

ექსპერტების აზრით, პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასების ეს სტრატეგია ყველაზე ნაკლებად სანდო და ღირებულია სამი მიზეზის გამო:

ა. ადამიანები, როგორც წესი, არასერიოზულად ეკიდებიან შეფასებებს, უბრალოდ, მექანიკურად ხაზავენ პასუხებს;

ბ. მონაწილეთა უმეტესობას არ სიამოვნებს ნეგატიურ მომენტებზე ყურადღების გამახვილება, არ უნდა ორგანიზატორების განაწყენება, მადლობელია იმისთვის, რაც კარგი იყო;

გ. შეიძლება ადამიანს გულწრფელად სჯეროდეს, რომ კონკრეტული აქტივობა უაღრესად სასარგებლო და ეფექტიანი იყო, თუმცა რეალურად მისი პროფესიული საქმიანობა/ქცევა არ უმჯობესდებოდა.

ამ ნაკლოვანებების გათვალისწინებით, ბუნებრივია, დაისმება შეკითხვა იმის თაობაზე თუ რატომ მიმართავენ შეფასების ამ ფორმას ასე ხშირად. საქმე ისაა, რომ ეს სტრატეგია საკმაოდ სუბიექტური და არასანდოა, თუმცა ქვემოთ აღწერილ სტრატეგიებთან კომბინაციაში იგი მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის პროფესიული განვითარების კონკრეტული აქტივობის შესახებ. გარდა ამისა, ადამიანებს, როგორც წესი, არ უჭირთ შეფასებისას ტექნიკურ ხარვეზებზე მითითება, რაც სამომავლო აქტივობების უკეთ დაგეგმვის შესაძლებლობას იძლევა.

2. მიღებული ცოდნის შეფასება. ამ სტრატეგიას ყველაზე ხშირად ტრენინგების შემდეგ მიმართავენ ხოლმე, თუმცა იგი სხვა მეთოდებთანაც შეიძლება იყოს გამოყენებული. მისი არსი მდგომარეობს თანამშრომლის ცოდნის შეფასებაში პროფესიული განვითარების აქტივობაში ჩართვამდე და მის შემდეგ. ტრენინგის შემთხვევაში საუბრობენ ხოლმე ე.წ. პრე და პოსტ ტესტებზე, რომლებიც გვაჩვენებს თუ როგორ შეიცვალა თანამშრომლის პასუხები (ცოდნა) პროფესიული განვითარების ღონისძიებაში მონაწილეობის შემდეგ. ეს სტრატეგია უფრო ეფექტიანია, ვიდრე თანამშრომელთა გამოკითხვა, თუმცა მასაც აქვს მნიშვნელოვანი ნაკლი. პროფესიული განვითარების ნებისმიერი ღონისძიება ორიენტირებულია თანამშრომლის ქცევის შეცვლაზე, მისი შრომითი ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ტესტი კი ვერ ზომავს ამას, იგი არ გვეუბნება შეძლებს თუ არა თანამშრომელი მიღებული ცოდნის ტრანსფორმაციას, მის გარდაქმნას პრაქტიკული ამოცანების დაძლევის სტრატეგიებში. ამ პრობლემაზე ბოლო დროს საკმაოდ აქტიურად საუბრობენ პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდის კონტექსტში. მასწავლებლობის უფლების მოსაპოვებლად კანდიდატებს უწევთ ტესტირების გავლა საგნობრივი მიმართულებით და ზოგად, პედაგოგიურ უნარებში. თუმცა არსებობს მოსაზრება (რომელიც, სამწუხაროდ, გამოცდილებითაც არის გამყარებული), რომ ტესტირებაში მიღებული ქულა არ წარმოადგენს საკლასო ოთახში ეფექტიანად მუშაობის გარანტიას. სხვაგვარად, კანდიდატებს შეუძლიათ მოემზადონ ტესტირებისთვის, თუმცა საკლასო ოთახებში ისევ ძველებური, არაეფექტიანი

მეთოდები გამოიყენონ. ტესტირებით ძალიან ხშირად იზომება კანდიდატის მეხსიერება და/ან უკეთეს შემთხვევაში ის თეორიული ცოდნა, რომელსაც ის ფლობს. როგორც ადრე განხილულ ველოსიპედის მაგალითშიც აღინიშნა, თეორიული ცოდნა არ წარმოადგენს პრაქტიკული ქცევის განხორციელების გარანტიას.

3. პრაქტიკის შეფასება. პროფესიული განვითარების ღონისძიების ეფექტიანობის შეფასების ყველაზე კარგი ინსტრუმენტი პრაქტიკულ ქცევაზე დაკვირვებაა. თუკი ვთანხმდებით იმაზე, რომ პროფესიული განვითარება მიზნად ისახავს სამუშაო ქცევების დახვეწას, თანამშრომლის ეფექტიანობის გაზრდას, ბუნებრივია, რომ ტრენინგის თუ სხვა მეთოდის შედეგიანობის შეფასებისთვის სწორედ სამუშაოს ხარისხს შევხედავთ. დაკვირვებაში არ იგულისხმება თანამშრომლის გვერდზე დგომა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლი. პრაქტიკის შეფასებისას იგულისხმება შესრულებული სამუშაოს შეფასების და მონიტორინგის ანგარიშების ანალიზი, ანუ იმის თვალყურისდევნება თუ რამდენად უმჯობესდება თანამშრომლის საქმიანობა პროფესიული განვითარების ღონისძიებიდან 6 თვეში, ერთ წელიწადში თუ უფრო ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

განვითარების თემა დავასრულოთ სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციის გაცნობით. ეს არის თემა, რომელიც უაღრესად პოპულარული ხდება დასავლეთში, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებულ შტატებში და, რომელმაც, არსებობის მოკლე ისტორიის მიუხედავად, უკვე დაადასტურა მასში ჩადებული ფილოსოფიის ეფექტიანობა. კონცეფციის ავტორი, პიტერ სენგე მიიჩნევს, რომ სწავლაზე ორიენტირებულია ორგანიზაცია, რომელიც განვითარების პროცესს განიხილავს სისტემურად, გუნდის და არა ინდივიდუალური თანამშრომლების დონეზე. მისი აზრით, სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ყველაზე საკვანძო მახასიათებელია მისი მზაობა მუდმივად აანალიზოს საკუთარი სამუშაო და გარდაიქმნას გამოვლენილი ხარვეზების გამოსწორების გზით. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართულები სამუშაოს შესრულების ახლებური, ინოვაციური მეთოდების აღმოჩენაში, ორგანიზაციის ფუნქციების, მისი რუტინის დახვეწაში. ხელმძღვანელის როლი კი მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნაა. სწავლაზე ორიენტირებულ

ორგანიზაციაში ორგანიზაციული იერარქია მეორეხარისხოვანია. აქ მნიშვნელოვანია გუნდური შრომა, გუნდური ჩართულობა პრობლემების გადაჭრის საქმეში ყოველგვარი ბიუროკრატიული ჩარჩოების გარეშე. ორგანიზაციები, რომლებიც ახერხებენ ამგვარი გარემოს შექმნას ხასიათდებიან თანამშრომელთა მაღალი შრომითი ნაყოფიერებით, ორგანიზაციისადმი ძლიერი პატრიოტული გრძნობებითა და მაღალი შრომითი მოტივაციით. ასეთ ორგანიზაციებში აგრეთვე მაქსიმალურად არის წახალისებული ინდივიდუალური პროფესიული განვითარება და დანერგულია მუშაობის მაღალი სტანდარტები. სუსტემური თუ სხვა სახის პრობლემები აქ მალევე ექცევა ყურადღების ცენტრში და აღმოიფხვრება არსებითი ზიანის მოყენებამდე. ყოველივე ამის მიღწევა შესაძლებელია ორგანიზაციის კულტურაში რამდენიმე ელემენტის დანერგვით. ეს ელემენტებია ტოლერანტობა შეცდომების მიმართ, პარტნიორული დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, საკუთარი სამუშაოს მუდმივი ანალიზი როგორც თანამშრომლის, ისე ორგანიზაციის დონეზე და კარგად აწყობილი კომუნიკაციის არხების/შესაძლებლობების არსებობა.³¹

³¹ საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, საჯარო სამსახურის ბიურო, თბილისი 2014

IV. სამუშაო ძალის ორიენტაცია ორგანიზაციაში, ეფექტური ორიენტაციის მიღწევის გზები და მისი შედეგები

4.1 ახალი თანამშრომლის ორიენტაციის დანიშნულება და შედეგები

შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი პროფესიული ორიენტაციაა, რასაც ყოველთვის თან ახლავს კოლექტივში სოციალური ადაპტაცია. თუ ხელმძღვანელი დაინტერესებულია მუშაკის წარმატებული საქმიანობით, ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ის პიროვნებაა. როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობას იწყებს მუშაკი მას გააჩნია ადრე შეძენილი გამოცდილება, მუშაობის ჩვევები. მაგალითად, თუ მუშაკის ყოფილი ხელმძღვანელი ამჯობინებდა სამუშაოს შესრულების შესახებ ანგარიშის წერილობითი ფორმით წარმოდგენას, ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკი იგივეს აკეთებს, თუმცა ტელეფონით ხელმძღვანელისათვის სამუშაოს შესრულების ანგარიშის წარდგენა უფრო ადვილია და ახალი ხელმძღვანელიც ამჯობინებს ზეპირ შეტყობინებას. ამიტომ საჭიროა ახალი მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა მოცემულ ორგანიზაციაში მიღებული საჭირო ჩვევების გამოსამუშავებლად.

ახალი თანამშრომლის ორიენტაცია ორგანიზაციაში მოიცავს მის გაცნობას ორგანიზაციასა და მომუშავე პერსონალისათვის, ეს პროცესი ეხმარება თანამშრომლებს სამსახურის დაწყებისთვის თანმდევი დელვის დაძლევაში. ორიენტაციის პროგრამა აცნობს ახალ პერსონალს ორგანიზაციის მიზნებს, ისტორიას, ფილოსოფიას, პროცედურებსა და წესებს, ადმინისტრაციული რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკას, როგორცაა სამუშაო საათები, ანაზღაურების პროცედურები, ზეგანაკვეთურ მოთხოვნებსა და სარგებლის მიღების შესაძლებლობას, აგრეთვე მიმოიხილავს ახალი თანამშრომლის კონკრეტულ სამსახურეობრივ მოვალეობებს, უზრუნველყოფს ტურს

ორგანიზაციის დასათვალისწინებლად და მათ გაცნობას მენეჯერებისა და თანამშრომლებისათვის.³²

ორგანიზაციებში მუშაკის კოლექტივში ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებს. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა მუშაკის ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების, ურთიერთობების შესახებ. ეს ინფორმაცია მას მიეწოდება როგორც ხელმძღვანელის, ასევე კოლეგების დახმარებით.

თანამშრომელთა ინფორმირებისათვის გამოიყენება არაოფიციალური ხერხებიც. არაოფიციალურ საუბრებში მუშაკები ორგანიზაციის შესახებ იგებენ ძალიან ბევრს, ვიდრე ოფიციალური ხერხების მეშვეობით. კერძოდ, იგებენ თუ ვინ ფლობს რეალურად ძალაუფლებას, როგორია სამსახურში წინ წაწევის რეალური შესაძლებლობა, წახალისების ფორმები და პირობები, შრომის მწარმოებლურობის როგორი დონეა დამაკმაყოფილებელი და ა.შ.

თუ ხელმძღვანელი არ უთმობს გარკვეულ ძალისხმევას ახალი მუშაკების კოლექტივში ადაპტაციას, ამან შეიძლება ისინი მიიყვანოს იმედგაცრუებამდე, ან არასწორ ქმედებებამდე, რაც შეიძლება უარყოფითად აისახოს საქმიანობის შედეგებზე.³³

ახალი თანამშრომლების ეფექტურად ორიენტირებას ორგანიზაციასა და მათ პოზიციებზე კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს წარმატებული, პროდუქტიული სამუშაო ურთიერთობების დამყარებაზე. თანამშრომლის პირველმა ურთიერთქმედებამ თქვენთან მასზე დადებითი შთაბეჭდილება უნდა დატოვოს, როგორც ორგანიზაციის ინტერიერზე, ასევე სამუშაო გარემოზე. რაც უფრო მეტ დროს დაუთმობს ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლებისათვის პირველი დღეების დაგეგმვას, ეს მნიშვნელოვნად გაზრდის სამსახურის წარმატებულად დაწყების შანსს.

³² Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo, David A 11th edition p. 198

³³ გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია (დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, უნივერსალი, თბილისი 2008

ეფექტური ორიენტაცია:

- ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის, მისი ღირებულებების და მრავალფეროვნების გააზრებას
- ეხმარება ახალ თანამშრომელს წარმატებით მოერგონ ახალ სამუშაოს
- ეხმარება ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში მისი როლის გააზრებაში
- მრუდი აჩქარებს სიახლეების ათვისებისა და ამოცანების მიღწევის პროცესს
- ხელს უწყობს ახალ დასაქმებულებს დაამყარონ პოზიტიური სამუშაო ურთიერთობა ორგანიზაციის მისიის, მიზნების, პოლიტიკის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ფუნქციების შესახებ ცოდნის საფუძველზე

ახალი თანამშრომლის ორიენტაციის პროცესი იწყება მის სამსახურში მოსვლამდე. ამიტომაც თანამშრომლის სამსახურში გამოცხადებამდე, ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს:

- ყველა დასაქმებულის ინფორმირება ახალი თანამშრომლისა და მისი კომპანიაში დაკავებული პოზიციის შესახებ, აგრეთვე მათთვის მისი სასიამოვნო დახვედრისა და მხარდაჭერის თხოვნა
- საინტერესო დავალებების მომზადება თანამშრომლის პირველ დღეს
- მისთვის საჭირო ინფორმაციის სამუშაო მაგიდაზე დახვედრება
- მოხერხებული, სუფთა და მოწესრიგებული სამუშაო გარემოს დახვედრება
- ახალი თანამშრომლის პირველი რამდენიმე თვის სასწავლო გეგმის მომზადება.

ვინ არის პასუხისმგებელი ახალი პერსონალის ორიენტაციაზე? ეს პროცედურა შესაძლოა განახორციელოს უშუალო ხელმძღვანელმა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების წარმომადგენელმა, კომპიუტერული პროგრამების ან სხვა კომბინირებული მეთოდების მეშვეობით. უმეტეს საშუალო და ყველა დიდი ზომის კომპანიებში ძირითადად ამ საქმიანობას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის

დეპარტამენტი ეწევა, ხოლო სხვა დანარჩენ სამუშაო ზომის და ყველა პატარა ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლების სრულ ორიენტაციას ახორციელებენ უშუალო ხელმძღვანელები ან კომპიუტერული პროგრამები ინტრანეტის მეშვეობით.

დღეის მდგომარეობით მენეჯერებმა აქტიურად დაიწყეს თანამშრომლებთან კომუნიკაცია, მათთან შეხვედრები და მათი შეხედულებების მოსმენა. ერთ-ერთ ყველაზე რთულ საკითხს ახალი სამსახურის დაწყებისას, წარმოადგენს უცნობ გარემოში მოხვედრა. ახალი სამსახურის დაწყება აშინებს ადამიანებს, მათ ეჭვები აწუხებთ, მიიღეს თუ არა სწორი გადაწყვეტილება ამ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების შესახებ. პირველივე დღეს დირექტორთან შეხვედრა, რომელიც მათ მიიღებს როგორც ორგანიზაციის წევრს ამ შიშების დაძლევაში ეხმარებათ. დირექტორის მთავარ პასუხისმგებლობას ამ საკითხში წარმოადგენს ახალ თანამშრომელთან შეხვედრა და დალაპარაკება თუ როგორი სწორი გადაწყვეტილება მიიღეს მათ აქ სამსახურის დაწყებით, ხელმძღვანელმა უნდა შთააგონოს პერსონალი, ამასთან ერთად მათ შეიძლება აგრეთვე ისაუბრონ კომპანიის პოლიტიკასა და მიზნების შესახებ. როდესაც დირექტორი ესწრება თანამშრომლის სამსახურის დაწყების დღეს, ეს ცხადყოფს რომ კომპანია ნამდვილად ზრუნავს თავის თანამშრომლებზე.

როგორც ზევით ავღნიშნეთ, ორიენტაციის პროცესი შესაძლოა განახორციელოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დეპარტამენტმა, უშუალო ხელმძღვანელმა ან ორივემ ერთად. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დეპარტამენტი დიდ როლს თამაშობს ახალი თანამშრომლების ორიენტაციაში კომპანიაში. სანამ თანამშრომელი ფიზიკურად გამოცხადდება სამსახურში პირველ დღეს HR დეპარტამენტის წარმომადგენელმა უნდა მოამზადოს რამოდენიმე სტანდარტული პროცედურა, რაც შეიძლება დაჭირდეთ ამ პიროვნებებს. მაგალითისათვის, სამსახურის დაწყების პროცესში თანამშრომლებს გააჩნიათ მრავალი კითხვა პრივილეგიებისა და უპირატესობების შესახებ, როგორც წესი განვითარებული ორგანიზაციები ახალ პერსონალს ახვედრებენ ე.წ. პაკეტს, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას სიცოცხლის დაზღვევის, საკომისიოების ჩამოჭრის შესახებ და სხვა. ამას გარდა დეპარტამენტის წარმომადგენელი აწვდის მათ ინფორმაციას კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის,

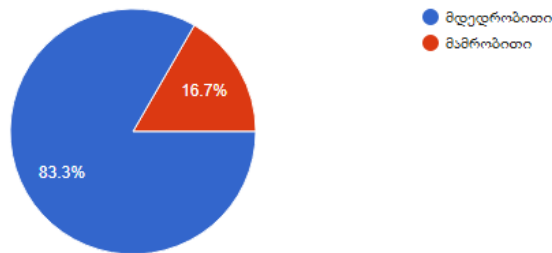
სხვადასხვა ტრენინგების და აგრეთვე მომავალში მუდმივად მათ განკავალეებაში ყოფნის შესახებ.³⁴

4.2 კვლევის შედეგები

კვლევაში გამოკითხულ რესპონდენტთა უმეტესობას წარმოადგენენ სს „საქართველოს ბანკის“ თანამშრომლები, ასევე საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში დასაქმებული პიროვნებები, რომელთა უმეტესი ნაწილი ქალებს უკავიათ, კერძოდ კი 83.3%, დარჩენილი 16.7% კი მამაკაცებს.

სქესი

60 responses

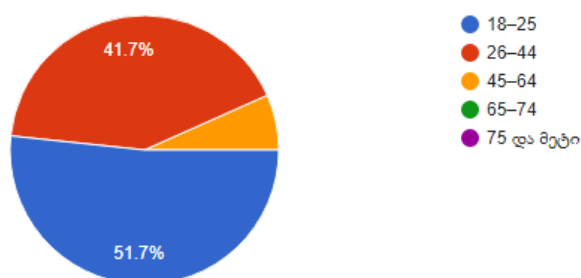


გამოკითხვა სხვადასხვა ასაკის მოსახლეობა. კვლევაში თითქმის თანაბრად მიიღო მონაწილეობა შემდეგმა ორმა ასაკობრივმა სეგმენტმა: 18-25 წელი 51.7% და 26-44 წელი 41.7%, დარჩენილი 6.7% კი ეკუთვნის 45-64 წლის ასაკობრივ სეგმენტს. ეს ყოველივე დიაგრამაზე შემდეგნაირად გამოიყურება:

³⁴ Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo, David A 11th edition p. 199-200

რომელ ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნებით?

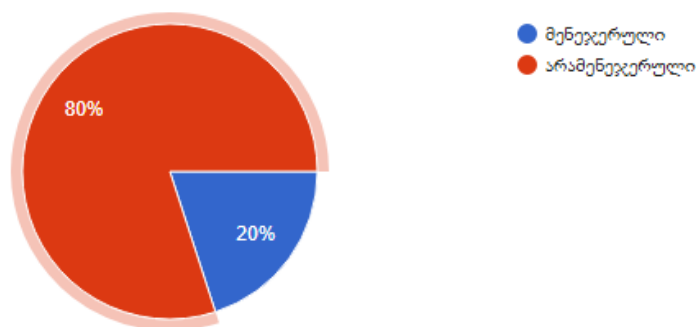
60 responses



კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა თანამდებობის მქონე მოსახლეობამ, რომელთა შორის საგრძნობლად დიდი რაოდენობით არიან არამენეჯერული თანამდებობის მქონე ადამიანები, კერძოდ 80%, ხოლო დარჩენილი 20% კი მენეჯერული.

თქვენი პოზიცია სამსახურში

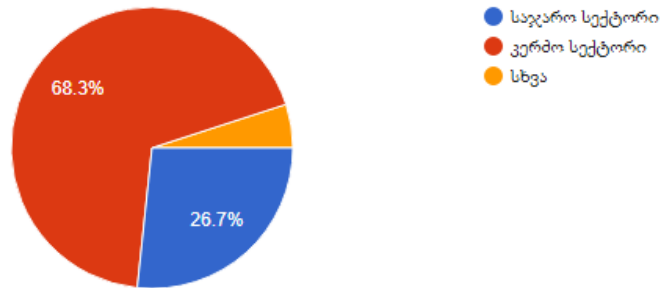
60 responses



არამენეჯერული პოზიციის მსგავსად გამოკითხულთა შორის უმეტესი წილი მოდის კერძო სექტორში დასაქმებულებზე- 68.3%, საჯარო სექტორში დასაქმებულებს წარმოადგენდნენ გამოკითხულთა 26.7%, ხოლო დარჩენილმა 5%-მა კი მიუთითა სხვა სფერო.

სამუშაო სფერო

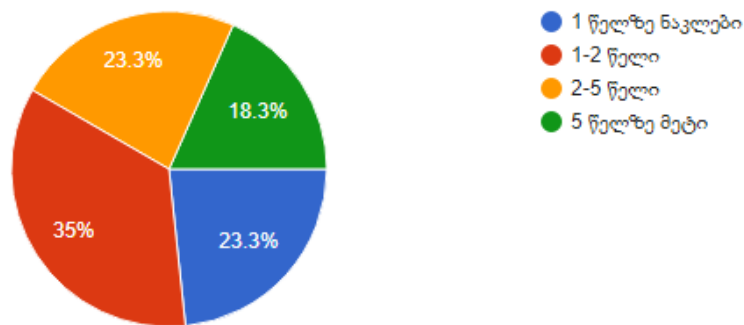
60 responses



კითხვაზე თუ რამდენი ხანია, რაც დასაქმებულები არიან ამ კონკრეტულ სამსახურში ჩამოთვლილ ვარიანტებზე პროცენტები თითქმის თანაბრად გადანაწილდა. კერძოდ კი 1 წელზე ნაკლები-23.3%, 1-2 წელი-35%, 2-5 წელი-23.3% და ბოლოს 5 წელზე მეტი-18.3%.

რამდენი ხანია მუშაობთ თქვენს ბოლო დამსაქმებელთან?

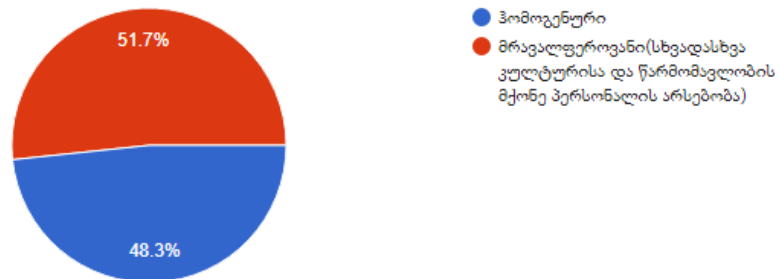
60 responses



კითხვაზე თუ სამუშაო ძალის რომელ სტრუქტურას იყენებს გამოკითხულთა ორგანიზაცია, პასუხები თითქმის თანაბრად გადანაწილდა: 48.3%-ჰომოგენური, 51.7%-მრავალფეროვანი(სხვადასხვა კულტურისა და წარმომავლობის მქონე პერსონალის არსებობა).

სამუშაო ძალის როგორ სტრუქტურას იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?

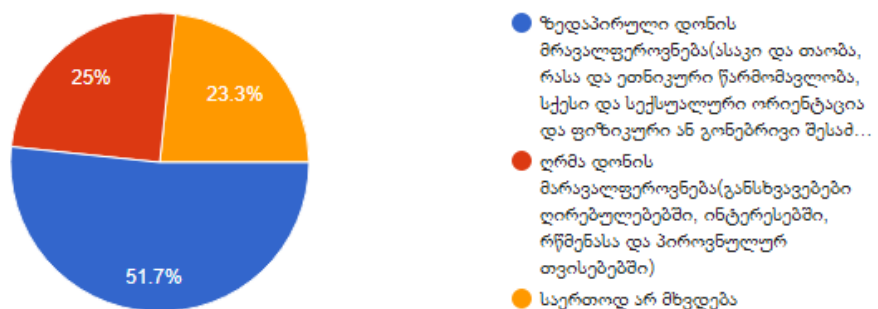
60 responses



სამუშაო მრავალფეროვნების სახეების შესახებ კითხვის პასუხები კი შემდეგნაირად გაიყო: 51.7%-ზედაპირული დონის მრავალფეროვნება (ასაკი და თაობა, რასა და ეთნიკური წარმომავლობა, სქესი და სექსუალური ორიენტაცია და ფიზიკური ან გონებრივი შესაძლებლობები); 25%-ღრმა დონის მრავალფეროვნება (განსხვავებები ღირებულებებში, ინტერესებში, რწმენასა და პიროვნულ თვისებებში) და 23.3%-საერთოდ არ მხვდება.

როგორი მრავალფეროვნება გხვდებათ თქვენს სამუშაო გარემოში?

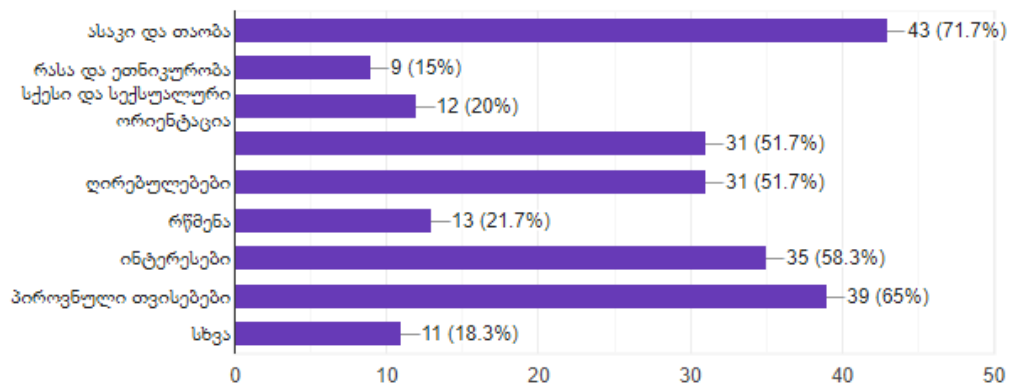
60 responses



გთხოვთ მონიშნოთ თანამშრომელთა განმასხვავებელი ნიშნები თქვენს ორგანიზაციაში

გთხოვთ მონიშნოთ თანამშრომელთა განმასხვავებელი ნიშნები თქვენს ორგანიზაციაში

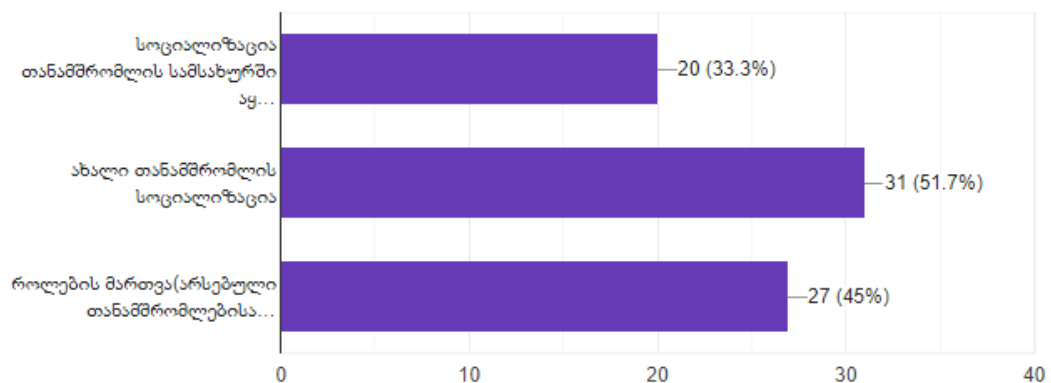
60 responses



სოციალიზაციის ეტაპებს რაც შეეხება, ნახევარზე მეტმა, კერძოდ კი 31-მა ადამიანმა მიუთითა ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია ორგანიზაციაში(51.7%). 45% ერგო როლების მართვას(არსებული თანამშრომლებისათვის უწყვეტი სოციალიზაცია) და დარჩენილი 33.3% სოციალიზაციას თანამშრომლის სამსახურში აყვანამდე.

სოციალიზაციის რომელ ეტაპებს ხვდებით ორგანიზაციაში?

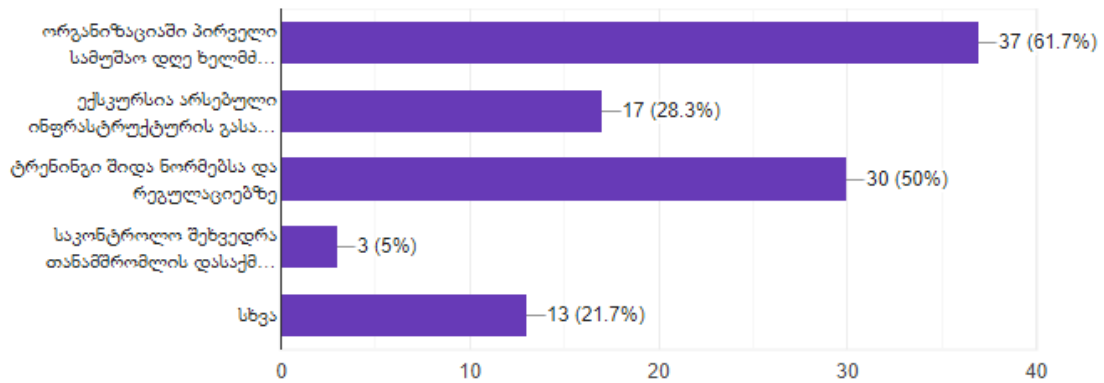
60 responses



შემდეგი კითხვის პასუხებიდან გაირკვა, რომ გამოკითხული ორგანიზაციების ხელმძღვანელები სხვა მეთოდებთან შედარებით მეტ ყურადღებას აქცევენ ახალი თანამშრომლის პირველ სამუშაო დღეზე დახვედრასა და მისთვის გაცნობას, კონკრეტულად კი 61.7%-მა სწორედ ეს მეთოდი მიუთითა.

ახალი თანამშრომლის სოციალიზაციის რომელი მეთოდები გამოიყენება თქვენს დამსაქმებელ ორგანიზაციაში?

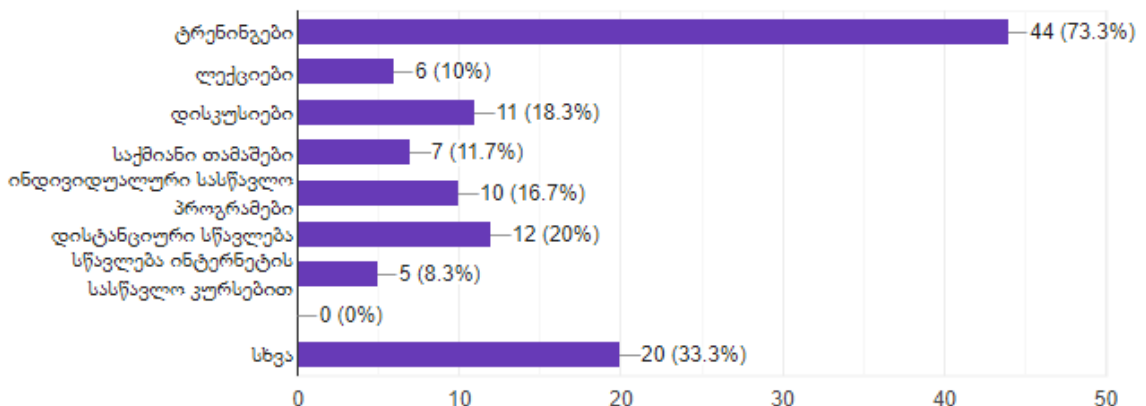
60 responses



თანამშრომელთა სწავლების მეთოდებთან დაკავშირებით დასმული კითხვიდან გამოიკვეთა, რომ ჩვენს ქვეყანაში ფუნქციონირებადი გამოკითხული ორგანიზაციებიდან უმეტესობა სწავლების საშუალებებიდან ტრენინგებს მიმართავს, სწორედ ამ მეთოდზე მოდის 73.3%.

თანამშრომელთა სწავლების რომელი მეთოდები გამოიყენება?

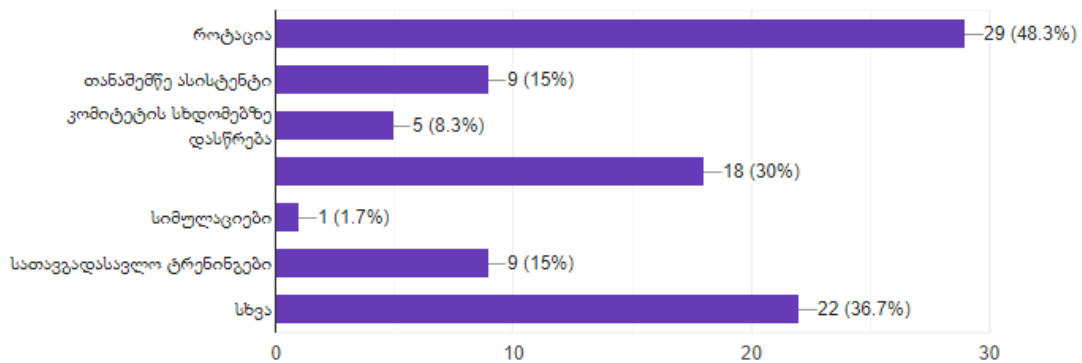
60 responses



ხოლო რაც შეეხება განვითარების მეთოდებს, გამოკითხულთაგან თითქმის ნახევარმა როტაცია დაასახელა, რომელზეც 48.3% მოდის, ყველაზე ნაკლებმა ადამიანმა მიუთითა სიმულაციები, მას მხოლოდ 1.7 % უკავია ქვემოთ ნაჩვენებ დიაგრამაზე.

თანამშრომელთა განვითარების რომელ მეთოდებს ხვდებით?

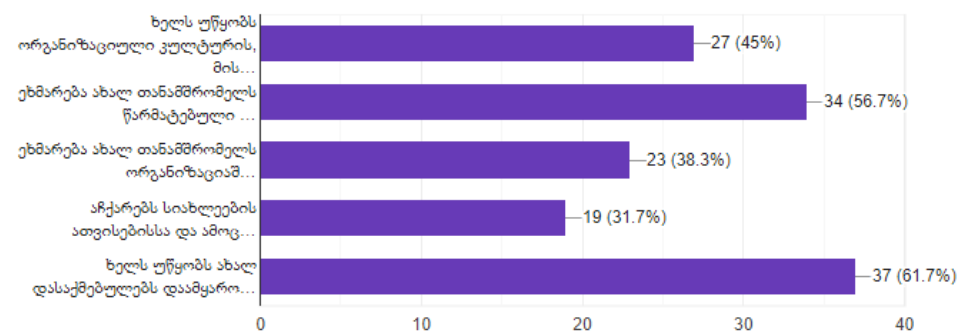
60 responses



შემდეგ დიაგრამაზე გამოსახულია ეფექტური ორიენტაციის შედეგები, რომელთა პროცენტული მაჩვენებლები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

გთხოვთ მონიშნოთ ეფექტური ორიენტაციის შედეგი/შედეგები

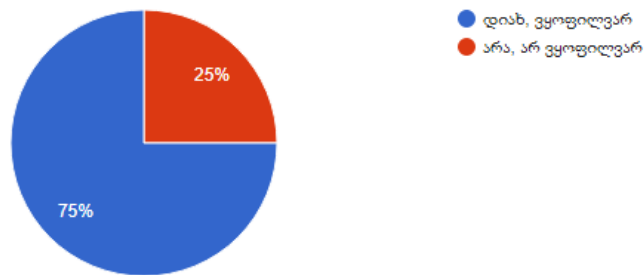
60 responses



კითხვაზე ყოფილან თუ არა კონფლიქტის მომსწრნე ორგანიზაციაში, სამწუხარო ფაქტია, მაგრამ 75%-მა დადებითი პასუხი გასცა.

ყოფილხართ თუ არა კონფლიქტის მომსწრე სამსახურში?

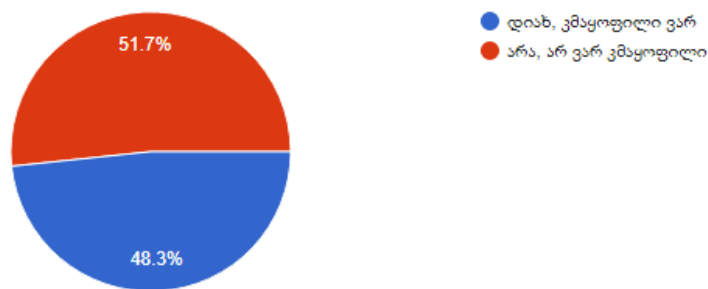
60 responses



ამ კითხვაზეც პასუხები თითქმის თანაბრად გადანაწილდა, კერძოდ კითხვაზე კმაყოფილნი არიან თუ არა ისინი ორგანიზაციაში დანერგილი მეთოდებით დასაქმებულთა სოციალიზაცია, ორიენტაცია და განვითარებისათვის 51.7%-მა უარყოფითი პასუხი გასცა, დარჩენილმა 48.3%-მა კი დადებითი.

კმაყოფილი ხართ თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში დანერგილი მეთოდებით დასაქმებულთა სოციალიზაცია, ორიენტაცია და განვითარებისათვის

60 responses



და ბოლოს რესპოდენტებს მივეცით თავისუფლება გამოეთქვათ მათი აზრი თუ რის შეცვლას ან გაუმჯობესებას ისურვებდნენ ორგანიზაციაში. უმეტესობამ გამოთქვა უკმაყოფილება ზემდგომი პერსონალისგან უყურადღებობასთან დაკავშირებით, რაც მათთან უკონტაქტობასა და შესაბამისად მათი აზრის გაუთვალისწინებლობაში გამოიხატება.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ნაშრომში განხილულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული ღონისძიებები კადრების სოციალიზაციის, ორიენტაციისა და განვითარებისათვის, რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს მის ეფექტურ საქმიანობასა და კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. დასაქმებულთა სწორად მართვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებისათვის, რადგან ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი შრომითი რესურსების კორექტულად მართვაა. ნაშრომში მიმოხილულია თითოეული ზევით ნახსენები ღონისძიების არსი და დანიშნულება, მათი განხორციელების გზები, ეტაპები. აგრეთვე ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ადაპტაციასთან დაკავშირებული სირთულეები და მათი გადაჭრის გზები. ზევით განხილული ინსტრუმენტებიდან მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ისინი, რომელიც ყველაზე უკეთესად უზრუნველყოფს საწარმოს მიზნების მიღწევას. მაშასადამე, უნდა შეირჩეს ის სტრუქტურა, რომელიც საშუალებას მისცემს მოცემულ კომპანიას ეფექტიანად იმოქმედოს შიგა და გარე გარემოში, სწორად და მიზანმიმართულად წარმართოს საკუთარი და დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და მიზნების მიღწევის მიმართულებით.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ დღეს საქართველოში არსებული, კერძოდ კი გამოკითხული ორგანიზაციებიდან ნახევარზე მეტი თანამშრომელთა მრავალფეროვნებით გამოირჩევა, თუმცა კვლავ დიდია ჰომოგენური ორგანიზაციების წილი, რაზეც ხელმძღვანელობას დაფიქრება მართებს, რადგან მრავალფეროვან ორგანიზაციებს ერთგვაროვანი ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით ბევრად მეტი მოგების მიღება შეუძლიათ, აგრეთვე ყოველდღიურად იზრდება კონკურენცია საბაზრო გარემოში, ამიტომ თუ სურთ ორგანიზაციებს არ ჩამორჩნენ კონკურენტულ ბრძოლაში ამ საკითხთან დაკავშირებით ზომების მიღება დაჭირდებათ.

მრავალფეროვნების სახეებს შორის ლიდერობს ზედაპირული ღონის მრავალფეროვნება, რაც მიუთითებს სექტორში ამ ფაქტორის განუვითარებლობაზე.

კვლევიდან ასევე დადგინდა, რომ მრავალფეროვნების სახეებს შორის საგრძნობლად ნაკლები პროცენტული მაჩვენებელი უკავიათ რასა, ეთნიკურობასა და ორიენტაციის მაჩვენებლებს, რაც მრავალფეროვანი ორგანიზაციების კულტურის განუვითარებლობაზე მიუთითებს.

სოციალიზაციის ეტაპებზე დაკვირვებაზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ერთ-ერთი ძირითადი ეტაპი, რომელსაც წარმოადგენს სამსახურში აყვანამდე სოციალიზაცია ნაკლებად გამოიყენება ჩვენს ქვეყანაში არსებულ ორგანიზაციებში, რომლის გამოუყენებლობამაც შესაძლოა ძალიან დიდი ზიანი მიაყენოს მას. მოსალოდნელი და არსებული პირობების შეუსაბამობამ შესაძლოა გამოიწვიოს თანამშრომელთა “ჩუმი შოკი”, დაკისრებული მოვალეობის სათანადოდ შესრულების სურვილის დაკარგვა ან სულაც გადინება ორგანიზაციიდან.

კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულ ორგანიზაციებში სწავლების მეთოდებიდან თითქმის მხოლოდ ტრენინგები გამოიყენება, რაც მიუთითებს ამ საკითხთან დაკავშირებით არასათანადო ყურადღების გამოჩენისაკენ. მხოლოდ ერთი მეთოდის გამოყენება არ გამოიღებს სასურველ შედეგს, საჭიროა ორი ან მეტი მეთოდის ერთდოულად გამოყენება. თითქმის იგივე შეიძლება ითქვას განვითარების მეთოდებთან დაკავშირებით, აქაც უმეტესად ერთი მეთოდია განვითარებული, კერძოდ როტაცია.

კითხვაზე ყოფილან თუ არა კონფლიქტის მომსწრნე, რესპოდენტთა თითქმის 80%-მა დადებითი პასუხი გასცა, რაც საგანგაშო სტატისტიკას წარმოადგენს, ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს ამ ფაქტორის გამოსწორებაზე, მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს თითოეულ თანამშრომელს. პერსონალის, როგორც სამსახურში აყვანის, აგრეთვე განვითარების პროცესში გადაწყვეტილებების მიღებისას აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იქნას თითოეული თანამშრომელი, როგორც ინდივიდუალურად, ასევე ჯგუფის მიხედვითაც.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო,საჯარო სამსახურის ბიურო,თბილისი 2013
2. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო,საჯარო სამსახურის ბიურო,თბილისი 2014
3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როსტომ ბერიძე,თბილისი 2011
4. ო.ზუმბურიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2008
5. ლ. ხეჩუაშვილი, პიროვნების ფსიქოლოგია, თბილისი, 2013
6. ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოებები, ლალი სურმანიძე, თბილისი 2001
7. Fred Luthans,Organizational behavior, McGraw-Hill/Irwin, 12th ed
8. Berkeley Human Resources,Guide to Managing Human Resources<https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr>
9. James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – Organization Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition
10. Fundamentals of human resource management David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins DeCenzo David A 11th edition
11. organizational behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray
12. Organizational behavior:Stephen p robbins,timothy a judge.15th edition
13. Organizational Behavior: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson
14. Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Sixth Edition
15. https://ac.els-cdn.com/S1877042816311119/1-s2.0-S1877042816311119-main.pdf?_tid=23c0f7f0-c410-4aa4-aa7f-5ce183553ea2&acdnat=1528768370_600e75db8f1fdeb55bee4954ef415a73
16. <https://bizfluent.com/facts-5618840-types-workplace-diversity.html>
17. <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>

18. <http://4motivi.com/%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%98-%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%A3-%E1%83%9E%E1%83%98%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%95/>