

331.6(045)85-8)
ლ-მეჩეთ

თბილისის საბანკო-საზინანსო ინსტიტუტი

ც ი ა ლ ა ლ ო მ ა ი ა

აღამიანური რესურსების მენეჯმენტი

თბილისი-2009

ავთი/70

331/6(075)

გ-81

თბილისის საბანკო-საზინანსო ინსტიტუტი

TBILISI BANKING FINANCIAL INSTITUTE

ც ი ა ლ ა ლ ო მ ა ი ა
Tsiala Lomaya

ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტი

MANAGEMENT OF
HUMAN RESOURCES

თბილისი-2009

ც. ლომაია

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი
თბილისი 2009; გვ 340.

ავტორი – ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
სრული პროფესორი

სახელმძღვანელო შესრულებულია დისციპლინის ჩარ-
ხო-პროგრამის მიხედვით. იგი განკუთვნილია უმაღლესი სას-
წავლებლების ბაკალავრიატის სტუდენტების, მაგისტრანტე-
ბის, პროფესორ-მასწავლებლებისა და მენეჯმენტის საკითხე-
ბით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის. სახ-
ელმძღვანელო მომზადდა თბილისის საბანკო-საფინანსო
ინსტიტუტში.

რედაქტორი: ბ. ზარნაძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სრული პროფესორი,
თბილისის საბანკო-საფინანსო
ინსტიტუტის რექტორი.

რეცენზენტები: 1. შ. ვაშაძე, ეკონომიკურ მეცნიერებათა
დოქტორი, სრული პროფესორი,
ევროპული უნივერსიტეტის რექტორი;
2. ა. სიხშაძე, ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, სრული პროფესორი.

ნაშრომი განხილულია და მოწონებულია თბილისის
საბანკო-საფინანსო ინსტიტუტის ბიზნესისა და მართვის
ფაკულტეტის სამეცნიერო საბჭოს სხდომაზე (ოქმი №6, 3
თებერვალი, 2009 წ.).

© გამომცემლობა „ევროპული უნივერსიტეტი“, 2009

© ცილა ლომაია

ISBN 978-9941-0-1255-6

შინაარსი

შესავალი — 3

თავი I: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფუძვლები

1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განმარტება, საგანი,
ამოცანა — 10

1.2. ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტის ეთიკური პრინციპები — 13

1.3. ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტის კონცეფციები — 14

1.4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
დამახასიათებელი ნიშნები — 16

1.5. ადამიანური რესურსის მართვის ხელმძღვანელებისა
და სპეციალისტების ძირითადი საქმიანობა — 18

1.6. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდი — 21

თავი II: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ბარემო
უაძტორები და მართვის კონსულტანტის როლი

2.1. გარემო პირობები, სადაც ორგანიზაციას
(სისტემას) უხდება მუშაობა — 24

2.2. რეაქცია, რომელიც გაელენას ახდენს ადამიანებზე — 26

2.3. ადამიანური რესურსების მართვის
კონსულტანტის სფეროები და როლები — 28

2.4. გაუგებრობები და კონფლიქტები ადამიანური
რესურსების მართვის პროცესში — 35

2.5. პროფესიონალიზმი ადამიანური
რესურსების მენეჯმენტში — 39

2.6. ადამიანური რესურსების
მართვის ნამდვილი კონსულტანტი — 40

თავი III: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

3.1. ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი — 44

3.2. ადამიანური რესურსების მართვის
ვარიანტები სხვადასხვა ორგანიზაციაში — 45

3.3. ცვლილებები ფუნქციის სფეროში — 47

3.4. ადამიანური რესურსების (მენეჯმენტის) ფუნქციის ორგანიზება	51
3.5. ადამიანური რესურსებისა და პორიზონტალური მენეჯმენტის პერსპექტიული როლები	53
3.6. მენეჯერების მხარდაჭერისა და ნდობის მოპოვება	55
3.7. ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგი	58
3.8. ადამიანური რესურსების ბიუჯეტის მომზადება, მართლზომიერება და დაცვა	59

თავი IV: ადამიანური რესურსის ფუნქციის წვლილი და მნიშვნელობა

4.1. დამატებითი ღირებულების მიღების გზები	65
4.2. ადამიანური რესურსების ფუნქციის შეფასების მეთოდები	70
4.3. ადამიანური რესურსების ფუნქციის მიერ მოწოდებული მომსახურების ხარისხის შეფასება	76

თავი V: ადამიანური რესურსების ხანგრძლივობის მართვა

5.1. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის არსი, პრობლემა და მახასიათებლები	80
5.2. საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა	82
5.3. საერთაშორისო დასაქმების განვითარება	85
5.4. საერთაშორისო ანალიზირება	88

თავი VI: ადამიანთა მახასიათებლები, მოტივაცია

6.1. ინდივიდუალური განსხვავებანი, შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმოშობა და კულტურა	92
6.2. დაშოკებულიება, ორიენტაცია, როლები	95
6.3. მოტივაციის ცნება, მოტივაციის თეორიები	99
6.4. მოტივაციის მეთოდის ძირითადი ამოცანები	105
6.5. მოტივაციის პოლიტიკა	108

თავი VII: ორგანიზაციული ვალდებულება და ორგანიზაციის ტიპები

7.1. ვალდებულების მნიშვნელობა	112
7.2. ვალდებულების კონცეფციასთან დაკავშირებული პრობლემები	113
7.3. ვალდებულების პოლიტიკის ჩამოყალიბება	115
7.4. ორგანიზაციული სტრუქტურა	119
7.5. ორგანიზაციის ტიპები	120
7.6. ორგანიზაციული პროცესები	123
7.7. ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი	128
7.8. ორგანიზაციული კულტურა	131

თავი VIII: მუშაობა და დასაქმებითი ურთიერთობა

8.1. მუშაობა, მასზე მოქმედი ორგანიზაციული ფაქტორები	138
8.2. ცვლილებები მუშაობის სტრუქტურაში	140
8.3. დასაქმებითი ურთიერთობა	142
8.4. დასაქმებითი ურთიერთობის მართვა	145

თავი IX: ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო და როლები

9.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება	150
9.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვა (ანალიზი, დიაგნოზის დასმა, გეგმა)	152
9.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგნოზი და ორგანიზაციული დაგეგმვა	153
9.4. ორგანიზაციული განვითარება	157
9.5. ცვლილების პროცესი	160
9.6. ჯგუფის შექმნა და ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია	163
9.7. სამუშაო და როლი	167
9.8. სამუშაოს მახასიათებლების მოტივირება და სამუშაოს დაგეგმვა	169
9.9. სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდები და ტექნიკა	171

თავი X: ადამიანური თმსურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი და ადამიანური თმსურსების კოლიტიკა	
10.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნება და მიზანი	174
10.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა	176
10.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიები	180
10.4. ადამიანური რესურსების კოლიტიკა და მისი სფეროები	183
თავი XI: კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური თმსურსების მართვა, ორლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი	
11.1. კომპეტენციის კონცეფცია	190
11.2. კომპეტენციის ხახვები	193
11.3. ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული მართვა	196
11.4. ხაზუშაოსა და როლის ანალიზი	197
11.5. როლის ანალიზი	207
11.6. კომპეტენტურობის ანალიზი	209
თავი XII: დაპირებულთა უზრუნველყოფა	
12.1. დაპირებულთა უზრუნველყოფა და ადამიანური რესურსებით მომარაგება	218
12.2. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	220
12.3. დაპირებულთა უზრუნველყოფის სტრატეგია	223
12.4. არსებული ადამიანური რესურსების გაანალიზება	227
12.5. მოქმედების და ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების გეგმა	231
თავი XIII: ადამიანური თმსურსების მონიტორინგი და შეფასება	
13.1. მონიტორინგი და შეფასების პროცესი	235
13.2. დაპირება გარედან დახმარების მეშვეობით	240
13.3. ფსიქოლოგიური ტესტები	242
13.4. ტესტის შედგენა და ორგანიზაციაში შეხვედრა	244
13.5. კარიერის მართვის პროცესი	247
13.6. კარიერის დაგეგმვა	249

თავი XIV: წახალისების მართვა	
14.1. წახალისების მართვის სისტემები და ელემენტები	252
14.2. ანაზღაურების დონე და მასზე მოქმედი ეკონომიკური ფაქტორები	253
14.3. ანაზღაურების სტრუქტურა	254
თავი XV. დაპირებულთა ურთიერთობების მართვა	
15.1. დაპირებულთა ურთიერთობების ცნება და ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი დასაქმებულთა ურთიერთობაში	258
15.2. დაპირებულთა ურთიერთობების სტრუქტურა და ელემენტები	259
15.3. კონფლიქტები და მათი მოგვარების გზები	262
თავი XVI. მონაწილეობის წარმოშობა და გავრცელება	
16.1. მონაწილეობის და გავრცელების ხასიათი	265
16.2. ლიდერის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში	267
16.3. მენეჯერის ხელმძღვანელობის სტილი	272
თავი XVII. დასაქმება და ადამიანური თმსურსების მონაწილეობა	
17.1. დასაქმების პირობები და კონტრაქტები	274
17.2. კომუნიკაციები	275
17.3. საკონტრაქტო სფეროები და ამოცანები	277
17.4. კონტრაქტების სტრატეგია	278
თავი XVIII. ადამიანური თმსურსების ინფორმაციული და სააღრიცხვო სისტემები	
18.1. ადამიანური რესურსების საინფორმაციო და სააღრიცხვო სისტემები	285
18.2. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრატეგია	286
18.3. გამოყენების სფეროები	288
18.4. საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბება	289
18.5. არაავტომატიზებული სააღრიცხვო სისტემები	299
ბაზოუნდებული ლიტერატურა	302
დანართი I. სილიუსი	304

შესავალი

XXI საუკუნეში დღის წესრიგში დაიყენა ახალი ეკონომიკის (ინფორმაციული) ჩამოყალიბება, რომელიც ცოდნასა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზეა დაფუძნებული.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მსოფლიოში ფორმირებადი მაღალტექნოლოგიური ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ჯაჭვი ხდება არა მატერიალური რესურსები, არამედ ადამიანური რესურსები. ადამიანური ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა და მისი რაციონალურ და მაქსიმალურ გამოყენებაზე დიდადია დამოკიდებული ორგანიზაციული შედეგები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გულისხმობს ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურად გამოყენებას ორგანიზაციის სხვადასხვა მიზნების გამოყენებისათვის.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ნიშნავს „კადრების მართვის საუკეთესო კონცეფციას“. წინამდებარე სახელმძღვანელოში ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ კონცეფციისა და მეთოდების სრულყოფისათვის ერთად ჯერადლება გამახვილებულია კადრების მართვის ტრადიციულ მიდგომაზე, იმ სტრატეგიულ წელიწადზე, რაც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს შეუძლია შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად წარმართვაში.

ფოველივე ზემოთ ნათქვამი ევოლუციის ბუნებრივი პროცესია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს მიზანია განსაზღვროს, თუ რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მართვაში, როგორც კადრების მენეჯმენტის სრულყოფაში.

სახელმძღვანელო იწყება ადამიანური რესურსების მართვის ბაზისითა და ამ რესურსების გამოყენების მიმოხილვით. შემდგომ განიხილება კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელშიც მიმდინარეობს დასაქმების, განვითარების და ადამიანებთან ურთიერთობის პროცესი. ასევე მომოხილულია დასაქმების ცალკეული ასპექტები, როგორც ადამიანური რესურსების ქცევის, განვითარების პროცესის სრულყოფისა და გამოყენების წინაპირობა. აქ შედის სამუშაოს ხასიათი, სამსახურებრივი ურთიერთობები და სამსახურებში ფსიქოლოგიური კლიმატის შესახებ არსებული შეთანხმებების მართალი პრინციპები. აქვდაჩ გამოიშინარე, გაანალიზებულია ორგანიზაციის შექმნისა და სრულყოფის მეთოდები, აგრეთვე სამუშაო ადგილის დიზაინისა და როლების განაწილების ტექნიკა. ხაინტერესოდაა განხილული ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პოლიტიკის როლი, რომელიც ზემოქმედებს ადამიანური რესურსებ

ის საქმიანობაზე, კერძოდ, საქმე ეხება კომპეტენტურობაზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს და სამუშაოს თვისებებზეა დაფუძნებული და კომპეტენტურობის ანალიზს.

მენეჯმენტის მიმართ სისტემურმა მიდგომამ განაპირობა პერსონალის მართვის ტრადიციული სისტემის გარდაქმნა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტად, რომელიც დღევანდელ მსოფლიოში ორგანიზაციების მენეჯმენტის სრულყოფის შემადგენელ ნაწილად იქცა.

სახელმძღვანელო მოკრძალებული მცდელობაა ზემოთ აღნიშნული საკითხების შესასწავლად. ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული მიდგომები გადმოცემულია კომპლექსურად, სისტემურად, ინტეგრირებულად, რომელიც ვფიქრობთ, ერთი მხრივ, მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევებს და, მეორე მხრივ, მასში აქცენტირებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სრულყოფის ის საკითხები და მიმართულებები, რომლებიც ადღზე აქტუალურია საქართველოსათვის.

სახელმძღვანელო აერთიანებს მთლიანად, რომ სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების გეოგრაფიული პროფილის ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისათვის. აგრეთვე, მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის. ჩვენი აზრით, მკითხველი უთუოდ იპოვის რაციონალურ მარცვალს, რათა შეძლოს მკვლევართა მხოვადგოს ქართულ სინამდვილეს და გამოიყენოს ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მნიშვნელოვანი პროცესში.

წიგნის ავტორი სიამოვნებით მიიღებს ყველა საქმიან შენიშვნას და გაითვალისწინებს მას სახელმძღვანელოს შემდგომ გამოცემაში.

თავი I. საფუძვლები

§1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განმარტება

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ნიშნავს „კადრების მართვის საუკეთესო ტექნიკას“- კადრები, ადამიანური რესურსი, ან პერსონალი ეწოდება საწარმოებში და ფირმებში მომუშავე ადამიანებს, რომლებიც ნებაყოფლობით საქმიანობას ეწევიან ერთი საერთო მიზნის მისაღწევად. ადამიანების გარეშე არ არსებობს არც ერთი ფირმა, კადრები ანუ ადამიანური რესურსები გადაწყვეტ რთულს თამაშობენ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის უწყვეტურად წარმართვაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საგანია - ადამიანური რესურსებით ფირმის მომართვა, მათი ხრუდეყოფა, წახალისება და საქმიანი ურთიერთობები.

მოუწესრიგებელ, არაორგანიზებულ კაცს უჭირს ეოველი ნაბიჯის გადადგმა ბიზნესში - ბევრ დროს კარგავს, ხშირად უშვებს შეცდომას, აფერხებს სხვათა მუშაობას და მისი მუშაობის შედეგებიც მისი საქმიანობის აღეკატურია. ეოველივე ზემოაღნიშნული, ევოლუციის ბუნებრივ პროცესს წარმოადგენს. განდა მენეჯერი პროფესიონალი მმართველი, რომელიც კადრების მართვის სინონიმად ადამიანური რესურსების მართვას იყენებს მაშასადამე. ადამიანური რესურსების მართვაში ევოლუციისმობთ კადრების მენეჯმენტის ხრუდეყოფას.

დავსვათ კითხვა - რა არის მენეჯმენტი? ნებისმიერმა ადამიანმა იცის, რომ მენეჯმენტი ოგლისური ხიტყვაა და მართვას ნიშნავს მენეჯერი კი - მმართველი.

ზოგად ჭრილში ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს დასახული მიზნიდან გამომდინარე პროფესიებზე მოთხოვნადების განსაზღვრას, შტატების დაკომპლექტებას და მუშაობის მანქნებულების შეფასებას.

ადამიანური რესურსების მართვის საგანი, ადამიანური რესურსების მართვის საგანია სტრატეგიული და ლოგიკური დამოკიდებულება ორგანიზაციის ეველზე ღირებულები კაპიტალისადმი, ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცაღ-ცალღე და ჭრთად ოღწვიან საერთო მიზნების გაახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „ურთიერთდაკამრებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც ოდოლოგიურ და პოლიტიკურ საფუძველზე დამყარებული“.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამოცანია ორგანიზაციაში, ფირმაში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამახთან, მმართველობათა და სამუშაო ძადას შორის ურთიერთობის წარმართვა. ამ პროცესში წართულია ეველა პოროზონტალური მმართველი და ეგუფის დიდერი, ხოლო რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საეკადისტებს, ისინი ცდილობენ მნიშვნელოვანი ევდილი შეიტანონ არსებულ პროცესებში.

ამ დარგში მოღვაწე მენეჯერმა სტორიმ 1995 ეელს გამოაქვეყნა „ადამიანური რესურსების მართვის“ განმარტება. ათი არის კონკრეტული უპირატესობის მოსაპოვებლად სწრაფვა - მოვალეობის გრძნობის მქონე და მაღალეკადილიციური სამუშაო ძალის სტრატეგიული გამოყენებით, სხვადასხვა, ეულტურული, სტრუქტურული შეთხილითა და კადრების სწორი დაკომპლექტებით“.

სტორის განმარტების მიხედვით - კადრები მუდმივად ისწრაფვიან ჰაკუთარი ორგანიზაციების კონკრეტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

ადამიანური რესურსების მიზნები, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზანია ადამიანების (კადრების) მუშეობით ორგანიზაციის წარმატების უსრუწველოფა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში შვდის ეველაფერი - დაწვებული სამუშაოზე მიღებით და დამთავრებული სამუშაოდან დათხოვნით, ევროდ:

- ადამიანების დაქირავება და განთავისუფლება;
- თანამშრომელია პროფესიული ზრდა და განვითარება;
- კადრების შრომის ანახლურების და დაწინაურების სისტემა;
- კოლექტიეში კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა-შენახუნება.

აქედან გამომდინარე, შეიძლება გამოვეყოთ ადამიანური რესურსების მართვის ეტაპები, ევროდ:

1. კადრებზე მოთხოვნილებების პროგნოზირება და დაგეგმვა.
2. შრომის ბაზარზე საჭირო კადრებზე მოთხოვნიდა-მოწოდების ანალიზი.
3. კადრების მოძებნა, შერება და ეველა თანამდებობაზე პოტენციური რეზერვის შექმნა.
4. კონკრეტებისაგან სტანდარტული ანგეტიებისა და ცნობების მიღება. მათი ტესტირება და მათთან გასაუბრება, კანდიდატების შეფასება და მათგან მიხადები კანდიდატის დადგენა.

5. პერსონალის სწავლება და ადამტაცია. დაქირავებულია განიღლება ქვეანაყოფებში ინფორმირება, თუ რას ელოდება მოეწელო ორგანიზაცია. მათგან და როგორი საქმიანობა, ამსახურებს უმაღლესს შეფასებას.

6. ადამიანური რესურსების ხელშეწყობისა და შედეგაღების განსაცდელი;

7. მუშაკთა საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია;

8. მომუშავეთა სტატუსის ცვლა: დაწინაურება, დაქვეითება, სხვა სამუშაო აღვილზე გადაყვანა, განთავისუფლება და პენსიაზე გასვლა.

ფორმის შესაკეთის და შეწარმის უპირველესი ამოცანაა გუნდის ფორმირება. თუ მცირე ბიზნესში საჭიროა მუშაკთა მცირე რაოდენობა, ბიზნესის მასშტაბის გადიდებასთან ერთად ძირდება ფორმის მუშა კოლექტივი. შთაფრთა, ორივე შემთხვევაში შეირჩეს საქმიანი ადამიანების გუნდი, რომლებთანაც ეფექტიანი მუშაობა კონკურენციის პირობებში დადებით შედეგს მოიტანს. ბიზნესში შეწარმე ქირაობს ადამიანებს პროფესიონალიზმის, ცოდნის, მუშაობის გამოცდილების, წესბერების, გულმოდგინების, მუყაითობის, გონიერების გათვალისწინებით. გარკვეულ ყურადღებას იქცევს პირადი სიმპათიები და კოლექტივის სხვა წევრებთან თავსებადობა.

შეუცადლო ხამოგაეადიბოთ ადამიანური რესურსების შეჩეჩენების ძირითადი მოხნის ადამიანების მეშვეობით ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფის ამოცანები, ესენია:

ა) უზრუნველყოს ორგანიზაციის მართვის პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს საერთო მიზნების განხორციელებას;

ბ) შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციის მიზიდოს და შეიარჩუნოს მადიდკვალთფიცირი და სტიმულირებული სამუშაო ძალა;

გ) სწავლების უზრუნველყოფითა და უწყვეტი განვითარების გამოყენებით განავითაროს და ხრუფლის ადამიანის შესაძლებლობები – მათი მიღწევები, პოტენციალი, შრომისუნარიანობა;

დ) მმართველობახა და მოსამსახურეთა შორის შექმნას ნაყოფიერი და პარმოიული ურთიერთნდობის ატმოსფერო;

ე) შექმნას ხელსაყრელი გარემო შეთანხმებული შრომისა და ცვლილებებისათვის;

ვ) ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის, დააკმაყოფილოს და გაითვალისწინოს თავისი აქციონერების (შესაკუთრების, ხელმძღვანელების, მოსამსახურეების, მომწოდებლების, მოდიანად საზოგადოების) მოთხოვნები;

ზ) დაიცვას ადამიანის ღირსება, მისი საქმიანობისა და მიღწევების შესაბამისობა;

თ) მართოს სხვადასხვა დონის სამუშაო ძალა და გაითვალისწინოს ინდივიდუალური და ჯგუფური განსხვავებები დასაქმების მოთხოვნებებში, მუშაობის სტილსა და მისწრაფებებში;

ი) უზრუნველყოს ყველა მუშაკისათვის თანაბარი შესაძლე-

ბლობების ხელმისაწვდომობა; ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ ეთიკური ნორმები, რომელიც დაეფუძნება ადამიანის ინტერესებს, სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას;

კ) შეინარჩუნოს და განავითაროს დასაქმებული ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები.

§1.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ეთიკური პრინციპები

ცნობილია ფაქტია, რომ კარგსა და ცუდ მუშაობას შორის ძირითად განსხვავებას ქნის დასაქმებული მუშაკის ხარისხი და პირობები, თუ რამდენად არის ესა თუ ის კადრები სტიმულირებული და ვალდებული ორგანიზაციის წარმატებაში ეფექტური წვლილის შეტანით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უპირველესი მნიშვნელობა ენიჭება პიროვნებას.

ადამიანისათვის ზრუნვა ნიშნავს სათანადო კადრების მაზიდვას, შერჩევას, შენარჩუნებას, განვითარებას, და წახალისებას აგრეთვე სათანადო კულტურული და კლიმატური გარემოს შექმნას.

„რესურსზე დამყარებული“ სტრატეგიული შეთოდის მიხედვით ფორმის წარმატება დამყარებულია რესურსების შესაძლებლობაზე. ხეყნის აზრით, ამეყარი მიდგომა გულისხმობს ადამიანური რესურსების მისადაგებას ბიზნესის აწყოლსა და მომავლის მოთხოვნებებთან, რაც უპირველეს ყოფილისა გულისხმობს ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებასა და ცოდნის მენეჯმენტზე ყურადღების გამახვილებას.

აღსანიშნავია, რომ დაინტერესება უნდა გამოიწვიოს არა მხოლოდ ბიზნესის, არამედ თვით ადამიანების მოთხოვნებებშიც. შესეველობაში უნდა მივიღოთ აგრეთვე აქციონერებთან დამოკიდებულებაც, რის გამოც ორგანიზაცია იქცევა ინტერესთა ერთობლიობად, რომელიც უნდა ეალიროთ და რომელსაც პატივი უნდა ჯავთ.

ადამიანისათვის ზრუნვა უდავოდ გულისხმობს მათი მართვალბმი ეთიკურ მიდგომას. მეცნიერებმა ეინსტელმი და სტიუარტ-სმიტმა შეიმუშავეს და შემოგვთავაზეს ოთხი ეთიკური პრინციპი, ესენია:

– პიროვნების პატივისცემა – მისთვის თვითრავალიზაციის საშუალების მიცემა;

– ურთიერთპატივისცემა – ორგანიზაციაში ინტერესთა ერთობლობის ხამოყადლება და კონფლიქტის მოწესრიგება;

- პროცედურული სამართლიანობა - რომელიც მოიცავს პიროვნებისადმი დამოკიდებულების სხვადასხვა ასპექტს.

- გამჭვირვალობა - ყველასათვის განსაზღვრება გახადოს და ახსნას მმართველობის მიერ შემოთავაზებული წინადადებები, გადაწყვეტილებები და მეთოდები.

ჩვენც ევროპელებთან ვენსტელისა და სტიუარტ-სმიტის ამ მოსაზრებას და ხაზგასმით აღვნიშნავთ, რომ უპირველესი მნიშვნელობა ბიზნესში უნდა ადამიანს; ამიტომაც, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტები დღეიდანაც უნდა იმისათვის, რომ ცალკეულმა პირებმა და ორგანიზაციებმა თავიანთი დადებითი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის უფექტურ მუშაობაში - კონკრეტულ გარემოში, რაც გულისხმობს სათანადო კვალიფიკაციის მიღებას, რომლის სრულყოფა შესაძლებელია პროფესიონალიზმისა და კომპეტენტურობის ამაღლებით. ამას ჰქვამს გულისხმობა, რომ უფექტური მართვის მეთოდები გათავისუფლებული უნდა აღმოჩნდეს მენეჯერსაც და დაქირავებულ მუშაკსაც.

§1.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციები

განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი ცნობილი კონცეფცია:

აშშ-ის მოდელი. საუკრადღებოა, აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ჩამოყალიბებული კონცეფცია, პროცედურა მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში წარმოიშვა. ამერიკელმა პროფესორებმა წარმოადგინეს ორი მოდელი: „შეჯერებული მოდელი“ და „პარეარდის სტრუქტურა“.

ავტორთა ჯგუფმა, რომელსაც ხელმძღვანელობდა პროფ. ფრანკ ბრანი პირველი ზუსტი ფორმულირება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მოგვცა 1984 წელს, რომლის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის ხისტემები და ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა წარმოადგენდეს ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად, რომ ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო შექმნისში მორეალად განხილავდება კადრების ტრადიციული აღმინისტრირებისაგან. მათ მიანიათ, და სავსებით სწორად, რომ მმართველი ვადლებული უნდა იყოს ისეთივე გრადულობა გამოიწვიოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებისადმი, როგორც ფინანსების, მარკეტინგისა და წარმოებისადმი.

არანაკლები პოპულარობით სარგებლობს მეორე ამერიკელი

კონცეფცია, რომელიც „პარეარდის სტრუქტურის“ სახელითაა ცნობილი. ეს მოდელიც 1984 წელს შემუშავდა ავტორთა ჯგუფის მიერ პროფესორ ბერტის ხელმძღვანელობით.

ავტორთა კონცეპტი თვლიდა, რომ „დღევანდელი დაძაბული სიტუაცია მოითხოვს უფრო ფართო, ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ პერსპექტივას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში“. ამ დაძაბულობამ, რომელიც დღეს არის პარეარდის ბიზნესისა და შიდა ბიზნესში მოთხოვნი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ ხანგრძლივი პერსპექტივა და მათი მიხედვით პორტფოლიო კაპიტალად და არა „უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“.

ბერტისა და მისი კოლეგების დამსახურებამ უნდა ჩაითვალოს, ისიც, რომ მათ პირველმა აღნიშნეს, იმის შესახებ, რომ ადამიანური რესურსების მართვა განეკუთვნება პოლიტიკურ მენეჯმენტს. ისინი უკრადღებია ამხელულებენ ადამიანური რესურსის მართვის შეთანხმებებით არსებობის პოლიტიკის აუცილებლობაზე, რაც პრაქტიკაში თითქმის ყველაზე უფრო რთულად განახორციელებულ ასპექტს წარმოადგენს.

ამვე გუნდის წევრი - უოლტონი - ხაზს უსვამდა „კონტროლის პოლიტიკად“ - „მეორეების პოლიტიკას“ გადასვლის აუცილებლობას, რაც ახალი სიტუაცია იყო ამ მმართველობით და რაც უდავოდ გაზრდის სტრატეგიის პრობლემებსა და თავდადებას, ისეთი შექმნის შემთხვევაში, როგორცაა ერთობლივი მიხედვის შემუშავება და აღმინისტრაციული კონტროლის ხიმკაციის შესუსტება. ვადლებულების კონცეფცია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეორე განმსაზღვრელ ნიშანს წარმოადგენს, უოლტონის გუნდის წევრებმა ასევე შეიმუშავეს ორმხრივი ურთიერთობების ერთიანი კონცეფცია, რაც შეტავს მნიშვნელოვანია, სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ახალი მოდელი სხვადასხვა მმართველებს მოთავს, რომლებიც ხელს უწყობენ ორმხრივ ურთიერთობებს - ესენია: ერთობლივი მიხედვა, ურთიერთ-გაგება, ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთწახედისება, ერთობლივი პასუხისმგებლობა ორმხრივი ურთიერთობის წარმოშობის ვადლებულებს, რომელიც, თავის მხრივ, იწვევს გეგმისკის უკეთეს ურეკციონირებას და ადამიანებთან მუშაობის სრულყოფას.

აღსანიშნავია, რომ „პარეარდის მოდელი“ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიისა და პრაქტიკაზე. მან დაანახა მსოფლიო შეცნირებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ზოგადად მმართველობის სრულების ნაგანია და არა კადრების ფუნქცია.

ბრიტანული ვერსია. დიდი ბრიტანეთის რამდენიმე პროფესორს მნიშვნელოვანი ღვაწლი მიუძღვის არმ. კონცეფციის შე-

მუშავებაში. მათ შორის არის პროფ. დევიდ გესტი, რომელმაც 1987-1991 წლებში სრულყო „პარტიზანების მოდელი“ და განსაზღვრა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის ოთხი მიზანი: 1. სტრატეგიული ინტეგრაცია, რაშიც გულისხმობდა ადამიანების მიერ ორგანიზაციის უნარს, ჩართოს ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის საკითხები სტრატეგიულ გეგმაში; უსრუცელოდ მათი თანხედრობა სხვა ასპექტებთან და მისცეს შესაძლებლობები პორიზონტალურ მენეჯერებს გაითვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა გადაწყვეტილების მიღების დროს.

§14. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები

ადამიანური რესურსების მართვა შეიძლება აღეწროთ, როგორც კადრების სტრატეგიული მართვის მეთოდი და არა მისი აღტერნატევა. მათი შედარებისას ბევრ მსგავსებას ვხვდებით, ჯიძრუ განსხვავებებს ისეთი კონცეფციები, როგორცაა სტრატეგიული ინტეგრაცია, კულტურის მართვა, ვალდებულება, მოღიანი ხარისხი, რეფორმება ადამიანურ კაპიტალში უნიტარულ პრინციპთან ერთად წარმოადგენს ადამიანური რესურსის მართვის მოდელის არსებით ნაწილს და ეს სწორედ ის მოდელია, რომლითაც ორგანიზაციებმა უნდა წარმოართონ საქმიანობა და მართონ რესურსები იმ გარემოში, რომელ გარემოშიც არსებობენ. სწორედ ამიტომ, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გაცილებით ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში „ადამიანური რესურსი“, ჯიძრუ „კადრების მართვა“, რაც იმითაა გამოწვეული, რომ ყოველდღიურად სულ უფრო და უფრო მეტი ადამიანი გრძნობს ამ ტერმინის პარმონოვლობასა და პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის რეალურ ცხოვრებასთან.

შევეცადეთ, სემით აღნიშნულიდან გამომდინარე ნამოყალიბოთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები. ესენია:

1. სტრატეგიული შესაბამისობა (ინტეგრაცია), რაც გულისხმობს ბიზნესისა და არ. მართვის სტრატეგიული ინტეგრირების აუცილებლობას.

2. შეთანხმებულობა – ადამიანური რესურსების მართვის ურთიერთმხარდაჭერა და ინტეგრირებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის უსრუცელოფიხადმი შესაბამისი მოდელიშე შერწყმის აუცილებლობას თითქმისწინება. ეს პროცესია ცნობილია, როგორც

„შეშვერელი“ ან „ურთიერთშეშვერებული“, რომელიც იყენებს მართვის რამდენიმე მეთოდს და აჯვრებს მათ.

3. ვალდებულება (მოვალეობა) – ორგანიზაციის ამოცანებისა და ღირებულების მიმართ პასუხისმგებლობის ზრდა და მოვალეობის გრძნობის გათავისება.

4. ადამიანის გაღაცევა „კაპიტალად“ და ადამიანურ კაპიტალად – (ტრენინგის მეშვეობით) გულისხმობს ორგანიზაციის საჭირო მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლებას, რეგულირებას და ცოდნის მართვას იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაცია აცნობიერებს ცოდნის აუცილებლობას თავისი მიზნების მისაღწევად და მომსმარებლის დასაკმაყოფილებლად. ამიტომაც აუცილებელია გადაიდგას ნაბიჯები ინტელექტუალური კაპიტალის მოძიებისა და სრულყოფისათვის.

5. კორპორაციული კულტურა – ძლიერი კულტურის აუცილებლობას მოითხოვს, რომელიც ახახულობს ორგანიზაციის ამოცანებსა და მნიშვნელოვან განაცხადებში და განმტკიცებულია კომუნიკაციებით, ტრენინგებით, წარმოების მართვით.

6. უნიტარული ურთიერთობები – გულისხმობს უნიტარული და არა პლურალისტური მეთოდის არჩევის ინდივიდუალური (და არაკოდექტური) შეთანხმებების გამოყენებით. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ უნიტარული მეთოდი ეფუძნება იმ რწმენას, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები, როგორც ერთიანი გუნდი, აღიარებს, რომ დაპირაებულია ინტერესები უივალდების არ ეთიხვევა დამსწრეებელთა ინტერესებს.

7. მმართველობის პასუხისმგებლობა – ადამიანური რესურსების მართვას ახორციელებს უმაღლესი მმართველობა, ხოლო მისი ყვეტურება და ადამიანური რესურსების მიწოდება პორიზონტალური ხელმძღვანელობის კომპეტენციას წარმოადგენს.

ადამიანური რესურსების მართვა საფუძვლიანდამდეგობით, მნიშვნელოვანია (მართლაც). თუმცა აუცილებელია და ადუადური ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მიუხედავად იმ შტკიცებისა, რომ საქმიანობათ სხვადასხვა გარემო სხვადასხვა მდგომარეობითხვს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი უნაიდან მანიპულირებადი. ამ კონცეფციის განხორციელება მოითხოვს სტრატეგიულ ინტეგრაციას, დასაქმების პოლიტიკის შესაბამის, პორიზონტალურ გაზიარებას, რაც თავის მხრე, მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღების მაღალ დონეს – და კომპეტენტურობას მართვის დროს. თუ კულტურაში შეირჩევა ბიზნესე ინტეგრირებული ადამიანური კაპიტი წარმატება გარდაუვალი იქნება.

§15. ადამიანური რესურსების მართვის ხელშეწყობისა და სპეციალისტების ძირითადი საქმიანობა

ბიზნესში მნიშვნელოვანია მართვის ხელშეწყობისა და სპეციალისტების საქმიანობის შერჩევა, შეფასება, ანალიზი და შესრულების უზარო. მათ მიერ შესრულებული ძირითადი საქმიანობა შედგება: ორგანიზაციის, სამსახურებრივი ურთიერთდაპირკედებულობის რესურსებით მომარაგება; ადამიანური რესურსების განვითარება; ფუნქციონირების ეფექტურობის ხარისხის მართვა; წახალისების მართვა; დაქირავებულთა ურთიერთობები; ჯანდაცვა; უსაფრთხოება და მომუშავეთა მომსახურება; დასაქმება და ადამიანური რესურსების მართვის რეგულირება.

დავალებათა თითოეული ძირითადი საქმიანობა ცალკეულ ქ. ორგანიზაცია - ორგანიზაციის სტრუქტურის სტეპი - ავითარებს და ახორციელებს ორგანიზაციის რამდენიმე ემსახურება ეფუძნება საქმიანობას. აგრეთვე საქმიანობის მნიშვნელობის მიხედვით, რაც ხელს უწყობს ინტეგრაციასა და თანამშრომლობას, სწრაფად რეაგირებს ნებისმიერ ცვლილებებზე, მოთხოვს საჭირო ინფორმაციას და უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღებას.

სამუშაოს სტრუქტურის შექმნაში იგულისხმება სამუშაოს მოცულობის შერჩევა, მუშაკთა მოვალეობები და პასუხისმგებლობა და აგრეთვე ის ურთიერთობა, რომელიც მუდმივ სამუშაოს მქონე და დანაშაულს ქერხონალს შორის არსებობს ორგანიზაციაში. თითოეულ მუშაკს საკუთარი როლი უნდა შეეუქმნაო მისი კომპეტენციისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რათა მათი წვლილი გაეზარდოს ორგანიზაციის წარმატებაში. ხელშეწყობის და სპეციალისტები დღეისათვის უნდა ზრუნავდნენ ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფისათვის.

2. სამსახურებრივი ურთიერთდაპირკედებულება. ბიზნესში ძალზე მნიშვნელოვანია სამსახურებრივი დაპირკედებულება დაქირავებულსა და დამკრავებელს, კონტრაქტის წერება და ხელშეწყობის შორის მიმწოდებელსა და მომსახურებელთან ამ მიზნით აუცილებელია - სამსახურებრივი ურთიერთდაპირკედებულების გაუმჯობესება:

- ნდობის-აქტიურობის შექმნა;
- დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა;
- უმაღლესი პასუხისმგებლობის ორგანიზებული სტრუქტურის მიღწევა.

3. რესურსებით მომარაგება. აქ მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების დაგეგმვა - ადამიანების მომავალი მოთხოვნების განსაზღვრა, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის დონეებისა და რაოდენობის გათვალისწინებით აუცილებელია, მზნის მიღწევისათვის გასას-

ათიანობის რეგულირება. შესაბამისი სპეციალისტებისა და კვალიფიკაციის ადამიანების (კადრების) საჭირო რაოდენობით შერჩევა, რადგანაც არც ნაკლებია მზანშეწონილი და არც სიმცირე. თუ არ არის საკმარისი კადრების კვალიფიკაცია საჭირო უნდა მოგამზადოთ და დააკრძალვით პირადი შემადგენლობა. მუდმივად უნდა იზრდეთ და დათარგმნოთ მუშაკები სწავლების სხვადასხვა მეთოდებით კვალიფიკაციას არ უნდა შეგვაშინოს, თუ საჭიროა ხელშეწყობის ხარისხის გაუმჯობესება. კი არ უნდა მოვერიდოთ იმ შემთხვევაში, თუ ამ საზოგადოებაში წარმოებულურობისა და მოვების დონეს გაზრდის იარაღის საკითხი ადამიანებით დაკომპლექტება და მათი სწორად შერჩევა საბოლოო შედეგების განმაპირობებელი ფაქტორია.

4. ადამიანური რესურსების განვითარება. საბ. სო. უკონომიკის პირობებში ბიზნესისათვის კადრების მომზადების სისტემური ხარუ-ღირობა გაცხად აუცილებელია.

საქართველო სულ ახლახან დადგა საბაზრო ეკონომიკის გზას და მისი სფეროს (ადამიანური რესურსების) ზრდა-განვითარების იარაღის საკუთარი და ინდივიდუალური ტრენინგების და დახვედური სწავლების სივრცის შექმნით მან უნდა უზრუნველყოს და-ქირავებულ მუშაკთა მაღალი პროფესიონალიზმი, შესაძლებლობის, უნარის გამოვლენა და სამუშაოზე მოწყობის უნარის განვითარება.

აუცილებელი ხელშეწყობის კადრების კვალიფიკაციის ამა-ღობა, სწავლებისა და სრულყოფის შესაძლებლობების უზრუნვე-ღყოფა, სწავლების ინტენსიურობა ქვეყანაში და სასწავლო გარე-ღე, ხე-ღმადგენლობის უნარის ამაღლება და დახვეწა, რათა მნიშვნელო-ვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებ-ღაში. კადრების მართვა - ეს იგივეა, რაც უნარიანი ადამიანის აღზრდა, მოღვაწეობის ხეგროს დაგეგმვა და განვითარება.

5. ფუნქციონირების ეფექტურობის ხარისხის მართვა გულისხ-ღობს ორგანიზაციის სტრუქტურის, აგრეთვე მისი და ცალკეული მოყოფიერებისაგან უკეთესი შედეგების მიღებას. მუშაობის ხარისხ-ის კონტროლის განსაზღვრის და მომგებიანად წარმართვის დასა-ღეა ანალიზებისა და კომპეტენტურობის ფარგლებში; მუშაობის ეფექტურობის ხარისხის განსაზღვრისა და გაუმჯობესებისა.

6. წახალისების მართვა. აქ მნიშვნელოვანია სამუშაოს სიორუ-ღის შეფასება - სამუშაოს შეფარდებითი მოცულობის, როგორც მისი ფარდობითობის დადგენის ბაზის განსაზღვრა. ეფუძნება მო-ღაობის ანალიზს. მისი სტრუქტურისა და სისტემების ნამყოფი-ღები და განხორციელება. ანალიზდება შეტანილი წვლილისათვის უკმაყოფილოება ძალისხმევის, შედეგების კომპეტენტურობის და კვა-ღიფიკაციის წახალისებას. არანაკლები მნიშვნელობა აქვს არამატე-ღიანად წახალისებასაც, როგორცაა, დაქირავებულ მომუშავეთა

უზრუნველყოფა არამატერიალური წახალისების – ისეთი ფორმებით, როგორც აღიარება, პასუხისმგებლობის ამაღლება, მიღწევებისა და განვითარების შესაძლებლობები. აქვე შეიძლება შევნიშნოთ აგრეთვე შედეგაღები (დახმარებები), რაც გამოიწვევს მუშაკთა პირადი მოთხოვნებისა და უსაფრთხოებისათვის.

7. დაქირავებულია ურთიერთობები.

წარმოებითი ურთიერთობების პირობებში დაქირავებულ მუშაკებთან ოფიციალური და არაოფიციალური ურთიერთობის მართვა და შენარჩუნება, დაქირავებულთა წახალისება და მონაწილეობა მართვის ექველა დონეზე, მათთან ინფორმაციის გაზიარება და ურთიერთსაინტერესო საკითხებზე კონსულტაციების ჩატარება. ასევე, დაქირავებულთათვის და ხელქვეითებისათვის საინტერესო ინფორმაციის მოძიება და გადაცემა გამოყენების თვალსაზრისით.

8. ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და მომუშავეთა მომსახურება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარ საკითხია შრომისა და დაქირავებულთა სოციალური პირობები და ჯანმრთელობის დაცვა. მათი დაცვის მიზნით ხდება სპეციალური პროგრამების შემუშავება და აღმინისტრირება.

მომსახურებაში იგულისხმება მომუშავეთათვის ყოველი პირობების გაუმჯობესება და პირადი პრობლემების მოგვარებაში დახმარება. ვინაიდან თუ მოგვარებული არ აქვს მუშაკს პირადი პრობლემა, მისი მუშაობა მწარმოებელურ აღარ იქნება.

9. დასაქმება და ადამიანური რესურსების მართვის რეგულირება.

აქ შედის დასაქმების პრაქტიკა და პროცედურები, თუ სამკურსო საწარმოებში სამუშაოზე მიღებას განაგებდა კადრების განყოფილებები, ხოლო მუშაკის სამუშაოზე მიღების ძირითადი კრიტერიუმი იყო საინტერესო მონაცემები. ბიზნესში სხვაგვარად არის საქმე. მუშაკზე ქირაობს ადამიანებს და ხელმძღვანელობს ისეთი კრიტერიუმებით, როგორიცაა პროფესიონალიზმი, ცოდნა, მუშაობის გამოცდილების არსებობა, კოლექტივის სხვა წევრებთან თავისებობა და, რასაკვირველია, პატიოსნება, წესიერება, დაუხარველობა და გულმოდგინება. აქვე შედის მომსახურების პირობები, რომელიც ეხება დახმარების, ტრანსფერტების, დისციპლინის, სანქციების, შტატების შემცირების საკითხებს, რომლებიც ატარებენ თანაბარ შესაძლებლობების, განსხვავებულობის, სქესობრივი გართულების, რასობრივი და ეთნიკური ურთიერთობების პოლიტიკას.

საინფორმაციო სისტემები – ადამიანური რესურსების მართვის კომპიუტერიზებული სისტემის შემუშავება და მართვა, სხვა მონაცემების გამოყენება მონაცემთა ბაზის უზრუნველსაყოფად და

გადაწყვეტილების მიღებაში დასახმარებლად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი მოთხოვნები:

– გამოავლინოს და განავითაროს ადამიანის სათანადო შესაძლებლობები;

– გამოავლინოს ის მეთოდები, რომელიც ადამიანის წვლილს უმაღლეს დონეზე აიყვანს;

– შესაძლებლობა მისცეს უნარები ადამიანს, დაეუფლოს ორგანიზაციულ და მმართველობით საქმიანობას კარგად დასაწყისშივე;

– ეველა დონის საწარმოო პერსონალისათვის დანერგოს შრომითი საქმიანობისათვის დაახასიათებელი უწყვეტი სწავლება და განვითარება;

– ისეთი სისტემების დაგეგმვა, განხორციელება და მართვა, რაც უზრუნველყოფს შესაბამისი გამოცდილების მიღებას;

– კვალიფიკაციის ასაზღვრებელი სპეციალური ტრენინგების განხორციელება;

– „ნოუ-აუზს“ სპეციალისტების და კვალიფიციური გამოცდილებისა და დამოკიდებულების მქონე ადამიანების შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, რომელიც ბიზნესის ცვალებად მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს;

– განსხვავებული დონის სამუშაო ძალის მართვა, რომელსაც კარიერისადმი მისწრაფების და კრთულების სხვადასხვა დონე გააჩნია;

– დასაქმებულთა კოლექტიური და ინდივიდუალური ურთიერთობების მართვა, დროთა განმავლობაში ევლდებულების გრძნობის შენარჩუნება;

– წახალისებისა და წარმოების მართვის ეფექტური სისტემების დაგეგმვა, განხორციელება და მართვა; რაც უკავშირდება და სტიმულს აძლევს ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებს ბიზნესის პრიორიტეტებით და შედეგებით დაინტერესების საქმეში;

– სამუშაო ძალის ფიზიკური და გონებრივი სრულყოფის შენარჩუნება; ასევე სათანადო პირობების, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

§16. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდი

ჩვენ უკვე ვიცით, რა არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ხაზი, ამოცანები, დამახასიათებელი ნიშნები. ახლა განვიხილოთ, თუ როგორ, რა ხერხებით და მეთოდებით შეისწავლის იგი

საკუთარ სივსს, ე.ი. განვიხილოთ კვლევის მეთოდები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული საფუძველია ეკონომიკის (ეკონომიკური თეორია) განახლებები მეთოდების ორ ჯგუფს ზოგად-სა და კერძო. ზოგად მეთოდებში შედის დიალექტიკა და სისტე-მური მეთოდები; კერძოში – ანალიზი, აბსტრაქცია, ინდუქცია, სინ-თეზი, დედუქცია და სხვა მეთოდები.

შეშეცხების დიალექტიკური მეთოდი გულისხმობს ბიზნესის სამყაროში ადამიანური კაპიტალის, ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ერთ მოვლიანობაში, მუდმივ მოძრაობაში განხილვას; მართებიდან რთულობისაკენ, დაბალი საფეხურიდან უმაღლესისაკენ, განუწყვეტელ განვითარებაში, აღმართობაში, მუდმივ წინააღმდეგობაში და ერთიანობაში ეკონომიკურ მოვლენებსა და პროცესებს შორის არსებული წინააღმდეგობების დაძლევა შეიძლება მხოლოდ დი-ალექტიკური მეთოდით.

შეშეცხების სისტემური მეთოდით ეარკვევთ, თუ რა შინაგანი ელემენტებისაგან შედგება მენეჯმენტის სისტემა რა შინაგანი თვისე-ბები ახასიათებს მის სტრუქტურულ ელემენტებს, როგორია მათი უმრავლესი თვისება. შესაძლებელია ერთსა და იმავე თვისებების ელემენტებს ერთ სისტემაში სხვა რთული კომპლექსი, ხოლო მეორე სხვა-საანალიზო მეთოდი მართვის სისტემაში შეტრიალ გვიჩვენებს თუ როგორია მათი იმანენტური (შინაგანი) და უმრავლესი თვისე-ბები (ფუნქციები), როგორ არიან განლაგებული, როგორია მათ შორის კავშირები და რა არის მათი მიზანი. სწორედ ამ მიზნითაა განაწილებული თითოეული ელემენტის როლი მართვისადმი სისტე-მური მიდგომა გვეხმარება თითოეულის საქმიანობა შევიმცნოთ არა ერთი კუთხით, არამედ მოვლიანობაში, უოველმხრივ, არა ზედა-პირულად, არამედ სიღრმისეულად.

პოზიტიური ანალიზი საშუალებას იძლევა ბიზნესში მიმ-დინარე მოვლენები და პროცესები გამოვსახოთ იმ სახით, როგორე-ბიც ისინი სინამდვილეში არიან.

ნორმატიული ანალიზი შედარებით შორს მიდის. სინამდვილის შესწავლის საფუძველზე ცდილობს გააუმჯობესოს სამართლებლო სისტე-მა; მისი მოქმედი გამოყენების შედეგს სრულყოფს და გააუმჯობესოს სამართლებლო ობიექტზე მართვის სუბიექტების ზემოქმედება.

ბიზნესში ყველა დონის მენეჯერებს უწევთ მოსალოდნელი რისკების ანალიზი, სადაც უფროდ გამოიყენება მეცნიერული აბ-სტრაქციის მეთოდი.

რისკ-ფაქტორების ანალიზისას არსებითისაგან, პირველხარისხ-ოვანისაგან, ძირითადისაგან გამოყოფა არაარსებითი, მეორეხარისხო-ვანი, უარაღება ისეთ ფაქტორებზე მახილდება, რომელთა მოხდე-ნის აღბაობა დიდია და თანაც მნიშვნელოვანი ზარალის მოტანს.

ანალიზი გულისხმობს მართვის მოვლიანი სისტემის შესწავ-ლის ქვესისტემებად, მათ აზრობრივ დაყოფასა და აკრონომიურ განხ-ილვას. სინთეზი შესასწაველი მართვის სისტემის ცალკეული ქვე-სისტემების გაერთიანებაა.

ინდუქციის მეთოდი – ითვლისწინებს აზროვნების სვლას ფაქტე-რები ზოგადისაკენ (თეორიებისაკენ) და დედუქციის მეთოდი – აზროვნე-ბის სვლას ზოგადიდან, თეორიებიდან რეალური ფაქტებისაკენ.

შედარების მეთოდი გულისხმობს განსახილველ მოვლენებს შორის, ან მმართველებს შორის საერთო და განსახილველ ნიშ-ნების დადგენას.

ანალიზის მეთოდი ითვალისწინებს ცნობილი მმართველებ-ის თვისებების უცხოზზე, ან სხვა მმართველებზე გადატანა-გაერ-ცლებას და მათ შორის საერთოს, ანუ ანალიზიკობით დადგენას ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება მენეჯმენტის მოვლე-ნების მათემატიკური მეთოდებით გამოსახვას, სინამდვილის გამარ-ტვირთულ ანახვას გულისხმობს. შესაძლებელია წარმატებული მოდ-ელის დამუშავება, რომელიც „ადამიანური კაპიტალის“ წარმატე-ბის განმსაზღვრელი იქნება.

კითხვები გამორებისათვის:

1. რას ნიშნავს „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“?
2. განმარტეთ ადამიანური რესურსების მართვის საგანი;
3. დაახლოეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამოცანები.
4. ჩამოაყალიბეთ ადამიანური რესურსების მართვის მიზნები;
5. გამოყვეთ ადამიანური რესურსების მართვის ეტაპები.
6. დაახლოეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ეთიკური პრინციპები;
7. დაახლოეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცნო-ბილი კონცეფციები;
8. ჩამოაყალიბეთ და დაახლოეთ ადამიანური მართვის მენე-ჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები;
9. რას გულისხმობს ადამიანური რესურსის მართვის ხელმე-ქანელებისა და სპეციალისტების ძირითად საქმიანობაში?
10. შეეცადეთ, ჩამოაყალიბოთ ადამიანური რესურსების მენეჯ-მენტის ძირითადი მოთხოვნები;
11. დაახლოეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კვლე-ვის მეთოდები.

**თავი II აღამიანური რესურსების
მენეჯმენტის გარემო ფაქტორები
და მართვის კონსულტანტის როლი**

**§2.1. გარემო პირობები, სადაც ორგანიზაციას (სისტემას)
უხდება მუშაობა**

აღამიანური რესურსების მენეჯმენტში ორგანიზაციას განეხილად, როგორც სისტემას ორგანიზაციის ეფექტურობა იმ პროცესში, როცა დანახარჯები იქცევა პროდუქციად, მიიღწევა ამ სისტემის სხვადასხვა ნაწილების ინტეგრაციით თუთი ორგანიზაციის შიდა პირობებში და შესაბამისი პირობების შექმნით მის გარეთ.

ორგანიზაციის შიდა გარემო შედგება სოციალური სისტემისაგან, როდესაც ორგანიზებულია მუშა ფუნქციები და მიმდინარეობს ურთიერთშეწყობის პროცესი და ტექნიკური სისტემისაგან, როდესაც მუშაობა ორგანიზებულია, ხოლო მომხმარებელს მიეწოდება მომსახურება და საქონელი. შიდა გარემოს მენეჯმენტში აყალიბებს გამოყენებული ტექნოლოგიები.

გარე პირობები გაგვჩენს ახდენენ ორგანიზაციაზე თუთი ქვეყნის, ევროპისა და მსოფლიო ბაზრებზე არსებული კონკურენტული ძალების მეშვეობით. ასევე ახდენენ გაგვჩენს ადამიანზე ეკონომიკური და სოციალური ტენდენციები, ახალი ტექნოლოგიების განვითარება და სახელმწიფო ჩარევა გარე პირობები მუდმივად იცვლება და შესაძლოა, არასტაბილური და ქაოტურიც იყოს.

საინტერესოა აღინიშნოს შემთხვევითობის თეორია გვასწავლის, რომ მოხერხების, პოლიტიკისა და სტრატეგიის განმარტებები, საქმიანობის ჩამოხატვა და ადამიანური რესურსების განყოფილების როლის ანალიზი მნიშვნელოვანია მხოლოდ მაშინ, თუ ის უკავშირდება ორგანიზაციის არსებულ მდგომარეობას. ეს თეორია არსებითად უკავშირდება იმ აუცილებლობას, რომ მოთმინოს შესაბამისობა - რა არის ორგანიზაცია და როგორი უნდა იყოს აგი.

ბიზნესის შიდა გარემოზე დიდ გაგვჩენს ახდენს ბიზნესის ტექნოლოგიები. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ შესაძლოა, გამოიწვიოს სისტემისა და პროცესების ცვლილებები. ამიტომ, აუცილებელი ხდება სხვადასხვა კვალიფიკაციის დაუფლება, მუშაობის ახალი მეთოდების გამოყენება ამას შედეგად მოჰყვება ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის საკვალიფიკაციო ბაზის გაფართოება. აღნიშნულში შეიძლება გამოიწვიოს ტექნოლოგიური პროცესების გამარტივება და სტრატეგიის შემცირება. სწორედ ამიტომ, წარმოადგენს

ახალი ტექნოლოგიების შემოღება მუშაკთათვის საშიშროებას. ბოლო წლებში დამკვიდრდა ტენდენცია, რომ წამყვანი გახდა ინფრასტრუქტურის დარგები. ამიტომ შეიცვალა მუშაობის პირობები. განვითარდა და გაფართოვდა დამოძახების ცენტრები, ტელეკომუნიკაცია, ბიზნესი მუშაობა კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით.

ტექნოლოგიის გაერცხლების გათვალისწინებით და საერთაშორისო ფაქტორის ხაზინადმდგომ პირობების შემცირებამ ხელი შეუწყო გლობალური კონკურენციის ზრდას მაღალგანვითარებულ წარმოებისა და მომსახურების სფეროებში. ამან კი თავისთავად გამოიწვია კონკურენციის მეშვეობით ახალი სტანდარტების მიღწევა.

აღნიშნულ კონკურენციას ორგანიზაციები პასუხობენ ამომხმარებელზე ორიენტირების" ადგილი, შედარებით უფრო სწრაფი რეაგირებით და ხარისხზე უზრუნველბის გამაჩვილებით. ბოლო წლებში ბიზნესი შედარებით "მოშვირნი" გახდა, რადგან კონტროლისა და მართვის ფუნქციები შემცირდა. ტენდენცია იკვეთება, როცა მუდმივი სტატების მუშაკებს ამცირებენ და დროებით მუშაკებს ქირაობენ. ამით დასაქმების ხარჯებს ამცირებენ. წარმოებას საშუალება ეძლევა, ადვილად შეამციროს, ან გაზარდოს მომუშავეთა რაოდენობა. ეკონომიკური აქტიულობის დონის ცვალებადობის მიხედვით, რადგან ორგანიზაციები იქცევიან ე.წ. "მოქნილ ფირმებად", ამ პროცესის შედეგად ეიღებთ "ვირტუალურ" ფირმას, ან კონსორციუმს, სადაც საინფორმაციო ტექნიკის ფართო გამოყენების გზით ბევრი კვალიფიკური, კადრი და მარკეტინგული მუშაობის შინ, მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევებში მიდის ოფისში და უფრო მეტ დროს ატარებს თავის მომხმარებელთან და კლიენტთან მუშაობას.

კონკურენციის ზეწოლის შედეგად მიგვანინა ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია. ეს ქება, არსებითად ბიზნესის განვითარების პროცესებს, რომელიც შესაძლოა ახსნილი იქნეს, როგორც "საჭეხობა", რომელიც მომხმარებლისათვის ერთი სახის დანახარჯიდან ქრის მნიშვნელოვან უკუკების პროდუქციას". ბიზნესის განვითარების პროცესის რეორგანიზებას არ მიაჩნია ზრდათხავე ფუნქციები (კადავრობა) და პირიქით, ის შეესაფადის თავიდან ბოლომდე ამ პროცესს, რომელშიც შულის და ერთმანეთს უკავშირდება ეს ფუნქციები. ორგანიზაციებში ის ამ პროცესს განიხილავს პრობორტადურად. მათი ეფექტურობა ინტეგრირებისა და რაციონალიზაციისათვის. მას შეუძლია, შექმნას ბაზისი ორგანიზაციული სტრუქტურის რეორგანიზაციისათვის. აღამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით ბიზნესის პროცესის რეორგანიზების შედეგი ფრიალ გამოსადგვი იქნება ადამიანების მოსახლად და მათი კვალიფიკაციის ასამაღლებლად. ისევე, როგორც ზეწოლა ფუნქციური მუშაობის გასაუმ-

ჯობესებდად. ასევე ყურადღება გამახვილებულია ინტეგრირებული — შესაბამისი მიდგომის მნიშვნელობაზე ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების საქმეში. რეორგანიზაციისგან მეტს ველოთ, ადამიანურ რესურსებს კი ყურადღებას აღარ ვაქცევთ. რეორგანიზაციისას ადამიანური ასპექტები არ უნდა უარყოფო.

§2.2. რეაქცია, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანებზე

არახალა ადინიშნოს, რომ ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენების პასუხად ეკონომიკურმა და კონკურენტულმა ზეწოლამ, მნიშვნელოვნად შეცვალა ადამიანური რესურსების მართვის ხასიათი. ერთხელ და სამუდამოდ უნდა ვავითავისოთ, რომ ორგანიზაციაში შთაგარა ადამიანთ, კონკურენტის შამოძრავებელი ძალები შეძღვანარად ახდენს გავლენას ადამიანთა ორგანიზებულობაზე. მათი მოულოდნეობა:

- გაღწეულიყლების მღების უზრუნველყოფა და დეცენტრალიზაცია;
- დახვეწილი და გამოკვეთილი ორგანიზაციული მართვის სტრუქტურა;
- ხაერთო ხარისხი და ხარულების მინიმუმამდე შემამცირებელი ორგანიზაციული ინიციატივა;
- ცვლილებების უჩარბს მქონე სამუშაო ძადა;
- პროექტზე დაფუძნებული და შემხედარი ინიციატივები და ჯგუფური მუშაობა;
- უფულება-მოხილი და არა მბრძანებლური სტრუქტურები;
- მეტი თვითმენეჯმენტისა და პასუხისმგებლობის დაცისრება ცაღკველი პირებისა თუ ჯგუფებისათვის;
- გამჭვირვალობა, სამართლიანობა და პარტნიორობა დასაქმებით ურთერთობებში;
- მეტი აუცილებლობა იმისა, რომ ხელმძღვანელებმა სრულყო პიროვნებებს შორის ურთერთობის ჯგუფური ხელმძღვანელობის და მოტივირების უნარი მხარდაჭერისა და კოორდინატორის როლების შესრულების დროს;
- მომსარებელზე მეტი ორიენტაციის აღების დაძალება;
- მუდმივი ძაღისხმევა უწყვეტ განვითარებაზე ადამიანების მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად;
- საინტერესოა სხვა ვერსიაც, მაგ. აფროთა ჯგუფში გაღის

ხელმძღვანელობით გამოხცა ნაშრომი „დიდი ბრიტანეთი — დასაქმების შესახებ“ (1998 წ.), სადაც მოცემულია შემდეგი ასპექტები:

1. კვალიფიკაციისა და პრაქტიკული გამოცდილების მზარდი აუცილებლობა, რომელიც ძირითადად ეხებოდა ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს, ტექნიკურ და თვისის პერსონალს და ფიზიკურად მომუშავეებს;

2. სამუშაოს არასაიმედობის ზრდა, ძირითადად, მამაკაცებოსათვის;

3. არასრული სამუშაო დღით ქაღების რიცხვის ზრდა;

4. ად. რესურსების მენეჯმენტის, როგორც ხალხის მართვის პრინციპების წარმოშობის, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს კაპიტალდაბანდებაზე სწავლებაში, ინფორმაციის გაცემაზე, ვალდებულებების გაზრდაზე; შესრულებული სამუშაოს ანაღაურებაზე;

5. ყურადღების გამახვილება მოქნილ საწარმოო მუშაობაზე სწრაფი რეაგირების უზრუნველსაყოფად;

6. — არახტანდარტული კონტრაქტებით მომუშავეთა რაოდენობის ზრდა (არასრული სამუშაო დღე);

7. — კარიერის პერსპექტივის შემცირება, როგორც სუსტი დონის ორგანიზაციული სტრუქტურის შედეგი.

მეცნიერ-გკონომისტი უღრბი მუთითებს, რომ გარემო პირობებისა და სხვა ცვლილებების ორგანიზაციის წინაშე აყენებს კონკურენტუნარიანობის რამდენიმე ამოცანას, რაც ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვამ ხელი შეუწყოს ახალი შესაძლებლობების წარმოშობას.

გდობადიზაცია მოითხოვს, რომ ორგანიზაციებმა გაცვაღონ ადამიანები მოელ მსოფლიოში, ასევე აზრები, ინფორმაცია და ხაღრედი, რათა უკეთ დაამკვეთილონ ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნილებანი, მოთხოვნილებანი კი ყოველდღიურად იცვლება. ამას ემატება ისეთი მნიშვნელოვანი კომპონენტები, როგორიცაა, ცვაღებადი პოლიტიკური ვითარება, მსოფლიო ეაჭრობის საემათო საკითხები, ცვაღებადი ვაღურის კურსი და განსხვავებული კულტურა. შემოსავლის ზრდისათვის ზრუნვა ნიშნავს იმას, რომ კომპანია იყოს შემოქმედი და სიახლეების (ინოვაციების) შემომტანი, რაც, თავის მხრე, ხელს შეუწყობს ინფორმაციის შემოღინებას თავისუფლად და დასაქმებულია შორის საჭირო ცოღნის გაზრცელებას.

საწარმოო ტექნოლოგია უნდა იყოს სიცოცხლისუნარიანი, მატიმულირებული და სამუშაოს მწარმოებლური ნაწილი.

ინტელექტუალური კაპიტალი გულისხმობს ცოღნის გადაქცევაბ კონკურენტულ უპირატესობად იმ ფირმებისათვის, რომელიც ყაღის იღებებსა და ურთერთობებს.

ორგანიზაციების ამოცანაა, დაარწმუნოს ევლეა, რომ მათ შეუძლიათ მოითხოვონ აუნაზღაურონ და შეინარჩუნონ საჭირო ადამიანები, ნიჭიერი და შემოქმედი პიროვნებები, რომლებიც შეძლებენ წარუძღვნიან მსოფლიო ტიპის ორგანიზაციას. მთავარია, აგრეთვე სწრაფი რეაგირება მომხმარებლისა და ახალი ტექნოლოგიების მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებზე.

ცვლილება, ცვლილება და კიდევ ცვლილება – აი, როგორ შევძლებთ გავუქმავდეთ კონკურენციას და შევევოთ ინოვაციურ პროცესებს. ადამიანმა, მუშაკმა უნდა შეძლოს სწრაფად და განუწყვეტლოვ სწავლა და ახალი სტრატეგიული იმპერატივების სწრაფად და მოხერხებულად ათვისება.

§2.3. ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტის საქმიანობის სფეროები და როლები

მიზანშეწონილია აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტების საქმიანობის სფეროები ერთმანეთიდან დიდად განსხვავდება ორგანიზაციის მოთხოვნების, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს და მათი უნარის შესაბამისად. საერთოდ, მიღებულია, რომ მათ უზრუნველდონ მომსახურება, ხელმძღვანელობა და კონსულტაციები:

დავსვათ კითხვა: რას ევლით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტებისადგან? პირველ რიგში, გამოცდილი უნდა იყოს ბიზნესის მართვაში და ფუნქტურად წარმართოს პოლიტიკა; დაეძირილოს სწავლის ღირებულება; უნდა გამოიყენოს და შეესაბამებოდეს ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების ისეთი მეთოდები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ ორგანიზაციასა და იქ მომუშავე ადამიანების მოთხოვნებს;

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანების მართვის საქმეში კვალიფიკაციას. სპეციალისტი ევლდებოდა მუდმივად სწავლობდეს და პროფესიულად ვითარდებოდეს;

აქედან გამომდინარე, სპეციალისტი უნდა იყოს პრაქტიკული, ოპერატიული და წინებრივად ჩამოყალიბებული, პროფესიული ცოდნისა და კვალიფიკაციის გამოყენების, ცვლილებების მართვისა და მუდმივი განვითარების უნარის მქონე.

ახლა განვიხილოთ საქმიანობის ძირითადი სფეროები – მომსახურებით უზრუნველყოფა, ინსტრუქტაჟი, კონსულტაცია:

მომსახურებით უზრუნველყოფა ა.რ. მენეჯმენტის სპეციალ-

ისტის ძირითადი საქმიანობაა. იგი გულისხმობს შიდა მომხმარებლების მომსახურებით უზრუნველყოფას.

ამ მომხმარებლებს განეკუთვნებიან მმართველები, პირისპირ-ტაღური ხელმძღვანელები, ჯგუფის ლიდერები და დაქირავებულდები. მომსახურება შეიძლება მოიცავდეს ადამიანური რესურსის ევლეა და ასპექტს: დაგეგმვას, დაკომპლექტებას, შერჩევას, დაქირავებულის კვალიფიკაციის ამაღლებას, წახალისებასა და ურთიერთობებს, დანაჯივისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფას და კეთილდღეობას. შესაძლოა მომსახურება გაეწიოს რომელიმე ამ სფეროს, ბარილიადი კერძალდება ექცევა მართვის მოთხოვნებს (მაგ. რესურსებით მომსახურება, თუმცა შესაძლოა გაგრცვლდეს ევლეა მომუშავეზე (დანაჯი-ვა და უსაფრთხოება).

მომსახურებით უზრუნველყოფის მიზანია: ეფექტური მომსახურების გაწევა, რაც დააკმაყოფილებს ბიზნესის, მისი მართვისა და მასში დახაქმებულთა მოთხოვნებს, რაც საბოლოო ჯამში წარმტე-ბის მოპოვების გარანტი გახდება.

მენეჯერების საქმიანობის მეორე ძირითადი სფერო, როგორც აღვნიშნეთ ინსტრუქტაჟია. ადამიანური რესურსების მართვის სპე-ციალისტები რეკომენდაციებს აწვდიან მმართველებს სხვადასხვა დონეზე. უმაღლეს დონეზე ეს ნიშნავს – ისეთი რეკომენდაციების მიცემას აღ. რესურსების მართვის სტრატეგიაზე, რომელიც წარ-მოიშვა ანალიზისა და დიაგნოზის დასმის შემდეგ. ეს რეკომენ-დაციები გამოიმდინარეობს ბიზნესის მოთხოვნებიდან ადამიანის, ორგანიზაციისა და გარემოს ფაქტორებიდან გამოიმდინარე – პრაქ-ტიკული საკითხებისადმი. ევლეა დაანარჩუნ დონეზე კონსულტაცი-ები შეიძლება გაეწიოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტი-კის და პროცედურებს, აგრეთვე, დახაქმების კანონს.

ამ სფეროებში ინსტრუქტაჟი ნიშნავს ბიზნეს-პარტნიორის, პრაქტიკული ნოვატორის, საქმეებში მარევის მომხმარებ, ადგილობრივი კონსულტანტისა და დამკვირვებლის როლების შესრულებას.

ინსტრუქტაჟი აუცილებელია გაეწიოს, აგრეთვე მმართველებს, რათა მიღებულ იქნეს შესაბამისი გადაწყვეტილებები ისეთ საკითხ-ებზე, როგორცაა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ანაზღაურებ-ის ზრდა და დისციპლინარული ღონისძიებები.

საქმიანობის მესამე სფერო არის კონსულტაცია. კონსულტან-ტები ძირითადად რჩევენ იძლევიან შემდეგ საკითხებზე: თანამდ-ებორივე სტრუქტურა, კადრების შესაბამისი განცხადებების გამოქვეყნ-ება, შესარჩევი ხირის შედგენა, სწავლების მეთოდების შერჩევა, მოთხ-ოვნების სუსხა, ანაზღაურების განაჯეგოთ, დასაქმებულთა ურთიერ-ობა (სწავლამცია, სასიფრება, დისპუტები) და ადამიანთა პრობლე-

მების მოგვარება (დოქტორანთა, კოორდინატორთა, მოცულობები, უნარ-იანობა და სხვა).

ამ საკითგებზე კონსულტაციები გაეწეოთ მენეჯერებს და ჯგუფის ხელმძღვანელებს, აგრეთვე, ფიზიკურ პირებსაც, ეს ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შეუძლიათ შეასრულონ მრეწველობისა და დამრიგებლის, აღმზრდელის როლი, რომელიც ნებისმიერ პრობლემის მოგვარებელთა

მნიშვნელოვანია კონკურენცია და შრომისუნარიანობის ზრდა. მენეჯერს ევალება ორგანიზაციაში დასაბუთებისა და პირადი პრობლემების გადაჭრა; ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან უთანხმოების აღმოფხვრა და სხვა. კონსულტაციების შუა რეცეპტი არ არსებობს. მცოდნე და კვალიფიციური მენეჯერი თვითონ სწრაფად რეაგირებს ნებისმიერ კრიტიკულ სიტუაციაზე, რაც დიდი წარმატების მაქსიმიზებული მოგების საწინააღმდეგოა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტის საქმიანობა ნიშნავს რამდენიმე სხვადასხვა როლის შესრულებას. ზიარტერსონი, თუ როგორ ხრულებდა ესა თუ ის როლი, რომელიც დამოკიდებულია სპეციალისტის ადგილზე ორგანიზაციაში. რას უფლის ხელმძღვანელობა მისი წვლილისაგან და მის უნარზე დაეყრდნობა, რომ მომსახურება, საქმეების გაძღოლა და კონსულტაციებში შექმნან დამატებითი ღირებულება. შევეცადეთ, განვიხილოთ ზოგიერთი როლი. მათ შორის:

- რეაქტიული და პროაქტიული როლები;
- ბიზნეს-პარტნიორობის როლი;
- სტრატეგიული როლი;
- ჩარევის მომხრის (ინტერვენციონისტის) როლი;
- ხიხლის დანერგვის როლი;
- შიდა კონსულტაციების როლი;
- მონიტორინგის როლი.

ადამიანური რესურსების მართვის როლები ძირითადად რეაქტიულია: ხელმძღვანელის რანგში ადამიანი აკეთებს იმას, რასაც ეუბნებიან, ან თხოვენ. რათა გააკეთოს ის, რაც მოეთხოვებათ. ისინი სხვადასხვადასაზრად რეაგირებენ მომსახურებისა და კონსულტაციების მოთხოვნებზე. უხრუნველყოფენ ადმინისტრაციულ მოთხოვნებს, რომელთაც მართვა მოითხოვს. უფრო პროაქტიულ დონეზე, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი თავისთვის პროაქტიულ როლს. როცა ისინი მოქმედებენ, როგორც ბიზნეს-პარტნიორები, მრეწველები ამუშავებენ ადამიანურ რესურსების მართვის ინტეგრირებულ სტრატეგიას, ერეიან საქმეში. შემოაქვთ ინოვაციები, სთავაზობენ ისეთი საქმეების გაძღოლას, როგორიცაა, მართლაც ფასეუ-

ლობების დაცვა, ხეობრთვი პრინციპები და სტაბილურობის მოღწევა.

როგორც ბიზნეს-პარტნიორი ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი პირაზონტადურ ხელმძღვანელებთან ერთად ინაწილებს პასუხისმგებლობას ფირმის წარმატებაში. სპეციალისტს უნარი უნდა შესწევდეს, გაერკვეს ბიზნესის შესაძლებლობებში და დანახოს, თუ რა როლის შეასრულებს კომპანიის ბიზნესის ამოცანების გადაწყვეტაში.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი, როგორც ბიზნეს-პარტნიორი ეცნობა ბიზნესის შეთვლებას და შესაძლებლობებს და იმ საშიშროებასაც, რაც ფირმას ელის. მას აქვს უნარი, გააანალიზოს და შეინჯავლოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. გაარკვეოს ფირმის წინაშე მდგარი საკითხები. მან იცის წარმატების იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის შესახებ, რომელიც ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას და შეუძლია შექმნას ხიხილვებისათვის ისეთი საქმიანი უთარება, რაც დამატებით ღირებულებას მოიტანს.

ახლა შევეხეთ მართვის სპეციალისტის სტრატეგიულ როლს. ავთ, როგორც პრაქტიკოსი, წარმართავს იმ საკითხებს, რომელიც ეხება ადამიანის მართვას, განვითარებასა და მათს ურთიერთობებს. ის ხელმძღვანელობს ბიზნეს-გეგმით, რომლის შედგენაშიც თვითონ მონაწილეობს. მისი ენალია, დაარწმუნოს ხელმძღვანელობა, რომ განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილონ ადამიანური რესურსების მნიშვნელობაზე, რათა ამ რესურსების ცოდნა და უნარი საუკეთესოდ იქნეს გამოყენებული. უნდა აღინიშნოს, რომ სპეციალისტები განსაკუთრებით გამოყოფენ ადამიანს, როგორც სტრატეგიულ რესურსს. კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად, სტრატეგიები კარგია შეიცვას ერთ მოდელიანობად. სტრატეგიული შესაბამისობა ნიშნავს, რომ ბიზნესისა და ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა აკმაყოფილებს ორგანიზაციის გარკვეულ მოთხოვნებსა და პრობლემებს. შემდეგი საქმიანობა გახლავთ ჩარევის მომხრის როლი. ჩარევა ნიშნავს საქმის მიმდინარეობის სახეცვლილებას. ჩარევა იგივე ინტერვენციაა, არის ქმედება, ან შემთხვევა, რომლის საშუალებითაც ხდება ამ მიზნების მოღწევის ცდა.

მართვის სპეციალისტები თვალყურს ადევნებენ მუდმივად იმას, თუ რა ხდება ორგანიზაციაში და მის გარშემო. ისინი ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზის პროცესში უნდა იყვნენ მოუკერძოებულები, რათა სწორად შეაფასონ ორგანიზაციული პროცესები და გამოავლანონ, თუ როგორ მოქმედებენ ეს პროცესები ადამიანებზე. პირაზონტადურ მენეჯერებში ეს ოდნავ რთულია. მათი მუდმივი მოუცვლელობის გამო. უნდა დავამახსოვროთ, რომ მართვის სპე-

ცადისტებმა გაითავისონ ყოველსაშუალო, მთლიანი მიდგომა ორგანიზაციული ხასიათებისადმი და ადამიანებზე მათი გავლენის შესასწავლად.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ანდოზის საუბრებზე შედგენილია დიავროზი დაეუსვათ ნებისმიერ პრობლემას, და მათ გამოაშვევ მიზეზებს. რაც მათი განკურნების, გამოწვევების საშუალებას იძლევა ამ მიზნით წამოაყენებენ წინადადებებს ისეთ ორგანიზაციულ ხასიათებზე, სტრუქტურულ ქვედანაყოფებზე ურთიერთდამოკიდებულება ადამიანებს შორის, ფგუფურ მუშაობაზე და სტრუქტურულ ცვლილებებს შორის; საჭირო ხდება წინადადებების შეთავსება ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: სამუშაო სტრუქტურა, ფგუფის შექმნა, ტრენინგი, ინფორმაცია, ახალი ტექნიკის შემოტანის მნიშვნელობის გააზრება, მისხების რეორგანიზაცია, მუშაობის მეთოდების შეცვლა, როგორცაა, დროულად წარმოება და მომხმარებლის სრულყოფილი მომსახურების ინიციატივა.

თუ მართვის სპეციალისტი დაინახავს მართვის არსებული პროცესების გაუმჯობესების და შეცვლის აუცილებლობას, მაშინ ხატორო, იგი ჩაერთოს ორგანიზაციის მუშაობაში და შესთავაზოს თავისი აზრი ამ პრობლემების მოგვარების თაობაზე — სამუშაოს ფგექტურად წარმართვის მიზნით.

მაიკლ არმსტრონგი — ადამიანური რესურსების მართვის აღმინისტრატორი — გვანდის თავის აზრს „შერწყმითი ჩარევის“ შესახებ. იგი გვასწავლის, „ატყუნ ერევით სხედასხედავარად და სხედასხედავარ ხატუაციებში, ეს კი ხელსაყრელი ბიზნესია. თქვენ უნდა დაიწყეთ იმის მოძიებით, თუ სად არის მწვავე ადგილები ორგანიზაციაში და სად შეეძლიათ მომგებიანად ჩაერთონ, მაგრამ ჩარევის შესაძლებლობა შეიძლება ყველაზე მოულოდნელ დროს განჩნდეს“.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ჩარევა არ უნდა გადაიზარდოს ხელის შეშლაში. ის ურთიხლად და შერწყმით უნდა განხორცილდეს: უბრუნელხად, საჭიროა ჩამოყალიბდეს საქმიანი ეითარება და შემდეგ თანდათანობით ხელი შეუწყონ ადამიანს გაერეკეს პრობლემებში და მის მიხეზებში, შემდეგ კი ჩააბან კონსულტაციუ ბისა და დახმარების მეშვეობით მათ გადაჭრაში.

შემდეგი რიდი — სიახლის დანერგვის რილია. ადამიანური რესურსების მართვის მიერ სიახლის დანერგვა ნიშნავს ახალი მეთოდებისა და პროცესების დანერგვას ორგანიზაციის მწარმოებლურობის გაზრდის მიზნით.

ინოვაციების შემოტანის აუცილებლობამ თავი უნდა იჩინოს ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზის და დასკვნის გამოტანის

პროცესში, რომელიც დაადგენს ბიზნესის მოთხოვნებს და საკითხებს, რომლებიც უნდა გადაეწყვიტოს. სიახლის დანერგვით უნდა დაკმაყოფილდეს ბიზნესის განსაკუთრებული მოთხოვნები, რომლებიც სხვა ფორმების მოთხოვნებისაგან განსხვავებულია. სიახლე სასურველია იფოს დროული და მომგებიანი, რათა ხელსაყრელი და წარმატებული იფოს. სიახტერესია აღინიშნოს, რომ სშირად ის მენეჯერები, რომელთაც უნდათ „უკანასკნელი მიდის“ სიახლეების წინ წამოწეით სენსაცია მოახდინონ, მახეში ებმებიან. ამიტომ შეეჩიერთ მართვითი აღნიშნავს „საშიში ისია, რომ ადამიანს სჯერა, რომ აყვლაფრის გამოსწორება შეიძლება აჯადოსნური ჯოხის“ ერთის მოქნევით და ბოროტების დათრგუნვით“. ეს ზედაპირული ვარაუდი ნიშნავს, რომ ადამიანები აფგაფად მოულოდნეს ისეთ ახსნას, რაც პრობლემებს ვერ გადაჭრის ინოვაციუტელოობასა და მტრული დამოკიდებულების გამო.

შიდა კონსულტაციების რილი შეტად მნიშვნელოვანია. აფგალობრივი კონსულტანტები გარე კონსულტანტების მსგავსად — თავიანთ კლიენტებთან აანალიზებენ პრობლემებს, არკვევენ ხატოზებს და სთავაზობენ ახსნას. მათ აინტერესებთ მართვის სისტემები და პროცესები შესრულების მართვა, პრივენტის კვალიფიკაციის საკითხები, ანახდაურების ახალი სისტემა და სხვა. შიდა კონსულტანტები აუცილებელია გარკვეული იფენერ შემდეგ საკითხებში:

- ორგანიზაციის სტრატეგიულ იმპერატევისა და მის ბიზნეს-გეგმაში, გარემო პირობებსა და კულტურაში.

- ძლიერად უნდა აქონდეო განვითარებული ანალიზისა და დასკვნის გამოტანის უნარი.

- უნდა იფენერ პროექტის დაკვირვებული ხელმძღვანელები, რათა შეძლონ, დაგეგმონ და გაუძღვნენ დაფალებას კონტაქტების, ხელშეკრულებების, უკუკავშირის რეკომენდაციების განხილვისა და შეთანხმების და მათი განხორციელების მეშვეობით.

- უნდა იმოქმედონ, როგორც „ექსპერტებმა“ და დამხმარებმა;

- უნდა იცნობდნენ შიდა კლიენტების მოთხოვნებს და ეცადონ მათ ურთობლიუ გადაჭრას; თანაც შეინარჩუნონ გარკვეული დამოუკიდებლობა და ობიექტურობა.

- დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მათ კლიენტებს „ატყო“ საკითხის ახსნა და მისი განხორციელების სურვილიცა და უნარიც.

მონიტორინგის რილი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტებს ეხება იმ დონით, რა დონითაც ეს ეხება ამ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს. მათ ამ შიმართულებით ეერთილი და რიული რილია აკისრიათ. ისინი აქ იმიტომ არიან, რომ ათადეკრა აღეჭონ“, თუ რახ აკეთებენ მართვითიადლური მენე-

ჯერები. აგრეთვე იმისათვის, რომ პოლიტიკა და პროცედურა სორცოდლებოფეს თანამდებრულად.

შეცნიერ სტორის აზრით, ეს როლი შესაძლოა ნიშნავდეს რომ ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტი მოიქცევა, როგორც „პარტეულირებელი“, რომელიც „ავტორებს უკმაყოფილებას“, რომელიც წარმოიშობა დასაქმების წესების ნამოქალაქებისა და მონიტორინგის დროს. მონიტორინგის სამსახური დისციპლინარული დარღვევას შემთხვევაში ზომებს ღებულობს დისციპლინის განსამტკიცებლად. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტს ორგანიზაციაში შეუძლია შეერვის როლი შესარულონ, როდესაც საქმე ეხება ადამიანის დასაქმებას. ისინი მოუთხოვენ იმაზე, თუ როდის ეწინააღმდეგება ქცევა ადამიანის დირსებას და სად იქნება შეესაბამო შეთავაზებული ქმედებები. ეს შათგან მოითხოვს მართვის „სინდიის“ როდის შესრულებას – საჭირო, მაგრამ არა ადვილი როდის შესასრულებლად.

დამკვირვებლის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დასაქმების კანონის დახატავად. პოლიტიკა და მეთოდები უნდა შეესაბამებოდეს კანონის მოთხოვნებს. ხანტერესოა შეუთითოთ, რომ არსებობს ამ როდების სხვადასხვა ვარიაცია იფშეცა უნივერსალური არც ერთი არ არის. არსებობს რამდენიმე მოდელი, რომელიც კლასიფიკაციას უკეთებს როდების ამ ტიპებს. ისინი მანტეგუნივენბენ იმ განსხვავებულ გზებს და მიმართულებებს, რომლებიც შეიძლება გამოვიყენოთ. ქვემოთ განხილულია ორი ფელაზე ცნობილი მოდელი ტაისონის, ფელისა და კარენ ღეგია.

ტაისონი და ფელი გამოყოფს, თავის მხრივ, სამ მოდელს:

1. საქმის წარმოებდის მოდელი;
2. კონტრაქტის მენეჯერის მოდელი;
3. არტიტექტურული მოდელი.

საქმის წარმოებდის მოდელში მოქლი უფლებები უბერია მორიზონტალურ მენეჯერებს. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ფალობდება იმ ქმედებების შემდეგ, რამაც წარმოქმნა შათი აუცილებლობა პოლიტიკა ნამდვილად არ არის პიზნების განუყოფელი ნაწილი, მოკლევადიანია და მოცემული დროისთვისაა განკუთვნილი. უფლებამოსილება მორიზონტალური მენეჯერის ხელშია და შაბლონურია – ყოველდღე ერთი და იმავე საქმის წარმოება.

კონტრაქტის მენეჯერის მოდელში პოლიტიკა კარგადაა ნამოფალებული, ხშირად იქმნება დამქირავებელთა ასოციაციები. ადამიანური რესურსის მართვის სამსახური იფერებს გამოცდილი სისტემატს, განსაკუთრებით დაქირავებულბთან. მენეჯერ-სპეციალისტი

უნდა იფოს ქადიან გამოცდილი წარმოებრივ ურთიერთობებში. იგი მოქმედებს როგორც ინტერმედიატორი და არა როგორც შემოქმედი.

არტიტექტურულ მოდელში ადამიანური რესურსის მართვის ხათლად გამოსატული პოლიტიკა კორპორაციის სტრატეგიის ნაწილია. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და განვითარება მნიშვნელოვანი და ხანგრძლივი კონცეფციაა. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ „კონტრაქტორის“ მოდელი სხვადასხვა ქვეყნებში სხვადასხვა ხარისხითაა გავრცელებული.

აღნიშნული მოდელისაგან განსხვავებით, კარენ ღეგის მოდელში აღწერილია ადამიანური რესურსების მენეჯერის ორი ტიპი: კონფორმისტი (შემთანსმეული) და დევიანტი (კურსიდან გადასხვევი).

კონფორმისტი ნოვატორები მაქყვიან ორგანიზაციის პიზნებს და არეგულირებენ თავიანთ საშუალებებს შათ შიხაღწეულ. შათი გამოცდილება პროფესიული ძალაუფლების გამოყენების წყაროა თავიანთი განყოფილების მფლობელობის განსაუხრობესებლად.

კურსიდან გადასხვევი ნოვატორები ცდილობენ მიზნების ურთიერთობის შეცვლას სხვა კრიტერიუმების ადირებთ ორგანიზაციული წარმატების და შათი წვლილის შესაფასებლად.

§2.4. გაუგებრობები და კონფლიქტი ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში

ადამიანური რესურსების მენეჯერებს თერდის სიტყვებით „გაუგებრობის სპეციალისტებს“ ეძახიან, როგორც სოციალისტები მათუთიბენ, კონსულტანტების როლში გაუგებრობას იწვევს იდეოლოგია და რეაღერს შორის განსხვავება. ტაისონი და ფელი კრძაობენ განსხვავებას ორგანიზაციული ცხოვრების იდეოლოგიასა და არსებულ რეაღერობას შორის, რომელსაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები უნდა შეეღონ. ადამიანური რესურსების მართვა მტრეშმეტსეა ორიენტირებული და მაშნია, რომ ადამიანების მოთხოვნილება დამკმაყოფილებულია ორგანიზაციაც და მიხი ყველა წყროც მოგებულია. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ხანდახან ორივე მიმართულების ზეგავლენის ქვეშ აღმოჩნდებიან, მაგრამ ეს შათ ცხოვრებას არ აადუღლებს.

გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად მენეჯერები უკორფუბიან: „ვინ არის კლიენტი, – კომპანია თუ დაქირავებული? შათ ხშირად უსდებთ ზღვარი გაავლონ კომპანიის მომსახ-

ურებასა და ცალკეული დაქირავებულების მომსახურებას შორის ისინი ხშირად აღწევენ დაქირავებულების რწევებს სამუშაოზე პრობლემების შესახებ.

ამის განხორციელება წარმატებით მხოლოდ მაშინ შეიძლება, თუ დაქირავებული დაწმუნებულია, რომ ეს სპეციალისტი საიდუმლოს შეინახავს, მაგრამ სოცკურ რადაც გაფონავს, რაც საინტერესოა მმართველობისათვის. ეს კი მრწველის წინაშე აყენებს დიდელმას გასკვს თუ არა ეს საიდუმლო? ამასე, რა თქმა უნდა, მზა პასუხი არ არსებობს, მაგრამ პროფესიულ ქცევის ნორმებისა და კომპანიის ზნეობრივი კანონის არსებობას ძაღუეს ამ რეკომენდაციის უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების სპეციალისტები, თურღის თქმით, ხშირად სურვილის საწინააღმდეგოდ მოქმედებენ. მათი ფასეულობა განისხადება პირიზონტალური შენევერების ფასეულობისაგან და ეს კონფლიქტის შესაძლო საბაბია. მაგრამ კონფლიქტი გარდაუვალია ორგანიზაციებში, რომელცი პლურალისტურ საზოგადოებას წარმოადგენს და რომლის წევრებსაც სხვადასხვა კომპეტენცია და ინტერესი გააჩნიათ. განსაკუთრებით პირადი ინტერესები მმართველობას სხვა პრიორიტეტები გააჩნია, როდესაც დაქირავებულებს კარგი და სამართლიანი ანაზღაურებით აინტერესებთ.

დაესვათ კითხვა: რა შემთხვევაში წარმოიქმნება კონფლიქტი? კონფლიქტი მუშაობის დროს შეიძლება შემდეგნაირად წარმოიქმნას:

1. ფასეულობათა შეჯახება – პირიზონტალური შენევერები თავიანთ მუშებს თეღიან წარმოების ფაქტორად, რომელთა გამოყენება და მათ გარეშე დარწმავა შესაძლებელია ორგანიზაციული იმპერატივების გათეღიისწინებით.

2. სხვადასხვა პრიორიტეტები – მმართველობის პრიორიტეტები შესაძლოა თეოს დამატებითი ღირებულება, მეტის მადება ნაკლებიდან და თუ ამისთეის ხაღხის თაეიდან მოშორება აუცილებელია ცეღია. მართეის სპეციალისტებმა უნდა აღიაროს დამატებითი ღირებულების აუცილებლობა, მაგრამ არა დაქირავებულის ხარჯზე.

3. თაეისუფლება კონტროლის საბირისპიროდ – პირიზონტალურ შენევერებს შესაძლოა თაეისუფლება სურდეთ იმისათეის, რომ თაეისებრად წარმართონ საქმე. კომპანიის პოღრტიკა გამოთეენონ თაეისა მოთხოვნელებების დასაკმაყოფილებლად. ასეთი გრძნობები კი თუქციების გადანაწილების სურვილმა გამოიწვია. მართეის სპეციალისტები ინტერესდებიან ადამიანების მართეისადმი თანამდგერელი მიღეაით.

4. კამათი – თუ პროფესიონალები არსებობს მართეის სპეციალ-

ისტები შესაძლოა, კონფლიქტში ჩაბმულნი აღმოჩნდნენ საკითხის გადაჭრის დროს. თუ არ არსებობს შესაძლოა კონფლიქტი მოხდეს ცალკეულ პირებთან ან დაქირავებულთა ჯგუფებთან საინტერესის მოგეარების გამო.

როგორც მერი პარკერ ფოღელი წერდა, არსებობს შესაძლებლობა, რომ კონფლიქტი ზემოქმედებითაც კი შეიძლება აღმოჩნდეს, თუ მის მოსაგვარებლად ერთიანი მიღეაიმა თქნა გამოყენებული.

ეს ნიშნავს პრიორიტეტების, პოღრტიკისა და როღების გარკვევას, შეღიანსმებული პროცედურების გამოყენების საინტერესსა და კამათის ეღიასწვევად. განისხადებული აზრების დიად გამოთქმა და თანხმობის მიღების ისეთი გადაწყვეტილებებით, რომელიცი ორივე მხარის ინტერესებს აღიარებს ცნობილი ფაქტია, რომ კონფლიქტის გადაჭრა მხოლოდ ძალით მომდევნო კონფლიქტს გამოიწვევს. კომპრომისის საშუალებით კონფლიქტის გადაჭრა ორივე მხარის ემაყოფილებას გამოიწვევს.

ადამიანური რესურსების მართეის სპეციალისტებს აინტერესებთ ზნეობრივი ნორმების ორი მხარე. მათი, როგორც სპეციალისტების ქცევა და მათი ფირმების ზნეობრივი ნორმები.

პროფესიული ქცევის კანონით დადგენილია, რომ წევრები პატივს უნდა სცემდნენ ქცევის შემდეგ ნორმებს: სიზუსტე, საიდუმლოება, რწევები, თანაბარა შესაძლებლობები, სამართლიანი საქმიანობა და თეითგანეითარება.

– სიზუსტე – კადრების კონსულტანტი უნდა იცავდეს სიზუსტის ნორმებს – იმ ინფორმაციასა და რწევას, რათაც ისინი უზრუნველყოფენ დამქირავებულსა და დაქირავებულს.

– საიდუმლოება – კადრების კონსულტანტი პატივს უნდა სცემდეს დაქირავებულის კანონიერ მოთხოვნებს საიდუმლოების დაცვის შესახებ და უზრუნველუოს ეღელი პირადი ინფორმაციის საიდუმლოდ შენახვა.

– რწევები – შესაბამისი ევალუფიკაციის მქონე კადრების კონსულტანტი მზად უნდა თეოს რწევების მისაცემად ცალკეული დაქირავებულის, პენსიონერის და ემეოფიანე მყოფათეოს.

– თანაბარი შესაძლებლობები – კადრების კონსულტანტმა სელი უნდა შეეწეოს სამართლიან, არადისკრიმინაციულ დასაქმების პრაქტიკას.

– სამართლიანი საქმიანობა – კადრების კონსულტანტი გამოეცხებით უნდა აუთარებდეს თაეის საქმიანობას და თანამედროვე კონსტე აეეადეს თაეისა ევალუფიკაცია და ცოდნა.

ადამიანური რესურსების მართეის სპეციალისტი მერეუ, მერტის ნაწილია და არ უნდა მოქმედებდეს, როგორც დაქირავებულთა

ინტერესების დამცველის წარმომადგენელი, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ არ იქნება შემთხვევები, როცა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტმა თავისი პროფესიული უნარით არ უნდა გამოიყენოს და არ შეეწინააღმდეგოს იმ გეგმებს და ქმედებებს, რომელიც არ ემთხვევა ორგანიზაციის ფასეულობებს. ისინი უნდა შეეცადონ, არ აიტანონ უხამართლობა და უთანასწორობა. ორგანიზაციამ უნდა ღონე უნდა იხმაროს მკაცრ შედეგების შესამსუბუქებლად.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები დახმარების ფუნქციის შესრულების დროს ხშირად ექცევიან ჯიუტი მეწარმის გარეშობა. მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ მათ არ აინტერესებთ განავითარონ და მხარი დაუჭირონ ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს. ეს ყოველთვის არ იქნება შემთხვევითი, და თუ ეს ასეა, ადამიანური რესურსების მენეჯერმა არჩევანი უნდა გააკეთოს, დარჩეს თუ არა ორგანიზაციაში.

ბოლო წლებში მტერი და მეტი ყურადღება ექცევა ზნეობრივი ნორმების დაცვას ფარმაში. სხვადასხვა კომპანიები ქმნიან და აქვეყნებენ ზნეობის კოდექსს, რომელიც შეიცავს იმ სახელმძღვანელო პრინციპებს, რომლითაც ორგანიზაცია წარმართავს ბიზნესს და ურთიერთობა აქვს აქცინებრებთან – დაქირავებულებთან. მომხმარებელთან ან სხვა მოწოდებებთან, მომწოდებლებთან და მთლიანად საზოგადოებასთან. კოდექსში შესულია ზნეობრივი ნორმები, რომელიც ეხება დაქირავებულებს. აქ შედიხ: ინტერესთა კონფლიქტი, საჩუქრის მიღება და მიღება, კონფიდენციალობა, თანაბარი შესაძლებლობები, სქესობრივი გადახრება, პოლიტიკური მოღვაწეობა.

როგორც მეცნიერი პიკარდი ვარაუდობს, ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტებს შეუძლიათ, ხელი შეუწყონ ეთიკურ ნაქითხებში ცოდნის გადრმაყებას შემდეგი მიმართულებით:

- პროფესიული გამოცდილების გამოყენება ზნეობრივი პოლიტიკის ჩამოყალიბებლად. სემინარების ჩატარება ზნეობრივი პოლიტიკის არსის გაგებაში ადამიანის დასახმარებლად. ამ პოლიტიკის მონიტორინგში.

- ხელის შეწყობა კომპანიის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში.
- მაგალითის მიცემა პროფესიული ქცევის საშუალებით, ისევე საკითხებში, როგორიცაა სამართლიანობა, თანაბარი მოპყრობა და კონფიდენციალობა.

§2.5. პროფესიონალიზმი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტა – პროფესიონალია, ვინაიდან სამუშაოს შესრულებისას დიდ გამოცდილებას აქვს. ისეთი პროფესიული საქმიანობა, როგორიცაა მედიცინა და სამართალი, თავისი ასოციაციის წევრებს საშუალებას აძლევს გამოიყენონ თავიანთი პროფესიათა პროფესიათა მფუძღვე სპეციალობა არაა, რამდენადაც საშუალება საქმიანობის გასაკონტროლებლად.

პროფესიონალის მიერ შესრულებული სამუშაო წევულებრივ ყოფიო მეტად განსხვავდება გამოცდილებასთან დაკავშირებული ძირითადი კონცეფციების სტრუქტურისადაც თავისი დამოკიდებულებით, კიდრე შემთხვევებზე უცაბედი რეაგირებაა, ანდა დადგენილი პროცედურების გამოყენებით. გამორჩეული კომპეტენტურობის ასეთი მაღალი დონე ასახავს სპეციალური განათლების, ტრენინგისა და გამოცდილების ოსტატურ გამოყენებას.

ამას თან უნდა ერთვოდეს პასუხისმგებლობის გრძნობა და დადგენილი ნორმების აღიარება.

„პროფესია“ შეიძლება დაავადგინოთ შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე:

- თვითრეული ცოდნაზე დამყარებული კვალიფიკაცია ტრენინგისა და განათლების უზრუნველყოფა;

- პროფესიული ორგანოს მიერ წევრების კომპეტენტურობის ტესტირება;

- ოფიციალური პროფესიული ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს უფლება არეგულტოს პროფესიის არხევა;

- პროფესიული ქცევის კოდექსი.

პროფესიის განსაზღვრის შემდეგი მიდგომა არის. მომსახურების ეთიკის საზგასმა – პროფესიონალი იქ სხვას ემსახურება, როდესაც ეს ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს, ჩნდება კითხვა – ვის ემსახურებიან ისინი? ორგანიზაციის და მის ფასეულობას, თუ ადამიანებს, და მათს მოთხოვნილებებს.

როგორც ტაისონი და ფელი შენშნავენ „ბოლო წლებში კადრების მენეჯერი ცდილობს პორიზონტალური მენეჯერი თავის კლავტრად აქციოს და ამავე დროს, ცდილობს ფართო სოციალური ნორმების წარდგენის და დაქირავებულთათვის მომსახურების გრძნობის გაღვიძებას.

კადრების მენეჯერისათვის პროფესიული სახის შექმნა წარმოადგენს სტრატეგიულ რეაქციას თავიანთი უფლებამოსილების

ნაკლებობის გამო. ისინი გრძნობენ, რომ მათ სჭირდებათ დახმარება, გაარკვეონ და გააძლიერონ თავიანთი ავტორიტეტი და გავლენა.

თუ პროფესია მკაცრადია განსაზარვრული, მაშინ გამოდის, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონსულტანტი ზუსტად ვერ აღწერს პროფესიას, კადრების პრობლემები არ არის ადვილად გადასაწყვეტი.

პროფესიონალიზმის, როგორც სპეციფიკური კვალიფიკაციის გამოყენების უფრო ფართო განსაზღვრა, რომელიც ეფუძნება ცოდნის განსაზღვრულ ოდენობას, ქვეყნის აღიარებულ ნორმებთან ურთიდად შესაძლებლობას იძლევა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განხილული იყოს როგორც პროფესია.

მართვის პროფესიონალის სჭირდება პრაქტიკა და მისი გამოყენება გორავრულად. იგი ფლობს გარკვეულ ცოდნას ქვეყნის აღიარებულ ნორმებთან ერთად. მართვის სპეციალისტი უფელდლად ურად ცოდნას, გამოცდილებას და „თამაშის წესებს“ ჩვეულობს და სრულყოფს.

§2.6. ადამიანური რესურსების მართვის სამდვილი კონსულტანტი

პირველ რიგში, აუცილებელია მოქმედებდე სტრატეგიულად, რაც ნიშნავს გკონდეს უნარი, განსაზღვრო და განახორციელო ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა, პროცესები და მოქმედი რიგი მიზნები მოდლიანად ბიზნესთან კავშირში. უნდა უზრუნველყო სიახლეებისა და მომხახურების კავშირი ბუნების მოთხოვნებთან და პრიორიტეტებთან. საჭიროა გვესმოდეს ორგანიზაციის „კულტურა“ და გაგვანდეს უნარი გაეადგილოთ ცვლილება წამოვიწყოთ ცვლილებები იქ, სადაც საჭიროა და ვიმოქმედოთ მასტაბილიზებელ ძალად, იმ დროს, როცა ცვლილება საზიანო იქნება; უნდა გავითვალისწინოთ ორგანიზაციული და ინდივიდუალური მოთხოვნები. ორგანიზაციული ქვეყნის ცოდნის ფონზე. მათ ესმით, როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინდივიდუალურ მოტივაციაზე და ვადლებულებაზე. მათ აქვთ უნარი, გააანალიზონ და გამოიტანონ დასკვნები ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებებზე, და შესთავაზონ და განახორციელონ შესაბამისი ქმედებები.

სასურველია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს ესმოდეო ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და მეთოდუ-

ბი: უნდა აქონდეო კარგად ნამოყალიბებული ფასეულობები და კრიტერი ნორმები, რაც უკავშირდება ადამიანების მართვის და იმას, თუ როგორ ახრულებენ ეს კონსულტანტები ამ სამუშაოს მენეჯერები. უნდა იყვნენ საქმიანები. თუ კარგო სექტორში მუშაობენ, მათ უნდა იცოდნენ, როგორც კომერციული, ბაზარზე ორიენტირებული და მოგების მოშტანი წარმოების მოთხოვნილებანი და თანაც უნდა იცოდნენ, როგორ დაეხმარონ ამ მოთხოვნილებათა შესრულებაში. აუცილებელია მათ თავიანთო საქმიანობა გაამართლონ და შეაფასონ დაბანდებული კამიტალიდან მიღებული მოგების საფუძველზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტები უნდა ჩაერთონ ბიზნესში და ბიზნესის მმართველების მუშაობაშიც. მათ უნდა იცოდნენ, რა ხდება. შესაძლოა, გამოიყენოთ ყველაზე უფრო პრაქტიკული მეთოდი.

მენეჯერს შეუძლია წამოიწიოს სიახლეები ორგანიზაციის ერთ ნაწილში, თუ საქმე კარგად წავიდა მას მერე განახოვადებს ამ სიახლეს სხვა ნაწილებშიც. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა უნდა გამოიყენონ ბიზნესის მოთხოვნილებების ცოდნა, იმისათვის, რომ შეარჩიონ ჩარევის სწორი ადგილი და დრო; აუცილებელია მოითხოვს ხელმძღვანელებისაგან, რომ დასაჯერებლები იყვნენ. მათ უნდა წარადგინონ წინადადებები და რეკომენდაციები, რომლებიც დასაჯერებელი იქნება ყველა კლიენტისა თუ ზედტყუთისათვის რეაღისტებიც უნდა იყვნენ, რაც მათ მიერ ფაქტების აღიარებას და შემოხვევების დოგმას გულისხმობს. ეს ნიშნავს, რომ გაუმჯობესებისა და სიახლეების შემოტანის წინადადებები მოდლიანად ტესტირებულია ორგანიზაციის მასშაბითებლებისა და სამდვილი მოთხოვნილებების ფონზე.

ადამიანური რესურსების ვექტური მართვის შემოთხოვნილი მოთხოვნების შეუძლება შესაძლებელია კომპეტენტურობის ენის გამოყენებით. ამისთვის შექმნილია „კომპეტენტურობის რუქა“, სადაც მოცემულია კომპეტენტურობის შვიდი სფერო ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორისათვის და კომპეტენტური ქვეყნის სამუშაო იძლევა თითოეულ ამ სფეროში.

ცხრ. №1-გადმოცეცვს ადამიანური რესურსის ვექტური მართვის მოთხოვნების შეჯამებას კომპეტენტურობის ენის გამოყენებით. ამ ცხრილში მოცემულია კომპეტენტურობის შვიდი სფერო ადამიანური მართვის დირექტორისთვის და რომელიც კომპეტენტური ქვეყნის სამუშაო იძლევა თითოეულ ამ სფეროში. ასეთი რუქის გამოყენება შესაძლებელია მართვის სპეციალისტების სრულყოფისათვის.

კომპეტენტურობა ადამიანური რესურსების მართვაში
ცხრილი №1

პროცესული უნარი	ცდობის ზღვრის სტრატეგიის გამოყენება	აქვს ნათელი ხედვა იმისა, თუ როგორ შეუძლია სტრატეგიის შედგენა	უნარი პიროვნების წარმართვის მართვაში ფაქტორების გამოყენება	კომპეტენციის და ასპირაციების მართვის სტრატეგიის გამოყენება
პიროვნული და კულტურის ცოდნა	უნარი პიროვნების გაცნობის მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში მართლმართლ და შედეგები	უნარი პიროვნების მართვაში კულტურის	უნარი პიროვნების მართვაში კულტურის
ორგანიზაციული და მენეჯერული უნარი	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში
შედეგითი კონსულტაციები	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში
მომსახურების მიწოდება	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში
საინჟინერო უნარი	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში	უნარი პიროვნების მართვაში და მის წინაშე მდებარე კონკურენტულ სფეროში

კითხვები გამომცემისათვის:

1. როგორ გარემო პირობებში უხდება ორგანიზაციას მუშაობა?
2. დაახასიათეთ შიდა გარემო და გარე პირობები.
3. რას გვასწავლის შემთხვევითობის თეორია?
4. როგორ გავლენას ახდენს ბიზნესის ტექნოლოგია შიდა გარემოზე?
5. დაახასიათეთ კონკურენციის ზემოქმედება.
6. რეაქცია, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანებზე.
7. რას ევლით ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისადგან.
8. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საქმიანობის სფეროები.
9. რას ნიშნავს რეაქტიული და პროაქტიული როლი.
10. დაახასიათეთ ბიზნეს-პარტნიორის როლი.
11. დაახასიათეთ სტრატეგიული როლი.
12. შეაფასეთ სიახლის დანერგვის და შიდა კონსულტაციების როლი.
13. რას გულისხმობს მონიტორინგის როლი.
14. რას გულისხმობს ტაისონისა და ფელის მოდელი?
15. ვინ აგვარებს გაუგებრობებს ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტის როლში და როგორ?
16. როგორ წარმოიქმნება კონფლიქტი მუშაობის დროს?
17. დაახასიათეთ პროფესიული ქცევა და სწავლობი ნორმები ყოველში.
18. განსაზღვრეთ პროფესიონალიზმი ადამიანური რესურსების მართვაში.
19. გავარჩიეთ კომპეტენტურობის რუკა.

თავი III. ადამიანური რესურსების მენეჯიზი

ადამიანური რესურსების ფუნქციები განსაზღვრავს საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციებში ადამიანების მართვასთან და განვითარებასთან. მათ უნდათ ისეთი სფეროები, როგორცაა, ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა და განვითარება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დიპლომაციები და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულითა წახალისება, მათი ურთიერთობები, ჯანდაცვა უსაფრთხოება და კუთვნილებები, ადამიანური რესურსების აღმშენებლობა, განხილვის მითითებები შესრულებას, თანაბარი შესაძლებლობების და დანაშტებითი ურთიერთობების სხვა საკითხები ამ თავის მიზანია განვიხილოთ ადამიანური რესურსების ფუნქციის წარმართვის საშუალებები:

- ფუნქციის როლი;
- ვარიანტები;
- ცვლილებები ფუნქციის სასაფრებში;
- ადამიანური რესურსების და მართვის ადგილი მენეჯერების შესაბამისი როლები;
- მხარდაჭერის და წვდომის მოპოვება;
- ფუნქციის მარკეტინგი;
- ფუნქციის ბიუჯეტი;
- გარე კონსულტანტების გამოყენება;
- გარედან რესურსირება.

§3.1 ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი გულისხმობს შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას, მაღალით თავის მიზნებს ინიციატივის ხელში აღებით და რეკონსტრუქციის უსრუცელოებით. ამასთანავე დანხარებით ყველა იმ საკითხში, რაც უკავშირდება მის პერსონალს.

მთავარ მიზანს წარმოადგენს – მართვადობა ეფექტურად გაუძღვოს ხალხის მართვისა და სამუშაო ძალის შორის ურთიერთობის საკითხს. მთავარი როლია იგრეთვე ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ადამიანი საუკეთესოდ გამოიყენებს თავის უნარს და პოტენციალს, როგორც ორგანიზაციის, ისე თავის სასარგებლოდ. ჯადრების მართვა ხორციელდება, როგორც ბიზნესის მართვის პროცესის ნაწილი და ცალკე არ განიხილება. მიუხედავად მხარდაჭერისა, ის პრაქტიკული უნდა იყოს და ხელს უწყობდეს ბიზნესში წამოჭრილ

პრობლემებს. პრობლემა წარმოქმნისთანავე უნდა გადაიჭრას და შეცვალოს მოუძებნოს ახსნა აშკარა შეცვლადებს. კონსულტანტები არიან მმართველის გუნდის ნაწილი და ისინი ასრულებენ როლს დიდრიდან – დამხმარედ, რომელიც მიღწევს წარმოების სამართლო მიზანს ასეთი შედეგი ადამიანური რესურსების საკითხებს სწორად ითვალისწინებს და აწონასწორებს მოკლევადიან – და გრძელვადიან მოსაზრებებს. ისინი აქტიურ როლს ასრულებენ ბიზნესის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში და გეგარწმუნებენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა განხორციელებადია.

1998 წელს ინგლისელმა მეცნიერმა უდრიხმა გამოთქვა აზრი, რომ ადამიანური რესურსების საქმიანობა ხშირად არ უკავშირდება ორგანიზაციის ნამდვილ სამუშაოს, იგი დარწმუნებულია, რომ ადამიანური რესურსი არ უნდა განისაზღვროს იმით, თუ რას აკეთებს, არამედ იმით თუ რას წარმოადგენს უდრიხის თანახმად, ადამიანურ რესურსს წარმატების მიღწევა შეუძლია ოთხი გზით:

1. ადამიანური რესურსი უფროსი და კორპორაციული მენეჯერების პარტნიორი უნდა გახდეს სტრატეგიის განხორციელებაში და დაეხმაროს დაგეგმვის განხორციელებაში;

2. ის უნდა გახდეს კონსულტანტი, ან ექსპერტი სამუშაოს ორგანიზაციისა და შესრულებისას უნდა გამოავლინოს აღმშენებრივი ეფექტურობა, რათა უზრუნველყოს ხარჯების შემცირება ხარისხის შენარჩუნებით.

3. მენეჯერი უნდა გახდეს პერსონალის დამცველი. მტკიცედ წარუდგინოს მათი სატიკიარი ხელმძღვანელებს და ამავე დროს ამუშაოს დაქირავებულთა წელილის გაზრდაზე, მათ პასუხისმგებლობაზე და მათ მიერ შედეგების წარმატებით მიღწევის უნარზე.

4. ის უნდა გახდეს მუდმივი გარდაქმნების, პროცესების ჩამოყალიბების და ხრულოფის ფაქტორი. ეს ყოველივე აუზრუნველყოს ორგანიზაციის ცვლილებების უნარს.

§3.2 ადამიანური რესურსების მართვის ვარიანტები სხვადასხვა ორგანიზაციაში

პრაქტიკა და გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არ არის ერთგვაროვანი საქმიანობა. ის უამრავ როლს და საქმიანობის სფეროს გულისხმობს. ადამიანური რესურსების მართვის ვარიანტები სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია. კიდევ მეტაა დონეების მიხედვით ერთ ორგანიზაციაშიც კი სხვადასხვადაა.

ტიანონი მიუთითებდა, რომ ადამიანური რესურსის ფუნქცია ხშირად „შეფერხებულია“ – არა მარტო სხვადასხვა როლისა და საქმიანობის არამედ ფორცტრომისაკენ მიდრეკილების გამო, მათ შორის ძალიან მცირე მანძილით.

ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებული იქნება ბიზნესის სახეობების მიხედვით, სხვადასხვა ორგანიზაციაში ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორიცაა:

- უმაღლესი მმართველობის ახრი ადამიანური რესურსის სპეციალისტის ფუნქციის აუცილებლობის შესახებ და ის თუ რამდენად შეძლებს ეს ფუნქცია დახმარება გაუწიოს „ქვედა რგოლს“;

- ორგანიზაციის ბიზნესის სტრატეგია და წარმოების გადამწყვეტი ფაქტორები. აგრეთვე, ის, თუ რამდენადაა დარწმუნებული უმაღლესი მმართველობა სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში და რამდენად ექცევა ყურადღება წარმატების მიღწევის ფაქტორებს, თუ ადამიანური რესურსი გამოირიცხულია ბიზნესის სტრატეგიის უმაღლეს დონეზე განხილვისას, აშკარაა, ეს შეამცირებს მისი როლის მნიშვნელობას, რაც შესაძლოა სვეული იყოს მხოლოდ ყოველდღიური აღმინისტრაციული მოვდლების შესრულებით გამოიხატოს და, როგორც სტორი უწოდა, „ხედავს მოსამსახურებით“ დაკომპლექტდეს.

- ორგანიზაციის სტრუქტურა, როგორც არ უნდა იყოს ის ცენტრალიზებული თუ დეცენტრალიზებული, ერთგვაროვანი თუ დანაწევრებული, იერარქული თუ ფენებად დაყოფილი სტრუქტურა თან სდევს სტრატეგიას და ბიზნესს განიხილავს, როგორც ერთ მთლიანს. რა თქმა უნდა, ეს ეხება ადამიანური რესურსის სტრუქტურასაც.

- ორგანიზაციის კულტურა: მისი ნორმები, ფასეულობები და მმართველობის სტილი.

- ტექნოლოგიები, ორგანიზაციის საქმიანობა, კომპეტენციები, რომელიც შესაძლოა მიუთითებდეს იმაზე, რომ ეფექტური მუშაობის მთავარი გამოწვევებელი დასაქმებულთა დონე, მათი კვალიფიკაცია, მოტივაცია და ვალდებულება; ამ ვითარებაში მოსალოდნელია პროფესიული რჩების და შიდა სამსახურის აუცილებლობის აღიარება;

- ის, თუ რამდენად გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში პორიზონტალურ, მენეჯერებზე პასუხისმგებლობის გადატანის პოლიტიკა;

- ადამიანური რესურსების ფუნქციის ტრადიციული სტრუქტურა და ძალაუფლება;

- ადამიანური რესურსის ფუნქციის ხელმძღვანელის პროფესიული და საქმიანი გამოცდილება, სანდოობა და პოლიტიკური ძალა;

3.3. ცვლილებები ფუნქციის სფეროში

სხვადასხვა ორგანიზაციაში, ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რაც ადამიანური რესურსის ფუნქციის მუშაობაში ხდება, არის მისი მარტივანობა და მისი მომსახურების განხორციელება (ექსტერნალიზაცია).

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ნადავწვევითურ ბებს ხელ უფრო მეტად იღებს უმაღლესი აღმინისტრაცია და ბევრ საქმიანობას წარმართავენ პორიზონტალური მენეჯერები. ადამიანური რესურსის მართვის ერთ-ერთი დამახასიათებელი ის, რომ იგი პორიზონტალური მენეჯერის ხელშია და იმართება კიდევაც მიზანს. ამ ვითარებაში ადამიანური რესურსების მენეჯერები რჩებიან ყოველდღიური ფუნქციებით, როგორიცაა, დაკომპლექტება, ფინანსური მომუშავეთა შერჩევა და დოკუმენტაციის შენახვა. უნდა შევნიშნოთ, რომ თუ კადრების სპეციალისტები მონაწილეობას არ ღებულობენ გადაწყვეტილების მიღებისას ეი, ეს ნიშნავს, რომ კადრების საკითხები მეორესხარისხოვან საქმედ მიიჩნევა.

სხვადასხვა ორგანიზაციაში ეს საკითხი სხვადასხვაგვარად არის დაყენებული. ბევრ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის თავაკცები მართლაც არაა მართლმდინ ბიზნესის სტრატეგიულ საკითხებში და მთავარ როლსაც ასრულებენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განვითარებასა და მართვის პროცესების განახლების საქმეში, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების სისაღწევადია საჭირო. ცნობილია, რომ ადამიანების მართვის პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროთ მათ, ვისაც ეს ეხება; ეი, პორიზონტალურ მენეჯერებს, რომლებიც მართვის უზრუნველყოფენ რეკომენდაციებით და დახმარებით, როდესაც ის საჭირო იქნება.

ექსტერნალიზაცია არუ განხორციელება გვეხმის, როგორც ბაზრის ფაქტორის გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის გამოყენებაში.

აღაშმა გაშოო ადამიანური რესურსების მართვის ოთხი მეთოდი:

1. შიდა სააგენტო.
2. შიდა კონსულტირება.
3. ბიზნესი ბიზნესში.
4. გარე კონსულტირება.

შიდა სააგენტო, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება ან მისი რომელიმე საქმიანობა, (როგორიცაა ნასწაველი კადრებით დაკომპლექტება) გვევლინება, როგორც საადრტცეო ბიურო, რომელშიც საქმიანობა გადაჯაჭვულია სხვა სამსახურებთან და განყოფილებებთან.

შიდა კონსულტირება, როცა ადამიანური რესურსების მართვას განეყოფილება თავის სამსახურს სთავაზობს ადგილობრივ მომხმარებელს (სოფლისურ-მეცურებს). საქმე ისაა, რომ მეცურეებს მეტი თავისუფლება აქვთ წაყიდვას სხვაგან, თუ ემყოფილნი არ არიან იმ მომსახურებით, რითაც იქ უზრუნველყოფენ.

ბიზნესი ბიზნესში – სიდაც ფუნქციის სოციალური საქმიანობა ყალიბდება, როგორც ნახევრად თავისუფალი ორგანიზაცია, რომელსაც ეპყრობა შეუძლია არა მარტო ორგანიზაციის ერთეულებთან, არამედ გარეთაც.

გარე კონსულტირება – როდესაც ორგანიზაციული ერთეულები მიდიან გარეთ არსებულ მთლიანად დამოუკიდებელ ბიზნესში ბიზნესში დახმარების და რჩევის მისაღებად.

ყველა ამ მიდგომის საერთო ნიშანი ისაა, რომ მიწოდებული მომსახურება ურთიერთდადებულია რაღაც ხელშეკრულებით, რომელსაც შეუძლია მომსახურებით დონის შეთანხმების რეგისტრირება.

ადამიანური რესურსების შენეჯმენტს ორი ძირითადი მაჩანი გააჩნია: 1. მიადწიოს სტრატეგიულ ინტეგრაციას და 2. შესაბამისობას ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის და დასაქმების პრაქტიკის ჩამოყალიბებას და ფუნქციონირებაში. სტრატეგიული ინტეგრაცია შეიძლება დაგანასაიათო, როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია, პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ინტეგრირებას ან „მისადაგებას“ ბიზნესის სტრატეგიასთან. შესაბამისობის კონტეფცია განისაზღვრება, როგორც პორ-ფორტაღური ინტეგრაცია – ურთიერთგამაძლიერებელი და ურთი-ფროდამაგეშორებელი ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის განვითარება.

სტრატეგიული ანუ ვერტიკალური ინტეგრაცია უმაღრესად იმის უზრუნველყოფას წარმოადგენს, რომ ორგანიზაციას შეუძლებს კვალიფიკაციის, ვალდებულების გრძნობის მქონე და გარჯად წახა-ლიწებული სამუშაო ძალა საკუთარი ბიზნეს-ამოცანების მისაღწე-ვად ეს შესაძლებელია მიღწეულ იქნეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და ძირითადი კონკურენტული სტრატეგიის გაერ-თიანებით. როგორც პორტერმა განსაზღვრა ამის მიღწევა სიახლეუ-ბის დახერგვით, ხარისხის ამაღლებით და ხარჯების მართვით არის შესაძლებელი.

სიახლეების ხელშესაწობად სტრატეგიების შერჩევა ნიშნავს:

1. ადამიანების შერჩევის და მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას;
2. მათთვის მოქმედების მეტი თავისუფლების მიცემას – კონ-ტროლის უმცირესი დონით;
3. შემთხვევითი ნაყარდნის დაშვება;

4. მუშაობის შედეგების შეფასება გრძელვადიანი პოტენციური მიღწევების საფუძველზე.

ხარისხის ამაღლება ნებისმიერი ფორმის, ნებისმიერი ბიზნესის ინტერესებში შედის. ხარისხის ამაღლების ინტეგრირებული სტრატეგია მოითხოვს ხარისხზე ორიენტირებულ კულტურის გან-ვითარებას შემდეგით: ხარისხის ამაღლების ინიციატივის განხორ-ცილება; ადამიანების შეფასება და წახალისება მათ მიერ შეს-რულებული სამუშაოს შესაბამისად, რაც გამოისატება ორგანიზაცი-ის უახვეულობების მხარდაჭერით (ხარისხისა და მისი ამაღლების მიღწევის ამოცანა).

– მაღალი ხარისხის მიღწევის გაადფლება; დავომპლექტებისა და შერწყმის, ტრენინგის, მუღმივი სრულყოფის პროგრამების ორგა-ნიზების შემგეობით; აგრეთვე მაღალი ხარისხის აუცილებლობათა და ამ ხარისხის მაჩვენებლის დაცეშორება, რასაც ორგანიზაცია ელოდება.

მნიშვნელოვანია ხარჯების მართვის მიღწევა: რასაც ხელს უწყობს ხარჯების შემამცირებელი ფაქტორების ანადიზი.

ხარჯების შესამცირებლად აუცილებელია ბიზნესში შესაფ-ერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა. პროცესების ისეთი მართვა, რომელიც ერთდროულად კუმანურიცაა და მინიმუმადე დასაყეს დაწვევები.

მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, მწარმოებელობის დაგეგმვა, რამელიც გულისხმობს მწარმოებელობის ხრდას საქონლის ერთეულზე დანახარჯებისა და ახალი ტექნოლოგიების დან-ერგების თვალსაზრისით. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ქვეშ ვეგლისხმობთ ადამიანური რესურსების შენეჯმენტში ხაჭათო კვალიფიკაციის ადამიანების მოძიებას და განვითარებას ტრენ-ინგს მათ წაბმას წარმოების განვითარების პროცესში. დაქრავე-ბულ მუშაკებთან კონსულტაციებს მათ წინაშე წამოჭრილ ყველა პრობლემაზე.

პორტფორტაღური ინტეგრაცია სრულდება ურთიერთდაკეშორე-ბული და ურთიერთგამაძლიერებელი ადამიანური რესურსების მარ-თვის პოლიტიკისა და სტრატეგიის შესაბამისი სფეროს განვითარე-ბით. ამის მიღწევა შესაძლებელია ისეთი პროცესების გამოყენებით, რაყირიცაა კომპეტენტურობის ანადიზი. რომელიც უზრუნველყო-ფის პრობლემის განსაზღვრის საზღვრებს და სამუშაოს ფუნქტურად შესრულების მართვა, რომელიც, თავის მხრივ ეხება როდების გან-საზღვრას, დაქრავებულთა განვითარებას და წახალისებას ამ მომ-თიულებით ინტეგრაცია მაშინ ხდება, როცა პორტფორტაღური მარ-თვის შენეჯერები და ადამიანური მართვის საეციალისტები ერთ-

ნაირად აფასებენ ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკის განხორციელებას.

როდესაც რაიმე სიახლე იკვდება ინტეგრაციის მიღწევაში უნდა დავგვარდეთ, რომ მისი მოხატვები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სხვა ასპექტების შესახებ მოდიანადია გათვალისწინებული. სპეციალისტმა შედეგი წინასწარ უნდა განჭვრიტოს — რათა გათვალის. იყო როგორ შეუწყობს ხელს ინტეგრაცია ამ პოლიტიკასა და პრაქტიკას, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანის მართვის პრაქტიკა და სტილი ძალიან ხშირად შესაბამისია ასევე, ხშირად ეს წარმოადგენს გონივრული გადაწყვეტილების შედეგს, სხვანაირად რომ ეთქვას იგი არის სხვაობა „რა არის“ და „რა გეხერხება“ შორის. ან კიდევ მათ შორის კომპრომისის შერწყმა ფაქტია, რომ დაქირავებულთა სხვადასხვა ჯგუფს სხვადასხვა მიდგომა აკმაყოფილებს. ვიღაცას კატეგორიული დაფლება მოსწონს, ვიღაცას თხოვნა, ვიღაცას მკაცრი აღმანიჭრებია... აქვარა არა თანმიმდევრულობა შესაძლოა, ამ საექსპერტული გადაწყვეტილების შედეგი იყოს, რომელიც მიიღება ამისათვის, რომ შეესაბამებოდეს გარკვეული ორგანიზაციის ერთსა და იმავე ღრის.

ეს არის იმის აღწერა, თუ რა ხდება სინამდვილეში, მაგრამ მაინა უნდა იყოს სისტემატური მიდგომის შერწყმა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის „გაერთიანებით“.

„უორევის ბიზნესის სკოლის“ გამოკვლევები გამოჩვენებენ მეცნიერმა უოლშმა, სადაც გვიჩვენა, რომ „გაერთიანება“ ძალიან რეალურია იყო შწარმოებულობის ხრდისთვის. 139 პრეტანული ფორმის გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ შწარმოებულობა შესაძლოა წინააღმდეგობა უფროდ იყოს ისეთ ფორმებში, სადაც თავმოყრილი იყო ისეთი პრაქტიკა, როგორცაა ინფორმაცია, ჯგუფური მუშაობა, მიქნილობა, ცვლილებები, სამუშაო აღვილით უზრუნველყოფა, კომუნიკაციის ამაღლება და წამახალისებელი ანაზღაურება.

უცხოელი მკვლევარების კვლევის შედეგებზე და ნების პრაქტიკული გამოცდილებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ურთიერთშემაჯავებლობის კონცეფცია გულისხმობს, რომ რაც უფრო ურთიერთმხარდაშეყრია ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა, მით უფრო კარგ შედეგებს იძლევა იგი. ამ სპეკულაციის შეკავშირება კი იმის გარანტია, რომ ერთი სფეროს განვითარება გამოიწვევს სხვა სფეროების გაუმჯობესებას.

§34. ადამიანური რესურსების (მართვის) ფუნქციის ორგანიზება

ადამიანური რესურსის ფუნქციის ორგანიზება და შტატებით შევსება დამოკიდებულია ბიზნესის მოცულობაზე, შესასრულებელი სამუშაოს ტიპზე, დეცენტრალიზებული ოპერაციების ოდენობაზე და დაქირავებულებისათვის დაკისრებულ მართვის ფუნქციებზე.

მოყოფილი პრაქტიკაში არ არსებობს ადამიანების რესურსების მართვის სპეციალისტების რაოდენობის ნორმირებული შეფარდება დაქირავებულების რაოდენობასთან ისე, ჩვეულებისამებრ შერყობს 1-დან 30-მდე, ან 1-დან 100-მდე. ამ შეფარდებაზე მოქმედებს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი რაც შეესება გადაწყვეტას, იგი მხოლოდ პრაქტიკულადაა შესაძლებელი.

მართვის მუშაკთა ოდენობის დადგენა მოხდება მას შემდეგ, როცა გაგვიანდებიან ადამიანური რესურსების მართვის რა ხაზის მომსახურება გეჭირდება, რის შემდეგაც გაიწყდება, რა რაოდენობის კვალიფიციური შტატი გეჭირდება და რა რაოდენობის კონსულტანტების მოწვევა.

ამიტომ მინდა აღვნიშნო, რომ არ არსებობს მართვის ფუნქციის ორგანიზების აბსოლუტური წესი ან დებულება თუმა მოწინავე ქვეყნებში არსებული პრაქტიკა გუთავაზობს შემდეგი სახის რეკომენდაციებს:

1. ფუნქციის ხელმძღვანელი უშუალოდ აბარებს ანგარიშს კორექტორს, ან განმკარგულებელს.

2. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის მართვის შრომის ორგანიზაცია მართვის საკუთარ საქმეებზე ცენტრიდან მიღებული ფართო სტრატეგიული და პოლიტიკური კორექტივების ჩარჩოებში მოქმედებს.

3. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის მართვის ცენტრალური ფუნქცია უნდა შემცირდეს ამ მინიმუმამდე, რასაც მოითხოვს მისი ჯგუფური სტრატეგიისა და პოლიტიკის განვითარება. მას შეეხება რესურსებით მთელი ჯგუფის ესტრუქტურული უმადღესი აღმინისტრაციის დონეზე და რწვეების მცდეა დაკომპლექტებისა და კარიერის განვითარების საკითხებზე. მას შეუძლია აკონტროლოს უმადღესი აღმინისტრაციისათვის ასახდარებისა და შედეგათვის მიცემის პოლიტიკა, ცენტრს შეუძლია კოორდინირება გაუწიოს მოდარაკებების მიმდინარეობას, განსაკუთრებით იქ, სადაც ეს გარდება უკავშირდება ისეთ პირობებში და ვადებში, როგორიცაა, მუშაობის საათები, უქმე დღეები და მკვლავთები დაქირავებულთათვის. ანაზღაურების ნორმა შესაძლოა

განსხვავებული იქნას უიდეოებში, მაგრამ მაინც სახურველია შე-
საბამისი მიდგომა მათ ხელშეწყობად;

— ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციას უნარი უნდა
შესწავდეს, უზრუნველყოს ორგანიზაცია შესაბამისი რწმუნებითა და
მოამზადებდეს, რათა მიღწევა შესაძლებელია მომსახურების უშუა-
ლო უზრუნველყოფით. თუმცა სხვადასხვა ბიზნესი, ძალიან ხშირად,
გარდა იმის მომსახურების, მაგალითად, ტრენინგის მომწოდებ-
ლებიდან და კონსულტაციების სხვა ფორმების მწოდებით, არსე-
ბობს კიდევ საბტერუსო ტენდენციად „უფლებამოსილება“ მიენიჭოს
პირისპირაღმურ მწოდებებს საკუთარი საქმეები თვითონ მართონ.
მწოდებების აზრით ადამიანური რესურსის ფუნქცია არის „არსურ-
ხო“. რომელსაც ისინი მოთხოვნებისამებრ იყენებენ ეს ტენდენ-
ცია ხაზს უსვამს მართვის სპეციალისტების, როგორც შიდა კონ-
სულტანტების როლის მნიშვნელობას.

— ეს ფუნქცია ორგანიზებული იქნება მხარდაჭერისა და მომ-
სახურების სათანადო დონისა და იმ საქმიანობების შესაბამისად,
რომელიც აუცილებლად უნდა დაკმაყოფილდეს. ამ შესაძლებელია
შედიდეს რესურსებით უზრუნველყოფა, ხელმძღვანელობის კვალი-
ფიკაციის ახდლება, ტრენინგი, წახალისება, დასაქმებულთა ურთ-
იერთობები და აგრეთვე, ისეთი ხელოვნები, როგორიცაა ჯანდაცვა და
უსაფრთხოება, კეთილდღეობა, საინფორმაციო სისტემები და საერთო
დასაქმების საკითხები.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის ჩამოყალიბებამ და შტატი-
რით დაკომპლექტებამ მოთხოვნებისამებრ უნდა გაითვალისწი-
ნოს თავისი როლი, თავისი სტრატეგიისა და პოლიტიკის ჩამოყა-
ლიბებაში, წარუყვას და სიახლეების დანერგვაში. მაგრამ ამ ფუნქციამ
უნდა უზრუნველყოს ეფექტური მომსახურებით ისეთი ფუნქციები,
როგორიცაა რეპრეზენტაცია, დაკომპლექტება, ტრენინგი, სტატირება, რე-
კლამაციაცია, ჯანდაცვა, ანალიზირება და სხვა. ამ ფუნქციის შე-
ძლება ვერაღონ მომსახურების ხარისხის ფუნქცია. ამ ფუნქციის
წევრებისათვის მნიშვნელოვანია ახსოვდეთ, რომ პირისპირაღმური
მწოდებები მათი მომსახურებლები არიან. ამიტომაც ღირსნი არიან
მომსახურების საკმაოდ მაღალი დონით ეველახე მნიშვნელოვანი
ამ ფუნქციის ჩამოყალიბებაში გახდათ ის, რომ ის უნდა აკმა-
ყოფილებდეს ბიზნესის მოთხოვნებს. ამ ფონზე ეველახის აქცენტი
ხანუკოვით სტრუქტურის მღერის არჩევანი, მაგრამ ეს არჩევანი
უნდა გაკეთდეს იმის ანალიზის საფუძველზე, თუ რა სურს ორგა-
ნიზაციას ადამიანური რესურსების მართვის დირექტივებისა და
მომსახურების თვალსაზრისით. სწორედ ამიტომ არსებობს მნიშ-
ვნელოვანი განსხვავებები ადამიანური რესურსების პრაქტიკაში.

§3.5. ადამიანური რესურსებისა და პირისპირაღმური მწოდებების პერსპექტიული როლები

ადამიანური რესურსების მართვის აქტიურებული ტრადიცია
იყო ის, რომ მის სპეციალისტებს მხარდაჭერითა და მომსახურებით
ურდა უზრუნველყოფით პირისპირაღმური მწოდებები და არა ამ
უკანასკნელთა როლის — „ადამიანების მწოდებით საქმის კეთების“
— უზრუნველყოფით. პრაქტიკულად, ადამიანური რესურსების ფუნქციას
ხშირად ეკისრა გარანტიის როლი, რომ მართვის პოლიტიკა შესაბამ-
ისად განხორციელებულიყო მთელს ორგანიზაციაში, ისევე, როგორც
ეკისრა ბოლო დროინდელი დამამხმარებელი პიზუნიმეგებლობა იმაზე,
რომ დასაქმების კანონი ფორმითა და არსით შესაბამისად უკანონო-
ცილებულიყო მთელს ორგანიზაციაში. ეს პასუხისმგებლობა იმას
კამოხატულებდა, რომ ორგანიზაცია არ ჩაებმება ხშირ შემთხვევაში
დაზღუდვად, დამკანცველად, დროის ფუტად დიკარეის და ხშირად ძალიან
ჭირადღერებულ სახამართლო პროცესში საწარმოო კონფლიქტებ-
ის განხილვის საკითხებზე. ამ როლის შესრულებას ადამიანური
რესურსების ფუნქცია ხშირად მიჰყავს პირისპირაღმური მმართველები
ის „უდამხმარებლობაზე“. რომელიც დაბაბულობისა და გაუკებრი-
ბის მიზეზი შეიძლება გახდეს. ამ შედეგების თავიდან ასაცილე-
ლად მართვის სპეციალისტებს შეუძლიათ, მთლიან გონივრული
გადაწყვეტილება და ოფიციალური განცხადების ნაცვლად მისცენ
რწევა, დარღება, თხოვნით მმართონ იმ შემთხვევის ვარდა, როცა
სწევური ამკარად არღვევს კანონს — და მის ქვეყას შეცავათ
კონფლიქტზე, რომლის თავიდან აცილება შესაძლებელია ან დასაქმ-
ბის საკითხების სახამართლოზე გაგრძევის პრაქტიკა ადამიანური
რესურსების მართვის საკითხებზე.

ხშირად იყო შემთხვევა, როდესაც პრინციპის — პირისპირა-
ღმურმა მწოდებებმა უნდა მართონ — სიტყვიერი მხარდაჭერის
სიუხედავად, ზედა რგოლის ხელმძღვანელებს ირგებდნენ პირისპირ-
აღმური მწოდებების როლს. აუცილებელი იყო მათი მართვა ეადო-
წყვეტილების მღერის დროს. ისინი აკომპლექტებდნენ საწარმოს,
არსებდნენ ანალიზირებას და მათ ამცოდნდნენ მწოდებების შესა-
ძლებლობებს, ესმართათ თავიანთი რესურსი ეფექტურად ზედა რგ-
ოლის გარეშე ასეთი ეთარება ხშირად უკედებოდა დიდ ორგა-
ნიზაციებში, ანდა ეცენტრალიზებული მართვის ფუნქციის მქონე
ორგანიზაციებში, სოციალთ სფეროში ეს დღესაც არსებობს, მაგრამ
საკლებად, რადგან უკვე მიხედნენ, რომ უფლებამოსილების გადაცემა
მრდებს და ორგანიზაციები ხდებიან, რომ უფრო მოქნილად იმუშა-
ლონ.

ინტერესმოკლებული არ იქნება, დადგინდეს, თუ რა შეიძლება ეწოდოს ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის სპეციალისტის როლის „ფუნქციური კონტროლის“ ასპექტებს და მომსახურებით, მხარდაჭერით და დირექტივებით მენეჯერების უზრუნველყოფის როლს, მაშა პასუხისმგებლობისაგან განთავსუფლებისა და პრანგების გაცემის ვარუშა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის შესაფერისი საქმე არის იმის ხაზგასმია, რომ ის მოწოდებულია დაეხმაროს პორიზონტალურ მენეჯერებს მისნების მიღწევაში თა-ეიანთი ხალხის მეშვეობით და არა მათ მაგიერად აკეთონ საქმე ზოგ პორიზონტალურ მენეჯერს აწეობს კიდევაც, როცა მის საქმეს სხვა თაესებს, მით უმეტეს, დასკი პლინისა და სახიფრების საკითხ-ებს. ჩვენი აზრით, ზუსტი წინასწარობა უნდა იქნეს მიღწეული დახმარების უზრუნველყოფისა და სამუშაოს თაის თაესე ზღუდის შორის უნდა დაეხმაროს, რსევა მიეცეთ პორიზონტალურ მენე-ჯერებს, მაგრამ მათი გასაკუთებელი საქმე ჩვენ მათ მაგიერად არ უნდა გაკეთონ. მენეჯერები უფრო ისწავლიან ადამიანებთან საქმის დაჭერას, თუ ისინი ზედმეტად დამოკიდებული იქნებიან ადამი-ანური რესურსების მართვის სპეციალისტებზე. ამიტომ, სასურველია, ეს უკანასკნელნი განსე გადგნენ და უთხრონ: „ეს თქვენი საქმეა“.

უფლებამოსილების გადაცემა პორიზონტალურ მენეჯერებზე დადებითად მოქმედებს ადამიანური რესურსების ფუნქციაზე ისინი უფედელდურად არიან ჩართულნი საქარმოო საქმიანობაში.

ადამიანური რესურსების სპეციალისტები და პორიზონტალური მენეჯერები თაეთაიანთ ფუნქციას ასრულებენ საქარმოში. პორი-ზონტალური მენეჯერები თუ შერჩეას, დაკომპლექტების და დისც-პლინარულ საკითხებს აგებებენ, მართვის სპეციალისტები პასუხს აგებენ ისეთ საკითხებზე, როეორიკაა, ტრენინგის აუცილებლობის ანადიზი, დელიზე კურსების ჩატარება, ანაზღაურება და შედეგათები.

ზაზი უნდა გაესვას იმას, რომ პორიზონტალური მენეჯერები საკმაოდ კომპეტენტურები არ არიან თაეთაიანთ ახალი როლების შესრულებაში, რაც შეიძლება რამდენიმე მიზეზში გამომწეოს ტრენინგის ნაკლებობა, მუშაობის დაძაბულობა, მენეჯერების წამოწ-ევა ტექნიკური და არა მენეჯერული კვალიფიკაციის გამო, ან იმის გამო, რომ ისინი მინეულნი არიან გარკვეულ საკითხებში დაეერდ-ნონ ადამიანური რესურსების განყოფილებას.

საგულისხმოდ ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენ-ტის ზოგიერთ სპეციალისტს უკირს თაეთის როლის შეთესება, ენაიდან საჭირო კვალიფიკაცია და გამოცდილება არ გააჩნია, თუნდაც მისთვის ადლო, ან ამიტომ, რომ უფლებამოსილების გადა-ცემა უმეტრება მის მუდმივ სამუშაოს.

უფლებამოსილების გადაცემასთან დაკავშირებულ სხვა პრობ-ლემაში შედის პორიზონტალური მენეჯერების მხრიდან ადამი-ანური რესურსების ფუნქციის როლში გაურკვევლობა, მათ მიერ ახალი როლების ეფექტურად შესრულების უნდობლობა და პორი-ზონტალური მენეჯერებისათვის სახურველი თავისუფლების უზრუნ-ველყოფისა და ძირითადი კონტროლისა და მიმართულების შენარ-ჩენების აუცილებლობას შორის წინასწარობა.

შეგვიძლია დავასკნათ, რომ თუ პორიზონტალური მენეჯერ-ები იძულებული არიან, უფრო დიდი პასუხისმგებლობა აიღონ ად-ამიანური რესურსების მართვის საქმეში, მაშინ, კადრებისა და პორ-იზონტალური მენეჯერების მოვალეობები და წესები თაეთიდანე ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული და გაგებული. აუცილებელია კადრების განყოფილებიდან დახმარება პროცედურული სტრუქტურ-ის, კადრების მართვის საკითხებში რჩევისა და რეკომენდაციების უზრუნველსაყოფად, აგრეთვე პორიზონტალური მენეჯერების ტრენ-ინგი სათანადო კვალიფიკაციის და ცოდნის მისაღებად, თაეთაიანთ ახალი მოვალეობების შესასრულებლად.

§3.6. მენეჯერების მხარდაჭერისა და ნდობის მოპოვება

ადამიანური რესურსების კონსულტანტები შედეგებს ძირი-თლად აღწევენ გადენის მოხდენით. ადამიანური რესურსის მენე-ჯერები ესმარებიან ადამიანური რესურსის პოლიტიკისა და პრაქ-ტიკის სტრუქტურის ფორმირებას. მიუხედავად იმისა, რომ პორიზონ-ტალურმა მენეჯერებმა შესაძლოა ყოველდღიური გადაწყვეტილებე-რი მიიღონ, კვალიფიკაციაზე ზედადენის მოხდენის უნარი მაინც აუყოლებელია ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისათვის, მა-გრამ არსებობს მუდმივი საშიშროება, რომ როცა კონსულტანტები ისე აღფრთოვანებული არიან თაეთაიანთ ბრწყინვალე აზრის სის-წარით, ისინი ეველასაგან ელიან ამ იდეით ვატყებებს. მაგრამ ეს ისე არ არის. მმართველებმა და დაქარავეზებებმა შეიძლება წინააღმ-დეგობა გაუწიონ და მაშინ მაიფან მხარდაჭერისა და ნდობის მოპ-ოვება სპეციალისტებისათვის აუცილებელია, რაც ყოველთვის თოლი არ არის.

მენეჯერები მაშინ შექმნიან წინააღმდეგობას, თუ ისინი არ არიან დარწმუნებულნი, რომ, რაც ადამიანური რესურსების ფუნქცია-თა მიჩნეულია პროგრესულად, თეთი თრეანისაგან და მათთვის მომგებანი არ იქნება გაწეული ხარჯების შედეგად. ხშირად მენე-

ჯერებს ხელგამოწმებები პერსონალის მხრიდან. თუ ისინი არიან დარწმუნებულიები სახლის პროგრესში, მაშინ დაქირავებულები არ აღმოჩნდებიან ბარიერებს, რადგან წარმოების წარმატება მათი წარმატებაც არის.

უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის მიღება, შესაძლებელია, ადამიანური რესურსების ეფექციური მარკეტინგული პროცესების მეშვეობით და დარწმუნებით. შენეჯერების დარწმუნება შესაძლებელია შემდეგი კურსის არჩევით:

1. ნათლად უნდა აჩვენოს, რომ ეს ქმედება დააკმაყოფილებს ორგანიზაციის და მისი წევრების საკუთარ მოთხოვნილებებს.

2. შემოთავაზებული წინადადება რეალისტურად უნდა აღწერდეს მოგებისა და ხარჯებს, და რამდენადაც შესაძლებელია, გამოროლებული უნდა იყოს დამატებითი ღირებულების მიღების თვალსაზრისით. შემოსავალი უნდა ჭარბობდეს დანერგვის ხარჯებს.

3. უნდა იყოს იმის დამამტკიცებელი საბუთი, რომ სახელუების დანერგვამ კარგად გამოავლინა თავი ორგანიზაციაში ან წარმოადგენს „საუკეთესო პრაქტიკას“, რომლის დაშვებაც შესაძლებელია ორგანიზაციაში.

4. ნათქვამი უნდა იყოს, რომ წინადადება რამდენადმე გახრდის ბიზნესის კონკრეტულ უპირატესობას, მაგალითად, გახრდის საკვალიფიკაციო ბაზის და შრავადეკლარაციურიობას იმის გაზრდით, რომ შესაძლებელი იქნება კონკრეტული უპირატესობის მიღწევა სახელუების მეშვეობით და გახადების დროის შემცირებით.

5. სახელე უნდა დაიწეროს დიდი ძალისხმეის გარეშე, მაგალითად არ უნდა დაიხარჯოს დიდი დრო, არ უნდა შესვდეს მდიდრი წინააღმდეგობა პორიზონტალური შენეჯერებისა და პერსონალის მხრიდან.

6. უნდა გახარდოს კომპანიის რეპუტაცია იმით, რომ უწევს ის, რასაც ის აკეთებს, თუნდაც კერძალში სტატიების გამოქვეყნებით, კონფერენციების ჩატარებით და სხვა მეთოდებით.

7. წინადადება მოკლე უნდა იყოს, გამოხატავდეს არსს და კარგად დასაბუთებული უნდა იყოს. სასურველია მის ზემოთ წარდგენას არ დასჭირდეს ხუთ წუთზე მეტი მოცემული უნდა იყოს ქაღალდის ერთ გვერდზე.

პორიზონტალური შენეჯერების მხარდაჭერის მიღწევა უფრო ძვირია, ვიდრე უმაღლესი მმართველობის მხარდაჭერის მოპოვება. პორიზონტალური შენეჯერები ხშირად ცინიკურად ან რეალისტურად უყურებენ სახელუების შემოტანას ეს ეფელაფერი მათ ადრეც უნახავთ და დარწმუნებული არიან, რომ არ გამოადგება უმაღლეს მმართველობაში გატანილი სახელუები, შესაძლოა, აფუილად ჩაეარდეს.

პორიზონტალური მმართველების მხარდაჭერის მოპოვება მოითხოვს ისეთი გაცემის კითხვაზე „რეგ რა?“ ე.ი. როგორ დაეხმარება მათ ეს სახელუები უკეთესი შედეგების მიღწევაში მიუღებელი ზედმეტი დატვირთვის გარეშე. დასაქმების ახალ პრაქტიკას, რაც ძვირფასი დროს და საკანცელარიო მუშაობას მოითხოვს, მწარე გამოცდილებიდან გამოიმდინარე, აღმოჩენილია ბიუროკრატიათ, მაშინაც გარს ახვევია და მართლაც შთანთქმავს ადამიანური რესურსების სპეციალისტების მოწონებულ სისტემებს, როგორიცაა, საშინაობის შედეგების შეფასების ტრადიციული სისტემები.

მხარდაჭერის მოპოვება მოითხოვს ბაზრის შეხადლებლობების ძიებას — შენეჯერებთან ახლოს მისვლას. მათ მოთხოვნებზე — საფლარაკოდ და ახალი იდეების გამოცდას, რეაქციის გასაგებად, სახლი შედეგია შეიქმნას ინფორმაციის ორგანო, რომელიც შეიმუშავებს ეფელაზე მისაღებ მდელობებს და რომელიც მართლაც გამოადგება ან შემოგვლიანებს სხვოებს, სადაც საჭირო იქნება განსაკუთრებული ძალისხმევა პორიზონტალური ხელმძღვანელობის დარწმუნებისა და სწავლებისათვის. სახარგებლო „ატრატტიული ალიანსის“ ჩამოყალიბებაც იმ გაფლების შენეჯერებით, რომლებიც სახლის ყაყრეტის ენთუზიასტები არიან და არა მხოლოდ სიტყვითად დაუტყრს მხარს, არამედ თანამშრომლებს ექსპერიმენტებში.

არაფერს არ მოაქვს ისეთი წარმატება ორგანიზაციაში, როგორც ადამიანური რესურსის მართვის მხარდაჭერას მართვის მხარდაჭერა შესაძლოა მიღწეული იქნეს იმით, რომ მან სადღაც რომელიმე ყურმაში (ორგანიზაციაში) კარგად გამოავლინა თავი.

ნდობის მოპოვება უფრო ადვილი იქნება, თუ შენეჯერებს ეყოფიანებათ, რომ მათ რჩევა აკითხეს და მოსარტებებს უფრო მიუგდეს. ამ შესახვევაში, უმჯობესია მათი ჩართვა ახალი პროცესებისა თუ სისტემის შექმნა-განვითარებაში. ესაა საკუთრების უფლების და მისი შედეგად, ნდობის მოპოვების საშუალება.

ბიზნესში წარმატების მიღწევა უპირველესად ნდობის ფაქტორზეა დამოკიდებული. თუ არ ენდობა ურთიერთობაში არ შედის, არ არც მიმწოდებელთან და არც მომხმარებელთან. ნდობა იგივე შუამავალია ბიზნესის თრ სუბიექტს შორის.

დასაქმებული შეხედულების გაგება შესაძლებელია აზრებისა და ურთიერთობების შესწავლით ან, უფრო უკეთესი, ისეთი მეთოდებით, რომელიც თავს უყრის სახლის ჯგუფებს სხვადასხვა საკითხებისა და წინადადებების განსახილველად.

ამეფარ ჯგუფებს შეუძლიათ საჭირო ინფორმაციის შეგროვება მის შესახებ, თუ რას უფრობენ და როგორ რეაგირებენ ანიციატევაზე

§3.7. ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგი

უმაღლესი მართებლობა და პოზიტიული შედეგები შიდა მომხმარებლები არიან, რომლის სურვილები და მოთხოვნები უნდა დააფუძნოს და დააკმაყოფილოს ადამიანური რესურსის ფუნქციამ, როგორ უნდა გაკეთდეს ეს?

უპირველესად, აუცილებელია ბიზნესის მოთხოვნილებების და მისი წარმარების გადამწყვეტი ფაქტორების გაგება. საითკენ მიდის ბიზნესი, როგორ უნდა შეადგინოს იქ და რა არის ის, რაც განასხვავებს წარმარებასა და ჩაჯარვებს.

ბიზნესის მოთხოვნილებების შეცნობის შემდეგ აუცილებელია გაირკვეს, რომელმა მენეჯერებმა უნდა დააკმაყოფილოს ეს მოთხოვნილებები – დაწესებული უმაღლესიდან, ეს ნიშნავს, გაარკვიონ ხალხთან დაკავშირებული ის საკითხები, რომელიც მათ შინაგნელოვნად მაინც, რესურსებით მომარაგების, წახალისებისა და მოტივაციისა, დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების და ტრენინგის და ურთიერთობის სფეროებში. ბაზრის შესწავლა შესაძლებელია ნაწილობრივ „იქ ყოფნით“, სხვით და განსაკუთრებით, ბიზნესის საკითხების შესახებ დისკუსიებში მონაწილეობით. ალბათ, უნდა ჩაყაროს საფუძველი ადამიანურ ელემენტს ამ საკითხებში. აუცილებელია დისკუსიებში მონაწილეობა და გონივრული მოქმედება. ბაზრის შესწავლა საქმიან რთული პროცესია. ადამიანური რესურსების კონსულტანტების საქმე უნდა იყოს ორგანიზაციაში ადამიანებთან მოლაპარაკება და მათი მოთხოვნებისა და სურვილის გასაგებად კონსულტირება.

ბაზრის შესწავლის შემდეგ მდებარე მონაცემები უნდა ეფუძნოს მარკეტინგის გეგმად პროდუქტების წარმოების და მომსახურების გასაფართოებად და დასაკმაყოფილებლად. თუ აუცილებელია საკვალიფიკაციო ბაზის გაფართოება და კომპეტენტურობის დონის ამაღლება, ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ ინიციატივებსა და ინტერვენციას (წარვას), როგორიცაა, კვალიფიკაცია და კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, მწარმოებლური მართვის პროცესები და მუდმივი განვითარების პროგრამები. მარკეტინგის გეგმით უნდა დადგინდეს ის დანახარჯები, რაც ინიციატივების განვითარებისა და შენარჩუნებისთვის გასწივს და ის მოცემა, რაც მათგან მიიღება.

უფრო ღირსეულ უნდა ვახსოვოთ ამ მოცემის რაოდენობის დასადგენად ფინანსების თვალსაზრისით, თუ კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული „საქონელი“ წარმოადგენს რა ქვემოთაღუ პროგრამას. მაშინ საჭირო რაოდენობის ადამიანების მოძიებისა და დასაქმების ხარჯი

ზოგჯერ იმ დანახარჯების ფონზე, რომელიც მუდმივ სამუშაო ძალის რაოდენობის შემცირების შედეგია.

მარკეტინგის პროცესის შემდეგი ნაბიჯია მართებლობის დარწმუნება, რომ ეს სწორედ ის საჭირო ან მომსახურებაა, რაც ბიზნესს სჭირდება. ეს ნიშნავს მისი ხარჯებისა და მოცემის ზუსტად ახსნას, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებას, რაც მის შესაქმნელად, განსაკუთრებულად და შესაბამისებლად დაა საჭირო, და აგრეთვე, იმ გავლენის გათვალისწინებას, რასაც ის ასევე ბიზნესის ეფექტურ შესრულებაზე. მართებლობის დარწმუნება საჭიროდია და მომსახურების თუ მომხმარებლის შესწავლისა და საჭიროების შექმნის საქმიანობა სრულად განხორციელდება. ძლიერ მომხმარებელთან სახელობა. ამის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც თვით წინადადება დანახარჯების შესახებ სახეობა, მაგრამ ამავე დროს, თანაბრად მნიშვნელოვანი ადამიანური რესურსის ფუნქციის გამოყენება იმ საქმეში, რის გაკეთებასაც ის გეგმავენ. ეს მიდგომა წააგავს საფუძვლად ნიშნის გამოყოფას თუ მომსახურებას; ზუსტად გვჩვენებს მისგან მიღებულ მოგებას და განასხვავებს მას სხვა მომსახურებიდან და ამით იქცევის მომხმარებლის ყურადღებას. წარდება ღირებულებისა და ბროშურების შემკობით. ადამიანური რესურსების ზოგიერთი განყოფილება საფუძვლად მარკეტინგს პროდუქტებს, რომ სწრაფად საცნობი გახდება.

§3.8. ადამიანური რესურსების ბიუჯეტის მომზადება, მართლზომიერება და დაცვა

ადამიანური რესურსების განყოფილების ბიუჯეტი ისევე მზადდება, როგორც სხვა საწარმოო განყოფილების შემდეგი საფეხურებით:

1. საწარმოო ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრა.
2. საქმიანობის დონის პროგნოზირება ამოცანებისა და გეგმების მიხედვით, კომპანიის ბიუჯეტის მითითებისა და ბიზნესის მომავალი საქმიანობის წინამძღვრების შექმნა, და ზედმადები ხარჯების შემცირების ან იმავე დონეზე შენარჩუნების, მისი მისაღწევად.
3. იმ რესურსების შეფასება (ადამიანები და ფინანსები), რომელიც საჭიროა საქმიანობის გასაქმევი დონის მისაღწევად.
4. თითოეული საქმიანობის ხვედრის ღირებულების შეფასება – იმ ხარჯების ფაქტი იქნება მიღიანი ბიუჯეტი.

ბოუჯეტის მართლზომოვნება ნიშნავს წინასწარ დარწმუნებას, რომ ამოცანები და გეგმები ზოგადად შეთანხმებულია — არ უნდა იყოს არანაირი სიურპრიზი, როცა ბოუჯეტი წარედგინება უმაღლეს მმართველობას. უნდა მომზადდეს მტკიცე არგუმენტი საქმიანობის წინასწარნაგავადგენი დონეების მხარდასაჭერად — თითოეულ სფეროში და ხარჯების და მოგების საფუძველზე გაამართლოს ნებისმიერი საკუთარი დანიხარჯების გასამართლებლად.

ბოუჯეტის დაცვის საუკეთესო საშუალებაა დანახარჯის მართლმართლი სფეროს გონივრული ახსნა, რომლითაც მტკიცდება მისი აუცილებლობა და რომელიც გაამართლებს გაწეულ ხარჯებს ყველაზე უარესი, რაც შეიძლება მოხდეს, ესაა იძულებითი თავის დაცვა თუ მომსახურების მიწოდების ნორმები შეთანხმებულია და მიღწეულია ეს უსრულებლობის ბოუჯეტის დაცვის შემდგომ საფუძველს.

ადამიანური რესურსების მომსახურება, რომელიც ადრე თვით ბიზნესის გადარჩევაზე განიხილებოდა, ახლა, ჩვეულებრივ გარეგან მომწოდებლებთან შეისყიდება. ე. ი. გარედან მომარაგებით. მენეჯერების წინაშე დგას ამოცანა — აწარმოე მხოლოდ ის საქონელი და მოგნით მოამარაგე მხოლოდ ის მხარდამჭერი სამსახურები რომელსაც უშუალოდ მიღწევები აქვს. შენარჩუნებული უნდა იქნეს კონკრეტული უპირატესობა.

ადამიანური რესურსების ფუნქციას კარგად შეუძლია ზოგიერთი თავისი საქმიანობის გარედან მომარაგება იმ სააგენტოებიდან და ფირმებიდან, რომლებიც ახრულებენ მომსახურების მომწოდებლის როლს, როგორცაა, დაკომპლექტება, ტრენინგი, საქმიანობასთან დაკავშირებული ჯანდაცვა და კეთილდღეობა, ადმინისტრაციული კვლევა. ადამიანური რესურსების ფუნქციები, რომელთაც სხვადასხვა სამსახურის პასუხისმგებლობა აკისრიათ, როგორცაა, კვება, საფრთხიდან პარკის მართვა, სხვადასხვა საშუალებების მართვა, უსაფრთხოება, სხარულით მოაწვდიან ფირმებს ამ გარე რესურსებს.

გარე რესურსების გამოყენების სამი ძირითადი მიზეზი არსებობს.

1. ხარჯების შემცირება;
2. ადამიანური რესურსების ძალისხმევის კონცენტრაცია;
3. პრაქტიკის შეტენა.

ხარჯების შემცირება გულისხმობს — ადამიანური რესურსების ხარჯების შემცირებას, რადგან მომსახურება უფრო იაფია და ფუნქციის მოცულობაც შესაძლოა შემცირდეს.

მეორე ადამიანური მიზეზი ისაა, რომ ფუნქციის წევრები არ იხრებოდნენ ძირითადი ამოცანებიდან, რომლებიც დამატებით ღირებულებას ქმნიან.

პრაქტიკის შეტენის ქვეშ — ნოუ-ჰაუს (იკოდე, როგორ) და კომპილიციის (რომლის მიღებაც ორგანიზაციაში შეუძლებელია) შესაძლებლობა.

გარე რესურსირების გამოყენება შეიძლება შემდეგ სფეროებში:

- ტრენინგი;
- დაკომპლექტება;
- ჯანდაცვა, უსაფრთხოების მონიტორინგი და რჩევა;
- დაქირავებული კეთილდღეობა და საკონსულტაციო საქმიანობა;

- ბაუმგეხე ზრუნვის საშუალებები;

- ანაზღაურების მართვა;

- კანონიერი საკონსულტაციო სამსახური;

- პროფესიონალთა დაკავშირებული ჯანდაცვისა და შესაბამისობის სამსახური.

გარედან რესურსირებას დიდი უპირატესობა გააჩნია, მაგრამ ამომწურავი მიაჩნეა არსებობს გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა იყო ის, რომ გარედან რესურსირება მოკლევადიანი დანახარჯით ხდებოდა პრობლემა ისიც იყო, რომ ფირმები მოკლევადიან ახდენდნენ ზოგიერთი თავიანთი საქმიანობის გარედან რესურსირებას სპეციალურ ბაზაზე, რათა მოკლევადიანი უპირატესობა მოეპოვებინათ, იმ დროს, როცა სხვები განიცდიდნენ სწრაფი მომწოდებლის მხრიდან, რათა გადაეხადათ უფრო მაღალი ტარიფები. ფირმებმა შესაძლოა ეფრადგება გაამსახილონ იმ არსზე, რაც შეიძლება გამართლებული იყოს იმ დროისათვის, მაგრამ არ ითვალისწინებენ მომავალს. ამასთან ერთად, გარედან რესურსირების მოთხოვნა იშვიათმა პოლიტიკამ შესაძლოა, დააქვეითოს მომწოდებლის მართალი და შექმნას „კინ არის შემდეგის“ ატმოსფერო.

როდესაც გარედან რესურსირება გარდაუვალია, პრობლემების შექცობა შესაძლებელია, თუ დახატვისშივე ფრთხილად შევუდგებით ამას.

აუცილებელია, თითოეული პოტენციური სფეროს სიფრთხილით შეფასება იმის გადასაწყვეტად, უნდა იყოს თუ არა იგი გარედან რესურსირებული და რისი მიღწევაა ამით საქმით. იბადება შესწევს კითხვები: ეს საქმიანობა ძირითადია თუ პერიფერიული? რამდენად კონკრეტულად იმართება იგი ამჟამად? რა წვლილი შეიტანს მას ორგანიზაციის ზარისხობრივ და წინასწარ კეთილდღეობაში? ესაა ადამიანური რესურსების ფუნქციის რეორგანიზების შესაძლებლობა, როდესაც თითოეული საქმიანობა კონკრეტულად მოწოდება ამის დასადგენად, ორგანიზაციის შიგნიდან იჭრება იგი უსრულებლობა, თუ გარედან, თუ საერთოდ იქნა გარედან რესურსირება მათა.

ნაი კარგი, თუ მას უკეთესი მომსახურების გაწევა ნაკლები ხარჯებით შეუძლია.

გარედან რესურსირება უნდა ემყარებოდეს მკაცრ ანალიზს და მონაცემებს იმის დასადგენად, თუ როგორ მართავენ სხვა ორგანიზაციები ადამიანური რესურსების საქმიანობას. ეს განსაზღვრავს მოთხოვნილი მომსახურების დონეს არსებული მომსახურების უზრუნველყოფის ხარჯებით უნდა დაანგარიშდეს ეს გადავიდოდეს, თუ ორგანიზაციაში გამოცდილებული იქნება საქმიანობაზე დაფუძნებული ხარჯების აღრაცხვის სისტემა.

მომსახურების პოტენციურ მომწოდებლებს მოეთხოვებათ წარმოადგინონ ტენდერი, ოთხი თუ ხუთი მომწოდებელი უნდა იღებდეს მონაწილეობას აბრეშინის გასაკეთებლად.

ტენდერმა უნდა დაადგინოს, როგორ დააკმაყოფილებს კლიენტს და რა ელირება. შერჩევა უნდა გაითვალისწინოს ის ხარისხი, თუ რამდენად დააკმაყოფილებს ფარშის ტექნიკურ პირობებს, ხარისხს, რეპუტაციასა და ხარჯებს. განიხილა აუცილებელია, სანამ კონტრაქტი მომზადდება და გაფორმდება. კონტრაქტი უნდა იყოს მკაფიო, როდესაც ჩაქმე შეეხება მომსახურებას, ხარჯებსა და იმ ბაზას, რომლის საფუძველზეც იგი შეწყვეტს მოქმედებას.

მომსახურების მომწოდებელი უნდა იმართებოდეს ისევე ფრთხილად, როგორც შიდა მომსახურება. მომსახურებას ნორმები და ბიუჯეტი უნდა იყოს რეგულარულად განხილული და შეთანხმებული და მართვის ხაინფორსაციო სისტემები ისე აწყობილი, რომ შესრულების მონიტორინგი შესაძლებელი იყოს თუ ჩაქმე ცუდად წაივს, სწრაფად და კორექტულად უნდა მივიღოთ გადაწყვეტილება და სერიოზული ხარვეზის არსებობის შემთხვევაში კონტრაქტი უნდა შეწყდეს.

გარედან რესურსირების კანონიერი პირობები არის ის, რომ იგი დაფუძნებული უნდა იყოს მომსახურების კონტრაქტზე და მომსახურების შემსყიდველს უფლება უნდა ჰქონდეს, დაეინებოთ მოთხოვნილი კონტრაქტის პირობების შესრულება.

შემსყიდველებიც, თავის მხრივ, ვალდებული არიან, შეასრულონ კონტრაქტით გათვალისწინებული ოვარიან პირობების დაკმაყოფილება და კონტრაქტით გათვალისწინებული მომსახურების ანაზღაურება.

მართვის საკითხების კონსულტანტები მოქმედებენ, როგორც მომსახურების მომწოდებლები ისევე სერვისებში, როგორცია, დაკომპლექტება, აღმინისტრაციული კვლევა და ტრენინგი. ისინი თვითონ კლიენტებს სისტემების და მეთოდების შემოღების შესახებ რჩევებს აძლევენ, ან ანალიზისა და დიაგნოზის საფუძველზე პრობ-

ლემების გადაჭრის რეკომენდაციის შეცდომით ან უბრალოდ ეხმარებიან ორგანიზაციულ მუშაობაში.

მათი როლია სპეციალური ცოდნის და რესურსების უზრუნველყოფა განვითარებისა და ცვლილებების ხელშეწყობის მიზნით.

კონსულტანტების ეფექტური შერჩევისა და გამოყენების საფუძველებია:

1. ბიზნესის მოთხოვნილებების განსაზღვრა – რა დამატებითი დიზრებულების მოტანა შეუძლიათ კონსულტანტებს.

2. კონსულტანტების გამოყენების გამართლება, მათი კომპეტენცია გამოიყენონ რესურსები, რომელიც სხვა შემთხვევაში სურველი იქნებოდა და თუ წარმოიქმნებოდა აუცილებლობა გასართლებელი იქნებოდა გარე კონსულტანტების და არა შიდა რესურსების გამოყენება.

3. განხორციელების ამოცანების ნათლად განსაზღვრა ხაზოლო შედეგების თვალსაზრისით.

4. ოთხი თუ ხუთი ფირმის და დამოუკიდებელი კონსულტანტის მოწვევა წინადადებების შესასრულებლად.

5. უკეთესი კონსულტანტების შერჩევა მათ მიერ შემოთავაზებული წინადადებების და ინტერვიუს საფუძველზე კონტრირიმი უნდა იყოს ის, თუ როგორ ესმოთ კონსულტანტებს მათ მიერვე მოწოდებული სამუშაო პროგრამის აუცილებლობა, შესაბამისობა და მისაღებლობა, ფირმის მოცულობა, და, აგრეთვე, კონსულტანტების წარა რამდენად შესაძლებელი შედეგით ორგანიზაციის კულტურას და მართვის სტილს, რამდენად მისაღებია არიან იმ ადამიანებისათვის, კოსთანაც იმუშავენ და დანახარჯები.

6. დანიშნულ თანხმობის დამტკიცებამდე რეკომენდაციის აღება.

7. კონტრაქტზე შეთანხმება და ხელმოწერა – ეს ყოველივეს წერილობითა და აღნიშნულია ის, რაც მიეწოდებათ, დრო და ხარჯები, ანაზღაურების მეთოდები და შეწყვეტის მექანიზმი.

8. პროგრამის დეტალური პროექტის შეთანხმება.

9. მიწერილობის მიმდინარეობის ფრთხილი მონიტორინგი. კონსულტანტების ყოველდღიურ საქმიანობაში ნაკლები ჩარევით და შედეგების შეფასება.

სერიოზული პრობლემის არსებობის დროს, წინასწარი შეთანხმების გაუქმება შესაძლებელია, როდესაც ვერც ერთმა მხარემ ვერ შეძლო კონტრაქტის პირობების დაკმაყოფილება. კლიენტებს შეუძლიათ ხაქმის აღძვრა კონსულტანტების წინააღმდეგ. მათი მოსოხიული დაუდევრობის გამო, იმ შემთხვევაში თუ დარწმუნდებიან რომ მათმა რჩევებმა და გადაწყვეტილებებმა გამოიწვია ფინანსური ან სხვა სახის საკმაო ზარალი. პროფესიული დაუდევრობის

დამტკიცება ყოველთვის ვერ ხერხდება, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების შესახებ შეთანხმებებში. კონსულტანტებს შეიძლება ყოველთვის მქონდეთ ამის პრეტენზია, რომ მათი კარგი რჩევები კლიენტმა გამოიყენა არასწორად. აუცილებელია პროფესიული პასუხისმგებლობის დახლეუების გაფორმება ასეთ შემთხვევაში დაზარალებული კლიენტი ჩვეულებით მხოლოდ რაღაც კმაყოფილებას მიიღებს. რადგან ეს რამდენადმე უაზრო საქმეა. ამ პრობლემების თავიდან აცილება იმ შემთხვევაში შეიძლება, თუ კლიენტი აირჩევს დახლეუების მქონე კონსულტანტს.

კითხვები გამგებობისათვის:

1. რას გულისხმობს ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი?
2. რა არის ადამიანური რესურსების ფუნქციის მთავარი მიზანი?
3. რა გზებს გვთავაზობს უფროსი ადამიანური რესურსის წარმატების მისაღწევად?
4. რა ფაქტორები მოქმედებს ადამიანური რესურსების მართვაზე?
5. განმარტეთ შარგინალიზაცია და ექსტერნალიზაცია.
6. რა მეთოდები გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვაში?
7. რომელი ორი ძირითადი მიზანი გააჩნია ად. რესურსების მენეჯმენტს?
8. რა იგულისხმება პორიზონტალურ ინტეგრაციაში?
9. რას მოითხოვს მხარდაჭერის მოპოვება?
10. რა უნდა გაქციოთ მარკეტინგის გეგმად?
11. გარე რესურსების გამოყენების რა მიზეზები არსებობს?

თავი IV. ადამიანური რესურსის მართვის წესები და შემსახება

ბევრი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის შეუძლია კომპანიის მუშაობა გააუმჯობესოს შემდეგნაირად: —

— ამოღოს დასაქმებულთა კვალიფიკაცია და დამოკიდებულება;

— ხელი შეუწეოს დადებითი დამოკიდებულების შექმნას და ამოღოს შიკოვანობა.

— ფართო პასუხისმგებლობა მიაწოდოს დაქირავებულებს, რათა მათ შეძლონ მთლიანად გამოიყენონ თავიანთი კვალიფიკაცია და უნარი.

ამგვერი გამოთქვამდა აზრს, რომ არსებობს შვიდი საზომი, რაც ახასიათებს თითქმის ყველა იმ საისტემას, რომელიც მაღალ წარმატებურობას აღწევს ადამიანების მეშვეობით.

1. დასაქმების უზრუნველყოფა;
 2. ახალი კადრების შერჩევითი დაქირავება;
 3. თვითმართვადი ჯგუფები და დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებები;
 4. შედარებით მაღალი ანაზღაურება, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის წარმოებულობაზე;
 5. გაძლიერებული ტრენინგი;
 6. შემცირებული განსხვავებები საზოგადოებრივი მდგომარეობის მიხედვით და შემცირებული შესუფუძვნი.
 7. ფინანსებთან და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება მთელს ორგანიზაციაში.
- ადამიანური რესურსების მართვას შეუძლია ხელი შეუწეოს კორკერენტულ უპირატესობას, დამატებით ღირებულებას და მთლიანი ზარისხის ინიციატივებს, როგორც ეს ქვემოთაა აღწერილი, რაც ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების დამატებითი მეთოდების გამოყენებას. რამდენად შეუწეობს იგი კომპანიის წარმოებულობას სელს. ნაწილები ქვედა თავებში.

§4.1. დამატებითი ღირებულების მიღების გზები

დამატებით ღირებულებას ქმნის ადამიანი, ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე არსებობს ხალხი, ვინც ქმნის თვალთახედვას, განსაზღვრავს ღირებულებებს და ამოცანებს, სახავს მიზნებს. ქმნის პრაქტიკულ გეგმებს ამ ფასეულობების შესაბამისად. დამატებითი

ღირებულების ზრდა შეიძლება ევკლიდესზე რისი გაცემაც შეიძლება ადამიანების შესაბამისი კატეგორიის მოთხოვნით, მათი განვითარებით, წახალისებით და ევექტური მართებით. ორგანიზაციის ფასეულობებისადმი მათი ნდობის მოპოვებით, მათ შორის, სტაბილური ურთიერთობის შექმნით და შენარჩუნებით, ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორი შერჩევით და ამ სტრუქტურაში ადამიანების ფუნქციონირებად გამოყენებით.

არსებობს დამატებითი ღირებულების მიღების ოთხი გზა, რომელშიც ადამიანური რესურსების ფუნქციის შევსება შეიძლება როგორც წაყვანილი და თავისი შესაძლებლობების უმრავლესობა მოახმაროს დამატებითი ღირებულების შექმნას.

— ცვლილებების გადავიღებით, სტრატეგიისა და პროგრამების შეთავაზებით, რომელიც სათანადო ხარისხს, მომხმარებელზე ორიენტირებულ და მწარმოებელურობაზე ორიენტირებულ — კულტურას განავითარებს, მათი განხორციელებისათვის მთავარი როლის შესრულებით.

— განსაკუთრებული წვლილის შეტანით ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სფეროებში, რესურსებით მომარაგებაში, ტრენინგისა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში, ევექტურ მართებაში, წახალისებასა და დასაქმებულთა ურთიერთობებში.

— იმის უზრუნველყოფით, რომ ადამიანური რესურსის ნებისმიერ ინიციატივა ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ტრენინგი და კვალიფიკაციის ამაღლება, ჩათვალოს კაპიტალდამატებად, რომლიდანაც მიიღება სათანადო მოგება, რაც, თავის მხრივ, ზრდის დამატებით ღირებულებას.

ზანდერდელი კონკურენტული უპირატესობის კონცეფცია, როგორც პორტრეტი ჩამოაყალიბა, წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც კმის ფარმა ფასეულობებს თავისი მომხმარებლისათვის.

დაჭირავებულია შორის უნიკალური ნიჭი და მომხმარებლის მომსახურების მაღალი დონის უნარი არის სწორედ ის საშუალებები, რომელშიც ადამიანი გააძლიერებული შემაღლებული ნაწილია ორგანიზაციის კონკურენტულობის ამაღლებაში. ადამიანი მთავარია აგრეთვე, ძირითადი ურთიერთდამოკიდებულებების წარმართვაში ფუნქციური საქმიანობების და მნიშვნელოვანი გარე ურთიერთობების მეშვეობით. შეიძლება იმაზე კამათი, რომ ურთიერთი აშკარა პრივილეგია, რომელიც ადამიანების ევექტურ მართებაზე დაუქმებული კონკურენტული უპირატესობიდან გამომდინარეობს, არის ის, რომ ასეთი უპირატესობის მოძიება შეუძლებელია, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, პოლიტიკა და ტაქტიკა არის პროცესების, მეთოდების, პროცედურების, სტრუქტურისა და

ორგანიზაციული კულტურის უნიკალური ნაერთი.

კონკურენტული უპირატესობის ძირითადი მანქანებელია, ის კარგი, თუ რას აწვდის ბიზნესი თავის მომხმარებელს და რას — კონკურენტებს. ასეთი დიფერენცირების მიღება შესაძლებელია იმ სასაყვეაში, როდესაც უფრო მაღალკვალიფიკაციური ადამიანები გვევსებათ კონკურენტები, როდესაც ბიზნესის კუთვნილი ინტელექტუალური კაპიტალი იზრდება და ვითარდება და როდესაც ბიზნესი ფუნქციონირებს, როგორც პროფესიული ორგანიზაცია.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა სამუშაო ძალაში ძირითადი შესაძლებლობების განვითარებით, ტრადიციული მომსახურების მეშვეობით (დაკომპლექტება, წახალისება, კარგის გაცემა) დაქირავებულის კვალიფიკაციის ამაღლება და მაკრო სკოტების ევექტური გაძლიერება.

რას შეეხება ხარისხის მართვა?

ხარისხი მიიღწევა ადამიანების საშუალებით. ეს არაა ხისტი, ან პროგრამა, რომლის გადმოღებაც კონსულტანტის თაობაზე შეიძლება, ან მათი ჩამოყალიბება წარმოების, ხარისხისა და კონტროლის მეშვეობით შემდეგ კი — დაგეგმვა. ეს გატაცება არ არის, რომელიც გაიფიქრეს და დაინტერესებულ ხალხს გაოგნებულს დაკრავს იმით, თუ რა როლი უნდა ეთამაშაო მათ ხარისხის მართვის საქმეში, როდესაც კომპანია დაიწყო ბიზნესის პროცესების რეორგანიზაცია და 360°-იანი უკუკავშირის ხარისხი არის შეყვარება კონკურენტებთან მწარმოებელურობის მოთხოვნი ტანდატების მისაღწევად და შესაბამისებლად ამ კომპანიებს ხარისხი განისაზღვრეს ერთმანეთისაგან. მიზანი, მომხმარებლის დაკმაყოფილება — პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ერთადერთი რეალური საზომი. მთლიანი ხარისხი მომხმარებელს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს, რა მომსახურება უნდა, რა რაოდენობით და უზრუნველყოს ევექტური უკუკავშირის მოწოდებლებთან დღევანდელი მოთხოვნების დაკმაყოფილება არაა საკმარისი. ბიზნესი და მასში დაკავებული ადამიანები საკმაოდ მოქნილნი უნდა იყვნენ და ადვილად შეცვლიან ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებას მომავალში მათ ცვადაცვლად ერთად.

ადამიანური რესურსები იდეალურად მოთმანი ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში ამ ფუნქციის წევრებს უნდა აქონდეთ უზადლო გამოცდილება იმ ძირითად ასპექტებში, რომელიც ხარისხის მართვის ადამიანის მეშვეობით იხერხებს. მათ უნდა გამოიყენონ შემოქმედებითი უნარი კულტურის მართვის, ჯგუფის შექმნის, ინფორმაციის, სწავლების მართვის, ნდობის მოპოვებისა და ქვეყნის განსაზღვრის მეთოდების ზედმოცემა.

შედეგებით ჩამოყალიბდით ხარისხის მართვაში ადამიანური რესურსების ოთხი ძირითადი როლი:

— ფარული როლი — როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი მოქმედებს პრაქტიკულად და რეკლამას უკეთებს ხარისხის მართვის საკითხს უმაღლეს მმართველობასთან და ურჩევს მათ, როგორ უნდა განავითარონ მთლიანი ხარისხის მიღება კულტურა.

პორიზონტალური მენეჯერებისათვის ამ როლში ადამიანური რესურსების ფუნქცია ნაკლებად შესაბამისი იქნება, მაგრამ მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლია კვლისებში ახალი იდეების წარმოქმნასა და მთლიანი ხარისხის სტრატეგიების შემუშავებაში.

— ცვალებების ფაქტორი, — როდესაც ადამიანური რესურსების ფუნქცია ახრულებს მთავარ როლს ხარისხის მართვის ამადლებისა და ცვალებების პროცესების მართვის საქმეში, რაც აუცილებელია ხარისხზე ორიენტირებული კულტურის განვითარებასათვის.

— ხელშეწყობი — როდესაც ესმარება პორიზონტალურ მენეჯერებს ისეთი საქმიანობებით, როგორცაა ტრენინგი და რეკლამირების მიღწევები.

— შიდა მოიჯარე — როდესაც ადამიანური რესურსების ფუნქცია ხაზავს და აქვეყნებს საკუთარ მიზნებსა და ნორმებს შიდა მომხმარებლებისათვის ხარისხის მიმსახურების უსრუნველსაყოფად, რომელშიც შედის ხარისხის სტანდარტების გაუმჯობესებაში დახმარება.

არსებობს გაელენის ორი სფერო, სადაც ადამიანურ რესურსებს მთლიანი ხარისხის საკითხზე შეუძლია მუშაობა. მას შეუძლია გაელენის მოხდენა პორიზონტალურ მენეჯერებზე ხარისხის მიზნების მიღწევის უაღვილებითა და მხარდაჭერით. უფრო მეტად შეუძლია გაელენის მოხდენა კორპორაციაზე, რა შემთხვევაშიც იგი დაინტერესდება უოლისმოძველო პრინციპებით, სტრატეგიით და ძირითადი ფასეულობების განვითარებით ხარისხისა და ხარისხზე ორიენტირებული კულტურისათვის. ამ დონეზე ფუნქცია შეიძლება დაინტერესდეს ორგანიზაციული განვითარების საკითხებით, რომელშიც შევა, ალბათ, რესტრუქტურიზაცია და რეორგანიზაცია, პორიზონტალური პროცესების ხაზგასმა, ჯგუფური მუშაობა, პროექტის ხელმძღვანელობა, მოქნილობა და პასუხისმგებლობის გაზრდა.

თითოეულ ამ სფეროში სპეციალისტს უნდა ესმოდეს ხარისხის მნიშვნელობა, ისე, რომ შესძლოს შეამზადოს უმაღლესი

მართელობა იმისათვის, თუ რისი გაცეობაა აუცილებელი უწყვეტი გაუმჯობესების მიხედვით.

პრაქტიკულად მოქმედება ნიშნავს იმას, რომ ადამიანური რესურსების სპეციალისტს კარგი მდგომარეობა აქვს იმისათვის, რომ რჩევები მიხდეს ხარისხის მართვის ინტეგრირებული პროცესის განვითარებაში, რომელშიც შევა „გათანაბრებული ანგარიშის“ სფერო, სადაც ოთხიდან ერთ-ერთი მთავარი სასოში არის მომხმარებლის თვალთახედვა — ე.ი. როგორ გვიფერებენ მომხმარებლები ჩვენ? ჩვენი მართვის პროცესები აიგება ისე, რომ ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორის — მომხმარებლის თვალთახედვა — გაზანტირებული იქნება გათვალისწინებული შედეგების შეფასებაში, პირადი და ჯგუფური განვითარების გეგმების შეფასებაში, კომპერტენტობის გრაფიკი და სტრუქტურა შესძლებს, რომ ხარისხი მთავარ ფაქტორად ნათვალის ეველა დონეზე.

დავსვათ კითხვა: რა ფაქტორი მოქმედებს ეველაზე მეტად ხარისხის ფუნქციონირებაზე? ეს გამოკვლევა ეხებოდა პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსის მართვისა და სხვა მართვით საქმიანობას და მათ ზეგავლენას. შეესაბამა ის სიდიდე, თუ რამდენად განსაზღვრა თითოეულმა ამ ფაქტორმა კომპანიის ევექტურობა თითოეული მომუშავეს მწარმოებლობასა და მოგებაზე გადამანაგარიშებით. ეს შედეგები აისახა მართვით ფაქტორებთან მიმართებაში.

- სამსახურით კმაყოფილება
- ადამიანური რესურსის მართვა
- ორგანიზაციული კულტურა

ეს ანალიზი გვიჩვენებს პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსების პრაქტიკასა და კომპანიის ფუნქციონირებას შორის მჭიდრო კავშირს.

ცვლების შედეგებმა აჩვენა, რომ მენეჯერულ პრაქტიკასა და ევექტურ ფუნქციონირებას შორის კავშირის ანალიზის დროს ევექტურ ფუნქციონირებაზე გაელენა გაცილებით ნაკლები იყო სტრატეგიაში, ტექნოლოგიაში და ხარისხში.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფსიქოლოგიურ ურთიერთშეზღუდვას კავშირის პერსონალის კმაყოფილებასა და ბიზნესის წარსატებას შორის. უნდა დავეყრდნოთ კარგ ურთიერთობებსა და გაელერებულ ტრენინგს.

§4.2. ადამიანური რესურსების ფუნქციის შეფასების მეთოდები

ადამიანური რესურსების ფუნქციის უნარი, ითამაშოს მნიშვნელოვანი, თუნდაც არაპირდაპირი როლი დამატებითი ღირებულების განსახადებელად და კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად, შესაძლებელია განსაზღვრისწინებელი იყოს სტრატეგიული მხარდაჭერა და მომსახურების უზრუნველყოფის დონე.

შეფასების ყველაზე გავრცელებული მეთოდებია:

1. ორგანიზაციის არხის გაგება — მისი მიზნები, ფასულობები, წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები, პროდუქციის და მარკეტინგის სტრატეგია, მოქმედების ტექნიკა, მეთოდები და განსხვავებული კომპეტენციები;

2. კორპორაციის ან ბიზნესის საკითხებზე უმაღლესი მმართველობის ერთიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში დახმარების ეფექტურობა;

3. რა ოდენობით გაკეთდა ნოვატორული, რეალისტური და მოტივირებული წინადადება ადამიანური რესურსების სტრატეგიის, პოლიტიკის და პროგრამების შესახებ;

4. დაპირებულის შესრულების შესაძლებლობა;

5. რჩევების და მომსახურების ხარისხი, რომელიც შეფასებულია სუბიექტური თვალსაზრისით; — ე.ი. პრაქტიკულია თუ არა.

6. რთული ვითარების მართვის უნარი;

7. ძალიან ზოგადად, ის წელიწადი, რაც ადამიანურ რესურსებს შეაქვთ კორპორაციის სრულყოფაში.

8. მათი დამაჯერებლობა და უნარი იმუშაონ, როგორც უმაღლესი მმართველობის გუნდის სრულყოფილობაში წევრება.

ეს ფრთხილ ობიექტური შეფასებები შეიძლება დასაქმების ისეთი ძირითადი მაჩვენებლების ანალიზით, როგორიცაა, დენადობა, მოცდენები, მიღებული და გატარებული წინადადებები, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სტატისტიკა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების შესახებ გამოკითხვის შედეგები.

ზოგ ორგანიზაციაში ოფიციალური გამოკვლევები ჩატარდა იმის შესახებ, თუ რა აზრი აქონდათ პირიპირადად მენეჯერებს იმ მომსახურებაზე, რაც მათ გაუწია ადამიანური რესურსის ფუნქციამ, გამოყენებული იყო აგრეთვე გამოკვლევები როგორც შეფასების ერთ-ერთი მეთოდი დაქირავებულთა დამოკიდებულებაზე.

შეცნიერთა ჯგუფი არჩევს ორი სახის კრიტერიუმს პროცესის კრიტერიუმში და მწარმოებლურობის კრიტერიუმში.

პროცესის კრიტერიუმში ფულისხმოა, რამდენად კარგად ექოყება საქმე, მწარმოებლურობის კრიტერიუმში კი გვიჩვენებს — პროცესების ზეგავლენას ორგანიზაციულ და ოპერატიულ ფუნქციონირებაზე, ე.ი. საბოლოო შედეგის ეფექტურობაზე.

ახლა განვიხილოთ შესრულების ხარისხის კრიტერიუმის ტიპები, რომლის გამოყენებაც შეიძლება კადრების ფუნქციის შესაფასებლად; ესენია: ფულადი მაჩვენებელი, ეფექტის მაჩვენებელი, რეაქირება.

ფულად მაჩვენებელში შედის შემოსავლის მაქსიმალური ზრდა, განხიარვების მინიმუმადე შემცირება და მოგების მომატება.

დროის მაჩვენებელი გვიჩვენებს სამუშაოს შესრულების განხიარვის მიხედვით, დავალიანების რაოდენობის, საქმიანობისა და რეაქირების ხიჩქარეს.

ეფექტის მაჩვენებელში ფულისხმოა სტანდარტის მიღწევა, ქვეაში ცვლილებების (კოდეგების, შტატის, კლიენტისა თუ მომხმარებლის) სამუშაოს ფიზიკურ დასრულებას და მიღებული მომსახურების დონეს.

რეაგირება მოვითითებს იმაზე, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სისყაა მსჯელობა ფუნქციისა და მის წევრებზე იგი ნაკლებ ობიექტური მაჩვენებელია. რეაგირების გაზომვა შეიძლება თანაბარი შეფასებით, შიდა და გარე კლიენტებისა და მომხმარებლების სამუშაოს შესრულების რეიტინგებით და შენიშვნების და საჩივრების ანალიზით.

თუ მიეშართათ გეხტის და პეკესის, მათი თვალთახედვით ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების კრიტერიუმებია:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა — შეუძლებელია გამოყოფა ადამიანური რესურსები და ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა, რომელზედაც გაელენას ახდენს გარე ფაქტორები. ეს მეთოდი ვერ უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის გადაწყვეტილებების საფუძველს.

2. განსაზღვრული მიზნები — ეს საგარაუდო მეთოდაა, თუ გამოყოფენთ მიზნის მიღწევის კარგ ხერხს და თუ დაგეშეებთ რეუოქალისწინებელ შემთხვევებს.

3. განსაზღვრული რაოდენობრივი მაჩვენებლები — ხარჯებს სიბუშაო ძალაზე, დენადობა და მწარმოებლურობა შტატად სიფარაუკოა, მაგრამ ამაზე მსჯელობა გაჭირდება მათზე შესაძლოა გადელრა იქონიოს ადამიანური რესურსების მართვის კი არა, არამედ სხვა ფაქტორებმა. იგი თავისთავად არასაკმარისია.

4. აქტიონერების თვალთახედვა იყენებს განსაზღვრული ინტერვების შტონე ძირითადი ჯგუფების სუბიექტურ მოსაზრებებს

კადრების უწყვეტიანობაზე ეს მეთოდი შეიძლება საუკეთესო იყოს. არაბაკლებ მნიშვნელოვანი და უფექტურია შეფასების პრაქტიკული მეთოდები ისინი შემდეგია:

1. რაოდენობრივი – მაკრო (ორგანიზაციული სტრუქტურის);
2. რაოდენობრივი – მიკრო (დაქირავებულის ქცევის ან რეაგირების განსაზღვრული ასპექტები);
3. რაოდენობრივ-ხარისხობრივი – განსაზღვრული მიზნების მიღწევა;
4. რაოდენობრივ-ხარისხობრივი – სტანდარტების შედგენა რომელიც ჩამოყალიბებულია მომსახურების დონის შეთანხმებებში;
5. ხარისხობრივი მაკრო-კადრების ფუნქციის ერთიანი და ფრიად სუბიექტური შეფასება;
6. ხარისხობრივი – კლიენტის დაკმაყოფილება, ე.ი. „აქტიონ-ფრის თეატრანგეჟა“;
7. ხარისხობრივი – დაქირავებულის დაკმაყოფილება;
8. ხარგებლობის ანალიზი;
9. მონაცემების ბაზა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის რაოდენობრივი კრიტერიუმში შეიცავს – დამატებით ღირებულებას ერთ დასაქმებულზე:

- მოგებას ერთ დასაქმებულზე;
- გაყიდვის ხაზით ღირებულებას ერთ დასაქმებულზე;
- ხარჯებს ერთ დასაქმებულზე;
- დამატებით ღირებულებას დასაქმების ხარჯების თითოეულ ლარზე

განსაზღვრული რაოდენობრივი კრიტერიუმის დაყოფა ორ ქატორიად შეიძლება: ის, რომელიც უკავშირდება დაქირავებულთა ქცევის მანერებელ ასპექტს და ის, რომელიც უკავშირდება კადრების განყოფილების მიერ თავისი კლიენტებისათვის მიწოდებულ მომსახურების ტიპს, დონესა და ხარჯებს.

დასაქმებულის ქცევის კრიტერიუმში შედის:

- დასაქმებულის შენარჩუნების და დენადობის კოეფიციენტი;
- მოცდების კოეფიციენტი;
- მიღებული მოსახრებების შეფარდება დასაქმებულების რაოდენობასთან.

- გამოსადგვი წინადადებების რაოდენობა, რომელიც მოაწოდეს ხარისხზე პასუხისმგებელმა წრეებმა და უკუფონებმა;
- ხარჯების გეონომიკა (დაზოგვა), რომელიც გამოძღწარვობს ხარისხზე პასუხისმგებელი წრეების რეკომენდაციებიდან;
- უბედური შემთხვევების სიხშირე, სიმწვავე;
- საჩივრების შეფარდება დასაქმებულთა რაოდენობასთან;

- დროის კარგვა შეკამათების გამო;
- საჩივრების რაოდენობა და მათი შედეგები.

ზოგიერთი ამ სფეროში ადამიანური რესურსების ფუნქციის უწყვეტობის არ არის მათზე პასუხისმგებელი, მაგრამ ეს არის გადამწყვეტი პასუხისმგებლობა და ეს კრიტერიუმები გვიჩვენებენ პრობლემის სფეროებს, რომელიც შესაძლოა უკავშირდებოდეს იმ რჩევებს ან მომსახურების ხარისხს, რასაც აწვდის ფუნქცია.

ადამიანური რესურსების განყოფილების მიერ გაცემული მომსახურების დონის კრიტერიუმში შეიცავს:

- საშუალო დროს ეკანსიების დახაჯებულად;
- განმეხადებლის რეაგირებაზე საჭირო დროს;
- მიღების შეფასებას შემოთავაზრულთან;
- რეკლამის ხარჯებს;
- ტრენინგის საათ/დღეები ერთ დასაქმებულზე;
- დროს საჩივრებზე რეაგირების და მათი მოგვარებისათვის;
- სასწავლო ტრენინგის ხარჯებს ერთ დასაქმებულზე;
- ზომიერ გაუმჯობესებას მწარმოებელურბაში;
- კადრების განყოფილების ხარჯების შეფარდება მოგებასთან,

გასაღებანთან, დამატებით ღირებულებასთან:

- ქერსონალის ხარჯები ბიუჯეტთან მიმართებაში;
- საკადრო შტატის შეფარდება დასაქმებულთან;

ამ კრიტერიუმების გამოხადვობა ცვალებადია, ისევე როგორც ურეკარი ინფორმაციის შეგროვების პრაქტიკულობა. ერთ დასაქმებულზე ტრენინგის დღეების მონაცემები თავისთავად ბევრს არაფერს ნიშნავს, თუ არ იქნა შესაბამისობის რაღაც საზომი და ტრენინგის შედეგები.

ასევე შესაძლებელია, ვერ გამოპრადაოს გარკვეული სახის ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის ხარჯები იმ მოგებაში, რომელიც მათ თეორიულად შეუძლიათ შექმნან გაუმჯობესებულ ფუნქციონირების სახით. კამათის საგანია იმ კრიტერიუმების შერჩევა, რომელიც ყველაზე მეტად შესაფერისია, ეს კი დამოკიდებულია ორგანიზაციულ გარემოებებზე და იმ გარკვეულ სწავლასზე, რომელსაც ის და მისი კადრების ფუნქციაც ექვემდებარებიან. ეს გამოადგება ზოგიერთი კრიტერიუმის მხარდასაჭერად და შეძლევ, თუ პრობლემა გადაიჭრება, სხვა სფეროებზეც გამოსადგდეს ყურადღება.

განსაზღვრული მიზნების მიღწევის მეთოდი გულისხმობს მიღწევის განაგარიშების შეთანხმებულ ამოცანების ფონზე – ეს შესაძლებელია იქონი საბოლოო შედეგი, ან იმ მიზნისაკენ წინსვლის საზომი.

განსაზღვრული ამოცანების გამოსატყა შეიძლება შემდეგნაირად

- თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკის განსახორციელებლად ევველია დახატული უნდა აღიარდეს ტრენინგი განვლილი;

- კომპერტურობის ანალიზის პროგრამის დახრულება ერთ წელიწადში;

- უნდა ჩატარდეს ხელფასის გამოკვლევა;

- ევვეტური მართვის ახალი სისტემის სრული ამოქმედება. აღმინტრაციული მართვის სისტემის ევვეტურობა შეფასდება შემდეგით:

ა. მომხმარებლის რეაქციის შეფასება;

ბ. შესრულების შემოწმების ხარისხის შეფასება;

გ. სისტემის უკუკვების ანალიზი განვითარებისა და სრულყოფის გეგმების თვალსაზრისით;

დ. ის გაელუნა, რასაც სისტემა ახდენს მოტივაციას; ევვეტურობასა და ელდებულებებზე.

მომხმარებლის დონის შეთანხმება არის მომხმარებლის მომწოდებლისა და მომხმარებლის მომხმარებელს შორის შეთანხმება. ის აღდგენს მომხმარებლის დონის იმ რაოდენობას, რაც საჭიროა ბიზნესის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ასეთი შეთანხმება ძირითადად ხდება სახელმწიფო სექტორში, მაგრამ ამ შეთანხმების პრინციპები თანაბრად შეიძლება იყოს გამოყენებული სხვა სექტორებში ამ შეთანხმების შედგენის ამისავალი წერტილია იმის სურთად გარკვევა, თუ რა არის მომხმარებლის მოთხოვნები და რა ელდებულებები უფრო მნიშვნელოვანია, მომხმარებლის მიზნების დადგენის ამოცანა ისაა, რომ ეს მიზნები იყოს გაზრდილი, მაგრამ მიღწევად.

შესრულების დონის შეთანხმება გეიგენებდა ფუნქციის, ან მოწოდებული მომხმარებლის ხასიათს; თითოეული ამ მომხმარებლის მოცულობას და მინაღწვე ხარისხს; რეაგირების დროს, რაც დასჭირდება მომწოდებლის დახმარებაზე თხოვნის მიღებას.

მომხმარებლის დონის სტანდარტები ადამიანური რესურსების ფუნქციისათვის მოცემულია შემდეგ ნაწიანობებზე:

- დახმარების ან კონსულტაციების გაწევის თხოვნაზე რეაგირება, ისეთ სფეროებში, როგორიცაა დაკომპლექტება, ტრენინგი, დისციპლინის საკითხების და საჩივრების მოგვარება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება;

- სამუშაოს აღწერილობის მომხმარებლის, ვაკანსიების შევსებისა და სამუშაოს სირთულის შეფასებისათვის საჭირო დრო;

- მოდერების დროის რაოდენობა სამუშაოს გაცდენის, სამუშაოსთან დაკავშირებული ავადმყოფობის, ან უბედური შემთხვევის გამო;

- დისციპლინისა და იმ საჩივრების საკითხების კონფიციენტი, რომელიც აღინიშნა პერსონალის მუშაობის პირველი დღიდან;

- საჩივრების რაოდენობა სამუშაოს სირთულის შეფასების გადაწყვეტილების ფონზე;

- ფუნქციის მიერ უზრუნველყოფილ ტრენინგში მონაწილეობა მათ შეფასების შედეგები;

ორგანიზაციებში, რომლებიც კადრების ფუნქციის სამსახურს აკისრებენ მის მომხმარებელს შესაძლოა, ჩამოაყალიბონ ნორმები დაკომპლექტების, ტრენინგის და სხვა მომხმარებლის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით. ამან შესაძლოა ისეთი ფორმა მიიღოს, როგორიცაა, თითოეული დაქირავებულის ანაზღაურება. ერთ ადამიანზე ანაზღაურება ტრენინგის თითოეულ დღეზე, ფიქსირებული თანხა ისეთი პროცენტების განსორციელებისას, როგორიცაა, ანაზღაურების გადასინჯვა, დღიური ან საათობრივი კონსულტაციის ტარიფი იმ სამუშაოზე, რომელიც იმეათ შემთხვევებში ტარდება, ან დღით თანხა სპეციალური მომხმარებლისათვის.

მომხმარებლის შეთანხმებამ რომ იმუშაოს არსებითად მომწოდებლის და მომხმარებლის თანხმობა. ის მართავს უნდა იყოს და შესაძლებელი იყოს ადვილად გაანგარიშება მწარმოებელთა სტანდარტებთან მიმართებაში.

მილიანა სუბიექტური შეფასება ადამიანური რესურსების ფუნქციის შეფასების ევველაზე გავრცელებული მეთოდი შესაძლოა იყოს დირექტორ-განმარტებლის ან საბჭოს სუბიექტური შეფასება, რაც დაკავშირებული იქნება შემდეგ ფაქტორებთან:

- მიწოდებული რეგულირება და მომხმარებლის ხარისხი, რომელიც გამოიმდინარეობს უშუალოდ შემფასებლის მდგომარეობიდან;

- რამდენად პრაქტიკულია არიან ფუნქციის წევრები და რამდენად რეაგირებან;

- პორიზონტალური შენეკერებისაგან შემთხვევით მიღებული ინფორმაცია, მიანიშნავს თუ არა, რომ პერსონალი „კარგია“ და „კარგ საქმესაც აკეთებს“.

ამგვარ სუბიექტურ და სპეციალურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობის საშინოება აშკარაა, მაგრამ მაინც გამოიყენება.

მომხმარებლის რეაქციის კრიტერიუმში შემთხვევით და ღრმად სუბიექტურ შეფასებაზე დაყრდნობის ნაცულოდ, მომხმარებლის რეაქციის მეთოდი იყენებს ძირითად კრიტერიუმს იმის გამოსაანგარიშებლად, რამდენად კმაყოფილია არიან კლიენტის იმ პერსონალის ფუნქციის მიერ მიწოდებული რეგულირება და მომხმარებლის დონით, რომლებიც გაელდინებიან, როგორც შენეკერები დირექტორები და ჯგუფის ხელმძღვანელები.

§4.3. ადამიანური რესურსების ფუნქციის მიერ მოწოდებული მომსახურების ხარისხის შეფასება

ხარისხის შეფასება ხდება შემდეგ სფეროებში:

- ბიზნესის სტრატეგიული იმპერატივების გაგება;
- ბიზნესისა და მართვის მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- უნარი, ფგუფში იმპლემენტო, როგორც „ბიზნეს-პასტრნიორმა“;
- რჩევის ხარისხი, პრობლემისა და საკითხების შესაბამისობის გათვალისწინებით, მკაფიო და დამაჯერებელი რჩევისა და რეკომენდაციების პრაქტიკულობა;
- სარეზერვო რეზერვების და მომსახურების ხარისხი, შეთავაზებული რეკომენდაციების დასადაგებად;
- რეაგირების სიძქარე რჩევისა და მომსახურების მოთხოვნასზე.

- მზადყოფნა თხოვნებისა და ხანოერების გასარკვევად;
- მერეერების დასმარება ტრენინგის მოთხოვნილებების დასადაგებად და დასაკმაყოფილებლად;

რჩევისა და მომსახურების მოწოდება, რათა მნიშვნელოვანი გაეღუნა მოახდინოს პერსონალის კვალიფიკაციის და ფუნქციონირების ხარისხზე.

- რამდენად აკმაყოფილებს ტრენინგი და განვითარების პროგრამა კომპანიისა თუ ინდივიდის მოთხოვნებს;

იმ პროცესების განვითარება, რომელიც მიმართულია ბიზნესის მოკლე და გრძელვადიანი საჭიროებისათვის, რომელსაც „ფლობენ“ პორიზონტალური მერეერები და რაც გაეღუნას ახდენს მოტივაციასზე, ვალდებულებასა და შესრულებასზე.

ამ ევლადერის შეფასება შესაძლებელია, თუ ნაეტარებთ კლიენტების აზრების გამოკვლევას.

დასაქმებულთა დაკმაყოფილების კრიტერიუმში არკვევს, თუ რამდენად არიან კმაყოფილნი მომუშავე აქციონერები კადრების პოლიტიკითა და პრაქტიკით, რომელიც მათზე ახდენს გაეღუნას, შესაძლებელია დამოკიდებულებითი გამოკვლევებით, რომელიც მოიპოვებს დასაქმებულთა შეხედულებებსა და აღქმებს იმაზე, თუ რამდენად სჯერათ მათ ხელშეწყობის, სამუშაოს სირთულის შეფასების, შესრულების შეფასების, შესრულებისათან დაკავშირებული ანაზღაურებებისა და ხანოერების მიმდინარეობისა და მეთოდების ხა მართლიანობის;

- რამდენად არიან ისინი კმაყოფილნი ანაზღაურებით და შედეგოებით;

- რამდენად გრძნობენ ისინი, რომ ღართულნი არიან იმ ვალა-

წოდებების მიღებაში, რაც მათზე ახდენს გაეღუნას;

- რამდენად თელთან, რომ ედობენ მათთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას;

- რამდენად თანმიმდევრულად ტარდება კადრების პოლიტიკა, რომელიც ანაზღაურებას ეხება;

- ტრენინგისა და განვითარების მათთვის ხელმისაწვდომობა;
- კვალიფიკაციისა და უნარის გამოჩენა მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე;

- თავიანთი მენეჯერებისა და ფგუფის ხელმძღვანელებისაგან მხარდაჭერა და კონსულტაციის გაწევა;

- სამუშაო გარემო, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით და ზოგადად ის პირობები, რომელშიდაც მათ უხდებათ მუშაობა;

- რა ხამუალებით არიან ისინი უზრუნველყოფილნი;
- და ზოგადად, ორგანიზაციის მართვის სტილი და ატმოსფერო.

ინდივიდუალური შეფასება ეხება, როგორც მოდლიანად პერსონალის ფუნქციის, ასევე ცალკეულ წევრებსაც; მაგრამ უნდა შევთანხმდეთ, რომ მოდლიანად ამოცანები და მწარმოებლურობის სორმება, რასაც ფუნქციის წევრებიდან ედობებიან, არის შეფასების საფუძველი.

სარგებლიანობის ანალიზი გვაძლევს გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სტრუქტურას, რომელიც განიხილავს პერსონალის გადაწყვეტილების ხარჯებს და მოვებას. მრჩანს წარმოადგენს წინასწარ განსაზღვროს, ახსნას და გააუმჯობესოს ამ გადაწყვეტილების „სარგებლიანობა“ თუ პრობლემებზე ეთ. საქმიანობებზე ან მეთოდებზე, რომელიც გაეღუნას ახდენს კადრების ფასეულობასზე.

ადამიანური რესურსების მართვის მკვლევარ-მეცნიერმა ბოდრომ აღწერა სარგებლიანობის ანალიზი, რომელიც მოითხოვს შემდეგს:

- პრობლემა - სხვაობა სასურველსა და უკვე მიღწეულს შორის;

- ალტერნატივების ნაკრები პრობლემების გადასატრელად;
- დამახასიათებელი ნიშნების ნაკრები - მაჩვენებლები, რომ-

- ელბიც აღწერენ ალტერნატივის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს.
- სარგებლიანობის ფუნქცია - ანუ სისტემა, რომელიც აერ-

- თიანებს თითოეული ალტერნატივის, სარგებლიანობის დამახასიათებელ ნიშნებს ერთ მოდლიან შეფასებად;

სარგებლიანობის ანალიზი ეურადღებას ამახვილებს რაოდენობაზე, ხარისხზე, ხარჯებზე.

- რაოდენობა - სამუშაოზე ქცევის ეფექტი დროთა განმავლობაში;

- ხარისხი - დიდი გაუმჯობესების შექმნა და დიდი შემცირების აღილება სამუშაოზე ქცევის ხარისხში;

- ხარჯები - განვითარების, განხორციელების და უზრუნველყოფის პროგრამების ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანა.

ეს უთანაბრდება იმ სხვა ფაქტორებს, რომელსაც სხვა ფუნქცია იყენებს, მიღებულია, რომ ყველა მანევრებლის შეფასება არ შეიძლება იყოს ზუსტი, მაგრამ ასეთი ეჭვი ნნდება მართვის ყველა ასპექტში.

სარგებლიანობის ანალიზი დამოკიდებულია კარგ მონაცემებზე და ასეთი მონაცემების შესაძლო შეზღუდვაზე.

მმართველობითი ინფორმაცია თავის სარგებლობას დამატკიცებს, თუ მოემსახურება შემდეგ მიზნებს:

- აუცილებელია გადაწყვეტილებების შესწორება, რაც სხვაგვარად შეცდომა იქნება;

- კორექტივები მნიშვნელოვანია და იძლევა დიდ მოგებას;

- ინფორმაციის გადაცემის ხარჯი ვერ გადაწონის შესწორებული გადაწყვეტილებების მოსალოდნელ მოგებას;

- ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის გაანგარიშების შემოსამოთხელად მეთოდები ვერდნობა შიდა მონაცემებისა და მონაზრებების შეგროვებასა და ანალიზს. მაგრამ სახურველია შევადაროთ: რას აკეთებს ადამიანური რესურსების ფუნქცია ორგანიზაციის შეგნით და რა ხდება გარეთ. ეს მოგვაპოვებინებს ინფორმაციას „საუკუთხო პრაქტიკის“ შესახებ, რომელიც იმ შემთხვევებშიც კი, თუ მას ვერ გამოვიყენებთ ორგანიზაციაში, რომელიც გამოკლევას აწარმოებს, იგი მაინც უზრუნველყოფს მონაცემებს განვითარებისა და გაუმჯობესების სფეროებში.

ყველა ორგანიზაცია ქმნის საკუთარ მეთოდს კადრების ფუნქციის და მისი წევრების ეფექტიანობის შესაფასებლად. არ არსებობს სტანდარტული კრიტერიუმები.

გვესი და ჰექსი ვარაუდობენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის ყველაზე მგრძნობიარე და ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი იქნება ბირითად აქციონერთა მოსაზრებები. ორგანიზაციებში ეფექტიანობის პოლიტიკური და აქციონერული პერსპექტივა აცნობიერებს, რომ იგი არის რაოდენობრივ შედეგზე დამყარებული ინტერპრეტაცია და ნდობისა და მასუხისმგებლობის არსებითი ნიშანი, რომელიც მათგან წარმოადგება, ყველაზე მნიშვნელოვანი ეფექტურობის შეფასებისას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ხარისხობრივ ინტერპრეტირებას შათი მხრიდან, ვიხაც ძალა

გაქრია, დიდი მნიშვნელობა აქვს.

მაგრამ, იგივე გვესტმა და ჰექსიმ აღიარეს აშკარად განსაზღვრული მიზნებისა და რაოდენობრივი მაჩვენებლების სასურველობა, ყოჩასურ კრიტერიუმებთან ერთად.

კითხვები გამგორებისათვის:

1. დაახახელეთ ადამიანური რესურსების მართვის შიდი სასოში პვეფერის მიხედვით.

2. დაახახიათუ დამატებითი ღირებულების მიღების ოთხი გზა.

3. როგორ მიიღწევა ხარისხის მართვა?

4. დაახახიათუ ხარისხის მართვაში ადამიანური რესურსების ჩრითადი როლები.

5. დაახახელეთ და დაახახიათუ შეფასების ყველაზე გავრცელებული მეთოდები;

6. რომელ ტიპებს იყენებენ შესრულების ხარისხის კრიტერიუმებად კადრების ფუნქციის შესაფასებლად?

7. ჩამოთვალეთ შეფასების პრაქტიკული მეთოდები.

8. მომსახურების დონის კრიტერიუმები ჩამოთვალეთ და დაახახიათუ.

9. რა მონაცემებით ფასდება ადმინისტრაციული მართვის სისტემის ეფექტურობა?

10. რას არკვევს დასაქმებულთა დამყოფილების კრიტერიუმი?

11. სარგებლიანობის ანალიზის ბოდროსული აღწერილობა;

12. რა მიზნებს ემსახურება მმართველობითი ინფორმაცია.

თავი V. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა

§5.1. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის არსი, პრობლემა და მახასიათებლები

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არის ადამიანების დასაქმებისა და განვითარების პროცესი საერთაშორისო მასშტაბით ეს ნიშნავს ქვეყნის საზღვრებს გარეთ მუშაობას რესურსებით მომარაგების, განვითარების, კარიერის მართვისა და ანაზღაურების აგრეთვე იმ სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პრაქტიკის რომელიც საერთაშორისო სამუშაო ძალას ეხება. წამოყალიბებისა და განხორციელების მიზნით. აქ შედიან სხვადასხვა ქვეყნების მოქალაქეები, რომლებიც ხანმოკლე შეთანხმებებით, ან ხანგრძლივად მუშაობის რეგორც ემიგრანტები. ადგილობრივი ქვეყნისა და მესამე ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებიც კორპორაციაში მუშაობენ ადგილობრივ ქვეყანაში, მაგრამ არ არიან მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეები (მაგ. ქართველი, რომელიც დიდი ბრიტანეთის ტერიტორიაზე მუშაობს საფრანგეთის კუთვნილ რომელიმე კომპანიაში).

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვას უფრო მეტი მოუთხოვება, ვიდრე ერთი ქვეყნის ფარგლებში.

შემდეგი მიზეზების გამო: 1. უნდა მართოს სამუშაო ძალის შესატყვისის ხირთაღი, რაც წარმოშობის დასაქმებისა და ანაზღაურების ხირთაღი, პრობლემებს. ერთობლივ საწარმოში ან სტრატეგიულად აღიანსში შესაძლოა უფრო რთული სამუშაო ძალა იყოს, რომელშიც შედიან თვითონ საწარმოში მომუშავე ემიგრანტები, მასპინძელი ქვეყნისა და მესამე ქვეყნის ის მოქალაქეები და სპეციალისტები ნებისმიერი პარტნიორი საწარმოდან რომლებიც მიწვეულნი არიან გარკვეული პრობლემის მოსაგვარებლად და საკონსულტაციო მომსახურების უზრუნველსაყოფად. ზოგიერთი განსაკუთრებული პრობლემა, რომელიც ერთობლივ საწარმოში წარმოიშობა ძირითადად ეხება ძირითად კომპანია და ერთობლივ კონსორციუმს. ამ პრობლემებში ის ხირთაღებიც შედიან, რომლებსაც მენეჯერები მაშინ აწევიან, როდესაც ცდილობენ სწრაფად გაერკვნენ ადგილობრივ პირობებში და გაიგონ თავიანთი ძირითადი კომპანიის კონსორციუმის მოთხოვნები.

მეორე პრობლემა არის სხვადასხვა ქვეყნის კულტურათა საზოგადოებრივ სისტემასა და კანონიერ მოთხოვნებებს შორის განსხვავების მართვა. საერთაშორისო კადრების მენეჯერების საქმე არ არის ერთგვაროვნობის რეგულირება - მათ ეს რომც ეცადათ, წარმატება მაინც არ ექნებოდათ.

ადამიანების გლობალური მართვის მესამე პრობლემა წარმოადგენს ურთიერთობები ყველაზე მეტად სრულყოფილი ელექტრონიკის ინფორმაციის სისტემაზე კი უფრო შედგება პირისპირ ურთიერთობების.

მეოთხე პრობლემა არის საერთაშორისო რეგრაციების შესაფუძრის ადამიანებით უზრუნველყოფა, რომელთაც შეეძლებათ უფრო რთული პრობლემების გადაჭრა, რაც აუცილებლად წამოიჭრება. სისხლის აუცილებლად კონკურენტუნარიანი უნდა იყოს პასარზე თავისი მომსახურების შეთავაზებით, მიზიდვის და შეინარჩუნოს მაღალკვალიფიციური, მსოფლიო დონის შესაძლებლობების მქონე კადრი.

როგორც ტორინგტონი (1994 წ.) თვლის, ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არ ნიშნავს ამერიკელების, იაპონელების, გერმანელების და სხვა პრაქტიკის მეთოდების გადმოცემას. ეს არც ისეთიველი ქვეყნის კულტურის შესწავლაა და არც ქვეყნის მოდოციკრება თითოეულ მათგანში, რაც თავისთავად შეუძლებელია, რადგან ყველა ეროვნული კულტურა თვითმყოფადი და ძლიერი სტრუქტურაა. იგი თვლის, რომ კადრების საერთაშორისო მართვას კარგად განსაზღვრავს შემდეგი მანქანებელი:

1. კონსოლიდირება - ადამიანს ახასიათებს იყოს მრავალუნიანი პატივმოყვარე ელიტის წევრი, რომელიც ჩართულია მაღალი დონის კონსოლიდაციაში და მუდმივ მოძრაობაში. ან ემიგრანტი, რომელიც შესაძლებელია სხვაგან გადავიდეს სამუშაოდ რამდენიმე წლის შემდეგ და დიდი ხირთაღები შეექმნას რეპარტიაციასთან დაკავშირებით.

- კულტურა - ძირითადი განსხვავებები კულტურის ფონზე.

- კომპენსაცია - სპეციალური მოთხოვნები ემიგრანტებისა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ანაზღაურებისა და დახმარების განსაზღვრისათვის.

- კომუნიკაცია (ინფორმაციული) - კარგი კომუნიკაციის შესაძლებლობა მსოფლიოსთან, ორგანიზაციის ყველა ნაწილთან.

- კონსულტაცია - ექსპერტების მოწვევის აუცილებლობა ადგილობრივი მოთხოვნილებების გასარკვევად.

- კომპეტენტობა - მოელს რთვი შესაძლებლობების განვითარება იმ ადამიანებში, რომლებსაც მუშაობა უხდებოთ პოლიტიკური, კულტურული და ორგანიზაციული საზღვრების მიღმა.

- კოორდინაცია - ოფიციალური და არაოფიციალური მეთოდების შემუშავება, რათა საერთაშორისო ბიზნესის სხვადასხვა მხარე უფრო მჭიდროდ თთანამშრომლოს.

ტორინგტონი ამტკიცებდა, რომ ადამიანური რესურსების საერ-

თავისთავად არის უბრალოდ ადამიანური რესურსის მართვა უფრო დიდი მასშტაბით, ადრე, უფრო რთული, განსხვავებული და მეტი კოორდინაციით, ქვეყნის ხელმძღვანელებს გარეთ. ნათელია, რომ გამოყენებული იქნება დაკომპლექტების და ტრენინგის ძირითადი მეთოდები. მაგრამ ეს უნდა შეესაბამებოდეს სხვადასხვა კულტურასა და ადგილობრივ მოთხოვნებს. ემგრანტების მართვა და ანაზღაურება შედარებით უფრო რთულია.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს.

§5.2. საერთაშორისო დახმებებისა და განვითარების პოლიტიკა

საერთაშორისო დახმებებისა და განვითარების პოლიტიკა განიხილავს სამ ძირითად საკითხს: ცენტრალიზაცია, მმართველობითი თანამდებობების შტატებით უზრუნველყოფა და ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ამაღლება.

განვიხილოთ თითოეული ცალკეულად.

ცენტრალიზაციის პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ კორპორაციის მთავარი სამმართველო, რამდენად უნდა ავტონომიზდეს და აკონტროლებდეს დახმებების პოლიტიკას. ეს იმას ნიშნავს, რომ შტატებით დაკომპლექტების, დახმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების, კარიერაში წინსვლისა და ანაზღაურების გადამწყვეტილებები მიიღება ცენტრში. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის უძლევე საშუალება იქნება მართვის თანამდებობაზე და მაღალი დონის კადრებით უზრუნველყოს იგი, რათა გამოიყენოს ახალი შესაძლებლობები და მართოს არსებული საქმიანობა. ადამიანები უფრო მეტ პასუხისმგებლობას იტარებენ, რადგან ეცოდინებათ, რომ სისტემაური და მსოფლიო დონის მეთოდები არსებობს მათი უნარის განსავითარებლად, მათი კარიერის ხელშეწყობად და მიღწევების შესაბამისად მათ წახალისებლად.

მმართველობითი თანამდებობების შტატებით უზრუნველყოფის საში მეთოდი არსებობს:

1. ძირითადი თანამდებობების შევსება მთავარი ქვეყნის მოქალაქეებით. მთავარი ქვეყნის მოქალაქეებს აძლევენ კვალიფიკაციის იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ნოუაუ გადისცენ საზღვარგარეთის კომპანიებს და საწარმოებს. მაგრამ აქ რამდენიმე პრობლემა წარმოიქმნება. მათთვის ძველი შეგუონ განსხვავებულ პრობლემებს,

ემგრანტებსა და მართვის მეთოდებს. ემგრანტების კარიერის მართვა იოლი არ არის. შესაბამისად, წარმოიშვას შეუსაბამოა ემგრანტებისა და ადგილობრივი მწვევლების ანაზღაურებას შორის, რომელსაც გამოიწვევს კარიერის გაკეთების შესაძლებლობების უქონლობა.

2. მშობლიური ქვეყნის მოქალაქის დანიშვნა. შეიძლება კომპანიის სამართავად, ეს თითქმის ყველა შემთხვევაში პრობლემას აგვარდეს, მაგრამ დამახასიათებელი პრობლემები მაინც ასევე თავს. მთლიან კონტროლის დაქვემდებარებული ქვეყნის მწვევლებსა და ადგილობრივი მწვევლების ურთიერთობებს შორის. ეს, ადრე, გამოიწვევს კულტურის განსხვავებებიდან, არალოკალური დასაკადრებულებიდან და ენობრივი ბარიერიდან. როგორც სკადლონი აღნიშნავდა, მშობლიური ქვეყნის მწვევლებს შეზღუდული აქვთ კარგადილების მოღების საშუალება საკუთარი ქვეყანაში, მაშინ როცა ძირითადი ქვეყნის მწვევლებს ხელი მოეწეებათ საერთაშორისო გამოცდილებებზე. ამით პოტენციურად მცირდება ორგანიზაციის, როგორც მსოფლიო კონკურენტის ეფექტიანობა.

3. საუკეთესო ადამიანების (ერთების მოხელეად) დანიშვნა. შეიძლება კომპანიების სამართავად, ეს შესაძლებლობა აძლევს ორგანიზაციას, შეარჩიოს მწვევლების ნამდვილად ინტერნაციონალური კადრი და თავიდან აიცილოს ის შეზღუდული მეთოდი, რომელიც მხოლოდ ადგილობრივი მოქალაქეების დანიშვნას გულისხმობს. მაგრამ ეს საკმაოდ რთული პოლიტიკაა. განსახორციელებლად და მართლაც მოითხოვს ცენტრალიზებული რეგულირების შესაბამის დონეს.

შესამე. პიბრიულ მიდგომას ხშირად მიმართავენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან იმ ფაქტს, რომ სოფიოთი ქვეყანა დაჯანსაღებით მოითხოვს მათი მოქალაქეების ყველაზე გამოყენებას, ხადაც ეს შესაძლებელია.

მმართველების კვალიფიკაციის ამაღლების პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ რამდენად შეიძლება გაფართოვდეს ნამდვილად საერთაშორისო პერსპექტივა მსოფლიო ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იმ პროცესების მეშვეობით, რომელიც ხელს უწყობს ნიჭსა და უნარს, სამუშაოს მორაცეულობას, სეციალურ დანიშვნებს, დისტანციური სწავლების პროგრამებს, რეგიონული და ცენტრალური ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ამაღლებას ისეთ პროგრამებში მონაწილეობას, რომელსაც უძლევე საერთაშორისო ბიზნესის სკოლები, კარიერაში წარმატების მიღწევის უზრუნველყოფისა და ცენტრალური მონიტორინგის პროცესებს.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა ნიშნავს ადგილობრივი და შესამე ქვეყნის მოქალაქეების სამუშაოდ აყვანის მთავარი ქვეყნის ფაქტობრივად, საწარმოებსა და სააგენტოებში უცხო

ქვეყნებში ან შორეულ ტერიტორიებზე.

ამოსავალი წერტილი როგორც უფლა დაკომპლექტებაში, არაა საკვალიფიკაციო დახასიათება და პიროვნების კვალიფიკაცია.

საკვალიფიკაციო დახასიათება უნდა ავლენდეს შესასრულე ბელო სამუშაოს სპეციალურ ნიშნებს, აქ ეგულისხმობთ კარიერის პერსპექტივებს, მითითებული უნდა იყოს, რისი მიღწევის იმედი აქვს ხელმძღვანელ მუშაკს, ეს განსაკუთრებით შესაფერისი იქნება საწარმოს ხიტიუაციისათვის.

„ეგროპული“ ტიპის ხელმძღვანელ მუშაკს მოეთხოვება: ერის ცოდნა, სხვადასხვა კულტურების შეგუება, რომელიც გამოიმდინარეობს, როგორც ოჯახიდან, ასევე მუშაობის გამოცდილებიდან, განსხვავებული კვალიფიკაციის, როდის და გარემოებების გამო კარიერის ცვლით მიღებული გამოცდილებებიდან.

საკვალიფიკაციო დახასიათება და პიროვნების კვალიფიკაცია გონივრულად უნდა შეესაბამებოდეს ძირითადი კომპანიის მიერ გამოყენებულ ხასიათს, რაც ხაერთაშორისო შედარებების გაკეთებაში დაეხმარება. ისინი აღნიშნავენ ამ როდის ხაერთაშორისო დამახასიათებელ ნიშნებს და გამოყოფენ იმ კულტურულ ფაქტორებს, რომელიც გასათვალისწინებელია შერჩევის პროცესში.

თუ ექნით კომპანიას ან საწარმოს შორეულ ტერიტორიაზე, უმჯობესია გამოვიყენოთ ხაერთაშორისო, ან ადგილობრივი კონსულტანტები, რჩევისა და კვლევის დარგში, რომლებიც დაგეგმვარებიან შეარჩიონ ადამიანები უფრო მაღალი თანამდებობისათვის, კონსულტანტები უნდა ერკუოდნენ მათთვის საჭირო ხელმძღვანელი და უფროსი პროფესიული და ტექნიკური კადრების ბაზარში, უნდა გაანდეთ კარგი ადგილობრივი კონტაქტები და იცოდნენ ის კანონით გათვალისწინებული სპეციალური მითხოვნები, რომელიც დასაქმებას ეხება. თუ კადრების მენეჯერი უკვე დანიშნულია, მას შეუძლია რამდენიმე შერჩევა გააკეთოს.

ჯერ გავარჩიოთ გამოთხოვა, ძირითად თანამდებობებზე დახანში კანდიდატები უნდა გამოამკითხოთ ძირითადი კომპანიის ხელმძღვანელმა, რომელსაც სურს გაიფოს არა მარტო ის, თუ რამდენად უნარიანია პიროვნება საქმეში, არამედ ისიც, თუ რამდენად მობილურია და რამდენად შესწევს უნარი გააკეთოს ხაერთაშორისო კარიერა ორგანიზაციაში.

ადგილობრივი მიქაქაქის დაქირავება ჩამოვადიბებულ კომპანიაში ან საწარმოში უმჯობესია, გააკეთოს ადგილობრივმა ადმინისტრაციამ, რომელიც ხელმძღვანელობს ძირითადი კომპანიის პოლიტიკის ნორმების ფარგლებში.

ადგილობრივი კომპანიის ერთ-ერთი ამოცანაა, შექმნას დასაქმე

ბი კარგი პრაქტიკის რეგულაცია, რომელიც მას საშუალებას აძლევს დაქირაოს კარგი ხარისხის ადამიანები.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ დიდი კომპანიების კადრების პოლიტიკა და პრაქტიკა ნაღობას იმსახურებს და ამიტომ შეუძლიათ, მისიონი და შეინარჩუნონ უფრო კვალიფიციური კადრი.

§5.3. ხაერთაშორისო დასაქმების განვითარება

ხაერთაშორისო დასაქმების განვითარების ამოცანაა ძირითადი ქვეყნის, მშობლიური ქვეყნის და მესამე ქვეყნის მოქალაქეებისთვის შესაძლებლობის შექმნა, რათა თავიანთ ახლანდელ სამსახურზე შორეულ ქვეყნებში უფრო ეფექტური გახდნენ. მისი მიზანია, განავითაროს ის შესაძლებლობები, რომელსაც ადგილობრივი ორგანიზაციაში ან ხაერთაშორისო ახსარეზზე წინსვლა მითხოვს და უსრუველფოვს მას, რომ ორგანიზაციას შეეძლოს ის რაოდენობა და იმ კვალიფიკაციის ხელმძღვანელები, რომელიც საჭიროა მრავალქვეყნიანი და მსოფლიო მასშტაბის საწარმოების სამართავად მომავალში.

არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანად განსხვავებული ფაქტორი, რომელიც ძირითადად უკავშირდება ხაერთაშორისო ოპერაციების ხორთულეს. ესენია:

1. კულტურის განსხვავების ფაქტორი და სხვადასხვა კანონიერი, პოლიტიკური, სოციალიზაციური და ფასეულობათა სისტემის გაქვლენა.

2. რამდენად უნდა უძღვევოდეს სწავლებას ადგილობრივი მოსციტივა და რამდენად უნდა იმართებოდეს ცენტრიდან;

3. განსაზღვრული კონპეტენტურობა, რომელიც მოეთხოვებათ ხაერთაშორისო სპეციალისტებს.

ახლა განვიხილოთ კულტურის ფაქტორები. ეს ის ფაქტორებია, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს ტრენინგი სხვადასხვა ქვეყანაში ან ხაერთაშორისო მასშტაბით. ეს ფაქტორები იყოფა კანონიერ, პოლიტიკურ, სოციალურ და ფასეულობათა სისტემად.

კანონიერის ქვეშ იგულისხმება ადგილობრივი კანონით გათვალისწინებული მითხოვნები, რომელიც უკავშირდება ტრენინგის შესაძლებლობებს, ყოველგვარი დისკრიმინაციის გაერეშე (რასობრივი, სქესობრივი, რელიგიური).

პოლიტიკური განიხილავს ქვეყნის მიდგომას სწავლების და

ტრენინგისადმი, რომელშიც შედის ახალგაზრდობის დახმარება და პროფესიული მომზადება და მომავალში განათლების მიღების საშუალებები.

სოციალური ფაქტორი მიუთითებს ქვეყნის შიდაგომას, სწავლების და ტრენინგისადმი, რომელშიც შედის ახალგაზრდობის დახმარება და პროფესიული მომზადება და მომავალში განათლების მიღების საშუალებები, რომელშიც შედის ტრენინგები, კვალიფიკაციის ამაღლება და დოქტორანტურა.

ფასეულობათა სისტემაში შედის კულტურის ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ სწავლობს ადამიანი. ამაშია ჩართული სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯერები ერთად გადიან ტრენინგებს, მაგრამ მაინც არის სხვაობა. მაგ. გერმანია უპირატესობით დიპლომით, ისევე, როგორც ფრანგები, მაგრამ ფრანგების მეთოდი უფრო ზეპირი სწავლება არის, ეიდრე წერითი, ბრიტანელები უპირატესობას ანიჭებენ მუშაობას და ხესიებს ანიჭებდნენ. ეს ნიშნავდა, რომ ყველაზე დაბალ საერთო მნიშვნელობაზე დაყვანა არ იყო საკმარისი: ჯერ უნდა გასწავლიყო — როგორ ვისწავლოთ.

დაესვათ კითხვა: — ადგილობრივი თუ ცენტრალური?

ადგილობრივი ქვეყნის მოქალაქეების პროფესიული კვალიფიკაციის ტრენინგზე პასუხისმგებლობის დაკისრება ხდება ფილიალებზე. მაგრამ ტრენინგის ბირთვითი ნორმების გასაქმლველი შეიძლება იყოს გამოშვებული საკონსულტაციო მომსახურება. უჩრუნიერადი, ადგილობრივი მენეჯერები გაწერაინილი. ის, თუ როგორ ასწავლონ და როგორია ადგილობრივი ტრენინგის სისტემის ეფექტიანობა, შესაძლოა მოწმედბოდეს ცენტრიდან.

არაიალია, რომ საერთაშორისო მენეჯერების განვითარება იგეგმება და კოორდინირებულია ცენტრიდან: თუმცა მიზანი შეიძლება იყოს ადგილობრივი განათლების, ტრენინგის საშუალების და ბიზნესის სკოლების მაქსიმალურად გამოყენება. კარიერის განვითარების პროგრამა შესაძლოა, დამუშავდეს ცენტრში საერთაშორისო ბიზნესის სკოლებში დასასწრებად და სპეციალური კურსების უზრუნველსაყოფად.

მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მენეჯერების კომპეტენტურობა, საერთაშორისო მენეჯერის კომპეტენტურობა არის შესაძლებლობა საშუალოს კარგად შესასრულებლად. ბევრი ეს შესაძლებლობა წააგავს ორგანიზაციაში ნებისმიერი მენეჯერის კომპეტენტურობას, მაგრამ საერთაშორისო მენეჯერებს, განსაკუთრებული კომპეტენტურობა მოეთხოვებათ, რომელშიც შედის:

— საერთაშორისო გუნდის შექმნა და გაძლიება;

— კულტურის ათვისების უნარი — ქვეყნის კულტურის აღქმის

უნარი, სადაც ისინი არიან განლაგებული, მისი ქცევის ათვისება და სახლის კულტურასა და ფასეულობებთან კონფლიქტის თავიდან აცილებლად, ესთანაც მუშაობენ.

უნარი — სწორად მიუდგნენ ჯოიკერ და კულტურულ განსხვავებულობას;

— ენის ათვისების უნარი;

— შეგუების უნარი — ახალ გარემოში შეთვისების სწრაფი უნარი და სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის ხალხთან მუშაობა;

— მოქნილობა — უნარი გაუძლოს ზეწოლას;

— თვითმოტივაცია — უნარი თავი დაავადოს და აიღოს ინიციატივა უწყველო სიტუაციებში.

ემიგრანტების მართვა, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საერთაშორისო კადრების მართვის ყველაზე რთული ასპექტია. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ზოგი ქვეყანა კმაყოფილია ემიგრანტ-მენეჯერების მწარმოებლობით, ზოგი — არა. სკალიონმა შეისწავლა ეს თემა დღეა ამერიკულ და ბრიტანულ საერთაშორისო კომპანიებში და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ბრიტანულ კომპანიებში უფრო დაბალია წარმატებლობის კოეფიციენტი, ეიდრე აშშ-ს კომპანიებში კულტურის მონაცემებიდან იგი ასკვს, რომ ეს შემდეგითაა გამოწვეული:

— ბრიტანული კომპანიები გრძნობდნენ, რომ მეტ უფიქტურ საკადრო მოდერნიკას ატარებდნენ ემიგრანტების მიმართ;

— დიდი ყურადღება ექცევა ემიგრანტების შერჩევას;

— საერთაშორისო გამოცდილება უფრო მაღლა შეფასდა;

— ჩანდა, რომ ბრიტანული მენეჯერები უფრო მეტად ინტერნაციონალური შეხედულებისანი იყვნენ, ეიდრე აშშ-ს მენეჯერები.

ემიგრანტების მართვის რთულ სამსახურში წარმატების მაქსიმუმის მიღწევაში დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს კადრების შერჩევა, მომზადებას, მმართველების კვალიფიკაციის ამაღლებას საზღვარგარეთ, დაბრუნებასა და ანაზღაურებას.

განვიხილოთ თითოეული ცალკე-ცალკე: შერჩევა — მენეჯერის შერჩევა საერთაშორისო დანიშნულებისათვის უნდა ემყარებოდეს კარგად გამოკვლეულ კომპეტენტურობას, სადაც არა მარტო მენეჯერული, პროფესიული და ტექნიკური ცოდნა, არამედ უპირატესი ქცევითი მახასიათებლები კულტურის ათვისების სფეროში.

მართადად, საერთო დანიშნულებისათვის დამატებითი პუნქტები ადამიანების შესარჩევად შემდეგია:

1. წინა ხაზდგარკეთილად გამოცდილება;

2. ადამიანის უნარი, შეეგუოს ახალ კულტურას;

3. ნებისმიერი დისტური იმისა, რომ ადამიანის ფასეულობები

შეცხადება იმ კულტურას, რომელშიც მას მოუხდება მუშაობა;

4. ოჯახური ვითარება — რამდენად შესძლებს ადამიანი, ან მთელი ოჯახი იმუშაოს ოკეანის გადაღმა;

შედეგებით უფრო ძნელია იმ ხელის მოძიება, ვისაც ანტერ-ესებს საერთაშორისო დანიშვნები. ისინი უოველთვის დაბრუნების პრობლემაზე ფიქრობენ, რომელიც ამ დანიშნულების ასლავს. ამ შესაძლებლობებზე, რომ საზღვარგარეთული გამოცდილების მიზ-ტყვლობა არ იქნება დაფასებული — ეს უველაფერი წინასწარ უნდა იქნეს გათვლილი და გადაიდგას ნაბიჯები შაშის დახადეცად, რადგან ამის შესაძლებლობა არსებობს განსაკუთრებით დაბრუნების პრობლემათან დაკავშირებით.

მომზადება. საზღვარგარეთული დანიშნულებისათვის მოსამზადებლად კულტურის შეცნობა. იმ ქვეყნის კულტურის გაგება, რომელშიც მოუხდება მუშაობა ადამიანს და იმ მეთოდებსაც, რომელიც იმის გარანტიაა, რომ საერთაშორისო ჯგუფში ადამიანს ექნება შესაძლებლობა იმუშაოს და გაუძღვოს კიდეც ამ ჯგუფს.

მეგეგმვების კვალიფიკაციის ამაღლება. ემიგრანტების წინს-ვლას საზღვარგარეთ რეგულარულად უნდა მიეცეს ყურადღება და გამოყენებული უნდა იქნეს ეფექტური მართვის პროცესები. კარ-ფრის საკითხებში ინიშნება სპონსორები, რათა კავშირი იქონაონ თავის ემიგრანტებთან და სათანადოდ შეასრულონ დამრიგებლისა და დამხმარის როლი.

დაბრუნება. ბრიტანული მეცნიერის — ჯონსტონის გამოკე-ლევაში გამოჩნდა, რომ ჯეულაზე დიდი ხიროუდე, რაც საერთა-შორისო კომპანიებს შეხვდათ თავის ემიგრანტებთან დაკავშირებით, იყო ხელახალი ინტეგრაცია, როცა ისინი შინ დაბრუნდნენ. ძირითა-დი საჩივრები მათგან იყო სტატუსის არქონა. ავტონომიის დაკარგვა კარიერის სფეროს არარსებობა და საზღვარგარეთული გამოცდილების დაუფასებლობა.

§54. საერთაშორისო ანაზღაურება

საერთაშორისო ანაზღაურება: როდესაც ბიზნესი ეწევა საერ-თაშორისო წარმოებრივ, მარკეტინგულ და მომსახურებით საქმე-ანობას, მათ შეუძლიათ თავისი შტატი გადააგზავნონ საზღვარგა-რეთ სამუშაოდ, როგორც ემიგრანტები თვითონ და წლით. ეს ნიშნავს, რომ ემიგრანტების ანაზღაურების სპეციალური „პაკეტი“ უნდა დამუშავდეს.

განვიხილოთ მისი დამუშავების ორ მეთოდი: 1. ანაზღაურება მის არსებული ხელფასის მიხედვით და 2. მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურება.

შინ არსებული ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მეთოდი გულისხმობს, რომ ემიგრანტის ხელფასი იგივეა, რაც წარმოშედო-ბის ქვეყანაში. ასეთი ხელფასი ცოტა აბსტრაქტულია გრძელვადი-ანი დანიშნულებისათვის.

სამსოკლე დანიშნულებისათვის ეს შეიძლება პიროვნების ფაქ-ტური ხელფასი იყოს. აბსტრაქტული და ფაქტური ხელფასები, რომლებიც შინ არსებულ ხელფასზეა დაფუძნებული, გამოიყენება, როგორც საფუძველი, რომელზედაც იგება მთლიანი ანაზღაურების სკეტი.

ამ მეთოდს ზოგჯერ „პაკეტი“ ან „საბადანსო ანგარიშგების“ მეთოდს უწოდებენ.

იმ ორგანიზაციის პოლიტიკა, რომელიც ემიგრანტებს ამჟამებს, არის დაარწმუნოს ემიგრანტები, რომ ისინი არავისზე უარესად არ ამუშავენ, რადგან საზღვარგარეთ გააგზავნეს. შედეგით და ანაზღაურება ნიშნავს მათთვის, რომ ისინი ჩვეულებრივ უკეთესად არიან ფინანსურად, ვიდრე საკუთარ ქვეყანაში იქნებოდნენ.

ხელფასის „პაკეტი“ იწყება ფაქტური ან აბსტრაქტული შინ არსებული ხელფასის ბაზაზე. ამას ემატება სავოიფაცხოვრებო ხარ-ჯები, რომელიც განეკუთვნება „სახარჯთა შემოსავლის“. ამაში არ შედის საშემოსავლო გადასახადი, სოციალური უქრუნველყოფა, პენ-სიები და დაზღვევა. აქ არ შედის ნებასურვილზე დამოკიდებული შესყიდვები და დასვენების დღეები, რადგან უველაფერი ეს არ არის ყოველდღიური ხარჯები, საცხოვრებლის ხარჯები, უმრავლესობის გადასახადი წარმოშედობის ქვეყანაში სპეციალური საკითხია. ხელფასის შეიძლება საზღვარგარეთ აეროფერ დაემატოს რამდენამე სკეით მოყვანილი დანამატ:

- საზღვარგარეთ მუშაობის წახალისების პრემია;
- დასახლებასა და გაქირვებაზე;
- საცხოვრებელ პირობებსა და კომუნალურ მომსახურებაზე;
- სკოლის გადასახადზე;
- დასვენებასა და ჯანმრთელობის აღდგენაზე.

ემიგრანტის შინ არსებული ხელფასის მიხედვით ანაზღაურე-ბის მთლიანი პაკეტი უნდა შედგებოდეს, ამ თანხას მიმატებული ტენია, დაზღვევა, კომპანიის მანქანა და შევსებულია წახალისებლად.

მთლიანი შემოსავალი ადგილობრივი ვალუტით შეიძლება კალუხადოს ემიგრანტს თავის მასპინძელ ქვეყანაში. მიღებული წესია, რომ ხელფასი თანაბრად ნაწილდება მშობლიურსა და მასპინ-

ქელ ქვეყნებს შორის. ემიგრანტებს შეუძლიათ, გადაიხადონ საფულე ბუღლო გადასახადები, როგორცაა უძრავი ქონების დაქირაების და ანაზღაურების გადასახადები და დაიგრძელოს კაპიტალი.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურება, ეს მეთოდი ემიგრანტებს უზრუნველყოფს ხელფასებითა და დახმარებებით. ეს შეესაბამება მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ხელფასს და დახმარებებს, რომელსაც მსგავს სამუშაოზე უხდიან.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მეტოდი უზრუნველყოფს სამართლიანობას ემიგრანტთა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებს შორის. ასეთ ხერხს მიმართავენ ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ე.წ. საბაზრო ნორმის სისტემას. ეს სისტემა გულისხმობს, რომ ემიგრანტების ხელფასი მიესადაგება ანაზღაურების საბაზრო დონეს მსგავსი სამუშაოსათვის მასპინძელ ქვეყანაში.

ის კომპანიები, რომლებიც ზემოაღნიშნულ მეთოდს იყენებენ, ნეულებრივ აძლევენ დახმარებებს, როგორცაა სკოლის გადასახადი, სამედიცინო დახმარება, საცხოვრებლის დახმარება. მათ შეუძლიათ, აგრეთვე, დააფინანსონ გრძელვადიანი დახმარებები, როგორცაა, სოციალური უზრუნველყოფა, ჰიჯოცხლის დახმარება, პენსიები შინიდან.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მეტოდი ადგილობრივ მოქალაქეებს სამართლიანად მიაჩნიათ და ეს შესაძლოა შედარებით იაფი იყოს, ვიდრე შინ არსებული ხელფასის მიხედვით ანაზღაურება. მაგრამ, შესაძლოა ნაკლებ მიმხიდველი იყოს იმათ წახალისებლად, ვინც სახლგარეშე აიძვრება მუშაობას, განსაკუთრებით მათთვის უსიამოვნო ადგილებში. ამიტომ გაძვირდება საბაზრო ნორმის მონაცემების შეგროვება ადგილზე ანაზღაურების დონის დაწესების უზრუნველსაყოფად.

კითხვები გამომცემისათვის:

1. განსაზღვრეთ საერთაშორისო მართვის არხი.
2. ჩამოაყალიბეთ ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის პრობლემები.
3. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო მართვის ტორინგტონისეული მანქანები.
4. რა საკითხებს განიხილავს საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა?

5. რა მეთოდები არსებობს მმართველობითი თანამდებობის პირებით უზრუნველსაყოფად?

6. რა მოეთხოვება „ევროპული“ ტიპის ხელმძღვანელ-მუშაკს?

7. დაახასიათეთ საერთაშორისო დასაქმების განვითარების ფაქტორები.

8. განიხილეთ და დაახასიათეთ კულტურის ფაქტორები.

9. რა იგულისხმება საერთაშორისო მენეჯერის კომპეტენტურობის ქვეშ?

10. საერთაშორისო მასშტაბით დანიშვნებისათვის რა დამატებითი პუნქტებს იყენებენ?

11. როგორ ხდება საერთაშორისო ანაზღაურება?

თაზი VI. ადამიანთა მახასიათებლები, მოტივაცია

§6.1. ინდივიდუალური განსხვავებანი - შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმომადგენლობა და კულტურა

ადამიანის უფვეტურად მართვის მიზნით აუცილებელია იმ ფაქტორების გაგება, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მის ქცევაზე. ეს გულისხმობს ადამიანის ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებას, როგორცაა, ინდივიდუალური განსხვავებანი, შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმომადგენლობა, კულტურა, სქესი და რასა.

ადამიანთა მართვა გაცილებით იოლი იქნებოდა ყველა ადამიანი ერთნაირი რომ უოფილიყო. მაგრამ ყველა ინდივიდის მოთხოვნები, სურვილები ძირფესვიანად განსხვავდება. ეს კი გავლენას ახდენს მათ მოტივაციაზე.

1968 წელს ინგლისელმა მეცნიერმა მიშელმა ჩამოაყალიბა შემდეგი პიროვნული მახასიათებლები:

- კომპეტენტურობა, სადაც შედის უნარიანობა და კვალიფიკაცია;

- კონსტრუქტია-კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის მიერ გარემო პირობების აღქმას;

- მოდელიზმი - რას უნდა მოელოდეს ადამიანი საკუთარი და სხვისი ქცევისაგან;

- ფასეულობა - რა მიზანი ადამიანს მნიშვნელოვანად;

- თვითრეგულირებადი გეგმები - მიზნები, რომლებსაც თვითონ ისახავს ადამიანი და გეგმები, რომელსაც მათ მიხედვით ისახავენ.

გარემო პირობებისა და ეითარების მანუვრებლებში შედის იმ ტიპის ჩამუშაო, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს, კულტურა, ატმოსფერო და მართვის სტილი ორგანიზაციაში, სოციალური ჯგუფი, რომელთანაც ადამიანი მუშაობს. „კომპეტენტური ჯგუფი“, რომელსაც პიროვნება იყენებს შედარებითი მიზნებისათვის.

უნარიანობა - არის თვისება, რომელიც შესაძლებელს ხდის მოქმედებას უნარიანობა ორ მთავარ ჯგუფად შეიძლება ჩამოყალიბდეს (ბერტი და ვერნიონი).

V - რაც ნიშნავს სეპირ (ვერბალურს), ციფრულ, მახსოვრობას და აზროვნების უნარს.

- რაც ნიშნავს სიფრცობრივ და მექანიკურ უნარს, ასევე, აღქმის და მოტორულ უნარს. რომელიც უკავშირდება ფიზიკურ

აქტივობებს, როგორცაა, თვალისა და ხელის კოორდინაცია და სისწრაფი ხიმკორცხლე. ამით გარდა, ბერტი და ვერნიონი გვთავაზობენ „კ“-ს ხერხით ინტელექტის ფაქტორს, რითაც აიხსნება კვალიფიკაციის უმრავლესობა ფუნქციონირებაში. სანტერესო ვერნიონის კვალიფიკაციის მეცნიერი - არგოლი, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს, შემოქმედებისა და სოციალური ქცევის უნარს ანიჭებს.

შენიშნავს, ძალიან მნიშვნელოვანია აზროვნების უნარი, მახსოვრობა, ინტელექტი, ხერხით განათლება, აღქმის სიჩქარე, ინტელექტური მსჯელობა, შემეცნებითი უნარი, პრაქტიკული მოქმედების სიფრცობრივი უნარი.

ინტელექტი - ინტელექტი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც მოძღვრების გადმოცემის, პრინციპების გამოყენების, დასკვნების გამოტანის და ურთიერთობების აღქმის შესაძლებლობა. აბსტრაქტური აზროვნების და სხვადასხვა შინაარსისა და პირობების ახსნის უნარი. ასევე ინფორმაციის დამუშავების უნარი.

მართვის მეცნიერების თვალსაზრისით წარმომადგენლების რაიონისა და ტელიორის აზროვნების, დასკვნების გაკეთების, შემეცნების ცოდნისა და მასში ჩაქედში და აღქმის (ე.ი. გაგების, აღიარების) ასპექტები.

ხერხით ხასიათის ინტელექტი შედგება რამდენიმე გონებრივი ქარისაგან, რომელიც ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას წარმოადგინოს მიაღწიოს სხვადასხვა ინტელექტუალური დავალების შესრულების გზით. რასაც აუცილებლად სჭირდება ცოდნა და აზროვნება.

ინტელექტის ანალიზის ალტერნატიული მეთოდი წინ წაშისწია გილფორდმა, რომელიც ასხვავდა გონებრივი მოქმედების ხუთ ტიპს: აზროვნება, მახსოვრობა, განსხვავებული შესრულება (პრობლემების გადაჭრა მოულოდნელი და ორიგინალური ხერხით), კრიტიკული აზროვნება (პრობლემების გადაჭრა, რომელსაც ერთ სწორ ახსნაზე შეეჯავრათ) და შეფასება ნამდვილად ჩაინტერესოა გილფორდის მეთოდი და არ შეიძლება ამ დარგში ჩახედული ადამიანი მას არ დაეთანხმოს.

პიროვნულობა, პიროვნულობა უიქლისმოქმედელი ინდივიდის ქცევის და მისი ორგანიზებისა და კოორდინირების თვალსაზრისით, როცა ადამიანი ურთიერთმოქმედებს გარემო პირობებთან. პიროვნულობა ასევე შეიძლება აღწერილი იქნეს, როგორც ხასიათი და ტიპი. პიროვნულობა ერთმანეთისაგან განსხვავებს ადამიანებს, ეს არის „ხასიათი“, რომელსაც შეუძლია მოიქცეს სათანადოდ სხვადასხვა სიტუაციაში. „ხასიათი“ წითელდება კლასიფიკაციის სისტემად, რომელსაც ადამიანი იყენებს იმისათვის, რომ გაიგოს სხვა ადამიანის თუ თავისი ქცევა. დიარში და მეთოდში განსაზღვრეს

პიროვნულობის 5 ხასიათი: ნევროზი, ექსტრავერსია, გულახდილობა, მოფერადობა და კუთმისინდისიერება.

ნევროზი — აგზნებადობა, დეპრესია, მტრული განწყობა, მოზიდუბულობა, იმპულსურობა, გულწიფლობა;

ექსტრავერსია — სიბოძო; გულდილობა, დაფერებულობა, აქტიურობა, დადებითი ემოციები;

გულახდილობა — გრძნობები, პირდაპირობა, აღტრუიზში, დასიმობა, თავმდაბლობა, გულმისმნიერება;

კუთმისინდისიერება — კომპეტენტურობა, წესრიგი, მოვადურობის გრძნობა, თვითდისციპლინა, მიღწევის ხურვილი, წინდახედულობა.

ხასიათის ქცევა ზეგელებრივ შედგენდება განსახლებული სიტუაციების საბასუხოდ.

საინტერესია აღინიშნოს, რომ არსებობს პიროვნულობის ტიპების თეორიები. ტიპის თეორია აანადგოებს პიროვნულობის რამდენიმე ტიპს, რომლის გამოყენება ადამიანების კატეგორიებად დასაყოფად არის შესაძლებელი. ერთ-ერთი ყველაზე გაფრცელებული თეორია არის ჯანგის თეორია, რომელშიც ორი უპირატესობა გამოავლინა. ესენია:

1. სხვა ადამიანთან ურთიერთობა — ექსტრავერსიული თუ ინტროვერსიული;

2. ინფორმაციის გამოყენება — გონებით;

3. ინფორმაციის გამოყენება — აღქმიდან დასკვნების გამოტანით;

4. ინტუიცია — ინფორმაციის მოპოვება გამჭრიახობით.

აღბათ, საყურადღებოა აიზენკის კარგად ცნობილი ტიპოლოგია. ის იძლევა პიროვნულობის სამი ხასიათის აღწერას: ექსტროვერსია — ინტროვერსია, ნევროზული და ფსიქოზური, მეარი და არამეარი. მეგალითად, არამეარი ექსტროვერტი პასუხია, ფრთხილ, კონტროლის მქონე და დაუქრებული მამის, როდესაც მეარი ექსტროვერტი ცოცხალია, გულმისმნიერი და გულდია.

წარმომავლობისა და კულტურის გავლენა. ინდივიდუალური განსხვავება შესაძლოა იყოს ადამიანის წარმომავლობის ფუნქცია. აქ ფულისხმება, როგორც გარეშო პირობები, ისე კულტურა, რომელშიც ადამიანები აღიზარდნენ და ახლაც არსებობენ.

ფეისისონის მიხედვით, „ანდოფილური ცხოვრების სტრუქტურას“ ქმნის გარე მოვლენების სამი ტიპი:

— სოციალურ-კულტურული გარემო;

— რა როლს ასრულებენ და რა ურთიერთობები აქვთ;

— შესაძლებლობები და შესუდეები, რაც ესმარებათ ან სელს უშლით მათ გამოხატონ და განათუთარონ თავიანთი პიროვნულობა. ზეგნით, რასით და უნარობით გამოწვეული განსხვავებანი.

საქმის და სავუენია იმის დაშუება, რომ ადამიანები განსხვავოა სოც სუქსის, რასისა და უნარობის დონით. თუ არსებობს განსხვავება სამუშაო ქცევაში, ეს უფრო შერბად გამოწვეულია გარეშო პირობისა და კულტურის ფაქტორებით და არა პირითად, პიროვნულ ხასიათებლებში განსხვავებით. აშკარაა, რომ გარეშო პირობები გავლენას ახდენენ თითოეული ამ კატეგორიის გრძნობებსა და ქცეებზე. არსოდის შიერ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვჩვენა, რომ შუშა ქალები, მთლიანობაში, უფრო შერბ ყოველდღიურ სტრესს, კულქირულ დაუქაფოფილებლობას და ახაკის გავლენას განიცდიან და ნაკლებად ამვდავენებენ გაბრაზებას, ეოდრე დიასახლისებო და მასკაციბო. თონიკური უმცირესობანი შესაძლოა ხედავენ, შერჩევა ზეკრბოებულად შიმდინარობს, წინსვლის პერსპექტივა დაბაღია და იბინი გაიიცლიან ღია თუ შეუმწნეველ დოსკიმინაციის. უუნარო ადამიანის ქცევაზე გავლენას ახდენს ის, რომ შას არა აქვს თანაბარი შესაძლებლობები, რასაკერფილია, არსებობს კანონი დისკრიმინაციის შესახებ თითოეულ ამ სფეროში, მაგრამ ეს ვერ იცავს მათ შათადამი წინასწარი ცუდი განწყობის ფარული ფორმებისაგან.

§6.2. დამოკიდებულება, ორიენტაცია, როლები

დამოკიდებულება ფართოდ განისაზღვრება, როგორც აზროვნების საყოფილებული ფორმა, დამოკიდებულება შეფასებითია. ნებისმიერი დამოკიდებულება შეიცავს იმის შეფასებას, მოსწონთ თუ არა ის ობიექტი, რომელსაც ეს ეხება. დამოკიდებულება ეითარდება გამოცდილების შედეგად, მაგრამ ნაკლებად მეარია, ვიდრე ხასიათი და შესაძლოა მაშინვე შეიცვალოს, როგორც კი ახალი გამოცდილება და დაგროვდება და გავლენას გააფართოებს ორგანიზაციაში დამოკიდებულებაზე გავლენას ახდენს კულტურის ფაქტორები (ფასეულობები და ნორმები). მშობრელების ქცევა (მართვის სტილი), პოლიტიკა (რომელიც ეხება ანაზღაურებას, აღიარებას, წინსვლას და შრომითი ცხოვრების ხარისხს) და აეროფუი „კომპეტენტური აკუფის“ გავლენა.

სამუშაოზე ქცევა დამოკიდებულია, როგორც ცალკეული ადამიანის პირად დახასიათებაზე, ასევე იმ გარეშობაზე, რომელშიც ის მუშაობს. ეს ფაქტორები ურთიერთმოქმედებენ: ამიტომ ქცევის ამ თეორიას უწოდებენ „ურთიერთმოქმედებითობას“. ეს იმიტომ, რომ პროცესები ურთიერთმოქმედებენ და იმიტომაც, რომ იმდენი ცუდოლება ადამიანის პირად დახასიათებაში და სიტუაციებში, რომ

მწელი ხდება გაანადგომო და წინასწარ განჭვრიტო ქცევა. საერთოდ მიღებულია, რომ დამოკიდებულება განსაზღვრავს ქცევას, მაგრამ ისეთი უშუალო კავშირი, როგორც ეს ადამიანების უმეტესობას შიამნია არ არსებობს.

ქცევაზე გავლენას ახდენს პიროვნებების მიერ სიტუაციის აღქმა, რომელშიც თვითონ იმყოფებიან. ტერმინი „ფსიქოლოგიური კლიმატი“ შექმნა ჯეიმსმა და ხელსმს იმისათვის, რომ აღწერათ, თუ ადამიანების მიერ სიტუაციის აღქმა როგორ ანიჭებდა მას ფსიქოლოგიურ მნიშვნელობას და აზრს.

ატრიბუციის თეორიით, რომლის საგანს წარმოადგენს მიზეზისა და მოვლენის დიკაქტორება, აიხსნება ის ეთარება, რომელშიც აღიქმით მომუშავე ხალხს და ვსჯელშიც მათზე, როდესაც აღიქმა ვამთ და აღწერთ სხვა ადამიანების მოქმედებას და ვცდილობთ, გავიგოთ, რატომ იქცევიან ამგვარად ნიშნავს, რომ აღწერთ დამახასიათებელ ნიშნებს, თითოეულ ადამიანს საკუთარი ქცევის დახასიათებაც კი შეეძლოა.

ადამიანების მოქმედების მიზეზების განსაზღვრის დროს, ჩვენ ერთმანეთისაგან განსხვავებით იმას, თუ რისი მიღწევის უნარი აქვს პიროვნებას და გარემო პირობების სევაელენის შედეგს, პიროვნული მიზეზი მისი ძაღლისხმევის შედეგია, მაშინ, როდესაც სიტუაციური მიზეზი შეიძლება იყოს დაგადების დიდი ხორთულე.

კელმ შეისწავლა ქცევის მიზეზები:

– განსხვავებულობა – ქცევა, შესაძლოა, განსხვავდებოდეს სხვა ადამიანის ქცევისაგან იმავე ეთარებაში;

– კონსისტენცია – რომელსაც სხვა ადამიანი თანახმა იმაზე, რომ ქცევას წარმართავს რამდენიმე პირადი მახასიათებელი;

– თანამდევრობა დროის მიხედვით – განმეორებულია თუ არა ქცევა;

– თანმიმდევრობა მოვადლობის მიხედვით – (ე.ი. მეთოდით, რომლითაც რაიმე ეთდება – შეორდება თუ არა ქცევა სხვადასხვა გარემოებაში).

მიკუთვნების (ატრიბუციის) თეორია დაინტერესებულია იმითაც, თუ რამდენად მიაწერს ადამიანი თავის თავს წარმართებას და ჩავარდნებს, როდესაც დიდი მიღწევების სურვილის მქონე ადამიანს წარმართება აკონდა, ამას მიაწერს ხოლმე შიდა ფაქტორებს, როგორიცაა, უნარიანობა და ძაღლისხმევა; დიდი მიღწევების მქონე ადამიანი ჩავარდნებს მიაწერს ძაღლისხმევისა და არა უნარიანობის ნაკლებობას. დაბალი მიღწევების მქონე ადამიანები წარმართებას უკავშირებენ არა ძაღლისხმევას, არამედ თავიანთი ჩავარდნას მიაწერენ უნარიანობის ნაკლებობას.

ორიენტაცია. ორიენტაციის თეორია ახსნის იმ ფაქტორებს, რომლებიც გამოიყენება როგორც ინსტრუმენტი, საშუალება, წარმართის ხალხის არჩევანი სამუშაოს თაობაზე.

ორიენტაცია არის ძირითადი მართვანიზებული პრინციპი, რომელიც საფუძვლად უდევს ადამიანის მცდელობას, აზრი-მისცეს საკუთარ ცხოვრებას, როგორც მცენიერი გესტი აღნიშნავს: „ორიენტაცია არის შემთხვევითი გნდვნიცა, უმთხვო გარკვეული ხასიათისაგან და შინაარსისაგან დამოუკიდებელი“. ორიენტაციის მეთოდი ხაზს უსვამს სოციალური გარემოს ფაქტორის, როგორც ძირითადი ფაქტორის როლს, რომელიც ზემოქმედებს მოტივაციასზე.

ადამიანთა ორიენტაციისზე გავლენას ახდენს მათი წინაშე მდგარი არჩევანი, ან შიში არარსებობა. რაც ნიშნავს მათ დააძლიონ ილტვრანტოული ორიენტაცია.

ამას პასუხად ბლუტერნი და მანი გამოყოფდა ანაზღაურებას, ესპორტისობას, თანამშრომლობას, შინაგან კმაყოფილებას სამუშაოში და ავტონომიას.

როდები – როდესაც რაიმე სიტუაციის წინაშე დგანან ადამიანებმა უნდა შეასრულონ როლი, რათა მართონ ეს სიტუაცია. რისაც „სიტუაციაში მოქმედების მოდელს“ უწოდებენ. მოდელი გარკვევს, რომ ადამიანმა უნდა მოქმედოს შექმნილ სიტუაციაში. სიტუაცია იმართება წესებით, და თუ როგორ იქცევა ადამიანი, სწრაფ მიწვევება ამ ხაზოგადობრივად შედგებულ წესებს. ე.ი. მოტივება იღებს გარკვეულ როლს, რათა ეფექტურად მოქმედოს ამ სიტუაციაში.

სამუშაოზე სიტუაცია „როლი“ აღწერს იმ პარტაბს, რაც უნდა შეასრულოს ინდივიდმა სამუშაოს მოთხოვნების დახაკმყოფილებად. ამიტომ როლი ხშირად მოუთხოვს ქცევის ისეთ განსაზღვრულ სიმრავლეს, რომლებიც აუცილებელია გარკვეული დაგადების შესასრულებლად – ამ „პოზიციაში“. სამუშაოს როლის განმარტება პირდაპირ განსაზღვრავს მოთხოვნებს იმ თვალსაზრისით თუ რთვორაა შესრულებული სამუშაო და არა თვით დაგადებას. როლი ენება ყვეო მერად სამუშაოზე ქცევით ახმეკების და იმ შედეგებს, რომელიც პიროვნებამ ამ როლში უნდა შეადწიოს. ე.ი. ადამიანები სამუშაოზე გარკვეულწილად ახრულებენ როლს, იბინი უბრადლოდ კი არ ამოორებენ მას. არამედ გადმოსცემენ საკუთარი აღქმით, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ-იმ ვითარებაში, რომელშიც მუშაობენ, პანსაკუთრებით სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში.

როლი, რომელიც ადამიანს უკავია სამუშაოზე და, სხვაგანაც, არსებობს სხვა ხალხთან მიმართებაში. როდის ეფექტურობა იმ ეთარების შედეგია, რომელშიც ადამიანი იმყოფება და მათი კვად-

ოფიციალური, კომპერტურობის, დამოკიდებულების და პიროვნულობის შედეგად, ხატუალოები ფაქტორები წარმენდოვანია, მაგრამ როლი, რომელსაც ადამიანი ასრულებს, აქედან გამომდინარე, კიდევაც მათს პიროვნულობას, თუ როლი გაუგებარია, შეესაბამება და ერთმანეთთან კონფლიქტურ, მას მოეცება სტრესული მდგომარეობა.

როდესაც ადამიანები ვერ გარკვეულან, რა არის მათი როლი, რას ელოდებიან მისგან, ან როგორ ასრულებენ, მათ შესაძლოა თავის თავში რწმენა დაკარგონ და დაუცველნი გახდნენ.

სტრესი და ცუდი შესრულება, შესაძლოა, გამოაწვევდეს იქნის როლით, რომელშიც შეესაბამების ელემენტი არსებობს ან როდესაც განსხვავებული აზრი არსებობს მათ შორის, თუ სხვა ადამიანი რას ელოდება ამ როლისაგან და იმას, შორის, რაც ინდივიდის რწმენით, მისგან მოელოდა.

როლის კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ადამიანს უნდა შეახსენოს ორი საწინააღმდეგო როლი მაგ. კონფლიქტი შეიძლება არსებობდეს სამუშაოზე ინდივიდების როლებსა და მის მათ როლებს შორის.

ქვემოთ განვიხილავთ ადამიანური რესურსების სპეციალისტების ძირითად მოსაზრებებს იმ ფაქტორების შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს მომუშავე ადამიანებზე. შემდეგია:

– ინდივიდუალური განსხვავება – როდესაც ვგეგმავთ სამუშაოს, ვამზადებთ ტრენინგის პროგრამებს, როდესაც რეკომენდაციას ვუწვევთ შტატს ექსპერტის წახალისების სისტემას ვუბრუნებთ ხაზიერებისა და დისციპლინის პრობლემებს აუცილებელია გვანახოვდეს რომ ვერა და ადამიანი განსხვავებულია, რასაც ერთი ადამიანი ასრულებს, მას მეორე ვერ შეასრულებს უნარიანობა, დამოკიდებულება და ინტელექტი დიდად განსხვავებულია ამიტომ დიდი შხრუნელობით უნდა შეიძინოს ხალხი შესაფერის სამუშაოზე და უნდა დაუნიშნოთ სწორი ტრენინგი. პიროვნულობაც და დამოკიდებულებაც განსხვავებულია, ამდენად, წინშეგდოვანია, როგორ ვმართოთ ეს განსხვავება.

პიროვნულობა. პიროვნულობა არ უნდა განვიხილოთ განმარტოვებულად, სტერეოტიპულად. ადამიანი როდესაც ფეროვნება და იცვლება, ამიტომაც ეს განათვალისწინებელია. მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ითვალისწინებენ იმ სიროვნულს და განსხვავებებს გონიერად მართავენ ადამიანებში. ისინი ახერხებენ ადამიანთა შეგუებას სტრუქტურის მოთხოვნებთან, რაც არსებითია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. უოჯვლოვის არსებობის ზღვარი, რა ოდენობით შეუძლია ორგანიზაციას, რომელიც რაიმე მიზნის მისაღწევად კოდექსურ

საბოლოოებს ეყრდნობა, მოუზღვს ინდივიდის განსაკუთრებულ ხაზოვნებებს.

შეფუთვები ადამიანების შეხახვ (მიკუთვნების თეორია) ზევს ევლანი მივაწვრთ შორეულ სხვა ადამიანებს და ვცდილობთ, ჩამოვაყალიბოთ მათი ქცევის მიზნები. ფრთხილად უნდა ვყოფიოთ და არ უნდა ვიმსჯელოთ მარტივად არც ზევს და არც ჩვენს მიხედვითობაზე. ე.ი. რამ გამოიწვია ვინმეს ესა თუ ის ქცევა.

ორიენტაციის თეორია – ორიენტაციის წინშეგდობის თეორია აღნიშნავს გარემო პირობების, ფაქტორების გავლენას მნიშვნელობის მუშაობის მოტივაციაზე.

როლის თეორია – ეს გვეხმარება გავიგოთ, რომ აუცილებელია ადამიანს განუცხადოთ, რას ელოდებიან მისგან ქცევის თვალსაზრისით და უხრუნველყოთ, რომ სამუშაოს დაგეგმვისას რაიმე შეესაბამება არ გაიპაროს. უნდა გვეხმოდეს როლის კონფლიქტის მისაძლელობა და უნდა ვუცადოთ სტრესის შეძირებას.

§6.3. მოტივაციის ცნება, მოტივაციის თეორიები

მოტივი არის რაიმეს გაკეთების მიზეზი. მოტივაცია ეხება იმ ფაქტორებს, რომელიც ადამიანის გარკვეულ ქცევაზე ახდენს გავლენას მოტივაციის კომპონენტებია:

- მიმართულება – რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი;
- ძალისხმევა – რამდენად ცდილობს ადამიანი;
- მდგრადობა – რამდენ ხანს ცდილობს, ამის გაკეთებას.

ევლა ორგანიზაციის აინტერესებს, თუ რა უნდა გაკეთდეს წარმოებდურობის მისაღწევად მდგრადი მაღალი დონის ადამიანის მეშვეობით. ეს ნიშნავს უფრადლების გამახვილებას იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ადამიანი მოტივირებული ისეთი სამუშაოებით, როგორიცაა, წახალისება, სტიმულირება, ხელმძღვანელობა, და რაც მთავარია, უფრადება უნდა მიეცეს იმ სამუშაოს, რასაც ისინი აკეთებენ და იმ ორგანიზაციული ერთარების, რომელშიც მათ უხდებიათ მუშაობა. მისგან არის მოტივაციის პროცესის განყოფილება და გარემო პირობები, რაც დაეხმარება ადამიანს ისეთი შედეგების მიღწევაში, რომელიც შეესაბამება მმართველობის მოლოდინს.

კიდევ ერთხელ ვუხვამთ ხაზს, რომ მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს. იგი განმარტავს იმას, თუ რატომ

იქცევა ადამიანი სამუშაოზე ისე, როგორც იქცევა, მისი ძალისხმევის და მიმართულების თვალსაზრისით, იგი, აგრეთვე, აღწერს იმას, თუ რა უნდა იქონიოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის ამოცანების მისაღწევად და თანაც დაიკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილებანი.

სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს, შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებით წარმართვას, საითაც თქვენ გსურთ საკუთარი მოტივირება ნიშნავს, თვითონ დაიხაზო მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედების ის კურსი აიღო, რომელიც გარანტირებულად მიეცემათ იქამდე, ვიდრე მოტივაცია შეიძლება აღეწეროს, როგორც მიზანმიმართული ქცევა. ადამიანი მაშინაა მოტივირებული, როდესაც ელოდება, რომ მოქმედების კერძო მოთხოვნის მიზნის მიღწეამდე.

კარგად მოტივირებული არის ადამიანი, რომელიც დარწმუნებულია, რომ მიზანს მიაღწევს. ეს ნიშნავს, რომ სწორი მიმართულებით მიდის იქითკენ, სადაც უნდა მიაღწიოს, ორგანიზაციის შეუძლია უზრუნველყოს ის ატმოსფერო, როცა შესაძლებელია მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულის, წახალისების, სწავლის, შესაძლებლობისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით. ამიტომ, შენეჯერებმა დიდი როლი უნდა ითამაშონ თავიანთი მოტივაციის უზრუნველყოფაში, რათა ადამიანმა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობა და კარგად გამოიყენოს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი მოტივაციის პროცესები.

მოტივაციის პროცესი, ესაა მოთხოვნილებასთან დაკავშირებული მოდელი და გადმოგვცემს, რომ მოტივაცია იწვება დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების შეგნებული თუ ქვეცნობიერი აღიარებით.

მოტივაციის პროცესი გამოსახულია ქვემოთ მოცემულ სქემაზე.

ცხრილი №2



მოთხოვნილებები აღიარებს სურვილს, მიაღწიოს რაიმეს, შემდეგ დაიკმაყოფილება მიზნები, რომელიც უგულებლად დააკმაყოფილებს ამ მოთხოვნილებებსა და სურვილებს. თუ მიზანი მიღწეულია, მოთხოვნილება დაკმაყოფილებული იქნება, და შემდეგ ეს ქცევა განმეორდება მაშინაც, როდესაც მსგავსი მოთხოვნილებები გაჩნდება. როდესაც მიზანი არაა მიღწეული, მაშინ ასეთი ქცევა ნაკლებ ხარშმუნია, რომ დაიკმაყოფილდეს.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ ინდივიდუალურ მოტივაციასზე დამოკიდებულია ახდენს, საში კონცეფცია, რომელიც უკავშირდება მოტივაციასა და ქცევას ესენია: გაძლიერება, მომოსტატია და დია სისტემა.

გაძლიერება – რადგან მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად გამოცდილება მიღწეულია, ხალხი გრძნობს, რომ გარკვეული ქცევა ეხმარება მათ მიზნის მიღწევაში, ზოგი ქმედება კი ნაკლებ სარსტეგულია. ზოგი ქმედებას წარმატება მოაქვს, ზოგს – წარუმატებლობა. პაღის გაძლიერების თეორია გვიჩვენებს, რომ მიზნებისა და წახალისების მიღწევაში, წარმატება დადებითი სტიმულია და ახსოვრებს წარმატებულ ქცევას, რომელიც მორიდება მაშინვე, როგორც კი მსგავსი მოთხოვნილება წნდება. რაც უფრო მძლავრია გაძლიერება, მით უფრო ხშირად განმეორდება ეს ქცევა და პირიქით, წაგარდნა და სიუცადური იწვევს უარყოფით გაძლიერებას, რაც ადამიანს აფრქვამს, რომ აუცილებელია მიზნის მიღწევის სხვა საშუალების დასაძებნა, რასაც შედეგის კანონი ეწოდება.

ქცევის ხშირად დაკმაყოფილება გამოცდილება. ეს დამოკიდებულია მისზე, თუ რაიმედან სწორად ესმის ადამიანს ქცევისა და მისი შედეგის ურთიერთკავშირი და მეორე, როგორ აღიქვამს მსგავსებას წინა და არსებულ: სიტუაციას შორის.

მომოსტატია – ადამიანის ორგანიზმი მუდმივად უწონასწორობის მდგომარეობაშია. ის გამოიყვანს ენერგიას, რომ ცოცხალი გადარსდეს და კვლავ აღადგინოს ეს ენერგია. არის ავტომატური საშუალებები ორგანიზმის ტემპერატურის შესაბამისუნებლად. ამას ქმედება მომოსტატის პრინციპი და საფუძვლად უდევს ყველა ქცევისა და მოტივაციას.

დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების მონათესავე სხვა კონცეფცია არის სურვილი მართოს უშუალო გარემო. ინდივიდი სურვილსტურად არეგულირებს თავის გარემო პირობებს – წარსული გამოცდილების გამოყენებით. ადამიანი იწვევს ახსნა-განმარტებით დი პრობლემის გადაჭრის საკმარისობას, რათა აიცილოს ან წინააღმდეგობა გაუწიოს ამ ცუდილებას.

დია სისტემების თეორია – ეს თეორია ჩამოყალიბდა ჟონ

ბერტალანფმა იგი წერდა: „ცოცხალი ორგანიზმი არის ღია სისტემა, მაგრამ თავს ინარჩუნებს მყარ მდგომარეობაში მუდმივი ცვალებადობის დროს. ეს კონცეფცია განავითარეს ლოურენსმა და ლორმმა, რომლებსაც მიჰყვება, რომ ინდივიდი შეგვეძლო წარმოგვედგინა, როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნილებების ფსიქოლოგიური მოტივების ფასეულობებისა და აღქმისა სისტემა, სხვადასხვა ინდივიდუალური სისტემა ვითარდება სხვადასხვა მოთხოვნების, ფასეულობების, აღქმის სტრუქტურით.“

შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია. სამუშაოზე მოტივაცია ხდება ორი გზით: ადამიანს ძალუძს საკუთარი მოტივირება იმ სამუშაოს მიმართ, აღმოჩენით და შესრულებით, რომელიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს ან მისინს მიღწევის შოლოდინს. ადამიანი შენაძლება მოტივირებული იქნეს სხვაძღვანელობის შხრიდან ისეთი მეთოდებით, როგორიცაა ანახლავრება, ხელის შეწყობა, შექება და სხვა. ახლა შეიძლება ადგწეროთ მოტივაციის ეს ორი ტიპი.

შეინაგანი მოტივაცია – გულისხმობს თვითწარმოქმნილ ფაქტორებს, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანზე. სათანადოდ მოიქცეს და სათანადო მიმართულებით იმძიროს. ამ ფაქტორში იგულისხმება პასუხისმგებლობა, მოქმედების თავისუფლება, კვალოფიკაციისა და უნარის გამოყენებისა და განვითარების სფერო, საინტერესო და რთული სამუშაო და წინსვლის შესაძლებლობა.

გარეგანი მოტივაცია – რა კეთდება ადამიანის მოტივირებისათვის. ამაში იგულისხმება წახალისება, როგორიცაა გაზრდილი ხელფასი, შექება, ხელის შეწყობა და საყვედური, როგორიცაა, დისციპლინის დამყარება, ანახლავრების დაგეგმვა და კრიტიკა.

გარეგან მოტივაციას შესაძლოა აქონდეს სწრაფი და ძლიერი ეფექტი, მაგრამ არ არის აუცილებელი დიდხანს გაგრძელდეს. შინაგან მოტივაციას აქვს უფრო ღრმა და ხანგრძლივი ეფექტი, რადგან თვით ადამიანებისათვისაა დამახასიათებელი და არა გარეგან თავს მოსყვული.

აღნიშნული მოტივაციის პროცესები ემყარება მოტივაციის თეორიებს. ინსტრუმენტულს, მოთხოვნილებათა და შინაარსობრივს. სიტუაციურს, ქცევით თეორიას, სოციალურ-სწავლით თეორიას, დამახასიათებელი ნიშნების თეორიას, როლის მიდევლირების თეორიას.

ინსტრუმენტული თეორია არის რწმენა, რომ ერთი საქმის კეთება გამოიწვევს მეორეს. იგი აცხადებს, რომ ადამიანი მოხლოდ ფულისათვის მუშაობს.

მოთხოვნილებათა თეორია დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ქმნის დაბაბულობასა და უწინასწორობის მდგომარეობას. ყველა ქველა მოტივირებულია დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებით.

მოთხოვნილების ყველაზე ცნობილი კლასიფიკაცია არის მასლოუსი კონცეფცია. ის იძლევა მოთხოვნის ხუთ პირთად კატეგორიას. პირველიც ადამიანს ეხება. დანებებული ძირითადი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებით, უსაფრთხოების სოციალური და პარტისიციპის მოთხოვნილების იერარქიის გაფლით. თვით შემსრულებლობის მოთხოვნილებამდე და ყველაზე მაღალ მოთხოვნილებამდე მასლოუსი იერარქია შემდგომად:

1. ფიზიოლოგიური – პერის, საკვების და წყლის მოთხოვნილება;

2. უსაფრთხოება – საფრთხისაგან და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილების გაუარესებისაგან დაცვის მოთხოვნილება;

3. სოციალური – ზოგჯერულის გატაცების და კეთილშინსურსე კომიკიდებულების მოთხოვნილება;

4. პარტისიციპა – მეარი, მტკიცედ ჩამოყალიბებული თვითშეფასების მოთხოვნილება და სხვებისგან პარტისიციპის მოთხოვნილება;

5. თვითრეალიზაცია, თვითგამოხატვა – უნარიანობისა და კრიკლოიკაციის განვითარების მოთხოვნილება;

მასლოუსი მოტივაციის თეორიით, როდესაც დაბალი მოთხოვნილება დასაკმაყოფილებელია, შემდეგი უფრო მაღალი დომინირებს და ინდივიდის ყურადღება მიმართულია მისი დაკმაყოფილებით. ამიტომ, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება, შესაძლოა, ყურადღეს დაკმაყოფილდეს. მასლოუსი მიხედვით, მხოლოდ დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებას შეუძლია გამოიწვიოს ქცევა და სწორედ დაბატონებული მოთხოვნაა პირველი მოტივი ქცევისათვის. ფსიქოლოგიური განვითარება ხდება მაშინ, როცა ადამიანი მოთხოვნილებათა იერარქიას მიუახლოვდება, მაგრამ ეს არ არის პარდაბარი. წინსვლა.

დაბალი მოთხოვნილებები კვლავ არსებობს. ადამიანი კი მუდმივად უბრუნდება ადრე დაკმაყოფილებულ მოთხოვნილებებს.

მასლოუსი თეორიას ერთ-ერთი წინაპირობა არის ის, რომ პარტისიციპისა და თვითრეალიზაციის მაღალი მოთხოვნილება ქმნის მოტივაციის უდიდეს სტიმულს. ის ძალის იკრებს, როდესაც უკვე დაკმაყოფილებულია, მაშინ, როცა დაბალი მოთხოვნილება კარგავს ძალას.

ალდერფერის თეორია – ეს თეორია ეხება არსებობის მოთხოვნილებას, ურთორობის მოთხოვნილებას და განვითარების მოთხოვნილებას.

მაკლელანდის წარმატების კონცეფცია აყალიბებს სამ მოთხოვნილებას:

1. წარმატების მოთხოვნები, რომელიც განისაზღვრება, როგორც კონკურენტული წარმატების კრიტერიუმის მოთხოვნა, პირადი უპირატესობის საზომის ფონზე;

2. თანამონაწილეობის მოთხოვნა – განისაზღვრება, როგორც თბილი, მგობრული, თანაგრძნობიერი ურთიერთობის მოთხოვნა;

3. ძალაუფლების მოთხოვნა – განისაზღვრება, როგორც სხვებზე კონტროლისა და მასზე ზემოქმედების მოთხოვნა;

4. პერცეპტის ორფაქტორიანი მოდელი, ემაყოფილია და უკმაყოფილოა ორფაქტორიანი მოდელი განათარა ავტორთა ჯგუფმა პერცეპტის ხელმძღვანელობით. მათ გამოიკვლიეს კვალიფიციური ბუღალტრების და ინჟინრების სამუშაოთი კმაყოფილების და უკმაყოფილების წყარო.

5. სიტუაციური თეორია. ამ თეორიაში ყურადღება გამახვილებულია ფსიქოლოგიურ პროცესებზე, ან ძალებზე, რომელიც გააღწევა ან ახდენს მოტივაციას. სიტუაციები შემდეგია:

მოლოდინი;

მიზნის მიღწევა;

ქცევითი არსებობა;

შეხვედრის სამართლიანობაზე.

მოლოდინის თეორია. არსებობს ორი ფაქტორი: 1. ინდივიდის წახალისების ღირებულება, რომელიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს უსაფრთხოებაზე, საზოგადოებრივ დაუფასებაზე, ავტონომიაზე და თვითრეალიზაციაზე და 2. ვარაუდი, რომ წახალისება დამოკიდებულია ძალისხმევაზე. სხვა სიტუაციით, მოლოდინი ძალისხმევას და წახალისებას შორის ურთიერთობაა.

მიზნის თეორია აღგენს, რომ მოტივაცია და შესრულება უფრო მაღალია, როცა ადამიანებს გარკვეული მიზნები აქვთ დასახული. მიზნები ატყობინებენ ადამიანებს, მაღალიონ მწარმოებლობის გარკვეულ დონეს, რათა წარმართონ თავიანთი ქმედებები და შეაფასონ ისინი.

რეაქტიულობის თეორია. ეს თეორია აღგენს, რომ ადამიანს შეუძლია ისეთი ქცევა შეარჩოს, რომ მასშიუმამდე აიყვანოს მოთხოვნების დაკმაყოფილება. თუ მოქმედების თავისუფლებას საფრთხე დაემუქრა, ადამიანს ექნება რეაქცია, ე.ი. ისინი მოტივირებული არიან თავისუფლების ნებისმიერი დაკარგვის თავიდან ასაცილებლად.

სამართლიანობის თეორია ეხება იმას, თუ როგორ ზღუდვას ადამიანი მისდამი დამოკიდებულებას სხვებთან შედარების დროს. ეს თეორია აღგენს, რომ ადამიანები უკეთ მოტივირებული იქნებიან, თუ მათ სამართლიანად მოგვცვიან. ტევილორისეული ზუთი ფაქ-

ტორი ხელს უწყობს პროცედურული სამართლიანობის აღქმას. ეს-
ნია: 1. დასაქმებულის თვალსაზრისის შესაბამისი გააზრება;

2. დასაქმებულისადმი პირადი არაობიექტურობის ჩახშობა;

3. კრიტერიუმების თანმიმდევრულად გამოყენება დასაქმებულების ქცევითი;

4. დასაქმებულთათვის ადრეული უკუკავშირის უზრუნველყოფა, როცა საქმე ეხება გადაწყვეტილებების შედეგებს;

5. დასაქმებულების უზრუნველყოფა მიღებული გადაწყვეტილებების აღკვეთური განმარტებით;

ქცევის თეორია. ქცევა ისწავლება გამოცდილებით. მათ გარეგან შინაგანი ფსიქოლოგიური ფაქტორის და ინსტიქტის შიშ-
ქნელობა და ახლა აინტერესებთ მხოლოდ გარეგანი ფაქტორები, რომელიც უშუალოდ მოქმედებს ქცევაზე. მათ სჯერათ, რომ სწავლა ძირითადად გამდიერების პროცესით ხდება.

სოციალური სწავლის თეორია. ეს თეორია აერთიანებს ქცევისა და მოლოდინის ქცევითი კონცეფციის, როგორც მომავალი ქცევის განმსაზღვრელის შიშქნელობას. ეს თეორია ხაზს უსვამს ინდივიდუალურ მიზნებს, მოლოდინს, ფასიულობებს, პიროვნებისა და სიტუაციის გავლენას.

ატრიბუციის თეორია. ამ თეორიას აინტერესებს, თუ როგორ აქსნით წევნს მიერ ხამუშაოს შესრულებას მას შემდეგ, რაც მნიშ-
ქნელობა ძალისხმევა და მოტივაცია დედაბანდო გარკვეული ამოცანის შესრულებაში. წარმატებისა და წარუმატებლობის ახახსნელად მკაცრილი გამოთვითი: უნარიანობა, ძალისხმევა, დაწლების სართული და ბედი.

§6.4. მოტივაციის შეთადის ძირითადი ამოცანები

მოტივაციის თეორიის ძირითადი ფაქტორებია:

- მოტივაციის გარეგანი და შინაგანი ფაქტორები;
- მოთხოვნებისა და სურვილების შიშქნელობა;
- მიზნების გავლენა;
- მოლოდინის შიშქნელობა;
- ეფექტურობა;
- ქცევის თეორია;
- სოციალური სწავლის თეორია;
- ატრიბუციის თეორია;
- ორენტიაციებისა და რეაქტიულობის ზემოქმედება;

შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები გულისხმობს დამქარავთ-
ლის მერ გარეგანი წახალისებას, სადაც შედის ანაზღაურება და
მნიშვნელობა ექნება დისკიმინირება მოხაზიდან და შესაძარცვ-
ბლივ, და განსაზღვრული პერიოდით, ძაღლისხმევის გასაზრდელად
და უკმაყოფილების შესამცირებლად. შინაგანი წახალისებას (რაც
დაკავშირებულია პასუხისმგებლობასთან, მიღწევასთან და თვითონ
მუშაობასთან) შესაძლოა უფრო ხანგრძლივი და დრმა გაგლეხ-
კქონდეს მოტივაციას.

მოთხოვნილებებისა და სურვილების მნიშვნელობა. აღ-
ამიანები უკეთ მოტივირებული იქნებიან, თუ მათი სოციალური და
ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებანი და სურვილები, ისევე, როგორც
მათი კონომიკური მოთხოვნილებები, დაკმაყოფილებული იქნება
მათი მუშაობის გამოცდილებით.

მიზნების გაგლეხა. სამუშაოზე ადამიანი მოტივირებული
განსაზღვრული მიზნებით. ის უკეთ მუშაობს, როდესაც მიზნად
უფრო ძველ ამოცანებს ისახავს და მიზნებს მიისწრაფვის და როდესაც
უკმაყოფირობა აქვს შესრულებაზე.

მოლოდინის მნიშვნელობა. რა დონითაა ადამიანი მო-
ტივირებული, დამოკიდებული იქნება არა მარტო მისი ქმედების
შედეგების შეფასებაზე (მიზანი, წახალისება), არამედ მისი საკადროსა
წახალისების მიღებაზე. ადამიანები დიდად მოტივირებული იქნები-
ან, თუ შედეგებით გააკონტროლონ თავისი მიზნების მიღწევის
საშუალებები.

ეფექტურობა. ზოგ ადამიანს დახმარება სჭირდება იმაში
დასარწმუნებლად, რომ შეტის და უკეთ კეთება შეუძლია.

ქცევის თეორია. ამ თეორიის თანახმად, სწავლა ძირითადად
ხდება გაძლიერების პროცესებით, თუმცა ეს შესაძლოა, ზედმეტ
გამაძლიერება იყოს.

სოციალური სწავლის თეორია — მოლოდინი, პირადი მიზნები
და ფასეულობები, აგრეთვე ადამიანისა და სიტუაციური ფაქტორები-
ის ზეგავლენა ძირითადი ადამიანების მოტივირების ფაქტორებია.

ატრიბუციის თეორია. ეს თეორია ეფუძნება იმას, რომ თუ
ვინმე გუგუნბათ, რომ კარგად უძღვებიან ხელოს და თუ ეს წყარო
საბოლოო, თანაც ინფორმაციის სხვა წყარო არ არსებობს, დარწმუნ-
დებით იმაში, რომ კარგად გაართვით თავი და აქედან გამომდინარე,
დაფარებით გააგრძელებთ თქვენს ქცევას.

როდის მოედლირება. ეს მოედლირება უზრაღდება ამხერგლებს
დადებითი ღიდურობისა და ვაგუფის იგების მნიშვნელობაზე.

ორიენტაციებისა და რეაქტიულობის ზემოქმედება. ორ-
განისხევის გაამნია მოლოდინი იმის, თუ როგორ გააუზიგობესებს

მათი მოტივაციის პოლიტიკა შესრულებას და როგორ დაეხმარება
დასაქმებულების მიზიდვასა და შენარჩუნებაში. მაგრამ ეითარება
შესაძლოა, ისე ვერ მართოს, როგორც სურს ორიენტაციისა და რეაქ-
ტიულობის გამო.

სამუშაოთი კმაყოფილების ძირითად მოთხოვნებში შედის:
შეცირებით მალალი ანაზღაურება, ანაზღაურების ხამართლადნი
ხისტკია, წინსვლის რეალური შესაძლებლობები, ყურადღებანი და
თავისმტრძობა მმართველობა, ზომიერი ურთიერთობები სამუშაოზე,
ხანგრძლივი და განსხვავებული დავიდეგები და მუშაობის ტემპისა
და მუშაობის მეთოდების მალალი დონის მართვა. პიროვნების მიერ
მიღებული კმაყოფილების დონე დიდიაა დამოკიდებული საკუთარ
მოთხოვნილებებსა და მოლოდინზე და მათ სამუშაო გარემო პირობე-
რზე. უნდა აღინიშნოს, რომ კმაყოფილი მუშა ყოველთვის არ ნიშ-
ნავს მალად მწარმოებელს და მალალი მწარმოებელი კი — კმა-
ყოფილ მუშას. ზოგი აცხადებს, რომ კარგი შესრულება იწვევს კმა-
ყოფილებას უფრო მეტად, ვიდრე რომელიმე სხვა საშუალება.

ფული, ანაზღაურება და დავიდეგების სხვა ფორმით გამოხატ-
ული ვეფაზე აშკარა გარეგანი წახალისებაა. ფული უსრუხველყო-
ლის ბევრი სურვილის დაკმაყოფილებას. ადამიანები კარგად გრძობენ
თავს, როცა ესრდებათ შემოსავალი; ეს იმაშიც ესმარება, რომ ადამი-
ანს თავი იგრძნის დაფასებულად, ძერცბერგის მიხედვით, სხვა-
დასხვა ადამიანებს განსხვავებული მოთხოვნილებები და სურვილე-
რი აქვთ.

ზოგი ადამიანი უფრო მეტად არის ფულით მოტივირებული,
ზოგი — არა. თუმცა ფული დიდი ძალაა, რადგან უშუალოდ თუ
კრპარდაპირ უკაეშორდება ბევრი მოთხოვნილების დაკმაყოფილე-
ბას. იგი აშკარად აკმაყოფილებს გადარჩენისა და უსაფრთხოების
ძირითად მოთხოვნილებებს, თუ იგი რეგულარულად შემოსის.

მართალია, თვითონ ფულს არ გააჩნია შინაგანი მნიშვნელობა,
მაგრამ იძენს ხაქმით მოტივაციის ძალას, რადგან იგი ხშირად უზრად
გამოხატავს ბევრ მიუღწეველ მიზანს.

ანაზღაურება მთავარი ფაქტორია დასაქმებულის არმეფანში
და ანაზღაურების კრიტერიუმში ვეფაზე მალაფრია არსებულ სამ-
უშაოზე ადამიანის დასაძვრებად.

დაესვათ კითხვა — არის თუ არა ფინანსური სტიმული ადამი-
ანისათვის მოტივაცია? პასუხი დადებითია. ფულით ძლიერად მო-
ტივირებული ადამიანისათვის და იმისთვის, რომლებსაც დიდი მოლო-
დინი აქვთ, რომ ფულად ვიდედოს მიიღებენ. მაგრამ ნაკლებად
თვითდაჯერებული დასაქმებული რეაგირებს სტიმულზე. რომლის
მიღწევაზეც არ ვარაუდობს. ისიც ნათელია, რომ გარეგანსა დაჯილ-

ძობამ შესაძლოა გამოიწვიოს შინაგანი ინტერესი — ხელსძა, რომელიც მხოლოდ ფულისათვის მუშაობს შესაძლოა თავიანთი დაფასება ნაკლებ ხასიათიერად მიიხსილოს და ამიტომ, შესაძლოა, კარგად არ შეასრულოს. რაც ზევს მართლაც ვიცით, ესაა ის, რომ მრავალგვარი ფაქტორი ხარშულია შესრულების გასაუმჯობესებლად და ბევრი ამ ფაქტორთაგანი ურთიერთდამოკიდებულია.

ფული უზრუნველყოფს დადებით მოტივაციას შესაბამის გარემოებებში, არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ადამიანს სტიმულირებს და უნაყოფი, არამედ იმიტომაც, რომ იგი ემსახურება, როგორც აღიარების რეალური საშუალება. მაგრამ ანაზღაურების ცუდად აგებული და მართული სისტემა იწვევს დემოტივაციას.

§6.5. მოტივაციის პოლიტიკა

მოტივაციის პოლიტიკის მიზანია სამუშაოს გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს მუშის მხრიდან შესრულების მაღალ დონეს. მისი ინტერესის სფერო შემდეგია — მოტივაციის გაზომვა იმ სფეროების გამოყოფის მიზნით, სადაც უნდა გაუმჯობესდეს მოტივაციის პრაქტიკა:

- რამდენადაც შესაძლებელია, დავარწმუნოთ დახატებული, რომ მან იგრძნის დაფასება;

- ქცევითი მოვალეობის ჩამოყალიბება;

- ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოტივაციას;

- ხელმძღვანელობის უნარის ხრულოფა;

- სამუშაოს დაგეგმვა;

- შესრულების მართვა;

- წახალისების მართვა;

- ქცევითი მოდიფიკაციის მეთოდების გამოყენება.

მოტივაციის გაზომვა, რასაკვირველია, არ არსებობს ზოგადი გაზომვის უშუალო ხერხი. მაგრამ მოტივაციის დონის ჩანეწების მძღება შესაძლებელია მწარმოებელურობის კრიტერიუმის სოციალური განწყობების გამოკვლევებით, დახატულის დენაობით, გაცდენებით, შესრულების გადახინჯვის შედეგების ანალიზით, ხანგრძლივების განხილვების შედეგად წარმომდგარი საკითხების ანალიზით და იმ ენოქლიაზმით, რომლითაც დახატებული შინაწილების საკითხების განხილვის პროგრამებში, ხარისხის დამდგენ წრებში და ა.შ.

დახატულებულია შეფასება. როდესაც დახატებული გრძნობს, რომ იგი დაფასებულია, მაშინ მოტივაცია და გაღებულება მატულობს, ეს კი ნიშნავს დაბანდებებს დახატულებულია წარმატებაში, თავისი ნდობისა და ძალაუფლების მიხედვას, იმ საქმეებში ნართვის შესაძლებლობებს, რომელიც მათ აინტერესებს. საქმის კურსში მათ სჯერბას, სამართლიანად მოქცევის მათდამი, როგორც ადამიანები — ხალხი და არა როგორც რესურსისადმი, რომელსაც ხელმძღვანელობისი ინტერესებისათვის იყენებს. ეს ნიშნავს, აგრეთვე, მათ უზრუნველყოფას წახალისებით, რადგან ეს გვინვენებს, თუ რამდენად არიან ისინი დაფასებულნი.

ქცევითი გაღებულება. ეს ნიშნავს, რომ ინდივიდი თავის დაფასებვას მიმართავს ორგანიზაციისა და სამუშაოს მარხების მოქცევისაკენ. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ადამიანი ხართულია მოქცევის დახატვის საქმეში, როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად და წახალისების უზრუნველყოფით, რაც აშკარად ბქნება მოქცეული დადგენილი მიხვნების მიღწევის წარმატებაზე.

ორგანიზაციული კლიმატი. ორგანიზაციულმა კლიმატმა უმთრიალმა ფასეულობებმა ხაზი უნდა გაუსვან შესრულების დიდი მნიშვნელობას. შენევერებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა უნდა შეასრულონ ქცევის მოდლების როლი, რასაც მათგან მუშები მოდიან.

ხელმძღვანელობის უნარი. შენევერებსა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს დახმარება უნდა გაეწიოთ მოტივაციის პროცესების შესწავლაში და იმაში, თუ როგორ გამოიყენონ თავიანთი ცოდნა ჯგუფის წევრების მოტივაციის გახუმჯობესებლად.

სამუშაოს დაგეგმვა. სამუშაოს დაგეგმვა უნდა მოიცავდეს მოტივაციის თეორიის გამოყენებას, განსაკუთრებით თეორიის ამ პრაქტიკებისა, რომელიც უკავშირდება მოთხოვნილებებსა და მოტივაციას თვით სამუშაოს მეოხებით.

შესრულების მართვა. შესრულების მართვის პროცესი უზრუნველყოფს მიხვნების დახატვას, უკუკავშირს და გაძლიერებას.

წახალისების მართვა. წახალისების მართვის პროცესები უზრუნველყოფს უშუალო მოტივაციის შესრულების ანაზღაურების სისკადანხვა ფორმის მეშვეობით, რამდენადაც დიდი ჯერადლება უქცევია მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების მნიშვნელობას.

მუშათა და ადამიანური რესურსების განვითარება. მუშის განვითარება ეხება პაროვნების განვითარებას. მოტივაციის თეორია ნათლად გვინვენებს, რომ თვითგანვითარებით — თვით-მართვად სწრაფვით — მიღწეული პროგრესი შედის თვითქმელთობა და სოციალური სწავლა.

ქვეყნითი მოდიფიკაცია, ანუ ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია იყენებს „მართვადი კონდიციის“ ქცევის პრინციპს.

მეცნიერებმა ლუტჰანსმა და კრეიტნერმა განსაზღვრეს ქცევის მოდიფიკაციის ხუთი საფეხური:

1. ძირითადი ქცევის გაგება – რას აკეთებს ან არ აკეთებს ადამიანი, რისი შეცვლაც აუცილებელია;

2. საშუაოს გაზომვა – აშკარა მტკიცება, რომ რეალური პრობლემა არსებობს.

3. ფუნქციური ანალიზის ჩატარება – იმ სტიმულის აღმოჩენა, რაც წინ უსწრებს ქცევას, და ის შედეგები, რომელიც პავლენას ახდენს ქცევაზე.

4. ჩარევის პოლიტიკის განვითარება და დანერგვა – აქ შესაძლოა შედიოდეს დადებითი და უარყოფითი გაძლიერების გამოყენება, რომელიც გავლენას ახდენს ქცევაზე;

5. ინტერვენციის (ჩარევის) შედეგების შეფასება – რა გაუმჯობესებები მოხდა და თუ ჩარევა წარუმატებელი იყო, რა უნდა გაკეთდეს შემდეგ?

მორტივაციის პოლიტიკაში შეეაყვება ის ელემენტი, რომლითაც მორტივაციის პროცესი ხელს შეუწყობს სასურველ მიზნებს აღამიანების მართვაში.

ცხრილი №3

ავტონომია	←	→	საშუაოს დაგეგმვა
მიღწევა	←	→	მიზნის დასახვა
პასუხისმგებლობა	←	→	ქცევითი მოვალეობა
ნდობა	←	→	თვითქმედითობა
სტიმულები	←	→	მოლოდინის თეორია
პროგრესი	←	→	პირადი განვითარება

კითხვები გამოცემისათვის:

1. რა შედის ადამიანთა მახასიათებლებში?
2. დაახასიათეთ და დაახასიათეთ მიშელისეული პიროვნული მახასიათებლები.
3. როგორ დაეახასიათებთ უნარიანობას?
4. რა არის ინტელექტი?
5. განსაზღვრეთ პიროვნულობა.
6. რომელი ტუპები ქმნის „ინდივიდუალური ცხოვრების სტრუქტურას“ ლევინსონის მიხედვით.
7. დაახასიათეთ ქცევის მიზეზები.
8. რას აანალიზებს ორიენტაციის თეორია?
9. რაში გვეხმარება როლის თეორია?
10. ჩამოთვალეთ მორტივაციის კომპონენტები;
11. რა კონცეფციები ახდენს გავლენას მორტივაციაზე?
12. ეინ ჩამოაყალიბა ღია სისტემების თეორია და რას გულისხმობს იგი?
13. ჩამოთვალეთ და მოკლედ დაახასიათეთ მორტივაციის თეორიები.
14. რას გულისხმობს მორტივაციის გარეგანი და შინაგანი ფაქტორები?
15. რას გვეტყვით ქცევის თეორიაზე?
16. დაახასიათეთ ორიენტაციებისა და რეაქტიულობის ხეშოქმედება;
17. რა არის მორტივაციის პოლიტიკის მიზანი?
18. რას გვეტყვით დასაქმებულთა შეფასების შესახებ?
19. ჩამოთვალეთ ქცევის მოდიფიკაციის საფეხურები.

თაზო VIII. 7 ორგანიზაციული ვალდებულება და ორგანიზაციის ტიპები

§7.1. ვალდებულების მნიშვნელობა

ვალდებულების კონცეფცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა მიმართულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ინტეგრაციის, დასაქმებულთა ვალდებულების, სამუშაოს მოქნილობისა და ხარისხის ამაღლებისაკენ.

ამ თავში განვიხილავთ ორგანიზაციული ვალდებულებების მნიშვნელობას და კონტენტს.

ვალდებულება ეხება ერთგულებასა და ღიაობას. იგი ხაზს უსვამს კომპონენტისაგან შედგება: 1. ორგანიზაციის მიზნებისა და ფასეულობების დადგენა; 2. სურვილი, გეგმონოდეს ორგანიზაციის და 3. მზადყოფნა, გამოავლინოს ძალისხმევა ორგანიზაციის სასარგებლოდ.

შეცნიერი რაღანსიკი კი ასე განმარტავს ვალდებულებას: „ვალდებულება არის ფაქტის მდგომარეობა, როდესაც ადამიანს სჯერა, რომ თავისი მოქმედებით ხელს უწყობს საკუთარ საქმიანობას და კავშირებს“. ინდივიდი, რომ აიძულო იმოქმედოს ამისათვის ხაზს უსვამს მნიშვნელოვან: - საქმის სიაშკარავს; - რამდენად შეუძლებელია შედეგები; - რამდენად ნებაყოფლობით მოქმედებს ადამიანი.

ვალდებულება შეიძლება გაიზარდოს და გამოყენებული იქნეს ორგანიზაციის საბოლოო მიზნისა და ინტერესების მხარდაჭერის მოსაპოვებლად. ისეთი ხაზით, როგორცაა, მოქმედების შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანაში მონაწილეობა.

ვალდებულების შესახებ მხვედლობის ორი სკოლა არსებობს: 1. კონტროლიდან ვალდებულებისაკენ და 2. „თავისუფალი“ (ვარშატაბის) სკოლა.

ვალდებულების პირველი სკოლის მნიშვნელობა გააშუქა უოლტონმა. იგი თვლიდა, რომ გაუმჯობესებულ შესრულებას ამ შემთხვევაში, თუ მივიღებდით, რომ ორგანიზაცია გადაუხვევდა კონტროლზე ორიენტირებული ტრადიციული მდგომარეობიდან. ეს მეთოდი უნდა შეცვლილიყო ვალდებულების პოლიტიკით. იგი თვლიდა, რომ მუშები უკეთ რეაგირებენ არა მაშინ, როდესაც მათ ხელმძღვანელები შკაცრად აკონტროლებდნენ, არამედ მაშინ, როცა მათ ეძლევათ ფართო პასუხისმგებლობა. ეძლევათ სტიმული პქონდით მიღწევები და ესმარებიან კმაყოფილების მიღწევაში სამუშაოს. უოლტონი ასევე თვლიდა, რომ პირობების შეცვლაშიან ერთად მოხ-

ლოდნელია ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის შეცვლა.

თავისუფალი სკოლის თვალსაზრისით წარმომადგენლები იყენებენ ორსა პასკადი და ათობი: მათში მცდელობამ, აეხსნათ თავისუფალი პასუხისმგებლობის საიდუმლო, მიგვიყვანა იმ თეორიამდე, რომ ადამიანების მოტივირების საუკეთესო საშუალებაა, ორგანიზაციის ფასეულობის მიმართ მათი სრული ვალდებულების გამოვლენა - ღიაობითა და ჩართვით. ამას შესაძლოა, ეწოდოს მოტივაციისადმი „ტყუილითა და ვიწრობით“ მიდგომა. სხვათაგან ერთად ის მოპოვებარ-ობის უწყვედი ისეთ მექანიზმს, როგორიცაა ხარისხის უზრუნველყოფის სფერო.

თავისუფალი სკოლის წარმომადგენლები ასკნიდნენ: „კნდეთ ადამიანებს და მოეყარით, როგორც მოზრდილებს, აღანთოთ ისინი მცდეტი და შემოქმედებითი უნარის მქონე ხელმძღვანელობით და ტყუილ ხარისხიანი გატაცება, აგრძნობინეთ, რომ საკუთარი ბრუნე-ბი აქვთ, და თქვენს ძალისხმევას მთელი ვალდებულებით უპასუხე-ბენ“.

§7.2. ვალდებულების კონცეფციასთან დაკავშირებული პრობლემები

ვალდებულების კონცეფციასთან დაკავშირებული საკითხები სამ ძირითად პრობლემას უკავშირდება:

1. პრობლემების განხილვის საზღვრები;

2. ვალდებულება, როგორც ელასტიურობის შემანარბედი;

3. იქვევს თუ არა მაღალი ვალდებულება ორგანიზაციული შესრულებლობის სრულყოფას.

ორგანიზაცია შედგება ერთი და იმავე ინტერესების მქონე ხალხისგან. ე.ი. ორგანიზაცია ნამდვილად არის ინტერესთა ჯგუფის კოალიცია, სადაც პოლიტიკური პროცესები ეოველდლორობის გარეგანი ნაწილია. პლურალისტური თვალსაზრისი აღიარებს სხვადასხვა ინტერესების და ფასეულობების კანონიერებას და ამი-ტომ სვამს კითხვას: ვალდებულება რისადმი? „ვალდებულება არ არის მარტივი საქმე. იგი ინდივიდისათვის წარმოადგენს რთული და კონკრეტული ვალდებულების საკონს.

ხარისხის, მომსახურების, თანაბარი შესაძლებლობების და სახელგების მტვევრული ფასეულობები აუცილებელი არ არის, რომ ცუდი იყოს, რაკი შენევერული ფასეულობებია. გონივრულია, დავუჯროთ, რომ სახელგების დანერგვა დასაქმებულთა ინტერესებ-

ის საწინააღმდეგოდ შეიძლება წარმართოს ცვლილებების მიმდინარეობისას შეიძლება გაჩნდეს სტრესი – ეაითუ არ გაამართლოს ამიტომ ცვლილებადი გარემოებები მოითხოვენ რეგულირებას. ამასთანავე, ყველას ეცოდინება, თუ ზოგადად საით მიდის ორგანიზაცია და კერძოდ, რა როლის შესრულებას ახორციელებს, რათა დაგეგმაროს ორგანიზაციის მიზნის შედეგად, თუ დახატვებულებს წააბამეს გადარწმუნებულების გამოტანის პროცესში, მათ უკეთესი.

ფასეულობა აუცილებელი არ არის იყო შემხდუდავი. მათ განსახლება შესაძლებელი იმეგარად, რომ გათვალისწინებული იყო არჩევის თაგისუფლება უამრავი ორეტირიდან. რეალურად, თვითონ ფასეულობა შესაძლოა ეხებოდეს ისეთ პორეცესებს, როგორიცაა ცვლილება, ხანალების დანერგვა და შეცვლაზე რეგირება. ამგვარად, რაც პრობლემის შემოქმედებითად გადაჭრის დამხრეკუ ბისაგან შორსაა, მას შეუძლია დახმარების გაწევა.

მაღალი ვალდებულების ზემოქმედება – ვალდებულების დადებითი ფასეულობის რწმენა დაჯერებულად გამოხატა უოდტონში, ადამიანური რესურსების ყველა ამ პოლიტიკის ხატებაში წარმოდგენს მართვის ძირითად პრინციპს. ამ პრინციპის ცენტრში არის რწმენა, რომ დახატვებულის ვალდებულების გაფლება მოგვაციანს მაღალ მწარმოებლურობამდე. ფაქტი მოწმობს, რომ ეს რწმენა კარგადაა დახატუთებული.

შეკრები გესტი ასეცხის, რომ მაღალი ორგანიზაციული ვალდებულება უკავშირდება დაბალ დენადობას და გაცდენებს, მაგრამ ამკარა კავშირი შესრულებასთან არა აქვს გონიერულია, რომ ბევრს არ ევლოდებით ვალდებულებისაგან, როგორც საშუალებებისაგან, რომელიც მაშინვე ახდენს ზემოქმედების შესრულებაზე. ეს არაა მოტივაცია. ვალდებულება უფრო უარყო ცრებაა, ახასიათებს მეტი სტაბილურობა დროის განმავლობაში და ნაკლები პისუნისმგებლობა სამუშაოს დროებითი ასპექტებისადმი. არის ისეთი შემთხვევები, რომ უკმაყოფილო იყო სამუშაოს გარკვეული ხანაითის გამო, მაგრამ შეინარჩუნო ვალდებულების მაღალი დონე მთლიანად ორგანიზაციისადმი.

ვალდებულების მოტივაციასთან დაკავშირების დროს განასხვავებენ სამ პერსპექტივას: 1. მიხნები, რომლებიც იცნავენ ადამიანის მიწრადფის. ამ მხრივ აღსანიშნავია მაგ. კომპანიის კეთილდღეობა, ან სამუშაოს ყვეტურად შესრულება; ამ შემთხვევაში გარკვეული დონით უზრუნველყოფენ ზოგიერთი დახატვებულის მოტივაციას, რომელიც შეიძლება სათიფალოს ვალდებულებად, რადგან მიხნები გათვალისწინებული აქვს 2. პროცესი, რომლითაც შეირჩევა მიხნები და ამოცანები სამუშაოსე და რომელიც ნაკლებით განსხეავდება, ამის-

გან, თუ რა გზით წარმოიშობა ვალდებულება ადამიანებში. 3. სხეულის მოტივაციის სოციდური პროცესი სამუშაოს ყვეტურად შესრულებისათვის. ამ თვალსაზრისით მოტივაციის გახრდაზე მამართული სტრატეგია ვაფლენას ახდენს ვალდებულებაზე. იქ სადაც ვალდებულება არსებობს, მოტივაცია ძლიერია, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გათვალისწინებულია ვრძელვადიანი ყვეტური შესრულება.

დასაჯერებელია ის ფაქტი, რომ სამუშაოსადმი ძლიერი ვალდებულება გამოიხატება საქმის კეთების კეთილსინდისიერი და უშუალო მოთხოვნილებაში, რეგულარულ დასწრებაში, ძალისხმეის მაღალ დონეში და მინიმალურ ზედამხედველობაში. ორგანიზაციისადმი ვალდებულება აუცილებლად დაუკავშირდება დარჩნის სურვილს – სხვა სიტუებით რომ ეთქვათ, ერთგულებას კომპანიისადმი.

§7.3. ვალდებულების პოლიტიკის ჩამოყალიბება

ხელმძღვანელობა ვერ უარყოფს, რომ მიხნების სასურველია აქონდეს განსაზღვრული სტრატეგიული მიხნები და ფასეულობები. ისევე დახატვებულის ქცევაში ხელი უნდა შეუწუოს ამ მიხნებსა და ფასეულობებს.

ვალდებულების პოლიტიკის მეშვეობით მხარდაჭერის მოპოვებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი პირობები: 1. აღიარება იმისა, რომ ორგანიზაციისა და მისი წევრების ინტერესები არეკილებელი არ არის ყოველთვის ერთმანეთს. ხელმძღვანელობამ უნდა დაამტკიცოს, რომ ორგანიზაციის წარმატებით ყველა მოიცვას.

2. ხელმძღვანელობამ არ უნდა განსაზღვროს და დააკავშიროს ფასეულობები ისე, რომ დაამუხრუჭოს მოქნილობა, შემოქმედებითობა და ცვლილებებისადმი შეგუების უნარი. სტრატეგია უნდა იქნეს განსაზღვრული იმ გაფრთხილების გათვალისწინებით, რომ მათი შეცვლა მოხდება გარემოებების შეცვლისთან ერთად. ფასეულობამ ხახი უნდა გაუხვას ცვლილებების, ხიხლვების დანერგვის და ჯგუფური მუშაობის აუცილებლობას.

3. ბევრს არ უნდა ევლოდით, რომ ამ კამპანიის ნატარებით, ვალდებულება გაიხრდება. ხელმძღვანელობას შეუძლია შეამციროს დახატვებულის დენადობა განსარდის ორგანიზაციასთან მათი გათიყუბა და დახატვებულებს შორის განათიაროს კეთილსინდისიერი გრძნობა.

ასევე გაზარდოს სამუშაოთი კმაყოფილება, მაგრამ არ არსებობს დამატებითი საბუთი, რომ სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალი დონე აუცილებლად გააუმჯობესებს შესრულებას. მათ შეუძლიათ შექმნან სურვილი, სადაც მოტივაცია და აქედან გამომდინარე, შესრულება გაიზარდოს. მაგრამ ამის გარანტია არ არის, რომ ეს მოხდება. თუმცა გაუმჯობესების მიღწევის შესაძლებლობა გაიზარდება, თუ კომპანია უზრუნველავს შეანერგოს ისეთ ფასეულობებზე, როგორიცაა ხარისხი, კომპანიისთვის ნამდვილად სასარგებლო იქნება დადებითი გავლენა მოახდინოს ქცევაზე. ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის ამოცანების მიღწევას, დაიცვას ის ფასეულობა, რომელიც მერ-ნაკლებად ღირებულია, კარგი მართვა ნიშნავს განსაზღვრულ შესრულების ამოცანები და ნორმები. მართვის საუკეთესო პრაქტიკა ამ ამოცანებისა და ნორმების განხილვა და შეთანხმება დასაქმებულებთან.

ბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ ვალდებულების შექმნისათვის გადადგმული ნაბიჯები ეხება სტრატეგიულ მიზნებსაც და ფასეულობებსაც. მათში შეიძლება შედიოდეს: ურთიერთობა, განათლება, ტრენინგი, შესრულების სრულყოფა და წახალისების სისტემები. ურთიერთობის პროგრამები აშკარაა, რომ ვალდებულების აღება მაშინ შეიძლება, როცა აღამაინი გაიგებს, რისადმი ვალდებულების ელოდებიან მისგან. ეს რა ევალება მას? თუმცა მმართველობა ხშირად ვერ ახერხებს წაკითხვას ხთანადო ურთიერთება მიაქციოს შეტყობინების გადაცემას იმის აღიარებით, რომ პრობლემების განსაზღვრის სახეებში მათთვის, ვინც შეტყობინებას იღებს, სრულიად განსხვავებულია მათი საკუთარიდან.

აუთენტურობა არ არის, რომ მმართველობის მოლოდინი დაემატოს დასაქმებულთა მოლოდინს.

განათლება, განათლება ურთიერთობის შემდეგი ფორმაა. განათლების პროგრამა ისეა შედგენილი, რომ გააუმჯობესოს, მაგალითად, მოდელი ხარისხის მართვის ცოდნა და გაგება. მიზანი იქნება ქცევაზე ზეგავლენის მოხდენა და აქედან გამომდინარე, დამოუკიდებლობის შეცვლა პროგრესული მმართველობით.

ტრენინგი, ტრენინგი ისე უნდა დაიდგოს, რომ განავითაროს სპეციფიკური ცოდნა. თუ ერთ-ერთი მხარდასაჭერი ფასეულობა არის ცოდნა, აუცილებელი იქნება მოელოდეთ კვალიფიკაციის გაუმჯობესება სხვადასხვა პროგრამების მეშვეობით.

ვალდებულება გაიზარდება იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერები მოიპოვებენ ნდობას და პატივისცემას საკუთარი გუნდისაგან, და თუ ტრენინგში მართვის ხარისხის გაუმჯობესებლად ვალდებულების გაზრდის პროგრამის მნიშვნელოვანი ნაწილი იქნება. ხელმძღვანელობის ტრენინგი უზრუნველავს ამასეულგანს მენეჯერების ცოდ-

ნის გაღრმავებაზე. მათი პასუხისმგებლობის ზრდას განსაზღვრულ სფეროებში. მაგალითად, შესრულების მართვაში.

საკუთრების გრძნობის განვითარება, კუთვნილების მნიშვნელობა ფართოდება თუ დასაქმებულთა შორის არსებობს „საკუთრების“ შეგრძნება. მენეჯერების მხრიდან ის ორგანიზაციის ძირითადი წყაროა. მიწვეული „საკუთრების“ კონცეფცია ურთიერთებაშია იმ გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რომელიც ეხება მათი ცდომილებების და გაუმჯობესებების სამუშაო პრაქტიკას. აღნიშნული ნაბიჯები არიან ამ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და გრძნობენ, რომ მათი ხელი ასრულებს ყურად იღებს და რომ ამით, წესილი და თანაც დადებითი შეიტანეს მაღალეულ შედეგში. მოსალოდნელია, რომ ასეთ შემთხვევაში უფრო მოაქვთ გაღწევილობის ეს შეცვლიან მას, რადგან ეს იქნება მათი საკუთარი ასრი და არა მმართველთა მიერ თავსმოხვეული.

სამუშაოზე შეგუდიანების გრძნობის განვითარება, სამუშაოზე შეგუდიანების გრძნობის განვითარება წარმოიშობა შინაგან ფაქტორებზე კონცენტრირებით (პასუხისმგებლობა, მიღწევა, სამუშაოზე სტიმულის გრძნობა იქნება ლიდერობის დონით და მხედველობის სურვილით აღიარონ, რომ შეგი მოტივაცია და ვალდებულება ექნებათ, თუ შედმივად მოაქცევენ ყურადღებას, თუ სათი სამართეს თავიანთი პასუხისმგებლობა და თუ მისცემენ მომსახურეთი შტატის ასპარეზს, გამოთვნიონ თავიანთი კვალიფიკაცია და უნარი.

შესრულების მართვა, შესრულების მართვა ხელს უწყობს კორპორაციის ამოცანებისა და ფასეულობების თანმიმდევრულად გადაცემას მოელს ორგანიზაციაში, ისე, რომ მაღალეულ იქნეს შეხება სამუშაო, რომლის სწრაფად ათვისება და მის შესაბამისად მოქმედება უფრო შეუძლია, ვიდრე მხარი დაუჭიროს შორეულ და მისთვის შესაძლებელი ამოცანების. ინდივიდუალური ამოცანების წარმოსახვა შესაძლებელია ისეც, რომ მან ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში უფრო მაღალი დონეებისათვის განსაზღვრული მიზნების მიღწევას.

წახალისების მართვა, წახალისების მართვის პროცესი ნათელს მოაქვს, რომ ინდივიდის წახალისება შესაძლებელია იმის მიხედვით, თუ რამდენად აღწევს ამოცანებს და იცავენ კორპორაციის ფასეულობას. რაც შესაძლოა გააძლიერონ ურთიერთობის სხვა არსებით შემოსული შეტყობინებებითაც.

ვალდებულება და ორმხრიობა, ორმხრიობის ცნება შედგება უკავშირდება ვალდებულების კონცეფციას. აღნიშნავენ, რომ ორმხრიობა ორგანიზაციაში მაშინ არსებობს, როდესაც მენეჯერ-

ტისა და დასაქმებულთა ინტერესები ზოგადად ერთმანეთს ემთხვევა. მმართველებიც და დასაქმებულებიც დამოუკიდებელი არიან და ორივე მხარე ივებს ამ დამოუკიდებლობით. კიდევ ერთხელ განვმარტავ, რომ ორმხრივობა ნიშნავს მმართველთა და ინტერესების დასაქმებულის კეთილდღეობით. თავის მხრივ, დასაქმებულები ისევე არიან დაინტერესებული ორგანიზაციის კეთილდღეობით, როგორც საკუთარი ინტერესებით. ორმხრივი ურთიერთობის პრინციპი უკავშირდება კონცეფციას – რომ მმართველებსაც და დასაქმებულებსაც, ისევე, როგორც მესაკუთრეებს, მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს, წილი აქვთ ორგანიზაციაში, და ამიტომ, მთლიანად უნდა იყოს გათვალისწინებული მათი ორმხრივი ინტერესები. ორმხრივობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ერთიანი კონცეფცია, რადგან არ არსებობს მათ შორის ინტერესთა არანაირი საფუძველიანი და გარდაუვალი განსხვავება ხელმძღვანელობისა და მუშების შორის.

ორმხრივი ურთიერთობის ნამუშაო ადამიანური რესურსების მართვის რიტორიკის ნაწილია. ამ მიმართულებით შინაშენდოვანი შრომები აქვს უოლტონს, რომელიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ორმხრივი მიზნებისა და ურთიბლივი პასუხისმგებლობის შინაშენდობას კონანმა და დაიერმა 1993 წელს ივარაუდეს, რომ ორმხრივი ვალდებულების მქონე ფირმების წარმმართავე პრინციპები შემდეგია:

1. სტრატეგიული დონე:
 - ბიზნესის მხარდაჭერის სტრატეგია;
 - უმაღლესი მმართველობის ვალდებულება ფასეულობების მიმართ;
 - ადამიანური რესურსების მოქმედი ხმა სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და საქმეში.
2. ფუნქციური დონე:
 - დასაქმების უზრუნველყოფაზე დაფუძნებული (შტატებით) დაკომპლექტება;
 - კაპიტალდაბანდება ტრენინგსა და განვითარებაში;
 - შესაფერისი კომპენსაცია, რომელიც აბლურებს თანამშრომლობას, მონაწილეობასა და წვლილს;
3. სამუშაო ადგილის დონე:
 - მაღალ სტანდარტებზე დაფუძნებული შერჩევა;
 - დოკუმენტის ფართო დაგეგმვა და ჯგუფური მუშაობა;
 - დასაქმებულთა ჩართვა პრობლემების გადაჭრაში;
 - თანამშრომლობა და ნდობის ატმოსფერო.

ორმხრივი პოლიტიკა ექსპრესია მართვის მაღალი ვალდებულების

პრინციპს, რომელიც უფრო შერდეწაირად განსაზღვრავს ესაა მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გამოვლენაზე ისე, რომ ქცევა უშუალოდ იყოს თვითრეგულირებული და არა კონტროლირებული სანქციებით და ზეწოლით ადამიანებზე. ხოლო ურთიერთდამოკიდებულება პოლიტიკაში უნდა ეფუძნებოდეს ნდობის მაღალ ხარისხს.

ამ მიზნის მისაღწევად ორმხრივი ვალდებულების პოლიტიკა თავის თავში აერთიანებს სხვადასხვა მიდგომას, მაგრამ მისი საფუძველი უნდა იყოს ის ძირითადი პრინციპი, რომელიც დასაქმებულებს აღიარებს ფასეულ აქციონერებად ორგანიზაციაში.

შტატებით დაკომპლექტების პოლიტიკა ისე უნდა დაიდგოს, რომ წარმოადგინოს, რომ გააძლიერდეს დასაქმების უზრუნველყოფის პრინციპი და ამით წინ წაშიწიოს დასაქმებულთა ვალდებულება, ცვალებების უნარი და ლიბილობა. იგი ეფუძნება უზრუნველყოფის ფასეულობის მოვლი სიცოცხლის განმავლობაში, მაგრამ გულისხმობს, რომ ხელსაწყო და ცუდ დროს პირველი ინსტიტუტი უნდა იყოს ადამიანური რესურსებში კაპიტალდაბანდების შექმნა და დაცვა და არა განუზრმეველად დაამატო ან შეამცირო ადამიანები, ბიზნესის კონტრქტურაში ხანმოკლე ცვალებადობის პასუხად.

§7.4. ორგანიზაციული სტრუქტურა

ყველა ორგანიზაციის აქვს მეტ-ნაკლებად ოფიციალური ფორმა, რომელიც განსაზღვრავს მეცნიერმა ჩარლდმა ორგანიზაციის სტრუქტურა მოიცავს როლებისა და ურთიერთობების ქსელს და ეხმარება იმაში დახარჯუწუნებლად, რომ კოლექტიური ძალისხმევა მიმართული იყოს განსაზღვრული ამოცანების მისაღწევად.

ორგანიზაციები სიროულის მიხედვითაც განსხვავდებიან, მაგრამ აუცილებელია მართვის მთლიანი ამოცანა დაიყოს სხვადასხვა საქმიანობად. განლაგდეს ორგანიზაციის ნაწილებში და ჩამოყალიბდეს კონტროლის, კოორდინაციისა და ინტეგრაციის სამუდებები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სტრუქტურა საქმის გასაკეთებლად მასში შედის ერთეულები, ფუნქციები, განყოფილებები, სექტორები და ოფიციალურად ჩამოყალიბებული სამუშაო ჯგუფები, სადაც საქმიანობისთან დაკავშირებული განაკუთრებული პროცესები, პროცედურები, ნაწარმი, ბაზრები, მომხმარებელი, გეოგრაფიული სივრცე და პროექსიული დოკუმენტაცია

ერთადია თავმოყრილი სტრუქტურა გეოგრაფიულ, თუ ენაობა პასუხს ინსტრუქციას ამ საქმიანობის წარმართვაზე, კოორდინაციასა და შესრულებაზე და განსაზღვრავს მენეჯმენტის იერარქიას, ე.ი. ბრძანების ჯაჭვს – ორგანიზაციის ყოველ დონეზე ვინ ვის წინაშე და რაზეა პასუხისმგებელი.

სტრუქტურა, ჩვეულებრივ წარმოდგენილია ორგანიზაციულ სქემის ფორმით. ამ სქემის მიხედვით უფროდებში მოთავსებული ადამიანები გეოგრაფიულად თავიანთი სამუშაოს და მდგომარეობის იერარქიაში, აგრეთვე ეს სქემა ადგენს ხელმძღვანელობის (ბრძანება და კონტროლი) უშუალო ხაზს მენეჯმენტის იერარქიაში.

ორგანიზაციული სქემები თავისი ბუნებით, ვერტიკალურია და აქედან გამომდინარე, ამახიზავს რეალობას. ის გადაკვეთითაც კ არაფერს გვეუბნება პორიონტალური და დიაგონალური ურთიერთობების შესახებ, რაც არსებობს განყოფილებებსა და ადამიანებს შორის, და არ აღიარებს იმ ფაქტს, რომ ნებისმიერ იერარქიაში ბრძანებები და კონტროლის შესახებ ინფორმაცია სტრუქტურის სვეტი-ქვევით არ მოძრაობს, ინფორმაცია ხტუნავს და ჯგუფის ხელმძღვანელები და მენეჯერები ხალხთან ურთიერთობას ამყარებენ იმ დონეზე, რომელიც უშუალოდ მათივე დონეზე დაბოლას.

ორგანიზაციული სქემები გამოიყენება იმისათვის, რომ განსაზღვროს, ვინ რას აკეთებს და ხელმძღვანელობის იერარქიული ხაზიც. ორგანიზაციის ცხოვრების დახმარებითაც კი სქემა ვერ გადმოგვცემს სინამდვილეში როგორ მუშაობს ორგანიზაცია. მაგალითად, მას შეუძლია განსაზღვროს სამუშაო რის გაკეთებას ელოდება ადამიანისაგან, მაგრამ ვერ გეოგრაფიულად იმ როლს, რასაც ადამიანი ორგანიზაციაში ასრულებს; რა როლს ასრულებს თვითონ სხვებთან ურთიერთობაში; ვერც იმას, თუ როგორ ასრულებს მასზე დაკისრებულ როლებს.

§7.5. ორგანიზაციის ტიპები

ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები შემდეგია: 1. აღმასრულებელი (პორიონტალური) აპარატი და მართვის აპარატი. 2. სექტორულად დაყოფილი ორგანიზაციები. 3. დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები. 4. მატრიცა ორგანიზაციები. 5. ცვლილებებზე ორიენტირებული – ორგანიზაციები. 6. პროცესებზე დაფუძნებული ორგანიზაციები.

აღმასრულებელი აპარატი და მართვის აპარატი იყო იმ ტიპის,

რისთვის მოსწონდათ კლასიკური თეორიის წარმომადგენლებს პორიონტალური იერარქიაში შედის ფუნქციები და მენეჯერები, ვისც უშუალოდ დაინტერესებული ორგანიზაციის პირველადი მოსახლეობის მიღწევით. აპარატის აპარატი, ისეთ ფუნქციებში, როგორცაა, ფინანსები, კადრები და შრომის ორგანიზაცია, უსრულებელიყოფს პორიონტალური მენეჯერების მომსახურებას, რათა მათ შესაძლებლობა მისცეს გაუძღვნენ თავის საქმეს.

სექტორულად დაყოფილი ორგანიზაციები, დაყოფის პროცესი აგებს ორგანიზაციას ცალკეული დანაყოფების მიხედვით, სადაც თითოეულს ეხება ცალკე წარმოება, რეალიზაცია, განაწილება და მომსახურების ფუნქციები და გარკვეული ბაზრის მომსახურება.

ჯგუფის მთავარ სამართლებლოში, როგორცაა ფინანსები, დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, კანონმდებლობა და შრომის ორგანიზაცია, უნდათ უსრულებელი განყოფილებები და რაც მთავარია, მათ საქმიანობაზე გამოსცადონ ფუნქციური კონტროლის დონე. კონტროლის მოცულობა დამოკიდებული იქნება ორგანიზაციის გადაწყვეტილებაზე, მისი ხისის ხელისუფლების დეცენტრალიზება სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულებად, რომლებიც უშუალოდ მათ მიერ მომსახურებულ ბაზრებთან იქნება განლაგებული.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, ზოგი ორგანიზაცია, განსაკუთრებით, თავიანთი საქმიანობის უმეტესი ნაწილის დეცენტრალიზაციას ახდენს და ინარჩუნებს მხოლოდ მთავარი სამართლებლო მთხმს, ფინანსური სქემების კონტროლს, ზოგჯერ კადრების საკითხების განსახილველად, განსაკუთრებით იმ საკითხების, რომლებიც ეხება უმაღლეს ხელმძღვანელობას (დაკომპლექტება, კრედიტირება, ანაზღაურება).

მატრიცა ორგანიზაციები. მატრიცა ორგანიზაციები დაფუძნებულია პროექტზე განვითარების, დისპინის და შვენივლონის პროექტები შემოწმდება მენეჯერების მიერ, კონსულტაციების შესახებაც კი – პროექტის ხელმძღვანელების მიერ პროექტის მსვლელების მუდმივი შტაბი არ ეყოფებათ. გარდა რამდენიმე ადამიანისტრაციული და სამდივნო პერსონალისა, ისინი გამოიყენებენ სპროექტო ჯგუფების წევრებს დისციპლინის ჯგუფებიდან, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორი ან მენეჯერი, რომელიც პასუხს ატებს ჯგუფის რესურსებით მომარაგების უწყვეტ ბაზაზე. მისი წევრების განვითარებასა და მართვაზე და სპროექტო ჯგუფებში მათ დანიშნაზე, ეს ადამიანები ეკუთვნიან სპროექტო ჯგუფს და ისინი ჯგუფის ხელმძღვანელის წინაშე პასუხს ატავენ დაეგეგმილი შედეგების შესრულებაზე, მაგრამ ანგარიშვალდებულნი არიან თავი

ვიანთი დისკომპლინის ჯგუფის ხელმძღვანელის წინაშეც მთავრის შესრულებით და წყვედის შეტანით.

ცვლილებებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები. ცვლილებებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები შეესაბამება მინცებრების კატეგორიას იმ აზრით, რომ მათ უნარი აქვთ სწრაფად შეცვალონ ახალ მოთხოვნებს და შესაბამისად მოქმედონ. ორგანიზაციის შეუძლია გაატაროს რიცხვითი ცვლილებების პოლიტიკა, რაც ნიშნავს იმას, რომ დახატმებულია გარკვეული რაოდენობა შეიძლება სწრაფად გაიზარდოს ან შემცირდეს აქტიუობის დონის ცვლილებების შესაბამისად.

პროცესზე დაფუძნებული ორგანიზაცია. პროცესზე დაფუძნებული ორგანიზაცია არის ის, სადაც ყურადღება გამახვილებულია პორიზონტალურ პროცესებზე, რომელიც სცილდება ორგანიზაციულ საზღვრებს. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები შედგება რამდენიმე დამოუკიდებლად მოქმედი ფუნქციისაგან, მართვის ფართო იერარქიით. მუშაობის პროცესები რეალიზაციიდან წარმოების გაყვით განაწილებამდე უწყვეტ პროცესად ჩაითვალია. საფუძვლად იყო მთლიანი ხარისხი ეს ხისტება სცილდება იმ საზღვრებს, რომ ხარისხი ორგანიზაციის, პროდუქტისა და მომსახურების განუყოფელი ნაწილია. ბიზნესის პროცესის ორგანიზაცია გვიჩვენებს, რომ აუცილებელია ბიზნესმა გააერთიანოს ფუნქციური და დეცალკეებული ამოცანები მთლიან პორიზონტალურ სამუშაო პროცესად.

პროცესზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში ჯერ კიდევ შეიმჩნევა წარმოების, რეაქციისა და განაწილების ფუნქციები, მაგრამ ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, თუ როგორი მონდომებით მუშაობენ ერთად. ეს სფეროები მრავალფუნქციურ პროცესებზე, რათა თავი გაართვან ისეთ ახალ მოთხოვნებს, როგორიცაა, ნაწარმის შექმნა თუ ბაზრის განვითარება. სხვადასხვა გუნდები ერთად გამოიხატავენ მომხმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირების საშუალებებს. ხარისხი და უწყვეტი გაუმჯობესება ჩაითვლება ზეერთი მასშტაბის მტკიცებლად, რასაც ინაწილებენ თითოეული ფუნქციის შენჯერები და კადრები. ძირითადი ამოცანა იქნება, შეინარჩუნონ სამუშაოს მწველობრი მთმინარეობა ფუნქციებს შორის და შეადგინონ სარგებობის რესურსების თავმოყრით სხვადასხვა ფუნქციებიდან საპროექტო ან ოპერატიულ ჯგუფში.

§7.6. ორგანიზაციული პროცესები

ორგანიზაციული სტრუქტურა არანაირ წარმოდგენას არ გვაძლავს იმაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს ამის გასაგებად აუცილებელია იმ სხვადასხვა პროცესის განხილვა, რომელიც სტრუქტურულ წარმოებაში ხდება, როგორიცაა, ურთიერთქმედება და ქსელური უკმაპო, ურთიერთობები, ჯგუფის ქცევა, ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება პოლიტიკა და კონფლიქტი.

ჯგუფის ქცევა. ორგანიზაცია შედგება ერთად მომუშავე ადამიანების ჯგუფებისაგან. ჯგუფებს შორის და თვით ჯგუფებში ხასიათდება ურთიერთმოქმედება. ამ პროცესების ჩამოყალიბება და მოკიდებულია ორგანიზაციულ სიტუაციაზე. ორგანიზაციული ქცევის გასაგებად და მასზე გავლენის მოსახდენად აუცილებელია ხასიათისი ჯგუფის ქცევა. კერძოდ, ეს ნიშნავს ჯგუფების ბუნების გათვალისწინებას:

- ოფიციალური ჯგუფები;
- არაოფიციალური ჯგუფები;
- ჯგუფში მიმდინარე პროცესები;
- ჯგუფის იდენტობა;
- ჯგუფის ერთიანობა;
- კომპეტენტურობის ჯგუფის კონცეფცია და მისი გავლენა ჯგუფის წევრებზე;

ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ჯგუფის ეფექტურობას: ოფიციალური ჯგუფები. ოფიციალურ ჯგუფებს ქმნის ორგანიზაცია განსაზღვრული მიზნების მიხედვით, ადამიანებს თავს უყრიან ამოცანის შესასრულებლად, აუცილებელი კლასიფიკაციის სისტემით. სისტემა კი არსებობს ჯგუფის საქმიანობის წარმართვის, კოორდინაციის და კონტროლისათვის.

სტრუქტურა, შემადგენლობა და ჯგუფის სიდიდე დამოკიდებულია ამოცანის ხასიათზე, თუმცა ორგანიზაციული სტრუქტურა და ზომის სტილიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

რამდენადაც ჩვეულებრივი და ნათლად გამოკვეთილი ამოცანა, მათ უფრო კონსტრუქციული იქნება ჯგუფი, კონსტრუქციულ ჯგუფში ლიდერს ექნება დადებითი როლი და შეუძლია კარგად გამოყვალისწინოს ავტორიტარული სტილი.

ჯგუფის თითოეული წევრის როლი განსაზღვრული იქნება და საფარულია ადმინისტრაციული იერარქიის არსებობა. რაც უფრო დეტალურად აღწერილია ამოცანა, მათ უფრო რთული იქნება ჯგუფის ჩამოყალიბება. ლიდერის როლი უფრო მხარდაჭერითი უნდა იყოს - მას უფრო მეტად უნდა შეეძლოს წახალისებასა და კოორდინაციაზე

კონცენტრირება, ვიდრე პრძანებების გაცემა. მაშინ ჯგუფი უფრო დემოკრატიული გზით ამოქმედებს და ინდივიდუალური როლი უფრო ცვალებადი და ნაკლებად გამოკვეთილი იქნება. თვითონ შეუძლია ათ თავიანთი ქცევის და გამოშვების დონის რეგულირება იმის მიუხედავად, ხურს ეს მმართველობას თუ არა. იმ პროექტების გაგება, რაც ჯგუფში ხდება, ხელს უწყობს და არ უშლის ორგანიზაციის მოთხოვნილებების შესრულებას.

ჯგუფში მიმდინარე პროცესები, ჯგუფების ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ამოცანა და ნორმები, დამატებით ფაქტორი არის ჯგუფის სიდიდე. დიდ ჯგუფებში ნიჭის, კვალიფიკაციის და ცოდნის დიდი სხვაობა არსებობს, მაგრამ ინდივიდისათვის უფრო ძნელია თავისი იქ ყოფნა საგრძნობი გახადოს.

ქრდის თანახმად, უკეთესი ხედვრითი წიღისიათვის და ურთიერთკავშირისათვის, რატიმალურია ნული, შვიდი ადამიანი. ცოდნის ხათანდო სიღრმის მისაღწევად ჯგუფი მნიშვნელოვნად დიდი უნდა იყოს, ეს კი მეტ მოთხოვნებს უკუენებს ლიდერის უნარს მიაღწიოს ასეთ ხედვრით წილს. ძირითადი პროცესები, რაც ჯგუფში მიმდინარეობს შენდვლია: ურთიერთმოქმედება, ჯგუფის განვითარება და ინტერფიკაცია.

ლიდერმა დაადგინა ჯგუფებს შორის სამი ძირითადი არხი და ასე გამოსახა:

ცხრილი №4. ჯგუფებს შორის ურთიერთობის არხები.



ამ სხვადასხვა ჯგუფის დახასიათება შემდეგია:

ბორბლისებური ჯგუფის ამოცანა პირდაპირია, მუშაობა უფრო სწრაფად, ნაკლები შეტყობინება სჭირდება პრობლემების გადასაჭრელად და როცა ამოცანი იცვლება, იგი ნამოსრება ამ ცვლილებაზე.

- წრისული ჯგუფები უფრო სწრაფნი არიან როგორც პრობლემების გადაჭრისას, ვიდრე ბორბლისებური ჯგუფები;
- ჟველა არხიან ჯგუფები ჟველაზე მოწილი ჯგუფებია და

კარგად ფუნქციონირებს როგორც, დანებება-დამთავრების სიტუაციებში კმაყოფილების დონე ეველაზე დაბალია წრისულ ჯგუფში, ოდნავ მაღალი ეველა არხიან ჯგუფში და შერეული - ბორბლისებურ ჯგუფში, სადაც ლიდერი წევრებზე უფრო კმაყოფილია.

ამოცანისა და შენარჩუნების ფუნქციები. ჯგუფში უნდა შესრულდეს შემდეგი ფუნქციები:

1. ამოცანა - ორიციატივის გამოჩენა, ინფორმაციის მოძიება, ანალიზირება, მოსახრებების ძიება, შეფასება, გადაწყვეტილებების მართვა;

2. შენარჩუნება - სადაც შედის წახადისება, მშვიდობის შენარჩუნება, გარკვეულობა, შედეგების შეჯამება, ნორმების დადგენა.

ამ ფუნქციების ეფექტურად მუშაობის უზრუნველყოფა ჯგუფის ლიდერების საქმია. ულიდერო ჯგუფებს შეუძლიათ მუშაობა, მაგრამ მხოლოდ განსაკუთრებულ გარემოებებში. ლიდერი თითქმის არსებობს - ოციციადურია მის მიერ არჩეული სტილი გავლენას ახდენს ჯგუფის ფუნქციონირებაზე. თუ ლიდერს პატივს სცემენ, ასრდება ჯგუფის ერთიანობა და საქმის კეთების უნარი. შეესაბამო ავტორიტარული სტილი ქმნის დაძაბულობას და იწვევს გულისწყრომას. ხედმეტი დათმობების სტილი ნიშნავს, რომ ლიდერის პატივისცემა ქრება და ჯგუფი ეფექტურად ვერ მუშაობს.

ჯგუფის იდეოლოგია, ურთიერთმოქმედებითი ამოცანისა და შენარჩუნების ფუნქციების შესრულების დროს, ჯგუფი ავითარებს იდეოლოგიას, რომელიც გავლენას ახდენს მისი წევრების დამოკიდებულებასა და ქმედებებზე და იმ კმაყოფილების დონეზე, რომელსაც გრძნობენ.

ჯგუფის ერთიანობა, თუ ჯგუფის იდეოლოგია მყარია და ჯგუფის ცალკეული წევრები ერთმანეთს კარგად უკავშირდებიან, ჯგუფი უფრო და უფრო ერთიანი ხდება. მისი ნორმები და დაშვებული წესების ნამოყდობდება, რაც განსაზღვრავს იმას, თუ რომელი ქცევა მისაღები და რომელი არა. ჯგუფის ერთიანობამ შესაძლოა გამოიწვიოს, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგები.

ჯგუფური განსჯა - ეს არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ეუნიკურობას, მაგრამ შესაძლოა ასეც მოხდეს, თუ თვით ჯგუფში საკმარისი დიდი ურავადლება მიეცეა ერთიანობას და შეთანხმებულობას.

კომპეტენტურობის ჯგუფი. კომპეტენტურობის ჯგუფში შედის ადამიანების ჯგუფი, ვისთანაც ინდივიდი რამეს არკვევს. ეს ნიშნავს, რომ ჯგუფის ნორმები აღიარებულია და იმ შეთხვევაში, როცა მკვობენ, რა უნდა გააკეთო ან თქვა, ვიდრე მოქმედების დაიწყებენ. მისარათვენ ამ ნორმებს ან ჯგუფის სხვა წევრებს, ბევრი ადამიანი ორგანიზაციაში მიეკუთვნება კომპეტენტურობის ჯგუფებს და ამან

შესაძლოა მნიშვნელოვანი გაეღებინა იჭონის იმპია, თუ როგორ იქცევა ადამიანი.

ჯგუფის წევრების ზეგავლენა კომპერტენტობის ჯგუფი გულგანს ახდენს ინდივიდუალურ ქცევაზეც. ეს შესაძლოა მოხდეს დათმობაზე, აშკარა ზეწოლით, ან უფრო დახვეწილი პროცესებით. ჯგუფის ნორმების აღიარება იმ ვერაზე გავლენას დათმობისა და მინიჭების ტრანსფორმაციის ქცევაზე თავდაპირველად ჯგუფის წევრი დამთმობია, რათა ჯგუფში იგი არ უარყოს, თუმცა ჯგუფის გარეშე იგი სხვაგვარად იქცევა. თანდათანობით, ინდივიდი აღიარებს ნორმებს ჯგუფში ერთად, თუ არა, ჯგუფის ნორმა ინტერნალიზებულია, როგორც წელი აღნიშნავს, წევრების დათმობაზე ძალდატანება, იქცევის პრობლემებს მაშინ, როცა:

— არსებობს შეუხამებლობა წევრის პირად მონებებსა და ჯგუფის მონებებს შორის;

— წევრი არ არის ინტეგრირებული ჯგუფთან;

— დათმობის ფასი ძალიან მაღალია.

ჯგუფის განვითარება შეცნობად ტაქსონი გამოარქვია ჯგუფის განვითარების ოთხი ეტაპი:

1. ჩამოყალიბება — სერულის შემთხვევაში ლიდერისადმი დაქვემდებარების ჩამოყალიბება და შეცვლა, გაარკვეო სიტუაციისა და ამოცანის ჩაბნელობა და ჩამოყალიბება, როგორი ქცევა მისაღებად;

2. ხმაურის აღრიცხვა-კონფლიქტის, ამოცანის მოთხოვნებისა და ემოციური წინააღმდეგობის გაწვევა კონტროლისადმი წინააღმდეგობა და ხელმძღვანელის მიმართ დაუმორჩილებლობა; კი;

3. ნორმირება — როგორც ჯგუფის ერთიანობა ჩამოყალიბებულია, იქმნება ნორმები, შეხედულებების გაზიარება ლიდერს, ლიდერზე მხარდაჭერა და თანამშრომლობა მატყულობს და ჯგუფი იძენს თავის სახეს;

4. შესრულება — როგორც ადამიანებს შორის პრობლემები გადაიჭრება, როგორი უფრო მოქნილი და უუნქოა, არსებობს კონსტრუქციული მდგომარეობა, დაახლოებული ამოცანები და სათანადო უნერგიად ეფექტურად შეასრულო სამუშაო.

ინდივიდუალური ინდივიდები საკუთარ თავს ადვილად თავის ჯგუფთან, თუ ჯგუფის წევრები მოსწონთ იწონებენ ჯგუფის მისიასა და მუშაობას და სურთაღი აქვთ ამოცანებისა და ჯგუფის რეპერტივარობა ირგანიზაციაში. ეს გავრცელება უფრო რთული იქნება, მაშინ, როცა ჯგუფის რეპერტივარობა კარგია.

ჯგუფური მუშაობა. ჯგუფი წარმოადგენს ადამიანების მკარგ რაოდენობას, დამატებით კვალიფიკაციით, რომელიც ვალდებულია გააძლიეროს საერთო მისიისადმი, შესრულების ამოცანებისადმი და

სეთიუბისადმი, რისთვისაც ისინი ერთმანეთის წინაშე ანგარიშ-კიდებულად თვლიან თავს.

კერძოებისა და სპირტის განმარტებით ეფექტური ჯგუფის მახასიათებლებია: 1. ორგანიზაციის უმეტესობისათვის ჯგუფები წარმოადგენს შესრულების ძირითად ერთეულებს, ისინი გამოხატავენ რაციონალურად ადამიანის უნარს, გამოცდილებასა და შეხედულებას. 2. ჯგუფური მუშაობა ეხება მთელ ორგანიზაციას, იგი წარმოადგენს იმ უახვედლობების ნაკრებს, რომელიც ისეთ ქცევის უტყვებს მხარს, როგორიცაა, სხვების მიერ გამოთქმული შეხედულებების მოსმენა და რეაგირება, მხარდაჭერა, ვისაც ის სჭირდება და სხვების ინტერესებისა და მიღწევების აღიარება.

3. ჯგუფები იქმნება და ეხერგია ეფექტური შესრულების მნიშვნელოვანი ამოცანების შეწყობით.

4. ჯგუფები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე ინდივიდუალური მოქმედნი, ან დიდ ორგანიზაციულ დაჯგუფებებში მოქმედი ადამიანები, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შესრულება მოითხოვს მრავალმხრივ კვალიფიკაციას, განსჯას და გამოცდილებას.

5. ჯგუფები ადვილად ცვლადობა და რეაგირებს მოთხოვნებზე და მოვალეობების შეცვლაზე. მათ შეუძლიათ მოსადაგონ თავიანთი მეთოდები ახალ ინფორმაციაზე და პრობლემებს დიდი სისწრაფით, სუსტად და ეფექტურად, ვიდრე ინდივიდებს, რომლებიც უფრო დიდ ორგანიზაციულ შეთანხმებებს ქსელში არიან გაბნეულნი.

6. მაღალი შემსრულებლობით გამორჩეული ჯგუფები ბევრ უნარს და ძალისხმევას აჩვენებენ იმ მიზნის აღმოჩენას, ფორმირებას და შეთანხმებას, რომელიც მათ გულისხმობს, როგორც კოლექტიურად, ისე ინდივიდუალურად, მათ ახასიათებთ ვალდებულების დრმა ერთობა განვითარებისა და წარმატების მიმართ.

დისფუნქციური ჯგუფი. ზემოთ მოყვანილი დახასიათებები იდნაც იდეალისტურია, ჯგუფები ყოველთვის ისე ვერ მუშაობენ, როგორც ხატირია. ისინი უუნქეობენ ეფექტურად ვერ ასრულებენ, როცა ატმოსფერო დაბნეულია და ზედმეტად ოფიციალური ან მაშინ, როცა ადამიანი არაა თავისუფალი. ჯგუფის ლიდერი ბატონობს ჯგუფზე — მეტი ყურადღება ექცევა იმას, თუ ვინ აკონტროლებს და არა იმას, როგორ სრულდება სამუშაო. ჯგუფი ქმნის საკუთარ სტანდარტებსა და ნორმებს, რომელიც შესაძლოა არ შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტანდარტებს და ნორმებს.

ჯგუფის როლი. საინტერესოა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ბელბინის მოსაზრება ჯგუფის წევრების მიერ შესრულებულ როლებზე: მან სხვადასხვა ტიპის როლები შემოღ-

ნიორად განსაზღვრავს:

- თავმჯდომარე, რომელიც აკონტროლებს ჯგუფის მუშაობას;
 - ფორმის მიმცემი, რომელიც ადგენს ჯგუფის მუშაობის გზებს;
 - კომპანიის მუშები, რომლებიც პრაქტიკულად ახორციელებენ სამუშაო პროცედურებს;
 - ახალგაზრდები, რომლებიც წარადგენენ იდეებსა და სტრატეგიას;
 - რესურსების აღმოჩენი;
 - მონიტორ-შემფასებელი;
 - ჯგუფის მუშები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ჯგუფის დასაშვებ სრულყოფენ ჯგუფის ურთიერთობებს და ზრდიან ჯგუფის სულისკეთებას.
- არჩაგდება საინტერესო მარჯვრონისა და მაკანის შერე მოცემული როლების კლასიფიკაცია, რომელიც ზემოთ მოყვანილი ისაგან განსხვავებულია:
- რეპორტიორ-მომწველი, აგროვებს და აწვდის ინფორმაციას გახატები ფორმით;
 - შემქმნელი-ნოვატორი: მოსწონს ახალი იდეების მოფიქრება, აღმოჩენა-შარდაშეკრთ აიტაცებს იდეებს და მიაწვდის სხვებს;
 - შემფასებელ-განმავითარებელი: პრაქტიკაში ახორციელებს იდეებს;
 - ბიჭის მიმცემი - ორგანიზატორი: აგვარებს ხაქმებს და ამზადებს დიდ მნიშვნელობას ანიტებს მიზნებს, ვადებს და ბიუჯეტს;
 - დამამთავრებელ-მწარმოებელი: სახაგვ გეგმებს და აღრიცხვას ხიტემებს იმაში დასაწმუნებელი, რომ გამოშვება მიღწეულია;
 - კონტროლიორ-ინსპექტორი: აინტერესებს ფერადები და იყენებს წესდებას;
 - დამხმარე-მხარდაშეკრთ: უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობას და დახმარებას სტანდარტების დაკმაყოფილებაში.
- მათი აზრით, გაწონასწორებულ გუნდში უნდა იყვნენ ისეთი წევრები, რომლებიც უპირატესობას ერთ-ერთ ამ როლს მიაძებენ.

§7.7 ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი

ძალიადი პროცესები, რომლებიც გაეყენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, არის ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი.

განსაზღვრით ხელმძღვანელობა. იგი განისაზღვრება, როგორც უნარი დაარწმუნო სხვა თავისი ნება-სურვილით სხვაგვარად მოქცევა. ჯგუფის ხელმძღვანელების, ეწ. დიდებების ფუნქცია არის დასახული მიზნების მიღწევა ჯგუფის საშუალებით: ამიტომაც დიდებები და ჯგუფის წევრები ურთიერთდამოკიდებულნი არიან.

ხელმძღვანელს ორი მთავარი როლი აქვს: პირველი, უნდა შეაქოს მიზანს, მეორე, უნდა შეინარჩუნოს ეფექტური ურთიერთობა კომპანიაში, ჯგუფთან და ცალკეულ პირებთან.

როლების შესრულებისას ხელმძღვანელობის უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი მოთხოვნები: ამოცანის, ჯგუფის შენარჩუნების და მათი უფლები მოთხოვნილებები.

ამოცანების მოთხოვნებში იგულისხმება, რომ ჯგუფი არსებობს საერთო მიზნისა და ამოცანის მოხაწვად.

ხელმძღვანელის როლი ამ მიზნის შესრულებაშია სწორედ ისე არ იქნა ისინი დაკარგავენ ნდობას ჯგუფის მხრიდან და შედეგად კი იქნება იმედგაცრუება, კრიტიკა და შესაძლოა, ჯგუფის დაშლა.

ჯგუფის შენარჩუნების მოთხოვნები გულისხმობს თავისი მოხატების მიხაწვად ერთიანობის შენარჩუნებას. ხელმძღვანელს, ცალკეა ჯგუფის სულისკეთებისა და მორალის ჩამოყალიბება და შესარჩუნება.

ინდივიდუალური მოთხოვნილებები. ინდივიდებს მიაჩნიათ საკუთარი მოთხოვნილებანი და მოედიან, რომ ეს მოთხოვნილებები სამუშაოთი დაკმაყოფილდება. ხელმძღვანელის ამოცანაა იცნობდეს, ამ მოთხოვნილებებს იმდენად, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში შეცვალოს, შეუთავსოს ეს მოთხოვნილებები, როგორც ამოცანას, ისე ჯგუფის მოთხოვნილებებს. ეს მოთხოვნა ურთიერთდამოკიდებულია. ერთ სფეროში ხელმძღვანელის მოქმედება გაეყენას ახდენს სხვარაზენ ორზე. ამიტომაც წარმატების მიღწევა არსებითია, თუკი ჯგუფი ერთად იქნება და ჯგუფის წევრები მოტივირებულნი იქნებიან ამისთვის. შეუძლებელია ჯგუფი და ობიექტი ცალკეულად ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განვიხილოთ.

ხელმძღვანელობის ასეთი განხორციელება უკავშირდება ამოცანისა და იმ ადამიანების ბუნებას, რომელსაც ხელმძღვანელობენ. ეს აგრეთვე დამოკიდებულია გარემო პირობებისა და არსებულ ხელმძღვანელობაზე. ხელმძღვანელობის ხარისხს ინტელექტის, ინოვაციურობისა და თვითდაჯერებულობის თვალსაზრისით მხოლოდ შეზღუდული მნიშვნელობა აქვს.

სხვადასხვა უთარებაში უფრო სახარებელია, გამოიყენონ შემოს-

ეფეთის მეთოდი და გათვალისწინონ ის მანქანებები, რასაც საჭმე ექნება ხელმძღვანელობას; განსაკუთრებით ეს ეხება ამოცანას ჯგუფისა და საერთო მდგომარეობის.

ძალაუფლება. ორგანიზაციები არსებობს იმისათვის, რომ საჭმე გაკეთდეს და ამ პროცესში ადამიანებსა და ჯგუფებს გამოიყენოს ძალაუფლება, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, ქვედაზე ზედაზე ნის მოსახდენად ძალაუფლების გამოყენება ორგანიზაციის გაცემის ცუდებული თვისებაა. იმის მიხედვით თუ, ვინ ახორციელებს ამას მენეჯერი, სპეციალისტი თუ არაოფიციალური ჯგუფი.

ძალაუფლება არის უნარი, შეინარსონ თავისი მიზნებისა და ფასეულობის ბატონობა სხვებზე არჩევენ ძალაუფლების 3 ტიპს: წახალისებით, დაძალებით, დათმობით ძალაუფლება. დათმობას მოაქვს წახალისება წახალისების განაწილების უნარი დიდად უწყობს ხელს აღმასრულებლის ძალაუფლებას. დაძალებით ძალაუფლება ნათლად უჩვენებს, რომ დაუქვემდებარებლობას დასჯა მოსწევს და განისის აღიარებული ძალაუფლება – ძალაუფლება, რომელიც მინიჭებული აქვს აღმასრულებელს თავისი მდგომარეობის გამო.

პოლიტიკა. ძალაუფლება და პოლიტიკა საკმაოდ არეულია ერთმანეთში. ორგანიზაციებში აუცილებლად აქვთ ან ადამიანები, რომელთაც უნდა იმედიონ კმაყოფილების მიღწევა ძალაუფლების მოპოვებით, კანონიერად თუ უკანონოდ. პოლიტიკას განმარტავენ, როგორც პროცესს თავს მოახვიო ინდივიდებსა და ჯგუფებს შინა შეხედულება, სადაც შინა ფორ დაჯერდნობი ხელმძღვანელობას ორგანიზაცია შედგება ინდივიდებისაგან, რომელთაც საკუთარი მიზნები და მოთხოვნები აქვთ ამოძრავებთ ამიტომ ეფექტური მმართველობა არის პროცესი, სადაც ერთმანეთს უხამებენ ერთობლივი საკუთარის ინდივიდუალურ მდგომარეობას და პატივმოყვარეობას ზოგიერთს გულწრფელად სჯერა, რომ პოლიტიკური საშუალებებით თავის მიზნების მიღწევა გამოადგება ორგანიზაციასაც და თვით მასაც.

კონფლიქტი. ორგანიზაციაში კონფლიქტები გარდაუვალია რადგან ორგანიზაცია ფუნქციონირებს მათ სტრუქტურასა და შეზღუდულობაში არსებულ კონკრეტულ ელემენტებს შორის დათმობითა და რეგულირებით. კონფლიქტი მაშინაც წარმოიშობა, როცა ცვლილება ხდება, რადგან შესაძლოა ეს საშემოვნოდ მოეწესიოს, რომელიც ეჭვს ბადებს, ან რომელსაც უნდა შეეწინააღმდეგო და მაშინაც, როდესაც წავარდნა ხდება – ამან შეიძლება აგრესიული რეაქცია გამოიწვიოს. კონფლიქტი სამიზნის არაა იგი პროგრესისა და ცვლილებების გარდაუვალი შედეგია და კონკრეტული უნდა იქნეს გამოყენებული.

ინდივიდებს შორის კონფლიქტი უფრო ნაკლებ პრობლემას

ქმნის ვიდრე ჯგუფებს შორის კონფლიქტი. ადამიანებს შეუძლიათ ერთმანეთთან განსხვავების დაძლევა. ჯგუფის წევრებს შესაძლოა მოუხდეთ თავისი ჯგუფის ნორმების, მიზნების და ფასეულობების აღიარება. ინდივიდი – წევრებში – დროაღწერა საკუთარი ჯგუფის მიმართ, თუ ეს უკანასკნელი სხვებთან კონფლიქტურია.

ურთიერთმოქმედება და ქსელური სისტემა. ადამიანებს შორის ურთიერთმოქმედება მიღებულია მთელს ორგანიზაციაში. ეს ტიპის საჭმის კეთების და ინფორმაციის გაცემის მთელ ქსელს, დაძალებულ არ ზრუნავენ ოფიციალურ სტრუქტურებში. ქსელური სისტემით მუშაობა მნიშვნელოვანი პროცესია ცვლად ორგანიზაციაში, სადაც მთელ სტრუქტურაში ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის უფრო მოქნილი ურთიერთმოქმედება მოითხოვება. ინდივიდებსა შესაძლოა მეტი გააკეთონ ქსელური მუშაობით, ვიდრე ოფიციალური არსებით. ხელს მცირე, ეს ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ ნაატარონ გამოკითხვა და გამოიყენონ მმართველთა იმისათვის, რომ წინ წამოიწიონ თავისი პროექტები და იდეები.

ორგანიზაციებში ადამიანს შეუძლია საჭმე გააკეთოს კავშირების შექმნით – შეთანხმდეს მოქმედების მსგავსობაზე სხვებთან და გააერთიანოს ძლიერი საჭმის გასაკეთებლად.

ურთიერთობები. ორგანიზაციაში გამოყენებული ურთიერთობის პროცესებს გააჩნია გარკვეული ეფექტი მის მუშაობაზე, თუ ეს მუშაობა ქსელური სისტემით მიმდინარეობს, რომელიც შესაძლოა გადაიზარდოს „სიგნალებით შეტყობინების სისტემაში“ ეფექტური ფორტა ხელს უწყობს ორგანიზაციის სწრაფ მსგავსობას, მაგრამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს პირისპირ ურთიერთქმედებას, რომელიც სწრაფ საჭმის შესრულების საუკეთესო საშუალებაა.

§7.8 ორგანიზაციული კულტურა

ამ თავში განვიხილავთ ორგანიზაციის კულტურაში მცხერების ქცევის აღწერას. კულტურის ანალიზისა და კლიმატის.

ორგანიზაციული, ანუ კორპორაციული კულტურა არის ფასეულობების, რწმენის, დამოკიდებულებისა და შეფასების სტრუქტურა, რომელიც შესაძლოა, არ იყოს ნათლად ჩამოყალიბებული; მაგრამ ისაა ეფეს ადამიანის ქცევისა და გაკეთების საშუალებებს. ფასეულობა ისაა, რაც მიჩნეულია მნიშვნელოვანად ადამიანისა და ორგა-

ნიზაციების ქვედაში, ნორმები ქვეყნის დაუწერელი წესებია. ორგანიზაციული კულტურა ეხება ისეთ განეცხლებულ ცნებებს, როგორცაა: უსუსულობა და ნორმები, რომელიც კრცელდება მოდელ ორგანიზაციაში ან მის ნაწილში, ანუ კულტურა, თუ გამოვლენებით მეთოდის და მარტინის განმარტებას განიხილება „როგორც ორგანიზაციული ცხოვრების სუბიექტური მხარის სიტყვა-კოდი“ დილი და კინედი კი ანუ განმარტავენ მას: „კულტურა არის არაოფიციალური წესების სისტემა, რომელიც ნათლად გვჩვენებს, თუ როგორ უნდა იქცოდეს ადამიანი უმეტეს დროს.“

ორგანიზაციული კულტურისაგან განასხვავებენ ორგანიზაციულ კლიმატს „კლიმატი“ ეხება გარეშო პირობების იმ ასპექტებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრები შეგუებული არიან. 1981 წელს შეცნობა რუსომ დაადგინა, რომ კლიმატი შედგება და აღწერითი (თვალსაჩინოა). აღქმა არის ინდივიდის მიერ განცდილი შეგრძნება ან რეაქციაა. აღწერა არის ის, რასაც ადამიანი ამბობს ამ შეგრძნებების შესახებ.

შეცნობები ახსნავენ რეალურ სიტუაციას, ეი, კულტურა და მის აღქმას ეი, კლიმატს.

ორგანიზაციული კულტურა გეოგრაფიის მნიშვნელობის ერთი სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთობისა და ორმხრივი გავრცელების საფუძველს. თუ ეს ფუნქცია დამატებით აღიქმავდა არ შესრულდა, კულტურამ შესაძლოა მნიშვნელოვნად შეამციროს ორგანიზაციის ეფექტურობა.

უსუსულობა და ნორმები, რომელიც კულტურის საფუძველია ეხება ორი გზით: პირველი, ორგანიზაციაში კულტურას აქვს ირებს დიდერი, მეორე – კულტურა ეხება კრიტიკული ინციდენტების გარშემო. მესამე – კულტურა ეხება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური საშუალო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობით. კულტურაზე გაუფრთხილება ორგანიზაციის გარემოცვა. კულტურა ისწავლება დროთა განმავლობაში. ეს სწავლება ორი გზით მიმდინარეობს: პირველი – ტრადიციული მოდელი, ზოგად ორგანიზაციის წევრები სწავლობენ, როგორ დადიონ შიში დამკვეთი მქსნისხების გამოყენებით, მეორე – დადებითი გაძლიერების მოდელი, ხოლო მოქმედ საგნები გამოყენდება და გამაგრებულია სწავლა მაშინაც მიმდინარეობს, როცა ადამიანი ეგუება და ძლიერ გარე სეზონას, როცა ისინი ქმნიან წარმატებულ მეთოდებსა და შეტანისგან გარე პირობების, პროცესების და ტექნოლოგიების დასაბუთებად.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ხოლო კულტურა დიდ ხნის განმავლობაში ეთარდებოდა და მკაცრად დამკვიდრდა, მნედი იქნება

სამი სწრაფად შეცვლია, თუ კი ტრადიციული შემთხვევა არ მოხდება.

ახლა განვიხილოთ ორგანიზაციული კულტურა ფასუდობის, ნორმებისა და მატერიალური კულტურის თვალსაზრისით.

ფასუდობა არის იმის ცოდნა, თუ რა არის ორგანიზაციისთვის საუკეთესო, თუ კარგი და რა მოხდება, ან უნდა მოხდეს უსუსულობათი სისტემები ორგანიზაციაში შესაძლოა აღიარებულ უნდა მხოლოდ უმაღლეს დონეზე. თუმცა შესაძლოა მოდელ ბი-სტრატეგ გაერცხლდეს. შინაგანი ფასუდობა, რომელიც ორგანიზაციის კულტურაშია გამჯდარი და გაბლიერებული მმართველების ქვეყნითი სეგავლების მქონეა.

ფასუდობა გამოიხატება სოფიურთ ტიპურ სფეროში: შესრულებაში, კონკურენციაში, კონპეტენტურობაში, სიხლის შემოტანაში, სარისში, მომხმარებლის მომსახურებაში, დეკლარაციულ მუშაობაში, დამაინზე სრუნვასა და პარტიციპაციაში.

ნორმები არის ქვეყნის დაუწერელი წესები, „თამაშის წესი“, რომელიც არაოფიციალურად გვჩვენებს, როგორ უნდა მოვიქცეთ. ნორმები ადამიანს კარნახობს, რა უნდა აკეთოს, თქვას, სწავდეს და იმსაც, თუ რა უნდა ჩიცვას, ნორმები არახდის იწერება – დაწერის შემთხვევაში ის უკვე პოლიტიკა ან მეთოდია. ის გადმოიცემა მკაცრდობით ან ქვეყნით, როცა ნორმები ირდევია მას თვალუერს აქვს ადამიანი თავისი რეაგირებით. ისინი დიდ გაუფრთხილებს ახდენ ქვეყნზე, სწორედ ამ რეაგირების გამო – ჩვენ ვაკონტროლებთ ხეებს ჩვენი რეაქციის შემდეგობით. ნორმები ქვეყნის სხვადასხვა ასპექტს ეხება: მაგალითად, როგორ ექცევა მენეჯერი თავის უკვეს და რა ურთიერთობები აქვს დეკლარაციის მენეჯერთან; შემოაბის აღიარებული ვითა, სტატუსი, პარტიციპაცია, შესრულება, რეაგირება, პოლიტიკა, დოკუმენტაცია, გულისწერობა, მოსწავლეობა და ოფიციალურობა: მუშაობის აღიარებული ვითაა მაგალითად, „ბევრი იმუშავე, ბევრი დაიხვეწე“, „აღრე მოდი, გვიან წადი“, „თუ სამუშაოს გაკეთებას უფრ ასწრებ განკუთვნილ დროში, მაშინ არაფერცტური ხარ“, „ყოველთუის საქმიანი ჩანდუ“, „ყოველთუის დაუბაბუ ჩანდუ“.

სტატუსი – რა მნიშვნელობა ენიჭება მას სტატუსის აშვარა მანქნებდების არსებობა ან არარსებობა;

პარტიციპაცია – დაუფარავი პარტიციპაცია მოსალოდნელი და მოწონებული, თუ უფრო დახვეწილი მეთოდებია მიღებული ნორმად;

შესრულება შესრულების არსებული ნორმები ზოგადია, ექვლავ მაღალი შეფასება, რაც შესაძლოა ორგანიზაციაში მოხდეს, ესაა მანდუთ დიდ პროფესიონადად;

ძალაუფლება – აღიარებულია ცხოვრების წესად, ხორციელდება პოლიტიკური საშუალებებით, დამოკიდებულია გამოცდილებაზე და უნარიანობაზე და არა მდგომარეობაზე; თავმოყრილია უმაღლეს ხელისუფლებაში; ვრცელდება სხვადასხვა დონეზე ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილში;

პოლიტიკა – მოქმედ ორგანიზაციაში გაერცხლებულია და მისი ნეულისა ნორმალურ ქვეყანა; არაა მიღებული როგორც ღია ქვეყანა; დიალოგია, მონაღონი კარიერისადმი მიდგომის გამოკვეთის დასაწყისი, ავტორიტეტული, ევრადღება გამახვილებულია, მისი და დროში მიღებულ შედეგებსა და წვლილზე;

გულისწერისა – ღია გამოხატული, მაღალი, მაგრამ გამოსატული სხვა, მაგალითად პოლიტიკური საშუალებებით;

მისაწვდომობა – შენეცვრები უნდა იყვნენ გულისხმიერნი და ადვილად სანახაენი; ევლაფერი დახურულ კარს მიღმა ხდება;

ოფიციალურობა – ოფიციალური დამოკიდებულება ნორმა; სანდუებით მიმართავენ, ან არ მიმართავენ ევლა დონეზე; არსებობს დაუწერელი, მაგრამ სახეებით გახატები წესები ჩაცმის თაობაზე;

არტოფაქტები – არტოფაქტები ორგანიზაციის ხილული რეალური ასპექტებია, რაც ადამიანებს ესმით, ხედავენ ან გრძნობენ. მისში შედის, მაგალითად, სამუშაო გარემო, წერილებსა და შემორჩენილებში გამოყენებული ტონი და ენა, როგორ მიმართავენ ადამიანები ერთმანეთს შეხვედრისას და ტელეფონით საუბრისას;

ორგანიზაციული კულტურის შეფასების რამდენიმე საშუალება არსებობს ორგანიზაციული იდეოლოგიის კითხვარი და ორგანიზაციული კულტურის აღწერა; პირველი განაცხადი შედგას შემდეგ:

კარგი უფროსი ძლიერია, რისიანი და შტეიცე, თანაც სამართლიანო; კარგი დაქვემდებარებული დამოხმობა, კარგად მომუშავე და ერთგული ადამიანი, რომელიც კარგად უძღვება საქმეს ორგანიზაციაში; გამტრიახია და კონკურენტუარიანი, ძალაუფლების ძლიერი მოთხოვნილებით; ამოცანის დასახვის საფუძველი არის ხელმძღვანელობაში მყოფი ადამიანების პირადი მოთხოვნილებები და განსაცა.

გადაწყვეტილებას იღებენ ადამიანები, რომლებსაც ამ საქმეში ევლაზე დიდი ცოდნა და გამოცდილება აქვთ;

ორგანიზაციული კულტურა დასათაურდა შემდგენიარად: პუბლიცური ვარგისი, კავშირის დამდგენი, ხელშეწყობი, ნეულებრივი, დამოკიდებული, თავის ამოღებული, ოპოზიციური, ძალაუფლებისანი, კონკურენტული, კომპეტენტური, შიშითხონი, მღწეველი, თვითრეალუზებადი.

კემანისტური – ორგანიზაციები, რომლის მართვა შეიძლება სკდროთი წილისა და პიროვნებაზე ორიენტირების საშუალებით; კავშირის დამდგენი – ორგანიზაციები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ კონსტრუქციულ ურთიერთობებს;

ხელშეწყობი – ორგანიზაციები, სადაც კონფლიქტები არიან; ხელა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა სხვადასხვა, თუნდაც უცდამირულად;

ნეულებრივი – ორგანიზაციები, რომლებიც იმართება კონსტრუქციული, ტრადიციული და ბიუროკრატიული მეთოდებით;

დამოკიდებული – ორგანიზაციები, რომლებიც იერარქიულად იმართება და მონაწილეობის მიმღებნი არ არიან;

თავის ამოღებული – ორგანიზაციები, რომლებიც აცხადებენ წყრების მდგომარეობისათვის დამახასიათებელ უფლებამოსილებაზე;

კონკრეტული – ორგანიზაციები, სადაც გამარჯვება დაფასებულია და წევრები წახალისებულნი, ურთიერთშორის კონკურენტის სდევად მიღებული შწარმოებლურობისათვის;

კომპეტენტური მომთხოვნი – ორგანიზაციები, სადაც სრულყოფილ შეუპოვრობა და კარგი მუშაობა დაფასებულია;

მიღწეული – ორგანიზაციები, რომლებიც კარგად ართმევენ თავს და აფასებენ იმ ადამიანებს, რომლებიც იხსნავენ და ასრულებენ მისი, მაგრამ რეალისტურ მიზნებს;

თვითრეალუზებადი – ორგანიზაციები, სადაც აფასებენ შემოქმედებითობას, ხარისხს და არა რაოდენობას; აგრეთვე, ამოცანის დასრულებას და ინდივიდუალურ განვითარებას;

ორგანიზაციული კლიმატი განსაზღვრავს მცდელობას; შეაფასონ ორგანიზაციები იმ კრიტერიუმის თვალსაზრისით, რომელიც, საერთაოდო, ფლობს და აღწერს შეგრძნებებს კლიმატის შესახებ; კლიმატის შეგრძნების შეფასება შესაძლებელია კითხვარის მეშვეობით, რომელიც ჩამოაყალიბებს ლიტერონა და სტრინჯერმა და მოიცავს შემდეგ კიტეგორიებს: სტრუქტურა, პასუხისმგებლობა, რისკი, სიბორო, მხარდაჭერა, სტანდარტები, კონფლიქტი, იდენტურობა;

სტრუქტურა – მოქმედების შესხლეფისა და თავისუფლების შეგრძნება და სამუშაო ატმოსფეროში ოფიციალურობის და არაოფიციალურობის დონე;

პასუხისმგებლობა – მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებაში სდობის გრძნობა;

რისკი – სამუშაოზე და ორგანიზაციაში რისკისა და ხიროულის შეგრძნება;

სიბორო – მეგობრული და არაოფიციალური ვუყუების არსებობა;

მხარდაჭერა – მეტეკერებისა და თანამოსაქმეების შეგნებული

დახმარება; ორმხრივ მხარდაჭერაზე ყურადღების გამახვილება.

სტანდარტები — შიგა და გარე მიზნების და შესრულების სტანდარტების მნიშვნელობა; ხაზგასმა კარგი სამუშაოს შესრულებაზე ცნობები პირად და ჯგუფის მიზნებში.

კონფლიქტი — შეგრძნება, რომ შეწყვეტის და სხვა მომუშავეებს განსხვავებული აზრის მოსმენა სურთ; კულდების გამახვილება პრობლემების გამოაშკარავებაზე და არა მათი მიმაღლა და იგნორირება.

იდენტურობა — კომპანიისადმი შენი კუთვნილის შეგრძნება, რომ ხარ სამუშაო ჯგუფის დირექტული წევრი.

შევიძლია ვამტკიცოთ, რომ კარგი კულტურა დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე. იგი ეხმარება „მაღალმწიფარმოვლურ“ კულტურის საქმეში, რაც იწვევს ბიზნესის უფეტესობის მაღალ დონეს, კარგი კულტურა თანამიმდევრულია თავისი შემადგენელი ნაწილებით. ვრცელდება ორგანიზაციის წევრებზე და ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციებისაგან ზდება გამოირჩეული. კულტურა, რომელიც „კარგია“ ერთ გარემოებაში ან დროში, შესაძლოა, უფუნქციო იყოს სხვა გარემოებაში და დროში. უნივერსალური რეცეპტი კულტურის მართვისათვის არ არსებობს, თუმცა არსებობს გარკვეული მეთოდები, რაც სასარგებლო იქნება კულტურის ანალიზისა და მხარდაჭერა-გაძლიერებისათვის.

როცა მართვა ძალიან სასურველია, იქნება ისეთი ვითარება, როდესაც მმართველობას მოუხდება ჩაბაროს ანალიზი და შეასრულოს დაგეგმილი ღონისძიებები თავიდან დასაქმებულების მონაწილეობის გარეშე.

კულტურის მხარდაჭერისა და გაძლიერების პროგრამების მიზანია შეინარჩუნოს და ოზრუნოს ყველაფერ კარგზე და უზრუნველყოს, რაც არსებულ კულტურას გააძლიერებს.

კულტურის დამოკიდებულებისა და გაძლიერების ყველაზე მძლავრი იარაღია:

— კრიტიკიზმი და კონტროლი, რასაც ხელმძღვანელები აქცევენ ყურადღებას;

— ხელმძღვანელების მიერ წინასწარ მოფიქრებული როლის მოდელირება, სწავლება და გაავრცელება;

— წახალისებისა და სტატუსის განაწილების კრიტერიუმი;

— დაკომპლექტების, შერჩევის, მხარდაჭერის და დადგენულების კრიტერიუმი.

კულტურის შეცვლის პროგრამა იწყება არსებული კულტურის ანალიზით. ამ ანალიზით, შესაძლებელია, ქვეყნით ვარაუდების გაკეთება, რომ გამოვეჩვენებულ იქნას განვითარებისა და წახალისების პროცესები.

მას შემდეგ, რაც გარკვეულია, თუ რა უნდა გაკეთდეს და პრიორიტეტები, უნდა გადაიდგას ნაბიჯები იმის გასაგებად, რა ბერკეტებია საჭირო შეცვლისათვის და როგორ შეიძლება მათი გამოყენება ამ ბერკეტებში შედის შესრულება, ვალდებულება, ხარისხი, მომსარებლის მომსახურება, ჯგუფური მუშაობა, ორგანიზაციული სწავლება, ფასეულობა.

კითხვები გაშვორებისათვის:

1. განსაზღვრეთ ვალდებულება.
2. მსჯელობის რამდენი სკოლა არსებობს ვალდებულების შესახებ?
3. რა პრობლემებს უკავშირდება ვალდებულების კონცეფცია?
4. რა პირობები უნდა იქნეს გათვალისწინებული ვალდებულების პოლიტიკის მხარდასაჭერად?
5. დაასახელეთ ორმხრივი ვალდებულების მქონე უირმების წარმმართველი პრინციპები.
6. რა იგულისხმება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
7. დაასახელეთ ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები.
8. რომელი პროცესები მიმდინარეობს ჯგუფში?
9. დაასახელეთ ტაქნიკის მხედვეთი ჯგუფის განვითარების ტიპები.
10. რა მოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილოს ხელმძღვანელობამ როლების შესრულებისას?
11. რა არის ძალაუფლება?
12. განმარტეთ ორგანიზაციული კულტურა.
13. რა იგულისხმება ნორმებში?
14. რას განსაზღვრავს ორგანიზაციული კლიმატი?

თავი VIII. მუშაობა და
დასაქმებითი ურთიერთობა

§8.1. მუშაობა, მასზე მოქმედი ორგანიზაციული ფაქტორები

მუშაობა არის ძალისხმევა, ცოდნისა და უნარის გამოყენება მიზნის მიხედვით.

ხალხის უმეტესობა მუშაობს, რათა იარსებოს – იშვიათად ფული, მაგრამ ადამიანი მუშაობს სხვა კმაყოფილებისათვისაც, რაც მუშაობას ახლავს თან. როგორცაა, რაიმე ღირებულების გაკეთება, მიღწევის, პროექტის, აღიარების შეგრძნება, უნარის გამოყენებისა და განვითარების შესაძლებლობები, ძალაუფლების სახეურები, შეგობრული ურთიერთობები. ორგანიზაციებში ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაოს ბუნება და რას ფიქრობენ ამაზე.

მუშაობის ხასიათი ისევე იცვლება, როგორც ორგანიზაცია ახალი მოთხოვნებისა და გარემო პირობების ზეწოდის გამო. ბიზნესის პროცესის ორგანიზაციის დიდი გადღენა აქვს სამუშაოს ყველა ტიპზე, დაცვის გარანტიასა და ორგანიზაციაში კარიერის მიღწევის შესაძლებლობებს.

ორგანიზაციული ფაქტორი, რომლებიც გადღენას ახდენს მუშაობაზე შემდეგია: 1. სარგებების მინიმუმადე შემამკირებელი ორგანიზაცია; 2. წარმოების მუშის ცვალებადი როლი და 3. მოქმედი ფორმა.

ტერმინი „სარგებების მინიმუმადე შემამკირებელი ორგანიზაცია“ გაერცხვდა ჯიმი ფომის ნაშრომით „შექანისა, რამაც მხოფლიო შეცვალა“ ამის მაგალითად „ტოიოტას“ – ფორმა, სადაც შემხნეული იყო შეიღი ხახის დანაკარგი. ჰარბწარმოება, ლოჯისტიკის სარგებების გაზრდა, ჰარბდამსადგმა, სასაჭირო მარაგი, გადაადგილება და წუნინი ნაწილების დამსადგმა. „შემაკირებელი“ წარმოების მიზანია დამატებითი ღირებულების შექმნა დანაკარგების შემცირებით. გარდა შემკირებისა და უარყოფითი შეთოდებისა, შედის დადებითი ფაქტორიც.

მაგალითად, ჯგუფის მუშაობაზე დამყარებული ორგანიზაციები: პრობლემების გადაჭრის პრაქტიკა, ხარისხის უმაღრესობა, მომწოდებლებთან პარტნიორული დამოკიდებულება; მომხმარებლის მოთხოვნებისადმი პასუხისმგებლობა, ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა, რომელიც მამართლებს მაღალი მოტივაციისა და ელღუბუდებისად.

ხარისხობრივი ცვლილება ადამიანის საშუალებით „შემაკირებელი“ მუშაობის მოყვარი ნიშანია. საკითხი მარტო ცვლილების

მიხედვით არ არის, მოყვარი – მისი შეწარმუნება. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებს მრავალი როლის შესრულება შეუძლიათ (ცვლილებების მართვის დროს, ესაა: მხარდაჭერა, ინტერპრეტაციის, დამკვირვებლის, რესურსების მომხმარებლის და მოსალოდნელი გართულების გამაფრთხილებლის როლები. რეორგანიზაციის დროს ცნობილი ფაქტია, რომ სტრუქტურები ძლიერია, კარიერის შესაძლებლობა მცირდება და მორალი და მოტივაცია იკლებს. გამოიქვა აზრი, რომ აშკარაა ბევრი ინიციატივის ნაგარდნა.

წარმოების მუშის ცვალებადი როლი. ტექნოლოგიური სიახლეების და კონკურენტული ზეწოდის შედეგად ჩამოყალიბებული მართვის სტრუქტურა გარდაქმნის მუშების როლს.

მხარდი ავტომატიზაცია და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება საწარმოო პროცესში ნიშნავს, რომ დაბალკვალიფიციური ხელით მრომა თანდათან ჰრება და მუშები სულ უფრო ნაკლებად არიან ჩამოყალიბებული ფიზიკურ ოპერაციებში. სამაგიეროდ მვეტი პასუხისმგებლობა ენიჭებათ იმ პროცესებზე, რომელზედაც მუშაობენ და თვლიან, რომ იქნებიან მომხმარებელზე და ბიზნესზე ორიენტირებული ბევრ შემთხვევაში შესასრულებენ ტექნიკური მომსახურების მარტო და ორგანიზაციულ ამოცანას. ზოგ სფეროში ახალღურების გაზრდა და შესრულებისთან დაკავშირებული ახალღურება გამოყენებოდა, როგორც ინდუფიკალური მწარმოებლობისა და განვითარების სტრატეგია.

მისწრაფება მაღალკვალიფიციურობისაკენ და ცვლადი მუშაობისაკენ არ იყო ყოფილიყოფილი. მამართლებს მრავალმხრივ კვალიფიკაციას, სადაც ყველა მუშა – ოპერატორს თანაბარ დონეზე ასწავლდნ ახალი კვალიფიკაციის ყველა სფეროში.

ცვლადი კვალიფიკაცია – საწარმოს მუშების ძირითადი ნაწიანობა არის დანადგარებზე და მის ნაწილებზე მუშაობა, თუმცა წერთნას სხვა სფეროებშიც გადიან. მისი უპირატესობა ისაა, რომ ურადღება გააჩვილებული ადამიანის მიერ რეგულარულად შესასრულებელ ამოცანებზე. ასევე, ეს საშუალებას აძლევს სხვადასხვა ადამიანს დაეყუდოს და გამოიყენოს განსხვავებული კვალიფიკაცია მისი ნება სურვილისა და უნარის მიხედვით.

მრავალფუნქციური ჯგუფების შემთხვევაში აუცილებელია კვალიფიკაცია გაერცხვდეს მთელ ჯგუფზე აქ ადამიანს შესაძლებლობა აქვს გამოიწვრონას გარკვეული სპეციალიზაციით.

ცვლადი, ანუ „მოქნილი“ ფორმის კონცეფცია გულისხმობს, რომ ფორმებს აქვთ ტენდენცია ეპიონ სტრუქტურული და ოპერაციული შეცვლის ფორმები.

არსებობს სამი ჯგუფის ცვლადები: ფუნქციური, რაოდენობრივი და ფინანსური.

ფუნქციური ცვლილების დროს მუშები სწრაფად და თანაბრად გადახაწილდებიან საქმიანობასა და ამოცანებს შორის ფუნქციური ცვლილება მოითხოვს მრავალმხრივ კვალიფიკაციას.

რაოდენობრივი ცვლილება ისეა მოქმედი, რომ დასაქმებულთა რაოდენობის გაზრდა და შემცირება სწრაფად და ადვილად განხორციელდეს სამუშაო ძალის მოთხოვნის დონეზე ხანმოკლე პერიოდის ცვლილებების შესაბამისად.

ფინანსურმა ცვლილებამ უნდა უზრუნველყოს ანაზღაურების დონე მოთხოვნისა და მიწოდების მდგომარეობის ასახვის მოწინააღმდეგეობა შრომის ბაზარზე. ეს ატარდება ნიშნავს ანაზღაურების ცვლადი ნიშნავების გამოყენების, რაც აადვილებს, ან ფუნქციურ, ან რიცხვით ცვლილებებს.

ცვლად ფორმაში ახალი სტრუქტურის მიხედვით სამუშაო ძალა იყოფა მხარდ პერიოდულ და რიცხვითი მოქნილობის თვალსაზრისით, მუშათა ჯგუფებად, რომელიც თავს იყრის რაოდენობრივად სტაბილური, ძირითადი ჯგუფის გარშემო, რომელიც წარმართავს ფირმის ძირითად საქმიანობას. ურადღებია გამახვილებული ფუნქციურ ცვლილებებზე, რომელიც როცა პერიფერიული სფერო რაოდენობრივი ცვლილება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ბაზრის გაზრდასთან ერთად პერიფერიაც ფართოვდება; თუ ზრდა ნაკლებია, პერიფერიაც შეიძლება, ძირითადად იცვლება მხოლოდ ამოცანებში და პასუხისმგებლობა. მუშებზე აქ არ მოქმედებს სამუშაო ხანგრძლივობის მერყეობა ბაზარზე და ამიტომაც, ისინი ხარგებლობენ გარანტირებული სამუშაო ადგილით, მაშინ, როცა პერიფერიაში მომუშავეები დაუცველები არიან ამ მერყეობისაგან.

§8.2 ცვლილებები მუშაობის სტრუქტურაში

ბოლო წლების განმავლობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო - არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთა რაოდენობის მნიშვნელოვანი ზრდა. წამოვიდა დიდი მოთხოვნილება პროფესიონალებზე და სპეციალისტებზე გაიზარდა დროებითი კონტრაქტების რაოდენობა, რათა კონკურენტუნარიანი იყოს და მაღალის „ელიტურობას ფასში“. ორგანიზაციები არა მარტო „ამცირებენ“, არამედ კერძოდ ადამიანებს მოკლევადიანი კონტრაქტებით და არც პირდაპირ, რომ მათ კარიერას უზრუნველყოფენ.

ორგანიზაციები ყიდულობენ (კერძოდ) ნიჭიერ ადამიანებს (ტალანტებს) როცა და სადაც დასჭირდებათ.

ადამიანური რესურსების გვერდების მომზადებისა და განხორციელების დროს ადამიანებმა უნდა იცოდნენ ეს ფაქტორები და ტენდენციები, თავიანთი შიდა და გარე ეთარებასთან დაკავშირებით.

შემდეგი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს შრომის ბაზრის ფუნქციონირებაზე და აქვან გამოძინარე, ადამიანური რესურსის დაგეგმვის გადაწყვეტილებაზე, არის უმუშევრობა.

უმუშევრობა სამხედრო ფაქტორია, რაც მძიმე ტვირთად აქვებს ბიზნესს. უმუშევრობის გამოწვევები მიხედვითა და მათ გამოწვევებზე ჯერ კიდევ უკონომისტები ბოლომდე ვერ შეთანხმდნენ. კერძო ბიზნესი განმარტების აზრი ისაა, რომ ფირმები ძალიან მცირე სამუშაო ძალას იმიტომ მოითხოვენ, რომ ადამიანები მოითხოვენ ძალიან მაღალ ხელფასს. კლასიკური შეხედულებით უმუშევრობაც ნებაყოფლობითი იყო და მას მოაწესრიგებდა ბაზრის ბუნებრივი ძალები. სოციალისტური თეორიის მიხედვით, არსებობს უმუშევრობის „ბუნებრივი“ დონე, რომელიც ასახავს ტექნოლოგიების, ინდივიდუალური ფიზიკური შესაძლებლობების და ნიჭიერების არსებულ დონეს. კონკურენტული ბაზრის ბაზარში ცვალებადი ხელფასების არსებობის დროს, ხელფასები რეგულირდება ბიზნესის დასარგებლოდობად და მაშინ, როდესაც უმუშევრობა, ნებაყოფლობითია ეს ბოლო შეხედულება იყო ის, რასაც მხარს უჭერდა მღვდელ ფრიდმანი და რომელმაც ძლიერი გავლენა იქონია სამთავრობო პოლიტიკაზე გასული საუკუნის შუა-მან წლებში, თუმცა წარუმატებლად. რასაკვირველია, არსებობს უმუშევრობის მარტივი ახსნა და მარტივი გადაწყვეტა. აშკარად მხოლოდ, ის, რომ უმუშევრობის დონე ისევე მაღალი იქნება, თუ კონომიკური პოლიტიკის ძირითადი საფუძვლი არ გახდება ინფლაციის ტემპის შესწერება.

ხშირად ამბობენ, რომ ხანგრძლივი კარიერის დღეები დამთავრდა, განსაკუთრებით „თეთრხადათიანი“ მოსამსახურეებსათვის, რომ სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფა, რომელიც აღრე სარგებლობდნენ, აღარ არსებობს. შესაძლოა შემცირებამ და უფროდ დაყოფამ გაზარდა ხელმძღვანელებისა და ადმინისტრაციის შიში ზედმეტი არ აღმოჩნდიყვნენ, მერამ დილიტის მკერ ცირტირებულმა „უბოლოებისა და დასაქმების დეპარტამენტის“ მონაცემებსა დაგეგნაბა ცვლილება სამსახურებისა და ქალების სამუშაოს ხანგრძლივობაში. მაშასადამის ცვლილი უფრო დაბალი იყო, ქალებისა იდნე მაღალი.

38.3. დასაქმებითი ურთიერთობა

ტერმინი დასაქმებითი ურთიერთობა აღწერს იმ ურთიერთობებს, რომელიც სამუშაოზე არსებობს დაქირავებულსა და დაქირავებულს შორის, ეს შენაძლება იყოს ოფიციალური, ანუ შრომითი ხელშეკრულება, პროცედურული შეთანხმებები ან არაოფიციალური, რომელიც გამოხატავს გარკვეულ მოსაზრებებს და ვარაუდებს იმის შესახებ, რომ მენეჯერებსა და დაქირავებულებს შეთავაზება შეუძლიათ ან სურთ მიაწოდონ მათ შესაძლოა ჩინაფიქრი აქონდეთ, რომელიც ეხება ინდივიდუალურ ხელშეკრულებებსა და ვარაუდებს ან კოლექტიური ჩინაფიქრი, რომელიც ეხება მმართველობასა და პროცედურებს შორის ურთიერთობას.

დასაქმებითი ურთიერთობების მიმართულებები ნაჩვენებია ქვემოთ მოტანილ №5 ცხრილში.

როგორც ცხრილშია ნაჩვენები მხარეებს წარმოადგენენ მენეჯერები, დაქირავებულები და დაქირავებულთა წარმომადგენლები „შემადგენლობაში“ შედის სამუშაო წახალისება და ინდივიდის კარიერა, ორგანიზაციის ურთიერთობები და კულტურა, რამდენადაც ის მასზე მოქმედებს: მასში შენაძლება შედიოდეს კოლექტიური შეთანხმებები და დასაქმებულების ურთიერთობის ერთობლივი მექანიზმი. ოფიციალურ მიმართულებებში შედის წესები და მე-ოთხეტი: არაოფიციალურში - შეთანხმებითი ურთიერთობები, რომელიც ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე არსებობს. ურთიერთობის განხორციელებაზე გავლენას ახდენს ისეთი პროცესები, როგორიცაა:

ურთიერთკავშირები და კონსულტაციები, მენეჯერული სტილი, რომელიც გაერკვებოდა მთელ ორგანიზაციაში, ან რომელსაც ახორციელებს ინდივიდუალური მენეჯერი.

დასაქმებითი ურთიერთობის ამოხადაში წერტილია დასაქმებულის მხრიდან უნარისა და ძალების შეთავსება დაქირავებულსა და დაქირავებულს შორის, რომელიც დაქირავებულს უსრულელებს ხელფასით. თავდაპირველად, ურთიერთობა ეფუძნება კანონიერ შეთანხმებას. ეს შესაძლოა იყოს წერილობითი, მაგრამ თუ ასეთი შეთანხმება არ არის, ეს არ ნიშნავს, რომ შეთანხმებაზე დაფუძნებული ურთიერთობა არ არსებობს. დაქირავებულს და დაქირავებულს აქვთ გარკვეული უფლებები და მოვალეობები. დაქირავებულის მოვალეობაა აანაზღაუროს ხელფასი, უზრუნველყოს უსაფრთხოება სამუშაოზე, ეულწრფელად იმოქმედოს დაქირავებულთა წინაშე და არა ისე, რომ მათი გამოუთხარის დასაქმებით ურთიერთობაში არსებულ ნდობას და ერთგულებას დაქირავებულსაც იგივე მოვალეობები გააჩნდეს.

რომელსაც ემართება მორჩილება, კომპეტენტურობა, პატიოსნება და ღირსეულობა.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რაც დასაქმებითი ურთიერთობის დროს უნდა გვახსოვდეს არის ის, რომ დაქირავებულს აქვს უფლება გამოხატოს უკანასკნის საკონტრაქტო პირობები, რამდენადაც ეს პირობები დადგენილი იყო კოლექტიური მოლაპარაკებებით. ცალკეული პირები, გარდა იმისა, როცა მათზე დიდი მოთხოვნაა, ვერ შეცვლიან კონტრაქტის პირობებს, რომელსაც მათ დაქირავებული წარუდგენს.

მაკლეინმა, რუსომ და უეიდ-ბენზონიმ მოგვცეს დასაქმებითი ურთიერთობის განსაზღვრის ორი ტიპის კონტრაქტი: გარიგების კონტრაქტი და ურთიერთობითი კონტრაქტი.

გარიგების კონტრაქტი - რომელსაც კარგად ნაშთადიბებუ-ლი საცაღლეო პირობები აქვს, რაც ხეულებზე გამოიხატება ფინანსურად შეზღუდული ხანგრძლივობის, შესრულების განსაკუთრებული მოთხოვნით;

ურთიერთობითი კონტრაქტი - ნაკლებად განსაზღვრულია, ეფუძნება განუცხადებელი პირობებით და ეხება ორგანიზაციის წევრობის დაცვით და მოვალეობაზე. შესრულების მოთხოვნაში, რაც ამ უწყვეტ წევრობას ახლავს, არასრული და ბუნდოვანია.

თუმცა, დასაქმებითი ურთიერთობების გამოხატვა შესაძლებელია ფსიქოლოგიური კონტრაქტის თვალსაზრისითაც, რომელსაც ეფუძნება და ნუნანის თანახმად, ორივეს თვისება გააჩნია ფსიქოლოგიური კონტრაქტის კონცეფცია გამოხატავს იმ შეხედულებას, რომ დასაქმებითი ურთიერთობა ძირითადად, შედგება იდენტიფიკაციისა და იმის შესახებ, თუ რას ელოდებიან ერთმანეთისაგან.

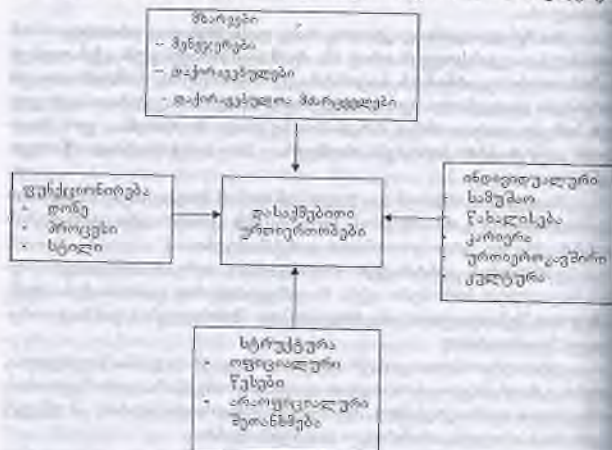
დასაქმებითი ურთიერთობის პოლიტიკა მნიშვნელოვანია კორპორაციის სპეციალისტისათვის, რადგან იგი ბევრ ისეთ რამეს შარდავს, რაც აუცილებლად უნდა იცოდეს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის პროცესების, პოლიტიკისა და მეთოდების განვითარებასა და გამოყენებაში. ეს აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული ყველა მხარეს შორის ეფექტური და წამახალისებელი დასაქმებითი ურთიერთობის გაფართოებაში წვლილის შეტანის თვალსაზრისით.

დასაქმების მახასიათებლები შედგება:

- მართვის ახალი ფორმები, ხშირად, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, დაფუძნებულია ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციაზე, რომელიც მხარს უჭერდა ინდივიდუალურ კონტრაქტებს და არა კოლექტიურს;

- რამდენადაც იზრდებოდა ამოცანის არჩევის თავისუფლება,

№5 ცხრილი: დასაქმებითი ურთიერთობების მიმართულებები



მაგრამ არ არსებობდა მენეჯერული კონტროლის მნიშვნელოვანი შემცირების მაჩვენებელი.

- ზედამხედველობის საკმაოდ კვლავ მნიშვნელოვანი იყო;
- მართვის პოლიტიკის ინტეგრაციული ფორმები კონცენტრირებული იყო ბუნებრივად მომუშავეებზე;
- დასაქმებულთა უმეტესობა ისე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა სამუშაოს არსებითი მორტივაციის ასპექტებს;
- რაც უფრო მაღალი იყო კვალიფიკაციის დონე, მით მეტად იყო ადამიანი ჩართული სამუშაოში;
- დაქირავებულის კვალიფიკაციის დონის ამაღლება და მისთვის მოქმედების გაზრდილი თავისუფლების მინიჭება, შთაბრძნავდა ფაქტორია მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებაში;
- ორგანიზაციისადმი ვალდებულების მაღალი დონე ამცირებს მოცდენებსა და სამუშაო ძალის დენადობას, მაგრამ ჩანდა, რომ ორგანიზაციული ვალდებულება რაიმეს „მატებდა“ ნხეი ორგანიზაციულ და ამოცანების მახასიათებლებს სამუშაოს შესრულებას ხარისხის თვალსაზრისით.

§8.4. დასაქმებითი ურთიერთობის მართვა

დასაქმებითი ურთიერთობების დინამიკური და ხშირად ბუნდოვანი ხასიათი ზრდის მისი მართვის სიმძნელებს. პრობლემები რთულდება იმ ფაქტორების მრავალგვარობის გამო, რომელიც გავლენას ახდენს კონტრაქტზე ორგანიზაციის კულტურა, მენეჯერული სტილის სიჭარბე, უმაღლესი მმართველობის ფასეულობები, ნდობის ატმოსფეროს არსებობა ან არარსებობა, ყოველდღიური ურთიერთობა დაქირავებულებსა და მენეჯერებს შორის, ბიზნესის პოლიტიკა და პრაქტიკა.

ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. დასაქმებითი ურთიერთობის ბუნებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს კადრების მოქმედება. ეს მოიცავს ყველა ასპექტს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ეპერობიან ადამიანებს ისეთ სფეროებში, როგორც: დაკომპლექტება, შესრულების განხილვა, დახმარება, კარიერის განვითარება, წახალისება; ჩართვა და მონაწილეობა, სანთერები, დისციპლინარული მეთოდები და სიჭარბე. დასაქმებითი ურთიერთობაზე გავლენას მოახდენს ისიც, თუ როგორ ითხოვენ მათგან სამუშაოს შესრულებას. კადრების სპეციალისტს შემიძლია შევუძლია გაუწიოს დახმარება დადებითი და უეფექტური დასაქმებითი ურთიერთობის განვითარებას:

- დაკომპლექტებაზე ინტერვიუს დროს - რეალისტურად უნდა მოეწოდოს საკმარისი ხელსაყრელი და არახელსაყრელი ასპექტები;
- სწავლის პროგრამაში - დამწყობათაგანის ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მეთოდების და მისი ძირითადი ფასეულობების შეტყობინება; მათთვის შესრულების იმ ნორმებზე მითითება, როგორცია ხარისხი და მოხმარების მომსახურება და მოქნილობის მოთხოვნების ახსნა;
- დაქირავებულისათვის სახელმძღვანელოს გამოცემა და გათანამედროვეება, რაც სასწავლო პროგრამით მიღებული ინფორმაციას განამტკიცებს;
- შესრულების მართვის პროცესების განვითარებაში ხელის შეწყობა, რაც უზრუნველყოფს შესრულების საფარულ მოცულობის შეთანხმებას და რეგულარულ განხილვას;
- პირადი განვითარების გეგმების გამოყენების მხარდაჭერა, რომელიც განმარტავს იმას, როგორ შეიძლება შევალთით შესრულების უწყვეტ განვითარებას, ძირითადად, თვითმართვადი სწავლით.
- ტრენინგისა და მართვის განვითარების პროგრამების გამოყენება ძირითადი ფასეულობების მხარდასაჭერად და შესრულების

საქართველო მოცულობის განსასაზღვრელად;

- მჭევრმეტყველობისა და ჯგუფის ხელმძღვანელის ტრენინგის შემდეგ იმის უზრუნველყოფა, რომ მათ გაიგონებდნენ თავიანთი რეალური დასაქმებითი ურთიერთობის სამართავად ისეთი პროცესების შემსწავლობა, როგორიცაა, შესრულების მართვა და ჯგუფის ხელმძღვანელის ინფორმაცია;

- შერეულობისა და ჯგუფის ხელმძღვანელისა და მათი ჯგუფის წევრების შორის მაქსიმალური კონტაქტის წახალისება, რათა მაღალ დონეზე მოლოდინის ორმხრივ გაგებას და ურთიერთკავშირის საშუალების უზრუნველყოფას;

- გამჭვირვალობის საერთო პოლიტიკის აღიარება იმის უზრუნველყოფად, რომ დასაქმებულებმა იცოდნენ ყველაფერი, რაც მათ ეხებათ, როგორ ხდება, რა ხდება და რა გავლენა ექნება ყველაფერ ამას - მათ დასაქმებაზე, განვითარებასა და პერსპექტივაზე;

- საკადრო მეთოდების დამუშავება, რომელშიც შედის სამიზნობის განსაზღვრა, დისციპლინის დანერგვა შესაძლებლობების, მხარდაჭერა და სიჯარბე, ყველაფერი ამის სამართლიანად და შესაბამისად გადაწყვეტის უზრუნველყოფა;

- კადრების პოლიტიკის განვითარება და ისეთი სფეროების განვითარება, როგორიცაა დასაქმება, განვითარება, წახალისება და დასაქმებულთა ურთიერთობები;

- კადრების პოლიტიკის განვითარება და ისეთი სფეროების განვითარება, როგორიცაა დასაქმება, განვითარება, წახალისება და დასაქმებულთა ურთიერთობები;

- იმის გარანტია, რომ წახალისების სისტემა ეფუძნება და ახერხებს მაღალი საპროდუქტიურობისა და შესაბამისობის ანაზღაურებისა და დასაქმების ყველა სფეროში;

- რჩევის მიცემა დასაქმებულთა ურთიერთობების მეთოდების, პროცესებისა და ხაზითების შესახებ, რომელიც აყალიბებს კარგ კოლექტიურ ურთიერთობებს.

დასაქმებულთა ურთიერთობების მართვის ეს მეთოდები მოიცავს ადამიანთა მართვის ყველა ასპექტს. უნდა გვახსოვდეს, რომ ეს უწყვეტი პროცესია. ურთიერთობის ეფექტური მართვა უზრუნველყოფს ფასეულობათა მხარდაჭერას და გამჭვირვალე, შესაბამის და სამართლიან მდგომარეობას დასაქმების ყველა ასპექტის მიმართ.

მაინტერესოა აღინიშნოს, რომ ნდობის შექმნა არის ერთადერთი ბაზისი, რომელზეც იგეგმება ქაღალდებულება. ბევრ ორგანიზაციაში ნათქვამია და გაკეთებულს შორის შეუსაბამობა ძირს უთხრის ნდობას, წარმოშობს ცინიზმს დასაქმებულთა მხრიდან და ხელს უწყობს წინააღმდეგობების წარმოშობას მენეჯმენტის შესჯერებებში;

ნდობა უნდა განიხილებოდეს, როგორც საზოგადოებრივი კაპიტალი - ნებისმიერი სოციალური ჯგუფის კეთილი ნების წევარი, რაც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანებს, თანამშრომლობა ერთმანეთთან. ტომპსონის შესჯერებით ნდობა ადამიანის უნიკალური შესაძლებლობაა, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას კონკურენტულ უბრატელობის განხორციელებაში - ძირითად კომპეტენტურობად, რომელსაც მოყვართ მისთვის მაღალ ეფექტურობამდე. ამგვარად, ბიზნესისათვის აუცილებელია, წამოიწიოს წვლილის შესაბამისი ანაზღაურების პროცესები, რომელიც ნდობაზეა აგებული.

ნდობა, ოქსფორდის ინგლისური ლექსიკონის განმარტებით, არის „რწმენა, რომ ვისზედაც ხეწი უარს დამოკიდებულნი, გაამართლებს ჩვენს მოლოდინს.“ ეს მოლოდინი დამოკიდებულია სხვისი მასუხისმგებლობის ჩვენივე შეფასებაზე, ხეწივე მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

მაღალი ნდობის მქონე ორგანიზაცია მეტად უფროსად ახერხებს აქტიურ, კორგანიზაციაში მონაწილეთა ერთმანეთს ინაწილებს მისთვის და ფასეულობებს ერთმანეთისადმი აქვთ ხანგრძლივი მოვალეობის დიდი შეგრძნება ერთმანეთის ნებაყოფლობით ესმარებათ ყოველგვარი ანგარების გარეშე ან წინასწარი რეაგირების გარეშე. ერთმანეთის მიმართ პატიოსანი და თავისუფალი ახრები აქვთ;

შხად არიან თავისი ბუფი ანდონ ერთმანეთს გაუზიარონ ის ექვები, რაც წარმოიქმნება მოტივაციასთან და კეთილ ნებასთან დაკავშირებით.

ამ თვალსაზრისით მდგომარეობის მიღწევა იშვიათად თუ შეიძლება. დავსვათ კითხვა: როდის ენდობა დასაქმებულთა მმართველობას? ეს ხდება მაშინ, როდესაც ეს უკანასკნელი დამტკიცებულია, რომ მმართველობა ნიშნავს ნათქვამის შესრულებას, ან აღმოაჩენს, რომ მმართველობა ნათქვამს ახრულებს - მოქმედება შესაბამისად სიტყვას.

დევით გესტის სიტყვებით, „აკეთებს საქმეს - სიტყვა: ინახავს და მოლაპარაკების თავის წილს ახრულებს.“ ბიზნესში, როცა პარტნიორი გრძნობს, რომ მას ექცევიან პატიოსნად, სამართლიანად და შესაბამისად.

ბევრი ავტორი ასკენის, რომ ნდობა არ არის რაღაც, რომლის პირდაპირ მართვა შესაძლებელია. რაკოს სიტყვებით, „ნდობა არის კულტურის ნორმა, რომელიც იშვიათად იქმნება დაკეთილი, რადგან ნდობის შექმნის ცდა ანგარებით დაანგრევის ნდობის ეფექტურ საფუძველს.“

თუმცა შეუძლებელია ნდობის „მართვა“, მაგრამ ნდობა კარგი მართვის შედეგია, ის იქმნება და ჩარჩოვდება მენეჯერული ქცევისა და მოლოდინის განვითარებით.

შვენიშნავი ასევე, რომ ნდობის საკითხები მოწოდებული არაა მართოს აღამიანები და პროცესები, არამედ იგი უნდა ურთიერთობას და ურთიერთდახმარებას.

ამგარა, რომ ქვეყნის სახელაა, რომელიც წარმოშობს ნდობას, არის მმართველობის ხინდისიერი დამოკიდებულება აღამიანებთან. როდესაც იგი ასრულებს მოცემულ სიტყვას და ახორციელებს რასაც ქადაგებს. ორგანიზაციები, რომლებიც ძირითადად ფასეულობას ითვსებენ, და შემდეგ კი უარყოფენ წარმოადგენენ დაბალი ნდობის ორგანიზაციებს.

ნდობა უფრო მეტად წარმოიქმნება, მმართველობა პატიოსნად, სამართლიანად და შესაბამისად მოქმედებს. მაშინ, როცა გამკვირვებლობა დანერგულია, როცა დაპირებების, წინადადებების გადაწყვეტილების მიზეზები უკავშირდება, როგორც ზოგადად დასაქმებულებს, ასევე ცალკეულ პირებს, როცა სრულად არიან ისინი ჩაბმულნი წახალისების განვითარების პროცესში და როცა ურთოდელი მოლოდინი შეთანხმებულია შესრულების მართვის მეშვეობით.

ამ კრიტერიუმების შესრულებლობა, მოლიანად, ან ნაწილობრივ, აღბათ, არის მთავარი მიზეზი იმისა, თუ რატომ ვერ გაამართლა მოლოდინი შესრულებაზე დაფუძნებულმა ანაზღაურების ამდენმა სისტემამ. ამოსავალი წერტილია პროცესუალური და განაწილებითი სამართლიანობის პრინციპების გაგება და გამოყენება.

აღამიანისადმი კანონიერად მოქცევა ნიშნავს მათდაბი სპარტლიან და პატიოსან მოქცევას. არჩევენ სამართლიანობის ორ სახეს: განაწილებითი და პროცესუალური.

განაწილებითი სამართლიანობა ეხება წახალისების განაწილებას აღამიანი თქიერებს, რომ მას სამართლიანად მოექცენენ იმ შემთხვევაში, თუ მათსგერათ, რომ ჯილდო განაწილდა მათი წვლილის შესაბამისად, თუ ისინი დანაპირებს მიიღებენ და თუ მათი მოთხოვნები დაკმაყოფილდები.

პროცესუალური სამართლიანობა გულისხმობს იმას, თუ როგორ მიიღება მენეჯერული გადაწყვეტილებები და როგორ იმართება საკადრო პროცესები. ტოლერმა და ბაიუსმა განსაზღვრეს ის ფაქტორები, რომელიც გააღწიას ახდენს პროცესუალური სამართლიანობის აღქმას:

- დასაქმებულის აზრის სათანადო გათვალისწინება;
- დასაქმებულისადმი პირადი მიკერძოების დაგმობა;
- დასაქმებულზე კრიტერიუმის შესაბამისად გამოყენება;
- დასაქმებულისათვის გადაწყვეტილებების შედეგების აღრუელი ინფორმაციის უზრუნველყოფა;
- დასაქმებულის უსრუნველყოფა მიღებული გადაწყვეტილებით.

ბების შესაბამისი განმარტებით.

ნდობის დაცვების შემთხვევაში, მისი განახლებისათვის სჭარბა შემდეგი პროგრამა:

უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა აღიაროს, რომ არააქ მათის ყურადღებას აქცევდა დასაქმებულის განსხვავებულ მოთხოვნებს.

შეზღუდული შემცირება, რომლის საშუალებითაც მოხდება დასაქმებულთა ჯგუფის გარკვეული გადისვლა მუშაობის განსხვავებულ სახეზე ისეონაირად, რომ გათვალისწინებული იქნება ინდივიდის მოთხოვნები.

„ცოდნაზე დამყარებული“ ნდობის ჩამოყალიბება, რომელიც ეფუძნება არა განსაზღვრულ საქმიან გარიგებას, არამედ მინდობილობის ჩამოყალიბებას.

ნდობის მოპოვება, რომელიც ემყარება ტოლერანსეულებს, როცა მითითებული მხარე ხაზს უსვამს ფრთხილად მოთხოვნებს და აქედან გამომდინარე, საკუთარ თავზე იღებს მათ.

კითხვები გამორეუბისათვის:

1. რა არის მუშაობა?
2. რომელი ფაქტორები ახდენენ გავლენას მუშაობაზე?
3. რას გულისხმობს მრავალმხრივი კვალიფიკაცია?
4. რას გულისხმობს ცვლილი კვალიფიკაცია?
5. რას გულისხმობს ცვლილი, ანუ „მოქნილი“ ფორმის კონცეფცია?
6. როგორ ურთიერთობებს აღწერს ტერმინი დასაქმებითი ურთიერთობა?
7. რა პროცესები ახდენს გავლენას ურთიერთობის განხორციელებაზე?
8. ამოთვალეთ და დაახლოებით დასაქმების შახსიათებლები.
9. დაახლოებით დასაქმებულთა ურთიერთობების მართვის მეთოდები.
10. როგორ განმარტდება ნდობის მეცნიერი შიუ?
11. სამართლიანობის რიმდენ სახეს არსევენ და დაახლოებით ისინი.
12. რა პროცესები მოქმედებს პროცესუალური სამართლიანობის აღქმას?
13. რას ემყარება „ცოდნაზე დამყარებული ნდობა“?

თავი IX. ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო და როლები

§9.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის წამოყალიბება

ორგანიზაციებში ადამიანების მართვის დროს მუდმივად იბადება შემდეგი კითხვები: ვინ რას აკეთებს; როგორ უნდა დაჯიჯუდეს საქმიანობა; კომუნიკაციის რა მიმართულებები და საშუალებები უნდა შეიქმნას; როგორ უნდა გაეგებინოთ ადამიანებს თავიანთი როლები ორგანიზაციის და მათი კოლეგების როლებთან მიმართებაში; ვაკეთებთ კო ეფექტურს, რაც უნდა გავეთქვას და ხომ არ ვაკეთებთ იმას, რაც არ უნდა გავეთქვას; მმართველობის ბევრი უსარგებლო ფუნა ხომ არ არის ორგანიზაციაში?

ეს ის კითხვებია, რომელიც ადამიანებს აწუხებს და რომელიც უნდა აინტერესებდეს ადამიანური რესურსის სპეციალისტს, როგორც კომპანიის დამხმარეს, რათა ამ უკანასკნელში უკეთ გამოთქვან თავისი ადამიანები. ადამიანური რესურსის სპეციალისტებს უნდა აქონდეთ დახმარება აღმოუჩინონ ორგანიზაციული სტრუქტურის დაჯიჯუება და როგორცაა ორგანიზაციის პროცესებს, რამდენადაც ამ სპეციალისტებმა კარგად უწყვიან ის ფაქტორები, რომელიც ორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედებს და თავისი მდგომარეობის გამო, მათ შეუძლიათ მოლიანად შეაფასონ, როგორია ბიზნესი ორგანიზებულში ამის გაკეთება კი, სხვა ფუნქციური განყოფილების ხელმძღვანელებს არ ძალუძთ.

ორგანიზების პროცესი შესაძლოა აღწეროთ, როგორც კოორდინირებული საქმიანობის ჰისტეზის დაგეგმვა, განვითარება და შენარჩუნება; ხადაც „სისტემა“ არის ორგანიზაცია არის სისტემა, რომელზედაც მოქმედებს გარეშო პირობები და რომელსაც გააჩნია, როგორც ოფიციალური, ასევე არაოფიციალური ელემენტები.

ორგანიზაციის პროცესი დაკავშირებულია მოლიანი სტრუქტურის დაგეგმვითან ან როგორცაა ორგანიზაციის მართვა უნდა ხშირად დაინტერესებულია გარკვეული ფუნქციების და საქმიანობების ორგანიზაციებით და ამ ბაზისით, რომელზედაც იმართება აგებული ურთიერთობა.

ორგანიზაციაში ცვლილებები მუდმივად მიმდინარეობს თვით ბიზნესში, ამ გარემოებებში, სადაც ბიზნესი მოქმედებს და იმ ხალხში, რომელიც ამ ბიზნესში მუშაობს. არ არსებობს „იდეალური“ ორგანიზაცია. ყველაზე დიდი, რაც შეიძლება გავეთქვას, არის მასში ჩართული პროცესების ოპტიმიზაცია, თან უნდა გვახსოვდეს, რომ რაც არ უნდა განვითარდეს სტრუქტურა, ის ყოველთვის იქნება

დამოკლებული ორგანიზაციის გარეშო პირობებზე და ამიტომ, ორგანიზაციის ერთ-ერთი მიზანი, „უკეთ შეთავსოს“ ეს სტრუქტურა და გარემოებები.

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია შედგება ადამიანებისგან, რომლებიც მეტ-ნაკლებად შეთანხმებით მუშაობენ. ორგანიზაციაში აუცილებლად, განსაკუთრებით კი შენეჯერულ დონეზე უნდა მოახერხოს, რომ შესაბამისად გამოთქვან ის არსებული ადამიანების ძალა და დამოკლებულება. შედეგი შეიძლება იდეალური არ იყოს, მაგრამ ამართლებს იმ სტრუქტურასთან შედარება, რომელიც ადამიანურ ელემენტებს უარყოფს ყოველთვის სახურველია ფიქრობდეს იდეალურ სტრუქტურაზე, მაგრამ სახურველია მისი მორგება გარკვეულ გარემოებების დასაკმაყოფილებლად. რამდენადაც არსებობს შესაძლო სირთულეების წარმოქმნის საშიშროება, ეს მნიშვნელოვანი პუნქტია, მაგრამ მას ხშირად უარყოფენ შენეჯერების კონსულტანტები და ისინი ვინც ხელახლებულად უდგება ორგანიზაციას, რასაც ხშირად დამლუპველი შედეგი მოსდევს.

მიზანი რამდენადაც გვახსოვს, რომ ორგანიზაციისთვის უნდა გამოთქვანოთ ემპირიული და პირობითი მიდგომა, ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანი უნდა განისაზღვროს, როგორც ბიზნესის საქმეების წაძლირის მართვითი უბეჭელი ღონისძიება, ამის გასაკეთებლად, ჰქვანებისდაგვარად, აუცილებელია:

- გავარკვეოთ ორგანიზაციის ყოველსმომცემი მიზნები - სტრატეგიული მიზნები, რომელიც მართავს იმას, თუ რას და როგორ აკეთებს ორგანიზაცია;
- ამ მიზნის მისაღწევად, რაც შეიძლება ზუსტად განესაზღვროთ ძირითადი საქმიანობები;
- ლოგიკურად დაგეგმულოთ ეს საქმიანობები, რათა თავიდან აიცილოთ უსარგებლო განმეორება და პარალელიზმი;
- საქმიანობების ბრტყეზირების, ერთიანი ძალისხმევა მიღწევისა და გვერდური მუშაობის უზრუნველყოფა საერთო მიზნის განსაკორციელებლად;
- სისტემაში მოქნილობის (ცვლილების) დანერგვა, ისე, რომ ორგანიზაციულმა შექანიზმმა შეიძლოს, ახალ სიტუაციებთან და მოვანებთან შეგუება;
- მოუღს ორგანიზაციაში ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების შესრულებულია;
- თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის როლისა და ფუნქციის განსაზღვრა;
- ინდივიდუალური როლის, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების გარკვევა;

- სამუშაოს ატება ისე, რომ მასში დაგეგმილი ადამიანების უნარი და კვალიფიკაცია, ადამიანების უზრუნველყოფა მოტივაციის მაღალი დონით კარგად იქნეს გამოყენებული;

- ორგანიზაციული განვითარების საქმიანობების დაგეგმვა და განხორციელება ისე, რომ უზრუნველყოფილ იქნას ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვადასხვა პროცესების ისე ამოქმედება, რაც წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის სტრუქტურის ეფექტურობაშია ფაქტორებისა და ხარვეზთა ფაქტორების ჩამოყალიბება ისე, რომ პასუხს აკლდნენ განსახლებულ პროცესებზე განვითარებაზე, პროფესიულ და ადმინისტრაციულ საქმიანობაზე და პროექტის გაძლიერებაზე.

§9.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვა (ანალიზი, დიაგნოზის დასმა, გეგმა)

ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვა შემდეგი საუფესურგებო ტარდება: ანალიზი, დიაგნოზის დასმა, გეგმა, გეგმის განხორციელება;

- ანალიზი - იმ მექანიზმებისა და ფაქტორების ქცევით აღწერილი ანალიზი, რაც ორგანიზაციაში არსებობს და გაველნის ახდენს ახლაც და მომავალშიც;

- დიაგნოზის დასმა - რისი გაკეთებაა საჭირო ორგანიზაციის სტრუქტურის და მისი ფუნქციის გაუმჯობესებისათვის;

- გეგმა - იმისთვის, რომ დიაგნოზის დასმის შედეგად სტრუქტურაში დასმული შენიშვნების გათვალისწინება მოხდეს ფაზობად, გეგმა შესაძლოა მოიცავდეს გრძელვადიან მოსაზრებებს სტრუქტურისა და იმ ტიპის შენეცერებისა და დაპირებებების შესახებ, რომლებსაც იქნება მოთხოვნა ამ სტრუქტურაში სამუშაოდ;

ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვის ამისავალი წერტილია ორგანიზაციაში არსებული ეთიარების გაანალიზება, სტრუქტურა და პროცესების ანალიზი და სტრატეგიული საკითხების შეფასება, რომელიც - საფარაულოდ, გაველნის მოახდენს მომავალში აქ შედის;

- გარე პირობები - ორგანიზაციის მისია, ფასეულობა, ორგანიზაციული კლიმატი, მართვის სტილი, ტექნოლოგიები და პროცესები, რომლებიც გაველნის ახდენს მის მუშაობაზე და რომელიც იმეუნდა იყოს, რომ ეს ფუნქციები შესრულდეს ტექნოლოგიების განვითარება ისეთ დარგში, როგორცაა, ფიქტური წარმოება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იქნება ახვეუ მნიშვნელოვანი იქნება ახალი პროცესების შემოტანა, როგორცაა, თანამედროვე მეთოდები და სტრუ-

ლად ახალი კომპიუტერული სისტემის ათვისება;

- სტრატეგიული საკითხები და ამოცანები გამოკვლევის ფონისათვის აუცილებელია იმ სტრატეგიული საკითხების გატება, რომელიც ორგანიზაციისა და მისი ამოცანების წინაშე დგას. ეს შესაძლოა გავითვალისწინოთ ისეთ სათაურებში, როგორცაა, განვითარება, კონკურენცია, პაზრის მდგომარეობა და რეპუტაცია გასათვალისწინებელია, აგრეთვე, ის საკითხები, რომელიც ეხება ადამიანურ, ფინანსურ და ფიზიკურ რესურსების ხელმისაწვდომობას;

- საქმიანობა. საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, რა სამუშაო გაკეთდა და რისი გაცუებაა საჭირო ორგანიზაციაში მისი ამოცანების მისაღწევად არსებულ გარემოში. ანალიზი მოიცავს იმასაც, რა კეთდება და რა არა, უნა აკეთებს და სად და რამდენად შერუდდა ეს საქმე. აუცილებელია უნდა გავეცნო პასუხი ძირითად კითხვებს: ვეუდა აუცილებელ საქმიანობას შესაფერისად უჭერუნ მხარს თუ არა? სრულდება თუ არა უსირგებლო საქმიანობა, ეთ. რაც არაა საჭირო, რომ გაკეთდეს ან რომლის შესრულებაც უფრო ეკონომიკურად და ეფექტურად შეიძლება გარე ქვემოთჯარებისა და მომწოდებლების მეშვეობით.

- სტრუქტურა. სტრუქტურის ანალიზი გვჩვენებს, როგორ არის დაჯგუფებული სხვადასხვა საქმიანობა, იერარქიის დონის რაოდენობა, რამდენადაა დეცენტრალიზებული ხელისუფლება განყოფილებაებში და სტრატეგიული მიზნების ერთეულებში, სადაა განთავსებული, ისეთი ფუნქციები, როგორცაა ფინანსები, კადრები, კულევა და განვითარება; ერთიერთობები, რომელიც არსებობს სხვადასხვა ფუნქციებსა და ერთეულებს შორის. ყურადღება ექცევა ისეთ საკითხებს, როგორცაა იმ უსების ლოგიკურობა, რომელია საქმიანობა და ჯგუფებული და დეცენტრალიზებულია, მენეჯერების მართვის წიორში ფუნქციებს შორის პარადელისში ან განხეთქილება, რასაც მიყვარათ გარკვეული საქმიანობის უარყოფამდე უსარგებლო განყოფილებების, ფუნქციებისა და მმართველობის ფუნების არსებობა.

§9.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგნოზი და ორგანიზაციული დაგეგმვა

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგნოზი უნდა ექცეოდეს ანალიზსა და შეთანხმებას იმ პირთა მხრიდან, რომელიც დაინტერესებულია იმით, თუ რა უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზანი არსებულ მექანიზმების შესაძლოა განვითარებით ამ მიზნების და მომავალი

მოთხოვნების ფონზე იმისთვის, რომ შეეფასოთ, რამდენად აკმაყოფილებენ ამ მოთხოვნებს ან რამდენად წარმატებული არიან.

გამორბად დირს, რომ აბსოლუტური ხორმები, რომლის ფონზეც შეაძლება ორგანიზაციის სტრუქტურის განსჯა, არ არსებობს. რამდენიმე ორგანიზაციისათვის მარტო ერთი გზა არ არის და არც აბსოლუტური პრინციპები, რომელიც მართავს ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევას ორგანიზაციების ფუნქციონირებად დაიწყო ბევრ რამეს მისაწონია, მაგრამ შესაძლებელია შევინიშნოთ იქონს და ორგანიზაციის ერთეულები და ცვალებადი აღამაინები ბედის ანაბარა დატოვონ ყოველგვარი ინსტრუქციების გარეშე. ხად უნდა მოვრგონ სტრუქტურას და როგორ უნდა იმუშაოს ერთმანეთთან, ამით კი რთულდება მმართველობის ამოცანა საქმიანობის კოორდინაციის შესახებ.

მართალია, ორგანიზაციული სტრუქტურის „წესები“ და „პრინციპები“ არ არსებობს, მაგრამ გარკვეული რეკომენდაციები, რომელიც უნდა გვახსოვდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლის დროს შეგვიძლია:

სამუშაოს განაწილება. უნდა განისაზღვროს გასაკეთებელი სამუშაო და განაწილდეს ფუნქციების, ერთეულების, სამუშაო ჯგუფების, სამსახურის ჯგუფების და ინდივიდუალური მდგომარეობების მიხედვით. მონათესავე საქმიანობამ ერთად უნდა მოიქაროს თავი, მაგრამ ყურადღება უნდა გამახვილდეს პრიციპებზე და არა იერარქიაზე. გათვალისწინებული უნდა იქნეს ამ პროცესების მართვა, რომელშიც ჩართულია სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფები და ერთეულები.

დოკუმენტირება და ინტეგრირება. აუცილებელია იმ სხვადასხვა საქმიანობის დოკუმენტირება, რომელიც შესასრულებელია, მაგრამ, ამავე დროს, აუცილებელია იმის უზრუნველყოფა, რომ ეს საქმიანობები ინტეგრირებული იქონს იმგვარად, რომ ორგანიზაციაში ყველამ იმუშაოს ერთი და იმავე მიზნებისათვის.

ჯგუფური მუშაობა. სამუშაო ისე უნდა იქონს განსაზღვრული და რთული ისე დახასიათებული, რომ გაადვილოს და ხაზი გაუსვას ჯგუფური მუშაობის მნიშვნელობას. საზგასმელი უნდა იქონს ის სფეროები, რომელშიც აუცილებელია ერთობლივი მოქმედება. ორგანიზაციის სტრუქტურა ისე უნდა აიგოს და მოქმედებდეს, რომ ხელშეწყობდეს განყოფილებისა და ფუნქციების საზღვრებს. სადაც კი შესაძლებელია, უნდა ჩამოყალიბდეს თვითმართვადი ჯგუფები და უნიტულები მსახურობისთვის – დავისრობი ხავეთარი საქმის გახლავაში, რომელშიც შედის დოკუმენტი, დოკუმენტები და შესრულების ხარისხის კონტროლი. კარგია დიარუროს ქსელური მუშაობა, რომ აღამაინები ღიად და არაოფიციალურად ცვლიდნენ ინფორმაციას,

როცა ამის აუცილებლობა იქნება. რადგან ეს არაოფიციალური პროცესები უფრო სიფიქსია, ვიდრე მკაცრად მუშაობა, როგორც ეს ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სქემით.

მოქნილობა (ცვლილება). ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ მოქნილი უნდა იქონს, რომ სწრაფად ირეაგიროს ცვლილებებზე, პრობლემებზე და სხვადასხვა გაურკვევლობებზე. მოქნილობა უნდა გაიზარდოს ძირითადი ჯგუფების შექმნით, არასრული სამუშაო დროით, დროებით და კონტრაქტით მომუშავე, პირთა გამოყენებით დამატებითი მოთხოვნების რეგულაციებისათვის უზადლესი სელექციონირების დონეზე და სხვაგვარად, სადაც აღამაინები ინაწილებენ მსახურობისთვის და აპირებენ კოდეცების მუშაობას სხვა სფეროებში თავიანთი პოტენციალი ფუნქციის, ან კვალიფიკაციის გარდა, უნდა იქონს გათვალისწინებული კოდეციალური დამოკიდებულება ჯგუფურად მუშაობის მიმართ.

როლის გარკვევა. აღამაინი, როგორც ცადაკ პიროვნება და როგორც ჯგუფის წევრი გარკვეული უნდა იქონს თავის როლში. მან უნდა იფიქროს, რის წინაშე არის მსახურობისთვის და რა შესაძლებლობა მიეცემა თავისი უნარის გამოხატულებად. ამ ამოცანების მსადაწვევად, რომელშიც შეთანხმდება და რომლის წინაშეც ვალდებულია აკისრია, სამუშაოს როლის დახასიათება უნდა განსაზღვრავდეს ძირითადი შედეგის არება, მაგრამ არ უნდა მოქმედებდეს, როგორც დამოუკიდებელი, ანიტიაციის დამორგუნელი და მსახურობის მსახურობის მსახურობა შექსრუდავად.

დეცენტრალიზაცია. გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება უნდა გადმოცეს მოქმედების ადგილის, მოგებაზე რაოდენობის ცენტრები უნდა მამოყალიბდეს, როგორც ბიზნესის ერთეული, რომელიც უმუშაოდ თავის მსახურობაში ახლოს და რომელიც გარკვეული ავტონომია აქვს. პაზარის ბიზნესში უნდა შექსმას ფუნქციონირი ორგანიზაცია თითოეული ფუნქციონირი ერთეული, რომელიც თვითონ უბლება საქმეს, თუმცა დაკავშირებული იქნება ბიზნესით, ერთიანი პოლიტიკით.

ფუნქციონირება. ორგანიზაციები უნდა „გათანაბრდეს“ მართვის სელექციონირების სელექტი ფუნქციის ჩამოყალიბებით, ამისათვის, რომ ხელი შეუწეოს მოქნილობას, გათვალისწინებული ურთიერთობა, გაიზარდოს აღამაინი, როგორც პიროვნების ან ჯგუფის წევრის პასუხისმგებლობა, გაიზარდოს რეაგირების უნარი და შემცირდეს სარგებო.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემას მიეცევა ორგანიზაციულ დავიდეციაზე – სტრუქტურული ცვლილების შესახებ მისაზრებობის შეფასება, რომელიც ეხება სამუშაო ძალის მთავალ მოთხოვნებს და ამ მოთხოვნების დახასიათებადელად ნაბიჯის გადადგმას.

ორგანიზაციული დაგეგმვა არის ანალიზის გეგმად გარდაქმნის პროცესი, იგი განსაზღვრავს სტრუქტურას, ურთიერთობას, როლებს, ადამიანური რესურსის მოხმარებას და მიმართულებას, რომლის თანახმადაც უნდა განხორციელდეს ცვალებები. არ არსებობს ერთი საუკეთესო სქემა, ყოველთვის არის არსებული. ლოგიკური ანალიზი დაგეგმვარება არსებობის შეფასებაში, მაგრამ უნდა გარ-ბოძდეს სიტუაციის განიხილვა. საბოლოო არსებული დაექვემდებარება ორგანიზაციის მომავალ და არსებულ გარემოებებს. მასზე დიდ გავლენას ახდენს პირადი და საზოგადოებრივი შეხედულებები. უმაღლესი მმართველობის მდგრადი უნდა, ზოგადად მართვის სისტემა და სიმდიდრე, ადამიანების შესაძლებლობა შექმნან ახალი ორგანიზაცია და ისეთი გრძნობაა გათვალისწინების აუცილებლობა, რომლებიც ცვალებების პირისპირ აღმოჩნდებიან. ცივი ეონებით ზოგჯერ შეხადლებელია ამ შესაძლებლობების უარყოფა. თუ ასე არ მოხდება, მაშინ ეს უნდა იყოს წინასწარ განსაზღვრული შედეგების შეფასება, რომელიც გათვალისწინებულ იქნას მაშინ, როცა იგეგმება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა.

უნდა ვიღიაროთ, რომ საქმიანობის ლოგიკურა გადაფუგვდება ვერ მოხდება მოკლე ვადაში, რადგან გამოცდილი ადამიანები კი არ არსებობს, რომ წარმართოს ახალი საქმიანობა, რადგან უნარები პოვნებები ისე მტკიცედ არიან ფესვფამდვარნი ვრთ სფეროში, რომ მათი აქიდან გადაყვანა სეროზულ ზიანს მიაყენებს მათ მორალურ მდგომარეობას და შეამცირებს ახალი ორგანიზაციის სრულ ეფექტურობას.

როდესაც დაგეგმილია ორგანიზაცია და განსაზღვრულია სტრუქტურული ურთიერთობა და როლები, აუცილებელია იმის მოსაზრება, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს ახალი ორგანიზაცია. შესაძლოა, მიზანშეწონილი იყოს მისი განხორციელება რამდენიმე ფაზად. განსაკუთრებით მაშინ, როცა ახალი ადამიანებია საპოვნნი და გასაწვრთნელი.

ორგანიზაციის დაპროექტება შესაძლოა მოახდინოს პოროზონტალურმა ხელმძღვანელობამ, კადრების განყოფილების იმ წევრების დახმარებით, რომლებიც მოქმედებენ, როგორც შიდა კონსულტანტები. ეს შესაძლოა გააკეთოს გარე კონსულტანტებმა, ადამიანური რესურსების მართვა ყოველთვის იქნება ჩართული, რადგან ორგანიზაციის სტრუქტურა ყოველთვის გულისხმობს ადამიანებს და იმ სამუშაოს, რომელსაც ისინი ასრულებენ. გარე კონსულტანტების უპირატესობა ისაა, რომ მიღწეულია მთლიანად დამოუკიდებელი და მოუკერბოებელი პოლიტიკა. მათ შეუძლიათ გადაიღონ შიდა ორგანიზაციული სქემა, პოლიტიკა და შეხედულება და გამოიყენონ იმ სხვა ორგანიზაციის პრობლე-

მებს გამოცდილება, რომელიდანაც მათ საქმე მჭიდროდ. სამწუხაროა, რომ ზოგჯერ მთავარი ცვალებები მიიღწევა მხოლოდ გარეგან ზარცევი, მაგრამ იმის საშუალება არსებობს, რომ კონსულტანტები მოიფიქრებენ თვითონვე იდეალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც საკმარისად არ ითვალისწინებს იმ პრობლემებს, რომ ეს სტრუქტურები ამუშაოს არსებული ადამიანების მშვეობრივ. მათ არ მოუწევთ საკუთარ გადაწყვეტილებებთან თანაარსებობა ისე, როგორც პოროზონტალურ და კადრების მენეჯერებს. გარე კონსულტანტების ხარგებლობისას, არსებითი მნიშვნელობა აქვს თვით ორგანიზაციაში არსებული ადამიანების ჩართუას იმ გარანტიით, რომ მათ შესაძლებლობა ექნებათ სწორად განახორციელონ შემოთავაზებული წინადადებები.

§9.4. ორგანიზაციული განვითარება

ორგანიზაციული განვითარება ეხება იმ პროგრამების დაგეგმვას და განხორციელებას, რომელიც შექმნილია ეფექტურობის ასახალებლად. ზოგადად კი, მიზანს წარმოადგენს დაგეგმილი და თანმიმდევრული მიდგომის გამოყენება ორგანიზაციული ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად.

ახლა შევეცადოთ ეფექტური ორგანიზაცია განვსაზღვროთ ურცხლად: ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს მიზანს, თავისი აქციონერების სურვილებსა და მოთხოვნებების დაქაოყოფილების გზით, თავისი მესურსების მისადაგებით შესაძლებლობებით, გარეშო ცვალებებთან მოქნილად შეგუებით და ისეთი კედერების შექმნით, რომელიც ხელს უწყობს ვადდებულებას, შემოქმედებითობას, ერთიან ფასეულობას და ურთიურდობას.

ორგანიზაციული განვითარების პროცესი და არა სტრუქტურა და სისტემა, როგორ ვითდება და არა – რა კეთდება.

პროცესი ასახავს იმ საშუალებას, რითაც ადამიანები მოქმედებენ და ურთიერთმოქმედებენ. იგი შეეხება როლებს, რომელსაც ადამიანები ასრულებენ უწყვეტად, იმ მოვლენების და სიტუაციების კარგევაში სხვა ადამიანების ჩართვით და აგრეთვე, ცვალებადი გარემოებების შევებაში.

ორგანიზაციული განვითარება ყოველისმომცველი ტერმინია, ცვალებები მიმართულია ჯგუფების ან ცალკეული ადამიანების მიმართ, მაგრამ ყოველთვის ორგანიზაციაშიან კავშირშია და იმის მიმართ, თუ რისი გავლენაა საქმისა მისი ეფექტურობის სრულყოფისათვის. ეს მიდგომებია:

- ორგანიზაციული განვითარება;
- ცვლილებების მართვა;
- ჯგუფის შექმნა;
- კულტურის შეცვლა ან მართვა;
- მოღიწი ხარისხის მართვა;
- ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია;
- შესრულების მართვა;
- ორგანიზაციული გარდაქმნა.

ორგანიზაციული განვითარება არის პასუხი ცვლილებებზე, როდესაც განვითარებითი პოლიტიკა, რომელიც გაშინებულია რწმენის დამოკიდებულების, ფასეულობების და ორგანიზაციული სტრუქტურების შესაცვლელად, იმგვარად, რომ მათ შეძლოს უკეთ შევსონ ახალ ტექნოლოგიებს, ბაზრებს, პრობლემებს და ცვლილებების დონეს. ორგანიზაციული განვითარება ყურადღებას ამახვილებს, თუ როგორ კეთდება და რას აკეთებენ ორგანიზაცია ითვლება ერთიანი სისტემად და ყურადღება გამახვილებულია სხვადასხვა ასპექტების ურთიერთობებზე, ურთიერთქმედებებზე და ურთიერთდამოკიდებულებაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს სისტემა, როცა გარდაქმნის ხარჯებსა და გამოშვებას და იყენებს უკუკავშირის მექანიზმებს თვითრეგულირებისათვის. ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტები ხაზს უსვამენ „კლიენტის სისტემაზე“ რაც ნიშნავს, რომ მათ საქმე აქვთ მოღიწი ორგანიზაციულ სისტემაში.

ორგანიზაციული განვითარება ეფუძნება სხვადასხვა ვარაუდებსა და ფასეულობას.

ადამიანების უმრავლესობას ამოძრავებს პირადი ზრდისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მოთხოვნილება, რამდენადაც მათი გარემო მხარდაჭერს და მომთხოვნიც. ორგანიზაციული განვითარების პროგრამების მიზანია ორგანიზაციის ყველა წევრის შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება; ორგანიზაცია უფრო ეფექტური იქნება, თუ ისინი ისწრაფიან დასვენების გამოტანას თავიანთი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ და ანალიზს გაუკეთებენ მას. ხშირად შეუძლებელია არ იცნოს, რა არის ცუდი და განსაკუთრებული დახმარება სჭირდება პრობლემის გარკვევაში, თუმცა ვერც „პროცესის კონსულტანტი“ გვარწმუნებს, რომ გადაწყვეტილების მიღება კლიენტის ხელშია.

ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები, ორგანიზაციული განვითარების პროგრამების სამი ძირითადი ნიშანი გამოიყოფა: 1. როდესაც მას მართავენ ძლიერად შეფარდებულნი „ხეოდან, მაგრამ ხშირად იყენებს შესაძენ მხარეს, ანუ „ცვლილების ფაქტორს“ პრობლემის გასარკვევად და ცვლილების სამართავად; 2. ორგანიზაციუ-

ლი განვითარების გეგმები ეფუძნება ორგანიზაციის გარემოების სისტემატურ ანალიზსა და დიაგნოზს, აგრეთვე იმ ცვლილებებსა და პრობლემებს, რომელიც მასზე გავლენას ახდენს; 3. ის იყენებს მუქნიერებათა ცოდნას და მიზნად ისახავს გააუმჯობესოს ის საშუალება, რითაც ორგანიზაცია უშუალოდ ცვლილებას იხდის პოტენციალის მეშვეობით, როგორცაა ურთიერთქმედება, ინფორმაციული კავშირი, მონაწილეობა, დაგეგმვა და კონფლიქტი.

ორგანიზაციული განვითარების პროგრამებში შედის შემდეგი სკეპანობა: მოქმედების კვლევა, გამოკვლევის უკუკავშირი, ინტერ-ქცია, პროცესებზე კონსულტაცია, ჯგუფთა და კონფლიქტში ჩარევა, პროცესებში ჩარევა.

მოქმედების კვლევა. მოქმედების კვლევა დევნის მიერ გამოვლინებული მიდგომა, რომელსაც ადამიანებისგან პროცესების საკითხებზე სისტემატურად შეგროვული მონაცემების სახე აქვს და შემდეგ უკან უბრუნდება პრობლემების და მათი საგარეო მხრეების დასადგენად, რათა ამ საქმეში ჩართულმა ადამიანებმა კრიტიკულიად იმოქმედონ ამ პრობლემის გადასაჭრელად. მოქმედების კვლევის არსებითი ელემენტებია: მონაცემების შეგროვება, დიაგნოზის დასმა, უკუკავშირი, მოქმედების დაგეგმვა, შეფასება და კვლევა.

გამოკვლევის უკუკავშირი. ეს გახლავთ მოქმედების კვლევის ერთერთი სახე, როცა სისტემის ჯგუფებს იყენებენ გასაანალიზებლად და სამოქმედო გეგმების მოსამზადებლად ბაზისად წარმოადგენდა. გამოკვლევის უკუკავშირის საშუალებას მიეკუთვნება დამოკიდებულების კვლევის და სემინარების გამოყენება შედეგების უკუკავშირისათვის და მოსაზრებების განსახილველად.

ინტერვენცია. ტერმინი „ინტერვენცია“ ორგანიზაციულ განვითარებაში ესება ძირითად სტრუქტურულ საქმიანობას, რომელსაც ჩართულნი არიან კლიენტები და კონსულტანტები. საქმიანობას შეუძლია მიიღოს მოქმედების კვლევის, გამოკვლევის უკუკავშირის სახე ინტერვენტებს, კონსულტანტებს სამი მთავარი ამოცანა შეიძლება დაეკისვოს: 1. მოიპოვონ და კლიენტებსაც დაეხმარონ მოიპოვონ დასაბუთებული ინფორმაცია, რომლის გაგებაც შეუძლიათ თავიანთი პრობლემების შესახებ; 2. შექმნან კლიენტებს შესაძლებლობა, თვითონ მოიძიონ პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტა, თვითონ გააკეთონ თავისუფალი არჩევანი; 3. შექმნან პირობები, რათა შინაგან კვლევებულებას გრძნობდნენ თავიანთი არჩევანის წინაშე და მისცენ გატარებული ღონისძიებების უწყვეტ მონიტორინგის შესაძლებლობა.

პროცესებზე კონსულტაცია. ეს ნიშნავს კლიენტების დახმარებას, მოიპოვონ და განალიზონ ის ინფორმაცია, რომლის გაგებაც შეუძლიათ და შესაბამისი დასკვნის გამოტანით იმოქმედონ.

ინფორმაცია უნდა შეეხებოდეს ისეთ ორგანიზაციულ პროცესებს, როგორცაა ჯგუფის ურთიერთობები, პიროვნული ურთიერთობები და კავშირები პროცესის კონსულტანტის საქმიანობა განსაზღვრავს მუცნიერში შეინიშნება, როგორც ორგანიზაციის დამხმარე პრობლემების გადაწყვეტაში მისთვის ორგანიზაციული პროცესების, ამ პროცესების შედეგების და მათი შედეგის შეტანის გაცნობიერება.

ინტერვენცია ჯგუფის შემთხვევაში, ეს უკავშირდება მუდმივ სამუშაო ჯგუფებს ან იმ ერთეულებს, რომელიც შექმნილია პრობლემის შესათანხმებლად და გარკვეული პრობლემების გადასაჭრელად. ინტერვენცია (ხარვეზი) მიმართულია ჯგუფური პროცესების ეფექტურობის ანალიზისკენ, როგორცაა, პრობლემის გადაჭრა, გადაწყვეტილების მიღება, პიროვნული ურთიერთობები და ავტოკრატული საკითხების დიაგნოზი და განხილვა და კონფლიქტურობის სრულყოფისათვის აუცილებელი ერთობლივი მოხატვა.

ჯგუფის შიდა კონფლიქტში ხარვეზი, აქ შედის აღქმის უნარის გამოუმუშავების დამორატორები, ოპერაციასთან დაკავშირებული ანალიზი და პროგრამირება. შემდეგი შეთხვევა ქვეყნის მოდელირება, რომელიც ეხება ბანკურას საზოგადოებრივი შეხვედრის თეორიას, რომლის მიხედვით ქვეყნის წარმართებით განსაზღვრული ადამიანის უნდა აღქმას კავშირი 1. ქვეყანა და გარკვეულ შედეგს შორის და 2. სურდეს ეს შედეგები.

39.5. ცვლილების პროცესი

ცვლილების პროცესი იწყება ცვლილების აუცილებლობის გაცნობიერებით. ამ ვითარების ანალიზის და ექვლა იმ ფაქტორს, რომლებიც ეს ვითარება შექმნის, მიუხედავად მათი განსხვავებული ხასიათების - დიაგნოზის დასაძმედ და მიმართულების მოთხოვნამდე, როცა უნდა დიაგნოზის ქმედება, ქმედების საგარეულო მიმდინარეობა შესაძლოა დადგინდეს და შეფასდეს. აუცილებელია გადაწყდეს როგორ უნდა გაეიაროს ეს გზა. ცვლილების გზა გარდამავალ პერიოდში ცვლილების პროცესის კრიტიკული ფაზაა. სწორედ აქ წარმოიშობა ცვლილების სატარების ხორციელ და რომლის მართვაც აქვე უნდა მოხერხდეს. ამ პრობლემებში შეიძლება ეფუძლის მათი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, დაბალი სტიმულიზაცია, სტრესის მაღალი დონე, არასწორედ დახარჯული ენერგია, ძალის დაკარგვა და კონფლიქტი. აქედან უნდა მოხდეს განკერტვა შესაძლებელია და საჭიროა თუ არა ცვლილების დაწყება და უნდა განესაზღვროს, თუ რაიმე

შეცვრება არსებობს, როგორ დაეწიოს ის.

სტრუქტურული მრეწველი საფეხური, როგორც კვლავი ცვლილება, ამიტომ ცვლილების განხორციელება უნდა მოხდეს, როგორც მრეწველური, სრული და ხელახალი შემუშავების პროცესი ნაბიჯ-ნაბიჯ, ზუსტი გათვლით. ცვლილება მოქმადი უნდა იყოს, რაც მის ატეორებს და გარემო მთვით აძლევს ცვლილების სხვადასხვა მოდელირების გაგებას.

არსებობს ცვლილების ორი სახე: სტრატეგიული და ფუნქციური. სტრატეგიული ცვლილება დაინტერესებულია ორგანიზაციული გარდაქმნით. ის ეხება ფართო, გრძელვადიან და ორგანიზაციული ხასიათის საკითხებს. ის ეხება აგრეთვე, მომავალ მდგომარეობაში გადასვლას, რომელიც განსაზღვრულია სოციალურ სტრატეგიული სფეროს და სივრცის გათვალისწინებით. მასში შევა ორგანიზაციის მიზანი და მიზანი. მისი კორპორაციული პრინციპები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა განვითარება, ხარისხი, სიახლე და ფასეულობა ადამიანთან დაკავშირებით, მომხმარებლის მოთხოვნილების მომზადება და გამოყენებული ტექნოლოგიები. ამ ყოველმხრივ განმარტებას თუ დავაყრდნობთ მიუხედავად კონკურენტუნარიანობის და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრამდე, რათა შემდეგში ბაზარზე შეინარჩუნოთ კონკურენტუნარიანობა და განავითაროთ ახალი ნაწარმი და ბაზარი. ამ მიზნებს შიარს უჭერს ის პოლიტიკა, რომელიც ეხება მრეწველს, რეგისტრაციას, წარმოებას, ახალი პროდუქტის შემუშავებას, ფინანსებსა და ადამიანური რესურსების მართვას.

სტრატეგიული ცვლილება ხდება გარე კონკურენციის, ეკონომიკური და სოციალური გარემოს გათვალისწინებით და ორგანიზაციის შიდა რესურსებით, შესაძლებლობებით, კულტურით, სტრუქტურითა და სისტემით. სასურველია, ფორმის გაანდგეს უნარი დადგინოს და შეიცნოს კონკურენტული ძალები მოქმედებაში და მათი ცვლილება დროის მიხედვით.

სტრატეგიული ცვლილება მართვი პროცესი არ არის. მისი განხილვა, ანალიზი და აღტერნატივის არჩევა თანამშეგერული პროცესი უნდა იყოს, რათა მოახდინოს მრეწველური რეგულირება.

ფუნქციური ცვლილება, ფუნქციური ცვლილება უკავშირდება ახალ სისტემებს, მეთოდებს, სტრუქტურებს და ტექნოლოგიებს. მაგრამ ადამიანებზე მათი გავლენა შესაძლოა უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ფართო სტრატეგიული შეცვლა და ამიტომ ამ საკითხზე ზედრთხილად უნდა მოვექცეთ.

ადამიანი სწორედ ეწინააღმდეგება ცვლილებას, რადგან იგი ქვეყნის ზეგული მინერის, ასევე სტრატეგისა და ფინანსური წახალისების საფორსხედ მიიჩნია.

ძირითადი მიზნის ცვლილებების საწინააღმდეგოდ შემდეგია:

- ხანაღლით გამოწვეული შოკი - ადამიანი ხშირად ეველად იქნება, თუ დატოვებული უფეროებს, რაც კი მისი აზრით დაარღვევს მის ყოველდღიურებას, მუშაობის შედეგებს და დასაქმების პირობებს. მას არ უნდა დაეკარგოს შეწყვეტილი შედეგობა, ძნელად იცვრება მმართველობის განცხადებას, რომ ცვლილება მასაც წაადგება და ორგანიზაციასაც. თუმცა ზოგჯერ ამის მიზნით არსებობს ადამიანები შესაძლოა გრძნობენ, რომ მმართველობის გაანალიზებული მოტივები და ზოგჯერ, რაც უფრო ხშირად აღიქმება ზედმეტად დატვირთვით, მით უფრო ნაკლებად დააჯერებენ ადამიანს უზრუნველყოფის შიში - ფულის დაკარგვის; ხშირად შეშფოთებულები არიან, რომ ცვლილება ცხოვრებას გაართულებს. ზოგიერთ მათგანში ისაღვრება სიმბოლური შიში, რომ მცირე ცვლილებაც კი შესაძლოა, ნიშნავდეს დიდ ცვლილებას, განსაკუთრებით, თუ დაქირავებული ვერ ვერცხვავს, რამდენად ფართო იქნება ცვლილებების პროგრამები;
- პროცენტობის შიში - ურთიერთობის შექარა - ეველად იქნება, რაც კი არღვევს ჩვეულ საზოგადოებრივ ურთიერთობას და ჯგუფის ნორმებს, გაეწევა წინააღმდეგობა;
- სტატუსის და კვალიფიკაციის შექარა - ცვლილება აღქმულია, როგორც ადამიანის სტატუსის შემცირება და მათი, როგორც კვალიფიკაციის შემცირება, შემცირება ავტომატურად იწვევს დაკავშირებით;
- ცოდნის და უნარის გამოყენების შიში - ადამიანი შეშფოთებულია იმით, შეძლებს თუ არა გაუმკლავდეს ახალი მოთხოვნებს, ან აითვისოს ახალი კვალიფიკაცია.

ცვლილებების დასაწყებად წინააღმდეგობა რომ გადავლახოთ, უნდა შევძლოთ ცვლილების პოტენციური შედეგის გაანალიზება. ვინ შეეხება, ვის შეაშფოთებს, ვის გაუხარდება. სასურველია, ცვლილებების პროცესში ადამიანების ჩართვა, რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს გაზარდონ ინტერესი და შეიტანონ წინადადებები ცვლილებების საქმეებზე და აგრეთვე იმაზე, თუ როგორ უნდა დაიწყოს ეს ცვლილება: მიზანს წარმოადგენს „საკუთრების გრძნობის“ ჩამოყალიბება - ესაა ადამიანების გრძნობა, რომ ცვლილება არის ის, რაც ზედმეტად ცხოვრებას შეუქმნით მათ, რადგან თვითონ დაგვემავს და წამოიწივს - იგი მათი ცვლილება გახდება.

ცვლილების შესახებ ინფორმაცია ფრთხილად უნდა მომზადდეს და ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ უსაფუძვლო შიში გაქრეს.

შეუცვალეთ ჩამოყალიბებით რეკომენდაციები ცვლილებების მართვისათვის:

- აუცილებელია ორგანიზაციის კულტურის და ცვლილებების

ის იმ ბერკეტების გაგება, რომელიც შესაძლოა ეველად იქნება ამ სისტემაში.

- ცვლილების მართვით ეველად დორეზე დაინტერესებულ ადამიანებს უნდა გააჩნდეთ ხასიათის და ზედმეტად დატვირთვის ისეთი უნარი, რომელიც შესაფერისი იქნება ორგანიზაციის მდგომარეობისათვის და მისი ცვლილების სტრატეგიისათვის;

- მნიშვნელოვანია სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ცვლილებას;

- ადამიანი მხარს უჭერს იმას, რის შექმნაშიც დაეხმარა, თვითონ მიიღო მონაწილეობა. ცვლილებისადმი ვადებულება მით უფრო გაიზარდება, რაც უფრო ფართოდ ჩაერთავთ მონაწილეს მასში.

- წახალისების სისტემაში სტიმული უნდა მიეცეს სიახლეებს და აღიაროს წარმატება ცვლილების მიღწევაში;

- ცვლილებას ყოველთვის სდევს ჩავარდნა, ისე როგორც წარმატება;

- უფრო აღვილია ქცევის შეცვლა, მეთოდების, სტრუქტურის და სისტემების შეცვლა, ვიდრე დამოკიდებულებისა და კორპორაციული კულტურის შეცვლა;

- ორგანიზაციაში ყოველთვის მოაქვს ადამიანი, რომელიც მზად არის ცვლილებისათვის და მიესალმება მას. სწორედ ეს ადამიანები მოიხვედრებიან ცვლილებების ფაქტორებად, ამიტომ მათ უნდა დაეყრდნოს;

- ცვლილებისადმი მოწინააღმდეგეები ყოველთვის იჭებებიან, ამიტომ აუცილებელია ორგანიზაციამ ეველად იქნება უნდა იფიქროს, რომ ახსნას, რატომაც ცვლილება არსებითი და როგორ გადუნას მოახდენს იგი თითოეულზე უფრო მეტიც, ეველად იქნება ძალისხმევა უნდა უიხმართ იმათი ინტერესების დასაცავად, რომელზედაც ცვლილებამ იმოქმედა.

§9.6. ჯგუფის შექმნა და ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია

ჯგუფის შექმნის საქმიანობა მიზნად ისახავს გააუმჯობესოს და წარმოქმნას მუდმივად ან დროებით ეროვნად მომუშავე ადამიანების ჯგუფის ეფექტურობა. ეს გაუმჯობესება შესაძლოა განისაზღვროს გამოშვების თვალსაზრისით, მაგალითად, ჯგუფის შიგნით მოღვაწეობის ეფექტურობის და ქმედების სისწრაფე და ხარისხი.

ჯგუფის შექმნის პროგრამის საშუალებას აძლევს:

1. იმ სოციალური პროცესების გაცნობიერების ზრდა, რომელიც მიმდინარეობს ჯგუფებში;

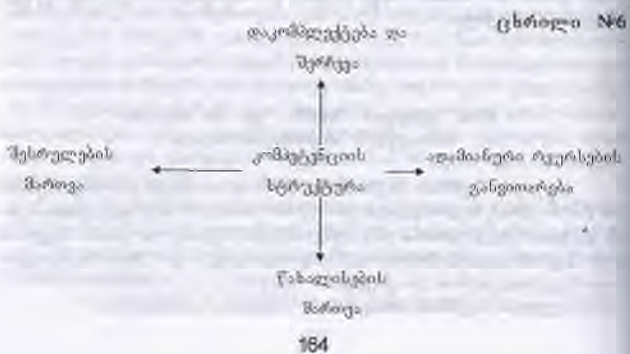
2. იმ ურთიერთმოქმედი და ურთიერთსაპირაპირი შესაძლებლობების განვითარება, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანს ეფექტურად იმუშაოს, როგორც ჯგუფის წევრმა;

3. იმ საყოველთაო ეფექტურობის ზრდა, რომლითაც ორგანიზაციაში ჯგუფები მოქმედებენ;

ეფექტურობისათვის, ჯგუფის შექმნის პროგრამები უშუალოდ უნდა შეეხებათ შემოღობულ მონაწილეთა პასუხისმგებლობას და ასევე შესაბამისი უნდა იყოს ეფექტა მონაწილისათვის. პროგრამა მხარს უნდა უჭერდეს ბიზნესის ამოცანებს, შეესაბამებოდეს პრაქტიკულ საშუალო შექმნისმებს და ახახადეს იმ ფასეულობას, რომლის მხარდაჭერის სურვილიც ორგანიზაციას აქვს. გამოყენებულ უნდა იქნას ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: მოქმედების შესწავლა, ჯგუფის დინამიკა, ჯგუფის პრაქტიკა, ურთიერთმოქმედი უნარის ტრენინგა, ვიდეო, როლების შესრულება და მოდელირება.

ჯგუფის შექმნის ტრენინგის უზრუნველსაყოფად კიდევ ერთი მეთოდია ღია ტიპის სწავლება. იგი გვთავაზობს რეალობასთან უფრო ახლოს მისვლას, ყიდრე ტრენინგის სხვა ფორმები. მონაწილენი უფრო ნორმალურად იქცევიან და თუმცა პარადოქსულია, მაგრამ ეს იმიტომ ხდება, რომ ამოცანები არ უკავშირდება შრომით საქმიანობას და შედარებით მარტივია ეს ამოცანები აშუქებენ ჯგუფური მუშაობის პროცესებს და კარგ საფუძველს წარმოადგენენ იმის გასარკვევად, თუ როგორ შეიძლება ამ პროცესების გაუმჯობესება.

ჯგუფის შექმნის პროცესის გათვალისწინებით დამოუკიდებელობა და ქცევაზე ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ მხ. ცხრილში:



მოდელიან ხარისხის მართვა წარმოადგენს ხანგრძლივ დონის იქნება, რომელიც მიმართულია იმ საკონტროლო ხარისხისა და მომსახურების მაღალი ნორმის შესაქმნელად და შესაბამისად, რომელიც მომსახურებლები ელოდებიან. რადგან, იგი უმოკლეს გაელენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურისა და პროცესების განვითარებაში. ამოცანა ისახავს დაქირავებულის ცოდნის მიზნულოვნად გაზრდას, რადგან ხარისხი აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებისათვის და მისი მომავლისათვის. ბიზნესი უნდა გარდაიქმნას იმ კრთულად, რომელიც არსებობს მომსახურებისათვის ფასეულობის მართვით, მისი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია პროცესებს განიხილავს პარიზონტალურად იმის წამოსაყდლებლად, თუ ორგანიზაციაში როგორ შეიძლება მათი ატეგრირება უფრო ეფექტურად და თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით. რეორგანიზაციის პრაქტიკა უსრუცელუფეს მთლიან მდგომარეობას ორგანიზაციის განვითარებისადმი. მაგრამ სწრაფ მტეს პაირდება, ვიდრე აღწევს და ამის გამო, მას აკრთიკებენ რადგან არასაკმარის ყრადღებას უთმობს ადამიანურ მომენტს.

შესრულების მართვა მოელ ორგანიზაციაში, როგორც პოლიტიკური, ყოვლისმომცველი პროცესი შესრულების სამართავად არის ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული საშუალება ორგანიზაციული ეფექტურობის სრულყოფისათვის.

ორგანიზაციული გარდაქმნა, გარდაქმნა არის იმის გარანტია, რომ ორგანიზაციას ძალუქს განაყოთაროს და განახორციელოს ცვლილების ძირითადი პროგრამები, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი მოთხოვნებისადმი სტრატეგიულ რეაგირებას იმ დინამიკურ გარემოში, სადაც იგი ფუნქციონირებს.

გარდაქმნითი ცვლილება ნიშნავს იმას, რომ მნიშვნელოვანი და შორს გამოზნული განვითარება დაგეგმილი და განხორციელებულია კორპორაციის სტრუქტურაში და ორგანიზაციულ პროცესებში. ცვლილება არც მხარდია და არც გაროვებითა. გარბეებითა ცვლილება ეხება იმ საშუალებების შეცვლას, სადაც ორგანიზაცია ბიზნესით არის დაკავებული და სადაც ადამიანები ფოველდირად ურთიერთმოქმედებენ.

გარდაქმნის პროგრამას ხედომდგანელობს ორგანიზაციის უმაღლესი ორგანო. ხდება სტრატეგიული დაგეგმვა, წახალისების ახალი პროცესები განაწყოებს ხეგებს ისწრაფოდნენ უფრო მაღალი მასხებისაკენ. გარდაქმნის ღიდერები ყოველდღიური მართვითი პრიბლემების წარმოებს სცილდებიან. ისინი ადამიანებს მოქმედებისაკენ, ახალი ინფორმაციის შესაქმნელად მოუწოდებენ და ყურადღებას ამახვილებენ იმაზე, თუ რაში მდგომარეობს მომავალი და

როგორ უნდა მიაღწიონ ამ მომავალს გარიგებითი ხელშეკრულებები გამოდგებიან შემთხვევითი პრობლემის მოსაგვარებლად, მაგრამ ვერ გამოდგებიან იმ ხედვის უსრუტველსაყოფად, რომელიც აუცილებელია მომავლის გარდასაქმნელად.

ორგანიზაციის გარდამავალი პერიოდი წარმოადგენს გარდაქმნის პროგრამის ძირითად ნაწილს. ასეთ პერიოდში ხდება ცვლილება გარდამავალი პერიოდის მართვა იწყება მომავალი მდგომარეობის განსაზღვრით და არსებული მდგომარეობის დიაგნოზის დასმით. გარდაქმნა ნიშნავს ახალი პროცესების, სისტემების, მეთოდების, სტრუქტურების, პროდუქციის და ბაზრების განვითარების გადაწყვეტას. ამის განსაზღვრის შემდეგ სამუშაო უნდა დაპროგრამდეს და ხაჭაოთი რესურსებით (ადამიანები, ფული, აღჭურვილობა და დრო) განისაზღვროს გარდამავალი პერიოდის მართვის გეგმა უნდა შეიცავდეს რეზერვებს ადამიანების პროცესში ჩასართავად და მათთვის ინფორმაციის მისაწოდებლად, თუ რა ხდება, რატომ ხდება და როგორ გავლენას იქონიებს მათზე. ნათელია, რომ მისთვის წარმოადგენს ცვლილებების პროცესში, რაც შეიძლება მეტი ადამიანის მართვა.

შეიძლება ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის გარდაქმნის საფეხურები:

- გადამდებლობის გრძობის შექმნა:
 1. ბაზრისა და კონკურენტულობის რეალობის განხილვა;
 2. კრიზისის, ან შესაძლო კრიზისის ძირითადი შესაძლებლობების დადგენა და განხილვა;
- მძლავრი წამყვანი კოალიციის შექმნა:
 1. ჯგუფის შეკრება;
 2. ჯგუფის დახმარება, რათა მან იმუშაოს, როგორც გუნდმა;
- ხედვის ჩამოყალიბება:
 1. ხედვის ჩამოყალიბება ცვლილების მცდელობის წამართად;
 2. სტრატეგიის განვითარება ამ ხედვის მისაღწევად;
- გაეშარი ხედვასთან:
 1. ყველაზე ხაზგასმულებების გამოყენება ახალი ხედვისა და სტრატეგიის დასაგეშორებლად;
 2. ახალი ქცევის სწავლება ხელმძღვანელ - კოალიციის მიხედვით,
- მოკლევადიანი გამარჯვებების დაგეგმვა და შექმნა:
 1. გაუმჯობესებების შექმნა;
 2. გაუმჯობესებებში ჩამოყალიბებული დაქირავებულების აღიარება და წახალისება;
- ახალი მეთოდების ჩამოყალიბება;

1. ახალ ქცევასა და კორპორაციის წარმატებას შორის კავშირის გარკვევა;

2. საშუალებების განვითარება ხელმძღვანელობის განვითარებაში და თანმიმდევრობის უსრუტველსაყოფად;

ადამიანურ რესურსებს შეუძლიათ და უნდა შეასრულონ კიდევ ძირითადი როლი ორგანიზაციის გარდამავალ პერიოდში და გარდაქმნის პროგრამებში. მას შეუძლია დახმარება და ხელმძღვანელობა ანალიზისა და დიაგნოზის შესრულებაში, ადამიანურ რესურსებს შეუძლია რჩევა მისცეს პროგრამების რესურსებით მომარაგების თაობაზე, აუცილებელი ტრენინგის დაგეგმვისა და განხორციელებაზე. მას შეუძლია გააკეთოს ადამიანთა პრობლემები, ვიდრე ისინი უფრო არ გართულებულა, თუ პროგრამა მართლაც მოიცავს გარდაქმნას და შემცირებას ადამიანურ რესურსებს შეუძლია ურთიოს, როგორ შეიძლება ამის გაკეთება ადამიანებისათვის ნაკლები ზიანის მიყენებით.

§9.7. სამუშაო და როლი

სამუშაო შედეგები ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანების ერთობლიობისაგან, რომელსაც ადამიანი მიზნის მისაღწევად ასრულებს. იგი განიხილება, როგორც ორგანიზაციის სტრუქტურის ერთეული, რომელიც უცვლელი რჩება, ვინც არ უნდა ცდილობდეს ამას ამ აზრით, სამუშაო არის შიში ერთეული, შექმნილი ნაწილი, რომლის დაგეგმვა ისევე შესაძლებელია, როგორც შექმნილი სხვა ნაწილისა. ბევრ ორგანიზაციაში არსებობს დადგენილი პრაქტიკა ან შექმნილი მართვის სამუშაოები, მაგრამ ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაო არ არის შექმნილი, რა გაკეთდა, როგორ გაკეთდა და მიღწეული შედეგები ხელ უფრო და უფრო მეტად დამოკიდებულია ადამიანების შესაძლებლობებზე და მოტივაციაზე და მათ ურთიერთობაზე, როგორც ერთმანეთთან, ასევე მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან.

სამუშაოს ცნებისათვის დამახასიათებელი მოუქნელობა არ შეესაბამება ბევრი ადამიანის ორგანული ცხოვრების რეალობას. სწორედ, აუცილებელია შექმნილი მიდგომა ადამიანთა უნარის გამოყენება და მათი კვალიფიკაციის ახმადგენლად. „როლის“ კონცეფცია ამ რეალობას უფრო მეტად ატარებს საკუთარ თავში, ვიდრე „სამუშაოს“ კონცეფცია. არსებითად, როლი არის ადამიანის მიერ შესრულებული პარტია თავის სამუშაოზე.

ამიტომ როდის აღწერა შესაძლებელია ქვევითი თვალსაზრისით, გარკვეული გარაუდებით, ეს როგორ უნდა მოექცეს ადამიანი ამ გარადის დასაქმდომილებლად, ადამიანებს ეძლევათ ასპარეზი, გამოიყენონ თავიანთი უნარი იმის მიხედვით, თუ როგორ ინტერპრეტიციას აძლევენ ამ უთარებას. ადამიანები ერთმანეთს ეხმარებიან, რომ შეუიყისონ როლს და გაზარდონ შათი როლები კომპეტენტურობის განვითარებით და პასუხისმგებლობის გაზრდით ისე, რომ მათმა წვლილმა მოდლოდის გადააქარბოს.

ამიტომ ვამბობთ, რომ როდო უფრო ადამიანების შესახებაა, ვიდრე სამუშაო, ეს კი ნიშნავს, რომ ის, თუ რამდენად შეიძლება როდის „დაგვეყვება“ შეზღუდულია ან შესაძლოა არარსებელიც, იქ სადაც მოქნილობა და განვითარება მნიშვნელოვანია.

არსებობს შიხაზრებანი, რომელიც გაგვჩვენებს ახდენს როდებს ის განვითარებაზე, რათა გაიზარდოს სამუშაოთი კმაყოფილება და მხარი დაუჭიროს განვითარებას.

სამუშაოს შინაარსსა და როდების ხეფროზე მოქმედებს ორგანიზაციის ან მისი ერთეულის მიზანი, გარკვეული მოთხოვნები, რასაც ამ მიზნის მიღწევა უყენებს ადამიანებს, ორგანიზაციის სტრუქტურა, ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები და საქმიანობა, ტექნოლოგიები, ამ ტექნოლოგიაში მიმდინარე ცვლილებები და ის გარემო, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია. ამიტომ, სამუშაოს დაგვეყვება გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შესაბამისად. უნდა გათვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

1. რეალური მოტივაციის პროცესი;
2. ამოცანის სტრუქტურის დახასიათება;
3. სამუშაოს მამომრავებული მახასიათებლები;
4. ფეფოური საქმიანობის წინაპირობა.

სამუშაოს დაგვეყვების გამოყენების შემთხვევა ეფუძნება იმ წინაპირობას, რომ ეფექტური შესრულება და სამუშაოთი ჰეშმარიტი კმაყოფილება გამოიმდინარეობს სამუშაოს რეალური შინაარსიდან.

ადამიანი მაშინ არის მოტივირებული, როდესაც იგი უზრუნველყოფილია მიზნის მიღწევის საშუალებით, სამუშაო უზრუნველყოფს ფუდის გამოიმუშავების საშუალებას, რომელიც, როგორც რეალური წახალისება, აკმაყოფილებს ძირითად მოთხოვნებს და მნიშვნელოვანია უფრო მაღალი მოთხოვნების დასაქმდომილებლად. მაგრამ სამუშაო უზრუნველყოფს რეალურ წახალისებასაც, რომელიც უშუალოდ მუშის კონტროლის ხელშია.

სამუშაოს დაგვეყვება მოთხოვნა რამდენიმე ამოცანის გაერთიანებას ერთ სამუშაოდ ან სამუშაო ფეფოად. ერთ ადამიანს შეუ-

ძლია შესრულოს ერთი ძირითადი დავალება, რომელიც შედგება რამდენიმე ფუნქციისაგან. ასევე შესაძლოა ადამიანმა რამდენიმე ამოცანა შესრულოს, მაშინ ის მოითხოვს ადამიანთა მრავალკვალი ფიციურობას, რათა მოქნილად იმუშაოს.

თავისუფლი ამოცანის შინაგანი სტრუქტურა შედგება სამი ელემენტისაგან: დაგვეყვება (მოქმედების მსვლელობის, მისი დროისა და საჭირო რესურსების განსაზღვრას, შესრულება (გვემის განხორციელება) და კონტროლის (შესრულების და მამდინარეობის მონიტორინგი). მაღლიანად ინტეგრირებული სამუშაო შეიცავს ყველა ამ ელემენტს. გამომეგების, ხარისხისა და ხარჯების ამოცანებს გადაწყვეტს, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო, აგროვებს რესურსს, ახრულებს სამუშაოს და ამოცანების გამოშვებას, ხარისხსა და ნორმებს. სამუშაოზე პასუხისმგებლობა გაიზომება იმ უფლებამოსილების ოდენობით, რომელიც ადამიანს ამ უფლებების გასავეთებლად გააჩნია.

ფ9.8. სამუშაოს მახასიათებლების მოტივირება და სამუშაოს დაგვეყვება

რეალური მოტივაციის თვალსაზრისით იდეალური მექანიზმი არის სრულიად ინტეგრირებული სამუშაოს უზრუნველყოფა, რომელშიც სამივე ელემენტი შედის: პრაქტიკულად, ხელმძღვანელობა და ფეფოის დიდებები ხშირად არიან პასუხისმგებლები დაგვეყვებასა და კონტროლზე, ხოლო მუშები - შესრულებაზე. გარკვეული დროით, ეს გაზრდიდა, მაგრამ სამუშაოს დაგვეყვების ერთ-ერთი მიზანია მუშების პასუხისმგებლობის გაფართოება დაგვეყვებისა და კონტროლის ფუნქციებში აქვე შედის უფლებამოსილება - პიროვნებისთვის და ფეფოებისთვის მეტი პასუხისმგებლობა გადაწყვეტილების მიღებასა და იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მათ ექნებათ ტრენინგი, მხარდაჭერა და რეკომენდაციები ამ პასუხისმგებლობის განხორციელებისათვის.

სამუშაოს დაგვეყვებისა და მოტივაციასზე მოქმედო ფაქტორების სახარგებლო პერსპექტივა წარმოგიფიქრია პრაქტიკულმა მექანიზმებმა, მაქსიმალური და ოდესმე სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი. მხოლოდ იდეალის, რომ სამუშაოს შედეგებზე პრაქტიკული პასუხისმგებლობის და მუშაობის რეალური შედეგების ცოდნის გროტიკულ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა ძლიერ მოქმედებს მოტივაციას, სამუშაოთა კმაყოფილება და შესრულებაზე. მოდელის ეს

ელემენტი დამუშავებულია პირადი წახალისებისა და გაძლიერების ცხებაზე. ძლიერებას მაშინ აღწევს, როცა ადამიანმა იცის, (შედეგების ცოდნა), რომ იგი პასუხისმგებელია იმ ამოცანაზე და მის კარგად შესრულებაზე, რომელზედაც ზრუნავს.

დოლდორმა ჩამოაყალიბა სამუშაოსთვის აუცილებელი სამი მახასიათებელი: 1. უკუკავშირი, 2. უნარის გამოყენება, 3. თვითმართვალი;

- უკუკავშირი - ადამიანმა უნდა მიიღოს გონივრული - ინფორმაცია (უკუკავშირი) თავისი შესრულების შესახებ, უშუალოდ, თავისი შესრულების შედეგების მეშვეობით და უკუკავშირის განსაზღვრით. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანმა იდეალურად უნდა იმუშაოს მხა პროდუქციაზე ან მის მნიშვნელოვან ნაწილზე, რომლის მოდიანობაში დახარჯა შესაძლებელია.

- უნარის გამოყენება - ადამიანმა სამუშაო უნდა აღიქვას, როგორც იმ უნარის გამოყენების მოთხოვნა, რომელსაც აქვს შესაძლებლობა, რომ სამუშაო ეფექტურად შეასრულოს.

- თვითმართვალი - ადამიანმა უნდა გრძნობდეს, რომ მას თვითმართვის მაღალი დონე გააჩნია საკუთარი მიზნების დახატვის და ამ მიზნების მიღწევის გზების მოძიების თვალსაზრისით.

სამუშაოს დაგეგმვა, სამუშაოს დაგეგმვა არის სამუშაოს შენარჩუნის, მართვის და ურთიერთობის სპეციფიკური ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული მოთხოვნების, ისევე როგორც მომუშაოების სოციალური და პირადი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

სამუშაოს დაგეგმვას ორი შიშანი გააჩნია: პირველი, დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნები მწარმოებლურობაზე, საექსპლუატაციო ეფექტურობაზე და პროდუქციის, თუ მომსახურების ხარისხზე, და მეორე, დააკმაყოფილოს ადამიანის მოთხოვნები მატერიალურ დაინტერესებაზე, პერსპექტივაზე და შესრულებაზე. ამგვარად, რომ ეს მიზნები ურთიერთდაკავშირებულია და ამდენად სამუშაოს დაგეგმვის ერთიანი ამოცანაა ამ მოთხოვნების ინტეგრირება.

სამუშაოს დაგეგმვის პროცესი უნდა დაიწყო იმის გაანალიზებით, თუ რა სამუშაო უნდა გაკეთდეს, ე.ი. ამოცანები, რომელზეც უნდა შესრულდეს, თუ ორგანიზაციის ან მისი ერთეული მიზნის მიღწევა გვინდა. ამ გამოთვლებმა ამ პროცესის დაგეგმვის ტექნიკა, სისტემის ანალიზი და მუშაობის შესწავლა. სამუშაოს დაგეგმვის პირველი ამოცანაა ორგანიზაციული შესრულების გაუმჯობესების მიღწევა. ეს ეფუძნება კონცენტრირდება გასაკეთებელ სამუშაოზე და არა მუშაზე და ამას შეუვარაო ამოცანის სპეციალიზაციის მაღალი დონეზე და სამუშაოზე ხაზის დამუშავებამდე ნაკანცელარო მუშაობამდე. აგრეთვე ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის მაცხ-

შემაძლე და პირადი კვალიფიკაციის გამოყენების შესაძლებლობაზე.

მეორეზე ეფექტური მეთოდით შესაძლებელია გამოყენების მაქსიმუმზე განახარჯვითან შედარებით მოკლევადიან პერიოდში, მაგრამ ეს შესაძლოა არ იყოს ეფექტური გრძელვადიან პერიოდში, რადგან იგი ვერ ახერხებს მიაღწიოს საქმიანობის მოდიან ამოცანას. მოკლევადიანი ეფექტურობის გამოყენებამ ამოცანის სპეციალიზაციის უმაღლესი დონის მხარდაჭერით, შესაძლოა, შეამციროს გრძელვადიანი ეფექტურობა მუშების დემოტივაციით და დაქრავებულია ჯენადობის და მოცდენების გაზრდით.

სამუშაოს დაგეგმვა უნდა დაიწყოს მუშაობის მოთხოვნებით, რადგან, სწორედ ამისთვის არსებობს სამუშაო. სამუშაოს დაგეგმვის ბევრი ავტორი ფიქრობს, რომ სამუშაოს დაგეგმვა ესემა მხოლოდ ადამიანის მოთხოვნილებებს, როგორც შენარჩუნებელი ამოცანები განისაზღვრება, მაშინ უკვე სამუშაოს შეგვამის ფუნქციაა, როგორ ჩამოაყალიბოს იგი ისე, რომ უზრუნველყოს რეალური მოტივაციის უმაღლესი ხარისხი მათთვის, ვინც იგი უნდა შეასრულოს იმ თვალსაზრისით, რომ გაუმჯობესოს შესრულების ხარისხი და მწარმოებლობა. შედეგადობაშია მისაღები სამუშაოს დაგეგმვის მეორე შიშანი: ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის შესრულება იმ ადამიანთა წინაშე, რომლებიც იქ მუშაობენ. მნიშვნელოვანია შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება, რომელიც დამოკიდებულია, როგორც შესრულების ეფექტურობაზე, ისე მუშის კვალიფიკატაზე.

§9.9. სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდები და ტექნიკა

სამუშაოს დაგეგმვა იწყება ამოცანის მოთხოვნების ანალიზით და იმ ტექნიკის გამოყენებით, რომელსაც ხელმძღვანელი შეარჩევს. ეს მოთხოვნები შემდეგია: ორგანიზაციის მიზნის ფუნქცია, მისი ტექნოლოგიები და სტრუქტურა.

განვიხილოთ სამუშაოს დაგეგმვის ხუთ მეთოდს: 1. გავლენის მოხდენა კვალიფიკაციის ხარისხისაზე, ადამიანისათვის შესაძლებლობის მიღწევა სხვადასხვა ამოცანის შესარულებლად და ამოცანის კომპონენტებისათვის.

2. გავლენის მოხდენა კვალიფიკაციის იდენტურობაზე, ამოცანების კომპონირება და ბუნებრივი სამუშაო ერთეულების ჩამოყალიბება.

3. გაველენის მოხდენა ამოცანის მნიშვნელობაზე, ბუნებრივი სამუშაო ერთეულების წამოყალიბება და ადამიანისათვის ინფორმაციის მიწოდება მიხედვით მუშაობის მნიშვნელობის შესახებ.

4. გაველენის მოხდენა ავტონომიაზე, ადამიანისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება თავისი მუშაობის სისტემის განსახილველად. გაველენის მოხდენა უკუკავშირზე, კეთილი ურთიერთობების წამოყალიბება და ინფორმაციის არსების გახსნა.

სამუშაოს დაგეგმვის დროს აუცილებელი მახასიათებლებია სხვადასხვაობა, ავტონომია, აუცილებელი ურთიერთქმედება, შერჩევითი ურთიერთქმედება, ცოდნა, კვალიფიკაცია, პასუხისმგებლობა.

სამუშაოს დაგეგმვის ძირითადი ნაშუალებები შემდეგია: სამუშაოს მონაცდულობა, სამუშაოს გაფართოება, სამუშაოს გამდიდრება, თვითმართვადი ჯგუფები, მაღალმწიფარებლური სამუშაოს დაგეგმვა; გავარჩიოთ თუ რას გულისხმობს თითოეული მათგანი:

სამუშაოს მონაცდულობა გულისხმობს დაქირავებულის გადასვლას ერთი ამოცანიდან მეორეზე, ერთფეროვნების შესამოკრებლად, მრავალფეროვნების შესწევით;

სამუშაოს გაფართოება ნიშნავს ადრე დაზღვევებულ ამოცანების ერთ ხაზზე გაერთიანებას, რათა გავზარდოს განმეორებითი მუშაობის მნიშვნელობა.

სამუშაოს გამდიდრება სცილდება სამუშაოს გაფართოების საზღვრებს, სამუშაოსათვის მეტი ავტონომია და პასუხისმგებლობის განხილვად, რაც ეფუძნება სამუშაოს დახასიათების შეიღწას.

თვითმართვადი ჯგუფები (ავტონომიური სამუშაო ჯგუფები) თვითრეგულირებადი ჯგუფებია, რომელიც მუშაობს უშუალო ზედამხედველობის გარეშე. პირები პბი, რომელსაც ემყარება ეს ტექნიკა არის სამუშაოს გამდიდრების ლოგიკური გაგრძელება, მაგრამ მასზე მდებარე გაველენას ახდენს სოციალურ ხისტემათა თვითობა.

მაღალმწიფარებლური სამუშაოს დაგეგმვა - ეფუძნება ამხედვებს ჯგუფების წამოყალიბებაზე, იმ პირობებში, სადაც შესრულების მაღალი დონე აუცილებელია.

ამ ხეობი ხერხიდან ყველაზე უკეთ აკმაყოფილებს სამუშაოს სხვადასხვა მამოძრავებელი ხასიათის მოთხოვნებს შრომითი გამდიდრება. შრომის გამდიდრების მიზანს წარმოადგენს მუშაობის ინტერესებისა და პერსპექტივის მაქსიმალური დაქირავებულების ინტეგრირება სამუშაოთი უზრუნველყოფით, რომელსაც შემდეგი მახასიათებლები გააჩნიათ: სრულიად დამოუკიდებელი სამუშაო, რომ მუშას შეეძლოს დაადგინოს იმ მიზნებისა და ხაზმართვების თანმიმდევრობა, რომელიც შედეგად იძლევა პროდუქციას, რომლის აღიარება და განსახილველად შეიძლება.

იგი დასაქმებულს აკისრებს იმდენ ნორმას, ვიდრე გააქვრებულ ბების მიღების პასუხისმგებლობას და რეგულირებას, რამდენიც საჭიროა ამ სამუშაოს შესასრულებლად. უზრუნველყოფილი იქნება უკუკავშირი თვითონ მუშაობის შემდგომი იმპაზე, თუ როგორ ასრულებს მუშა სამუშაოს.

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რა კითხვები იბადება ორგანიზაციებში მუდმივად ადამიანების მართვის დროს?
2. როგორ შეიძლება აღვეწროთ ორგანიზების პროცესს?
3. განსაზღვრეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანი.
4. წამოთვალეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძვრები.
5. რას გულისხმობს სტრუქტურის ანალიზი?
6. რა რეკომენდაციები უნდა გვახსოვდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლისას?
7. რა არის ორგანიზაციული დაგეგმვა?
8. რას ესება ორგანიზაციული განვითარება?
9. ორგანიზაციული განვითარების პროგრამების რამდენი ნიშანი გამოიყოფა და რომელი?
10. რა ამოცანები შეიძლება დაეუსახოთ კონსულტანტებს (ინტერვენტებს)?
11. რას ნიშნავს პროცესებზე კონსულტაცია?
12. დაახასიათეთ სტრატეგიული და ფუნქციური ცვლილებები?
13. წამოყალიბეთ რეკომენდაციები ცვლილებების მართვისათვის?
14. დაახსილეთ ჯგუფის შექმნის პროცესი და წარმოადგინეთ სქემატურად.
15. რას ეწოდება ორგანიზაციული გარდაქმნა?
16. წამოყალიბეთ ორგანიზაციის გარდაქმნის საფუძვრები.
17. რა ფაქტორები უნდა გავითვალისწინოთ სამუშაოს დაგეგმვისას?
18. რომელმა მცენიერებმა წარმოგვიდგინეს სამუშაოს დაგეგმვასა და მორეცემაზე მოქმედი ფაქტორების სასარგებლო პერსპექტივა?
19. წამოთვალეთ სამუშაოსათვის აუცილებელი მახასიათებლები.
20. წამოთვალეთ და დაახასიათეთ სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდები.

ითვადისწინებს, რესურსებზე დაფუძნებულ თეორიას. ეს ნიშნავს, რომ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა აღმოცენდება იმ უნიკალური რესურსებიდან, რომლის მიმართაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ. ეს რესურსებია უპირველესად ადამიანური რესურსები. სტრატეგიული მართვა დაინტერესებული უნდა იყოს ამ რესურსების მოძიებით, შერჩევით, შენარჩუნებით და განვითარებით.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული კონცეფცია პირველად ჩამოაყალიბა ბრიტანელმა ავტორთა ჯგუფმა ფომბრანის ხელმძღვანელობით. მათ სტრატეგია განსაზღვრეს, როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციის ძირითადი მისია და ამოცანები უდობდება და რომლის საშუალებებითაც ორგანიზაცია იყენებს თავის რესურსებს დასახული მიზნების მისაღწევად.

მათ მიერ გაკეთებული ყველაზე მნიშვნელოვანი დასკვნა იყო ის, რომ ადამიანური რესურსების სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვა არ უნდა ხდებოდეს, რომ იგი შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიას.

§10.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- დატვირთვის გამოყენება;
- კადრების სისტემების დაპროექტებისა და მართვადი თანამშრომელი მიდგომა, რაც ეფუძნება დასაქმების პოლიტიკის და კადრების დაკომპლექტების სტრატეგიას;
- ადამიანური რესურსების მართვის საწინააღმდეგო და პოლიტიკის მისაღებად ბიზნესის ზოგიერთ გარე სტრატეგიაზე;
- ორგანიზაციაში მყოფი ადამიანების ჩათვლა „კონკურენტული უპირატესობის“ მოპოვების „სტრატეგიულ რესურსად“;
- გესტის და მისი თანამოაზრეების მიხედვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მნიშვნელოვნად ესება ინტეგრაციას, ანუ „სტრატეგიულ შესაბამისობას“ და თანამშრომლობას.

სტრატეგიული ინტეგრაცია. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფცია უმჯობესა იმ რწმენას, რომ იგი ინტეგრირებული უნდა იყოს კორპორაციის, ან ბიზნესის სტრატეგიასთან. ამისათვის მართვის ინიციატივა უნდა შეესაბამებოდეს პოლიტიკისა და ბაზრის მდგომარეობის ანალიზს. მაგალითი „შე-

საბამისობის“ კონცეფციის დამუშავება, არე ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან. შეიძლება ითქვას, რომ ოპერატიული კავშირის განვითარება ხწორედ ისაა, რის შესახებაცაი თვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვა.

„სტრატეგიული ინტეგრაციის“ კონცეფცია მომხიბლავია, მაგრამ საკმაოდ რთული გესტს აინტერესებდა, რა იყო „შესაბამისობა“ ბიზნესის სტრატეგიისათვის: შრომითი ცხოვრების ხარისხის, თუ ადამიანური რესურსების მართვის გამოშვებული თუ რა? ინტეგრაციის შესაფასებლად უიკრმა წამოაყენა შემდეგი ანალიტიკური მოდელი: იგი გამოყოფს სამ პროცესს: ინტეგრაციას, პარალელური და ცალკე პროცესი. ინტეგრაციის პროცესი ეწევა სხვა ფუნქციურ სტრატეგიასთან ერთად წარმოადგენს ბიზნესის სტრატეგიის განუყოფელ ნაწილს. სტრატეგიის განხილვის დროს ესებიან ადამიანური რესურსების ფინანსურ, პროდუქციისა, ბაზრის და ოპერატიულ საკითხებს. ურთედლება გამახვილებულია არა შტატებით დაკომპლექტებაზე, ინდივიდუალურ ეფექტურ შესრულებაზე, თუ განვითარებაზე. არამედ ადამიანთან დაკავშირებულ ბიზნესის საკითხებზე, რესურსების გადაადგილებაზე, შიდა და გარე ცვლილებების მნიშვნელობაზე და მასთან დაკავშირებულ მიზნებზე, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე.

პარალელური პროცესის მეოთხის მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ვითარდება ბიზნესის სტრატეგიასთან ერთად. მათი ერთად განხილვა და წარდგენა შესაძლებელია, მაგრამ ესენი პარალელური პროცესების სხვადასხვა შედეგს წარმოადგენს. მათი ერთად განვითარებით და გათვალისწინებით „შესაბამისობა“ მათ გავლენა მოახდენს ერთმანეთზე და აღიქვას, როგორც ინტეგრირებული, ან უიყუდ შემთხვევაში, დაკავშირებული მაინც.

ცალკე პროცესი, ამ მიდგომით ვითარდება ადამიანური რესურსების განსხვავებული გეგმა: იგი შაიდდება მოდით ბიზნეს - გეგმისაგან ცალკე მისი ჩამოყალიბება შეიძლება სტრატეგიულ დატვირთვისთან ერთად, მანამდე, ან მის შემდეგ. მნიშვნელოვანია გარემო პირობების სემოქმედების შეფასება ეს შეფასება კონცენტრირებულია ადამიანური რესურსების საკითხებთან და რამდენადაც შესაძლებელია იკვლევს მოპოვებული ინფორმაციის „ბიზნესთან კავშირს“ (შეფარდებითობას); რადგან შეფასება ხდება სტრატეგიული დატვირთვის პროცესის გარეთ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის გათვალისწინება დამოკიდებულია ბიზნესის არსებული და წარსული პოლიტიკის განხილვაზე. ამიტომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ფასეულობის

მართავს ბიზნესთან დაკავშირებული მონაცემების ეფექტურობა. ამ მიზეზების მიხედვით, ადამიანური რესურსების ცნება ურთიერთპერსონალის როგორც მამოძრავებელი, ეფექტურად სხვადასხვა ინტერესის სფეროს.

თანამშვედრობის და „შეკავშირების“ კონცეფცია.

თანამშვედრობის მიღწევა შესაძლებელია, ადამიანური რესურსებისა და დასაქმების პოლიტიკისა და პროგრამების ურთიერთგამომცდელრებული სისტემის განვითარებით, რაც ერთობლივად უწყობს ხელს ორგანიზაციის სტრატეგიის მიადწიოს ორგანიზაციის მოთხოვნადებებისათვის რესურსების მისადაგებას, შესრულებისა და ხარისხის გაუმჯობესებას და კომერციულ საწარმოებში კონკურენტული უპირატესობის მისაღებას.

თანამშვედრობის მიღწევა შესაძლებელია „შეკავშირების“ (პაქტის) პროცესის მეშვეობით, ანდა დამატებითი ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პრაქტიკის მეშვეობით. „შეკავშირების“ ცნებაში აშკარად ელფილება ის აზრი, რომ შეთანხმებული ურთიერთდაკავშირებულია, შინაგანად თანამშვედრობა, ურთიერთგამომცდელრებული და განმეორებადი.

შეცნობრება ფელში და მკადამა გამოიკვლიეს აშშ-ის 43 საავტომობილო ქარხანა და დაადგინეს, რომ როდენაც იქვბა გაძლიერებული შეშაობა ადამიანური რესურსების დამატებითი პრაქტიკის დროს, შესრულების მაღალი ეფექტურობა გეშქენა არა მხოლოდ ახალმა სამუშაო პრაქტიკამ, არამედ დამატებების (ან დაკომპლექტების) პრაქტიკაც დამატების პრაქტიკის ეფექტური შესრულების სტამოლორების გარეშე ახალი პრაქტიკა შესაძლოა არც დაწყებულიყო.

გარკვეული აზრით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა პოლისტურია; მას ორგანიზაცია აინტერესებს, როგორც შედინარობა და რა უნდა გაკეთდეს შედინარად ორგანიზაციაში, ამისათვის, რომ შესაძლებლობა შეცეს, შეადწიოს თავისი კორპორაციის სტრატეგიული ამოცანების გადწყვეტას. ადამიანური რესურსის სტრატეგიული ზრუნვის საგანს არ წარმოადგენს ცალკეული პროგრამები და ტექნოლოგია, არც კადრების პოლიტიკისა და პროგრამების განვითარებაზე.

აფორთა ფეგუმა ბერის ხელმძღვანელობით, განიხილა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ოთხი სფერო: 1. დაქირავებულია გაელენა; 2. ადამიანური რესურსების მართვის მამართულება; 3. წახადისების სისტემები; 4. შეშაობის სისტემები. მართია რომ ასეთი სტრუქტურით შენეერებს სტიმული მოცემით დაეცეშიან ადამიანური რესურსების ძირითადი ამოცანების შესრულება ურთიან, თანამშვედრობა ხახი და არა დანაწერებულიად, რაც ეს

ვარება ბეელი გამოცდილებისა და გარე ზეწოდის კომპინაციის.

თანამშვედრობის ანუ შეთანხმებულობის შესაბამისი კრატერიუმის მიღწევა მაშინ არის შესაძლებელი, თუ კადრების სტრატეგია პოლიტიკა და პროცესი ემყარება მძლავრ და აშკარად გამოხატულ ხელვას იმაზე, თუ საით მიდის ბიზნესი და რა როლი უნდა შეასრულოს ადამიანურმა რესურსებმა ამ მიღწევაში - ეს შესაძლოა ადვილად, როგორც სტრატეგიული იმპერატელების ან წარმმართველი ძალის და ადამიანური რესურსების ინიციატელების ინტეგრირების მიღწევა.

თანამშვედრობის მიღწევის ერთ-ერთ მეთოდს წამოადგენს ერთიანი ამოცანის დაწყება, მაგალითად, „კარგად მოტივირებული, ელფებულიების გრნობის შეონე, ელადიფიკური და მოქნილი სამუშაო ძალის გახელთარება“ თითოეული სტრატეგიული კომპონენტი გამოკვლეული უნდა იქნეს რეტიფიკაბით, რათა გარანტირებული იქნეს მათი ურთიერთმხარდაჭერა.

სტრატეგიულ სფეროში შედის მოტივაცია, ელფებულიება, რესურსებით მამარება, დასაქმებულია ურთიერთობაში თანამშრომლური ატმოსფეროს შექნა.

სტრატეგიის ამ ცალკეული ელემენტების შეერთება უნდა უზრუნველყოს განვითარების ურთიერთმხარდაჭერმა პროცესებმა, რომლებიც შესაძლოა, გაელენა მოახდინოს ადამიანური რესურსების მართვაზე ძირითადი სტრატეგიული სფეროებით, თუ რომელ პროცესს ავირწყლო ეს დამოკიდებული იქნება იმ წარმეტების ძირითადი უაქტორების გათვალისწინებაზე, რომლებიც მართავს ბიზნესის ეფექტურ შესრულებას, კომპეტენტურობის სტრუქტურა შეიძლება გამოიყენოთ, როგორც ადამიანური რესურსების დაეცემის საფუძველი, შეფასებისა და განვითარების ცენტრებში, ეს სტრუქტურები წაირთება შესრულების მართვის სისტემაში, სადაც მოხნები თელადორელად საცეს-ქერიმეტოა და მაშინ კომპეტენტურობა გამოიყენებულია, როგორც ქცევის ანადიხისა და სწავლებისა და განვითარების მოთხოვნილებათა კრიტერიუმს, სამუშაოს სირთულის შეფასება დამოკიდებულია კომპეტენტურობის დონეზე, მაშინ შესაძლებელია კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ანახლურების სისტემის შემოღება. შესრულების მართვის პროცესების გამოყენება შესაძლებელია კადრების მართვის სხვადასხვა ასპექტების რეტიფიკაციისათვის.

შესაძლებელია, რთული იყოს „დიდი გეგმის“ განსორციელება, რომელმაც სწრაფი ეფექტი უნდა მოეცეს და შესაძლოა თანდათიანობით განვითარდეს ეფეტობრივად, თანამშვედრობის თანამშვედროვე პოლიტიკისა და პრაქტიკებისათვის მათი ვარჯიხანობა და არც ურთი ინიციატევა არ განსორციელდება, თუკი არ არსებობს შესაბამისობა ინიციატივასა და არსებულ პროცესებში შორის.

§10.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიები

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებები უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სტრუქტურას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიები ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის სპეციფიკურ მიზნებზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს და რა უნდა შეიცვალოს ადამიანებთან დაკავშირებით. ეს საკითხები, რომლითაც დაინტერესდება ადამიანური რესურსების სტრატეგია, მოიცავს შემდეგს: ხელი შეუწუოს ორგანიზაციას, შეარჩიოს და შეინარჩუნოს მართვისათვის საჭირო ადამიანები და უზრუნველყოს მათი ტრენინგი, კვალიფიკაციის ამაღლება, მოტივაცია და შესაბამისი წახალისება ცვადაც შექმნას და შეინარჩუნოს კარგი საერთოეფრო კლიმატი; გაათავისუფლოს ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა დაქირავებულების, როგორც აქტიონერების წინაშე, ეს კი ნიშნავს უზრუნველყოს ისინი ნორმალური შრომითი ცხოვრებით. მაგარი სფეროები, რომელშიც ყოფილება ადამიანური რესურსების სტრატეგიები შემდეგია:

- ადამიანური რესურსების დავეფშვა;
- რესურსებით მომარტება;
- შესრულების მართვა;
- დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება;
- დაქირავებულთა წახალისება;
- დაქირავებულთა შორის ურთაერთობები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების წამოყალიბება, მართადად მოითხოვს სამ კითხვაზე პასუხს:

- სად ვართ ახლა? - სად გვინდა რომ ვყოფი ურთ ან რამდენიმე წელიწადში? - როგორ ვაპრებთ აქ მიღწევას? აქ აუცილებელია ადამიანური რესურსების წამოყალიბების სისტემატი მდგომარეობი, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციის ბიზნესის და გარეშო პირობების ყველა შესაბამის საკითხს - და ამ მიზნებთან დაკავშირებულ მყოფდოლეობას. ეს არის განხორციელებალობის შეფასება, სახურველობის დადგენა, მიზნების განსაზღვრა, მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა;

1. განხორციელებალობის შეფასება. ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით განხორციელებალობა წამოყალიბებულია იმაზე, თუ რამდენად შესაძლებელია საქმის წარმატებისათვის აუცილებელ ადამიანთა გარკვეული რაოდენობისა და ტიპების დროული და მისაღები ფასით მოიხება.

რამდენად რეალისტურია სტრატეგიით გათვალისწინებული ქცევის მოსალოდნელობა.

2. სახურველობის დადგენა - სტრატეგიის წინაპირობების გამოკლევა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის თვალსაზრისით, მაგალითად, სწრაფი ეკონომიკის სტრატეგიას ექვემდებარება სრული დასაქმების პოლიტიკის მქონე კომპანია.

3. მიზნების განსაზღვრა - ეს შეფასებითებს იმ მოავარ საკითხებზე, რომელიც კორპორაციისა და ბიზნესის სტრატეგიის შინაარსიდან, მაგალითად, დაბალხარჯებიანი მწარმოებელი რომ გახდეს, სტრატეგია მოითხოვს სამუშაო ძალაზე დანახარჯების შემცირებას. ეს, თავის მხრივ, გამოვლინდება ადამიანური რესურსების ორ მიზანზე: მაღალმწარმოებელურ დონეში და შემცირებულ ხელმძღვანელობაში.

4. მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა - ხაერთოდ, ცნობილია, რომ რაც მეტია გარეგანი და შინაგანი შესაბამისობა (შერწყმა), მით უკეთესია სტრატეგია, ცვლილებებისადმი მოქნილი ადაპტაციის მოთხოვნის შესაბამისად. გარეგანი შესაბამისობა, ეროი მხრივ, ეხება ადამიანური რესურსების მიზნებისა და მეორე მხრივ, კორპორაციის ან ბიზნესის სტრატეგიის მოთხოვნილებებზე და შესაფერის გარეშო პირობებს შორის თანმიმდევრობის დონეს. შინაგანი შერწყმა გვიჩვენებს იმ კრიტერიუმებს, თუ რამდენად და მოკიდებულია ადამიანური რესურსების საშუალებები ადამიანური რესურსების შედეგებსა და მიზნებზე და ხევა გარეშო პირობებზე, გვიჩვენებს შეთანხმებულობის და სინერგიის დონის კრიტერიუმსაც ადამიანურ რესურსებში სხვადასხვა საშუალებებს შორის.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიებზე მოავარ საკითხებში გაეღვანა ახდენს ის ჩანაფიქრი, რომელიც ეხება ზრდასა და ეკონომიკას, შეტენას, შერწყმას, ინვესტიციების ამოღებას, დიფერენციაციას, ახალი პროდუქციისა და ბაზრის შექმნას; ასევე, კულტურის შეცვლის აუცილებლობა ისეთ სფეროებში, როგორიცაა: წარმატების კლიმატის შექმნა; ვალდებულების გრძნობის გამოშეშევა, ინფორმაციის გაცედა, ჩართვა, უფლებამოსილება და გუფური მუშაობა. მნიშვნელოვანია, კონკურენტული ეპირატესობის ან ორგანიზაციული ექვემდებარების ზრდის წინადადებების ნებისმიერი გარეგანი პირობების ფაქტორები შესაძლოა წააწყდეს შუქარას, სახელმწიფოს ჩარევას, კონკურენციას, ეკონომიკის ზეწოლას.

ადამიანური რესურსების და კადრების სტრატეგიის წამოყალიბების დროს აუცილებელია პასუხი გაეცეს კითხვას: როგორი კვალიფიკაცია და კომპეტენტუობა მოგვეთხოვება მომავალში, მაღალია თუ არა შესრულების დონე, იმისათვის, რომ დააკმაყოფი-

ლოს გაზრდილი მომგებიანობის, მაღალი მწარმოებელობის, უკეთესი ხარისხისა და მომხმარებლის გაუმჯობესებული მომსახურების მოთხოვნები; შთაფარია, ასევე უქნებათ თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურას, პროცესებსა და სისტემებს იმის შესაძლებლობა, რომ თავი გაართვან მომავლის ამოცანებს. ეს კითხვები განსაზღვრავს იმ სფეროებს, რომელშიც ადამიანური რესურსების სტრატეგია უნდა განვითარდეს. მნიშვნელოვანია, რომ განისაზღვროს ადამიანური რესურსების საქმიანობის მიზანი, მიზი დაგეგმვით ორგანიზაციისა და დამსაქმებლების მოთხოვნილებებთან.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიები ინტეგრირებული უნდა იყოს ვერტიკალურად - ბიზნესთან და კორპორაციულად - ვრთმანეთთან, შუთანხმებულობის მიღწევა ინტეგრაციის გზით, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი კონცეფციაა. შუთანხმებულობა ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ძირითადი ასპექტები ურთიერთმხარდაშეკრია; მაგალითად, ფართო დიპაზონის ანაზღაურების სტრუქტურა ახახავს ორგანიზაციის სტრუქტურას და განსაზღვრავს კარიერის ზრდის გზებს, რაც მიგვანიშნებს უწყვეტი განვითარების აუცილებლობაზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა უზრუნველყოფს მიზნისა და მიმართულების გრძნობას, რაც ნაჭიროა ადამიანური რესურსების ელოგიური პოლიტიკისა და პრაქტიკისათვის. ამას იგი ახერხებს:

- ორგანიზაციის ამოცანებისა და ბიზნესის სტრატეგიაზე დაყრდნობით;
- შუთანხმებულობის მიღწევით „შეკავშირების“ მეშვეობით;
- ადამიანური რესურსების დამატების (დაკომპლექტების) პრაქტიკის განვითარებით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეფუძნება იმ აზრს, რომ ადამიანურ სტრატეგიას შეუძლია დახმარება აღმოუჩინოს ბიზნესის სტრატეგიას ეს კონცეფცია მყარია (დაფუძნებულია), რადგან ადამიანი ქმნის დამატებით ღირებულებას და სწორედ ამიტომ, ადამიანები უნდა ჩათვალონ სტრატეგიულ რესურსად.

ქვემოთ მოცემულია ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული სტრატეგიის განვითარება - ცხრილი №7:

ცხრილი 7. ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული სტრატეგიის განვითარება

სტრატეგიის სტრატეგია	ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია	რესურსების მართვის სტრატეგია	დამატებითი განვითარების სტრატეგია	წახედების სტრატეგია
საბაზისის დანერგვის შემდეგ კონკრეტული უბნის მოხელეა	კონკრეტული შედეგი ნაკლებად შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია
საბაზისის დანერგვის შემდეგ კონკრეტული უბნის მოხელეა	კონკრეტული შედეგი ნაკლებად შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია
საბაზისის დანერგვის შემდეგ კონკრეტული უბნის მოხელეა	კონკრეტული შედეგი ნაკლებად შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია
საბაზისის დანერგვის შემდეგ კონკრეტული უბნის მოხელეა	კონკრეტული შედეგი ნაკლებად შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია
საბაზისის დანერგვის შემდეგ კონკრეტული უბნის მოხელეა	კონკრეტული შედეგი ნაკლებად შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია	საბაზისური კონკრეტული კონკრეტული შედეგად დაფუძნებულია

§10.4 ადამიანური რესურსების პოლიტიკა და მიზი სფეროები

ადამიანური რესურსის პოლიტიკა აგრძელებს კონსულტაციებს იმ შეთოდზე, რომლის გამოყენებაც აირებს ორგანიზაცია იქ მყოფი ადამიანების სამართავად. ის განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძირითად პრინციპებსა და ფასეულობებს, როგორ უნდა მოეპყროს ადამიანებს სწორედ აქედან გამოშლინარობს ის პრინციპები, რომლის მიხედვითაც უნდა იხელმძღვანელონ მენეჯერებმა, როდესაც საქმე აქვთ ადამიანური რესურსების ზეპირებთან. ამიტომ ადამიანური რესურსის პოლიტიკა მოქმედებს, როგორც საკონტროლო პუნქტი, როდესაც ეთმარდება ადამიანური რესურსების მართვა და როდესაც

საც ადამიანების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება. ამ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა უნდა განვიხილოთ იმ მეთოდებისაგან, რომელიც ზუსტად განმარტავს, როგორ უნდა ემოქმედოს პოლიტიკოსთან შეთანხმებით.

ადამიანური რესურსების, ანუ დასაქმების პოლიტიკა გვეხმარება დავრწმუნდეთ, რომ როდესაც საქმე ეხება ადამიანებთან ერთად, მიუღწევადი ორგანიზაციაში ვრცელდება. პოლიტიკა უზრუნველყოფს იმ სტრუქტურების ჩამოყალიბებას, სადა იღებენ თანამდებობურ გადაწყვეტილებებს და მხარს უჭერენ სამართლიანობას ადამიანებთან მოპყრობაში. რამდენადაც პოლიტიკა უწყვეს ხელმძღვანელობას მენეჯერებს, თუ რა უნდა აკეთონ მათ გარკვეულ ვითარებაში, ამდენად ის აადგილებს დეცენტრალიზაციას და დელეგირებას.

უიხაიდან პოლიტიკა უნდა მიესადაგებოდეს კორპორაციის კულტურას, მას ამ კულტურის ფორმირებაშიც შეუძლია დახმარების გაწევა.

ყველა ორგანიზაციის გააჩნია ადამიანური რესურსების პოლიტიკა. ზოგიერთი არსებობს, როგორც მართვის ძირითადი პრინციპი და სოციალური განწყობა დისაქმებულებთან მიმართებაში, რაც გამოისატება იმით, თუ როგორ ტყუილადდება ადამიანური რესურსები; მკაფიოდ, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა აშკარად გამოიხატება, მაგრამ არსებობს არასასარბილო მდგომარეობაც. პოლიტიკა შესაძლოა იყოს მოქმედი, შემსუფთავი, ბანალური ან ნაივუც ერთად გარკვეულწილად, პოლიტიკა ხშირადა გამოხატული აბსტრაქტულია, მენეჯერებს კი არ აინტერესებთ აბსტრაქციები. მათ ურთევიათ, აკონკრეტონ, რა პოზიციას იღებენ ადამიანური რესურსების ოფიციალური პოლიტიკის გამოყენება შესაძლებელია სასწრაფო ჯგუფისა და ხელმძღვანელობის ტრენინგისათვის; იმისათვის, რომ დაესმაროს შინაწილებს, გააღონ ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები და ფასეულებები და ამასთან დაეკავშირებთ მათგან როგორ ქცევის გლიან.

ადამიანური რესურსების პოლიტიკა შესაძლოა გამოიხატოს, როგორც ორგანიზაციის და მისი ფასეულობის ძირითადი პრინციპების ეფლისმოქმედი განაცხადი ერთიან პოლიტიკა განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ ახრულებს ორგანიზაცია თავის სოციალურ პასუხისმგებლობას დაქირავებულთა წინაშე და აუდიტებს მათთან დამოკიდებულებას. იგი არის ორგანიზაციის ფასეულობის და რწმენის გამოხატულება, თუ როგორ უნდა მოეპყროს ადამიანებს მთავარად, თუნდაც წარმოსახვით გაეარკვეოთ ფასეულობათა სისტემა. ხან გასჭეულია, ფასეულობის ძირითადი როლი.

ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ერთიან განაცხადში

გამოხატული ფასეულობა უშუალოდ ეხება შემდეგ კონცეფციებს სამართლიანობას, გათვალისწინებას, შრომითი ცხოვრების ხარისხის დონეს, სამუშაო პირობებს.

- სამართლიანობა - დაქირავებულებისადმი პატიოსნად და დამსახურებულად მოპყრობა მოუკერძოებელი მიდგომის აღიარებით. ეს ნიშნავს დაქირავებულების დაცვას ნებისმიერი უსამართლო გადაწყვეტილებებისაგან მენეჯერებისა და მხარდაჭერების მხრიდან, დაქირავებულთათვის თანაბარი შესაძლებლობებისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის შექმნა.

- გათვალისწინება - ცალკეული ვითარების მხედველობაში მიღება, იმ გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რომელიც ეავლენას ახდენს დაქირავებულების პერსპექტივაზე, უსაფრთხოებას და ღირსების გრძნობაზე.

- შრომითი ცხოვრების ხარისხის დონე - მუდმივი და თანმიმდევრული მიზნის დასახევა შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაზომვადგენებლად, როგორც მოტივაციის გაზრდისა და შედეგების სრულყოფის საშუალება. ამაში შედის კვალიფიკაციის გრძნობის ზრდა, რასაც ადამიანი სამუშაოსაგან იღებს მორტიორურობის შემცირების, პასუხისმგებლობისა და მრავალფეროვნების ზრდის, უფლებამოსილების ზრდის მეშვეობით და დიდი სტრესისგან ადამიანების არიდებით.

- სამუშაო პირობები - ჯანმრთელობა, უსაფრთხო და რამდენადაც შესაძლებელია, სახიამოვნო სამუშაო პირობების შექმნა.

ეს ფასეულობები ბევრმა ორგანიზაციამ, ამა თუ იმ ფორმით, გაითავისა. მაგრამ რამდენად გამოიყენება ეს პერსპექტივაში, როდესაც იღებენ ბიზნესთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, რაც შესაძლოა, ძალიან წამყვანია იყოფ დაქირავებულთათვის ორმხრივობის პრინციპი შემდეგში მდგომარეობას: „რაც კარგია ხელმისაღწევი, კარგია ადამიანისათვის.“ ეს ნიშნავს, რომ ბიზნესის წარმატება, იქ მომუშავე ადამიანების წარმატებასაც განაპირობებს, თუმცა დამქირავებულები მუდმივად აღიარებენ, რომ ხშირად ცქცუვან, როგორც გარეგანი, ისე შინაგანი სეწოდის ქვეშ, რაც მათ უქმნის წინააღმდეგობას, რომ გათვალისწინონ ქვეყნის ის მაღალი ნორმები, რასაც მათგან დაქირავებულები ელოდებიან.

დასაქმების პოლიტიკა, დასაქმების პოლიტიკა ვრცელდება შემდეგ სფეროებზე: ადამიანური რესურსების დაცვზე, დაქირავებულებთა ხარისხის, წინსვლა, შრომისუფართობისა, თანაბარი შესაძლებლობის, განსხვავებულობის მართვა, ეთნიკური მინორიტეტი, ახაკ და დასაქმება, სამუშაო ძალის სიჭარბე, დისკრიმინა, ხამოვნობა,

სქესობრივი ძალადობა, თანამატის წვეა, შიდა მღერმარუბის ბორბ-ტად გამოუტება.

თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკა, ამ პოლიტიკამ უნდა ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის გადაწყვეტილება, თანაბარი შესა-ძლებლობა მისცეს ყველას, სქესის, რასის, ოჯახური მდგომარეობისა და რწმენის მსუხუდავად. ამ პოლიტიკის მიხედვით, ორგანიზაცია ყველანაირად უნდა უკადოს თანაბარი შესაძლებლობებით უზრუნ-ველყოს უუნარო ადამიანები. პოლიტიკას უნდა იხივ, თუ რამდენად სურს ორგანიზაციას გადადგას ნაბიჯი სქესისა და რასის მიხედვით გამოყენებული წონასწორობის აღსადგენად მუშახელის რაოდენობისა და ამ მუშახელის მიერ მიღწეული კვალიფიკაციის დონისა და უნარის განსხვავების შორის თანაბარ შესაძლებლობებს, რომ მათი წინსაღობა ტრენინგების ჩატარება.

განსხვავებულობის მართვა, განსხვავებულობის მართვის პოლიტიკა აღიარებს, რომ არსებობს განსხვავება დაქირავებულებს შორის და ეს განსხვავება, თუ კი მას ჩწორად წარემაოთავო შესა-ძლებულს გახდის შესრულებული სამუშაო უფრო შედეგადი და უფებური იყოს. პოლიტიკა უზრუნველბას არ ამახვილებს მხოლოდ განსხვავების აღმოჩენაზე არის კონცენტრირებული. ჩაუკეთებო ვარიანტია, როცა გარემო ყველასთვის ერთნაირია, ყველა თავის სამ-უშაოზე გრძნობს თავისუფლად და მათი ნატი გამოყენებულია ხრუ-ლიად.

განსხვავებულობის მართვა არის კონცეფცია რომელსაც მიაჩნია, რომ განსხვავებიდან მოიღება გროსიმიკრო უფებრა. იგი განსხვავება თანაბარი შესაძლებლობის პოლიტიკიდან, რომლის მიზნია კანონის გამოყენება დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ადამია-ნური ასიმილირებული უნდა იყვნენ ორგანიზაციაში და ხშირად ემყარება დადებით გადაწყვეტილებას.

განსხვავებულობის მართვის პოლიტიკამ უნდა გააღწიოთიეროს კულტურის და ინდივიდუალური განსხვავების დონე სამუშაოზე. ორგანიზაცია იყენებს იმ განსხვავებულ თვისებებს, რაც ადამიანს მოაქვს სამუშაოზე. ხაზი უნდა გაუწვას შეცდომების აღმოფხვრას, ისეო სფეროებში, როგორიცაა შერჩევა, წინ წამოწევა, შედეგების შეფასება, ანახლარებისა და სწავლის შესაძლებლობა უნდა გამახ-ყოფდეს უზრუნველბა არა ვაკუურო არამედ პოზიულ განსხვავებაზე.

წახალისების პოლიტიკა, წახალისების პოლიტიკა ერ-ცელებს ხაბაზრო ნორმების გადახდაზე მოუბის განაწილებაზე თანაბარ ანახლარებაზე თანაბარი ღირებულების სამუშაოზე აღი-არების სისტემის გამოყენებაზე, რომელშიც შედის ელასტიკური დასასრებები მნიშვნელობაზე, რომელიც ენიჭება არამატერიალურ

წახალისებას და გამომდინარეობს შესრულებიდან, აღიარებიდან და განვითარების შესაძლებლობიდან.

დაქირავებულია განვითარების პოლიტიკა, დაქირავე-ბულია განვითარების პოლიტიკა გამოხატავს ორგანიზაციის ვალდე-ბელებას დაქირავებულია უნარის და შესაძლებლობების უწყვეტი განვითარებისადმი. ამისათვის, რომ მაცისმემადე აღიაროს დაქირავე-ბულია ჭადწეები და მისცენ მათ შესაძლებლობა გააღართონ კვალიფიკაცია, გამოიყენონ თავიანთი პოზიცია, გაიკეთონ კარდერა და გაზარდონ შრომის უნარაინობა ორგანიზაციაშიც და მის გარე-ოაც.

მუშაობაში მართვასა და მონაწილეობის პოლიტიკა, მუშაობაში მართვისა და მონაწილეობის პოლიტიკამ უნდა განმარ-ტოს ორგანიზაციის რწმენა მართვასა და მონაწილეებაში, როგორც ყველა დაქირავებულის მხრიდან საწარმოს წარმატებისადმი ვალდე-ბელების გრძნობის წარმოშობის პოლიტიკა. ეს ახვევ ეხება იმ საფუძველსაც, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია ამბრებს მია-წოდოს ინფორმაცია დაქირავებულებს.

დაქირავებულია ურთიერთობების პოლიტიკა, დაქირავე-ბულია ურთიერთობების პოლიტიკა აყალიბებს ორგანიზაციის მდგ-ომას დაქირავებულია უფლებებისადმი. წარადგინონ თავიანთი ინ-ტერესები ხელმძღვანელების წინაშე სხვადასხვა წარმომადგენლო-ბითი სისტემის მეშეობით.

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა ჩართული იქნება დასაქებ-ის პოლიტიკაში, მაგრამ ბევრ ორგანიზაციაში ახალი ტექნოლოგიე-ბის დანერგვის დღეებო იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ იგი ამა-რთლებს პოლიტიკის ცადკე განაცხადს, ასეთი განაცხადი ეხება კონსულტაციას ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესახებ და იმ ნაბიჯებს, რომელიც უნდა გადადგას ორგანიზაციამ სამუშაო ძალის აუცილებელი სიჭარბის რისკის შემცირებისათვის.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა ნიშნავს იმას, თუ როგორ ამბრებს ორგა-ნიზაცია ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემების უზრუნველყო-ვას სამუშაოზე.

ძალადობის ნაკიოების შემსწავლელის შეუძლია, განსაზღვროს ძალადობა - სქესობრივი და დაშინებითი გა-ნაცხადის ამკარად, რომ სქესობრივი ძალადობის და დაშინების სამუშაოზე ატანა შეუძლებელია და დიდ დარდვევად მოიხივია.

განსაზღვრის შენეეებების როლი ძალადობის თავიდან აც-ილებაში და ხანყრების გარკვევის საქმეში.

უზრუნველყოს საკონსულტაციო მომსახურება მათთვის, ვინც შეწყუბუნებული ძალადობით;

ჩამოაყალიბოს მეთოდები ძალადობის აღმოსაფხვრელად; თამბაქოს წვეთის საწინააღმდეგო პოლიტიკა. თამბაქოს წვეთის საწინააღმდეგო პოლიტიკით უნდა განისაზღვროს, აკრძალულია თუ არა თამბაქოს მოწვევა მოთიანად და თუ არა, დაისახოს ღონისძიებები მოწვევის შეზღუდვის შესახებ, მოხაწევად განსაზღვრული ადგილების შემოთავაზება.

პოლიტიკის შემუშავება და შემოწმება ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შემუშავებისა და შემოწმების დროს უნდა:

1. გავიგოთ კორპორაციის კულტურა და მისი ერთიანი ფასეულობები;

2. გაგვანალიზოთ არსებული პოლიტიკა - დაწერილი თუ დაუწერილი, ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ეფელა ორგანიზაციაში არსებობს, იგულისხმება იგი, თუ ოფიციალურადაა გამოთქმული;

3. გაგვანალიზოთ გარე გავლენა. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ექვემდებარება სხვადასხვა ორგანიზაციების გავლენას, მათ შორის დიდი ბრიტანეთის დასაქმების შესახებ კანონმდებლობას, ევროგაერთიანების კანონმდებლობას დასაქმების შესახებ და სხვა კანონმდებლებზე აქტებს.

4. განისაზღვროს ნებისმიერი სფერო, სადაც ახალი პოლიტიკის გატარებაა საჭირო ან არსებული პოლიტიკა არაადეკვატურია.

5. გავიგოთ შეწყვეტების აზრები ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შესახებ, რამდენად სამართლიანი და მიუკერძოებელია ის და რამდენად სამართლიანი და შესაბამისად არის გამოყენებული;

6. ჩატარდეს კონსულტაციები, დისკუსიები პოლიტიკის შესახებ და შეთანხმდეს იგი სელმდგენელობასთან;

7. პოლიტიკას უნდა ახლდეს რეკომენდაციები მისი განხორციელების შესახებ მოთხოვნის მიხედვით, ამ ინფორმაციას ტრენინგი უნდა ახლდეს.

კითხვები გამგორებისათვის:

1. რას წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა?

2. რა არის ადამიანური რესურსების მართვის მიზანი?

3. რას გულისხმობს პიზნესის სტრატეგია?

4. ვინ ჩამოაყალიბა პირველად ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული კონცეფცია?

5. როგორ შეიძლება ჩამოაყალიბდეს ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა?

6. რას გულისხმობს თანმიმდევრობის და „შეკავშირების“ კონცეფცია?

7. რა შედის სტრატეგიულ სფეროში?

8. რომელ სფეროებში ეთარდება ადამიანური რესურსების სტრატეგიები?

9. რაზეა დამოკიდებული განხორციელებადობის შეფასება?

10. რა კითხვებს უნდა გაეცეს პასუხი ადამიანური რესურსების და კადრების სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს?

11. ჩამოაყალიბეთ და სქემატურად წარმოადგინეთ როგორ ხდება ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული სტრატეგიის განვითარება.

12. რაში გვეხმარება ადამიანური რესურსების ანუ დასაქმების პოლიტიკა?

13. რა კონცეფციებს ეფუძნება ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ფასეულობანი?

14. რომელ სფეროებზე ვრცელდება დასაქმების პოლიტიკა?

15. რას გულისხმობს შრომითი ცხოვრების ხარისხის დონე?

16. რას გულისხმობს განსხვავებულობის მართვა?

17. რას გულისხმობს წახალისების მართვა?

18. როგორ უნდა შემოწმდეს ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შემუშავება?

თაზი XL კონსტიტუციური აქტის
აღმადგენელი ორგანოს
როლისა და კონსტიტუციური ანგარიში

§11.1. კომპეტენციის კონცეფცია

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა ეხება კომპეტენტურობის კონცეფციასა და კომპეტენტურობის ანგარიშის შედეგების გამოყენებას დაქირავებულების დაკომპლექტების, შერჩევის, განვითარებისა და წახალისების პროცესების ჩამოყალიბებისა და გაუმჯობესების საქმეში. პოლონურულ ენაზე ბატონობდა ადამიანური რესურსის ზრდასა და პრაქტიკაზე და მის მიზანს წარმოადგენს განმარტოს, სადაც ის გამოიყენება. კომპეტენტურობის კონცეფცია მნიშვნელოვანი იმპაქტს გახდა, რომ იგი არსებითად ეფუძრება შესრულების ეხება უშუალოდ დაინტერესებულ იმ ფაქტორებით, რომელიც ხელს უწყობს ცალკეული ადამიანის მაღალი დონის მიღწევებს და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ეფექტურობასაც.

კომპეტენტური ადამიანები სამუშაოზე ნიშნავს იმას, რომ ისინი ამართლებენ ეფექტური შესრულების მოლოდინს, ისე შესწავთ უნარი გამოიყენონ ცოდნა, კვალიფიკაცია და პირადი თვისებები მათი რეისონის განკუთვნილი ამოცანებისა და ნორმების შესაძლებლობა.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ კომპეტენციის კონცეფცია პირველად იმპერია ბოიციში. მან გამოიკვლია, რომ არ არსებობს მხოლოდ ერთი ფაქტორი, არამედ არის ფაქტორთა მთელი რიგი, რომელიც განასხვავებს წარმატებულ მენეჯერს, ნაკლებ წარმატებულისაგან. ამ ფაქტორებში შედიოდა პირადი თვისებები, მოტივები, გამოცდილება და ქცევითი მახასიათებლები. კომპეტენცია განსაზღვრავს შესაძლებლობას, რომელიც არსებობს ადამიანში, წარმართავს მის ქცევას ორგანიზაციის ფარგლებში სამუშაოს მოთხოვნების შესასრულებლად და რომელიც, თავის მხრივ, სასურველ შედეგს იძლევა.

ბოიციში ჩამოყალიბდა კომპეტენციის შემდეგი ოთხი „კატეგორია“:

- მიზნისა და მოქმედების მართვა;
- დაქვემდებარებული ხელმძღვანელობა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- ლიდერობა (ხელმძღვანელობა).

კომპეტენციის სხვადასხვა ავტორები სხვადასხვაწარად განმარტავენ: მოყვანილი სოციალური მათემატიკის მაგალითად, კუდრიკის მიხედვით ქცევითი განზომილება არის კრიტერიუმი, რომელიც მო-

ქმედებს სამუშაოს შესრულებაზე ავტორთა ჯგუფი, სპენსერის ხელმძღვანელობით ასე განმარტავს კომპეტენციას: - „ნებისმიერი ინდივიდუალური მახასიათებელი, რომლის გაზომვაც და გაანგარიშებაც შესაძლებელია შეიძლება და რომლის გამოყენებაც გვეხმარება ორგანიზაციის და არაფერზე შესრულების განსხვავების დასადგენად“ ჟარნაშის მიხედვით „ძირითადი უნარიანობა და შესაძლებლობა სამუშაოს კარგად შესასრულებლად.“ ხოლო რობერტის განმარტებით „მუშაობისთან დაკავშირებული ძირითადი თვისებები, ცოდნა, კვალიფიკაცია და ფასეულობა, რასაც ადამიანი იყენებს სამუშაოს კარგად შესასრულებლად.“

ხუენი აზრით, კომპეტენციები არის „დამტკიცებული პრიტერია“ რომელიც წარმოიშობა ადამიანის ქცევის გაგვიწიდან რომლის შესრულებაზე კომპეტენციების ეხება ქცევის ძირითადი ასპექტები, რომლებიც აღგებს განსხვავებას ეფექტურ და ნაკლებ ეფექტურ შესრულების შორის. ქცევით კომპეტენციებში შედის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა, ორგანიზაციის წევრების კვალიფიკაცია, ლიდერობა, ანალიტიკური უნარი და მიღწევაზე ორიენტირება.

ფართო კონცეფცია გარდაქმნის გამოცდილებასა და ცოდნას ახალი სიტუაციისათვის საქმიანობის სუბორმა. იგი მოიცავს ორგანიზაციის და მუშაობის დანერგვას და სიახლეების დანერგვას, უმკლავდება არარეგულარულ საქმიანობას. მასში შედის ადამიანის ეფექტურობის ის თვისებები, რომელიც საჭიროა სამუშაოზე თანამშრომლებთან, მენეჯერებთან და მომსახურებლებთან ურთიერთობისათვის.

კომპეტენტურობის განსაზღვრა შესაძლებელია აღწერილი იქნეს როგორც სამუშაოზე დაფუძნებული ან პროფესიული კომპეტენტურობა, რომელიც ემყარება სამუშაოს შესრულების მოლოდინს, ნორმებსა და პროდუქციას, რომლის მიღებასაც ელიან ადამიანები, რომლებიც განსაზღვრულ ნორმებს ასრულებენ.

კომპეტენცია გადმოქცევა ტერმინად, რომელიც ზოგადად იმპარება, ისე, რომ მოიცავს კომპეტენციისა და კომპეტენტურობის კონცეფციებს. ჩარლზ კუდრიკი თვლის, რომ სიტყვა კომპეტენცია იმპარება, რომ გამოიხატოს ადამიანის ქცევის სიტყვა, რომელიც უნდა კომპეტენტურობად შესასრულებლად. მის მიაჩნია, რომ შესაძლებელი გაუგებრობისა და გარბულების თავიდან ახადებლად სიტყვის ორივე მნიშვნელობა დამოუკიდებლად უნდა ვიხმაროთ. მისი განმარტებით:

- კომპეტენცია არის ადამიანთან დაკავშირებული კონცეფცია და უდრის ქცევის იმ პრიტერიაებს, რომელიც საფუძვლად უდევს კვალიფიკაციურ შესრულებას.

- კომპეტენტურობა არის სამუშაოსთან დაკავშირებული კონცეფცია და უფეროება სამუშაოს იმ სფეროებს, რომელშიც ადამიანი კომპეტენტურია.

- კომპეტენტურობის სფეროები ძალიან სპეციფიკურია, რადგან ყოველმა ფუნქციურ ანალიზს, რომელიც მიმდინარეობს სამუშაოს იმ სფეროებზე დაყოფით. მეორე მხრივ, ადამიანთან დაკავშირებული კომპეტენციების ანალიზი მიმდინარეობს სხვა მიმართულებით. იქცევა ქცევის სპეციფიკური ტიპებიდან და შემდეგ ავტოფიქსებს ამ ტიპის კომპეტენციების მისუფთობა¹ იგი შენიშნავს, რომ ზოგიერთი კომპეტენციის ჩამონათვალი, რომელიც ორგანიზაციამ გააკეთა, ერთმანეთში ორ მანუვრებულს, თითქმის მათი შედარება შესაძლებელი იქნის.

განსხვავება ნათლადაა გამოკვეთილი, მაგრამ პრაქტიკულად, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს პირიქულ შედგომას, რომელიც ითვალისწინებს ორივეს - ქცევით, ადამიანებსზე დაფუძნებულ კომპეტენციებს და სამუშაოზე დაფუძნებულ კომპეტენციას. ესენი ჩაითვლება, როგორც „კომპეტენციები“, მაგრამ თუ ამ პირიქულ ტერმინს ვახმარებ, მაშინ იგი მოიცავს კომპეტენციის ორ ასპექტს. ზოგიერთი კომპეტენციის ტერმინის ნაცვლად ხმარობს შესაძლებლობებს (უნარიანობას). უნარიანი ადამიანი კომპეტენტურის მსგავსად არის ის, რომელიც სამუშაოს კარგად ასრულებს, აღწევს მიზნებს და აკმაყოფილებს ფუნქციონირების მოთხოვნილ ნორმებს. შესაძლოა, უკეთესი იყოს თავიდან ავიცილოთ პროფესიული ენა და ვიხმაროთ „შესაძლებლობა იმ ტერმინად, რომელიც მოიცავს კომპეტენტურობასაც და კომპეტენციებსაც“.

კომპეტენციების შემადგენელი ნაწილების შესახებ სხვადასხვა აზრი არსებობს. ზოგს მიაჩნია, რომ კომპეტენციის კონცეფცია გულისხმობს ადამიანის ქცევას თავიანთი ფუნქციის შესრულების დროს, ცოდნასა და უნარს, რომელიც გააღებებს ახდენს ამ ქცევაზე. კომპეტენციები სპენსერის ჯგუფის მიხედვით შედგება: მოტივებისაგან, დამახასიათებელი ნიშნისაგან, თვითრწმუნისაგან, ფაქტებისა და პროცედურების საკმაო ცოდნისა და შემეცნებითი და ქცევითი უნარისაგან.

- მოტივები - აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ამოძრავებს, წარმართავს და არჩევს ადამიანის ქცევას;

- დამახასიათებელი ნიშანი - ზოგადი მდგომარეობა, მოექცეა უპასუხო გარკვეული გზით ნებისმიერ ქმედებას. (თვითდაჯერებულობა, თავშეკავება, სტრესისადმი გამძლეობა, „ამტანობა“);

- თვითრწმუნა - ადამიანის აზრის დამოკიდებულება ან ფასეულობა;

* ფაქტებისა და პროცედურების საკმაო ცოდნა - ტექნიკური ან პარავენებათაშორისი (როგორ გვეჩინდეს უკუკავშირები).

შემეცნებითი და ქცევითი უნარი - უახლესი ან ხელუღნი პროცესები.

კომპეტენტური შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია „ცოდნის გამოყენება და არა თვით ცოდნა“. კომპეტენტურობა გულისხმობს უნარს ვადაიყვანო ის, რაც ადამიანმა იცის და ესმის; სხვადასხვა კონტექსტში, ე.ი. მუშაობის სხვადასხვა ასპექტში.

ბევრი ადამიანი ამტკიცებდა, რომ კომპეტენცია ესება მხოლოდ ქცევას პირადი თვისებები, როგორიცაა, ცოდნა, უნარი და „ამოცდილება“ ცალკე უნდა განვიხილოთ, როგორც დანახარჯი, რომელიც მომუშავეს მოაქვს სამუშაოს, რაც გარდაიქმნება პროდუქციად მომუშავეთა ქცევით (სწრაფი შედეგებით და შედეგად).

§11.2. კომპეტენციის სახეები

კომპეტენციები შეიძლება იყოს ზოგადი სპეციფიკური, საწყისი და შედეგობრივი და განმასხვავებელი.

ზოგადი და სპეციფიკური კომპეტენციები. კომპეტენციები შეიძლება მოდიანოდ იყოს და ესებოდაც ყველა ადამიანს ისეთი საქმიანობაში, როგორიცაა, მართვა, მუშაობა და გარკვეული როლისა. კომპეტენციების ჩამონათვალი ესება მოვლ პერსონალს, ან შინათუ-სავე პროფესიათა ჯგუფს (სადაც სამუშაოს ხასიათი მსგავსია, მაგრამ სხვადასხვა დონეზე სრულდება ან შეიძლება ვრცელდებოდეს ისეთ კატეგორიებზე, როგორიცაა, მენეჯერები, პროფესიული პერსონალი, რეალიზატორთა პერსონალი და ოფისის პერსონალი; სასურველია, დადგინდეს ადამიანთა ინდივიდუალურ როლებთან დაკავშირებული კომპეტენციები.

საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციები. საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციების შორის განსხვავება აღწერა ბოაცისმა. საწყისი კომპეტენციები არის ძირითადი კომპეტენციები, რაც აუცილებელია სამუშაოს განსაკუთრებულად შესასრულებლად, რომელიც არ ანსხვავებს მაღალ და დაბალ მწარმოებლურობას. შედეგის კონცეფცია ამას ანიჭებს მნიშვნელობას.

თუმცა, როგორც ვუძროფი შენიშნავს, განსხვავება საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციებს შორის არის ის, რომ კომპეტენციები კარგი პროპორცია სამუშაოსთვის არის, როგორც საწყისი, ასევე შედეგობრივი კომპეტენცია ადამიანებს სჭირდებათ გარკვეული დრო

სამუშაოს დაწყების დროსაც, მაგრამ თუ მაღალი დონე, ეს მისი ასაღებელია.

განმასხვავებელი კომპეტენციები. განმასხვავებელი კომპეტენციები განსაზღვრავს ქვეით იმ მახასიათებლებს, რომელთაც გვინვარს, მაღალწარმოებულ შემსრულებელს და რომელიც განსხვავდება დაბალწარმოებულ მწვეწებლებს შორის ადამიანების მახასიათებლებისაგან. მაღალეფექტური შემსრულებლები ხაზს უსვამენ მოხალადი კომპეტენციის დონის განსაზღვრა ზოგადი სფეროში, შესაძლოა, გამოყენებული იქნეს, როგორც ქვეყნის მოდელი, რომელიც განხილული იქნება შესრულების მართვის შესახებ შეთანხმებისა და შესრულების შემოწმების პერიოდში.

მაღალეფექტურ და ნაკლებეფექტურ შემსრულებელს შორის განსხვავების აღმოჩენის ერთ-ერთი საშუალებაა, დადებითი და უარყოფითი მანევრების დადგენა თითოეული კომპეტენციისათვის.

ფორმულირება. ფორმულირება გულისხმობს წარმართავს, მხარდაჭერას და მოტივაციას, იმისათვის, რომ ცალკეულმა ადამიანებმა და ჯგუფმა მაღალი სახურველ შედეგს.

დადებითი მანევრები. დადებითი მანევრებლებში შედის:

1. მაღალი შემსრულების მაღალ დონეს ჯგუფის მხრიდან;

2. ნათლად დასახოს ამოცანები, გეგმები და მოლოდინი;

3. მუდმივად ადევნოს თვალი შესრულებას და უზრუნველყოს კარგი უკუკავშირი;

4. შეინარჩუნოს კარგი ურთიერთობა ცალკეულ ადამიანებთან;

5. განავითაროს ერთიანი მიზნის გრძნობა ჯგუფში;

6. ჩამოაყალიბოს ჯგუფის მორალი, ჯგუფის თითოეულ წევრს სტიმული მისცეს მისი მაღალი ადრინდელი ჯარჯვლ ნაბიჯის დგამს იმისათვის, რომ გაარკვიოს ცუდი შესრულების მიზეზები.

იმისათვის, რომ გაარკვიოს ცუდი შესრულების მიზეზები განვიხილოთ:

უარყოფითი მანევრებლები:

1. როცა ვერ აღწევს მაღალეფექტურობას ჯგუფის მხრიდან;

2. როდესაც ვერ ახერხებს ნათლად გასახსნის შესრულების ამოცანები და ნორმები;

3. ნაკლებ ურადღობას უთმობს ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფის მოთხოვნილებებს;

4. როცა თვალს ვერ ადევნებს და ვერ უზრუნველყოფს შესრულების ეფექტურ უკუკავშირს.

5. თუ არათანმიმდევრულია კარგი შესრულების მიმართ და შეუძლებელია ნაბიჯების დგამს ცუდი შესრულების გახარკვევად.

კომპეტენციების აღწერა. კომპეტენციების აღწერას შესა-

ძლოა ეწოდოს კომპეტენციის სტრუქტურები, რუკები, გრაფიკები, ჯგუფები ან ჩამონათვალი.

კომპეტენციების სტრუქტურები განსაზღვრავს კომპეტენციის მოთხოვნებს, რომელიც ვრცელდება ყველა ძირითად სამუშაოზე ორგანიზაციაში ან ყველა სამუშაოზე მონათესავე სამუშაოთა ჯგუფში. ეს სტრუქტურები შედგება „ზოგადი კომპეტენციებისაგან“.

კომპეტენციის რუკები აღწერენ კომპეტენტური ქცევის ხელდასხვა ასპექტებსა და კატეგორიებს ისეთი კომპეტენციის უზრუნველყოფის, სტრატეგიული უნარი, რესურსების მართვა და ხარისხი კომპეტენციის რუკის მაგალითი ადამიანური რესურსის სპეციალისტებისათვის მნიშვნელოვანია.

კომპეტენციის გრაფიკები გვიჩვენებს კომპეტენციებს, რომელიც საჭიროა განსაზღვრულ როლში ეფექტური შესრულებისათვის. ეს შეიძლება იყოს „განსხვავებული კომპეტენციების“ სახით.

კომპეტენციის ჩამონათვალი ან ჯგუფური სტრუქტურები აღწერენ კომპეტენციის ძირითად კრიტერიუმებს ცალკეული ადამიანებისათვის, სტრუქტურებში, რუკებში და დიაგრამებში.

კომპეტენციის ჩამონათვალი შენაძლია, მომზადდეს ზოგადი ან სპეციალური, როგორც კომპეტენციის სტრუქტურების, რუკებისა და გრაფიკების საფუძველი. ჩამონათვალი დავაგზავრებულია ძირითად კომპეტენციებთან, მნიშვნელოვანია:

1. იმის გაგება, თუ რა უნდა გაკეთდეს - კრიტიკული აზრების ტყე, სტრატეგიული ხედვა, ბიზნესის სიუჟეტი (იკონი, როგორ);

2. სამუშაოს შესრულება - მაღალეფექტურობა, წახალისება პრაქტიკული მიდგომა, სიბრძნე, კონტროლი, მოქნილობა, სრულყოფილი უკუკავშირება;

3. ადამიანების აქოლიზა - მოტივაცია, ურთიერთშორის ურთიერთობის უნარი, სრულყოფილი პროდუქციის რწმენა, გაგება; ტიპური კომპეტენციებში შედის ინფორმაციის გაცემა, შედეგებზე ორიენტირება, მომხმარებელზე ორიენტირება, ჯგუფური მუშაობა, ხელმძღვანელობა, დაგეგმვა და ორგანიზაცია კომპეტენციისა და ბიზნესის ცოდნა - პრობლემების გადაჭრა.

სხვა ტიპური კატეგორიებია: ანალიტიკური უნარი, შედეგების მიღება, პრაქტიკა, წახალისება, კვალიფიკაციის დაგეგმვა და ორგანიზება, სტრატეგიული უნარი.

კომპეტენციის კორცფორმა უზრუნველყოფს მართლად განვიხილოთ, როგორც შესაბამისი ტერმინი, ისევე სახის ქცევის აღწერად, რასაც ორგანიზაციები ეძებენ მაღალი დონის წარმომადგენლობის მოსაღწევად. კონცეფცია ისეთი უნიკალური გადმოცემული, რომელიც უმატრება ადამიანის ურადღობა გააშვილონ ქვეყნის იმ ძირითად

საკითხებზე, რომელიც გაეფუძნა ახდენს შედეგებზე და კიდევ, კომპეტენციის ცნება. შესაძლოა, გამოყენებული იქნეს იმის აღსაწერად, რის ცოდნას უნდა ელოდნენ ადამიანებისაგან და რისი გაცემა უნდა შეძლოს მათ, თუ უნდათ თავიანთი როლების ეფექტურად შესრულება.

კომპეტენციის კონცეფცია ადამიანური რესურსების მართვის შედეგად. იგი უშუალოდ დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ძირითად მიზანთან - შეარჩიოს და განავითაროს კომპეტენტური ადამიანები, რომლებიც სწრაფად შეძლებენ მუშაობას და ამგვარად, მაქსიმუმამდე აიყვანონ თავიანთი წვლილი საწარმოს მიზნების მიღწევაში.

§11.3. ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული მართვა

კომპეტენციის ენა და კომპეტენციის სტრუქტურის არსებობას შეუძლია შექმნას საფუძველი ადამიანური რესურსების ძირითადი საქმიანობის ინტეგრაციისათვის და ადამიანების მართვაში შესაბამისი მიდგომის მიღწევისათვის. ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირებული ელემენტები კომპეტენციის სტრუქტურის გარშემო მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ დიაგრამაში:

კომპეტენციაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული მართვა.

დაკომპლექტებისა და შერწყმისადმი კომპეტენციის მეოთხედი უზრაველდება ამხვილებს შესრულებაზე და არა სამუშაოს მოცულობაზე. ეს ნიშნავს შესრულების კრიტერიუმის განსაზღვრას სხვადასხვა სამუშაოსათვის კომპეტენციის გრაფიკის სახით.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი შესაძლოა, უკავშირდებოდეს მომავალი კომპეტენციის მოთხოვნილების პროგნოზს და იმ დეფიციტის შეფასების ანალიზს, რომელიც არსებობს კომპეტენციების გარკვეული სახის საფარადო მოთხოვნასა და ამ კომპეტენციებით ადამიანების მოხაზიდვით მომარაგებას შორის.

კომპეტენციასთან დაკავშირებული დაკომპლექტების პროცესები დაშივრებულია კომპეტენციების დადგენასა და ადამიანების კომპეტენციაზე დაფუძნებული სპეციფიკაციების მომზადებაზე ის გვეხმარება გავეითო, რას უნდა ეძებდეს ინტერვიუერი იმ რამდენიმე განსაზღვრული სათაურის ქვეშ საჭირო კომპეტენციის დონის თვალსაზრისით. ეს უზრუნველყოფს ჩამოყალიბებული ინტერვიუების სტრუქტურას.

შერწყმის ცენტრები იყენებენ შერწყმის რამდენიმე საშუალებას იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეუფერება ესა თუ ის კანდიდატი გარკვეულ სამუშაოს და რამდენად შეიძლება შიში წინ წაწევა. შერწყმის ცენტრები უზრაველდება ურთიერთს ჯგუფზე ამხვილებზე, რომელიც განსაზღვრულია, როგორც კომპეტენციის კრიტერიუმი, რაც განსაზღვრავს მდგომარეობებში სამუშაოს ძირითადი ტექნიკის ასპექტების სტიმულირებისათვის სხვადასხვა პრაქტიკა გამოიყენება. შერწყმა კი ექსპერტები კანდიდატებს თითოეული კრიტერიუმისათვის აქცინებენ ქულათა სისტემის გამოყენებით.

შესრულების მართვა წარმოადგენს პროცესს შესრულების გასაანალიზებლად და გასაუმჯობესებლად, რაც დაშორებულია ამოცანების, კომპეტენციურობის მოთხოვნებისა და განვითარების აუცილებლობის შეთანხმებაზე ამ გაანგარიშების საფუძველზე.

შესრულების მართვის მთლიანი პროცესის ინტეგრის წარმოადგენს არა მარტო შედეგები, არამედ ქცევის ის ასპექტები თუ როგორ სრულდება როლი, რომელიც განსაზღვრავს შედეგებს ამ ყველაფრის გაანალიზება მეგვითთვის იმაზე, თუ რა უნდა გავითვინოთ ამ ქცევის გარდასაქმნელად იმისთვის, რომ გაუმჯობესდეს შესრულება.

ქცევის შეფასება ყველაზე კარგად მაშინ ხდება, როდესაც მიზეზობრივად სათანადოდ გამოკვთილ და შეთანხმებულ კომპეტენციის კრიტერიუმებს, რომელიც უნდა მიუყვანოდ სწავლის შესაძლებლობას უზრუნველსაყოფად და თვითგანვითარების სტიმულირებისათვის.

განვითარების ცენტრებს, რომლებიც იყენებენ შერწყმის ცენტრების მეთოდოლოგიას, შეუძლიათ დახმარება განვითარების მოთხოვნილებების დადგენაში.

წახადისების მართვა ერთ-ერთი ბოლოდროინდელი წინსვლა წახადისების მართვაში იყო კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურება - ანაზღაურების ხარისხისა და რაოდენობის დაკავშირება კომპეტენტურობის მიღწევის გარკვეულ დონესთან და კომპეტენციის კრიტერიუმების, როგორც სამუშაოს ხირთულის შეფასების ანალიტიკური სქემის გამოყენება.

§11.4. სამუშაოს და როლის ანალიზი

სამუშაოსა და როლის ანალიზი ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მეთოდია. იგი გვაწვდის ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სამუშაოს დახასიათებისა და ძირითადი აგრეთვე, სწავლება ტრენინგის სპეციფიკაციისათვის. ანაღ-

ის დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისა და სამუშაოს სტრუქტურების შექმნაში, ადამიანებით დაკომპლექტებასა და შერწყმაში, შესრულების მართვაში, ტრენინგის მართვის სრულყოფაში, სამუშაოს სიროული შესრულებაში და ანაზღაურების სტრუქტურების დამუშავებაში.

ეს ყველაფერი შეადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად პროცესებს.

ჯერ განვიხილოთ სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი. იგი არის სამუშაოს მოცულობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, შესწავლისა და ჩამოყალიბების პროცესი, იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სამუშაოს დახასიათების საფუძველი და დაკომპლექტების, ტრენინგის, სამუშაოს შეფასების და შესრულების მართვის მონაცემები. სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი არის სამუშაოს მოცულობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, შესწავლისა და ჩამოყალიბების პროცესი, იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სამუშაოს დახასიათების საფუძველი და დაკომპლექტების, ტრენინგის, სამუშაოს შეფასების და შესრულების მართვის მონაცემები. სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი უზრუნველვს ამხელვებს იმაზე, თუ რას გაკეთებას მოითხოვენ მომუშავეები.

როლის ანალიზი. როლის ანალიზი ნიშნავს იმ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოს უკავშირდება, მაგრამ არსებითად, ესება სამუშაოზე ადამიანების მიერ შესრულებულ როლს და არა დაქვლებას, რასაც ისინი ასრულებენ. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ანალიზი იმდენად დაინტერესებული არაა სამუშაოს შინაარსით, რამდენადაც ქვეყის ამ ფართო ასპექტებით, რაც მოეთხოვება როლის შემსრულებელს, როლის ერთიანი მიზნის მიხედვით. სამუშაოს მოცულობის და ადამიანების მიერ შესრულებული როლების განსაზღვრა ხდება მსგავსი ანალიტიკური პროცესებით, შოლოდ ანალიზის ამოცანები ოდნავ განსხვავებულია.

კომპეტენტურობის ანალიზი. კომპეტენტურობის ანალიზის ინტერესს წარმოადგენს ფუნქციური ანალიზი, იმისათვის, რომ განსაზღვროს სამუშაოზე დაფუძნებული კომპეტენტურობა და ქვეყის ანალიზი, ქვეყის იმ კრიტერიუმების ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც გაკვლების ახდენს სამუშაოს შედეგებს. მუშაობაზე დაფუძნებული, ანუ პროფესიული კომპეტენტურობა ეფრდნობა სამუშაოს ეფექტური შესრულების მოლოდინს.

რისი გაკეთების უნარი უნდა ჰქონდეს ადამიანს და იმ ნორმებსა და შედეგებს, რასაც ადამიანმა უნდა მიადწიოს განსაზღვრული როლის შესრულების დროს. ქვეყითი თუ პირადი კომპეტენტურობა

ადამიანის პიროვნული მახასიათებელია, რასაც იგი ავლენს სამუშაოს როლის შესრულებისას.

სამუშაოს საკვალიფიკაციო დახასიათება. სამუშაოს დახასიათება ავლენს სამუშაოს შინაინ, რომელიც შეუფერება ორგანიზაციის სტრუქტურას, გარემოს, სადაც მომუშავე მუშაობს და მომუშავეს ძირითად პასუხისმგებლობებს, ან მოადგარ ამოცანებს, რომელიც მან უნდა შეასრულოს.

როლის განსაზღვრა. როლის განსაზღვრა აღწერს იმ ფუნქციას, რომელიც ადამიანები ასრულებენ სამუშაოს მოთხოვნების უზრუნველსაყოფად. როლი განმარტავს, მოლოდინსა და ძირითადი შედეგის სფეროებს თუ პასუხისმგებლობას, რასაც როლის შემსრულებელმა უნდა მიადწიოს და რაზედაც ის პასუხისმგებელია. როლის განმარტება განსაზღვრავს აგრეთვე ქვეყით მოთხოვნებს კომპეტენტურობის სახით.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ნიშნავს განათლების, კვალიფიკაციის, ტრენინგის, გამოცდილების, პირადი დამახასიათებელი ნიშნებისა და კომპეტენტურობის ერთიანობა იმისათვის, რომ მომუშავემ თავისი სამუშაო დამაკმაყოფილებლად შეასრულოს. ადამიანების სპეციფიკაია გამოიყენება დაკომპლექტებისა და შერწყმის დროს.

სწავლებისა და ტრენინგის საკვალიფიკაციო განსაზღვრავს შერჩეულურობის მისაღები დონის მიღწევისათვის აუცილებელ (კოდნასა და უნარს. იგი გამოიყენება სისწავლო და განვითარების პროგრამების დამუშავების საფუძველად, სწავლების საკვალიფიკაციო მოთხოვნები შესაძლოა, ჩამოყალიბდეს დამახასიათებელი ნიშნების, უნარისა და კომპეტენტურობის ანალიზის საფუძველზე.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი. სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი სამუშაოს შესახებ შემდეგ ინფორმაციას იძლევა: ერთიანი მიზანი, მოცულობა, ანგარიშვალდებულებები, შესრულების კრიტერიუმები, პასუხისმგებლები, ორგანიზაციული ფაქტორები, მოტივაციის ფაქტორები, განვითარების ფაქტორი, გარემო ფაქტორები.

- ერთიანი მიზანი გულისხმობს, რისთვის არსებობს სამუშაო და არსებითად, რა წვლილი უნდა შეიტანოს მომუშავემ.

მოცულობა (შინაარსი) - სამუშაოს ხასიათი და მოცულობა, განსაზღვრავს მოთხოვნილი ამოცანებისა და შესასრულებელი მოვალეობის თვალსაზრისით.

- **ტ. პროცესები** დანახარჯების (კოდნა, უნარი და შესაძლებლობა) შედეგებად.

- ანგარიშვალდებულებები - ის შედეგები თუ გამოშვება, რასაცაც მომუშავე პასუხისმგებელია.

- შესრულების კრიტერიუმი - კრიტერიუმები, ღონისძიებები, თუ მაჩვენებლები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის იმის შეფასებას, რომ განსახლებული რამდენად დამაკმაყოფილებლად შესრულდა სამუშაო.

- პასუხისმგებლები - მომუშავეს პასუხისმგებლობის დონე, რაც მან უნდა გამოავლინოს სამუშაოს მოცულობაზე და დანახარჯებზე დაყრდნობით.

მოქმედების თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღებისას, გადასატრედი პრობლემების სირთულე, მოცულობა, ნაირგვარობა და კომპლექტურობა; რეგულირებადი რესურსების რაოდენობა და ღირებულება; პიროვნებათა შორის ურთიერთობების სახეები და მათი მნიშვნელობა.

- ორგანიზაციული ფაქტორები - ანგარიშგებითი დამოკიდებულება, ანუ ვის მიმართაც მომუშავე უშუალოდ, თუ უზრუნველად ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ ან არაპირდაპირ მიმართავენ მომუშავეებს, რამდენად ნაბმული მომუშავე ჯგუფების მუშაობაში.

- მოტივაციის ფაქტორები - სამუშაოს გარკვეული თვისებები, რომლებიც სტიმულს აძლევენ ან უკარგავენ მომუშავეს, თუ ამ ბოლო შემთხვევაში, მისთვის არაფერი კეთდება;

- განვითარების ფაქტორი - წინსვლისა და კარიერის პერსპექტივა, ახალი კვალიფიკაციებისა, თუ გამოცდილების შექენის შესაძლებლობები.

- გარემო ფაქტორები - სამუშაო პირობები ჯანდაცვისა და უზაფრთხოების გათვალისწინება, გადაადგილება და ერგონომიკური ფაქტორები, რომელიც უკავშირდება აღჭურვილობისა და სამუშაო ადგილის დიზაინსა და გამოყენებას.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზის არსი მდგომარეობს სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების სისტემური მეთოდების გამოყენებაში. ანალიზის მეშვეობით გროვდება ინფორმაცია სამუშაოს შინაარსის შესახებ და ეს ინფორმაცია შემდგომ გაანალიზდება. სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი, ძირითადად ეხება მონაცემების შეგროვებას.

ინფორმაციის შეგროვების ძირითადი ეტაპები შემდეგია:

- იმ მასალების მოპოვება ორგანიზაციის, ადმინისტრაციული მუშაობის ნატარების მეთოდებისა და ტრენინგის ინსტრუქციის შესახებ, რომელიც რაიმე ინფორმაციას გვაწოდის სამუშაოს თაობაზე.

- მენეჯერებისაგან ძირითადი ინფორმაციის მიღება, რომელიც შეესება სამუშაოს, მის ერთიან მიზანს, შესრულებულ ძირითად საქმიანობებს, პასუხისმგებლობებსა და ურთიერთობებს.

- მომუშავეებისაგან მსგავსი ინფორმაციის მიღება - ზოგჯერ სასარგებლოა, რომ მომუშავეებმა აწარმოონ დღიურები ან ჩანაწერები ერთი-ორი კვირის მუშაობის შესახებ.

- გარკვეული სამუშაოს შენარჩუნებისას, განსაკუთრებით ეს ეხება ფიზიკურ და ადმინისტრაციულ სამუშაოებს, მომუშავეთა დაკვირვება და დრო ამის საშუალებას იძლევა, შენევერებთან და პროფესიულ კადრებთან გარკვეული სწოთ ერთად ყოფნა.

სამუშაოს ანალიზის ბევრი მეთოდი არსებობს ინფორმაციის მოსაძიებლად; ერთ-ერთი მათგანია - გამოკითხვა.

სამუშაოს ყველა თავისებურების განსაზღვრა, აუცილებელია მომუშავეთა გამოკითხვა და ამ მონაცემების შეგროვება მენეჯერებთან და ჯგუფის ხელმძღვანელებთან. გამოკითხვის მიზანი უნდა იყოს ყველა შესაფერისი ფაქტის მოპოვება სამუშაოს შესახებ, ზედაც შედის:

- მომუშავეს სამუშაოს დასახელება;

- მომუშავეს მენეჯერის ან ჯგუფის ხელმძღვანელის სამუშაოს დასახელება;

- სამუშაოს დასახელება და იმ ადამიანთა რაოდენობა, რომელიც მოხსენებით მიმართავს მომუშავეს;

- სამუშაოს ერთიანი რაოდენობა და მიზნის მოკლე დახასიათება;

მომუშავეს მიერ შესრულებული იმ ძირითადი ამოცანებისა და მოვალეობების სამონათხადო, რომლებიც უნდა განსაზღვროს რეგულარული რეზურსებით გამოყენებული აღჭურვილობა, მათი აღიარებული ურთიერთობები, პროდუქციის გამოშვების შედეგები და დაგეგმვების შესრულების სიჩქარე.

ეს დეტალები შეიცვება იმ კითხვებით, რომლის მეშვეობითაც უნდა გაეცნოს რაიმე ინფორმაცია მომუშავეების მხრიდან თავიანთ სამუშაოსე მათი პასუხისმგებლობისა და მოთხოვნების შესახებ, ამ კითხვების წამოყალიბება და მათზე გონივრული პასუხის გაცემა ცოტა რთულია. პასუხები შეიძლება მუდმივად იყოს და ამისთვის აუცილებელია მათი შემოწმება მენეჯერებთან შემდგომი გამოკითხვის მეშვეობით. თუმცა ეს კითხვები შესაძლებლობას აძლევს მომუშავეს, გამოხატოს სამუშაოსთან თავისი დამოკიდებულება, ეს კი განსახილველ საკითხს დიდად წაადგება. ამ კითხვებში შედის სამუშაოს ისეთი ინსტრუქციები, რეგორაცია:

- ხელმძღვანელობის დონე და მოქმედების თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღების დროს;

- გადასატრედი კი პური პრობლემები და ის რეგორმაცია, რომელიც ხელმძღვანელმა ამ პრობლემების გადაწყვეტილისას.

- შესასრულებელი ამოცანების შედარებითი სირთულე;
- სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაცია, უნარი და ჩვევები;

გამოკითხვის წარმართვა ხდება შემდეგი თანმიმდევრობით: ჯერ უნდა - დამუშავდეს კითხვების დოკუმური თანმიმდევრობა, რაც ხელს შეუწყობს მოპასუხეს ჩამოყალიბოს აზრი თავისი სამუშაოს შესახებ; შემდეგ შეძლებისდაგვარად გაირკვეს, რას აკეთებს აღამაინი - პასუხი უნდა გაეცეს, რომ ინფორმაცია ბუნდოვანი არ იყოს.

- მომუშავე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მას არა აქვს უფლება ბუნდოვანი და მდღღლად დოკუმენტი დახატოთებები იპოვოს გამოსავადო, მაგალითად, თუ გამოკითხვა სამუშაოს შეფასების ნაწილია, მომუშავე ეცდება, რომ სამუშაო ხაუკეთესო მხრიდან წარმოადგინოს.

- უნდა გამოიყოს მთავარი უმნიშვნელო საგან; შეესაბამო მონაცემს სამუშაოს დაწვებამდე უნდა გამოვლინდეს.

- მიღებული უნდა იქნას სწორი პასუხი მომუშავეების მიერ გადაწყვეტილებების მიღების უფლების შესახებ და შენეუერებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელებისაგან მიღებული რეკომენდაციების ოდენობის შესახებ. ეს აღიღილი საჭმე არაა, მომუშავეს რომ ვკითხოთ, რთი გადაწყვეტის უფლება აქვს, ბევრი მათგანი საგონებელში ჩავარდება, რადგან მათი აზრით, მათი სამუშაო მხოლოდ მოვალეობებისა და ამოცანების შესრულებაა და არა აბსტრაქტული გადაწყვეტილებების მიღება;

- არ უნდა დაისვას მისახვედრი კითხვები, რომლის პასუხი წინასწარ ცნობილია;

- მიეცეს მომუშავეს შესაძლებლობა, ისაუბროს ნდობის ატმოსფეროში.

საინტერესოა, გამოკითხვის დროს საკონტროლო კითხვები შეირსეს მარტივი, მოქნილი, გართულება არ არის საჭირო.

პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა ეწოდება სამუშაო?
- ვის წინაშე ხართ პასუხისმგებელი?
- ვინ არის თქვენზე პასუხისმგებელი?
- რა არის თქვენი სამუშაოს მთავარი მიზანი?
- ამ მიზნის მისაღწევად, რა არის თქვენი პასუხისმგებლობის საგანი, აღწერეთ, რა გეძლევა გასაკეთებელი და არა ის, თუ როგორ აკეთებთ. ისიც მიუთითეთ, რატომ უნდა გააკეთოთ ის, ეს შედეგებზე, რომლის მიღწევაა თქვენთან ელიან ამ ამოცანების შესრულებით.
- რა დიპაზონისაა თქვენი სამუშაო, თუ გათვალისწინებთ

პროდუქციის რეალიზაციას, გამოშვებული ნაწარმის რაოდენობას, მომუშავეთა რაოდენობას და მომხმარებელთა რაოდენობას?

- შეგიძლიათ თუ არა მოითხოოთ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც უფრო ფართოდ გააშუქებს ზემოთ აღწერილ პუნქტებს? მაგალითად:

1. როგორ მოესადაგება თქვენი სამუშაო თქვენივე განყოფილებას?
2. მოქნილობის მოთხოვნები სხვადასხვა დავალების შესასრულებლად.

3. თქვენ მიერ გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება;

4. თქვენ მიერ ურთიერთობის დამყარება სხვებთან, როგორც კომპანიაში, ასევე მის გარეთ;

5. მანქანა - მოწოდებლობანი, დანადგარები, იარაღები, რომლებიც სამუშაოების დროს უყენებთ;

6. სამუშაოხთან დაკავშირებული სხვა ნიშნები;

7. მთავარი პრობლემები, რომელსაც მუშაობის დროს ეწყვებით;

8. ცოდნა და უნარი, რომელიც მუშაობისთვის გეჭირდება.

ინფორმაციის შემოწმება. მიზანშეწონილია აუცილებლად შევაშოშოთ მომუშავეთა მიერ მიწოდებული ინფორმაცია მათ შერე-ჯერებთან. შესაძლებელია არსებობდეს სხვადასხვა აზრი სამუშაოს შესახებ და ეს აუცილებლად უნდა მოგვარდეს სამუშაოს ანალიზი ყოველთვის წარმოაჩენს ორგანიზაციულ პრობლემებს და გვაძლევს საშუალებას გამოსწორდეს და მოგვარდეს ეს პრობლემები.

უპირატესობა და ნაკლი, გამოკითხვის შეთხვევის უპირატესობა ისაა, რომ იგი მოქნილია, გვაწვდის ფართო ინფორმაციას იოლი ორგანიზება და მომზადება. მაგრამ გამოკითხვა დიდ დროს მოითხოვს და შედეგების გაანალიზებაც ყოველთვის იოლი არ არის. ამიტომ, ფართო ანალიზის ჩატარების დროს გამოიყენება ანკეტები - სამუშაოს შესახებ წინასწარი ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც აჩვენებს გამოკითხვასაც, მაგრამ ეს ნიშნავს, რომ სამუშაოს „მოთელი სურნელი“ შესაძლოა დაიკარგოს, ეს „სურნელი“ კი აუცილებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც პიროვნების სრული ფუნ-ქციის გაგება გვინდა.

ანკეტები. ანკეტები, რომელშიც შედის საკონტროლო კითხ-ვარში აღნიშნული პუნქტები შესაძლოა, შეავსონ მომუშავეებმა და მოიწონოს შენიშვნა და ჯგუფის ხელმძღვანელმა. ეს ანკეტები გამოხადგვია, როდესაც უნდა მოიცვან უამრავი სამუშაო, დიდი გო-ნომია დროის მხრივაც, რადგან გამოკითხვის დროს იწერენ მხო-ლოდ ფაქტობრივ ინფორმაციას და ამით ანალიტიკოსის საშუალე-ბა ეძლევა წინასწარ ჩამოყალიბოს კითხვები იმ სფეროების შესახ-ებ, რომელშიც უფრო ღრმად უნდა ჩახვედეს ანკეტებით ინფორმაცი-

ის შედეგად უფრო ხწრაფად და იაფად შეიძლება საჭიროა არსებობს დებს ანკეტის ნიმუში, რადგან მისი შედეგები კვალიფიკაციის სამუშაო, რომელიც ადგილზე უნდა ჩატარდეს, მონაცემების წინასწარი შეგროვების საფუძველზე მიზანშეწონილია კითხვარების მანამდე გამოცდა, სანამ სრულმასშტაბიანი გამოკითხვა მოეწყობა. შედეგების ხიზუსტე დამოკიდებულია მომუშავეთა უნარსა და სურვილზე. შეავსონ ანკეტები, ზოგიერთს უჭირს წერილობით გამოხატოს ასრულებული სამუშაოს შეხასხებ, რაც არ უნდა კარგად იცოდეს და აკეთებდეს ამ სამუშაოს.

საკონტროლო კითხვები და შეფასების სკალა. საკონტროლო კითხვარი, რომელიც მომუშავემ უნდა შეავსოს, ანკეტის მსგავსია, მაგრამ მისი პასუხი მოითხოვს ხაზულ სუბიექტურ შეფასებას და ძირითადად „დიახ“ და „არა“ ვერდინობა. მასში შედის დაახლოებით 100-მდე საჭიროება, მომუშავე აღნიშნავს, ამ დაფალებებს, რომელიც მის სამუშაოში შედის.

შეფასების, ანუ რეიტინგის სკალა გაუმჯობესებულია დაუმუშავებელი საკონტროლო კითხვართან შედარებით. შეფასების სკალაზე სთავაზობს მომუშავეს საჭიროებების ჩამოთვლას. სადაც ჩამოთვლილია მომუშავეს საქმიანობა ვთქვათ, სიდან 7-მდე ქულათ, რაც დამოკიდებულია მასზე დახარჯული დროსა და დავალების მნიშვნელობაზე.

არსებობს რამდენიმე ზოგადმხრობრივი სკალა, რომელთაგან ყველაზე ხშირად გამოიყენება „მდგომარეობის ანალიზის სკალა“, რომელიც დამუშავდა ავტორთა ჯგუფმა მაკკორმიკის ხელმძღვანელობით, აქედან, გამოყოფილი და შემოკთავიანეთ ექვს ძირითად სამუშაო ფაქტორს:

1. ინფორმაცია (შემაჯავლი);
2. გონებრივი მუშაობასთან დაკავშირებული პროცესები (მაგ. გადაწყვეტილების მიღება);
3. მანქანური მართვის გამოყენება;
4. ადამიანებთან ურთიერთობა;
5. სამუშაო გარემო;
6. სხვა მახასიათებლები.

დაკვირვება. დაკვირვება ნიშნავს მომუშავეების შესწავლას სამუშაოზე, იმის აღნიშვნით, თუ რას აკეთებენ, როგორ აკეთებენ და რამდენი დრო სჭირდებათ ამისათვის. ეს გამოსადგეია ისეთ ფაქტორებში, როდესაც გასაანალიზებელია ძირითადი სამუშაოს მცირე რაოდენობა, მაგრამ ბევრ დროს მოითხოვს და რთულია ამ სამუშაოებში გამოხატვებიდან, სადაც მაღალია დაკვირვებისათვის ხელმისაწვდომი გონებრივი საქმიანობა, ან სადაც მაღალკვალიფი-

კაციური ფიზიკური სამუშაოა და მუშაობის ისეთი სისწრაფე, რომ სუბტი დაკვირვება ძნელია.

სამუშაოს დახასიათება მომუშავეთა მიერ. მომუშავეებს შესაძლებელია ვთხოვით თავიანთი სამუშაო თვითონვე გააანალიზონ და მოამზადონ სამუშაოს დახასიათება. ეს დროს უზოგავს ანალიტიკოსს, რომელიც მას მომუშავეს გამოკითხვაში და დაკვირვებაში ესარჯება, მაგრამ ადამიანებისათვის ამის გაკეთება ადვილი არაა.

შესაძლებელია იმიტომ, რომ რასაც ისინი აკეთებენ, მათვე ნაწილია და უძნელდებათ გაანალიზონ და დაიფონ ინფორმაცია სხვადასხვა ელემენტებზე. ამიტომ, ბევრ შემთხვევაში საჭიროა კონსულტაციები თუ მაგალითად, სამუშაოს სირთულის შეფასებაში ბევრი მომუშავეა ჩართული, მიზანშეწონილია სპეციალური ტრენინგის ჩატარება, სადაც მომუშავე გაანალიზებს თავის და სხვის სამუშაოს. ამ მეთოდის გამოყენება შემდგომად არის შესაძლებელი, როდესაც ერთად შეკრებილი მომუშავეები სამუშაოს ანალიზის ჩამტარებელი ანალიტიკოსის ხელმძღვანელობით. ადვილსევე გაანალიზებენ სამუშაოს. სასურველია, რომ შედგენილი იყოს სამუშაოს დახასიათების მოდელი ფორმის საიდენტრაქციოდ.

დღიური და ჩანაწერები. სამუშაოს ანალიზის ეს მეთოდი მოითხოვს მომუშავეთაგან, რომ აწარმოონ დღიურები და ჩანაწერები თავიანთი საქმიანობის გასაანალიზებლად. შემდეგ ამის გამოყენება შეუძლია ანალიტიკოსს, სამუშაოს დახასიათების საფუძველად მომუშავეებისათვის აუცილებელია კონსულტაციების ჩატარება. დღიურების ჩაწერა მომუშავეებს საშუალებას აძლევს, აღწერონ ერთი ტიპური დღე საათების მიხედვით, ან ჩაწერონ რაღაც კერძოდის შემდეგ, ვთქვათ დღის ბოლოს, დღიურებისა და ჩანაწერების გამოყენება მიზანშეწონილია მენეჯერული საქმიანობის დროს, რომელიც საკმაოდ რთულია და მოითხოვს ანალიტიკურ უნარს და ყველაფერი ამის ქაღალდზე გადმოტანის უნარს.

იერარქიული დავალებების ანალიზი. იერარქიული დავალებების ანალიზი ეოფს სამუშაოსა და მუშაობის სფეროებს იერარქიულ დავალებებად და გვეჩვენებს დავალებები - განსახილვერი ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო ვერა. პროცესი იწვევს მაღალია დავალების გაანალიზებით. შემდეგ ექვემდებარება მომდევნო ანალიზს იმისათვის, რომ განსაზღვროს ექვემდებარება ამ დავალების შესაძლებელია.

ამ მეთოდში შედის:

- მოქმედების გამოხატვითი ხმების გამოყენება, სათელი და კონკრეტული ტერმინებით, თუ რა უნდა გაკეთდეს,
- შესრულების ნორმების განსაზღვრა; ეს მწარმოებელური-

ბულია შენიშვნა, როგორ უნდა გაკეთდეს სამუშაო: ფაქტობრივად იგი აღწერს, თუ რა უნდა იხსწავდეს სტაციონარმა;

ძირითადი საკითხების სვეტი - სადაც თითოეულ ეტაპსა მითითებული გარკვეული საკითხები, ისე, რომ გაითვალისწინოს სტაციონარებმა, რომლებიც პროცესიას ეუფლებიან.

ფიზიკური უნარისა და ჩვევების ანალიზი. ფიზიკური უნარისა და ჩვევების ანალიზის მეთოდი განვითარდა სამუშაო დროის ანალიზისაგან, საინსტრუქტაჟო მიზნებისათვის იგი ცალკე გამოყოფს უნარსა და ცოდნას, რომელსაც გამოცდილი მუშა იყენებს. ეს მეთოდი გამოიყენება ხანმოკლე განმეორებითი ოპერაციებისათვის. აკვირდებიან ყველაფერს, ხელის მოძრაობასაც კი.

დავალებების ანალიზი ნიშნავს დავალების შესასრულებლად აუცილებელ ქცევის სისტემურ ანალიზს. ანალიზის ეს მეთოდები ჩამოყალიბდება ოთხ სტანდარტულ სფერად: დავალება, მნიშვნელობა, ხორთუღი, ტრენინგის მეთოდი.

შეცდომების ანალიზი. შეცდომების ანალიზი არის პროცესი იმ ტიპური შეცდომების გაანალიზებისა, რომელიც ხდება დავალების შესრულების დროს. ანალიზი ეფუძნება მაშინ, როდესაც შეცდომები ძალიან ხშირია. სამუშაო სეგმენტებით შესწავლება, შემდეგ მუშა ბისა და მათი ჯგუფის ხელმძღვანელების გამოკითხვის შედეგად, დგინდება ყველაზე ხშირად დაშვებული შეცდომები. შემდეგ ხდება ამ შეცდომების დაკონკრეტება, მისი მიზეზების გამოკვლევა. შედეგების გათვლა, პასუხისმგებლობის შესწავლა.

სამუშაოს შესწავლის ანალიზი, ეს წარმოგიდგენს სამუშაოზე ქცევის კატეგორიებს, რომელთა შესწავლა აუცილებელია შესწავლის უნარი შემდეგია: ფიზიკური უნარი, კომპლექსური პროცედურები, არასიტუაციური ინფორმაცია, დამახსოვრება, რიგითობა, უბინარტეობა და დაკავშირება, წინ გახედვა და პროფილიზირება, დიაგნოზის დასმა, გაანალიზება, პრობლემების გადაჭრა, სახელმძღვანელოებისა და სხვა ინფორმაციის წყაროების გამოყენება, შედეგობა.

სამუშაოს შესწავლის ანალიზის შესახებ გამოკითხვის ჩატარების დროს, ინტერვიუები იღებს ინფორმაციას სამუშაოს ერთიანი მიზნებისა და ძირითადი საქმიანობის შესახებ.

შემდეგ თითოეული უნარისათვის ანალიზებს თითოეულ საქმიანობას, იწერს პასუხებს და მოიძიებს უამრავ მაგალითს თითოეული სამუშაოსათვის.

§11.6. კომპეტენტურობის ანალიზი

კომპეტენტურობის ანალიზი ეხება ფუნქციურ ანალიზს სამუშაოზე დაფუძნებული კომპეტენტურობის განსაზღვრის მიზნითა და ქცევის ანალიზს. ქცევის კრიტერიუმების განსაზღვრის მიზნით, რომელიც მოქმედებს სამუშაოს ეფექტური შესრულების კომპეტენტურად.

კომპეტენტურობის ანალიზის მეთოდები შემდგომად: ექსპერტის აზრი, სტრუქტურული გამოკითხვა, სამუშაო ჯგუფები, ფუნქციური ანალიზი, კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი, სამუშაოს კომპეტენტური შეფასება.

ექსპერტის აზრი. გულისხმობს ექსპერტის მიერ ორგანიზაციის შენეჯერების მუშაობის შესწავლას ყოველმხრივ. ამ შემთხვევაში გამოიყენება სტრუქტურული გამოკითხვა, სამუშაო ჯგუფები, ფუნქციური ანალიზი, კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი, მარაგის ბაფე.

სტრუქტურული გამოკითხვის მეთოდი იწყება „ექსპერტების მიერ შედგენილი კომპეტენტურობის ჩამონათვალით და გრძელდება რამდენიმე მომუშავეს გამოკითხვით. ჯერ დგინდება ძირითადი შედეგის სფეროები და რაღის მთავარი პასუხისმგებლობები. შემდეგ კი გაანალიზდება ქცევის მახასიათებლები, რომლებიც განასხეავენ შემსრულებლის კომპეტენტურობის დონეს. აქ მთავარია მოქცევის მოტივაცია, ანალიტიკური უნარი, სტრატეგიული აზროვნება, შემოქმედებითი აზროვნება, შეუპოვრობა, კომერციული განხილვის უნარი, ჯგუფის მართვა და ხელმძღვანელობა, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა, კომუნიკაციის უნარი, შეფუების უნარი და ცვლილებებისა და ზეწოლის დამლევა, პროექტებით დაგეგმვისა და გაკონტროლების უნარი.

თითოეულ ამ სფეროში უნდა მოიძებნოს ისეთი მაგალითი, რომელიც გულისხმობს ქცევის ეფექტურობას.

ამ მეთოდის ერთ-ერთი სირთულე ისაა, რომ იგი ვერჯნობა ექსპერტის უნარს მიიღოს ინფორმაცია გამოკითხულისაგან. ამის გაკეთება შესაძლებელია სამუშაო ჯგუფში დადებითი და უარყოფითი მაჩვენებლების ანალიზებით, საქმიანობის ან სამუშაოს კომპეტენტურობის კონტრიუმების გახაგვებად.

სამუშაო ჯგუფები. სამუშაო ჯგუფებში თავს იყრიან ადამიანები, რომლებიც აქვთ „ექსპერტის“ ცოდნა და სამუშაოს გამოცდილება და დამხმარე, რომელიც ჩვეულებრივ, კადრების განყოფილების წევრია, ის ვარდნა მოხული კონსულტანტი.

სეზინარის მუშაობა იწყება ორგანიზაციის ძირითადი კომპე-

ტერქურობის ანადიზით – მისი უნართი, შიადწითის წარმატებას შეზღუდვით შეიანხმდება სამუშაოსთან დაკავშირებული კომპეტენტურობის სფეროების ფორმულირება. ძირითადი საქმიანობები, რაც ადამიანებმა შეასრულეს ამა თუ იმ როლში, რაღაც რანგის მენეჯერი კომპეტენციის კრიტერიუმს ახე გამოხატავს:

„ვიღაც ამ როლს კარგად შეასრულებს, როდესაც იხე“

- 1. ფიქრობს ჩვეურობის ბიზნესის ჩამოყალიბებაში.

- 2. ხელს უწყობს ბიზნესის დაგეგმვას, როდესაც სტრატეგიულად უყურებს ხანგრძლივი ხასიათის ადამიანური რესურსების პრობლემებს, რომლებიც გაელენას ახდენენ ბიზნესის სტრატეგიაზე.

- 3. ხელს უწყობს ბიზნესის დაგეგმვას, როდესაც სტრატეგიულად უყურებს ხანგრძლივი ხასიათის ადამიანური რესურსების პრობლემებს, რომლებიც გაელენას მოახდენენ ბიზნესის სტრატეგიაზე.

- 4. ქსელის მეშვეობით უკავშირდება ხელმძღვანელი კოლეგებს იმასათვის, რომ გაიგოს და ირეაგიროს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის საკითხებზე, რომლებსაც ისინი წამოჭრიან.

ადამიანის როლი სამუშაო გვერდში არის ის, რომ დაეხმაროს გვერდის მონაცემების გაანალიზებაში და საერთოდ, კომპეტენტურობის კრიტერიუმის შექმნაში, რომლის წყნებაც შესაძლებელია ქცევაზე დაფუძნებული მაგალითებით.

ფუნქციური ანადიზი. ფუნქციური ანადიზი წარმოადგენს მეთოდს, რომელიც გამოყენებულია „ეროვნული (სახელმწიფო) – პროფესიული კვალიფიკაციისათვის კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ნორმების განსაზღვრის მიზნით, თავდაპირველად, მეთოდ აღწერს საქმიანობის ძირითად მიზანს, შემდეგ კი უკვე დაადგენს ძირითად შესასრულებელ ფუნქციას.

ერთმანეთისაგან განასხვავებენ დავალებებს და ფუნქციებს. ამის გაკეთებას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ანადიზი კონკრეტული უნდა იყოს საქმიანობის შედეგებზე სამუშაოს მწარმოებლურობის მოდოლინის, როგორც კომპეტენტურობის ნორმების დადგენის აუცილებელი ინფორმაციის განსაზღვრის მახით.

კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი. აუცილებელი შემთხვევის მეთოდი (კრიტიკული ინციდენტი) ნიშნავს მონაცემების მოპოვებას ექსპერტი და ნაკლებადექსპერტი ქცევის შესახებ, რომელიც უკავშირდება რეალურ შემთხვევებს, ანუ კრიტიკული ინციდენტების მაგალითებს. ეს მეთოდი გამოიყენება მომუშაუების გვერდებზე ანგაიხსნას, რა არის ეს მეთოდი და რისთვის გამოიყენება იგი. კი უნდა შევასდგეს, რას ნიშნავს კარგი და ცუდი შესრულება; ასევე უნდა შეიანხმდეს და წამოთვადლოს პასუხისმგებლობის ძირითადი

სფეროები – ძირითადი პასუხისმგებლობები – გასაანალიზებელ სამუშაოებში. დროის დაზოგვის მიზნით, ანადიტიკოსს შეუძლია ამის წინასწარ გაკეთება შეხვედრამდე, მაგრამ აუცილებელია გვერდი დაიარწმუნოს, რომ ეს დროებითია შეთანხმებული და სია შეიძლება შეიცვალოს მომავალი ანადიზის ჩატარებასთან დაკავშირებით, სამუშაოს თითოეული სფერო მონაცველობით განიხილება, გვერდს უნდა ეთხოვოს აუცილებელი შემთხვევის მაგალითები.

კრიტიკული ინციდენტის მეთოდის დროს ავროვებენ ინფორმაციას კრიტიკული შემთხვევის შესახებ. რა გარემოებები იყო, რას აკეთებდა თითოეული პირი/გბა შედეგი, რაც თითოეულმა პირი/გბამ მიიღო.

მარაგის ბადე. კრიტიკული შემთხვევის მსგავსად, მარაგის ბადე გამოიყენება იმ კრიტერიუმების დასადგენად, რომელიც განისხვავებს მწარმოებლურობის

კარგ და ცუდ ნორმებს. ეს მეთოდი პირად შეხვედრებებს ეყრდნობა. პირადი შეხვედრებებით წვენ აღვიქვამთ სამყაროს. ეს პირადულია, რადგან ძალიან ინდივიდუალურია და გაელენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვაქცევით ან როგორ ეყუდრებით სხვის ქცევას სამუშაოს ასპექტებს, რომელთაც ეს „შეხვედრებები“ ეხება, ეწოდება „ვლემენტები“.

პროცედურა, რომელსაც იყენებს ანადიტიკოსი, ცნობილია „მოპოვების ტრადიციული „სამზავი მეთოდის“ სახელწოდებით და შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

1. სამუშაოს დავალებებისა თუ ვლემენტების დადგენა. ეს კეთდება გამოკითხვით.

2. ამოირჩიეთ სამი პირადი მთელი დასტიდან და თხოვეთ გვერდის წერებს დაასახელონ, რომელი დავალებაა აქედან სუდმერა, მხო შეხრულებსათვის საჭირო ხარისხისა და მახასიათებლების თვალსაზრისით.

3. ეცადეთ, მოპოვოთ ამ თვისებებისა და მახასიათებლების სპეციფიკური განსაზღვრა მოსალოდნელი ქცევის ხაზით.

4. შეკრიბეთ და განადიზეთ შედეგები – მათი შეუარდებითი მნიშვნელობის შესაფასებლად.

მარაგის ბადის ანადიზი ეხმარება ადამიანებს გამოთქვან თავები აზრი სპეციფიკურ მაგალითებზე დაყრდნობით, დამატებითი უპირატესობა ისაა, რომ მარაგის ქსელი აადვილებს აუცილებელ სამუშაოზე კომპეტენტურობის ქცევითი მახასიათებლების დადგენას – შედარების არეალის შეზღუდვით სამადგალიანი შედოთ.

სამუშაოს (საკვალიფიკაციო) დასახიათება სამუშაოს დასახიათება გამოიყენებენ სამუშაოს თავისებურებათა ანადიზიდან.

ის უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას იმ სამუშაოს შესახებ, რომელიც მოცემულია შემდეგი დახატურებით: სამუშაოს დასასრულზე, ურთიერთობებზე, ერთიანი მიზნის, ძირითადი პასუხისმგებლობა, ან მოთხოვნი დაგეგმვები.

ძირითადი მონაცემების შეგება შესაძლებელია სხვა ინფორმაციით, რომელიც დაწვრილებით გადმოგვცემს სამუშაოს ხასიათს და მოცულობას, ფაქტორებსა და კრიტერიუმებს, რომლებიც გვერდნის ინფორმაციის დონეს სამუშაოს შეფასების მიზნით, ან საჭირო კომპეტენტურობას, როგორც დამხმარე საშუალებას, ტრენინგის პროგრამების მოხმარებლად შერჩევის ცენტრებში გამოხატულებლად, ამით სამუშაოს ძირითადი დახასიათება გამახვილდება მომუშავეის მიერ შესრულებული როლის ქვევით ასპექტებზე.

სამუშაოს დახასიათება. სამუშაოს ძირითადი დახასიათება შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას იმისათვის, რომ:

- ორგანიზაციაში განისაზღვროს სამუშაო ადგილი;
- უზრუნველყოფილ იქნეს საჭირო ინფორმაცია, იმისათვის, რომ პირადი დახასიათებები შედგეს დაკომპლექტების დროს და ეცნობოს მოხერხების სამუშაოს შესახებ;
- არსებობდეს საფუძველი დასაქმების კონტრაქტებისათვის;
- უზრუნველყოფილ იქნას სტრუქტურა შესრულების მართვის ამოცანების დახასიათების მიზნით;
- არსებობდეს საფუძველი დასაქმების კონტრაქტებისათვის;
- უზრუნველყოფილ იქნას სტრუქტურა შესრულების მართვის ამოცანების დახასიათების მიზნით;
- არსებობდეს საფუძველი, სამუშაოს შეფასებისათვის და მუშაობის სიროვნის კლასიფიკაციისათვის.

შინაარსი და ფორმა. სამუშაოს დახასიათება წერილობით, ან უნდა გადაიღოს. მიღწევები, რასაც მომუშავეები ელოდებიან, გამომავალი იქნება მიღებულ შედეგებსა და სფეროებში.

როდესაც ასეთი ტიპის სამუშაო დახასიათება შხაღდება გახატულისწინებელია ორი ფაქტორი: მოქნილობა და ჯგუფური მუშაობა.

- **მოქნილობა** - ნაწარმოი მოქნილობა და მრავალკვალიფიციურობა ძალზე მნიშვნელოვანი ხდება, საჭიროა მოქნილობის ჩანერგვა სამუშაოს დახასიათებაში, რისი გაკეთებაც შესაძლებელია შედეგებზე კონცენტრირებით და არა იმაზე კონცენტრირებით, თუ რა უნდა გაკეთდეს სამუშაოს დახასიათება ან უნდა იქცეს დამამუშავებელ დონისთვის, შესასრულებელი დავალებების დეტალურად გამოყვების გამო. ყურადღება უნდა გამახვილდეს მომუშავეის მიერ შესასრულებელ როლზე. სადაც მან უნდა გამოიყენოს თავისი უნ-

არი და კომპეტენტურობა პასუხისმგებლობის განსაზღვრულ სფეროებში შედეგების მისაღწევად.

ორგანიზაციები უფრო მეტად ეფუძნებიან კარგ ჯგუფურ მუშაობას და ეს მოთხოვნა გახატულისწინებელია.

ფორმა (შინაარსი) ორგანიზაციული დაკომპლექტებისა და სახელმწიფოებრივი მიზნებისათვის სამუშაოს დახასიათების ფორმა მოიცავს სამუშაოს სახელწოდებას, სამუშაოს ერთიანი მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრას, ძირითადი პასუხისმგებლობების, ძირითადი შედეგების, დავალებების, საქმიანობისა და მოვალეობების ჩამონათვალს.

სამუშაოს დახასიათება სამუშაოს შესაფასებლად. სამუშაოს შესაფასებლად, სამუშაოს დახასიათებას უნდა ახდენდეს ინფორმაცია, რომელიც შედის ორგანიზაციის დახასიათებაში, და ადრევე სამუშაოს ფაქტორების ანალიზი. სამუშაოს შეფასების ფაქტორები და იმ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, რომლებიც გამოიყენება სამუშაოს შეფასებითი ღირებულების შესაფასებლად.

სამუშაოს ხასიათი საკმაოდ ფართოდაა გაშუქებული, იმისათვის, რომ სრული წარმოდგენა შეუქმნას შემთხვევების იმაზე, თუ რა ხასიათი სამუშაო.

ტრენინგის მიზნით სამუშაოს შეფასება უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციის სამუშაოს შეფასების შინაარსს (ფორმას). თუმცა სამუშაოს მოცულობისა და ხასიათის დეტალები და იმ ფაქტორის ანალიზი, რომელიც შედის სამუშაოს დახასიათებაში სამუშაოს შეფასების მიზნით, შეიცავს საჭირო დამატებით ინფორმაციას, სამუშაოს დახასიათების თანხმდები ფაქტორის ანალიზი გვერდნის სამუშაოს შეფასების თითოეული ფაქტორის სფეროს, როგორცაა ცოდნა და უნარი, პასუხისმგებლობა, გადაწყვეტილებები, სიროვნული და კონტაქტები.

სამუშაოს დახასიათება უნდა ეფუძნებოდეს სამუშაოს ფაქტორულ ანალიზს და რაც შეიძლება მოკლე უნდა იყოს ის სათაურები, რომელშიც ნაიწერება სამუშაოს დახასიათება და ის შათიანობები, რომლის მიხედვითაც უნდა შეიფასოს თითოეული სექცია.

სამუშაოს დახასიათება ნათლად უნდა ახსავდეს დონეს ამ ფუნქციაში ტრენინგის „მწვევრი“, „დამხმარე მწვევრი“, ან „უფროსი“, გამოიყენება სამუშაოს დონის დახასიათებლად, რომელიც შეესაბამება სამუშაოს სიროვნის კლასიფიკაციას.

ანგარიშგება - იმ მწვევრის ან ინსპექტორის სამუშაოს დახასიათება, რომლის წინაშეც მომუშავე უშუალოდ ადგას პასუხს, უნდა მოთავსდეს ამ სათაურის ქვეშ აქ არ უნდა ევცადოთ, მიუყუთით რამაც ფუნქციური ურთიერთობის შესახებ, რომელიც შესაძლებელია აღინიშნოს მომუშავეებს სხვა მწვევრებთან.

ერთიანი მიზანი — აქ ზუსტად უნდა იყოს დახასიათებული სამუშაოს ერთიანი მიზანი. ერთი წინადადებით უნდა გამოიხატოს სამუშაოს სრული ხურათი, რომელიც მას სხვა სამუშაოსაგან გამოარჩევს და ჩამოყალიბებს მომუშავეს როლსა და იმ წყლადს, რომელიც მან უნდა შეიტანოს კომპანიის ამოცანების მიღწევაში. არ უნდა შეცვალოთ, დაეხასიათოთ ამ სათაურში მოქცეული საქმიანობები, მაგრამ მთლიანი რეზიუმე, შედეგების საქმიანობის გაანალიზებამდე შემდეგ ნაწილში. სამუშაოს დახასიათების მომზადების დროს, ჩვენ შევინიშნავთ, გადავლოთ მთლიანი პასუხისმგებლობის განსაზღვრის ნაწერა, საქმიანობების გაანალიზებამდე და დახასიათებამდე.

ძირითადი პასუხისმგებლობანი — თუ მთავარი დაჯილდებების ეტაპები, რომელიც აუცილებელია ძირითადი პასუხისმგებლობებისა, თუ მთავარი ამოცანების დახასიათებამდე ქვემოთა ჩამოთვლილი — უნდა გაანალიზდეს და დაჯილდებების პირველადი სია.

— უნდა დადგინდეს და ჩამოიწეროს იმ ძირითადი საქმიანობებისა და დაჯილდებების პირველადი სია, რომელიც შესაძლებელია მომუშავეებმა.

— უნდა განისაზღვროს თითოეული საქმიანობა, არსებითად, როგორც პასუხისმგებლობის განაცხადი — ე.ი. რის მიღწევას აძირებს მომუშავე და რისთვისაც იტყება პასუხისმგებელი (ანგარიშვალდებული).

პასუხისმგებლობის ის განცხადებები, რომლებშიც ურადღებო გამსჯელებული პროდუქტის მოთხოვნად გამოშვებაზე, უზრუნველყოფის არსებით მონაცემებს იმისათვის, რომ გამოვიყენოთ გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ამოცანების შესათანხმებლად შესრულების მართვას პროცესში და სამუშაოზე დამყარებულ კომპეტენტურობის განსაზღვრის დროს.

ფაქტორის ანალიზი — როდესაც გამზადდით სამუშაოს დახასიათებას მისი შეფასების მიზნით, უნდა გამოვიყენოთ ფაქტორის ანალიზის მეთოდი. ეს მეთოდი წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ვიღებთ სამუშაოს შეფასების თითოეულ ასპექტს (ყოფი, უნარი და პასუხისმგებლობა) და გაანალიზებთ იმ დონეს, რა დონე-თაც წარმოადგენდა სამუშაოში. ფაქტორის ანალიზის აღწერის დროს, უნდა დავუფრწოთ ფაქტორისა და დონის განსაზღვრას სამუშაოს შეფასების ფაქტორის პროგრამაში. ანალიზი შეტეული სამუშაო, გამყარებული უნდა იყოს ფაქტორებითა და მაგალითებით.

როლის განსაზღვრა. დაინტერესებული თუ არა სამუშაოს ანალიზი სამუშაოებით თუ როდესაც, თუ არაერთი ერთად? ტერმინი „სამუშაო „როლი“ ურთიერთშეზღუდვადია, ნაგრამ მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს:

— „სამუშაო“ შედგება საბოლოო ამოცანებისაგან, რომელიც უნდა განხორციელდეს და მოვალეობებისაგან, რომელიც უნდა შესრულდეს საბოლოო შედეგების მისაღწევად.

— „როლი“ აღწერს იმ პარტიას, რომელსაც ახორციელებს ადამიანი, თავისი ამოცანების შესასრულებლად, კომპეტენტური და მოქნილი მუშაობით. ორგანიზაციის ამოცანების, სტრუქტურისა და პროცესების შესაბამისად.

— როდესაც დახასიათებთ სამუშაოს, ტრადიციული მეთოდი, ყურადღების იმაზე გამახვილება, თუ რატომ არსებობს ერთიანი მიზანი და შესრულებული საქმიანობა. საქმე ისაა, რომ ეს ყველაფერი ფიქსირებულია და სრულდება მომუშავეს მიერ, როგორც გათვალისწინებულია. როგორც ჩანს, ადვილი აღარ რჩება. მოქნილობისათვის და იმის გასარკვევად, თუ როგორ შეასრულო სამუშაო უკეთესად, პროცესები იფიქრო და რეალურად ასეც უნდა იყოს, ვინც არ უნდა ასრულებდეს მათ.

როლის კონცეფცია უფრო ფართოა, რადგან ორიენტირებულია აღიმაინებზე და ქცევაზე — მას აინტერესებს რას აკეთებს ადამიანი და როგორ აკეთებს და არა მხოლოდ ყურადღების გამახვილება სამუშაოს შინაარსზე. როდესაც ვახორულებთ რაიმე სამუშაოს — გეისდება როლის შესრულება. ადამიანი მუშაობის დროს, გარკვეულწილად ასრულებს როლს, ის უბრალოდ კი არ იმყოფება სამუშაოს იპერაციაზე, არამედ თავისი ინტერპრეტაცია გააჩნია იმისა, თუ როგორ მოიქცეს თავის სამუშაო გარემოში.

როლის განსაზღვრა ვრცელდება სამუშაოს ქცევით ასპექტებზე და ხავარაუდო შედეგებზე. როლის განსაზღვრა სანგასმით აღნიშნავს მოქნილობებსა და მრავალკვალიფიკაციურობის აუცილებლობას, აგრეთვე, ადამიანის იმ სხვადასხვა მოთხოვნილებებთან შედეგების აუცილებლობას, რაც წარმოიშობა პროცესზე და ჯგუფზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში. სადაც ყურადღება გამახვილებულია პროცესებზე და არა იერარქიულ სტრუქტურაზე.

როლის განსაზღვრა მოადდება სამუშაოს, უნარისა და კომპეტენტურობის გააჩნდი ზების საფუძველზე. სამუშაოს დახასიათებაში შემავალი „ახასიათისა და მოცულობის“, თუ „გარემოს“ პარაგრაფს შეუძლია ფართოდ დახასიათოს მომუშავეს როლი, ზუსტი ტერმინებით როლის დახასიათება ჩველდება და ამიტომ, სიფუქრ მასანშეწონილია გაარკვეოთ როლი პირისპირ ზებრით და არა იმით, რომ აძულთ ადამიანს ეს წკრილობითი ფორმით გააკეთოს. სწორედ როლის კონცეფცია აღწერს ქცევის ტიპებს და ურთიერთობებს და არა ზუსტ ფაქტებს.

როლის განსაზღვრა სიფუქრ „სიგადი“, ე.ი. ის ვრცელდება

როდების ჯგუფებზე, რომლებიც არსებითად ერთმანეთს ატავს. მის მიზანს წარმოადგენს როდების საერთო მახასიათებლების დადგენა და მათი წარმოდგენა განზოგადებული ფორმულირების სახით ასევე როდის ერთიანი მიზანია უხელმძღვანელოს ჯგუფს მიზნების პოვნებაში, შემდეგ კი ორგანიზაციას.

ხელმძღვანელმა ძირითადი შედეგების სფეროები უნდა შეთანხმოს ჯგუფის წევრებთან დავედროს ჯგუფის მუშაობის გრაფიკი და რესურსებზე მოთხოვნა, რაც ჯგუფის ამოცანების მიღწევაში და გადაჭარბების გარანტია იქნება, ამოცანები უნდა განაწილდეს ჯგუფის წევრების უნარისა და შესაძლებლობების საუკეთესო გამოხატულებად უნდა უხელმძღვანელოს ჯგუფის მიერ შესრულების მიმოსილვას გაუმჯობესების გზების შესათანხმებლად.

კომპეტენციები ქმნის ჯგუფში ყოველწარუთიერთობებს, ჯგუფის წევრების საერთო მიზანსა და პასუხისმგებლობის უზრუნველსაყოფად ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებში თვითმართვის წახალისებას, მაგრამ ხელმძღვანელობს და აძლევს გარკვეულ მიმართულებას უნდა ჯგუფის წევრებს, ხშირად არ ამოწმებს მათ ჯგუფის წევრობის ხამართლიანია და მოუკერძოებელი, საკუთარი მაგალითით ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს თვითგანვითარებაში; აქტიურად აწვდის ჯგუფის წევრებს კონსტრუქციულ ინფორმაციას და მათგანაც ვლის უკუკავშირს; ხელს უწყობს ჯგუფის წევრების განვითარებას და შესაძლებლობას აძლევს მათ, რომ უფრო ეფექტურად იყვნენ გამომყენებულნი.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად პასუხისმგებლობებში შედის მიწაწილობის მიღება გამგეობის მუშაობაში — კორპორაციის სტრატეგიის, პოლიტიკის, გეგმების და ბიუჯეტის ფორმირებაში და კომპანიის ფუნქციონირების მონიტორინგში. იმისათვის, რომ განხორციელდეს კორპორაციის მიზნა და მიზნები, რჩევის მიცემა დირექტორ-განმკარგულებლისა და კოლეგებისათვის, ადამიანური რესურსების და დაქირავებულების ურთიერთობის პოლიტიკაზე, რაც აუცილებელია კომპანიისათვის ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სფეროში, ძირითადი ფასეულობების დასაცავად და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის შესასრულებლად.

ადამიანური რესურსების იმ სტრატეგიების ჩამოყალიბება და განხორციელება, რომელიც სრულადაა ინტეგრირებული მიზნების სტრატეგიასთან, კადრების მართვის ყველა ასპექტის შეთანხმება და სტრატეგიის განზოგადებისათვის გეგმების შედგენა.

ადამიანური რესურსების განვითარების, შესრულების მართვის და კარიერის მართვის ისეთი პროცესებისა და პროგრამების დაცემა და წარმართვა, რომელიც მიმართული იქნება პიროვნებისა და

ორგანიზაციის მწარმოებლურობის გახუმჯობესებლად და დაქირავებულთათვის საუკეთესო შესაძლებლობების მისაცემად იმისათვის, რომ კომპანიაში თავიანთი უნარი და კარიერა განავითარონ ადამიანური რესურსების ფუნქციის წარმართვა და კონტროლი იმის საგარანტიოდ, რომ უზრუნველყოფილ იქნას ხარჯდამზოვი მომსახურება მთელ ორგანიზაციაში.

რჩევისა და მონიტორინგის მეშვეობით იმის გარანტირება, რომ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა თანდათანობით განხორციელდება და რომ კომპანიის ძირითადი ფასეულობები დაცული იქნება.

კითხვები გამგეობისათვის:

1. რას გულისხმობს სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი?
2. რას ეხება როდის ანალიზი?
3. რას წარმოადგენს კომპეტენტურობის ანალიზის ინტერესი?
4. რას ნიშნავს ადამიანის საკვალიოეკაციო მოთხოვნები?
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ინფორმაციის შეგროვების ძირითადი ტიპები.
6. რა არის გამოკითხვის მიზანი?
7. რა თანმიმდევრობით ხდება გამოკითხვის წარმართვა?
8. ვინ აესებს ანკეტებს?
9. რას გულისხმობს დაკვირვება ადამიანური რესურსების მართვაში?
10. რას მოითხოვს დღიურებისა და ჩანაწერების მიხედვით სამუშაოს ანალიზი?
11. რას განსაზღვრავს უნარისა და წვევის ანალიზი?
12. რამდენ სტანდარტულ სეველად ჩამოყალიბდება ფიზიკური უნარისა და წვევების ანალიზის მეთოდი?
13. რას გულისხმობს კომპეტენტურობის ანალიზი?
14. როგორ გამოიხატება კომპეტენციის კრიტერიუმები?
15. რა შედის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად პასუხისმგებლობებში?
16. როგორ ხდება როდის განსაზღვრა?

თავი XII. დაპირებებითა უზრუნველყოფა

§12.1. დაპირებებით უზრუნველყოფა და ადამიანური რესურსებით მომარაგება

დაპირებებებით მომარაგება ნიშნავს, როცა ორგანიზაციის მენეჯერი ინარჩუნებს მათთვის საუკეთესო საჭირო ადამიანებს და ნაყოფიერად იყენებს მას. იგი ეხება აგრეთვე, დასაქმების განხორციელების ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა, ადამიანების კარგად მოწოდება ორგანიზაციაში და თუ სხვა აღტრნატივა არ არსებობს, მათი რესურსებით უზრუნველყოფა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად ნაწილს.

ადამიანური რესურსების მართვა, ძირითადად ეხება ორგანიზაციის სტრატეგიული და სამოქმედო მოთხოვნილებებისადმი ადამიანური რესურსების მისადაგებას – და მათი სრული გამოყენების უზრუნველყოფას. მას აინტერესებს აუცილებელი რაოდენობისა და ხარისხის კადრების არა მხოლოდ მოძიება და შენარჩუნება, არამედ ისეთი ადამიანების შერჩევა და სტიმულირება, რომლებიც ამოწავავენ ორგანიზაციის კულტურისა და სტრატეგიის მოთხოვნებს.

ადამიანური რესურსების მართვის დაპირებებით უზრუნველყოფის პოლიტიკის მიზანია შემდეგნაირად გამოიხატება: „ესაა შესაფერისი ძირითადი მასალის მოძიება სამუშაო ძალის სახით, რომელსაც გააჩნია სათანადო თვისებები სამუშაო ძალის სახით, რომელსაც გააჩნია სათანადო თვისებები, უნარი და სვევები, ცოდნა და მომავალი ტრენინგის მოხიზია. იმ მომუშავეების შერჩევა და დაქირავება, რომლებიც უკვლავ კარგად აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს, უნდა წარმოადგენდეს ძირითად საქმიანობას, რომელსაც შესაძლოა აიგოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის უმრავლესობა, გამხსნულ განვითარებასა და მოტივაციას“.

კადრების ტრადიციულ მართვაზე მეტად, ადამიანური რესურსების მართვა უზრუნველავს ამხელვებს ისეთი ადამიანების მოძიებაზე, რომელთა დამოკიდებულება და ქცევა შეესაბამება იმას, თუ რა მიზანია შესაფერისად ხელმძღვანელობას წარმოადგენს მისაღწევად. შესაფერისი რესურსები არ ნიშნავს მხოლოდ სტატუს კვოს – შენარჩუნებას და დრომოჭმული კულტურის განხორციელებას, არამედ იგი ნიშნავს კომპეტენტურობების დაკავშირებულ ძირველ ცვალებებს, რაც აუცილებელია მომავალში მყარი ეკონომიკური განვითარებისათვის და კულტურის შესაყვლელად ადამიანური რესურსების მართვის დაპირებებებით უზრუნველყოფის პოლი-

ტიკა იძლევა ორ კითხვას: 1. როგორი ადამიანებია ნაჭირო ეფექტური კონკურენციისათვის ამჟამად და მომავალში? 2. რა უნდა გაკეთდეს ამჟამად ადამიანების მისაზიდავად, განსავითარებლად და შესანარჩუნებლად?

ადამიანური რესურსების მართვის რესურსებით უზრუნველყოფის მეთოდის ძირითადი პრინციპი არის ის, რომ სწორედ ეს ადამიანები ახორციელებენ სტრატეგიულ გეგმას.

ბიზნესისა და რესურსებით მომარაგების სტრატეგიების ინტეგრირება ემყარება იმ მიმართულების გაგებას, რომლითაც ორგანიზაცია მიდის და აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მოთხოვნილებების გაგებას შემდეგის გათვალისწინებით:

1. რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საქმიანობის დაგეგმული დონისათვის;

2. ტექნოლოგიებისა და პროდუქცია/მსახურის განვითარების საფუძველზე მიღებული გამოცდილება, რომელიც აუცილებელია ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად;

3. ორგანიზაციის გარდაქმნაზე ხეობსდებო რეგიონალიზაციის, დეცენტრალიზაციის, შერწყმის, პროდუქციისა და ბიზნესის განვითარებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად.

4. ორგანიზაციის კულტურის შეცვლის გეგმები ისეთ ხეობებში, როგორიცაა მიწოდება, მწარმოებლობის ნორმები, ხარისხი, მომხმარებლის მომსახურება, უკუკურობა მუშაობა და მოქნილობა რაც ნიშნავს სხვადასხვა ბოზიციის, რწმენისა და პირადი მახასიათებლების მქონე ადამიანებზე მოთხოვნას.

იმ ფაქტორზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში არსებული ბიზნესის სხვადასხვა სტრატეგია და საქმიანობის სახეობები. რესურსებით უზრუნველყოფის სტრატეგია არსებობს იმისათვის, რომ აუცილებელი ადამიანების და ცვალიფიციური სამუშაო ძალის საშუალებით ბიზნესის სტრატეგიას დაუჭიროს მხარი, მაგრამ ამ სტრატეგიამ ხელი უნდა შეუწყოს, ბიზნესის სტრატეგიის ნაყოფიერებასაც. ადამიანური რესურსების მენეჯერების მოვალეობაა დაეხმოს კოლეგებს და ხელუკუთობს მიუთითონ ადამიანური რესურსების იმ შესაძლებლობებსა და წინააღმდეგობებზე, რაც გავლენას მოახდენს სტრატეგიული გეგმის მიღწევაზე. მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაქირავება, შერჩევითი გამოცდისა, ფსიქოლოგიური ტესტირება, ორგანიზაციიდან გათავისუფლება და სხვა.

§12.2. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა განსაზღვრავს ორგანიზაციისათვის აუცილებელ ადამიანურ რესურსებს თავისი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვა ემყარება იმ რწმენას, რომ ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსს ადამიანი წარმოადგენს. დაგეგმვის ანტერესებს, რომ რესურსები ესაღვებოდეს ბიზნესის ხანგრძლივ მოთხოვნებს, თუმცა ზოგჯერ ხანმოკლე მოთხოვნებსაც მიმართავს.

მას აგრეთვე, ანტერესებს ადამიანური რესურსების, როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მსგევრებლები, რომელიც პასუხობს ორ კითხვას: 1. რამდენი ადამიანია საჭირო და 2. როგორი ადამიანებია საჭირო? შეიძლება აგრეთვე აღინიშნოს, რომ დაგეგმვა თავისთავად დიდ როლს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მართვაში.

დაგეგმვა განსაზღვრავს ორგანიზაციის რესურსებსა და სამუშაო ძალას მოთხოვნას, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა გულისხმობს წარმოადგენს ადამიანებს მოთხოვნის სახით. უნდა განისაზღვროს ადამიანების საჭირო რაოდენობა და უნარი, შეიტანონ წესილი ბიზნესის საქმიანობაში. დაგეგმვა წარმოადგენს „გადაწყვეტილების მიღების პროცესს“, რომელიც სამ მნიშვნელოვან საქმიანობას აერთიანებს: 1. სათანადო კვალიფიკაციის მქონე ადამიანების შესაბამისი რაოდენობის დადგენა და შერჩევა, 2. ამ ადამიანების მოტივირება მაღალი მწარმოებლურობის მისაღწევად და 3. უზრუნველყოფილი კავშირების დამყარება ბიზნესის ამოცანებსა და ადამიანის დაგეგმვის სამუშაოებს შორის.

ერთმანეთისაგან უნდა განვსხვავოთ „ხისტი“ და „მოქნილი“ დაგეგმვა. „ხისტი“ დაგეგმვის საფუძველია რაოდენობრივი ანალიზი იმისათვის, რომ საჭირო შემთხვევაში ძეგუდეს ადამიანების სათანადო რაოდენობა და ტიპები.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა უფრო მეტადაა დინამიკური, რადგან ადამიანების დასაქმების საკითხებით, უფრო „სამუშაო ძალის დაგეგმვის“ რაოდენობრივი მოდელის ტრადიციული მეთოდი, მაგრამ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა განსაკუთრებით ეხება ადამიანთა მართვის იმ ასპექტებს, რომლებიც უზრუნველდაა დიკუშირებული ორგანიზაციის მოთხოვნებთან ადამიანების რაოდენობის, მათი კვალიფიკაციის და გამოყენების თვალსაზრისით.

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცნება კარგადაა სამოყალიბებული ადამიანური რესურსების ტერმინოლოგიაში, უნდა ვაღიაროთ, რომ იგი მაინც არაა მარტივი ადამი-

ანური რესურსების ძირითად საქმიანობად, მართვის თეორიასა და პრაქტიკას შორის ეს განსხვავება შემდეგი ფაქტორებიდან გამომდინარეობს:

1. ცვლილებების სვედელა და მომავლის პროგნოზირების ხირთულე – დაგეგმვის აუცილებლობა შესაძლოა, მისი განხორციელების უკუპროპორციული იყოს.

2. ორგანიზაციის პოლიტიკის პრიორიტეტებისა და სტრატეგიების „ცვლილი კალიდოსკოპი“.

3. ბევრი მენეჯერის უნდობლობა თეორიისა და დაგეგმვის მიმართ – ხშირად მათ ურწევნიათ პრაგმატული ადაპტაცია.

4. ხარწმუნო წყაროს არ არსებობა ადამიანური რესურსების დაგეგმვის გამოდგომაში.

ამეც რომ ღვს, მაინც უნდა ვცალოთ, გაავრცეოთ ადამიანური რესურსების მომავალი მოთხოვნები, როგორც დაგეგმვისა და მოქმედების საფუძველი შემოადინებული მიზნების შეძლებისამებრ დასაქმაცილებლად.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი მიმდინარეობს შრომის ბაზრის პირობებში. როგორც ელიოტი განსაზღვრავდა „შრომის ბაზარი აბსტრაქციაა, ესაა ანალიტიკური კონსტრუქცია, რომელიც გამოიყენება იმ პირობებით დასახასიათებლად, სადაც სამუშაო ძალის შეიდეგლები და გამოყენებული იკრიბებიან სამუშაო ძალის ფასების დასადგენად და მომსახურების გასანაწილად; ერთმანეთისაგან უნდა განვსხვავოთ საშინაო და საგარეო ბაზრები.

საგარეო შრომის ბაზარი მოიცავს ადგილობრივ, რეგიონალურ, სახელმწიფო და საერთაშორისო შრომის ბაზრებს. ადამიანური რესურსების გეგმების შედგენის დროს, აუცილებელია გაეანალიზოთ ის, თუ რომელი ბაზარი მოგეპოვება უკეთესი რესურსით, განსხვავებული პროფესიებიცა და საქმიანობებიც შეადგენენ შრომის ბაზრებს.

საშინაო შრომის ბაზარი არის თვით ფორმებში არსებული სამუშაო ძალის ბაზარი. ის ეფუძნება, როგორც ფორმის შიგნით არსებული ადამიანების რაოდენობას, ისე ფორმის გარეშით სტედასისევა უტაბო გაელოთ შედგენილი ადამიანების ნაკადს, საშინაო შრომის ბაზარი შესაძლოა განდეს სამუშაო ძალის მომავალი მოთხოვნის რაოდენი წყარო განვითარების, ტრენინგის, სტიმულირების, კარიერის დაგეგმვის და მართვის თანმიმდევრული პოლიტიკის საშუალებად. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ანტერესებს სამუშაო ძალით სამომავლო მომარაგება შემდეგ კი იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად დაგეგმილია მოთხოვნა ფორმაში არსებული რესურსებით და

გარედან. ორივე წყარო გამოიყენება, მაგრამ სხვადასხვა ხარისხით და დამოკიდებულია ტემპებზე და მომუშავეებით უზრუნველყოფის პოლიტიკაზე. ეს უკანასკნელი შესაძლოა, შეიცვალოს, როგორც აშკარა, ისე ფარულ პოლიტიკას იმ აზრით, რომ კომპანიას ურჩევნია ჯერდნობოდეს საშინაო ბაზარს და განვითარების საკუთარ საკვალიფიკაციო ბაზას და უზრუნველყოფდეს მათთვის ხანგრძლივ კარიერას. ფარული პოლიტიკა, შესაძლოა, არსებობდეს სამეცნიერო-განვითარებით დაქირავებულებით, ძირითადად, საგარეო შრომის ბაზარზე დაქრუნობით, იმით, რომ სხვა ფირმებს საშუალებას აძლევს ჩაატარონ ტრენინგი და შესაძლოა, ორგანიზაციისათვის „ახალი სისხლის გადახსნის“ შესაძლებლობით.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მიზანია, ის, რომ ორგანიზაციამ:

1 - მოიძიოს და შეინარჩუნოს სათანადო კვალიფიკაციის, გამოცდილების და კომპეტენტურობის მქონე რაოდენობის ადამიანები.

2 - მიზანშეწონილად გამოიყენოს საკუთარი ადამიანური რესურსები.

3 - შეძლოს გაერკვეს ადამიანების პოტენციური სიჭარბის და დეფიციტის პრობლემები.

4 - შეძლოს შექმნას კარგად გაწყობილი და მოქნილი სამუშაო ძალა, რითაც დაეხმარება ორგანიზაციას გაურკვეველ და ცვლად გარემო პირობებთან შეგუებაში.

5 - ნაკლებად იყოს დამოკიდებული გარედან დაქირავებაზე როდესაც ძირითადი კვალიფიკაციური სამუშაო ძალა იქვე შეიკავს. ეს ნიშნავს დაქირავებულების შენარჩუნებას და მათი განვითარების სტრატეგიის წამოყალიბებას.

მიზნების მიღწევა. მონივრულია, რომ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ოთხი ნათლად გამოხატული ეტაპისაგან შედგება. კერძოდ:

- მომავალი მოთხოვნილებების პროგნოზირება;
- ადამიანის რაოდენობისა და მიწოდების გაანალიზება;
- გეგმების განხორციელებაზე მონიტორინგი;
- გეგმების შედგენა, რათა მიწოდება შეესაბამებოდეს მოთხოვნას;
- გეგმების განხორციელებაზე მონიტორინგი მიზანშეწონილია განვიხილოთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როგორც:

რეგულარული მონიტორინგი, რითაც უკეთ იქნება გაგებულად, გაანალიზებული და შემოწმებული ადამიანური რესურსების რაოდენობა, იქნება გაშუქებული პრობლემები და წამოყალიბებული ის ბაზა, რის საფუძველზეც რეაგირება უნდა მოახდინოს გაუთვალისწინებელ შედეგებზე.

- კვლევითი საქმიანობა, რის საფუძველზეც შესწავლილი იქნება ადამიანური რესურსების მოხაზრებები გარკვეული პრობლემებისა და ცვალებადი ეთიკების შესახებ და გამოკვლეული იქნება ალტერნატიული პოლიტიკისა და ქმედებების შედეგები.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ფუნქციას არ წარმოადგენს გადაწყვეტილებების მიმღების როლის შესრულება. იგი მხოლოდ ქმნის იმ პირობებს, სადაც შესაძლოა წამოყალიბდეს გონივრული პოლიტიკა. სისტემატური ყურადღება უნდა მიექცეს შესაბამისი ადამიანური რესურსების მოთხოვნებს, თვითნებ კი უზრუნველყოფილი იყოს იმ გადაწყვეტილებების მიღების პირობები და რეკომენდაციები, რომლებიც გამოიხსნება სათანადო რაოდენობის მუშახელთ ბიზნესის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. დაგეგმვა, სწორედ ამიტომაც ადამიანური რესურსების მოპოვების, ტრენინგის, განვითარების, ძირითადი ელემენტი.

ადამიანური რესურსები უნდა იგეგმებოდეს და ყურადღება გაახვილებული უნდა იქნეს შემდეგ კითხვებზე: - რამდენი ადამიანი იქნება საჭირო?

- რა კვალიფიკაცია, ცოდნა და კომპეტენტურობა იქნება საჭირო მომავალში?

- დააკმაყოფილებს თუ არა შემდგომი ტრენინგა და განვითარება?

- აუცილებელია თუ არა დაქირავება?

- რისი გაკეთება იქნება მიზანშეწონილი იმ შემთხვევაში, თუ რაოდენობის შემცირება დაგეგმვით ხარჯების შესამცირებლად და მუშაობის დაბალი დონის გამო?

- როგორ უნდა შევადგინოთ მოქნილობას ადამიანების გამოყენების დროზე?

§12.3. დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგია

დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგია ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის, როგორც ფორმულირებას, ისე მის განხორციელებას.

რესურსებით მომარაგების სტრატეგია ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის წამოყალიბებას, ამ შესაძლებლობების გამოყენებით, რომლის დახმარებით მიზანშეწონილად იქნებენ არსებულ ადამიანურ რესურსებს, ამის გათვალისწინებით, თუ როგორ გადგენას მოახდენს ადამიანური რესურსების შესლდევა შემოთავაზებული ბიზნეს-გეგმის განხორციელებაზე. ამ შესაძლებლობა შეიძლება

შევიდეს კვალიფიკაციის ნაკლებობა, დიდი ოდენობით დაქირავებულ ტრენინგებსა და დასაქმების ხარჯები და არასაკმარისი მოქნილობა.

განხორციელების სტრატეგიის ქვეშ იგულისხმება: შეძენის, შენარჩუნების, განვითარების, გამოყენების, მოქნილობის სტრატეგია – შეძენის სტრატეგია განსაზღვრავს საჭირო ოდენობით რესურსების შეძენას პროგნოზირებული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

– შენარჩუნების სტრატეგია – გეინვენებს, თუ როგორ უნდა შეინარჩუნოს ორგანიზაციამ მისთვის საჭირო ადამიანები;

– განვითარების სტრატეგია – გეინვენებს, თუ რა უნდა გააკეთდეს კვალიფიკაციის განვითარებად, რომ ადამიანს შეუძლოს მსჭვებლობა დაეკისროს და განსაზღვრავს იმ აუცილებელ შედეგებსაც, რომელიც ტრენინგის პროგრამების შედეგად მიიღება კერძო დამოაფრებულების სახით.

– გამოყენების სტრატეგია – გეინვენებს იმ პირობებს, რამაც უნდა სრულდეს მწარმოებელურება და ეკონომიკური ეფექტურობა;

– მოქნილობის სტრატეგია განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გააკეთდეს დასაქმებულთა რაოდენობის შესამცირებლად.

დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგიის საფუძველს განაპირობებს გრძელვადიანი ბიზნეს-გეგმები, მოკლევადიანი ბიუჯეტი და პროგრამები. ეს გეინვენებს მომავალი საქმიანობის დონეს, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის ახალ მოთხოვნებს და ადრეულად იმ პირობებს, თუ როგორ გამოივსოს ხარჯები ბიზნესიდან – სამუშაო ძალის შემცირებით, სახელშეკრულებო მუშაობით, გარედან მოწოდებით, მუშებისა და არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთა დახმარებით.

ბიზნესის სტრატეგია, გეგმები და ბიუჯეტი განსაზღვრავს მოთხოვნას, მაგრამ იგი უნდა განსაზღვრავდეს მიწოდებასაც, როგორც ორგანიზაციიდან ისე გარედან. შიდა მიწოდების დაგეგმვა ნიშნავს ტრენინგის პროგრამების, კურსდამთავრებულთა კონტინგენტისა და დასაქმებულთა დედადობის შედეგად მიღებული სარგისის პროგნოზირებას. გათვალისწინებული უნდა იყოს გაცდენების შედეგებიც. გარედან მამარაგების დაგეგმვა ნიშნავს არსებული დემოგრაფიის გათვალისწინებას, სკოლადამთავრებულთა და უნივერსიტეტდამთავრებულთა რაოდენობის, რომლებიც ავსებენ ადგილობრივ და სახელმწიფო შრომით ბაზრებს.

შემდეგი ძირითადი ფაქტორი არის დაქირავებულთა მხრიდან „ანათლებულ მუშებზე“ მსარდნი მოთხოვნა.

რესურსებით მომარაგების სტრატეგია გეინვენებს წინსვლის

გზას. ბიზნესის კატეგორიებისა და დემოგრაფიული ტენდენციების ანალიზის მეშვეობით. ის გარდაიქმნება მოქმედების გეგმად, რომლის საფუძველია ურთიერთდაკავშირებული დაგეგმვის საქმიანობის შედეგი. კერძოდ: სცენარის დაგეგმვა, მოთხოვნის პროგნოზირება, მიწოდების პროგნოზირება, პროგნოზირებით მოთხოვნები, მწარმოებელურობისა და ხარჯების ანალიზი, მოქმედების დადგენა, დაფინანსება და კონტროლი.

– სცენარის დაგეგმვა – გარემო პირობებზე კარგად დაფუძნება, რომელშიც მოქმედდება ის საკითხები, ყველაზე მეტად, რომ ახდენს გავლენას შრომის ბაზრებზე. ამ ბაზრებით კი დაინტერესებულია ორგანიზაცია.

– მოთხოვნის პროგნოზირება – ადამიანებზე და კომპეტენტურობაზე სამომავლო მოთხოვნის გაანალიზება, კორპორაციული და ფუნქციური გეგმებისა და მომავალი საქმიანობის დონის პროგნოზირების მითითებით.

– მიწოდების პროგნოზირება – სამუშაო ძალის მიწოდების შეფასება, არსებული რესურსებისა და მომავალი რაოდენობის მითითებით, დანახარჯის გათვალისწინებით.

– პროგნოზირების მოთხოვნები – მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირების გაანალიზება მოდულების მეშვეობით, მომავალი დეფიციტისა და სიჭარბის დასადგენად.

– მწარმოებელურობისა და ხარჯების ანალიზი – რენტაბელობის, სიმძლავრის, გამოყენებისა და ხარჯების შემცირების აუცილებლობის გაუმჯობესებისა და ხარჯების შემცირების აუცილებლობის დადგენის მიზნით.

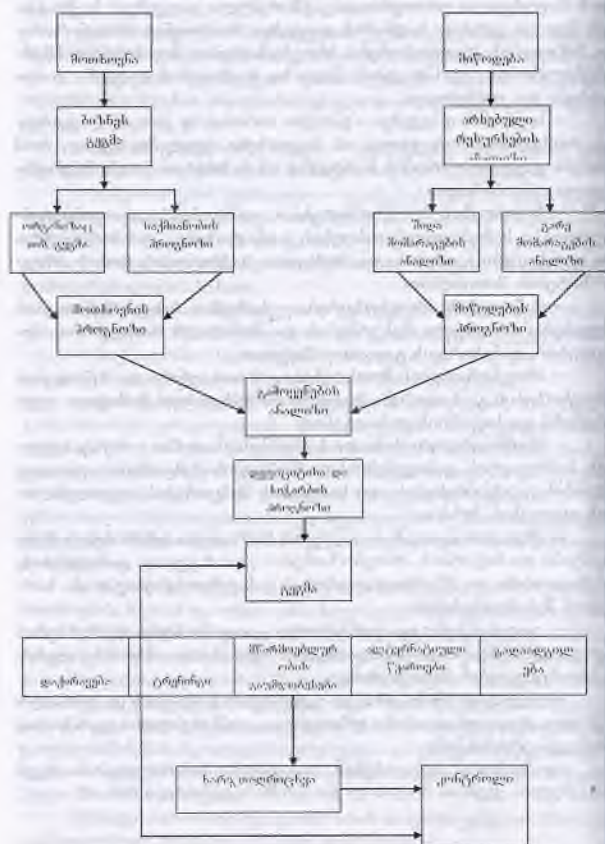
– მოქმედების დადგენა – გეგმების მომზადება ადამიანების დეფიციტისა და სიჭარბის პროგნოზირების გახარკვევად, გამოყენების, მოქნილობისა და მწარმოებელურობის გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად.

– დაფინანსება და კონტროლი – ადამიანური რესურსების ხარჯთაღრიცხვისა და სტანდარტების შედგენა და ამ ფონზე გეგმის განხორციელების მონიტორინგი.

მაუხედავად იმისა, რომ ეს ყველაფერი ცალ-ცალკეა გაანალიზებული, რეალურად, ისინი ურთიერთდაკავშირებულია და ხშირად ემთხვევა ერთმანეთს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მამართლებლის რეკომენდებულია ქვემოთ მოტანილ დიაგრამაზე ცხრილი №3.

ცხრილი №8. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მიმართულების რუკა



§12.4. არსებული ადამიანური რესურსების გაანალიზება

ძირითადი ანალიზის მეშვეობით დაქირავებულები ჯგუფებიდან ფუნქციის თუ განყოფილების, საქმიანობის, კვალიფიკაციის დონისა და სტატუსის მიხედვით.

ამ ანალიზის მიზანია „რესურსების ცენტრების“ გამოვლენა, რომლებიც შედგება ერთგვაროვანი ჯგუფებისაგან, რომლისთვისაც მიწოდების პროგნოზი უნდა გაკეთდეს. ჯგუფდონი ანალიზის ჩასატარებლად ადამიანური რესურსების მარაგში უსასრულო სივრცე არსებობს, მაგრამ უნდა ვეცადოთ უსარგებლო მონაცემების შეგროვებას, ანალიტიკური სტრუქტურა უნდა ექვემდებარებოდეს ზუსტ ანალიზს, შემდეგ მომზადდეს კითხვები თითოეული კატეგორიისათვის: „რისთვის გეგმირდება ეს ინფორმაცია“ და „როგორ უნდა გამოვიყენოთ იგი მოპოვების შემდეგ“.

არსებითია დაწვრილებითი ანალიზის გაკეთება. მაგალითად, არსებული რესურსები უნდა სცილდებოდეს ორგანიზაციისა და საქმიანობის საზღვრებს კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების მარაგის შექმნის მიზნით. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, თუ რამდენი ადამიანია სპეციალური კვალიფიკაციის მქონე ინჟინრები, ქიმიკოსები, ფიზიკოსები, ეკონომისტები, კომპიუტერის სპეციალისტი და სხვა.

დაქირავებულების ანალიზი ასაკის მიხედვით გვეხმარება გაგანალიზოთ ის პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნება პენსიაზე მოულოდნელი გასვლის ან ხაეროდ, წასვლის, დაწინაურების პერსპექტივის შეჩერების, ან ზანში შესული მომუშავეების სიჭარბის გამო. ასაკობრივი განაწილება გვჩვენებს, რომ ბევრი დაქირავებული მალე წავა და რომ ასაკობრივ კატეგორიაში მოხვედრილი დაქირავებულების კოეფიციენტი ძალიან მაღალია.

მუშაობის ხანგრძლივობის ანალიზი, შესაძლოა, გაცილებით მნიშვნელოვანი იყოს, რადგან იგი გვჩვენებს გაძლიერების უნარის კოეფიციენტს, რაც საჭირო იარაღია მეგეგმავებისათვის მომავალი რესურსების პროგნოზირების საქმეში.

არსებული რესურსების ანალიზით გათვალისწინებული უნდა იყოს დაქირავებულთა სხვადასხვა კატეგორიების შორის შეფასება: მაგ. ჯგუფის ხელმძღვანელისა და მენეჯერის ჯგუფებთან კვალიფიციურისა – ნაკლებკვალიფიციურთან, უშუალოსი – არაპირდაპირ მომუშავეებთან და სხვ.

დაქირავებულთა დენადობა და დანაკარგი დაქირავებულთა დენადობა უნდა გაანალიზდეს მომავალი დანაკარგების პროგნოზის და ამ მიხედვით გაანალიზების მიზნით, რომლის გამოც ადამიან-

ბი მიდიან სამუშაოდან შემდეგ დაიკავშება იმ პრობლემებზე შეტყუვა, რომლებიც უსარგებლო ხარაღს იწვევს და არაკონტროლირებადია დანაკარგების შეცვლა. ადამიანური რესურსების დამკვეთმა უნდა იცოდეს, როგორ განისაზღვროს 'ხარაღი' და გააანალიზოს მისი მიზნები. ეს კუთვნილება სხვადასხვა გზით:

დენადობის მანქანებზე, ანუ დაქირავებულებისა თუ სამუშაო ძალის დანაკარგის კოეფიციენტი არის დანაკარგის გაანგარიშების ტრადიციული ფორმული და შემდეგი სახე აქვს:

წახლული რაოდენობა გარკვეულ ცხრილში (1 წელი)

დაქირავებულთა საშუალო რაოდენობა იმავე პერიოდში

ეს მეთოდი სწორად გამოიყენება, რადგან მარტივი გახადება და მოხერხებულია.

დანაკარგის ფორმულის გამოყენება იოლია, მაგრამ ზოგჯერ არასამართლო ძირითადი წინააღმდეგობა ისაა, რომ მანქანებელი შესაძლოა გაიზარდოს სამუშაო ძალის შედარებით მცირე ნაწილის ზღვარი დენადობით, განსაკუთრებით დიდი დაქირავების დროს.

სტაბილურობის მანქანებზე, ბევრს მიაჩნია, რომ სტაბილურობის მანქანებელი დენადობის მანქანებელთან შედარებით წინ გადააგებული ნაბიჯია. მისი ფორმული შემდეგია:

რაოდენობა (1 ან მეტი წლის განმავლობაში)

რაოდენობა (მუშაობდა 1 წლის წინ)

-100

ეს მანქანებელი მიუთითებს იმ ტენდენციაზე, რომ ხანგრძლივად მომუშავე დაქირავებულები რჩებიან კომპანიაში და აქედან გამომდინარე, გეინების დასაქმების უწყვეტობის ხარისხს მაგრამ არც ეს არის საიმედო, რადგან მანქანებელი არ ანახავს დიდად განსხვავებულ მდგომარეობას, რომელიც არსებობს კომპანიაში.

გაძლიერების უნარის კოეფიციენტი. დენადობის ანალიზის შემდეგი მეთოდი, რომელიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მენეჯერისათვის, არის გაძლიერების უნარის კოეფიციენტი; იმ დაქირავებულების ხედვითი წილი, რომლებიც გარკვეული დროის განმავლობაში ნაბმულნი არიან და არ მიდიან ორგანიზაციიდან.

ხანგრძლივობის ნახევრის ინდექსი. შედარებით მარ-

ტივი კონცეფცია, რომელიც წარმოიშვა გაძლიერების უნარის კოეფიციენტიდან არის ხანგრძლივობის ნახევრის ინდექსის კონცეფცია, რაც განსაზღვრულია, როგორც დამკვეთთა ჯგუფის თუ კონტინენტისათვის განკუთვნილი დრო, რათა შეამციროს თავისი საწყისი მოცულობა დანაკარგის შემცირებით (5 წელი) შემდეგ ერთმანეთს შედგება თანდათანობითი შესვლის წლები და დასაქმებულთა სხვადასხვა ჯგუფები ამისათვის, რომ გუინეროს, თუ სიდიდეს უნდა დაიწოს მოქმედება არასასურველი დანაკარგის მიმართულების დადგენის მიზნით.

კრიტერიუმის არჩევა. რთულია, თავი აარიდო ხელშეკრულებით მომუშავეთა დენადობის მანქანებლის გამოყენებას, რადგან იგი ყველაზე ადვილი და ცნობილი მეთოდია. მაგრამ მოითხოვს სტაბილურობის რომელიმე კრიტერიუმის დამატების - დენადობის ან დანაკარგის ნაწილს. მოითხოვს წარსულთა მუშაობის ხანგრძლივობის შესახებ ინფორმაციას, პრობლემების ხიურების დასადაგნად და მიწოდების პროგრესისათვის საფუძვლის შესაქმნელად.

სამსახურში დაწინაურებისა და გადასვლის შედეგების გაანალიზება. მიწოდების პროგრესში უნდა გეინეროს იმ ვაკანსიების რაოდენობა, რომელიც უნდა შეესოს მოთხოვნის პროგრესის დასაკმაყოფილებლად. ვაკანსიები იქმნება ადამიანების წასვლის გამო, მაგრამ უფროსი მენეჯერის წასვლაში შეხადლო გამოიწვიოს ჯაჭვური რეაქცია, გასათვალისწინებელია გადაადგილებებიც განყოფილებებსა და სექტორებს შორის.

დიდი ორგანიზაციებში შესაძლოა წარმოიქმნას დაწინაურების ან გადაადგილების მუდმივი ნიშნები და მაშინ შესაძლებელი გახდება გარკვეული კატეგორიების დაქირავებულთა რაოდენობის პროგრესირება ჯაჭვური რეაქციის ფაქტორის პროგრესის დაწყებით.

ადგილობრივი შრომის ბაზრები. მნიშვნელოვანია მოსახლეობის სიმჭიდროვე კომპანიის მისაწვდომ ფარგლებში; ახევე უნდა შევისწავლოთ არსებული და მომავალი კონკურენცია დაქირავებულებზე სხვა დაქირავებულთა მხრიდან; გაეცნოთ და გეინერდეს ინფორმაცია ადგილობრივი უმუშევრობის დონეზე; საჭიროა გაირკვეს საჭირო კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე ადამიანების რაოდენობა; მუშახელის შემოღებისა და გადინების სქემა იმ არეალში; იმ არეალის მამხიდედლობა საცხოვრებლად; საცხოვრებლის, მალაზიების და გადაადგილების ადგილობრივი ხარშადლებები.

ადამიანური რესურსების მოთხოვნის პროგრესირება. ადამიანური რესურსების მოთხოვნა პროგრესირებულია მიწოდებისა და მოთხოვნის პროგრესის და მუშახელის იმ დეფიციტისა, თუ

სიტარბის დადგენის საფუძველზე, რომელიც მომავალში იარსებებს ადამიანური რესურსების მოთხოვნის პროგნოზირება ხდება მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირებასთან დაკავშირებით და დაქირავებულთა ნებისმიერი დეფიციტისა და სიტარბის დადგენით, რომელიც მომავალში მოხდება. ამ მიზნით იყენებენ მოთხოვნისა და მიწოდების მოდელებს.

მწარმოებლურობა და ხარჯები. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა იხვეწა დაინტერესებული ადამიანების მიზანშეწონილად გამოყენებით, როგორც მათი აუცილებელი რაოდენობისა და კვალიფიკაციის პროგნოზირებით და მიღებით. მუშაობის დონის ზრდა შესაძლებელია, როგორც მწარმოებლურობის ზრდით, ისე მეტი მომუშავეთა დაქირავებით. ბევრი ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთ ძირითად საზრუნავს წარმოადგენს ის, თუ როგორ შეამციროს და მართონ ხარჯები. ეს ნიშნავს, რომ მწარმოებლურობა და დასაქმების ხარჯები, ისე, როგორც ადამიანური რესურსები, მივიწინიოთ აქტივებად და არა პასივებად, რომელიც უნდა დაფინანსდეს, ხელი შეუწყოს და განთავსდეს იმავე რაციონალურ საფუძველზე, როგორც დანარჩენი აქტივები.

მწარმოებლურობა წარმოადგენს ამ საკონდიხა და მომსახურების მოცულობას, რომელიც მიიღება დაქირავებულებზე გაწეული დანახარჯებიდან. თვით უირმაში, მწარმოებლურობა უნდა გაკონტროლდეს ისეთი მანევრებლებით, როგორცაა, დასაქმების ხარჯები, როგორც გაყიდვის საერთო ღირებულების კოეფიციენტი, ღირებულებით ღირებულება ერთ დაქირავებულზე, გაყიდვის საერთო ღირებულება ერთ დაქირავებულზე, პროდუქციის რაოდენობა 1 კაცსაათზე და სამუშაო ძალის დანახარჯები.

დასაქმების ხარჯები ფეუფდება შემდეგნაირად: კომპენსაციის ხარჯები – ანაზღაურება, დაქირავებულების დახმარება, სახელმწიფო დაზღვევის ფონდი;

- დაქირავების ხარჯები;
- მომზადების ხარჯები;
- წახელის ხარჯები;
- ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის ხარჯები;
- კადრების სამმართველოს ხარჯები.

რა თქმა უნდა, რთულია ყველა ხარჯის შეკრება და გაანალიზება, მაგრამ რაც უფრო დეტალურად გაეანალიზებთ, მით უფრო უკეთ გაეკონტროლებთ დასაქმებისათვის საჭირო ხარჯებს.

§12.5. მოქმედების და ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების გეგმა

მოქმედების გეგმები გამომდინარეობს რესურსების ფართო მომარაგების სტრატეგიიდან და მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორების დეტალური ანალიზიდან. თუმცა, გეგმები ხშირად მოკლევადიანი და მოქნილი უნდა იყოს, რადგან რთულია რესურსების მოთხოვნის მტკიცე პროგნოზირება სწრაფი ცვლილებების დროს.

მოქმედების გეგმები შემდეგ საკითხებზე უნდა შემუშავდეს:

- კოელიმოსცეული გეგმა, რომელიც დემოგრაფიული დაწოლის შემთხვევაში წარმოშობილი დეფიციტის დასაძლევადაა საჭირო;
- ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების გეგმა;
- დაქირავების გეგმა;
- შენარჩუნების გეგმა;
- მეტი მოქნილობის მიღწევის გეგმა;
- მწარმოებლურობის გეგმა;
- შეძენის გეგმა, საჭიროების დროს.

დემოგრაფიულ სეწოლას შესაძლებელია არ მქონდეს დიდი ზემოქმედება რესურსების დროს, მაგრამ ბევრი ორგანიზაცია, ალღენის პერიოდებშიც კი, მაინც ატარებს შემცოვების პოლიტიკას ხარჯების შემცირების მიზნით. თუმცა ნუნს ქვეყანაში, ჯერ კიდევ ბევრი სფეროები შესაძლოა მომავალში გაიზარდოს. ამისათვის სახურველი იქნება:

- გაეაუმჯობესოთ ის მეთოდები, რომლითაც უნდა დაეადგინოთ ორგანიზაციისათვის დასაქირავებელი ახალგაზრდების ტომები;
- დაეუკავშირდეთ უმადლეს სკოლებს, რათა დაინტერესოთ ორგანიზაციით;
- კარიერის მომზადების პროგრამების შემუშავება და ტრენინგის კომპლექსი ახალგაზრდების მოსაზიდად;
- დაქირავების ქსელის გაფართოება;
- ალტერნატიული რეზერვის გამოყენების დასაწყებად გზების გამოჩენა;
- სამუშაო დროის მისაძაგება დაქირავებულების მოთხოვნილებებთან;
- ნოტიური და გონიერი ადამიანებისადმი ხელშეწყობა და მათი მონაცემების მოზანძმარებული გამოყენება;
- მუშაკთა მუდმივი კვალიფიკაციის უზრუნველყოფა და რეკვალიფიცირება;
- არანაკლებ საინტერესო ადამიანური რესურსების ზრდა-გან-

ვითარების გვემა იგი გვიჩვენებს საჭირო რაოდენობის პრაქტიკის ტებს და მათი დაქირავებისა და მომზადების პროგრამას. ასევე არსებული პოტენციალის რაოდენობას, რომელიც საჭიროებს მომზადებას და ხელახალ გადამზადებას ტრენინგის აუცილებლობას, ახალი სასწავლო პროგრამების შედგენას და არსებული პროგრამების გადახალისებას და შეცვლას.

ბაღზე მნიშვნელოვანია გაეზარდოს და შევინარჩუნოს დისპლინარული მწვერვლების საჭირო ნაკადი. ამიტომ, ორგანიზაციამ უნდა შედგეს დაქირავების გეგმა, რომელიც გაითვალისწინებს პრაქტიკანტების ან ხელახლად მომზადებული პერსონალის ნაკადს. მას ეფუძება დაადგინოს დაქირავებული რაოდენობა და ტიპები, რომელიც საჭიროა ფეფიციტის ასანახადურებლად. ასევე განსაზღვროს დრო, როდის არიან ისინი საჭირო; დაქირავებულია, ხავერდული წყაროები; შესაფერისი კანდიდატების მოზიდვის მეთოდები; რასაც შეეძლოა შევადაროთ მომზადებისა და განვითარების პროგრამებით, მიმზიდველი ანახადურებითა და დახმარებებით. მოქნილი სამუშაო მქვანიზმებით და სხვა საშუალებებით.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დაქირავებულთა შენარჩუნების გეგმას. მისი საფუძველია იმის გაანალიზება, თუ რატომ მიდის ადამიანი სამუშაოდან არსებული გამოკითხვა იმდენად გარკვეულ ინფორმაციას, მაგრამ მას ყოველთვის ვერ დაუკმაყოფილებს, რადგან ადამიანი იშვიათად ამბობს წახელის ნამდვილ მიზეზს. უკეთესი მკოვრეს წარმოადგენს აზრისა და დამოკიდებლობის შესწავლა – რეგულარული ინტერვიუებით. შენარჩუნების გეგმა უნდა მიემართოს პასუხისმგებლობის ნაკლებობაზე და უკმაყოფილებაზე. ბევრად პრობლემებს ქმნის ანახადურება, ან კიდევ სამუშაო არ არის წამახალისებელი, ან არასამართლიანია; ხშირად სამსახურიდან დეზოდობა შეიძლება გაიზარდოს თუ ადამიანი სათანადოდ მომზადებული არ არის, ან კარიერა ვერ შექმნა და უკმაყოფილება გამოიწვია კარიერის უპერსპექტიუოა. სოფვერ ადამიანური რესურსების შენარჩუნებას ხელს უშლის ჯგუფის ერთიანობის არარსებობა კოდექტივში. დაქირავებული მართოდ გრძნობს თავს, როცა ის არ არის ერთიანი ჯგუფის ნაწილი. ზოგიერთი მუშაკის წასვლას კი მენეჯერებთან და ხელმძღვანელებთან კონფლიქტი და უკმაყოფილება ქმნის. არის შემთხვევები, როდესაც ხელმძღვანელები უსამართლოდ ემკვირნებიან დაქირავებულებს, თუმცა ამ პრობლემის მოგვარება შეიძლება თუ კარგად განვითარებული ლიდერის თვისებების მქონე მენეჯერებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელების შერჩევას შევძლებთ; ან, მათ შევასწავლოთ კონფლიქტებისა და საჩივრების მოგვარების მეთოდებს, ან კიდევ ვისწავლოთ სწორი გადაწყვეტილებების მიღების

შენარჩუნების გეგმა უკავშირდება მოქნილობის გეგმას. მოქნილობის გეგმის შემდეგი მიზნები გააჩნია: – შეტი ოპერატიული მოქნილობის უზრუნველყოფა;

- დაქირავებულის ცოდნის, გამოცდილების და შესაძლებლობების გამოყენების სრულყოფა;
- დასაქმების ხარჯების შემცირება;
- შემცირების თანაბრად ნატარებაში დახმარება, რომ შეძლებს ადარ იყოს აუცილებელი სიტუაცია;
- მწარმოებლობის გაზრდა.

მოქნილობის გეგმის მომზადებისას უნდა ვუძიოთ მოქნილობის გეგმის ჩამოყალიბებისას უნდა გაეთვალისწინოთ დასაქმების ტრადიციული ნიშნების შესწავლა, შევიმუშავოთ ახალი სტრუქტურა მოქნილი საათებისათვის, ხელმეტი სამუშაო დროის სტრუქტურა, ცვლევითი მუშაობის ახალი სტრუქტურა.

მოქნილობის გეგმაში მოქნილი საათების რეგულირება ხს-გადისხვა გზით ხორციელდება: მოქნილი ყოველდღიური და ყოველთვიური საათები. მათი ცვლა ან შერწყმა იმისათვის, რომ საათების დანახარჯით შესაძლებელი გახდეს დაგეგმილი პროდუქციის მიღება. მუშაობის ასეთი დრო, ყოველდღიური თუ ყოველკვირული რეგულირებისაგან განსხვავებით, შესაძლოა მერეულობდეს მინიმუმსა და მაქსიმუმს შორის. ამავე გეგმაში შეიძლება შედიოდეს წინადადებები ზედმეტი სამუშაო საათების შემცირების შესახებ რეგულირებით, ზედმეტი სამუშაო დროის შემცირებით და სხვა.

ცვლევითი მუშაობას იყენებენ მოთხოვნის პირობების დასაკმაყოფილებლად, ზედმეტი სამუშაო დროის შესამცირებლად და საწარმოზე და აღჭურვილობის უკეთ გამოყენების მიზნით.

მწარმოებლობის გეგმა ეს გეგმა აღგენს პროგრამებს მწარმოებლობის გასაუმჯობესებლად დასაქმების ხარჯების ისეთ სფეროებში, როგორიცაა პროდუქციისა და სისტემების გაუმჯობესება და რაციონალიზაცია; მატერიალური და არამატერიალური წახალისების გამოყენება ამ გეგმით დაისახება მწარმოებლობისა და ექსპერტების ამოცანები.

მოცულობის შემცირების გეგმა შემცირების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს მოცულობის ისეთ თანდათანობით შემცირებას და პროგნოზირებას, რომლის მიღწევა შეიძლება ბუნებრივი დანაკარგისა და ნებისყოფლობითი სიტუაციის შეშუპებით.

გეგმამ უნდა დაისახოს:

- 1. იმ ადამიანების მთლიანი რაოდენობა, რომელიც უნდა წავიდეს, როდის და ნაღ უნდა მოხდეს ეს;

- 2. დასაქმებულების ინფორმირებისა და კონსულტირების ღონისძიებები.
 - 3. ხარალის რაოდენობის პროგნოზირება.
 - 4. ნებისმიერი ფინანსური, თუ სხვა სახის წახალისება ნებაყოფლობითი სიტარბის მხარდასაჭერად.
 - 5. იმ ადამიანთა მიხედვითი რაოდენობის პროგნოზირება, ვისაც ნებაყოფლობით უნდა წახვდეს;
 - 6. ბალანსის პროგნოზირება;
 - 7. სიტარბის პირობები;
 - 8. ნებისმიერი ფინანსური სტიმულის შეთავაზება პირთა-დი დასაქმებულისათვის, რომლის შენარჩუნებაც ფირმას სურს;
 - 9. დაქირავებულების ხელახალი მომზადების ღონისძიებები კონსულტაციების მომსახურების შეთავაზების გზით;
 - 10. ღონისძიებები იმისათვის, რომ ცალკეულ დასაქმებულებს ეუთხრათ სიტარბის შესახებ და გაეარკვიონ როგორ მოქმედებს ეს მათზე. აგრეთვე ღონისძიებები იმისათვის, რომ ამის შესახებ არასამართლობოები იყვნენ ინფორმირებულნი.
- ადამიანური რესურსების გეგმაში უნდა შედიოდეს ხარჯთაღრიცხვა, ამოცანები და სტანდარტები. მან, აგრეთვე, უნდა გაარკვიოს განხორციელებასა და კონტროლზე პასუხისმგებლობა და ნამოყალიბოს პროცედურები, რომელიც შესაძლებელს გახდის მიღწევის მონიტორინგს გეგმის ფორზე. იგი გეგმებს დასაქმებულების რაოდენობას მთელი საწარმოს მიმართ და დაქირავებულების რაოდენობის გეგმური დაქირავების მიმართ. მაგრამ პროცედურებმა აგრეთვე უნდა გულისხმობდეს დასაქმების ხარჯები ხარჯთაღრიცხვის და ბანკარგის, დასაქმების თანაფარდობის ტენდენციები.

თავი XIII. ადამიანური რესურსების მოწვევა და შერჩევა

§13.1. მოწვევისა და შერჩევის პროცესი

დაქირავების, ანუ მოწვევის და შერჩევის პროცესების ყოველი მომცველი მიზანია უმცირესი ხარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ.

დაქირავებისა და შერჩევის სამი ეტაპი გამოიყოფა: 1. მოთხოვნათა განსაზღვრა, 2. კანდიდატების მოზიდვა, 3. კანდიდატების შერჩევა. მოთხოვნათა განსაზღვრა სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერას, დასაქმების დროის და პირობების განსაზღვრას გულისხმობს; კანდიდატების მოზიდვა კანდიდატების აღტერნაციული წყაროების მოსინჯვა და შეფასება კომპანიასა და მის გარეთ, რეკლამირება, სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენება.

კანდიდატების შერჩევა – განცხადებების გაცხრილვა, გამოკითხვა, ტესტირება, კანდიდატების შეფასება, შესარჩევი ცენტრები, დასაქმების შეთავაზება, რეკომენდაციების მიღება, დასაქმების ხელშეკრულების მომზადება; აქ მოაგვრია: მოთხოვნათა განსაზღვრა, კანდიდატების მოზიდვა, რეკლამა, გარედან დაქირავება, განცხადებების გაცხრილვა, შერჩევის მეთოდები, შერჩევის პროცედურის სრულყოფა, რეკომენდაციები და შეთავაზებები დამატებითი ღონისძიებები.

საჭირო ადამიანების რაოდენობა და კატეგორიები განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამაში, რომელიც გამოშვინარეობს ადამიანური რესურსების გეგმიდან.

ამასთან ერთად, იქნება მოთხოვნები შეცვლისა და ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ. ეს მოთხოვნები კი, შესაძლებელია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყოს შეცვლის მოთხოვნის და დაქირავებულების დონის შემოწმებისას. გარკვეული თანამდებობების მოთხოვნები ნამოყალიბებულა სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერის და ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის სახით. ეს უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სარგულამო განცხადებების დასაფუძვად. სააგენტოებისა და დაქირავების კონსულტანტების ინსტრუქტირებისათვის და კანდიდატების შესაფასებლად. სამუშაოს თუ როდის პროფილი, რომელშიც ჩამოთვლილია კომპეტენტურობა, კვალიფიკაცია, განათლებისა და გამოცდილების მოთხოვნები, ქმნის სამუშაო კრატერიუმს, რითაც შეფასდებიან კანდიდატები გამოკითხვის, ანუ ფსიქოლოგიური ტესტირების დროს. სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა გულისხმობს მის ძირითად

დეტალს, განსაზღვრავს ანგარიშებით ურთიერთობებს, სამუშაოს მთლიან ამოცანას, ბევრ შემთხვევაში საჭიანობას, დაელოდება ნებისმიერ სხვა სპეციალურ მოთხოვნასა და თავისებურებებს კორპორაციის მიზნებისათვის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ინფორმაცია მომხადების, განვითარების, კარიერის ღონისძიებების შესახებ, ამ ღონისძიებებში შედის, როგორც სამუშაოს ვადები და პირობები (ანაზღაურება, მოგება და ა.შ.), ისე განსაკუთრებული მოთხოვნები მაგალითად, გადაადგილება, მოგზაურობა და არასასოციალურად მიმართა.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები გულისხმობს დაქორავენას, სამუშაოს ან პერსონალის საკვალიფიკაციო დახასიათებას. განსაზღვრავს იმ განათლებას, მომზადებას, კვალიფიკაციას, გამოცდილებას და კომპეტენტურობა-კომპეტენციებს, რომელიც მომუშავეს მოეთხოვება.

ადამიანის საკვალიფიკაციო დახასიათებლები შემდეგია:

კომპეტენტურობა და კომპეტენციები, კვალიფიკაცია და მომზადება, განსაკუთრებული მოთხოვნები, ორგანიზაციული შემცვენლობა და სხვა.

კომპეტენტურობა და კომპეტენციები გულისხმობს, რა უნდა იცოდეს და რისი გაკეთება უნდა შეძლოს ცალკეულ პირს როგორც შესასრულებლად, რომელიც შედის ნებისმიერი უნარი, ან აუცილებელი ცოდნა.

კვალიფიკაცია და მომზადება შეიცავს პროფესიულ, ტექნიკურ, აკადემურ კვალიფიკაციას, ან ტრენინგის კურსებს, რომელიც აუცილებლად უნდა გააჩნდეს, ან გაიაროს კანდიდატმა.

გამოცდილება ორგანიზაციებისა და სამუშაოს კატეგორიების მიხედვით იმ მიღწევებსა და სამუშაოს სახელებს ითვალისწინებს, რომლებიც წარმატებას წინასწარ იწინასწარმეტყველებდნენ.

განსაკუთრებული მოთხოვნები - შედის ყველაფერი, რასაც როდის შემსრულებელი ფიქრობს, რომ მიაღწიოს სპეციფიკურ სფეროებში ბაზრის დაპყრობას, სპეციალიზაციის სრულყოფას, მომხმარებლის დონის გაუმჯობესებას, მაღალი მწარმოებლურობას; ახალი სისტემებისა და პროცესების დანერგვა.

კანდიდატების მოლოდინის დაკმაყოფილება გვიჩვენებს იმ რამდენად შეუძლია შესაძლებლობების მომზადების, უსაფრთხოების და ა.შ. თვალსაზრისით, ხშირად შესაძლოა მეტი ინფორმაცია დაგვიტრდეს რეკლამირების, ვადების და პირობების შესახებ.

ყველაზე დიდი საფრთხე, რომელიც ამ პირობებში თავიდან უნდა ავიცილოთ არის აუცილებელი კომპეტენტურობისა და კვალიფიკაციის გახუადება. ადამიანში ქმნის პრობლემებს, ისიც, როცა

მათი ნიჭი და უნარი ბოლომდე არაა გამოყენებული.

საინტერესოა ცალკე გამოიყოს კლასიფიკაციის ცალკეული სტუმბი ყველაზე ცნობილია მეცნიერ როგორცის და მუნრო-ფრეისერის სისტემები. როგორცის სტუმბი შედგება პუნქტებიდან და მოგვეყვებ ქვემოთ:

1. ფიზიკური მდგომარეობა - ჯანმრთელობა, აგებულება, გარეგნობა, ტანადობა და შეტყველება;

2. მომზადების დონე - განიხილება კვალიფიკაცია და გამოცდილება;

3. სოცალი ინტელექტი - ინტელექტუალური შესაძლებლობები;

4. ინტერესები - ინტელექტუალური, პრაქტიკული, კონსტრუქციული, ფიზიკური აქტიურობა; საზოგადოებრივი, არტისტული;

5. განწყობა - მისაღების, სხვებზე ზეგავლენა, მდგრადობა, სიმშვიდობა, დაუცერებლობა;

7. გარემოებები - შინა გარემო, ოჯახის საჭიანობა;

ხუთკატეგორიანი სისტემა (მუნრო-ფრეისერის სისტემა)

ხუთკატეგორიანი სისტემაში შედის:

1. სხვებზე ზეგავლენა - ფიზიკური მდგომარეობა, გარეგნობა, შეტყველება, მხედრები;

2. შეტყველო კვალიფიკაციები - განათლება, პროფესიული მომზადება გამოცდილება;

3. შინაგანი უნარი - გაცემისა და სწავლის უნარის ბუნებრივი ხასწრაფე;

4. მოტივაცია - ადამიანის მიერ დასახული მიზნები, მისი თანმიმდევრობა და შეუპოვრობა ამ მიზნის მისაღწევად და წარმატება მიზნების მიღწევაში;

5. განწყობა - ემოციური სტაბილურობა, სტრესის გაძღების უნარი და ადამიანებთან შეთვისების უნარი.

ამ ორი სისტემიდან, შევიდგებაიდან გვემას უფრო ხანგრძლივი წარმომადგობა აქვს. ხუთკატეგორიანი სტუმბი უფრო მარტივია და მეტ ეურადღობას უთმობს განმცხადებლის კარიერის დინამიკურ ასპექტებს, თუმცა გამოკითხვის ჩასატარებლად თითქმის სტრუქტურას წარმოადგენს.

გაცილებით ბევრი დამჭირავებული იყვნება კომპეტენტურობის უნაბ ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების საფუძველად, რომელიც შედის კომპეტენტურობის კლასიფიკაციაში. კომპეტენტურობაზე დაგუბრებული მულოდი ნიშნავს იმას, რომ რეალისთვის განსაზღვრული კომპეტენტურობი გამოყენებულია შერჩევის პროცესის სტრუქტურად; როგორც რიბერტსი თვლის.

„კომპეტენციების მქონეების გამოყენების უპირატესობაა ის, რომ აღამიანს შეუძლია, დაადგინოს და გამოყოს ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც გამოყენებული იქნება შერჩევის საფუძველად და რომ ეს მახასიათებლები აღწერილია ისე, რომ ვაგება და შეთანხმება შესაძლებელი გახდება. აქედან გამომდინარე, კომპეტენციები შერჩევის პროცესის ძირითად ნაწილად იქცევა“.

კომპეტენციების მქონედს შეუძლია დაეხმაროს აღამიანს იმის დადგენაში, თუ რომელი შესარჩევი მეთოდი იძლევა სასარგებლო ჩვენებას. მაგ. ფსიქოლოგიური ტესტირება, თუ შერჩევის ცენტრები. კომპეტენციების მეთოდი გვაწვდის ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სტრუქტურული გამოკითხვის ჩასატარებლად, სადაც კითხვები ძირითადად, ესება გარკვეული კომპეტენტურობის სფეროებს იმისათვის, რომ დადგინდეს, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ კანდიდატები ამ საკვალიყოკაციო მოთხოვნებს, რომელიც კომპეტენციების სახით არის ჩამოყალიბებული.

კომპეტენტურობის მეთოდის გამოყენება ზრდის პროგნოზის ეარგისტიანობის ხიზუსტეს ხელს უწყობს აღამიანის ხარისხობრივი ნიშნების და სამუშაოს მოთხოვნების უფრო მეტად შიხადაგებას იგი ედება საფუძველად დაქირაების მოქმედ რეგ. მეთოდებს – განცხადების ფორმებს, გამოკითხვის, ტესტირებისა და შერჩევის ცენტრებს. სტრუქტურა შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც სამუშაოზე დაფუძნებული კომპეტენტურობა, რომელიც ეხება იმ მოლოდინს, რითი გაცემის საშუალებაც უნდა აქონდეს აღამიანს, თუ ის ამირებს იმ შედეგების მიღებას, რომელიც სამუშაოთა განაირობებული, მასში შედის აუცილებელი ქვეითი კომპეტენციების განსაზღვრაც, რომელიც ეხება პირად მახასიათებლებს და ქცევას, რაც აუცილებელია წარმატებული საქმიანობისათვის. მაგ. ხელმძღვანელობა, ჯგუფური მუშაობა, ინოვაციუა.

კანდიდატების მოზიდვა. კანდიდატების მოზიდვა წარმოადგენს მსურველთა ყველაზე შესაფერისი წყაროების დადგენის, შეფასებისა და გამოყენების უპირველეს საფასს. თუმცა იხით შემოხვევაში, როდესაც კანდიდატების მოზიდვის და შენარჩუნების სირთულეებით გათვალისწინებულია, აუცილებელი ხდება იმ ფაქტორების წინასწარი შესწავლა, რომლებიც შესაძლებელს ხდის კანდიდატების მოზიდვას ან მათზე უარის თქმას – ორგანიზაციის, როგორც დამქირებლის, ხიძლიერე და სიხუსტე.

დაქირაების ხიძლიერის და სიხუსტის გაანალიზება მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა, ორგანიზაციის სახელმწიფო, თუ ადგილობრივი რეპუტაცია; ანაზღაურება; დაქირაებულების დასმარება და სამუშაო პირობება; საინტერესო სამუშაო, დასაქმების გარანტია.

განათლებისა და მომზადების შესაძლებლობები, კარიერის პერსპექტივა და ოფისის და წარმოების ადგილმდებარეობა. ეს ყველაფერი უნდა შეფასდეს კონკურენციას იმისათვის, რომ გაეყოფეს იმ წერტილების დიაგრამა, რომელიც მოუთხოვს ნაწარმის გაყიდვის მიზანშეწონილობაზე. მარკეტინგის პრაქტიკაშიც ხომ პოტენციური მომხმარებლის უპირატესობები შედარებულია პროდუქციის თვისებებთან იმ მიზნით, რომ ის ასპექტი იყოს საზგასმული, რომლებიც ყველაზე უკეთ, შეძლებენ მომხმარებლის მოზიდვას.

კანდიდატები, შეიძლება ითქვას პუიდიან თავიანთ თავს, მაგრამ ამავე დროს, ყიდულობენ იმას, რასაც ორგანიზაცია მათ სთავაზობს. თუ სამუშაო ძალის ბაზარი არის შეფუფილის ბაზარი, მაშინ კომპანიამ, რომელიც თავის თავს ყიდის კანდიდატებზე, უნდა შეეხსნაყლოს მათი მოთხოვნებები, თუ თვითონ რისი უზრუნველყოფა შეუძლია.

შიშველყოფანია კანდიდატების წყაროების მოზიდვა. უპირატესობა ენიჭება შიგა კანდიდატებს, თუმცა თანაბარი შესაძლებლობების მძლავრი პოლიტიკის მქონე ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ შიგა კანდიდატებმა უნდა დაიკავონ ვაკანსიება გარე კანდიდატებთან თანაბარ პირობებში.

თუ ორგანიზაციაში არ არის აღამიანთა საკმარისი რაოდენობა, კანდიდატების ძირითად წყაროს წარმოადგენს რეკლამირება და კონსულტანტებისა და სააგენტოების მიერ მათი გარედან მომარაგება, აგრეთვე, ფართოდ გამოიყენება ინტერნეტი, განსაკუთრებით უმაღლესი განათლების მქონე პირთათვის.

რეკლამირება. რეკლამირება ყველაზე თვალსაჩინო მეთოდაა კანდიდატების მოზიდვად. მაგრამ კითხვა მაინც იბადება, რამდენად გამართლებულია რეკლამია. ეს ნიშნავს ალტერნატიული წყაროების გადასინჯვას და გამოცდილების საფუძველზე იმის დადასტურებას, რომ ეს წყაროები არ გამოადგება უნდა განვიხილოთ საკითხი, რა უკეთესი იქნება გამოიყენოთ სააგენტო, თუ შერჩევის კონსულტანტი, როდესაც არსებებს გავაყოფთ, შეგმართავთ სამ კრიტერიუმს: ხარჯებს, სისწრაფეს და კარგი კანდიდატების შერჩევას.

რეკლამის ამოცანაა:

– ყურადღების მიწერობა – პოტენციური კანდიდატების ინტერესებისათვის, ეს კონკურენციას უნდა უწვედეს სხვა დამქირებლებს.

– დაინტერესების შექმნა და შენარჩუნება – მიმიხვედვი და საინტერესო სიხით უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას სამუშაოს და კომპანიის შესახებ.

§13.2. დაქირავება გარედან დახმარების მეშვეობით

ეკონომიკური და სოციალური პირობების გამოყენებით დაქირავება – ზაფხულისთვის და კონსტრუქციების გამოყენება შესაძლებელია კანდიდატების წარდგენის, ან საბოლოო ზის შედეგების წინასწარი სამუშაოების ჩასატარებლად. მართალია, ეს ყველაფერი დიდი, თუმცა, ზოგიერთი დროს დაზოგავს და სიმართლეს აცხადებს.

ფორმები სპეციალიზაციის და სხვა დონის მენეჯერების შესარჩევად ხშირად შიშობავენ დაქირავების კონსტრუქციების გამოყენებას, საქართველოში ამ ფუნქციის დასაქმების სამსახურები ასრულებს თითოეულ სამსახურს შერჩევის თავისებური მეთოდი აქვს ტესტირება, ტრენინგი, გასაუბრება.

ბევრ სამუშაო ადგილს ავსებენ უნივერსიტეტები და ინსტიტუტები. ზოგიერთი კომპანიისათვის კონსტრუქციული დაქირავება უფრო წესიერია, ძირითადი საქმიანობა იგი უშუალოდ მშენებელ ბრუნდება. ექვეა უნივერსიტეტებსა და კოლეჯებს გულმოდგინედ აჩვენებს კანდიდატებს, თუკნებს „ბოი მონიტორებს“, შერჩევის ცენტრებს და ინტერნეტს.

როდესაც გამოცხადდება ვაკანსიები და მიიღება განცხადებების საკმარის რაოდენობა, ამ განცხადებების დამუშავების და გადარჩევისათვის საჭირო ვტაპების თანამშრომლობა შემდეგი აქვს:

- საკონტრაქტო ფორმულაში ჩამოთვლება განცხადებების გადართვა და განცხადების მიღების თარიღის აღნიშვნით და შემდეგში მსვლელობით, დაწესება, შეტანა, გამოკითხვა, საბოლოო სავაშეჯიშება.

თითოეულ განმცხადებელს გაეცხადება სტანდარტული შეტყობინება განცხადების მიღების თარიღზე. ხანამ მათი გამოკითხვა ან უარის თქმა გადაწყდება. მიზანშეწონილია მიაგარი სამუშაო ადგილებისათვის მოთხოვნის მოკლე ავტობიოგრაფია (ანკეტა).

- განცხადებები უნდა შეუდარდეს სამუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ძირითად კრიტერიუმს, შემდეგ დანართისხდეს სამ კატეგორიად: შესაძლო, სათანადო და შეუფერებელი.

- ეკონომიკური უნდა შეისწავლოს შესაძლო კანდიდატები, რომელიც ევალება კადრების განყოფილებას. მენეჯერს ან დანაქმების სამსახურს უმჯობესია ერთ ადგილზე ოთხ კანდიდატზე საკლები არ იყოს, რადგან ნაკლები მცირე არჩევის შესაძლებლობის იმდებია.

- უნდა შედგეს გამოკითხვის პროგრამები შემდეგ კანდიდატებს მოწვევას გამოკითხვის ჩასატარებლად სტანდარტული წერილით. შემდეგ უნდა შედგეს ტესტირება ან გასაუბრება, ეკონ-

ომების შედეგების შემდეგ რეზერვისთვის უნდა ვიზრუნოთ. რეზერვისტებს შევატობინებთ მათი რეზერვში აყვანის შესახებ. ხოლო ვინც დარჩა, იმათ მადლობას გადავუხდით ინტერესის გამოჩენის გამო და თავაზიანად გავეუზავებით სტანდარტულ წერილს უარით. წერილი შესაძლოა ასეთი შინაარსის იყოს:

„გაცნობებთ, რომ ჩვენ დაწვრილებით ვიმსჯელებთ თქვენს განცხადებაზე აღნიშნული თანამდებობის დასაკავებლად. ვწუხართ, რომ ვერ გთხოვთ დაესწროთ გამოკითხვას. მადლობას გახდით, რომ გამოიჩინეთ ინტერესი“.

ანკეტის ბლანკი სტანდარტული ფორმის მიხედვით გავაწევის ინფორმაციას კანდიდატების შესახებ. ის წარმოადგენს სტრუქტურულ საფუძვლს საბოლოო სიების შესადგენად გამოკითხვის შემდეგ დანიშნის შეთავაზების და კადრების რეგისტრაციისათვის.

ბიომონაცემები. განცხადებების გაცხადების გარდა ჩამოყალიბებული მეთოდი ბიომონაცემების გამოყენება არსებობს ბიოგრაფიული მონაცემების ისეთი პუნქტები, რომლებიც გარკვეულ კრიტერიუმებსა დაფუძნებული (მაგ. გამოცდილებაზე, კვალიფიკაციაზე, რომელიც მიუთითებს კანდიდატის შესაფერისობაზე). ერთ თბიქტურად იქნება გაანგარიშებული და წარსული მიღწევების სათვლით, განსაზღვრავს მომავალ ქცევას.

ბიომონაცემების პუნქტებში შედის დემოგრაფიული მონაცემები, განათლება და პროფესიული კვალიფიკაცია, პასუხისმგებლობა, კარგობა და სამუშაოს მოტივაცია.

ეს პუნქტები შეფასდება თავიანთი შეფარდებით მიმდინარეობის მიხედვით და თითოეულს მიეწერება ქულათა რაოდენობა. ბიომონაცემების ანკეტა იმდენი ინფორმაციას თითოეული პუნქტის შესახებ, რომელიც შემდეგ დანგარიშდება. ქულები გვიჩვენებს თუ ვინ გაჯე შემდეგი შერჩევის ეტაპზე და ვინ არა. ბიომონაცემების კრატეროუზები და გაანგარიშებები შეიძლება სამუშაოს და ფუნქციური ანალიზის საშუალებით, რომელიც ადგენს კომპეტენტურობის ჩამონათვალს.

ბიომონაცემების კითხვარები და შეფასების მანერებლები ძირითადად დამუშავდა სპეციფიკური სამუშაოსათვის თრგანისაკიაში. მათი საფუძვლიანობა უთანაბრდება შერჩევის სხვა საშუალებებს. მაგრამ აუცილებელია მათი დახვეწა, ხოლო გამოყენება შეიძლება მხოლოდ მაშინ, როდესაც საჭიროა განმცხადებლების დიდი ჯგუფის ზედმიწევნით შერჩევა.

ანკეტების (CV) დამუშავება კომპიუტერის მეშვეობით შესაძლებელია მალა კლასის სწრაფი სკანერის მეშვეობით, ოპტიკური პროგრამების საშუალებების გამოყენებით. ანკეტები სკანირებულია

და დიდიანდია ძირითად ფორმაცამდე ხისტება კითხულობს ტე-
ქსტს და იღებს ძირითად შინაგნებებს. ხაზღვარზეთ ხისტება ან-
ალოგებს ანკეტებს ამ კრიტერიუმების მიხედვით. ჩამოთვლის იმ
კანდიდატებს, რომლებიც აკმაყოფილებენ ყველა აუცილებელ მოთხო-
ვნას და განაღდატებს მათ იმის მიხედვით, თუ ვინ როგორ აკმაყოფი-
ლებს ამ მოთხოვნებს. დამჭირებელს შეუძლია გამოიყენოს ეს
კლასიფიკაცია, როგორც საბოლოო სია, ან შეზღუდოს ძებნის კრი-
ტერიუმები.

შერჩევის ძირითადი მეთოდებია: გამოკითხვა, შერჩევის ცენ-
ტრები და ფსიქოლოგიური ტესტები; ქვეყნით აღწერა, სხვადასხვა
სახის გამოკითხვები და შერჩევის ცენტრები.

უნდა გაკეთდეს შერჩევის მეთოდების არჩევანი. კლასიკურ
საშუალებად ანკეტების მოთხროვნე. შემდეგ მოდის გამოკითხვა და
რეკომენდაცია.

შესაძლებლობის გამოსავლენი კითხვები კანდიდატს საშუა-
ლებას აძლევს გამოავლინოს, თუ რა იცის კანდიდატმა, რა
გამოცდილებისა და კომპეტენციების ფლობს, რისი გაკეთების უნარი
შესწევს ეს კითხვები. შესაძლოა იყოს ღია, სავსე და დახურული.
მაგრამ ყოველთვის კონცენტრირებული ადამიანის საკვალიფიკა-
ციო დახასიათებაზე. ცოდნის, გამოცდილების და კომპეტენტურობის
თვალსაზრისით. შესაძლებლობების გამოსავლენი კითხვები გაშ-
ოთხდება ქვედაზე დაფუძნებულ სტრუქტურისებულ გამოკითხვებში.
მათი მიზანია კანდიდატებისაგან იმ სარწმუნო მონაცემების მიღება
რომელიც გეიშენებს, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ ეს კანდიდატ-
ბი სპეციფიკაციას თითოეულ ძირითად სფეროში: რადგან დრო
ყოველთვის შეზღუდულია. უმჯობესია, ყურადღების გამახვილება
მუშაობაზე და კითხვების წინასწარი მომზადება.

§13.3. ფსიქოლოგიური ტესტები

ფსიქოლოგიური ტესტები არის საზომი საშუალება, რისთვისაც
მათ ხშირად უწოდებენ ფსიქომეტრიკულ ტესტებს: ფსიქომეტრიკა
სიტყვა-სიტყვით აკონტროლავს საზომს ნიშნებს.

ფსიქოლოგიური ტესტის მაზანია პიროვნების იმ უნარის თუ
თვისებების გაზომვის ობიექტური საშუალების უსრუფელოფა, რაც
შერჩევის საშუალებას აძლევს უკეთ გაერკვეს პიროვნებებში, ისე,
რომ შეძლოს იფარადოს ის, თუ რამდენად წარმატებულნი იქნებიან
ეს ადამიანები სამუშაოზე.

კარგი ტესტია ის, რომელიც იძლევა საუკუბლიან მონაცემებს,
რითაც შესაძლებელია ქვეყნის საიმედო პროგნოზის გაკეთება და
გვერდარება ობიექტური და არგუმენტირებული გადაწყვეტილების
მიღებაში, სამუშაოზე ადამიანების შერჩევის დროს. ტესტი უნდა
ემყარებოდეს ყოვლისმომცველ კვლევის, რომელმაც ჩამოაყალიბა
სტანდარტიზებული კრიტერიუმები და წარმოშვა წარმომადგენლო-
ბითი ადამიანების გარკვეული რაოდენობის გამოსავლენად იმავე
საზომის გამოყენებით, რათა დაედგინათ „ნორმების ხისტება“ ტეს-
ტს შედგენილი უნდა იყოს ობიექტურად წარმართული ფაგუფის
ნორმალურ თუ საშუალო შრომის ნაყოფიერებაზე დაყრდნობით.

თქმტური ტესტის დამახასიათებელი ნიშნებია ის, რომ იგი
სტანდარტიზირებულია. მოსახლეობის წარმომადგენლობითა და
მოცულობითი შერჩევის მიხედვით, რისთვისაც ისე წარმართება,
რომ ნებისმიერი პიროვნების ხასიათის თვისების ახსნა შესაძლებე-
ლია სხვა პიროვნების ხასიათის თვისებებით. იგი საიმედოა იმ
აზრით, რომ ყოველთვის ერთსა და იმავე საგანს ზომავს. ტესტში
რომელიც გამოზრული გარკვეული მახასიათებლის გასაზომად (მაგ.
ინტელექტის), უნდა გაზომოს იგივე მახასიათებელი სხვა ადამიანებ-
ში, იმ ან სხვა დროს, ან იმავე ადამიანებში სხვადასხვა დროს.
ინტელექტის ტესტით უნდა გაზომოს ინტელექტი, და არა უბრალო-
დ სიტყვების მარჯვე შერჩევა. ტესტში, რომელიც განიხილურულია
სამუშაოზე ან გამოცდის ჩაბარების დროს წარმატების პროგნოზის
გასაკეთებლად, უნდა ჩამოაყალიბოს დამაფუძრებელი პროგნოზი.

ტესტი იძლევა საშუალებას წარმოებულურობის კრიტერიუმთან
თუ ნორმასთან მიმართებით. ასევე, რამდენად გასაგებად უკავშირდ-
ება ტესტი იმ სამუშაოსა და რაღვის მახასიათებლებს, რისთვისაც
იგი იქნა გამოყენებული, როგორც კრიტერიუმი.

პიროვნული თვისებების ტესტები აანალიზებს ჩვეულებრივ
ქვეტურობასა და ზომავს პიროვნული თვისებებს მახასიათებლებ-
ის ინტერესებს, ფასუელობებსა და ქვეყს. რაც შეეება კითხვარებს
მალალი თუ დაბალი მანერებელი გამოხატავს იმას, თუ რა ოდენო-
ბით გაანია პიროვნებას გარკვეული თვისებები, და აქვან გაშიშ-
დინარე, პასუხების შესაბამისობაც დამოკიდებულია ამ გარკვეულ
თვისებებზე, რაც სამუშაოსთვისაა აუცილებელი. ამ ორი კატეგორი-
ის ტესტების ძირითადი სახეების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს
ინტელექტის, უნარიანობის, შესაბამისობის, კვალიფიკაციის და
პიროვნული თვისებების გაზომვა.

ფსიქოტექნიკური (უნარიანობის) ტესტები ზომავს სამუშაოსთან
დაკავშირებულ მახასიათებლებს, როგორცაა, რეცხვით, კერძად-
ური, ალკმითა და მექანიკური უნარი.

შესაბამისობის ტესტი მოხდა ისახავს ადამიანის იმ შესაძლებლობის პროგნოზირებას, რაც მას გააჩნია სამუშაოზე არსებული დაფუძნების შესასრულებლად. ამ ტესტებში შედის შემდეგი სფეროები: საკანცელარიო მუშაობის უნარი, ტექნიკური უნარი და სამკორცხლე.

საკვალიფიკაციო ტესტი ზომავს იმ შესაძლებლობასა და კვალიფიკაციას, რაც უკვე შეძენილია მომზადებისა და გამოცდილების შედეგად.

პროფული თვისებების ტესტი ზომავს კანდიდატის პროფული მონაცემებს სამუშაოზე მისი ქცევის პროგნოზის მიხედვით. მნიშვნელოვანია გულის, თვითდაჯერებულობა, ენერგიულობა, მგრძნობიარეობა, მოსაზრებები, თავშეკავებულობა, მორალური ადამიანი, ყურადღება ექცევა გამოცდის მდგრადობას: ხალისიანი, დამოკიდებული, თვითდაჯერებული, ენერგიული, გაუბედავი, დამახული. დიდი ყურადღება ექცევა კეთილსინდისიერებას და გამოცდილებისადმი მზადყოფნას. (ცნობისმოყვარე, მდიდარი წარმოსახვის მქონე, სწავლის მსურველი, გონებაგახსნილი, თვითკმაყოფილი).

სმორალ თვისებებს პროფულების მიერ თავის თავზე შედგენილ ანკეტებს.

„ფასეულობის“ განმარტებული ანკეტა ცდილობს შეაფასოს ის, თუ რა არის „სასურველი ან კარგი“ და რა არის „არასასურველი და ცუდი“. კითხვარი ზომავს ისეთი ფასეულობების შეფარდებით რელიგიურობას, როგორცაა შესაბამისობა, დამოკიდებულება, მიღწევები, სიმტკიცე, აკურატულობა და მიზანსწრაფვა.

სამუშაოზე სპეციფიკური ქცევის კითხვარი ვრცელდება ისეთ ქცევაზე, როგორცაა, დიდგრობა და თუნდაც, ეჭრობა.

ფსიქომეტრულ ტესტებს ძალიან ფრთხილად უნდა მოეკიდოთ, იგი უნდა დამუშაოს კვალიფიციურმა ფსიქოლოგებმა და უნდა დაეკმაყოფილოს მათი მომხმარებლის მოთხოვნები. რწვევებისათვის, მიზანშეწონილია მიეშროთ გამოცდილ პროფულებს.

§13.4. ტესტის შერჩევა და ორგანიზაციაში შესვლა

ტესტის შედეგების შეფასების ორი მეთოდი არსებობს: ნორმების და ნორმის მრუდის გამოყენება.

ნორმების გამოყენების შემთხვევაში ტესტების ასსნა შესაძლებელია იმით, თუ როგორ ვდრება ცალკეული პროფულების შედეგები რომელიც მათი ჯგუფის, რომელსაც ეს დაფუძნება ექნება მიღებული.

ნორმის მრუდი კი გვიჩვენებს დაჯიჯვების შედეგებსა და კრიტერიუმებს შორის დამოკიდებულებას და მათ სისწორეს.

არსებითია ისეთი ტესტის შერჩევა, რომელიც დააკმაყოფილებს 4 კრიტერიუმს: სიზუსტის, სტანდარტიზაციის, საიმედოობის და სანდოობის. ძალიან რთულია აუცილებელი სტანდარტების დაფუძნება. თუ ორგანიზაცია ეცდება, ჩაატაროს ტესტები მანამ, სანამ კვალიფიციური ფსიქოლოგს დაიხმარს, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ „თვითნაკეთი ტესტები“ ყოველთვის საეჭვოა, ეიდრე სათანადოდ არ იქნება დახატებული და არ იქნება ჩამოყალიბებული რეალისტური ნორმები.

ტესტებს იყენებენ შერჩევის პროცესში მაშინ, როდესაც ბევრი ახალმოწვეულია საქმით. ტესტების ჩატარება გეონომურია და აქვან გამომდინარე შესაძლება მოეკრიძოებული შერჩევის არსებითი აღიარების შემთხვევების საკმაო რაოდენობა. ტესტი შეადგენს შერჩევის ცენტრის მიერ ჩატარებული პროცედურის ნაწილს.

ინტელექტის დადგენის ტესტი განსაკუთრებით გამოსადეგია ისეთ სიტუაციებში, სადაც ინტელექტი ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს.

შესაბამისობის და კვალიფიკაციის ტესტები ყველაზე გამოსადეგია ისეთი სამუშაოებისათვის, სადაც მოთხოვებათ სიმძივრი და სპეციფიკური კვალიფიკაცია.

ტესტირება უნდა ჩატარდეს ისეთმა ადამიანებმა, რომლებიც თვითონ მომზადებული არიან და კარგად იციან, თუ რას ზომავს ტესტი, როგორ უნდა გამოიყენონ ის და როგორ ახსნან მისი შედეგები. არსებითია ყველა ტესტის გაანალიზება, გამოკითხვის ეტაპზე მიღებული შედეგებისა და შემდგომი მანევრებლების შეფასებით სტატისტიკურად უფრო მნიშვნელოვანი იქნება, როცა კანდიდატების რიცხვი ბევრია.

სამუშაოს დაწყება არის დაქირავებულობა მიღების და მისაღების პროცესი, როდესაც ისინი პირველად შედიან ორგანიზაციაში (კომპანიაში) და იღებენ იმ ძირითად ინფორმაციას, რაც მათ საშუალებას აძლევს სწრაფად და რეგულარულად მოეწიონ და დაიწყონ მუშაობა. დაწყების ოთხი მიზანი გაჩნდა:

— იმ წინასწარი ეტაპების გაატარება, როდესაც დაშვების ყველაფერი ეცნაურება;

— ახალი დაქირავებულებისათვის კომპანიის შესახებ ხელსაწყო შეხედულების სწრაფად შექმნა იმ მიხედვით, რომ დარწმუნა უფრო მეტად მოუნდეთ;

— ახალი დაქირავებულებისგან ყოველური შედეგების, რაც შეიძლება სწრაფად მიღება.

– იმ ვარაუდის მინიმალური, რომ დაქირავებული სწრაფად წავი საშუალოდ.

ორგანიზაციაში მისვლის შემდეგ ვალდებულების მქონე დაქირავებული თავის თავს აიგივებს ორგანიზაციასთან, უნდა იქ დარჩეს და შიდა არის კარგად იმუშაოს ორგანიზაციის სახელით. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ქმნის ურთიერთობის საფუძველს. ითვალისწინებს იმ ნორმებს და ფასუდობებს, რაც დაქირავებულებმა უნდა დაიცვან. ახალ დაქირავებულებს დრო სჭირდებათ, რომ მიადწიონ ექსპერტური მუშაობის აუცილებელ დონეს.

არის შემთხვევა, როცა ახალ დაქირავებულებს მისწონთ სამუშაო, როდესაც თანაზიარობის პროცესი მშვიდობიანად მიმდინარეობს ახალმოსვლი ადვილად ეგუება კოლექტივს.

დაქირავებული უნდა გაეცნოს დაქირავებულის ცნობარს. ნადაც მოცემული იქნება:

- კომპანიის მოკლე აღწერა;
- დასაქმების ძირითადი პირობები;
- ანაზღაურება;
- ავადმყოფობა;
- კომპანიის წესდება;
- დისციპლინარული პროცედურა;
- შესაძლებლობების პროცედურა;
- ხაზიერების პროცედურა;
- დაწინაურების პროცედურა;
- ერთობლივი კონსულტაციების სისტემა;
- განათლებისა და მომზადების საშუალებები;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემა;
- სოციალური კეთილდღეობის სისტემა;
- ტელეფონის გამოყენება და კორესპონდენცია;
- ულფოსტის გამოყენების წესები;
- მიმოსვლის და მივლიანების ხარჯები;

სამუშაოს დეტალური გაცნობა ყველაზე უკეთ იმ შემთხვევაში შეიძლება, როდესაც ახალდაქირავებული თავს თავისუფლად გრძნობს ინტერესდება სამუშაოთი და ორგანიზაციით. ექსპერტური მუშაობით და ქცევის ნორმებით.

ხშირად ახალდაქირავებული ოფიციალური მოსამზადებელ პროგრამებს გადის, თუ არა და ახწავლიან ადგილზე.

ეს ხწავლება მოიცავს სამუშაოსა და კვალიფიკაციის ანგლის, როლების შესრულებას, სპეციალურ დაკვირვებს და სამუშაოებს.

§13.5. კარიერის მართვის პროცესი

კარიერის მართვა შედგება კარიერის დაგეგმვისა და ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობის პროცესებისაგან.

კარიერის დაგეგმვა აუდიტებს პიროვნების თანდათანობით წინსვლას ორგანიზაციაში ორგანიზაციის მოთხოვნილებების და ფორმის ცალკეული წევრების მწარმოებლობის, პოტენციალისა და უპირატესობების და შეფასების თანახმად.

ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობის დაგეგმვა ხდება, რათა კომპანიის მომავალში აქედან მისთვის საჭირო მენეჯერები ბიზნესის მომავალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. კარიერის დაგეგმვა უნდა იყოს ბიზნესით წარმართული განვითარების სტრატეგია, რომელიც უშუალოდ მიმართულია ორგანიზაციის ბიზნესის მოთხოვნილებებისადმი.

კარიერის მართვის სამი მიზანი უაჩნია:

1. დაკმაყოფილდეს ორგანიზაციის მოთხოვნილებები ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობითობის საქმეში;

2. იმედმომცემი პიროვნებების უზრუნველყოფა თანამშრომელური მომზადებითა და გამოცდილებით, რაც მათ შესაძლებლობებს იმ ვალდებულებებს, რისი მიღწევის უნარიც გააჩნიათ;

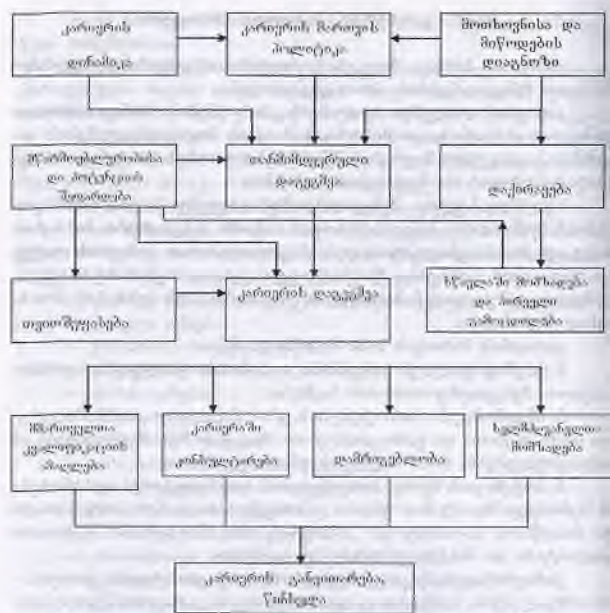
3. პოტენციის მქონე პიროვნებების კონსულტირება-დახმარება იმ შემთხვევაში, თუ მათ უნდათ გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი და მიადწიონ წარმატებულ კარიერას ორგანიზაციაში საკუთარი ტალანტისა და მისწრაფებების შესაბამისად;

კარიერის დინამიკა გვიჩვენებს, როგორ ვითარდება კარიერა – იმ საშუალებებს, რომლითაც ადამიანი, თავის კარიერის წყალობით, ხვეით მიიწევს დაწინაურების ან მისი როლების გაფართოების და გამდიდრების მქმედებით, რათა მცირე პასუხისმგებლობა აიღოს და უფრო მეტად გამოიყენოს თავისი კვალიფიკაცია და შესაძლებლობები. კარიერის ანალიზი განისილავს სამუშაოს საფეხურებსა და მონათესავე პროფესიების მახასიათებლებს.

ქვემოთ მოტანილი დიაგრამა გვიჩვენებს იმ საშუალებებს, რომლითაც კარიერის განვითარება მიმდინარეობს შემდეგი ეტაპებით. (იხ. ნახ.)

კარიერის დასაწვისში ადამიანი იძენს ახალ უნარს, ცოდნას სწრაფად ფართოდება, კონსტრუქტურობაც სწრაფად ვითარდება და იკვთება მისწრაფებები და მიდრეკილებები, ე.ი. ადამიანი იზრდება კარიერის თვალსაზრისით.

– კარიერის ბილიკის გაკვადვა – ზრდის საფეხურზე უკვე შეძენილი ცოდნა და მოვარა უნარის გამოყენება. სახეს იცვლის



გამოცდილება მიღწეულია სრული კომპეტენტურობა და ჩამოყალიბებულია მისწრაფებები.

განვითარების მაღალი დონის მიღწევა — ამ დროს ადამიანი კარგად არის დაფუძნებული თავისი კარიერის ბილიკზე და ამ გზით წინ მიიწევა საკუთარი მოტივაციის, შესაძლებლობებისა და უნარანობის მიხედვით.

თითოეული ამ საფეხურის გაელისას ადამიანი ეთარდება და წინ მიიწევა რაღაც დონით — ეს ნიშნავს, რომ სიმწიფის საფეხურზე (განვითარების მაღალ დონეზე) ადამიანი აგრძელებს განვითარებას, მაგრამ არ იხრდება სტაგნაციისში.

კარიერის დინამიკის შესწავლა შესაძლოა კარიერის მართვის პოლიტიკის ჩამოყალიბებლად. კარიერის შესწავლა ხორციელდება ცადკეული ადამიანების წინსვლის გაანალიზებით

ორგანიზაციაში — ფუნქციების მიხედვით — მწარმოებლურობის შეფასებასთან მიმართებაში. კარიერა ანალიზი აგრეთვე გვიჩვენებს იმ მოკლე სამოქმედო გზას, რომელიც აუცილებელია პერსპექტიული პიროვნებების კარიერის გზის მიმართულების შეცვლისათვის, კარიერის შენეჯმენტის სპეციალური ქმედების საშუალებით. ანალიზი ასევე ანომადიებსაც, როგორცაა, მაგალითად, გადაჭარბებით დაწინაურება — ან, სტაგნაციაში მყოფი შენეჯერითა პრობლემები, სამუშაოს საფეხურები შედგება იმ ნაბიჯებისაგან, რომელიც შეუძლია გადადგას პიროვნებამ, რომელიც კარიერის მეშვეობით წინ მიიწევა მონათესავე პროფესიების ჯგუფში. ანალიზით მოპოვებული ინფორმაცია შესაძლოა, გამოყენებული იქნეს კარიერის დაგეგმვის მიზნით და თითოეული დონისათვის აუცილებელი ატრიბუტებისა და კომპეტენციების დასადგენად. ეს ინფორმაცია შეიძლება აგრეთვე გამოიყენოს სამუშაოთა შესაფასებლად და ანაზღაურების სტრუქტურის შესაქმნელად.

§13.6. კარიერის დაგეგმვა

კარიერის დაგეგმვა კარიერის მართვის ძირითადი პროცესია. იგი იყენებს ორგანიზაციის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას მოთხოვნათა შეფასების, მწარმოებლურობისა და პოტენციის შეფასების და მართვის მექანიზმების მიხედვით. გეგმების შესახებ წარმოსახვას მათი კარიერის განვითარების ინდივიდუალური პროგრამების და ხელშეწყობის კადრების, კალთვიანობის ამაღლების ზოგადი დონის მიხედვით. კარიერაში კონსულტაციების ჩატარების, მონიტორინგისა და ხელშეწყობის მომზადების ხაზით.

კარიერის განვითარების განსაზღვრა შესაძლებელია იმ კომპეტენციების მიხედვით, რაც აუცილებელია ადამიანისათვის სამუშაოს შესასრულებლად პასუხისმგებლობის თუ მიღწევების პროგრესულ დონეზე. ეს დონე შეიძლება დაფასდეს როგორც კომპეტენციის დიაპაზონი.

კომპეტენციები განსაზღვრული უნდა იყოს, როგორც დამახასიათებელი თვისებები და ქცევითი მახასიათებლები, რომელიც საჭიროა ეფექტური მუშაობისათვის მონათესავე პროფესიათა ჯგუფში. დონე თა რაოდენობა განსხვავებული იქნება იმ კომპეტენციებით, რაც საჭიროა მონათესავე პროფესიათა გარკვეულ ჯგუფში. თითოეული დიაპაზონისათვის განსაზღვრული იქნება გამოცდილება და მომზადება, რაც აუცილებელია კომპეტენციის დონის მისაღწევად.

ეს განსაზღვრებები უზრუნველყოფს კარიერის რუკას, რომელშიც მოცემული იქნება "ხამიხე პუნქტები", თითოეული ადამიანი სათვის მათ ეცოდინებათ კომპეტენციის დონე, რაც სჭირდებათ თავიანთი კარიერის წინსვლისათვის. ეს დაეხმარება მათ, დაგეგმონ პირადი განვითარება, თუმცა მხარდაჭერა და რეკომენდაციები უნდა უზრუნველყონ მენეჯერებმა და ადამიანური რესურსების სპეციალისტებმა.

ის პრინციპები, რომელსაც კარიერის დაგეგმვა ეფუძნება, უნდა არა მხოლოდ კვალიფიკაციის ორგანიზაციული და ინდივიდუალური მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, არამედ იმის მოთხოვნასაც, რომ მაქსიმუმად გაიზარდოს ორგანიზაციაში ადამიანთა პოტენციალი, ცვალებების დროს შრომის ნაყოფიერების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, როდესაც განვითარება აუცილებლად არ ნიშნავს დაწინაურებას.

კარიერის დაგეგმვის პროცედურები ყოველთვის ეფუძნება იმას, თუ რა სჭირდება ორგანიზაციას. მაგრამ ორგანიზაციის მოთხოვნები დაკმაყოფილებული არ იქნება, თუ ცალკეული ადამიანები უგულებელყოფილი იქნებიან. კარიერის დაგეგმვა აღიარებს, რომ:

- ორგანიზაციის წევრებს უნდა აფასებდნენ, როგორც პიროვნებებს, რომელთაც გააჩნიათ მხოლოდ მათთვის დამახასიათებელი მოთხოვნილებები, სურვილები და შესაძლებლობები;

- ცალკეული პიროვნებები უფრო მეტად არიან დაინტერესებული ორგანიზაციის მიერ, რომელიც რეაგირებს მათ მისწრაფებებზე და მოთხოვნილებებზე.

გარკვეულ პიროვნებებს შეუძლიათ გაიზარდონ, შეიცვალონ და ახალი მიმართულებით ეძიონ, მაშინაც კი, როცა შესაბამისი შესაძლებლობები მიეცემათ, ექნებათ მხარდაჭერა და გაუწივენ სწორ ხელმძღვანელობას. კარიერის დაგეგმვა იყენებს მთელ ინფორმაციას, რომელიც გამომდინარეობს შემკვიდრუბითობის გეგმებიდან, მწარმოებლურობიდან და პოტენციის შეფასებისა და თვითშეფასებიდან, მეკვიდრუბითობის პროგრამების და პროცედურების განსაზღვრებიდან, დაგეგმვის ამოცანების მისაღწევად და მოტრეაქციის, ვალდებულებისა და მწარმოებლურობის გასაუმჯობესებლად.

ამ პროცედურებს ეხებათ:

1. პირადი განვითარების დაგეგმვა;

2. მომზადება და ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება;

3. დამრიგებლობა;

4. კარიერის შესახებ კონსულტაციები.

ამასთან ერთად, კარიერის დაგეგმვის პროცედურებში შედის დაწინაურების შეგნებულად დაჩქარება და იმის შესაძლებლობა,

რომ ყველა იმედისმომცემმა დაქირავებულმა გამოავლინოს და გააფართოოს საკუთარი ნიჭი. მაგრამ ამ პროცედურებმა, შესაძლოა უფრო მეტი ყურადღება გამოიჩინონ იმ მენეჯერებისადმი, რომლებიც წინსვლისკენ მიემართებიან მტკიცე, თუმცა შეუმწვეველი გზით.

მწარმოებლურობის მართვის პროცესები უზრუნველყოფილი უნდა იყოს საკონსულტაციო შეხვედრებით ცალკეულ პიროვნებებსა და მათ მენეჯერებს შორის. ამ შეხვედრებმა შესაძლებლობა უნდა მისცეს ადამიანებს, გამოთქვან თავიანთი მისწრაფებები, მენეჯერს კი შესაძლებლობა, გააკეთონ მასზე კომენტარები და ბოლო ეტაპზე წარადგინონ კარიერის განვითარების შესახებ სპეციფიკური წინადადებები, რომლებიც ჩართული იქნება კარიერის განვითარების პროგრამაში.

თავი XIV. წახალისების მართვა

14.1 წახალისების მართვის სისტემები და ელემენტები

წახალისების მართვის პროცესებს ეხება წახალისების სისტემის დაგეგმვა, განხორციელება და უზრუნველყოფა, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური მწარმოებლურობის სრულყოფაზე. წახალისების მართვა განხილდება, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდის ნაწილი. ამ მეთოდის არსებითი ნიშნებია:

1. იგი უზრუნველყოფს მიზნების სტრატეგიის მიღწევას;
2. იგი ინტეგრირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სხვა სტრატეგიებთან, განსაკუთრებით ისეთებთან, რომელიც ეხება ადამიანური რესურსების განვითარებას;
3. იგი ეფუძნება რწმენისა და ეარაულების სისტემას, რომელიც ეთანხმება ბიზნესის ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებს და მხარს უჭერს ამ საშუალებებს, რასაც იგი ხორციელებს მისი დაქირავებულების წახალისებლად;
4. იგი აღიარებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ესეზა ადამიანურ კაპიტალში დაბანდება, საიდანაც აუცილებელია მნიშვნელოვანი უკუქმედება;
5. იგი ყურადღებას ამახვილებს უნარისა და კომპეტენციების განვითარებაზე დაქირავებულებში;
6. იგი თვითონაა ინტეგრირებული პროცესი, რომელსაც შეუძლია მოქნილად ფუნქციონირება;
7. იგი მხარს უჭერს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად პრინციპებს რესურსებით მომარაგების, განვითარებისა და დაქირავებული ურთიერთობების სფეროში.

წახალისების მართვა ეხება ადამიანების წახალისებას ორგანიზაციაში მათი ფასეულობის მიხედვით. მას ეხება, როგორც ფინანსური, ისე არამატერიალური წახალისება და მოიცავს იმ პრინციპებს, სტრატეგიას, პოლიტიკას და პროცესებს, რომელსაც იყენებს ორგანიზაცია წახალისების პროცესის განვითარება-უზრუნველყოფის მიზნით. დაქირავებულის წახალისების სისტემა შედგება ორგანიზაციის ინტეგრირებული პოლიტიკის, პროცესებისა და პრაქტიკისაგან, წახალისის თვისი დაქირავებულები, მათი წვლილის, უნარისა და კომპეტენტურობის, ასევე საბაზრო ღირებულების მიხედვით. იგი ეთარდება ორგანიზაციის წახალისების პრინციპების, სტრატეგიებისა და პოლიტიკის ჩარჩოებში და შეიცავს მექანიზმს, პროცესებს, პრაქტიკას, სტრუქტურებისა და პროცედურების სახით, რომლებიც უზრუნველყოფენ გარანტიას, რომ მხარს უჭერენ პრინციპებს რესურსების განვითარების დარგში და ერთიან მიზნებს ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში.

§14.2. ანაზღაურების დონე და მასზე მოქმედი ეკონომიკური ფაქტორები

სამუშაოსა და ცალკეული პიროვნებების ანაზღაურების დონე განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების შერწყმით:

1. სამუშაო ადგილის გარე ღირებულება (გარე ფარდობითობა) - სამუშაოს საბაზრო ნორმა, რომელიც ეფუძნება მოახდინა გარე შრომის ბაზრებზე მოქმედა ეკონომიკურმა ფაქტორებმა ეს ნორმა ბი ანალიზდება (შუფასდება) საბაზრო ნორმების შესწავლის სამუშაოებით;

2. სამუშაოს შიდა ღირებულება (შიდა ფარდობითობა) - სამუშაოს შედარებით ღირებულება შიდა შრომის ბაზარზე, როგორც ეს შეესაბამება სამუშაოს სირთულის შეფასების მეთოდებით;

3. პიროვნების ღირებულება, რომლითაც ფასდება ადამიანი;

4. ცალკეული ადამიანებისა თუ ჯგუფის მიღწევები - მათი წახალისება, რაც უკავშირდება მწარმოებლობას, კვალიფიკაციასა და კომპეტენტურობას.

ყველა სხვა ბაზრის მსგავსად შრომის ბაზარზეც მოქმედებს (დამპირებებელი) და (დაქირავებული) სწორედ გარე შრომის ბაზარში მოქმედებს ანაზღაურების დონე და ფარდობითობა, რომელიც შესაძლოა დიდად განსხვავდებოდეს ფორმებს შორის. გარე შრომის ბაზრის ზეწოდის მოუხედავად, ანაზღაურება შიდა ბაზარზე გაიყვანის იმ გადაწყვეტილებების გაყვანისა, რომელიც ეხება ცალკეული პიროვნების წახალისებას, მათი სამუშაოს საბაზრო ნორმის მოუხედავად. მაგრამ შიდა და გარე ნორმებს შორის კავშირი, აგრეთვე დამოკიდებულია ფორმაში ანაზღაურების დონის პოლიტიკის გადაწყვეტილებებზე სოფადად, ან განსაზღვრული საკმა-არობებისათვის ანაზღაურების ნორმებზე. "ხელფასის ჩვეულებრივ ნორმასთან" შედარებით, გარე და შიდა შრომის ბაზრებში ეკონომიკური თეორიების ანაზღაურების შესახებ დაინტერესებულნი არიან მოთხოვნითა და მიწოდებით, ხელფასის ეფექტურობის ადამიანური კაპიტლისა და ფაქტორის თეორიით.

ანაზღაურების დონე შრომის ბაზრებში განისაზღვრება მიწოდებისა და მოთხოვნის კრიტერიუმებით. თუ სამუშაო ძალის მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, ანაზღაურების დონე ეცემა; თუ სამუშაო ძალის მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, ანაზღაურება იზრდება. ანაზღაურება სტაბილური მასის, როცა მოთხოვნა მიწოდების თანაბარია "ბაზრის კლირინგის" ან "საბაზრო წონასწორობის არსებულ ხელფასების" დონის რეალობა ისეა, რომ არასდროს არ არსებ

ბოძს სრულყოფილი ბაზარი და არც თანაბარ პირობები. არსებობს სამუშაო ძალის თავისუფალი გადაადგილება ბაზარზე და არ არის მონოპოლიზებული, ან სხვა ძალები, რომლებიც ერევანი მოთხოვნისა და მიწოდების ნორმალურ პროცესებში. შიდა ბაზრების არსებობა ნიშნავს, რომ ცალკეული ფირმები დიდ სიფრთხილეს იმევენ იმაში, თუ რამდენს ანაზღაურებენ და როგორ ყურადღებას აქცევენ გარე ბაზრების მოთხოვნას. ხელფასის ეფექტურობის თვლით ვარაუდობს, რომ ფირმები ანაზღაურებენ მეტს, ვიდრე საბაზრო ნორმა, რადგან თვლიან, რომ ანაზღაურების მაღალი დონე გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას, უმაღლესი მწარმოებლურობის მოტივირებით, უკეთესი კანდიდატების მოხიდეით, სამუშაო ძალის დენადობის შემცირებით და მუშების დაწინაურებით, რომ მათ მიუკერძოებლად მოეჭვევინ.

ადამიანური კაპიტალის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანებში კაპიტალის დაბანდება ზრდის მათ ფასეულობას ფირმაში. ცალკეული ადამიანები ელოდებიან მოგებას მათში ინვესტირებით და ფირმებიც აღიარებენ, რომ მათი დაქირავებულების ფასეულობა დაფუძნებული იქნება. ადამიანური კაპიტალის თეორია სედს უწყობს კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ან კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების გამოყენებას, როგორც წახალისების მექანიზმი. იგი საფუძველს უქმნის ცალკეული ადამიანის საბაზრო ღირებულების კონცეფციას, რომელიც მიუვითითებს იმაზე, რომ ადამიანებს საკუთარი ღირებულება გააჩნიათ ბაზარზე, რომელსაც ისინი იძენენ და ზოგჯერ კაპიტალდაბანდების მეშვეობით, რომელსაც ახორციელებს მათი დაქირავებული და თვითონაც იმათ, რომ მეტ ცოდნას და კომპეტენტურობას იძენენ მომზადებით, განვითარებით და გამოცდილებით. ადამიანის საბაზრო ღირებულება, შესაძლოა გაცილებით მაღალი იყოს, ვიდრე მათი სამუშაოს საბაზრო ნორმა, თუ ისინი შესაბამისად არ იქნებიან წახალისებულნი, მათ შეუძლიათ საკუთარი ნიჭიერება სადმე სხვაგან გაეიდონ.

§14.3 ანაზღაურების სტრუქტურა

ანაზღაურების სტრუქტურა შედგება ორგანიზაციის ანაზღაურების საფუძვლებისაგან, კატეგორიებად დაჯგუფებული ან ინდივიდუალური სამუშაოებისა, ანაზღაურების მრუდისა და ანაზღაურების ხელისაგან.

ტიპურ დიფერენცირებულ სტრუქტურაში სამუშაოები განლაგდ

ბა სამუშაოთა სირთულის ხარისხის მიხედვით, მათი შეფარდებითი მნიშვნელობის თანახმად, რომელიც უორმალურ სისტემაში უნდა განსაზღვრულიყო.

ანაზღაურების სტრუქტურის მიზანს წარმოადგენს მიუკერძოებელი და თანამიმდევრული საფუძვლის შექმნა დაქირავებულებთან მოტყუარებისა და წახალისებისათვის. მისი მიზანია, ორგანიზაციის ამოცანების ხელშეწყობა ღირსეულად გამოყვადებულ სტრუქტურის მეშვეობით, რომლითაც შესაძლოა განხორციელდეს შინაგანად სამართლიანი და გარეგნულად კონკურენტული წახალისების პოლიტიკა, თუმცა აღიარებული უნდა იქნეს მისი გადაწყვეტილების სირთულე.

სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს სანდობის მართვას. საშუალება მისცეს ორგანიზაციას აღიაროს და წახალისოს ადამიანები, მათი სამუშაოს, როლების, მნიშვნელობის, მწარმოებლობის, მაღალეუბის, უნარიისა და კომპეტენტურობის თანახმად. სტრუქტურის დახმარებით, შესაძლებელი უნდა იყოს ევლეა დაქირავებულისათვის ხელმისაწვდომი ანაზღაურების შესაძლებლობის გავრცელება.

ანაზღაურების სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკისა და ხარჯთაღრიცხვის შემოწმების საქმეშიც. ახლა ჩამოთვალეთ ანაზღაურების სტრუქტურის კრიტერიუმები:

ანაზღაურების სტრუქტურა უნდა იყოს:

- 1 - ორგანიზაციის მახასიათებლების და მოთხოვნილებების შესაბამისი აქ იგულისხმება მისი კულტურა, მოცულობა, ტექნოლოგიები და კომპლექსურობა, რამდენად ექვემდებარება ცვლილებას და დასაქმებულ ადამიანთა ტიპები და დონეები.
- 2 - მოქნილი გარე და შიდაგარემო ზეწოლაზე საპასუხო, განსაკუთრებით, საბაზრო ნორმის, უნარიისა და კვალიფიკაციის ნაკლებობასთან დაკავშირებული ზეწოლის წინაშე.
- 3 - ხელი შეუწყოს მოქმედების დროს რეალის მოქნილობას, რათა დაქირავებულებს საშუალება მიეცეთ ორგანიზაციაში სხვადასხვა სიდიდის სამუშაოებში გადასახლება და ისე, რომ არ დასტურდეთ ამ ცვლილებაზე ანაზღაურების ნორმების შეცვლა.
- 4 - იძლეოდეს მაღალი მწარმოებლურობისა და მნიშვნელოვანი წყლის წახალისების საშუალება და ამავე დროს, შესაბამისად, წახალისოს და აღიაროს ეფექტური და სანდო "მანეული" დაქირავებულები, რომლებიც ორგანიზაციაში უმრავლესობას წარმოადგენენ.
- 5 - დაეხმაროს, რათა მიღებულ იქნეს თანამიმდევრული გადაწყვეტილებები ანაზღაურებაში სამუშაოს მნიშვნელობის, მონაწილეობისა და კომპეტენტურობის მიხედვით.

6 – გაარკვიოს ანაზღაურების შესაძლებლობები, განვითარების გზები და კარიერის საფეხურები.

7 – ავტობუსი იყოს ლოგიკურად და გასაგებად, რათა მისი მოქმედების საფუძველი ადვილად გაერკვეოდეს დაქირავებულებს.

8 – საშუალება მისცეს ორგანიზაციას, განახორციელოს კონტრული ანაზღაურების პოლიტიკისა და ხარჯთაღრიცხვის განხორციელებაზე.

დაქირავებულთა დონისა თუ კატეგორიების მიხედვით, შესაძლოა, არსებობდეს სხვადასხვა სტრუქტურები. მაგალითად, ზოგიერთ ორგანიზაციაში აქვს ორი სტრუქტურა: ერთი პერსპექტივისათვის და მეორე – ფიზიკურად მომუშავეთათვის. ზოგჯერ სამი სტრუქტურაც კი აქვს შენეჯერული და პროფესიული პესონალისათვის, უმცროსი პერსონალისთვის და ფიზიკურად მომუშავეთათვის. უმაღლესი ხელმძღვანელობა შესაძლოა, საერთოდ, პირიქითადაც სტრუქტურების გარეთაც დარჩეს, ამიტომ, მათი ანაზღაურება ინდივიდუალურ საფუძველზე ხდება. პოლიტიკად ინტეგრირებული ერთიანი სტრუქტურა, რომელშიც ყველა მომუშავე შედის (დირექტორის გარდა) უფრო გაერკვევად, რადგან ორგანიზაციებში ამარტივებენ საკუთარ მფარველსა და თანამდებობით ამცირებენ სტატუსის დიფერენციალობას.

ზოგჯერ ორგანიზაციას გააჩნია პარალელური ცალკე სტრუქტურები სხვადასხვა საქმიანობებისათვის; შესაძლოა იყოს „ტექნიკური დიფერენციალური“ (საფეხურები) მეცნიერებისათვის და კვლევისა და განვითარების ინჟინერებისათვის, რომელთაც ესმით, რომ პროგრესი, ზოგჯერ უფრო მეტად დამოკიდებული პროფესიულ კომპეტენტობაზე, ვიდრე ადამიანებსა და რესურსებსზე. ან შენეჯერული პასუხისმგებლობის აღიარებაზე.

ეს პრინციპი შესაძლოა, გაერკვეოდეს სხვა სტრუქტურების ჩამოსაყალიბებლად სხვადასხვა მონათესავე სამუშაოებისათვის ან ბაზრის ფეხებისათვის.

ვარიანების ინტერვალი უმცირესიდან უმაღლეს ნორმამდე ითვალისწინებს ანაზღაურების მოქნილობას, სადაც პოლიტიკა ისეთია, რომ უნდა იყოს დიფერენცირებული ანაზღაურება; ე. ი. ანაზღაურების დონე ცალკეული ადამიანისთვის დიფერენცირებული იქნება მათი მწარმოებლობის, უნარისა თუ კვალიფიკაციის მიხედვით. დიაპაზონის სიდიდე, შესაძლოა იცვლებოდეს.

ზოგიერთ სტრუქტურაში ინტერვალი შესაძლოა, იყოს 20% მინიმუმამდე ზევით თითოეულ კატეგორიაში ჩვეულებრივი ტიპის სტრუქტურაში, ინტერვალი, შესაძლოა, იყოს 30%-დან 50%-მდე მინიმუმზე ზევით. 50%-იანი ინტერვალი, ჩვეულებრივ, აქვს შენეჯერულ

კატეგორიას, მაგრამ ინტერვალი იცვლება უფრო დაბალ დონეებზე.

თითოეულ კატეგორიაში იქმნება საკონტროლო წერტილი, ხშირად, საშუალო წერტილი, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გადაუხადოს ორგანიზაციამ მომუშავეებს, რომელთა მწარმოებლობა გარკვეული მოცულობის სამუშაოში, გარკვეული დროის განმავლობაში, იყოს შესაბამისი და რომელითაც მიაღწევენ აუცილებელი კომპეტენტურობის სრულ დონეს.

ცალკეული პიროვნებების ანაზღაურების ზრდა და დაწინაურება კატეგორიებში ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია მწარმოებლობის, მიღწევების, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის შეფასებებზე და რამდენადმე, მუშაობის ხანგრძლივობასა და კატეგორიაში ყოფნის დონეზე.

კითხვები გამომრებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ წახალისების მართვის არსებითი ნიშნები.
2. რისგან შედგება დაქირავებულის წახალისების სისტემა?
3. რომელი ფაქტორის შერწყმით განისაზღვრება ანაზღაურების დონე?
4. რით განისაზღვრება ანაზღაურების დონე შრომის ბაზრებში?
5. რას ამტკიცებს ადამიანური კაპიტალის თეორია?
6. რა არის ანაზღაურების სტრუქტურის მიზანი?
7. რას ითვალისწინებს ვარიანების ინტერვალი?

თაზო XV. დამატებითი პრინციპები

§15.1. დაქირავებული ურთიერთობების ცნება და ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი დახაჭმეულთა ურთიერთობაში

დაქირავებული შორის ურთიერთობა შედგება ადამიანური რესურსების მართვის ყველა იმ სფეროსგან, რომელიც მოიცავს დაქირავებულთა შორის ურთიერთობებს – უშუალოდ ან კოლექტიური შეთანხმებების მეშვეობით.

ეს ურთიერთობები დაინტერესებული დახაჭმელების მართვების შეთანხმებით და აქედან გამომდინარე წარმოქმნილი საკითხებით, აუცილებელი არაა, რომ ისინი ექვემდებარებოდნენ კოლექტიური შეთანხმებებს ან ერთობლივ რეგულირებას. ამიტომ, დახაჭმეულთა ურთიერთობები მოიცავს დახაჭმელების ურთიერთობათა უფრო ფართო სპექტრს, ვიდრე ხაზარდო ურთიერთობები, რომლებიც, ჩვეულებრივ განიხილება, როგორც არსებითი, ურთიერთობის გარკვევაში. ფართო ცნება აღნიშნავს კოლექტიურიდან არდვიდული ზმზე გადასვლას ისეთი საშუალებებით, რომელთაც დაქირავებულ ურთიერთობის თავის დაქირავებულთან, ამ მიმართულებით მოძრაობა ნაკარნახევი იყო შხარდი მოთხოვნით ხელმძღვანელობის პრეროგატივაზე, რომელსაც მხარს უჭერდა ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები, მოთხოვნა გადალახულიყო.

დაქირავებულთა ურთიერთობაში შედის ფორმალური პროცესები, პროცედურები და კომუნიკაციის არხები. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ დაქირავებულთა ურთიერთობა წარმართება ურთედლოდ არაოფიციალურ საფეხეულზე, პირიქითაღური შენეუკებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელების მიერ, დასაქმების სტრუქტურა და დაქირავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის გარეშე, ძირითადად, საკუთარი ინიციატივით.

ადამიანური რესურსების ფუნქცია უზრუნველყოფს კონსულტაციებს და მომზადებას და დაეხმარება ფორმალური პროცესების შექმნასა და უზრუნველყოფაში, მაგრამ ვერ გააკეთებს პირიქითაღური შენეუკების საქმეს თუცა თავიანთ როლებში როგორც ხაზარდო ურთიერთობათა ექსპერტებს ადამიანური რესურსების კონსულტატებს შეუძლიათ საქმე აქონიონ უშუალოდ დაქირავებულებთან. მათ გააჩნიათ მონაწილეობისა და ჩაბმის პროცესების და აგრეთვე დახაჭმეულთა კონტაქტების შენეუკების პასუხისმგებლობის კრატერიუმები. მთ შეუძლიათ და უნდა შეასრულონ მთავარი როლი დაქირავებულთა ურთიერთობების განვითარების სტრატეგიაში და პოლიტიკაში, რომლის მიხანია:

- დამატეოფილებელი დახაჭმებით ურთიერთობების მიღწევა, ფსიქოლოგიური კონტაქტების მნიშვნელობის განსაკუთრებული გათვალისწინება;

- მყარი და თანამშრომდური ურთიერთობების წამოვადება დახაჭმეულებს შორის, რაც ნიშნავს, რომ ისინი აქციონერებს წარმოადგენენ ორგანიზაციაში და კონფლიქტების შემცირება;

- გადღებულების მიღწევა დაქირავებულის ჩართვისა და კონტაქტების მეშვეობით;

- ურთიერთკემოშის განვითარება – ერთობლივი ინტერესის ორგანიზაციის ამოცანების, ორგანიზაციული კულტურის მეშვეობით, რომელიც ეფუძნება ხელმძღვანელობასა და დაქირავებულთა შორის გაანაწილებულ ღირებულებებს.

ამ შესაძლებლობებით, ადამიანური რესურსების კონსულტაციებს შეუძლიათ დახმარება გაუწიონ დაქირავებულთა ურთიერთობების კარგი ატმოსფეროს შექმნაში.

§15.2. დაქირავებულთა ურთიერთობების სტრუქტურა და ელემენტები

აქ მთავარი განვიხილოთ შრომათი ურთიერთობების სისტემათა თეორია, რომელიც განიხილავს საკითხს, როგორც წესდებათ სისტემას: აგრეთვე, რეგულირებისა და წესების სახეებს, რომელიც სისტემაში არსებობს. უნიტარისტული და პლურალისტური შესედელობები, რომელიც ესება ხელმძღვანელობასა და დაქირავებულებს შორის ურთიერთობის საფუძეულს; ინტერესების თანხედრას; ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს, როგორც დაქირავებულთა ურთიერთობებისადმი მიდგომას.

დაქირავებულთა ურთიერთობების ელემენტებში შედის:

- ორგანიზაციის ოფიციალური და არაოფიციალური დასაქმებითი პოლიტიკა და პრაქტიკა;

- ოფიციალური სისტემების წესების და პროცედურების წამოვადება, მოლაპარაკება და გამოყენება კოლექტიური ხელშეკრულებითა, კონფლიქტების მოვარებისა და დახაჭმების რეგულირებისათვის;

- მხარეთა რაოდენობა, თათოფული სხვადასხვა ფუნქციით;

- კანონიერი სტრუქტურა;

- მოლაპარაკებების წარმოების სტრუქტურა, პროცედურული შეთანხმებები და პრაქტიკულად განხორციელება რამაც შესაძლებლობა მისცა ოფიციალური სისტემას ამოქმედებულიყო.

შრომითი ურთიერთობები შეიძლება განეხილეთ, როგორც იმ წესთა სისტემა, ან ქსელი, რომელიც არეგულირებს დასაქმებულ და აგრეთვე, იმას, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები სამუშაოზე სისტემა ქმნის ინსტრუქციის და პროცედურულ წესებს, რაც ეს საზღვრავს თუ რამდენია განაწილებული ფაისის ჩამოვადების პროცესში და იმას, თუ შრომითი ურთიერთობებში ნაშუადღი მხარეები, როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან, დანაშაულის მხედველი, სისტემის შეფუცი იღებს ასეთ ფორმას.

ხელმძღვანელობის იერარქიის კანონები, ინსტრუქციები, ხარისხები, გადაწყვეტილებები, სამაგრობო ორგანიზაციების გალაწყენილებები, სპეციალური ორგანიზაციების წესები და გადაწყვეტილებები, რომელიც შექმნილია ხელმძღვანელობისა და სამუშაო იერარქიის მიერ, კოლექტიური შეთანხმებები და სამუშაო ადგილები, ჩვეულებები და ტრადიციები.

საწარმოში წესები შეიძლება იყოს განსაზღვრული და დოკუმენტი, ან ცუდად განსაზღვრული და ადოკუმენტი საწარმოში წესები შეიძლება ეხებოდეს მხოლოდ "სტატუს კუოს" (არსებული მდგომარეობა) განსაზღვრას, რომელსაც აღიარებს ორივე მხარე, როგორც ნორმას, რომლისგან გადახრა მხოლოდ შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება ამ თვალსაზრისით, შრომითი ურთიერთობების სისტემა ნორმატიული სისტემაა, სადაც ნორმა მინიშნულია წესად, სტანდარტად ან მოქმედების ნიმუშად, რომელიც საერთოდაა მიღებული ან შეთანხმებული, როგორც საფუძველი, რომლითაც უნდა იმოქმედონ მონაწილე მხარეები.

სამუშაოს რეგულირების მხრივ წარმოადგენს მნიშვნელოვან უფლებებისა და წესების სტრუქტურის უზრუნველყოფა. შიდა ინსტრუქციის ეხება ხანგრძლივ, სიჭარბე ან დისკრიმინირული პრობლემის განხილვა, რაც უკავშირდება ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირებას.

პროცედურული წესები გათვალისწინებულია კონფლიქტების მოსაგვრებლად, რომელიც არსებობს კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მხარეებს შორის.

მოქმედი წესები არეგულირებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ წესებს და მოვალეობებს. საინტერესოა იმის აღნიშვნა, რომ დიდ ბრიტანეთში კოლექტიური ხელშეკრულების მხარეების შერე კომპეტენტურობის ახდენენ პროცედურულ და არა მოქმედ წესებზე აშშ-ში, სადაც ყოველდღეა განახლებული ფაქტობრივი ვადის შეთანხმებებზე არსებობდა ტენდენცია უფრო მეტად დაფუძნდნობდნენ მოქმედ წესებს.

არსებობს არა პირდაპირი შესვლად, რომელიც გამოიქვეყნებულია ხელმძღვანელობისა და პროცედურების (კერძოდ) და დაქირავებულ-

თა (ზოგადად) შორის ურთიერთობების საფუძვლის შესახებ, ესაა უნიტარული და პლურალისტური მნიშვნელობა.

უნიტარულ შესვლას იცავს ხელმძღვანელობა, რომელიც თავის ფუნქციის განხილავს სამუშაო ძალის წამსარეველ და მაკონტროლებელ ძალებად, რათა მიაღწიოს ეკონომიკურ და ზრდის ამოცანებს. ამიტომ, ხელმძღვანელობის მიაჩნია, რომ იგი წესების დამდგენი ორგანოა. ხელმძღვანელობა, რომელიც თავის ფუნქციის იხილავს სამუშაო ძალის წამსარეველ და მაკონტროლებელ ძალებად, რათა მიაღწიოს ეკონომიკურ და ზრდის ამოცანებს. ამიტომ, ხელმძღვანელობის მიაჩნია, რომ იგი წესების დამდგენი ორგანოა. ხელმძღვანელობა განიხილავს საწარმოს როგორც უნიტარულ სისტემას ერთი ხელმძღვანელით - თვითონ - და ერთგულების (ლოიალობის) ერთი კერით - ორგანიზაციით. იგი იტებს ფაქტურა მუშაობის უზრატესობას, როდესაც კვლეა მისწრაფის ერთობლივი ამოცანები იმავე, კეთილსინდისიერად ასრულებს მოვალეობას, ყველა თვისა ადგილით და ფუნქციით კმაყოფილია და დანიშნული მენეჯერისა თუ ინსპექტორის ხელმძღვანელობით მუშაობს. ეს შეფერხი დამოკიდებულება, მაგრამ ეს ზოგჯერ იწვევს, როგორც მაკლელანდი (1963) თვლიდა, საწარმოს ხელმძღვანელთა მხრიდან "შეცხასის დატლავით" გატაცებას. ეს უნიტარული შესვლად, რომელიც არსებითად ავტორიტარული და ავტორიტარული, ზოგჯერ გამოხატული იყო შეთანხმებებში, როგორც "ხელმძღვანელის უფლება, მართონ" ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპი ვალდებულებასა და ურთიერთკავშირზე ხასხასით, ყველაზე უნიტარულ ხედვას.

პირიქით, პლურალისტური შესვლად, როგორც ეს ფოქსმა (1966) აღწერა, არის ის, რომ სამრეწველო საწარმო არის პლურალისტური საზოგადოება, რომელშიც არის ბევრი ურთიერთდაკავშირებული, მაგრამ ცალკე ინტერესი და ამოცანა; წინააღმართობა უნდა შენარჩუნდეს კორპორაციის ერთიანობის ნაცვლად, რომელიც ასახულია ხელმძღვანელობისა და დოიალობის ერთიან ფიქსში. ხელმძღვანელობა უნდა აღიაროს მართლაც და ერთგულების მოწონადმდევე წეაროს არსებობა. მას მოუხდება პირისპირ დადგეს იმ ფაქტთან, რომ კომერციულ საწარმოს გააჩნია სამსაგი ინდივიდუალობა ერთხა და იმავე დროს ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური. პირველში იგი ქმნის და ანაწილებს შემოსავალს; მეორეში შედის სამაგრობო სისტემა, სადაც მენეჯერები კოლექტიურად ახორციელებენ მათზე დაქვემდებარების მართვას. მაგრამ თვითონაც ხართუნიან არიან პოლიტიკური ურთიერთობების რთულ სისტემაში. მიხე მესამე ინდივიდუალობა მელანდება საწარმოს საზოგადოებაში, რომელიც ეთიარება

დასაქმებულთა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ურთიერთობებით საერთო ინტერესების დამოკიდებულების, რწმენისა და ფასეულობის საფუძველზე.

ხეველბროკ პლურალიზმი სამუშაო ძალას განიხილავს როგორც წარმოდგენილს „კომპიუტის მიერ, რომელსაც არ სურს მართვა“, შენიშნავს, რომ საწარმოს ან ორგანიზაციის დონეზე მოლაპარაკების ტრადიცია გააუმჯობესებს პლურალიზტურმა კონცეფციამ.

ინტერესების თანხვედრა დაქირავეულთა ურთიერთობებისადმი პლურალიზტური მიდგომის არსი არის ის, რომ უნდა არსებობდეს სხვადასხვა ინტერესების შეთანხმების რაღაც პროცესი, რისი მიღწევაც შესაძლებელია ფორმალური შეთანხმებებით, რომელშიც აღიარებულია არასამთავრობო ორგანიზაციები და პერსონალის ასოციაციები; აღნიშნულის გარეშე ყოფნა ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობა ირჩევს უნიტარისტულ პრინციპებს. მაგრამ უიმედოვნებს, რომ ამ ვითარებაში ხელმძღვანელობის ძალისხმევამ გააუმჯობესოს ორმხრივი ურთიერთობა და მოიპოვოს ნდობა. ირჩევს აქტიონერის მიდგომას, რომელიც გულისხმობს კონსულტაციების დაქირავეულებთან იმის შესახებ, თუ ორგანიზაციისა და მისი წევრების ერთობლივი ინტერესები, როგორ უნდა დამკვეთიდან ბრიტანელმა მეცნიერებმა ჯერარდმა და ჯაჯამ 1997 წელს წარმოადგინეს ინტერესთა თანხვედრის პროცესის მოდელი, რომელიც სქემატურად ნახაზე არის გამოსახული:

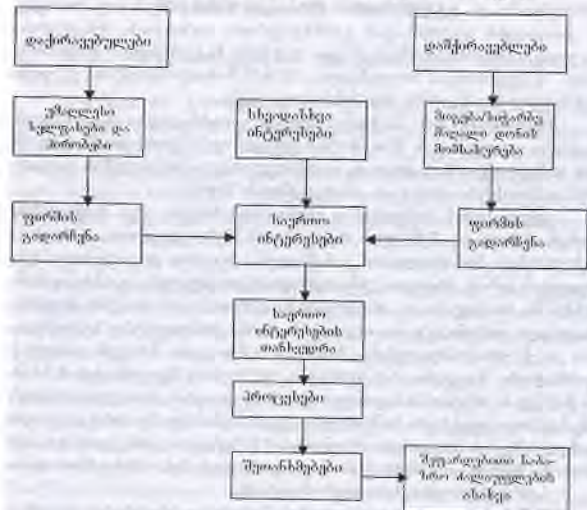
ბევრი ვარიაციის ნახვა შეიძლება როგორც პლურალიზტურ, ისე უნიტარულ მიდგომაში. ამიტომ, პარალელური გეოგრაფიის ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის მას მაინცა, რომ კომპანიას შეუძლია და უნდა იმოქმედოს კიდევაც მართვის სტილის ამ ორ კრიტერიუმზე.

შრომითი ურთიერთობების სისტემათა არხი ის, რომ წესები ერთობლივად შეთანხმებული დასაქმებულთა ურთიერთობაში მონაწილე ორივე მხარის მიერ. ეს არის შექანიზმი, რომელიც უფრო მისაღებია, ვიდრე თავისთავადი ურთიერთობები.

§15.3 კონფლიქტები და მათი მოგვარების გზები

მჩვეურობითი თავისი ფუნქციების შესრულების დროს ხშირად აწვევს წინააღმდეგობას, კონფლიქტს. „კონფლიქტი“ ლათინური წარმოშობის ტერმინია და ნიშნავს მხარეთა ინტერესების და მოსაზრებების შეუსაბამობას და დაპირისპირებას.

ინტერესთა თანხვედრის პროცესის მოდელი



არსებობს კონფლიქტების ოთხი ძირითადი ტიპი: შიდაპროცესული, პროცესუალური, კონფლიქტი პროცესებსა და ჯგუფებს შორის და კონფლიქტი ჯგუფებს შორის.

შიდაპროცესული კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როცა მართვის ხაზობრივი სისტემის პრინციპების უგულვებელყოფის შედეგად ერთ შემსრულებელს ეძლევა ურთიერთსაწინააღმდეგო დავალებები, როგორც ერთი და იმავე ასევე სხვადასხვა ხელმძღვანელისაგან.

პროცესუალური კონფლიქტი ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც ორგანიზაციაში სხვადასხვაგვარად გამოვლინდება, უფრო ხშირად ეს არის ხელმძღვანელთა და სხვადასხვა რანგის მენეჯერთა ბრძოლა რესურსების, კაპიტალის, სამუშაოს ძალის მოზიდვისათვის, პროექტებისა და ხელახალ დავალებათა მიღებისათვის კონფლიქტს იწვევს ის, რომ თითოეული მხარე ცდილობს ხელმძღვანელი დაარწმუნოს თავისი მოსაზრებისა თუ პრეცედენტების სისწორეს.

პროცესუალური კონფლიქტის მიზეზები ხშირად მხარე-

თა პიროვნული ხასიათების შეუთავსებლობაცაა. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის შეიძლება წარმოიშვას თუ პიროვნება დაიცავს ჯგუფისაგან განსხვავებულ პოზიციას, შენეჯერთა ჯგუფის აზრი ანგარიშგასაწევია. თუ მისი ჩატარებული ღონისძიებები ჯგუფისთვის მიუღებელია, მაშინ მოხალოდნელია ჯგუფმა საპასუხოდ შეამციროს პრომისნაყოფიერება.

ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისაგან. მათ შორის ყოველთვის შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტი, მაგალითად, დაუსრულებელი კონფლიქტი საწარმოს ადმინისტრაციასა და პროფკავშირს შორის.

ყველა ხაზის კონფლიქტს სხვადასხვა მიზეზი აქვს, მაგრამ მათ შორის ძირითადი შემდეგია: რესურსების შეზღუდულობა, როდესაც რესურსების „სამართლიანი“ განაწილებაა საჭირო, დაგეგმვაში შესრულების დროს მხარეთა ურთიერთდაპირისმართულობა განსხვავებანი მისწრაფში, მოტივებისა და ინტერესების, განათლების დონეში, მოუწესრიგებელი კომუნიკაციები, თუ ვერ მოხერხდა კონფლიქტზე ზემოქმედების ეფექტური საშუალებანი, მაშინ ამას შეიძლება მოჰყვეს დისფუნქციონალური შედეგები, ანუ პირობები, რომლებიც შეაფერხებენ მიზნების მიღწევას. არსებობს საკონფლიქტო სიტუაციების დაძლევის რამდენიმე საკმაოდ ეფექტური საშუალება. ყველა შემთხვევაში პირველ რიგში კონფლიქტების მოგვარება იწყება მათი მიზეზების გარკვევით და ანალიზით. შემდეგ კი გამოიყენება მათი დაძლევის შესაბამისი მეთოდები.

სტრუქტურული მეთოდები მოიცავს:

1. შესასრულებელი დავალების შესახებ განმარტების მიცემას;
2. საკოორდინაციო ფუნქციების ამოქმედებას;
3. საერთო-ორგანიზაციული კომპლექტური მიზნების დადგენას;
4. ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენებას.

ხოლო რაც შეეხება პიროვნებათშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტას არსებობს ხუთი გზა:

1. კონფლიქტისგან თავის არიდება;
2. კონფლიქტის შეზღუდვების მეთოდი;
3. იძულება;
4. კომპრომისი;
5. პრობლემის გადაწყვეტა.

შენიშნავს, რომელსაც უხდება კონფლიქტის მოგვარება აუცილებლად სჭირდება ადამიანებთან ურთიერთობის ხელშეწყობა, ურთიერთდათანობით ნდობის მოპოვება, მოვლენების დრამატიზაციის და დიპლომატიური შეთანხმება და წარმოების სტრატეგიული ამოცანების წინა წამოწევა.

თაზი XVI. მოლაპარაკებების წარმოება და გარიგება

16.1. მოლაპარაკებების და გარიგების ხასიათი

კოლექტიური გარიგება მოითხოვს მოლაპარაკების წარმოების უნარს, ხოლო გარიგების უნარი აუცილებელია დასაქმების პუნქტებზე და პირობებზე არსებითი კოლექტიური ზღუდრულობის დადგენასა. გარიგების უნარი შენეჯერს კიდრებისა და პერსონალის განუთარების ბეჭ ახსკერტში სჭირდება. მაგალითად, დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტის და გარდანი რესურსების კონტრაქტების შეთანხმებულად.

მოლაპარაკება ნიშნავს საუბარს იმ მიზნით, რომ დასახიზ ზედშეკრულების პუნქტები. გარიგება კი ნიშნავს იმ ეტაპების გაქლას, რაც აუცილებელია საქმზე მოსადაპარაკებლად. კოლექტიური გარიგების წარმოება, არსებითად, მოლაპარაკების პროცესია - მოთაბორებისა და შეთანხმების მიღწევა ძალდატანების გარეშე. გამოიყენებული არც ის არის, რომ შელაპარაკებებიც მოხდეს.

მოლაპარაკებების პროცესში ხდება გარიგება. ეს ნიშნავს წინადადებაზე მოლაპარაკებას, მაგალითად ანალიზურებაზე. მოლაპარაკება წარმოებს მაშინ, როდესაც ორივე მხარე ხდება ერთმანეთის შეთანხმების მიზანწევა. ეს შესაძლოა კომერციის თვალსაზრისით იყოს შემსვედრი პროცესი, სადაც ორივე მხარეს თანაბრად ზურს მიადწიოს ორივესთვის სასურველ შეთანხმებას. თუ ეს მიიღწევა მაშინ მომავალი ურთიერთობა ორივე მხარეს შორის პარამიხული იქნება. პრაქტიკაში გეხდება აგრეთვე „დადახრილი“ მოლაპარაკებები, როდესაც ერთი, ან ორივე მხარე ცდილობს შეტი მოიგოს შეორე მხარიდან, მაშინ როდესაც თვითონ ნაკლებს თმობს. ამ ეთაბებაში, რა ჟქმა უნდა, მოლაპარაკებების წარმოება რთულდება.

გამოიყენებს მოლაპარაკების წარმოების ოთხ ეტაპს:

1. მოლაპარაკების მომზადება, ამოცანების დასახვა, სტრატეგიის განსაზღვრა და დროის შეთანხმება;
2. გაქსნა;
3. გარიგება;
4. დახურვა.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ გარიგების პროცესი რამდენიმე ექსისტენციული, თქვე ურთიერთდაქმარებული ფუნქციისაგან შედგება.

გარიგების მონაწილე გამოხატავს თავის პოზიციას იმავე მდგომარეობაში მყოფ სხვა პირთან შეორე, თუ აკლდებს იმავე მდგომარეობაში მყოფი სხვა პირის მდგომარეობას და ცდილობს დაარწმუნოს იგი, რომ შეიცვალოს თავისი ახლანდელი პოზიცია.

იმ პოზიციით, რომელიც უფრო ახლოა იმასთან, რაც გარიგებაში მონაწილე მხარეს სურს. შესაძლოა – იგი არფეულირებს საკუთარ პოზიციას და აფასებს მას.

ამ დარგის გამოჩენილი მკვლევარის პეტერსის აზრით „გაბოცდილი ადამიანების ხელში გარიგებითი პოზიცია ასრულებს ორმაგ ფუნქციას. იგი ფარავს და აფლუნს კიდევ მოლაპარაკების მინაწილე პირის მაქსიმალურ მოდოლინს“.

შეთანხმებებმა ხელა უნდა შეეწყოს ნდობის ატმოსფეროს შექმნას და აგრეთვე იმასაც, რომ ორივე მხარე კმაყოფილი იყოს შედეგადილი წამოუთქალოთ ყველაზე მიღებული შეთანხმებები.

1. რაც არ უნდა მოხდეს გარიგებების წარმოების დროს, ორივე მხარე უნდა პროცესს უნდა გამოიყენოს შეთანხმების მიღწევის მიზნით.

2. მოლაპარაკებები უნდა მიმდინარეობდეს ცივილიზებული და შეკრული სახით. თუმცა შეტევები, წაკიცვლევა ხანდახან დაშვებულია იმის ხაზგასმელად, რომ თავისი გაიტანოს და შეარყიონ მოწინააღმდეგის ურყეობა და თავდაცვითობა. ხაზოლოდ უნდა შეთანხმდეს ყოველგვარი რადიკალური ზომების გარეშე.

3. არაოფიციალური დისკუსიები სახარგებლოა, როგორც აზრის დაშორებულების და გარკუდების გადების შეთანხმების მოგვარების საშუალება, რაცეც მხარეები წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ.

4. თითოეული მხარე მზად უნდა იყოს საწყისი პოზიციის შესაცვლელად.

5. აღტერნატიული შეთავაზებები ორივე მხრიდან უნდა მოდიოდეს;

6. დასაშვებ სიტუაციაში დათმობაზე უარი არ უნდა ითქვას.

7. შეთანხმების მიღწევაშივე მოლაპარაკებაში შესაძლოა მხარე არ უნდა ჩაეროს;

8. შეთანხმების პუნქტები შეუცვლელად უნდა შესრულდეს, რათა შეტყობდეს თითოეული მხარის მიერ დამატებული დიკარგვა ხდება ისეც, რომ მოლაპარაკებები უფრო ხშირად მიმდინარეობს გარკვეულობის ატმოსფეროში. არც ერთმა მხარემ არ იცის მყორის გარიგებითი პოზიციები, ან ის თუ სინამდვილეში რა უნდა და რის მისაღებად არის მზად. მათ არ იციან, რამდენად მომზადებული იქნება მეორე მხარე დათმობაზე და არც მათი შეხედულებების სიმტკიცე. ანაზღაურების შესახებ მოლაპარაკებაში წარმომაღეცნ-ლობითმა ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ ხაზა რამ:

- მიზანი, რომელსაც უნდათ, რომ მიადწიონ;
- მიწიშუმი, რასაც ისინი მიიღებენ;
- საწყისი პრეტენზია, რომელიც ყველაზე უკეთ დავისმარებათ მიზნის მიღწევაში.

§16.2. ღიფერის ოღლი თანამეღროვე მენეჟმენტში

ბიზნესის, ისევე როგორც პოლიტიკური კამპანიის წარმარება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ღიფერის პიროვნულ თვისებებზე და უნარ-ჩვევებზე. ღიფერის გარეშე ყველაზე ორგანიზებული გუნდით კი შეიძლება ბრბოდ აქცეს, თუმცა ღიფერობა არ ნიშნავს მხოლოდ ავტორიტარულ მმარქანებლობას ან თანამშრომელთა გაათავებელ კიცხვას.

თანამეღროვე ღიფერს შედარებით პროგრესული თვისებები მოეხოფება. იმისათვის, რომ პროცესი მართოს ღიფერი „მიგნადან“ უნდა იცნობდეს ყველა მიმდინარე პროცესს, იგი ყოველთვის მზად უნდა იყოს, რომ აღკვეტილი რეაგირება მოახდინოს მოულოდნელ ცვლილებებზე – შედეგის მისაღებად.

ღიფერმა უნდა გააზარდოს ის იმედები, რასაც მისგან მსოფიე გუნდი მოელის. მან უნდა შეძლოს შეასრულოს „გემის კაპიტანი“ ფუნქცია: თვალფერი უნდა აღწეროს ყველას და ყველაფერს, დროზე შეამზიოს საშიშროება და აღმოფხვრას იგი. ღიფერმა უნდა შეძლოს ადამიანთა განხვავებული მისწრაფებების შეკრება და ისეთი ზოგადი პრინციპების შემუშავება, რომელიც უმეტესობას აკმაყოფილებს. თუ ღიფერი მხოლოდ იმას ცდილობს, რომ თავისი „ზეშთავონებული“ იდეები თავს მოახვიოს „ბრბოზს“ – მას ძალიან მალე თავიდან მოცილდება თვითონ ეს „ბრბო“. ასეთი ბედი ეწია, მაგალითად, რუსეთის იმპერატორ პავლე I-ს. მგზნებაზე რეცოლეციონერს – დევე ტროცკის, ფაშისტ ბენიტო მუსოლინის და სხვა მრავალს.

ღიფერმა უნდა შეძლოს თანამშრომელთა დაფასება და მოტივირება. თანამეღროვე დემოკრატიულ საზოგადოებაში მოტივაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს. თანამშრომელი ისედაც ვალდებულია შეასრულოს თავისი მოვალეობები, მაგრამ მათში გამოშენილი ყურადღება კიდევ უფრო აღღიერებს მუშაობის შედეგს.

ღიფერი ყოველთვის კრიტიკული უნდა იყოს თავისი თავის მიმართ. მან არ უნდა დაარღვიოს კიცვის ის წესები, რომელსაც აღიარებს საზოგადოება.

„ღიფერი“ ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს „ხელმძღვანელს“, „მეთაურს“, ბედადს „წამყვანს“. ღიფერობა ყვეტრიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი კომონენტია. იგი ძალაუფლების ნაირ-ხასკობაა, რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცა. ღიფერობა არის გაღაწყუტულების მიღებასთან დაკავშირებული მმარველობითი ტრატუსა, სოციალური პოზიცია, ესაა ხელმძღვანელი თანამეღრობა. ღიფერობა, ესაა სხვა ადამიანებზე ზეგავლენა

ა) შეფასდება უნდა იყოს შედეგი, ლიდერებს არ მიეცუთინებიან პარტი, რომელიც ერთგვრად გაეღწას ახდენენ ადამიანებზე. ბ) ლიდერის სახელმწიფოებო ზემოქმედება უნდა განხორციელდეს მთელ ჯგუფზე, ლიდერის თავისებურება მისი გაეღწას სიყვარულია. გ) ლიდერის გაეღწას უნდა პირობებს პირობიტები; დ) ლიდერი უნდა ყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტს, ან ხელმძღვანელობის მართლ ზომიერების აღიარებას.

ლიდერობის ძირითადი საფუძველია ავტორიტეტი. პრაქტიკაში ავტორიტეტი შეიძლება იყოს სხვადასხვა წარმოშობის ქარიზმატიული, ტრადიციული, როლის ან მდგომარეობის, იურიდიული (სამართლებრივი) და კვალიფიკაციის.

ქარიზმატიული ავტორიტეტი ემყარება ლიდერის ძლიერ პაროუტულ თვისებებს, ასეთობა, მაგალითად, რელიგიური ლიდერი, მოუბინების ვარსკვლავები, ზოგჯერ პოლიტიკოსი და მხედრობა მოყვარი და ა.შ. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტკიცე ხასიათი, რადგან მათ მყოფი წარმოდგენა აქვთ იმ იდეაზე, რომლისკენაც ისინი მიისწრაფიან.

ავტორიტეტის მეორე მნიშვნელოვანი წყაროა ტრადიცია. იგი ყრდნობა ჩვეულებებისა და ქცევის განსაზღვრული ფორმების პიტეისებებს. ზოგჯერ ტრადიციული ავტორიტეტი ხდეს უშუალოდ ზრდასა და სიახლედა დახვრებას. მოუხედავად ამისა, ზოგჯერ ტრადიციები შეიძლება საფუძველად დაედოს კორპორაციული კულტურის განვითარებას.

ავტორიტეტი შეიძლება წამოვიდოდეს პიროვნების მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს. ზოგჯერ ეს ხდება პიროვნების პირადი თვისებების მოუხედავად, კარგად ორგანიზებული პიზნებსში ადამიანებს თანამდებობებზე, როგორც წესი, აწინაურებენ მათი პირადი თვისებებისა და დასახურებათა საფუძველზე ახალი სტატუსი მათ საშუალების აბლევს, უკეთ მოახდინონ თავიანთი პირადი თვისებების რეალიზება.

იურიდიული ავტორიტეტი ყველაზე უფრო ფორმალური ხასიათისაა. იგი შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ხარზოებით, მაგალითად, მენეჯერი მართავს სხვის გამგებლობაში მყოფ პიზნებს. მასი იურიდიული ავტორიტეტი ფორმალურად დამოკიდებულია სამსახურებრივ კონტაქტებზე, ხოლო არაფორმალურად შესაყრეტებთან ურთიერთობებზე. პრაქტიკაში მენეჯერის იურიდიული ავტორიტეტი დიდადაა განპირობებული მის მოსამსახურეთა უფლებით - წავიდნენ სამუშაოდან, თუ არ სურთ მასთან მუშაობა ამიტომ მენეჯერთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს იურიდიულ ავტორიტეტსა და როლის ავტორიტეტის შესაძებას.

კვალიფიკაციის ავტორიტეტი ემყარება მისი მეფლობის უნარს,

ცოდნასა და გამოცდილებას. ლიდერი სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი რგოლია. ადამიანთა ერთობის წარმოშობისთანავე მის სტრუქტურაში იბადება საკუთარი ლიდერი ჯგუფების ფუნქციების გაზრდისა და მისი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად კადიბდება ლიდერთა იერარქია. მოქმედებას იწყებენ „ფორმალური“ და „არაფორმალური“ ლიდერები პირველი ტიპის ლიდერები ადამიანებზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ შემდგომი ინსტანციებიდან, ან მათი თანამდებობაზე არსევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. მეორე ტიპის ლიდერობის საფუძველია მისი ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება ნამდვილი ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს დარაზმის ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად, სწორედ ასეთები პოულობენ საფუძველთაო აღიარებას.

ადამიანებს სურთ თავიანთი ლიდერი იყოს არა მარტო მაღალი კლასის პროფესიონალი, არამედ მაღალი პირადის ადამიანური თვისებების მქონე ხელმძღვანელი. მის საქმიანობაში პირველ პლანზე წამოწეული უნდა იყოს ადამიანებზე ორიენტაცია. ყველა მენეჯერი ვერ გახდება ლიდერი იმისათვის, რომ გახდეს ლიდერი, მენეჯერს უნდა აქონდეს შემდეგი თვისებები: 1. პატიოსნება; 2. ინტელექტი; 3. უნარი; 4. სიმტკიცე; 5. საკუთარი თავის რწმენა; 6. თავდაზნებლობა; 7. ყრდნობელობა.

ლიდერის ძირითადი სამუშაოა ჯგუფის ყვეტეიანი მართვა. ჯგუფი კი შედგება ცალკეული ადამიანებისაგან, ამიტომ ჯგუფის ყვეტეიანი მართვა მოითხოვს მისი თითოეული წევრის მართვის ცოდნას, აქედან გამომდინარე მენეჯერის, როგორც ლიდერის მუშაობა უნდა წარმართოს შემდეგი სამი მიმართულებით: ამოცანის მოძიებები, ჯგუფის მოთხოვნები, ინდივიდუალური მოთხოვნები. აღნიშნული სამი მიმართულებიდან გამომდინარე, ლიდერის ძირითადი ამოცანაა მიღწეული იქნეს საუკეთესო ბადასი ადამიანებსა და მისნებს შორის, ეს კი თავის შირივ უზრუნველყოფს ჯგუფის მოყვარი ამოცანის წარმატებით შესრულებას.

ლიდერის საქმიანი ფუნქციები დამოკიდებულია პერსონალის მართვის საფუძურზე. მაგალითად, მსხვილი კორპორაციის სათავეში მდგომი მენეჯერების ხელში თავმოყრილია, როგორც ლიდერობის, ისე მმართველობის როლი. მათი ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მორეცავა, კონტროლი.

პერსონალის მართვის უფრო დაბალ რგოლებში ლიდერის ფუნქციები უფრო დაკონკრეტებულია. აქ მათი მოყვარი ფუნქციაა ადამიანის კონკრეტული ჯგუფის წევრთა დარაზნება მათ წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად, დადი წარმართული რაღა აქვს უფლებამოსილებათა გადაცემის დაქმნებარებულ პირ-

ბზე ეს კი აძლიერებს ღიღებისადმი დაქვემდებარებულობას პასუხისმგებლობის მინიშნებით და კარგ უფექტს იძლევა.

რთულ და ქაოსურ სიტუაციაში ძველია კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ ზუსტად ასეთ სიტუაციაში უნდა გამოავლინოს გამძლეობა ღიღერმა, თუნდაც არ იყოს დარწმუნებული გადაწყვეტილების ხიხინარმა.

ხიხინარებზე ორატორი თანამედროვეობის აუცილებელი „თვისებაა“. ღიღერი ყოველთვის შიდა უნდა იყოს, შეისწავლოს და განიხილოს სიახლეები, თანამედროვე ღიღერი უნდა გრძნობდეს, სად რა სიახლის დანერგვაა საჭირო და როდის.

შრავალრაცხივანი გუნდის ენერგიას აუცილებლად სჭირდება „მიმართული აფეთქება“. გუნდში ყოველი წევრი „თავისას ცდილობს“, თავისი წარმოდგენები აქვს მიზნის მიღწევის გზებზე და შესაძლებლობებზე. ასეთი შრავალრაცხივანი მისწრაფებები ხშირად ხელს უშლიან ერთმანეთს. ზუსტად ამიტომ ღიღერმა უნდა იკასროს ისეთი კატალიზატორის როლი, რომელიც ამ ენერგიებს ერთი საჭირო მიმართულებით მიმართავს.

ღიღერმა უნდა შეძლოს ადვილად გამოჩანოს საერთო ენა ახლად გაერთიანებულ ბარტნიორებთან, თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში, ეს არც ისე ადვილია, ცნობილია ამერიკელმა მეცნიერმა დევიდ კარნეიმ თითქმისდა შემოშვავა „შეგობრობის“ უნივერსალური შეთქმულება.

ღიღერი აუცილებლად სხვა თვისებებთან ერთად უნდა ფლობდეს ორატორულ ხელოვნებას. მას ხშირად უწევს ზავიარო გამოსვლები და იმაზე, თუ რამდენად ფლობს იგი ამ ხელოვნებას ბევრად არის დამოკიდებული აუდიტორიის კეთილგანწყობა. თუ ორატორის გონებაში და გულში ჩამდევია არის იდეა და შინაგანი მოთხოვნილება, ის შეიძლება დაწმუნებული იყოს თავის წარმატებაში გამოსვლის თემაზე წინასწარ უნდა იყოს შერჩეული, მართალია არ არსებობს აზრის ორგანიზაციისა და სიტყვით გამოსვლის რეჟისის კანონი, მაგრამ ყოველი გამოსვლა მაინც გარკვეული გეგმის მიხედვით უნდა მოხდეს. კერძოდ ფაქტების თხრობა, მათგან გამომდინარე მისაზრებების, დასკვნებისა და შეფასებების გამოთქმა და მსწოდება მოქმედებებისაკენ. კარგმა ორატორმა უნდა მოახერხოს მსმენელთა ინტერესის გამოწვევა და უკრადლება, მოიპოვოს მათი ნდობა და შემდეგ გადმოიცეს ფაქტები და მოთქვანის მოტივები, რომლებიც ადამიანებს მოქმედებებისაკენ უბიძგებს.

კარგი ორატორის ერთ-ერთი მოავარი თვისებაა მასხიფობა, „მარტყილი“ ორატორის ხელში სანახევროდ სიბრტე მსმენელთა ინტერესს მისი გამოსვლისადმი.

არსებობს დამახსიფობის სამი პუნქტი: კანონი = მობეჭდილება, განმეორება და დამახსიფობა.

სიტყვით გამოსვლისას, გარდა სიტყვებისა არის კიდევ რაღაცა და ამ რაღაცას მეორე მნიშვნელობა როდი აქვს (ე. გერტკინოტი). საქმე მარტო იმაში კი არ არის, თუ რას დაპარაკობს, არამედ უფრო იმაშია თუ როგორ დაპარაკობს, დიდი რუსი მხატვარი ბრუილოვი ერთხელ თავისი მოწაფის ერთხელ ასწავრებდა, გაკეთებულ მოწაფეს აღმოსდა - თქვენ ნახატს ოდნავ შეუხეთ და ის სხვანაირი გახდათ. ხელოვნება ამ ოდნავიდან იწყებაო, - უბასუბა ბრიულოვმა.

აუცილებელია მუდმივი კონტაქტი ორატორსა და აუდიტორიას შორის. მსმენელებთან საუბარი უნდა წარმოიპოვოს უშუალოდ.

ცხოვრებაში და შესერიმერტოც ადისერტერტ, რომ ადამიანს საჭიან წარმატებებში მისი პიროვნება ბევრად მეტ როლს თამაშობს, ვიდრე ღრმა ცოდნა. ეს გეგმირება ბაღამია ორატორული ხელოვნების შემთხვევაშიც. ორატორის ყველაზე ძვირფასი თვისებებია ცოცხალი გამოსვლა და ერთუხასში უნდა ეცეას სუფთად და დახვეწილად - ამით საკუთარ თავსაც სცემს პატივს და აუდიტორიასაც.

საერთო წარმატებებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ როგორ იწყება და დასრუდება გამოსვლა. გამოსვლის დასაწყისში საგანგებოდ უნდა მომზადდეს ეს მეტად რთული, მაგრამ მნიშვნელოვანი მომენტია, რადგან მოამბედილების მოხდენა არც ისე ადვილია. საჭიროა მსმენელთა ცნობისმოყვარეობის გამოწვევა, უბრალო ერთ რამე საინტერესო ისტორიის მოყოლა, გამოსვლის კონკრეტული ფაქტით, საინტერესო მასალით, კითხვის დასმით, ან პლიერი ციტატირ დაწება, იმის ჩვენება, რომ მსმენელთათვის სახილოცხლო მნიშვნელობის საკითხს ეხება, გამოსვლის დაწყება შესაძლებელია რამე სახეობა, კერძოული ან განსაკვირვებელი ფაქტითაც.

გამოსვლის დასასრული სტრუქტურული თვალსაზრისით ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია ის რაც ბოლოს ითქმება, მსმენელები, როგორც წესი, ყველაზე უფრო კარგად იმახსიერებენ გამოსვლის ბოლო ნაწილიც. საგანგებოდ უნდა იყოს მომზადებული გამოსვლის დასრულების ყველაზე მოპულარული მეთოდი, კლასიკური ეთიარების შექმნა. გამოსვლა უნდა დასრულდეს მანამ, სანამ ეს მსმენელს მოიქსრდება.

ხშირად ხდება, როცა ღრმა, შინაარსიან გამოსვლას აუფიხურებს ორატორის ცუდი მეტყველება და პირობით, კარგი გამართული დახვეწილი მეტყველება და სხვა მხრივ საშუალო დონის გამოსვლის ფრად მოამბედავს ხელს. აუდიტორია იმის მიხედვით აფისებს ორატორს, თუ რას აკეთებს, როგორ გამოიყურება, როგორ დაპარაკობს და ყველაზე მოავარი - რას დაპარაკობს.

§16.3. მენეჯერის ხელმძღვანელობის სტილი

სოციალური ფსიქოლოგიის თვალთახედვით, მენეჯმენტი ნებისმერ სოციალურ ორგანიზაციაში ადამიანთა ერთად ცხოვრებისა და ურთიერთობების გაბასკუთრებული სახეა.

მენეჯერი წარმატებით შეასრულებს თავის ფუნქციებს იმ შემთხვევაში, თუ შემოქმედების მეთოდების ცოდნის გარდა, მას ექნება მათი გამოყენების ნიჭი და უნარი. ამაში ხშირად გადაწყვეტ რთულ თამაშობს მისი ფორმალური და პირადი ავტორიტეტი.

ავტორიტეტი არის ხელმძღვანელის (მენეჯერის) წარმატებით საქმიანობის მნიშვნელოვანი სუბიექტური პირობა. ავტორიტეტი ის შორალურ-ფსიქოლოგიური ხვედელეა, რომელსაც ხელმძღვანელი ახლენს ადამიანებზე ეს არის აღიარება, რომელითაც ის სარგებლობს თანამშრომელთა შორის.

შენიშნულია, რომ წარმატებას აღწევს ის ხელმძღვანელი, რომელიც თავის სამსახურებრივ ავტორიტეტს განამტკიცებს მაღალ პირადი ავტორიტეტით, როდესაც იგი ერთდროულად არაფორმალური ლიდერობს. ავტორიტეტის საშუალებით შემსრულებლებზე შემოქმედება ელინდება ხელმძღვანელის სტილში. სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელის ქცევის სისტემას, მის ურთიერთობას დაქვემდებარებულთან და სხვა მუშაკთან, პირადი შრომის ორგანიზაციის სახით, პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენებული მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობას.

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკაში მოღვაწეობა ხელმძღვანელის, მენეჯერის ორი სტილი: ავტორიტარული და დემოკრატიული.

ავტორიტარული, ანუ მბრძანებლური სტილის მენეჯერები სათვის დამახასიათებელია თავის ხელში ძალაუფლების კონცენტრაციის მაღალი დონე იგი ერთპიროვნულად წყვეტს საწარმოს ყველა პრობლემას. საერთოდ ავტორიტარული სტილი არ შეიძლება ოპტიმალურად ჩაითვალოს, მისი გამოყენება მხოლოდ მაშინაა მოსალოდნელი, როცა აუცილებელია სწრაფი და კარგად მოქმედი მოქმედება.

დემოკრატიული სტილის მენეჯერი საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს მხოლოდ დაქვემდებარებული ახრის გარკვევის შემდეგ. აღვიდად ახორციელებს თავის უფლებამოსილებათა დღეღეღებებს, დაქვემდებარებულებს ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას აძლევს.

მაინც როგორი სტილია მისადები, მომგებიანი? როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი? ეს პრობლემა დასაფლულის მოწინავე ქვეყნებში

ის შეცნობითა და პრაქტიკოსთა კვლევის და განხილვის ერთ-ერთი აქტუალური თემაა.

მენეჯერის სტილი ძალზე მრავალწახნაოვანი მოვლენაა. აქ შეისწავლება მენეჯერის მოქმედების ფიზიკური, ფსიქიკური ასპექტები, მიდრეკილებები, სურვილები, მანერები და ა.შ. აი რას სთავაზობენ მენეჯერს მრავალრიცხოვან სახელმძღვანელოთა ავტორები:

1. მენეჯერს უნდა აქონდეს ორგანიზატორის აშკარად გამოკვეთილი ნიჭი, მტკიცე ხასიათი, გაქნება და ხასიათის გრძნობა.

2. შეარიოს შემსრულებლები, გაუფლუოს მათ პასუხისმგებლობა, იფოს კარგი ბიზნესმენი, ობიექტური ჟოველგარ სიტუაციაში, შეეძლოს გამოიტანოს სწორი დასკვნები საკუთარი შეცდომებიდან.

3. რა მძიმე სიტუაციაც არ უნდა აღმოჩნდეს, არ დაკარგოს საკუთარი თავის ფლობის უნარი.

4. იფოს "სიტყვის კაცი".

5. იაზროვნოს პრაქტიკულად.

6. არ ჩაიბნოს მიმდინარე საკითხებში, არ გამოტყდეს შთაფრი.

7. მენეჯერი უნდა იფოს ოპტიმისტი, ფლობდეს ოქმობის გრძნობას.

8. აწინვედეს კონკურენტის სუსტ ადგილებს, შეეძლოს გაითავალისწინოს მომავალი სიტუაცია, შეეძლოს დაამყაროს კონტაქტები პარტნიორებთან და ჩაატაროს მოლაპარაკებები.

9. იფოს პოლიტიკოსი იცოდეს, ვის როგორ ელაპარაკოს, შეეძლოს დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ღვაწიერება.

10. იფოს თავმდაბალი, ნუ მოერიდება მცოდნეობაზე რჩევის მიღებას.

11. იფოს კარგი მოსაუბრე, გაარეგნულად მოწესრიგებული და გზერგიული.

მენეჯერის გარეგნობა არის კლიენტებისა და თანამშრომელთა ბარომეტრი, იგი უნდა იფოს გაწონასწორებული და ყოველთვის უნდა ფლობდეს სიტუაციას.

მენეჯერი ფელასგან უნდა სწავლობდეს მეგობრისგან, მტრისგან, კონკურენტისგან, გამოკდილი ბიზნესმენისგან და ნებისმიერი საკონტაქტო აუდიტორიისგან. მათგან გადმოღებული მზა რეცეპტი რა თქმა უნდა თქვენს კომპანიაში არ გამოეგება, მაგრამ მათი გამოკდილების საკუთარი გონებითა და გამდიდრების შემდეგ დიბულობა ხასურველ მოდელს, რომელიც მისადებია თქვენთვისაც და თქვენსაში დაქვემდებარებულებისაშიც.

თაში XVII. დასაქმება და ადამიანური რესურსების მომსახურება

§17.1. დასაქმების პირობები და კონტრაქტები

დასაქმების პირობები, რომელიც ეხება დაქირავებულებს, ამ მათ ჯგუფებს, უნდა იყოს ასახული დასაქმების კონტრაქტში. დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტები უნდა აკმაყოფილებდეს დასაქმების განმარტების კონტრაქტების პირობებს. მასში უნდა შედიოდეს თანამდებობის უწყისი, სამუშაო ადგილის დასახელება, აგრეთვე, ანაზღაურების, დახმარების საათების დღეისა და წესების, შევსების, წახვედისა და საუბრის დონის დეტალები. იგი ეხება კომპანიის შესაბამის პოლიტიკას, პროცედურებსა და წესებს. ძირითადი ინფორმაცია, რომელიც ერთი დასაქმების კონტრაქტს განსხვავდება სამუშაოს დონის მიხედვით, თუმცა ზოგიერთი საერთო ყველა ფორმად:

1. სამუშაოს დასახელება;
2. მოვალეობები;
3. თარიღი, როდესაც დასაქმება იწყება;
4. ანაზღაურების ხორმა, მეთოდი და დრო;
5. შუამოსის საათები, შევსება, შესვენება;
6. საკვალიფიკაციო პერიოდი და ა. შ.

მოქმედობა და გადაადგილება სამუშაოს ცვლილების თანახმად ნებისმიერი დიდი საწარმოს აუცილებელი ნიშანია. ხელშეწყობა ხშირად ახდენს ადამიანთა გადაადგილებას წარმოების ინტერესებისათვის გადაადგილების პოლიტიკამ უნდა შექმნას ისეთი პირობები, რომ არ დაზარალებდეს დაქირავებული იმ პრობლემათა, რომელიც ახალ ადგილზე წარმოიშობა. გადაადგილების პოლიტიკამ უნდა შეიმუშაოს რეკომენდაციები იმ შემთხვევებისათვისაც, როდესაც დაქირავებულების საწინააღმდეგოდ ხდება იგი, რისთვისაც საჭირო იქნება ერთობლივი კონსულტაციები და განხილვები გადაადგილების ცვლილებებთან დაკავშირებით, რათა ერთხელად და მხრეხლოდით მოეკიდონ ადამიანის პრობლემების გადაჭრას.

მნიშვნელოვანია დაწინაურების პრაქტიკა, მან ხელშეწყობა უნდა მისცეს, კომპანიაში მოქმედების ნიჭიერი ადამიანი უფრო მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად. დაესძაროს მას კარიერის წარმართვაში საკუთარი შესაძლებლობისა და უნარის მიხედვით. ამ მიზნით, სასურველია ორგანიზაციაში დაწინაურების პოლიტიკისა და მეთოდების ქონა, რომელიც ორივე მხარეს ეკონომიკა და გაითვალისწინებს თანაბარი შესაძლებლობის პოლიტიკას.

ჩვეულებისამებრ, დიდი ეფრთხილება უნდა ორგანიზაციაში დასაქმების მართვას, რაც ემსახურება დღევანდელს და გადგენების შესწორების პროცესს. მისი ადგილი ორგანიზაციის ადმინისტრაციაზე არის დამოკიდებული. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გადგენა-დაგვიანების შეპირება კომპანიაში დიდებით შედეგს გვაძლევს. გასათვალისწინებელია სამუშაოს სიტუაციის და პირადი ფაქტორები. ეფრთხილება უნდა მიეცეს ავადმყოფობის საკენსო სექსებს. გადგენები ზიანის მომტანი და ხარჯიანი. გადგენების შესაძლებლობად მისი მართვა გულისხმობს, ზედმეტადიანად მხრიდან ვალდებულებას ობიექტური მიზეზის გარდა, არ მოხდეს სამუშაოს გადგენა და სამუშაოდან მოცდენა.

იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანი უმაღლეს დონეზე გაზრდის თავის შესაძლებლობებსა და მიღწევებს ორგანიზაციაში, ეს იქნება განსხვავების მართვა, რაც არსებობს ადამიანებს შორის და მათ მათ სამუშაოზე მოყოლილ ფასეულობებს შორის. რაც შექმნის შრომის უფრო სასარგებლო და ნაყოფიერ გარემოს.

დაქირავება, დასაქმება და მომზადება უნდა ითვალისწინებდეს ასაკს, ჯანსაღი ცხოვრების წესს, სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და სხვა ნიუანსებს. სამუშაოზე გადგენების მიზეზი ხშირად ხდება ნდობის დაკარგვის პირობაზე გამოყენება, მაგალითად, ალკოჰოლის, ნარკოტიკების, ან საწინააღმდეგოდ აუცილებელია ნდობის დაკარგვის პირობაზე გამოყენების მოწესრიგების პოლიტიკა, რადგან ბევრ საწარმოში გავრცელება ისეთი თანამშრომლები, რომელთაც ალკოჰოლისა და ნარკოტიკების მიღების პრობლემა აქვთ. ამ შემთხვევაში დაქირავებულებს მოუთხოვნიან ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა.

§17.2. კომუნიკაციები

ორგანიზაცია უნდა ეფუძნებოდეს ადამიანების კომუნიკაციური მიმართებით, თუმცა თითოეულ მათავანს შეუძლია დამოუკიდებლად იმოქმედოს, რომელიც, შესაძლოა, არ შეესაბამებოდეს პოლიტიკას და ინსტრუქციებს. ამ რომელიმე სწორად არ იქნა მოხსენიებული იმათ წინაშე, ვინაც ეს უნდა სცოდნოდა. კარგი ურთიერთობები აუცილებელია კორდინირებული შედეგების მისაღებად.

ორგანიზაცია განიცდის მუდმივი ცვლილებების ზეწოლას, რომელიც გაეყენება ახდენს იმ სამუშაოზე რაზეც დაქირავებული აკეთებს, მის კეთილდღეობაზე და გარანტიებზე. ცვლილებების მართვა, შესაძლებელია, მხოლოდ იმას უზრუნველყოფით, რომ მისი მიზეზები და შედეგები უკავშირდება იმას, ვისაც იგი ეხება.

თითოეული ადამიანი მოტივირებულია გარეგანი დაჯილდოებისას ხისტი და შინაგანი წახალისებით, რაც თუ არა მუშაობს შიდა, მაგრამ შიხა მოტივების დონე დამოკიდებულია სამუშაოს პასუხისმგებლობის და მიღწევის შესაძლებლობების რეზონანსზე და იმ მოლოდინზე, რომ მისი დაჯილდოება სწორედ იმ იქნება, რაც მას სურს და რაც სურს და რაც მათი ძალისხმევას გააუმჯობესებს. სამუშაოსადმი განწყობა და მასთან დაკავშირებული დიდი დიდობა დამოკიდებულია შენეებებიდან მომდინარე და თავის კომპანიაში არსებული ურთიერთობების კონტექსტობაზე.

რაც მთავარია, ორმხრივი კონტაქტები აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელმა შეძლოს მართლაც დაქირავებულებს მათზე მოქმედი პოლიტიკისა და გეგმების შესახებ, ხოლო დაქირავებულებმა სწრაფად გახიზნეს პასუხი თავისი შეხედულებებისა დიქტანტების შესახებ. ცვლილებების მართვა შეუძლებელია, თუ ხა თანადიდ ვერ გაფიქრებთ იმით აზრებს, ვისაც ეს ცვლილება ეხება და ამიტომ, საჭიროა კონტაქტების კონტექსტური სისტემა ამ აზრების გასაცემად და მათზე გაველენის მოახდენად.

მაგრამ ის, თუ რამდენად ქმნის კარგი კონტაქტები დამატებითი ურთიერთობები და არა მხოლოდ ამცირებს უსამართლო ურთიერთობებს, შესაძლოა, გადაჭარბებული იყოს. მეოცე საუკუნეში მართლაც დამახასიათებელი ნიშანია ის, თუ რამდენად მოდური იყო მართლაც ესა თუ ის თეორია, რამდენად გავლენიანი გარკვეული დროით, ხოლო შემდეგ კი, მივიწყებული. მათ შორისაა „კარგი კონტაქტების“ თეორიაც. ეს მიდგომა მართლმართლი პრობლემების გადაჭრისადმი, ეფუძნება შემდეგ მოსაზრებებს:

- დაქირავებულთა და ხელმძღვანელთა მოთხოვნები და მიზნები ხანგრძლივი პერიოდისთვის, ერთნაირია ნებისმიერ ორგანიზაციაში. შენეებებისა და დაქირავებულთა შეხედულებები და მიზნები ერთმანეთს უნდა შეესაბამებოდეს ერთიანი კონტაქტუალური სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად.

- ხელმძღვანელებსა და დაქირავებულებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა გამოწვეულია იმ გაუგებრობებით, რაც გამოწვეულია კარგი კონტაქტების უქონლობის გამო.

შრომითი უთანხმოებების გადასაჭრელად აუცილებელია კონტაქტების გაუმჯობესება.

ეს თეორია მიმდევრულია და გარკვეული ღირსება გააჩნია. მისი ხელსი მხარე ისაა, რომ მოსაზრებები შეტისმეტად რადიკალურია, განსაკუთრებით ის რწმენა, რომ ხელმძღვანელთა და დაქირავებულთა ნაბოლო ამოცანები აუცილებლად იდენტური უნდა იყოს. კარგი კონტაქტების თეორიას, პატერნალისტის შეხედვით, შიშნია რომ კომპანია

შეუძლია, დოდალური განწყობილება შექმნას. მხოლოდ იმით, რომ ადამიანები შეადგენს ინფორმირებულთა და კარგად ექცეოდეს მათ. მაგრამ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების გააჩნით სხვა უფრო მნიშვნელოვანი დოდალობა სხვაგან, ვიდრე მათადმი.

სხვადასხვა დოდალობა და შეხედულებების არსებობა ორგანიზაციაში არ ნიშნავს იმას, რომ კონტაქტები არაა მნიშვნელოვანი. სწორედ კარგი კონტაქტების უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, მაშინ სხვაობა და კონფლიქტები არსებობს. მაგრამ მას მხოლოდ ამისგანების შემცირება და უკეთესი თანამშრომლობის გზის გაკვლევა შეუძლია და არა გადაწყვეტა.

ამიტომ, აუცილებელია, გვახსოვდეს რომ ჯგუფი, რომელიც წყნ თაგს ეთიკურად - კომპეტენციის ჯგუფი - გავლენას ახდენს წყნს დამოკიდებულებებისა და აზრებზე „ხელმძღვანელობა“ და „პროფკავშირი“ ისე, როგორ საკუთარი ოჯახი ეთიკური წარმადელობა, პოლიტიკური და რელიგიური მრწამსი (თუ კი არსებობს) შეადგენს კომპეტენციის ჯგუფს და აისახება წყნს რეაგირებაში ინფორმაციის მიმართ. ის, რაც თითოეულ ჯგუფს „ესის“ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის მისი ინტერესი. ურთიბლივ გამოცდილება და უფლებამოსილების საზღვრებს უფრო მეტი გავლენა აქვს, ვიდრე ხელმძღვანელობის მოწოდებას. დაქირავებულებმა შეიძლება იფიქრონ, რომ ამ მოწოდებასთან არაფერი აქვს საერთო, რადგან იგი ექნა აღმდეგება იმას, რისი მათ უკვე სწამთ.

თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა არსებობდეს კონტაქტების სტრატეგიისა და ურთიერთდამოკიდებულების და პასუხისმგებლობის გაზრდის ხელარი, უფროდ არსებითია, ხელმძღვანელობის ინფორმირებული შეადგეს დაქირავებულები იმ საკითხზე, რომელიც მათ ეხებათ და უსრუხეფელის არსები მათი აზრების გამოახატად. ეს განსაკუთრებით საჭიროა, როდესაც დახატებითი წამოყება ხდება და რადესაც ცვლილებების უფქტური მართვა შეესება ხელმძღვანელობის გარაუდესის დაკავშირებას ადამიანებთან და იმაში დარწმუნებას, რომ მათ ესმით, ეს როგორ გავლენას მოახდენს.

§17.3. საკონტაქტო სფეროები და ამოცანები

ძირითადი საკონტაქტო სფეროები და მათთან დაკავშირებული ამოცანები მოცემულია ცხრილში 8.

დაქირავებულთა ინტერესებზე ძირითად გავლენას ახდენს მენეჯერული და შიდა კონტაქტები, თუმცა კარგი კონტაქტები ინ-

ცხრილად: კონტაქტების ხელშეწყობა და ამოუკანებია.

ხელმძღვანელობიდან მიღებული ინფორმაცია უნდა ეხებოდეს ფაზულობას, გვერდებს, ჯარაუდებსა და წინადადებებს (განხილვების შესაძლებლობებით და მათგან მიღებული უკუკავშირით) და აგრეთვე, შეცვლებებსა და შედეგებს მოწოდება აღარაა საჭირო, მათ არაფერ უნდა, უზრუნველყოს სპეციალურ მოთხოვნებზე კონტრაქტების და არა ზოგადი მოწოდების გამოყენება ისეთი ანტიკორუპციული საგნებზე, როგორცაა, გაუმჯობესებული ხარისხი ან მწარმოებელურა, რეკომენდაციები ისეთი წინადადებებით უნდა იყოს დაწერილი, რომელიც ხაზს უსვამს იმას, თუ რეალურად როგორ იშუშავენს კმალი კრთად და და როგორ უნდა მიიღონ ერთობლივი შედეგები.

რისი მოსმენა სურთ დაქირავებულებს. აშკარაა, რომ დაქირავებულებს სურთ მოისმინონ და კომენტარები გაუკეთონ ამ საკითხებს, რომლებიც მათ ეხებათ. ესაა სამუშაო მეთოდების და პირობების ცვლილებები, ზედმეტი დროით და ცვლილებით მუშაობაში ცვლილებების, კომპანიის გეგმები, რომელიც მოქმედებს ანასაფრუბასა და გარანტიებზე დადასაქმების პირობებზე ხელმძღვანელობის საქმე, გაიყოს რისი მოსმენა სურთ დაქირავებულებს და შესაბამისად დავაგროს კონტაქტების სტრატეგია. გაგება მიიღწევა „დამამარჯვაულები“ (Bocus groups) განხილვის ზატარებითა, რომელიც თავს უკრის დაქირავებულთა ფეხებს, რათა ყურადღება გაანადგოვოს გარკვეულ საკითხებზე, რომელიც მათ ეხება, ანონსა და დამოკიდებულების შესწავლით, დაქირავებულთა წარმომადგენლების გამოყენებით, არაოფიციალურ მოსმენით, თუ რას ამბობს დაქირავებული და საინჟინერის და საინჟინერის გაანალიზებით იმ მიზნით, რომ გაარკვიდეს, შესაძლებელია თუ არა მათი შეცვლა კონტაქტების გაუმჯობესებით.

კომუნიკაციების პრობლემების გაანალიზება. დაქირავებულთა ურთიერთობების პრობლემების გარკვეული მგალიტები (სადაც კონტაქტების ნაგარდნა იყო მიხედი, ან ხელშეწყობა ფაქტორი) უნდა გაანალიზდეს იმის გადამსწავლად, თუ რა იყო არასწორი და რისი გავლენა აუცილებელი ამის გამოსასწორებლად. მიხედი ბევრი რამ შეიძლება იყოს, რასაც ადრე შეეცდით და აგრეთვე, კონტაქტების ხაზიანად არსების ნაკლებობა, კონტაქტების დამყარების აუცილებლობის შეუფასებლობა, კონტაქტების კონტაქტების წინაშე აღმართული ბარიერების გადამსწავლის უნარის ნაკლებობა, საკონტაქტო არსების პრობლემების გადამსწავლა, შესაძლებელია ახალი ან გაუმჯობესებული საკონტაქტო სისტემის შემოღებით, ხიდო უნარის ნაკლებობა, ცოდნისა და მიზნადების საქმე.

კომუნიკაციის სისტემები. კონტაქტის სისტემები იყოფა შემდეგნაირად ისინი ვინც იღვებს წერილობით მასალას, როგორცაა გაზეთები, ჟურნალები, ბიულეტენები და აქიშები და ისინი ვინც ზემოთ მეთოდებს იყენებს, როგორცაა შეხვედრები, საკონსულტაციო ჯგუფები და საზოგადოებრივი მმართველის სისტემები. მიხედი უნდა იყოს რამდენიმე არსის მიხედვითი გამოყენება იმისათვის, რომ ინფორმაცია ნათლად იყოს გაგებული.

ჟურნალები. ადგილობრივი ჟურნალ-გაზეთები მშენებელი სამუშაოების მიხედვით, რომ დაქირავებული ინფორმირებული იყოს კომპანიის შესახებ და ამიტომ ხშირად გამოიყენება საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიზნით. მათ ცამდე აქვთ და უქვენებს კომპანიის მიღწევებს და ამათ, შეუძლიათ ზედა შექვეონ იდენტურობის და ლოიალობისაც კი.

საინფორმაციო ბიულეტენები. იმისათვის, რომ ეს ბიულეტენები ეფექტური იყოს, მათში უნდა შევიდეს ისეთი სტატიები, რომლებიც განსაკუთრებით გამოიხატება იმის ასახვად, თუ რის გავლენას აქვს ხელმძღვანელობა და რა შედეგებს მოქმედებს ყველას. უნდა ქვეყნდებოდეს არაოფიციალური „დამამარჯვაულები“ მასალა დაქირავებულთა სხედისზე, საკმანის მიხედვით, მკითხველთა ყურადღების მიმართებად, სარედაქციო წერილების რუბრიკაში ფართო გზა უნდა მიეცეს დაქირავებულთა შეხედულებების გამოთქმის და მათზე ხელმძღვანელობის პასუხებს. მაგრამ წერილები არ უნდა გადიოდეს ცნობებს (გარდა შეურაცხყოფილი წერილებისა) და პასუხად არ უნდა იყოს კრიტიკა მხოლოდ ფორმისთვის ანონიმური წერილები გამოქვეყნდება იმ შემთხვევაში, თუ რედაქტორს ეცოდინება ავტორის გვარი.

ამ ბიულეტენებისა და გაზეთების წარმავების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს რედაქტორი, ვინც კრთად იცნობს კომპანიას მის დაქირავებულებს და რომელსაც ყველა ცნობა, როგორც სამართლიან და გულწრფელ დამიანს, პროფესიული გამოცდილება დიდად სახურველა, მაგრამ ეს არაა უპირველესი რამდენადაც რედაქტორის საკმაოდ კარგი შეუძლია წეროს და დაცემარის გაზეთების გაერცხლებაში. მიხედვითი რედაქტორის დასაბამებლად და საკონსულტაციოდ საგამომცემლო სისტემის შექმნა რომლის წევრებიც იმებიან ხელმძღვანელობისა და დაქირავებულების წარმომადგენლები.

ადგილობრივი გაზეთების გარდა, რომელსაც თვლიან ძირითადად საზოგადოებრივი ურთიერთობების სამუშაოდ, რეგანიზაციები ხშირად აქვეყნებენ ბიულეტენებს და ყრდნიობან ამ ბიულეტენებს, როგორც დაქირავებულთა ურთიერთობის უპირველეს სამუშაოს.

საინფორმაციო ბოულეტენები. იმისათვის, რომ ეს ბოულეტენები ეფექტური იყოს, მათში უნდა შედიოდეს ისეთი სტატიები, რომლებიც განსაკუთრებით გამაზნულია იმის ასახვად, თუ რის გაცეობას აძლევს ხელმძღვანელობა და რა შედეგებს მოუტანს ყველას. უნდა შევნიშოთ, არაოფიციალური „ადამიანური დანერგვის“ მასალა დაქირავებული სხვადასხვა საქმიანობის შესახებ, მეთხველითა ყურადღების მასაპრობად, სარედაქციო წერილების რუბრიკაში ფართო გზა უნდა მიეცეს დაქირავებულთა შეხედულებების გამოთქმას და მათზე ხელმძღვანელობის პასუხებს, მაგრამ წერილები არ უნდა გადაიღწეონ ცნობის (გარდა შეურაცხყოფილი წერილებისა) და პასუხად არ უნდა იყოს კრიტიკა მხოლოდ ფორმისთვის. ანონიმური წერილები გამოქვეყნდება ამ შემთხვევაში, თუ რედაქტორს ეცოდინება ავტორის გვარი.

ამ ბოულეტენებისა და გაზეთების წარმატების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს რედაქტორი, უნდა კარგად იცნობს კომპანიას, მის დაქირავებულებს და რომელსაც ყველა ენდობა, როგორც საბოლოო და გულწრფელ ადამიანს. პროფესიული გამოცდილება დიდად სასურველია, მაგრამ ეს არაა უპირველესი, რამდენადაც რედაქტორს საკმაოდ კარგად შეუძლია წეროს და დაესმაროს გაზეთების კომპლიმენტები. მიზანშეწონილია რედაქტორის დახმარება და საკონსულტაციო საგამომცემლო საბჭოს შექმნა, რომლის წევრებიც იქნებიან ხელმძღვანელებისა და დაქირავებულების წარმომადგენლები.

ადგილობრივი გაზეთების გარდა, რომელსაც თუქიან ძირითადად სასოციალური ურთიერთობების საშუალებად, ორგანიზაციები ხშირად აქვეყნებენ ბოულეტენებს და ეფერებიან ამ ბოულეტენებს, როგორც დაქირავებულებთან ურთიერთობის უპირველეს საშუალებას.

ბოულეტენები. ბოულეტენები გამოიყენება ამ მიზნით, რომ მიწოდოს სწრაფი ინფორმაცია დაქირავებულებს, რომელიც ეწევა დაელოდება საინფორმაციო ბოულეტენის გამოცემას; აქ გამოიყენება იმისთვის, რომ შეცვალოს ოფიციალური პუბლიკაცია, თუ კომპანიას მიაჩნია, რომ ხარვეზი გაუმართლებელია ბოულეტენის მხოლოდ მაშინაა გამოსაღები, როდესაც სწრაფად გრძელდება იმედი და ინტერესებული დაქირავებული ათავადიერებს მას. შესაძლოა, იგი გაიკრას განცხადების დაფაზეც ან უკეთესია, მიეცეს ცალკეულ დაქირავებულს და გამოყენებულ იქნეს საკონსულტაციო ხესის ამოსავალ წერტილად, თუ მასში არის საქმის საინტერესო ინფორმაცია იმისთვის, რომ შედგეს უშუალო განხილვა.

განცხადების დაფები. განცხადების დაფები კარგი საშუალებაა, მაგრამ ხშირად არასწორად გამოყენებული ინფორმაციის მისაწოდებლად და კონტაქტებისთვის დაფები არ უნდა იყოს გადატვირთული უინტერესო და დრომოკმარე ინფორმაციით. აუცილებელია იმის შემოწმება, თუ რა არის მოწოდებული ამ დაფაზე და მასხისმგებელი ადამიანის დანიშნა, რომელიც მოაშორებს ამ გამოცხადებას ინფორმაციას ან უნებართვო განცხადებებს.

უფრო ზოამცდელოა განცხადებების სხვა საინფორმაციო მასალის მიწოდება, საინფორმაციო ცენტრი ხასადილოში ან სხვა შესაფერ ადგილზე შეკრება და სადაც ინფორმაციას უფრო მიმოიხედვად მიაწვდის ფარე ცეულებრივი განცხადების დაფა.

დაჭირავებულების ჩართვა. საკონსულტაციო კომიტეტების საშუალებით დაქირავებულის ჩართვა კმის ორმხრივი ურთიერთკავშირის არხი. თუმცა, ზოგჯერ ეს დიდი შედეგების მომტანი არაა, შესაძლოა, იმის გამო, რომ პროფკავშირის მოლაპარაკებების წარმოების კომიტეტმა ამის გაცეობა უკვე დაასწრო, ან იმის გამო, რომ მათი ქვეყნები შეტისმეტად ფორმალურია, შეხედულები და არ ეხება რეალურ საკითხებს. არსებითია, კომიტეტებში განხილული ინფორმაციის გავრცელება მოველ ოფისში და საწარმოებში, მაგრამ შეუძლებელია მხოლოდ კომიტეტის წევრებზე დაყრდნობა. განცხადებების დაფაზე უნდა გაიკრას მოკლე ჩანაწერი, მაგრამ მას ხშირად არ ეთხოვლობენ, რადგან ქვეყნებრივი მასში ბევრი ჩვეულება მასალა მიწოდებულია.

ფაფი. სპეციალურად დაყენებული ფაფები, შესაძლოა, ხარე-კუქტური (დამხრე) შეთოდი იყოს კადრების ინფორმირების (მაგ. უფროსი ხელმძღვანელებისგან) ან საერთო ინფორმაციის განხილვად კომპანიის საქმეების შესახებ. თუმცა, ეს ფაფები დაქირავებულებმა შესაძლოა სათადონ შეტისმეტად ობექტურად ანდა ხელაპრულებ იმისთვის, რომ რეალური მნიშვნელობა მიახლოონ.

საკონსულტაციო ფაფი. საკონსულტაციო ფაფის (აღრე ნახსენები ბოიენგის ფაფები) კონცეფცია, როგორც ეს თავდაპირველად ჩამოყალიბდა ინჟინტრიულმა სასოციალურმა არხის იმის საშუალება, რომ დაბლელ იქნეს გაერთიანებული საკონსულტაციო კომიტეტის შესაფერული ხასათი იმით, რომ ნაბაბს ორგანიზაციაში არსებული ყველა ფონე პირისათ შეხედულებში, ინფორმაციის წარმოადგენის, მიღების და განხილვის მიზნით. საკონსულტაციო ფაფის მიზანია, გადელახოს ქვეყნებრივი კონსულტაციების შეესაბამებანი და ნაფი გარეყრული ხისტების მოწესრიგებით.

საკონსულტაციო ფაფი. საკონსულტაციო ფაფი, შესაძლოა, უნდა ამოქმედოს.

1. ორგანიზაცია:

- მოიცავს ორგანიზაციის ყველა დონეს;
- ზედა და ქვედა რგოლებს შორის რაც შეიძლება ცოტა-ოცოტა საფეხურები;

- თითოეულ ჯგუფში იყოს 4-დან 18 კაცამდე;

- თითოეული დონის ყოველ ჯგუფს უნდა ჰქონდეს უშუალო ხელმძღვანელი (მათიანდოლ მომზადებული და კონსულტორებული).

2. საკითხები:

- პოლიტიკა - ახალი ან შეცვლილი პოლიტიკის ახსნა;

გვერდები - რამდენად ესება ორგანიზაციას და უშუალოდ ჯგუფს;

- პროგრესი - როგორ მაღალ ორგანიზაციასა და ჯგუფის საქმე;

- აღმნიშვნა - ახალი თანამშრომლები, ძირითადი საკითხები (ანაზღაურება, გარანტია, მეთოდები)

3. თანამშრომლობა:

- საკონსულტაციო ჯგუფები უნდა მუშაობდნენ საბჭოს მიერ მომზადებულ ძირითად საკითხებზე რეკომენდაციის მიცემაში. ეს რეკომენდაციები უნდა ჩამოყალიბდეს და გადაეცეს ყველა ქვედა რგოლს, თუმცა საკონსულტაციო ჯგუფმა საშუალება უნდა მისცეს ყველას განიხილოს ეს რეკომენდაციები და მიიღოს უკუკავშირით პასუხები და შენიშვნები ეს კი უზრუნველყოფს ორმხრივ კონტაქტებს.

4. ვადები და ხანგრძლივობა:

- თვეში ერთხელ, მათთვის, ვინც პასუხისმგებელია და ორ თვეში ერთხელ ყველა ცადკეული აღმნიშვნისთვის - მაგრამ შესეუდრა უნდა მოხდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც რამდენა სათქმელი.

- ხანგრძლივობა - არა უმეტეს 20 - 30 წუთისა.

ბრიფინგის ჯგუფის დირსება ისაა, რომ იგი საშუალებას იძლევა, რომ დაიცვას კონტაქტები და გარკვეულწილად ოფიციალური განხილვის მის დაწევა ერთიანობით და შემდეგ კი მიტოვება ადგილია საკმაო სტიმულის უქონლობის გამო, ხელმძღვანელობით დაწევა და ქვედა რგოლებით დამთავრებული, შეწყვეტების და ჯგუფის ხელმძღვანელების არასაკმარისი მომზადებისა და მოტივაციის გამო.

ბრიფინგის ჯგუფურ სისტემას უნდა ხელმძღვანელებს და აკონტროლებდეს ზედა რგოლი, მაგრამ ეს მოითხოვს ისეთ უფროს მენეჯერს, რომლის მოვალეობაა, რწმუნებ მისცეს დარგობრივი საკითხებში და რეკომენდაციების მომზადებაში (მნიშვნელოვანია, კარგად მომზადებული მასალა, რათა ბრიფინგი განხორციელდეს თანამიმდევრობით და მოღიანად ყველა დონეს). მომზადების მენეჯერები და ჯგუფის ხელმძღვანელები და დააკორდებს სისტემის შეხვედრების ეფექტურობისა და სისწორის შემოწმებით.

თაბო XVIII. ადამიანური რესურსების რეზერვების საბაზისური პრინციპები და სააღრიცხვო სისტემები

§18.1. ადამიანური რესურსების საინფორმაციო და სააღრიცხვო სისტემები

ადამიანების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება და კადრების გაყოფილების მიერ გაცემული მომსახურების სარისხი დიდადაა დამოკიდებული არსებული ინფორმაციისა და აღრიცხვის ხარისხზე. ამასთან დაკავშირებით, მიზანშეწონილი იქნება, განეახლავთ მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნა.

- მონაცემები შედგება ძირითადი საშენი ბლოკებისაგან (ერთობლიობისაგან).

- ინფორმაცია არის მონაცემების სისტემატიზება - როგორც დრუკერი (1988) წერდა: „ინფორმაცია არის მონაცემები, რომელსაც გააჩნია აზრი და მხანი“.

- ცოდნა არის ინფორმაციის მოხმარება და წარმატებული გამოყენება.

მთავარია ცოდნა. იგი უზრუნველყოფს კადრების სპეციალ-ტეტს არა მხოლოდ იმ უნარით, რომ ეფექტურად შეასრულოს თავისი ფუნქცია, არამედ დაეხმაროს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში იმ საკითხების გარშემო, რომელიც ადამიანებს ეხება. იგი საშუალებას იძლევა, რომ კადრებზე პასუხისმგებლობა დაუკაროს პორიზონტალურ მენეჯერებს, რომლებსაც კომპიუტერისგან გამ-ფორმაციო სისტემის დახმარებით, მიუკავთ შესაძლებლობა, მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც უკავშირდება მათი ჯგუფის ხელმძღვანელობის ვალდებულებებს. როგორც რინარდ ვილერმა (1995) განიხილა: „ადამიანური რესურსების კომპიუტერისგან გამ-ფორმაციო სისტემა ფუნქციონირებს, როგორც ძირითადი ინფორ-მაციის საცავი და ცვლილების უფლების მიმნიჭებელი - ცოდნის მიღებისა და ადამიანური რესურსების გაგების გასაღები, რომელსაც შეუძლია ინფორმაციით მანიპულირება“.

ცოდნის მიღებისა და გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაცი-ული მხარდაჭერის უზრუნველყოფის საფუძველს წარმოადგენს საინ-ფორმაციო ტექნოლოგია. ამიტომ ეს თავი იქნება საინფორმაციო ტე-ქნოლოგიის შესაძლო სარგებლობის გაანალიზებით ადამიანური რესურს-ების საინფორმაციო სისტემაში და შემდეგ განხილულია მოსაზრებები, რომელიც ეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიის სტრატეგიას ასევე განხილულია ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემის გამო-ყენებისა და სისტემის ჩამოყალიბების მეთოდების მაგალითები.

კადრების საინფორმაციო სისტემებში, წვეულებრივ, უნდა შედიოდეს არაავტორმატიზებული საინფორმაციო მარაგის გარკვეული ფორმა, თუმცა ბევრი მცირე კომპანია ვერ კიდევ მთლიანად იყენებს არაავტორმატიზებულ საადრინგვო სისტემების ელემენტებს.

- საშუალება მისცეს ფუნქციას, უკუთესი სამსახური გაუწიოს პორიზონტალურ მენეჯერს;

- დააკავშიროს საკადრო პოლიტიკა და პროცესები მთელ ორგანიზაციაში და ამით, ხელი შეუწყოს კადრების მართვის ინტეგრირებული და თანამიმდევრული მიდგომის განვითარებას;

- შიდაფოსტის მონაცემები სტრატეგიული საკადრო გადაწყვეტილების მისაღებად, რათა კადრების განყოფილების წევრებს შესაძლებლობა მისცეს, მოიპოვონ და სწრაფად გაანალიზონ ინფორმაცია საკადრო პოლიტიკის ეფექტურობის დადგენაში თანადგომით, რომ ბიზნესს შეუძლია შექმნას დამატებითი ღირებულება და არა მხოლოდ გასწიოს ეკონომიკა;

- დაეხმაროს პორიზონტალურ მენეჯერებს, რათა მათ შეძლონ საკუთარი საკადრო საქმეების მართვა, რომელიც უილერის (1995) სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ესმარება „ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გადაცემაში პორიზონტალურ ხელმძღვანელებზე, არა მხოლოდ იმისათვის, რომ ადამიანის რესურსების პოლიტიკა შეფასების პროცესს დაუკავშიროს, არამედ იმისათვის, რომ პორიზონტალურ მენეჯერებს მისცეს რჩევები და რეკომენდაციები“;

- შეამციროს კადრების ფუნქციის დატვირთვა ნაკლებდირექტული დაჯილდოების შემცირებით და ეფექტური ადმინისტრაციული მომსახურების უზრუნველყოფის დაკისრებით.

ამ ეფექტურობის სრული მიღწევა შესაძლებელია, მაშინ, თუ გათვალისწინებული იქნება ადამიანური რესურსების საინფორმაციო მოთხოვნების სტრატეგიული და კორპორაციული აზრი, თუ სისტემა გამოყენებული იქნება მხოლოდ კადრების სამმართველოს გარკვეული ასპექტების ავტორმატიზებისათვის, მაშინ ასეთი აღრიცხვის წარმოება ვერ შეძლებს მისი სრული პოტენციის გამოყენებას.

§18.2. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრატეგია

ორგანიზაციის საინფორმაციო ტექნოლოგიის სტრატეგია ადამიანური რესურსების ინფორმაციისთან ერთად უპირველესად ეხება კომპიუტერიზებული ინფორმაციის გამოყენებას სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში, შემდეგ სისტემაში ნახარზად გამოყენებ-

ის სფეროებს და ბოლოს – პორიზონტალური მენეჯერის დახმარებას, უშუალოდ მოიპოვონ მათთვის საჭირო საკადრო მონაცემები ფგუყის სამართადად, როდესაც მათ დაქირავებული აქვთ ადამიანურა რესურსების მართვის ფუნქცია.

სტრატეგიული გადაწყვეტილება

სტრატეგიულ სფეროებში, რომელშიც არის კომპიუტერიზებული ინფორმაცია და ამ ინფორმაციის გაანალიზებით მიღებული ცოდნა, შედის ორგანიზაციის, ადამიანის რესურსების მოთხოვნების, მათი გამოყენების, ორგანიზაციის ჯანდაცვისა და დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხები.

ინფორმაცია, მართადად, კონცენტრირდება ისეთ სფეროებზე, როგორცაა:

- ორგანიზაციის სრულყოფა – როგორ უნდა მივსადავოს სტრუქტურა მომავალ მოთხოვნილებებს და როგორ ახერხებს საინფორმაციო ტექნოლოგია სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებას, მაგალითად მალაღუფებური ჯგუფური სტრუქტურის შექმნას;

- ადამიანური რესურსების გეგმები, განსაკუთრებით ისეთი გეგმები, რომლებიც კომპეტენტურობის მომავალ მოთხოვნებს ასახავენ და საკვალიფიკაციო ბაზას აფართოებენ;

- მომავალი განვითარებისა და მომზადების მოთხოვნილებების განსაზღვრა;

- იმ ადამიანთა მუშაობის და პირადი მახასიათებლების განსაზღვრა, რომლებსაც ორგანიზაციაში წარმატება ეჭებათ;

- ორგანიზაციის „სიჯანსაღის“ შეფასება, რომელიც იხიშება აზრისა და დამოუკიდებლობის შესწავლით და ფუნდობისა და გაცდენების მარეგებლებით, რომელსაც მცუყაართ მოტეყაციის, მუშათა ადგილზე დაქიყების და გაცდენების კონტროლის სტრატეგიის შექმნისაკენ;

- მწარმოებლურობის დონის, როგორც მისი სრულყოფის პროგრამების გაანალიზება;

- დაქირავებულთა რაოდენობის შემცირების საშუალების გაანალიზება – ბიზნესიდან ზედმეტი ხარჯების ამოღება.

§18.3 გამოყენების სფეროები

არსებობს გამოყენების უამრავი სფერო, რომლიდანაც შეიძლება ამორჩევა. სრულყოფილ საინფორმაციო სისტემაში, შესაძლოა, შედიოდეს შემდეგი სფეროები:

- დასაქმებულის ძირითადი მონაცემები;
- შეფასების ანალიზი;
- მომზადება;
- შრომის რესურსების დაგეგმვა;
- მსურველის მოძებნა და დაქირავება;
- დაქირავებულთა კონტაქტები;
- გაყიდვის კონტროლი;
- მყებულების კონტროლი;
- მუშაობის თვალყურის დევნება;
- ანაზღაურება და დახმარებები;
- ხელფასის სტრუქტურა და ანალიზი;
- სამუშაოს ხარისხის შეფასება;
- პროფესიული განმრთვლობა.

ცნობილი გამოჩენილი თანახმად, ინფორმაცია მაშინაა სასარგებლო, თუ იმით ვისარგებლებთ. იმის გადაწყვეტა, თუ რომელი სფერო უნდა ავირჩიოთ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელია უპირატესი – კადრების მართვის ასპექტები, სადაც ინფორმაცია ესმარება ადმინისტრაციული მუშაობის შემცირებაში, ხარჯების შემცირებაში, ინფორმაციის მიწოდების დასაქარებაში და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. სტრატეგიის დაწყება უმჯობესია ძირითადი ადმინისტრაციული მხარდაჭერის სფეროებით, ხოლო მონაცემთა ბაზის ჩამოყალიბების შემდეგ, მისი გამოყენების სხვა სფეროების გაფართოება.

პორტიონტალური მენეჯერის მართვა. პერსონალური კომპიუტერის ხელმისაწვდომობას და ადგილობრივ ქსელებში კლასიფიცირებული მონაცემების დამუშავების სრულყოფილ ფართო ქსელების საშუალებით, შესაძლებელი გახდა მონაცემების გამოყენება მენეჯერების მიერ. მენეჯერებს შეუძლიათ საკუთარი მონაცემების უზრუნველყოფა და ციფრების გამოყენება უწყისების (spreadsheets) მეშვეობით, მაგ. მათი საკუთარი პერსონალის ხელფასების ბიუჯეტის განაწილების ალტერნატიული გზების გათვალისწინება. ეს ყველაფერი დაექვემდებარება გაძლიერებულ დაკვირვას იმ, რომ ინფორმაცია მიეწოდებათ მხოლოდ ხელმძღვანელ პირებს, სოციალური მონაცემის გამოყენება შესაძლებელი იქნება მხოლოდ “წაკითხვის” საფუძველზე.

პორტიონტალური მენეჯერებზე სისტემის გავრცელების სტრატეგია დამოკიდებულია მოლიანად ორგანიზაციის პოლიტიკაზე, დაეკისროს მათ კადრების საკითხების გადაწყვეტილებები. მაგრამ, თუ ეს პოლიტიკა განხორციელდება, ეს მოხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პორტიონტალური მენეჯერებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია ხელმისაწვდომი გახდება.

§18.4. საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბება

ერთიანი მიდგომა, ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბებაში აუცილებელია შემდეგი უტარების გაგება. როგორც ეს უილერმა (1995) დაადგინა, კერძოდ:

- ბიზნესის არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების ჩამოყალიბება და იმის დადგენა, თუ როგორ გავლენას ახდენს ეს ადამიანური რესურსებზე აგრეთვე, საინფორმაციო სისტემების გათვალისწინება;
- მოთხოვნათა შიდა დონეზე მომზადება;
- იმ ვარიანტების შერჩევა, რომელიც დააკმაყოფილებს ადამიანური რესურსების საქმიანობის მოთხოვნებს;
- რეკომენდაციების მომზადება იმაზე, თუ როგორ მიიღო ხელმძღვანელის თანხმობა და როგორ აწარმოო გარიგება მის ხელს უნდა უწყობდეს, როგორც ფინანსური შეფასება, ისე პიზნის მოგების და მასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ცვლილების გაანალიზება. აუცილებელი იქნება გარდამავალი გეგმის მომზადება, რომელიც ადგენს საქმიანობის თანამიმდებრობას, რაც თავის მხრივ, ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, სწრაფად და ეფექტურად გადავიდეს ახალი სისტემაზე უმცირესი დარღვევებით.

საინფორმაციო სისტემის უპირატესი მახასიათებლები. როგორც რამარდ-კარპენტერი თვლის, დღევანდელი საინფორმაციო სისტემები ხაზს უსვამენ შემდეგ საკითხებს:

- მონაცემების უშუალო შეგება;
- პორტიონტალური მენეჯერებისათვის ქსელურა სისტემის ხელმისაწვდომობა (პირადი მონაცემების სათანადო დაცვით);
- სისტემები, რომელსაც გამოიყენებს “შემთხვევითი მოსარტე ბლე” და არა მინდამინც მასზე განპირობებული ექსპერტო;
- სისტემა, რომელიც შეძლებს მართოს ადმინისტრაციული პროექტები და არამხოლოდ ხელმძღვანელობის საინფორმაციო სისტემა, რომელიც დამოუკიდებელი იქნება შემთხვევითი პროექტების შეასრულებლად.

სისტემები, რომელიც პორტიონტალური მენეჯერს გახადებთ ფორმით აწვდის საჭირო ინფორმაციას.

გამოყენების სფეროებს განსაზღვრავს საინფორმაციო ტექნოლოგიის სტრატეგია აუქთნებელია, რომ ტექნიკური საშუალებები შეესაბამებოდეს ორგანიზაციულ მოთხოვნებს არსებითია იმის, რომ სისტემები ისე დაიდგმოს, რომ ადვილად შეიძლებოდეს საბაზო მონაცემების გამოყენება მართვის ინფორმაციის უზრუნველყოფა. ხისტემა ადვილად ხელშეწყობი უნდა იყოს, თან უნდა გვახსოვდეს, რომ ყველაზე მეტი დრო სჭირდება მონაცემების შეყვანას და რომ ინფორმაციის მოხაზოვებლად ნაჭირო გამოკითხვის სისტემა, რაც შეიძლება მარტივი უნდა იყოს შესასწავლად და გამოსაცემებლად.

ხისტემის შექმნის დროს უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:

- ტექნიკის არჩევა;
- პროგრამული უზრუნველყოფა;
- მონაცემთა ბაზის მართვა;
- რამდენადღა ინტეგრირებული ხელუქმის ფორმატთან;
- სისტემის ჩამოყალიბების პროგრამა.

ტექნიკის არჩევა. ტექნიკის არჩევაზე, შესაძლოა, არც იყოს, რადგან ზოგიერთი სისტემა კვლავ დაკავშირებულია დიდი კომპიუტერების მქარაშობელ ფორმასთან. მაგრამ ზოგიერთი იმ სისტემის (networked PC systems), რომელიც იყენებს მინი ან მიკრო კომპიუტერებს, რაოდენობა იზრდება, შესაძლოა იმის გამო, რომ განსაკუთრებული უპირატესობაა, რადგან მქარაშობლები (მომწოდებლები) ამ მეთოდს უტყუენ მხარს.

პროგრამული უზრუნველყოფა. პროგრამული უზრუნველყოფის კომპლექსის უამრავი არჩევანი არსებობს. პროგრამული უზრუნველყოფის ფორმები მუდმივად ანახლებენ და სრულყოფენ თავიანთ პროდუქციას. თუ ორგანიზაციას გააჩნია სისტემის გაანალიზების და პროგრამირების რესურსები, შესაძლოა საკუთარი უზრუნველყოფის შექმნა. მაგრამ დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს სისტემის გამართვას, განსაკუთრებით მაშინ, თუ იქნება განაწილებული სისტემა, რომელშიც შედიან პირი პირაღიური მენეჯერები.

მონაცემთა ბაზის მართვა. სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს მონაცემთა ბაზის-კადრების მოდიან მონაცემებს, რომელიც მათივე მხარია შედგენილი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემას იმ პროგრამას, რომელიც ქმნის და იყენებს მონაცემთა ბაზას და მონაცემთა ბაზის განაცხადებს. მნიშვნელობა ენიჭება მონაცემთა ბაზის ფორმების დიზაინს: მონაცემთა შეყვანის ფორმებს, კითხვარებს, რომელიც იყენებს სტანდარტული კოორდინატების ენას, აღწერის ბლანკს (ანკეტას), რომელიც

მონაცემთა ბაზის მონაცემების უხეში ახლია. საბაზო მონაცემები გაცილებით უკეთესი ხარისხის უნდა იყოს, თუ იგი გამოიყენება იმყო ყოველდღიურ პროცესებში, როგორცაა დაჭირდება, მომხადება და სამუშაოს სირთულის შეფასება.

ინტეგრაცია. მიუხედავად იმისა, რომ ზეგრაზი ორგანიზაციამ გამოაცხადებდა ხელფასი და კადრების მოთხოვნები (ხელფასის წვეულებებიდან აკონტროლებდა საფინანსო განყოფილება), ზეგრაზი რამე მტკიცელებს ინტეგრირებული სისტემის აუცილებლობაზე. ის სამუალებას იძლევა, ეკონომიურად გამოიყენოთ ერთი საერთო მონაცემთა ბაზა და ადგილებს ისეთ პროცესებს; როგორცაა, ანალიზურების მოქმედი სისტემა (კაფეტერია).

განვითარების პროგრამა. წარმოადგენს საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბების და განხორციელების 10 აუცილებელ ეტაპს, კერძოდ:

1. ამოცანების განსაზღვრა — ეს ემსახურება, თუ არა აღმინებრაციული ხარჯების შემცირებას, დამუშავების პროცესის დაქარებას, წინასწარ გადამწყვეტლების მიღებაში ხელშეწყობას, ან ყოველივე ამას ერთად?

2. განაცხადის ეკონომიური მიზანშეწონილობის ანალიზი და მათი საფარული ხარჯები და გართება. ეს ანალიზი შესაძლოა ნატარდეს ადგილზე ან გარე კონსულტანტების მეშვეობით, ან პროგრამული უზრუნველყოფის ცენტრების დახმარებით, რომლებიც საკონსულტაციო მომსახურებას ეწევიან. ეკონომიური მიზანშეწონილობის ანალიზი ფართოდ შეიწავლის და განსაზღვრავს გა მომეცნებდის მოთხოვნას და უზრუნველყოფს იმას, რომ ყველას, უმაც ეს ესება, ეცოდინება ის, თუ რა იგეგმება, ისარტებლენ იმით, თუ რა დახმარების გაწევა შეუძლიათ მათ სისტემის განვითარებისა და გამოყენების საქმეში. სისტემამ უნდა შეინახოს და დაამუშაოს ინფორმაცია, ხოლო გამოყენების უფლება უნდა ღყოს მითითებული, გათვალისწინებული უნდა იყოს მონაცემთა დღეის კანონის პირობები.

3. მოთხოვნათა იმ სპეციფიკაციის მომსაღება, რომელიც დუტალურად გვიწვინებს, თუ რას გააკეთებს სისტემა და როგორ მოუწდება კომპანიას მისი გამოყენება. ეს სპეციფიკაცია შესაძლოა, გამოტნებულ იქნეს ტექნიკისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მომწოდებლებთან მოთალობებით სისტემის არჩევაშიც.

4. აუცილებელია ტექნიკისა და პროგრამული უზრუნველყოფის სათანადო სისტემის არჩევა ამაში შედის გადამწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ რამდენად იქნება გამოყენებული არსებული ტექნიკა ან სისტემები (მაგ. ხელფასის სისტემა); უნდა იყოს გათვალისწინებული ქველური მუშაობის აუცილებლობაც, სამუალებებიც

ქვე გამოყენების დაკავშირება სადგურების შესწავლით) და პროექტ-სორების გამოყენებით.

5. განხორციელების პროგრამების დაგეგმვა, იმისთვის რომ მაღალეფექტური ამოცანები მოცემული დროის სავალი და გათვალისწინებული საბიუჯეტო ხარჯებით.

6. გამოყენების მართვა იმისათვის, რომ ყველას ეხმარებოდეს ამ სისტემით (პრობლემატიკური შედეგები, კადრების განვითარების წევრები) შევადგინოთ გამოცდილება საკუთარი აზრით და ამით შეიგრძნოს, რომ ეს ამოცანა და არა ამითვე თავისთვისვე.

7. პროექტის გაკონტროლება პროგრამის განხორციელების დროს იმის შესაძლებლობად, რომ სათანადოდ და დროზე სრულდება და საბიუჯეტო ხარჯების მიხედვით. როგორც კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის ცნობარში „კადრების კომპიუტერული სისტემების გამოყენების შესახებ“ არის აღნიშნული (1997), არსებითია, რომ სისტემის შემოღება და განხორციელება მართლად პროცესი უნდა იყოს. ეს ნიშნავს ერთი პიროვნების არჩევას, რომელიც შეასრულებს პროექტის მენეჯერის ფუნქციას და პასუხს ატებს ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპების შესრულებაზე.

8. ყველა გამოყენების მომზადება, რათა მათ შეძლონ ამ სისტემის მართვა და მისგან ყველაფრის მიღება.

9. შესრულების მონიტორინგი, რათა დაერწმუნდეთ, რომ სისტემა ამართლებს მოლოდინს.

10. ძირითადი სისტემის მუდმივი განვითარება გადაწყვეტილებების მიღების მხარდაჭერაში მისი გამოყენების განაფართოვლებად.

გამოყენების მაგალითები

პირადი მონაცემები. პირად მონაცემებში, შესაძლოა, შედიოდეს პირადი დაცვით მონაცემები, სამუშაოს შესახებ მონაცემები, დასაქმებითი კონტრაქტები, ხელფასის შესახებ მონაცემები, შემოსავლის შეფასება, კონტრაქტები, შინაპარობები და დაქირავების საქონლობის მანქანებზე. ეს პირადი მონაცემები, შესაძლოა, შეიცავდეს იმ ინფორმაციას ყველა განსაკუთრებულ პუნქტს რომელიც კომპანიის დისკრიმინაცია თავისი დაქირავებულის შესახებ, კვალიფიკაციის, სპეციალური უნარისა და კომპეტენტურობის, მომზადების, გაცდენების, ჯანმრთელობის ინტორის და დისციპლინის ჩათვლით.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა. საინფორმაციო სისტემის გამოყენება შეიძლება დროთა განმავლობაში ცვლილების შედეგების მოდელირებისათვის ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანთა

თითოეული უცვლელ რაოდენობასა და სტრუქტურაში და უცვლელ სივრცის გადაადგილებას. ასეთი მოდელი ირკვევს, რა ხდება ორგანიზაციაში სტაბილური და დაკომპლექტების სისტემის გამოყენებით. გამოყენებულს საკმაოდ თავისუფლად შეუძლია განსაზღვროს ნაკადის რაოდენობა და ტიპი, რაც აუცილებელია სისტემის თითოეულ დონეზე, მაგალითად:

– შემოღების – დაქირავება, გადაადგილება;

– გადინება – სხვაგან გადაადგილება, პენსიაზე გასვლა, გადაღობა (გაუკონტროლებელი დანაკარგი) პენსიაზე ადრე გასვლა (გაერო-ტროლებული დანაკარგი).

დაქირავებულითა დენადობის მონიტორინგი და კონტროლი. კომპიუტერის მოდელირებით შესაძლებელია დაქირავებულითა დენადობის მონიტორინგი და კონტროლი დახმარება. ამისათვის მათ შეუძლიათ პირთადი ინფორმაციით უზრუნველყონ ადამიანური რესურსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების სხვა სფეროები, როგორცაა დაქირავების, დისციპლინა, გადაადგილების, მომზადებისა და კარიერის შესწის პოლიტიკა.

დაქირავებულითა კადრდარული დაგეგმვა. საინფორმაციო სისტემის გამოყენება შესაძლებელია ინტეგრირებული სისტემის შესაქმნელად ბიზნესის საჭიროებისათვის დაქირავებულითა რაოდენობის შეთანხმების მიზნით. ადამიანური რესურსების კადრდარული დაგეგმვის პროცესი შესასრულებელი ამოცანების შედეგების დასაქმებულებლად ძალიან რთულდება ადამიანთა გამოყენების უფრო მოქნილი საშუალებების არსებობის გამო. ამაში შედის მრავალკვალიფიკაციურობა (დაქირავებულები, რომლებსაც შეუძლიათ შეასრულონ სხვადასხვა დავალებები) და არ ქმნიან ბარბარი პოლიტიკების შესაძლებლობის გაქრობაში. კონტრაქტით მომუშავეთა გამოყენება, შინამომუშავეების გამოყენება (ადამიანები, რომლებიც შინ მუშაობენ ან სხვა რომელიმე ცენტრში, პროცესი რომელიც გადადიხება კომპიუტერული ქსელის მუშაობით და ელექტროფონით) სადამოს ცვლები, არასრული სამუშაო-დროითი მომუშავეთა, სამუშაოს განაწილება და ა.შ.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ურთიერთმოქმედი (შეო-ანხმებული) პროცესია, რომელიც ყოველთვის იყენებს პროცესის ერთი მხარის შედეგს მეორე მხარეზე გავლენის მოსახდენად. აზრ-ეობად ადამიანთა მოთხოვნისა და მიწოდების შეფასება, პოლიტიკისა და შესაძლებლობების კადრდარული დაგეგმვა, სამუშაო დატვირთვის მოქნილობის საშუალება და ადამიანთა გამოყენება, ყველაფერი ეს გავლენას ახდენს ადამიანთა რესურსების მიწოდების პოლიტიკაზე, რომელსაც ორგანიზაცია ატარებს.

დაქირავებულთა გრაფიკი, პროფილირება წარმოადგენს დაქირავებულთა კალენდარული დაგეგმვის განსაკუთრებულ პაეტს, რომელზეც ეხება პერსონალის მისაღებას სამუშაო დატვირთვასთან და საჭირო რაოდენობის ადამიანთა აქვანა, რა დააკმაყოფილებს ცვალებადობას დროთა განმავლობაში. პროფილირების მექანიზმი გამოიყენება იქ, სადაც მუშაობის ზომიერი მოცულობაა, რომლის ხარჯების შეფასება და პროგნოზირება დიდი ხანხსტითაა შესაძლებელი პროფილირება, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს დაქირავებულის ხარჯთაღრიცხვის შესარულების კონტროლს, რადგან ადამიანების გამოყენება შესუდულოცაა და მასზე გაუღებას ახდენს საღაროს ბოუჯუტი, მუშაობის და დაქირავებულის საწარმოო ამოცანები.

პროფილირების მოდელზე შესაძლოა გამოიყენოთ:

- დაქირავებულთა გამოყენების მონიტორინგისა და შესწავლის მიზნით;
 - ზოგერთი საქმიანობის წლის სხვადასხვა დროს გადასაცემების შედეგების გამოსაცდელად და დასაქმების პროფილირებაზე მათი საფარულო შედეგების შესწავლის მიზნით;
 - ანაზღაურებასა და დასაქმებულთა სხვა დახმარების დანახარჯების ცვლილებების მონიტორინგისა და ანაზღაურების სხვადასხვა ვარაუდის გაუღებაზე მგრძნობიარობის ტესტის ჩატარების მიზნით;
 - დაქირავებულთა მომავალი მოთხოვნის პროგნოზირების მიზნით;
 - გათვალისწინებული დატვირთვისა და შესაბამისი მუდმივი და დროებითი მუშების დაქირავების სინქრონიზაციის მიზნით;
 - საქმიანობის დონის გადასინჯული პროგნოზების საფუძველზე დაქირავებულთა ბოუჯუტის შეცვლის მიზნით;
 - დაქირავებულთა ბოუჯუტის გაკონტროლების მიზნით.
- უნარის რეზერვები და აუდიტი.** ბევრ ორგანიზაციას სჭირდება შეინახოს მათთან დასაქმებული ადამიანების უნარი, კომპეტენტურობის და გამოცდილების შესახებ დეტალური ინფორმაცია. უნარისა და კვალიფიკაციის ცალკე ჩამონათვალი, შესაძლოა უკავშირდებოდეს კადრების მონაცემთა ბაზას, იმ მიზეზით, რომ ნებისმიერი ცალკეული ცვლილება გამოცდილებაში, თუ დამატებით მომზადებაში მასში ავტომატურად აღინიშნებოდეს.
- პერიოდული აუდიტი, შესაძლოა, განხორციელდეს ორგანიზაციაში არსებული კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის საინფორმაციო სისტემის მეშვეობით. ეს, შესაძლოა, შეუდაროს არსებული და მომავალი მოთხოვნების გაანალიზებას იმის დახადებამ, თუ რომელ სფეროებშია აუცილებელი დაქირავება და მომზადება.

კომპეტენციების მოდელირება. კომპეტენციების მოდელირება თავის უყრის ორგანიზაციის დაგეგმვისა და წარმოებულურობის მართვის მონაცემებს, რათა დადგინდეს გარკვეული სამუშაოებისათვის საჭირო კვალიფიკაცია და კომპეტენციები. ეს ხელს უწყობს დანიშნის, დაწინაურების და მომზადების გადაწყვეტილებებს კომპეტენციის ანალიზი ამოწმებს იმას, თუ რა დაეღება უნდა შესრულდეს და რა კომპეტენციებია საჭირო. პროფილირება შესაძლოა, მოახდინოს კომპიუტერში და მიუსადაგოს სამუშაოს მქონეთა, ან სამუშაოს მძებნელთა შეფასებებს.

დაქირავება, დაქირავების სისტემას შეუძლია შეასრულოს ოთხი ძირითადი ადმინისტრაციული ფუნქცია:

- მოსთველის დაწვრილებითი მონაცემის შენახვა;
- ამ ცნობების მოძიება და შესწორება;
- დოკუმენტის შედგენა (სისტემის მიფრება დამუშავების საშუალებებით) შეტყობინების მიღების დადასტურება გამოკითხვაზე მიწვევა, შეთავაზებები და უარის თქმა;
- ადმინისტრაციის მოხსენებები, პასუხების გაანალიზება და დაქირავების ხარჯების მონიტორინგი.

დაქირავების კონტროლის კომპიუტერიზებული კომპლექსის მეშვეობით და არა მარტო ავტომატიზებული დაქირავების შესაბამისობა (სისტემის დაწვრილება პროცესორთან) არამედ იგი, საშუალებაა ახდენს გამოყენებულს, უცებ განსაზღვროს, ვინაა გამოიყენოს, მიუსადაგოს და გამოიყენოს საკუთარი კანდიდატები.

დაჯილდოების მართვა, სისტემა გააოცრება ანაზღაურების მოდელირებისათვის და დაჯილდოების საქმიანობის შესაზრდუბლად. მისი გამოყენება შესაძლებელია სამუშაოს სორთულის შეფასების დროსაც.

ანაზღაურების მოდელირება პასუხობს კითხვებზე: „რა მოხდა თუ“ არამედ დადგება, თუ კომპანიის ერთი ნაწილის მეშვეობით X-ის, მორე ნაწილის Y-ის და განეხიროცილებო გარკვეულ პაეტს ამ სამუშაოს ფუნქციების მეშვეობით.“

- სისტემას შეუძლია, აგრეთვე:
- გაანალიზოს და ანგარიში წარადგინოს საშუალო ანაზღაურებაზე ან ანაზღაურების განაწილებაზე სამუშაოს, კატეგორიის, ასაკის და სტაქის მიხედვით;
- გაიანგარიშოს შედარებითი კოეფიციენტები იმის ჩაქენებად, თუ საშუალო ანაზღაურება კატეგორიაში როგორ განისაზღვება საკონტროლო (გეგმური) ანაზღაურებისაგან;
- გაიანგარიშოს ცვლის (შემცირების) შედეგები;
- დაესმაროს სამუშაოს სორთულის შეფასებაში;

- ივარაუდოს მომავალი ხელფასის ფონდის ხარჯები რაოდენობის დაწინაურების და ანაზღაურების დონეების ვარაუდის საფუძველზე;

- საბატონოს ანაზღაურების შემოწმება, შემოწმების ფორმების შექმნით, წინადადებების გაანალიზებით ბიუჯეტის ფონზე და მწარმოებელურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ჯილდოს ხარჯის გაანგარიშებით, ბიუჯეტში დაჯილდოების რაოდენობასა და განაწილების სხვადასხვა ვარაუდების შესაბამისად;

- მანქანის ინფორმაცია კორპორატიული შენეჯერებს, რაც გაარკვევს მათ ანაზღაურების გადაწყვეტილებებში;

- შეადგინოს ინსტრუქციები ანაზღაურების მოხაჯვარებად და წერილები იმ პირებისათვის, რომლებსაც ეცნობათ მათი ხელფასების გაზრდის შესახებ.

მწარმოებელურობის მართვა. ხაინფორმაციო სისტემის შეუქმნა ხელი შეუწვს მწარმოებელურობის მართვის ამოცანებს, ფორმების შექმნით, მწარმოებელურობის შემოწმების შედეგების გაანალიზებით და ანგარიშებით, რომელიც გეინვენტს ადამიანების განაწილებას მათი უნარისა და მწარმოებელურობის სხვადასხვა დონეების მიხედვით და იმ ადამიანების წინ წამოწეით, რომელთაც გარკვეული უნარი ან პერსპექტივა გააჩნიათ.

ეს სისტემა უკავშირდება სხვა სისტემებს, რათა უზრუნველყოს საერთო საფუძველი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შესაქმნელად და განსახორციელებლად.

მომზადება (კომპიუტერული სწავლება). სისტემის გამოყენება მომზადების ჩასატარებლად შესაძლებელია, შემდეგი დონის მიხედვით:

- კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული მომზადების მოდულის შენახვა მონაცემთა ბაზაში, რაც საშუალებას აძლევს ინსტრუქტორებს, შეარჩიონ შესაბამისი მოდული ან მოდულთა ნაკრები სწავლის განსაკუთრებული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად;

- მომზადების რეკომენდაციების გაანალიზება (რომელიც შედის მწარმოებელურობის შემოწმების შესახებ ანგარიშში), ინდივიდუალური და კოლექტიური მომზადების მოთხოვნილებების დასაბეგნად;

- შესაფერისი მოსამზადებელი კურსების შერჩევა მომზადების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად;

- დონისძიებების ჩატარება სამუშაოსგან მოწყვეტით კურსების მოხაჯვარად;

- დაქირავებულითა ინფორმირება ასეთი კურსების ჩამოყალიბების შესახებ;

- მონაცემთა შენახვა ჩვეულებრივ ან ინდივიდუალურად წარმართული სწავლების და განვითარების მოსამზადებელი პროგრამების შესახებ, რომელშიც შედის კონსპექტები (პროგრამები), სტუმბი, მომზადებაზე პასუხისმგებლობა, შემოწმების მეთოდიკა და წინსვლის შესახებ ანგარიში.

- ინსტრუქციების და შენიშვნების შედგენა ყველასათვის, ვინც უზრუნველყოფს და ვინც სამუშაოსგან მოუწყვეტლივ გადის მოსამზადებელ პროგრამებს;

- სამუშაოს შესრულების შესახებ შეტყობინების შენახვა და მიღწევების მონიტორინგი მომზადების ამოცანების ფონზე;

- მოხსენებების შედგენა, რომელშიც შეჯამებულია არსებული და მოსამზადებელი საქმიანობები და გაანგარიშებულია მოსამზადებელი პროგრამების შედეგები ეს, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მოდულებს, მათ შორის იმ მოდულებსაც, რომლებშიც უნდა განხილვდეს მომზადების პროგრამებისათვის აუცილებელი ხარჯები პრაქტიკანტებისათვის;

მომზადების ხარჯების დაფიქსირება და მონიტორინგი ბიუჯეტთან მიმართებით. შეიძლება, კომპიუტერების, როგორც მომზადების დამხმარე საშუალებების გამოყენება.

კარიერის მართვა. სისტემის შეუქმნა, ხელი შეუწვს კარიერის პოლიტიკისა და პროცედურების მართვის განხორციელებას, რაშიც შედის კარიერის დაგეგმვის და მართვის განვითარება სისტემასთან ახერხებს ცალკეული პიროვნებების განვითარების გაანალიზებით და ამ ანალიზის შედეგების შედარებით, ჯერ ორგანიზაციული მოთხოვნების შეფასებებთან, რომელიც შეიქმნა ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მოდულებით, შემდეგ კი - მწარმოებელურობის მართვის სისტემის შედეგებთან.

გაცდენის კონტროლი. გაცდენის გაკონტროლება, შესაძლებელია, დროის დაფიქსირებისა და დახწრების კომპიუტერული სისტემების მეშვეობით, რომელიც:

- იწერს მოსვლის და გასვლის დროს და რეალურად სამუშაო საათებს;

- საშუალებას აძლევს დაჭარბებულს, აღნიშნოს დრო, რომელიც ამა თუ იმ გარკვეულ სამუშაოს მოაწოდებს;

- ავიღებუდებს დაჭარბებულს დავიანების, ადრე წასვლის ან არყოფნის სხვა მიზეზების ახსნას;

- შეუძლია, დაკავშირებული იყოს ხელფასის ფონდის ხარჯვასთან, (ანაზღაურების და პრემიის გაანგარიშების მიხედვით) და აგრეთვე ცვალებადი სამუშაო საათების სისტემასთან;

- ვაჭურის ხელმძღვანელებს აქვთ ჩანაწერს, რომელიც უჩვენებს

გაცდენების ხანგრძლივობას და შიხვებს.

თანამედროვე სისტემები განიცდის წახელა-შოსვლის საათობრივ აღრიცხვის ინფორმაციას უშუალოდ გერანს, რომელიც გვერდის ხელმძღვანელების ოფისებშია, ისე რომ მათ შეუძლიათ სწრაფი ინფორმაცია აქონდეთ იმის შესახებ, თუ რამდენი ადამიანი სამუშაოზე და რამდენია დავიანების შემთხვევები.

თანაბარი შესაძლებლობების მონიტორინგი. სისტემას შეუძლია შეინახოს სამუშაო ძაღის ეთნიკური შემადგენლობის ჩანაწერები. ეს მონაცემები გაანალიზდება ეთნიკური უმცირესობის განაწილების მონაცემების მსაღებად. მათი საქმიანობის, სამუშაო კარგდროის ახაიის სამსახურის და ადგილმდებარეობის მიხედვით. ანალიზმა უნდა გვეჩვენოს ეთნიკური უმცირესობის წილი სამუშაოს თითოეულ კატეგორიაში. მსგავსი სტატისტიკური მონაცემების აღება შეიძლება ქალებისა და მამაკაცების შესახებ. ანალიზმა, შესაძლოა, მოიცავს კარიერის განვითარება, მთლიანი ანალიზის შედეგების გასაშუალოებით იმ დონეებთან შედარებით. რომლითაც სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის ქალები და მამაკაცები უითარდებიან.

კვალიფიციური სისტემა. ცოდნაზე დაფუძნებული პროგრამული უზრუნველყოფის, ან კვალიფიციური სისტემები არის კომპიუტერული პროგრამები, რომელთაც გააჩნია ადამიანის ნაჭიანობისა და გამოცდილების გარკვეული დარგების ცოდნა. მას შეუძლია გადაწყვიტოს ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები სისტემაში ჩამონტაჟებული კავშირებისა და წესების საშუალებით. მონაცემთა ბაზის სისტემისაგან განსხვავებით, რომელიც ინახავს, ახარისხებს, ამუშავებს და წარმოადგენს ინფორმაციას - ე. ი. მონაცემებს - კვალიფიციური სისტემა ინახავს, ახარისხებს, ამუშავებს და აწვდის მენეჯერებს ხელმძღვანელობის პრაქტიკის უკვე გამოხატულ ცოდნას, რომელიც დაწერილია ისეთი ენით, რომ ესმის ხელმძღვანელობას, კომპიუტერზე მომუშაისგან განსხვავებით.

კვალიფიციური სისტემები განვითარდა ცოდნის ორგანიზაციების პროცესის მუშაობით, რომელიც იწვება ცოდნის საფუძვლით ამ ცოდნაში შედის ფაქტები და უამრავი ექსპერტისა (სფეროსტიკა) - ანუ სწავლების მეთოდი) ამ ფაქტების გამოყენების შესახებ. ეს „მეთოდი“ საშუალებას იძლევა, რომ გადაწყვეტილებები მიიღონ ფაქტობრივი ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც კომპიუტერშია წარმოდგენილი. ამგვარად, ფაქტი შესაძლოა იყოს ინფორმაცია დაქირავებულის დენადობის შესახებ ბოღი სამი წლის განმავლობაში და ეს მეთოდი (rule of thumb - ემპირიული განსაზღვრა - მიახლოებითი მეთოდი) შესაძლოა იყოს ის მეთოდი, რომლის საშუა-

აღებითაც დენადობის პროგნოზირება შეიძლება მომავალი სამი წლის განმავლობაში ეს ფაქტები და წესები (მეთოდები) დამუშავებულია ე. წ. „წესების საშუალებით“, რომელიც გადგერის პრობლემებს, ან იძლევა პროგნოზებს, ხოლო ამ პროცესის შედეგები მიეწოდება გამოყენებულს.

კვალიფიციური სისტემის შეუძლია, მოგვაწოდოს დაწინაურებისათვის შესაფერისი კანდიდატების სია, მონაცემთა ბაზიდან მიღებული ინფორმაციის გამოყენებით, თუ მცირე ინფორმაცია იქნება საჭირო, იგი დაუსვამს კითხვებს გამოყენებულს. უპასუხებს გამოყენებულის შეკითხვებზე იმის შესახებ, თუ რატომ გამოვირჩიდა ეს კანდიდატები, კვალიფიციაციის, მუშაობის შეფასების შედეგები და ა. შ.

კვალიფიციური სისტემები გამოიყენება, აგრეთვე, სამუშაოს ხორთულის შეფასების (კვალიფიციაციის განსაზღვრის) განაცხადებში. სადაც ეს სისტემები იყენებენ სამუშაოს თავისებურებათა შესწავლისა და შეფასებების მონაცემთა ბაზას, შეფასების ქულების შესახებ თანმიმდევრული მსჯელობის მიზნით. ეს სისტემა ამას ახერხებს შემდეგი ქმედებებით:

- შეფასების წესების განსაზღვრა (რომელიც უკავშირდება ფაქტორებს (მოცემულ წონის?) ქულებს, თითოეული ფაქტორის დონესა და ხარისხს და შეფასების ნორმებს), რომელიც საშუალებას აძლევს შეფასებულს, სწორად შეაფასოს სამუშაოები. ამან, შესაძლოა, მიიღოს ძირითადი სამუშაოების, ან ღირეთა განსაზღვრის სახე;

- კომპიუტერული დამოტრამპების სათანადო კითხვებით, რომელიც შეეხება სამუშაოს თითოეულ ფაქტორს, რათა საშუალება მოსცეს მას; გამოიყენოს შეფასების წესები. ამაში შედის იმ სტრუქტურული კითხვარების ანალიზი, რომელიც სპეციფიკურად შეიქმნა მონაცემთა სისტემატური შეგროვებისა და ანალიზის გასაადვილებლად;

- წესების თანმიმდევრულად გამოყენება და სამუშაოს ფაქტორის ქულის განსაზღვრა;

- სამუშაოს სორთულის კლასიფიკაცია;

- სამუშაოს დახასიათება თანამდებობის მიხედვით.

§18.4 არაავტომატიზებული საადრიცხო სისტემები

ინდივიდუალური მონაცემები. ინაფორმაციის შენახვა, რომელიც შესულია ფაქტორის ანალიზის სახით კომპიუტერულ მახოფობაში, რათა შესაძლებელი იყოს ამ ინფორმაციის უკრანზე ჩვენება, ან მისი ამოგვრება ნებისმიერ დროს.

ამომწურავი სააღრიცხო სისტემა შეიცავს ცალკეული დაქირაების შესახებ ან კადრების ყველა გადაწყვეტილებების მიღებისთანავე მიღებული საჭირო ინფორმაციას, როგორც ხვეით იყო აღნიშნული, კომპანიების უმეტესობა იყენებს კომპიუტერულ დისკებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთადერთი ავტომატიზირებული დოკუმენტი იქნება დაქირაებულის განცხადების ფორმა, დასაქმების ხელშეკრულება და მუშისმიერი სხვა დოკუმენტი, რომელიც დაქირაებულის დასაქმებას შეეხება.

თუ აღრიცხვა არაა კომპიუტერიზებული, მაშინ აუცილებელი იქნება გვექონდეს არაავტომატიზებული სააღრიცხო სისტემის გარკვეული ფორმა. ასეთ სისტემაში შევა ის აუცილებელი საქმეები (დოსიეს, რომელიც ეხება ცალკეულ დაქირაებულს და კოლექტიურ მონაცემებს ყველა დაქირაებულის შესახებ, როგორც ანგარიშგების ან მოხსენების საფუძველი.

ინდივიდუალურ ინფორმაციაში უნდა შედიოდეს:

– განცხადების ფორმა, პირადი მონაცემები კვალიფიკაციის მითითებით;

– გამოკითხვისა და ცდების შედეგები ჩაწერა;

– ორგანიზაციაში მისვლის შემდეგ სამუშაოს ისტორია, რომელიც შედის გადაყენების, დაწინაურებისა და ცვლილებების დეტალები; არსებული ანაზღაურების დეტალები და ხელფასის ცვლილებები;

– კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის მარაგი, რომელიც მომუშავეს გააჩნია;

– სწავლისა და მომზადების აღნიშვნა იმ სურათის დეტალების აღნიშვნით და შედეგების მითითებით, რომელსაც ესწრებოდა;

– მუშაობის ეფექტურობის შეფასებისა, თუ საკონსულტაციო სესიების ანგარიშები;

– გაცდენის, დაგვიანების, უბედური შემთხვევის, სამედიცინო და დისციპლინური ანგარიშგება ოფიციალური გაფრთხილებისა და დროებითი დათხოვნის დეტალებით;

– შევბუდების უფლება;

– საპენსიო მონაცემები;

– ვადის ამოწურვის დაფიქსირება, წასვლის შესახებ გამოკითხვის დეტალებით და ხელახალი დანიშნვის შესაბამის დეტალებით. კოლექტიურ მონაცემებში შესაძლოა, შედიოდეს:

– დაქირაებულთა რაოდენობა, კატეგორიები და საქმიანობა;

– კვალიფიკაციის შემოწმების მონაცემები – არსებული კვალიფიკაციის ანალიზი;

– გაცდენების, დეზადობისა და დაგვიანების საკითხები;

– უბედური შემთხვევების რაოდენობა;

– ახაკი და სტაფი;

– ხელფასის განაკვეთი და ანაზღაურების დონე;

– დასაქმების ხარჯები;

– ხელმეტი სამუშაო დროის სტატისტიკური მონაცემები;

– ხანძრებისა და კონფლიქტების რეგისტრაცია;

მომზადების ანგარიში. ადამიანური რესურსების ანგარიშის და საინფორმაციო სისტემის ტიპი და კომპლექსურობა დამოკიდებული უნდა იყოს კომპანიისა და მის მოთხოვნილებებზე. მცირე კომპანიებს შესაძლოა, სტირდებოდეთ მხოლოდ სააღრიცხო პარათის სისტემა ცალკეული დაქირაებულისათვის და ფორმების მართვით სისტემა დასაქმებულთა რაოდენობის, დენადობისა და გაცდენების შესახებ ინფორმაციის ჩასაწერად. მაგრამ დიდ კომპანიებს აუცილებლად დასჭირდებათ უფრო რთული სისტემა, რადგან შეტი ინფორმაცია სამართავი, მეტი გადაწყვეტილება მისაღები და მონაცემებიც უფრო ხშირად იცვლება. საბარათო აღრიცხვა არაა საქმარისი, რადგან დამატებითი აღრიცხვა იქნება საჭირო, უფრო დეტალური ინფორმაციის მისაღებად დაქირაებულების შესახებ კომპიუტერიზებული აღრიცხვის უპირატესობა ასეთ დროს შეტად მნიშვნელოვანია.

ბაზოუნიშვილი ლიტერატურა

1. რ. ამსტრონგი, ადამიანური რესურსების მართვა, თარგმანი ინგლისურიდან, მეთოდური სახელმძღვანელო, თბილისი 2002.
2. ა. აბრალაშვილი, სახელმწიფო რეგულირება და საბაზრო ურთიერთობათა სისტემის ინოვაციური სფეროში, ჟურნ. "ეკონომიკა" №9-11, 1996.
3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (იპ. კურატორის რედაქციით) ფონდი "ვერაზია", თბილისი 1999, "არადიანი".
4. რ. ასათიანი, მენეჯმენტი, თბილისი, საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, 1995.
5. გ. ბაბუნაშვილი, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე, მენეჯმენტი, თბილისი 1998.
6. გ. ბარათაშვილი, გ. მესტერიშვილი, გ. ჯაფარიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა "ხედავ" 1993.
7. გ. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალაშვილი, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, 2007.
8. გ. ბარათაშვილი, გ. მესტერიშვილი, გ. ჯაფარიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, თსუ "ცოდნის წყარო", 1997.
9. გ. ბარათაშვილი, მენეჯერი და ეკონომიკური ინტერესთა სისტემა, ეკონომისტთა საზოგადოების რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციის მოხსენებთა კრებული, თბილისი, 1994.
10. ზ. გაღდაძე, მენეჯმენტი (ნაწილი I), თბილისი, 1993.
11. გ. გურგენიძე, როგორ უმართოთ თანამშრომლები, თბილისი, 2009.
12. გ. გურგენიძე, მენეჯერთა შრომის ორგანიზაცია, თბ. 1997.
13. ი. გოგიაშვილი, ი. ყვლიჯანაშვილი, გ. ჯოღია, მენეჯმენტის საფუძვლები, ა. გოგიაშვილი, ქ. მარშაგ, გ. ყვლიჯანაშვილი, სტრატეგიული მენეჯმენტის, თბილისი, 1998.
14. ი. ყვლიჯანაშვილი, სტრატეგიული მართვა, თბილისი 2003.
15. შ. ვეშაბაძე და სხვანი, მსოფლიო ეკონომიკა, თბილისი 2008.
16. ლ. თაკალანძე, ფინანსური სისტემაში მენეჯერების მომზადების საკითხისათვის (საფრანგეთის გამოცდილება), საქ. ბიზნესის აკადემიის შიშვე, ტ II და III, 1997 წ.
17. ლ. თაკალანძე, ი. კეტიშვილი, სამედიცინო მომსახურების ბაზარი და მენეჯერის პასუხისმგებლობა, ჟურნ. "ეკონომიკა", №6 2006 წ.
18. ც. ლომია, მენეჯერული ეკონომიკა, ნაწილი I, თბილისი, 2006.
19. ც. ლომია, საქართველოს ეკონომიკა XXI საუკუნის მიჯნაზე, თბილისი, 2005.
20. ც. ლომია, მკირე და სამუდამო ბიზნესის პრობლემები საქართველოში, ჟურნალი "საქართველოს ეკონომიკა", №6, 2008.

21. გ. ნაკაიძე, საბიზნესო მენეჯმენტი, თბილისი, ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2004.
22. უ. სამადაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები, თბილისი 2007.
23. ა. სიხაძე, ეკონომიკური თეორია, თბილისი 2006.
24. მ. ტულუშა, ნ. ყორიშვილი, მენეჯმენტი, თბილისი, თბილისის ეკონომიკური ურთიერთობათა სახელმწიფო ინსტიტუტი, 2002.
25. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, "ინოვაცია" 2006.
26. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, "ინოვაცია" 2007.
27. თ. შენგელია – თამაშდროვე ბიზნესის საფუძვლები, თბ. 2007.
28. გ. შიხაშვილი, ბ. სვინთელიანი, მენეჯმენტის ლექსიკონი, თბილისი, 2005.
29. ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბილისი, თსუ 2003.
30. გ. ღურჯკია, თ. ღურჯკია, ბიზნესის საფუძვლები, თბილისი, "საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი" 2005.
31. გ. ცაიკა, ბ. ბიჭაძე, ზ. ლიპარტია, ფინანსური მენეჯმენტი, "აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემია" 2006.
32. გ. ჯოღია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბილისი 2006.
33. გ. ჯოღია, ბიზნეს – ეტაპები და მოდელირება სელონზე, თბილისი 2006.
34. Басов Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. СПб. 1999.
35. Дафт Ричард Л., Менеджмент. Санкт-Петербург 2000.
36. Деловое администрирование, под ред. О.А. Стреховой, М., 2001.
37. Курс Управления Экономикой, Б.А. Райсберг М. «Питер», 2003.
38. Льюис Дж., Управление компанией, М., 2004.
39. Муниципальный менеджмент (под ред. проф. Т.Г. Морозовой) М., «ЮНИТИ», 1997.
40. Ashridge Management Research, Management for the Future, ashridge Management Research Group, Berkhamsted, 1998.
41. Fletcher, K. Marketing Management and information Technology, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1990.
42. Harrison, J., Holloway, M., Jenkins, T., Martin, F. and Mills, G., Management and Strategy, Certified Accountants Educational Projects Ltd, A.T. Foulks Lynch, Feltham, 1995.
43. Kay, J., The Business of Economics, Oxford University press, Oxford, 1998.
44. Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (9th end), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1997.
45. Kotler J., and Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.
46. Locke, D., Project Management (6th end), Gower, Aldershot, 1996.

სილაგუსი
(ხაგნის სასწავლო გეგმა)
2008-2009 სასწ. წელი

სასწავლო კურსის დასახელება: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

კოდი:

სასწავლო კურსის სტატუსი: ხაგანი გათვალისწინებულია ბიზნესისა და მართვის ფაკულტეტის ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის.

სასწავლო კურსის ხანგრძლივობა: სასწავლო კურსი ერთ-სემესტრიანია

ECTS – სასწავლო კურსის კრედიტები – კურსი 10 კრედიტს შეადგენს, აქედან 90 სთ. საკონტაქტოა, 160 კი – დამოუკიდებელი მუშაობისათვის.

ლექტორი: გიორგი კიკნაძე, პროფესორი, ცილა ლომია, ბინის ტ-37-96-35 მობილური: 8(58) 12-61-01

E mail: cialalomaia@yahoo.com

თბილისი – 2009

ხაგნის სწავლების კონცეფცია
აბაჰსიანური რესურსების მენეჯმენტი

ხაგნის სწავლების ჩვენს მიერ ხელახალი განხილვის საჭიროებას აქვს, როგორც და რისთვისაც ესწავლით, რას შეგეძენს ამ დისციპლინის დაუფლება.

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკური სისტემის ფორმირება-განვითარება დაკავშირებულია ბიზნესში ადამიანების მაქსიმალურ ჩართულობასთან, რისთვისაც აუცილებელია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესახებ კონცეფციისა და მეთოდების შემუშავებასთან ერთად ჟურნალური გამაზიარებელი იქნეს კადრების მართვის ახლებური მიდგომისა და იმ სტრატეგიულ წვლილზე, რაც ადამიანური რესურსების მართვას შეუძლია შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობაში. სწორედ ამ საქმეს ემსახურება თეორიულ-პრაქტიკული ხასიათის სასწავლო დისციპლინა – „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“.

კურსის მიზანია, მსოფლიო გამოცდილების შესწავლა-განხილვისა და სამომავლო თავისებურებათა გათვალისწინებით სტრატეგიებს და ადამიანური რესურსების მართვით დაინტერესებულ პირებს მიეცეს ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა იგულისხმება „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“. ხაზგასმული იქნება ისეთი საკითხები, როგორცაა, ადამიანური რესურსებით მომარაგება, ადამიანური რესურსების სრულყოფა, წახალისება, კონცეპტუალური სტრუქტურა, დასაქმების, განვითარებისა და ადამიანებთან ურთიერთობის პროცესი. აქვე მიმოვიხილავთ ადამიანური რესურსების ქცევის, განვითარების სრულყოფისა და გამოყენების ასპექტებს.

ხაგანი მიმართული იქნება მაღალი დონის მენეჯერების მომზადებაზე, რომლებიც კონკრეტულად იქნებიან, როგორც შრომის ადგილებზე, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

დასახული მიზნიდან გამომდინარე, კურსში გადმოცემულია: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები ადამიანური რესურსების ფუნქცია, ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა, ორგანიზაციაში ქვეყნის ადამიანთა მახასიათებლები, ორგანიზაციული კულტურა; მუშაობა და დასაქმება; ფსიქოლოგიური კონტრაქტი; ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო და როლები; ორგანიზაციული განვითარება; სამუშაოს დაგეგმვა და როლის შექმნა; ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი; ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა; ადამიანური რესურსების პოლიტიკა; კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა; სამუშაოს, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი, მოწვევა და შეჩვენა; ფსიქოლოგიური ტესტები; ორგანიზაციაში შესვლა და ორგანიზაციიდან წასვლა; მწარმოებლობის მართვა; წახალისების მართვა; დაქირავებული ურთიერთობები, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა.

სასწავლო კურსის ათვისებისათვის სტუდენტებს ჩუქურდები ლექციები, სემინარები, პრაქტიკული მეცადინეობები, ტესტირება, რომლებიც პარადაიზალ იქნება შერწყმული, განიხილება ხაზარ-მოლო სიტუაციები.

სასწავლო დისციპლინა – „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ გათვალისწინებულია ეკონომიკური პროფილის სტუდენტებისათვის.

სასწავლო კურსის მიზანია: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესწავლას ცენტრალური ადგილი უჭირავს ბიზნესის მართვის საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამაში. სასწავლო დისციპლინის მიზანია, მსოფლიო გამოცდილების შესწავლა-განხილვისა და სამომავლო პირობების გათვალისწინებით სტუდენტ-

ტებს მიეცეს თანამედროვე ცოდნა ბიზნესის ორგანიზაციის მართვის და ადმინისტრაციის რესურსების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებით; აღნიშნულიდან გამომდინარე, კერძოს ძირითადი ამოცანებია:

ადამიანური რესურსების მართვის რაობის, მისი ადგილისა და როლის გარკვევა მეცნიერებათა სისტემაში; ადამიანური რესურსების მართვის ბაზისთანა და ამ რესურსების გამოყენების საკითხები; ორგანიზაციაში ქვეყნის, რომელშიც მიმდინარეობს დასაქმების, განვითარების და ადამიანებთან ურთიერთობის პროცესი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცნებითი აპარატი: ჯგეროვანი დაუფლება და პარტნიორებთან პროფესიონალების ენაზე წარმატებული მოლაპარაკებების უნარის გამოყენება; საზოგადოების ნაწილში ანტიმეწარმული განწყობის დაძლევა და მათში ნაბაზრო, სამეწარმეო იდეოლოგიის დანერგვისათვის ხელშეწყობა; „კონომიკური ადამიანების“ ჩამოყალიბება, რომლებიც პირადი კონომიკური ინტერესით იხელმძღვანელებენ – საქართველოს მომავალია. ამ საქმეში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს ცენტრალური ადგილი უკავია.

სასწავლო კურსის აღწერა: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს თანამედროვე კონომიკურ მეცნიერებათა სისტემაში ერთერთი საბაზო დისციპლინაა, რომელიც ორიენტირებულია სტუდენტს მაწოდოს ადამიანური რესურსების მართვის (მენეჯმენტის) დეტალური სტრუქტურა, გაანალიზოს კადრების მართვის ტრადიციული მეთოდები, შეისწავლოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრეცედენტები: შინაარსი, რომელიც წარმოადგენს ადამიანური რესურსების ფუნქციების წარმართული კონსულტანტის როლს, მის წვლილსა და ამ წვლილის შედარების კრიტერიუმებს. ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საერთაშორისო ასპექტებს.

კურსის შესწავლის წინაპირობები: ამ კურსის ათვისებისათვის სტუდენტებს შესწავლილი უნდა ჰქონდეთ კონომიკის, მენეჯმენტის საფუძვლები, ფირმის გეოგრაფია და მართვა; ბიზნესის საფუძვლები.

სასწავლო კურსის მოთხოვნები. სტუდენტი ყურადღებით უნდა გაეცნოს სილაბუსს, კერძოდ, სწავლის ფორმატსა და მეთოდებს, გაიაზროს სრულყოფილად შეფასების კრიტერიუმები და პირობები, თანმიმდევრულად, სუსტად და დროულად შეასრულოს ყოველი სამუშაო. ლექციების შინაარსის სრულფასოვნად გაგებისა და შემდგომ დისკუსიაში აქტიური მონაწილეობისათვის სტუდენტი სილაბუსს და დამატებით წინასწარ უნდა გაეცნოს განსახილველ საკითხებს და ლექციებზე მომზადებული მოვიდეს. სტუდენტის მიერ სწავლების გრაფიკით განსაზღვრული დავალების შეუსრულებლობა, მეცადინეობაზე მოუწადებლად გამოცხადება, ან შეცდომების არასასაბუთო მიზეზით გაყვანა, საბოლოო ანგარიშში, შიშველიდან ზემო-

ქმედებს მისი ცოდნის ხარისხზე, რაც აისახება საბოლოო შეფასებაზე. სტუდენტს მოეთხოვება ვთიკის მოთხოვნების დაცვა.

სასწავლო კურსის ფორმატი: საგნის ათვისების მიზნით სტუდენტებს ნაუტარდებათ ლექცია-სემინარები, პრაქტიკული შეცადინებები. მონაწილეობას მიიღებენ სამეცნიერო-კვლევითი კონფერენციაზე.

ლექციები წაითხება აქტუალურ საკითხებზე და პრობლემურ ასპექტზე. ე.ი. ხაზი გაესმება განსახილველი საკითხის ძირითად დებულებებს, მოსმენენ მათ კრიტიკულ ანალიზს. საკითხების ასახისას ყურადღება გამახვილდება განსახილველი საკითხების მსოფლიო გამოცდილებასა და ადგილობრივ თავისებურებებზე.

სემინარულ და პრაქტიკულ შეცადინებებზე ყურადღება გამახვილდება მოსმენილი ლექციებისა და შინა მომზადებული მასალის საკანონო საკითხების სათანადოდ გააზრებაზე, განმტკიცებაზე. პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამოყენებაზე, რასაც ხელს შეუწყობს სხვადასხვა ტესტების, საგარეო მოვების, ამოცანების ამოხსნა და პრობლემური სიტუაციების განხილვა. ნაუტარდებათ კოლოკვიუმები. წერათი შეადღერო და ფინალური გამოცდა. სტუდენტებს საშუალება მიეცემა, მონაწილეობა მიიღონ დისკუსიებში და დებატებში. ამით მათ გამოუმუშავდებათ პოლიტიკის ტაქტიკა და აკადემიურ სტილში წარმართვის უნარი. სტუდენტი ბოლო სემინარზე წარადგენს რეფერატს.

სასწავლო კურსის შინაარსი

თემა I. ადამიანური რესურსების მართვის მიმოხილვა და პრინციპები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფარი, მეთოდი, ადამიანისადმი სრუნვა.

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის შემუშავება; აშშ-ის მოდელები.

ადამიანური რესურსების მართვის ბირტანული ეფრიაა, ადამიანური რესურსების მართვის დამახასიათებელი ნიშნები, ადამიანური რესურსის მართვის სელმძღვანელებისა და სპეციალისტების ძირითადი საქმიანობა.

სავილდებულო დიტერატურა:

1. მაილ აშტრონგი – ადამიანური რესურსების მართვა – ინტელისურიდან ნათარგმნი – თბილისი – 2002.

2. უმანგი სამილიშვილი – ბიზნესის საფუძვლები: თბ. 2007.

3. თემურ შენგელია – თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები, თბ. 2007.

4. ნუგზარ პაიჭაძე — პერსონალის მართვა თბ. 2003.

5. Блинов А., Василевская О., Искусство управления персоналом, уч. пособие, М. 2001.

6. Веснин В.Д. Менеджмент персонала, уч. пособие М. 2001.

თემა 2: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გარემო პირობებიდან გამომდინარე ფაქტორები. მართვის კონსულტანტის როლი.

შიდა გარემო, გარე პირობები.

შემთხვევითობის თეორია, ტექნოლოგია, კონკურენციის ზემოქმედება, რეაქცია, რომელიც გაველენას ახდენს ადამიანებზე, საქმიანობის სფეროები.

როლები: (რეაქტიული, პროაქტიული, ბიზნეს-პარტნიორის, სტრატეგული, ნარევის მომხრის როლი; მონიტორინგის როლი; ხიზლის დანერგვის როლი).

გაუკებრობები და კონფლიქტები ადამიანური რესურსების მართვაში. კომპეტენტურობა ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში.

სავალდებულო ლიტერატურა:

იგივე ის. თავი 1.

თემა 3: ადამიანური რესურსების ფუნქცია

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფარგლებში სხვადასხვა ორგანიზაციაში ცვლილებები ფუნქციის სფეროში. მართვის ინტეგრირება. ვერტიკალური და ორიზონტალური ინტეგრაცია; ადამიანური რესურსების ფუნქციის ორგანიზება; ადამიანური რესურსებისა და ორიზონტალური მართვის პერსპექტიული როლები; მხარდაჭერა და ნდობის მოპოვება; ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგი; ადამიანური რესურსების ბიუჯეტის მომზადება; მართლზომიერება და დაცვა;

გამოყენებული სავალდებულო ლიტერატურა:

ის. თავი 1

7. ვ. გურგენიძე, მენეჯერთა შრომის ორგანიზაცია, თბ. 1997.

8. მ. ტურიაშვილი, საქართველოს მოსახლეობის განათლების მოტენციალი — თბ. 1995.

9. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам, М. 2001.

თემა 4. ადამიანური რესურსის ფუნქციის წვლილი

წვლილი დამატებითი ღირებულების შექმნაში, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების გზები. ადამიანური რესურსების ფუნქციის დახმარება ხარისხის მართვის საქმეში.

როგორ შეუძლია დახმარების გაწევა ადამიანური რესურსების ფუნქციას.

ადამიანების მართვის გავლენა ბიზნესის ფუნქციონირებაზე.

თემა 5. ადამიანური რესურსების მართვა.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის არსი, პრობლემა და მახასიათებლები; საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა. სპეციალიზიკაციო დახასიათება; საერთაშორისო დასაქმების განვითარება; მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება; დაბრუნება; საერთაშორისო ანაზღაურება.

სავალდებულო ლიტერატურა:

1. მაიკლ ამსტრონგი — ადამიანური რესურსების მართვა — ინგლისურიდან ნათარგმნი — თბილისი — 2002.

2. უშნგი სამაღაშვილი — ბიზნესის საფუძვლები, თბ. 2007.

3. თემურ შენგელია — თამანდროვე ბიზნესის საფუძვლები, თბ. 2007.

4. ნუგზარ პაიჭაძე — პერსონალის მართვა თბ. 2003.

5. Веснин В.Г. Менеджмент персонала, М. 2001.

თემა 6. ადამიანთა მახასიათებლები, მოტივაცია.

უნარიანობა, ინტელექტი, პიროვნულობა, ხასიათის ქცევა, წარმომადგენლობის და კულტურის გავლენა, სქესით, რასით და უნარობით გამოწვეული განსხვავებანი.

დამოკიდებულება როლები; ორიენტაცია; მოტივაციის ცნება, მოტივაციის თეორიები; ღია სისტემის თეორია; შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია; ინსტრუმენტული თეორია; მოთხოვნილებათა თეორია; მოტივაციის შეიოდის ამოცანები; მოტივაციის პოლიტიკა.

სავალდებულო ლიტერატურა:

ის, თემა 5. იგივე

თემა 7. ორგანიზაციული ვადდებულება და ორგანიზაციის ტიპები.

ვადდებულების მნიშვნელობა; ვადდებულების კონცეფციასთან დაკავშირებული პრობლემები; მაღალი ვადდებულების ზემოქმედება; ვადდებულების პოლიტიკის ჩამოყალიბება; ურთიერთობის პროგრამები; განათლება; წახალისების მართვა; სტრატეგიული დონე; ფუნქციური დონე; სამუშაო ადგილის დონე; ორგანიზაციული სტრუქტურა; ორგანიზაციის ტიპები; ორგანიზაციული პროცესები; ჯგუფის განვითარება; იდენტიფიკაცია; ხელმძღვანელობა; ძალაუფლება; პოლიტიკა და კონფლიქტი; ორგანიზაციული კულტურა.

სავადდებულო ლიტერატურა:
იხ. თავი I. ლიტერატურა

თემა 8. მუშაობა და დასაქმებითი ურთიერთობა. მუშაობა, მასზე მოქმედი ორგანიზაციული ფაქტორები; ცვლილებები მუშაობის სტრუქტურაში; დასაქმებითი ურთიერთობა; დასაქმებითი ურთიერთობის მართვა; განაწილებითი და პროცესუალური სამართლიანობა.

სავადდებულო ლიტერატურა:
იხ. თავი I. ლიტერატურა

თემა 9. ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო და როლები. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება; ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი, დიაგნოზის დასმა, გეგმა; ორგანიზაციული დაგეგმვა; ჯგუფური მუშაობა; მოქნილობა; როლის გარკვევა; დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური დაყოფა; ორგანიზაციული განვითარება; ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები; მოქმედების კვლევა; გამოკვლევის უკუკავშირი, ინტერვენცია; პროცესებზე კონსულტაცია; ცვლილების პროცესი; ფუნქციური ცვლილება; ჯგუფის შექმნა და ბიზნისის პროცესის რეორგანიზაცია; ორგანიზაციული გარდაქმნა; ორგანიზაციის გარდაქმნის საფეხურები; სამუშაო და როლი; სამუშაოს მახასიათებლების მოტივირება და სამუშაოს დაგეგმვა; სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდები და ტექნიკა.

სავადდებულო ლიტერატურა:
თავი I. იხ. იგივე ლიტერატურა.

თემა 10. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა და ადამიანური რესურსების პოლიტიკა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ცნება და მიზანი; სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა; თანამშრომლობის და შეკავშირების კონცეფცია; ადამიანური რესურსების სტრატეგიები; განხორციელებადობის შეფასება; სასურველობის დადგენა; მიზნების განსაზღვრა; ინტეგრირებული სტრატეგია; ადამიანური რესურსების სფეროები; შრომითი ცხოვრების ხარისხის დონე; სამუშაო პირობები; განსხვავებულობის მართვა; წახალისების პოლიტიკა; ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა.

სავადდებულო ლიტერატურა:
იხ. თავი I.

თემა 11. კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი.

კომპეტენტურობის კონცეფცია, კომპეტენტურობა; პოტენციალი, დამახასიათებელი ნიშნები, თეორეზმები, ფაქტორები და პროცედურების ცოდნა, შემეცნებითი და ქცევითი უნარი.

კომპეტენტურობის სახეები; ფორმულირება; დადებითი და უარყოფითი მანიქებილები; კომპეტენტურობის რუკები; გრაფიკები; ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული მართვალ შერჩევის ცენტრები; შესრულების მართვა.

სამუშაოსა და როლის ანალიზი, კომპეტენტურობის ანალიზი; სამუშაოს თავისებურებები ანალიზი; გამოკითხვის წარმართვა; უპირატესობა და ნაკლი; ანკეტები; საკონტროლო კითხვარები; დაკვირვება; დღიურები და ჩანაწერები; როლის ანალიზი; უნარისა და ჩვევების ანალიზი.

სავადდებულო ლიტერატურა:
იხ. თავი I.

თემა 12. დაქირავებულთა უზრუნველყოფა
დაქირავებულთა უზრუნველყოფა და ადამიანური რესურსების მართვა; ადამიანური რესურსების დაგეგმვა; მიზნების მიღწევა; რეკლამარული მონიტორინგი.

დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგია; დაფინანსე

ბა და კონტროლი; არსებული ადამიანური რესურსების გაანალიზება; დაქირავებულთა დენადობა და დანაკარგი; კრიტერიუმის არჩევა; ადამიანური რესურსების მოთხოვნის პროგნოზირება; მწარმოებლურობა და ხარჯები; მოქმედების და ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების გეგმა; დაქირავეების გეგმა; მწარმოებლურობის გეგმა.

ლიტერატურა
იხ. თავი I.

თემა 13. ადამიანური რესურსების მოწვევა და შერჩევა. მოწვევისა და შერჩევის პროცესი. ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები; კვალიფიკაცია, მომზადება, გამოცდილება; შვიდ-პუნქტიანი გეგმა და ხუთკატეგორიანი სისტემა; კანდიდატების მოზიდვა; რეკლამირება; წამახალისებელი ქმედება; სასწაელო და მოსაშაადებელი დაწესებულებები; შერჩევის მეთოდების არჩევა; ფსიქოლოგიური ტესტები; ორგანიზაციაში შესვლა და ორგანიზაციიდან წასვლა.

საკვალდებულო ლიტერატურა:
იხ. თავი I.

თემა 14. მწარმოებლურობის მართვა და ადამიანური რესურსების განვითარება

მწარმოებლურობის მართვის საფუძველი; მწარმოებლურობის მართვის პროცესები; 360 გრადუსიანი უკუკავშირი.

ად. რესურსების სწავლება და განვითარება; პირადი განვითარების დიეტა და მომზადება; ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამარღება; კარიერის მართვა.

ლიტერატურა
იხ. თავი I.

თემა 15. წახალისების მართვა და დაქირავებულთა ურთიერთობები

წახალისების მართვის სისტემები; სამუშაოს სირთულის შეფასება; საბაზრო ნორმის ანალიზი; ანაზღაურების სტრუქტურა; დაქირავებულთა დახმარებები, პენსიები, დანამატები და დაჯილდოების სისტემის მართვა; დაქირავებულთა სტრუქტურა, ურთიერთობები,

პროცესები და შედეგები; მოლაპარაკების წარმოება და გარიგება; ჩართვა და მონაწილეობა; კომუნიკაციები.

ლიტერატურა
იხ. თემა I.

თემა 16. ადამიანური რესურსების დასაქმება, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა.

დასაქმების პროცესები; ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურები; ადამიანური რესურსების საინფორმაციო და საადრიცხვო სისტემები.

ჯანდაცვა და უსაფრთხოება; კეთილდღეობის მომსახურება; ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მნიშვნელობა სამუშაო და უსაფრთხოების აუდიტი. ინსპექტირება; ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ორგანიზება; დაქირავებულთა დახმარების პროგრამები.

ლიტერატურა
იხ. თავი I.

დამატებითი ლიტერატურა

1. დ. ქეშეხელი, ბიზნესი არაბიზნესური სპეციალობის სტუდენტებისათვის (თარგმანი ინგლისურიდან) თბ. 2001 წ.
2. დროის მართვა – საკონსულტაციო გამოცემა თბ. 2006
3. Гоберт Ф. Брунер, Марк Р. и др. Мастер делового администрирования. (пер. с англ. М. 2005).
4. Энциклопедия малого бизнеса, как начать свое дело (пер. с англ.) М. 1999
5. Lipsey Richard G an introduction to positive economics/ 7th ed-Weiden-vild and wicolson, 1989 <http://www.esbc.ru>
6. Kay, J., The Business of Economics, Oxford University press, Oxford, 1996.
7. Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th end), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1997.
8. Kotter J., and Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.
<http://www.gsm.pu.ru/>

ცოდნის შეფასება

ცოდნის შეფასება 100 ქულიანია, მისი გადანაწილება ცალკეულ უმაღლეს სასწავლებელში ინდივიდუალურია.

სწავლის შედეგი

სასწავლო კურსის გაელის შემდეგ სტუდენტებს ჩამოუყალიბდებათ საფუძვლიანი თეორიული ცოდნა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. ამ ცოდნის საშუალებით გამოიმუშავენ ახლებურ ეკონომიკურ აზროვნებას პრაგმატულ სამეურნეო-კომერციულ ქცევებსა და კომუნიკაბელურობას. ადამიანებთან ურთიერთობის ფორმების გამოყენებას და საკუთარი ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვის უნარ-ჩვევებს. მათ შეეძლებათ დასაქმდნენ, როგორც მენეჯერები, კერძო და სახელმწიფო ბიზნეს-სტრუქტურებში.

სასწავლო პროცესის გრაფიკი

იხ. დანართი №1

სასწავლო კურსი	საკონტაქტო საათი	შეცავილი საკითხების ფორმა	განმასწავლებელი თემა	ლიტერატურა
1	2	3	4	5
I კურსი	4 სათ.	ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი პრინციპები	1. მიაკლ. ასისტენტი - ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები 2. ცოილი ღმრთა - ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები, 2009 წ.
II კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №1 იქნა №2 იქნა №1 იქნა №2	იქნა
III კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №2 იქნა №3 იქნა №3 იქნა №3	იქნა
IV კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №3 იქნა №4 იქნა №4 იქნა №4	იქნა
V კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №4 იქნა №5 იქნა №5 იქნა №5	იქნა
VI კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №5 იქნა №6 იქნა №6 იქნა №6	იქნა
VII კურსი	4 სათ.	ტესტირება ლექცია-ტესტირება ლექცია-ტესტირება	იქნა №6 იქნა №7 იქნა №7 იქნა №7	იქნა
VIII კურსი	4 სათ.	შეჯამებითი	იქნა №1-7	5

1	2	3	4	5
VIII კერა	4 სთ.			
	I სთ.	შაღღადური	თემა №7	
	II სთ.	ვახუცაძე	თემა №8	ივ.ფ.
	I სთ.	ტესტირება	თემა №8	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №8	
IX კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №8	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №9	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №9	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №9	
X კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №9	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №10	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №10	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №10	
XI კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №10	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №11	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №11	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №11	
XII კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №11	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №12	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №12	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №12	
XIII კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №12	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №13	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №13	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №13	
XIV კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №13	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №14	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №14	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №15	
XV კერა	4 სთ.			
	I სთ.	ტესტირება	თემა №15	ივ.ფ.
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №15	
	I სთ.	ტესტირება	თემა №15	
	II სთ.	ლაშქვა	თემა №16	
ფინალური კომპიუტერი				

ტექნიკური რედაქტორი და კორექტორი: ნანა საბუნაძე
კომპიუტერული უზრუნველყოფა: ზურაბ წიერეთელი

ქალაქი ოფსეტური, ნაბეჭდი თაბახი 21.
სააღრიცხვო საგამომცემლო თაბახი 19,8.
ტირაჟი – 300.
იბეჭდება ავტორის მიერ წარმოდგენილი სახით.
ჩაბარდა წარმოებას 20.02.2009, დაიბეჭდა 19.03.2009.

გამომცემლობა „გვეროვანი უნივერსიტეტი“
თბილისი 2009

ციალა ლომაია



ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სრული პროფესორი. მოღვაწეობს თბილისის საბანკო-საფინანსო ინსტიტუტში, ქართულ-ბრიტანულ, ევროპულ და სოხუმის უნივერსიტეტებში.

მისი მეცნიერული კვლევის სფეროებია: მენეჯმენტი, მცირე ბიზნესი, სადაზღვევო საქმე; ავტორია 35-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის; კითხულობს ლექციებს ბიზნესის საფუძვლებში, მენეჯმენტის მთელ მოდულს, სადაზღვევო საქმესა და სტატისტიკაში.

მისი ხელმძღვანელობით დაცულ იქნა 50-ზე მეტი სამაგისტრო ნაშრომი, არის უმაღლესო კატეგორიის მასწავლებელი. ჰყავს მეუღლე და ორი შვილი.