

პერსონალის მართვის სტრატეგიების ეფექტურობის შეფასება

თამარ კოპაძე

გორი

2021

აბსტრაქტი

პერსონალის მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევას, განაწილებას და დასაქმების მთლიან სისტემას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით მიაღწიოს თავის მიზნებს საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა; ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

ეს ყველაფერი განაპირობებს მოთხოვნას კვალიფიციურ პერსონალზე, რომელიც უზრუნველყოფენ პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებასა და გასაღებას.

ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი მიმართავს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად, მათი ეფექტიანი მუშაობისა და მათ მიერ ორგანიზაციული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად.

მენეჯერი პასუხისმგებელია იმ რესურსების მოძიებაზე, განვითარებაზე, დაცვასა და გამოყენებაზე, რომლებიც ეფექტიანი მუშაობისთვისაა საჭირო. ადამიანური რესურსები მოიცავს ორგანიზაციის ყველა წევრს-ტოპმენეჯერიდან ყველაზე დაბალი რანგის თანამშრომლამდე. გამოცდილმა მენეჯერმა იცის, რაოდენ მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსები, იგი აქტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განსავითარებლად და ეფექტიანად გამოსაყენებლად.

თანამშრომლების შეფასება და მათთვის შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა არის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და საკვანძო საკითხი პერსონალის მართვის სისტემაში.

კვლევის მიზანია გაირკვეს რამდენად ხდება საქართველოში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში-პერსონალის მართვის დაგეგმვა, პერსონალთან მუშაობის სტრატეგიების შემუშავება, გამოიკვეთოს პერსონალის მართვის პრობლემები და პერსპექტივები, რაც იქნება გარანტი იმისა, რომ ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა მნიშვნელოვნად გაფართოვდეს, ადამიანური რესურსი იყოს უფრო მეტად მობილიზებული და შრომაზე ორიენტირებული.

შინაარსი

შესავალი

თავი I. პერსონალის ეფექტური მართვის სხვადასხვა სტრატეგიები

1.1. პერსონალის მართვის პრობლემები და პერსპექტივები

1.2. პერსონალის მართვის მიდგომები და სტრატეგიები

თავი II. პერსონალის მართვის სტრატეგიების დიფერენცირებული მიდგომები და შეფასება

2.1. მართვის სტრატეგიების დიფერენციაცია პერსონალთან

მიმართებაში

2.2. პერსონალის წარმატებული მართვის მეთოდების შეფასება-ანალიზი...

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურა

შესავალი

საკვლევი თემის აქტუალობა. ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი პერსონალია. პერსონალის-კვალიფიციური კადრის ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაწესებულებისათვის, რომელიც მუდმივად ცდილობს ეფექტიანად გამოიყენოს და გააუმჯობესოს არსებული რესურსები. ადამიანურ რესურსებს ის იყენებს მიზანმიმართულად, ხარისხის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის, ორგანიზაციის მისიით დადგენილი მიზნების მისაღწევად.

პერსონალის მართვა მოიცავს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი მიმართავს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად, მათი ეფექტიანი მუშაობისა და მათ მიერ ორგანიზაციული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად.

მენეჯერი პასუხისმგებელია იმ რესურსების მოძიებაზე, განვითარებაზე, დაცვასა და გამოყენებაზე, რომლებიც ეფექტიანი მუშაობისთვისაა საჭირო. ადამიანური რესურსები მოიცავს ორგანიზაციის ყველა წევრს-ტოპმენეჯერიდან ყველაზე დაბალი რანგის თანამშრომლამდე. გამოცდილმა მენეჯერმა იცის, რაოდენ მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსები, იგი აქტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განსავითარებლად და ეფექტიანად გამოსაყენებლად. თანამშრომლების შეფასება და მათთვის შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა არის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და საკვანძო საკითხი პერსონალის მართვის სისტემაში.

კვლევის საგანი. კვლევის საგანია პერსონალის მართვა და მასთან დაკავშირებული კონცეპტუალური საკითხები.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტია საქართველოში არსებული ორგანიზაციების პერსონალი.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის ძირითადი მიზანია გაირკვეს რამდენად ხდება საქართველოში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში-პერსონალის მართვის დაგეგმვა, პერსონალთან მუშაობის სტრატეგიების შემუშავება, ფირმების ორგანიზაციული გარემოს შექმნა-ჩამოყალიბება, გამოიკვეთოს პერსონალის მართვის პრობლემები და პერსპექტივები, გამოიკვეთოს ორგანიზაციული კულტურის

მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, მათი პრობლემები და პერსპექტივები, მოხდეს პერსონალის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება, პერსონალის დიფერენციაცია და შეფასება-ანალიზი, რაც იქნება გარანტი იმისა, რომ ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა მნიშვნელოვნად გაფართოვდეს, ადამიანური რესურსი იყოს უფრო მეტად მობილიზებული და შრომაზე ორიენტირებული;

დასახული მიზნებიდან გამომდინარე, კვლევის ამოცანას წარმოადგენს:

- პერსონალთან ეფექტური მუშაობის პრინციპების, პრობლემებისა და პერსპექტივების გამოკვეთა;
- ორგანიზაციული გარემოსა და კულტურის კონცეპტუალური საკითხების, პერსონალის შერჩევა-გადამზადების შესახებ სათანადო დასკვნების ჩამოყალიბება;
- პერსონალის ეფექტურობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის ჩამოყალიბება;
- პერსონალის მართვის სტრატეგიების დიფერენციაცია;
- პერსონალის მართვის მეთოდების შეფასება და ანალიზი.

ნაშრომის I თავში - „პერსონალის ეფექტური მართვის სხვადასხვა სტრატეგიები“ ყურადღება გამახვილებულია პერსონალთან მუშაობის ტრადიციულ და თანამედროვე პრინციპებზე, პერსონალის მართვის სტრუქტურაზე, ყურადღება გამახვილებულია პერსონალის შემადგენლობაზე, პერსონალის ცალკეულ კატეგორიებთან მართვის მიდგომებსა და ამოსავალ დებულებებზე; პერსონალის მართვის პრობლემებსა და პერსპექტივებზე; იმ ფაქტორებზე, რომლებიც პრობლემებს ქმნის პერსონალის მართვაში; ასახულია ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და მისი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, შრომის მოტივირების არსი და სტრატეგიები, პერსონალის შერჩევისა და სწავლება-გადამზადების სტრატეგიები.

ნაშრომის II თავში - „პერსონალის მართვის სტრატეგიების დიფერენცირებული მიდგომები“ განხილულია მართვის სტრატეგიების დიფერენციაცია პერსონალთან მიმართებაში, სამუშაო ძალის სტრატეგიული მამოძრავებელი ფაქტორები, სამუშაო ძალის მართვისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების შეფასებასთან დაკავშირებული

პრობლემები, გაკეთებულია პერსონალის წარმატებული მართვის მეთოდების შეფასება-ანალიზი.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველია კვლევის თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდები ინსტრუმენტების- სინთეზის, სისტემური და შედარებითი ანალიზის, პროგნოზირების, ინტერვიუს, გამოკითხვების მეშვეობით.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველები. კვლევის თეორიული საფუძველია პერსონალის მართვასთან დაკავშირებით გამოქვეყნებული უცხოური და სამამულო მეცნიერების შრომები, იდეები და ნააზრევნი.

პერსონალის მართვის ისტორია დაახლოებით მე-19 საუკუნის ბოლოდან იწყება, მეორე მსოფლიო ომმა კიდევ უფრო წინ წამოწია კეთილდღეობისა და კადრების საკითხები ყველა დაწესებულებაში და შესაბამისად კადრების მართვის ელემენტები ორგანიზაციის ეფექტიანობის გამწევ ძალად იქცა. 80-იან წლებში კი ადამიანური რესურსების მართვის (Human Resource Management-HRM) ცნება დამკვიდრდა აშშ-ში. თვით ტერმინი „ადამიანური რესურსები“ ძალიან საინტერესოა, რადგან სწორედ ეს ტერმინი გამოხატავს, რომ დასაქმებული ადამიანები ორგანიზაციისთვის ღირებულია და სერიოზულ რესურსად აღიქმება. გარდა ამისა, ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) ასევე აქცენტს აკეთებს თანამშრომლების/კადრების ვალდებულებებზე, მათ განვითარებასა და მოტივაციაზე.

მე-19 საუკუნის დასასრულსა და მე-20 საუკუნის დასაწყისში ადამიანური რესურსების მართვას შრომები მიუძღვნეს ფრედერიკ ტელიორმა, ჰენრი ფორდმა, მერი პარკერ ფოლეთმა, ბატია ტომასმა, ფრედერიკ გერცბერგმა, მოგვიანებით – აბრაჰამ მასლოუმ, ჰენრი მინცბერგმა და მრავალმა სხვამ.

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალურ საკითხებს იკვლევენ მაიკლ არმსტრონგი, მარკ ჰიუზლიდი, ბრაიან ბეკერი, რიჩარდ ბიტი, ჯერი ჯონსონი, კივენ შოუზი, რიჩარდ უიტინგტონი და სხვები [1].

¹ ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები, სახელმძღვანელო, თბ, 2010.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის შესწავლისადმი ინტერესი უცხოურ და ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში დიდი ხანია არსებობს, მაგრამ შედარებით აქტიურად ქართველმა მეცნიერებმა მისი კვლევა გასული საუკუნის ბოლოდან დაიწყეს, რაც განაპირობა ჩვენი ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ და პერსონალის მართვისადმი ახალი მიდგომების, ტენდენციების გააქტიურებამ.

ადამიანურის რესურსების ეფექტურად მართვის შესწავლაში თავის წვლილი შეიტანეს ქართველმა მეცნიერებმაც, კერძოდ ნ. პაიჭაძემ, ე. ბარათაშვილმა, ვ. გურაბანიძემ, ლ. თაკალანძემ, ლ. ქოქიაურმა, რ. ქუთათელაძემ, ვ. გურგენიძემ, თ. ხომერიკმა, რ. ბერიძემ, თ. ღამბაშიძემ, ნ. ფარესაშვილმა, გ. შუბლაძემ და სხვებმა.

კვლევის მეცნიერულ-პრაქტიკული მნიშვნელობა ნაშრომის აქტუალურობიდან და დასკვნებიდან განისაზღვრება. ნაშრომის ანალიტიკური და ფაქტობრივი მასალა და დასკვნები შეიძლება გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციებში პერსონალის მართვისას, ასევე სამეცნიერო-კვლევით და სასწავლო-პედაგოგიურ საქმიანობაში.

კვლევის შედეგად მიღებულია შემდეგი დასკვნები:

- განსაზღვრულია პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპები და სტრატეგიები.
- განსაზღვრულია მენეჯერების წინაშე მდგარის ისეთი სტრატეგიული ამოცანები, როგორებიცაა: კონკურენტუნარიანობის გაზრდა გლობალური მასშტაბით, ხარისხის, შრომის ნაყოფიერების და მყიდველთა მომსახურების დონის ამაღლება, შერწყმისა და შეძენის მართვა, ელ-ბიზნესის ტექნოლოგიების გამოყენება, გამოკვეთილია ის ძირითადი პრობლემები, რაც წარმოქმნება ორგანიზაციებში პერსონალის მენეჯმენტის განხორციელებისას.
- გამოკვეთილია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენციული უპირატესობის შემადგენელი იმ კომპონენტების ამოქმედებას, როგორებიცაა:

ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ხარისხი, ნოვაცია და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გათვალისწინება.

- შემუშავებულია პერსონალის ეფექტურობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა, მართვის სტრატეგიების დიფერენციაცია პერსონალთან მიმართებაში; გაკეთებულია პერსონალის წარმატებული მართვის მეთოდების შეფასება-ანალიზი.

I. პერსონალის ეფექტური მართვის სხვადასხვა სტრატეგიები

1.1 პერსონალის მართვის პრობლემები და პერსპექტივები

ცნება „პერსონალი“ მოიცავს ორგანიზაციის დაქირავებული მუშაკების მთელ ერთობლიობას, რომლებიც მოქმედებენ წინასწარ განსაზღვრული ფუნქციების შესაბამისად და ასრულებენ ასევე გარკვეულ ამოცანებს.

პერსონალის - კვალიფიციური კადრის ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისათვის. დაწესებულება მუდმივად ცდილობს, ეფექტიანად გამოიყენოს და გააუმჯობესოს არსებული რესურსები. ადამიანურ რესურსებს ის იყენებს მიზანმიმართულად, სწავლა-სწავლებისა ხარისხის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის, ორგანიზაციის მისიით დადგენილი მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაცია-ესაა ადამიანების ჯგუფი, რომელთა საქმიანობაც საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად გააზრებულად კოორდინირებულია².

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას, ხოლო კადრების მენეჯერები კი მთავარ როლს ასრულებენ კადრების შერჩევისა და გამოყენების საქმეში.

ამიტომ, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა და მართვის სტრატეგია. სტრატეგია-ესაა ზუსტი აზროვნება და გააზრებული ქმედება, ხოლო მიზანი-მაქსიმალურად გამოიყენო მიმდინარე და პოტენციური შესაძლებლობები³.

² МАЙКЛ МЕСКОН. МАЙКЛ АЛЬБЕРТ. ФРАНКЛИН ХЕДОУРИ. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. Москва. 1997

³ Neville Lake, The Sunday Times the Strategic planning workbook, 2nd edition. London, Philadelphia.2006.

ორგანიზაციების მართვის ტრადიციული მოდელი უკანასკნელ დღეებს ითვლის. სულ უფრო ცხადი ხდება, რომ ის მიდგომები, რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაციებს მართავენ, არსებით ცვლილებებს ითხოვს. ადამიანთა მოტივირება, მათი უნარებისა და შესაძლებლობების ორგანიზაციის მიზნებისთვის გამოყენება უფრო რთული, მაგრამ ამავე დროს, მუდმივად კრიტიკული ხდება. ორგანიზაციები იძულებული არიან, რაღაც ძალიან სიღრმისეულად შეცვალონ, რომ იყვნენ ნოვატორები და მოქნილები საბაზრო რეალობების საპასუხოდ⁴.

რა თქმა უნდა, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის კონკურენციული სტრატეგიების, კადრების მართვის და მისი მიზნების განხილვა არ შეიძლება იმ პრობლემებისა და ფაქტორებისაგან მოწყვეტით, რომლებიც მთლიანობაში ახდენენ გავლენას ორგანიზაციაზე, - ისეთებისა, როგორცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მადაკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის გაზრდა, უსწრაფესი ცვლილებები ბაზრებზე და საერთოდ გარემოსი, ცვლილებები ორგანიზაციის კულტურაში, სტრუქტურაში, სტრატეგიასა და მიზნებში.

პერსონალის მართვის სტრატეგია ეს არის ორგანიზაციის განვითარების არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის პერსონალზე ზემოქმედების აუცილებელი სისტემის შეფასების, ანალიზისა და შემუშავების უზრუნველყოფელი მოქმედებების ერთობლიობა და გადაწყვეტილებების მიღების თანამიმდევრობა⁵.

ორგანიზაციის პერსონალი სოციალური სისტემის სახით ფორმირდება, სახეს იცვლის და ვითარდება ორგანიზაციის მფლობელის მიზნების შესაბამისად. ამასთან მიზნები განისაზღვრება მესაკუთრის ინტერესებით და იგი საწარმოს მართვის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების საფუძველია, რომლებიც თავის მხრივ გულისხმობს დასახული მიზნების ეფექტურ რეალიზაციას⁶.

⁴ სინერჯი ჯგუფის წიგნები, „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის, გამომც. „პალიტრა L“, 2013.

⁵ პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბ., 2008.

⁶ . ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე, მენეჯმენტი საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., 2010.

შრომითი რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევას, განაწილებას და დასაქმების მთლიან სისტემას.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. კერძოდ:

- შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიულ მიდგომას;
- შრომითი რესურსების მართვაზე გარე ფაქტორების ზემოქმედებას;
- შრომითი რესურსების შერჩევას;
- მუშაკთა სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას;
- მუშაკთა შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასებას;
- მუშაკთა დაწინაურება, წახალისება, თანამდებობიდან განთავისუფლებას;
- ხელმძღვანელი კადრების მომზადებას.

მენეჯმენტში მთავარია ადამიანებთან მუშაობის ცოდნა, ის, რომ მივაღწიოთ მათ დაინტერესებას - მუდმივად აამაღლონ შრომის ნაყოფიერება და ფირმის მოგება. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რიგითი თანამშრომლებისათვის ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის მიღების უფლების მინიჭებას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით მიაღწიოს თავის მიზნებს საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა; ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს. პირველი, ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე. ისინი განსაზღვრავენ სამუშაოს მოცულობის შესაბამისად საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობას, უქმნიან მუშაკებს პირობებს საკუთარი სრულად გამოვლენისთვის, ამუშავენ მათი

კვალიფიკაციის ამაღლების და გადამზადების ღონისძიებებს.

მეორე, დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფასეულ აქტივებს. სწორედ მუშაკები განსაზღვრავენ თავისი საქმიანობით ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და არა შენობები და ნაგებობები. ამრიგად, მუშაკთა მართვის მეთოდების შერჩევა - გამოყენება არის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის აუცილებელი ფაქტორი.

მესამე, შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ინტეგრაციას. თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების წინაშე დგას მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანები, ორგანიზაციის შემდეგ ეტაპზე მენეჯერები განსაზღვრავენ თანამდებობების მიხედვით ამოცანებს, მოვალეობებს და პასუხისმგებლობას, აგრეთვე კვალიფიკაციურ მოთხოვნებს. ყოველივე ეს არის სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავების საფუძველი. პროგრამაში უნდა ასახულ იქნეს ორგანიზაციისთვის საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვის, დასაქმების, მომზადებისა და თანამდებობრივი დაწინაურების ღონისძიებები.

პროგრამის დამუშავების პროცესში ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობა დასაქმების და შრომის ანაზღაურების საკითხებზე.

საქართველოში შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები შრომის კოდექსით რეგულირდება, რომელიც 2010 წლიდან ორგანული კანონის სახით მოქმედებს. შრომის კანონმდებლობის მიზანია დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა უფლებებისა და ინტერესების დაცვა.

საქართველოს შრომის კოდექსი მიღების დღიდან კრიტიკას ვერ უძლებს, როგორც საერთაშორისო, ისე ადგილობრივ დონეზე. კრიტიკის საფუძველი კი ნამდვილად არსებობს, რადგან დღეს მოქმედი შრომის კოდექსი პრივილეგირებულ მდგომარეობაში აყენებს დამსაქმებელს, ხოლო დასაქმებულის ინტერესები გათვალისწინებული არ არის. აშკარაა, რომ კაბალური შრომის კოდექსი უფრო მეტად კეთილგანწყობილია

დამსაქმებლის მიმართ, რაც დასაქმებულთა შრომითი უფლებების დაცვას შეუძლებელს ხდის. აღნიშნულ ფაქტთან დაკავშირებით, ყოფილი ხელისუფლების წარმომადგენლები დღეს უკვე ღიად აცხადებენ, რომ შრომის კოდექსი გათვლილი იყო უკეთესი საინსვესტიციო გარემოს შესაქმნელად და ინვესტორების მოსაზიდად, შედეგად კი კაბალურ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ დასაქმებული მოქალაქეები.

აღსანიშნავია, რომ ბოლო დრომდე თვით ცნება “პერსონალის მართვა” ჩვენს მმართველობით პრაქტიკაში არ არსებობდა. მართალია, თითოეული ორგანიზაციის მართვის სისტემას ჰქონდა შრომითი რესურსების სოციალური განვითარების მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემა, მაგრამ, კადრების მართვის თვალსაზრისით, სამუშაოს უმეტეს ნაწილს ქვერგოლების ხელმძღვანელები ასრულებდნენ.

ადამიანური რესურსების მართვას შეუძლია კომპანიის მუშაობა გააუმჯობესოს შემდეგნაირად:

- აამაღლოს დასაქმებულთა კვალიფიკაცია და დამოკიდებულება;
- ხელი შეუწყოს დადებითი დამოკიდებულების შექმნას და აამაღლოს მოტივაცია;
- ფართო პასუხისმგებლობა მიანიჭოს დაქირავებულებს, რათა მათ შეძლონ მთლიანად გამოიყენონ თავიანთი კვალიფიკაცია და უნარი⁷.

საბაზრო მეურნეობაზე გადასვლისას თანდათან ვცილდებით იერარქიულ მართვას, ადმინისტრაციული ზემოქმედების მკაცრ სისტემას; ამასთან დაკავშირებით, აუცილებელი ხდება პრიორიტეტებისადმი პრინციპულად ახალი მიდგომები.

პერსონალის მართვა ეფუძნება შემდეგ ამოსავალ დებულებებს:

1) პერსონალის დაგეგმვისა და ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარების სტრატეგიის მჭიდროდ დაკავშირების აუცილებლობას;

2) პერსონალთან მუშაობის დანახარჯების რაოდენობრივ შეფასებას და მათ გავლენას წარმოების ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე;

⁷ ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.

3) კომპენსაციების აუცილებელი პაკეტის განსაზღვრას შრომის ბაზარზე ეფექტიანად მუშაობისათვის;

პერსონალის ხელმძღვანელობა, როგორც მართვის ფუნქცია, მოწოდებულია გააერთიანოს, მოახდინოს კოორდინირება ყველა დანარჩენი ფუნქციისა. ეს კი მიიღწევა პერსონალთან მუშაობის პრინციპების რეალიზაციით, მათი ურთიერთქმედებით.

პერსონალის მართვის ძირითადი მიზნებია: ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა, მისი პოტენციალის განვითარება და მისი გრძელვადიანი მხარდაჭერა. ამ მიზნების მიღწევას სჭირდება დაგეგმვის, პროგნოზირების, სწავლების, სამუშაო ამოცანების შესრულების შედეგების შეფასების ჩვევების გამოყენება, ადამიანური რესურსების წახალისებისა და სანქციების მოწესრიგებული და გამჭვირვალე სისტემა, რომელიც ასახულია შინაგანაწესში; ხელფასების, დამატებითი შეღავათებისა და სამსახურიდან დათხოვნის ადმინისტრაციული მართვის განხორციელება.

რას ნიშნავს იყო კარგი მენეჯერი? ათეული წლებია ეს თემა სადისკუსიოა მთელს მსოფლიოში. ზოგჯერ, ახასიათებენ კარგი მენეჯერის ტიპს და ცამოტვლიან მის თვისებებს. ამით მხოლოდ კარგი ადამიანის თვისებებს აღწერენ. როდესაც ამბობენ „მენეჯერს“, როგორც წესი, მხედველობაში აქვთ პროფესიონალი მმართველი⁸.

ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა უნდა იპოვონ საუკეთესო თანამშრომლები, ორგანიზება გაუკეთონ მათ სწავლებას, აღზრდას და სამსახურში შეინარჩუნონ ისინი. ისეთი თანამშრომლების გარეშე, რომლებიც მაღალ მოთხოვნებს პასუხობენ, მართვის ბრწყინვალე კონცეფციებიც კი დასაღუპად არის განწირული, იქნება ეს ვირტუალური გუნდები, ელ-ბიზნესი, დისტანციური მართვა თუ შრომის ანაზრაურების მოქნილი სისტემა.

გარდა ამისა, როცა მომუშავეები გრძნობენ, რომ მათ არ აფასებენ, ისინი, როგორც წესი, დიდად არ იკლავენ თავს, რომ მთელი თავისი ძალა კომპანიას მოახმარონ და სხვა სამუშაოს ეძებენ, სადაც მათ დააფასებენ. ამიტომაც აქვს დიდი მნიშვნელობა-სპეციალისტების მონაწილეობას ადამიანური რესურსების მართვაში - ორგანიზაციის

⁸ მერლანი გ.მენეჯმენტი, გამომც. 'სამთავისი', თბილისი, 2007.

კონკურენციული სტრატეგიის შემუშავებისას. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი უნდა ერკვეოდეს შრომით კანონმდებლობაში და ორიენტირებული უნდა იყოს კარიერის განვითარებასა და შრომით ურთიერთობებზე.

ადამიანური რესურსების მართვის უშუალო წვლილი საქმიანობის შედეგებში განისაზღვრება იმით, რომ სტრატეგიული მიზნების შესრულება-არშესრულება დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანურ აქტივებზე –პერსონალზე.

კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მოთხოვნილება გვკარნახობს ადამიანური რესურსების მართვის სამ ძირითად მიმართულებას:

- ადამიანური კაპიტალის გაზრდა;
- გლობალური საკადრო სტრატეგიების შემუშავება;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა ⁹.

ადამიანური კაპიტალის გაზრდა. დღეს, როგორც არასდროს, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მჭიდროდაა დაკავშირებული კადრებით უზრუნველყოფის საკითხებთან. წარმატება ინფორმაციულ, ცოდნაზე დამყარებულ ეკონომიკაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად მართავს ორგანიზაცია ადამიანურ კაპიტალს.

ადამიანური კაპიტალი – ეს პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების და უნარ-ჩვევების ეკონომიკური ეფექტიანობაა. ამ კაპიტალის გაზრდა ხდება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიის მიზანმიმართული გამოყენებით. ეს ნიშნავს ყველაზე ნიჭიერი სპეციალისტების შერჩევას, მათი ცოდნა-გამოცდილების გაზრდას სასწავლო პროგრამებით და ინდივიდუალური და პროფესიული განვითარების საშუალებების მიცემით და შრომის ანაზღაურების ისეთი სისტემის გამოყენებით, რომელიც ხელს უწყობს ცოდნის გაცვლას და აჯილდოებს ადამიანებს ორგანიზაციის საქმიანობაში მათი წვლილისთვის. ამას გარდა, ადამიანური რესურსების მართვის

⁹ **დურული ც.**, „ადამიანური რესურსების მართვის კონკურენციული სტრატეგიები“, ჟურნალი „ეკონომიკური პროფილი“ №7. გვ.5–10. 2010.

მენეჯერებმა შრომის ისეთი პირობები უნდა შექმნან, რომ სპეციალისტებს არ ჰქონდეთ მიზეზი, სხვა სამსახური ეძებონ.

გლობალური საკადრო სტრატეგიების შემუშავება. შემდეგი ფაქტორი, რომელთან შეგუებაც თანამედროვე ორგანიზაციებს უხდებათ, ეს არის კონკურენცია გლობალური მასშტაბით. ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით, ეს უამრავ მწვავე პრობლემას ქმნის. უნდა ვალიაოთ, რომ ბევრ კომპანიას ჯერ კიდევ სჭირდება ეფექტიანი პოლიტიკა, სტრუქტურა და სამსახურები, რომლებიც გლობალიზაციის რეალობას პასუხობს. 100-მდე მეტი კომპანიის მენეჯერის გამოკითხვისას განისაზღვრა ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ამოცანა: ლიდერებისა და კადრების მომზადება საერთაშორისო საქმიანობისათვის. ყველა დარგის ფირმები აღნიშნავენ გლობალური ლიდერების საჭიროების ზრდას – ადამიანებისა, რომლებსაც არა მარტო ხელმძღვანელობის ჩამოყალიბებული უნარ-ჩვევები აქვთ, არამედ შეუძლიათ სხვადასხვა ქვეყნებსა და კულტურულ გარემოში მუშაობა. ახლა ადამიანური რესურსების მართვის ბევრი განყოფილება დაკავებულია პერსონალის შერჩევით და მომავალი გლობალური ლიდერების სწავლების პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავებით.

კერძოდ, თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის აუცილებელია თანამშრომლები, რომლებსაც შესწევთ უნარი იმუშაონ სხვადასხვა გეოგრაფიულ, ტექნიკურ და კულტურულ სფეროებში. საკადრო სტრატეგიების ეფექტიანობაზე ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა. საკადრო საინფორმაციო სისტემა – ეს არის ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საკადრო დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებებისათვის აუცილებელ ინფორმაციასა და მონაცემებს. ასეთი სისტემის საბაზო ფუნქცია ხელფასის და დამატებითი შეღავათების დარიცხვის ავტომატიზაციაა.

თანამედროვე პროგრამები და ვებ-სამსახურები პრაქტიკულად მთელი საკადრო საქმიანობის (შერჩევის, სამუშაოზე მიღების, ორიენტაციის, სწავლების, შრომის

ანაზღაურების ადმინისტრირების) ავტომატიზაციის საშუალებას იძლევა. საკადრო საინფორმაციო სისტემა დროსა და ფულის ეკონომიას იძლევა, ათავისუფლებს კადრებს რუტინული მოვალეობებისაგან და სტრატეგიულ საკითხებზე კონცენტრირების საშუალებას აძლევს.

ადამიანური რესურსების მართვის უპირველესი ამოცანაა ორგანიზაციაში ისეთი ინდივიდების მოზიდვა, რომლებსაც გააჩნიათ როგორც ფასეული სპეციალისტების, ისე ეფექტიანი, სავარაუდო პირობებით დაკმაყოფილებული თანამშრომლების თვისებები.

ეფექტიანი სამუშაო ძალების მოზიდვის **პირველი ნაბიჯია** ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელები ან ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტები, არსებული ვაკანსიებიდან გამომდინარე, გაიანგარიშებენ ახალი თანამშრომლების საჭირო რაოდენობას. **მეორე ნაბიჯია** პერსონალის შერჩევის პროცედურების გამოყენება და კომუნიკაციის განხორციელება პოტენციურ კანდიდატებთან. **მესამე** - ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატებს შორის იმ კანდიდატების შერჩევა, რომლებსაც, პერსონალის მენეჯერის აზრით, შეუძლიათ კომპანიას მაქსიმალური სარგებლობა მოუტანონ. დაბოლოს, ახალი თანამშრომელი იწყებს მუშაობას.

ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ სტრატეგიული მიდგომა **სამ საკვანძო პრინციპს** ეყრდნობა. **პირველი:** როგორც ითქვა, ყოველი მენეჯერი, დაკავებული თანამდებობისაგან დამოუკიდებლად, პასუხს აგებს ადამიანური რესურსების მართვაზე. **მეორე:** დაქირავებული მომუშავეები განიხილებიან როგორც კომპანიის ძვირფასი აქტივი. სწორედ თანამშრომლები და არა შენობები, ნაგებობები და აღჭურვილობა ქმნიან ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს კონკურენციულ უპირატესობებს. სამუშაო ძალის მართვის მეთოდები მდგრადი კონკურენტუნარიანობის ჩამოყალიბების მთავარი ფაქტორია. დაბოლოს, **მესამე:** ადამიანური რესურსების მართვა მოწოდებულია ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების, მისი ადამიანური რესურსების მართვისადმი კორექტული მიდგომის ინტეგრირება.

რა თქმა უნდა, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის კონკურენციული სტრატეგიების, კადრების მართვის და მისი მიზნების განხილვა არ შეიძლება იმ პრობლემებისა და ფაქტორებისაგან მოწყვეტით, რომლებიც მთლიანობაში ახდენენ გავლენას ორგანიზაციაზე, - ისეთებისა, როგორცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღაკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის გაზრდა, უსწრაფესი ცვლილებები ბაზრებზე და საერთოდ გარემოსი, ცვლილებები ორგანიზაციის კულტურაში, სტრუქტურაში, სტრატეგიასა და მიზნებში.

საზოგადოებრივი წარმოების სისტემაში თანამედროვე მენეჯერი გვევლინება როგორც: მმართველი, პიროვნება, დიპლომატი, ლიდერი, აღმზრდელი, ნოვატორი.

მენეჯერი-მმართველი. მისი ფუნქცია ტრადიციულია, იგი დასაბამიდან დამახასიათებელია მენეჯერისათვის. ამ ფუნქციით მენეჯერი ხდება ძალაუფლებით აღჭურვილი პირი.

მენეჯერი-დიპლომატი. დღესდღეობით, უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერები თავისი სამუშაო დროის მეტ ნაწილს უთმობენ ადამიანური კონტაქტების დამყარებასა და განვითარებას, საქმიანი კავშირების გაღრმავებას, გარიგებების დადებას, უთანხმოებათა აღმოფხვრას, ხელისუფლებასთან ურთიერთობების მოგვარებას, სხვადასხვაგვარ საშუაშაგლო საქმიანობაში მონაწილეობას, ეს კი მენეჯერისაგან მოითხოვს დიპლომატიურ თვისებებს.

მენეჯერი-ლიდერი. ლიდერის ფუნქციები ჯამდება ორი შესაკრებლით - პროფესიულ-ტექნოლოგიური და ემოციურ-პიროვნულით.

მენეჯერი-აღმზრდელი. ეჭვგარეშეა რომ ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გართულების პროცესი მოითხოვს სპეციალისტების მუდმივ პროფესიულ გადამზადებას, ამასთან არ უნდა დავივიწყოთ პერსონალის ზნეობრივი სრულყოფაც. ისე კი უნდა ვიცოდეთ, რომ აღმზრდელითი ხარისხი და მუშაკთა მაღალი ზნეობა განაპირობებს ეკონომიკურ პროცესს.

მენეჯერი-ნოვატორი. უნდა გვახსოვდეს, რომ შრომის ნაყოფიერება და პროდუქციის ხარისხი მნიშვნელოვნად მალდება პრინციპულად ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ბაზაზე და არა მაშინ, როდესაც მუდმივად მწყობრში მოგვყავს გაცვეთილი მოწყობილობები და ეკონომიას ვაკეთებთ სიახლეების შემოღების ხარჯზე. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისას, ის ვინც იჩენს სიფრთხილეს ინოვაციისადმი, აღმოჩნდება «პროგრესის კუდში».

მენეჯერი-პიროვნება. მენეჯერს, როგორც პიროვნებას, ჩვეულებრივ გააჩნია საკუთარი პიროვნული თვისებები-ქცევითი თვისებების ერთობლიობა, მაგრამ ამ თვისებებიდან ყველა როდი უწყობს ხელს მენეჯერული ფუნქციების განხორციელებას.

იდეალური მენეჯერისათვის დამახასიათებელ თვისებებს **სხვადასხვა ქვეყნის თანამედროვე თეორეტიკოსები** სხვადასხვაგვარად აფასებენ:

ამერიკელი ავტორები თვლიან, რომ მენეჯერი უნდა ფლობდეს ისეთ თვისებებს, როგორცაა: ლიდერობა, ინიციატივიანობა, გაბედულობა, წინდახედულობა, დამოუკიდებლობა, ძალაუფლების დელეგირების ცოდნა, კომუნიკაბელობა, რისკისადმი მზადყოფნა, სტრესისადმი წინააღმდეგობა, წარმოსახვის უნარი.

ინგლისელი ავტორების ჩამონათვალის მიხედვით, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს: ძალაუფლების დელეგირების ცოდნა, კომუნიკაბელობა, მოსმენის კულტურა, ავტორიტეტულობა, კომპეტენტურობა, პატიოსნება, მეგობრულობა, მტკიცე ხასიათი, შეუპოვრობა, იუმორის გრძნობა, მუყაირათობა, სპეციალობის ცოდნა, გულღიაობა.

იაპონურ ბიზნესში პრიორიტეტულია ხელმძღვანელის მხრიდან დაქვემდებარებულისადმი “ადამიანური მიდგომა”.

ქართულ ორგანიზაციებში მენეჯმენტი როგორც წესი განიხილება უფრო ფინანსური განხრით, ვიდრე ორგანიზაციული თვალსაზრისით. ანუ, ორგანიზაციების მფლობელთათვის უფრო პრიორიტეტულია ჰყავდეთ პროფესიონალი ფინანსური მენეჯერი ვიდრე პროფესიონალი მენეჯერი ორგანიზაციული მართვის საკითხებში. ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით რომელიც ეძღვნებოდა ორგანიზაციული

მართვის მენეჯერების დონეების კვლევას, ნათელი გახდა, რომ მენეჯერების დონეს საქართველოში საშუალო დონის შესაბამისადაც ვერ განვიხილავთ. ამის ნათელი მაგალითია ინტერვიუები რომლებიც ჩავწერე შიდა ქართლში მოქმედ რამდენიმე ორგანიზაციაში. ესენია: შპს “ჯეოსელი“, შპს „აღმოსავლეთის წყალი“, „საქართველოს ბანკი“, „სსიპ-გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი“, ს/ს „თიბისი ბანკი“, „ტაოპრივატბანკი“, . შპს ბავშვთა კვების საკონსერვო ქარხანა “კულა“, „ლიბერთი ბანკი“..

ამ ორგანიზაციებიდან ყველას აქვს პრეტენზია რომ არის გამართული ორგანიზაცია სრულყოფილი მენეჯმენტით და მაღალი კვალიფიკაციის მენეჯერებით დაკომპლექტებული, რომ დონე მაღალია როგორც ტოპმენეჯერების და საშუალო რანგის მენეჯერების, ასევე დაბალი რანგის მენეჯერების, მაგრამ ჩაწერილი ინტერვიუები სხვა რამეზე მეტყველებს.

მენეჯერების უმრავლესობას საერთოდ არ აქვს კვალიფიკაციის შესაბამისი სპეციალური განათლება მიღებული და შესაბამისად, მეტნაკლებად ერკვევიან ორგანიზაციული მართვის პრინციპებში. მათგან დაახლოებით მხოლოდ ნახევარი ერკვევა ორგანიზაციული მართვის ახალ ტექნოლოგიებში, და წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული პრინციპებში, სიტყვა „მენეჯერი“ მათში ასოცირდება ფინანსებთან.

საინტერესოა მიდგომაა მენეჯერთა საქმიანი და პიროვნული მახასიათებლებისადმი საფრანგეთში. ფორმა “კორჟეჟ“-ის კვლევითი ჯგუფის მიერ ჩატარებული იქნა გამოკითხვა თემაზე -“რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კარგი მენეჯერისათვის?”, **ანალოგიური გამოკითხვა ჩატარებული იქნა ჩვენს მიერაც. გამოკითხული იქნა 145 სხვადასხვა რგოლის მენეჯერი, აქედან 93 ქალი და 52 მამაკაცი. გამოკითხვის შედეგები მოცემულია ცხრილში.**

ცხრ.1. მენეჯერის მახასიათებელი.

მენეჯერის მახასიათებელი	საფრანგეთი (%)	საქართველო (%)
გარეგნულობა	1	8,1

ავტორიტეტი	4	16,7
ტექნიკური კომპეტენტურობა	8	12,2
ცხოვრებისეული გამოცდილება	10	9,5
არაორდინალურობა	36	4,3
«ღვთის ნიჭი»	41	49,2

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ყველაზე მეტი პროცენტული მაჩვენებელი მოდის «ღვთის ნიჭზე», რომელშიც იგულისხმება მენეჯერის ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი და ჩვევები. სწორედ, ამასთან დაკავშირებით, ბიზნესის წრეებში ისეთი ავტორიტეტი, როგორცაა ლი იაკოვა წერს - ”ყველა სამეურნეო ოპერაცია საბოლოო ანგარიშით შეიძლება დავიყვანოთ სამ სიტყვამდე: ხალხი, პროდუქტი, მოგება. პირველ ადგილზე არიან ადამიანები. თუ თქვენ არ გყავთ საიმედო გუნდი, მაშინ დანარჩენი ფაქტორებით ცოტას გაკეთება თუ შეიძლება.”

ორგანიზაციის შიგნით მთავარია პერსონალი, ხოლო მის გარეთ – პროდუქციის მომხმარებლები.

ორგანიზაციის საქმიანობის ფუნქციონირების პრიორიტეტების შეცვლა გულისხმობს პასუხისმგებლობის შეცვლას არა მხოლოდ საწარმოს აქციონერების, არამედ საზოგადოების წინაშეც, რაც იწვევს წარმოების ფუნქციონირების პრინციპების შეცვლასაც და აისახება პერსონალის მუშაობაზეც. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში ნათლად ჩანს ის ძირითადი ნიშნები და პრინციპები, რომლებიც განასხვავებს ორგანიზაციების (ფირმების) საქმიანობას ტრადიციული და თანამედროვე პრინციპებიდან გამომდინარე.

ცხრ.2. პრინციპების სახეები¹⁰.

¹⁰ გვენცაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, სტუ, თბილისი, 2008. -147 გვ.

ტრადიციული პრინციპები	თანამდროვე პრინციპები
<p>ინდივიდუალური ეთიკა, ქონებრივი უფლება, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები</p> <p>პირადი სარგებლობა და თითოეულის წარმატება –საზოგადოებრივი კეთილდღეობის გაზრდის წინაპირობა</p> <p>ეფექტიანობის ამაღლება შრომის დანაწილებისა და სპეციალიზაციის გზით</p> <p>ორგანიზაცია, როგორც სამეურნეო ერთეული</p> <p>მოგების მაქსიმიზაცია, როგორც ერთადერთი მიზანი</p> <p>უნივერსალური ძალისხმევა ხელსაყრელი და ეფექტური ეკონომიკური მაჩვენებლების მისაღწევად</p> <p>ორგანიზაციის, როგორც დახურული სისტემის ორგანიზება</p> <p>რეაქცია მხოლოდ ბაზარსა და კონკურენციულ ბაზარზე მთავრობის საქმიანობისადმი მიდგომა მთავრობის პოზიციიდან</p> <p>ადამიანი ცდილობს ბუნების გამოყენებას და მასზე გაბატონებას</p> <p>ეკონომიკური რესურსების გამოყენების მძლავრი კავშირი ეკონომიკურ ზრდასთან</p>	<p>სოციალური ეთიკის განვითარება ადგილობრივ საზოგადოებაზე დაყრდნობით, კოლექტიური მონაწილეობა და პასუხისმგებლობა, სოციალურ-კულტურული ზემოქმედება პირად კეთილდღეობაზე</p> <p>შეთანხმებული საზოგადოებრივი მოქმედებების აუცილებლობა</p> <p>სპეციალობების პროცესის ზღვრის შეგრძნება ადამიანთა დაკმაყოფილების პოზიციიდან</p> <p>ორგანიზაცია, როგორც სოციალური ეკონომიკური სისტემა მოგება მთავარ მიზანს წარმოადგენს, მაგრამ იზრდება სოციალური მიზნების გაცნობიერება, მრავალმიზნობრივი დაკმაყოფილება</p> <p>ძალისხმევა სარგებლიანობის, ეფექტიანობისა და მონაწილეების დაკმაყოფილების მისაღწევად</p> <p>ორგანიზაციის როგორც ღია სისტემის ორგანიზება, რომელიც ურთიერთქმედებს გარემოსთან.</p> <p>რეაქცია მრავალ დაინტერესებულ ჯგუფსა და სოციალურ ჯგუფზე</p> <p>მთავრობის როლის გაგება საზოგადოების მიზნებთან შესაბამისობაში</p> <p>ბუნებასთან ჰარმონიაში ცხოვრება და მასზე დაქვემდებარება</p> <p>ზრდის საზღვრების შეგნება და მოქმედებები ეკოლოგიური მთლიანობის შენარჩუნებისათვის მეცნიერებისა და ტექნიკის ზღვრის შეგრძნება, ტექნიკის გამოყენებაზე კონტროლის</p>

<p>მეცნიერებისა და ტექნიკის განუსაზღვრელი გამოყენება, მეცნიერების გამოყენების შესახებ თვალსაზრისის შემუშავება, ჩაურევლობისა და დეტერმინიზმის პოზიციებიდან გამომდინარე</p> <p>ორგანიზაციებისაგან საზოგადოებრივი მოლოდინის მონაცემები მატერიალური ფასეულობებისა და მომსახურების წარმოებისაკენ, კორპორაციის მიღწევების გაზომვა</p>	<p>აუცილებლობის აღიარება.</p> <p>საზოგადოება მოელის ორგანიზაციებისაგან ყურადღების გამახვილებას ცხოვრების დონის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე</p> <p>ორგანიზაციის შეფასება მოგებისა და სოციალური შედეგების მაჩვენებლების მიხედვით</p>
---	--

პერსონალის მართვის პრინციპებია:

- თითოეული მუშაკისათვის თავის საქმიანობაზე პასუხისმგებლობის დაკისრება;
- თითოეულმა მუშაკმა უნდა იცოდეს, თუ პირადად ვის ექვემდებარება და ვისგან იღებს მითითებებს.

ცხრილი 3. პერსონალთან მუშაობის პრინციპები¹¹

პრინციპის დასახელება	პრინციპის შინაარსი
ა) პერსონალთან მუშაობის საერთო პრინციპები	
ეფექტიანობა	გულისხმობს პერსონალის მართვის სისტემის ყველაზე ეფექტიან და ეკონომიკურ ორგანიზაციას, მართვის სისტემაზე გაწეული დანახარჯების ხვედრითი წილის შემცირებას პროდუქციის ერთეულზე საერთო ხარჯებთან მიმართებაში, წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას. პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის ღონისძიების გატარების შემდეგ თუ ადგილი ექნება

¹¹ გვენცაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, სტუ, თბილისი, 2008. -147 გვ.

	<p>მართვისთვის საჭირო ხარჯების გაზრდას, მაშინ ისინი უნდა დაიფაროს საწარმოთა საქმიანობის ეფექტიანობით.</p>
<p>ბ) პერსონალთა მუშაობის ორგანიზაციის პრინციპები;</p>	
<p>როტაცია</p> <p>მმართველობითი ორიენტაციის ოპტიმალური თანამდებობა</p> <p>კონცენტრაცია</p> <p>სპეციალიზაცია</p> <p>პარალელურობა</p> <p>ადაპტირება (მოქნილობა)</p> <p>მემკვიდრეობითობა</p>	<p>ცალკეული მუშაკების დროებითმა გამოსვლამ არ უნდა შეწყვიტოს რომელიმე ფუნქციის განხორციელების პროცესი, ამისათვის საჭიროა პერსონალის მართვის თითოეულ მუშაკს შეეძლოს თანამდებობრივად უფრო მაღლა მდგომ მუშაკთა ფუნქციების იმიტირება, დაბლა მდგომი თანამშრომლისა და თავისი დონის ერთი-ორი მუშაკის ფუნქციის შესრულება</p> <p>პერსონალის მართვის ფუნქციის ორიენტაციის გასწრების აუცილებლობას კარნახობს განვითარების წინსწრება იმ ფუნქციებთან შედარებით, რომლებიც მიმართულნი არიან წარმოების ფუნქციონირების უზრუნველყოფაზე.</p> <p>განიხილება ორი მიმართულებით: როგორც ცალკეული ქვედანაყოფების მუშაკების ძალისხმევის კონცენტრაცია ან პერსონალის მართვის მთელი სისტემის ძალისხმევა ძირითადი ამოცანების გადასაწყვეტად ან როგორც მსგავსი ფუნქციების პერსონალის მართვის სისტემის ერთ ქვედანაყოფში კონცენტრაცია, რაც აღმოფხვრის დუბლირებას.</p> <p>პერსონალის მართვის სისტემაში შრომის დანაწილება (გამოიყოფა შრომა ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და მოსამსახურეების) ხორციელდება ცალკეული ქვედანაყოფების ფორმირებით, რომლებიც სპეციალიზირებული იქნებიან ერთგვაროვანი ფუნქციების შესრულებაზე.</p> <p>გულისხმობს ცალკეული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ერთდროულ შესრულებას, რაც ამაღლებს პერსონალის მართვის ოპერატიულობას.</p> <p>ნიშნავს პერსონალის მართვის სისტემის მისადაგებას მართვის ობიექტის შეცვლილი მიზნებისადმი და მისი მუშაობის პირობებისადმი.</p> <p>გულისხმობს საერთო მეთოდოლოგიურ საფუძველს პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის სამუშაოების ჩასატარებლად განსხვავებულ საფეხურებზე და სხვადასხვა სპეციალისტების მიერ.</p>

<p>უწყვეტობა</p>	<p>პერსონალის მართვის სისტემის მუშაკების ან ქვედანაყოფების საქმიანობაში შესვენებების გამორიცხვა, საბუთების დალაგებისათვის საჭირო დროის შემცირება, მართვის ტექნიკურ საშუალებათა მოცდენის დროის შემცირება და ა. შ.</p>
<p>რიტმულობა</p>	<p>დროის სხვადასხვა მონაკვეთში თანაბარი მოცულობის სამუშაოთა შესრულება და პერსონალის მართვის ფუნქციების განმეორების რეგულირება.</p>
<p>ტექნოლოგიური ერთიანობა</p>	<p>გასაგები (ხელმისაწვდომი) ტერმინოლოგია, ყველა ქვედანაყოფისა და ხელმძღვანელის საქმიანობა აგებული უნდა იყოს ერთიან კონსტრუქციებზე (ეტაპებზე, ფასებზე, ფუნქციებზე).</p>
<p>კომფორტულობა</p>	<p>პერსონალის მართვის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მაქსიმალურ მოხერხებულობას დასაბუთებთან შემოქმედებითი პროცესებისათვის, გამომუშავებისათვის, ადამიანის მიერ გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციისათვის. მაგ. დამუშავების განსხვავებულობა, საბუთების სპეციალური გაფორმება არსებითი ინფორმაციის გამოყოფით (გამოცალკევებით); მათი გარეგნული სახე; ზედმეტი მუშაობის (საქმიანობის) გამორიცხვა საბუთების შევსების დროს და ა.შ.</p>
<p>მმართველობაში კოლეგიალურობა</p>	<p>პროფესიონალი მენეჯერები ერთმანეთთან მჭიდრო კონტაქტითა და კავშირ-ურთიერთობით მუშაობენ, ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან თანამშრომლობისა და კარგი ურთიერთდამოკიდებულების სურვილებით, რითაც ქმნიან მმართველობით შტატს.</p>

პერსონალის მართვის პრინციპებია:

- თითოეული მუშაკისათვის თავის საქმიანობაზე პასუხისმგებლობის დაკისრება;
- თითოეულმა მუშაკმა უნდა იცოდეს, თუ პირადად ვის ექვემდებარება და ვისგან იღებს მითითებებს.

პერსონალის მართვაში შეიძლება გამოვიყოს სამი ურთიერთდაკავშირებული მიდგომა, რომელიც გამომდინარეობს ეკონომიკური და საორგანიზაციო

თეორებიდან:

პირველი მიდგომა დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის ფორმირებასთან.

მეორე მიდგომა გულისხმობს პერსონალის მართვაში იმ ფაქტორების გამოყენებას, რომლებიც ახდენენ დამქირავებლის მოტივირებას, რათა გარე შრომის ბაზარზე მოიძიოს შესაბამისი პროფილის მქონე ოპტიმალური სამუშაო ძალები.

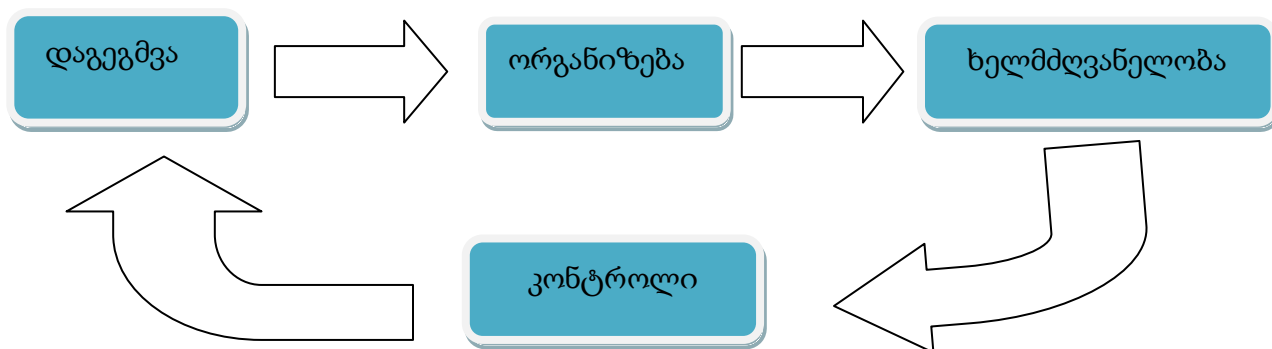
მესამე მიდგომა დაფუძნებულია ორგანიზაციისადმი ერთგულების კონცეფციაზე, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის (ფირმის) ქცევის მოდელის შექმნას.

შრომითი რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის, აუცილებელია მოვახდინოთ მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირება, მათი ადაპტაცია ახალ გარემოსთან; პერსონალის მართვა გამიზნულია არა პიროვნებებზე, არამედ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე. მენჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი სარგებლიანობა, მოცემულ ბიზნესში მოითხოვს უწყვეტ სწავლებას, მოწინავე გამოცდილების დაგროვებასა და გამოყენებას.¹²

¹² შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბილისი, 2008.

თავი II. პერსონალის მართვის მიდგომები და სტრატეგიები

მიუხედავად ორგანიზაციის სიდიდისა, ჩამოყალიბების სტადიაშია იგი, თუ გამართულად ფუნქციონირებს, ყველა შემთხვევაში მისი მართვის პროცესი შედგება შემდეგი ფუნქციებისგან: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კონტროლი, რაც სქემატურად შეიძლება ასე გამოვსახოთ:



ნახაზი 1. მართვის პროცესი.

ე.ი. ჯერ ადგილი აქვს დაგეგმვას, შემდეგ ორგანიზებას და ხელმძღვანელობას. ხოლო კონტროლის ფუნქცია საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ, თუ რამდენად სწორად დაიგეგმა, განხორციელდა ორგანიზება და ხელმძღვანელობა, ანუ რა შედეგს ველოდებოდით და რა მივიღეთ.

პერსონალის მართვის სტრუქტურა გულისხმობს პერსონალის მართვის მიზნების, ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას. იგი მოიცავს აგრეთვე მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთების, დამუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ფუნქციონალურ ურთიერთდაკავშირების ფორმირებას¹³.

ორგანიზაციული პროცესით განსაზღვრული თანამდებობები გულისხმობს ორგანიზაციაში სხვადასხვა გამოცდილებების, ინდივიდუალური ინტერესებისა და მიზნების მქონე ადამიანთა ურთიერთობებს. იმისათვის, რომ მოხდეს ორგანიზაციისა

¹³. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2005.

და თანამშრომელთა მიზნების ჰარმონიზაცია, მათი ერთ მთლიან გუნდად შეკვრა, მენეჯერები კარგად უნდა ერკვეოდნენ მმართველური მოღვაწეობის მესამე ფუნქციაში- ხელმძღვანელობის ხელოვნებაში¹⁴.

ხელმძღვანელობა, იგივე, ლიდერობა, რთული ფუნქციაა - ეს არის ქმედებანი მიმართული იმისკენ, რომ ადამიანებს აღეძრათ ეფექტიანად და ხარისხიანად მუშაობის სურვილი. მენეჯერები, ხელმძღვანელობენ რა მათზე დაქვემდებარებულ პირებს, აძლევენ მათ დავალებებს, უჩვენებენ თუ როგორ უნდა შეასრულონ სამუშაო, გასცემენ განკარგულებებს, ასწორებენ დაქვემდებარებულთა შეცდომებს. ხელმძღვანელობის ფუნქციის შესრულებისას მენეჯერი იყენებს თავის კომუნიკაციურ უნარ-ჩვევებს. ხელმძღვანელობა მოიცავს ორ ურთიერთდაკავშირებულ პროცესს-მოტივაციასა და დამრიგებლობას.

მეორე მსოფლიო ომიდან მოყოლებული, გლობალიზაცია მთელს მსოფლიოში გავრცელდა. გლობალიზაცია წარმოადგენს ერებს შორის მზარდ ურთიერთდამოკიდებულებას (ეკონომიკურ, სოციალურ, ტექნიკურ და პოლიტიკურ სფეროებში). ადამიანების შორის ურთიერთკავშირის მასშტაბები იზრდება, გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულტურული ურთიერთგაცვლა და საერთაშორისო ტელესაკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება. ბოლო 10 წლის მანძილზე ჩვენი სკოლები, ორგანიზაციები და თემი გაცილებით უფრო გლობალური გახდნენ, ვიდრე ახლო წარსულში იყვნენ.

გაზრდილმა გლობალიზაციამ ახალი გამოწვევების წინაშე დაგვყენა, რომლებიც ეფექტური მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნას, ასეთი ორგანიზაციებისთვის შესაფერისი ლიდერების შერჩევას და მრავალფეროვანი კულტურული შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვას გულისხმობენ. გლობალიზაციამ გამოკვეთა საჭიროება გავერკვეთ, თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები ლიდერობის პროცესზე.

¹⁴ გურგენიძე ვ., პერსონალის მართვა: მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბ., 2003.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე გამოიკვეთა კიდევ ერთ საჭიროება: ლიდერებს მოეთხოვებათ კულტურათაშორისი ურთიერთობების შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენებასთან დაკავშირებული გარკვეული კომპეტენციები. გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს სჭირდებათ შემდეგი ხუთი კულტურათაშორისი კომპეტენციის გამომუშავება: პირველი, ლიდერები უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში, მეორე, მათ უნდა შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული კულტურის შეხედულებები, მიდრეკილებები, გემოვნება, ტენდენციები და ტექნოლოგიები. მესამე, მათ უნდა შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა. მეოთხე, ლიდერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება. მეხუთე, მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის წამომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან. ამასთან, Ting-Toomey (1999) აღნიშნავდა, რომ გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს კულტურათაშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. მათ უნდა განვიითარონ კომუნიკაციის ისეთი კომპეტენციები, რომლებიც საშუალებას მისცემთ მკაფიოდ გამოხატონ საკუთარი ხედვა და ისეთ სამუშაო გარემოში გაატარონ, რომელიც კულტურული მრავალფეროვნებით ხასიათდება. ჯამში, დღევანდელმა ლიდერებმა უნდა შეიძინონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამედროვე გლობალურ საზოგადოებაში.

განვიხილოთ, თუ როგორ ახდენენ ლიდერები გავლენას სხვა ადამიანებზე:

ეთნოცენტრიზმი. როგორც ამ სიტყვის შინაარსიდან ჩანს, ეთნოცენტრიზმი წარმოადგენს პიროვნების მიდრეკილებას საკუთარი ჯგუფი (ეთნიკური, რასობრივი, ან კულტურული) საკუთარი თვალთახედვის არესა და სამყაროს ცენტრში დააყენოს. ადამიანებსაქვეთ მიდრეკილება იმისკენ, რომ საკუთარი რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობები პრიორიტეტული გახადონ და სხვა ადამიანების, ჯგუფების ღირებულებებზე მაღლა დააყენონ. ეთნოცენტრიზმი იზიარებს შეხედულებას, რომ ერთი კონკრეტული კულტურა შეიძლება უფრო უკეთესი ან ბუნებრივი იყოს, ვიდრე სხვა კულტურები. ის მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ

შევამჩნიოთ. ეთნოცენტრიზმი საყოველთაო ტენდენციას წარმოადგენს და თითოეული ჩვენგანი გარკვეულ დონეზე ეთნოცენტრულია.

ეთნოცენტრიზმი, შეიძლება ეფექტური ლიდერობის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან ის ადამიანებს ხელს უშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად გაგებასა და პატივისცემაში. მაგალითად, თუ რომელიმე ადამიანის კულტურულ ფასეულობას ინდივიდუალური მიღწევები წარმოადგენს, მას შეუძლია გაუჭირდეს იმ ადამიანის გაგება, რომელიც მიეკუთვნება კულტურას, რომლის ფასეულობაც კოლექტიურ ძალისხმევას ანიჭებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას (ანუ, როდესაც ადამიანები ერთად მუშაობენ და ერთ მთლიანობას წარმოადგენენ). აგრეთვე, თუ ადამიანს სწამს, რომ პატივი უნდა სცეს ავტორიტეტებს, მას გაუჭირდება გაუგოს იმ ადამიანებს, რომლებიც ავტორიტეტებს არ ცნობენ, ან ავტორიტეტების გავლენის ქვეშ ადვილად არ ექცევიან. რაც უფრო მეტად ეთნოცენტრულები ვართ, მით უფრო ნაკლებად გახსნილი და ტოლერანტული ვხდებით სხვა ადამიანების კულტურული ტრადიციების მიმართ.

გამოცდილი ლიდერი ეთნოცენტრიზმთან დაკავშირებულ საკითხებს თავს ვერ აარიდებს. მაშინაც კი, თუ ის აცნობიერებს საკუთარ ეთნოცენტრიზმს, ის სხვების ეთნოცენტრულობის ხარისხში უნდა გაერკვეს. რეალურად, ეს ლიდერის მხრიდან დამაბალანსებელ ქმედებას წარმოადგენს. ერთის მხრივ, ისინი დაწმუნებულნი უნდა იყვნენ საკუთარი ქცევის წესების სისწორესა და სანდოობაში, მეორეს მხრივ, აუცილებელია იმის გააზრება, თუ რამდენად შეესაბამება ეს ქმედებები სხვა კულტურების ნორმებს. გამოცდილ ლიდერებს შეუძლიათ საკუთარი ქმედებები ეგოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში მოაქციონ. (ბეწვის ხიდზე გაატარონ).

ცრურწმენა. ცრურწმენა უშუალო კავშირშია ეთნოცენტრიზმთან. ცრურწმენა ინდივიდის ფართოდ გავრცელებული დამოკიდებულება, რწმენა ან ემოციაა სხვა ინდივიდის ან ჯგუფის მიმართ, რომელიც მცდარ ან გადაუმოწმებელ მონაცემებს ემყარება. ის წინასწარ შექმნილ აზრზე და ძველ გამოცდილებაზე დამყარებულ განსჯას

მიმართავს. ცრურწმენა მოიცავს ხისტ განზოგადებებს, რომელთა შეცვლა, ან მისთვის საპირისპიროს მტკიცება რთულია. ცრურწმენა ხშირად რასობრივ კონტექსტში განიხილება (მაგალითად ევროპელი ამერიკელები აფროამერიკელების წინააღმდეგ), მაგრამ ის, ისეთ სფეროებზეც ვრცელდება, როგორცაა გენდერი, ასაკი, სექსუალური ორიენტაცია და სხვა დამოუკიდებელი გარემოებები. ცრურწმენა შეიძლება დადებითიც იყოს (მაგ; სხვა კულტურაზე მაღალი წარმოდგენის ქონა რაიმე დამამტკიცებელი საბუთის გარეშე), თუმცა როგორც წესი ის უარყოფითია.

ეთნოცენტრიზმის შემთხვევის მსგავსად, თითოეული ჩვენგანი, რაღაც დონეზე, ცრუმორწმუნეა. ცრურწმენა ხშირად აძლევს საშუალებას ჩვენს ნაწილობრივ ჩამოყალიბებულ დამოკიდებულებებს, უშფოთველად და უცვლელად გააგრძელონ არსებობა. ხანდახან, ცრურწმენა ჩვენს მღელვარებასაც ამცირებს, რადგან სხვებზე დაკვირვების ნაცნობ გზას გვთავაზობს. ცრურწმენასთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, სხვებზე ორიენტაციის ნაცვლად, საკუთარ თავზე ორიენტაციაა. ის, სხვების ხარჯზე საკუთარი "მე"-ს დაკმაყოფილებაში გვეხმარება. გარდა ამისა, ცრურწმენით გაჯერებული დამოკიდებულება სხვა ადამიანების გაგების უნარს ამცირებს, რადგან სხვების თვალსაზრისის და თვისებების დანახვის შესაძლებლობას ზღუდავს და ფილტრავს. ცრურწმენა ხშირად იჩენს ხოლმე თავს იმ მკვახე და დამამცირებელ შენიშვნებში, რომლებსაც ადამიანები სხვა ადამიანების მიმართ გამოთქვამენ. ეთნოცენტრიზმიც და ცრურწმენაც ხელს გვიშლიან სხვათა ადამიანური გამოცდილების გაგებასა და მათ პატივისცემაში.

საკუთარ ცრურწმენებთან ბრძოლის გარდა ლიდერებს ხშირად მიმდევრების ცრურწმენებთან შეჯახებაც უწევთ. ეს ცრურწმენები შეიძლება ლიდერის ან იმ კულტურის მიმართ არსებობდეს, რომელსაც ლიდერი განეკუთვნება. ამის გამო, ლიდერებს, არც თუ ისე იშვიათად, ისეთ ადამიანებთან უწევთ მუშაობა, რომლებიც რამდენიმე განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფს წარმოადგენენ და ამ ჯგუფებს ერთმანეთის მიმართ ცრურწმენები აქვთ. გამოცდილმა ლიდერმა უნდა გამოიხატოს განსხვავებული კულტურის მქონე მიმდევრებთან მორიგების გზები და საშუალებები.

ლიდერობის ინსტრუმენტი. კულტურა და ლიდერობა განსხვავებული ცნებებია. ისინი ცალ-ცალკე და განსხვავებული კითხვარების საშუალებით ფასდება. ანუ, არ არსებობს ისეთი საშუალებები, რომელიც კულტურასა და ლიდერობას ერთდროულად შეაფასებს. ასევე არ არსებობს კულტურული ლიდერობის შეფასების საშუალებები. არსებობს კულტურის შეფასებისა და განსაზღვრის საშუალებები და როგორც ამ წიგნიდან ჩანს, არსებობს ძალიან ბევრი საშუალება და ინსტრუმენტი ლიდერობის შესაფასებლად.

მოტივაცია გულისხმობს თანამშრომელთათვის ისეთი სტიმულების შექმნას, რომ მათ იმუშაონ მაქსიმალური უკუგებით.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს საკადრო პოლიტიკის შემუშავება და მისი გატარების უზრუნველყოფა. ზოგადად, საკადრო პოლიტიკის განხორციელება გულისხმობს: მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვას, მათთვის შესაბამისი სამოტივაციო ველისა და პროფესიული პოტენციალის რეალიზაციისათვის საჭირო პირობების შექმნას, რაც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს, საკმარისი არაა მხოლოდ ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და თუნდაც, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად. როგორც ეკონომიკის ისტორია, ასევე მეცნიერული გამოკვლევები და პრაქტიკული გამოცდილება ადასტურებს, ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდაა მოტივირებული, როცა მას საამისოდ რეალური სტიმული აქვს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხი დამოკიდებულია პერსონალის ქცევაზე. ამიტომ წარმოადგენს მართვის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას ორგანიზაციაში მომუშავე

ადამიანების ქცევის ისეთი დონის მიღწევა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანი შედეგების მიღებას. ამასთან იგულისხმევა, რომ ქცევა მართვადია, ანუ ექვემდებარება "გარე" ზემოქმედებას. მაშასადამე, თუ კარგად მესმის ადამიანს ქცევის ბუნება და შესაბამისად ავაწყვე ზემოქმედება, მაშინ შემძლია მივიღო სასურველი შედეგი. აქ მნიშვნელოვანი ისაა, რას ვგულისხმობთ ზემოქმედების ქვეშ. როცა ვსაუბრობთ მოტივაციაზე, ზემოქმედება სათანადო გარე სტიმულების შექმნის პროცესთანაა გაიგივებული.

დამრიგებლობა - ეს არის დახმარების გაწევა თანამშრომლებისათვის მათ საქმიანობაში აუცილებელი უნარ-ჩვევების გამოვლენასა და შეძენაში. ხელმძღვანელები თანამშრომლებს უნდა აცნობდნენ თავიანთ პირად დამოკიდებულებას და მიდგომას საქმისადმი, უჩვენებდნენ სამუშაოს შესრულების კონკრეტულ ხერხებსა და გზებს.

როდესაც ადამიანი ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას, მას სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვა მიდგომები სჭირდება. მართლაც, არ შეიძლება ზარმაც და შრომისმოყვარე თანამშრომელს ერთნაირად მიუდგე. ზარმაცს მეტი კონტროლი და ძალდატანება სჭირდება, ხოლო შრომისმოყვარე შეიძლება ნაკლებად ვაკონტროლოთ, რადგან ის თავის საქმეს ისედაც პირნათლად შეასრულებს.

იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯერს მართვა (ხელმძღვანელობა) უხდება რადიკალურად განსხვავებულ სიტუაციებში, მას უხდება ხელმძღვანელობის მოქნილი (შერეული) სტილის გამოყენება¹⁵.

ხელმძღვანელობის სტილი შეიძლება განვასხვავოთ იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ იქცევა მენეჯერი ამა თუ იმ სიტუაციაში, ანუ მათი ქცევით სხვადასხვა სამუშაო სიტუაციებში, პირველყოვლისა მათი მხრიდან ძალაუფლების გამოყენების ხერხების თვალსაზრისით. სხვადასხვა სტილის თეორიის არსებობის უპირატესობა იმაში

¹⁵ [არმსტრონგი მ.](#), ადამიანური რესურსების მართვა (მთარგმნელი.: ლ. შაყულაშვილი), სამაგიდო წიგნი, თბ, 2002 .

მდგომარეობს, რომ იგი საშუალებას აძლევს მენეჯერს გამოიყენოს თითოეული მათგანი. უფრო მეტიც, ახალ პირობებთან ადაპტაციის პროცესში მენეჯერებმა შეიძლება შეცვალონ კიდევ. განასხვავებენ ხელმძღვანელობის სამ ტიპს: ავტოკრატიულს, დემოკრატიულსა და ჩაურევლობის.

ავტოკრატიული სტილი. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ნაკლებად ენდობა თანადაქვემდებარებულებს, არასდროს ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას და გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს. იგი დახურულია კონტაქტებისათვის ხელქვეითებთან და მხოლოდ ბრძანებებს იძლევა, ხოლო მოტივაციისათვის არცთუ იშვიათად მიმართავს მუქარებს. ასეთი სტილი გამართლებული და ეფექტიანი შეიძლება იყოს იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილების მისაღებად ძალიან მცირე დროა დარჩენილი და ამ გადაწყვეტილების ცხოვრებაში გასატარებლად მენეჯერს სრული რეალური ძალაუფლება გააჩნია. ავტოკრატიულ სტილს მრავალი ნაკლოვანება აქვს (თუნდაც ის, რომ კონკრეტულ სიტუაციებში სუბიექტური გადაწყვეტილება შეიძლება საუკეთესო არ იყოს). მიუხედავად ამისა, ეს სტილი დიდი ხნის განმავლობაში ნორმად ითვლებოდა და ბევრი მენეჯერი მას დღესაც ანიჭებს უპირატესობას.

დემოკრატიული სტილი. დემოკრატიული ხელმძღვანელი ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას მართვის ყველა დონეზე. იგი მთლიანად ენდობა დაქვემდებარებულებს, ხელს უწყობს მათ შორის ინფორმაციის გაცვლას და ნებას რთავს მათ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაგრამ, ამავე დროს, საბოლოო სიტყვის უფლებას იგი თვითონ იტოვებს. ამ სტილის ხელმძღვანელი ნაკლებად აკონტროლებს ხელქვეითთა ქმედებებს. ეს სტილი განსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც დაქვემდებარებული პირები მაღალი რანგის პროფესიონალები არიან. დემოკრატიული სტილის ნაკლოვან მხარედ უნდა ჩაითვალოს ის გარემოება, რომ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ ნელა ხდება. მიუხედავად ამისა, ხელმძღვანელობის ამ სტილს საკმაოდ ფართო გამოყენება აქვს თანამედროვე საქმიან ორგანიზაციებში.

ჩაურევლობის სტილი. მენეჯერი, რომელიც მოქმედებს ჩაურევლობის პრინციპით, კონსულტანტის როლში გვევლინება დაქვემდებარებული პირების იდეების

პრაქტიკული განხორციელების უზრუნველსაყოფად. თავის მოსაზრებებს ამა თუ იმ იდეის ავკარგიანობის შესახებ იგი მხოლოდ მაშინ გამოთქვამს, როდესაც მას ამის თაობაზე თხოვნით მიმართავენ, ან ერევა მართვის პროცესში, თუ დაინახავს, რომ სიტუაცია შეიძლება გამწვავდეს და შემდგომში გახდეს გამოუსწორებელი. ერევა ისეთ შემთხვევაშიც, თუ ადგილი აქვს ორგანიზაციის მიზნებისა და იმ გუნდის მიზნების ცდომილებას, რომლებიც კონკრეტულად ასრულებენ ამოცანას. ასეთი მიდგომა თანამშრომლებს შემოქმედებითი თვითგამოხატვის საშუალებას აძლევს, მაგრამ ეს შეიძლება საზიანოც კი გამოდგეს, თუ ჯგუფისა და ორგანიზაციის მიზნები ერთმანეთს არ ემთხვევა.

მანც, ხელმძღვანელობის რომელი სტილია უნივერსალური? პასუხი ცალსახაა - არც ერთი.

საერთოდ, კარგმა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს ხელმძღვანელობის კომბინირებული სტილი, ავტოკრატიულობიდან-ჩაურევლობამდე, ეს დამოკიდებულია უამრავ სხვადასხვა ფაქტორზე.

პერსონალის მართვაში შეიძლება გამოვყოთ სამი ურთიერდაკავშირებული მიდგომა, რომელიც გამომდინარეობს ეკონომიკური და საორგანიზაციო თეორებიდან.

პირველი მიდგომა დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის ფორმირებასთან. მეორე მიდგომა გულისხმობს პერსონალის მართვაში იმ ფაქტორების გამოყენებას, რომლებიც ახდენენ დამქირავებლის მოტივირებას, რათა გარე შრომის ბაზარზე მოიძიოს შესაბამისი პროფილის მქონე ოპტიმალური სამუშაო ძალები. მესამე მიდგომა დაფუძნებულია ორგანიზაციისადმი ერთგულების კონცეფციაზე, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის (ფირმის) ქცევის მოდელის შექმნას. შიდა საფირმო მართვის უმნიშვნელოვანეს თავისებურებად გადაიქცა მთელ პერსონალზე ერთიანი და კომპლექსური ზემოქმედება. ამასთან დაკავშირებით ყალიბდება საკადრო მუშაობის სისტემა.

ცალკეული ადამიანების ინტერესების შეხამება ორგანიზაციის ინტერესებთან და მის სტრატეგიულ მიზნებთან მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვან და ურთულეს

ამოცანად გვესახება, რომლის წარმატებით გადაწყვეტაზე დამოკიდებულია ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

დაწესებულების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში სოციალურ სისტემას შეესაბამება ზოგიერთი ადმინისტრაციული ქვედანაყოფი (ჯგუფი, განყოფილება, დეპარტამენტი).

მნიშვნელოვანია არა დანიშვნა და მასშტაბები, არამედ თვით ფაქტი მსგავსი სპეციალიზებული ჯგუფის გამოყოფის შესახებ ადამიანური რესურსებისა და მათი მართვის შესასწავლად. რამდენადაც ორგანიზაცია არის სოციალურ-ტექნიკური სისტემა, ამდენად შეუძლებელია მხოლოდ ერთი ელემენტის მუშაობით მთლიანად ორგანიზაციაში კარგი შედეგების მიღწევა.

ორგანიზაციაში არსებული რესურსების (როგორც ფიზიკურის, ასევე ადამიანურის) ეფექტური გამოყენება შესაძლებელია უზრუნველყოფილ იქნეს შემდეგი ღონისძიებებით:

–ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფით, მათ შორის მართვის დონეებისა და მართვის საშუალო დონის რიცხოვნობის შემცირებით.

–გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაციით შესაძლო დაბალ დონემდე.

–ფუნქციათა ნაწილის გადაცემით შუამავლებისათვის, მიმწოდებლებისათვის, კონსულტანტებისათვის;

–თითოეულ სამუშაო ადგილზე შრომის შინაარსობრივი დატვირთვის გაზრდით;

–შრომის პროცესების ავტომატიზაციით შრომის ნაყოფიერების გაზრდით როგორც წარმოებაში, ასევე არასამეწარმეო სფეროში;

–უმალესი ადმინისტრაციის რაოდენობისა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებში დასაქმებული პერსონალის მნიშვნელოვანი შემცირებით;

–მომზადებისა და გადამზადების პროგრამების ინვესტირებით, თანამშრომლების ოსტატობისა და როტაციის სრულყოფით და სხვ.

პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ამოცანების რიცხვს აკუთვნებენ:

–ფირმისადმი დახმარებას მისი მიზნების მიღწევაში;

–ფირმის კვალიფიკაციური და დაინტერესებული მუშახელით უზრუნველყოფას;

- პერსონალის ოსტატობისა და უნარის ეფექტიანად გამოყენებას;
- პერსონალის მოტივაციური სისტემების სრულყოფას;
- ყველა კატეგორიის მუშაკების შრომითი დაკმაყოფილების დონის ამაღლებას;
- პერსონალის მოტივაციური სისტემების სრულყოფას;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პროფესიული განათლების სისტემის განვითარებასა და მაღალ დონეზე ორგანიზებას;
- კეთილსასურველი მორალური კლიმატის შენარჩუნებას;
- პერსონალის შიდასაორგანიზაციო მოძრაობის მართვას მუშაკებისა და ადმინისტრაციის ორმხრივი სარგებლიანობით, აგრეთვე საზოგადოების სარგებლიანობის გათვალისწინებით;
- კარიერის დაგეგმვას სამსახურებრივი წინსვლით;
- პერსონალის შემოქმედებით აქტივობაზე გავლენას, ფირმისადმი ინოვაციური გეგმების რეალიზაციაში დახმარებას;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასების მეთოდების სრულყოფას, მმართველობითი აპარატის და საწარმოო პერსონალის ატესტაციას, პერსონალის მართვის ყველა თანამშრომელთან კავშირს;
- ცხოვრების მაღალი დონის უზრუნველყოფას, რაც სასურველს ხდის მოცემულ ფირმაში მუშაობას.

პერსონალის მართვის კვლევისას მთავარია ნათელი წარმოდგენა გვექონდეს “ორგანიზაციის პერსონალის” კატეგორიის სირთულეზე. ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობას იღებენ გარეშე და შიგა ძირითადი მონაწილეები, რომელთა მთავარი ინტერესები შეიძლება აღწერილ იქნეს შემდეგნაირად:

კაპიტალის მესაკუთრეები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მესაკუთრეებს, რომლებსაც წარმოადგენილი აქვთ თავიანთი კაპიტალი (მაგალითად, საცალო მოვაჭრეები, აქციონერები, კორპორანტები და ა.შ.) ისინი დაინტერესებულნი არიან, ერთი მხრივ, ორგანიზაციაში დაბანდებული კაპიტალის შენარჩუნებითა და გაზრდით, მეორე მხრივ – ანგარიშებიდან მიმდინარე მოხსნით (დივიდენდების განაწილებით). ორივე მისწრაფების წინაპირობას ორგანიზაციული მოგება წარმოადგენს, რომელიც

მოცემულია შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის სხვაობის სახით, მესაკუთრეები დაინტერესებულნი არიან მაღალი შემოსავლებით და დაბალი ხარჯებით. მოგების გამოყენებაზე არსებობს განსხვავებული შეხედულებები (შენახვისა ან დივიდენდებად განაწილების). ამის გარდა, მესაკუთრეებს უფლება აქვთ მონაწილეობა მიიღონ განზრახვლებათა ფორმირებასა და მათ განხორციელებაში. ისინი ამას დამოუკიდებლად ახორციელებენ (მესაკუთრეთა საწარმოს სახით), ან კიდევ თავიანთი უფლების დელეგირებას დაქირავებულ მენეჯერებზე ახდენენ.

ორგანიზაციის მენეჯერებს, როგორც დამოუკიდებელ ჯგუფს მნიშვნელობა აქვთ მხოლოდ მენეჯერულ ორგანიზაციაში. ისინი პრინციპში დაინტერესებულნი არიან წილობრივი მონაწილეების ინტერესების დაკმაყოფილებაში, რომლებიც არსებითად მათ ცვლიან, თუმცა მსხვილ ორგანიზაციებში არსებობს მენეჯერების–დაქირავებული მუშების წარმომადგენლების თანამდებობები მაკონტროლებელ საბჭოში. ამ საწარმოო ინტერესებთან ერთად მენეჯერები შეიძლება საკუთარ ინტერესებსაც მისდევდნენ (დამოუკიდებლობა, ხელისუფლება, აღიარება, კარიერა).

პერსონალი (თანამშრომლები) მუდმივად დაინტერესებულია თავისი სამუშაო ადგილის საიმედოობით, შესაძლო მაქსიმალური ხელფასითა და სოციალური გარანტიებით, მუშაობის კარგი პირობებით და თანხმობით, აგრეთვე თავიანთი ორგანიზაციის მაღალი პრესტიჟით. ხშირად ვლინდება აგრეთვე საკუთარი შესაძლებლობებისა და პირადი პროფესიონალური აღიარების მოტივები. თანამშრომლების ინტერესებს პროფკავშირები და ორგანიზაციაში დაქირავებული მუშების წარმომადგენელთა ორგანოები იცავენ.

კრედიტორები (კაპიტალის გარედან დამბანდებლები) კერძო ბანკები არიან, რომლებიც კრედიტებს იძლევიან. ისინი დაინტერესებული არიან შემოთავაზებული კაპიტალის მაქსიმალურად მაღალ შეფასებაში (პროცენტებში), მომსახურების დროულ ანაზღაურებაში (კერძოდ, პროცენტისა და კრედიტის დაფარვაში) და გაუთვალისწინებელი შემთხვევისაგან სათანადო გარანტიებში. მსხვილი კრედიტების გაცემისას ისინი აგრეთვე დაინტერესებული არიან ინფორმაციასა და ფირმის მენეჯერებზე გავლენაში.

აუცილებელი მასალების მიწოდებლები ზრუნავენ ფირმასთან ხანგრძლივი და ხელსაყრელი კავშირების დასამყარებლად. ისინი ცდილობენ მიაღწიონ მაქსიმალურ შემოსავლებს, მათ მიერ განხორციელებულ მიწოდებაზე შეთანხმების ხელსაყრელ პირობებს, თავიანთი მხრიდან მინიმალურ დანახარჯებს.

კლიენტებს (მუშაობის შედეგების მომხმარებლებს) სურთ მიიღონ მათთვის საჭირო და აუცილებელი მაღალი ხარისხის ნაწარმი დაბალი ფასებით და ხელსაყრელ პირობებში. ისინი საქონლის ფართო ასორტიმენტისა და კარგი მომსახურებისაკენ ისწრაფვიან.

სახელმწიფო, უპირველეს ყოვლისა, ზრუნავს საბაზრო მეურნეობის ფუნქციონირებაზე ორგანიზაციებთან ერთად, მათ კონკურენტუნარიანობაზე საერთაშორისო ბაზარზე, რადგან ეს გარემოება ხელს უწყობს და განაპირობებს საზოგადოებრივი პროდუქტის ზრდას, უზრუნველყოფს კეთილდღეობას, მოსახლეობის მომარაგებას საქონლითა და სამუშაო ადგილებით, ხელს უწყობს საგარეო სავაჭრო ურთიერთობათა წონასწორობას, მაგრამ ამასთან ორგანიზაციები განიხილება აგრეთვე, როგორც სახელმწიფო ხარჯების დაფინანსების წყარო. ისიც გათვალისწინებულია, რომ სახელმწიფო მუდმივად ზრუნავს ფასების სტაბილურობასა (ინფლაციასთან ბრძოლა) და სოციალურ მშვიდობაზე (მაგალითად, მუშათა მოძრაობის არარსებობა).

საზოგადოება შედგება ჰეტეროგენული ჯგუფებისაგან (მაგალითად, საინფორმაციო საშუალებები, პარტიები, ეკლესიები, კავშირები და გაერთიანებები, სამოქალაქო ინიციატივები და სხვა). მათი ინტერესი ორგანიზაციებთან დაკავშირებით გამოიხატება იმაში, რომ მათ ხელი უნდა შეუწყონ ჯგუფურ მიზნებს, ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ხელი არ შეუშალონ მათ. ამის შესახებ დროული ინფორმაციის მისაღებად, მათ უნდა იცოდნენ ყველაფერი კორპორაციის რეალური მდგომარეობის შესახებ. საზოგადოებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ჯანმრთელობისა და ეკოსფეროს შენარჩუნებას, ამიტომ რესურსების გამოყენება, ყველაფერი ის, რაც ზემოქმედებს გარემოზე, განიხილება კრიტიკულად, როგორც ჯანმრთელობისათვის მავნე წარმოების პროდუქტები და საშუალებები.

ორგანიზაციებში საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებია:

1. სტრატეგიასთან კავშირი;
2. პერსპექტიულ დაგეგმვაზე ორიენტაცია;
3. პერსონალის როლის მნიშვნელობა;
4. მომუშავეთა მიმართებაში როლის ფილოსოფია;
5. პერსონალთან მუშაობისას ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციებისა და პროცედურების წრე¹⁶.

უახლოეს მომავალში პერსონალთან მუშაობაში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ექნება სტრატეგიულ ასპექტებს. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტატეგიული ფაქტორებია:

1. ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე;
2. კლიენტების მომსახურება შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით;
3. პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
4. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გამოყენება;
5. ეკონომიკური პასუხისმგებლობის გრძნობა;
6. კვალიფიციური საკადრო პოტენციალი;
7. მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

პერსონალის მართვის სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

1. უნდა ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი;
2. უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ფაქტორს და უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის საფუძველია ადამიანური რესურსების მართვის კორპორატიული სტრატეგია. მასში იგულისხმება შრომითი პოტენციალის გამოყენების, მისი განახლება-სრულყოფის და მოტივაციის განვითარების პერსპექტიული ორიენტირების დამუშავება. ასეთი მიდგომისას აუცილებელია შრომის ბაზარზე არსებითი სტრუქტურული ძვრებისა და სამუსაო ძალის ხარისხობრივი ცვლილებების რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე გათვალისწინება.

¹⁶ პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2005.

საზოგადოებრივი ორგანიზაცია რთული მექანიზმია, რომლის სასიცოცხლო პოტენციალის საფუძველსაც მისი ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს: ის, რის გამოც ადამიანები გახდნენ ორგანიზაციის წევრები: ის, თუ როგორ აიგება მათ შორის ურთიერთობა; ორგანიზაციის ცხოვრებისა და საქმიანობის მყარ ნორმებსა და პრინციპებს, როგორ იზიარებენ ისინი, რა არის მათი აზრით კარგ და რა –ცუდი და კიდევ ბევრი სხვა რამ ისეთი, რომელიც ფასეულობებსა და ნორმებს მიეკუთვნება.

ორგანიზაციული კულტურის მატარებელი არიან ადამიანები, მაგრამ უკვე ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის მქონე დაწესებულებებში კულტურა თითქოს განცალკევებულია ადამიანებისაგან და ხდება ორგანიზაციის ატრიბუტი, მისი ნაწილი, რომელიც აქტიურ ზემოქმედებას ახდენს მის წევრებზე, მათი ქცევის მოდიფიცირებას იმ ნორმებისა და ფასეულობების შესაბამისად, რომლებიც მის საფუძველს შეადგენენ.

იმდენად, რამდენადაც კულტურა უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ორგანიზაციის ცხოვრებაში, მას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა ექცეოდეს ხელმძღვანელობის მხრიდან.

მენეჯმენტი არა მარტო შეესაბამება ორგანიზაციულ კულტურას და მასზე ძლიერაა დამოკიდებული, არამედ მას შეუძლია მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე. ამისათვის მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის გაანალიზება და გავლენის მოხდენა მის ფორმირებასა და სასურველი მიმართულებით შეცვლაზე ¹⁷.

თანამედროვე ლიტერატურაში საკმაოდ მრავლადაა ორგანიზაციული კულტურის ცნების განსაზღვრა. როგორც მრავალ სხვა ორგანიზაციულ მმართველობით დისციპლინას, ასევე ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციასაც არ გააჩნია ერთადერთი სწორი და უტყუარი განმარტება. თითოეული ავტორი ცდილობს ეს ცნება

¹⁷ Стивен П.Роббинз, Мери Коултер, Менеджмент, Москва– Санкт– Петербург –Киев, 2007.

თვისებურად განმარტოს, ამიტომ ამჟამად უკვე გვაქვს როგორც ვიწრო, ასევე ფართო განსაზვრა იმისა, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურა.

ავტორების უმეტესობა თანხმდება იმაში, რომ ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვანი ვარაუდებისა და განზრახვების რთული ორგანიზაციაა (რომლებიც ხშირად ფორმულირებას არ ექვემდებარება და მტკიცების გარეშე მიიღება ჯგუფის წევრების ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ). ხშირად ორგანიზაციული კულტურა განმარტებულია, როგორც ორგანიზაციის წევრების მიერ გათავისუფლების ფილოსოფია და მართვის იდეოლოგია, ვარაუდები, განზრახვები, მორალური ფასეულობები და ნორმები, რომლებიც საფუძვლად უდევს ურთიერთობებსა და ურთიერთქმედებებს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციაში ვლინდება ადამიანებს შორის ურთიერთობებში, ამიტომ სხვადასხვა ადამიანები ან ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილები ცდილობენ, რომ ორგანიზაციის კულტურა მსგავსი ტერმინით აღწერონ.

მიუხედავად ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა განმარტებებისა და მათი შინაარსის აშკარა განსხვავებებისა, მათში საერთო მომენტებიც არის. ბევრ განმარტებაში ავტორები ეყრდნობიან საბაზრო ვარაუდების ნიმუშებს, რომლებსაც ორგანიზაციის წევრები იცავენ თავიანთ ქცევებსა და ქმედებებში. ეს ვარაუდები ხშირად დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ გარე გარემოს (ჯგუფის, ორგანიზაციის, საზოგადოების, მსოფლიოს) ხედვასთან და მისი ცვლილებების მარეგულირებლებთან (ბუნება, სივრცე, დრო, სამუშაო ურთიერთობების და ა.შ) ხშირად ძნელდება ამ ხედვის ფორმულირება ორგანიზაციებთან მიმართებაში¹⁸.

ღირებულებები (ანუ ღირებულებითი ორიენტაციები), რომლებსაც შეიძლება იცავდეს ინდივიდი, წარმოადგენს მეორე საერთო კატეგორიას, რომელიც ავტორების მიერ ჩართულია ორგანიზაციული კულტურის განმარტებაში. ღირებულებები ორიენტირს აძლევს ინდივიდს იმის გასარკვევად, თუ როგორი ქცევა შეიძლება

¹⁸ Хьюзлид Марк А., Беккер Брайн Е., Битти Ричард У., Оценка персонала, М., 2007.

ჩაითვალოს მისაღებად ან დაუშვებლად (მიუღებლად). ასე, ზოგიერთ ორგანიზაციაში მიჩნეულია, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია, ამიტომ დაუშვებელია კლიენტის დადანაშაულება ორგანიზაციის წევრების წარუმატებელ მუშაობაში. სხვაგან, შესაძლებელია, ყველაფერი საპირისპიროდ იყოს. მაგრამ, როგორც ერთ, ისე მეორე შემთხვევაში, მიღებული ფასეულობა ეხმარება ინდივიდს იმის გაგებაში, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს მან კონკრეტულ სიტუაციაში.

და ბოლოს, ორგანიზაციული კულტურის შინაარსის ცნების მესამე საერთო ატრიბუტად მიჩნეულია სიმბოლიკა, რომლის მეშვეობითაც ღირებულებითი ორიენტაციები “გადაეცემათ” ორგანიზაციის წევრებს.

მრავალ ფირმას სპეციალური, ყველასათვის განკუთვნილი დოკუმენტი აქვს, რომელშიც ისინი დეტალურად აღწერენ თავიანთ ღირებულებით ორიენტაციებს. მაგრამ ამ უკანასკნელის შინაარსი და მნიშვნელობა სრულიად გადაეცემა მუშაკებს ისტორიის, ლეგენდებისა და მითების მეშვეობით. მათ უყვებიან შინაარსს, გადასცემენ, განუმარტავენ. შედეგად, ისინი ინდივიდზე უფრო დიდ გავლენას ახდენენ, ვიდრე ის ღირებულებები, რომლებიც ჩაწერილია ორგანიზაციის სარეკლამო ბუკლეტში¹⁹.

ორგანიზაციული კულტურა გამოიყენება იმ ფასეულობათა სისტემის განსასაზღვრავად, რომელიც საერთოა ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის და რომელიც განასხვავებს ერთ ორგანიზაციას მეორისგან. ეს სისტემა ასახავს ორგანიზაციის წევრების საერთო ხედვას. მსგავსად იმისა, როგორც უძველეს ტომებში არსებობდა წესები და ტაბუ, რომლის მიხედვითაც ტომის წევრები ურთიერთობდნენ ერთმანეთთან, თითოეულ ორგანიზაციას აქვს თავისი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს, როგორ შეიძლება მოიქცნენ, ან არ მოიქცნენ მისი წევრები. თითოეულ მათგანში არსებობს და მოქმედებს ფასეულობების, სიმბოლოების, რიტუალების, ტრადიციებისა და წეს-ჩვეულებების განსაზღვრული სისტემები, რომლებიც ვითარდებოდნენ და ყალიბდებოდნენ დროთა განმავლობაში²⁰.

¹⁹ Harvard Business Review, “Корпоративное управление”, М., 2007.

²⁰ Стивен П.Роббинз, Мери Коултер, Менеджмент, Москва– Санкт– Петербург –Киев, 2007.

ორგანიზაციული კულტურა–ესაა უმნიშვნელოვანესი ვარაუდების, განზრახვების ნაკრები, მიღებული ორგანიზაციის წევრების მიერ და ასახული ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ ღირებულებებში, რომლებიც ადამიანებს აძლევენ მათი ქცევისა და მოქმედებების ორიენტირებს. ეს ღირებულებითი ორიენტაციები გადაეცემა ინდივიდებს სულიერი და მატერიალური შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების სიმბოლური საშუალებებით. კორპორატიული კულტურა–ეს თანამშრომლის შიდა კომპასია. სწორედ იგი განსაზღვრავს თათბირების ხანგრძლივობასა და სიხშირეს, ჩაცმის სტილს, დიალოგების პირობებს, ანგარიშების მოცულობას და სხვ²¹.

მას, ვინც ცდილობს ღრმად შეიცნოს ორგანიზაციული კულტურა, შეხება აქვს მის მეორე, ზედაპირულ დონესთან. ამ დონეზე შესწავლას ექვემდებარება ღირებულებები, რომლებსაც იზიარებენ ორგანიზაციის წევრები, იმის შესაბამისად, ეს ღირებულებები რამდენად აისახება სიმბოლოებსა და ენაში. ღირებულებების მიღება შეგნებულ ხასიათს ატარებს და დამოკიდებულია ადამიანების სურვილებზე. მკვლევრები ხშირად იზღუდებიან ამ დონით, რადგანაც შემდეგ დონეზე თითქმის დაუძლეველი სირთულეები წამოიჭრება.

მესამე, სიღრმისული დონე მოიცავს საბაზრო ვარაუდებსა და განზრახვებს, რომლებიც ძნელად გასარკვევია და მათში გარკვევა თვით ორგანიზაციის წევრებსაც კი უჭირთ სპეციალურად ამ საკითხებზე გონების დამაბვისა და ყურადღების გამახვილების გარეშე. ეს ფარული და სარწმუნოდ მიღებული ვარაუდები და განზრახვობანი წარმართავენ ადამიანების ქცევას და მოქმედებას, ეხმარებიან მათ აითვისონ და აღიქვან ის ატრიბუტები, რომლებიც ახასიათებს ორგანიზაციულ კულტურას.

²¹ Бенгт Карлеф, Фредерик Хэлин Левингссон, Менеджмент от А до Я, Концепции и модели, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2006

თანამედროვე ორგანიზაციებს მრავალმხრივი საქმიანობის გამო აქვთ არა ერთი მიზანი, არამედ ურთიერთდაკავშირებულ მიზანთა ერთობლიობა. ამოტომაც ისინი განეკუთვნებიან რთულ ორგანიზაციებს, რომელთაც აქვთ საერთო მახასიათებლები:

- ყველა ორგანიზაცია განსაზღვრული მისიის მატარებელია;
- მოიხმარს რესურსებს;
- განიცდის გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედებას;
- ეფუძნება შრომის განსაზღვრულ დანაწილებას. ამასთან, ყველა ორგანიზაციას აქვს მიზნები, რომელთა მიხედვითაც აყალიბებს ამოცანებს, ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, იყენებს ტექნოლოგიას და შესაბამისად, აკომპლექტებს კადრებს.

რა ხდის ორგანიზაციას ეფექტიანს? - არ არსებობს ისეთი უნივერსალური სქემები, რომელთა გამოყენებაც ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების გარანტიებს იძლევა. ზოგიერთი ორგანიზაცია წარმატებით მოღვაწეობს იმის გამო, რომ ისინი „საჭირო დროს საჭირო საქმიანობას ახორციელებენ“. მიუხედავად ამისა, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ზოგიერთი ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას:

ერთსულოვნება მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციის ყოველი შემადგენელი ნაწილი საერთო მიზნის მიღწევისათვის უნდა მუშაობდეს. თუკი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილები სხვადასხვა გზით გააგრძელებენ მოღვაწეობას, მაშინ ეს ცუდ გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის ეფექტიან მოღვაწეობაზე და მრავალ სირთულეს შეუქმნის მას.

ეფექტიანი ხელმძღვანელობა. ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობითა და რწმუნებით ის პირები უნდა აღვჭურვოთ, რომელთაც ამ რწმუნებათა ეფექტიანად გამოყენება შეეძლებათ. გადაწყვეტილებათა ხორცშესხმა მხოლოდ იმას უნდა დაეკისროს, ვისაც შესაბამისი უნარი გააჩნია და ვინც ნდობას იმსახურებს.

მოქნილობა. ორგანიზაცია არ უნდა იყოს ზედმეტად ხისტი. საქმის ცუდად მსვლელობის შემთხვევაში, მას კურსის სწრაფად შეცვლა უნდა შეეძლოს და ცვალებად გარემოში შემგუებლობის უნარი უნდა გააჩნდეს.

ოპერატიული ეფექტიანობა. ეს ნიშნავს, რომ უნდა გამოვიკვლიოთ ფირმის მიერ ჩატარებული ოპერაციები და გამოკვლევის შედეგები გამოვიყენოთ საქმიანობის საუკეთესო გზით წარმართვის მიზნით.

პირველად საჭიროა ყოველი ოპერაციისა და ფუნქციის შესწავლა, რათა დავრწმუნდეთ, რომ: დრო ტყუილად არ იფლანგება, დანახარჯები მცირდება, სამუშაო ფაქტიურად სრულდება და ა. შ.

აუცილებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირების გლობალური ანალიზი. არსებითია ის, რომ ორგანიზაციის ყველა ნაწილი ერთი მიმართულებით და შეუფერხებლად მოქმედებდეს (ამას საერთო ეფექტიანობას უწოდებენ).

ურთიერთობა. ორგანიზაციის ყოველ წევრს ზედმიწევნით კარგად უნდა ესმოდეს თავისი უფლებანი და მოვალეობანი სხვა წევრების მიმართ (უფლებემოსილებანი და კავშირები ცხადად უნდა იყოს გარკვეული და მოქმედი).

ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაცია დამოკიდებულია როგორც იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად უზრუნველყოფენ მენეჯერები ზემოთ ნახსენები ელემენტების ოპტიმალურ ურთიერთკავშირს და კოორდინაციას, ასევე იმაზეც, თუ როგორ ითვალისწინებენ გადაწყვეტილებათა მიღებისას გარემო ფაქტორთა ზემოქმედებას.

ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ. ამასთან, მენეჯმენტს არ ძალუძს გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედების თავიდან აცილება - ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით მისი საქმიანობა შეძლებისდაგვარად უნდა მიესადაგოს გარემოს პირობებს. გარემო არ გამოირჩევა მდგრადობით: ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა ართულებს ზემოქმედებისადმი ადექვატური ზომების გატარებას და ამცირებს შინაგანი სტაბილიზაციის შესაძლებლობებს. ა. თომასი ორგანიზაციებს ადარებს ზღვის

ზედაპირზე მოტივტივე საცობის მდგომარეობას, რომელიც განიცდის ტალღებისა და დინებების ზეგავლენას, თუ სად აღმოჩნდება საცობი, ზღვის ფსკერზე თუ სასურველ ნაპირზე, დამოკიდებულია მის შინაგან სტრუქტურაზე, დინების მიმართულებებსა და ტალღების სიძლიერეზე²².

ამიტომაც, მენეჯერთა მიერ შემუშავებული სტრატეგია უნდა ეყრდნობოდეს ორგანიზაციული განვითარების ფაქტორების სწორად შეფასებას და გარემოსადმი ადაპტაციის უნარს.

მენეჯერების უმთავრესი ამოცანაა, სწორად შეაფასონ განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და რამდენად ადეკვატურია ხელმძღვანელობის არჩეული სტილი რეალობისადმი. ორგანიზაციები საწყის ეტაპზე ფუნქციონირებენ როგორც მეწარმული სტრუქტურები, შემდგომ ინოვაციური პროცესები ვითარდება და ყალიბდება ორგანიზაციული მისია და არაფორმალური ურთიერთობები ადგილს უთმობს ფორმალურ სტრუქტურებს. ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მაღალეფექტიანი წარმოების ორგანიზაციას. შემდგომი განვითარების კვალობაზე, წარმატებული ორგანიზაციები აფართოებენ ბაზარს და პროდუქციის გამოშვებას, რაც დღის წესრიგში აყენებს სტრუქტურის დეცენტრალიზაციის ამოცანას, ხოლო მენეჯერთა ქმედებები უფრო მეტად მიმართულია ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნებისკენ. და ბოლოს, ყველა ორგანიზაციის ცხოვრებაში დგება დაცემის ეტაპი, როცა აუცილებელი ხდება მისი რეორგანიზაცია ან ლიკვიდაცია.²³

ორგანიზაციის წევრები ქმნიან პროდუქციას, შინაგან კლიმატს, ორგანიზაციულ კულტურასა და სხვა. ამიტომაც ორგანიზაციის შიდა არეალის ელემენტებიდან უმთავრესია კადრები. მენეჯმენტი ახდენს კადრების ფორმირებას, ადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობათა სისტემას, ჩართავს მათ ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში, ხელს უწყობს კადრების ზრდას, მათ სწავლებას და სამსახურეობრივ

²² თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2007, გვ., 56

²³ გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009.

დაწინაურებას. თავის მხრივ, მომუშავეთა მრავალი პარამეტრი: სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, განათლება, ეროვნება და სხვ. განსხვავდება ერთმანეთისგან. ეს განსხვავება სერიოზულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებაზე. მანქანისგან განსხვავებით, ადამიანებს გააჩნიათ განსხვავებული ფასეულობები და მისწრაფებები, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები, პოტენციალი და ნაყოფიერება, შეხედულებები და მოთხოვნილებები, რაც განაპირობებს მათ ინდივიდუალურ ქცევას და საქმიანობის შედეგიანობას. ყოველივე ეს მქლავდება სამუშაო გარემოში, რომელიც ორგანიზაციის შიდა არის ელემენტების განსაზღვრული ერთიანობაა. ისინი მართვის პროცესის გავლენით მისადაგებული არიან ორგანიზაციის მოთხოვნილებებთან. ამ გარემოცვიდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია მომუშავეთა ქცევაზე ჯგუფებისა და ხელმძღვანელობის სტილის გავლენა. ამით ყალიბდება განსაზღვრული სტილის ლიდერები და ჯგუფური ქცევის ფსიქოლოგია, რაც საბოლოოდ ასახვას ჰპოვებს ორგანიზაციულ კულტურაში.

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის გადამწყვეტი ფაქტორია უნარი, მოიზიდო და დააკავო მაღალკვალიფიციური პერსონალი. სწორედ ამიტომ, თითოეული მენეჯერის სამუშაოს შემადგენელი ნაწილია პერსონალის - თანამშრომლების სწორად შერჩევა და აყვანა.

წარმატების მიღწევა შეუძლებელია, თუ კომპანიას არ ჰყავს გამოცდილი მენეჯერები და თანამშრომელთა საკმარისი რაოდენობა, რომელთაც გააჩნიათ შესაბამისი განათლება და ინტელექტუალური კაპიტალი²⁴

პერსონალის დაქირავების პროცედურის შემდეგ იქმნება ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატთა ბაზა და დგება პერსონალის მენეჯმენტის პროცესის შემდეგი ეტაპი - ამა თუ იმ თანამდებობაზე უფრო კვალიფიცირებული კანდიდატის განსაზღვრა. ამ ეტაპს ეწოდება **შერჩევის პროცესი** - ვაკანტურ თანამდებობაზე პრეტენდენტთა განთესვის პროცესი ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის შესარჩევად

²⁴ ტომპსონი-უმც. არტურ ა., სტრიკლენდი ა.ჯ.III, "სტრატეგიული მენეჯმენტი", თბ. 2010.

კანდიდატთა შეფასება უზრუნველყოფს თანამდებობაზე შესაფერისი ადამიანის აყვანას (რობინზ, კოუტლერ).

ახალი თანამშრომლების შერჩევის პროცესში დაშვებულ შეცდომებს შეიძლება ჰქონდეთ ფრიად სერიოზული და შორს მიმავალი შედეგები. თანამშრომელთა შერჩევა, თავისებურად, ნიშნავს წინასწარმეტყველებაში ვარჯიშს. ამ პროცედურის მსვლელობისას მენეჯერებისთვის აუცილებელია იმის განჭვრეტა, თუ რომელი კანდიდატი, მათი დაქირავების შემთხვევაში, იმუშავებს სხვებზე წარმატებულად. მოცემულ შემთხვევაში წარმატება განისაზღვრება ეფექტურობის კონკრეტული კრიტერიუმების საფუძველზე, რომელიც გამოიყენება თანამშრომელთა შეფასებისას თითოეულ ცალკეულ ორგანიზაციაში. ასე მაგალითად, გაყიდვების განყოფილების თანამშრომლის ვაკანსიის შევსებისას შერჩევის პროცესში მენეჯერმა უნდა განჭვრიტოს, რომელი კანდიდატები შეძლებენ უზრუნველყონ გაყიდვების უფრო მაღალი მოცულობა; თუ საქმე ეხება, მაგალითად, ქსელური ადმინისტრატორის თანამდებობას, დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ კანდიდატს უნდა შეეძლოს პროგრამების ინსტალირება, ვირუსების აღმოფხვრა და ორგანიზაციის კომპიუტერული ქსელის ეფექტური მართვა.

დავუშვათ, რომ თანამშრომლის შერჩევის მიმდინარეობისას ნებისმიერმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება გამოიღოს ოთხი შესაძლო შედეგი. როგორც სურათზეა ნაჩვენები, ორი მათგანი სწორი იქნება, ხოლო ორი სხვა - შეცდომა.

გადაწყვეტილება სწორია, თუ ახდა წინასწარმეტყველება იმის შესახებ, რომ კანდიდატი წარმატებულად იმუშავებს. ის სწორი იქნება იმ შემთხვევაშიც, თუ ვარაუდობდნენ, რომ კანდიდატი ვერ შეძლებს თავისი მოვალეობების კარგად შესრულებას, და ეს დადასტურდებოდა მისი სამუშაოზე მიღების შემთხვევაში. პირველ შემთხვევაში ჩვენ მართალი ვიყავით, როცა კანდიდატი მივიღეთ სამსახურში, ხოლო მეორე შემთხვევაში იმიტომ, რომ უარყავით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თითოეულ ამ შემთხვევაში ჩვენი გადაწყვეტილება სწორი აღმოჩნდა.

პრობლემები წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც მენეჯერი ცდება, თუ ის უარს ეუბნება კანდიდატს, რომელიც შემდგომში კარგად იმუშავებდა (უარყოფის შეცდომა), ან აჰყავს

სამუშაოზე ადამიანი, რომელიც მუშაობს ცუდად (მიღების შეცდომა). და ეს სულაც არ არის ისეთი უმნიშვნელო შეცდომა, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. მუშაკის დაქირავებისა და განთავისუფლების პრინციპების მარეგულირებელი სახელმწიფო კანონებისა და ნორმების მიღებამდე, უარყოფის შეცდომა ნიშნავდა მხოლოდ შერჩევის პროცესის ღირებულების რამდენადმე გაზრდას, რადგანაც ამ შემთხვევაში მმართველობით პერსონალს მოუხდება ახალი კანდიდატების განხილვა.

თუმცა დღეს შერჩევის მეთოდები, რომელსაც მივყავართ უარყოფის შეცდომამდე, შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის დისკრიმინაციაში დადანაშაულების საბაზი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ უარყოფილია არაპროპორციულად ბევრი პრეტენდენტი კანონით დაცული ჯგუფიდან. მეორეს მხრივ, მიღების შეცდომაც ხშირად საკმაოდ ძვირი უჯდება კომპანიებს, თუ გავითვალისწინებთ თანამშრომელთა სწავლების ღირებულებას, მოგების დანაკარგებს არაკომპეტენტურობის გამო, აგრეთვე დანახარჯებს, რომელიც დაკავშირებულია განთავისუფლებასა და შემდგომ შერჩევასთან. შერჩევის ნებისმიერ პროცესში მთავარია უარყოფის ან მიღების შეცდომის ალბათობის შემცირება და ამასთანავე სწორი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობის ამაღლება. მენეჯერები ამას აკეთებენ შერჩევის საიმედო და ეფექტური პროცედურის გამოყენებით.

უტყუარობა - შერჩევის გამოყენებულ ინსტრუმენტსა და განსაზღვრულ კრიტერიუმს შორის დამტკიცებული ურთიერთკავშირის არსებობაა. მენეჯერის მიერ გამოყენებული შერჩევის ნებისმიერი ინსტრუმენტი, - იქნება ეს განცხადების ბლანკი, ტესტები, გასაუბრება ან კვალიფიკაციის შემოწმება - უტყუარი უნდა იყოს. სხვა სიტყვებით, უნდა არსებობდეს ფაქტიურად დამოწმებული ურთიერთკავშირი შერჩევის გამოყენებულ ინსტრუმენტსა და რაიმე განსაზღვრულ კრიტერიუმს შორის. მაგალითად, კანონი უკრძალავს მენეჯერს შერჩევის ინსტრუმენტის სახით ტესტირების დროს მიღებული ქულების გამოყენებას, თუ არ არსებობს უტყუარი მტკიცებულება იმისა, რომ სამსახურში ის პირები, რომლებმაც მიიღეს უფრო მეტი ქულა, ნამდვილად უკეთეს შედეგს აჩვენებენ, ვიდრე ისინი, ვინც ნაკლები ქულა დააგროვა. მენეჯერმა უნდა

დაამტკიცოს, რომ მის მიერ პრეტენდენტების შერჩევასა გამოყენებული ნებისმიერი ინსტრუმენტი დაკავშირებულია შრომის ნაყოფიერებასთან.

გარდა უტყუარობისა, შერჩევის ინსტრუმენტი აუცილებლად საიმედო უნდა იყოს. საიმედოობა ასახავს იმას, თუ რამდენად თანმიმდევრულია კანდიდატთა ერთი და იგივე თვისებების შეფასებისას შერჩევის ამა თუ იმ ინსტრუმენტის გამოყენებით მიღებული შედეგები. ასე მაგალითად, თუ ტესტი მართლაც საიმედოა, მაშინ, იმ პირობებში, რომ მის მიერ გაზომილი მახასიათებლები სტაბილურია, თითოეული ცალკეული კანდიდატის მიერ მიღებული ქულების რაოდენობა გარკვეული დროის განმავლობაში მუდმივი უნდა იყოს. **საიმედოობა** არის შერჩევის ინსტრუმენტის უნარი უზრუნველყოს გაზომვების შეთანხმებული შედეგები. ისეთი მახასიათებლის მნიშვნელობა, როგორცაა საიმედოობა, აშკარაა. შერჩევის საიმედო ინსტრუმენტის გამოყენება ხომ იგივეა, რაც ყოველდღე „არაზუსტ“ სასწორზე აწონვა. თუ სასწორი არასაიმედოა, ანუ, თუ ყოველთვის, როდესაც იწონებით, აღმოჩნდება, რომ თქვენი წონა მერყეობს 5-7 კგ-ით, მაშინ ასეთი აწონვის შედეგები ფრიად უმნიშვნელოა. იმისათვის, რომ შერჩევის ინსტრუმენტი გახდეს ეფექტური პროგნოზის საშუალება, იგი უნდა უზრუნველყოფდეს შეთანხმებულ შედეგებს.

შერჩევის ინსტრუმენტები. თანამედროვე მენეჯერების განკარგულებაშია შერჩევის მთელი რიგი ინსტრუმენტები, რაც მიღებისა და უარყოფის შეცდომის რაოდენობის მნიშვნელოვნად შემცირების საშუალებას იძლევა: თანამდებობაზე კანდიდატის მიერ შევსებული ანკეტის ანალიზი, წერილობითი და სამუშაოს მოდელირებული ტესტები, გასაუბრება, კვალიფიკაციის შემოწმება და, ზოგიერთ შემთხვევაში, ჯანმრთელობის მდგომარეობის შემოწმება.

გთავაზობთ ამ ინსტრუმენტთა მოკლე განხილვას. ამ ინსტრუმენტთა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აღწერილია ცხრილში 3.

ცხრილი 6. თანამშრომელთა შერჩევის ინსტრუმენტები.

ანკეტა
უპირატესობები <ul style="list-style-type: none">სამუშაოს ზოგიერთი სახეობისთვის მომავალი მწარმოებლურობის შესაფა-

<p>სებლად გამოიყენება ბიოგრაფიული მონაცემები და სხვა ადვილად გადასამოწმებელი ფაქტები;</p> <ul style="list-style-type: none"> • თუ ანკეტის პუნქტებს შევაფასებთ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე მომავალი ეფექტურობის თვალსაზრისით მათი მნიშვნელობის წონითი კოეფიციენტებით, შერჩევის მოცემული ინსტრუმენტი სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფის მუშაკთათვის შრომის ნაყოფიერების პროგნოზირების ფრიად უტყუარი მეთოდია.
<p>ნაკლოვანებები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ჩვეულებრივ, ანკეტაში ერთი-ორი პუნქტი იძლევა შრომის ინტენსივობის მომავალი მაჩვენებლების ეფექტური პროგნოზირების საშუალებას მხოლოდ სამუშაოთა განსაზღვრული სახეობისთვის. • წონითი კოეფიციენტების ანკეტების გამოყენება პერსონალის შესარჩევად შრომატევადი და ძვირია.
<p>წერილობითი ტესტები</p>
<p>უპირატესობები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ეფექტურია იმ მუშაკის მომავალი მწარმოებლურობის პროგნოზირებისას, რომელიც არის სამრეწველო საწარმოს ნახევრადკვალიფიციური და არაკვალიფიციური თანამდებობის დაკავების კანდიდატი. • ეფექტურია დაბალი რგოლის მმართველობითი თანამდებობის კანდიდატთა შეფასებისას.
<p>ნაკლოვანებები</p> <ul style="list-style-type: none"> • გონებრივი შესაძლებლობები და სხვა ასეთი ტესტებით შემოწმებული მახასიათებლები ხშირად ფრიად სუსტადაა დაკავშირებული მომავალი სამუშაოს რეალურად ეფექტურად შესრულებასთან.
<p>მოდელირებული ტესტები</p>
<p>უპირატესობები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ეფუძნება კონკრეტული სამუშაო დავალებების საგულდაგულო ანალიზის შედეგებს და შესაბამისად, მჭიდროდაა დაკავშირებული მომავალ სამუშაოსთან. • უზრუნველყოფს სამუშაოს მომავალი ეფექტურობის საიმედო პროგნოზს
<p>ნაკლოვანებები შრომატევადია და ძვირი გამოყენებაში</p>
<p>გასაუბრება</p>
<p>უპირატესობები</p> <ul style="list-style-type: none"> • თუ პროცედურა სტრუქტურირებული და სწორად ორგანიზებულია, პროგნოზირების ეფექტური ინსტრუმენტი.

<ul style="list-style-type: none"> პროგნოზირების ეფექტური ინსტრუმენტია იმ შემთხვევაში, თუ გასაუბრების მწარმოებელი ადამიანი ყველა კანდიდატს ერთი და იგივე კითხვებს უსვამს.
<p>ნაკლოვანებები</p> <ul style="list-style-type: none"> ინტერვიუერს უნდა ახსოვდეს მის მიერ დასმული კითხვების კანონიერება. შესაძლოა ინტერვიუერის წინასწარგანწყობილი დამოკიდებულება, განსაკუთრებით თუ გასაუბრება არ არის სტრუქტურირებული და ორგანიზებული სათანადოდ.
<p>კვალიფიკაციის შემოწმება</p>
<p>უპირატესობები</p> <ul style="list-style-type: none"> ანკეტაში წარმოდგენილი მონაცემების ჭეშმარიტობის დადგენის პროცედურამ დაამტკიცა თავისი ფასეულობა, როგორც კანდიდატის შესახებ საიმედო ინფორმაციის წყარომ.
<p>ნაკლოვანებები</p> <ul style="list-style-type: none"> რეკომენდაციების შესწავლა, როგორც შერჩევის ინსტრუმენტისა, არსებითად, უსარგებლოა.
<p>სამედიცინო შემოწმება</p>
<p>უპირატესობები</p> <ul style="list-style-type: none"> უტყუარია იმ კანდიდატთა შეფასებისას, რომელთაც მოეთხოვებათ გარკვეული ფიზიკური უნარები და დახასიათება.
<p>ნაკლოვანებები</p> <ul style="list-style-type: none"> მენეჯერები დარწმუნებული უნდა იყვნენ იმაში, რომ ჯანმრთელობის მდგომარეობის მიმართ მოთხოვნები საფუძვლიანია, განპირობებულია სამუშაოს ხასიათით და არ ატარებს დისკრიმინაციურ ხასიათს.

ანკეტა. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში განთავისუფლებულ თანამდებობებზე მიღებისას კანდიდატებს სთხოვენ ანკეტის შევსებას. ის მოიცავს მხოლოდ მოკლე ინფორმაციას - სახელი, გვარი, მისამართი და ტელეფონის ნომერი, მაგრამ ხანდახან ადამიანისგან მოითხოვენ დაწვრილებით ავტობიოგრაფიას თანმიმდევრული მონაცემებით ყველა წინა სამუშაო ადგილის, უნარებისა და მიღწევების შესახებ.

წერილობითი ტესტები. ტიპური შაბლონური ტესტები იძლევა გონებრივი უნარების, საზრიანობისა და კანდიდატების ინტერესების შეფასების საშუალებას. ასეთი ტესტები დიდი ხანია გამოიყენება, მიუხედავად იმისა, რომ მათი პოპულარობა მუდმივად იცვლება. ამჟამად კომპანიებში ფართოდ გამოიყენება ტესტები, რომლებიც

მიმართულია პიროვნული და ქცევითი რეაქციების, აგრეთვე, საზრიანობის შემოწმებისკენ. აღსანიშნავია, რომ მენეჯერებისთვის აუცილებელია განსაკუთრებული სიფრთხილე ასეთი ტესტების გამოყენებისას, რადგანაც ამან შეიძლება მიგვიყვანოს სასამართლო გარჩევამდე, თუ ტესტები არ არის პირდაპირ კავშირში იმ სამუშაოსთან, რომელზედაც ხდება კანდიდატის შერჩევა, ან თუ მათი ჩატარებისას გათვალისწინებულია ისეთი მომენტები, როგორცაა სქესი, ეროვნება, ასაკი და სხვა, რაც დაცულია კანონით კანდიდატთა თანაბარი შესაძლებლობებით სამუშაოზე აყვანის პროცესში.

მენეჯერებს ესმით, რომ ახალი თანამშრომლების სამუშაოზე აყვანის პროცესში გაუაზრებელი გადაწყვეტილება ორგანიზაციას შეიძლება ძვირი დაუჯდეს და რომ სწორად შედგენილი ტესტები ასეთი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობას ამცირებს. აღსანიშნავია, აგრეთვე, რომ კონკრეტული სამუშაოსთვის წერილობითი ტესტების შემუშავებისა და შემოწმების დანახარჯები უკანასკნელ ხანს მნიშვნელოვნად შემცირდა.

მოდელირებული ტესტები. ეთანხმებით თუ არა იმას, რომ იმის გასარკვევად, გაუმკლავდება თუ არა მომავალი მუშაკი თავის სამუშაოს ფირმა *Matsushita*-ს ტექნიკური სახელმძღვანელოს შემდგენელის თანამდებობაზე, საუკეთესოა, დაევალოს მას ასეთი სახელმძღვანელოს (ან თუნდაც მისი ფრაგმენტის) დაწერა? ასეთი მიდგომის აშკარა ლოგიკურობამ მიგვიყვანა მოდელირებული ტესტების, როგორც კანდიდატთა შერჩევის ინსტრუმენტის პოპულარობის ზრდამდე. მათ შორის ყველაზე ცნობილია სასინჯი დავალებები და შეფასებითი ცენტრები.

სასინჯი დავალება არის პერსონალის შერჩევის ინსტრუმენტი, როდესაც კანდიდატებს სთავაზობენ შემცირებული მასშტაბის სამუშაო დავალების მოდელს და სთხოვენ მოცემული სამუშაო დავალებისთვის ძირითადი ამოცანების შესრულებას.

სასინჯი დავალების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კანდიდატებს სთავაზობენ შემცირებული მასშტაბის სამუშაო დავალების მოდელს და სთხოვენ მოცემული სამუშაოსთვის აუცილებელი ამოცანის ან ამოცანათა შესრულებას. დასმული ამოცანების პრაქტიკულად შესრულებისას, კანდიდატები ახდენენ იმის დემონსტრირებას, რომ მათ

გააჩნიათ ამისათვის აუცილებელი ყველა უნარი და ნიჭი. ჩვეულებრივ, ისინი გამოიყენება ადამიანთა შესარჩევად მონოტონურ, რუტინული ტიპის სამუშაოზე.

შეფასებითი ცენტრები - სპეციალური ცენტრები, სადაც კანდიდატები თანამდებობაზე გადიან მოდელირებულ სამუშაო ტესტებს, რომელთა მსვლელობის დროს ფასდება მათი მმართველობითი პოტენციალი.

უფრო რთული ტესტირება, რომლის მსვლელობის დროსაც კანდიდატი გადის მთელ რიგ სამუშაოს მოდელირებულ ტესტებს, რომლებიც განკუთვნილია კანდიდატის მმართველობითი პოტენციალის გასარკვევად, ტარდება ეგრეთ წოდებულ **შეფასებით ცენტრებში**. ასეთ ცენტრებში ხელმძღვანელები, მენეჯერები და ფსიქოლოგები აფასებენ, რამდენად ეფექტურად ასრულებენ პრეტენდენტები რეალური პრობლემების მოდელირებულ სავარჯიშოებს, რომელთა გადაწყვეტა მათ მოუწევთ სამუშაოზე. იმის და მიხედვით, რეალურ საქმიანობასთან დაკავშირებულ რომელ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს კანდიდატი, ტესტები მოცავენ გასაუბრებას, პრობლემის გადაწყვეტის სავარჯიშოებს (პრეტენდენტის მიერ ტიპიური საქმიანი დოკუმენტის შესწავლა და მასში მოცემული მონაცემების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება), ჯგუფურ განხილვებს და საქმიან თამაშებს გადაწყვეტილების მიღებაზე.

გასაუბრება, ისევე, როგორც ანკეტა, წარმოადგენს შერჩევის თითქმის უნივერსალურ მეთოდს. თუმცა, ბედის ირონიით, გასაუბრების ფასეულობა, როგორც შერჩევის ინსტრუმენტისა, მუდმივად ცხარე კამათებისა და განხილვების საგანია. ზოგიერთი კონკრეტული რეკომენდაციები, რომელთა შესრულებაც მენეჯერს აძლევს გასაუბრების, როგორც პერსონალის შერჩევის ინსტრუმენტის ეფექტურობისა და საიმედოობის ამაღლების საშუალებას, ჩამოთვლილია ცხრილში:

ცხრილი 7. გასაუბრების ეფექტურობის ამაღლების წინადადებები.

1. შეადგინეთ შეკითხვების მუდმივი ნაკრები ყველა კანდიდატისათვის.
2. დაწვრილებით შეისწავლეთ სამუშაოს ხასიათი, რომლის პრეტენდენტიცაა ინტერვიუერი კანდიდატი.

3. გამოიყენეთ მინიმალური წინასწარი მონაცემები კანდიდატის კვალიფიკაციის, გამოცდილების, ინტერესებისა და სხვა მახასიათებლების, აგრეთვე, ტესტირებისას დაგროვილი ქულების რაოდენობის შესახებ.
4. დასვით არსებითი ანუ ისეთი კითხვები, რომლებზეც პასუხის გაცემისას კანდიდატს მოუწევს დაწვრილებითი საუბარი იმის შესახებ, თუ რის გაკეთებას აპირებს და როგორ წარმოუდგენია მისი განხორციელება.
5. გამოიყენეთ კანდიდატის შეფასების სტანდარტული მეთოდი.
6. გასაუბრების მსვლელობისას გააკეთეთ ჩანაწერები.
7. თავი აარიდეთ მოკლე გასაუბრებას, რომელსაც მივყავართ ნაჩქარევი, მოუფიქრებელი გადაწყვეტილების მიღებამდე.

დღეს მრავალი კომპანია იწყებს ახალი მიდგომის - **სიტუაციური ინტერვიუს** გამოყენებას, რომლის მსვლელობისას კანდიდატები თამაშობენ სხვადასხვა როლს სხვადასხვა სპეციალურად მომზადებული სცენარებში. მაგალითად, ნებისმიერ ბანკში ბუღალტრის ვაკანტურ თანამდებობაზე ნებისმიერ კანდიდატს შეიძლება სთხოვონ როლის შესრულება, რომლის მსვლელობისას მას ექნება ურთიერთობა კლიენტთან, რომელმაც აღმოაჩინა უზუსტობა III ს ანგარიშებში. ინტერვიუერი თვალს მიადევნებს კანდიდატის რეაქციას: როგორ დაამუშავებს იგი მიღებულ ინფორმაციას, როგორი ურთიერთობა ექნება „კლიენტთან“, რომელ ჟესტებს გამოიყენებს და რომელ სიტყვებს აირჩევს ურთიერთობისათვის.

ბიოგრაფიის შემოწმება. ყველაფრიდან გამომდინარე, Lucent Technologies საკადრო მენეჯერებს უფრო საგულდაგულოდ რომ შეემოწმებინათ ფაქტები თავიანთი კანდიდატების ბიოგრაფიიდან, მოსალოდნელია გამოევლინათ, რომ ადამიანი, რომელიც დროთა განმავლობაში გახდა დირექტორი დაქირავების საკითხებში (ამ კომპანიაში ის უკვე არ მუშაობს) თავის დროზე იჯდა ციხეში სტუდენტური ფონდიდან ფულის ქურდობის გამო, რომელიც მან ჩაიდინა კალიფორნიაში საშუალო სკოლის დირექტორად

მუშაობის დროს, აგრეთვე, გაიგებდნენ, რომ მან იცრუა, როდესაც ამტკიცებდა, რომ დოქტორის ხარისხი მიიღო სტენდფორდის უნივერსიტეტში.

ასეთი ფაქტებს, როგორც წესი, ამოწმებენ ან ანკეტაში წარმოდგენილი ფაქტების დამოწმებით, ან კანდიდატების რეკომენდაციების შესწავლით. უნდა ვაღიაროთ, რომ პირველმა ხერხმა თავისი ფასეულობა დაამტკიცა პრაქტიკაში, როგორც კანდიდატის შესახებ საიმედო ინფორმაციის წყარომ. მაგალითად, სახელმწიფო დაცვის, თავდაცვის სფეროს, საგადასახადო და შინაგან საქმეთა ორიგანოები აუცილებლად ამოწმებენ ვაკანტურ თანამდებობებზე წარმოდგენილ კანდიდატთა მიერ თავიანთ ანკეტებში აღნიშნულ ფაქტებს, აგრეთვე, ატარებენ ნარკოლოგიურ ტესტებს და თითოეული თანამშრომლის პირადობის დადგენის ტესტებს. შედეგები ფრიად შთამბეჭდავია - კომპანიაში კადრების გადინება შემცირდა, რამაც გარკვეულწილად კომპანიას თავიდან ააცილა ახალი თანამშრომლების მუდმივად დაქირავების პრობლემა, და შესაბამისად, ამასთან დაკავშირებული ხარჯები. შერჩევის მეორე ინსტრუმენტი, ანუ კანდიდატების მიერ წარმოდგენილი რეკომენდაციების შესწავლა, არსებითად უსარგებლო აღმოჩნდა. და, ეს სრულიად ლოგიკურია - ამკარაა, რომ არავინ მოსთხოვს რეკომენდაციას ადამიანს, რომელიც მოგცემთ თქვენ არასასურველ შეფასებას.

სამედიცინო შემოწმება. სამუშაოზე კანდიდატთა შერჩევისას, რომელთა შესასრულებლად ჯანმრთელობის მიმართ გარკვეული მოთხოვნებია წაყენებული, მიზანშეწონილია სამედიცინო შემოწმების ჩატარება, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ძალიან ცოტა სამუშაო. თითქმის ყველა შემთხვევაში ჯანმრთელობის მდგომარეობის შემოწმება ტარდება დაზღვევასთან დაკავშირებით. ორგანიზაციებს, უბრალოდ, სურთ დარწმუნდნენ, რომ ახალი თანამშრომლები არ წაუყენებენ სადაზღვევო სარჩელს ტრავმების ან ავადმყოფობის გამო, რომელიც მათ ჰქონდათ ჯერ კიდევ მოცემულ სამსახურში აყვანამდე.

შერჩევის ოპტიმალური მეთოდის არჩევა. პერსონალის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერების მიერ გამოყენებულ ყველა ინსტრუმენტს გააჩნია თავისი „პლუსი“ და „მინუსი“. რამდენადაც შერჩევის ინსტრუმენტების უტყუარობა ვარირებს სამუშაოს ტიპის მიხედვით, საჭიროა მხოლოდ იმ

ინსტრუმენტების გამოყენება, რომლებიც კონკრეტული სამუშაო დავალების მიმართ პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა. ცხრილში წარმოდგენილია შერჩევის ძირითადი ინსტრუმენტების ეფექტურობის შეფასება.

გარდა ამისა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მენეჯერები, რომლებიც თვლიან, რომ დაქირავების პროცესში საჭიროა შესაფერისი კანდიდატების დაყოლიება, ალბათ, ჩამოაყალიბებენ შტატს, რომელიც შედგება პოტენციურად დაუკმაყოფილებელი მოსამსახურეებისაგან, სადაც, აუცილებლად, მაღალია კადრების დენადობა.

დაქირავების პროცესში თითოეული კანდიდატი გამოიმუშავებს მოლოდინების გარკვეულ ნაკრებს მთლიანად კომპანიის და იმ კონკრეტული სამუშაოს მიმართ, რომლის დაკავებასაც აპირებს ის. თუ ის ინფორმაცია, რომელსაც ის ღებულობს, ძალიან შელამაზებულია, ორგანიზაციის მხრიდან წარმოიქმნება ნეგატიური შთაბეჭდილება. უპირველეს ყოვლისა, პროცესის თავდაპირველ ეტაპზე შეცდომაში შეყვანილი კანდიდატები, როგორც წესი, არ ამბობენ უარს შერჩევის შემდგომ პროცესზე. რადგანაც შელამაზებული ინფორმაცია უყალიბებს მათ გაზრდილ და ხშირად არარეალურ მოლოდინებს, ჩვეულებრივ, მათ ძალიან სწრაფად უცრუვდებათ იმედი და მიდიან ორგანიზაციიდან. ასეთი კანდიდატები, მას შემდეგ, რაც თანამშრომლები ხდებიან, რეალობასთან შეჯახების შემდეგ, არ განიცდიან თავისი ფირმისადმი მიჯაჭვულობის გრძნობას. საბოლოოდ, ხშირად ეს ადამიანები თვლიან, რომ ინტერვიუს დროს ისინი უბრალოდ მოატყუეს, და ავსებენ პრობლემური თანამშრომლების კატეგორიას.

ცხრილი 8 . შერჩევის ინსტრუმენტების ეფექტურობა ხუთბალიანი სკალით.

შერჩევის ინსტრუმენტი	ვაკანსიები			
	უმაღლესი რგოლის მენეჯერები	საშუალო და დაბალი რგოლის მენე- ჯერები	სამუშაოთა რთული არამ- მართველობითი სახეობები	შაბლონური და მონოტონური სამუშაოები
სამუშაოზე მიღების ანკეტა	2	2	2	2
წერილობითი ტესტები	1	1	2	3
სასინჯი დავალება	-	-	4	4
შეფასებების	5	5	-	-

ცენტრი				
გასაუბრება	4	3	2	2
ანკეტაში წარმოდგენილი ცნობების შემოწმება	3	3	3	3
რეკომენდაციების შემოწმება	1	1	1	1
სამედიცინო შემოწმება	1	1	1	2

იმისათვის, რომ ამაღლდეს მუშაკთა მხრიდან თავისი სამუშაოთი კმაყოფილება და შემცირდეს კადრების გადინება, მენეჯერები უნდა დაფიქრდნენ ისეთი მეთოდის გამოყენებაზე, როგორცაა სამუშაოს რეალური გაცნობა.

სამუშაოს რეალური გაცნობა - კონკრეტული თანამდებობისა და მთლიანად კომპანიის შესახებ როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური წინასწარი ინფორმაციის წარმოდგენაა. იგი მოიცავს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური წინასწარი ინფორმაციის წარმოდგენას კონკრეტული თანამდებობის და მთლიანად კომპანიის შესახებ. ასე მაგალითად, ნებისმიერი გასაუბრებისთვის დამახასიათებელი ყველა უპირატესობის ჩამოთვლის გარდა, კანდიდატს უნდა ეცნობოს, რომ სამუშაო დროს რაც შეიძლება ნაკლები დრო დაუთმოს კოლეგებთან ურთიერთობას (გარდა საქმიანი ურთიერთობისა), რომ ნაკლებია სამსახურებრივი დაწინაურების პერსპექტივა, რომ სამუშაო გრაფიკი შეიძლება შეიცვალოს და მას შეიძლება მოუწიოს მისთვის უჩვეულო დროს მუშაობა (საღამოობით ან გამოსასვლელ დღეებში). ჩატარებული კვლევები ადასტურებენ, რომ იმ კანდიდატებს, რომლებმაც მიიღეს მსგავსი ცნობები, უმუშავდებათ უფრო რეალური მოლოდინი იმ სამუშაოს მიმართ, რომლის შესრულებაც მათ მოუწევთ, და შედეგად, ისინი ბევრად უკეთესად გაუმკლავდებიან არასასიამოვნო მომენტებს, ვიდრე ისინი, რომელთაც მიაწოდეს მხოლოდ პოზიტიური ინფორმაცია. ამკარაა, ეს ამცირებს ორგანიზაციისთვის ახლახანს აყვანილ ადამიანთა საკუთარი სურვილით არასასურველ დათხოვნათა რაოდენობას.

ორიენტაცია - ახალი თანამშრომლისთვის მისი სამუშაოს და ორგანიზაციის გაცნობაა. სამსახურში ახლად მიღებული ადამიანი საჭიროებს იმას, რომ გააცნონ მისი

სამუშაო და თვით ორგანიზაცია. ასეთ გაცნობას ეწოდება **ორიენტაცია**, ანუ საქმის კურსში ჩაყენება.

არსებობს ორიენტაციის ორი ტიპი. **სამუშაო ქვეგანყოფილებასთან** გაცნობისას თანამშრომელი ეცნობა თავისი განყოფილების მიზნებს, იმას, თუ რას ელოდება ქვეგანყოფილება მისგან დასახული მიზნის მისაღწევად; იგი ასევე ეცნობა კოლეგებს. **ორგანიზაციასთან** გაცნობისას ახალბედებს მოუთხრობენ მიზნებისა და ამოცანების, ისტორიის, ფილოსოფიის, პროცედურებისა და წესების შესახებ. ეს პროცესი უნდა მოიცავდეს, აგრეთვე, გაცნობას კადრების მართვის სფეროში ორგანიზაციის პოლიტიკასთან, რომელიც ეხება სამუშაო დროის ხანგრძლივობას, შრომის ანაზღაურების პროცედურას, ზეგანაკვეთი სამუშაოსთვის ანაზღაურების პირობებს და დამატებით შეღავათებს. გარდა ამისა, ძალიან ხშირად ორგანიზაციასთან გაცნობის პროცესში ტარდება ექსკურსია სამუშაო ობიექტებზე.

მრავალ, განსაკუთრებით მსხვილ კომპანიაში, შემუშავებულია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციის ოფიციალური პროგრამები. ისინი მოიცავენ ექსკურსიებს ოფისებში ან ქარხანაში, ორგანიზაციის ისტორიის შესახებ ფილმის დემონსტრირებას და კადრების განყოფილების წარმომადგენელთან ხანმოკლე საუბარს, რომელიც ახალბედს უყვება ორგანიზაციაში გათვალისწინებული შეღავათების შესახებ. სხვა ორგანიზაციებში გამოიყენება საქმის კურსში შეყვანის ნაკლებად ფორმალური პროგრამები. მაგალითად, მენეჯერი წარუდგენს ახალ თანამშრომელს ქვეგანყოფილების მთავარ მენეჯერს, რომელიც აცნობს მას უახლოეს თანამშრომლებს და უჩვენებს, სად იმყოფება ასლის გადამღები ხელსაწყოები, ყავის მადუღარა, დასასვენებელი ოთახი, კაფეტერია და ა.შ. ზოგიერთ კომპანიაში, ხდება ორიენტაციის ფრიად ინტენსიური პროგრამების რეალიზება. აქ, მაგალითად, გამოიყენება ორიენტაციის სამთვიანი პროგრამა სახელწოდებით „უნივერსიტეტი *Trilogy*“. ის მოწოდებულია გააცნოს ახალბედებს კომპანია, მისი ისტორია, ხედვა, მიზნები და სტრატეგია. პირველ კვირას ლექციებზე, რომელსაც ატარებენ კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ჯო ლეიმანდტი და კომპანიის სხვა ვეტერანები, ახალბედა „ტრილოგიანელები“ ეცნობიან პროგრამირების ენებს, ფორმის გეგმებს

სხვადასხვა პროდუქტისადმი მიმართებით და კომპანიის მარკეტინგულ სტრატეგიას. ლექციები იწყება დილის 8 საათზე და, უკიდურეს შემთხვევაში, პირველ თვეს მაინც, არ მთავრდება შუალამეზე ადრე. ამის შემდეგ ახალი თანამშრომლები მუშაობენ რეალურ პროექტებზე *Trilogy*-ის საუკეთესო თანამშრომლებთან გვერდიგვერდ²⁵.

მენეჯერები ვალდებულნი არიან ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლის მიღების პროცესი გახადონ რაც შეიძლება უმტკივნეულო. მათ თანამშრომელთან ღიად უნდა განიხილონ მისი აზრი ურთიერთვალდებულებების შესახებ როგორც თანამშრომლის, ისე ორგანიზაციის მხრიდან. როგორც ორგანიზაციის, ისე თანამშრომლის ინტერესებშია, რომ ის რაც შეიძლება სწრაფად შევიდეს საქმის კურსში და შეუდგეს მუშაობას. ფორმალური თუ არაფორმალური ხასიათის წარმატებული ორიენტაცია აქამდე უცხო ადამიანს გადააქცევს „შინაურად“, მათებს მას საკუთარი ძალების რწმენას, ამცირებს სამუშაოს ცუდად შესრულებისა და იმის ალბათობას, რომ იგი დათხოვნილი იქნება მიღებიდან ორ კვირაში.

პერსონალის ტრენინგი შრომითი რესურსების მენეჯერთა საქმიანობაში უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა. სამუშაო დავალებებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ცვლილებასთან ერთად იცვლება და ახლდება თანამშრომელთა ცოდნა და უნარები. მაგალითად, მკვლევართა შეფასებით, ამერიკული ფირმები ხარჯავენ უზარმაზარ სახსრებს - დაახლოებით 54 მლრდ დოლარს - თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის ამაღლებისკენ მიმართული ოფიციალური კურსებისა და პროგრამების შემუშავებასა და რეალიზაციაზე. რა თქმა უნდა, გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როდის არის აუცილებელი თანამშრომლისთვის სწავლების კურსის გავლა და რა ფორმით უნდა ჩატარდეს ის, იღებს მენეჯერი.

ცხრილი 9. ტრენინგების ტიპები

ტრენინგის ტიპი	აღწერა
----------------	--------

²⁵ Стивен П.Роббинз, Мери Коултер, Менеджмент, Москва–Сант–Петербург–Киев, 2007.

პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ფორმირება	ლიდერის უნარების ფორმირება, კონფლიქტების გადაწყვეტა, გუნდის შექმნა, მომხმარებელთა მომსახურება, კულტურული განსხვავებებისა და პიროვნებათშორის ურთიერთობებში სხვა უნარების ცოდნა
ტექნიკური უნარების ფორმირება	პროდუქტის, სავაჭრო პროცესის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული განათლების, აგრეთვე კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი სხვა ტექნიკური უნარების გაფართოება
ბიზნეს-უნარების ფორმირება	ფინანსების, მარკეტინგის, ეკონომიკური წარმოების, ხარისხის, სტრატეგიული დაგეგმვის, ორგანიზაციული კულტურის უნარების ფორმირება.
აუცილებელი უნარების ფორმირება	შრომის უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის დაცვის, სექსუალური ძალადობისა და იურიდიული ხასიათის სხვა გართულებების შემთხვევაში მოქმედებების უნარების ფორმირება
პერსონალის შრომის ინტენსივობის მენეჯმენტის უნარების ფორმირება	პირადი შრომის ინტენსიურობის ამაღლების ნებისმიერი ტრენინგი
პრობლემების გადაწყვეტისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარების ფორმირება	პრობლემების გამოვლენის, მათი მიზეზების განსაზღვრის, ვარიანტების შემუშავებისა და ანალიზისადმი შემოქმედებითი მიდგომის, სწორი გადაწყვეტილების მიღების უნარების ფორმირება
პერსონალური უნარების ფორმირება	პირადი კარიერული ზრდის, საკუთარი დროის, კეთილდღეობის, პირადი ფინანსების მართვის, აგრეთვე საჯარო გამოსვლების უნარების ფორმირება

სატრენინგო მეთოდიკა. თანამშრომელთა ტრენინგი შეიძლება ჩატარდეს ტრადიციული მეთოდებით, ისეთებით, როგორცაა ტრენინგები სამუშაო ადგილზე, სამუშაო დავალებების როტაცია, დამრიგებლობა და კოუჩინგი, პრაქტიკული სავარჯიშოები, ინსტრუქციათა ნაკრები და სწავლება სასწავლო სახელმძღვანელოებით ან ლექციებით. თუმცა დღეს მრავალი ორგანიზაცია სულ უფრო აქტიურად იწყებს ისეთი სატრენინგო მეთოდიკის გამოყენებას, რომელიც ეფუძნება ახალ ტექნოლოგიებს, რამდენადაც ისინი ფართოდაა ხელმისაწვდომი, არ მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს და იძლევა ადამიანთა უახლესი ინფორმაციით აღჭურვის საშუალებას.

ცხრილში მოცემულია ძირითადი ტრადიციული და ახალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სატრენინგო მეთოდიკები, რომელსაც იყენებენ თანამედროვე მენეჯერები. სპეციალისტთა აზრით, მომავალში მმართველი პერსონალი სულ უფრო აქტიურად გამოიყენებს ელექტრონული სწავლების პროგრამებს ადამიანთა

უმნიშვნელოვანესი ინფორმაციით უზრუნველყოფისა და თანამშრომელთა უნარების განვითარებისათვის.

ცხრილი 10. თანამშრომელთა სწავლების მეთოდები.

<p>ტრადიციული სატრენინგო პროგრამები</p>
<p>სამუშაო ადგილზე სწავლების მეთოდები. ადამიანები სწავლობენ დავალებების შესრულებას მარტივად, მათი გადაწყვეტის პრაქტიკით, ჩვეულებრივ, მოცემული სამუშაოს თავდაპირველი გაცნობის შემდეგ.</p> <p>სამუშაო დავალებების როტაცია. ორგანიზაციის საზღვრებში ჰორიზონტალური გადაადგილება, რომელიც თანამშრომლებს აძლევს სხვადასხვა განყოფილებაში მუშაობის საშუალებას. ასე თანამშრომლები სწავლობენ სხვადასხვაგვარი ოპერაციებისა და დავალებების შესრულებას.</p> <p>დამრიგებლობა და კოუჩინგი. თანამშრომლები მუშაობენ გამოცდილ მუშაკებთან, რომლებიც მათ აწვდიან აუცილებელ ინფორმაციას, ეხმარებიან და მხარში უდგანან. ზოგიერთ დარგში ამ მეთოდიკას უწოდებენ მოსწავლეობას.</p> <p>პრაქტიკული სავარჯიშოები. თანამშრომლები თამაშობენ სხვადასხვა როლს სცენარის მიხედვით, მონაწილეობენ სხვადასხვა მოდელირებულ სიტუაციებში ან გადიან სხვადასხვა პერსონალურ ტრენინგებს.</p> <p>სავარჯიშოების კრებული და სასწავლო სახელმძღვანელოები. თანამშრომლები იღებენ აუცილებელ ინფორმაციას ინსტრუქციათა კრებულებიდან ან სასწავლო სახელმძღვანელოებიდან.</p> <p>სასწავლო ლექციები. თანამშრომლები ესწრებიან კონკრეტულ თემაზე სპეციალურად მომზადებულ ლექციებს, სადაც იღებენ საჭირო ინფორმაციას.</p>
<p>ახალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სატრენინგო მეთოდები</p>
<p>კომპაქტ-დისკები, DVD-, ვიდეო- და აუდიოკასეტები. თანამშრომლები უსმენენ და უყურებენ სხვადასხვა მასალებს, რომლებიც თავიანთ თავში მოიცავენ კონკრეტულ ინფორმაციას ან ახდენენ სხვადასხვა სამუშაო მეთოდიკის თვალსაჩინო დემონსტრირებას.</p> <p>ვიდეოკონფერენციები, ტელეკონფერენციები და საკაბელო ტელევიზია. თანამშრომლები უსმენენ ან მონაწილეობენ ინფორმაციის გაცვლაში ან სამუშაო მეთოდიკის დემონსტრირებაში ზემოთ ჩამოთვლილი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით.</p> <p>ელექტრონული სწავლება. სასწავლო პროცესი Internet-ის ბაზაზე, რომლის მიმდინარეობისას თანამშრომლები მონაწილეობენ მულტიმედიური საშუალებებით იმიტირებულ სიტუაციებში ან სხვა ინტერაქტიულ მოდულებში.</p>

დასკვნა

პერსონალის მართვის სტრატეგია ეს არის ორგანიზაციის განვითარების არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის პერსონალზე ზემოქმედების აუცილებელი სისტემის შეფასების, ანალიზისა და შემუშავების უზრუნველყოფელი მოქმედებების ერთობლიობა და გადაწყვეტილებების მიღების თანამიმდევრობაა.

შრომითი რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევას, განაწილებას და დასაქმების მთლიან სისტემას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით მიაღწიოს თავის მიზნებს საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა; ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

შრომითი რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის, აუცილებელია მოვახდინოთ მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირება, მათი ადაპტაცია ახალ გარემოსთან; პერსონალის მართვა გამიზნულია არა პიროვნებებზე, არამედ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე. მენჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი სარგებლიანობა, მოცემულ ბიზნესში მოითხოვს უწყვეტ სწავლებას, მოწინავე გამოცდილების დაგროვებასა და გამოყენებას.

სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაცია დამოკიდებულია არა მარტო კონკურენტუნარიანობის მაღალ დონეზე, არამედ კომპეტენტურ პერსონალზე და ორგანიზაციის ეფექტურობაზე, რომლის შექმნა პირველი და მთავარი ამოცანაა სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე.

ყველა ფაქტორიდან, რომლებიც მოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობის მაჩვენებლებზე და რომლებზეც, თავის მხრივ, უშუალო გავლენას ახდენენ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და უმაღლესი რგოლის სხვა ხელმძღვანელები, სამუშაო ძალის (მუშახელის) წარმატება - ანუ ხარისხია, რომლითაც ორგანიზაციას შეუძლია სამუშაო ძალის გენერირება ქცევის სტრატეგიულ მოდელებთან და კომპეტენციებთან, აზროვნების სახესთან და კულტურასთან, რაც აუცილებელია ამა თუ იმ ორგანიზაციის სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის; იგი უმეტეს ორგანიზაციაში, ერთი მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია, ხოლო, მეორე მხრივ, ყველაზე ეფექტიანად გამოყენებული აქტივი.

პერსონალის ეფექტურობის, ანუ პერსონალის შრომის შედეგების შეფასება პერსონალის მართვის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა შრომის შედეგების შეფასება განსხვავებულია თავისი ამოცანებით, მნიშვნელობით, მაჩვენებლებით და შედეგების გავლენის სისრულით.

სამუშაო ძალის მართვაზე ტრადიციული თვალსაზრისი პრაქტიკაში შეიძლება წინააღმდეგობაში მოვიდეს ორგანიზაციის უფრო მასშტაბურ სტრატეგიულ მიზნებთან. ახალი თვალსაზრისის ცენტრალური თემაა დიფერენციაციის გაძლიერების საჭიროება - თანამშრომლების, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს, აგრეთვე სამუშაო ძალის საქმიანობის მაჩვენებლების მართვის საშუალების, რაც ემყარება ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიას და საოპერაციო მიზნებს.

ცნობილია, რომ წარმატებული სტრატეგიები და კონკურენტული უპირატესობა პრაქტიკულად ყოველთვის დამყარებულია ბაზარზე დიფერენციაციის ამა თუ იმ ფორმაზე; მიუხედავად ამისა, სამუშაო ძალის შესახებ ტრადიციული სტრატეგიები

რჩება უპირატესად არადიფერენცირებული, როგორც ორგანიზაციების შიგნით, ისე ორგანიზაციათაშორის დონეზე.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, საკმაოდ ხშირად გვხვდება ძალიან განსხვავებული, ზოგჯერ კი უნიკალური საორგანიზაციო სტრატეგიების მქონე ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ პრაქტიკულად ერთნაირ სტრატეგიებს სამუშაო ძალის მიმართ. შედეგად ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული აქტივი - სამუშაო ძალა - ხდება ერთ-ერთი ყველაზე ნაკლებეფექტიანად გამოყენებული აქტივი. ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს თავიანთი სამუშაო ძალის სტრატეგიული შესაძლებლობების საფუძველზე, ეს შეიძლება კატასტროფით დასრულდეს. ისინი საკმაოდ ხშირად მასობრივად ითხოვენ თანამშრომლებს იმ ვარაუდით, რომ ასე გააუმჯობესებენ ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს. ეს პრობლემა ღრმავდება ორგანიზაციებში გამოყენებული მათი სამუშაო ძალის საქმიანობის მაჩვენებლების შეფასების სისტემებით, რომლებიც ხელმძღვანელთა ყურადღებას ამახვილებს არასტრატეგიულ საკითხებზე სტრატეგიულთა საზარალოდ.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ყოველ ორგანიზაციას აუცილებლად სჭირდება სამი სტრატეგია: ბიზნეს-სტრატეგია, სამუშაო ძალის სტრატეგია და შრომითი რესურსების ფუნქციური სტრატეგია. ისინი, შესაბამისად, აისახება ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებულ სისტემაში, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელ მაჩვენებელთა სისტემასა და შრომითი რესურსების ფუნქციების ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემაში.

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესამუშავებელი მაჩვენებლების სისტემა მნიშვნელოვანი როლია ღირებულების შექმნაში - როგორც, რომელიც აკავშირებს ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებულ სისტემას შრომითი რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემასთან.

განსხვავება სამუშაო ძალის მართვის ტრადიციულ მიდგომასა და ახალი მიდგომის არარეალიზებულ პოტენციალს შორის გამოიხატება სამ პრობლემაში:

ურთიერთობის პრობლემაში, ზომათა პრობლემასა და რეალიზაციის პრობლემაში.

შრომითი რესურსების ფუნქცია სტრატეგიულ როლს ასრულებს, ვინაიდან უზარმაზარ გავლენას ახდენს ფირმის სამუშაო ძალის წარმატებაზე. თუმცა შრომითი რესურსების ფუნქციას არ შეუძლია ეფექტიანად შეასრულოს თავისი სტრატეგიული როლი მხარდაჭერის გარეშე, მეტიც, დაინტერესებული და ინფორმირებული პარტნიორობის გარეშე უმაღლესი ხელმძღვანელობის და სახაზო მენეჯერების მხრიდან მთელი ფირმის მასშტაბით.

შრომითი რესურსების ფუნქციის უდიდეს სტრატეგიულ მნიშვნელობას წარმოადგენს მისი უზარმაზარი როლი ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში. თუმცა ყოველივე ეს თავის პრაქტიკულ განხორციელებას და პოზიტიურ შედეგებს მოგვცემს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ფირმის აღმასრულებელი დირექტორი და სხვა უმაღლესი ხელმძღვანელები “დააკანონებენ” და ყოველმხრივ მხარს დაუჭერენ შრომითი რესურსების ფუნქციის ფასეულობის ფორმირების ამ პროცესს თავად იმ მოთხოვნათა არსით, რომელთაც წაუყენებენ სპეციალისტებს ამ დარგში. თუკი შრომითი რესურსების ფუნქციისთვის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ წაყენებული მოთხოვნები დადის იქამდე, რომ გაამართლონ ამ ფუნქციის არსებობა ადმინისტრაციული საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებით, სპეციალისტების ყურადღება ამ დარგში კონცენტრაციას ახდენს ამ ე.წ. არასტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე.

ის, რომ დანახარჯები ყველაზე მოსახერხებელია სამუშაო ძალის მახასიათებლების გასაზომად, ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ ისინი შეიძლება იყოს მისი ეფექტიანობის ერთადერთი მაჩვენებელი. ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი რესურსების ფუნქციას წაუყენებენ მოთხოვნას აჩვენოს თავისი წვლილი სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციაში, ეს აიძულებს საკადრო სპეციალისტებს, ყურადღება გაამახვილონ სამუშაო ძალის საქმიანობის იმ ასპექტებზე, რომლებიც საშუალებას აძლევს ფირმას მიაღწიოს მყარ კონკურენტულ უპირატესობას. ამ შემთხვევაში კომპანიაში მაქსიმალურ ეფექტიანობას წარმართავენ სამუშაო ძალის

იმ სახეებითა და ასპექტებით, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. თუმცა ასეთი პრინციპულად ახალი დამოკიდებულებისთვის ფირმამ აუცილებლად უნდა გადაჭრას ძალიან რთული ამოცანა – გამოავლინოს სამუშაო ძალის მართვის სტრატეგიული ელემენტები – და გამოყოს ისინი საოპერაციო ელემენტებისგან.

ასეთი ახალი თვალსაზრისი საჭიროებს აგრეთვე სამუშაო ძალის მართვის ახალ მიდგომას, რომლის საკვანძო მომენტიცაა დიფერენციაცია. ყურადღების გამახვილება სამუშაო ძალის დიფერენციაციაზე საშუალებას იძლევა მოვსპოთ ტრადიციული განხეთქილება კორპორაციული სტრატეგიის დონეზე დიფერენციაციისა და ერთგვაროვნების და ერთფეროვნების ტენდენციას შორის სამუშაო ძალის მართვაში.

ნებისმიერი წარმატებული სტრატეგიის საფუძველია დიფერენციაციის გარკვეული ხარისხი. საჭიროა, უარვყოთ სამუშაო ძალის ზედმეტად გამარტივებული სტრატეგიები, როდესაც ყველა თანამშრომლის მიმართ გამოიყენება ერთი და იგივე მიდგომა, ასევე ვიღწვით იმ სტრატეგიებზე გადასასვლელად, რომლებშიც მაქსიმალურად იქნება გათვალისწინებული კონკრეტული ორგანიზაციის კონკრეტული მოთხოვნები. საკვანძო მომენტი ამ შემთხვევაში ის გარემოებაა, რომ სტრატეგია მიმართული იქნება არა მარტო ორგანიზაციის შიგნით, არამედ გარეთაც; იგი სარფიანად გამოიყენებს უნიკალურ, სპეციფიკურ მიდგომებს ფირმის ფასეულობათა მიწოდების შესაქმნელად. სამუშაო ძალის მართვის სფეროსთვის ეს ნიშნავს, რომ ზოგიერთი თანამდებობა და თანამშრომელი უფრო მნიშვნელოვანია სტრატეგიული თვალსაზრისით, ვიდრე სხვები. ეს მოწმობს არა მარტო იმას, რომ აუცილებელია გამოავლინოთ ასეთი თანამდებობები და თანამშრომლები, არამედ იმასაც, რომ სამუშაო ძალის სისტემები, რომლებიც მხარს უჭერს, ავითარებს და მათ მოტივირებას ახდენს, უნდა განსხვავდებოდეს ანალოგიური სისტემებისგან, რომლებიც ორიენტირებულია თანამშრომლების “არასტრატეგიულ” კატეგორიაზე. ერთი სიტყვით, სხვადასხვა

თანამშრომელს სხვადასხვა წვლილი შეაქვს ფირმის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში და სამუშაო ძალის რომელიმე კატეგორიის საქმიანობის შედეგებს ფირმისთვის დიდი ღირებულება აქვს, ვიდრე სხვა კატეგორიების საქმიანობის შედეგებს; ამ სხვადასხვა კატეგორიის მართვა კი (ღირებულების შექმნის თვალსაზრისით) აგრეთვე აუცილებელია სხვადასხვანაირად.

ზუსტად ასევე დიფერენციაცია ნებისმიერი წარმატებული ბიზნეს-სტრატეგიის ცენტრალური ელემენტია, იგი ცენტრალურ ელემენტად გვევლინება სამუშაო ძალის წარმატებული მართვისთვისაც. სამუშაო ძალის მართვის სისტემების დიფერენცირება აუცილებელია სამუშაოთა სახეების და თანამშრომლების სტრატეგიული წვლილის მიხედვით, ხოლო სამუშაო ძალის ეფექტიანობა უნდა იყოს დიფერენცირებული “A”, “B” და “C” კატეგორიებად. თუკი ფირმის სამუშაო ძალის ამა თუ იმ ნაწილს შეუძლია, პრინციპში, გახდეს სტრატეგიული აქტივი, მაშინ არსებობს ამ აქტივის ფასეულობის ერთი მაჩვენებელი – სამუშაო ძალის წარმატება. სამუშაო ძალის სტრატეგიულად ნიშნადი წარმატება აუცილებელია გამოვავლინოთ და გამოვიყენოთ ზუსტად ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა სტრატეგიული შესაძლებლობა ან ნებისმიერი სხვა სტრატეგიული აქტივი.

ორგანიზაციებისთვის აუცილებელია მამოძრავებელი ძალების გაზომვა სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის პროცესში. ეს სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ ყოველი ფირმა უნდა ამყარებდეს რაოდენობრივ კავშირს სტრატეგიის ამ მამოძრავებელ ძალებს შორის, მაგრამ არჩევს, კერძოდ, რის გაზომვას საჭირო, ისინი, ყოველ შემთხვევაში, უნდა ითვალისწინებდნენ ასეთი კავშირების არსებობას.

სტრატეგიული ფასეულობის მქონე სამუშაო ძალის საქმიანობის მაჩვენებელთა შემუშავება დაკავშირებულია მნიშვნელოვან სიძნელეებთან.

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის სწორი მაჩვენებლები უნდა მომდინარეობდეს

უშუალოდ სამუშაო ძალის სტრატეგიული როლიდან ფირმის სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაში.

სამუშაო ძალის მართვა საორგანიზაციო კაპიტალის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია_ეს სტრატეგიული ბერკეტია, რომელსაც შეუძლია დიდი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებაზე. როგორც წესი, შრომითი რესურსების მართვის სისტემა მოიცავს რამდენიმე ასპექტს, კერძოდ, ახალი თანამშრომლების დაქირავება, თანამშრომლების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, აგრეთვე შრომის ანაზღაურების და დაჯილდოების სისტემა.

შრომითი რესურსების მართვის მაღალეფექტიანი სისტემა ორგანიზაციის სტრატეგიულ უნართა, ასევე პოტენციალის ერთ-ერთი საფუძველია.

ჩვენ აგრეთვე გამოვიკვლიეთ, თუ როგორ გავლენას ახდენს ეს უნარები ფირმის წარმატებაზე.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად, რომლის დროსაც ორგანიზაციათა წარმომადგენლებს ანალოგიური თხოვნით მივმართეთ შეეფასებინათ თავიანთი ფირმები სტრატეგიული უნარების სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით, შემდეგი შედეგი მივიღეთ:

- ბაზარზე გასვლის სიჩქარე (25%);
- ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვა (23%);
- ნოვატორობა(21%);
- პასუხისმგებლობა (20%) ;
- სწავლების უნარი (9%) ;
- აზროვნების ერთიანი სახე (2%);

კვლევიდან ჩანს, რომ სტრატეგიულ უნართა მქონე ფირმები მუშაობენ სტაბილურად და მნიშვნელოვნად ეფექტიანად, ვიდრე ფირმები შეზღუდული უნარებით. რა კრიტერიუმებითაც უნდა ფასდებოდეს მათი საქმიანობის შედეგები

(ინოვაციები, პროდუქტიულობა, მომგებიანობა ან სააქციო ღირებულება), ისინი მნიშვნელოვნად აჭარბებენ დაბალი დონის სტრატეგიული უნარის მქონე ფირმებს. ვემყარებით რა ემპირიული კვლევების შედეგებს, რომლებიც ტარდებოდა 3 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, მივედით დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციები მაღალი დონის სტრატეგიული უნარებით საკმაოდ ეფექტიანად იყენებენ თავიანთ შიდა აქტივებს – კერძოდ, ისეთ სტრატეგიულ უნარებს, როგორებიცაა: სიჩქარე, თავიანთი თანამშრომლების ნიჭიერება, სწავლება, ინოვაციები, აზროვნების ერთიანი სახე და ანგარიშგება – მოგების შექმნისას თავიანთი აქციონერებისთვის.

თუმცა საჭიროა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად ამ სტრატეგიულ უნართა მთელი მიმზიდველობისა, მათი მართვა უშუალოდ პირდაპირ არ შეიძლება. სტრატეგიული უნარები მართვის სხვა სისტემების ფუნქციონირების შედეგია, რომელთა ერთობლივი მოქმედებაც უზრუნველყოფს ჩვენი კვლევის მსვლელობისას გამოვლენილ ფინანსურ შედეგებს. ხოლო ამ შემთხვევაში ჩვენ აგრეთვე გვჭირდება ახალი თვალსაზრისი, ახალი მიდგომა. და ამ სტრატეგიულ უნართა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალაა (შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალა) სამუშაო ძალის ეფექტიანი მართვა. ჩავატარეთ რა ემპირიული კვლევები, ჩვენ აგრეთვე გავანალიზეთ, როგორ ვარირებს სამუშაო ძალის უნართა ზოგიერთი ელემენტი, რომლებიც განპირობებულია ფირმათა სტრატეგიული პოტენციალის სხვადასხვაობით. სამუშაო ძალის მართვის მეთოდების ეს ელემენტები მოიცავს სხვადასხვა პროდუქტიულობით მომუშავე თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების და დაჯილდოების მიმართ დიფერენცირებულ მიდგომას, აგრეთვე სამუშაო ძალის მართვის სისტემის ელემენტთა დიფერენციაციას ფირმის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით. და აქ კიდევ ერთხელ შეგვიძლია დაბეჯითებით ვთქვათ, რომ ჩვენ მიერ გამოვლენილი განსხვავებები ჭეშმარიტად შთამბეჭდავია. აღსანიშნავია, რომ ფირმებს, რომლებიც შეფასდა დაბალი მაჩვენებლით, აგრეთვე ჰქონდა თავიანთი სტრატეგიული პოტენციალის ბევრად დაბალი დონე. ამგვარად, მივედით დასკვნამდე, რომ შრომითი რესურსების მართვის სწორად არჩეულ

სისტემებს შეუძლია გააძლიეროს სტრატეგიული უნარები, რომლებიც, თავის მხრივ, მძლავრ სტიმულს აძლევს ფირმის წარმატებას.

ბევრი ხელმძღვანელისთვის პრობლემაა მართვის ეფექტიანი მეთოდების გამოყენება პრაქტიკულ რეალიზაციაში, ე.ი. ყველაფერი საქმეს ემყარება. ანალოგიური პრობლემა შეინიშნება მსოფლიო კლასის გაზომვის სიტემათა რეალიზაციის დარგშიც. ახალი მიდგომა საჭიროებს სხვაგვარ კოგნიტიურ გაგებას, როგორ და რატომ შეიძლება იყოს სამუშაო ძალა ორგანიზაციის სტრატეგიული აქტივი. გაზომვის ახალ სისტემას გადააქვს იგივე იდეები საორგანიზაციო დონის სისტემაში სამუშაო ძალის საქმიანობის შედეგების შეფასების მიზნით. მესამე პრობლემა – რეალიზაციის პრობლემა – საჭიროებს, რომ სახაზო მენეჯერები მართავდნენ შეფასების პროცესს საშუალებით, რომელიც მათ ცუდად იციან და ზოგჯერ უბრალოდ მოუხერხებელია. თუმცა გასაგებია, რომ განსაკუთრებული აზრი არ აქვს დროის და ენერჯის ხარჯვას სამუშაო ძალის გაზომვის ეფექტიანი სისტემის შესამუშავებლად, თუკი არავის ესმის, რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს მის გამოყენებას, ან არ იციან, როგორ უნდა გამოიყენონ ის უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მისაღებად სამუშაო ძალის მიმართ.

ეფექტიანი რეალიზაცია გულისხმობს სამუშაო ძალის წარმატების მაჩვენებელთა “ჩაშენების” ახალი საშუალებების გამოყენებას მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღების სტანდარტულ პროცესში და, შესაბამისად, სამუშაო ძალის საქმიანობის სტრატეგიული შედეგების გადაქცევას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ერთ-ერთ საკვანძო კომპონენტად. გარდა ამისა, ეფექტიანი რეალიზაცია საჭიროებს, რომ უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ, სახაზო მენეჯერებმა და საკადრო განყოფილების მენეჯერებმა შეიმუშაონ მკაფიო ბიზნეს-სტრატეგია, მასთან დაკავშირებული სტრატეგიით სამუშაო ძალის მიმართ, აგრეთვე შრომითი რესურსების მართვის სტრატეგია და საოპერაციო გეგმა შრომითი რესურსების ფუნქციონირებისთვის, რომელიც მოწოდებულია ხელი შეუწყოს სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციას ამ დარგში. გარდა ამისა, მათ დასჭირდებათ ეფექტიანობის მაჩვენებელთა ახალი სისტემები, რომელთა დახმარებითაც ისინი

შემდეგენ თვალი მიადევნონ პროგრესს.

იმისათვის რომ პასუხისმგებლობის ეს ტიპი აქციონ ორგანიზაციის ერთ-ერთ სტრატეგიულ უნარად, ფირმის მთავარმა აღმასრულებელმა უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ საკმაოდ მკაფიოდ უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი მოლოდინი იმის მიმართ, თუ როგორი უნდა იყოს სამუშაო ძალის წვლილი ბიზნესის წარმატებაში მთლიანობაში.

სხვადასხვა სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისთვის საჭიროა სამუშაო ძალის სხვადასხვა კომპეტენცია და ქცევის მოდელი, რაც საჭიროებს შრომითი რესურსების მართვის უნიკალურ და სხვადასხვა სისტემას; ხოლო შრომითი რესურსების მართვის სხვადასხვა სისტემა საჭიროებს განსაკუთრებული კულტურის და აზროვნების სამუშაო ძალას _ მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში შეიძლება იმედი დაამყარო სამუშაო ძალის გამოყენების მაქსიმალურ ეფექტიანობაზე. ამგვარად, ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი როლი არა მარტო ისაა, რომ მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს თავისი მოლოდინი საკუთარი ფირმის კულტურის მიმართ, არამედ ისიც, რომ ხელი შეუწყოს ამ კულტურის პრაქტიკულ დანერგვას. სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაცია საჭიროებს შესაბამისი კულტურის და აზროვნების სახის მიზანმიმართულ ფორმირებას.

ამ პროცესის ერთ-ერთი სავალდებულო მომენტი სრულიად ახალი ტიპის ურთიერთობის აწყობა შრომითი რესურსების მართვის სპეციალისტებთან; უნდა შეიცვალოს მათთან თავად დიალოგის ბუნებაც. შრომითი რესურსების მართვის სპეციალისტები პასუხს უნდა აგებდნენ არა მარტო შრომითი რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიან ადმინისტრირებაზე, არამედ თავიანთ წვლილზეც სამუშაო ძალის წარმატებაში. ანალოგიურად ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა და სახაზო მენეჯერები პასუხს უნდა აგებდნენ სამუშაო ძალის წარმატების ეფექტიან მართვაზე. ეს აგრეთვე ნიშნავს, რომ სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელ მაჩვენებელთა სისტემას გამოიყენებენ როგორც საქმიანობის შედეგების ანალიზის ჩატარებისას, ისე სახაზო მენეჯერების მიერ შრომის ანაზღაურებაზე გადაწყვეტილებების მიღებისას, ვინაიდან ასეთი გადაწყვეტილებები უშუალო

გავლენას ახდენს ფირმის სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციაზე.

და ბოლოს, სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის მნიშვნელოვან ელემენტად გვევლინება აგრეთვე სწავლების და კომუნიკაციის პროგრამათა შემუშავება, რომლებსაც გამოიყენებენ მაჩვენებელთა იმ სისტემაში, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შეფასების საშუალებას რომ იძლევა. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციამ უნდა მიაღწიოს, რომ მისმა თანამშრომლებმა იცოდნენ საკუთარი ფირმის სტრატეგია, მიიღონ იგი, აგრეთვე ჰქონდეთ კვალიფიკაცია და უნარი, რომლებიც აუცილებელია მისი წარმატებული რეალიზაციისთვის. თუმცა ეს აუცილებელი, მაგრამ სტრატეგიული წარმატების არასაკმარისი პირობაა. თანამშრომლებისთვის აგრეთვე ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სამუშაო ძალის მონაცემები, რათა მზად იყვნენ და მოტივირებულნი მის შესასრულებლად.

ამგვარად, სტრატეგიის რეალიზაციის პრობლემის გადასაჭრელად საჭიროა სამუშაო ძალის საქმიანობის ზომათა სისტემების გამოყენებისთვის კომუნიკაციის და სწავლების მკაფიო სტრატეგია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები, სახელმძღვანელო, თბ, 2010.
2. რედაქტორი პაიჭაძე ნ., ავტორთა კოლექტივი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ლექციების კურსი, თსუ, 2009.
3. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თსუ, 2011.
4. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, სახელმძღვანელო, თბ. 2003.
5. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბ., 2008.
6. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009.
7. გურგენიძე ვ., პერსონალის მართვა : მეთოდურ - პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბ., 2003.
8. ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე, მენეჯმენტი საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., 2010.
9. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, 2007 წ.
10. გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა “ უ ნ ი ვ ე რ ს ა ლ ი “ თბილისი, 2008.
11. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, მთარგმნელები: ნინო ქალდანი, ნინო მარდალეიშვილი, ლევან გარაყანიძე, თამარ ჭინჭარაული, თბ: 2006 წ.

12. [არმსტრონგი მ.](#), ადამიანური რესურსების მართვა (მთარგმნელი.: ლ. შაყულაშვილი), სამაგიდო წიგნი, თბ, 2002.
13. გვენცაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, სტუ, თბილისი, 2008.
14. ტომპსონი—უმც. არტურ ა., სტრიკლენდი ა.ჯ. III, “სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბ. 2010.
15. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლიკაშვილი ლ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, გამომც. „უნივერსალი“ თბ. 2010.
16. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2005.
17. ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
18. მერლანი გ. მენეჯმენტი, გამომც. სამთავისი, თბილისი, 2007.
19. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი, თბ. 2006,
20. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბ., 2009.
21. ღამბაშიძე თ., ფარესაშვილი ნ. პრაქტიკული მენეჯმენტი. თბ., 2008
22. ბარათაშვილი ე., მესტვირიშვილი გ., ჯავახაძე გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 1993.
23. ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები, სტუ, თბ, 2008.
24. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბილისი, 2008.
25. მარგალიტაძე ი, მენეჯერის უნარ-ჩვევები, სტუ, თბ, 2009.
26. დურული ც., „ადამიანური რესურსების მართვის კონკურენციული სტრატეგიები“, ქუთაისი, 2010, ჟურნალი „ეკონომიკური პროფილი“ №7.
27. მამულაშვილი ლ., დურული ც., ორგანიზაციული კულტურის კვლევის ასპექტები, გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, 2010.
28. ი. ჟვანია, ლიდერი და ლიდერობა, თბილისი, სტუ, 2008 .
29. თ. კილაძე, ნ. დიდიშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები (მეთოდური მითითებები პრაქტიკული სამუშაოების შესასრულებლად), თბილისი, 2009.

30. რ.ასათიანი, ს.ასათიანი, ბიზნეს-მენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია,სტუ, თბილისი, 2009.
31. თევდორაძე და სხვ. მენეჯმენტი(ზოგადი მენეჯმენტი I ნაწ.), სტუ, თბილისი, 2009.
32. თევდორაძე და სხვ. მენეჯმენტი(სტრატეგიული მენეჯმენტი III ნაწ.), სტუ, თბილისი, 2009.
33. ბაღათურია გ. სტრატეგიული დაგეგმვა, სტუ, თბილისი, 2009.
- 34.იაშვილი გ.სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში, სტუ, თბილისი, 2009.
- 35.ჩაჩანიძე გ., ნანობაშვილი ქ., ბიზნეს-კომუნიკაცია, სტუ, თბილისი, 2009.
36. ჩხეიძე მ., ჯოლია გ., მოლაპარაკების წარმართვა, სტუ, თბილისი, 2008.
37. ზუმბურიძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები, სტუ, თბილისი, 2008.
38. სულაბერიძე მ., პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები, სტუ, თბილისი, 2008.
39. სინერჯი ჯგუფის წიგნები, „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ ,მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის, გამომც.“პალიტრა L“, 2013.
40. სინერჯი ჯგუფის წიგნები, „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ , ორგანიზაციული პერპეტუუმობილე, გამომც.“პალიტრა L“, 2013.
41. МАЙКЛ МЕСКОН, МАЙКЛ АЛЬБЕРТ, ФРАНКЛИН ХЕДОУРИ, ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, Москва, 1997.
42. The IEVM Handbook of Management Thinking. Edited By Malcolm Warner.Thomson Learning.1998.
43. Дэвид Коллис, Синтия Монтгомери, Корпоративная стратегия, Ресурсный подход, М., 2007 .
44. Хьюзлид Марк А., Беккер Брайан Е., Битти Ричард У., Оценка персонала, М., 2007.
45. Стивен П.Роббинз, Мери Коултер, Менеджмент, Москва– Сант– Петербург – Киев, 2007.
46. Джерри Джонсон, Кивен Шоулз, Ричард Уиттингтон, Корпоративная стратегия, М., 2007. .

47. Harvard Business Review, “Корпоративное управление”, М., 2007.
48. Robert S.Kaplan and david P. Norton, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment, Boston:Harvard business School press,1996.
49. Бенгт Карлеф,Фредерик Хэлин Левингссон,Менеджмент от А до Я, Концепции и модели,Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.2006
50. Edgar H.Schein “Organizational Culture and Leadership,”1985.
- 51.Авинаш К. Дискит и Барри Дж. Нейдбафф. Стратегическое мышление в бизнесе политике и личной жизни. 2007.
52. Baruch Lev, Intangibles, Washington, 2001.
53. Neville Lake, The Sunday Times the Strategic planning workbook, 2nd edition. London, Philadelphia.2006.
54. Michael E.Porter,“What is Strategy?” Harvard Business Review, 1996.
55. Larry Bossidy, Ram Charan and Charles Burck, Execution: The Discipline of Getting Things Donr, New York, 2002.
56. Christofher D.Ittner and David F.Larker, “Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement” , Harvard Business Review,2003.
57. Р.У. Битти, Как управлять человеческом кариталом, Киев, 2007
58. Robert L. Mathis, John H. Jachson, Human Resource Management.
59. laws.codexserver.com საქართველოს ორგანული კანონი, საქართველოს შრომის კოდექსი თბილისი, 2010 წლის 17 დეკემბერი. №4113-რს.
60. https://www.matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=1856862&lang=ge საქართველოს ორგანული კანონი, საქართველოს შრომის კოდექსის პროექტი.