

УДК 331.108.26(075)

## ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება

გიორგი გოროშიძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**ანოტაცია**

სტატიაში ნაჩვენებია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის გამოყენების დიდი მნიშვნელობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის. გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის მოდელების ევოლუციის პროცესი. აღინიშნება თანამედროვე მიდგომებში ჰუმანიზაციის ზრდის ტენდენციები, რაც თავის მკაფიო გამოხატულებას პოულობს მართვის თანამედროვე თეორიებიდან „ჰარვარდის სკოლაში“, ხოლო თავის კულმინაციას აღწევს იაპონურ მენეჯმენტში. იაპონური მენეჯმენტი ხასიათდება ეფექტიანობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებლებით და მისი ელემენტების გამოყენება ხელს შეუწყობს ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას. სხვადასხვა ორგანიზაციებში ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოირკვა, რომ მათში ორგანიზაციული კლიმატი აღწევს საშუალო დონეს, რაც ორგანიზაციების განვითარებისთვის არ არის საკმარისი. გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობა საშუალოზე საგრძნობლად უფრო დაბალია. ამდენად, დემოკრატიული პროცესი მომუშავეთა პრაქტიკულ საქმიანობაში სუსტად არის წარმოდგენილი. იგივე ორგანიზაციებში გამოკვლეული იქნა აგრეთვე კონფლიქტურობა, სადაც ყველაზე უფრო პრიორიტეტული სტრატეგია აღმოჩნდა „განრიდება“, ხოლო ყველაზე ნაკლებად პოპულარულ სტრატეგიად გვევლინება „თანამშრომლობა“. ეს, ცხადია, წარმატებული იაპონური მენეჯმენტის საპირისპირო მიდგომის შედეგია. ჩვენს ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური მოდელის ელემენტების დანერგვის შემთხვევაში არსებული ვითარება დიდი ალბათობით შეიცვლება უკეთესით, რაც გამოიწვევს ორგანიზაციების ეფექტიანობის საგრძნობ ამაღლებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური რესურსების მართვა, ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური მოდელი, ეფექტიანი სტრატეგიები

ცნობილია, რომ ყოველ ორგანიზაციას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა ერთობლივი და კოორდინირებული საქმიანობა მიმართულია საერთო მიზნების მიღწევაზე. ადამიანთა საქმიანობის ასეთი კოორდინაციის აუცილებლობამ განაპირობა მართვის შესახებ მეცნიერების - მენეჯმენტის - წარმოშობა, რომლის ფარგლებშიც ადამიანური რესურსების მართვა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე: 1. პროცესების დონეზე (კომუნიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია); 2. ადამიანის დონეზე (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის); 3. ორგანიზაციის დონეზე

(ორგანიზაცია როგორც რთული ღია სისტემა, ორგანიზაცია როგორც სოციალური სისტემა, შრომის სამართლებრივი პირობები). სამივე დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დიდი დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებით. ამ მხრივ მეცნიერთა მიერ შემუშავებული იქნა მთელი რიგი თეორიებისა, რომლებიც კლასიფიცირდებიან ოთხ ჯგუფად: 1. კლასიკური თეორიები; 2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები; 3. ადამიანური რესურსების თეორიები; 4. თანამედროვე თეორიები.

„კლასიკური თეორიები“ ვითარდებოდა 1880-1930 წლებში. ამ დროს ყველაზე მეტად გამოირჩეოდა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულება, რომლის ფუძემდებლად აღიარებულია ფრედერიკ ტელიორი. ამ მიმართულების მთავარი საზრუნავი იყო ის, თუ როგორ აეშულებინათ ადამიანი ან რა უნდა გაკეთებულიყო იმისთვის, რომ ადამიანებს ემუშავათ მეტი უკუგებით. შემუშავებული იქნა რიგი ორგანიზაციული ღონისძიებებისა, შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების წესი და სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა სხვა აზრს ვერ ხედავენ. მომუშავეთა ინდივიდუალური თავისებურებების მხედველობაში მიღება პრაქტიკულად არ ხდებოდა. ფ. ტელიორის იდეების გამგრძელებლები იყვნენ ფ. გილბრეტი და ჰ. ემერსონი, რომლებიც ასევე მთავარ ყურადღებას აქცევდნენ მომუშავის ფიზიკური კომფორტის შექმნას კარგად ორგანიზებული საწარმოო პროცესის პირობებში. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ევროპულმა მიმართულებამ ჰ. ფაიოლის (საფრანგეთი) თაოსნობით განავითარა ეს სწავლება მასში ისეთი ფაქტორების შემოტანით, როგორებიცაა: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა, დაჯილდოვების სამართლიანობა და ა.შ. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულებისგან განსხვავებით, ევროპულში მთავარი აქცენტი კეთდებოდა მომუშავეებისთვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნაზე.

მე-20 საუკუნის 20-30-იან წლებში აშშ-ში პერსონალის მართვის სფეროში დაიწყო ჩამოყალიბება ისეთმა მიდგომებმა, რომლებიც უფრო მეტი სენსიტიურობით გამოირჩეოდა „ადამიანური ფაქტორის“ მიმართ. დღის წესრიგში დადგა ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობებში მკვეთრი გამოიჯვნის მოხსნის აუცილებლობის საკითხი, რომელიც იყო დამახასიათებელი შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლისთვის. საჭიროდ ჩაითვალა ხელმძღვანელებსა და მომუშავეებს შორის პარტნიორული ურთიერთობების განვითარებისთვის სათანადო პირობების შექმნა. ყველაზე უფრო სრულყოფილად ასეთი მიდგომა რეალიზებული იყო „ადამიანური ურთიერთობების თეორიაში“, რომელმაც გამოყენება ჰპოვა 1930-1950-იან წლებში. ამ თეორიის ფუძემდებელია ამერიკელი ფსიქოლოგი ე.მეიო. მისი კონცეპციის არსი შემდეგშია: მუშაობას ადამიანისთვის აქვს უფრო ნაკლები მნიშვნელობა, ვიდრე სოციალურ და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას სამსახურში. ყველა სამსახურებრივი პრობლემა უნდა განიხილებოდეს ადამიანური ურთიერთობების პოზიციიდან გამომდინარე. ქ.ჰოტორნში მის მიერ ჩატარებულმა ცნობილი ექსპერიმენტების სერიამ ცხადყო, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება არ დაიყვანება მხოლოდ მაღალი ხელფასის მიღებაზე. ეფექტიანი მუშაობის მოტივად გვევლინება ვითარება შრომით კოლექტივში, კარგი ურთიერთობები

მომუშავეებს შორის. მის მიხედვით: 1. მკაცრი ბიუროკრატიული დაქვემდებარების სისტემა შეუთავსებელია ადამიანის ბუნებასთან; 2. ხელმძღვანელობა უფრო მეტად უნდა იყოს ორიენტირებული ადამიანებზე და არა პროდუქციაზე. ე.მეიოს აზრით ორგანიზაციის ეფექტიანობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომუშავეთა არაფორმალურ ურთიერთობებს. „ადამიანური ურთიერთობების თეორია“ განავითარა რ.ლაიკერტმა და შეიმუშავა ხელმძღვანელობის სტილების თეორია. მან გამოყო ხელმძღვანელობის 4 სტილი, რომელთაგან დემოკრატიულ სტილს მიაჩნია ყველაზე დიდი მნიშვნელობა, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიღწევის საუკეთესო საშუალებას.

1960-იანი წლებიდან აქტუალური ხდება „ადამიანური რესურსების თეორია“, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა ის, რომ აუცილებელია არა ადამიანის ცნობიერების შესწავლა, არამედ მისი ქცევის შესწავლა. ადამიანის ქცევა წარმოადგენს რეაქციას სტიმულზე და, შესაბამისად, დადებითი სტიმულების განმეორება ამყარებს დადებით ქცევას. ეს ბიჰევიორისტული მიდგომა გადატანილი იყო მენეჯერისა და მომუშავეის ურთიერთობებზე. იგი მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიღწევას ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საფუძველზე. ამ სკოლის ფუძემდებელი ჩ.ბერნარდი მიიჩნევს, რომ მმართველის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს შემდეგი: 1. ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ახდენენ პერსონალის საქმიანობის სტიმულირებას; 2. ორგანიზაციის შიგნით უნდა ფუნქციონირებდეს კარგად გათვლილი კომუნიკაციის სისტემა და ა.შ. ამ სკოლის წარმომადგენლების მიერ ითვლება, რომ შრომისადმი ადამიანის დამოკიდებულებაში წამყვანი როლი ენიჭება მოტივაციას. დადებითი მოტივაცია არის სამუშაოს წარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორი. ეს ასპექტი გამდიდრებული იქნა ცნობილი მეცნიერების მიერ: ა.მასლოუ (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია), ფ.ჰერცბერგი (მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია), დ.მაკ გრეგორი (თეორიები X და Y) და სხვ.

80-იანი წლებიდან გავრცელებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. „ადამიანური კაპიტალის თეორიის“ ერთერთი ფუძემდებლის ტ.შულცის მიხედვით აშშ-ს ეკონომიკის შესწავლა საფუძველს იძლევა ვამტკიცოთ, რომ ადამიანური კაპიტალისგან მიღებული შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკური კაპიტალისგან. მისი გათვლების მიხედვით განვითარებადმა ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ინვესტირება, უპირველეს ყოვლისა, ჯანდაცვაში, განათლებაში და მეცნიერებაში. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიებიდან“ ყველაზე უფრო გამორჩეულად ითვლება „ჰარვარდის სკოლა“ (მ.ბირი, პ.ბოქსალი, დ.გესტი და სხვ.), რომლის წარმომადგენლები ამტკიცებენ იმის აუცილებლობას, რომ ადამიანთა მიმართ უნდა იყოს გამოყენებული განსაკუთრებული მიდგომა, რომელიც გათვლილი იქნება ხანგრძლივ პერსპექტივაზე. ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები [ 1 ], [ 2 ], [ 3 ], [ 4 ].

ადამიანური რესურსების მართვის განსაკუთრებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს იაპონური მიდგომა - „ადამიანის მართვა“ (human being management), რომლის

ფუძემდებელიც არის იაპონური მენეჯმენტის ცნობილი ლიდერი კ.მაცუსიტა. მისი კონცეპციის მიხედვით ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ სუბიექტს და მართვის განსაკუთრებულ ობიექტს, რომელიც არ შეიძლება განიხილებოდეს როგორც „რესურსი“. ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა უნდა აიგებოდეს ადამიანის სურვილებიდან და უნარ-შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. იაპონური მენეჯმენტის მეორე ცნობილმა ლიდერმა უ.ოუჩიმ გააგრძელა დ.მაკ გრეგორის (X და Y თეორიების ავტორის) მიერ დაწყებული სამუშაო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბა Z თეორია, რომელიც ფართო გამოყენებას პოულობს იაპონურ მენეჯმენტში. ამ თეორიის მთავარ განმასხვავებელ თავისებურებად ითვლება მომუშავეთა მოტივირების კოლექტიური პრინციპები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეთა მოტივაციაზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს მთლიანად ორგანიზაციის ღირებულებები. თანამშრომლებში ორგანიზაციის ღირებულებების ჩანერგვა და განმტკიცება უნდა ხდებოდეს ურთიერთობების და სამუშაოების სწორი ორგანიზების მეშვეობით, საერთო მიზნებისადმი და კოლექტივისადმი ერთგულების სტიმულირებით. Z თეორია აღწერს კარგ მომუშავეს, რომელიც ამჯობინებს მუშაობას ჯგუფში და აგრეთვე აქვს სტაბილური მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივაში [5], [6], [7].

თუ გავადევნებთ თვალს ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების ევოლუციის პროცესს, მასში მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა მიმართ დამოკიდებულებებში ჰუმანური ტენდენციების განუხრელი ზრდა. ცხადია, ეს ტენდენციები არ გამომდინარეობს მხოლოდ მაღალი ადამიანური იდეალების დაცვის მიზანშეწონილებიდან, არამედ უფრო მეტად განპირობებულია პრაგმატული ინტერესებით, რაც ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებას გულისხმობს [8]. ეს ტენდენციები კარგად გამოვლინდა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიებიდან „ჰარვარდის სკოლაში“, ხოლო თავის კულმინაციას მიაღწია იაპონურ მენეჯმენტში.

განვითარებადი ქვეყნები, რომელთა რიცხვს საქართველოც განეკუთვნება, სწრაფი განვითარებისთვის მწვავედ საჭიროებენ ადამიანური რესურსების მართვისადმი ზემოაღწერილი ყველაზე ეფექტიანი მიდგომების გაზიარებას და ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით მათ ჩართვას ორგანიზაციების მართვის პროცესებში, ვინაიდან სწორედ ასეთ მიდგომებშია მოცემული განვითარებისთვის აუცილებელი ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზების შესაძლებლობები.

საქართველოს მრავალ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ბოლო ათწლეულის მანძილზე აღინიშნება არასახარბიელო ვითარება. ხშირია კვალიფიციური კადრების შევიწროების და ორგანიზაციებიდან განდევნის ფაქტები, შრომით კოლექტივებში იშვიათობას წარმოადგენს ჰარმონიული და თანამშრომლური გარემო. აღინიშნება დაძაბულობა ურთიერთობებში მომუშავეთა შორის, რაც სხვადასხვა ინტენსივობის კონფლიქტების გამომწვევია და ა.შ. ყოველივე ეს ძლიერ აფერხებს ორგანიზაციების და ზოგადად საზოგადოების განვითარების ტემპებს. აქედან გამომდინარე, აქტუალური ხდება ორგანიზაციებში იმ ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც წარმოადგენენ მსგავსი ნეგატიური პროცესების გამომწვევ მიზეზებს, რათა შესაბამისი სამუშაოების ჩატარებით მოხდეს არსებული ვითარების გამოსწორებისთვის სათანადო გზების დასახვა.

ამ მიზნით ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა კვლევა თბილისის 25 ორგანიზაციაში. ამ ორგანიზაციებიდან 7 იყო სახელმწიფო დაწესებულება, 18 - კერძო კომპანია. კვლევა მიზნად ისახავდა ორგანიზაციებში კონფლიქტების გამომწვევი ფაქტორების შესწავლას და ორგანიზაციული კლიმატის ტიპური სურათის გამოკვეთას. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 200-მა რესპონდენტმა. გენდერული შემადგენლობა: ქალი - 128, კაცი - 72. რესპონდენტთა საშუალო ასაკი იყო 27 წელი, მინიმალური ასაკი - 20 წელი, ხოლო მაქსიმალური ასაკი - 60 წელი. კვლევაში გამოყენებული იყო კ.თომასის „კონფლიქტური ქცევის სტილის“ საკვლევი 30 პუნქტიანი კითხვარი (სტრატეგიები: დაპირისპირება, კომპრომისი, შეგუება, განრიდება, თანამშრომლობა) და „ორგანიზაციული კლიმატის“ საკვლევი 16 პუნქტიანი კითხვარი, რომლითაც ვაწარმოებდით ორგანიზაციული კლიმატის შეფასებას შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: 1. ლიდერობის სტილი; 2. მუშაკთა მოტივაცია; 3. კომუნიკაცია; 4. თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში; 5. ორგანიზაციის მიზნების დასახვა; 6. სამუშაოს კონტროლი [9], [10].

ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზის დროს შემოვიფარგლებით იმ საშუალო სიდიდეებით და მათი ურთიერთშედარებით, რომელთა სტატისტიკური სანდოობაც მოქცეულია მათი ვარიაციის კოეფიციენტების სტატისტიკური სანდოობის ფარგლებში. ამ საშუალო სიდიდეებით შესაძლებელი გახდა დადგენილიყო ორგანიზაციული პროცესების ზოგადი სურათი და გამოკვეთილიყო ძირითადი ტენდენციები.

„კონფლიქტური ქცევის სტილის“ საკვლევ კითხვარში თითოეული სტრატეგიისთვის დასაგროვებელი ქულების მაქსიმალური რაოდენობა არის 12, რომლის მიღწევაც იშვიათად ხდება სხვა სტრატეგიებზე მათი გადანაწილების გამო. ჩვენი კვლევის მიხედვით რესპონდენტები უპირატესობას ანიჭებენ განრიდების სტრატეგიას ( $M=8.11$ ). როდესაც ადამიანი კონფლიქტურ სიტუაციაში ქცევის ამ სტრატეგიას ირჩევს, მისთვის დამახასიათებელია, როგორც კოოპერაციისაკენ სწრაფვის არარსებობა, ასევე საკუთარი მიზნებისათვის ბრძოლის ტენდენციის უქონლობაც. ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე და იმის გათვალისწინებით, რომ მისი განვითარებისათვის აუცილებელი წინაპირობებიდან მთავარი თანამშრომლობაა - ეს სტრატეგია ვერ იქება ეფექტიანი. სხვა მხრივ, განრიდებამ ორგანიზაციაში შესაძლოა თანამშრომლების კოოპერირებულობასაც კი შუწყოს ხელი, თუმცა ეს მხოლოდ არაარსებითი პრობლემების წარმოშობის შემთხვევებში იქნება მიზანშეწონილი. ხშირად მეტი მნიშვნელობის მქონე პრობლემების აღმოცენებისას კონფლიქტისგან განრიდებით მისი მოგვარება შეუძლებელი ხდება. მეტიც, ამას შესაძლოა უარესი შედეგები მოჰყვეს და დაგროვებულმა ნეგატიურმა მუხტმა გაუთვალისწინებელ მომენტში „ამოხეთქოს“, რაც თანამშრომელთა მუშაობის დეზორგანიზების საშიშროებას ქმნის. განრიდების შემდეგ გავრცელებული სტრატეგია აღმოჩნდა კომპრომისი ( $M=6.94$ ). კომპრომისის შემთხვევაში კონფლიქტის ორივე მხარეს უწევს გარკვეულ დათმობებზე წასვლა და საკუთარ გეგმებზე ნაწილობრივ უარის თქმა, რათა კონფლიქტის გაღრმავებას აარიდონ თავი. ეს სტრატეგია ორივე მხრიდან დათმობების გამო კოლექტივისთვის გარკვეულ დანაკარგებთან არის დაკავშირებული და საუკეთესო სტრატეგიად ვერ ჩაითვლება. რიგით მესამე ადგილზეა შეგუების სტრატეგია ( $M=5.53$ ), თუმცა იგი არ აღმოჩნდა სტატისტიკურად სანდო. თანამშრომლობა ( $M=5.37$ ) იკავებს მეოთხე ადგილს, რომელიც კ.თომასის აზრით, ქცევის ყველაზე უფრო საუკეთესო სტრატეგიას წარმოადგენს

კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების დროს, ვინაიდან კონფლიქტში მონაწილე ადამიანები მიდიან იმ გადაწყვეტილებამდე, რომელსაც შეუძლია დააკმაყოფილოს ორივე მხარის ინტერესები. დაპირისპირების სტრატეგიას აქვს ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი ( $M=5.12$ ). მართალია, ბოლო სამი სტრატეგიის მაჩვენებლებს შორის განსხვავება ძალზე მცირეა, მაგრამ მათი თანმიმდევრობა ცოტაოდენ მაინც მიგვანიშნებს გავრცელებული ტენდენციების თავისებურებაზე. დაპირისპირების სტრატეგიის არჩევას ადამიანები ისწრაფიან იმისაკენ, რომ მიაღწიონ საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებას სხვისთვის ზიანის მიყენების ვითარებაში. ამ სტრატეგიის დაბალი მაჩვენებელი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნას. მაგრამ, როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, იგი სასურველზე უფრო მაღალ ნიშნულზე იმყოფება და არ უწყობს ხელს ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის პოზიტიური ურთიერთობების განვითარებას, რაც, თვის მხრივ, ეფექტიანობის მაჩვენებლებზე უარყოფითად აისახება. რაც შეეხება შეგუებას, მისი დაბალი და არა სანდო მაჩვენებელი შეიძლება განვიხილოთ როგორც სუსტი ტენდენცია. იგი კ.თომასის მიხედვით გულისხმობს იმას, რომ ოღონდ ადამიანმა აარიდოს თავი დამაბულობას და თანახმაა, რომ დათმოს თავისი ინტერესები სხვის სასარგებლოდ. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ დამაბულობის ამგვარად თავიდან არიდება, ერთის მხრივ, სიკეთის მომტანია, თუმცა, მეორეს მხრივ, შესაძლოა კონკრეტულ მომუშავეს პიროვნული უნარების და შესაძლებლობების გამომჟღავნება შეუზღუდოს, რაც ერთობლივი საქმიანობისთვის გარკვეული დანაკარგის მომტანი იქნება. ამდენად, შედარებით დაბალი მაჩვენებელი ამ ფაქტორზე, გამოვლენილი სუსტი ტენდენციის სახით, უფრო დადებით მოვლენად უნდა იქნეს შეფასებული.

ორგანიზაციული კლიმატის საკვლევი კითხვარით გამოკითხვა ჩატარდა იგივე თანამშრომლებზე. ზოგადად, წინასწარვე შეიძლება ითქვას, რომ გამოკვლეული ორგანიზაციების რესპონდენტთა მთელი პოპულაციიდან მიღებული შეფასებების გაანალიზების საფუძველზე დგინდება ორგანიზაციული კლიმატის ნეგატიური მხარეები, რაც ითხოვს ამ ორგანიზაციებში ადეკვატური ღონისძიებების გატარებას ვითარების გაუმჯობესების მიზნით. შესწავლილი იქნა ორგანიზაციული კლიმატის ამსახველი 6 ფაქტორი (ლიდერობის სტილი, მუშაკთა მოტივაცია, კომუნიკაცია, თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, ორგანიზაციის მიზნების დასახვა, სამუშაოს კონტროლი), რომელთაგან მაღალი მონაცემი თითოეულ მათგანზე ორგანიზაციული კლიმატისთვის პოზიტიური პროცესის მეტი ინტენსიობის გამომხატველია. როგორც კვლევის შედეგებიდან გამოჩნდა, შეფასებები ორგანიზაციული კლიმატის ყველა ფაქტორისთვის საშუალოს ( $M=2$ ) ირგვლივ დაჯგუფდა (კითხვარის ყოველი პუნქტისთვის მაქსიმალური შეფასება არის 4, შესაბამისად საშუალო შეფასება არის 2). ამდენად, გამოკვლეული ორგანიზაციები ავლენენ ორგანიზაციული კლიმატის საშუალო დონეს, რაც გვაძლევს იმის თქმის საშუალებას, რომ მათში სასურველი ფსიქოლოგიური კლიმატი და შეუფერხებელი განვითარების პროცესის არსებობა არ დასტურდება. გამოიკვეთა გარკვეული სხვაობები ფაქტორების პრიორიტეტულობის თვალსაზრისით.

შესწავლილი ფაქტორები პრიორიტეტულობის მიხედვით შეიძლება შემდეგი თანმიმდევრობით დალაგდეს: კომუნიკაცია ( $M=2.27$ ), ლიდერობის სტილი ( $M=2.22$ ), მოტივაცია ( $M=1.77$ ; არ არის სტატისტიკურად სანდო), ორგანიზაციის მიზნების დასახვა

( $M=1.70$ ), სამუშაოს კონტროლი ( $M=1.52$ ; არ არის სტატისტიკურად სანდო) თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში ( $M=1.06$ ). რაც შეეხება მოტივაციის და სამუშაოს კონტროლის მაჩვენებლებს, სტატისტიკური არასანდოობის გამო მათზე შეიძლება საუბარი მხოლოდ როგორც სუსტი ტენდენციების შესახებ.

როგორც შედეგებიდან ჩანს, გამოკითხულთა შორის პრიორიტეტულობის მიხედვით ყველაზე უფრო გამორჩეული აღმოჩნდა ორგანიზაციული კლიმატის 2 ფაქტორი - კომუნიკაცია და ლიდერობის სტილი. ერთის მხრივ, მათი შედარებით მაღალი მაჩვენებლები ორგანიზაციული კლიმატის პოზიტიურობის სასარგებლოდ მეტყველებენ. ხოლო, მეორე მხრივ, გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის დაბალი მაჩვენებელი წინააღმდეგობაში მოდის ლიდერობის სტილის უფრო მაღალ მაჩვენებელთან. მაშინ, როდესაც ისინი ორივე დემოკრატიულობის ხარისხის ამსახველი ფაქტორებია. უნდა ვიფიქროთ, რომ დემოკრატიულობის მეტი ხარისხი ლიდერობის სტილის შემთხვევაში გამოვლენილია ადამიანებს შორის ურთიერთობების ასპექტში, ხოლო გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის შემთხვევაში საქმე გვაქვს დემოკრატიულობის საგრძნობლად ნაკლები ხარისხის გამოვლენასთან შრომითი საქმიანობის სფეროში. ეს გარემოება იმაზე მიუთითებს, რომ გამოკვლევულ ორგანიზაციებში რეალური („საქმიანი“) დემოკრატიული პროცესი სასურველზე უფრო ნაკლები დოზით არის განხორციელებული. ისიც უნდა ითქვას, რომ შედეგების მიხედვით ზოგადად ხელმძღვანელები უფრო დადებითად აღიქვამენ და აფასებენ თავიანთ ორგანიზაციულ კლიმატს, ვიდრე მათი დაქვემდებარებულები. როგორც ჩანს, მართვის დემოკრატიული სტილი ხსენებული ორგანიზაციისთვის ნაკლები მნიშვნელობის მქონე აქტივობებში უფრო ადვილად ხორციელდება. ამდენად, იგი უფრო ფასადურია ვიდრე ფაქტობრივი. არ არის გამორიცხული, რომ გარკვეულ პირთა მიერ ეს გამიზნულადაც კეთდებოდეს.

ამრიგად, ჩატარებულმა კვლევამ საშუალება მოგვცა გაგვეჩვენა ის, თუ როგორი ორგანიზაციული კლიმატია უფრო გავრცელებული ქართულ ორგანიზაციებში და რა ხასიათის კონფლიქტურ სიტუაციებთან თანაარსებობს იგი. ორგანიზაციული კლიმატის უპირატესად საშუალო დონე, რომელიც დგინდება ორგანიზაციებში, მიგვანიშნებს იმაზე, რომ მათში ბევრი რამაა გასაკეთებელი სიტუაციის გაუმჯობესების მიზნით, ვინაიდან პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის მაღალი დონე განსაზღვრავს შრომის უკეთეს შედეგებს და აუმჯობესებს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამალგების პერსპექტივებს, რაც მრავალ სხვა მეცნიერულ კვლევებშიც არის დადასტურებული. განსაკუთრებულ ყურადღებას იპყრობს გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის და მათი მოტივაციის მაჩვენებელთა საგრძნობი ამალგების საჭიროება (მათი დაბალი მაჩვენებლების გამო), რომელთაც შეუძლიათ ძლიერი ბიძგის მიცემა ორგანიზაციის განვითარების პროცესისთვის. ამის მაგალითები განვითარებული ქვეყნების მმართველობით პრაქტიკაში არაერთი არსებობს. რაც შეეხება კონფლიქტურობის მაჩვენებლებს, როგორც აღმოჩნდა, გამოკვლევულ ორგანიზაციებში უფრო მეტად არის გავრცელებული კონფლიქტისგან განრიდების სტრატეგია, რომელიც პერსპექტივაში უფრო ღრმა კონფლიქტის წარმოშობის საშიშროებას შეიცავს, რაც რიგი ორგანიზაციებისთვის დამანგრეველიც კი შეიძლება აღმოჩნდეს. სამაგიეროდ უკანა პლანზეა გადაწეული

თანამშრომლობის სტრატეგია, რომელსაც აკისრია ის ფუნქცია, რომ თანამშრომლების ძალთა კონსოლიდაციის გზით ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წინსვლას და მისი ეფექტიანობის ამაღლებას. როგორც ირკვევა, ამ მხრივაც ხსენებულ ორგანიზაციებში არ არის სახარბიელო სიტუაცია.

როგორც ზემოთ აღწერილი ვითარებებიდან ჩანს, ჩვენს სინამდვილეში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსები არ არის სათანადო ეფექტიანობით გამოყენებული, რაც ორგანიზაციების განვითარების დაბალ ტემპებს განაპირობებს. ორგანიზაციების განვითარება კი მთლიანად საზოგადოების და ქვეყნის განვითარების მძლავრი ბერკეტია. ორგანიზაციები ქმნიან იმ პროდუქტებს, რომლებითაც საზოგადოება იმდღეს თავის კეთილდღობას. უკვე არსებული მეტარიალური ბაზის პირობებშიც კი ადამიანური რესურსების მართვის წარმატებული მოდელების გამოყენებით ორგანიზაციების განვითარებისთვის ხელშეწყობა ძლიერი იმპულსი შეიძლება აღმოჩნდეს საზოგადოებისა და მთლიანად ქვეყნის განვითარებისთვის. რაც უფრო წარმატებული მოდელი იქნება გამოყენებული, მით უფრო მეტად აისახება ეს საზოგადოებისა და ქვეყნის განვითარების ტემპებზე. ამ თვალსაზრისით ადამიანური რესურსების მართვის ყველაზე უფრო გამორჩეულ მოდელად, გავრცელებული ადმინისტრაციული (ამერიკული) მოდელის სანაცვლოდ, იაპონური მოდელი უნდა ჩაითვალოს, რომელიც უკვე რამდენიმე ათწლეულია რაც მთელი მსოფლიოს წინაშე ადასტურებს თავის ეფექტიანობას და მოწინავეობას. ჩვენ მიერ ჩატარებული სხვა გამოკვლევების მიხედვით აღინიშნება გარკვეული მსგავსება ქართული და იაპონური კულტურების თავისებურებებს შორის (კოლექტივიზმი, მასკულიზმი და სხვ.), რაც იმას გვაფიქრებინებს, რომ მართვის იაპონური მოდელის რიგი ელემენტების დანერგვა ჩვენ სინამდვილეში არ უნდა იყოს დაკავშირებული დიდ სირთულეებთან და სიძნელეებთან. სამაგიეროდ ორგანიზაციებს და ზოგადად საზოგადოებას მიეცემა განვითარების ახალ და საინტერესო ეტაპზე გადასვლის ფართო შესაძლებლობები [ 11 ], [ 12 ].

იაპონურ მენეჯმენტში აქცენტი ძირითადად კეთდება ადამიანური ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე. ეს ურთიერთობები გულისხმობს: ურთიერთშეთანხმებულობას, ორიენტაციას ჯგუფურ ინტერესებზე, დასაქმების სტაბილურობას, ჰარმონიულ ურთიერთობებს მომუშავესა და ხელმძღვანელს შორის და ა.შ. ამან განაპირობა ქვეყნის არნახული განვითარება, ცნობილი “იაპონური სასწაულის” სახელით. იაპონურ მენეჯმენტში ადამიანური რესურსების მართვა ყველაზე მაღალ პრიორიტეტად არის აღიარებული.

იაპონური მენეჯმენტის ფილოსოფიაში განცხადებულია, რომ მათ მთავარ რესურსს ადამიანები წარმოადგენენ. იაპონია, როგორც ბუნებრივი რესურსების არმქონე ქვეყანა, მთელ იმედებს ამყარებს ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენებაზე. სწორედ ამ მიზნით იქმნება შრომის ისეთი პირობები, რომლებშიც მომუშავეებისთვის ჩნდება შრომის დიდი გარანტიები, პროფესიული და პიროვნული ზრდის კარგი შესაძლებლობები, მათ უმაღლესობათ შრომითი მოტივაცია, უძლიერდებათ ორგანიზაციისადმი ერთგულების განცდა, გააჩნიათ ორგანიზაციის წარმატებისთვის ძალისხმევის უშურველად გაღების მზაობა და ა.შ. ყოველივე ამან შეაძლებინა იაპონიას რომ გამხდარიყო მსოფლიოში ყველაზე დაწინაურებული ქვეყანა. ეს კი გახდა იმის საფუძველი, რომ დღეს მრავალი ქვეყანა ცდილობს მართვის იაპონური მოდელის გადაღებას მეტ-ნაკლები სისრულით. ამ მხრივ არც საქართველო უნდა იყოს გამონაკლისი, ვინაიდან იაპონიის მსგავსად საქართველოც ურესურსო ქვეყანას წარმოადგენს და



უმთავრესად ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების მეშვეობით შეიძლება განახორციელოს წინსვლა და განვითარება.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვის იაპონური მოდელი გვევლინება ყველაზე უფრო გამოსადეგ მიდგომად, რომელსაც ძალუძს სტაგნაციაში მყოფ საქართველოს მისცეს განვითარების ძლიერი იმპულსი. ცხადია, სრულად მისი გადმოღება შეუძლებელი ამოცანაა კულტურათა სპეციფიკურობის გამო, მაგრამ მასში არის ისეთი ელემენტები, რომლებიც თავისუფალია ამ სპეციფიკისგან, კერძოდ: სტაბილური შრომის გარანტიები, სოციალური გარანტიები, დაწინაურების გარანტია, მოტივაცია, შრომაში ჩართულობა, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა (რეალური დემოკრატია), უზარბიერო კომუნიკაცია, თანამშრომლური ატმოსფერო და სხვ. იაპონურ ორგანიზაციებში დემოკრატის ქმედითობის კულმინაციას წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციებში მართვის მექანიზმები იქმნება ქვემოდან - მომუშავეთა მიერ, რაც ბიუროკრატიული და ადმინისტრაციული მისწრაფებებით გამდიდრებული ჩვენი სინამდვილისთვის ფრიად საგულისხმოა. ეს მისწრაფებები წარსულის გადმონაშთია და განვითარების შემაფერხებელი. ამდენად, ორგანიზაციებმა განვითარების ეფექტიანი სტრატეგიების შემუშავების დროს უნდა გაითვალისწინონ ყოველივე ზემოთქმული.

## ლიტერატურა

1. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა «უნივერსალი», თბილისი 2008.
2. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Лавров А.Ю. Теория организаций. Учебное пособие. Издание 5-е, исправленное и дополненное. Чита: ЧитГУ, 2005.
4. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2005.
5. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. Пер. с англ. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
6. Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М., Издательство "Япония сегодня", 2000г.
7. Сравнительный менеджмент. Сост.: Васильев С.В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого, Великий Новгород, 2007.
8. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
9. Психологические тесты / Под ред. А. А. Карелина: В 2 т. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002.
10. Чарквиани Д. Структурные и функциональные особенности трудовых установок личности. «Мециереба», Тбилиси, 1988.
11. გ. გოროშიძე. ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის
12. ფორმირება. ინტერნეტ-აკადემია (რეცენზირებადი ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი), თბილისი, 2012, <sup>1</sup> 2(21), გვ. 17-29.
13. გ. გოროშიძე. ქართული ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ფსიქოლოგიური ფაქტორები. ინტერნეტ-აკადემია (რეცენზირებადი
14. ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი), თბილისი, 2012, # 2(21), გვ.43-41.

Article received: 2014-12-21