

ვაჟა ბუჩაკაძე

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

ადამიანურ რესურსებთან კონტაქტების ორგანიზაციული ფორმები

ადამიანური რესურსების მართვა

ორგანიზაცია უპირველესად არის ურთიერთობები მართვის იერარქიული საფეხურების სხვადასხვა დონის მენეჯერებს, ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს, ერთსა და იმავე და აგრეთვე სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში მომუშავეთა შორის.

მართვის პროცესში ადამიანურ რესურსებთან კონტაქტების ორგანიზაციული ფორმებიდან, უპირველესად უნდა აღინიშნოს: თათბირები, საქმიანი შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები, დაქვემდებარებულთა სამუშაო ადგილების შემოვლა და მოქალაქეთა (კოლეგების, მომსვლელთა) მიღება.

თათბირები მართვის ერთ-ერთი ეფექტიანი და ყველაზე გავრცელებული ორგანიზაციული მეთოდია. იგი საშუალებას გვაძლევს სრულყოფილად და უმოკლეს დროში მოვახდინოთ დაინტერესებულ მუშაკთა დიდი ჯგუფის ერთდროული ინფორმირება, გავცნოთ მათ აზრსა და წინადადებებს, განვიხილოთ დავალება, ვიმსჯელოთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემებზე და რაც მთავარია, მივიღოთ ურთიერთშეთანხმებული გადაწყვეტილება, მოვახდინოთ დავალებების კოორდინირება და თანამშრომლობის ორგანიზება.

თათბირები მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა ჩატარდეს, როცა ყოველივე ეს მართლაც აუცილებელია საკითხების კოლექტიურად გადასაწყვეტად და როცა ვგრძნობთ, რომ უშუალო ურთიერთობა არსებითად შეამსუბუქებს და დააჩქარებს სამუშაოს, აამაღლებს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხს და მას ძალუძს უმნიშვნელოვანეს საკითხებზე საერთო აზრამდე მიგვიყვანოს.

თათბირებისა და შეხვედრების ჩატარებისას აუცილებელია დაცულ იქნეს სხვადასხვა მოთხოვნა, კერძოდ:

- სათათბირო ორგანოს უნდა ჰქონდეს სამუშაო გეგმა;
- განხილვის საბოლოო შედეგებზე არსებით გავლენას ახდენს ისიც, თუ როგორაა თათბირი მომზადებული. მისი მონაწილეები განსახილველ მასალებს დაახლოებით ერთი კვირით ადრე უნდა იღებდნენ, რათა სათანადოდ მოემზადონ. ვინც კარგად მოემზადება ის არწმუნებს სხვებს მისი არგუმენტებით და თავისას შედარებით ადვილად აღწევს. ზოგადი ფრაზებით, ერთი და იმავეს განმეორებითა და გაუთავებელი თხოვნით ვერავის დავარწმუნებთ, ძალა მხოლოდ აქვთ მტკიცე არგუმენტებს, ციფრებს, ანალიზს, მაგალითებს, ეკონომიკურ გაანგარიშებას და ა.შ.;
- თათბირებისთვის მომზადებული მასალები არა ზედმეტად სპეციფიკურად, გასაგებად უნდა იყოს დაწერილი, რათა საქმის არსში ისინიც დროულად და კარგად გაერკვნენ, რომლებიც შედარებით ნაკლებად იცნობენ მას;
- დიდი მნიშვნელობა აქვს თათბირის ორგანიზაციასა და გაძღვლას. თათბირის ხელმძღვანელმა თათბირის მომზადებაზე უფრო მეტი დრო უნდა დახარჯოს, ვიდრე თვით თათბირზე.

საკითხები წინასწარ საფუძვლიანად უნდა იყოს მომზადებული, დაინტერესებულ მხარეებთან შეთანხმებული, თავი უნდა ავარიდოთ იმპროვიზებას თათბირის მსვლელობისას. თათბირის ხელმძღვანელმა უნდა შექმნოს საკითხთა განხილვის სწორი ტაქტიკისა და ტექნოლოგიის არჩევა, სხვადასხვა აზრის მქონეთა შორის წამოჭრილი კონფლიქტების გადაჭრა და ა. შ.;

მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს თათბირების სამი ტიპი და დამახასიათებელი ნიშანი:

**1. წმინდა ინფორმაციული შეხვედრა** – ამ შემთხვევაში მთავარი ამოცანაა, რომ მონაწილეებმა ერთდროულად მიიღონ ინფორმაცია. მოწვევის თვალსაზრისით, მთავარი ამოცანაა ადამიანთა გარკვეული ჯგუფი გაეცნოს განსაზღვრულ საკითხებს ან მოვლენას. თათბირი მიმდინარეობს ასეთი თანმიმდევრობით:

- შესავალი;
- ინფორმაციის წარდგენა, გაცნობა;
- თათბირის დახურვა;
- დამსწრეები იშლებიან.

**2. ინფორმაცია და თვალსაზრისი** – თათბირი მიმდინარეობს შემდეგნაირად:

- შესავალი ან თათბირის ძირითადი მიზნის წარმოდგენა;
- დამსწრეთა მხრიდან ინფორმაციის წარმოდგენა;
- თვალსაზრისებისა და რეკომენდაციების ურთიერთგაცვლა;
- თათბირის დასასრული.

**3. ინფორმაცია, თვალსაზრისი, ურთიერთმოქმედება და უშუალოდ თათბირის მსვლელობისა და გადაწყვეტილების მიღება** – თათბირი მიმდინარეობს შემდეგნაირად:

- შესავალი და მთავარი მიზნის წარმოჩენა;
- დამსწრეთა მხრიდან ინფორმაციის მოსმენა;
- აზრთა ურთიერთგაცვლა;
- ალტერნატივების, რეკომენდაციების, მათი „კო“ ან „არას“ ბალანსის წარმოდგენა;
- მისაღები გადაწყვეტილების შერჩევა და გადაწყვეტილების მიღება;
- თათბირის დახურვა.

ბუნებრივია, ნებისმიერი თათბირი და შეხვედრა მიმდინარეობს განსაზღვრულ დროში. **თათბირისთვის განსაზღვრულ დროს ესაჭიროება მართვა**. თათბირის დრო ესაა დროის ინტერვალი, რომლის განმავლობაშიც მიმდინარეობს თათბირის ძირითადი ეტაპები ანუ ფაზები. ეს ფაზებია:

- საინფორმაციო ფაზა;
- აზრთა გამოთქმის ფაზა;
- ურთიერთმოქმედების ფაზა;
- სინთეზის ფაზა;
- გადაწყვეტილების მიღების ფაზა;
- შეხვედრის დოკუმენტირების ფაზა.

ინდივიდუალურ ქცევასთან დაკავშირებული ფაქტორები და დამსწრეთა პიროვნული თვისებები ის მახასიათებლებია, რომლებიც მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, ესაა დასწრეთა განსხვავებული პიროვნული თვისებები, განსაკუთრებით ის თვისებები, რომელიც უკავშირდება დამსწრეთა მეტ-ნაკლებად პროტოტიპულ ქცევებს წინა თათბირების განმავლობაში (ანუ ვინ

როგორ იქცევა, ამა თუ იმ სიტუაციაში). ამ მახასიათებელთა გასაანალიზებლად შეიძლება შეირჩეს ხუთი კატეგორია, რომლებიც დამახასიათებელი ნიშნებით დაკავშირებული არიან თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებთან. ეს კატეგორიებია:

- პასიური;
- აქტიური;
- რეაქტიული (როცა მონაწილეს არასოდეს აქვს ინიციატივა, მოქმედებს მოვლენის განვითარების მიხედვით);
- პრეაქტიული (როცა მონაწილე წინასწარ ამზადებს თავის მოქმედებებს);
- პროტოაქტიური (მას „ხელში უჭირავს“ ინიციატივა, მოქმედებს, რათა მიადწიოს მისთვის სასურველ ცვლილებებს).

**საქმიანი საუბრები** ჩვეულებრივ, ესაა შედარებით ვიწრო წრეში რამდენიმე ადამიანს შორის ინფორმაციის ზეპირი გაცვლა. თათბირისგან ის არა მხოლოდ მონაწილეთა რაოდენობით, არამედ განსახილველი პრობლემების, საუბრის მიმდინარეობისა და მისი შედეგების თავისუფალი ხასიათითაც განსხვავდება. საქმიანი საუბრების შედეგად ოფიციალური გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად შეიძლება არ მოხდეს, თუმცა მონაწილენი იღებენ საჭირო ინფორმაციას საანალიზოდ და მომავალი ქმედებებისათვის.

საქმიანი საუბრები შეიძლება იყოს ოფიციალური და არაოფიციალური, მიზნობრივი (კონკრეტულ მიზნებთან დაკავშირებული) და საერთო ხასიათის, აგრეთვე რეგლამენტირებული (რაც დადგენილი წესების დაცვით ხდება) და თავისუფალი. რასაკვირველია, საქმიანი საუბრებისათვის სათანადო მომზადებაა საჭირო და გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- საქმიანი საუბრის მიზანი და განსახილველი საკითხები (პარტნიორთა ინტერესების გათვალისწინებით);
- პარტნიორების საქმიანი, საზოგადოებრივი და სხვა მახასიათებლების წინასწარი გაცნობა;
- საუბრის სტრატეგიის, გეგმისა და სავარაუდო სცენარის შემუშავება;
- საუბრის ტექსტის ძირითადი დეტალების, ფრაგმენტების, რეზიუმეს მომზადება;
- შეხვედრის ადგილისა და დროის შეთანხმება.

**სატელეფონო საუბრები** უნდა განხორციელდეს მაშინ, თუ დარწმუნებული ვართ, რომ პირადი, უშუალო კონტაქტი ან შეუძლებელია, ანდა მიზანშეუწონელი. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, უმჯობესია უშუალო შეხვედრა და ამიტომ ტელეფონით დარეკვამდე, კიდევ ერთხელ უნდა დავრწმუნდეთ მის აუცილებლობაში.

ორგანიზაციებში ბევრი ოპერატიული საკითხი წყდება ხელმძღვანელთა მიერ თავიანთ დაქვემდებარებულთა სამუშაო ადგილების შემოვლით. ეს უნდა იყოს არა სპონტანური, არამედ დაგეგმილი პერიოდული მოქმედება, ნათლად უნდა ვიცოდეთ, ვის რა საკითხზე უნდა ვესაუბროთ, ვის ეხება ესა თუ ის პრობლემა და ა. შ. აუცილებელია ყურადღებით მოვუსმინოთ დაქვემდებარებულებს, კარგად გაგაანალიზოთ არსებული ვითარება და დაგსახოთ გამოვლენილ პრობლემათა აღმოფხვრის ღონისძიებები.

მეტად მნიშვნელოვანია მომსვლელთა მიღების სწორი ორგანიზება. მიღების მსურველები ორ ჯგუფად იყოფა: დაქვემდებარებულები (იმავე ორგანიზაციაში მომუშავენი) და გარედან მოსულნი. მიღების დრო და რეგლამენტი ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული და მკაცრად

დაცული. მომსვლელებს რაც შეიძლება ყურადღებით უნდა მოეუსმინოთ, შევეუქმნათ უშუალო და კეთილგანწყობილი ატმოსფერო და მხარი დავუჭიროთ ყველა საინტერესო წინადადებას.

თანამედროვე ორგანიზაციას ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფისათვის, აუცილებლად უნდა ჰქონდეს კომპიუტერული მონაცემთა ბაზა სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფით, რის საფუძველზეც ოპერატიულად მოხდება მოქალაქეთა (კოლეგების, მომსვლელთა) და სხვადასხვა ორგანიზაციის განცხადებების, სურვილების, პრობლემების თუ წინადადებების ანალიზი, სისტემატიზება და პრიორიტეტული საკითხების გამოყოფა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. არმსტრონგი მ., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ. 2002.
2. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2009.
3. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ. 2009.
4. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი 2006.
5. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა თბილისი 2003.
6. ჯულაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძველები, ქუთაისი 2013.
7. Fisher C., Schoelfeldt L., Shaw J., Human Resource Management, *fifth edition*, Boston, New York, 2009.

**ელისო გველესიანი**

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

**მაია ახვლედიანი**

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

**ტურისტული ბაზრის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში**

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

დღეისათვის ტურიზმი მომსახურების სფეროს ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი დარგია საქართველოში. არსებობს მრავალი შესაძლებლობა ტურიზმის სფეროში ინვესტიციების განსახორციელებლად: საზღვაო, მთის კურორტები, სათხილამურო სპორტი, მინერალური წყლები, გამაჯანსაღებელი, კულტურული და სხვა სახის ტურიზმით. საქართველოს თითქმის ყველა რეგიონი მდიდარია ტურისტული ღირსშესანიშნაობებით. ქვეყანას საკმაოდ დიდი ტურისტული პოტენციალი აქვს და თუ მოვახდენთ არსებული პოტენციალის რანჟირებას, მაშინ ჩვენს ქვეყანაში პერსპექტიული იქნება ტურიზმის ისეთი სახეების განვითარება როგორცაა: კულტურული, სამკურნალო, საკურორტო, ეკოტურიზმი და ა.შ.

საქართველოში ტურიზმის მდგომარეობის მიმოხილვისას მნიშვნელოვანია იმის