სასწავლო უნივერსიტეტი გეომედი

ოთარ ბლუაშვილი

სოციალური პარტნიორობის როლი პერსონალის მართვის სისტემაში

ჯანდაცვის მენეჯმენტი

სამაგისტრო ნაშრომი

ხელმძღვანელი: ლევან ლაზვიაშვილი,

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2019

სარჩევი

შესავალი_____ 1

თავი 1. სოციალური მენეჯენტის თეორიული ასპექტებია_____ 4

1.1. ადამიანური რესურსის მართვა, კონცენფცია_____ 4

1.2. სოციალური პარტნიორობის კონცეფცია_____ 12

1.3. კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა, ბიზნესის მონაწილეთა ინტერესების თვალსაზრისით_____ 21

თავი 2. სოციალური პარტნიორობის პრაქტიკული ნაწილი_____ 26

2.1. სოციალური პარტნიორობა მენეჯმენტის დონეებს შორის_____ 26

2.2. თანამედროვე ორგანიზაციის კულტურული პარადიგმა_____ 34

2.3. ხელმძღვანელობის იმიჯი_____ 39

თავი 3. სოციალური პარტნიორების ეფექტი_____ 45

3.1. ორგანიზაციული განვითარების მოდელი_____ 45

3.2. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვა_____ 48

3.3. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასება_____ 53

დასკვნა_____ 59

გამოყეყენებული ლიტერატურა_____ 61

შესავალი

სოციალური პარტნიორობა ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია, რომელიც თავის მხრივ აერთიანებს შემდეგ მმართველობით კრიტერიუმებს:მიზნის ფორმულირების შესაძლებლობა; პირადი ორგანიზებულობა; თვითკონტროლი და დისციპლინა; ემოციური პოტენციალი; პირადი მუშაობის ტექნიკის ცოდნა.

სოციალური პარტნიორობა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ძირითად მიმართულებს წარმოადგენს. სოციალური პარტნიორობა გულისხმობს ჰუმანური ურთიერთობების ფორმირებას კომპანიაში.სოციალური პარტნიორობის მნიშვნელოვანი ნაწილია კავშირურთიერთობის მენეჯმენტი. თანამედროვე ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტი გვამცნობს, რომ კომპანია ოპტიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული კონკურენტ კომპანიაზე და მომხმარებელზე ანუ მიზნობრივ აუდიტირიაზე. სოციალურმა ადაპტაციამ უნდა განაპირობოს სტრუქტურული ურთიერთობა ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის. ადამიანმა რომ მიაღწიოს წარმატებას ახალ სამუშაო ადგილზე, მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ ორგანიზაცია არის სოციალური სისტემა, ხოლო ყოველი მომუშავე – უნიკალური პიროვნება. ადამიანს ახალ ორგანიზაციაში მოსვლით თან მოაქვს ადრე დაგროვებული გამოცდილება და შეხედულება. ამ პერიოდში სოციალური ადაპტაციის გზით (სოციალიზაცია) პიროვნება გამოიმუშავებს ახალ ურთიერთობას სამუშაოსადმი. სოციალური ადაპტაცია არის სოციალური პატნიორობის უმთავრესი წინაპირობა.

ღიაობა, საჯაროობა, ურთიერთნდობა და სტაბილურობა გამნსაზღვრელი ინდიკატორებია დინამიურ კონკურენტულ გარემოში ღირსეული პოზიციონირებისა. სტაბილური სოციალურ–კულტურული გარემოსთვის დამახასიათებელია: ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა და გუნდურობა, შიდა კონკურენცია და ცენტრალიზებული კონტროლი, ინდივიდუალური და ორგანიზაციული დამოუკიდებლობა, ოპტიმალური თანაფარდობა დომინირებულ ფასეულობით ორიენტაციებსა და ინდივიდუალურ ღირებულებებს შორის. დასავლურ კომპანიებში რაციონალიზირებულია და წახალისებულია ინდივიდუალური კონკურენცია, რაც დამატებით სრულყოფილებას სძენს გუნდურობის ფასეულობას და კონსენსუსს სუბკულტურებს შორის. საერთაშორისო

კომპანიები თავისი კრედოთი ასრულებენ ბიზნეს–პროცესების „საკონსულტაციო ფილოსოფიას“. სოციალური პარტნიორობა და სოციალური ადაპტაცია თავის მხრივ განაპირობებს ბალანსის არსებობას პირად და პროფესიულ ცხოვრებას შორის.

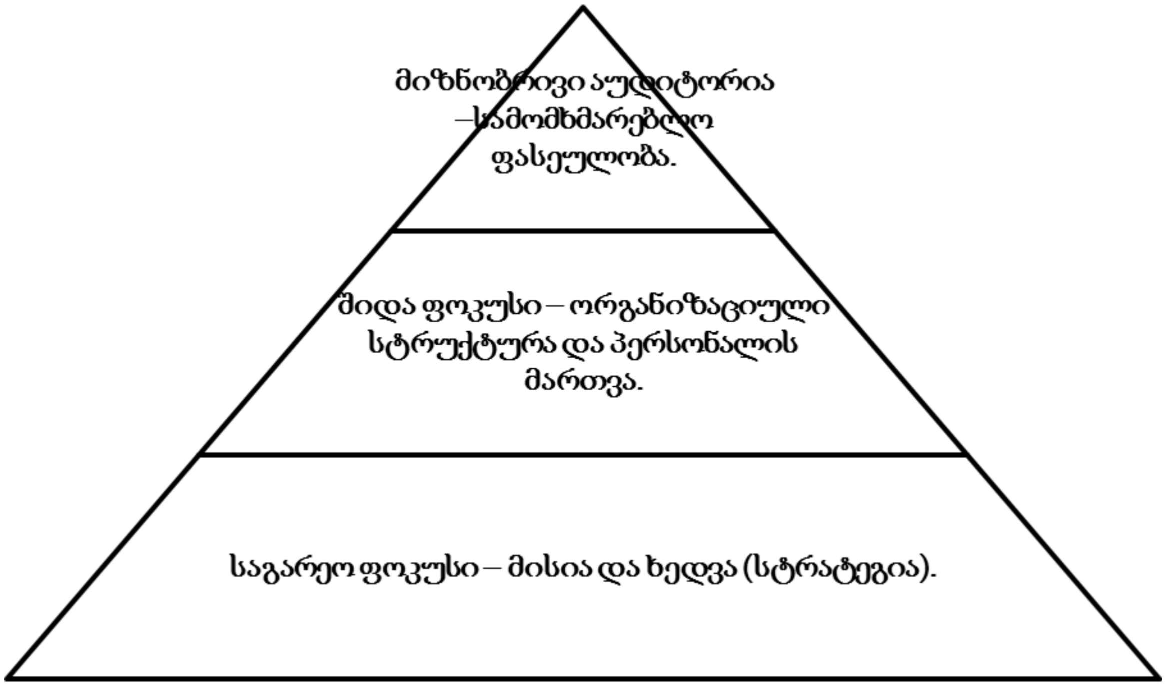
კომპანიის პრიორიტეტების განსაზღვრის შემდეგ სტრატეგიულმა მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ ყველა ჯგუფის ინტერესების იდენტიფიცირება, შეაფასონ მათი შედარებითი უფლებები და ბიზნესის წარმატებაზე მათი გავლენის შესაძლებლობა. გამომდინარე იქიდან, რომ ჯგუფის წევრების ინტერესები შეიძლება ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მოვიდეს, მენეჯერი ვალდებულია კონკრეტული ქმედებები განახორციელოს საქმიანი და სოციალური პარტნიორობის უზრუნველსაყოფად. სოციალური ინიციატივების წარმატების პრინციპებიდან შეიძლება დავასახელოთ: გრძელვადიანი სოციალური მისიის იდენტიფიცირება; “გავაკეთოთ ის, რისი გაკეთებაც შეგვიძლია“; სპეციფიური წვლილის შეტანა მასშტაბურ პროექტში, რომელიც აერთიანებს მონაწილეთა ინტერესებს; მთავრობის მხრიდან სოციალური შეღავათების განაწილება; სოციალური ინიციატივების უპირატესობების კომპლექსური ანალიზი.

საინფორმაციო ეპოქაში და გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვანია „უსაფრთხოების კულტურა“, კულტურის ფენომენის გაცნობიერება, „პროფესიული კულტურული კუნძულის“ კონცეფციის განვითარება მრავალკულტურულ სამუშაო ჯგუფში. კულტურა ქმნის ფასეულობით ორიენტაციას. კულტურაში ინტეგრირებულია ორგანიზაციული კლიმატი, ფასეულობითი და ქცევითი მოდელები. კულტურის ძალა დამოკიდებულია კომპანიის არსებობის ხანგრძლივობაზე, წევრების სტაბილურ შემადგენლობაზე და ისტორიული გამოცდილების ემოციონალურ ინტენსივობაზე. კულტურის კონცეფციაზე გავლენას ახდენს ჯგუფის ევოლუცია.

კულტურული ტრანსფორმაციის პირობებში ყალიბდება ე.წ. ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება, რომლის მოდულარული მიდგომა მდგომარეობს შემდეგში:ქცევის მოდელი – სტრუქტურული ცვლილებების გათვალისწინებით. დასავლური კომაპნიების ფასეულობითი კულტურა მდგომარეობს იმაში, რომ მათი მისიის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: ბალანსის მიღწევა დაინტერესებული ჯგუფის ინტერესებს შორის (ლატენტური ფუნქციების შესრულება; პროფესიული ავტონომია; მმართველობითი ტალანტი), საბაზრო ექსპანსია და „ ორგანიზაციული

იდენტობა“. მისიიდან გამომდინარეობს კონკრეტული მიზნები: მარკეტინგული პოლიტიკის განხორციელება, საბაზრო პოზიციის შენარჩუნება („დროითი ჰორიზონტი“), რესურსების ოპტიმიზაცია და ფინანსური ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

სოციალური პარტნიორობა წარმოვადგინოთ კრებსითი მოდელის სახით, როგორც „ოქროს ძიება პირამიდის ძირში“, რომლის თანახმად ერთიან კონტექსტში სტრუქტურირებულია სამომხმარებლო და ორგანიზაციული ინტერესები.



თავი I. სოციალური მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები

1.1. ადამიანური რესურსის მართვა, კონცეფცია

ადამიანური რესურსების მართვის საგანი. ადამიანური რესურსების მართვის საგანია სტრატეგიული და ლოგიკური დამოკ იდებულება ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული კაპიტალისადმი, ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღწვიან საერთო მიზნების გასახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „ურთიერთდაკავშირებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელი (იც იდეოლოგიურ და პოლიტიკურ საფუძველზეა დამყარებული".

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამოცანაა ორგანიზა ციებში, ფირმებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამასთან, მმართველობათა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობის წარმართვა. ამ პროცესში ჩართულია ყველა ჰორიზონტალური მმართველი და ჯგუფის ლიდერი, ხოლო რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტებს, ისინი ცდილობენ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ არსებულ პროცესებში.

ადამიანური რესურსების მიზნები. ადამიანური რესურსე ბის მართვის ძირითადი მიზანია ადამიანების (კადრების) მეშვეობით ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში შედის ყველაფერი – დაწყებული სამუშაოზე მიღებით და დამთავრებული სამუშაოდან დათხოვნით. კერძოდ:

– ადამიანების დაქირავება და განთავისუფლება; – თანამშრომელთა პროფესიული ზრდა და განვითარება;

– კადრების შრომის ანაზღაურების და დაწინაურების სისტემა; წუნება.

– კოლექტივში კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა-შენარ

აქედან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ ადამიანური რესურსების მართვის ეტაპები, კერძოდ:

1. კადრებზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა.

2. შრომის ბაზარს საჭირ კადრებს, მოთხოვნა-მიწოდების ანალიზი.

3. კადრების მოძებნა, შეკრება და ყველა თანამდებობაზე პოტენციური

რეზერვის შექმნა.

4. კონკურენტებისაგან სტანდარტული ანკეტებისა და ცნობების მიღება. მათი ტესტირება და მათთან გასაუბრება, კანდიდატების შეფასება და მათგან მისაღები კანდიდატის დადგენა.

5. პერსონალის სწავლება და ადაპტაცია. დაქირავებულთა განაწ'ილება ქვედანაქაფებში; ინფორმირება, თუ რას ელოდება მოცემულ ლი ორგანიზაცია მათგან და როგორი საქმიანობა იმსახურებს" უმაღლეს შეფასებას.

6. ადამიანური რესურსების ხელფასებისა და შეღავათების განსაზღვრა;

7. მუშაკთა საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია.

8. მომუშავეთა სტატუსის ცვლა: დაწინაურება, დაქვეითება, სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანა, განთავისუფლება და პენსიაზე გასვლა.

ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფის ამოცანები.

ა) უზრუნველყოს ორგანიზაციის მართვის პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს საერთო მიზნების განხორციელებას;

ბ) შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას მიიზიდოს და შეინ არჩუნოს მაღალკვალიფიციური და სტიმულირებული სამუშაო ძალა;

გ) სწავლების უზრუნველყოფითა და უწყვეტი განვითარების გამოყენებით განავითაროს და სრულყოს ადამიანის შესაძლებლობები - მათი მიღწევები, პოტენციალი, შრომისუნარიანობა.

დ) მმართველობასა და მოსამსახურეთა შორის შექმნას ნაყოფიერი და ჰარმონიული ურთიერთნდობის ატმოსფერო;

ე) შექმნას ხელსაყრელი გარემო შეთანხმებული შრომისა და ცვლილებებისათვის;

ვ) ხელი შეუწყოს (ორგანიზაციას, დააკმაყოფილოს და გაითვალისწინოს თავისი აქციონერების (მესაკუთრეების, ხელმძღვანელების, მოსამსახურეების, მომწოდებლების, მთლიანად საზოგადოების) მოთხ ოვნილებები;

ზ) დაიცვას ადამიანის ღირსება, მისი საქმიანობისა და მიღწ ევების შესაბამისობა.

თ) თმართოს სხვადასხვა დონის სამუშაო ძალა და გაითვალ ისწინოს ინდივიდუალური და ჯგუფური განსხვავებები დასაქმების მოთხოვნილებებში, მუშაობის სტილსა და მისწრაფებებში;

ი) უზრუნველყოს ყველა მუშაკისათვის თანაბარი შესაძლებლობების ხელმისაწვდომობა; ხელმძღვანელებმა უნდა გაითავისონ ეთიკური ნორმები, რომელიც დაეფუძნება ადამიანის ინტერესებს, სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას;

კ) შეინარჩუნოს და განავითაროს დასაქმებულთა ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები. ესენია:

1. სტრატეგიული შესაბამისობა (ინტეგრაცია), რაც გულისხ მის ბიზნესისა და ა.რ. მართვის სტრატეგიული) ინტეგრირების აუცილებლობას.

2. შეთანხმებულობა – ადამიანური რესურსების მართვის ურთიერთმხარდამჭერი და ინტეგრირებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის უზრუნველყოფისადმი შესაბამისი მიგ")მის შერჩევ; ლებლობას ითვალისწინებს. ეს პროცესი ცნობილია, როგორც „შემკვრელი“ ან „ურთიერთშემავსებელი“, რომელიც იყენებს მარ თვის რამდენიმე მეთოდს და აჯერებს მათ.

3. ვალდებულება (მოვალეობა) – ორგანიზაციის ამოცანებისა და ღირებულების მიმართ პასუხისმგებლობის ზრდა და მოვალეო) ბის გრძნობის გათავისება.

4. ადამიანის გადაქცევა „კაპიტალად“ და „ადამიანურ კაპი ტალად“ – (ტრენინგის მეშვეობით) გულისხმობს ორგანიზაციი სათვის საჭირო მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლებას, რეგულირებას და „ცოდნის მართვას“ იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაცია აცნობიერებს ცოდნის აუცილებლობას თავისი მიზნების მისაღწე ვად და მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად. ამიტომაც აუცილებე ლია გადაიდგას ნაბიჯები ინტელექტუალური კაპიტალის მოძიები სა და სრულყოფისათვის.

5. კორპორაციული კულტურა – ძლიერი კულტურის აუცილე ბლობას მოითხოვს, რომელიც ასახულია ორგანიზაციის ამოცანებსა და მნიშვნელოვან განაცხადებში და განმტკიცებულია კომუნიკა ციებით, ტრენინგებით, წარმოების მართვით.

6. უნიტარული ურთიერთობები – გულისხმობს უნიტარული და არა პლურალისტური მეთოდის არჩევას ინდივიდუალური (და არაკოლექტიური) შეთანხმებების გამოყენებით. საინტერესოა, აღინიშნოს, რომ უნიტარული მეთოდი

ეფუძნება იმ რწმენას, რომ ორგა ნიზაციაში მომუშავე ადამიანები, როგორც ერთიანი გუნდი, აღი არებს, რომ დაქირავებულთა ინტერესები ყოველთვის არ ემთხვევა დამქირავებელთა ინტერესებს.

7. მმართველობის პასუხისმგებლობა – ადამიანური რესურსე ბის მართვას ახორციელებს უმაღლესი მმართველობა, ხოლო მისი ეფექტურობა და ადამიანური რესურსების მიწოდება ჰორიზონტა ლური ხელმძღვანელობის კომპეტენციას წარმოადგენს.

მმართველობითი (სამმართველო) შრომის, ერთ-ერთი საერთო ნიშა - ია ორგანიზაციებში ხელმძღვანელის მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს. როგორც „განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას“. მისი აზრით, მსახიობების მსგავსად მენეჯერები იკავე იენ განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში განსაზღვრული. ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის სახით, რაც განაპირობებს კიდეც ძირითადად მათი სამსახურში ქცევის ხასიათს.

ბუნებრივია, მსახიობის მსგავსად, ცალკეულმა პიროვნებამ შეი ძლება გავლენა მოახდინოს ხელმძღვანელის როლის შესრულების ხასიათზე, მაგრამ არა მის შინაარსზე. მაშასადამე, მენეჯერები და მსახიობები ასრულებენ წინასწარ განსაზღვრულ როლს, რომელსაც ისინი (თავიანთი პიროვნებიდან გამომდინარე აძლევენ კონკრეტულ 1ნტერპრეტაციას.

მინცბერგი თვლის, რომ მენეჯერები სხვადასხვა პერიოდში, სხვა (და სხვა ზომით ასრულებენ 10 სახის როლს. ისინი მან დაყ*) 34)როვნებათაშორის, საინფორმაციო და გადაწყვეტილების მიღების როლებად.

ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთ მანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში ხელმძღ ვანელის მოვალეობებისა და სტატუსისაგან და მოიცავს ხალხთან მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა ხელმძღვანელი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდეც შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახ ით.

იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორისო და საინფორმაციო როლს, ხელმძღვანელს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადაწ ყვეტილების მიღების როლი. გადაწყვეტილების მიღების როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორებიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმი ანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაცი ის სახელით და სხვ.

ხელმძღვანელის (მენეჯერის) აღნიშნული როლები ერთად აღებუ ლი განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად.

სამმართველო შრომა ორგანიზაციებში იმდენად დიდი მოცულო ბისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება როგორც ჰორიზონტა ლურად, ისე ვერტიკალურად.

სამმართველო შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხორციელდ ება კონკრეტული ხელმძღვანელების დანიშვნით ცალკეული ქვედან აყოფების სათავეში. ჰორიზონტალურად დანაწილებული სამმართვე ლო შრომის კოორდინაციას ახორციელებენ სხვა ხელმძღვანელები, რომლებიც თავის მხრივ ექვემდებარებიან სხვა ხელმძღვანელს. მაშას ადამე, ხელმძღვანელთა ნაწილს უწევს სხვა ხელმძღვანელების მუშაო ბის კოორდინაცია. ასე გრძელდება მანამდე, ვიდრე არ დავალთ იმ ხელმძღვანელებამდე, რომლებიც ახდენენ ფიზიკურად მომუშავე ად ამიანების საქმიანობის კოორდინაციას. სამმართველო შრომის დანაწ ილების ასეთი ვერტიკალური გაშლით ყალიბდება მართვის დონეები). - სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის დონეთა რაოდენობა. ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის დონეთა რაოდენობას, არის ორგანიზაციის სიდიდე. რაც დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტია მართვის დონეთა რაოდენობა. თუმცა არსებობს გამონაკლისებიც. ბევრ დიდ ორგანიზაციაში მარ თვის დონეთა რაოდენობა ზოგჯერ გაცილებით ნაკლებია პატარა

მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ქვედა დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი შუამავლის როლს ასრულებენ მართვის ზედა და ქვედა დონის ხელმძღ ვანელებს შორის. ზედა დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან - მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელობის

მეშვეობით დაიყვანება ქვედა დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთი სამუშაო დღის დიდ ნაწილს ზედა და ქვედა დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მარ თვის საშუალო დონის ხელმძღვანელებია: გასაღების სამსახურის მმართველი, განყოფილების გამგე, ფილიალის დირექტორი და სხვა.

ორგანიზაციათა უმეტესობაში მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეი ძლება ითვლიდეს. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგე ბენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათზე ბევრადაა დამოკიდე ბული ორგანიზაციის იმიჯ ი. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ზედა დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან მძიმეა, მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დაძაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თან ამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტ*მაა, რომ "ზედა დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის - უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უნივერსიტეტში რექტორი და სხვ. მართვის . ზედა დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, (1)ავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 70%-ს, დაგეგმილ თათბირებს და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვე ღრები, სამუშაო დროის 10, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონით საუბარს და მოგზაურობა-დათვალიერებებს.

პერსონალის სამსახურის ძირითადი ფუნქციები.

პერსონალის სამსახურების მთავარი ამოცანებია:

1. ადმინისტრაციის დახმარება ფირმის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული ცვლილებების ფორმირებაში, ხელსაყრელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნაში, კონფლიქტების

თავიდან აცილებაში ან მოწესრიგებაში და სხვ.

2. მონაწილეობა სოციალური პარტნიორობის პოლიტიკის რეალიზაციაში.

3. პერსონალის განვითარების, ხელახალი სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაცია, პროფესიული ზრდისა და შემოქმედებითი აქტივობის სტიმულირება, მუშაკების ცოდნის, ჩვევებისა და გამოცდილების ეფექტური გამოყენებისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა.

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

15. საკადრო კონსალტინგი- პერსონალთან მუშაობის შინაარსის, მეთოდების,

შრომითი რესურსების მართვის ფილოსოფიის, სტრატეგიის ფორმირების, კადრებში მოთხოვნელების განსაზღვრის, მათი ძიების, შერჩევის, მომზადებისა და გამოყენების პროგრამების განხორციელების საკითხებში ხელმძღვანელების მიერ გაწეული საკონსულტაციო მომსახურებები.

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

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

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

დასავლეთ ში ახალი ორგანიზაციებისათვის მთლიანადაა დაკომპლექტრული მზა ადმინისტრეციული აპარატი, რაც უზრუნველყოფს ეკონომიას პერსონალის მომზადებაზე, თანაც საშუამავლო ფირმა შემკვეთს აძლევს მისი ხარისხის სრულ გარანტიას.

18. მონიტორინგი-მუდმივი სპეციალური დაკვირვება პერსონალის მართვის სისტემაში:

– კადრების მდგომარეობაზე, მათ დინამიკაზე, მათ შორის დენადობაზე;

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

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

პროცესის მაქსიმალურად გამარტივების მიზნით.

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

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

1.2. სოციალური პარტნიორობის კონცეფცია.

სოციალური პარტნიორობა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ძირითად მიმართულებს წარმოადგენს. სოციალური პარტნიორობა გულისხმობს ჰუმანური ურთიერთობების ფორმირებას კომპანიაში. სოციალური პარტნიორობა თანხვედრაშია ადამიანური რესურსების მართვის ჰარვარდის მოდელთან. სოციალური პარტნიორობისათვის დამახასიათებელია შემდეგი პრიორიტეტული პრინციპები: გუნდური პასუხისმგებლობა ანუ ფილოსოფია „ერთიანი ოჯახი“; დასაქმების სტაბილურობა; ხელშეწყობა კარიერულ ზრდაში ანუ საკადრო როტაციის (მიგრაციის) უზრუნველყოფა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა; კრიზისული სიტუაციის დროს ადმინისტრაციის ხელფასის შემცირება პერსონალის რიცხოვნობის შემცირების ხარჯზე; პატერნალიზმის და პრაგმატულობის თანაარსებობა ანუ საქმიან გარემოსთან ერთად უზრუნველყოფილია შეთანხმებული საქმიანობა ანუ თანამდებობრივი სუბორდინაცია.

სოციალური პარტნიორობის მნიშვნელოვანი ნაწილია კავშირურთიერთობის მენეჯმენტი. თანამედროვე ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტი გვამცნობს, რომ კომპანია ოპტიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული კონკურენტ კომპანიაზე და მომხმარებელზე ანუ მიზნობრივ აუდიტორიაზე. კავშირურთიერთობის მარკეტინგი სწორედ სამომხმარებლო მოთხოვნის მართვასთან არის თანხვედრაში. სოციალური პარტნიორობა კომპანიასა და სამომხმარებლო ჯგუფს შორის მნიშვნელოვანია გამომდინარე იქიდან, რომ სწორედ მომხმარებელია კომპანიის შემოსავლის

მნიშვნელოვანი წყარო– ფილოსოფია: „მომხმარებელი ჩვენი ბოსია“.

წმინდა მარკეტინგული კონცეფციაც ხომ მიუთითებს იმ გარემოებაზე, რომ თანამედროვე კომპანიამ რეაგირება უნდა მოახდინოს მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე და განახორციელოს ადექვატური რეაგირება. კომპანია ვალდებულია მიყვეს მომხმარებელთა უპირატესობის ნაკვალევს და იმოქმედოს მიზნობრივი აუდიტორიის ცნობიერებიდან გამომდინარე. კავშირურთიერთობის მენეჯმენტის ერთ–ერთი მიმართულება პარტნიორული მენეჯმენტი– გულისხმობს სოციალურ–ფსიქოლოგიურ ურთიერთობას კომპანიის მენეჯმენტსა და „სამომხმარებლო ჯგუფს“ შორის. სამომხმარებლო ჯგუფი და კომპანიის ტოპ–მენეჯმენტი ერთობლივი ძალისხმევით ეძებენ კომპანიის განვითარების გზებს. მაშასადამე, კომპანიის კონცეფცია ეფუძნება: 1. ორიენტაციას კლიენტურაზე – მომხმარებელი უნდა ჩაითვალოს კომპანიის გრძელვადიან პარტნიორად; საქმიანი ურთიერთობების პროცესით კმაყოფილი უნდა დარჩეს ორივე კონტრაგენტი; კომპანიის ხელმძღვანელობა ვალდებულია გაითვალისწინოს მომხმარებლის ფასეულობები გლობალიზაციის პირობებში.

სოციალურ პარტნიორობაზე საუბრისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ფასეულობით დესკრიპტორებს, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს სოციალურ ადაპტაციას კომპანიის შიგნით.

ცხრილი1. კომპანიის ფასეულობითი მენეჯმენტი.

ფასეულობითი ორიენტირები	მახასიათებლები
თეორიული ფასეულობა	რაციონალური აზროვნება ჭეშმარიტება
ეკონომიკური ფასეულობა	მოგების უზრუნველყოფა აქტივების რაციონალური გამოყენება
სოციალური ფასეულობა	კონფლიქტის არარსებობა პერსონალს შორის ჰარმონიული სოციალურ–ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა
რელიგიური ფასეულობა	თანხმობა მსოფლმხედველობაში
პოლიტიკური ფასეულობა	ძალაუფლება და აღიარება

სოციალურმა ადაპტაციამ უნდა განაპირობოს სტრუქტურული ურთიერტობა

ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის. ადამიანმა რომ მიაღწიოს წარმატებას ახალ სამუშაო ადგილზე, მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ ორგანიზაცია არის სოციალური სისტემა, ხოლო ყოველი მომუშავე – უნიკალური პიროვნება. ადამიანს ახალ ორგანიზაციაში მოსვლით თან მოაქვს ადრე დაგროვებული გამოცდილება და შეხედულება. ამ პერიოდში სოციალური ადაპტაციის გზით (სოციალიზაცია) პიროვნება გამოიმუშავებს ახალ ურთიერთობას სამუშაოსადმი. სოციალური ადაპტაცია არის სოციალური პატნიორობის უმთავრესი წინაპირობა.ანალი თანამშრომლების სოციალური ადაპტაციისთვის გამოიყენება ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები. ფორმალური ურთიერთობებიდან შეიძლება დავასახელოთ: პერსონალს უნდა მიენიჭოს რელევანტური ინფორმაცია კომპანიის საქმიანობის შესახებ. ამ შემთხვევაში კომპანიის მენეჯერმა უნდა შეასრულოს გამავრცელებლის როლი, კერძოდ, გაავრცელოს მის ხელთ არსებული ინფორმაცია კომპანიის შიგნით; გამოცდილმა კოლეგებმა უნდა უზრუნველყონ ახალი თანამშრომლისთვის წესებისა და პროცედურების გაცნობა; მენეჯერმა უნდა გააცნოს ახალ პერსონალს კორპორატიული კულტურის პრინციპები, რომლის მიზანს წარმოადგენს ის გარემოება, რომ ყველა თანამშრომელმა უნდა იმოქმედოს ორგანიზაციულ ფასეულობებთან შესაბამისობაში, მიუხედავად მათ მიერ დაკავებული თანამდებობისა და მათ მიერ შესასრულებელი ფუნქციებისა.

არაფორმალური ურთიერთობებიდან გამონდინარე, პიროვნება გაიგებს იმის შესახებ, თუ ვინ ფლობს რეალურ ძალაუფლებას, როგორია რეალური შანსები სამსახურებრივ დაწინაურებაში. თუ მენეჯერი არ არის დ კავებული ანალი ხელქვეითების მიზანმიმართული ადაპტაციით, ადგილი ექნება მოლოდინი გაუმართლებლობას ორივეს მხრიდან.

სოციალური პარტნიორობა კომპანიის მენეჯმენტსა და მომხმარებელს შორის მიუთითებს იმ გარემოებაზე, რომ კომპანიის თანამშრომელმა საკუთარი თავი უნდა წარმოიდგინოს მომხმარებლის (მოსარგებლის) ადგილზე. კომპანია სთავაზობს მომხმარებელს მაღალი

ხარისხის პროდუქტს, რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს მისი რეალური მოთხოვნილება და უზრუნველყოს მისი გრძელვადიანი ფასეულობა.შედეგად, უზრუნველყოფილი იქნება სამომხმარებლო ლოიალობა და პატივისცემა. კომპანია დაინტერესებული უნდა იყოს მომხმარებლის ყველა პრობლემის გადაწყვეტაში და

არ უნდა უგულებელყოს ეთიკური პრინციპების დარღვევა მოგების სანაცვლოდ. კომპანიის თანამედროვე ორიენტირია პოზიტიური სოციალური წვლილის უზრუნველყოფა. კომპანიის თანამშრომელი მომხმარებელთან ერთად წარმოადგენს კორპორატიულ მოქალაქეს. პერსონალში აკუმულირებული უნდა იყოს ეკონომიკური, ინტელექტუალური და სოციალური აქტივი. კომპანიის საქმიანობაში კომბინირებული უნდა იყოს ინდივიდუალური ეფექტიანობა და გუნდური მუშაობა. თანამშრომლების ურთიერთმხარდაჭერამ უნდა უზრუნველყოს საერთო საქმის მიღწევა. მნიშვნელოვანია დამოკიდებულება მენეჯმენტსა და პერსონალს შორის. მენეჯერი ვალდებულია შექმნას პროდუქტული გარემო. კერძოდ, ამ ცნობიერებიდან გამომდინარე, მენეჯერმა უნდა შეასრულოს ლიდერის როლი და პასუხისმგებლობა აიღოს პერსონალის აქტივიზაციაზე და ჩართულობაზე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ცხრილი 2. პერსონალის მოთხოვნილებების მენეჯმენტი.

სოციალური მოთხოვნილება	მოთხოვნილება პატივისცემაზე	მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაზე
პერსონალს შორის სამუშაოს განაწილება - ერთმანეთთან ფორმალური ურთიერთობების არსებობა.	ხელქვეითებისთვის საინტერესო და რთული დავალებებისი მიცემა. პოზიტიური უკუკავშირი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.	პერსონალის პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება.
ხელქვეითებისთვის შეკრებების ჩატარება – მიმართულების ერთიანობის პრინციპის დაცვა	ხელქვეითის დამსახურების შეფასება და აღიარება. მათი მოზიდვა მიზნების ფორმულირების და	პერსონალის მოტივაცია – მთელი ძალისხმევა მიმართონ დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულებაზე.

	მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.	
ორგანიზაციის წევრების სოციალური აქტივობის უზრუნველყოფა.	ხელქვეითების უფლებამოსილების გაფართოება. მათი დაწინაურება თანამდებობრივ იერარქიაზე. პერსონალის პროფესიონალიზმის უზრუნველყოფა.	პერსონალის შემოქმედებითი უნარის განვითარება

სოციალური პარტნიორობის შედეგია სწორედ მოტივაციის უზრუნველყოფა. მოტივაციის მენეჯმენტი მოიცავს შემდეგ პრიორიტეტებს: სამუსაო გარემოში ურთიერთნდობის, ურთიერთპატივისცემის და მხარდაჭერის კლიმატის შექმნა; პერსონალისთვის უფლებამოსილების დელეგირებამ უნდა განაპირობოს მისი ცოდნისა და უნარის განვითარება; დაწესებული იქნეს მკაფიო მიზნები და ამოცანები და სამართლიანი ნორმები; თანამშრომელთა შორის უკუკავშირის უზრუნველყოფა; პერსონალითვის შესაძლებლობის მიცემა, რომ ასკარად გამოავლინონ საკუთარი პოტენციალი. სოციალური პარტნიორობა და სოციალური ადაპტაცია თავის მხრივ განაპირობებს ბალანსის არსებობას პირად და პროფესიულ ცხოვრებას შორის.

მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა ფორმირდება საბაზრო პირობებით, სოციალურ– კულტურული გარემოთი, ეკონომიკურ–პოლიტიკური მდგომარეობით და სამართლებრივი პირობებით. უსაფრთხოების ჯაჭვში კონსოლიდირებულია სახელმწიფოს, კომპანიის და საზოგადოების ინტერესები, შესაბამისად მოცემული პერსონალური სუბიექტების სანდომიანიული დამოკიდებულება ბაზისია საერთო საკაცობრიო უსაფრთხოებისა, რომელშიც აკუმულირებულია სახელმწიფოს პარტნიორული ურთიერთობა საერთაშორისო ეკონომიკურ ინსტიტუციებთან, კერძო სტრუქტურის მდგრადობა და კონსიუმერიზმი. ეს გარემოება მიანიშნებს გლობალური კომპანიების პასუხისმგებლობაზე მსოფლიო საზოგადოების წინაშე

ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების უზრუნველყოფის მიზნით. ბაზრის პირობებში ფუნქციონირებადი თანამედროვე ორგანიზაციების მონიტორინგის შედეგად უპირატესობა ენიჭება კომპანიის შედარებით დახასიათებას კულტურულ–ღირებულებით კონტექსტში. კომპანიების ცალკეულ ტიპში შემდეგ კულტურულ პარადიგმასთან გვაქვს საქმე: კომპანიას აქვს ინდივიდუალისტური და პრაგმატული ორიენტაცია.სამეწარმეო იდეების წყაროს წარმოადგენს ცალკეული პიროვნება(სახეზეა მკაცრი ინდივიდუალიზმი და სამეწარმეო სული). ინდივიდებს შეუძლიათ აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა. არცერთ ინდივიდს არ შეუძლია სრულად შეაფასოს საკუთარი იდეა, ანუ ჭეშმარიტი გადაწყვეტილებისკენ მიმავალი გზა წარმოუდგენელია კონფლიქტის გარეშე,კერძოდ დისკუსიის გარეშე კვალიფიციურ პერსონალს შორის, და სანამ ინდივიდი გადავა დამოუკიდებელ ქმედებაზე, მან უნდა მოიპოვოს საერთო მხარდაჭერა. გამომდინარე აქედან, მნიშვნელოვანია შესაბამისობა არსებობდეს გამოსახულ ინდივიდუალიზმსა და სამუშაო ჯგუფში აქტიურ ჩართულობას შორის კონსენსუსის მიღწევის მიზნით. იერარქიულმა სასაზღვრო მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს ოპტიმალური თანაფარდობა ხელქვეითების ლოიალობასა და დაქვემდებარებას შორის. სამუშაო ჯგუფის ეფექტიანობას მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს ეფექტური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია.მენეჯერი ასრულებს რა ლიდერის როლს, ამით უზრუნველყოფს პერსონალის აქტივიზაციას და მათთვის შიდა სტიმულების შექმნას.კომპანიის ტოპ–მენეჯმენტმა მმართველობით პროცესებში უნდა უზრუნველყოს არა მარტო საქმიანი თათბირების ფორმალური ორგანიზება, არამედ პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის კონფრონტაციისგან, დისფუნქციონალური ქცევისგან და უაპელაციო განცხადებებისგან თავის არიდება. კომპანიას თუ სურს იყოს ლიდერი საბაზრო გარემოში, მან პირველ რიგში რეორგანიზაციის შედეგად ხელსაყრელი გარემო უნდა შექმნას კომპანიის შიდა ფუნქციონალურ გარემოში და დაცული იყოს როგორც მმართველების, ისე შემსრულებლების კულტურული და პროფესიული ფასეულობები და წარმოდგენები. გლობალური კომპანიების პრიორიტეტია მოგების მიღება და საჯარო აღიარება ანუ ლეგიტიმაცია, გლობალური რეგიონალური ინტეგრაცია და პასუხისმგებლობა ნაციონალურ დონეზე, კულტურული ფასეულობების დაცვა წარმოშობის და ექსპანსირებულ სახელმწიფოებში, მოგების რეპატრიაცია გლობალურ დონეზე და როტაციის და

კარიერული ზრდის ხელშეწყობა, განვითარებადი ქვეყნების მეწარმეთა ხელშეწყობა ერთობლივი საბაზრო პოზიციონირების გზით (რათა მხედველობიდან არ გამორჩეთ „ღია შესაძლებლობა“ და შესაბამისად ეფექტურად განახორციელონ დროისა და შესაძლებლობების ინვესტირება). განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მათთვის უსაფრთხო საბაზრო გარემოს უზრუნველყოფას. გლობალური კომპანიების საქმიანობის მეგზურად შეიძლება აღვიქვათ ოპტიმალური თანაფარდობა ფინანსურ სარგებელსა და მორალს შორის და შესაბამისად ადაპტირებული და აუთენტური სოციალური ბიზნეს–გარემოს შექმნა მოქნილი მარკეტინგული ოპციის გათვალისწინებით. უსაფრთხო გარემო უპირველეს ყოვლისა თავად კომპანიაში უნდა იყოს უზრუნველყოფილი, რასაც განაპირობებს ეთნიკურად დივერსიფიცირებული პერსონალი, ეფექტური მმართველობითი გუნდი გლობალური ხედვითა და კულტურით, სხვადასხვა ხალხების წარმომადგენლობა მრავალფეროვანი და ინდივიდუალისტური თვალსაწიერით, ნაციონალური საზღვრების მიუხედავად პერსონალის აღიარება და დაფასება ანუ საერთო ჯამში „ეკონომიკური ფსიქოლოგიის“ გარემო. კომპანიის საქმიანობის უსაფრთხოება თავისში აერთიანებს სწორედ სოციალურ, რელიგიურ, პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ფასეულობებს, რითაც უზრუნველყოფილი იქნება თანხმობა მსოფლმხედველობაში, რაციონალური და ლიბერალური აზროვნება და ჭეშმარიტება, ძალაუფლება ბინევიორიზმის სკოლაზე დაყრდნობით და კონფლიქტის არარსებობა პერსონალს შორის მიუხედავად კომპანიის ორგანიზაციულ–მმართველობითი სტრუქტურის სირთულისა. ხელსაყრელი საინვესტიციო გარემოს შექმნა პირდაპირპროპორციულია პოლიტიკურ–ეკონომიკური სტაბილურობისა. პოლიტიკურმა სტაბილურობამ უნდა მოიცვას ისეთი ელემენტები, როგორიცაა: მთავრობის სტაბილურობა, პარტნიორული ურთიერთობა სახელმწიფოსა და უცხოურ კომპანიებს შორის, უცხოელების დისკრიმინაციის ხარისხის მინიმიზაცია. ეკონომიკურმა სტაბილურობამ უნდა შექმნას წინაპირობა იმისა, რომ უზრუნველ იყოს ხელმისაწვდომობა ხარისხიანი ნედლეულის მომწოდებლებისადმი და განაწილების არხებისადმი, სრულყოფილი კონკურენცია, შრომითი რესურსების პოტენციალის რაციონალური გამოყენების მექანიზმი, სატარიფო პროტექციონიზმის დასაშვები ხარისხი (ექსპორტის სტიმულირების პროგრამის შექმნა), მდგრადი საბანკო სისტემა და ახალი ბიზნესის სახელმწიფო ხელშეწყობა. თანამედროვე

„ინფორმაციული ქაოსის“ ეპოქაში მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხრიდან ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა საერთაშორისო კომპანიების საქმიანი რეპუტაციის შენარჩუნების მიზნით და კონკურენტული რეპოზიციონირების ანულირებით. მაშასადამე, გლობალური კომპანიები ფლობენ რა შედეგიანი მართვის ხელოვნებას, მიზნად ისახავენ იმპულსის შენარჩუნებას მყიდველებთან ურთიერთობის აგებაში, ახორციელებენ რა რეაქციულ და პასუხისმგებლურ კავშირურთიერთობით მენეჯმენტს და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გარემოს შექმნას და წარმოების მასშტაბიზაციას საერთაშორისო ინტეგრაციის წყალობით. სტაბილური და უსაფრთხო გარემო საშუალებას აძლევს საერთაშორისო კომპანიებს განახორციელონ გრძელვადიანი სოციალური მისიის იდენტიფიკაცია და სპეციფიური წვლილი შეიტანონ ფართომასშტაბურ პროექტებში, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა მონაწილეთა ინტერესებს. ისინი არასამთავრობო ორგანიზაციებთან სახელმწიფო სტრუქტურებთან ერთად ახორციელებენ განათლებასთან და ეკოლოგიურ პრობლემატიკასთან დაკავშირებულ პროგრამებს, რაც მიანიშნებს მიზნობრივი აუდიტორიის დადებით გამოხმაურებაზე. კორპორატიული მისიის ინტერესების მიღწევაში მნისვნელოვანი როლი ენიჭება მრავალკულტურულ ქცევით სტილს. ეს კომპანიები ქმნიან წინამძღვრებს მდგრადი ბიზნეს–გარემოსთვის ტექნოლოგიურ კონვერგენციაზე დაყრდნობით, რითაც უზრუნველყოფილია „შთაბეჭდილების მენეჯმენტი“. საბოლოო ჯამში – ღიაობა, საჯაროობა, ურთიერთნდობა და სტაბილურობა გამნსაზღვრელი ინდიკატორებია დინამიურ კონკურენტულ გარემოში ღირსეული პოზიციონირებისა. სტაბილური სოციალურ– კულტურული გარემოსთვის დამანასიათებელია: ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა და გუნდურობა, შიდა კონკურენცია და ცენტრალიზებული კონტროლი, ინდივიდუალური და ორგანიზაციული დამოუკიდებლობა, ოპტიმალური თანაფარდობა დომინირებულ ფასეულობით ორიენტაციებსა და ინდივიდუალურ ღირებულებებს შორის. დასავლურ კომპანიებში რაციონალიზირებულია და წახალისებულია ინდივიდუალური: დამატებით სრულყოფილებას სძენს გუნდურობის ფასეულობას და კონსენსუსს სუბკულტურებს შორის. საერთაშორისო კომპანიები თავისი კრედოთი ასრულებენ ბიზნეს– პროცესების „საკონსულტაციო ფილოსოფიას“, ე.ი. ისინი გამოდიან ადგილობრივი კომპანიებისთვის ბენჩმარკინგის

მეგზურად. ემპირიული მენეჯმენტის მონაპოვრად შეიძლება დავასახელოთ თანაბარუფლებიანი საქმიანობა საერთაშორისო და ნაციონალური კომპანიებისა რეგიონალურ კონტექსტში, რაც უზრუნველყოფს წარმოდგენათა კომბინაციას სამომხმარებლო ცნობიერებაში.

კომპეტენტურობა ადამიანაური რესურსების მართვაში

პრაქტიკული უნარი	ცდილობს ჩაერიოს სტრატეგიის ჩამოყალი–ბებაში	აქვს ნათელი ხედვა იმისა, თუ როგორ შეუძლია სტრატეგიის მიღწევა	ესმის ბიზნესის წარმატების ძირითადი ფაქტორები	ავითარებს და ახორციელებს მართვის ინტეგრირებუ ლ სტრატეგიას
ბიზნესისა და კულტურის ცოდნა	ესმის ბიზნესის გარემო პირობები და მის წინაშე მდგარი კონკურენტ. ზეწოლა	ესმის ბიზნესის ძირითადი საქმიანობა და მეთოდები	ესმის ბიზნესის კულტურა	უსადაგებს სტრატეგიას ბიზნესისა და კულტურის იმპერატივებს
ორგანიზა–ციული ეფექტურობა	ესმის ის ძირითადი ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ორგ. ეფექტურობას	ხელს უწყობს ცვლილების პროგრამების დაგეგმვას	ხელს უწყობს მაღალკვალიფიც იური აქტივების ჯგუფის შექმნას	
შიდა კონსულტა–ციები	აანალიზებს ადამიანის პრობლემებს, გამოაქვს დასკვნები	ჩარევის სტილს უსადაგებს ადგილობრივი კლიენტის მოთხოვნებს იქცევა, როგორც კატალი–ზატორი	იყენებს კონსულტირები ს მეთოდებს ადამიანის პრობლემის გადაწყვეტაში	ასწავლის კლიენტებს როგორ წარმართონ საკუთარი საქმე
მომსახურების მიწოდება	წინასწარ განჭვრეტს მოთხოვნებს და უზრუნველყოფ ს მათ მომსახურებას	სწრაფად და ეფექტურად რეაგირებს დასამარებებისა და ჩარევის თხოვნაზე	შესაძლებლობას აძლევს ჰორიზ. მენეჯერებს მიიღონ მართვის გადაწყვეტი–ლებები	თითოეულ ამ სფეროში უზრუნველ–ყოფს ეფექტურ მომსახურებას
ხარისხი	ხელს უწყობს მთლიანი ხარისხისადმი მიდგომის განვითარების მთელს ორგანიზაციაში	ადგენს შიდა კლიენტების მოთხოვნებს მართვის მომსახურებაში და რეაგირებს მათ მოთხოვნაზე	ავლენს დაინტერესების მთლიანი ხარისხით და მუდმივი სრულყოფით საკუთარ	ხელს უწყობს მთლიან ხარისხიანობას და მართვის ფუნქციას.

			მუშაობაში	
უწყვეტი პროფესიული ცოდნა	მუდმივად სრულყოფს პროფესიულ ცოდნასა და გამოცდილებას	საფუძველს უყრის მართვის საუკეთესო პრაქტიკას და ცდილობს იცოდეს მართვის ახალი საკითხები	ავლენენ მართვის შესაბამის ჩვევებს	ხელს უწყობს საკუთარი ფუნქციის შეცნობას.

1.3 კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა ბიზნესის მონაწილეთა ინტერესების თვალსაზრისით.

სტრატეგიულმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ყველა მხარის ინტერესი, რომელთაც სურთ გარკვეული სარგებლის მიღება კომპანიის ბიზნესისგან. დაინტერესებულ მხარეთა რიცხვს მიეკუთვნება არა მხოლოდ აქციონერები და პერსონალი, არამედ საგარეო მოთამაშეები – კომპანიის მომხმარებლები, მომწოდებლები,სახელმწიფო მართვის ორგანოები,კონკურენტები, მთლიანად საზოგადოება.

კომპანიის პრიორიტეტების განსაზღვრის შემდეგ სტრატეგიულმა მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ ყველა ჯგუფის ინტერესების იდენტიფიცირება, შეაფასონ მათი შედარებითი უფლებები და ბიზნესის წარმატებაზე მათი გავლენის შესაძლებლობა. გამომდინარე იქიდან, რომ ჯგუფის წევრების ინტერესები შეიძლება ერთმანეთთან წინაათმდეგობაში მოვიდეს, მენეჯერი ვალდებულია კონკრეტული ქმედებები განახორციელოს საქმიანი და სოციალური პარტნიორობის უზრუნველსაყოფად.მაგალიტად, საზოგადოებისა და მთავრობის ინტერესების დაკმაყოფილებამ შეიძლება განაპირობოს მოგების შემცირება, მაშინ როცა, ბიზნესის მომგებიანობა კრედიტორებისა და აქციონერების მთავარ მოთხოვნას წარმოადგენს.

ამიტომ კომპანიის მისიამ უნდა აღმოფხვრას კონფლიქტი ბიზნესის მონაწილეთა ინტერესებს შორის. მნიშვნელოვანია სტრატეგიის ფოკუსირება უნივერსალურ მიდგომაზე ბიზნესის ინტერესების მიმართ. კომპანიის მიმართ წაყენებული სოციალური და საქმიანი მოთხოვნებიდან შეიძლება დავასახელოთ: მაღალი ხელფასი, სტაბილური დასაქმება, ჰარმონიული ატმოსფეროს შექმნა, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი, გადასახადების გადახდა, შრომის დაცვის ნორმების უზრუნველყოფა, ბაზრის საზღვრების გაფართოება და სასაქონლო ნომენკლატურის გაუმჯობესება, კარიერული შესაძლებლობები, ბიზნესის ზრდა,

ინვესტიციების საიმედოობა, ინვესტიციებზე შემოსავლიანობის უზრუნველყოფა. აღნიშნული მიზნები შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს საქმიანობის პრიორიტეტების იერარქიასთან. ბიზნესის პრიორიტეტების შედარებითი შეფასება ხელს უწყობს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებას – ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ეფექტურ განაწილებასთან მიმართებაში.

ცხრილი 1. ინტერესთა ჯგუფები და ინტერესთა ხასიათი.

აქციონერები	მონაწილეობა მოგების განაწილებაში. დამატებითი აქციების შეძენა. აქტივების შეძენა ლიკვიდაციის შემთხვევაში. ხმის უფლება აქციონერთა შეკრებაზე. კორპორატიული ანგარიშგების შემოწმება. აქციების გადაცემა. დირექტორთა საბჭოს არჩევა. მონიტორინგი საკონტრაქტო ვალდებულებებზე.
კრედიტორები	გაცემულ კრედიტზე პროცენტის მიღება. კრედიტორის უფლებების პრიორიტეტული დაცვა კომპანიის ლიკვიდაციის შემთხვევაში. კონტრაქტით გათვალისწინებული საგარეო მართვის უფლება. აქტივების საიმედოობის უზრუნველყოფა.
თანამშრომლები	ეკონომიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური კმაყოფილება შესრულებული სამუშაოთი. სოციალური შეღავათი. საქმიან მოლაპარაკებებში მონაწილეობა. ადექვატური შრომის პირობები.
მომხმარებლები	გაყიდვისშემდგომი სერვისი. ტექნიკური ინფორმაციის მიღება. ადექვატური გარანტია. კრედიტის წესის გამარტივება.
მომწოდებლები	გაყიდვის მუდმივი არხი.

	მიწოდების ფინანსური პირობების დროული შესრულება. შესყიდვასთან დაკავშირებული მოლაპარაკების პროფესიული მიდგომა.
მთავრობა	საშემოსავლო და ქონების გადასახადის გადახდა. წმინდა კონკურენციის რეგულირება. სამეწარმეო და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის დაცვა.
კონკურენტები	დარგში მიღებული კონკურენტული ქცევის ნორმების დაცვა. ბიზნეს–კოლეგების პროფესიული კომპეტენცია.
საზოგადოება	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმეებში. საზოგადოებრივი ღონისძიებების მხარდაჭერა. ბიზნესისა და ხელისუფლების შემოქმედებითი კომუნიკაციები. პასუხისმგებლობის სამართლიანი განაწილება მთავრობაზე, ბიზნესზე და საზოგადოებაზე.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არის იდეა, რომლის შესაბამისად ბიზნესი უნდა ემსახურებოდეს აქციონერთა ფინანსურ ინტერესებს და მთლიანად საზოგადოებას. გრძელვადიან პერსპექტივაში ნებისმიერი კომპანია უზრუნველყოფს თავის ქმედითუნარიანობას მოგების ხარჯზე. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა თავისში აერტიანებს ეკონომიკურ და სოციალურ შემოსავლებს. კომპანიების უმრავლესობისთვის აქტუალურ ამოცანას წარმოადგენს მაქსიმალური საზოგადოებრივი სარგებლიანობის მიღება შეზღუდული რესურსების გამოყენების ხარჯზე. კომპანიამ მის განკარგულებაში არსებული ფინანსური რესურსების გარკვეული ნაწილი უნდა მიმართოს სოციალური პროექტების რეალიზაციას. სოციალური აუდიტის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის სოციალური ქცევის შეფასება მის წინაშე დადგენილი სოციალური მიზნების შესაბამისად. სოციალური აუდიტი ხორციელდება თვით კომპანიის მიერ. სოციალური აუდიტის საშუალებით კომპანია ახორციელებს მონიტორინგს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე და შესაბამისად აფასებს კომპანიის სოციალურ საქმიანობას, გატარებული სოციალური პროგრამების ეფექტიანობას.

მორალურ–ეთიკური კოდექსის მიზანია შეიქმნას პოზიტიური მორალურ–ეთიკური კლიმატი და გასცეს რეკომენდაციები, რომელიც დაეხმარება ადამიანებს ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში. აღნისნული კოდექსით პერსონალისთვის აკრძალულია:

ინტერესთა კონფლიქტი, ფირმის საიდუმლოების გამოაშკარავება, კომპანიის კონფიდენციალური ინფორმაციის გამოყენება კომპანიის ინტერესების საწინაარმდეგოდ. ზოგიერთ ორგანიზაციაში იქმნება ეთიკის კომიტეტი, რომელშიც მენეჯერი თამაშობს „სოციალური სინდისის“ როლს. კომპანიის ჩართულობა საზოგადოებრივ ღონისძიებებში უზრუნველყოფს დამატებითი სარგებლის მიღებას და დადებით გამოხმაურებას მიზნობრივი აუდიტორიიდან. მრავალი უცხოური კომპანია ბაზარზე წარმატებული პოზიციონირებისა და დადებითი რეპუტაციის მიზნით მიმართავს სოციალური პროგრამების დაფინანსებას და იღებს შესაბამისად, სოციალურ–ეკონომიკურ და იურიდიულ პასუხისმგებლობას. სოციალური პასუხისმგებლობის ადვოკატები დარწმუნებულნი არიან, რომ საბოლოო ჯამში ის უზრუნველყოფს კომპანიის ფინანსურ ფასეულობას. მაგრამ არსებობს საწინააღმდეგო შეხედულებაც, რომლის თანახმადაც, საპორტფელო ინვესტიციები სოციალურ კამპანიებში განაპირობებს კომპანიის შემოსავლიანობის კლებას. თანამედროვე კომპანიები მიმართავენ სოციალურ ინვესტიციებს – ჯანმრთელობის დაცვის, განათლების მიმართულებით.

სოვიალური ინიციატივების წარმატების პრინციპებიდან შეიძლება დავასახელოთ:

1. გრძელვადიანი სოციალური მისიის იდენტიფიცირება .

მნიშვნელოვანი წვლილი სოციალურ განვითარებაში შეაქვთ იმ კომპანიებს, რომელთა წინაშე დასახულია მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი ამოცანები. კომპანიები დაინტერესებულ მხარეებთან შეთანხმებით მონაწილეობენ გლობალური სოციალური პროგრამების დაფინანსებაში.

2. “გავაკეთოთ ის, რისი გაკეთებაც შეგვიძლია“.

კომპანიები ცდილობენ მიიღონ მაქსიმალური ეფექტი კორპორატიული სოციალური დანახარჯებისგან. მსგავსმა სოციალურმა ხარჯებმა უნდა შექმნან ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობები სოციალურ პარტნიორებს შორის. სოციალური პროექტი შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ბიზნესის კომპეტენციებთან. საერთაშორისო ეკონომიკურ ფორმაზე გაკეთდა განაცხადი, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არის ბიზნესის ნაწილი, დსა რომ სოციალური პროექტების განხორციელება მნისვნელოვნად განაპირობებს კომპანიის რეპუტაციას და მის პოზიტიურ პოზიციონირებას საბაზრო სივრცეში და მომხმარებელთა წარმოდგენებში. მნიშვნელოვან წარმატებას განაპირობებს ახალგაზრდობაზე ორიენტირებული ღონისძიებების განხორციელება. განათლების სფეროში კომპანიები უზრუნველყოფენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შესაბამისი ტექნოლოგიებითა და პროგრამებით..

3. სპეციფიური წვლილის შეტანა მასშტაბურ პროექტში, რომელიც აერთიანებს მონაწილეთა ინტერესებს.

კომპანიები მნიშვნელოვან უკუგებას იღებენ სოციალურ პროექტებში მონაწილეობისგან მაშინ, როცა მათი სპეციფიური წვლილი წარმოადგენს ფართომასშტაბიანი ძალისხმევის ნაწილს. კერძო, სახელმწიფო და არაკომერციულ ორგანიზაციებთან თანამსრომლობისგან მიღებული ეფექტი პრევალირებს იმ უკუგებაზე, რისი მიღებაც შეეძლო საკუთრივ კომპანიას შეზღუდული დაბანდებისგან. კომპანია უპირატესად ცდილობს დამოუკიდებლად წამოიწყოს გარკვეული სოციალური ღონისძიება და ამით ხაზი გაუსვას მის იმიჯზე. ეს გარემოება კი მიანიშნებს „ჯიბის“ პროექტის მიღებაზე. საერთაშორისო პრაქტიკა ფოკუსირებს იმ გარემოებაზე, რომ ბევრად დადებით მოვლენად აღიქმება კომპანიების ერთობლივი მონაწილეობა გლობალიზაციასტან დაკავშირებული პრობლემატიკის გადაწყვეტაში.

4. მთავრობის მხრიდან სოციალური შეღავათების განაწილება.

ხელისუფლების მხრიდან განხორციელებული საგადასახადო შეღავათები ხელს უწყობს ბიზნესის აქტიურ ჩართვას სოციალურ პროექტებში.საქველმოქმედო ღონისძიებებში მონაწილეობა განაპირობებს სამოქალაქო პასუხისმგებლობას. გამომდინარე აქედან, მნიშვნელოვანის პარტნიორული ურთიერტობა ცამოყალიბდეს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებს შორის.

5. სოციალური ინიციატივების უპირატესობების კომპლექსური ანალიზი.

სოციალურ ინიციატივებს მოაქვთ კომპანიისტვის უპირატესობათა მთელი კომპლექსი, რაც განხილული უნდა იქნეს ერთობლიობაში.ასეთმა შეფასებამ უნდა მოიცვას, ერთის მხრივ, სოციალური შენარანის ღირებულება და მეორეს მხრივ, ბიზნესის დაინტერესებულ მონაწილეთა შორის კომპანიის რეპუტაციით მიღებული ეფექტი.კომპანიისადმი დადებითი დამოკიდებულება მომხმარებლების, მომწოდებლების, თანამშრომლების, მარეგულირებლების მხრიდან შეიძლება გამოწვეული იქნეს სოციალური ხასიათის ვალდებულებებისგან.

თუ გავითვალისწინებთ, რომ დროის მნიშვნელოვან ნაწილს ადამიანები ატარებენ სამუსაოზე, ისინი ცდილობენ შეცვალონ სამუშაო გარემო. სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ყოველთვის მოიცავენ კომპრომისის ელემენტს.

თავი II. სოციალური პარტნიორობის პრაქტიკული ნაწილი

2.1. სოციალური პარტნიორობა მენეჯმენტის დონეებს შორის

ნებისმიერ ორგანიზაციას, დიდი იქნება ის თუ პატარა, კომერციული თუ არაკომერციული, სამრეწველო თუ მომსახურების სფეროში მოქმედი, არ შეუძლია არსებობა შრომითი რესურსების გარეშე. ორგა ნიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებზეა უშუალოდ დამოკიდებული მის წინა შე მდგომი მიზნების მიღწევა, ადამიანთა საქმიანობის შედეგებ ის ეფექტიანობა კი განისაზღვრება მართვის დონით. ამიტომ საჭიროა, ყველა ხელმძღვანელი მუშაკი ფლობდეს ადამიანებთან ურთიერთო ბის უნარს, კარგად ერკვეოდეს მართვის ხერხებსა და მეთოდებში.

შრომითი რესურსების მართვა უნდა განიხილონ როგორც პროცე სია, რომელიც შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

1) რესურსების დაგეგმვა. მას ში (გულისხმება ადამიანისეულ რესურსებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების გეგმების დამუშავება;

2) რესურსების შეკრება. ეს ეტაპი გულისხმობს ორგანიზაციებში თანამდებობათა მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვების შექმნას;

3) რესურსების შერჩევა. შრომითი რესურსების მართვის მოცემულ ეტაპზე ხორციელდება სამუშაო ადგილების მიხედვით შეკრებილი პოტენციური კანდიდატების შეფასება და მათგან საუკეთესოს შერჩევა;

4) ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა. აღნიშნული ეტაპი ითვალისწინებს ხელფასისა და შეღავათების სისტემის დამუშავებას სამსახურში მუშაკთა მიზიდვის, დაქირავებისა და შემდგომში შენარ რუნების მიზნით;

5) პროფორიენტაცია და ადაპტაცია. ამ ეტაპზე ხელმძღვანელები უხსნიან თანამშრომლებს, თუ რას ელის მათგან ორგანიზაცია და როგორი შრომა შეფასდება დადებითად;

6) სწავლება. მოცემულ ეტაპზე მუშავდება შრომითი სწავლების პროგრამა ახალბედებისათვის;

7) შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება. იგი გულისხმობს შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასების მეთოდიკის დამუშავე ბას და დაყვანას მუშაკებამდე.

8) დაწინაურება, გადაყვანა, განთავისუფლება. მოცემულ ეტაპზე მუშავდება მუშაკთა სამსახურში დაწინაურებისა და თანამდებობიდან სხვა თანამდებობაზე გადაყვანის მეთოდიკა; ხორციელდება მისი სხვა თანამდებობებზე გადაყვანა, პროფესიული გამოცდილების განვითარების მიზნით, აგრეთვე, სამსახურიდან დათხოვნა;

9) ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, ანუ სამსახურში დაწინ აურების მართვა. შრომითი რესურსების მართვის პროცესის ეს ეტაპი ითვალისწინებს ხელმძღვანელი კადრების ეფექტიანობის ამაღლები სა და მათი ხელმძღვანელობის უნარის განვითარების პროგრამის დამუშავებას.

ორგანიზაციებმა თავიანთი მიზნების ფორმულირებასთან ერთად უნდა განსაზღვრონ მათი მიღწევისათვის საჭირო მატერიალური, ფინანსური და შრომითი რესურსების რაოდენობა, რაც ხორციელდე ზა დაგეგმვის მეშვეობით. სამწუხაროდ, პრაქტიკაში შრომითი რესურსე ბის დაგეგმვას არ ექცევა სათანადო ყურადღება. | შრომითი რესურსების დაგეგმვა არის დაგეგმვის პროცედურის გამოყენება შტატებისა და პერსონალის დასაკომპლექტებლად. იგი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1) არსებული შრომითი რესურსების შეფასება;

2) შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა;

3) შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პრო გრამის დამუშავება;

მოქმედ ორგანიზაციებში შრომითი რესურსების დაგეგმვა ლოგიკურად იწყება მათი ფაქტიურად არსებობის შეფასებით. ამ დროს ადგენენ, თუ რამდენი ადამიანია დაკავებული კონკრეტული მიზნის მისაღწევად საჭირო ცალკეული ოპერაციის შესრულებაზე. ამასთან ერთად ხელმძღვანელობა აფასებს მუშაკთა შრომის ხარისხს.

შრომითი რესურსებზე მოთხოვნილება განისაზღვრება საწარმოო გეგმების შესაბამისად.

შრომითი რესურსების დაგეგმვის ბოლო ეტაპზე მუშავდება სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროგრამა, რომელ იც განიხილება, როგორც ორგანიზაციის შრომით რესურსებზე მოთხ ოვნილების უზრუნველყოფის საშუალება. პროგრამამ უნდა მოიცვას ორგანიზაციისათვის საჭირო რაოდენობისა და პროფესიის მუშაკების სამსახურში მიზიდვის, დასაქმების, მომზადებისა და დაწინაურები სათვის აუცილებელი ღონისძიებები და მათი განხორციელების კონკრე

ტული გრაფიკი. პროგრამის დამუშავების პროცესში ორგანიზაცია უნდა დაეყრდნოს მთავრობის მიერ მიღებულ კანონმდებლობას, რომელ იც არეგულირებს მუშაკთა სამსახურში მიღების, დაწინაურებისა და შრომის ანაზღაურების საკითხებს.

სამსახურში მუშაკთა მიღების საფუძველია შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსი, რომლის მიხედვითაც მუშავდება თანამდებობრივი ინსტრუქციები. თანამდებობრივი ინსტრუქცია ჩამონათვალია იმ ძირ ითადი მოვალეობებისა, რომელთა ცოდნაც აუცილებელია ცალკეული თანამდებობისა და სპეციალობის მუშაკთათვის. სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მისაღებად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: თვალყ ურის დევნება მუშაკებისათვის სამუშაოს შესრულების პროცესში; საუბარი უშუალოდ ამა თუ იმ სამუშაოს შემსრულებელ პირებთან ან მათ ხელმძღვანელებთან; მუშაკთა გამოკითხვა სპეციალური კითხ ვარების გამოყენებით.

კადრების მოგროვება ორგანიზაციებში ხორციელდება ყველა თანამდებობისა და სპეციალობის მიხედვით. შექმნილი რეზერვებიდან შეირჩევა ყველაზე უფრო შესაფერისი კანდიდატები. ამ დროს მხედ ველობაში მიიღება მუშაკთა პენსიაზე გასვლა, კადრების დენადობა, დაქირავების ხელშეკრულების ვადის გასვლა, საქმიანობის გაფართოება.

კადრების რეზერვების შექმნისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: განცხადების ღია პრესაში გამოქვეყნება, ურთიერთობის დამყარება ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და შრომითი მოწყობის სამ სახურებთან; კადრების გაგზავნა სპეცკურსებზე. ორგანიზაციათა უმე ტესობა მიმართავს მუშაკთა თანამდებობებზე გადაადგილების მე თოდს. კადრების რეზერვების გამოძებნისა და მათგან საჭირო მუშაკების შერჩევისადმი ასეთი მიდგომა ამაღლებს მუშაკთა დაინტერესებას, აუმჯობესებს მორალურ კლიმატს და ამლიერებს ორგანიზაციისადმი ერთგულების გრძნობას. ბუნებრივია, მაღალი იქნება მუშაკის შრომის მწარმოებლურობის დონე, როცა ის დარწმუნებულია, რომ სამსახურში დაწინაურება განისაზღვრება უშუალოდ შრომის შედეგებით, მაგრამ კადრების ორგანიზაციაშივე გამოძებნას აქვს ერთი მეტად მნიშვნელოვანი ნაკლი – ძნელდება ახალი, პროგრესულად მოაზროვნე ადამიანების სამსახურში მიღება, რამაც ორგანიზაცია შეიძლება მიიყვანოს უძრაობამდე.

კადრების რეზერვებიდან ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო მისაღები კანდიდატების შერჩევის პროცესში ხელმძღვანელი მუშაკე ბი უნდა დაეყრდნონ

მათი განათლების დონეს, პროფესიულ ჩვევებს, გამოცდილებას, ინდივიდუალურ ადამიანურ თვისებებს, რომელთა - გამოვლენის მიზნით მიმართავენ გამოცდასა და გასაუბრებას. გამოცდის პროცესში შეიძლება უშუალოდ შემოწმდეს ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულების უნარი ან გაირკვეს მისთვის დამახასიათებელი ისეთი ფსიქოლოგიური ნიშან-თვისებები, როგორებიცაა, ინტელექტის დონე, ენერგიულობა, თავისთავისადმი რწმენა, ხასიათის სიმტ კიცე, ადამიანებისადმი ყურადღება და სხვ.

კადრების შერჩევის შედარებით უფრო გავრცელებული მეთოდია გასაუბრება. პრაქტიკაში რიგითი მუშაკიც კი იშვიათად მიიღება სამსახურში გასაუბრების გარეშე. ჩვეულებრივ მაღალი რანგის ხე ლმძღვანელი მუშაკის შერჩევა მოითხოვს დიდ დროს და ზოგჯერ თვეებიც კი გრძელდება გასაუბრება კანდიდატებთან. ამასთან გამოკვ ლევებით დადგინდა გასაუბრების ცალკეული ნაკლოვანი მხარეები. ჯერ ერთი, შეიმჩნევა პირველი შთაბეჭდილების საფუძველზე მუშაკის სამსახურში მიღების ტენდენცია, მეორე, კანდიდატის შეფასება წინა კანდიდატთან დამოკიდებულებით. ბუნებრივია, თუ წინა კანდიდატმა გასაუბრებისას თავი ვერ გამოავლინა სათანადოდ, მოცემული კანდი დატი შეიძლება კარგად შეფასდეს დაუმსახურებლად.

შრომითი რესურსების ფორმირების პროცესში ადგენენ, აგრეთვე, ხელფასებისა და შეღავათების ოდენობას, რადგან ისინი უშუალოდ მოქმედებენ ადამიანის მიერ მუშაობის დაწყების გადაწყვეტილების მიღებაზე, ნორმალურ სიტუაციაში ორგანიზაციას კვალიფიციური კადრების მოზიდვა სამსახურში და მათი დენადობის თავიდან აცილება შეუძლია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის მათ შრომას აანაზღაუ რებს კონკურენტუნარიანი გასამრჯელოთი და ექნება ანაზღაურების ისეთი შკალა, რომელიც წაახალისებს ადამიანებს მათ ორგანიზაცია ში სამუშაოდ. შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის განსაზღვრას ორგანიზაციებმა საფუძვლად უნდა დაუდონ მისი დონის გამოკვლე ვის შედეგები, შრომის ბაზარზე შექმნილი მდგომარეობა, აგრეთვე, შრომის მწარმოებლურობისა და მომგებიანობის მდგომარეობა ორგა ნიზაციაში.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია კადრების პოტენციალის ყოველმხრივი ამაღლება, რამაც თავისი ასახვა უნდა პოვოს კადრების განვითარების გეგმაში.

მუშაკთა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია პროფესიული ორიენტაცია და კოლექ ტივ ში სოციალური ადაპტაცია. ნებისმიერ ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ ყოველი ორგანიზაცია არის საზოგადოებრივი სისტემა, თანამშრომელი კი – პიროვნება, რომელიც ახალ სამსახურს იწ ყებს ადრე შეძენილი გამოცდილებითა და შეხედულებებით. ამიტ ომ საჭიროა ახალი მუშაკებისათვის დახმარების აღმოჩენა მოცემულ ორგანიზაციაში მიღებული ჩვევების გამოსამუშავებლად. ორგანიზაციები მუშაკთა სოციალური ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ როგორც ოფიციალურ, ისე არაოფიციალურ ხერხებს. უპირვე ლეს ყოვლისა, ადამიანს ორგანიზაციაზე ინფორმაცია მიეწოდება სამსახურში მიღების პროცესში. წესების, პროცედურების ათვისება ხდება თანდათანობით როგორც ხელმძღვანელის, ისე კოლეგების დახმარებით. ამასთან მუშაკის ადაპტაციას ხელს უწყობს არაოფიციალური საუბრები, რომელთა მეშვეობით ის ეცნობა ორგანიზაციის დაუწერელ კანონებს, ძალაუფლების რეალურ მფლობელებს, დაწინაურებისა და გასამრჯელოს გადიდების შესაძლებლობებს და სხვა მომენტებს.

შრომითი რესურსების განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანიცაა მუშაკთა შრომითი ჩვევებ ისა და უნარის სრულყოფა.

სწავლება სასარგებლოა და მსოფლიო ომი ძირითად ადამიანის ახალ სამსახურში მოწყობის, თანამდებობაზე დანიშვნისას ან ახალ სამუშაოზე გადასვლის წინ, როცა შემოწმებით გამოვლინდება, რომ მუშაკს არ ყოფნის გამოცდილება სამუშაოს სათანადო დონეზე შესასრულებლად.

კადრების სწავლება რთული პროცესია, რო (ოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

1) სწავლება სათანადოდ უნდა იყოს მოტივირებული არიან საჭიროა, სწავლების პროგრამაში მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს შესაძლო ის მიზანი და მისი მეშვეობით კადრების მწარმოებლურობის ახალი ბისა და მის საფუძველზე მათი სამუშაოთი დაკმაყოფილების გზური

2) ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას სამსახურში სწავლების პრო ცესისათვის ხელშემწყობი კლიმატი სწავლების მსურველთა წახა ლისებისა და მათთვის მხარდაჭერის გზით;

3) სწავლების პროცესის სირთულის შემთხვევაში ის უნდა დაიყ ოს ეტაპებად;

4) სწავლების შედეგების შესაბამისი დამოკიდებულება უნდა ჩამოყ ალიბდეს ხელმძღვანელობის მხრიდან მუშაკებისადმი.

შრომითი რესურსების განვითარებისათვის დიდი როლი აკისრია მათი შრომის შედეგების შეფასებას. ამ გზით ვლინდება უფრო კარ გად მომუშავე მუშაკები, შრომის პროცესში მუშაკთა მიერ დაშვებუ ლი შეცდომები. შემოწმების შედეგები აუცილებლად უნდა გააცნონ მუშაკებს და მისცენ შესაძლებლობა მათ გამოსასწორებლად. საერთოდ შრომის შედეგების შეფასება ხორციელდება ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური მიზნით. ადმინისტრაციული მიზანი ემსახურება მუშაკთა სამსახურში დაწინაურებას, სხვა თანამ დებობაზე გადაყვანას, სამსახურიდან განთავისუფლებას. შრომის შედე გების შეფასების ინფორმაციული მიზანი საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს, გაარკვიონ თანამშრომლები მათი საქმიანობის ძლი ერ და სუსტ მხარეებში და მოქმედების საჭირო მიმართულებებში. ადამიანთა საქმიანობის შედეგების შეფასება მათი ქცევის მოტივაცი ის მნიშვნელოვანი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მადლობის გამოცხადება, დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად შრომისაკენ. შრომის შედეგების შეფასების პერიოდულობა განისაზღვრება სამუშაოს ხასიათით და მუშაკთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობით. ზოგიერთი სამუშაო საჭიროებს ყოველდღიურ შემოწმებას, ზოგი ყოველკვირეულს და ა.შ. თუ ხელქვეითი არ არის დარწმუნებული თავის შესაძლებლობებში, საჭიროა მისი შრომის შედეგების ყოველდ ღიური შემოწმება. შემოწმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს და სათანადოდ შეფასდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინგადადგმული ნაბიჯი. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს მუშაკის თავისი შესაძლე ბლობებისადმი რწმენის ჩამოყალიბებას.

შრომითი რესურსების განვითარების ერთ-ერთი ეტაპია ხელმძღ ვანელი კადრების მომზადება, რაც ძირითადად გადაწყდება ხოლმე ადგილებზე. პირველ რიგში უნდა გაირკვეს არსებული ხელმძღვანელი კადრების შესაძლებლობები, შემდეგ ის ჩვევები და შესაძლე ბლობები, რომლებიც მოეთხოვებათ ამა თუ იმ თანამდებობაზე ხელმძღვანელ მუშაკებს. მიღებული შედეგების მიხედვით, ადმინისტრაცია განსაზღვრავს და საწინაურებელი მუშაკების სიას და იმ

პიროვნებებს, რომელთაც ესაჭიროებათ სწავლება და გადამზადება. ამის შემდეგ მუშავდება სწავლებისა და გადამზადების გრაფიკი.

მმართველობითი კადრების მომზადების მიმანით ეწყობა კურსები და სემინარები, რომლებიც ითვალისწინებს ლექციების ჩატარებას, დისკუსიების მოწყობას, საქმიან თამაშებს და სხვა მეთოდებს.

შრომითი რესურსების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლების მეთოდებისა და პრო გრამების დამუშავება. შრომითი ცხოვრების ხარისხში იგულისხმება მუშაკთა არსებითი ხასიათის პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებ ის ზედა ზღვარი, რომელსაც შეიძლება მიაღწიონ მათ მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობით.

შრომითი ცხოვრების მაღალ დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ძირ " ითადი მაჩვენებლები:

1) საინტერესო სამუშაო;

2) სამართლიანი გასამრჯელო და შრომა ში მიღწევების აღიარება;

3) სუფთა, ნაკლებად ხმაურიანი და კარგად განათებული სამუშაო ადგილი;

4) მინიმალური, მაგრამ საჭიროების შემთხვევაში სისტემატური ზედამხედველობა ხელმძღვანელთა მხრიდან;

5) მუშაკთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში;

6) მუშაობის გარანტია და კოლეგებთან მეგობრული ურთიერთ დამოკიდებულება;

7) საყოფაცხოვრებო და სამედიცინო მომსახურება.

შრომითი ცხოვრების ხარისხი შეიძლება ამაღლდეს ხალხზე მოქმედ ნებისმიერი ფაქტორის შეცვლით. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას ხელს უწყობს, აგრეთვე, ძალაუფლების დეცენტრალია ცია, სწავლების პროცესი, ხელმძღვანელი კადრების მომზადების პროგრამები და სხვ. ღონისძიებები, რომლებიც ადამიანებს უქმნიან დამატებით შესაძლებლობებს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყ ყოფილებისა და იმავდროულად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში.

შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებაში დიდი როლის შეს რულება შეუძლია შრომის ორგანიზაციის სრულყოფას, რაც შეიძლე ბა, თავის მხრივ, განხორციელდეს სამუშაოს მოცულობის გაფართოე ბით და მისი შინაარსის გამდიდრებით.

სამუშაოს მოცულობა არის მუშაკის მიერ შესრულებული სამ უშაო ოპერაციების ოდენობა და მათი გამოყენების სიხშირე. სამ უშაოს მოცულობა ითვლება ვიწროდ, თუ მუშაკი ასრულებს მხოლოდ რამდენიმე ოპერაციას, რომელთაც იმეორებს ხშირად. სამუშაოს მოც ულობა ფართოა იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანი ასრულებს ბევრ (ოპერაციას და იმეორებს მათ იშვიათად.

სამუშაოს შინაარსი არის შედარებითი ხარისხი იმ გავლენისა, რომელიც მუშაკმა შეიძლება მოახდინოს თვითონ სამუშაოზე ან სამუშაო გარემოზე.

შრომითი ცხოვრების ხარისხის პრობლემით აშშ-ში დაინტერესე ბულია რამდენიმე საზოგადოებრივი და კერძო ორგანიზაცია, კერძოდ, შრომითი ცხოვრების ხარისხის ნაციონალური ცენტრი, აშშ-ს შრო მიის ინსტიტუტი, ოჰაიოს შრომითი ცხოვრების ცენტრი. უკანასკნელ პერიოდში ამ საკითხისადმი ყურადღება გამახვილდა ბევრ სხვა ქვეყანაშიც.

2.2 თანამედროვე ორგანიზაციის კულტურული პარადიგმა

საინფორმაციო ეპოქაში და გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვანია „უსაფრთხოების კულტურა“, კულტურის ფენომენის გაცნობიერება, „პროფესიული კულტურული კუნძულის“ კონცეფციის განვითარება მრავალკულტურულ სამუშაო ჯგუფში. კულტურა ქმნის ფასეულობით ორიენტაციას (ორგანიზაციული კულტურა: ანთროპოლოგია, სოციოლოგია, სოციალური ფსიქოლოგია და კოგნიტიური ფსიქოლოგია). „კულტურის პრიზმა“ – მასში კონცენტრირებულია კულტუროლოგიური ანალიზი და კულტურის გავლენის აღქმა. კულტურა, როგორც ემპირიული აბსტრაქცია – განიხილება ქცევითი სტერეოტიპების ოფიციალური ფასეულობის სახით. ამასთან კულტრურა წარმოადგენს ფორმალურ ფილოსოფიას „ ორგანიზაციული განვითარების გზაზე“ (გაიგივებულია დაინტერესებული ჯგუფის პოლიტიკურ და იდეოლოგიურ პრინციპებთან); ფასეულობათა გადაცემა და ტრანსფორმაცია, „აზროვნების საწყობი“ (მენტალობის მოდელი და ლინგვისტური პარადიგმები – კოგნიტიური სოციალიზაცია). კულტურაში ინტეგრირებულია ორგანიზაციული კლიმატი, ფასეულობითი და ქცევითი მოდელები. კულტურის ძალა დამოკიდებულია კომპანიის არსებობის ხანგრძლივობაზე, წევრების სტაბილურ შემადგენლობაზე და ისტორიული გამოცდილების ემოციონალურ ინტენსივობაზე. კულტურის კონცეფციაზე გავლენას ახდენს ჯგუფის ევოლუცია. ლიდერი – კულტურის არქიტექტორი, რომელიც ვალდებულია შეადგინოს „კონცეპტუალური რუქა“, რომელშიც კომბინირებული იქნება ორგანიზაციული ღირებულებები, რასთანაც ადაპტირება მნიშვნელოვანია კომპანიის პერსონალისთვის.

აშშ კომპანია	გერმანული კომპანია
1.არტეფაქტები:კომპანიის გაცნობა–ექსპერტის მონიტორინგის თვალით. ა)კონფრონტაცია და კონფლიქტურობა (ზრალდებების ქაოტურობა). ბ)ერთმანეთის საუბარში ჩარევა და კამათი.	1.არტეფაქტები:კომპანიის გაცნობა–ექსპერტის მონიტორინგის თვალით. ა)დაგეგმილი და ორგანიზებული სამუშაო. ბ)პასუხისმგებლობის ზონის როტაცია.

გ)გადაწყვეტილების მიღებისას გადამეტებული ემოცია. დ)ფრუსტრაცია სხვადასხვა პოზიციის მირების აუცილებლობისას. ე)ჯგუფის პოლარიზაცია და უაპელაციობა. ვ)დინამიური მოძრაობა და სტატუსური არაპრივილეგიის არარსებობა და თანაბარუფლებიანობა. 2.გაცხადებული ფასეულობები: ა)პირადი პასუხისმგებლობა(სწორი ქმედების წახალისება). ბ)სუბორდინაციის დარღვევა. გ)დამოუკიდებელი აზროვნება და ინდივიდუალიზმი. დ)"არგუმენტირებული იერიში"–საკუთარი ინიციატივების აფიშირება. ე)საჯარო პოლიტიკა. ვ)საინჟინრო მენტალიტეტის უპირატესობა ბაზრის კვლევის ფასეულობაზე. ზ)პროტესტანტული ეთიკა–პირდაპირობა, პირადი პასუხისმგებლობა, პროფესიონალიზმი და რაციონალიზაცია. თ)სოციალური ტრანსფორმაცია. 3.კულტურული პარადიგმა–საბაზისო წარმოდგენები: ა)პრაგმატული ორიენტაცია და ტექნოლოგიური ინოვაცია.	გ)ჰორიზონტალური კომუნიკაციის არარსებობა ფუნქციონალურ სტრუქტურებს შორის. დ)მკაცრი ფორმალიზმი და პროტოკოლის დაცვა. ე)დიფერენციაცია ადმინისტრაციულ და საწარმოო კორპუსებს შორის. ვ)სტატუსზე და რანგზე ორიენტირი. ზ)მმართველობითი კატეგორიის როლის უპირატესობა. 2) გაცხადებული მრწამსი: ა)შეკრების მიზანი–ინფორმაციის გადაცემა გადაწყვეტილების შესახებ. ბ)პატივისცემა ძალაუფლებისადმი (განათლება, გამოცდილება). გ)სუბორდინაციის დაცვა. 3.კულტურული პარადიგმა–საბაზისო წარმოდგენები: ა)ინფორმაციის თავისუფალი ცირკულაციის არარსებობა. ბ)ხელმძღვანელი–ერთპიროვნული მმართველი მისდამი რწმუნებულ პასუხისმგებლობის ზონაში(მაქსიმალური ექსპერტული ცოდნა). ინფორმაციის მიღება სხვა პირის ჩაურევლად. გ)ვერტიკალური ინფორმირება. დ)სამეცნიერო კვლევა და ფუნდამენტალური ღიაობა. ე)დაქვემდებარების წასრიგი. ვ)კომპანიის მისია–უკეთესი სამყაროს შექმნა.

ბ)მკაცრი ინდივიდუალიზმი. გ)ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა. დ)ჭეშმარიტებას უზრუნველყოფს კრიტიკა და კონფლიქტი. ე)ერთიანი ოჯახი. ვ)დებატებს აქვთ ნდობის ვოტუმი. ზ)პასუხისმგებლური მარკეტინგი–იდეალიზმი. თ)კანიბალიზაცია–სასურველი კონკურენცია. ი)ცენტრალიზებული კონტროლი და საინჟინრო პრეფერენცია.	ზ)ორგანიზაციული ძალა განისაზღვრება კვალიფიკაციის დონით(კონკრეტულ ამოცანაზე კონცენტრირება). თ)საკუთარი „სამუშაო ზონა“. ი)ხარისხი, სიზუსტე და ჭეშმარიტება. კ)წარმატების გასაღები: ინდივიდუალური და ორგანიზაციული დამოუკიდებლობა, თუ ამასთან უზრუნველყოფილია სიახლოვე ინდივიდსა და „მშობელს“ შორის.

აშშ–ის კომპანიაში მენეჯერთა გუნდმა მოიწვია ექსპერტთა ჯგუფი შემდეგი პრობლემატიკის გადაწყვეტის მიზნით: პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის გაუმჯობესება და გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის ეფექტიანობა, ორგანიზაციული სტრუქტურის რეორგანიზაცია. აშშ–ის კომპანიებში გუნდურ მუშაობასთან ერთად წახალისებულია ინდივიდუალური კონკურენცია; შესაბამისობა ინდივიდუალიზმსა და ჯგუფში პერსონალის აქტიურ ჩართულობას შორის კონსენსუსის ძიების მოლოდინში;შეკრების რეგლამენტის დახვეწა; „პროცესის კონსულტანტის“ ფილოსოფიის დამუშავება. საქმიან შეხვედრაზე მსჯელობის მიზანი იყო საკუთარი სიმართლის დამტკიცება და კამათის მოგება(„გმირის იმიჯი“). ტოპ–მენეჯმენტი თვლიდა, რომ თავაზიან ურთიერთობაზე მეტად მნიშვნელოვანია ჭეშმარიტების დადგენა ინტენსიური მსჯელობის შედეგად.აშშ–ის კომპანიებში დომინირებული „მენტალური რუქა“ და ემოციონალური განწყობები განაპირობებს ქცევის განსხვავებულ ინტერპრეტაციებს.

ექსპერტთა რეკომენდაციები გერმანული კომპანიებისთვის: საქმიან თათბირზე ჰორიზონტალური კავშირის განვითარების ხელშეწყობა; ინფორმაციის ეფექტური გაცვლა ჰორიზონტალურ სიბრტყეში; პიროვნებათაშორისი

ურთიერთობის კულტურის ფორმირება. გერმანული კომპანიების მენეჯერები დაკავებულნი არიან საკუთარი საქმით და სხვის საქმეში ჩარევა აღიქმებოდა სხვის ტერიტორიაზე შეღწევად. მენეჯერი მისთვის არმოთხოვილი ინფორმაციის მიწოდებას თვლიდა შეურაცხყოფად.საკუთარი ინიციატივით იდეათა მიწოდება – უკავშირდება მიმღების კომპეტენტურობის გამოწვევას.

დასავლური კომპანიების კულტურული წარმოდგენები ეფუძნება ერთის მხრივ, რეალობასა და ჭეშმარიტებას, ხოლო მეორეს მხრივ, დროსა და სივრცეს. რეალობიდან გამომდინარე კომპანიის მენეჯმენტი ითვალისწინებს საგარეო ფიზიკურ რეალობას (კულტურული საზღვრებიდან გამომდინარეობს კულტურული კონსენსუსი), სოციალურ რეალობას (ძალაუფლებისა და პოლიტიკური პროცესის განაწილება, ურთიერთკავშირი თანამდებობრივ იერარქიებს შორის) და ინდივიდუალურ რეალობას. მნიშვნელოვანია დავინახოთ ურთიერთდამოკიდებულება კულტურულ და პრაგმატულ ფასეულობებს შორის, მათი ინტეგრაცია ქმნის „აზროვნების სფეროს“. მაგ. გაყიდვების დაგეგმვის სპეციალისტები ფლობენ ზოგად წარმოდგენებს გაყიდვის ბაზრების არსებობის შესახებ, ბაზარზე მიმდინარე ტენდენციების და საბაზრო კრიტერიუმების შესახებ; სავაჭრო წარმომადგენლებმა იციან, თუ რა მიზნით ყიდულობენ მომხმარებლები პროდუქციას, რა სპეციფიურ მოთხოვნილებებს ფლობენ ისინი და როგორია მათი დამოკიდებულება კონკურენტების პროდუქციისადმი; დისტრიბუციის სპეციალისტებმა იციან, როგორ უნდა გაიყიდოს კონკრეტული პროდუქტი და როგორი უნდა იყოს მერჩენდაიზინგი; ინჟინრებმა იციან, თუ როგორი უნდა იყოს საქონლის ტექნიკური მახასიათებლები. მაშასადამე, პროფესიული ჯგუფების მიხედვით იქმნება მათი პროფესიული კონცეფციები და კომპეტენციები ანუ „ინფორმაციული პარადიგმა“. დროსა და სივრცეში აქცენტი აღებულია ინტიმურ (სანდო ურთიერთობა), პერსონალურ (ვიზუალური კონტაქტი), სოციალურ (საკომიტეტო მუშაობა, სემინარული აქტივობა, ფოკუსირება გუნდურ მუშაობაზე) და საჯარო (საჯარო მოხსენება) დისტანციაზე.

კომპანიის რეორგანიზაციის პირობებში ადგილი აქვს კულტურულ ევოლუციას,კერძოდ ცვლილებებს პერსონალის დაწინაურების, ტექნოლიგიური ფაქტორის, ახალი მენეჯერების გათვალისწინებით.

შემსრულებლების სუბკულტურა	ინჟინრების სუბკულტურა	მმართველების სუბკულტურა
ლოკალური ევოლუცია და ორგანიზაციული ქმედება.	პროფესიული იდენტიფიკაცია.	მმართველობითი ხედვა და მმართველობითი აპარატი.
კრიზისული სიტუაციების მართვა.	ნოვატორობა და უსაფრთხოება.	იმიჯი – სრული კონტროლი.
გაუთვალისწინებელ მდგომარეობაში ორიენტირი.	პროაქტიური ოპტიმიზმი – პროგრესის უზრუნველყოფა.	ფინანსების მართვა.
უნარი. გამოცდილება. ერთგულება.	არქიტექტურა–ესთეთიკა.	კონკურენციის მენეჯმენტი.
წარმოების ეფექტიანობა.	ხელმძღვანელი პოლიტიკა – „საინჟინრო ხელოვნება“.	ადამიანური შესაძლებლობების მართვა და სათანადო პოლიტიკა.

კულტურული ტრანსფორმაციის პირობებში ყალიბდება ე.წ. ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება, რომლის მოდულარული მიდგომა მდგომარეობს შემდეგში:

1. პოზიტიური ხედვა – ხედვა უნდა იყოს შეთანხმებული და მხარდაჭერილი უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ.

2. ფორმალური შესწავლა – საქმიანობის ახალი წესი მოითხოვს ახალ ცოდნას. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია მულტიკულტურულ ჯგუფში, რაც გულისხმობს ოპტიმალურ შესაბამისობას პერსონალის შესაძლებლობებსა და კომპანიის მიზნებს შორის.

3. პერსონალის ჩართვა – მიღებული ცოდნის პრაქტიკული რეალიზაცია და შესაბამისად ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის უზრუნველყოფა.

4. უკუკავშირი – ერთის მხრივ, ორგანიზაციული რესურსების ტრანსფორმაცია საბოლოო შედეგებში; მეორეს მხრივ, ინფორმაციული კავშირი ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ სიბრტყეში.

5. ქცევის მოდელი – სტრუქტურული ცვლილებების გათვალისწინებით. დასავლური კომაპნიების ფასეულობითი კულტურა მდგომარეობს იმაში, რომ მათი

მისიის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: ბალანსის მიღწევა დაინტერესებული ჯგუფის ინტერესებს შორის (ლატენტური ფუნქციების შესრულება; პროფესიული ავტონომია; მმართველობითი ტალანტი), საბაზრო ექსპანსია და „ ორგანიზაციული იდენტობა“. მისიიდან გამომდინარეობს კონკრეტული მიზნები: მარკეტინგული პოლიტიკის განხორციელება, საბაზრო პოზიციის შენარჩუნება („დროითი ჰორიზონტი“), რესურსების ოპტიმიზაცია და ფინანსური ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

2.3. ხელმძღვანელობის იმიჯი

ორგანიზაციათა მიზნების მიღწევა უშუალოდ არის დაკავშირებელი უფლებამოსილებათა ეფექტიან განაწილებასთან. ამ მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია საქმიანობათა სახეების დანაწილება სახაზო და საშტაბო საქმიანობებად, რაც დამოკიდებულია ორგა ნიზაციის მისიაზე, მიზნებსა და სტრატეგიაზე.

ტრადიციულად სახაზო საქმიანობის სასეებს მიაკუთვნებენ საწარ მოო, საგამსაღებლო და საფინანსო ფუნქციებს. აპარატი ეხმარება სახაზო ხელმძღვანელებს ძირითადი ფუნქციების შესრულებაში. შეი ძლება სახაზო ხელმძღვანელებმა ძირითადი ფუნქციები აპარატის გარეშეც შეასრულონ, მაგრამ აპარატის დახმარებით სამუშაო უფრო სწრაფად და უმტკივნეულოდ სრულდება. ამასთან აპარატი ვერ შეძლებს ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციების შესრულებას სახაზო ხელმძღვანელობის გარეშე.

როგორც უკვე აღინიშნა, მმართველობით საქმიანობათა სახეების დაყოფა სახაზო და საშტაბო საქმიანობება ორგანიზაციის მისიაზე, მისგან გამომდინარე მიზნებსა და სტრატეგიაზეა დამოკიდებული. მაგალითად, ორგანისაცათა უმეტესობაში იურიდიული სამსახური მიეკუთვნება საშტაბო მაშინ, როცა იურიდიულ კონსულტაციებში იურისტების საქმიანობა სახანო საქმიანობაა და შეადგენს ხელმძღვ ანელი მუშაკების ძირითადი მოვალეობას. იგივე შეიძლება ითქვას სწავლების პროცესზე სამრეწველო საწარმოებში, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში. სამრეწველო საწარმოებში სწავლება სააპარატო ანუ საშტაბო საქმიანობაში შედის, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში კი საქმიანობის ძირითადი სახეა. საფინანსო საქმიანობა ყველა ორ განიზაციაში ითვლება საქმიანობის ძირითად

სახედ, ამიტომ იგი მიეკუთვნება სახაზო საქმიანობას. მაგრამ ფინანსური დოკუმენტების წარმოება შეიძლება ჩაითვალოს საშტაბო საქმიანობად, ვინაიდან ის საფინანსო საქმიანობის ხელმძღვანელია დამხმარე საშუალებაა მართვის პროცესში.

სახაზო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ქრომ მართველობისა და მართვადობის ნორმების შეზღუდვის ცნებები.

ჯერ კიდევ უძველესმა ხალხებმა დაინახეს, რომ დაქვემდებარებულ ადამიანები (ხელქვეითები) პასუხისმგებელნი უნდა იყვნენ მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბრძანებები უნდა მიიღონ მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმმართველობის პრინციპის არსი. ერთმმართველო ბა უნდა ჩაითვალოს მართვის უძველეს პრინციპად. ბიბლიით ადამი ანს უნდა ჰყავდეს მხოლოდ ერთი უფროსი. ერთმმართველობის პრინციპიდან გამომდინარე მუ'შაკი ვერ შეძლებს უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით დაუკავშირდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ამა თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელსაც არ შეუძლია ბრძანების გაცემა მართვის ქვედა დონის თანამშრომლისათვის საშუალო დონის ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ამასთან, ზოგჯერ პრაქტიკაში აღინიშნება ერთმმართველობის პრინცი პიდან გადახვევის შემთხვევები.

მართვადობის ნორმა, რომელიც ადრე განისაზღვრებოდა როგორც მოცემული ხელმძღვანელისათვის დაქვემდებარებული მუშაკების რაოდე ნობა, დგინდება სახაზო უფლებამოსილებების დელეგირების გზით. პრაქტიკულმა გამოცდილებამ უჩვენა, რომ ხელმძღვანელთა დიდ უმ რავლესობას სურვილი აქვს შეინარჩუნოს შესაძლებლობის ფარგლებშიც კონტროლის დიდი დონე. მართვადობის ნორმის შეუპოვარი დაცვა ხელმძღვანელთა მხრიდან აძნელებს საქმიანობის კოორდინაციას და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს.

მართვადობის ნორმით განსაკუთრებით დაინტერესდა მართვის „ად მინისტრაციული“ სკოლა. ამ სკოლის წარმომადგენლები მართვა ღობის იდეალური ნორმის სხვადასხვა ვარიანტს სთავაზობდნენ მეც ნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლიდა 7-10 ხელქვეითის არსებობას, ე.ი. განყოფილებას ამ რაოდენობის მუშაკთა შემადგენლობით.

თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვადობის ნორმის საკმაოდ ფართო იაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვადობის დაბალი ნორმები. ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის

კოორდინაცია, არამედ, მისი გაკონტროლება, ხელქვეითთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.

უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები როგორც ხელმძღვანელთა, ისე ხელქვეითთა მხრიდან. ხელმძღვანელთაგან წინააღმდეგობათა წარ მოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის გადატვირთვა, უნდობლობა ხელქვეითებისადმი, პრობლემების წარმოშობის შიში და სხვ. ხელქვეითებს შეუძლიათ დელეგირების პროცესი შეაფერხონ შემდეგი მიზეზებით: კრიტიკის შიში, სამუშაოთი გადატვირთვა, თავისი შესაძლებლობებისადმი ურწმუნობა, წამახალისებელი სტიმულების არარსებობა და სხვ. წინააღმდეგობათა დაძლევა ძნელი პროცესია. წინააღმდეგობებს ხშირად ღრმად აქვთ ფესვები გადგმული ადამიან თა წარმოდგენებში და მათ გადასალახავად აუცილებელია სათანადო გაცნობიერების გზით მათზე ამაღლება. ეს ძნელი, მაგრამ აუცილებე ლი პირობაა ორგანიზაციათა ეფექტიანად მართვისათვის.

ხელმძღვანელობის სტილში იგულისხმება ხელმძღვანელის ქცე ვის მანერა ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მათზე გავლენის მოხდენისა და მათი მოტივაციის გზით. ხელმძღვანელობის სტილს ახასიათებს უფლებამოსილებათა დელე გირების ხარისხი, ხელმძღვანელების მიერ გამოყენებული ძალაუ ფლების ფორმები, ზრუნვა ადამიანურ ურთიერთობებზე, დასახული ამოცანების შესრულებაზე.

ყოველი ორგანიზაცია ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალური კომბინაციაა. უნიკალური პიროვნებაა ყოველი ხელმძღვ ანელიც. ამიტომ ძნელია ხელმძღვანელობის სტილის მიკუთვნება რომელიმე ერთი კატეგორიისათვის, მაინც, დღეს მოქმედი კლას იფიკაციის ტრადიციული სისტემის მიხედვით, განასხვავებენ ხელმძღ ვანელობის ავტოკრატიულ დემოკრატიულ და ლიბერალურ სტილს.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ფლობს საკმაო ძალაუფლებას იმისათვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს თავს შემსრულებლებს და აუცილებლობის შემთხვევაში ყოველგვარი მერყეობის გარეშე მიმარ თავს მათ.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ცნობილმა მკვლევარმა დუგლას მაკ გრეგორმა და უწო და მას X— თეორია. ამ თეორიის თანახმად:

1) ადამიანს დასაბამიდან არ უყვარს მუშაობა და ცდილობს თავი აარიდოს მას;

2) ადამიანს არა აქვს პატივმოყვარეობის გრძნობა. ის ცდილობს თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და ამჯობინებს, რომ მას ხე ლმძღვანელობდნენ;

3) ყველაზე მეტად ადამიანს განვითარებული აქვს დაცვის სურ ვილი;

4) რომ აიძულო ადამიანი იშრომოს, აუცილებელია მისი იძულება და გაკონტროლება. “ ასეთი აზროვნების გამო ავტოკრატი ახდენს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას, ხელქვეითთა შრომის სტრუქტურირებას და თითქ მის არ აძლევს მათ თავისუფლებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. სამუშაოს შესრულების მიზნით ავტოკრატს შეუძლია ფსიქოლოგიური ზეწოლა ხელქვეითებზე.

ზოგჯერ ავტოკრატი გაურბის იძულებას და იყენებს წახალისე ბას, ე.ი. გამოდის კეთილად განწყობილი ავტოკრატის როლში. ხე ლქვეითების განწყობილებასა და კეთილდღეობაზე ზრუნვის მიუხე დავად ავტოკრატი რჩება ავტოკრატად, რადგან გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების პროცესში ინარჩუნებს ფაქტიურ ძალაუ ფლებას.

დაქვემდებარებულ მუშაკებზე ავტოკრატიული ხელმძღვანელები საგან განსხვავებული შეხედულებები აქვთ დემოკრატიულ ხელმძღვ ანელებს.

დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინა პირობები დუგლას მაკ გრეგორმა ჩამოაყალიბა Y- თეორიად, რომლის თანახმად:

1) შრომა ბუნებრივი პროცესია და ხელსაყრელ პირობებში ადამი ანი ისწრაფვის მისკენ, თანაც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლო ბას შედეგზე;

2) თუ ადამიანი ნაზიარებია ორგანიზაციის მიზნებს, მან შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომოს არგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თვითონ გაიკონტროლოს თავი;

3) ზიარება მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისების ფუნქციაა;

4) პრობლემის შემოქმედებითი გადაჭრის უნარი ადამიანებში ხშირია, საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი კი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ასეთი შეხედულებების გავლენით დემოკრატიული ხელმძღვანელი უპირატესობას ანიჭებს ზემოქმედების ისეთ მექანიზმებს, რომ ლებიც ეყრდნობა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებებს, კერძოდ, - საკუთრების, მაღალი მიზნების მიღწევის, ავტონომიისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს. თანამედროვე ხელმძღვანელი გაურბის ხელქვეითებისათვის თავისი სურვილის თავზე მოხვევას.

ორგანიზაციები, სადაც გაბატონებულია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ თავისუფლებით დავალებათა შესრულების პროცესში. სასურველია, რომ დემოკრატიულმა ხელმძღვანელმა მკაცრი კონტროლი; დააწესოს დაქვემდებარებულებ ზე დავალებათა შესრულების პროცესში. ამის ნაცვლად ქვედა დონის ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ უცდის სამუშაოს ბოლომდე შესრულებას, რომ შემდეგ შეაფასოს ის. დემოკრატიული ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხარჯავს საწარმოო ჯგუფის მიზნებ ის ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, აგრეთვე, ჯგუფის აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფაზე.

მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვ ანელი ცდილობს, დაარწმუნოს ხელქვეითები თვითონ გადაწყვიტონ წარმოშობილი პრობლემები და არ ეძებონ ხელმძღვანელთა მხრიდან დახმარება ან მოწონება. ამასთან იგი დიდ ენერგიას ხარჯავს ღია ატმოსფეროს შექმნაზე, რომ არ მოერიდოთ დაქვემდებარებულ მუშაკე ბს მასთან მისვლა რჩევის მისაღებად. დემოკრატიული ხელმძღვანე ლი გამოდის რჩევის მიმცემის როლში.

იმ დროიდან, როცა პირველად განასხვავებს ერთმანეთისაგან ხე ლმძღვანელობის ავტოკრატიული და დემოკრატიული, ან სამუშაოზე და ადამიანებზე ორიენტირებული სტილი, დაიწყო დებატები მათ შესახებ. ადამიანური ურთიერთობის პოზიციის მომხრეები ავტოკრატებს თვლიდნენ რეაქციონერებად, ტრადიციული მეთოდის მიმდევრებს კი მიაჩნდათ, რომ დემოკრატები დაუსაბუთებელ შეხედულებებს ეყრდნობოდნენ ადამიანების უნარის შესახებ.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალრიცხოვანი და მრავალფერო ვანია, მაგრამ შეიძლება მათი დაყვანა რამდენიმე არსებითი ხასიათის შეხედულებამდე.

X – თეორიის დამატებითავტოკრატიული ან სამუშაო ზე ორიენ ტირებული ხელმძღვანელობის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ:

1) სელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კი კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია დემოკრატიულ სტილთან შედარებით, რადგან აძლიერებს ხელმძღვანელის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას და ამით) ადიდებს ხელქვეითებზე გავ ლენის მოხდენის შესაძლებლობებს;

2) სამუშაოზე ორიენტაცია იძლევა შრომის მაქსიმალურ ნაყოფი ერებას.

Y- თეორიის დამატებით დემოკრატიული ან ადამიანზე ორიენ ტირებული ხელმძღვანელობის სტილის მომხრეთა აზრით:

1) თუ არ იქნება დროულად მიღებული ზომები, შემსრულებელთა ძალაუფლება შეიძლება გაიზარდოს იმ დონემდე, რომ შეარყიოს ხელმძღვანელის გავლენა და დამატებითი პრობლემები შეუქმნას ორ განიზაციას;

2) ადამიანებზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელობა ქმნის მაქსი მალური ეფექტიანობის მიღწევის შესაძლებლობებს იმით, რომ სამ უშაოს შემსრულებლებს ამ შემთხვევაში ყველაზე მეტი საშუალება ეძლევათმისი გარდაქმნისათვის ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამასთან ასეთ პირობებში იზრდება მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხიც.

დემოკრატიული სტილის მომხრეთა აზრით, ხელმძღვანელობის ეს ფორმა, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, ყოველთვის უზრუნვე ლყოფს მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას და ამ საფუძ ველზე შრომის მწარმოებლურობის მაღალ დონეს.

დაბოლოს, ხელმძღვანელობის არც დემოკრატიული და არც ავტოკრატიული სტილი არ უნდა ჩაითვალოს მეორეს უკეთესად ყველა შემთხვევაში. როგორც წესი, მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ამიტომ კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმედების კურსს.

ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი, შეიძლება ითქვას, ყველა შემთხვევაში წამგებიანი ორგანიზაციისათვის. ლიბერალი ხელმძღვანელი ურიგდება უარყოფით მოვლენებს, რაც მავნე შემწყნარე ბლობად უნდა ჩაითვალოს, რადგან ასეთ პირობებში ძირითადად იზრდება მუშაკთა მიერ დისციპლინის დარღვევის შემთხვევათა ოდენობა და მცირდება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაძლებლობები.

თავი 3. სოციალური პარტნიორების ეფექტი

3.1. ორგანიზაციული განვითარების მოდელი

ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელების მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანისეული ფაქტორებისათვის დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. ამ დროს ხელმძღვანელს უკავია ან პროაქტიური ან რეაქტიური პოზიცია, ე.ი. ის თვითონ იჩენს აქტიურობას, ან კიდევ რეაგირებს კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებზე. რეაქტიურია კონტროლის შედეგად გამოვ ლენილი ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული მოქმედება, შესაძლებლობების გამოსაყენებლად განხორციელებული მოქმედება კი – პროაქტიურია.

ცვლილებები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული, რაც აუცილებ ლად უნდა გაითვალისწინონ ხელმძღვანელებმა თავიანთ საქმიანობაში.

ორგანიზაციის მიზნებში ცვლილებების შეტანა ობიექტური აუცი ლებლობაა, რაც ძალიან ხშირად ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით. მიზნების შეცვლა აუცილებელია ყველაზე მოწინავე ორ განიზაციებისათვისაც კი.

ორგანიზაციებს სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებები შეაქვთ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემაში, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმში, იერარქიული სტრუ ქტურაში. ამ ტიპის ცვლილებების გავრცელებულია ყველაზე უფრო მეტად და ობიექტური შედეგია მიზნებსა და სტრატეგიაში მომხდარი ცვლილებებისა. საქმიანობის ახალი მიმართულებები ორგანიზაციე ბს აიძულებს შექმნან ახალი ქვედანაყოფები, რომლებსაც დაეკისრე ბათ ხოლმე ძირითადი პასუხისმგებლობა.

სტრუქტურული ცვლილებები მკაფიო გავლენას ახდენს ადამიანის ფაქტორზე, ვინაიდან იწვევს ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლებ ის მოსვლას და გარკვეულწილად დაქვემდებარების სისტემის შეცვ ლას. სუსტია სტრუქტურული ცვლილების გავლენა ტექნოლოგიაზე.

ცვლილებები ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მოიცავს ამოცანების შესრულებაში, ახალი მოწყობილობების ან მეთოდების დანერგვის პროცესსა და

გრაფიკში, ნორმატივებში და უშუალოდ სამუშაოს ხას (მათ ში ცვლილებებს. ტექნოლოგიაში ცვლილებებმა შეიძლება მოითხ ოვოს სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის მოდიფიკაცია.

ცვლილებები ადამიანის ფაქტორში გულისხმობს დადგენილი ქცევის წესების შეცვლას, აგრეთვე, ცვლილებებს ადამიანია შესაძლე ბლობებში. ასეთი სახის ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ტექნიკურ მომზადებას, პიროვნებათშორის ან ჯგუფურ ურთიერთობებს, მოტივა ციას, სამუშაოს შესრულების ხარისხს, კვალიფიკაციის ამაღლებას და სხვა ასპექტებს.

ცვლილებების სწორად წარმართვა ეფექტიანად ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი ყველაზე ძნელია, მაგრამ პრესტიჟული ამოცანაა.

ცვლილებების მართვაში პირველ რიგში აუცილებელია ცვლილებების აუცილებლობის გაცნობიერება, რაშიც მთავარ როლს ას რულებს გარეშე ფაქტორების გავლენა. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება კონკურენცია, საერთო ეკონომიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო აქტები. ცვლილებების აუცილებლობის შეგრძნება შეიძლება დაკავშირებული იყოს შემდეგ შინაგან ფაქტორებთანაც: მწარმოებლურობის შემ ცირება, უკიდურესად მზარდი დანახარჯები, კადრების დიდი დენადობა და სხვ.

ზოგჯერ ხელმძღვანელობა შეიგრძნობს ხოლმე ცვლილებების აუცილებლობას, მაგრამ არ შეუძლია მათი განხორციელება სათანადო გამოცდილების უქონლობის გამო. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია კონსულტაციები სპეციალისტებთან და ზოგჯერ საკუთარ თანამ შრომლებთანაც კი.

ცვლილებების განხორციელების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პრობლემის დიაგნოსტიკა. ამ დროს ხელმძღვანელობა აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავს პრობლემის წარმოშობის ჭეშმარიტ მიზეზებს, შემდეგ კი ეძებს სიტუაციის გამოსწორების გზებს.

ცვლილებების გატარება მოითხოვს მუშაკთა მოტივაციას. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს მუშაკები ცვლილებების აუცილებლობასა და მომგებიანობაში. ამ მიზნით მას შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი ხერხები: შექება, აღიარება, დაწინაუ რება, მაღალმწარმოებლური შრომის უკეთესად ანაზღაურება და სხვ.

ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა ზევრად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა თანამშრომლობაზე. კარგ შედეგს იძლევა ხელქვეითთა მონაწილეობა აუცილებელი ცვლილებების დადგენის პროცესში, მათი განხორციელებისათვის საჭირო ალტერნატიული წინადადებების განსაზღვრასა და მათგან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევაში.

ზოგჯერ ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან – ხელმძღვანელობა არაფერს ეკითხება ხელქვეითებს. ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანი მაშინ, როცა ძლიერია კანონიერი ხელისუფლება.

ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების განხორციელება დაკავ შირებულია უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან. მაღალი დონის ხელმძღვანელი აწვდის ხელქვეითს ინფორმაციას აუცილებელ ცვლილებებზე, თან ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას მათი განხორციელებისათვის. ამ მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ ამცირ ეს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს ხელქვეითთა მხრიდან. ამასთან, აღნიშნულ მეთოდს ახასიათებს ნაკლოვანებები, კერძოდ, ისინი გამოიხატება შემდეგში: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწ ყვეტილების შესაძლო დაქვემდებარება ჯგუფური ცვლილებებისადმი, აუცილებელი გამოცდილების არარსებობა ხელქვეითთა მხრიდან ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევისაკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯია წინააღმდეგობის გამომწვევი მიზეზების დადგენა. საერთოდ, აღიარებულია, რომ ადამიანი ცვლილებებს ეწინააღმდეგე ბა შემდეგი სამი მიზეზის გამო: შედეგის განუსაზღვრელობა, დანაკარგის მოლოდინი და რწმენა, რომ კარგი არაფერი მოჰყვება ცვლილებებს.

ცვლილებებისადმი ხელქვეითთა წინააღმდეგობის დაძლევაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია შემდეგ ფაქტორებს:

1) განათლება და ინფორმაციის გადაცემის შესაძლებლობა;

2) ხელქვეითთა მიზიდვა გადაწყვეტილებათა შემუშავების პროცესში;

3) მხარდაჭერა ხელქვეითებისადმი;

4) მატერიალური სტიმულირება;

5) იძულება საჭიროების შემთხვევაში და სხვ.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევის საუკეთესო პერიოდად ითვლება პერიოდი მათ წარმოშობამდე. სწორედ ამ დროს არის საჭირო

ხელმძღვანელთა აქტიური მუშაობა, რაც მკვეთრად შეამცირ ებს ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დაპირისპირების წარმოშობის ალბათობას, შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ თანამშრომლებმა მთლი ანად დაუჭირონ მხარი ცვლილებების გატარებას.

3.2 პერსონალის ანტიკრიზისული მართვა.

ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი რესურსია. კომპანიის წარმატება და კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად განპირობებულია პერსონალის ეფექტური მართვით.ფირმის საქმიანი რეპუტაცია შესაბამისად განპირობებულია სოციალური პარტნიორობით ხელმძღვანელობასა და დარჩენილ პერსონალს შორის სამომხმარებლო განზრახვების გათვალისწინების საფუძველზე. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვა – არის ღონისძიებათა სისტემა, რომელშიც კომბინირებულია ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, განაწილება, გამოყენება და მოტივაცია, კომპანიების კრიზისიდან გამოყვანის მიზნით. პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპებია: პერსონალის რიცხოვნობის შესაბამისობისა და ოპტიმიზაციის პრინციპი; კომპეტენტური საკადრო პოტენციალის ფორმირების პრინციპი; საკადრო პოტენციალის პროფესიულ ბირთვზე ორიენტაციის პრინციპი. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვა უნდა ექვემდებარებოდეს კომპანიის ფინანსური გაჯანსაღების სტრატეგიულ მიზნებს: ჭარბი პერსონალის შემცირება – რეაქციული ანტიკრიზისული მართვა; დამატებითი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა – პრევენციული ანტიკრიზისული მართვა; დამატებითი ღირებულების შექმნა ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის შედეგად – პრევენციული ანტიკრიზისული მართვა. საკადრო ანტიკრიზისული სტრატეგიის დამუშავება წარმოადგენს ზოგადი ბიზნეს–სტრატეგიის განუყოფელ ნაწილს.საკადრო სტრატეგია აღწერს სტრატეგიულ ცოდნას, საკადრო ორგანიზაციის მიმართულებებსა და იმპერატივებს, სამომხმარებლო ფასეულობებისა და პერსონალის აუცილებელი კომპეტენციების გათვალისწინებით.

სტრატეგიული რუქის პირველ დონეზე ფიქსირდება სამუშაო ძალის დაგეგმვის შედეგები– ლიდერობის კომპონენტების და ორგანიზაციული კულტურის ბაზაზე.განისაზღვრება საკვანძო საკადრო მაჩვენებლები ბიზნეს–პროგნოზების და საკადრო მოთხოვნების გათვალისწინებით. საკადრო სტრატეგიები ახორციელებენ

ბიზნეს–მისიისა და ხედვის საკადრო გაფართოებას, ბიზნეს–მიზნების ტრანსლაციას სპეციალურ საკადრო და საორგანიზაციო მოთხოვნილებებში. კარგად დამუშავებული საკადრო სტრატეგია წარმოადგენს კონკურენტულ ბიზნეს–დიფერენციატორს. სტრატეგიული რუქის მეორე დონეზე მუშავდება და ხორციოელდება კონკრეტული საკადრო პოლიტიკა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების დაბალანსებისთვის.საკადრო პოლიტიკის ჩარჩოში ინვესტირდება მნიშველოვანი საშუალებები ადამიანურ, პირველ რიგსი, ინტელექტუალურ კაპიტალში, სტაბილურობის და შედეგიანობის უზრუნველყოფის მიზნით.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართვასთან. ფორმირდება პერსონალის მენეჯმენტის ახალი როლი, როგორც ბიზნეს–პარტნიორის.ძლიერდება პერსონალის მენეჯმენტში კომპანიის ხელმძღვანელობის ჩაბმის ხარისხი (საარბიტრაჟო მართვა).

ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის ფორმები და მეთოდები.

მართვის სფეროები	ფორმები და მეთოდები
სტრატეგიული დაგეგმვა	საკადრო სტრატეგიის და პოლიტიკის დამუშავება. მიმდინარე საკადრო გეგმის დამუშავება. საკადრო ანალიზი. საკადრო მარკეტინგი. საკადრო აუდიტი. ადამიანური რესურსების რიცხოვნობის განსაზღვრა. ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის განსაზღვრა.
განაწილება	ადამიანური რესურსების მიება და დაქირავება. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება. სამუსაო ადგილების ორგანიზაცია. თანამდებობრივი ინსტრუქციის შედგენა (კომპეტენციების ნაკრები). ვალდებულების განაწილების პერიოდული რევიზია. პესონალის როტაცია. პერსონალს შორის კონფლიქტის დარეგულირება. პერსონალთან ცვლილებებთან დაკავშირებული წინააღმდეგობის რეგულაცია.

გამოყენება	სამუშაო პროცესის მეცნიერული ორგანიზაცია. სამუშაოს მოდელირება და კომუნიკაციის მენეჯმენტი.
მოტივაცია	მატერიალური სტიმულირების სისტემა. მორალური სტიმულირების სისტემა.
ეფექტიანობის შეფასება და კონტროლი	პერსონალის რეალური წვლილის შეფასების კრიტერიუმები და მაჩვენებლები. პერსონალის მონიტორინგი.
ორგანიზაცია	საკადრო სამსახურის ორგანიზაციულ–ფუნქციონალური სტრუქტურის პროექტირება. საკადრო საქმისწარმოება. კორპორატიული კულტურის განვითარება.

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის შეფასების მაჩვებელთა კომბინირებული სისტემა.

დამატებული ღირებულების მაჩვენებელი	ადამიანური კაპიტალის რენტაბელობის მაჩვენებელი.
შრომის მწარმოებლურობის მაჩვენებელი	კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი. ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება. იაფი სამუშაო ძალა განვითარებად ქვეყნებში.
სოციალური განვითარების მაჩვენებელი	სოციალურ პროექტში ერთობლივი ინვესტიციების შესაბამისობა მოგებასთან. პერსონალის ხელფასის დინამიკა.
ეფექტური ლიდერობის მაჩვენებელი	წვლილი. ქცევა. უნარი. კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა.
ტალანტის მართვის მაჩვენებელი	კრეატიული საკადრო პოლიტიკა. ტალანტის იდენტიფიკაცია. საკადრო პოტენციალის განვითარება. პერსონალის კომპეტენციის დონე. პასუხისმგებლობა და ჩართულობა.
ინოვაციური შრომის მაჩვენებელი	პროდუქტული ინფრასტრუქტურის გარემო. კვლევა. პროექტის მენეჯმენტი. ინიციატივების მართვა. ზოგადი ექსპერიმენტული შემოქმედებითობა. მმართველობითი და საშემსრულებლო შრომის განვითარება. წარმატებულ წინადადებათა რაციონალურობის დონე.

პერსონალის ჩაბმულობისა და პასუხისმგებლობის მატრიცა.

თანამშრომ–ლობის ეტაპი	დრო	სამუშაო	მიმართება კომპანიის ფასეულობებისადმი	იდენტი–ფიკაცია
პასუხისმ–გებლობა და ჩართულობა	შეუზღუ–დავი	მაღალი შედეგი და მოქნილობა	ინოვაცია და სრულყოფა	მიზნობრივი იდენტი–ფიკაცია
თანამშრომ–ლობა	შეზღუდვა დროში	შეზღუდვა პროდუქტის ზრდაში	მოთხოვნილება სწავლებაზე	პოზიტიური ცვლილება
დამთხვევა	დროის აღრიცხვა და მონიტო–რინგი	მოლაპა–რაკება დაჯილ–დოების შესახებ	სტაგნაცია უნარებში	კრიტიკა
შეუსაბამობა	დროის დაკარგვა	ხარჯების გადიდება	იგნორი	ცვლილებ–ებთან წინააღმ–დეგობა
წასვლა	დროის უქონლობა – არარსებობ	უსარგებ–ლობა	ნეგატიური	ნეგატიური კონფლიქტი
დაპირის–პირება	ლიკვი–დაცია	საბოტაჟი	გაუთვალის–წინებლობა	ოპოზიციის სოლიდარობა

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია უფლებამოსილებათა ეფექტური დელეგირება. უფლებამოსილებათა დელეგირება მოითხოვს ეფექტურ კომუნიკაციებს. ჩამოვთვალოთ მიზეზები, რომლებიც განაპირობებენ იმ გარემოებას, რომ მენეჯმენტს არ აქვს სურვილი განახორციელონ უფლებამოსილებათა დელეგირება:

1.“მე ამას თვითონ უკეთესად გავაკეთებ“– ამ აზრის საწინააღმდეგოდ უნდა ითქვას, რომ დაქვემდებარებულ პერსონალს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა ჩაერთოს დავალებათა შესრულებაში, ხოლო მენეჯმენტმა ფოკუსირება უნდა მოახდინოს დავალებათა შესრულების კონტროლზე. ამით ხელქვეითებს არ ეძლევათ შესაძლებლობა მოახდინონ უნარების განვითარება და შესაბამისად, განხორციელდეს მათი გადასვლა სხვადასხვა თანამდებობრივ პოსტზე.

2.მენეჯერს არ აქვს სხვა ადამიანების მართვის უნარი.

3.ხელქვეითებისადმი ნდობის არარსებობა.

4.რისკზე არწასვლა.

ცვლილებებისადმი შეწინააღმდეგების შემცირების ტაქტიკა.

ტაქტიკა	სიტუაციასთან შესაბამისობა	უპირატესობა
სწავლება და კომუნიკაცია	მკაფიო ინფორმირება და ანალიტიკა	ცვლილებების სისწორეში დარწმუნებული პერსონალის მხარდაჭერა
მოზიდვა	ცვლილებებისადმი მზადყოფნა – პერსონალის მოზიდვა ინიციატორების მიერ	ენთუზიაზმი ცვლილებათა დაგეგმვისას. ინფორმაციათა ინტეგრირება ცვლილებათა გეგმაში.
დახმარება და მხარდაჭერა	როცა პერსონალს სურვილი არ აქვს ადაპტირება ცვლილებებთან	პრობლემის გადაწყვეტის საუკეთესო პრაქტიკა
მოლაპარაკება	„თანხმობის ყიდვა“ ცვლილების მოწინააღმდეგე პირთათვის დამატებითი სტიმულების შექმნა	სერიოზული დაპირების თავიდან აცილება
კოოპტაცია	ცვლილების მოწინააღმდეგე პირისთვის ძირითადი როლის შეთავაზება ცვლილების დანერგვის კომისიაში მოდერნიზაციის უზრუნველყოფა	ადამიანების მხარდაჭერის უზრუნველყოფა ცვლილებათა რეალიზაციაში
მანიპულაცია	სპეციფიური სიტუაცია– „აზრთა ლიდერის“გამოყენება	სწრაფი და შედარებით იაფი მეთოდი
იძულება	ინიციატორი ფლობს ძალაუფლებას	წინააღმდეგობის სწრაფი გადალახვა

აუცილებელია, განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს შრომითი ადაპტაციის პროცესის მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის საკითხს. მას ჯერჯერობით ჩვენში ნაკლები ყურდარება ექცევა, რის გამოც უმეტეს ორგანიზაციაში ადაპტაციის პროცესის მართვა თითქმის არ ხდება. ეს კი, სამწუხაროდ, დიდ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული.

3.3. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასება

პერსონალის საქმიანი შეფასება _ ესაა პერსონალის ხარისხობრივ მაჩვენებელთა (უნარი, მოტივაციისა და თვისებების) თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის კანონზომიერი პროცესი.

პერსონალის შეფასების ძირითადი ამოცანებია:

1. შესაფასებელი მუშაკის ფუნქციური როლის დადგენა;

2. მისი (მუშაკის) განვითარების პროგრამის შემუშავება;

3. მოცემულ კრიტერიუმებთან ხელფასის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა და მისი სიდიდის განსაზღვრა;

4. მომუშავის მოტივაციის საშუალებათა განსაზღვრა და ა.შ.

პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ წინასწარ აუცილებელ სამუშაოთა შესრულებას. ესენია:

- პერსონალის შეფასების მეთოდიკის დამუშავება. ხშირად მიზანშეწონილია ასეთი მეთოდიკის შეძენა და მისი მისადაგება ორგანიზაციის კონკრეტულ პირობებთან;
- შემფასებელი კომისიის შექმნა, რომელშიც შევლენ: შესაფასებელი მუშაკის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი, ზემდგომი, თანაბარი და ქვემდგომი დონის იერარქიების სპეცილისტები და ორგანიზაციის მართვის სამსახურის ან სპეციალიზებული შემფასებელი ცენტრების სპეციალისტები;
- პერსონალის შეფასების ჩატარების დროისა და ადგილის განსაზღვრა;
- შეფასების შედეგების შეჯამების პროცედურის დადგენა;
- შეფასების პროცესის დოკუმენტალური და ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხების დამუშავება (შეფასების მეთოდიკის შესაბამისად, დოკუმენტაციის სრული კომპლექტის ფორმირება, მისი გამრავლება, დაგზავნა და ინფორმაციის გადაცემის არხებისა და ფორმების დადგენა);
- შესაბამისი სპეციალისტების მიერ შემფასებელთან კონსულტაციების ჩატარება.

გამოყოფენ პერსონალის შეფასების შემდეგ ეტაპებს:

1. წინასწარი ინფორმაციის შეგროვება;

2. წინა ეტაპზე მიღებული ინფორმაციის განზოგადება;

3. ხელმძღვანელის მომზადება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად;

4. შესაფასებელი საუბრისა და სხვა სამუშაოების ჩატარება და მისი შედეგების შეფასება;

5. ხელმძღვანელის მიერ პერსონალის შეფასების საკითხებზე საექსპერტო დასკვნის ფორმირება და მისი წარდგენა საექსპერტო კომისიაში;

6. საექსპორტო დასკვნებში მოცემული წინადადებების საფუძველზე საექსპერტო კომისიის გადაწყვეტილების მიღება.

პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეები. პერსონალის შეფასების პროცედურის სახეების კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა მიმართულების მიხედვით. მას ასეთი სახე აქვს:

1. შესაფასებელი ობიექტის მიხედვით:

- საქმიანობის მიხდვით (სირთულე, ეფექტიანობა და სხვ.);
- მიზნის მიღწევის მიხედვით (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგი, ინდივიდებისა და ქვედანაყოფების ღვაწლი მთელი ორგანიზაციის საერთო შედეგებში);
- მომუშავის მიერ ამა თუ იმ პიროვნული თვისებების ფლობის (ცოდნა, ჩვევები, ხასიათის სახე და სხვ.), მათი გამოხატვის ხარისხისა და მუშაკის მიერ ამა თუ იმ ფუნქციის დაუფლებლობის მიხედვით.

2. შესაფასებელ მონაცემთა წყაროების მიხედვით:

- მუშაკის შესაფასებლად გამოყენებული დოკუმენტების მიხედვით (ავტობიოგრაფია, რეზიუმე, დახასიათება, შესამოწმებელი თხზულება. სპეციალისტების აზრით მათი საიმედოობის კოეფიციენტია 0,2);
- საკადრო გასაუბრებათა (ინტერვიუების) შედეგების მიხედვით;
- საერთო და სპეციალური ტესტირების მონაცემების მიხედვით;
- დისკუსიაში მონაწილეობის შედგების მიხედვით;
- წარმოებრივი დავალების შესრულების ან სპეცილურ სიტუაციებში ქცევის შესახებ ანგარიშის მიხედვით;
- გრაფოლოგიური და ფიზიოგნომიკური ექსპერტიზის მიხედვით;
- ასტროლოგიური პროგნოზირების მიხედვით.

3. შეფასების პროცედურის განხორიციელების საშუალებების მიხედვით.

4. შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით, რომელთა დახმარებით ხდება კარგი (საუკეთესო) ან ცუდი მაჩვენებლების არჩევა.

5. სუბიექტის მიხედვით (კანდიდატები და მომუშავეები, რომლებიც ახდენენ თვითშეფასებას).

6. კონტინგენტის მოცვის ხარისხის მიხედვით. იგი შეიძლება იყოს გლობალური, როცა შეფასება ხდება მთლიანობაში, და ლოკალური, როცა აფასებენ მომუშავეთა რომელიმე ჯგუფს ან ცალკეულ მუშაკს.

7. პერიოდის მიხედვით. ადამიანის შეფასება შეიძლება არა მარტო განსაზღვრულ კალენდარულ დროს, არამედ ორგანიზაციაში სხვადასხვა ან მთელ პირიოდში.

პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია მისი მაჩვენებლების დადგენა. მათ შეუძლიათ დაახასიათონ როგორც ორგანიზაციის ყველა მუშაკისათვის დამახასიათებელი მომენტები, ისე კონკრეტული მუშისა და სამუშაო ადგილისთვის დამახასიათებელი შრომის სფეციფიკური ნორმები და ქცევები. შრომის შედეგიანობის შეფასებისას განასხვავებენ ე.წ. “ხისტ” და “რბილ” მაჩვენებლებს. ხისტი მაჩვენებლები შედარებით ადვილად გასაზომია და ამ საქმით, როგორც წესი, დაკავებულია ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემა. 'ხისტი მაჩვენებლები ექვემდებარება ობიექტურ რაოდენობრივ გაანგარიშებას. ისინი ყველაზე უფრო შეესაბამებიან ორგანიზაციის წარმოებრივი სისტემისა და მართვის სისტემის დანაყოფებს. შეფასების “რბილი“ მაჩვენებლები განისაზღვრება შემფასებლის სუბიექტური თვალსაზრისიდან გამომდინარე. მას უმეტესად იყენებენ, როცა კონკრეტული შედეგის გაზომვის შესაძლებლობა შეზღუდულია (მაგალითად, კვლევით ქვეგანაყოფში).

შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები. შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდებია:

1. სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი. ამ მეთოდისას ხელმძღვანელი ავსებს სპეციალურ ფორმას, რომლითაც ხასიათდება თანამშრომლის მუშაობის თითოეული ასპექტი. ეს მეთოდი მარტივია და ადვილად გამოსაყენებელი. ფორმა შეიძლება შეავსოს პესონალის სამსახურის მუშაკმა. იგი წინასწარ, ხელმძღვანელთან ერთად, ყურადღებით განიხილავს შესაფასებელი პიროვნების მუშაობას. ასეთი პრაქტიკა

ამცირებს შეფასებაში III სუბიექტივიზმს. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ იგი მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს;

2. ანკეტური მეთოდი. მისი არსი ანკეტების საშუალებით მუშაკთა მუშაობის შეფასებაა. მიმართავენ მარტივ და გართულებულ ვარიანტს. მარტივი ფორმისას შემფასებელი ანკეტაში თითოეული მახასიათებლის პირდაპირ აკეთებს აღნიშვნას, ან ტოვებს მას ცარიელს. გართულებული ვარიანტისას კი თითოელი პოზიციის შეფასება ხდება "ფრიადიდან" არადამაკმაყოფილებლამდე სკალის მიხედვით. შედეგიანობის საერთო

შეფასებად ითვლება შეფასებათა ჯამი.

ანკეტაში შეტანილია ისეთი შემფასებელი მაჩვენებელები, როგორიცაა:

მწარმოებლურობა, მუშაობის ხარისხი, (ბეჯითობა, აკურატულობა და სხვ.); ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი კოლექტივში (კოლეგებთან, უფროსებთან, დაქვემდებარებულებთან); პიროვნული თვისებები; უნარი _ ერთობლივად იმუშაონ საერთო შედეგების მისაღწევად; საიმედოობა (სიზუსტე, სამუშაო გრაფიკის დაცვა);

ინიციატივიანობა მისწრაფება დამოუკიდებელი მუშაობისადმი, გამბედაობა);

კვალიფიკაციისა და ცოდნის დონე (სპეციალური, ეკონომიკური, მმართველობითი); ორგანიზაციული ჩვევები (დაგეგმვის, კოორდინაციისა და კონტროლის უნარი); ფსიქოლოგიური თვისებები (დამოუკიდებლობა, პრინციპულობა); საზოგადოებრივი აქტიურობა.

ითვლება, რომ ანკეტაში შესაფასებელ თვისებათა ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 30-33-ს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი შეფასება პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტისთვისაც კი;

3. იძულებითი არჩევის მეთოდი. პერსონალის შეფასების მოცემული მეთოდისას ექსპერტები მოცემული ნაკრებისაგან არჩევენ მუშაკისათვის ყველაზე შესაფერის მაჩვენებელს (მაგალითად, გულმოდგინება, მუშაობის გამოცდილება, ყურადღებიანობა და სხვ.);

4. აღწერითი მეთოდი. იგი გულისხმობს მომუშავის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ დაწვრილებით დახასიათებას. ხშირად მიმართავენ ამ მეთოდის კომბინაციას წინა მეთოდთან;

5. გადამწყვეტი სიტუაციის მეთოდი. იგი ემყარება განსაზღვრულ სიტუაციებში მომუშავის სწორი და არასწორი ქცევების აღწერას და შემდეგ მის

განაწილებას რუბრიკების მიხედვით, მუშაობის ხასიათიდან გამომდინარე. ამავე დროს, მასთან, როგორც ეტალონთან, ადარებენ შესაფასებელი მომუშავის ქცევას;

6. ქცევაზე მეთვალყურეობის სკალის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდიც ემყარება შეფასებას გადამწყვეტ სიტუაციებში, მაგრამ იგი გულისხმობს იმის ფიქსაციას, თუ რამდენჯერ და როგორ მოქმედებდა ადამიანი მასში;

7. ქცევით ქმედებათა რეიტინგების სკალის მეთოდი. იგი გულისხმობს ანკეტების შევსებას, რომლებიც შეიცავენ მუშაობის 6-10 მნიშვნელოვან მახასიათებელს. ამ მახასიათებელთა ფორმულირება ხდება როგორც შემფასებლების, ისე ექსპერტების მიერ, 5 6 გადამწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ამ მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ექსპერტი აფასებს მომუშავის კვალიფიკაციას და აცნობს მას დასკვნით რეიტინგს. ამ შეფასებათა საფუძველზე აკეთებენ მომავლისათვის პროგნოზს;

8. ჯგუფური მეთოდით შეფასება. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ ადამიანის მუშაობა განიხილება ჯგუფში. ამასთან, მას ანაწილებენ ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად და აფასებენ თითოეულ მათგანს. შემდეგ ადგენენ როგორც წარმატებულად, ისე წარუმატებლად შეფასებულ მოქმედებათა სიას. თანამშრომლისადმი ან თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან მათი შედარების საფუძველზე გამოაქვთ საბოლოო დასკვნა;

9. დამოუკიდებელ მსაჯულთა მეთოდი. მოცედმული მეთოდისას მუშაკის შეფასება ხდება მუშაკისათვის მანამდე უცნობი პირების (6-7 კაცი) მიერ, ჯვარედინი დაკითხვის საფუძველზე;

10. 360 გრადუსიანი მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ მომუშავეს აფასებს ყველა, რომლებთანაც კონტაქტშია იგი მუშაობის პროცესში. ამ დროს ავსებენ საერთო და ექსპერტის თითოეული დონისთვის განკუთვნილ, განსაკუთრებულ ფორმებს. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია;

11. სიტუაციური ინტერვიუ. მოცემულ შემთხვევაში მუშაკებს ურიგებენ ერთნაირი სიტუაციების აღწერილობას და აძლევენ შეკითხვებს მათ შესაძლებელ მოქმედებებზე. ამ მეთოდის ნაკლია მისი მომზადების სირთულე და დიდი დანახარჯები, სიტუაციათა არაუნივერსალური ხაისათი და ორგანიზაციისათვის სასურველი პასუხების წახალისება. ეს უკანასკნელი კი ხელს უშლის ახალი იდეების ადამიანების გამოჩენას;

12. სიტუაციის მოდელირების მეთოდი. იგი უმეტესად გამოიყენება შემფასებელ ცენტრებში და ხელს უწყობს, შეფასება იყოს უფრო დასაბუთებული და ობიექტური. მისი არსი ხელოვნური, მაგრამ რეალურთან ახლომდგომი მუშაობის და მმართველობითი სიტუაციების მოდელირებაა. ამ დროს შეფასების კრიტერიუმებია: ორგანიზაციისა და დაგეგმვის უნარი, სიმტკიცე (გაბედულობა), მოქნილობა, მდგრადობა, მუშაობის სტილი;

13. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი. იგი გულისხმობს, რომ თანამშრომელი რომელიმე პრობლემის განმხილველ შეკრებაზე წამოაყენებს და იცავს თავის აზრს (9-15 კაციან ჯგუფებში). დისკუსიას იწერენ ფირზე და შემდეგ ხდება მისი შეფასება მართვის რამდენიმე დონით მაღლა მდგომი სპეციალისტების მენეჯერების) მიერ, რამდენადაც უშუალო ხელმძღვანელები ტენდენციურები არიან დაქვემდებარებულთა შეფასებისას.

დასკვნა:

1. თანამედროვე ეტაპზე სოციალური პარტნიორობა მოიცავს ფასეულობით ორიენტირებს ერთის მხრივ, კომპანიის პერსონალურ იერარქიებს შორის, ხოლო მეორეს მხრივ, პერსონალსა და სამომხმარებლო სოციუმს შორის საბაზრო გარემოში ადექვატური ფუნქციონირების უზრუნველყოფიდან გამომდინარე.
2. კომპანიაში კოლაბორაციული მოდელის შექმნა არის წინაპირობა პლურარისტული ურთიერთობისა და მიმართულების ერთიანობისა, გუნდურობის პრინციპზე დაყრდნობით.
3. მიღწეული უნდა იქნეს შესაბამისობის პრინციპი რაციონალურ აზროვნებასა და კომპანიის მსოფლმხედველობას შორის, პოლიტიკურ და სოციალურ ფასეულობებს შორის.
4. კომპანიაში ყურადღება უნდა მიექცეს საშემსრულებლო და მმართველის სუბკულტურების ეფექტურ ფორმირებას. სოციალური პარტნიორობა მიზნად ისახავს სოციალური, პატივისცემისა და დაფასების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.
5. შემუშავებული იქნა მოდელი: „ოქროს ძიება პირამიდის ძირში“ – რომელმაც მოიცვა ოტიმალური კავშირი კომპანიის შიდა და საგარეო ფოკუსირებას შორის.
6. მენეჯერმა უნდა ითამაშოს „ნერვული ცენტრის“ და ექსპერტის როლი პერონალის განვითარებისა და „ადამიანური კაპიტალის“ შექმნის მიზნით.
7. პერსონალის პრევენციული ანტიკრიზისული მართვის პოლიტიკის განხორციელება.
8. ახალი კომუნიკაციური კლიმატის შექმნა უზრუნველყოფილი იქნება კომპანიაში „საკონსულტაციო კომიტეტის“ და „პლატინის საბჭოს“ შექმნის გზით, რაც იქნება საფუძველი ცვალებად საბაზრო გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე ეფექტური რეაგირებისა და კოოპტაციის განხორციელებისა, სამომხმარებლო ქცევის მართვისა.
9. მნიშვნელოვანია ახალ კონკურენტულ გარემოსთან ადაპტაცია გლობალური ცოდნის მქონე მენეჯერის მომზადების პირობებში – პრობლემის გადაწყვეტა დროსა და სივრცეში.
10. კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს საკუთარი პერსონალის სამედიცინო მომსახურების დაზღვევა პენსიაზე გასვლის შემდეგ.

11. კულტურის ერთობლივი მენეჯმენტის პროგრამის განხორციელება.
12. ორგანიზაციული განვითარების უზრუნველყოფის მიზნით „ცვლილებათა აგენტის“ როლი. ორგანიზაციულ განახლებას მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელი კომპანიაში „ჰიპოტეტური ცენტრის“ ფუნქციონირება.
13. სოციალური განვითარების ალგორითმიზაცია გულისხმობს შესაბამისობას პერსონალის პროფესიულ განვითარებასა და კომპანიის ფინანსურ შედეგებს შორის.
14. ცვალებად საბაზრო და კონკურენტულ გარემოში პერსონალი უნდა ფლობდეს დროსა და სივრცეში და კრიზისულ სიტუაციებში კონცენტრირების, დროის რაციონალური მართვის, ფსიქოლოგიური მზადყოფნის, კონფლიქტის მართვის და კრიტიკული აზროვნების, ოპტიმალური მიმართულების დასახვის და პრიორიტეტების ფორმულირების უნარებს.
15. დაფიქსირებულია ორგანიზაციული კულტურის საერთაშორისო გამოცდილება აშშ და გერმანიის კომპანიების მაგალითზე.

მნიშვნელოვანია პარალელის გავლება მაღალხარისხიანი მკურნალობისა და სამედიცინო მომსახურების მქონე MEYO CLINIC-თან, სადაც მკაფიოდ არის აქცენტირებული შემდეგი საკითხები:

ა) საზოგადოებასთან ურთიერთობის პრიორიტეტულობა, სადაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მარკეტინგის სამსახური.

ბ) კომპანიის წარმატება ეფუძნება „კლიენტურის ინტერესს“ და „გუნდურობას“.

გ) შიდაორგანიზაციული თანამშრომლობითი (კოლაბორაციული) მოდელი – ურთიერთკონსულტაციის პრიორიტეტულობა.

დ) საინფორმაციო მეენეჯმენტზე ორიენტირება.

ე) მიზნობრივ აუდიტორიასთან თანამშრომლობა.

ვ) ადმინისტრაციული და სამედიცინო პერსონალი ერთობლივად კონცენტრი–რებულნი არიან იმაზე, რომ უზრუნველყოფილი იქნეს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნა.

ზ) სოციალურ–ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა „ერთიანი ოჯახი“.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გ.ამყოლაძე – მენეჯმენტის საფუძვლები. გეომედი.2018.
2. ე.რისი – მენეჯმენტი. „პალიტრა“. 2018.
3. ნ.პაიჭაძე – ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. „სამთავისი“. 2009.
4. თ.ხომერიკი – მენეჯმენტის საფუძვლები. „ეკონომიკის და მენეჯმენტის ასოციაცია“. 2007.
5. ც.ლომაია – ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. „ევროპული უნივერსიტეტი“. 2014.
6. М. Армстронг – практика управления человеческими ресурсами. «IMISP». 2004.
7. Ж. Ламбен – менджмент, ориентированный на рынок. Питер. 2007.
8. Р. Робинсон – стратегический менеджмент. Питер. 2013.
9. Ф. Тейлор – менеджмент. «Контроллинг». 1998.
10. П. Друкер – практика менеджмента. «Вильямс». 2010.
11. В. Шапиро – корпоративный менеджмент. Высшая школа. 2005.
12. Starkey K. - strategy and the human Resource. Oxford. 1995.
13. Legge K. - Human resource management. London. 1995.
14. Guest D. - Personnel management. British Journal. 1994.
15. Schein E. - Organizational culture and leader Ship. San Francisco. 2012.