

# **მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში**



**საჯარო სამსახურის ბიურო  
2020**

**ISBN 978-9941-8-2564-4**



მომზადებული და გამოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობისა და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

Prepared and published by the Civil Service Bureau with the assistance from the United Nations Development Programme (UNDP), Government of Sweden and UK aid from the UK Government. The views expressed are those of the authors and do not necessarily reflect those of UNDP, Government of Sweden and UK aid from the UK Government.

# სახელმძღვანელოს ავტორები

აღაპიშვილი ირინა  
გუნაშვილი დავით  
გურეშიძე თამარ  
დვალიშვილი მაია  
ინაური ლაშა  
მაგრაქველიძე გრიგოლ  
მიქაძე ირმა  
პეტრიაშვილი მაკა  
ფურცხვანიძე ნინო  
ღვალაძე ნანა  
ჩაჩანიძე ეთერ  
ჭკუასელი გიული  
ჯანიბეგაშვილი ნათია

**რედაქტორი**

ქარდავა ეკატერინე



საჯარო სამსახურის ბიურო  
2020

# რედაქტორისგან

წინამდებარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს საჯარო სამსახურში ლიდერობისა და მართვის თემაზე შემუშავებულ გზამკვლევს, რომელიც მიმოიხილავს მართვის თანამედროვე პრაქტიკასა და მასთან დაკავშირებული გამოწვევების დაძლევის მეთოდებს, ასევე თანამედროვე ლიდერის განვითარებისათვის საჭირო მრავალ საინტერესო ასპექტს, როგორიცაა კოლაბორაციული ლიდერობა, მენეჯერის როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისას, დელეგირებისა და გუნდის მართვის თანამედროვე გზები.

ლიდერობისა და მართვის თემატიკასთან დაკავშირებით მსგავსი ტიპის სახელმძღვანელოებზე მუშაობა სიახლეს არ წამოადგენს, თუმცა წინამდებარე სახელმძღვანელო უნიკალურია, რადგან ითვალისწინებს კონკრეტულად საჯარო სამსახურის სპეციფიკას და მორგებულია მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული საჯარო მოხელეების საჭიროებებსა და ინტერესებს. ამასთანავე, მსგავს სახელმძღვანელოს საქართველოში ანალოგი არ აქვს.

ასევე, განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ის გარემოება, რომ სახელმძღვანელოში შემავალი თავები შემუშავებულია საჯარო სამსახურში დასაქმებული, მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე პრაქტიკოსი მენეჯერებისა და საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების კუთხით მომუშავე ექსპერტების მიერ, რომლებიც კარგად იცნობენ საჯარო სამსახურის სპეციფიკასა და დღეისათვის არსებულ გამოწვევებს.

მინდა ხაზგასმით აღვნიშნო საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელების პროცესში მმართველობით პოზიციებზე მყოფი საჯარო მოხელეების მნიშვნელობა, როგორც სიახლეების დანერგვის გარანტიისა და პროცესის მთავარი ფასილიტატორების როლი. მენეჯერმა საკუთარი სწორი მართვის სტილის საშუალებით უნდა უზრუნველყოს საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობა, მისი მიზნისა და მოხელეზე ორიენტირებული მიდგომის საშუალებით.

იმედს გამოვთქვამ, რომ სახელმძღვანელო მნიშვნელოვანწილად დაეხმარება და პროფესიულად გააძლიერებს მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ მოხელეებს, რადგან საჯარო სამსახურში ყველა ძირეული ცვლილების წარმატებული განხორციელება სწორედ კვალიფიციური და კომპეტენტური მენეჯერების ძალისხმევით არის შესაძლებელი.

**ეკატერინე ქარდავა**

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი

# სარჩევი

|                     |   |
|---------------------|---|
| რედაქტორისგან ..... | 6 |
|---------------------|---|

## თავი I

### ლიდერობის როლი ორგანიზაციის მართვაში და კოლაბორაციული ლიდერობა

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ლიდერობის როლი ორგანიზაციის მართვაში და კოლაბორაციული ლიდერობა .....                   | 13 |
| რა არის ლიდერობა .....                                                                 | 13 |
| რა როლი აქვს ლიდერობას ორგანიზაციის მართვაში .....                                     | 14 |
| ორგანიზაციის ხედვის ჩამოყალიბება და პრიორიტეტების განსაზღვრა .....                     | 16 |
| სიტუაციური ლიდერობა .....                                                              | 16 |
| კოლაბორაციული ლიდერობა .....                                                           | 18 |
| რა გარემოებები უწყობს ხელს ორგანიზაციაში კოლაბორაციული კულტურის<br>ჩამოყალიბებას ..... | 19 |

## თავი II

### ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა .....             | 22 |
| ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ელემენტები ..... | 22 |
| ორგანიზაციული კულტურის ტიპები .....                 | 24 |
| ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა .....                 | 25 |

## თავი III

### გუნდის მართვა საჯარო სამსახურში

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| გუნდის მართვა საჯარო სამსახურში .....               | 29 |
| გუნდი და წარმატება: გუნდური მარვის პრინციპები ..... | 31 |
| გუნდი როგორც კოლეგიალური ორგანო .....               | 32 |

## თავი IV

### ცვლილებების მართვა



|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| ცვლილებების მართვა .....             | 35 |
| რა არის ცვლილებების მართვა? .....    | 35 |
| ცვლილება, იგივე რეორგანიზაცია? ..... | 37 |
| ცვლილებები და ემოციები .....         | 38 |

## თავი V

### სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვა



|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვა ..... | 43 |
| სტრატეგია და სტრატეგიული გეგმა .....                            | 43 |
| სამოქმედო გეგმის შემუშავება .....                               | 45 |
| ინდივიდუალური მიზნები .....                                     | 46 |
| მიზნების ფორმულირება .....                                      | 47 |

## თავი VI

### ადამიანური რესურსების მართვა და პროფესიული განვითარება



|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| ადამიანური რესურსების მართვა და პროფესიული განვითარება ..... | 49 |
| სამუშაოს ანალიზი .....                                       | 50 |
| პოლიტიკის შემუშავება და სამუშაო გარემო .....                 | 51 |
| ორგანიზაციული ორიენტაცია .....                               | 51 |
| სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა .....                    | 52 |
| კარიერის განვითარება და დაგეგმვა .....                       | 52 |
| შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა .....                           | 55 |
| თანამშრომელთა შენარჩუნების პოლიტიკა .....                    | 56 |

## თავი VII

### მოტივირება და მენეჯერის როლი

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| მოტივირება და მენეჯერის როლი .....                                      | 58 |
| მონეტარული (ფულადი) მოტივაცია .....                                     | 59 |
| არამატერიალური მოტივატორები .....                                       | 60 |
| კვალიფიკაციის ამაღლება (თვითგანვითარება) და საყვარელი სამუშაო .....     | 61 |
| ნდობისა და კომუნიკაციის მნიშვნელობა თანამშრომელთა მოტივაციისათვის ..... | 62 |
| შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა .....                            | 62 |

## თავი VIII

### დელეგირება და შესრულებული სამუშაოს კონტროლი

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| დელეგირება და შესრულებული სამუშაოს კონტროლი ..... | 66 |
| აბსოლუტური პასუხისმგებლობის პრინციპი .....        | 67 |

## თავი IX

### ლიდერობა და ეთიკა

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| ლიდერობა და ეთიკა .....                           | 69 |
| ძალაუფლების ბალანსი .....                         | 69 |
| ეთიკური გარემო საჯარო სამსახურში .....            | 71 |
| ინტერესთა კონფლიქტი და მისი თავიდან არიდება ..... | 72 |

## თავი X

### კომუნიკაცია საჯარო სამსახურში

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| კომუნიკაცია საჯარო სამსახურში .....                   | 76 |
| კომუნიკაციის კლასიკური ფორმები გუნდის მართვისას ..... | 77 |
| დისკუსია თუ დიალოგი შეხვედრებისას .....               | 80 |
| უკუკავშირი და თანამშრომლის შეფასება .....             | 81 |

## თავი XI

### მოლაპარაკების წარმართვა

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| მოლაპარაკების წარმართვა .....   | 84 |
| მოლაპარაკების ეტაპები .....     | 85 |
| წარუმატებელი მოლაპარაკება ..... | 88 |

## თავი XII

### ლიდერობა გენდერულ ქრილში

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| ლიდერობა გენდერულ ქრილში .....                         | 91 |
| ორგანიზაციული კულტურა და გენდერული სტერეოტიპები .....  | 91 |
| გენდერულ სტერეოტიპებთან დაკავშირებული რისკები .....    | 92 |
| გენდერული თანასწორობა და გენდერული სამართლიანობა ..... | 93 |
| სექსუალური შევიწროება .....                            | 95 |

## თავი XIII

### რისკების, კრიზისებისა და კონფლიქტების მართვა

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| რისკების, კრიზისებისა და კონფლიქტების მართვა ..... | 98  |
| რისკების მართვა .....                              | 98  |
| კრიზისების მართვა .....                            | 100 |
| კონფლიქტების მართვა .....                          | 101 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| გამოყენებული ლიტერატურა ..... | 106 |
|-------------------------------|-----|



თავი I

ლიდერობის როლი ორგანიზაციის  
მართვაში და კოლაბორაციული  
ლიდერობა

თანამედროვე ლიტერატურაში ლიდერობის უამრავი განმარტება მოიძებნება. ნებისმიერს, ვინც ოდესმე ლიდერობის ფენომენზე დაფიქრებულა, აქვს საკუთარი, ინდივიდუალური მოსაზრება და გონებაში ჩამოყალიბებული იდეალური ლიდერის სახე, რომელიც, მისი სუბიექტური თუ ობიექტური შეხედულებით, ქვეშაშობად ნამდვილი, სამაგალითო ლიდერია და ნებისმიერ შემთხვევაში თითოეულ მოსაზრებას აქვს არსებობის უფლება, ვინაიდან მარტივად, რამდენიმე წინადადებით და ლიდერობის ყველა ასპექტის გათვალისწინებით, ამ ცნების ზუსტი და ყოვლისმომცველი განმარტება შეუძლებელია.

ლიდერობა კომპლექსური საკითხია და მისი დახასიათებისას აუცილებლად უამრავი კომპონენტი უნდა გავითვალისწინოთ. ბევრად უფრო მარტივია, მსჯელობა დავინყოთ იმით, რომ ლიდერობას საერთო არაფერი აქვს იერარქიულ რანგთან. ლიდერობა თავისთავად არ გულისხმობს ორგანიზაციაში მაღალ თანამდებობას და მაღალ სოციალურ სტატუსს. თუმცა, რა თქმა უნდა, თუ რომელიმე ორგანიზაციის სათავეში ვხვდებით ადამიანს, რომლის მმართველობის სტილი ლიდერობის ელემენტებს მოიცავს, დასაფასებელი და მისასალმებელია, მაგრამ თანამდებობა ლიდერობის გარანტია არ არის, ისევე როგორც სოციალური სტატუსი ან პირადი ტიტულები. მხოლოდ ძალაუფლებით და საზოგადოებაში გავლენის ხარისხით ვერ განვსაზღვრავთ ლიდერობას. ლიდერი შეიძლება იყოს ადამიანი საკუთარ ვიწრო გარემოცვაში ან ადამიანთა კონკრეტულ ჯგუფში. არც მხოლოდ პერსონალური მახასიათებლები, მათ შორის თუნდაც ქარიზმატულობა, ლიდერად ადამიანს ავტომატურად არ აქცევს.

### და მაინც, რა არის ლიდერობა?

რამდენიმე უკვე არსებული განმარტების კომბინირებით, ლიდერობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ლიდერი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე, იმგვარად, რომ ისინი, საკუთარი ინიციატივით, მაქსიმალურად ცდილობენ საერთო და სასიკეთო მიზნების მიღწევას.

უფრო მარტივად რომ წარმოვიდგინოთ, ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ყოველთვის ორი მხარეა ჩართული – ლიდერი და მისი მხარდამჭერები. ლიდერი გავლენას ახდენს თავის გარშემომყოფებზე იმგვარად, რომ მათ თავად უჩნდებათ სურვილი, გაიზიარონ ლიდერის ხედვა და მიზნები, თავად სურთ, მონაწილეობა მიიღონ საერთო სასიკეთო მიზნების მიღწევაში და ყოველგვარი იძულების გარეშე მზად არიან, მაქსიმალური ძალისხმევით მიაღწიონ შედეგებს. ფაქტობრივად, ლიდერის გავლენას აქვს მოხალისეობრივი განწყობის ჩამოყალიბების ეფექტი, რომელიც მის გარშემომყოფებს აქცევს თანამოაზრეებად და უბიძგებს არა მხოლოდ პირნათლად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები, არამედ არ დაიშურონ ძალ-ღონე, დრო და მათ ხელთ არსებული ყველა რესურსი იმისათვის, რომ შედეგებს მიაღწიონ და ამით ორგანიზაციის წარმატებაში შეიტანონ საკუთარი წვლილი.

მოხალისეობრივ ფაქტორს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან სწორედ ასეთი გავლენის მოხდენა არის უაღრესად რთული და იშვიათი და დამოკიდებულია ლიდერის სხვადასხვა უნარზე, გამოცდილებაზე და, მათ შორის, ხასიათის შტრიხებზე. ბევრად უფრო მარტივია ადამიანების დაშინება და იძულების გზით ორიენტირება შედეგებზე, რაც „ლიდერისგან“ არც განსაკუთრებულ უნარ-ჩვევებს მოითხოვს და არც დიდ გარჯას, თუმცა ხანგრძლივ პერსპექტივაში ასეთი ტიპის ორგანიზაციული კულტურა და მართვის სტილი არც ორგანიზაციისთვის არის სასიკეთო და, რა თქმა უნდა, არც იქ დასაქმებული ადამიანებისათვის.

ლიდერობის ზემოხსენებულ განმარტებაში ასევე მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მიღწევის ფაქტორი. თუ ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული ხედვა, მიზნები და სტრატეგია არ ემსახურება გარკვეული ტიპის სიკეთის შექმნას (არ აქვს მნიშვნელობა, ეს სიკეთე გამიზნული იქნება ფართო საზოგადოებრივი წრეებისთვის თუ ადამიანთა ვიწრო ჯგუფის სასარგებლოდ), ვერ მივიჩნევთ, რომ ლიდერობის პროცესთან გვაქვს საქმე.

მხოლოდ გარშემომყოფთა დარწმუნება ან მათი ჩაბმა გარკვეული ტიპის აქტივობების შესრულებაში და თუნდაც მათში მოხალისეობრივი სულისკვეთების გაღვიძება თავისთავად არ გულისხმობს ლიდერობას, თუ ამას არავისთვის მოაქვს სარგებელი და არ ემსახურება სიკეთის შექმნას.

ისტორიას ახსოვს ისეთი ლიდერები, რომელთაც ჰყავდათ თანამოაზრეები და მიმდევრები; მართალია, ზოგიერთი იძულებული იყო, პროცესის მონაწილე შიშის თუ სხვა ფაქტორების გამო ყოფილიყო, მაგრამ იყვნენ ისეთებიც, რომელთაც მთელი გულით სწამდათ თავიანთი ლიდერის და იზიარებდნენ მის ხედვებს. თუმცა, რადგან მიიჩნევა, რომ ასეთი ისტორიული ფიგურები საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას არ ემსახურებოდნენ, არც თანამედროვე მენეჯმენტის ლიტერატურა აღიარებს მათ საზოგადოებრივ ლიდერად.

ყოველდღიური კომუნიკაციისას ხშირად ისმის ტერმინი – „პოლიტიკური ლიდერი“, რაც როგორც მთელ მსოფლიოში, ასევე ქართულ რეალობაში პირდაპირ ასოცირდება პოლიტიკურ თანამდებობის პირთან და მის თანამდებობრივ სტატუსთან. არავინ მოიხსენიებს საჯარო დაწესებულების რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელს ან რიგით საჯარო მოხელეს ლიდერად. თუმცა, ზემოხსენებული განმარტების გათვალისწინებით, ნებისმიერი საჯარო მოხელე, მიუხედავად მისი ადგილისა საჯარო სამსახურის იერარქიულ სისტემაში, შეიძლება თავისუფლად იწოდებოდეს ლიდერად, თუ გარშემომყოფებზე ახდენს პოზიტიურ გავლენას და შეუძლია მხარდაჭერის მოპოვება გარკვეული სიკეთის შექმნის მიზნით, მისი ხასიათის თვისებების, საქმისადმი დამოკიდებულების, სამაგალითო საქციელის, გუნდის წევრების მოტივირებისა და სხვა მსგავსი ფაქტორების გამო.

## რატომ აქვს ლიდერობას ორგანიზაციის მართვაში

ლიდერობის სტილისა და მართვის მეთოდების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მართვაში ლიდერის როლი და პასუხისმგებლობა განუსაზღვრელია. შეუძლებელია ამომწურავად ჩამოვთვალოთ, რა როლი ეკისრება ლიდერს და რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს მართვის კონკრეტულმა სტილმა თანამშრომელთა ქცევაზე.

მართვის ყველა სტილს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ყოველი მათგანი ინდივიდუალური და სპეციფიკურია და განსხვავებულად მოქმედებს ამა თუ იმ სიტუაციაზე და გარემო პირობებში.

თუმცა ყველა ორგანიზაციის უკან ადამიანები დგანან. ისინი მართავენ და ქმნიან ლიდერობის პრაქტიკას. სწორედ ეს პრაქტიკა აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას და განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევას. ეს არის ლიდერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი და, ამავდროულად, უდიდესი პასუხისმგებლობაც, ვინაიდან საბოლოოდ ჩამოყალიბებული კულტურა დიდწილად განაპირობებს ორგანიზაციის პროგრესს ან პირიქით, მის აბსოლუტურ წარუმატებლობას.

ნებისმიერ საჯარო მოხელეს აქვს შესაძლებლობა, წვლილი შეიტანოს თავისი ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში მიხედვით, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს გარშემომყოფების მიმართ, რამდენად ღიად შეუძლია თანამშრომლობა, რამდენად მზად არის, სხვებს გაუზიაროს ცოდნა და გამოცდილება, რამდენად ორიენტირებულია არამართო საკუთარ, ასევე გუნდის განვითარებაზე, რამდენად კეთილსინდისიერი და ეთიკურია და რა მაგალითს აძლევს სხვებს.

დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე, შეიძლება ვიმსჯელოთ ორგანიზაციაში არსებულ დამოკიდებულებებზე, ურთიერთობებზე, თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ორგანიზაციის მდგრადობასა და მიმზიდველობაზე.

მართვის სტილის თავისებურებებიდან გამომდინარე, განსხვავებული ლიდერული უნარ-ჩვევებისა და პიროვნული მახასიათებლების პირობებში, სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებული ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება ჩამოყალიბდეს. თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს უპირველესად თანამშრომლების ურთიერთდამოკიდებულებაზე, მათ დამოკიდებულებაზე ხელმძღვანელის, გარე საზოგადოების, მომსახურების ადრესატებისა და ა.შ. მიმართ.

ორგანიზაციული კულტურა მოქმედებს სამუშაო გარემოზე და თანამშრომელთა განწყობაზე, რაც პირდაპირ უკავშირდება მათ მოტივაციას, პროდუქტიულობას, განუვლი მომსახურების ხარისხს და პასუხისმგებლობის დონეს. გარდა ამისა, ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში ყოფნის ხანგრძლივობაზე, ნდობის ჩამოყალიბებაზე გუნდის შიგნით, კოლეგიალურობის, გუნდურობის, პატივისცემის, სოლიდარობის, ერთგულებისა და კეთილსინდისიერების პრინციპებზე დამყარებულ ურთიერთობებზე.

შესაბამისად, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება მხოლოდ მნიშვნელოვანი კი აღარ არის, არამედ აუცილებელიც, რადგან ის პირდაპირ მოქმედებს ადამიანებსა და მათ განწყობაზე და სწორედ ადამიანები, მათი ძალისხმევის შედეგად შექმნილი პროდუქტები (საგნები, ელექტრონული პროგრამები, სისტემები, აწყობილი პროცესები, კომუნიკაციის სქემები და ა.შ.) განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას და განაპირობებენ მის წარმატებას თუ წარუმატებლობას.

ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოს ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი სამუშაოს დროულად და მაღალი ხარისხით შესრულება. ბუნებრივია, ერთი ან რამდენიმე ადამიანის ძალისხმევა ყოველთვის საკმარისი არ არის. შეუძლებელია, ორგანიზაციის პროგრესი მხოლოდ ხელმძღვანელის საქმიანობას ეყარებოდეს და მისი ინდივიდუალური დამსახურება იყოს. მის უკან ყოველთვის დგას გუნდი, რომელიც ხორცს ასხამს ლიდერის ხედვებს და მიღწეულ შედეგებში ასახავს ამ ყველაფერს. ლიდერის დანიშნულება და როლი ამ დროს გუნდის მოტივირება და შთაგონებაა სხვადასხვა მექანიზმით.

ცნება „მოტივირებული გუნდი“ პირდაპირ უკავშირდება გუნდის პროდუქტიულობას, მისი წევრების კმაყოფილებას. კმაყოფილი და მოტივირებული გუნდი ადვილად აღწევს ორგანიზაციულ მიზნებს და ასევე ზრუნავს თვითგანვითარებაზე. მოტივაცია ასევე მნიშვნელოვანია პოზიტიური სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებისთვის. მოტივირებული გუნდის გარეშე ნებისმიერი ორგანიზაცია ძალიან დიდი რისკების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს.

საჯარო სამსახურში არსებული მოტივაციის ლიმიტირებული სქემები და კანონმდებლობით დაწესებული შეზღუდვები მრავალფეროვანი მოქმედების საშუალებას არ იძლევა, თუმცა თითოეულ მენეჯერს საჯარო სამსახურში აქვს ვალდებულება და ასევე პასუხისმგებლობაც, შექმნას გუნდში პოზიტიური გარემო, ჯანსაღი სამუშაო პირობები,

თანამშრომლებს ამა თუ იმ მოქმედებისას მისცეს გარკვეული თავისუფლება, მუდმივად ჰქონდეს მათგან უკუკავშირი, გაუზიაროს ცოდნა და დაეხმაროს განვითარებაში, რაც ასევე მნიშვნელოვნად მათებს გუნდს მოტივაციას.

## ორგანიზაციის ხედვის ჩამოყალიბება და პრიორიტეტების განსაზღვრა

ლიდერობის როლი და პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში იწყება ორგანიზაციული ხედვის ჩამოყალიბებით და ამ ხედვის მიხედვით თანამშრომლებთან კომუნიკაციით. ლიდერი უნდა იყოს ადამიანი, რომელიც მკაფიოდ და ნათლად განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების ხედვას და სწორი კომუნიკაციით თანამშრომლებს მიაწოდებს ინფორმაციას იმაზე, თუ რა გეზი აქვს ორგანიზაციას, რის მიღწევა სურს გრძელვადიან პერსპექტივაში და რა როლი და დანიშნულება აქვს თითოეულ თანამშრომელს საერთო სიკეთის შექმნის პროცესში.

ბუნებრივია, გაურკვეველი ხედვები და ბუნდოვანი სამომავლო პერსპექტივები გუნდში ქაოსს იწვევს და დაძაბულობას ქმნის. მკაფიო ხედვების არარსებობამ შესაძლოა არ დაარღვიოს ყოველდღიური რუტინა და ორგანიზაციამ ინერციით მოძრაობა განაგრძოს, მაგრამ განვითარება აუცილებლად შენელებდა და გარკვეული პერიოდის შემდეგ შეიძლება საერთოდ გაჩერდეს კიდევ.

მკაფიო ხედვისა და მიზნების გარეშე ძნელია, თანამშრომელს დაანახო, რას ნიშნავს მისი ყოფნა ორგანიზაციაში, რა როლი და პასუხისმგებლობა ეკისრება მას, რა წვლილი შეიძლება შეიტანოს საერთო მიზნების მიღწევაში და მოკლედ რომ ვთქვათ, რა სარგებელი შეიძლება მოუტანოს საერთო საქმეს. საკუთარი როლისა და დანიშნულების გაუზრებლობა, მოტივაციის დაბალი დონე და კიდევ სხვა მრავალი ნეგატიური ფაქტორი თანამშრომელს ყოველთვის უბიძგებს ორგანიზაციის დატოვებისა და ისეთი გარემოს ძიებისკენ, სადაც მისი რესურსი მნიშვნელოვანი, დაფასებული და აღიარებულია.

როგორც დასაწყისში აღვნიშნეთ, ლიდერის მაღალი პასუხისმგებლობიდან, მის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებებიდან, მისი ძირითადი ფუნქციებისა და უფლებამოსილებებიდან გამომდინარე, მათ შორის, გამომდინარე დელეგირების, პრიორიტეტების განაწილების, პოზიტიური სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბების, თანამშრომელთა ავტონომიის უზრუნველყოფის, პრობლემების გადაჭრის უნარის, გამონგვევებთან გამკლავების, კონფლიქტების პრევენციისა და სხვა მრავალი ფაქტორიდან, ლიდერის მიერ ორგანიზაციაში წარმართული პროცესი განაპირობებს გუნდის ეფექტიანობას და ორგანიზაციის წარმატებას. შეუძლებელია დავადგინოთ ჩამოთვლილ ფუნქციათა თანმიმდევრობა და იერარქია. ყოველი მათგანი მნიშვნელოვანია და, კონკრეტული გარემო პირობებიდან გამომდინარე, ლიდერის მიერ განსხვავებული უნარების განსხვავებული სიმძაფრით გამოვლენას მოითხოვს.

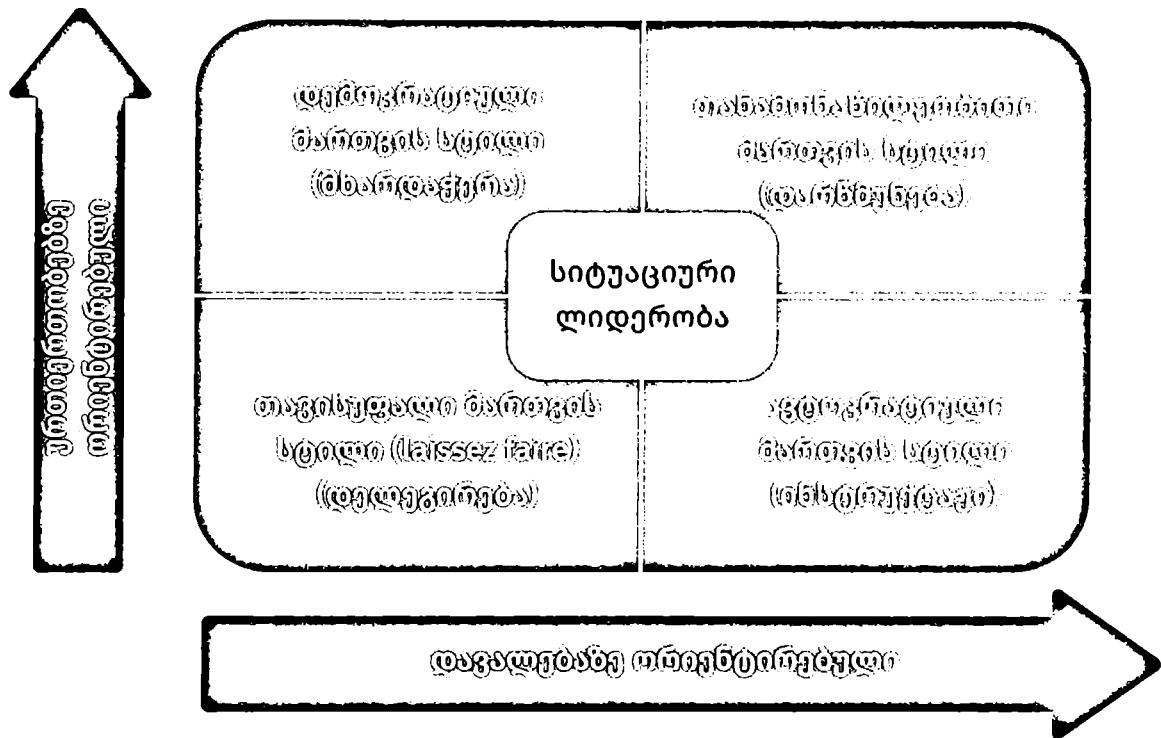
## სტილური დიდგმობა

ორგანიზაციული კულტურის ტიპთან მართვის სტილის შესაბამისობა, მარტივი მიდგომით, შეიძლება ასე გადანაწილდეს: ბიუროკრატიულ კულტურაში - ავტორიტარული, გუნდურ კულტურაში - მენტორინგი, მეჯიბრებითში - ქოუჩინგი და ადჰოკრატიულში - ჩანასახოვანი.

თუმცა აღნიშნული დაყოფა პირობითია. თანამედროვე ლიდერს შეუძლია ჩამოაყალიბოს თავისი ორგანიზაციისთვის სასურველი მართვის სტილი და მიაღწიოს იმას, რომ თანამშრომლებმა აზრიანად და ხარისხიანად იმუშაონ ერთმანეთთან შეთანხმებული

პრინციპების საფუძველზე. ამ პრინციპს ეფუძნება ლიდერობის სიტუაციური თეორია, რომლის მიხედვითაც არ არსებობს მზა რეცეპტით შექმნილი მართვის საუკეთესო სტილი. ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და ამოცანაზე. თეორიის თანახმად, ყველაზე ეფექტური ლიდერები არიან ისინი, რომელთაც შეუძლიათ კონკრეტულ ამოცანას მართვის კონკრეტული სტილი შეურჩიონ.

პოლ ჰერსი და კენეტ ბლანჩარდი, რომლებიც სიტუაციური ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლებად არიან მიჩნეულნი, გვთავაზობენ მართვის მოდელს, რომელიც მართვის ოთხ სტილზე აკეთებს აქცენტს:



აღნიშნულ მოდელს თუ საჯარო სამსახურის მაგალითზე განვიხილავთ, ორგანიზაციათა უმრავლესობაში (განსაკუთრებით ძალოვან სტრუქტურებში) ჯერ კიდევ ავტოკრატიული მართვის სტილი (ინსტრუქტაჟი) დომინირებს. თუმცა ლიდერებმა თანდათან დაიწყეს სიტუაციურად მართვის სხვა ფორმების გამოყენებაც, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და მოტივაციის ამაღლებისთვის.

ლიდერობის თანამედროვე თეორიები ცხადჰყოფს, რომ აუცილებელია, ორგანიზაციის მართვის სტილი და ღირებულებების სისტემა/ორგანიზაციული კულტურა ჰარმონიაში იყოს. აქ მნიშვნელოვანი ფაქტორია შემსრულებელთა სიმწიფის დონე – თუ თანამშრომლები მოქმედებენ დაბალ მოთხოვნებზე დაყრდნობით, მართვის დემოკრატიულმა სტილმა შეიძლება მნიშვნელოვნად დასწიოს მათი კმაყოფილების დონე და ეს უარყოფითად აისახოს მათი მუშაობის ეფექტიანობაზე. მაგალითად, მენეჯერს შეუძლია თანამშრომელი ჩართოს ისეთი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რომელიც დავალების შესრულების მეთოდს შეეხება, თუმცა, თუ თანამშრომელს არ აქვს განვითარების ან დაფასების მოთხოვნილება, შესაძლოა მართვაში თანამონაწილეობის დადებითი მხარე საერთოდ ვერ იგრძნოს. უფრო მეტიც, ამაში საფრთხესაც დაინახავს. მიუხედავად ამისა, მაინც არ ღირს უკიდურესი ზომების და მართვის ავტორიტარული

სტილის გამოყენება. ლიდერი, უპირველეს ყოვლისა, თავისი გუნდის თვისებებს (პრეტენზიებს, მოთხოვნებს, მოტივაციას) უნდა იცნობდეს, შეეძლოს ადამიანების საერთო ღირებულებების გარშემო გაერთიანება, გამოიყენოს მუდმივი განვითარების/ სწავლების ელემენტი, რათა გუნდის წევრებს პროფესიულ წინსვლაში შეუწყოს ხელი და გაუფართოოს თვალსაწიერი.

## კოლაბორაციული ლიდერობა

რადგან ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურისა და თანამშრომელთა მოტივაციის მნიშვნელობაზე ვსაუბრობთ, უნდა აღინიშნოს კოლაბორაციული ლიდერობა<sup>1</sup>, რომელიც თავისი არსით სწორედ ასეთი გარემოს ჩამოყალიბებას ისახავს მიზნად.

თანამედროვე მენეჯმენტის ლიტერატურა მართვის მრავალფეროვან თეორიებს აყალიბებს და იცნობს ლიდერების მრავალგვარ კატეგორიას, თუმცა კოლაბორაციული ლიდერობა შედარებით ახალია და ლიდერისა და გუნდის წევრის ურთიერთკავშირის თეორიას ემყარება.

კოლაბორაციული ლიდერობა დაფუძნებულია ლიდერსა და გუნდის წევრებს შორის თანამშრომლობით ურთიერთობებზე და ხაზს უსვამს ჯანსაღი ურთიერთ-დამოკიდებულებების მნიშვნელობას ორგანიზაციის მართვის პროცესში.

თანამშრომლებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს გუნდურად მუშაობის შესაძლებლობას და გუნდის ეფექტიანობას. ასეთი კლიმატი გუნდს შესაძლებლობას აძლევს, ორიენტირებული იყოს ურთიერთგაგებაზე, პრობლემების გადაწყვეტაზე, გამოწვევების ერთობლივად გადალახვასა და სხვისი ნაკლოვანებების კომპენსირებაზე. თანამშრომლობითი გარემო ხელს უწყობს ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, თანამშრომელთა გახსნილობას, ურთიერთპატივისცემას, ნაახალისებს თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალობას.

კოლაბორაციული ლიდერობისას იგულისხმება, რომ თითოეული თანამშრომლის აზრი პატივსაცემია, მნიშვნელოვანია მათი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი არის კოლექტიური და არამხოლოდ რომელიმე ერთი, კონკრეტული ინდივიდის დამსახურება.

ზემოთ ჩამოთვლილი დადებითი მახასიათებლების მიუხედავად, როგორც ყველა მმართველობის სტილს, კოლაბორაციულ ლიდერობასაც აქვს რამდენიმე ნაკლი, მათ შორის სუბიექტური დამოკიდებულებების გაზრდის საშიშროება, არათანაბარი მოპყრობისა და გადაჭარბებული თანაგრძნობის რისკი. ასეთ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და ყველა სხვა თანამშრომელი განსაკუთრებულად ვალდებულია, მაქსიმალურად დაიცვას ობიექტურობა და შეინარჩუნოს დაბალანსებული ურთიერთობები.

<sup>1</sup> არსებობს ასევე კოლაბორაციული ლიდერობის განსხვავებული ცნება, რომლის მიხედვით კოლაბორაციული ლიდერობა ცდება ორგანიზაციის საზღვრებს და ის გულისხმობს ორგანიზაციის ურთიერთობას სახელმწიფოებთან, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან და სხვა კომპანიებთან, რა შემთხვევაშიც კონტროლის მექანიზმების გამოყენება ურთიერთობებში ორგანიზაციის უფლებამოსილების ფარგლებს სცდება.

კოლაბორაციული გარემო ორგანიზაციაში იქმნება მაშინ, როდესაც ლიდერები ცდილობენ, შეამსუბუქონ კონტროლისა და ამ უკანასკნელზე დამყარებული მმართველობის სტილის გამოყენების სურვილი. ამისათვის საჭიროა ორგანიზაციაში არსებული უსაფრთხო კომუნიკაციის პროცესი, გუნდის წევრებს შორის თანამშრომლობითი გარემოს ნახა-ლისება, პრობლემების გუნდურად გადაწყვეტის პროცესის ჩამოყალიბება, მენტო-რინგისა და ადამიანური რესურსის განვითარების სხვა მეთოდების დანერგვა.

კოლაბორაციული კულტურის ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლის პრაქტიკაც. ძნელი წარმოსადგენია, რომ ადამიანი, რომელსაც არ სურს ინფორმაციის, ცოდნის თუ წარმატების გაზიარება, მზად იყოს, გახდეს გუნდის წევრი და თანამშრომლობითი გარემოს ჩამოყალიბებაში რაიმე წვლილი შეიტანოს. ასეთ დროს კოლაბორაციული ლიდერობა გულისხმობს ინდივიდუალური მიდგომების გამოყენებას და ლიდერსა და გუნდის წევრს შორის ინტერაქციის გაძლიერებას.

კოლაბორაციული კლიმატი ყალიბდება მაშინ, როცა ურთიერთობები ადამიანურ ფაქტორს ემყარება. უამრავი რესურსი იხარჯება ისეთი ელექტრონული პროგრამების, შიდა ქსელების შექმნაში, რომელიც თანამშრომლებს ელექტრონული კომუნიკაციის საშუალებას აძლევს. თუმცა თანამშრომლობა იმაზე ბევრად მეტია, ვიდრე მხოლოდ ელექტრონული საშუალებებით კონტაქტის შესაძლებლობა. კოლაბორაცია მიზნად ისახავს დამოკიდებულებების შეცვლას, თანაგრძნობის გაღვივებას და არამხოლოდ ტექნიკურ კომუნიკაციას. გუნდის წევრებს თანამშრომლების პირადად გაცნობის საშუალება უნდა ჰქონდეთ და შეძლონ ერთმანეთის მხარდაჭერა.

კოლაბორაციული გარემო შეიძლება ორგანიზაციაში ცვლილებების განსახორციელებლად იქნეს გამოყენებული. ნაკლებად წარმოსადგენია, რაც უნდა გამოცდილი, კრეატიული და გამჭრიახი იყოს ლიდერი, მართომ მოახერხოს ორგანიზაციის გარდაქმნა კოლექტიური ძალისხმევით და გუნდის ჩართულობის გარეშე. ასეთი შესაძლებლობა რომ არსებობდეს, ცვლილებებს გუნდი კარგად იღებს სწორედ მაშინ, როცა ისინი ცვლილებების პროცესში თავიდანვე არიან ჩართულები.

კოლაბორაციული ლიდერობის პრაქტიკა ყალიბდება გარემოში, სადაც მრავალფე-როვნება, განსხვავებული მიდგომები და ნოვაციები არის ნახალისებული. არსებობს კვლევები, რომელთა მიხედვითაც ხშირად გამოცდილ და შესაბამისი პროფესიული უნარ-ჩვევებით აღჭურვილ თანამშრომლებზე ეფუძნება პრობლემების გადაჭრას ის თანამშრომლები ახერხებენ, რომელთაც მსგავსი პრობლემის გადაჭრის გამოცდილება არ ჰქონიათ. აღნიშნული კვლევების თანახმად, დამკვიდრებული პრაქტიკისგან განსხვავებით, ახალი მოსაზრებები, პრობლემის გადაჭრის ახლებური გზები, ექსპე-რიმენტები და ინოვაციები ახალ პერსპექტივებს აჩენს და ხელს უწყობს ორგანიზაციისა და გუნდის განვითარებას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, კოლაბორაციული ლიდერობის უპირატესობა ისაა, რომ იგი ორიენტირებულია ჰუმანურობაზე, ადამიანურ ურთი-ერთობებსა და ინდივიდუალიზმის შენარჩუნებაზე და ამავდროულად, აყალიბებს გუნდური სულისკვეთების, ურთიერთგაგების, ურთიერთმხარდაჭერისა და პატივისცემის ორგანიზაციულ კულტურას.

კოლაბორაციული კულტურის ჩამოყალიბება შესაძლებელია როგორც თითოეული საჯარო მოხელის, ისე მთლიანად საჯარო სამსახურის თანამშრომელთა ძალისხმევით,

ასევე ცალკეული ორგანიზაციისა და სტრუქტურული ერთეულის დონეზე. თითოეულ მოხელეს აქვს შესაძლებლობა, გახდეს სამაგალითო ლიდერი, ვინაიდან აღნიშნულს არ სჭირდება ნორმატიული საფუძველი, განსაკუთრებული თანამდებობრივი სტატუსი და განუსაზღვრელი მატერიალური რესურსი, არამედ - ადამიანური ურთიერთობები და მეტი თანაგრძნობა გარშემომყოფთა მიმართ.

# თავი II

**ორგანიზაციული კულტურა და  
ლიდერობა**

ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა მონეტის ორი მხარეა იმ გაგებით, რომ ერთი მხრივ, კულტურა იქმნება ლიდერის მიერ, მაგრამ მეორე მხრივ, თუ ორგანიზაციული კულტურა უკვე არსებობს, ის აყალიბებს ლიდერობის კრიტერიუმებს და შესაბამისად, თავად ირჩევს პოტენციურ ლიდერს. თუმცა, დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურის პირობებშიც, ლიდერს ევალება სწორი და არასწორი ელემენტების გამოვლენა და ორგანიზაციის „კულტურული გარდაქმნა“, ანუ კულტურის ისეთი მოდელის შექმნა, რომელიც ახალ პირობებში ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს. ამისათვის, ლიდერი კარგად უნდა იცნობდეს თავისი ორგანიზაციის კულტურას, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ვერასდროს შეძლებს მის მართვას და პირიქით, კულტურა მართავს ლიდერს. ლიდერის უმთავრესი უნარი კი სწორედ ის არის, რომ არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე შექმნას, შეცვალოს და მართოს კულტურა ორგანიზაციაში. ლიდერის ეს უმთავრესი ფუნქცია განსაკუთრებული გამოწვევის პირისპირ დგება საჯარო სამსახურში, რომლის ორგანიზაციული კულტურა ბევრი თავისებურებით ხასიათდება.

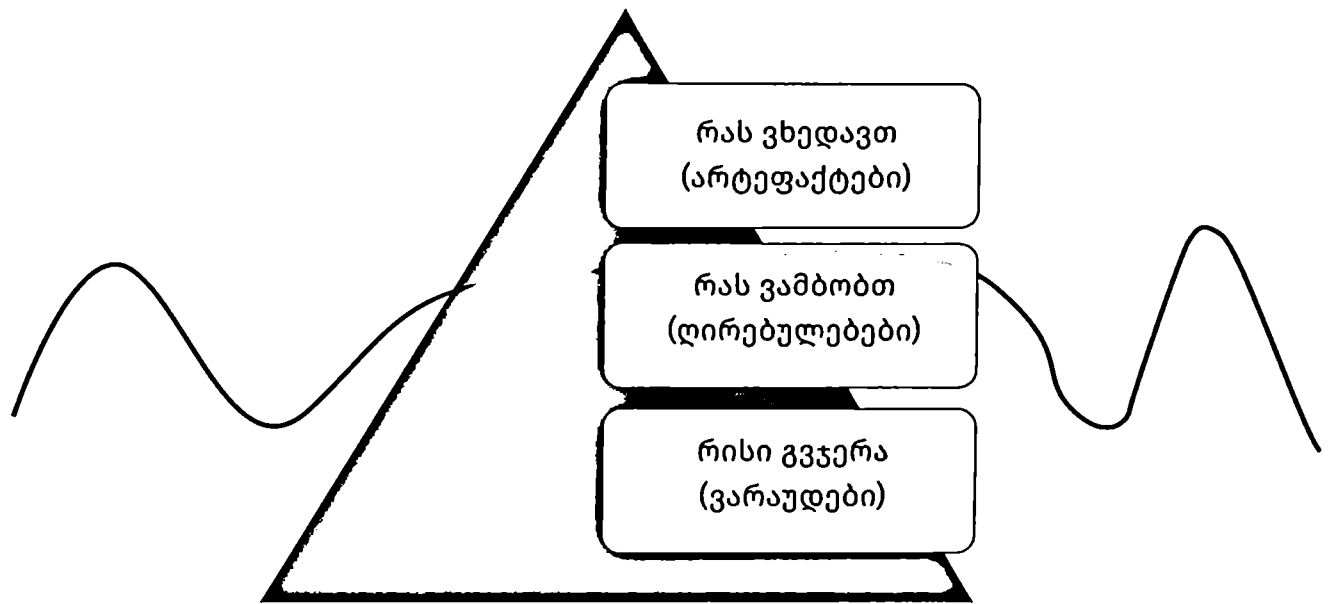
ორგანიზაციული კულტურის უნივერსალური განმარტება არ არსებობს. ეს არის ღირებულებების, ქცევების, ტრადიციებისა და მითების ნაკრები, რომელიც გარკვეული დროის განმავლობაში იქმნება ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრებზე, მუშაობასა და წარმატებაზე. რამდენიმე წევრიან ორგანიზაციაშიც კი არსებობს ორგანიზაციული კულტურა.

ერთ-ერთი საერთაშორისო ბიზნეს-ანალიტიკური საკონსულტაციო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ ე.წ. „75“-ის მოდელში, რომელიც ზოგადად ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ჰარმონიულ მუშაობაზე აკეთებს აქცენტს, ცენტრალური ადგილი უჭირავს იმ საერთო ღირებულებებს, რომლებიც ორგანიზაციულ კულტურასა და ეთიკაში ვლინდება. მოდელის თავდაპირველ ვერსიაში ამ ელემენტს ორგანიზაციის „უზენაესი მიზნები“ უწოდეს.

„75“-ის მოდელი საინტერესოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ ავტორები გამოყოფენ ე.წ. მყარ და რბილ ელემენტებს ორგანიზაციაში. მყარი ელემენტები (სტრატეგია, სტრუქტურა, სისტემა) ლიდერისთვის რთულად შესაცვლელია. რაც შეეხება რბილ ელემენტებს (მართვის სტილი, პერსონალი, უნარები) მათზე ზემოქმედება კარგ ლიდერს/მენეჯერს არ უნდა გაუჭირდეს. სწორედ ამ რბილი ელემენტების რიგს მიეკუთვნება ცენტრალური ელემენტი - საერთო ღირებულებები - რომელიც ვლინდება ორგანიზაციულ კულტურასა და ეთიკაში. ამიტომ, მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ბიზნეს-კონსულტანტის მოსაზრებით, თითქმის შეუძლებელია ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა, ორგანიზაციის ელემენტების რიგებში კულტურა სწორედ რბილი ანუ შეცვლას დაქვემდებარებული ელემენტების რიგს მიეკუთვნება.

## **ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ელემენტები**

ყველაზე გავრცელებული თეორიის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციული მართვის სფეროში უამრავი ნაშრომის ავტორის, ედგარ შაინის სამკუთხედის/აისბერგის სახელით არის ცნობილი, ორგანიზაციული კულტურა სამი ნაწილისგან შედგება: არტეფაქტები, ღირებულებები და ვარაუდები. აქედან, მხოლოდ არტეფაქტებია აისბერგის ზედა, ხილული ნაწილი. ღირებულებები და ვარაუდები, როგორც წესი, აისბერგის უხილავი შრეებია.



ედგარ შაინის ორგანიზაციული კულტურის მოდელი

**არტეფაქტები** ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ცხადი ასპექტია. არტეფაქტები არის ყველაფერი ის, რასაც ვხედავთ, ვისმენთ ან „ვგრძნობთ“ ორგანიზაციაში. ეს მოიცავს ფიზიკურ გარემოს, ენას, შიდა ატმოსფეროს, პროცესებს, ადამიანთა ჯგუფების ურთიერთობას - როგორ მიმართავენ ერთმანეთს და როგორ თანამშრომლობენ. აქვე შედის გარკვეული წეს-ჩვეულებები, რომლებიც ორგანიზაციაშია დამკვიდრებული.

**ღირებულებები** არის საჯაროდ დეკლარირებული იდეებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელსაც ადამიანთა ჯგუფი უცხადებს ერთგულებას და ქმედებებში ცდილობს მათ რეალიზებას. პრობლემა მაშინ იჩენს თავს, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები და ქმედებები ერთმანეთს არ ემთხვევა, ანუ როცა ადამიანები ამბობენ, რომ კონკრეტულ ვითარებაში გააკეთებენ ერთს, მაგრამ რეალურად აკეთებენ მეორეს; ან ნათქვამი ნათქვამად რჩება და საერთოდ არ მოჰყვება ქმედება.

**ვარაუდები** ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ღრმა და უხილავ ნაწილშია დალექილი. აქ იგულისხმება იდეები, კონცეფციები, შეხედულებები ან რწმენა, რომლებიც დროთა განმავლობაში იმდენად ორგანული გახდა, რომ მათ ჭეშმარიტებაზე კითხვებიც არ ჩნდება. დალექილი იდეები უკვე ადამიანებისგან გაუაზრებლად არსებობს და შესაბამისად, მათი შეცვლა ძალიან რთულია. ეს შეხედულებები ძირითადად მუდმივი ზეწოლის გზით დამკვიდრებული ღირებულებების შედეგია და მათ იმდენად ძლიერი ეფექტი აქვთ, რომ კონკრეტულ სიტუაციებში მართავენ გუნდის ქცევას, აღქმას, აზროვნებასა და შეგრძნებებსაც კი.

ორგანიზაციული კულტურის სამივე შრე ერთმანეთზე დინამიკურად მოქმედებს. მენეჯერები ძირითადად აისბერგის ზედა, ხილულ შრეზე არსებულ არტეფაქტებზე აკეთებენ აქცენტს და საჭიროების შემთხვევაში, ცდილობენ კულტურა ქვედა, უხილავ დონეზე არსებული ღირებულებებისა და შეხედულებების შეუცვლელად გარდაქმნან. ასეთი მიდგომა ლიდერისთვის შედარებით მარტივი გამოსავალია და, როგორც წესი, დროებით ეფექტს იძლევა.

როგორც წესი, კულტურას ადამიანები ქმნიან, მაგრამ წლების მანძილზე საჯარო სამსახურში არსებული არტეფაქტები, ღირებულებები და ვარაუდები ორგანიზაციულ კულტურას იმდენად ხელშეუხებელ ფორმას აძლევს, რომ კულტურა უკვე ადამიანებისგან დამოუკიდებლად განაგრძობს არსებობას და განსაზღვრავს თანამშრომლების ღირებულებებს, ნორმებსა და ქცევას. შესაბამისად, საჯარო სექტორში, რომელიც სიახლეებისადმი ტოლერანტულობით არ გამოირჩევა, სისტემური ცვლილებების განხორციელება განსაკუთრებულ ძალისხმევას მოითხოვს, რადგან აქ ორგანიზაციული კულტურის ხილული და უხილავი შრეები ბევრად „სქელია“, ვიდრე კერძო სექტორში.

## ორგანიზაციული კულტურის ტიპები

ლიდერობის ერთ-ერთი გამოწვევაა ორგანიზაციული კულტურის ტიპის განსაზღვრა, რომლის საფუძველზეც უნდა შეარჩიოს ლიდერმა მართვის მოდელი. ყველაზე გავრცელებული თეორიის მიხედვით, მიჩიგანის უნივერსიტეტის ბიზნეს სკოლის სპეციალისტები (რობერტ ქვინი და კიმ კემერონი) ორგანიზაციული კულტურის 4 მოდელს გამოყოფენ:

- კლანური/ გუნდური კულტურა
- ადჰოკრატიული ან ანტერპრენერული კულტურა
- საბაზრო/შეჯიბრებითი კულტურა
- იერარქიული/ბიუროკრატიული კულტურა

**კლანურ/გუნდურ კულტურაში** განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მოქნილ ატმოსფეროს და ორგანიზაციის წევრების კმაყოფილებას, რაც მათ საშუალებას აძლევს, მეტი გულისხმიერება გამოიჩინონ მომხმარებლის ემოციის მიმართ. გუნდური კულტურის ორგანიზაციაში თანამშრომლები თავს ერთ ოჯახად ან კარგ მეგობრებად მოიაზრებენ, სადაც ერთმანეთთან ბევრი რამ აკავშირებთ. ასეთი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია ურთიერთშეთანხმების მაღალი დონე და ერთმანეთისადმი ერთგულება, ასევე ტრადიციებისადმი მიჯაჭვულობა. ასეთი ტიპის ორგანიზაციაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების ხანგრძლივი განვითარებიდან მიღებულ შედეგს. გუნდურ კულტურაში ლიდერმა აუცილებლად უნდა შეინარჩუნოს ორგანიზაციის წევრების ერთიანობა, მაგრამ ასევე იზრუნოს, თითოეული დაქვემდებარებული ჩართული იყოს აქტუალურ პრობლემებში ღია დისკუსიების გზით.

**ადჰოკრატიული კულტურა** ეფუძნება დინამიკურობასა და შემოქმედებითობას. თანამშრომლებისგან სარისკო ნაბიჯების გადადგმა წახალისებულიც კია. ამ კულტურაში ლიდერები არიან ინოვატორები. ენტერპრენერული ორგანიზაცია თამამად ატარებს ექსპერიმენტებს თანამშრომლების ინდივიდუალური თავისუფლების წახალისების მიზნით. ამ კულტურის უმთავრესი ღირებულებებია ცვლილებები და მოქნილობა.

**საბაზრო კულტურა** ყალიბდება კონკურენციის დინამიკის პირობებში კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. მიმართულია სამუშაოს შესრულებასა და მიზანზე. ამ კულტურაში ლიდერები მტკიცე და მომთხოვნი ხელმძღვანელები არიან. ორგანიზაცია ერთიანდება საერთო მიზნით, რომ ყველა კონკურენტი ჩამოიტოვოს. ღირებულებების მთავარი მამოძრავებელია რეპუტაცია და წარმატება. წარმატება საბაზრო ტერმინებში განისაზღვრება. მნიშვნელოვანია კონკურენტული ფასები და ბაზარზე ლიდერობა.

**იერარქიული კულტურა** ეფუძნება სტრუქტურასა და კონტროლს. სამუშაო გარემო ოფიციალურია და კონტროლდება მკაცრი ინსტიტუციური პროცედურების მიხედვით. აქცენტი კეთდება ეფექტიანობასა და პროგნოზირებადობაზე. ლიდერის როლია კოორდინაცია და მონიტორინგი. ღირებულებები ეფუძნება შეთანხმებულობას და ერთგვაროვნებას. წარმატება განისაზღვრება ოპერაციების შეუფერხებლობის საფუძველზე. სტერეოტიპულად თუ მივუდგებით, საჯარო სამსახურის ძირითად უწყებებში, სადაც მაღალი დონის ბიუროკრატია გვხვდება, ორგანიზაციული კულტურა იერარქიულია.

საყურადღებოა ისიც, რომ ბიუროკრატიული და გუნდური კულტურა ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებზეა ორიენტირებული, ხოლო შეჯიბრებითი და ანტერპრენერული - გარე ფაქტორებზე. ამავ დროს, ბიუროკრატიული და შეჯიბრებითი კულტურები სტაბილურობაზეა ორიენტირებული, ხოლო გუნდური და ანტერპრენერული - მოქნილობაზე.

თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ რთულია ერთი კონკრეტული კულტურის მოდელის განსაზღვრა ორგანიზაციაში, რადგან კულტურა ბევრი ადამიანის დამოკიდებულებას, რწმენას, ვარაუდებსა და ქცევებს ეფუძნება. ხშირად ერთ ორგანიზაციაში, მათ შორის, ბოლო წლებში გატარებული რეფორმების შედეგად, საჯარო სექტორშიც, ერთდროულად რამდენიმე მოდელის ელემენტი არსებობს, რაც ართულებს ლიდერობის სწორი მოდელის შერჩევას, შესაბამისად, მზა რეცეპტი არ არსებობს. ლიდერს ძირითადად უწევს არასასურველი ელემენტების აღმოფხვრა არსებულ კულტურაში და, ამდენად, ცვლილებების მართვა. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის მმართველ რგოლში არ არიან ლიდერები, რომლებიც საკმარის დროს უთმობენ ორგანიზაციული კულტურის სწორად განვითარებას, ორგანიზაციის ფუნქციონირება არაეფექტურია. ამ შემთხვევაში, თანამედროვე მენეჯმენტი საუკეთესო გამოსავლად სიტუაციურ ლიდერობას გვთავაზობს.

## **ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა**

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა ლიდერობის ერთ-ერთი გამოწვევაა. ბევრი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა ფაქტობრივად შეუძლებელია, რადგან ის წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული მიზნების, როლების, პროცესების, ღირებულებების, საკომუნიკაციო პრაქტიკის, დამოკიდებულებებისა და შეხედულებების რთულ ნაკრებს წარმოადგენს. თუმცა, მარტივად რომ ჩამოვაყალიბოთ, ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება სხვა არაფერია, თუ არა კულტურული ფასეულობების სტრატეგიასთან შესაბამისობის მიღწევა. მარტივი ფორმულირების მიუხედავად, რეალურად, აღნიშნული შესაბამისობის მიღწევა ძალიან რთულია, რადგან გაუაზრებელი ფასეულობები და ტრადიციები დროთა განმავლობაში იმდენად ღრმად იდგამს ფესვებს, რომ ადამიანებს ურჩევნიათ უკვე შეჩვეულ, თუნდაც მანკიერ გარემოში ყოფნა, ვიდრე სიახლეებთან შეგუება.

ჰარვარდის ბიზნესის მიმოხილვაში აღნიშნულია, რომ ორგანიზაციული კულტურის შეცვლის მცდელობების დაახლოებით 70% მარცხით სრულდება. თუმცა ეს ხდება არა იმიტომ, რომ ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა შეუძლებელია, არამედ იმიტომ, რომ ლიდერებს ცვლილებების მართვისას ავიწყდებათ ადამიანური ფაქტორები. ბიზნესკონსულტანტი და არაერთი ნაშრომის ავტორი ორგანიზაციული მართვის სფეროში - ჯესი ლინ სტოუნერი - ყურადღებას ამახვილებს იმ დაბრკოლებებზე, რომლებსაც ლიდერები ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებისას აწყდებიან. ეს შეიძლება იყოს უმაღლესი ხელმძღვანელობისგან ვერ მიღებული მხარდაჭერა, გუნდის ინდიფერენტულობა, პროცესში ჩართული პირების დაბალი ინტერესი და სხვა. ეს დაბრკოლებები კიდევ უფრო აქტუალურია საჯარო სამსახურში. ყველა მათგანი ადამი-

ანურ ფაქტორს უკავშირდება. შესაბამისად, ამ ფაქტორის მართვაა ამოსავალი წერტილი და ამისთვის საჭიროა გარკვეული დეტალების გათვალისწინება. კერძოდ:

**ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების მიზანი და საჭიროება ყველასთვის გასაგები და ნათელი უნდა იყოს.** მას შემდეგ, რაც ლიდერი გამიჯნავს, თუ რომელი ელემენტები შეესაბამება დაფუძნებული კულტურიდან დეკლარირებულ სტრატეგიას და რომელი - არა, აუცილებელია კომუნიკაცია ცვლილებების პროცესში ჩართულ ყველა მხარესთან. საჭიროა გულწრფელი და საჯარო განხილვა იმ კულტურული ელემენტებისა, რომელთა შეცვლაც საჭიროა. ეს განხილვა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს ორგანიზაციის წევრებთან. რაც უფრო ინფორმირებულია პერსონალი, მით უფრო იკლებს ცვლილებების შიში, რადგან შიშს ძირითადად პროცესების არცოდნა განაპირობებს. ლიდერმა იმის თაობაზე, თუ რა დადებითი შედეგები შეიძლება მოიტანოს ცვლილებამ, შესაბამისი ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს გუნდის ყველა წევრს. პოზიცია - „ყველაფერი უცვლელად დავტოვოთ და ვნახოთ, რა იქნება“ - გამოსავალი არ არის. ასევე, გუნდმა უნდა დაინახოს კავშირი ცვლილების მიზანსა და გუნდის მიზნებს, დავალებებსა და ყოველდღიურ აქტივობებს შორის. ადამიანებს სჭირდებათ იმის გააზრება, როგორ იმოქმედებს მათზე ცვლილება;

**მნიშვნელოვანია მთლიანი სურათის ჩვენება - არა მხოლოდ შედეგზე საუბარი, არამედ მთელი „მარშრუტის“ ახსნა, თუ როგორ მივა ორგანიზაცია საბოლოო შედეგამდე.** გუნდის წევრებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ, ცვლილების რა ეტაპზე არიან და რა ევალებათ ამ „გზაზე“. მნიშვნელოვანია, რომ ცვლილებების პროექტის აქტივობები მათი სამუშაოს ნაწილი იყოს და მათ პროცესების სრულფასოვან წევრებად იგრძნონ თავი;

**პროცესში თავიდანვე ჩართული უნდა იყოს ყველა მოქმედი პირი.** ცვლილება ვერ განხორციელდება, თუ „მარშრუტს“ ლიდერი ვაკუუმში მოაქცევს. საჭიროა, ყოველ ეტაპზე (თუნდაც ფორმალურად) მან კითხვები დაუსვას თანამშრომლებს: „შეთანხმებით?“, „თქვენ როგორ გააკეთებდით?“. მოქმედი პირები ასე უფრო მეტად ინფორმირებულები იქნებიან და ნაკლებად შეაშინებთ ცვლილებები;

**უმაღლესი ხელმძღვანელობის დაინტერესება აუცილებელია, განსაკუთრებით - საჯარო სექტორში.** სწორედ უმაღლესი ხელმძღვანელი პირები უნდა იყვნენ პროცესის ხილული და აქტიური მხარდამჭერები: გამოყონ საჭირო რესურსები (ფინანსური, დროის, ადამიანური) და შეამცირონ დაბრკოლებები. ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება მეტწილად დამოკიდებულია უმაღლეს ხელმძღვანელ რგოლზე, თუმცა ეს არ არის მხოლოდ ერთი, თუნდაც უმაღლესი ლიდერის ინდივიდუალური სამუშაო. პროცესში აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართულები სხვადასხვა დონის მენეჯერები. პროცესი რთული და ხანგრძლივია.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებაზე მუშაობისას ლიდერობის კიდევ ერთი გამოწვევა ისაა, რომ ამ პროცესში სწრაფი შედეგის მიღება თითქმის შეუძლებელია. ამიტომ ლიდერს განსაკუთრებით მართებს მოთმინების უნარი და მშვიდად მუშაობა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

როდესაც საქმე ორგანიზაციული კულტურის შეცვლას ეხება, ლიდერები ნამყვან როლს თამაშობენ - თავიანთი ქცევით აყალიბებენ მოდელს, რა არის მისაღები და პრიორიტეტული ორგანიზაციისთვის. მხოლოდ ქარიზმა, ციტატებით საუბარი და ცნობილი გამონათქვამების კედელზე გაკვრა საკმარისი არ არის. აუცილებელია ნათქვამის ქმედებით რეალიზება. მაგალითად, თუ ლიდერი ამბობს, ორგანიზაციის ახალი ღირებულებაა გუნდური მუშაობა და თანამშრომელს ინდივიდუალურად შესრულებული დავალებისთვის ნაახალისებს, ან აღნიშნავს, რომ აფასებს ახალ ინიციატივებს/ინოვაციებს, მაგრამ არასდროს აქვს დრო თანამშრომლების მოსასმენად, ლიდერის ქცევის მოდელი აცდენილი იქნება მისი მიზნისგან - შეცვალოს ორგანიზაციული კულტურა.

შესაბამისად, მის ქმედებებს შედეგი არ მოჰყვება. ასევე, ლიდერზეა დამოკიდებული რამდენად თანხვედრაშია ორგანიზაციის ახლად დეკლარირებული ღირებულებები და ქმედებები.

ლიდერები ქმნიან და ნერგავენ ორგანიზაციული კულტურისა და საერთო ღირებულებების ელემენტებს როგორც მართვის პროცესში, ისე ორგანიზაციის დეკლარირებულ სისტემებში. ღირებულებებზე ორიენტირებული ლიდერობა სხვა არაფერია, თუ არა ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის ურთიერთობა, რომელიც ლიდერის მიერ დეკლარირებულ საერთო ღირებულებებს ეყრდნობა. ამიტომ ლიდერის ყოველ სიტყვასა და ქმედებას გავლენა აქვს ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებზე. ასეთი ლიდერები თანამშრომლების მხრიდან განსაკუთრებული ნდობითა და პატივისცემით სარგებლობენ.

ამდენად, ორგანიზაციული კულტურა, ერთი მხრივ, გვთავაზობს გარკვეული ფასეულობების, ქმედებების, მოლოდინების ნაკრებს, რომელიც საერთოა ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, უპირველეს ყოვლისა კი ხელმძღვანელობისთვის; მეორე მხრივ კი, სწორედ ლიდერები დეკლარირებენ ორგანიზაციულ კულტურაში იმ მთავარ აქცენტებს, რომლებიც ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს. სწორედ იმაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება, რამდენად ზუსტად გათვლის ლიდერი ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებს, რამდენად სწორად აზროვნებს სტრატეგიული თვალსაზრისით და რამდენად სწორად შეძლებს სასურველი იდეის ჩადებას ორგანიზაციის კულტურაში. ასევე ლიდერს ევალება, ახალი ღირებულებების შესაბამისად, თავისი ქმედებებით მაგალითი მისცეს ორგანიზაციის წევრებს, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში, სადაც თანამშრომლები ნებისმიერი სიახლისადმი განსაკუთრებული სკეპტიციზმით გამოირჩევიან. ლიდერი გამუდმებით უნდა აკვირდებოდეს, რამდენად სწორად მიმდინარეობს ცვლილებები და გზიდან გადახვევის შემთხვევაში კალაპოტში დააბრუნოს პროცესი. თუმცა მონიტორინგის ეტაპზე ლიდერს უკვე თავად კულტურა ეხმარება, რადგან კარგად გამართული ორგანიზაციული კულტურა კონტროლის საუკეთესო ინსტრუმენტია. უშუალოდ ლიდერის/მენეჯერის მხრიდან კონტროლს თანამშრომლები იძულებად და შეზღუდვად აღიქვამენ. ხოლო კულტურის მხრიდან კონტროლი შეუმჩნეველია და თანამშრომლებს დამოუკიდებლობის განცდა აქვთ. ამდენად, კარგად გამართული ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის ლიდერის მთავარი დამხმარე ინსტრუმენტია, რომელიც ორგანიზაციის ჰარმონიულ მუშაობასა და წარმატებას განაპირობებს.



გუნდის მართვა საჯარო სამსახურში

ერთ-ერთი მარტივი განმარტებით გუნდი – ეს არის ორი ან მეტი ინდივიდის ჯგუფი, რომლებიც გარკვეული მიზნების მისაღწევად ახდენენ თავიანთი ქმედებების და შრომითი ძალისხმევის კოორდინირებას. შესაბამისად, გუნდის განსაზღვრაში საკვანძო კომპონენტია, რომ გუნდის წევრები რეგულარულად ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. მესამე, გუნდის წევრების შრომა მიმართულია გარკვეული მიზნის მიღწევისკენ, იქნება ეს ახალი პროცესის აწყობა, შეხვედრის ორგანიზება თუ სახელმძღვანელოს დანერგა.

საჯარო სამსახურში გუნდურ მუშაობაზე მსჯელობისას, ზემოთ განხილულ მიდგომებთან ერთად, მნიშვნელოვანია გამოვყოთ კოლეგიალობის პრინციპი, გამომდინარე იქიდან, რომ პირველ რიგში, ერთგვარი გამოწვევაა, რომ საჯარო მოსამსახურე გუნდის ინტერესები დააყენოს საკუთარ ინტერესებზე მაღლა, გუნდში ჰარმონიული ურთიერთთანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად მიაღწიოს კონსენსუსს და გაინაწილოს პასუხისმგებლობა მიღებული გადაწყვეტილების გამო გუნდის სხვა წევრებთან ერთად, მიუხედავად მისი განსხვავებული შეხედულებებისა.

გუნდურობა საჯარო სამსახურში ხშირად არასწორად ესმით. როგორც კი ამ საკითხზე საუბარი იწყება, გუნდურობის პრინციპის დანერგვის საპირისპირო არგუმენტად საჯარო სამსახურისათვის მთავარი პრინციპი თუ ელემენტი, კერძოდ, ის, რომ საჯარო სამსახური იერარქიული ბუნებისაა, მოაქვთ. რეალურად ეს ორი პრინციპი არ არის ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში და მეტიც, წარმოუდგენელია ეფექტიანი, პროფესიული და თანამედროვე საჯარო სამსახურის შენება, ასევე ხარისხიანი მომსახურების შეთავაზება, ერთის მხრივ, საჯარო მოხელეთა გუნდურობისა და ურთერთმხარდაჭერის, ხოლო მეორეს მხრივ, წინასწარ განერილი და შეთანხმებული ნების გარეშე.

გუნდურობა საჯარო სამსახურში ნიშნავს არა მხოლოდ ერთი დაწესებულების ფარგლებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა ჯანსაღ დამოკიდებულებას საერთო მიზნისა და საქმისადმი, არამედ მთლიანად საჯარო სამსახურის, შესაბამისად, ასობით საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირის ერთი იდეისა და მიზნის ირგვლივ გაერთიანებას.

გუნდურობა არ ნიშნავს თანაბარ ფუნქციებსა და უფლებამოსილებებს, პირიქით, სწორედ იერარქიულობა გვეხმარება შევქმნათ საჯარო სამსახურში მოქალაქეზე ორიენტირებული და შედეგობრივად შეუცდომელი მიდგომები. პრინციპები, რომლებსაც ამ დროს გუნდი უნდა იზიარებდეს, პირველ რიგში, არის პატიოსნება, სამართლიანობა და ურთიერთპატივისცემა.

ყველაზე რთული გუნდის მართვასა და გუნდურობაზე საუბარი მაშინ არის, როდესაც არასდროს გამოგიცდია მისი მნიშვნელობის დადებითი ან უარყოფითი შედეგები. საქმე იმაშია, რომ პასუხისმგებლობის ხელმძღვანელ პირებზე დაკისრება-აღებისა და შესაბამისად მიჩნეული გადაწყვეტილების ერთპიროვნულად მიღების ტენდენცია არსებობს.

საჯარო მოხელეთა უმეტესობა არასდროს დგება გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობის წინაშე, შესაბამისად, გუნდურობის მთავარი პრინციპები დარღვეულია - პასუხისმგებლობის გადანაწილება და საერთო მიზნის მიღწევის სურვილი. მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე მყოფი საჯარო მოხელეები დელეგირების დადებითი მხარეების, ხოლო მოხელეები, პროფესიული განვითარების ეფექტიან საშუალებებს - სწავლა კეთებით - ვერ ეუფლებიან. ხშირად ამის მიზეზი არა ამ პრინციპების ნაკლოვანება, არამედ ამ პროცესის არასწორი გამოყენებაა.

საქმე ისაა, რომ საჯარო სამსახურში მმართველობითი ფუნქციებისა და პრიორიტეტების, ასევე გრძელვადიანი ხედვების ნაკლებობის გამო, მენეჯერებს უჭირთ დავალების ბოლომდე დელეგირება, ან პრიორიტეტული და სასწრაფო დავალებების არსებობის შემთხვევაში, მათი პირადად შესრულების გადაწყვეტილების მიღება. შედეგად,

გუნდის მართვა საჯარო სამსახურში ნაკლებად საინტერესო და ეფექტიანი ხდება, რაც მოქალაქეებისათვის მიწოდებული მომსახურების ხარისხზეც შესაძლებელია აისახოს - მოქალაქის დაკვეთა ხომ საქმის ყველაზე ნაკლები დანახარჯით ყველაზე კარგად შესრულებაა - მაშ როგორ იქნება ეს შესაძლებელი, თუკი საჯარო მოხელეები დამოუკიდებლად თუ ერთად, მაგრამ რეალურად ცალ-ცალკე და შეუთანხმებლად მოქმედებენ? მხოლოდ გუნდის მართვის სწორი პრინციპებისა და მიდგომების დანერგვის გზით.

ზოგადად გუნდისათვის და მით უფრო, საჯარო სამსახურისათვის, ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევა საუკეთესო კადრების გადინებაა. ზოგადად, ქვეყანაში სადაც სახელმწიფო და შესაბამისად საჯარო სექტორი, ერთ-ერთი ყველაზე დიდი და სტაბილური დამსაქმებელია, მიიჩნევა რომ კადრების გადინება არ არის, ან თუ არის - საგრძნობი არ არის. თუმცა, სირთულე სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად საჯარო სექტორს საუკეთესო კადრები ტოვებენ, რაც ხელს უწყობს არაკონკურენტული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებასა და არაპროფესიონალური მიდგომებით გუნდის მართვას.

სწორედ ამიტომ, მენეჯერის მთავარი ამოცანა გუნდის მართვისას საუკეთესო თანამშრომლების შენარჩუნება და ამავდროულად, ახალი მენეჯერების გაზრდა ან სხვაგვარად, კეთილსინდისიერ და პროფესიონალ თანამშრომელთა "გაფრთიანებაა". თუ თანამშრომლები ვერ გრძნობენ, რომ ღირებულნი არიან, ისინი პირველივე შესაძლებლობისთანავე დატოვებენ სამსახურს.

გულახდილი უკუკავშირის კულტურა ნდობა-აღიარებაზე დაფუძნებული თანამშრომლობის აუცილებელი ელემენტია, რომელიც თანამშრომლობას კიდევ უფრო ეფექტიანს ხდის. მისი მთავარი უპირატესობებია:

- ადამიანისთვის ცხადი ხდება, როგორ ხედავენ და აფასებენ მის ქმედებებს;
- ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას, გადახედოს თავის წარმოდგენებს და არასწორი აღქმის შემთხვევაში შეცვალოს ისინი;
- კონსტრუქციული უკუკავშირი ბიძგს აძლევს დადებით ცვლილებებს, ხელს უწყობს უზუსტობების, ნაკლოვანებების აღმოფხვრას;
- კონსტრუქციული და გულახდილი უკუკავშირი ხელს უწყობს შესაძლო კონფლიქტების პრევენციას.

და ბოლოს, ხშირად გუნდის მართვა და გუნდურობა საჯარო სამსახურის პრინციპებისა და ღირებულებების კონტექსტში გაიგივებულია, თუმცა სწორედ მენეჯერისა და ლიდერის პასუხისმგებლობაა ამ ორ ცნებას შორის სწორი ბალანსი. კერძოდ, გუნდის მართვა, როგორც ეს უკვე აღინიშნა, დიდი პასუხისმგებლობაა, ის მოითხოვს პროცესების აწყობას, გუნდის თითოეული წევრის მხარდაჭერასა და პასუხისმგებლობის აღებას, საჭიროების შემთხვევაში, გუნდის მართვის პროცესში გადადგმულ ნაბიჯებზე. მაშინ როდესაც გუნდურობა და მისი ემოციურ-ორგანიზაციულ კულტურასთან ბმაში, ღირებულებების კონტექსტში ინტეგრირება მმართველობით პროცესში - ცალკე გამოწვევაა. გუნდურობა, როგორც ღირებულება, გუნდის საუკეთესოდ მართვის საწინდარია, თუმცა პირველ რიგში, სწორედ მენეჯერისაგან მოითხოვს ამ პრინციპის დაცვის მაგალითის მიცემას გუნდის თითოეულ წევრთან მიმართებით თანაბრად.

გუნდის მართვა შესაძლებელია ერთდორულად შთამაგონებელი, საპასუხისმგებლო და დამქანცველიც იყოს. დატვირთული სამუშაო გარემოს პირობებში გუნდის ლიდერებს ცოტა დრო რჩებათ. შესაბამისად, განგრძობადი და მდგრადი შედეგი დამოკიდებულია ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაზე, რომელსაც თვითდისციპლინირებული გუნდის წევრები ქმნიან, დისციპლინირებული მოქმედების შედეგად.

ერთ-ერთი მოსაზრებით, ბიუროკრატიული კულტურები იქმნებიან იქ, სადაც საჭიროა არაკომპეტენტურობისა და დისციპლინის ნაკლებობის დაბალანსება, რაც, პირველ რიგში, შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების შერჩევის ჩავარდნით არის გამოწვეული. მაშინ, როდესაც თვითდისციპლინირებული, ინტერესებისა და ძლიერი მხარეების თვალსაზრისით სწორად შერჩეული გუნდის წევრების პრობებში, დროის დახარჯვა ბიუროკრატიის გამყარებაში, საჭირო აღარ არის. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მსჯელობა საკამათოა, ფაქტია, რომ ჯანსაღი გუნდი და საჯარო სამსახური ის არის, სადაც თითოეულმა მოხელემ იცის თავისი როლი, ასევე ის, რომ მას ენდობიან და მისი სათანადო მონდომება სამართლიანად დაფასდება. რა როლი აქვს ამაში მენეჯერსა და ლიდერს საჯარო სამსახურში?

პირველ რიგში, სწორედ მმართველობით პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოსამსახურის პასუხისმგებლობაა მის სტრუქტურაში დასაქმებული პირებისათვის შესაძლებლობებისა და უნარების საფუძველზე, სამართლიანობის პრინციპის დაცვით, მიანიჭოს შესაბამისი როლი მოხელეს. როდესაც ჯანსაღი კონკურენციის და შეჯიბრებითობის ეს სასტარტო პრინციპი დარღვეულია, შესაძლებელია არასწორი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება მოხდეს. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ სწორედ მენეჯერია მსგავსი კულტურის ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელი პირი, ერთი კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულისა თუ მთლიანობაში, საჯარო დაწესებულების კონტექსტში.

ამასთანავე, გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციულ კულტურაზე დაკვირვებისა და მისი საჭიროებისამებრ ცვლის ვალდებულებაც მენეჯერს ეკისრება, სწორედ მისი როლია, გუნდის მართვის პროცესში უზრუნველყოს დისციპლინის იმ წესებზე შეთანხმება, რომელიც მოხელეების ქცევის წესებს სამართლიანად, მიზნებიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე ჩამოაყალიბებს. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია მენეჯერმა იკითხოს რა სურთ თანამშრომლებს და სხვებთან კომუნიკაციისას სწორედ გუნდურობისა და არა ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების კონტექსტში აწარმოოს დისკუსია. წარმატება, რომელიც გუნდურ პრინციპს ემყარება მყარი და საიმედოა. ამ წარმატებას გუნდის წარმატება ჰქვია, რაც ყოველთვის უპირატესი იქნება გრძელვადიან პერსპექტივაში, კონკრეტული ინდივიდების გამარჯვებასთან შედარებით.

დისციპლინის კულტურა დუალურია. ერთის მხრივ, ის ხალხს აიძულებს თანმიმდევრული სისტემის მიდევნებას, ხოლო მეორეს მხრივ, ხალხს აძლევს სისტემის ჩარჩოში თავისუფლებას და პასუხისმგებლობას. დისციპლინის კულტურა მხოლოდ მოქმედებას არ გულისხმობს. შედეგიანობისთვის აპრობირებულია დისციპლინირებული მსჯელობის და შემდგომ, დისციპლინირებული მოქმედების კულტურის შექმნაც.

ორგანიზაციები, რომელთაც მაღალი ღირებულება მოაქვთ საზოგადოებისთვის, ხშირად გარე დამკვირვებლისთვის მოსაწყენად გამოიყურება, მაგრამ დაკვირვების შედეგად ჩანს, რომ ასეთი ორგანიზაციები სავსეა ხალხით, რომელიც ექსტრემალური გულმოდგინებით და საოცარი ინტენსიურობით მუშაობენ თავიანთ ამოცანებზე.

არასდროს უნდა აგვერიოს დისციპლინის კულტურა ტირანულ დისციპლინაში - თითოეული მათგანი ძალიან განსხვავებული კონცეფციებია. ერთი ძალიან ფუნქციური, ხოლო მეორე უკიდურესად დისფუნქციური. მენეჯერები, რომელებიც პერსონალური ქარიზმატული თუ სხვა მაიძულებელი უნარების წყალობით ახერხებენ ტაქტიკური გამარჯვებების მოპოვებას, სტრატეგიულად მარცხდებიან, რადგან მდგრადი შედეგიანობის მიღწევა არ ძალუძთ.

დისციპლინიზებულიობა გამოიხატება იმაშიც, რომ არ გაექცეს გუნდს გონება იმ ახალ იდეაზე თუ საქმეზე, რამაც შეიძლება თავიანთ მთავარ საქმეს მონყვიტოს. კვლევები აჩვენებს, რომ ორგანიზაციებს საზოგადოებისთვის მზარდი ღირებულების მოტანა საქმეზე თანმიმდევრული კონცენტრაციის შედეგად შეუძლიათ. შედეგად წარმატებულ გუნდებში ჩამონათვალი იმის, რაც არ უნდა გაკეთდეს ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორიც გასაკეთებელი საქმეების სია.

გუნდის მართვის კონტექსტში მეტი და მეტი ახალი იდეების შესახებ დისკუსია ნამდვილად საგულისხმოა. დღეს არაერთი საჯარო დაწესებულება მოხიბლულია ახალ იდეებზე მუშაობის დაწყებით მაშინ, როდესაც მიმდინარე პროცესები და გარკვეული პერიოდის წინ, ასევე, ახალი იდეების იმპლემენტირების ეტაპზე, არ არიან გადასულები. აღნიშნული კი, შესაძლებელია, გუნდისათვის მნიშვნელოვანი დემოტივატორი გახდეს და სამომავლო იდეებისადმი ნდობის ნაკლებობა გამოიწვიოს.

კერძოდ, თითოეული გუნდის წევრი მენეჯერისაგან მიღებულ დავალებასა თუ იდეას, ბუნებრივია, დაუზოგავად ახმარს დროსა და ენერგიას, არ აკლებს მონდომებას შეთანხმებული გეგმის შესრულებას. ახალი პრიორიტეტი, რომელიც ამ დროს ჩნდება, სათანადო განმარტებისა და საჭიროების დასაბუთების გარეშე, მოხელეს აბნევს. მეტიც, შესაძლებელია გულისწყვეტას იწვევდეს უკვე დაწყებული და მიმდინარე საქმისადმი მენეჯერისაგან ინტერესის დაკლების გამო.

სწორედ ამიტომ, მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფ პირს მუდმივად უნდა ახსოვდეს მიმდინარე პროცესების მნიშვნელობა, მის დაგეგმვასა თუ აღსრულებაში უკვე ჩადებული რესურსი და მხოლოდ ამ გადმოსახედიდან მიიღოს პრიორიტეტების ცვლისა ან გაორების გადაწყვეტილება. საბოლოო ჯამში, სწორედ მენეჯერის პასუხისმგებლობაა თითოეული დაწყებული პროცესის წარმატებით დასრულება, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელობისაა რის ფასად მიიღწევა აღნიშნული შედეგი. სხვაგვარად, რა განწყობით მოეკიდება მოხელე გუნდში გაჩენილ ახალ იდეას მომავალში.

ამასთანავე, ყოველთვის შესაძლებელია, აღნიშნული პრობლემის თავიდან არიდების მიზნით, ახალი იდეის განხორციელებას, საჯარო დაწესებულების შიგნით, გუნდი სხვა მოხელეების შემადგენლობით შეუდგეს.

## **ქონდა რეგულაცია გიგანტური რგანო**

ერთ-ერთი შეფასებით, წარმატებული გუნდები მუშაობენ ერთად, როგორც კოლეგიალური ორგანოები. საჯარო სამსახურისათვის აღნიშნული მსჯელობა განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია. ნებისმიერი მასშტაბით, იქნება ეს ცალკეული სამსახური, დეპარტამენტი, სხვა სტრუქტურული ერთეული თუ ორგანიზაციის სხვადასხვა საკვანძო პირების გამაერთიანებელი რეგულარული შეკრებები, გუნდების, როგორც კოლეგიალური ორგანოების, ფუნქცია მათ წინაშე მდგარი მნიშვნელოვანი საკითხების უკეთ დანახვა-გააზრებაში ერთმანეთის დახმარებაა.

გუნდის ნებისმიერი წევრი შეკრებისას იყენებს თავის უფლებას, რომ იდაოს და მონაწილეობა მიიღოს დებატებში საკითხის უკეთესად გაგების მიზნით და არა იმისთვის, რომ დაიკმაყოფილოს არგუმენტირებით დავის მოგების ეგოისტური საჭიროება ან დაიცვას ინტერესი. გუნდის თითოეულმა წევრმა, უნდა სცეს პატივი სხვა წევრს გამონაკლისის გარეშე.

გუნდის თითოეულ წევრს აქვს განსხვავებული ხედვა, რომელიც მათი წარსულიდან, შეხედულებების და გამოცდილებების უნიკალური ერთობლიობიდან გამომდინარეობს, მაგრამ თითოეულს უნდა ჰქონდეს სხვებთან შედარებით უფრო ღრმა ცოდნა ორგანიზაციის საქმიანობის შესაბამის ასპექტზე, რომელიც მისი ოპერირების სფეროს წარმოადგენს.

რთულია, მაგრამ როგორც კვლევებით დასტურდება, იმისთვის რომ გუნდი, როგორც კოლეგიალური ორგანო, წარმატებული იყოს, მათ შორის, მენეჯერულ დონეზე ის სპეციფიკური პროექტისთვის შედგენილი სპეციალური კრება კი არა, არამედ ხალხის მუდმივმოქმედი გაერთიანება უნდა იყოს. სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებისგან შედგენილ გუნდს შეკრების რეგულარულობა უნდა ახასიათებდეს - კვირაში ერთიდან კვარტალში ერთ შეხვედრამდე თუნდაც.

და ბოლოს, გუნდის მართვაზე საუბრისას საჯარო სამსახურში, აუცილებელია აღინიშნოს მენეჯერებისა და გუნდის კვალიფიკაცია. გუნდის წევრებს შორის როლების გადანაწილებაზე საუბრისას უკვე აღინიშნა, თუმცა აქაც ღირებულია ითქვას, რომ მმართველობით პოზიციაზე მყოფი პირის მთავარი ამოცანა სწორედ პროცესებისა და გუნდის მართვაა. მცდარია შეფასება, რომ მენეჯერმა ყველაფერი ყველაზე უკეთ უნდა იცოდეს და როგორც ამას ხშირად ამბობენ, დარგის საუკეთესო მცოდნე უნდა იყოს. კიდევ უფრო დიდი შეცდომაა, მოსაზრება, რომ მენეჯერმა ყველაფერი თვითონ უნდა აკეთოს.

არაერთი შემთხვევა მოწმობს იმაზე, რომ თუკი გუნდი დაკომპლექტებულია სათანადო კვალიფიკაციის მქონე პროფესიონალებით, მენეჯერმა პროცესებსა და სამომავლო გეგმებზე უნდა იზრუნოს, ხოლო საქმის კეთება ანდ ოს სწორედ ამ მიზნით გუნდში მოწვეულ ადამიანებს. ლიდერი და მენეჯერი, მით უფრო საჯარო სამსახურში, კონკურენტს კი არ უნდა ხედავდეს კვალიფიციურ მოხელეში, არამედ საშუალებას აძლევდეს გამოავლინოს თავისი უნარები, შეძლებისდაგვარად აქეზებდეს საქვეყნო საქმის კეთებაში და აღიარებდეს მის წვლილს, როგორც გუნდში, ასევე გუნდის გარეთ კომუნიკაციისას.

სწორედ ასე არის შესაძლებელი მრავალფეროვნების შენარჩუნება საჯარო სამსახურში, მისი ერთ-ერთი მთავარი ღირებულების - გუნდურობის - იდეის მხარდაჭერით, რომელსაც სწორი მართვა სჭირდება.

# თავი IV

ცვლილებების მართვა

ცვლილება თანამედროვე სამყაროში მუდმივი მოვლენაა. ცვლილებები ხდება ყველგან - ჩვენ გარშემო, იქნება ეს სამსახური, პირადი თუ საზოგადოებრივი ცხოვრება. ვიცვლებით ჩვენც. ასე იყო ყოველთვის და ასე გაგრძელდება მომავალშიც. მიუხედავად იმისა, რომ თითქოს მიჩვეულები უნდა ვიყოთ მუდმივ ცვლილებებს, ბევრს ეს აშინებს და ცდილობს, თავი აარიდოს მათ. უფრო მეტიც: უარყოფს ან ეწინააღმდეგება ყველაფერს, რაც მისი კომფორტის ზონას საფრთხეს შეუქმნის. მხოლოდ ცოტა თუ ხვდება მზად სიახლეებს. აღნიშნული განსხვავებული დამოკიდებულებები ბუნებრივია, რადგან ეს ყველაფერი ადამიანის ხასიათიდან გამომდინარეობს, თუმცა ცვლილებების მართვა სწორედ ამგვარ მრავალფეროვნებაში მიზნისკენ ერთად სიარულს გულისხმობს.

რეალურად, ცვლილებები დაწესებულების განვითარების, ახალი შესაძლებლობებისა და პიროვნული ზრდის საშუალებაა. როგორც ინდივიდმა, ისე დაწესებულებამ ფეხი უნდა აუწყოს იმ ცვლილებებს, რომლებიც გარე სამყაროში ხდება. განსაკუთრებით, საჯარო დაწესებულებებმა, რომლებიც საზოგადოების დაკვეთის შემსრულებლებად უნდა იქცნენ. ამისათვის კი, პირველ ყოვლისა, მათ მოუწევთ ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, რომელთა მასშტაბურობაც დამოკიდებულია ამჟამინდელ მდგომარეობასა და სასურველ მიზანს შორის არსებულ სხვაობაზე. მენეჯერებმა უნდა აირჩიონ საჭირო ცვლილებების მიმართულებები და გარდამავალ პერიოდში მთლიან პროცესს უხელმძღვანელონ. ამდენად, მენეჯერის მიერ ცვლილებების მართვა როგორც ინდივიდის, ისე - დაწესებულების პერსპექტივის ქრილში უნდა განვიხილოთ.

ხაზგასასმელია, რომ წინამდებარე თავში ვისაუბრებთ ცვლილებების იმგვარ მართვაზე, როგორიც შესაძლოა დღის წესრიგში დაუდგეს საჯარო დაწესებულებას, და იმ გამოწვევებზე, რომლებიც ამ პროცესში მენეჯერებს ხვდებათ გზაზე. აგრეთვე, შემოგთავაზებთ ხედვებს, რომლებიც ამ გამოწვევების დაძლევაში დაეხმარება ხელმძღვანელებს.

## **რატომ ცვლილებების მართვა?**

ტერმინი - ცვლილებების მართვა - გამოიყენება დაწესებულებაში გასატარებელ და განხორციელებულ ყველა ცვლილებასთან მიმართებით.

**ცვლილების ხასიათიდან გამომდინარე, იგი შეიძლება იყოს:**

ა) დაწესებულების განვითარებაზე ორიენტირებული, რაც გულისხმობს, რომ პროცესი საშუალოვადიანი ან გრძელვადიანია. ის წარმატებით ვერ განხორციელდება მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე მენეჯერის ჩართულობით ან მათ ხარჯზე, არამედ ასეთი ცვლილება დაწესებულების ყველა რგოლის მონაწილეობით უნდა დაიგეგმოს, ხოლო პროცესი ყურადღებით გაკონტროლდეს. მონაწილეობითი დაგეგმვა, როგორც წესი, გულისხმობს, რომ შესაბამისი პირები გაითვალისწინებენ ყველა იმ ფაქტორს, რომელიც მიზნის მისაღწევად არის საჭირო, რადგან დეტალები იმ თანამშრომლებზე უკეთ არავინ იცის, ვინც უშუალოდ ასრულებს საქმეს. დაწესებულების სტრატეგია, მომდევნო წლების საქმიანობის გეგმა, ბიზნესპროცესების გამართივება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით და სხვ. - ეს ის პროცესებია, რომლებიც ამგვარი ცვლილების ფარგლებში მოიაზრება და დეტალურ დაგეგმვასა და ნაბიჯ-ნაბიჯ განხორციელებას საჭიროებს;

ბ) ოპერაციული, იგივე იმნუთიერი, რაც თავისთავად ნიშნავს, რომ პროცესი მოკლევადიანი, იშვიათად - საშუალოვადიანია. ასეთი სახის ცვლილებები, როგორც წესი, ხორციელდება მცირე დროის წნეხის ქვეშ და გულისხმობს ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაციას, ხარჯების შემცირებას, რეორგანიზაციას და სხვ. ასეთი ცვლილებები ადამიანურ რესურსსა და კორპორაციულ კულტურას აზიანებს. ისინი, ძირითადად, ნაძალადევია და დისკომფორტს უქმნის თანამშრომლებს;

გ) ტრანსფორმაციული, რომლის განხორციელება მხოლოდ გრძელვადიან პერსპექტივაშია შესაძლებელი. ასეთი ცვლილება ფუნდამენტური და სისტემურია, გავლენას ახდენს დაწესებულების სტატუსსა და მდგომარეობაზე, შესაბამისად, ცვლილებები აისახება დასაქმებულებზეც. ფაქტობრივად, ასეთი ცვლილება მიმართულია იქით, თუ როგორი დაწესებულება გვსურს ვიხილოთ, მაგალითად, 10 წლის შემდეგ. ამდენად, გრძელვადიან სტრატეგიაში შესაძლოა დაიგეგმოს, რომ კონკრეტული ფუნქცია ავტომატურადაც შესრულდეს, ადამიანური რესურსის მონაწილეობის გარეშე, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, ან, შესაძლოა, სულაც აღარ იყოს საჭირო დიდი ოფისი და თანამშრომლებს დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობაც გაუჩნდეთ.

ნებისმიერი ზემოაღნიშნული შესაძლებლობისას ცვლილებების მართვა არის იმ პროცესების სწორად წარმართვა, რომლებიც განხორციელდება ცვლილებებამდე არსებული მდგომარეობიდან დასახული მიზნის მიღწევამდე. ეს პროცესები კი გავლენას მოახდენს როგორც დაწესებულების სტრუქტურაზე, ისე კორპორაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა ინიციტივულ ქცევაზე.

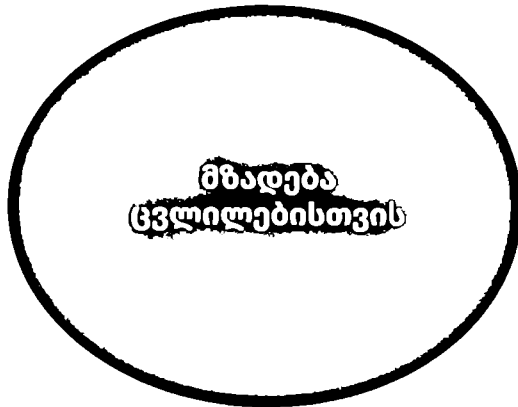
ცვლილებების მართვას აინტერესებს არა უშუალოდ მიზანი, არამედ ის გზა, რომელიც მიზნის მისაღწევად უნდა გაიაროს დაწესებულებამ და, შესაბამისად, მასში დასაქმებულებმა. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, თუ მიზნად დასახული იქნება საჯარო დაწესებულებაში მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემოღება, შესაძლებელია, ეს ინიციატივა ერთ მშვენიერ დღეს პირდაპირ დაინერგოს? თუ მანამდე გარკვეული გარემოებების შესწავლა, ანალიზი და დაგეგმვაა აუცილებელი, რათა თუნდაც მოქალაქე არ განაწყენდეს, როდესაც საჯარო დაწესებულებას მიაკითხავს და იქ განცხადების მისაღებად არავინ დახვდება, რადგან შესაბამისმა თანამშრომელმა მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობა გადაწყვიტა. მოუწევს თუ არა ცვლილებების ინიციატორს იმაზე ფიქრი, რომ ნებისმიერი ახალი წამოწყება ყველაზე თანაბრად ვერ გავრცელდება და, შესაბამისად, 'აჭიროა სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება ფუნქციების გათვალისწინებით.

ამრიგად, ცვლილება შესაძლოა იყოს ყველანაირი, ყველაზე ბანალური შემთხვევიდან დაწყებული, ყველაზე ინოვაციური სიახლით დამთავრებული. ახალი ხელმძღვანელი, დაქვემდებარების, მომსახურების სტანდარტის ან დაწესებულების სტრატეგიული მიმართულების ცვლილება, სამუშაო ადგილის ან სამსახურის დაწყების დროის ცვლილება, შერწყმა, ფუნქციის დამატება და სხვ. – ნებისმიერი ცვლილება საჭიროებს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორების გათვალისწინებას. არავის უნდა ჰქონდეს ამბიციი, რომ ცვლილებით ყველა კმაყოფილი იქნება, თუმცა არის შესაძლებლობა, რომ უმრავლესობა ამ ცვლილების მომხრე იყოს და არა მოწინააღმდეგე.

საჯარო სამსახურში ცვლილებები, როგორც წესი, ახალ მენეჯმენტს ახასიათებს. ახალი ხელმძღვანელის მოსვლისთანავე დღის წესრიგში, სხვებს შორის, სტრატეგიული მიმართულებების გადახედვაც დგება. მენეჯერები, რომლებიც დიდი ხანია შესაბამის დაწესებულებაში მუშაობენ, თითქოს ეჩვევიან მდგომარეობას, ხედავენ გაუმჯობესების საჭიროებას, მაგრამ ენთუზიაზმი ან ენერგია არ ჰყოფნით ცვლილებებისათვის, ანდა ვეღარც ამჩნევენ, რომ ცვლილებები საჭიროა, რადგან, სამუხაროდ, სამუშაო რუტინად ექცევათ.

დაწესებულებისათვის ახალი სისხლის გადასხმა აუცილებელია, თუმცა მნიშვნელოვანია გავიაზროთ, რის ხარჯზე ხდება ეს. ყოველი ახალი ხელმძღვანელის ცვლილებისთანავე სტრატეგიული ხედვების ცვლილება დამლუპველიც შეიძლება იყოს დაწესებულებისათვის.

ტიპური ცვლილების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:



**ცვლილების ხარისხის სტრატეგიის აირჩევს**

**ცვლილების ხარისხის გუნდის განსაზღვრა**

**მათი იდენტიფიცირება, ვინც ცვლილებას წარმატებულ პროექტად აქცევს**

ცვლილების განხორციელების ეს სქემა არ ნიშნავს, რომ ყველა სახის ცვლილებას სჭირდება სტრატეგიისა და გეგმის სტრუქტურირება. ცვლილების ხასიათიდან და მასშტაბიდან გამომდინარე, შესაძლოა ეს სქემა მარტივ მონახაზად იქცეს მენეჯერის სამუშაო სივრცეში ან მოხდეს მისი ინსტიტუციონალიზაცია ცვლილებების მართვის გუნდის შექმნის გზით.

**ცვლილების დაგეგმვის დროს ინდივიდუალურ დონეზე გასათვალისწინებელია:**

- ცვლილების განხორციელების საჭიროების შესახებ ცნობიერების ამაღლება, რათა ის თანამშრომელმა თავზე მოხვეულ ინიციატივად არ აღიქვას;
- თანამშრომელთა ინიციატივის ნახალისება და მათთვის სურვილის გაჩენა, მონაწილეობა მიიღონ ცვლილებების განხორციელებაში. შედეგად, გარანტირებულია, რომ თანამშრომელი ინიციატივის მომხრეა;
- ცოდნის და უნარების შეძენა, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილება. შესაძლოა საჭირო გახდეს სწავლების დაგეგმვაც;
- ცვლილების მდგრადობის შეფასება – თუ როგორ აუღეს თანამშრომლებმა ალღო დანერგილ სიახლეებს.

## **ცვლილება, იგივე რეორგანიზაცია?**

დღეს რომელიმე ტიპურ საჯარო დაწესებულებაში მენეჯერმა თავის თანამშრომლებს რომ ჰკითხოვს, რას ნიშნავს მათთვის სიტყვა „ცვლილება“, თითქმის ყველას პირველივე პასუხი ის იქნება, რომ ცვლილება იგივე რეორგანიზაციაა, რადგან საჯარო სამსახური მეტ-ნაკლებად არამდგრადია, რაც ძირითადად გამოწვეულია ხელმძღვანელების ხშირი ცვლის თანმდევი რეორგანიზაციებით. შესაბამისად, საჯარო მოხელის ეს ასოციაცია ლოგიკურია. თუმცა რეორგანიზაცია ცვლილების ერთ-ერთი გამოვლინებაა, რომლის განხორციელებასაც ზუსტად ისეთივე სიფრთხილე და დაკვირვება სჭირდება, როგორიც სხვა ცვლილებებს.

საერთოდ, დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინ არის ცვლილების ინიციატორი. რაც უფრო ზემდგომი ხელმძღვანელისგან მოდის ცვლილების განხორციელების ინიციატივა, წარმატების მით მეტი შანსი აქვს მას და პირიქით, როგორც უნდა სჭირდებოდეს დანესებულებას ცვლილება, თუ მას მხარს ხელმძღვანელი, საჯარო სამსახურის შემთხვევაში მინისტრი, სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ან სხვა მმართველ პოზიციაზე მყოფი პირი არ უჭერს, ის ვერ განხორციელდება.

მნიშვნელოვანია დანესებულების გამოცდილებაც – თუ რამდენად არიან მიჩვეულები თანამშრომლები ცვლილებებს. ეს, ერთი მხრივ, დადებითი ფაქტორი შეიძლება იყოს, რადგან ცვლილებებს მიჩვეულები ახალ ინიციატივებს მარტივად მიიღებენ და დანერგვისას წინააღმდეგობა ნაკლები იქნება, ხოლო მეორე მხრივ, ნეგატიური როლიც შესაძლოა ითამაშოს, რადგან მუდმივი ცვლილებები ღლის ადამიანს, არასტაბილურობის განცდას უჩენს და დემოტივაციას იწვევს. შესაბამისად, ოპტიმიზმი და პესიმიზმი, როგორც საერთო განწყობა, ხშირად სწორედ ასეთ დანესებულებებში გვხვდება.

მენეჯერისთვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, როგორ რეაგირებენ თანამშრომლები ცვლილებებზე. ეს ცოდნა მას საშუალებას მისცემს, მოამზადოს ისინი ახალი ინიციატივისათვის. მენეჯერმა ცდა არ უნდა დააკლოს, რომ თანამშრომლებს აუხსნას, რა, როდის და როგორ მოხდება.

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მენეჯერმა არ იცის ცვლილების მიზეზი ან მიზანი, თანამშრომლებთან კომუნიკაცია, იმის ჩვენება, რომ ისინი ამ სიტუაციაში მართო არ არიან, მნიშვნელოვანია. როდესაც თანამშრომლები სტრესულ მდგომარეობაში არიან, მათ ამ თემაზე საუბრის სურვილი უჩნდებათ. აუცილებელია, მენეჯერს ასეთი საუბრებისათვის ჰქონდეს დრო, რათა სტიმული მისცეს მათ და გაამხნევოს. მაგრამ მნიშვნელოვანია, მენეჯერი არ იქცეს ცრუ დაპირებების მიმცემად. თუ სამომავლო შედეგი ზუსტად იცის, თანამშრომლებს დროულად უნდა გააგებინოს ეს სწორი კომუნიკაციის გზით, ყოველგვარი შელამაზების გარეშე, ხოლო თუ მისთვის სამომავლო ხედვები ბუნდოვანია, ამის შესახებაც გულწრფელი უნდა იყოს. სწორი და დროული კომუნიკაცია ყოველთვის ხელისშემწყობი ფაქტორია ცვლილებების განხორციელებისას.

## ცვლილებები და ემოციები

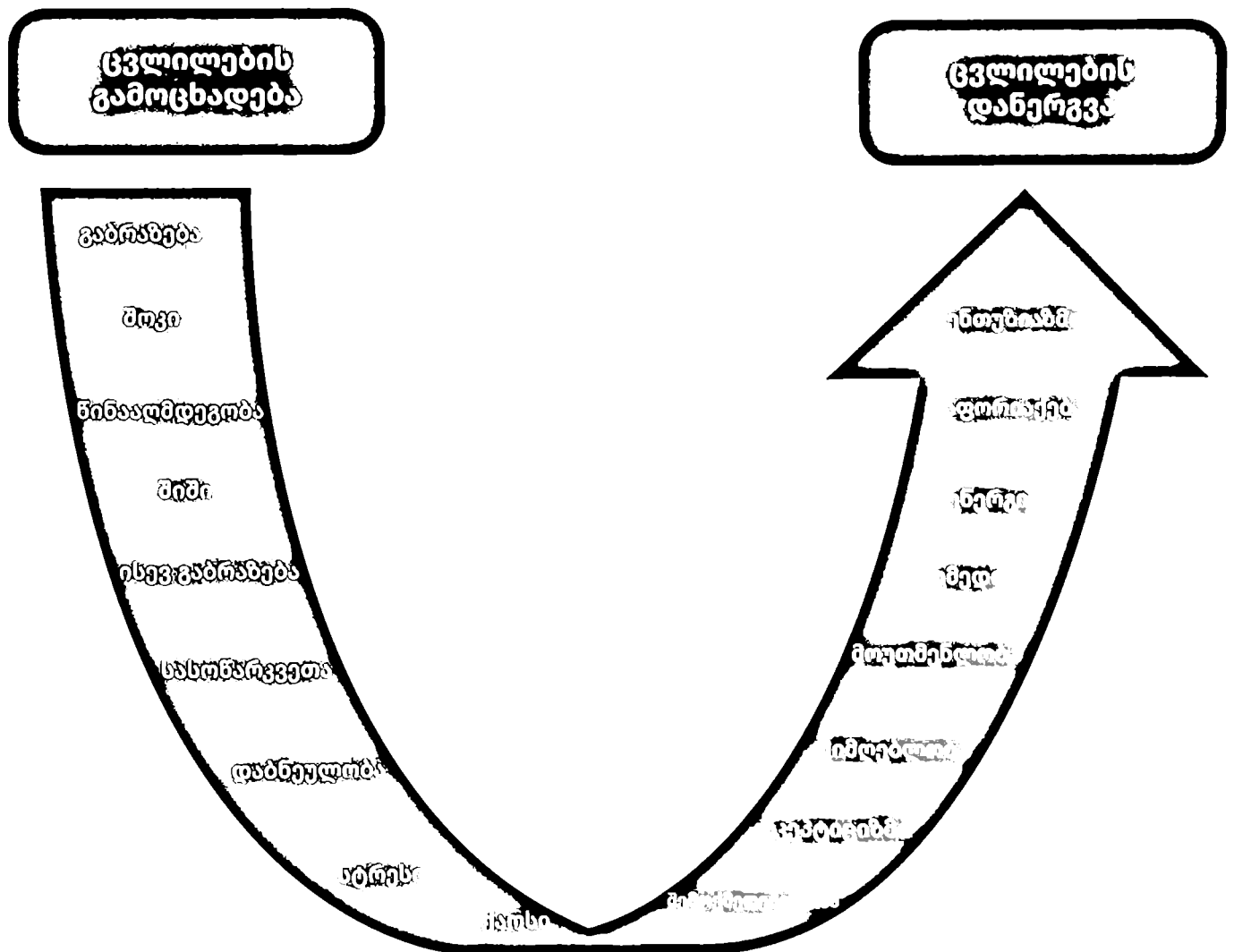
როდესაც მენეჯერი ცვლილებებს აანონსებს და იწყებს, არ უნდა ელოდეს, რომ თანამშრომლები ემოციების გარეშე მიიღებენ ამ ინიციატივას, რადგან ცვლილება, რომელიც უშუალოდ მას ეხება, გარკვეულ განცდებს წარმოშობს – როგორც კარგს, ისე – ცუდს.

რაც უფრო მასშტაბურია ცვლილება, მით მეტ ადამიანზე ახდენს გავლენას ის, ხოლო რაც უფრო ბუნდოვანია განსახორციელებელი ცვლილების მიზანი, მით უფრო იმატებს თანამშრომლებში გაურკვევლობის გრძნობა, დაბნეულობა და სტრესი. ეს ყველაფერი კი გავლენას ახდენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და ეფექტიანობაზე.

ამდენად, ცვლილებების მართვა, მისი მონაწილეობითი დაგეგმვისა და განხორციელების გარეშე, დიდ რისკებს უკავშირდება და კარგმა მენეჯერმა ასეთი მიდგომა ალტერნატივადაც არ უნდა განიხილოს.

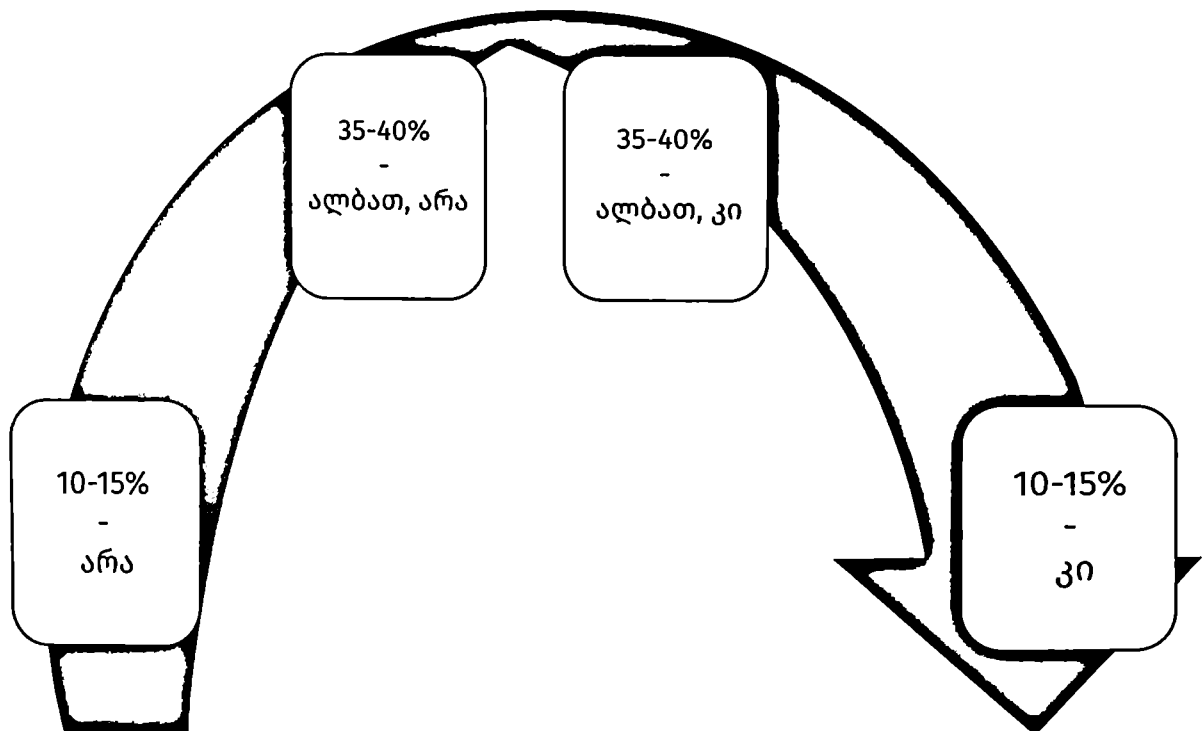
მაშინაც კი, როდესაც მენეჯერს ცვლილებების დაგეგმვის ეტაპზე პროცესში მაქსიმალურად ჩართული ჰყავს ყველა თანამშრომელი, ცვლილებების მიმართ არსებული დამოკიდებულებების გამო, თანამშრომელთა სხვადასხვა დაჯგუფებას მიიღებს.

1. „ვის მოუვიდა ეს სისულელე აზრად?“, „ტყუილად ცდილობთ, არაფერი გამოვა“, „ცოტა ხანში ისევ ძველებურად გავაკეთებთ ყველაფერს“ და ა.შ. – ეს ის ფრაზებია, რომლებსაც ცვლილების საჭიროების უარმყოფი თანამშრომლები იყენებენ ხოლმე.
2. „ჩვენთან ყოველთვის ასე კეთდებოდა“, „ადრე თუ მისაღები იყო, ახლა რატომ აღარ არის მისაღები?“, „აქამდე თქვენც ეგრე აკეთებდით“ და ა.შ. ცვლილებებთან შეწინააღმდეგება ნორმალური რეაქციაა, თუმცა ასეთი თანამშრომლების „გადმობირება“ არც ისე ძნელია.
3. „ვნახოთ, რა შეიცვლება“, „ვნახოთ, სასიკეთოს თუ მოიტანეს რამეს“ და სხვა – ასეთი ფრაზებით გამოირჩევიან ის თანამშრომლები, რომლებიც აცნობიერებენ, რომ ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის განევა უშედეგოა, დიდი ენთუზიაზმით არ გამოირჩევიან, თუმცა ამ ცვლილებებში შესაძლო დადებით მხარესა და ახალ შესაძლებლობებს ხედავენ.
4. „მშვენიერი იდეაა“, „ძველს ნამდვილად აჯობებს“ – ასეთი ფრაზებით ის თანამშრომლები გამოირჩევიან, რომლებსაც ცვლილებები უყვართ, მათი სამუშაო პროცესის ნაწილად თვლიან და არ აშინებთ ეს პროცესი. სწორი უკუკავშირი ასეთი თანამშრომლის მოტივაციას გააორმაგებს.



რა თქმა უნდა, შესაძლებელია თანამშრომელმა ამ ემოციური განვითარების ყველა ეტაპი არ გაიაროს, მაგრამ მენეჯერმა უნდა იცოდეს და მზად უნდა იყოს, რომ შესაძლოა ერთი გაბრაზებული თანამშრომლიდან ცვლილების ყველაზე დიდი გულშემატკივარი მიიღოს და პირიქით. ვინ რა როლს მოირგებს, უამრავ ფაქტორზეა დამოკიდებული, ამიტომ კომუნიკაცია აღნიშნული სიტუაციის დროს უპირველესი გამოსავალია. თუ გაურკვეველია რა ხდება, რა დანიშნულება აქვს ცვლილებას, რა გავლენას ახდენს ის ინდივიდზე და ვინ არიან ბენეფიციარები, შიში და თავის დაცვის ინსტინქტი ირთვება. პირველი გამოხატულება თავდაცვითი მდგომარეობისა – შენარჩუნდეს სტატუს-კვო – არის მიუღებლობა. მიუღებლობას შესაძლოა წავანყდეთ როგორც ინდივიდის, ისე დაწესებულების დონეზე.

ნებისმიერმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ ჩვეულებრივ, ცვლილების მიმართ დამოკიდებულების ყველაზე ზოგადი და მარტივი სტატისტიკა შემდეგია:



სტატისტიკური თანაფარდობის ცვლილება ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მაგალითად, იერარქიულ სტრუქტურაზე. თუ თანამშრომელი დაინახავს, რომ კონკრეტული გადაწყვეტილების მიმღები არის არა ის მენეჯერი, რომელთანაც უწევს კომუნიკაცია, არამედ - მასზე ზემდგომი ხელმძღვანელი, მისი დამოკიდებულება ცვლილების მიმართ ავტომატურად შეიცვლება ნეგატიურისკენ, რადგან ზემდგომ მენეჯმენტთან მას კომუნიკაციის შესაძლებლობა ნაკლებად აქვს. ამდენად, მნიშვნელოვანია, მენეჯერი თანამშრომლებთან უკვე შეთანხმებული პოზიციით წარდგეს. არაეფექტური უკუკავშირი ნეგატიურ ფონს განსაკუთრებით ამძაფრებს. როდესაც მენეჯმენტი კონკრეტული სიახლის ინიცირებისათვის გარკვეული ინფორმაციის მოძიებას, დამუშავებასა და მიწოდებას ითხოვს, მაგრამ საპასუხოდ თანამშრომელი ვერ იღებს უკუკავშირს, თუ რაში გამოიყენეს, ან საერთოდ გამოიყენეს თუ არა მიწოდებული ინფორმაცია, მას სიახლისადმი უნდობლობა უმძაფრდება.

ცვლილებების პროცესში მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ დაწესებულებაში აუცილებლად იქნებიან:

- ◆ **მისიონერები** - ისეთი თანამშრომლები, რომლებსაც დარწმუნების დიდი უნარი და ენერგია აქვთ. ასეთებს ცვლილების ინიციატორმა ასპარეზი უნდა მისცეს. ისინი გარკვეული ავტორიტეტით სარგებლობენ და მათი ცვლილების მომხრეთა მხარეზე ყოფნა ბევრი თანამშრომლის პოზიციის ჩამოყალიბებაზე დადებით გავლენას მოახდენს.
- ◆ **ემიგრანტები** - თანამშრომლები, რომლებმაც ხელი ჩაიქნიეს. მათზე განსაკუთრებული ენერგიის დახარჯვა არ ღირს, თუმცა მენეჯერმა, საფუძვლიანი დაკვირვების შედეგად ასეთი თანამშრომლების იდენტიფიცირება სწორად უნდა მოახდინოს.
- ◆ **გულწრფელი მონინააღმდეგეები** - თანამშრომლები, რომლებიც თამამად გამოხატავენ სანინააღმდეგო მოსაზრებას. მათი პოტენციალი აუცილებლად უნდა იქნეს გამოყენებული. როგორც წესი, სიახლის ყველაზე დიდი მონინააღმდეგეები ყველაზე კომპეტენტური თანამშრომლები არიან. მათგან მხოლოდ ნაწილი გამოთქვამს ამ აზრს ხმამაღლა.
- ◆ **თანამშრომლები მიწისქვეშეთიდან** - ისინი გულწრფელი მონინააღმდეგეების ზურგს უკან დგანან. მათ პოზიციის ღიად დაფიქსირების არამხოლოდ საშუალება უნდა მიეცეთ, არამედ ხელიც უნდა შეუწყონ ამაში.
- ◆ **ჩუმები** - თანამშრომლები, რომლებიც ხმას არ იღებენ და ელოდებიან. ისინი ღიად უნდა მოიწვიონ, რათა რეალურად ჩაერთონ პროცესებში.
- ◆ **მორწმუნეები** - სიახლის მხარდამჭერთა ყველაზე დიდი ნაკადი და დასაყრდენი. ისინი მუდმივად ინფორმირებულები უნდა იყვნენ სიახლეების შესახებ, უნდა გრძნობდნენ უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას.
- ◆ **„მოვიცადოთ და ვნახოთ“ თანამშრომლები** - პოტენციალი აქვთ, რომ სიახლის მომხრეები გახდნენ, თუ დადებით მხარეს დაინახავენ.

ამდენად, დაწესებულებაში არსებული მრავალფეროვნება კიდევ ერთი გამოწვევაა სიახლეების ინიცირების დროს, თუმცა კარგ მენეჯერს შეუძლია, თითოეული გამოწვევა უპირატესობად აქციოს.

მენეჯერი გავლენას ახდენს თანამშრომლებსა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, შესაბამისად, კარგი მენეჯერი, საკუთარი, ინდივიდუალური მართვის სტილითა და თვისებებით, შესაძლოა ცვლილების წარმატების გარანტიად მოგვევლინოს.

ქვემოთ ჩამოთვლილი მართვის სტილი და თვისებები მხოლოდ ხელს შეუწყობს ახალ ინიციატივებს. ამგვარი მართვის პირობებში სიახლეების მომხრეთა რაოდენობა მზარდია.

# თავი V

ხერხეცხერული ერთეულისა და  
ინდივიდუალური ამოცანების  
დასახვა

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, წარმატებული და შედეგზე ორიენტირებული იყოს. ორგანიზაციის მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები მუდამ ცდილობენ, მაქსიმალურად ეფექტური და ეფექტიანი გახადონ თავიანთი საქმიანობა, რათა ორგანიზაცია მუდამ აღწევდეს წარმატებას. ჩნდება კითხვა: რა არის წარმატება და როგორ გავზომოთ ის?

აქ უკვე კერძო ორგანიზაციებისა და საჯარო სამსახურის განსხვავებულობა იჩენს თავს. კერძო სექტორი ძირითადად ორიენტირებულია მოგების ზრდაზე და ეს არის წარმატებულობის ერთ-ერთი მთავარი საზომი ბიზნესში. საჯარო სამსახურში ყველაფერი სხვაგვარადაა. აქ მთავარი ორიენტირი არ არის ორგანიზაციის შემოსავლები, მოგება-ზარალის მიმართება ან ორგანიზაციის წლიური მოგება. აქ ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შედეგი სხვაგვარად ითვლება და გამომდინარეობს ქვეყნის და შესაბამისი სფეროს განვითარების საჭიროებებიდან. ამრიგად, საჯარო სამსახურში ბევრად მნიშვნელოვანია, სწორად განვსაზღვროთ ორგანიზაციის წარმატების ინდიკატორები და განვითარების სტრატეგია.

## სტრატეგია და სტრატეგიული გეგმა

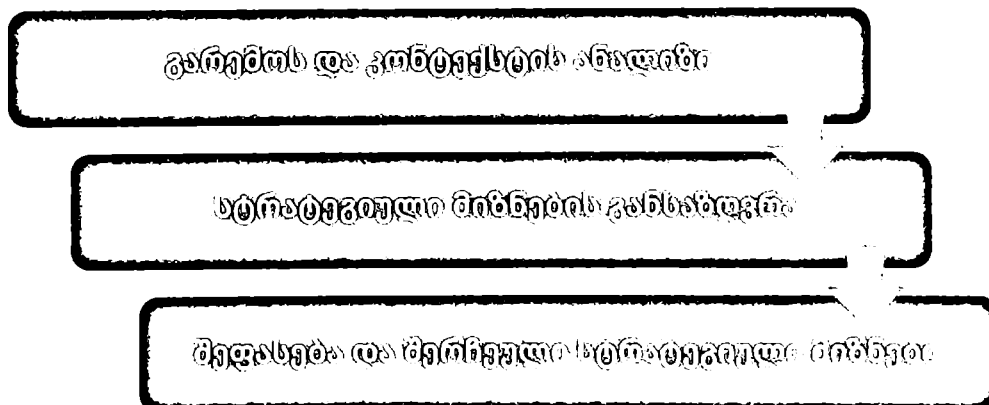
საჯარო დაწესებულების სტრატეგია არის მეთოდი ან გეგმა, რომელიც მიგვიყვანს მთავარ მიზნებამდე ან პრობლემის გადაჭრამდე. ამავდროულად, ეს არის დაგეგმვის და რესურსების მაქსიმალურად ეფექტურად და ეფექტიანად განაწილების ხელოვნება.

საჯარო დაწესებულების მიზნებიდან და არსებული გარემოებებიდან გამომდინარე, შესაძლოა გვსურდეს:

- მოქალაქეების კმაყოფილების ზრდა
- პროექტის შესრულება
- ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა

სტრატეგიული გეგმა აღწერს ორგანიზაციის მისიას, მის ძირითად გამოწვევებს, მიზნებსა და სტრატეგიებს, რომელთაც ამ გამოწვევების გადასაღებად გამოიყენებს.

ორგანიზაცია ქმნის სტრატეგიულ გეგმას, რათა ყველა თანამშრომელმა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელით დაწყებული, წინა ხაზის თანამშრომლებით დამთავრებული, იცოდეს, რა არის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი და რის მიღწევას ცდილობს. სტრატეგიის შექმნა სამ ეტაპად იყოფა:



**პირველი ეტაპი: გარემოს და კონტექსტის ანალიზი.** ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, კარგად გაიცნოთ საკუთარი ორგანიზაცია და გარემო. პირველ ყოვლისა, შეისწავლეთ თქვენი რესურსები, ვალდებულებები, შესაძლებლობები, სიძლიერე და სისუსტე. SWOT ანალიზი კარგი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის შესასწავლად, იმის გასაგებად, რას აკეთებთ კარგად და სად გაქვთ სისუსტეები.

გაანალიზეთ თქვენი გარემო – როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გარეთ არსებული. მიზნის მიღწევა ბევრად მარტივია, როცა სტრატეგიას ორგანიზაციის სიძლიერის გამოყენებით აწყობთ.

გაანალიზეთ, როგორ იცვლება თქვენ ირგვლივ სამყარო და რა გავლენას იქონიებს ის თქვენს ორგანიზაციაზე. მაქსიმალურად ეცადეთ, თქვენი სტრატეგია თანხვდებოდეს და არ ეწინააღმდეგებოდეს გარემო ცვლილებებს.

გაანალიზეთ თქვენი მომხმარებლები/მოქალაქეები: სტრატეგია ყოველთვის მიმართულია მიზნის მიღწევისა და გამარჯვებისკენ, გამარჯვება კი შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ თქვენი მომხმარებელი კმაყოფილია. საჯარო სამსახურს, არასამმართველო ორგანიზაციებს, ბიზნესსექტორს – ყველას განსხვავებული მომხმარებელი ჰყავს, მაგრამ სტრატეგიის შემუშავებისას მათი გათვალისწინება ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელია. გარკვეით, ვინ არის თქვენი მომხმარებელი, რა სურთ მათ. მსგავსი ანალიზი დაგეხმარებათ წარმატების მიღწევაში.

**მეორე ეტაპი: სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა.** პირველ ეტაპზე არკვევთ, როგორ ერგება თქვენი ორგანიზაცია შიდა და გარე გარემოს კონტექსტს. ახლა კი უნდა დაფიქრდეთ და ზუსტად განსაზღვროთ ორგანიზაციის მიზნები.

შეგიძლიათ გამოიყენოთ „ტვინის შტურმის“ (გონებრივი იერიში) მეთოდი იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, რა სახის პროექტების განხორციელება იქნება მნიშვნელოვანი.

ამ ეტაპზე პრობლემის გადაჭრის მიდგომაც დამხმარე ინსტრუმენტი იქნება. თუ გარკვეული პრობლემები ხელს გიშლით დასახული ამოცანის მიღწევაში, დაფიქრდით, როგორ შეგიძლიათ მათი აღმოფხვრა.

**მესამე ეტაპი: შეფასება და შერჩეული სტრატეგიული მიზნები.** ვარიანტების შეფასება: მეორე ეტაპზე თქვენ უკვე მოახდინეთ გარკვეული რაოდენობის პროექტების იდენტიფიცირება, ახლა უკვე უნდა შეაფასოთ თითოეული მათგანი და შეარჩიოთ ყველაზე მეტად შესაფერისები.

ისეთი მეთოდები, როგორიცაა რისკების ანალიზი და საჭირო რესურსების ანალიზი დაგეხმარებათ, გამოავლინოთ თქვენ მიერ იდენტიფიცირებული თითოეული მიზნის უარყოფითი მხარე. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური ანალიზი და ისეთი მეთოდის გამოყენება, როგორიცაა „ქოსტ-ბენეფიტ“ ანალიზი (Cost-Benefit Analysis).

კითხვები, რომლებიც დაგვეხმარება SWOT ანალიზში:

**Strengths - სიძლიერე: შინაგანი, პოზიტიური ფაქტორი**

- რას აკეთებთ კარგად?
- რა შიდა რესურსები გაქვთ?
- რა უპირატესობები გაქვთ?
- გაქვთ თუ არა კვლევის და განვითარების უნარი/შესაძლებლობა?

## **Weaknesses - სისუსტე: შინაგანი, ნეგატიური ფაქტორი**

- რომელი ფაქტორები ამცირებს თქვენი ორგანიზაციის შესაძლებლობას, მიაღწიოთ წარმატებას ან შეინარჩუნოთ მიღწეული შედეგი?
- რა სფეროების განვითარებაა საჭირო თქვენი მიზნების მისაღწევად?
- რა აკლია თქვენს ორგანიზაციას?
- რესურსების სიმწირე ხომ არ არის თქვენი ორგანიზაციის პრობლემა?

## **Opportunities - შესაძლებლობები: გარეგანი, პოზიტიური ფაქტორი**

- თქვენ გარშემო (გარემოში) არსებული რომელი შესაძლებლობები შეგიძლიათ თქვენი ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოიყენოთ?
- დადებითად აღიქვამენ თქვენს ორგანიზაციას?
- არსებული შესაძლებლობები რამდენად დროში სტაბილურია, თუ სასწრაფოდ არის მათი გამოყენება საჭირო?

## **Threats – საფრთხეები: გარეგანი, ნეგატიური ფაქტორი**

- რა არის თქვენი მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორი თქვენს გარემოში?
- თქვენი კონტროლის გარეთ არსებული რა ფაქტორები შეიძლება იყოს თქვენთვის რისკის შემცველი?
- ხომ არ შეიძლება გამოწვევები პრობლემებად გადაიქცეს?
- რა სახის სიტუაციამ შეიძლება შეუქმნას საფრთხე თქვენს მცდელობებს?
- ახალი ტექნოლოგიები ან პროდუქტები ხომ არ ართულებს თქვენს სერვისს?

## **სამოქმედო გეგმის შემუშავება**

სტრატეგიული მიზნების შემუშავების შემდეგ მნიშვნელოვანია სამოქმედო გეგმის შედგენა, რაც გულისხმობს კონკრეტული ნაბიჯების განსაზღვრას. ეს კი დაგვეხმარება დასახული მიზნის მიღწევაში.

სამოქმედო გეგმა არის მიზნის შესრულების საკვანძო კომპონენტი, რომელიც გვიჩვენებს, რა მიზანს უნდა მივაღწიოთ და როდის. სამოქმედო გეგმაში მიზნები უნდა დავყოთ დეტალურ დავალებებად, რათა უზრუნველყოფილი იყოს აქტივობის ყველა საჭირო კომპონენტის გათვალისწინება და მართივად მართვა.

აუცილებელია, სამოქმედო გეგმას შემუშავების შემდეგ ხშირად გადახედოთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ დაგეგმილი აქტივობები სრულდება.

**სამოქმედო გეგმას შესაძლოა ჰქონდეს ასეთი სახე:**

| მიზანი | აქტივობა | შემსრულებელი | ვადა |
|--------|----------|--------------|------|
| 1      | 1.1      |              |      |
|        | 1.2      |              |      |
|        | 1.3      |              |      |
| 2      | 2.1      |              |      |
|        | 2.2      |              |      |
|        | 2.3      |              |      |
|        | 2.4      |              |      |
| 3      | 3.1      |              |      |
|        | 3.2      |              |      |
|        | 3.3      |              |      |

### ინდივიდუალური მიზნები

სტრატეგიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის დასახვის შემდეგ, მნიშვნელოვანია ეს პროცესი გაგრძელდეს ინდივიდუალურ დონეზე - თითოეული თანამშრომლისათვის გაიწეროს მიზნები. ამისათვის უნდა დავწეროთ მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი - MBO (Management By Objectives), რომელიც აქტიურად გამოიყენება თანამშრომლის შეფასების თანამედროვე სისტემებში.

სტრატეგიული გეგმა შედგენის შემდეგ იშლება სამოქმედო გეგმად, რომლის საფუძველზეც უშუალო ხელმძღვანელმა თითოეული თანამშრომლისთვის უნდა განუწეროს ინდივიდუალური მიზნები მათი უშუალო პასუხისმგებლობის სფეროდან გამომდინარე.

მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდის დანერგვის შემდგომ უფრო აშკარად ჩანს კავშირი ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებსა და ინდივიდუალურ მიზნებს შორის, რაც თანამშრომლებზე დადებით გავლენას ახდენს.

- თანამშრომელი უფრო ზუსტად იგებს, რას მოელიან მისგან და რა ვადებში;
- შესრულებული სამუშაოს გაზომვა შესაძლებელი ხდება და როგორც თანამშრომლისთვის, ასევე მენეჯერისთვის უფრო მარტივია შედეგების ანალიზი;
- მარტივია, შეადარო თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულება დასახულ სტანდარტს;
- თანამშრომელი ხედავს კავშირს საკუთარ შესრულებასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის;
- მიღწეული შედეგები, საკუთარი წვლილის აღქმა მოტივაციას მატებს თანამშრომელს;
- თანამშრომელი ერთვება მიზნების დასახვის პროცესში და სტრატეგიული დაგეგმვის დროს იერარქიულად ქვემოდან ზემოთ ხდება საჭირო ინფორმაციის მიწოდება პრობლემებისა და გამონკვევების შესახებ.

მიზნების შემუშავებისა და განერისას უნდა გავითვალისწინოთ SMART პრინციპი.

- **Specific** – კონკრეტული ან სპეციფიკური
- **Measurable** – გაზომვადი
- **Achievable** – მიღწევადი
- **Relevant** – რელევანტური
- **Timely** – დროში განერილი

შეჯამებისთვის, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციაში საქმიანობის დაგეგმვა არის რამდენიმე ეტაპიანი პროცესი, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ორგანიზაციის ანალიზს, საჭიროებებისა და პრობლემების იდენტიფიცირებას, რის საფუძველზეც იქმნება ორგანიზაციის სტრატეგია - უმაღლესი მმართველი რგოლის (top management) და საშუალო მენეჯმენტის (middle management) მიერ შემუშავებული დოკუმენტი, რომელიც შემდგომ საფუძვლად უდევს სამოქმედო გეგმის შედგენას, და საბოლოოდ, იქმნება ინდივიდუალური მიზნები თანამშრომლებისთვის, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი საშუალებაა.

მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი ზრდის შედეგზე ორიენტირებულობას და ორგანიზაციის პროდუქტიულობას, რაც მენეჯერების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა.

**თანამედროვე ორგანიზაციების განვითარების მიმართულებები:**

|                      | <b>ტრადიციული<br/>ადმინისტრირება</b>                                                                      | <b>ახალი<br/>საგანმართებლო</b>                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>სტრუქტურა</b>     | ბიუროკრატიული<br>იერარქიული<br>ცენტრალიზებული                                                             | ნაკლები ბიუროკრატია<br>მკაცრად ბრტყელი იერარქია<br>დეცენტრალიზებული                                                                              |
| <b>სისტემები</b>     | მკაცრად ცენტრალიზებული<br>კონტროლი<br>დეტალური ზედამხედველობა,<br>რომელიც რამდენიმე დონეზე<br>ხორციელდება | მიზნების დასახვა<br>ჯგუფები ყალიბდება პროექტების<br>ირგვლივ<br>ანგარიშგება, რესურსების<br>დეცენტრალიზებული მართვა,<br>ხარისხის კონტროლი          |
| <b>თანამშრომლები</b> | ბევრი თანამშრომელი<br>პერმანენტული, ფიქსირებული,<br>პერიოდული დანიშნულება                                 | მცირე რაოდენობის, ძირითადი<br>საქმიანობის თანამშრომლები<br>მოქნილობა<br>მუდმივი ტრენინგი<br>მიღწევის პრინციპი                                    |
| <b>კულტურა</b>       | ავტორიტარული აზროვნება<br>იურიდიული და ფინანსური<br>პატიოსნება/სამართლიანობა<br>პროფესიონალიზმი           | მართვის მოქნილი სტილი<br>პასუხისმგებლობა შედეგებზე<br>მომხმარებლების მოთხოვნებზე/<br>საჭიროებებზე და მიღწევების<br>ხარისხზე ორიენტირებული მართვა |

# თავი VI

დამოუკიდებელი ტესტირების მართვა და  
მომდევნო განვითარება

ნებისმიერი ორგანიზაციის ბედი დამოკიდებულია მასში დასაქმებული ადამიანების ნიჭზე, კვალიფიკაციაზე, პროფესიონალიზმზე, კეთილსინდისიერებასა და მოტივაციის ხარისხზე. აღნიშნული ინდივიდუალური მახასიათებლები კი მუდმივად ექცევა ორგანიზაციული გარემოს გავლენის ქვეშ, რადგან ყველაზე ცუდად მართული ორგანიზაცია კი ერთიან სისტემას წარმოადგენს, სადაც ყველაფერი ურთიერთკავშირშია. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაცია უნდა აღიჭურვოს ყველა იმ მექანიზმით და ინსტრუმენტით, რომელთა ერთობლიობაც შესაძლებლად აქცევს ძვირფასი სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსის გამოყენებას საჯარო ინტერესის მაქსიმალური დაცვით.

შესაძლებელია, ორგანიზაცია მატერიალური რესურსის გარეშე არსებობდეს, მაგრამ ადამიანურის გარეშე ვერ იარსებებს. მოუწესრიგებელი ადამიანური რესურსით დაკომპლექტებული ორგანიზაცია კი, შეიძლება ითქვას, რომ ფაქტობრივად არც არის დაკომპლექტებული და დიდად სავარაუდოა, რომ დასახულ მიზნებს ვერ მიაღწევს. ადამიანური რესურსის ყველაზე ღირებული მახასიათებელი კი ისაა, რომ მას თავად შეუძლია მართოს საკუთარი თავი სწორად გათვლილი ინვესტირებისა და ტენდენციების შესაბამისი ორგანიზაციული გარემოს პირობებში.

ორგანიზაციის ერთ-ერთ მთავარ მიზანს, მართვის თვალსაზრისით, საჭირო პიროვნული თვისებებისა და მაღალი პოტენციალის მქონე ადამიანების მოზიდვა წარმოადგენს, ეს კი მარტივი საქმე არ არის. თუმცა, სანამ გადანყვეტილების მიმღები მოზიდვაზე დაიწყებდეს ფიქრს, კარგად უნდა განსაზღვროს, რა ფუნქციებისა და სამუშაოს შესასრულებლად ესაჭიროება ამ ადამიანების მოზიდვა და რა მოცულობის კაპიტალდაბანდებისთვის არის მზად მაღალი პოტენციალის მქონე პერსონალის შემდგომ განვითარებაში.

ადამიანური რესურსის ადამიანური კაპიტალის წრელში განხილვა ხაზს უსვამს ადამიანების შესაძლებლობებში ინვესტირების კრიტიკულ მნიშვნელობას ორგანიზაციის მთავარი მისიის შესრულებისთვის. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ადამიანური კაპიტალის მართვა დინამიური პროცესია და როგორც ყველა მნიშვნელოვან ინვესტიციას, ადამიანურ კაპიტალსაც ესაჭიროება შენარჩუნება, განვითარება და განახლება.

ადამიანური კაპიტალის წარმატებით მართვა შეუძლებელია ადეკვატური ორგანიზაციული გარემოს ფორმირების გარეშე, რომლის ეფექტიანობის უმთავრესი განმსაზღვრელია ორგანიზაციულ-სტრუქტურული მოწყობა და მმართველობის მეთოდი. ცნობილია, რომ ორგანიზაციებში ხშირად ხდება რეორგანიზაცია, ჩნდება და უქმდება, იცვლება ან ერთდება სხვადასხვა სამსახური და ა.შ. ნებისმიერი ამგვარი პროცესი სახელმწიფოს დამატებითი ინვესტიციაა ორგანიზაციული ეფექტიანობის ასამაღლებლად, შესაბამისად, ორგანიზაციის ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებული ყველა გადანყვეტილება მხოლოდ ამ მიზანს უნდა ემსახურებოდეს. მენეჯერის ინტერესია, მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი HR-ს ობიექტური ანალიზის გაკეთებაში, რათა საუკეთესო გადანყვეტილებებამდე მივიდეს და არ მიიღოს შეუსაბამო სტრუქტურულ-ფუნქციური მოწყობა, რაც მისი წარუმატებლობის გარანტიად შეიძლება იქცეს.

ორგანიზაციაში ორგანიზაციული და ფუნქციური ანალიზი რეგულარულად, შეთანხმებულ დროსა და ფორმატში უნდა ხორციელდებოდეს. ეს პროცესი მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს, სისტემური რეაგირება მოახდინონ მათ წინაშე არსებულ სტრუქტურულ თუ ფუნქციურ გამოწვევებზე და HR-თან ერთად უზრუნველყონ არგუმენტირებული ცვლილებების დროულად ინიცირება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი გადანყვეტილებისას, რაც უნდა რაციონალური და ფაქტების ანალიზზე დაფუძნებული იყოს ის, მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების ნდობა, რომლებზეც ცვლილებები პირდაპირ გავლენას ახდენს და ვინც დაინტერესებულია ამ პროცესის შედეგით. ამიტომ, აუცილებლად უნდა მიაწოდონ მათ ინფორმაცია შესაბამისი ფორმით და ჩართონ ორგანიზაციული და ფუნქციური ანალიზის პროცესში თვითანალიზის მეთოდით. ნდობის ფაქტორთან ერთად ასევე მნიშვნელოვანია, სრულფასოვნად იქნეს გააზრებული თანამშრომელთა

ინდივიდუალური ხედვა, რათა მნიშვნელოვანი ფაქტორები უყურადღებოდ არ დარჩეს. ამასთანავე, მიუხედავად მეთოდისა, მენეჯერი დაინტერესებულია, თავის გუნდს პირადად გააცნოს საკუთარი ხედვა და ყველა საჭირობოროტო კითხვას გასცეს პასუხი სასურველი ფორმით, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს, გაურკვევლობით ან სხვა ფაქტორით გამოწვეული შესაძლო სტრესი პროცესის გამჭვირვალობისა და ობიექტურობის წარმოჩენით გაანეიტრალოს.

ამ პროცესებზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების სამსახური, თუმცა, ისევე როგორც უმეტეს პროცესთა შემთხვევაში, მხოლოდ ამ სამსახურის ეფექტიანობა პრობლემებს ვერ მოაგვარებს და ვერც მათ რეალურ პრევენციას უზრუნველყოფს.

## მეტი ინფორმაცია

ორგანიზაციული ანალიზის პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური სამუშაოს ანალიზის ეტაპი. სწორედ ამ დროს უნდა გამოვლინდეს და გაანალიზდეს ყველა ის ფაქტორი, რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს სამუშაოს ხარისხზე. პროცესის ყველა მონაწილე: HR, მენეჯერი, სპეციალისტი (თუ პოზიცია შევსებულია) დაინტერესებულია, მოხდეს მათ თვალსაწიერში არსებული ხელშემწყობი თუ შემაფერხებელი გარემოებების, გამოცდილების, რისკების გააზრება და აღწერა. სწორედ სამუშაოს ანალიზის დროს ხდება სამუშაოს მოცულობისა და კომპლექსურობის შეფასება, რანგირება, სახელფასო კოეფიციენტების დადგენა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა სამუშაოსთან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი ფაქტორის შეფასების საფუძველზე. სამუშაოს ანალიზის პროცესს უნდა მიეცეს ფორმალური სახე და ხელმოწერილ იქნეს პროცესის მონაწილეების მხრიდან, რათა დაფიქსირდეს კონკრეტულ სამუშაოსთან მიმართებაში მიღწეული ერთგვარი შეთანხმება და შემცირდეს მნიშვნელოვანი გარემოებების გამორჩენის რისკი.

სამუშაოს ანალიზის პროცესში ჩადებული დრო და ენერგია სამუშაოს სრულფასოვანი აღწერილობით უნდა დაგვირგვინდეს. სამუშაოს აღწერილობას სხვადასხვა ფორმითა და მიზნით იყენებენ, თუმცა ერთი სქემა ყველა შემთხვევაზე ვრცელდება. ეს არის ის ერთადერთი დოკუმენტი, რომელშიც ასახულია მნიშვნელოვანი ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ რა უნდა აკეთოს მოხელემ.

ხშირად სამუშაოს აღწერილობას, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, კონტრაქტის ერთ-ერთ ფორმადაც მიიჩნევენ. მენეჯერისთვის სამუშაოს აღწერილობა ის აუცილებელი ინსტრუმენტია, რომლის მიხედვითაც მან უნდა განსაზღვროს ძირითადი ხარისხობრივი მოთხოვნები ინდივიდუალურ სამუშაოსთან მიმართებით. ამიტომ ფუნქციებისა და მოვალეობების შინაარსობრივი აღწერის გარდა, აქცენტი უნდა გაკეთდეს ძირითად პროცესებზე, ხაზი გაესვას მათთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან გარემოებებსა თუ რისკებს. სწორედ ამგვარმა კონტექსტმა უნდა განაპირობოს აღწერილობაში ის კომპეტენციები (ცოდნა, გამოცდილება, უნარები, ქცევა), რომელთაც მოხელე უნდა ფლობდეს იმისათვის, რომ წარმატებით გაართვას თავი დასმულ ამოცანებს. სამუშაოს აღწერილობა სრულად უნდა დაეფუძნოს სამუშაოს ანალიზს და მხოლოდ ახალი ანალიზის საფუძველზე განახლდეს.

ორგანიზაცია დაინტერესებულია, არსებული შესაძლებლობების ფარგლებში მენეჯერს მაქსიმალურად დაუჭიროს მხარი მისი გუნდისთვის სამუშაო გარემოს მუდმივ შეფასებასა და გაუმჯობესებაში. ამავე დროს მენეჯერი მთავარ ყურადღებას უნდა უთმობდეს ორ მიმართულებას: დაცული იყოს ორგანიზაციული ინტერესები და, ამავე დროს, გუნდის წევრებს ჰქონდეთ შესაძლებლობა, მაქსიმალურ თანხვედრას მიაღწიონ საკუთარ, პირადსა და პროფესიულ ცხოვრებას შორის, რაც ავტომატურად გულისხმობს ორგანიზაციასთან ჰარმონიაში ყოფნას.

სამუშაო გარემო უნდა ჩამოყალიბდეს გააზრებული, ფაქტების ანალიზის საფუძველზე შემუშავებული შიდა პოლიტიკის შედეგად. საკითხები, როგორებიცაა, მაგალითად: სამუშაოს შესრულების ხარისხის მოთხოვნა, დისციპლინარული მოთხოვნები, პროფესიული განვითარების პოლიტიკა, კარიერის დაგეგმვა, სახელფასო პოლიტიკა, საშვებულებო ვადები და პირობები, სამსახურებრივი ჩაცმულობა, ეთიკის მოთხოვნები, საოფისე პირობები – მუდმივ ანალიზსა და, საჭიროების შემთხვევაში, პოლიტიკის კორექტირებას მოითხოვს. სხვა შემთხვევაში ორგანიზაციული გარემო ვერ ჩამოყალიბდება ისეთი ეფექტიანი ფორმით, რაც დასახული მიზნების მისაღწევად აუცილებელია.

### ორგანიზაციული ინტერესები

მას შემდეგ, რაც მენეჯერი და HR დარწმუნდებიან, რომ ყველა საჭირო ფუნქცია განსაზღვრულია და სამუშაო აღწერილია, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამოიჩინონ იმის მიმართ, თუ როდის და ვინ შეავსებს არსებულ ვაკანსიებს. ამ დროს მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა სათანადოდ მოამზადოს ახალი თანამშრომლისთვის განკუთვნილი გარემო, რათა ახალმოსულის ადაპტაციას მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომავალი კოლეგის თაობაზე გუნდის ინფორმირება, ხოლო გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში, სასურველია დამხმარე მენტორის მიმაგრება.

ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს საორიენტაციო პროგრამას ახალი თანამშრომლებისათვის, რომლის ფარგლებშიც, მიმაგრებული მენტორისა და HR-ის მიერ წინასწარ განსაზღვრული გრაფიკით, დანიშნვიდან პირველი კვარტალის განმავლობაში ექნებათ შესაძლებლობა, საფუძვლიანად გაეცნვნენ ორგანიზაციის ყველა აუცილებელ ფუნქციონალსა თუ პროცესში. საორიენტაციო პროგრამის ფარგლებში მოხელე სრულად უნდა გაეცნოს ორგანიზაციის ყველა იმ წესსა და პროცედურას, რომელიც მის საქმიანობას არეგულირებს, ამიტომ მნიშვნელოვანია, საორიენტაციო პროგრამა იყოს არა შაბლონური, არამედ საგანგებოდ შემუშავებული – კონკრეტული სამუშაოს სპეციფიკის მოკლე დროში ათვისების საჭიროებებიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციული ორიენტაციის პროცესის სწრაფად და ხარისხიანად წარმართვა მნიშვნელოვანია როგორც მენეჯერისთვის, რომელმაც გამოსაცდელი პერიოდი უნდა შეაფასოს, ასევე მოხელისთვის, რომელიც დროულად და სრულფასოვნად უნდა ჩაენეროს ორგანიზაციის ყოველდღიურობაში ახალ გუნდთან ერთად.

ზოგადად რომ შევხედოთ, მენეჯერის მთავარი ამოცანაა, დაგეგმოს მისი პასუხისმგებლობის ფარგლებში გასახორციელებელი საქმიანობა და შესრულების ხარისხის კონტროლი. სამუშაოს შესრულების ხარისხის კონტროლს კი მისი შეფასება სჭირდება, რათა ყურადღებით გამოვლინდეს როგორც პოზიტიური მხარეები, ისე ნაკლოვანებები და ეს ყველაფერი მენეჯერმაც და მოხელემაც სამომავლოდ გაითვალისწინონ, რაც, უპირველეს ყოვლისა, ემსახურება მოხელის კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის ხარისხის მუდმივ ზრდას მის კარიერულ განვითარებაში.

დისკრეცია ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს ფარგლებში თავად განსაზღვრონ სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის მოდელი და მეთოდები. თუმცა, მიუხედავად ხარისხის შეფასების განსხვავებული მეთოდებისა, კომუნიკაციის ასპექტი შემფასებელსა და შესაფასებელს შორის ყველა შემთხვევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, ხოლო წარმატებული მენეჯერის მთავარ მახასიათებელი სწორედ ეფექტური კომუნიკაციის უნარია.

**იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი წარმატებით ანუ ობიექტურად წარიმართოს, მენეჯერს მოეთხოვება:**

მაქსიმალური ყურადღებით მოეკიდოს ხარისხის შეფასების საკითხს და რეგულარულად გაუზიაროს თავის გუნდს საკუთარი მკაფიო დამოკიდებულება პროცესის მნიშვნელობის თაობაზე;

შეფასებიდან შეფასებამდე პერიოდში დააკვირდეს შესრულებულ სამუშაოს და მოინიშნოს ყველა მნიშვნელოვანი დეტალი, რომელზე ყურადღების გამახვილებაც ხელს შეუწყობს ხარისხის შენარჩუნებას და გაუმჯობესებას;

ყოველთვის დროულად გაუზიაროს შესაფასებელ პირს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი უკუკავშირი შესრულებულ დავალებაზე – შემდეგი ფორმით: აღნიშნოს და დააფასოს დადებითი გარემოებები, უარყოფითი კი საფუძვლიანად გაიაზროს სამომავლოდ მსგავსი შემთხვევების არიდების მიზნით;

უკუკავშირისას დააფიქსიროს ის, რომ მზადაა კითხვების, შენიშვნებისა თუ მოსაზრებების მოსასმენად მისი, როგორც მენეჯერის ფუნქციის შესრულების ან/და საქმიანობის უკეთესად წარმართვასთან დაკავშირებით. აღნიშნული საუკეთესო შესაძლებლობაა მენეჯერის ხელში, რომ გაითვალისწინოს გუნდის წევრის ობიექტური მოსაზრება და ამით დამატებითი სტიმული მისცეს ხარისხის გაუმჯობესებას;

განვითარებაზე ორიენტირებული მიდგომის ფარგლებში ხელი შეუწყოს თანამშრომლებთან ისეთი გულწრფელი და ღია ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, რომლის დროსაც იოლად გამოვლინდება პრობლემები და შესაძლებელი გახდება მათზე დროულად რეაგირება;

დაიცვას კონფიდენციალურობის პრინციპი.

#### საერთაშორისო ურთიერთობების მინისტრის განცხადება

პირადი კარიერის განვითარება ის სფეროა, რომელშიც ყველაზე მეტად მოდის თანხვედრაში მოხელისა და ორგანიზაციის ინტერესები. თანამედროვე ორგანიზაცია მუდმივად ვითარდება და მოდერნიზაციას განიცდის, რაც შეუძლებელი იქნება, თუ მოხელისა და მისი მენეჯერის პროფესიული განვითარების ტემპი ახალ ტენდენციებს ფეხს ვერ უწყობს.

თანამედროვე სამყაროში ფუნქციები და სამუშაოები სწრაფად ტრანსფორმირდება, იცვლება მათი შინაარსი და სირთულე. შესაბამისად, მუდმივი განვითარების დასაგეგმად, საჭიროა მოხელის შესაძლებლობებისა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს რეგულარული ანალიზი და ამასთანავე, გასათვალისწინებელია, რომ ყველა მოხელეს, სხვადასხვა ობიექტური გარემოების გამო, აღარ გააჩნია მუდმივი განვითარების შინაგანი რესურსი და ურჩევნია, მიღწეულით დაკმაყოფილდეს. ასეთი მოხელეები ხშირად მალევე ტოვებენ ორგანიზაციას, რომელიც ცდილობს, თანამედროვე მმართველობით მოთხოვნებს შესაბამებოდეს, რადგან თითქმის აღარ დარჩა ადამიანის მიერ შესასრულებელი ფუნქციები, რომელთა განხორციელებას მუდმივი განვითარება და თანამედროვე ტექნოლოგიების თავისუფალი გამოყენება არ სჭირდება.

უსაფუძვლოა მოხელის რაიმე ტიპის კარიერის დაგეგმვაზე საუბარი ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების დაგეგმვის გარეშე. ამ პროცესის ეფექტურად წარმართვა HR-ის პასუხისმგებლობაა, თუმცა, ისევე როგორც სხვა შემთხვევაში, მენეჯერისა და მისი გუნდის წევრების ცოდნასა და მზადყოფნაზე ბევრი რამ დამოკიდებული. მიზანშეწონილია, ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ითვალისწინებდეს საჭიროებებს, რომლებიც, უპირველეს ყოვლისა, ორიენტირებულია:

- ☐ ცოდნის შეძენა/გაღრმავებაზე;
- ☐ უნარების შეძენა/განვითარებაზე;
- ☐ გამოცდილების შეძენა/ზრდაზე;
- ☐ ეთიკური ქცევის მაღალი სტანდარტის დამკვიდრებაზე;
- ☐ თვითგანვითარებაზე.

მნიშვნელოვანია, მკაფიოდ განისაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროებები, რათა ამ პირობების დასაკმაყოფილებლად შესაბამისი აქტივობა დროულად განხორციელდეს.

**HR ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე გეგმავს სხვადასხვა ტიპის აქტივობას, მაგალითად:**

- ☐ სასწავლო კურსი - ცოდნის მიღება/გაღრმავება, ცნობიერების ამაღლება;
- ☐ დისტანციური სასწავლო კურსი - ცოდნის გაღრმავება, ცნობიერების ამაღლება;
- ☐ ტრენინგი - პრაქტიკული უნარების განვითარება;
- ☐ სემინარი, ვორკშოპი, კონფერენცია - ცოდნის გაღრმავება, გამოცდილების გაზიარება;
- ☐ ქოუჩის ან/და მენტორის მიმაგრება - შეძენილი უნარების გაძლიერება, პრაქტიკული სწავლება.

ყველა საჭირო აქტივობის განსაზღვრის შემდეგ ინდივიდუალური დაგეგმვის ეტაპი სრულდება, გეგმა საბოლოო ფორმას იძენს და იწყება მისი განხორციელების პროცესი. ორგანიზაციამ შესაძლოა ვერ დააფინანსოს ინდივიდუალური განვითარების გეგმის ყველა აქტივობა, ამიტომ საბოლოო გეგმის შემუშავებამდე საჭიროა განისაზღვროს, რომელი აქტივობებია პრიორიტეტული, ეს კი მათი მნიშვნელობისა და გასაწევი ხარჯის ურთიერთპროპორციულობის პრინციპით უნდა მოხდეს. დაუშვებელია, ორგანიზაციამ გადაჭარბებული მოლოდინი შეუქმნას მოხელეს მის განვითარებასთან დაკავშირებით, თუმცა ყველა საჭირო აქტივობა, მიუხედავად იმისა, დაფინანსდება თუ არა, გეგმაში ადეკვატურად უნდა აისახოს.

მაღალი პოტენციალის მქონე მოხელეები ძირითადი საქმიანობის პარალელურად ხშირად პროფესიულად რეალიზდებიან აკადემიური, სამეცნიერო-კვლევითი და საექსპერტო მიმართულებითაც. ეს ასპარეზი მათი თვითგანვითარებისთვის დამატებითი და ძლიერი სტიმულია, შესაბამისად, ორგანიზაციის ინტერესია, მაქსიმალურად დაუჭიროს მხარი მათი გეგმების რეალიზაციას ისე, რომ ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებული ინტერესები არ დაზიანდეს. ამასთანავე, მოხელის აკადემიური თუ საექსპერტო წარმატება ორგანიზაციის სანდო იმიჯის განმტკიცებას უწყობს ხელს.

პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური დაგეგმვის პროცესი წინ უნდა უსწრებდეს საბიუჯეტო დაგეგმვის პროცესს, რათა ბიუჯეტში მომზადდეს და გათვალისწინებულ იქნეს დასაგეგმი აქტივობების საბიუჯეტო პროგრამა.

ასევე უნდა გაიზომოს პროფესიული განვითარების აქტივობების ეფექტიანობაც, რათა გაანალიზდეს და შემდგომში გათვალისწინებულ იქნეს ნაკლოვანებები და შეუსაბამობები. აქტივობებთან დაკავშირებული უკუკავშირის ორგანიზებაზე, როგორც მოხელის, ასევე მისი მენეჯერის მხრიდან, HR არის პასუხისმგებელი. შემდგომი შეფასების პროცესში შესაბამისი ხარისხობრივი მაჩვენებლები ასევე მიუთითებს იმაზე, თუ რა დონეზე აისახა პროფესიული განვითარების აქტივობის შედეგი მოხელის პროფესიულ ქცევასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

ნებისმიერი პროფესიონალის მოტივაცია, მაღალხარისხიანად შეასრულოს სამუშაო, მნიშვნელოვანწილად გამომდინარეობს იქიდან, არსებობს თუ არა მისთვის პორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერული ზრდის პერსპექტივა. ასეთი პერსპექტივა შესაძლებელია საკმარისზე მეტიც იყოს, თუ, სამუშაოთა ანალიზის საფუძველზე, ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით მათ დავაჯგუფებთ „ოჯახებად“, მაგალითად: პოლიტიკის შემუშავება, ადმინისტრაციული/სამართლებრივი უზრუნველყოფა, რესურსების მართვა. სამუშაოთა ფუნქციური მახასიათებლების მიხედვით კლასიფიკაცია შესაძლებლობას იძლევა, მარტივი შედარებითი ანალიზის შედეგად დადგინდეს, რამდენად მოდის თანხვედრაში სხვადასხვა „ოჯახში“ შემავალი სამუშაოების კრებითი კომპეტენციები, რაც, მნიშვნელოვანი თანხვედრის შემთხვევაში, ასეთ „ოჯახებს“ მონათესავეებად აქცევს. სწორედ მონათესავე „ოჯახებს“ შორის წარმოიშობა ის კარიერული სივრცე, რომელიც შესწავლისა და ანალიზის გარეშე ხშირად უხილავია.

კარიერული დაგეგმვის ფუნქციის განვითარებას რეალური აზრი აქვს მხოლოდ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც შიდა მობილობისათვის საკმარისი სივრცეა. თუმცა ორგანიზაციებში, სადაც მობილობისთვის მეტი სივრცეა, მნიშვნელოვანია არსებობდეს ინდივიდუალური კარიერის დაგეგმვის საკონსულტაციო ფუნქცია. საკარიერო კონსულტაციის ინიცირება შეუძლია როგორც თავად მოხელეს, ასევე მენეჯერს და HR-ს, რომელსაც, ძირითადად სწორედ ამ მიზნით, განხორციელებული უნდა ჰქონდეს სამუშაოთა კლასიფიკაცია და შედარებითი ანალიზი. ამ შემთხვევაში მოხელე HR-ის დახმარებით მარტივად გაიაზრებს, რომელი მიმართულებით უნდა გააგრძელოს სამომავლოდ საკუთარი კარიერა, რამოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილოს და რა პერიოდში.

ორგანიზაცია დაინტერესებულია, რომ დასაქმებული პერსონალი შეძლებისდაგვარად მრავალმხრივად იყოს განვითარებული, რათა დაინიოს კვალიფიკაციის დეფიციტის რისკმა. ამისათვის ორგანიზაციამ შესაძლოა ისევ და ისევ მოახერხოს საჯარო და კერძო პროფესიული ინტერესების თანხვედრა. მაგალითად, შესთავაზოს მოხელეს მეორადი ფუნქციის ათვისება და პროფესიული დივერსიფიკაცია, რაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს მის უნარებს და გაზრდის ორგანიზაციისადმი ლოიალობას. შესაბამისად, მოხელე გარედან მიღებული საინტერესო შეთავაზებების მიმართ „შეუვალი“ ხდება.

ორგანიზაციას ასევე აინტერესებს მასში დასაქმებული ადამიანების რესურსის შეფასება და სხვადასხვა ფუნქციის ჭრილში გაანალიზება. თუ რომელიმე პოზიცია ვაკანტური

გახდება, HR-მა უნდა შეძლოს დასაბუთებული მოსაზრების დაფიქსირება იმის თაობაზე, არსებული რესურსის ფარგლებში, რომელი მოხელეა ყველაზე შესაფერისი კანდიდატი პოტენციური ვაკანსიისთვის. შესაბამისად, HR პირადად წარმართავს კონსულტაციას მოხელესთან, რათა ახალი კარიერული შესაძლებლობები შესთავაზოს და ამავდროულად, დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის ინტერესი.

საქართველოს ადამიანთა რესურსების მართვის ასოციაცია

ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა დამოკიდებულია სახელფასო ბიუჯეტის მოცულობაზე, თუმცა საჯარო სამსახური ანებს მინიმალურ და მაქსიმალურ სახელფასო კოეფიციენტებს რანგების შესაბამისად, რაც, პროფესიული საჯარო მოხელის შრომის ანაზღაურების კუთხით, გარკვეულ სტანდარტს ქმნის. თუმცა რომელიმე რანგში განაწილებული, ცალკეული სამუშაოს სახელფასო კოეფიციენტი თითოეული რანგის დონეზე განვიხილოთ მინიმუმსა და მაქსიმუმს შორის უნდა განისაზღვროს. ორგანიზაციის ინტერესია, აღნიშნული გადაწყვეტილებები მაღალი ნდობით სარგებლობდეს, მხოლოდ კოლეგიალური ორგანოს მიერ ხმათა უმრავლესობით საკითხის გადაწყვეტით ეს ამოცანა ვერ მიიღწევა.

ნებისმიერი კოლეგიალური ორგანოს გადაწყვეტილება კონკრეტული სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების ანალიზსა და შეფასებას უნდა დაეფუძნოს, მაგალითად: სამუშაოს მოცულობას, პასუხისმგებლობის დონეს, კომპლექსურობას, წარმომადგენლობითი ფუნქციის საჭიროებას, რესურსების მართვის პასუხისმგებლობის დონეს. ასეთი ანალიზი სამუშაოს ანალიზის ერთიან პროცესში უნდა იყოს ინტეგრირებული. ასეთ დროს მოხელეს, ასევე მის მენეჯერს, HR-ის დახმარებით ეძლევათ საშუალება, კონკრეტული სამუშაოს ყველა მნიშვნელოვანი ფაქტორი თავად გააანალიზონ და შეაფასონ, რაც მინიმუმამდე ამცირებს სუბიექტური გადაწყვეტილების რისკს, ხოლო გადაწყვეტილებისადმი ნდობის ხარისხს პირიქით, მაქსიმუმამდე ავითარებს.

სახელფასო კოეფიციენტების განსაზღვრის მეთოდი და ობიექტური, სანდო გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმი აშკარად აძლიერებს ორგანიზაციას და მისი, როგორც სოლიდური დამსაქმებლის იმიჯს. თუმცა, მხოლოდ სამუშაოს სპეციფიკასთან დაკავშირებული ფაქტორების ანალიზით, არსებობს რისკი, რომ ფუნქციურ ჭრილში განსაზღვრული შრომის ანაზღაურება საგრძნობლად ჩამორჩეს კერძო სექტორში გაჩენილ შესაძლებლობებს. ამ უკანასკნელის მიერ შექმნილი სამუშაო ბაზარზე შრომის ანაზღაურების ზრდის სტიმულირებას მიკრო, მცირე და საშუალო ბიზნესგარემო, წარმოშობს ახალ მოთამაშეებს, რომელთაც ჰაერივით ესაჭიროებათ თანამედროვე პროფესიული უნარების მქონე პერსონალი. მათთვის აღნიშნულ ასპექტში ჩავარდნა ბიზნესის ჩავარდნას ნიშნავს, შესაბამისად, კვალიფიციური პერსონალის რეკრუტირების სფეროში მძაფრი კონკურენცია წარმოიშობა. ეს მკაფიოდ მიანიშნებს იმაზე, რომ კერძო სექტორი, საკუთარი ბუნებიდან გამომდინარე, სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის კონტექსტში აზროვნებს. კერძო სექტორში შრომის ანაზღაურების მზარდი დინამიკა საჯარო ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს პერსონალის შენარჩუნების კუთხით.

შესაძლოა კვალიფიციური მოხელე კერძო სექტორის „სახელფასო გრავიტაციამ“ მანამდე მიიზიდოს, სანამ ორგანიზაცია არსებული ბიუჯეტისა და განსაზღვრული კოეფიციენტების ფარგლებში შესაძლებელ შეთავაზებას გააკეთებდეს. ორგანიზაცია, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ვერ უზრუნველყოფს შრომის ბაზრის ტენდენციების ადეკვატურ შრომის ანაზღაურებას, დაბალი წარმადობისა და მმართველობითი რესურსის დეფიციტისათვის არის განწირული.

აოლიდური კერძო თუ საჯარო ორგანიზაცია შრომის ბაზრის გულისცემას დიდი ყურადღებით უნდა უსმენდეს, რადგან თანამედროვე სამყაროში კვალიფიციურ რესურსზე „ნადირობა“, ერთ-ერთი ყველაზე შემოსავლიანი, შუამავლის მომსახურებაზე დაფუძნებული ბიზნესია. საჯაროსგან განსხვავებით, კერძო სექტორი ეგრეთ წოდებული „head hunting“-ის სერვისებით საკმაოდ პრაგმატულად სარგებლობს. შრომის ბაზარზე არსებული ტენდენციების რეგულარულად გასაანალიზებლად ორგანიზაციას პერიოდულად სჭირდება მაღალი ხარისხის შრომის ბაზრის კვლევების ინიცირება, რომლებშიც განსაკუთრებული ყურადღება იქნება გამახვილებული კონკრეტული ორგანიზაციის სპეციფიკას მორგებულ სპეციალობებსა თუ კომპეტენციებზე.

#### ინდივიდუალური განვითარების პოტენციალი

მაღალი კვალიფიკაციისა და განსაკუთრებული პოტენციალის ადამიანური რესურსის მოზიდვა და განვითარება ორგანიზაციის მხოლოდ ერთ-ერთი ამოცანაა. ინდივიდუალური განვითარების პროცესში წლობით მიღებული შედეგის შენარჩუნება კიდევ უფრო რთულ გამოწვევად შეიძლება იქცეს. ამისათვის (HR-ის მიერ სწორი მეთოდის გამოყენებით) მრავალმხრივად და პერიოდულად უნდა იკვლევდნენ ორგანიზაციულ გარემოსა და კლიმატს. კვლევის შედეგად უნდა შეფასდეს ყველა ის მთავარი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მოხელის მოტივაციაზე და დადებითი გაძლიერდეს, ნეგატიური კი - განეიტრალებს.

სწორი შენარჩუნების პოლიტიკის გატარებისთვის ასევე საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა, რათა კარგად იქნას გააზრებული, რა შეიძლება ორგანიზაციამ გააკეთოს ღირებული პროფესიონალის შესანარჩუნებლად.

პროფესიული საჯარო მოხელე, კონცეპტუალურად, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, კერძო ინტერესზე მაღლა ყოველთვის საჯარო ინტერესს აყენებს და კარგად აქვს გააზრებული, როგორ განასხვავოს ერთი მეორისაგან. პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მატერიალური სარგებელი თავიდანვე მეორეხარისხოვანია, მისთვის მთავარი მამოძრავებელი ქვეყნისთვის ღირებული სამსახურის გაწევის შესაძლებლობაა. ბუნებრივია, ყველა პოტენციურ მოხელეს იმ სფეროში სურს სცადოს ქვეყნის სამსახური, რომლითაც მოიხიბლა და მიაჩნია, რომ კარგად გამოუვა. საჯარო ორგანიზაციას კი, რომელსაც ყველა საჭიროების დასაკმაყოფილებლად იშვიათად შეიძლება ჰქონდეს საკმარისი რესურსი, მოეთხოვება, საჯარო სამსახურის იდეით მოტივირებული ახალგაზრდა პროფესიონალები ღირსეულ მმართველობით გარემოში მიიღოს, სადაც ორგანიზაციის, როგორც დამსაქმებლის, გრავიტაციის ღერძს გუნდურობა, პროფესიონალიზმი და მუდმივი ზრუნვა წარმოადგენს.

# თავი VII

მოტივირება და მენეჯერის როლი

ალბათ ყოველ ჩვენგანს ხშირად გაუგია ფრაზა – „მოტივაცია მენეჯმენტის სამოქმედო ძალა და სტიმულია“. ამ თავში შევეცდებით გავარკვიოთ, არის თუ არა მოტივაცია და მოტივაციის ასპექტები მართლაც ასეთი მნიშვნელოვანი საჯარო დაწესებულების ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის და რამდენად უწყობს ხელს მოტივაცია თანამშრომლების ჩართულობის ზრდას საერთო მიზნის მიღწევის საქმეში.

თანამედროვე მენეჯმენტში დღითიდღე სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს პერსონალის მოტივაციის საკითხი, რადგან მოტივირებული და მონდომებული თანამშრომელი მაქსიმალურად ეფექტურად იყენებს საკუთარ რესურსს უკეთესი შედეგის მისაღწევად, რაც, თავისთავად, ორგანიზაციის ერთ-ერთ უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს და მისთვისაც ოპტიმალური შედეგის მომტანია. თეორიულად დადგენილი და ემპირიულად დადასტურებულია, რომ საზოგადოებისა და, შესაბამისად, ორგანიზაციების განვითარების პარალელურად, მოტივაცია და სტიმულირების მეთოდები მუდმივ სრულყოფასა და დახვეწას მოითხოვს, რადგანაც ცხადია, რაც უფრო განვითარებულია საზოგადოება და უზრუნველყოფილია თანამედროვე ადამიანი, მით უფრო რთულია მისთვის მოტივაციისა და სტიმულირების მართივი საშუალებების შეთავაზება. ამიტომაც, ყოველ ორგანიზაციას შეუძლია და ვალდებულია, თვითონ განსაზღვროს და დაადგინოს პერსონალის მოტივაციის ინდივიდუალური სისტემები, რომელიც ორგანიზაციის სპეციფიკასა და მიზნებს უნდა ეფუძნებოდეს.

მოტივაცია, პირველ ყოვლისა, ფსიქოლოგიური პროცესია, რომელიც კონკრეტული ადამიანის ქმედებებს წარმართავს. მოტივაცია ასევე დამოკიდებულია ადამიანის მიზნებსა და მის ფასეულობებზე, შესაბამისად, პერსონალის მოტივაცია არის ორგანიზაციაში არსებული განსაკუთრებული სამუშაო ატმოსფეროს, პირობებისა და სტიმულების ერთობლიობა, რომელიც თანამშრომლებს საქმიანობის უკეთესად შესრულებისა და დასახული მიზნების მიღწევისკენ უბიძგებს. თანამედროვე სამყაროში არსებული სამოტივაციო სისტემები სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსახვავებულია.

მენეჯერი ვალდებულია გამოიყენოს მის ხელთ არსებული სტიმულები და მოტივაციის ნაირსახეობა, რათა ხელი შეუწყოს თანამშრომლების საქმიანობის წარმატებულად და ეფექტიანად წარმართვას. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მენეჯერის უსამართლო დამოკიდებულებამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომელთა დემოტივაცია, იმედგაცრუება, გულგრილობა, დისციპლინის დაბალი დონე და ხშირი კონფლიქტები, რაც აუცილებლად აისახება თანამშრომელთა შრომით შედეგებზე.

არსებობს კლასიკური მატერიალური და არამატერიალური (ფსიქოლოგიური) მოტივატორები. მოტივაცია თავისთავად არის პერსონალის ან საკუთარი თავის სტიმულირების პროცესი, გარეგანი და შინაგანი სტიმულების მართვა ორგანიზაციაში, დადებითი განწყობის შექმნა ეფექტური შრომის მისაღებად ან პირადი მიზნების მისაღწევად. როგორც ხშირად გვსმენია, ორგანიზაციისათვის თანამშრომელი ყველაზე ღირებული აქტივია, რომელიც ქმნის ფასეულობას და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. არსებობს ორგანიზაციები, რომელთაც აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული სტრატეგიები, მიზნები, განერილი სტრუქტურა, ოპტიმალური პროცესები, სამოქმედო გეგმები, ყველა საჭირო რესურსი იმისათვის, რომ წარმატებული იყოს, მაგრამ ამ დროს ეს ორგანიზაცია ვერ აღწევს დასახულ მიზნებს და არ არის ეფექტიანი, მხოლოდ იმიტომ, რომ მენეჯერი ვერ უზრუნველყოფს თავისი თანამშრომლების შრომის სწორად ორგანიზებას, რაც მოტივაციის ნაკლებობის შედეგია. ამიტომ დღევანდელ დღეს ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერს კარგად ესმოდეზ მოტივაციის ძალა და ფლობდეს თანამშრომელთა სტიმულირების განსხვავებულ ტექნიკას.

გუნდური მოტივაცია გამართლებულია, როდესაც ერთ დეპარტამენტს ან ერთ განყოფილებას საერთო მიზანი აქვს შესასრულებელი და ეს მიზანი გუნდის წევრებს შორის დაყოფილია მათი კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

ასეთ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის ყველა წევრს ცხადად ესმოდეს მიზანი, თავისი როლი და პასუხისმგებლობა ამ საერთო დიადი მიზნის საქმეში. ყველაზე მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა შეძლოს და განუმარტოს გუნდის წევრებს, საით მიდიან და რას უნდა ელოდნენ კარგად შესრულებული სამუშაოს შედეგად, რას ემსახურება მიზანი და რა სარგებლის მოტანა შეუძლია მას ორგანიზაციისათვის. სამუშაოს კარგად შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია, მოქმედი გუნდის თითოეული წევრი ერთნაირად მოტივირებული იყოს. გუნდური მოტივაციის დროს ჯგუფისადმი კუთვნილების ან პროცესში თანამონაწილეობის განცდა ძალზე მკვეთრად იგრძნობა. გუნდური მოტივაციის დროს გუნდის წევრების განწყობა ერთმანეთზე ახდენს გავლენას, კარგად მოტივირებული თანამშრომლები დადებითად მოქმედებენ ერთმანეთზე და საპირისპიროდ – გადამდებია დემოტივაცია. მენეჯერის მიზანია, სწორად აუხსნას დავალება ერთიან გუნდს და ეცადოს, ყველას სამართლიანად და თანასწორად მოეპყროს.

როგორც აღვნიშნეთ, მოტივაციის ინდივიდუალური ბუნების და თითოეულ პიროვნებასთან ინდივიდუალური მიდგომის მიუხედავად, არსებობს მოტივატორების საერთო კლასიფიკაცია, რაც შეიძლება ორგანიზაციის თანამშრომელთა უდიდეს ნაწილს შეესაბამებოდეს.

მატერიალურ მოტივაციას ხშირად გარეგან მოტივატორსაც უწოდებენ. მისი ერთ-ერთი ყველაზე კარგად ცნობილი ფორმაა მონეტარული მოტივაცია.

### **მონეტარული (ფულადი) მოტივაცია**

მიჩნეულია, რომ ფულადი მოტივაცია მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა, მაგრამ ეს მცდარი შეხედულებაა. ერთი შეხედვით, ფულადი მოტივაცია თანამშრომლებისათვის ყველაზე სასურველი უნდა იყოს, რადგან თანამშრომელი შესაბამის დაფასებას იღებს კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის და დამატებით სტიმულსაც იძენს სამუშაოს უკეთ, ან ისევ ისე - კარგად შესასრულებლად. თუ ჩავუღრმავდებით, ვნახავთ, რომ ეს ყველაფერი ფულადი მოტივაციის ზედაპირული მხარეა, რადგანაც დადგენილია, რომ ფულადი მოტივაცია ძალიან მოკლევადიანია და სწრაფად კარგავს გავლენას თანამშრომლებზე. რა თქმა უნდა, სასიამოვნოა ხელფასის მატება ან ჯილდოს მიღება, მაგრამ მისი ემოციური შედეგი გრძელვადიანი არაა, რადგან ადამიანი სწრაფად ეჩვევა გაზრდილ ხელფასს და მოლოდინი უჩნდება, რომ ყოველ კარგად შესრულებულ სამუშაოზე ახალ ჯილდოს. რაც რეალობას არ შეესაბამება, რადგან ყველა ორგანიზაციას გააჩნია გარკვეული სასრული ფინანსური რესურსები. ასეთ შემთხვევაში ხშირად თანამშრომლებში თავს იჩენს დემოტივაცია და იმედგაცრუება, შესაბამისად, ფულადი მოტივაცია ხშირ შემთხვევაში არ არის ეფექტიანი, რიგ შემთხვევებში უარყოფით გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე და სამუშაო ეთიკაზე. თანამედროვე სამყაროში მონეტარული მოტივაცია სულ უფრო იშვიათად გამოიყენება.

რაც შეეხება არამატერიალურ მოტივაციას - ეს არის თანამშრომელთა მართვის სტილი, სადაც გამოიყენება სხვადასხვა არაფულადი ნახალისების საშუალებები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის სოციალური ღონისძიებების კომპლექსი, რომელიც გამოიყენება:

- თანამშრომელთა ლოიალობის გასაზრდელად;
- სამუშაო პირობების გასაუმჯობესებლად;
- ჯანსაღი სამუშაო ატმოსფეროს შესაქმნელად;
- სამუშაოს პროდუქტიულობის გასაზრდელად;
- კორპორაციული სულისკვეთების გასაძლიერებლად.

თანამშრომლებისათვის მარტივად აღსაქმელია, როდესაც ჩვენ მათ მოქმედების ფართო სურათს ვუხატავთ, ვუხსნით ორგანიზაციის მისიას, საერთო სტრატეგიას და მიზნებს, საით უნდა იყოს მიმართული მათი მოძრაობის ვექტორი. ასევე ვუხსნით, ვინ არის ჩვენ მიერ განეული სამუშაოს საბოლოო მომხმარებელი და რა არის ჩვენი საქმიანობის საბოლოო შედეგი. არამართებულია ის შეხედულება, რომ თანამშრომელმა კონკრეტულად თავისი საქმე და დავალება უნდა იცოდეს და სურათის მხოლოდ ერთ ნაწილს ხედავდეს. ამის გასაქარწყლებლად გავიხსენოთ ზღაპარი სამ მშენებელზე, რომლებიც ერთად მუშაობდნენ. ამ მშენებელთაგან ერთი უხალისოდ და ძალდატანებით მუშაობდა, მას ეს სამუშაო ძალზე რთულად მიაჩნდა, მეორე მშენებელი მხოლოდ იმ მიზნით მუშაობდა, რომ ოჯახი გამოეკვება და სხვა არანაირი სტიმული არ გააჩნდა, მხოლოდ მესამე მშენებელი იღებდა სიამოვნებას შრომისგან და შესრულებული სამუშაოსგან, რადგან მხოლოდ მან იცოდა საბოლოო მიზანი – რომ ტაძარს აშენებდა.

თუკი თანამშრომლებმა არ იციან გლობალური მიზნები, ისინი სამუშაოს შესრულებისას სწორ პრიორიტეტებს ვერ განსაზღვრავენ. იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომლები გარკვეულნი არიან ორგანიზაციის გლობალური მიზნებში, ისინი საერთო სურათში საკუთარ როლს ხედავენ და ნათლად აღიქვამენ საკუთარ წვლილს მიზნის მიღწევის პროცესში, თავს ორგანიზაციის ნაწილად გრძნობენ, მიმართულნი არიან შედეგზე, მოტივაციას და გარკვეულ სიამოვნებას იღებენ სამუშაოს შესრულებისაგან.

ამიტომ, მენეჯერმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის მისია და ძირითადი მიზნები. მისია უნდა იყოს გლობალური, გააჩნდეს ფასეულობათა სისტემა და ემთხვეოდეს თანამშრომლების ღირებულებებს. მიზნები კი უნდა იყოს სპეციფიური, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში განერილი.

მენეჯერმა უნდა აუხსნას თანამშრომლებს მათი როლი, პასუხისმგებლობის არეალი და ის, თუ რა წვლილი შეაქვს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს საერთო მიზნის მიღწევაში.

ასევე მნიშვნელოვანია მოკლევადიანი მიზნების განსაზღვრა. გრძელვადიანი მიზნები არ გვაძლევს საშუალებას, ახლა და ამჟამად მივიღოთ სასურველი შედეგი და, შესაბამისად, თანამშრომლის მიღწევა დროულად დავაფასოთ და აღვნიშნოთ. ამიტომ, მოკლევადიანი მიზნის მიღწევისას, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა დააფიქსიროს თანამშრომლების შედეგი და შეატყობინოს მათ ამის შესახებ. საამისოდ კი ყველაზე კარგი ინსტრუმენტია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა. ამ სისტემის საშუალებით მენეჯერს საშუალება აქვს, წელიწადში სულ მცირე ორჯერ ჰქონდეს თავის თანამშრომლებთან გასაუბრება და შესაბამისი უკუკავშირით მიმართოს შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით. თანამშრომლებისათვის საუკეთესო მოტივაციაა იმის გაცნობიერება, რომ მან შეძლო სასურველი შედეგის მიღწევა და გუნდსა და საერთო საქმეში საკუთარი წვლილის შეტანა.

ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში თანამონაწილეობა და ორგანიზაციულ პროცესებში ჩართულობა, ისევე როგორც ინფორმირებულობა ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მოვლენების თაობაზე, მაქსიმალურად ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას. მენეჯერი უნდა ცდილობდეს, დაკავებული თანამდებობიდან და არსებული ადამიანური რესურსიდან, მათი შესაძლებლობებიდან და კვალიფიკაციიდან გამომდინარე მოახერხოს, ყველა რგოლის თანამშრომელი ჩართოს საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში და ამ ჩართულობის თაობაზე საჯაროდ გამოაცხადოს. პროცესებში თანამონაწილეობა აძლიერებს თანამშრომლების ერთგულების, პასუხისმგებლობის გრძნობას, ზრდის მათ თვითშეფასებას და მიზნის ეფექტიანად მიღწევის სურვილს. თანამშრომლები პროცესებში თანამონაწილეობით გრძნობენ მენეჯმენტის მხრიდან მათ მიმართ

გამოცხადებულ ნდობას და აცნობიერებენ პასუხისმგებლობას მათზე დაკისრებულ ვალდებულებებზე. სწორედ ასეთ დროს, შესრულებული სამუშაო ხდება თანამშრომლების მთავარი მოტივატორი. მნიშვნელოვანია ის დეტალი, რომ შესასრულებელი სამუშაო არ უნდა იყოს რუტინული და თანამშრომლების მხრიდან გამონვევებსა და სირთულეების დაძლევის მოითხოვდეს.

როგორც წინა აბზაცში ვახსენეთ, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა დააფიქსიროს თანამშრომლების ყველა შუალედური მიღწევა და წარმატება, თუკი ამას იმსახურებენ. მენეჯერმა აუცილებლად უნდა შეაქოს თანამშრომლები საჯაროდ, კოლეგების თანდასწრებით და ამით აუმაღლოს მოტივაცია, რათა უფრო შემართებით გააგრძელონ ვალდებულებების შესრულება. ძალზე მნიშვნელოვანია სიტყვიერი მადლობა. ხშირად მადლობის თქმას და მადლიერების გამოხატვას უფრო დიდი გავლენა აქვს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ვიდრე ფულად ჯილდოებს. ასევე მნიშვნელოვანი ექსტია, როდესაც მენეჯერი პირადად ულოცავს თანამშრომლებს დაბადების დღეებს, საიუბილეო თარიღებს და ა.შ. ასეთ შემთხვევებში თანამშრომლები თავს დაფასებულად და საჭიროდ გრძნობენ.

საჯარო დაფასება და შექება – ეს არის სტიმული, ჯანსაღი ენთუზიაზმის შენარჩუნება თანამშრომლებში და ხელშემწყობი მექანიზმი შრომის ნაყოფიერების ზრდის საქმეში.

საპირისპირო შემთხვევაში კი, როდესაც საქმე თანამშრომლების მხრიდან დაშვებულ რაიმე სახის შეცდომასთან ან უზუსტობასთან გვაქვს, მენეჯერმა შენიშვნა თანამშრომლებს პირადი საუბრისას უნდა უთხრას. გასათვალისწინებელია, რომ პრეტენზია არასოდეს არ უნდა იყოს პირადად ადამიანისკენ მიმართული, არამედ – მის მიერ შესრულებული სამუშაოსკენ. ამავდროულად, მენეჯერის მიერ გამოთქმული საყვედური და პრეტენზია აუცილებლად გამყარებული უნდა იყოს მტკიცებულებებით.

### კვალიფიკაციის ამაღლება (თვითგანვითარება) და საყვარელი სამუშაო

დიადი მიზნები, როგორც წესი, უკავშირდება თანამშრომლების მხრიდან ახალი, უფრო კომპლექსური დავალებების შესრულებას და ხარისხის სტანდარტების უწყვეტ გაუმჯობესებას. ეს კი თანამშრომელთა გადამზადებას და ტრენინგებს მოითხოვს. ხშირად თანამშრომლები შიშით და წინააღმდეგობით ეკიდებიან ახალ დავალებებს, რაც გაურკვევლობის ბრალია. სწორედ კომფორტის ზონიდან გასვლის გზით ხდება პიროვნების ზრდა და განვითარება. კომპლექსური დავალება იდეალური საფუძველია მოტივაციისათვის. თანამშრომლები გამოიყენებენ მათ ხელთ არსებულ ყველა რესურსს, რათა დაკისრებული ვალდებულებები კარგად შეასრულონ და ნდობა და იმედი გაამართლონ. იმ თანამშრომლებს, რომლებიც კომპანიის მიზნებსა და ფასეულობებს იზიარებენ, არ უშინდებიან სირთულეებსა და გამონვევებს, მენეჯერმა განვითარებისა და პიროვნული ზრდის საშუალება უნდა მისცეს.

მენეჯერი უნდა ეცადოს, თავის თანამშრომლებს ხელი შეუწყოს კვალიფიკაციის ამაღლებაში, მისცეს განვითარებისათვის ხელთ არსებული ყველა შესაძლებლობა. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერი თვითონ ზრუნავდეს, თანამშრომლების პოტენციალიდან გამომდინარე, შესთავაზოს მათ პროფესიული ზრდისთვის შესაბამისი ტრენინგები და კურსები. ამისათვის მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს და ესმოდეს თითოეულის ინდივიდუალური მოთხოვნა თვითგანვითარებასთან მიმართებით. ასეთ შემთხვევაში საქმე გვაქვს „win-win“ მიდგომასთან – როდესაც ორგანიზაცია იღებს კარგ, კვალიფიცირებულ

თანამშრომლებს და თანამშრომლები, თავის მხრივ, პროფესიულად ვითარდებიან და იზრდებიან, რის შედეგადაც ახალი უნარებითა და ძალით ართმევენ თავს უფრო რთულ დავალებებს.

### მდობისა და კომუნიკაციის მნიშვნელობა თანამშრომელთა მოტივაციისათვის

ნდობაზე საუბრისას ვგულისხმობთ ორმხრივ ნდობას. გაცვეთილი, თუმცა აბსოლუტური ჭეშმარიტებაა, რომ ნდობა რთულად მოსაპოვებელია, მაგრამ წარმატებული თანამშრომლობისათვის ეს გარდაუვალი აუცილებლობაა. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ის, რომ ორგანიზაცია ენდობოდეს თავის თანამშრომელს, არამედ თანამშრომელსაც უნდა გააჩნდეს ნდობა თავისი მენეჯერისა და ორგანიზაციისადმი. მენეჯერმა კი, თავის მხრივ, ეტაპობრივად უნდა გაზარდოს ნდობა თავისი თანამშრომლებისადმი. ნდობა ძალიან დიდი აქტივია, როდესაც მენეჯერი ენდობა თავის თანამშრომლებს, დარწმუნებულია მათ ნესიერებაში, პროფესიონალიზმსა და შესაძლებლობებში, ის მიიღებს მოტივირებულ, ენერგიულ და შთაგონებულ თანამშრომლებს, რომელნიც დააფასებენ მათ მიმართ გამოხატულ ნდობას და ყველანაირად ეცდებიან მოპოვებული ნდობის შენარჩუნებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ უნდობლობას, საპირისპიროდ, დემოტივაციისა და მიკრომენეჯმენტისაკენ მივყავართ, რომელიც, თავის მხრივ, ზრდის რესურსების ხარჯვას: შესრულებული სამუშაოს დაბალ ხარისხს, კადრების მაღალ გადინებას, სამუშაოსადმი გულგრილ დამოკიდებულებას, თანამშრომლების უინიციატივობას და ორგანიზაციულ უნესრიგობას, რაც თავისთავად აფერხებს ორგანიზაციულ განვითარებას და მიზნების ეფექტურად მიღწევას.

მენეჯერმა სწრაფი რეაგირება უნდა მოახდინოს თავისი თანამშრომლების მიღწევებზე. თუკი თანამშრომლებს მუდმივი კომუნიკაცია არ ექნებათ თავიანთ მენეჯერთან და ვერ მიიღებენ რეგულარულ უკუკავშირს, დაეკარგებათ ენთუზიაზმი და საკუთარ, კითხვები გაუჩნდებათ.

მენეჯერი მუდმივად უნდა ადარებდეს დასახულ მიზნებსა და მიღწეულ შედეგებს, შემდეგ კი აცნობდეს ამას თავისი გუნდის წევრებსა. ამასთან ერთად, უნდა სახაზდეს ხარვეზებისა და ჩამორჩენების გამოსწორების გეგმებსაც. მენეჯერმა თანამშრომლებს უნდა მისცეს აზრის გამოხატვის, იდეების შეთავაზებისა და კომენტარების გაკეთების საშუალება. თანამშრომლებთან მიზნებსა და შედეგებზე მიმართული ამგვარი კომუნიკაცია ზრდის მათ ლოიალობას და ჩართულობას, ისინი თავს „გარიყულად“ არ გრძნობენ და უმყარდებათ აზრი, რომ ყველა რგოლისა თუ რანგის თანამშრომელი ერთნაირად მნიშვნელოვანია საერთო მიზნის მისაღწევად და დაფასებულია ორგანიზაციის მიერ.

### მეხრედექელი სამუშაოს შეფასების სისტემა

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა გარკვეულწილად მოტივაციის ინსტრუმენტადაც შეიძლება განვიხილოთ, რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ითვალისწინებს კომუნიკაციას მენეჯერსა და მის დაქვემდებარებულ თანამშრომელს შორის, რომლის დროსაც თანამშრომელს საშუალება ეძლევა, ღიად ესაუბროს მენეჯერს თავის წარმატებებსა და შექმნილ პრობლემებზე. ეს ფორმატი ნაკლებად ფორმალურია და თანამშრომლები თავს უფრო გაბედულად გრძნობენ. როგორც

ზემოთ აღინიშნა, მენეჯერი ვალდებულია, ამ შეხვედრაზე გამოჰკითხოს თანამშრომლებს მიმდინარე სამუშაოების შესახებ, შუალედური წარმატების შემთხვევაში შეაქოს ისინი და დააფიქსიროს ეს წერილობით, რათა შემდგომ ეს წარმატება საბოლოო შეფასებაში აისახოს. თუ პრობლემას წააწყდებიან, მენეჯერი უნდა ეცადოს, თავის დაქვემდებარებულთან ერთად მიაგნოს შეცდომებისა და ხარვეზების გამოსწორების გზებს, გაერკვეს, თუ რამ გამოიწვია აღნიშნული პრობლემა, ჩაეძიოს მის რეალურ მიზეზებს და აუცილებლობის შემთხვევაში შეუცვალოს თანამშრომელს დავალებები და მიზნები.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მოტივაციად განხილვის საშუალებას გვაძლევს ზუსტად მისი ფორმატი და შესაძლებლობა, დროულად და ზედმეტი ფორმალურობის გარეშე პრობლემებზე ფოკუსირება, მათი მარტივად და დროულად გამოსწორება. ზემოაღნიშნულის წინაპირობაა ამგვარი გასაუბრებისას დიალოგის ღია ფორმატი, პრობლემებზე სასაუბროდ მზადყოფნა როგორც მენეჯერის, ისე მისი დაქვემდებარებულის მხრიდან. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის თაობაზე გასაუბრების დროს დგება თანამშრომელთა გადამზადებისა და თვითგანვითარების გეგმა.

გარდა ამისა, მენეჯერი ვალდებულია, თანამშრომლისადმი მიცემული პირობა შეასრულოს, იქნება ეს დახმარება რთული დავალების შესრულებისას, ინფორმაციისა და გარკვეული დოკუმენტაციის გონივრულ ვადებში მიწოდება, სწავლისა და განვითარებისათვის საჭირო ტრენინგებსა და სწავლებებზე გაშვება თუ შვებულების განცხადების დაკმაყოფილება.

მენეჯერი უნდა იყოს ჯგუფის ისეთი ლიდერი, რომლის სიტყვას და დაპირებას რეალური ძალა გააჩნია, რომლისაც სჯერათ თანამშრომლებს და რომელიც მათ თავისი კეთილსინდისიერებისა და სამართლიანობის მაგალითით აძლევს სტიმულს.

როგორც წინამდებარე სახელმძღვანელოს პირველ თავებში უკვე არაერთხელ აღინიშნა, ორგანიზაციული კულტურა, საერთო ფასეულობები და ღირებულებები, გამჭვირვალობა და სამართლიანობა, არის უმნიშვნელოვანესი და წამყვანი ასპექტები ფსიქოლოგიური მოტივაციის თვალსაზრისით.

მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში სამართლიანი და კოლეგიალური გარემოს შექმნას, რაც ასევე პირდაპირ უკავშირდება მოტივაციას და დადებით გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე.

სამუშაოს კარგად შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია სამუშაო გარემო. მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ ძირითადი და აუცილებელი ტექნიკა, ასევე, მშვიდი და სასიამოვნო სამუშაო გარემო. ხშირად, თანამშრომლებს დამატებითი მოტივაცია შეიძლება შეუქმნას საოფისე ინვენტარის განახლებამ. სტიმულის მიმცემია იმის განცდაც, რომ სამუშაო სივრცეში დაცულია უსაფრთხოების ნორმები.

კოლეგიალურ ატმოსფეროზე საუბრისას მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მენეჯერი ხელს უწყობდეს თანამშრომლებისათვის ისეთი ფიზიკური აქტივობების ორგანიზებას, როგორებიცაა პიკნიკები, ლაშქრობები, ექსკურსიები და საერთო გასვლები.

ხშირად ისეც ხდება, რომ ამა თუ იმ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანს სამსახურისადმი საკუთარი თავის მიკუთვნების გრძნობა სიამაყით ავსებს და ეს დადებითად აისახება როგორც ორგანიზაციაზე, ასევე გარემოსა და შედეგებზე.

ორგანიზაციაში, სადაც არის ნდობის, პატივისცემის, გულწრფელობის კულტურა და ხელს უწყობენ პიროვნულ განვითარებას, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ გუნდურ

ურთიერთობებს, თითოეული თანამშრომლის ღირებულება წამოწეულია და შრომა დაფასებულია, მენეჯერი ლიდერია და თავისი თანამშრომლებისათვის – სამართლიანობის და კეთილსინდისიერების მაგალითი, თანამშრომელთა მოტივაცია მაღალია და, შესაბამისად, შრომის პროდუქტიულობა – საუკეთესო.

# თავი VIII

დელეგირება და შესრულებული  
სამუშაოს კონტროლი

მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციაში შემაჯავლი დავალებების თანამშრომლებამდე სწორად დელეგირება და დავალების შესრულების პროცესის კონტროლი.

ძირითადად, მენეჯერი სტრუქტურული ერთეულის მიერ განსახორციელებელ კონკრეტულ დავალებებს თავად არ ამზადებს და არ ასრულებს. მისი როლი განისაზღვრება დავალების მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლამდე დაყვანით და შესრულების ზედამხედველობით.

მენეჯერისთვის არასწორია მიდგომა: „თუ გინდა რამე სწორად გაკეთდეს, გააკეთე შენ თვითონ“. შეუძლებელია ერთმა ადამიანმა შეასრულოს მთელი ქვეგანყოფილებისთვის განკუთვნილი სამუშაო. ამ შემთხვევაში აღნიშნული სტრუქტურული ერთეულის არსებობის აუცილებლობა იკარგება.

მენეჯერის წარმატებულობა განისაზღვრება მის მიერ საქმის შესასრულებლად სწორი ადამიანის შერჩევით და დავალების შესრულების ოპტიმალური კონტროლის მექანიზმების გამოყენებით.

სწორი დელეგირება ხელს უწყობს სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებას, გუნდური მუშაობის გაძლიერებას და თანამშრომელთა განვითარებას.

ეფექტიანი დელეგირებისთვის აუცილებელია, მენეჯერმა გამოყოს დელეგირებისთვის განკუთვნილი საკითხები. შესაძლებელია მთლიანი დავალების ერთი ადამიანისთვის გადაბარება, ასევე, შესასრულებელი სამუშაოს სირთულიდან გამომდინარე, შესაძლოა მიზანშეწონილი იყოს მისი რამდენიმე საკითხად დაყოფა და, შესაბამისად, რამდენიმე თანამშრომელზე გადანაწილება.

ასევე, მნიშვნელოვანია მენეჯერმა განსაზღვროს პიროვნება, რომელზეც მოხდება სამუშაოს დელეგირება, შეარჩიოს თანამშრომელი, რომელსაც დაევალება მიმდინარე მიმართულება ან კონკრეტული სამუშაოს შესრულება. დავალების დელეგირების განხორციელებისთვის შესაფერისი თანამშრომლის შერჩევისას მთავარია დავალების შესასრულებლად შესაბამისი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე პირის შერჩევა. ასევე გასათვალისწინებელია, რამდენად დატვირთულია აღნიშნული პირი, აქვს თუ არა სხვა მიმდინარე დავალებები.

ამავდროულად უნდა განისაზღვროს სასურველი შედეგები. მენეჯერმა მკაფიოდ უნდა დაისახოს მისაღწევი შედეგი. ზემოთაც აღინიშნა: როდესაც მიზანი ნათელია, დავალების შესასრულებლად თანამშრომელი სრულად იყენებს თავის ცოდნას, გამოცდილებას, შემოქმედებითობას და რესურსებს. ეფექტიანი დელეგირების დამატებითი უპირატესობა ის არის, რომ თანამშრომელს ეძლევა შესაძლებლობა, თავად მოიძიოს, დასახოს უკეთესი და ეფექტიანი გზები დავალების შესასრულებლად, სასურველი შედეგების მისაღწევად.

მენეჯერმა ნათლად უნდა დასახოს თანამშრომლის ვალდებულებები (მათ შორის, სამუშაოს შესრულების ვადა) და უფლებამოსილება დელეგირებულ სამუშაოსთან მიმართებით. კერძოდ, თანამშრომელს მკაფიოდ უნდა განემარტოს, რას მოელოან მისგან და რა ვადაში. აუცილებლად უნდა გადამოწმდეს თანამშრომელთან, რამდენად კარგად გაიგო დავალება.

და ბოლოს, მენეჯერმა უნდა ჩაატაროს რეგულარული შეხვედრები, სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის, კონტროლის, საჭიროების შემთხვევაში, კორექტივების შეტანის მიზნით. კონტროლი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, თუ რა ეტაპზეა საქმე, რამდენად ჯდება დროის გრაფიკში, და საჭიროების შემთხვევაში შეიცვალოს დეტალები.

მენეჯერის პასუხისმგებლობა უფლებამოსილების, სამუშაოს დელეგირების შემდეგ არ მცირდება. მის მიერ დელეგირების განხორციელება არ ნიშნავს, რომ შეუძლია პასუხისმგებლობას თავი დააღწიოს. მენეჯერი ყველა დონეზე, ყოველთვის პასუხისმგებელია ზემდგომ თანამდებობის პირთან დავალებების შესრულებაზე.

ხელმძღვანელ პირს შეუძლია უფლებამოსილების, შესასრულებელი სამუშაოს და არა პასუხისმგებლობის დელეგირება. მას პასუხისმგებლობა ეკისრება ყოველ დავალებაზე, მის დასრულებამდე. ასევე, თანამშრომლისთვის დავალების მიცემის შემდეგ შესასრულებელ სამუშაოზე მისი და ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა თანაბარია. ესე იგი, ორივე თანაბრად პასუხისმგებელია საბოლოო შედეგზე. შესაბამისად, აღნიშნულ პროცესში უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს მენეჯერის მხრიდან სამუშაოს შესრულების კონტროლს.

კონტროლი ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების ხედვების გაზიარებასაც უწყობს ხელს. აღნიშნული პროცესის აქტიური შემადგენელი ნაწილია კომუნიკაცია და უკუკავშირი. კონტროლის მექანიზმი თანამშრომლის მხრიდან ხელმძღვანელისადმი ანგარიშების ვალდებულებასაც მოიცავს, რაც, თავის მხრივ, დაწესებულებაში დისციპლინასა და კოორდინაციას უწყობს ხელს. თანამშრომელს ეძლევა საშუალება, თვითონვე გადაამოწმოს, რამდენად ემთხვევა მის მიერ შესრულებული სამუშაო ხელმძღვანელის მოლოდინს და აკმაყოფილებს თუ არა დავალებით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს. ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელი ხდება სამუშაო პროცესში ცვლილებების დროულად შეტანა.

მენეჯერი კონტროლის საშუალებით ადგენს, რა ეტაპზეა ამჟამად სამუშაო, გამოავლენს ხარვეზებს და გეგმავს შემდგომ პროცესს. კონტროლის ერთ-ერთი მექანიზმია განხორციელებული სამუშაოს პერიოდულად, ელექტრონული ფორმით მონიტორინგი. თუმცა, უმნიშვნელოვანესი და აუცილებელია, კონტროლი დავალებაზე მომუშავე თანამშრომელთან პერიოდული შეხვედრებითაც განხორციელდეს. შეხვედრების სიხშირე დარაოდენობა განისაზღვრება დავალების ან პროექტის სირთულიდან, სტრუქტურულიდან, შესრულების ვადიდან და სამუშაოს შემსრულებელი თანამშრომლის კვალიფიკაციიდან გამომდინარე.

საკითხის განხილვა შეიძლება მოხდეს როგორც უშუალოდ მხოლოდ შემსრულებელთან შეხვედრების გზით, ასევე თათბირებზეც, რომელსაც სტრუქტურული ერთეულის დანარჩენი თანამშრომლებიც ესწრებიან. აქ მათ ექნებათ საშუალება, თავიანთი აზრი გამოთქვან დავალების ოპტიმალურად შესრულებასთან დაკავშირებით.

ასევე, შესაძლებელია სამუშაოს შესრულების ეტაპობრივი გრაფიკის გაწერა - მთლიანი სამუშაოს ნაწილებად, ეტაპებად დაყოფა და თითოეული ნაწილის შესასრულებელი ვადის დაწესება. შესაბამისად, შეხვედრები გაიმართება ყოველი ნაწილის დასრულების შემდეგ, მისთვის განკუთვნილი ვადის გათვალისწინებით.

კონტროლი მართვის უმნიშვნელოვანესი და შეუცვლელი ნაწილია. კონტროლი დაწესებულების სწორ ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს, ხელს უწყობს შეცდომების აღმოჩენას და მათ დროულად გამოსწორებას. სწორი კონტროლის მექანიზმის გარეშე მართვის პროცესი არასრული იქნება. როგორც უკვე აღინიშნა, პროცესი მოიცავს ანგარიშვალდებულებას, რაც დისციპლინისა და კოორდინაციის შენარჩუნებით ამცირებს შეცდომების დაშვების ალბათობას და უზრუნველყოფს მათ პრევენციას.

# თავი IX

ლიდერობა და ეთიკა

საჯარო სამსახური მკაცრად სტრუქტურული, სუბორდინაციაზე დამყარებული იერარქიული ინსტიტუციაა, რომელშიც ქცევის წესები, ისევე როგორც მართვა, იურიდიული ძალის მქონე აქტებით არის გამყარებული (კანონებითა და სხვა სამართლებრივი აქტებით, როგორებიცაა: დანაშაულების დებულება, შინაგანაწესი, თანამდებობაზე დანიშვნის ბრძანება და სხვ.). საჯარო სამსახური მოქმედებს სახელმწიფო/საჯარო ინტერესების შესაბამისად, ხოლო მის მიერ შექმნილი პროდუქტი თუ მომსახურება მიმართულია საერთო-სახალხო მოხმარებისკენ. სწორედ ამიტომ არის უმნიშვნელოვანესი მიზნების სწორად დასახვა და მათკენ თანმიმდევრული სვლა.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში სულ უფრო აქტიური ხდება მმართველობის ცნების როგორც თეორიულ, ისე პრაქტიკულ, გამოყენებით ნაწილში ცვლილება. აღნიშნული ტრანსფორმაცია კერძო სექტორს უფრო ადრე შეეხო, გამომდინარე მისი, ხშირ შემთხვევაში არცთუ მკაცრად განსაზღვრული სტრუქტურის, იერარქიისა და სხვადასხვაგვარი მიზნების გამო. არც ის არის სადავო, რომ მმართველობის პროცესში თანამედროვე მიდგომების დანერგვა საჯარო სექტორისთვისაც სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს. მმართველობის ტრადიციული, მაკიაველისეული მიდგომა, რომლის თანახმად, მნიშვნელოვანია, „მმართველი მართვის საფუძვლად უფროსის შიშს იყენებდეს, ვიდრე სიყვარულს“, დიდი ხანია სხვადასხვაგვარ კონცეფციად გარდაიქმნა და წარმოქმნა როგორც მმართველის, ასევე მმართველობის სხვადასხვა ტიპი. თანამედროვე თეორეტიკოსების კვლევების თანახმად, სულ უფრო დიდი განსხვავებაა ტრადიციულ მმართველსა და თანამედროვე ლიდერს შორის.

## ძალაუფლების ბალანსი

ძალაუფლება საჯარო სამსახურში ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირის ლეგიტიმური მდგომარეობა და თანამდებობის შემადგენელი ნაწილია. ლიდერობა კი ლეგიტიმურად მინიჭებული ძალაუფლების სწორად, ზომიერად გამოყენებაა. აღნიშნულს ემატება პიროვნული თვისებები, მმართველის ხელთ არსებული ადმინისტრაციული, მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსის სწორად გამოყენება საერთო მიზნის ეფექტიანად და ეფექტურად მისაღწევად.

ძალაუფლების ხუთი მთავარი ტიპი ორ ძირითად ჯგუფშია გაერთიანებული. ესენია:

### ფორმალური ძალაუფლება:

- ლეგიტიმური ძალაუფლება;
- ძალაუფლება, რომელიც იყენებს იძულებას;
- ჯილდოზე დაფუძნებული ძალაუფლება.

### პერსონალური ძალაუფლება:

- ექსპერტული ცოდნა;
- ძალაუფლება, მოახდინო გადამისამართება/დელეგირება.

ზოგიერთი ძალაუფლება ბევრად უფრო ძლიერია თავისი სუბიექტივიზმის გამო (მაგალითად, ექსპერტული – დაფუძნებული კომპეტენციებზე, რომელიც გააჩნია ლიდერს). ექსპერტული ცოდნა დელეგირების უნართან ერთად ეფექტური ლიდერობის საუკეთესო მხარეს წარმოადგენს. ორივე ეს კომპონენტი უკავშირდება:

- ა) თანამშრომელთა კმაყოფილებას ხელმძღვანელობის მიმართ;**
- ბ) დაწესებულების/ორგანიზაციის წინაშე ანგარიშვალდებულებას;**
- გ) კარგ შესრულებას.**

შესრულების მაჩვენებელი საგრძნობლად იზრდება, როდესაც ხელმძღვანელები ძალაუფლების ბოლო ორ სახეს იყენებენ, იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლებისგან განსხვავებით, როდესაც თანამშრომლებს ბრძანების ტონით პირდაპირ მიუთითებენ, რა გააკეთონ. რაც შეეხება ჯილდოზე დაფუძნებული ძალაუფლების გამოყენებას, ის პირველის ანტიპოდი და ასევე ნაკლებად ეფექტური.

თანამედროვე მენეჯმენტი აღარ გულისხმობს ბრძანებაზე დაფუძნებულ მმართველობას, გარდა ისეთი სამსახურებისა, სადაც მართვის ეს სტილი უფლებამოსილების განხორციელების ერთადერთი საშუალებაა (მაგ.: ჯარი, გასამხედროებული დაწესებულებები). ის აგებულია ინკლუზიურ, მიზნებზე ორიენტირებულ მართვის სტილზე, როდესაც ძალაუფლება დაბალანსებულია ცოდნასა და გამოცდილებაზე, გამჭვირვალე, სწორი, პროცესების ეფექტურად მართვის პრინციპებზე.

ლიდერი კონკრეტული მიზნის მისაღწევად მოტივაციას აძლევს გუნდს და არწმუნებს თანამშრომლებს აღნიშნული მიზნის მართებულობაში. მენეჯერსა და ლიდერს შორის ერთ-ერთი მთავარი განმასხვავებელი არის სწორედ შესაძლებლობა, მოტივირება მოახდინო, შთააგონო ადამიანები. საუკეთესოა ლიდერი, რომელსაც შეუძლია, დარწმუნებისა და მოტივაციის გზით ატაროს თანამშრომლები დასახული მიზნებისკენ. აღნიშნული ქცევა არ არის ერთგვარადი აქტი, არამედ – განგრძობითი პროცესი, რომლითაც ლიდერი საკუთარ გუნდში ინვესტირებას ახდენს და წინ, განვითარებისაკენ მიჰყავს.

ლიდერი შთააგონებს და არ უბრძანებს. თუკი ხელმძღვანელს ბრძანებების გაცემა ან თანამშრომელთა იძულება უნევს, იგი უკვე ლიდერი აღარ არის. თუკი ხელმძღვანელი თანამშრომლებს მიუთითებს, ყოველი ფეხის ნაბიჯზე რა როგორ გააკეთონ, ის უკვე არ არის ლიდერი. ადამიანებს საშუალება უნდა მიეცეთ, თვითონ შექმნან პროდუქტი, იფიქრონ შედეგებზე, ხელმძღვანელი უნდა ენდოს თანამშრომლის კომპეტენციას.

„თითოეული გადანყვეტილება ოპერაციასავითაა – ის სისტემაში ინტერვენციაა, რასაც შოკის რისკიც ახლავს. არასაჭირო გადანყვეტილება არ უნდა იქნეს მიღებული, ისევე როგორც კარგი ქირურგი არ ჩაატარებს არასაჭირო ოპერაციას“.

თანამდებობაზე მყოფი პირი ლეგიტიმურად ფლობს ძალაუფლებას, სულ მცირე, მას აქვს უფლება, დისციპლინური ან წამახალისებელი ღონისძიებები გამოიყენოს თანამშრომელთა მიმართ, ან მოახდინოს გავლენა აღნიშნული ღონისძიებების შესაძლო გამოყენების მოტივით. ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება საფრთხეს უქმნის არა მხოლოდ მას, ვისზეც შეიძლება იყოს ის მიმართული, არამედ ჩრდილს აყენებს საჯარო სამსახურის რეპუტაციასაც.

რაც მეტია ძალაუფლება, მით მეტია მისი ბოროტად გამოყენების ცდუნება. ლიდერის მთავარი ფუნქცია ბალანსის პოვნა და შენარჩუნებაა, უფლებამოსილების სწორად, საჯარო ინტერესის შესაბამისად გამოყენება, თანამშრომელთა მოტივაცია, მათზე და მათი განვითარების მიზნით დადებითი ზეგავლენის მოხდენაა. აღნიშნული უნდა

კეთდებოდეს ეთიკური გზით, ეთიკის პრინციპების სრული დაცვით. კომპეტენციასა და ცოდნასთან ერთად აღნიშნული უნარები ლიდერობის უმთავრესი ელემენტებია.

## ეთიკური გარემო საჯარო სამსახურში

ეთიკა საჯარო მოხელეთა ქცევის უმთავრესი საფუძველია. ეთიკური ორგანიზაცია ლიდერობაზე, კარგ კომუნიკაციაზე, მონაწილეობასა და გამჭვირვალობაზე დამყარებული ურთიერთობების შედეგად ყალიბდება. ეთიკა მოიცავს შემდეგ კითხვებს: რა არის კარგი? რას ნიშნავს კეთილსინდისიერება? რა არის პასუხისმგებლობა და რა არის მორალურად გამართლებული? როგორია კარგი და ცუდი ქცევის გავლენა ადამიანის ბუნებასა და სოციალურ გარემოზე?

ეთიკა სახელმძღვანელო ღირებულებაა, იგი არის სტანდარტებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელიც ეხმარება ადამიანებს იმის განსაზღვრაში, თუ „როგორ უნდა გაკეთდეს საქმეები“. ეთიკა უნდა გვეხმოდეს როგორც მორალური პრინციპების ერთობლიობა, რომელიც საფუძვლად ედება და განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას.

ეთიკური ქცევის მთავარი მიზანია საზოგადოებასა და სახელმწიფოში არასწორი, ზოგიერთ შემთხვევაში ძალადობრივი ქცევის შეჩერება, აღკვეთა, კორუფციის აღმოფხვრა და კეთილსინდისიერების პრინციპის განხორციელების უზრუნველყოფა.

ეთიკას ორი განზომილება აქვს: ა) პირადი, რომელიც გულისხმობს ერთი პირის პირად ღირებულებებს, რწმენას და იდეებს და ბ) სხვათა მოთხოვნილებებისა და განსხვავებების გაგება. ლიდერობის ეთიკა წარმოადგენს აზროვნების უნარს, რომელსაც აღნიშნული ორი კომპონენტის გაერთიანება შეუძლია.

საჯარო სამსახური დაფუძნებულია საჯარო ნდობაზე. მოქალაქეები საჯარო სამსახურიდან მოელონ საჯარო ინტერესებისთვის სამართლიან სამსახურს და საჯარო რესურსების მართლზომიერ გამოყენებას. სწორედ სამართლიანი და საიმედო საჯარო სამსახური ინვესტს საჯარო ნდობას. ეთიკური საჯარო სამსახური კარგი მმართველობის ქვაკუთხედი.

### საჯარო სამსახურის ეთიკის პრინციპებისა და ფასეულობების ძირითადი მიზანია:

- უხელმძღვანელოს საჯარო მოხელეებს სამაგალითოდ მოქცევისა და არასათანადო საქციელისგან თავის არიდების საკითხებში;
- გაზარდოს ნდობა სახელმწიფოსა და საჯარო მოხელეებს შორის;
- უზრუნველყოს სახელმწიფო უწყებებში ქცევის სტანდარტების ზრდა;
- უხელმძღვანელოს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებსა და განმახორციელებლებს წინააღმდეგობათა აღმოფხვრის მიზნით;
- გააძლიეროს ეკონომიკური განვითარება, დემოკრატია და სამართლებრივი სახელმწიფო;
- შეამციროს საჯარო სამსახურის ხარჯი და გაზარდოს ხარისხი.

ზოგჯერ სამართლებრივი ნორმები არაეთიკური ქცევის გამოსავლენად არასაკმარისია, მნიშვნელოვანია სამართლებრივი და მორალური ნორმების გაერთიანება. თუმცა, ზოგიერთი მორალური საკითხი შეიძლება არ იყოს ყოველთვის ლეგიტიმური, ისევე როგორც ზოგიერთი ლეგიტიმური საკითხი შესაძლოა არ იქნეს მიჩნეული მორალურად გამართლებულად. სწორედ ამგვარი ეთიკური დილემის პირისპირ მდგარი საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირის უმთავრესი ამოცანაა, მივიდეს სამართლიან გადაწყვეტილებამდე და პრობლემის გადაჭრის სწორ გზამდე. მთავარი კითხვაა, რომელიც ამ დროს წარმოიშვება ისაა, თუ როგორ უნდა გამოიყენებოდეს რესურსები და ძალაუფლება სამართლიანი, მიუკერძოებელი, ღია, გამჭვირვალე და თანმიმდევრული გზით.

ეთიკური დილემის დროს უცხო არ არის კონფლიქტი მორალურ იმპერატივებს შორის, სადაცერთს თუ დაემორჩილები, ეს მეორის შეცვლას იწვევს; როდესაც ერთი ღირებულებაა დაცული და მეორე – არა, შესაძლოა საჭირო გახდეს ერთი ღირებულების დაცვის მიზნით სხვა ღირებულებათა გადახედვა.

### **წარმოვიდგინოთ რამდენიმე სიტუაცია:**

- სამსახურებრივი მანქანით დილის შეხვედრაზე სხვა ქალაქში მიიჩქარით, გზად ჩაუარეთ უბანს, რომელში მდებარე ერთ-ერთი მაღაზიიდან ასაღები გაქვთ პირადი ნივთი. გაჩერდებით ნივთის ასაღებად?
- უპასუხისმგებლო და დაუმორჩილებელი თანამშრომელი კერძო სექტორში ეძებს სამსახურს. ამ პიროვნებისგან თავის დაღწევის მიზნით გასცემთ თუ არა დადებით რეკომენდაციას?

კითხვებზე პასუხი იძლევა საშუალებას, არჩევანის გაკეთებას სწორსა და არასწორს, ლეგიტიმურსა და ეთიკურს შორის. რაც უფრო მეტია ეთიკური დილემა, მით მეტია საზოგადოებისგან გაკიცხვის რისკიც, ხოლო ორგანიზაციულ სისტემათა წყობასა და მენეჯერის ლეგიტიმურ ძალაუფლებას შეუძლია კიდევ უფრო გაამძაფროს ამ დროს ზენოლა.

საქართველოს კანონმდებლობა განამტკიცებს ძირითად ეთიკურ პრინციპებს, სხვა საკითხებთან ერთად იგი მოიცავს კანონიერების, ერთგულების, პროფესიონალიზმის, პოლიტიკური და რელიგიური ნეიტრალიტეტის, კეთილსინდისიერებისა და სხვა პრინციპებს.

რადგან ლიდერობისას ძალაუფლების ბალანსის შენარჩუნების სირთულეზე ვსაუბრობთ, უპრიანია შევხვოთ ეთიკის ისეთ პრინციპებს, რომელთა დარღვევა ყველაზე უფრო ნეგატიურ ქრილში წარმოაჩენს მენეჯერს.

### **ინტერესთა კონფლიქტი და მისი თავიდან პრიდება**

სავარაუდოდ, ინტერესთა კონფლიქტის ყველაზე მარტივი განმარტებაა, თუ ვიტყვით, რომ ეს არის კონფლიქტი პირად და საჯარო ინტერესს შორის, ან - პირადი ინტერესის სასარგებლოდ ისეთი ქმედების თუ გავლენის გამოყენება, რომელიც არ მოდის თანხვედრაში საჯარო ინტერესთან ან, უარეს შემთხვევაში, ეწინააღმდეგება მას.

ინტერესთა კონფლიქტი შესაძლოა სხვადასხვა ფაქტორების დამოუკიდებლად ან ერთობლივად არსებობამ შექმნას: პირადი ურთიერთობების (ოჯახი, სამეგობრო, პროფესიული თუ სხვა ტიპის პირადი ურთიერთობები) და დაკავებული თანამდებობისა და მისი შემადგენელი ძალაუფლების ზეგავლენის გამოყენების შესაძლებლობის მიხედვით.

საჯარო მოხელის, მით უფრო საჯარო სამსახურში თანამდებობაზე მყოფი პირის მიერ სხვა სამსახურში დასაქმებამ შესაძლოა ინტერესთა კონფლიქტის რისკი წარმოშვას. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონმდებლობით ზოგადად აკრძალული არ არის საჯარო მოხელის სხვა სამსახურში მუშაობა, მაინც მკაცრად არის განსაზღვრული სფეროები, სადაც შეუძლია პირს დასაქმდეს (კულტურულ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, კვლევითი, სასპორტო და რელიგიური, წევრობაზე დაფუძნებული და მხოლოდ შესაბამისი კანონით განსაზღვრული კატეგორიის საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საქმიანობა).

მანდატისა და ძალაუფლების გამოყენება პირადი სარგებლის მიღების მიზნით ინტერესთა კონფლიქტის მეორე ასპექტია. საჯარო სამსახურში აკრძალულია პირადი ინტერესის სასარგებლოდ ძალაუფლებისა და მანდატის გამოყენება, ხოლო იმის მიხედვით, რა ტიპის ქცევასა თუ რა სახის სარგებლის მიღებაზეა საუბარი, ფასდება, ქმედება არაეთიკური იყო თუ დანაშაული.

ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირის მხრიდან შესაძლოა სხვადასხვაგვარი იყოს:

- უპირატესი მდგომარეობის გამოყენება;
- იმ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა, რომელიც საჯაროდ ცნობილი და ხელმისაწვდომი არ არის;
- პირთა მანიპულირება იმ შესაძლებლობით, რომ მას დასჯიან, თუკი არ დაემორჩილება მითითებას, ან - წაახალისებენ კონკრეტული დავალების შესრულების შემდეგ და სხვ.

საჩუქრის მიღება ეთიკური დილემა არაა. ეს შედარებით მარტივი არჩევანია კარგსა და ცუდს შორის. საქართველოს საჯარო ადმინისტრირების ტრადიციის მიხედვით, საჯარო მოხელემ არ უნდა მიიღოს ნებისმიერი სახის საჩუქარი ან მომსახურება, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მის მიუკერძოებლობასა და უფლებამოსილების განხორციელებაზე, ან შექმნას გავლენის მოხდენის შთაბეჭდილება.

საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, საჩუქრის მიღება არაა აკრძალული ქმედება, თუმცა დადგენილია ცალკეული ზღვარი, რომელსაც სახელმწიფო სტრუქტურაში დასაქმებული ყველა პირი უნდა ემორჩილებოდეს.

საჯარო ინტერესი, ისევე როგორც კანონი, საზღვრებს ავლებს პირად და საჯარო ცხოვრებას შორის. საჯარო პირები ეთიკურად ვალდებული არიან, უფლებამოსილების განხორციელებისას საჯარო ინტერესს ემსახურონ. აღნიშნული სტანდარტი წარმოადგენს საჯარო სამსახურში მენეჯერების საზომ ძირითად საშუალებას. რასაკვირველია, მენეჯერს აქვს პირადი ინტერესებიც, ისევე როგორც პირადი ცხოვრება, რაც, ეთიკის მიზნებიდან გამომდინარე, განცალკევებულია სახელმწიფო ინტერესების განხორციელებისას ამ მიზნით მოქმედებისგან.

## ინტერესთა კონფლიქტის უკან მდგარი პრინციპები მოიცავს:

- მიუკერძოებლობას და დამოუკიდებლობას;
- საზოგადოებრივი ინტერესებისადმი პასუხისმგებლობას;
- სამსახურიდან და უფლებამოსილების განხორციელების პროცესიდან პირადი სარგებლის მიღების დაუშვებლობას;
- საჯარო სამსახურის მიმართ საზოგადოების ნდობის დაცვას.

კარგი მმართველობა დემოკრატიული განვითარების საწინდარია. საჯარო სამსახური სახელმწიფოებრივად მოაზროვნე ლიდერებზე დგას, რომლებიც თავიანთი ცოდნის, კომპეტენციისა და უნარების მეშვეობით, კეთილსინდისიერებისა და სამართლიანობის პრინციპებზე დაყრდნობით ემსახურებიან საკუთარ საქმეს. ეთიკური ლიდერობა ავითარებს მოხელეებს, აძლევს მათ სწავლისა და განვითარების მოტივაციას. საჯარო სამსახურში მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობა უპირველეს ყოვლისა დიდი პასუხისმგებლობაა.

# თავი X

კომუნიკაცია საჯარო სამსახურში

დღეს ყველა თანხმდება, რომ მართვის წარმატებას ლიდერის პიროვნება განაპირობებს. ეს არ გულისხმობს მხოლოდ გარკვეული ტიპის ლიდერობის უპირატესობას, არამედ იმასაც, რომ ლიდერი მუდმივად უნდა აფასებდეს და უკვირდებოდეს თავის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, უნარებსა და კომპეტენციას, აკეთებდეს თვითანალიზს. საკუთარი მაგალითის მეშვეობით გუნდის წარმატებული მართვა და მოტივაცია არ არის ჯადოქრობა, არამედ ესაა შინაგანი განწყობა-დამოკიდებულებისა და ბუნებრივი, ავთენტური ქცევის საკითხი.

თუმცა, წარმატებული მართვისთვის მხოლოდ პიროვნული ასპექტები როდი კმარა. ასევე მნიშვნელოვანია მართვის შესწავლა და საამისოდ აუცილებელი უნარები, რომლებიც ლიდერს გამოწვევების დაძლევაში ეხმარება. რაც უფრო უკეთ ერკვევა ლიდერი მართვის ინსტრუმენტებში და რაც უფრო ცდილობს ცოდნისა და უნარების გაღრმავებას, მით უფრო წარმატებით ართმევს თავს ამ დიდ პასუხისმგებლობას, ვინაიდან ლიდერობა, უპირველეს ყოვლისა, პასუხისმგებლობაა და არა პრივილეგია.

მართვა - ეს უმეტესწილად გახლავთ კომუნიკაცია. არ აქვს მნიშვნელობა ახალ თანამშრომელს შესაბამისი ინსტრუქციით ეხმარებით, გამოცდილ თანამშრომელთან წლიურ მიზნებს ათანხმებთ, თათბირს უძღვებით თუ კოლეგებს შორის კონფლიქტის აღმოფხვრას ცდილობთ - ყველა ამ შემთხვევაში თქვენ ადამიანებთან გინევთ საუბარი. ხელმძღვანელებს ხშირად საქმიანი საუბრები უფრო ეიოლებათ, ვიდრე პიროვნული. თუმცა იცოდეთ, რომ სწორედ პიროვნული საუბრებიდან უნდა ველოდოთ რეალურ შედეგს, კონფლიქტის მოგვარებას, მოტივაციის ამაღლებას და ა.შ.

თანამედროვე და ინოვაციურ ორგანიზაციებში თანდათან წარსულში რჩება კომუნიკაციის იერარქიული სტრუქტურები. გუნდის შიგნით თუ გარეთ, თანამედროვე მართვა და ლიდერობა გულისხმობს ერთ საფეხურზე არსებულ კომუნიკაციას, რომელიც ურთიერთპატივისცემით, აღიარებითა და დაფასებით განმსჭვალულ შინაგან განწყობას ეფუძნება.

ინტენსიური თანამშრომლობა, რომელიც, მათ შორის, მოიცავს უწყვეტ, ეფექტურ კომუნიკაციას, ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებას, უწყების წარმატების ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორია. ინოვაციური და წარმატებული თანამშრომლობა კი ეფუძნება დიალოგს, რომელიც, თავის მხრივ, წარმოუდგენელია ღიაობის, თანასწორობის, ერთმანეთის მიმართ ინტერესის და ემპათიის გარეშე. ყოველივე ზემოაღმოთვლილი კი ლიდერისგან კომუნიკაციის უნარისა და ტექნიკის ზედმინევნით ფლობას მოითხოვს. ამასთან, მნიშვნელოვანია, ადამიანი დარჩეს თავისთავადი, ბუნებრივი, რადგან, რაც უნდა წარმატებით შეისწავლოთ კომუნიკაციის უნარები, თუ მათ არ ამყარებს შინაგანი დადებითი განწყობა ადამიანებისა და უფრო კონკრეტულად - თქვენ მიერ მართული ადამიანების მიმართ, კომუნიკაციის ხელოვნება ყალბი და არადადამატებული იქნება. დამატებლობა და ნდობა კი ლიდერისა და გუნდის ურთიერთობაში არსებითია.

კომუნიკაციის უნიკალურობა ის არის, რომ სადაც არის ადამიანი, იქ თავისთავად არსებობს კომუნიკაცია - ნებით თუ უნებლიეთ, სიტყვით თუ უსიტყვოდ. შესაბამისად, არსებობს ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია.

ვერბალურია ყოველგვარი კომუნიკაცია, რაც სიტყვით ან შრიფტით არის გამოხატული. არავერბალური კი გახლავთ სხეულით, მათ შორის, ხმით, მიმიკითა და ჟესტიკულაციით გამოხატული სათქმელი. ამრიგად, შეიძლება ყოველთვის სიტყვებით არ ვსაუბრობდეთ, მაგრამ ჩვენ მაინც მუდამ ვსაუბრობთ (უსიტყვოდ, არავერბალურად). საინტერესოა კომუნიკაციის ამ ორი ფორმის ურთიერთქმედება და მიმართება.

მოცემულ მაგალითში ვერბალური და არავერბალური ერთმანეთს ეწინააღმდეგება. დიდი ფიქრი არ სჭირდება იმის დადგენას, თუ რომელ მათგანს დავუჯერებთ – რა თქმა უნდა, არავერბალურს, რადგან ჩვენს აღქმაში სწორედ არავერბალური კომუნიკაცია გვამცნობს ჩვენ წინაშე მყოფი პირის რეალურ განწყობასა და დამოკიდებულებას. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, რამდენად მრავალშრიანი და კომპლექსურია კომუნიკაცია.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ჩვენ ვსაუბრობთ „ოთხი პირით“ და ადრესატიც, თავის მხრივ, „ოთხი ყურით“ ისმენს ნათქვამს („კომუნიკაციის კვადრატი“ ფრიდემან შულც ფონ თუნის თეორიის მიხედვით). ნათქვამი ოთხ ელემენტად/შრედ იშლება: საქმიანი ელემენტი, დამოკიდებულების ელემენტი, თვითშეფასების (თვითგამჟღავნების) ელემენტი და მოწოდების ელემენტი.

**მაგალითი:** უფროსი მიმართავს თანამშრომელს: „ტელეფონი რეკავს.“

კონკრეტულ შემთხვევაში, სხეულის ენიდან გამომდინარე მოცემულ მარტივ ფრაზას ოთხი შესაძლო ელემენტი (დატვირთვა) შეიძლება ჰქონდეს:

- 1** მშრალი ფაქტი, რომ ტელეფონი რეკავს;
- 2** აგვიანებ ყურმილის აღებას/უყურადღებო ხარ/ზარის ხმა არ გაქვს გამორთული და ჩანული/ და ა.შ.;
- 3** მე უნდა შეგახსენო ყველაფერი/მე შენზე მოწესრიგებული ვარ;
- 4** აიღე ყურმილი!

აქედან გამომდინარე, ყურადღებით გვმართებს სიტყვების შერჩევა და სათქმელის ჩამოყალიბება, მაგრამ ასევე მოსმენაც, რათა საქმიანი სათქმელის მიღმა გავიგოთ, შევიგრძნოთ და დავინახოთ სხვა ელემენტებიც, რომლებიც ხშირად უფრო მნიშვნელოვანი, საინტერესო და გადამწყვეტია სათქმელის გასაგებად, ვიდრე სიტყვები.

## კომუნიკაციის ელასტიკური ფორმები გუნდის მართვისას

არ აქვს მნიშვნელობა, რა სახის საუბარს აპირებთ კოლეგასთან, ამისათვის კარგი მომზადებაა საჭირო. ბუნებრივია, ეს მით უფრო მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი ხდება რთული საუბრების შემთხვევაში.

ეს კი იმას ნიშნავს, რომ უნდა გამონახოთ დრო და დაფიქრდეთ, ვის ესაუბრებით, რა მიზანს გსურთ რომ მიაღწიოთ და რა შესაძლო დაბრკოლებებს უნდა ელოდოთ საუბრისას. შეხვედრის ან საუბრისას ესენია:

**ა. ორგანიზაციული** - გულისხმობს შეხვედრის დროისა და ადგილის განსაზღვრას და ასევე შეხვედრის მონაწილისთვის დროულ შეტყობინებას. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, განსაზღვროთ და გამონახოთ სათანადო დრო საუბრისთვის. ეს კი საუბრის თემატიკაზე და სირთულეზეა დამოკიდებული.

**ბ. შინაარსობრივი** - ზუსტად განსაზღვრეთ შეხვედრის მიზანი/მიზნები. გაიაზრეთ თქვენი მთავარი და დამხმარე არგუმენტები. რაც უფრო დაკვირვებით იმუშავებთ ამაზე, მით უფრო დიდია ალბათობა, მიაღწიოთ კიდევ დასახულ მიზნებს.

**გ. თანამოსაუბრის პიროვნების გათვალისწინება** - გაიაზრეთ, ვისთან გინევთ საუბარი და რა შესაძლო სირთულეები შეიძლება წარმოიშვას საუბრის მიმდინარეობისას. გაითავისეთ მისი პოზიცია, მდგომარეობა და გახსოვდეთ: მთავარი ის კი არ არის, როგორ ჩამოაყალიბებთ სათქმელს, არამედ გადამწყვეტია, ისე გაიგებენ თუ არა ნათქვამს, როგორც თქვენ გინდოდათ და იგულისხმეთ. ამიტომ თანამოსაუბრის პიროვნული ასპექტების გათვალისწინება საუბრის მომზადებისას აუცილებელია.

„დღევანდელი და ხვალისდელი დღის ლიდერები ის ადამიანები არიან, რომლებიც გამოირჩევიან კარგი და საინტერესო შეკითხვებით და არა ისინი, რომლებიც კარგი და საინტერესო პასუხებით გამოირჩევიან.“

გეგმვითი



**1** გამოიყენეთ **ღია შეკითხვები**, თუ გსურთ ამომწურავი ინფორმაციის მიღება ან საუბრის გახსნა. ასეთი კითხვა ადრესატს ანიჭებს თავისუფლებას, ვრცლად ისაუბროს საკითხზე.

**მაგალითად:** როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი საქმიანობა? რის მიღწევა გსურთ? რა ინტერესი და სურვილი გამოძრავებთ?

**2** გამოიყენეთ **დახურული შეკითხვები**, თუ გსურთ საუბრის მართვა, ფოკუსირება ან სწრაფი გადანაცვლების მიღება. ასეთი კითხვა ადრესატს „აიძულებს“, გიპასუხოთ „კი“ ან „არა“.

**ფრთხილად!** დახურული კითხვების სიჭარბემ ადრესატს შესაძლოა უარყოფითი განწყობა შეუქმნას და ჩაკეტოს საუბარი.

**მაგალითად:** გაქვთ ფოტოშოპით მუშაობის გამოცდილება? მოგწონთ სიახლეები? სტაბილურობა გიყვართ?

ერიდეთ ე.წ. „**რატომ**“ შეკითხვებს! მათ ბრალდების ელფერი დაჰკრავს და საუბრისას არასასურველ შედეგებს იწვევს.

**მაგალითად:** რატომ არ არის საკონფერენციო დარბაზი მზად? რატომ აგვიანებთ მუდმივად? რატომ არ გამომიგზავნეთ ანგარიში? ასეთი კითხვები, გვინდა თუ არ გვინდა, ადრესატს თავის მართლების პოზიციაში აყენებს. უმჯობესია, იკითხოთ მიზეზის ჯაობაზე.

გარდა ამისა, თუ საუბრის შეკითხვებით მართვა გსურთ, აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი:

- ერთ კითხვაში დასვით მხოლოდ ერთი შეკითხვა
- მოკლედ და გასაგებად ჩამოაყალიბეთ თქვენი შეკითხვა
- ადრესატს მიეცით სათანადო დრო კითხვაზე საპასუხოდ

## გამოიყენეთ „მე-მესიჯები“ „შენ-მესიჯების“ ნაცვლად

„შენ-მესიჯები“ ხშირია უთანხმოების ან კონფლიქტებისას. ამ დროს, როგორც წესი „შენ-მესიჯი“, თანამოსაუბრის უარყოფითად წარმოსაჩენად, განზოგადებაშიც გადადის. ბუნებრივია, ასეთი საუბარი ადრესატში თავდაცვის ინსტინქტს ააქტიურებს და აგრესიას, უკმაყოფილებას იწვევს. ამიტომ: გარდაქმენით „შენ-მესიჯები“ „მე-მესიჯებად“. ეს უკანასკნელი მიმართულია მოსაუბრისკენ და აცნობს თანამოსაუბრეს, თუ რა რეაქციას იწვევს და როგორ აღიქმება მისი კონკრეტული ქმედება მოსაუბრის მიერ. ანუ, მე, როგორც მოსაუბრე, წარმოვადგენ ჩემს პერსპექტივას, ვიხსენებ ჩემი თანამოსაუბრის წინაშე და საუბარიც კონსტრუქციულ რეჟიმში გადადის.

**მაგალითად:** ნაცვლად იმისა, რომ თქვამთ: „თქვენ ვერასდროს ახერხებთ სამსახურში თავის დროზე მოსვლას“, მაგალითად, თქვით: „ძალიან ვბრაზდები, როდესაც აგვიანებთ. ზედმეტად ვიტვირთები ამის გამო, ვინაიდან მე მიწევს შემდეგ სატელეფონო ზარებზე პასუხი“.

## პატივი ეცით განსხვავებულ აზრს

აზრთა სხვადასხვაობისას ძალიან მნიშვნელოვანია, თანამოსაუბრეს აჩვენოთ და აგრძნობინოთ, რომ სერიოზულად აღიქვამთ და უდგებით მის (განსხვავებულ) მოსაზრებასა თუ პოზიციას. ამისათვის კი მას შესაძლებლობა უნდა მისცეთ, დაუბრკოლებლად და ბოლომდე გამოთქვას თავისი აზრი. ასეთი საუბარი მოხსნის დაძაბულობას, მოსაუბრეს გახსნის და ურთიერთგანსხვავებული პოზიციების დადებით კონტექსტში განხილვის შესაძლებლობას მისცემს. ეცადეთ, საქმიან დონეზე დარჩეთ და საუბარმა დამოკიდებულების შრეზე არ გადაინაცვლოს.

## აქტიური მოსმენა

**მოსმენა** თითქოს მარტივი და ბუნებრივია, მაგრამ ეს კომუნიკაციაში ყველაზე მნიშვნელოვანი და, იმავდროულად, პრობლემური საკითხია. ადამიანებს გვიჭირს ერთმანეთის მოსმენა. ჩვენ მიჩვეულები ვართ და გვიყვარს შეფასებები, ინტერპრტირება, საკუთარი აზრის გამოხატვა და პოზიციების დაცვა; ჩვენ იმდენად ვართ კონცენტრირებული საკუთარ სათქმელზე, რომ ერთი სული გვაქვს, როდის დაასრულებს ჩვენი თანამოსაუბრე ლაპარაკს ან როდის შეისვენებს, რომ სასწრაფოდ და დამატებლად ვთქვათ ჩვენი სათქმელი და სწორედ ეს არის ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი.

წარმატებული საუბარი შეუძლებელია **აქტიური მოსმენის** გარეშე. აქტიური მოსმენა გულისხმობს უნარს, ნათქვამში გავიგოთ და დავინახოთ რეალური სათქმელი, გნებავთ ქვეტექსტი, ემოცია, ინტერესი, ანუ, უნარი „გავშიფროთ“ ნათქვამი ოთხი ყურის პრინციპით (იხ. ზემოთ). ამრიგად, აქტიური მოსმენით ჩვენ ვიგებთ არა მხოლოდ იმას, თუ რას ამბობს მოსაუბრე, არამედ როგორ ამბობს იგი სათქმელს. ამისთვის კი აუცილებელია გულახდილი ინტერესი ჩვენი თანამოსაუბრის მიმართ და ასევე ღია, პატივისცემით განმსჭვალული განწყობა. აქტიური მოსმენისას ვიგებთ, რას ამბობს ჩვენი თანამოსაუბრე და რა სიტყვებს

იყენებს ის. ვაკვირდებით და ვხედავთ, როგორია მისი ქცევა და სხეულის ენა საუბრისას. ვაკავშირებთ მის გამონათქვამებს და რეალურ სათქმელს - ვიგებთ, რა არის მისი მთავარი მესიჯი.

## დისკუსია თუ დიალოგი შეხვედრებისას

ლიდერმა მოხერხებულად და მიზანმიმართულად უნდა გამოიყენოს **დისკუსიის** ფორმატი და, იმავდროულად, ხელი შეუწყოს მუდმივ **დიალოგს**.

დისკუსია გვცხმარება ჩვენი სამუშაოს რაციონალური მხარის გამოკვეთაში, ის ფოკუსირებულია ფაქტებზე, საქმიან ელემენტებზე. დისკუსიისას ხდება არგუმენტების ურთიერთგაზიარება და მათი სხვადასხვა პერსპექტივიდან წარმოდგენა. ამასთან, კითხვის ნიშნის ქვეშ საკუთარი მოსაზრება და პოზიცია კი არ დგება, არამედ ვარწმუნებთ სხვებს, ვიცავთ საკუთარ პოზიციას. კარგად მართული დისკუსია საქმიან შრეზევე სრულდება და სასურველი შედეგებიც მიიღწევა. თუმცა სიფრთხილე გმართებთ: ხშირად მოხერხებული და აქტიური თანამშრომლები (მონაწილეები) შედარებით მორიდებულ თანამშრომლებზე დომინირებენ და ასე „გააქვთ“ საკუთარი პოზიციები, რაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში აუცილებლად იწვევს დისბალანსს და უკმაყოფილებას გუნდში. ყურადღებამისაქცევია ისიც, რომ დისკუსია ასევე გამორიცხავს მთლიანი სიტუაციის გაშუქებასა და ანალიზს, ერთობლივი გზების ძიებასა და პოვნას, რაც ნაკლები ალბათობით დაგვეხმარება წარმატებული გადანყვეტილებების მიღებაში.

სამაგიეროდ, დიალოგისას სხვადასხვა მოსაზრება თანაბარ პოზიციაში დგას ერთმანეთის გვერდით, თანაარსებობს. ამ დროს მიმდინარეობს მიზეზების გამოვლენის, კომპლექსური ურთიერთმიმართებების გააზრებისა და ერთმანეთისგან სწავლის პროცესი. დიალოგის ფორმატში იბადება ახალი იდეები და შეხედულებები, დიალოგი მნიშვნელობას ანიჭებს საუბრის ემოციურ მხარეს და ამყარებს ურთიერთნდობას. მონაწილეები ეძიებენ საუკეთესო გამოსავალს და კონსენსუსს. ამრიგად, დიალოგი უფრო დამოკიდებულება-განწყობაა, ვიდრე მეთოდი. იმისათვის, რომ დიალოგი ეფუძნებოდეს ურთიერთპატივისცემასა და აღიარებას, საჭიროა შემდეგი:

|                    |                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ღიაობა</b>      | ღიად თქვით, რასაც ფიქრობთ!<br>მიიღეთ სხვების სათქმელი!<br>მიეცით სხვებს შესაძლებლობა, გავლენა მოახდინონ თქვენზე!                                                        |
| <b>პატივისცემა</b> | მიიღეთ და აღიარეთ განსხვავებული ადამიანები, თქვენი თანაგუნდელები!<br>შეიქმენით პატივისცემით განმსჭვალული განწყობა!<br>მიეცით თქვენი გუნდის წევრებს ნდობის „წინაპირობა“! |
| <b>აღიარება</b>    | აღიარეთ გუნდის წევრების მოსაზრებები მაშინაც, როცა სხვა მოსაზრებებიც არსებობს!                                                                                           |

|                   |                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>დაკვირვება</b> | პასიურად დააკვირდით პროცესს. მოუსმინეთ და შეხედეთ!                                                         |
| <b>შეცნობა</b>    | მოუსმინეთ აქტიურად! დასვით მიზანმიმართული, ემპათიური და კომპეტენტური კითხვები!                             |
| <b>სიდინჯე</b>    | ჯერ ყველა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მიიღეთ!<br>ნარუდგინეთ გუნდს საკუთარი პოზიცია, როგორც თქვენი შეთავაზება! |

## უკუკავშირი და თანამშრომლის შეფასება

გულახდილი უკუკავშირის კულტურა ნდობა-აღიარებაზე დაფუძნებული თანამშრომლობის აუცილებელი ელემენტია, რომელიც თანამშრომლობას კიდევ უფრო ეფექტიანს ხდის. მისი მთავარი უპირატესობებია, რომ ადამიანისთვის ცხადი ხდება, როგორ ხედავენ და აფასებენ მის ქმედებებს. ამასთანავე, კონსტრუქციული უკუკავშირი ბიძგს აძლევს დადებით ცვლილებებს, ხელს უწყობს უზუსტობების, ნაკლოვანებების აღმოფხვრას. თავის მხრივ, კონსტრუქციული და გულახდილი უკუკავშირი ხელს უწყობს შესაძლო კონფლიქტების პრევენციას.

ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ თუნდაც მცირე წარმატების შემთხვევაშიც არ მოერიდოთ ე.წ. კვალიფიციურ დადებით უკუკავშირს. ამისთვის კი, აღიარეთ და ხაზი გაუსვით წარმატებას და არა თანამშრომლის პიროვნებას; ყველა თანამშრომელს მოექცით თანასწორად. აღიარება და ხაზგასმა სჯობს უშუალოდ წარმატებული შედეგის გამოვლენისთანავე ან მოკლე დროში.

თუმცა, როგორც უკვე აღინიშნა, უკუკავშირი არა მხოლოდ წარმატებული, დადებითი შემთხვევების ხაზგასასმელად გამოდგება, არამედ უზუსტობებისა და ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელადაც (და არა გამოსავლენად).

დიდი ხელოვნებაა, შეაფასო ადამიანის ქმედება ისე, რომ გული არ ატკინო მას. ამისათვის უკუკავშირი ყოველთვის უნდა იყოს მიმართული გამოსავალსა და მომავალზე. ბუნებრივია, აქაც გვეხმარება გარკვეული წესების ცოდნა. კერძოდ, პირველ რიგში, აღწერეთ კონკრეტული სიტუაცია, დაასახელეთ კონკრეტული ქმედება, რომელზეც გსურთ (კრიტიკული, მაგრამ კონსტრუქციული) უკუკავშირი („თქვენი პრეზენტაციისას თვალში მომხვდა, რომ სტუმრებს თვალებით არ ეკონტაქტებოდით“). არ შეაფასოთ! მიეცით უკუკავშირის ადრესატს შესაძლებლობა, სხვა თვალით შეხედოს სიტუაციას. გაუზიარეთ მხოლოდ თქვენი პერსპექტივა, მოვლენის თქვენული აღქმა (იხ. ზემოთ „მე-მესიჯები“) („ჩემი აზრით, ეს სტუმრებმა იგრძნეს და, შესაბამისად, დარბაზი ახმაურდა“...)

შემთხვევა, რომელზეც უკუკავშირს ამყარებთ, ზედმიწევნით კონკრეტულად უნდა გადმოსცეთ. აქ ინტერპრეტაციები დაუშვებელია. თქვენი ხედვა და აღქმაც სწორედ ამ კონკრეტულ მოვლენას/ქმედებას უნდა დაუკავშიროთ და არავითარ შემთხვევაში - უკუკავშირის ადრესატს. რაც უფრო მალე განხორციელდება უკუკავშირი შესაბამისი შემთხვევის ანალიზისთვის, მით უკეთესი. უკუკავშირის დასასრულს მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბდეს სურვილი, თუ როგორი ქმედება გსურთ იმავე სიტუაციაში სამომავლოდ

(„შემდეგში, ვისურვებდი, რომ აუდიტორიასთან საუბრისას თვალებით კონტაქტს მეტი ყურადღება მიაქციოთ“). და ბოლოს, აუცილებლად მოიძებნება დადებითი ელემენტი, რაზე ხაზგასმაც დააბალანსებს კრიტიკული სიტუაციის განხილვას და ადრესატს სამართლიანობის განცდას შეუქმნის.

**შეფასება** ფასდაუდებელი ინსტრუმენტია ორგანიზაციისა და გუნდის წარმატებისთვის. შეფასების მიზნით წარმართული საუბრის ცენტრში დგას თანამშრომლის სამუშაო შედეგები და მისი ზოგადი ე.წ. „შრომითი მოსწრება“. აღნიშნულის მიზეზი შესაძლებელია იყოს, თანამშრომლისთვის სტანდარტიზებული პროცედურით ინფორმაციის (უკუკავშირის) მიწოდება მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, თანამშრომლის მოტივირება ან მისი პოტენციალის შეფასება; სტრატეგიული მიზნების განხილვა და აქედან გამომდინარე - მიზნების შეთანხმება და სხვ.

ამასთანავე, არასწორად წარმართულმა შეფასებამ შესაძლოა თანამშრომლის დემოტივაცია და ფრუსტრაცია გამოიწვიოს და მოხდეს ამ დადებითი ინსტრუმენტის დისკრედიტაცია. ამრიგად, ყურადღება მიაქციეთ, რომ კარგად მოამზადოთ აღნიშნული საუბარი, ჩამოაყალიბოთ რაც შეიძლება გამჭვირვალე და გადამოწმებადი, გასაგები შეფასების კრიტერიუმები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს კრიტერიუმები უნიფიცირებული სახით უკვე შემუშავებული და სტანდარტიზებულია, საუბრის მეტი გამჭვირვალობისა და უფრო მაღალი ნდობისთვის მაინც საჭიროა თანამშრომლისთვის მათი განმარტება.

კომუნიკაცია მრავალშრიანი პროცესია, რომელიც საკუთარ მუდმივ თვითრეფლექსიას და დაფიქრებას საჭიროებს. მართალია, კომუნიკაციისას წარმოუდგენელია ემოციების, შეგრძნებებისა და გრძნობების შეფარულად ამსახველი სხეულის ენის სრული კონტროლი და მართვა, მაგრამ ზემოთ წარმოდგენილი და მეცნიერებით გამოვლენილი კიდევ სხვა დამხმარე ტექნიკებითა და მეთოდებით ნამდვილად არის შესაძლებელი ამ პროცესის ეფექტურად წარმართვა. ლიდერობა შინაგანი განწყობაც არის, რაც ასევე შესწავლადი, ათვისებადი და შეთავსებადია ლიდერის პიროვნებასთან. თუ ასეთი შეთავსება არ მოხდა, ლიდერი ვერ მიაღწევს ისეთ ავთენტურობას, რაც მას თავის გუნდსა და პარტნიორებში ბუნებრივ ავტორიტეტს დაუმკვიდრებს. ლიდერის ბუნებრივი ავტორიტეტი კი ურთიერთალიარებაზე, ურთიერთნდობაზე, ურთიერთპატივისცემაზე, ურთიერთდაფასებაზე დაფუძნებული სიკეთე გახლავთ, რაც საერთო წარმატების განმაპირობებელი არსებითი ფაქტორია.

არ შეუშინდეთ შეცდომებს, არ შეგაჩეროთ წარუმატებელმა ნაბიჯებმა, ისწავლეთ საკუთარი გამოცდილებით, რომელსაც შეცდომები მხოლოდდამხოლოდ ამდიდრებს, თუკი მათ რეფლექსია და ჯანსაღი ანალიზი მოსდევს თან.

# თავი XI

მოღაზარაჲების სარძარიშვი

მოლაპარაკება არის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც ადამიანები აგვარებენ გადასაწყვეტ საკითხებს ან უთანხმოებას. ეს არის პროცესი, რომლის განმავლობაშიც მიიღწევა კომპრომისი ან შეთანხმება.

მოლაპარაკება სტრატეგიული მსჯელობაა, რომელიც საკითხს იმგვარად აწესრიგებს, რომ შედეგი ყველა მხარისთვის მისაღები იყოს. წარმატებული მოლაპარაკების შედეგად ყველა მხარე მოგებულა. მოლაპარაკების მიზანი უნდა იყოს შეთანხმების მიღწევა და არა გამარჯვება. მოლაპარაკების პროცესში უნდა მონაწილეობდეს ორი ან მეტი მხარე.

ნებისმიერი საკითხის გადასაწყვეტად, ადამიანები ცდილობენ, საკუთარი (ან – იმ ორგანიზაციის რომელსაც ისინი წარმოადგენენ) ინტერესების შესაბამისად, მიიღონ საუკეთესო შედეგი. წარმატებული შედეგის მიღწევასთან ერთად მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ შემდეგი პრინციპები: სამართლიანობა, საერთო სარგებლის მოძებნა და ურთიერთობის შენარჩუნება.

მოლაპარაკების წარმოება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ადამიანის ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ეს მეთოდი გამოიყენება საერთაშორისო ურთიერთობებში, სამართლებრივი საკითხების გადაწყვეტისას და ოჯახურ და საყოფაცხოვრებო ურთიერთობებშიც კი.

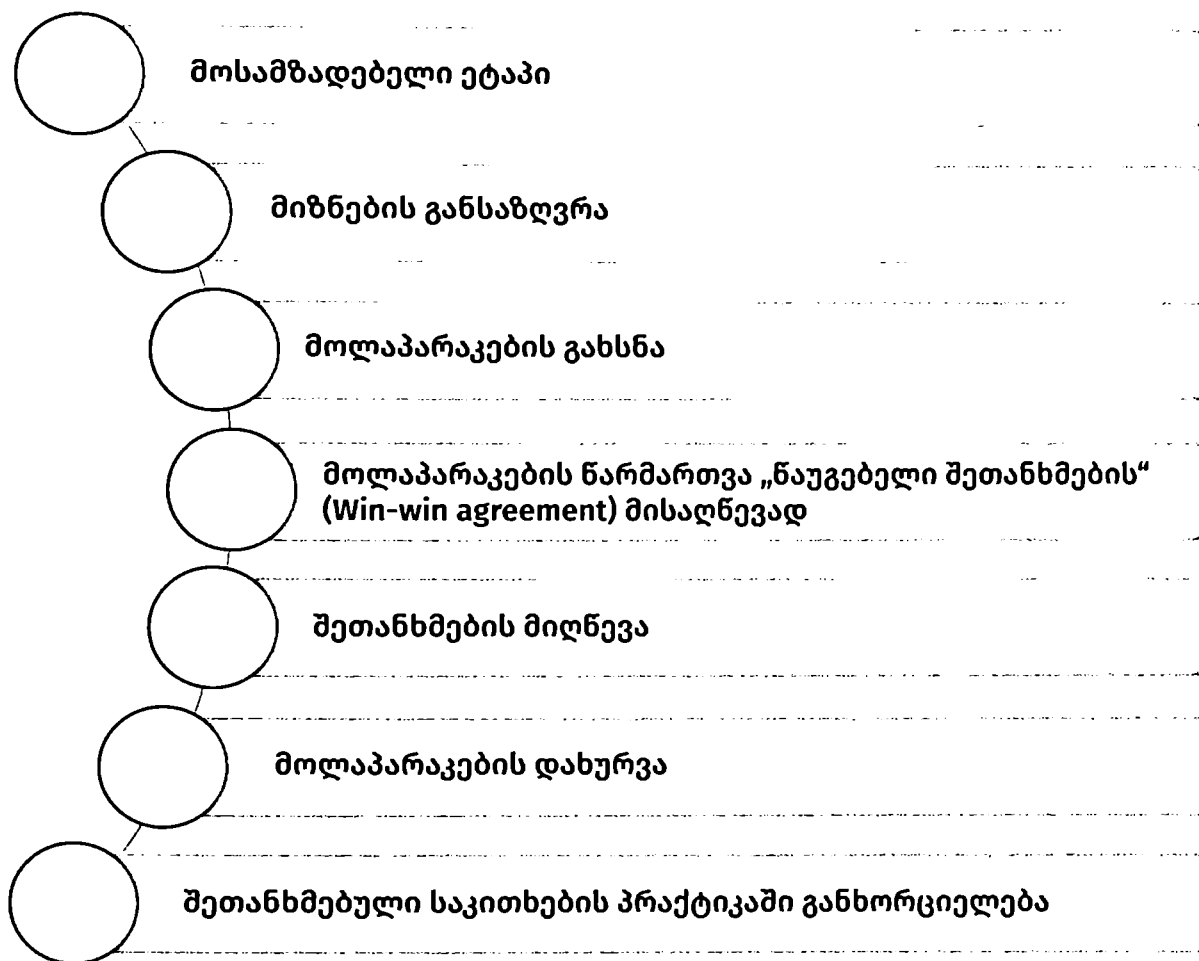
ხშირად მოლაპარაკება იმგვარი ხასიათისაა, რომ თითოეული მხარე თანაბარი სარგებლის მიღებას ცდილობს - ე.წ. „წაუგებელი შეთანხმება“ (win-win შეთანხმება). თუმცა, არის მოლაპარაკებების ტიპი, რომლის ფარგლებში ერთი მხარე (ან ორივე მხარე) ცდილობს მიაღწიოს მხოლოდ მისთვის სასარგებლო შედეგს, ისე რომ სანაცვლოდ სათანადო დათმობაზე არ წავიდეს. ასეთ შემთხვევაში გამარჯვებული მხარე მიიღებს „ყველაფერს“, ხოლო მეორე მხარე „არაფერს“ – „მოგება არაფრის დათმობის სანაცვლოდ“ (win-lose შეთანხმება).

მოლაპარაკების წარმოება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საჯარო მოსამსახურის საქმიანობაში. იქნება ეს კომუნიკაცია იმავე დაწესებულების თანამშრომლებთან, სხვა სახელმწიფო სტრუქტურებთან, კერძო სექტორთან თუ საერთაშორისო პარტნიორებთან.

მოლაპარაკების წარმოება განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ბოლო დროს, როდესაც საქართველომ არაერთ ქვეყანასა თუ საერთაშორისო ორგანიზაციასთან გააფორმა თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება, მაგალითად: ასოცირების შესახებ შეთანხმება ევროკავშირთან, რომლის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (DCFTA); ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაციასთან (EFTA) გაფორმებული თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება; საქართველოს მთავრობასა და ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის მთავრობას შორის თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმება და სხვა.

აღნიშნული შეთანხმებების დადებას წინ უძღოდა მრავალრანდიანი მოლაპარაკებების პროცესი, რომლის ფარგლებშიც საქართველოს შესაბამისი სამინისტროების საჯარო მოსამსახურეები ინტენსიურ მოლაპარაკებებს აწარმოებდნენ პარტნიორი ქვეყნების შესაბამის კოლეგებთან, რის შედეგადაც საქართველომ შეთანხმებები იმგვარად გააფორმა, რომ მაქსიმალურად ყოფილიყო დაცული საქართველოს ინტერესები (მაგ. საქართველოში წარმოშობილი პროდუქტების ნულოვანი ტარიფით, კვოტის გარეშე ექსპორტი, მოქალაქეთა თავისუფალი გადაადგილება და სხვ.). რიგ შემთხვევებში, მაგალითად, ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების ფარგლებში, თავისუფალი ვაჭრობის წინაპირობად ევროკავშირმა განსაზღვრა საქართველოს მიერ საკუთარი კანონმდებლობის დაახლოება ევროკავშირის შესაბამის სამართლებრივ აქტებთან. ეს ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ შეთანხმების მიღწევის სანაცვლოდ მხარეები გარკვეულ დათმობებზე წავიდნენ. შეთანხმებების აღსრულების პროცესი ამჟამადაც აქტიურად მიმდინარეობს.

სასურველი შედეგის მისაღწევად საჯარო მოხელე სტრუქტურულად უნდა მიუდგეს მოლაპარაკებას. მოლაპარაკების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:



მნიშვნელოვანია, რომ ოფიციალური მოლაპარაკების პროცესში საჯარო მოხელეს მინიჭებული ჰქონდეს გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება. ასევე დიდ როლს ასრულებს ისიც, რომ საჯარო მოხელე წინასწარ დარწმუნდეს, მეორე მხარე ხომ ასევე სრულად არის უფლებამოსილი, გარკვეული გადაწყვეტილებები მიიღოს მოლაპარაკების ფარგლებში. წინააღმდეგ შემთხვევაში პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც მოლაპარაკებისას მხარეები აღნიშნავენ, რომ ნებისმიერი საკითხის შესაცვლელად ზემდგომი თანამდებობის პირისგან სჭირდებათ თანხმობა. შედეგად, მოლაპარაკებების პროცესი წიანურდება და დამატებითი რესურსების ხარჯვას იწვევს. განსაკუთრებით როდესაც საქმე ეხება საერთაშორისო მოლაპარაკებებს, რაც საზღვარგარეთ ვიზიტებს უკავშირდება.

მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვისთვის საჯარო მოხელეს გარკვეული უნარები უნდა გააჩნდეს:

- ეფექტიანი კომუნიკაციის (ვერბალური და არავერბალური) უნარი - მხარეს საკუთარი არგუმენტები და სხვა ინფორმაცია მიაწოდეთ გარკვევით, ლოგიკურად და პოზიტიურ ქრილში;
- აქტიური მოსმენის უნარი (იხილეთ ამ სახელმძღვანელოს კომუნიკაციისა და ლიდერობის თავი);
- ანალიტიკური აზროვნება - უნარი, შეაფასო ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მოლაპარაკების ტაქტიკასა და პოზიციაზე;
- უნარი, შეხედო საკითხს ოპონენტის პერსპექტივიდან;
- რეალისტური მიდგომა - საშუალება, სიტუაციის შესაბამისად გააანალიზო გადასადგმელი ნაბიჯი და დათმო გარკვეული საკითხი;
- ხშირ შემთხვევაში მოლაპარაკების პროცესში პოზიტიურ როლს ასრულებს იუმორის გრძნობა (სათანადო დროის შერჩევით და სიტუაციის გათვალისწინებით).

მოლაპარაკებასთან დაკავშირებული მოქმედებების უდიდესი ნაწილი ხორციელდება მოლაპარაკების მაგიდასთან დაჯდომამდე.

მოლაპარაკების წარმართვამდე საჯარო მოხელემ, მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინოს შემდეგი ელემენტები:

- ჰქონდეს მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი;
- მოიპოვოს სრულყოფილი ინფორმაცია საკითხზე;
- გაიაროს კონსულტაცია შესაბამისი დარგის სპეციალისტთან;
- შეარჩიოს მომლაპარაკებელი გუნდი;
- გაიაზროს საუკეთესო ალტერნატივა იმ შემთხვევისთვის, თუ მის მიერ დასახული მთავარი მიზნის მიღწევა ვერ მოხერხდა;
- წინასწარ განსაზღვროს საკითხები, რომლებთან მიმართებითაც მზად არის წავიდეს დათმობაზე და დაადგინოს ზღვარი, რომლის მიღმაც მოლაპარაკებების გაგრძელება მიზანშეწონილი აღარ არის;
- განსაზღვროს საკუთარი და მოლაპარაკების მეორე მხარის საერთო მიზნები, ასევე, საკითხები, რომლებიც მოხელისთვის შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს, ხოლო ოპონენტისთვის – ნაკლებად საინტერესო და პირიქით.

მოლაპარაკების მნიშვნელოვანი ეტაპია მოლაპარაკებების გახსნა. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პირველ შთაბეჭდილებას. მოლაპარაკებების გახსნისას მოხელე პოზიტიური უნდა იყოს და ნათლად წარადგინოს დღის წესრიგი და განსახილველი საკითხები.

მოხელემ მხარეებს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია საკუთარი მიზნებისა და მოლოდინების თაობაზე. ამასთან, ოპონენტს უნდა მისცეს საშუალება, თავადაც წარმოადგინოს საკუთარი მოლოდინები.

მოლაპარაკების წარმოებისას მეორე მხარეს აჩვენოს, რომ პატივს სცემს მის მოსაზრებას და სერიოზულად აღიქვამს მის მიერ წარმოდგენილ წინადადებებს. მნიშვნელოვანია ასევე, რომ სწორად შეფასდეს მეორე მხარის მიზნები და ის ზღვარი, რომლის მიღმაც ოპონენტი მოლაპარაკებას აღარ გააგრძელებს.

მოლაპარაკების წარმატებულად წარმოების მნიშვნელოვანი ფაქტორია თავდაჯერებულობის შეგრძნება, რაც მოხელეს საშუალებას მისცემს, გავლენა მოახდინოს გარემოებებზე და მიიღოს გარკვეული გადაწყვეტილებები. მოხელემ რეაგირება უნდა მოახდინოს პრობლემურ საკითხებზე და არა პიროვნებაზე. მნიშვნელოვანია პიროვნებებისა და პრობლემის გამიჯვნა. ასევე, მიუღებელია ოპონენტის პიროვნული შეურაცხყოფა.

როდესაც მოხელეები მოლაპარაკებას გუნდურად აწარმოებენ, გასათვალისწინებელია რამდენიმე მოქმედება, რომელთა განხორციელებაც დასაშვებია ან არ არის დასაშვები მოლაპარაკების პროცესში (იხ. ცხრილი).

| დიახ                                                                                                     | არა                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| მომლაპარაკებელ გუნდში შეინარჩუნეთ ერთიანობა. უთანხმოების შემთხვევაში ცალკე განიხილეთ შესაბამისი საკითხი. | გუნდში უთანხმოების წარმოშობის შემთხვევაში არ შეეკამათოთ თქვენი გუნდის წევრებს მეორე მხარის თანდასწრებით.                |
| საკითხის გადაწყვეტამდე კარგად გააანალიზეთ ის, საჭიროების შემთხვევაში კონსულტაცია გაიარეთ კოლეგებთან.     | მეორე მხარის მიერ შესაძლო ზეწოლის შემთხვევაში არ მიიღოთ ნაჩქარევი გადაწყვეტილება.                                       |
| წინასწარ განსაზღვრეთ საკითხები, რომლებზეც უნდა ისაუბროს გუნდის თითოეულმა წევრმა.                         | სიტყვით არ გამოხვიდეთ იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც თქვენს კომპეტენციას სცდება ან/და არ გაქვთ სათანადო ინფორმაცია. |

ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება მოლაპარაკების პროცესზე უარყოფითი გავლენა მოახდინოს:

- ❑ პერსონალური შეხედულებები - მოხელემ კარგად უნდა გააცნობიეროს, საკუთარი ან ოპონენტის პერსონალური თვისებების გამო მოლაპარაკების პროცესს საფრთხე ხომ არ შეექმნება;
- ❑ მოლაპარაკების ადგილი - ზოგჯერ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, თუ სად ტარდება მოლაპარაკებები. ყურადღება უნდა მიექცეს, ხომ არ არის მოხელისთვის არაკომფორტული და ოპონენტისთვის ხელსაყრელი გარემო;

■ წარსული გამოცდილება - თუ ამ პიროვნებასთან ან მომლაპარაკებელ გუნდთან მოხელეს ადრეც გაუმართავს მოლაპარაკებები, გასათვალისწინებელია დეტალები, რომლებიც წარსულში გამოვლინდა;

■ დროის ფაქტორი - მოხელემ კარგად უნდა გააცნობიეროს, მოლაპარაკებებისთვის გამოყოფილი დრო ხომ არ მოახდენს გავლენას შედეგზე, საჭიროების შემთხვევაში მოხელემ უნდა მოითხოვოს სათანადო ცვლილებები დროსთან დაკავშირებით.

მოლაპარაკების პროცესში მხარეები, როგორც წესი, გარკვეულ დათმობაზე მიდიან. ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმაზე, რომ ამა თუ იმ საკითხის დათმობის შემთხვევაში ანალოგიური ნაბიჯი გადმოდგას მეორე მხარემ და პირიქით. წინააღმდეგ შემთხვევაში მოლაპარაკება მოხელის სასარგებლოდ ვერ დასრულდება. დათმობაზე წასვლამდე მოხელემ კარგად უნდა გაიაზროს საკითხი. ხაზგასასმელია, რომ მას შემდეგ, რაც მოლაპარაკების პროცესში კონკრეტულ საკითხზე დათმობაზე წასვლის შემდეგ, ამ გადაწყვეტილების შეცვლა დაუშვებელია.

ამ შემთხვევაში იდეალურ შედეგად ითვლება ის, თუ მოხელე აღმოაჩენს, რომ მეორე მხარეს ზუსტად იმ შედეგის მიღება სურს, რომლის შეთავაზებასაც თავად აპირებდა და ამის სანაცვლოდ ოპონენტი სთავაზობს ისეთ წინადადებას, რომლის მიღწევაც თავად მას სურდა. ასეთი შეთანხმების მისაღწევად ორივე მხარეს სათანადო მოტივაცია უნდა ჰქონდეს. აღსანიშნავია, რომ ამ დროს მაქსიმალურად ბევრი შეთავაზება უნდა დაფიქსირდეს, რათა დამატებითი ღირებულება შეიქმნას. ამ შეთავაზებებს შესაძლოა მოხელისთვის არსებითი მნიშვნელობა არ ჰქონდეს, მაგრამ მეორე მხარემ ამაში სხვა პერსპექტივა დაინახოს და სანაცვლოდ თავადაც დათმოს გარკვეული საკითხები. ასეთ შემთხვევაში იმის იდენტიფიცირებაც გამართივდება, თუ რა საკითხები შეიძლება იყოს მეორე მხარისთვის საინტერესო.

წაუგებელ (Win-win) შეთანხმებას მხარეები მათთვის სასურველ შედეგამდე მიჰყავს და არც ერთი მხარე არ მიიჩნევს თავს „დამარცხებულად“. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც მოლაპარაკების ერთ მხარეს მეორესთან პოზიტიური ურთიერთობა აქვს და მოხელეს იგივე ფორმატის შენარჩუნება სურს.

მოხელემ უნდა შეაჯამოს მოლაპარაკების პროცესი, შეჯამებისას ხაზი გაუსვას, რა სახის დათმობებზე წავიდნენ მხარეები, და მკაფიოდ დააფიქსიროს შეთანხმებული შედეგი, ამასთან, მნიშვნელოვანია, დაგეგმოს სამომავლო ნაბიჯები.

დიდი მოცულობის სამუშაო უნდა განხორციელდეს მოლაპარაკებების შემდეგაც. მოხელემ უნდა უზრუნველყოს სათანადო დოკუმენტაციის ხელმოსაწერად მომზადება, შეხვედრის ოქმის შემუშავება, რომელშიც მკაფიოდ იქნება განერილი შეხვედრის მნიშვნელოვანი დეტალები, და მიღებული გადაწყვეტილება; გარდა ამისა, მოხელემ უნდა მოამზადოს ხელმძღვანელობისთვის მისაწოდებელი ინფორმაცია და სხვ.

### წარმართული მოლაპარაკება

პრაქტიკაში ისეც ხდება, როდესაც მოლაპარაკება მხარეთათვის სასურველ შედეგს ვერ აღწევს. ამ დროს მოლაპარაკების გაგრძელება დროის არარაციონალურად გამოყენებამდე მიგვიყვანს და შესაძლოა, სამომავლო ურთიერთობებიც გააფუჭოს. ასეთ შემთხვევაში უმჯობესია დაინიშნოს დამატებითი მოლაპარაკებები, რისთვისაც მოხელე სათანადოდ უნდა მოემზადოს. მან უნდა შეიმუშავოს ახალი იდეები და შეთავაზებები ან

მოლაპარაკებაში ჩართოს დამატებითი პირი, რომელსაც შეუძლია პროცესზე პოზიტიური გავლენა იქონიოს. მოლაპარაკებებში მესამე პირის ჩართვა ორივე მხარის წინასწარი შეთანხმებით ხდება.

თითოეულ ჩვენგანს ყოველდღიურ ცხოვრებაში უწევს სხვადასხვა სახის მოლაპარაკებაში მონაწილეობა, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ თანდათან ავტომატურად ვხდებით უკეთესი მომლაპარაკებლები.

იმისათვის, რომ მოლაპარაკების უნარები გავაუმჯობესოთ, საჭიროა გავიაზროთ მოლაპარაკების სტრუქტურა და დინამიკა, ჩვენ მიერ წარსულში ჩატარებული მოლაპარაკებები შევაფასოთ სისტემურად, ობიექტურად და კრიტიკულად. მოლაპარაკებების შემდეგ უნდა გავაანალიზოთ, რა გავაკეთეთ ეფექტიანად და რისი გავაუმჯობესება არის საჭირო.

არ არსებობს მოლაპარაკების „საუკეთესო“ სტილი/მეთოდი. თითოეულმა ჩვენგანმა უნდა მიაგნოს იმ მეთოდს, რომელიც მისთვის მისაღები და შედეგის მომტანია.

ყველას შეუძლია იმ შედეგის მიღწევა, რომლითაც მისი მიზნების ნაწილი მაინც დაკმაყოფილდება, თუმცა ეს სათანადო ყურადღებას, აქტიურ მოსმენას, კომუნიკაციის კარგ უნარს, საკმარის მოქნილობას, კარგ მომზადებას და პასუხისმგებლობების განაწილებას მოითხოვს.

# თავი XII

კიდეურთა გენდერულ ყრილში

თანამედროვე საქართველოში საჯარო მოხელეები კვლავ აწყდებიან ბარიერებს, რომლებიც აბრკოლებს მათ პროფესიულ და კარიერულ განვითარებას, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს მოტივაციას და შემდგომ – მათი პროდუქტიულობის ხარისხს. მიუხედავად საჯარო სამსახურის რეფორმისა, ე.წ. შუშის ქერი საჯარო დაწესებულებებში რეალობად რჩება, რაც გამოიხატება მაღალ თანამდებობებზე ქალების რაოდენობის სიმცირით, მაშინ როდესაც სპეციალისტის დონეზე ქალები მამაკაცებს ჭარბობენ. ქალთა რაოდენობა შემცირებას იწყებს საშუალო რგოლის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე და მკვეთრად ეცემა მაღალი რგოლის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე.

იმისათვის, რომ საჯარო დაწესებულება საჯარო სიკეთის შექმნას ეფექტიანად ახერხებდეს, მნიშვნელოვანია, რომ საზოგადოების რეპრეზენტატული იყოს. იმის გათვალისწინებით, რომ დღეს საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით ნახევარი ქალია, საჯარო ორგანიზაციაში თანამდებობათა ყველა დონეზე შესაბამისი გენდერული ბალანსი უნდა არსებობდეს.

რეპრეზენტატულობასთან ერთად საგულისხმოა ის ფაქტიც, რომ საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა მრავალფეროვნება (რაც მოიცავს განსხვავებული სქესის, ასაკის, შესაძლებლობების, ეთნიკური თუ სხვა ჯგუფის კუთვნილების მქონე ადამიანების ერთობლიობას) ორგანიზაციაში მრავალმხრივი ნიჭისა და უნარების თავმოყრას განაპირობებს. მოხელეთა განსხვავებულობა და მრავალმხრივი შესაძლებლობების ეფექტური მართვა ხელმძღვანელის მხრიდან დღის წესრიგში ინკლუზიური ლიდერობის აუცილებლობას აყენებს. ინკლუზიური ლიდერობა ჯგუფის თითოეული წევრის მიმართ სამართლიან, ობიექტურ და პატივისცემით მოპყრობას გულისხმობს. ინკლუზიური ლიდერი ჯგუფის თითოეულ წევრს აგრძნობინებს, რომ მას აფასებს, ითვალისწინებს და გუნდის წევრად მიიჩნევს. ეს, თავის მხრივ, ზრდის მოხელეთა მოტივაციას, თავდა-ჯერებას და შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზაციის მცდელობას.

### ორგანიზაციული კულტურა და განვითარებული სტერეოტიპები

საზოგადოებაში და შესაბამისად, ორგანიზაციებში არსებობს დამკვიდრებული შეხედულებები და დამოკიდებულებები, რომლებიც გავლენას ახდენს ადამიანების (ხელმძღვანელები, თანამშრომლები) ქცევასა და ურთიერთობებზე, ხელმძღვანელობის/ ლიდერობის სტილზე/ფორმებზე და გარკვეულწილად ქმნის ორგანიზაციულ კულტურას. დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურა კი, თავის მხრივ, განსაზღვრავს ახალი თანამშრომლების მიმართ (და აგრეთვე მათი) ქცევის თავისებურებებსაც. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციული კულტურული ცვლილებები ხანგრძლივად და რთულად მიმდინარე პროცესია, რაშიც ლიდერთა ქცევას განსაკუთრებით დიდი წვლილი მიუძღვის, რადგან სწორედ ლიდერთა ქცევა ხდება სხვებისთვის მაგალითი.

აღნიშნულ თავში განვიხილავთ გენდერულ სტერეოტიპებს და მათთან დაკავშირებულ რისკებს, რომლებიც დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე, თანამშრომელთა ქცევასა და მათ მოტივაციაზე. ეს თავი მიმოიხილავს იმასაც, თუ რას ნიშნავს, იყო თანამედროვე ლიდერი, რომელიც თავისუფალია გენდერული სტერეოტიპების ნეგატიური გავლენისგან და ეფექტურად მუშაობს თანამშრომელთა მოტივირებაზე ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად.

**გენდერული სტერეოტიპი** არის საზოგადოებაში დამკვიდრებული შეხედულება და დამოკიდებულება ქალისა და მამაკაცის როლების (მოვალეობების), მახასიათებლების (მათ შორის, შესაძლებლობების) შესახებ. სტერეოტიპებთან ბრძოლას განსაკუთრებით ართულებს ის გარემოება, რომ სტერეოტიპებს არ აქვს ხელშესახები საფუძველი, უცნობია მისი წარმოშობის ეპოქა, ისტორია და ადამიანთა უმრავლესობა მას გაუცნობიერებლად იზიარებს და ემორჩილება. რამდენადაც დღეს არსებული სტერეოტიპები ძირითადად

პატრიარქალურ კულტურაში ჩამოყალიბდა, მათი უმრავლესობა ამყარებს მამაკაცის დომინანტ მდგომარეობას საზოგადოებაშიც და ორგანიზაციაშიც.

დამკვიდრებული სტერეოტიპული შეხედულებებია: „ქალი სუსტი არსებაა“, „ქალის უმთავრესი საქმიანობა დიასახლისობაა“ ან „ქალი დიასახლისი უნდა იყოს“, „მამაკაცები საუკეთესო ხელმძღვანელები არიან“, „მამაკაცი უნდა ფლობდეს ძალაუფლებას“, „ქალი გადაწყვეტილებას ემოციებზე დაყრდნობით იღებს და ხშირად ცდება“. საყურადღებოა, რომ თუნდაც პოზიტიური ხასიათის სტერეოტიპული შეხედულებები, მაგალითად, ის, რომ ქალი კაცზე მზრუნველია, ემოციურია, მგრძნობიარეა, გულთბილია, მორჩილია, შემბრალებელია, გამგებია; ხოლო კაცი – დომინანტი, აგრესიული, ძლიერი, ავტოკრატიული, ანალიტიკური, საკუთარ თავში დარწმუნებული და მებრძოლი, ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე.

საყურადღებოა, რომ ეს შეხედულებები გარკვეულ შედეგებსაც გულისხმობს და წინასწარგანწყობასაც აყალიბებს. მაგალითად – „ქალები უფრო ემოციურები არიან, ვიდრე რაციონალურები“; „ქალები უფრო იმპულსურები არიან, ვიდრე მიზანმიმართულნი“ – ასეთი წინასწარგანწყობა იწვევს დასკვნას, რომ ქალები, რომლებიც ემოციურები, არარაციონალურები, იმპულსურები და არამიზანმიმართულნი არიან, ვერ იქნებიან კარგი მენეჯერები; მაშინ, როცა ანალიტიკურად მოაზროვნე, მიზანდასახული, თავდაჯერებული, დამოუკიდებელი და საკუთარ თავში დარწმუნებული მამაკაცი კარგი მენეჯერია. ხოლო როდესაც ორგანიზაციაში ასეთი დამოკიდებულებები და წინასწარი განწყობები არსებობს, რატომუნდა, ეს ქალებისთვის არახელსაყრელ გარემოს ქმნის და ამცირებს მათი განვითარების შესაძლებლობას, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციიდან ქალების სახით ტალანტისა და პროფესიონალიზმის გადინებას იწვევს.

#### კითხვა: დაქვემდებარებული მოსჯელი

დამოკიდებულება, რომ „ქალი სუსტი არსებაა“ და „ქალისთვის ოჯახია უმთავრესი საქმე“ ხშირად ქალების დისკრიმინაციას იწვევს სამსახურში აყვანის, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის მიცემის, დანიშნულების ან ხელმძღვანელი ფუნქციის დაკისრების თვალსაზრისით. ასეთი შემაფერხებელი დამოკიდებულების მაგალითებია:

- ❑ **თანამდებობაზე შერჩევის დროს:** „ახალგაზრდა ქალია, მალე გათხოვდება ან ახალი დაქორწინებულია, ბავშვს გააჩენს, დეკრეტში გავა და სად ველოდო“;
- ❑ **პროფესიული განვითარების პროგრამაზე წარდგენის დროს:** „ტრეინინგზე ვერ წავა, პატარა შვილი ჰყავს, ერთხელ წარვადგინეთ და ვერ წავიდა, რადგან ბავშვი ავად გაუხდა“;
- ❑ **ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშვნის დროს:** „ქალია მაინც – ემოციურია, იმპულსურია, სუსტია, გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებს, სტრატეგიული/ანალიტიკური აზროვნებაც არ აქვს“;
- ❑ **განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საქმის დავალების დროს** – „ეს ისეთი საქმეა, სიძლიერეს მოითხოვს, სამსახურში გვიანობამდე მოუწევს ყოფნა, სტრესულია, მტკიცე გადაწყვეტილების მიღება, საკითხის გატანა ჭირდება, ქალი ამას ვერ შეძლებს“, „ქმარი არ გამოუშვებს“ ;
- ❑ **კარიერის განვითარების დაგეგმვისას:** „ახლა კი არის მონდომებული და ბევრს მუშაობს, მაგრამ გათხოვდება, შვილები ეყოლება და სულ გაქცევაზე იქნება“; „ის კარიერისტი ქალია, ოჯახი და შვილები არ აინტერესებს“.

სტერეოტიპების გავლენით, შესაძლოა ორგანიზაციაში ნორმად არსებობდეს სექსუალური შევიწროების პრაქტიკა, რაც ნიშნავს, რომ ამ პრობლემას არაჯეროვანი ყურადღება ექცევა ან საერთოდ არ ხდება მასზე რეაგირება. შევიწროების ობიექტი თავს იკავებს ამაზე საუბრის ან ჩივილისგან. სტერეოტიპული მიდგომა შეიძლება იყოს: „ყურადღება ყველა ქალს სიამოვნებს“, „თუ ყურადღების მიქცევა არ უნდა, რატომ იქცევა ასე (ჩაცმის სტილი, კომუნიკაციის მანერა, მაკიაჟი)?“. ორგანიზაციაში, რომელშიც არაჯეროვანი ყურადღება ექცევა ან/და ნორმად არსებობს სექსუალური შევიწროება, გამეფებულია ცუდი ეთიკური გარემო, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა თვითშეფასებისა და მოტივაციის ვარდნას და საბოლოოდ, მათ პროდუქტიულობაზე აისახება.

გენდერულ თანასწორობაზე აქცენტით ქალები სამსახურში ხელოვნურად ირგებენ „კაცურ როლებსა და ქცევას“ და მენეჯერის ქცევა ხდება პატრიარქალურ საზოგადოებაში მიღებული ხელმძღვანელის ქცევა, რაც ხშირ შემთხვევაში თანამედროვე ლიდერის ქცევისგან განსხვავდება და არაეფექტურია.

გენდერული თანასწორობის და ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკა მხოლოდ ქაღალდზე რჩება და ნაკლებად ახდენს ქმედით გავლენას ყოველდღიურ სამსახურებრივ ურთიერთობებსა და ლიდერის/ხელმძღვანელის ქცევაზე.

თანამედროვე საჯარო სამსახურში ეფექტური ლიდერი შემდეგ პოზიტიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე - ახალისებს თანამშრომლების შესაძლებლობათა მაქსიმალურ რეალიზაციას ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის პროცესში, უსმენს და იზიარებს თანამშრომელთა მოსაზრებებს, არის მზრუნველი და ყურადღებიანი თითოეული თანამშრომლის მიმართ და სხვ.

შესაბამისად, თანამედროვე ლიდერი, რომელსაც ზემოაღნიშნული მახასიათებლები გააჩნია, არასოდეს არ ექცევა დამკვიდრებული შეხედულებებისა და დამოკიდებულებების, მათ შორის გენდერული სტერეოტიპების გავლენის ქვეშ და იღებს ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ითვალისწინებს თითოეულ მოხელეს, როგორც ინდივიდს და არა როგორც რაიმე სოციალური ჯგუფის (ქალები, კაცები, ასაკობრივი, ეთნიკური, მშპ და სხვა ჯგუფები) წევრს.

#### გენდერული თანასწორობის და გენდერული პოლიტიკის

კარგ ლიდერს სწორად ესმის თანასწორობა და მას არ აიგივებს აღქმასთან, რომ კაცი და ქალი იდენტურნი არიან, უნდა იყვნენ ან უნდა გახდნენ. კარგი ლიდერი არასოდეს ჰყოფს კოლეგებს ქალებად და მამაკაცებად, რადგან კარგად ესმის, რომ ასე განზოგადება ანადგურებს ინდივიდუალურ მიდგომას და შეიძლება ადამიანი/თანამშრომელი გაანაწყენოს კიდევ.

გენდერული თანასწორობა ორგანიზაციაში გულისხმობს, რომ მოხელეებს, მიუხედავად იმისა, ქალია თუ კაცი, გააჩნიათ თანასწორი უფლებები და თანაბარი წვდომა შესაძლებლობებზე, სერვისებსა და რესურსებზე; აქვე მნიშვნელოვანია გავიაზროთ ისიც, რომ ზოგ შემთხვევაში თანაბარი შანსის მიცემა არ არის საკმარისი/არ ნიშნავს, რომ მათთვის დადგება თანაბარი/ეკვივალენტური შედეგი.

სწორედ ამიტომ არის საჭირო გენდერული სამართლიანობა, რომელიც აღიარებს ქალებისა და კაცების განსხვავებულ, ინდივიდუალურ საჭიროებებს და ორგანიზაციას მოუწოდებს, თანაბარი შედეგის გათვალისწინებით შესთავაზოს მათ შესაბამისი შესაძლებლობები, რესურსები, სერვისები. გენდერული სამართლიანობა ეხმაურება თანამედროვე ლიდერის თვისებებს, რომელიც ირჩევს ინდივიდუალურ მიდგომას.

სამუშაო ადგილზე გენდერული დისკრიმინაცია არის ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომელთა მიმართ ისეთი ქცევა, მოპყრობა ან პირობების შექმნა, როდესაც პირს გენდერული ნიშნით ეზღუდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი უფლებები ან ორგანიზაციაში ხელმისაწვდომი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები. ასეთი შეზღუდვები შეიძლება განხორციელდეს დამოუკიდებლად ან სხვა პირებთან მიმართებით. დისკრიმინაციაა აგრეთვე არსებითად უთანასწორო პირების თანაბარ მდგომარეობაში ჩაყენება.

გენდერული დისკრიმინაციის რისკი არსებობს სამსახურში აყვანის/კონკურსის დროს, სამუშაოს შესრულების/სამსახურის, პროფესიული და კარიერული განვითარების პროცესებში და აგრეთვე სამსახურიდან გათავისუფლებისას.

კარგი ლიდერი არ ახორციელებს გენდერულ დისკრიმინაციას თანამშრომლების მიმართ, ხელს უწყობს სამსახურში არადისკრიმინაციული გარემოს ჩამოყალიბებას (ებრძვის დისკრიმინაციას როგორც თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებისგან პარტნიორების ან მომხმარებლების მიმართ, ასევე პარტნიორების ან მომხმარებლების მხრიდან თანამშრომლების მიმართ).

### **კონკურსის დროს**

კარგი ლიდერი არასოდეს არ სვამს კითხვას, რომელიც შეეხება კანდიდატის ოჯახურ მდგომარეობას, შვილების რაოდენობას და ასაკს, გეგმებს ქორწინებასა და ორსულობასთან დაკავშირებით, არასოდეს ეკითხება, ხომ არ არის კანდიდატი ორსულად.

კანდიდატის შერჩევის გადაწყვეტილებაზე გავლენას არ ახდენს კანდიდატის სქესი, გარეგნობა, სოციალური სტატუსი, ორსულობა, მცირეწლოვანი შვილები. იგი არასოდეს არ აღიარებს რომელიმე სქესის უპირატესობას.

### **სამუშაოს შესრულების პროცესში:**

არასოდეს უგულებელყოფს თანამშრომლის აზრს, იდეას, მოსაზრებას, კომენტარს, მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს უკანასკნელი ქალია ან კაცია („ქალმა რა გადაწყვეტილება უნდა შემოთავაზოს“, „ქალს სტრატეგიული ხედვა/აზროვნება არ აქვს, ამიტომ შევიკრიბეთ მხოლოდ კაცები“);

სამუშაოს გადანაწილებისას ხელმძღვანელობს მხოლოდ და მხოლოდ კვალიფიკაციის, პროფესიონალიზმის, უფლებამოსილებისა და სამსახურებრივი ფუნქციამოვალეობების და არა სქესის გათვალისწინებით (მაგალითად, „კომისიის მდივნობა ქალის საქმეა“, „კაცს კანცელარიის საქმეს ხომ არ დავავალე“ „ყავას ქალები მოამზადებენ“);

ქმნის პირადი ცხოვრებისა და სამსახურის ბალანსის შესაძლებლობას და თანამშრომლებს, როგორც მამაკაცებს, ასევე ქალებს არ უზღუდავს შვებულებით და სხვა დადგენილი ფორმით სამსახურის გაცდენის/საპატიო გაცდენის უფლებას;

არასოდეს უზღუდავს მოხელეს ორსულობის, მშობიარობის, ბავშვის მოვლის და ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულების უფლებას, ითვალისწინებს სამედიცინო გამოკვლევების, ბავშვის კვების ან დამატებით საჭიროებებს (მაგალითად მცირეწლოვანი ბავშვის მშობლის შეღავათი საბავშვო ბაღში ან სკოლაში მიყვანისთვის);

სრულად იზიარებს, რომ ოჯახური, ბავშვის მოვლისა და აღზრდის ვალდებულებები ქალსაც და მამაკაცსაც თანაბრად ეკისრება და თანაბრად უწყობს ხელს როგორც ქალ, ისე კაც თანამშრომლებს ამ მოვალეობების შესრულებაში. არასოდეს ეკიდება დაცინვით ასეთ ვალდებულებას („კაცს ზეიმზე/მშობელთა კრებაზე რა უნდა“, „კაცი დეკრეტში როგორ უნდა გავიდეს“).

### **პროფესიული და კარიერის განვითარების დროს**

მუდმივად ზრუნავს და ხელს უწყობს მოხელის პროფესიულ განვითარებას. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს თანაბრად სთავაზობს ქალებს და მამაკაცებს და არ იღებს სტერეოტიპულ გადანყვეტილებას, რომ „ქალი, რომელსაც მცირეწლოვანი შვილი ჰყავს, აუცილებლად/მაინც უარს იტყვის“, ან თავად მიაჩნია, რომ „ჯობია ბავშვს მიხედოს“;

მოხელის პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებულ გადანყვეტილებას, როგორიცაა ტრეინინგზე/კურსზე წარგზავნა, კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული ან პერსონალური უნარ-ჩვევების განვითარება, იღებს მხოლოდ და მხოლოდ მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებიდან გამომდინარე, მოხელის სქესისა და სქესთან დაკავშირებული სტერეოტიპებისგან დამოუკიდებლად („რა უნდა ქალს სტრატეგიული მართვის კურსზე“, ან „სტრესის მართვის ტრეინინგზე კაცს ხომ არ გავუშვებ“);

ყოველთვის ზრუნავს მოხელის კარიერის განვითარებაზე მიუხედავად მისი სქესის, გენდერული იდენტობის, უმცირესობის წარმომადგენლობის ან შეზღუდული შესაძლებლობებისა. ხელმძღვანელობის ფუნქციის დაკისრებისას არ განიცდის სტერეოტიპის გავლენას, მაგ., „მამაკაცი უკეთესი ხელმძღვანელია“, „ამას ვინ დაექვემდებარება, სერიოზულად არც აღიქვამენ“.

### **სამსახურიდან გათავისუფლება**

მიუღებელია მოხელის გათავისუფლების არაპირდაპირი საფუძველი გახდეს პირის სქესი, გენდერული იდენტობა, ეთნიკური, სექსუალური ან რაიმე სხვა უმცირესობის ჯგუფის წარმომადგენლობა ანდა შეზღუდული შესაძლებლობები („შენი ადგილი აქ არ არის, გირჩევ, თავად დაწერო პირადი განცხადება გათავისუფლების მოთხოვნით“; „ეს ქალის საქმე არ არის, თუ თვითონ არ დაწერა განცხადება, შეფასებების გამოყენებით მოვახერხებ რამეს“);

სრულად იზიარებს და ზედმინევნიტ ახორციელებს საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოხელე ქალის უფლებას – რომ არ შეიძლება ის სამსახურიდან გათავისუფლდეს ორსულობის ან 3 წლის ასაკამდე ბავშვის აღზრდის პერიოდში რეორგანიზაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის, ან მოხელის შეფასების შედეგების გამო.

### **სამსახურიდან გათავისუფლება**

კარგი ლიდერისთვის მიუღებელია სექსუალური შევიწროება. მას კარგად ესმის, რომ სექსუალური შევიწროება დაბლა სწევს ობიექტის თვითშეფასებას, ეცემა მისი პროდუქტიულობა და ორგანიზაციის ეთიკური გარემოც ილახება. სწორედ ამიტომ, იგი იძლევა მაგალითს და საჯაროდ ებრძვის სექსუალურ შევიწროებას. სექსუალურ შევიწროებად მიიჩნევა ნებისმიერი სექსუალური ხასიათის არასასურველი ქმედება თუ კომუნიკაცია (ვერბალური ან/და არავერბალური). სექსუალური შევიწროების მაგალითებია:

- არასასურველი შეხება;
- მზერა, რომელიც უხერხულობას იწვევს;
- კომპლიმენტი, რომელიც იწვევს უხერხულობას;
- სექსუალური ხასიათის, სხეულთან და/ან ტანსაცმელთან დაკავშირებული კომენტარები;
- სექსუალური ხასიათის ან სექსისტური ხუმრობა, კომენტარი, ისტორია, წერილი (ელექტრონული და არაელექტრონული), შეტყობინება;
- პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებული ხუმრობა, კომენტარი, ისტორია, წერილი (ელექტრონული და არაელექტრონული), შეტყობინება;
- სექსუალური ურთიერთობის შეთავაზება, იძულება, ნაქვება.

თანამედროვე ლიდერს კარგად ესმის ეთიკური გარემოს, ერთიანი გუნდისა და მაღალი ხარისხის ურთიერთნდობის მნიშვნელობა; მას ასევე გააზრებული აქვს სექსუალური შევიწროების გამოვლენის, დამტკიცებისა და გამოძიების სირთულე და აცნობიერებს პრევენციის მნიშვნელობას. სწორედ ამიტომ, უპირველესყოვლისა, თვითონ იძლევა მაგალითს - ყოველთვის პატივისცემით ექცევა თანამშრომლებს, არასოდეს იყენებს სექსუალური ხასიათის და უხერხულობის გამომწვევ ფრაზებს, ხუმრობებს, კომენტარებს და ა.შ. პატივს სცემს და სხვებსაც მოუწოდებს, პატივი სცენ სხვების პირად ცხოვრებას;

არასოდეს იყენებს თავის სამსახურებრივ მდგომარეობას პირდაპირ ან ირიბად გავლენის მოსახდენად, რომლის მიზანსაც სექსუალური ურთიერთობა წარმოადგენს; მისთვის მიუღებელია ყველანაირი ფორმის იძულება და ძალადობა.

# თავი XIII

რისკების, კრიზისებისა და  
კონფლიქტების მართვა

რისკის მართვა თითოეული მენეჯერის პასუხისმგებლობის განუყოფელი ნაწილია. ნაკლებად ნარმოსადგენია დღევანდელი, თანამედროვე მენეჯმენტი, რომლის ფარგლებშიც გადანყვეტილებები რისკებზე დაყრდნობით არ არის მიღებული. შეიძლება ითქვას, რომ რისკის მართვა არის ორგანიზაციაში ისეთი გარემოს შექმნა, როცა რისკებზე მსჯელობა ყოველდღიური საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია.

აღსანიშნავია, რომ რისკის მართვა, ტრადიციული გაგებით აღიქმება როგორც გადაცდომების ან წარუმატებლობის თავიდან ასაცილებელი საკონტროლო ღონისძიებების ერთობლიობა, თუმცა რისკის მართვის უპირველესი ამოცანა ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანად მიღწევის უზრუნველყოფაა. რისკის მართვა არის რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგისა და მისი მისაღებ დონეზე შენარჩუნების ერთიანი, უწყვეტი და განვითარებადი პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ.

რისკის მართვის შემადგენელი ცალკეული ნაწილები დამოკიდებულია დაწესებულების სპეციფიკაზე, მის მიზნებსა და სტრატეგიაზე, თუმცა რისკის მართვის პროცესის ზოგადი სტრუქტურა ყველა დაწესებულებაში იდენტურია.

რისკის მართვა მენეჯერს ეხმარება უკეთესი ხარისხის გადანყვეტილებების მიღებაში, მოსალოდნელი საფრთხეებისა თუ ხელის შემშლელი ფაქტორების უკეთ განჭვრეტასა და, შესაბამისად, არსებული საჯარო რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებაში. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია, რისკები მიზნების დასახვის პარალელურად განისაზღვროს და მომავალი ქმედებები ისე დაიგეგმოს, რომ მიზნის მიღწევა შეფერხებების გარეშე იყოს უზრუნველყოფილი.

უპირველეს ყოვლისა, რისკი არის იმ მოვლენის დადგომის შესაძლებლობა/ალბათობა, რომელიც მოსალოდნელი/სასურველი შედეგიდან გადაცდომაა და რომელიც ზეგავლენას ახდენს დაწესებულების დასახული მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე. თუმცა რისკის რეალიზებამ შესაძლოა უარყოფითის გარდა დადებითი შედეგიც მოიტანოს.

მაგალითისათვის ავიღოთ ზოგადად მენეჯერისთვის პოტენციურად ყველა მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული რისკი, რაც, არსებულ კონკურენტულ გარემოში, თავისთავად იწვევს იმ კვალიფიციური და გამოცდილი კადრის გადინებას, რომელსაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს საბოლოო შედეგის მიღწევაში. აღნიშნული რისკის თავიდან ასაცილებლად არსებობს სხვადასხვა მექანიზმები, მათ შორის, სამოტივაციო სისტემის არსებობა, კარიერულ წინსვლაზე ორიენტირებული გარემო და ა.შ. მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ რისკის „სამართავად“ არსებული კონტროლის ღონისძიებები ოპტიმალური და იმაზე ნაკლებ ხარჯიანი იყოს, ვიდრე რისკის დადგომის შედეგად მოტანილი ზიანი.

როგორ იზომება რისკი?

რისკი განისაზღვრება ორი მონაცემის საშუალებით - რისკის **მოხდენის ალბათობისა** და რისკის მატერიალიზაციის შედეგად დამდგარი **ზეგავლენის** კომბინაციით.

## მაგალითად:

მენეჯერს უფლებამოსილების დელეგირების დროს აუცილებლად წარმოეშვება რისკი, რომ თანამშრომელი არ/ვერ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას. ამ შემთხვევაში ეფექტური კონტროლის მექანიზმი შეიძლება იყოს ანგარიშვალდებულების სისტემა, ასევე მენეჯერის ვიზა კონკრეტულ ოპერაციაზე, ან/და ორი ან მეტი პირის ხელმოწერის აუცილებლობა და ა.შ. კონტროლის მექანიზმების კომპლექსურობა და რაოდენობა დამოკიდებულია სწორედ რისკის შეფასების შედეგებზე ანუ მოხდენის ალბათობისა და ზეგავლენის კომბინაციაზე.

რისკის მართვის საკმაოდ კომპლექსური და დინამიკური პროცესი დაწესებულების რისკების გარემოს შეფასებით იწყება – იქიდან გამომდინარე, რომ რისკის ეფექტური მართვა სრულად უნდა ითვალისწინებდეს იმ გარემოს სპეციფიკას, რომელშიც ორგანიზაციას უწევს საქმიანობა. რისკის გარემოს შეფასება იმ ძირითადი პარამეტრების განსაზღვრას გულისხმობს, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელი ხდება რისკის მართვა და პროცესისათვის შესაბამისი ფორმატის განსაზღვრა.

რისკის გარემოს შეფასება მოიცავს: ა) რისკის მართვის შინაარსის განსაზღვრას; ბ) შიდა და გარე ფაქტორების განსაზღვრას; გ) რისკის კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას.

საწყის ეტაპზე ხდება ყველა იმ არსებული თუ პოტენციური რისკის იდენტიფიცირება, რომელმაც შესაძლოა ზეგავლენა მოახდინოს მიზნების მიღწევაზე, და ამის შემდეგ მენეჯერი წყვეტს, ყველა ზემოთ მოყვანილი ფაქტორისა და გარემოების გათვალისწინებით დაიწყოს დაგეგმვა. რისკის ანალიზისა და გაზომვის შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება, თუ რა სახის ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს გამოვლენილი რისკების საპასუხოდ და როგორია ყველაზე ეფექტიანი საპასუხო ღონისძიებების სტრატეგია.

რისკზე რეაგირების მიზნით ოთხი ძირითადი ტიპის კონტროლის მექანიზმი გამოიყენება:

1. **პრევენციული კონტროლი** - მაგ. „ოთხი თვალის პრინციპი“, სისტემებზე დაშვების რეჟიმი, ოპერაციული უფლება-მოვალეობების განაწილება, საშვების დაშვების სისტემა, ავტორიზაცია და ა.შ;
2. **აღმოჩენითი კონტროლი** - მაგ: შიდა და გარე აუდიტის შემოწმებები, სისტემებში შესვლები და ა.შ;
3. **მაკორექტირებელი კონტროლი** - მაგ: საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა;
4. **მიმართული კონტროლი** - მაგ: სახელმძღვანელოების შემუშავება, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები და ა.შ;

აღსანიშნავია, რომ რისკის მართვის პროცესში კომუნიკაციასა და კონსულტაციას არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან იგი უზრუნველყოფს მენეჯერს საჭირო ინფორმაციით და ხელმისაწვდომს ხდის რისკის მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს, რათა მენეჯერმა მიიღოს დროული და სწორი გადაწყვეტილება რისკებთან დაკავშირებით.

რისკის მართვა ნიშნავს მომავლის განჭვრეტას, ფიქრს იმ მოსალოდნელ, პოტენციურ მოვლენებზე, რასაც მენეჯერი შეიძლება წააწყდეს, შესაბამისად, დროული გადაწყვეტილებების მიღებას საიმისოდ, რომ მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი რისკი, მათ შორის თავიდან იქნეს არიდებული ან შემცირდეს მოსალოდნელი ზიანი. ორგანიზაციის ყველაზე

მნიშვნელოვანი რისკების დროული აღმოჩენა და ეფექტური კონტროლის მექანიზმები იცავს ორგანიზაციას როგორც მატერიალური ზარალის, ასევე რეპუტაციის შელახვისგან, რაც საჯარო დაწესებულებისათვის უმნიშვნელოვანესია.

**უფხო დეგადუხად იხილეთ საქაჩთვედოს ფინანსთა მინისტრის ბიძანება N644 „სახედმწიფო სექტორში ხისკის მაჩთვის სახედმდღვანედოს დამტკიცების თაობაზე“.**

## **კრიზისების მართვა**

მენეჯმენტთან დაკავშირებული თანამედროვე ლიტერატურა არ გვთავაზობს ორგანიზაციული კრიზისის ერთგვაროვან განმარტებას, რადგან არსებობს უამრავი სხვადასხვა შემთხვევა, რომელიც შეიძლება კრიზისის სახით გამოვლინდეს დაწესებულებაში. ხშირ შემთხვევაში, დაწესებულებაში სხვადასხვა ფაქტორით გამოწვეული სტრესი, დაძაბულობა, პანიკა, გაურკვევლობა და სხვა გარემოებები შეიძლება შეფასდეს კრიზისად, როცა ეს უკანასკნელი მოვლენათა გაცილებით ფართო სპექტრს მოიცავს.

კრიზისი არის მენეჯმენტისთვის არაპროგნოზირებადი, მოულოდნელი სიტუაცია, რომელიც საფრთხეს უქმნის დაწესებულების გამართულ ფუნქციონირებას. მისი გამომწვევი მიზეზი შეიძლება სხვადასხვა მოვლენა გახდეს, მათ შორის ბუნებრივი და სტიქიური კატაკლიზმები, პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური ცვლილებები, ადამიანური რესურსების არაეფექტიანი მართვა, არამდგრადი ორგანიზაციული სტრუქტურა, შიდა დაპირისპირებები, ქორები და სხვა.

ყველა დაწესებულება მზად უნდა იყოს მოსალოდნელი კრიზისისთვის. მეტიც, აუცილებელია სათანადო პრევენციული ზომები მის დადგომამდე გატარდეს. თუმცა, ბუნებრივია, ცალკეულ შემთხვევაში შეუძლებელია კრიზისის სრული პრევენცია. ამ დროს დღის წესრიგში დგება კრიზისის შედეგად მიღებული ზიანის მინიმალურ დონემდე დაყვანა, რადგან კრიზისთან მიმართებით არასწორმა დამოკიდებულებამ შეიძლება დაწესებულება ძალიან დააზარალოს. განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე ეხება საჯარო დაწესებულებებს, რომელთა ძირითად ფუნქციასაც საზოგადოებისთვის ამა თუ იმ სერვისის მიწოდება წარმოადგენს.

კრიზისების მართვის ზოგადი პროცესი მოიცავს სამ ეტაპს:

- 1 კრიზისამდე პერიოდი;**
- 2 კრიზისის პერიოდი;**
- 3 კრიზისის შემდგომი პერიოდი.**

თითოეული ზემოაღნიშნული პერიოდი მოითხოვს შესაბამისი თანმიმდევრული ღონისძიებების გატარებას, რომლებიც, პირობითად, შეიძლება ოთხ ფაზად დაიყოს:

### **კრიზისის პრევენცია**

კრიზისისგან გამომწვეული ზიანის შესამცირებლად აუცილებელია, დაწესებულება მის დაწყებამდე მოემზადოს. აღნიშნულ ეტაპზე მენეჯერმა უნდა მოახდინოს შესაძლო კრიზისის ინდიკატორების იდენტიფიცირება და სათანადო ზომები მიიღოს საწყისი სიმპტომების გავლენის შესამცირებლად. ამის მიღწევა დაწესებულებაში მოქნილი კონტროლისა და მონიტორინგის მექანიზმების ამუშავებითაა შესაძლებელი.

ბუნებრივია, მექანიზმები თითოეული დაწესებულების შემთხვევაში განსხვავებულია და დამოკიდებულია მის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, საქმიანობის სპეციფიკასა თუ სხვა ფაქტორებზე. კრიზისის მისაღები დონე მენეჯერმა უნდა დაადგინოს იმ შემთხვევაში, თუ კრიზისის ხარისხი და მასშტაბი დადგენილ ზღვარს გაცდება. მიზანშეწონილია, დეტალურად გაანალიზდეს გამომწვევი ფაქტორები და მიღებულ იქნეს შესაბამისი პრევენციული ზომები.

### **კრიზისისთვის მომზადება**

ამ ეტაპზე, დაწესებულებაში ჩატარებული წინასწარი ღონისძიებებისა და მიღებული პრევენციული ზომების საფუძველზე, მათ შორის კრიზისის იდენტიფიცირებისა და ანალიზის შედეგად ხდება ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სტრატეგიის ან/და სამოქმედო გეგმის შემუშავება. მოქმედებები კრიზისის ხარისხის მიხედვით განსხვავდება.

### **კრიზისზე რეაგირება**

ამ პროცესში შესაძლოა საჭირო გახდეს დაწესებულების სტრატეგიულ ხედვაში ცვლილების შეტანა, ორგანიზაციული მართვის პრაქტიკის მორგება კრიზისის მიმდინარეობისთვის, რაც ცალსახად მაღალ მენეჯმენტთან უნდა იქნეს განხილული. კრიზისის დროს მართვის პროცესი შედარებით ვერტიკალური და ცენტრალიზებული ხდება, ანუ მთავარ გადაწყვეტილებას იღებს ერთი ადამიანი ან მინიმუმამდე მცირდება გადაწყვეტილების მიმღებთა რაოდენობა. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია დაწესებულებაში ჩამოყალიბდეს ინფორმაციისა და კომუნიკაციის მოქნილი არხები, რაც ყველა თანამშრომელს სრული და დროული ინფორმაციით უზრუნველყოფს. კრიზისზე რეაგირებისას დაწესებულება შედარებით მოკლევადიან შედეგებზე იღებს ორიენტაციას და კრიზისის დასაძლევად იწყება ყველა პროცესის გადახედვა, რომელიც შეიძლება ოპტიმიზაციას დაექვემდებაროს. კრიზისის დაძლევისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადამიანური რესურსების სწორი მართვა. მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს დასაქმებულებისთვის სანდო და სრული ინფორმაციის მიწოდება, საბაზისო პირობების შენარჩუნება, და მინიმუმამდე დაიყვანოს მათ შორის პანიკის/გაურკვევლობის შექმნის ალბათობა.

### **მიღებული ანტიკრიზისული ზომების შეფასება**

ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა კოორდინაცია და კონტროლი გაუწიოს ანტიკრიზისული მოქმედებების განხორციელებას. ხოლო მას შემდეგ, რაც დაწესებულება დაძლევს კრიზისს და დაუბრუნდება სტაბილურ სამუშაო გარემოს, აუცილებელია, თითოეულ ეტაპზე მიღებული ზომების, მათ შორის, დაშვებული შეცდომებისა და კრიზისებთან მიმართებით დაწესებულების შესაძლებლობების სრულყოფილი ანალიზი. სწორი დასკვნების გაკეთების შედეგად, დაწესებულებაში იქმნება ინსტიტუციური ცოდნა და შემდეგი პოტენციური კრიზისების მიმართ იგი გაცილებით ბრძოლისუნარიანი ხდება.

კრიზისის მართვა სისტემატიზებული მიდგომის საფუძველზე უნდა ხორციელდებოდეს. ამისათვის შესაძლებელია დაწესებულებაში ჩამოყალიბდეს კრიზისის მართვაზე პასუხისმგებელი სამუშაო ჯგუფი, რაც საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, ოპტიმალურ გამოსავლად არის აღიარებული. თუმცა, მნიშვნელოვანია, ვინ იქნებიან კრიზისის მართვის სამუშაო ჯგუფის წევრები. აუცილებელია, სამუშაო ჯგუფს ხელმძღვანელობდეს დაწესებულების უმაღლესი თანამდებობის პირი/ხელმძღვანელი, ასევე, მიზანშეწონილია, ამ პროცესში ჩართული იყოს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტიც, მათ შორის, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები და თანამშრომლები, რომლებიც უშუალოდ უნდა იყვნენ ჩართულნი კრიზისის მართვის პროცესში. მენეჯმენტის კომპეტენციას განეკუთვნება სამუშაო ჯგუფის წევრების ფუნქციების მკაფიოდ განსაზღვრა, ძირითადი მიმართულებების გამოკვეთა და

პრიორიტეტიზაცია, შემდგომ კი თავად ჯგუფმა უნდა დაიწყოს ანტიკრიზისულ სამოქმედო გეგმაზე მუშაობა და გონივრულ ვადაში გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები.

კრიზისის მართვის პროცესში დაწესებულებაში შესაძლო არაორდინალური, დატვირთული და სტრესული გარემოს არსებობის მიუხედავად, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, დასაქმებულებმა მენეჯმენტთან ერთად შეინარჩუნონ ერთიანობა და ორგანიზაციული მდგრადობა. სხვა შემთხვევაში, კრიზისთან გამკლავება პრაქტიკულად შეუძლებელია.

## კონფლიქტების მართვა

დაწესებულებებში გვხვდება კონფლიქტები. მათი სრულად თავიდან აცილება შეუძლებელია, მაგრამ შესაძლებელია მართვა ისე, რომ დაწესებულება ნაკლებად დაზარალდეს. კონფლიქტების დროული იდენტიფიცირებისთვის დაწესებულების მენეჯერმა მუდმივად უნდა აკონტროლოს ორგანიზაციული „სიგნალები“, რომლებიც კონფლიქტების არსებობაზე მეტყველებს. დაგვიანებულმა რეაგირებამ შეიძლება ისეთი სიტუაცია შექმნას, როდესაც კონფლიქტი თავად მართავს დაწესებულებას.

პრობლემები ძირითადად იმ დაწესებულებაში წარმოიქმნება, რომელშიც საქმიანობის შედეგები ურთიერთთანამშრომლობასა და დასაქმებულთა კრეატიულობაზე დამოკიდებული, ისეთ გარემოში, როგორშიც მენეჯმენტი მხოლოდ შედეგებზეა ორიენტირებული, ადამიანებზე ზრუნვა კი ავინწყდება.

ორგანიზაციული კონფლიქტი ეწოდება უთანხმოებას, როდესაც სხვადასხვა ინდივიდისა თუ ჯგუფის მიზნები, ინტერესები ან ფასეულობები შეუთავსებელია და როდესაც ინდივიდები/ჯგუფები ერთმანეთს ხელს უშლიან მიზნების მიღწევაში.

სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის დაქვეითება, თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის შემცირება, მოტივაციის დაცემა და დასაქმებულთა უკმაყოფილება, კონფლიქტის საბოლოო უარყოფითი შედეგებია, თავად კონფლიქტი კი შეიძლება არც იყოს უარყოფითი – ხშირად პრობლემების უმეტესი ნაწილი დაწესებულებაში დადებითი ცვლილებებისა და ზრდის სტიმული ხდება.

კონფლიქტის ადეკვატური მართვის შედეგად შესაძლებელია პოზიტიური ეფექტის მიღება, მაგალითად, დაწესებულების შიგნით კრეატიულობისა და ინოვაციების სტიმულირება, სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესების მიმართულებით ცვლილებები, დაძაბულობის შემცირება და ა.შ. შესაბამისად, რიგ შემთხვევებში, კონფლიქტები შეიძლება ჩაითვალოს რესურსად, რომელიც დაწესებულებას ახალი ცოდნის მიღებისა და განვითარების საშუალებას აძლევს. უფრო მეტიც, იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი ხელს უწყობს კონსტრუქციულ ცვლილებებს დაწესებულების თანამშრომელთა შორის (ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული) ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით, შეიძლება სასურველიც კი იყოს მისი ნახალისება.

სხვადასხვა პერიოდში გავრცელებული იყო კონფლიქტის განსხვავებული აღქმა, მათ შორის:

- ტრადიციული ხედვა კონფლიქტის თაობაზე
- ხედვა ადამიანური ურთიერთობებიდან გამომდინარე
- ინტერაქციონისტული შეხედულება

გასული საუკუნის 30-იან და 40-იან წლებში, ტრადიციული შეხედულების მიხედვით, კონფლიქტი უარყოფით მოვლენად აღიქმებოდა და ითვლებოდა, რომ ის აუცილებლად თავიდან უნდა აეცილებინათ, რადგან კონფლიქტს დაწესებულებისთვის დამანგრეველი შედეგი შეიძლებოდა მოეტანა. კონფლიქტის წყარო ძირითადად ცუდი კომუნიკაცია და ნდობის არარსებობაა. დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად მენეჯერმა მაქსიმალურად უნდა აარიდოს დაწესებულებას კონფლიქტები და ასევე კონფლიქტის გამომწვევი ადამიანები - ასე მიაჩნიათ ზემოხსენებული შეხედულების მიმდევრებს.

70-იან წლებში ძირითადად გავრცელებული იყო ადამიანურ ურთიერთობებზე დამყარებული ხედვა, რომლის მიხედვითაც კონფლიქტი არის ბუნებრივი მოვლენა, რომელიც ყველა დაწესებულებაში გვხვდება. ითვლებოდა, რომ კონფლიქტები უნდა მივიღოთ, რადგან საბოლოოდ ამან შეიძლება გააუმჯობესოს სამუშაო პროცესი.

რაც შეეხება ინტერაქციონისტულ ხედვას, ის დღესაც გავრცელებულია და ემყარება მიდგომას, რომ სასურველია კონფლიქტი წახალისდეს, რადგან კონფლიქტს შეუძლია, დადებითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების შემოქმედებითობასა და ახლებურ აზროვნებაზე.

დაწესებულებაში ხშირად ისმის კითხვა - რატომ ხდება კონფლიქტი? კონფლიქტის წარმოქმნის ყველაზე გავრცელებული მიზეზებია: განსხვავებული პიროვნებები, განსხვავებული ღირებულებათა სისტემები, გაურკვეველი სამუშაო მოვალეობები, შეზღუდული რესურსები, არასათანადო კომუნიკაცია, ურთიერთდამოკიდებული სამუშაო მოვალეობები, დაწესებულების სტრუქტურის სირთულე, გაურკვეველი წესები და სტანდარტები და, რაც მთავარია, არარეალური ვადები და არარეალური მოლოდინები როგორც მენეჯერების, ასევე რიგითი თანამშრომლების მხრიდან (თანამშრომლები, რომელთაც შემოსავალის ზრდასთან და დანაწილებასთან დაკავშირებით არარეალისტური მოლოდინი აქვთ, უფრო მეტად ექვემდებარებიან კონფლიქტს).

კონფლიქტის მიმდინარეობა მოიცავს 4 ეტაპს ან კონფლიქტის დონეს, რაც მასში მონაწილე მხარეებს შორის ურთიერთობების განვითარებას გვიჩვენებს.

პირველ ეტაპს უწოდებენ ლატენტურ სტადიას, როდესაც გარკვეულ მახასიათებლებს, მაგ., კომუნიკაციას, სტრუქტურასა და პიროვნების არამდგრადობას, შეუძლია გამოიწვიოს კონფლიქტის განვითარება. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ აუცილებელი არ არის სამივე ფაქტორის (პირობის) ერთდროულად არსებობა, მხოლოდ ერთი ფაქტორიც საკმარისია კონფლიქტის სტიმულირებისათვის.

მეორე ეტაპი, **შემეცნებისა და პერსონალიზაციის** ეტაპია, რომელიც პირველი ეტაპის ფაქტორების გავლენის შედეგს წარმოადგენს. ის, თავის მხრივ, შედგება ორი ქვეეტაპისაგან:

■ კონფლიქტში მონაწილე პირთა აღქმა - რაც არ ნიშნავს იმას, რომ კონფლიქტი ნამდვილად არსებობს და ის რეალურად მოხდა;

■ სანამ არ მოხდება გრძნობების არტიკულაცია და კონფლიქტის თაობაზე ცოდნის გამოხატვა, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კონფლიქტი ჯერ კიდევ გრძელდება/ხდება.

მესამე ეტაპზე კონფლიქტი თავს იჩენს. კონფლიქტის მონაწილეთა შორის დაპირისპირება შეინიშნება, რაც იმას ნიშნავს, რომ გვაქვს ე.წ. **ღია უთანხმოება**.

ამ პროცესში ბოლო ეტაპია **კონფლიქტის შედეგი**, რომელიც გვიჩვენებს კონფლიქტში მონაწილეთა ურთიერთობების შემდგომ განვითარებას. კონფლიქტის შედეგები

შეიძლება გამოვლინდეს დაწესებულების საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდით ან პირიქით – საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებით.

დაწესებულების წარმატება დამოკიდებულია კონფლიქტების აღიარების უნარსა და კონფლიქტების მართვის გზაზე. კონფლიქტების მენეჯმენტი გულისხმობს ყველა იმ ფაქტორს, რომელიც ხელს უწყობს კონფლიქტთა მოგვარებას ან მათ პრევენციას. აღნიშნულთან მიმართებით ძირითადი ფაქტორებია დაწესებულებაში კომუნიკაციისა და დისციპლინის გაუმჯობესება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კონფლიქტის მართვაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მენეჯერი, როგორც კონფლიქტში მონაწილე მესამე მხარე. დაწესებულებამ უნდა იტვირთოს შუამავლის ან არბიტრის როლი. კონფლიქტის მოგვარების მიზნით მენეჯერებს, თავიანთი გამოცდილების გამოყენებით, მუდმივად უწევთ ახალი სტრატეგიებისა და ტექტიკის შემუშავება, მეტიც, საერთოდ აღიარებულია, რომ კონფლიქტის მართვა მენეჯერის ინტერპერსონალური უნარების ყველაზე მნიშვნელოვან გამოცდას წარმოადგენს.

კონფლიქტის მართვისას გავრცელებულია 5 ძირითადი მიდგომა:

**დომინირება** - ხდება მაშინ, როდესაც თანამშრომლობის სურვილი ძალზე დაბალია და მაღალია პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებისაკენ სწრაფვა. ამ სტრატეგიით კონფლიქტის გადაწყვეტისას კმაყოფილდება ერთი მხარის ინტერესი მეორის ინტერესის დათრგუნვის ხარჯზე.

**ინტეგრაცია** - თანამშრომლობის დონე მაღალია, ისევე როგორც ორივე მხარის სურვილი დაიკმაყოფილონ საკუთარი ინტერესი. აღნიშნულ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა მოძებნოს გადაწყვეტილება, რომელიც მისაღები იქნება კონფლიქტში მონაწილე ყველა მხარისათვის.

**კომპრომისი** - შემთხვევა, როდესაც ორივე მხრიდან გამოხატულია ურთიერთ-თანამშრომლობისა და პიროვნული მოთხოვნების დაკმაყოფილების საშუალო/თანაბარი დონე, ამიტომ კონფლიქტი წყდება ისე, რომ მასში მონაწილე თითოეული მხარე იტოვებს ღირებულების ნაწილს.

**თავიდან აცილება** - თანამშრომლობა და პიროვნების მოთხოვნების დაკმაყოფილებისადმი მუდმივი მოთხოვნა ძალიან დაბალია.

**თანამშრომლობა** - თანამშრომლობის მზადყოფნა ძალზე მაღალია და კონფლიქტი წყდება მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით.

იმის გათვალისწინებით, რომ კონფლიქტი ადამიანის ცხოვრების ნაწილია, მისი თავიდან აცილება საქმიან ცხოვრებაში შეუძლებელია. არ აქვს მნიშვნელობა დაწესებულების საქმიანობის სფეროს, თანამშრომლებს შორის მეტ-ნაკლებად ყოველთვის წარმოიშვება კონფლიქტები. თანამედროვე დაწესებულებებმა ამ მოვლენის აუცილებლობა აღიარეს და არ გაურბიან კონფლიქტს, უფრო მეტიც, სულ უფრო და უფრო მეტი დაწესებულების მენეჯერი იღებს მისი წახალისების გადაწყვეტილებას. ამ შემთხვევაში მთავარია მენეჯერების როლი, რომლებმაც ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები კარგად უნდა შეისწავლონ და აქცენტი გააკეთონ კონფლიქტის მენეჯმენტზე. თუ მენეჯერები სწორად შეაფასებენ კონფლიქტის დონეს დაწესებულებაში, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, ექნებათ შესაძლებლობა, კონფლიქტების შემცირების ან წახალისების თაობაზე სწორი გადაწყვეტილება მიიღონ. კონფლიქტების მართვის მიზანია კონფლიქტების ოპტიმალური დონის მიღწევა, რაც ორგანიზაციული ეფექტიანობის ყველაზე მაღალ დონეს უზრუნველყოფს.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება დანესებულების მენეჯერის უნარს, ერთმანეთისგან განასხვავოს სამსახურებრივი საქმიანობის ფარგლებში წარმოშობილი და პირად ურთიერთობებში არსებული კერძო კონფლიქტები, და შესაბამისი ზომები მიიღოს დანესებულებისთვის სასარგებლო კონფლიქტების ოპტიმალურ დონეზე შესანარჩუნებლად.

# გამოყენებული ლიტერატურა

- Ayodeji Akinso, Leadership Role in Shaping Organizational Culture, Walden University, 2017
- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, 2010
- Emily Pines and Tony Schwartz, Great Leaders Are Thoughtful and Deliberate, Not Impulsive and Reactive, Harvard Business Review, 2019
- Gary W. Crooke and Tony Fitzgerald, Abuse Of Power Does Nothing To Protect Us, Opinion, The Drum ABC TV, 2014
- Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018
- Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019
- Jeffrey Pfeffer, Power: why some people have it and others don't, Harper Business; 1st edition, 2010
- Jim Collins, Good to Great, Harper Collins Publishers, 2001
- Juliet Bourke and Andrea Espedido, Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One. Harvard Business Review, 2019
- Kevin Brmhall, 5 Principles of Effective Delegation, JFD Performance Solutions, 2011
- Linda Lou Coto, Why Leader-Member Exchange Is Important to Business Thinking, Walden University, 2017
- Michael Armstrong and Stephen Taylor, Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, 13rd Edition, 2014
- Michelle Eggleston, The Power of Influence In Leadership Development, the Center for Leadership Styles, 2016
- Patricia Werhane, Mollie Painter-Morland, Leadership, Gender, and Organization, Springer, 2011
- Peter F. Drucker The Discipline of Innovation , Harvard Business Review, 2002
- Peter G. Northouse, Leadership theroty and practice, 7th eddition, 2016
- Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's, Culture Typology: Essence of culture typology, 2019
- Ronald Griffin and Ricky Ebert, Business Essentials, Prentice Hall, 8th edition, 2010
- ბობ ნელსონი, პიტერ ექონომი, მართვა მარტივად. გამომცემლობა პალიტრა L, თბილისი, 2019
- ი. აღაპიშვილი, გ. ბესელია, ნ. ცუხიშვილი „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება, კომენტარები, 2018

ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თანამედროვე ორგანიზაციის მართვა, გამომცემლობა პალიტრა L, თბილისი, 2012

დარინ გერდეს ლექციათა კურსი „ძალაუფლება და პოლიტიკა“, სამხრეთ კაროლინა, ჩარლსტონის უნივერსიტეტის ბიზნეს სკოლის პროფესორი, 2018

ტოლიაშვილი ი., და ნონიაშვილი ხ., (რედ.), გუნდის არქიტექტურა, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, სინერჯი ჯგუფის წიგნები, გამომცემლობა პალიტრა L, 2013