

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
სოციალურ მეცნიერებათა დეპარტამენტი

გამოყენებითი ფსიქოლოგია

ბიზნესის-ინჟინერინგის ფაკულტეტი  
სოციალურ მეცნიერებათა დეპარტამენტი

თბილისი

## შესავალი

წინამდებარე ლექციების კურსი განკუთვნილია ტექნიკური სპეციალობების ბაკალავრიატის სტუდენტებისთვის. ავტორთა კოლექტივი ორიენტირებულია თანამედროვე ეპოქის მოთხოვნებზე, რაც უკავშირდება გამოყენებითი ფსიქოლოგიის შესწავლასა და მის პრაქტიკაში დანერგვას. ვფიქრობთ, იგი ასევე დაეხმარება შრომით ჯგუფებში ჩართულ ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს, რათა გააანალიზოს და გააკეთოს საუარაუდო დასკვნები თანამედროვე ორგანიზაციებში მიმდინარე ცვლილებებზე და მის შედეგებზე, როგორც შეუქცევად პროცესებზე.

**შინაარსი:**

**I. ფსიქოლოგია და გამოყენებითი ფსიქოლოგია-----6**

1. გამოყენებითი ფსიქოლოგიის ამოცანები-----6

2. გამოყენებითი ფსიქოლოგიის გამოყენების მაგალითები-----7

3. ფსიქიკის დეტერმინისტული და ინდეტერმინისტული გაგება-----10

**II. გამოყენებითი ფსიქოლოგია – თეორიული ფსიქოლოგიის  
პრაქტიკული დარგი-----12**

1. ადამიანის აქტივობის ბიო-სოციალური სტიმულები-----12

2. ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია და თვითრეალიზაცია---14

**III. ადამიანის აქტივობის ერთ-ერთი კონსტრუქციული საქმიანობა  
– შრომა და მისი შემსწავლელი ცოდნის დარგები-----17**

1 შრომა – ადამიანობის ერთ-ერთი სპეციფიკა-----17

2 ინდუსტრიული შრომის ფსიქიკური პრობლემები-----19

3 ადამიანთა „ურთიერთობების თეორია“ და ჰუმანიზმი-----21

**IV. მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების ინდუსტრიული განვითარება და  
გამოყენებითი ფსიქოლოგია-----23**

1. სანჟინრო ფსიქოლოგია, ინდუსტრიული ფსიქოლოგია,  
პერსონალისა და მომხმარებლის ფსიქოლოგია-----23

2. ერგონომიკა, ფსიქოტექნიკა, ექსპერიმენტული ფსიქოლოგია-----25

**V. თანამედროვე შრომა და მისი ფსიქიკური თავისებურებები-----28**

1. კონკურენცია-----28

2. „თეთრსაყელოიანები“ და „ცისფერსაყელოიანები“-----30

3. მენეჯმენტი, მარკეტინგი და ინოვაციები-----31

4.	გენდერული ცვლილებები და თანამედროვე შრომა-----	35
5.	სოფლის მეურნეობის ტექნიზაცია-----	36
<b>VI.</b>	<b>ორგანიზაციის განვითარების ფსიქოლოგია-----</b>	<b>37</b>
1.	ორგანიზაციის ხილვადი ანუ ფორმალური ასპექტები-----	37
2.	ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი ზემოქმედების ფსიქოლოგია -----	38
3.	თანამშრომელთა შერჩევის ფსიქოლოგიური მეთოდები-----	40
<b>VII.</b>	<b>ორგანიზაციის და შრომითი ჯგუფების ფსიქოლოგია-----</b>	<b>47</b>
1.	ორგანიზაციის სტრუქტურა და ფსიქოლოგია-----	47
2.	ორგანიზაციის სტატიკური და დინამიკური გარემო-----	48
3.	შრომითი ჯგუფების შექმნის ფსიქიკური მიზეზები-----	49
4.	ეფექტური მართვის ეთიკურ-ფსიქოლოგიური კრიტერიუმები-----	50
<b>VIII.</b>	<b>თანამედროვე ადამიანის შრომისუნარიანობა და „წახალისების მართვა“-----</b>	<b>56</b>
1.	ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და „კეთილდღეობის სამსახურები“-----	56
2.	შრომისუნარიანობა და „წახალისების მეთოდი“-----	59
<b>IX.</b>	<b>შრომისუნარიანობის ხელისშემშლელი ფსიქიკური ფაქტორები, სტრესების მართვა-----</b>	<b>64</b>
1.	დაღლილობა, უინტერესო სამუშაო და მონოტონია-----	64
2.	ნერვული დაღლილობის ეფექტი და სტრესების მართვა-----	66
<b>X.</b>	<b>„დიდი ბიზნესის სინდრომი“, გადარჩენა-განვითარების მექანიზმები-----</b>	<b>73</b>
1.	ეკონომიკური ხასიათის „დაავადებები“-----	73
2.	დროის რაციონალურად გამოყენება-----	78

3. სარეკლამო სამსახური-----	83
<b>XI. კომერციული გარიგების „ოქროს წესები“ -----</b>	<b>95</b>
1. საბაზრო ეკონომიკა, „პიროვნებათა ბაზარი“ -----	95
2. ფინანსური მოღვაწეობის „გაკვეთილები“-----	97
<b>XII. პროფესიონალიზმი, წარმატებული ბიზნესი და ბიზნესმენის პიროვნული თვისებები -----</b>	<b>111</b>
1. პროფესიონალიზმი და მისი მახასიათებლები-----	111
2. პროფესიული უნარ-ჩვევები-----	114
3. წარმატებული ბიზნესმენის პიროვნული თვისებები-----	116
<b>XIII. კომუნიკაციის პროცესის ფსიქიკური ასპექტები-----</b>	<b>120</b>
1. კომუნიკაციის არსი, მისი შემადგენელი კომპონენტები, კომუნიკაციის მიზეზები და მიზნები-----	120
2. პიროვნება და აღქმა-----	117
3. კომუნიკაციის ბარიერები-----	120
4. პარტნიორული შეთანხმების ოთხი სტილი-----	122
5. კონფლიქტები და მათი გადაჭრის გზები-----	124
<b>XIV. გლობალიზაციის პროცესის ფსიქიკური მექანიზმები-----</b>	<b>133</b>
1. გლობალიზაციის ასპექტები და ძირითადი შემადგენელი პროცესები-----	136
2. გლობალიზაციის მექანიზმები და თავისებურებანი-----	139
<b>XV. პოსტინდუსტრიული საზოგადოება და გლობალიზაცია-----</b>	<b>140</b>
1. გლობალიზაციის ძირითადი ასპექტები-----	144
2. გლობალიზაციის პოზიტიური და ნეგატიური შედეგები---	145

# I. ფსიქოლოგია და გამოყენებითი ფსიქოლოგია

„არა ვიქმ, ცოდნა რას მარგებს,

ფილოსოფოსთა ბრძნობისა“ (რუსთაველი)

## 1. ფსიქოლოგიის და გამოყენებითი ფსიქოლოგიის ამოცანები

ფსიქოლოგია არის მეცნიერება ადამიანის ფსიქიკის შესახებ; მას ხანგრძლივი წარსული, მაგრამ მოკლე ისტორია აქვს – უთქვამს ექსპერიმენტული ფსიქოლოგიის თვალსაჩინო წარმომადგენელს ებინჰაუსს. კაცობრიობის უძველეს წარსულს თუ გადავხედავთ, ფოლკლორში, ხალხური სიბრძნეების გასაოცარ ნიმუშებს მართლაც აღმოვაჩინოთ, რაც ფსიქოლოგიამ ახლახანს, XX საუკუნეში „კარგად დაიწყებული ძველის“ სახით „ხელახლა აღმოაჩინა“.

- ფსიქონალიზის შემქმნელმა, ზიგმუნდ ფროიდმა, თავისი მოსაზრებების დასასაბუთებლად ბერძნული მითების გმირები დაიმოწმა, როგორც ხალხური სიბრძნის ნიმუში; მაგალითად, ძველსა და ახალ თაობას შორის არსებული წინააღმდეგობა-კონფლიქტის აუცილებლობის გამომხატველად „ოიდიპოსის მითის“ პერსონაჟი მოიშველია; მსგავს ფსიქონალიზურ „მიხედვებს“ ქართულ ფოლკლორშიც მრავლად შევხვდებით;

- ქართული ანდაზა – ფუყე თავთავი თავს მალდა ასწევს, სავსე კი მუდამ თავდახრილიაო, არასრულფასოვნების კომპლექსის და კომპენსაციის ცნების სახელითაა ფსიქონალიზში ცნობილი. (ქართულ ფოლკლორში მსგავსი მაგალითები უამრავია, რასაც სპეციალური შესწავლა ჭირდება).

- ფსიქოლოგიაზე, როგორც ფსიქიკის შესახებ მეცნიერებაზე, ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე, არისტოტელემ მიუთითა თავის შრომაში „სულიათვის“. ფილოსოფოსები ფსიქიკის ახსნას მას შემდეგაც ხშირად ცდილობდნენ, თუმცა XIX-XX საუკუნამდე მისი შესწავლის მიმართ მხოლოდ თეორიული ინტერესებით შემოიფარგლებოდნენ.

ფსიქოლოგიის დამოუკიდებელ მეცნიერებად ჩამოყალიბება ექსპერიმენტული ფსიქოლოგიის ფუძემდებლის, ვილჰელმ ვუნდტის (1832-1920) სახელთანაა დაკავშირებული, როცა პრაქტიკული მიზნებისათვის, ექსპერიმენტული კვლევის მეთოდების გამოყენება დაიწყო, სახალხო

მეურნეობის თითქმის ყველს დარგში – შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის განყოფილებებში, ფაბრიკა-ქარხნებსა თუ საწარმოო გაერთიანებებში, საკონსტრუქტორო ბიუროებში, მაღაროებში, სატრანსპორტო, სავაჭრო, კავშირგაბმულობის და სხვა ორგანიზაციებში; შედეგად – წარმოების ეფექტურობა 10-20%-ით გაიზარდა; კადრების დენადობა 15-30%-ით, ხოლო სამუშაოსთან შეუთავსებლობის გამო სტრესები, ფსიქიკური გადახრები და მოზარდთა განვითარების შეფერხებები – 30%-ით შემცირდა.

ფსიქოლოგიური კვლევების პრაქტიკულმა შედეგებმა, განვითარებულ ქვეყნებში ფსიქოლოგიის სპეციალური დარგის – გამოყენებითი ფსიქოლოგიის შექმნა განაპირობა; კვლევებმა ადამიანური ცხოვრების თითქმის ყველა სფერო მოიცვა; წარმოიშვა გამოყენებითი ფსიქოლოგიის ცალკეული დარგები – შრომის, აღზრდის, კონფლიქტის, ჯანმრთელობის, ურთიერთობების, წარმატებულ მოღვაწეობის და ა.შ. ფსიქოლოგიები; თითოეული ერთ საერთო მიზანს – ადამიანის სულიერი და მატერიალური კომფორტის შექმნას ემსახურებოდა.

## 2. გამოყენებითი ფსიქოლოგიის გამოყენების მაგალითები

\* თეორიული ფსიქოლოგიისთვის იმთავითვე ცნობილი იყო ადამიანი სამყაროს, აღქმის, ყურადღების, მესხიერების, აზროვნების და ა.შ. ფსიქიკური ფუნქციებით რომ უკავშირდება. ამ ცოდნიდან გამომდინარე, დიდი ხნის განმავლობაში, სასამართლო პრაქტიკაში, მოწმე-თვითმხილველის ჩვენება უტყუარ სამხილად იყო მიჩნეული. მაგრამ, XX საუკუნეში სოციალ-ფსიქოლოგების მიერ ჩატარებული ექსპერიმენტების შედეგებმა აჩვენა, რომ, თუ რაიმე ფაქტის აღქმა ადამიანში ძლიერ ემოციებს აღძრავს (როგორცაა კრიმინალური ქმედებები – მკვლელობა, აფეთქება, ნგრევა, კონფლიქტი ან პირიქით – შეველა, გადარჩენა, სხვისთვის თავგანწირვა და ა.შ.), მისი გახსენებისას მოსალოდნელია აღქმულის უნებლიე გაზვიადება, ან მასში არარსებული დეტალების ჩართვა.

ამის დასამტკიცებლად სოციალ-ფსიქოლოგებმა, იურისტების ერთ-ერთ სამეცნიერო კონფერენციაზე იმიტირებული კონფლიქტი მოაწვევეს, რასაც დიდი სკანდალი, შემდეგ კი საქმის გამოძიება მოჰყვა. ინცინდენტის თვითმხილველთა ჩვენებები განსაცვიფრებელი აღმოჩნდა – დარბაზში მსხდომმა მოწმეებმა (იურიდიული ფაკულტეტის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებმა) ისეთი ფაქტები “გაიხსენეს“, რასაც სინამდვილეში ადგილი არ ჰქონია („კონფლიქტის“ მსვლელობა ფირზე იყო ჩაწერილი). შემდგომში ამ ექსპერიმენტების შედეგები სასამართლო პრაქტიკაში გაითვალისწინეს – რაკი მხოლოდ

**თვითმხილველის ჩვენებები სანდო არ აღმოჩნდა, სიმართლის დასადგენად სხვა მეთოდების გამოყენებაც დაიწყო.**

\* ტრადიციული ფსიქოლოგიის თანახმად, ადამიანს სამყაროს აღქვას ალქაში ყურადღების ფსიქიკური ფუნქცია ეხმარება – იგი იმას უკეთ აღიქვამს, რისკენაც ყურადღებას მიმართავს; ექსპერიმენტულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ, ყურადღების ერთი საგნიდან მეორეზე გადანაცვლებას ან ერთდროულად რამდენიმე ობიექტისკენ წარმართვას (განაწილებას) ზოგი ადამიანი ძნელად და დაგვიანებით ახერხებს, ზოგიც – სწრაფად და იოლად. ამის ცოდნას დიდი პრაქტიკული ეფექტი აღმოაჩნდა, მართვის სისტემების სპეციალისტთა (მძღოლის, დისპეტჩერის) შერჩევისას ანუ იქ, სადაც ერთი საგნიდან მეორეზე ყურადღების სწრაფად გადატანის ან განაწილების უნარია აუცილებელი.

როცა სპეციალისტთა შერჩევა ამ თავისებურებების შემსწავლელი სპეციალური ტესტებით დაიწყო, სატრანსპორტო, სადისპეტჩერო და სხვა ავტომატიზებულ საწარმოებში, უბედური შემთხვევები მკვეთრად შემცირდა.

\* ძველთაგან ცნობილი იყო ზოგიერთი ადამიანი აგრესიისკენ განსაკუთრებულ მიდრეკილებას რომ იჩენს (ერთხანს დამნაშავედ დაბადებულთა წინასწარ ამოცნობას და იზოლირებასაც კი ცდილობდნენ); მოგვიანებით ადამიანის სისხლში აგრესიის ჰორმონი – ტესტოსტერონი აღმოაჩინეს (სხვაგვარად მას მასკულინური, მამაკაცური ჰორმონი უწოდეს); ეს ჰორმონი, ანუ აგრესიისკენ მიდრეკილება, გარდატეხის ასაკის ვაჟებს უფრო ახასიათებთ; ამიტომ, ფსიქოლოგების აზრით, მიზანშეწონილი და აუცილებელია მათი სპორტით, ცეკვით, სიმღერით, ტურიზმით და ა.შ. დაკავება ან ძალისმიერ შრომით საქმიანობაში, ანუ ისეთ აქტივობაში ჩაბმა, სადაც განსაკუთრებით დიდი ენერჯია იხარჯება.

სოციალ-ფსიქოლოგები გვარწმუნებენ, რომ, იმ ქვეყნებში, სადაც ხელისუფლება ფსიქოლოგების ამ რეკომენდაციებს ითვალისწინებს და ახალგაზრდებს ხელს უწყობს კულტურაში „დახარჯონ“ ჭარბი ენერჯია, დანაშაულობები და დესტრუქციული ქცევები ნაკლებია; ხოლო იქ, სადაც უმუშევრობის მაჩვენებელი მაღალია და მოსახლეობის უმრავლესობას მოზარდი თაობის ჯანსაღი ცხოვრების წესით უზრუნველყოფის საშუალება არა აქვს, დანაშაულობათა მაჩვენებელი დიდია.

ზოგჯერ, საქმეში ჩაუხედავი არაპროფესიონალები, დანაშაულის პრევენციად „სექსუალურ აქტივობას“ მიიჩნევენ (რაკი იგი, ერთი შეხედვით შედარებით იოლად ხელმისაწვდომია) და ახალგაზრდებს მისკენ მოუწოდებენ;

შესაძლოა ამ „მეთოდმა“ ცალკეულ შემთხვევებში „გაამართლოს“ კიდევ, მაგრამ, მეტ წილად მას არანაკლები უბედურობები ახლავს, რაც საზოგადოებას (და თავად ახალგაზრდასაც) “ძვირად უჯდება”; ფსიქოლოგიამ, სასამართლო პრაქტიკამ და თავად ცხოვრებაზე დაკვირვებამაც აჩვენა, რომ მოზარდების ჩართვა შრომით, ესთეტიკურ, შემეცნებით და სხვა კულტურულ-პრევენციულ ანუ კონსტრუქციულ ღონისძიებებში და ფიზიკური წვრთნები, დანაშაულობებთან ბრძოლის საქმეში გაცილებით უფრო ეფექტური და ჰუმანურია.

მაშასადამე, დასაწყისში ფსიქოლოგიას, სამყაროს აღქმის, დასწავლა-დახსოვნის, აზროვნების, ადამიანთა უნიკალობის, კომფორტულობის, ეგოიზმის, ალტრუიზმის, სიყვარულის, სიძულვილის, დანაშაულობების, შემოქმედების, ფსიქიკური აშლილობის, სითამამის, მორცხვობის, ოპტიმიზმის, დეპრესიულობის, აგრესიის, ნიჭიერების და ა.შ. ფსიქიკური „საიდუმლოებების“ ახსნა აინტერესებდა, ხოლო თანამედროვე ფსიქოლოგიის ამოცანა კვლევის შედეგების პრაქტიკულად გამოყენებაცაა; იგი საზოგადოებას იმ რეკომენდაციებს სთავაზობს, რაც ადამიანს ჯანმრთელობის შენარჩუნება-გაუმჯობესებაში, სხვებთან კარგი ურთიერთობების დამყარებაში, ახალი თაობის მეცნიერული მეთოდებით აღზრდაში, პირადი წარმატებების მიღწევაში, ეკონომიკის ოპტიმალურ მართვაში, ეფექტური შრომის პირობების შექმნაში და ა.შ. დაეხმარება.

გამოყენებითი ფსიქოლოგიის დიდ მნიშვნელობაზე მიუთითებს მეცნიერული კვლევების დაფინანსების აშშ სისტემა: თუ იქ ფუნდამენტური (თეორიული) კვლევის ყოველი ფორმა, ვთქვათ ერთ დოლარად ფასობს, იგივე მოცულობის პრაქტიკული ღირებულების გამოკვლევაში, ავტორს ათ დოლარს უხდინან; მაგრამ თუ გამოკვლევის შედეგები რომელიმე ორგანიზაციაში დაინერგა (ანუ მას გარკვეული ეკონომიკური ეფექტი აქვს), – ას დოლარს, ანუ ფუნდამენტურ გამოკვლევასთან შედარებით ასჯერ მეტს!

აქედან ჩანს მეცნიერების წინაშე დასმული პრაგმატული მიზნების და მისი შედეგების მნიშვნელობა, მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციისგან მიღებული სარგებლის სახით.

თუმცა, როგორც თანამედროვე ამერიკელი ფსიქოლოგები ფილიპ ზიმბარდო და რიჩარდ გერიგი თავის წიგნში „ფსიქოლოგია და ცხოვრება“ აღნიშნავენ, „ფსიქოლოგიის სწავლება, ყველა უმაღლეს სასწავლებელში, ურთულესი ამოცანაა, რაც განსახილველი საკითხების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარეობს . . . მიუხედავად იმისა, რომ, ამა თუ იმ პრობლემებთან დაკავშირებით ზუსტი პასუხების მიღება შეუძლებელია, ფსიქოლოგია

სტუდენტებს აქტუალური საკითხების მეცნიერული ანალიზის უნარით უზრუნველყოფს, რაც მათ ყოველდღიური ცხოვრების გაუმჯობესებაში დაეხმარება“.

### **3. ფსიქიკის დეტერმინისტული და ინდეტერმინისტული გაგება**

ფსიქოლოგიის პრაქტიკული გამოყენების ცალკეული მცდელობები ადრეც შეინიშნებოდა, თუმცა მისი არამეცნიერულობის გამო, იგი მარცხით მთავრდებოდა; მაგალითად, **ფსიქიკის დეტერმინისტული გაგების** მიხედვით (დეტერმინიზმი ყველა მოვლენის აუცილებლობით განსაზღვრულობას ნიშნავს), ადამიანის ფსიქიკური შესაძლებლობები დაბადებიდანვე განსაზღვრულია, ანუ, ზოგი იმთავითვე დამნაშავედ იბადება – ქურდად, მკვლელად, მრუშად და ა.შ. და მისი გამოსწორების მცდელობა ამაოა. სასამართლო პრაქტიკაში, ერთხანს ადამიანის თავის ქალაზე დაკვირვებით იმასაც კი ცდილობდნენ, წინასწარ ამოეცნოთ დამნაშავედ დაბადებული ადამიანები, რათა მათი იზოლაცია მოეხდინათ.

მას ფსიქიკის ე.წ. **ვოლუნტარისტული გაგება** დაუპირისპირდა (ვოლუნტარიზმი თვითნებობას ნიშნავს), რაც როგორც ხშირად დაპირისპირება-კრიტიკის დროს ხდება ხოლმე, ფსიქიკის ახსნისას მეორე უკიდურესობაში გადაიზარდა; ფსიქიკის ამგვარი გაგების მიხედვით ადამიანი „სუფთა დაფად“ იბადება; მის ქცევა-მოქმედებაზე პასუხისმგებლობა მთლიანად ადამიანს დაეკისრა – მას ისეთი ფსიქიკა და მორალური თვისებები ექნება, როგორადაც აღზრდიან და ბიოლოგიურ მემკვიდრეობას არავითარი მნიშვნელობა არააქვსო.

მოგვიანებით, ფსიქიკის ჰუმანისტურმა ახსნამ ამ ორ უკიდურესობას შორის წონასწორობა აღადგინა;

**თანამედროვე ჰუმანისტური ფსიქოლოგია** ბიოლოგიური, თანშობილი ფაქტორის მნიშვნელობასაც აღიარებს (რასაც ფსიქიკის ბიოლოგისტური ახსნა ჰქვია) და აღზრდის როლსაც (კულტურალური აღზრდა), რასაც ადამიანთა შორის მსგავსება-განსხვავებულობის შესწავლის მონაცემებით ამტკიცებენ.

უცხოელი ფსიქოლოგების ამ მტკიცებულების დასასაბუთებლად შეგვიძლია ჩვენი საამაყო პოეტის – აკაკი წერეთლის აფორიზმად ქცეული ფრაზაც მოვიშველიოთ – „მაგრამ მარტო წვრთნა რას უზამს, თუ ბუნებამც არ უშველაო“.

**ჰუმანისტური ფსიქოლოგია** ამტკიცებს, რომ ადამიანს შეუძლია ნებისმიერი თანშობილი თუ შექმნილი ფსიქიკური ნაკლოვანება დაძლოს (ეგოიზმი, სიძუნწე, შურიანობა, სიზარმაცე), თუკი ამას მოინდომებს! ამაში მას თავისი ხასიათი

დაეხმარება, რაც, თავის მხრივ, აზროვნების და ნებისყოფის საფუძველზეა შესაძლებელი; „ბიოლოგიაც და კულტურაც“ – ასეთია ამ საკითხზე ცნობილი სოციალ-ფსიქოლოგის, დევიდ მაიერსის დასკვნა;

თანამედროვე ამერიკელი ფსიქოლოგები ფ. ზიმბარდო და რ. გერიგი, 2009 წელს ქართულ ენაზე გამოცემულ ფუნდამენტურ შრომაში – „ფსიქოლოგია და ცხოვრება“ აღნიშნავენ – „ფსიქოლოგიის სწავლება, ყველა უმაღლეს სასწავლებელში, ურთულესი ამოცანაა, რაც განსახილველი საკითხების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარეობს. მიუხედავად იმისა, რომ, ამა თუ იმ პრობლემებთან დაკავშირებით ზუსტი პასუხების მიღება შეუძლებელია, ფსიქოლოგია სტუდენტებს აქტუალური საკითხების მეცნიერული ანალიზის უნარით უზრუნველყოფს, რაც მათ ყოველდღიური ცხოვრების გაუმჯობესებაში დაეხმარება“. (იხ.ბიზნეს-ინჟინერინგის ბიბლიოთეკა, სტუ IX კორპუსი, IX სართული);

#### **კითხვები გამეორებისთვის:**

1. როდის ჩამოყალიბდა ფსიქოლოგია დამოუკიდებელ მეცნიერებად?
2. რამ განაპირობა გამოყენებითი ფსიქოლოგიის განვითარება?
3. გაიხსენეთ გამოყენებითი ფსიქოლოგიის მაგალითები;
4. რას ნიშნავს ფსიქიკის დეტერმინისტული გაგება?
5. რას ამტკიცებს ჰუმანისტური ფსიქოლოგია?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 2009, (სტუ ბიბლიოთეკა).
2. კეჩხუაშვილი გ., შრომისა და საინჟინრო ფსიქოლოგია, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 1982 (სტუ ბიბლიოთეკა).
3. В. Сухарев, Этика и Психология делового человека Мюб 1997 (სტუ ბიბლიოთეკა).

## II. გამოყენებითი ფსიქოლოგია, როგორც თეორიული ფსიქოლოგიის პრაქტიკული დარგი

### 1. ადამიანის აქტივობის ბიო-სოციალური სტიმულები

**მოთხოვნილებები:** ადამიანის აქტივობის ბიო-სოციალურ სტიმულებზე (ანუ იმ მიზეზებზე, რაც მას აქტივობისკენ უბიძგებს), ჯერ კიდევ ანტიკურ ფილოსოფიაში მიუთითებდნენ; კერძოდ, ეპიკურეიზმის მიხედვით (ეპიკურე – ბერძენი ფილოსოფოსი, ძვ.წ. II–IV საუკუნე) ადამიანს, ისევე როგორც სხვა ცოცხალ არსებას, მოთხოვნილებები ამოძრავებს.

**მოთხოვნილებები,** მათ ორ ჯგუფად დაჰყვეს: 1. სხეულის, მატერიალური – (კვების, გამრავლების, თავდაცვის და ა.შ.) და 2. სულიერი, ადამიანური – ესთეტიკური, მორალური, შემეცნებითი;

ამათგან პირველი – ყველა ცოცხალი არსების აქტივობის მექანიზმია, ხოლო მეორე – მხოლოდ ადამიანის აქტივობის სპეციფიკას წარმოადგენს.

განვითარების ადამიანურ საფეხურზე ეს მოთხოვნილებები ერთმეორისგან იზოლირებულად არ არსებობენ; ისინი ისე მჭიდროდ უკავშირდებიან ერთმანეთს, რომ მათი გამიჯვნა შეუძლებელია; მაგალითად, შიმშილის (ან გამრავლების) მოთხოვნილების დაკმაყოფილება საკვების (ან პარტნიორის) მოძიების სტიმულია, მაგრამ ადამიანურ საფეხურზე იგი მორალურ, ესთეტიკურ და შემეცნებით მოთხოვნილებებს უკავშირდება; ადამიანი ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად ესთეტიკურ გარემოს ქმნის, საკვების (ან პარტნიორის) მოპოვებისას მორალურ ღირებულებებს ითვალისწინებს, რაშიც მას შემეცნების უნარი „ეხმარება“.

ფსიქიკური მოვლენების ბიოლოგისტური ახსნის თანახმად, „მაღალ მოთხოვნილებებს“ თავისი საფუძველი „დაბალ მოთხოვნილებებში“ აქვს; ერთგვარ „მორალურ წესებს“ ცხოველებთანაც ვხვდებით – მამრი მდედრს და თავის ნაშიერს იცავს; ხიფათისას ისინი ერთგვარ გაერთიანებებს ქმნიან და მტერს ერთად უტყვენ; „ოჯახურ ფუნქციებს“ ინაწილებენ; ცხოველთა სამყაროში, ზოგიერთ სახეობას ერთგულებაც კი ახასიათებს და ა.შ. ერთგვარი ესთეტიკური ფაქტორი, დაწვეილებისას, მათთანაც მნიშვნელობს; ხოლო მათი „შემეცნებითი ინტერესების“ ინსტინქტურ გამოვლენას საორიენტაციო რეფლექსი ჰქვია.

აღსანიშნავია, რომ პირველყოფილი, ველური ადამიანის მოთხოვნილებები ძალიან ჰგავს ცხოველურს; ხოლო ე.წ. „მაღალ მოთხოვნილებებად“

ჩამოყალიბება, მათი გართულება, გაცნობიერება და გამრავალფეროვნება კულტურის წარმოშობას, მის წინსვალა-განვითარებას უკავშირდება.

თანამედროვე ფსიქოლოგიამ მაღალ, ადამიანურ-სულიერი მოთხოვნილებების ჩამონათვალს **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება**ც დაუმატა (იხ. „აბრაამ მასლოუს პირამიდა“, მასლოუ – XXსაუკუნის ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის წარმომადგენელი, ამერიკელი). ეს მოთხოვნილება დამოუკიდებელ მოთხოვნილებად მხოლოდ კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე საფეხურზე გაცნობიერდა; თუმცა, პიროვნების ესთეტიკური და შემეცნებითი მოთხოვნილებებით სტიმულირებული აქტივობა, ძველთაგანვე, თვითრეალიზაციის ქვეცნობიერი სტიმულის გარეშე აუხსნელი იქნებოდა (ამ სტიმულს, ზოგჯერ, სრულყოფილებისაკენ სწრაფვის ტენდენციას უწოდებენ).

„მასლოუს პირამიდაზე“ მოთხოვნილებათა იერერქია ასე გამოიყურება:

1. დაბალი დონის ფიზიოლოგიური (კვება, გამრავლება).
2. უსაფრთხოების (თავდაცვის),
3. გარკვეული ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობის, ანუ ურთიერთობების (სოციალური),
4. პერსონალიზაციის, თვითპატივისცემისა და აღიარების,
5. კოგნიტური,
6. თვითაქტუალიზაციისა და თვითრეალიზაციის;

ეპიკურელები, ამათგან პირველ და მეორე კატეგორიის მოთხოვნილებებს „ცხოველურს, დაბალს“ უწოდებდნენ; ადამიანს რომ ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობის, ურთიერთობის მოთხოვნილება აქვს, ეს ჯერ კიდევ „სპეციფიკა“ არაა, ხოლო შემდგომი – „სპეციფიკურ-ადამიანური“ ანუ „მაღალი“, მოთხოვნილებებია.

მოთხოვნილებათა იერარქიაში მაღალ საფეხურად ითვლება „თვითპატივისცემის“ მოთხოვნილება, რისი ზომიერად დაკმაყოფილების უნარს, ძველი ბერძნები „თავმოყვარეობის“ სათნოებას უწოდებდნენ. სტიმულს, ზოგჯერ, სრულყოფილებისაკენ სწრაფვის ტენდენციას უწოდებენ).

ეპიკურელები, ამათგან პირველ და მეორე კატეგორიის მოთხოვნილებებს „ცხოველურს, დაბალს“ უწოდებდნენ; ადამიანს რომ ჯგუფისადმი

მიკუთვნებულობის, ურთიერთობის მოთხოვნილება აქვს, ეს ჯერ კიდევ „სპეციფიკა“ არაა, ხოლო შემდგომი – „სპეციფიკურ-ადამიანური“ ანუ „მაღალი“, მოთხოვნილებებია.

კოგნიტური მოთხოვნილებები სულიერის – ესთეტიკურის, მორალურის, შემეცნებითის ერთობლიობას გულისხმობს და იგი ადამიანის მოღვაწეობის მოტივაციას უდევს საფუძვლად; მიუხედავად იმისა, რომ ესთეტიკური, მორალური და შემეცნებითი მოთხოვნილებების პრიმიტიულ, გაუცნობიერებელ გამოვლენებს ცხოველებთანაც ვხვდებით, „მაღალი“ მოთხოვნილებები „სპეციფიკურ-ადამიანურად“ იმის გამო ითვლება, რომ, ადამიანთან ისინი გაცნობიერებული და მოტივირებულია; ადამიანთა დიდი უმრავლესობა, როგორც წესი, თავისი ცხოვრების აზრს მათი დაკმაყოფილებისკენ სწრაფვაში ანუ თვითრეალიზაციაში ხედავს.

## 2. ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია და თვითრეალიზაცია

რაც შეეხება „თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებას“ აქ ადამიანს „მეტოქე“ არ ჰყავს – იგი მხოლოდ უმაღლესი განვითარების საფეხურზე მდგომი არსების – ადამიანის პრეროგატივაა, მაგრამ, როგორც თავად მასლოუ შენიშნავს, თითოეული ზემდგომი მოთხოვნილება მხოლოდ წინამორბედი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ აქტუალიზდება; ამიტომ, ბოლო საფეხურის მოთხოვნილებამდე ადამიანთაგან მცირედნი თუ აღწევენ, იმ ბარიერების გამო, რაც მათ უმრავლესობას ამ გზაზე წინ ეღობება.

ჩნდება კითხვა – რა „ემუქრება“ ამ უმაღლესი მიზნის მიღწევისას ადამიანს? ბევრი რამ!

მათგან ბევრი მიზეზი გარაგანი, მატერიალური, ფიზიკურია, მაგრამ, თანამედროვე ადამიანისთვის **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილების მთავარი „მტერი“ შინაგანი, ფსიქიკურია**, მათი „დაძლევის“ „საიდუმლოებების“ გაცნობიერება კი იმ „ბარიერის“ მოხსნის მთავარი საშუალება.

გამოყენებითი ფსიქოლოგია ადამიანის სრულყოფილებისაკენ მისწრაფების გზაზე წარმატებების მიღწევის მეთოდებს გვპირდება, რაც ადამიანს თვითრეალიზაციისთვის სჭირდება;

თვითრეალიზაცია – ინდივიდის მიერ საკუთარი შესაძლებლობების განვითარება-გამოყენებაა, სოციალურად მნიშვნელოვან სფეროებში; ანუ ესაა ყოველი კონკრეტული ადამიანის ბუნებრივი მონაცემების – ნიჭის და უნარის მიზნება, განვითარება და პრაქტიკული გამოყენება. როგორც ეთიკა-

ფსიქოლოგიის სპეციალისტები ამტკიცებენ, ესაა ადამიანის ნაყოფიერი მოღვაწეობისა და პირადი ბედნიერების მიღწევის ყველაზე უფრო საიმედო გზა; თუმცა, მთელი პრობლემა იმ „ნიჭისა და უნარის“ მიგნებაა, რაც ღმერთმა და წინაპრებმა ადამიანს უანდერძეს.

ეს ამოცანა, როგორც წესი, ბავშვის აღმზრდელების ამოცანაა, რაშიც უფროსებს თავად ბავშვი „ეხმარება“ – იგი ადრეული ასაკიდანვე ავლენს იმ მიდრეკილებებს, რაც მისთვის ბუნებამ „გაიმეტა“ და რასაც ექსისტენციალისტები (სარტრი, კამიუ, გაბრიელ დე მარსელი, სიმონა დე ბოვუარი და სხვ.) „ექსისტენცს“ უწოდებენ; მაგრამ აღზრდის პროცესში, როგორც წესი „ექსისტენცი“ შეუმჩნეველი რჩება, აღზრდა ენერგიული მშობლების (აღმზრდელების) გემოვნებისა და მატერიალური შესაძლებლობის მიხედვით მიმდინარეობს; ამ პროცესში ზოგი მოზარდი უმტკივნეულოდ ჩართული, ზოგი, ე.წ. „ძნელად აღსაზრდელები“, გაუცნობიერებლად, მაგრამ მაინც „თავისი უფლებებისთვის ენერგიულად იბრძვიან“; ზოგი იმათგანი მალე „ყრის ფარხმალს“ და აღმზრდელების ნებას ემორჩილება, რის შედეგადაც მოზრდილობისას ადამიანთა უმრავლესობა იმ „საქმეს“ ჰკიდებს ხელს, რაც „მისი“ არაა; ზოგჯერ ამის შედეგია წარუმატებლობა, პესიმიზმი, იმედგაცრუება, გართულებული ურთიერთობები და სხვა მისთანანი, რასაც ნევროზები და აქედან გამომდინარე ჯანმრთელობის პრობლემებიც თან ახლავს.

ზოგჯერ, ადამიანი ცნობიერად ან არაცნობიერად აგრძელებს „საკუთარი თავის ძიებას“; ზოგს „უმართლებს“ და სწორედ იმ საქმიანობაში ერთვება, რაც მისი ბუნებრივი მოწოდებაა და წარმატებებსაც აღწევს;

ადამიანის წარმატებების და თვითრეალიზაციის მაჩვენებელი მხოლოდ მატერიალური კეთილდღეობა და საზოგადოებისთვის მისი ცნობილობა არაა;

პირველ ყოვლისა, თვითრეალიზაცია მისი სულიერი, ფსიქიკური მდგომარეობაა, რაც, როგორც წესი, მაღალი თვითშეფასების, ოპტიმიზმის, ღირსების და ბედნიერების განცდებს იწვევს და ჯანმრთელობის პირობაცაა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს პროცესი დიდ ძალისხმევასა და დაბრკოლებების გადალახვას მოითხოვს; სოციალ-ფსიქოლოგიურმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ, როგორც წესი, რეალიზებული ადამიანები ოპტიმისტები და მაღალი თვითშეფასებისა არიან, ისინი დიდხანს ცოცხლობენ, რაკი ნევროზები, სტრესები და სოციალური შიშები ნაკლებად ემუქრებათ.

მაგრამ ეს „სამოთხე“ აღზრდაზე უარის თქმით არ მიიღწევა. ადამიანი მექანიკური, პასიური არსება არაა, მხოლოდი ინსტინქტებით, მემკვიდრეობით

მიღებული ნიჭით, უნარებით და აღზრდით რომ იყოს განსაზღვრული; **ადამიანი პიროვნებაა, თავისი ბუნებით შემოქმედია** და მან, პირველ ყოვლისა „თავისი თავი“ თვითონ უნდა „შექმნას“, თვითრეალიზაციის გზით, მას ეს შეუძლია, ღმერთმა იგი „თავისივე მსგავსად“ – შემოქმედად შექმნა;

ამ ოპტიმისტური აღიარების გამო XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან ჰუმანისტური ფსიქოლოგია ერთ-ერთი წამყვანი დისციპლინა გახდა სხვა სოციალურ დისციპლინებს შორის; მან ადამიანის ბიოლოგიური ფაქტორებით განსაზღვრულობის ნაცვლად წინა პლანზე ადამიანის ცნობიერი აქტივობის როლი წამოსწია „თავისი ცხოვრების შექმნის“ საქმეში.

ხოლო თუ როგორ უნდა მოახერხოს ადამიანმა „თვითრეალიზაცია“ იმ უამრავ დაბრკოლებათა გადალახვით, რაც მას ამ გაზაზე „ემუქრება“, ამას თანამედროვე ჰუმანისტური ფსიქოლოგია გვასწავლის.

#### **კითხვები გამეორებისთვის:**

1. რას ნიშნავს ფსიქიკური მოვლენების ბიოლოგისტური ახსნა?
2. რა თანმიმდევრობითაა ადამიანის მოთხოვნილებები „მასლოუს პირამიდაზე“?
3. რა არის თვითრეალიზაცია?
4. რა ითვლება თვითრეალიზაციის მთავარ ხელისშემშლელ ფაქტორად?
5. რა მიაჩნიათ ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის მთავარ ღირსებად?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ი.იმედაძის რედაქციით, „მწიგნობარი“ 2008, გვ. 208, 209-214.
2. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 2009, გვ. 57-70, 496.
- 3 ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, თბ.2001, გვ. 216.

## თავი III. ადამიანის აქტივობის ერთ-ერთი კონსტრუქციული საქმიანობა – შრომა და მისი შემსწავლელი ცოდნის დარგები

„ნაკლოვანებები შრომით დაიძლევა“

სენეკა

„შრომა აუცილებელია ჯანმრთელობისთვის“

ჰიპოკრატე

“შრომა არის ყველა უბედურებისგან თავის დაღწევის საშუალება“

ჰემინგუეი

### 1. შრომა – ადამიანობის ერთ-ერთი სპეციფიკა

ფილოსოფიის ისტორიაში ადამიანობის სპეციფიკად, არისტოტელედან მოყოლებული, სხვა და სხვა რამ ითვლებოდა – პოლიტიკურობა, მორალურობა, შემეცნებლობა, რელიგიურობა, მწარმოებლურობა და ა.შ.;

ადამიანობის სპეციფიკად ყველა ამათგანის გამოცხადება მართებულია, რადგან თითოეული ისე ფართო ცნებაა, რომ თავისთავში მოიცავს ყველა დანარჩენს. მაგრამ ამჟამად ჩვენ გვინტერესებს ადამიანი, როგორც მწარმოებელი, მშრომელი არსება (აქ „მწარმოებელი“ შემქმნელს, მშრომელს ნიშნავს), რადგან შრომა (ისევე როგორც პოლიტიკურობა, მორალურობა, შემეცნებლობა, რელიგიურობა და სხვა) ადამიანის არსებობის წესია – სამოთხიდან გამოძევებული ადამიანის წინაპარს ხომ შრომა „მიუსაჯეს“;

- ფრიდრიხ ენგელსი „ბუნების დიალექტიკაში“ ამტკიცებს, რომ შრომამ შექმნა ადამიანი; ამ აზრს ირონიული ღიმილით იმეორებდნენ სოციალისტური იდეოლოგიით თავმოებურებული საბჭოთა სტუდენტები; მათ მარქსიზმის ერთ-ერთი ფუძემდებლური ნაშრომის სათაური – „შრომის როლი მაიმუნის გაადამიანურების პროცესში“, უკუღმაც კი შეაბრუნეს – „შრომის როლი ადამიანის გამაიმუნების საქმეში“, რაზეც სტუდენტებთან ერთად ლექტორებიც გვარიანად ხალისობდნენ.
- სხვათაშორის, ამ ხუმრობაშიც იყო სიმართლე – მონური შრომა (თუ მართლა ისეთი იყო, როგორც გვასწავლეს), დღევანდელი

გადასახედიდან, მართლაც „გამამაიმუნებელი“ და ადამიანის ღირსების შემბლალველი იყო. შეიძლება ვიფიქროთ, რომ სოციალისტურმა მოძრაობამ შრომისა და მშრომელების პრობლემების წინ წამოწევით, დიდი სამსახური გაუწია შრომის პროცესის ჰუმანიზაციის დაჩქარებას; მან ისე „შეაშინა“ „ძლიერნი ამა ქვეყნისანი“, რომ იძულებულნი გახდნენ „გამამაიმუნებელი“ შრომის პირობების გაადამიანურებაზე ეზრუნათ.

შრომის როლის დიდ მნიშვნელობაზე მიუთითებს ერის ფრომის ცნობილი გამონათქვამიც – კაცობრიობის ისტორია სამოთხიდან განდევნით იწყება, მას შემდეგ, რაც მან შრომა დაიწყო.

შრომამ მართლაც უზარმაზარი როლი შეასრულა პირველყოფილი, ინსტინქტებით სტიმულირებული ადამიანის გაადამიანურებაში; დარვინის ცნობილ ევოლუციის თეორიას რომ თავი დავანებოთ და ადამიანის აქტივობის ასახსნელად დღეისათვის ფრიად მოდური – ფსიქონალიზური თეორია დავიმოწმოთ, შრომა ადამიანის საქმიანობის ის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რითაც ადამიანის წინაპარმა თანამედროვე ცივილურ სამყაროს ჩაუყარა საფუძველი.

მაინც რით შეუწეი ხელი შრომამ გაადამიანურების პროცესს?

ბიო-ინსტინქტებით სტიმულირებული აქტივობა, შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალისტების აზრით, ჯერ კიდევ „შრომა“ არ იყო; ის აქტიურობა, ანუ „ის შრომა“ მხოლოდ არსებობის საშუალებების მოპოვება იყო, „ეს შრომა“, ანუ „ადამიანური შრომა“ **მიზანდასახული აქტივობაა**, საარსებო საშუალებების შესაქმნელად, რის გამოც იგი ადამიანობის სპეციფიკად ითვლება; „თანამედროვე შრომა“ უფრო ამბიციურია – იგი ღირსეული არსებობისათვის საჭირო მატერიალური და სულიერი ღირებულებების შესაქმნელად მოტივირებულ და თავისუფალი ნებით განსაზღვრულ აქტივობას გულისხმობს; იგი ფიზიკურად და სულიერად ჯანმრთელ, მორალურად გაკეთილშობილებულ და ესთეტიკურად გალამაზებულ არსებობას ნიშნავს, ადამიანთა მოთხოვნილებების პირამიდაზე და ჯერჯერობით პიროვნების თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებით მთავრდება, რაც **კულტურის** ნებისმიერ სფეროში საქმიანობისას შეიძლება – შემოქმედებითი შრომის, თამაშის, სწავლის, ხელოვნებისა და სპორტის, ტურიზმის და სხვა დარგებში

მოღვაწეობისას. „არარეალიზებულ“ ადამიანს, ანუ მას, ვინც „ვერ იპოვა თავისი თავი“, თავისი ადგილი ცხოვრებაში, ნევროზები ან დანაშაულობები ელოდება.

## 2. ინდუსტრიული შრომის ფსიქიური პრობლემები

ამ თავში საუბარია თანამედროვე, ცივილური შრომის წინაპირობებზე, რამაც შრომის ფსიქოლოგიის რეკომენდაციების გამოყენებით ჰუმანური შრომის პირობების შექმნას, სულიერ და მატერიალურ კომფორტს ჩაუყარა საფუძველი. .

შრომის მეცნიერულ მართვას შედარებით გვიან მიექცა ყურადღება; მის ისტორიას XIX საუკუნის ოთხმოციანი წლებიდან იწყებენ და მას ამერიკელი ინჟინრის – ტეილორის სახელს უკავშირებენ.

**ტეილორიზმი:** ტეილორიზმისთვის დამახასიათებელი იყო შრომის პროცესში მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევების გამოყენება, რაც შრომის ინტენსიფიკაციასა და მისი ნაყოფიერების ზრდას უზრუნველყოფდა; იგი გულისხმობდა: შრომის პროცესების დაწვრილებით გამოკვლევას; მათ მკაცრ რეგლამენტაციას; მოწყობილობათა გამოყენების რეჟიმს; მომუშავეთა ვარჯიშს; წვრთნას სხვადასხვა სამუშაოს სწრაფად და ხარისხიანად შესრულებისათვის.

საგანგებო ექსპერიმენტების საფუძველზე, ტეილორმა და მისმა მიმდევრებმა, ეფექტური შრომის რამდენიმე პრინციპი ჩამოაყალიბეს:

- **ენერჯის რაციონალურად ხარჯვის პრინციპი** – მუშაობაში დახარჯული ენერჯის ოდენობას გულისხმობს; როცა ფიზიკური შრომის მუშაკებისთვის, დახარჯული ენერჯის აღსადგენად, ათ საათიანი სამუშაო დღე მუშაობისა და შესვენების პერიოდებად დაჰყვეს, შედეგები 4-ჯერ გაუმჯობესდაო, წერენ შრომის ფსიქოლოგები.
- **მოქმედების ავტომატიზაციის პრინციპი** გულისხმობს დავალების შესასრულებლად საჭირო დეტალებისა და ინსტრუმენტების წინასწარ, თავ-თავის ადგილზე, თანმიმდევრობით დალაგებას, რათა მათ ძებნაზე ყურადღება არ გაიფანტოს და დრო და ენერჯია არ დაიხარჯოს. ამ პრინციპის დანერგვას შრომის ნაყოფიერება 3,5-ჯერ გაუზარდია.

- **შრომითი მოძრაობების რაციონალიზაციის პრინციპი**, რაც ე.წ. ეკონომიური, „ერთადერთი გონივრული“ მოძრაობების სისტემაა და შრომის პროცესში ნაადრევ დაღლილობას გამორიცხავს. შრომის უსარგებლო, უმიზნო მოძრაობები „უსაზღვრო გამფლანგველობად“ ჩაითვადა; ამ მოსაზრების მიხედვით შრომის რაციონალიზაციის შემდეგ, შრომის ნაყოფიერება 3-ჯერ გაზრდილა.
- **შრომითი კოლექტივების ორგანიზების პრინციპი** – სამუშაოზე თანამშრომელთა სწორ განაწილებას და მათ შორის კარგ ურთიერთობებს გულისხმობს, რასაც, გამოკვლევების თანახმად, აგრეთვე დიდი ეფექტი ჰქონდა.

შრომისნაყოფიერების განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის, დიდი მნიშვნელობა მიენიჭა აგრეთვე **შრომითი კოლექტივის სწორ ხელმძღვანელობას, დისციპლინას, კომუნიკაბელობას, პერსონალისადმი სამართლიან დამოკიდებულებას და ა.შ.** საფუძველი ჩაეყარა „მართვის საქმიანობის“, „პიროვნებათა შორის ურთიერთობების“ და ა.შ. ფსიქოლოგიების შესწავლას.

**ფორდიზმი** – წარმოების მაქსიმალური მოწესრიგების შემდგომი საფეხური იყო. მისი მეთოდების დანერგვას წარმოების ხარჯების შემცირება, მონოპოლიების მოგებათა გადიდება და ფორდის „საავტომობილო იმპერიის“ შექმნა მოჰყვა; ყოველივე ამას შრომითი პროცესების მომსახურების ყოველმხრივი მექანიზაციით მიაღწიეს; თუმცა, მის მიერ კონვეიერულ-ნაკადური მეთოდის გამოყენებამ და საწარმოო პროცესის მრავალ ცალკეულ ოპერაციად დანაწევრებამ, სპეციალისტების აზრით, შრომის უკიდურესი გამარტივება გამოიწვია, რამაც ადამიანი უპროფესიოდ ანუ ვიწრო სპეციალიზაციისამარა დატოვა და შრომა უაზრო, მარტივ, მექანიკურ მოძრაობებად აქციაო, წერენ სპეციალისტები; თუმცა იმასაც აღნიშნავენ, რომ შრომის ეკონომიკური ეფექტი მკვეთრად გაიზარდა.

- მოგვიანებით ტეილორიზმსა და ფორდიზმს „ადამიანის ფაქტორის სრული იგნორირება“ დასდეს ბრალად. წამოყენებული იქნა დევიზი – არა „ადამიანის მორგება სამუშაოსადმი“, არამედ „სამუშაოს მორგება ადამიანისადმი“ და წარმოებაში პიროვნებათა შორის კარგი

ურთიერთობების რეგულირება, რასაც შრომის პროცესის ერთგვარი ჰუმანიზაცია მოჰყვა.

### 3. „ადამიანთა ურთიერთობების“ თეორია

იმავე პერიოდში ტეილორიზმის წინააღმდეგ ამერიკელი ფსიქოლოგი **ე. მეიო** გამოვიდა. მან ადამიანთა ურთიერთობების თეორია შექმნა, რომლის არსიც ასეთია:

ადამიანის შრომისნაყოფიერებას, საბოლოო ანგარიშით, წყვეტს არა მანქანა (ტექნიკა), არამედ **ადამიანის ფსიქიკა**; იგი ამტკიცებს, რომ თუ ქალს, რომელიც დილით სამსახურში გამოცხადდა შილი ავად ჰყავს, საქმეზე თითქმის აღარ ფიქრობს. ბუნებრივია, ამ შემთხვევაში შრომისნაყოფიერება კლებულობს. გამოდის, რომ ბავშვის ავადმყოფობა მარტო დედის პრობლემა როდია, იგი დედის უფროსის პრობლემაცაა. უფროსს უნდა ესმოდეს, რომ მისი ხელქვეითი ნაყოფიერ შრომას მხოლოდ მაშინ შეძლებს, თუ მის ახლობლებს საფრთხე არ ემუქრება – მაშინ იგი მხოლოდ სამუშაოზე იფიქრებს.

**უფროსი, ანუ ხელმძღვანელი მაშინ არის კარგი, როცა იგი თავის ხელქვეითებზე მზრუნველია და არა მბრძანებელი.** თუ მას აინტერესებს ხელქვეითების პირადი ცხოვრება და ცდილობს მათ პრობლემების გადაჭრაში დაეხმაროს.

ამ მოსაზრების შესამოწმებლად, მეიომ, ერთ-ერთ დიდ ამერიკულ კორპორაციაში ექსპერიმენტები ჩაატარა; მისი შედეგები, მაშინ, მთელმა მსოფლიომ გაიცნო, წერენ ეკონომიკური ფსიქოლოგიის სპეციალისტები. ექსპერიმენტის აზრი ასეთი იყო: სპეციალური ვარჯიშითა და ფსიქოლოგიური დამუშავების გზით, მან ბრიგადაში, მომუშავეებსა და მათ უფროსებს შორის **ურთიერთობები მეგობრული** გახადა; ხელფასი და წარმოების ტექნოლოგია იგივე დარჩა; მიუხედავად ამისა, შრომის ეფექტიანობა მკვეთრად გაიზარდა. ამ ექსპერიმენტების შედეგები მოწმენდილ ცაზე მხის გაგარდნას ჰგავდაო, წერენ სპეციალისტები.

**დამეგობრების მეთოდი** მრავალგვარი შეიძლება იყოს, მათ შორის ორგანიზაციის წევრთა არაშრომით გარემოში ურთიერთობები – ექსკურსიები, ლაშქრობები, გართობის საღამოები, სპორტული ღონისძიებები, მხატვრული თვითშემოქმედებები, დაბადების დღეების აღნიშვნა და რაც მთავარია, ყველა

ამ ღონისძიებას უნდა ჰქონდეს მონაწილეთა გამაერთიანებელი, ერთსულოვან კოლექტივად ჩამოყალიბების სულისკვეთება. როცა მოსკოველმა ფსიქოლოგებმა ერთ-ერთი დიდი ქარხნის მუშების შრომის მოტივაცია შეისწავლეს, მათმა 60%-მა მეგობრულ-ამხანაგური ატმოსფერო დაასახელა, მაღალი ანაზღაურება – მხოლოდ 22%-მა.

მეიოს შემდეგ აშშ-ში გაჩნდა მეცნიერება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა წარმართო საქმე ადამიანებთან, ხოლო მასაჩუსეტის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში მალე გაიხსნა შრომის ფსიქოლოგიის პირველი სპეციალური განყოფილება;

როგორც სპეციალისტები წერენ, აშშ ის ქვეყანაა, სადაც, თუ მეცნიერება მატერიალურ უკუგებას არ იძლევა, ძალზე რთულად ვითარდება; შრომის ფსიქოლოგიის სწრაფი განვითარება იმაზე მიუთითებს, რომ იგი, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ძალზე მომგებიანია.

#### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. რა ითვლება ადამიანობის ერთ-ერთ სპეციფიკად?
2. რას ნიშნავს „ინდუსტრიული შრომის“ საშუალებები?
3. ვინ იდგნენ შრომის მეცნიერული მართვის სატავეებთან?
4. ჩამოთვალეთ ეფექტური შრომის პრინციპები;
5. დაახასიათეთ „კარგი ხელმძღვანელი“.

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“ 2009, გვ. 398-457.
2. კალჰუნი ქ., ლაითი დ., კელერი ს., სოციოლოგია, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“ 2008, გვ. 636-639.
3. კენზუაშვილი გ., შრომისა და საინჟინრო ფსიქოლოგია, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 1982, გვ. 25-35.

#### IV. მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების ინდუსტრიული განვითარება და გამოყენებითი ფსიქოლოგია

შრომის პროცესის შემსწავლელმა გამოყენებითი ფსიქოლოგიის დარგებმა – საინჟინრო ფსიქოლოგიამ, ინდუსტრიული ორგანიზაციის ფსიქოლოგიამ, წარმოების ფსიქოლოგიამ, ერგონომიკამ, ფსიქოტექნიკამ, და ა.შ., ეფექტურად წარმართვის საფუძველი მოამზადეს, რითაც სასაქონლო წარმოების გაზრდის ფსიქიკური მეთოდების ძიებით და მისი წარმოებისთვის შეთავაზებით არნახულ წარმეტყველებს მიაღწიეს მათ ხელი სეუწყვეს წარმოების ტექნიზაციასა და ავტომატიზაციას, რაც საბოლოოდ, განვითარებული ქვეყნების საზოგადოების კეთილდღეობაზეც დადებითად აისახა და ბიზნესის განვითარებასაც ხელი შეუწყო.

##### 1. საინჟინრო ფსიქოლოგია (სფ), ინდუსტრიული ფსიქოლოგია, პერსონალისა და მომხმარებლის ფსიქოლოგია

საინჟინრო ფსიქოლოგია – მეორე მსოფლიო ომის დროიდან ჩამოყალიბდა, საბრძოლო ტექნიკის შექმნისა და მომსახურების მიზნით; იგი იკვლევდა: „ადამიანი-მანქანა“ – სისტემის ეფექტურობისა და საიმედოობის ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს, ოპერატორის საქმიანობისთვის ვარგისი პერსონალის ფსიქიკურ უნარებს, პროფშერჩევის მეთოდებს, ანუ სფ ისეთ პროფესიონალს ეძებდა, ვისაც, ინფორმაციის მიღება-დამუშავება-ანალიზის და ადამიანსა და მანქანას შორის ფუნქციების რაციონალური განაწილების უნარი ჰქონდა, ანუ ოპერატორის მუშაობის ოპტიმალურ პირობებს იკვლევდა და ინდიკატორების, მართვის პულტების, ხელსაწყო პანელების, ოპერატორის სამუშაო ადგილის გაფორმების და ა.შ შესახებ წარმოებას შესაბამის რეკომენდაციებს აწვდიდა, რასაც შრომისნაყოფიერების ზრდა ახლდა.

XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან სფ-მ შრომითი მოღვაწეობის ცალკეული ელემენტების შესწავლიდან მის მთლიანობაში შესწავლაზე გადაინაცვლა; თუ ადრე ოპერატორის საქმიანობა წარმოების ერთ-ერთ, ჩვეულებრივ რგოლად იყო მიჩნეული, დროთა განმავლობაში მას განიხილავდნენ, როგორც მაღალი რანგის პროფესიად, რაზეც მთელი პროცესის მუშაობა იყო დამოკიდებული.

სფ-მ, მანქანოცენტრიზმიდან ანთროპოცენტრიზმზე გადაინაცვლა, რამაც მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ეკონომიკისა და ტექნიკის განვითარების საქმეში (ანთროპოს – ადამიანი; აქ: ყურადღების ცენტრში – ადამიანი).

გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში, განვითარებულ ქვეყნებში ხელით შრომის წილი 15 წლის განმავლობაში 78%-დან 8%-მდე შემცირდა; ავტომატიზებული შრომის წილი კი 12%-დან 32%-მდე გაიზარდა, ხოლო „ადამიანი-მანქანა“ სისტემის მიერ შესრულებული საწარმოო პროცესების წილი – 12%-დან 60%-მდე. მას დიდი წვლილი მიუძღვის, აგრეთვე, „ადამიანი-მანქანა“ სისტემის უსაფრთხო მუშაობის საქმეში: მსოფლიო სტატისტიკის მონაცემებით, სამიდან ორი უბედური შემთხვევა მართვის ჯგუფის შეცდომების გამო ხდება, რამდენადაც იგი „ადამიანის ფაქტორითაა“ გაპირობებული (მონაცემები მოტანილია საფრენი შემადგენლობის მაგალითზე).

მანქანური შრომისას მცდარ ქმედებათა ალბათობა იზრდება, როცა ფსიქოლოგიის მიერ შეთავაზებული რეკომენდაციები სათანადოდ არაა გათვალისწინებული; ეს შეიძლება იყოს დავალების შესასრულებლად გამოყოფილი დროის შეზღუდვა, შრომის არაკომფორტული პირობები – ტემპერატურის, ვიბრაციის, არასათანადო განათების, აპარატურის მოუხერხებელი განლაგების და ა.შ. გამო.

სამხედრო ტექნიკის შექმნისას დაშვებული შეცდომების ანალიზმა უჩვენა, რომ ისინი კონსტრუქტორების მიერ მხოლოდ ტექნიკური ასპექტების გათვალისწინებამ და ადამიანის ფსიქიკური თავისებურებების გაუთვალისწინებლობამ გამოიწვია. ამის გამო, საინჟინრო ფსიქოლოგიას, ზოგჯერ, „ადამიანური ფაქტორების ფსიქოლოგიას, ან „ერგონომიკასაც“ უწოდებენ.

**ინდუსტრიული (იო) ფსიქოლოგია** სამანქანო ტექნოლოგიით აღჭურვილი საფაბრიკო-საქარხნო მრეწველობაა, სადაც შედის მძიმე და მსუბუქი მრეწველობა; მძიმე ინდუსტრია წარმოების საშუალებებს, მსუბუქი კი ფართო მოხმარების საგნებს აწარმოებს; **ინდუსტრიული ფსიქოლოგია მანქანური ტექნოლოგიით აღჭურვილ ფაბრიკა-ქარხნებში მომუშავეთა ეფექტური შრომისთვის საჭირო კომფორტული გარემოს შექმნის პირობებს შეისწავლის.**

ინდუსტრიული ორგანიზაციის (იო) ფსიქოლოგია გამოყენებითი დარგია; მისი მთავარი ამოცანა ადამიანის ეფექტური შრომითი საქმიანობისთვის საჭირო ინდივიდუალური და ჯგუფური მახასიათებლების შესწავლაა და მას სხვა დარგები – პერსონალის ფსიქოლოგია, მომხმარებლის ფსიქოლოგია და ორგანიზაციის განვითარების ფსიქოლოგია შეისწავლის. ყოველივე ეს კი, ბიზნესის, კომერციული საქმიანობის ინტერესებს ემსახურება, შედეგი – ხალხთა მატერიალური კეთილდღეობაა.

**პერსონალის ფსიქოლოგია** – შრომის პროცესზე ინდივიდუალური ფსიქიკური განსხვავებულობის გავლენას შეისწავლის; მისი მიზანია ამა თუ იმ პროფესიისთვის საჭირო უნარისა და გამოცდილების მქონე სპეციალისტი, მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაციის შეფასებისა და ამაღლების მეთოდები შეარჩიოს, შეისწავლოს ორგანიზაციის მუშაობაში პიროვნების ჩართულობის ხარისხი და დამოკიდებულება, ხელმძღვანელობის გავლენა პერსონალის შრომით ქცევებზე, განწყობებზე და ა.შ.

**მომხმარებლის ფსიქოლოგია** იკვლევს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი პროდუქტის და შეთავაზებული მომსახურების მიმართ მომხმარებლის დამოკიდებულებას; საქონლის გასაღების და სარეკლამო კამპანიის ეფექტურ სტრატეგიას და მომხმარებელთა მოტივაციის თავისებურებებს, რასაც, ორგანიზაციის შემდგომ საქმიანობაში ითვალისწინებენ.

## **2.ერგონომიკა, ფსიქოტექნიკა, ექსპერიმენტული ფსიქოლოგია**

**ერგონომიკას** „ადამიანური ფაქტორების“ შესახებ მეცნიერებას უწოდებენ. იგი შრომის ეთიკისა და ფსიქოლოგიის, კერძოდ საინჟინრო ფსიქოლოგიის განსაკუთრებულ ნაწილადაა მიჩნეული.

ერგონომიკა (ბერძნულად ერგონ – სამუშაო, ნომოს – კანონი) არის სამეცნიერო გამოყენებითი დისციპლინა, რომელიც სწავლობს ადამიანის შრომის პირობებთან (გარემოსთან) მისი ფსიქოფიზიკური თავისებურებების შეგუებას. ესაა კომპლექსური მეცნიერება, რომელიც საინჟინრო პრობლემების გადაჭრას ცდილობს მედიცინის, ფიზიოლოგიის, ფსიქოლოგიის, ეთიკის, სოციოლოგიის და ა.შ., ადამიანის პრობლემების შემსწავლელი მეცნიერებების მონაცემების გათვალისწინებით. აქ წინა პლანზეა წამოწეული „ადამიანის

ფაქტორები“ წარმოების რთული ტექნიკური სისტემების პირობებში და მნიშვნელოვან წილად ეთიკური პოზიციების მოგვარებას ეხება.

**ფსიქოტექნიკას** ზოგჯერ, შრომის ფსიქოლოგიას უწოდებდნენ; გასული საუკუნის 20-30-იან წლებში, ყოფილ საბჭოთა კავშირში, მრავალი ფსიქოტექნიკური ლაბორატორია არსებობდა, სადაც მეცნიერული კვლევები მიმდინარეობდა და სპეციალური ტესტების საშუალებით პროფესიულ შერჩევას აწარმოებდნენ. გამოაშკარავდა შეცდომებიც, რის გამოც ეს ლაბორატორიები დაიხურა და დაიწყებას მიეცა; 40-50-იანი წლებიდან ისინი კვლავ იწყებენ გამოცოცხლებას, 70-იანი წლებიდან კი ინტენსიური სამეცნიერო მუშაობა იწყება.

**ექსპერიმენტული ფსიქოლოგია:** ფსიქოლოგიის ყველა ზემოთ განხილული დარგი იკვლევს პროფესიული სრულყოფის, სულიერი და ფიზიკური სიჯანსაღისა და ნაყოფიერი შრომის პირობებისათვის საჭირო ფსიქიკურ და მატერიალურ პირობებს, ექსპერიმენტების გსმოყენებით; იგი ყოველგვარი შრომის – გონებრივის თუ ფიზიკურის – რაციონალიზაციის გზებს ეძებს; მიუხედავად იმისა, რომ ყოველ მათგანს საკუთარი სპეციფიკა აქვს, შრომის პროცესის არსი და ფსიქიკური თავისებურებები, ზოგადად, მაინც ყველასთვის საერთოა.

ექსპერიმენტებით დადასტურებულია, რომ ყოველნაირი შრომის ნაყოფიერებაზე დიდ გავლენას ახდენს სამუშაოს ხასიათი – საინტერესოა იგი თუ არა, შეესაბამება ადამიანის პიროვნულ შესაძლებლობებს, თუ არა, როგორია შრომის პირობები, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის ურთიერთობები, როგორია ინტერიერის გაფორმება, მუსიკალური ზემოქმედება და რაც მთავარია – ანაზღაურება!

ერთი შეხედვით მაღალი ანაზღაურება ზრდის ორგანიზაციის ხარჯებს, რის გამოც, კერძო სტრუქტურებში, ხელფასის პერიოდული ზრდისაგან ხშირად თავს იკავებენ; მაგრამ, სამაგიეროდ იმხელა უკუგებას იძლევა კეთილსინდისიერი შრომის სტიმულის და შრომისნაყოფიერების ზრდის სახით, რომ „დანაკარგებს“ ბევრად აჭარბებსო – გვარწმუნებენ სპეციალისტები.

აქ მოტანილი რეკომენდაციები შრომის ყველა დარგის სპეციალისტებისთვისაა გასათვალისწინებელი, რამდენადაც, მისი მთავარი მიზანი მომუშავეთა შრომისუნარიანობის ამაღლებაა და მთელ რიგ ისეთ ფიზიკურ, ფსიქიკურ და ეთიკურ (ზნეობრივ) ფაქტორებზეა დამოკიდებული, როგორცაა მომუშავეის ჯანმრთელობა, პირადი ცხოვრებისეული პირობები, შრომის საგნისადმი ინტერესი, მოტივაცია და სხვა.

#### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. ჩამოთვალეთ შრომის პროცესის შემსწავლელი გამოყენებითი ფსიქოლოგიის დარგები;
2. რას ნიშნავს მანქანოცენტრიზმი? ანთროპოცენტრიზმი?
3. რას უწოდებენ მეცნიერებას „ადამიანური ფაქტორების შესახებ“?
4. „მაღალი ანაზღაურება“ – ორგანიზაციის ზარალი თუ მოგება?
5. რას იკვლევს ექსპერიმენტული ფსიქოლოგია?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ი. იმედაძის რედაქციით, „მწიგნობარი“ 2008, გვ.32-34, 54-59.
2. კალჭუნი ქ., ლაითი ს., კელერი ს., სოციოლოგია, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 2008, გვ. 272.
3. კეხუაშვილი გ., „შრომისა და საინჟინრო ფსიქოლოგია“, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 1982, გვ. 246.
- 4.

## V. თანამედროვე შრომა და მისი ფსიქიკური თავისებურებები

### 1. კონკურენცია

თანამედროვე შრომის ერთ-ერთი მთავარ თავისებურებად კონკურენცია ითვლება, ამასთან, იგი იმ ერთგვარი „მართონის“ სტიმულია, რაც წარმოების განვითარებას და მატერიალურ სიუხვეს განაპირობებს, მასთან დაკავშირებული შედეგებით.

„პოლიტიკური ეკონომიის მამად“ წოდებული ადამ სმიტის (1723–1790) მიხედვით მთელს კაპიტალისტურ სისტემას კონკურენცია ამუშავებს; სახელმწიფომ კი ნეიტრალური პოზიცია უნდა გაატაროს; ბიზნესი, დასაქმებულები და მომხმარებლები პირისპირ უნდა დატოვოს; მისი ერთადერთი მოვალეობა ხელშემწყობის როლის თამაშია; მან მწარმოებლები და მომხმარებლები შესაბამისი საქონლით (ფულით, გზებით, კანონმდებლობით) უნდა უზრუნველყოს; დანარჩენს კონკურენცია თავად გააკეთებს, თავისი დასჯისა და წახალისების მექანიზმების წყალობით.

კონკურენცია (ლათ.) არის მეტოქეობა, რაიმე ასპარეზზე უპირატესობის მოსაპოვებლად; მისი ერთ-ერთი ასპარეზი კერძო მწარმოებელთა ბრძოლაა, საქონლის წარმოებისა და გასაღების ხელსაყრელი პირობებისათვის; ესაა საზოგადოების რეგულირების სტიქიური მექანიზმი – ბრძოლა მწარმოებლებს შორის, რაც შეიძლება მეტი მოგების მისაღებად.

თავდაპირველი, მონოპოლისტურამდელი, წარმოებისთვის დამახასიათებელი იყო შიგადარგობრივი და დარგთაშორისი კონკურენცია. ამ დროს საკონკურენციო ბრძოლა საქონლის გაიაფების გზით ხდებოდა და იგი შრომისნაყოფიერების გაზრდას იწვევდა;

თავისუფალმა კონკურენციამ ხელი შეუწყო მონოპოლიების წარმოშობას, რამდენადაც მსხვილი წარმოება უფრო კონკურენტუნარიანი იყო; ამ დროს კონკურენცია გასაღების ბაზრების, ნედლეულის წყაროების, ხელსაყრელი კრედიტის, მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის შედეგების და კვალიფიციური კადრების მონოპოლიაზეც ვრცელდებოდა. კონკურენციული ბრძოლის

საშუალებად კი ნაწარმის ხარისხის გარანტია, სავაჭრო რეკლამა და ა.შ. გახდა;

ასევე არსებობს კონკურენციის არასაბაზრო ფორმები – ესაა ფინანსური მაქინაციები, ფასიანი ქაღალდებით სპეკულაცია, ქრთამი, ეკონომიკური ბოიკოტი და სხვა.

მონოპოლიური კონკურენცია მართალია მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს აჩქარებს, მაგრამ ამწვეწვებს სოციალურ წინააღმდეგობებს, რაკი ეკონომიკური გლობალიზაციის პროცესი წარმოების კონცენტრაციას იწვევს, ხოლო კონკურენციის ასპარეზი მთელი მსოფლიო მეურნეობა ხდება.

სოციალისტური იდეოლოგიის მიხედვით, თუ წარმოების საშუალებებზე კერძო საკუთრება საზოგადოებრივი საკუთრებით შეიცვლება, კონკურენციული ბრძოლის წინააღმდეგობრივი ურთიერთობები უფრო ჰუმანური ურთიერთობებით შეიცვლება; მას წარმოებული პროდუქტის დაახლოებით თანაბარი განაწილება მოჰყვება, რაც საზოგადოებრივ წინააღმდეგობებს მინიმუმამდე დაიყვანს. ეს იდეოლოგია ედო საფუძვლად, 70 წლის განმავლობაში, საბჭოთა კავშირის ქვეყნების ეკონომიკის მართვას; მაგრამ „საერთო საკუთრების“ უპირატესობის მითი ისტორიამ გაჰფანტა, რამაც საბჭოთა იმპერიის ნგრევა გამოიწვია;

ამასვე უწინასწარმეტყველებდნენ ამერიკელი სოციალ-ფსიქოლოგები საერთო საკუთრებაზე დაფუძნებულ გაერთიანებებს; მათ მიერ მოდელირებული „საერთო საკუთრების“ ცალკეული ფორმები, სულ მალე კრახით მთავრდებოდა; ამის ახსნა ადამიანის ფსიქიკის „საიდუმლოებებში“ იმალება – მას, სხვა ინსტინქტებთან ერთად, საკუთრების ინსტინქტიც აქვს, რაც ეგოისტურ, სათავისო აქტივობაში ვლინდება და მისი გაუთვალისწინებლობა პრაქტიკულად ტრაგიკული შედეგებით (კონფლიქტით, დაშლით) მთავრდება; ინსტინქტების ამოძირკვა კი, საბჭოთა იდეოლოგიამ ვერ მოახერხა, თუმცა, კონკურენციის მაგვარი მექანიზმი – „სოციალისტური შეჯიბრება“ მათაც შემოიღეს, რამაც „არ იმუშავა“.

## **2 „თეთრსაყელოიანები“ და „ცისფერსაყელოიანები“**

თანამედროვე შრომის თავისებურებად ითვლება, აგრეთვე, განვითარებულ ქვეყნებში სამუშაო ძალის (მომუშავეთა) დაყოფა „თეთრსაყელიანებად“ და „ცისფერსაყელიანებად“.

„თეთრსაყელიანებად“ ის მომუშავეები ითვლებიან, ვინც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოთი, რადგან მათი სამსახურები შედარებით მაღალ ანაზღაურებადი და პრესტიჟულია. მაგრამ ეს არაა ერთადერთი მიზეზი, რის გამოც ადამიანი თავისი სამუშაოთი კმაყოფილია. სხვა მიზეზია „სამსახურისადმი ინტერესი“ ანუ იმის შეგრძნება, რომ ისინი რაღაც ფასეულს აკეთებენ და მათი აზრით საზოგადოების კეთილდღეობაში რაღაც წვლილი შეაქვთ; მეტწილად კომპეტენტური და განვითარებადნი არიან ანუ მათ შრომას ერთგვარი შემოქმედებითობა ახასიათებს; ეხმარებიან ოჯახს, რაც მათი აზრით, ზრდასრული ადამიანის მოვალეობაა და კოლეგებთან ყოფნის ბედნიერებაც აქვთ.

სამწუხაროდ, კმაყოფილების გრძნობას ყველა სამსახური როდი იწვევს. ძირითადად ისინი არაშემოქმედებითი და დაბალანაზღაურებადი შრომის ადამიანები არიან.

ამ კატეგორიის მუშებს „ცისფერსაყელიანებად“ მოიხსენიებენ. ისინი ქარხნებსა და ფაბრიკებში მეტწილად მოსაწყენ, უპერსპექტივო სამუშაოებს ასრულებენ. მხოლოდ გაწაფული და პროფესიონალი ხელოსნები, რომლებსაც შემოქმედებითი წინსვლის შესაძლებლობა აქვთ, ამაყობენ თავიანთი პროფესიით. უკმაყოფილებას ის მუშები გამოთქვამენ, რომლებსაც მთელი დღის განმავლობაში ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულება უწევთ, თანაც, რაც შეიძლება ისე სწრაფი ტემპით, რომ თვალს ვერ ადევნებენ სრულ სამუშაო პროცესს; მათთვის სამსახური მხოლოდ გამომუშავების, ფულის შოვნის საშუალებაა. ეს ადამიანები, ყველა სიამოვნებას სამუშაოს გარეთ ეძებენ, სამუშაო კი ამ სიამოვნებებისთვის საჭირო თანხის მოპოვების საშუალებაა. „ცისფერსაყელიანთა“ დიდი ნაწილი სამსახურის დაკარგვასთან ერთად მხოლოდ სარგებელს კი არა, სოციალურ საყრდენსაც კარგავენ, რასაც თანამშრომლებთან მოწყვეტის მტკივნეული განცდაც ემატება. ამიტომ ითხოვენ ხოლმე დაუინებით ეს ადამიანები ხელფასების მომატებას.

ამგვარად, თუ ამ ავტორებს დაუჯერებთ, ჩვენს ქვეყანაში საფაბრიკო-საქარხნო შრომის ტრადიციების დაკარგვა არც თუ ისე დიდი უბედურება

უნდა იყოს; არც მომსახურების სფეროს გაზრდა ჩანს სახარბიელო, რადგან ისიც დაბალანაზღაურებად და არაპრესტიჟულ სამსახურებად ითვლება; მაგრამ თუ ჩვენი მოსახლეობა, თავისი სტუმართმოყვარეობიდან გამომდინარე, სიხარულისა და სიამოვნების წყაროს სტუმრების მიღება-გამასპინძლებაში დაინახავს, ეს პრობლემაც „აღარ შეგვაწუხებს“.

#### 4. მენეჯმენტი, მარკეტინგი, ინოვაციები

თანამედროვე შრომის თავისებურებად ითვლება, აგრეთვე, მენეჯერის საქმიანობა, მენეჯმენტი, მარკეტინგი და ინოვაცია.

**მენეჯერი** ინგლისური სიტყვაა და უფროსს, პარტნიორს ნიშნავს. თანამედროვე გაგებით მენეჯერია დაქირავებული პროფესიონალი მმართველი – წარმოების დირექტორი, კონცერნის, ტრესტის, სინდიკატის და ა.შ. ცალკეული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი.

მენეჯერი, ანუ მმართველი, ორგანიზაციის შრომით მიზნებს სხვა თანამშრომლების საქმიანობით აღწევს; იგი იღებს გადაწყვეტილებებს, ანაწილებს რესურსებს და მომუშავეთა საქმიანობას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად წარმართავს; ხოლო მათ, ვინც თანამშრომელთა საქმიანობას ზედამხედველობას უწევს და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზეა პასუხისმგებელი – მმართველ ფუნქციას ანუ ადმინისტრაციას უწოდებენ.

მენეჯერის მოვალეობებში შედის: 1. სამუშაო პროცესის დაგეგმვა ფუნქციების მიხედვით თანამშრომელთა ორგანიზება, ხელმძღვანელობა და კონტროლი. 2. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მოგვარება და თანამშრომლებისათვის საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებული ინფორმაციების მიწოდება.

მენეჯერი მონაწილეობს როგორც კადრების შერჩევა-განაწილებაში, ისე თანამშრომლების დაწინაურებაში, სამსახურიდან დათხოვნაში და მათი საქმიანობის კონტროლში. მასვე მოეთხოვება თანამშრომლებში იმ ინფორმაციის გავრცელება, რასაც თავად ფლობს; იგი არის „სამშვიდობო“ შუამავალი თანამშრომლებსა და მომხმარებლებს, დამკვეთებსა და სხვა ორგანიზაციის წარმომადგენლებს შორის; მენეჯერი ხშირად ორატორის როლშიც გამოდის (მაგალითად, სატელევიზიო გადაცემაში მონაწილეობისას) და მისი სიტყვა, როგორც წესი, ორგანიზაციის ნათქვამად განიცდება.

მენეჯერის ფუნქციებში ორგანიზაციაში თუ სხვა ორგანიზაციებთან აღმოცენებული კონფლიქტების მოვალეობაც შედის, რესურსების განაწილებაც, საბიუჯეტო და სხვა ფონდებიც, წარმოების საშუალებებიც და მომუშავე ადამიანებიც.

აქედან გამომდინარე, ფსიქოლოგები მენეჯერის ტექნიკურ, სიციალურ და კონცეპტუალურ უნარებს გამოჰყოფენ;

**ტექნიკური უნარი** იმ პროფესიული ცოდნის გამოყენების უნარია, რა პროფილის ორგანიზაციასაც ის ხელმძღვანელობს;

**სოციალური უნარი** – თანამშრომლების მოტივირებისა და პირადი ცხოვრებისეული პრობლემების გაგება–თანაგრძნობას გულისხმობს;

**კონცეპტუალური ანუ განჭვრეტის**, პროგნოზირების უნარი – მმართველის მიერ სამუშაოს ანალიზისა და დიაგნოსტიკის უნარია, რაც გადაწყვეტილების მიღებამდე პრობლემების გამოყოფას, შეფასებას, მათი გადაჭრის ვარიანტებიდან ყველაზე უფრო ეფექტურის შერჩევასა და გამოყენების უნარს საჭიროებს.

მენეჯერი შრომის თანამედროვე სისტემაში მუშაობის კოორდინაციას კონტროლის მეშვეობით ახორციელებს; მცირე ფორმებში კონტროლი პირდაპირ, უშუალო ურთიერთობისას ხდება, სადაც მენეჯერი, როგორც წესი, კომპანიის მფლობელია. კონტროლის ამ ტიპს მარტივ კონტროლს უწოდებენ; მაგრამ როცა ორგანიზაცია დიდია, მარტივი კონტროლი თავის ფუნქციას ვერ ასრულებს. ამიტომ შეიქმნა კონტროლის მეორე სტილი – ტექნიკური კონტროლი და ბიუროკრატიული კონტროლი.

ტექნიკური კონტროლის მაგალითია ე.წ. ამწყობი ხაზი (მაგ. ავტომობილის) სადაც მუშებმა სამუშაო სწრაფად და სწორად უნდა შეასრულონ, რათა ავტომანქანა შემდეგ სხვა ჯგუფს გადასცენ, სხვა ნაწილების დასამონტაჟებლად.

კონტროლის ეს სახე, აშშ-ში „ცისფერსაყელიანებთანაა“ დაკავშირებული, მაგრამ, რაკი ავტომატიზაციის პროცესი საოფისე სამსახურებშიც შეიჭრა, კონტროლის ეს ტიპი თეთრსაყელიანებთანაც დამკვიდრდა. მაგალითად, კომპიუტერებთან მომუშავეთა შრომისნაყოფიერება

შეიძლება უშუალოდ მენეჯერმა გააკონტროლოს, მაგრამ საოფისე გარემოში უფრო მოხერხებულია ბიუროკრატიული კონტროლი, რასაც ადმინისტრაცია ახორციელებს; იგი სამუშაოს ხარისხიანი შესრულებისთვის სპეციალურ ჯილდოებს აწესებს, რაც თანამშრომლების კარგად მუშაობის სტიმულია. ეს ჯილდო შეიძლება იყოს მისთვის მანქანის დასაყენებლად სპეციალური ადგილი, სადილის უფლება აღმასრულებლებისთვის განკუთვნილ სასადილოში და სხვა პრივილეგიები.

მენეჯერი მართვის ყველა ეშელონზე მუშაობს. იგი შეიძლება იყოს ყველა, ვინც თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით ორგანიზებას მომუშავეთა გარკვეულ ჯგუფს უკეთებს.

**მენეჯმენტის** ცნებაში საწარმოს სპეციფიკური ორგანო იგულისხმება, რომელიც ამ ორგანიზაციას პრაქტიკულად ხელმძღვანელობს;

სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელობა ხელისუფლებაშიცაა, არმიაშიც და სხვადასხვა ინსტიტუტებშიც; ოღონდ, საქმიანი ორგანიზაციის მენეჯმენტი მათგან იმით განსხვავდება, რომ მისი მიზანი საქონლის წარმოებისთვის ან მომსახურებისთვის ხელმძღვანელობაა. მენეჯმენტი მხოლოდ ეკონომიკური მოსაზრებებით ხელმძღვანელობს.

თავდაპირველად მენეჯერის ფუნქცია ბაზრის სიტუაციის ცვლილებებზე რეაგირება იყო; დღეს – თავისი საწარმოსთვის ახალი ბაზრის შექმნა, ან კონკურენტისთვის ბაზრის წართმევაა, კლიენტებისთვის სხვებზე უფრო ხარისხიანი საქონლის შეთავაზებით.

მაგრამ, ყოველი დაწესებულება, პირველ ყოვლისა ადამიანებია; ამიტომ, ყოველი გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერებს მხედველობაში უნდა ჰქონდეთ არა მარტო მაღალი რენტაბელობა, არამედ თანამშრომლების პრობლემებიც. ყოველი გადაწყვეტილება, რომელიც მომავლის პერსპექტივაზე გათვლილი არაა და მხოლოდ მოცემულ მომენტშია მომგებიანი, უახლოეს მომავალში ორგანიზაციის არსებობას საფრთხეს შეუქმნის; ამიტომ ის მცდარად უნდა შეფასდეს. ორგანიზაციისა და მენეჯმენტზე დაფუძნებული ბიზნესის ფუნქციები – მარკეტინგი და ინოვაცია, რაც, აგრეთვე, თანამედროვე შრომის პროცესის უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია.

**მარკეტინგი** წარმოიშვა ინგლისური სიტყვიდან – ბაზარი, აშშ-ში, XX საუკუნის დასაწყისში, წარმოების განვითარებასთან და საკონკურენტო მეთოდების (რეკლამა, საქონლისა და მიწოდების მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება) ძიებისას.

მარკეტინგი, პრაქტიკულად, ორგანიზაციის ყველა სფეროს მოიცავს რამდენადაც იგი ყველაფერზე გავლენას ახდენს – ნედლეულის გამოკვლევის, დამუშავებისა და შესყიდვიდან დაწყებული, წარმოების, შეფუთვის, ტრანსპორტირების, მზა საქონლის გაყიდვის, სათადარიგო ნაწილებით მომარაგებისა და ა.შ. ჩათვლით. ამის გამო, მარკეტინგის სისტემას პრევალირებული (უპირატესობის მოპოვება) მდგომარეობა უჭირავს ორგანიზაციის მოღვაწეობის ყველა სფეროში.

მარკეტინგის ელემენტებში მდივნის სატელეფონო საუბრის მანერაც და კლიენტებთან ურთიერთობისას ორგანიზაციის მუშა-მოსამსახურეების ქცევებიც კი შედის; ამიტომ, სერიოზული და წარმატებული მარკეტების თანამშრომლებს სპეციალური კურსების გავლაც კი უწევთ მომსახურების ეთიკის საკითხების შესასწავლად. ცნობილია ერთ-ერთი მილიონერი ფირმის ხელმძღვანელის ფრთიანი ფრაზა – მირჩევნია თანამშრომლად მყავდეს უბრალო გოგონა, ვისაც კლიენტთან გაღიმებული შეხვედრა შეუძლია, ვიდრე ჭკვიანი, ლამაზი, სერიოზული და განათლებული ქალბატონი.

**ინოვაცია** (ლათ. – განახლება) არის თანამედროვე შრომის დაკვეთა, რაც ახალი, უფრო მაღალი ხარისხის საქონლისა და მომსახურების ფორმების ძიებას გულისხმობს.

ინოვაცია მარკეტინგის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, ორგანიზაციის ბაზარზე დამკვიდრებისთვის. მისი ამოცანა „შავი“ და საშიში სამუშაოს ავტომატიზაციაა, რაც კვალიფიციურ სამუშაო ძალას არ მოითხოვს. ამასთან, ხელმძღვანელობამ ყურადღების ცენტრში ნედლეულის რენტაბელური გამოყენება და ეკოლოგიის მოთხოვნების დაცვაც უნდა დააყენოს.

მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ფირმის თანამშრომლების წინაშე კონკრეტული ამოცანების დასმა და თითოეულისთვის მისი შრომის შედეგის კრიტიკული შეფასება; თითოეულმა უნდა იცოდეს რა წვლილი შეაქვს თავად მას ორგანიზაციის შრომის საერთო შედეგებში, იმის მიუხედავად,

უბრალო მუშაა იგი თუ წარმოების დირექტორი. მომუშავეს უნდა ესმოდეს, რომ ორგანიზაციის ბედი მის შრომაზეცაა დამოკიდებული; ამის შეგნება პიროვნული აქტივობის მძლავრი ფსიქიკური ფაქტორია.

ტექნიკური და კომერციული თვალსაზრისით, თანამედროვე საწარმოების მართვა იმდენად რთულია, რომ შეუძლებელია ეს ფუნქცია ერთმა ადამიანმა შეასრულოს.

ამიტომ, დასავლეთის მრავალ საწარმოში აღარ არსებობენ გენერალური დირექტორები; მათ ნაცვლად თანაბარუფლებიანი ხელმძღვანელების უმაღლესი რგოლები – დირექტორთა საბჭოები შეიქმნა; არც ერთ იმათგანს თავისი კოლეგის მუშაობაში ჩარევის ან მისი შეხედულების ერთხმად უარყოფის უფლება არააქვთ.

ბუნებრივია, მენეჯერ-ხელმძღვანელების ასეთი კოლექტიური მუშაობისას ადამიანურ ურთიერთობებზეც ბევრი რამ არის დამოკიდებული.

#### **4. გენდერული ცვლილებები და თანამედროვე შრომა**

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ გასულ საუკუნეში, აშშ-ში, სამუშაო ძალის შემადგენლობა მკვეთრად შეიცვალა. 1960-იანი წლებიდან დასაქმებულ ან სამუშაოს მაძიებელ მამაკაცთა რიცხვი 83%-დან 75%-მდე შემცირდა. ამ ფაქტს იმით ხსნიან, რომ ისინი ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში რჩებიან კოლეჯში, პენსიაზე კი ადრე გადაიან; ამასთან, ამავე პერიოდში, სამუშაო ძალაში ქალების პროპორცია 38%-დან 58%-მდე გაიზარდა.

ამის მთელი რიგი სოციალური მიზეზი სახელდება; ეს პროცესი მეორე მსოფლიო ომის პერიოდიდან დაიწყო, როცა „ეკონომიკის გადარჩენა ქალებს დაეკისრა“, მამაკაცების ომში წასვლის გამო; გარდა ამისა, განქორწინების რიცხვის ზრდამ, ჩასახვის საწინააღმდეგო საშუალებების დანერგვამ, ფემინისტური მოძრაობის აღმავლობამ და ოჯახში შემოსავლის მეორე წყაროს საჭიროებამ, ქალებს დამოუკიდებელი შემოსავლის მოპოვებისკენ უბიძგა.

დასაქმებული ქალების რიცხვის ზრდა იმანაც გამოიწვია, რომ გაიზარდა მომსახურებაზე ორიენტირებული სამსახურები, რომლებიც „ცისფერსაყელოიანთა“ სამუშაოებს განეკუთვნება და შედარებით დაბალანაზღაურებადია. მომსახურების სფეროს გაფართოვების პარალელურად

კი მკვეთრად შემცირდა სოფლის მეურნეობასთან დაკავშირებულ სამუშაოთა რიცხვი, რასაც სოფლად მექანიზაციის დანერგვამაც შეუწყო ხელი.

## 5. სოფლის მეურნეობის ტექნიზაცია

სოფლის მეურნეობაში ტექნოლოგიური ინოვაციების (კომპიუტერების და ინდუსტრიული რობოტების) გამოყენებამ მანუფაქტურული სამუშაოების (ხელით შრომის) როლის დაკნინება და სამეურნეო საქმიანობიდან მუშახელის საჭიროების შემცირება გამოიწვია. განვითარებულ ქვეყნებში სამუშაო ადგილების შემცირებას გლობალური ეკონომიკის ტენდენციებმაც შეუწყო ხელი – შესაძლებელი გახდა სამუშაოს საძიებლად სხვა ქვეყნებში მიგრაცია ან, სულაც, საწარმოების იმ ქვეყნებში გატანა, სადაც უფრო იაფი მუშახელია. ამერიკელი სოციოლოგები მომავლის მაღალანაზღაურებად სამუშაოებად და პოპულარულ პროფესიებად კომპიუტერული ტექნოლოგიების ინჟინრებს და სისტემის ანალიტიკოსებს ასახელებენ; ხოლო დაბალანაზღაურებად სამუშაოებად, მომსახურების სფეროს მუშაკებს – შინამომვლელებს, პარიკმსხერებს, გამყიდველებს და ა.შ.; ასევე მოსალოდნელი ყოფილა ეკონომიკის ინდუსტრიაში ქალის როლის კიდევ უფრო მეტად გაზრდა.

### კითხვები განმეორებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ თანამედროვე შრომის თავისებურებები;
2. რას ნიშნავს „თეთრსაყელოიანები“ და „ცისფერსაყელოიანები“?
3. რა გენდერული ცვლილებები ახასიათებს თანამედროვე შრომას?
4. რას გულისხმობს „საერთო საკუთრები“ უპირატესობის მითი?
5. ჩამოთვალეთ მენეჯერისთვის საჭირო ფსიქიკური უნარები.

### რეკომენდებული ლიტერატურა:

1. ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ი. იმედაძის რედაქციით, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“, 2008, გვ. 32.
2. კალჰუნი ქ., ლაითი დ., კელერი ს., სოციოლოგია, „თბ. უნ-ტის გამომც.“, გვ.272.
3. ჩარკვიანი დ., ფსიქ-გია ინდუსტრიალ ორგანიზაციებში, 2001, გვ.154-406.

## თავი VI. ორგანიზაციის განვითარების ფსიქოლოგია

### 1. ორგანიზაციის ხილვადი ასპექტები და „აისბერგის პრინციპი“

ორგანიზაცია განვითარების ფსიქოლოგია შედარებით ახალი კვლევითი მიმართულებაა. იგი მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენას და ფსიქოლოგების რეკომენდაციების შედეგად მიღებული ცვლილებების შეფასებას. ამისათვის „**ორგანიზაციის აისბერგის**“ პრინციპს მიმართავენ, სადაც წარმატებული შრომისთვის „აისბერგის“ ხილული ნაწილების მახასიათებლებზე უფრო მნიშვნელოვნად „აისბერგის წყალქვეშა“, ფარული მახასიათებლებია მიჩნეული, სადაც მორალური (ზნეობრივი) ფაქტორი დომინირებს.

რეკომენდაციები, ძირითადად ისეთი პრაქტიკული საკითხების მოგვარებას გულისხმობს, როგორცაა თანამშრომლების შერჩევა-განაწილება, სამუშაოს გაცდენების შესამცირებელი, შრომითი კმაყოფილების და ურთიერთობების გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები და ხელმძღვანელობისა და სხვა სოციალური თუ მარკეტინგული პროცესების რაციონალური მართვა. ამ მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციის ხილვადი და ფარული მახასიათებლების გათვალისწინებას გვთავაზობენ:

**ორგანიზაციის ხილვად, ანუ ფორმალურ ასპექტებში** (მახასიათებლებში) იგულისხმება: ორგანიზაციის მიზნები (მოგების მიღება, კონკურენციაში უპირატესობა, მცირე რისკი, ხარჯების შემცირება, საბაზრო პოტენციალის განმტკიცება, მიმუშავეთა მინიმოზება), ტექნოლოგიები, ფულადი სახსრები, თანამშრომელთა გამოცდილება და უნარები;

**ორგანიზაციის ფარული ანუ უხილავი ასპექტებია:** ლიდერის პიროვნული თვისებები, მართვის უნარიანობა, საქმის არსში ჩაწვდომის უნარი, თანამშრომელებისადმი მორალური – ტაქტიანი და ყურადღებიანი დამოკიდებულება, ჯგუფური პროცესების მართვა, კომუნიკაციის ფორმები, კონფლიქტები, პრობლემების გადაჭრის ხერხები და სხვა.

ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ, ყველა ეს ფაქტორი, დროთა განმავლობაში ცვალებადობას განიცდის, რის გამოც ფსიქოლოგების მიერ შეთავაზებული კონკრეტული რეკომენდაციები მუდმივი არაა.

კომპიუტერულმა სისტემამ მთელი რიგი პროფესიების შრომის პირობები ძირეულად შეცვალა; რეკომენდაციებიც, შეცვლილი პირობების შესაბამისად უნდა იცვლებოდეს. ასევე მუდმივად იცვლება ადამიანთა მოთხოვნილებები და პრეტენზიები; ის, რაც ერთ დროს მისთვის კომფორტული იყო, სხვა დროს არა თუ კომფორტული, არამედ დამღლედი და მომაბეზრებელიცაა, რის გამოც ახლის შეთავაზებაა საჭირო.

შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია ფსიქოლოგების მიერ შრომის პროცესის მუდმივ მეთვალყურეობას მოითხოვს, რათა მუდმივად ცვალებად ფაქტორებს შესაბამისი, ახალი რეკომენდაციები შესთავაზოს, რაც მომუშავეთა შრომისუნარიანობას უზრუნველყოფს.

## **2. ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი ზემოქმედების ფსიქოლოგია**

ორგანიზაცია ფრანგული სიტყვაა და რისამე სისტემაში მოყვანას, მოწესრიგებას, მოწყობას ნიშნავს; ჩვენს შემთხვევაში ესაა შრომის პროცესის მოწყობა – სისტემაში მოყვანა, მოწესრიგება.

ორგანიზაციის სტრუქტურას სამი განზომილება აქვს – **აღნაგობა, ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია.**

**აღნაგობის** მიხედვით განასხვავებენ ორგანიზაციის **ჰორიზონტალურ, ვერტიკალურ და სივრცობრივ** განზომილებებს;

**ჰორიზონტალური დიფერენციაცია** ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის სხვაობას გამოხატავს; იგი მომუშავეთა საქმიანობის შინაარსით, განათლებით, გამოცდილებით და ინტერესებით არის განსაზღვრული. როცა დაწესებულებაში ამ ნიშნებით განსხვავებული ბევრი ადამიანი მუშაობს, თანამშრომელთა შორის ჰორიზონტალური ურთიერთობები (ხელმძღვანელი – მის დაქვემდებარებაში მყოფი მუშაკი) და კომუნიკაცია გართულებულია; ამან შეიძლება გაუგებრობები და ურთიერთობების გაუარესება გამოიწვიოს; ამიტომ, ჰორიზონტალური დიფერენციაციისას, უმჯობესია ინფორმაციის წერილობითი ან უშუალოდ გადაცემა და არა მესამე პირის საშუალებით (ზოგჯერ ეს ხდება მეოთხე და მეხუთე პირის საშუალებით), რაც კომუნიკაციის არაეფექტური ფორმაა.

**ვერტიკალური დიფერენციაცია** მაღალი მმართველობითი რგოლიდან დაწყებული, რიგით მუშაკამდე, იერარქიულ აღნაგობას, ანუ მომუშავეთა თანამდებობრივი საფეხურებით განსხვავებულობას გამოხატავს; აქაც, რაც უფრო მეტი საფეხურია მმართველ რგოლსა და რიგით მუშაკს შორის, ინფორმაციის გაცვლა მით უფრო შეფერხებული, ხშირად კი დამახინჯებულია. შრომითი საქმიანობის კოორდინაცია, კონტროლი და კომუნიკაცია ამ შემთხვევაშიც გართულებულია; პრობლემის გადაჭრის საშუალებად, ისევე წერილობითი კომუნიკაცია და ურთიერთისადმი კეთილმოსურნე განწყობა შეიძლება დაგასახელოთ; ფსიქოლოგიაში ცნობილია, რომ ინფორმაციის აღქმას, ბევრად განსაზღვრავს ჩვენი მოლოდინები; თუ კომუნიკაციისას ერთ-ერთი მხარე მეორისგან ცუდს ელოდება, შესაძლოა ინფორმაცია არაადექვატურად, იმის მიხედვით იქნას აღქმული, რისი მოლოდინიც აქვთ; ანუ, არსებობს ინფორმაციის დამახინჯების საფრთხე.

**სივრცობრივი დიფერენციაცია** ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ტერიტორიულ განთავსებასთან არის დაკავშირებული (მაგალითად, ადმინისტრაცია, კადრების, სამეცნიერო, ტექნიკური და სხვა განყოფილებები); რაც უფრო დაშორებულნი არიან ერთმეორისაგან ეს ქვედანაყოფები, თანამშრომლების საქმიანობის კოორდინირება, კონტროლი და კომუნიკაციის პროცესი, სანამ საყოველთაო კომპიუტერიზაცია მოხდებოდეს, მით უფრო გართულებულია.

ორგანიზაციის ჰორიზონტალური, ვერტიკალური და სივრცობრივი დიფერენციაციისას აღმოცენებული დაბრკოლებები ორგანიზაციის მუშაობის მთელ სისტემაზე ახდენს უარყოფით გავლენას;

ამიტომ, რაციონალური მართვის ერთ-ერთი „საიდუმლო“ ამ სფეროს მოგვარებაა; დღეს კომუნიკაციისა და კონტროლის სფეროში გაუგებრობების მინიმუმამდე დაყვანა კომპიუტერიზაციის გზითაა შესაძლებელი, მისი ეფექტი კი ხარჯებს ბევრად გადააჭარბებს.

**რაც შეეხება სტანდარტიზაციის დონეს**, მას ორგანიზაციის ფორმალიზაციის დონე განსაზღვრავს (ფორმალიზაცია – გარეგნული ფორმის დაცვას ნიშნავს, საქმის არსებითი შინაარსის საზიანოდ); სტანდარტიზაციის მაღალი დონე მომუშავეისთვის თავისუფლების შეზღუდვის მაღალი ხარისხის მაჩვენებელია, რადგან ამ დროს მოქმედებათა განმსაზღვრელია

მარეგულირებელი წესები, რაც მომუშავეს შემოქმედებითი მოღვაწეობის შესაძლებლობას (და სურვილსაც) კლავს. მცირე სტანდარტიზაციის შემთხვევაში, მომუშავეს, შედარებით მეტი თავისუფლება აქვს (მაგალითად, სამეცნიერო-ტექნიკური განყოფილების თანამშრომელს).

**ხოლო ცენტრალიზაციის დონეს** – გადაწყვეტილებათა მიღების უფლება განსაზღვრავს; როცა ეს უფლება მხოლოდ ადმინისტრაციას აქვს, მაშინ საქმე ცენტრალიზებულ მმართველობასთან გვაქვს; ასეთი მმართველობისას საშუალო და დაბალი რგოლის მმართველებს (მენეჯერებს) და რიგით პერსონალს მხოლოდ გადაწყვეტილებების შესრულება ევალება. ხოლო როცა გადაწყვეტილებებს საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები იღებენ, საქმე გვაქვს დეცენტრალიზებულ მმართველობის ფორმასთან.

დეცენტრალიზებული მმართველობისას ორგანიზაციის პრობლემების მოგვარება შედარებით უფრო სწრაფად ხდება; ამის გამო მომუშავეები სამუშაოსადმი მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ, საკუთარი შრომის შედეგების მიმართ ნაკლებ გაუცხოებულები არიან და შრომის ნაყოფიერების მხრივაც უფრო მაღალი მაჩვენებლები აქვთ.

### **3. თანამშრომელთა შერჩევის ფსიქოლოგიური მეთოდები**

XIX საუკუნის ბოლოს, ფსიქოლოგებმა, შრომის ეფექტური შედეგების მისაღებად, ამა თუ იმ პროფესიისათვის შესაფერისი კადრის ფიქიკური თავისებურებების შესწავლა ლაბორატორიული კვლევის მეთოდებით დაიწყეს. პირველ რიგში ეს იყო დაკვირვების მეთოდი, რასაც ლაბორატორიაში, ხელოვნურად შექმნილ სიტუაციაში იყენებდნენ.

- 1879 წელს ვილჰელმ ვუნდტმა, ლაიპციგში ექსპერიმენტული ლაბორატორიის დაარსებით, თანამადროვე ფსიქოლოგიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანა; მისმა მრავალრიცხოვანმა მოწაფეებმა, შემდგომში, მსგავსი ლაბორატორიები თავიანთ სამშობლოშიც დააარსეს.
- საქართველოში, ექსპერიმენტული ლაბორატორია 1918 წელს, დიმიტრი უხნაძემ ჩამოაყალიბა, თბილისის უნივერსიტეტის ზოგადი ფსიქოლოგიის კათედრასთან, რომელიც ერთადერთი იყო საქართველოში.

თავდაპირველად ამ კვლევების მთავარი ამოცანა ეკონომიკური ეფექტის ზრდა იყო;

თანამედროვე ეპოქაში კი, მისმა მთავარმა ამოცანამ შრომის პროცესის ჰუმანიზაციაზე გადაინაცვლა, არა მარტო ადამიანის სიყვარულისა და ეთიკის მოთხოვნების გამო, არამედ, ისევ ეკონომიკური ეფექტის მიზნით; საქმე იმაშია, რომ გაირკვა – რაც უფრო ჰუმანურია (მორალურია) შრომა, ანუ თვითრეალიზაციას უწყობს ხელს, მით უფრო ნაყოფიერია, ანუ შრომის ჰუმანიზაციას თან არნახული ეკონომიკური პროგრესი – მატერიალური დოვლათის ზრდა და ბიზნეს-საქმიანობა მოჰყვა.

შემდგომში შრომის ეფექტურობის სტიმულებს რამდენიმე ურთიერთგანსხვავებული მეთოდით შეისწავლიდნენ; ეს იყო დაკვირვების, გამოკითხვის, ექსპერიმენტის და ტესტების მეთოდები.

**დაკვირვების** მეთოდითროცა ხარაგის მუშაობა შეისწავლეს, აღმოჩნდა, რომ მთელი სამუშაო დღის 30,7% სამუშაოს მომზადებას დასჭირდა; ეს იყო მანქანის მეთვალყურეობა – 25,3%, არასამუშაო აქტივობა (ტუალეტი, საუზმე) – 6,7%, მანქანის სამართავებით მანიპულირება – 17,3%, ხოლო უნაყოფო, ე.წ. „დაკარგული“ დრო 14%-ს შეადგენდა.

ექსპერიმენტებმა დაადასტურა, რომ, „უნაყოფო“, „დაკარგული დრო“ მონოტონური მოქმედებების, დაღლილობის ან სამუშაოთი დაუინტერესებლობის სიმპტომია და თავს იჩენს მუშაობის პროცესში ჩართული პაუზების სახით. როგორც წესი, 8 საათიანი სამუშაო დღის პირობებში, ერთი კვირის განმავლობაში, „უნაყოფო“ დრო 6,6%-იდან 8,5%-მდე მერყეობს.

გამოკვლევების შედეგად აღმოჩნდა, რომ, რაც უფრო ხანგრძლივია სამუშაო დღე, მით მეტია უნაყოფოდ დახარჯული დრო, ხოლო სამუშაო დღის 45 წუთით შემცირებამ შრომის ნაყოფიერება მთელი 10%-ით გაზარდა.

არსებობს დაკვირვების სხვა მეთოდებიც, რაც არამარტო შრომის ეკონომიკურ ზრდის და მოგების მიღების პირობებს, არამედ ადამიანის ფიზიკური და ფსიქიკური სიჯანსაღის ხელშემწყობ პირობებსაც იკვლევს.

**გამოკითხვის მეთოდში** შედის: საუბარი-ინტერვიუ, კითხვარი-ანკეტა და თვითანგარიში. ფსიქოლოგები, ეფექტური შრომის პირობების შესწავლისას, ამ

მეთოდებს ხშირად იყენებენ; ამ დროს, ძირითადად მუშაობის პროცესში ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოაშკარავება ხდება. ეს შეიძლება იყოს – არასწორად ნორმირებული სამუშაო, ცუდი განათება, საჭიროზე მაღალი ან დაბალი ტემპერატურა, ხმაური, მუშაობისთვის საჭირო ხელსაწყოების ნაკლებობა, მანქანა-დანადგარების გაუმართაობა და ა.შ.

- ერთ-ერთ სამკერვალო ფაბრიკაში ამ მეთოდით ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომელთა 32% მოუხერხებელ სავარძელს უჩიოდა, 20% – ხმაურს, 28 – ხილვადობას, 20 – ტემპერატურას, ხოლო ადმინისტრაციის მიერ ამ შენიშვნების გათვალისწინების შემდეგ შრომის ნაყოფიერება 2,5-ჯერ გაიზარდა.

ამ ფაქტორების გათვალისწინებით შრომითი გარემოს მოწესრიგების პრობლემა, დღეს, აქტუალური, თითქმის აღარაა; დღეს წინა პლანზე შრომითი და საგანმანათლებლო დაწესებულებების გარემოს ეთიკურმა და ესთეტიკურმა ფაქტორებმა წამოიწია; დიდი ხანია განვითარებულ ქვეყნებში მას დიდი ყურადღება ექცევა; საეჭვო არაა თანამედროვე ესთეტიკური დიზაინითა და გემოვნებით განებივრებულ მოსწავლეებს და სტუდენტებს მოუწესრიგებელი სასწავლო დაწესებულებები სწავლისადმი პატივისცემით რომ ვერ განაწყობს; ადმინისტრირების მეთოდები კი, შრომისა და სწავლისადმი ინტერესის აღსაძრავად უძლურია.

**ექსპერიმენტის** მეთოდი შრომის პირობების გაუმჯობესებასა და ეკონომიკური პროგრესის ინტერესებს ემსახურება; იგი საგანგებოდ შექმნილ პირობებში შრომისუნარიანობის შესწავლას გულისხმობს;

მაგალითად, არსებობდა მოსახურება, რომ სამედიცინო მომსახურება უკეთ წარიმართება, თუ მკურნალობის პროცესში ავადმყოფიც აქტიურად ჩაერთვება. ამ იდეის შემოწმების მიზნით ექსპერიმენტი საავადმყოფოს ერთ-ერთი განყოფილების ავადმყოფებზე ჩატარეს; ექიმი ავადმყოფებს დაწვრილებით უხსნიდა მისი დაავადების მიზეზებს, მკურნალობის მეთოდებს და შესაძლო შედეგებს;

როცა ამ განყოფილების ავადმყოფების მკურნალობის შედეგები შეაჯამეს და სხვა განყოფილების შედეგებს შეადარეს, აღმოჩნდა რომ, ერთი წლის განმავლობაში ექსპერიმენტმა ორჯერ უფრო კარგი შედეგი გამოიღო –

ავადმყოფების გამოჯანმრთელების დრო შემცირდა, ნაკლები წამლები დაიხარჯა და პაციენტებისა და მათი გულშემატკივრების დამოკიდებულება ექიმების მიმართ გაცილებით გაუმჯობესდა.

ამ ექსპერიმენტის გამოცდილება სხვა საავადმყოფოებშიც შემოიღეს; თანამედროვე დასავლეთის მედიცინა, თითქმის ყველა მოწინავე კლინიკაში, სასურველი შედეგების მიღწევას მკურნალობის პროცესში პაციენტების აქტიური ჩართულობით აღწევენ.

ტექნიკის სფეროდან კიდევ უფრო მეტი მაგალითის მოტანა შეიძლება:

ფსიქოლოგებმა თვითმფრინავის სამრთავი სახელურებისა და ღილაკების ფორმების შესწავლის შემდეგ ივარაუდეს, რომ თუ მათ ერთმანეთისაგან განსხვავებული ფორმები ექნებოდათ, შეცდომების მინიმალიზაცია მოხდებოდა. როცა ეს ვარაუდი ექსპერიმენტით შეამოწმეს, აღმოჩნდა, რომ სამართავების ერთმანეთში არევის საფრთხემ მნიშვნელოვნად იკლო; ამასთან, მომუშავეების დადლილობა თითქმის გამოირიცხა. ანუ, ვარაუდი დადასტურდა. შემდეგ ამ ექსპერიმენტის შედეგები სტანდარტიზაციისა და სერიული წარმოების სფეროში დაინერგა.

ექსპერიმენტის მეთოდის სასარგებლოდ შემდეგი მაგალითიც მეტყველებს: მიწის მუშებს 1,5 მ. ორმოს ამოთხრა დაავალეს; როცა ეს სამუშაო დაამთავრეს, უბრძანეს ეს ორმო ისევ ამოვესოთ და სხვა გაეთხარათ ისე, რომ მიზეზი არ აუხსნიათ. როცა მეორე ორმოც ამოთხარეს, ისევ მისი ამოვსება მოითხოვეს. ასე გაიმეორეს რამდენჯერმე. მუშები ისე დაიღალნენ, რომ ამ „უაზრო“ სამუშაოს შესრულებაზე უარი თქვეს. ხოლო როცა ამოთხრილი ორმოების ამოვსების ნაცვლად მათში ბოძების ჩასმა იყო საჭირო, მუშებს დადლა არ უგრძნიათ, მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს მოცულობა პირველ შემთხვევაზე მეტიც კი იყო; ანუ, ადამიანებში უაზრო საქმიანობა (შრომა) უარყოფით ემოციებს იწვევს, რაც, თავის მხრივ დადლილობის შეგრძნებას აძლიერებს.

„უაზრო შრომის“ ტრაგედია „სიზიფეს მითში“, ჯერ კიდევ ბერძნულ მითოლოგიურ აზროვნებაშია გაცნობიერებული.

მსგავსი ექსპერიმენტები შრომის პროცესში ფსიქიკური ფაქტორების, კერძოდ ინტერესის დიდ როლზე მეტყველებს.

ექსპერიმენტის მონაცემებით ცხადი გახდა, რომ ადამიანთა შორის ინდივიდუალური ფსიქიკური სხვაობები არსებობს, რის გამოც ერთი და იგივე სამუშაოს შესრულება ყველას ერთნაირად არ შეუძლია. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ის, ვისი შრომაც მოცემულ უბანზე ნაკლებ ნაყოფიერია, შრომისუნაროა; პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ეს ადამიანები სხვა ხასიათის შრომას თავს წარმატებით ართმევენ;

**ტესტური შემოწმების მეთოდი** მომუშავეთა შერჩევის ერთ-ერთი გავრცელებული მეთოდია

**ტესტი** ინგლისური სიტყვაა და შემოწმებას, მოსინჯვას ნიშნავს; იგი ამერიკელმა ფსიქოლოგებმა, გასული საუკუნის 70-იან წლებში ფეიქარი ქალების შრომისუნარიანობის შესასწავლად გამოიყენეს; ტესტური შემოწმების შედეგად აღმოჩნდა, რომ, თუ მათი 20% ერთ საათში 60 წყვილ წინდას ქსოვდა, ზოგიერთი მხოლოდ 15-20 წყვილის მოქსოვას ახერხებდა.

ეს შედეგები ადამიანთა შორის არსებულ სხვაობებს ასახავს, რაც მათ შრომისუნარიანობაში ვლინდება და კადრების შერჩევისას მის გათვალისწინებას დიდი ეკონომიკური ეფექტის მოტანა შეუძლია.

ზოგჯერ პროფესიისადმი შეუფერებლობის კომპენსაცია სპეციალურად ორგანიზებული სწავლებით შეიძლება; თუმცა, ასეთ შემთხვევებში ადამიანი საშუალო პროფესიონალის დონეს მაინც ვერ სცდება; უფრო ხშირად, თუ საქმე ფსიქოლოგიურ შეუთავსებლობასთან გვაქვს, ყოველგვარი მცდელობა უშედეგოა.

არსებობს ამის საწინააღმდეგო მოსაზრებაც – თითქოს, ინდივიდუალურ უნარებზე უფრო მეტი მნიშვნელობა სათანადო სწავლასა და ვარჯიშს აქვს. ამ აზრის მცდარობას ისევ ფეიქარი ქალების შრომისნაყოფიერების შესწავლის შედეგებით ადასტურებენ:

ტესტური შემოწმების მეთოდის გამოყენებით კადრების შერჩევისას ამა თუ იმ სამუშაოსადმი ვარგისიანობის დადგენა შეიძლება. ამისათვის კი სპეციალურ ლაბორატორიულ პირობებს – მოდელს ქმნიან. მაგალითად, ცნობილია, რომ მძღოლს, ქუჩაში, მრავალი მოძრავი ობიექტის სწრაფად შემჩნევისა და სათანადო რეაქციის უნარი სჭირდება. მის შესამოწმებლად ამ მიზნით სპეციალური აპარატი – „ტესტი-მოდელი“ შექმნეს, რაც ყოველ სიგნალზე

რეაქციის დროს ზომავდა (შემდგომში იგი ერთგვარ ტრენაჟორადაც გამოიყენებოდა – მისი საშუალებით მძღოლისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების გაავარჯიშებაც შეიძლებოდა).

ტესტური შემოწმების მეთოდი დღესაც ფართოდ გამოიყენება ფსიქოლოგიასა და პედაგოგიაში. მისი საშუალებით ამოწმებდნენ ადამიანის მეხსიერების, ყურადღებისა და სხვა ფუნქციებს, ანუ, პროფესიისადმი პიროვნების ფსიქიკური თავისებურებების და უნარების შესატყვისობას;

ერთ დროს ამ მეთოდს ბრალად დასდეს სოციალური დისკრიმინაციის მიზნით გამოყენება, რამდენადაც იგი ადამიანებს შორის ბუნებრივი განსხვავებების დადგენას ახდენდა.

ზოგიერთი სპეციალისტის აზრით ტესტზე სწორი პასუხი გამოცდილებაზეა დამოკიდებული და არა იმდენად ნიჭიერებაზე. უმრავლესობის აზრით, როცა კადრების არჩევის შესაძლებლობაა, მისი მონაცემების გათვალისწინება ყველა სახის ორგანიზაციას უსათუოდ სასარგებლოდ წაადგება.

კადრების ტესტური შერჩევისას მაღალი მაჩვენებლების მისაღებად, ხაზგასმით აღნიშნავენ პროფესიული გამოცდილების ეფექტს, მაგრამ ორგანიზაციისთვის სარგებლის მოტანა მხოლოდ პროფესიულ გამოცდილებას და ცოდნა-ჩვევებს როდი შეუძლია. არანაკლები მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, პიროვნების სწრაფი ადაპტაციის უნარს – ახალი პირობებისადმი შეგუებას, მოდერნიზებული ტექნიკა იქნება ეს, იდეოლოგიური ნოვაციები, თუ მოვლენების ახლებური ხედვა და აქედან გამომდინარე შემოქმედებითი მიდგომები, რისი გამოვლენაც პროფესიული ოსტატობის შესამოწმებელ ყველა ტესტს არ შეუძლია.

სწორი პროფესიული შერჩევა მხოლოდ წარმოებისთვის არაა სასარგებლო; იგი თვით მომუშავეს სულიერი და ფიზიკური სიჯანსაღის პირობაცაა, რამდენადაც საკუთარი უნარ-შესაძლებლობების მიხედვით დასაქმება მისი ენერჯის რაციონალურად ხარჯვის, სულიერი კმაყოფილებისა და ჯანმრთელობის პირობადაა მიჩნეული.

ამის გამო, პროფესიული ორიენტაციის მნიშვნელობაზე იუნესკოს მიერ მიღებული რეკომენდაციებშიც ხაზგასმითაა მითითებული. აღნიშნულია, რომ

ადამიანებს საშუალება უნად მიეცეთ თავიანთი ინტერესებისა და უნარ-შესაძლებლობების მიხედვით აირჩიონ პროფესიები.

ამ პროცესის ხელშესაწყობად XX საუკუნის დასაწყისში, აშშ-ში, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში ფსიქოლოგთა შტატები დაწესდა – ყოველ მსხვილ სკოლაში 2-3 საშტატო ფსიქოლოგი. მათ, ტესტების გამოყენებით, ახალგაზრდებისთვის პროფესიების არჩევაში დახმარება და შემდგომ მათი შრომითი მოწყობისათვის ხელმძღვანელობა დაევალათ.

ფსიქოლოგიის ეს დარგი, განსაკუთრებით მოწინავე, ინდუსტრიულ ქვეყნებში განვითარდა – აშშ-ში, საფრანგეთში, ინგლისში, იაპონიაში, სადაც ფსიქოლოგი-სპეციალისტების მომზადება თავიდანვე დაიწყო; გამოდიოდა სამეცნიერო ჟურნალები, მეთოდური მითითებებითა და რეკომენდაციებით.

ახალ თაობაში პროფესიისადმი დამოკიდებულების შესწავლამ აჩვენა, რომ მათთვის ყველაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს „თავისთავის სწორ გაგებას“, „თვითაღქმას“ და არა იმდენად პროფესიების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, როგორც ამას პროფორიენტაციის „ფრანგული კონცეფცია“ ირწმუნებოდა.

#### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. რა არის ორგანიზაციის „ხილვადი და ფარული ასპექტები“?
2. ფსიქიკური პრობლემები სივრცობრივი დიფერენციაციისას;
3. რა კავშირი აქვს „სტანდარტიზაციას“ შრომის ეფექტურობასთან?
4. ცენტრალიზაცია, დეცენტრალიზაცია და ფსიქიკის თავისებურებები;
5. რა მეთოდებით არჩევენ თანამშრომლებს ინდუსტრიალ ქვეყნებში?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, გვ. 23-29.
2. ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ი.იმედაძის რედაქციით, 2008, გვ. 333.
3. ლოსს ვ. გ., პრომიშლენაია პსიხოლოგია, „ტექნიკა“, 1980, გვ.48.

## თავი VII. ორგანიზაციის სტრატეგიები და ურთიერთობების ფსიქიკური მახასიათებლები

### 1. ორგანიზაციის სტატიკური და დინამიკური გარემო

ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე პროცესები ნაკლებად კონტროლირებადია; ესაა ორგანიზაციის შრომის პროდუქტზე საზოგადოების მოთხოვნა, კონკურენტების წარმატებული ან წარუმატებელი მოღვაწეობა, ქვეყნის ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური მდგომარეობა და ის რესურსები, რითაც მოცემული ორგანიზაცია თავის პროდუქტს ქმნის.

#### გარემო შეიძლება იყოს სტატიკური და დინამიკური;

**სტატიკურ გარემოს** ნაკლებ ცვალებადობა ახასიათებს; ამის მიზეზია ძირითადად, „არაკონკურენტუნარიანი კონკურენტები“, სახელმწიფოს მხრიდან – ორგანიზაციის მიმართ გამორჩეულად მხარდაჭერა ან გულგრილობა, არასაკმარისი ტექნოლოგიური ცვლილებები, განვითარებული ქვეყნებისაგან იზოლირება და შესაბამისად, პროდუქციისადმი ნაკლებად მომთხოვნი მომხმარებლები და სხვა.

**დინამიკური გარემო** ამის საპირისპიროა; მას ახასიათებს კონკურენციული ბაზარი, სახელმწიფოს მარეგულირებელი პოლიტიკა, მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნილებები და ა.შ., რაც არსებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებულ თუ წარუმატებელ ფუნქციონებაზე.

ცხადია სტატიკური გარემო, დინამიკურთან შედარებით, ორგანიზაციას ნაკლებ პრობლემებს უქმნის. მას, ზოგჯერ, „მდეღვარე-რეაქტიულსაც“ უწოდებენ და მეტი პროდუქტიულობითაც ხასიათდება;

თანამედროვე ორგანიზაციები, როგორც წესი, დინამიკურ გარემოში ფუნქციონებენ; მათი სტრატეგიებიც, ძველთან შედარებით, ახლებურია; კერძოდ, ორგანიზაციის მოქმედების სტრატეგია **სამი** მიმართულებით იწარმოება; ესაა

**ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შექმნა** – დანახარჯის მინიმალიზაცია, რაც ხარჯების მკაცრ კონტროლს, შეუმოწმებელი სიახლეების დანერგვისაგან თავშეკავებას და ბაზრის დაკვეთის გათვალისწინებას ახლავს.

**იმიტაციური მიმართულება** – გამოცდილი და შემოწმებული ახალი პროდუქტის წარმოებაზე ან მომსახურების შეთავაზებაზე გადასვლას ნიშნავს. ამით ორგანიზაცია რისკის შემცირებას და მოგების მიღებას უზრუნველყოფს. ეს მიმართულება სხვების მიერ გამოცდილი სიახლეების იმიტაციაზეც არ ამბობს უარს.

**დროში ხანგრძლივი ფუნქციობა**, რასაც სიმყარეს ანუ სტაბილურობას უწოდებენ; იგი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია მმართველის და მისი ორგანიზაციის ავტორიტეტი, კონკურენტუნარიანობა, კვალიფიციური კადრები, რიგიანი ხელფასები, ბაზრის მოთხოვნა-მიწოდების ოპერატიულობა და ა.შ..

ყოველივე ეს მომუშავის ფსიქიკაზე და მის ქცევაზეც დადებით გავლენას ახდენს; თანამშრომლების რწმენა, რომ ორგანიზაციას კარგი სახელი და მომავალი აქვს, თავადაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მის წარმატებულ საქმიანობაში – შრომისადმი სერიოზულ განწყობაზე, რაც ორგანიზაციის სიმყარე-სტაბილურობაზეც აისახება.

## **2. შრომითი ჯგუფების შექმნის ფსიქოლოგიური მიზეზები**

ორგანიზაცია შრომითი ჯგუფებისაგან შედგება; მათ ფუნქციობას ორი ფსიქოლოგიური პირობა განსაზღვრავს; ესენია

- ჯგუფის წევრებს შორის უშუალო ურთიერთობები და კომუნიკაცია;
- ჯგუფის სხვა წევრების მიზნებთან საკუთარი ინტერესების იდენტიურობის განცდა.

ამასტან, რაკი ადამიანი ბიო-ფსიქო-სოციალური არსებაა, ანუ მას „არ შეუძლია მარტოს“, ჯგუფში გაერთიანება მისი უსაფრთხოების ქვეცნობიერი მოთხოვნილებაა; რასაც ერთი მარტო ვერ მიაღწევს, სხვებთან ერთად სავსებით მისაღწევია; განსაკუთრებით ეს მოთხოვნილება, კოლექტივისტური (განვითარებადი) კულტურის ქვეყნების ადამიანებისთვისაა დამახასიათებელი; მართალია განვითარებული ქვეყნის სოციოლოგების და ფსიქოლოგების აზრით კაცობრიობა კოლექტივიზმიდან ინდივიდუალიზმისაკენ მიემართება, მაგრამ ჯგუფთან ერთიანობისაკენ სწრაფვა იმ ქვეყნების ადამიანებისაც ჯერ კიდევ ახასიათებთ

ადამიანს, ჯგუფში გაერთიანება, თვითპატივისცემის განცდის და მიზნის მიღწევის შანსს აძლევს; იმის გამო, რომ ადამიანს თვითპატივისცემის თანშობილი მოთხოვნილება აქვს, ჯგუფის წინაშე მარცხი ყოველთვის მტკივნეულად განიცდება; ამიტომ, როცა ჯგუფი რაიმე ერთობლივი გადაწყვეტილების წინაშე დგას, მათ შორის ღია დიაკუსია, მეტწილად კონფიქტით მთავრდება; არავის სურს სხვაზე ნაკლებად გონიერი გამოჩნდეს, თუკი მის აზრს ანგარიშს არ გაუწევენ. ამიტომ ფსიქოლოგები ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად რამდენიმე ისეთ მეთოდს გვთავაზობენ, რომელთა მიზანი ჯგუფის წევრების შემოქმედებითი პოტენციალის გააქტიურება და თითოეული მათგანის თვითპატივისცემის შენარჩუნებაა.

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი მეთოდი ე.წ. „გონებრივი შტურმის მეთოდი“ (შტურმი – იერიში). იგი კომფორმულობის (ერთგვარობის) დასაძლევად ყველაზე უმჯობესად ითვლება; ამ დროს, ნებისმიერი წამოყენებული ალტერნატიული (საპირისპირო) აზრის წახალისება ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე ხდება.

გონებრივი შტურმის დროს მაგდას 6-12 ადამიანი უზის; პრობლემის გაცნობიერების შემდეგ ჯგუფის ყოველ წევრს ნებისმიერი ოდენობის წინადადების შემოთავაზების უფლება აქვს, რომელთა კრიტიკა არ შეიძლება; ყველაზე უცნაური წინადადებაც კი, ჯგუფის წევრებისთვის მისაღები უნდა იყოს; წინადადების ავტორის ვინაობა არ ფიქსირდება; დაგროვილი მასალის ანალიზი და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება თითოეული წინადადებისათვის კენჭისყრით ხდება. ის წინადადება გაიმარჯვებს, რომელიც მეტ სმას მიიღებს.

ამგვარად, ამ მეთოდის გამოყენებით პიროვნებათშორისი კონფლიქტების შესაძლებლობა მინიმუმამდეა დაყვანილი; ამასთან, დროისა და ფინანსების ხარჯებიც დაბალია, რაც სხვა მეთოდებთან მის უპირატესობას ადასტურებს.

### **3. ეფექტური მართვის ეთიკურ-ფსიქოლოგიური კრიტერიუმები:**

ეფექტური მართვის ეთიკურ-ფსიქოლოგიური კრიტერიუმები:

- კადრების დენადობის და სამუშაოს გაცდენების დაბალი მაჩვენებლები;
- მომუშავეების შრომითი კმაყოფილება;

- დროისა და რესურსების რაციონალურად ხარჯვა,

ინდუსტრიული ორგანიზაციის ფსიქოლოგიურმა გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ორგანიზაციის, ჯგუფის და ცალკეული მომუშავეს ეფექტური შრომის კრიტერიუმებია

**კადრების დენადობა არის** ორგანიზაციიდან მომუშავეების წასვლა და მათი ახალი კადრით ჩანაცვლება, რაც არც ერთი ორგანიზაციისთვის მომგებიანი არაა, რადგან ახალი თანამშრომლის შეჩვევა, დაქირავება და პროფესიული გაგარჯიშება დიდ ხარჯთანაა დაკავშირებული; მითუმეტეს, თუ დაწესებულებას მაღალკვალიფიციური და გამოცდილი სპეციალისტები ტოვებენ.

კადრების დენადობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს; მისი მიზეზი მრავალი რამ შეიძლება იყოს – ცუდი ჯანმრთელობა, ოჯახური პირობები, შრომის დაბალი ანაზღაურება, უინტერესო სამუშაო, კოლექტივთან შეუთავსებლობა და ა.შ., მისი ერთ-ერთი მიზეზია, აგრეთვე, ადამიანებისთვის სხვა სამუშაო ადგილების მისაწვდომობა, რაც, მართალია ორგანიზაციისთვის საზარალოა, რაკი დამქირავებელს აიძულებს კადრებს შრომის უკეთესი პირობები შესთავაზოს საკუთარი მოგების საზარალოდ, მაგრამ სამუშაოთი უკმაყოფილო კადრისთვის – ბედნიერებაა; თუმცა ისიც სავარაუდოა, რომ სამუშაო შეუფერებელმა კადრმაც დატოვოს, რაც ორგანიზაციას სასიკეთოდ წაადგება.

**სამუშაოს გაცდენა**, როგორც კრიტერიუმი, შრომის პროცესის ეფექტურობასთანაა დაკავშირებული. გაცდენების მაღალი მაჩვენებელი დიდ პრობლემებს უქმნის არა მარტო ორგანიზაციას, არამედ მთელს კოლექტივს, რაც ბოლოს და ბოლოს ქვეყნის ეკონომიკაზეც აისახება. მისი მიზეზი, ხშირად ალკოჰოლიზმი და ნარკომანიაა; არც თუ იშვიათად – მომუშავეს უპასუხისმგებლობა და დაუინტერესებლობა; ადმინისტრაციის მხრიდან – უკონტროლობა ან უყურადღებობა. მასთან ბრძოლის საუკეთესო საშუალება კი – მომუშავეებისთვის საინტერესო საქმის შეთავაზებაა.

როგორც გამოკვლევებმა უჩვენა, საინტერესო საქმე შრომით კმაყოფილებას იწვევს, რის გამოც ადამიანი, ხშირად, დაბალ ანაზღაურებადი სამუშაოს შესრულებაზეც თანახმაა. საინტერესო სამუშაოს დეფიციტისას კი,

ორგანიზაციის ადმინისტრაციას სხვა საკომპენსაციო ღონისძიებების მოფიქრება მართებს, რათა მომუშავეებს შრომის სტიმული მიეცეს; ეს შეიძლება იყოს გასართობი საღამოების მოწყობა, ექსკურსიები, საინტერესო ადამიანებთან შეხვედრა, პრემიალური სისტემა და ა. შ., რაც მომუშავეებს შრომის ხალისს აუმაღლებთ.

**მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილება** ფსიქიკური მდგომარეობაა და ისიც მუშაობის ეფექტიანობასთანაა დაკავშირებული. როცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ამ ფაქტორს ითვალისწინებენ და მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებაზე ზრუნავენ, შედეგებიც თვალსაჩინოდ სასარგებლოა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, გასული საუკუნის 40-იანი წლებიდან, აშშ-ში არ არსებობდა არც ერთი დიდი საწარმო, სადაც კადრების განყოფილებაში ფსიქოლოგები არ მუშაობდნენ; ისინი თანამშრომლებს შორის წარმოშობილი კონფლიქტების ფსიქიკურ მიზეზებს იკვლევდნენ და აგვარებდნენ. ამ საკითხებზე იქ უამრავი ლიტერატურაა გამოცემული. ყველა უმაღლეს სასწავლებელში, სადაც ადმინისტრატორებს და წარმოების ორგანიზატორებს ამზადებენ, სპეციალური კურსებია შემოღებული, სხვადასხვა სახელწოდებებით – „შრომის ფსიქოლოგია“, „ინდუსტრიული ფსიქოლოგია“, „ადამიანის ფსიქოლოგია“, „საქმიანი ურთიერთობების ფსიქოლოგია“, „შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის ფსიქოლოგია“, „სასამართლო ფსიქოლოგია“ და ა.შ. ყოველი მათგანის დანიშნულებაა – გამოუმუშაონ ადამიანებს მუშაობის პროცესში სხვა ადამიანებთან საქმის დაჭერის (კარგი ურთიერთობების დამყარების) უნარი. მაგალითად, სერვისის დარგში, საბანკო საქმეში და ა.შ. ფოსტა-ტელეგრაფისა და ტრანსპორტის მუშაკებისათვის ცოდნის ამ დარგის დაუფლება სავალდებულოც კი ყოფილა;

მიხნეულია, აგრეთვე, რომ მმართველობითი კადრების მომზადების დროს აუცილებელია ფსიქოლოგიის სავალდებულო შესწავლა, რაც შმო–ს (შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია) შესწავლის ერთ-ერთი საგანია.

ასეთია უნარიანი ხელმძღვანელის მომზადების პრინციპი და არა ისეთი ჩინოვნიკისა, რომელიც ყველაფერზე „ზემოდან“ მითითებებს ელოდება.

ორგანიზაცია „ორმაგი ორგანიზმის“ – მატერიალურის და სულიერის ერთიანობას გულისხმობს, რაც მისი მართვისას გათვალისწინებული უნდა

აქნას; შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალისტები ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული მართვისთვის შემდეგი გამოცდილების გაზიარებას გეთავაზობენ:

- ორგანიზაციის მთელი ძალისხმევა ურთიერთთან დაკავშირებული უნდა იყოს, რაც გონივრული მართვის აუცილებელი პირობაა;
- აუცილებელია დასახული მიზნის მიღწევის მთელი პროცესისათვის თვალყურის დევნება და კონტროლი;
- საჭიროა მიზნის მიღწევის საშუალებების პროგნოზირება და მიღწეული შედეგების შესწავლა, გათვალისწინება და შესაბამისი მოქმედების პროგრამის შედგენა.

ორგანიზაციის ადმინისტრაციამ შემდეგი ფსიქოლოგიური „საიდუმლოები“ უნდა იცოდეს:

- ადამიანებს მხოლოდ სამი სტიმული აიძულებთ კარგად იმუშაონ: ხელფასის წყურვილი, მისი დაკარგვის შიში და მისთვის საინტერესო სამუშაო;
- თუ ადამიანს ეგოისტური დაინტერესება არააქვს, მის შრომას არც სრული უკუგება ექნება; ეს ადამიანის ბუნებაა და მასთან ბრძოლას აზრი არააქვს;
- ადამიანი, უმთავრესად არა იმის გამო იღლება, რაც გააკეთა, არამედ იმის გამო, რაც ვერ გააკეთა;
- ისეთი ადამიანები უნდა ვიპოვოთ, რომელთაც თავადაც სურთ ის აკეთონ, რისი შეთავაზებაც მათთვის გვინდა;
- ხშირად უნდა მიმართოთ თქვენს თანამშრომლებს; ეს ხელს შეუწყობს მათში საერთო საქმისადმი თანამონაწილეობის გრძნობის გამყარებას;
- იმისათვის, რომ კარგად მართოთ, წესრიგი და თანმიმდევრულობა უფრო უნდა დაფასდეს, ვიდრე დიდი ბუნებრივი ნიჭი;

- თუ ადამიანი თავის მოვალეობას არ შეეფერება, აუცილებელია არაა შეცვალოთ ადამიანი; შეცვალეთ მისი მოვალეობა!
- თუ რაიმე საქმე თვითდინებითაც კარგად სრულდება, დარწმუნებული იყავით, რომ იგი მალე ჩაფლავდება;
- კარგია თუ ახალგაზრდა საქმეში რადიკალურია; ასაკთან და გამოცდილებასთან ერთად იგი უფრო ზომიერი და კონსერვატიული გახდება;
- სამუშაო, რომელიც ადამიანის მიერ სიამოვნებით სრულდება, მას მსუბუქი ეჩვენება;
- ვისაც სურს, ის უფრო მეტს აკეთებს, ვიდრე ის, ვისაც მეტი შეუძლია;
- ვისაც სამუშაო და მუშაობა უნდა, ის საამისო საშუალებებს ეძებს; ვისაც არ სურს, ის მიზეზებს ეძებს;
- საყვედურის შემდეგ შექება, წვიმის შემდეგ მზის გამონათებას ჰგავს;
- რაც უფრო ახლოა მიზანი, მით მეტი მამობილიზებული ძალა აქვს;

მმართველი არ უნდა ეცადოს მისი ბიზნესი რომ ზედმეტად რაციონალური გახადოს; მას მუდამ უნდა ახსოვდეს, რომ რაციონალური ყაიდის ადამიანებს არასოდეს შეუძლიათ ნამდვილად ახალი საქმის დაწყება; მათ არააქვთ თავის სფეროში მსხვილი ფირმების გამოწვევის სურვილი და ლიდერობას არასოდეს ცდილობენ (ანუ, მეტისმეტად ფრთხილები არიან, რაც სიახლეებისადმი ეჭვიან დამოკიდებულებას იწვევს).

ორგანიზაციის მართვისას მაქსიმალურად დემოკრატიული პოზიცია, მხოლოდ გარკვეულ დრომდეა მიზანშეწონილი. ხელმძღვანელმა, ყველას მოთმინებით უნდა მოუსმინოს, მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღოს გადაწყვეტილება, მაგრამ, თან უნდა ახსოვდეს, რომ დემოკრატია მანამ უნდა ენდოს, სანამ არ დარწმუნდება, ძლიერი ხელის გარეშე თავის პროგრამას რომ ვერ განახორციელებს. ცხოვრებამ არაერთხელ დაამტკიცა უბრალო ჭეშმარიტება –

ნებისმიერი ეფექტური მართვა შემოწმებას მოითხოვს, რაც დიქტატურის მსგავსი აღმონდება ხოლმე.

აუცილებელი არაა, რომ მმართველმა ყველა შემოთავაზებული რაციონალური წინადადება დანერგოს, მაგრამ, თან უნდა იცოდეს – თუ მას არ მოიწონებს და ავტორს არ შეაქვს, საეჭვოა კვლავ რამე ინიციატივით შემოვიდეს; შექება, მოწონება და სიტყვიერი მხარდაჭერაც კი, ავტორს სტიმულს აძლევს ტექნოლოგიების გაუმჯობესების სხვა გზებიც ეძიოს;

ფირმის თანამშრომლებს მმართველმა ნება არ უნდა მისცეს მეტისმეტად მშვიდად იცხოვრონ, რაიმეს მყარად შეეჩვიონ; ამიტომ ურჩევნია – „ყოველთვის იმის საწინააღმდეგოდ მოიქეცით, რასაც ისინი თქვენგან ელოდებიან; დაე მუდმივად დელავდნენ და ნერვიულობდნენ, მიღწეულის დაკარგვის შიშით“;

მაგრამ, აქ უმჯობესია ხაზი გავუსვათ ზომიერების „ოქროს შუაგულის“ პრინციპს, რაც ყოველგვარ მეტისმეტობას გამორიცხავს, რადგან, ყველაფერი „მეტისმეტი“ თავის საწინააღმდეგოში – მანკიერებაში გადადის; ამ შემთხვევაშიც, ნებისმიერი მიზეზით გამოწვეული ზომიერება (მეტისმეტი) დელვა და ნერვიულობა, მითუმეტეს შიში, ადამიანის ჯანმრთელობის მტერია; ჯანმრთელობა კი ყოველგვარ ნოვაცია-აღმოჩენა-სიახლეზე უფრო მაღალი ღირებულებაა; ამის გამო, ამ სიტყვების ავტორს მხოლოდ სიტყვა „მეტისმეტის“ დაზუსტების შემდეგ უნდა დავეთანხმოთ; რადგან, თავისთავად ცხადია, მეტისმეტი სიმშვიდე სიფხიზლის მოდუნებას, უძრაობას, ერთ ადგილზე დგომას, დისკვალიფიკაციას, ჩამორჩენას და სიზარმეცეს იწვევს. ავტორისავე გამოთქმაც – „მეტისმეტი“, მის ღოიანობაზე თავისთავად მეტყველებს. თვით ყველაზე მაღალი ღირებულებაც კი – ჭეშმარიტების წვდომის სურვილი, სიმართლის, გულწრფელობის, გულუხვობის და ა.შ., მეტისმეტობა თავის საპირისპიროში გადადის (დავიმოწმით ქართული ფრთიანი გამოთქმა – „მეტისმეტი – რეტის-რეტო“).

ამგვარად, როცა ფირმის თანამშრომლებს „მშვიდი ცხოვრების ნებას“ არ ვაძლევთ, უნდა ვეცადოთ, რომ „ოქროს წესი“ ანუ ზომიერების პრინციპი არ დაირღვეს – არც თვითკმაყოფილებისა და უძრაობის საშუალება შევქმნათ და არც ცვლილება-ნოვაცია-განვითარებისკენ ნევროზული მისწრაფების ისტერია გააჩნდეთ.

### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. რა ფსიქიკური და ეკონომიკური პრობლემები ახლავს ორგანიზაციის სტატიკურ გარემოს?
2. დაამთავრეთ წინადადება – „ორგანიზაციის გარემო შეიძლება იყოს სტატიკური და . . . “
3. ჩამოთვალეთ ეფექტური მართვის კრიტერიუმები;
4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის „ორმაგი მექანიზმი“;
5. რა მნიშვნელობა აქვს მმართველის მიერ „ოქროს შუაღედის“ პრინციპის დაცვას, ხელქვეითებთან ურთიერთობისას.

### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიალ ორგანიზაციებში, გვ. 22, 119.
2. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, „თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“ 2009, გვ.704.
3. ლოსს ვ. გ., პრომიშლენაია პსიხოლოგია, „ტექნიკა“, 1980, გვ.42-48.

## თავი VIII. თანამედროვე ადამიანის შრომისუნარიანობა და

### „წახალისების მართვა“

*„როცა საყვარელ საქმეს აკეთებ, შრომა სიამოვნებაა“ (შექსპირი)*

*„ვისაც შრომა უყვარს, გასართობს არ საჭიროებს“ (ლაბრიუერი)*

#### 1. ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და „კეთილდღეობის სამსახურები“

ადამიანის შრომისუნარიანობის დახასიათებისას, პირობითად შრომის შინაგან, ფსიქოლოგიურ და გარეგან სტიმულებს გამოჰყოფენ; მათ შორის მთავარი მიზეზი რაზეც დამოკიდებულია როგორც შინაგანი, ფსიქიკური, ისე გარეგანი ფაქტორების აღქმა.

**ჯანმრთელობა** – ადამიანის ყოველგვარ აქტივობას განსაზღვრავს, როგორც მის შინაგან დამოკიდებულებას გარე სინამდვილისადმი, ისე თვით გარე სინამდვილესაც (შესაძლოა ავადმყოფი იმ მუსიკამ ან ახლობლების ყურადღებამ გააღიზიანოს, რაც სხვა დროს სიამოვნებას ანიჭებდა). ამიტომ, ცხადია ჯანმრთელი ორგანიზმის შრომისუნარიანობა და შრომისნაყოფიერება გაცილებით უფრო მაღალია, ვიდრე დაუძღვრებული სხეულის. ამიტომ, ადამიანის ჯანმრთელობის საკითხი ფირმის, ორგანიზაციის და თვით სახელმწიფოსთვისაც მნიშვნელოვანია. ამიტომ, ინდუსტრიალ ქვეყნებში ჯანდაცვის სისტემაში არსებობს „უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის“ სპეციალური სამსახურები, რომლებიც არამარტო ავადმყოფების, არამედ პრაქტიკულად შრომისუნარიანი ადამიანების „კეთილდღეობაზეც“ ზრუნავენ.

ადამიანის შრომისუნარიანობაზე გავლენას ახდენს: 1. სპეციფიკური ფიზიკური გარემო – შრომის ორგანიზაცია, ჰიგიენური პირობები, განათება, ტემპერატურა, შრომის ხასიათი, სამუშაოს ხანგრძლივობა;

2. მომუშავეს ფსიქიკური მდგომარეობა – დაღლილობა, სამუშაოსადმი ინტერესი, შრომითი კოლექტივისადმი და მთელი ორგანიზაციისადმი პასუხისმგებლური დამოკიდებულება;

3. მომუშავეს ცხოვრებისეული პირობები, ანუ სპონტანური ფაქტორები – პირადი საყოფაცხოვრებო პირობები, ოჯახური და მეგობრული ურთიერთობები, მათი ჯანმრთელობისა და სწავლა-აღზრდის პრობლემები და ა.შ. ეს უკანასკნელი მომუშავეს შრომითი საქმიანობის მორალურ (ზნეობრივ) ფაქტორებს გულისხმობს და შრომისუნარიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. ამიტომ, შრომისუნარიანობის გაზრდის მიზნით, ფსიქოლოგები ყველაფერ ამაზე ზემოქმედების მეთოდებს ეძებენ, პოულობენ და გვითავაზობენ.

ერთმანეთისგან განასხვავებენ **შრომის შინაგან-ფსიქიკურს და გარეგანს**, ხელშემწყობ ან ხელშემშლელ ფაქტორებს;

თანამედროვე შრომის შინაგანი, **ფსიქიკური სტიმულების შესახებ** საუბრისას სამუშაოს ხასიათზე (რაგვარობაზე) მიუთითებენ;

სამუშაო შეიძლება იყოს **ერთფეროვანი, მონოტონური, უინტერესო და მრავალფეროვანი, საინტერესო**;

ერთფეროვანი და მრავალფეროვანი სამუშაო სრულიად სხვადასხვაგვარ ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის ორგანიზმზე. ამიტომ, შრომის ხასიათის მოგვარება კორპორაციის, ფირმის, ან ორგანიზაციის ინტერესებში შედის.

ორგანიზაციის მენეჯერები, ზოგჯერ, გაოცებას გამოთქვამენ – როგორ ხდება რომ ფსიქიკურმა ფაქტორმა მუშაობისას დადებითი შედეგები ან სულაც მოხსნასო? აკი ის იგივე მოძრაობებს ასრულებს, რასაც ცუდ გუნებაზე ყოფნისას ასრულებდა? არადა ეფექტი სახეზეა; ექსპერიმენტით დადგინდა, რომ კარგი გუნება-განწყობილებისას მუშაობა კარგად გამოდის, ცუდისას – პირიქით, ყველაფერი ხელიდან გივარდება, გაფანტული ხარ და მალეც იღლები.

- ერთ ორგანიზაციაში, როცა თანამშრომლებს კარგი განწყობილება შეუქმნეს, შრომისუნარიანობა 4.2%-ით გაიზარდა, ცუდი განწყობილებისას – 18%-ით შემცირდა.
- ერთ-ერთი ექსპერიმენტისას მიწის მუშებს 1.5 მ. ორმოს ამოთხრა დაავალეს. როცა ეს სამუშაო დაამთავრეს, ამ ორმოს ისევ ამოვსება და სხვა ორმოს ამოთხრა უბრძანეს, ისე რომ მიზეზი არ აუხსნიათ. როცა მეორე ორმოს ამოთხრაც დაამთავრეს, ისევ მისი ამოვსება მოსთხოვეს. ასე გაიმეორეს რამდენჯერმე. მუშები ისე ლაიდალნენ, რომ მუშაობაზე

უარი თქვეს. ხოლო როცა ამოთხრილი ორმოების ხელახლა ამოვსების ნაცვლად მათში ბოძების ჩასმა იყო საჭირო, მუშებს დაღლა არ უგრძნიათ, მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს მოცულობა პირველ შემთხვევაზე უფრო მეტიც კი იყო. ანუ, მშრომელებში „უაზრო საქმიანობა“ (შრომა) უარყოფით ემოციებს იწვევს, რაც, თავის მხრივ, დადლილობის შეგრძნებას აძლიერებს.

მსგავსი ექსპერიმენტები შრომის პროცესში ფსიქიკური ფაქტორების დიდ როლზე მეტყველებს.

„უაზრო შრომის“ ტრაგიზმმა ჯერ კიდევ ძველ-ბერძნულ მითოლოგიაში მიიქცია ყურადღება; „სიზიფეს შრომა“, რაც ღმერთებმა სიზიფეს სიცრუისთვის მიუსაჯეს, დღესაც აქტუალური თემაა (ბერძნული მითოლოგიის ერთ-ერთ პერსონაჟს, სიზიფეს, ღმერთებმა მთაზე ლოდის აგორება მიუსაჯეს. რამდენჯერაც ააგორებდა ლოდს, იმდენჯერვე ისევ დაუგორდებოდა; ისევ ააგორებდა, ისევ დაუგორდებოდა; სიზიფემ იცოდა, რომ მისი „შრომა“ უაზრო იყო და საშინლად იტანჯებოდა, მაგრამ მაინც განაგრძობდა მთაზე ლოდის აგორებას, რაკი ღმერთების ნება ასეთი იყო). „სიზიფეს შრომას“ დღესაც ამო, უაზრო „შრომის“ აღსანიშნავად იყენებენ (ანალოგიური გამოთქმაა ქართულ ფოლკლორში – „ცხრილით წყლის ზიდვა“).

შრომის შინაგანი სტიმულებიდან, დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ სუბიექტურ მდგომარეობას, როგორცაა **მომუშავის გუნება განწყობილება**; მასზე დიდადაა დამოკიდებული როგორც ადამიანის შრომისუნარიანობა, მისგან გამომდინარე შრომისნაყოფიერებით, ისე მისი ჯანმრთელობაც, რამდენადაც, დადებითი გუნება-განწყობილება ჯანმრთელი, ესთეტიკური და მორალური სამუშაო გარემოთი იქმნება (თუმცა, მასაც შრომის გარეგან სტიმულებს მიაკუთვნებენ).

ამგვარი დაყოფა პირობითია, რადგან, ე.წ. გარეგანი და შინაგანი სტიმულები ერთიმეორის განმაპირობებელი ფაქტორებია. ამის მაგალითია, მომუშავის შრომისუნარიანობაზე დიდ გავლენას რომ ახდენს ოჯახური მდგომარეობა; ოჯახში სტრესული სიტუაცია თავის ასახვას მომუშავის შრომისუნარიანობაშიც რომ მჟღავნდება; ამიტომ იგი, ერთსა და იმავე დროს, შეიძლება შრომის შინაგან სტიმულადაც ჩაითვალოს და გარეგან ფაქტორადაც;

თანამედროვე განვითარებულ ქვეყნებში სპეციალური „კეთილდღეობის სამსახურებიც“ კი არსებობს, სადაც შრომისუნარიანობის გაზრდაზე ზრუნვასთან ერთად, მის გამაიოლებელ ფაქტორებსაც სწავლობენ.

## 2. შრომისუნარიანობა და „წახალისების მეთოდი“

ცნობილ რეჟისორს – სტანისლავსკის უთქვამს, თეატრი გარდერობიდან იწყებაო! თუ ამ ფრთიანი გამონათქვამის პერიფრაზით ვისარგებლებთ, შეიძლება ვთქვათ, რომ, შრომითი განწყობა სასწავლო დაწესებულებების, საწარმოებისა თუ ოფისების ეზოებიდან იწყება!

შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალისტები ერთხმად აღიარებენ, რომ ადამიანის გუნება-განწყობილებაზე და აქედან გამომდინარე მის შრომისუნარიანობაზე დიდ გავლენას ის შრომითი გარემო ახდენს, რომელშიც ადამიანს მუშაობა უხდება.

სპეციალისტები შრომის პირობებზე და შრომის შედეგებზე დაკვირვების საფუძველზე ამტკიცებენ, რომ ამ მხრივ, პ.ყ. დიდი მნიშვნელობა აქვს უსაფრთხო გარემოს შექმნას – ხანძრისგან, სტიქიური მოვლენებისგან, ტექნიკური გაუმართაობისგან და ა.შ. დაცვას და კომფორტული გარემოს შექმნას.

**„კომფორტული სამუშაო გარემო“** შენობა-ნაგებობების და მისი მიმდებარე ტერიტორიის კეთილმოწყობას, მოედნების გამწვანებას, ყვავილებით გალამაზებას და ფერებით გაფორმებას გულისხმობს, მაგრამ ამათგან, შრომისნაყოფიერების ამაღლებისთვის ყველაზე უფრო ეფექტური, **სამუშაო ადგილის ფერებით გაფორმებაა**, რადგან ადამიანის ფსიქიკაზე და მის ორგანიზმში მიმდინარე ფიზიოლოგიურ პროცესებზე სხვადასხვა ფერი სხვადასხვაგვარ ზემოქმედებას ახდენს.

ამ საკითხს ყურადღება პირველად გოეთემ მიაქცია. მან ერთმანეთისაგან „თბილი“ და „ცივი“ ფერები განასხვავა, რომლებსაც ადამიანი სხვადასხვაგვარად განიცდის, რაც შემდგომ ექსპერიმენტებითაც დადასტურდა.

ცისფრად შეღებილ ოთახში, ერთნაირი ტემპერატურისას, მომუშავეებს სიგრილის შეგრძნება უფრო აქვთ, ვიდრე ნარინჯისფრად შეღებილში; ყვითლად შეღებილი ყუთები მუშებს უფრო მსუბუქი ეჩვენება, ვიდრე იმავე

წონის ლურჯი ყუთები; ნათელი ფერის ნივთები (ყუთები) უფრო დიდად აღიქმება, მუქი – უფრო პატარად; ნარინჯისა და ყვითელი ფერის ობიექტები ჩვენგან ახლოს განიცდება, ლურჯი, და წითელი – უფრო მოშორებით; მუქად შეღებილი ჭერი დაბალი ჩანს, თეთრად შეღებილი – პირიქით; ყოფილა შემთხვევები, როცა რესტორანში, ფერადმა განათებამ კერძებს ფერები შეუცვალა, ამის გამო, სტუმრებმა მაღა დაკარგეს და კერძები აღარ ჭამეს, ზოგს გულიც აერია.

არსებობს ე.წ. „გამამხნეველები“, „აღმგზნები“, „თბილი“ ფერები – ყვითელი, წითელი, ნარინჯისფერი; ხოლო ლურჯი, იისფერი – „შფოთისა და მოუსვენრობის“ ფერებადაა მიჩნეული. ამ ეფექტს ფსიქიატრიულ საავადმყოფოებში ხშირად იყენებენ; დეპრესიულ ავადმყოფებზე თბილი ფერები გამამხნეებლად მოქმედებს ხოლო მღელვარებზე, მწვანე ფერი – დამამშვიდებლად; ამის გამო, მწვანე დამამშვიდებელი ფერის სახელითაა ცნობილი (შემთხვევითი არ ყოფილა, მედიცინამდელ პერიოდში მღელვარე „გიჟები“ ტყეში რომ ეძებდნენ შვებას); ამის გამო, წარმოებაში, მწვანე ფერი, უსაფრთხოების, მოქმედების ნების დამრთველ სიგნალადაა აღქმული და გამოყენებული.

ზოგიერთი ფერი, მაგალითად რუხი და ყავისფერი, ადამიანში დადლილობის, აპათიის, მოწყენილობის, სევდის, ძილის განწყობას იწვევს; ზოგი პირიქითაა – ენერჯის მომატებას, მოქმედებისთვის წახალისებას, (წითელი და ნარინჯისფერი); ლურჯი და ცისფერი (ე.წ. „ცივი ფერები“) წყლისა და ჰაეროვნების, სიმსუბუქის ასოციაციებს იწვევს, რის გამოც ფიზიკური დატვირთვის შემსუბუქების ილუზიას იწვევს.

ყოველივე ამის გამო, ფერებმა შესაძლოა გულის მუშაობისა და სუნთქვის რიტმის მოწესრიგებაზეც კი მოახდინოს გავლენა. ამ ეფექტს ხშირად იყენებენ მედიცინაშიც და წარმოებაშიც.

კომფორტულობის განცდას იწვევს, აგრეთვე **სამუშაო გარემოს განათების ხარისხი** – არც ძალიან სუსტი უნდა იყოს იგი და არც მეტისმეტად ინტენსიური; იქ, სადაც ფერებთან აქვთ საქმე (სამხატვრო, სასურსათო, საფეიქრო და ა.შ. სფეროში), სპეციალისტების რჩევით, დღის განათება უფრო ხელსაყრელია, რადგან ყვითელი (დენის ნათურის) – ფერების აღქმას უშლის ხელს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს სინათლის წყაროს ადგილმდებარეობასაც – ის უთუოდ მარცხნიდან უნდა აშუქებდეს საგანს (წიგნს, საწერ მაგიდას, საკერავს და ა.შ.) და არავითარ შემთხვევაში მარჯვნიდან და არც თვალებსუნდა აშუქებდეს.

ცხადია სამუშაო განწყობის შექმნაში დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე, **თერმულ გარემოს, ჰაერის ტენიანობას, წნევას და აკუსტიკურ გარემოს; ხმაური** უარყოფითად მოქმედებს, **მუსიკა** – პირიქით (მნიშვნელობა მუსიკის ჟანრსაც ენიჭება).

დაბოლოს, შრომის ყველასთვის მნიშვნელოვანი სტიმულის – **ხელფასის** შესახებაც:

თავისთავად ცხადია შრომა რომ შედეგზე ორიენტირებული აქტივობაა; თანამედროვე ადამიანის შრომის სტიმული, შინაგანიც და გარეგანიც, შრომის ანაზღაურებაა, მაგრამ ხელფასით კმაყოფილება, როგორც წესი, მხოლოდ შრომითი საქმიანობის დასაწყისშია შესაძლებელი. ახლად დასაქმებული მალე აღმოაჩენს, მისი ხელფასი რომ მის მოთხოვნილებებს ნაწილობრივ აკმაყოფილებს.

საქმე იმაშია, რომ ადამიანის მოთხოვნილებებს უსასრულოდ ზრდის ტენდენცია ახასიათებს (რაც მუდმივი წინსვლა-განვითარების მექანიზმია).

ამიტომ, დამჭირავებლები, ხელფასით მანიპულირებას ხშირად მიმართავენ; მათ იციან, ხელფასის დაკარგვის, შემცირების საფრთხე ან მომატების პერსპექტივა რა „ჯადოსნურად“ მოქმედებს შრომისნაყოფიერების ზრდაზე, თუმცა, ეფექტი აქაც დროებითია;

ფსიქოლოგები, შრომისნაყოფიერების და შრომისუნარიანობის ამადლების მიზნით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს შრომითი გარემოს კომფორტზე და შრომის შინაგანი სტიმულების გაზრდაზე ზრუნვას ურჩევენ, ხოლო თანამშრომლებს – სამუშაოსადმი შემოქმედებით მიდგომას, მათ მიერ შესრულებული შრომის ობიექტურ (ნაკლებად პრეტენზიულ) შეფასებას და საკუთარი მოთხოვნილებების კონტროლს.

ფსიქოლოგიური გამოკვლევები ადასტურებს, რომ, მაღალი სახელფასო ანაზღაურება პიროვნების თვითპატივისცემის ანუ მაღალი თვითშეფასების –

პრესტიჟულობის განცდის პირობაა, რაც, თავის მხრივ, შემდგომი ეფექტური შრომის განწყობას ქმნის.

თანამედროვე ადამიანის შრომის სტიმულებში **პრესტიჟულობას** დიდი მიზიდულობის ძალა აქვს. როგორც წესი პრესტიჟულად მაღალანაზღაურებადი სამსახურები ითვლება, თუმცა, როგორც ამერიკელი სოციოლოგები გვიმტკიცებენ, ეს არაა იმის ერთად-ერთი მიზეზი, რომ ადამიანი თავისი სამუშაოთი კმაყოფილი იყოს; ისინი მთავარ მიზეზად, სამსახურით დაინტერესებას მიიჩნევენ, რადგან იმის შეგრძნება, რომ რაღაც ფასეულს აკეთებენ და წვლილი შეაქვთ საზოგადოების კეთილდღეობაში, რომ კომპეტენტურნი არიან, რომ ოჯახის წინაშე თავის მოვალეობებს კეთილსინდისიერად ასრულებენ და კოლეგებთან ურთიერთობაც სიამოვნებთ, სულიერ კმაყოფილებას ანიჭებთ;

ასეთი შრომის ადამიანებს, აშშ-ში „ეთორსაყელოიანებს“ უწოდებენ (იხ. თავი V). ესენი ის ადამიანები არიან, ვინც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იღებდა ფორმალურ განათლებას – მათემატიკოსები, ბიოლოგები, ჟურნალისტები, იურისტები და ა.შ. მათი 80-90% ამბობს, რომ თუ ხელახალი არჩევანის წინაშე დადგებოდნენ, ისევ იმ პროფესიას აირჩევდნენ.

მათგან განსხვავებით „ცისფერსაყელოიანების“ მხოლოდ 24% ფიქრობს ასე, რადგან ქარხნებსა და ფაბრიკებში სამუშაოთა უმეტესობა მოსაწყენი, უპერსპექტივო და დაბალანაზღაურებადია; ეს ის მუშები არიან, რომელთაც მთელი დღის განმავლობაში ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულება უწევთ, სწრაფი ტემპით და თვალს ვერ ადევნებენ სრულ სამუშაო პროცესს დასაწყისიდან დასასრულამდე. თუმცა, ამ სფეროშიც მოღვაწეობენ გაწაფული პროფესიონალები, რომელთაც შემოქმედებითი წინსვლის საშუალება აქვთ, ამაყობენ თავიანთი პროფესიით და თავსაც პრესტიჟულად მიიჩნევენ; მაგრამ მათი რიცხვი დიდი არაა.

**კაპიტალის დაგროვება:** კაპიტალის დაგროვება ისეთი სტიმულია, რომელიც შინაგანიცაა და გარეგანიც. იგი ადამიანის საკუთრების ინსტინქტიდან იღებს სათავეს და ცხადია სიამოვნებათა წყაროს ფლობისკენ მისწრაფება გასაგებია. როგორც ამერიკელი სოციოლოგები მიუთითებენ, აშშ-ს ეკონომიკურ სისტემაში აქცენტი კეთდება არა საინტერესო სამსახურების შექმნაზე, არამედ კაპიტალის დაგროვებაზე; იგი წარმოების გაფართოვებას და

ტექნოლოგიების მუდმივ გაუმჯობესებას მოითხოვს, რასაც საერთაშორისო კონკურენციაში ჩართვა და სამუშაო ადგილების დაკარგვის მუდმივი საფრთხე ახლავს. ამიტომ, ბუნებრივია, ჩნდება უმუშევრად დარჩენილთა მასების უკმაყოფილების განცდა. კაპიტალის დაგროვების თვითმიზნად გადაქცევისას დავიწყებას ეძლევა ის ღირებულებები, რისთვისაც ადამიანს ფული სჭირდება; კაპიტალის მფლობელები, ბაზრის არაპროგნოზირებადი ბუნების გამო, იძულებულნი არიან მუდმივად დაძაბულები, ფხიზლად იყვნენ კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. ამ მდგომარეობას ხშირად „გაუცხოების“ ტერმინით გამოხატავენ;

სხვაგვარი ვითარებაა, როცა შრომის სტიმული საინტერესო სამუშაოა; მაშინ ადამიანს სიამოვნების პერმანენტულ განცდასთან ერთად მიღებული შედარებით ნაკლები მატერიალური სიკეთეები სულიერი სიკეთეებით კომპენსირდება – მაღალი თვითშეფასება, აღიარება, სიყვარული და პატივისცემა და ა.შ. ის ღირებულებებია, რომელთა ფონზე მატარებელი „დანაკარგები“, როგორც წესი, სათვალავში აღარ მიიღება.

#### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. რა არის შრომისუნარიანობის შინაგანი, ფსიქოლოგიური და გარეგანი სტიმულები?
2. რა იგულისხმება „პრესტიჟული შრომის“ ფსიქიკურ სტიმულებში?
3. დაამთავრეთ წინადადება „შრომისუნარიანობის გარეგან სტიმულებში იგულისხმება . . .“
4. რას ნიშნავს „კაპიტალის დაგროვება“ როგორც ეფექტური შრომის სტიმული?
5. რას იწვევს „კაპიტალის დაგროვების“ თვითმიზნად გადაქცევა?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ფსიქოლოგიის საფუძვლები, „მწიგნობარი“, 2008, გვ. 192.
2. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება“, გვ.539-542, 547, 666.
3. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიალ ორგანიზაციებში, გვ. 229.

## IX. შრომისუნარიანობის ხელშემშლელი ფსიქიკური ფაქტორები და სტრესების მართვა

### 1. დადლილობა, უინტერესო სამუშაო, მონოტონია

ფსიქოლოგები შრომის პროცესზე მრავალგზისი დაკვირვების შედეგად ამტკიცებენ რომ „უზომო შრომა არის უნაყოფო შრომა“, მისი ეფექტი მხოლოდ მოჩვენებითია და ეს, როგორც კანონი, შრომისუნარიანობის საფუძველში ძევს.

- ომის დროს ინგლისის საწარმოებში სამუშაო დღე 11-12 საათამდე გაზარდეს; შედეგი მოლოდინის საწინააღმდეგო აღმოჩნდა – შრომის ნაყოფიერებამ დაცემა დაიწყო; ხოლო როცა სამუშაო დღე კვლავ შეამცირეს, შრომისნაყოფიერება და შედეგიც, შესაბამისად კვლავ გაიზარდა.

ექსპერიმენტებმა დაადასტურა, რომ დადლილი ადამიანის შრომა მეტად არაეკონომიურია; გარდა იმისა, რომ სამუშაო დღის ბოლო საათები ფაქტიურად ყოველთვის ფუჭია, დადლილობა მეორე დღესაც ვრცელდება, რაკი ადამიანს დასვენებისა და ძალების მოკრებისთვის დრო არ ჰყოფნის. მაგრამ თუ დასვენების დროს დეფიციტი პერმანენტულად გრძელდება, დადლილობა დღითი დღე მატულობს, ანუ, ის ხანგრძლივი მოქმედების ეფექტით ხასიათდება. სამუშაო დღის შემცირების ეფექტი საგრძნობლად ეკონომიური აღმოჩნდა; შრომისნაყოფიერებამ იმის მიხედვით იმატა, რაც უფრო მძიმე სამუშაოსთან გვეკონდა საქმე;

მსუბუქი სამუშაოთი დატვირთული ქალბატონების შრომის შედეგიანობამ 13%-ით მოიმატა, საშუალო სიმძიმის სამუშაოთი დატვირთულებისამ – 19-ით, ხოლო მძიმე სამუშაოებით დატვირთული მამაკაცების შრომის შედეგები – 33%-ით გაიზარდა, რაც იმას ადასტურებს, რომ, რაც უფრო მძიმე სამუშაოს ასრულებს ადამიანი გახანგრძლივებულ სამუშაო დღეში, მით უფრო დიდი ეკონომიკური დანაკარგები ახლავს მას და პირიქით.

დაღლა ორგანიზმის თავდაცვის რეაქციაა და არა მარტო არასწორი შრომის ორგანოზაციის შედეგი; ნებისმიერი შრომა, ფიზიოლოგიური თვალსაზრისით, არის ნერვული სისტემის, მუსკულატურის, გრძნობის ორგანოების და ა.შ. ხარჯვა, რასაც, თუ აღდგენის პროცესისთვის დრო არ ეყო, იფიტება და ინგრევა.

### **უინტერესო სამუშაო:**

დაღლილობის უფრო რთული ფსიქოლოგიური განცდაა დაქანცულობა, გადაღლა; როცა ადამიანი უინტერესო სამუშაოს ასრულებს, იგი იმაზე უფრო ადრე განიცდის დაქანცულობას, სანამ დაიღლებოდეს (იხ. ორმოების ამოთხრის ექსპერიმენტის შედეგები). ხოლო თუ სამუშაო საინტერესოა და მოტივირებული (ხელფასით, დავალების მიმცემის სიყვარულით ან პატივისცემით), ადამიანი გვიან იღლება ან, დაღლის შემდეგაც კი უჭირს მუშაობის შეწყვეტა.

დაღლილობის მოხსნის შედეგად შრომის უნარიანობის ზრდა არამარტო გამოუმუშავებს (შრომის პროდუქტს) ზრდის, არამედ მის ხარისხსაც და დისციპლინასაც აუმჯობესებს; საგრძნობლად ამცირებს კადრების დენადობას, ტრავმატიზმის და ავადმყოფობების მაჩვენებლებსაც.

არცთუ დიდი ხნის წინ ხშირად იხმარებოდა ტერმინები – „ფიზიკური დაღლა“, „გონებრივი დაღლა“, „ნერვული დაღლილობა“; ამათგან პირველი ორი შესაბამისი საქმიანობისას იხმარება; „ნერვული დაღლილობა“ კი ფიზიკურ ან გონებრივ დაღლას დამატებული, სხვადასხვა უსამართლობით გამოწვეული პერმანენტული ნერვიულობის შედეგია და ჯანმრთელობისთვის უფრო დამანგრეველი შედეგები ახლავს, ვიდრე პირველ ორს.

### **მონოტონია:**

მონოტონია შრომითი საქმიანობის (წარმოების) ერთ-ერთი ურთულესი პრობლემაა; მან ჯერ კიდევ XVIII საუკუნის შუა წლებში მიიქცია ყურადღება, მანუფაქტურული წარმოების პროცესში (მანუფაქტურული – ლათინურად, ხელოსნურ ანუ არაშემოქმედებით შრომას ნიშნავს, რასაც ადგილი ჰქონდა ორთქლის მანქანების ეპოქაში). „ის ამსხვრევს ძველ სამყაროს, რადგან. . . მაღალი ხარისხის ერთფეროვნებას ქმნისო“, უთქვამს მარქსს. მრავალმა გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ ერთგვაროვანი, უაზრო ოპერაციების

შესრულებისას ადამიანები არა მარტო იღლებიან, არამედ, ამასთან ერთად, ისინი „რადაც ძილისმაგვარ მდგომარეობაში“ ვარდებიან.

მოსწავლეებს ფურცელზე ვერტიკალური ხაზების გავლება დაავალეს – ორი ერთად, შემდეგ – სამი ერთად და ა.შ. მათ არ განუმარტეს რისთვის იყო ეს საჭირო; არც ის უთხრეს, როდემდე უნდა გაეგრძელებინათ ამის კეთება. მოსწავლეებს, როგორც წესი, ცვლილებები შეჰქონდათ დაავალებაში – ისინი ცვლიდნენ ხაზების სიგრძეს, თანმიმდევრობას, დახრილობას; მალე მათ სამუშაოს გაგრძელების უნარიც დაკარგეს, რაც მონოტონიას – „ფსიქოლოგიურ გამოფიტვას“ დააბრალეს.

შრომის ფსიქოლოგები მთელ რიგ რეკომენდაციებს გეთავაზობენ მონოტონიის ფსიქიკური ფაქტორის მავნე ზემოქმედების შესამცირებლად; პირველყოვლისა, ესაა ფერი და მუსიკა (იხ. თავი 5), რაც ფრიად მნიშვნელოვანი ფაქტორია მომუშავეთა ფსიქიკაზე დადებითი ზემოქმედების თვალსაზრისით. მუსიკის გამოყენება, ძირითადად წარმოების პროცესშია რეკომენდებული და არა იმდენად გონებრივი შრომისას. ცხადია ლექციებზე, თათბირებზე, კონფერენციებზე და ა.შ. მონოტონიის გამწვევის „საფრთხე“ ხშირია, მაგრამ იქ მუსიკას ნამდვილად არ ექნება ეფექტი; სამაგიეროდ, ფიზიკური შრომის ადამიანებთან იგი უებარი „წამალია“; გონებრივი შრომის ადამიანებთან ხანგრძლივი საუბრების შემთხვევებში კი უფრო ეფექტურია პერიოდულად ხმის ტემბრის შეცვლა, არც ძალიან ხმამაღალი და არც ძალიან ხმადაბალი ლაპარაკი; ხანდახან, საკითხთან დაკავშირებული ანეკდოტის ჩართვაც შეიძლება, ფანჯრის გამოღებაც, მცირე შესვენებებიც და სხვა, მსგავსი მოქმედებებით მონოტონიის შემცირება.

შრომის პროცესზე ფსიქიკური ფაქტორის დიდ მნიშვნელობაზე მეტყველებს აგრეთვე, შრომის ჰუმანიზაციის დადებითი შედეგები და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და მომუშავეთა შორის კარგი ურთიერთობების მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები.

თუმცა, ბაზარზე კონკურენციის არსებობისას, ბიზნესის სტატიკურობა მხოლოდ კარგი ურთიერთობების იმედად, შეუძლებელია. კაპიტალისა და ბიზნესის მართვას თავისი „საიდუმლოებები“ აქვს, რის ცოდნას და გამოყენებას „გადარჩენა-განვითარების“ ხელოვნებას უწოდებენ.

## 2. ნერვული დაღლილობის ეფექტი და მისი მოხსნის ფსიქიკური „საიდუმლო“:

ისტორიულად გონებრივ და ფიზიკურ შრომას შორის საზღვრები თანდათან ქრება, მითუმეტეს თანამედროვე, ავტომატიზებული შრომის პირობებში; ამის გამო ეს ტერმინებიც თანდათან დავიწყებას ეძლევა, სამაგიეროდ, მატულობს „ნერვული დაღლილობის“ ეფექტი, რაც შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალისტებს მისი მოხსნის საშუალებებზე ფიქრს აიძულებს.

**ნერვული დაღლილობის მიზეზად**, არასასურველი მორალური ზემოქმედების – უსამართლობის გარდა, ფსიქოლოგები „პასიური ლოდინის პროცესს“ ასახელებენ; მას ადგილი მაშინ აქვს, როცა ადამიანს თავისი საქმიანობა არ აინტერესებს, როცა მითითებებს „ზემდგომი ორგანოებიდან“ ელოდება, უფროსის მისაღებში დიდხანს ლოდინი უწევს ან როცა ის „დღეს ხასიათზე არაა“ (ამის მიზეზი ბევრი რამ შეიძლება იყოს – ოჯახური პრობლემები, „პახმელია“ და სხვა).

გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ იმ ადამიანთა 100%, ვისაც სამუშაო არ აინტერესებს, მიზეზად არახელსაყრელ სამუშაო პირობებს ასახელებს. როცა შრომის პროცესში მომუშავეები სულიერ კმაყოფილებას ვერ იღებენ, არამარტო სწრაფად იღლებიან, არამედ სამუშაო გარემოს არაჰიგიენურობასაც გადაჭარბებულად აფასებენ.

ფსიქოლოგებმა, გამოკვლევების შედეგად სპეციალური გრაფიკი შეადგინეს, სადაც სხვა და სხვა წლებში სხვა და სხვა ორგანიზაციებში, სხვა და სხვა სახის საქმიანობისას ადამიანის შრომისუნარიანობის მრუდია მოცემული, რვასაათიანი სამუშაო დღის პირობებში.

გრაფიკი გვიჩვენებს, რომ, მიუხედავად ადამიანთა ინდივიდუალური სხვაობისა, სამუშაო დღის პირველი საათი, პროდუქტიულობის თვალსაზრისით, ნაკლებ ნაყოფიერია; ამ დროის გარკვეულ ნაწილს, მომუშავე, სათანადო განწყობას იქმნის, რაც 5-დან 55-წუთამდე გრძელდება – ახალ ინფორმაციებს ეცნობა, ხელსაწყო იარაღებს აწესრიგებს ან სხვა რამ მოსამზადებელ სამუშაოს ასრულებს. ამ პერიოდში მთლიანი ორგანიზმის „აწყობა“ ხდება;

შრომისუნარიანობა და შრომისნაყოფიერება სამუშაო დღის დაწყებიდან დაახლოებით მეორე საათიდან განუხრელად იზრდება და 2-2,5 საათს

გრძელდება, მესამე საათზე კი პიკს აღწევს, ამ დროს „ემოციური აღტყინების“ პროცესს უწოდებენ, რადგან დადებით ემოციებთან არის დაკავშირებული; ხოლო მეოთხე საათიდან, ანუ შესვენების წინ, ასევე საგრძნობლად ეცემა. მეოთხედან მეხუთე საათამდე, სადილის ერთ საათიანი შესვენების შემდეგ, აღნიშნული სამი ფაზა ისევ მეორდება – შრომისუნარიანობა და შრომოსნაყოფიერების ზრდაც თანდათან, ისევ იზრდება და მეექვსე საათს ისევ პიკს აღწევს (თუმცა, სამუშაო დღის მეორე-მესამე საათის მაჩვენებელს მაინც ჩამორჩება); მეშვიდე-მერვე საათს შრომისუნარიანობა და შრომისნაყოფიერება ისევ ეცემა. და მას შრომისუნარიანობის დაქვეითების ფაზა ჰქვია. თუ მუშაკი სადილის შესვენებას გამოტოვებს და შრომით საქმიანობას გააგრძელებს, როგორც წესი, დადლილობის ხარისხი მეტისმეტად იზრდება, რაც შემდგომში შრომისუნარიანობის აღდგენას დიდი ხნით უშლის ხელს.

ადამიანის შრომისუნარიანობა მხოლოდ სამუშაო დღის განმავლობაში როდი იცვლება, იგი კვირის დღეების განმავლობაშიც სხვადასხვანაირია; როგორც ჩანს, სამუშაო კვირის განმავლობაში, შრომისუნარიანობა მაქსიმუმს აღწევს ოთხშაბათს და შაბათამდე თანდათანობით ეცემა. შრომისუნარიანობა მერყეობს წელიწადის დროების მიხედვითაც.

ისიც გასათვალისწინებელია, რომ შრომისუნარიანობაზე ისეთ პიროვნულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორიც ე.წ. „სპორტული ჟინი“, შესასრულებელი სამუშაოს სიყვარული ან გამომუშავების მატერიალური სტიმულია. ამ სტიმულებით შრომისუნარიანობის დროებით გახანგრძლივებას „კომპენსაციის პერიოდს“, ხოლო როცა ძალისხმევა ფუჭია და ადამიანი ამოდ ცდილობს შრომის უნარის გახანგრძლივებას – „ბოლო ნახტომს“ უწოდებენ.

**„ყველაზე უარესი მეთოდი“:** არსებობს დადლილობის გაზომვის სხვა და სხვა მეთოდი, რომელთაგან ერთ-ერთია **გამომუშავების ოდენობა**, რასაც ფსიქოლოგები „ყველაზე უარეს მეთოდს“ უწოდებენ, რადგან გამომუშავებაზე გავეყნას, დადლილობის გარდა ისეთი ფსიქოლოგიური ფაქტორებიც ახდენს, როგორიცაა ძალისხმევა, განწყობილება, ინტერესი, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი და ა.შ. რაზეც ზემოთაც იყო საუბარი.

დადლილობის გაზომვას ჯერ კიდევ 30-იანი წლებიდან მიაქციეს ყურადღება. დღეისთვის მისი უამრავი მეთოდი არსებობს; მათგან ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მომუშავეთა ჯგუფის დადლილობის გაზომვაა, რითაც დადლილობის საშუალო მაჩვენებელი გამოჰყავთ.

ამ მეთოდის გამოყენებისას შესასწავლი ორგანიზაციის წარმომადგენლობითი (ტიპური) ჯგუფის დადლილობის გაზომვა ხდება მუშაობის დაწყებამდე და სამუშაო დღის დამთავრების შემდეგ. მონაცემებს შორის სხვაობა დადლილობის მაჩვენებლად ითვლება.

**დადლილობის ხარისხის კვლევა და მისი მოხსნის ფსიქიკური „საიდუმლო“:** მკვლევართა უმრავლესობის აზრით დადლილობის ხარისხი სამი ნიშნის მიხედვით შეიძლება გაიზომოს; ესენია:

**პულსის სიხშირე და სისხლის წნევა;** დადგენილია, რომ პულსის სიხშირე ფიზიკური დადლილობის ერთ-ერთი საიმედო კრიტერიუმია, ვინაიდან დადლილობასთან ერთად პულსის აჩქარება კანონზომიერი მოვლენაა; პულსის გაზომვის სიზუსტეს თანამედროვე ტექნიკა, სამუშაოდან მოუწყვეტილვაც მაქსიმალურად უზრუნველყოფს.

**გარკვეულ სიგნალებზე რეაქცია** ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია, დადლილობის შესამოწმებლად. ამ მეთოდის გამოყენებისას ადამიანს სხივური ან ბგერითი სიგნალები ეძლევა, რაზეც მან სწრაფად უნდა უპასუხოს, ბერკეტზე ან ღილაკზე თითის დაჭერით. დადლილობისას რეაქცია დაგვიანებით ვლინდება, რაც თანამედროვე უზუსტესი ხელსაწყოებით იზომება. ამავე მეთოდის გამოყენებით, დადლილობა სპეციალური დავალების შესრულების ხარისხით იზომება. მაგალითად, მომუშავეს ტექსტიდან რაიმე ასოების ამოშლას ავალებენ, სამუშაოს დაწყებამდე და დამთავრების შემდეგ. შეცდომების რაოდენობა დადლილობის ხარისხის მაჩვენებლად ითვლება.

**დადლილობის ხარისხის გაზომვისას** მომუშავეთა მიერ დადლილობის განცდის შესახებ მიწოდებულ ინფორმაციასაც იყენებენ. მართალია ამ მეთოდის სანდოობას დიდ ხნის მანძილზე საეჭვოდ მიიჩნევდნენ, მაგრამ, თანამედროვე შრომის ფსიქოლოგიაში იგი მაინც ფართოდ გამოიყენება (დიაგნოზის დასმისას პაციენტთა ჩვენებები, მედიცინაშიც მიღებული მეთოდია).

თავის დროზე, ცნობილ ფიზიოლოგს, უხტომსკის უთქვამს – ჩვენ კარიკატურულ სიტუაციაში აღმოვჩნდებით, თუ დადლილობის სუბიექტურ ფაქტორებს უგულვებელყოფთ და ადამიანს არ ვენდობით, რომელიც დაიღალა და დასვენებას საჭიროებს; ფიზიოლოგმა ყველაზე უკეთ იცის ყოველი სუბიექტური განცდა რომ ორგანიზმში მინდინარე ფიზიკურ-ქიმიურ პროცესებს ეფუძნება!

დადლილობის განცდის მეთოდის გამოცდისას გამოვლინდა, რომ მომუშავეები თავიანთ დადლილობაზე არიან ორიენტირებულნი – საკმაოდ დიფერენცირებულად აღიქვამენ დადლის ინტენსივობის ხარისხს და მისი მოხსნის მეთოდების მიმართაც საკმაოდ ინტერესს იჩენენ.

**დადლილობის მოხსნის „მთავარ საიდუმლოდ“ შრომისა და დასვენების რაციონალური რეჟიმის შექმნა ითვლება.** შრომისა და დასვენების პერიოდები ერთიმეორეს რომ უნდა ენაცვლებოდეს, დიდი ხანია ცნობილია, მაგრამ რთული ისაა, თუ როგორი უნდა იყოს ამ პერიოდების ოპტიმალური მონაცვლეობა; თუ სამუშაო დღის განრიგში სადილის შესვენება ყოველთვის გარანტირებულია, გამამხნეველებელი ვარჯიშები იშვიათად ან საერთოდ არაა გათვალისწინებული, რომ აღარაფერი ვთქვათ სპეციალურად ორგანიზებულ შესვენებაზე, არადა სპეციალისტების აზრით, „სამ-ოთხ საათიანი შეუსვენებელი მუშაობა, უბრალოდ, შეუძლებელია“.

ამის გამო მომუშავეები უნებართვოდ, საკუთარი ინიციატივით იწყობენ მცირე შესვენებებს „პერეკურის“ ან სხვა „გაუმართლებელი“ მიზეზების გამო, რაც, არც თუ იშვიათად, უდისციპლინობად ითვლება.

შესაძლოა ადამიანს არც კი აწყობს და არც სურს სამუშაოს შეწყვეტა, მაგრამ ამას ორგანიზმი აიძულებს; მომუშავე თითქოს თავის თავს ატყუებს, რომ მას მოწვევა, სკამის გადაადგილება, ტელეფონით დარეკვა, ფანჯრის გამოღება ან სხვა რამ წვრილმანი მოქმედების შესრულება სურს.

რატომ არ შეიძლება, რომ შრომის რეჟიმში ჩართული იყოს მცირე შესვენებები, რათა მომუშავეები იძულებულნი არ გახდნენ „მოიპარონ სამუშაო დრო, არც სხვებს ატყუებდნენ, არც საკუთარ თავს და მშვიდად დაისვენონ?“ – სვამენ კითხვას შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალისტები.

ზოგიერთ ინდუსტრიულ საწარმოებში სადილის შესვენების გარდა 5-10 წუთიანი შესვენებებიც ჰქონიათ (ამ დროში შედის საწარმოო ფიზკულტურაც), რომელთა საერთო ჯამი 30 წუთს არ აღემატება. მოწინავე ორგანიზაციების გამოცდილებათა გათვალისწინებით, რეკომენდებულია ერთი მცირე შესვენება სადილის შესვენებამდე, ორი კი სადილის შემდეგ, დღის მეორე ნახევარში დაწესდეს, რათა მომუშავეებმა ძალა და დახარჯული ენერჯია აღიდგინონ. როგორც მკვლევარები ადასტურებენ, შრომის ასეთ რეჟიმს განსაცვიფრებლად ეფექტური შედეგები ახლავს; ზოგჯერ შიშობენ დამატებითი შესვენების წუთები წარმოებას დააზარალებსო, მაგრამ, თურმე „დადებითი შედეგები იმდენად დიდი და თვალსაჩინოა, რომ გარისკვად ღირს“.

ერთ ქარხანაში, ფსიქოლოგების თხოვნით, ყოველი 50 წუთიანი მუშაობის შემდეგ 5 წუთიანი შესვენება შემოიღეს, რათა მისი შედეგები შეემოწმებინათ. გამოირკვა, რომ, ერთი სამუშაო დღის განმავლობაში წარმოებული პროდუქცია 1854 ერთეულიდან 2295-მდე (441 ერთეულით) გაიზარდა; ანუ, შედეგი უაღრესად სასარგებლო აღმოჩნდა.

დადლილობის მოხსნის საუკეთესო საშუალებად **საწარმოო ფიზკულტურა** ითვლება, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ის მუსიკის თანხლებითაა. იგი ყველა სახის შრომისას ეფექტურია და განსაკუთრებით იქნა საჭირო, სადაც შრომა ერთსა და იმავე პოზაში (დგომით ან ჯდომით) უხდებათ.

ქარხანაში, შესვენებისას, საწარმოო ფიზკულტურის შემოღების შემდეგ, ტრავმატიზმი 23.5%-ით, ხოლო შრომისუუნარობა 19.8%-ით შემცირდა; შრომისნაყოფიერება კი 9.3%-ით გაიზარდა.

ზემოთ უკვე ითქვა, რომ, როცა ადამიანი უინტერესო საქმეს აკეთებს, უსიამო გრძნობა ეუფლება. მართალია გრძნობის ერთ-ერთი თავისებურება მისი სუბიექტურობაა, ანუ ის, რაც ერთისთვის უინტერესოა მეორისთვის შესაძლოა საინტერესო იყოს, მაგრამ გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ადამიანთა უმრავლესობისთვის უინტერესოა შემოქმედებითი შესაძლებლობების არმქონე სამუშაო. უმეტეს შემთხვევაში ესაა ერთი და იგივე ოპერაციის მრავალჯერად გამეორებადი სამუშაო, რასაც ერთგვაროვანს, მონოტონურს უწოდებენ (როგორცაა კონვეიერთან, დაზგასთან ან ნახევრად ავტომატურ დაზგასთან მუშაობა).

არაშემოქმედებითი შრომის სიმძიმე კარგად ესმით დიასახლისებს. მათ, ვისაც ყოველ დღე ერთი და იგივე საქმის კეთება უწევთ, რაც უნდა „კარგი მატერიალური მდგომარეობა“ ჰქონდეთ, ხშირად უსიამოვნო განცდები აწუხებთ; ზოგჯერ ვერც კი აცნობიერებენ, რატომ არიან რაღაცით უკმაყოფილო, გამწყვრალი, „უმიზეზოდ“ აშარებულები; ზოგიერთი მათგანი ერთფეროვნებიდან თავდასალწევად ავეჯის გადაადგილებას, ძველი ტანსაცმლის გადაკეთებას, თუ ფული აქვს საყიდლებზე წასვლას, ან, სულაც ვინმესთან (მეზობელთან, მეუღლესთან) კონფლიქტს წამოიწყებს ისე, რომ ამის მიზეზს არც აცნობიერებს. ამის მიზეზი ერთფეროვანი, მექანიკურად შესასრულებელი სამუშაოა, რასაც მონოტონურს უწოდებენ.

### **კითხვები გამეორებისათვის:**

1. რას ნიშნავს „უნაყოფო შრომა“?
2. როგორია სამუშაო დღის შემცირების ეკონომიკური ეფექტი?, ფსიქიკური ეფექტი?
3. რა არის ნაადრევი დაღლილობის გამომწვევი ფაქტორები?
4. რა ითვლება მონოტონიის ფაქტორის შესამცირებელ საშუალებად?
5. რა არის დაღლილობის მოხსნის „მთავარი საიდუმლო“?

### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ზიმბარდო ფ., გერიგი რ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, 2009, გვ.520-531.
2. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, გვ. 258.
3. კენხუაშილი გ., შრომისა და საინჟინრო ფსიქოლოგია, 1982, გვ. 144, 159-169.

## X. „დიდი ბიზნესის სინდრომი“ და გადარჩენა-განვითარების მექანიზმები

### 1. ეკონომიკური ხასიათის „დაავადებები“

ნებისმიერი კომპანიის მიზანი გაზრდა-განვითარებაა; მიზნის მიღწევის ერთადერთი საშუალება კი – საზოგადოებისთვის სარგებლობის მოტანაა; სპეციალისტები კომპანიის ზრდა-განვითარების სქემას ფუტკრის საქმიანობას აღარებენ; ფუტკრები, იმისათვის, რომ თავისი ფუნქცია – თაფლის შეგროვება – მოახერხონ, ყვავილებიდან ნექტარს აგროვებენ. ეს საქმიანობა ყვავილებსაც დიდ სამსახურს უწევს – მათი დამტკვერვა, გამრავლება-განვითარება ხდება; ფუტკარი-ყვავილი, უნებლიედ, ერთიმეორეს, საარსებოდ აუცილებელ სამსახურს უწევენ.

სოციალ-ფსიქოლოგები ორგანიზაციისა და საზოგადოების ურთიერთობასაც ასევე განიხილავენ; კომპანია, სურს მას ეს თუ არა, საზოგადოებას ემსახურება; კომპანას ან ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციას ძალიანაც რომ სურდეს საზოგადოებას ემსახუროს, თუ მის მიერ წარმოებული საქონელი (ან მომსახურება) მოსახლეობის მოთხოვნებს არ შეესაბამება, მათ შორის ურთიერთობები თანდათან წყდება და კომპანია (ორგანიზაცია) კოტრდება; ეს რომ არ მოხდეს, მწარმოებელი კომპანია მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას მუდმივად უნდა ცდილობდეს.

წარმოება-საზოგადოებას შორის ურთიერთობების პრობლემას სხვადასხვა, ეკონომიკური და ფსიქიკური ხასიათის „დაავადებები“ წარმოშობს;

ყველაზე მტკივნეული შინაგანი ფაქტორებია; ესაა წარმოებული პროდუქტის დაბალი ხარისხი, რისი მიზეზი, მეტ წილად, საქონლის (ან მომსახურების) ხარისხზე კონტროლის სისტემაა.

როგორც კი კომპანიის წინაშე ფინანსური პრობლემები დგება, ზოგიერთი კომპანია განგაშს ტეხს კაპიტალის უკმარობის გამო და გამოსავალს ბანკთან ურთიერთობაში ხედავს. მაგრამ ეს კრიზისიდან გამოსვლის ოპტიმალური მეთოდი არაა; ფინანსური პრობლემა მხოლოდ იმის სიმპტომია, რომ თვით წარმოება საჭიროებს გამყარებას ან სულაც რეკონსტრუქციას; ეს კი, თავის მხრივ, მთელ რიგ ფაქტორებთანაა დაკავშირებული. ესენია:

- საქონლის ხარისხის და საბუღალტრო აღრიცხვის გაუმჯობესება;
- მასალების დამატებითი შესყიდვა;
- ფონდების გადახარჯვა;
- ჭარბი სასაქონლო წარმოება.

თუ ფინანსური პრობლემა უფრო სერიოზულია და მოძველებულ საქონელზე ბაზრის დაკვეთის შემცირებით ან „დიდი ბიზნესის სინდრომითაა“ გამოწვეული, მაშინ უფრო რადიკალური ზომების მიღებაა საჭირო. ანუ კრიზისის მიზეზი შინაგანი, თვითრეგულაციის მექანიზმია; ესაა:

- უკიდურესად ცენტრალიზებული და გაბერილი, მოუქნელი მმართველი აპარატი, რაც ხელოვნურ ბარიერებს უქმნის ყოველდღიური, ჩვეულებრივი სახის პროცედურების შესრულებას;
- ერთი განყოფილებიდან მეორეში და უკან გადაგზავნა; ამ დროს გადაწყვეტილება უსასრულოდ გვიანდება, რამდენადაც თითოეულ ადმინისტრატორს პასუხისმგებლობის აღების ეშინია და მისი თავიდან აშორების მიზნით სხვა განყოფილებას უგზავნის. მუშაობის ასეთი არაოპერატიული სტილი ძირს უთხრის ორგანიზაციის (წარმოების) ეფექტურობას; ცნობილია, რომ, როცა კომპანია ან საწარმო პატარა ან ძალიან დიდი არაა, პრობლემები ადვილად მოსაველეია.

სპეციალისტები „დიდი ბიზნესის სინდრომს“ კიბოს დაავადებას ადარებენ; იგი ისეთივეა, როგორც ორგანიზმისთვის ყველაზე დიდი საფრთხე – ის სნეულება, რაც მას ტკივილს არ აყენებს (როგორც კიბოს დაავადება, საწყის ეტაპზე), ხოლო როცა ტკივილი მუდგანდება – უკვე გვიანაა;

„დიდი ბიზნესის სინდრომიც“ ანალოგიურია; ადრეულ სტადიაში იგი კრიზისს არ განიცდის; განსაკუთრებით საშიშ ხასიათს მაშინ იძენს, როცა ხელმძღვანელის უგერგილობის გამო კლიენტი იკარგება, დანაშაული კი მას ბრალდება, ვინც პროდუქტის გასაღებითაა დაკავებული და არა უგერგილო ხელმძღვანელს, ვინც დავალების ოპერატიული და ხარისხიანი შესრულება ვერ უზრუნველყო. განსაკუთრებით დამანგრეველი შედეგი ისეთი ადამიანის ხელმძღვანელობას მოჰყვება, რომელიც საკუთარი მდგომარეობის

შესანარჩუნებლად, ზემდგომ ორგანოებს არასასურველ ინფორმაციას არ ატყობინებს; თუ უმაღლეს ხელმძღვანელობას წარმოქმნილი პრობლემის არსს უმაღლავენ, მაშინ ადმინისტრატორები ვერ აცნობიერებენ ამა თუ იმ დამკვეთის დაკარგვის სერიოზულობას. ამგვარად იძენს პრობლემა სერიოზულ ხასიათს, რაც საბოლოოდ გამოუსწორებელ ზიანს აყენებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

ამის მიზეზი, „დიდი ბიზნესის სინდრომის“ პირობებში, ცენტრალიზაციაა; ანუ, დიდი კომპანიის ჩარჩოებში მცირე და საშუალო საწარმოების შექმნა;

ასეთი მმართველობისას მნიშვნელოვანი როლი რამდენიმე პროფესიონალისაგან შემდგარ საკონსულტაციო ორგანოს – აღმასრულებელ კომიტეტს ენიჭება. მათ პროფესიონალიზმის ერთნაირი დონე აქვთ და ნებისმიერ საკითხზე ერთმანეთისთვის შეხედულებების გაზიარება შეუძლიათ.

მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებში, რომლებიც მსხვილ კომპანიაში შედიან, გადაწყვეტილებების მიღება სწრაფად და ოპერატიულად შეიძლება. იგი უნდა ემყარებოდეს არა ხელმძღვანელთა ერთსულოვნებას, არამედ მოწოდებას – „70/30-ზე“; ეს ნიშნავს, რომ რისკი 30%-ზე მეტი არაა, ხოლო მოცემული პრობლემების გადაჭრა 70%-ის სასარგებლოდ წყდება.

იმ კომპანიის გადარჩენისთვის, სადაც „დაავადების“ ერთ-ერთი სიმპტომია აღმოჩენილი, ეფექტურია „ორგანიზაციის თვითგანკურნების ბუნებრივი უნარის“ მეთოდი. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ „დაავადების“ სიმპტომი გადარჩენის გზად უნდაგანიხილებოდეს.

როცა საწარმოს ნაღდი ფულის დეფიციტი აქვს, პრობლემის გადაჭრის ჩვეულებრივი გზა არის ბანკი. საწარმოს „განკურნებისთვის“, როგორც წესი, ბანკიდან გამოტანილ ფულს იყენებენ „დაავადების სიმპტომის“ და არა თავად „დაავადების“ სამკურნალოდ, რასაც მცირე სარგებელი მოაქვს. არადა „სამკურნალო“ თავად „დაავადების“ მიზეზი (და არა სიმპტომი), ანუ ის, რაც ნაღდი ფულის დეფიციტს ქმნის. ეს შეიძლება იყოს – საბუღალტრო გათვლების დაბალი დონე, პროდუქტის თვითღირებულების ზრდა, მისი დაბალი ხარისხი, დასაქონლება, გაბერილი მმართველი აპარატი და სხვა. როცა ყველა ეს ფაქტორი სერიოზულად გაანალიზდება და კონტროლზე აიყვანება, „დაავადებაც“ განიკურნება.

როცა ბიზნესი შეცვლილ გარემოსთან უუნარო აღმოჩნდება, მაშინ ის ამ შეცვლილი გარემოს მსხვერპლი ხდება; შემთხვევითი არ იყო, გარდამავალ პერიოდში ჩვენში რომ მრავალი მცირე საწარმო და კოოპერატივი გაკოტრდა.

უსაშველოდ გრძელ მმართველ აპარატთან კომპანიაში ყოველი გაფართოება მმართველი სტრუქტურის ბიუროკრატიზაციას და გართულებას ნიშნავს; ყოველი გართულება კი სწრაფად დაშლის წინამორბედა.

მმართველი იერარქიის ამგვარი გაფართოების აუცილებელი შედეგია სამუშაოს მოცულობის და ადამიანთა ჯგუფების რაოდენობის არაადექვატური ზრდა, ცალკეულ დონეებს შორის გაუგებრობები და შეუთანხმებლობა.

ხშირად, ჩინოვნიკები, თავის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების საჭიროზე მეტი რაოდენობით მოზიდვას ცდილობენ, რათა მოჩვენებითი შრომითი აქტივობა შექმნან, ხშირად კი სამუშაო ადგილებს ერთიმეორისთვის ქმნიან (ანუ ცდილობენ ახლობლები და ნაცნობ-მეგობრები დაასაქმონ). თუკი გადაწყვეტილების მიღების საშუალება ექნებათ, ისინი ამით აუცილებლად ისარგებლებენო, წერენ უცხოელი სპეციალისტები. (ანუ, ეს „სენი“ მხოლოდ ქართული წარმოშობისა არ ყოფილა-რ.გ.).

ტიპური ბიუროკრატის პორტრეტი ერთნაირია; ისინი თავდაჯერებულად საუბრობენ და ყოველთვის ყველასთვის ცნობილ ფაქტებს ეყრდნობიან; ცდილობენ ცნობილ ადამიანთა საზოგადოებაში გამოჩნდნენ და მათ ხშირად ისე მოიხსენიებენ, როგორც მეგობარს. კაბინეტში თავი ისე უჭირავთ, თითქოს ძალიან დაკავებულები არიან; მათთან მთხოვნელების მისვლა გაძნელებულია, რითაც საქმიანი კაცის შთაბეჭდილებას ქმნიან და ყოველთვის „საქმიანი თათბირები“ აქვთ.

კომპანიის წარმატებული მართვისთვის, შინაგან თვითრეგულაციასთან ერთად, **გარე პირობების გათვალისწინებაც** აუცილებელია. ესაა საზოგადოების სოციალური დაკვეთის შესწავლა, რაც ახალი პროდუქციისა და ახალი ტექნოლოგიის დანერგვას განსაზღვრავს. ამოცანა ისაა, რომ წინასწარ განგვევლინოთ ეს დაკვეთები და პირველები ვიყოთ ახალი პროდუქციის შეთავაზებაში.

„ამ მიზნით ახალი სახის პროდუქცია და მასზე მოთხოვნების პროგნოზირებაც აუცილებელია; თუ დამკვეთი ამბობს – „კარგი იქნებოდა რომ. . .“, „არ

შეიძლება ასეთი და ასეთის დამზადება?“ – ყურადღებით მოვეკიდოთ მას, შეიძლება ეს წინადადება ძალზე მომგებიანი აღმოჩნდეს; დაუყოვნებლივ უნდა დაიწყოს შესაბამისი ტექნოლოგიის დამუშავება ასეთი მოთხოვნის საპასუხოდ. გავიხსენოთ, რომ, როცა ბაზარი ერთნაირი პროდუქტითაა გაჯერებული, კლიენტების მისაზიდად ძვირად ღირებული რეკლამები, კომივოიაჟორების (ფრანგ; სავაჭრო ფირმის აგენტი) მთელი არმია და დიდი დანახარჯებია საჭირო; შეკვეთით მოძებნილი კლიენტი კი საიმედო არაა“ – გვირჩევენ სპეციალისტები.

სამრეწველო ფსიქოლოგიის თანახმად, კომპანიის წარმატებისთვის საჭიროა, რომ აქ მომუშავე ადამიანებს ჰქონდეთ:

- კომპანიის წარმატების მტკიცე რწმენა, მსოფლმხედველობითი მრწამსი, რადგან კორპორაციის მუშაკების შეგნება მათს პროდუქტულობაზე არსებით გავლენას ახდენს;
- ადამიანთა ქცევისა და მათი ბუნებრივი მდგომარეობის ურთიერთ დამთხვევა; თუ ადამიანის ბუნებრივი ქცევა და შინაგანი მიდრეკილება კომპანიის პოლიტიკას ემთხვევა, მათ შორის ჰარმონია არსებობს; ხოლო თუ ეწინააღმდეგება – მაშინ არავითარი პროგრესის იმედი არ უნდა გვექონდეს, პიროვნებაზე იძულების მეთოდების გამოყენების გარეშე;
- შემოსავლების სამართლიანი განაწილება; „შემოსავალი“ მხოლოდ ფულადი გაანგარიშება არაა; ესაა აგრეთვე სულიერი დივიდენდები – შემოქმედებითი სიამოვნების განცდა ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებისას;
- კომპანიაში კოლექტივიზმის სულისკვეთება;
- კომპანიის გამო სიამაყის გრძნობა; იგი იმის შეგნებას ქმნის, რომ ადამიანს თავისი წილი აქვს წარმოების კაპიტალში. ამავე დროს ეს ადამიანს თავისი თავის პატივისცემას განუმტკიცებს და სტატუსს აუმაღლებს.
- აუცილებელია მას შეგნებული ჰქონდეს, რომ თავისი შეხედულებების გამოხატვის უფლება აქვს, რომ იგი კომპანიის მართვის პოლიტიკის თანამონაწილეა; შრომის ფსიქოლოგიაში ცნობილია, რომ, თუ ადამიანი

თვითონაც მონაწილეობს თავისი ორგანიზაციის მიზნის შემუშავებაში, ის აქტიურია არა მარტო პროდუქციის შექმნისას, არამედ მისი რეალიზაციისასაც, მაშინაც კი, თუ პირადად მას, იქ რაიმე არ აწყობს.

კომერციულ საქმიანობაში მნიშვნელოვანი ადგილი ტექნოლოგიურ დამოუკიდებლობას უჭირავს; იგი ყველა ძალის კონცენტრაციას მოითხოვს, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების მიზნით. როგორი საიმედო მდგომარეობაც უნდა ეკაოს კომპანიას ბაზარზე, ის ვერასოდეს მიაღწევს ნაღდ წარმატებას, თუ სხვა ფირმების ლიცენზიებზე იქნება დამოკიდებული. გასაღება – პერსპექტიული ბაზრის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა. მისი მიღწევა მეწარმეობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ყ

ყველა აქ ჩამოთვლილი პირობა გარანტირებულიც რომ იყოს, არაორდინალური მენეჯერის გარეშე წარმატების მიღწევა ფრიად სათუთა; არაორდინალური კი, ამ შემთხვევაში ისაა, ვისაც ადამიანების შთაგონების და გაყოლების უნარი აქვს.

## **2დროის რაციონალურად გამოყენება**

„დრო ფულია!“ – ამბობენ წარმატებული ბიზნესმენები და გვასწავლიან, როგორ დაგხარჯოთ ეს „ფული“ რაციონალურად.

ამისათვის ისინი იმ წესებს გეთავაზობენ, რომელთა შესრულების გარანტი ჩვენს ფსიქიკაში იმალება; პირველ ყოვლისა

სწორად უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის შრომის მიზანი, რათა ტყუილად არ გაიფლანგოს დრო, ენერჯია და ფულადი სახსრები; მმართველმა ზუსტად უნდა იცოდეს რის გაკეთებასაც აპირებს; ზოგჯერ საქმეს ისე იწყებენ, რომ წინასწარ გააზრებული არ აქვთ რასაც აპირებენ; ამას მოსდევს წარუმატებელი აქტიურობა, სულიერი დეპრესია და იმედგაცრუება, ამო შრომის გამო.

ორგანიზაციამ კურსი მთავარზე უნდა აიღოს; მმართველმა ყველა საჩქარო-გადაუდებელი საქმეები უნდა ჩამოწეროს და ნომრები დაუსვას მათი შესრულების თანმიმდევრულობას; სანამ პირველს არ შეასრულებს, მეორეზე, მესამეზე და ა.შ. არ უნდა გადავიდეს.

ხელმძღვანელმა მიზნის მიღწევის სტიმული უნდა მოძებნოს; მას უნდა ახსოვდეს, რომ ადამიანი კარგად იმას აკეთებს, რისი გაკეთებაც თავად სურს; ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს უნდა თუ არა მის ხელქვეითს იმის გაკეთება, რაც საჭირო და აუცილებელია; „უნდა“ უნდა გადაიქცეს „მინდა“, მან უნდა მოინდომოს! ანუ, „საქმეს“ ის ღირებულება (სტიმული, მოტივი) მოეძებნოს, რაც მომუშავესთვის უფრო მნიშვნელოვანია.

მმართველმა ზუსტი ვადები უნდა დაადგინოს დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო საქმეების შესასრულებლად – შექმნას განრიგის დაცვის სათანადო განწყობა; ამასთან, ეს ვადები რეალური უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ენთუზიაზმი ჩაქრება და ჩაფიქრებული საქმე ან საერთოდ აღარ შესრულდება, ან შესრულდება, მაგრამ უხარისხოდ.

მმართველი გაბედული უნდა იყოს; მან არ უნდა გადადოს საქმე მომავლისთვის; რაკი ერთხელ დარწმუნდება მის საჭიროებაში, ყოყმანი აღარ დაიწყოს; რაღაც ეტაპზე ყოყმანი, დროებით მაინც, თითქმის ყველა საქმეს ახლავს; მისი გადალახვა მმართველის ხასიათის თავისებურებაზეა დამოკიდებული; თუ მას შეუპოვრობა და ხასიათის სიმტკიცე ახასიათებს, ეს ნიშნავს, რომ საქმე საიმედო ხელშია; „მოიშორეთ თავიდან ეჭვი და გაბედულად განაგეთ დაწყებული საქმე!“ — მოუწოდებენ ფსიქოლოგები.

მმართველმა უნდა იცოდეს საჭიროებისას გაბედულად თქვას „არა!“, თავისი მიზნის მიღწევისათვის ხელისშემწლელ შემოთავაზებაზე; ცხადია განტვირთვა-დასვენების ან მსუბუქი გართობის დონისძიებებს ეს არ ეხება; დიდი მნიშვნელობა აქვს ერთმანეთისაგან მთავარი და მეორეხარისხოვანი შემოთავაზებების განსხვავების უნარს; ორგანიზაციის წარმატებულად მართვისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მთავარი მიზნისათვის ყველაფრის დაქვემდებარებას.

მმართველს უნდა ახსოვდეს, რომ ტელეფონი დროის ეკონომიის საუკეთესო საშუალებაა და არა პირიქით; ყოველ გამოგონებას, მათ შორის ტელეფონსაც, ცდუნების საფრთხე ახლავს, რასაც ადამიანებისთვის სარგებლობის მაგიერ ზიანის მოტანა შეუძლია; ტელეფონით საუბარი უნდა იყოს მოკლე, კონკრეტული და საქმიანი.

კარგია, როცა მმართველს (და არა მარტო მმართველს) უბის წიგნაკში ჩანაწერების გაკეთების ჩვევა აქვს; თუ ადამიანი ყველა მნიშვნელოვან აზრს, ტელეფონის ნომერს, მისამართს ან იმ საქმეს უბის წიგნაკში ჩაიწერს, რაც იმ დღეს უნდა გააკეთოს, მის ფსიქიკაში „საქმე“ დომინანტი (გაბატონებული) ხდება და მის შესრულებას „საფრთხე“ ნაკლებად ემუქრება; ტელეფონის და მისამართების ჩანაწერები კი იმ დროს დაზოგავს, რაც მათ გასახსენებლად საჭირო; „რაკი მესხიერების მოცულობა შეზღუდულია, ნუ გადატვირთავთ მას, თუ ეს აუცილებელი არაა“ – გვირჩევენ ფსიქოლოგები.

საქმიანმა ადამიანმა ხელისშემშლელი ფაქტორების თავიდან აშორება უნდა ისწავლოს; სამწუხაროდ, ერთ-ერთი ხელისშემშლელი შეიძლება მეგობარი, ან ლაყობის მოყვარული კოლეგაც გახდეს; მას თქვენი ყველა საუკეთესო გეგმის ჩაშლა შეუძლია, როცა უსარგებლო (უქმი) საუბრით ძვირფას დროს გაკარგვინებთ და ჩანაფიქრის განხორციელებაში ხელს გიშლით. ამ დროს შეგიძლიათ მას ტაქტიანად შეახსენოთ, რომ ახლა ცაიტნოტში ხართ, სხვა დროს თავად დაურეკავთ და დროს ერთად სიამოვნებით გაატარებთ; ამით მათ კეთილგანწყობასაც შეინარჩუნებთ და დასახული ამოცანის შესრულებაშიც ხელი აღარ შეგეშლებათ.

თუ თქვენს ოთახში ბევრი ადამიანი იყრის თავს, რაც მუშაობაში ხელს გიშლით, შეგიძლიათ მაგიდა სახით კედლისკენ დადგათ ან მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულება შესვენებისთვის გადადოთ, როცა სხვა თანამშრომლები სადილისთვის გავლენ.

აუცილებელია ადამიანმა ზემდგომი ორგანოების დავალების ყურადღებით მისმენა ისწავლოს; ყურადღებით მოსმენა არა მარტო ზემდგომი ორგანოების დავალებების მიღების დროსაა საჭირო. ეს თვისება ადამიანის დიდი ღირსებაა; იგი მას მრავალ უხერხულობას აარიდებს – ხელმძღვანელობის შენიშვნებს, საყვედურებს, შეცდომებს (შესაძლოა ჯარიმებსაც) და მისი შედეგების გამოსწორების უსიამოვნებებს; ამიტომ, ადამიანმა, სანამ საქმეს შეუდგებოდეს, უნდა დააზუსტოს სად, როდის, როგორ და რატომ უნდა შესრულდეს ესა თუ ის დავალება; თუ რამე გაუგებარი იქნება, მაშინვე უნდა გაირკვეს.

თავიდან უნდა იქნას აშორებული შაბლონური აზროვნება, რასაც ბევრი ადამიანის წარმატება მსხვერპლად ეწირება; ესაა რაიმე დავალების მუდმივად ერთნაირად შესრულება, რაკი მიაჩნიათ, რომ იგი ოპტიმალური ვარიანტია;

არადა ნებისმიერი სამუშაო პროცესის სრულყოფა შეიძლება, თუკი ადამიანი მონდომებს.

როცა ზოგიერთი დავალების შესრულება რომელიმე ქვეშევრდომს შეუძლია, დაე მან შეასრულოს, თქვენ კი მექანიკური სამუშაოს შესასრულებლად რაიმე ტექნიკური სიახლის გამოყენებაზე იფიქრეთ; ეს უფრო საინტერესოს გახდის თქვენს მოსაწყენ საქმიანობას“ – გვთავაზობენ სპეციალისტები.

ყურადღების გარეშე არ უნდა დარჩეს ე.წ. წვრილმანები; შესაძლოა მათ დროის თვალსაზრისით პრობლემები შექმნან; ეს „წვრილმანი“ შეიძლება იყოს დამხმარე საგნების მარაგი, რაც მუშაობის პროცესშია საჭირო, – საკანცელარიო და ტუალეტის საგნები; სათვალე, გასადები, მცირე თანხა და ა.შ. ორგანიზებულმა ადამიანმა სადამოს უკვე იცის, რა უნდა ჩაიცვას ხვალ, დილით ამაზე ფიქრით დრო რომ არ დაკარგოს.

ბევრ თანამდებობის პირს ჩვევია, სანამ საქმეს შეუდგებოდეს, სამუშაო მაგიდის მოწესრიგებას იწყებს – უჯრას გამოადებს, ქაღალდებს გადააღებებს, ვინმეს ტელეფონით გაესაუბრება, გაზეთებს გადაათვალიერებს, ყავას მიირთმევს, ანუ „დროს წელავს“. მერე, უცბათ აღმოაჩენს, რომ დრო „გაფრენილა“! ზოგიერთი სპეციალისტი მიიჩნევს, რომ ასეთი ხელმძღვანელი დროს ტყუილად ფლანგავს და თავის რეკომენდაციებში კატეგორიულად მოითხოვენ – საქმეს სამსახურში მისვლისთანავე შეუდგეთო! სხები კი ფიქრობენ, რომ მუშაობის განწყობის შესაქმნელად ასეთი „უაზრო“ მოქმედებები აუცილებელიც კი არის, თუკი მას 10-15 წუთზე მეტი დრო არ ეთმობა. ამ სპეციალისტების დევიზი ასეთია – საქმეს მაშინვე ნუ ეცემით-ო; ალბათ, ორივე პოზიცია სწორია, თუკი ადამიანთა შორის ინდივიდუალურ სხვაობებს გაითვალისწინებთ; შრომის განწყობის შესაქმნელად ზოგს მცირე, ზოგსაც დიდი დრო სჭირდება, ზოგი ამას სამსახურში მისვლამდე – ტრანსპორტშიც ახერხებს, თუკი იმ დღის გეგმებზე ფიქრის კონცენტრაციას შესძლებს.

უნარიანი და ორგანიზებული მუშაკი ყოველთვის დროის რაციონალურად გამოყენებაზეა ორიენტირებული – ტრანსპორტში, უფროსის კაბინეტის მოსაცდელში, საყიდლების რიგში ან სადილობისას, ოღონდ არა მეგობრული ან ინტიმური ურთიერთობებისას, სპორტული ან სხვა გასართობი

დონისძიებების დროს; „დროის რაციონალური ხარჯვა“ მუდამ „საქმის კეთებას“ ან „საქმეზე ფიქრს“ არ ნიშნავს; „დროის რაციონალურად განაწილება“ ერთგვარი შემოქმედებაა, რასაც ჭკვიანი ადამიანები იოლად ასწავლებენ.

გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ჩვეულებრივ, ადამიანის სხეული, მთლიანად, არასოდეს იღლება; თუ „დაღლილი“ ადამიანი აქტიურობის ფორმას შეიცვლის, დაღლილობას ნაკლებად შეიგრძნოს და საქმესაც მეტს გააკეთებს; ცნობილია, რომ გონებრივი შრომით დაღლილი ადამიანი თუ ფიზიკურ სამუშაოზე გადაინაცვლებს, შრომისუნარიანობა კარგახანს უნარჩუნდება; უფრო მეტიც, ერთგვარ შევებასაც კი გრძნობს.

ასევე დადასტურებულია, რომ სამუშაოს ადრე დილით დაწყება უფრო ნაყოფიერია, ვიდრე გახანგრძლივებული „დილის ძილის“ შემდეგ, რადგან სხეული მაშინ უკვე მოღუნებული და ნაკლებ შრომისუნარიანია (გავიხსენოთ ხალხური სიბრძნე – ადრე ამდგარსა კურდღელსა, ვერ დაეწევა მწვეარი!).

**ფსიქოლოგები ხელმძღვანელ მუშაკებს** თანამშრომლებთან შეხვედრის დროის მკაცრად განსაზღვრას ურჩევენ, რათა მათ დაუბრკოლებლად შეძლონ გულმოდგინედ მუშაობა.

ასევე ურჩევენ საკუთარი თავის კრიტიკულ შეფასებასაც – დააკვირდით, ხელს ხომ არ უშლით თანამშრომლებს მუშაობაში? – სვამენ კითხვას სპეციალისტები.

არსებობს “შედგების მიღწევისადმი მისწრაფების ჩაქრობის კანონი“, რაც ხელმძღვანელმა მუშაკმა უთუოდ უნდა გაითვალისწინოს; ეს „კანონი“, მაშინ „ამუშავდება“, ანუ შრომის შედეგის მიმართ ინტერესი მაშინ ქრება, როცა მომუშავეს ხშირად უხდება სამუშაოდან მოწყვეტა; ამიტომ, ხელმძღვანელმა მას ეს არ უნდა აიძულოს ხშირი გამოძახებით, სხვა დავალების მიცემით ან მასში ცვლილებების შეტანით.

ამისათვის საჭიროა, რომ ხელმძღვანელმა, დავალების ყველა „მსხვილმანი თუ წვრილმანი“ დეტალი წინასწარ გაითვალისწინოს, რათა დავალების შესრულებას ხელი თავადვე არ შეუშალოს.

არასასურველი მოხონებისაგან “თავდასაცავად“, ხელმძღვანელს შეუძლია ეს მოვალეობა სამდივნოს დააკისროს, თანამშრომლებთან დაგეგმილი შეხვედრა კი უბრალო მიზეზის გამო არ გადადოს.

### **3. სარეკლამო სამსახური:**

სიტყვა „რეკლამა“ ლათინური წარმოშობისაა და „ყვირილს“ ნიშნავს; იგი ყოველთვის რაღაცას „ყვირის“, ატყობინებს, აცხადებს, ეძახის. სარეკლამო „ყვირილის“ საგანი ყველაფერი შეიძლება იყოს – საქონელი, მომსახურება, იდეა, ორგანიზაცია, ადამიანთა ჯგუფი, ცალკეული ადამიანი და ა.შ. რეკლამა იმის პოპულარიზაციაა, რასაც გასაღება, პრესტიჟის შექმნა და მხარდაჭერა სჭირდება. იგი ადამიანთა გაურკვეველი სიმრავლისადმი მიმართული, ვინც რეკლამატორებისთვის სრულიად უცნობნი არიან.

რეკლამა შეიძლება მოთავსებული იყოს ჟურნალებში, საგაზეთო სტატიებში, მხატვრულ ლიტერატურაში, წიგნებისა და რეველების ყდებზე, შესაფუთ და გასახვევ მასალაზე; სატრანსპორტო სალონის შიგნითა და გარეთა გვერდებზე; რადიო, ტელე, ვიდეო, აუდიო მასალებში, რომლებიც რეკლამის დანიშნულების არაა და სხვა.

ერთმანეთისგან განასხვავებენ ინფორმაციულ და აგიტაციურ რეკლამებს.

**ინფორმაციული რეკლამა** ახალი ფირმის ან საქონლის გამოჩენის დროსაა მიზანშეწონილი; იგი ხელს უწყობს ადამიანის მეხსიერებაში ახალი მარკის საქონლის შესახებ ინფორმაციის დაფიქსირებას, რაც, სხვა დროს მისი აღქმადობის (შემჩნევადობის) ზრდას უწყობს ხელს. ეს რეკლამა მაშინაა ეფექტური, როცა საქონელზე (ან მომსახურებაზე) დიდი მოთხოვნაა. მაგრამ, როცა საქონლის (ან მომსახურების) მიმზიდველად მიწოდების საჭიროება დადგება, მშრალი ინფორმაცია მომგებიანი აღარაა და აგიტაციურს მიმართავენ.

**აგიტაციური რეკლამა** არა მარტო ყურადღების მიპყრობის ფუნქციას ასრულებს, არამედ მყიდველებს იწვევს, მოაწონებს, „აცდუნებს“, შეძენის სურვილს აღუძრავს და ჩაუნერგავს რწმენას, რომ ეს პროდუქტი მისთვის აუცილებელია. ეს რწმენა კი შემდგომში მოქმედების (სურვილის რეალიზაციის) გარანტი ხდება.

- რეკლამები ახერხებენ (მაგ. დისკოთეკებზე, გამაყრუებელი მუსიკის ჰიპნოზური ზემოქმედებისას, შიმშილის, „სიყვარულის“, წყურვილის და ა.შ. ძლიერი სურვილები, შესაბამისი პეოდუქტის (მომსახურების) გასაღების დიდ ალბათობას ქმნის.

რეკლამის მთავარი ფუნქცია – კონკრეტული საქონლის (მომსახურების), მისი მწარმოებლის ან რეალიზატორისადმი ყურადღების მიპყრობა და გასაღებაა.

ამასთან, რეკლამის სფეროს მკაფიოდ მოხაზვა შეუძლებელია; ისიც რეკლამად შეიძლება ცაითვალოს, როცა ლექტორი სტუდენტებს რომელიმე სახელმძღვანელოს დაუსახელებს ან რაიმე თეორიას თუ იდეას გააცნობს; ამიტომ, პირდაპირი რეკლამის გვერდით „ირიბ“ ან „ფარულ“ რეკლამასაც ასახელებენ.

ასე რომ, რეკლამა რთული, მრავალასპექტიანი მოღვაწეობის სფეროა – ესაა ბიზნესის სფერო, სადაც ფული კეთდება; მაგრამ, როგორც კულტურის მოვლენა, რეკლამაც ნორმებითა და გარკვეული პრინციპებით რეგულირდება; რეკლამის კანონში საუბარია რეკლამის კეთილსინდისიერებისა და ეთიკურობის პრინციპებზე, რაც იურიდიული ტერმინოლოგიით ძნელად გამოითქმება.

ბაზარზე კონკურენციის არსებობისას, ურეკლამოდ იოლას გასვლა შეუძლებელია;

დიდი ხანია, რაც რეკლამა არსებობს; მისი უმარტივესი სახე ინფორმაციული იყო – მომხმარებელს ამა თუ იმ საქონლის ბაზარზე შემოტანას აცობინებდა; თანამედროვე რეკლამები სოციალური ფუნქციითაც და ტექნიკური საშუალებებითაც ურთიერთისაგან განსხვავებულია.

**რეკლამის ფუნქციებიდან მთავარია მისი ეკონომიკური ფუნქცია** (რისთვისაც იგი შეიქმნა).

რეკლამა საბაზრო ვაჭრობის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია – ადამიანებს საბაზრო სიტუაციებში გარკვევისას შეველის, ხალხის მასებში პროდუქციის გასაღების მასშტაბებს ზრდის და წარმოების განვითარების სტიმულს ქმნის; იგი ინფორმაციას

აწვდის, ყიდის, ბიზნესს იცავს და ორგანიზაციის პოზიციებს ამყარებს; ყოველივე ეს კი ხელს დასაქმებას უწყობს.

რეკლამა **კომუნიკაციურ და ინტეგრაციულ ფუნქციებს** ასრულებს; იგი ხელს უწყობს რა მასიური პროდუქციის გაგრძელებას, ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და გემოვნების უნიფიცირებასაც ახდენს; მისი ხელშეწყობით სიახლეები დედამიწის ყოველ კუთხეში პოპულარული ხდება; ურთიერთისაგან მკვეთრად განსხვავებული კულტურის მოსახლეობა ერთსა და იმავე მოდისა და თანამედროვე ცივილიზაციის მიღწევების მომხმარებლები ხდება, რაც მათ შორის ურთიერთგაგებას უწყობს ხელს.

ამის გამო, რეკლამა სხვა და სხვა კულტურათა გამაერთიანებელ ფაქტორად მიაჩნიათ.

რეკლამა **იდეოლოგიურ და აღმზრდელობით** ფუნქციებსაც ასრულებს, მიზნად აქვს ეს თუ არა. რეკლამის სპეციალისტები ხშირად შეშფოთებას იმის გამო გამოთქვამენ, რომ იგი ბავშვთა ზნეობრივ აღზრდაზე ყოველთვის კეთილისმყოფელურ გავლენას როდი ახდენს! ცივილურ ქვეყნებში სარეკლამო მოღვაწეობის რეგლამენტირების კანონი არსებობს, რაც მოზარდ თაობაზე სატელევიზიო გადაცემებს ამ კუთხით კონტროლს უწევს.

**ტექნიკური საშუალებების** მიხედვით რეკლამის სამ სახეს განასხვავებენ – შიდასაფირმოს, პრესტიჟის შემქმნელს და პროდუქტის გასაღების მასშტაბების გამფართოვებელს.

**შიდასაფირმო რეკლამის მთავარი ამოცანაა** – თანამშრომლებს საკუთარი ორგანიზაციის რწმენა შთააგონოს; ჩაუნერგოს მათ, რომ მათსა და ორგანიზაციის ბედს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს

შიდასაფირმო რეკლამის საშუალებებია: ფირმის გაზეთი, ორგანიზაციის სტრუქტურის ოპტიმალური დონე, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის კარგი ურთიერთობები, თანამშრომლებისათვის სოციალური შეღავათები და ა.შ.

- **პრესტიჟის შემქმნელი რეკლამის საშუალებებია:** პრესასთან კონტაქტი, ანუ ყოველი სტატია, რომელშიც ფირმაა მოხსენიებული, რეკლამაა; პრაქტიკაშია ჟურნალისტების მოწვევა ორგანიზაციის ღონისძიებებზე და

მათთან ერთად ორგანიზაციის (ფირმის) მოღვაწეობის გაშუქება, მომგებიან ვითარებაში; პუბლიკაციების და განცხადებების მოთავსება პრესაში, სადაც რეკლამირებულია არა უშუალოდ საქონელი ან მომსახურება, არამედ თვით დაწასებულების მიღწევები (ეკოლოგიაში, სპონსორობის საქმეში, სოციალური შეღავათების სფეროში, კულტურასა და სპორტულ ღონისძიებებში, ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მონაწილეობა ქალაქის, ქვეყნის საზოგადოებრივ საქმიანობაში და ა.შ.

სარეკლამო საქმიანობის მთავარი სფერო პროდუქციის გასაღების მასშტაბების გაფართოვებაა; ბაზრის კონიუნქტურა მუდმივად მერყეობს და მისი ზუსტი პროგნოზირება შეუძლებელია; მთელი სარეკლამო მოღვაწეობა ბაზრის ღრმა შესწავლას ეფუძნება. იგი უჩვენებს რამდენად მოქნილია ორგანიზაცია და რამდენად შეუძლია ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირება.

მყიდველის ფსიქიკა ისეთია, რომ იგი მზადაა საქონელში (მომსახურებაში) უფრო მეტი მხოლოდ იმ შემთხვევაში გადაიხადოს, თუ მისთვის ორგანიზაცია (ფირმა) ცნობილია. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას (ფირმას) თავისი საქონლის (მომსახურების) მაღალ ფასებში გაყიდვა შეუძლია, მიუხედავად მისი საქონლის (მომსახურების) ხარისხისა. ამიტომ, მომხმარებლისთვის საქონლის (მომსახურების) შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება უაღრესად მნიშვნელოვანია. იგი უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას საქონლის (მომსახურების) მწარმოებელ ქვეყანასა და ორგანიზაციაზე (ფირმაზე), მისი საიმედოობისა და ცნობადობის ხრისხისა და ტექნოლოგიების სიახლეების, კონკრეტულად მისი მონაწილეობის, ჯილდოებისა და პრემიების შესახებ;

სწორად და თანამედროვე მეთოდებით მიწოდებულ რეკლამას მომხმარებლები იხსომებენ და თავად სარეკლამო პროდუქტთან აიგივებენ; ამიტომ, რეკლამის მთავარი სიუჟეტი არ უნდა იცვლებოდეს; აუცილებელია მომხმარებელს მიეწოდოს ინფორმაცია საქონლის (მომსახურების) ყოველი ცვლილებისა და გაუმჯობესების შესახებ.

განვითარებულ ქვეყნებში, თითქმის ყველა საქონლის (მომსახურების) ბაზარი შეზღუდულია, რის გამოც ახალი ბაზრის მოძიება სხვა გამყიდველების ხარჯზე – ბაზრიდან მათი განდევნის გზით ხდება;

საქონლის და მომსახურების მიმწოდებლებს უნდა ახსოვდეთ, რომ მათი კლიენტები მხოლოდ საგნებსა და მომსახურებას როდი ყიდულობენ, არამედ ფსიქიკურ მოთხოვნილებებსაც – სილამაზეს, პრესტიჟს, სიხარულს; ცნობილია ფრთიანი ფრაზა – ყიდვას სიხარული შეაქვს ყოველდღიურ ცხოვრებაში! ფსიქოლოგები ამიტომ ურჩევენ ნევროზულ ადამიანებს ყიდვა-შეძენებს. რეკლამა სანდო მაშინაა, როცა იგი მყიდველს ცრუ ინფორმაციას არ მიაწვდის, თუ შეძენილი საქონელი მართლაც მოხერხებული, მშვენიერი, ღირებულების ექვივალენტი იქნება და ადამიანს სიმოვნებასა და სიხარულს მიანიჭებს.

ხშირად ფიქრობენ, რომ წყნარი, თავმდაბლური რეკლამა, ეფექტურ, მყვირალა რეკლამებს შორის იკარგება, შეუმჩნეველი რჩებაო; მაგრამ, სპეციალისტების აზრით, სინამდვილეში ასე არაა; ამის მაგალითად თამბაქოს ჯიხურთან გამოკრულ, არაეფექტური ხასიათის შეტყობინებას ასახელებენ – თუ იქ ინფორმაციული ხასიათის „არაეფექტურ“ რეკლამას გამოაკრავენ – „აქ იყიდება კბილის პასტა მწვევლთათვისო“, მას უსათუოდ შეამჩნევენ და ცნობად მიიღებენ, პროდუქტის გასაღებად გარანტირებულიაო; მაშასადამე, მთავარი იმ ადგილის შერჩევაა, სადაც რეკლამა უნდა მოთავსდეს და არა მარტო მისი გარეგნული ეფექტიო..

ერთი საგულისხმო მაგალითიც: ფირმა, რომელიც ძვირფასი ხარისხის სიგარებს აწარმოებდა, რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა – სიგარებზე მოთხოვნილება განუხრელად ეცემოდა. ამასთან დაკავშირებით, ფირმის ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით, თითო ყუთი სიგარა ცნობილ საზოგადო მოღვაწეებს, პოპულარულ მსახიობებს და გავლენიან ჟურნალისტებს საჩუქრად გაუგზავნეს. მოხდა ის, რომ ძვირფას საჩუქარზე უარი არავის უთქვამს; ისინი ამ სიგარებით უმასპინძლებოდნენ სტუმრებს; გაწეული სამსახურის სანაცვლოდ იძლეოდნენ, როცა ფულის გადახდა უხერხული იყო; საჩუქრად მიჰქონდათ იუბილეებზე და ა.შ. სიგარების მოწვევა იმათაც დაიწვეს, ვინც მას ადრე არასოდეს ეწეოდა; კონიუნქტურა შეიცვალა – სიგარები ისევ მოდაში შემოვიდა, მისი ოჯახში ქონა ხელსაყრელი გახდა; ეს ფაქტი რეკლამის სპეციალისტების შემოქმედებითობაზე და მოსაზრებულობაზე მიუთითებს. რეკლამირების საშუალებები ამოუწურავია და ყველაფერს წიგნებიდან ვერ ისწავლი – ის შენ თვითონ უნდა „აღმოაჩინო“.

რეკლამის სპეციალისტებს იმ ხალხის კულტურის გათვალისწინებაც მართებთ, სადაც რეკლამა უნდა განთავსდეს; ამის აუცილებლობას ერთ-ერთი კუროზული მაგალითის მოტანით ასაბუთებენ:

ერთმა ფარმაცევტული პროდუქციის დისტრიბუტორმა ევროპულმა ფორმამ ბიზნესის გაფართოვება მუსლიმანურ ქვეყნებში გადაწყვიტა. ამისათვის ევროპაში აპრობირებული რეკლამა გამოიყენა, საიდანაც კბილატკივებული, გატანჯული და ყბაახვეული ქალბატონი თვალცრემლიანი გამოიყურებოდა;

პირველს მეორე სურათი მოსდევდა – იგივე ქალბატონი გამაყუჩებელი აბით და წყლიანი ჭიქით ხელში; მესამე სურათზე კი ის ქალბატონი ტკივილგაყუჩებული და გაღიმებული, მნახველებს ღამაში და ბედნიერი გადმოსცქეროდა.

ევროპელი ბიზნესმენებისთვის შედეგი მოლოდინის საწინააღმდეგო აღმოჩნდა – ბიზნესი ჩავარდა; ამის მიზეზი გვიან გამოირკვა – მუსლიმანები, ნაბეჭდ ტექსტებს, მათ შორის რეკლამებსაც, მარჯვნიდან მარცხნივ კითხულობენ; ამიტომ, მათ ჯერ მშვენიერი ქალბატონი აღიქვეს, შემდეგ იგივე ქალბატონი აბით ხელში, რომლის დაღევასაც ის აპირებდა, ხოლო ბოლოს – ტკივილით დატანჯული ქალბატონი; ცხადია „ტკივილის მომტან აბს“ აღარავინ გაეკარებოდა!

ბიზნესის ეს ჩავარდნა რეკლამის სპეციალისტების შეცდომად ჩაითვადა, რაც ბიზნესმენებს იმ კულტურის ცოდნას და გათვალისწინებას აიძულებთ, სადაც „ბიზნესის კეთებას“ აპირებენ.

სარეკლამო შეცდომად ითვლება, აგრეთვე, როცა იგი ისეთ საქონელს უკეთდება, რაც გაყიდვაში არაა; რა საოცარიც არ უნდა იყოს, ბიზნესმენებს ეს, თურმე ხშირად ემართებათ. თითქმის ასეთივე შეცდომაა, როცა, პროდუქტი (საქონელი) არსებობს, მაგრამ ძნელად იშოვება ან, როცა მეწარმეები თავიანთ საქონელს ძნელად დასამახსოვრებელ სახელებს არქმევენ.

თუ ზემოთნათქვამს შევაჯამებთ, უნდა დავასკვნათ: რეკლამამ რომ თავისი მთავარი ფუნქცია – საქონლის რეალიზაცია შეასრულოს, უნდა შეძლოს: 1. მიიპყროს მომხმარებლის ყურადღება (attention); ადძრას 2. ინტერესი (interest), 3. შექენის სურვილი (desiza) და მისი ყიდვა (action) გამოიწვიოს ანუ, რეკლამირების უნივერსალური ფორმულაა – აიდა (aida).

მან რომ ეს ყველაფერი მოახერხოს, ამისათვის რეკლამა ადვილად აღსაქმელი, უბრალო და გამართობი უნდა იყოს; დეტექტივების, თრილერებისა და სასიყვარულო რომანების პერსონაჟების, ვამპირების, ეროტიკისა და მისტიკის გამოყენებით სასიმოვნო აღგზნება გამოიწვიოს; იგი არც ცოდნას და არც განსჯას მოითხოვს, პირიქით, ხელსაც კი უშლის;

რეკლამა, როგორც წესი, რთულ საყოფაცხოვრებო კონფლიქტებს არ ეხება; არ აიძულებს ადამიანს გააანალიზოს პოლიტიკური კონფლიქტები და მორალური კოლიზიები; იფიქროს სამყაროს შექმნისა და ცხოვრების აზრის ფილოსოფიურ პრობლემებზე; აღძრას ინტელექტის ამალგების, განათლების მიღების ან კულტურული თვალსაწიერის გაფართოვების ინტერესი ან მეცნიერების მიღწევებში გარკვევის სურვილი; სარეკლამო სურათებსა და რგოლებში სამყარო სამოთხეს ჰგავს; მასში არ არიან უმუშევრები და მათხოვრები, ბანდიტები და ნარკომანები, ხეიბრები და მახინჯები. იქ ლამაზი, მხიარული, წარმატებული ადამიანები სახლობენ; ისინი ძვირადღირებული ნივთებით სარგებლობენ, რასაც მომხმარებლებსაც გულუხვად და მიმზიდველად სთავაზობენ;

**პრაქტიკული რჩევები რეკლამისტებისათვის:** რეკლამა ადამიანებს ბედნიერების მიღწევის მარტივ გზებს სთავაზობს; საკმარისია მხოლოდ შეთავაზებული საქონლის შეძენა და ცხოვრება დღესასწაულად იქცევა! ამგვარად ზრდის რეკლამა ნაირ-ნაირ საქონელსა და მომსახურებაზე ადამიანთა მოთხოვნილებებს; მოთხოვნილებები – წარმოებისა და მომსახურების ფორმების ცვლილება-განვითარებას, გლობალიზაციას იწვევს (პროგრესულია ეს ცვლილება-განვითარება თუ რეგრესული, რეკლამისტის მნიშვნელობა არა აქვს); საბოლოოდ კი, საზოგადოების დინამიკის მიხეზი – ფირმის (ორგანიზაციის) მოგების ინტერესები ხდება.

ასე უნებლიეთ მივედით ჩვენი თანამედროვე იდეოლოგიის მიერ 30-იოდე წლის წინ ოფიციალურად „გადაგდებულ“ მარქსიზმამდე, რაც ამტკიცებს – ეკონომიკა განსაზღვრავს კულტურასო!

მაშასადამე, რაც უნდა ცინიკურად ვიყოთ რეკლამის მიმართ განწყობილი, როგორც იტყვიან „ჯინი ბოთლიდან უკვე ამოვიდა“ და მას უკან ვედარაფერი ჩააბრუნებს; ისღა დაგვრჩენია, ყური ვუგდოთ რეკლამის სპეციალისტებს. ისინი გვირჩევენ, რომ უმჯობესია რეკლამა ქალებზე იყოს

ორიენტირებული, რადგან მყიდველების 45% ქალები არიან; საგულისხმოა, რომ რეკლამაში, ყურადღებას, პირველ რიგში, საქონლის სარგებლიანობა იპყრობს; ამიტომ, საქონლის გამოყენებით მხარეს ხაზი უნდა გაესვას, მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მიეთითოს, თუ რა იაფი და მომგებიანია იგი.

ფორმამ (ორგანიზაციამ) უნდა გაითვალისწინოს, რომ უფასო გამოცემებს ნაკლები მკითხველები ჰყავს; ამიტომ იქ რეკლამის განთავსება ნაკლებ ეფექტურია. გაზეთი, რომელშიც რეკლამაა, უმჯობესია, შაბათ-კვირას გამოდიოდეს, რადგან ადამიანთა უმრავლესობა, პრესას ამ დღეებში კითხულობს; ამასთან, მცირე მოცულობის იაფი საგაზეთო რეკლამა შესაძლოა ძალზე დიდი მფლანგველობა ანუ უშედეგო აღმოჩნდეს.

სპეციალისტები გვირჩევენ, რომ ჩვენი იდეის ფორმულირებისათვის შეიძლება სიტყვაზე მეტის გამოყენება რეკომენდებული არაა. მიმზიდველი სათაური ცნობისმოყვარეობას აძლიერებს; როცა რეკლამას ილუსტრაციები არ ახლავს, მაშინ ყურადღების მიქცევის ფუნქციას სათაური ასრულებს. სათაურის სიდიდის შემცირება ქვესათაურის გამოყენებით ან შრიფტის ზომის შემცირებით შეიძლება.

რეკლამისტები გვარწმუნებენ, რომ სათაურს ხუთჯერ უფრო ხშირად კითხულობენ, ვიდრე ტექსტს; „თუ თქვენ საქონელი სათაურშივე არ მოგიხსენიებიათ, გწამდეთ, რომ თქვენ მოგების სამი მეოთხედი დაგიკარგავთ“.

კარგ სათაურად ის ითვლება, რომელიც მიუთითებს საქონლის უპირატესობას, სიახლეს და აღძრავს ცნობისმოყვარეობას.

როგორც წესი, სათაურში ყველაზე ეფექტური სიტყვაა „ეკონომიურია“, „უფასოა“, „ახალია“, იაფია; ქვესათაური – მკითხველთა ცნობისმოყვარეობას აძლიერებს, ხოლო იუმორი – ყურადღებას იპყრობს და დამახსოვრებას უწყობს ხელს.

საკითხის შესწავლის შედეგად დაასკვნეს, რომ საგაზეთო და სატელევიზიო სტატიებს ექვსჯერ უფრო ხშირად კითხულობენ ვიდრე რეკლამის ტექსტებს. ამის გამო, უმჯობესია თუ რეკლამა სტატიის ფორმით იქნება დაწერილი, რადგან ის უფრო მეტ მკითხველს მიიზიდავს.

უკანასკნელ ხანებში, ელიტურ წრეებში, კომპიუტერული რეკლამებისადმი ყურადღება გაიზარდა. როგორც თავად რეკლამის განმთავსებლები ირწმუნებიან, კლიენტებისათვის ეს უფრო მომგებიანია; მაგრამ მასის ფსიქიკაში კომპიუტერული ვაჭრობა, შეძლებულ ფენასთანაა დაკავშირებული და მას, ჯერ-ჯერობით, გულგრილად ეკიდებიან.

სასურველია, რომ რეკლამაში საქონლის ღირებულებაც იყოს მითითებული; საქონლის შესახებ რეკლამა რაც მეტ ინფორმაციას სთავაზობს მკითხველს, მით უფრო მეტი მოთხოვნილება იქნება მასზე. პოტენციური მყიდველი, მისთვის საინტერესო საქონლის შესახებ დაწვრილებით ინფორმაციას ელოდება.

უმჯობესია რეკლამაში შრიფტის ერთი სახეობა იქნას გამოყენებული, რადგან ეს კითხვადობას აადვილებს; ასოები არ უნდა იყოს დიდი და გაპრანჭული; კარგია, თუ მთავარი სიტყვა ან ფრაზა მსხვილი შრიფტით იქნება, მაშინ მცირე ზომის ტექსტიც დიდივით მნიშვნელოვან შინაარსს შეიძენს.

რეკლამაში დიდი უპირატესობა აქვს ილუსტრაციების გამოყენებას; მხედველობაშია მისაღები, რომ, რაც ილუსტრაციების ქვეშ წერია, მას, ტექსტთან შედარებით ორჯერ უფრო მეტი მკითხველი ჰყავს. თავდაპირველად მკითხველი სურათებს ათვალიერებს; მხოლოდ ამის შემდეგ კითხულობს სათაურს და ქვესათაურებს; ამიტომ რეკლამაში ჯერ ილუსტრაციები, ქვეშ სათაური, ამის შემდეგ კი ტექსტი უნდა მოთავსდეს.

შავი და თეთრი ფერების კონტრასტის გამოყენება მნიშვნელოვნად ზრდის მცირე ტექსტების შემჩნევის ალბათობას. „თუ რეკლამა მცირეა, ჩასვით იგი ჩარჩოში, დაე ორიგინალური იყოს!“ – გვირჩევენ სპეციალისტები.

სასურველია, თუ რეკლამაში ორგანიზაციის მისამართისა და ტელეფონის ნომერს გარდა მისი ადგილმდებარეობის სქემაც იქნება მითითებული; მართალია ეს მას ესთეტიკურობას არ სძენს, მაგრამ, სამაგიეროდ, კლიენტებს გარკვეულ კომფორტს უქმნის.

სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, რეკლამისათვის ყველაზე მომგებიანი ადგილია პოპულარული ავტორების წიგნების ყდები; უცხოეთში ამგვარად რეკლამირებული საქონელი სამჯერ უფრო სწრაფად იყიდება.

გაზეთებსა და ჟურნალებში ნებისმიერი რეკლამა თუ პირველ სვეტში მოთავსდება, უმჯობესია მკითხველთა წერილების, სატელევიზიო პროგრამების ან კოროსკოპების გვერდით; მართალია ეს ცოტა უფრო ძვირი ღირს, მაგრამ, სამაგიეროდ, ამართლებს!

რადიო-ტელევიზიით რეკლამირებისას, უპირატესობა ადამიანის ხმას და მუსიკის გამოყენებას ენიჭება; ადამიანთა უმრავლესობა მოსმენილს უფრო უკეთ იხსომებს, ვიდრე წაკითხულს;

რადიო-რეკლამით სარგებლობისას გასათვალისწინებელია მსმენელების აუდიტორია; დღის 6 საათიდან 9 საათამდე მას ოჯახებში, საუზმის დროს უსმენენ; 9-დან 11 საათამდე სამსახურში ავტომობილებითა და მარშუტკებით მიმავალი მოსამსახურეები და დიასახლისები; 16 საათიდან – სამსახურებიდან შინ მიმავალი, თითქმის იგივე აუდიტორია უსმენს, ვინც დილით, სამსახურში მიდიოდა.

ტელე-რეკლამებისთვის განსაკუთრებით ეფექტური დრო ყოფილა ადრინაი დილა და გვიანი საღამო, ხოლო კვირის დღე – შაბათი-კვირა.

განსაკუთრებით მომგებიანი თვეები – იანვარი, თებერვალი, მარტი, როცა ჭირვეული ამინდების გამო ადამიანები შინ, ტელევიზორებთან ჯდომას ამჯობინებენ.

რეკლამას დიდი შანსი და „ჯადოსნური ეფექტი“ ჰქონია იუმორისტულ და წყნარ, მელოდიურ, ადამიანური სიტოთი გაჟღენთილ გადაცემებში; მულტფილმებისას – მხოლოდ ბავშვებისათვის განკუთვნილ რეკლამებს უმართლებთ; ფარული კამერით გადაღებული რეკლამები – დიდ შთაბეჭდილებას ახდენს მოზრდილებზე და კარგი შედეგებიც აღენიშნება; ხოლო რაც უფრო საინტერესოა ის სატელევიზიო პროგრამა, რომელშიც რეკლამაა ჩართული, მით უფრო ცუდი ყოფილა – მაყურებელთა უმრავლესობას საინტერესო სიუჟეტის შეწყვეტა სტრესულ სიტუაციაში აყენებს და რეკლამირებული საქონლის მიმართ მტრული დამოკიდებულება უჩნდებათ.

მიზანშეწონილადაა მიჩნეული საფოსტო რეკლამების გამოყენებაც; ესაა წერილები, პროსპექტები, ბუკლეტები, საფირმო ჟურნალები და პლაკატები.

ამავე მიზნით მეტად მნიშვნელოვანი ფასდაკლებები, განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე ახლად იწყება. ფასდაკლებით მუდმივი კლიენტების გადაბირებაც შეიძლება, რაზეც დროებით მაინც უნდა წავიდეს გამსაღებელი; მყიდველებზე დადებითად მოქმედებს, როცა რეკლამაში ნახევარფაბრიკატებს მზა სახით უჩვენებენ; პროდუქტით დაინტერესების შანსს კულინარული რეცეპტის შეთავაზებაც ზრდის.

სპეციალისტები იმედოვნებენ, რომ ამ რჩევების გათვალისწინება გარკვეულ წარმატებებს მოუტანს ვაჭრობის სფეროს მუშაკებსა და საქმიან ადამიანებს.

#### **კითხვები განმეორებისთვის:**

1. რას ნიშნავს „დიდი ბიზნესის სინდრომი“?
2. რა არის „ეკონომიკური ხასიათის დაავადებები“?
3. როგორ გესმით „არაორდინალური მენეჯერის როლი“ ორგანიზაციის წარმატების საქმეში?
4. რას გვასწავლიან სპეციალისტები დროის რაციონალურად გამოყენების შესახებ?
5. რა უნდა ვიცოდეთ სარეკლამო სამსახურის შესახებ?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიალ ორგანიზაციებში, გვ. 335.
2. კალჭუნიქ, ლაითი დ., კელერი ს., სოციოლოგია, 2008, გვ. 715.
3. გაფრინდაშვილი რ., ბანძელაძე მ., რეკლამის ფსიქოლოგია, „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2008, გვ. 6-20.

## XI. კომერციული გარიგების „ოქროს წესები“

### 1. საბაზრო ეკონომიკა, „პიროვნებათა ბაზარი“ და კომერციული გარიგების „ოქროს წესები“

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ერის ფრომის თქმით, ნებისმიერი თანამადროვე ორგანიზაცია (ფირმა, კორპორაცია), კომერციულ დაწესებულებად განიხილება (კომერცია ლათინური სიტყვაა და ვაჭრობას ნიშნავს). „საქონლის ბაზართან“ ერთად საქმე გვაქვს „პიროვნებათა ბაზართან“, რამდენადაც გასაყიდად გამოდიან ჩინოვნიკები და კომერსანტები, ადმინისტრატორები და ექიმები, მეცნიერები, იურისტები, არტისტები და ა.შ.; თუ საქონლის ბაზარზე იყიდება პური, ხორცი, ყველი, ფეხსაცმელი, ტანსაცმელი, სარეცხი მანქანა, ან ავტომობილი, პიროვნებათა ბაზარზე ადამიანები თავიანთ მომსახურებას ყიდვიან; ორივე შემთხვევაში გაცვლა ხდება – მომსახურება იცვლება ფულზე. „პიროვნებათა ბაზარზე“ მნიშვნელობა აქვს იმას, რამდენად შეუძლია ადამიანს გაყიდოს თავისი მომსახურება. ეს კი იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ელეგანტურია იგი, მხნე, ძლიერი და თავისთავში დარწმუნებული, საიმედო და პატივმოყვარე. ისიც მნიშვნელოვანია, იცნობს თუ არა საჭირო ხალხს და რაც მთავარია, მის პროფესიაზე უნდა იყოს მოთხოვნა; საჭიროა, რომ ადამიანი რაღაცით აღემატებოდეს სხვებს, რათა კონკურენტუნარიანი იყოს ანუ, მას უნდა შეეძლოს მყიდველს შესთავაზოს საკუთარი თავი.

აქედან გამომდინარე, ყველა ორგანიზაცია, მათ შორის სასწავლო დაწესებულებაც, ერთგვარ კომერციულ საქმიანობაშია ჩართული – ან კონკურენტუნარიანი საქონელი (პროდუქტი) იწარმოება, ან კონკურენტუნარიანი მომსახურება ისწავლება (სკოლებში, უმაღლეს სასწავლებლებში, ტრენინგებზე, კურსებზე); ახალმა წარმოებითმა ურთიერთობებმა ახალი მორალური ურთიერთობები შემოიტანა, რაც ხშირად „ძველმოდურ მორალთან“ წინააღმდეგობაშია;

ამის დასტურად კომერციული გარიგების „ოქროს წესები“ გამოგვადგება, რაც, გვინდა თუ არა, ახალი წარმოებითი ურთიერთობებისგან არის ნაკარნახევი:

კომერციული გარიგების უპირველესი პრინციპი ანუ „ოქროს წესებია“:

– კომერციაში მეგობრობა არ არსებობს! მაგრამ არსებობს შემწყნარებლობა და თანაგრძნობა; ეს ის თვისებებია, რაც ხელმძღვანელს მთელი ცხოვრების მანძილზე უნდა ახსოვდეს. იმ ადამიანების სამ მეოთხედს, რომელთაც ჩვენ ვხვდებით, თანაგრძნობა სწყურიათ; თუ მათ მიმართ ამ გრძნობებს გამოვამჟღავნებთ, ისინი გაგვიგებენ: მაგრამ არც შემწყნარებლობა და არც თანაგრძნობა მხედველობაში არ უნდა მივიღოთ, ადამიანის სამსახურიდან დათხოვნისას, როცა ის საქმისთვის შეუფერებელია!

მენეჯერებს, ხელმძღვანელ მუშაკებს და ადმინისტრატორებს სპეციალისტები ურჩევენ, რომ შრომითი მოღვაწეობისას შემდეგი ცნობილი ჭეშმარიტებები არ დაივიწყონ:

- ყოველგვარ საქმიანობაში, წარმატების 80% ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული, თანამშრომლებზე – მხოლოდ 20%.
- საწარმოო კონფლიქტების 70% ხელმძღვანელი მუშაკების ბრალია;
- სხვებზე ბატონობა უფრო ადვილია, ვიდრე სწორი მართვის სწავლა;
- ხელმძღვანელის დამოუკიდებლობა „არას“ თქმის უნარს მოითხოვს;
- ხელმძღვანელს, რომელსაც დამოუკიდებლობის ეშინია, მართვის უნარი არა აქვს;
- ხელმძღვანელის მაღალი ღირსებები ხელქვეითებთან ურთიერთობისას მჟღავნდება;
- ყველაზე უფრო კარგი ხელმძღვანელები ისინი არიან, ვინც შეუმჩნეველად, უხმაუროდ მართავენ;
- ცუდი ხელმძღვანელი ხელქვეითებს ავალებს რაც მათ უნდა გააკეთონ; კარგი – უჩვენებს მათ, როგორ უნდა შესრულდეს ესა თუ ის დავალება;
- კარგი მდივანი თავისი შეფის ეფექტურობას აორმაგებს, ცუდი – ანახევრებს;

ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, რომ თვის შუა რიცხვებამდე წარმოებას კლების ტენდენცია აქვს, რაც ნედლეულის ან სამუშაო ძალის პრობლემებთანაა დაკავშირებული; როგორც წესი, თვის შუა რიცხვებისთვის,

მენეჯერი ყველა პრობლემის მოგვარებას ახერხებს, რაც დავალების დროულ შესრულებას უზრუნველყოფს;

თუ კომპანიას განუწყვეტელი ცვლილებების პირობებში განვითარება სურს (და არა მარტო გადარჩენაზე ორიენტირებული), აუცილებელია ახლო და შორი პერსპექტივის დანახვა და პროგნოზირება, ბიზნესის შემდგომ განვითარებაზე ორიენტაციის აღება; ამ მიზნით აუცილებელია კონკურენტების, მათი ასორტიმენტისა და გაფართოვების უნარის შესახებ ინფორმაციის მოძიება.

სანამ საზოგადოებას ორგანიზაცია (ფირმა) ახალი პროდუქტს (ან მომსახურებას) შესთავაზებს, ორგანიზაციის (ფირმის) ხელმძღვანელმა შემდეგი საკითხები უნდა გაარკვიოს:

- რომელი პროდუქტი (მომსახურება) არის ამ დროისათვის ბაზარზე კონკურენტუნარიანი (ანუ, რაზეა საზოგადოების დაკვეთა);
- აპირებენ თუ არა კონკურენტები ბაზარზე ახალი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვებას უახლოეს პერიოდში;
- რაზე მუშაობენ კონკურენტების საპროექტო და საკონსტრუქტორო ბიუროები;
- შეუძლია თუ არა ვინმეს დაბლოკოს თქვენი პროდუქციის გასარების არხები;
- გარანტირებულია თუ არა ნედლეულით თქვენი წარმოება;
- ხელს უწყობს თუ არა კანონმდებლობა თქვენი პროდუქციის წარმოებასა და გასაღებას;

ამ „წვრილმანების“ გათვალისწინება ქმნის, სპეციალისტების აზრით, წარმატებული ბიზნეს-საქმიანობისთვის ხელსაყრელ პირობებს.

## **2. ფინანსური მოღვაწეობის „გაკვეთილები“**

წარმატებული ფინანსისტები, სანამ ფინანსური მოღვაწეობის „საიდუმლოებებს“ გაგვიმხელენ, მანამ, თავის გამოცდილებას გვიზიარებენ ფულის შივნის, გამრავლებისა და მისი შენარჩუნების შესახებ. მათი აზრით,

ხშირად, ადამიანები კარგად ერკვევიან ბიზნესში, ანუ, ფულის შოვნა შეუძლიათ, მაგრამ მისი შენახვა – არ შეუძლიათ; სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ბიზნესმენების მხოლოდ ოთხი პროცენტი მდიდრდება; დანარჩენებმა ფული კი იშოვნეს, მაგრამ ვერ შეინარჩუნეს. თურმე ყოველი ასი ბიზნესმენიდან, ოცდათხუთმეტი წლის ასაკში, მხოლოდ ოცდახუთი იმათგანია მდიდარი, მაგრამ შემდეგ, თექვსმეტი პროცენტი, როგორღაც ახერხებს, რომ დაჰკარგოს ის, რაც იშოვნა.

სპეციალისტების მტკიცებით, საშუალო ბიზნესმენი, ორმოცდაათ წლამდე „აკეთებს ფულს“, შემდეგ – კარგავს მას.

ამის მრავალ მიზეზს ასახელებენ: პირველ ყოვლისა, მხედველობაში მისაღებია ვიცოდეთ, რომ ფინანსური მოღვაწეობა რისკთანაა დაკავშირებული. იგი ინვესტიციებისა და სპეკულაციებისაგან შედგება; თვით ყველაზე გამოცდილ ბიზნესმენსაც კი არ შეუძლია თქვას, სად მთავრდება ერთი და სად იწყება მეორე. ბევრი ინოვაცია, მოულოდნელად, სპეკულაციაში გადაიზრდება და პირიქით. მისი რეგულირება არავითარი კანონებით ან ბირჟის მაქინაციებით, არ შეიძლება.

სპეციალისტების თქმით, ფინანსების სამყაროში სინდისიერება უფრო იშვიათია, ვიდრე ვაჭრობასა და კომერციაში; როგორც წესი, ფინანსური სამყაროს მწვერვალზე უნიჭიერესი ადამიანები იმყოფებიან, მაგრამ ამ სამყაროს ფსკერზე „უსინდისო ვიგინდარებიც ბუზებივით ირევიან“; მათი უმრავლესობა კანონს არ არღვევს, მაგრამ საზოგადოებისთვის უფრო დიდ საფრთხეს წარმოადგენენ, ვიდრე ყველა სხვა, ჯიბის თუ სეიფის ქურდი, ერთად არებული; ფინანსისტს შეუძლია ერთი წლის განმავლობაში აქტივის სახით გაყიდოს სხვისი ვალები, მაგრამ კანონი მის წინაშე მხოლოდ „ქუდის მოხდას“ თუ მოახერხებს.

ფინანსების სფეროში დაუინტერესებელი (ე.წ. უანგარო) ადამიანები არ არსებობენ; ყველა ცდილობს ასწიოს ან დასწიოს ფასები; ამიტომ აქ არ შეიძლება დაუჯეროთ იმას, რაც გესმით – ყველაფერზე უნდა დაეჭვდეთ! ფინანსურ სამყაროში მოტყუებები მუდმივად ხდება, რასაც ფინანსური უზუსტობები ჰქვია და ადამიანებს ფულის დაკარგვას აიძულებთ.

საყოველთაოდ ცნობილია – როგორც კი ადამიანს ფული გაუჩნდება, მას მაშინვე გულწრფელად შეიყვარებს ყველა კატეგორიის ადამიანი – წესიერებიც და არამზადებიც; ისინი „მთელი გულით“ ცდილობენ წაართვან მას ფული; ყოველთვის მოიძებნებიან ვიგინდარები, რომლებიც მზად არიან „ფულისგან გაგცალონ“, ფიზიკური ძლის გამოუყენებლად; თვით ყველაზე ახლო მეგობრებიც კი ძალას არ იშურებენ ისეთი საშუალებები გამოიგონონ, რითაც თქვენი ჯიბიდან ფულის მათ ჯიბეში გადაინაცვლებს.

ეს რომ არ მოხდეს, „ფულიანი კაცი“, ფსიქოლოგების რეკომენდაციით, ემოციებს უნდა გაუფრთხილდეს – გონება მას მუდამ ფხიზელი და ნათელი უნდა ჰქონდეს; ფულის საკითხებში კი, ცოლთან მოთათობირებას ურჩევნ, რამდენადაც ქალები ბუნებით ნაკლებ მიმნდობნი და ეჭვიანები არიან, ვიდრე მამაკაცები; მათ (ქალებს) ურჩევნიათ „ბელურა ხელში ჰყავდეთ, ვიდრე წერო – ცაში“; ქალები მამაკაცებზე უფრო გამჭრიახები არიან ფულის საკითხში და საიმედოები მის შენახვაში.

საქმიანი ადამიანის ეთიკა-ფსიქოლოგიის დასავლეტელი სპეციალისტების აზრით „ადამიანი ყველა ახლობელთან (ნათესავეებთან, მეგობრებთან, მეზობლებთან) ცივისსხლიანი უნდა იყოს და თავს ჰკითხოს „რას მივიღებ მე მისგან? როგორ მივიღებ?“ მას თავისი ინტერესის არ უნდა რცხვენოდეს! სხვის ხარჯზე მცხოვრებ ადამიანებს საკუთარ სარგებლობაზე ზრუნვა სირცხვილი ჰგონიათ; არადა ეს ერთ-ერთი საყრდენი დედაბოძია, რასაც მსოფლიო ცივილიზაციის შენობა უჭირავს; საკუთარი ინტერესების არადნაგდება მათხოვრების გამოგონილი ფილოსოფია, არასინდისიერი ხალხის იარაღია, რათა სხვების ხარჯზე არსებობა შეინარჩუნონ (რასაც თავის დროზე ნიცშეც ამბობდა).

სადი აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ ჯერ **ფული გამოვიმუშაოთ**, შემდეგ **დავიცვათ** და **გამოვიყენოთ** საკუთარი შეხედულებებისამებრ; გასათვალისწინებელია, რომ, რაც უფრო მეტი „ადვილადმრწმენი ფულიანი ადამიანია“ ქვეყანაზე, მით უფრო მეტი ქურდი გაჩნდება; სპეციალისტებს სჯერათ, რომ სამართლიანობა მოითხოვს ბიბლიურ მცნებას – „არა იპარო“, დაემატოს – „არ გაექურდინო!“

სპეციალისტების აზრით ფინანსურ მოღვაწეობაში უსაფრთხოება და რისკი ერთმანეთშია გადაჯაჭვული; მათი ერთიმეორისგან გამოყოფა

შეუძლებელია; ბიზნესის ინიციატორები ყოველთვის უნდა რისკავდნენ, სპეკულირებდნენ და მომავლის გეგმავს აგებდნენ; არ არსებობს ისეთი უნივერსალური წესი, რაზე დაყრდნობითაც ბიზნესმენი უსაფრთხოდ იქნებოდა; მაგრამ არსებობს რამდენიმე წესი, რომელთა დაცვა, სახიფათო გათვლებისა და ფინანსური ოპერაციების წარმატებით დასრულების შანსებს ბევრად ზრდის, რასაც ბიზნესის ფსიქოლოგიის გამოცდილი სპეციალისტები „თერთმეტი გონივრული წესის“ სახით გვთავაზობენ:

\*ფული იმ საქმეში დააბანდეთ, რაც კარგად იცით; ამ წასის დაცვა ფინანსური სამყაროს დანაკარგების მეოთხედს გადაარჩენდა, მაგრამ, საოცარია, რომ ბიზნესმენტა უმრავლესობა ფულს იმ საქმეში აბანდებს, რისიც არაფერი გაეგება.

ფინანსურ საქმეებში დიდ მოგებაზე მეოცნებე ახალბედა სრულყოფილებისაკენ ისწრაფვის; როცა მისი „შინ“ მიღწევა შეუძლებელია, მას „ცხრა მთას იქეთ“ ეძებს, რადგან შორეული მხარე მას „მწვანედ“ ეჩვენება; ამის გამო „მწვანე ახალბედებს“ თავად მათ უწოდებენ.

„მწვანე ახალბედებს“ ამ საქმის სპეციალისტები ისეთი ბიზნესის დაწყებას ურჩევენ, რაც მათთან ტერიტორიულად ახლოა; ვთქვათ, შეიძინონ სახლი იქ, სადაც ცხოვრობენ, შემდეგ – მეზობელი მამული; ამ შეძენების დროს მიღებული გამოცდილება მათ „მირაჟის სინდრომისგან“ დაიცავთ. თუ ახლომახლო საკუთრების შეძენის შანსი არაა, მაშინ მათ ცნობილი ფირმის ან კომპანიის ფასიანი ქაღალდების შეძენას ურჩევენ.

შეძენა იმის შეიძლება, რაშიც კარგად ერკვევი – რასაც საკუთარი თვალთ ხედავ და არა ის, რასაც სხვები გიამბობენ; როცა ფულს აბანდებთ, არ შეიძლება არაკომპეტენტური ან მიმდობი იყოს, უცოდინარობა ყველაფერში სახიფათოა, მაგრამ ყველაზე მეტად – საფინანსო საქმეებში. მოტყუების ყველაზე ნაკლები შანსი იქაა, სადაც ყველაფერს კარგად იცნობთ.

\*თითოეული ფულის მქონე ადამიანი უნდა იცავდეს პრინციპს –სხვების გაგლენით ან იძულებით ფულის ხარჯვა, გასესხება ან საქმეში ჩადება არ შეიძლება! „როცა ფულს გთხოვენ, შენი პასუხი ხვალამდე გადადე; ასეთი პასუხი მოფიქრების საშუალებას მოგცემთ და ზარალს თავიდან აგაცილებთ; ყოველთვის მოიძებნებიან ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ ფული

დაგცინცლონ ათასი დაპირებებითა და პროექტების მომიზეზებით, რითაც, თითქოსდა უზარმაზარ მოგებას მოგიტანენ. ასეთ მახეში მრავალი სადად მოაზროვნე ადამიანი გაბმულა; ამ გზით ბევრმა მატყუარამ იმოვნა ფული, ხალხმა კი – განუსორციელებელი გეგმები; როცა უნდათ კედელთან მიგაყენონ და პირობას წამოგიყენებენ – „ახლა ან არასოდეს!“, თქვენ გაბედულად უპასუხეთ – „არასოდეს!“ მუდამ გახსოვდეთ – დაკარგვა ადვილია, შეგროვება – ძნელი!“

ფინანსისტების სამყაროში ყველას თავისი ჩანაფიქრი აქვს და როცა მას ახორციელებან, ან აგებენ, ან იგებენ. მაგრამ ერთ-ერთი საფინანსო მოღვაწეობის წესი ასე უღერს: „ფული საკუთრებაზე გააკეთე და არა გეგმებზე (რაც, ფაქტიურად, მხოლოდ დაპირებებია). გეგმა – ესაა იდეა და იგი მატერიალურად არ არსებობს. თითქმის ყველა გეგმა გაკოტრების წინაპირობა შეიძლება გახდეს; საოცარია, მაგრამ ადამიანთა უმრავლესობა გეგმებს ამჯობინებს“; ამის მიზეზს ფსიქოლოგები იმაში ხედავენ, რომ გეგმა ყოველთვის სრულყოფილად გამოიყურება და ფანტაზიას აღვიძებს. გეგვენება, რომ შეუძლებელია ის არ განხორციელდეს. სინამდვილეში გეგმა ისაა, რისი დაჯერებაც ადამიანებს სურთ და არა ის, რისიც უნდა სჯეროდეთ.

ამ შემთხვევაში „ცრუ ოპტიმიზმის“ სინდრომი მოქმედებს, რის გამოც გეგმის ჩავარდნის შესაძლებლობა ძალზე დიდია. ამიტომ, მათი დაფინანსება შეზღუდული სახსრების და ღარიბი გამოცდილების მქონე ადამიანებისთვის ხელსაყრელი არაა. სპეციალისტების აზრით, წარმატებას გეგმების მხოლოდ ორი პროცენტი აღწევს. ამიტომ, ახალი გეგმების დაფინანსება მხოლოდ ძალიან მდიდარი ადამიანების საქმეა. თუმცა, მასში თავისი ფულის მეხუთედზე მეტი არც მათ უნდა დააბანდონ. საფრთხე მაშინ წარმოიშობა, როცა გეგმები ჭარბობს საკუთრებას. საიმედო წარმოება პირამიდას ჰგავს, სადაც ფუძე უფრო მეტია წვეროზე; გადაბრუნებული პირამიდა კი, სადაც გეგმები სჭარბობს, სახიფათოა; გეგმა, არსებითად, არაფერია; ესაა მხოლოდ ფულის ფლანგვის სწრაფი საშუალება, თუ მის უკან გამოცდილი, სინდისიერი ადამიანი არ დგას, მისი რეალიზაციის საკმარისი უნარით.

\*ფინანსისტი ისეთს არაფერს უნდა დაუკავშირდეს, რისი გაყიდვაც არ შეიძლება – ასე უღერს ფინანსური მოღვაწეობის მეოთხე წესი; ბევრმა იმათგანმა ფიასკო იმის გამო განიცადა, რომ ეს წესი დაივიწყა. მასთან ერთად

ათასობით ადამიანმა დაკარგა თავისი დანაზოგი. „მანამ, სანამ შენ იმდენად არ გამდიდრდები, რომ თავს ფულის დაკარგვის უფლება მისცე, არაფერი იყილო მხოლოდ იმიტომ, რომ შენ ის მოგწონს; ბევრი ადამიანი უშვებს შეცდომას მიწის ან სახლის ყიდვისას; გვიან აღმოაჩენენ, რომ ასეთი სახლი არავის სჭირდება. ყიდვისას ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ გასაყიდი ფასი მოთხოვნაზეა დამოკიდებული და არა მის რეალურ ფასზე ან ღირებულებაზე; რაც უფრო უნიკალური და იშვიათია ნივთი, მით ნაკლებია მისი გაყიდვის შანსი.

ფინანსისტმა, თუ ის მეტისმეტად მდიდარი არაა, ისეთი რამ უნდა შეიძინოს, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში სწრაფად და უდანაკარგოდ გადააქციოს ფულად. ესაა იდეალი, რასაც მხოლოდ მცირედნი აღწევენ. რაც უფრო ახლოს ხარ მასთან, მით უფრო შორს ხარ გაკოტრებისგან. ბიზნესი, როგორც პროცესი, საქონლის ფულზე და ფულის საქონელზე გადაცვლის პროცესია, რის გამოც ყოველმა ოპერაციამ მოგება უნდა მოიტანოს. თუ ასე არაა, არც ბიზნესთან გვაქვს საქმე.

\*მიიღე შენი მოგება! ბევრნი ყიდულობენ, ყიდულობენ და ყიდიან სწორედ მაშინ, როცა ფასები ყველაზე მაღალია; ყიდულობენ იმიტომ, რომ ირგვლივ ყველა ყიდულობს; ისეთებიც ბევრნი არიან, ვინც მაღალი ფასებისას გაყიდვაზე თავს იკავებენ; ეს იმიტომ ხდება, რომ ისინი თავიანთ საკუთრებას ისე შეჩვენებენ არიან, რომ ჰგონიათ მისი გაყიდვა არ შეიძლება. ხშირად ადამიანებს ეჭვი იპყრობთ, როცა მათი საკუთრებისთვის მაღალ ფასს სთავაზობენ – „თუ ასე ძვირია სხვისთვის, მაშინ ეს თავად მეც გამომადგება, ან მოგვიანებით კიდევ უფრო ძვირი ეღირება“ – ფიქრობენ ისინი. მაგრამ ეს, ეკონომისტების და ფსიქოლოგების აზრით სწორი არაა, რადგან ის დროის ფაქტორს უგულვებელყოფს; ადამიანმა ყოველი ხელსაყრელი შესაძებლობით უნდა ისარგებლოს, ნაღდი და სწრაფი მოგების მიზნით. სჯობს ახლა მიიღო მცირე მოგება, ვიდრე მოგვიანებით – მსხვილი; ცხოვრება მოკლეა; მომავალი – მუდამ გაურკვეველია; ამიტომ, არასოდეს გაუშვა ის შესაზლებლობა, რასაც შენ აწმყო გაძღვეს. ერთი სიტყვით, სპეციალისტები რისკისკენ მოგვიწოდებენ, თუმცა, აქაც დიდი დაფიქრება გვმართებს, რადგან ყოველთვის არც რისკი ამართლებს.

\*მოუსმინე და დაუჯერე შენს ბანკირს! საფინანსო ჯუნგლებში თავს ყველა დაკარგულად გრძნობს; აქ არც გზაა და არც რუკა; საფინანსო

ჯუნგლების ერთ-ერთი პარადოქსი ისაა, რომ გზას კეთილდღეობისკენ უნიჭო უიღბლოები გვთავაზობენ და თავიანთ კონსულტაციებს გვთავაზობენ. სინამდვილეში, ფინანსების სამყაროში დაუინტერესებელი მომსახურება და რჩევა-დარიგება არ არსებობს. უმჯობესია ამის შესახებ წინასწარ იცოდეთ – როგორც კი თქვენი საფულე დაცარიელებას დაიწყებს, თქვენი მრჩეველები და გზამკვლევეები მაშინვე გაქ რებიან; ხშირად მათ ისღა დარჩენიათ, რომ თავადაც „გზამკვლევეები“ ანუ ბროკერები გახდნენ. ეს არ ნიშნავს, რომ ბროკერები სინდისიერი ადამიანები არ არიან, მაგრამ მათ თავისი ლოგიკა აქვთ; გამოცდილი ადამიანები გვარწმუნებენ, რომ მეტ წილად ბროკერი ერთგულებაზე არასოდეს ფიქრობს. მათი მცნებაა – კლიენტი რისკავს! როგორც წესი, ბროკერი, ისევე როგორც კლიენტი, გაგონილით ხელმძღვანელობს („ამბობენ“) და არა წესებით; იშვიათად იცის და ითვალისწინებს ზოგად სახელმწიფოებრივ ტენდენციებს; მომსახურებისათვის (ის გამხსნევეს, დღის ახალ ამბებს გიამბობს, რაღაც გარიგებებში ან ყიდვა-გაყიდვაში გშეველის) მას საკომისიოს უხდიათ. ამიტომ მისი მომსახურების სარგებლიანობა თქვენთვის მეტად საეჭვოა.

სამაგიეროდ ამ „ჯუნგლებში“ სხვა ტიპის ადამიანებიც არიან, ვისაც თქვენი დახმარება მართლა შეუძლია; ესენი არიან ბანკირები, რომელთაც შეუძლიათ თქვენი ფული დაიცვან. მართალია „ჯუნგლების“ ბილიკები შესაძლოა არც მათ იცოდნენ, მაგრამ მათთვის ნაცნობია თუნდაც ის მეთოდები, რაც იქ ჩასაფრებული საფრთხისგან დაგიცავთ. მათ არა აქვთ არც თავის თავის, არც კლიენტის მოტყუების საფუძველი; მართალია არ შეუძლიათ გასწავლონ როგორ გაზარდოთ თქვენი კაპიტალი, მაგრამ, შეუძლიათ გითხრათ, როგორ შეინახოთ ის რაც გაქვთ. ფაქტიურად ის თქვენი კომპანიონია, მას არა აქვს გეგმები; ის დავალებებს ასრულებს; მისი საქმიანობა საიმედო და საუკეთესო მრჩეველია დამწყები ინვესტორებისთვის; როცა მას მიმართავთ, ორმაგად იგებთ – შანსი გექვსათ ბრძნული რჩევა მიიღოთ და ბანკირს კარგი წარმოდგენა შევუქმნათ თქვენზე, მისი ნდობა დაიმსახუროთ.

\*თავის დროზე იყიდეთ და დაიწყეთ ფასების დაკლება! დროზე გაყიდეთ და დაიწყეთ ფასების მომატება! ხალხის ფსიქიკა ასეთია – როცა ირგვლივ ყველა ყიდულობს, თითოეულ ჩვენგანსაც ყიდვის სურვილი უჩნდება. ბირჟა და ფულის ბაზარიც ბრბოს ექვემდებარება; კაპიტალდაბანდების ბაზარზე ორი სახის ბრბო ტრიალებს: – მყიდველთა და გამყიდველთა. როცა ადამიანი ამ

ბაზარზე ხედება, უთუოდ ერთ-ერთში აღმოჩნდება – უერთდება მას, ვინც უფრო მეტია და ესაა ზარალის, დანაკლისის, წაგების მიზეზი. ბრბო ყოველთვის წაგებულა და ეს ყველამ როდი იცის. ის, ვინც იცის, ამ ცოდნას თავისთვის ინახავს; ფინანსურად მცირედნი სწორედ იმიტომ იგებენ, რომ თვალყურს ფასებს ადევნებენ და არა ბრბოს ადამიანებს. ფინანსები – ესაა პოლიტიკის საწინააღმდეგო რამ, ოღონდ ამას არც თუ ბევრი ფინანსისტი აცნობიერებს; ფინანსებს უმრავლესობის აზრი არ აინტერესებს, ხოლო ფასები ხმის უმრავლესობით არ დგინდება, რაც პოლიტიკაში სრულიად პირიქით ხდება.

სპეციალისტებს სამართლიანად მიაჩნიათ, ფასების რყევას რომ საზოგადოებრივი აზრი იწვევს; როცა აქციების გაყიდვის მსურველები მის მყიდველებს აჭარბებენ, მაშინ აქციების ფასი ეცემა და პირიქით. ჭკვიანი მენაბრე ბრბოსთან ერთად არ ყიდულობს; ის გვერდიდან აკვირდება და ფასების რყევით სარგებლობს; ფასები კი მუდმივად მერყეობს. ბუმი და დეპრესია ყოველთვისაა. ყოველ ბუმს დეპრესია ზუსტად ისევე ახლავს, როგორც ყოველ დეპრესიას ახლავს აღმასვლა; ბრბო წინ არასოდეს იყურება, რაკი ვარაუდობს, რომ ბაზარზე სიტუაცია მუდამ ასე გაგრძელდება. სწორედ ამიტომ, ადამიანები მაღალ ფასებში ყიდულობენ და დაბალში ყიდიან. ადამიანთა უმრავლესობა ბუმის პერიოდში ოპტიმისტია, დეპრესიისას – პესიმისტი, მაგრამ ის, ვისაც „ფულის კეთება“ უნდა, ისე უნდა მოიქცეს, როგორც პესიმისტი – აღმავლობისას, დაცემისას – ოპტიმისტი. ასეთები პესიმისტებისგან ყიდულობენ და ოპტიმისტებზე ყიდიან; ანუ, ბრბოსგან განზე დგანან და ფასების რყევას თავის სასარგებლოდ იყენებენ. ეს ადამიანები ბაზრის სტაბილიზატორები არიან, ბაზარს იმ სიტუაციისგან იცავენ, როცა ბრბო პანიკაში ვარდება და რაც გზად შეხვდება ყველაფერს აღგვის პირისაგან მიწისა. თუ დამოუკიდებელ ადამიანს ბირჟიდან მოვაშორებთ, ერთი წლის შემდეგ ის დაიხურება, ბუმის ან დეპრესიის დროს. ბრბოს სტაბილიზაცია ხელმძღვანელობის მთავარი საქმეა.

ადამიანის ფსიქიკა ასეთია: როცა ფასები მაღალია, ფიქრობს, რომ ის კიდევ უფრო გაიზრდება, ხოლო როცა დაბალია – ისევე დაეცემა. ჭეშმარიტება კი პირიქითაა – თუ რაიმე საქონელზე ფასები იზრდება, ეს მისი გაიაფების ნიშანია და პირიქით.

\*ფინანსური მოღვაწეობის შემდეგი წესია – გქონდეს ფული მიმოქცევაში! ანუ, ფინანსების მუდმივი კანონია – მოძრავი კაპიტალი!

გამოცდილი ადამიანები გვარწმუნებენ, რომ „ფული მიმოქცევაში“ გაცილებით უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე „გაყინული ფული“; ამის ნათელსაყოფად შემდეგი შედარება მოაქვთ: მეფუნთუშეს ათჯერ უფრო მეტი მოგების მიღება შეუძლია თავისი მცირე კაპიტალით, ვიდრე იუველირს, რომელსაც მეფუნთუშეზე ათჯერ მეტი ფული აქვს; ამის „საიდუმლო“ ფულის სწრაფ მიმოქცევაშია, რაკი იგი გაცილებით უფრო სწრაფად ახერხებს ფქვილის პურად გადაქცევას, ვიდრე იუველირი, ვისი ნახელავის რეალიზება საკმაოდ ძნელად ხდება, მისი მაღალი ღირებულებისა და პურთან შედარებით ადამიანისთვის ნაკლები აუცილებლობის გამო. ოქროს ნაკეთობებს, ოსტატის შრომის გარდა, სჭირდება ნედლეული, ხელსაწყო იარაღები, ოფისები, რეალიზატორები, ანუ ის, ვისაც ხელფასი სჭირდება;

ყველაფერი ეს უძრავი კაპიტალია, რასაც არავითარი მოგება არ მოაქვს, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ფასები იზრდება. უძრავი ქონების ღირებულება მის გამოყენებაზეა დამოკიდებული და არა იმაზე, თუ რა ღირს ისინი, თავისთავად.

კაპიტალის გაორმაგება ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია, საქონლის ბრუნვის დაჩქარებით ისე, რომ სესხი არ აიღოს. ამ საქმის სპეციალისტები გვირჩევენ, რომ უმჯობესია გაყიდვა ისწავლო, ვიდრე კაპიტალისთვის პროცენტები იხადო; არ უნდა იყიდო ან ააშენო რაიმე ზედმეტი; ყოველთვის, საქონელზე მეტი მყიდველი უნდა გყავდეს, ანუ მეტი ბიზნესი, ვიდრე ოფისები!

\*იმდენი კრედიტი აიღე, რამდენის ბიზნესში ჩადებაც შეგიძლია!

ბევრ ბიზნესმენს ვალის ეშინია; ისინი ვაჭრობისა და კომერციის „ღია ოკეანეში“ იმ პატარა გემით გამოდიან, რომელსაც „ნაღდი ფული“ ჰქვია და ცდილობენ ნაპირთან ახლო იცურონ, რაკი არ ესმით, რომ ნაპირზე უფრო ბევრი კლდეა, რაზეც შეიძლება დაიმსხვრე, ვიდრე ღია ზღვაში; ისინი რისკს თავს კი არიდებენ, რითაც მშობლებისგან ნაჩუქარი ფულის შენარჩუნებას ახერხებენ, მაგრამ საკუთარი, მსხვილი ქონების შექმნა-გამრავლება არ შეუძლიათ.

ფინანსური სამყარო რისკებითაა სავსე და არავის შეუძლია გასწავლოს, როგორ დააღწიო მას თავი – ამას თავად უნდა მიხვდე, სიტუაციის გონივრული ანალიზით. ანუ, ყველაზე მომგებიანია – გონივრული რისკი! ბიზნესმენი ვაღდეგებელია იყოს მამაცი და გარკვეული დოზით სპორტული აზარტიც ჰქონდეს; რისკში ის სიამოვნებასაც უნდა ხედავდეს; ადამიანს, ვინც ვალი აიღო და დარდით ღამე არ ძინავს, უჯობს ფინანსისტი არ გახდეს და მომსახურედ, მშვიდად, მყარ ხელფასზე იმუშაოს; მაგრამ, როგორც კი ადამიანი თავს გამოცდის და დარწმუნდება, რომ სხვისი ფულის გაძღოლა შეუძლია, იმდენი უნდა ისესხოს, რამდენის საქმეში ჩადებაც შეუძლია.

ფულის სესხება განვითარებისთვისაა საჭირო და არა დასახარჯად და სატრაბახოდ; განვითარება ბიზნესის მასშტაბების განვრცობას ნიშნავს, თუკი ამას გასაღება მოითხოვს, ანუ, თუ ბაზარზე მოთხოვნა არის.

ისეთი ბიზნესმენებიც არსებობენ, რომლებიც ბრწყინვალე სახლებში ცხოვრობენ, მდიდრული ავტომობილებით მგზავრობენ მაშინ, როცა მათს ოფისებში ნორმალური გათბობა ან განათებაც კი არაა. მის საწარმოებსა და მაღაზიებში წელებზე ფეხს იდგამენ, მიძიმე შრომისაგან და სიკვდილ-სიცოცხლის მიჯნაზე იმყოფებიან; ბევრნი არიან, ვინც თავად მდიდრდება, ბიზნესი კი მათხოვრულ მდგომარეობამდე მიჰყავთ, მაგრამ ესაა „დროებითი ბიზნესის“ მაჩვენებელი სიმპტომი, რაც იმის მანიშნებელია, რომ იგი დიდხანს „ვერ გაქაჩავს“. ყოველი მსხვილი ბიზნესმენი, როცა საქმეს იწყებს, ჯერ მასზე უნდა ფიქრობდეს – ანუ უნდა უყვარდეს თავისი საქმე და მერე იზრუნოს თავის კომფორტზე; როცა ბიზნესს ფული თავად სჭირდება, მისგან ერთი კაპიკის აღებაც კი არ შეიძლება. ერთი სიტყვით, გარკვეული აზრით „სპარტანელი“ უნდა იყოს, ნულიდან რომ დაიწყოს და მოკლე დროში სასტარტო მდგომარეობა შექმნათ.

ბიზნესში მთავარი ის კი არაა, როგორ შთაბაჭდილებას ახდენთ სხვებზე, არამედ ის, თუ როგორი მოგება მოაქვს მას. სჯობს ძველ შენობაში გქონდეთ პერსპექტიული საქმე, ვიდრე შუშისა და ბეტონის შენობაში – წამგებიანი.

\*არასოდეს გასცე სესხი! – ასე უღერს მეათე ფინანსური წესი.

როგორც კი ცნობილი გახდება, რომ თქვენ ფული გაქვთ, მაშინვე მთელ რიგ სიძნელებებს წააწყდებით. ფინანსების სამყაროში განუწყვეტელი ომი

მიმდინარეობს შემოქმედ ადამიანებსა და მათხოვრებს შორის; შემოქმედ ბიზნესმანს უნდა ახსოვდეს, რომ ყოველი მხრიდან მათხოვრებითა და ლატაკი პარაზიტებითაა გარშემორტყმული; მთხოვნელები გამოუცნობნი არიან მანამ, სანამ გულწრფელობის დრო დადგება და შემოგთავაზებთ – გარკვეულმა თანხამ თქვენი ჯიბიდან მისაში გადაინაცვლოს. ვერაფერს გასწავლით როგორ უნდა დაუსხლტეთ ხელიდან როგორც ღარიბი, ისე რესპექტაბელურ (პატივსაცემ, დარბაისლურ) მთხოვნელებს. ბედნიერია ის შემოქმედი ბიზნესმენი, ვინც თავისსავე მსგავს, შემოქმედი ბუნების ქალბატონზე დაქორწინდება; მას შეუძლია დარწმუნებული იყოს, რომ მისი წარმატებები გარდაუვალია. ხოლო ის, ვინც ლატაკზე დაქორწინდება, მისი ჭკუისა და ენერჯის მიუხედავად, ბოლოს და ბოლოს, უსათუოდ „ფეხს წაიმტვრევს“. მართალია წარმატებების გზაზე მდგომი ბიზნესმენი, როგორც კი ბანკში ანგარიშს გახსნის მაშინვე გულქვა არ უნდა გახდეს, მაგრამ მან უსათუოდ „არას“ თქმა უნდა ისწავლოს.

ფულის შენახვა ფულის შოვნაზე ნაკლებად ძნელი როდია. ყოველმა ბიზნესმენმა უნდა იცოდეს, რომ, მდიდრები იძულებულნი არიან ფრთხილად იყვნენ, თუ სურთ რომ სიმდიდრე დაიცვან, რადგან, თუ სიფხიზლე მოადუნეს, შესაძლოა რაც აქვთ, ყველაფერი დაკარგონ.

დასავლეთელი მდიდარი (ფულიანი) და გამოცდილი ბიზნესმენები გვასწავლიან – „თუ გსურთ ქონება დაიცვათ, ვალდებულნი ხართ კაპიტალი ხელუხლებლად შეინახოთ; არც გასესხება და არც გაჩუქება!“ „ვისიც უნდა იყოს, არავის თხოვნის ბარათი არ მიიღოთ და არავითარ შემთხვევაში ჩეკი არ გასცეთ“; „ბიზნესმენს არავისთან, თვით ცოლთან ერთადაც კი, ბანკში ანგარიში არ უნდა ჰქონდეს გახსნილი“; „ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, – არაფერი ისე არ ამუღავნებს ადამიანის ბუნების ცუდ მხარეებს, როგორც ფულის გამო დავა“.

ფულის გასესხება ბანკირებისა და მფლანგველი ადამიანების საქმეა. ბანკირებმა იციან როგორ გაასესხონ და თავიც დაიცვან, გამფლანგველები კი მხოლოდ კარგავენ და შემდეგ სასოწარკვეთაში ვარდებიან. „თუ მეგობარი სესხად ფულს გთხოვთ, ჰკითხეთ – რატომ არ მიმართავს საამისოდ ბანკს? თუ გამოგიტყდათ, რომ მას კრედიტი დაუხურეს, არ მისცეთ ფული! ან უკეთესი – იყიდეთ მცირე წილი მისი ბიზნესიდან, იმდენი, რომ თქვენი ვალიდან ამოსვლაში დაეხმაროს. როგორც თანამფლობელს, თქვენ უფლება მოგეცემათ

რაციონალური წინადადებებით შესვიდეთ და შემოსავლების სწორ განაწილებაში დაეხმაროთ; თუ თქვენ მეგობარს საქმე კარგად წაუვა, მოგების წილს მიიღებთ, თუ კრახი განიცადა, უკიდურეს შემთხვევაში თქვენი ფულის ნაწილს მაინც დაიბრუნებთ“.

ინდივიდუალისტური კულტურის ქვეყნების ბიზნესმენტა შეფასებით მეგობრებისადმი ამგვარი ანგარიშიანი დამოკიდებულება ჩვეულებრივი და ნორმალურია; ქართული მორალური ცნობიერებისთვის კი იგი სისასტიკედ აღიქმება და სრულიად მიუღებელია; მეგობრის დასახმარებლად მის ბიზნესში „რაციონალური წინადადებებით შესვლა“ სრულიად არ საჭიროებს „მისი ბიზნესის მცირე წილის შესყიდვას“; თუკი მისი ბიზნესის გადარჩენა „რაციონალური წინადადებით“ და სესხის მიცემით შეიძლება, მეგობარი ამას გაჭირვებული კაცის „მოგების წილში ჩადგომის“ გარეშეც გააკეთებს. ხოლო თუ საქმე უიმედო ბიზნესს ეხება, მეგობარიც რომ არ იყოს, კოლეგიალურ მოვალეობაში, ამის შესახებ, გაფრთხილება მაინც შედის.

ისიც გასარკვევია – სინამდვილეში რომელი უფრო მაღალი ღირებულებაა – სიმდიდრე, მატერიალური კეთილდღეობა და კონკურენციიდან გამომდინარე შეჯიბრის განწყობით გაჯერებული, მდიდართა გარემოცვა თუ ნაკლები შემოსავლებით და ფუფუნებით, მაგრამ მეგობრული სიყვარულით გამთბარი ურთიერთობები; ის კი ცხადია, რომ, ქარტულ კულტურაში, ჯერჯერობით, ეს უკანასკნელი უფრო მნიშვნელობს. კარგი იქნება თუ აქ წმიდა წიგნების ერთ გაფრთხილებასაც გავიხსენებთ – ყვითელი მამონა დაღუპავს კაცობრიობასო! (ყვითელი – ოქროს, ფულს ნიშნავს, მამონა კი ეშმაკს).

საბედნიეროდ, ქართული ცნობიერებისთვის ასევე მიუღებელია ბიზნესის სპეციალისტების მიერ „მსესხებელი მეგობრის“ დახასიათება: „როგორც წესი, ადამიანები, ვინც სესხად ფულს ითხოვენ, არასაიმედოები და პარაზიტები არიან; თავის ძალებში დარწმუნებული, დამოუკიდებელი ადამიანი არასოდეს დაუშვებს, მისმა მეგობრებმა გაიგონ ფული რომ სჭირდება. ის, ვინც ფულს სესხად ითხოვს, თავის თავს პატივს არ სცემს და სესხის მიღებას არ იმსახურებს. საოცარია, მაგრამ ფაქტია – პატიოსან კაცს ფულს რომ ასესხებ, უპირველეს ყოვლისა, მასთან ურთიერთობას იფუჭებ; როცა ასესხებ, ყოველთვის კარგავ მეგობარს, რამდენადაც, კრედიტორი არავის უყვარს; ვალი

ყოველთვის თრგუნავს ადამიანს და იმაში გადანაშაულებს, რომ შენ მას ტვირთი აჰკიდევ; მართალია ეს ალოგიკურია, მაგრამ სწორედ ასეთია მევალებების უმრავლესობის ფსიქოლოგია“ – წერენ ისინი; აქვე ვკითხულობთ: „საკმარისია მეგობარი ორჯერ დაპატიუო რესტორანში და მის მაგიერ გადაიხადო, რომ მეგობრობას საფრთხე დაემუქრება; ამავე მიზეზით არ შეიძლება მეგობრობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. ერთ-ერთი ან მადლიერი უნდა იყოს, ან უმადური; ის – თავის თავში დაჯერებული, რაკი დაპატიუება და პატივისცემა შეუძლია; ორივე შემთხვევაში მეგობრობას „წყალი აქვს შემდგარი“; ესაა ადამიანთა შორის ურთიერთობის კანონი, რომლის იგნორირება შეუძლებელია“.

საქართველოში, ამ შესვდულებებზე დაყრდნობით „ფულის კეთებას“ ბიზნესმენებიც ამორალურად მიიჩნევენ; „ვეფხისტყაოსანზე“ გაზრდილი საზოგადოება უანგარო ურთიერთობებს არ გამორიცხავს, თუმცა არც „კარგი ცხოვრების“ წინააღმდეგია.

\*ფინანსური მოღვაწეობის მეთერთმეტე წესი გვასწავლის: ფსონი მთელ დარგზე დადეთ და თვალყური ფასების რყევას ადევნეთო! ეს მოწოდება იმ საგულისხმო ვითარებას ეყრდნობა, რომ დაცემის პირას მყოფი დარგი ყოველთვის არსებობს; მასში კი ყოველთვისაა ერთი ფირმა მაინც, რომელიც საიმედოა, პერსპექტიული და კარგად ფინანსდება. წარმატებული ბიზნესმენები, დამწყებებს, დაცემის დროს ამ ფირმის უბრალო აქციების შეძენას ურჩევენ; „უბრალო“ იმიტომაა, რომ დაცემის დროს ისინი იაფია და მისი ფასი მალე ისევ მაღლა აიწევს; არც ერთი დარგი მუდმივი დაცემის მდგომარეობაში არ იმყოფება; ყველა იმათგანს თავისი აღმავლობისა და დაცემის პერიოდები აქვს; როცა დარგის აღმავლობის პერიოდი დადგება, უწინარეს ყოვლისა მისი უფრო პერსპექტიული ფირმის აქციების ფასი გაიზრდება.

ამგვარად, თუ თქვენ „უკეთესი ფირმის“ აქციებს იყიდით, შეიძლება მოგებაში დარწმუნებული იყოთ. ეს წესი უფრო მეტია, ვიდრე უბრალო რჩევა; ის ბირჟაზე რყევებისას „ფულის კეთების“ გონივრულ საშუალებადაა მიჩნეული; ეს წესი იმ ფულიანებისთვისაა, ვისაც ფონდების ბირჟაზე თამაშისთვის მაგარი ნერვები აქვს.

„ფონდების ბირჟა“ – ფინანსური ცივილიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე სასარგებლო და საოცარი მოვლენაა და იგი ძლიერი კომერსანტებისთვისაა.

სუსტები, სჯობს განზე გადგნენ; ესაა ვაჭრობისა და კომერციის ბარომეტრი; ყოველი ბიზნესმენი მას ერთ-ერთი, საფინანსო საკითხებზე სპეციალიზებული ყოველდღიური გაზეთის მეშვეობით უნდა ეცნობოდეს.

ბირჟაზე ფასები ღირებულებას არ ასახავს; იგი არსებულ ტენდენციებს და პერსპექტივებს უჩვენებს; ფასები მუდმივ მოძრაობაშია; მასზე გავლენას მასოფლიოს ყველა მოვლენა ახდენს – ამინდი, მოსავალი, ომები, გაფიცვები, არჩევნები, ბიუჯეტი, საბანკო ფსონი და ა.შ.; ყველაფერი ეს ფასებს ზევით ან ქვევით უბიძგებს.

„აკეთო ფული, ნიშნავს შეამჩნიო განსხვავება საფონდო ბირჟაზე არსებულ ფასებსა და რეალურ ღირებულებას შორის. წარმატებას ის აღწევს, ვინც ყურადღებას არ აქცევს რასაც ამბობენ და რეალური ღირებულებით უფრო ინტერესდება.

#### **კითხვები განმეორებისათვის:**

1. რა მსგავსება-განსხვავებაა „საქონლის ბაზაარსა“ და „პიროვნებათა ბაზარს“ შორის?
2. რას გვასწავლის „კომერციული გარიგების „ოქროს წესები“?
3. რას ურჩევნ სპეციალისტები მენეჯერებს და ხელმძღვანელ მუშაკებს?
4. რა „საიდუმლოებების“ ცოდნაა საჭირო წარმატებული ფინანსური მოღვაწეობისათვის?
5. ჩემოთვალეთ ფინანსური ოპერაციების წარმატებით დასრულების „თერთმეტი გონივრული წესი“.

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. სუხარევ ვ., ეტიკა ი პსიხოლოგია დელოვოგო ჩელოვეკა, მ. 1997, გვ. 134.(რუსულ ენაზე).
2. გაფრინდაშვილი რ., ფსიქოლოგია, „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2005, გვ. 42-48.
3. კალჭუნი ქ., ლაითი დ., კელღერი ს., სოციოლოგია, გვ. 645.

## XII. პროფესიონალიზმი, წარმატებული ბიზნესი და ბიზნესმენის პიროვნული თვისებები

### 1. პროფესიონალიზმი და მისი ფსიქიკური მახასიათებლები

პროფესიონალიზმი ამა თუ იმ საქმიანობისთვის საჭირო, აუცილებელი ინფორმაციის ცოდნას და ამ ცოდნის მიხედვით მუშაობის უნარ-ჩვევას გულისხმობს და იგი სწავლისა და პროფესიული პრაქტიკის პროცესში შეიძინება.

პროფესიონალიზმის დაუფლების პირველი საფეხური კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ინფორმაციის ძირფესვიანად შესწავლაა, რასაც ინდუსტრიულ ქვეყნებში პროფესიულ-ტექნიკური განათლების სისტემა უზრუნველყოფს. ესაა კულტურულად და ტექნიკურად განათლებული, კვალიფიციური კადრების ორგანიზებული მომზადება სხვადასხვა პროფ-ტექნიკურ სასწავლებლებში. იგი ევროპის ქვეყნებში XIX საუკუნის მეორე ნახევარში, ხოლო აშშ-ში – პირველი მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან შემოუღიათ.

- საქართველოში პროფესიული სწავლების არსებობას ჯერ კიდევ XII საუკუნეში ადასტურებენ. მწიგნობართუხუცეს ანტონ ჭყონდიდელს თამარ მეფისთვის გლეხების შეწირვა უთხოვია, რათა მათთვის, შემდგომ კი მათი შვილებისთვის „ქუქანკობა“ (წყალსადენის გაყვანა-შეკეთების ხელობა) ესწავლებინა. უფრო მოგვიანებით ამქრული ორგანიზაციები განვითარებულა (ვახტანგ VI-ის კანონთა კრებულში ნახსენები ყოფილა ამქრის შეგირდი და შეგირდად აყვანის პირობები); იმავე პერიოდში სტამბის მუშაკთა აღზრდაზეც ზრუნავდნენ; ერეკლე მეორის დროს – სამთამადნო მრეწველობის მუშაკებს ამზადებდნენ; 1878 წელს თბილისის რკინიგზის ტექნიკური სასწავლებლები გახსნილა და ა.შ
- ამ რანგის სასწავლებლების რიცხვი XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან წლითიწლიობით იზრდებოდა, სადაც ზოგადსაგანმანათლებლო დისციპლინებს მთელი სასწავლო დროის 40% ეთმობოდა, სპეციალობებს – 20%, საწარმოო სწავლებას – 40%, ხოლო საშუალო სკოლადამთავრებულთათვის, შესაბამისად – 10%, 20%, 70%;

- 1983 წლისთვის საქართველოში 70-ზე მეტი ინდუსტრიულ-პედაგოგიური ინსტიტუტი არსებობდა; სპეციალურ დისციპლინაზე მასწავლებლებს მათთვის საქართველოს პოლიტექნიკური ინსტიტუტის 13 საინჟინრო ფაკულტეტი ამზადებდა; საწარმოო სწავლების ოსტატები სწავლებას ხუთ წელიწადში ერთხელ, წარმოებაში გადიოდნენ, ფუნქციობდა საინჟინრო პედაგოგთა კვალიფიკაციის ინსტიტუტი და მისი ოცი ფილიალი; დიდი ყურადღება ექცეოდა ფიზკულტურასა და სპორტს, თვითშემოქმედებით კოლექტივებს;

პროფესიული განათლების სისტემას დღესაც დიდ მომავალს უწინასწარმეტყველებენ, რამდენადაც საბჭოური მოძველებული ტექნიკის მოდერნიზაციამ ახალი ტექნიკური ცოდნით და უნარ-ჩვევებით შეიარაღებული კადრების მომზადება აქტუალური გახადა.

როგორც ზემოთ ითქვა, პროფესიულ სასწავლებლებში მთელი სასწავლო დროის 70% საწარმოო სწავლებას ეთმობა. ეს დრო მიღებული ინფორმაციის პრაქტიკაში გამოსაყენებელი უნარების განვითარებისა და მისი ჩვევაში გადასვლისთვისაა საჭირო, რასაც ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს (ყველა ადამიანს თანდაყოლილი აქვს ცურვის უნარი, მაგრამ წყალში ჩაუსვლელად, პრაქტიკის გარეშე, ცურვას ვერაფერს სწავლობს).

## 2. პროფესიული უნარ-ჩვევები

უნარი არის გარკვეული მოქმედების წარმატებით განხორციელების სუბიექტური პირობა; იგი რომელიმე მოქმედების საშუალებებისა და ხერხების დაუფლების სისწრაფეში, სიღრმესა და სიმტკიცეში ვლინდება. უნარი ინდივიდის ანატომიურ-ფიზიოლოგიური თავისებურებების თანდაყოლილი წანამდგრებია რაც ვარჯიშის შედეგად ყალიბდება (ვითარდება) და ჩვევაში გადადის.

ჩვევა ვარჯიშის შედეგად ავტომატიზებული მოქმედებაა, რომლის შემადგენელი მოძრაობები ცნობიერების გარეშე სრულდება;

განასხვავებენ მოტორულ და გონებრივ ჩვევებს. მოტორული ჩვევები, მეტწილად პროფესიულ უნარ-ჩვევებში გვხვდება, რაც ავტომატიზებული მოძრაობების ერთობლიობაა და ზოგჯერ ცნობიერი კონტროლის გარეშე ხორციელდება; მაგალითად, სიარულის დროს ადამიანი არ ფიქრობს როდის

რომელი ფეხი უნდა გადადგას; არც ქანჩის მოჭერისას სჭირდება ფიქრი; ზოგჯერ ისე ვკეცავთ კარს, გამოვრთავთ გაზს, რომ აღარც კი გვახსოვს დაგვეკეტოთ თუ არა, გამოვრთეთ თუ არა.

ავტომატიზმი გონებრივ შრომასაც ახასიათებს; მაგალითად, როგორც წესი, მეტყველების დროს ადამიანი სიტყვათა გრამატიკულ შეთანხმებაზე არ ფიქრობს.

ჩვევები მნიშვნელოვნად დიდ როლს ასრულებს ნებისმიერი სახის მუშაობის პროცესში, რამდენადაც იგი, ადამიანს, ფიქრისა და განსჯისთვის საჭირო დროსა და ენერგიას უზოგავს. მაგრამ არსებობს კონსერვატიზმის საფრთხე, რაც გარკვეული პერიოდის შემდეგ, შრომის პირობების გაუმჯობესებას აფერხებს. საქმე იმაშია, რომ, რაკი ადამიანის მოთხოვნილებებს მუდმივი ზრდა ახასიათებს, მისი მუშაობის მეთოდები და შრომის იარაღებიც მუდმივ ცვლილება-განახლება-განვითარებას საჭიროებს. **ჩვევა კი სიახლეებს ძნელად ეგუება;** ამიტომ, ნებისმიერი სახის თანამედროვე შრომა-საქმიანობა შემოქმედებით მიდგომას საჭიროებს, რათა ადამიანის ფსიქიკა მზად იყოს სიახლეების მისაღებად.

თუ ჩვენს სინამდვილეში განხორციელებულ რეფორმებს გავიხსენებთ დავრწმუნდებით, რომ წლების განმავლობაში განმტკიცებული და ფსიქიკაში ფესვგადგმული ჩვევების ახლით შეცვლა, ადამიანს უჭირს; ეს პროცესი განსაკუთრებით მტკივნეული მათთვისაა, ვისაც თავისი საქმიანობისადმი ნაკლებად კრიტიკული მიდგომა ახასიათებს. მაგრამ, როცა ადამიანი, ნებისმიერი საქმიანობისას მისი განახლება-გაუმჯობესებისთვისაა განწყობილი, სიახლეებზე გადასვლა არათუ მტკივნეული, სასიამოვნოც კი არის; უფრო მეტიც – ახლის აღმოჩენებია მოსალოდნელი.

მაშასადამე, წარმატებული შრომის პირობა პროფესიონალიზმია, რაც აუცილებლად, პროფესიისთვის საჭირო ცოდნას და ნებისმიერ დროს მისი გადასინჯვისათვის მზადყოფნას – უკეთესი შესაძლებლობების რწმენას მოითხოვს. ადამიანს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს აზროვნების ფუნქციის მთავარი ფსიქიკური ფაქტორი – ეჭვი! „ვეჭვობ? მაშასადამე ვარსებობ!“ უთქვამს თავის დროზე დეკარტეს. სადაც ეჭვი არაა, იქ არც აზროვნება და მაშასადამე არც განვითარებაა..

პროფესიონალიზმი ამა თუ იმ საქმიანობისთვის საჭირო, აუცილებელი ინფორმაციის ცოდნას და ამ ცოდნის მიხედვით მუშაობის უნარ-ჩვევას გულისხმობს, რაც სწავლისა და პროფესიული პრაქტიკის პროცესში შეიძინება.

პროფესიონალიზმის დაუფლების პირველი საფეხური კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ინფორმაციის ძირფესვიანად შესწავლაა, რასაც ინდუსტრიულ ქვეყნებში პროფესიულ-ტექნიკური განათლების სისტემა უზრუნველყოფს. ესაა კულტურულად და ტექნიკურად განათლებული, კვალიფიციური კადრების ორგანიზებული მომზადება სხვადასხვა პროფ-ტექნიკურ სასწავლებლებში. იგი ევროპის ქვეყნებში XIX საუკუნის მეორე ნახევარში, ხოლო აშშ-ში – პირველი მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან შემოუღიათ.

- საქართველოში პროფესიული სწავლების არსებობას ჯერ კიდევ XII საუკუნეში ადასტურებენ. მწიგნობართუხუცეს ანტონ ჭყონდიდელს თამარ მეფისთვის გლეხების შეწირვა უთხოვია, რათა მათთვის, შემდგომ კი მათი შვილებისთვის „ქუქანკობა“ (წყალსადენის გაყვანა-შეკეთების ხელობა) ესწავლებინა. უფრო მოგვიანებით ამქრული ორგანიზაციები განვითარებულა (ვახტანგ VI-ის კანონთა კრებულში ნახსენები ყოფილა ამქრის შეგირდი და შეგირდად აყვანის პირობები); იმავე პერიოდში სტამბის მუშაკთა აღზრდაზეც ზრუნავდნენ; ერეკლე მეორის დროს – სამთამადნო მრეწველობის მუშაკებს ამზადებდნენ; 1878 წელს თბილისის რკინიგზის ტექნიკური სასწავლებლები გახსნილა და ა.შ
- ამ რანგის სასწავლებლების რიცხვი XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან წლითიწლობით იზრდებოდა, სადაც ზოგადსაგანმამათლებლო დისციპლინებს მთელი სასწავლო დროის 40% ეთმობოდა, სპეციალობებს – 20%, საწარმოო სწავლებას – 40%, ხოლო საშუალო სკოლადამთავრებულთათვის, შესაბამისად – 10%, 20%, 70%;
- 1983 წლისთვის საქართველოში 70-ზე მეტი ინდუსტრიულ-პედაგოგიური ინსტიტუტი არსებობდა; სპეციალურ დისციპლინატა მასწავლებლებს მათთვის საქართველოს პოლიტექნიკური ინსტიტუტის 13 საინჟინრო ფაკულტეტი ამზადებდა; საწარმოო სწავლების ოსტატები სწავლებას ხუთ წელიწადში ერთხელ, წარმოებაში გადიოდნენ, ფუნქციობდა საინჟინრო პედაგოგთა კვალიფიკაციის ინსტიტუტი და მისი ოცი

ფილიალი; დიდი ყურადღება ექცეოდა ფიზკულტურასა და სპორტს, თვითშემოქმედებით კოლექტივებს;

პროფესიული განათლების სისტემას დღესაც დიდ მომავალს უწინასწარმეტყველებენ, რამდენადაც საბჭოური მოძველებული ტექნიკის მოდერნიზაციამ ახალი ტექნიკური ცოდნით და უნარ-ჩვევებით შეიარაღებული კადრების მომზადება აქტუალური გახადა.

როგორც ზემოთ ითქვა, პროფესიულ სასწავლებლებში მთელი სასწავლო დროის 70% საწარმოო სწავლებას ეთმობა. ეს დრო მიღებული ინფორმაციის პრაქტიკაში გამოსაყენებელი უნარების განვითარებისა და მისი ჩვევაში გადასვლისთვისაა საჭირო, რასაც ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს (ყველა ადამიანს თანდაყოლილი აქვს ცურვის უნარი, მაგრამ წყალში ჩაუსვლელად, პრაქტიკის გარეშე, ცურვას ვერავინ სწავლობს)..

მაშასადამე, წარმატებული შრომის პირობა პროფესიონალიზმია, რაც აუცილებლად, პროფესიისთვის საჭირო ცოდნას და ნებისმიერ დროს მისი გადასინჯვისათვის მზადყოფნას – უკეთესი შესაძლებლობების რწმენას მოითხოვს. ადამიანს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს აზროვნების ფუნქციის მთავარი ფსიქიკური ფაქტორი – ეჭვი! „ვეჭვობ? მაშასადამე ვარსებობ!“ უთქვამს თავის დროზე დეკარტეს. სადაც ეჭვი არაა, იქ არც აზროვნება და მაშასადამე არც განვითარებაა.

### 3. წარმატებული ბიზნესმენის პიროვნული თვისებები

ბიზნესმენის საქმიანობის წარმატების ფორმულა მარტივია; ესაა პროფესიონალიზმს დამატებული წესიერება. ამ უკანასკნელს ურთიერთობების ეთიკა და ფსიქოლოგია შეისწავლის; იგი ისეთ ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებს ემყარება, როგორცაა – ღირსება და თავისუფლება. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანი, პიროვნება, არამარტო საკუთარ ღირსება-თავთავისუფლებას უნდა უფრთხილდებოდეს, არამედ პატივს უნდა სცემდეს თავოსო პარტნიორებისა და თვით კონკურენტების (მეტოქეების) ღირსებებსა და თავისუფლებებს.

ეს წესი ყოველგვარ ურთიერთობებში აუცილებელია, განსაკუთრებით კი ე.წ. საქმიან ურთიერთობებში.

შემდეგი პრინციპია მომთმენობა – პატივის უნარი; როცა მომთმენობა აგრესიის შეკავება კი არაა (თუმცა ეს უნარიც დიდი ღირსებაა), არამედ პარტნიორის სულიერი და მატერიალური შესაძლებლობების გათვალისწინების შედეგია, მაშინ შემწყნარებლობა-დიდსულოვნებაში გადაიზრდება და მაღალ სათნოებად ითვლება; ესაა ერთ-ერთი, რაც თავიდან გვაშორებს კონფლიქტურ სიტუაციებს როგორც ოჯახში, ისე საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა რგოლში.

რაც შეეხება აგრესიის შეკავებას, ცხადია ეს უნარიც აუცილებლობით მოეთხოვება ადამიანს; იგი გარეგნულად ძალიან ჰგავს მომთმენობას, მაგრამ მასთან შედარებით უფრო დაბალი ზნეობრივი ღირებულება გააჩნია, რამდენადაც შინაგანად, აგრესიაშეკავებული ადამიანი მაინც გაღიზიანებული, დაპირისპირებული მხარისადმი მტრულად განწყობილი რჩება, რაც მომავალი მშვიდობიანი ურთიერთობის გარანტია არაა.

ადამიანთა შორის, განსაკუთრებით საქმიან ურთიერთობებში, ხშირად ჩნდება კონფლიქტის მიზეზები; მაგრამ თუ პარტნიორები ტაქტიანები და დელიკატურები არიან, შესაძლებელი ხდება მისი თავიდან აცილება.

**ტაქტიანობა** – პარტნიორისადმი (ის შეიძლება იყოს ოჯახის წევრი, მეზობელი, ამხანაგი, ქვეშევრდომი, რიგითი მთხოვნელი, ახლადგაცნობილი და ა.შ.) გამოვლენილ პატივისცემას ნიშნავს, ნებისმიერ სიტუაციაში; ესაა ზომიერების გრძნობა, რომელიც ადამიანს უკარნახებს ყველაზე უფრო სწორ, ყველაზე უფრო თავაზიან მიდგომას ვისიმე ან რისიმე მიმართ. ხოლო დელიკატურობის ცნებაში ურთიერთობებში გამოვლენილი თავაზიანობა და ყურადღებიანობა იგულისხმება, რაც მაღალკულტურული ადამიანისთვისაა დამახასიათებელი. საქმიანი ურთიერთობებისას ეს თვისება იმდენად აუცილებელია, რომ „შრომის იარაღადაც“ კი არის მიჩნეული.

განსხვავებული ტრადიციებისა და აღმსარებლობის ადამიანებთან ურთიერთობისას ტაქტის დაცვას განსაკუთრებულად მოითხოვენ, რათა მათი, ერთი შეხედვით ჩვენთვის გაუგებარი (ზოგჯერ მიუღებელიც) ტრადიცია არ შეურაცხვეოთ.

ტაქტიანობა და დელიკატურობა ურთიერთობებში ზომიერების გრძნობაზე დიდადაა დამოკიდებული, რამდენადაც, უტაქტობად ითვლება არა მარტო

უყურადღებობა (ან მედიდურობა), არამედ, პარტნიორით ზედმეტი დაინტერესება ან მლიქვნელობა.

ურთიერთობების ეთიკა ისეთ ზოგადსაკაცობრიო ცნებაზეა ორიენტირებული, როგორც **სამართლიანობაა**. იგი ადამიანთა ინდივიდუალობის აღიარებას, პიროვნულ-საქმიანი უნარების და მოღვაწეობის ობიექტურ შეფასებას და პარტნიორთა ინტერესებზე ზრუნვას გულისხმობს. ამ სათნოებაზე ბევრადაა დამოკიდებული ადამიანთა წარმატებული მოღვაწეობა, განსაკუთრებით – ბიზნეს ურთიერთობებში.

ცნობილია ფაქტი, როცა ამერიკულმა „ჯენერალ მოტორსის“ ფირმამ 3.5 მილიონი დოლარი მარტო საფოსტო ხარჯებისათვის გაიღო, რათა თავისი 6.5 მილიონი კლიენტი დროულად გაეფრთხილებინათ მათ მიერ შექმნილ ავტომანქანაში აღმოჩენილი ტექნიკური დეფექტის შესახებ; მართალია მაშინ ამით ფირმამ ეკონომიკურად იზარალა, მაგრამ, სამაგიეროდ, საიმედო პარტნიორის იმიჯი შეიძინა, რის შედეგადაც კლიენტურა მნიშვნელოვნად გაეზარდა და ეკონომიკური ზარალიც ერთიორად აუნაზღაურდა.

ურთიერთობების ეთიკა აუცილებლობით გულისხმობს **პასუხისმგებლობის** გრძნობას, რაც სამართლიანობის გრძნობას მჭიდროდ უკავშირდება. ესაა მიცემული დაპირების ან ნაკისრი ვალდებულების აუცილებლად შესრულება და იგი ერთნაირად აუცილებელია როგორც ოჯახურ, ისევე მეგობრულ, განსაკუთრებით კი საქმიან ურთიერთობებში; სწორედ ამას გულისხმობს ქართულ ენაში ცნობილი გამოთქმა – „სიტყვის კაცი“, რაც პიროვნების ერთ-ერთ ყველაზე გამორჩეულ მახასიათებლადაა მიჩნეული; ხოლო გამოთქმა – „უპირო კაცი“ საღანძღავ ეპითეტად ითვლება; ვისაც ამგვარად მოიხსენიებენ, როგორც წესი, მათთან ურთიერთობა არავის სურს.

საქმიან ურთიერთობებში დიდ როლს ასრულება პარტნიორის **კარგი რეპუტაცია**; ესაა ფრანგული სიტყვა, რაც ვისიმე (ან რისამე) ღირსებათა და ნაკლოვანებათა შესახებ შექმნილ საერთო აზრს, შეხედულებას გამოხატავს; მისი შექმნა ძნელია, მას წლები სჭირდება, მაგრამ დაკარგვა – ძალზე ადვილია უყურადღებობის, უკულტურობის ან უტაქტობის გამოვლენით (რასაც ადამიანის შინაგან კულტურას მიაკუთვნებენ). ახლობლების თვალში რეპუტაციის (ავტორიტეტის) დაკარგვა თანდათანობით ხდება, მაგრამ

კონტაქტების გაწვევტა ძალზე ძნელი ან იშვიათია. თუმცა, საქმიან ურთიერთობებში იგი ერთბაშად ხდება, არაკომპეტენტურობის ან არაკეთილსინდისიერების გამოვლენისთანავე; ასე ყოფილა თითქმის ყველა ქვეყანაში.

რეპუტაციის შესაქმნელად დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, მეტყველების კულტურას, ჩაცმულობას, მანერებს, ოფისის ინტერიერს და ა.შ., ანუ ყოველივე იმას, რასაც ეთიკაში გარეგან კულტურას უწოდებენ; იგი, მართალია რეპუტაციის შესაქმნელადაა მნიშვნელოვანი, მაგრამ მისი შენარჩუნებისათვის მხოლოდ შინაგანი კულტურის მახასიათებლები მნიშვნელობს; რაც უნდა კარგად მეტყველებდეს ან გემოვნებით იცვამდეს ადამიანი, თუ ის მიცემულ პირობას არ იცავს, ვალდებულებებს არ ასრულებს, უსამართლოა ან მხოლოდ საკუთარ საჭიროებებს ხედავს და პარტნიორის ინტერესებს პატივს არ სცემს, სულ მალე, საქმიან ურთიერთობებში მარტო დარჩენა ემუქრება.

შინაგანი კულტურის პრინციპების დაცვას დიდი სარგებლობა მოაქვს როგორც პიროვნების, ისე საზოგადოებისთვის; ე.წ. „კულტურულ ბიზნესში“ ასეთი დევიზიც კი არსებობს – „უპირველეს ყოვლისა მოგება! მაგრამ ღირსება სარგებლობაზე უფრო მაღლა დგას!“.

თანამედროვეობა დიდ ყურადღებას უთმობს „კულტურულ ბიზნესს“, რამდენადაც დრეს მხოლოდ ასეთ ბიზნესს მოაქვს მოგება როგორც ბიზნესმენისთვის, ასევე საზოგადოებისთვის.

სპეციალისტები, ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე გვირჩევენ, რომ საქმიან ადამიანს უნდა შეეძლოს:

- თავის საქმეში სიახლეებისა და ცვლილება-გაუმჯობესების მუდმივად შეტანა;
- ყველაფრის ხელახლა დაწყება და ჩამორჩენილობის დაძლევა;
- რისკის ქვეშ ცხოვრება და ყველაფერზე პასუხისმგებლობის აღება.

თანამედროვე ადამიანისაგან ცხოვრება მოითხოვს:

- თავისთავის და სხვების ღირსების პატივისცემას, მომთმენობას, ტაქტიანობას და დელიკატურობას (თავაზიანობა, ფრთხილი, წინდახედული მოპყრობა), ურთიერთნდობის ატმოსფეროს შექმნას;
- იმის რწმენას, რომ ღირსება მოგებაზე უფრო მაღლა დგას;
- კონკურენციის გარდუვალობის და თანამშრომლობის აუცილებლობის აღიარებას;
- არამარტო საკუთარი მოღვაწეობის (საქმიანობის), არამედ სხვების, მათ შორის კონკურენტების პატივისცემასა და დაფასებას;
- რისკისთვის მზადყოფნას;
- ყოველი გადაწყვეტილების და რისკის შედეგებზე პასუხისმგებლობის თავისთავზე აღებას.

ადამიანს, წარმატებული მოღვაწეობისთვის აუცილებლად უნდა ახასიათებდეს:

- მიცემული სიტყვის თავის დროზე შესრულება; შეუსრულებლობისას – თავის მართლების ნაცვლად ახალი ვადის განსაზღვრა და მისი აუცილებლად შესრულება;
- საკუთარი ძალების რწმენა, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში – თავდაჯერებულობა;
- იმის ცოდნა, რომ ყველაზე საუკეთესო მხოლოდ საკუთარი პოზიცია როდია, რომ შესაძლოა სხვას უკეთესიც ჰქონდეს!
- სხვების პირადი მოტივებისთვის ანგარიშის გაწევის უნარი;
- ადამიანთა ნაკლოვანებებისადმი შემწყნარებლობა, თუკი ისინი საქმიან ურთიერთობებს ხელს არ უშლიან;
- მხოლოდ იმ საკითხების გადაჭრაში მონაწილეობა, რომელში ჩართვაც მისთვის აუცილებელია;
- ხელქვეითების შექება – სხვების წინაშე; გაკიცხვა – სხვების გარეშე;

- უსარგებლო შემოთავაზებისგან ტაქტიანად თავის არიდება;
- დაბნეულობის შემთხვევების აღმოფხვრა საკუთარ ქცევა-მოქმედებებში;
- წარუმატებელი საქმიანობის ყოველი დეტალის ანალიზი.

**კითხვები გამეორებისთვის:**

1. რა ნიშნებით ხასიათდება პროფესიონალიზმი?
2. რა არის უნარი? ჩვევა?
3. რა დადებითი და უარყოფითი თვისებები ახასიათებს ჩვევას?
4. როგორია პროფესიული სასწავლებლების ისტორია?
5. რა პიროვნული თვისებებია საჭირო წარმატებების მისაღწევად?

**რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. კეჩხუაშვილი გ., შრომისა და საინჟინრო ფსიქოლოგია, „ღბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა“ 1982, გვ. 89, 94, 101.
2. სუხარევ ვ., ეტიკა ი პსიხოლოგია დელოვოვი ჩელოვეკა, „ფაირ“, 1997, გვ.353-357.
3. ლოს ვ.გ. პრომიშლენაია პსიხოლოგია, „ტექნიკა“, 1980, გვ. 42.

### XIII. კომუნიკაციის პროცესის ფსიქიკური ასპექტები

ადამიანი ბიო-სოციალური არსებია. მისი ბიოლოგიური განსაკუთრებულობის მაჩვენებელია აზროვნება, ცნობიერება; სოციალურობისა – მეორე ადამიანთან, საზოგადოებასთან ცნობიერი ურთიერთობის უნარი. ადამიანის ფიზიკური და სულიერი თვისებები ყალიბდება საზოგადოებრივ ურთიერთობებში. მისი საქმიანობაც სოციალურ გარემოში იძენს აზრს. და რაც კიდევ უფრო საყურადღებოა, ადამიანს საკუთარი არსებობა, თავისი თავის ღირებულება მხოლოდ მაშინ შეუძლია განიცადოს, როცა ის არის საზოგადოების წევრი, მისი თავისუფალი, თვითმყოფალი ნაწილი. ადამიანი საკუთარ “მე“-ს “შენ“-თან მიმართებაში ავლენს, აცნობიერებს და აფასებს. შესაბამისად გარემო ინდივიდს ოფიციალურად თუ არაოფიციალურად აკისრებს გარკვეულ როლს და ზრდის მის პასუხისმგებლობას. ადამიანები “დაკისრებული და აღებული ვალდებულებებით” ქმნიან სხვადასხვა გაერთიანებებს, დაწესებულებებს, სოციალურ ინსტიტუტებს. მათი სტრუქტურული და ფუნქციური მართვა ქმნის საზოგადოებრივ ცხოვრებას. საზოგადოება ყალიბდება როგორც ორგანიზებული მთლიანობა, სადაც კავშირები მრავალფეროვანი და მრავალმხრივია. მათ შორის, თითქოსდა ელემენტალური, მაგრამ არსებითია კომუნიკაციური კავშირები, რომელიც მოიცავს საზოგადოების ყველა ფენასა და ყველა წევრს.

საზოგადოებრივი კომუნიკაციის პროცესი მრავალსაფეხურიანია, თუმცა, შესაძლებელია მისი “ლოგიკური დალაგება”.

**კომუნიკაციის დონეებია:**

1. გლობალური კომუნიკაცია; (მსოფლიოს მასშტაბით საზოგადოებათშორისი კომუნიკაცია)
2. კომუნიკაცია საზოგადოების მასშტაბით
3. ინსტიტუციური კომუნიკაცია
4. ჯგუფთაშორისი კომუნიკაცია
5. შიდაჯგუფური კომუნიკაცია
6. ინტერპერსონალური (პირთაშორისი) კომუნიკაცია
7. ინტრაპერსონალური (შიდაპირთაშორისი) კომუნიკაცია

მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული: გლობალური და საზოგადოების მასშტაბით კომუნიკაციაში პროცესები ერთგვაროვანია – იგი მასობრივია და ხორციელდება ხელოვნური არხებით (პრესა, რადიო, ტელევიზია). ინსტიტუციური კომუნიკაციაც წინა ორის მსგავსია. ინფორმაცია ხელოვნური არხებით (ტელესაკომუნიკაციო სისტემები, ელექტრონული ფოსტა, რადიოკავშირი და ა. შ.) ვრცელდება, მაგრამ განსხვავებულია იმით, რომ

კომუნიკაციის შინაარსს ამ ინსტიტუტთა საქმიანობა განსაზღვრავს. ინფორმაციის შინაარსი სპეციფიკურია: უფრო მრავალფეროვანი, მიზნობრივი, კონკრეტული და ლოკალურია. მათ “დახურულ” კომუნიკაციას უწოდებენ. **ჯგუფთაშორისი და შიდაჯგუფური კომუნიკაცია**ც მრავალფეროვნებით ხასიათდება. როგორც პირველ(სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებსა და ფენებს შორის), ასევე მეორე შემთხვევაში (ოჯახის წევრებს, მეგობრებს შორის), ინფორმაციის შინაარსის მრავალფეროვნებას განაპირობებს ჯგუფის წევრების ინტერესები; ანალოგიური ინტერესების ჯგუფები და მათი წევრები ურთიერთობენ პირად შეხვედრებში, მიმოწერებში, სატელეფონო საუბრებში და სხვ. **ინტერპერსონალური და ინტრაპერსონალური კომუნიკაცია** პიროვნულ და ინდივიდუალურ მრავალმხრივ ურთიერთობებს მოიცავს, იგი უკავშირდება თითოეული ადამიანის არსებობას და განპირობებულია ინდივიდუალური უნარებით: ყურადღრების, გაგების, შემეცნების, შეფასების და სხვ.

აღნიშნულ დონეებს ცალკე-ცალკე სწავლობს კომუნიკაციური მეცნიერება. ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ კომუნიკაციის მხოლოდ იმ ფორმებზე, რომლებიც ადამიანს ეხმარება არეგულიროს და მართოს კონკრეტული სიტუაციები როგორც ორგანიზაციაში, ასევე ორგანიზაციის გარეთ, ჯგუფთაშორის, შიდაჯგუფურ ან ინტერპერსონალურ საფეხურებზე. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კომუნიკაციის საკითხის შესწავლას პირად ურთიერთობებში, ან საორგანიზაციო საქმიანობაში არ შეუძლია ყველა პრობლემის (უმთავრესია კონფლიქტები) გადაჭრა, მაგრამ სხვაობების შემცირება და უკეთესი თანამშრომლობის გაკვაღვა შეუძლია. არსებობს ე.წ. “კარგი კონტაქტების” თეორია, რომელსაც განსხვავებული მიდგომა აქვს. მმართველობითი პრობლემების გადაჭრისადმი იგი ეფუძნება შემდეგ მოსახრებებს: 1)დაქირავებულთა და ხელმძღვანელთა მოთხოვნილებები და მიზნები ნებისმიერ ორგანიზაციაში ერთნაირია; 2)ხელმძღვანელობასა და დაქირავებულებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა გამოწვეულია იმ გაუგებრობებით, რაც წარმოიშვა **კარგი კონტაქტების უქონლობის გამო.** 3)**შრომითი ურთიერთობების გადასაჭრელად აუცილებელია კონტაქტების გაუმჯობესება.** ამ თეორიას გარკვეული მიმზიდველობა და ღირსება გააჩნია, მაგრამ ძნელია მას დაეთანხმო არაერთი მიზეზის გამო. ჯერ ერთი, ხელმძღვანელთა და დაქირავებულთა საბოლოო ამოცანები აუცილებლად იდენტური ვერ იქნება და მეორე, ორგანიზაცია ლოიალურ განწყობილებას ვერ შექმნის მხოლოდ იმით, რომ ადამიანები ჰყავდეს ინფორმირებული და მას კარგად ექცეოდეს. რასაკვირველია კომპეტენციის ჯგუფი, ხელმძღვანელობა, “პროფკავშირი” გავლენას ახდენს ადამიანის დამოკიდებულებებსა და აზრებზე, მაგრამ კომპეტენციის ჯგუფს შეადგენს ასევე საკუთარი ოჯახი, ეთნიკური წარმომავლობა, რელიგიური მრწამსი, რაც ინფორმაციის მიმართ პიროვნების რეაგირებაში აისახება. რისი მოსმენა შეუძლია თითოეულ ადამიანს ან თუნდაც ჯგუფს არანაკლებ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის მისი ინტერესი, როგორია მისი ინდივიდუალური ფსიქიკური მახასიათებლები. ხშირად ადამიანის ხასიათს, მის გამოცდილებას, მის პიროვნულ მდგომარეობას

უფრო მეტი გავლენა აქვთ კომუნიკაციის პროცესებზე, ვიდრე ხელმძღვანელობის მოწოდებას.

ჩვენი განხილვის თემა კომუნიკაციის პროცესის ფსიქოლოგიური ასპექტებია. ვიდრე საკითხს კონკრეტულად შევეხებით, საჭიროა დავაზუსტოთ:

რა არის კომუნიკაცია?

რომელია კომუნიკაციის პროცესის შემადგენელი ნაწილები?

კომუნიკაცია არის ფიქსირებული მნიშვნელობის სიმბოლოების გაგზავნისა და მიღების ან მეორენაირად, ინფორმაციის მიწოდებისა და მისი მნიშვნელობის გაგების პროცესი.

კომუნიკაციის პროცესის კომპონენტებია: 1)კომუნიკატორი; 2)შეტყობინება; 3)კოდირება; 4)არხი; 5)დეკოდირება; 6)რეციპიენტი; 7)უკუკავშირი.

**კომუნიკატორი** – ადამიანი ან სოციალური ინსტიტუტი, რომელიც კომუნიკაციის პროცესში გადასცემს შეტყობინებას ან ინფორმაციას.

**შეტყობინება** – კომუნიკატორის მიერ მიმღებისთვის მიწოდებული ინფორმაცია.

**კოდირება** – საკომუნიკაციო შეტყობინებისათვის სიმბოლური სახის მიცემა ანუ დაშიფვრა.

**არხი** – კომუნიკატორის მიერ შეტყობინების მიწოდების წესი, საშუალება.  
**დეკოდირება** – მიმღების მიერ მოსული შეტყობინების მნიშვნელობის გაგება, ანუ გაშიფვრა.

**რეციპიენტი** – კომუნიკაციის პროცესში შეტყობინების მიმღები ინდივიდი ან ინდივიდთა ჯგუფი.

**უკუკავშირი** – მიღებულ შეტყობინებაზე რეციპიენტის პასუხი.

გამოყენებით ფსიქოლოგიაში კომუნიკაციის თემა არაერთ საკითხს მოიცავს.

### შესასწავლი საკითხები

- რა გარემოებებმა განაპირობა თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოყენებითი ფსიქოლოგიის, კერძოდ, კომუნიკაციის საკითხების შემოტანა?
- რა არის ორგანიზაციული კომუნიკაცია?
- რაში მდგომარეობს პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის არხი?
- რომელია კომუნიკაციის ფსიქოლოგიური ბარიერები და მათი დაძლევის გზები?

- რა ფსიქოლოგიური უნარ-ჩვევები არსობს ეფექტურ კომუნიკაციაში?
- რას გულისხმობს აქტიური მოსმენა?
- რატომ ჩნდება კონფლიქტები და რომელია კონფლიქტების გადაჭრის ფსიქოლოგიური მეთოდები?
- როგორ მივაღწიოთ მოლაპარაკების გზით ეფექტურ კომუნიკაციას?

**კომუნიკაციის მიმდინარეობა.** კომუნიკაცია ნებისმიერი სოციალური ორგანიზმის: ოჯახის, ორგანიზაციის, სახელმწიფოს სიცოცხლისუნარიანობის საფუძველია. საგულისხმოა, რომ დროის ნებისმიერ მონაკვეთში გადაიცემა მილიარდზე მეტი ხმოვანი, ტრილიონობით ელექტრონული შეტყობინება, online-ს რეჟიმში მილიონობით ინტერნეტის მომხმარებელი მუშაობს. ორგანიზაციების მომავალი სულ უფრო მეტად ხდება დამოკიდებული ინფორმაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობებზე. ამისდა მიუხედავად, კომუნიკაციის ინტენსიური შესწავლა და გამოყენება შრომით ორგანიზაციებში გვიან დაიწყო.

**ცვლილებები, რომლებმაც განაპირობა კომუნიკაციის ეფექტურობა, შემდეგია:**

- შრომითი ორგანიზაციების სტრუქტურული და ტექნოლოგიური გართულება.
- წარმოებისა და მომსახურების სფეროში, შრომისნაყოფიერებისა და ხარისხის ამაღლება, გამომდინარე საბარზრო პირობებიდან.
- ორგანიზაციის სტრატეგიასა და პრაქტიკაში ინტერპრეტაციების შეტანის აუცილებლობა, რაც უკავშირდება ცვლილებებს სამთავრობო კანონმდებლობაში.
- ხელქვეითების მხრიდან ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისაგან ანაზღაურების, პიროვნული და სამუშაო კმაყოფილების მაღალი მოთხოვნილება.
- ჰორიზონტალური კომუნიკაციის არხებზე მაღალი დამოკიდებულება. გაზრდილი სირთულის ინფორმაციები სპეციალისტებს შორის მოითხოვს სწრაფ გავრცელებას.

აღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგები ხდება მიზეზები, თუ “რატომ ვამყარებთ ურთიერთობას.” აი, ზოგიერთი მათგანი:

- კომუნიკაციას მიყვარათ დიდი ეფექტურობისაკენ.
- ადამიანებს აყენებს საქმის კურსში.
- მომუშავეს აკავშირებს ორგანიზაციასთან; ზრდის მის სტიმულირებას და ვალდებულებებს.
- აუმჯობესებს ურთიერთგაგებას: უფროსსა და ხელქვეითს, დამქირავებელსა და დაქირავებულს, კოლეგებს, ინდივიდებს შორის, ორგანიზაციაში და ორგანიზაციის გარეთ.
- ეხმარება ადამიანებს გააცნობიერონ ცვლილებების საჭიროება და დასახონ გზები მათ მოსაგვარებლად.
- ამცირებს ცვლილებებთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

რაც შეეხება კომუნიკაციის მიზნებს, შემდეგია:

- ინფორმაციის მოძებნა, მიღება და მართვა, წინადადებების, აზრის გაზიარება, პასუხისმგებლობის განაწილება.
- საუბრის უნარი სხვადასხვა დონეებთან ორგანიზაციის ფარგლებში (პიროვნებებთან, ჯგუფებთან, განყოფილებებთან) და მის გარეთ (კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, ბანკებთან, პროფესიონალებთან).
- კომუნიკაციის ორი სახის გამოყენება: ოფიციალურისა (სხდომები, მოხსენებები, პროექტები, შეტყობინებები) და არაოფიციალურისა (კონსულტაციის გაწევა, რჩევის მიცემა, საუბარი სხვა თანამშრომლებთან).
- სამუშაო პროცესში განსხვავებული როლების (ხელმძღვანელის, ანალიტიკოსის, კოლეგის, ხელქვეითის) შესრულება.
- ინფორმაციის წყაროს (ფაქტები, ჭორები თვალსაზრისები) შეფასება. რეალური ინფორმაციის მოსაპოვებლად “ღია ან დახურული” ქსელების შექმნა.
- გავლენის მოხდენის მცდელობა არახელქვეითებზეც.

### **პიროვნებათშორისი ანუ ინტერპერსონალური კომუნიკაციის არსი.**

კომუნიკაციის პროცესის წარმატება დამოკიდებულია გადაცემული და მიღებული ინფორმაციის ბუნებასა და ხარისხზე. რაც პიდაპირკავშირშია ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ვარაუდობს როგორც ნაცნობი, ასევე უცნობი ადამიანების ურთიერთობებს. მათ შორის დამოკიდებულება ხშირად ღია და გულწრფელი, გარეგნულად გაწონასწორებული და კომფორტულია. მაგრამ ხდება გაუგებრობებიც, რაც იწვევს მათ შორის უთანხმოებასა და კონფლიქტს, ან უნდობლობას. ასეთ შემთხვევაში ვლინდება არაჯანმრთელი ატმოსფერო. “მოჩვენებითი თავმდაბლობის” ნიშნით თავს იჩენს ნაკლებად კონფლიქტური, თუმცა, დაბალი ხარისხის ადამიანური ურთიერთობები. ჩნდება დილემა. მას არსებითად, განაპირობებს ორი ფსიქოლოგიური ფაქტორი: 1)ინდივიდუალურობა და 2)აღქმის სხვადასხვაობა.

**პიროვნება და აღქმა.** ადამიანი ინდივიდად იბადება (განუმეორებელი ფიზიკური და ფსიქიკური მონაცემებით), ხოლო პიროვნებად ყალიბდება (1)ჯანსაღი მსოფლმხედველობრივი ორიენტაცია, 2)ინდივიდუალური ცხოვრების წესი - დაფუძნებული საკაცობრიო ღირებულებათა სისტემას, 3)მაღალი ინტელექტი და 4) სტილი ანუ გემოვნება). ინდივიდუალური შინაგანი ფასეულობები, მრწამსი და მოთხოვნილებები აყალიბებს ადამიანის ურყევ დამოკიდებულებას სამყაროსთან ისეთნაირად, რომ ფსიქოლოგიური სიმწიფის პერიოდში პიროვნება რაღაცაგვარად მთლიანდება. ესაა ცხოვრებისეული გამოცდილება, სოციალური გარემო, მემკვიდრეობითი ფაქტორები. გარდა ამისა, ინტელექტი, განათლება, რელიგიური მრწამსი და ა.შ. რაც თავისთავად გავლენას ახდენს “მე“-სა და “სხვებს” შორის ურთიერთობებზე. პიროვნება ინდივიდუალური შეხედულებების სისტემით არა მხოლოდ ადამიანს, არამედ სამყაროსაც თავისებურად უყურებს.

ჩვენი ფიზიკური მოცემულობა, გონებრივი უნარები და სოციალური გარემო პირდაპირ გავლენას ახდენს ჩვენს აღქმებზე, წარმოდგენებზე, რომელიც ჩვენს ქცევაში, მეორე ადამიანთან ჩვენს დამოკიდებულებაში ვლინდება. გარედან შემოსულ მწირ ირფომაციაზე დაყრდნობით ვიქმნით ხატებს, ადამიანებზე ჩვენეულ წარმოდგენებს და უმეტესწილად ასეთი მიდგომებით ვურთიერთობთ მათთან. გამოდის, რომ ინფორმაციას ობიექტურად კი არა, სუბიექტურად ვაფასებთ. იგნორირებას ვუკეთებთ იმ ინფორმაციას, რომელიც ემუქრება ჩვენს წარმოდგენას საკუთარ თავზე. ობიექტურების უდიდესი ბარიერი სწორედ ეს მე-კონცეფციაა. როგორ გავზარდოთ ობიექტურობა სხვების აღქმისას, ან ამ მიმართულებით როგორ გავაღრმავოთ თვითშემეცნება, კომუნიკაციის თეორიაში გამოსადეგია ე.წ. ჯოჰარის ფანჯარა. ის აღქმითი მიკერძოების შემცირებაზე აკეთებს აქცენტს.

“ჯოჰარის ფანჯარა”-ში ოთხი არეა. 1) **ღია არე** – ყველასათვის ცხადი ჩვენი ინდივიდუალობა, ქცევა, შეხედულებები. 2) **ბრმა არე** – ჩვენში ჩვენთვისაც შეუმჩნეველი, მაგრამ სხვებისთვის დასაინახი; 3) **დაფარული არე** – ჩვენს მიერ გაუმხელელი გრძნობები, დამოკიდებულებები; 4) **უცნობი არე** – ჩვენი პიროვნული მხარე, მაგრამ გაუგებარი და არაცხადი როგორც ჩვენთვის, ასევე სხვებისთვის. კომუნიკაცია ეფექტური რომ გავხადოთ, უნდა შევამციროთ ბრმა და დაფარული არეები, ხოლო თვითმხილებითა და უკუკავშირით გავზარდოთ ღია არე. მაგრამ, ამისათვის კარგად უნდა ვიცნობდეთ საკუთარ თავს, ჩვენეულ შეხედულებათა ათვლის სისტემასა და შეფასების კრიტერიუმებს. ვინაიდან **ფსიქოლოგიური მიზეზები**, რომლის გამოც არცთუ იშვიათად სათანადოდ ვერ ვაფასებთ ადამიანებს, ხშირად “სხვა”-ში კი არა “ჩემშია”. აი, ზოგიერთი მათგანი:

- ვუშვებთ, რომ ადამიანები ნებისმიერ სიტუაციაში ერთნაირად მოიქცევიან.
- ვქნით სტერეოტიპებს.
- ვექცევით პირველი შთაბეჭდილებების ქვეშ.
- ვექცევით დადებითი ზეგავლენის ქვეშ.
- ვექცევით მოჩვენებითი უარყოფითი ნიშნების გავლენის ქვეშ.
- ვუშვებთ ერთსა და იმავე შეცდომას გადაჭარბებული წარმოდგენის ანუ მე-კონცეფციის გამო.
- არასაკმარისად ვართ დაინტერესებული სხვა ადამიანებით, მათ ვტოვებთ ყურადღების გარეშე.

ინტერპერსონალურ კომუნიკაციებში, აღნიშნული მიზეზების გამო, ბარიერები იქმნება.

**კომუნიკაციის ბარიერების განმსაზღვრელი ფაქტორებია:** 1) **სტატუსის მდგომარეობის ეფექტები** - კომუნიკაციის ერთ-ერთი პირი იერარქიულად მნიშვნელოვნად მაღლა დგას მეორეზე; 2) **სემანტიკური პრობლემები** – ადამიანები ერთსა და იმავე სიტყვებს სხვადასხვა აზრით, ან სხვადასხვა სიტყვებს ერთი და იგივე აზრით იყენებენ, ხმარობენ ჟარგონებს ან

“პროფესიულ სტენოგრაფიას”; 3) **კულტურული განსხვავებანი** – სოციალური, ენობრივი, რელიგიური; 4) **ფიზიკური გამღიზიანებლები** – არასაკმარისად იზოლირებული ან არაკომფორტული ოთახები, ხმაური, ცუდი განათება, სამუშაო აპარატების მდგომარეობის ხშირი შეცვლა და სხვ. 5) **კომუნიკაციის არსების ღარიბი არჩევანი** – გრძელი საკამათო მოხსენების ნაცვლად კავშირი ტელეფონით, თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ “ასჯერ გაგონილს ერთხელ ნანახი სჯობს.” 6) **უკუკავშირის არარსებობა** – ცალმხრივი კომუნიკაცია სწრაფია, ორმხრივი – უფრო ზუსტი. უმჯობესია ორივე მხარემ მოძებნოს და კორექტირება გაუკეთოს გაუგებრობებს.

### კომუნიკაციის ფსიქოლოგიური ბარიერები

კომუნიკაციის ბარიერები იყოფა სამ ჯგუფად:

1) **მიღების ბარიერები**: გარემოს გავლენა, მიმღების ფასეულობები, დამოკიდებულებები, მოთხოვნილებები და იმედები.

2) **გაგების ბარიერები**: ენა, სემანტიკური პრობლემები, კომუნიკაციის ხანგრძლივობა, სტატუსის ეფექტები, შეტყობინებები, რომელიც ემუქრებიან მის მე-კონცეფციას.

3) **დათანხმების ბარიერები**: წინარწმენა, კონფლიქტები გადამცემსა და მიმღებს შორის.

### ბარიერების ეფექტების შემცირების გზები

არსებობს ბარიერების დაძლევის “ოქროს წესი”: **ვამოწმით განუწყვეტილვ სინამდვილეში რას წარმოადგენს ესა თუ ის ინფორმაცია; გარდა ამისა, გადამცემმა, მიმღებმა და ორივემ ერთად უნდა გაითვალისწინოს ფსიქოლოგიური ფაქტორები.**

#### გადამცემი:

- **ვინ**: ვისთან უნდა მივიღეს ინფორმაცია?
- **რატომ**: რატომ ამყარებ ურთიერთობას? რა არის მოტივი?
- **რა**: გადაწყვიტე, რა ინფორმაცია უნდა გაიცეს. გაერკვიე, რაზე გსურს საუბარი.
- **როდის**: აირჩიე საუკეთესო დრო ოპტიმალური მიღებისათვის.
- **როგორ**: ისაუბრე გასაგებად და არაორაზროვნად.
- **სად**: აირჩიე ადგილმდებარეობა, რომელიც ხელს არ შეუშლის ინფორმაციის მიღებას, გაგებასა და დათანხმებას: პირისპირ? შინ თუ გარეთ? სხვების თანდასწრებით? სამსახურში თუ სამსახურის გარეთ?
- იმოქმედე მიმღებთან შეთანხმებულად.

#### მიმღები:

- მიმართე მთელი ყურადღება გადამცემისადმი.

- აქტიურად უსმინე გამოგზავნილ ინფორმაციას.
- მოითხოვე განმარტება ან გამეორება, თუ საჭიროა.
- იმოქმედე გადამცემთან შეთანხმებულად.

**ორივე ერთად:**

დარწმუნდით, რომ გაუგებრობას არ ჰქონდეს ადგილი და იყავით ფხიზლად, რათა აღკვეთოთ მისი ნებისმიერი გამოვლინება.

- უსმინეთ, უსმინეთ და კიდევ უსმინეთ.
- გადაამოწმეთ რამდენად სწორად გაიგეთ ინფორმაცია.
- გაუზიარეთ ერთმანეთს ინფორმაციით წარმოშობილი აღქმები, გრძნობები და მოსაზრებები.

მენეჯერი, ინფორმაციის გარდა, მართავს ხალხს, რესურსებს, იღებს გადაწყვეტილებებს. ამდენად მას განსაკუთრებულად ესაჭიროება ფლობდეს ჰუმანურად ძლიერ ფსიქოლოგიას, მენეჯმენტის სტილს, ქცევის ხერხებს. აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერ საქმიან ადამიანს ხელმძღვანელობის თავისებური სტილი აქვს, რომლითაც გავლენას ახდენს სხვა ადამიანებზე. საყოველთაოდ აღიარებული “ჯადოსნური სტილი” არ არსებობს. მაგრამ შესაძლებელია არანაკლებ “მოქნილი სტილის” გამომუშავება; ისეთის, რომელიც ნებისმიერ სიტუაციაში დაეხმარება ადამიანებს არეგულირონ ურთიერთობები გაშემომყოფებთან ან ხელქვეითებთან.

**ასეობს ხელმძღვანელობის ოთხი სტილი:**

**1) დირექტიული, 2) ინსტრუქტირების, 3) მხარდამჭერი და 4) დელეგირების (უფლებათა გადაცემა).**

დირექტიული სტილი მისაღებია მაშინ, როცა გადასატრეელი ამოცანა რთულია, ხელქვეითები არ არიან გამოცდილები და მოტივირებულები, დრო შეზღუდულია. მენეჯერი უხსნის რისი გაკეთებაა საჭირო და ითხოვს ხელქვეითებისაგან დავალების დროულად შესრულებას.

ინსტრუქტირების სტილი მისაღებია მაშინ, როცა თანამშრომლები გამოცდილები და მოტივირებულები არიან; მენეჯერი საჭიროების მიხედვით, ახსნა-განმარტებას აძლევს თანამშრომლებს და ეხმარება.

მხარდამჭერი სტილი ამრთლებს მაშინ, როცა ხელქვეითები კარგად ერკვევიან სამუშაოს არსში, ფლობენ ტექნიკურ ხერხებს და “სიტყვაც ეთქმით” გადაწყვეტილებების მისღებაში.

დელეგირების სტილი მართებულია მაშინ, როცა დავალებას ასრულებს კვალიფიცირებული მუშახელი, გამოცდილი ადამიანები. მენეჯერი მათ უტოვებს უფლებებს დამოუკიდებლად შეასრულონ თავიანთი სამუშაო, თუმცა სტანდარტების შესრულების უზრუნველსაყოფად კონტროლს აწარმოებს.

შენიშვნა: შეცვალეთ ხელმძღვანელობის თქვენეული სტილი სიტუაციის შესაბამისად!

მეორე ადამიანთან ურთიერთობა ეფექტური რომ გავხადოთ, სასურველია დავეუფლოთ კომუნიკაციის კონკრეტულ ფსიქოლოგიურ ხერხებს ანუ უნარ-ჩვევებს. ესენია:

- გადაეცით დავალების არსი მოკლედ და გასაგებად.
- აუხსენით თანამშრომლებს რა და როგორ აკეთონ.
- წაახალისეთ ადამიანები კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
- იქონიეთ ურთიერთობები ხელქვეითებთან.
- გაუზიარეთ საკუთარი პრობლემები და გაუწიეთ ანგარიში მათ მოსაზრებებს.
- მოახდინეთ უფლებათა გადაცემა დაკვირვებით, მოსალოდნელი პრობლემების გათვალისწინებით, .
- გარკვევით აუხსენით თანამშრომლებს, როგორც ხელმძღვანელმა, თქვენი განსხვავებული ქცევის მიზეზები.

**ტოტალური კომუნიკაცია.** ურთიერთობის ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას საკომუნიკაციო არხი წარმოადგენს, ვინაიდან შეტყობინება მისი საშუალებით გადაიცემა. საკომუნიკაციო არხებზე სერიოზულ გავლენას ახდენს როგორც კომუნიკატორის, ასევე რეციპიენტის მოთხოვნილებები, ფასეულობები, მსოფლმხედველობა.

შეტყობინება გადაიცემა ოთხი დამოუკიდებელი არხის მეშვეობით:

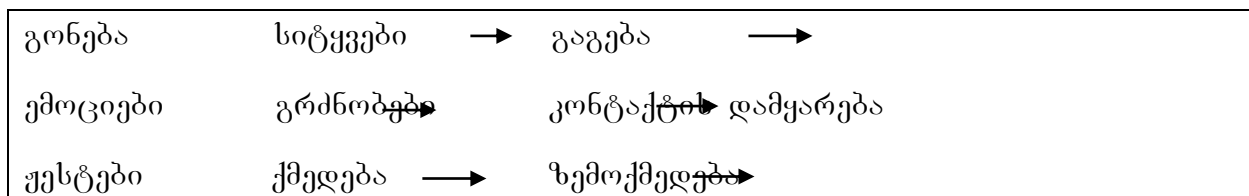
1) **ფაქტები** (აღქმული პირადი გამოცდილების დონეზე); 2) **გრძნობები** (ემოციებზე დამყარებული რეაქციები); 3) **ღირებულებები** (უცვლელი წარმოდგენები ჩემზე, საზოგადოებაზე და კულტურაზე); 4) **მოსაზრებები** (სუბიექტური თვალსაზრისის საკუთარ პოზიციაზე).

კომუნიკაცია სწორედ რომ წარიმართოს, ორივე მხარეს უნდა შეეძლოს გაარჩიოს ნადვილი ინფორმაცია სავარაუდო შეტყობინებისაგან, ფაქტი – აზრისაგან. დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის ბოლომდე მოსმენას, რაც ხშირად არ ხდება; იმის ნაცვლად რომ მთლიანობაში გაიაზროს შეტყობინება, მსმენელი უკვე აზრს აყალიბებს. მხედველობაში არ იღებს კომუნიკატორის გრძნობებს, შეხედულებებს, ფასეულობებს.

**აქტიური მოსმენა** სავალდებულოა და პირად დისციპლინას მოითხოვს. საჭიროა წინასწარი გადაწყვეტილების მიღება: ვუსმინოთ გულისყურით, ზერელედ, თუ გაგონილს იგნორირება გავუკეთოთ. გამოსავალი ასეთია: თუ ინფორმაცია აკმაყოფილებს ჩვენს მოთხოვნებს, მოვუსმენთ ყურადღებით. თუ ინფორმაცია ეწინააღმდეგება ან ერთს ან მეორეს, მაშინ შეიძლება უარყვოთ.

აქტიური მსმენელი მოსმენისათვის მზადყოფნას გამოხატავს როგორც სიტყვიერად (“თუ შეიძლება, მითხარით”), ასევე უსიტყვოდ (სიმშვიდის შენარჩუნებით) და მოსაუბრეს თავზე არ ახვევს საკუთარ შეხედულებებს.

**აქტიური მოსმენის სქემა.** იგი ასახავს ურთიერთობებს გონების, ემოციებისა და ქესტების ენის საშუალებით. გონება არჩევს არსებით სიტყვებს, გრძნობებს გადააქვთ ემოციები, ქესტიკულაცია ხაზს უსვამს საკვანძო ფაქტებსა და გრძნობებს.



### კონფლიქტები და კონფლიქტის გადაჭრის გზები

**კონფლიქტი.** კონფლიქტი ხდება მაშინ, როცა ინდივიდებს ან ჯგუფებს შორის ჩნდება უთანხმოება პრინციპულ საკითხებთან დაკავშირებით ან როდესაც ემოციური ანტაგონიზმი ბადებს მათ შორის შეხლა-შემოსხლას. ნებისმიერი ადამიანი, ხელქვეითი იქნება ის თუ მენეჯერი, შეიძლება იყოს როგორც კონფლიქტის მთავარი მონაწილე, მეორე მხარე, ასევე შუამავალი - მესამე მხარე კონფლიქტის მოგვარებაში. თუმცა, გასაგები მიზეზების გამო, სასურველია, მენეჯერი ან ჯგუფის ხელმძღვანელი არ აღმოჩნდეს კონფლიქტის სუბიექტის როლში.

**კონფლიქტის ტიპები.** კონფლიქტის ორი ფორმა არსებობს: **1) არსებითი კონფლიქტი** არის აზრთა ფუნდამენტური სხვადასხვაობა დასახულ ამოცანებზე, მიზნებზე და მათი მიღწევის საშუალებებზე. ორგანიზაციაში ერთად მომუშავე ადამიანებს უჩნდებათ განსხვავებული მოსაზრებები სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრინციპულ საკითხებზე. ეს იქნება რესურსების განაწილება, ანაზღაურების თემა, სამუშაოსთან დაკავშირებული პროცედურები და ა.შ. **2) ემოციური კონფლიქტი** პიროვნებათშორისი პრობლემებიდან მომდინარეობს და უარყოფით გრძნობებს ეფუძნება, როგორცაა: უნდობლობა, აღშფოთება, შიში და სხვა. ემოციური კონფლიქტი უფრო “ხასიათების შეჯახების” გამო ჩნდება.

**კონფლიქტის დონეები.** სამუშაო ადგილებზე ადამიანებმა შეიძლება განიცადონ კონფლიქტი პიროვნებათშორის, ჯგუფთაშორის და ორგანიზაციათშორის დონეებზე. **1) შიდაპიროვნული კონფლიქტი** წარმოიშვება ინდივიდის შიგნით რეალური ან აღქმადი ზეწოლის შედეგად შეუთავსებელი მიზნებისა და მოლოდინების მხრიდან. **2) პიროვნებათშორისი კონფლიქტი** ხდება ერთმანეთის მიმართ ოპოზიციაში მყოფ ორ ან მეტ ინდივიდს შორის. **3) ჯგუფთაშორისი** - ორგანიზაციაში სხვადასხვა ჯგუფებს, ხოლო **ორგანიზაციათშორისი** - ორგანიზაციებს შორის.

**ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტები.** ადამიანური ურთიერთობები ორგანიზაციაში ან მის გარეთ კონფლიქტების გარეშე თითქმის არ არსებობს. კონფლიქტი, უმეტესწილად, ინდივიდებს ან კოლექტებს შორის ბადებს მტრობას. მაგრამ მას მეორე მხარეც აქვს. კონფლიქტის დროს ვლინდება პრობლემა, რომელიც საჭიროებს რევიზიას და იძლევა შანსს დასახული გეგმის პოზიტიური გადაწყვეტისათვის. ე.ი. **კონფლიქტს აქვს ორი მხარე: 1) ფუნქციური ანუ კონსტრუქციული და 2) დისფუნქციონალური, ანუ დესტრუქციული.** კონსტრუქციულ კონფლიქტს ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციები მიჰყავს დადებით შედეგებამდე, იძლევა გარანტიებს ახალი შემოქმედებითი საქმიანობისათვის. პირიქითაა საქმე დესტრუქციული კონფლიქტის შემთხვევაში. ირღვევა ჯგუფის მთლიანობა, უარყოფითად იხარჯება ენერჯია, ღვივდება დაპირისპირება, იქმნება არაჯასადი ვითარება სამუშაო პროცესებში. ქედან გამომდინარე, ასეთი ტიპის კონფლიქტებმა შეიძლება დააქვეითონ შრომითი პროდუქტიულობა, შრომითი კმაყოფილების გრძნობა, ხელი შეუწყონ სამუშაოზე გაცდენებსა და კადრების დენადობას.

**კონფლიქტების მართვა.** კონფლიქტის შესწავლის მრავალი საშუალება არსებობს. მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში, **კონფლიქტის გადაწყვეტა ხდება მაშინ, როდესაც სრულად აღმოიფხვრება კონფლიქტის მიზეზები.**

არსებობს კონფლიქტის მართვის ირიბი და პირდაპირი მეთოდები.

**კონფლიქტის მართვის ირიბი მეთოდებია:** ურთიერთდამოკიდებულებათა შემცირება, საერთო მიზნებისაკენ მიმართვა, მითითება იერარქიაზე, სცენარების შეცვლა.

**კონფლიქტის მართვის პირდაპირი მეთოდებია:** აკომოდაცია – ერთი მხარის გადაწყვეტილება – მისცეს საშუალება მეორეს იხელმძღვანელოს თავისი სურვილებით. **თანამშრომლობა და პრობლემების გადაწყვეტა** – მოიძებნოს ჭეშმარიტი გზა ყველა დაინტერესებული პირის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, განსხვავებების მოძებნისა და პრობლემის გადაჭრის გზით. **კომპრომისი** – მოიძებნოს “მისაღები” და არა “ოპტიმალური” გადაწყვეტილებები, რათა არ აღმოჩნდეს არც მოგებული და არც წაგებული. **თავის დაღწევა** – ნებისმიერ დონეზე შენარჩუნდეს ნეიტრალიტეტი.

**კონკურენცია და ავტორიტეტული ბრძანებები** – ბრძოლა წარმართოს კონფლიქტში მონაწილე მხარეთა სურვილით, რათა კონკურენტულ ბრძოლაში დომინირებდეს “წაგებული – მოგებული” და/ან ისე, რომ მოიძებნოს გამოსავალი ხელმძღვანელობის მხრიდან.

### **მოლაპარაკების წარმოება**

**რა არის მოლაპარაკება?** – ესაა ერთობლივი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი იმ შემთხვევაში, როცა დაინტერესებულ მხარეებს განსხვავებული მოთხოვნები აქვთ.

**მოლაპარაკების მიზნები და ინტერესები.** მოლაპარაკების ოქროს წესია, ყოველთვის აწარმოო მოლაპარაკება ინტერესებიდან და არა პოზიციებიდან გამომდინარე. საჭირო ფსიქოლოგიური რჩევები: ნუ დაიჭერთ ნურავითარ პოზიციას, ვიდრე არ დარწმუნდებით, რომ თქვენი პოზიცია მომგებიანი იქნება მოლაპარაკების ინტერესების დასაცავად; ნუ ეცდებით მიაღწიოთ თქვენს პირად მიზნებს მოლაპარაკების მსვლელობაში – მოქმედებთ როგორც წარმომადგენელი და არა როგორც ცალკეული პიროვნება. მას შემდეგ, რაც გაირკვევა ერთი მხარის ინტერესები, მნიშვნელობა ენიჭება იმის ცოდნას, რით ინტერესდება მოპირდაპირე მხარე.

გარდა ამისა, დადებითი შედეგების მიღწევაზე უმთავრეს გავლენას ახდენს მოლაპარაკების ატმოსფერო. ფსიქოლოგიური “ატმოსფერო” ძალიან მოკლე დროში იქმნება და მასზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, როგორცაა: მხარეებს შორის ადრინდელი ურთიერთობები, მოლოდინები, მათი პოზიციები, აღქმა და უნარი. ასევე, შეხვედრაში ჩადებული აზრი, შეხვედრის ადგილმდებარეობა, შეხვედრის ოფიციალური ფორმა, წინასწარი მომზადება. ხოლო მას შემდეგ, რაც ყინული გალღვება, უნდა ვეცადოთ შევექმნათ ურთიერთთანამშრომლობის ცოცხალი და საქმიანი ატმოსფერო. ასეთი გულითადი სვლები გზას გაუკაფავს მოლაპარაკების მსვლელობას და დაგვეხმარება ინფორმაციის მოპოვებაში მოპირდაპირე მხარის თვისებების, პოზიციისა და ზრახვების შესახებ.

მოლაპარაკების დასრულება ზოგჯერ მესამე მხარის ჩარევის შედეგადაა შესაძლებელი. ეს მაშინ, როცა მოლაპარაკება ჩიხშია შესული და სიტუაცია გამოუვალი ხდება. მესამე მხარე შეიძლება იყოს არბიტრაჟი ან შუამავალი. არბიტრაჟის დროს არბიტრი “მოსამართლის” როლში გამოდის. ის ისმენს კამათში მონაწილე ორივე მხარის პოზიციებს და როგორც ნეიტრალურ პირს ორივე მხარისათვის აუცილებელი გადაწყვეტილება გამოიაცხადებს. ხოლო შუამავალი ცდილობს მხარეები გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს, დარწმუნებითა და გონიერ არგუმენტებზე დაყრდნობით.

**მოლაპარაკების გავრცელებული მახეები.** მოლაპარაკება ფსიქოლოგიური პროცესია და იგი დამოკიდებულია პირობულ კულტურაზე. ამიტომ, არც თუ იშვიათად, ნებისთნეულ უნებლიედ, კომუნიკაციის ბალანსები ირღვევა. მონაწილეები უნდა იცნობდნენ გავრცელებულ მახეებს, რომლებსაც შეიძლება წააწყდნენ. ასეთებია: 1)საკუთარი პოზიციის დაცვის ტენდენცია. მისი მთავარი პრინციპია, “რაიმეს მისაღებად აუცილებელია მეტოქეს რაიმე წაართვა.” 2)მხარეების მიერ მოლაპარაკების დაწყება გადაჭარბებული მოთხოვნებით, უკან დახევის გარეშე. იმ ზომამდე, რომ საკუთარი პოზიციის დაცვამ შესაძლებელია კონფლიქტის ესკალაცია გამოიწვიოს. 3)საკუთარ პოზიციაში ზედმეტი დარწმუნებულობა, რაც განაპირობებს მეორე მხარის მოთხოვნათა იგნორირებას. 4)არშემდგარი კომუნიკაცია, როცა მხარეები ფაქტიურად არ საუბრობენ ან, არ ცდილობენ “გაენდნენ ერთმანეთს”. “მოლაპარაკებას, რომელიც ერთობლივი გადაწყვეტილებების მისაღწევად, არის ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესი”, არღვევს როგორც კომუნიკაციის, ასევე აღქმის

პრობლემებიც. მხარეებს არ შესწევთ რა უნარი მოუსმინონ და გაუგონ ერთმანეთს, პოზიტიური მოლაპარაკება ვერ შედგება. გამოსავალი გამოიხდება მაშინ, როცა ყველა მხარე ჩაერთვება აქტიურ მოსმენაში, “მოირგებს მოწინააღმდეგის ჩექმას” და მისი თვალთ შეხედავს სიტუაციას.

წარმატებული მოლაპარაკებისათვის უპირველესი ზნეობრივი ქცევაა. ის შედეგიანია მაშინ, როცა შენარჩუნდება ან უმჯობესდება ადამიანური ურთიერთობები.

### **კითხვები:**

- 1) რა არის კომუნიკაცია?
- 2) რომელია კომუნიკაციის ძირითადი კომპონენტები?
- 3) რომელია კომუნიკაციის დონეები?
- 4) რომელია კომუნიკაციის ფსიქოლოგიური ბარიერები?
- 5) რა არის კონფლიქტის მიზეზები?
- 6) რა და რა სახის კონფლიქტები არსებობს?
- 7) რომელია წარმატებული მოლაპარაკების გზები?

### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ლადლოუ რ., პენტონი ფ., “ეფექტური კომუნიკაციის არსი”, გვ. 5-25; გამომცემლობა ქრონოგრაფი, თბილისი, 2000;
2. ჩარკვიანი დავით., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, გვ. 190-213; შ.პ.ს. “ნათია”, თბილისი, 2000;
3. ხიზანიშვილი ს; ყულიჯანაშვილი ა; წიქარიძე ლ; საქმიანი ურთიერთობების კულტურა, საგამომცემლო სახლი “ტექნიკური უნივერსიტეტი”, თბილისი, 2007.

## **XIV. გლობალიზაციის მექანიზმები და ფსიქიკური პრობლემები (ნაწილი I)**

XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან გლობალიზაციის თემა პოპულარული გახდა. ტერმინი გლობალიზაცია მსოფლიო აზროვნებაში ფართოდ გავრცელდა. თანამედროვენი დღევანდელ სამყაროს გლობალურ სამყაროდ, ხოლო ეპოქას გლობალიზაციის ეპოქად მიიჩნევენ. ამ თითქოსდა სტიქიურ პროცესში ჩართულია მსოფლიოს სახელმწიფოები და ქვეყნები საკუთარი განვითარების დონით, ეკონომიკური შესაძლებლობებითა და ბუნებრივი რესურსებით. მათ შორისაა ჩვენი ქვეყანა – საქართველო.

მსოფლიო მოვლენებში მათ შორის, გლობალურ კულტურაში ქართული საზოგადოების მონაწილეობის ხარისხი დაბალია; მაგრამ ფაქტია, რომ ჩვენი ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა წამყვანი სახელმწიფოების პოლიტიკაში სტრატეგიულ მნიშვნელობას იძენს. ამისი დასტურია თუნდაც 2008 წლის აგვისტოში რუსეთ-საქართველოს ომი.

**გლობალიზაციის საკითხის მნიშვნელობა.** გლობალიზაცია ადამიანური მისწრაფებების შეუქცევადობის შედეგია. ასე იყო წარსულში, ასეა ახლა და ასე იქნება მომავალშიც.

ოცდამეერთე საუკუნის გლობალიზაცია თავისი მასშტაბითა და სპეციფიკით უპრეცედენტოა, ამიტომ მოვლენათა სწორი გააზრება და საუკუნის გამოწვევაზე ადეკვატური პასუხის გაცემა აუცილებელიცაა და საჭიროც.

ერთის მხრივ, სახეზეა პრობლემები: ცივილიზაციათა ომი, უმუშევრობა, სიღარიბე, შიმშილობა, ეპოქალური დაავადებები, ატომური, ბირთვული შეიარაღება, ეკოლოგიური კატასტროფები, რომელთა მიმართ თანამედროვე მსოფლიომ უნდა გამოიჩინოს უფრო მეტი “მგრძობელობა” და სიფრთხილე. მეორე მხრივ, მიმდინარეობს არნახული ინტეგრაცია, თავისი გვერდითი შედეგებითა და წინააღმდეგობებით. შესაბამისად იკვეთება ორი რადიკალურად განსხვავებული შეხედულება: პირველის თანახმად, გლობალიზაცია ხელს უწყობს მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებას და ამ ასპექტით პრობლემათა დაძლევა, მეორე თვალსაზრისით, გლობალიზაცია განიხილება ნეგატიურ მოვლენად, რომელიც გაქრობით ემუქრება ცალკეულ ეროვნულ სახელმწიფოებს, მცირე ერებს, მათ კულტურულ თავისებურებებს; იგი განიხილება მთლიანად მსოფლიო განვითარების საშიშ ტენდენციად.

### **შესასწავლი საკითხები:**

**რა არის გლობალიზაციის არსი?**

**რა თავისებურებები ახასიათებს მას და რა მექანიზმებით იმართება?**

**რა დამოკიდებულებაა პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებასა და გლობალიზაციას შორის?**

**რომელია გლობალიზაციის ძირითადი ასპექტები?**

როგორია მისი პოზიტიური და ნეგატიური შედეგები?

რა ფსიქიკური პრობლემები შეიძლება წარმოშვას გლობალიზაციამ?

როგორი შეიძლება იყოს საქართველოს მომავალი?

გლობალიზაციის არსი. პრობლემის სირთულე და პროცესისადმი არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება კლინდება ცნების სხვადასხვაგვარ განმარტებაშიც.

გლობალიზაციის, როგორც მოვლენის არსის გარკვევა ვცადოთ გლობალიზაციის ცნების დაზუსტებით. ტერმინი “გლობალიზაცია” მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან “global”, რაც ნიშნავს მთლიანს, ერთიანს.

“გლობალიზაცია” ეკონომიკურ კონტექსტში გამოიყენა თეოდორ ლევიტმა (1983), როცა აღწერა გლობალური ბაზრების მოქმედების სფერო. ფრო მოგვიანებით, ტერმინი გამოიყენეს ეკონომიკური გლობალიზაციის ძირითადი აგენტების – ახალი ტიპის მულტინაციონალური ორგანიზაციების აღწერის მიზნით.

იან შოლტეს განმარტებით, “გლობალიზაციაში” მოიაზრება არა მხოლოდ ეკონომიკური პროცესები, არამედ “სოციალური ურთიერთობებიც, რომელთაც შედარებით ნაკლებად აფერხებს მანძილი და საზღვრები”. იგი გამოყოფს გლობალიზაციის არაერთ ასპექტს. კერძოდ, გლობალიზაცია **ა) კომუნიკაციების სფეროში** – ციფრული ტექნოლოგიების, მობილური სატელეფონო კავშირების, ელექტრონული მასმედიისა და სხვა საშუალებების დანერგვა; **ბ) ორგანიზაციების სფეროში** – კომპანიების, ასოციაციების, მარეგულირებელი უწყებების ზრდა; **გ) ეკოლოგიურ დონეზე** – პლანეტის ჰავის ცვლა, სტრატოსფეროში ოზონის შემცირება, ზოგიერთი ბუნებრივი რესურსის ამოწურვა, დედამიწის ბუნებრივი მრავალფეროვნების შემცირება; **დ) წარმოების სფეროში** – “გლობალური ფაბრიკების ზრდა, რამდენიმე ქვეყნის ერთ საწარმოო ხაზად გაერთიანება, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ოცდაოთხსაათიანი სამუშაო რეჟიმით საფონდო ბირჟების არსებობა, დედამიწის ყველა კუთხეში საკრედიტო ბარათების გავრცელება, ზოგიერთი ვალუტის მხარდი გამოყენება; **ე) სამხედრო სფეროში** – გლობალური შეიარაღება, კონტინენტშორისი ბალისტიკური რაკეტების, საჯაშუშო თანამგზავრებისა და მსგავსი ტექნოლოგიების დანერგვა, რაც მსოფლიოს აქცევს ერთ სტრატეგიულ არეალად; **ე) აზროვნების დონეზე** – ცნობიერების, ქცევის ნორმების, ადამიანის უნივერსალური უფლებების შეცვლა.

გლობალიზაციის ცნების შინაარსში იგულისხმება მსოფლიო რეგიონებისა და ზონების, ქვეყნების, ხალხებისა და ცალკეული ადამიანების ურთიერთკავშირი, ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთზეგავლენა ცხოვრების ყველა სფეროში. ეკონომიკურ ლექსიკონში ცნება “გლობალიზაცია” განმარტებულია როგორც “მსოფლიოს ყველა ქვეყნის ეკონომიკის ურთიერთდამოკიდებულებების ზრდა, რომლის საფუძველია წარმოებისა და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაციის გაღრმავება, მეურნეობრიობის განვითარებისათვის გათანაბრებული პირობების არსებობა, დაახლოებული ფასები, საქონლის, ფასიანი ქაღალდების რეალიზაცია, სხვადასხვა ქვეყნის ფინანსური და საფონდო ბაზრების სასქმიანობაში ბარიერების მოხსნა”.

გლობალიზაციის კლასიკური განმარტება ასეთია: ესაა მსოფლიო ტრანსფორმაციის ძალა, რომელიც მოიცავს ცვლილებებს მსოფლიო საზოგადოებაში, ეკონომიკაში, მართვის ფორმებსა და მსოფლიო წესრიგში.

გლობალიზაციის ძირითადი შემადგენელი პროცესებია:

- 1) **ვესტერნიზაცია** – დასავლური ღირებულებების, ცხოვრების წესის, ეკონომიკური ურთიერთობების განვრცობა (ექსპორტაპოლაცია) დანარჩენ მსოფლიოზე.
- 2) **ინტერნაციონალიზაცია** – სახელმწიფო კავშირების გააქტიურება, მათი მზარდი ურთიერთდამოკიდებულება, სახელმწიფო საზღვრების შემცირება, ხალხებისა და კულტურების მყისიერი დაახლოება.
- 3) **დენაციონალიზაცია** – ეროვნული სახელმწიფოების როლისა და მნიშვნელობის შემცირება და საერთაშორისო ინსტიტუტების გააქტიურება.
- 4) **ლიბერალიზაცია** – ღია, ინტეგრირებული ეკონომიკა, სახელმწიფო კონტროლისაგან მისი გათავისუფლება, ქვეყნებს შორის სავაჭრო ბარიერების მინიმუმამდე დაყვანა.

**გლობალიზაციის მექანიზმები და თავისებურებები.** საკითხის გასარკვევად მივმართეთ ისტორიულ და სოციოლოგიურ ანალოგიებს.

ისტორიულად, გლობალიზაციის გარკვეული ფორმები ძველ მსოფლიოში უკვე არსებობდა. მაგალითად, რომის იმპერია, პართია, ხანის დინასტია. ამ უკანასკნელის არსებობის პერიოდში დაიწყო “აბრეშუმის გზის” მშენებლობა, რომელმაც მონღოლთა იმპერიაში უდიდესი მნიშვნელობა შეიძინა, რასაც მოჰყვა “ისლამის ოქროს ხანა”. ამ პერიოდში მუსულმანმა ვაჭრებმა შეძლეს პროდუქციისა და ცოდნის გლობალიზება.

XIX საუკუნის 50-იანი წლებიდან ინდუსტრიული კაპიტალიზმის აღმავლობამ, რომელმაც მეტი რესურსები და გაფართოებული ბაზარი მოითხოვა, ხელი შეუწყო თავისუფალი ვაჭრობის განვითარებას. ხოლო 70-იანი წლებიდან პირველ მსოფლიო ომამდე, კაპიტალისა და საქონლის მიმოქცევამ არნახულ მასშტაბებს მიაღწია. ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა განაპირობა ახალი ტიპის საზოგადოებრივი ურთიერთობების ჩამოყალიბება. თანამედროვე გლობალური სამყაროს იდეა ამ პროცესების ლიგიკური შედეგია.

ვიდრე ვისაუბრებთ გლობალიზაციაზე, როგორც თანამედროვე საზოგადოებრივი ცხოვრების წესზე, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით, გავარკვიოთ პოსტინდუსტრიული საზოგადოების არსი.

დღევანდელი სოციოლოგების კლასიფიკაციით კაცობრიობის ისტორია, ტექნოლოგიებისა და ცხოვრებაზე მათი გავლენის თვალსაზრისით, სამ – აგრარულ, ინდუსტრიულ და პოსტინდუსტრიულ ტალღად შეიძლება დაიყოს. აგრარულმა ტალღამ, რომელიც ათი ათასი წლის წინათ დაიწყო, ძირეულად შეცვალა კაცობრიობის ცხოვრების წესი და იგი “ნეოლითურ რევოლუციად” იწოდება.

აგრარული იყო ძველი აღმოსავლეთის საზოგადოება, მისი არსებობა სოფლის მეურნეობას ემყარებოდა. ხოლო მეურნეობის ნატურალური ხასიათი, თავის მხრივ, ემყარებოდა საქონლის უშუალო გაცვლას საქონელზე ფულადი მიმოქცევის განვითარებული სისტემის გარეშე. ე.ი. ეკონომიკის ბაზისი, სიმდიდრისა და კეთილდღეობის წყარო მიწის მფლობელობა იყო.

XV-XVI საუკუნიდან დედამიწის ერთ მონაკვეთზე, დასავლეთ ევროპაში, იწყება გადასვლა ინდუსტრიულ საზოგადოებაზე. ვითარდება მანუფაქტურული წარმოება,

აქცენტი სოფლის მეურნეობიდან მრეწველობაზე გადადის. ინდუსტრიულ საზოგადოებაში წარმოების საშუალებების განვითარების საფუძველზე ხდება ნაკლები დანახარჯებით დიდი ეფექტის მქონე შედეგების მიღწევა; თვითორგანიზაციის მაღალი დონით შესაძლებელი ხდება რესურსების უფრო რაციონალურად და კონცენტრირებულად დაგროვება და გამოყენება. გაცილებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინვესტირებას, ვიდრე პროდუქციის მოხმარებას; ყალიბდება მეტ-ნაკლებად განვითარებული ინფრასტრუქტურა; თანაბრდება მოსახლეობის სოციალური წილი და იგი თანდათანობით იზრდება ქალაქის სასარგებლოდ.

XIX საუკუნის 50-იანი წლებიდან ინდუსტრიული კაპიტალიზმის აღმავლობამ, რომელმაც მეტი რესურსები და გაფართოებული ბაზარი მოითხოვა, ხელი შეუწყო თავისუფალი ვაჭრობის განვითარებას. ხოლო 70-იანი წლებიდან პირველ მსოფლიო ომამდე, კაპიტალისა და საქონლის მიმოქცევამ არნახულ მასშტაბებს მიაღწია. ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა განაპირობა ახალი ტიპის – ინდუსტრიული და პოსტინდუსტრიული საზოგადოებრივი ურთიერთობების ჩამოყალიბება.

XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან მსოფლიოს არაერთ ქვეყანაში, მეორე – ინდუსტრიული ტალღის ცხოვრების წესიდან ხდება გადასვლა მესამე – პოსტინდუსტრიულ ტალღაზე. განვიხილოთ პოსტინდუსტრიული საზოგადოების მახასიათებლები.

**“პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაზე საუბრისას უნდა გვახსოვდეს, რომ მისი დახასიათებისათვის, იმდენად ტექნოლოგიების მაღალი დონის აღნიშვნა კი არ არის არსებითი, რამდენადაც ის გავლენა, რომლებსაც ეს ტექნოლოგიები ახდენენ საზოგადოებრივ ცხოვრებაზე”(1).**

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაზე გადასვლა ემთხვევა კიბერნეტიკის, ინფორმატიკის, გადაწყვეტილებების მიღების თეორიის და სხვა მსგავსი მეცნიერებების შექმნასა და სწრაფ განვითარებას. ეს მეცნიერებები იკვლევენ სხვადასხვა სახის ორგანიზებულ სიმრავლეებს, ანალიზებენ მათში მიმდინარე პროცესებს და უკიდურესი განუსაზღვრელობების პირობებშიც კი ახორციელებენ ალტერნატივების ოპტიმალურ შერჩევას. ორგანიზებულ სიმრავლეთა მართვის ახალი მეთოდები, თავის მხრივ, ინტელექტუალური ტექნოლოგიების განხორციელების საფუძველი ხდება; რის გამოც პოსტინდუსტრიული საზოგადოება ინდუსტრიულზე გაცილებით მაღალი ხარისხით ახდენს რესურსების მობილიზებას. საბოლოოდ, თანამედროვე საზოგადოების მთავარ მექანიზმად ინფორმაციაზე ორიენტირებული ეკონომიკა გვევლინება. ცოდნა ახალ განზომილებას იძენს; ინფორმაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

ამერიკელი ფუტუროლოგის, დენიელ ბელის აზრით, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებას ახასიათებს სამი არსებითი ნიშანი: 1)საწარმო პროდუქციის წილის შემცირება და მოხმარებისა და საინფორმაციო უზრუნველყოფის წილის ზრდა; მრეწველობასთან შედარებით, მომსახურებისათვის უპირატესი როლის მინიჭება; 2)ტექნიკური ინოვაციების, ტექნიკური პროგრესის პირდაპირი კავშირი თეორიული ცოდნის უმაღლეს განვითარებასთან; 3)სისტემური ცოდნისა და გადაწყვეტილებათა მიღების ძირითად კომპონენტად ინტელექტუალური ტექნოლოგიების ქცევა. “...როგორც ფიზიკური შრომა და მიწა იყო აგრარული საზოგადოების ძირითადი ცვლადები, ხოლო ინდუსტრიული საზოგადოებისა – შრომა და კაპიტალი, ისე ცოდნა და ინფორმაცია იქცევიან ძირითად ცვლადებად”(2), შენიშნავს იგი. პოსტინდუსტრიულ

საზოგადოებაში ადგილი აქვს ტექნიკისა და მეცნიერების შერწყმას და მათ საფუძველზე ტექნოლოგიის ფენომენის წარმოშობას; რაც არა მხოლოდ ტექნიკური განვითარების ახალი დონის მიღწევას, არამედ ინფორმაციული მომსახურების თვისებრივად ახალი ფორმის გამოქმენას. ამ აზრს ადასტურებს კომპიუტერიზებული ინფორმაციული კართოტეკების შექმნა, რომელმაც შესაძლებელი გახადა ახალი ტიპის მომსახურება, სპეციალიზებული ინფორმაციული სიების გაყიდვა საბაზრო მომსახურებისთვის. **მაგალითი**, თვითმფრინავის ბილეთების კომპიუტერიზებული განაწილება; სისტემა, რომელმაც ავიაკომპანიებს საშუალება მისცა შემოსავალი მიიღონ არა მუშახელის დათხოვნის, არამედ შრონის ეფექტური ორგანიზებისა და რესურსების მობილიზების ხარჯზე.

თანამედროვე შრომით ორგანიზაციებში განსაკუთრებით დიდი როლი ენიჭებათ ინფორმაციული სექტორის თანამშრომლებს. ისინი არსებულ ორგანიზაციულ თუ საწარმო სისტემებზე ინფორმაციის მიყენებით ქმნიან სიმდიდრეს და ამიტომ პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ყველაზე მაღალშემოსავლიან პირთა რიცხვში შედიან.

აღსანიშნავია ისიც, რომ პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ეკონომიკა თანდათანობით იღებს სერვისულ ხასიათს, განუხრელად იზრდება მომსახურების სექტორის წილი. ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, სამიოდე ათწლეულის შემდეგ მრეწველობის სფეროში მუშახელის სულ 10-15% იქნება დასაქმებული.

**მაგალითი:** დღესდღეობით, აშშ-ს აგრარულ სექტორში ერთი ფერმერი აწარმოებს რამოდენიმე ადამიანის გამოსაკვებად საკმარის პროდუქციას; ასევე, შორს არ არის დრო, როცა ერთი მუშის მიერ წარმოებული საქონელი თანამედროვე საზოგადოების ათობით ადამიანს დააკმაყოფილებს.

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების კიდევ ერთი თავისებურებაა მასში მიმდინარე ცვლილებების პერმანენტული ფორსირება. ახალი ტექნოლოგიების გამოგონება და დანერგვა დაჩქარებულ ტემპებში ხდება. თუ ინდუსტრიულ საზოგადოებაში ტექნოლოგიურ პროგრესს ბაზარი “მიათრევდა”, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ტექნოლოგიები უბიძგებენ ბაზარს.

**ცოდნა და განათლება პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში.** მსჯელობიდან გასაგები ხდება, რომ პოსტინდუსტრიული საზოგადოება მოითხოვს განათლების სისტემის განსაკუთრებულ ორგანიზაციას, რაც ჩვენი ქართული სინამდვილის თვალსაზრისითაც მეტად აქტუალურია.

თანამედროვე საინფორმაციო სივრცეში სწავლების პროცესებთან დაკავშირებით გამოიკვეთა ცნებები: კვალიფიკაცია და მეტაკვალიფიკაცია.

კვალიფიკაცია გულისხმობს სწავლების შედეგად ჩამოყალიბებული ჩვევების უბრალო გამოყენებას, ხოლო მეტაკვალიფიკაცია – იმგვარ ცოდნას, რომელიც ახალი ინფორმაციის მოძებნის, სელექციის და ათვისების შესაძლებლობას იძლევა.

**მაგალითად**, თანამედროვე სოფლის მეურნეობის მუშაკს უნდა ჰქონდეს არა მხოლოდ სოფლის მეურნეობისთვის საჭირო ტრადიციული ჩვევები, ე.ი. კვალიფიკაცია, არამედ მეტაკვალიფიკაციაც. მას უნდა შეეძლოს საჭირო ინფორმაციის მიღება, შეგროვება და დამუშავება; ინფორმაცია უნდა ჰქონდეს არა მხოლოდ სასუქებზე ან

ჰიბრიდულ თესვებზე, კომბაინსა და ტრაქტორზე, არამედ უნდა შეეძლოს აღრიცხვა და კონტროლი, კომპიუტერის მოხმარება.

აქედან გამომდინარე, რომ თანამედროვე დონეზე დიდ მნიშვნელობას იძენს არატრადიციული დარგები: **გამოყენებითი ფსიგოლოგია, მართვის სოციალური ფსიქოლოგია, მართვის სისტემების ორგანიზაცია, გადაწყვეტილებების მიღებისა და თამაშის თეორიები** და სხვა.

საზოგადოებრივი ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროში მომხდარმა ცვლილებებმა განაპირობა ინდივიდის სპეციფიკის ცვლილება. პროფესიული განათლებისა და მეტაკვალიფიკაციის გარდა, პიროვნებას მოეთხოვება სიმბოლოებით, აბსტრაქციებით ოპერირების უნარი, ლოგიკური აზროვნება.

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ინდივიდის შეფასების კრიტერიუმებია:

- ცვლილებებთან სწრაფად შეგუების უნარი;
- მოქნილობა – ერთსა და იმავე დროს რამოდენიმე მენეჯერთან მუშაობა, საჭირო დროს ხელმძღვანელობის გაწევა;
- ცნობისმოყვარეობა – ინტერესი, გავლენა მოახდინონ მიმდინარე პროცესებზე;
- უნარი, შეინარჩუნონ თავდაჯერება გაურკვევლობის პირობებში;
- ერთი სპეციალისტისათვის სამუდამოდ გამომუშავებული ჩვევის, იღების რამოდენიმე სფეროში მუშაობის გამოცდილების ერთი სფეროდან მეორეში გადატანის უნარი;
- შემრიგებლისა და შუამავლის როლის შესრულების უნარი, კრიტიკულ სიტუაციაში მოქმედების ჩვევა;
- ახალი საქმის დაწყების უნარი;
- უცხო ენების ცოდნა;
- განსხვავებულ კულტურათა გაგებისა და მათთან შეგუების უნარი;
- ორიენტირება უფრო მომავალზე, ვიდრე წარსულზე.

განვითარებულ პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში სახელმწიფო ძლიერების განმსაზღვრელი, უფრო მეტად, იქნება ზემოთ ჩამოთვლილი უნარებით დაჯილდოებულ ადამიანთა რაოდენობა, ვიდრე სამხედრო ძლიერება ან ენერგორესურსების ფლობა. ამისი ნიმუშია იაპონია, შვეიცარია, სადაც სიმდიდრის მთავარი წყარო არა იმდენად ბუნებრივი რესურსი, რამდენადაც მოქალაქეთა დაოსტატება, განათლება და სამუშაო დისციპლინაა.

რასაკვირველია, **ქართველთა ეროვნულ ხასიათში** აღნიშნულთაგან არაერთი პოზიტიური თვისებაა ჩადებული. მაგრამ საჭიროა სტაბილური პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური სტრუქტურების შექმნა, რაც ჩვენი ხასიათის ამ თვისებების სწორად წარმართვის საშუალებას მოგვცემს.

**კითხვები გამეორებისთვის:**

- 1) რა არის გლობალიზაცია?
- 2) რა არის ვესტერნიზაცია?
- 3) რა არის ლიბერალიზაცია?
- 4) რა არის დენაციონალიზაცია?

5) რა არის ინტერნაციონალიზაცია?

**რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ქართული საზოგადოება და ევროპული ღირებულებები., გვ. 7-34; 99-129; 143-155; სერია “ევროპული ძიებანი”, სტატიების კრებული – 2006. თბილისი, 2007
2. ულრის ბეკი, “რა არის გლობალიზაცია?” გვ. 30-37; 163-174; 163-172; ელფის გამომცემლობა, 2003.
3. სტატიების კრებული. “მსოფლიო ახალი წესრიგი და კავკასია”, საერთაშორისო კონფერენცია, თბილისი, 30-31 მაისი
4. ს.ხიზანიშვილი, ა. ყულიჯანაშვილი, ლ. წიქარიძე; საქმიანი ურთიერთობების კულტურა, გვ. 15-26; “ტექნიკური უნივერსიტეტი”, თბილისი, 2007

## **XV. პოსტინდუსტრიული საზოგადოება და გლობალიზაცია (ნაწილი II).**

გარკვეულწილად, უკვე აღვნიშნეთ, რომ მსოფლიო ისტორია არის სხვადასხვა ქვეყნებისა და ხალხების მიერ გლობალური კუთხით გადადგმული ნელი და სწრაფი ნაბიჯების ერთგვარი ნაკრები. (არშემდგარი “გლობალიზაციის” მაგალითია ელინიზმის ან ჯვაროსნული ლაშქრობების ეპოქა). მაგრამ რევოლუციური ტემპებით ეს პროცესები ორჯერ განხორციელდა.

- 1) XIX-XX სს-ების მიჯნაზე მსოფლიო შევიდა აქტიური ურთიერთობების ფაზაში.** ორთქლმაგალი, ტელეფონი და კონვეიერი – ეს იყო ის ტექნიკური საფუძველი, რითაც ვაჭრობამ და ინვესტიციებმა გლობალურად დაიწყო გავრცელება. პირველი ტალღის თეორეტიკოსებმა (ჯ. ბრაიტი, რი როზენი) დამაჯერებლად დაასაბუთეს, რომ თავისუფალი ვაჭრობა გამოიწვევდა მსოფლიო ეკონომიკურ ზრდას.

გლობალიზაციის კეთილისმყოფელი გავლენის იდეაზე საუბრობს ნორმან ეინჯელიც წიგნში “დიდი ილუზია” (1909). ხუთი წლით ადრე პირველ მსოფლიო ომამდე, ავტორმა არგუმენტები იმის სასარგებლოდ მოიყვანა, რომ ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულებების გამო გლობალური კონფლიქტების წარმოქმნა შეუძლებელია. მაგრამ, მოხდა პირიქით. პირველმა მსოფლიო ომმა შეაჩერა ერების ეკონომიკურ-საინფორმაციო-კომუნიკაციური დაახლოების პროცესი ყველაზე საშინელი მეთოდით. (სხვათა შორის, რუსეთის მთავრობამ, რომელმაც თავის მთავარ მონოპოლისტად გერმანია მიიჩნია, მიუთითა სავაჭრო დამოკიდებულების დამღუპველობაზე. იმ დროს გერმანიაზე მოდიოდა რუსეთის სავაჭრო ვაჭრობის 50%).

- 2) გლობალიზაციის მეორე ტალღა, როგორც აღორძინება, 70-იანი წლების ბოლოს დაწყო, როცა პოსტინდუსტრიულმა პარადიგმამ გაიმარჯვა;** როცა ინფორმატიკაში, ტელეკომუნიკაციებში და დიგიტალიზაციაში გლობალური რადიუსის მქონე საშუალებების სრულყოფაში რევოლუცია მოხდა. ბოლო ოცდაათი წლის მანძილზე რეაქტიულმა ავიაციამ ყველა კონტინენტი დაახლოვა, საშუალოდ თვრამეტ თვეში კომპიუტერების რაოდენობა გაორმაგდა; პარარელურად, მცირდება ინფორმაციის გადატანის ღირებულება; დღესდღეობით ინფორმაციის უზარმაზარი მოცულობანი იზავენება დედამიწის ნებისმიერ წერტილში ტელეფონის, ოპტიკური კაბელისა და რადიო სიგნალის მეშვეობით, რაც რევოლუციურად ზემოქმედებს ეკონომიკურ ზრდაზე. პოლიტოლოგების მტკიცებით, თავისთავად იქმნება სიტუაცია, როცა ვერც ნაციონალური მთავრობები და ვერც ადგილობრივი ხელისუფლებები ვერ შეძლებენ საკუთარი ძალებით იმ პრობლემების მოგვარებას, რომელიც შექმნა მზარდმა ურთიერთდამოკიდებულებამ.

- 3) XXI საუკუნის დასწყისში, თანამედროვე გლობალიზაცია, წინა ფორმებისგან განსხვავებით, პოსტინდუსტრიალ პარადიგმას ემყარება.** ამაშია მისი ძალა. ინდუსტრიული ეპოქის რესურსები საკმარისი არ აღმოჩნდა მთელი დედამიწის გაერთიანებისათვის. ეს შესაძლებელი გახდა მხოლოდ პოსტინდუსტრულ ეპოქაში.

თანამედროვე პოლიტოლოგიაში დომინირებს აზრი იმის შესახებ, რომ გლობალიზაციის პროცესი განპირობებულია არა სახელმწიფოებრივი, არამედ საბაზრო ძალებით. იმისათვის, რომ მოიხილონ კაპიტალი, ისარგებლონ თანამედროვე და მომავლის ტექნოლოგიებით, სახელმწიფოებმა უნდა შეძლონ თავი მოიქციონ სტაბილურობის “ოქროს კორსეტში”, დაბალანსებული ბიუჯეტით, ეკონომიკის პრივატიზაციით, ინვესტიციებისა და საბანკო ნაკადების ღიაობით, მყარი ვალუტით. გლობალიზაცია ნიშნავს ცხოვრების ჰომოგენიზაციას, ანუ მსოფლიო დონეზე ფასების, პროდუქტების, ჯანდაცვის დონისა და ხარისხის, შემოსავლების დონის, პროცენტური საბანკო განაკვეთების გათანაბრებას.

სადავო აღარაა, რომ გლობალიზაცია ცვლის არა მარტო მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებს, არამედ მის სტრუქტურასაც; საკითხის გარკვევა, რამდენად დროული და აუცილებელია ამგვარი უნიფიკაცია და რამდენად შეესაბამება იგი ადამიანური ყოფიერების ფუნდამენტურ ტენდენციებს, მოითხოვს გამოიკვეთოს თანამედროვე გლობალიზაციის ძირითადი ასპექტები, მისი პოზიტივები და ნეგატივები.

**გლობალიზაციის ძირითადი ასპექტები.** საუბრობენ გლობალიზაციის პოლიტიკურ, სოციალურ და კულტურულ ასპექტებზე.

**პოლიტიკური ასპექტი.** ახალი მსოფლიო წესრიგის ჩამოყალიბებაში წამყვან როლს თამაშობს რეგიონალიზმის კონცეფცია. “რეგიონალობის” ცნება გამოხატავს კონკრეტული რეგიონის ერთობის პირობებსა და ხარისხს. იგი შეიძლება იყოს ხანგრძლივი ენდოგენური პროცესი, ან ნებაყოფლობითი გაერთიანება. რეგიონი არ არის უბრალოდ, გეოგრაფიული ან ადმინისტრაციული ობიექტი, მისი შინაგანი ერთიანობა და საზღვრები მუდმივად იცვლება. “რეგიონალობა” გეოგრაფიული სივრცის ტრანსფორმაციას ნიშნავს პასიური ობიექტიდან აქტიურ ობიექტამდე.

1970-იანი წლებიდან, მესამე მსოფლიო ქვეყნების განვითარების ჰარმონიზაციის იდეით, დაიწყო დისკუსია “ახალი საერთაშორისო ეკონომიკური წესრიგის” დამყარებაზე. 1991 წელს, ამერიკის პრეზიდენტმა, ჯ. ბუშმა შემოიტანა ცნება “ახალი მსოფლიო წესრიგი”, რაც ტერორისტებისა და ტირანების წინააღმდეგ ომს გულისხმობს. “გლობალური ომი” ტერორიზმის წინააღმდეგ 2001 წლის 11 სექტემბერს დაიწყო.

გარდა ამისა, გლობალური ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრა მოითხოვს უფრო მსხვილ პოლიტიკურ ერთეულებს. ასეთია ევროკავშირი. თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში ერთმანეთს სწორედ ეს ორი პარადიგმა ეჯახება: აშშ-ს ეროვნული ინტერესი და ევროკავშირის რეგიონალიზმი.

**სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტი.** გლობალიზაციის სოციოლოგიურ კონტექსტში განხილვისას იკვეთება ასეთი ტენდენციები: 1) უცხოელი გადარიბებული მუშების ექსპლუატაცია - ღარიბი ერების წარმომადგენელთა ექსპლუატაცია მსხვილი ინდუსტრიული ძალების მიერ; 2) მანუფაქტურების შეცვლა მომსახურების სფეროთი - იაფი მუშახელის არსებობამ მდიდარი კომპანიები “აიძულა” გაეზარდათ პროდუქცია საზღვარგარეთის ქვეყნებში. შესაბამისი უნარების მქონე და არმქონე მუშაკებს შორის მოხდა ეკონომიკური პოლარიზაცია. რამაც გამოიწვია საშუალო ფენის შესუსტება. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ დაბალი ფენებისათვის სიღარიბის დაძლევის შესაძლებლობა შემცირდა. 3) “კონტინგენტური სამუშაოს აღმავლობა” - გლობალიზაციის პროცესებმა სამუშაო ადგილები ოკეანის გადაღმა გადაიტანა და საშუალო ფენა შეასუსტა, შემცირდა სრულ განაკვეთზე მომუშავე ადამიანების რიცხვი. კომპანიები სულ უფრო ნაკლებად გასცემენ დამატებით წახალისებებს, შვებულებებს, ბონუსებს, პენსიებსა და ჯანდაცვის გარანტიებს. საშუალო ფენის ნაწილი კვლავ მუშაობს, მაგრამ მათი მსყიდველობითუნარიანობა შემცირდა. 4) პროფკავშირების დასუსტება - პროფკავშირებმა დაკარგა თავისი ძალა, სხვადასხვა სფეროს მუშაკები ნაკლებად წევრიანდებიან კავშირებში.

ამ ფონზე, მნიშვნელოვნად უნდა ჩაითვალოს სოციალური მოძრაობების მნიშვნელობა გლობალიზაციის პროცესში. სოციალური მოძრაობა

მოქმედების სპეციალურ მოდუსთა სამოქმედო კომპლექსია, პოლიტიკურად მოტივირებული და მიმართული სოციალური და კულტურული ცვლილებებისაკენ. სოციალურ მოძრაობებს ხშირად რესურსების ნაკლებობა და შიდა განხეთქილებები აზარალებს, თუმცა, მსოფლიო მმართველობაზე მათ მაინც მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ.

გლობალიზაციის უარყოფით გავლენებზე საუბრისას, უნდა განვასხვაოთ უთანასწორობა, პოლარიზაცია, სიღარიბე და უკიდურესი სიღარიბე. უთანასწორობა – ინდივიდებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის სიმდიდრის არათანაბარი ფლობა; პოლარიზაცია – ორ უკიდურეს პოლუსს შორის მანძილის გაზრდა; სიღარიბე – ინსტიტუციურად განსაზღვრული ნორმა, რომელიც აწესებს საარსებო მინიმუმის დონეს; უკიდურესი სიღატაკე – უკავშირდება გადარჩენისათვის ბრძოლას. საგულისხმოა, რომ მიუხედავად იმისა, სიღარიბე და უკიდურესი სიღატაკე პროპორციულად ბევრგან შემცირდა, ღარიბ-ღატაკი ადამიანების რიცხვი უფრო მეტად გაიზარდა.

**კულტურული ასპექტი.** გლობალიზაცია მსოფლიო კულტურას ცვლის ორი ფუნდამენტური გზით. პირველს აღიქვამენ ამერიკანიზაციის ტოლფას მოვლენად. იმ ფაქტზე დაყრდნობით, რომ შეერთებული შტატების მედია, განსაკუთრებით ტელევიზია უდიდეს გავლენას ახდენს საზოგადოებაზე, ამასთანავე, ინტერნეტის მსოფლიო სივრცეში დომინირებს ინგლისური ენა და ამერიკული პორტალები.

მეორე მხრივ, ეკონომიკური პოლიცენტრიზმის ექვივალენტია სხვადასხვა კულტურების კომბინაცია და ინტერნაციონალური ან ზე-ნაციონალური კავშირების გაღმავება. (მაგ. იაპონელებმა ეროვნული კულტურის ელემენტები გლობალური კულტურის ნაწილად აქციეს). დომინირებს აზრი, რომ გლობალიზაცია და მულტიკულტურალიზმი ერთმანეთს სულაც არ გამორიცხავს; რომ ახლად წარმოქმნილი გლობალური კულტურა მსოფლიო მედიის მიერ ვრცელდება და იგი ხდება უფრო მეტად განსხვავებული დომინანტური ერების კულტურისაგან; და კიდევ, დიდი ერების კულტურა პოლიტიკური პოლიცენტრიზმისა და მულტიკულტურალიზმის პრინციპების დანერგვის კვალდაკვალ კარგავს გავლენასა და უნარს, გაანადგუროს მცირე ერების კულტურა.

გლობალიზაციის უარყოფითი გავლენების შესასუსტებლად უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება განათლებას. კასტელსი საუბრობს ორპირიან მახვილზე. ერთი მხრივ, გლობალიზაცია ხელს უწყობს ქვეყნებს გადალახონ ეკონომიკური ჩამორჩენილობა და მოახდინონ პროდუქციის მოდერნიზაცია; მეორე მხრივ, ეკონომიკური სისტემები, რომლებმაც ვერ გაიარეს ადაპტაცია, კიდევ უფრო ჩამორჩენილები ხდებიან. ამიტომ საზოგადოების უნარი, გადავიდეს “ინფორმაციულ ხანაში”, დამოკიდებულია მისი წევრების განათლების დონეზე. ეს ეხება საგანმანათლებლო სისტემას – დაწყებითი სკოლიდან უნივერსიტეტის ჩათვლით. გლობალიზაციის ეპოქაში განათლების სფეროში ინვესტიციების ჩადება სიმდიდრეს და ამიტომ პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ყველაზე მაღალშემოსავლიან პირთა რიცხვში შედიან. ე.ი. ცოდნა და ინფორმაცია, მეტაინფორმაციული სექტორის თანამშრომლების განსაკუთრებული როლი, აქსიომად ითვლება.

**გლობალიზაციის ნეგატიური და პოზიტიური შედეგები.** გლობალიზაციის პროცესების პოზიტიურად წარმართვისათვის არაერთი ნაბიჯი უკვე გადაიდგა. მაგ. უკვე შემუშავებულია შეთანხმება ინფორმაციული ტექნოლოგიების შესახებ,

დადებულია ხელშეკრულებები ტელეკომუნიკაციებისა და ფინანსური მომსახურებების თაობაზე, მიღწეულია შეთანხმებები მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის შექმნაზე, იხსნება ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლიდა კაპიტალისა და სავაჭრო ნაკადების გადაადგილებას. (მაგ. “აზიურმა ვეფხეებმა” – სინგაპურმა, კორეამ აჩვენეს, რომ იაფი მუშახელისა და მაღალი ტექნოლოგიების შეხამებით, ურთიერთგაცვლის გაადვილებულ პირობებში, ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი მაღალია).

#### **გლობალიზაციის დადებითი შედეგებია:**

- განათლების სფეროს განვითარება;
- ინოვაციური ტექნოლოგიების გავრცელება და სამეცნიერო თანამშრომლობის გაფართოება;
- სამრეწველო პროდუქციის სტანდარტიზაცია და სერტიფიკაცია;
- საერთაშორისო კანონმდებლობის შექმნა;
- კონკურენციის გაღრმავებითა და გაფართოებით, როგორც საერთაშორისო ასევე ნაციონალურ დონეზე, წარმოების არნახული ზრდა;
- განვითარებად ქვეყნებში სიღარიბის დაძლევა;
- სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის გაზრდა;
- ბრძოლა ეპიდემიებთან (შიდსი, ტუბერკულოზი და სხვა);
- ბრძოლა ნარკომანიასა და ტერორიზმთან;
- ბრძოლა გლობალური დათბობის შედეგებთან.

#### **გლობალიზაციის უარყოფითი შედეგებია:**

- გლობალიზაციის “შენაძენების” არათანაბარი განაწილება; ამის გამო კონფლიქტების მუქარა, რეგიონალურ, ნაციონალურ და ინტერნაციონალურ დონეებზე; (სწრაფად განვითარებადი ქვეყნები შედიან მდიდარი ქვეყნების წრეში, ღარიბი ქვეყნები კი მათ უფრო მეტად ჩამორჩებიან);
- გლობალიზაციის დაჩქარებული ტემპების გამო, კაპიტალის, ეროვნული ბუნებრივი რესურსების “გადინება”;
- ეკონომიკის სრული გახსნილობის, იმპორტული საქონლით შინაგანი ბაზრის მეტისმეტად შევსების გამო, ეროვნული სახელმწიფო წარმოების მიღვევადობა, ქვეყნის რესურსების ამოწურვა და შინაგანი ეკონომიკის სრული დეგრადაცია;
- სახელმწიფოთა უუნარობა გააკონტროლოს და მართოს საკუთარი ეკონომიკა;
- ნარკობიზნესის, ტრეფიკინგის, არალეგალური პროდუქციის განვითარებისათვის ერთის მხრივ, ხელსაყრელი პირობების შექმნა;
- გლობალიზაციის პირობებში მცირე ქვეყნების ნაციონალური იდენტურობის – “კორელაციის”, ენისა და კულტურული თვითმყოფადობის დაკარგვის საშიშროება;
- კულტურის კომერციალიზაცია, კულტურული ღირებულებების გაუფასურება და ხელოვნების დარგების გადაქცევა გლობალური ბაზრის პროდუქტად;
- სოციალური უთანასწორობის გაღრმავება;
- პიროვნული მახასიათებლების დაკარგვის საშიშროება.

ნებისმიერ ქვეყანაში, საზოგადოების მწვავე კრიტიკასა და პროტესტს იწვევს **სახელმწიფო სუვერენიტეტის საკითხი**, რაც ჩვენი ქვეყნის თვალსაზრისით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.

ტრადიციულად, სახელმწიფოს საშინაო და საგარეო ფუნქცია განიხილებოდა გასაკუთრებულ ეროვნულ ფუნქციად, (იმის მიუხედავად, თითოეული სახელმწიფო მოქმედებდა დამოუკიდებლად თუ სხვა ქვეყნებთან კორელაციაში), ის დამოუკიდებლად წყვეტდა თავდაცვისა და უსაფრთხოების ამოცანებს. გლობალიზაციის პირობებში სახელმწიფო მოკლებულია საზოგადოების წინაშე წამოჭრილ ბევრ პრობლემაზე სწრაფად რეაგირებისა და მათი დამოუკიდებლად გადაწყვეტის შესაძლებლობას. ვინაიდან, მისი პრეროგატივებისა და უფლებების რეალიზაციის შესაძლებლობებზე ძლიერ გავლენას ახდენს რეგიონალური და სახელმწიფოთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ინსტიტუტების საქმიანობა. მაგ. ფასების რეგულირებაზე გადაწყვეტილებას იღებს არა ერთი მთავრობა, არამედ საერთაშორისო ორგანიზაციები.

რასაკვირვრელია, გლობალიზაციის ზემოთ ჩამოთვლილი პოზიტივები, განსაკუთრებით კი ნეგატივები, უდიდეს გავლენას ახდენენ მსოფლიო მოსახლეობის არა მხოლოდ ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ ყოფაზე, არამედ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე: განწყობებზე, მოტივაციაზე, ხასიათზე, გრძნობებზე, აღქმებზე, ემოციებზე, წარმოდგენებზე, წარმოსახვებზე, იდეებზე. **ერთის მხრივ, ეს ვირტუალური ვითარება, რომელიც მსოფლიო მოსახლეობას ჰპირდება აღორძინებას, სტაბილურობას, სიმდიდრეს, იზიდავს ადამიანს, მაგრამ მეორე მხრივ, ფსიქიკაში არსებული კონფლიქტები იწვევს მის დემოტივაციას, უიმედობას, სასოწარკვეთილებას.** ამიტომაცაა, რომ ანტიგლობალისტურ მოძრაობებში ჩართულია მსოფლიოს ასზე მეტი ქვეყანა, ათასზე მეტი არასამთავრობო ორგანიზაცია, ათასობით გამორჩეული ადამიანი.

მიუხედავად აღნიშნული სირთულეებისა, გლობალიზაციას ალტერნატივა არ გააჩნია. აქედან გამომდინარე, ჩვენი ქვეყანა – საქართველო დგას ურთულესი პრობლემების წინაშე.

პატარა ქვეყნის სტატუსის მიუხედავად, გლობალიზაციის პირობებში თავისი გეოპოლიტიკური მდგომარეობა რომ გააძლიეროს, საქართველოს გააჩნია მნიშვნელოვანი უპირატესობები: ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, (უძველესი დროიდან იგი ასრულებდა დამაკავშიორებელ როლს აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის), ბუნებრივ-რესურსული პოტენციალი, მაღალი სამეცნირო დონე. მაგრამ მას, როგორც პატარა ქვეყანას, დამოუკიდებლად არ შეუძლია ებრძოდოს გლობალურ პრობლემებს.

საკითხი ასეთნაირად დგას: ასეთმა ქვეყანამ გახსნილი ეკონომიკის პირობებში, როგორ უნდა გამოიყენოს საკუთარი ინტერესებისათვის ფინანსური ინსტრუმენტები, როგორ შეამციროს და როგორ აიცილოს ეკონომიკური შეცდომების, ქვეყნის შიგნით სოციალური უთანასწორობის რისკი, რა მეთოდებით აღუდგეს წინ უსაფუძვლო კრედიტებსა და სესხებს, როგორ შექმნას და აითვისოს ინოვაციები, როგორ გაზარდოს საერთაშორისო ბაზარზე საკუთარი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, როგორ უზრუნველყოს ნაციონალური ეკონომიკის უსაფრთხოება რეგიონალიზმის განვითარებით, როგორ მიაღწიოს ძლიერ მეზობლებთან ურთიერთობის სტაბილიზაციას, რა ძალებით შეძლოს მეცნიერებისა და განათლების სფეროების ეფექტური რეფორმირება, რომელიც გლობალიზაციის პირობებში სახელმწიფოს წარმატებული განვითარების საფუძველი, ხოლო მისი შეწყვეტა ქვეყნის მომავლის განადგურების ტოლფასია.

მიუხედავად იმისა, რომ გლობალიზაცია მკაცრი გამოწვევაა, ის არ არის გადაუჭრელი პრობლემა. იმისათვის, რომ თანამედროვე გლობალიზაცია ჩვენი სახელმწიფოსთვის სიკეთის მომტანი აღმოჩნდეს, **უმთავრესია ქვეყნის სტრატეგია და ერის ფსიქოლოგიური საიმყარე**. მითუმეტეს, საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობა, როგორც ექსისტენციალური საწყისი, ამის პირობებს იძლევა. ქართველ ერს შეუძლია პოსტინდუსტრიული პარადიგმა და გლობალიზაცია გამოიყენოს მსოფლიოს განვითარებულ ერებს შორის – “ოქროს მილიარდში”, ადგილის დასამკვიდრებლად.

#### **კითხვები გამეორებისთვის:**

1. რა დამოკიდებულება არსებობს პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებასა და გლობალიზაციას შორის?
2. რომელია გლობალიზაციის ძირითადი ასპექტები?
3. რა შეიძლება ჩაითვალოს გლობალიზაციის დადებით შედეგებად?
4. რა შეიძლება ჩაითვალოს გლობალიზაციის უარყოფით შედეგებად?

#### **რეკომენდებული ლიტერატურა:**

1. ქართული საზოგადოება და ევროპული ღირებულებები., გვ. 7-34; 99-129; 143-155; სერია “ევროპული ძიებანი”, სტატიების კრებული – 2006. თბილისი, 2007;
2. ულრის ბეკი, “რა არის გლობალიზაცია?” გვ.124-149; 196-202; ელფის გამომცემლობა, 2003.
3. სტატიების კრებული. “მსოფლიო ახალი წესრიგი და კავკასია”, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალები, “ტექნიკური უნივერსიტეტი, ”თბილისი, 2009
4. სტატიების კრებული. “მსოფლიო და კავკასია”, საერთაშორისო კონფერენცია, “ტექნიკური უნივერსიტეტი, ”თბილისი, 30-31 მაისი 2011.