

იუნონა მარგალიტაძე

მენეჯმენტი

თბილისი

2007

იუნონა მარბალიტაძე

მენეჯმენტი

(დამხმარე სახელმძღვანელო)



დამტკიცებულია სტუს
სარედაქციო-საგამომცემლო
საბჭოს მიერ

თბილისი
2008

კურსი მიზნად ისახავს: დაინტერესებულ საზოგადოებას გააცნოს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ასპექტები, ასევე, მარკეტინგის მენეჯმენტი, წარმატების კანონი, პრობლემების ოპტიმალური გადაჭრა, ეფროქულ პარტნიორობთან ურთიერთობა და სხვა.

კურსი გათვალისწინებულია არა მარტო სტუდენტთა ფართო სპექტრისთვის, არამედ სხვადასხვა რანგის მენეჯერებისა და პერსონალის მართვის სპეციალისტებისთვის.

ლიტერატურა, როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე სწორად არის შერჩეული. მასში მოცემულია ყველა ის დეტალი, რაც სტუდენტს, შემდგომში მომავალ სპეციალისტს და პროფესიონალს გაუადვილებს ამ პროფესიის დაუფლებას და საბაზრო სისტემაში ინტეგრირებას.

რეცენზენტი: სტუის ეკონომიკის და მენეჯმენტის
კათედრის გამგე, პროფ. გ. ტყეშელაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2008

ISBN 978-9941-14-088-4

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



სახელმძღვანელოს მიზანი:

-სტუდენტებს გამოუმუშაოს მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ძირითადი არსი, გააცნოს ახალი მიდგომები მენეჯმენტისადმი, რომელიც ითვალისწინებს:

-პიროვნულ ეფექტურობას;

-ადამიანთა ენთუზიაზმის და შემოქმედებითი უნარის გამოყენებას;

-საერთო შეხედულებების, ფასეულობების და ნორმების ძიებას;

-ინფორმაციის გამჭვირვალობას;

-გუნდური მუშაობის წახალისებას;

-თანამშრომლობას და პარტნიორობას;

-ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ცვლილებებისადმი და მათი საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევას.

- მენეჯერის კომპეტენციებს და ბიზნესს პროცესების რეკონსტრუქციებს.

კურსი მიზნად ისახავს: დაინტერესებულ საზოგადოებას გააცნოს, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ასპექტები (პერსონალის შერჩევა, ატესტაცია, ტრენინგები), მარკეტინგის მენეჯმენტი, ასევე, როგორც ტრადიციული მიდგომის განსაკუთრებით ფასეული იდეები, ისე, მართვის ახალი მიდგომები, ისე რომ დაინტერესოს ისინი, რათა მათ ყოველივე ეს გამოიყენონ შემდგომ პრაქტიკულ საქმიანობაში.

კურსი გათვალისწინებულია არა მარტო სტუდენტთა ფართო სპექტრისთვის, არამედ სხვადასხვა რანგის მენეჯერებისა და პერსონალის მართვის სპეციალისტებისთვის.

შედეგი

სასწავლო კურსის გავლის შემდეგ სტუდენტი დაეუფლება მენეჯმენტის (მართვის) ძირითად პრინციპებთან დაკავშირებულ უნარ-ჩვევებს, როგორცაა:

- ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ასპექტები,
- მარკეტინგის მენეჯმენტი,
- წარმატების კანონი;
- პრობლემების ოპტიმალურად გადაჭრა;
- მენეჯერთა ქცევის წესები;
- ევროპულ პარტნიორობთან ურთიერთობა და სხვა.

ლიტერატურა, როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე სწორად არის შერჩეული. მასში მოცემულია ყველა ის დეტალი, რაც სტუდენტს, შემდგომში მომავალ სპეციალისტს და პროფესიონალს გაუადვილებს ამ პროფესიის დაუფლებას და საბაზრო სისტემაში ინტეგრირებას.

რეკენზენტი: სტუ-ს ეკონომიკის და მენეჯმენტის

კათედრის გამგე, პროფ. გ. ტყეშელაშვილი

სარჩევნი

სარჩევი	4
თავი I	
1. შრომითი რესურსების ფორმირება	7
2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	9
3. პიროვნება და საქმიანობა	12
4. შესაბამისობა კონკურენციის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის	14
5. ადამიანური მენეჯმენტის განყოფილება	16
6. შრომითი მოტივაცია, შრომითი კმაყოფილება, ორგანიზაციული კულტურა .	17
ა) შრომითი მოტივაცია და შინაარსობრივი თეორიები	17
ბ) შრომითი კმაყოფილება	20
გ) ორგანიზაციული კულტურა	21
7. პერსონალის შერჩევა	24
ა) პერსონალის შერჩევის პრაქტიკული საკითხები	24
ბ) შერჩევის მეთოდები	27
გ) პიროვნების უნარები და უნარების ტესტები	30
8. წარმატებული დაქირავების 6 საფეხური	33
ა) ტრენინგი და მისი მეთოდები	34
ბ) ტრენინგის შეფასების ფაზები	36
გ) სპეციფიკური ტრენინგის სახეები	36
9. კარიერის მენეჯმენტი:	38
ა) კარიერული ზრდა	38
ბ) კარიერის განვითარება	39
გ) შტატების დაკომპლექტება და შტატების გადაადგილება	41
დ) კადრების დენადობა	43
10. შრომის დიზაინი	44
ა) სამუშაოს დაგეგმვა	44
ბ) სირთულეები შრომის დიზაინში	46
გ) სამუშაოს მახასიათებლები	47
დ) შრომის ანაზღაურება	48
ე) დისციპლინა	50

ვ) წესები და სასჯელები	52
11. საწარმოო კონფლიქტი	53
ა) კონფლიქტის ცნება და გამომწვევი მიზეზები	53
ბ) კონფლიქტური სიტუაციების მართვა	55
გ) ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციებში	56
დ) პრობლემების გადაწყვეტის სტრატეგიები	58
12. პროფესიული სტრესი	60
ა) პროფესიული სტრესის ცნება	60
ბ) პროფესიული სტრესის წყაროები	62
გ) სტრესის მართვის (მენეჯმენტის) პროგრამები	63
დ) სტრესის მართვის ტრენინგები (სმტ)	64
ე) სმტ პროგრამები	66
ვ) “კარგად ყოფნის” კონცეფციები და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში	68
ზ) პროგრამის შედგენა და რეკომენდაციები	70
თ) “კარგად ყოფნის” პროგრამების შეფასება	71

თავი II

13. მარკეტინგის მენეჯმენტი	73
ა) მარკეტინგი - როგორც ფირმის მენეჯმენტის ორგანული ნაწილი	73
ბ) მარკეტინგული კვლევა; მარკეტინგული ორგანიზება	75
გ) მომხმარებლის დაცვა, მომხმარებლის მომსახურება	76
დ) რეკლამის არსი, ფუნქციები და მისი გამოყენების ეფექტური გზები	77
ე) გლობალიზაცია და მარკეტინგი	79

თავი III

14. ბიზნეს-გარემო	80
ა) შიდა გარემო	81
ბ) გარე გარემო	82
გ) პოლიტიკური ფაქტორები	
დ) ეკონომიკური ფაქტორები	
ე) სოციოლოგიური ფაქტორები	
ვ) ტექნოლოგიური ფაქტორები	
ზ) საერთაშორისო გარემო – ბიზნესის გლობალიზაცია	83
თ) ევროპული ბიზნეს-გარემო	84
15. ბიზნეს-გეგმა	85

თავი IV

16. პრობლემები და მისი გადაჭრის გზები: 88

- ა) პრობლემის არსი 88
- ბ) აზროვნების უნარი 90
- გ) დაბრკოლებები პრობლემის ეფექტურ გადაჭრაში 91
- დ) იდეის გენერაცია 94
- ე) პრობლემის გადაჭრის პრინციპები 96

თავი V

17. წარმატების კანონი 101

18. როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი 102

19. მენეჯერის ქცევის წესები ფირმა “ჯენერალ მოტორსის” მიხედვით 105

თავი VI

20. მენეჯმენტი და ბიზნესის კულტურა ევროპაში 106

- ა) კულტურათა სამკთხედი 106
- ბ) კულტურათა სხვადასხვაობა 109
- გ) მულტიკულტურული შეხვედრები 109

ლიტერატურა 112

თავი I

1. შრომითი რესურსების ფორმირება

ეკონომიკის რეფორმის წარმატება, თავისუფალი ბაზრისა და კერძო სექტორის განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებაზე. საკადრო პოლიტიკის კვალიფიციურად წარმართვა კი შეუძლებელია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების ცოდნის გარეშე.

პროგრამის მიზანია: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი სტრატეგიების, მარკეტინგის მენეჯმენტის, ბიზნეს-გარემოს, ბიზნეს-გეგმის მომზადების, პრობლემების და მისი გადაჭრის გზების, წარმატების კანონის, მენეჯერთა ქცევის წესების გაცნობა და შემდგომში მისი პრაქტიკაში გამოყენება.

ასევე, პროგრამა დამწყებ მენეჯერებს აზიარებს კულტურათა სხვადასხვაობას და მულტიკულტურული შეხვედრების საიდუმლოებას, თუ როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი უცხოელ პარტნიორებთან ურთიერთობისას.

შრომითი რესურსებით ფირმის, საწარმოს უზრუნველყოფის ორგანიზაცია და ვალდებული აქვს კადრების განყოფილებას, რომელსაც სათავეში უდგას ადამიანური რესურსების მენეჯერი.

შრომითი რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს შემდეგ ელემენტებს და ეტაპებს:

1. შრომითი რესურსების დაგეგმვა – ანუ საწარმოს (ფირმის) შრომით რესურსებზე მოთხოვნილება–დაკმაყოფილების გეგმის შემუშავება;
2. პერსონალის შერჩევა: ყველა თანამდებობისთვის პოტენციურ კანდიდატთა რეზერვის შექმნა;
3. გადარჩევა: სამუშაო ადგილებზე კანდიდატთა შეფასება და უკეთესის შერჩევა;
4. ხელფასის და წახალისების ღონისძიებათა დადგენა: (ახალ თანამშრომელთა მოზიდვის და არსებულის შენარჩუნების მიზნით);
5. პროფესიული ორიენტაცია და ადაპტაცია: მუშაკთა მიღება საწარმოსა და ორგანიზაციაში – გააგებინო, თუ რას მოითხოვენ მისგან და შრომითი ანაზღაურების როგორი სისტემა მოქმედებს ორგანიზაციაში;
6. სწავლება: სამუშაოს ეფექტური შესრულებისთვის აუცილებელი ჩვევების შესწავლის პროგრამების შემუშავება;

7. შრომითი საქმიანობის შეფასება: შეფასების მეთოდის შემუშავება და მისი დაყვანა თითოეულ შემსრულებლამდე;
8. სამუშაოზე დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, სამუშაოდან დათხოვნა;
9. მენეჯერთა კადრების მომზადება, მათ სამსახურეობრივ დაწინაურებაზე კონტროლი.

პირველი – უნდა განისაზღვროს სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა, მაგ. თუ შეიძლება სახელმწიფოში ან რეგიონში ძლიერი ეკონომიკური ვარდნა, მცირდება სამუშაო ძალის რიცხოვნობა მრეწველობის ან მომსახურების სხვადასხვა დარგებში, ხდება სამუშაო ძალის გადანაწილება სხვა სფეროებში. ეს შრომითი რესურსების დაგეგმვის დროს გასათვალისწინებელია.

მას შემდეგ რაც განსაზღვრულია სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა, საჭიროა მისი დაკმაყოფილების გზების ძიება.

მოთხოვნილება – ესაა მიზანი, მისი დაკმაყოფილების პროგრამა კი – მიღწევის საშუალება.

შრომითი რესურსების დაგეგმვის დროს გასათვალისწინებელია ამ სფეროში იურიდიული შეზღუდვები და მოთხოვნები. კერძოდ – კანონი მრეწველობაში პროფესიული უსაფრთხოების, შრომისა და ჯანმრთელობის დაცვის შესახებ; მოქალაქეთა უფლებების კანონი კრძლავს რაიმე სახის დისკრიმინაციას.

იმისთვის, რომ დაიქირაგო შესაბამისი მუშაკი, საწარმოს, ფირმას უნდა ჰქონდეს სამუშაოს აღწერილობა, სადაც მოცემული იქნება ყველა ოპერაცია, რომელსაც თითოეული შემსრულებელი ასრულებს. ასეთი მონაცემების საფუძველზე ადგენენ თანამდებობრივ ინსტრუქციას, სადაც ჩამოთვლილია მუშაკის ძირითადი მოვალეობანი, უფლებები, ცოდნის დონე, კვალიფიკაცია. მაგ. მენეჯერი კადრების დარგში – ეს არის საკმაოდ საპასუხისმგებლო ადმინისტრაციული ფუნქცია და ხელმძღვანელობს საკადრო სამუშაოებს, პასუხს აგებს კადრების პოლიტიკის სფეროში დაგეგმვასა და მის განხორციელებაზე. მის ძირითად ფუნქციებში შედის:

- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებასა და დაგეგმვაში მონაწილეობა;
- იგი უზრუნველყოფს შრომითი რესურსების მოზიდვა-დასაქმებას;
- სამუშაოზე მიღებულ კონტინგენტთან ატარებს გასაუბრებას, მათი ცოდნის და საქმიანი თვისებების შეფასებას. შეისწავლის და აანალიზებს კვალიფიციურ სპეციალისტთა მონაცემებს ვაკანტური ადგილების სწორი შევსების მიზნით, მუდმივი თანამშრომლების გადაყვანას, დაწინაურებას, დათხოვნას;

- ახორციელებს პერსონალის სწავლების ორგანიზაციას, კოორდინაციას;
- ადგენს პერსონალის რეიტინგის სისტემას;
- აწარმოებს მუშაკთა პირად საქმეებს.

კადრების შერჩევისთვის საჭირო ინფორმაცია მიიღება შემდეგი მეთოდებით: გამოცდა, გასაუბრება, კადრების შეფასების სისტემის გამოყენება.

ფსიქოლოგია ადამიანთა ქცევის შესახებ გვეხმარება სწორად გავითვალისწინოდ, თუ როგორ ფლობს ზეპირმეტყველებას ან რამდენად სწორად შეუძლია წერილობით გადმოსცეს ნააზრვეი, როგორია მისი ინტელექტუალური დონე, დაინტერესება, ენერგიულობა, ემოციური მდგომარეობა, საკუთარი თავის რწმენა, წვრილმანების მიმართ ყურადღება და ა. შ.

გასაუბრება კადრების შერჩევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. თუმცა აქ დიდ როლს თამაშობს როგორც გამომცდელის, ასევე გამოსაცდელის სუბიექტური ფაქტორები.

მესკონი, ალბერტი, ხედოური გეთავაზობს გასაუბრების მაღალეფექტურად ჩატარების ზოგად რეკომენდაციებს:

- დაამყარეთ კანდიდატებთან ურთიერთგაგება, მიეცით მათ საშუალება თავისუფლად იგრძნონ თავი;
- გასაუბრების დროს მთავარი ყურადღება მიაქციეთ სამუშაოს მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს;
- ნუ შეაფასებთ მათ პირველი შთაბეჭდილებით, დაიცადეთ, სანამ არ მიიღებთ სრულ ინფორმაციას;
- მოამზადეთ კარგად ჩამოყალიბებული კითხვების კომპლექსი, რომელსაც დაუსვამთ კანდიდატებს.

2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი საწარმო განიცდის კონკურენციული ურთიერთობის ზემოქმედებას. კონკურენციას უძლებს ის საწარმო თუ ორგანიზაცია, რომლის მენეჯმენტი უფრო მოქნილია და სწრაფად რეაგირებს საბაზრო კონიუქტურაზე, მის მოთხოვნილებებზე. საწარმოთა ამ სისტემაში ყველაზე სანდო რესურსია – ადამიანი.

ცნება “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი” წარმოიშვა 60-იანი წლებში. რ. მაილსის და სხვა მეცნიერ-პრაქტიკოსთა შრომების საფუძველზე ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, როგორც ეკონომიკური ცნების განმარტება:

“ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი – ეს არის საწარმოს (ან ნებისმიერი ორგანიზაციის) ადამიანურ რესურსებზე მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნილების ანალიზის და საკადრო პოლიტიკის შემუშავების სისტემური და უწყვეტი პროცესი”.

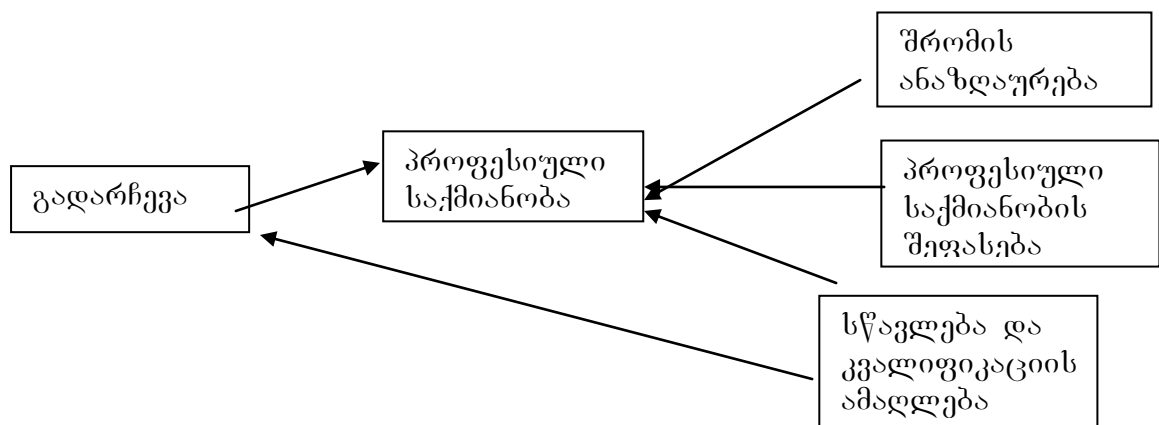
როგორც ავღნიშნეთ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზანია: შესაფერისი შრომითი კადრების მოზიდვა და სამუშაოზე მიღება, კომპეტენტური და დაინტერესებული თანამშრომლების პროფესიული მომზადება და საწარმოში (ორგანიზაციაში) მათი დამაგრება-შენარჩუნება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოზიციის თანახმად, ნებისმიერი თანამშრომელი არის ორგანიზაციის აქტივი, ადამიანური კაპიტალი, რომელსაც მეტი ყურადღება და სპეციფიკური მიდგომა სჭირდება, თუ გსურთ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს. ასეთი მიდგომა ორგანიზაციის აქტიური, სტრატეგიული პოლიტიკის ამოსავალი პრინციპია.

საკადრო პოლიტიკის ლაიტ-მოტივია – იცოდეთ და შეგეძლოს ღირსეული კადრების მოზიდვა, დასაქმება და შენარჩუნება.

ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ციკლი:

სქემა1.



შეფასებათა სისტემის ამოსავალს წარმოადგენს შემდეგი:

- თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობა და დაინტერესება;
- შეფასებაში გამოყენებული კითხვარების დახვეწა;
- შრომის შედეგების განხილვა-შეფასების სისტემის ხასიათი.

ჩამოყალიბდა შეფასების შემდეგი პროცედურები:

- გასაუბრება ჩატარდება წელიწადში ერთხელ;
- გასაუბრებამდე თანამშრომლები ადგენენ კითხვარებს შრომით პროცედურებში მათი ფუნქციების, შემსრულებლის მოვალეობის და პასუხის-

მკვლევების, სამუშაოს ხარისხის, კოლეგებთან და ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის შესახებ.

- გასაუბრება ტარდება დირექციის წარმომადგენლის მიერ. საუბარი აიგება კითხვარის საფუძველზე.

საუბრის საკითხებია: შემსრულებლის ამოცანები, მუშაობის სტილი, ხარისხი, ცოდნა, ჩვევები და ა. შ. ამის შემდეგ – კვალიფიკაციის კურსებზე გაგზავნა და სხვა საკითხები.

უნდა აღინიშნოს, რომ აზრი არა აქვს ისეთი მუშაკების სწავლებას, როლებიც ახალ ცოდნას ვერ აითვისებენ. ამიტომ კადრების მიღების პოლიტიკა უდა აიგოს თითოეული კანდიდატის შემდგომში სწავლების მიზანშეწონილობის გათვალისწინებით.

ახლა უფრო კონკრეტულად განვიხილოთ, თუ რაში მდგომარეობს ადამიანური რესურსების არსი და ადამიანური რესურსების მენეჯერის საქმიანობა.

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტურობას. ორგანიზაციის განვითარების მიზნით ტექნოლოგიური და სხვა სიახლეების დანერგვას მხოლოდ მაშინ აქვს სასურველი შედეგი, თუ ორგანიზაციის სტრატეგია ინტეგრირებული და კოორდინირებულია საკადრო პოლიტიკასთან.

ადამიანური რესურსების მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

1. დაგეგმვა

ადამიანური რესურსის სტრატეგიის შემუშავება;
კადრების დაკომპლექტების დონეების მონიტორინგი;
ორგანიზაციის დაგეგმვა.

2. კადრების დაკომპლექტება

პროფესიონალ/ტექნიკურ მუშაკთა დაქირავება;
ხელმძღვანელთა დაქირავება;
საშტატო დაქირავება, ტრანსფერი.

3. ტრენინგი და განვითარება

ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
ტრენინგის ორგანიზაცია;
კარიერული დაგეგმარება და განვითარება.

4. მუშაობა და კომპენსაცია

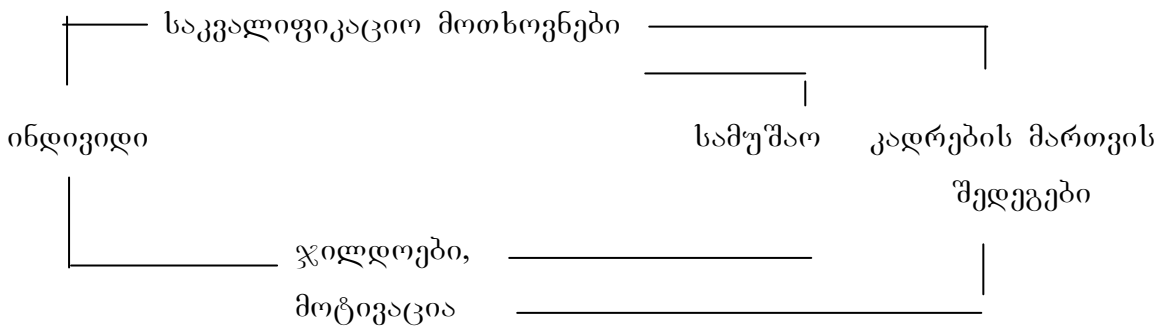
სამუშაოს შესრულების შეფასება;
კომპენსაცია;

დახმარება;

პროდუქტიულობის გაუმჯობესება.

კადრების მართვა ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი მიზანია თანამშრომლებთან საქმიანობის ეფექტურობის განმსაზღვრელი პირობების დადგენა, რაც სტრატეგიული თვალსაზრისით ითვალისწინებს თანამშრომელთა უნარების და მოტივაციის თანხვედრას და სამუშაოს მოთხოვნებთან და ჯილდოებთან (ანაზღაურება, დაწინაურება, აღიარება და სხვა) თანხვედრის შემთხვევაში ეფექტურობა იზრდება. შესაბამისობა ადამიანის მოტივაციასა და ჯილდოების სისტემას შორის განსაზღვრავს ადამიანის სურვილს იმოქმედოს ისე, როგორც მას ორგანიზაცია ავალებს.

სქემა 2.



3. პიროვნება და საქმიანობა

კადრების მართვაში მნიშვნელოვანი რგოლია - პიროვნება და შრომითი საქმიანობა. ინდივიდები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან უნარებით და შესაძლებლობებით, რომლებიც განაპირობებენ სამუშაოს ეფექტურ შესრულებას და სამსახურში რეგულარულ დასწრებას. ამასთან, ამ აქტივობების (შესრულება, დასწრება) განსახორციელებლად მათ განსხვავებული მოტივაციები აქვთ.

შესაძლებლობა და მოტივაცია განყენებული ცნებები არ არის. ყველა სამუშაოს აქვს გარკვეული მოთხოვნები. ზოგი მათგანი მეტად ზოგადია, (მაგ. მოსამსახურე უნდა იყოს უმაღლესი განათლებით), ზოგიერთი კი მკაცრად სპეციფიკური. მოთხოვნებთან ერთად სამუშაო მოსამსახურეს ჰპირდება გარკვეულ ჯილდოებს –

გასამრჯელოს: პენსიას, დაზღვევას, წინსვლას, დაწინაურებას. ყოველი ასეთი ჯილდო გავლენას ახდენს მოტივაციასა და მოსამსახურის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. პერსონალის შესაძლებლობები და მოტივაცია უნდა ემთხვეოდეს სამუშაოს მოთხოვნებს და მის მიერ შეთავაზებულ ჯილდოებს.

აქედან ცხადია, რომ ადამიანური რესურსების მართვაში პერსონალის შრომითი მოტივაციების, შრომითი ღირებულებების და ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინება ოპტიმალური საკადრო პოლიტიკის შემუშავების წინაპირობაა, რაც წარმოუდგენელია ფსიქოლოგიის ძირეული პრინციპების ცოდნის გარეშე.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა მოიცავს რამოდენიმე ურთიერთ დაკავშირებულ მოქმედებას:

- პერსონალის აღწერა, რომელიც იძლევა არსებული რესურსის (ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები, დაწინაურების პოტენცია) შეფასების შესაძლებლობას;
- ადამიანური რესურსის მიწოდების და მოთხოვნის პროგნოზი, რომელიც იძლევა საშუალებას ვიწინასწარმეტყველოდ, თუ რა ტიპის პერსონალზეა მოთხოვნა. პერსონალის აღწერა და პროგნოზირება გვეხმარება ადამიანური რესურსის პოლიტიკის განსაზღვრაში.
- კონტროლის და შეფასების პროცედურები, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემის უკუგებას და მიღწეული მიზნის რეგულირებას. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საბოლოო წარმატება უპირველეს ყოვლისა დამოკიდებულია მის ინტეგრაციაზე საერთო სტრატეგიულ მიზნებთან.

დაგეგმვა მენეჯმენტის ცენტრალური ფუნქციაა, რომელიც შეიცავს შემდეგ ძირითად ცვლადებს: პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო კაპიტალი, ადამიანური რესურსი და ბაზარი (ბაზრის ტენდენციების გათვალისწინება).

სტრატეგიული დაგეგმარება არის ორგანიზაციული ამოცანების დასახვის და ამოცანების გადასაჭრელად სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესი. იგი მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- კომპანიის ფილოსოფიის განსაზღვრა – რატომ არსებობს საქმე, რა უნიკალური დანიშნულება აქვს მას და ა. შ;
- კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარის განსაზღვრა. იმ ფაქტორების იდენტიფიკაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს ან შეზღუდავს სამომავლო კურსის არჩევას;

- შერჩეული ამოცანების გადასატრედად შესატყვისი სტრატეგიის განვითარება;
- პროგრამების შემუშავება სტრატეგიის განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსის სტრატეგია აადვილებს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის განხორციელებას, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს პრიორიტეტებს მენეჯმენტში.

ორგანიზაცია – ეს არის ფუნქციონირებადი სისტემის შექმნის რთული პროცესი, სადაც ადამიანები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ და განსაზღვრავენ ყველა სხვა რესურსის ეფექტურ გამოყენებას: კონტროლს, დამატებითი რესურსების მოზიდვას. მართვა ეფექტური არ იქნება, თუ არ ხდება შედეგების შეფასება და ანალიზი. მონიტორინგი აუცილებელია, რათა საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელი გახდეს გეგმის კორექტირება და მისი განხორციელებისთვის საჭირო დამატებითი ზომების მიღება.

ამრიგად, პერსონალის მართვის სტრატეგიის ორგანიზაციულ მიზნებთან და ორგანიზაციულ მენეჯმენტთან ინტეგრაცია ორგანიზაციის მიზნების წარმატებით განხორციელების წინაპირობაა.

4. შესაბამისობა კონკურენციის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის

კომპანია ბაზარზე უპირატესობის მოსაპოვებლად კონკურენციის სამი ძირითადი სტრატეგიიდან ირჩევს ერთ-ერთს: ფასის შემცირება, ხარისხის გაუმჯობესება, ან სიახლის დანერგვა. ეს სტრატეგიები განსაკუთრებულ ეფექტს მაშინ იძლევა, თუ ისინი კადრების მართვასთან კარგადაა კოორდინირებული, ანუ, განსხვავებულ სტრატეგიები თანამშრომლებისგან განსხვავებულ უნარებს მოითხოვენ.

კომპანიები ზოგადად განსაზღვრავენ კადრების მართვის მათთვის მისაღებ გზებს. ისინი უკეთ წარმართავენ თავიანთ საქმიანობას, თუკი სწორად განსაზღვრავენ, თუ კადრების მართვის რომელი პრაქტიკაა მათთვის უფრო ხელსაყრელი მათ მიერ არჩეული სტრატეგიისთვის. ეს პროცესი უფრო გამარტივდება, თუ კადრების მენეჯერი მონაწილეობას მიიღებს სტრატეგიის არჩევის პროცესში.

დასახელებული სტრატეგიებიდან თითოეულს სპეციფიკური გავლენა აქვს საკადრო საკითხებზე:

1. ფასის დაკლება – მზნად ისახავს კომპანიის მიერ პროდუქციის ყველაზე დაბალ ფასად წარმოებას (დასაშვებ ზღვრებში). ეს კონკურენციის ყველა-

ზე გავრცელებული სტრატეგიაა. ამ შემთხვევაში კომპანიას სჭირდება თანამშრომლები:

- რომელთა მოქმედებებიც განმეორებადია;
- ფოკუსირებულია უახლოეს შედეგებზე;
- ძირითადად მოქმედებენ ავტონომიურად;
- ორიენტირებული არიან პროდუქციის რაოდეობაზე და მხოლოდ შემდეგ – ხარისხზე;
- თავს არიდებენ რისკს და არ ეძებენ მეტ პასუხისმგებლობას;
- დაინტერესებული არიან სამუშაოს სტაბილურობით და თავს არიდებენ ცვლილებებს;
- უნარები ვიწროდ ფოკუსირებულია;
- არ მოეთხოვებათ დიდი ფსიქოლოგიური ერთგულება კომპანიის ან სამუშაოს მიმართ.

ამ შემთხვევაში კადრების მენეჯერს არ დასჭირდება მომუშავეთა ბევრი ტრენინგი, ვინაიდან მათ მოეთხოვებათ ძალიან შეზღუდული უნარები, რადგან განმეორებად სამუშაოებს ასრულებენ.

2. ხარისხის გაუმჯობესება – იგი მიზნად ისახავს მაღალი სტანდარტის საქონლის წარმოებას. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად დამჭირავებელმა თანამშრომლებში უნდა გააღვივოს უკეთესი ხარისხისკენ სწრაფვის სულისკვეთება. ეს კი ნიშნავს, რომ ყურადღება მიაქციოს თანამშრომელთა წინადადებებს და გაითვალისწინოს ისინი. გადაწყვეტილების მიღება და პასუხისმგებლობა ყოველი თანამშრომლის სამუშაოს ნაწილი უნდა გახდეს.
3. სიახლეთა დანერგვა (ინოვაცია) – ამ სტრატეგიის მიზანია კომპანიამ აწარმოოს ისეთი პროდუქტი, რომელიც სხვებს არ აქვთ. ამისთვის კი აუცილებელია მენეჯმენტმა შექმნას პირობები შემოქმედებითი მუშაობისთვის. კადრების ენაზე ეს ნიშნავს, რომ ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ დამოუკიდებელი შრომის მეტი თავისუფლება, კონტროლი მოქნილი უნდა იყოს, უნდა გაიზარდოს კაპიტალდაბანდება კადრების განვითარებაში, შეიქმნას ყველა პირობა ექსპერიმენტებისთვის, ხანდახან მცდარი აზრებიც კი უნდა დაჯილდოვდეს.
4. მაგ. ერთმა კომპანიამ თავისი თანამშრომლები დაჰყო 50 ჯგუფად და თითოეულ ჯგუფს დაავალა ახალ პროდუქციაზე ფიქრი. მოხდა სასწაული, 5 წელიწადში კომპანიამ 334 ახალი პროდუქცია გამოუშვა.

სტრატეგიულად მოაზროვნე ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს, პიროვნების რომელი მახასიათებლები და კადრების მართვის რომელი ხერხი შეესაბამება კომპანიის მიერ არჩეულ სტრატეგიას. შესაბამისად თანამშრომლებში თანდათან უნდა დაამკვიდროს საჭირო და აღმოფხვრას უსარგებლო თვისებები.

5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილება

ნებისმიერი ორგანიზაციის ადმინისტრაცია კარგად აცნობიერებს, რომ ორგანიზაციის წარმატებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს შრომით ძალას – ადამიანურ რესურსს. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილება არსებობს ყველა დიდ ორგანიზაციაში. (მცირე კომპანიებში (25-50 კაცი), კადრების მართვა ხორციელდება პრეზიდენტის მიერ. კადრების მართვა შეუძლებელია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტის და კადრების მენეჯმენტის სპეციალიზირებული ცოდნის გარეშე.

რა ფუნქციებს შეიცავს კადრების მენეჯმენტი? იგი შეიცავს კადრების სერჩევისა და დასაქმების აქტივობებს, ადამიანური რესურსების დაგეგმვას, მომსახურეთა ტრენინგს და მენეჯმენტს, სახელფასო ფონდისა და ხელფასების ადმინისტრირებას, ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის აქტივობებს, დახმარებას და სერვისს, კადრების კვლევას და სხვა. ასევე, ზედამხედველობა, მოტივაცია, კომუნიკაცია, სამუშაო ჯგუფის ქცევა – ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციებში შდის.

დასაქმება – ეს ფუნქცია გულისხმობს კადრების სერჩევას, სელექციას (გადარჩევას) და ინდუქციას (სამუშაოს გაცნობას) ორგანიზაციაში. დასაქმების სელექციის სისტემა მოიცავს ინტერვიუს, სელექციის ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებას და სხვა.

საბოლოო გადაწყვეტილება, მიიღონ თუ არა აპლიკანტი, კეთდება იმ სუპერვიზორის მიერ, რომელსაც სჭირდება კადრი.

გადაყვანა, დაწინაურება, გათავისუფლება. როცა თანამშრომელი გადადის ერთი განყოფილებიდან მეორეში, კადრების მენეჯერმა უნდა შეისწავლოს, რამდენად კარგად ფლობს იგი შესატყვისს უნარებს. გათავისუფლების საკითხიც კადრებს დეპარტამენტში განხილვის შედეგად ხორციელდება. თუ მიღება ხდება გარე-

დან, გადაწყვეტილებას ერთად იღებს კადრების მენეჯერი და იმ განყოფილების უფროსი, სადაც ვაკანსია იქნა გამოცხადებული.

კომპენსაცია და ადმინისტრირება. სამუშაოს შეფასების პროგრამა უმეტესად შედის კადრების მართვის განყოფილების ფუნქციაში. ამ პროცესში ჩართული არიან მენეჯერებიც და კონსულტანტებიც. გადაწყვეტილების მიღება გარკვეული სახელფასო სტრუქტურის შესახებ უმაღლესი რანგის (Top) მენეჯერის ფუნქციაში შედის.

ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება. ჯანმრთელობის პროგრამის მნიშვნელოვანი ნაწილია იმ ფაქტორების კონტროლი, რომელიც შეიძლება გახდეს ორგანიზაციაში გარკვეული შემთხვევების თუ პროფესიული სტრესის წყარო.

6. შრომითი მოტივაცია, შრომითი კმაყოფილება, ორგანიზაციული კულტურა.

ა) შრომითი მოტივაცია და შინაარსობრივი თეორიები

კადრების მენეჯმენტის აქტივობებში შრომით მოტივაციას მეტად მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. იგი განაპირობებს ოპტიმალური საკადრო პოლიტიკის გატარებას და მაღალ შრომით კმაყოფილებას.

ტერმინი – ძლიერ მოტივირებული მუშაკი, გულისხმობს ადამიანს, რომელიც ცდილობს კარგად შეასრულოს სამუშაო, აღიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მთელ ძალას და მონდომებას მიმართავს მათ მისაღწევად.

მოტივაცია კომპლექსურია. კითხვაზე – რა არის მუშაობის მოტივები? უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული, საზოგადოებისთვის სარგებლის მოტანა. სხვადასხვა ადამიანებს სხვადასხვა მოთხოვნილებები აქვთ. სამუშაო, რომელიც აკმაყოფილებს ერთ ადამიანს, შეიძლება არ დააკმაყოფილოს მეორე.

არსებობს მოტივაციის განმასხვავებელი თეორიები. ისინი საინტერესოა, რადგან შეიძლება მათი წარმატებით გამოყენება ეფექტური შრომისთვის პერსონალის მოტივირების მიზნით. მოტივაციის თეორიები მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული მოთხოვნილების ცნებასთან.

ამტკიცებენ, რომ ადამიანებს აქვთ განსაზღვრული ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნები. როცა მოთხოვნება დაუკმაყოფილებელი რჩება, ეს იწვევს დაძაბულობის უსიამოვნო განცდას და შრომით უკმაყოფილებას.

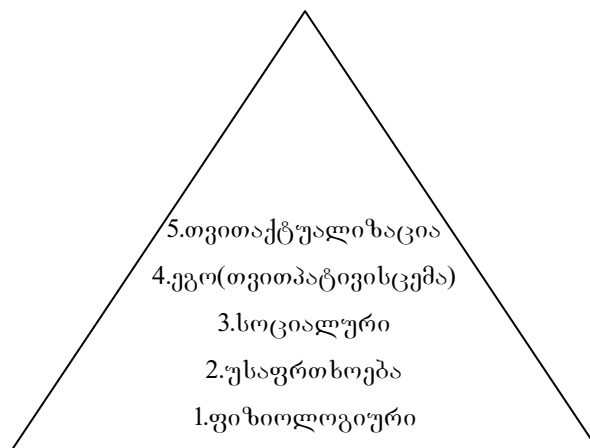
ყოველ ადამიანში არსებობს უნიკალურ საჭიროებათა იერარქია, როცა ერთი მოთხოვნა დაკმაყოფილდება, აქტიურდება სხვა მოთხოვნა. ერთ-ერთი პირველი ფსიქოლოგი, რომლის შრომების მიხედვითაც მენეჯერებმა გააცნობიერეს ადამიანის მოთხოვნებათა სისტემის სირთულე და მოტივაციაზე მისი გავლენა, იყო აბრაამ მასლოუ. მასლოუს მიხედვით ადამიანს აქვს ბაზისური მოთხოვნების 5 კატეგორია:

1. ფიზიოლოგიური (გადარჩენის);
2. უსაფრთხოების (ფიზიკური, გარემოდან ტკივილი);
3. სოციალური (მიკუთვნებულობა, ზრუნვა, თანამშრომლობა, სიყვარული);
4. ეგოს მოთხოვნები (თვითპატივისცემა - თვითშეფასება და შეფასება სხვათა მხრიდან);
5. თვითაქტუალიზაცია (მასლოუს მიხედვით ადამიანის თვითგანხორციელების სურვილი ტენდენცია ჩამოყალიბდეს ისეთად, რისი პოტენციალიც გაქვს).

ანუ, ეს მოთხოვნები სამუშაო ტერმინებით ასე ჩამოყალიბდება: 1.ფიზიოლოგიური;

- 2.სამუშაო პირობების უსაფრთხოება;
- 3.მეგობრობა და ჯგუფის წევრობა;
- 4.მიღწევის შინაგანი გრძნობა და აღიარება; და
- 5.შემოქმედებითი პოტენციალის აღიარება.

ეს მოთხოვნები ყველა ადამიანისთვის საერთოა.



დაბალი რანგის მოთხოვნები დააკმაყოფილებს შემდეგ, აქტიურდება მაღალი რანგის მოტივები – თვითპატივისცემა და თვითაქტუალიზაცია. მაგრამ არსებობს გამონაკლისიც, როცა ადამიანისთვის თვითპატივისცემა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სიყვარული. მასლოუს თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ მან არ გაითვალისწინა ინდივიდუალური თვისებები. მასლოუს შემდეგ ძირითადი აქცენტი გააკეთა მაკლელანდმა. მის თეორიაში ძირითადი ყურადღება ეთმობა სამ მოთხოვნებს. ესენია: მიღწევის, ავილაციის, და ძალაუფლების მოთხოვნები.

ავილაცია – ეს არის გარშემომყოფებთან ემოციურად მნიშვნელოვანი კონტაქტის, ახლო მეგობრული ურთიერთობების დამყარების სურვილი. მაღალი ავილაციის მოთხოვნები მქონე ადამიანები შეიძლება მოტივირებულნი იყვნენ ისეთი სამუშაოთი, რომელიც სოციალური კავშირების რეალიზაციის საშუალებას იძლევა. მათ სჭირდებათ ისეთი სამუშაო ატმოსფერო, რომელიც არ ზღუდავს ინტერპერსონალურ კავშირებს და კონტაქტებს.

ძალაუფლების მოტივაცია კი “ძალის და გავლენის ფლობის სურვილია”.

მიღწევის მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანები ხასიათდებიან ენერგიულობით, არ ერიდებიან კონფრონტაციას (ურთიერთდაპირისპირებას) საკუთარი პოზიციების დასაცავად, მოითხოვენ მეტ ყურადღებას გარშემომყოფთა მხრიდან. მაკლელანდმა დაასკვნა, რომ წარმატებულ მენეჯერს აქვს ძალაუფლების ძლიერი და ავილაციის სუსტი მოთხოვნები.

მიღწევის მოტივი კი გავარჯიშებადია.

ეს რაც შეეხება შინაარსობრივ თეორიებს.

პროცესუალური თეორიები მოტივაციას განიხილავენ განსხვავებული კუთხით. ისინი არ უარყოფენ მოთხოვნების არსებობას, მაგრამ თვლიან, რომ ადამიანის ქცევა განისაზღვრება არა მხოლოდ მოთხოვნოლებით. მათ მიხედვით ადამიანის ქცევა სიტუაციასთან დაკავშირებული აღქმების და მოლოდინის ფუნქციაა.

ადამიანს უნდა ქონდეს მოლოდინი, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მიიყვანს დაკმაყოფილებამდე, ან მიზნის განხორციელებამდე.

არსებობს წახალისების თეორია, რომლის მიხედვითაც წახალისება განაპრობებს ქცევას;

მიზნის დასახვის თეორია, - ადამიანები უფრო უკეთესად ასრულებენ ამოცანას, რაც უფრო რთული მისაღწევია მიზანი. ასევე, შესრულების დონე მით უფრო მაღალია, რაც სპეციფიკურია მიზანი.

მიზანი ახდენს ენერგიის მობილიზაციას და ინდივიდი შეიმუშავებს მიზნის მიღწევის სტრატეგიას.

ბ) შრომითი კმაყოფილება

როდესაც მსჯელობენ შრომითი კმაყოფილება – უკმაყოფილების შესახებ, გამყოფენ ფაქტორთა სამ ჯგუფს:

1. ორგანიზაციული პოლიტიკა და პროცედურები. აქ მოიაზრება ჯილდოების სისტემა, სუპერვიზიის და გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა;
2. სამუშაოს სპეციფიკური ასპექტები (შრომითი დატვირთვა, უნარ-ჩვევების მრავალფეროვნება, ავტონომია, უკუკავშირი და სხვა);
3. პიროვნული ქარაქტეროლოგიური ნიშნები (თვითპატივისცემა, სტრესგამძლეობა და სხვა);

ორგანიზაციაში შრომითი უკმაყოფილების წყარო შეიძლება იყოს:

- ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის პოლიტიკა (ანაზღაურება, დაჯილდოება, დაწინაურება, შრომის უსაფრთხოება და სხვა);
- სოციალური გარემო (ადამიანები, ვისთანაც ერთად მუშაობენ); აღსანიშნავია, რომ შრომის ნაყოფიერება კოლექტივში, სადაც ურთიერთდამოკიდებულება ნორმალურია, უფრო მაღალია;
- სამუშაო გარემო, პასუხისმგებლობის დონე, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა და სხვა.

რაც მეტია შესაბამისობა მომუშავესა და სამუშაოს შორის, მით მეტია ამ მუშაკის კმაყოფილება შრომით და მისი პროდუქტიულობა. ჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატის შემთხვევაში შრომითი კმაყოფილება მაქსიმალურია. კმაყოფილება მეტია, როცა მომუშავენი ფლობენ ინფორმაციას, თუ როგორია დაწინაურების პოლიტიკა. კმაყოფილების გაზრდის ერთ-ერთი ხერხია მოქნილი დროის გრაფიკის შემოღება. აღმოჩნდა, რომ დიდი თავისუფლების მიცემა არჩევანში – როდის იმუშაოს ინდივიდმა, იწვევს გაცდენების შემცირებას. შრომითი კმაყოფილება კავშირშია ორგანიზაციული ვალდებულების გრძნობასთან. რაც მაღალია ვალდებულება, მით მაღალია ინდივიდის ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის ხარისხი.

გ) ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურის ცნება ძნელად განიმარტება, მაგრამ ადვილად აღიქმება. იგი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას ორგანიზაციის დოვლათის, რწმენის

და ხასიათის ჯამის სახით. ის აღიქმება და განიხილება, როგორც ორგანიზაციის მორალი, ორგანიზაციის ხასიათი.

ორგანიზაციის კულტურა – ეს არის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს მოიქცნენ გარკვეული წესის შესაბამისად. ორგანიზაციის კულტურაში მოიაზრება: ტრადიციები, ღირებულებები, ადათ-წესები, ურთიერთდამოკიდებულება, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში ყალიბდებოდა და მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქცევებზე.

ადამიანების მსგავსად ორგანიზაციებიც განსხვავდება ერთმანეთისგან კულტურით. ისინი შეიძლება დავახასიათოდ ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია, და ა. შ. ზოგიერთი ორგანიზაცია ხასიათდება მეგობრული ატმოსფეროთი, ზოგიერთი – არათავაზიანობით, სადაც დაძაბული, მიკერძოებული ან აგრესიული ვითარება სუფევს. კულტურული მახასიათებლები დროში ხანგრძლივია და სტატისტიკური. კულტურა ხშირად დაუწერელ ქცევებს და კანონებს მოიცავს: რწმენა, სტანდარტები და სხვა.

კულტურის ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- ორგანიზაციის დამაარსებელთა ფილოსოფია;
- ბიზნესის სახეობისა და მოქმედების თავისებურებანი;
- თანამშრომელთა ურთიერთობა ორგანიზაციაში (ამხანაგობის და მეგობრობის ხარისხი);
- უფროს-უმცროსთა ურთიერთობის ხარისხი;
- მუშაკთა მოტივაციის დონე;
- მუშაკთა ავტონომიისა და მათი კონტროლის დონე;
- მართვის სტილი;
- მუშახელის ბუნება და ხასიათი;
- შრომის დაცვის შეგრძნება თანამშრომელთა მიერ;

მაგ. არსებობს ინგლისური კომპანია BT (Britishtelecommunication), რომლის 5 ფასეულობა აღბეჭდილია სამუშაო ადგილას გაშლილ პლაკატზე. ესენია:

- ჩვენ პირველ ადგილზე ვაყენებთ მომხმარებელს;
- ჩვენ პროფესიონალები ვართ;
- ჩვენ პატივს ვცემთ ერთმანეთს;
- ჩვენ ვშრომობთ, როგორც ერთიანი გუნდი;
- ჩვენი მიზანია უწყვეტი გაუმჯობესება.

კორპორაციული კულტურის სივრცე ძალზე მნიშვნელოვანია, რამდენადაც იგი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის რიგ ინტერესებზე:

- მუშაკთა მოტივაციაზე;
- თანამშრომელთა გადაჯგუფებაზე (ორგანიზაციიდან წასულ თანამშრომელთა რიცხვი);
- არსებულ მუშაკთა კეთილგანწყობაზე (საჭიროების შემთხვევაში იმუშაონ მეტხანს);
- გამომუშავებაზე;
- მუშაობის ხარისხზე;
- სამუშაოს გაცდენებზე;
- საწარმოო ურთიერთობებზე (მმართველობის და პროფკავშირების ურთიერთობებზე);

ორგანიზაციის კულტურა რეალურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მოქმედებაზე. ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდი გავლენა და მნიშვნელობა ენიჭება შერჩევის პროცედურას – დაიქირაოს რიგი პარამეტრებით შესატყვისი და შესაფერისი პიროვნება. ნებისმიერი ახალი წევრის შემოსვლა ორგანიზაციაში ქმნის იმის საფრთხეს, რომ არსებული ნორმები და ღირებულებები დაირღვევა. ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მიმართ მისი მორგება, ადაპტაცია. ამ პროცესს ორგანიზაციაში სოციალიზაცია ეწოდება.

მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა, შექმნას ერთიანი გუნდი და აამაღლოს სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის შიგნით.

ქვემოთ ჩამოთვლილი ღირებულებები მიღებული და გათავისებული უნდა იქნეს ნებისმიერი თანამშრომლის მიერ. ესენია:

- ინდივიდის პატივისცემის რწმენა;
- შესრულების და თანამშრომლობის მაღალი დონე;
- უკომპრომისო ერთიანობა;
- საერთო მიზნისადმი გუნდური მუშაობა;
- მოქნილობა და ინოვაცია.

თუ პერსონალის ღირებულებები და მოლოდინები ემთხვევა კომპანიის პოლიტიკას, ჩნდება ჰარმონია და პირიქით.

როგორია კულტურის როლი ინოვაციურ საქმიანობაში, როგორ ახერხებენ ფირმები ახალი პროდუქციის შექმნას და მათი შექმნისთვის წარმატების გზების

მოძიებას, რა შემთხვევაში შეიძლება გააქტიურდეს ინოვაციური საქმიანობა ორგანიზაციაში – გამოკვლევის შედეგად დადგინდა ნორმები, რომლებიც ხელს უწყობენ ინოვაციას საქმიანობაში:

1. რისკზე წასვლა
 - თავისუფლება, რომელიც ითვალისწინებს შეცდომების უფლებას;
 - შეცდომებისადმი ტოლერანტობა (შემწყნარებლობა);
 - სულელური იდეების განხილვის შესაძლებლობა;
 - შეცდომების დაუსჯელობა;
 - წარსულის დავიწყება;
 - გაუმჯობესების წადილი.
2. ცვლილებების დაჯილდოება
 - იდეების დაფასება;
 - მენეჯერის მხრიდან მხარდაჭერა და გამხნევება;
 - მიღწევის ზეიმი.
3. გახსნილობა
 - ღია კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცვლა;
 - კარგად მოსმენა;
 - ხელმისაწვდომობა ყველასათვის;
 - კომპანიის სამუშაო ძალის გაფართოება.

იმისთვის, რომ კულტურა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ადექვატური და ეფექტური, საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების განხორციელება:

1. სტრატეგიული ამოცანების იდენტიფიკაცია;
2. არსებული ღირებულებების და ნორმების ანალიზი;
3. ახალი ნორმების დასანერგად პროგრამების შემუშავება.

ყველა ორგანიზაციამ, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, საქმიანობა ბაზისური პრინციპების მოძიებით და განვითარებით უნდა დაიწყო. ამის საუკეთესო საშუალებაა ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული ღირებულებები.

7. პერსონალის შერჩევა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა პერსონალის შერჩევა. ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამო-

კიდებულია მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაციასა და ძალისხმევაზე. დასაქმების საკადრო პროგრამა მოიცავს ადამიანური რესურსის დაგეგმვას, შერჩევას, სამუშაოდ აყვანას, სამუშაო სტრუქტურის შეცვლას და დაქირავებულთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს.

ა) პერსონალის შერჩევის პრაქტიკული საკითხები

პერსონალის აყვანა-დაქირავების პროცესი შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული საფეხურისგან:

1. დაგეგმვა;
2. სტრატეგიის შემუშავება;
3. ძიება;
4. შერჩევა;
5. შეფასება და კონტროლი.

პერსონალის აყვანის პროცესებზე პასუხისმგებელმა პირებმა უნდა იცოდნენ:

- რამდენი და რა ტიპის თანამშრომლები ესაჭიროება ორგანიზაციას;
- სად და როგორ მოიძებნოს შესაბამისი კვალიფიკაციის და ინტერესების ადამიანები;
- როგორ განასხვავონ ერთმანეთისგან არაკვალიფიციური აპლიკანტი და აპლიკანტი, რომელსაც აქვს წარმატების მიღწევის რეალური შანსი;

აყვანის პროცესი იდეალურია, თუ ის მოიხიდავს კვალიფიციური აპლიკანტების სათანადო რაოდენობას, რომლებიც გაივლიან შერჩევის პროცესს და მიიღებენ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ თანამდებობას.

შერჩევის პროცესის მენეჯმენტისთვის აგებული სისტემები მოიცავს სააპლიკაციო ბლანკებს და გასაუბრებას (ინტერვიუ), უნარების და პიროვნების ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებას და სხვა. ქვემოთ შემოთავაზებულია მოდელი, რომელიც მიზანშეწონილია სელექციის (შერჩევის) პროცედურისთვის:

1. მიღება ოფისში;
2. მოსამზადებელი ინტერვიუ;
3. კითხვარის შევსება აპლიკანტის მიერ;
4. სელექციის ტესტი;
5. ძირითადი ინტერვიუ;
6. აპლიკანტის ზოგადი ცოდნის განსაზღვრა;
7. საბოლოო შერჩევითი ინტერვიუს გავლა მენეჯერთან ან სუპერვიზორთან;

8. სამედიცინო გამოკვლევა;
9. ინდუქცია (სამუშაოს გაცნობა), აზროვნების უნარი;
10. გამოსაცდელი პერიოდი.

ორგანიზაციაში კადრების დაკომპლექტების სისტემა ეყრდნობა როგორც შიდა, ისე გარე რესურსებს.

შიდა სტრუქტურებიდან ვაკანსიების შევსება ხდება სამი პროცედურის მეშვეობით: 1. არაფორმალური მოძიება; 2. პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება-შეფასება; 3. პერიოდულად ვაკანსიის გამოცხადება.

1. არაფორმალური მოძიების შემთხვევაში მენეჯერი და კადრების განყოფილების გამგე ერთად განიხილავენ შესაძლო კანდიდატურას. მენეჯერი გაესაუბრება ერთ ან რამოდენიმე თანამშრომელს, შეარჩევს სასურველ კანდიდატურას და დანიშნავს თანამდებობაზე.
2. პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება-შეფასება გულისხმობს ყოველი თანამშრომლის პროფესიულ ჩვევათა დეტალურ გადამოწმებას. შესაძლო ვაკანსიის შემთხვევაში ყურადღება მიექცევა იმ პიროვნებას, რომლის პროფესიონალიზმი ყველაზე მეტად ესადაგება თანამდებობას.
3. ვაკანსიის გამოცხადება ხდება ბიულეტენების საშუალებით. ისინი გვაწვდიან ინფორმაციას სამუშაოს სახელწოდების, ხელფასის რაოდენობის შესახებ, ასევე, მის მოკლე აღწერილობას.

შიდა საკადრო უზრუნველყოფის პოლიტიკას გარკვეული უპირატესობა გააჩნია. მუშა-მოსამსახურეთა უმეტესობა დაინტერესებულია დაწინაურებით და ხელფასის მომატებით. შიდა სტრუქტურაში მომუშავე პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების პროფესიული ჩვევების და პირადი თვისებების შეფასება უფრო ადვილია, ვიდრე უცხო პირისა. ასევე, შერჩევის საკითხები უფრო გამარტივებულია. მაგრამ მას ახლავს ხარვეზებიც – ზოგ შემთხვევაში დაქვემდებარებული პირები პროფესიულ ჩვევას იძენენ უფროსების მიერ შემუშავებული, ხშირად მოძვეებული მეთოდებით და მუშაობის პროცესში ხდება მათი აქტიური გამოყენება. ამ დროს უმჯობესია ვაკანსიები გარედან შეივსოს, რათა ხელი შეუწყონ ორგანიზაციაში ახალი იდეების და მეთოდების დანერგვას.

ორგანიზაციაში ვაკანსიების გარე რესურსებით შევსება ხდება სხვადასხვა წყაროების (შრომის ბირჟები, უმაღლესი სასწავლებლები, სპეციალიზირებული სკოლები, კოლეჯები, კონკურენციული და სხვა ფირმები და სხვა) და მეთოდების (უშუალო აპლიკაციები, განცხადებები, რეკლამა, დასაქმების საზოგადოებრივი და კერძო სააგენტოები, ძიების კომპიუტერული სამსახურები და სხვა) საშუალებით.

უშუალო აპლიკაცია – დაქირავების ეს წყარო ფაქტიურად უფასოა, რადგანაც სამუშაოს მაძიებელი რეზიუმეების სასურველ ორგანიზაციაში გაგზავნით ცდილობს იპოვოს სამუშაო.

უშუალო აპლიკაცია იწვევს პოტენციურ თანამშრომელთა მოზღვაებას, რაც უზრუნველყოფს მათ სწრაფად აყვანას, როგორც კი გამოჩნდება ვაკანსია. უშუალო აპლიკაციის გზით ძირითადად არაკვალიფიციური მუშახელის დაქირავება ხდება. ხშირად აპლიკანტებს რეკომენდაციას უწევენ სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლები, თუმცა ბევრი ორგანიზაცია ერიდება მათ. ამის მიზეზია ახლობლების, ნათესავების და ნაცნობების უარყოფითი ფაქტორები.

რეკლამირება. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია სხვადასხვა ჟურნალ-გაზეთებში, პროფესიულ გამოცემებში რეკლამირება. სამუშაოს განაცხადის შექმნა საჭიროებს სპეციალურ უნარს. ეს საქმიანობა მოითხოვს შერჩევის სფეროში ექსპერტების რეკომენდაციებს, სპეციალურ დიზაინს და მეთოდებს. იგი აპლიკანტთა მოზიდვის საკმაოდ ეფექტური იარაღია, თუმცა მისი საშუალებით შედარებით ნელა მიიღწევა შედეგი, რადგან ეფექტური სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვასა და განხორციელებას შეიძლება რამოდენიმე თვე დასჭირდეს.

თანამშრომელთა აყვანა კოლეჯიდან. ამა თუ იმ საწარმოს მენეჯერს მუდმივი კავშირი უნდა ქონდეს სკოლებსა და კოლეჯებთან, რადგან მან შეიძლება ამ დაწესებულებიდან შეარჩიოს მუშახელი სხვადასხვა ვაკანსიისთვის. ასევე პერსპექტულია უმაღლეს სასწავლებლებთან ურთიერთობა მაღალკვალიფიციური კადრების მოსაზიდად.

შრომითი დასაქმების სააგენტოები. საზღვარგარეთ ათასობით კერძო დასაქმების სააგენტოები არსებობს, სადაც რეგისტრირებულნი არიან სამუშაოს მაძიებლები. თუ დამქირავებელი აკეთებს განაცხადს ვაკანსიის შესახებ ზემოთაღნიშნულ კერძო ორგანიზაციაში, მაშინ იგი ამ დაწესებულებას უხდის საწევროს. დასაქმების კერძო სააგენტოების მომსახურება საკმაოდ ძვირია: ისინი ითხოვენ პირველი წლის ხელფასის 20-25%-ს. სააგენტოს გადასახადს, როგორც წესი, იხდის დამქირავებელი, ხშირად სამუშაოს მაძიებელიც.

საქართველოში არსებობს დასაქმების სამინისტროსთან არსებული შრომის ბირჟა და დასაქმების რამოდენიმე სააგენტო, რომლებიც უმუშევრობის კატასტროფული ზრდის პირობებში, ბუნებრივია, სამუშაოთი ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მცირე ნაწილსაც კი. ამავე დროს არსებობს მოთხოვნილებები მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებზე ახლად ჩამოყალიბებულ ფირმების და ორგანიზაციების მხრიდან.

აშშ-ში და ევროპის ქვეყნებში არსებობს ძიების კომპიუტერული სამსახურები. რაც შეეხება ხელმძღვანელთა ძიების ფორმებს, ბევრი ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ამჯობინებს საკუთარი ორგანიზაციიდან აიყვანოს თანამშრომელი მენეჯერის თანამდებობაზე. შერჩევის პროცესი უფრო დახვეწილი რომ გახდეს, მასში უნდა ჩაერთოს შეფასების ცენტრი.

ბ) შერჩევის მეთოდები

უნდა გვახსოვდეს, რომ შერჩევა “ორმხრივი მოძრაობის ” ქუნაა და შერჩევის პროცესიდან არა მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს სარგებელი.

ზოგჯერ აპლიკანტი იმდენად არაკვალიფიციურია, რომ აზრი არა აქვს მის გაშვებას შემდეგ ეტაპზე. მაგრამ, მეორე მხრივ, თუ პიროვნება კარგ შედეგს ამჟღავნებს პირველ ეტაპზე, მას უნდა მიეცეს შანსი ბოლომდე გაიაროს ტესტირება. აპლიკანტის წარუმატებლობა დამოკიდებულია დამატებით ფაქტორებზე, როგორცაა: პირობები, რომელშიც უხდება ტესტირების გავლა, კანდიდატსა და დამქირავებელს შორის პირადი დამოკიდებულებები და სხვა.

შერჩევის მეთოდების ყველაზე გავრცელებული სახეებია: აპლიკაციური მეთოდი, ტესტური მეთოდი და ინტერვიუს მეთოდი.

აპლიკაციური მეთოდი. სააპლიკაციო ბლანკის დანიშნულებაა აპლიკანტისგან სასურველი ინფორმაციის მიღება, რომელიც შესაძლებლობას გვაძლევს შევაფასოთ აპლიკანტის კვალიფიკაცია.

ინფორმაცია აპლიკანტის შესახებ ინახება კადრების განყოფილებაში და გამოიყენება საშტატო გაადგილების და დაწინაურების შემთხვევაში.

აღსანიშნავია, რომ სამუშაო უფლებების ფედერალური და სახელმწიფო წესები კრძალავს რასასთან, კანის ფერთან, რელიგიასთან, ან ეროვნულ წარმომადგენლობასთან დაკავშირებულ შეკითხვებს.

ზოგიერთ კომპანიის მიერ კი იკრძალება ოჯახურ მდგომარეობასთან, პატიმრობასთან და აპლიკანტის საკუთრებასთან დაკავშირებული შეკითხვები.

ძალიან მნიშვნელოვანია აპლიკანტის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის გადამოწმება, რაც გულისხმობს აპლიკანტის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის დადასტურებას ან უარყოფას, დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებას უკანასკნელი დამქირავებლის ან სხვა პირებისგან, რომლებიც იცნობენ აპლიკანტს. დამატებითი ცნობების მიღება, ჩვეულებრივ , ხორციელდება ტელეფონის საშუალებით.

ინტერვიუ იგი საკმაოდ გავრცელებული და ეფექტური სელექციური მეთოდია. სელექციური პროცედურა მოიცავს ორ ინტერვიუს: პირველი ტარდება კადრების დეპარტამენტის თანამშრომლის მიერ, ფინალური – სუპერვიზორის მიერ, რასაც ეფუძნება გადაწყვეტილების მიღება. ინტერვიუერს შეუძლია შეაფასოს აპლიკანტი ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა პრეზენტაცია-თვითწარდგენა, მანერები, ემოციური სტაბილურობა, მოტივაციები და ინტერესები, ამავე დროს, იგი აფასებს ორგანიზაციაში არსებული სოციალური სიტუაციისადმი კანდიდატის შეწყობა-ადაპტაციის დონეს. ასევე, განათლებას, წინა სამუშაოს გამოცდილებას და სხვა.

ინტერვიუ – ეს არის ორ ადამიანს შორის გარკვეული მიზნით წარმართული დიალოგი.

არსებობს ინტერვიუს რამოდენიმე ტიპი:

- შეფასების ინტერვიუ;
- შენიშვნების-“ჩივილის” ინტერვიუ;
- კონსულტაციური ინტერვიუ;
- მონაცემთა შეგროვების ინტერვიუ;
- სამუშაოს ანალიზის ინტერვიუ.

ინტერვიუ 3 ტიპისაა:

1. დაგეგმილი – ამ დროს ინტერვიუერი წინასწარ გეგმავს იმ სფეროს, რომელიც მისი აზრით, აპლიკანტის შესახებ ყველაზე ღირებულ ინფორმაციას შეიცავს. იგი ადგენს იმ გასაღებს, იმ ინდიკატორს, რომელიც სამუშაოს შესრულებაში წარმატება-წარუმატებლობის პოტენციას განსაზღვრავს;
2. მოდელირებული – მას ზოგჯერ სტანდარტიზებულ ინტერვიუს უწოდებენ. იგი ეყრდნობა კითხვარს და არის ძალზე სტრუქტურირებული;
3. სტრესული – იგი შემუშავდა აშშ-ში მე-2 მსოფლიო ომის დროს. სტრატეგიული მნიშვნელობის აგენტს უქმნიდნენ სპეციალურ სიტუაციას, რათა აპლიკანტს საკუთარ თავზე დაეკარგა კონტროლი და გამხდარიყო ემოციური. ინტერვიუს მიზანია ისეთი პიროვნების აღმოჩენა, რომელიც შეინარჩუნებს კონტროლს საკუთარ ქცევაზე სტრესულ სიტუაციაშიც. სტრესული ინტერვიუს ჩატარება შეუძლიათ მხოლოდ კარგად გაგარჯიშებულ პიროვნებას.
4. ინტერვიუერი გასაუბრების დროს შეიძლება დაეყრდნოს შემდეგ თემებს:
 - ა) მანერებიჩაცმულობა;

აკურატულობა;
ამტანობა;
მეტყველება;
მიმიკა, გამომეტყველება;
ლაკონურობა;
აუღელვებლობა.

ბ) განათლება

საშუალო, სპეციალური, უმაღლესი;
არჩევანის მიზეზი;
რა კურსზე გადიოდა ყველაზე საინტერესო და არასაინტერესო საგნებს?
რატომ;

გ) მუშაობის ისტორია

სამუშაოს ბუნება;
როგორ განიხილავს სამუშაოს;
რას ნიშნავს მისთვის კარგი და ცუდი სამუშაო;
კავშირები წინანდელ და ახალ სამუშაოს შორის.

დ) სამუშაოს შეცვლის მიზეზები

კარიერასთან დაკავშირებული მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები;
პროგრესი (ხელფასის გაზრდა და დაწინაურება).

ე) პიროვნება და სოციალური შეფასება

ინტერესები და აქტივობები;
პიროვნული მიზნები;
შრომითი მოტივაცია;
ემოციური მოწიფულობა.

ვ) ჯანმრთელობა

ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პრობლემები;
წარსულში და აწმყოში არსებული ფიზიკური შეზღუდვები, რომლებმაც
შეიძლება გავლენა მოახდინოს სამუშაოს შესრულებაზე.

ბევრი ორგანიზაცია დაკომპლექტების პროცესში იყენებს პროფდიაგნოსტიკურ
ტესტებს. ეს ტესტები შეიძლება დაავაჯგუფოდ შემდეგ კატეგორიებად:

- უნარები (პოტენციური შესაძლებლობანი);
- პიროვნება;
- პროფესიონალიზმი;
- გონებრივი შესაძლებლობა (ან აზროვნება).

როცა ტესტირება ემსახურება დასაქმების მიზანს, ჩვეულებრივ მას იყენებენ სააპლიკაციო ბლანკის განხილვის და მოსამზადებელი გასაუბრების ჩატარების შემდეგ.

და ბოლის, პროცესი უნდა დასრულდეს, თქვენ სწრაფად უნდა გააკეთოდ შეთავაზება, რათა სხვამ არ დაგასწროთ. დაიმახსოვრეთ, მაღალი ხარისხის აპლიკანტები დიდხანს არ რჩებიან კანდიდატებად.

კლანური პრინციპით კადრების დაკომპლექტების უარყოფითი პრაქტიკა იცვლება ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების დიამეტრალურად განსხვავებული სტრატეგიით, რომელიც ფოკუსირდება მაღალკვალიფიციურ და მოქნილ პერსონალზე. თუ გყავთ შესაფერისი ადამიანი შესაფერის ადგილას, მაშინ წარმატებისთვის მეტი არაფერი გჭირდებათ. როგორც პერსონალის ექსპერტები მიუთითებენ, მთავარი კადრებია.

გ) პიროვნების უნარები და უნარების ტესტები

ადამიანის სპეციფიკურ უნართა ცოდნა ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სხვადასხვა ტიპის სამუშაო განსხვავებულ უნარებს მოითხოვს, ხოლო ადამიანთა სწორად განთავსება სამუშაოზე მათი უნარების გათვალისწინებით წარმატების საწინდარია.

უნარებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინტელექტუალურ უნარი. ადამიანებს აქვთ როგორც ზოგადი, ასევე სპეციფიკური უნარები.

ისინი შემდეგ ძირითად კატეგორიებად იყოფა:

- ვერბალური გაგება – სიტყვის მნიშვნელობის გაგება და სიტყვათა შორის კავშირის წვდომა;
- ვერბალური მოქნილობა – უნარი იმისა, რომ შეადგინო ან დაასახელო სხვადასხვა კატეგორიის სიტყვები;
- არითმეტიკა – მარტივი არითმეტიკული ოპერაციების ჩატარების სისწრაფე და სიზუსტე;
- მესხიერება – კარგი ასოციაციური მესხიერება სიტყვათა წყვილებზე, ციფრების რიგზე;
- პერცეპტული სისწრაფე – ვიზუალურ დეტალთა სწრაფი და ადექვატური აღქმა.

უნარების მეორე ტიპი, რომელიც გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე არის ფიზიკური უნარები, რომლებსაც აკონტროლებს ფსიქიკა. მათ ფსიქომოტორულ უნარებს უწოდებენ. ესენია:

- კონტროლის სიზუსტე – ადამიანის უნარი, განახორციელოს ზუსტი კუნთური მოძრაობა;
- კიდურების კოორდინირებული მოქმედება;
- რეაქციის სიზუსტე – ზუსტი რეაქციები სტიმულებზე;
- ხელის მოქნილობა – მოქნილი და ზუსტი მოძრაობები დიდი ობიექტებით მანიპულირებისას და სხვა.

მენეჯერთა შერჩევის პროცესში და მათი საქმიანობისთვის რენდლიმ გამოჰყო შემდეგი თვისებები:

- თანამდებობრივი მოთხოვნების შესრულება – რამდენად წარმატებით ართმევს თავს ხელმძღვანელი მასზე დაკისრებულ მოვალეობას;
- ინტელექტუალური უნარები – პრობლემის გადაჭრის უნარი, უცხო სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი, გადაწყვეტილების მიღების და ანალიზის უნარი;
- ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი – ხალხის მოტივირება და მათი ჯგუფური მუშაობის წარმართვა;
- პიროვნული მახასიათებლები – ტემპერამენტი და ის პიროვნული მახასიათებლები, რომელიც უკავშირდება ხელმძღვანელის საქმიანობას;
- ტექნიკური ცოდნა – ინტერესების რანგი, საქმიანობის მონათსავე სფეროდან ინფორმაციის და ცნებების გამოყენება;
- ადმინისტრირება – მოვალეობის განაწილება, სხვადასხვა თანამდებობის საქმიანობის კონტროლი;
- რეალიზაცია – დროის ეფექტურად გამოყენება, შრომის ნაყოფიერება;
- ხარისხი – აკურატულობა და სრულყოფა, მაღალი სტანდარტები;
- სხვაზე დამოკიდებულობა – გეგმით განსაზღვრულ ვადებში საქმის დროული შესრულება, ინსტრუქციების და შინაგანაწესის მკაცრი დაცვა;
- გამჭრიახობა – ცოცხალი გონება, უჩვეულო სიტუაციების და მოულოდნელობების სწრაფი გაგება;
- შრომისნაყოფიერება – გონებრივი სიღრმე და გონებრივი შესაძლებლობები;
- მოქნილობა – ადაპტაციის უნარი, ცვალებად გარემოში სწრაფი ორიენტირება, მოულოდნელობების შემთხვევაში თავის გართმევა;

- ანალიზი და გადაწყვეტილებები – კრიტიკული შეფასება, ჯანსაღი აზრი, და გადაწყვეტილების მიღება.
- კრეატიულობა – იდეების ორიგინალურობა, მუდმივი ინტერესი, პრობლემისადმი საღი მიდგომა;
- ვერბალური უნარი – არტიკულაცია, კომუნიკაბელურობა, სხვადასხვა საზოგადოების ადამიანებისთვის გასაგები მეტყველება;
- სოციალურობა – ადვილად იძენს მეგობრებს, კომფორტულად გრძნობს თავს სხვებთან ერთად მუშაობისას, ადამიანებისადმი აქვს გულწრფელი ინტერესი;
- მიმდებლობა – იმსახურებს გარშემომყოფთა ნდობას და პატივისცემას;
- სენსიტიურობა – “გრძნობს” ადამიანებს, იგებს მათ პრობლემებს, სწრაფად იჭერს “ცხოვრების დინებას”, ყურადღებიანია და ტაქტიანი სხვების მიმართ.
- ლიდერობა – ლოიალური და კოლეგიალურია, ხელმძღვანელობს და შეუძლია სხვათა მოტივირება მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად, ხელს უწყობს თანამშრომელთა წინსვლას;
- მოტივაცია – აქვს კარგად დამუშავებული მიზნები და ამოცანები;
- სიამოვნებით იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე, ზომიერად ამბიციურია.

8. წარმატებული დაქირავების ექვსი საფეხური

1. დაგეგმვა:

- კარგად გაიაზრეთ დაქირავების მიზანი, რატომ ქირაობთ და რას მოელოთ მისგან? შემდეგ რეალურად აღწერეთ სამუშაო;
- გაარკვიეთ თქვენი ფინანსური რესურსები;
- პატიოსნად და ობიექტურად შეაფასედ ის, რასაც სთავაზობთ;
- ობიექტურად შეაფასედ მარკეტინგის პროცესი, რით არის მიმზიდველი ეს სამუშაო და თქვენი კომპანია. სანამ პირველ კანდიდატს მიიღებთ, ნათლად აღწერეთ ინტერვიუ და დაქირავების პროცედურა;

2. მოზიდვა

- კანდიდატების ხარისხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ სად, როდის და როგორ ექვთ მათ. რეკლამა უნდა განათავსოთ მაღალტირაჟიან გაზეთში, უნდა იცნობდეთ თქვენთვის საჭირო ბაზარს. აღწერეთ სამუშაო გასაგებად, ახსენათ თქვენი მოთხოვნები ნათლად და ამომწურავად;

3. შერჩევა

4. ინტერვიუ

ინტერვიუს შეფასების ფურცელში გათვალისწინებულ უნდა იქნას:

მენეჯერის უნარ-ჩვევები;

პიროვნება;

განათლება;

დამოუკიდებელი მუშაობის უნარი;

ხელმძღვანელობის გამოცდილება;

მსგავს ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილება.

5. შემოწმება

შეეცადეთ ესაუბროდ ვინმეს იმ კომპანიიდან, სადაც მუშაობდა კანდიდატი. გაარკვიეთ კანდიდატის ძირითადი კვალიფიკაციები. შემოწმება უკეთესია გაკეთდეს სატელეფონო საუბრით და არა წერილობითი ფორმით, ვინაიდან წერის დროს ადამიანებს აქვთ ტენდენცია, დაამახინჯონ რეალობა.

6. დახურვა.

9. ტრენინგი და გნვითარება

ტრენინგის და განვითარების პროგრამის მიზანია მიადწიოს თანამშრომელთა ცოდნისა და კალიფიკაციის მუდმივ ზრდას, დამოკიდებულებებისა და სოციალური ქცევის ორგანიზაციული მიზნების შესატყვისად შეცვლას.

ტრენინგი ფართოდ გამოიყენება, როგორც ცვლილებების შესაგუებელი სტრატეგია. ეს ცვლილებები გულისხმობს ორმაგ პასუხისმგებლობას: ორგანიზაციის მოვალეობაა უზრუნველყოს ისეთი ატმოსფერო, რომელიც მხარს დაუჭერს და წახალისებს ცვლილებებს, პერსონალი კი ვალდებულია ტრენინგის მიერ შემოთავაზებული შესაძლებლობებიდან მიიღოს მაქსიმალური სარგებელი.

ტრენინგი და რეტრენინგი ხორციელდება ყველა დონეზე და პერმანენტულად, იგი დაკავშირებულია ბიზნესის სტრატეგიასა და მიზნებთან.

იმისთვის, რომ ადამიანმა შეითვისოს და შეინარჩუნოს ახალი ქცევა, საჭიროა მისი განმტკიცება. პრაქტიკაში ზოგჯერ ეს ძნელი განსახორციელებელია. მნიშვნე-

ლოვანია წახალისება. წახალისების მრავალი წყარო არსებობს. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია – უშუალოდ ხელმძღვანელისგან მომდინარე წახალისება. თუ იგი არ წახალისებს თანამშრომლის მიერ ტრენინგში მიღებულ ცოდნას, მაშინ თანამშრომლის ცოდნა “დაკონსერვდება” და ტრენინგის ეფექტიც მინიმალური იქნება.

ტრენინგში წარმატების მიღწევის მოტივაციაზე შემდეგი ფაქტორები ახდენს გავლენას: კარგი სამუშაო გარემო: ეს ნიშნავს – სამუშაოს კარგად შესასრულებლად უნდა ჰქონდეს საჭირო რესურსები (მატერიალური, ადამიანური, ფინანსური) და კარგი ურთიერთობები. თანამშრომლებისა და უფროსს შორის უნდა იყოს რეგულარული, გულახდილი კომუნიკაცია. ასეთ სიტუაციაში ადამიანს გაუჩნდება რწმენა, რომ იგი წარმატებით გამოიყენებს ტრენინგის შედეგებს.

ა) ტრენინგი და მისი მეთოდები

სალექციო მეთოდი – დასწავლის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. იგი საუკუნეების განმავლობაში არ შეცვლილა და ყველაზე კონსერვატიული მეთოდია. ეს მიუთითებს ამ მეთოდის საჭიროებასა და ეფექტურობაზე. მაგრამ მეორე მხრივ, მსმენელი ამ დროს პასიურია და დასწავლის პროცესი ნაკლებ ეფექტური. ბოლო დროს გამოიყენება აუდიო, ვიზუალური მასალები, როლური თამაშები, მაგალითის მეთოდი და სხვა, რომელთა დროს მსმენელი მაქსიმალურადაა ჩართული და დასწავლის მაღალი მოტივაციაა.

სიმულაციის მეთოდი. – ეს მიდგომა იყენებს სწავლების პროცესში რეალური სიტუაციის (პრობლემის, ამოცანის და ა. შ.) მოდელს – ავარჯიშო პერსონალი ოპერაციონალური დავალების ასლზე, რომელიც წააგავს რეალურ სამუშაო ამოცანას. ამ დროს არ არსებობს ან მინიმუმამდეა დაყვანილი რისკი, რომელიც ხშირად თან ახლავს რეალურ სიტუაციაში დასწავლას. მაგ. ავიახაზების მფრინავთა ტრენინგის მაგალითი. ცხადია ჰაერში მყოფი რეაქტიული თვითმფრინავი საუკეთესო ადგილი არ არის დამწყები მფრინავისთვის.

კონფერენციული მეთოდი – ამ დროს ხდება დასწავლის პროცესში პერსონალის აქტიური ჩართვა და ინსტრუქტორსა და მოწაფეს შორის ორმხრივი კომუნიკაციის დამყარება. იგი უფრო ეფექტურია, ვიდრე ლექცია.

მაგალითის მეთოდი – ეფუძნება რეალურ პრობლემებს, ილუსტრაციას და ანალიზს. მაგ. ჰარვარდში ეს მეთოდი გამოიყენება თითქმის ყველა კურსის სწავლების ძირითად მეთოდად. ამ მეთოდის ძირითადი ხარვეზია, რომ ყველა მონაწილე თანაბარი აქტიურობით არ არის ჩართული დისკუსიის პროცესში.

როლების გათამაშება – იგი მონაწილეებს საშუალებას აძლევს სცადონ დასწავლის განხორციელება – გათამაშება, სანამ მას რეალურ სიტუაციაში გამოიყე-

ნებენ. მაგ. სტუდენტს შეიძლება ვათამაშოდ სუპერვიზორის როლი და ვთხოვოთ, ჩაატაროს შეფასების ინტერვიუ. როლების გათამაშება შეიძლება ჩაწერონ ვიდეო-ფირზე და აჩვენონ ტრენინგის მონაწილეებს კრიტიკული განხილვის მიზნით. მონაწილეები ცვლიან როლებს, რათა უკეთ გაიგონ, თუ როგორ ხორციელდება შეფასების მიღება.

დიდი პოპულარობის მიუხედავად როლების გათამაშება ხასიათდება ხარვეზებით – ტექნიკა მოითხოვს დიდ დროს, ზოგმა მონაწილემ შეიძლება უარი თქვას როლზე, ზოგი კი შეიძლება ძალიან შეიჭრას როლში. როლების გათამაშების პროცესში რთულია სასურველ ქცევაზე დაუყოვნებლივ უკუკავშირის მიცემა, ხოლო არასწორ ქცევას შეიძლება დადებითი განმტკიცება მიეცეს თანაგუნდელთა მხრიდან.

ტრენინგის მეთოდის შერჩევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა სტუდენტის პიროვნება და მისი მიდრეკილებები (ხასიათი). საუკეთესო გამოსავალია მწვრთნელმა თვითონ შეაფასოს დასახული მიზნის მიღწევისთვის საჭირო რამოდენიმე მიდგომის დადებითი და უარყოფითი მხარე და შესაძლებელია გააერთიანოს რამოდენიმე ტექნიკა ერთ პროგრამაში. კიდევ ერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორია – თუ როგორ უნდა მოხდეს მოწაფეთა სწავლება ჯგუფურად თუ ინდივიდუალურად. ჯგუფურ ტრენინგს ორი უპირატესობა აქვს: 1. ჩვეულებრივ, უფრო იაფია დროის ერთ მონაკვეთში რამოდენიმე მოწაფის ტრენინგი; 2. ადამიანები უფრო კარგად იხსობენ მასალას ჯგუფური მუშაობისას, ვიდრე ინდივიდუალურის დროს.

ბ) ტრენინგის შეფასების ფაზა

ტრენინგ-პროგრამის წარმატების შეფასების ოთხი კრიტერიუმი არსებობს:

1. ტრენინგის მონაწილეთა რეაქციები – რამდენად მოსწონთ პროგრამა;
2. დასწავლა – რა პრინციპები, უნარები, ფაქტორები შეითვისეს მოსწავლეებმა;
3. ქცევა – გამოიწვია თუ არა ტრენინგ-პროგრამამ ცვლილებები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში, ანუ განხორციელდა თუ არა ტრანსფერი;
4. შედეგები – რამდენად იმოქმედა ტრენინგ-პროგრამის შედეგებმა სამუშაოს შესრულების ხანგრძლივ გაუმჯობესებაზე, რაც აისახება გაცდენებისა და საჩივრების შემცირებაში ან მუშაობის ხარისხის და ოდენობის გაუმჯობესებაში.

ტრენინგ-პროგრამების ეფექტურობის შეფასებისთვის არსებობს სხვა გზაც – მონაწილეთა წინატესტირება. იგი ხელს უწყობს საწყისი დონის განსაზღვრას, რომლის მიხედვითაც გაიზომება ტრენინგის ეფექტები. (წინა და შემდგომი შედარება).

ასევე მნიშვნელოვანია ტრენინგის მიმდინარეობის პროცესში გარკვეული სიხშირის მონიტორინგის ჩატარება. იგი დაგვეხმარება იმის გარკვევაში, მიმდინარეობს თუ არა ყველაფერი გეგმის შესაბამისად. საფეხურებრივი ანალიზი საშუალებას აძლევს მწვრთნელს, თავიდან აიცილოს ზედმეტი ხარჯვა, გაუგებრობა და პროცესის სხვა არაეფექტური ასპექტები.

გ) სპეციფიკური ტრენინგის სახეები

ჯგუფური ტრენინგი

ტრენინგის ეს სახეობა შედგება პროგრამებისგან, რომლებიც ტრენინგის ამოსავალ პუნქტად იყენებს ჯგუფურ გამოცდილებას და ეხება ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს მცირე ჯგუფებში.

ჯგუფური ტრენინგი მეტად მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობისა და კომუნიკაციური უნარის აქტუალიზაციისთვის.

არის რამოდენიმე პირობა, რომელსაც ითვალისწინებს ჯგუფური ტრენინგი:

1. ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო გარემო, რაც მონაწილეებს საშუალებას აძლევს თავისუფლად გამოხატონ ნამდვილი გრძნობები და ემოციები. რაც უსაფრთხოა გარემო, მით ნაკლებია დაძაბულობა;
2. ეთიკური საკითხი.

ლიდერობის ტრენინგი

იგი წარმოებაში ყველაზე გავრცელებული ტრენინგის სახეა. ადამიანთა ურთიერთობების სპეციალისტები ყოველთვის ამტკიცებდნენ, რომ მენეჯერებმა ტრენინგის დროს უნდა შეიმუშაონ ძალიან დელიკატური, აქტიური და ადამიანზე ორიენტირებული მართვის სტილი.

მოტივაციური ტრენინგი

ფსიქოლოგები ვარაუდობენ, რომ მოტივაციის გაზრდისთვის საჭიროა სიტუაციის შეცვლა (მაგ. ჯილდოების დაწესება, ამოცანის დასახვა, სამუშაოს მრავალფეროვნება), ან უკვე მოტივირებული პერსონალის დაქირავება.

მეორე ალტერნატივა, რომელსაც იშვიათად იყენებენ ორგანიზაციაში, არის პერსონალის მოტივაციის გაზრდა ტრენინგის საშუალებით. მაკლელანდმა ააგო ტრენინგ-პროგრამები, რომლის მონაწილეები სწავლობდნენ “მიღწევის მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანთა ფიქრს, საუბარს, მოქმედებას.”

დასკვნა, შეიძლება ზოგადად ჩამოაყალიბო წარმატებული ტრენინგ-პროგრამისთვის აუცილებელი მახასიათებლები:

1. უნდა განისაზღვროს პროგრამის სპეციფიკური მიზნები, ორგანიზაციის მიზნები - ამოცანების და პერსონალის დეტალური ანალიზის საფუძველზე. ძირითადი იდეა არის – ტრენინგის რეალური მოთხოვნების დადგენა და იმის განსაზღვრა, თუ რა ცვლილებებია საჭირო;
2. უნდა შეიქმნას ტრენინგის ისეთი გარემო, რომელიც მიგვიყვანს ამ მიზნების რეალიზაციამდე. ძირითადი გადამწყვეტი ასპექტები მოიცავს შესაბამისი დასწავლის პირობებს და ტრენინგის პირობების განსაზღვრას;
3. პროგრამის აგებაში (დიზაინში) ნაგულისხმები უნდა იყოს ტრენინგის თითოეული მონაწილის მიერ დავალების შესრულების ქვეტესტი, მონიტორინგი და პოსტ-ტესტი. ტრენინგ – სიტუაციაში დასწავლილი მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, თუ ის რეალურ სამუშაოზე იქნება გადატანილი. გადატანა უნდა გაიზომოს რეალური სამუშაო კრიტერიუმების საშუალებით;
4. ტრენინგის შედეგები უნდა შევადაროთ საწყისს მიზანს, რათა განვსაზღვროთ პროგრამის ეფექტურობა, აუცილებლობის შემთხვევაში კი შევიტანოთ კორექცია.

დღეს არსებული პროგრამებიდან ცოტა თუ ითვალისწინებს ამ აუცილებელ საფეხურს, რის გამოც ბევრი პროგრამა არაეფექტური და ნაკლებად გამოსადეგია.

10. კარიერის მენეჯმენტი

ა) კარიერული ზრდა

თანამედროვე ორგანიზაციებში კარიერის დაგეგმვის პროგრამები მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ორგანიზაციამ უნდა იფიქროს და იზრუნოს თანამშრომლის კარიერის განვითარებაზე.

კარიერული ზრდა (წინსვლა) ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც მოიცავს თვითშეფასებას, ტრენინგს, სამუშაო გამოცდილების და ახალ სამუშაო ადგილებზე გადასვლის შესაძლებლობას.

კარიერის განვითარების პროგრამა დინამიკური პროცესია, რომლის საფუძველზე ხდება მენეჯერების, მათი ხელქვეითების და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების და ინტერესების დაკმაყოფილება.

კარიერის პროგრამების სასარგებლოდ რამოდენიმე არგუმენტის ჩამოთვლა შეიძლება:

1. შრომითი ცხოვრების ხარისხი – მომსახურე პერსონალი აღარ კმაყოფილება ორგანიზაციის და მენეჯმენტის ინტერესების გამომხატველი როლებით და თანამდებობებით. მას სურს უფრო მაღალი შრომითი კმაყოფილება და კარიერის არჩევის მეტი შესაძლებლობა ჰქონდეს.
2. პერსონალის კონკურენცია – მაღალი დონის პროფესიონალები და მენეჯერები სამუშაოს არჩევსას ხშირად იმ კომპანიებს აძლევენ უპირატესობას, სადაც მათ კარიერის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მეტი შესაძლებლობა აქვთ და კარიერის განსაზღვრის პროგრამები არსებობს.
3. სიახლის დანერგვის ხელშეწყობა – წარმოებს ტექნოლოგიის სწრაფი ცვლილებები, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებები, იწვევს იმ ჩვევების მოძველებას, რომელთაც თანამშრომლები წლების განმავლობაში იძენდნენ ტრენინგებით და გამოცდილებით.

კარიერის განვითარების პროგრამა ეხმარება ცვლილებათა პროგნოზირებაში და ახალი მოთხოვნების შესაბამისი ჩვევების და ცოდნის დაუფლებაში.

4. პერსონალის შენარჩუნება – ორგანიზაციაში კარიერის პროგრამების დაწესებით მენეჯმენტმა შეიძლება კადრების დენადობა შეამციროს, რაც ხშირად პიროვნების კარიერის მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობით და იმედგაცრუებით არის გამოწვეული.
5. პერსონალის ეფექტური გამოყენება – ძალიან ხშირად ორგანიზაციებში ადამიანებს იმ თანამდებობებზე ამუშავენ, რომელსაც განვითარების პერსპექტივა არ გააჩნია და რომელიც მათ კომპეტენციაზე უფრო ნაკლებია. სამუშაოს შესრულება ბევრად უმჯობესდება, როცა ადამიანები მათთვის სასურველ ადგილებზე მუშაობენ.

ბ) კარიერის განვითარება

იგი ორ კომპონენტს მოიცავს: კარიერის დაგეგმვა და კარიერის მართვა (მენეჯმენტი).

კარიერის დაგეგმვა – გულისხმობს ადამიანის სამუშაო ცხოვრების დაგეგმვის პიროვნულ პროცესს. იგი მოიცავს პიროვნების უნარებისა და ინტერესების შეფასებას, კარიერის შესაძლებლობების გამოკვლევას, კარიერული მიზნების დასახვას და განვითარების შესაფერისი აქტივობების დაგეგმვას.

დამჭირავებელი ორგანიზაცია შეიძლება დაეხმაროს პიროვნებას კარიერასთან დაკავშირებული რჩევებით, განვითარების პროგრამებით, ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებულ სამუშაოთა შესახებ ინფორმაციის გავრცელებით.

კარიერის მენეჯმენტი - კარიერის განვითარების მეორე კომპონენტია. თუ პირველი უფრო ინდივიდუალურია, მეორე – ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებსა და გეგმებზეა კონცენტრირებული. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა კარიერის მენეჯმენტში არჩევს და ყოველი ინდივიდის კარიერის განვითარებას უთავსებს ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის განყოფილება მთავარ როლს თამაშობს მთელი ამ პროცესის განხორციელებაში, აფასებს თანამშრომელთა მიერ სამუშაოთა შესრულებას და მათ პოტენციალს. მენეჯმენტი აუცილებლად უჭერს მხარს განათლების და ტრენინგის პროგრამებს.

სქემა 3.

კარიერის განვითარების კომპონენტები

კარიერის დაგეგმვა:

- პიროვნების უნარ-ჩვევების, ინტერესების, ღირებულებების, ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება;
- ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებული შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია;
- მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა;
- გეგმების მომზადება;
- გეგმების განხორციელება.

კარიერის მენეჯმენტი:

- ადამიანის რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრირება;
- კარიერის ბილიკის განსაზღვრა;
- კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება;
- ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება;
- თანამშრომელთა შეფასება;
- კარიერასთან დაკავშირებული კონსულტაციები;
- შრომითი გამოცდილების განვითარება;
- ხელმძღვანელის მხარდაჭერა;
- განათლება და ტრენინგი;
- პერსონალის მიღება-განთავსების ახალი პოლიტიკა.

კარიერის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკის მოზიდვა;
- კადრების დენადობის შემცირება იმ მიზნით, რომ საუკეთესო თანამშრომლები კმაყოფილი არიან შრომითი კარიერის გეგმებით და შესაძლებლობებით;
- სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მოტივირება;
- პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის ხარისხის გაზრდა.

კარიერის განვითარების პროგრამები ეხმარება თანამშრომლებს შესაძლებლობების შეფასებაში. თუმცა ყველა შემთხვევაში აუცილებელია მომსახურის აქტიური მონაწილეობა. თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ საკუთარი კარიერის დაგეგმვაში ჩართვას. ამას ხელს უწყობენ ადამიანური რესურსების განყოფილების გმოცდილი თანამშრომლები და სუპერვიზორები. ისინი უტარებენ პერსონალს კარიერის დაგეგმვის სემინარებს და კონსულტაციებს. ამისთვის არსებობს სპეციალურად მომზადებული კონსულტანტები. ასევე სუპერვიზორები. კონსულტაცია გულისხმობს ორგანიზაციის მოსამსახურებთან და ახალ თანამშრომლებთან საუბარს მათი მიმდინარე სამუშაოსთვის საჭირო აქტივობების, სამუშაოს შესრულების, პიროვნული და კარიერული ინტერესების, მიზნების, უნარების და ჩვევების, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების, კარიერის განვითარებისთვის ხელსაყრელი მიზნების და ამოცანების თაობაზე.

უკანასკმელ წლებში აშშ-ს კომპანიებში გავრცელებული პრაქტიკაა ორგანიზაციის მაღალი რგოლის წარმომადგენელთა მხრიდან ახალი თანამშრომლებისა და ხელქვეითების კარიერის განვითარებაში ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, წვრთნა, რჩევების მიცემა.

მენეჯერებს, ვინც ხელქვეითებს სამუშაოსთან მორგებაში ეხმარება და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდას – მენტორები ეწოდებათ.

მენტრობაში ორი ფინქცია გამოიყოფა: კარიერული და ფსიქოლოგიური. პირველი ემსახურება პიროვნების კარიერის განვითარების ხელსეწყობას, ხოლო მეორე – პიროვნების კომპეტენტურობის გრძნობას, მისი პროფესიული როლის ეფექტურობას, შრომითი კაყოფილების ზრდას.

გ) შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილება

კარიერის მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კადრების შიდა დაკომპლექტებასთან. ისინი ორი გზით აუმჯობესებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას:

- მათი საშუალებით ხდება მოსამსახურეთა ნაკადის კონტროლირება და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მოთხოვნების გათვალისწინება;
- მოსამსახურეთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის ზოგადი დონის ამაღლება და გაუმჯობესება. მათი განხორციელება ხდება პერსონალის არა მხოლოდ ერთჯერადი შერჩევით, არამედ კარიერის მანძილზე რამდენჯერმე შეფასებით.

ორგანიზაციის შტატებით დასაკომპლექტებლად პერსონალის შევსება და სელექცია არ არის საკმარისი. ხშირად სამუშაო ვაკანსიები ახალი პერსონალით კი არა, არამედ არსებული თანამშრომლების შიდაორგანიზაციული გადაადგილებით (ტრანსფერით) ივსება. ამავე დროს, ორგანიზაციისთვის პრობლემას წარმოადგენს არა მხოლოდ ვაკანტური ადგილები, არამედ ზედმეტი შრომითი რესურსი.

ორგანიზაციისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შიდაორგანიზაციულ დაკომპლექტებას.

ტრანსფერის მიზნებია:

- სამუშაო ადგილების ვაკანსიების შევსება შიდა გადაადგილებით;
- ზედმეტი შრომითი რესურსის გათავისუფლება;
- ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის განახლება;

შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების აქტივობებია:

- დაწინაურება;
- ტრანსფერი.

სამუშაოდან გათავისუფლების პროცესი:

- შემცირება;
- დათხოვნა;
- პენსიაზე გასვლა.

პერსონალის გადაადგილების (ტრანსფერის) და დაწინაურების მონიტორინგს კადრების განყოფილება ანხორციელებს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერიოდში. კერძოდ, ყურადღება ექცევა, თუ რამდენად დროულად და კანონზომიერად ხდება ორგანიზაციაში პერსონალის დაწინაურება და გადანაცვლება, ხომ არ ფერხდება მე-

ნეჯმენტის საშუალო რგოლის დონეზე მომსახურეთა შერჩევა დაწინაურების მიზნით.

პერსონალის გადაადგილება – ეს არის დაწინაურება (ხელფასის და სტატუსის გაზრდა, მეტი პასუხისმგებლობა და მოვალეობანი, პრივილეგიები და პოტენციალები), და დაქვეითება (ხელფასის შემცირება, სტატუსის, პრესტიჟის დაცემა).

ორგანიზაციები დიდი სიხშირით იყენებენ დროებით პერსონალს. ისინი სიამოვნებით ქირაობენ დროებითი დახმარების სააგენტოების საშუალებით მოკლევადიან სამუშაოებზე კომპიუტერის სპეციალისტებს, ბუღალტრებს, ინჟინრებს, მომვლელებს, ადვოკატებს, ექიმებს და მენეჯერებსაც კი.

ამ დროს მოქნილი გრაფიკის გამოყენებით ორივე მხარე კმაყოფილია – ორგანიზაცია ამით ამცირებს სამუშაოს გაცდენათა მაჩვენებელს, თუმცა შრომის ნაყოფიერებაზე გავლენას ვერ ახდენს. ხოლო პერსონალი კმაყოფილია იმით, რომ მისგან მოითხოვენ საათების გარკვეული რაოდენობის შესრულებას მოქნილი გრაფიკით. მომსახურე თვითონ ირჩევს სამუშაოს დაწყება-დამთავრების დროს.

დ) კადრების დენადობა

არსებობს სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის 2 ტიპი: ნებაყოფლობითი და იძულებითი.

ნებაყოფლობითი დენადობა გულისხმობს სამსახურის დატოვების შემთხვევაში მოსამსახურის პირად ინიციატივას: მაგ. სამსახურის დატოვებას ახალი, უფრო კარგად ანაზღაურებადი სამსახურის გამო.

იძულებითი დენადობა ორგანიზაციის ინიციატივას გულისხმობს. იგი ორი ტიპისაა: კადრების შემცირება (ორგანიზაციას არ ესაჭიროება ზედმეტი სამუშაო ძალა და კვეცავს შრომით რესურსს), და დათხოვნა ორგანიზაცია ათავისუფლებს მოსამსახურეს დაკავებული სამუშაო ადგილიდან მისი არაკომპეტენტურობის ან ორგანიზაციის წესების დარღვევის გამო.

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

სამუშაოს იძულებითი გაცდენა ნაკლებად ექვემდებარება თვით პერსონალისა და ორგანიზაციის კონტროლს. იძულებითი დენადობა კი ხშირად არის დამოკიდებული პერსონალის შერჩევის ხარისხზე, შერჩევის პროცედურების შესატყვისობაზე, ბაზრის ცვლილებებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე.

ხშირად შრომითი კმაყოფილების კვლევის საფუძველზე ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას - მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანოს მართვის სისტემაში, სუპერვიზორის ტრენინგის პროგრამებში ან ადამიანური რესურსის დაგეგმვის პოლიტიკაში, ვინაიდან კადრების დენადობა მეტად არახელსაყრელია ორგანიზაციისთვის. თუმცა ეს ყოველთვის ასე არ არის. პიროვნული პოზიციიდან სამსახურის დატოვება საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა.

თუ ასეთი მობილურობის შედეგი არის პიროვნების შრომითი კმაყოფილება, ამით იგებს პიროვნებაც და საზოგადოებაც.

ორგანიზაციის ინიციატივით განხორციელებული კადრების დენადობა, განსაკუთრებით სამსახურიდან დათხოვნა აგრეთვე დადებითი შედეგის მომტანია ორგანიზაციისთვის, რადგან იგი თავისუფლდება არაკვალიფიციური და ცუდად მომუშავე მუშაკისგან.

სამუშაოს დენადობის ხარჯები შეიცავს: სამუშაოს დატოვების პირდაპირ ხარჯებს (სამუშაოდან წასვლის ინტერვიუ), მოსამსახურის შეცვლის ხარჯებს (მოზიდვა და შევსება), ტრენინგის ხარჯებს. აქ შეიძლება შევიდეს პერსონალის დამაგრებისთვის გაწეული ხარჯები (ხელფასის მომატება, ჯილდოები).

კადრების დენადობის გაზომვისას გასათვალისწინებელია იძულებითი და ნებაყოფლობითი დენადობის ტიპები.

კონტროლისთვის ორგანიზაციას უნდა ქონდეს დეტალური ინფორმაცია პერსონალის სამსახურიდან წასვლის მიზეზების შესახებ, რაც უკუკავშირის საშუალებას აძლევს მას.

ადამიანური რესურსის განყოფილების პირდაპირ მოვალეობაში შედის ინფორმაციის მიღება და ანალიზი პერსონალის შრომითი კმაყოფილების, დასწრების, დამაგრების და კადრების დენადობის შესახებ. ადამიანური რესურსის მართვის მნიშვნელოვანი მიზანია პერსონალის განწყობების და ორგანიზაციული ქცევის აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინება და მართვის მაღალ რგოლთან ერთად შესაბამისი ღონისძიებების გატარება.

11. შრომის დიზაინი

ა) სამუშაოს დაგეგმვა

შრომის დიზაინი, ანუ, როგორც მას ხშირად უწოდებენ, “მიკროორგანიზაციული დიზაინი” – არის ინდივიდუალური სამუშაოების, შრომითი ჯგუფების და გუნდების ოპერაციულ დონეზე დაგეგმვა.

ორგანიზაციული დიზაინი, ანუ, “მაკროორგანიზაციული დიზაინი” – არის ორგანიზაციის გარკვეულ ამოცანაზე სპეციალიზებულ დეპარტამენტებად და განყოფილებებად დაყოფა. ორგანიზაციული დიზაინი არის ასეთი დეპარტამენტების და ჯგუფების კოორდინაციის და ინტეგრაციის გზა.

ბოლო წლებში შრომის დიზაინმა მიიქცია არა მხოლოდ ფსიქოლოგების და მენეჯერების, არამედ ბევრი, ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნების მთავრობათა ყურადღება. ამჟამად დიდი ყურადღება ექცევა შრომის დიზაინში ახალი გამოცდილების დანერგვას და გავრცელებას.

თუ წარმოების ტექნოლოგია სპეციალიზებული და კონვეიერულია, იგი მოითხოვს ნაკლებ განათლებას და ვიწროდ ფოკუსირებულ უნარ-ჩვევებს. პერსონალისთვის, განსაკუთრებით კი ახალგაზრდებისთვის, რომელთაც აქვთ მეტი განათლება და მრავალფეროვანი უნარ-ჩვევები, კონვეიერული ტექნოლოგია მოსაწყენსა და ერთფეროვანს ხდის სამუშაოს, არ შეიცავს პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას. შრომითი კმაყოფილება დაბალია, რაც განაპირობებს კადრების მაღალ დენადობას. დღეს უამრავი ქვეყანა ინტერესდება შრომის დიზაინის საკითხებით. ამ მოძრაობაში თვით ჩრდილო ატლანტიკური შეთანხმების ორგანიზაციაც კი ჩაერთო. ნატოს კონფერენციაზე საბერძნეთში ერთმა ფსიქოლოგმა თავის მოხსენებაში აღნიშნა, რომ თუ მიზნის დასახვა უზრუნველყოფს მუშაობის მოტივაციის მნიშვნელოვან ზრდას, სამუშაო დიზაინის შეცვლა იწვევს პროდუქტიულობის დაახლოებით 17%-ით მატებას.

შრომის დიზაინის სამი ძირითადი მიდგომა არსებობს:

1. სამუშაოს გაფართოება;
2. სამუშაოს გაკეთილშობილება;
3. ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების შექმნა.

1. სამუშაოს გაფართოების მოტივაციური ეფექტებია:

- ა) მოწყენილობის ნაკლებობა – იზრდება შრომის მრავალფეროვნება და სიახლე;

- ბ) განცდა, რომ შრომა უფრო აზრიანია – უფრო ღირებულია კომპანიისა და საზოგადოებისთვის;
- გ) პირადი კომპეტენციის გრძობა – მომუშავე უფრო მეტს სწავლობს და მეტ უნარებს იყენებს;
- დ) ამოცანაზე პასუხისმგებლობის გრძობა – მომუშავე პასუხისმგებელია არა მარტო კონკურენტულ ოპერაციაზე, არამედ მის უფრო დიდ ნაწილზე ან მთელ ამოცანაზე, რაც ზრდის პასუხისმგებლობას. ასეთ სიტუაციაში პერსონალი გრძობს, რომ მისი შრომა უფრო საინტერესოა, უფრო ღირებულია, რომ მას ახლა უფრო მეტი უნარ-ჩვევები აქვს, უფრო კომპეტენტურია და პირადად აგებს პასუხს სამუშაოს მნიშვნელოვან მოცულობაზე.

6. სამუშაოს გაკეთილშობილება – იგი გულისხმობს დაგეგმვისა და კონტროლის ამოცანების ცალ-ცალკე ან ერთად ჩართვას ისეთ სამუშაოში, რომელიც აქამდე მხოლოდ ოპერაციულ ამოცანებს მოიცავდა. ამავე დროს პერსონალდს ეძლევა სამუშაოს დაგეგმვისა და სტანდარტის დადგენის საშუალება მენეჯერის მხრიდან გარკვეული უფლებების დელეგირების შემდეგ. მათ უწევთ აქტივობების შესრულება, რომელიც მეტ შემოქმედებითობას და ცოდნას ითხოვს. ამიტომ კომპეტენციის გრძობაც ძლიერდება. რამდენადაც პერსონალი პირდაპირ კავშირშია გარე სამყაროსთან, რომელიც მის შრომას იყენებს, პასუხისმგებლობის გრძობა უფრო ძლიერი ხდება.

7. ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების დიზაინი

შრომის დიზაინში ავტონომიური ჯგუფების ჩართვა უფრო კომპლექსური და ეფექტურია, ვიდრე სამუშაოს გაფართოება და გაკეთილშობილება. ჯგუფი უფრო კომპეტენტურია, როგორც დამგეგმავი და გამკონტროლებელი. ასევე, ჯგუფს აქვს მეტი ავტონომია.

ჯგუფური დიზაინის დროს შეიძლება აზრიანობის, კომპეტენციის და პასუხისმგებლობის უფრო მაღალი დონეების მიღწევა ინდივიდუალურ დიზაინთან შედარებით, იმ მიზეზით, რომ თანამედროვე ტექნოლოგია თავისი ბუნებით უფრო კომპლექსურია.

ამოცანის მნიშვნელოვანი ნაწილების შესრულება ადამიანთა ჯგუფის მიერ გაცილებით ეფექტურია. ჯგუფური დიზაინი უფრო ქმედით გავლენას ახდენს ადამიანის შრომით აქტივობაზე – ეს არის მოტივაციური ეფექტის განსხვავების ერთი მხარე. ხოლო მეორე მხარე მოტივაციური ეფექტის განსხვავებისა არის ის, რომ ადამიანებს აქვთ განსხვავებული სოციალური მოთხოვნილება და კაყოფილება.

ფსიქოლოგებმა აღმოაჩინეს, რომ უბრალოდ ადამიანთა გარემოცვაში ყოფნაც კი დიდ გავლენას ახდენს ინდივიდის პროდუქტიულობასა და ქცევაზე. ამ დროს შრომა უფრო ეფექტურია.

ბ) სირთულეები შრომის დიზაინში

პირველი – ეს არის ინდივიდუალური განსხვავებები; ვინაიდან ყველა ადამიანი განსხვავებული პიროვნებაა, ისინი ერთნაირად არ რეაგირებენ სამუშაოს დაგეგმვის სხვადასხვა ასპექტებზე. მეორე – შრომის დიზაინთან დაკავშირებული გარკვეული ხარჯები; შრომის რედიზაინმა საწყის ეტაპზე შეიძლება პროდუქტიულობის გაუარესებამაც კი გამოიწვიოს; მესამე – შეიძლება მენეჯერები მეტისმეტი ენთუზიაზმით მიუდგნენ შრომის დიზაინის საკითხს და გადაჭარბებულად შეაფასონ მისი როლი შრომის სხვა ფაქტორებთან შედარებით.

პირველი – ინდივიდუალური განსხვავებები. მაგ. შეიძლება სამუშაოს გაფართოებისა და გაკეთილშობილებაზე დიდ და პატარა ქალაქში არსებული ქარხნების მუშები სხვადასხვანაირად რეაგირებდნენ. ასევე ადამიანის რეაქცია გაზრდილ სამუშაო პასუხისმგებლობაზე დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- აქვს თუ არა მას დამოუკიდებლობის ძლიერი მოთხოვნები;
- სოფლის გარემოდან მოდის ის თუ ქალაქის;
- მაღალია თუ დაბალი მისი განათლების დონე;
- გარემოს კონტროლისა და სტრუქტურებისთვის საკუთარ თავს ეყრდნობა თუ სხვებს.

სისტემაში შრომის რედიზაინთან წარმატებისთვის აუცილებელია ხელფასის, პროდუქტიულობის და უკუკავშირის (აღიარება, ავტორიტეტი) სისტემაში ცვლილებები.

გ) სამუშაოს მახასიათებლები

სამუშაოს მახასიათებლები არიან დამოუკიდებელი ცვლადები, რომლებიც განსაზღვრავენ ჯგუფის ეფექტურობას:

1. ძალისხმევის (გარჯის) ხარისხი, რომელსაც გაიღებენ ჯგუფის წევრები;
2. ჯგუფის წევრების ცოდნა და უნარ-ჩვევები;

3. იმ ოპერაციული პროცესების ადექვატურობა, რომელსაც ჯგუფი იყენებს. ძალისხმევის ხარისხი ჯგუფის წევრების კმაყოფილების ექვივალენტურია.

მენეჯერები სამუშაოს მახასიათებლებზე დაყრდნობის დროს უნდა ითვალისწინებდნენ “ზრდის მოთხოვნილების სიძლიერეს”. იმ ინდივიდებს, რომელთაც აქვთ პროფესიული ზრდის და განვითარების მოთხოვნილება, დადებითი რეაქცია აქვთ სამუშაოზე, რომელიც შეივსო აქტივობების დიდი სპექტრით (“სამუშაოს გააკეთილშობილება”). საკუთარი სამუშაოთი და კარიერით კმაყოფილი ადამიანები შეიძლება არ იყვნენ პოზიტიურად განწყობილნი სამუშაოს გააკეთილშობილებისადმი.

სოციალური გავლენის ეფექტი. სამუშაოს რელიზიანი რეალურად ცვლის სამუშაოს. მოსალოდნელია მომუშავეების სამუშაოსადმი დამოკიდებულების ცვლილებაც. სოციალური გავლენის სუბიექტები არიან ის ადამიანები, ვისაც დაბალი თვითშეფასება აქვს. რაც დიდხანს მუშაობს ადამიანი განსაზღვრულ სამუშაოზე, მით ნაკლებია ალბათობა, რომ იგი მოექცევა სოციალური გავლენის ქვეშ.

სოციალური გავლენა - ეს ნიშნავს, თუ რას ეუბნებიან ადამიანებს სხვები სამუშაოს შესახებ. ამ მხრივ ასაკი, შემოსავალი, განათლების დონეც მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელია.

დ) შრომის ანაზღაურება (კომპენსაცია)

არსებობს შრომის ანაზღაურების პირდაპირი და არაპირდაპირი ფორმა. პირდაპირი კომპენსაცია გულისხმობს ხელფასს, გამომუშავეებით ანაზღაურებას. არაპირდაპირი – სხვადასხვა სახის შეღავათებს, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს თანამშრომლებს: ანაზღაურებადი სადღესასწაულო დღეები, შვებულება, ჯანმრთელობის დაზღვევა, საპენსიო გეგმები.

ორგანიზაციები ძირითადად იყენებენ ანაზღაურების ორ ფორმას:

1. მოსამსახურის მიერ შესრულებული სამუშაოს კომპენსაცია;
2. მოსამსახურის მიერ დაკავებული თანამდებობის მიხედვით კომპენსაცია (სამუშაო ადგილის განაკვეთი).

ანაზღაურება ეფუძნება, ნაწილობრივ, სამუშაოს ხასიათს (მაგ. სერვისის ხანგრძლიობა). ნაწილობრივ კი – მოსამსახურის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

დამქირავებლის ამოცანაა ანაზღაურების ისეთი განაწილება, რომ ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ზრდას, შესრულების მაღალი ხარისხის მიღწევას, შრომითი დისციპლინის და შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას, რაც ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების წინაპირობაა.

ანაზღაურების შემუშავების პროცესი ორ ძირითად გადაწყვეტილებას ემყარება: როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სტრუქტურა სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე და როგორი უნდა იყოს ყოველი პირის ანაზღაურება უკვე სტრუქტურულ ფარგლებში.

შრომის ანაზღაურება მოიცავს სამ ძირითად საკითხს:

1. ორგანიზაციაში სამუშაოს იერარქიის შემუშავების გზები;
2. სამუშაოთა იერარქიისთვის შესაბამისი ანაზღაურების ნორმების მინიჭება;
3. ანაზღაურების სტრუქტურის სამუშაოსთან შესაბამისობის შედეგები.

სამუშაოს იერარქიის შემუშავება.

ორგანიზაციისთვის მეტად მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ რომელ

სამუშაოს აქვს მეტი ღირებულება. ანაზღაურების სპეციალისტები ამას განსაზღვრავენ გარეგანი და შინაგანი შესაბამისობის შედარებით. პირველ შემთხვევაში სამუშაოთა იერარქიის და ანაზღაურების სტრუქტურა ეფუძნება ორგანიზაციაში არსებულ სამუშაოთა ნორმების შედარებას ორგანიზაციის გარეთ არსებულ იგივე სამუშაოთა ნორმებთან. გარეგანი შედარება გულისხმობს ორგანიზაციის მოსამსახურეთა ხელფასების შესაბამისობას შრომის ბაზარზე წარმოდგენილ ხელფასებთან. გარეგანი შედარება მეტად მნიშვნელოვანია სამუშაო ძალის მოზიდვის, დამაგრების და დაინტერესების თვალსაზრისითაც, რადგან მოსამსახურე პერსონალი ყოველთვის ადარებს საკუთარ შემოსავალს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ იგივე სამუშაოს ანაზღაურებას.

ასევე სამუშაო იერარქიაში ხდება მაღალი დონის სამუშაოს შინაარსის შედარება დაბალი დონის სამუშაოს შინაარსთან. ეს არის შინაგანი შესაბამისობის დადგენა დამქირავებლის და მომსახურე პერსონალის მიერ. საჭიროა შინაგანი ბალანსის შენარჩუნება გარეგან და შინაგან შესაბამისობას შორის პროცედურათა მთელი რიგის გამოყენებით. ეს პროცედურები გულისხმობს სამუშაოს შეფასებას, შეფასების შედეგების დაკავშირებას ხელფასების საბაზრო ნორმებთან ამ უკანასკნელის გამოკვლევით.

სამუშაოს შეფასებას აწარმოებს სპეციალურად შექმნილი კომიტეტი, სადაც შევლენ როგორც ადმინისტრაციის, ასევე სხვა რგოლის წარმომადგენლებიც. პრო-

ცდურის სანდოობისთვის სამუშაოს შეფასება ხდება ორი ან მეტი ექსპერტის მიერ.

სამუშაო იერარქიის შემუშავების, საკვანძო საკითხების გამოყოფის და მათთვის ქულების და წოდების მინიჭების შემდეგ უნდა მოხდეს ანაზღაურების ნორმების სამუშაოსთან მისადაგება.

ორგანიზაციის მოქნილი სახელფასო პოლიტიკა უნდა აწარმოონ გარეგანი შრომის ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით. ასეთი გადაწყვეტილების მიღებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის გადახდისუნარიანობა.

რა ურთიერთობაა ანაზღაურებას და სამუშაოს გაცდენებს შორის?

მოსამსახურეთა დასწრება დამოკიდებულია მათ შესაძლებლობებსა და მოტივაციაზე. ანაზღაურება ვერ ახდენს გავლენას მათი დასწრების შესაძლებლობებზე (ჯანმრთელობის ხარისხზე). მაგრამ მოქმედებს მათ მოტივაციაზე. ანაზღაურების პოლიტიკა, რომელიც აძლიერებს ინსტრუმენტულობის დონეს დასწრებასა და ანაზღაურებას შორის, იწვევს დასწრების მოტივაციის გაზრდას.

ბევრი კომპანია თვლის, რომ ანაზღაურება, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული დასწრებასთან, ამცირებს სამუშაოს გაცდენის ალბათობას.

მაგრამ ეს არ უნდა გავიგოთ ისე, რომ თითქოს ნებისმიერი პროგრესული ანაზღაურების სისტემა გავლენას ახდენს დასწრებაზე. ადამიანები ცდილობენ გაიუმჯობესონ საკუთარი შრომითი პირობები და ამ მიზნით ხშირად იცვლიან სამუშაოს, რაც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია სხვადასხვა სუბიექტურ (ფსიქოლოგიურ) და ობიექტიურ ფაქტორებზე.

ორგანიზაციაში ანაზღაურების დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის ნებაყოფლობით დენადობაზე. მოსამსახურეები თავიანთ ანაზღაურებას ადარებენ სხვა ორგანიზაციაში არსებულ ანაზღაურების დონეს და თუ სხვაგან ანაზღაურება უკეთესია, მოსამსახურე ტოვებს სამსახურს და მიდის უფრო მაღალი ანაზღაურების მქონე ორგანიზაციაში, თუმცა იგი არ არის სამსახურიდან წასვლის ერთადერთი და გადამწყვეტი ფაქტორი.

ანაზღაურების სისტემა მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებთან. განვითარების სტრატეგიის მქონე ფირმების მიზანია ახალი ბაზრების მოძიება. სტრატეგიული აქცენტი კეთდება ახალი პროდუქციის წარმოებაზე, საწარმოო ინოვაციებზე. შესაბამისად ასეთი ფირმებში ანაზღაურების სისტემა სტიმულს უნდა აძლევდეს ინოვაციებს.

კომპენსაციის სისტემები კავშირშია ორგანიზაციულ სტრუქტურასთანაც. ორგანიზაციული კულტურის ერთი ტიპი ხასიათდება ორგანიზაციასა და მის პერსონალს შორის.

ნაღს შორის ხანგრძლივი ურთიერთობებით. აქ შიდა ორგანიზაციული დაწინაურებები და კარიერული ზრდა ნორმაა. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში ანაზღაურების სისტემა ითვალისწინებს პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებას, სამუშაოს შესრულების სუბიექტურ შეფასებას, დაჯილდოებას ფირმაში ხანგრძლივი მუშაობისთვის.

ორგანიზაციული კულტურის მეორე ტიპი უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივ მახასიათებლებს. აქ უფრო ნაკლებად ექცევა ყურადღება პერსონალის და ორგანიზაციის ხანგრძლივ ურთიერთობას, ვიდრე არსებულ თანამშრომელთა დაწინაურებას, რაც აისახება ანაზღაურების სისტემაზეც. ასეთ ორგანიზაციებში ანაზღაურება ეფუძვნება ობიექტურ გაზომვებს და ნაკლებად არის დამოკიდებული თანამშრომლებსა და კომპანიას შორის ნდობასა და ერთგულებაზე,

ორგანიზაციული მართვის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა – მიუსადაგოს ორგანიზაციის მიზნებს ანაზღაურების ადექვატური სისტემა და მისი საშუალებით განავითაროს ორგანიზაციისთვის მისაღები ღირებულებები, ანუ, ორგანიზაციული კულტურა.

ე) დისციპლინა

დისციპლინა ერთ-ერთი არსებითი საკითხია ყველა სახის ორგანიზაციული აქტივობისთვის. ორგანიზაციის წევრები ვალდებული არიან შეუსაბამონ თავიანთი ქცევა ორგანიზაციაში არსებულ ნორმებსა და დისციპლინარულ მოთხოვნებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პერსონალი პასუხისმგებელი უნდა იყოს თავის ქცევაზე და შეუსაბამოს ის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ დამტკიცებულ დისციპლინარულ ნორმებს და სტანდარტებს.

შრომით ორგანიზაციაში დისციპლინის “ჯანსაღი” მიღწევა არის ხელმძღვანელის მაღალი კვლიფიკაციის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი. ორგანიზაციის პერსონალი თანამშრომლობს და ახდენს თავისი ქცევის რეგულაციას ორგანიზაციაში არსებული სტანდარტებისა და წესების შესაბამისად.

ზოგიერთი მენეჯერი უპირატესობას აძლევს დამსჯელი კანონების მოქმედებას ორგანიზაციაში სასურველი დისციპლინარული წესების რეალიზაციისთვის. ზოგი კი ხელმძღვანელობს იმ წესით, თუ რა მოეწონება პერსონალს.

“პოზიტიური მიდგომა” - ეს არის დისციპლინის ის სახე, რომლისკენაც მიისწრაფვის ყველა მენეჯერი. პოზიტიური დისციპლინა ფუნდამენტურია და გულის-

ხმობს იმ დამოკიდებულებას, ანუ, ორგანიზაციული კლიმატის შექმნას, რომელსაც თანამშრომლები ეგუებიან და გაითავისებენ დამტკიცებულ კანონებს და წესებს.

ამგვარი შედეგი მიიღწევა მაშინ, როცა მენეჯერი ამოსავლად იღებს პოზიტიური მოტივაციების პრინციპებს.

“ნეგატიური მიდგომა” გულისხმობს სასჯელის ან მუქარის გამოყენებას, რათა ადამიანებმა შეასრულონ გარკვეული ბრძანებები და “იცხოვრონ” იმ წესებით, რომელსაც “თამაში” მოითხოვს.

კონსტრუქციული დისციპლინის მისაღწევად, პირველ რიგში, ხელმძღვანელს მოეთხოვება იყოს მისაბაძი მაგალითი.

“პროგრესული დისციპლინა”.

დისციპლინარული სასჯელები სტანდარტიზებულია:

- მარტივი სიტყვიერი გაფრთხილება;
- სიტყვიერი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში ან შრომის წიგნაკში;
- წერილობითი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში ან შრომით წიგნაკში;
- დაქვითვა და ხელფასის შემცირება;
- სამსახურიდან დათხოვნა.

აპელაციის (გასაჩივრების) უფლება.

ხელმძღვანელთან უთანხმოების გამო დადანაშაულებულ პერსონალს ყოველთვის შეუძლია წამოიწიოს სააპელაციო პროცესი უფროსის წინააღმდეგ. სანამ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება, ჯერ უნდა მოხდეს ამ შემთხვევის, როგორც ფაქტის გარჩევა ნეიტრალური მხარის მიერ.

გაერთიანება ან კომპანია თვალყურს ადევნებს ასეთ შემთხვევებს გასამართლებიდან აპელაციამდე. ფინალურ გადაწყვეტილებას მხოლოდ მთავარი შემსრულებელი იღებს. მისი ობიექტურობა ძლიერაა დამოკიდებული მართვის ფილოსოფიაზე, მის პიროვნებასა და არსებით გარემოებებზე. სასამართლო პროცესის საშემსრულებლო ფუნქციისგან განცალკევება მოითხოვს განსხვავებულ ორგანიზაციულ მოწყობას.

ცხადია, ოპტიმალური დისციპლინარული პროგრამის შემუშავება და გატარება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ადამიანური რესურსის ეფექტურობას და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

ვ) წესები და სასჯელები

ორგანიზაციაში ძირითადად იყენებენ ზოგად წესებს, რომელიც ორ კატეგორიად იყოფა:

1. საშუალო და უმნიშვნელო დარღვევები;
2. სერიოზული დარღვევები.

შეიძლება მიღებულ იქნას სხვა წესებიც.

პირველ შემთხვევაში - პირველი დარღვევის გამო შეიძლება მიეცეს სიტყვიერი ან წერილობითი გაფრთხილება. სასჯელი მკაცრდება მეორე დარღვევის შემთხვევაში; იგულისხმება დაგვიანების ჩვევა, უსაქმურობა, სამსახურის გაცდენა ან უმიზეზოდ მიტოვება გაფრთხილების გარეშე, კონფლიქტი, ჩხუბი, სამუშაოზე ძილი, უსაფრთხოების წესების დარღვევა და სხვა.

სერიოზული დარღვევებია: სისტემური უდისციპლინობა, უმძიმესი ამორალური ქცევა, ქურდობა, თანამშრომლებზე თავდასხმა, კომპანიის რეზულტატების გაყალბება და სხვა.

ყოველი დარღვევის შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა შეარჩიოს სასჯელი, დაწყებული სიტყვიერი გაფრთხილებიდან – დამთავრებული ხელფასის შეჩერებით. ასეთ სასჯელს შეიძლება ახლდეს სერიოზული წარუმატებლობა, როგორცაა, პენსიის და დაზღვევის მოხსნა და რაც მთავარია, სამუშაო ადგილის დაკარგვა.

ცხადია, ოპტიმალური დისციპლინარული პროგრამის შემუშავება და გატარება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ადამიანური რესურსის ეფექტურობას და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

12) საწარმოო კონფლიქტი

ა) კონფლიქტის ცნება და გამომწვევი მიზეზები

კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნილებებისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება; იგი მიმდინარეობს ორ ან მეტ მხარეს შორის. ტრადიციული განსაზღვრების თანახმად, კონფლიქტი მენეჯმენტში ორგანი-

ზაციის არაეფექტური მოღვაწეობის ან ცუდი მართვის შედეგია. იგი შექმნილია დაგვარად აცილებულ უნდა იქნას ან დაუყოვნებლივ გადაიჭრას.

ორგანიზაციულ კონფლიქტთან მიმართებაში შეიქმნა დაშვებების ახალი სისტემა, რომელიც ტრადიციული შეხედულებებისგან განსხვავებით ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

- კონფლიქტი გარდაუვალია
- კონფლიქტი განპირობებულია მრავალი ფაქტორით, მათ შორის მნიშვნელოვანია სტრუქტურული, რომელიც მოიაზრება შენობის გარეგნული ფორმიდან დაწყებული, დამთავრებული ორგანიზაციაში არსებული კარიერის სტრუქტურითა და საზოგადოების კლასობრივი სისტემით;
- კომფლიქტი გარეგნულად არის დაკავშირებული ცვლილებებთან;
- კომფლიქტის მინიმალური დონე ოპტიმალურია.

კონფლიქტს შეიძლება ჰქონდეს პოზიტიური ფუნქციები. იგი პირველ რიგში არის პიროვნული და სოციალური ცვლილებების წყარო. ჩვენი არსებობის და ფუნქციონირების აუცილებელ მომენტს კი სწორედ ცვლილებები შეადგენს. კონფლიქტის დადებით შედეგად შეიძლება მივიჩნიოთ ისიც რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში ხდება პრობლემის გამოვლენა ახალი იდეების აღმოცენება, ჯგუფების და ორგანიზაციების რესტრუქტურირება და ხელახალი ჩამოყალიბება, დასახული მიზნების გადასინჯვა და ხელახლა განსაზღვრა, იმ ამოცანების განსაზღვრა, რომელიც მნიშვნელოვანია იმ მომენტში ცალკეული პირთათვის, ან მთლიანად ორგანიზაციისთვის. კონფლიქტების გაჩენა ან მათი ოპტიმალური დარეგულირება განაპირობებს ისეთ ცვლილებებს, რომლებიც პრობლემების გადაჭრის საშუალებას იძლევა არსებული ურთიერთობების კარდინალური შეცვლისა და დარღვევის გარეშე. გარდა ამისა, კონფლიქტი წარმოადგენს შინაგანი დაძაბულობისგან, წყენისგან გათავისუფლების შედარებით უსაფრთხო გზას.

თუ არ იქნა გამონახული მისი მართვისა და გადაჭრის ეფექტური გზა, შეიძლება მოჰყვეს უარყოფითი შედეგიც. ორგანიზაციასთან მიმართებაში მისი დისფუნქციონალური ეფექტი, ძირითადად შემდეგში გამოიხატება:

- კადრების დენადობის გაძლიერება და შრომის ნაყოფიერების დაცემა;
- სოციალური ურთიერთქმედებების და კონტაქტების გაუარესება, ხშირ შემთხვევაში კი საერთოდ შეწყვეტა;
- თანამშრომლობითი ტენდენციების შემცირება და ორგანიზაციის წევრებს შორის არაპროდუქციული კონკურენციის გაძლიერება;
- მძიმე მორალური კლიმატის შექმნა;

- თანამშრომელთა ნდობისა და ლოიალობის შემცირება ერთმანეთისა და მთლიანად, ორგანიზაციისადმი; მტრული ტენდენციების განვითარება;

- აქცენტების გადანაწილება (გადამწყვეტი მნიშვნელობის მინიჭება) კონფლიქტში „გამარჯვებისთვის“ და არა პრობლემის რეალური გადაჭრისთვის.

ასე, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციალური და იწვევდეს ორგანიზაციის ეფექტურობის ზრდას, ან იყოს დისფუნქციონალური და განაპირობებდეს პიროვნული კმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობის და ორგანიზაციის შემცირებას.

ორგანიზაციაში აღმოცენებული კონფლიქტები, ძირითადად შეიძლება შემდეგი მიზეზებით იყოს განპირობებული:

- გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდვა;
- შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა;
- ცუდი სამუშაო პირობები;
- უფლება-მოვალეობების არასწორი განაწილება;
- ფუნქციების ნაწილობრივი დამთხვევა;
- ურთიერთდამოკიდებული დავალებების დამოკიდებულება;
- თანამშრომლებს შორის არსებული განსხვავებები მიზნებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში;
- დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები და ინტერესები;
- არადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციური სისტემა.

ბ) კონფლიქტური სიტუაციის მართვა

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციის მართვის რამდენიმე მეთოდი. შესაძლებელია ამ მეთოდების ორ ძირითად კატეგორიად დაჯგუფება: სტრუქტურული ანუ წმინდად ორგანიზაციული ხასიათის და პიროვნებათაშორის კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდები:

სტრუქტურული მეთოდები:

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის ოთხი სტრუქტურული მეთოდი;

- სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ზუსტი განსაზღვრა;
- მაკორდინებელი და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება;
- ზოგადორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დასახვა;
- დაჯილდოების სისტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების განსაზღვრა – თანამშრომლებს ზუსტად განემარტებათ თუ რა შედეგებს მოელიან თითოეულისაგან და მთლიანად ქვედანაყოფისგან, როგორი უნდა იყოს მისაღწევი შედეგების დონე? ვინ იქნება ინფორმაციის გადამცემი და მიმღები? როგორია უფლებამოსილების და პასუხისმგებლობის სისტემა? რა პოლიტიკა, პროცედურები და წესები იქნება გატარებული? ყველა ამ საკითხის გარკვევა ხელმძღვანელს სჭირდება იმ თვალსაზრისით რომ ხელქვეითებმა კარგად გაიაზრონ თავიანთი ფუნქციები.

მაკორდინებელი და ინტეგრაციული მექანიზმები – მისი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სახეა ბრძანებათა ჯაჭვი. უფლებამოსილებათა იერარქიის დადგენა აწესრიგებს ადამიანთა ურთიერთქმედებას, გადაწყვეტილებების მიღებას და ინფორმაციის გავრცელებას ორგანიზაციის შიგნით. ყოველმა ხელქვეითმა კარგად იცის, თუ ვის გადაწყვეტილებას უნდა დაემორჩილოს.

ზოგადორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები - მგ. თუ საწარმო განყოფილების სამ ცვლას შორის კონფლიქტია, უნდა ჩამოყალიბდეს მიზნები მთელი განყოფილებისთვის, და არა ყოველი ცვლისთვის ცალ-ცალკე. მეორეს მხრივ, საჭიროა მთელი ორგანიზაციის წინაშე მკაფიოდ ჩამოყალიბებული საერთო მიზნების დასახვა, რომელიც ხელს შეუწყობს განყოფილების ხელმძღვანელების მიერ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც ხელსაყრელი იქნება მთელი ორგანიზაციისთვის და არა მხოლოდ მათი ფუნქციური სფეროსთვის.

დაჯილდოება - ეს არის კომფლიქტური სიტუაციის მართვის მეთოდი ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედების გზით. ადამიანები, რომლებსაც შეაქვთ წვლილი ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების განხორციელებაში, დახმარებას უწევენ სხვა ჯგუფებს და ცდილობენ, კომპლექსურად მიუდგნენ გადაწყვეტას, წახალისებას საჭიროებენ - იქნება ეს მადლობა, მათი წვლილის აღიარება, პრემია თუ დაწინაურება. ზოგადად უნდა ითქვას, რომ დაჯილდოების სისტემის კორდინირებული გამოყენება იმ ხალხის წახალისებლად, ვინც ხელს უწყობს ზოგადორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, ეხმარება ადამიანებს, გააზრებულად იმოქმედონ კომფლიქტურ სიტუაციაში.

გ) ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციაში

თითქმის ყველა ორგანიზაციული კონფლიქტი მიმდინარეობს პიროვნებებს შორის ურთიერთობების დარღვევის დონეზე და მოიცავს ფსიქოლოგიური ხასიათის

პრობლემებს, ამიტომ აუცილებელია პიროვნებათა შორის კონფლიქტის მართვის მეთოდების გამოყენება.

ძირითადად გამოიყენება ქცევის ხუთი ტიპური სტრატეგია: შეგუება, კომპრომისი, თავის არიდება, კონკურენცია, პრობლემის გადაჭრა.

1. შეგუება – (ზოგჯერ სტრატეგიის ამ მხარეს შერბილებას უწოდებენ) – ეს არის საკუთარი პოზიციის ან ქცევის შეცვლა და წინააღმდეგობის შერბილება საკუთარი ინტერესების ხარჯზე. ქცევის ეს სტილი ემყარება პრინციპს, რომ მთავარია ერთიანობა და სიმშვიდის შენარჩუნება. მაგრამ ხშირად მშვიდობის შენარჩუნება მოითხოვს საკუთარი ინტერესების დათმობას და ემოციების დამალვას, რის გამოც მიუხედავად გარეგნული სიმშვიდისა, დაძაბულობა მატულობს და შეიძლება გამოიწვიოს აფეთქება.

2. კომპრომისი – უთანხმოების დარეგულირება ურთიერთდათმობების გზით. ეს მეთოდი გულისხმობს სხვისი პოზიციის მიღებას, მაგრამ გარკვეულ საზღვრებში. კომპრომისის უნარი ძალიან ფასობს მართვის სისტემაში რადგან მინიმუმამდე დაჰყავს მტრობა, არაკეთილმოსურნეობა და იძლევა კონფლიქტის სწრაფად დარეგულირების საშუალებას ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით.

მაგრამ კომპრომისის გამოყენებამ კონფლიქტის ადრეულ სტადიაზე შეიძლება ხელი შეუშალოს პრობლემის ბოლომდე გააზრებას და ალტერნატივების ძიებას. კომპრომისი ნიშნავს თანხმობის მიღწევას მხოლოდ იმიტომ, რომ აუცილებელი იქნეს დაპირისპირება თუნდაც უფრო ოპტიმალურ ვარიანტებზე უარის თქმით.

კომპრომისი ემყარება პრინციპს - დაკმაყოფილდე იმით, რაც ხელმისაწვდომია და არ ეძებო ის, რაც უფრო ლოგიკურია არსებული ფაქტებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

კომპრომისს მიმართავენ ისეთ სიტუაციებში, როცა :

- ორივე მხარე ერთნაირად დამაჯერებელი არგუმენტებით ოპერირებს;
- თანაბარი ძალაუფლების (ძალის) მქონე ოპონენტებს აქვთ ურთიერთ გამომრიცხავი ინტერესები;
- საჭიროა გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება დროის დეფიციტის პირობებში;
- მისაღებია დროებითი გადაწყვეტილება;
- უმჯობესია ურთიერთობის შენარჩუნება და მცირედით დაკმაყოფილება, ვიდრე ყველაფრის დაკარგვა;

- მოცემული კონკრეტული სურვილის დაკმაყოფილებას არ აქვს დიდი მნიშვნელობა და შესაძლებელია თავდაპირველი მიზნის შეცვლა.

3. თავის არიდება – ანუ, კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსვლის მცდელობა მისი მიზეზების მოხსნის გარეშე. ადამიანი ცდილობს ჩაერთოს ისეთი საკითხების განხილვაში, რომელიც აზრთა სხვადასხვაობას გამოიწვევს.

ამ სტრატეგიას ოპონენტები მიმართავენ მაშინ, თუ საჭიროა მხარეებს შორის არსებული განსხვავებების და წინააღმდეგობების გარკვევა.

თუ ისინი ვერ მოახერხებენ საბოლოო შედეგის ან საერთო გადაწყვეტილების მიღწევას, დაპირისპირებული მხარეები ცდილობენ თავი აარიდონ უშუალო კონფრონტაციას.

4. კონკურენცია. (ზოგჯერ ამ სტრატეგიას იძულებას უწოდებენ) – ღია ბრძოლა საკუთარი ინტერესებისათვის, საკუთარი პოზიციის დაუინებით გატარება. ქცევის ამ სტრატეგიისთვის წამყვანია მცდელობა, ნებისმიერი გზით მიაღებინოს სხვებს საკუთარი შეხედულებები. ადამიანი რომელიც ამ სტილს მიმართავს აგრესიულად იქცევა და ძალაუფლებას იყენებს სხვებზე გავლენის მოსახდენად. მას სულ არ აინტერესებს სხვისი აზრი და პოზიცია. ამ გზით მიიღწევა კონფლიქტზე კონტროლი და დემონსტრირება იმისა რომ ცალკეულ მხარეს აქვს საკმარისი ძალაუფლება (ან ძალა) დაიმორჩილოს, ან აიძულოს მოწინააღმდეგე დათმობაზე წავიდეს.

ამ სტილის ნაკლი ისაა, რომ ძირითადად ძალაუფლების მქონე პირების მიერ გამოიყენება, შესაბამისად ხდება ხელქვეითთა ინიციატივის დათრგუნვა. ამ სტრატეგიამ შეიძლება პერსონალში გამოიწვიოს აღშფოთება, განსაკუთრებით მათ ახალგაზრდა და განათლებულ ნაწილში.

5. პრობლემის გადაჭრა – გადაწყვეტილების ერთობლივი შემუშავება, რომელიც ყველა მხარის ინტერესს დააკმაყოფილებს. ეს პროცესი შეიძლება ხანგრძლივი და მრავალი ეტაპისგან შედგებოდეს, მაგრამ სასარგებლოა. იგი გულისხმობს აზრთა სხვადასხვაობას აღიარებას და მზადყოფნას, გაეცნოს წამოჭრილი პრობლემების ირგვლივ არსებულ შეხედულებებს, რაც შესაძლებელს ხდის გაირკვეს კონფლიქტის მიზეზები და მოიძებნოს ყველა მხარისთვის მისაღები მოქმედებათა ხაზი. ამ დროს კონფლიქტში ჩართული ყველა მხარისთვის გამოინახება პრობლემის გადაწყვეტის საკუთარი ვარიანტი.

დ) პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიები

პრობლემის გადაწყვეტად ითვლება, თუ მიღებულია შედეგი, რომელიც ორივე მხარეს აკმაყოფილებს. „აკმაყოფილება“ ნიშნავს, რომ შედეგში გათვალისწინებულია პიროვნების მატერიალური, ფსიქოლოგიური და პროცედურული მოთხოვნილებები. მატერიალური მოთხოვნილებები ძირითადად ეხება ფულს, დროს, საგნებს და სხვა ფიზიკურ რესურსებს. ფსიქოლოგიური ინტერესები განისაზღვრება იმით, თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი დამოკიდებულებას სხვების მხრიდან და ურთიერთობის გაგრძელების რა პირობები არსებობს.

პროცედურული ინტერესები დაკავშირებულია ქცევის გარკვეულ წესებთან. „როგორ კეთდება ეს“. სამივე ტიპის ინტერესი ურთიერთდაკავშირებულია და მეტ-ნაკლებად უნდა იყოს უზრუნველყოფილი.

ყველასათვის მისაღები შედეგების მიღწევა შესაძლებელია თუ პრობლემის გადაჭრისას მიმართავენ სტრატეგიას, რომელიც კონფლიქტში ჩართულა ყველა მხარისათვის მოგების მიღწევას ითვალისწინებს. ეს „მოგება-მოგების“ სტრატეგია მეტად ეფექტურია წმინდა ადამიანური და ორგანიზაციული თვალსაზრისითაც. თანამედროვე საზოგადოებაში, სადაც დომინირებს კონკურენტული ტენდენციები, ნებისმიერი დავის, მათ შორის საწარმოო კონფლიქტის მონაწილენი მიმართავენ „მოგება-მოგების“ სტრატეგიას. ამ სტრატეგიის გამოყენება ნაკარნახევია შეხედულებით, რომ კონფლიქტი ისეთი მოვლენაა, რომელიც გულისხმობს მოგებას, ან წაგებას. საჭიროა მთელი ძალების წარმართვა გამარჯვების მოსაპოვებლად. ეს სტრატეგია უზრუნველყოფს პრობლემის სხვა ტიპის გადაწყვეტას, როგორცაა მაგ. თანამშრომლობა. ამ სტრატეგიის შემთხვევაში ერთ-ერთი მხარე ყოველთვის აგებს წაგებულ მხარეს კი, მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტის შედეგად შეიძლება გარკვეული სარგებელი მიიღოს, თუნდაც დააგროვოს გამოცდილება, უჩნდება გაბოროტების და შურისძიების გრძნობა.

კონფლიქტის გადაჭრის კიდევ უფრო არაეფექტური გზა – ეს არის „წაგება-წაგების“ სტრატეგია, რომელიც სხვადასხვა ფორმით ვლინდება. ეს შეიძლება იყოს კომპრომისი ან რაიმე შუალედური გზის გამოხატვა დისპუტში. ვთქვათ, ერთ-ერთი მხარისთვის გარკვეული საფასურის გადახდა, რაც ხშირად ქრთამის, მოსყიდვის ფორმას იღებს. არბიტრაჟის, სასამართლოს ან რაიმე სხვა ინსტანციისადმი მიმართვა. ზოგჯერ ეს სტრატეგია კონფლიქტის გადაჭრის ერთადერთ გზას წარმოადგენს, მაგრამ ზოგადად ის ნაკლებ სასურველია, ვიდრე წინა ორი. ამ სამივე სტრატეგიიდან, ყველაზე ეფექტურ და ჯანსაღ მიდგომად შეიძლება ჩაითვალოს „მოგე-

ბა-მოგების“ სტრატეგია. ამ დროს მონაწილეთა მთელი ძალისხმევა მიმართულია პრობლემის გადაჭრაზე და არა მეორე მხარის დამარცხებაზე. პრობლემის განხილვის დროს მხარეებმა უნდა დაიცვან გარკვეული პრინციპები, რაც აუცილებელია კონსტრუქციული დიალოგისთვის და შეთანხმებების წარმოებისთვის. მათ შორის აღსანიშნავია:

- კონფლიქტის არსებობის აღიარება;
- კონფლიქტის, როგორც ნორმალური მოვლენის აღქმა, რომელსაც ადგილი აქვს ადამიანებს შორის ურთიერთობების დროს;
- კონფლიქტამდე არსებული მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულების პატივისცემა და შენარჩუნება;
- ნდობის და გულახდილობის ატმოსფეროს შექმნა ინფორმაციის გაცვლის და კომუნიკაციის გაძლიერების გზით;
 - პარტნიორის მიმართ ყურადღების გამოჩენა, მისი აზრების ყურადღებით გააზრება;
 - თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა საერთო ინტერესების, მიზნების და ამოცანების გამოკვეთით;
 - თავშეკავებულობის გამოჩენა – ყოველგვარი მუქარისა და იერიშისგან თავშეკავება;
 - კონფლიქტიდან სარგებლობის და მაქსიმუმის მიღება, და ზიანის და უსიამოვნებების მინიმუმამდე დაყვანა;
 - მწვავე ან გაჭიანურებული კონფლიქტის დროს შუამავლის ან ნეიტრალური მხარის მოწვევა.

როგორც აღინიშნა, კონფლიქტის გადაჭრის პროცესი იწყება პრობლემის გადაჭრით, და საკუთარი ინტერესების, მოთხოვნილებების და მიზნების აღიარებით.

როცა პრობლემა განისაზღვრება ისეთი ფორმით, რომელიც ყველასათვის მისაღები იქნება, იწყება საერთო მიზნების განსაზღვრა. ამავე დროს ზუსტდება ყველა მხარის ინტერესები, ანუ ის ძირითადი სურვილები და მოთხოვნილებები, რომელიც მოლაპარაკების შედეგად უნდა დაკმაყოფილდეს. ინტერესების განსაზღვრის შემდეგ მოლაპარაკების მონაწილენი ცდილობენ ერთობლივად მოძებნონ პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა ალტერნატივა. შემდეგ აუცილებელი ხდება გარკვეული გადაწყვეტილების მიღების პრინციპების და კრიტერიუმების დადგენა. და თუ მხარეები ჩათვლიან რომ შემოთავაზებული კრიტერიუმები სამართლიანია, მაშინ მათ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც სამართლიანი იქნება. გადაწყვეტილება

უნდა შეფასდეს ყველა მხარის მიერ. თუ რომელიმე მონაწილე თავს წაგებულად იგრძნობს, მიღებული გადაწყვეტილება აუცილებლად ჩაიშლება, დაირღვევა ურთიერთობები. შემუშავებული გადაწყვეტილება დროულად უნდა შესრულდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში გაჩნდება ეჭვი, რომ ეს განზრახ კეთდება.

13. პროფესიული სტრესი

ა) პროფესიული სტრესის ცნება

დღეისათვის საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ სტრესი სამუშაოს განუყოფელი და ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. სტრესულ დაავადებებს პროფესიონალურ საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ფაქტორთა ჯგუფი იწვევს. მათ შორის სამუშაოს მოთხოვნები, სამუშაო დღის ხანგრძლიობა, არასწორი კვება, დასვენებისთვის არასაკმარისი დრო, გაზრდილი პასუხისმგებლობა ოჯახში, ერთფეროვანი სამუშაო (სამუშაო, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას და დაბალ ინიციატივას) და სხვა, რომელსაც მივყავართ სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობამდე; ისინი ხელს უწყობენ სამუშაოს გაცდენების რიცხვის ზრდას, დაბალ პროდუქტულობას და სამუშაო ნევროზების ჩამოყალიბებას.

სტრესი – ეს არის რეაქცია, შედეგი (დამოუკიდებელი ცვლადი).

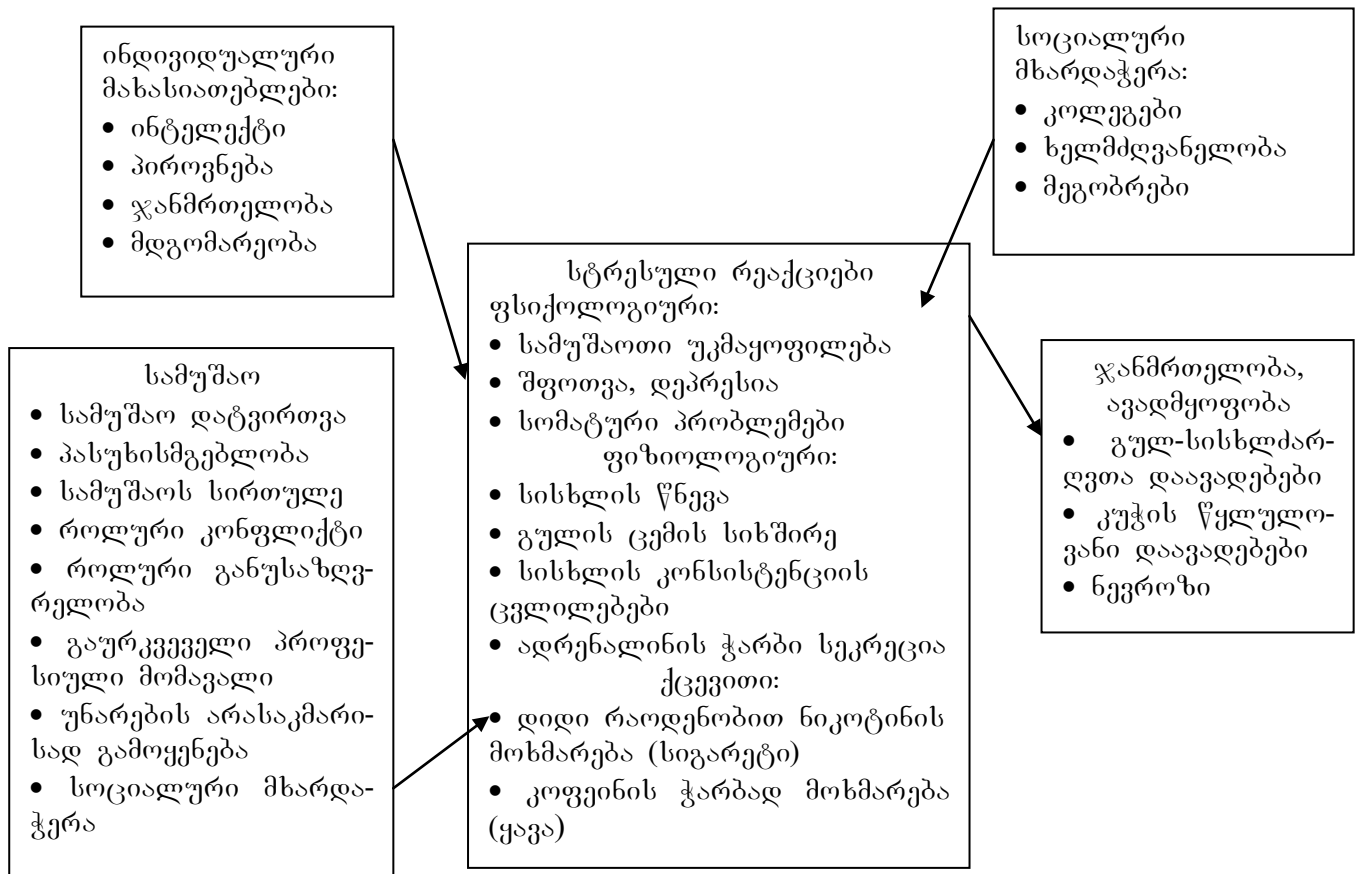
1984 წ. გამოქვეყნებული მონაცემების მიხედვით, მთელი რიგი ფსიქიკური დარღვევები აღმოცენდება სამუშაოსთან დაკავშირებული დაძაბულობის შედეგად. მათ შორის:

- სხვადასხვა ტიპის ემოციური დარღვევები (მაგ. შფოთვა, დეპრესია);
- ფსიქოსომატური დარღვევები (სომატური – სხეულთან დაკავშირებული), (მაგ. კუჭის წყლული);
- ქცევის ისეთი პრობლემები, როგორცაა ალკოჰოლისა და სიგარეტის მეტისმეტი რაოდენობით მოხმარება;

პროფესიული სტრესი არის ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციაზე ადაპტაციური პასუხი, რომელიც პერსონალში ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ ან ქცევის გადახრებს იწვევს. იგი დიდ როლს თამაშობს: მაგ. გულის იშემიური დაავადება, ბრონქიალური ასტმა, შაქრის დიაბეტი. პროფესიული სტრესის ბუნების გასაგებად მნიშვნელოვანია სტრესის სამივე განზომილება: ფსიქოლოგიური, ფიზიოლოგიური და

ქცევითი (ბიჰევიორული) განვიხილოთ პროფესიული სტრესის მოდელი: (კაპლანი, კობი, ფრენჩი).

სქემა 4



ბ) პროფესიული სტრესის წყაროები

1. სამუშაო გეგმის ფიზიკური მხასიათებლები: ტემპერატურა, ტენიანობა, ხმაური, ვიბრაცია, ცუდი განათება – რომლებიც ქმნის დისკომფორტს, ეს მახასიათებლები სტრესის ეტიოლოგიაში მეორე ხარისხოვან როლს თამაშობს. (ეტიოლოგია – მიზეზი, პირობა, რომელიც იწვევს ამა თუ იმ დაავადებას). სამუშაო გარემოს მიერ გამოწვეული სტრესები ხშირად ხანმოკლე და მსუბუქი ფორმისაა და ადამიანი ახერხებს მის დაძლევას ისე, რომ ჯანმრთელობას საფრთხე არ შეექმნას. ამ დროს ადამიანი უფრო მგრძობიარე ხდება სტრესის სხვა წყაროების მიმართ და შრომითი მოტივაცია კლებულობს.

2. სოციალური გარემო – სამუშაო მნიშვნელოვანი კომპონენტია; სოციალურ გარემოში არსებული პრობლემები პროფესიული სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა. სოციალური გარემოს სტრესორთა ჯგუფს მიეკუთვნება:

- ჯგუფური კავშირის არქონა;
- სოციალური მხარდაჭერის არქონა;
- ინტერინდივიდუალური, ინტერპერსონალური და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები.

3. სამუშაოს მიღმა არსებული გარემო – ესენია: სოციალურ-ტექნოლოგიური ცვლილებები, ოჯახი, ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი და სხვა: მაგ. ფინანსურმა პრობლემებმა შეიძლება ადამიანი აიძულოს აიღოს დამატებითი სამუშაო; მეტისმეტად გადატვირთული სამუშაო დღე პროფესიული სტრესის წყაროა. ასეთი სამსახური დროს არ უტოვებს ადამიანს ოჯახური ურთიერთობებისთვის, რაც თავის მხრივ ასევე სტრესის წყაროა. სამუშაო ნევროზების ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს ე.წ. ექსტრაორგანიზებული სტრესორები: არადამაკმაყოფილებელი საშინაო პირობები (არასაკმარისი კვება და სხვა); თავისუფალი დროის ნაკლებობა – ის რის გამოც მცირდება სოციალური კონტაქტები; ოჯახური პრობლემები, ფინანსური სიძნელეები და სხვა.

ორგანიზაციული სტრესორები:

- ცენტრალიზაცია, ძალაუფლების დისტანცია;
- დაწინაურების მცირე შესაძლებლობა;
- ღარიბი კომუნიკაცია;
- შესრულებულ სამუშაოზე უკუკავშირის ნაკლებობა (ან უკუკავშირის არქონა);
- ურთიერთკონფლიქტური მიზნები;
- არაადეკვატური ხელფასი;
- მოუქნელი წესები;
- სამუშაოს არარეალისტური აღწერა.

კვლევები გვიჩვენებს, რომ ამ ტიპის (თუნდაც სამუშაოს დაკარგვის საფრთხეს) მოვყავართ ჯანმრთელობის გაუარესებამდე (წყლული, კოლიტი და სხვა ტიპის ემოციური დარღვევები).

გ) სტრესის მართვის (მენეჯმენტის) პროგრამები

გაურკვეველობა არა მარტო სტრესის ცნებას, შინაარსის გაგებას ახლავს, არამედ იმასაც თუ როგორ შეიძლება იქნეს გაგებული ორგანიზაციაში სტრესის მენეჯმენტი. სტრესის მენეჯმენტის პროგრამები ითვალისწინებენ იმას, თუ როგორ არის სამუშაო ორგანიზებული და როგორ ხდება გადაწყვეტილებათა მიღება ორ-

განიზაციულ დონეზე. სტრესის მენეჯმენტის პროგრამები მოიცავს ორგანიზაციის მენეჯმენტის ნებისმიერ ძალისხმევას, რომელიც მიმართულია:

1. სპეციფიკურ შრომით სტრესორებზე (მაგ. სამუშაო გრაფიკი, გადაწყვეტილების მიღება, სამუშაოს დაგეგმვა და სხვა);

2. სტრესთან დაკავშირებული უარყოფითი შედეგების შესუსტება. ასეთი განსახვრება მოიცავს ისეთ პროგრამებს, რომლებიც მიმართულია სამუშაო გარემოდან სტრესორების განდევნაზე (მოშორებაზე), და მიზნად ისახავს პროგრამებს, რომელთა მიზანია მიუსადაგონ ინდივიდის მოთხოვნილებები, მიზნები, მოლოდინები, უნარები და შესაძლებლობები სამუშაო დავალებებს და გარემოს.

სპეციფიკური ორგანიზაციული პროგრამები

სტრესის მართვის ეფექტური ორგანიზაციული პროგრამების განვითარება, განხორციელება, შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს არსებულ მოთხოვნილებებს და ემსახურებოდეს მონაწილეთა და მთელი ორგანიზაციის მიზნებს. გამოუცდელობა, ინტუიციის დეფიციტი, და შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობები აიძულებს ზოგიერთ ხელმძღვანელს ეძიოს სწრაფი, მაგრამ ხანმოკლე ეფექტის მქონე პროგრამები.

ყველა ადამიანი ცდილობს მიაღწიოს თავის მიზანს სამუშაოზე. მიზნის დასახვას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, გულისხმობს რა პოზიტიურ ქმედებას და ამცირებს გაურკვეველობას და შფოთვას, იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნას სტრესის შემცირების მიზნით. მიზანი ისეთი უნდა იყოს, რომ მიზნის მიღწევის პროცესის პერიოდული შემოწმების და კონტროლის საშუალებას იძლეოდეს.

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

იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანი დარწმუნებულია სამუშაოს მნიშვნელობაში, გააჩნია პასუხისმგებლობა - იღებს უკუკავშირს შესრულებული სამუშაოს ხარის-

ხის შესახებ. მას უწინდება „ მაღალხარისხიანი სამუშაო ცხოვრების“ განცდა. გამდიდრებული სამუშაო ხასიათდება შემდეგი მხასიათებლებით:

1. ავტონომია – ისეთი სამუშაოს კეთების თავისუფლება, რომელიც პიროვნებას თავისთვის საუკეთესოდ მიაჩნია;

2. უკუკავშირი – მექანიზმის არსებობა, რომლის საშუალებითაც ადამიანი იგებს, თუ რამდენად კარგად ასრულებს საქმეს;

3. უნარების მრავალფეროვნება – სხვადასხვა უნართა გამოყენების საჭიროება;

4. დავალების მთლიანობა – მთელი სამუშაოს დავალების შესრულება ერთი ადამიანის მიერ;

5. დავალების მნიშვნელობა – ისეთი საქმის კეთება, რასაც ხელშესახები და ღირებული შედეგი აქვს.

თუ მენეჯერი გადაწყვეტს გაამდიდროს სამუშაო, მან საკუთარი პროგრამა აღნიშნულ 5 კრიტერიუმს უნდა მიუსადაგოს.

დ) სტრესის მართვის ტრენინგი (სმტ)

დეფინიცია (ცნების ზუსტი განსაზღვრა მისი ყველაზე არსებითი ნიშნებით) - სტრესის მართვის ტრენინგი (სმტ) განისაზღვრება, როგორც სტრესის შესახებ ცოდნის სისტემატური მოპოვება, იმ უნარებისა ფორმირება, რომლებიც განაპირობებენ სტრესის დაძლევის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებას და ხელს უწყობენ სტრესთან გამკლავებას.

სტრესის მართვის ტრენინგი:

ა) იძლევა ცოდნას იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება იმოქმედოს დისფუნქციურმა, ქრონიკულმა სტრესმა სამუშაოს შესრულებაზე, ჯანმრთელობასა და სამუშაო ჩვევებზე.

ბ) ხელს უწყობს სტრესის გადალახვის უნარის გაუმჯობესებას.

გოლშტენის მიხედვის სტრესის მართვის ტრენინგებს წინ უნდა უძღოდეს ტრენინგის საჭიროების სრული ანალიზი. სმტ-ის დროს მნიშვნელობა ენიჭება 2 სახის ანალიზს: ორგანიზაციულს და ინდივიდუალურს.

ორგანიზაციული ანალიზები: ამ დროს აუცილებელია ადამიანის რესურსის აუდიტის მონაცემები - ინფორმაცია სტრესის წყაროების შესახებ მომუშავეებისა და მენეჯერებისგან. საჭიროა ფრთხილად ჩამოყალიბდეს ტრენინგის მიზნები, რაც საშუალებას მისცემს ტრენერს, შეაფასოს ტრენინგის ძლიერი და სუსტი მხარეები. თუ მიზნები ზუსტად არ იქნა განსაზღვრული, შედეგად მივიღებთ უსარგებლო ტრე-

ნინგს. ამ დროს მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კლიმატი, ტრენინგის ეფექტურობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის მხარდაჭერაზე.

ორგანიზაციული ანალიზი საჭიროებს პასუხებს კითხვებზე:

- რა არის სტრესის მთავარი წყარო ორგანიზაციაში?
- რამდენად უშლის ხელს სტრესის ეს ელემენტები ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას?

• შეიძლება თუ არა სტრესის ელემენტების ტრენინგ – პროგრამით შემსუბუქება?

- რა სპეციფიკური (ქცევითი) მიზნები მიიღწევა ტრენინგ – პროგრამით?
- როგორ უნდა შეფასდეს ტრენინგ – პროგრამის ეფექტურობა?

ინდივიდუალური ანალიზის კონტექსტი ასეთია:

- სჭირდება თუ არა ამა თუ იმ ინდივიდს ამა თუ იმ ფორმის ტრენინგი;
- რა საარგებლობა შეიძლება ნახოს მან ტრენინგისგან.

ინდივიდუალური ანალიზი გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ რა ცოდნა უნარი და ჩვევებია საჭირო იმისთვის, რომ ინდივიდმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო.

ე) სმტ პროგრამები

არსებობს ბევრი ტრენინგ-პროგრამა, რომელიც გამოდგება სმტ პროგრამებში. ტრენინგის ყოველ მეთოდს აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. გამოსადეგი ტრენინგ მეთოდებია ლექციები: აუდიო – ვიზუალური მასალებით, გუნდური კონფერენციები, პროგრამული ინსტრუქციები, კომპიუტიზირებული სიმულაციები, შემთხვევათა ანალიზი და სხვ.

ცოდნის მოპოვების პროგრამები

ამ შემთხვევაში ცოდნა არის ინფორმაციის ორგანიზებული სისტემა, რომელიც სამუშაო სიტუაციას ინდივიდისადმი უფრო კომფორტულს ხდის. ცოდნის მოპოვების პროგრამების დაგეგმვისას ტრენინგმა უნდა იფიქროს პროგრამის პრაქტიკულობაზე.

ერთდღიანი ტრენინგის მონაწილეებს სთხოვენ:

1. ჩამოწერონ ბარათზე 2 ძირითადი სამუშაო და 2 არაძირითადი სამუშაო სტრესორი და აჩვენონ თითოეული როგორ მოქმედებს მათზე. ეს ბარათი მიიტანონ ტრენინგზე განსახილველად;

2. წაკითხონ ლიტერატურა.

ეს პირობები ამზადებს მონაწილეებს ტრენინგისთვის. ტრენინგის I ნაწილი ლექციის ხასიათს ატარებს. II ნაწილში ხდება მოტანილი სიების ანალიზი და დისკუსია.

მონაწილეებს სთხოვენ მოახდინონ სტრესორის მათთვის ოპტიმალური დონის განსაზღვრა.

უნარებს განავითარებს ტრენინგი

პროფესიული სტრესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყაროა ინდივიდის შეუსიციველობა იმ მოთხოვნებთან, რომელსაც მას პროფესიული საქმიანობა უყენებს.

უნარების ტრენინგი კლასიფიცირებულია ინსტრუმენტალურ პრობლემაზე ფოკუსირებულ და პალიატიურ (ემოციაზე) ფოკუსირებულ პროგრამებად. ინსტრუმენტულ (სტრესის დაძლევის უნარები) პროგრამებში ჩართულია ისეთი თემები, როგორცაა პრობლემების გადაჭრა, დროის მენეჯმენტი, კომუნიკაცია და სოციალური უნარები. ასევე ცხოვრების სტილის ცვლილებები და პირდაპირი აქციები გარემოს მოთხოვნების შესაძლებლად. პალიატიური (ემოციაზე ფოკუსირებული) პროგრამები ორიენტირებულია დისტრესის (di(s) - ორჯერ) შემცირებასა და ემოციის რეგულაციის გაძლიერებაზე. ისინი მოიცავენ ისეთ აქტივობებს, როგორცაა უარყოფა, აფექტი.

სქემა 5

პრობლემის გადაჭრის ტრენინგი

პრობლემის გადაჭრის საფეხურები	თვითსაუბარი
• პრობლემის იდენტიფიკაცია	• რა არის ჩემი პრობლემა?
• მიზნების დასახვა	• რას მინდა მივადწიო ჩემი პრობლემის გადაჭრით?
• ალტერნატივების წარმოება	• რა შემიძლია გავაკეთო?
• გადაწყვეტილების მიღება	• რა შეიძლება მოხდეს?
შესრულება (განხორციელება)	• რა არის ჩემი გადაწყვეტილება?
შეფასება	• თუ გავაკეთე ის, რაც გადაწყვიტე?
	• თუ მუშაობს ეს?

(პალიატივი – ღონისძიება, საშუალება, რომელიც უზრუნველყოფს დასახული ამოცანის მხოლოდ ნაწილობრივ გადაწყვეტას, წარმოადგენს ძნელი მდგომარეობიდან დროებით გამოსავალს).

ასეთი პროგრამის დროს ტრენერი უნდა დაეხმაროს მონაწილეებს, გაცდნენ საუბრის საფეხურს და არ შემოიფარგლონ მხოლოდ პრობლემის იდენტიფიკაციით. იგი უნდა დაეხმაროს მონაწილეებს იმოძრაონ პრობლემის გადაჭრის ყველა საფეხურზე. პრაქტიკა, უკუკავშირი და ა.შ. ეს არის ის თანმიმდევრობა რომელიც უნდა დაიცვას ტრენერმა, რათა პრობლემის გადაჭრის უნარები განუვითაროს მონაწილეებს.

ასერტიულობის ტრენინგი – ასერტიული ქცევა განიხილება, როგორც ფიქრების, გრძნობების, სურვილების და მოთხოვნების პატიოსანი და პირდაპირი გამოხატვა. ასერტიული ქცევის ნაკლებობამ შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი უარყოფითი ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური რეაქციები და შეიძლება პიროვნებისთვის შეიქმნას მაღალი სტრესული სიტუაცია.

ასერტიულობის ტრენინგი მოიცავს ასერტიული და არასერტიული ქცევების სპეციფიკური კომპონენტების განხილვას. ბევრ სიტუაციაში ტრენინგი აკეთებს ასერტიული ქცევის მოდელირებას – მონაწილეები იღებენ სათამაშო როლებს, ტრენერი კი იძლევა სპეციფიურ უკუკავშირს.

განმეორებითი პრაქტიკა, კრიტიკის მიღება და მოდელირებულ ქცევებზე დაკვირვება უზრუნველყოფს მონაწილეების შესაძლებლობებს - განავითარონ ასერტიულობა და შეამცირონ აგრესიული ტენდენციები.

დროის მენეჯმენტის ტრენინგი

მოუთმენლობა, დროის გადაუდებლობა – „საქმე არ ითმენს“, „გადაუდებელი საქმეა“ – ახასიათებს შრომის ბევრ ასპექტს. ასეთი შრომითი საქმიანობა განსაზღვრავს ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ რისკ-ფაქტების მოქმედებას. კერძოდ, საუბარია, ერთი მხრივ, მოუთმენლობისა და დროის გადაუდებლობის, მეორე მხრივ, გულის დაავადებების გაზრდილ რისკს შორის კავშირზე.

ტერმინი – *დროის მენეჯმენტი* ცუდი ტერმინია. მაკენზი, განსაზღვრავს რა დროის მენეჯმენტს, აღნიშნავს, რომ ეს არის არა დროის მართვის, არამედ საკუთარი თავის მართვის საკითხი ჩვენი დროის ოპტიმიზაციის მიზნით.

ეს ნიშნავს გავაკეთოთ ჩვენი საქმეები მოცემულ დროში ისე, რომ მივაღწიოთ დამაკმაყოფილებელ შედეგებს. როგორც ვხედავთ, მენეჯმენტში ხაზი ესმება თვით პასუხისმგებლობას.

სტრესის მართვის ტრენინგის შეფასება: ტრენინგი შეიძლება შეფასდეს 4 დონეზე:

- მონაწილეთა რეაქციები;
- პროგრამის ეფექტურობა მისი უშუალო მიზნების მიღწევა;
- ქცევითი ცვლილებები ტრენინგის გარემოს გარეთ;
- პროგრამის ზემოქმედება ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე (პროდუქტიულობა, გაცდენა, მორალური მდგომარეობა).

სპეციფიკური ინტერვენციის (ძალადობრივი ჩარევა შიგა საქმეებში) პროგრამის ეფექტის შესაფასებლად გამოვიყენოთ სპეციალური კვლევა. კვლევის დიზაინი და მეთოდოლოგია ისეთ უნდა იყოს, რომ იძლეოდეს მრავალპლანიან და გაზომვად შედეგს. მაგ. თუ ინტერვენციის პროგრამის შედეგად გამოჩნდა, რომ იკლო გაცდენებმა და თანაც გაუმჯობესდა ფსიქოფიზიოლოგიური მახასიათებლები (წნევა, აპათია), ინტერვენციის პროგრამა შეიძლება შეფასდეს, როგორც ეფექტური.

გ) „კარგად ყოფნის“ კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში

„კარგად ყოფნასთან“ დაკავშირებულია ორგანიზაციის ნებისმიერი აქტივობა, რომელიც მიზნად ისახავს ჯამრთელობას სპეციფიკურ პრობლემათა გამოვლენასა და აღმოფხვრას, უბედურ შემთხვევათა თავიდან აცილებას და ჯამრთელობისთვის მავნე ჩვევების წინააღმდეგ ბრძოლას.

ასეთი ტიპის პროგრამათაგან უველაზე ხშირად გამოიყენება:

არტერიული წნევის კონტროლი, თამბაქოს წვევის შეზღუდვა, ფიზიკური სიჯანსაღე და ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა და კვების კონტროლი; რასაკვირველია, შრომითი და ინდივიდუალური სტრესის მართვა.

„კარგად ყოფნის“ პროგრამა მჭიდრო კავშირში სტრესის მართვასთან რამოდენიმე მიზეზის გამო:

სტრესის მენეჯმენტის პროგრამა „კარგად ყოფნის“ უმნიშვნელოვანესი პირობაა და ძალიან ხშირად იგი „კარგად ყოფნის“ პროგრამების განუყოფელ ნაწილს შეადგენს.

ის პრობლემა, რომელთა აღმოფხვრასაც ცდილობენ „კარგად ყოფნის“ პროგრამები, სწორედ სტრესთან არის დაკავშირებული. მაგ. სტრესი შეიძლება იყოს

შემდეგ პრობლემათა გაჩენის მიზეზი (თამბაქოს მოწვევა, მაღალი არტერიული წნევა, ალკოჰოლიზმი). სტრესის ეფექტური მართვა (მაგ. ფიზიკური ჯანმრთელობა და ვარჯიში, დიეტა და კვება) ცვლის ინდივიდის დამოკიდებულობას აღნიშნული პრობლემებისადმი.

სტრესის მართვით ორგანიზაციათა დაინტერესების ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ ამ პროგრამის გამოყენება პერსონალს უფრო ჯანმრთელს, პროდუქტიულს და შედეგიანს ხდის.

სტრესი და ჯანმრთელობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. „კარგად ყოფნის“ პროგრამები სტრესის მართვის გაფართოებული პროგრამებია.

რას ნიშნავს ტერმინი „ჯანმრთელობა“? იგი არ არის მხოლოდ ავად არ გახდომა. იგი არის ფსიქიკური და ფიზიკური კარგად ყოფნის მდგომარეობა, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ სამუშაოს გაუცდენლობას, არამედ უმაღლესი პოტენციალით აქტივობას. სტრესის ეფექტური მართვა ძალიან ეხმარება ასეთი მდგომარეობის მიღწევას. იგივეს ითვალისწინებს „კარგად ყოფნის“ პროგრამებიც.

ცუდი ჯანმრთელობა ფული ღირს, სწორედ იმის გამო, რომ კარგად ყოფნის პროგრამები ამცირებენ ამ ხარჯებს, სამუშაო გარემო ყველაზე კარგი ადგილია გამაჯანსაღებელი და ცხოვრების ჯანმრთელი წესის დამკვიდრებისკენ მიმართული აქტივობების გასატარებლად.

ზ) პროგრამის შედგენა და რეკომენდაციები

სანამ ორგანიზაცია შეადგენს ჯანმრთელი წესის დამკვიდრების პროგრამას პასუხი უნდა გაეცეს მთელ რიგ კითხვებს და გაითვალისწინოს სხვადასხვა ფაქტორები. გამოყოფენ 5 ძირითად ფაქტორს:

- აცნობიერებს თუ არა პერსონალი ამგვარი პროგრამის აუცილებლობას;
- როგორია თანამშრომელთა ჩვევები და მასთან დაკავშირებული რისკები;
- რა უჯდება კომპანიას თანამშრომელთა ჯანდაცვა;
- ხორციელდება თუ არა ორგანიზაციაში ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების პროგრამები;
- როგორია მათი შედეგი.

პროგრამების განსაზღვრა და გეგმის დასახვა.

პროგრამის მიზნები, რომლებიც ემყარება მოთხოვნილებათა შესწავლის შედეგებს შეიძლება იყოს ორი სახის: პირველი მიმართულია გაუმჯობესებული ჯანმრთელობის კუმულაციურ ეფექტებზე (სამუშაოს ნაკლები გაცდენა, ჯანდაცვის ხარჯების შემცირება). მეორე მიმართულია შუალედურ შედეგებზე (მაგნე ჩვევებთან დაკავშირებული რისკის გაცნობიერება). პირველს უფრო მეტი დანახარჯები სჭირდება ვიდრე მეორეს.

პროგრამის ადგილი ითვალისწინებს - რომელ დეპარტამენტში უნდა განხორციელდეს პროგრამა. როგორც წესი ეს არის სამედიცინო, კადრების დეპარტამენტი.

დანერგვის სტრატეგიები ითვალისწინებს გამოყოფილი თანხის რაოდენობას; მომსახურების ტიპს და ოდენობას; ხანგრძლიობას, რეკლამას, მონაწილეობისთვის წამახალისებელ საშუალებას.

რესურსთა ინდივიდუაცია და გამოყენება. ვინ იქნება შემსრულებელი ორგანიზაციის შიგნით ან მის გარეთ? რა მოწყობილობები და რა ლიტერატურა არის საჭირო? არის თუ არა შესაბამისი ფართობი? რა თანხაა საჭირო და როგორ მოხდება ამ თანხის გამოყენება?

მნიშვნელობა აქვს იმასაც თუ რა სახით წარედგინება პროგრამა თანამშრომლებს: პოლიტიკური პროგრამა, პროგრამის ფაზებად დაყოფა, თუ მთელი პროგრამის ერთბაშად დანერგვა. პოლიტიკური პროგრამის მიზანია მოახდინოს პროგრამის ეფექტურობის შემოწმება მცირე ჯგუფებზე, ამ დროს პროგრამაში მონაწილეობას იღებს თანამშრომლების მხოლოდ საცდელი ჯგუფი. (იგი ყურადღებით შეირჩევა და მისი შედეგები გავრცელდება მთელ პერსონალზე.

პროგრამის ფაზებად დაყოფა გულისხმობს პროგრამის დანაწევრებას: ჯერ მენეჯმენტის სფეროში, შემდეგ ნელ-ნელა დაბალ საფეხურებზე. მისი უარყოფითი მხარეა, რომ არ ხერხდება ყველა თანამშრომლის ერთდროულად ჩართვა.

მესამე მიდგომა – მთელი პროგრამის ერთბაშად განხორციელება. მისი უარყოფითი მხარეა ის, რომ იგი მოითხოვს ერთდროულად დიდ ფინანსურ დანახარჯებს და ადამიანურ რესურსებს. ორგანიზაციას შეიძლება გაუჭირდეს ასეთ რადიკალურ ცვლილებებთან შეგუება.

პროგრამის კომპონენტები.

„კარგად ყოფნისა“ და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების პროგრამები ფართო ან ვიწრო პროფილისაა. განვიხილოთ ახალი პროგრამა – ჯანმრთელობის რისკის შეფასება.

პროგრამის მიზანია გაითვალისწინოს ინდივიდი და მიაწოდოს სასარგებლო რჩევები, რათა მან გამოიყენოს შესაძლებლობათა მაქსიმუმი.

პროცედურულად ეს ასე ხდება: ინდივიდი ავსებს გარკვეული მოცულობის კითხვარს, რომელიც ეხება მის ჯანმრთელობას, სამედიცინო ისტორიას, ცხოვრე-

ბის სტილს, დასვენების ტიპს და სხვა ასპექტებს. ამ კითხვარს სპეციალური სამსახური ამუშავებს და უბრუნდება საკუთარი ჯანმრთელობის თემას მონაცემებისა და მისი გაუმჯობესების შესახებ რეკომენდაციების სახით.

მაგ. წონის კონტროლის და კვების პროგრამები – იგი იძლევა ინფორმაციას თუ როგორ ვარგეულირით წონა, ვიკვებოდ სწორად და როგორ დაგამზადოთ ჯანსაღი საკვები.

ფიზიკური სიჯანსაღის პროგრამები – თანამშრომლებს სთავაზობენ ფიზიკურ ვარჯიშთა კომპლექსს (სირბილი, აერობიკა და სხვა), ინსტრუქციებს. აფინანსებენ ორგანიზაციის საფეხურთო, საკალათბურთო და ა.შ. გუნდებს, მთავარია თანამშრომლებმა აქტიური მონაწილეობა მიიღონ პროგრამაში.

ამისათვის საჭიროა კარგი ხელმძღვანელობა, ზუსტი და გასაგები ინფორმაცია; ამ პროგრამაში მონაწილეობა მოსახერხებელი უნდა იყოს, უნდა ეხმიანებოდეს თანამშრომელთა მოთხოვნილებებს და პრიორიტეტებს.

თ) „კარგად ყოფნის“ პროგრამების შეფასება

შეფასება უნდა ხდებოდეს სამ ეტაპად:

- ხანმოკლე მონაკვეთის შემდეგ (3-4 თვე). როცა გათვალისწინებული იქნება ფიზიოლოგიური ეფექტები (მაგ. შემცირებული არტერიული წნევა), ასევე ფსიქოფიზიოლოგიურ სიმპტომთა რედუქცია (შემცირება, შესუსტება), მაგ. თავის ტკივილისა და უძილობის შემცირება, ცხოვრების სტილის შეცვლის ან ქცევითი ცვლილებების ჩანასახები.

- საშუალო მონაკვეთის შემდეგ (ერთი წელი) გათვალისწინებული უნდა იყოს სამუშაო გაცდენების მაჩვენებლები, თანამშრომელთა ემოციური მდგომარეობა, თვითდარწმუნებლობის დონე და სხვა.

- გრძელი მონაკვეთის შემდეგ (2-დან 5 ან მეტ წლამდე) გათვალისწინებული უნდა იქნეს კომპანიის დანახარჯები ჯანდაცვის სფეროზე, ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდა.

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

- მენეჯმენტი პროგრამას მხარს უჭერს არა მარტო მატერიალურად არამედ მორალურად;

- პროგრამა უნდა იყოს ერთჯერადი და ხანმოკლე, იგი უნდა იყოს სისტემატური;

- თანამშრომლები ჩართული უნდა იყვნენ პროგრამის შემუშავებასა და განხორციელების პროცესში. ეს უზრუნველყოფს მათ მონაწილეობის თვითონ პროგრამაში;

- ის ვინც პროგრამაზე პასუხისმგებელი, არა მარტო სპეციალურ ცოდნას უნდა ფლობდეს, ენთუზიასტიც უნდა იყოს;

- პროგრამას უნდა ჰქონდეს მკაფიოდ გამოკვეთილი მიზნები;

- თანამშრომლები თავისუფალნი უნდა იყვნენ არჩევანში - მონაწილეობა მიიღონ თუ არა პროგრამაში. ორგანიზაციას კი შეუძლია რაიმე სახით წახალისოს მათი მონაწილეობა;

- დაცული უნდა იყოს კონფიდენციალურობა და უარყოფითმა სამედიცინო ინფორმაციამ არ უნდა იქონიოს გავლენა თანამშრომელთა სტატუსზე ორგანიზაციაში;

- თანამშრომელთა სურვილისამებრ მათ პირად ექიმს შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ, რომელიც მომზადდა ორგანიზაციულ პროგრამაში მონაწილეობის შემდეგ.;

- უნდა იყოს პროგრამების დადებითად წარმოჩენის სისტემატური მცდელობა;

- სასურველია, პროგრამაში ჩაერთონ თანამშრომელთა ოჯახები.

„კარგად ყოფნის“ პროგრამათა განხორციელებით მენეჯმენტი აჩვენებს თანამშრომლებს, რომ ორგანიზაცია ზრუნავს მათზე და დაინტერესებულია მათი კარგად ყოფნით. და ბოლოს, ნათლად ჩანს, რომ ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარებას არარაციონალური პოლიტიკა პროფესიული სტრუქტურის წყაროა.

თაზო II.

14. მარკეტინგის მენეჯმენტი

ა) მარკეტინგი, როგორც ფირმის მენეჯმენტის ორგანული ნაწილი

მარკეტინგი არის მენეჯმენტის ფუნქცია, რომლის საქმიანობა დაკავშირებულია ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე მოვლენებთან. ამ საქმიანობას აწარმოებენ ყველა სახის მენეჯერები და არა მხოლოდ მარკეტინგის სპეციალისტები.

ტერმინი – **მარკეტინგი** (ინგლისურად მარკეტ – ბაზარი, გასაღება) იშვა XX საუკუნის დასაწყისში და მოიცავდა მხოლოდ გასაღების სფეროს (ვაჭრობას, რეკლამას და ა. შ.). ე. ი. მარკეტინგი აღმოცენდა საქონლით გაჯერებულ მართვის პირობებში. იმ დროს მარკეტინგის საგანში არ შედიოდა წარმოების სფერო. უკვე 40-50 წლებში მარკეტინგი შეიჭრა წარმოების მართვის სფეროში და გახდა მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილი. ამჟამად ფირმების საქმიანობაში გადამწყვეტი სიტყვა მარკეტინგულ სამსახურს ეკუთვნის, ვინაიდან მარკეტინგის არსი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესატყვისი პროდუქციის წარმოება, რეალიზაცია და მოგების მიღებაა.

მოვიყვანოთ რამოდენიმე განმარტება მარკეტინგის თაობაზე:

- “მარკეტინგი არის სოციალური და მენეჯერული პროცესი, რომლის შედეგადაც ინდივიდები და ჯგუფები მოიპოვებენ რაც ესაჭიროებათ და რაც სურთ, პროდუქციის ფასეულობების შექმნით და გაცვლით”.

- “მარკეტინგი არის მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც ახდენს ყველა იმ ბიზნეს საქმიანობის ორგანიზებას და საჭირო მიმართულებით მიმართვას, რომელიც ჩართულია მომხმარებლის სავაჭრო ძალის შეფასებასა და გარკვეული პროდუქციის ან მომსახურების გადამუშავებაში ეფექტურ მოთხოვნებად და ამ პროდუქტის ან მომსახურების მიწოდებაში საბოლოო მომხმარებელთან, რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მიზნები”.

- “მარკეტინგი – ეს არის მომხმარებლის შეხედულება”.

როგორც ჩანს, მარკეტინგი ეფექტიანი მენეჯმენტის ორგანული შემადგენელი ნაწილია.

ნებისმიერი ზომის ფირმის მართვის სისტემაში ბაზრის შემსწავლელ მარკეტინგულ სამსახურს თავისი ადგილი უკავია. ხელმძღვანელები უკვე შეურიგდნენ იმ

აზრს, რომ მათი უახლოესი პარტნიორი არა მთავარი ინჟინერი ან მთავარი ტექნოლოგია, არამედ მარკეტინგის ხელმძღვანელი და მთავარი ბუღალტერია გაფართოებული ფასწარმოქმნის ფუნქციით. ეს ბუნებრივია, ვინაიდან საბაზრო მეურნეობის დროს მართვა იწყება კითხვებით:

- რა ვაწარმოთ?
- ვისთვის ვაწარმოთ?
- რამდენი ვაწარმოთ?
- რა ფასად ვაწარმოთ?

მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა სიტყვა ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ სამსახურს. ყველა ბიზნეს და საზოგადო ორგანიზაციას აქვს თავისი ბაზარი, ანუ ეს არის არსებული და პოტენციური მომხმარებელთა ჯგუფები.

ბაზარზე ორიენტირებულია ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს მომხმარებლის მოთხოვნებზე, მის მოთხოვნილებებზე და სურვილებზე, ცდილობს მათ დაკმაყოფილებას უმაღლეს დონეზე. ასეთ სიტუაციაში პროდუქცია პასუხობს ბაზრის მოთხოვნებს. მარკეტინგის ამ მიდგომას ეწოდება “მარკეტინგის კონცეფცია” და მისი პერსპექტივები რადიკალურად განსხვავდება წარმოებაზე, პროდუქციაზე და ვაჭრობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციებისგან.

ბაზარზე ორიენტირებული ორგანიზაციების მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს სუპერმარკეტების ქსელები, სამოგზაურო კომპანიები და სხვა.

“რასაც ჩვენ ვაკეთებთ - იმართება თქვენგან”.

ცოტა ბიზნეს ორგანიზაციას აქვს ტოტალური კონტროლი თავის ბაზარზე. უმეტესი საქმიანი ორგანიზაცია გრძნობს, რომ იმყოფება უმძიმეს კონკურენციაში.

მარკეტინგის კონცეფცია გულისხმობს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი აქციონერები ორგანიზაციაში არიან მომხმარებლები. ეს ყოველთვის არ ნიშნავს, რომ მომხმარებელი ყოველთვის მართალია, მაგრამ ეს ნიშნავს, რომ მომხმარებელი აყალიბებს ორგანიზაციის სამოქმედო სტრატეგიას. ნათელია, რომ მარკეტინგი ორიენტირებულია არა მწარმოებლის (გამყიდველის), არამედ მომხმარებლის (მყიდველის) ინტერესებზე, მათი მოთხოვნების შესწავლა-ანალიზსა და სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე.

რა შედის მარკეტინგის ფუნქციებში?

- მოთხოვნილებების და მოთხოვნის შესწავლა-პროგნოზი, ანუ იმის გარკვევა, რისი ყიდვა სურს მომხმარებელს;

- ადგილის შერჩევა, ანუ, იმის გარკვევა, უკვე შერჩეული ნაწარმი ვისთვის უნდა იყოს წარმოებული? ამისთვის საჭიროა ბაზრის დაყოფა სეგმენტებად მყიდველ-

თა განსაზღვრული ნიშან-თვისებების (გეოგრაფიული, ასაკობრივი, სქესობრივი, რელიგიური, ეროვნული, შემოსავლების დონის და სხვათა) გათვალისწინებით. ეს ფირმას საშუალებას მისცემს ზუსტად განსაზღვროს ბაზრის ნაწილი (სეგმენტი), და მყიდველთა დაჯგუფება, ვისზეც იგი აპირებს თავისი საქონლის რეალიზაციას;

- მოთხოვნა-მიწოდების მიხედვით ოპტიმალური ფასების განსაზღვრა ისე, რომ ჯერ ერთი, ფასი ფარავდეს გაწეულ ხარჯებს, მეორე – უზრუნველყოფდეს მოგებას, მესამე – მიანიშნებდეს საქონლის ხარისხზე, რათა მყიდველის ყურადღება მიიქციოს;

- მოთხოვნის შესატყვისი საქონლის შემუშავება და მისი წამოების ორგანიზება;

- რეკლამა, ანუ ფირმების და მომხმარებლის საბაზრო კავშირებში ჩაბმა;

- გასაღების ორგანიზება;

- გაყიდვის წინა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება (ნაყიდი საქონლის მუშა მდგომარეობაში მოყვანა, ადგილზე მიტანის სერვისი, საგარანტიო სერვისი და სხვ).

ჩამოთვლილი ფუნქციებიდან ნათელია, რომ მარკეტინგი ყიდვა-გაყიდვის აქტივად ბევრად აღრე იწყება და ამ აქტის შემდეგაც დიდხანს გრძელდება. ამიტომაცაა, რომ მარკეტინგი ძვირად ღირებული საქმეა.

ბ) მარკეტინგის კვლევა

მარკეტინგის კვლევა გულისხმობს საჭირო ინფორმაციის მოპოვებას და ანალიზს, რომელიც საჭიროა მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ორი მთავარი სფერო, საიდანაც საჭიროა ინფორმაციის მოპოვება, არის:

ა) ბაზარი (არსებული და პოტენციური);

ბ) მარკეტინგის ტაქტიკა და მეთოდები.

პირველი ორიენტირებულია იმაზე, თუ რა ხდება ორგანიზაციის გარეთ, ბაზარზე; მეორე კი – მომხმარებლის არსებულ და მომავალ მოთხოვნებზე ორგანიზაციის რეაგირებაზე.

მარკეტინგულ ინფორმაციებზე მოთხოვნილება სულ უფრო მეტად იზრდება მარკეტინგის სამი მნიშვნელოვანი ტენდენციის გამო:

1. ადგილობრივი ბაზრიდან უფრო ფართო, ნაციონალურ და ინტერნაციონალურ ბაზარზე გადასვლა;

2. ყურადღების გადატანა მომხმარებლის მოთხოვნილებებიდან მომხმარებლის სურვილებზე;

3. კონკურენციის საფუძველის გადატანა ღირებულებითი საშუალებებიდან სხვა მაჩვენებლებზე.

მონაცემები მარკეტინგული კვლევისთვის იყოფა ორ კატეგორიად:

- მონაცემები, მოპოვებული პირდაპირ იმ პიროვნებისგან, რომელიც მიჩნეულია მომხმარებლად, ბითუმად მოვაჭრედ ან კონკურენტებად;

- გამოქვეყნებული წყაროები და კომპანიის ჩანაწერებიდან მიღებული ინფორმაცია. ამ მასალების გამოყენება შედარებით იაფია, ვიდრე პირველადი მასალებისა, მაგრამ ისინი შეიძლება მოძველებული აღმოჩნდნენ.

როგორც ავღნიშნეთ, მარკეტინგი მუშაობს ორგანიზაციის გარეთ და მისი ყურადღების მთავარი ობიექტი არის მომხმარებელი, რომლის რეაგირება ან ურეაქციობა წარმოქმნის გარკვეულ პრობლემებს, რომელთა მოგვარებაც სწორედ მარკეტინგულ კვლევაზეა დამოკიდებული.

იმისთვის, რომ გაირკვეს პრობლემა, პასუხი უნდა გაეცეს რამოდენიმე კითხვას:

- ბაზარი იზრდება, კლებულობს თუ სტაბილურია?
- როგორ სიტუაციაში არიან კონკურენტები?
- რა უპირატესობა აქვს კონკურენტულ პროდუქციას?
- საშიშროება ადგილობრივი კონკურენტისგან მოდის თუ უცხოელებისგან?
- როგორია ორგანიზაციის რეპუტაცია მომხმარებლებს შორის? და ა. შ.

ორგანიზაციის მარკეტინგის მიზნებისა და მიღწევების შეფასება შესაძლოა მარკეტინგის აუდიტის გამოყენებით, რომლის მიზანია შეამოწმოს არსებული ეფექტურობა და რეკომენდაცია გაუწიოს მის შემდგომ საქმიანობას.

აუდიტი უნდა ტარდებოდეს პერიოდულად. აუდიტის საქმიანობის შესრულება შეუძლია როგორც ორგანიზაციის პერსონალს, ასევე გარეშე კონსულტანტებს. დავალების შესასრულებლად საჭიროა ობიექტურობა, დამოუკიდებლობა და შესაბამისი გამოცდილება.

გ) მომხმარებელი და მომსახურება.

მომხმარებელს დაცვა

კომერციული ორგანიზაციები დიდ დროს და მონდომებას ხარჯავენ თავიანთი მომხმარებლის მოთხოვნილებების და სურვილების შესაფასებლად. მაგრამ ყველა-

ზე საუკეთესო რეგულარული ციკლის დროსაც კი შესაძლებელია ცუდი მოპყრობა მომხმარებელთან. ბოლო დროს მომხმარებელი უფრო მეტად გმოსატავს თავის უკმაყოფილებას ცუდი საქონლის ან ცუდი მომსახურების გამო. შედეგად გამოჩნდა როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, რომელთა მიზანია დაიცვას მომხმარებლის უფლებები.

მომხმარებელი – ეს არის ადამიანი, ვინც ჩვენი მომსახურებით სარგებლობს და ამისთვის გვიხდის ფულს. მომხმარებლები, რომლებიც პროდუქტს იყენებენ, არიან ადამიანები, რომლებიც განიცდიან პროდუქტების ზეგავლენას, ან თვითონ ახდენენ ზეგავლენას პროდუქტებზე, რომლითაც ჩვენ მათ ვუზრუნველყოფთ. მომხმარებელი ხშირად ის ხალხია, რომელიც იყენებს პროდუქტს, მაგრამ არ იხდის ამ პროდუქტის საფასურს. (მაგ. საჩუქრის შემთხვევაში).

“მომხმარებლის დაცვა” – ეს არის სახელმწიფო ან სხვა ორგანოების მცდელობა - შექმნას წესები და კოდექსები კომერციული ორგანიზაციების, საზოგადო მომსახურების და მომხმარებლის ან გამომყენებლის ურთიერთობების დასარეგულირებლად და ესმარებიან ჩვეულებრივ მოქალაქეებს აინახდაურონ ცუდი საქონლით და მომსახურებით მიყენებული ზარალი.

დ) რეკლამის არსი, ფუნქციები და გამოყენების ეფექტური გზები

ყველა პროდუქტს ესაჭიროება წინ წამოწევა ისე, რომ ბაზარზე მას მიექცეს გარკვეული ყურადღება და დაფიქსირდეს მისი სარგებლიანობა. წინ წამოწევის ძირითადი მეთოდებია: რეკლამა, პირადი გასაღება, ვაჭრობის წახალისება და სახალხოობა. ამავე დროს მნიშვნელოვანია, თუ სად გამოიყენება ისინი - სამომხმარებლო ბაზარზე თუ ინდუსტრიულ ბაზარზე. მაგ. რეკლამა საკმაოდ ეფექტურია სამომხმარებლო ბაზარზე, მაგრამ მას დიდი სარგებელი არ მოაქვს ინდუსტრიული ბაზრისთვის, სადაც პირადი ვაჭრობა უფრო პოპულარული მეთოდია. სახალხოობა და ვაჭრობის წახალისება ორივე ტიპის ბაზარზე ერთნაირად მოქმედებს.

რეკლამა – ეს არის პროდუქციის შესახებ დამაჯერებელი ინფორმაციის მიწოდება მიზნობრივ ბაზარზე წერილობითი ან ზეპირსიტყვიერი და ვიზუალური მასალებით.

რეკლამა – ეს არის საკუთარი საქონლის ღირსებების მომხმარებელთათვის გაცნობა, მოწონება და მისი ყიდვის მონდომება.

სხვანირად რომ ვთქვათ

რეკლამა არის წარმოებასა და მომხმარებელს შორის კომუნიკაციური (ინფორმაციული) კავშირების სახეობა გაყიდვის სტიმულირების მიზნით.

რეკლამისთვის არსებობს ხუთი სახის მედია:

- პრესა;
- კომერციული ტელევიზია;
- პირდაპირი ფოსტა;
- კომერციული რადიო;
- ქუჩაში განთავსებული სხვადასხვა საშუალებები – სარეკლამო დაფები, ტრანსპორტი და სხვა.

ასევე:

- ეკრანული რეკლამა (კინო, ტელევიზია);
- გარე რეკლამა (პლაკატები, ელექტროფიცირებული პანო, თავისუფლად მდგარი ვიტრინები);
- რეკლამა გაყიდვის ადგილზე (მაღაზიის ვიტრინები, შეფუთვა და სხვა); სუვენირები და რეკლამის სხვა პატარა ფორმები (კალმები, საქაღალდეები და სხვა).

რეკლამა თავისი არსიდან გამომდინარე ასრულებს რამოდენიმე ფუნქციას:

1. მომხმარებლის ინფორმირება საქონლის და მომსახურების არსებობის და ღირსების შესახებ. სარეკლამო განცხადებაში უნდა აისახოს ცნობები საქონლის და მომსახურების, ხარისხის, ღირსების, გამოყენების და სხვათა შესახებ;
2. მომხმარებლის დარწმუნება მოცემული საქონლის შეძენაში;
3. შესხენებითი რეკლამა, რომლის მიზანია აღადგინოს არსებული, მაგრამ დავიწყებული მოთხოვნა, გაააქტიუროს მყიდველის დამოკიდებულება მისთვის ცნობილი საქონლის მიმართ. ამგვარი რეკლამა მნიშვნელოვანია სეზონური და პერიოდული განახლებადი საქონლისთვის.

ზოგჯერ რეკლამის ობიექტია არა ცალკეული საქონელი, არამედ ფირმა. ასეთ რეკლამებში წინა პლანზეა წამოწეული ფირმის სახელწოდება. ამ შემთხვევაში პროპაგანდა ეწევა ფირმის იმიჯს, მის საიმედოობას, ფირმის მომსახურების განსაკუთრებულ ხასიათს. ამავე დროს არ უნდა დაგვავიწყდეს ისიც, რომ საქონლის გასაღება დამოკიდებულია არა მარტო მის სამომხმარებლო ღირსებებზე, არამედ,

თუ როგორი ფორმით, გარეგნული იერ-სახეთი ვთავაზობთ მას მყიდველს, ანუ როგორია პროდუქციის დიზაინი, გაფორმება, შეფუთვა, ეტიკეტი და სხვა.

ე) გლობალიზაცია და მარკეტინგი

ბოლო დროს იზრდება გლობალიზაციის ტენდენცია როგორც ვაჭრობაში, ასევე მომარაგებაში. წამყვანი ფირმებისთვის აღარ არის უცხო ინვესტირება შორეულ ქვეყნებში. მაგ. ევროპაში წარმოებულ თვითმფრინავს შეიძლება ჰქონდეს ამერიკაში დამზადებული ძრავა, ინგლისში დამზადებული კორპუსი, იტალიაში დამზადებული სხვა ნაწილები და ა. შ.

პორტერი გლობალურ სტრატეგიას შემდეგნაირად განსაზღვრავს:

“ გლობალურ სტრატეგიას - ეს არის, როცა ფირმა ყიდის თავის პროდუქციას ბევრ ქვეყანაში და ამისთვის მუშაობს ერთიანი მსოფლიო მასშტაბის მიდგომით”.

ის გვთავაზობს მაკეტინგული სტრატეგიის გლობალური მიდგომის ორ საუკეთესო მეთოდს, რომლითაც ფირმებს შეუძლიათ მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობა ან დაძლიონ შინაურული არასასახარბიელო მდგომარეობა.

ესენია:

1. გლობალურ ფირმას შეუძლია განავრცოს საქმიანობა სხვადასხვა ქვეყანაში, რათა მოემსახუროს მსოფლიოს. ამავე დროს ეს მას ეხმარება შინაური, ან სხვა ბაზრის ამონაგების გაუმჯობესებაში;

2. გლობალურ ფირმას შეუძლია გაფანტული საქმიანობის კოორდინირება. მაგ. მარკეტინგი, დისტრიბუცია და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება განლაგებულია მყიდველ ქვეყანაში, მაგრამ წარმოება და მომარაგება შესაძლოა მდებარეობდეს ნებისმიერ ადგილას.

კომპანიებს, რომელთაც სურთ თავიანთი საქმიანობის გლობალიზაცია, აქვთ რამოდენიმე ალტერნატივა:

- მათი საქონლის და მომსახურების ექსპორტი უცხო ქვეყანაში, რაც ყველაზე ადვილი ვარიანტია;

- ერთობლივ საწარმოში გაერთიანება ქვეყნის კომპანიებთან შეთანხმების ლიცენზირებით ან ერთობლივი მფლობელობა;

- პირდაპირი ინვესტირება უცხო ქვეყნის ახალ საწარმოებში.

მსოფლიო მასშტაბის საქმიანობა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის შერეულ მარკეტინგს მოუწევს ადაპტირება იმ უცხო ქვეყნების პირობებთან, სადაც მუშაობენ. ასევე, აუცილებელი იქნება შესაბამისი მარკეტინგის ორგანიზაცია, რომელიც მხარს დაუჭერს საზღვარგარეთ საქმიანობას საგარეო ვაჭრობის განყოფილების ფარგლებში კომპანიის ფილიალის დაფუძვნებით.

თავი III

15. ბიზნეს-გარემო

არსებობს გამოთქმა – “ადამიანი კუნძული არ არის”. ეს ნიშავს, რომ ადამიანები ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. ცალკეული პიროვნება ვერ იარსებებს სხვების გარეშე. ასევეა ბიზნესიც. მას არ შეუძლია ვაკუუმში არსებობა. მისი წარმატება დამოკიდებულია არსებული გარემოს მთელ რიგ ფაქტორებზე, რომელთა ცოდნა აუცილებელია ბიზნესმენისთვის. ვიცით, რომ ბიზნესს ესაჭიროება მომხმარებელი, მომსახურენი და ა. შ. მაგრამ ისინი ბიზნესის გარემოს მხოლოდ ნაწილს შეადგენენ. ბიზნესის საწინააღმდეგოდ მრავალი ორგანიზაცია და სხვადასხვა ძალები მოქმედებენ. ისინი ორ ჯგუფად იყოფა:

- შიდა ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის შიგნით ახდენენ ზემოქმედებას ბიზნესზე;

- გარე ფაქტორები, რომლებიც გარედან ახდენენ ზემოქმედებას.

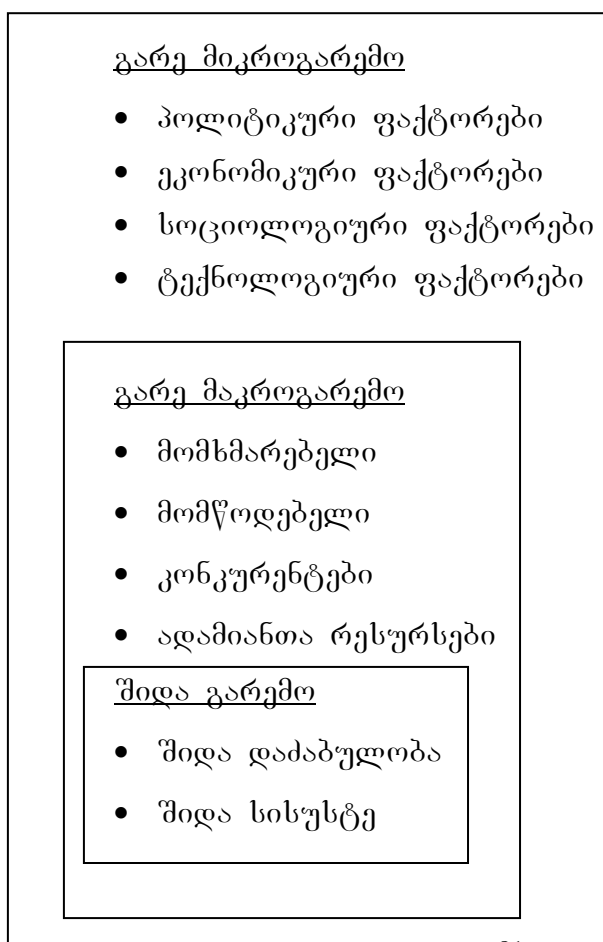
გარე ფაქტორები თავის მხრივ იყოფა ორ ჯგუფად:

- გარე მიკროგარემო და

- გარე მაკროგარემო.

სქემა 6

ბიზნეს გარემო



მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ გარემოს სხვადასხვა კომპონენტებს შეუძლიათ მოახდინონ გავლენა ბიზნესზე ორიდან ერთი მიმართულებით: ან საფრთხე შეუქმნან ბიზნესს, ან პირიქით, ხელი შეუწყონ.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე

ა) შიდა გარემო

ბიზნესის წარმატება-წარუმატებლობაზე დიდ გავლენას ახდენს თვით ბიზნესში მიმდინარე შიდა პროცესები, რომელთაც განსაზღვრავს ბიზნესის შიდა დაძაბულობა და სისუსტე. ესენია:

- მართვის ხარისხი ანუ მენეჯერის გადაწყვეტილებები. იგი დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა:
 - გონიერება;
 - ლიდერის ჩვევები;
 - საკომუნიკაციო ჩვევები;
 - წარმოების ცოდნა;
 - მოტივაცია;
 - გარდაქმნის სურვილი და უნარი;
 - გამბედაობა და სიჯიუტე;
 - ინიციატორობა და სტილი.
- ფინანსური მდგომარეობა. კომპანიის დაძაბული მდგომარეობა, ან მისი ფინანსური სისუსტე წარმოიქმნება რომელიმე მიზეზის გამო. უკიდურესად ცუდმა ფინანსურმა მდგომარეობამ შეიძლება კომპანიის გაკოტრება გამოიწვიოს.

კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას ქმნის:

- მაღალი მოგების მიღების უნარი;
- ბანკში არსებული ფულადი თანხა;
- სესხების ღონე;
- მიღებული მოგება;
- ნაღდი ფულის ნაკადი;
- აქტივები (ბიზნესის მიერ მიწის, შენობების, და სხვა ობიექტებში ჩადებული თანხა);
- მაღალი რენტაბელობა (აუცილებელი არაა მაღალი კაპიტალბრუნვა);
- დაბალი სესხები;
- ნაღდი ფულის დიდი ბრუნვა და მცირე სარეზერვო თანხები.

- კონკურენტუნარიანობა – ეს არის კომპანიის უნარი ჩაერთოს შეჯიბრებაში ბაზრის იმ სექტორში, სადაც ის მოქმედებს. ზოგიერთ კომპანიას ძლიერ მაღალი კონკურენტული პოზიციები უკავია, რაც გამომდინარეობა შემდეგიდან:
 - ბაზრის დიდი ნაწილის კონტროლი;
 - მაღალი რენტაბელობა;
 - დაბალი საწარმოო ღირებულება;
 - თანამედროვე და ეფექტიანად მოქმედი ქარხნები;
 - განაწილების საუკეთესო ქსელი;
 - საფირმო ნიშნის პოპულარობა;
 - მომხმარებელთა მიერ ფართო აღიარება;
 - ინტელექტუალური აქტივები – კომპანიის მოცემული არეალის ზედმიწევ-

ნით ცოდნა; კვლევა, შემუშავებული პატენტები, ლიცენზიები, მაღალკვალიფიციური პერსონალი.

ბ) გარე გარემო

უშუალოდ წარმოების გარეთ არსებობენ სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე, მაგრამ იგი მათ ვერ აკონტროლებს. ამიტომ საჭირო ხდება ბიზნესმა ისწავლოს მათთან ურთიერთობა. ეს ფაქტორები ეროვნულ, ზოგჯერ კი საერთაშორისო დონეს აღწევს. ესენია: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციოლოგიური და ტექნოლოგიური ფაქტორები.

▪ პოლიტიკური ფაქტორები

ეს იმ კანონების ერთობლიობაა, რომლებიც ცალკეულ კომპანიებზე ახდენს გავლენას. გარდა ამისა მთავრობის მიერ ეროვნული ეკონომიკის მართვის ხერხებმა (მისმა ეკონომიკურმა პოლიტიკამ) შეიძლება ზიანი მიაყენოს ბიზნესს, არის ასევე ევროკავშირის მზარდი გავლენა ევროპულ წესდებებისა და ღირებულებების სახით.

▪ ეკონომიკური ფაქტორები

ამ ფაქტორებზე გავლენას ახდენს მთავრობა, წარმოების მდგომარეობა, და ეროვნულ და საერთაშორისო ეკონომიკაში არსებული ციკლური პროცესები. მთავარი ეკონომიკური ფაქტორებია: ინფლაციის დონე, გადასახადის სიდიდე და ეკონომიკის აღმავლობა. ბიზნესზე დადებითად მოქმედებს ეკონომიკის გამოცოცხლება (ანუ, მაღალი ეკონომიკური ზრდა).

▪ სოციოლოგიური ფაქტორები

იგი მოიცავს საკითხებს, რომლებიც ადამიანთა დიდ ჯგუფებთან არის დაკავშირებული. ბიზნესი ადამიანებს საჭიროებს. მოსახლეობას და მის მიგრაციას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ბიზნესზე რამოდენიმე მიმართულებით:

- ტენდენციები, მოდა და სხვა ფაქტორები გავლენას ახდენენ მყიდველთა ქცევაზე;
- სამუშაოზე შესაბამისად მომზადებული ადამიანთა არსებობა;
- მოსახლეობა და მისი მიგრაცია;
- გარემოს დაცვაზე ზრუნვა და ბიზნესის ეთიკური ასპექტები.

▪ ტექნოლოგიური ფაქტორები

იგი ბიზნეს-გარემოს მნიშვნელოვან ნაწილად იქცა მე-18 სკ-ის ბოლოს მომხდარი საწარმოო რევოლუციის გამო. ვერც ერთი ბიზნესი ვერ იარსებებს ტექნოლოგიის განვითარების გარეშე, ურომლისოდაც ის დაიდუკება. მე-20 სკ-ის შუა წლებიდან მოყოლებული საქმიან ხალხს ტელეფონის გარეშე თავი ვერ წარმოუდგენია. 80-იანი წლებიდან კი კომპიუტერი გახდა ჩვეულებრივი მოხმარების საგანი ბუღალტერიასა და საერთოდ, ორგანიზაციის ოფისში.

▪ საერთაშორისო გარემო – ბიზნესის გლობალიზაცია.

მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ ბიზნესს ორი მნიშვნელოვანი ნიშანი აღმოაჩნდა: პირველი – გაიზარდა მისი მოცულობა, მეორე – გეოგრაფიულად გაფართოვდა. ერთი ქარხნის მფლობელი ტრადიციული კომპანია ახლა ითვლება მცირე ან საშუალო ბიზნესად. მსხვილი კომპანიები როგორც წესი, რამოდენიმე ადგილას არიან განლაგებული და ხშირად, რამოდენიმე ქვეყანაშიც კი.

ბიზნესის გლობალიზაცია ანუ გავრცელება საზღვარგარეთ რამოდენიმე ფაქტორმა განაპირობა:

- რევოლუციამ კავშირგაბმულობაში – ინფორმაციის გადაცემა ძალიან სწრაფი გახდა, რამაც გამოიწვია კავშირის საერთაშორისო ხაზების მომრავლება. ავიახაზებით ინტენსიურმა სარგებლობამ და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის სრულყოფამ ხელი შეუწყო საქონლის, მუშახელის და მომსახურების ცირკულაციას;
- მსოფლიოს წამყვანი ვალუტების გაცვლითი კურსის შედარებითმა სტაბილურობამ საერთაშორისო ბაზრებზე ვაჭრობაში განუსაზღვრელობა შეკვეცა. ძირითადი ქვეყნების ვალუტის კურსის მერყეობა რამოდენიმე პროცენტს არ აღემატება, რაც სრულებით არ გავს განვითარებადი ქვეყნების სუსტი ვალუტის მერყეობას.

- მთელი რიგი პოლიტიკური ინსტიტუტების განვითარებამ განაპირობა საერთაშორისო ტენდენციების ზრდა. საერთაშორისო გაერთიანებების ჩამოყალიბებამ ხელი შეუწყო საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას. მაგ. ევროკავშირმა (ეკ), ჩრდილო-ამერიკულმა შეთანხმებამ თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ (გაერო) და სხვამ ქვეყნებს შორის ნდობა გაზარდა.

- საკონკურენტო ბრძოლა, როცა კონკურენტული ორგანიზაციები წარმატებას აღწევენ საერთაშორისო არენაზე. მოცემულმა კომპანიამ თვითონაც უნდა მიადწიოს წარმატებას, რათა არ ჩამორჩეს კონკურენტებს.

ვ) ევროპული ბიზნეს-გარემო

ევროპის განვითარების ისტორიაზე დიდი გავლენა მოახდინა ორმა მსოფლიო ომმა: (1914-18; 1939-45); მეორე მსოფლიო ომის დამთავრებისთანავე ახალი ომის თავიდან აცილების მიზნით პოლიტიკოსებმა ერების გაერთიანება სცადეს. ასე შეიქმნა ორი ორგანიზაცია: გაერო, რომლის რეზიდენცია ნიუ-იორკშია და ევროკავშირი შტაბ-ბინით ბრიუსელსა და სტრასბურგში. თავიდან მათი მიზანი იყო ომის თავიდან აცილება, მაგრამ შემდგომში ევროკავშირის წევრმა ქვეყნებმა ყურადღება მიაქციეს ბიზნესს და სხვა საკითხებს.

ევროპული კავშირი. – რომის 1957 წლის შეთანხმებით შეიქმნა ევროპის ეკონომიკური გაერთიანება (ევროკავშირი), რომელიც რეალურად იქნა ცნობილი 1958 წლიდან.

მისი დამფუძნებელი ქვეყნებია საფრანგეთი, დასავლეთ გერმანია, იტალია, ბენელუქსის ქვეყნები, (ბელგია, ნიდერლანდები, ლუქსემბურგი). 1972 წლიდან მათ შეუერთდა ბრიტანეთი, ირლანდია, დანია. 1981წ-დან საბერძნეთი, 1986წ-დან ესპანეთი და პორტუგალია. ახლა იგი საკმაოდ ბევრ ქვეყანას ითვლის.

ევროკავშირის ადმინისტრაცია იმყოფება ბრიუსელში და მას ევროკომისია ეწოდება.

16. ბიზნეს-გეგმა

როცა იწყება რაიმე სახის ბიზნესი, პირველ რიგში გასათვალისწინებელია ბაზარი, რომელზედაც თქვენ აპირებთ მოქმედებას. ამ შემთხვევაში უნდა გაიზიაროთ მარკეტინგის 4 “პ”-ს პრინციპი:

- პროდუქცია (Produkt) – კონკრეტულად, რის გაყიდვას აპირებთ და რით არის გამორჩეული თქვენი პროდუქტი?
- პროდუქციის განთავსება (Placement): ვინ იყიდის თქვენ პროდუქციას და როგორ აპირებთ მის მიწოდებას მყიდველისთვის?
- პროდუქციის სტიმულირება (Promotion) – რა საშუალებით აპირებთ ბაზარზე თქვენი პროდუქციის წარდგენას?
- პროდუქციის ფასი (Price) – როგორია ფასების თქვენი სტრატეგია?

ბიზნესის განსახორციელებლად აუცილებელია რეალური მიზნების დასახვა და მათ მისაღწევად შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავება. თუნდაც უაღრესად სრულყოფილი სტრატეგია შეიძლება წარუმატებელი გამოდგეს, თუ ძირითადი ყურადღება საქმიანობის საკვანძო საკითხებისადმი არ იქნება მიმართული.

ასევე არ არის მიზანშეწონილი ზედმიწევნით ზუსტად განსაზღვროთ საქმიანობის ჭეშმარიტი ხასიათი და მისთვის განკუთვნილი ბაზარი.

ახალ ბიზნესში საკვანძო საკითხი არის ფასების სტრატეგია. ახალი კომპანიები თავიანთ პროდუქციაზე აწესებენ დაბალ ფასებს, რაც გაკვირვებას იწვევს. ასევე, არაგონივრულია აირჩიო სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს დიდი მოცულობის დაბალფასიან პროდუქციას წარმოების და დისტრიბუციის პრობლემებთან ერთად, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას მომავალში, თქვენ, როგორც ახალი ბიზნესმენი განიცდით უკვე სტაჟიანი კონკურენტების შემოტევას შემცირებული ფასებით. ეს რაც შეეხება ბიზნეს სტრატეგიას.

ბიზნეს-გეგმის შედგენისას შეეცადეთ დამფინანსებლისთვის რაც შეიძლება გასაგები ფორმით, წერილობით ასახოდ თქვენი ბიზნეს-საქმიანობა, ანუ შეადგინოთ ბიზნეს-გეგმა. ბიზნეს გეგმის შედგენისას გამოიყენეთ მესამე, დამოუკიდებელი ძალის დახმარება და გაითვალისწინეთ მათი კრიტიკული შენიშვნები. ასევე, საჭიროების დროს ისარგებლეთ კონსულტანტების დახმარებით ფინანსურ საკითხებში.

ბიზნეს-გეგმა უპირველეს ყოვლისა უნდა გამოხატავდეს ბიზნესის მართვის ძირითად მიმართულებებს და მიზნებს და განსაზღვრავდეს მისი მართვის ხასიათს.

ჩვეულებრივ ბიზნეს-გეგმის შედგენა განიხილება როგორც ფინანსური წყაროებიდან ფულის მოპოვების ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი. მაგრამ ამავე დროს მას არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის მართვის და კონტროლის საქმეში. ბიზნეს-გეგმის მთავარი დანიშნულებაა ინვესტორის დარწმუნება თქვენი საქმის მომგებიანობაში და საჭირო თანხების მოზიდვა.

ბიზნეს-გეგმის შემადგენელი ნაწილებია:

- მოკლე (ორგვერდიანი) მიმოხილვა, რეზიუმე, რომელშიც შედის:
 - ძირითადი საქმიანობის აღწერა,
 - ბიზნესის მართვის აღწერა;
 - მომავლისთვის დაგეგმილი საქმიანობა;
 - საჭირო ფინანსური სახსრების მოცულობა.
- კომპანიის დასახული მიზნები და შესაბამისი სტრატეგია;
- ძირითადი საქმიანობა, პროდუქცია და მომსახურება. (რა უპირატესობა აქვს თქვენ პროდუქტს კონკურენტულთან შედარებით);
- ბაზარი, მომხმარებელი, კონკურენცია – თუ სად არის თქვენი “ნიშა” ბაზარზე;
- საქმიანობის აღწერა მიმწოდებლების, საწარმო პროცესის და პროდუქციის გავრცელების სისტემის ჩათვლით;
- კვლევა და განვითარება (მარკეტინგული კვლევა);
- ბიზნესის მართვა (სად ვაპირებთ პროდუქციის დამზადებას – უკვე არსებულ თუ ახალ საწარმოში);
- ინფორმაცია კომპანიისთვის საჭირო რესურსების შესახებ (ძირითადი საბრუნავი საშუალებები);
- საორგანიზაციო საკითხები (ვისთან ვაპირებთ მუშაობას? რა სახის სპეციალისტები დაგეგმირდება? და ა. შ.);
- ფინანსური ინფორმაცია, რომელიც შეიცავს:
 - დაგეგმილი მოგებისა და ზარალის ანგარიშებს;
 - საბალანსო (შემოსავალ-გასავალი) უწყისებს;
 - დაგეგმილი ნაღდი ფულის ნაკადის ანგარიშს, რომელიც ითვალისწინებს ნაღდი ფულის ყოველთვიურ მოძრაობას სულ მცირე ორი წლის მანძილზე;
- ბიზნესის რისკის ფაქტორები და მათ მოსალოდნელი გავლენა საჭირო ფინანსური სახსრების მოცულობაზე;

- ბიზნესის გრძელვადიანი გეგმები.

ფინანსების პროგნოზი რაც შეიძლება რეალური უნდა იყოს, მაგრამ უმჯობესია თავი აარიდოთ უმნიშვნელო წვრილმანების განხილვას. პროგნოზი უნდა იყოს დამაჯერებელი, რათა შეძლოთ ინვესტორის დარწმუნება.

ნებისმიერი დეტალური ინფორმაცია დანართების სახით თან ერთვის ბიზნეს-გეგმას. აქ შეიძლება იყოს ცნობები ძირითადი მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების, ბაზრის კვლევის მონაცემების, მენეჯერთა ბიოგრაფიების და ა. შ. შესახებ.

ბიზნეს-გეგმა ეხმარება ფირმას მიჰყვეს განვითარების სტრატეგიულ კურსს დასახული მიზნის მისაღწევად.

ისიც ხაზგასასმელია, რომ ბიზნეს-გეგმა აუცილებლად ჩვენს მიერ ან ჩვენი თანამონაწილეობით უნდა შემუშავდეს, ვინაიდან იგი ჩვენი მოქმედების გეგმაა. ბევრი ბანკი ან საინვესტიციო ფირმა საერთოდ უარს ამბობს დაფინანსებაზე, თუ გაირკვა, რომ გეგმა თავიდან ბოლომდე კონსულტანტის მიერ არის შედგენილი და ჩვენ მხოლოდ ხელის მოწერით შემოვიფარგლეთ.

უნდა დაიმახსოვროთ, რომ უცხოელი მხოლოდ მაშინ მოდის თანამშრომლობაზე, როცა საწარმო კერძოა და ჩვენ გვაქვს ბიზნეს-გეგმა

თავი IV

17. პრობლემები და მისი გადაჭრის გზები

ა) პრობლემის არსი

ყოველდღიურად ვაწყდებით სხვადასხვა სახის პრობლემატურ სიტუაციებს, რომელიც სასურველი შედეგის მიღწევაში გარკვეულ გაუგებრობას გვიქმნის. ამ სიტუაციების გადაწყვეტას, ჩვეულებრივ, პრობლემის გადაჭრა ეწოდება.

პრობლემები ჩვენს ყოველდღიურ საქმიანობაში, საზოგადოებრივ თუ პირად ცხოვრებაში დიდ როლს თამაშობს. ადამიანები, რომლებიც წარმატებით ართმევენ თავს პრობლემებს, უფრო სწრაფად ეგუებიან დროის ცვლილებას, ისინს უკეთესად იყენებენ თავიანთ ცოდნას, ნიჭს და მნიშვნელოვან წარმატებებსაც აღწევენ.

როგორც ცნობილია, ჩვენი ბუნებრივი შესაძლებლობები ჩვენივე ჩვევებით ფორმირდება. ვსწავლობთ მოვლენების საღად აღქმას და დარწმუნებული ვართ მიღებული გადაწყვეტილების სისწორეში. ჩვენი აზროვნება ისწრაფვის სწორხაზოვნებისკენ და ვერიდებით არასტანდარტულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ხშირად გარეშე გავლენებითაა თავსმოხვეული. ჩვენ არაფერი ვიცით პრობლემების მოგვარების ინდივიდუალურ თვისებებსა და მასში მონაწილეობის აზროვნების პროცესებზე. ყველა ამ ფაქტორს შეუძლია ხელი შეგვიშალოს პრობლემების მოგვარების შესაძლებლობების სრულ გამოყენებაში.

ზოგიერთი პრობლემა შესაძლოა იოლად დაგძლიოთ, სხვები ხანგრძლივ ძალისხმევას და შესაძლებლობების კონცენტრირებას მოითხოვენ.

პრობლემის უკეთესად მოგვარების პროცესი და მიღებული დამაკმაყოფილებელი შედეგები შინაგან თვითკმაყოფილებას მოგანიჭებთ.

საკუთარი პიროვნულობის ეფექტურობის ზრდის შეგრძნება, პროფესიული თუ ცხოვრებისეული პრობლემების გადაჭრა უზრუნველყოფს გაწეული ძალისხმევის შესაბამისი შედეგების მიღებას.

სიტყვა „პრობლემა“ – აღნიშნავს დაპრკოლებას ან იმ სირთულეს, რომელსაც ვხვდებით ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლისას უკეთესი მდგომარეობის მიღების მიზნით.

პრობლემები შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად:

- ხელშეწყობის პრობლემები თავს იჩენს მაშინ, როცა მიმდინარე ვითარება ისეთი არ არის, როგორც სასურველია რომ იყოს. ეს იმის შედეგია, რომ რაღაც

ისე არ ხდება, როგორც მოსალოდნელი იყო, ან როცა ისეთი რამ ხდება, რაც არ უნდა ხდებოდეს. ეს არის „ნორმიდან“ გადახრა.

- მეორე ჯგუფი პრობლემებისა არის **მიღწევების პრობლემები**, როცა მიმდინარე სიტუაცია შეიძლება უკეთესი ყოფილიყო.

ამ ტიპის პრობლემები სამ ჯგუფად იყოფა:

- როცა მიზანი ვერ იქნა მიღწეული;
- როცა მიზანი შეიძლება გადაჭარბებული ყოფილიყო (მაგ. პასუხისმგებლობის ამადლება);
- როცა არსებობს ხელსაყრელი შემთხვევა (მაგ. ახალი პროდუქციის შექმნა ან მომსახურების გაუმჯობესება, ვაჭრობაში შემოსავლების გაზრდის მიზნით).

პრობლემის გადაჭრა ხშირად რთული და ჩახლართული პროცესია. მისი გადაჭრა 5 ქვეპროცესისგან შედგება:

- პრობლემის შეცნობა და განსაზღვრა;
- პრობლემის ანალიზი;
- შესაძლო გადაწყვეტილების განვითარება;
- შერჩეული გადაწყვეტილების შეფასება;
- შერჩეული გადაწყვეტილების განხორციელება.

სანამ გამოსავლის ძებნას დავიწყებთ, ყოველმხრივ უნდა გავიაზროთ პრობლემა. პრობლემის ანალიზი მოიცავს ყველა შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვებას და მის ყოველმხრივ შეფასებას.

გადაწყვეტილების განვითარება გულისხმობს პრობლემის ანალიზს, რათა დარწმუნდეთ, რომ სრულებით გაცნობიერებული გაქვთ იგი და შემდეგ დაპროექტების დასაძლევ მოქმედების კურსი შეიმუშაოთ.

თუ არსებობს რამოდენიმე შესაძლო გადაწყვეტილება, თითოეული მათგანი უნდა შევაფასოთ, შევადაროთ მათი პოტენციური შედეგები და გადავწყვიტოთ, რომელი იქნება მათ შორის ყველაზე ეფექტური. ამისათვის:

- უნდა შეადაროთ სასურველი შედეგების თავისებურებები და მოსალოდნელი დაბრკოლებები;
- გამორიცხოთ გადაწყვეტილებები, რომლებიც არ ხვდებიან დაბრკოლებებს;
- შეაფასოთ დარჩენილი გადაწყვეტილებები სასურველი შედეგის საპირისპიროდ;
- განსაზღვროთ საუკეთესო გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული რისკი;
- გადაწყვიტოთ, რომელ გადაწყვეტილებას განახორციელებთ.

პრობლემა მხოლოდ მაშინ არის გადაჭრილი, როცა გადაწყვეტილება ხორცშესხმულია. ზოგ სიტუაციაში საჭიროა მივიღოთ და დავეთანხმოთ სხვა მოსაზრებებსაც მანამ, სანამ გადაწყვეტილებას განვახორციელებთ. ამან შეიძლება კორექტივი შეიტანოს პრობლემის გადაჭრის პროცესში და გააუმჯობესოს გადაწყვეტილების სასურველი კუთხით წარმოდგენა.

გადაწყვეტილების განხორციელება მოითხოვს მიზნის მისაღწევად საჭირო მოქმედების გეგმას, შესრულებას, გრაფიკს და რესურსებს, რისკის მინიმუმამდე დაყვანის და შეცდომების აცილების ხერხებს. მოსალოდნელი კურსიდან ნებისმიერი გადახვევა დაუფონებლივ უნდა გამოსწორდეს. როცა გეგმის განხორციელება დასრულდება, განიხილება საბოლოო შედეგი. თუ მიზანი არ არის მიღწეული, ეს მოითხოვს შემდგომ მოქმედებას.

ხელშეწყობის პრობლემების დროს მნიშვნელობა ენიჭება პრობლემის განსაზღვრას და ანალიზს. მიღწევის პრობლემები კი მოითხოვენ საუკეთესო გადაწყვეტილებისთვის მეტი იდეების წარმოქმნას.

ბ) აზროვნების უნარი

პრობლემის გადაჭრა მოიცავს ინფორმაციის გონებრივ მართვას ანალიტიკური და შემოქმედებითი აზროვნების უნარის გამოყენებით. ანალიტიკური ან ლოგიკური აზროვნება მოიცავს ისეთ პროცესებს, როგორცაა იდეების შედარება, განსხვავების აღმოჩენა, შეფასება, შერჩევა. შემოქმედებითი აზროვნება გვიჩვენებს წარმოსახვის გამოყენების უნარს იდეათა შესაქმნელად. იგი გულისხმობს ხილულის მიღმა ხედვას, განსხვავებული აზრების თავმოყრას, მათ დაკავშირებას, რათა გამოინახოს მოვლენების აღქმის ახალი გზები. მიღწევის პრობლემების გადაჭრაში შემოქმედებითი აზროვნების უნარს დიდი წვლილი მიუძღვის. მას ოთხი ძირითადი განზომილება აქვს:

- თავისუფლება – აზრების გამომუშავების სიმარტივე;
- მოქნილობა – იდეების მოდიფიცირების და გამარტივების უნარი;
- ორიგინალურობა – იდეების ახლებურობა ან სისხარტე;
- დაწვრილებით დამუშავება – განვრცობა და დეტალიზირება.

პრობლემების ეფექტურად გადაჭრა მოითხოვს ანალიტიკური და შემოქმედებითი აზროვნების ერთიანობას. იდეალურია, თუ შეძლებთ აზროვნების ერთი სტადიიდან მეორეზე ადვილად გადართვას. ეს ყოველთვის არ არის ადვილი. ჩვენი განათლების სისტემა დიდ ყურადღებას აქცევს ანალიტიკური გონების განვითარებას,

ამიტომაც დომინირებს ლოგიკური აზროვნება. შედეგად ჩვენ გვიძნელდება თავი ავარიდოთ ანალიტიკურ აზროვნებას, მიყვეთ თავისუფალ დინებას, აზროვნების შემოქმედებით სტილს.

პრობლემების ეფექტურად მოგვარებისთვის სხვა ხერხებიცაა საჭირო. მაგ. ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი შეიძლება არსებითი იყოს, როცა პრობლემა ან მისი გადაჭრა მოიცავს სხვა პიროვნებებსაც, ან გავლენას ახდენს სხვადასხვა ადამიანებზე. მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობის უნარი. რესურსების მართვის უნარმა შეიძლება გადაამწყვეტი როლი ითამაშოს გადაწყვეტილების მიგნებასა და მის განხორციელებაში. პრობლემის მოსაგვარებლად არანაკლებ მნიშვნელოვანია საქმის ცოდნა და საქმისადმი მიდგომის წესი.

წარუმატებლობა პრობლემის ეფექტურ გადაჭრაში.

პრობლემის გადაჭრა რთული პროცესია. ზოგი ეტაპი შეიძლება ადვილად დაგძლიოთ, ზოგი ვერა. მიზეზები, თუ რატომ ვერ ახერხებთ ზოგიერთი ადამიანი ეფექტური გადაწყვეტილების პოვნას, შემდეგშია:

1. არამეთოდურობა;
2. პრობლემის გადაჭრაზე პასუხისმგებლობის უქონლობა;
3. პრობლემების არასწორი განმარტება;
4. პრობლემის გადაჭრის უცოდინარობა;
5. მეთოდების ეფექტურად გამოყენების უუნარობა;
6. განსაკუთრებულ პრობლემებთან შეუთავსებელი მეთოდის გამოყენება;
7. არასრული ან არაზუსტი ინფორმაცია;
8. ანალიტიკური და შემოქმედებითი აზროვნების შეუთავსებლობა;
9. წარუმატებლობა, განხორციელების ეფექტურად შესრულების უზრუნველყოფა.

გ) დაბრკოლებები პრობლემის ეფექტურ გადაჭრაში

არსებობს უამრავი ფარული ფაქტორი, რომელიც ხელს გვიშლის პრობლემის ეფექტური გადაჭრის მიგნებაში.

სირთულეები შეიძლება წამოიჭრას, როცა ნათლად ვერ აღვიქვამთ პრობლემას ან მის გადასაჭრელად საჭირო ინფორმაციას. ისინი მოიცავს:

- მხოლოდ იმის დანახვას, რის დანახვასაც მოველოდით;
- პრობლემის არასაკმარისად შეცნობას;

- სტერეოტიპად ქცევას – შეუთავსებელი განსაზღვრების მინიჭებას;
- პრობლემის დაუნახაობას პერსპექტივაში.

ხშირად ვცდილობთ, მხოლოდ თვალშისაცემ შეხედულებებს ან არსებულ ინფორმაციას დავეყრდნობთ, სიტუაციის გასაცნობიერებლად აღარ გვჭირდება სრული ინფორმაცია. მაგ. ჩვენ მრავალ საჭმელს მხოლოდ სუნის მიხედვით ვცნობთ, ჩვენს მეგობრებს კი მათი ხმებით. ხშირად არ ვიხედებით იმის იქით, რაც აშკარაა. ავტომატურად ვიღებთ ყველაზე მოსალოდნელ ახსნას, რომელიც ხშირად არ არის დაცული მოულოდნელი შეცდომებისგან, მაგრამ ეს ამართლებს მანამ, სანამ პრობლემა წარმოჩინდება. ჩვენ რასაც ვაკეთებთ, ეყრდნობა ნაწილობრივ ინფორმაციას, რამაც შეიძლება მიგვიყვანოს პრობლემის არასწორად განსაზღვრამდე და არასწორი გადაწყვეტილების გამოტანამდე. ზედაპირულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ერთი განსაკუთრებით საშიში შედეგი ის არის, რომ ჩვენ შეიძლება უბრალოდ ვერ შევიცნოთ პრობლემა.

აუცილებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი მარტივი საფეხურების გაგლა, რათა დარწმუნდეთ, რომ თქვენ სრულ სურათს ფლობთ:

- დაადგინეთ სისტემა და პროცედურები, რომლებიც დაგეხმარებათ ფხიზლად იყოთ პოტენციური პრობლემების მიმართ;
- არ დაეყრდნოთ მხოლოდ ერთ ან აშკარა ფაქტს;
- განსაზღვრეთ ან გააანალიზეთ პრობლემა ყურადღებით, დარწმუნდით რომ შეაგროვეთ ყველა საჭირო ინფორმაცია;
- შეეკითხეთ თქვენს თავს, ხომ არ გამოგიყენებიათ მცდარი მონაცემები და თვითონ განსაზღვრეთ, რომელია ან რომელი არ არის შესაბამისი ინფორმაცია;
- გაიგეთ სხვების აზრი;
 - რეგულარულად განიხილეთ „სტატუს-კვო“ (ლათ. stats quo - რაიმე გარკვეულ მომენტში - წინათ ან ამჟამად - არსებული მდგომარეობა). ინფორმაციის გადმოცემის და აზრების ნათლად გამოხატვის უნარი პრობლემის გადაჭრის დროს მნიშვნელოვანია, როგორც ჩვენთვის, ასევე სხვებთან ურთიერთობისთვის.

სირთულეები შეიძლება შეიცავდეს:

- იდეების ადეკვატურად გადმოცემის უუნარობას;
- პრობლემაზე სამუშაოდ არასწორი ენის გამოყენებას;
- ენის გამოყენების არასაკმარის ცოდნას.

ერთ სიტყვას შესაძლოა უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდეს და შესაძლოა ის სხვადასხვა ადამიანებისთვის სხვადასხვა დატვირთვას იძენდეს. ხშირად შესაბამი-

სი ენა შეიძლება თვითონ პრობლემის მიერ იყოს ნაკარნახევი. შეიძლება კარგად ვლავარაკობდეთ, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას რომ შეგვიძლია ეფექტურად გადმოვცეთ ჩვენი აზრები, ასე რომ წერილობითი მოხსენება შეიძლება კომუნიკაციის საუკეთესო საშუალება იყოს.

იმისთვის, რომ შეზღუდული არ ვიყოთ ენების გამოყენებისას, ამიტომ გადმოცემის უნარის გასაუმჯობესებლად შეიძლება:

– დაიხმაროთ უფრო გამოცდილი პიროვნება იმ პრობლემებზე სამუშაოდ, რომლებიც მოითხოვენ იმ ენების გამოყენებას, რომლებსაც თქვენ თავისუფლად ვერ ფლობთ;

– სცადეთ ტრადიციული ენის გარდა სხვა ენების გამოყენებაც: მაგ. ვიზუალური - სიტყვების ნაცვლად; თვალსაჩინოება - მშრალი მონაცემების ნაცვლად; დიდი მნიშვნელობა აქვს ემოციას. ჩვენმა ემოციურმა მდგომარეობამ შეიძლება სირთულეები გამოიწვიოს პრობლემების გადაჭრის დროს. მაგ.

- შეცდომის დაშვების ან სასაცილოდ გამოჩენის შიში;
- მოუთმენლობა;
- მოუსვენრობა;
- რისკის გაწევის შიში;
- ინსტრუქციის საჭიროება.

მაგ. ბევრ ადამიანს ეშინია რისკის გაწევა, რადგან მოსალოდნელი შედეგი გაურკვეველია ან სულაც შეიძლება არასასურველი იყოს.

ასევე, კომპეტენტურ ადამიანებს შეიძლება დიდი სირთულეები ჰქონდეთ აზრების გაზიარებაში და უყურადღებოდ დატოვონ სხვათა აზრები. ჯერ კიდევ შეცდომად მიიჩნევენ, რომ იუმორს, ფანტაზიას, გრძნობებს, ინტუიციას თითქოს ადგილი არა აქვს ისეთ სერიოზულ საქმესთან როგორცაა პრობლემის გადაჭრა. ზნეობრივმა კოდექსმა შეიძლება გამორიცხოს იდეები და მოქმედებები. „მოტყუება“ წესების დარღვევით შესაძლოა ყველაზე გავრცელებულია. ზოგჯერ წესები უნდა დაირღვეს, რათა წინ წაიწიონ.

ემოციის დასაძლევად შეიძლება უამრავი პრაქტიკული ნაბიჯი გამოიყენოთ:

- კრიტიკულად განსაჯეთ არსებული იდეები და მეთოდები;
- დაუშვით, რომ შეცდომები გარდაუვალია;
- გახსოვდეთ, ბევრი ადამიანი ყოფილა დაცინვის საგანი, თვით დიდი გამოგონების გამოც კი;
- შეამცირეთ დელგის ფაქტორი. მიიყვანეთ პრობლემების უფრო მართვად მდგომარეობამდე;

- თუ არ გსურთ რისკის გაწევა, განსაზღვრეთ შესაძლო არასასურველი შედეგების ალბათობა და მონახეთ რისკის მინიმუმამდე დაყვანის გზები.

სირთულეების პირველხარისხოვანი წყარო ის არის, თუ როგორ ვიყენებთ ჩვენს ინტელექტს და უნარს პრობლემების გადასაჭრელად:

- ცოდნის და მოხერხებულობის ნაკლებობა პრობლემის მოგვარების პროცესში;
- არასაკმარისი მოქმედებითი აზროვნება;
- გონების მოქნილობის ნაკლებობა;
- არამეთოდურობა.

ცოდნა, მსჯელობა და გაგება აშკარად ძირითადი ფაქტორებია პრობლემის გადაჭრისას. თუმცა რაც არ უნდა მაღალინტელექტუალური ვიყოთ, შეიძლება სირთულეები შეგვხვდეს პრობლემების გადაჭრაში. გაითვალისწინეთ „მთავარი არ არის რა გაქვთ, მთავარია როგორ იყენებთ მას.“

დ) იდეის გენერაცია

პრობლემის გადაჭრისთვის დამხმარე ახალი იდეების წარმოქმნისას ძირითად სირთულეს ინფორმაციის ურთიერთდაკავშირება, ჩვეული სტერეოტიპებიდან თავის დაღწევა წარმოადგენს. არსებობს სხვადასხვა მეთოდები, რომლებიც დაგეხმარებათ დაძლიოთ ასეთი ბარიერები. ამ მეთოდების გამოყენების მნიშვნელოვანი ელემენტი ის არის, რომ ხდება მსჯელობის დროებითი შეჩერება, რაც ნიშნავს ნებისმიერი ტიპის შეზღუდვის განზრახ თავიდან აცილებას. რის შედეგადაც შესაძლო ხდება პოტენციურად სასარგებლო იდეების მიგნება.

გააზრებულ მსჯელობასთან ერთად ეცადეთ იდეის გენერაციას ყოველთვის მისცეთ „თამაშის“ სახე. სასარგებლოა მოთელვა თავისუფალი ვარჯიშებით, რათა აზროვნება სწორი მიმართულებით წარიმართოს.

თავისუფალი სავარჯიშოები. არსებობს წარმოსახვის განვითარების მრავალი მარტივი თამაშისმაგვარი სავარჯიშო, რომლებიც დაგეხმარებათ წარმოსახვითი უნარის განვითარებაში. ეს სავარჯიშოები ძალიან სასარგებლოა აზროვნების მოთელვისთვის და შემდგომში უფრო პროდიქტიული იდეების გენერაციისთვის. ამავე დროს პრობლემების ჯგუფურად გადაწყვეტა ეხმარება ინდივიდებს თავი შეიკავონ არასტანდარტული იდეების განვითარებისგან.

თავისუფალი სავარჯიშო მარტივია და თვევენ გან მოითხოვს მოკლე დროში - ერთ ორ წუთში ჩამოაყალიბოთ რაც შეიძლება მეტი იდეა. მაგ. შეარჩიოთ ერთი მიზანი და მისი რაც შეიძლება მეტი გადაწყვეტა ან, წარმოიდგინეთ რაღაც სიტუაცია და ჩამოწერეთ ყველა გარემოება რომელიც თავში მოგივათ - მაგ. რა მოხდება, ერთ დღიას რომ აღმოაჩინოთ, რომ ყველაფერმა, რაც ელექტრო ენერჯიაზე დამოკიდებული შეწყვიტოს ფუნქციონირება.

ამ სავარჯიშოებში გათვალისწინებულია გონების მოქნილობა. რაც უფრო მოქნილია თქვენი გონება, მით უფრო ხარისხიანია იდეები.

თავისუფალი ასოციაცია - ეს მეთოდი გონებას საშუალებას აძლევს იაზროვნოს წინასწარ განზრახვის გარეშე. თქვენ აფიქსირებთ პირველივეს, რაც თავში მოგივათ: სხარტ სიტყვას, სიმბოლოს, იდეას, ან სურათის აღწერას. შემდეგ მას იყენებთ, როგორც ამოსავალ წერტილს, სწრაფად იმეორებთ პროცესს რამოდენიმეჯერ, რათა შექმნათ ასოციაციების სისტემა. თავისუფალი ასოციაცია ღრმად ფიქსირდება მეხსიერებაში: იმისათვის რომ იდეები პრაქტიკული იყოს უნდა ჩაიწეროს ფურცელზე ან აუდიოკასეტებზე, რომელიც დაემატება იდეების თავისუფალ დინებას და მოითხოვს შემდგომ ვარჯიშს. დამატებითი იდეების მარტივი საშუალებაა კამათი - განიხილოთ პრობლემა სხვებთან ერთად. მათ სხვადასხვა შეხედულება ექნებათ პრობლემასა და მის შინაარსზე (მნიშვნელობებზე). შესაძლოა მათ პირდაპირ ვერ მოგაწოდონ მნიშვნელოვანი იდეები, მაგრამ გამოიწვიონ ახალი აზრის პროვოცირება. თქვენი პრობლემების სხვებთან ერთად განხილვა მნიშვნელოვანი დამატებაა სხვა იდეების გენერაციისთვის.

კითხვარები აზროვნების საკონტროლო ჩამონათვალია. მათ შეუძლიათ დააჩქარონ სპეციფიკური იდეების ინფორმაციის მოძიება და სტიმული მისცენ იდეებს. მაგ:

შეცვლა?	ადაპტირება?
გადაჯგუფება?	სახის შეცვლა?
შებრუნება?	გაზრდა?
კომბინირება?	შემცირება? და ა.შ.

„გადაჯგუფება“ მრავალგვარია: კომპონენტების გადანაცვლება, სხვა მოდელები, მიზეზებისა და შედეგების გადაადგილება და ა.შ.

კითხვარი მოქნილი ფორმაა და დიდი სარგებლობა მოაქვს პრობლემის გადაჭრისას.

არსებობს კიდევ სხვა უამრავი მეთოდი, რომლებიც დაგეხმარებათ ახალი იდეის გენერაციაში და გვაძლევს დიდი რაოდენობის იდეების მიგნების საშუალებას, რომლებიც შემდგომში შეიძლება შეფასდეს.

ე) პრობლემის გადაჭრის პრინციპები

არსებობს ფართო დიაპაზონის ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეგიშალოს პრობლემების მოგვარებისას. იმისთვის, რომ თავიდან აიცილოთ მათი შედეგები, საჭიროა გამუდმებით იცოდეთ იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებიც:

- შესაძლოა თქვენზე გავლენას ახდენდეს;

- ისწავლოთ მათი გავლენების დასაძლევად ან თავიდან ასაცილებელი საშუალებები და აუცილებლობის შემთხვევაში მიმართოთ მათ. ესენია:

- **სხვების ჩართვა პრობლემების გადაჭრაში** – ზოგიერთი პრობლემა კოლექტიურად უფრო ეფექტურად მოგვარდება. რაც უფრო მეტჯერ უპასუხებთ „დიახ“-ს მომდევნო შეკითხვებს, მით უფრო დასაშვებია პრობლემის კოლექტიურად გადაწყვეტა:

- შეიძლება პრობლემა განისაზღვროს განსხვავებულად?

- საჭიროა ინფორმაცია სხვადასხვა წყაროდან?

- არის ეს პრობლემა ძალიან სპეციფიური?

- ბევრ ხალხს მოიცავს ეს პრობლემა?

- არსებობს მრავალი შესაძლო გადაწყვეტილება?

- არის ეს რთული მრავალსპექტრიანი გადაწყვეტილება?

- საჭიროა, რომ გადაწყვეტილებას სხვებიც დაეთანხმონ?

გადამწყვეტი შეკითხვა ყოველთვის იქნება:

- „არსებობს თუ არა შესაფერისი ხალხი, ვინც ერთად იმუშავენ პრობლემებზე“.

- **პრობლემის შეცნობა და განსაზღვრა.** პრობლემა რომ ეფექტურად შეცნობილ იქნეს, თქვენ უნდა:

- იცოდეთ იმ სფეროს შესახებ, სადაც შეიძლება პრობლემა წამოიჭრას;

- დაადგინოთ აღმოჩენის სპეციალური მეთოდები;

- შეამოწმეთ შედეგები დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად;

- დააკვირდეთ ხალხს, რათა აღმოაჩინოთ რაიმე მოქმედება, რომელშიც

მკვეთრად აისახება პრობლემა;

- რეალურად მიმოიხილეთ და შეადარეთ არსებული და ყოფადი მდგომარეობა, რათა აღმოაჩინოთ მისი თანდათანობით გაუარესება;

- მოუსმინეთ ხალხს რათა გაეცნოთ მათ მოსაზრებებს;

▪ გადაწყვიტეთ, იმოქმედოთ თუ არა და როდის – ყველა პრობლემა არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ ღირდეს იმ რესურსების ხარჯვა, რომლებიც საჭიროა მათ მოსაგვარებლად. ზოგჯერ მაშინაც კი, როცა ესა თუ ის პრობლემა ამდღისთვის უკეთესია მოიცვილოთ, ვიდრე იმოქმედოთ დაუყოვნებლივ. შემდეგ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა გიხვენებთ, მოითხოვს თუ არა პრობლემა მოქმედებას და რა იქნებოდა უკეთესი, იმოქმედოთ ახლა თუ მოიცადოთ:

- მოგვარდება პრობლემა თავისით?

- არის შედეგები იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ იმსახურებს მის გადასატრეულად საჭირო რესურსების ხარჯვას?

- პრობლემა მცირდება? (მოიცადეთ!)

- დაპრობლემა მცირდება? (მოიცადეთ!)

- შემცირდა მიზეზები (მოიცადეთ!)

- აქვს პრობლემებს სერიოზული შედეგები? (იმოქმედეთ!)

- იზრდება პრობლემა? (იმოქმედეთ!)

▪ **შესაძლო გადაწყვეტილებების პოვნა:**

1. განსაზღვრეთ შესაბამისი ინფორმაცია, რომელიც პრობლემის განსაზღვრას დაეფუძნება:

რა ინფორმაციაა საჭირო?

რატომ არის ის საჭირო?

სად შეიძლება მისი მიღება?

რამდენად საიმედო იქნება ის?

როგორ შეიძლება მისი მიღება?

2. შეაგროვეთ და ჩაიწერეთ ინფორმაცია და ეს უნდა იყოს სისტემატური პროცესი. ამავე დროს გადაამოწმეთ ინფორმაცია;

3. განსაზღვრეთ ეფექტურობის კრიტერიუმი. ჩამოთვალეთ „იდეალური“ გადაწყვეტილების მახასიათებლები:

რა სარგებლობას ეძებთ?

რა დაპრობლემები ან მიზეზები უნდა გადალახოთ?

რა შეზღუდვები არსებობს?

რა დონის რისკია მისაღები?

4. დაადგინეთ მოქმედების კურსი პრობლემის გადასატრეულად.

შენდეგ აუცილებელია გადაწყვეტილების შეფასება რომელიც იქნება ყველაზე ეფექტური; საბოლოოდ მიიღეთ პრობლემის განხორციელების გადაწყვეტილება. პრობლემა გადაუჭრელი დარჩება, თუ არ იმოქმედეთ უპირველეს ყოვლისა უნდა შეადგინოთ განხორციელების გეგმა და შემდეგ:

– განსაზღვროთ შესაძლო წინააღმდეგობის აღდგენები: რას ელოდებიან ან რა უნდა მიიღონ ჩართულმა პიროვნებებმა გადაწყვეტილებისგან? რას მოითხოვს სხვა გადაწყვეტილება მათგან? და ა.შ.

- მოამზადეთ პრეზენტაცია, რომელიც მოახდენს თქვენი გადაწყვეტილების მიღების და მხარდაჭერის შანსების ოპტიმიზაციას;

– წარმოადგინეთ პრეზენტაცია ეფექტურად (წერილობით თუ სიტყვიერად);

ბოლოს, თქვენი გადაწყვეტილების განხორციელების წარმატების უზრუნველსაყოფად და სასურველი შედეგის მისაღწევად შეასრულეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

1. დაგეგმეთ და მოამზადეთ გადაწყვეტილების განხორციელება:

- შეადგინეთ მოქმედების გეგმა;

(მოამზადეთ რესურსები, რათა შესაბამის დროს გამოსაყენებლად ისინი მზად იყოს;

- შეარჩიეთ და ჩაუტარეთ ინსტრუქტაჟი და ტრენინგები პრობლემაში ჩართულ პიროვნებებს. დარწმუნდით რომ მათ აქვთ შესაბამისი ინფორმაცია, უნარი და თვისებები, რაც საჭიროა მოქმედების წარმატებით განხორციელებისთვის;

2. განახორციელეთ მოქმედება და შეამოწმეთ სიტუაცია;

3. მიმოიხილეთ და გააანალიზეთ მოქმედების წარმატება.

ის ვინც პრობლემას წარმატებით აგვარებს, ყოველთვის ახერხებს მიიღოს სასურველი შედეგი.

18. წარმატების კანონი

სადაც არ უნდა იყოს, რასაც არ უნდა წარმოადგენდეთ, რითაც არ უნდა იყოს დაკავებული, თქვენ ყოველთვის გაქვთ შესაძლებლობა გახდეთ უფრო სასარგებლო, უფრო პროდუქტიული თქვენი ფანტაზიის წარმოსახვითი უნარის განვითარების წყალობით.

წარმატება – ინდივიდუალური ძალისხმევის შედეგია, მაგრამ მცდარია აზრი, თუ ფიქრობთ რომ სხვა ადამიანებთან თანამშრომლობის გარეშე შეგიძლიათ მიაღწიოთ წარმატებას. წარმატება – ინდივიდუალური ძალისხმევის შედეგია მხოლოდ იმ თვალსაზრისით, რომ თითოეულმა უნდა გადაწყვიტოს თავისთვის, თუ რა უნდა მას. შემდეგ უკვე წარმატების მიღწევა – ეს არის ტაქტიკური და კარგად დახელოვებული ზემოქმედება გარშემომყოფებზე მათთან თანამშრომლობის მისაღწევად. მაგრამ სანამ სხვები დაიწყებენ თქვენთან თანამშრომლობას, ან სანამ თქვენ მათ სთხოვთ ამის შესახებ, თქვენ თვითონ უნდა გამოიჩინოთ მათთან თანამშრომლობის უნარი.

ადამიანებმა, რომლებმაც მიაღწიეს დიდ წარმატებას - დასძლიეს თავიანთი სისუსტეები. მაგრამ სანამ შედეგებს მიაღწევდნენ, ყველაზე თვალსაჩინო სისუსტეები, რომელიც ადამიანსა და წარმატების შორის დგას, ესენია: მოუთმნლობა, სიხარბე, ანგარება, ეჭვიანობა, ეგოიზმი, ხელმომჭირნეობა, ან უფრო მეტის ხარჯვის ტენდენცია, ვიდრე გამოიმუშავენ;

შეცვალეთ თქვენი პიროვნება იმდენად, რომ იგი მიმზიდველი გახდეს კლიენტებისთვის და თქვენი საქმე აყვავდება. თქვენი ძირითადი ამოცანა ცხოვრებაში (მნიშვნელოვანი ნაწილი მაინც) – ეს არის „წარმატების მიღწევა, ისე რომ არ დაირღვეს სხვა ადამიანების უფლებები“. მიუხედავად იმისა თუ რაში მდგომარეობს თქვენი მიზანი, თქვენ მას მიაღწევთ გაცილებით ნაკლები სიძნელეებით, თუ გამოიმუშავენთ თქვენში მიმზიდველი პიროვნების თვისებებს და დაეუფლებით სხვებთან გაერთიანების (თანამშრომლობის) ხელოვნებას გარკვეული ამოცანის გადასაწყვეტად უსიამოვნებების და შურის გარეშე.

„თქვენ შესძლებთ ამის გაკეთებას, თუ დაიჯერებთ რომ შეგიძლიათ“. ეს არის ლოზუნგი რომელიც თან უნდა გასდევდეს თქვენს ცხოვრებას. ამასთან დაიმახსოვრეთ შემდეგი, რაც აუცილებლად გჭირდებათ წარმატებისთვის:

1. განსაზღვრეთ მთავარი მიზანი - იგი დაგეხმარებათ ეკონომია გაუწიოთ ძალისხმევას, რომელსაც უმეტესობა ხარჯავს თავისი მიზნის მისაღწევად. თქვენი ძალისხმევა უნდა მიმართოდ თქვენი ცხოვრების რომელიმე განსაზღვრულ, კარგად გააზრებულ მთავარ მიზანზე;

2. საკუთარი თავის რწმენა საშუალებას მოგცემთ დასძლიოთ 6 მთავარი შიში, რომლებითაც დაწყევლილია კაცობრიობა: სიღარიბის შიში, ავადმყოფობის შიში, სიბერის შიში, კრიტიკის შიში, ვინმეს სიყვარულის დაკერგვის შიში, სიკვდილის შიში;

3. ეკონომიის ჩვევა – იგი გასწავლით სისტემატურად გაანაწილოთ თქვენი შემოსავალი, ისე რომ მისი გარკვეული პროცენტი გადაინახოთ. ვერავინ ვერ მიადევს წარმატებას ცხოვრებაში თუ არა აქვს ფულის ეკონომიის ჩვევა;

4. ინიციატივა და ლიდერობა – გასწავლით როგორ გამოხვიდეთ მიმდევრობითი მდგომარეობიდან და გარდაიქმნეთ ლიდერად. თქვენ გამოიმუშავეთ ლიდერის ინიციატივებს, რომელიც თანდათან იმ საქმის თავზე მოგაქცევთ, რომელიც დაკავებული გაქვთ;

5. ენთუზიაზმი გასწავლით თქვენი გარშემომყოფები თქვენი იდეით „გაუღენტოდ“ და თქვენდამი ინტერესი გაუღვიძოთ;

6. თვითკონტროლი – მისი საშუალებით თქვენ მართავთ თქვენს ენთუზიაზმს და მიმართავთ იქით, საითაც გსურთ;

7. ჩვევა გააკეთო იმაზე მეტი, რისთვისაც გიხდიან. თანდათან თქვენ შეძლებთ მიიღოთ თქვენს მიერ გაწეული სამსახურისთვის უფრო მეტი ფული. ვერავინ შეძლებს გახედეს ლიდერი თუ ამ წესს არ დაემორჩილა;

8. მიმზიდველი პიროვნება – რაც უფრო მიმზიდველი იქნებით და ჭკუით იმოქმედებთ, მით მეტ დაბრკოლებებს მოიცდებთ;

9. ზუსტი აზროვნება – იგი თქვენ გასწავლით გამიჯნოთ „ფაქტები“ უბრალო „იმფორმაციისგან“. იგი გასწავლით „ფაქტების“ საფუძველზე გამოიმუშაოთ მოქმედების გეგმები მიზნის მისაღწევად;

10. კონცენტრაცია – გასწავლით ყურადღება გაამახვილოთ ერთ რომელიმე ამოცანაზე, სანამ არ გამოიმუშავეთ მისი გადაწყვეტის გეგმას;

11. თანამშრომლობა – გასწავლით დააფასოთ კოლექტური მუშაობა;

12. წარუმატებლობას გაკვეთილის გათვალისწინება. იგი გასწავლით, როგორ განასხვაოთ „წარუმატებლობა“ „დროებითი დამარცხებისგან“. მათ შორის დიდი განსხვავებაა. იგი გასწავლით როგორ მიიღოთ სარგებელი თქვენი და სხვა ადამიანების წარუმატებლობისგან.

ყველა ამ წესის მიზანია დაგეხმაროთ თქვენ მიიღოთ და ორგანიზება გაუკეთოთ ყველა არსებულ ცოდნას და ცოდნას, რომელსაც მომავალში შეიძენთ, რათა შეძლოთ გარდაქმნათ ისინი „გავლენად“.

„გავლენა,“ – წარმოქმნილი ორგანიზებული ცოდნისგან უფრო მნიშვნელოვანია, რადგან ადამიანს აძლევს იარაღს, რომლის საშუალებითაც მას შეუძლია ტრანსფორმირება გაუკეთოს, ხელახლა მიმართოს და დაეუფლოს „გავლენის“ სხვა სახეობების.

ამავე დროს არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დიდ წარმატებას მხოლოდ გამბედავი ადამიანები აღწევენ, რომელთაც გააჩნიათ განსაზღვრული მიზანი. გაბედულ ადამიანს ვერავინ და ვერაფერი შეაჩერებს.

მაგ. გენრი ფორდმა გადაწყვიტა შეეგროვებინა და გაეყიდა საიმედო და იაფი ავტომობილები, რომელთა ყიდვასაც ყველა შეძლებდა. ამ გადაწყვეტილებამ იგი მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე გავლენიან ადამიანად აქცია. ხოლო მილიონებს მოუტანა შესაძლებლობა ემოგზაურათ.

მიმოიხედეთ ირგვლივ და დარწმუნდებით: წარმატებებს აღწევენ ისინი, ვინც ღებულობს გადაწყვეტილებებს სწრაფად და შემდეგ მკაცრად მიყვება მათ.

რასაც არ უნდა წარმოადგენდეთ, რითაც არ უნდა იყოთ დაკავებული, თქვენ თამაშობთ შახმატს დროსთან და ყოველთვის თქვენი სვლა არის შედეგი. გააკეთეთ ეს სწრაფად და გაბედულად და დროც თქვენს მიმართ კეთილგანწყობილი იქნება.

19. თქვენი ექვსი ყველაზე საშიში მტერი და ეფექტური იარაღი მათ წინააღმდეგ

ექვსი ე.წ. „აჩრდილი“, რომელიც ბორკავს ადამიანის ძალებს, ესენია:

- სიღარიბის შიში;
- სიკვდილის შიში;
- ავადმყოფობის შიში;
- საყვარელი ადამიანის დაკარგვის შიში;
- სიბერის შიში;
- კრიტიკის შიში.

თქვენ უნდა შეძლოთ დაამარცხოთ თქვენი შიში, რათა ცხოვრებაში გააკეთოთ რაღაც ღირსეული. დაადგინეთ ამ შიშებიდან თქვენ რომელი გაფორიაქებთ.

მთავარია განსაზღვროთ, როგორ დასძლიოთ ეს შიში. ყველაზე ეფექტური იარაღი მათ წინააღმდეგ – ორგანიზებული ცოდნაა. უცოდინრობა და შიში – ტყუპებია. ჩვეულებრივად ისინი ერთად არსებობენ.

რომ არ არსებობდეს უცოდინრობა და ცრურწმენა, ადამიანის ბუნების მთავარი შიშები გაქრებოდა ერთ თაობაში, რომელიც გადმოგეცათ სოციალური მემკვიდრეობის პრინციპის თანახმად. მაგრამ თქვენ ცხოვრობთ თანამედროვე ეპოქაში. თქვენს ირგვლივ თქვენ ხედავთ, რომ ყოველ შედეგს აქვს თავისი მიზეზი. დაიწყეთ ამ შედეგების შესწავლა მათი გამომწვევი მიზეზის გათვალისწინებით და მაღე თქვენ განთავისუფლდებით ექვსი მთავარი შიშის ტვირთისგან.

დაიწყეთ იმ ადამიანების შესწავლა, რომელთაც დააგროვეს დიდი ქონება. გაარკვიეთ, რა არის მათი მიღწევის მიზეზი. ამის ნათელი მაგალითია გენრი ფორდი – გაბედულება და მტკიცე გადაწყვეტილება. თუ ფიქრობთ, რომ ფარდისგან ძალიან შორს ხართ, მაშინ შეარჩიეთ ორი თქვენი ნაცნობი – ერთი, თქვენი აზრით უიღბლო, და მეორე წარმატებული. დაადგინეთ რა არის ერთის წარუმატებლობის და მეორის წარმატების მიზეზი. დაეყრდენით ზუსტ ფაქტებს. ამ ფაქტების შეგროვება თქვენ დაგეხმარებათ აითვისოთ შესანიშნავი გაკვეთილი მიზეზებისა და შედეგისა.

ერთ თვეში თქვენში სწორად მიმართული თვითშთაგონებით თქვენ შეგიძლიათ დაამარცხოთ თითოეული ამ შიშებიდან და ისინი ვერასოდეს შექდებენ მოგანიჭონ თქვენ სერიოზული ზიანი. თქვენს ცნობიერებაში ჩადეთ სიმტკიცის, გამბედაობის მარცვალი თქვენი შიშების გასანადგურებლად და ბრძოლა ნახევრად მოგებულ გეგმებათ. ეს აზრი შეინახეთ თქვენს ცხოვრებაში და თანდათან თქვენი თვალთახედვიდან გაქრება ექვსივე შიში.

ძლიერ პიროვნებას არაფრის ეშინია.

ძალა არასოდეს არ აღმოცენდება შიშისგან.

დაიმახსოვრეთ ეს უდიდესი ჭეშმარიტება და წარმატება გარანტირებული გეგმებათ.

20. როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი

ახლა დასკვნის სახით ჩამოვაყალიბოთ ქცევის წესები. მენეჯერი, როგორც დავინახეთ, მრავალწახნაგოვანი მოვლენაა. მენეჯმენტი შეისწავლის მენეჯერის მოქმედების ფიზიკურ და ფსიქიკურ ასპექტებს, მიდრეკილებებს, სურვილებს, მანერებს და სხვა.

მენეჯერის სტილის და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისთვის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი რჩევები:

1. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები – კარგი მენეჯერი ღრმად გაიაზრებს თავის არჩევანს, ობიექტურად წარმოადგენს მოსალოდნელ შედეგებს. საკითხები, რომელზეც მენეჯერი უშუალოდ მუშაობს, არ უნდა აღემატებოდეს ხუთს. (ასეთ შემთხვევაში გადაუდებელი პრობლემები სწრაფად და ეფექტურად წყდება);

2. პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება („სიამის ტყუპები“) – ეს ორი ერთმანეთისგან განუყოფელი ცნებაა. მენეჯერი ახდენს თავის დაქვემდებარებულზე პასუხისმგებლობის გადაცემას, რითაც მათ აძლევს თავისუფლებას შესაბამის გადაწყვეტილებათა მიღებაში და შემდეგ მოითხოვს ანგარიშს შესრულებულ დავალებათა შედეგების შესახებ;

3. იყავით პატიოსანი და საიმედო პარტნიორი – იგი უნდა იყოს სანდო საქმიან ურთიერთობებში. სანდოობა და პირგაუტყეხებლობა აჩქარებს ამოცანათა შესრულებას, ამარტივებს ოპერაციებს. დაიმახსოვრეთ, ურთიერთნდობა ისეთი ღირსებაა, რომელიც სხვა თანაბარ პირობებში უზრუნველყოფს თქვენსკენ კაპიტალის შეუფერხებელ მოდინებას;

4. შეეცადეთ თქვენი ენერჯია და ენთუზიაზმი სხვასაც გადაედოს. კარგი მენეჯერისთვის დამახასიათებელია მუდმივად შემართება, საქმის კეთების სურვილი. ასევე სურვილი – მის გარშემოც ასეთივე ატმოსფერო არსებობდეს. დაიმახსოვრეთ:

„ასაკი – სახეს აბერებს, გულგრილობა – სულს“.

მაგრამ ამავე დროს ნებისმიერი ოპტიმიზმი რეალური, მისაღწევი უნდა იყოს. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მარკეტინგის სფეროში – ეს სტილი უზრუნველყოფს საქონლის რეალიზაციის ზრდას;

5. წინასწარხედვის უნარი – სწორედ გაითვალისწინეთ მოვლენათა განვითარება და გამოიმუშავეთ შესაბამისი სტრატეგია, რთული ამოცანაა, მაგრამ მის გარეშე წარმოებაზე ფიქრიც შეუძლებელია;

6. კადრებისადმი ფაქიზი დამოკიდებულება – იგი მენეჯერისთვის მომგებიანი სტილია, მის გარეშე შეუძლებელია საუკეთესო კადრების თავმოყრა, მათზე დაყრდნობა. თუმცა ზოგიერთ მენეჯერს ეშინია მიიღოს ნიჭიერი ადამიანები, რომელთაც შეიძლება გამოააშკარაონ ხელმძღვანელის არაკომპეტენტურობა;

7. თანამშრომელი შეაქე საჯაროდ, ხოლო გააკრიტიკე პირდაპირ საუბარში. – ეს არის კოლექტივში ჯამრთელი ატმოსფეროს შექმნის ერთ-ერთი ნაცადი ხერხი. მცდარია აზრი, თითქოს საჭიროა მუშაკის დაშინება, დატუკქსვა. დაშვებული შეცდომები ერთიანი ძალით უნდა გამოსწორდეს. თუ თანამშრომელმა წარმოადგინა

ახალი იდეა, მენეჯერმა ამის შესახებ საჯაროდ უნდა გამოაცხადოს. მუშაკს გაუჩნდება სურვილი, რომ უკეთ იმუშაოს, რადგან დაინახავს რომ მისი ღვაწლი დაფასებულია და მის ინიციატივას და ავტორობას არავინ მიითვისებს;

8. მატერიალური და მორალური სტიმულირება. მენეჯერმა უნდა შესძლოს ყველა ადამიანის წახალისება, რომელიც თავს გამოიჩენს - დაწყებული დამლაგებლიდან. წახალისების ფორმები სხვადასხვაა: საჯარო მადლობა, ფული, დაჯილდოება, აღიარება და სხვა. და პირიქით თუ ხელმძღვანელი არ არის კმაყოფილი, თანამშრომელმა ეს უნდა იგრძნოს;

9. იყავით კაცთმოყვარე, შუბლგახსნილი, ღიმილიანი. უნდა შეგეძლოთ სხვისი ყურადღებით მოსმენა. შეეცადეთ გაიგოთ მათი გაჭირვება და აღმოაჩინოთ დახმარება.

მენეჯერების თანამდებობის პრეტენდენტებს ცდიან: თვითდაჯერებულობის, ხასიათის სიმტკიცის, თავის ფლობის, მიხვედრილობის, აზროვნების სისწრაფის, კომუნიკაბელობის, ორგანიზაციული ტალანტის, შემოქმედებითი მუშაობისადმი მიდრეკილების, კომერციული ნიჭისა და სხვათა მიხედვით:

1. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ორგანიზატორის აშკარად გამოკვეთილი ნიჭი, მტკიცე ხასიათი, გაქანება და სიახლის გრძნობა;

2. შეარჩიოს შემსრულებლები, გაუღვიძოს მათ პასუხისმგებლობა, იყოს კარგი მომსმენი, შესლოს გამოიტანოს სწორი დასკვნები საკუთარი შეცდომებიდან, იყოს ობიექტური სიტუაციაში;

3. რა მძიმე სიტუაციაშიც არ უნდა აღმოჩნდეს, არ დაკარგოს საკუთარი თავის ფლობის უნარი;

4. იყოს „სიტყვის კაცი“;

5. იაზროვნოს პერსპექტიულად;

6. არ ჩაიძიროს მიმდინარე საკითხებში. არ გამოჩნდეს მთავარი;

7. იყოს ოპტიმისტი, ფლობდეს იუმორის გრძნობას;

8. ამჩნევდეს კონკურენტის სუსტ ადგილებს, შესძლოს გაითვალისწინოს მომავალი სიტუაცია, შესძლოს დაამყაროს კონტაქტი პარტნიორებთან და ჩაატაროს მოლაპარაკებები;

9. იყოს პოლიტიკოსი, იცოდეს ვის რბილად ესაუბროს და ვის ხმა აუწიოს, შესლოს დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ლავირება.

კარგი მენეჯერი ხასიათდება უბრალოებით, იგი არასოდეს უსვამს ხაზს თავის მატერიალურ უპირატესობას. საჭიროების შემთხვევაში მან როგორც კორპორაციის ლიდერმა ორგანიზაციას უნდა შეუქმნას პრესტიჟი.

21. მენეჯერთა ქცევის წესები, შემუშავებული ფირმა „ჯენერალ მოტორსის“ მიერ

1. შენი ამოცანაა ატარებდე ფირმის საერთო ტექნიკურ პოლიტიკას და წყვეტდე ყოველდღიურად წარმოშობილ სიძნელებებს;
2. იყავი ყურადღებიანი კრიტიკის და საქმიანობისთვის სასარგებლო რჩევის მიმართ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს შენ პირადად არაფერს შეგმატებს;
3. იყავი ყურადღებიანი სხვისი აზრის მიმართ მაშინაც როცა იგი არ არის სწორი;
4. იყავი უზომოდ მომთმენი და შემწყნარებელი;
5. იყავი სამართლიანი, განსაკუთრებით დაქვემდებარებულების მიმართ;
6. იყავი ზრდილობიანი და ნურასოდეს გაბრაზდები;
7. იყავი სიტყვაძუნწი და ლაკონური;
8. ყოველთვის „დაასახუქრე“ მაღლობით სამუშაოს კარგად შემსრულებელი;
9. ნურასოდეს მისცემ შენიშვნას დაქვემდებარებულს მესამე პირის თანდასწრებით;
10. ნურასოდეს გააკეთებ თვითონ იმას, რის შესრულებაც შენს დაქვემდებარებულებს შეუძლიათ, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ეს სიცოცხლისთვის საშიშ დაგალებას ეხება;
11. ჭკვიანი შემსრულებლის შერჩევა და სწავლება ყოველთვის უფრო კეთილშობილური ამოცანაა, ვიდრე ყველა ფუნქციის ხელმძღვანელის მიერ შესრულება;
12. თუ დაქვემდებარებულები პრინციპში იზიარებენ შენს გადაწყვეტილებას, მიანიჭე მათ სრული მაქსიმალური თავისუფლება მოქმედებაში, ნუ ედავები წვრილმან საკითხებში. ეს აძნელებს საერთო მიზნის მიღწევას;
13. ნუ გეშინია, თუ შენი თანამშრომელი შენზე ნიჭიერია;
14. ნურასოდეს გამოიყენებ შენს უფლებებს მანამ, სანამ სხვა მეთოდები და საშუალებები ბოლომდე არ გამოგიყენებია;
15. თუ შენი განკარგულება მცდარი აღმოჩნდა, აღიარე შეცდომა;
16. რაიმე გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად შეეცადე განკარგულება წერილობითი სახით მისცე.

თაზო VI.

22. მენეჯმენტი და ბიზნესის კულტურა ევროპაში

ა) კულტურათა სამკუთხედი

კულტურა სხვადასხვაგვარად განისაზღვრება, მაგ:

- აზროვნების კოლექტიური პროგრამირება;
- მეთოდები, რომელთაც საზოგადოება პრობლემების გადასაჭრელად გამოიყენებს;
- ცხოვრების წესი, რომელსაც მივდევთ.

კულტურა – ტრადიციული იდეების და მისი თანხლები ფასეულობების, ისტორიული ფაქტების, ადამიანთა მიღწევების და ა.შ. ერთობლიობაა. იგი სხვანაირად შეიძლება განისაზღვროს, როგორც საზოგადოების პიროვნულობა.

ჩვეულ გარემოში კულტურა, ჩვეულებრივ, იმ ქცევის ნორმებს, რწმენას, წესებსა და ფასეულობებს ნიშნავს, რაც ჩვენ თანამემამულეებთან საერთო გვაქვს. (ნორმა გვკარნახობს, თუ რა არის სწორი და რა - არა; ფასეულობები კი – რა არის კარგი და რა – ცუდი).

კულტურული სხვადასხვაობების კვლევას ჰუმანიტარული მეცნიერების (ისტორიის, სოციოლოგიის, ფილოსოფიის, მითოლოგიის) ყველა სფეროსთან მივყავართ. იგი იმის გამოვლენას ემსახურება, თუ როგორ იჩენს თავს ეს კულტურული სხვადასხვაობები ადამიანის ყოველდღიურ ქცევაში. ზოგიერთი განსხვავება ვლინდება ტანსაცმელში, ეტიკეტში, სამუშაო საათებში; ზოგი ადამიანი უფრო თავაზიანია, მომსახურება – უკეთესი და ა.შ. ეს ის განსხვავებებია, რომელსაც ვერ ვამჩნევთ, ანუ რომლებიც ზედაპირულად არ ჩანს. მთავარია გავარკვიოთ, რომელი უცხო ჩვევა თუ წესი ახდენს განსაკუთრებულ გავლენას ერთობლივ მუშაობაზე, რადგან ევროპის ბიზნესის სფეროს მიზნების გარეგნული მსგავსებანი მათი მიღწევის საშუალებებით ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება.

- რა განაპირობებს ადამიანის ქცევის და ურთიერთობის თავისებურებებს?

- და რომელი განსხვავებანია განსაკუთრებით ხელისშემშლელი ერთად მუშაობისას?

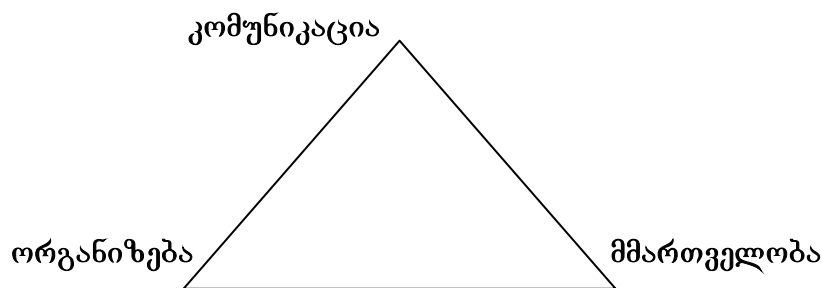
ძირითადად, ქცევის სამგვარი კატეგორია შეინიშნება: კომუნიკაცია, ორგანიზება და მმართველობა.

კომუნიკაცია – ენის ირგვლივ კონცენტრირდება, მაგრამ იგი არასიტყვიერ ურთიერთობებში და სხვაგვარ ქცევაში გადაიზრდება, რომელიც გვაძლევს შეტყობინებას ჩვენი მოლოდინის და შეხედულების შესახებ.

ორგანიზება, ისევე როგორც მმართველობა, ფასეულობებთან არის დაკავშირებული.

ორგანიზება პიროვნების მონაწილეობას ეხება – როგორია საქმის ორგანიზაციული მხარე? როგორ აკეთებს პროგნოზებს? ადგენს გეგმას? როგორ ხდება ინფორმაციის შეგროვება? და ა.შ.

მმართველობა – ვის ეკუთვნის ძალაუფლება? როგორ მოიპოვებენ მას? როგორ ახორციელებენ? რაზეა დაფუძნებული ავტორიტეტი? ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს? როგორია კარგი ხელმძღვანელი? და ა.შ.



კომუნიკაცია. ეროვნებათა ყველაზე აშკარა განმასხვავებელ ფაქტორს ენა წარმოადგენს. თუ ყველანი ინგლისურად ლაპარაკობენ, მთავარი ენის სწავლაა. მაგრამ აქაც ბრიტანული და ამერიკულ-ინგლისური გამონათქვამები შეიძლება აზრობრივად ერთმანეთისგან განსხვავდებოდეს.

გაუგებრობის პოტენციური შესაძლებლობა მაშინ იზრდება, როცა იმ ხალხთან გვაქვს საქმე, ვისთვისაც ინგლისური მეორე ენას წარმოადგენს. საერთაშორისო ინგლისურს მარტივი ლექსიკონი აქვს და სტანდარტული ენაა. მათ კი, ვისთვისაც ინგლისური მშობლიური ენაა, უამრავი სლენგი, გამოთქმა და აქცენტი გააჩნიათ, რაც უცხოელებისთვის რთული გასაგებია. საერთაშორისო შეხვედრებსა და კონფერენციებზე ინგლისურენოვან მონაწილეებს ხშირად აკრიტიკებენ და ამბობენ, რომ ისინი არასაკმარისად გასაგებად ლაპარაკობენ.

ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედება იმ მიზეზით, რომ სხვა ეროვნების ხალხთა უმეტესობას თავაზიანობის და მორიდებულობის გამო უჭირს აღიაროს, რომ ნათქვამი ვერ გაიგო.

მენეჯერები დაჟინებით ურჩევენ ყველას, ისწავლონ ინგლისური იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ინგლისური ყველასთვის გასაგებ ენას წარმოადგენს. ის ინგლისურე-

ნოვან პირებს დაეხმარება დანარჩენი კოლეგების ნათქვამის გაგებაში, თუ სხვა ენაზე ზედაპირული წარმოდგენა მაინც გააჩნიათ. ეს საშუალებას მისცემთ გაიგონ, რომ როცა ფრანგი „საინტერესოს“ ამბობს – იგი „შემოსავლიანს“ გულისხმობს, “შესაძლოს” თქმისას – „ძირითადად“ აქვს მხედველობაში, რომ გერმანელი „შანსში“ – „საშუალებას“ გულისხმობს და ა.შ.

განსხვავება მარტო იმაში კი არ გამოიხატება, თუ რას ვამბობთ, არამედ იმაშიც თუ როგორ ვამბობთ. საუბრის მრავალგვარი ხერხი არსებობს, რაც ყველა ერისთვის სხვადასხვაა. მაგ. სკანდინავიელები და ჰოლანდიელები მეტად ნათლად საუბრობენ, აზრებს მკაფიოდ გამოხატავენ და ფაქტებით და ციფრებით ამყარებენ. ბრიტანელები უფრო ბუნდოვნად ლაპარაკობენ, შეფარული გაუგებარი ფრაზებით, მათ ორაზროვანი ნათქვამი და სიტყვის ბანზე აგდება უყვართ, რაც უცხოელთა უმეტესობისთვის შეურაცმყოფელია.

ასევე, ჩრდილოეთ ამერიკაში სიტყვით გამოსვლა ან პრეზენტაცია აუცილებლად ხუმრობით იწყება, რომელიც თემას ხშირად არ ეხება, მაგრამ სხვა ხალხისთვის იგი ცინიზმისა და თავქარიანობის გამომხატველია.

როგორც ვიცით დიდი მნიშვნელობა აქვს „სხეულის ენას“. კომუნიკაციის მხოლოდ 20% ხორციელდება სიტყვიერად, დანარჩენი კი ინტონაციის უესტიკულაციით.

თვით უბრალო ხელის ჩამორთმევაც კი მრავალ ქვეყნებში თავისებურად აღიქმება. ანგლო-საქსები ხელს მაგრად უჭერენ და ერთმანეთს თვალებში უყურებენ. ზოგიერთი ხალხისთვის კი ეს გამოწვევას ნიშნავს.

საქმიანი ურთიერთობებისას სხვა განსხვავებებიც იჩენს თავს. მაგ. თუ გაცხარებული მოლაპარაკებისას ლანჩის დრო დადგა, იმ დროს როცა ჩრდილო-ევროპელები გაცხარებით საუბრობენ, ამერიკელები მშვიდად შეუკვეთავენ ბუტერბროდებს და ყავას. ეს იმის მიმანიშნებელია, რომ ისინი საკითხს სერიოზულად ეკიდებიან და მოლაპარაკების შეწყვეტა რესტორანში წასასვლელად უსარგებლოდ მიაჩნიათ.

სამხრეთ ევროპელებისთვის კი ფასეულობათა სისტემაში ჭამა-სმას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. კარგ რესტორანში წასვლა იმის მანიშნებელია, რომ საქმე სერიოზულია და მსჯელობის გაგრძელების პერსპექტივაც არსებობს. ევროპაში რაც უფრო სამხრეთით მივდივართ, სმა-ჭამას უფრო და უფრო მეტ პატივს სცემენ.

პოტენციური პარტნიორები საქმის განხილვამდე ცდილობენ ერთმანეთი დაარწმუნონ, რომ საურთიერთოდ სასიამოვნო და სანდო ხალხია.

ბ) კულტურათა სხვადასხვაობა

კულტურა მრავლისმომცველია. არსებობს ძირეული ფასეულობები, თვალთახედვა და რწმენა, რომელთაც ამა თუ იმ ხალხის ყოველი ქმედება ღრმად არის გამსჭვალული.

სისტემური ორგანიზაციის პირობებში ისეთი ადამიანები უახლოვდებიან ერთმანეთს, რომელთა ფუნქციებიც ნაწილობრივ მაინც მსგავსია. კომპეტენტურობა და პროფესიონალიზმი პირადი ურთიერთობების ხარისხზე უფრო მნიშვნელოვანია. ორგანულ კომპანიებში – „ვინ ხარ“ – უფრო მეტად ფასობს, ვიდრე ის, „თუ რას აკეთებ“. ალიანსი ურთიერთნდობასა და ვალდებულებებზეა აგებული, რომლის საფუძველი შეიძლება იყოს საერთო ოჯახი, ქალაქი, ქვეყანა, რეგიონი, სკოლა, უნივერსიტეტი, სახლი.

ფაქტია, ისინი ერთად არიან მიღებული კომპანიაში ან ერთად არიან ნამუშევრები.

რაც უფრო დიდია კულტურული განსხვავება ხალხებს შორის, მით მეტად უპირისპირდებიან ისინი ერთმანეთს. მნიშვნელოვანია, კომპანიის შექმნა და შემდეგ მისი მენეჯმენტის სრული შეცვლა.

გ) მულტიკულტურული შეხვედრები

კულტურათა დაპირისპირება მრავალგვარია, ყოველწლიური სავაჭრო დათვალიერება, ბაზრობების ვიზიტიდან დაწყებული კომპანიათა მრავალეროვნული შერწყმით დამთავრებული.

ყოველი მათგანი საკუთარი კულტურის სტერეოტიპულ მაგალითს წარმოადგენს, რა უნდა მოიმოქმედონ, რომ მათი შეხვედრა შეძლებისდაგვარად ნაყოფიერი გახდეს. პირველი პრობლემა ენაა. მიზანშეწონილი იქნება წინასწარი მუშაობის ჩატარება საქმიანი ქაღალდების მომზადებისა და თარგმნისთვის. შეხვედრებისას შეიძლება სინქრონისტი თარგმნების ყოლა. წესები ყველასთვის გასაგები და მისაღები უნდა იყოს.

მონაწილეებს შეხვედრის შედეგისა და დანიშნულების შესახებ სხვადასხვაგვარი მოსაზრება გააჩნიათ. მმართველობის ინდივიდუალურ სტილის წარმომადგენლების – ფრანგების, ბელგიელების, ესპანელების, გერმანელებისთვის შეხვედრების ძირითადი დანიშნულება დანარჩენებისთვის ინფორმაციის მიწოდებაა. თუ ცნობილია რომ შეხვედრა შეთანხმებით ან ერთობლივი წინადადებებით უნდა დასრულ-

დეს, ისინი დეტალური გეგმით გამოცხადდებიან და ეცდებიან, რომ სხვებს თავს მაქსიმალურად უცვლელად მოახვიონ.

ჯგუფური მმართველობის სტილის მქონე – ჰოლანდიელების, დანიელების, ბრიტანელების, ბერძნების და ირლანდიელებისთვის შეხვედრების მთავარი ამოცანაა ინფორმაციის ან პოზიციის თავმოყრა და მათი კომპრომისის ან კონსენსუსის გზით გადაჭრა. თუ მათ სამუშაო გეგმა გააჩნიათ, ის ჰიპოთეზის სახით იქნება წარმოდგენილი, რომელიც უნდა გაირჩეს და შესწორდეს. თუ არჩეული წარმომადგენელი შეხვედრას ვერ ესწრება, ჯგუფური მმართველობის მომხრეები – ბრიტანელები, ჰოლანდიელები, დანიელები, სხვა თანამშრომელს გააგზავნიან. სხვა ტიპის კომპანიები ან თანასწორ და ნდობით აღჭურვილ დეპუტატს გააგზავნიან, ან საერთოდ არავის. ისინი განსხვავებული სტატუსის ხალხთან მოლაპარაკების წარმართვას მიხვეულები არ არიან.

ყველა ეცდება, რომ შეხვედრაზე დროულად მივიდეს. შეხვედრის ოფიციალური ნაწილის დაწყებამდე მოცემული ნახევარი საათი არაპუნქტუალურ წევრებს საშუალებას აძლევს მოსვლა მოასწრონ, ხოლო დანარჩენებს - ჩაი ან ყავა მიირთვან და ისაუბრონ.

ფრანგები და იტალიელები წესრიგს სხვებზე ნაკლებად ემორჩილებიან. მათ შეუძლიათ შეხვედრა დატოვონ, რათა დარეკონ, ან რაიმეს წერა დაიწყონ, თუ მსჯელობის საგანი პირადად მათ არ ეხება.

გერმანელები კარგად მომზადებულნი არიან. ისინი მხოლოდ მაშინ ერევიან მსჯელობაში, როცა თავს კომპეტენტურად თვლიან და რაიმე სასარგებლო აქვთ სათქმელი. მათ არ უნდა შეაწყვეტინოთ, რადგან თვლიან, მათი წინასწარშემზადებული პოზიცია ურყევია.

ფრანგები წინააღმდეგობის გამწვენი, დოგმატურნი და რაციონალურნი არიან. ისინი თვლიან, რომ მათი და სხვების ნათქვამი საერთო საქმეს და თეორიას უნდა შეესაბამებოდეს, რომ მათ შეიძლება შეეწინააღმდეგო, ისინი კი არგუმენტაციით და მტკიცებებით გაიმარჯვებენ.

იტალიელების წვლილი უფრო ნოვატორული, კომპლექსური, შემოქმედებითი ხასიათისაა და ჩვეულებრივ სხვა მონაწილეების მასტიმულირებელია. საუბარი შელამაზებულია გაფრთხილებებით, ანალოგიებით, ბუნდოვანი ჩართული ფრაზებით. მათი ნათქვამი ყოველთვის მსჯელობის საგანს არ ახება.

ესპანელები ერიდებიან ისეთი აზრის გამოთქმას, რომელიც შეიძლება რაიმე მიზეზით გააკრიტიკონ. ისინი მსჯელობაში მხოლოდ მაშინ ღებულობენ მონაწილეობას, თუ იგრძნობენ, რომ მყარი საფუძველი გააჩნიათ.

ბრიტანელები მუდამ პრაგმატულად და რეალურად საუბრობენ. მათი მსჯელობა ყოველთვის არ არის გამყარებული უტყუარი ფაქტებითა და მსჯელობით. მათი იუმორისადმი მიდრეკილება დაძაბულობასა და მოწყენილობას აქარწყლებს. შეხვედრაზე ისინი არც ინტერესს კარგავენ და არც გუნება უფუჭდებათ. არსებობს განსხვავება პასიურ და აქტიურ კონსენსუსს შორის. პასიური გულისხმობს, რომ მონაწილენი მოქმედების კურსს ეთანხმებიან. აქტიური კი – იმას, რომ მონაწილენი მთლიანად არიან ჩართულნი ამ მდგომარეობაში. შეთანხმება კულტურულ სხვაობაზე არ არის დამოკიდებული. იგი განპირობებული უშუალოდ ბიზნესის ინტერესებით, რომელიც მონაწილეთა ყოველ ჯგუფს გააჩნია და იმაზე თუ რაოდენი ძალაუფლება გააჩნია მათ ამ გადაწყვეტილების რეალიზაციისთვის.

სასურველი შედეგი წინასწარ შეთანხმებული უნდა იყოს. თუმცა, თუ მომავალში ამ შედეგის აღსრულებას არ გავაკონტროლებთ, იგი შეიძლება დაირღვას.

მრავალ განსხვავებას მხოლოდ ერთჯერადი ახსნა ესაჭიროება, ისეთი რამეები, როგორცაა სახელით თუ გვარით მიმართვა, პირადი ურთიერთობისთვის მეტი თუ ნაკლები მნიშვნელობის მინიჭება, საერთაშორისო ინგლისური ენის საჭიროება და ა. შ. - მათი მიღება საღი მსჯელობის საქმეა. ისეთი საკითხები, როგორცაა დარეკვა ფაქსის გაგზავნასთან ერთად – ურთიერთობებისადმი გარკვეულ მიდრეკილებას აღნიშნავს. ყავის დაღვევამდე ან დასვენებამდე 20 წუთით ადრე შეხვადრის მოწვევა პუნქტუალობის განსხვავებული სტანდარტების მაჩვენებელია და არაოფიციალური მსჯელობისთვის კარგ შესაძლებლობას იძლევა.

და ბოლოს, უნდა გახსოვდეთ, რომ მოქმედების სტილი (კულტურა), თუ იგი წამოიჭრა საერთოდ, მხოლოდ პრობლემური საკითხია. შეიძლება მეტად ეფექტურად ითანამშრომლოთ, მაგრამ რადიკალურად განსხვავებული სტილი გაგაჩნდეთ. დასაბუთების და კეთილი ნების საშუალებით მრავალი დაპრობების გადალახვა შეიძლება.

ლიტერატურა:

1. გ. ერქომაიშვილი. “ფირმის მართვა”; თბილისი 2003
2. ი. კუტალაძე “ადამიანური რესურსების მართვა”; თბილისი, 2000. ევრაზია
3. ი. მარგალიტაძე- მენეჯერის უნარ-ჩვევები; თბილისი., 2003
4. ჯ. მოლი “მენეჯმენტი და ბიზნესის კულტურა ევროპაში”; თბილისი 2001
5. რობსონ როუდი “როგორ დავიწყეთ”, თბილისი, 2001, BBM
6. “როგორ შევადგინოთ ბიზნეს-გეგმა”; ტექნიფორმი 2001
7. უ. სამადაშვილი “ბიზნესის საფუძვლები” , თბილისი, 2005
8. მაიკლ სტივენსი “პრობლემების წარმატებით გადაჭრა”, თბილისი, 2001
BBM
9. ჯ. ქოული – მენეჯმენტი; თბილისი, 2002.
10. ქრის რაისი ”შევიცნოთ მომხმარებელი” თბილისი, 2001 BBM
11. დ. ქემფბელი “ბიზნესი არაბიზნესის სპეციალობის სტუდენტებისთვის”
თბილისი, 2001 BBM
12. კ. ლურწკაია “ეკონომიკის საფუძვლები”. თბილისი 2001
13. Джефри Девидсон и др. «Енциклопедия малого Бизнеса». Москва. 1994
14. Наполеон Хилл “Закон успеха”, Екатеринбург 2002
15. Ричард Л. Дафт «Менеджмент», Санкт-Петербург. 2000