

მენეჯმენტი

(რიდერი, 2019)

თემები:

- მენეჯმენტის ფუნქცია: დაგეგმვა
- მენეჯმენტის ფუნქცია: ორგანიზება
- ადამიანური რესურსების მართვა
- გუნდების მართვა
- დასაქმებულთა მოტივაცია

მენეჯმენტის ფუნქცია: დაგეგმვა

დაგეგმვას ხშირად უწოდებენ მენეჯმენტის მთავარ ფუნქციას, ვინაიდან ის ქმნის საფუძველს იმ ყველაფრისთვის, რასაც აკეთებენ მენეჯერები.

დაგეგმვა მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, ამ მიზნების მისაღწევად სტრატეგიებისა და გეგმების შემუშავებას სამუშაო აქტივობების ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის. ამდენად, ეს პროცესი უკავშირდება ორივე მხარეს – მიზნებს (რა) და საშუალებებს (როგორ) ან უ დაგეგმვა მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ასპექტს – მიზნებს და გეგმებს. **მიზნები (ამოცანები)** – სასურველი შედეგები ან სამიზნეობა, რომლებიც მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მიმართულებას განსაზღვრას და კრიტერიუმების ფორმირებას უზრუნველყოფს, რომელთა მიხედვითაც ხდება სამუშაო შედეგების შეფასება. ამიტომაც, ხშირად ისინი განიხილება, როგორც დაგეგმვის საწყისი ელემენტები. **გეგმები** – ესაა დოკუმენტები, რომლებიც ადგენს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული მიზნები. ამისთვის კი, როგორც წესი, ისინი შეიცავს რესურსების განაწილებას, დროით გრაფიკებს და სხვა აუცილებელ საქმიანობას.

რატომ გეგმავენ მენეჯერები? ჩვენ შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ, მინიმუმ, ოთხი მიზეზი. პირველი, დაგეგმვა მენეჯერებისათვის და, ასევე, არამენეჯერული პოზიციის თანამშრომლებისათვის *განსაზღვრავს მიმართულებას*. როდესაც თანამშრომლებმა იციან, თუ რისი მიღწევა სურს მათ ორგანიზაციას ან სამუშაო ქვედანაყოფს და, ასევე, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ, რომ ამ მიზნებს მიაღწიონ, შეუძლიათ მოახდინონ თავისი აქტივობების კოორდინირება, უკეთ ითანამშრომლონ ერთმანეთთან და, საბოლოო ჯამში, გააკეთონ ყველაფერი მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვის გარეშე, დეპარტამენტებმა და ინდივიდებმა შეიძლება იმუშაონ კროს (კვეთ) საკითხებზე და, ამდენად, შეამცირონ ორგანიზაციის ეფექტურობა მიზნების მიღწევის პროცესში.

გარდა ამისა, დაგეგმვა ამცირებს გაურკვევლობას, ვინაიდან ის აიძულებს მენეჯერებს, გაიხედონ წინ, განჭვრიტონ ცვლილებები, განიხილონ ცვლილებების გავლენა და შეადგინონ შესაბამისი საპასუხო ქმედებები. რასაკვირველია, დაგეგმვა ვერ უზრუნველყოფს გაურკვევლობის მთლიანად აღმოფხვრას, თუმცა, მენეჯერები გეგმავენ, თუ როგორ შეძლებენ ეფექტურად განახორციელონ საპასუხო ქმედება.

დამატებით, დაგეგმვა ხელს უწყობს დანაკარგებისა და მოცდენების მინიმიზაციას. როდესაც სამუშაო აქტივობები გარკვეული გეგმების ირგვლივ კოორდინირებული, არაეფექტური ქმედებები ადვილად ვლინდება და, ამდენად, შესაძლებელია მათი კორექტირება ან აღმოფხვრა.

საბოლოო ჯამში, დაგეგმვა *ადგენს მიზნებს ან სტანდარტებს, რომლებიც გამოიყენება კონტროლის პროცესში*. როდესაც ისინი აკონტროლებენ, მათ შეუძლიათ ნახონ, რამდენად შესრულდა გეგმები და

მიღწეულ იქნა მიზნები. დაგეგმვის გარეშე, არ იქნება მიზნები, რომელთა მიხედვითაც უნდა შეფასდეს სამუშაო ძალისხმევა.

გეგმის ტიპები. ორგანიზაციის გეგმების აღსაწერად ყველაზე უფრო გავრცელებულია ისეთი მახასიათებლების გამოყენება, როგორცაა: გაფართოება (სტრატეგიული და ოპერაციული), დროითი ჩარჩო (მოკლევადიანი და გრძელვადიანი), სპეციფიკურობა (მიმართულებითი და სპეციფიკური) და გამოყენების სიხშირე (ერთჯერადი და მიმდინარე). რას მოიცავს თითოეული მათგანი?

სტრატეგიული გეგმებია ისეთი გეგმები, რომლებიც ეხება მთლიანად ორგანიზაციას და მისი მიზნების ჩამოყალიბებას. გეგმები, რომლებიც აღწერს ორგანიზაციის კონკრეტულ ოპერაციულ არეალს, **ოპერაციული გეგმებია**. გეგმების ეს ორი ტიპი განსხვავდება, ვინაიდან სტრატეგიული გეგმები გაცილებით ფართოა, ოპერაციული გეგმები კი ეხება ვიწრო არეალს.

გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გეგმების განმასხვავებელი დროითი პერიოდები შემცირდა გარემოში გაურკვევლობის ზრდის გამო. ადრე გრძელვადიანი ეწოდებოდა გეგმას, რომელიც მოიცავდა 7 წელზე მეტ პერიოდს. წარმოდგინეთ, რას გააკეთებთ 7 წლის შემდეგ და ადვილად მიხვდებით, რამდენად რთულია მენეჯერისათვის, ასე შორს გაიხედოს მომავალში. ჩვენ განვსაზღვრავთ **გრძელვადიან გეგმებს**, როგორც გეგმებს, რომლებიც მოიცავს სამ წელზე მეტ პერიოდს. **მოკლევადიანი გეგმები** კი განისაზღვრება, როგორც გეგმები, რომლებიც ფარავს ერთ წელს ან უფრო მცირე პერიოდს. ნებისმიერი დროითი პერიოდი ამ ორ განსაზღვრულ პერიოდს შორის შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც საშუალოვადიანი გეგმა. რასაკვირველია, ეს დროითი კლასიფიკაცია წარმოადგენს საკმაოდ პირობით ვარიანტს. ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს დროითი პერიოდების ნებისმიერი დაყოფა დაგეგმვის მიზნებისათვის.

ინტუიციურად, სპეციფიკური გეგმები უფრო მიმზიდველი ჩანს, ვიდრე მიმართულებითი ან გეგმები, რომლებშიც ზედამხედველობა მცირეა. **სპეციფიკური გეგმები** არის მკაცრად განსაზღვრული და მათში არ რჩება ადგილი რაიმე ინტერპრეტაციისთვის. სპეციფიკური გეგმა ადგენს თავის ამოცანებს ისეთი ფორმით, რომ აღარანაირი გაურკვევლობა არ შეიძლება არსებობდეს და, ამდენად, აღმოფხვრილია მისი ორაზროვანი გაგების პრობლემები. მაგალითად, მენეჯერს, რომელსაც უნდა, მის დაქვემდებარებაში მყოფი ქვედანაყოფის სამუშაო შედეგები გაზარდოს 8%-ით მოცემულ 12-თვიან პერიოდში, ამ მიზნის მისაღწევად ადგენს პროცედურების, ბიუჯეტის განაწილების და დროითი განრიგების სპეციფიკურ გეგმებს.

იმდენად, რამდენადაც გაურკვევლობა მაღალია და მენეჯერები უნდა იყვნენ მოქნილნი, რათა შეძლონ რეაგირება მოულოდნელ ცვლილებებზე, მიმართულებითი გეგმები უკეთ პასუხობს ამ მოთხოვნებს. **მიმართულებითი გეგმები** ძალიან მოქნილია, ვინაიდან ადგენს მხოლოდ ძირითად მოთხოვნებს. ეს გეგმები იძლევა ფოკუსს, მაგრამ არ ზღუდავს მენეჯერებს სპეციფიკური მიზნებით ან განსაზღვრული მოქმედებებით. ზოგიერთი გეგმები, რომლებიც შეადგინეს მენეჯერებმა, არის მიმდინარე, მაშინ როცა სხვა გეგმები მხოლოდ ერთჯერადად გამოიყენება. **ერთჯერადი გეგმა** – ესაა ერთჯერადი გამოყენების გეგმა, რომელიც შედგენილია უნიკალური ვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე. **მიმდინარე გეგმა** – ესაა მუდმივად განხორციელებადი გეგმა, რომელიც ადგენს განმეორებად სიტუაციაში მოქმედებას.

მიზნების განსაზღვრა და გეგმების შედგენა. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მიზნები განაპირობებს მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის მიმართულების განსაზღვრას, ასევე, კრიტერიუმების დადგენას, რომლის მიხედვითაც ხდება მიღწეული შედეგების შეფასება. ყველაფერი, რაც გინდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, უნდა იყოს მიმართული ამ მიზნების მისაღწევად. ეს

მიზნები შეიძლება დაისახოს ტრადიციული პროცესის მეშვეობით ან ამოცანების მიხედვით მენეჯმენტის გამოყენებით.

მიზნების დასახვისადმი ტრადიციული მიდგომა—მიზნები განისაზღვრება მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე, ხოლო შემდეგ დაიყვანება ქვემდგომ დონეებზე ისე, რომ ხდება სუბმიზნების ფორმირება ორგანიზაციის ყველა არეალში. ეს ტრადიციული მიდგომა ეყრდნობა იმ დაშვებას, რომ უმაღლესი დონის მენეჯმენტმა უკეთ იცის, რა არის საუკეთესო, ვინაიდან მათ შეუძლიათ უფრო „დიდი სურათი“ დაინახონ. ამის შემდეგ მიზნები მოძრაობს ქვედა დონეებზე ისე, რომ ყოველმა თანამშრომელმა იცის, რა უნდა გააკეთოს ამ განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ამ მიდგომის გამოყენებას თან ახლავს გარკვეული პრობლემები: პირველი პრობლემა არის ის, რომ სტრატეგიული მიზნების დაყვანა დეპარტამენტის, გუნდის და ინდივიდუალურ დონეზე შეიძლება იყოს რთული და დამლელისამაღწამო პროცესი; მეორე პრობლემა არის ის, როდესაც უმაღლესი დონის მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიზნებს ფართო გაგებით – როგორცაა მოგების „სათანადო“ დონის მიღწევან „საბაზრო ლიდერობის“ გაზრდა. ეს მიზნები შეიძლება იყოს საკმაოდ ბუნდოვანი და აუცილებელია მათი დეტალიზება შემდგომ დონეებზე. მენეჯერები ყოველ დონეზე ადგენენ მიზნებს, იძლევიან საკუთარ ინტერპრეტაციებს, გამოხატავენ საკუთარ სიმპათიებს/ანტიპათიებს, პირად დამოკიდებულებას მაშინ, როდესაც მიზნები უფრო სპეციფიკური ხდება. ამასთან ერთად, უნდა აღინიშნოს, რომ მიზნების მოძრაობისას ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონეზე იკარგება მათი სიციხადე.

როდესაც ორგანიზაციული მიზნების იერარქია ცხადადაა განსაზღვრული, ის ქმნის ინტეგრირებული მიზნების ქსელს ან **საშუალებები-შედეგების ჯაჭვს**. უმაღლესი დონის მიზნები (ან საბოლოო) კარგად უკავშირდება ქვედა დონეების მიზნებს, რაც წარმოადგენს საშუალებებს მათ მისაღწევად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიზნები, რომლებიც მიღწეულია ქვედა დონეზე, წარმოადგენს ზედა დონეზე განსაზღვრული მიზნების მიღწევის საშუალებას. ამ დონეზე მიზნების მიღწევა წარმოადგენს შემდგომ დონეზე მიზნების მიღწევის საშუალებას. ეს არის დაახლოებით ის, თუ როგორ უნდა იმუშაოს მიზნების დასახვის ტრადიციულმა მიდგომამ. მიზნების დასახვის ტრადიციული მიდგომის სანაცვლოდ, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს **მენეჯმენტის მიზნების მიხედვით** (management by objectives (MBO)) – პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გაზიარებული მიზნების დასახვა და ეს მიზნები გამოიყენება მომუშავეთა შედეგების შეფასებისათვის. MBO პროგრამებს აქვს ოთხი ელემენტი: მიზნების სპეციფიკურობა; გადაწყვეტილების მიღებისას თანამონაწილეობის მექანიზმი; განსაზღვრული დროითი მონაკვეთი და შედეგების მიხედვით უკუკავშირი.

მიზნების განხორციელებისას მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გამოიყენონ ხუთი ნაბიჯი:

1. *გადახედეთ ორგანიზაციის მისიას ან დანიშნულებას. მენეჯერებმა კარგად უნდა გაიაზრონ მისია, ვინაიდან მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს მისიას.*
2. *შეაფასეთ არსებული რესურსები.*
3. *განსაზღვრეთ მიზნები ინდივიდუალურად ან სხვისი თანამონაწილეობით. მიზნები უკავშირდება სასურველ შედეგებს და უნდა ემთხვეოდეს ორგანიზაციის მისიას და მისწრაფებებს და მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი, სპეციფიკური და, რასაკვირველია, განსაზღვრული უნდა იყოს დროითი მონაკვეთი ამ მიზნების მისაღწევად.*
4. *გაწერეთ მიზნები ზვიდან ქვევით და გააცანით ისინი ყველას, ვინც უნდა იცნობდეს ამ მიზნებს.*
5. *განიხილეთ შედეგები და შეადარეთ ისინი დასახულ მიზნებს.*

როდესაც მიზნები დასახულია, დაწერილია და კომუნიკაცია მათ შესახებ შედგა, მენეჯერები არიან მზად, შეადგინონ გეგმები ამ მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვაში გეგმის არჩევაზე სამი შესაძლო

ფაქტორი ზემოქმედებს: ორგანიზაციული დონე, გარე სამყაროს განუსაზღვრელობა და სამომავლო ვალდებულებების ოდენობა.

პირველი ფაქტორია ორგანიზაციული დონე. ცნობილია ურთიერთკავშირი მენეჯერის მიერ დაკავებულ დონესა და დაგეგმვის ტიპს შორის. უმეტეს შემთხვევაში, ქვედა დონის მენეჯერები ადგენენ ოპერაციული დონის გეგმებს, მაშინ როცა უმაღლესი დონის მენეჯერები ადგენენ სტრატეგიულ გეგმებს.

მეორე ფაქტორია გარემოს განუსაზღვრელობა. როდესაც გაურკვევლობა მაღალია, გეგმები უნდა იყოს სპეციფიკური, მაგრამ, ამავედროულად, მოქნილი. მენეჯერები უნდა იყვნენ მზად, რომ შეცვალონ ან დააკორექტირონ გეგმები, რომლებსაც ისინი ნერგავდნენ.

ბოლო შესაძლო ფაქტორი უკავშირდება გეგმების დროით ჩარჩოებს. **მონაწილეობის კონცეფცია** მიგვითითებს, რომ გეგმები გაცილებით უფრო შორსმიმავალი უნდა იყოს, ვიდრე მათი შედგენის დროს იყო გაცხადებული. ძალიან შორი ან ძალიან მოკლე დროითი პერიოდისათვის დაგეგმვა არაეფექტური და არაეფექტიანია.

დაგეგმვის მიდგომები. იმისათვის, რომ გაირკვას თუ რომელი მიდგომა იყენებს ორგანიზაცია დაგეგმვის პროცესში, აუცილებელია ვნახოთ, ვინ ახორციელებს დაგეგმვას.

ტრადიციული მიდგომით, დაგეგმვას ახორციელებენ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, რომლებსაც ხშირად ეხმარება **ფორმალური დაგეგმვის დეპარტამენტი**, დაგეგმვის სპეციალისტთა ჯგუფი, რომლის უშუალო პასუხისმგებლობაა, დახმარება გაუწიოს ორგანიზაციას გეგმების შედგენაში. ამ მიდგომის ფარგლებში, უმაღლესი მენეჯერების დონეზე შემუშავებული გეგმები მოძრაობს ზევიდან ქვევით, ისევე, როგორც ეს ხდებოდა მიზნების განსაზღვრისას. ამ გეგმების ზევიდან ქვევით მოძრაობისას ხდება მათი დაზუსტება თითოეული დონის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. თუმცა, ეს მიდგომა მენეჯერების მიერ განხორციელებულ დაგეგმვას აძლევს ძალიან დეტალურ, სისტემურ, კოორდინირებულ ხასიათს, ხშირად, ფოკუსი კეთდება „გეგმის“ შექმნაზე – საკმაოდ სქელტანიანი ბაინდერი (ან ბაინდერები), რომელიც შეიცავს ჭარბ ინფორმაციას, რჩება თაროზე და არ გამოიყენება ვინმეს ხელმძღვანელობის ან რომელიმე ჯგუფის მუშაობის კოორდინირებისათვის.

არსებობს დაგეგმვისადმი განსხვავებული მიდგომაც, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების ფართო ჩართულობას დაგეგმვის პროცესში. ამ მიდგომის განხორციელებისას გეგმები არ მოძრაობს ზევიდან ქვევით, ამის ნაცვლად, ისინი მუშავდება სხვადასხვა დონეზე მომუშავე თანამშრომლებისა და, ასევე, სხვადასხვა დონის სამუშაო ჯგუფების მიერ, რათა მათში უკეთ აისახოს სპეციფიკური მოთხოვნები.

და ბოლოს, როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა, როდესაც გარემოში მიმდინარეობს მუდმივი ცვლილებები? გაურკვეველ გარემოში მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ სპეციფიკური გეგმები, მაგრამ ეს გეგმები, ამავედროულად, უნდა იყოს მოქნილი, რაც შეიძლება წინააღმდეგობრივად მოგეჩვენოთ, თუმცა ეს ასე არაა. რეალურად გამოსადეგი რომ იყოს, გეგმებს სჭირდება გარკვეული სპეციფიკური მიდგომა, მაგრამ, ამავედროულად, ისინი არ უნდა იყოს უცვლელი. მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რომ დაგეგმვა მიმდინარე პროცესია. გეგმები გამოიყენება, როგორც გზამკვლევი, თუმცა დანიშნულების ადგილი შეიძლება შეიცვალოს ბაზრის დინამიკურობის გამო. ისინი უნდა იყვნენ მზად, რომ შეცვალონ მიმართულება, თუ გარემო პირობები ამას მოითხოვს. ეს მოქნილობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გეგმების განხორციელების დროს. მენეჯერები ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ განხორციელებაზე გავლენის მქონე გარემო პირობების ცვლილებისათვის და შესაბამისად ირეაგირონ.

მენეჯმენტის ფუნქცია: ორგანიზება

ორგანიზება მენეჯმენტის ერთ-ერთ ფუნქციაა, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად სამუშაოთა მოწყობასა და სტრუქტურირებას. ეს არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები შეიმუშავენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ბოლო ხუთი წლის მანძილზე ცოტა საკითხი თუ მოიპოვება მენეჯმენტში, რომელმაც, ორგანიზებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მსგავსად, ამდენი ცვლილებები განიცადა. მენეჯერები ხელახლა აფასებენ ტრადიციულ მიდგომებს, რათა იპოვონ ახალი სტრუქტურის დიზაინ-დიზაინი, რომელიც იქნება ეფექტური და, იმავდროულად, მოქნილი, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულებაში.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწყობაა. ეს სტრუქტურა, რომელიც ასევე მრავალ სხვა მიზანსაც ემსახურება, შესაძლებელია, ვიზუალურად **ორგანიზაციული სქემის** სახით იყოს წარმოდგენილი. როდესაც მენეჯერები ქმნიან ან ცვლიან სტრუქტურას, ისინი ჩართულები არიან პროცესში, რომელსაც **ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება** ჰქვია. ეს პროცესი მოიცავს გადაწყვეტილების მიღებას ექვს მთავარ ელემენტზე: **სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფორმალიზაცია.**

შრომის სპეციალიზაცია გულისხმობს სამუშაოს ცალკეულ დავალებად დაყოფას. თითოეული თანამშრომელი კონკრეტულ დავალებას გაცილებით უკეთ ასრულებს, ვიდრე მთლიან სამუშაოს, რადგანაც მუშა სპეციალიზებულია სწორედ კონკრეტული დავალების შესრულებაზე. ეს ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. აღნიშნული პროცესი ასევე ცნობილია შრომის დანაწილების სახელითაც.

გზას, რომლითაც ხორციელდება ცალკეული სამუშაოების დაჯგუფება, **დეპარტამენტიზაცია** ეწოდება. დეპარტამენტებად დაყოფის ხუთი საერთო ფორმა გამოიყენება:

1. **ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია** - სამუშაოების დაჯგუფება ფუნქციების მიხედვით.
2. **გეოგრაფიული დეპარტამენტიზაცია** სამუშაოთა დაჯგუფება გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით
3. **პროდუქტის ნიშნით დეპარტამენტიზაცია** - სამუშაოთა დაჯგუფება პროდუქტის სახეების მიხედვით
4. **პროცესების მიხედვით დეპარტამენტიზაცია** - სამუშაოს დაჯგუფება პროდუქტების ან მომხმარებლების ნაკადის მიხედვით
5. **მომხმარებელთა ნიშნით დეპარტამენტიზაცია** - სამუშაოს დანაწილება უნიკალური და სპეციფიკური მომხმარებლების მსგავსი მოთხოვნილებების საფუძველზე

თუმცა, მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციას შეუძლია, დეპარტამენტიზაციის საკუთარი უნიკალური კლასიფიკაცია შეიმუშაოს.

ბრძანებათა ჯაჭვი არის ძალაუფლების ხაზი ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონემდე, რომელიც განმარტავს, თუ ვინ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული. სამუშაოების განაწილებისას აღნიშნული მომენტი მენეჯერებმა კარგად უნდა გაითვალისწინონ, რათა დაეხმარონ თანამშრომლებს ისეთ საკითხებში გარკვევაში, როგორებიცაა: „ვის წინაშე ვარ ანგარიშვალდებული?“ ან „ვის უნდა მივმართო, თუ რაიმე პრობლემა მიქნება?“. ბრძანებათა ჯაჭვის გაგება უკავშირდება ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა: ძალაუფლება, პასუხისმგებლობა და ერთმმართველობა.

ძალაუფლებას მიიჩნევდნენ ორგანიზაციის შემკვრელ „წებოდ“. **ძალაუფლება** არის ადამიანებისთვის დავალების მიცემისა და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნის მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება. ბრძანებათა ჯაჭვში მენეჯერებს გააჩნიათ ისეთი

ძალაუფლება, რომლითაც შეეძლოთ სხვების მიერ შესრულებული სამუშაოების კოორდინაცია დამისი მეთვალყურეობა.

როდესაც მენეჯერები იყენებენ საკუთარ ძალაუფლებას თანამშრომლებისათვის დავალებების მისაცემად, თანამშრომლები საკუთარ თავზე იღებენ ამ დავალების შესრულების ვალდებულებას. დავალების შესრულების ეს ვალდებულება ან მისი მოლოდინი ცნობილია, როგორც **პასუხისმგებლობა**.

ერთმმართველობის პრინციპის (ფაიოლის მენეჯმენტის 14 პრინციპიდან ერთ-ერთი) თანახმად, პიროვნება მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე უნდა იყოს ანგარიშვალდებული.

თუმცა დღეს ეს ასპექტები უკვე ნაკლებ მნიშვნელოვანია.

მართვის ნორმაში იგულისხმება თანამშრომლების რიცხვი, რომელთა ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს. ტრადიციული ხედვის მიხედვით, ერთი მენეჯერის პირდაპირ დაქვემდებარებაში არ უნდა იყოს ხუთ-ექვსი მომუშავე მეტი. მართვის ნორმის დადგენა უაღრესად მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციაში მართვის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობა – რაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტურობას.

ერთ-ერთი კითხვა, რომელსაც ორგანიზებისას უნდა გაეცეს პასუხი, არის ის, თუ „ორგანიზაციის რომელ საფეხურზე უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება?“ **ცენტრალიზაცია** არის მდგომარეობა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მიმდინარეობს ორგანიზაციის მართვის მაღალ დონეზე. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის ტოპმენეჯერები გადაწყვეტილებებს თავად იღებენ ქვედა რგოლის მენეჯერების მცირედი ჩართულობით, ორგანიზაციაში მართვის პროცესი უფრო ცენტრალიზირებულია, ვიდრე დეცენტრალიზებული, ხოლო თუ ორგანიზაციის ზედა რგოლში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულები არიან ქვედა რგოლის წარმომადგენლებიც, მაშინ საქმე გვაქვს **დეცენტრალიზაციასთან**.

ფორმალიზაცია გვიჩვენებს, რამდენად სტანდარტიზებულია ორგანიზაციული საქმიანობა და, წესებისა და პროცედურების მიხედვით, რა დონეზეა თანამშრომლის ქცევა გაწერილი. ფორმალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციაში არსებობს განსაკუთრებული სამუშაოს აღწერილობები, უამრავი საორგანიზაციო წესი და მკაცრად გაწერილი სპეციფიკური წესები, რომლებიც მთლიან სამუშაო პროცესს ასახავს. თანამშრომლებს მცირედი თავისუფლება აქვთ იმასთან მიმართებაში, თუ რა, როდის და როგორ კეთდება. ხოლო როდესაც ფორმალიზაციის დონე დაბალია, მაშინ თანამშრომლები უფრო თავისუფალნი არიან სამუშაოს შესრულებაში.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა (გარდაქმნა) მნიშვნელოვანია. მთავარი ორგანიზაციული დიზაინი ეფუძნება ორ ძირითად ორგანიზაციულ ფორმას: **მექანიცისტურს და ორგანულს**.

მექანიცისტური ორგანიზაცია (ბიუროკრატიული) სტრუქტურის ექვსი ელემენტის შერწყმის ბუნებრივი შედეგია. მისი მახასიათებელია: მაღალი სპეციალიზაცია; მკაცრი დეპარტამენტალიზაცია; მკაფიო ბრძანებათა ჯაჭვი; შეზღუდული მართვის ნორმა; ცენტრალიზაცია; მაღალი ფორმალიზაცია.

ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაცია გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი უნარით, რაც მას უფრო მოქნილსა და თავისუფალს ხდის მექანიცისტური ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შედარებით, რომელიც, თავის მხრივ, მეტად ხისტი, თუმცა სტაბილურია. მისი მახასიათებლებია: კროსფუნქციური გუნდები; კროსიერარქიული გუნდები; ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა; ფართო მართვის ნორმა; დეცენტრალიზაცია; დაბალი ფორმალიზაცია.

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შერჩევას მენეჯერს შეუძლია, **ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის** ერთ-ერთი სახე შეარჩიოს. ეს სტრუქტურები ბუნებით უფრო მექანიცისტურებია. მათ მიეკუთვნება: **მარტივი, ფუნქციური და დივიზიონალური** სტრუქტურები.

მარტივი სტრუქტურაში დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია ერთი პიროვნების ხელში და შეინიშნება ფორმალიზაციის დაბალი დონე.

ფუნქციური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული პროფესიის სპეციალისტებს.

დივიზიონური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნესერთეულებისა და სამმართველოებისაგან.

რაც შეეხება თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, რომლებიც თავისი ბუნებით უფრო ორგანული სტრუქტურებია, მათ მიეკუთვნება: **გუნდური, პროექტულ-მატრიცული, საზღვრების გარეშე, სწავლაზე ორიენტირებული სტრუქტურები.**

გუნდური სტრუქტურა არის სტრუქტურა, სადაც მთელი ორგანიზაცია შედგება სამუშაო ჯგუფებისგან, რომლებიც ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. ამ სტრუქტურაში მომუშავეთა უფლებამოსილება გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, რადგან მენეჯერული უფლებამოსილების ხაზი არ მიემართება ზევიდან ქვევით. ამის ნაცვლად, დასაქმებულთა გუნდები დაგეგმვისა და საქმის კეთების იმ გზას ირჩევენ, რომელსაც საუკეთესოდ მიიჩნევენ. ამასთან, გუნდები იღებენ პასუხისმგებლობას სამუშაოს შესრულებისა და ყველა შედეგზე შესაბამის სფეროში.

მატრიცულ სტრუქტურაში სპეციალისტებს ნიშნავენ სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან პროექტზე სამუშაოდ, რომელიც იმართება პროექტის მენეჯერის მიერ. ამ დიზაინის ერთი უნიკალური ასპექტი არის ის, რომ ის ქმნის ბრძანებათა ორმაგ ჯაჭვს, რადგან თანამშრომლებს მატრიცულ ორგანიზაციაში ჰყავთ ორი მენეჯერი: ფუნქციური და პროდუქტის ან პროექტის მენეჯერი.

მრავალი ორგანიზაცია იყენებს **პროექტულ სტრუქტურას**, რომელშიც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე. მატრიცული სტრუქტურისგან განსხვავებით, პროექტულ სტრუქტურას არ აქვს ფორმალური დეპარტამენტები, სადაც დასაქმებულები დაბრუნდებიან პროექტის დასრულების შემდეგ.

ეს სტრუქტურა არის მოქნილი დიზაინის, დეპარტამენტიზაციისა და ხისტი ორგანიზაციული იერარქიების გარეშე. მენეჯერები გამოდიან, როგორც ფასილიტატორები, მენტორები და მწვრთნელები – აუქმებენ ორგანიზაციულ წინააღმდეგობებს ან მინიმუმამდე დაჰყავთ ისინი და უზრუნველყოფენ გუნდებს საჭირო რესურსებით, სამუშაოს ეფექტურად და ეფექტიანად შესასრულებლად.

საზღვრების გარეშე ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია ისეთი სტრუქტურა, რომლის დიზაინი არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით წინასწარ შემუშავებული სტრუქტურის საფუძველზე. მაგალითად, ვირტუალური და ქსელური ორგანიზაციები.

სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციებს განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილებების უნარი. „თანამედროვე მენეჯერული გამოწვევაა – მომუშავეებს შთააგონო და მისცე ცოდნის შესაძლებლობა, რათა გადაწყვიტონ ყოველდღიური მოულოდნელი პრობლემები“. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში დასაქმებულები მუდმივად იძენენ, აზიარებენ ახალ ცოდნას და იყენებენ მას გადაწყვეტილებების მიღებისას და სამუშაოს შესრულებისას.

დაბოლოს, სტრუქტურული დიზაინის ძირითადი გამოწვევა მენეჯერებისთვის არის – იპოვონ მოქნილობის შეთავაზების გზა, მაგრამ, ამავე დროს, შეინარჩუნონ ფართოდ გაფანტული დამოხილული დასაქმებულები ორგანიზაციასთან კავშირში. რომელ სტრუქტურული დიზაინი აირჩიონ? მთავარია დიზაინი დაეხმაროს დასაქმებულებს, აკეთონ თავიანთი საქმე საუკეთესო – ყველაზე ეფექტიანი და

ეფექტური – გზით, რამდენადაც შეუძლიათ. სტრუქტურამ მხარი უნდა დაუჭიროს და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წევრებს, რადგან ისინი ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. ბოლოს და ბოლოს, მარტივად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის სტრუქტურა მიზნების მიღწევის საშუალებაა.

ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსები ყველაზე ფასეული აქტივია. ადამიანების, მათი იდეებისა და უნიკალურობის პატივისცემა გრძელვადიანი მდგრადი ზრდის უზრუნველყოფის ერთადერთი გზაა. ბევრი ორგანიზაცია აცხადებს, რომ სწორედ ადამიანებია მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია და აღიარებს იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც თანამშრომლები ასრულებენ ორგანიზაციის წარმატებაში.

HRM მნიშვნელოვანია სამი მიზეზის გამო. პირველ რიგში, როგორც სხვადასხვა კვლევამ დაადასტურა, ის შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მნიშვნელოვანი წყარო. ეს ეხება არა მარტო აშშ-ის ფირმებს, არამედ მთელი მსოფლიოს ორგანიზაციებს. ადამიანური კაპიტალის ინდექსი (The Human Capital Index), რომელიც 2000-ზე მეტი ფირმის კომპლექსურ გამოკვლევას ემყარება, გვიჩვენებს, რომ HR-ზე ორიენტირება ორგანიზაციებს აქციებზე მაღალი ღირებულების შექმნის უპირატესობას აძლევს.

მეორე მიზეზია ის, რომ HRM არის ორგანიზაციული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ადამიანების მეშვეობით კონკურენტული წარმატების მიღწევა გულისხმობს, რომ მენეჯერებმა უნდა შეცვალონ თანამშრომლებთან დამოკიდებულება და, ასევე, ხედვა შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებით. მენეჯერებმა უნდა იმუშაონ ადამიანებთან ერთად და მათ უნდა მოექცნენ, როგორც დაბოლოს, ის, თუ როგორ ეპყრობიან ორგანიზაციები თავიანთ ხალხს, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ შედეგიანობაზე. პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც განაპირობებს როგორც მაღალ ინდივიდუალურ, ისე მაღალ ორგანიზაციულ შედეგიანობას, ცნობილია, როგორც **მაღალმწარმოებლური სამუშაო პრაქტიკა**. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია: თანამშრომლების ჩართულობა; მათი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესება; მოტივაციის გაზრდა; სამსახურში უსაქმოდ ყოფნის შემცირება; დაბალმწარმოებლური თანამშრომლების გათავისუფლება და მაღალმწარმოებლურთა შენარჩუნება.

ყველა ორგანიზაციის სურვილია, ჰყავდეს ისეთი პერსონალი, რომელიც მისი ბიზნესის განვითარებისათვის საჭირო ყოველგვარ სამუშაოს წარმატებით შეასრულებს. ამიტომ, მთავარია, ვიცოდეთ, ორგანიზაციამ როგორ შეძლოს კომპეტენტური, ნიჭიერი თანამშრომლების მიღება. სწორედ ამას უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი. იგი მოიცავს 8 აქტივობას: **ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, თანამშრომელთა მოზიდვა, შერჩევა, სწავლება, მოქმედების მართვა, ანაზღაურება და შეღავათები, კარიერის განვითარება**.

პირველი სამი აქტივობა უზრუნველყოფს კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენასა და შერჩევას, მომდევნო ორი მოიცავს თანამშრომლების უახლესი ცოდნითა და უნარებით უზრუნველყოფას, ბოლო სამი კი ორგანიზაციას კომპეტენტურ და მაღალმწარმოებლურ თანამშრომლებს უნარჩუნებს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა არის პროცესი, რომლითაც მენეჯერები უზრუნველყოფენ საჭირო რაოდენობისა და შესაძლებლობების მქონე მომუშავეების საჭირო დროსა და საჭირო ადგილზე ყოფნას. სწორი დაგეგმვის მეშვეობით, ორგანიზაციები თავიდან იცილებენ თანამშრომელთა მოულოდნელ უკმარისობასა თუ სიჭარბეს. HR დაგეგმვა მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ეტაპს: 1. ადამიანური რესურსების მიმდინარე შეფასებასა და 2. HR-ზე სამომავლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

1. მიმდინარე შეფასება. მენეჯერები HR-ის დაგეგმვას არსებულ თანამშრომელთა შესახებ ინფორმაციის მოპოვებით იწყებენ. მათი უწყისები მოიცავს ისეთ ინფორმაციას, როგორც სახელი,

გვარი, განათლება, გავლილი ტრენინგები, სამუშაო გამოცდილება, ენების ცოდნა, განსაკუთრებული შესაძლებლობები და უნარები. მიმდინარე შეფასების მნიშვნელოვანი ნაწილია **სამუშაოს ანალიზი**, შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოსა და მის შესასრულებლად საჭირო უნარებსა და ქვევებს. სამუშაოს ანალიზის ამ ინფორმაციის გამოყენებით მენეჯერები აზუსტებენ სამუშაოს აღწერილობასა და სპეციფიკაციებს. **სამუშაოს აღწერილობა** (ზოგჯერ, მას პოზიციის აღწერილობასაც უწოდებენ) არის წერილობითი განცხადება, რომელიც აღწერს სამუშაოს – კრძოდ, მის შინაარსს, გარემოს და დასაქმების პირობებს. **სამუშაოს სპეციფიკაცია** აყალიბებს მინიმალურ კვალიფიკაციებს, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი მოცემული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად. ის განსაზღვრავს ცოდნას, უნარებსა და დამოკიდებულებებს, რომლებიც საჭიროა სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად. ორივე, სამუშაოს აღწერილობა და სამუშაოს სპეციფიკაცია, მნიშვნელოვანი დოკუმენტებია მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოზიდვისა და შერჩევის დროს.

2. ადამიანურ რესურსებზე სამომავლო მოთხოვნების დაკმაყოფილება. HR-ზე მოთხოვნა განისაზღვრება ორგანიზაციის მისიით, მიზნებითა და სტრატეგიებით. თანამშრომლებზე მოთხოვნა ორგანიზაციის პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე მოთხოვნიდან გამომდინარეობს. მაგალითად, განვითარებად ქვეყნებში Corning-ის გაფართოება კვალიფიციური კადრების უკმარისობის გამო შეფერხდა. ამიტომ, ორგანიზაციის ზრდის სტრატეგიის გასაგრძელებლად, საჭირო გახდა კვალიფიციურ მომუშავეთა მოძიების გზების გამოძებნა.

მიმდინარე შესაძლებლობებისა და მომავალი მოთხოვნების შეფასების შემდეგ, მენეჯერებს შეუძლიათ იმ სფეროების დადგენა, რომლებიც, შესაძლოა, დაუკომპლექტებელი დარჩეთ ან პირობით. ამის შემდეგ ისინი უკვე მზად არიან HRM-ის პროცესის მომდევნო ეტაპებზე გადასვლისათვის.

თანამშრომელთა მოზიდვა და გათავისუფლება. როდესაც ვაკანსიები იხილება, მენეჯერები იყენებენ სამუშაოს ანალიზის მეშვეობით შეგროვებულ ინფორმაციას, რაც მათ ეხმარება **კადრების მოზიდვის** პროცესში – ეს გულისხმობს ორგანიზაციისათვის საჭირო კანდიდატების აღმოჩენას, იდენტიფიცირებასა და მოზიდვას. კადრების მოზიდვის წყაროებია: ინტერნეტი, თანამშრომლების მიერ შეთავაზებული კანდიდატი, კომპანიის ვებგვერდი, მიღება სასწავლებლებიდან, პროფესიონალი დამსაქმებელი ორგანიზაციები.

შერჩევა. როდესაც დასაქმების კანდიდატების გარკვეული რაოდენობა არსებობს, HRM-ის პროცესის შემდეგი ეტაპია მათგან სამუშაოსათვის ყველაზე შესაფერისი, კვალიფიციური კანდიდატის **შერჩევა**. მენეჯერებმა „შერჩევისას“ დიდი ყურადღება უნდა გამოიჩინონ, რადგან ამ პროცესის დროს დამზღვეულ შეცდომებს, შეიძლება, სერიოზული შედეგები მოჰყვეს.

კანდიდატის შერჩევის გადაწყვეტილება სწორია, როცა კანდიდატი, რომლის შესახებაც ვარაუდობდნენ, რომ წარმატებული იქნებოდა, სამუშაოზე მართლაც წარმატებული აღმოჩნდება. გადაწყვეტილება სწორია მაშინაც, როცა კანდიდატის შესახებ ვარაუდობდნენ, რომ იქნებოდა წარუმატებელი და არ აიყვანეს სამუშაოზე. პირველ შემთხვევაში, წარმატებით მივიღეთ; ხოლო მეორე შემთხვევაში, წარმატებულად უარვყავით.

პრობლემა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც შეცდომით უარვყოფთ იმ კანდიდატებს, რომლებიც წარმატებით შეასრულებდნენ სამუშაოს (უარყოფის შეცდომა); ან სამუშაოდ ავყავს კანდიდატი, რომელიც ცუდად შეასრულებს მას (მიღების შეცდომა). ეს პრობლემები ძალიან არსებითია. დღევანდელი HR-ის კანონებისა და რეგულაციების გათვალისწინებით, უარყოფის შეცდომები უფრო მეტი დანახარჯის გამომწვევია, ვიდრე შესაფერისი კანდიდატების მოსამებნად დამატებით შემოწმებასა და შერჩევაზე გაწეული ხარჯები. რატომ? იმიტომ, რომ მათ (ვისაც დაუსაბუთებლად ეთქვათ უარი სამუშაოდ აყვანაზე), შესაძლოა, ორგანიზაცია დისკრიმინაციაში დაადანაშაულონ, განსაკუთრებით

მაშინ, როცა დაცულ ჯგუფებში შემავალ კანდიდატებს არაპროპორციულად ეუბნებიან უარს. მაგალითად, ნიუ-იორკის სახანძრო დეპარტამენტის მიერ მეხანძრეების შერჩევის მიზნით ორგანიზებულმა წერილობითმა გამოცდამ, როგორც აღმოჩნდა, განსხვავებული გავლენა იქონია შავკანიან და ესპანურენოვან კანდიდატებზე. მეორე მხრივ, გასათვალისწინებელია, რომ სამუშაოზე მიღების შეცდომის ხარჯები საკმაოდ დიდია. იგი მოიცავს თანამშრომელთა ტრენინგების ხარჯებს, მუშაკთა არაკომპეტენტურობის გამო დაკარგულ მოგებას, დათხოვნის ხარჯსა და ხელახალი მიღებისა და შერჩევის ხარჯებს. შერჩევის დროს მთავარი ყურადღება უნდა გამახვილდეს უარყოფისადმი მიღების შეცდომების აღბათობის შემცირებასა და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების აღბათობის გაზრდაზე. მენეჯერები ამას შერჩევის უტყუარი და საიმედო ხერხების საშუალებების გამოყენებით აღწევენ.

სამუშაოს მაძიებელთა შერჩევის ყველაზე ცნობილი ინსტრუმენტებია: სააპლიკაციო ფორმა, წერილობითი და წარმოების მოდელირების ტესტები, ინტერვიუები, წარსულის გამოკვლევა და, ზოგ შემთხვევაში, ფიზიკური გამოცდები. იმის გამო, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში შერჩევის ინსტრუმენტების როლი ერთნაირი არ არის, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ის ინსტრუმენტები, რომლებიც უფრო ეფექტურად უზრუნველყოფს დასახული მიზნის მიღწევას.

სწავლება. თანამშრომელთა შერჩევისა და მიღების პროცესის სწორად წარმართვისათვის აუცილებელია, დავიქირაოთ კომპეტენტური პირები, რომლებიც წარმატებით შეასრულებენ სამუშაოს. მაგრამ სამუშაოს წარმატებით შესრულება კონკრეტული უნარების ფლობაზე მეტს მოითხოვს. ახალი დაქირავებულები უნდა შეეჩვიონ ორგანიზაციის გარემოცვას. მათ უნდა მიეცეთ ცოდნა, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად სამუშაოს შესასრულებლად. ამისათვის HRM იყენებს ორიენტაციასა და მომზადებას (სწავლებას, წვრთნას).

ადამიანი, რომელიც ახალ სამუშაოს იწყებს, ასევე უნდა გაეცნოს კონკრეტულადმის მიერ შესასრულებელ სამუშაოსა და მთელ ორგანიზაციას. ამ წარდგენას **ორიენტაცია** ეწოდება.

არსებობს ორიენტაციის ორი სახეობა: *ორიენტაცია სამუშაო დანაყოფის მიმართ და ორიენტაცია ორგანიზაციის მიმართ. ორიენტაცია სამუშაო დანაყოფის მიმართ გულისხმობს თანამშრომლისათვის თავისი სამუშაო დანაყოფის მიზნების, აგრეთვე, კოლეგების გაცნობას, იმის განმარტებას, თუ რა წვლილი შეიძლება შეიტანოს მან მოცემული სამუშაოს დანაყოფის მიზნების განხორციელებაში. ორგანიზაციის მიმართ ორიენტაციაში მოიაზრება ახალი თანამშრომლისათვის ორგანიზაციის მიზნების, ისტორიის, ფილოსოფიის, პროცედურებისა და წესების გაცნობა, აგრეთვე, HR პოლიტიკასა და კომპანიის ობიექტების საქმიანობაში გარკვევა.*

თანამშრომელთა სწავლება HRM-ის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა. სამუშაოების მოთხოვნათა ცვლილებების შესაბამისად, თანამშრომელთა უნარებიც უნდა შეიცვალოს. მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან იმაზე, თუ რა სახის წვრთნა ესაჭიროებათ თანამშრომლებს დარაფორმით უნდა ჩატარდეს კონკრეტული ტრენინგი.

თანამშრომელთა სწავლების მეთოდებია: ტრადიციული და ტექნიკაზე დაფუძნებული მეთოდები. ამ მეთოდებს იყენებს ორგანიზაცია მათი ხელმისაწვდომობის, ხარჯებისა და ინფორმაციის მიწოდების შესაძლებლობების მიხედვით. ტრადიციულია: სამუშაოს პროცესში, სამუშაოს მონაცვლევა, მენტორინგი და ქოუჩინგი, ექსპერიმენტული წვრთნები, სახელმძღვანელოები, საკლასო ლექციები. ტექნიკაზე დაფუძნებული მეთოდებია: ვიდეო ჩანაწერები/აუდიო ჩანაწერები; ვიდეოკონფერენციები/ტელეკონფერენციები, ელექტრონული სწავლება და ა.შ.

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია დიდი რაოდენობით თანხას ხარჯავს თანამშრომელთა მოზიდვასა, შერჩევასა, ორიენტაციასა და სწავლებაზე, მას სურს მათი, განსაკუთრებით კი, კომპეტენტური და მაღალმწარმოებლური თანამშრომლების, შენარჩუნება. HRM-ის ორი საშუალება, რომელიც დიდროლს

თამაშობს ამ საკითხში, არის თანამშრომელთა **მწარმოებლურობის მართვა და შესაბამისი ანაზღაურებისა და შეღავათების პროგრამის** შემუშავება.

მწარმოებლურობის მართვა. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, მათი მომუშავეები თავიანთ საქმეს ეფექტურად ასრულებენ თუ არა. სწორედ ამას აკეთებს **მწარმოებლურობის მართვის სისტემა**, ანუ წარმოების სტანდარტები, რომლებიც თანამშრომელთა მწარმოებლურობის შესაფასებლად გამოიყენება. როგორ აფასებენ მენეჯერები თანამშრომელთა მწარმოებლურობას? სწორედ აქ ხდება საჭირო მწარმოებლურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება:

- **წერილობითი ნარკვევი** - შემფასებელი აღწერს თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, წარსულში მის მწარმოებლურობასა და მის პოტენციალს; სთავაზობს მას გაუმჯობესების გზებს;
- **მნიშვნელოვანი მახასიათებლები** - შემფასებელი ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე, რომლებიც ეფექტურ და არაეფექტურ წარმოებას გამოყოფენ;
- **გრაფიკული შეფასების სკალა** - ჩამოთვლილია მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორები და მზარდი სკალა; შემფასებელი სიის თითოეული ფაქტორის მიხედვით აფასებს თანამშრომელს;
- **ქცევის მიხედვით განმტკიცებული შეფასების სკალა (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS)** - პოპულარული მიდგომა, რომელიც აერთიანებს მნიშვნელოვან მახასიათებლებსა და გრაფიკული შეფასების სკალას; შემფასებელი იყენებს შეფასების სკალას, მაგრამ შეფასების ობიექტებია რეალური სამუშაო ქცევის მაგალითები;
- **მრავალი პირის შედარება** - თანამშრომლების შეფასება ხდება სამუშაო ჯგუფში შემავალსხვა წევრებთან შედარებით;
- **360-გრადუსიანი შეფასება** - იყენებს ხელმძღვანელთა, დამქირავებელთა და დასაქმებულთა მიერ მოცემულ შეფასებებს.

ანაზღაურება და შეღავათები. ეფექტური და შესაფერისი ანაზღაურების სისტემის შექმნა HRM-ის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი ეხმარება ორგანიზაციას, მოიზიდოს და შეინარჩუნოს კომპეტენტური და ნიჭიერი ადამიანები, რომლებიც მას თავისი მიზნებისა და მისი შესრულებაში დაეხმარებიან. გარდა ამისა, ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემა გავლენას ახდენს სტრატეგიულ მწარმოებლურობაზე. მოტივირებული თანამშრომლების შესანარჩუნებლად, მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ისეთი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც ასახავს სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ცვალებად ბუნებას. ორგანიზაციული ანაზღაურება შეიძლება, მოიცავდეს ჯილდოებისა და შეღავათების განსხვავებულ სახეობებს, როგორებიცაა, ვთქვათ, საწყისი ხელფასი, სახელფასო დანამატები, წამახალისებელი გადახდები და სხვა შეღავათები და მომსახურებები.

როგორ ადგენენ მენეჯერები, თუ ვინ როგორ ანაზღაურებას იღებს? რამდენიმე ფაქტორი ახდენს გავლენას ანაზღაურებასა და საშეღავათო პაკეტზე, რომლებსაც სხვადასხვა თანამშრომელი იღებს. ბევრი ორგანიზაცია იყენებს ანაზღაურების განსაზღვრის ალტერნატიულ მიდგომებს: კვალიფიკაციაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას და ცვალებად ანაზღაურებას.

კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემის მიხედვით, თანამშრომლების გასამრჯელო იანგარიშება იმ სამუშაო გამოცდილებისა და ცოდნის გათვალისწინებით, რომელსაც ისინი გამოავლენენ. ამ სახის ანაზღაურების სისტემით, თანამშრომლის ანაზღაურებას განსაზღვრავს არა მისი თანამდებობა, არამედ მისი კვალიფიკაცია. კვლევა გვიჩვენებს, რომ ამ სახის ანაზღაურების სისტემა უფრო წარმატებულია წარმოების სფეროს ორგანიზაციებში, ვიდრე მომსახურებისა და იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ტექნოლოგიურ ინოვაციებს ახორციელებენ. მეორე მხრივ, ბევრი

ორგანიზაცია იყენებს **ცვალებადი ანაზღაურების** სისტემას, რომლის მიხედვითაც ინდივიდის ანაზღაურება დამოკიდებულია მწარმოებლურობაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემაზე ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას, მისი მოქნილობა ყველაზე მნიშვნელოვანია. ხელფასის გაცემის ტრადიციული მიდგომით თანამშრომლის ანაზღაურების განსაზღვრისას მხედველობაში უმეტესად მიიღებოდა სტაჟი და პოზიცია. დინამიკური გარემოს გათვალისწინებით, რომლის წინაშეც ბევრი ორგანიზაცია დგას, ანაზღაურების სისტემები უფრო მოქნილი გახდა, გამოიკვეთა ანაზღაურების დონის თანდათანობითი შემცირების ტენდენციაც. თუმცა, რომელ მიდგომასაც არ უნდა იყენებდნენ მენეჯერები, მათ უნდა შექმნან სამართლიანი, მიუკერძოებელი და წამახალისებელი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, დაიქირაოს და შეინარჩუნოს ნიჭიერი და პროდუქტიულისამუშაო ძალა.

გუნდების მართვა

ჯგუფი განისაზღვრება, როგორც ორი ან მეტი ურთიერთქმედი ან ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდი, რომლებიც ერთიანდებიან კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. *ფორმალური ჯგუფები* ის სამუშაო ჯგუფებია, რომლებიც განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრუქტურით და ეკისრება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული გარკვეული სამსახურებრივი დავალებებისა და კონკრეტული ამოცანების შესრულება. *არაფორმალურია*, მაგალითად, სოციალური ჯგუფები. ასეთი ჯგუფები ორგანიზაციაში ბუნებრივი გზით იქმნება, ჯგუფის დერმი კი, ტრადიციულად, მეგობრული კავშირები ან საერთო ინტერესებია.

ჯგუფის განვითარება **ხუთ ეტაპად** მიმდინარეობს. ეს ეტაპებია: *ფორმირება, შტორმი, ნორმალიზება, ეფექტური ინტეგრაცია და დაშლა.*

ფორმირების ეტაპი შედგება ორი ფაზისგან. პირველ ფაზაში ადამიანები ერთიანდებიან ჯგუფში. ადამიანები ფორმალურ ჯგუფებად ერთიანდებიან იმ მიზეზით, რომ მათ შესასრულებლად მიცემული აქვთ ესა თუ ის სამსახურებრივი დავალება. მას შემდეგ, რაც ყველა საჭირო პირი შეუერთდება ჯგუფს, იწყება ფორმირების ეტაპის მეორე ფაზა. მეორე ფაზაში განისაზღვრება ჯგუფის დანიშნულება, სტრუქტურა და ლიდერები. ამ ფაზაში, როგორც წესი, ხშირია გაურკვევლობა, რადგან ჯგუფის წევრები „ზვერავენ სიტუაციას“ იმის დასადგენად, თუ რა არის ჯგუფში მისაღები და რა – მიუღებელი. მეორე ფაზა სრულდება იმ მომენტისთვის, როდესაც ჯგუფის წევრები თავს ჯგუფის ნაწილად აღიქვამენ.

შტორმის ეტაპისთვის დამახასიათებელია კონფლიქტები ჯგუფის წევრებს შორის. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ უნდა აკონტროლოს ჯგუფი ან რა უნდა აკეთოს ჯგუფმა. ამ ეტაპზე ყალიბდება მმართველობის შედარებით მკაფიოდ გამოხატული იერარქია და ჯგუფის წევრები თანხმდებიან ჯგუფის მოქმედების სტრატეგიაზე.

ნორმალიზების ეტაპზე ჯგუფის წევრებს შორის ახლო ურთიერთობა ყალიბდება და ჯგუფი „იკვრება“. შედეგად, ჯგუფის წევრები გრძნობენ ჯგუფის „სულს“ და მათ შორის მეგობრული დამოკიდებულება მყარდება. ნორმალიზების ეტაპი სრულდება ჯგუფის მყარი სტრუქტურის ჩამოყალიბებასა და ჯგუფის მიერ ჯგუფის წევრების ქცევის საერთო ნორმების აღიარებასთან ერთად. მეოთხე ეტაპია **ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი**. ამ ეტაპისთვის ჯგუფის სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია და მისაღებია ჯგუფის წევრებისთვის. მთელი მათი ენერგია, გაცნობისა და ურთიერთგაგების ნაცვლად, მიმართულია ჯგუფურ დავალებაზე მუშაობისკენ. ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი მიჩნეულია მუდმივი სამუშაო ჯგუფის განვითარების დასკვნით ეტაპად. თუმცა, დროებითი ჯგუფების შემთხვევაში, როგორცაა საპროექტო გუნდები, კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად შექმნილი სპეციალისტების ჯგუფები და ისეთი ჯგუფები, რომელთაც ეკისრებათ განსაზღვრული ამოცანის გადაჭრა, ფორმირების დასკვნითი ეტაპია **დაშლის ეტაპი**. ამ ეტაპზე ჯგუფი დასაშლელად ემზადება და მთელი მისი ყურადღება მიმართულია არა დავალების შესრულებაზე, არამედ საქმიანობის დასრულებაზე. ჯგუფის წევრების რეაქცია ამ ეტაპზე სხვადასხვაგვარია – ზოგი აღტაცებული და გახარებულია ჯგუფის მიღწევების გამო; ზოგიც – მოწყენილი, ჯგუფის დაშლისა და მის სხვა წევრებთან პარტნიორული კავშირის მოშლის გამო. ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხს, შედის ჯგუფზე მოქმედი გარეგანი ფაქტორები, ჯგუფის წევრების რესურსები, ჯგუფის სტრუქტურა, ჯგუფში მიმდინარე პროცესები და ჯგუფის დავალებები.

რატომ არის ერთი ჯგუფი წარმატებული, მეორე კი არა? ჯგუფის მუშაობის ხარისხსა და კმაყოფილებას განსაზღვრავს შემდეგი ასპექტები: **ჯგუფზე მოქმედი გარეგანი ფაქტორები, ჯგუფის**

წევრების რესურსები, ჯგუფის სტრუქტურა, ჯგუფში მიმდინარე პროცესები და ჯგუფის დავალებები.

სამუშაო ჯგუფზე მოქმედებს ისეთი გარეგანი ფაქტორები, როგორცაა: რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ორგანიზაციის მიზნები, სტრატეგია, ადმინისტრაციის კავშირ-ურთიერთობები, ფორმალური წესები და დადგენილებები, თანამშრომლების შერჩევის კრიტერიუმები, შედეგიანობის მართვის სისტემა და კულტურა და ჯგუფის სამუშაო ადგილის ფიზიკური განლაგების გენერალური გეგმა.

ჯგუფის წევრების მიერ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულების პოტენციალი დიდადაა დამოკიდებული ჯგუფის წევრების იმ რესურსებზე, რომელიც ჯგუფის თითოეულ წევრს გააჩნია – ესაა ცოდნა, შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები, პიროვნული თვისებები. სწორედ ამ რესურსებით განისაზღვრება, თუ რისი კეთება შეუძლიათ ჯგუფის წევრებს და რამდენად ეფექტურად იმუშავენ ისინი ჯგუფურად. პიროვნული ურთიერთობების უნარები – უპირველესად კი, კონფლიქტების მართვა და გადაწყვეტა, პრობლემების ერთობლივი ძალებით გადაჭრა და კომუნიკაცია – სამუშაო ჯგუფის მაღალი ხარისხით მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია.

სამუშაო ჯგუფი არ არის რაიმე არაორგანიზებული ერთეული. მას გარკვეული შინაგანი სტრუქტურა გააჩნია, რაც განაპირობებს ჯგუფის წევრების ქცევას და ზემოქმედებს ჯგუფის მუშაობის ხარისხზე. სტრუქტურა განსაზღვრავს როლებს, ნორმებს, შეთანხმებას, სტატუსის სისტემებს, ჯგუფის ზომას, ჯგუფის შეკავშირებულობას და ლიდერობას. ჯგუფური როლები ზოგადად გულისხმობს სამუშაოს შესრულებას ან ჯგუფის წევრებისთვის კმაყოფილების მინიჭებას; ნორმებს დიდიგავლენა აქვს ინდივიდის შრომის ნაყოფიერებაზე და განსაზღვრავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა მწარმოებლურობა, გაცდენები და ოპერატიულობა. შეთანხმება ჯგუფის წევრებს შორის მნიშვნელოვანია, თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ პირზე ზეწოლამ, დაემორჩილოს ჯგუფის წესებს, შეიძლება, მნიშვნელოვნად შეცვალოს მისი აზროვნება და ქცევა. ჯგუფური აზროვნების უკიდურესმა ფორმებმა კი შეიძლება გამოიწვიოს პრობლემები. სტატუსის სისტემები ინდივიდისთვის შეიძლება მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენდეს. სტატუსი გულისხმობს პირის პრესტიჟს, თანამდებობას ან წოდებას ჯგუფში. თუმცა ტუ ჯილდო ან ტიტული, რომელსაც პირი იღებს, შესაბამისობაში არ არის, მან შეიძლება ექვექვემ დააყენოს მენეჯერის ავტორიტეტი და სამსახურებრივი წინსვლის პერსპექტივები მისთვის სტიმულის მიცემი აღარ იყოს. თუ რა ზომის ჯგუფებია ყველაზე ეფექტიანი და ეფექტური, დამოკიდებულია ჯგუფის მიერ შესასრულებელ დავალებაზე. ჯგუფის ერთსულოვნებას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან დადგენილია, რომ მასზე ბევრად არის დამოკიდებული შრომის ნაყოფიერება ჯგუფში. აღმოჩნდა, რომ ჯგუფები, სადაც ხშირია კონფლიქტი და ჯგუფის წევრებს შორის თანამშრომლობის ნაკლებობა, ნაკლებად ეფექტურად ასრულებენ დაკისრებულ ამოცანებს, ვიდრე ჯგუფები, რომლის წევრებიც თანხმობაში არიან, თანამშრომლობენ და მოსწონთ ერთმანეთი.

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხს, უკავშირდება სამუშაო ჯგუფში მიმდინარე ისეთ პროცესებს, როგორცაა კომუნიკაცია, გადაწყვეტილებების მიღება, კონფლიქტის მართვა და სხვ. ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება და კონფლიქტის მართვა ჯგუფში მიმდინარე მნიშვნელოვანი პროცესებია, რომლებიც გარკვეულად ზემოქმედებს ჯგუფის მუშაობისა და წევრების კმაყოფილების ხარისხზე. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება განსაკუთრებით მიზანშეწონილია მაშინ, როდესაც მნიშვნელოვანია სიზუსტე, კრეატიულობა და მიღებული გადაწყვეტილების აღიარება გარემომცემების მიერ. კონფლიქტი ურთიერთობაში თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია. პროცესებთან დაკავშირებული უმნიშვნელო კონფლიქტები და შესასრულებელ დავალებასთან დაკავშირებული უმნიშვნელო ან საშუალო სიმწვავის კონფლიქტები

ფუნქციურია. ჯგუფის მიერ რთული და ერთმანეთზე გადაჯაჭვული სამუშაოს მაღალხარისხიანად შესასრულებლად უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურ კომუნიკაციასა და მართვად კონფლიქტებს.

ჯგუფის შრომის ნაყოფიერებაზე მოქმედებს ასევე ჯგუფზე დაკისრებული **დავალებების სირთულე და ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი**. დავალება შეიძლება იყოს რთული ან მარტივი. მარტივი დავალებები რუტინული და სტანდარტულია. რთული დავალებები, როგორც წესი, ინოვაციური ან არარუტინულია. სავარაუდოდ, რაც უფრო რთულია დავალება, მით უფრო მომგებიანია ჯგუფისთვის ჯგუფური მსჯელობები მუშაობის შესაფერისი მეთოდების შესარჩევად. რაც შეეხება მარტივ სამუშაოს, მის შესასრულებლად ჯგუფის წევრებს არ უწევთ სამუშაო მეთოდების ალტერნატივების განხილვა. მათ შეუძლიათ, გამოიყენონ სტანდარტული სამუშაო პროცედურები. ანალოგიურად, ურთიერთდამოკიდებული დავალებები ჯგუფის წევრებისგან აქტიურ ურთიერთქმედებასა და თანამშრომლობას მოითხოვს. ამგვარად, რთული და ერთმანეთზე დამოკიდებული დავალებების შემთხვევაში, ჯგუფის ეფექტური მუშაობისთვის უმნიშვნელოვანესია ეფექტური კომუნიკაცია და კონფლიქტის რეგულირება.

გუნდები ორგანიზაციის წარმატებაში წამყვან როლს თამაშობენ. ეჭვგარეშეა, რომ გუნდური მუშაობა თანამედროვე ორგანიზაციების მთავარი მახასიათებელია და სულ უფრო პოპულარული ხდება. რატომ? კვლევა ცხადყოფს, რომ დავალებებს, რომელთა შესრულებასაც სჭირდება მრავალმხრივი უნარ-ჩვევები, კარგი განსჯის უნარი და დიდი გამოცდილება, გაცილებით უკეთ ასრულებენ გუნდები, ვიდრე ცალკეული ადამიანები. ორგანიზაციებმა გუნდური მუშაობის სტილი არჩიეს, რადგან თვალნათლივ დაინახეს ასეთი მუშაობის უპირატესობა – გუნდი არის უფრო მოქნილი და რეაგირებს ცვლილებებზე უფრო სწრაფად, აქვს სწრაფად ფორმირების, გაშლის, ორიენტაციის შეცვლისა და დაშლის უნარი.

სამუშაო გუნდი არის ჯგუფი, რომლის წევრებიც ინტენსიურად მუშაობენ საერთო კონკრეტული მიზნის მისაღწევად პოზიტიური სინერჯის, ინდივიდუალური და ურთიერთანგარიშვალდებულების, დამატებითი უნარ-ჩვევებისა და მრავალმხრივი გამოცდილების ხარჯზე. სამუშაო გუნდების ოთხი ყველაზე გავრცელებული ტიპია: **პრობლემის გადაჭრით დაკავებული, თვითმმართველი სამუშაო, კროსფუნქციური (ნაკრები) და ვირტუალური გუნდები**.

პრობლემის გადაჭრით იყო დაკავებული – ესაა გუნდები ერთი დეპარტამენტიდან ან ერთი ფუნქციური სფეროდან, რომლებიც მუშაობდნენ სამუშაო საქმიანობის გაუმჯობესების ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის მიზნით. ასეთი გუნდის წევრები ერთმანეთს უზიარებენ იდეებს ან სთავაზობენ წინადადებებს იმის თაობაზე, თუ რა გზით არის შესაძლებელი პროცესებისა და მეთოდების გაუმჯობესება, თუმცა მათ თითქმის არასდროს ეძლევათ იმის უფლება, თავად განახორციელონ საკუთარი წინადადებები და იდეები.

თვითმმართველი სამუშაო გუნდები – თანამშრომელთა ფორმალური ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ მენეჯერის გარეშე და პასუხს აგებენ მთელ სამუშაო პროცესზე ან სეგმენტზე. თვითმმართველი გუნდი პასუხისმგებელია სამუშაოს შესრულებაზე და თვითმართვაზე, რაშიც, როგორც წესი, შედის სამუშაოს დაგეგმვა და გრაფიკის შედგენა, გუნდის წევრებზე როლების გადანაწილება, მუშაობის ტემპის კოლექტიური კონტროლი, ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება და არსებული პრობლემების გადაჭრა.

კროსფუნქციური გუნდები ისეთი სამუშაო გუნდებია, რომლებიც შედგება სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებისგან. **ვირტუალური გუნდები** კი გუნდის ის სახეობაა, რომელიც, საერთო მიზნის მისაღწევად, ფიზიკურად სხვადასხვა ადგილზე მყოფ წევრებს აკავშირებს ერთმანეთთან არსებული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

გუნდები ყოველთვის ეფექტური როდია და არც მათი მუშაობაა ყოველთვის მაღალხარისხიანი. თუმცა, გუნდებზე ჩატარებული კვლევების საფუძველზე გამოიყო ის ძირითადი ნიშან-თვისებები, რომლებიც ეფექტურ გუნდს უნდა გააჩნდეს:

ნათელი მიზნები მაღალეფექტური გუნდის წევრებს კარგად ესმით დასახული მიზნის არსი და ერთგულად ემსახურებიან მას – იციან, რისი გაკეთება ვალეებათ და როგორ უნდა იმუშაონ ერთად ამ მიზნების მისაღწევად.

შესაფერისი უნარ-ჩვევები ეფექტური გუნდი შედგება კომპეტენტური ინდივიდებისგან, რომელთაც გააჩნიათ დასახული მიზნების მისაღწევად საჭირო ტექნიკური და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების უნარ-ჩვევები და, ამასთან, შეთანხმებულად მუშაობენ. თანხმობით მუშაობა მნიშვნელოვანია, რადგან უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნიკური უნარ-ჩვევების მქონე ყველა ადამიანს როდი გააჩნია ადამიანებთან ურთიერთობის სათანადო ჩვევები, რაც ამდენად აუცილებელია გუნდური მუშაობისთვის.

ურთიერთნდობა ეფექტური გუნდების დამახასიათებელი ნიშანია წევრების ურთიერთნდობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის თითოეული წევრი დარწმუნებულია დანარჩენების უნარ-ჩვევებში, ხასიათსა და პატიოსნებაში/პირდაპირობაში. თუმცა, თქვენ ალბათ პირადი ურთიერთობებიდან იცით, რომ ნდობა, ზოგადად, არამყარია. ამდენად, ნდობის შენარჩუნება ჯგუფის წევრებს შორის მენეჯერის მხრიდან დიდ ყურადღებასა და სიფრთხილეს საჭიროებს.

ერთობლივი ძალისხმევა ერთობლივი ძალისხმევისთვის დამახასიათებელია წევრების ერთგულება გუნდის მიზნებისადმი და, მათ მისაღწევად, საკუთარი სურვილით, მაქსიმალური ძალისხმევის გამოჩენა. ეფექტური გუნდის წევრები ამჟღავნებენ უკიდურეს ლოიალობასა და თავდადებას გუნდისადმი და ყველა შესაძლო ძალისხმევას იყენებენ გუნდის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

კარგი კომუნიკაცია არ არის გასაკვირი, რომ ეფექტური გუნდისთვის დამახასიათებელია კარგი კომუნიკაცია. გუნდის წევრები გადასცემენ შეტყობინებებს ერთმანეთს – ზეპირად და წერილობით – გასაგები და სწრაფი მეთოდებით. მათ შორის არსებული უკუკავშირიც ეხმარება გუნდის წევრებს ორიენტირებასა და გაუგებრობების აღმოფხვრაში. მსგავსად მეუღლეებისა, რომლებმაც მრავალიწელი გაატარეს ერთად, ეფექტური გუნდის წევრები ეფექტურად და სწრაფად ცვლიან იდეებს და უზიარებენ ერთმანეთს აზრებსა და შეხედულებებს.

მოლაპარაკების უნარ-ჩვევები ეფექტური გუნდი გამუდმებით აზუსტებს, თუ მისი წევრებიდან ვინ რას აკეთებს და, საჭიროებისამებრ, შეაქვს შესაბამისი კორექტივები წევრების მოვალეობებში. ასეთი მოქნილობა გუნდის წევრებისგან მოითხოვს მოლაპარაკების კარგ უნარ-ჩვევებს. რადგან გუნდში პრობლემები და ურთიერთობები მუდმივად იცვლება, გუნდის წევრებს უნდა შეეძლოთ, თვალი გაუსწორონ და გადაჭრან წინააღმდეგობები.

შესაფერისი ხელმძღვანელობა გუნდისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურად მომუშავე ხელმძღვანელების ყოლას. კარგ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს გუნდის მოტივირება ურთულეს სიტუაციაშიც კი. როგორ? მიზნების გასაგებად ახსნით, იმის ჩვენებით, რომ ცვლილების გატარება შესაძლებელია ინერციის დამლევით, გუნდის თვითდაჯერებულობის გაუმჯობესებითა და გუნდის წევრების დახმარებით, უკეთ გააცნობიერონ საკუთარი პოტენციალი. ეფექტური გუნდის ხელმძღვანელებს სულ უფრო მეტად უწევთ ტრენერისა და დამხმარის როლის შესრულება. ისინი მართავენ და მხარში უდგანან გუნდს, მაგრამ არ აკონტროლებენ მას. კვლევებმა ცხადყო, რომ, როდესაც გუნდის ხელმძღვანელი ემოციას – დადებითსა თუ უარყოფითს – ავლენს სათანადოდ როს, ძლიერდება გუნდის ფუნქციონირება და უმჯობესდება შრომის ნაყოფიერება.

შინაგანი და გარეგანი მხარდაჭერა ეფექტური გუნდის საბოლოო პირობაა მხარდამჭერი ატმოსფერო. გუნდის შიდა ინფრასტრუქტურა ჯანსაღი უნდა იყოს, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდს შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შესაფერისი ტრენინგები, გააჩნდეს შეფასების ნათელი და რაციონალური სისტემა, რომლის გამოყენებითაც გუნდის წევრები შეაფასებენ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს; გუნდი უნდა იყენებდეს წახალისების სისტემას, რომლის გამოყენებითაც მოხდება გუნდის წევრების შრომის დაფასება და დაჯილდოება; ასევე, საჭიროა კადრების მართვის ოპტიმალური სისტემა. ოპტიმალურია ინფრასტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს გუნდის წევრებს დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაში და წახალისებს მათ ისეთ ქცევას, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებას. გარეგნულად კი, მენეჯერმა გუნდი უნდა უზრუნველყოს ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო რესურსებით.

დღეს, როდესაც ორგანიზაციათა უმრავლესობა გუნდური მუშაობის სტილს ანიჭებს უპირატესობას, ნებისმიერმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ გუნდური მუშაობის ნიჭი და ჩვევები ადამიანის თანდაყოლილი თვისება არ არის, ასეთი უნარ-ჩვევები ისწავლება. გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისას მენეჯერი თავს უნდა მიიჩნევდეს, პირველ რიგში, ტრენერად, დაუნდა შეეცადოს, ისეთი მიმართულებით განავითაროს გუნდის წევრების მონაცემები, რომ საბოლოოდ მიიღოს თავდადებული, ერთსულოვანი და განუყოფელი გუნდი. აუცილებელია იმის ცოდნა, რომ ყველა ადამიანი გუნდის მოთამაშე ვერ იქნება და ვერც ყველა ისწავლის გუნდურად მუშაობას. თუ მენეჯერი ხედავს, რომ გუნდის დაკომპლექტების ყველა მცდელობა ფუჭია, ალბათ უკეთესია, იფიქროს იმაზე, რომ ის ადამიანები, რომლებიც გუნდურად ვერ მუშაობენ, დანიშნოს თანამდებობებზე, სადაც სამუშაო ინდივიდუალურად სრულდება.

დასაქმებულთა მოტივაცია

მოტივაცია მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციაა. ყველა მენეჯერს უნდა შეეძლოს დასაქმებულთა მოტივირება. მომუშავეთა მოტივირება სამუშაოს მაღალი შედეგების მისაღწევად არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული საკითხი. **მოტივაცია** არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც პიროვნებათა ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევაა. ამ განსაზღვრებას აქვს სამი გადამწყვეტი ელემენტი: ენერგია, მიმართულება და სიმტკიცე.

ენერგია არის ელემენტი, რომელიც ზომავს ინტენსიურობას, დინამიკურობას და აქტიურობას. მოტივირებული ადამიანი დიდი ძალისხმევით და ბევრს მუშაობს. თუმცა, ძალისხმევის ინტენსიურობასთან ერთად, უნდა განიხილებოდეს მისი ხარისხიც. ძალისხმევის მაღალი დონე აუცილებლად არ განაპირობებს სამუშაოს მაღალ შედეგებს, თუ ძალისხმევა არაა სწორად *მიმართული* ისე, რომ ამით ისარგებლოს ორგანიზაციამ. ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად მიმართული ძალისხმევა არის ძალისხმევა, რომელსაც ვითხოვთ მომუშავეებისაგან. საბოლოოდ, მოტივაციამოიცავს *განგრძობადობის* განზომილებას. ჩვენ გვინდა, მომუშავეებმა განახორციელონ განგრძობადი ძალისხმევა, რათა მიღწეული იყოს მიზნები.

ცნობილია მოტივაციის ოთხი ადრეული თეორია: *მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია*, *მაკგრეგორის თეორია X და Y*, *ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია*, *მაკლეანდის სამი მოთხოვნილებების თეორია*. მიუხედავად იმისა, რომ ჩამოყალიბდა მოტივაციის უფრო სრული განმარტებები, ეს თეორიები მნიშვნელოვანია, ვინაიდან წარმოადგენს საფუძველს, რომლიდანაც განვითარდა მოტივაციის თანამედროვე თეორიები, და ასევე იმის გამო, რომ ბევრი პრაქტიკოსი მენეჯერი ისევ იყენებს მათ.

მასლოუს (Abraham Maslow) **მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია**. მასლოუსი პოლონიელი იყო და მან წარმოადგინა მოთხოვნილებების იერარქია, რომელიც აქვს ყველა ინდივიდს:

1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები:** საკვები, სასმელი, თავშესაფარი, სქესობრივი და სხვა ფიზიკური მოთხოვნილებები.
2. **უსაფრთხოების მოთხოვნილებები:** ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაცული ფიზიკური და ემოციური ზიანისაგან. ასევე, ის უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ფიზიკური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება.
3. **სოციალური მოთხოვნილებები:** ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაკავშირებული, მიეკუთვნებოდეს გარკვეულ სოციალურ ჯგუფს, დაშვებული იყოს ამ ჯგუფში და ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობა.
4. **აღიარების მოთხოვნილებები:** პირს სჭირდება მისი შიდა შეფასება, როგორცაა პატივისცემა, ავტონომიურობა და მიღწევები. მას ასევე სჭირდება გარე შეფასება, როგორცაა სტატუსი, აღიარება, ყურადღება.
5. **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები:** პირს სჭირდება ზრდა, საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია, სტიმული, რომ მიაღწიოს იმას, რისი მიღწევაც მას შეუძლია.

მასლოუსი ამტკიცებდა, რომ იერარქიის ერთი დონის დაკმაყოფილება აუცილებელია, რათა მოხდეს უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ადამიანი გადადის მოთხოვნილების ერთი დონიდან მეორეზე. დამატებით მასლოუსმ დაყო ეს ხუთი მოთხოვნილება მაღალი და დაბალი დონის მოთხოვნილებებად. ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები წარმოადგენს *ქვედადონის მოთხოვნილებებს*, ხოლო სოციალური, აღიარებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები – *ზედა*

დონის მოთხოვნილებებს. ქვედა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების წყარო, უმეტესად, გარეგანია, ხოლო ზედა დონის – შინაგანი.

როგორ ხსნის მოტივაციას მასლოუს თეორია? მენეჯერები, რომლებიც იყენებენ მასლოუს იერარქიას მომუშავეების მოტივირებისთვის, ისე იქცევიან, რომ მომუშავეთა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდეს. მაგრამ თეორია ასევე გვეუბნება, რომ, როცა ერთი დონის მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია, ინდივიდი აღარაა მოტივირებული ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის. ამდენად, თუ გინდათ ვინმეს მოტივირება, უნდა დაადგინოთ, მოთხოვნილების რომელ დონეზეა ეს ინდივიდი და ფოკუსირდეთ ამ ან უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

მასლოუს მოთხოვნილების თეორია ფართოდ იყო გაზიარებული 1960-იან და 1970-იან წლებში, განსაკუთრებით, მოქმედი მენეჯერების მიერ, სავარაუდოდ იმიტომ, რომ ინტუიციურად ეს თეორია იყო ლოგიკური და ადვილად გასაგები. თუმცა მასლოუს არ წარმოუდგენია თავისი თეორიის დამადასტურებელი ემპირიული მასალა. ასევე, ცალკეულმა კვლევებმა ვერ დაადასტურა თეორიის ჭეშმარიტება.

დუგლას მაკგრეგორი (Douglas McGregor) კარგადაა ცნობილი მის მიერ შემოთავაზებული ადამიანის ბუნების ორი შესაძლო ვარიანტით: თეორია X და თეორია Y. მარტივად რომ ვთქვათ, **თეორია X** – ესაა ადამიანის ბუნების ნეგატიური შეფასება, რომლის მიხედვით, მომუშავეებს აქვთ დაბალი ამბიციები, არ მოსწონთ მუშაობა, უნდათ, აირიდონ პასუხისმგებლობა და, ამდენად, აუცილებელია მკაცრი კონტროლი, რათა მათ იმუშაონ ეფექტურად. **თეორია Y** – ესაა პოზიტიური შეხედულება ადამიანის ბუნებაზე, რომლის მიხედვითაც მომუშავეებს მოსწონთ მუშაობა, ეძებენ და იღებენ პასუხისმგებლობას და უნდათ, თვითონ წარმართონ სამუშაო პროცესი. მაკგრეგორს მიაჩნდა, რომ თეორია Y-ის დაშვებები უნდა დაედოს საფუძვლად მენეჯმენტის პრაქტიკას; ამბობდა, რომ მომუშავეთა ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებაში, საპასუხისმგებლო და მაღალი გამოწვევების მქონე სამუშაოები და კარგი ურთიერთობები ჯგუფში ხელს შეუწყობს მომუშავეთა მოტივაციის მაქსიმალიზაციას.

სამწუხაროდ, არ არსებობს რაიმე დადასტურება, რომ ეს დაშვებები მართებულია, ისევე, როგორც არ არსებობს პირდაპირი დადასტურება, რომ მენეჯერებმა მხოლოდ თეორია Y-ის მიხედვით უნდა განახორციელონ თანამშრომელთა მოტივირება.

ფრედერიკ ჰერცბერგის (Frederick Herzberg) **ორფაქტორიანი თეორია** (ასევე ცნობილია, როგორც **მოტივაცია – ჰიგიენური თეორია**) მიიჩნევს, რომ შინაგანი ფაქტორები უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას, ხოლო გარეგანი ფაქტორები – სამუშაოთი უკმაყოფილებას. ჰერცბერგს უნდოდა გაეგო, როდის გრძნობენ მომუშავეები თავს ძალიან კარგად (არიან დაკმაყოფილებული) ან ცუდად (არიან უკმაყოფილო) თავიანთი სამუშაოთი. მან დაასკვნა, რომ მომუშავეთა გამოხმაურება, როდესაც ისინი კარგად გრძნობდნენ თავს სამუშაოზე, განსხვავდება გამოხმაურებისგან, როდესაც მათ ჰქონდათ ცუდი შეგრძნებები. გარკვეული მახასიათებლები მთლიანად უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას, ხოლო სხვები – სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას. როდესაც ადამიანები თავს გრძნობენ კარგად, ისინი ყურადღებას ამახვილებენ სამუშაოდან გამომდინარე შინაგან ფაქტორებზე, როგორცაა მიღწევა, აღიარება და პასუხისმგებლობა. მეორე მხრივ, როდესაც ისინი არიან უკმაყოფილო, აქცენტს აკეთებენ სამუშაოდან გამომდინარე გარეგან ფაქტორებზე, როგორცაა კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია, ზედამხედველობა, პიროვნებათა შორის ურთიერთობები და სამუშაო პირობები.

ჰერცბერგს სწამდა, რომ კმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორები განსხვავდება უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორებისაგან. აქედან გამომდინარე, როდესაც მენეჯერები გამორიცხავენ უკმაყოფილების გამომწვევ ფაქტორებს, ეს სრულებით არ ნიშნავს, რომ მომუშავეები იქნებიან მოტივირებულნი. სამუშაოთი უკმაყოფილების გამომწვევი გარეგანი ფაქტორები იწოდება, როგორც

ჰიგიენური ფაქტორები. როდესაც ეს ფაქტორები ადეკვატურია, შესაბამისად, არ არსებობს მომუშავეთა უკმაყოფილება, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი არიან კმაყოფილები (ან მოტივირებული). მომუშავეთა მოტივაციისათვის ჰერცბერგი სთავაზობს **მოტივატორების** გამოყენებას, შინაგან ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება სამუშაოს.

ჰერცბერგის თეორია მოწონებით სარგებლობდა 1960-იანების შუიდან ადრეულ 1980-იანებამდე, მიუხედავად მისი პროცედურებისა და მეთოდოლოგიის კრიტიკისა. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთმა კრიტიკოსმა აღნიშნა, რომ თეორია ძალიან გამარტივებულია, მან გავლენა იქონია იმაზე, თუ როგორ განისაზღვრება სამუშაოს დიზაინი დღეს, განსაკუთრებით, როცა საუბარია სამუშაოების გამრავლფეროვნებაზე.

დევიდ მაკლელანდმა (David McClelland) და მისმა თანაშემწეებმა წარმოადგინეს **სამი მოთხოვნილების თეორია**, რომელიც ამბობს, რომ სამი შეძენილი (არათანდაყოლილი) მოთხოვნილება არის ძირითადი მოტივატორი სამუშაოზე. ეს მოთხოვნილებებია: **მოთხოვნილება მიღწევაზე** (მიღწევისა და წარმატების წარმართველი ფაქტორი დაწესებულ სტანდარტებთან მიმართებაში); **მოთხოვნილება ძალაუფლებაზე** (მოთხოვნილება – აიძულო სხვები, მოიქცნენ ისე, როგორც არ მოიქცეოდნენ სხვა შემთხვევაში); და **მოთხოვნილება აფილაციაზე** (სურვილი – გქონდეს მეგობრული და ახლო პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები). ამ სამიდან ყველაზე მეტადაა გამოკვლეული მოთხოვნილება მიღწევაზე.

ადამიანები, რომლებსაც აქვთ მაღალი მოთხოვნილება მიღწევაზე, უფრო მეტად არიან ორიენტირებული მაღალ პირად მიღწევებზე, ვიდრე სამუშაოსთან დაკავშირებულ შედეგებთან და მიღწევებისათვის დაწესებულ ჯილდოებზე. მათ აქვთ სურვილი, გააკეთონ რაღაცა უკეთ ან უფრო ეფექტიანად, ვიდრე ამას აკეთებდნენ მანამდე. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ პერსონალური პასუხისმგებლობის დამკისრებელ ისეთ სამუშაოებს, რომ იპოვონ პრობლემების გადაწყვეტის გზები, რათა მიიღონ სწრაფი და არაბუნდოვანი უკუკავშირი თავის შედეგებზე, საიდანაც გაარკვევენ, რისი გაუმჯობესება შეძლეს და სად შეუძლიათ დასახონ ზომიერად გამომწვევი მიზნები.

მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული ადამიანები თავს არიდებენ მათი შეფასებით ძალიან მარტივ ან ძალიან რთულ სამუშაოებს. ასევე, მაღალი მიღწევების მოთხოვნილება სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ იქნები კარგი მენეჯერი, განსაკუთრებით, დიდ ორგანიზაციებში. ეს ხდება იმიტომ, რომ მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული ადამიანები ძირითად ყურადღებას უთმობენ *საკუთარ* მიღწევებს, მაშინ როცა კარგი მენეჯერები ორიენტირებულები არიან იმაზე, რომ დაეხმარონ *სხვებს* მიზნების მიღწევაში. მაკლელანდმა აჩვენა, რომ შესაძლებელია მომუშავეთა გაწვრთნა იმისათვის, რომ მოხდეს მიღწევების სტიმულირება იმ ვითარებაში, როდესაც მათ აქვთ პასუხისმგებლობა, უკუკავშირი და რისკის მისაღები დონე.

ორი სხვა მოთხოვნილება, რომელიც ამ თეორიაშია აღნიშნული, ნაკლები ინტენსივობით იქნა გამოკვლეული, ვიდრე მოთხოვნილება მიღწევაზე. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვიცით, რომ საუკეთესო მენეჯერები მიდრეკილნი არიან ძალაუფლების მაღალი და მიკუთვნებულობის დაბალი მოთხოვნილებისაკენ.

რაც შეეხება მოტივაციის თანამედროვე მიდგომებს, მათ მიეკუთვნება: **მიზნების დასახვის, განმტკიცების, სამუშაოს დიზაინის, სამართლიანობის, მოლოდინის თეორიები და თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობის სამუშაო პრაქტიკა.**

მიზნების დასახვის თეორია. თეორია, რომლის მიხედვით, სპეციფიური მიზნები იწვევს სამუშაო შედეგების ზრდას და რთულად მისაღწევი მიზნები, თუ ისინი გაზიარებულია, იძლევა უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე მარტივად მისაღწევი მიზნები. რას გვეუბნება მიზნების დასახვის თეორია?

პირველი – მიზნის მისაღწევად მუშაობა სამუშაოს მოტივაციის ძირითადი წყაროა. ამ მიზნით ჩატარებულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ სპეციფიკური და გამომწვევი მიზნები მოტივაციის ბრწყინვალე ძალებია. ასეთი მიზნები განაპირობებს უფრო მაღალ სამუშაო შედეგებს, ვიდრე ზოგადი მიზანი – „გაკეთე საუკეთესოდ“. მიზნის სპეციფიკურობა მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული.

მეორე – მიზნების დასახვის თეორიის დასკვნები ეხება იმ ადამიანებს, რომლებიც აღიარებენ და მონაწილეობენ მიზნების დასახვასა და შესრულებაში. რთულად მისაღწევი მიზნები *მხოლოდ მაშინ* განაპირობებს მაღალ შედეგებს, თუ ისინი გაზიარებულია. შემდეგ – იმუშავებენ თუ არა უფრო მეტი ძალისხმევით თანამშრომლები, თუ ისინი მონაწილეობენ მიზნების დასახვაში? ყოველთვის – არა. ზოგიერთ შემთხვევაში მიზნების დასახვაში მონაწილეობა განაპირობებს მაღალი შედეგების მიღწევას; ზოგჯერ კი ადამიანები უკეთ მუშაობენ, როდესაც მიზნებს განსაზღვრავენ მათი მენეჯერები. თუმცა, მიზნების დასახვაში მონაწილეობა, როგორც წესი, უფრო უპრიანია, რადგან რთული მიზნები შესაძლებელია, არ მიიღონ მომუშავეებმა, თუ ისინი დააწესეს მათი მონაწილეობის გარეშე.

საბოლოოდ – ჩვენ ვიცით, რომ ადამიანები შეეცდებიან, აჩვენონ საუკეთესო შედეგები, თუმცა იმდენ უკუკავშირს იმაზე, თუ როგორ მიდის მათი მუშაობა მიზნების მიღწევის გზაზე, ვინაიდან უკუკავშირი გეხმარება, აღმოაჩინო შეუსაბამობა იმასა და იმას შორის, რასაც აკეთებ და რისი გაკეთებაც გინდა. თუმცა, ყველა ტიპის უკუკავშირი არაა ერთნაირად ეფექტური. თვითშექმნილი უკუკავშირი – როდესაც მომუშავე თვითონ ახორციელებს საკუთარი შედეგების მონიტორინგს – როგორც ნაჩვენებია, უფრო მძლავრი სამოტივაციო იარაღია, ვიდრე უკუკავშირი, რომელიც მოდის სხვისგან.

სამი სხვა ცვლადი უკუკავშირის გარდა, მიზნებისა და შედეგების ურთიერთკავშირზე ასევე ახდენს გავლენას მიზანთან მიმართება, თვითდაჯერება და ნაციონალური კულტურა.

პირველი – მიზნების დასახვის თეორია ვარაუდობს, რომ მომუშავე მიზანთან მიმართებაში ჩართულია, მონაწილეობს მის მიღწევაში. მიმართება განსაკუთრებით კარგია, როცა მიზნები საჯაროა, პირს აქვს შინაგანი კონტროლი და როდესაც მიზნები თვითონ მან დააწესა და არა დაუდგინეს. შემდეგ – **თვითდაჯერება** ასახავს ინდივიდის რწმენას, რომ მას შეუძლია გარკვეული სამუშაოს შესრულება. რაც უფრო მაღალია თვითდაჯერება, მით მაღალია თქვენი რწმენა, რომ წარმატებით გაართმევთ სამუშაოს თავს.

და ბოლოს, სპეციფიკური და რთულად მისაღწევი მიზნისთვის მუშაობა მოტივაციის ძლიერი იარაღია და, შესაბამისი პირობების არსებობისას, განაპირობებს მაღალ სამუშაო შედეგებს. თუმცა არ არსებობს იმის დამადასტურებელი ფაქტები, რომ ასეთი მიზნები ასევე უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდას.

განმტკიცების თეორია. ამ თეორიის თანახმად, ქცევა არის მისი შედეგების ფუნქცია. ამ შედეგებიდან ისინი, რომლებიც უშუალოდ მოსდევს ქცევას და ზრდის მისი განმეორების ალბათობას, **განმამტკიცებლებია.**

განმტკიცების თეორიის გამოყენებით, მენეჯერებს შეუძლიათ ზეგავლენა იქონიონ მომუშავეების ქცევაზე პოზიტიური განმამტკიცებლების გამოყენებით, რაც დაეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში; ასევე, არ დასაჯონ მომუშავეები შეუსაბამო ქცევისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ დასჯით შეუსაბამო ქცევა უფრო სწრაფად აღმოიფხვრება, ამას, ასევე, შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ დროებითი ეფექტი და არასასურველი გვერდითი მოვლენები, როგორცაა დისფუნქციური ქცევა, კონფლიქტები სამსახურში, აბსენტეიზმი და დენადობა. რასაკვირველია, განმტკიცება სამუშაო ქცევაზე ზეგავლენის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუმცა, არა – ერთადერთი რამ, რაც ხსნის განსხვავებებს მომუშავეთა მოტივაციაში.

მოტივაციის მიმცემი სამუშაოს ფორმირება. ვინაიდან მენეჯერებს უნდათ მომუშავეთა მოტივირება სამუშაო ადგილებზე, მათ უნდა იპოვონ მოტივაციის ასამაღლებელი სამუშაოების შექმნის გზები. თუ კარგად დავაკვირდებით, რა არის ორგანიზაცია და როგორ მუშაობს, აღმოაჩენთ, რომ ის შედგება ათასობით შესასრულებელი დავალებისაგან, რომელთაც ასრულებენ. ეს ცალკეული სამუშაოები ერთიანდება კონკრეტულ სამუშაოდ. ჩვენ ვიყენებთ ტერმინს **სამუშაოს დიზაინი**, რომელიც არის გზა სხვადასხვა სამუშაოების გაერთიანებისა იმისთვის, რომ შესრულდეს მთლიანი სამუშაო. როდესაც სამუშაოთა დიზაინი ასეთია, მომუშავეები არიან მოტივირებული, იმუშაონ დიდი ძალისხმევით. ცნობილია მოტივირებადი სამუშაოების დიზაინის შექმნის შემდეგი გზები:

სამუშაოს გაფართოება - სამუშაოს ჰორიზონტალური ზრდა, ანუ მისი მოცულობის გაზრდა (სხვადასხვა სამუშაოების რაოდენობისა და მათი განმეორების სიხშირის ზრდა) .

სამუშაოს მრავალფეროვნების ზრდა - სამუშაოს ვერტიკალური ზრდა, როდესაც სამუშაოებს ემატება დაგეგმვისა და შეფასების პასუხისმგებლობა.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი. ის აღწერს სამუშაოების ხუთ ძირითად განზომილებას, მათ ურთიერთკავშირს და გავლენას მომუშავეთა მწარმოებლურობასა, მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე. ეს ხუთი ძირითადი მახასიათებელია:

1. **უნარების მრავალფეროვნება** – ხარისხი, რომლითაც სამუშაო ითხოვს განსხვავებულ უნარებს.
2. **სამუშაოს იდენტიფიკაცია** – ხარისხი, რომლითაც სამუშაო მოითხოვს მისი ერთი მთლიანი და იდენტიფიკირებადი ნაწილის შესრულებას.
3. **სამუშაოს მნიშვნელობა** – რა ზომით აქვს სამუშაოს ზეგავლენა სხვა ადამიანების ცხოვრებასა და სამუშაოზე.
4. **ავტონომიურობა** – რა ზომით იძლევა სამუშაო თავისუფლებას, დამოუკიდებლობას და საკუთარი დროითი განრიგის შექმნის საშუალებას; ასევე, იმ სამუშაო პროცედურების დამოუკიდებლად განსაზღვრის საშუალებას, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად.
5. **უკუკავშირი** – რა ზომით ითხოვს სამუშაოს შესრულება პირისგან მისი მუშაობის შედეგების შესახებ ნათელი და სრულყოფილი (პირდაპირი) ინფორმაციის მიღებას.

სამართლიანობის თეორია განავითარა ჯ. სტეისი ადამსმა (J. Stacey Adams), ამ თეორიით, იმას, რაც მიიღეს სამუშაოს შესრულებიდან (შედეგები), თანამშრომლები ადარებენ იმასთან, რაც საჭირო იყო სამუშაოს განხორციელებისათვის (ძალისხმევა), ამის შემდეგ ისინი ადარებენ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას სხვების რელევანტურ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას. თუ თანამშრომელმა, დაასკვნა, რომ მისი თანადობა სამართლიანია სხვებთან შედარებით, მაშინ პრობლემა არ იქნება; ხოლო თუ თანადობა არასამართლიანია, მაშინ ის ჩათვლის, რომ მისი დაჯილდოება შეფასებულია ნაკლებად ან მეტად. როდესაც არასამართლიანობას ხედავენ, მომუშავეები ცდილობენ, რაღაც გააკეთონ მის აღმოსაფხვრელად. ამდენად, შედეგი შეიძლება იყოს – უფრო მაღალი ან დაბალი მწარმოებლურობა, სამუშაო შედეგების ხარისხის ზრდა ან შემცირება, გაზრდილი აბსენტეიზმი ან პირადი სურვილით სამსახურის დატოვება.

დასაწყისში სამართლიანობის თეორია ეფუძნებოდა **განაწილების სამართლიანობას**, რაც გულისხმობდა დაჯილდოების ოდენობისა და მისი ცალკეულ პირებზე განაწილების სამართლიანობას. უფრო თანამედროვე კვლევები სწავლობს ისეთ საკითხებს, როგორცაა **პროცედურული სამართლიანობა**, რაც განსაზღვრავს დაჯილდოების განაწილების პროცესის სამართლიანობას. ეს კვლევა გვიჩვენებს, რომ განაწილებით სამართლიანობას უფრო მეტი გავლენა აქვს მომუშავეთა კმაყოფილებაზე, ვიდრე პროცედურულ სამართლიანობას, მაშინ როცა პროცედურული სამართლიანობა გავლენას ახდენს მომუშავეის ძალისხმევაზე, უშუალო ხელმძღვანელის მიმართ

ნდობასა და სურვილზე, დატოვოს თანამდებობა. რა არის ამის მოსალოდნელი გავლენა მენეჯერებზე? მენეჯერებმა ღიად უნდა ისაუბრონ, როგორ ხდება გადაწყვეტილებების მიღება განაწილებაზე; გამოიყენონ სრული და ყველასათვის თანაბარი პროცედურები; უზრუნველყონ მომუშავეთა ჩართულობა ამ პროცესებში, რაც გაზრდის ნდობას პროცედურული სამართლიანობის მიმართ. ნდობის ზრდით პროცედურული სამართლიანობის მიმართ, მომუშავეები თავის უფროსებს და ორგანიზაციას განიხილავენ პოზიტიურად იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი უკმაყოფილოები არიან ანაზღაურებით, კარიერული წინსვლით ან სხვა პირადი შედეგებით.

ერთ-ერთი ყველაზე სრული ახსნა მომუშავეების მოტივაციისა ეკუთვნის ვიქტორ ვროუმს (Victor Vroom), მისი თეორიაა **მოლოდინის თეორია**. ამ თეორიას ჰყავს კრიტიკოსები, თუმცა კვლევების შედეგები მხარს უჭერს ამ თეორიის სისწორეს.

მოლოდინის თეორია ადგენს, რომ პირი ცდილობს, იმოქმედოს გარკვეული მიმართულებით, რაც ეფუძნება მის მოლოდინს, რომ ასეთი მოქმედება დასრულდება გარკვეული შედეგით და ეს შედეგი მიმზიდველი იქნება პირისთვის. ის მოიცავს სამ ცვლადს, ანუ დამოკიდებულებას:

1. *მოლოდინი, ანუ ძალისხმევა-შედეგის კავშირი* არის პირის მიერ შეფასება, რომ გარკვეული ოდენობის ძალისხმევა მოიტანს შედეგის გარკვეულ დონეს.
2. *საშუალება, ანუ შედეგი-დაჯილდოების კავშირი* – რამდენად მიიჩნევა პირი, რომ გარკვეული დონის ძალისხმევის ჩვენება სასურველი შედეგის მიღების საშუალებაა.
3. *მიმზიდველობა, ანუ ჯილდოს სასურველობა* – მნიშვნელობა, რომელსაც ანიჭებს პირი პოტენციურ შედეგს ან დაჯილდოებას, რომლის მიღწევაც შესაძლებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებით. მიმზიდველობა უკავშირდება როგორც პირის მიზნებს, ასევე, მის მოთხოვნილებებს.

მოლოდინის თეორიაში ყველაზე მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა მიზნები აქვს პირს, რა კავშირია ძალისხმევასა და შედეგებს, შედეგებსა და დაჯილდოებას, დაჯილდოებასა და პირადი მიზნების დაკმაყოფილებას შორის. გვწამს, რომ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული ჯილდოები უკავშირდება პირად მოთხოვნილებებს. მოლოდინის თეორია აცნობიერებს, რომ არ არსებობს უნივერსალური პრინციპი პირების მოტივირებისათვის და, ამდენად, ხაზს უსვამს, რომ მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რატომ მიიჩნევენ მომუშავეები ზოგიერთ შედეგს მიმზიდველად და ზოგიერთს – არა.

მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს მოსალოდნელ ქცევას. იციან თუ არა მომუშავეებმა, როგორ ქცევას ელოდებიან მათგან და როგორ შეაფასებენ მათ? საბოლოოდ, თეორია ეყრდნობა აღქმებს. რეალობა არარელევანტურია. შედეგის, ჯილდოს და მიზნის შედეგების პირადი აღქმა (და არა შედეგები თავისთავად) განსაზღვრავს მომუშავეის მოტივაციას (ძალისხმევის დონეს).

მოტივაციის თანამედროვე საკითხები. მენეჯერებს უწევთ მოტივაციის ოთხ მიმდინარე პრობლემასთან გამკლავება: მოტივირება რთულ ეკონომიკურ პირობებში, კულტურათაშორისი პრობლემების მართვა, მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება და დაჯილდოების შესაბამისი პროგრამების დაგეგმვა.

მძიმე ეკონომიკური პირობების დროს მენეჯერებს მართებთ კრეატიული გზების ძიება, რათა თანამშრომელთა ძალისხმევა კვლავაც ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევი იყოს მისაღწევი მიზნების მიმართ.

მოტივაციის თეორიების უმეტესობა შეერთებულ შტატებში შემუშავდა და ჩრდილოამერიკული გადახრა გააჩნია. ზოგიერთი თეორია (მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია, წარმატების მიღწევის საჭიროება და სამართლიანობის თეორია) ვერ მუშაობს სხვა კულტურებში. მაგრამ სურვილი–ჰქონდეს საინტერესო სამუშაო, ყველა მუშაკისთვის მნიშვნელოვანი ჩანს და ჰერცბერგის სამოტივაციო (შინაგანი) ფაქტორები შეიძლება უნივერსალური იყოს.

მენეჯერები აწყდებიან სირთულეებს მუშაკთა უნიკალური ჯგუფის მოტივირებისას. მრავალფეროვანი შრომითი კოლექტივი მოქნილობას საჭიროებს. პროფესიონალ მუშაკებს სურთ საინტერესო და გამომწვევი სამუშაო, მხარდაჭერა და მოტივირებულნი არიან თავად სამუშაოთი. ნახევარგანაკვეთზე მომუშავეებს აინტერესებთ სრული შტატის მუშაკებად გადაქცევის ან უნარების განვითარების შესაძლებლობა. მიღწევების აღიარების პროგრამები და გულწრფელი მადლიერება შესრულებული სამუშაოსთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს დაბალი კვალიფიკაციის, მინიმალური ხელფასების მქონე მუშაკების მოტივირებისთვის.

ღია (გამჭვირვალე) მენეჯმენტი არის მართვის მეთოდი, როდესაც ფინანსურ ანგარიშებს უზიარებენ თანამშრომლებს და ცდილობენ, გაარკვიონ ისინი ფინანსურ საკითხებში. თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები შედგება პირადი ყურადღების, მოწონებისა და მადლიერების გამოხატვისგან კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო. მუშაობის შედეგებზე დამყარებული ანაზღაურების პროგრამები შრომის ცვალებადი ანაზღაურების გეგმებია, რომლებიც ანაზღაურებს თანამშრომლების მწარმოებლურობას გარკვეული მაჩვენებლების საფუძველზე.

ლიტერატურა:

1. **რობინსი სტეპან პ.; კოულტერი მ., მენეჯმენტი., მე-12 გამოცემა., თარგმანი ., 796 გვერდი; თსუ; 2019.**
2. **Robbins S., Coulter M.; Management; 14th Edition., Pearson; 2018.**