

გადრი გეგზანია ანზორ დევიძე

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი



გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2015

უკ (UDK) 005.95/96

გ-628

სახელმძღვანელო მომზადებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის გამოყენების საფუძველზე. მასში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და სტრატეგია; კომპეტენტური მიდგომა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისადმი; ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის საკვანძო საკითხები; ადამიანური რესურსების დაგეგმვა; ადამიანური რესურსების შერჩევისა და გადარჩევის, მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების, პერსონალის ადაპტაციისა და სწავლების, შეფასებისა და საკადრო რეზერვების მართვის მნიშვნელოვანი საკითხები.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნესის ადმინისტრირებისა და ეკონომიკის სპეციალობის ბაკალავრებისა და მაგისტრანტებისათვის, კომპანიათა ხელმძღვანელებისა და მომუშავეებისათვის, მკითხველთა ფართო წრისათვის

რედაქტორი: **პაატა აროშიძე**, ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

რეცენზენტები: **დავით ქათამაძე**, ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი;

ნინო ფარესაშვილი, ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანის მოადგილე

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს მიერ (ოქმი №N №N№7. 16 ივლისი 2015 წელი).

© ბ. გეჩბაია, ა. დევაძე, 2015

გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2015

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის ბაზ. 19, ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30

E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-22-580-2

კურსის მიზნები და ამოცანები

სწავლების მიზანი:

მოცემული კურსის სწავლების მიზანს წარმოადგენს სტუდენტებისა მიერ ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში (როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული აქტივის) საბაზისო კომპეტენციების ათვისება, მათ შორის: ადამიანური რესურსების მართვის (შემდეგში არმ) საბაზისო კომპეტენციების გაცნობა, არმ-ის თეორიისა და პრაქტიკის გაცნობა, ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების პრაქტიკული უნარების შექმნა, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციის ეფექტური მართვისათვის.

სასწავლო კურსის მიზნები:

- ძირითადი კომპეტენციების სისტემის ფორმირება, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მართვის ეფექტურობას;
- ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციით მართვის მიზნებისა და შედეგების შეცდომის წარმოქმნის წყაროებისა და ბუნების გაგების ფორმირება;
- სტუდენტებისათვის ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის აქტივიზაციის პრაქტიკული ინსტრუმენტების ასათვისებლად შესაბამისი პირობების შექმნა.

კურსის დასრულების შემდეგ შეძლებენ:

- გააცნობიერონ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში;
- შეექმნებათ წარმოდგენა საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში;
- შეძლებენ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში პრაქტიკული სამუშაოს ორგანიზებას;

- ეცოდინებათ ადამიანური რესურსების მართვის სამუშაოს ეფექტურობის შეფასების ძირითადი მეთოდები.

კურსის ამოცანები

მოკლე ანოტაცია:

სახელმძღვანელოში განხილულია ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის პოლიტიკისა და სტრატეგიის, პერსონალის დაქირავების ტექნოლოგიის, კანდიდატების შერჩევის, პერსონალის ადაპტაციისა და შეფასებისადმი მიდგომების, პერსონალის განვითარების სისტემის შემუშავების, საკადრო რეზერვის ფორმირების ძირითადი მდგომარეობა. დახასიათებულია პერსონალის მოტივაციის, სტიმულირების და დაჯილდოების სისტემები, მოცემულია პერსონალის ქცევის მართვისადმი მიდგომები.

სასწავლო კურსი „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ წარმოადგენს მმართველობითი და ეკონომიკური პროფილის სხვადასხვა დონის საგანამანათლებლო პროგრამების ერთ-ერთ ძირითად სასწავლო კურსს. ეს ფართო და კომპლექსური დისციპლინაა, რომელიც უზრუნველყოფს დისციპლინათაშორის კავშირებს, ურთიერთკავშირშია სხვა დისციპლინებთან, ისეთებთან როგორცაა „მენეჯმენტი“, „მარკეტინგი“, „შრომის ეკონომიკა“ და ა.შ.

სასწავლო კურსი შედგენილია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ დისციპლინის მსგავსი პროგრამის შესაბამისად, სასწავლო გეგმების გათვალისწინებით და ყველა დონის სპეციალისტების მომზადებით (ბაკალავრები, მაგისტრები). კურსი ადაპტირებულია ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტებისათვის, თუმცა ის შეიძლება სასარგებლო იყოს საფინანსო-ეკონომიკური და ტექნიკური პროფილის სპეციალობის სტუდენტებისთვისაც, მეორე უმაღლესი განათლების პროგრამების მსმენელთათვის, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებისათვის, დოქტორანტებისათვის, სამეცნიერო და პრაქტიკული მიმართულებით მომუშავეები-

სათვის, რომლებიც შეისწავლიან ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებს თანამედროვე ორგანიზაციებში.

რა ადგილი გვიჭირავს ამ სამყაროში ჩვენ ადამიანებს, ჩვენს ინტელექტსა და მატერიას?! როგორია ჩვენი როლი?! ასეთ ფილოსოფიურ შეკითხავს ყველა ადამიანი უსვამს საკუთარ თავს ერთხელ მაინც და პასუხის მიუხედავად ადამიანები ფიქრობენ ამ თემაზე. ამ შეკითხვის პერეფრაზირება შესაძლებელია ორგანიზაციასთან მიმართებაში: – რა ადგილი უჭირავს ორგანიზაციაში ადამიანს, მის ინტელექტსა და მატერიას? რა როლი აკისრია მას?! აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მიზნობრივი განვითარების პირობებში, ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროში კონკურენციის გაძლიერების პირობებში.

ბოლო დროს მთელს მსოფლიოში სერიოზულად იცვლება დამოკიდებულება საზოგადოების მთავარი საწარმოო ძალის – ადამიანისადმი. მუდმივად იზრდება ადამიანის როლი ეკონომიკური განვითარების პროცესში. იგი წარმოადგენს საგანთა საზომს, მთავარ მოქმედ ძალას და პროგრესის მთავარ მოქმედ სახეს. საქართველო უკვე ორ ათწლეულზე მეტია რაც განიცდის სოციალური ცვლილებების პერიოდს. მსგავსი ცვლილებები ეხება არამარტო საზოგადოების პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალური სტრუქტურებს, არამედ მოქმედებს ასევე ადამიანთა ცნობიერებაზეც. ღრმა ტრანსფორმაციები მიმდინარეობს ფასეულობათა და მოტივაციათა სტრუქტურებში, ანუ ადამიანთა იმ გაგებაზე თუ რისთვის ცხოვრობენ და მოქმედებენ ისინი, რომელ იდეალებს ეყრდნობიან.

ყველა ტიპის ორგანიზაციაში, დიდი იქნება თუ პატარა, მწარმოებლობითი თუ მომსახურების სფეროში მოქმედი, ადამიანების მართვას ენიჭება პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა. სწორად შერჩეული, განლაგებული და პროფესიულად მომზადებული ადამიანური რესურსების გარეშე არცერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია მიზნების მიღწევა და გადარჩენა. ეს მდგომარეობა ფუნდამენტურია მართვის კონცეფციაში.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მართვის თეორიაში ერთ-ერთი ნამყვანი ადგილი უჭირავს ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემას. ეს გამოწვეულია იმით, რომ პრაქტიკამ დაამტკიცა გამოჩენილი მეცნიერებისა და მენეჯერების აზრი იმის შესახებ, რომ მხოლოდ ადამიანური რესურსები იძლევა ამოუწურავ შესაძლებლობებს კომპანიის ეფექტური განვითარებისათვის. ამასთან, ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ორგანიზაციის საკმაოდ რთულ, არაპროგნოზირებად და არასტაბილურ ელემენტს, რის გამოც მისი მართვა განსაკუთრებულ მიდგომას საჭიროებს.

ადამიანების მართვა, ეს არის მართვის ე.წ. რბილი ასპექტი.

ადამიანების გაგება და მათი მართვა მენეჯერების უმთავრესი ამოცანაა. ხოლო იმ ცვლილებების გათვალისწინებით რაც XXI საუკუნეში ხდება, ადამიანების მართვის მნიშვნელობა და როლი სწრაფად იზრდება.

კომპანიის რეორგანიზაციასა და გარდაქმნებთან ერთად ხელმძღვანელები ძალიან ხშირად იყენებენ ერთი და იგივე მოძველებულ მეთოდებს, ჰიპოთეზებს და თეორიებს იმის შესახებ, თუ რა ამოძრავებთ ადამიანებს. ბედის ირონიით სწორედ ეს ძველი მოდელები გახდა იმის მთავარი მიზეზი, რომ კომპანიების გარდაქმნა გახდა აუცილებელი. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანის ღრმა შესწავლის გარეშე ყველა გარდაქმნა უშედეგო იქნება.

წარმოდგენილი ნაშრომით ჩვენი მიზანი იყო აგვეხსნა ადამიანური რესურსების თავისებურებები და გაგვეანალიზებინა მისი დამახასიათებელი ნიშნები.

ცხადია, ნაშრომი არ იქნება დაზღვეული შენიშვნებისაგან. ამიტომაც, ავტორები სიამოვნებით მიიღებენ მკითხველის მიერ შემოთავაზებულ ყველა საქმიან რჩევებს და გაითვალისწინებენ შემდგომ მუშაობაში.

თქვენი შენიშვნები და საქმიანი წინადადებები შეგიძლიათ გამოაგზავნოთ ელექტრონულ მისამართებზე:

badrigechbaia@gmail.com

devadzeanzor@mail.ru

თემა 1.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და სტრატეგია

გეგმა:

- არსი, ტერმინები და კონცეფციები;
- ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის წარმოშობა;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები;
- ადამიანური კაპიტალი;
- პერსონალის სამსახურის როლი და ადგილი კომპანიის სტრუქტურაში;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.

1.1. არსი, ტერმინები და კონცეფციები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც ორგანიზაციაში მაღალი შედეგების მისაღებად უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მოზიდვას, ტრენინგს, დანინაურებას, განვითარებას, ანაზღაურებას, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოების დაცვას¹.

პერსონალის მართვის ენციკლოპედიური ლექსიკონის მიხედვით რუსი პროფესორი კიბანოვი (1998 წ.) კადრების ცნებაში გულისხმობს „ორგანიზაციის, სახელმწიფო სამსახურების, პროფესიული, საზოგადოებრივი და სხვა ორგანიზაციების კვალიფიციური მომუშავეების ძირითად (საშტატო) შემადგენლობას“.

ბოლო წლებში ქვეყნის საშინაო და საგარეო პრაქტიკაში ყველაზე მიღებული გახდა ტერმინი „პერსონალი“ (Person-

¹ ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2011. გვ., 8.

nel). ტერმინი „პერსონალი“ აერთიანებს სხვადასხვა ორგანიზაციულ – სამართლებრივი ფორმის სამენარმეო-სამეურნეო საქმიანობით დაკავებული სუბიექტების შრომითი კოლექტივის შემადგენელ ნაწილებს. პერსონალს მიაკუთვნებენ ყველა მომუშავეს, ვინც ასრულებს სამენარმეო ან მმართველობით ფუნქციებს. სპეციალისტების აზრით „კადრების“, „პერსონალის“, „თანამშრომლების“, „მომუშავეების“ ცნებები თავისი არსით იდენტურია.

შრომითი რესურსები – საზოგადოების მთავარი წარმოების ძალაა. შრომითი რესურსების ფორმირების, განაწილების და გამოყენების პროცესში წარმოქმნილი ურთიერთობის სუბიექტები შეადგენენ შრომისუნარიან მოსახლეობას. შრომითი რესურსების მთავარ ხარისხობრივ მახასიათებელს წარმოადგენს შრომისუნარიანობა.

პერსონალის მართვა

ამ კონცეფციის მეცნიერულ საფუძველს, რომელიც ვითარდებოდა XX საუკუნის 30-იანი წლებიდან, წარმოადგენს ბიუროკრატიული ორგანიზაციების თეორია, როდესაც ადამიანი განიხილებოდა ფორმალური როლით – თანამდებობით, ხოლო მართვა ხორციელდებოდა მბრძანებლურ-ადმინისტრაციული მექანიზმით (პრინციპები, მეთოდები, უფლებამოსილებები, ფუნქციები). ეს კონცეფცია განსაკუთრებით აქტუალური იყო ცენტრალიზებული გეგმიური ხელმძღვანელობისა და საკუთრების სახელმწიფო ფორმის ბატონობის პირობებში. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალის მართვაზე თანამედროვე შეხედულებები მჭიდრო კავშირშია ადამიანის მართვასთან ადამიანური ურთიერთობების თეორიის პოზიციით და თანამედროვე დროში ახალი სახელწოდება მიიღეს.

ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანი განიხილება არა როგორც თანამდებობა (მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტი), არამედ როგორც არაგანახლებადი რესურსი – სოციალური ორგანიზაციის ელემენტი სამ მთავარ კომპონენტთან (შრომითი ფუნქციები, სოციალური ურთიერთობები, მომუშავის მდგომარეობა) ერთიანობაში. ქართულ პრაქტიკაში ეს კონცეფცია გამოყენებადი გახდა ბოლო 25 წლის განმავლობაში და გარდაქმნების წლებში გავრცელდა როგორც „ადამიანური ფაქტორის აქტივიზაცია“.

ადამიანური რესურსები – ცნება, რომელიც ასახავს ნებისმიერი საზოგადოების მთავარ სიმდიდრეს, რომლის აყვავებაც შესაძლებელია ამ რესურსის წარმოების, განვითარების და გამოყენების პირობების შექმნით, თითოეული ადამიანის ინტერსების გათვალისწინებით.

ცნება „ადამიანური რესურსები“ უფრო ფართოა, ვიდრე „შრომითი რესურსები“ და „პერსონალი“, რადგან იგი შეიცავს ადამიანთა სოციოკულტურული მახასიათებლებისა და პიროვნულ-ფსიქოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობას.

„პერსონალის მართვისა“ და „ადამიანური რესურსების მართვის“ ცნებების უკეთესი შედარება განხილულია ქვემოთ – „ადამიანური რესურსების მართვის აქსიომები“, აქსიომა 5.

ადამიანის მართვა.

ამ კონცეფციის შესაბამისად ადამიანი – ორგანიზაციის მთავარი სუბიექტი და მართვის განსაკუთრებული ობიექტი, რომელიც არ შეიძლება განხილული იქნეს როგორც „რესურსი“. სწორედ ადამიანის სურვილებისა და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება. აღნიშნული კონცეფციის ფუნქციონირებად ითვლებიან იაპონური მენეჯმენტის ლიდერები კ. მაცუსიტა და ა. მორიტა, იგი მჭიდრო კავშირშია რუსი ფილოსოფოსების მიერ შექმნილ, ადამიანის მრავალმხრივი

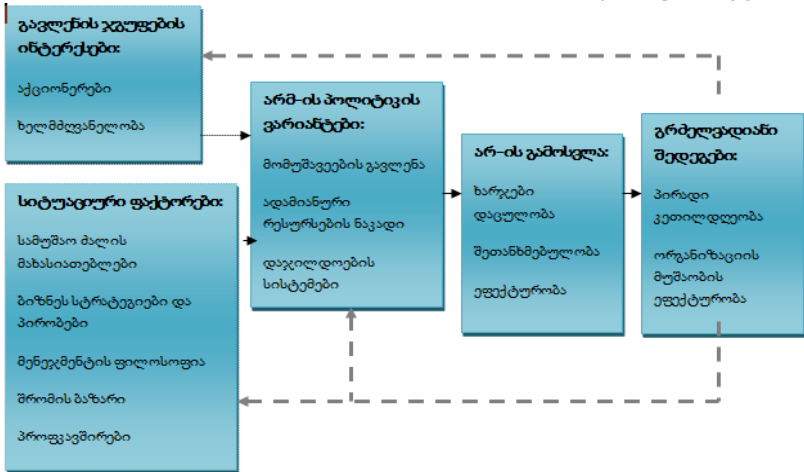
განვითარების კონცეფციასთან (ლ. ა. ზელენოვი და სხვა). მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ კადრებთან პრაქტიკული მუშაობისას მოცემული კონცეფცია განიხილება უფრო თეორიული თვალსაზრისით.

1.2. „ადამიანური რესურსების მართვის“ კონცეფციის წარმოშობა

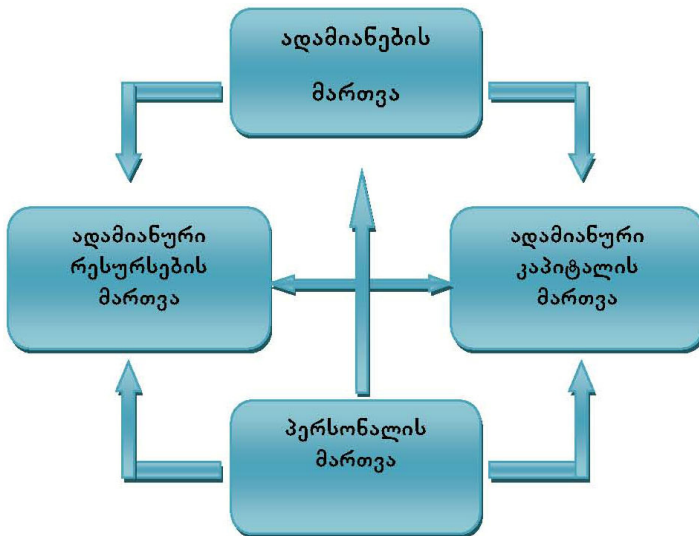
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში ერთ-ერთი ავტორიტეტული და მსოფლიო დონის სპეციალისტის მაიკლ ამსტრონგის განსაზღვრების თანახმად, „ადამიანური რესურსების მართვა – ეს არის სტრატეგიული და ლოგიკურად შესაბამისი მიდგომა სანარმოს მეტად ღირებული აქტივების, ანუ იქ მომუშავე ადამიანების მართვისადმი, რომლებსაც კოლექტიურად და ინდივიდუალურად შეაქვთ ნვლილი სანარმოს ამოცანების გადაჭრაში“.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია გაჩნდა 80-იან წლებში ამ ათწლეულისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი იდეების პოპულარიზაციის სფეროში მომუშავე ავტორების მშფოთვარე აქტიურობის ფონზე.

ნახ.1. არმ-ის ჰარვარდის სქემა



ნახ. 1.2. ადამიანის მართვის ასპექტები



ადამიანური რესურსების სისტემა თავის თავში აერთიანებს შემდეგ ელემენტებს:

- **ადამიანური რესურსების ფილოსოფია**, რომელიც აღწერს მენეჯერთა საერთო ღირებულებებს და სახელმძღვანელო პრინციპებს;

- **ადამიანური რესურსების სტრატეგია**, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართულელებას;

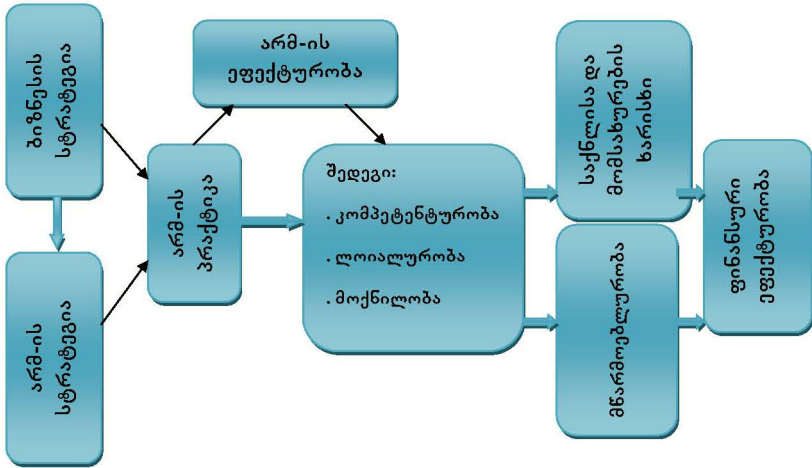
- **ადამიანური რესურსების პოლიტიკა**, იგი წარმოადგენს ღირებულებებს, რომლებიც განსაზღვრავენ თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონკრეტულ სფეროებში ეს პრინციპები, ღირებულებები და სტრატეგიები;

- **ადამიანური რესურსების პროცესები**, იგი შედგება ფორმალური პროცედურებისა და მეთოდებისგან, რომლებიც გამოიყენება ადამიანური რესურსის სტრატეგიული გეგმებისა და პოლიტიკის განსახორციელებლად;

- **ადამიანური რესურსების პრაქტიკა**, რომელიც შედგება მენეჯერების მიერ გამოყენებადი არაფორმალური მიდგომებისაგან;

- **ადამიანური რესურსების პროგრამები**, რომლებიც საშუალებას იძლევა გეგმაზომიერად (სისტემატურად) იქნეს გამოყენებული პრაქტიკაში ადამიანური რესურსის სტრატეგიები, პოლიტიკა და პრაქტიკა

ნახ. 1.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და ეფექტურობა



1.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი მიმართულია განავითაროს ორგანიზაციის შესაძლებლობა მიაღწიოს წარმატებას ადამიანის პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენებით. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნების ფორმირებისას მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს მათი **შეთანხმებულია კორპორაციულ სტრატეგიასთან**, ანუ ისინი მიმართული უნდა იყოს ფირმის საერთო მიზნების რეალიზაციისაკენ და მაქსიმალურად უნდა გააძლიეროს მისი ეფექტურობა.

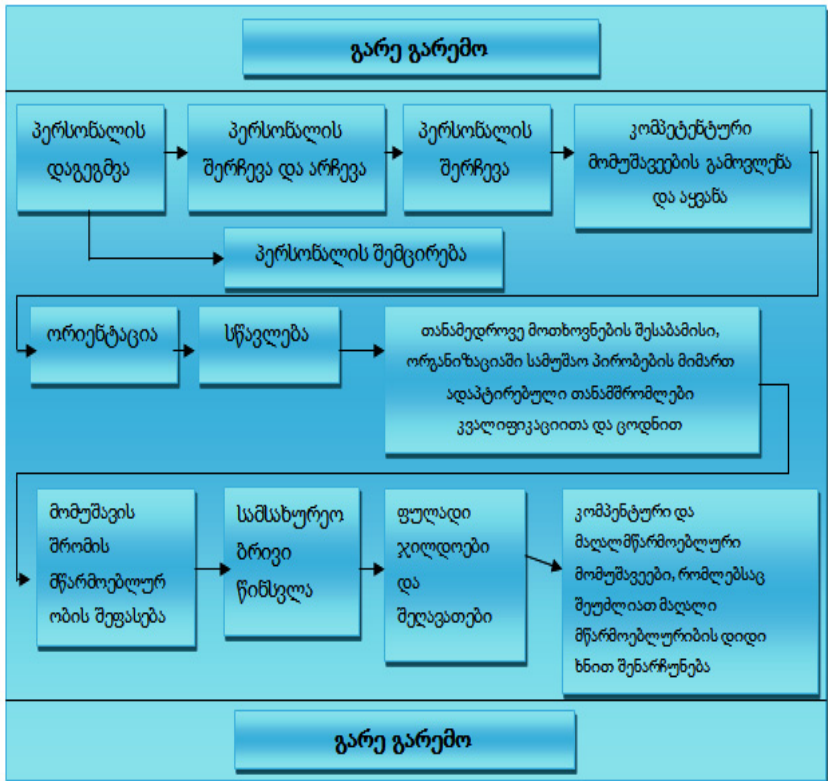
ადამიანური რესურსების მართვის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მომუშავეთა პოტენციალის განვითარება საზოგადოებისა და საწარმოს მიზნების შესაბამისად და მისი ეფექტური გამოყენება. ამასთან მაქსიმალურად უნდა იყოს დაცული ყოველი მომუშავეს ინტერესები, კოლექტივის წევრებსა და ხელმძღვანელობას შორის კონსტრუქციული თანამშრომლობის ურთიერთობების მოწყობის ხარჯზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები:

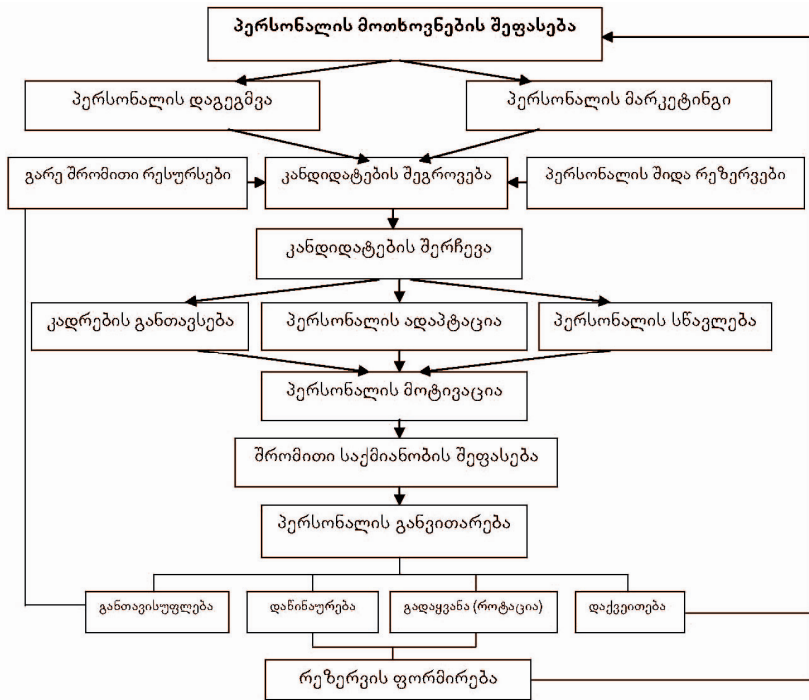
- კონკრეტული სამუშაოსთვის კომპეტენტური, მოტივირებული კანდიდატების პოვნა;
- კომპეტენტური მომუშავეების მუშაობის ეფექტურობის უზრუნველყოფა;
- კომპეტენტური თანამშრომლების შენარჩუნება.

პერსონალის მენეჯმენტის მიზანია – ორგანიზაციის შტატების დაკომპლექტება და მომუშავეთა მაღალი მწარმოებლურობის შენარჩუნება შრომითი რესურსების დაგეგმვის გზით, ახალი მომუშავეების მოძებნის ან მათი რაოდენობის შემცირების გზით, შერჩევით, ორიენტაციით, სწავლებით, სამსახურეობრივი წინსვლით, დაჯილდოების სისტემით, ასევე მიღწევების სამართლიანი შეფასებით.

ნახ. 1.4. პერსონალის მართვის პროცესი



ნახ. 1.5. პერსონალის მოთხოვნის შეფასება



პერსონალის მართვის მნიშვნელობა კომპანიის მართვის საერთო სისტემაში

- კითხვა: ვინ მართავს პერსონალს?
- პასუხების ვარიანტები
- გენერალური დირექტორი;
- პერსონალის სამსახური;
- უშუალო ხელმძღვანელი;
- არავინ.



პერსონალის განყოფილებას ხელმძღვანელობს უშუალო ხელმძღვანელი.

პერსონალის სამსახური უზრუნველყოფს ამ საქმიანობის მეთოდოლოგიურ და ორგანიზაციულ მხარდაჭერას

როდისაა აუცილებელი პერსონალთან სისტემური სამუშაოს ორგანიზაცია?

ნახ. 1.6. პერსონალის მართვის სისტემის მიზნები და ამოცანები



ცხრილი 1. პერსონალის მართვის სისტემა: ქვესისტემები ვინ მართავს პერსონალს?

ფუნქცია	უშუალო ხელმძღვანელი	პერსონალის სამსახური
პერსონალის შერჩევა	20 %	80 %
პერსონალის ადაპტაცია	80 %	20 %

შეფასება	50 %	50 %
სწავლება და გან- ვითარება	50 %	50 %
მოტივაცია	30 %	70 %

1.4. ადამიანური რესურსების მართვის აქსიომები

აქსიომა 1 – სწავრმოს ნებისმიერი პრობლემა – არის ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემაც.

აქსიომა 2 – სწავრმოს პერსონალი – ეს არამარტო სწავრმოს მომუშავეებია, არამედ ისინიც, ვინც მოდის სწავრმოში და ვინც ტოვებს მას.

აქსიომა 3 – დამეირავებლისა და მომუშავის ინტერესების გაგება და დაახლოება – ეს უმოკლესი გზაა სწავრმოს მუშაობის ეფექტურობის ასამღლებლად.

აქსიომა 4 – ადამიანური რესურსების მართვის ნებისმიერი პრობლემა – ეს საერთო პრობლემაა ხაზობრივი და საკადრო მენეჯერებისთვის.

აქსიომა 5 – მომუშავეების მართვისას ყოველთვის არსებობს როგორც სტრატეგიული (ადამიანური რესურსების მართვა), ისე ოპერატიული (პერსონალის მართვა) ასპექტები.

აქსიომა 6 – პერსონალის კონკრეტული მართვა დამოკიდებულია იმაზე, თუ სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და კარიერის რა ეტაპზე იმყოფება მომუშავე.

1.5. ადამიანური კაპიტალი

ადამიანური კაპიტალი (შემდეგში-აკ) ორგანიზაციაში – ეს არის ადამიანის მიერ ინვესტირებული და დაგროვებული კომპეტენციების, ცოდნისა და პიროვნული უნარების შედეგად ფორმირებული მარაგი, რომელიც განხორციელებულია შემოქმედებით შრომაში და მიზანშეწონილად გამოიყენება ორგანიზაციაში როგორც წარმოების ფაქტორი.

ადამიანური კაპიტალის ელემენტები:

- სოციალური კაპიტალი;
- პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება;
- პიროვნული კომპეტენციები;
- ემოციური ინტელექტი;
- ჯანმრთელობის კაპიტალი.

ადამიანური კაპიტალი არის წარმოების საშუალება და ფაქტორი გონებრივი შრომის პროცესში და წარმოადგენს მართვის მნიშვნელოვან ობიექტს. აკ-ის მიზანია – ადამიანების მიერ შექმნილი ღირებულებების მაქსიმიზირება.

აკ-ის მართვის სფეროები:

- პროექტირება და ინვესტირება;
- წარმოებითი გამოყენება;
- შეფასება და დაჯილდოება.

ak-ის მართვის პრინციპები – ადამიანური კაპიტალის მართვამ უნდა უზრუნველყოს ღირებულებების მაქსიმიზაცია ეკონომიკური ინვესტირების პირობებში მისი ეფექტური გამოყენებით.

ადამიანური კაპიტალის პროექტირება

აკ-ის პროექტირებამ ხელი უნდა შეუწყოს საწარმოს ადამიანური რესურსების ეფექტურად გამოყენებაში.

აკ = Hard skills + Soft skills

Hard skills („მკაცრი უნარები“) – ტექნიკური ცოდნა და შესაძლებლობა, რომელიც დაკავშირებულია განსაზღვრული თანამდებობრივი ფუნქციის შესრულებასთან. მაგალი-

თად, მეტყვეობისთვის hard skills-ეს არის განსაზღვრული დეტალის გამოჩარხვა, ბუღალტრისთვის – საგადასახადო კანონის ცოდნა და ბალანსის შედგენა, პერსონალის მენეჯერისთვის საკადრო საქმის წარმოების ცოდნა, მოტივაციის ძირითადი თეორიების ცოდნა და ა.შ.

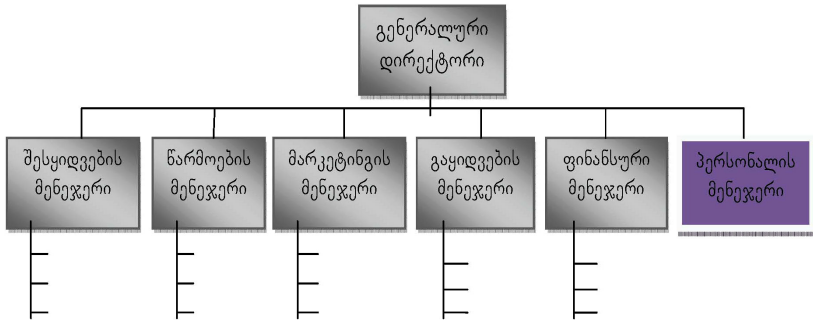
Hard skills, hardware კომპიუტერებში, არის „რკინა“, ანუ ის უნარები, რომლებიც აუცილებელია ჩვენთვის, რათა შევასრულოთ სამუშაო მაღალ პროფესიულ დონეზე. ეს არის განათლება, გამოცდილება, დამატებითი ცოდნა. დიდი ხნის განმავლობაში ითვლებოდა, რომ სამუშაოს ეფექტურობა სწორედ ამ უნარების განვითარების დონეზეა დამოკიდებული. ამიტომ ადამიანის მიერ სამუშაოს მიღებაში უდიდეს როლს ასრულებდა მისი დიპლომი, ინტელექტის დონე, გავლილი კურსებისა და სერთიფიკატების რაოდენობა.

1.6. პერსონალის სამსახურის როლი და ადგილი კომპანიის სტრუქტურაში

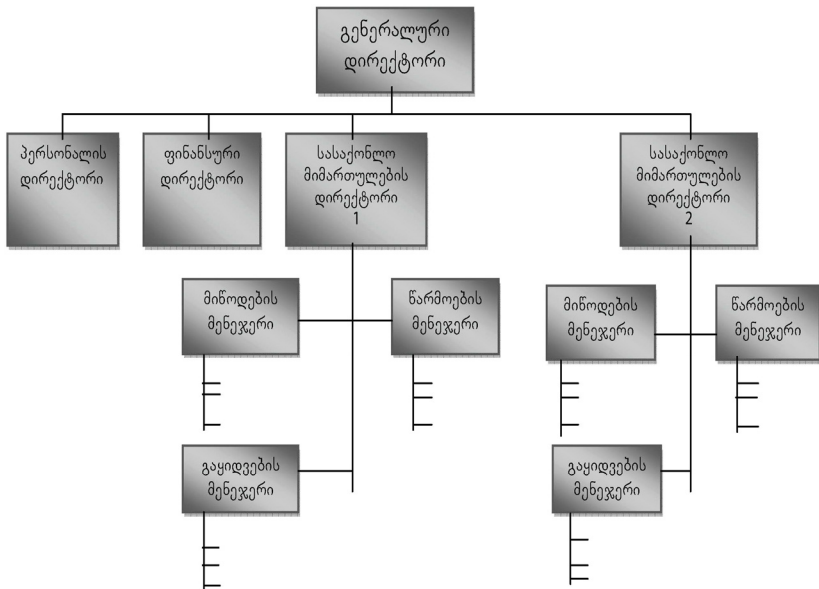
ეფექტურად მომუშავე პერსონალი – თანამედროვე კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი კონკურენტული უპირატესობაა. ამ უპირატესობის გაძლიერების საშუალებას იძლევა პერსონალის მართვის სისტემა, რომელიც ორიენტირებულია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე.

საწარმოს სტრუქტურის ვარიანტები და მასში HR-ის განყოფილების ადგილი.

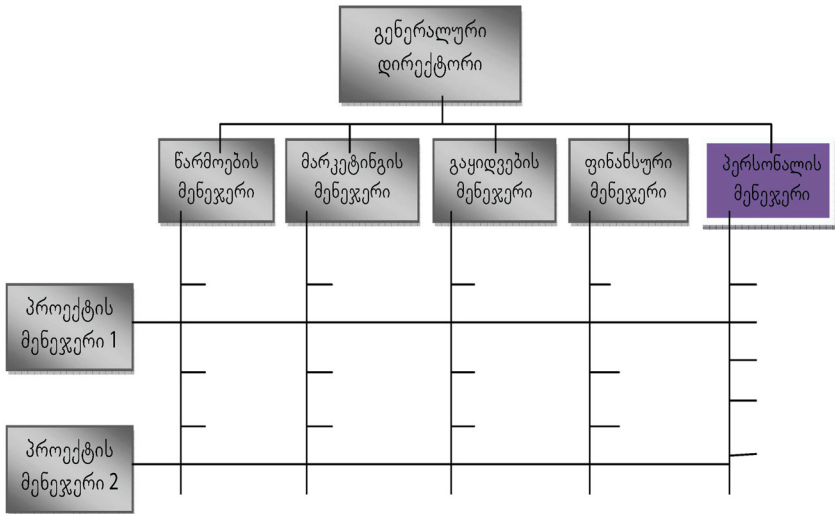
ნახ. 1.7. ფუნქციონალური სტრუქტურა



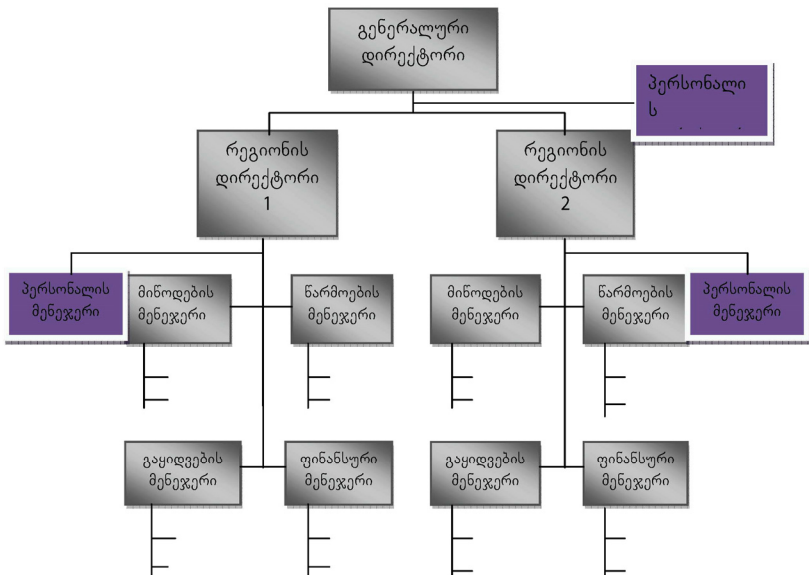
ნახ. 1.8. სასაქონლო სტრუქტურა



ნახ. 1.9. მატრიცული სტრუქტურა



ნახ. 1.10. რეგიონალური სტრუქტურა



ნახ. 1.11. პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის სტრუქტურა (ტიპიური)



საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და სტრატეგია, არსი, ტერმინები, კონცეფციები;
2. განმარტეთ არმ-ის ჰარვარდის სქემა;
3. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების სისტემის ელემენტები;
4. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები;
5. გაანალიზეთ პერსონალის მოთხოვნის შეფასება;
6. ჩამოთვალეთ პერსონალის მართვის სისტემის მიზნები და ამოცანები;
7. ახსენით ადამიანური რესურსების მართვის აქსიომები;
8. განმარტეთ ადამიანური კაპიტალი და მისი პროექტირება;
9. ახსენით პერსონალის სამსახურის ადგილი და როლი კომპანიის სტრუქტურაში.

თემა 2.

კომპეტენციური მიდგომა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისადმი

გეგმა:

- კომპეტენციისა და კომპეტენტურობის არსი;
- კომპეტენციის სახეები;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

2.1. კომპეტენციისა და კომპეტენტურობის არსი

კომპეტენტური ადამიანები სამუშაოზე ნიშნავს იმას, რომ ისინი ამართლებენ ეფექტური შესრულების მოლოდინს, მათ შესწევთ უნარი გამოიყენონ ცოდნა, კვალიფიკაცია და პირადი თვისებები მათი რიგისთვის განკუთვნილი ამოცანებისა და ნორმების მისაღწევად².

კომპეტენტურობის არსის გავრცელება დაიწყო რ. ბოიატზისმა (Boyatzis, 1982). მან განავითარა იგი კვლევაში, რომელშიც დაადგინა, რომ წარმატებულ მენეჯერს ნაკლებად წარმატებული კოლეგისაგან განასხვავებს არა მარტო ერთი ფაქტორი, არამედ მთელი რიგი ფაქტორებისა. ფაქტორების ეს რიგი შეიცავს პიროვნულ თვისებებს, მოტივებს, გამოცდილებას და ქცევით მახასიათებლებს, რომლებსაც სხვადასხვანაირი სახელწოდება აქვს. ბოიატზისი განსაზღვრავდა კომპეტენტურობას როგორც: *„ადამიანის შესაძლებლობა მოიქცეს ისე, რომ დააკმაყოფილოს სამუშაო მოთხოვნები*

² ც. ლომია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014. გ., 190

განსაზღვრულ ორგანიზაციულ სფეროში, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს სასურველი შედეგების მიღწევის მიზეზს“. იგი გვთავაზობდა კომპეტენტურობის შემდეგ „ჯგუფებს“:

- ხელმძღვანელობის მიზანი და საქმიანობა;
- დაქვემდებარებულების მართვა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- ლიდერობა.

არსებობს მიდგომები კომპეტენციის განსაზღვრებისადმი:

ამერიკული მიდგომა.

კომპეტენცია – ეს არის თანამშრომლის ძირითადი მახასიათებელი, რომლის ფლობისას მას შეუძლია აჩვენოს სწორი ქცევა და შესაბამისად მიაღწიოს სამუშაოზე მაღალ შედეგებს.

ევროპული მიდგომა.

კომპეტენცია – ეს არის თანამშრომლის შესაძლებლობა იმოქმედოს ორგანიზაციის სტანდარტების შესაბამისად (სტანდარტ-მინიმუმის განსაზღვრა, რომელიც მიღწეულ უნდა იქნეს თანამშრომლის მიერ).

პრაქტიკული მიდგომა.

კომპეტენცია – ეს არის ქცევითი მახასიათებელი, რომელიც აუცილებელია თანამშრომლისთვის სამუშაო ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად, რომლებიც ასახავენ ქცევის აუცილებელ სტანდარტებს.

კომპეტენტურობა – ეს არის შესაძლებლობა, რომელიც აუცილებელია სამუშაო ამოცანების შესასრულებლად და სამუშაოს აუცილებელი შედეგების მისაღებად.

კომპეტენციების კლასტერები – არის ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული კლასტერების ნაკრები (ჩვეულებრივ, ერთ „შეკვრაში“ სამიდან ხუთამდე).

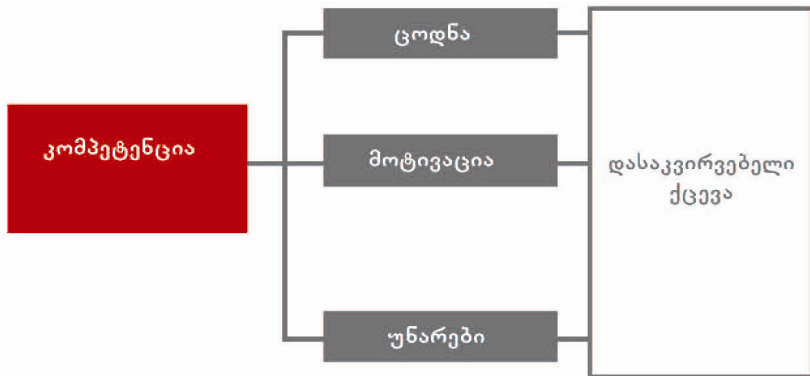
ჩვენი შეხედულება.

კომპეტენცია – ეს არის ცოდნის, უნარების, საქმიანი და პიროვნული თვისებების ერთობლიობა, რომელიც მომუშავეს

საშუალებას აძლევს წარმატებით იმოქმედოს დასმული ამოცანების რეალიზებისას³.

შენიშვნა: არ უნდა აგვერიოს ერთმანეთში აქ გამოყენებული განსაზღვრება და „კომპეტენცია“ როგორც პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების სფერო (მაგ: ვილაცის კომპეტენციის საკითხის გადანწყვეტა).

ნახ. 2.1. დასაკვირვებელი ქცევა



კომპეტენტურობის გაგება საფუძვლად უდევს ადამიანური რესურსების მართვას და პირდაპირაა დაკავშირებული სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარ მიზანთან – მოიპოვოს და განავითაროს მაღალკომპეტენტური მომუშავეები, რომლებიც მარტივად მიაღწევენ მიზნებს და ამგვარად მაქსიმალურ წვლილს შეიტანენ საწარმოს მიზნების მიღწევაში.

პროფესიული კომპეტენციები:

- კომპეტენციები, რომლებიც მიეკუთვნება სამუშაოს და ინტელექტის დონეს;
- კომპეტენციები ცოდნის დონეზე;
- კომპეტენციები უნარების დონეზე;

³. ავტორები. ბ. გეჩაია, ა. დევაძე

➤ კომპეტენციები ქცევის დონეზე (*ურთიერთობები, პრინციპები, ნორმები და ღირებულებები, ქცევის მანერა და ა.შ. განსაზღვრული თანამდებობის დასაკავებლად აუცილებელი თვისებები*).

„ცოდნის“, „უნარები“ და „კომპეტენციის“ გაგების თანაურთიერთობა.

➤ **ცოდნა** – ინფორმაცია, რომელის მიღებაც და გამოყენებაც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად;

➤ **უნარი** – მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება შედეგის მისაღწევად;

➤ **კომპეტენცია** – უნარის გამოყენება ისე, რომ სამუშაო შესრულდეს განსაზღვრული სტანდარტის მიხედვით;

➤ **კომპეტენციის სახელწოდება** – როგორც წესი მოკლე ტერმინია, რომელიც გამოყოფს ერთ კომპეტენციას სხვა კომპეტენციებისგან, ამავდროულად არის შენახვადი და ადვილად დამახსოვრებადი.

კომპეტენციების მოდელი.

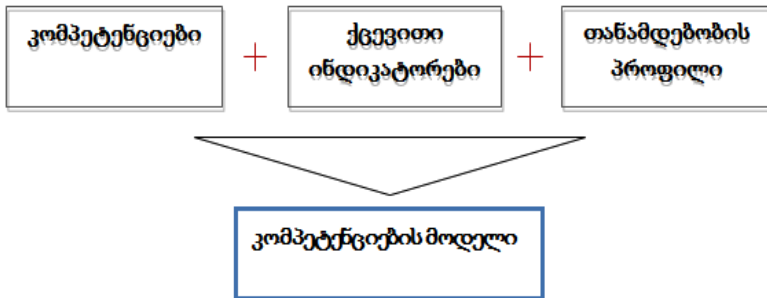
კომპეტენციების მოდელი – კომპეტენციების და ქცევის ინდიკატორების ნაკრებია, რომლებიც აუცილებელია მომუშავის მიერ მისი ფუნქციის წარმატებით შესასრულებლად.

კომპეტენციის მოდელის დანიშნულება – პერსონალისადმი მოთხოვნების უნიფიკაცია და სამუშაო ქცევის ერთიანი სტანდარტების აღწერა – მომუშავეთა შეფასებისა და განვითარების საფუძვლები.

კომპეტენციების მოდელის დანიშნულება

განსაზღვრავს:	აღწერს:	საფუძვლად უდევს:
მომუშავის თანამდებობრივი მოვალეობის შესასრულებლად აუცილებელ პროფესიულ მახასიათებლებს.	განსაზღვრული კომპეტენციების მფლობელი მომუშავის საქმიანობის მახასიათებელ მოქმედებების ნაკრებს.	კონკრეტულ თანამდებობაზე მომუშავის წარმატებით მუშაობისათვის აუცილებელი კომპეტენციების გამოვლენის დონისადმი მოხოვნების ფორმირებას.

ნახ. 2.2. კომპეტენციების მოდელი

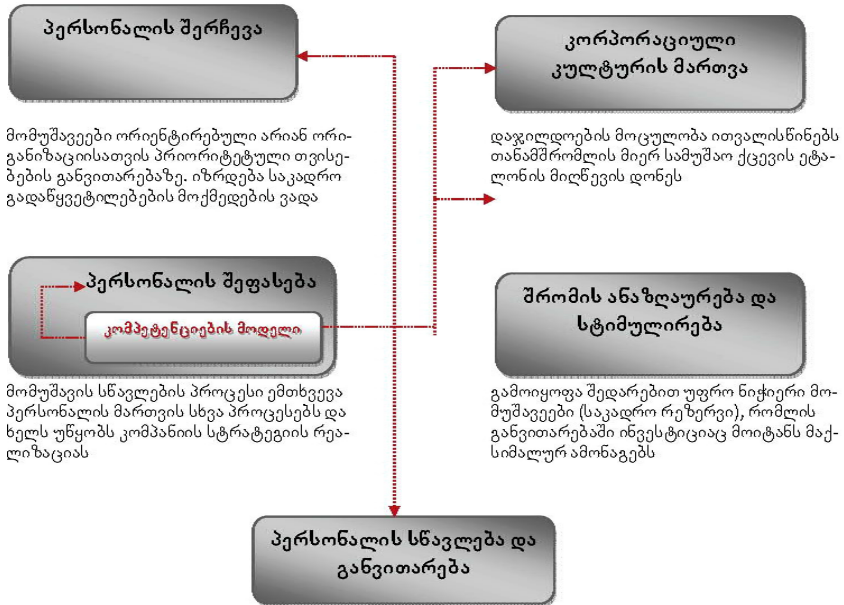


კომპეტენციების მოდელი – კომპეტენციების ნაკრებია, რომლებიც აუცილებელია მომუშავისათვის თანამდებობის სხვადასხვა დონეზე და კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, ასევე თავისი საქმიანობის სხვადასხვა ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად.

ნახ. 2.3. პერსონალის მართვის სისტემაში კომპეტენციების მოდელის ადგილი

კომპანიაში მიზილდებიან თანამშრომლები, რომელთა პოტენციალიც შეესაბამება ორგანიზაციის განვითარების მოთხოვნებს

კომპანია ღებულობს მომუშავეის სამუშაო ქცევის ეტალონს, რომლის ტრანსლაციაც სამუშაოებსას იძლევა შეიქმნას ერთიანი კორპორაციული სახე



კომპეტენციების სახეები:

➤ **კორპორაციული (ანუ მთავარი)** – კომპეტენციები, რომლებიც მხარს უჭერენ კომპანიის უმთავრეს მისიას და ღირებულებებს და როგორც წესი, გამოყენებულია ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამდებობის მიერ.

მაგალითად:

ღირებულებები	კომპეტენციები
ყურადღება კლიენტებისადმი	
1. სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზაცია	
2. უკუკავშირი და კორექტივების შეტანა	
3. ურთიერთობების აგება	
4. რთული საკითხების გადაწყვეტა	
ეფექტურობა და ოპერატიულობა	
5. რესურსების გამოყენება	
6. განუსაზღვრელ სიტუაციებში მუშაობა	
7. შედეგის მიღწევა	
8. მუდმივი წინსვლა და ინოვაციები	
უსაფრთხოება	
9. რისკების გამოვლენა და შეფასება	
10. შრომის უსაფრთხოების გეგმის განხორციელება	
11. შრომის უსაფრთხოების წესების დაცვა	
12. გარემომცოფების არაუსაფრთხო ქცევის კორექტირება	
გუნდური სამუშაო	
13. მიზნების, ნორმებისა და წესების ერთობლივი შემუშავება	
14. გუნდური სამუშაოს შესრულება	
15. გუნდის ეფექტურობის ამაღლება	
16. პასუხისმგებლობის გადანაწილება	
ხალხისადმი პატივისცემა	
17. ურთიერთობის სტილი	
18. შემოთავაზებების გათვალისწინება	
19. ყურადღება თანამოსაუბრისადმი	
20. შეთანხმების დაცვა	

➤ **მმართველობითი** – კომპეტენციები, რომლებიც გამოიყენება მართვის ყველა დონის თანამდებობებთან მიმართებაში. გამოიყენება ხელმძღვანელის შეფასებისას.

➤ **სპეციალური** – კომპეტენციები, რომლებიც გამოიყენება სხვადასხვა დეპარტამენტების განსაზღვრული ჯგუფის თანამდებობებთან მიმართებაში. მაგალითად, თითოეული განყოფილების თანამშრომლებისათვის ხდება სპეციალური კომპეტენციების შემუშავება: გაყიდვების, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ფინანსური და სხვა განყოფილებებისათვის.

კომპეტენციების პროფილი

კომპეტენციების პროფილი – კომპეტენციების ჩამონათვალია, მათი გამოვლენის დონის ზუსტი განსაზღვრაა, რომელიც ეკუთვნის კონკრეტულ თანამდებობას.

მაგალითად:

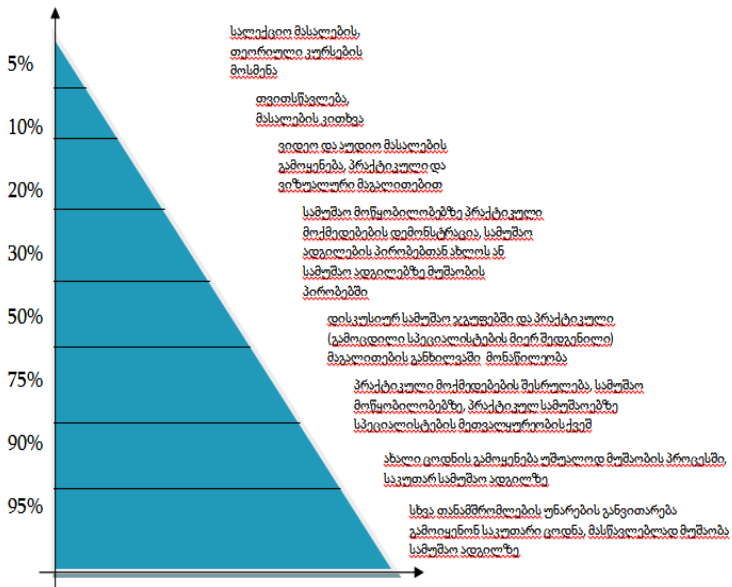
ცხრ2.1. სამენარმეო-სავაჭრო კომპანიის კომპეტენციების მოდელი (კვებითი პროდუქტების ბაზარი)

კლასტერი	კომპეტენციები
ბიზნესის განვითარება	<ul style="list-style-type: none"> ➤ პროფესიონალიზმი; ➤ კლიენტებთან მუშაობა; ➤ ცვლილებებზე ორიენტაცია; ➤ განვითარებაზე ორიენტაცია.
შედეგების მიღწევა	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ბიზნეს-ხედვა; ➤ მიზნების დასახვა; ➤ გადაწყვეტილებების მიღება; ➤ სამუშაოს ხარისხი; ➤ შიდაგზი პასუხისმგებლობა;
ადამიანებთან მუშაობა	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ჯგუფში მუშაობა; ➤ ლიდერობა

კომპეტენციის განვითარების ფორმები და ინსტრუმენტები

კომპეტენციების განვითარების ეფექტურობის დამოკიდებულება გამოყენებულ ფორმებზე, გრაფიკულად წარმოდგენლია ნახაზზე.

კომპეტენციების ათვისების ეფექტურობა



კომპეტენციების განვითარების სახეები და ფორმები

2.2. კომპეტენციის სახეები

კომპეტენციები შეიძლება იყოს ზოგადი სპეციფიკური, საწყისი, შედეგობრივი და განმასხვავებელი.

ზოგადი და სპეციფიკური კომპეტენციები. კომპეტენციები შეიძლება მთლიანად იყოს და ეხებოდეს ყველა ადამიანს ისეთ საქმიანობაში, როგორცაა მართვა, მიუხედავად გარკვეული როლისა. კომპეტენციების ჩამონათვალი ეხებე მთელ პერსონალს, ან მონათესავე პროფესიათა ჯგუფს, სადაც მუშაობის ხასიათი მსგავსია, მაგრამ სხვადასხვა დონეზე სრულდება, ან შესაძლოა ვრცელდებოდეს ისეთ კატეგორიებზე, როგორცაა: მენეჯერები, პროფესიული პერსონალი, ოფისის პერსონალი და ა.შ. სასურველია დადგინდეს ადამიანთა ინდივიდუალურ როლებთან დაკავშირებული კომპეტენციები.

საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციები. საწყისი კომპეტენციები არის ძირითადი კომპეტენციები, რაც აუცილებელია სამუშაოს განსაკუთრებულად შესასრულებლად, რომელიც არ ანსხვავებს მაღალ და დაბალ მწარმოებლურობას, შედეგის კონცეფცია კი მას ანიჭებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

თუმცა, როგორც მკვლევარი ვუდროფი აღნიშნავს, განსხვავება საწყის და შედეგობრივ კომპეტენციებს შორის არის ის, რომ კომპეტენციების მაღალი პროპორცია სამუშაოსათვის არის, როგორც საწყისი, ისე შედეგობრივი კომპეტენცია. ადამიანებს სჭირდებათ გარკვეული დონე სამუშაოს დაწყების დროსაც, მაგრამ თუ მაღალია დონე, ეს მისასაღებელია.

განმასხვავებელი კომპეტენციები. განმასხვავებელი კომპეტენციები განსაზღვრავს ქცევით იმ მახასიათებლებს, რომელსაც გვიჩვენებს მაღალმწარმოებლური შემსრულებელი და რომელიც განსხვავდება დაბალმწარმოებლური მაჩვენებლების მქონე ადამიანების მახასიათებლებისაგან. ალაღეფექტური შემსრულებლისაგან მოსალოდნელი კომპე-

ტენციების დონის განსაზღვრა ზოგიერთ სფეროში შესაძლოა გამოყენებული იქნას, როგორც ქცევის მოდელი, რომელიც განხილული იქნება შესრულების მართვის შესახებ შეთანხმებისა და შესრულების შემონმების პერიოდში.

მაღალეფექტურ და ნაკლებადეფექტურ შემსრულებელს შორის განსხვავების აღმოჩენის ერთ-ერთი საშუალებაა დადებითი და უარყოფითი მაჩვენებლების დადგენა თითოეული კომპეტენციისათვის.

ფორმულირება. ფორმულირება გულისხმობს ნარმართვას, მხარდაჭერას და მოტივაციას, იმისათვის, რომ ცალკეულმა ადამიანმა და ჯგუფმა მიაღწიოს დადებით შედეგს.

საკონტროლო კითხვები თვითშემონმებისათვის

1. განმარტეთ კომპეტენცია და კომპეტენტურობის არსი;
2. განმარტეთ კომპეტენციების მოდელი;
3. გაანალიზეთ პერსონალის მართვის სისტემაში კომპეტენციების მოდელის ადგილი;
4. ჩამოთვალეთ კომპეტენციების სახეები.

თემა 3.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა

გეგმა:

- ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ცნება, სახეები და შემადგენლობა;
- საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მიზნები და პრინციპები;
- ორგანიზაციული (კორპორაციული) კულტურა;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკაში უნდა ვიგულისხმოთ:

- საკადრო სამუშაოს სტრატეგიის ფორმირება;
- მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა;
- პერსონალის შერჩევის, განაწილების და განვითარების მეცნიერული პრინციპების განსაზღვრა;
- პერსონალთან მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა კონკრეტულ პირობებში ორგანიზაციის განვითარების ამა თუ იმ პერიოდში.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის **დანიშნულება** – ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესაბამისი მიზნების დროული ფორმულირება, პრობლემებისა და ამოცანების განსაზღვრა, გამოსავლის პოვნა და მიზნების მიღწევის ორგანიზებაა. ისევე როგორც ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია, საკადრო პოლიტიკის შემუშავებაც ხდება შიდა რესურსების, ტრადიციების და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რასაც ქმნის გარე გარემო.

3. 1. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ცნება, სახეები და შემადგენლობა

„ორგანიზაციის პოლიტიკა“ აერთიანებს წესების სისტემას, რომელთა შესაბამისადაც იქცევა მოცემული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა მთლიანად და რომლის მიხედვითაც მოქმედებენ ამ სისტემაში შემავალი ადამიანები. ორგანიზაციის პოლიტიკა აერთიანებს: გარე ეკონომიკურ პოლიტიკას, ფინანსურს, ორგანიზაციის მიზნებს და ამოცანებს, საქმიანობის საგანს, ფუნქციებს და ორგანიზაციულ სტრუქტურას, კონკურენტებთან ურთიერთობის სისტემებს, საინფორმაციო პოლიტიკას და ა.შ. საერთო პოლიტიკაში ერთ-ერთი ძირითადი ადგილი უკავია საკადრო პოლიტიკას. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკასთან საკადრო პოლიტიკის შესაბამისობის პრინციპის რეალიზაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების საფუძველს.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა – საკადრო სამუშაოს გენერალური მიმართულებაა, ორგანიზაციული მექანიზმების პრინციპების, მეთოდების, ფორმების ერთობლიობა მიზნებისა და ამოცანების შემუშავების მიხედვით, რომლებიც მიმართულია საკადრო პოტენციალის შენარჩუნებაზე, გაძლიერებასა და განვითარებაზე, კვალიფიცირებული და მაღალმწარმოებლური შეკრული კოლექტივის შექმნაზე, რომელსაც შესწევს უნარი დროულად მოახდინოს რეაგირება ბაზრის მუდმივად ცვალებად მოთხოვნებზე ორგანიზაციის განვითარების და მისი პერსონალის მართვის სტრატეგიის გათვალისწინებით.

საკადრო პოლიტიკაზე საუბრისას არ შეიძლება მისი იდენტიფიცირება პერსონალის მართვასთან. ცნებები „პერსონალის მართვა“ და საკადრო პოლიტიკა“ არ არის იდენტური. ტერმინი “პერსონალის მართვა“ უფრო ფართოა რომლის ერთ-ერთ შემადგენელსაც წარმოადგენს საკადრო პოლიტიკა.

ღია საკადრო პოლიტიკა ხორციელდება მაშინ, როცა ორგანიზაცია გამჭვირვალეა პოტენციური თანამშრომლებისთვის ნებისმიერ დონეზე: შესაძლებელია დაინყო მუშაობა როგორც ყველაზე დაბალი თანამდებობიდან, ისე ყველაზე მაღლიდან. ორგანიზაცია მზადაა მიიღოს თანამადებობაზე ნებისმიერი სპეციალისტი, თუ ის ფლობს შესაბამის კვალიფიკაციას, იმ სამუშაო გამოცდილების გაუთვალისწინებლად რომელიც მას მიღებული აქვს მოცემულ ან სხვა მონათესავე ორგანიზაციაში. ასეთი ტიპის საკადრო პოლიტიკა ტარდება ახალ ორგანიზაციებში, რომლებიც აწარმოებენ ბაზრის ათვისების აგრესიულ პოლიტიკას, ორიენტირებულნი არიან სწრაფ ზრდაზე და დარგში მონინავე პოზიციების მოპოვებაზე.

დახურული საკადრო პოლიტიკა ხორციელდება მაშინ, როცა ორგანიზაცია ორიენტირებულია ახალი პერსონალის საქმიანობაში ჩართვაზე მხოლოდ დაბალი თანამდებობრივი დონიდან, ხოლო ვაკანტური ადგილების შევსება ხდება მხოლოდ უკვე არსებული თანამშრომლებით. ასეთი ტიპის საკადრო პოლიტიკა დამახასიათებელია ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან განსაზღვრული კორპორაციული კულტურის ფორმირებაზე.

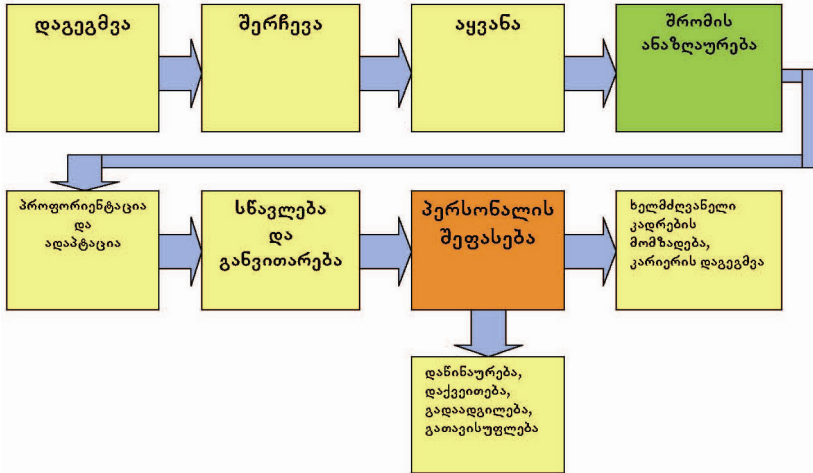
ამგვარად, **საკადრო პოლიტიკა – შეხედულებების, მოთხოვნების, პრინციპების სისტემაა, რომელიც განსაზღვრავს პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, ფორმებს და მეთოდებს.**

3.2. საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მიზნები და პრინციპები

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის მიზანი – კადრების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შემადგენლობის დროული განახლების და შენარჩუნების უზრუნველყოფაა, ასევე მისი განვითარების უზრუნველყოფა ორგანიზაციის, მოქმე-

დი კანონმდებლობის, შრომის ბაზრის მდგომარეობის მოთხოვნების შესაბამისად, რომელიც მიიღწევა საკადრო პოლიტიკის ფორმირების საშუალებით.

ნახ. 3.1. ადამიანური რესურსების მართვის ქვედანაყოფების ფუნქციები:



საკადრო პოლიტიკის მიმართულებები:

- ✓ პერსონალისადმი ძირითადი მოთხოვნების განსაზღვრა;
- ✓ საკადრო სტრუქტურის ფორმირება, არმ- ის მართვის პროცედურებისა და მექანიზმების შემუშავება;
- ✓ შრომის ანაზღაურების კონცეფციის შემუშავება, მომუშავეთა სტიმულირება;
- ✓ პერსონალის მოზიდვისა და გათავისუფლების კონცეფციის ფორმირება;
- ✓ პერსონალის სწავლება და განვითარება;
- ✓ შრომითი ცხოვრების ხარისხი.

საკადრო პოლიტიკის ტიპები:

- ✓ *ანტაგონისტური*: ორგანიზაცია წყვეტს რისი გაკეთება სურს მას და მომუშავეებს მოეთხოვებათ ამ მოთხოვნების შესაბამისობა. მომუშავეები ავლენენ საკუთარ ძალას, თანამ-

შრომლობაზე უარის თქმით.

✓ **ტრადიციული:** კარგი ყოველდღიური სამსახურეობრივი ურთიერთობები, ხელმძღვანელობა სთავაზობს, მომუშავეები კი რეაგირებენ შემოთავაზებაზე მათ მიერ არჩეული წარმომადგენლების მეშვეობით.

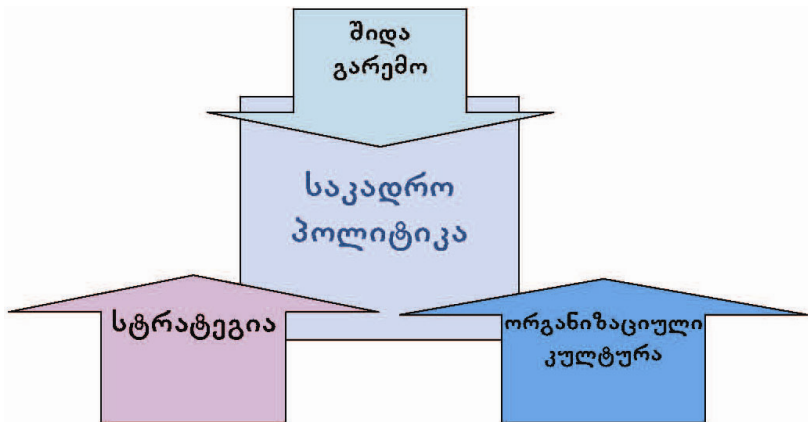
✓ **პარტნიორობა:** ორგანიზაცია ახორციელებს მომუშავეების ჩართვას ორგანიზაციული პოლიტიკის სხვადასხვა ასპექტების შემუშავებასა და რეალიზაციაში, მაგრამ იტოვებს ხელმძღვანელობის უფლებას.

✓ **უფლებამოსილების განაწილება:** მომუშავეები ჩართული არიან გადაწყვეტილებების მიღებაში ყოველდღიურ და სტრატეგიულ საკითხებში.

საკადრო პოლიტიკაზე გავლენას ახდენს:

- ორგანიზაციული კულტურა;
- კომპანიის სტრატეგია;
- გარე გარემო.

ნახ. 3.2.



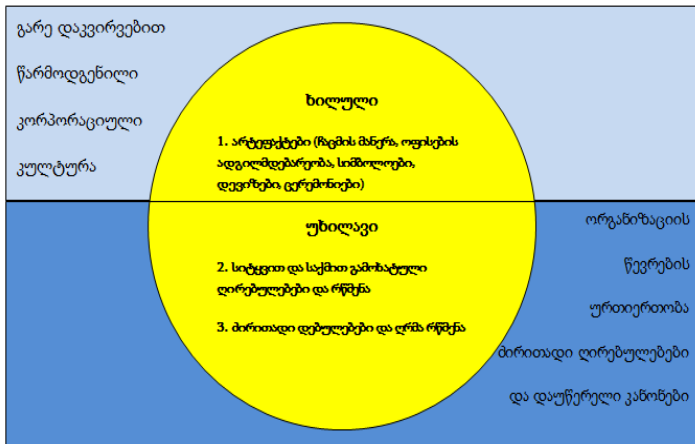
3. 3. ორგანიზაციული (კორპორაციული) კულტურა

კორპორაციული კულტურა – მნიშვნელოვანი დებულებების ნაკრები, რომლებიც მიღებულია ორგანიზაციის წევრების მიერ და გამოიხატება ორგანიზაციის იმ ღირებულებებში, რომლებიც აძლევენ ადამიანებს მათი მოქმედებების მიმართულებებს.

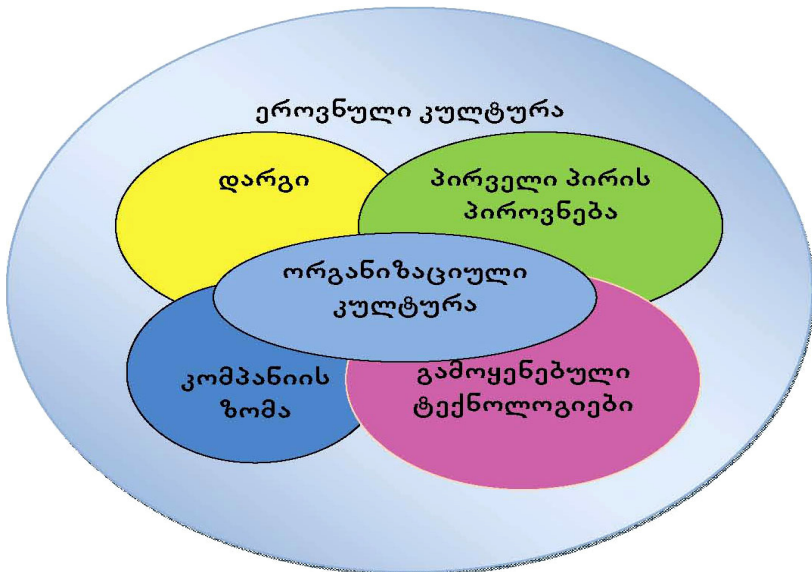
ძირითადი მახასიათებლები:

- დეკლარირებული ღირებულებები, ნორმები და წესები (რეგლამენტები);
- კორპორაციული სტილი და სიმბოლიკა;
- თანამშრომლების ქცევა (სამუშაოს შესრულების მოდელები, კოლექტივში ურთიერთკავშირის სისტემა, ტრადიციები);
- მართვის სისტემა (ორგანიზაციული სტრუქტურა, პერსონალი (შემადგენლობა, ცოდნა და უნარები, შიდა მოტივაციის სისტემა), დაგეგმვის, კოორდინაციის და კონტროლის სისტემა, ბიზნესის-მიზნები, ამოცანები და მათი რეალიზაციის სტრატეგია);
- ფილოსოფია;
- ორგანიზაციული კლიმატი.

ნახ. 3.3. ორგანიზაციული კულტურის დონეები



ნახ. 3.4. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები



კორპორაციული კულტურის ეფექტური მართვის პირობები:

- შეთანხმებული გაგების არსებობა და კომპანიის დომინანტი ღირებულებების მიღება მართვის ყველა დონეზე;
- დეკლარირებული ღირებულებების შესაბამისობა საქმეების რეალურ მდგომარეობასთან („ორმაგი“ სტანდარტების არარსებობა);
- მომუშავეების ჩართვა კორპორაციული ნორმებისა და ღირებულებების შექმნაში (კორპორაციული კულტურის „ტრანსლაცია“) და შიდა კომუნიკაციების განვითარებული სისტემა.

კორპორაციული კულტურის როგორც არმ-ის ელემენტის მიზნები:

- თანამშრომლების მიერ კომპანიის სტრატეგიების და მისი იდეოლოგიისა და პოლიტიკის მიღების გაგების უზრუნველყოფა;
- თანამშრომლების კომპანიისადმი ლოიალური დამოკიდებულების უზრუნველყოფა.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ საკადრო პოლიტიკა: ცნება, სახეები, შემადგენლობა;
2. განმარტეთ ღია და დახურული საკადრო პოლიტიკა;
3. გადმოეცით საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მიზნები და პრინციპები;
4. განმარტეთ ორგანიზაციული (კორპორაციული კულტურა);
5. გადმოეცით და დეტალურად განიხილეთ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე მოქმედი ყველა ფაქტორი.

თემა 4.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

გეგმა:

- ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მოდელები და სქემები;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

4.1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მოდელები და სქემები

ორგანიზაციის ფარგლებში მიმდინარე დაგეგმვა/ორგანიზების სამუშაოებში მონაწილეობა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ერთ-ერთი საკვანძო ფუნქციაა. აღნიშნული მოიცავს ორგანიზაციის მისიის და მისი სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებას და დასახული მიზნების მიღწევისათვის საკვანძო ამოცანების გადანაწილებას სტრუქტურულ ერთეულებსა და თანამშრომლებს შორის. დაგეგმვა/ორგანიზების ფუნქცია, ბუნებრივია, არ წარმოადგენს მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის პასუხისმგებლობას. მისი ხარისხიანად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაოში ჩართული იყოს დანესებულების ხელმძღვანელი და სხვა საკვანძო ერთეულები (ფინანსური დეპარტამენტი, იურიდიული დეპარტამენტი, პოლიტიკის დეპარტამენტი და ა.შ.). თუმცა, ვინაიდან დაგეგმვა/ორგანიზებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხი გადაიკვეთება ადამიანურ კომპონენტთან, არ იქნება გადამეტებული თუ ვიტყვით, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ერთ-ერთ ყველაზე აქტიურ როლს თამაშობს/უნდა თამაშობდეს ხსენებულ პროცესში.

დაგეგმვა თავის თავში ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ოთხ საფეხურს მოიცავს. ეს საფეხურებია:

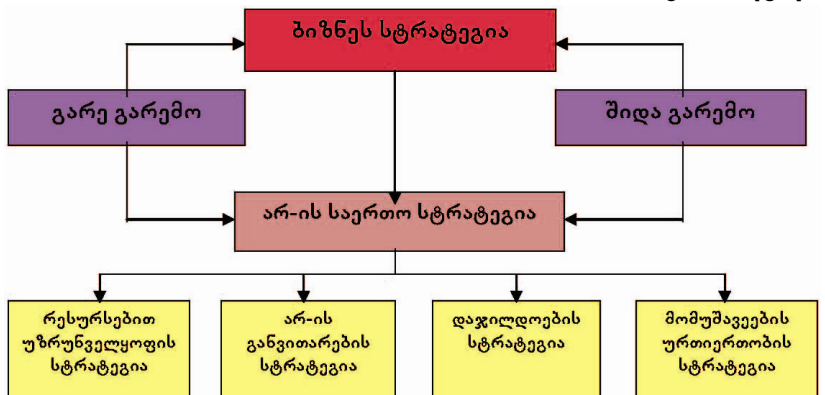
1. მისიის ფორმირება;
2. არსებული რეალობის შესწავლა;
3. საკვანძო მიმართულებების იდენტიფიცირება;
4. თითოეული მიმართულებით მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრა და ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიის ფორმირება.

ქვემოთ წარმოდგენილი სქემა მოკლედ აჯამებს ამ საფეხურებს.

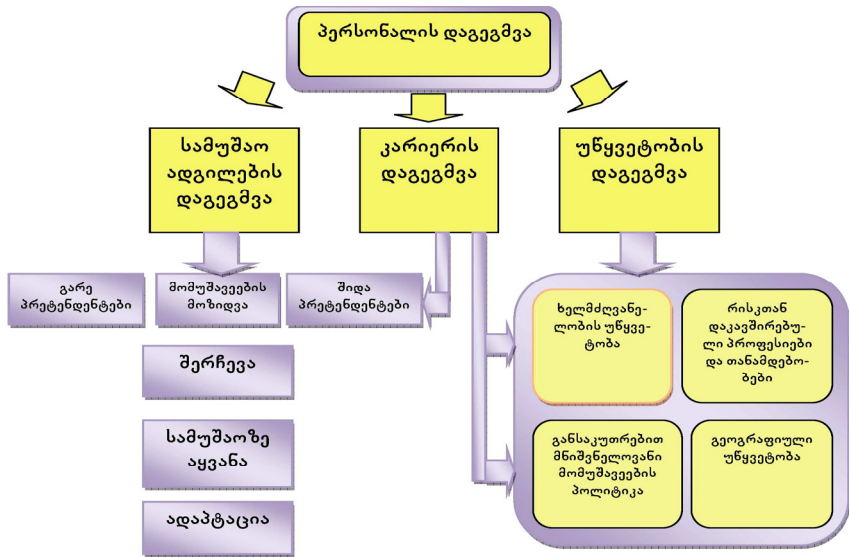
სქემა 4.1. დაგეგმვის ეტაპები



ნახ. 4.1. არმ-ის სტრატეგიული დაგეგმვის ხაზობრივი მოდელი

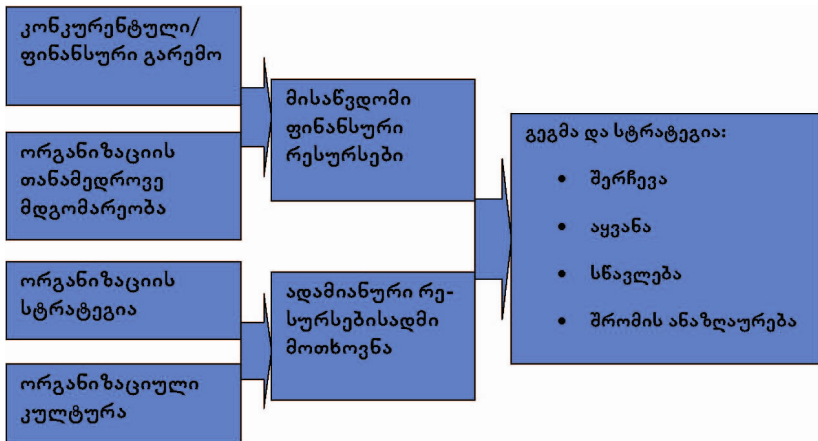


ნახ. 4.2. პერსონალის დაგეგმვის მოდელი

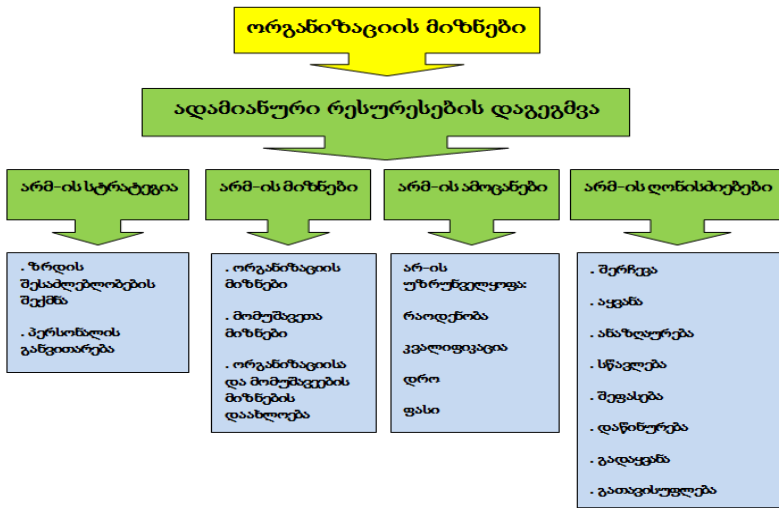


ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

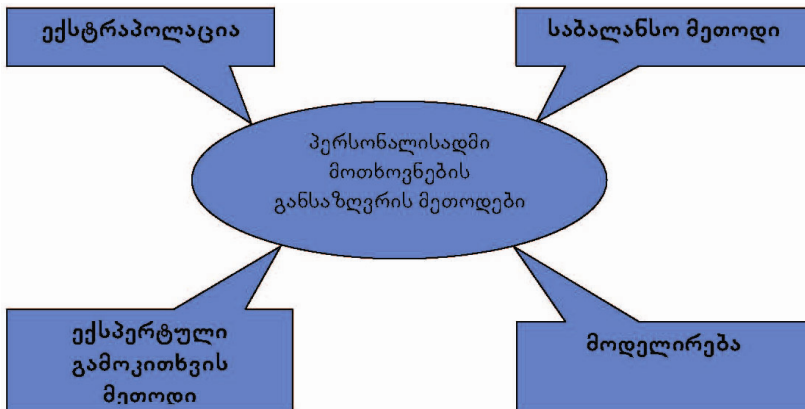
ნახ. 4.3. განმსაზღვრელი ფაქტორები



ნახ. 4.4. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის სქემა



ნახ. 4.5. პერსონალისადმი მოთხოვნების განსაზღვრის მეთოდები



ექსტრაპოლაცია

არსებული ტენდენციების დროში გაგრძელება, რომლებიც აერთიანებენ წარმოების მაჩვენებლებს და პერსონალის საერთო რაოდენობას (უპირველეს ყოვლისა, თანაურთიერთობას სამუშაოს/მომსახურების მოცულობასა და საშუალო რაოდენობრიობასთან).

საბალანსო მეთოდი

ახლოსაა ექსტრაპოლაციასთან, სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ პერსონალის დაგეგმვა ხორციელდება ორგანიზაციაში რამოდენიმე ერთმანეთთან დაკავშირებული საქმიანობის სახისთვის. საქმიანობის სახეებს შორის ბალანსი შეიძლება გათვლილი იყოს როგორც პროდუქციის ისე პერსონალის მიხედვით.

ექსპერტული გამოკითხვის მეთოდი

ტარდება კომპანიის მენეჯერების გამოკითხვა, რომლის დროსაც ირკვევა ესაჭიროებათ თუ არა მათ ახალი ამოცანების შესასრულებლად დამატებითი მომუშავეები და თუ ესაჭიროებათ, რა რაოდენობით. მენეჯერი აცნობებს, თუ როგორი მომუშავეები შეიძლებენ ან და ვერ შეიძლებენ ახალი დავალებების შესრულებას, რითაც წარმოგვიდგენენ პერსონალის როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისობრივ მახასიათებლებს.

მოდელირება

მოდელირების პროცესი დაფუძნებულია ტექნოლოგიური პროცესების მოთხოვნებსა და თავისებურებებზე (სამუშაოს მასშტაბებზე, მომუშავეთა რაოდენობასა და განულები მომსახურების სახეობებს შორის შესაბამისობაზე, ინფორმაციის ნაკადების რაოდენობასა და სპეციფიკაზე და სხვა), ასევე სოციოტექნოლოგიურ მიდგომაზე, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის სამეწარმეო და სოციალურ ქვესისტემებს (შრომის გამდიდრება, პერსონალის განვითარება, კადრების როტაცია და სხვა).

პერსონალის უკმარისობის პრობლემების გადაჭრა:

- მომუშავეების გადაყვანა ვაკანტურ სამუშაო ადგილებზე;

- მომუშავეების სწავლება დეფიციტურ პროფესიებზე;
- ზეგანაკვეთური სამუშაო;
- მწარმოებლურობის ამაღლება;
- არასრული სამუშაო დღით მომუშავეების აყვანა;
- დროებითი მომუშავეების აყვანა;
- დამატებითი მომუშავეების აყვანა.

სამუშაოს ანალიზი

რატომაა საჭირო?

❖ იძლევა წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ რა უნდა შესრულდეს ყველა სამუშაო ადგილას, რა კვალიფიციური მოთხოვნები არსებობს აღნიშნული თანამდებობისადმი, სამუშაოს შესრულების როგორი ხარისხია აუცილებელი.

რა ამოცანების გადაჭრის საშუალებას იძლევა?

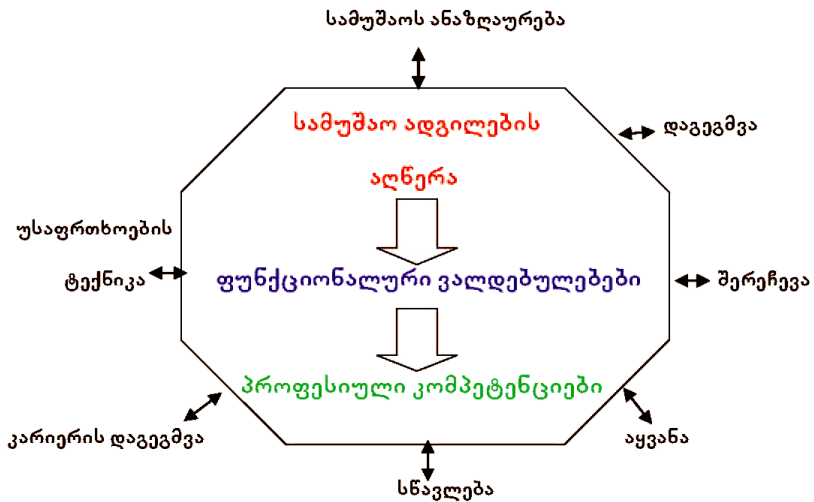
- ❖ კომპანიის საქმიანობის ეფექტური ორგანიზება;
- ❖ მომუშავეების სწორად გადანაწილების, სამუშაო დატვირთვის უზრუნველყოფა;
- ❖ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის მაჩვენებლების განსაზღვრა და მათი შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება;
- ❖ თანამდებობრივი ანაზღაურების სისტემის შემუშავება შედეგიანობასთან შესაბამისობაში;
- ❖ მომუშავეთა ცოდნის, შესაძლებლობებისა და უნარებისადმი (კომპეტენციებისადმი) მოთხოვნების განსაზღვრა და პერსონალის სწავლების სისტემის აგება;

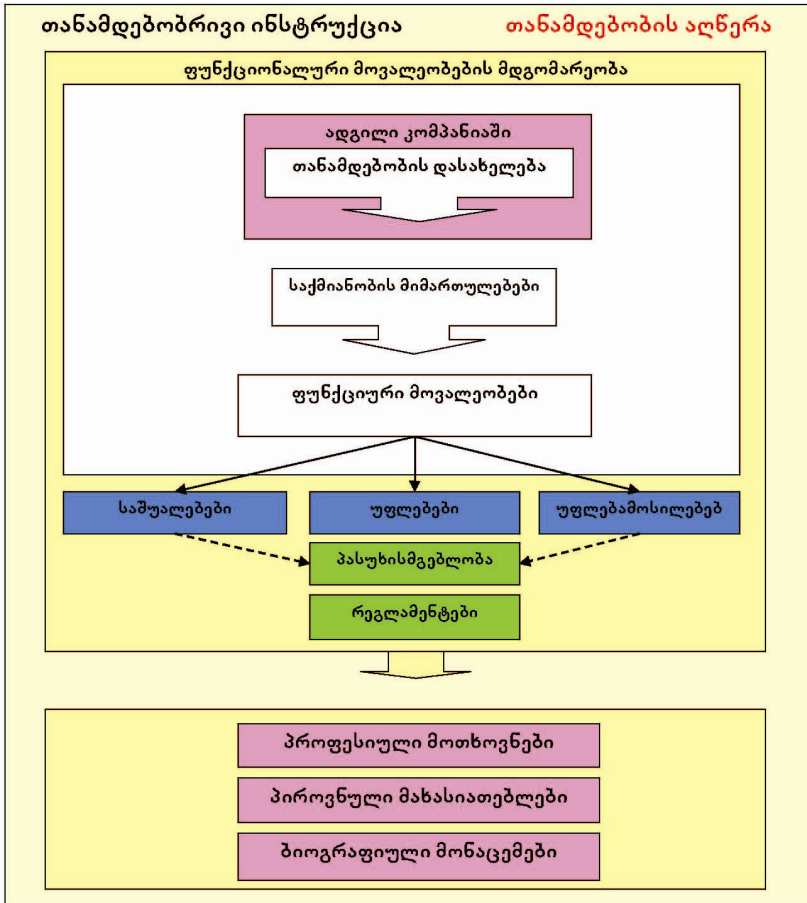
სამუშაოს ანალიზის შემადგენლობა

- ✓ რას აკეთებს მომუშავე მოცემულ პოზიციაზე (სამუშაო ადგილზე)?
- ✓ რა დროს ხარჯავს ამა თუ იმ ოპერაციაზე?
- ✓ ვისთან ურთიერთქმედებს თავისი სამუშაოს შესასრულებლად?
- ✓ როგორია ვალდებულებები, პასუხისმგებლობა, უფლებამოსილებები?
- ✓ რას და ვის გადასცემს (სამუშაოს შედეგები)?

- ✓ რა ვადებში და რა ხარისხით ასრულებს სამუშაოს?
- ✓ ვინ აკონტროლებს მომუშავეს და ვის აკონტროლებს თვითონ?
- ✓ რა მონყობილობები გამოიყენება?
- ✓ რა პროფესიული ცოდნა, უნარები, საქმიანი და პიროვნული მახასიათებლებია აუცილებელი სამუშაოს შესასრულებლად?

ნახ. 4.6.





თანამშრომელთა რაოდენობის ოპტიმიზაცია

ორგანიზაციაში თანამშრომლებისადმი მოთხოვნა იცვლება დროსთან ერთად და სხვადასხვა გარე და შიდა ფაქტორების გავლენით. მსგავსი ცვლილებები ყოველთვის არ ნიშნავს სამუშაო ძალის ზრდას ან მასზე მოთხოვნის მუდმივად შენარჩუნებას. ახალი ტექნოლოგიების ათვისებამ, პროდუქციის განსაზღვრული სახეობების წარმოების შეწყვეტამ,

ორგანიზაციის მიერ მომსახურების განწევაზე მოთხოვნის ვარდნამ შესაძლებელია გამოიწვიოს მოთხოვნის შემცირება როგორც ცალკეული კატეგორიის მომუშავეებზე, ისე მთლიანად სამუშაო ძალაზე. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციებმა უნდა მიიღონ ზომები იმისათვის, რომ თანამშრომელთა რაოდენობა შეესაბამებოდეს მათ რეალურ მოთხოვნებს, **ანუ განახორციელონ რაოდენობის შემცირება.**

მანამ, სანამ დაიწყებოდეს თანამშრომელთა მასობრივი გათავისუფლებები, ვისი შრომაც ორგანიზაციას აღარ ესაჭიროება, ხელმძღვანელობამ უნდა სცადოს რაოდენობის შემცირების სხვა, უფრო ნაკლებად მტკივნეული საშუალებებით.

სამუშაოზე აყვანის შეწყვეტა. სამუშაოზე ახალი თანამშრომლების აყვანის ნაცვლად, სამუშაო ადგილები ივსება იმ ორგანიზაციის თანამშრომლებით, რომლებიც ექვემდებარებიან შემცირებას. როგორც წესი, ასეთი კამპანია ტარდება პერსონალის **მასობრივი გადამზადებით**, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს სამუშაო ძალის შიდაორგანიზაციული შემცირების დროებით საშუალებას. ორგანიზაციებმა შეიძლება გაუშვან თანამშრომლები **გრძელვადიან სწავლებაზე წარმოებიდან შორს** (მაგალითად, ინსტიტუტებში ან ბიზნეს-სკოლებში), იმისათვის, რომ რამოდენიმე წლის შემდეგ მიიღონ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, მაშინ როცა სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა იზრდება.

მომუშავეთა ნაწილის გადაყვანა შემცირებულ სამუშაო დღეზე ან შემცირებულ სამუშაო კვირაზე იძლევა გათავისუფლებების თავიდან აცილების და ორგანიზაციის მომუშავეების მიერ მიღებული კვალიფიკაციის შენარჩუნების საშუალებას, იმავდროულად სამუშაო ძალაზე დანახარჯების შემცირებით. ეს მეთოდები, ისევე როგორც **არაანაზღაურებადი შვებულებების გამოყენება**, ფართოდ გამოიყენება დარგებში, რომლებიც განიცდიან მოთხოვნის სეზონურ ცვლილებას-ტურიზმში, ტრანსპორტში, მსოფლიო მეურნეობაში.

გათავისუფლება საკუთარი სურვილით ასევე ამცირებს შიდაორგანიზაციულ სამუშაო ძალას, ამიტომ ორგანი-

ზაცია დაინტერესებული უნდა იყოს თანამშრომლების ნებაყოფლობით წასვლის სტიმულირებით, რასაც ხელი უნდა შეუწყოს მაგალითად, სარგებლის ერთიანად გადახდით ან ახალი სამსახურის პოვნაში დახმარებით.

რადგან ორგანიზაციის მოთხოვნები სამუშაო ძალისადმი იცვლება როგორც შემცირების, ისე ზრდის მხრივ, ადამიანური რესურსების განყოფილებას ესაჭიროება იქნიოს მომუშავეების მონაცემთა ბაზა, რომელთა გათავისუფლებაც მოხდა საკუთარი სურვილით ან შემცირებით. თუკი ორგანიზაციაში გაჩნდება დამატებითი მომუშავეების საჭიროება, ეს ადამიანები უნდა იყვნენ სამსახურში აყვანის პირველი კანდიდატები – მათ იციან ორგანიზაცია, მათ განვითარებაში ორგანიზაციამ ჩაღო არსებითი საშუალებები, მათი გამოცდილება და კვალიფიკაცია.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ და ჩამოაყალიბეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა;
2. განმარტეთ არ-ის დაგეგმვის ხაზობრივი მოდელი;
3. გაანალიზეთ პერსონალის დაგეგმვის მოდელი;
4. გაანალიზეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის განმსაზღვრელი ფაქტორები;
5. გაანალიზეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის სქემა;
6. განმარტეთ პერსონალის მოთხოვნის განსაზღვრის მეთოდები.

თემა 5

პერსონალის შერჩევა და ბაღარჩევა

ჯეგმა:

- პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევის, დაქირავების ორგანიზაცია;
- პერსონალის შერჩევის პროცესი;
- პერსონალის შერჩევის წყაროები;
- პერსონალის დათხოვნა;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს ორგანიზაცია საინტერესო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. ამ პროცესს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში **რეკრუტირებას** უწოდებენ. კარგად წარმართული რეკრუტირების პროცესის გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მისთვის სასურველი, კადრების შერჩევას. თუკი ორგანიზაციისთვის სასურველი კანდიდატები არ დაინტერესდებიან ვაკანსიით და არ გააკეთებენ განაცხადს მასზე, შერჩევის პროცედურა ძალიან ღარიბი და არაფრის მომცემი იქნება. სწორად ამიტომ ეთმობა რეკრუტირების თემას ასეთი დიდი ყურადღება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მიერ.

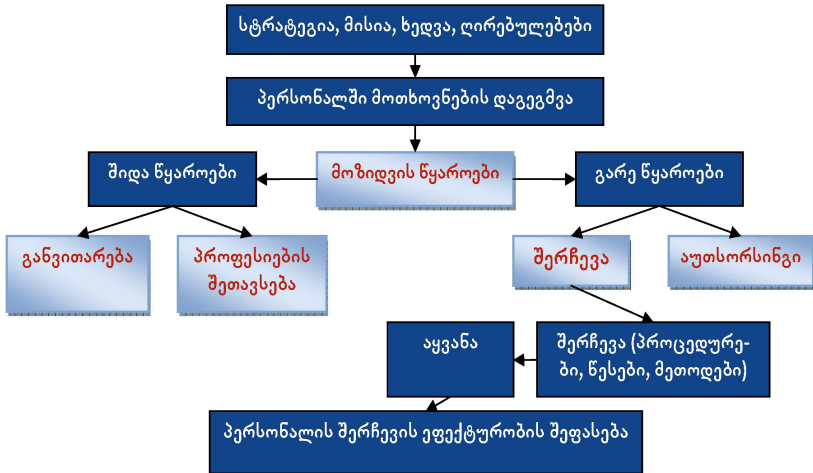
ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და მოახდინოს საკუთარი მისიის რეალიზაცია მის ხელთ არსებული რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებით. ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტში რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება

გულისხმობს იმის უზრუნველყოფას, რომ თითოეული თანამშრომელი ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას და ხარისხიანად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხს არსებითად რიგი ფაქტორები განსაზღვრავენ – ინდივიდის ცოდნა, უნარი, შესაძლებლობები და ძალისხმევა, რომელსაც იგი დებს სამუშაოს შესრულებაში. პირველ კომპონენტზე გავლენის მოხდენა ორგანიზაციას, პირველ რიგში, სწორი რეკრუტირების/შერჩევის პოლიტიკით და პროცედურებით შეუძლია. კადრების შერჩევა არის ადამიანის შეფასებისა და მასზე ინფორმაციის მოძიების პროცესი მისი შემდგომი დასაქმების მიზნით. არსებითად, შერჩევის მიზანია პოზიციის დაკავების მსურველთა შორის შეავარჩიოთ ის/ისინი, ვინც ცოდნით, უნარ-შესაძლებლობებით თუ პიროვნული თვისებებით ყველაზე მეტად შეესაბამება ორგანიზაციის მოთხოვნებს, საჭიროებებს და პასუხობს მის მოლოდინებს.

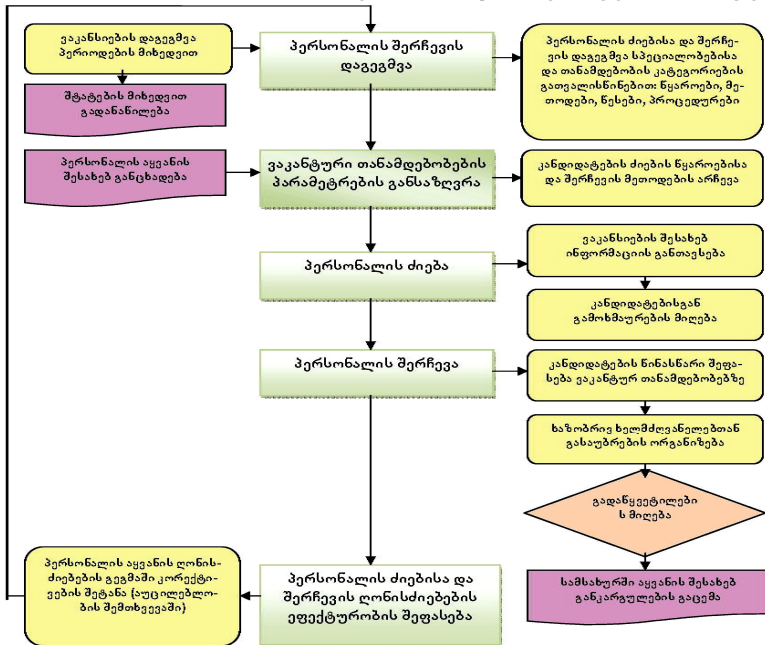
ტრადიციულად კადრების სამსახური თავს ართმევდა მუშაკებზე სანარმოს მოთხოვნილების დაგეგმვისა და შესაბამისად შესაფერისი სპეციალისტების დაქირავების ამოცანებს. ვთქვათ, შემდეგ 2 წელიწადში ქარხანას დასჭირდება 3 ახალი მენეჯერი და 25 მუშა. ჩვეულებრივ ამგვარ განაცხადებს აგროვებენ კომპანიის ყველა განყოფილებაში და მათ საფუძველზე ადგენენ მუშახელის დაქირავების გეგმას.

დღეს ორგანიზაციათა უმეტესობაში უნივერსიტეტების კურდამთავრებულები სამსახურში აჰყავთ კადრების მართვის სამსახურებს. რეკრუტორები აგენტები დაივლიან საუნივერსიტეტო ქალაქებს, ირჩევენ კანდიდატებს და იმ კონკრეტული ქვედანაყოფების მენეჯერთა დახმარებით, რომლებიც საჭიროებენ მოცემული პროფილის მენეჯერებს, აწყობენ მათ „გაშუქებას“. ფირმის თითოეულ ქვედანაყოფს შეიძლება ჰყავდეს პერსონალის დაქირავების საკუთარი მენეჯერი, რომელიც ახდენს მუშაკთა შერჩევისა და დაქირავების ოპერაციებს.

ნახ. 5.1. პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევის, დაქირავების ორგანიზაცია

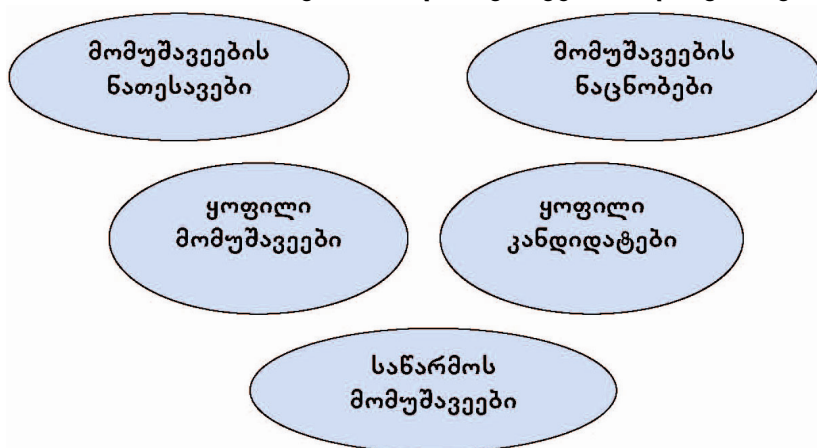


ნახ. 5.2. პერსონალის შერჩევის პროცესი



5.1. პერსონალის შერჩევის წყაროები

ნახ. 5.3. პერსონალის შერჩევის შიდა წყაროები



კანდიდატთა მოსაზიდად ორგანიზაციამ შეიძლება გამოიყენოს რიგი მეთოდები, რომელთაგანაც თითოეულს აქვს თავისი პლიუსები და მინუსები.

1. ძიება ორგანიზაციის შიგნით. შრომის ბაზარზე გავლამდე ორგანიზაციების უმეტესობა ცდილობს კანდიდატების მოძიებას „საკუთარ სახლში“. შიდა ძიების ყველაზე გავრცელებული მეთოდებია განცხადებები ვაკანტური ადგილის შესახებ ინფორმაციის შიდა საშუალებებში: სანარმოს გაზეთებში, კედლის გაზეთებში, სპეციალურად გამოცემულ საინფორმაციო ფურცლებში, აგრეთვე მიმართვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან კანდიდატთა წამოყენების თხოვნით და პირადი საქმეების ანალიზი საჭირო მახასიათებლების მიქონე თანამშრომლების შერჩევის მიზნით.

ძიება ორგანიზაციის შიგნით, როგორც წესი, არ მოითხოვს მნიშვნელოვან ფინანსურ დანახარჯებს, ხელს უწყობს ხელმძღვანელობის ავტორიტეტის განმტკიცებას თანამშრომლების თვალში, ამგვარად შერჩეულ კანდიდატებს არ აყენებს ორგანიზაციაში ინტეგრაციის საჭიროების წინაშე.

იმავედროულად შიდა ძიება ხშირად აწყდება წინააღმდეგობას ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მხრიდან, რომლებიც ცდილობენ „დამალონ“ საუკეთესო თანამშრომლები და შეინარჩუნონ ისინი „თავისთვის“. გარდა ამისა, ორგანიზაციის შიგნით კანდიდატთა ძიებისას არჩევნის შესაძლებლობები შეზღუდულია მის თანამშრომელთა რიცხვით, რომელთა შორისაც შეიძლება არ აღმოჩნდეს საჭირო ადამიანები.

2. შერჩევა თანამშრომლების დახმარებით. ადამიანური რესურსების განყოფილებამ შეიძლება მიმართოს ორგანიზაციის პერსონალს თხოვნით – გაუწიონ დახმარება და დაინყონ კანდიდატების არაფორმალური ძიება თავიანთ ნათესავებსა და ნაცნობებს შორის. ეს მეთოდი მიმზიდველია, ჯერ ერთი, დაბალი დანახარჯებით, და მეორეც, ორგანიზაციასთან კანდიდატების შეთავსებადობის საკმაოდ მაღალი ხარისხის მიღწევით მის წარმომადგენლებთან მათი მჭიდრო კონტაქტების ხარჯზე. მისი ნაკლოვანებები დაკავშირებულია „არაფორმალობასთან“ – რიგითი თანამშრომლები არ არიან პროფესიონალები კანდიდატთა შერჩევის სფეროში, ყოველთვის არ ფლობენ საკმარის ინფორმაციას სამუშაო ადგილის, ანაზღაურებისა და მუშაობის სხვა პირობების შესახებ, ხშირად არაობიექტურნი არიან მათი ახლობელი ადამიანების პოტენციალის შეფასების კუთხით. კანდიდატთა მოძიების მხოლოდ და მხოლოდ ამ მეთოდის გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს ნეპოტიზმის განვითარება, რაც ხელს ვერ შეუწყობს ორგანიზაციის პროგრესს ვერც ერთ საზოგადოებაში.

პერსონალის შერჩევის გარე წყაროები:

უმაღლესი სასწავლებლები;

საზოგადოებრივი დაწესებულებები;

ინტერნეტი;

დასაქმების სააგენტოები.

3. თვითგამოვლენილი კანდიდატები. პრაქტიკულად ნებისმიერი ორგანიზაცია იღებს წერილებს, სატელეფონო ზარებს და სხვა მიმართვებს სამსახურის მაძიებელი ადამიანებისაგან. თუ ორგანიზაცია მოცემულ მომენტში არ საჭიროებს მათ შრომა, მან არ უნდა უბრალოდ უგულვებელჰყოს ამგვარი წინადადებები – აუცილებელია ამ ადამიანებზე მონაცემთა ბაზის შექმნა; მათი ცოდნა და კვალიფიკაცია შეიძლება გამოსადეგი გახდეს მომავალში. ამგვარი მონაცემთა ბაზის შენახვა არ ჯდება ძვირი და საშუალებას იძლევა, ხელთ გვექონდეს კანდიდატთა მნიშვნელოვანი რეზერვი. იმისათვის, რომ თვითგამოვლენილი კანდიდატი მეტი იყოს, ზოგიერთი ორგანიზაცია ატარებს ღია კარის დღეებს, სადაც ყველა მსურველს ინვესს თავისი პროდუქციის, სანარმოო სიმძლავრეების, შრომის პირობების გასაცნობად.

4. განცხადებები მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში – ტელევიზიაში, რადიოში, პრესაში. კანდიდატთა შერჩევის ამ მეთოდის ძირითადი უპირატესობებია მოსახლეობის ფართო მოცვა შედარებით დაბალ საწყის დანახარჯებთან ერთად. ნაკლოვანებები არის უპირატესობათა უკანა მხარე – განცხადებებმა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში შეიძლება გამოიწვიოს კანდიდატთა დიდი მოზღვაება, რომელთაგანაც უმრავლესობას არ ექნება საჭირო მახასიათებლები. განცხადებების გარჩევა და პირველადი გადარჩევა შეიძლება იქცეს შრომატევად ხანგრძლივ ღონისძიებად. ეს მეთოდი წარმატებით გამოიყენება მასობრივი პროფესიების კანდიდატთა შესარჩევად, როგორცაა, მაგალითად, მშენებელი მუშები ახალი ობიექტის ასაგებად. სპეციალისტთა მოსაზიდად განცხადებებს აქვეყნებენ სპეციალურ ლიტერატურაში, მაგალითად, საფინანსო ან საბუღალტრო გამოცემებში, თუ კომპანია საჭიროებს ფინანსური დირექ-

ტორი. ასეთი ფოკუსირებული ძიება ზღუდავს პოტენციურ კანდიდატთა რიცხვს, უზრუნველყოფს მათი პროფესიონალიზმის უფრო მაღალ დონეს და მნიშვნელოვნად აადვილებს შემდგომ შერჩევას.

5. გასვლა ინსტიტუტებსა და სხვა სასწავლო დაწესებულებებში. ბევრი წამყვანი ორგანიზაცია ხშირად იყენებენ ამ მეთოდს „ახალი სისხლის“ – ახალგაზრდა სპეციალისტების მოსაზიდად. სასწავლო დაწესებულებებში გასვლა, როგორც წესი, მოიცავს ორგანიზაციის წარმომადგენელი უმაღლესი ხელმძღვანელების გამოსვლებს, ვიდეოფილმების ჩვენებას, პროდუქციის დემონსტრაციას, პასუხებს სტუდენტთა კითხვებზე. ორგანიზაციის პრეზენტაციის შემდეგ მისი წარმომადგენლები გასაუბრებებს უტარებენ დაინტერესებულ მოსწავლეებს, ორგანიზაციაში მათი მუშაობის პოტენციური შესაძლებლობების შეფასების მიზნით. ეს მეთოდი მეტად შედეგიანია განსაზღვრული ტიპის კანდიდატების – ახალგაზრდა სპეციალისტების მოსაზიდად. გასაუბრებები კომპანიის წარმომადგენლებთან საშუალებას იძლევა, შეიქმნას კანდიდატთა სია, რომელთა შერჩევის ხარისხი გაცილებით მაღალია, ვიდრე სხვა მეთოდებისას, რაც ამცირებს დროისა და ფინანსურ დანახარჯებს გადარჩევის შემდეგ სტადიებზე. იმავდროულად ამ მეთოდის გამოყენების სფერო შეზღუდულია – საეჭვოა ვინმე მივიდეს უნივერსიტეტში გენერალური დირექტორის საძიებლად.

6. დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოები. თანამედროვე სახელმწიფოთა უმეტესობის მთავრობები ხელს უწყობს მოსახლეობის დასაქმების დონის ზრდას, რისთვისაც ქმნიან სპეციალურ ორგანოებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან სამუშაოს მოძიებით იმ მოქალაქეებისათვის, ვინც დასახმარებლად მიმართავს. ორგანიზაციებს, რომლებიც ეწევიან თანამშრომელთა მოძიებას, აქვთ წვდომა მონაცემთა სხვადასხვა ბაზებზე. სახელმწიფო სააგენტოების გამოყენება საშუალებას იძლევა, ჩატარდეს კანდიდატთა ფოკუსირებული ძიება უმნიშვნელო დანახარჯებისას. თუმცა ეს მეთოდი იშვიათად უზრუნველყოფს პოტენციურ კანდიდატთა ფართო მოცვას,

ვინაიდან დასაქმების სააგენტოებს მიმართავენ ძირითადად მოსახლეობის განსაზღვრული კატეგორიები – უპირველეს ყოვლისა უმუშევრები, დეკრეტული შვებულებიდან დაბრუნებული ქალბატონები, დიასახლისები.

7. პერსონალის შესარჩევი კერძო სააგენტოები. პერსონალის შერჩევა ბოლო 30 წლის განმავლობაში გადაიქცა ეკონომიკის სწრაფად მზარდ დარგად, ბევრ ქვეყანაში, მათ შორის ჩვენთანაც, დღეს არსებობს ასეულობით კერძო კომპანია, რომელიც სპეციალიზებულია ამ სფეროში. ყოველ სააგენტოს აქვს საკუთარი მონაცემთა ბაზა, აგრეთვე ახორციელებს კანდიდატთა სპეციალურ ძიებას კლიენტის მოთხოვნების შესაბამისად. მომსახურების საფასურის გადახდა ხდება, როგორც წესი, კანდიდატის წარმატებული შერჩევის შემთხვევაში და წარმოადგენს მისი წლიური ხელფასის განსაზღვრულ პროცენტს – 30-50%-ს. კერძო სააგენტოები უზრუნველყოფენ კანდიდატთა საკმაოდ მაღალ ხარისხს, მათ შესაბამისობას კლიენტის მოთხოვნებისადმი და ამით მნიშვნელოვნად აადვილებენ შერჩევის შემდგომ პროცესს. მაღალი დანახარჯები წარმოადგენს ამ მეთოდის ფართო გამოყენების შემზღვეველ ფაქტორს, ამიტომ ის გამოიყენება ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების ძიების შემთხვევაში.

8. ინტერნეტი. მსოფლიო ქსელი (World Wide Web) ბოლო რამდენიმე წელში იქცა კანდიდატთა შერჩევის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან საშუალებად. განსაკუთრებით პოპულარულია კანდიდატთა შერჩევა ინტერნეტით მაღალი კომპიუტერული კულტურის მქონე ქვეყნებში: აშშ-ში, კანადაში, დიდ ბრიტანეთში, სკანდინავიის ქვეყნებში, ჰოლანდიაში.

ინტერნეტს გააჩნია მთელი რიგი უდაო უპირატესობა როგორც შრომის ბაზრამდე ვაკანტური სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის მიყვანისა და უკუკავშირის მიღების საშუალება. პირველ რიგში ეს არის სისწრაფე და მოცვის სიფართოვე. მეორეც, რეალური დროის რეჟიმში სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონებში მყოფ კანდიდატებთან დიალოგის წარმართვის საშუალება. ამ საშუალების შეზღვევები უკავშირდება იმას, რომ ყველა ადამიანი როდია „მსოფლიო აბლა-

ბუდის“ აქტიური მომხმარებელი, ბევრს აქვს ინტერნეტის მიმართ სიფრთხილე და შიშიც კი. ამიტომ მხოლოდ ინტერნეტით სარგებლობისას კომპანიას შეიძლება თვალსაწიერის მიღმა დარჩეს ბევრი საინტერესო კანდიდატი. მეორე პრობლემა უკავშირდება კანდიდატის პოტენციალის შეფასების შეზღუდულ შესაძლებლობებთან იმ შემთხვევაში, თუ გამოიყენება მხოლოდ და მხოლოდ ელექტრონული კომუნიკაცია. ამიტომ ინტერნეტი დღეს უნდა განიხილებოდეს, უპირველეს ყოვლისა, როგორც პირველადი შერჩევის მეტად ეფექტიანი საშუალება ზოგიერთი პროფესიისათვის და დამატებითი – პერსონალის შერჩევის ტრადიციული საშუალებების მიმართ.

კანდიდატთა შერჩევის ზემოთ წარმოდგენილი მეთოდების ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, გავაკეთოთ მარტივი, თუმცა მეტად მნიშვნელოვანი დასკვნა – არ არსებობს ერთი ოპტიმალური მეთოდი, ამიტომ ადამიანური რესურსების განყოფილება უნდა ფლობდეს ყველა მეთოდს კანდიდატთა მოსაზიდად და იყენებდეს მათ კონკრეტული ამოცანიდან გამომდინარე.

9. სარეკლამო კამპანია. სარეკლამო კამპანიის ქვეშ არ იგულისხმება რადიო- ან ტელერეგოლები, რომლებშიც წარმოდგენილია ინფორმაცია ამა თუ იმ პოზიციაზე კონკურსის გამოცხადების შესახებ. ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ყველაზე „კარგი“, ორგანიზაციისადმი რელევანტური კადრების მოზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია საკმარისად ბევრ დროს და რესურსს უთმობს საკუთარი ღირებულებების და დანიშნულების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებას. ავრცელებული მოსაზრების საწინააღმდეგოდ, ფული/ანაზღაურება არ არის პროფესიული გადაწყვეტილებების ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი. ბუნებრივია, ანაზღაურებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციით/პოზიციით დაინტერესების პროცესში, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის საჯარო იმიჯი, ის ღირებულებები, რომლებსაც ორგანიზაცია ემსახურება. დღეს საკმარისზე მეტი მაგალითი გვაქვს იმისა,

რომ გამოცდილი, კონკურენტუნარიანი კადრები უარს ამბობენ მაღალანაზღაურებად სამუშაოებზე კერძო სექტორში და მიდიან საჯარო სექტორში, მხოლოდ იმიტომ, რომ მათ იგივე ღირებულებები და ხედვები აქვთ, როგორც კონკრეტულ საჯარო დაწესებულებას ან თუნდაც საჯარო სექტორს, როგორც ასეთს. ადამიანები ხშირად მზად არიან ემსახურონ ორგანიზაციას, ჩაებან დამატებით აქტივობაში, აიღონ ზედმეტი პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი იზიარებენ კონკრეტული ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს, სწამთ იმ საქმის, რომელსაც ემსახურებიან.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცია სათანადო დროსა და ყურადღებას უთმობდეს ადეკვატური/მიმზიდველი საჯარო იმიჯის შექმნას, თამამად საუბრობდეს იმ ღირებულებებსა და ხედვებზე, რომლებიც მას აქვს. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება სარეკლამო კამპანია. ხანგრძლივ პერსპექტივაში დაეხმარება ორგანიზაციას ანალოგიური ღირებულებების, იმავე იდეების მქონე კადრების მოზიდვაში. ონკრეტულ მეთოდებსა და მიდგომებზე დამატებითი საუბრის გარეშე, ამ ნაწილის შეჯამებისთვის შეიძლება ითქვას, რომ რეკრუტირება, ანუ ახალი კადრების მოზიდვის ფუნქცია ძალიან დიდ სივრცეს ტოვებს ორგანიზაციებისთვის კრეატიული მიდგომების შემუშავებისთვის. ამოსავალი წერტილი, ნებისმიერ შემთხვევაში, უნდა იყოს „იდეალური კანდიდატის“ ყურადღების მიქცევა, მისი დაინტერესება პოზიციით. ებისმიერი მეთოდი, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას ამ მიზნების მიღწევაში თამამად შეიძლება ჩაითვალოს რეკრუტირების წარმატებულ სტრატეგიად.

ნახ. 5.4. პერსონალის შერჩევის შიდა და გარე წყაროების შედარება



პერსონალის შერჩევა. საკვანძო საკითხები.

- *შეძლებენ* თუ არა კანდიდატები ამ სამუშაოს შესრულებას – არიან თუ არა კომპეტენტურნი?
- *ისურვებენ* თუ არა ამ სამუშაოს შესრულებას – არიან თუ არა საკმარისად მოტივირებულნი?
- *რამდენად* გამოადგებიან კანდიდატები ორგანიზაციას?

პერსონალის შესარჩევი გასაუბრება

პერსონალის შესარჩევი გასაუბრება წარმოადგენს ინფორმაციის გაცვლას ორგანიზაციის წარმომადგენელსა და ვაკანტური თანამდებობის დაკავების კანდიდატს შორის, რომლის დროსაც ორგანიზაციის წარმომადგენელმა უნდა

ჩამოაყალიბოს საკუთარი აზრი ორ ძირითად საკითხზე:

- შეუძლია თუ არა მოცემულ კანდიდატს წარმატებით მუშაობა თანამდებობაზე და ორგანიზაციაში (კანდიდატის უნარი);
- იმუშავებს თუ არა მოცემული კანდიდატი წარმატებით თანამდებობაზე და ორგანიზაციაში (კანდიდატის მოტივაცია).

გასაუბრების სახეები. გასაუბრების ყველაზე გავრცელებული სახე არის გასაუბრება „ერთი – ერთზე“, რომლის დროსაც ორგანიზაციის ერთი წარმომადგენელი ხვდება ერთ კანდიდატს. თუმცა დღეს გამოიყენება სხვა სახის გასაუბრებებიც, რომელთა დროსაც ორგანიზაციის ერთი წარმომადგენელი ხვდება რამდენიმე კანდიდატს, ორგანიზაციის რამდენიმე წარმომადგენელი ესაუბრება ერთ კანდიდატს, ორგანიზაციის რამდენიმე წარმომადგენელი გამოჰკითხავს რამდენიმე კანდიდატს. პირველ შემთხვევაში ინტერვიუერს ეძლევა საშუალება, ერთდროულად (და არა დაუსწრებლად) შეაფასოს რამდენიმე კანდიდატი და დააკვირდეს მათ სტრესული სიტუაციის პირობებში (ერთსა და იმავე თანამდებობაზე რამდენიმე პრეტენდენტის არსებობა), თუმცა საუბარი ერთდროულად რამდენიმე კანდიდატთან გაცილებით უფრო რთულია. ორგანიზაციის რამდენიმე წარმომადგენლის მონაწილეობა ზრდის შეფასების ობიექტურობას და თავად გასაუბრების ხარისხს, მაგრამ შეიძლება კანდიდატს შეუქმნას დამატებითი სტრესი და ზრდის ორგანიზაციის დანახარჯებს. რამდენიმე ადამიანის დასწრება ორივე მხრიდან საგრძნობლად ზრდის გასაუბრების პროცესის სირთულეს და მოითხოვს ინტერვიუერების საგულდაგულო მომზადებასა და შეთანხმებულ ქცევას.

გასაუბრების ტიპები. არსებობს პერსონალის შესარჩევი გასაუბრებების რამდენიმე კლასიფიკაცია, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული არის შემდეგი – **ბიოგრაფიული, სიტუაციური**, და **სტრუქტურირებული** გასაუბრებები.

ბიოგრაფიული გასაუბრებები – აიგება კანდიდატის

ცხოვრების ფაქტების, მისი წარსული გამოცდილების ირ-გვლივ. ამგვარი ინტერვიუს მსვლელობისას დაისმის შემდე-გი ტიპის კითხვები: „მოგვიყევით თქვენი წინა სამსახურის შესახებ. რომელი საგანი მოგწონდათ სკოლაში ყველაზე მე-ტად? რატომ აირჩიეთ ის უნივერსიტეტი ან კოლეჯი, რო-მელშიც ჩააბარეთ? რომ შეგეძლოთ დაბრუნება 10 წლით უკან, რას გააკეთებდით სხვანაირად?“

ბიოგრაფიული გასაუბრება საშუალებას იძლევა, შეფას-დეს ის, რაც კანდიდატს უკვე შეფასებული აქვს თავის ცხოვ-რებაში, და ამის საფუძველზე ვივარაუდოთ, თუ რამდენად წარმატებულად შეძლებს მუშაობას იმ თანამდებობაზე, რომლის დაკავებაც სურს. ბიოგრაფიული გასაუბრების შეზ-ღუდულობა მდგომარეობს უპირველეს ყოვლისა კანდიდა-ტის არსებული მდგომარეობის, მისი უნარისა და მოტივაცი-ის შეფასების შეუძლებლობაში.

სიტუაციური გასაუბრების – დროს კანდიდატს სთავა-ზობენ, გადაჭრას ერთი ან რამდენიმე პრობლემა (პრაქტიკუ-ლი სიტუაცია). ასეთებად ხშირად გამოიყენება რეალური ან ჰიპოთეზური სიტუაციები, რომლებიც დაკავშირებულია კანდიდატის მომავალ პროფესიულ საქმიანობასთან. გასა-უბრების ჩამტარებელი თანამშრომელი აფასებს როგორც თავად შედეგს, ისე იმ მეთოდებს, რომელთა მეშვეობითაც კანდიდატი პოულობს გადაწყვეტილებას. გასაუბრების ეს ტიპი საშუალებას იძლევა, უფრო ზედმინვნით შეფასდეს კანდიდატის უნარი განსაზღვრული ტიპის ამოცანების გა-დაჭრაში, ვიდრე მთლიანად მისი ანალიტიკური ნიჭი.

სტრუქტურირებული გასაუბრება – არის პოტენციურ კანდიდატთა შეფასების ყველაზე გავრცელებული საშუალე-ბა. ამ გასაუბრების განსაზღვრებაში საკვანძოა სიტყვა „სტრუქტურირებული“, რაც ნიშნავს ინტერვიუერის ხელთ კითხვების მომზადებული სიის არსებობას, რაც ჩამოთვლი-ლია იმგვარად, რომ შეამონმოს კანდიდატში მოცემული თა-ნამდებობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპეტენციე-ბის განვითარების დონე. კითხვების მომზადება საჭიროებს მნიშვნელოვან „საშინაო მუშაობას“ გასაუბრების ჩამტარე-

ბელი ხელმძღვანელისაგან, თუმცა ამგვარი მომზადების არქონის ფასი საკმაოდ მაღალია ხოლმე. თუ ინტერვიუერს არა აქვს წინასწარ მომზადებული შეკითხვები, გასაუბრება ყველაზე ხშირად იქცევა ერთგვარ ბომონდურ საუბრად, რომელიც მოიცავს ყველანაირ თემებს: კანდიდატისა და გასაუბრების ჩამტარებლის საერთო ნაცნობებით დაწყებული, ბოლო პოლიტიკური ამბებით დამთავრებული. ასეთი საუბრის დროს ძალიან რთულია კანდიდატის პროფესიული თვისებების შეფასება, შედეგად, უკეთეს შემთხვევაში, ხელმძღვანელი კარგავს ერთ საათს თავის სამუშაო დროს, უარეს შემთხვევაში კი ხელიდან უშვებს კომპეტენტურ კანდიდატს, რომელიც გულშემატკივრობს „არა იმ“ გუნდს ანდა აქვს „მცდარი“ პოლიტიკური ორიენტაცია.

შესარჩევი გასაუბრებების ეფექტიანობის გასაზრდელად ბევრი წამყვანი ორგანიზაცია შეიმუშავებს სტანდარტული კითხვების ჩამონათვალს, რაც იძლევა ამა თუ იმ კომპეტენციის განვითარების ხარისხის შეფასების საშუალებას. მაგალითად, საორგანიზაციო ცვლილებების მართვისადმი კანდიდატის მზადყოფნის განსაზღვრისათვის შეიძლება დაესვას შემდეგი კითხვები: „აღწერეთ სიტუაცია, რომელშიც თქვენ წაანყდით წინააღმდეგობას თქვენი ხელქვეითების მხრიდან თქვენი იდეის ან სიახლისადმი. როგორ მართავდით ამ სიტუაციას?.

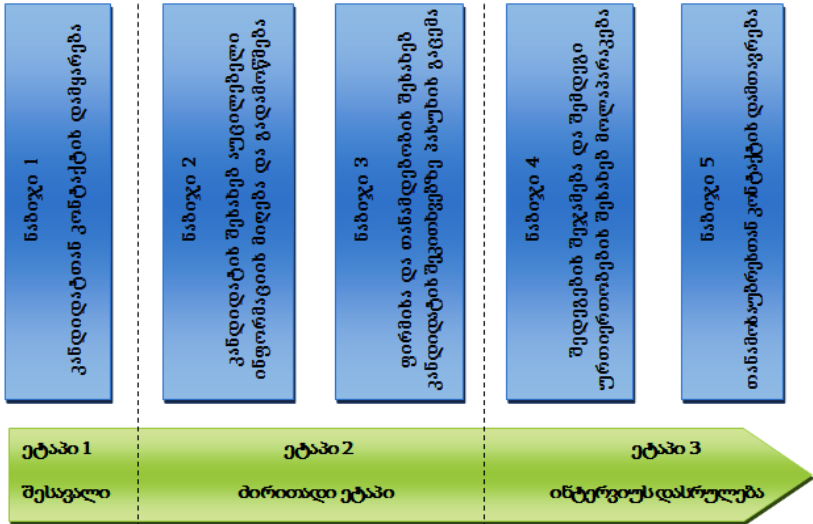
როგორი შედეგები იქნა მიღწეული? რას მოიმოქმედებდით სხვანაირად დღევანდელი გადმოსახედიდან?.

საუკეთესო შედეგის მიღწევა შეიძლება, თუ კანდიდატთან გასაუბრება აიგება იმგვარად, რომ მოიცავდეს ყველა სახის ინტერვიუების ელემენტებს. ამგვარი გასაუბრება მისი ჩამტარებლისაგან მოითხოვს გარკვეულ გამოცდილებას და მრავალმხრივ წინასწარ მომზადებას, მაგრამ იძლევა კანდიდატის საკმაოდ ობიექტურად და ყოველმხრივ შეფასების საშუალებას. როგორც აჩვენებს პერსონალის შესარჩევი წამყვანი კომპანიების პრაქტიკა, მზადება გასაუბრებისათვის მოითხოვს არანაკლებ 1,5-2 საათისა.

სამუშაოდ შესარჩევი გასაუბრების სტადიები. ინტერ-

ვიუერის მიერ შერჩეული გასაუბრების ტიპისაგან დამოუკიდებლად, ის უნდა შედგებოდეს რამდენიმე ეტაპისაგან: მომზადება, „ნდობის ატმოსფეროს შექმნა“, ინფორმაციის გაცვლა (ძირითადი ნაწილი), დასკვნა, შეფასება.

ნახ. 5.4. ინტერვიუს სამი ეტაპი

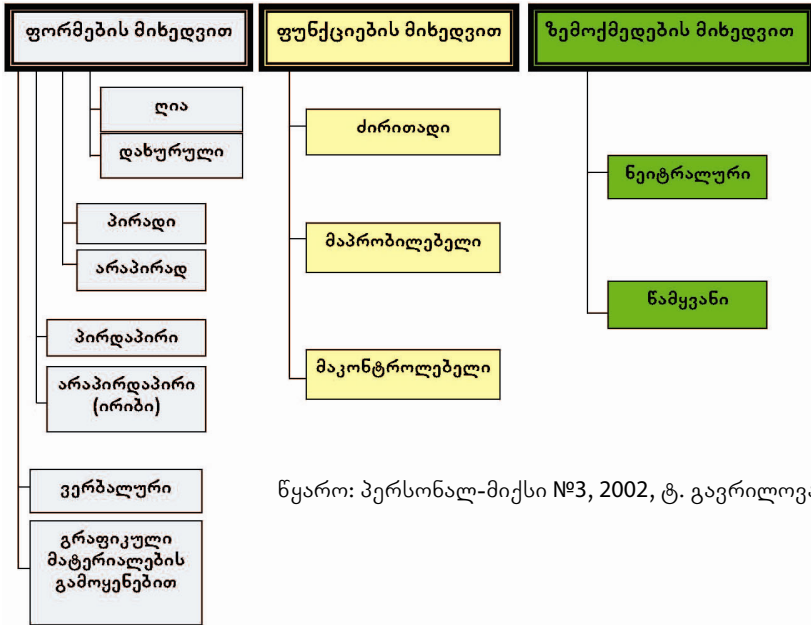


გასაუბრების ჩატარების მეთოდები – კითხვების დასმა.

საჭიროა გასაუბრებაზე მოსული კანდიდატის წახალისება, რათა ილაპარაკოს დროის უმეტესი ნაწილი – ცუდ ინტერვიუერთა ერთ-ერთი შეცდეომა იმაშია, რომ ზედმეტად ბევრს ლაპარაკობენ. გასაუბრების ჩამტარებლის სამუშაო იმაშია, რომ მისცეს კანდიდატს „გახსნის“ საშუალება და მიიღოს საჭირო ინფორმაცია. ამისათვის სასურველია დაეხმას ბევრი კითხვა, რომელიც საჭიროებს გამწილ პასუხს, – კითხვები, რომლებსაც ვერ უპასუხებ მხოლოდ „დიახ“ ან „არა“. მაგრამ კარგ ინტერვიუერს ხელთ აქვს სხვა ტიპის კითხვები, რომ-

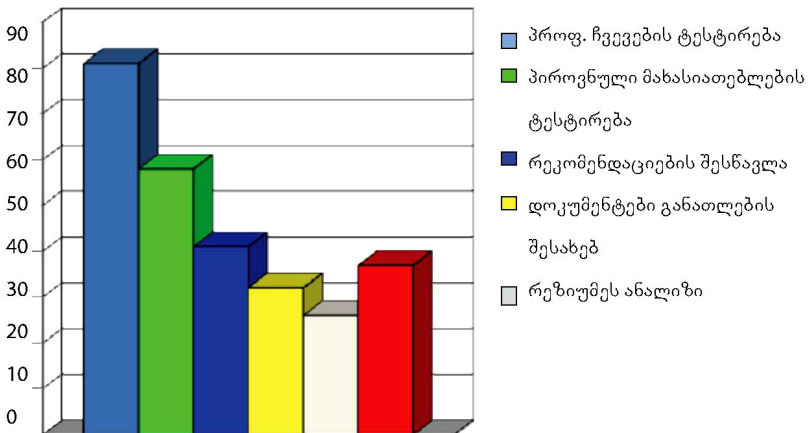
ლებიც შეიძლება დაისვას საჭიროების შემთხვევაში, როგორც ეს ქვემოთ არის აღწერილი.

ნახ. 5.5.



წყარო: პერსონალ-მიქსი №3, 2002, ტ. გავრილოვა

ნახ. 5.6.



წყარო: ცნობარი УП№5, 2002წ

5.2. პერსონალის დათხოვნა და დენადობა

კადრების მენეჯერები ენევიან პერსონალის არა მხოლოდ მოზიდვას, არამედ დათხოვნასაც. ხშირად დათხოვნა დაკავშირებულია პენსიაზე გასვლასთან განსაზღვრული შრომითი სტაჟისა და ასაკის მიღწევას. ამასთან კადრების მუშაკები ზრუნავენ იმაზე, რომ თითოეულ ასეთ თანამშრომელს ჰქონდეს საშუალება, მიიღოს დამსახურებული ანაზღაურება. ისინი ეხმარებიან პენსიაზე გამსვლელებს გააფორმონ ყველა საჭირო დოკუმენტი და დაიცვან ყველა ფორმალობა, რასაც მოითხოვს კომპანიის საპენსიო ასაკის თანამშრომელთა დათხოვნის გეგმა, სოციალური დაზღვევისა და ჯანდაცვის სისტემები და ა.შ.

გარდა ამისა, კომპანიებს უნევთ არასაჭირო თუ გამოუსადეგარი მუშაკების დათხოვნა. ამ პროცესში კადრების განყოფილების როლი ასევე დიდია. მენეჯერი, რომელმაც უნდა დაითხოვოს მუშაკი, ჩვეულებრივ თავად მიმართავს დასახმარებლად კადრების განყოფილებას. კადრების მენეჯერმა უნდა იცოდეს კანონის მოთხოვნები, გამოიყენოს შესაბამისი პროცედურები და ინსტრუქციები, და ბევრ შემთხვევაში მასვე უნევს დათხოვნილი თანამშრომლების დახმარება, რათა შეეგუონ ამ უსიამოვნო ამბავს.

კადრების დენადობაში იგულისხმება თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ფაქტების სიმრავლე. მიიჩნევა, რომ არასწორად მოზიდული და შემდგომში შერჩეული კადრი/თანამშრომელი, რომელიც რაიმე მიზეზის გამო სრულიად ამოვარდნილია ორგანიზაციის კულტურიდან, მისი სამუშაო რიტმიდან, როგორც წესი, ტოვებს ორგანიზაციას, სხვა, უფრო კომფორტული სამუშაოს ძიებაში. შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია კადრების დენადობის მაჩვენებელი, მით უფრო აშკარაა, რომ გარკვეულ პრობლემებს აქვს ადგილი კადრების მოზიდვის/შერჩევის ეტაპზე. ხაზგასასმელია, რომ წარუმატებელი, არაეფექტიანი რეკრუტინგის პროცედურა - არ არის კადრების დენადობის ერთადერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი. თანამშრომლები ხშირად მიდიან ოჯახური მდგო-

მარეობის, სამსახურში წარმოქმნილი პრობლემების და სხვა მიზეზთა გამოც. თუმცა მტკიცედ შეიძლება ითქვას, რომ რეკრუტირების და შემდგომში კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმების გამოყენებას უდიდესი პოზიტიური გავლენა აქვს კადრების დენადობაზე. ამდენად, ამ პარამეტრის თვალყურისდევნება დაგეხმარებათ რეკრუტირების პროცედურის ხარისხთან დაკავშირებით დასკვნების გამოტანაში.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. გადმოეცით პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევის, დაქირავების ორგანიზაციის საკითხები;
2. ჩამოთვალეთ პერსონალის შერჩევის პროცესის ელემენტები;
3. ჩამოთვალეთ პერსონალის შერჩევის წყაროები;
4. შეადარეთ ერთმანეთს პერსონალის შერჩევის შიდა და გარე წყაროები;
5. ჩამოთვალეთ გასაუბრების წყაროები, გასაუბრების ტიპები;
6. გადმოეცით პერსონალის დათხოვნისა და რეკრუტირების საკითხები.

თემა 6.

მოტივაცია და შრომის ანაზღაურება

«ადამიანები აკეთებენ იმას, რისთვისაც
მათ აჯილდოვებენ»
მაიკლ ლე ბეფი

«გრძნობები რომ შთააგონოთ სხვებს, თავად უნდა იყოთ ამით მოცულნი. ცრემლი რომ მოჰგვაროთ სხვას, თავად უნდა ატირდეთ. სხვები რომ დაარწმუნოთ, თავად უნდა გწამდეთ“.

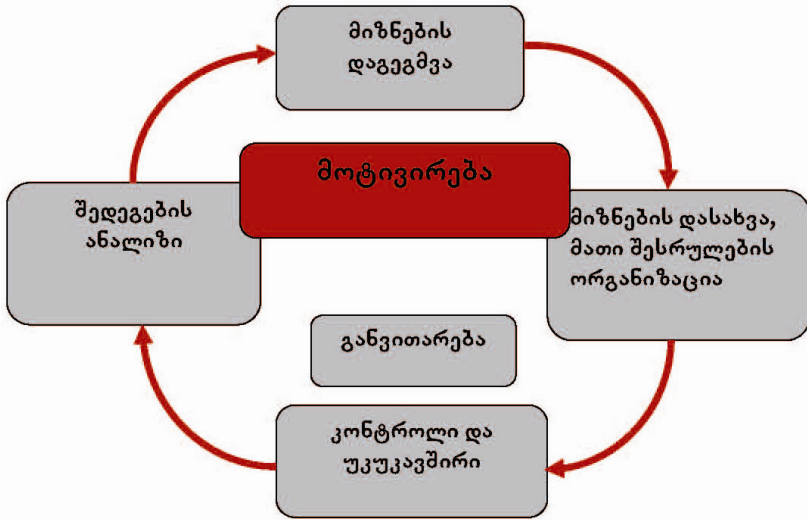
უინსტონ ჩერჩილი

გეგმა:

- მოტივაციის განსაზღვრება;
- მოტივაციის თეორიები;
- თანამშრომელთა მოტივირების თანამედროვე მეთოდები;
- მოტივაცია და ანაზღაურება;
- მოტივაცია შრომითი საქმიანობის მართვაში.
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

ძირითადად კომპანიის მმართველობითი საქმიანობა მდგომარეობს ძალისხმევისა და მონაწილეობის წახალისებაში დასახული მიზნების მისაღწევად. მენეჯმენტი თანამედროვე მსოფლიოში იქცა საქმიანობის განცალკევებულ სპეციალიზებულ სახეობად, მისი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მართვის ობიექტმა მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

ნახ. 6.1. მოტივირება



ამისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომელთა დარწმუნება, რათა მათ გასწიონ შესაბამისი ძალისხმევა და იკისრონ ვალდებულებები დასახული მიზნის მისაღწევად. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება რეალური იყოს ორგანიზაციის გეგმები და მიღწეული იქნას მისი მიზნები.

ორგანიზაციის მოტივაციის სისტემის არასრულყოფილების სიმპტომები:

1. პრემიას ყველა იღებს, განსხვავება უკეთესი და უარესი თანამშრომლების შრომის ანაზღაურებაში უმნიშვნელოა;
2. კადრების დაუგეგმავი დენადობა;
3. დაუხურავი ვაკანსიები;
4. ხელფასი სისტემატიზებული არ არის და განისაზღვრება ხელმძღვანელის შეხედულებით;
5. ატესტაციის დროს მიღებული შეფასებების მინიმალური განშლა;

6. სიძნელეები ინოვაციებთან დაკავშირებით;
7. სუსტი ინიციატივიანობა;
8. ხელმძღვანელები ცდილობენ შტატისა და ბიუჯეტის გაბერვას;
9. შრომის დაბალი ნაყოფიერება;
10. თანამშრომლები შრომის ანაზღაურების სისტემას აფასებენ როგორც უსამართლოს.

6. 1. მოტივაციის განსაზღვრება

მოტივაცია – არის მართვის პროცესის ორგანული ნაწილი, რომლის მეშვეობითაც ადამიანთა ენერჯია გარდაიქმნება განსაზღვრულ ქცევად, ამ უკანასკნელის მოსალოდნელი შედეგი არის ეფექტიანი ერთობლივი მოქმედებები, რომლებიც ახდენს ორგანიზაციის გეგმების რეალიზებას.

ერთმანეთისაგან განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას. პირველ შემთხვევაში მოქმედების განხორციელების მოტივი/ინტერესი ადამიანის „შიგნიდან“ მომდინარეობს, მისი პირადი ინტერესით არის განპირობებული, ხოლო მეორე შემთხვევაში ქცევა „პროვოცირებულია“ შედეგით, ანუ ნახალისებით, რომელიც მოჰყვება მას, ან სასჯელის თავიდან არიდების მცდელობით. ვლევები ცხადყოფს, რომ შრომით ეფექტიანობასთან მჭიდრო კავშირში უფრო მეტად შინაგანი მოტივაციაა. ხანგრძლივ პერსპექტივაში სწორად ის უზრუნველყოფს თანამშრომლის ინტერესის შენარჩუნებას საკუთარი მოვალეობებისადმი.

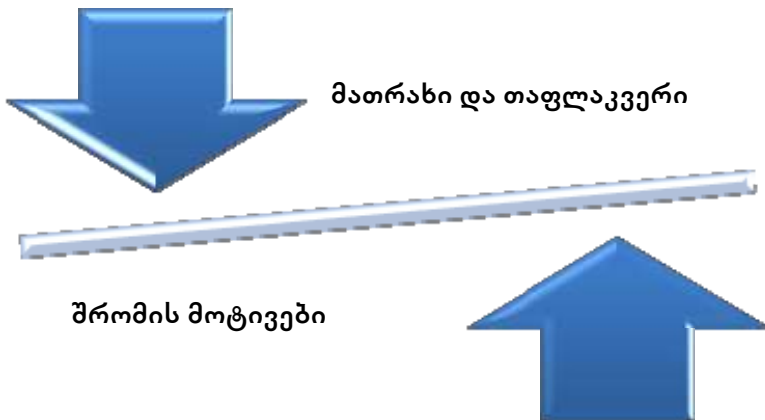
მოტივაციაზე საუბრისას ხელმძღვანელთა უმეტესობას უმაღლვე ბონუსებისა და პრემიების ასოციაცია უჩნდება, შესაბამისად, მათგან ხშირად გაიგებთ, რომ მოკლებულნი არიან თანამშრომელთა მოტივირების შესაძლებლობას ბიუჯეტის სიმცირის გამო. სინამდვილეში, ფინანსური ნახალისება (პრემიები, დანამატები, ბონუსები) თანამშრომელთა მოტივი-

რების მხოლოდ ერთი, ხშირად არც ისე ეფექტიანი, სტრატეგიაა. მართვის თანამედროვე მეცნიერება იცნობს მოტივირების ბევრ სხვა, უფრო ძლიერ სტრატეგიებს, რომლებიც, სამწუხაროდ, ფაქტობრივად, არ გამოიყენება ქართულ რეალობაში. ადამიანის ბუნება ბევრად უფრო კომპლექსურია, ვიდრე ეს ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერების განვითარების სანყის ეტაპებზე ეგონათ. სასურველი ქცევითვის ბონუსების მიცემა, ხოლო არასასურველი ქცევითვის საყვედურის გამოცხადება ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ეფექტიანობას ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

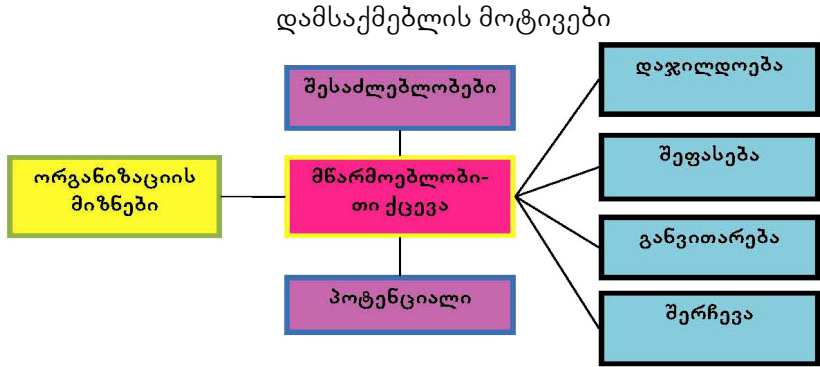
ორგანიზაციათა უმეტესობაში თანამშრომლებს დაახლოებით ისევე უდგებიან, როგორც ცირკის ცხოველებს, ცდილობენ მათი სამსახურებრივი ქცევების მანიპულირებას/მართვას მარტივი დასჯა/ნახალისების გამოყენებით. ოტივირება, ისევე როგორც ზოგადად მართვა, ხელოვნებაა, რომლის დაუფლებას გამოცდილება და ძირითადი „მექანიზმის“ საფუძვლიანი ცოდნა სჭირდება.

ნახ. 6.2.

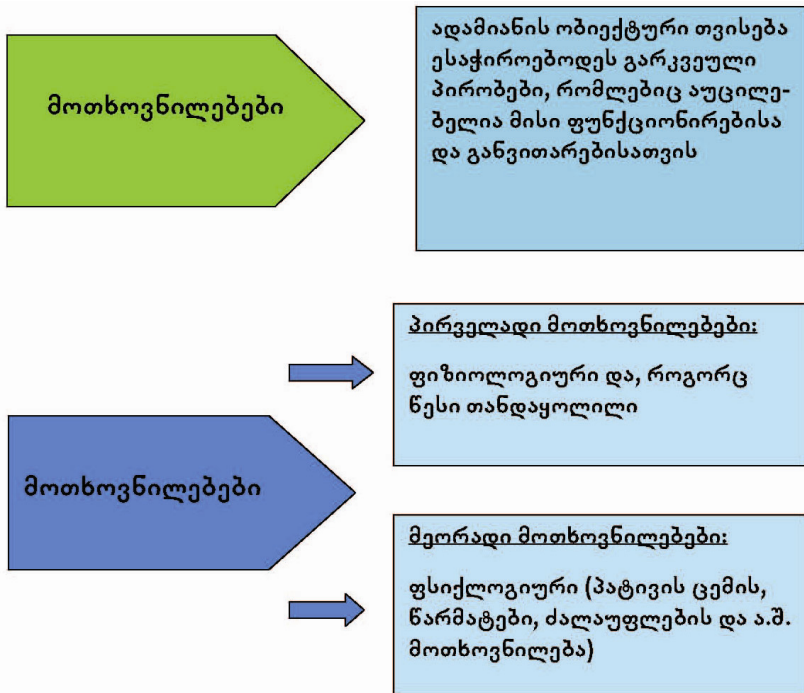
მოტივაცია არის საკუთარი თავისა და სხვების საქმიანობისადმი ნახალისების პროცესი პირადი/საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად.



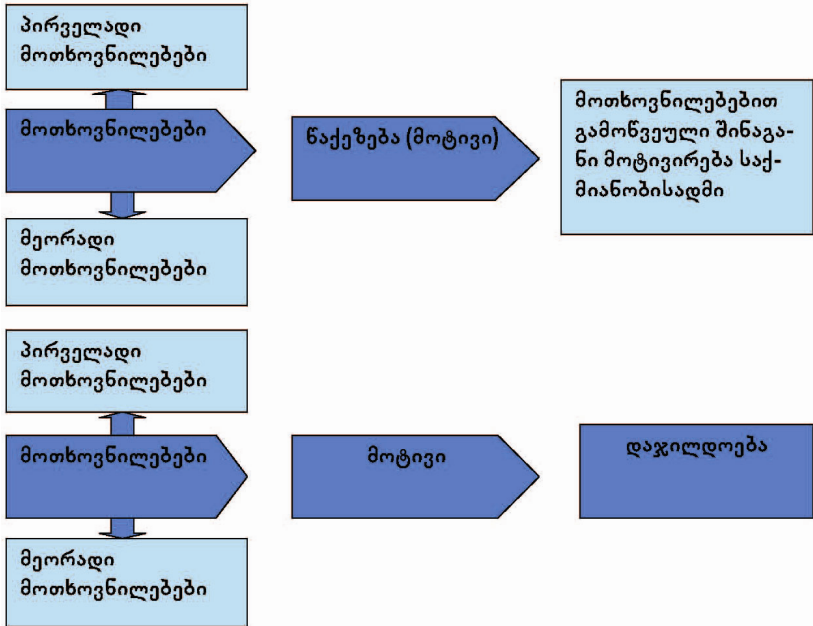
ნახ. 6.3. მოტივაციის ძირითადი ცნებები



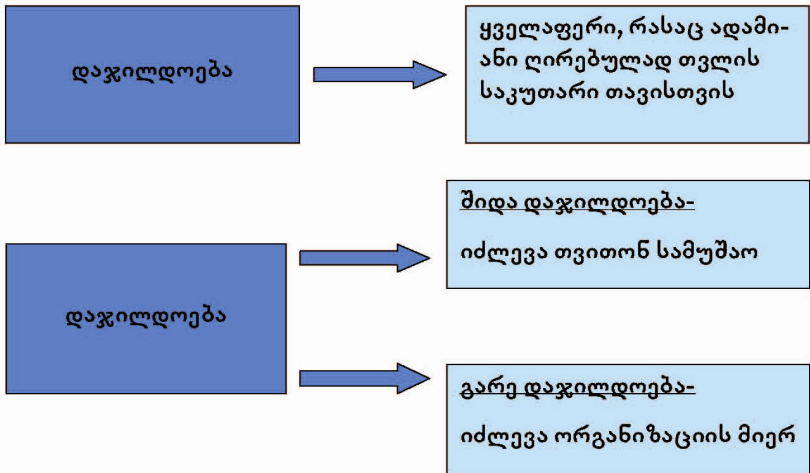
მოთხოვნილებები



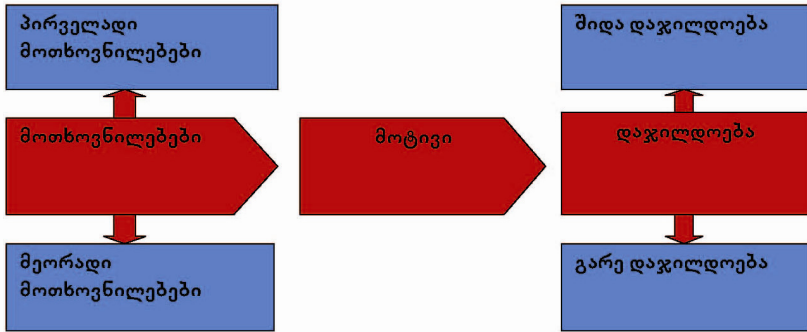
ნახ. 6.4. მუშაკის მოტივები



ანაზღაურება



ნახ. 6.5. მოტივები



6. 2. მოტივაციის თეორიები

ტერმინი „მოტივაცია“ გამოიყენება რამდენიმე კონტექსტში:

- ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და მიზნების განსაზღვრისას. მოტივაციის ასეთ თეორიებს ეწოდება **შინაარსის თეორიები**.

- ადამიანის მიერ მისი მიზნების მიღწევაზე მიმართული მოქმედების განსაზღვრული წესის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ანალიზისას. რაში მდგომარეობს ეს პროცესი და როგორ ფასდება ალტერნატიული ვარიანტების დანახარჯები და ანაზღაურება? ასეთ თეორიებს ეწოდება **პროცესუალური თეორიები**.

- მოტივაციის თეორიების გამოყენება სხვა ადამიანთა ქცევაზე გავლენის მოსახდენად. ესაა **მოტივაციის სოციალური გავლენის თეორიების** კვლევის ობიექტი.

6.2.1. მოტივაციის შინაარსის თეორიები

- ა. მასლოუს ადამიანურ მოთხოვნილებათა იერარქია;
- კ. ალდერფერის თეორია – მოთხოვნილებათა კატეგორიების მოდელი;

- დ. მაკ-კლელანდის მოთხოვნებთან თეორია;
- ფ. ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია;
- ბ. შამირის მოტივაციის თეორიები და თვითკონცეფცია.

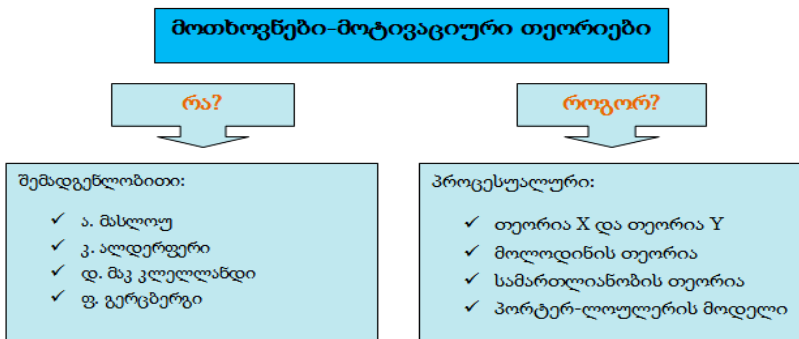
მოტივაციის პროცესუალური თეორიები:⁴

- დ. მაკ-გრეგორის X და Y თეორია;
- მოლოდინის თეორია;
- სამართლიანობის თეორია.

მოტივაცია როგორც სოციალური გავლენის თეორია

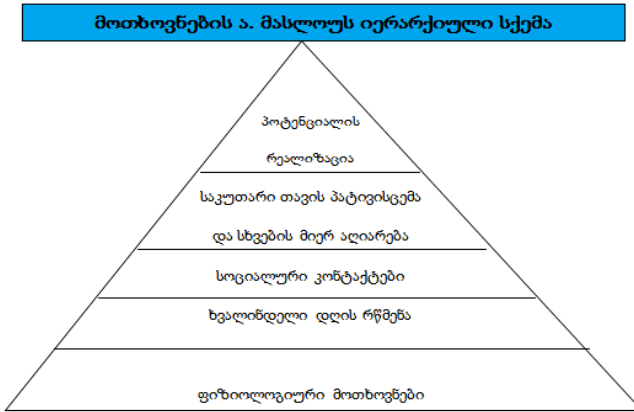
- მამოტივირებელი სამუშაო დავალებების დაპროექტება;
- „ახალი მუშახელის“ მოტივაცია.

ნახ. 6.6. მოთხოვნები – მოტივაციური თეორიები



⁴ აღნიშნულ თეორიებზე დეტალური საუბარი იყო სასწავლო კურსის „მე-ნეჯმენტის საფუძვლების“ სწავლების დროს, თემა მოტივაცია. ავტ.

ნახ. 6.7. მასლოუს იერარქიული სქემა



მასლოუ ამტკიცებდა, რომ ადამიანის ქცევა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მოთხოვნილებათა ხუთი ძირითადი სახიდან რომელი არის მოცემული მომენტისათვის დომინანტი. ყოველ ადამიანს ერთსა და იმავე დროს აქვს ხუთივე ტიპის მოთხოვნილებები, თუმცა თითოეული მოთხოვნილება რომელიმე კონკრეტულ დროს დამოკიდებულია ადამიანის პირადულ პრიორიტეტებზე. ამ პრიორიტეტების მიხედვით აიგება მოთხოვნილებათა იერარქია. მასლოუ ამტკიცებდა, რომ მოთხოვნილებათა ძირითადი ხუთი ტიპი თითქმის ყოველთვის მოდის განსაზღვრული წესით, რაც ზემოთ არის ნაჩვენები.

მენჯერი, რომელმაც იცის თავისი ხელქვეითის მოთხოვნილებათა დონე, შეიძლება განჭვრიტოს, მოთხოვნილებათა რომელი ტიპი დომინანტად ექნება მომავალში, და მაშასადამე, შეუძლია შეარჩიოს ყველაზე ეფექტიანი მოტივატორი.

განვიხილოთ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის ხუთივე დონე.

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები.

შედგება ადამიანის ძირითადი, პირველადი, ხშირად გა-

უცნობიერებელი მოთხოვნებიდან. ზოგჯერ, თანამედროვე მკვლევართა ნაშრომებში, მათ ეწოდება ბიოლოგიური მოთხოვნები. სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში ესაა მოთხოვნები ხელფასზე, შვებულებაზე, საპენსიო უზრუნველყოფაზე, შესვენებებზე, ხელსაყრელ სამუშაო პირობებზე, განათებაზე, გათბობასა და ვენტილაციაზე.

2. უსაფრთხოების მოთხოვნები.

როგორც კი ფიზიოლოგიური მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია, პირველ ადგილზე გამოდის უსაფრთხოების მოთხოვნები. ეს მოთხოვნები ასახავს ადამიანის სურვილს, შეინარჩუნოს უკვე მიღებული ჯილდოები, მდგომარეობა, თავი დაიცვას საფრთხისაგან, ზიანისაგან, მუქარისაგან, ტრავმებისაგან, დანაკარგებისა თუ ზარალისაგან.

3. სოციალური მოთხოვნები.

როდესაც მიღწეულია ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ადამიანის ყურადღება გადაინაცვლებს მეგობრობის, სიყვარულისა და კუთვნილების მოთხოვნებზე. ადამიანები განიცდიან სურვილს, მოსწონდნენ სხვებს და სურთ თავიანთი სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილება სამსახურში. ეს ხდება ფორმალურ და არაფორმალურ სამუშაო ჯგუფებში შესვლის გზით, სხვა მუშაკებთან თანამშრომლობისა და მრავალფეროვან ერთობლივ საქმიანობაში მონაწილეობის მიღების გზით.

4. პატივცემის მოთხოვნები.

ამ მოთხოვნებამ შეიძლება მიიღოს ორი სხვადასხვა ფორმა. პირველი არის თვითპატივცემის მოთხოვნები, ანუ კმაყოფილება საკუთარი თავით. თვითპატივცემა მჭიდროდაა დაკავშირებული მიზნის მიღწევის, კომპეტენტობის, ცოდნის, სიმწიფისა და დამოუკიდებლობის გრძობასთან. მეორე ფორმა არის სხვა ადამიანთა მხრიდან პატივისცემის მოთხოვნები. ეს მოთხოვნები დაკავშირებულია იმიჯთან, საზოგადოებრივ აღიარებასთან, სტატუსთან ჯგუფის შიგნით. ნებისმიერ ორგანიზაციაში ჯილდოები, რომლებმაც შეიძლება დააკმაყოფილოს პატივისცემის მოთხოვნები, მოიცავს საპატიო წოდებებს, აღიარების სხვა ფორ-

მებს, შექებას, დამატებით ვალდებულებებსა და სამსახურებრივ წინსვლას.

5. თვითრეალიზებისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებები.

როდესაც დაკმაყოფილებულია ოთხი ქვედა ზღვარის მოთხოვნილებები, ადამიანი ყურადღებას მიაპყრობს თვითრეალიზების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. ამის მიღწევის მცდელობისას ადამიანები ცდილობენ მთელი თავისი პოტენციალის რეალიზებას, თავისი ნიჭისა და უნარების გაზრდას და „გაკეთილშობილებას“. თვითგამოხატვის ეს მოთხოვნილება არის ყველაზე მაღალი ადამიანის მოთხოვნილებათა შორის.

იმ ფაქტს, რომ ადამიანის მოთხოვნილებები შეიძლება დალაგდეს იერარქიული თანმიმდევრობით, აქვს დიდი მნიშვნელობა. ჯერ ერთი, ქვედა დონეების მოთხოვნილებები უნდა დაკმაყოფილდეს პირველ რიგში, და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მივმართოთ უფრო მაღალი დონეების მოთხოვნილებებს.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია, რომ ქვედა დონეების მოთხოვნილებები აყალიბებს იმ საძირკველს, რომელზეც აიგება ზედა დონეების მოთხოვნილებები. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ქვედა დონის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, მენეჯერს აქვს წარმატების მიღწევის შანსი, მუშაკების მოტივირებით უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე.

დიდი მნიშვნელობა აქვს საკმარისობის იდეას. ადამიანი ვერასოდეს განიცდის თავისი მოთხოვნილებების სრული დაკმაყოფილების გრძნობას. ადამიანთა უმრავლესობას სურს კიდევ უფრო მეტი ფული, უსაფრთხოება, მეგობარი, პატივისცემა და თვითდარწმუნებულობა, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენს მიაღწიეს მანამდე. ამრიგად, ადამიანი იერარქიაში ზევით მიიწევს არა იმ შემთხვევაში, როდესაც მისი მოთხოვნილებები სრულად არის დაკმაყოფილებული, არამედ მაშინ, როდესაც ისინი დაკმაყოფილებულია საკმარისად.

ჰერცბერგის თეორია გამოყვანილი იქნა კვლევის შედეგად, რომელშიც ჩართული იყო ორასი ინჟინერი და ბუღალ-

ტერი. ყოველ მათგანს დაესვა ორი შეკითხვა: „შეგიძლიათ თუ არა დეტალურად აღწეროთ, როდის გრძნობთ თავს სამსახურში მეტად კარგად?“ და „შეგიძლიათ თუ არა დეტალურად აღწეროთ, როდის გრძნობთ თავს სამსახურში მეტად ცუდად?“.

ნახ. 6. 8 . ფ. ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია



ჰერცბერგმა პასუხებში აღმოაჩინა მოთხოვნილებათა ორი მკაფიოდ გამორჩეული ჯგუფი. პირველს მან უწოდა ჰიგიენური ანუ შემნარჩუნებელი ფაქტორები. ამ ჯგუფში შედიოდა ის ფაქტორები თუ პირობები, რომელთა გარეშეც მოსამსახურეები ვერ იღებდნენ დაკმაყოფილებას სამუშაოსაგან.

ეს ჰიგიენური ფაქტორები მოიცავს კომპანიისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკას, ურთიერთობებს უფროსობასთან, მუშაობის პირობებს, ხელფასის ოდენობას, ურთიერთობებს კოლეგებთან, პირად ცხოვრებას, სტატუსსა და უსაფრთხოებას.

ეს ფაქტორები აღირებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მუშაობის დასრულების შემდეგ მოსამსახურე იღებს კიდევ დამატებით ჯილდოსაც.

ფაქტორთა მეორე ჯგუფს ჰერცბერგმა უწოდა მოტივატორები ანუ დამაკმაყოფილებლები. ესაა მუშაობის ისეთი პირობები, რომელთა მეშვეობითაც მიიღწევა მოსამსახურეთა მოტივაციისა და მუშაობისაგან დაკმაყოფილების მაღალი დონე. თუ ეს პირობები არ არსებობს, ვერ მიიღწევა ვერც ეფექტიანი მოტივაცია და ვერც დაკმაყოფილება. მოტივატორები მოიცავს მიზნის მიღწევას, აღიარებას, მუშაობას როგორც ასეთს, პასუხისმგებლობას, სამსახურებრივ წინსვლასა და პიროვნული ზრდის შესაძლებლობებს.

მაშ ასე, ჰერცბერგის ნაშრომებში მოყვანილია მტკიცებულებები იმისა, რომ არსებობს ორი სრულიად სხვადასხვა ტიპის ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს სასურველი მიზანმიმართული ქცევა:

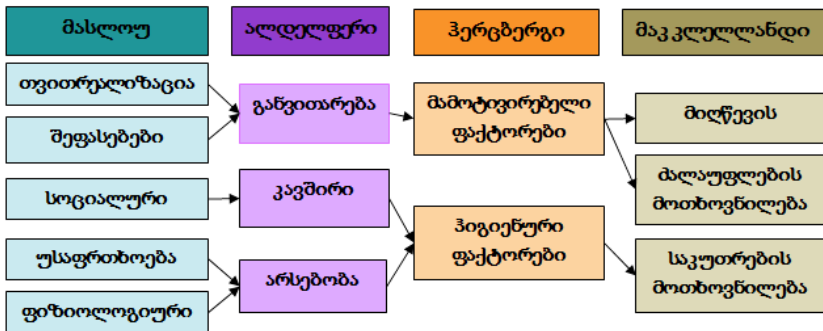
1. ჰიგიენურმა ფაქტორებმა, უკეთეს შემთხვევაში, შეიძლება მოგვცეს მოტივაციის მხოლოდ დამაკმაყოფილებელი დონე;
2. მოტივატორები კი შეიძლება გამოყენებული იყოს მოტივაციის უფრო მაღალი დონის სტიმულირებისათვის, თუ თავის მხრივ, ჰიგიენური მოთხოვნილებები საკმარისადაა დაკმაყოფილებული.

ნახ. 6. 9.

ა. მასლოუ	კ. ალდელფერი	დ. მაკ კლელანდი	ფ. ჰერცბერგი
მოთხოვნების იერარქია	ERG-ის თეორია	შეძენილი მოთხოვნების თეორია	ორფაქტორიანი თეორია
თვითრეალიზაცია	ზრდის	მიღწევის მოტივაცია	ამოტივირებელი ფაქტორები
შეფასებები		ძალაუფლების მოთხოვნილება	ჰიგიენური ფაქტორები
სოციალური	დამაკავშირებელი	მონაწილეობის მოთხოვნილება	
უსაფრთხოება	არსებობა		
ფიზიოლოგიური			

ნახ. 6. 10.

მოთხოვნილებით-მოტივაციური თეორიები



ნახ. 6. 11. სამოტივაციო ფაქტორები: კვლევის შედეგები

თანამშრომლები

1. შესრულებული სამუშაოს აღიარება;
2. მონაწილეობის გრძნობა;
3. პირადი პრობლემების გადაჭრაში თანაგრძნობითი დახმარება;
4. სამუშაოს უსაფრთხოება;
5. კარგი ხელფასი;
6. საინტერესო სამუშაო;
7. განვითარების/ზრდის შესაძლებლობები;
8. მომუშავეებისადმი პიროვნული ლოიალურობა;
9. კარგი შრომითი პირობები;
10. დისციპლინა

ხელმძღვანელები

1. კარგი ხელფასი;
2. სამუშაოს უსაფრთხოება;
3. განვითარების/ზრდის შესაძლებლობები;
4. კარგი შრომითი პირობები;
5. საინტერესო სამუშაო;
6. მომუშავეებისადმი პიროვნული ლოიალურობა;
7. დისციპლინა
8. შესრულებული სამუშაოს აღიარება;
9. პირადი პრობლემების გადაჭრაში თანაგრძნობითი დახმარება;
10. მონაწილეობის გრძნობა.

განსხვავებები პრიორიტეტთა ამ ორ ჩამონათვალში აჩვენებს მენეჯერთა მხრიდან ემპათიის – სხვათა გრძნობების გაგების უნარის ნაკლებობას.

6.2.2. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება მოთხოვნილებებსა და მათთან დაკავშირებულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანთა ქცევას. ხოლო პროცესუალური თეორიები მოტივაციას განიხილავს სხვა კუთხით, მათში გაანალიზებულია ის, თუ როგორ ანაწილებს ადამიანი ძალისხმევას სხვადასხვა მიზნების მისაღწევად და როგორ ირჩევს ქცევის კონკრეტულ ტიპს. პროცესუალური თეორიები სადაოდ არ ხდის მოთხოვნილებების არსებობას, თუმცა

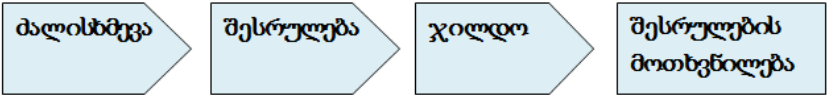
მიაჩნია, რომ ადამიანთა ქცევა მხოლოდ ამით არ განისაზღვრება. პროცესუალური თეორიების თანახმად, პიროვნების ქცევა არის აგრეთვე ფუნქცია მისი აღქმიდან და მოცემულ სიტუაციასთან დაკავშირებული მოლოდინებიდან, აგრეთვე მისი არჩეული ქცევის ტიპის შესაძლო შედეგებიდან.

არსებობს მოტივაციის სამი ძირითადი პროცესუალური თეორია: **მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის მოდელი.**

მოლოდინთა თეორია

ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია

- ✓ ადამიანს ჯერავს რომ მის ძალისხმევაზე დამოკიდებული ორგანიზაციის შედეგები;
- ✓ ადამიანს ჯერავს რომ დაჯილდოება იქნება მიღებული შედეგების შესაბამისი;
- ✓ დაჯილდოება მნიშვნელოვანი უნდა იყოს ადამიანისთვის.



მოლოდინების თეორია ეფუძნება იმ დებულებას, რომ აქტიური მოთხოვნილების არსებობა არ წარმოადგენს განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად ადამიანის მოტივაციის ერთადერთ აუცილებელ პირობას. ადამიანს უნდა აგრეთვე ჰქონდეს იმედი, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი შედეგად გამოიღებს დაკმაყოფილებას ან რაიმე სიკეთის მოპოვებას, რომელიც მას სჭირდება მოცემულ მომენტში ან აქვს მისთვის პირადი ღირებულება. ადამიანის ქცევა მუდმივად დაკავშირებულია არჩევანთან ორ ან რამდენიმე ალტერნატივას შორის. იმაზე, თუ რას ანიჭებს ადამიანი ამა თუ იმ უპირატესობას, დამოკიდებულია ის, თუ რას და როგორ აკე-

თებს, როგორ იქცევა და როგორ შედეგებს აღწევს. მოლოდინების თეორია შემუშავებულია იმისათვის, რომ გაეცეს პასუხი კითხვას, თუ რატომ აკეთებს ადამიანი ამა თუ იმ არჩევანს რამდენიმე ალტერნატივის გადანყდომისას და რამდენად მოტივირებულია იგი შედეგის მისაღწევად გაკეთებული არჩევანის შესაბამისად.

სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის (წონასწორობის) თეორია

ხალხი

ა) განსაზღვრავენ მათ მიერ მიღებულ ჯილდოსა და დახარჯულ ძალისხმევას შორის ურთიერთკავშირს;

ბ) ადარებენ მათ მიერ მიღებულ ჯილდოს იმ ადამიანების ჯილდოსთან რომლებმაც შეასრულეს ანალოგიური სამუშაო

თანასწორობის თეორია

უსამართლობა

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

<

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

>

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

სამართალი

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

=

დაბრუნება, მომუშავეს მიერ მიღებული
მომუშავეს წვლილი

სამართლიანობის თეორია არის მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე „ლამაზი“ და ყველაზე სანდომიანი თეორია დასავ-

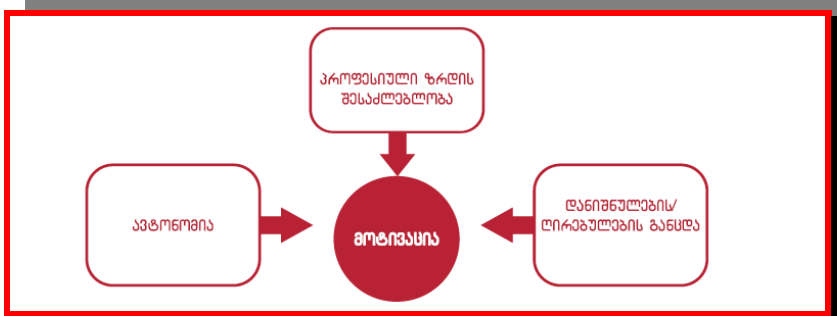
ლურ მენეჯმენტში. მისი ძირითადი პოსტულატებია:

1. ადამიანები თავიანთ ურთიერთობებს აფასებენ შედარების გზით (რა წვლილი შემაქვს და რას ვიღებ).
2. წვლილისა და უკუგების არაეკვივალენტობა წარმოადგენს დისკომფორტის (ბრალეულობის ან წყენის) წყაროს.
3. ადამიანები, რომლებიც დაკმაყოფილებულნი არ არიან თავიანთი ურთიერთობებით, ცდილობენ სამართლიანობის აღდგენას.

6. 3. თანამშრომელთა მოტივირების თანამედროვე მეთოდები

როგორც აღინიშნა, რომ მოტივაციის ტრადიციული მექანიზმები – დასჯა და წახალისება – არ არის ეფექტიანი თანამშრომელთა ქცევის მართვისთვის. მათ გამოყენებასთან დაკავშირებულმა უამრავმა პრობლემამ უზიძგა მეცნიერებს საკითხის სიღრმისეული კვლევისაკენ, რის შედეგადაც რამდენიმე ძალიან საინტერესო მიგნება აღმოჩნდა. გაირკვა, რომ თანამშრომელთა მოტივაციის გაღვივება შეიძლება ისეთი მეთოდებითაც, რომლებიც არანაირ შეხებაში არ არის არც დასჯასთან და არც წახალისებასთან. მათგან სამი იყო აღიარებული ყველაზე ძლიერ მოტივატორად. ესენია: ავტონომიურობა, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების/ მნიშვნელობის გაცნობიერება.

ნახ. 6.12. მოტივაციის გამაღვივებელი ფაქტორები



1. ავტონომია. ტრადიციული ორგანიზაციის ფარგლებში თანამშრომლებს, როგორც წესი, არ რჩებათ სივრცე ავტონომიურად ფუნქციონირებისთვის: ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ხელმძღვანელების დონეზე, სამუშაოს შესრულების პროცესებიც ძირითადად დარეგულირებულია შიდა ნორმებებით. ამგვარ პირობებში ადამიანის სამუშაო, ფაქტობრივად, უტოლდება მექანიკურ რუტინას. მისგან ელიან მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული ვალდებულებების, ასევე განსაზღვრული პროცედურების დაცვით შესრულება. გასაკვირი არ არის, რომ საჯარო მოხელეთა უმეტესობა კარგავს მოტივაციას დასაქმებიდან ძალიან მოკლე დროში. ავტონომიის მინიჭებას შეუძლია აღნიშნული პრობლემის მოგვარება, ნაწილობრივ მაინც. ამოუკიდებელი აზროვნებისა თუ მოქმედებისთვის გარკვეული სივრცის შექმნით, ხელმძღვანელი აჩვენებს თანამშრომელს, რომ ენდობა მას, მის კომპეტენციას, რითაც ქმნის სამუშაოს მაღალი სტანდარტებით შესრულებისათვის ხელსაყრელ გარემოს. ავტონომიის მინიჭება არ უნდა გავაიგივოთ ორგანიზაციული იერარქიის დამხობასთან, ხელმძღვანელის როლის ამოვარდნასთან და მართვის სადავეების თანამშრომლების ხელში გადაცემასთან. ხელმძღვანელს კვლავაც მოეთხოვება თანამშრომლისთვის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და თითოეული მიმართულების ფარგლებში მისი პროგრესის რეგულარულად შეფასება. ავტონომია ამ შემთხვევაში გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით. შხვაგვარად, ავტონომიის მინიჭება გულისხმობს საქართველოში ასე პოპულარული მიკრომენეჯმენტისაგან თავის შეკავებას; თანამშრომლისთვის მისი კომპეტენციის ფარგლებში გადწყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვა/წარმართვის თავისუფლების მიცემას. როდესაც ხელმძღვანელი ვერ თმობს მიკრომენეჯმენტს, გამუდმებით ერევა თანამშრომლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, თანამშრომელს ეკარგება საკუთარი კომპეტენციის განცდა და უვითარდება ერთგვარი უსუსურობა. ნებისმიერ, ყველაზე მცირე

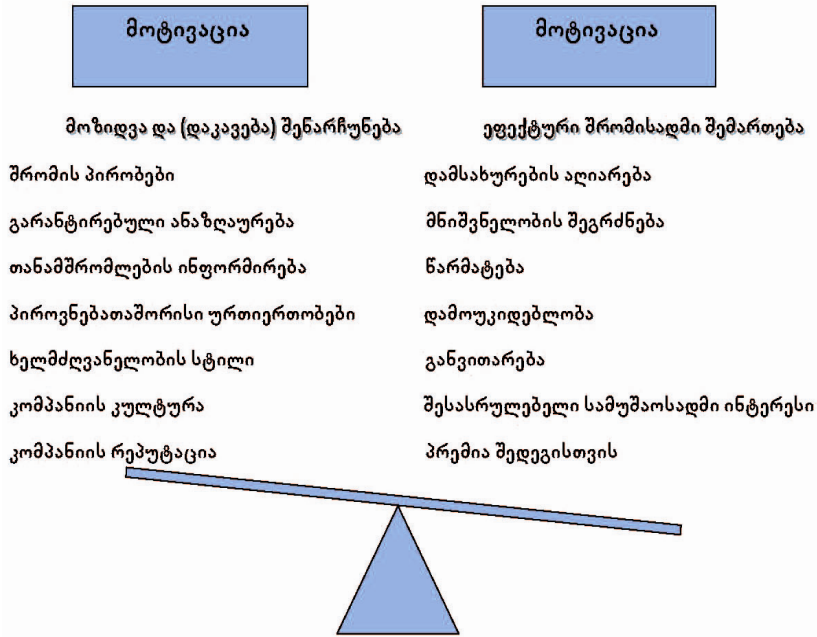
დეტალზეც კი, იგი ხელმძღვანელის ნებართვასა და თანხმობას ითხოვს, რასაც საბოლოო ჯამში, ბევრი დრო და სამუშაოსადმი ინტერესი ეწირება.

2. პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა. პროფესიული ზრდის შესაძლებლობაში იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის და არა კარიერული ზრდის პოტენციალი. თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი პოტენციალის, ტალანტისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების თანდაყოლილი უნარი/მისწრაფება. სამუშაო, რომელიც არაფერ ახალს არ სძენს თანამშრომელს, არ ამდიდრებს მის ცოდნას და არ ეხმარება საკუთარი ტალანტების რეალიზებაში, ძალიან მალე ხდება მოსაბეზრებელი. ინტერესის შენარჩუნებას ხელოვნურად, ბონუსებისა და ნახალისების სხვა ფორმების გამოყენებით, როგორც უკვე აღინიშნა, ხანმოკლე ეფექტი აქვს, ამიტომ ადრე თუ გვიან ინტერესის დაქვეითება და შრომითი მოტივაციის გაქრობა აუცილებლად იჩენს თავს. განვითარების თავში ჩვენ დეტალურად ვისაუბრეთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება თანამშრომელთა ზრდის ხელშეწყობა.

3. დანიშნულების/ღირებულების განცდა. თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. რთულია მოტივაციისა და ინტერესის შენარჩუნება, როდესაც შენი შრომის საბოლოო პროდუქტს, დანიშნულებას და ღირებულებას ვერ ხედავ. დანიშნულების გარეშე ნებისმიერი სამუშაო მექანიკურ აქტივობათა მარტივი ერთობაა და, ადრე თუ გვიან, მოსაბეზრებელი გახდება ყველაზე საშუალო შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლებისთვისაც კი. ზოგიერთი სამუშაოს (მაგალითად, პოლიციელი, მეხანძრე, ექიმი, მასწავლებელი) მნიშვნელობა/ღირებულება თავისთავად ნათელია და ხაზგასმას არ საჭიროებს. სხვების შემთხვევაში, ხელმძღვანელს ეკისრება მნიშვნელობის განმარტებისა და ხაზგასმის საპასუხისმგებლო ფუნქცია. ავტონომია, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების განცდა შინაგანი მოტივაციის გამაღვივებელი სამი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

6.4. მოტივაცია და ანაზღაურება

ნახ. 6.13.

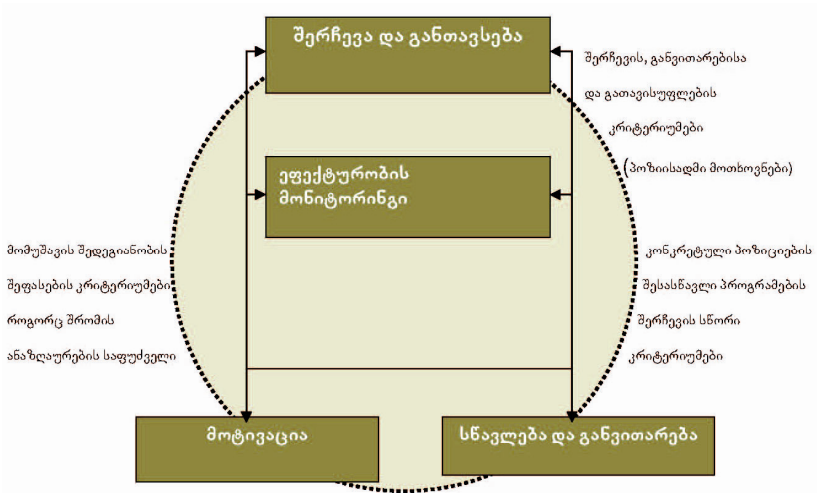


კომპანიის სტრატეგია განსაზღვრავს მოტივაციის ბალანსს!

ნახ. 6.14. თანამშრომელთა მოტივაციის ფაქტორები

თანამშრომელთა მოზიდვის ფაქტორები		თანამშრომელთა დაკავების ფაქტორები	
შრომის ანაზღაურება		შრომის ანაზღაურება	
სამუშაოს შემადგენლობა		სამუშაოს შემადგენლობა	
კარიერული ზრდა		კარიერული ზრდა	
პროფესიული ზრდა		პროფესიული ზრდა	
კორპორაციული კულტურა		კორპორაციული კულტურა	
ბიზნესის განვითარების დინამიკა		ბიზნესის განვითარების დინამიკა	
ზემდგომი ხელმძღვანელი		ზემდგომი ხელმძღვანელი	

ნახ. 6.15. მოტივაციის ადგილი პერსონალის მართვის სისტემაში



მოტივაციის როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ელემენტის მიზნები:

- შრომის პირობებით პერსონალის დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა;

- მუშაკებში დასახული მიზნების მისაღწევად მოტივაციის არსებობის უზრუნველყოფა;

მოტივაციის პროცესების რეალიზების წარმატების ფაქტორები:

- ანაზღაურების მართებული და გასაგები კრიტერიუმები;

- კრიტერიუმები მუდმივი ნაწილისათვის;

- კრიტერიუმები ცვლადი ნაწილისათვის;

- ღირებული მუშაკების დაკავების სპეციალური პროგრამები;

- შემოსავლების კონკურენტუნარიანი დონე;

- მამოტივირებელი სოციალური შემწეობა.

6. 5. მოტივაცია შრომითი საქმიანობის მართვაში

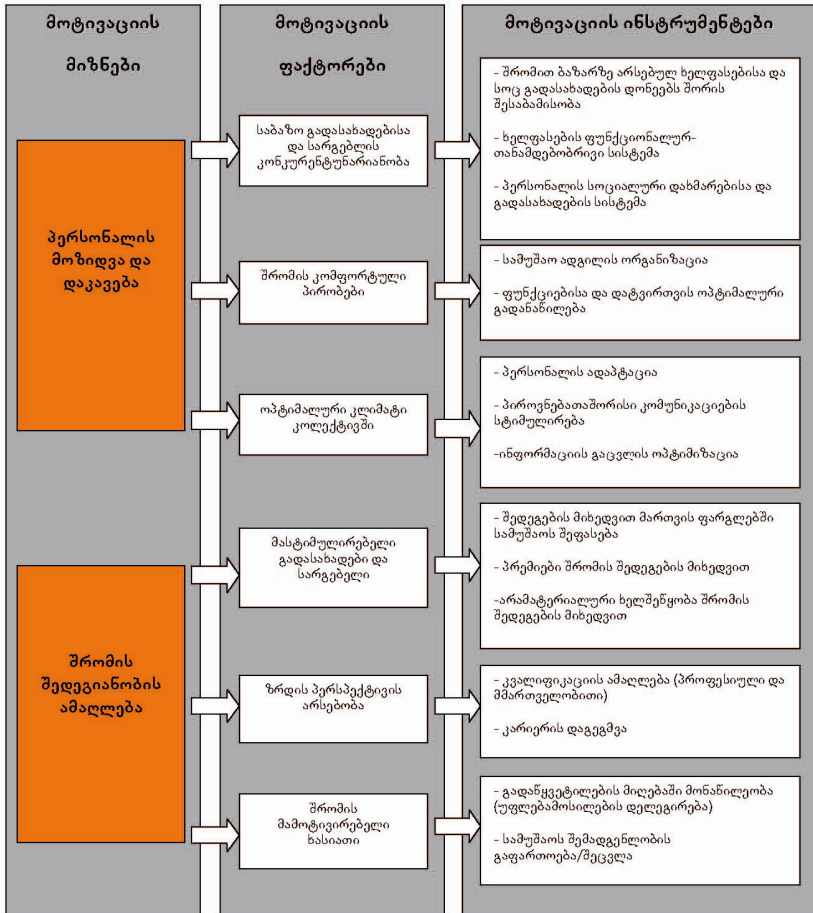
შრომითი საქმიანობის მართვაში მოტივაციის თეორიების საკვანძო იდეა არის მკაფიო მიჯნის გავლება შიდა და გარე ანაზღაურებას შორის.

შიდა ანაზღაურებად ითვლება შრომის ანაზღაურება, რომელიც გამიჯნულია დავალების შესრულების პროცესისაგან (ხელფასი, უსაფრთხოება და სამსახურებრივი წინსვლის შესაძლებლობა).

შიდა ანაზღაურება უწყვეტად დაკავშირებულია შრომით პროცესთან, – უნარების გამოყენება, მიღწევის გრძობა, დაკმაყოფილება დავალების შესრულებისაგან.

ფ. ტელიორის მეცნიერული მენეჯმენტის დოქტრინის ცენტრალური ელემენტი მდგომარეობს ხელით შრომის სხვადასხვა ელემენტების შესრულების საუკეთესო ხერხის საგულდაგულო (სამუშაო პროცესის ანალიზის საფუძველზე) შემუშავებაში.

ნახ. 6.16. მოტივაციის ფაქტორები და ინსტრუმენტები



სტიმულირება

მუშაკთა ძირითადი სტიმულები:

- შიში (დაკარგვის შესაძლებლობა);
- ინტერესი (მიღების შესაძლებლობა) რისი დაკარგვის

ემინია თანამშრომელს?

- მატერიალური დანაკარგები;
- სოციალური დანაკარგები;
- ფსიქოლოგიური დანაკარგები;

შიშზე დაფუძნებული სტიმულირების სისტემების უპირატესობები:

- ეფექტიანობა;
- ზემოქმედების სისწრაფე;
- დაბალი ეკონომიკური ღირებულება;
- ზემოქმედების უნივერსალურობა შიშით სტიმულირების შეზღუდვები:

ბის შეზღუდვები:

- მიჩვევა;
- მოკლევადიანი ეფექტი;
- კომპანიაში ქმნის დაძაბულობას, ნერვოზულობას, რაც აუარესებს შრომის პირობებს;
- არ გამოდგება ყველა კატეგორიის თანამშრომლებისათვის;

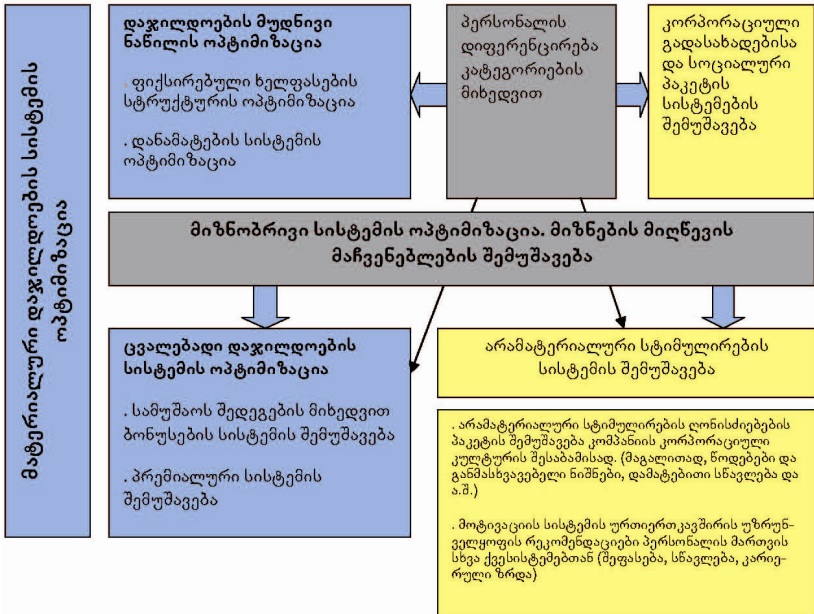
ძირითადი წესი დანაკარგის შესაძლებლობით სტიმულირების გამოყენებისას:

- დოზირებული ზემოქმედება;
- მხოლოდ მატერიალური/სოციალური დანაკარგების შესაძლებლობის დონეზე;

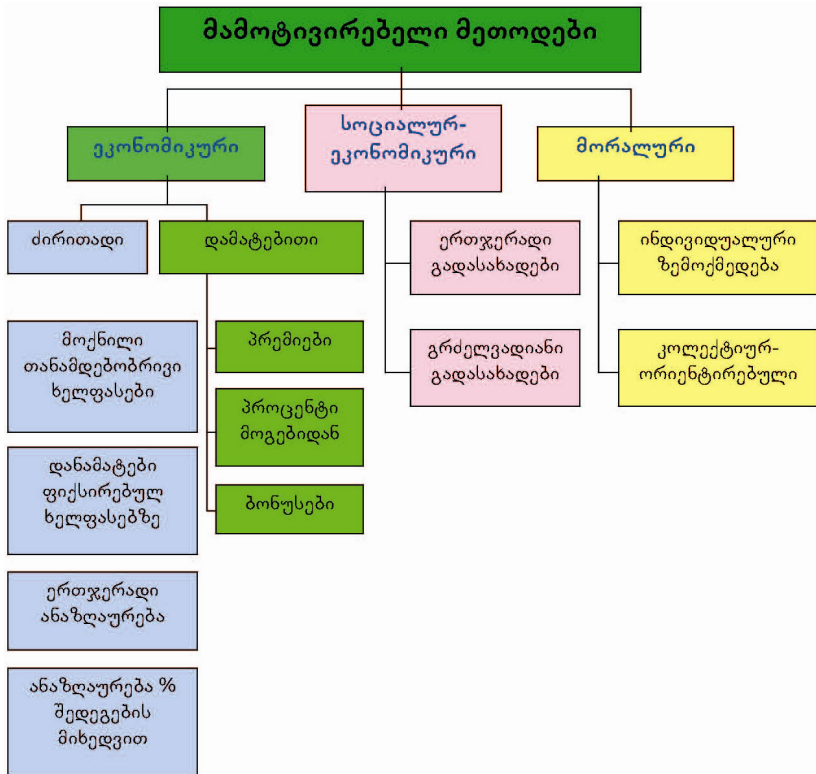
სასჯელი უნდა იყოს დანაშაულის თანაზომიერისტიმულირების კარგი სისტემა:

- მიღების შესაძლებლობა;
- დაკარგვის შესაძლებლობა;
- დემონსტრირებული ქცევისა და მუშაობის შედეგის მიხედვით .

ნახ. 6.17. მოტივაციის სისტემის შემუშავება (ოპტიმიზაცია)



ნახ. 6.18. მამოტივირებელი მეთოდები



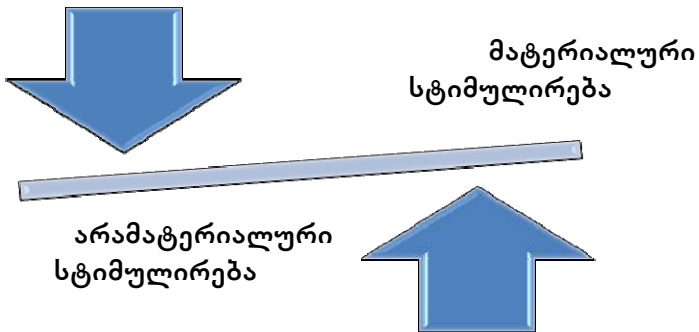
მამოტივირებელი მეთოდები

ბონუსები

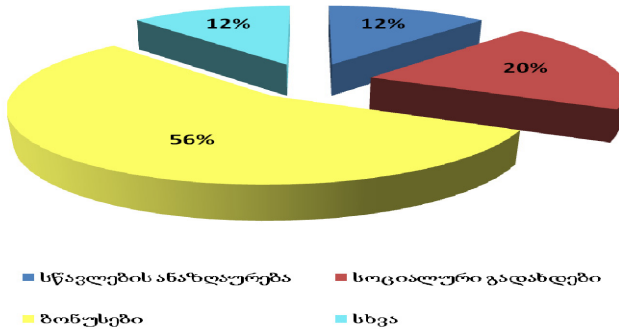
სუსტი წერტილები:

- ✓ შესაძლებელია სუსტი კავშირი დაჯილდოებასა და სამუშაოს შორის
- ✓ პროგრამების დამინანსება არა სამუშაოს შედეგების მიხედვით
- ✓ ხაზობრივი ხელმძღვანელების შესაძლო სუბიექტივიზმი
- ✓ მომუშავეების შეჩვევა ბონუსების „აუცილებლობასთან“
- ✓ მკაფიო კრიტერიუმების არარსებობის გამო შესაძლო კონფლიქტები

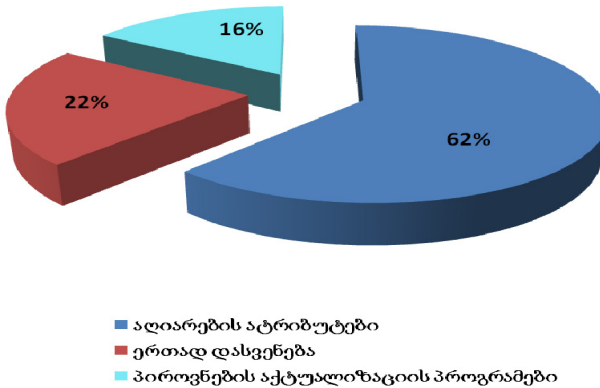
რა ახდენს ადამიანთა მოტივირებას შრომისათვის?



მატერიალური სტიმულირების უპირატესი ფორმები



არამატერიალური სტიმულირების უპირატესი ფორმები



არამატერიალური მოტივაციის ფორმები

- მენეჯერის პირადი მოტივი;
- გუნდის სულის შექმნა;
- თანამშრომელთა მონაწილეობა მიზნების დასახვასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- შესრულებულ სამუშაოში თანამშრომლის წვლილის მნიშვნელობის საჯარო აღიარება (სიგელები, სტენდებისა და საიტების გაფორმება, მაძლობები);

- თანამშრომელთა პირადი ცხოვრების ინდივიდუალური თავისებურებების ცოდნა და გათვალისწინება;
- დახმარება კომპანიის სოციალური პროგრამების შესაძლებლობათა გამოყენებაში;
- სწრაფი გამოხმაურება თანამშრომლების შემოსულ კონსტრუქციულ წინადადებებზე;
- **ხელმძღვანელის სიტყვა არამატერიალური სტიმულირების მძლავრი ბერკეტია:**
 - კორპორატიული ღონისძიებები;
 - დამრიგებლობა;
 - კარიერული ზრდა;
 - დელეგირება.

ანაზღაურების მიზნები ორგანიზაციის თვალსაზრისით

ანაზღაურების მართვის საერთო მიზანია ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიული და მოკლევადიანი მიზნების მიღწევა კვალიფიციური, კომპეტენტური, მიზანდასახული და მოტივირებული მუშახელით მისი უზრუნველყოფის ხარჯზე.

ანაზღაურების მიზნები მუშაკთა თვალსაზრისით

ანაზღაურების სისტემა:

- მუშაკებს უნდა განიხილავდეს როგორც *დაინტერესებულ პირებს*, რომლებსაც უფლება აქვთ, მონაწილეობა მიიღონ ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც ახდენს მათზე გავლენას;
- უნდა შეესაბამებოდეს მუშაკთა მოლოდინს, რომ მათ მოეპყრობიან სამართლიანად, მიუკერძოებლად და თანმიმდევრულად, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსა და შეტანილი წვლილის შესაბამისად;
- იყოს გამჭვირვალე – მუშაკებმა უნდა იცოდნენ, თუ როგორია ორგანიზაციაში ანაზღაურების გადახდის პოლიტიკა და რა გავლენას ახდენს ის მასზე.

რისთვის იხდიან ხელფასს ?

კომპენსირებადი ფაქტორები (მსხვილი დასავლური კომპანიების შრომის ანაზღაურების სისტემათა კვლევის შედეგების მიხედვით)

ბლოკები	ფაქტორები
ოსტატობა და ნასწავლობა	1. ცოდნა 2. სწავლების (თანამდებობაზე დამკვიდრების) პერიოდი
ძალისხმევა	1. ფიზიკური ძალისხმევა 2. გონებრივი ძალისხმევა
პასუხისმგებლობისა და შემსრულებლობის დონე	1. ინიციატივის მოცულობა 2. დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილებების მიღებისას

ანაზღაურების პოლიტიკა

პოლიტიკა ანაზღაურების სფეროში უზრუნველყოფს ორიენტირებს გადაწყვეტილებების მისაღებად და სამოქმედოდ. ის შეიძლება მოიცავდეს განცხადებას ძირითადი პრინციპების შესახებ ან ჰქონდეს ზოგადი დანიშნულება.

➤ *კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება* – ანაზღაურების პოლიტიკა ან ორგანიზაციის დებულება ანაზღაურების შესახებ, რომელიც აჩვენებს იმას, თუ რამდენად სურს მოცემულ ორგანიზაციას ორიენტირება საბაზრო სიტუაციაზე, ანუ შეფარდებას, რომლის შენარჩუნებაც სურს ანაზღაურების დონესა და საბაზრო განაკვეთებს შორის;

➤ *შიდა სამართლიანობა* – ეს პოლიტიკა განსაზღვრავს, თუ რამდენად წარმოადგენს შიდა სამართლიანობა წამყვან ფაქტორს, და იმ გარემოებებს, რომელთა დროსაც კონკურენტუნარიანად ყოფნის მოთხოვნილება აღემატება შიდა სამართლიანობას;

➤ *დამოკიდებული ანაზღაურება* – განსაზღვრავს, თუ რამდენად თვლის მოცემული ორგანიზაცია, რომ ანაზღაურება უნდა ვარირებდეს სამუშაოს მაჩვენებლების, კომპეტენტურობისა თუ კვალიფიკაციის მიხედვით;

➤ *ცვალებადი ანაზღაურება* – განსაზღვრავს, თუ რამდენად ივარაუდება, რომ დამოკიდებული ანაზღაურება უნდა იყოს რისკის ქვეშ, ანუ არ იყოს მყარად დადგენილი;

➤ *ცალკეულ მუშაკთა თუ გუნდის ანაზღაურება* – ანაზღაურების განხილვისას აქცენტის გაკეთების აუცილებლობა ცალკეული მუშაკისა თუ გუნდის მუშაობის მაჩვენებლებზე;

➤ *მუშაკების დამატებითი ანაზღაურება* – მუშაკებზე გაცემული დამატებითი ანაზღაურებების სახეები და დონეები, აგრეთვე ის, თუ რამდენად შეუძლიათ მუშაკებს იმ დამატებითი ანაზღაურების არჩევა, რომლის მიღებაც სურთ;

➤ *ანაზღაურებათა საერთო კომპლექსი* – ყველა სახის ანაზღაურებათა კომპლექსი, საბაზო ანაზღაურების, ცვალებადი ანაზღაურებისა და ირიბი ანაზღაურების ჩათვლით (და-

მატებითი შეღავათები მუშაკებისათვის), აგრეთვე ანაზღაურების არაფინანსური სახეების გამოყენება, იმის გათვალისწინებით, რომ ყოველთვის არსებობს არჩევანი ანაზღაურების პრაქტიკული პროცედურების პორტფელის ფარგლებში;

➤ *სტრუქტურა* – განსაზღვრავს, თუ რამდენად თანახმაა ორგანიზაცია, გამოიყენოს იერარქიული და შედარებით ფორმალური სტრუქტურა (ვინრო ჩარჩოებით) თუ მოქნილი, რომელითაც დაიშვება ფართო ჩარჩოები;

➤ *პრიორიტეტები ანაზღაურების სისტემაში* – თუ რამდენად აპირებს მოცემული ორგანიზაცია „დააგროვოს მაღალი ანაზღაურებები“ შედარებით მცირე რაოდენობის საკვანძო მოთამაშეებისათვის თუ აღიარებს ბევრისათვის მყარი ანაზღაურების აუცილებლობას;

➤ *სხვაობა შრომის ანაზღაურებაში* – ანაზღაურების დონეები ორგანიზაციის ზედა ეშელონებში ანაზღაურების საშუალო და მინიმალურ დონესთან შედარებით;

➤ *მოქნილობა* – მოქნილობის ზომა, რომელიც დასაშვებია ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირებისას; თანმიმდევრულობის ხარისხი, რაც აუცილებელია პოლიტიკის გამოყენებისას; ცენტრიდან განხორციელებული კონტროლის დონე;

➤ *ერთგვაროვნება* – განსაზღვრავს, თუ რამდენად უნდა მიეყენოს ანაზღაურების სტრუქტურები მთლიანად ორგანიზაციისადმი თუ უნდა მოქნილი იყოს სხვადასხვა დონისა თუ კატეგორიის მუშაკებისათვის;

➤ *უფლებამოსილებათა გადაცემა*–იმ უფლებამოსილების მოცულობა, რაც გადაეცემა უშუალო ხელმძღვანელებს შრომის ანაზღაურების თაობაზე გადაწყვეტილებების მისაღებად;

➤ *კონტროლი* – განსაზღვრავს, რამდენად უნდა კონტროლდებოდეს ცენტრიდან ანაზღაურებათა პოლიტიკის გამოყენება;

➤ *დამოუკიდებლობა სქესისაგან*–მეთოდი, რომელიც

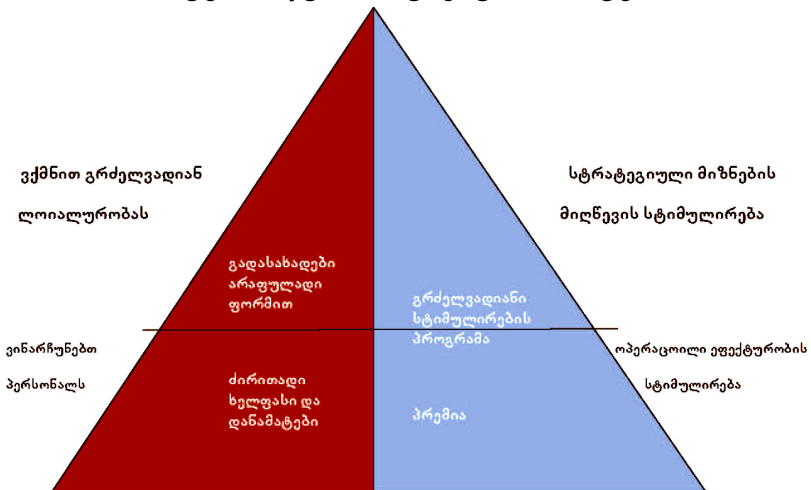
გამოიყენება იმისათვის, რომ თავიდან იქნას აცილებული მიკერძოებული დამოკიდებულება მუშაკის სქესის მიმართ ანაზღაურების პროცესში და სტრუქტურის განსაზღვრისას, რათა უზრუნველყოფილი იქნას თანაბარი ანაზღაურება ერთნაირი შრომისათვის;

➤ **პარტნიორობა** – განსაზღვრავს, თუ რამდენად უზიარებს ორგანიზაცია თავის წარმატებას მუშაკებს;

➤ **მონაწილეობა** – რამდენად მიიღებენ მუშაკები მონაწილეობას შრომის ანაზღაურების შესახებ გადანიშნულ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომლებიც მათზე გავლენას ახდენს, ახალი მიდგომების შემუშავების ჩათვლით;

გამჭვირვალობა – განსაზღვრავს, თუ რამდენად უნდა გაშუქდეს ბექდურ მედიაში ანაზღაურების პოლიტიკა და პრაქტიკა.

მატერიალური მოტივაციის სისტემა



ანაზღაურება თუ სტიმული?

სტიმულები-მიმართულია მომავლისკენ;

ანაზღაურება -რეტროსპექციულია:

ფინანსური სტიმულები მიმართულია იმაზე, რომ მოხ-

დეს ადამიანთა მოტივირება მათი მიზნების მიღწევაზე, მუშაობის მაჩვენებელთა გაუმჯობესებაზე ანდა მათი კომპეტენციებისა და უნარების გაფართოვებაზე, კონკრეტულ მიზნებსა და პრიორიტეტებზე ყურადღების კონცენტრაციის გზით.

ფინანსური ანაზღაურება უზრუნველყოფს ადამიანთა მიღწევების ფინანსურ აღიარებას, მათი მუშაობის მიზნობრივი მაჩვენებლების მიღწევისა თუ გადაჭარბების ფორმით ანდა კომპეტენტურობისა და უნარების განსაზღვრული დონის მიღწევის ფორმით.

პერსონალის ხარჯების ბიუჯეტირება

კომპანიის დაკომპლექტება კადრებით	კომპანიის პერსონალის გამოყენება	პერსონალის სწავლება და განვითარება	პერსონალის მომსახურების ბიუჯეტი
პერსონალის აყვანაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	ადაპტაციაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	მომზადებაზე, გადაზიდვაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	საკადრო საქმისწარმოებისა და საკადრო ანგარიშის დანახარჯები
პერსონალის გათავისუფლებაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული	პერსონალის შეფასებაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	მომსახურების საქმიანობის უზრუნველყოფის დანახარჯები
	სოციალური პროგრამების მიხედვით და სოციალურ გადასახადებზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი		საკადრო რეზერვებზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი
	დაცვა და შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	განვითარების პროგრამაზე გაწეული დანახარჯების ბიუჯეტი	

მუშახელის ხარჯები

1. შრომის ანაზღაურება ნამუშევარი დროის მიხედვით (პირდაპირი ხელფასი):

- ხელფასი, რომელიც ერიცხებათ მუშაკებს სატარიფო განაკვეთებისა და სარგოების მიხედვით ნამუშევარი დროისათვის და სანარდო განფასებებით;

- მუშაობაში სპეციალური შესვენებების ანაზღაურება;

- საკომისიო ანაზღაურება სადაზღვევო აგენტებს, რომლებიც მუშაობენ შრომითი ხელშეკრულებით;

- სხვა ორგანიზაციებიდან დასაქმებული მუშაკებისათვის სარგოების სხვაობის გადახდა, მუშაობის წინა ადგილის თანამდებობრივი სარგოს ოდენობის შენარჩუნებით განსაზღვრული დროის განმავლობაში;

- სარგოების განსხვავების გადახდა დროებითი მოადგილეობისას;

- კვალიფიციური ხელმძღვანელობის, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეების შრომის ანაზღაურება, რომლებიც განთავისუფლებულნი არიან ძირითადი სამუშაოსგან და ჩართულნი არიან კადრების მომზადება-გადამზადებისა და მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში.

2. დამატებითი ანაზღაურება შემდეგი ფაქტორებისათვის:

- მუშაობა მავნე ან საშიშ პირობებში ანდა მძიმე სამუშაოებზე;

- მუშაობა ღამის საათებში;

- პროფესიული ოსტატობა;

- ბრიგადის ხელმძღვანელობა;

- მუშაობის მრავალცვლიანი რეჟიმი.

3. გადახდები და დანამატები:

- ყოველთვიური ან ყოველკვარტლური ანაზღაურება (დანამატი) წლების ნამსახურეობისათვის, მუშაობის სტაჟისათვის;

- დანამატი უქმე და სადღესასწაულო დღეებში მუშაო-

ბისათვის; დანამატი ზეგანაკვეთურ დროში მუშაობისთვის; დანამატები პროფესიებისა და თანამდებობების შეთავსებისთვის;

- მუშაკებისათვის დასვენების დღეების (დღემაგიერების) ანაზღაურება, რომლებიც ეძლევათ სამუშაო დროის ნორმალური ხანგრძლივობის გადაჭარბებით მუშაობასთან დაკავშირებით და სხვა;

- ბუღალტერიის მუშაკთა მომსახურების ანაზღაურება მათ მიერ კომპანიის მუშაკთა წერილობითი დავალებების შესრულებისათვის, ხელფასიდან სადაზღვევო შენატანების გადარიცხვის თაობაზე.

4 ადმინისტრაციის ბრალეულობით არანამუშევარი დროის ანაზღაურება:

- კომპანიის სახსრების ხარჯზე არანამუშევარი დროის გამო გადახდილი თანხები მუშაკებისათვის, რომლებიც იძულებით მუშაობდნენ არასრულ სამუშაო დროს ადმინისტრაციის ინიციატივით;

- კომპანიის სახსრების ხარჯზე გადახდილი თანხები მუშაკებისათვის, რომლებიც იმყოფებოდნენ იძულებით შვებულებებში ადმინისტრაციის ინიციატივით;

- არა მუშაკის ბრალეულობით მომხდარი უქმადყოფნის ანაზღაურება;

- იძულებითი გაცდენის დროის ანაზღაურება.

5 არანამუშევარი დროის ანაზღაურება:

- ყოველწლიური და დამატებითი შვებულებები;

- მოზარდთა შეღავათიანი საათები;

- სასწავლო შვებულებები, რომლებიც ეძლევათ საგანმანათლებლო დანესებულებებში მოსწავლე მუშაკებს;

- პროფესიულ მომზადებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ან მეორე პროფესიის სწავლებაზე გაგზავნილ მუშაკთა სწავლების პერიოდი;

- ორგანიზაციის სახსრების ხარჯზე მუშაკთა ავადმყოფობის დრო;

- სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი მოვალეობების შესრულებაში ჩართულ მუშაკთა შრომა;
- სასოფლო-სამეურნეო და სხვა სამუშაოებზე გადაყვანილ მუშაკთა ძირითად სამუშაო ადგილზე შენარჩუნებული ანაზღაურება;
- დონორ მუშაკთა ანაზღაურება გამოკვლევის, სისხლის ჩაბარებისა და დასვენების დღეებისათვის, რაც ეძლევათ სისხლის ჩაბარების ყოველი დღის შემდეგ.

6. ერთჯერადი წახალისებელი გადახდები:

- ერთჯერადი პრემიები მათი წყაროებისაგან დამოუკიდებლად;
- პრემიის გადახდა გამომგონებლობისა და რაციონალიზატორობის ხელშეწყობისათვის;
- ანაზღაურება წლიური მუშაობის შედეგების მიხედვით, წლიური ანაზღაურება წელთა ნამსახურეობისათვის (სამუშაო სტაჟისათვის);
- მატერიალური დახმარება, რომელიც ეძლევა ყველა მუშაკს ან მათ უმრავლესობას;
- დამატებითი გადახდები ყოველწლიური შვებულების მიცემისას;
- ფულადი კომპენსაციები გამოუყენებელი შვებულებებისათვის;
- მუშაკებისათვის წახალისების სახით უფასოდ გაცემული აქციებისა თუ აქციების შესაძენი შეღავათების ღირებულება;
- სხვა ერთჯერადი წახალისებები, საჩუქრების ღირებულების ჩათვლით.

7. პროფესიული სწავლების ხარჯები:

- იმ სასწავლო დაწესებულებების შენახვის ხარჯები, რომლებიც იმყოფება ორგანიზაციის ბალანსზე ანდა ფინანსდება მის მიერ წილობრივი მონაწილეობის წესით;
- ფასიან სასწავლო დაწესებულებებში მუშაკთა სწავლის ხარჯები;

- სტიპენდიები მუშაკებს, რომლებიც შედიან სიით შემადგენლობაში და ორგანიზაციის მიერ გაგზავნილნი არიან სასწავლად სხვადასხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში;
- კადრების მომზადება-გადამზადების სხვა ხარჯები.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ტერმინი მოტივაცია;
2. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მოტივაციის სისტემის სწეულების სიმპტომები;
3. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ მოტივაციის თეორიები;
4. განმარტეთ შიდა და გარე ანაზღაურება;
5. გაანალიზეთ მოტივაციის სისტემის შემუშავების ოპტიმიზაციის სქემა;
6. ჩამოთვალეთ მამოტივირებელი მეთოდები;
7. განმარტეთ, თუ რა ახდენს ადამიანთა მოტივირებას შრომისათვის;
8. ჩამოთვალეთ არამეტერიალური მოტივაციის ფორმები;
9. განმარტეთ ანაზღაურების პოლიტიკა;

თემა 7.

პერსონალის ადაპტაცია

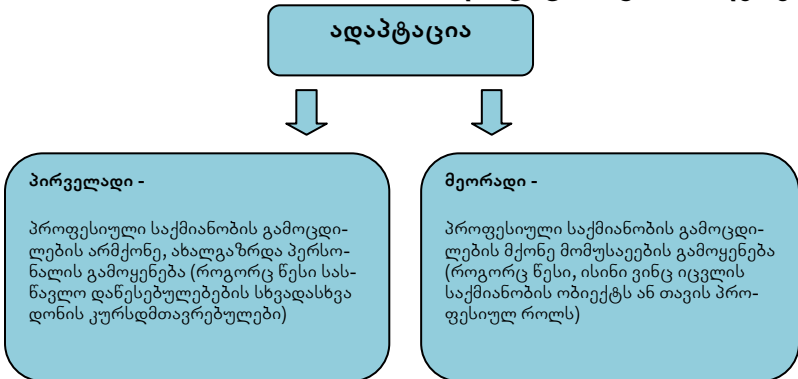
გეგმა:

ადაპტაციის პროცესის განსაზღვრება;
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.

7. 1. ადაპტაციის პროცესის განსაზღვრება

ადაპტაციის პროცესი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ორგანიზაციისა და თანამშრომლის ურთიერთმორგება. ადაპტაციის შედეგად თანამშრომელი ეჩვევა ორგანიზაციას, სწავლობს ცხოვრებას მისთვის შედარებით ახალ სოციალურ და საორგანიზაციო-ეკონომიკურ პირობებში, პოულობს ადგილს ამ ორგანიზაციაში და პიროვნებებს შორის იქ არსებულ კავშირებსა და ურთიერთობებში. თანამშრომლის კატეგორია განსაზღვრავს მისი ადაპტაციის ხასიათს. ადაპტაცია პირობითად შეგვიძლია დავყოთ პირველადად (ახლადმიღებული თანამშრომლის შემთხვევაში), და მეორად (თანამშრომლის სხვა თანამდებობაზე ან ქვედანაყოფში გადასვლის შემთხვევაში).

ნახ. 7.1. ადაპტაციის განსაზღვრება



თეორიულ ბაზაზე დაყრდნობით შეიძლება გამოიყოს ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის შემდეგი მდგენელები:

- **ფსიქოფიზიოლოგიური ადაპტაცია:** მუშაობის რეჟიმი, მუშაობის პირობები (განათება, სამუშაო ადგილი და ა.შ.);

- **ფსიქოლოგიური ადაპტაცია:** ადამიანების გაცნობა, თანამშრომლებთან ურთიერთობების აგება და ა.შ;

- **პროფესიული ადაპტაცია:** თანამდებობრივი ვალდებულებებისა და მუშაობის ტექნოლოგიების ათვისება;

- **ღირებულებითი ადაპტაცია:** ე.ი. კომპანიის ღირებულებებისა და კორპორატიული კულტურის გაზიარების უნარი.

ადაპტაციის სისტემის მიერ გადაჭრადი ტიპური პრობლემები:

- რა ვქნათ იმისათვის, რომ ყველა შერჩეული პრეტენდენტი გახდეს სრულუფლებიანი თანამშრომელი?

- როგორ მივიღოთ სწრაფი უკუგება ახლადმიღებული თანამშრომლებისაგან?

- როგორ ვიმოქმედოთ, რომ მთლიანობაში შრომის ეფექტურობა არ შემცირდეს?

- როგორ დავეხმაროთ ახალ თანამშრომელს სანარმოს მუშაობის რიტმში ჩასჯდომად?

- როგორ ავიცილოთ დაპირისპირებები „ჩვენ-გამოცდილი ძველები“ და „ისინი-ახალბედები“?

- როგორ შევინარჩუნოთ კორპორატიული კულტურა და დავეხმაროთ ახალ თანამშრომელს იმის გაგებაში, თუ რა არის მიღებული კომპანიაში და რა არაა, ასევე დავეხმაროთ გაიგოს კომპანიის ისტორია?

- როგორ მოვახდინოთ გავლენა გამოსაცდელი ვადის გავლაზე და ა.შ.

ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პერიოდში უშუალო ხელმძღვანელი წყვეტს რამდენიმე ამოცანას:

- ❖ სამუშაო ადგილის ორგანიზება;

- ❖ ახალი თანამშრომლის კოლექტივისადმი წარდგენა;
- ❖ დამრიგებლის დანიშვნა;
- ❖ გამოსაცდელი ვადის პროგრამისა და მისი შედეგების შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა;
- ❖ ახალი თანამშრომლის ინფორმირება ქვედანაყოფის ძირითად წესებსა და ტრადიციებზე;
- ❖ ადაპტაციის პროცესში თანამშრომლისაგან უკუკავშირის მიღება;
- ❖ გამოსაცდელი ვადის შედეგების კონტროლი.

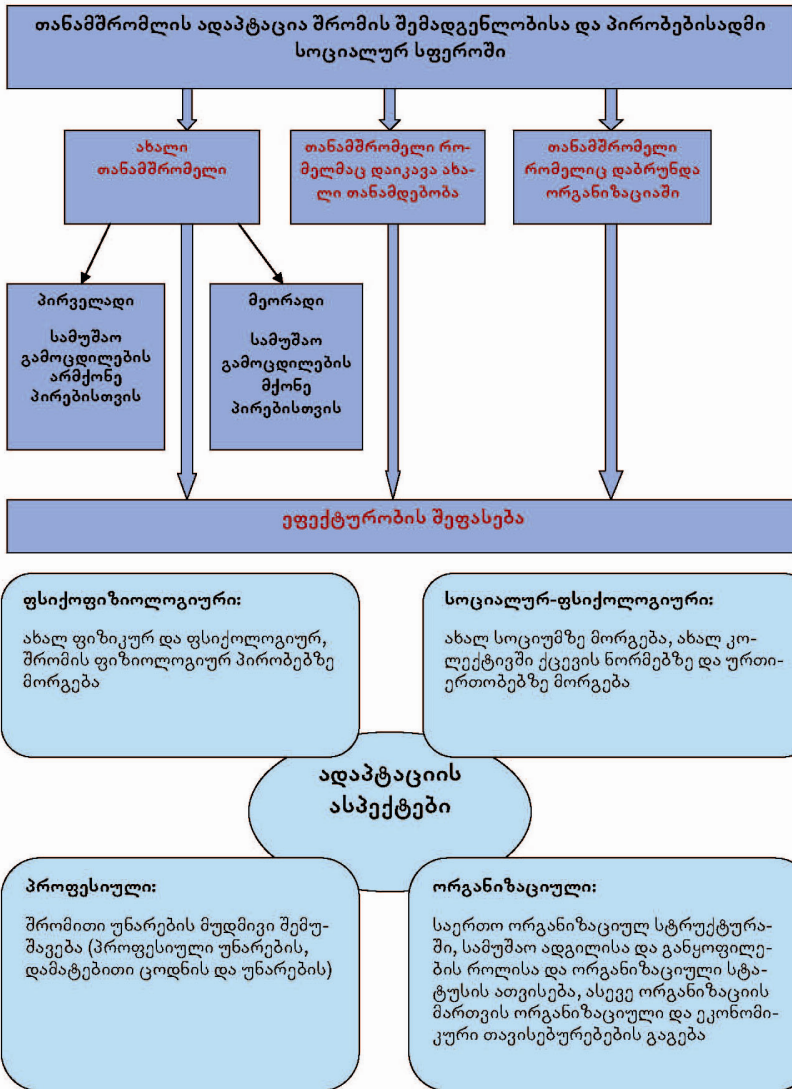
დამრიგებლობის სისტემა

დამრიგებელი ეხმარება შევირდს ადაპტაციის გავლასა და თანამდებობრივი მოვალეობების ათვისებაში. ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი დამრიგებლად ნიშნავს მხოლოდ მაღალკვალიფიციურ მუშაკებს, რომლებსაც ზედმინვენით შეუძლიათ საკუთარი გამოცდილების გაზიარება. ახალი თანამშრომლის მთელი გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში დამრიგებელი პასუხისმგებელია შევირდის საქმიანობაზე, მას უფლება აქვს კადრების განყოფილებიდან მოითხოვოს ინფორმაცია ახლადმიღებულის განათლების დონისა და პროფესიული გამოცდილების შესახებ. თანამშრომლის გამოსაცდელი ვადის გავლაზე დასკვნა კეთდება უშუალო დამრიგებლის შეფასების საფუძველზე.

დამრიგებლობის სირთულეები:

- ძალზე რთულია დამრიგებლის მოტივირება, რომ ის იყოს ქვემარტივი დამრიგებელი. დამრიგებლების ინსტიტუტის პრობლემა დღემდე აქტუალურია კომპანიებში;
- ამოცანების დასახვის ვადების დაცვა, გამოსაცდელი ვადის გავლის კრიტერიუმების დადგენა კადრების განყოფილებისაგან ითხოვს დამატებით კონტროლს. განყოფილებათა ხელმძღვანელები მეტად უხალისოდ ადგენენ ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის გრაფიკს მუშაობის დაწყებამდე;
- ყოველთვის არ ხერხდება ძველი თანამშრომლები-სათვის ახლის მიმართ კეთილგანწყობის შექმნა და მის დასახმარებლად მზაობის უზრუნველყოფა.

ნახ. 7.2. პერსონალის ადაპტაციის პროგრამის შემუშავება (ოპტიმიზაცია)



ადაპტაციის პროგრამის შინაარსი დამოკიდებულია:

- სტატუსზე და პასუხისმგებლობის დონეზე;
- სამუშაო გარემოცვაზე;
- თანამშრომლის პირად თავისებურებებზე.

პროცედურის მონაწილეები:

- უშუალო ხელმძღვანელები;
- თანამშრომლები რომლებსაც რეალური დახმარების განევა შეუძლიათ;
- კოლეგები რომლებიც ამავე ან მომიჯნავე ქვედანაყოფებში მუშაობენ;
- კადრების განყოფილება.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ადაპტაციის პროცესი;
2. ჩამოთვალეთ ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის მდგენელები;
3. ადაპტაციის სისტემის მიერ გადაჭრადი ტიპიური პრობლემები;
4. განმარტეთ დამრიგებლობის სისტემა;
5. განმარტეთ პერსონალის ადაპტაციის პროგრამის შემუშავების ოპტიმიზაციის სქემა;
6. რას გულისხმობს „პერსონალის ადაპტაციის“ სამუშაოთა ორგანიზება, განმარტეთ და მოიყვანეთ კონკრეტული მაგალითები.

თემა 8.

პერსონალის სწავლება და განვითარება

გეგმა:

- სწავლება თუ განვითარება?;
- ადამიანების რესურსების სტრატეგიული განვითარება;
- სასწავლო პროგრამების გეგმების შედგენა;
- სწავლების მსოფლიო მონინავე მეთოდები;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.

8.1. სწავლება თუ განვითარება?

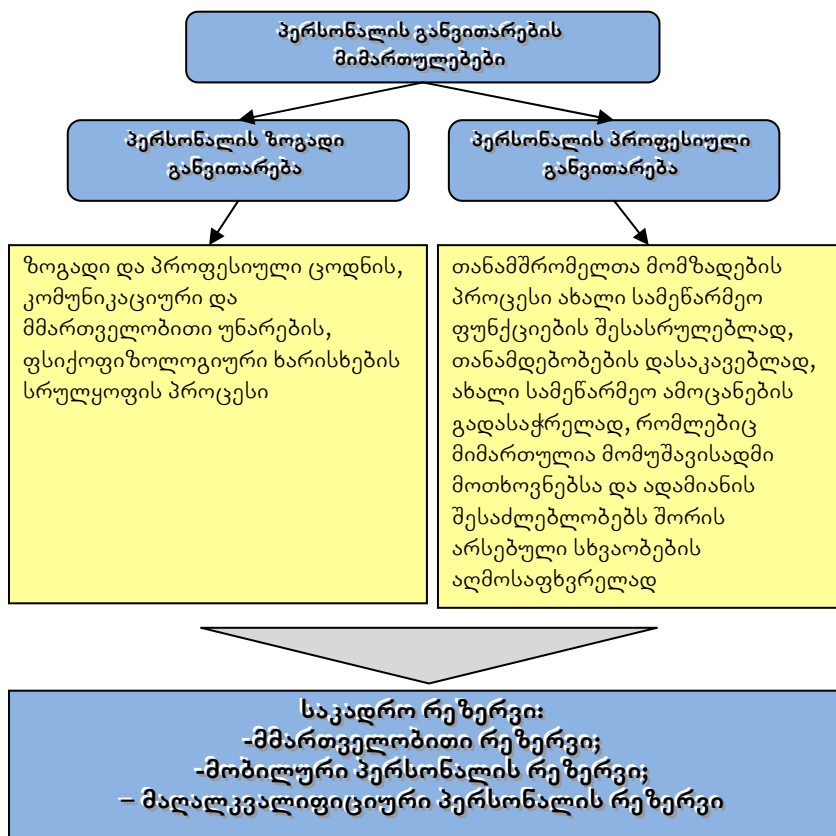
სწავლება – პროცესი, რომლის განმავლობაშიც მომუშავეები ითვისებენ იმ ცოდნასა და უნარებს, რომლებიც აუცილებელია სამენარმეო მიზნების მისაღწევად.

პერსონალის განვითარება – ფოკუსირებულია მომუშავეთა შესაძლებლობების გაზრდაზე, რაც იწვევს ორგანიზაციაში ზრდასა და მიღწევებს.

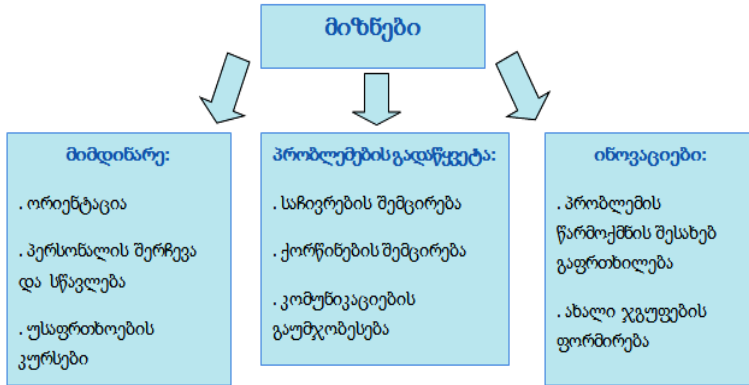
8. 1. 1. ადამიანების რესურსების სტრატეგიული განვითარება

ადამიანური რესურსების განვითარება – მუშაკთა პირადი პოტენციალის გახსნის ხელისშემწყობი ღონისძიებების გატარება და ორგანიზაციის მოღვაწეობაში მათი წვლილის გაზრდა.

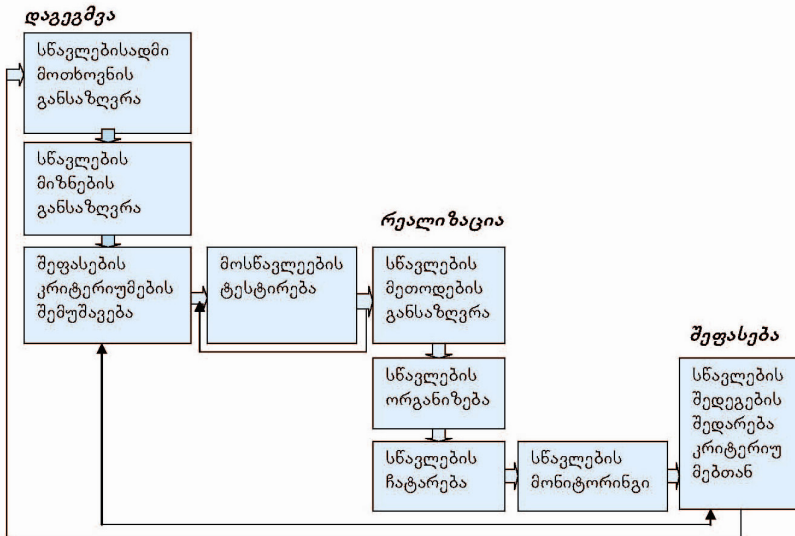
ნახ. 8.1. პერსონალის განვითარება



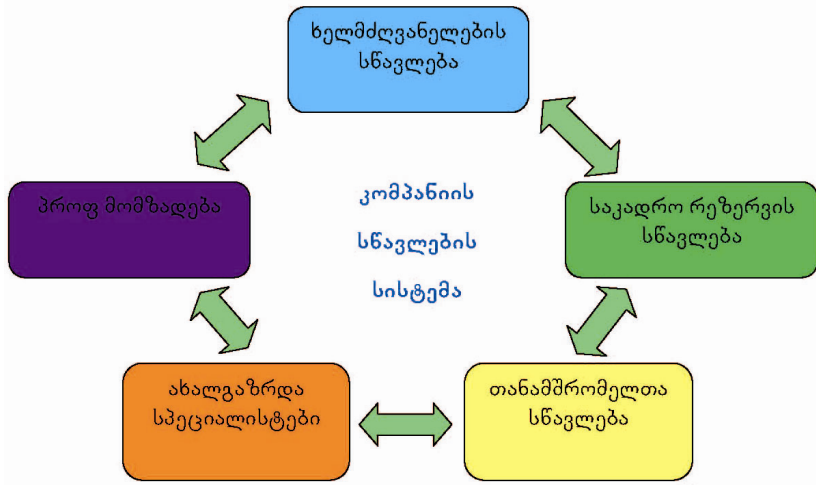
ნახ. 8.2. სწავლების მიზნების განსაზღვრა



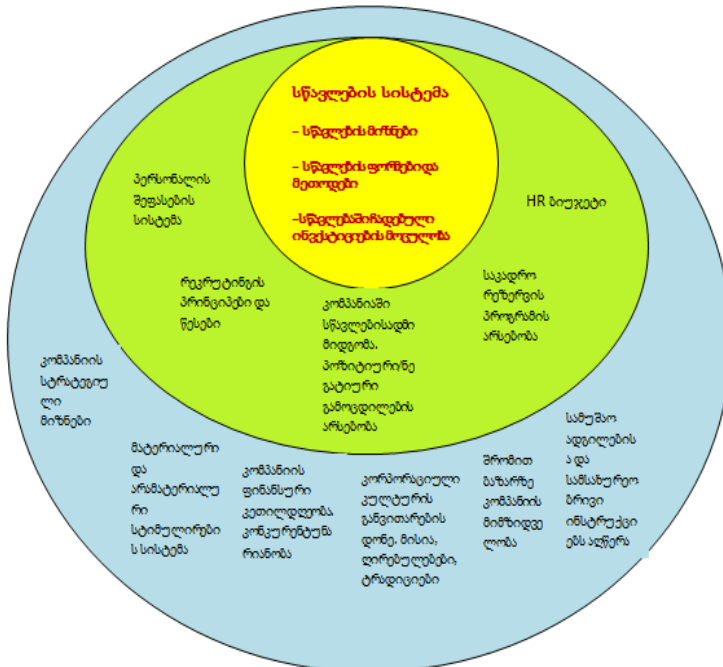
ნახ., 8.3. პერსონალის სწავლების მოდელი



ნახ. 8.4. პერსონალის სწავლების ძირითადი მიმართულებები



ნახ. 8.5. სწავლების სისტემაზე მოქმედი ფაქტორები



8. 2. სასწავლო პროგრამების გეგმების შედგენა

ყოველი სასწავლო პროგრამა აუცილებლად ცალკე უნდა დაიგეგმოს და ეს გეგმა მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს, სწავლებაში ახალი მოთხოვნებისა და უკუკავშირების მონაცემების გათვალისწინებით. მანამ სანამ, მენეჯერთა, ჯგუფების ხელმძღვანელთა, საწარმოო და ადმინისტრაციული პერსონალისათვის განკუთვნილი სასწავლო პროგრამების გარკვეულ ასპექტებს განვიხილავთ, აუცილებელია ქვემოთმოყვანილ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება.

მიზნები:

მნიშვნელოვანია გულმოდგინედ განვიხილოთ სასწავლო პროგრამის მიზნები, ე.ი. სწავლების შედეგები. მიზნები შეიძლება განვმარტოთ, როგორც „ეტალონური ქცევა“ – სამსახურში ქცევის სტანდარტები, ანუ, რისი შეცვლაც მოითხოვება სწავლების პროცესში. საჭიროა განვსაზღვროთ, სასწავლო კურსის დამთავრების შემდეგ, რის გაკეთებას შეძლებს მოსწავლე, როდესაც სამუშაო ადგილს დაუბრუნდება, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მისი მიზნობრივი ქცევა. მიღებული ცოდნის გამოყენება და სამსახურში ქცევა არის ის, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. სწავლების მიზნები უკეთ ასე შეიძლება გამოვხატოთ:

სწავლების (ან კურსის მოცემული ნაწილის) დამთავრებისას მოსწავლეს შეეძლება... (ნაიკითხოს საბალანსო ანგარიში, დააპროგრამოს მიკროკომპიუტერი, იმუშაოს ტექსტურ რედაქტორში, დიდი სიზუსტით შეასრულოს სამუშაო და ა.შ.)

შინაარსი:

სასწავლო პროგრამის შინაარსი განისაზღვრება მხოლდ და მხოლოდ სწავლების მოთხოვნილებების ანალიზით და იმის შეფასებით, თუ რა არის აუცილებელი სწავლების დასახული მიზნების მისაღწევად.

ხანგრძლივობა:

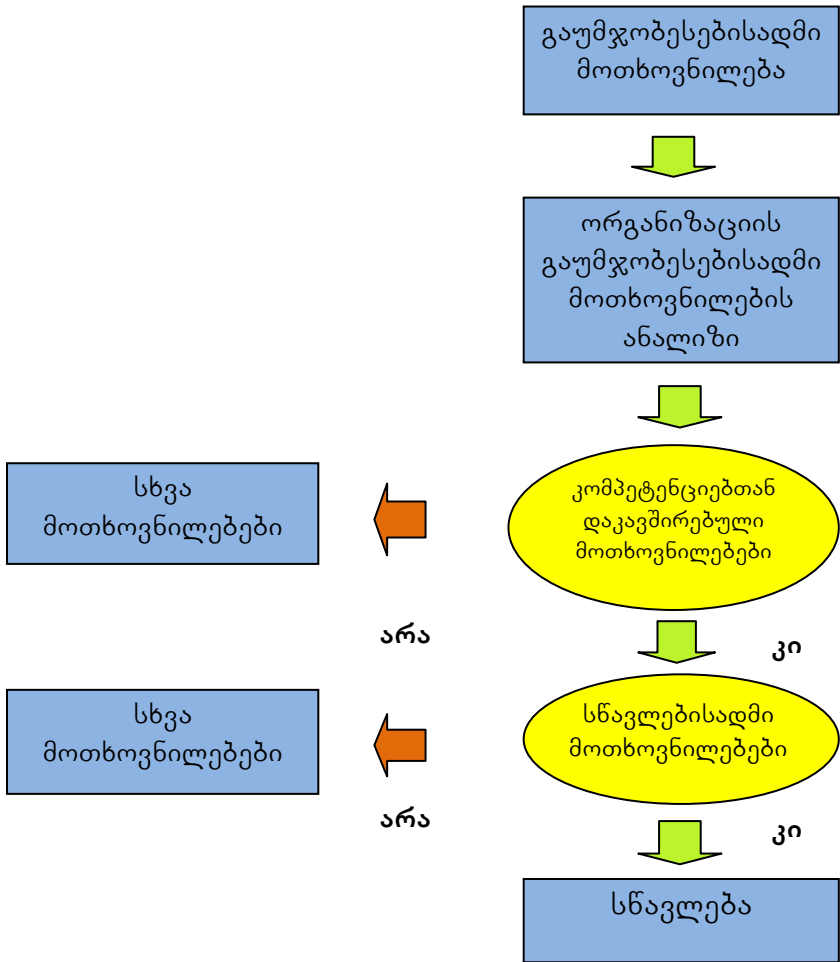
ცხადია, სასწავლო პროგრამის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია მის შინაარსზე. თუმცა საჭიროა განვიხილოთ ის, თუ როგორ შეიძლება დავაჩქაროთ სწავლება კომპიუტერის მეშვეობით. ასევე საჭიროა ფიქრი იმაზე, თუ სად უნდა დავუთმოთ მეტი დრო „სწავლებას აღმოჩენის გზით“ ან ჩართულობის მეთოდებს, რაც იმის გარანტიას იძლევა, რომ მოსწავლეებს საშუალება ექნებათ სრულად გაიგონ და „დაეუფლონ“ ახალ იდეებს და მეთოდებს, რომლებსაც მათ ასწავლიან.

სწავლების მოთხოვნილების განსაზღვრა:

პროფესიული განვითარების მოთხოვნათა ადეკვატური განსაზღვრისათვის საჭიროა ამ პროცესში მონაწილე ყველა მხარეს ესმოდეს, თუ რა ფაქტორების ზემოქმედებით იქმნება ორგანიზაციაში საკუთარი პერსონალის განვითარების მოთხოვნილება. ეს ფაქტორებია:

- გარემოს დინამიკა – (მომხმარებლები, კონკურენტები, მიმწოდებლები, სახელმწიფო);
- ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარება – რაც იწვევს ახალი პროდუქციის, მომსახურებისა და წარმოების მეთოდების წარმოქმნას;
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შეცვლა;
- ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის შექმნა;
- საქმიანობის ახალი სახეობის ათვისება.

ნახ. 8.6. სწავლების მოთხოვნილებების განსაზღვრა



სწავლების პრინციპები და მეთოდები:

სწავლების მეთოდების არჩევისას ორგანიზაციამ, პირველ რიგში, უნდა იხელმძღვანელოს მოსწავლეთა კონკრეტულ ჯგუფზე ამ მეთოდების ზემოქმედების ეფექტურობით. ამასთან აუცილებელია გავითვალისწინოთ ზრდასრული ადამიანების სწავლების პრინციპი. ასეთი პრინციპი ოთხია:

1. **აქტუალურობა.** ის რაზეც საუბარია სწავლებისას უნდა ეხებოდეს მოსწავლის პირად ან პროფესიულ ცხოვრებას. ზრდასრულები ცუდად აღიქვამენ განყენებულ და აბსტრაქტულ თემებს;

2. **მონაწილეობა.** მოსწავლეები აქტიურად უნდა მონაწილეობდნენ სასწავლო პროცესში და ახალ ცოდნასა და ჩვენებს იყენებდნენ სასწავლო პროცესშივე;

3. **გამეორება.** გამეორება ეხმარება ახლის მეხსიერებაში განმტკიცებას და ახლადშეძენილს ჩვევად აქცევს;

4. **უკუკავშირი.** მოსწავლეს მუდმივად უნდა მიენოებოდეს ინფორმაცია იმაზე, თუ რამდენად წაინია მან წინ. ასეთი ინფორმაციის ფლობა მოსწავლეს აძლევს საკუთარი ქცევის კორექტირების საშუალებას, უფრო კარგი შედეგების მისაღწევად.

პროფესიული სწავლების მეთოდები:

➤ *სწავლების მეთოდები სამუშაო ადგილზე* – დემონსტრირება, დამრიგებლობა, კურატორობა, სამუშაო როტაციები/ გამოცდილების გეგმიური შექმნა;

➤ *სწავლების მეთოდები სამუშაო ადგილზე ან მის გარეთ* – აქტიური სწავლება, სამუშაო (პროფესიული) ინსტრუქტაჟი, კითხვა-პასუხი, დავალება დამოუკიდებელი მუშაობისათვის, პროექტები, კითხვით ხელმძღვანელობა, სწავლება კომპიუტერების საშუალებით, ვიდეო, ინტერაქტიური ვიდეო, მულტიმედიური სწავლება;

➤ *სწავლების მეთოდები სამუშაო ადგილის გარეთ* – ლექციები, დისპუტები, განხილვები, კონკრეტული სიტუაციების ანალიზი, როლური თამაშები, მოდელირება, ჯგუფური დავალებები ჯგუფური დინამიკა, ურთიერთქმედების ჩვევების ტრენინგი, საკუთარ თავში დარწმუნებულობის ტრენინგი, ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირება, სწავლება სუფთა ჰაერზე.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ძირითადი მეთოდებია: ინსტრუქტაჟი, როტაცია, მოსწავლეობა და დამრიგებლობა.

ინსტრუქტაჟი – წარმოადგენს მუშაობის ხერხების ახ-

სნა-განმარტებებსა და დემონსტრაციას უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, როლებიც შეიძლება ჩაატაროს, როგორც გამოცდილმა თანამშრომელმა, ისე სპეციალურად მომზადებულმა ინსტრუქტორმა. ინსტრუქტაჟი, როგორც წესი, შეზღუდულია დროით, რომელიც მოსწავლის პროფესიულ ვალდებულებებში შემავალი კონკრეტული ოპერაციებისა და პროცედურების ასათვისებლადაა ორიენტირებული. სამუშაო ადგილზე ინსტრუქტაჟი არის იაფი და ეფექტური საშუალება მარტივი ტექნიკური უნარ-ჩვევების განსავითარებლად და ამიტომ ფართოდ გამოიყენება ყველა დონის თანამედროვე ორგანიზაციებში.

როტაცია – წარმოადგენს სწავლების დამოუკიდებელ მეთოდს, რომლის დროსაც თანამშრომელი დროებით გადადის სხვა თანამდებობაზე, ახალი უნარ-ჩვევების მისაღებად. როტაცია ფართოდ გამოიყენება საწარმოებში, სადაც საჭიროა პერსონალის პოლივალენტური კვალიფიკაცია, ე.ი. საჭიროა რამდენიმე პროფესიის ფლობა. წმინდა სასწავლო ეფექტის გარდა, როტაცია დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომლის მოტივაციაზე, ეხმარება იმ სტრესების დაძლევაში, რომლებსაც ერთფეროვანი საწარმოო ფუნქციები იწვევს, აფართოებს სოციალურ კონტაქტებს სამუშაო ადგილზე.

ხსენებულ უპირატესობებთან ერთად როტაციას გააჩნია ერთი დიდი უარყოფითი თვისება, რომელიც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ პროფესიული სწავლებისას -დანახარჯები, რომლებიც წარმოიქმნება შრომის ნაყოფიერების დაკარგვის ხარჯზე მუშაკის ერთი თანამდებობიდან მეორეზე გადაყვანისას.

მოსწავლეობა და დამრიგებლობა – უძველესი დროიდან ხელოსნების სწავლების ტრადიციული მეთოდებია. ოსტატის გვერდით მუშაობით შეგირდები შეისწავლიდნენ პროფესიას. ეს მეთოდი დღესაც ფართოდაა გავრცელებული, განსაკუთრებით იქ სადაც პრაქტიკული გამოცდილება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს სპეციალისტების მომზადებაში – მედიცინაში, მეღვინეობაში, მენეჯმენტში.

სამუშაო ადგილზე სწავლება – გამოირჩევა თავისი

პრაქტიკული მიმართულებით, თანამშრომლის სანარმოო ფუნქციებთან უშუალო კავშირით და როგორც წესი, საშუალებას გვაძლევს ახლადშესწავლილის გამეორებისა და გამყარებისათვის. სწავლების ეს სახე ამ აზრით ოპტიმალურია მიმდინარე სანარმოო ამოცანების შესასრულებლად საჭირო უნარ-ჩვევების გამოსამუშავებლად. ამავე დროს ასეთი სწავლება ზედმეტად სპეციალურია თანამშრომლის პოტენციალის განვითარებისათვის, მისი პრინციპულად ახალი ქცევითი და პროფესიული კომპეტენციების განსავითარებლად, რადგანაც არ იძლევა არსებული სიტუაციის აბსტრაგირებისა და ტრადიციული ქცევების ჩარჩოდან გასვლის საშუალებას. ამ მიზნების მისაღწევად უფრო ეფექტურია **სამუშაო ადგილის გარეთ სწავლების** პროგრამები.

ლექცია – წარმოადგენს პროფესიული სწავლების ტრადიციულ და ერთ-ერთ ყველაზე ძველ მეთოდს. ლექციის (რომელიც დღეს შესაძლებელია ვიდეოზე ჩაწეროთ და მსმენელთა მრავალ ჯგუფს ვაჩვენოთ) დროს, რომელიც ინსტრუქტორის მონოლოგს წარმოადგენს, აუდიტორია სასწავლო მასალას სმენით აღიქვამს. ლექცია დიდი მოცულობის სასწავლო მასალის გადმოცემის შეუცვლელ საშუალებას წარმოადგენს, მოკლე დროში, ერთი გაკვეთილის განმავლობაში საშუალებას იძლევა ბევრი ახალი იდეის განვითარებისათვის, საჭირო აქცენტების დასასმელად. ლექციები ძალზე ეფექტურია მატერიალური თვალსაზრისით. ინსტრუქტორი ერთდროულად რამდენიმე ათეულ, ასეულ და ათასეულ მოსწავლეს (თუ ლექცია ვიდეოზეა ჩანერილი) ასწავლის. ლექციის, როგორც პროფესიული სწავლების საშუალების, შეზღუდულობა იმაში მდგომარეობს, რომ მსმენელი არის პროცესის პასიური მონაწილე – ლექცია მოსწავლეთაგან არ იძლევა პრაქტიკული ქმედებების საშუალებას, მათი როლი მხოლოდ აღქმით და დამოუკიდებლად გააზრებით შემოიფარგლება. შედეგად პრაქტიკულად არ არსებობს უკუკავშირი, ინსტრუქტორი ვერ აკონტროლებს მასალის ათვისების ხარისხს და არ შეუძლია კორექტივების შეტანა სწავლების დროს.

პრაქტიკული სიტუაციების (ქეისების) განხილვა – საშუალებას იძლევა ნაწილობრივ გადავლახოთ ეს ნაკლი. სწავლების ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა გავაანალიზოთ და ჯგუფურად განვიხილოთ ჰიპოტეტური ან რეალური სიტუაციები, რომლებიც შეიძლება აღწერით ან ვიდეოფილმებით და ა.შ. იყოს წარმოდგენილი. პრაქტიკული სიტუაციების განხილვის საფუძველში ის დისკუსიები და ჯგუფური განხილვები ძვეს, რომლებშიც მოსწავლეები აქტიურ როლს თამაშობენ, ხოლო ინსტრუქტორი წარმართავს და აკონტროლებს მათ მუშაობას. მოცემული მეთოდის გამოყენება მოსწავლეებს საშუალებას აძლევს როგორც გაეცნონ სხვა ორგანიზაციების გამოცდილებას (კონკრეტული სიტუაციის შინაარსი), ასევე განავითარონ გადანყვეტილებების მიღების ანალიზი, სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავების უნარი. პრაქტიკული სიტუაციების განხილვის მეთოდის წარმატებით გამოსაყენებლად მოსწავლეებს მოეთხოვებათ პროფესიონალიზმისა და თეორიული ცოდნის გარკვეული დონე, რომელიც მიღწეული უნდა იქნას სამუშაო ადგილზე ან სწავლების სხვა მეთოდებით.

საქმიანი თამაშები – წარმოადგენს სწავლების მეთოდს, რომელიც ყველაზე ახლოსაა მოსწავლეთა რეალურ პროფესიულ საქმიანობასთან. საქმიანი თამაშების უპირატესობა იმაშია, რომ ის წარმოადგენს რეალური ორგანიზაციის მოდელს და ამასთანავე საშუალებას გავაძლევს მკვეთრად შევამციროთ ოპერაციული ციკლი და ამით ვუჩვენოთ მოსწავლეებს რა საბოლოო შედეგებამდე მიგვიყვანენ მათი გადანყვეტილებები და ქმედებები. საქმიანი თამაშები არსებობს როგორც გლობალური (კომპანიის მართვა), ასევე ლოკალური (მოლაპარაკებების გამართვა, ბიზნეს – გეგმის შედგენა). ამ მეთოდის გამოყენება საშუალებას აძლევს მოსწავლეს შეასრულოს გარკვეული პროფესიული ფუნქციები და ამის ხარჯზე გაიფართოვოს საკუთარი წარმოდგენები ორგანიზაციაზე და თანამშრომლების ურთიერთობებზე.

დამოუკიდებელი სწავლება – წარმოადგენს სწავლების ყველაზე მარტივ მეთოდს – ის არ მოითხოვს არც ინსტრუქ-

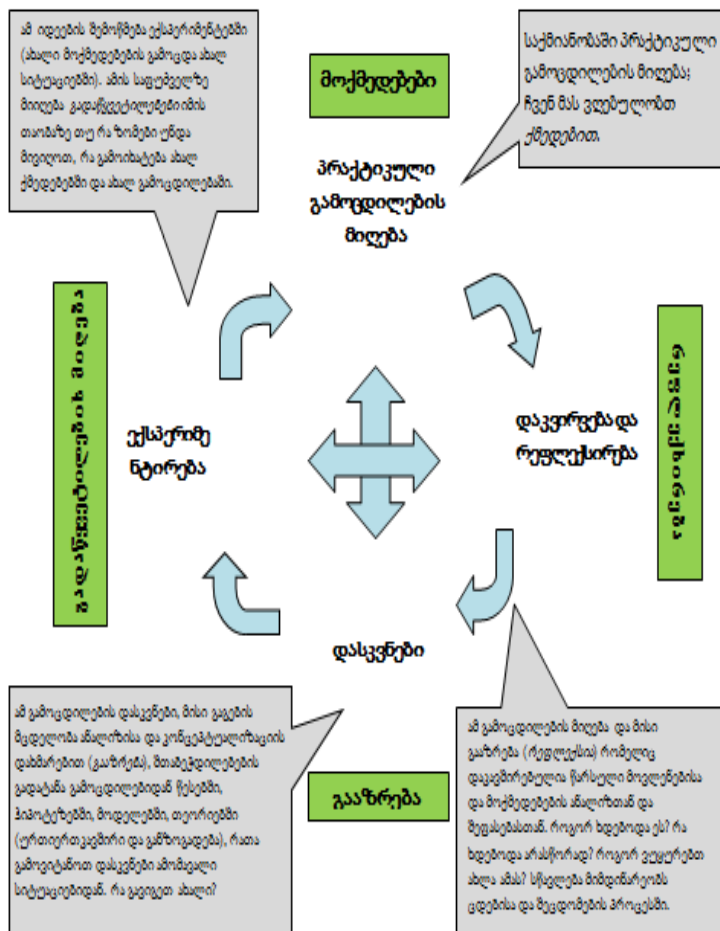
ტორს, არც სპეციალურ სათავსოს და არც განსაზღვრულ დროს. მოსწავლე სწავლობს იქ, მაშინ და ისე, როგორც მისთვის არის მოსახერხებელი. ორგანიზაციებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი სარგებლის მიღება დამოუკიდებელი სწავლებით, იმ პირობით, რომ დაამუშავენ და მიაწვდიან მოსწავლეებს ეფექტურ დამხმარე საშუალებებს; აუდიო და ვიდეოკასეტებს, სახელმძღვანელოებს, ამოცანათა კრებულებს, სასწავლო პროგრამებს.

დღეს არსებულ **კომპიუტერულ პროგრამებში** სწავლება ხდება მოსწავლისა და კომპიუტერის მუდმივი დიალოგით, თანაც ეს დიალოგი მიმდინარეობს ურთიერთობის სხვადასხვა ფორმის საშუალებით; კომპიუტერის კლავიატურით, ხმით, ვიდეოგამოსახულებით, გრაფიკული მასალებით და ნახატებით. ინდივიდუალური სწავლების მეთოდის უპირატესობების (სიჩქარის კონტროლი, გამეორება, ხელმისაწვდომობა) შენარჩუნებით, მულტიმედია საშუალებების გამოყენება შესაძლებლობას გვაძლევს მუდმივი უკუკავშირისა და სწავლების პროცესის კორექტირებისა, რაც მნიშვნელოვნად ამაღლებს მის ეფექტურობას. ამერიკელი მეცნიერების კვლევებმა გვიჩვენა, რომ კომპიუტერიზირებული სწავლება მულტიმედიური საშუალებების გამოყენებით უზრუნველყოფს მასალის ათვისების უფრო მაღალ ხარისხს (30%-ით), და დამახსოვრების უფრო მაღალ პროცენტს, ვიდრე ტრადიციული მეთოდები.

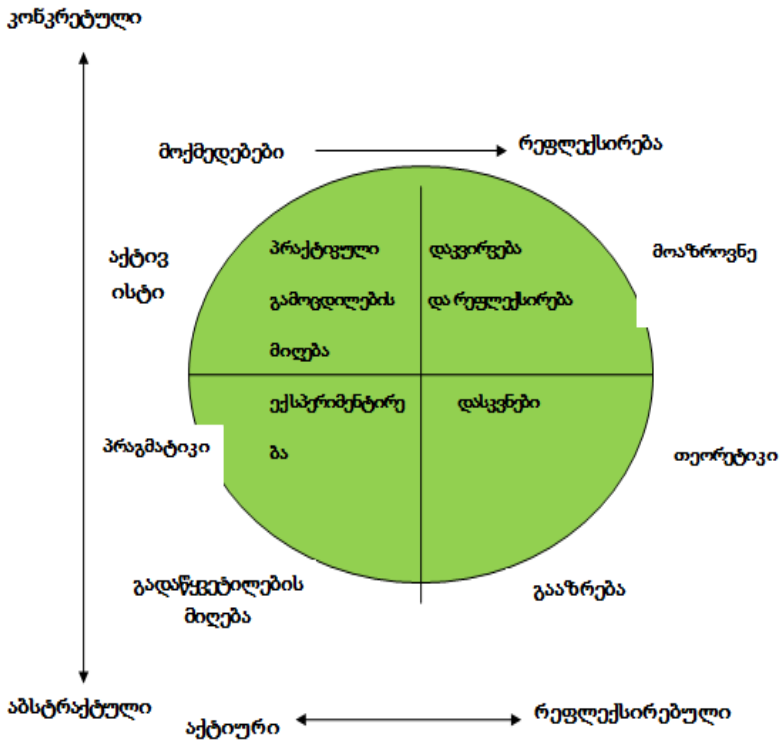
პერსონალის სწავლების ტექნოლოგიების ეფექტურობის პრინციპები:

- სისტემურობა, ლოგიკურობა;
- აქტუალურობა, შედეგზე ორიენტირებულობა;
- კონტროლის ეფექტურობის არსებობა;
- ოპტიმალურობა (მაქსიმალური შედეგი მინიმალური დანახარჯებით);
- განვითარების მოთხოვნების აქტუალიზაცია.

ნახ. 8.7. კოლბის სწავლების ციკლი (David A. Kolb)



ნახ. 8.8. კოლბის სწავლების ციკლი და სწავლების სტილები



ნახ. 8.9. კოუჩინგი და სწავლების სტილები



8. 3. სწავლების მსოფლიო მონინავე მეთოდები

სწავლების პროცესში მიზანშეწონილია გამოვიყენოთ სწავლების თანამედროვე მეთოდები. ამ მეთოდებს არც ისე დიდი ხანია იყენებენ ქართული კომპანიები. მიზანშეწონილია სწავლების შემდეგი მეთოდების გამოყენება ჩამოთვლილი კატეგორიების პერსონალისათვის:

1. ვიდეოსწავლება – მმართველი აპარატის ყველა მუშაკისათვის (ინჟინერ – ტექნიკური მუშაკებისათვის).

ვიდეო სწავლება სწავლების ყველაზე მარტივი სახეა – ამისათვის არ არის საჭირო არც ინსტრუქტორი, არც სპეციალური სათავსო და არც განსაზღვრული დრო. მსმენელი

სწავლობს იქ, მაშინ და ისე, როგორც მისთვისაა მოსახერხებელი. ორგანიზაციებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი სარგებელი ნახონ თვითსწავლებისთ იმ პირობით, რომ დაამუშავებენ და მიაწვდიან თანამშრომლებს ეფექტურ დამხმარე საშუალებებს – აუდიო და ვიდეოკასეტებს, სახელმძღვანელოებს, ამოცანათა კრებულებს, სასწავლო კომპიუტერულ პროგრამებს.

2. ქეის – სწავლება – ფინანსურ – ეკონომიკური ბლოკის, მარკეტინგის განყოფილებების და პერსონალის მართვის განყოფილებების მუშაკებისათვის.

მეთოდი აქტიურად გამოიყენებოდა 20-იანი წლების აშშ-ის ბიზნეს – განათლების სფეროში. ბოლო წლებში სულ უფრო ფართო გამოყენებას პოულობს სხვადასხვა დისციპლინების შესწავლისას: ფინანსების, მარკეტინგის, პერსონალის მართვის და სხვა..

პრაქტიკული სიტუაციების გარჩევა (case-study) – არის სიტუაციის შესწავლის მეთოდი ორგანიზაციის პრაქტიკული საქმიანობის გამოცდილებიდან. პრაქტიკული სიტუაციების (ქეისების) განხილვა მოითხოვს ანალიზს და ჯგუფურ ჰიპოტეტური ან რეალური სიტუაციების განხილვას, რომლებიც წარმოდგენილი შეიძლება იყვნენ აღწერის, ვიდეოფილმის და ა.შ. სახით. პრაქტიკული სიტუაციების განხილვას საფუძვლად უდევს დისკუსია, განხილვა, რაშიც მოსწავლეები თამაშობენ აქტიურ როლს, ხოლო ინსტრუქტორი მმართველ და აკონტროლებს მათ მუშაობას.

3. ტრენინგი – იმ მუშაკთათვის, რომლებიც მონაწილეობენ კლიენტების მომსახურებასთან დაკავშირებულ ბიზნეს – პროცესებში.

ტრენინგებში იგულისხმება ისეთი სწავლება, რომელშიც მასალის თეორიული ბლოკები მინიმუმზე უღია და ძირითადი ყურადღება ექცევა უნარ-ჩვევების პრაქტიკულ დამუშავებას. სპეციალურად მოცემული სიტუაციებში ცხოვრების, ან მათი მოდელირებისას მოსწავლე იღებს საშუალებას განავითარონ და განიმტკიცონ აუცილებელი ჩვევები, შეით-

ვისონ ქცევის ახალი მოდელები, შეცვალონ თავიანთი დამოკიდებულება საკუთარ გამოცდილებასა და მიდგომასთან, რომელსაც ადრე იყენებდნენ მუშაობისას. ტრინინგებში ჩვეულებრივ გამოიყენება აქტიური სწავლების მრავალფეროვანი მეთოდები და ტექნიკები: საქმიანი, როლური და იმიტაციური თამაშები, კონკრეტული პრაქტიკული სიტუაციების გარჩევა და ჯგუფური დისკუსიები.

საქმიანი თამაში – საშუალო დონის ხემძღვანელების, შუა რგოლის ხელმძღვანელებისა და ოსტატებისათვის.

საქმიანი თამაში – ეს არის სწავლების ისეთი ფორმა, როდესაც სასწავლო თემატიკის დამუშავება ხდება იმ სიტუაციებისა და მასალის საფუძველზე, რომლებიც ახდენს მსმენელთა პროფესიული მოღვაწეობის ამა თუ იმ ასპექტის მოდელირებას.

საქმიანი თამაშები წარმოადგენს სწავლების მეთოდს, რომელიც ყველაზე ახლოა მოსწავლეთა რეალურ პროფესიულ საქმიანობასთან. საქმიანი თამაშების უპირატესობა იმაშია, რომ ის ერთდროულად იძლევა საშუალებას ოპერაციული ციკლის შემოკლებისა და ამავე დროს მოსწავლეებისათვის დემონსტრირებას ახდენს იმისა, თუ რა საბოლოო შედეგთან მივყავართ მათ გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებს. საქმიანი თამაშებისას იქმნება განსაკუთრებულად ხელსაყრელი პირობები მოსწავლეთა შემოქმედებითად და ემოციურად წარმოებაში არსებული რეალური ურთიერთობების მსგავს ურთიერთობებში ჩართვისათვის. თამაშისას ხდება ცოდნის სწრაფი შევსება აუცილებელ მინიმუმადე, იმ გათვლების შესრულების ჩვევების პრაქტიკული ათვისება, რომლებიც საჭიროა პარტნიორებთან რეალური ურთიერთქმედებისათვის.

4. მეტაფორული თამაშები – სააგენტოებისა და მარკეტინგული განყოფილებების თანამშრომლებისათვის.

ეს არის მონაწილეთა აქტიური მუშაობის ორგანიზების ფორმა, რომელიც მიმართულია საქმიანობის ახალი ფორმების გამომუშავებისაკენ, არსებული ქცევის დასახულოების შეცვლისაკენ.

მეტაფორული თამაშის ძირითადი ამოცანაა სიტუაციის ახლებური გადაწყვეტის პოვნა.

ამ მეთოდის უნიკალურობა იმაშია, რომ საქმიანი სიტუაციის გადასაწყვეტად გამოიყენება მეტაფორა. მაგალითად, გვჭირდება კონკურენტებისადმი შეწინააღმდეგების ახალი მიდგომები. ამ ამოცანის ამოსახსნელად შეგვიძლია გამოვიყენოთ მეტაფორული თამაში „საპატარძლოს გამოსყიდვა“ მონაწილეები ერთვებიან სიტუაციაში, როდესაც საპატარძლომ სასიძოებიდან ერთერთი უნდა აირჩიოს. სასიძოებს გასამარჯვებლად „მხარდამჭერთა ჯგუფი“ ეხმარება. „მხარდამჭერთა ჯგუფის“ ამოცანებია: კონკურენტთა შესწავლა და საპატარძლოს დასაპყრობად ოპტიმალური სტრატეგიის გამომუშავება. სასიძოს ამოცანა კი შემუშავებული სტრატეგიის გამოყენებაა, საპატარძლოს კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად. თამაშის დამთავრების შემდეგ ხდება გარჩევა, რათა გამოვლინდეს ქმედების ეფექტური მოდელები, შემდგომში მათი სამუშაო სიტუაციაში გადასატანად.

5. როლური თამაში – ხელმძღვანელ თანამდებობზე შემცვლელთა რეზერვის მოსამზადებლად.

როლური თამაშები სწავლების აქტიურ მეთოდებს მიეკუთვნება. ეს მეთოდი უფრო და უფრო პოპულარული ხდება სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებისა და ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავების კანდიდატთა (რეზერვის) მოსამზადებლად. ყველაზე ხშირად როლური თამაშები სხვადასხვა სახის ტრენინგებისას გამოიყენება.

როლური თამაშები განსაკუთრებით სასარგებლოა პიროვნებათშორის ურთიერთობების ჩვევების სწავლებისას, ვინაიდან გულისხმობს იმ სიტუაციების მოდელირებას, რომლებიც შინაარსით ახლოს დგას სიტუაციებთან, რომლებშიც მსმენელები ხვდებიან კოლეგებთან, ხელმძღვანელობასთან და ხელქვეითებთან პიროვნებათშორისი ურთიერთობის პროცესში.

თამაშის სიტუაციები ჩვეულებრივ მოდელირებას უკეთეს ან წარმოსახავს რეალურ ან ტიპიურ სამუშაო სიტუაცი-

ებს, სადაც რამდენიმე მოსწავლე თამაშობს გარკვეულ როლს (მაგ. უფროსის და ხელქვეითის, ორგანიზაციის თანამშრომლისა და კლიენტის) განსაზღვრულ გარემოებებში და ცდილობს დასმული სასწავლო ამოცანის გადაჭრას.

ბრენსტორმინგი – მმართველი აპარატის თანამშრომლებისთვის.

ბრენსტორმინგი იდეალურია ახალი და სრულიად სხვადასხვა იდეების შესაგროვებლად. ამისათვის იქმნება პატარა (5-6 პირი) სამუშაო ჯგუფი.

მეთოდის ეფექტურობა იზრდება, თუ მუშაობაში რიგით თანამშრომლებთან ერთად ხელმძღვანელებიც იღებენ მონაწილეობას. 10-15 წუთის განმავლობაში ყოველი ჯგუფი განიხილავს კონკრეტულ საკითხს (მაგ. როგორი პროექტები უნდა დამუშავდეს გაისად, როგორ მოვიზიდოთ ახალი მომხმარებლები?). ყოველი მონაწილე გვთავაზობს თავის იდეას, ამასთან ერთერთი მონაწილე აუცილებლად იწერს აბსოლუტურად ყველა ამ იდეას. მოსახერხებელი და პრაქტიკულია ყოველი იდეის ცალკე ფურცელზე ჩაწერა და მერე მათი თემების ან მიმართულებების მიხედვით დალაგება.

ქცევითი მოდელირება – მასობრივი პროფესიების თანამშრომლებისთვის.

ქცევითი მოდელირება შედარებით ახალი მეთოდია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევების სასწავლად და დასახულობების შესაცვლელად. ეს მეთოდი უპირატესად გამოიყენება ტრენინგებისას, რაც გულისხმობს აქტიური სწავლების მეთოდების ფართოდ გამოყენებას. სწორედ ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება მოცემული მეთოდი. ის ასწავლის კონკრეტულ ჩვევებსა და დასახულობებს, დაკავშირებულს პროფესიულ მოღვაწეობასთან, შემდეგი ნაბიჯების მეშვეობით:

პროფესიული ქცევის ისეთი „ქცევითი მოდელის“ (მაგ. მისაბაძი მაგალითი, იდეალი) წარდგენას, რომელიც უნდა ავითვისოთ;

- მოსწავლეთა პრაქტიკას, როდესაც მათ სასწავლო ან

სამუშაო სიტუაციებში სთავაზობენ მაქსიმალურად ზუსტად გაიმეორონ შეთავაზებული „ქცევითი მოდელი“;

- უკუკავშირისა და განმტკიცების უზრუნველყოფა, რაც მოწმობს შესაბამისი ქცევითი მოდელების წარმატებულად ათვისების ხარისხს..

ქცევითი მოდელების ტიპური მაგალითია სიტუაცია, როდესაც გამოცდილი თანამშრომელი (დამრიგებელი) ახალბედას უჩვენებს იმის მაგალითს, თუ როგორ უნდა იმუშაოს კლიენტთან. ამის შემდეგ ახალბედებს ეძლევათ საშუალება დამოუკიდებლად განახორციელონ შეთავაზებული ქცევის მოდელი.

სწავლება ქმედებით – ფინანსურ-ეკონომიკური ბლოკის, კადრების სამსახურების, საექსპლუატაციო და სარემონტო მუშაკებისათვის.

ბოლო დროს თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი პერსპექტიული მიმართულება გახდა „თვითსწავლებადი ორგანიზაციის“ ფორმირების მიმართულება. მასთან ერთად გაჩნდა «action learning» – „სწავლება ქმედებით“ სწავლების ტექნოლოგია. სწავლება ქმედებით მეთოდი საშუალებას გვაძლევს ეფექტურად გადავჭრათ წარმოქმნილი საორგანიზაციო პრობლემები, შევიმუშავოთ საორგანიზაციო ცვლილებების სტრუქტურა და დინამიკა.

„სწავლება ქმედებით“ მეთოდის საფუძველია მენეჯერთა კომპანიის წამყვან თანამშრომელთა ჯგუფი, სადაც ყოველი მათგანი წყვეტს მისთვის დასმულ ამოცანას. ამ მიდგომაში გამოიყენება სიტუაციის რეგულარული ანალიზი და მიზნების დასახვა, მათ მისაღწევად საჭირო ნაბიჯების გააზრება რეალური ქმედებების, დაგეგმილი ნაბიჯების განხორციელების პერიოდებთან ერთად. მონაწილეები მუშაობენ რეალურ ამოცანებზე და არა სავარჯიშოებსა და ხელოვნურ სიტუაციებზე. «action learning»-ის მთავარი ამოცანაა დაიძლიოს განსხვავება ორგანიზაციაში „ნალაპარაკებსა“ და „გაკეთებულს“ შორის.

სწავლება სამუშაო ჯგუფებში:

სამუშაო სიტუაციებში, როდესაც საჭიროა სანარმოო სიტუაციების გადაჭრის გზების პოვნა, გამოიყენება სამუშაო ჯგუფების ფორმირების მეთოდი. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება იაპონიასა და გერმანიაში, ნაკლებად აშშ-ში და დანარჩენ ევროპაში. სამუშაო ჯგუფში მაქსიმუმ 9 წევრია. ასეთი ჯგუფის წევრები შეიძლება იყვნენ ნებისმიერი დონის სპეციალისტები: დაწყებული რიგითი თანამშრომლიდან, დამთავრებული უმაღლესი რგოლის მენეჯერით. სპეციალისტებისათვის ისმება ამოცანა, რომელიც დროის კონკრეტულ მონაკვეთში უნდა გადაიჭრას. სამუშაო ჯგუფში ირჩევენ პასუხისმგებელ პირს, რომელმაც უნდა განსაზღვროს: მონაწილეთა რაოდენობა, ორგანიზება გაუკეთოს შეხვედრებს, შეადგინოს ოქმები და დაააფიქსიროს ჯგუფის საბოლოო გადაწყვეტილებები. ჯგუფი თავის მხრივ შეიმუშავებს დასახული ამოცანის ეფექტური გადაჭრისათვის საჭირო ქმედებების ალგორითმს, ასევე განსაზღვრავს მისი რეალიზებისათვის საჭირო ვადებს.

სწავლება Shadowing-ის მეთოდით ხემძღვანელ თანამდებობებზე მომუშავეების შემცვლელთა რეზერვისა და იზვი-ათი პროფესიის მქონე მუშაკთათვის.

ეს მეთოდი აქტიურად გამოიყენება დასავლეთში, კერძოდ კი დიდ ბრიტანეთში (იყენებს კომპანიათა 71%). ეს ტერმინი სიტყვასიტყვით „ჩრდილად ყოფნას“ ნიშნავს. ასეთი მეთოდი ყველა დონის პერსონალისათვის გამოიყენება. მუშაობის სქემა ძალიან მარტივია. მაგალითად, გადაწყდა ახალგაზრდა თანამშრომლის რიგითი ხელმძღვანელის თანამდებობაზე დანიშნულება. კომპანია მას აძლევს საშუალებას ორი დღით (არა ნაკლებით) გახდეს მოქმედი ხელმძღვანელის „ჩრდილი“. „ჩრდილის“ როლში ეს თანამშრომელი აკვირდება და აფიქსირებს მომენტებს მუშაობის მთელი დროის განმავლობაში.

სწავლება «buddying»-ის მეთოდით დამრიგებელთა სწავლებისათვის.

მეთოდის არსი იმაშია, რომ სპეციალისტს მიმაგრებული ჰყავს «buddy», პარტნიორი. იგი ვალდებულია მუდმივი უკუკავშირი ჰქონდეს იმ თანამშრომლის ქმედებებთან და გადწყვეტილებებთან, რომელზეც ის არის მიმაგრებული. დაგვეთანხმებით, რომ სამუშაო სიტუაციაში, სიჩქარეში ხანდახან ძნელია თვალყურის დევნება იმაზე, თუ რამდენად პროფესიულად და კვალიფიციურად წყვეტ ამა თუ იმ სიტუაციას. ხანდახან ძალიან სასარგებლოა გვერდიდან შეხედო შენს ქმედებებსა და რეაქციებს. «buddy» სწორედ ამის შესაძლებლობას იძლევა. მეთოდი buddying ეფუძნება ინფორმაციის მინოდებას ან წესიერ უკუკავშირს იმ ამოცანების შესრულებისას, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან პირველ რიგში ახალი ჩვევების ათვისებასთან, მეორე რიგში კი მიმდინარე პროფესიული ვალდებულებების შესრულებასთან.

დამრიგებლობასა და კოუჩინგისაგან buddying-ს განსხვავებს ის, რომ მისი მონაწილეები აბსოლუტურად თანაბარუფლებიანნი არიან. მუშაობის ასეთი ფორმის დროს არ არსებობენ „უფროსები“ და „უმცროსები“, დამრიგებელი და ხელქვეითი, მასწავლებელი და მოსწავლე.

სწავლების ეფექტურობა:

სწავლების პროგრამების ეფექტურობის შეფასება თანამედროვე კომპანიების პროფესიული სწავლების მართვის უმთავრესი მომენტიცაა. დანახარჯები პროფესიულ სწავლებაზე სულ უფრო ხშირად განიხილება, როგორც კაპიტალდაბანდება ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებაში. ამ ინვესტიციებმა უკუგება ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ზრდით (მიზნების უფრო სრული რეალიზებით) უნდა მოიტანოს. ამგვარად, ბევრი ეკონომიკური ორგანიზაცია პროფესიული სწავლებისაგან დამატებით მოგებას ელოდება. X კორპორაცია სასურველად თვლის 10%-იან მოგებას დაბანდებაზე კაპიტალზე. პროფესიულ სწავლებაზე დახარჯულ 100 000 ლარზე კორპორაცია ვარაუდობს მინიმუმ 10 000 ლარის

დამატებით მოგებას (კაპიტალდაბანდების 10%).

ყოველი ცალკე აღებული პროგრამის ეფექტურობა საკმაოდ ძნელი შესაფასებელია, რადგან ყოველთვის არ ხერხდება მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე მათი გავლენის დადგენა. ამ შემთხვევაში ეფექტურობა შეიძლება შეფასდეს პროგრამის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევის ხარისხით. ლიფტების მომსახურების ორგანიზაციამ ზემოთ მოყვანილ მაგალითში შექმნა სპეციალური პროგრამები ლიფტების მუშაობაში შეფერხებების ძირითადი მიზეზების პროფილაქტიკისა და აღმოფხვრისათვის. ამ სწავლების ეფექტურობა შეიძლება შეფასდეს იმისდა მიხედვით რამდენად შემცირდა გათიშვების რიცხვი, მათ აღმოსაფხვრელად საჭირო დრო და დანახარჯები. ზოგიერთი სწავლების პროგრამა იქმნება არა კონკრეტული პროფესიული ჩვევების გამოსამუშავებლად, არამედ გარკვეული ტიპის აზროვნებისა და ქცევების ფორმირებისათვის (დამახასიათებელია პერსონალის, მაგ. ორგანიზაციის ახალგაზრდა თანამშრომლების, პროფესიულ განვითარებაზე მიმართული პროგრამებისათვის). ამ პროგრამების ეფექტურობის პირდაპირ შეფასება საკმაოდ ძნელია, რადგან მისი შედეგები დროის ხანგრძლივ პერიოდზეა გათვლილი და დაკავშირებულია ადამიანების ქცევაზე და გონებაზე, რაც ზუსტ შეფასებას არ ექვემდებარება. ამ დროს შეიძლება არაპირდაპირი მეთოდების გამოყენება:

- სწავლებამდე და სწავლების შემდეგ ჩატარებული ტესტები, რომლებიც გვიჩვენებენ, თუ რამდენად გაიზარდა მოსწავლეთა ცოდნა;

- დაკვირვება სწავლებაგავლილ თანამშრომლების ქცევაზე;

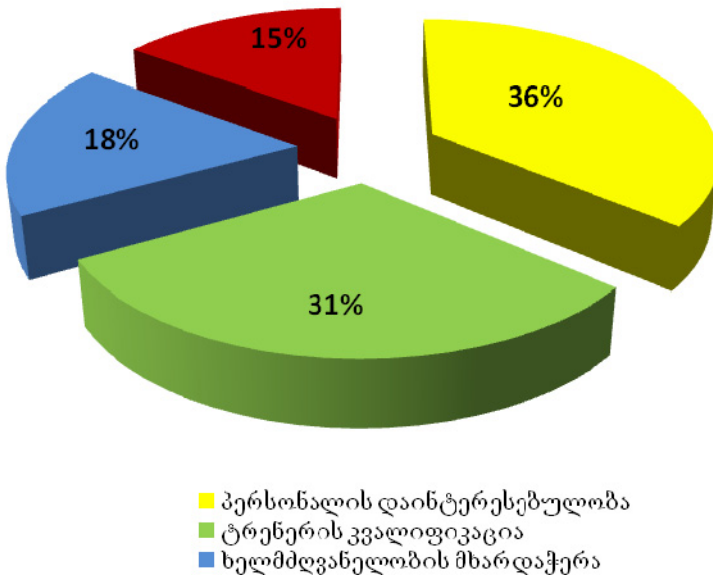
- პროგრამის დროს მოსწავლეთა რეაქციებზე დაკვირვება;

- პროგრამის ეფექტურობის შეფასება თავად მოსწავლეთა მიერ გამოკითხვით ან ღია განხილვით.

ყველა შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმები სწავლე-

ბამდე უნდა დადგინდეს და მოსწავლეებს, მასწავლებლებს და ორგანიზაციის პროფესიული სწავლების მმართველებს უნდა ეცნობოს. სწავლების დამთავრების და შეფასების შემდეგ შედეგები კადრების განყოფილებას, მოსწავლე თანამშრომლების ხელმძღვანელებს და თვითონ თანამშრომლებს მიეწოდება. მონაცემები ასევე გამოიყენება პროფესიული სწავლების შემდგომი დაგეგმვისას. ძალიან სასარგებლოა სწავლების ეფექტურობის განმეორებითი შეფასება იმ ცვლილებების გათვალისწინებით, რომლებიც არის სწავლებაგავლილ თანამშრომელთა მუშაობის შედეგებში გარკვეული დროის გავლისას (ნახევარი წელიწადი ან წელიწადი), რაც საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ პროგრამის გრძელვადიანი ეფექტი.

დიაგრამა 8.1.სწავლების ეფექტიანობის ფაქტორები



ეფექტიანი სწავლების პირობები

1. მუშაკები მოტივირებულები უნდა იყვნენ სწავლებაზე;
2. მოსწავლეებისთვის უნდა დაწესდეს სამუშაოს შესრულების სტანდარტები;
3. მოსწავლეებს უნდა ჰყავდეთ ხელმძღვანელობა;
4. მოსწავლეები სწავლებისაგან უნდა იღებდნენ დაკმაყოფილებას;
5. სწავლება უნდა იყოს აქტიური და არა პასიური პროცესი;
6. გამოყენებულ უნდა იქნას შესაფერისი მეთოდები;
7. სწავლების მეთოდები უნდა იყოს მრავალფეროვანი;
8. გათვალისწინებულ უნდა იყოს ახალი ჩვევების ათვისების დრო;
9. მოსწავლეები უნდა იღებდნენ წახალისებას სწორი ქცევისათვის;
10. აუცილებელია გვესმოდეს, რომ არსებობს სწავლების სხვადასხვა დონეები, რომლებიც საჭიროებს სხვადასხვა მეთოდებს და განსხვავებულ დროს.

ეფექტურობა



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • სასწავლო პროგრამის ღირებულება • მონაწილეთა სამუშაო დრო • მოგება ძირითადი საქმიანობიდან • ცოდნა, შესაძლებლობა, უნარები • ლოიალურობა და მოტივაცია • ქცევის (ღირებულებების) კორექცია • მიზანდასახულობა და ინფორმირებულობა • შრომის შედეგიანობის ზრდა • შიდა და გარე იმიჯი | <ul style="list-style-type: none"> • ცოდნა. ტესტი (მაშინვე და ერთი თვის შემდეგ) • შესაძლებლობები. როლური თამაში • უნარები. დაკვირვება. „საიდუმლო მყიდველი“ • პიროვნული თვისებები. შეფასება • სიამოვნება. უკუკავშირის ანკეტა • იმიჯი. მონახულების, მიმართულების მიცემის სურვილი • ღირებულებების კორექცია. მოსწავლეთა ხელმძღვანელთან გასაუბრება • ლოიალურობა. კადრების დენადობა, ანკეტირება, თანამშრომელთა მონაცობა • ნაზარდი \$-შრომის შედეგიანობა |
|--|---|

სწავლების ეფექტურობის შეფასება, დ.კირკპატრიკის მოდელი.

რეაქცია: მოსწავლეთა დაკმაყოფილებულობის შეფასება.

ათვისება: სწავლების ობიექტური შედეგების შეფასება;
ქცევა:სამუშაოზე ქცევის ცვლილების შეფასება;
შედეგი: ბიზნეს შედეგების შეფასება.

გაზომვის საშუალებები:

1. დაკვირვება
2. ტესტირება;
3. შედარება
4. გამოკითხვა

სწავლების ეფექტურობის რაოდენობრივი მაჩვენებლები
ფინანსები:

- ✓ სწავლების დანახარჯები/შემოსავლები;
- ✓ სწავლების დანახარჯები/შრომის ანაზღაურების ფონდი;
- ✓ შინაარსის მომზადების ხარჯები/შრომის მინიმალური ანაზღაურება/სხვა;
- ✓ ტრენინგის თითოეული ფორმის, ერთი მონაწილის დანახარჯები ;
- ✓ $ROI = (\text{შემოსავალი პროგრამიდან} - \text{პროგრამის ხარჯები}) / \text{პროგრამის ხარჯები} \times 100\%$

ეფექტიანობა:

- ✓ სწავლების ჩატარების ხარისხის შეფასების საშუალო დონე;
- ✓ საშუალო შეფასება სერტიფიკაციით;
- ✓ ნასწავლ თანამშრომელთა რაოდენობა/თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, პერსონალის თითოეული კატეგორიის ჭრილში;
- ✓ პერსონალის შეფასების საერთო ინდექსი.

მოცულობა:

- ✓ ნასწავლ თანამშრომელთა რაოდენობა;

✓ ნასწავლ თანამშრომელთა რაოდენობა წინა პერიოდებთან მიმართებაში, დინამიკა.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ტერმინები: „სწავლება“, „პერსონალის განვითარება“.
2. გაანალიზეთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული განვითარება;
3. გაანალიზეთ სქემები: პერსონალის სწავლების მოდელი; პერსონალის სწავლების ძირითადი მიმართულებები;
4. გაანალიზეთ სასწავლო პროგრამების შედგენის ძირითადი საკვანძო საკითხები;
5. გადმოეცით სწავლების პრინციპები და მეთოდები;
6. განმარტეთ კოლბის სწავლების ციკლი და სწავლების სტილები;
7. გადმოეცით სწავლების მსოფლიო მონინავე მეთოდები;
8. გაანალიზეთ სიტუაცია: სწავლება სამუშაო ჯგუფებში;

თემა 9.

პერსონალის შეფასება და ატესტაცია

ჯეგმა:

- პერსონალის შეფასება;
- კადრების ატესტაცია;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

9. 1. პერსონალის შეფასება

პერსონალის შეფასება – თანამშრომელთა ინდივიდუალური თვისებების პერიოდული ფორმალური შეფასების სისტემაა, რომელიც საჭიროა ინფორმაციის შესაგროვებლად და რომელიც თავის მხრივ აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

პერსონალის შეფასება ავლენს მუშაკთა სუსტ და ძლიერ მხარეებს, საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ხარვეზები თითოეული მუშაკის კომპეტენციებში და გავითვალისწინოთ ზომები მათ აღმოსაფხვრელად.

ნახ. 9.1. შეფასებითი ღონისძიებების მნიშვნელობა

შესაფასებელი მომუშავისათვის

- უკუკავშირის მიღება, რომელიც საშუალებას იძლევა დროულად შევიტანოთ ცვლილებები სამუშაოში;
- პროფესიულად მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების და მთლიანად სამუშაოს თვითშეფასების ჩატარების შესაძლებლობა, ასევე საკუთარი მოთხოვნების, გეგმების გამოთქმა;
- სწავლების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარების მიზნად დასახვის შესაძლებლობა.

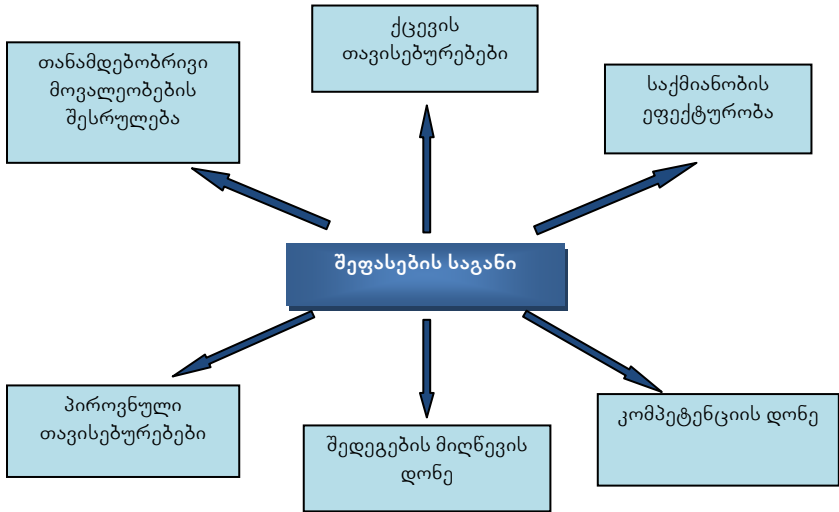
უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის

- ორგანიზაციის მმართველობითი პოტენციალის შესახებ ინფორმაციის მიღება;
- სირთულეებისა და პრობლემების გამოვლენა, რაც უშლის ხელს მომუშავეებს შრომის საჭირო შედეგების მიღებაში;
- საკადრო გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მიღება (თანამდებობრივი გადაადგილება, დაჯილდოების პარამეტრების შეცვლა და ა.შ.);

მთლიანად ორგანიზაციისთვის

- მენეჯერებისადმი ერთიანი მოთხოვნების ფორმირება;
- კადრების განვითარების მიმართულებების შეფასება და განსაზღვრა;
- კადრების განტავსების პროცესის ოპტიმიზაცია და კრიტერიუმების შემუშავება;

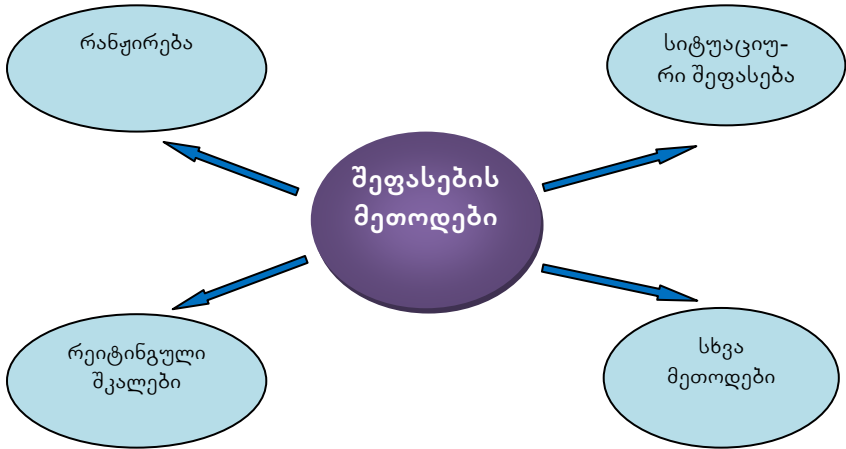
ნახ. 9.2. პერსონალის შეფასების საგნები



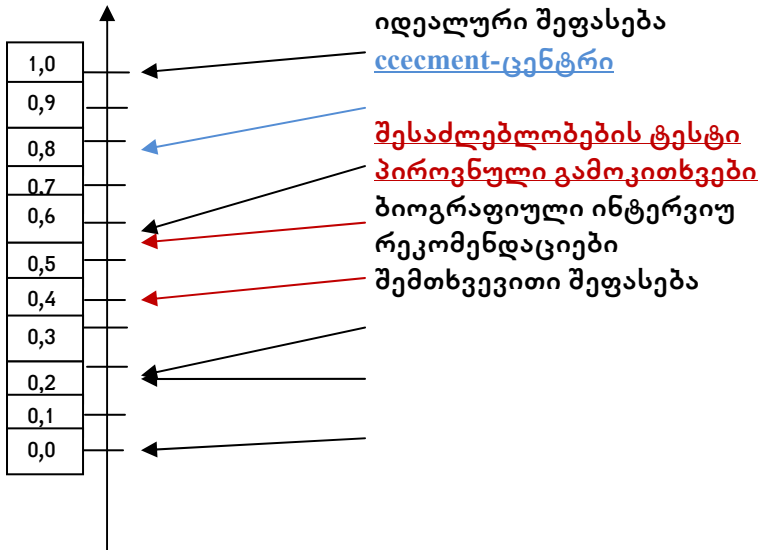
შეფასების პროცესის მონაწილენი:

- უშუალო ხელმძღვანელი;
- ხელმძღვანელის ხელმძღვანელი;
- პერსონალის სამსახურის წარმომადგენელი;
- კოლეგები;
- ხელქვეითები;
- თანამშრომელი;
- კლიენტი;
- გარეშე კონსულტანტები.

ნახ. 9.3. შეფასების ინსტრუმენტული სახეების პროგნოზული ვალიდურობა



ეს არის იმ შესაბამისობის ხარისხი, რომლებიც მიღებულია შეფასების ინსტრუმენტებით, შემდგომი შრომითი მაჩვენებლების ეფექტურობით.

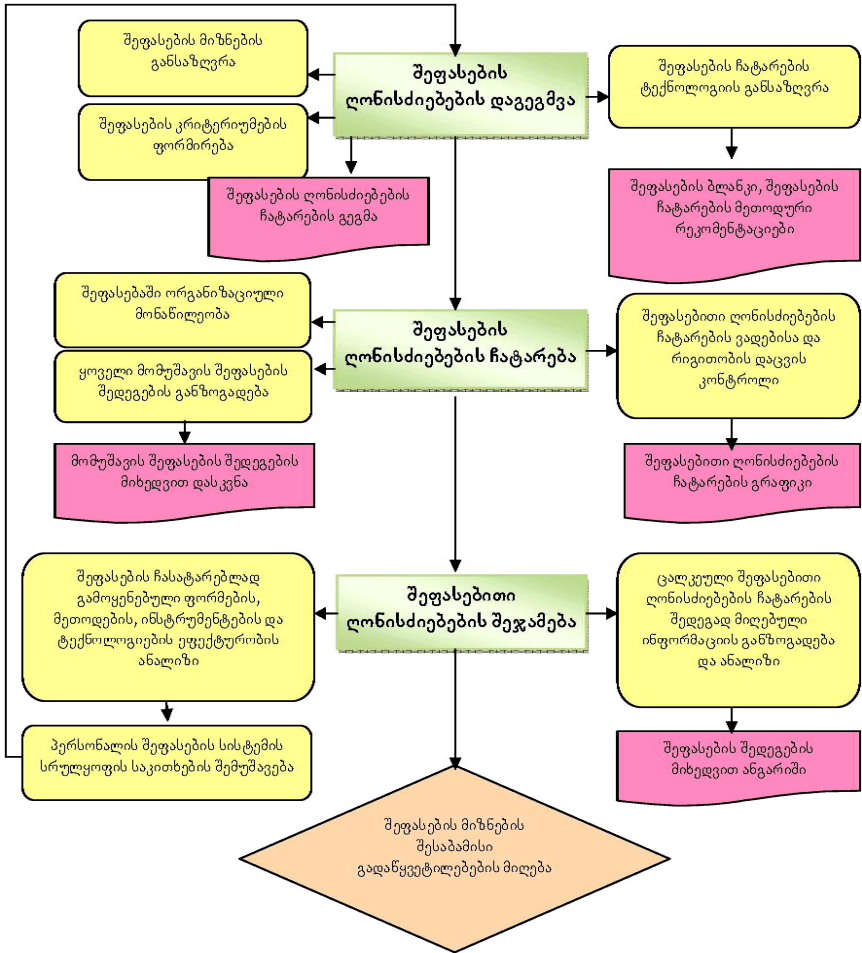


ცხრ. 9.1. პერსონალის შეფასების მეთოდის არჩევა

	შეფასების მიზნები	პერსონალის კატეგორია	ინსტრუმენტები	შემფასებლები
1	კანდიდატთა შერჩევა ვაკანტურ პოზიციებზე	კვალიფიციური სპეციალისტები, საშუალო რგოლის მენეჯერები	ინტერვიუ კომპეტენციების მიხედვით უნარებისა და პროფესიული ტესტები ბიზნეს ქეისები	პერსონალთან მუშაობის სამსახურის თანამშრომელი, უშუალო ხელმძღვანელი, ფუნქციური სფეროს ექსპერტები
2	გამოსაცდელი ვადის შედეგების შეფასება	თანამშრომელთა ყველა კატეგორია მუშებიდან საშუალო რგოლის მენეჯერებამდე	შეფასებითი ინტერვიუ პროფესიული ტესტები	დამრიგებელი, უშუალო ხელმძღვანელი
3	სწავლებისა და განვითარების მოთხოვნილების გამოვლენა	თანამშრომელთა ყველა კატეგორია	ინტერვიუ მიმდინარე საქმიანობის ფარგლებში „360 გრადუსი“ უნარებისა და პროფესიული ტესტები (ოპტიმალურია ტესტირება სწავლებამდე და მის შემდეგ)	უშუალო ხელმძღვანელი, პერსონალთან მუშაობის სამსახურის თანამშრომელი, ექსპერტები უახლოესი გარემოცვიდან, კოლეგებისა და ხელქვეითების ჩათვლით
4	საქმიანობის მიმდინარე შეფასება	მიზნობრივი აუდიტორია, რომელიც განისაზღვრება დებულებით მიმდინარე შეფასების შესახებ	ინტერვიუ შედეგების მიხედვით (ეფექტიანობის დასახული მნიშვნელობების მიღწევის ანალიზი) ინტერვიუ კომპეტენციების მიხედვით „360 გრადუსი“	შერჩეული მეთოდის მიხედვით – საატესტაციო კომისია, უშუალო ხელმძღვანელი, რამდენიმე კატეგორია, კოლეგებისა და ხელქვეითების ჩათვლით

5	გადაყვანა სხვა ქვედანა-ყოფში ან და-ნინაურება სამსახურში	ახალგაზრდა სპეციალის-ტები, მაღალ-კვა-ლიფიცი-ური სპეცია-ლისტები, სა-კადრო რე-ზერვში მყოფი თანამშრომ-ლები	შეფასებითი ინ-ტერვიუ ინტერვიუ კომ-პეტენციების მი-ხედვით „360 გრადუსი“	უშუალო ხელ-მძღვანელი, პერ-სონალთან მუშა-ობის სამსახურის თანამშრომელი, შერჩეული მეთო-დის მიხედვით – კოლეგები და ხელქვეითები
6	საკადრო რე-ზერვის ჩამო-ყალიბება	საშუალო რგოლის მენე-ჯერები, მათი მოადგილეები	asesment-ცენ-ტრი „360 გრადუსი“	მეთოდის მიხედ-ვით – გარეშე პროვაიდერები, უშუალო ხელ-მძღვანელი ან რამდენიმე კატე-გორიის თანამ-შრომლები, კო-ლეგებისა და ხელქვეითების ჩათვლით

ნახ. 9.4. „პერსონალის შეფასების“ სამუშაოთა ორგანიზების სქემა



შეფასება არის პროცესი და არა შედეგი. ნიშანი ინერგება არ შეფასებისათვის, არამედ თანამშრომელთა ქცევის მოდიფიკაციისათვის, მისი განვითარების, ნახალისებისა და დასჯისათვის.

9. 2. კადრების ატესტაცია

კადრების ატესტაცია არის კვალიფიკაციის, ცოდნის დონის, პრაქტიკული ჩვევების, საქმიანი თვისებების განსაზღვრის პროცედურა და მათი დაკავებულ თანამდებობებთან შესაბამისობის (შეუსაბამობის) დადგენა. ატესტაციის ერთ-ერთი ძირითადი დანიშნულებაა თანამშრომელთა პოტენციალის გამომჟღავნება, პროფესიული უკუგების რეზერვების ამალგება. ატესტაციის ჩატარებისას უნდა შეფასდეს: ა) თანამშრომლის მუშაობა, და ბ) მისი პროფესიული და პიროვნული თვისებები.

პერიოდული ატესტაცია აუცილებელია:

- ✓ იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებიც საშიშ სანარმოო ობიექტებზე მუშაობენ;
- ✓ სატრანსპორტო სანარმოთა აღმასრულებელი ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის;
- ✓ სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტების, სამეცნიერო საკონსტრუქტორო და ტექნოლოგიური ორგანიზაციებისათვის, სპეციალისტებისა და თანამშრომლებისათვის;
- ✓ ფედერალური სახელმწიფო მოსამსახურეებისათვის;
- ✓ საბიუჯეტო დაფინანსებაზე მყოფი დანესებულებების, ორგანიზაციებისა და სანარმოების თანამშრომლებისათვის.

ატესტაციის სახეობები და მეთოდები:

ატესტაციის სახეები და მეთოდები
სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი
შედარებათა მეთოდი
ამოცანების დასმის მართვა – (Management of Objectives)
“360° ატესტაცია“
პერსონალის შეფასების ცენტრი (ასესსმენტ ცენტრ)

1. სტანდარტული შეფასებების მეთოდი
საატესტაციო ფურცელი

გიორგი ბრეგვაძე, შრომით ურთიერთობათა მენეჯერი:

წონა	ფაქტორი	შეფასება	კომენტარი
მეტად მნიშვნელოვანი	შრომის ხარისხი: წესრიგითობა, სიზუსტე, სიბეჯითე	5	სრულიად კომპეტენტურია
მნიშვნელოვანი	დაგეგმვა: სამუშაო დროის დაგეგმვის უნარი	4	საჭიროებს გაუმჯობესებას, სამუშაო დღის ფორმალური დაგეგმვის არასაკმარისი უნარი.
არაა მნიშვნელოვანი	ხელმძღვანელობა/ლოდერობა: ადამიანთა მოტივირების, ხელმძღვანელობის, გატაცების უნარი	3	ლიდერის ჩვევები არასაკმარისადაა განვითარებული. საკადრო რეზერვში პერსონალის მენეჯერის თანამდებობაზე დანიშნულების შემთხვევაში აუცილებელია მიზნობრივი სწავლება.
მეტად მნიშვნელოვანი	კომუნიკაცია: ეფექტიანად ურთიერთობის, აზრების ნათლად გადმოცემის უნარი	3	აქვს სიძნელეები საკუთარი აზრების გამოხატვაში, ხშირად ენაბრგვილია.
მნიშვნელოვანი	მუშაობისადმი დამოკიდებულება: პასუხისმგებლობა, სტრესის პირობებში დიდი დატვირთვით მუშაობის უნარი	4	მუშაობს დიდი დატვირთვით, პირადი თავისუფალი დროის ანგარიშგაუნევლად. სტრესგამძლეა. ზოგჯერ აიგნორებს რუტინული სამუშაოს შესრულებას.

მნიშვნელოვანი	ორგანიზებულობა: სამუშაო დავალების დროულად შესასრულებლად არსებული რესურსებისა და დროის ეფექტიანად გამოყენების უნარი	4	საკმაოდ რაციონალურად იყენებს არსებულ ტექნიკურ საშუალებებსა და დროს დავალებათა შესასრულებლად.
	საბოლოო შეფასება	4	

კომენტარები: გ. ბრეგვაძე შეესაბამება შრომითი ურთიერთობების მენეჯერის თანამდებობას, ის აჩვენებს შრომის მაღალ ხარისხს, ავლენს საქმისადმი კარგ დამოკიდებულებას და ორგანიზაციულ ნიჭს. მისი შემდგომი განვითარება უნდა მოხდეს კომუნიკაციისა და დაგეგმვის სრულყოფის ხარჯზე. სამი წლის შემდეგ გ. ბრეგვაძე შეიძლება წარდგენილ იქნას საკადრო რეზერვში პერსონალის მენეჯერის თანამდებობაზე..

1. შედარებითი მეთოდი – თანამშრომელთა დალაგება უკეთესიდან უარესისაკენ, საატესტაციო პერიოდში არსებული სამუშაო შედეგების მიხედვით. მაგ. 10% -საუკეთესო, 10% ცუდი, 20% კარგი, 20% ჩამორჩენილი, 40% საშუალო.

3. მართვა ამოცანების დასახვით MBO (anagementby Objectives) – არის პერსონალის მართვისა და შეფასების მეთოდი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი და ხელქვეითი ერთად განსაზღვრავენ ამ უკანასკნელის გარკვეულ ვადაში მუშაობის ძირითად მიზნებს, ვადის გასვლის შემდეგ ხელმძღვანელი აფასებს მათი განხორციელების ხარისხს.

პირადი ამოცანები 2014 წლის პირველ ნახევარში
 გ. ბრეგვაძე, კომპენსაციებისა და შეღავათების მენეჯერი

წონა(%)	ამოცანა და შესრულების ვადა	შესრულების შეფასება
40%	1. თანამდებობრივ დონეთა ბადის შედგენა 30.05.13	90%
40%	2. თანამდებობრივ საბაზო სარგო-თა ბადის შედგენა 25.04.13	90%
15%	3. თბილისში შრომის ბაზრისა და ხელფასების მიმოხილვის ჩატარება	110%
5%	4. პროგრამა xcel-ის დაუფლება 10.02.13	100%
		97,5%

4. “360*ატესტაცია”– თანამშრომლის ატესტაცია, როდესაც მას აფასებენ: ხელმძღვანელი, კოლეგები, მომიჯნავეები, კლიენტები (წრიული ატესტაცია).

5. პერსონალის შეფასების ცენტრი (assessmentcenter)
 –თანამშრომელთა პოტენციალის შეფასების პროგრამა (ფსიქოლოგიური ტესტების, გასაუბრებების, სავარჯიშოების, თამაშების, ტრენინგების ნაკრები). ძირითადად გამოიყენება იმ თანამშრომელთა (პირველ რიგში მენეჯერების) გამოსავლენად, რომელთაც აქვთ პროფესიული წინსვლის პოტენციალი, და მათი განვითარების პროგრამების შესამუშავებლად.

asesment-ცენტრი – არის თანამშრომლის არჩეული კრიტერიუმებით (კომპეტენციებით) შეფასების კომპლექსური მეთოდი

- მის საფუძველს წარმოადგენს მრავალფეროვანი

ბიზნეს სიმულაციებისა და სავარჯიშოების შემცველი საქმიანი თამაში.

- esesment-ცენტრის შედეგია ექსპერტთა კონსოლიდირებული აზრი მონაწილეებში შესაფასებელი კრიტერიუმების (კომპეტენციების) განვითარების დონისა და ხასიათის შესახებ.

ნახ. 9.5. esesment-ცენტრის შეფასების სქემა



დასკვნა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა პერიოდულად უნდა აფასებდეს საკუთარ თანამშრომლებს მათი საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებისა და მათი პროფესიული ზრდისა და განვითარების მოთხოვნების განსაზღვრის მიზნით. პერსონალის შეფასება განიხილება, როგორც თანამშრომელთა მოტივაციისა და უკუკავშირის სისტემის ერთერთი ელემენტი. ამავე დროს ატესტაციის შედეგები წარმოადგენს პერსონალის მართვის მნიშვნელოვან ელემენტს, რადგან ადმინისტრაციას საშუალებას აძლევს მეტნაკლებად სწორი გადაწყვეტილება მიიღოს თანამშრომელთა დაჯილდოებას, გადაადგილებას, განთავისუფლებასა და განვითარებაში.

პერსონალის შეფასების მეთოდები მეტად რთული და უნიკალური საქმეა. მეთოდის არჩევა ხდება მხოლოდ ორგა-

ნიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ (შესაძლებელია პროფესიონალ კონსულტანტებთან და ფსიქოლოგებთან ერთად). ისევე როგორც კომპენსაციათა სისტემამ, ატესტაციის სისტემამაც უნდა გაითვალისწინოს გარკვეული ფაქტორები: ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები, ბაზრის მდგომარეობა, გარეგანი კონკურენტული გარემო, კორპორატიული კულტურის ხასიათი, თავისებურებები და მდგომარეობა, საორგანიზაციო სტრუქტურის სიხისტე, ორგანიზაციის პერსონალის ხარისხობრივი შემადგენლობა. სტაბილურ, ხისტი ორგანიზაციული იერარქიის მქონე კორპორატიულ გარემოში, როგორც წესი, გამოიყენება ატესტაციის ტრადიციული მეთოდები. ამასთან ატესტაცია კონკრეტულად უნდა იყოს მიზნული პერსონალის სხვა სამოტივაციო ფაქტორებზე: კომპენსაციებზე, კარიერაზე, სწავლება-განვითარებაზე.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ პერსონალის შესაფება და მისი შინაარსი;
2. გაანალიზეთ პერსონალის შეფასების საგანი;
3. გადმოეცით პერსონალის შეფასების მეთოდი;
4. გაანალიზეთ „პერსონალის შეფასების“ სამუშაოთა ორგანიზების სქემა;
5. განმარტეთ კადრების ატესტაცია და მისი მნიშვნელობა;

თემა 10.

კარიერის, საკადრო რეზერვის მართვა

გეგმა:

- კარიერის დინამიკა და ანალიზი;
- კარიერის მართვის პოლიტიკა;
- საკადრო რეზერვი;
- საკადრო მენეჯმენტისა და რეზერვთან მუშაობის მიმართულებათა ურთიერთკავშირი;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

კარიერის მართვა შედგება **კარიერისა და ხელმძღვანელობის მემკვიდრეობითობის დაგეგმვისაგან.**

კარიერის დაგეგმვა – არის მუშაკთა დანინაურება ორგანიზაციაში, რომელიც შეესაბამება მის მოთხოვნილებებს და დამოკიდებულია საწარმოს კონკრეტულ თანამშრომელთა შრომის მაჩვენებლებზე, პოტენციალსა და უპირატესობებზე.

ხელმძღვანელობის მემკვიდრეობითობის დაგეგმვა - ხორციელდება საგარანტიოდ იმისა, რომ ორგანიზაციას ჰყავს მენეჯერები, რომლებიც მისთვის აუცილებელია მისი მომავალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

კარიერის დაგეგმვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც პერსონალის დანინაურების სისტემის ერთ-ერთი ნაწილის ჩამოყალიბება.

კარიერის მართვა. მიზნები.

- გარანტია იმისა, რომ ორგანიზაციის მოთხოვნილებები მართვის მემკვიდრეობითობაში დაკმაყოფილდება;
- პერსპექტიული მუშაკებისათვის სწავლებისა და პრაქტიკული გამოცდილების უზრუნველყოფა, რაც მათ შეა-

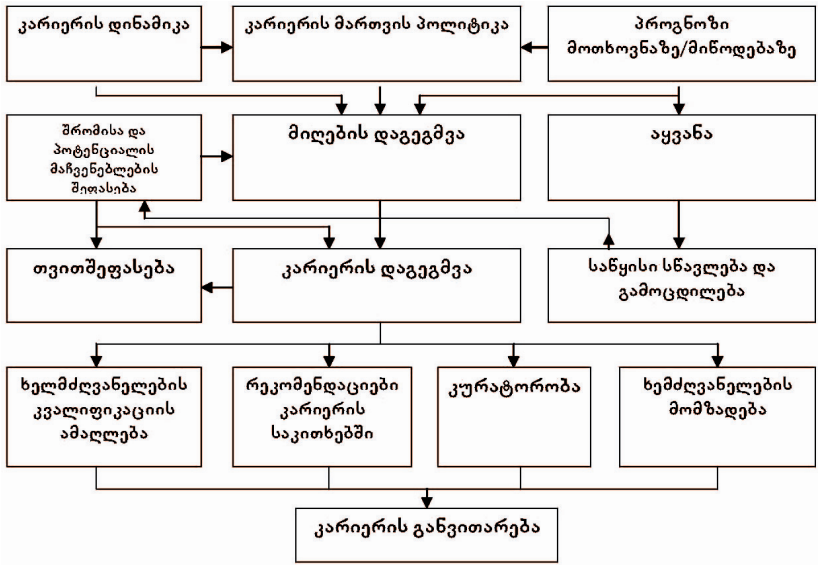
იარაღებს პასუხისმგებლობის იმ დონეზე სამუშაოდ, რისი მიღწევაც შეუძლიათ;

- პოტენციალის მქონე მუშაკებისათვის რეკომენდაციების მიცემა და მხარდაჭერის გაწევა, რაც სჭირდებათ, თუ აპირებენ თავისი პოტენციალის რეალიზებას და წარმატებული კარიერის გაკეთებას ორგანიზაციისა და საკუთარი ნიჭისა და მისწრაფებების მეშვეობით.

კარიერის მართვის პროცესი:

კარიერის მართვის პროცესი ნაჩვენებია ნახაზზე. ამ პროცესის საკვანძო ასპექტები განხილულია ქვემოთ.

ნახ. 10.1. კარიერის მართვის პროცესი

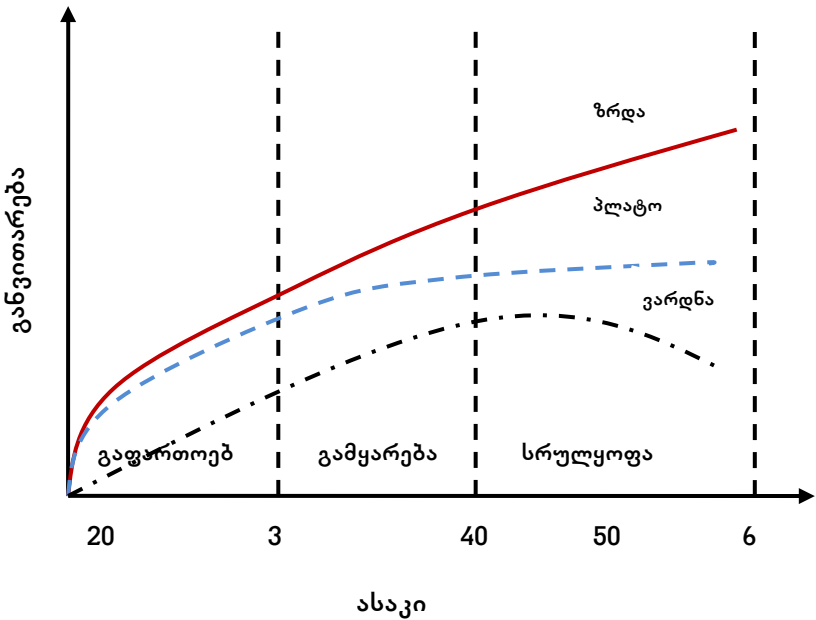


10. 1. კარიერის დინამიკა და ანალიზი

კარიერის დინამიკა აჩვენებს, თუ როგორ ვითარდება პროფესიული საქმიანობა – როგორ წინაურდებიან ადამიანები ან თანამდებობაზე ზრდის გზით, ან საკუთარი როლის

გამდიდრებით, რათა მიიღონ მეტი პასუხისმგებლობა ანდა უკეთ გამოიყენონ თავისი ცოდნა და ნიჭი. სამსახურებრივი კიბისა თუ სამუშაოთა ოჯახის დამახასიათებელი ნიშნები განიხილება კარიერის ანალიზისას.

ნახ. 10.2. კარიერის დინამიკა



ნახაზზე ნაჩვენებია კარიერის განვითარების გზები შემდეგ ეტაპებზე:

- განვითარება კარიერის დასაწყისში, როდესაც ხდება ახალი ჩვევების შექმნა, სწრაფად მატულობს კომპეტენტურობა და ირკვევა მისწრაფებები და მიდრეკილებები;
- განმტკიცება პროფესიულ გზაზე, როდესაც განვითარების სტადიაზე შექმნილი ცოდნა და ჩვევები გამოიყენება, მოწმდება და ერთიანდება პრაქტიკულ გამოცდილებასთან, როდესაც კომპეტენტურობის ყველა დონე გატარებულია და

როდესაც ყველა მისწრაფება ჩამოყალიბებული ან შეცვლილია;

- სრულყოფა, როდესაც მუშაკები მტკიცედ დამკვიდრდნენ თავიანთ პროფესიულ გზაზე და მას მიჰყვებიან საკუთარი მოტივაციის, ნიჭისა და შესაძლებლობების შესაბამისად.

კარიერის ანალიზისამსახურებრივი კიბე და სამუშაოთა ოჯახები.

სამსახურებრივ კიბეზე ასასვლელად მუშაკებს შეუძლიათ გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა სამუშაოთა ოჯახში კარიერის გაკეთებით. სამუშაოთა ოჯახი შედგება თანამედებობებისაგან, რომლებშიც მუშაობის ხასიათი არსებითად ერთნაირია, თუმცა შესასრულებელი სამუშაოს დონე შეიძლება იყოს სხვადასხვა. მეცნიერი მუშაკები, ინჟინრები, ბუღალტრები და პერსონალთან მუშაობის სპეციალისტები შეიძლება გაერთიანდნენ სამუშაოთა ოჯახებად.

სამუშაოთა ოჯახის ანალიზი იწყება სამუშაოთა ერთობლიობის დაყოფით სამუშაოთა ოჯახებად, რომლებიც თავიანთ საფუძველში ერთნაირია. იმავდროულად უნდა გამოვლინდეს სამუშაოები, რომლებიც ინდივიდუალურად არის განსახილველი.

შემდეგი ნაბიჯია სამუშაოთა თითოეული ოჯახის გაანალიზება, რათა დადგინდეს, სრულდება თუ არა სამუშაო სხვადასხვა დონეებზე. იქ, სადაც ასეა, დონეები თითოეული ოჯახის შიგნით გაანალიზდება და აღინერება მოცემული ოჯახის ენაზე ისე, რომ შეიძლებოდეს მათი მკაფიო გარჩევა, რითაც იქმნება სამსახურებრივი კიბე. შესაძლებელია და სასარგებლოა ამ აღწერილობის გაკეთება კომპეტენციათა ტერმინებში.

10. 2. კარიერის მართვის პოლიტიკა

კარიერის მართვის პოლიტიკა მოიცავს ქვემოთ განხილულ სფეროებს.

შექმნის ან ყიდვის გადაწყვეტილება.

ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი:

- შექმნის ანუ გაზრდის თუ არა იგი საკუთარ მენეჯერებს (მუშაკთა დანიშნულების პოლიტიკა);

- შეგნებულად დაიქირავეს ანუ იყიდოს თუ არა იგი ადამიანურ რესურსებს გარედან (ორგანიზაციისათვის „ახალი სისხლის“ გადასხმა). თუ კი, ეს ნიშნავს იმ პოლიტიკის რეალიზებას, რომლის დროსაც შენარჩუნდება ზომიერი დენადობა, და ხელსაყრელ პერიოდში მუშაკებს, თუ მათ ემუქრებათ უძრობა, ნაახალისებენ კიდევ კარიერის გასაკეთებლად ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ;

- გახდება თუ არა იგი იძულებული იყიდოს ტვინები გარეთ ხელმძღვანელთა მომავალი დეფიციტის გამო, რომელიც გამოვლენილია მოთხოვნა-მიწოდების პროგნოზებში.

„შექმნის თუ ყიდვის“ პოლიტიკის გამოხატვა შეიძლება შემდეგნაირად: „ჩვენ ვგეგმავთ მმართველობითი ვაკანსიების 80%-მდე შევსებას ორგანიზაციის მუშაკთა შემადგენლობიდან. დარჩენილ 20%-ზე ვგეგმავთ გარედან მენეჯერთა დაქირავებას“.

ვინრო სპეციალისტი თუ უნივერსალი?

ორგანიზაციის კარიერის მართვის პოლიტიკა უნდა ითვალისწინებდეს და გამიზნული უნდა იყოს იმაზე, რომ განავითაროს სულ უფრო მეტი სპეციალისტი (მოკლევადიანი მიდგომის შესაბამისად) თუ მისი უნივერსალები განავითარებას, რომელთაც შეუძლიათ დანიშნურდნენ უმაღლეს ხელმძღვანელობაში. ცხადია, რომ ყველა ორგანიზაცია ერთმანეთს უთავსებს ამ ორ კატეგორიას, თუმცა, სავარაუდოდ, სწორედ პოლიტიკის საქმეა კარიერული ზრდის ორმაგი სისტემის შექმნა ცალკე სამსახურებრივი კიბეებით ვინრო სპეციალისტებისათვის, რომლებიც ანაზღაურებას იღებენ მათი განსაკუთრებული წვლილისა და არა მმართველობით იერარქიაში მდგომარეობის შესაბამისად. არ არსებობს საყოველთაო კანონი, რომელიც ამბობს, რომ მაღალი დონის სპე-

ცილისტი, რომელიც არ არის ხელმძღვანელი და არც სურს ხელმძღვანელობა, უნდა იღებდეს ნაკლებს, ვიდრე ის, ვისაც, როგორც აღმოჩნდა, გააჩნია მმართველობის გზაზე სვლის უნარი და მიდრეკილება.

მოპყრობა „პლატოზე მდგარ“ მენეჯერებთან.

მენეჯერთა უდიდესი ნაწილი თავის კარიერაში ორგანიზაციაში ადრე თუ გვიან „გადის პლატოზე“, და ეს მეტი ალბათობით ხდება ბრტყელ, „გაყინულ“ ორგანიზაციებში, სადაც მართვის საშუალო რგოლის თანამდებობები „გაჩეხილი“ იყო რეორგანიზაციის ან ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის შედეგად. ამგვარმა ქმედებებმა შეიძლება გამოიწვიოს შტატების შემცირება, რაც ორგანიზაციის „გარდაცვალების“ მოახლოების პრობლემის ნაცვლად ნამოჭრის სხვა პრობლემას. ზოგიერთი დარჩენილთაგანი შეიძლება შეურიგდეს „წარმატების დევნის“ დასრულებას და გააგრძელოს ნაყოფიერი მუშაობა. სხვები განიცდიან წუხილსა და იმედგაცრუებას. ისინი პროდუქტიულად ვეღარ მუშაობენ და შეიძლება იქცნენ მგრეველებად. საჭიროა ზომების მიღება და მათი კარიერის შეცვლა ისე, რომ მათ კვლავ ჰქონდეთ იმავე დონის სამუშაო, რომელიც მოითხოვს სრულ ძალისხმევას, თუნდაც ის არ გულისხმობდეს იერარქიულ აღმასვლას. სხვებს, შესაძლოა, სჭირდებათ ბიძგი ახალი კარიერის დასაწყებად სხვა ორგანიზაციაში. ნებისმიერ ამ შემთხვევაში ორგანიზაციამ უნდა მისცეს რჩევები კარიერის საკითხებზე, შესაძლოა დასაქმების კონსულტანტების მეშვეობით, რომლებიც ეწვეიან კონსალტინგურ მომსახურებას.

კარიერის დაგეგმვის მეთოდები.

კარიერის დაგეგმვისას გამოიყენება მთელი ინფორმაცია, რომელიც მოცემულია მემკვიდრეობითობის გეგმებში, შრომის მაჩვენებლების შეფასებებში და თვითშეფასებებში. ეს იძლევა იმ პროგრამებისა და პროცედურების შემუშავების საშუალებას, რომლებიც განკუთვნილია კარიერის მართვის პოლიტიკის რეალიზებისათვის, მემკვიდრეობითობის დაგეგმვის მიზნების მისაღწევად და მთლიანად მოტივაციის ასამაღლებლად, მუშაობის მაჩვენებლების გასაუმჯობესებ-

ლად. გამოიყენება პროცედურები, რომლებიც დაკავშირებულია:

- პიროვნული განვითარების დაგეგმვასთან;
- ხელმძღვანელთა სწავლებასთან და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან;
- კურატორობასთან;
- კონსულტაციებთან კარიერის განვითარების საკითხებში.

გარდა ამისა, კარიერის დაგეგმვა შეიძლება წაადგეს ყველაზე ნიჭიერი თანამშრომლების სწრაფ წინსვლას, მის შეგნებულ დაჩქარებას, რათა მიეცეთ საკუთარი ნიჭის გამოვლენა-განვითარების საშუალება. თუმცა ამ პროცედურებში იმდენივე, თუ მეტი არა, ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ მენეჯერებს, რომლებიც წინ მიდიან ზომიერი ტემპებით, რომელთა წინსვლა მდგრადია, თუმცა არა იმდენად შთამბეჭდავი.

10. 3. საკადრო რეზერვი

კარიერის მართვის ერთ-ერთი ელემენტია სპეციალისტთა შერჩევა ხელმძღვანელობის საკადრო რეზერვში. ხელმძღვანელ თანამდებობებზე პოტენციურ ხელმძღვანელთა გამოვლენისა და წარმატებით მომზადების უნარი არის კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების ფაქტორი. თუმცა ყველა თანამედროვე ორგანიზაცია როდი მართავს ეფექტიანად ამ პროცესს, ბევრი მათგანი დღემდე წყვეტს მემკვიდრეობითობის პრობლემას ოპერატიული წესით განსაზღვრული საკვანძო თანამდებობის გამოთავისუფლების მომენტში. სპეციალისტთა შერჩევა საკადრო რეზერვში მუშაკებს საშუალებას აძლევს იგრძნონ, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მათ თვლის ვაკანტური თანამდებობების კანდიდატებად, რაც ხელს უწყობს თვითპატივისცემის მოტივის აღმოცენებას.

ამასთან დაკავშირებით ძირითადი ძალისხმევა საკადრო

პოლიტიკაში თავს იყრის ახალი ფორმაციის ხელმძღვანელთა თანამდებობებზე კანდიდატთა კარგად მომზადებული რეზერვის შექმნაზე, რომლებსაც შესწევთ უნარი მოკლე ვადებში აითვისონ სამუშაოს ახალი მონაკვეთი და უზრუნველყონ მათ წინაშე დასახული ამოცანების ეფექტიანი გადაჭრა. გეგმაზომიერი მუშაობა საკადრო რეზერვის სამართავად ხელმძღვანელობისაგან მოითხოვს საგრძნობ ხარჯებს. მაგრამ ის ორგანიზაციები, რომლებმაც ისწავლეს ამ პროცესის მართვა, იღებენ უზარმაზარ უკუგებას რეზერვთან მუშაობაში ჩადებული დროიდან და სახსრებიდან, თაობათა უმტკივნეულო ცვლის, ტრადიციების შენარჩუნებისა და ახალი მიდგომა-გადაწყვეტილებების შემოტანის სახით.

საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა, წინასწარ, გეგმიურ საფუძველზე, მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული პროგრამით მოხდეს კანდიდატთა მომზადება ახლადშექმნილ და ჩასანაცვლებელ ვაკანტურ სპეციალობებზე, რეზერვში ჩართულ სპეციალისტთა სწავლებისა და სტაჟირების ეფექტიანი ორგანიზება, მათი რაციონალური გამოყენება მართვის სისტემის სხვადასხვა მიმართულებებსა და დონეებზე.

მაინც რას ნიშნავს „საკადრო რეზერვის“ ცნება? სიტყვა „**რეზერვი**“ (ლათ. „reserve“ – ვინახავ) ნიშნავს: რაიმეს მარაგს საჭიროების შემთხვევისათვის ანდა წყაროს, საიდანაც მოედინება ახალი საშუალებები, ძალები. რისამე მარაგი. მაგ., სახელმწიფო სასურსათო რეზერვები. საწარმოო რეზერვები⁵.

ფართო გაგებით საკადრო რეზერვი არის დადგენილი კრიტერიუმების საფუძველზე სპეციალურად ჩამოყალიბებული პერსპექტიულ მოსამსახურეთა ჯგუფი, რომელთაც გააჩნიათ დანიშნულებისათვის აუცილებელი პროფესიული, საქმიანი და მორალურ-ფსიქოლოგიური თვისებები, თავი დადებთან დაიხასიათეს დაკავებულ თანამდებობებზე, გაი-

⁵ ჭაბაშვილი, მიხეილ, უცხო სიტყვათა ლექსიკონი /შეადგინა [და წინასიტყვ. დაურთო] მიხეილ ჭაბაშვილმა. – მე-3 შესწ. და შევს. გამოც. – თბ. განათლება, 1989.

არეს შესაბამისი მომზადება და განკუთვნილნი არიან მორიგი თანამდებობების დასაკავებლად.

ვინრო გაგებით საკადრო რეზერვი არის ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა ჯგუფი, რომლებსაც აქვთ მმართველობითი საქმიანობის უნარი, პასუხობენ ამა თუ იმ რანგის თანამდებობის მოთხოვნებს, გაიარეს გადარჩევა და სისტემატური მიზნობრივი საკვალიფიკაციო მომზადება.

საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბება:

- ❖ განსაღვრავს მართვის მთელი სისტემის საიმედოობას;
- ❖ იძლევა შემთხვევითობისა და სუბიექტურობის ელემენტების მინიმუმების საშუალებას მმართველობითი პერსონალის შერჩევა-განანიღებისას;
- ❖ განაპირობებს მაღალპოტენციური თანამშრომლების შენარჩუნებას და განვითარებას;
- ❖ ქვედანაყოფების (მათ შორის რეგიონულის) მოთხოვნიღებათა სრული და დროული უზრუნველყოფა კომპეტენტური კადრებით, რომლებიც ფლობენ თანამედროვე მიდგომებს სანარმოო და მმართველობითი ამოცანების გადაჭრისადმი;
- ❖ ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა ოპტიმალური განანიღებისა და როტაციის მიღწევა, საკადრო რისკების შემცირება ხელმძღვანელ მუშაკთა დანიშნისას;
- ❖ ახლად დანიშნულ მუშაკთა ხელმძღვანელის თანამდებობაზე ადაპტაციის პერიოდის შემცირება;
- ❖ კადრების დენადობის შემცირება, მუშაკთა დამაგრება კომპანიაში თვითრეალიზების პერსპექტივის გაძლიერების გზით.



10. 4. საკადრო რეზერვთან მუშაობის მიმართულებათა ურთიერთკავშირი

საკადრო რეზერვთან მუშაობის მთელი სისტემა შეიძლება პირობითად დაიყოს ოთხ ეტაპად და სისტემა აიგოს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, მისი ადაპტირებით ან სახეცვლილებით ბაზარზე კონკრეტული სიტუაციის, ორგანიზაციის ფინანსური შესაძლებლობების, მისი განვითარების სტრატეგიის შესაბამისად.

1. დროის დასაგეგმი პერიოდისათვის ვაკანტური თანამდებობების ჩანაცვლებაზე მოთხოვნილების განსაზღვრა;

2. ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შერჩევა უმაღლესი პროფესიული განათლების მქონე თანამშრომელთა რიცხვიდან, რომლებსაც აქვთ მმართველობითი საქმიანობის ნიჭი;

3. კარიერის დაგეგმვა;

4. მომზადების პროგრამების ჩატარება.

აღსანიშნავია, რომ შემოთავაზებული სქემა შეიცავს მხოლოდ გამსხვილებულ რეკომენდაციებს. თითოეულ კონკრეტულ ორგანიზაციაში საკადრო რეზერვთან მუშაობის სისტემის დანერგვისას მასში შედის შესაბამისი დამატებები და ცვლილებები. მისი ზოგიერთი თავი ფართოვდება, ხოლო ზოგიერთი კი, პირიქით, დაიყვანება აუცილებელ მინიმუმზე.

საკადრო რეზერვის მომზადებისას *პირველი ეტაპის* ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა არის „რეზერვისტებთან“ მუშაობის ეფექტიანი სისტემის აგება. მის გადასაჭრელად აუცილებელია განისაზღვროს მოთხოვნილებები დროის დასაგეგმ პერიოდში და გამოიმუშავდეს „რეზერვისტთა“ შერჩევის პრინციპები. აქ აღსანიშნავია, რომ დაგეგმვის პერიოდს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ხანგრძლივობა, 1-დან 5 წლამდე, კომპანიათა უმეტესობაში კი გამოიყენება 3-წლიანი დაგეგმვა.

მეორე ეტაპზე ძირითადი ამოცანა არის დასაკავებელ თანამდებობებზე საკონკურსო შერჩევის სისტემის შემუშა-

ვება, ამასთან კონკურსი ტარდება კომპანიის მოთხოვნილებების შესაბამისად, როგორც გარე სპეციალისტებს, ასევე საკუთარ თანამშრომლებს შორის.

მესამე, ყველაზე ძნელ ეტაპზე ისახება „რეზერვისტთა“ პროფესიული ჩვევებისა და ცოდნის განვითარების ამოცანა, რაც მათთვის აუცილებელია შესაბამის თანამდებობაზე წარმატებულად მუშაობისათვის და საკადრო რეზერვთან მუშაობის ეფექტიანობის შესაფასებლად. მის გადასაჭრელად იდეალურ ვარიანტში მუშავდება კორპორაციული განათლების პროგრამა, რომლის ნაწილიც არის საკადრო რეზერვის სპეციალისტთა მომზადება. ასეთი პროგრამა ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე შეიძლება მოიცავდეს ტრენინგებსა და სემინარებს, კონფერენციებსა და სტაჟირებებს, აგრეთვე მეორე უმაღლეს განათლებას ან სწავლებას -ს პროგრამით (asterof Business Administration – „საქმიანი ადმინისტრირების ოსტატი“).

მეოთხე ეტაპის ამოცანაა ე.წ. „რეზერვისტთა გარანდვა“ ანუ „რეზერვისტების“ მიერ სარეზერვო თანამდებობაზე მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილების შექმნის სისტემის აგება. აქ შედის „სარეზერვო“ თანამშრომლის ჩანაცვლება, თუკი იგი რაიმე მიზეზით აცდენს სამსახურს, „რეზერვისტის“ მიერ „სარეზერვოს“ თანამშრომლებთან ურთიერთობის გამოცდილების შექმნა. იდეალურ ვარიანტში პრაქტიკული მომზადების ციკლის გავლის შემდეგ, რომლის ვადაც თითოეული თანამდებობისათვის განისაზღვრება ინდივიდუალურად, „რეზერვისტმა“ უნდა იცოდეს გამკლავება „სარეზერვოს“ ამოცანებთან ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და შეასრულოს ამ თანამდებობაზე სამუშაოთა მთელი კომპლექსი.

საკადრო რეზერვთან მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები:

✓ საკადრო რეზერვით უზრუნველყოფილობა თითოეულ თანამდებობაზე ან ერთნაირ თანამდებობათა ჯგუფში (იმ პოზიციათა %, რომლებზეც არის საკადრო რეზერვი);

✓ საკადრო რეზერვის დენადობა (წლის მიხედვით) საკ-

ადრო რეზერვში მყოფ ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა დენადობის %;

✓ საკადრო რეზერვის ხარჯზე დასახურ ხელმძღვანელ ვაკანსიათა წილი.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ კარიერის დაგეგმვა;
2. განმარტეთ კარიერის მართვის პროცესი;
3. გადმეცით კარიერის დინამიკა და ანალიზი;
4. განმარტეთ და გადმოეცით კარიერის მართვის პოლიტიკა;
5. განსაზღვრეთ საკადრო რეზერვი;
6. გაანალიზეთ საკადრო მენეჯმენტისა და რეზერვთან მუშაობის მიმართულებათა ურთიერთკავშირი;
7. განმარტეთ საკადრო რეზერვთან მუშაობის ურთიერთკავშირის მაჩვენებლები.

თემა 11.

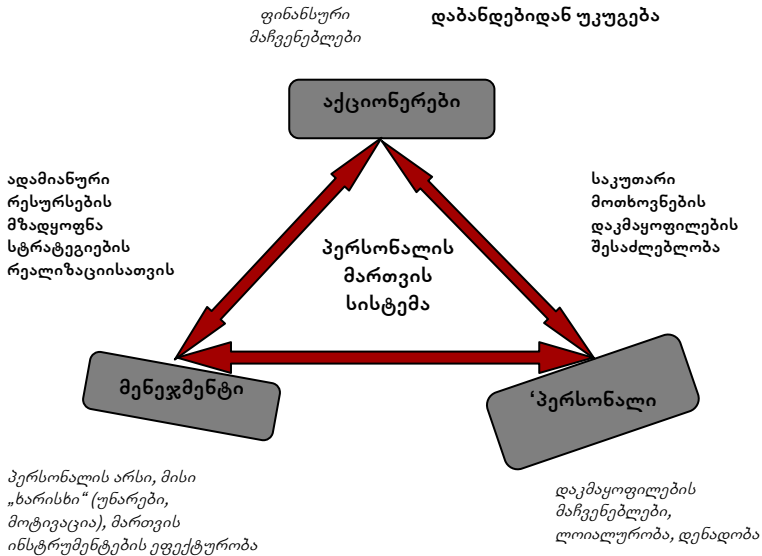
ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა

გეგმა:

- ადამიანური რესურსების მართვა – სამი ჯგუფის მოლოდინის მიჯნაზე;
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.

11. 1. ადამიანური რესურსების მართვა – სამი ჯგუფის მოლოდინის მიჯნაზე

ნახ. 11.1. ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები



ფინანსური მაჩვენებლები (აქტუალურია აქციონერებისათვის):

- პერსონალზე დანახარჯების წილი საქონლის/მომსახურების თვითღირებულებაში ან კომპანიის საერთო ხარჯებში;

- შრომის ნაყოფიერება: «ამონაგები/1თანამშრომელზე», «მომსახურების მოცულობა/1თანამშრომელზე», «მუშაკთა რიცხვი 1 ტონა ტვირთზე/1 კმ გზაზე» და სხვა მიდგომები ბიზნესის ტიპის მიხედვით;

- უკუგება პერსონალში ინვესტიციებიდან, მაგალითად, ფორმულა ROI: «(შემოსავალი-დანახარჯები პერსონალზე) / დანახარჯები პერსონალზე»;

- პერსონალზე დანახარჯების სტრუქტურა (პერსონალის კატეგორიების მიხედვით);

მმართველობითი მაჩვენებლები (აქტუალურია მენეჯ-მენტისათვის):

- რიცხოვნობა – რიცხოვნობის წილი პერსონალის კატეგორიების მიხედვით, პერსონალით უზრუნველყოფილობა (ფაქტობრივი რიცხოვნობა / ნორმატიული რიცხოვნობა);

- ვაკანსიაზე მაძიებელთა რაოდენობა (დამქირავებლის ბრენდის მიმზიდველობა);

- პერსონალის კომპეტენტურობა (კომპეტენციათა შეფასების საფუძველზე);

- მემკვიდრეობითობა (რეზერვის არსებობა, საკვანძო პოზიციებზე შუდა დაქირავების კოეფიციენტი).

პერსონალის ლოიალობისა და დაკმაყოფილებულობის მაჩვენებლები (აქტუალურია საკადრო სამსახურებისათვის):

- ფაქტობრივი დენადობა %, დენადობის მიზეზები (გამსვლელი ინტერვიუების მონაცემებით);

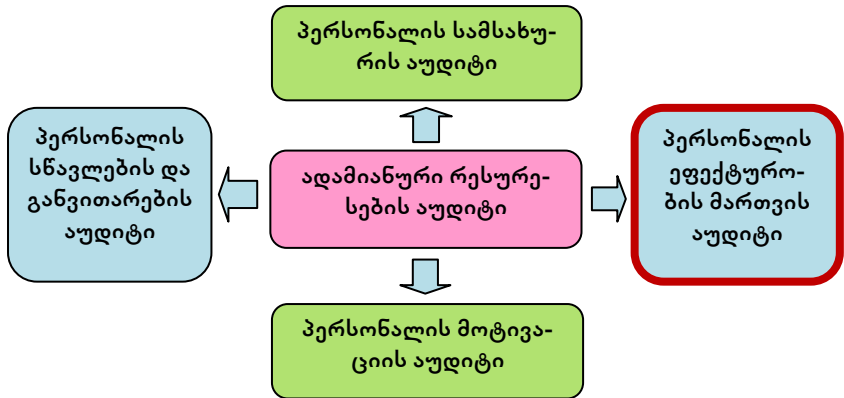
- პოტენციური დენადობა(გამოკითხვის მაჩვენებელი);

- დაკმაყოფილებულობა;

- პერსონალის ჩართულობა;

ეკონომიკური ეფექტიანობის ქვეშ ესმით ეკონომიკური

სისტემის შედეგიანობა, რომელიც გამოიხატება მისი ფუნქციების სასარგებლო საბოლოო შედეგების შეფარდებით დახარჯულ რესურსებთან. დანახარჯებისა და შედეგების შეჯერებისას პერსონალის მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებაში უნდა დავაკონკრეტოთ და განვსაზღვროთ, სახელდობრ რა არის შესაფასებელი.



ადამიანური რესურსების მართვის სამუშაოს კომპლექსური აუდიტი.

მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია:

- ლიდერობის ხარისხზე;
- მუშაკთა მოტივაციაზე;
- მუშაკთა მიერ იმის გაცნობიერებაზე, თუ რა მოეთხოვებათ;
- მუშაკთა ცოდნაზე, კომპეტენციასა და უნარებზე;
- მუშაკთა დამაკმაყოფილებელ ბიზნეს-პროცესებზე;

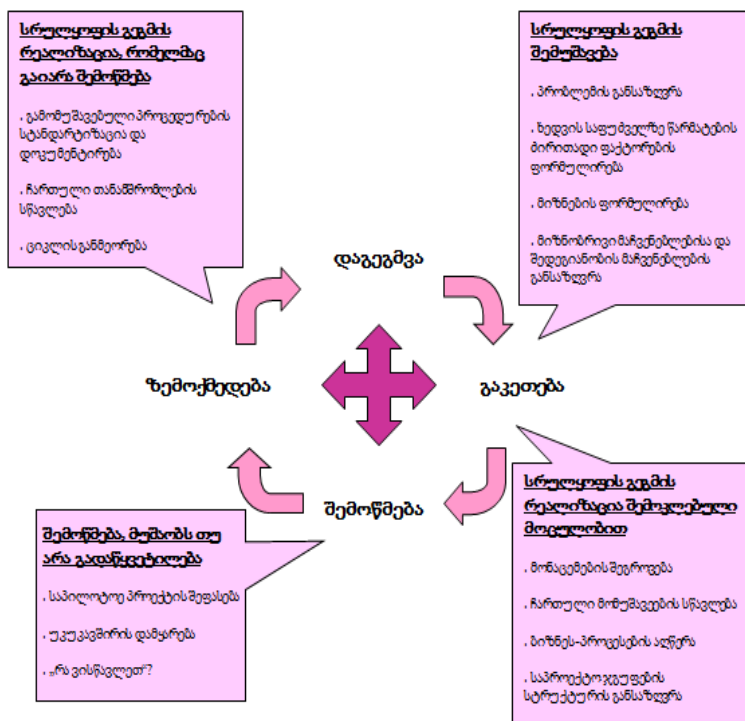
პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები:

❖ ორიენტაცია სტრატეგიაზე – შესაბამისობა პრიორიტეტული ბიზნეს-ამოცანებისადმი;

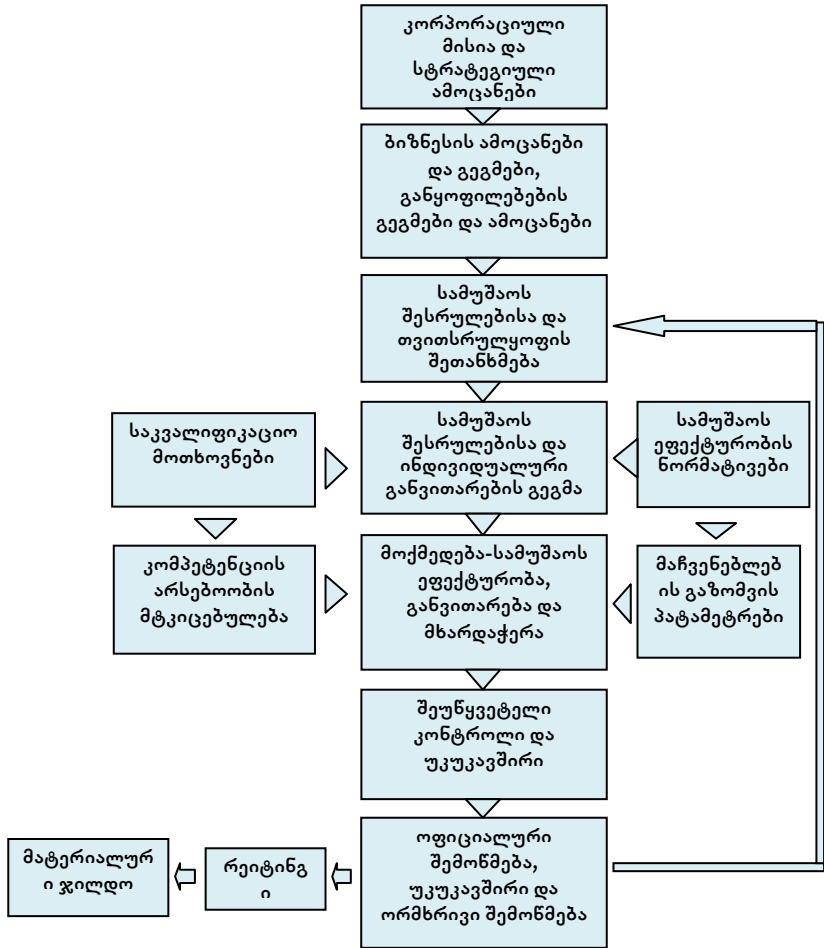
❖ კომპლექსურობა – პერსონალთან მუშაობის ყველა ფუნქციური მიმართულების (ქვესისტემის) არსებობა;

- ❖ შეთანხმებულობა – პერსონალთან მუშაობის ფუნქციური მიმართულებების ურთიერთ კოორდინაცია;
- ❖ ტექნოლოგიურობა – პერსონალთან მუშაობის მკაფიოდ განერილი მოდელებისა და პროცედურების არსებობა;
- ❖ ზემდგომი და რიგითი მენეჯმენტის აქტიური ჩართულობა HR-ტექნოლოგიების შემუშავება-რეალიზებაში.

ნახ. 11.2. მაჩვენებელთა ეფექტიანობის მართვის ციკლი (დემინგის ციკლი).



ნახ. 11.3. პროცესების თანმიმდევრულობა ეფექტიანობის მართვაში

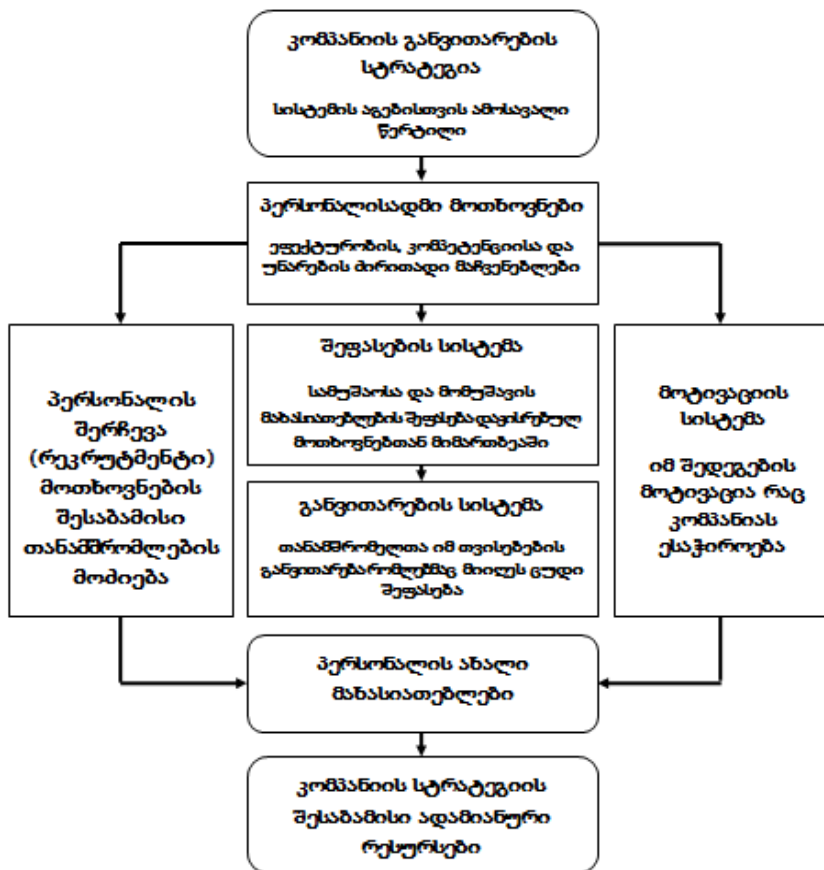


არ შეიძლება იმის მართვა, რისი გაზომვაც შეუძლებელია...

- ხელს უწყობს მოტივაციას
- წარმოადგენს სიახლეების დანერგვის ბერკეტს
- ახდენს დაჯილდოების დაკავშირებას შედეგებთან
- ანიჭებს მნიშვნელობას საბუშაოს ეფექტურობას
- ეხმარება მომუშავეთა მოზიდვასა და შენარჩუნებაში
- აკმაყოფილებს ძირითად ადამიანურ მოთხოვნას- მიიღოს ჯილდო მიღწეული შედეგებისთვის

- არ წარმოადგენს ერთადერთ მამოტივირებელ ინსტრუმენტს
- არ წარმოადგენს მოტივაციისთვის საკმარის მოქმედ საფუძველს
- შეუძლია დემოტივაცია
- შეიძლება მიანიჭოს მნიშვნელობა იმას, რაც არაა საჭირო
- შრომის ეფექტურობის გაზომვის პრობლემები
- ცერდნობა მენეჯერების შჯელობას, რომლებიც შეიძლება არაობიექტურები იყვნენ
- დიდი მნიშვნელობას ანიჭებს რაოდენობრივ მაჩვენებლებს ხარისხის დანაკარგებთან მიმართებაში
- კომპენსაცია ჯგუფურ საბუშაოში
- შეიძლება აღმოჩნდეს დისკრიმინირებადი
- შეიძლება არ შეესაბამებოდეს საბუშაოს შესრულებაზე დახარჯულ ძალისხმევას
- შეიძლება შეუსაბამო აღმოჩნდეს
- შესაძლებელია პრინციპულად სწორი იყოს მაგრამ პრაქტიკაში წაკლებად გამოყენებადი

ნახ. 11.4. პერსონალის მართვის სისტემა –
პრინციპული დიზაინი



პერსონალის მართვის სისტემის საკვანძო მახასიათებლები:

1. პერსონალის მართვის სისტემა მჭიდროდაა დაკავშირებული საწარმოს განვითარების სტრატეგიასთან. ყალიბ-

დება სანარმოს ისეთი საკადრო შემადგენლობა, რომელსაც აქვს განვითარების ამოცანების გადაჭრის უნარი;

2. პერსონალის მართვა იქცევა ურთიერთდაკავშირებული ტექნოლოგიების სისტემად:

- განვითარების სტრატეგიის საფუძველზე განისაზღვრება მოთხოვნები ადამიანებისადმი;

- ადამიანებისადმი მოთხოვნების საფუძველზე ხდება შეფასება;

- გრეიდები (თანრიგები) სახავს შეფასების პარამეტრებსა და საბაზო ხელფასს;

- შეფასების შედეგების საფუძველზე იქმნება განვითარების პროგრამები და იმავდროულად ხდება თანამშრომლების გრეიდის კორექტირება;

- შემდგომი შეფასება იძლევა სასწავლო პროგრამების ეფექტიანობის განსაზღვრის საშუალებას;

- შეფასების სწორად აგებული კრიტერიუმები იძლევა კომპანიაში ნიჭიერების გამოვლენის საშუალებას, ხოლო საკადრო რეზერვის განვითარების სისტემა საშუალებას იძლევა, ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დაინიშნონ სწორედ ის ადამიანები, რომლებიც განსაკუთრებით აკლია კომპანიას;

- რეკრუტმენტი მიზნულია პოზიციებისადმი მოთხოვნებზე;

პერსონალის მართვის სისტემა, თავისი პირდაპირი დანიშნულების გარდა, აგრეთვე იძლევა კომპანიის კორპორაციული კულტურის მართვის საშუალებას. ცვლილება კომპეტენციების მოდელში იწვევს სისტემის გადანაცობას ახალ მახასიათებლებზე. სისტემა იწყებს ახალი თანამშრომლების მოძიებასა და აღზრდას.

ნახ. 11.5. ხელმძღვანელებისა და HR-სამსახურის ურთიერთქმედება პერსონალთან მუშაობისას

განყოფილების ხელმძღვანელები	პერსონალის მართვის სამსახური
<ul style="list-style-type: none"> • ახორციელებს პერსონალის ყოველდღიურ მართვას; • პერსონალის მუშაობასთან დაკავშირებული საკითხების და მოთხოვნების ფორმულირებას; • მონაწილეობენ პერსონალის მუშაობასთან დაკავშირებული გეგმების განხილვასა და კორექტირებაში; • საწარმოს მიერ გეგმის დამტკიცების შემდეგ მოქმედებენ გეგმის შესაბამისად. 	<ul style="list-style-type: none"> • ახდენს ხაზობრივი ხელმძღვანელების კონსულტირებას; • ეხმარება პერსონალთან მუშაობის ძირითადი საკითხების გამოვლენასა და ფორმულირებაში; • გვთავაზობს სამოქმედო გეგმებს, განიხილავს ხელმძღვანელობასთან, აყალიბებს საბოლოო ვარიანტს; • გააჩნია რა შესაბამისი მალე აუფლებს, აკონტროლებს, დამტკიცებული გეგმის შესრულებას და საბოლოო ჯამში პასუხს აგებს მათ შესრულებაზე.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოაყალიბეთ ადამიანური რესურსების მართვა-სამი ჯგუფის მოლოდინის მიჯნაზე;
2. განმარტეთ ადამიანური რესურსების მართვის სამუშაოს კომპლრქსური აუდიტი;
3. განმარტეთ პერსონალის მართვის სისტემა – პრინციპული დიზაინი.

თემა 12.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

გეგმა:

- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები;
- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანი;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები;
- ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სტრატეგიის კრიტერიუმები

12.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები

სტრატეგიის არსი. სტრატეგია არის მიდგომა, რომელსაც ირჩევენ სამომავლოდ დასახული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიაში განისაზღვრება ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები და ამოცანები, სამოქმედო კურსი, ამ მიზნების განხორციელებისთვის საჭირო რესურსები. სტრატეგიას აქვს სამი მთავარი მახასიათებელი:

პირველი – სტრატეგია იყურება წინ. სტრატეგია აჩვენებს რა გვინდა, საით მივდივართ და როგორ შეიძლება ამის გაკეთება. სტრატეგია მოიცავს როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებებს, ისე მის შედეგებს. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია არის ჩანაფიქრის დეკლარირება. სტრატეგიაში განსაზღვრულია როგორც გრძელვადიანი მიზნები, ისე მათი მიღწევის გზები. სტრატეგია გვკარნახობს გამიზნულ ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად. სტრატეგია უნდა გავი-

გოთ, როგორც არსებითი საშუალებებისა და შედეგების სტრუქტურა.

მეორე – ორგანიზაციის ინსტიტუციური შესაძლებლობები დამოკიდებულია არსებულ რესურსებზე (რესურსების ხარისხი და რაოდენობა და მათი პოტენციული მიზნის მიღწევის უზრუნველსაყოფად). ეს არის სტრატეგიის ხედვა, დამყარებული რესურსებზე.

მესამე – მახასიათებელი სტრატეგიისა არის სტრატეგიული მისადაგება – ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებისას საჭიროა მათი პირდაპირ დაკავშირება ორგანიზაციის სამოქმედო (კორპორაციულ) სტრატეგიასთან, ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. აქცენტი კეთდება ორგანიზაციასა და მის გარემოცვაზე.

სტრატეგიის ფორმულირება: კორპორაციული სტრატეგია, ყველაზე კარგად რომ ჩამოვაცალიბოთ, არის მიმართულების განვითარება, რესურსებისგან კომპანიის მუშაკთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადანყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში მაქსიმალური შედეგის მიღწევა და სტრატეგიული მისადაგების უზრუნველყოფა. ყველაზე ხშირად სტრატეგია განისაზღვრება, როგორც ლოგიკური, ეტაპობრივი ურთიერთობა, რომლის შედეგიც არის ოფიციალური წერილობითი შეფასება, რომელიც არის გზამკვლევი ორგანიზაციის მისწრაფებების განსახორციელებლად.

12.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანი

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით.

სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი ამოცანა აქვს: პირველი, მოხდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია; მეორე, ჰქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნები სრულყოფილი და პრაქტიკული ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება-შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები და დამოკიდებულება ძირითადად ემყარება რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას. ეს აჩვენებს, რომ სწორედ რესურსები, მათ შორის ადამიანური რესურსები, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა – ეს მიდგომა ემყარება შეფასებას, რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრები, რომელიც უნივერსალურია, რადგან ეს სხვადასხვა პრაქტიკული გამოცდილება არის ყველაზე კარგი გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციისათვის და მათი დანერგვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სრულყოფილ მუშაობას. მჭამად არსებობს “საუკეთესო პრაქტიკული გამოცდილების” არაერთი ჩამონათვალი. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ Pfeffer (Pfeffer 1998) მიერ შედგენილი სია, სადაც დასახელებულია:

- ✓ სამუშაოს უსაფრთხოება;
- ✓ შერჩევითი დასაქმება;
- ✓ თვითმმართველი გუნდები;
- ✓ მაღალი ანაზღაურება, რომელიც შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს;
- ✓ ტრენინგები კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოსამზადებლად;
- ✓ სოციალური მდგომარეობის დიფერენცირების შემცირება;

✓ ინფორმაციის გაცვლა.

საუკეთესო მისადაგების მიდგომა – საუკეთესო მისადაგების მიდგომა ეხმიანება შესაბამისობის თეორიას. ამის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები უნდა შეეფარდებოდეს ორგანიზაციის შინაარსს და იქ არსებულ ვითარებას. ე.წ. “საუკეთესო მისადაგება”, შეიძლება აღიქვან, როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია ან ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ჰარმონიზაცია. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესადაგება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. რგანიზაციის ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა შეიცვალოს მოთხოვნების შესაბამისად. ზრდისა და განვითარების მოდელებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის უფრო კომპლექსურ ინსტიტუტად ჩამოყალიბების კვალდაკვალ ადამიანური რესურსების მართვაც ვითარდება ეტაპობრივად, მთელი რიგი საფეხურების გავლით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის მიდგომა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ თავის მიზანს ადამიანური რესურსის საშუალებით სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტებისა და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ინტეგრირებული მეთოდების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მხოლოდ დაგეგმვას არ გულისხმობს. ის მოიცავს სტრატეგიის შესრულებას, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ჩართული სპეციალისტების სტრატეგიულ ქცევას ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელებთან. ათი ყოველდღიური ქცევა მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევასა და ორგანიზაციის ფასეულობების პრაქტიკაში გატარებისკენ.

ადამინური რესურსების სტრატეგიული მართვა ადამინათა მართვის მიდგომების შემუშავება-შესრულების საფუძველია. იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციის გრძელვადიან მოთხოვნებს და იმ ცვალებად რეალობას, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. აქვე უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამინური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის მხოლოდ თეორიული ჩანაფიქრი და იგი რეალობად იქცევა სტრატეგიული ქმედებებისა და რეაქციის განხორციელების შემთხვევაში, როგორც ადამინური რესურსების კონკრეტული ან ზოგადი სტრატეგიის, ასევე ადამინური რესურსების სფეროში ჩართულ პროფესიონალთა სტრატეგიული ქცევის სახით, რომლებიც მჭიდროდ თანამშრომლობენ ორგანიზაციის სხვა მიმართულელების ხელმძღვანელებთან.

ადამინური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორია ეხება იმ საკითხებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებზე ან თავად არიან ამ გავლენის ობიექტები. იგი აყალიბებს ადამინთა მართვის მიდგომების შემუშავება-შესრულების შეთანხმებულ და მისაღებ საფუძველს, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის გრძელვადიან მოთხოვნებს და იმ ცვალებად რეალობას, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს. იგი უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამინური რესურსების მართვის სტრატეგიები და მოქმედი სტრატეგიები თანხვედრაში იყონ ერთმანეთთან და ეხმარება ადამინური რესურსების სფეროში ჩართულ სპეციალისტებს იმოქმედონ, როგორც სტრატეგიულმა პარტნიორებმა.

12.3. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები

რა არის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია? – ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია განსაზღვრავს იმას, თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკითა და პრაქტიკით და როგორ უნდა მოახდინოს მათი ინტეგრირება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან და ერთმანეთთან. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მიზანია განმარტოს რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების პრაქტიკით მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში.

გამომდინარე იქიდან, რომ ყველა ორგანიზაცია განსხვავებულია, ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სტრატეგიაც განსხვავდება ერთმანეთისგან. ზოგიერთი სტრატეგია ორგანიზაციის მისწრაფების ზოგადი დეკლარაციაა. სტრატეგიათა ნაწილი კი ბევრად უფრო დეტალურია თავისი შინაარსით.

მიუხედავად ამისა, გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას. ესენია: 1) ზოგადი სტრატეგია, როგორცაა სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება და 2) კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა, სწავლა, განვითარება და ჯილდოები.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგიები – ზოგადი სტრატეგიები განსაზღვრავენ საერთო სისტემას ან თანამედროვე ადამიანური რესურსების პრაქტიკის ერთობლიობას, რომელთა დანერგვაც სურს ორგანიზაციას ორგანიზაციის სამუშაოს გაუმჯობესების მიზნით. ვემოთ მოყვანილია სამი მთავარი მიდგომა: – სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი – სამუშაოს ეფექტიანი შესრულება ან ეფექტიანი მუშაობა გამიზნულია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის მუშაობის ისეთ სფეროებზე, რო-

გორიცაა პროდუქტიულობა, ხარისხი, მომსახურების სერვისის დონე, ზრდა და მოგება. სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული პრაქტიკა მოიცავს კადრების მოზიდვისა და შერჩევის აქტიურ პროცედურებს, ხანგრძლივ და რელევანტურ ტრენინგს და მართვის განვითარების აქტივობებს, სახელფასო სისტემას, რომელიც ნახალისების გზით მოტივაციის გაზრდაზეა ორიენტირებული და სამუშაოს მართვის პროცესებს.

ვალდებულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი – ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელი არის ძირითადი აქცენტის გადატანა ერთობლივი ვალდებულების მნიშვნელობაზე. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მართვა შეიძლება განვმარტოთ, როგორც “მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გაზრდაზე ქცევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებითა და ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს”.

ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი – სამუშაოში ჩართულობაზე ორიენტირებული სამუშაო პრაქტიკა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის განსაზღვრულ ერთობლიობას, რომელიც ფოკუსირებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა დასაქმებულთა გადანყვებილების მიღება, ძალაუფლება, ინფორმაციის ნედრომა, ტრენინგი და ნახალისება.

ძველი ბიუროკრატიული მოდელისაგან განსხვავებით, რომელიც კონტროლს ემყარებოდა, ეს არის ვალდებულებასა და ჩართულობაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის სისტემა. მისი მთავარი ჰიპოთეზის თანახმად, დასაქმებული უფრო მეტად ჩაერთვება თავის საქმიანობაში, თუ მას ექნება უფლება თავად გააკონტროლოს და ბოლომდე გაითავისოს საკუთარი სამუშაო. სამუშაოში ჩართულობაზე ორიენტირებული პრაქტიკა საკმაოდ ეფექტურია, რადგან შედეგად მოაქვს ერთობლივი მოღვაწეობა და პროდუქტიულობა. ეს მიდ-

გომა გულისხმობს დასაქმებულებთან ურთიერთობას, როგორც პარტნიორებთან, რომელთა ინტერესებს პატივს სცემენ და რომლებსაც აქვთ უფლება თავიანთი შეხედულებები გამოთქვან იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ ეხებათ. მიდგომა მოიცავს კომუნიკაციასა და ჩართულობას; მისი მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, როდესაც მუდმივად არის დიალოგი მენეჯერსა და გუნდის სხვა წევრებს შორის, რათა განისაზღვროს მოლოდინი, ერთმანეთს გაუზიარონ ინფორმაცია ორგანიზაციის მისიის, ფასეულობებისა და ამოცანების შესახებ. შედეგად ყველასათვის გასაგები ხდება რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ, ყალიბდება ადამიანთა მართვისა და განვითარების სტრუქტურა, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის დასახული მიზნების მიღწევას.

12.4. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სტრატეგიის კრიტერიუმები

სტრატეგია ეფექტიანია, თუ იგი აღწევს დასახულ მიზანს. ქვემოთ მოყვანილია კონკრეტული მოთხოვნები, რომლებსაც ეფექტიანი სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს:

- 1) პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს;
- 2) ეფუძნება დეტალურ ანალიზსა და კვლევას და არა – სასურველის სინამდვილედ აღქმას;
- 3) შეიძლება გადაიზარდოს ქმედით პროგრამებში, რომლებიც მიმართული იქნება მოთხოვნების შესრულებისა და პრობლემების გადაჭრისკენ;
- 4) არის გასაგები და ინტერგრირებული, შედგება კომპონენტებისაგან, რომლებიც აძლიერებენ და იმავდროულად კარგად ერგებიან ერთმანეთს;
- 5) ითვალისწინებს ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა, ასევე თავად

ორგანიზაციისა და სხვა დაინტერესებულ აქტორთა მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

როგორ უნდა მოხდეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ჩამოყალიბება? ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას შეიძლება გამოვიყენოთ ორი მიდგომა – “შიგნიდან გარეთ” და “გარედან შიგნით”. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაზე დაკვირვებამ გვიჩვენა, რომ უკიდურეს შემთხვევაში “შიგნიდან-გარეთ” მიდგომა იწყება ადამიანური რესურსების ფუნქციისა (იგულისხმება უნარ-ჩვევები, პროცესები, ტექნოლოგიები) და ქმედებების (წარმატების განსხვავებული მაჩვენებლებით) სტატუს-კვოდან, რათა მოხდეს ბიზნესკავშირების იდენტიფიცირება (ხშირად აქცენტის “ადამიანურ საკითხებზე” გადატანის გზით) და ნელი ტემპებით მცირედი ცვლილებები შევიდეს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ქმედებებში. მეორე მხრივ, ძალიან ცოტა ორგანიზაცია იწყებს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებას ორგანიზაციის დაარსების დღიდანვე.

ადამიანური რესურსების “გარედან-შიგნით” მიდგომის თანახმად, ამოსავალია ბიზნესი, მომხმარებლის, კონკურენტისა და ბიზნესთან დაკავშირებული პრობლემების ჩათვლით. ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების სტრატეგია, ამ გამოწვევებიდან გამომდინარე, ესწრაფვის იპოვოს რეალური გამოსავალი და შესძინოს რეალური ფასეულობა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განვითარებისას აუცილებელია დაისვას ხუთი ფუნდამენტური კითხვა:

- 1) რა არის ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანა?
- 2) როგორ ხდება ამის ასახვა ცალკეული განყოფილებების/სამმართველოების ამოცანებში?
- 3) რას მიიჩნევენ განყოფილებების ხელმძღვანელები ამ მიზნების მისაღწევად “სამუშაოს მამოძრავებელ ძალად”?

4) რა გავლენას ახდენს დასაქმებულთა უნარ-ჩვევები, მოტივაცია და ორგანიზაციის სტრუქტურა “სამუშაოს მამოძრავებელ ძალებზე”?

5) რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სისტემა დასაქმებულთა უნარ-ჩვევებზე, მოტივაციასა და სტრუქტურაზე?

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების განხორციელება – განხორციელების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგს:

1) ორგანიზაციის/ბიზნესის სტრატეგიული მოთხოვნების წინასწარი დეტალური ანალიზი; ასევე საფუძვლიანი ანალიზი იმისა, თუ როგორ უზრუნველყოფს შემუშავებული სტრატეგია ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებას;

2) კომუნიკაციის პროგრამა, რომელიც დეტალურად განმარტავს, თუ რას წარმოადგენს სტრატეგია, რისი მიღწევაა მოსალოდნელი და როგორ უნდა მოხდეს ეს;

3) სტრატეგიასთან დაკავშირებული პირების, ანუ სხვადასხვა მიმართულების ხელმძღვანელების ჩართვა სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მათი მოგვარების გზების დასახვაში;

4) სამოქმედო გეგმის მომზადება, რომელიც ზუსტად განსაზღვრავს, თუ ვის რისი შესრულება ეკისრება;

5) პროექტი, რომლითაც მიმდინარეობს სტრატეგიის განხორციელება, უნდა უზრუნველყოფდეს სამოქმედო გეგმების შესრულებას.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები;
2. ჩამოაყალიბეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მიზანი;
3. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები, მოახდინეთ მათი დეტალური ანალიზი;
4. განმარტეთ საუკეთესო პრაქტიკაზე დამყარებული მიდგომა;
5. განმარტეთ ვალდებულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი;
6. განმარტეთ ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი;
7. განმარტეთ ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგიები, მოიყვანეთ საუკეთესო ქართული კომპანიების მაგალითები;
8. ჩამოაყალიბეთ საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა, მოახდინეთ მისი დეტალური ანალიზი;
9. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სტრატეგიის კრიერიუმები;

თემა 13.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი

13.1. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის არსი, მიზნები და სახესხვაობები

წარმოების პროცესში ადამიანის როლის ზრდასთან ერთად იზრდება ყურადღება ადამიანური რესურსებისა და მისი როლის მიმართ საწარმოს ფუნქციონირების ორგანიზაციის საქმეში, რამაც თავისი ასახვა ჰპოვა აუდიტორული საქმიანობის განსაკუთრებული მიმართულების – ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ფორმირებაში, რომლის საშუალებითაც შეიძლება დარწმუნებულები ვიყოთ, რომ საწარმოს, ორგანიზაციის შრომითი პოტენციალი გამოიყენება მთლიანად, ეფექტურად.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში აუდიტი წარმოადგენს, ერთის მხრივ, დაკვირვების ხერხს მსგავსად ფინანსური და ბუღალტრული აუდიტისა, ხოლო მეორეს მხრივ – მართვის ინსტრუმენტს, რომელიც საშუალებას იძლევა გადაიჭრას ესა თუ ის პრობლემა, რომელიც წარმოიშვება შრომითი ურთიერთობების სფეროში.

დასავლეთის პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა და ის ყურადღება, რომელსაც მის მიმართ იჩენენ, უზრუნველყოფს ფირმის საქმიანობის მომგებიანობას. უკვე დიდი ხანია აღიარებულია საწარმოსა და კომპანიებში ადამიანური რესურსების სპეციალური სამმართველოების არსებობით, რომელთა ფუნქციებშიც შედის საწარმოს პერსონალის შრომითი საქმიანობის ორგანიზაცია, ასევე ამ საქმიანობის ეფექტურობის ანალიზი. ანუ მათი საქმიანობის არეალი გაცილებით ფართოა, ვიდრე საწარმოს ტრადიციული

კადრების განყოფილების ფუნქციები, რომლებიც ძირითადად მიმართულია დაქირავების, სამსახურიდან დათხოვნისა და შვებულებების გამოყენების კანონმდებლობების დაცვაზე.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი – ინფორმაციის შეგროვების, მისი ანალიზის, შეფასების და მის საფუძველზე ღონისძიებების პერიოდულად გასატარებელი სისტემაა, რომელიც ემსახურება სანარმოს ადამიანური რესურსების მართვას.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტს უშუალო შეხება გააჩნია საკადრო გადაწყვეტილებების კონტროლსა და გადაწყვეტილებებთან.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ძირითადი მიზანია შეაფასოს და მისცეს კვალიფიციური დასკვნა განხორციელებულ საკადრო საქმიანობას, თუ რამდენად შეესაბამება ის დასახული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებას, გამოავლინოს არსებული პრობლემები და დასახოს მათი გამოსწორების გზები.

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობის შეფასება განიხილება როგორც აუდიტის მთავარი, გლობალური მიზანი.

აუდიტი საშუალებას იძლევა, რომ დავრწმუნდეთ სანარმოს ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობაში სანარმოს განვითარების სტრატეგიასთან. აუდიტორული შემოწმების შედეგად შეიძლება განისაზღვროს სტანდარტების დადგენის, მისი შეცვლის ან გაუმჯობესების მიმართულებები. შემოწმება ხელს უწყობს საკადრო ცვლილებებს, რომელიც უნდა გაუმჯობესებდეს ადამიანური რესურსების ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, წარმატებული და პერსპექტიული მუშაკების სწრაფ დანიშნაურებს, ასევე შემოქმედებითი ინიციატივის განვითარებას.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი ხორციელდება ნებისმიერი აუდიტორული შემოწმებისათვის დამახასი-

ათებული საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპების საფუძველზე, რომლებსაც მიეკუთვნება:

- ❖ პროფესიონალიზმი;
- ❖ დამოუკიდებლობა;
- ❖ სარწმუნოობა;
- ❖ პატიოსნება;
- ❖ ობიექტურობა;
- ❖ საერთაშორისო სამართალთან შესაბამისობა.

აუდიტის ობიექტია ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი, მისი საწარმოო საქმიანობის სხვადასხვა მხარეები, ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის პრინციპები და მეთოდები. აუდიტორული შემოწმება უნდა ტარდებოდეს შემდეგი მიმართულებებით:

- ❖ ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და პერსონალის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების შეფასება;
- ❖ მართვის საკადრო პროცესებისა და პროცედურების დიაგნოსტიკა, მათი ეფექტურობის შეფასება;

საკადრო პოტენციალის აუდიტის მიზანია გამოავლინოს, შერჩეული სტრატეგიის განხორციელებისათვის რამდენად ფლობს ორგანიზაცია საკმარის ადამიანურ რესურსებს თავისი ფუნქციონირებისა და შემდგომი განვითარების სწორად წარმართვისათვის. ამისათვის აუცილებელია შეფასდეს მომუშავეთა ფაქტიური შემადგენლობა, ასევე პერსონალის თავისებურებები, მუშაკებში პროფესიონალურად აუცილებელი მახასიათებლები და უნარები.

საკადრო პოტენციალის შეფასება უნდა მოიცავდეს:

- ❖ მუშაკთა სიობრივ ანალიზს ასაკის, განათლების, სქესის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით, ბუნებრივი კლებას და ორგანიზაციასთან მის შესაბამისობას;
- ❖ საკადრო შემადგენლობის დაკომპლექტების შეფასებას მთლიანობაში და მართვის დონეების მიხედვით, ტექნოლოგიური პროცესების პერსონალით უზრუნველყოფის შეფასებას;

- ❖ პერსონალის საკვალიფიკაციო-პროფესიონალური და განათლების შესაბამისობის შეფასებას, სანარმოო საქმიანობის მოთხოვნებთან მისი მომზადების დონის შესაბამისობას;
- ❖ საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურის ანალიზს ტექნოლოგიურ მოთხოვნებსა და თანამდებობრივ კლასიფიკატორთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით;
- ❖ სამუშაო დროის გამოყენების შემოწმებას და მონაცემების ანალიზს;
- ❖ კადრების დენადობის შეფასებას, სამუშაო ძალის მოძრაობის, დინამიკისა და ფორმების მიზეზების დადგენას, ორგანიზაციის შიგნით ნაკადების გადაადგილების ანალიზს, შრომითი დისციპლინის მდგომარეობას;
- ❖ არაკვალიფიციური და დაბალკვალიფიციური, ან მძიმე ფიზიკური შრომით დაკავებული მუშების რაოდენობის განსაზღვრას დინამიკაში;
- ❖ შრომითი საქმიანობის სოციალური ასპექტების კვლევას (შრომის მოტივაცია, პროფესიული ზრდა, ოჯახური მდგომარეობა, საცხოვრებლით უზრუნველყოფა და ა.შ.);
- ❖ სანარმო და საყოფაცხოვრებო პირობების სანიტარულ-ჰიგიენური დონის შესახებ მონაცემების შეგროვებას და მათ ანალიზს (სამუშაო და საყოფაცხოვრებო ადგილების, საკუჭნაოებისა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტების მდგომარეობა);
- ❖ ორგანიზაციის მმართველობითი და საინვესტიციო პოტენციალის დიაგნოსტიკას, მათი შესაძლებლობების განსაზღვრას განათლების მიმართ.

აუდიტორული შემოწმების დროს შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით შესწავლილი უნდა იქნას პერსონალის არა მარტო რაოდენობრივი, არამედ ხარისხობ-

რივი მაჩვენებლებიც, ასევე პერსონალის მართვის ფუნქციების მთლიანი სპექტრი, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა ორგანიზაციის ინტერესების უზრუნველყოფა (ცხრ., 13. 1).

ცხრილი 13. 1. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ძირითადი პარამეტრები ფუნქციების მიხედვით

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები	აუდიტის შინაარსი
ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირება	საკადრო პოლიტიკის არსებული მდგომარეობის შეფასება; ორგანიზაციის მიზნებთან და მისი განვითარების სტრატეგიასთან მისი შეთანხმებულობა; საკადრო პოლიტიკისა და ორგანიზაციის სპეციფიკის გარე პირობებთან შესაბამისობის დონე.
ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	არსებული რესურსების, მიზნებისა და განვითარების პერსპექტივების, პერსონალში მომავალი მოთხოვნილებების შეფასება; საშტატო განრიგის ანალიზი; ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის ცვლილებების ანალიზი.
პერსონალის გამოყენება	ორგანიზაციის არსებული რეზერვების, მიზნებისა და განვითარების პერსპექტივების შეფასება; ქალთა, ხანდაზმული პირებისა და სხვა მოსახლეობის სხვა მონყვლადი ფენების დასაქმების შეფასება.
პერსონალის შერჩევა და დაქირავება	პერსონალის დაქირავების გამოყენებული მეთოდების შეფასება; დაქირავების ღირებულება და შედეგიანობა; პერსონალში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების წყაროები; ვაკანსიების უზრუნველყოფა კანდიდატებით; შეფასებითი პროცედურების შედეგიანობის შეფასება; ორგანიზაციის შრომითი მონყობის სამსახურებთან, უმაღლეს სასწავლებლებთან, ადილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან და კონკურენტ ორგანიზაციებთან ურთიერთმოქმედება.
პერსონალის საქმიანი შეფასება	პერსონალის საქმიანი შეფასების ფორმების გამოყენების ანალიზი; მისი ჩატარების პერიოდულობა; გადამყვეტილებები, რომლებიც მიიღებიან შეფასებების საფუძველზე.

პერსონალის პროფორიენტაცია და ადაპტაცია	პროფორიენტაციისა და ადაპტაციის გამოყენებული მეთოდების ანალიზი; მათი ეფექტურობის შეფასება (ახალი დაქირავებულებიდან განთავისუფლებული მუშაკების დათხოვნა, კონფლიქტები ახლად მიღებულთა ქვეგანყოფილებებში); ადაპტაციის პერიოდში წარმოშობილი პრობლემების გამოვლენა და დიაგნოსტიკა.
პერსონალის სწავლება	სწავლებისას გამოყენებული ფორმებისა და მიზნების ანალიზი; მათი შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებთან; სწავლების შინაარსისა და ხანგრძლივობის შესწავლა; სწავლებაგავლილი პერსონალის შეფასება; სწავლების ეფექტურობისა და ფაქტიური შედეგების შეფასება.
საკადრო რეზერვთან მუშაობა	ორგანიზაციაში მმართველობითი საქმიანობის პროექტირება და ანალიზი; მმართველობითი პოტენციალის შეფასება და მოთხოვნილებების განსაზღვრა საკადრო რეზერვის მომზადებაში; საკადრო რეზერვთან მუშაობის ეფექტურობის განსაზღვრა.
სამსახურეობრივ – პროფესიონალური წინსვლა, პერსონალის საქმიანი კარიერა	ორგანიზაციაში კადრების წინსვლის სისტემის ანალიზი; თანამდებობების შეცვლის სისტემების ანალიზი; კადრების ზრდის გეგმის რეალიზაციის ანალიზი, კადრების დაგეგმვის მეთოდების შედეგიანობის შეფასება.
პერსონალის შრომითი საქმიანობის ორგანიზაცია	შრომის პირობების, შრომის დაცვისა და უსაფრთხოების ტექნიკის ანალიზი; ორგანიზაციაში შრომის ნორმირების მდგომარეობის ანალიზი; სამუშაო ადგილების ორგანიზაციის ეფექტურობის შეფასება, სამუშაოების განაწილება.
შრომის მოტივაცია და სტიმულირება	სტიმულირების არსებული ფორმებისა და მეთოდების ანალიზი, მათი კავშირები პერსონალის მოტივაციასთან; შრომის ანაზღაურების სტრუქტურისა და დონის ანალიზი; შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობის დიაგნოსტიკა – შეფასება.
შრომითი ურთიერთობები კოლექტივში	სოციალურ – ფსიქოლოგიური კლიმატის დიაგნოსტიკა, ორგანიზაციაში სოციალური დაძაბულობის დონის შეფასება; ორგანიზაციული კულტურისა და მმართველი გუნდის ტიპის დიაგნოსტიკა.

ადამიანური რესურსების მართვის მრავალნაზნაგოვნება და მოცულობა (მრავალფეროვნება) საშუალებას იძლევა მოვექცეთ ამ პროცედურას როგორც რთულ მოვლენას, რომელიც დამოუკიდებელ შესწავლას იმსახურებს.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი შეიძლება განხილული იქნას სამ ძირითად ასპექტში:

- ❖ ორგანიზაციულ – ტექნოლოგიურში;
- ❖ სოციალურ – ფსიქოლოგიურში;
- ❖ ეკონომიკურში.

ორგანიზაციულ – ტექნოლოგიურ ასპექტში აუდიტი წრმოადგენს საბუთების შემოწმებას და იმ მაჩვენებლების ანალიზს, რომლებიც ცხადყოფენ სანარმოს საქმიანობის ლეგიტიმურობას და ეფექტურობას. დასავლეთის პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი თავის თავში მოიცავს იმ მონაცემების ანალიზს, რომლებიც ეხებიან პერსონალის განვითარების პროგრამებს, მათ შორის კადრების დენადობის, საჩივრების, გაცდენების და სანარმოო ტრავმის მაჩვენებლებს.

სოციალურ – ფსიქოლოგიურ ასპექტში ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი – შეფასებაა, რომელიც საბუთების შესწავლასთან ერთად გულისხმობს დამოუკიდებელი გამოკითხვების ჩატარებას, ანკეტირებას, ინდივიდუალურ და კოლექტიურ საუბრებს, ინტერვიუების აღებას სხვადასხვა დონის და კატეგორიების თანამშრომლებისაგან.

ეკონომიკურ ასპექტში ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი განსაზღვრავს:

- სანარმოს კონკურენტუნარიანობას, რომელიც ფასდება სანარმოს საქმიანობის ეკონომიკური და სოციალური მაჩვენებლების კანონმდებლობით დადგენილ ნორმებთან და ნორმატივებთან შედარებით, ან დარგში არსებული ანალოგიური სანარმოების საშუალო ან საუკეთესო მაჩვენებლებთან შედარებით;

- ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების ფუნქციონირების ეფექტურობას, მათი როლის განსაზ-

ღვრას სანარმოს კონკურენტუნარიანობის ამალღების საქმეში;

- თვით აუდიტის ეკონომიკურ ეფექტიანობას, აუდიტორული შემონმების ჩატარების დანახარჯების მისგან მიღებულ შედეგებთან შედარებით.

ფინანსური შემონმებების მსგავსად, ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი უნდა ტარდებოდეს პერიოდულად, რათა დავრწმუნდეთ დასახული ამოცანების შესრულებაში. სანარმოს საქმიანობის რომელიმე ერთი მაჩვენებლის ანალიზი და შეფასება არ იძლევა სასურველ შედეგს, აუცილებელია კომპლექსური ანალიზი, რომელიც ითვალისწინებს ნებისმიერი ცალკეული მაჩვენებლის დონესა და დინამიკას სხვა მაჩვენებლების დონესა და დინამიკასთან მჭიდრო ურთიერთკავშირში.

სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით განასხვავებენ ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის რამოდენიმე სახეს (იხ. ცხრ., 13.№2).

ცხრილი №13.2. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის სახეების კლასიფიკაცია

№	კლასიფიკაციის ნიშანი	აუდიტის ტიპი	ძირითადი მახასიათებლები
1	შემონმების პერიოდულობა	მიმდინარე; ოპერატიული (სპეციალური); რეგულარული; პერიოდული	ტარდება ადრე დადგენილი რეგლამენტით დროის გარკვეულ პერიოდში; ტარდება ხელმძღვანელის მიერ გაცემული ოპერატიული განკარგულების შესაბამისად; ტარდება გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ. ტარდება გარკვეული პერიოდულობით და უცვლელი მეთოდით

2	შესასწავლი ობიექტების მოცულობა	მთლიანი; ლოკალური; თემატური;	მოიცავს ყველა ობიექტს; მოიცავს ცალკე გამოყოფილ ობიექტების ჯგუფს ან ერთ ობიექტს; მოიცავს ყველა ობიექტს, მაგრამ ერთი თემატიკის მიხედვით.
3	ანალიზის მეთოდიკა	კომპლექსური; შერჩევითი;	გამოიყენება ანალიზის ყველა მეთოდები; ანალიზს ექვემდებარებიან სპეციალური მეთოდიკით შერჩეული პერსონალი.
4	ჩატარების დონე	სტრატეგიული; მმართველობითი; ტაქტიკური.	შეფასება წარმოებს უმაღლესი ხელმძღვანელების დონეზე; შეფასება წარმოებს სახაზო ხელმძღვანელების დონეზე; შეფასება წარმოებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის დონეზე.
5	შემონმების ჩატარების ხერხი	შიდა; გარე.	ტარდება თვით ორგანიზაციის თანამშრომლების ძალებით; ტარდება მონვეული სპეციალისტების (ორგანიზაციის) ძალებით.

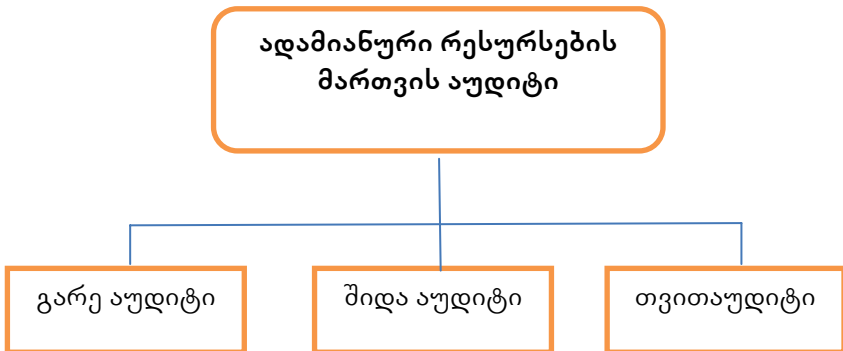
აუდიტი იძლევა პასუხს შეკითხვაზე, იყო თუ არა შესრულებული მიღებული გადანყვეტილებები:

- ❖ დადგენილი გეგმის შესაბამისად, არსებული მიზნებისა და ამოცანიების გათვალისწინებით;

- ❖ განსაზღვრული სტანდარტების შესაბამისად, პროგრესული ნორმატივების ან დარგის საშუალო მაჩვენებლების გათვალისწინებით;
- ❖ განსაზღვრულ ვადებში;
- ❖ გათვალისწინებული რესურსების ფარგლებში;
- ❖ არსებული კანონმდებლობისა და ნორმატიული დებულებების შესაბამისად.

შემონმების განხორციელება ითვალისწინებს სამუშაოს რამოდენიმე ეტაპად დაყოფას: მოსამზადებელი, რომელშიც იგულისხმება შემონმების ჩატარების მიდგომების განსაზღვრა; ინფორმაციის შეგროვების ეტაპი; ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპი; აუდიტორული შემონმების ეფექტურობის განსაზღვრის ეტაპი.

ნახ. 13. 1. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის სახესხვაობები



13.2. აუდიტორული შემოწმების მოსამზადებელი ეტაპი

აუდიტი ზოგადად წარმოადგენს მეცნიერულ – პრაქტიკული კვლევის ფორმას და ამიტომ აუცილებელია, რომ მისი შედეგები ეფუძნებოდეს ობიექტურ და ჭეშმარიტ მონაცემებს, რომელთა სხვა მონაცემებთან შედარება შესაძლებელი იქნება. შემოწმების დროს დასაშვებია ადამიანური რესურსების მართვის ნებისმიერი დოკუმენტაციის გამოყენება.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ერთ ერთი უმთავრესი ამოცანაა მართვის პროგრამის განხორციელების ეფექტურობის განსაზღვრა და ადამიანური რესურსების განვითარება. ამიტომ შემოწმების დაწყების წინ მკაფიოდ უნდა იქნეს განსაზღვრული პროგრამის მიზნები და ამოცანები. აღნიშნული პროგრამა უნდა მოიცავდეს შემდეგ მიზნობრივ ფუნქციებს:

- ❖ საერთო სახელმწიფოებრივ კანონებთან, დარგობრივ ინსტრუქციებთან და შიდასაფირმო წესებსა და დებულებებთან არა წინააღმდეგობრივი ურთიერთობა და შესაბამისი ურთიერთკავშირის არსებობის შეფასება;
- ❖ პროგრამისა და საწარმოს ორგანიზაციული მიზნების შესაბამისობის, ასევე მისი დასაბუთებულობისა და დაძაბულობის შეფასება;
- ❖ პროგრამის შესრულების მიმდინარეობის შეფასება.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის წმინდა ტექნოლოგიური პროცესი, სპეციალისტების აზრით, უნდა შედგებოდეს შემდეგი ძირითადი საფეხურებისაგან:

- ❖ აუდიტორული შემოწმების ჩატარების იდეის ფორმალიზაცია, მისი მიზნებისა და ჰიპოთეტური სარგებლის განსაზღვრა საწარმოსათვის;
- ❖ პერსონალის შერჩევა შემოწმების ჩატარებისათვის და აუცილებლობის შემთხვევაში მისი სწავლება;

- ❖ ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა დონეებზე საანგარიშო მონაცემების შეგროვება კადრებთან უშაობის შესახებ;
- ❖ შემონმების შედეგების შესახებ წინასწარი ანგარიშის მომზადება და მისი განხილვა სახაზო ხელმძღვანელობასთან;
- ❖ ანგარიშის წარდგენა პერსონალის მმართველთან და მასთან ერთად რეკომენდაციების შემუშავება ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების შესახებ;
- ❖ საწარმოს საქმიანობაში მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება.

შემონმების ჩასატარებლად შესაძლებელია მოცემული საწარმოს სპეციალისტების მოზიდვა გარედან, ან სხვა ორგანიზაციიდან, მოწვევა. ორივე მიდგომას გააჩნია თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. საკუთარმა თანამშრომლებმა უკეთ იციან თავისი საწარმო, მათთვის გაცილებით იოლია განსაზღვრონ, საქმიანობის რომელი ასპექტები ითხოვენ შეფასებას, მათთვის გაცილებით მარტივია ჩაატარონ გამოკითხვები და ანკეტირება, ვინაიდან შესამონმებლების მხრიდან ისინი უფრო ნაკლებ საფრთხედ აღიქმებიან. ამავე დროს მათთვის გაცილებით რთულია დაინახონ პრობლემა „სხვა თვალთ“ ვინაიდან ისინი უკვე შეეჩვივნენ არსებულ მდგომარეობას, და აქედან გამომდინარე, მათთვის გაცილებით რთულია იყვნენ აბსოლუტურად ობიექტურები შეფასებებში.

ისეთი თვისებები, როგორებიცაა ობიექტურობა და დამოუკიდებლობა, მეტწილად ახასიათებთ ისეთ შემომონმებლებს, რომელთათვისაც არ არის აუცილებელი იზრუნონ „ფირმის პრესტიჟზე“, არ არიან დამოკიდებული საწარმოს ხელმძღვანელობაზე და სწორედ ამიტომაც მიჩნეულია, რომ აუდიტის განხორციელების დროს მიზანშეწონილია შემომონმებლების გარედან მოყვანა.

13. 3. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ჩატარების საინფორმაციო წყაროები, ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი

აუდიტორული შემოწმების დასრულების შემდეგ უნდა მომზადდეს წერილობითი ანგარიში, რომელიც უნდა მოიცავდეს:

- ❖ ინფორმაციას ჩატარებული სამუშაოს ეფექტურობის შეფასებისათვის გამოყენებული მეთოდის შესახებ, გამოყენებული მაჩვენებლებისა და მათი შეფასების კრიტერიუმების შესახებ;
- ❖ საკადრო მუშაობის მდგომარეობის შეფასებას, ახალი ტენდენციების გამოვლენას, ამ სფეროში არსებული პრობლემებისა და წინააღმდეგობების შესწავლას;
- ❖ წინადადებებს გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრისა და ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობის ამაღლების შესახებ, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს ახალი საკადრო გადამწყვეტილებების მიღების შემდეგი ეტაპის ჩატარების საფუძველს.

ანგარიშში ასევე შეიძლება განხილული იქნას ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების სხვადასხვა გზები, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის (საინფორმაციო, საოფისე, ტელესაკომუნიკაციო) ჩართვით, ჩამოყალიბებული იქნას წინადადებები მართვის არსებული პროცედურების მოდიფიკაციისა და საბუთების სრულყოფის შესახებ. შესაძლებელია რამოდენიმე სპეციალური მოხსენების მომზადება, რომლებიც ორიენტირებულნი იქნებიან პესონალის მართვის სხვადასხვა დონეებისათვის, დატვირთული იქნება სხვადასხვა ფაქტობრივი მასალით და შემოთავაზებული იქნება შესაბამისი რეკომენდაციები. შეიძლება დავასკვნათ, რომ შემოწმების შედეგები მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს ყველა მომუშავეს, ვინც დაინტერესებულია ფირმის კეთილდღეობით. აქედან გამომდინარე, ყალიბდება რეალური შეხედულება აუდიტის შედეგთანობაზე.

აუდიტის ეფექტურობა შეიძლება გამოისახოს სუფთა ეკონომიკური ფორმითაც: სოციალურ – ეკონომიკური; სოციალურ – ფსიქოლოგიური; ან წარმოადგენდეს მათ კომპლექსს. ამავე დროს ეფექტურობა შეიძლება იყოს როგორც პირდაპირი, ასევე ირიბი, ზუსტად განსაზღვრული დროის მონაკვეთში ან მის გარეშე.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის სარგებლიანობა ყველაზე უკეთ ვლინდება მაშინ, როდესაც ის გადაყვანილია საწარმოსათვის რეალურად ფულადი სარგებლიანობის ენაზე. „ხარჯები – სარგებლიანობის“ ანალიზი წარმოადგენს დანახარჯებს გარკვეული ფუნქციების განსაზღვრაზე, მაგ. სწავლება, ფულად ფორმაში, შედარებული არაფულად სარგებელთან, ისეთებთან როგორებიცაა მიდგომა შრომისადმი, ჯანმრთელობა, უსაფრთხოება.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი ასევე შეიძლება გამოყენებული იქნას კოლექტივში საკადრო გადაადგილებების დროსაც. თუ ორგანიზაციას სურს, რომ დარჩეს კონკურენტუნარიანი, მან პერიოდულად უნდა განახორციელოს საკადრო გადაადგილებები. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი ხელს უწყობს მენეჯერს, გამოავლინოს თანამშრომლების ნაკლოვანებები და დაფარული შესაძლებლობები, განსაზღვროს, მათი აზრით, რამდენად დიდია განსხვავება სასურველ და რეალურ სამუშაო პირობებში, მის ანაზღაურებაში. აქედან გამომდინარე, შემოწმება წარმოადგენს საკადრო ცვლილებების მეცნიერულად დასაბუთებულ სტიმულს, ის არა მარტო ამზადებს ნიადაგს საკადრო ცვლილებებისათვის, არამედ შეიძლება გახდეს გადაადგილებების ინსტრუმენტიც. შემოწმება როგორც ზემდგომთა, ასევე დაქვემდებარებულთა თვალში შეიძლება გამოყენებული იქნას როგორც საკადრო ცვლილებების ნეიტრალური საშუალება.

იდეალურ სიტუაციაში, პერსონალის მართვის ყველა ფუნქციონალური სფერო, ხოლო მათ მიეკუთვნება პერსონალის დაგეგმარება, შერჩევა, აყვანა, თანამშრომლების გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, შრომის ანაზღაურება კომ-

პენსაციების გათვალისწინებით, კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა კოლექტივში და ა.შ., უნდა პასუხობდეს საწარმოს განვითარების სტრატეგიული პროგრამის საერთო ამოცანებს. ამიტომ, აუდიტის ჩატარებისას, შესაბამისი სამსახურების საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრის დროს სასურველია შემოწმდეს ყველა ქვედანაყოფი და განისაზღვროს, თუ რამდენად ეფექტურად და ეკონომიურად მუშაობენ ისინი.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი ორგანიზაციას აძლევს რიგ უპირატესობებს:

- ❖ უჩვენებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების წვლილს საწარმოს მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში;
- ❖ ამაღლებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების იმიჯს;
- ❖ ასტიმულირებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების თანამშრომლების პასუხისმგებლობის ამაღლებას;
- ❖ პროპაგანდას უწევს და შესაბამის განმარტებებს უკეთებს ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკას;
- ❖ უზრუნველყოფს სტრატეგიის, საკადრო პოლიტიკის და მისი პრაქტიკული რეალიზაციის შესაბამისობას;
- ❖ ავლენს არსებულ ძირითად საკადრო პრობლემებს, რომლებიც შესაბამის რეაგირებას ითხოვენ;
- ❖ უზრუნველყოფს ხარჯების ოპტიმიზაციას საკადრო გადაადგილებების განხორციელებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების შენახვის დროს;
- ❖ სტიმულირებას უწევს პროგრესული სიახლეების დანერგვას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში;
- ❖ ახორციელებს საინფორმაციო საქმიანობის შეფასებას ორგანიზაციაში მიმდინარე საკადრო მუშაობის შესახებ.

პერსონალის აუდიტის მნიშვნელობა ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ამას გააჩნია თავისი ობიექტური მიზეზები:

- ❖ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში იზრდება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების როლი;
- ❖ იზრდება ინვესტიციები ადამიანურ რესურსებში, რაც მეტყველებს აღნიშნული პრობლემის მნიშვნელობაზე;
- ❖ გასაღების ახალი ბაზრების ათვისებისათვის მიმდინარე მძაფრ კონკურენტულ ბრძოლაში, მყიდველებთან პოპულარობის მოპოვების მიზნით, ორგანიზაციები იწყებენ ზრუნვას საკუთარი დადებითი იმიჯის შექმნაზე, ხოლო ის სხვა ყველაფერთან ერთად გულისხმობს ორგანიზაციის მზრუნველ მიდგომას თავიანთი ტანამშრომლებისადმი, მათი უფლებებისა და გარანტიების დაცვას.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი, როგორც სანარმოს საქმიანობის ეფექტურობის და რენტაბელობის ამაღლების რესურსი, წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს სანარმოს ეკონომიკური პოლიტიკის განხორციელების საქმეში. აუდიტორული შემოწმებების სისტემატური ჩატარება იძლევა ადამიანური რესურსების მართვის მდგომარეობის შეფასების საშუალებას. რაც უფრო მეტი კომპეტენტური და დაინტერესებული პირი მიიღებს მონაწილეობას ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების აუდიტში, მით უფრო ობიექტური და ყოველმხრივი იქნება მათი საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება.

საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის არსი, მიზნები და სახესხვაობები;
2. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ ადამიანური რესურსების აუდიტის მიმართულებები;
3. ჩამოთვალეთ და გაანალიზეთ ადამიანური რესურსების აუდიტის სამი ძირითადი ასპექტი;
4. განსახვავეთ ერთმანეთისა და ადამიანური რესურსების აუდიტის სახეები;
5. განმარტეთ აუდიტორული შემოწმების შემდეგ მოსამზადებელი წერილობითი ანგარიში;
6. რა უპირატესობებს აძლევს ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი ორგანიზაციას?;
7. რა ობიექტური მიზეზები გააჩნია პერსონალის აუდიტს?.

რეზიუმე

- საკადრო მუშაობის სტრატეგია ინტეგრირებული უნდა იყოს ბიზნესის სტრატეგიასთან;
- პერსონალის მართვის საგანი არის ურთიერთობები და არა პროგრამები;
- პერსონალის ეფექტიანი მართვისათვის აუცილებელია ცვლილებების განჭვრეტა, მათი გამოყენება და მათზე მორგება;
- პერსონალის მართვა უნდა მოიცავდეს მოსამსახურეთა ინტერესებს, თუმცა ამასთან უნდა გვესმოდეს საქმიანი ცხოვრების სხვადასხვა ფაქტორების განონასწორების აუცილებლობა, რომელთა შორისაც ხშირად თავს იჩენს კონფლიქტები;
- პერსონალის ეფექტიანი მართვა მიმართულია არა პიროვნებებზე, არამედ პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებზე;
- პერსონალის მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი სასარგებლოება მთლიანად ბიზნესისათვის მოითხოვს განუწყვეტელ სწავლებასა და მონიწივე გამოცდილების დაგროვებას.

დასკვნის სახით:

„ადამიანები არც აქტივებია და არც რესურსები. ისინი არიან ძვირფასეულობა, რომელსაც დაცვა სჭირდება“.

W. Edwards Deming

მასალაში პრაქტიკული მეცადინეობებისათვის

ტესტური დავალებები

მოგეწოდებათ ტესტი, რომელიც საშუალებას იძლევა გამოავლინოს პიროვნების შემომედებითი პოტენციალი. თქვენი ამოცანაა უპასუხოთ მოცემულ შეკითხვებს და თანდართული "გასაღების" საშუალებით შეაფასოთ თქვენი შემოქმედებითი პოტენციალი

ტესტი "თანამშრომლის შემოქმედებითი პოტენციალის განსაზღვრა". ამოირჩიეთ და აღნიშნეთ შემოთავაზებული პასუხებიდან ერთ-ერთი:

თვლით თუ არა თქვენ, რომ გარე სამყარო შეიძლება გაუმჯობესებული იქნეს:

- 1). დიახ;
- 2). რა, ის ისედაც კარგია;
- 3). დიახ, მაგრამ მხოლოდ რალაც-რალაცებში.

ფიქრობთ თუ არა თქვენ, რომ შეგიძლიათ მიიღოთ მონაწილეობა გარე სამყაროს მნიშვნელოვან ცვლილებებში:

- 1). დიახ, ხშირ შემთხვევაში;
- 2). არა;
- 3). დიახ, ზოგიერთ შემთხვევაში.

თვლით თუ არა თქვენ, რომ თქვენს ზოგიერთ იდეას შეუძლია მნიშვნელოვანი პროგრესი მოუტანოს საქმიანობის იმ სფეროს, რომელშიც თქვენ მუშაობთ:

- 1). დიახ;
- 2). დიახ, კეთილსასურველი მდგომარეობის პირობებში;
- 3). მხოლოდ რაღაც დონით.

თვლით თუ არა თქვენ, რომ მომავალში იმდენად მნიშვნელოვან როლს ითამაშებთ, რომ შეძლებთ რაღაც პრინციპულად შეცვალოთ:

- 1). დიახ, ნამდვილად;
- 2). ეს ნაკლებად სავარაუდოა;
- 3). შესაძლოა.

როდესაც თქვენ ცდილობთ გაატაროთ რაიმე ღონისძიება, ფიქრობთ თუ არა, რომ რომ განახორციელებთ თქვენს წამოწყებას:

- 1). დიახ;
- 2). ხშირად ფიქრობთ, რომ ვერ შეძლებთ;
- 3). დიახ, ხშირად.

გაქვთ თუ არა სურვილი დაკავდეთ საქმით, რომელიც აბსოლუტურად არ იცით:

- 1). დიახ, გამოუცნობი თქვენ გიზიდავთ;
- 2). გამოუცნობი თქვენ არ გიზიდავთ;
- 3). ყველაფერი დამოკიდებულია საქმის ხასიათზე.

თქვენ გინევთ დაკავდეთ უცნობი საქმით. განიცდით თუ არა სურვილს, რომ დაეუფლოთ მათ სრულყოფილად:

- 1). დიახ;
- 2). დაკმაყოფილებით იმით, რისი მიღწევაც შეძელით;
- 3). დიახ, ოღონდ თუ ის თქვენ მოგწონთ.

გნებავთ თუ არა ყველაფერი იცოდეთ იმ საქმეზე, რომელიც თქვენ არ იცით, მაგრამ მოგწონთ:

- 1). დიახ;

- 2). არა. თქვენ გსურთ დაეუფლოთ მხოლოდ ყველაზე ძირითადს;
- 3). არა. თქვენ გსურთ დაიკმაყოფილოთ თქვენი ცნობისმოყვარეობა.

როდესაც თქვენ განიცდით წარუმატებლობას, მაშინ:

- 1). საღი აზრის საწინააღმდეგოდ, რაღაც დროს გაჯიუტდებით;
- 2). ჩაიქნევთ ხელს ამ წამოწყებაზე, ვინაიდან იცით, რომ ის შეუსრულებელია;
- 3). აგრძელებთ თქვენს საქმეს, თუნდაც მაშინ, როცა ცხადია, რომ წინააღმსეგობები გადაულახავია.

თქვენი აზრით, პროფესია არჩეული უნდა იქნას, გამომდინარე:

- 1). თქვენი შესაძლებლობებიდან, მომავალი პერსპექტივის გათვალისწინებით;
- 2). სტაბილურობიდან, მნიშვნელობიდან, პროფესიის მოთხოვნილებიდან;
- 3). უპირატესობებიდან, რომელსაც ის უზრუნველყოფს.

მოგზაურობისას მარტივად თუ შეგიძლიათ ორიენტირი აიღოთ მარშრუტზე, რომელიც ადრე გაიარეთ:

- 1). დიახ;
- 2). არა, გეშინიათ არ ასცდეთ გზას;
- 3). დიახ, მაგრამ მხოლოდ იქ, სადაც თქვენ ადგილი მოგენონათ და დაგამახსოვრდათ.

რომელიმე საუბრის დამთავრებისთანავე, შეგიძლიათ თუ არა გაიხსენოთ ყველაფერი, რაზეც საუბარი იყო:

- 1). დიახ, ყოველგვარი გაჭირვების გარეშე;
- 2). ყველაფრის გახსენებას ვერ შეძლებთ;
- 3). დაიმახსოვრებთ მხოლოდ იმას, რაც თქვენ გაინტერესებთ.

როდესაც გესმით სიტყვა თქვენთვის უცნობ ენაზე, შეგიძლიათ თუ არა მისი გამოთქმა დამარცვლით, შეცდომის გარეშე, თუნდაც არ იცოდეთ მისი მნიშვნელობა.

- 1). დიახ , გართულების გარეშე;
- 2). დიახ, თუ სიტყვა ადვილად დასამახსოვრებელია;
- 3). გაიმეორებთ, ოღონდ მთლად ზუსტად ვერა.

თავისუფალ დროს თქვენ უპირატესობას ანიჭებთ:

- 1). დარჩეთ მარტო, იფიქროთ;
- 2). იყოთ კამპანიაში;
- 3). თქვენთვის სულერთია, იქნებით მარტო თუ კამპანიაში.

თქვენ დაკავებული ხართ რაღაც საქმით. თქვენ ამ საქმიანობას შეწყვიტავთ მხოლოდ მაშინ, როცა:

- 1). საქმე დამთავრებულია, და მიგაჩნიათ რომ ის კარგადაა შესრულებული;
- 2). თქვენ მეტ-ნაკლებად კმაყოფილი ხართ;
- 3). თქვენ ჯერ კიდევ ვერ მოასწარით მის დამთავრება.

როცა თქვენ მარტო ხართ:

- 1). თქვენ გიყვართ იოცნებოთ რაღაცაზე, შესაძლებელია აბსტრაქტულზეც;
- 2). ნებისმიერ ფასად ცდილობთ მოძებნოთ თქვენთვის კონკრეტული საქმე;
- 3). ხანდევან გიყვართ ოცნება, მაგრამ იმ საგნებზე რომელიც ეხება თქვენ სამუშაოს.

თქვენ აგიტაცათ რაღაც იდეამ, მაშინ თქვენ იფიქრებთ მასზე:

- 1). დამოუკიდებლად იმისა სად და ვისთან ერთად იმყოფებით;
- 2). თქვენ შეგიძლიათ ეს გააკეთოთ, როდესაც დარჩებით მარტო;

3). ხოლო იქ სადაც იქნება ნაკლები ხმაური.

როდესაც თქვენ იცავთ რომელიღაც იდეას.

1). შეგიძლიათ უარი თქვათ მასზე, თუ მოისმენთ ოპონენტის დამაჯერებელ არგუმენტებს;

2). დარჩებით თქვენს აზრზე, რა სახის არგუმენტების არსიც არ უნდა მოისმინოთ;

3). შეიცვლით თქვენს აზრს თუ წინააღმდეგობა იქნება ძალიან ძლიერი.

ტესტის გასაღები:

პასუხი " ა " – 3 ქულა; პასუხი " ბ " – 1 ქულა; პასუხი " გ " – 2 ქულა.

49 ქულა და მეტი. თქვენში არის მნიშვნელოვანი შემოქმედებითი პოტენციალი და თქვენთვის მიღწევადია შემოქმედობითობის სხვადასხვა მიმართულებით გამოვლენა ამიტომ სამუშაოს შერჩევის დროს მნიშვნელოვანია შეფასდეს გექნებათ თუ არა თვითრეალიზების შესაძლებლობა.

24 ქულიდან 48 ქულამდე. თქვენ გაქვთ საშუალო შემოქმედებითი პოტენციალი რომელიც ახასიათებს ადამიანთა უმეტესობას, შესაძლებელია თქვენ, უბრალოდ, მიზნათ არ გქონდათ თვითრეალიზაცია ან უბრალოდ არ გყოფნით შეუპოვრობა.

23 ქულა და ნაკლები. თქვენი შემოქმედებითი პოტენციალი, სამწუხაროდ, არც თუ ისე დიდია. თქვენ უბრალოდ არ გჯერათ საკუთარი თავის ან ამცირებთ თქვენს შესაძლებლობებს, ან შეიძლება, თქვენ არ თვლით საჭიროთ გამოიყენოთ თქვენი ფანტაზია მუშაობაში, რომელიც თქვენ არ გაინტერესებთ.

პრაქტიკული სამუშაო № 1

შემომნმეთ თქვენი თავი

ტესტი „გაქვთ თუ არა მიდრეკილება რისკისადმი“

ზოგიერთი პროფესია მოითხოვს ჩვენგან სიზუსტეს, ყურადღებას დეტალების მიმართ, სხვები ყოველ წუთს გადანწყვეტილების მიღებას და მზადყოფნას ჩვენს თავზე ავიღოთ პასუხისმგებლობა და მოქნილად ვიმოქმედოთ არასტანდარტულ სიტუაციებში. ზოგადად მიღებულია წარმოვიდგინოთ ჩვენი თავი კომერციული დირექტორის სავარძელში, მაგრამ რამდენად მყუდროდ ვიგრძნობთ თავს როცა მასში რმოვჩნდებით, ეს დამოკიდებულია თუ რამდენად ეფექტურად შეგვიძლია ვიმოქმედოთ კრიტიკულ სიტუაციებში, ზუსტად ავწონ – დავწონოთ ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარეები და საბოლოო ჯამში გავსწნოთ რისკი. უპასუხეთ შეკითხვების ორ ჯგუფს.

პირველი ჯგუფი შედგება 14 კითხვისაგან, რომელთაგან თითოეულს უნდა ვუპასუხოთ შემდეგნაირად: “ხშირად”, “ხანდახან”, “იშვიათად”, “არასდროს”.

1. მიყვარს ისეთი სამუშაო სადაც მუდმივად საჭიროა მოვსინჯოთ ახალი მიდგომები და ვარიანტები;
2. მიყვარს “თავი გამოვიჩინო” თუნდაც ისეთ სიტუაციებში როდესაც ეს მთლად გამართლებული არ არის;
3. უპირატესობას ვანიჭებ გავექცე ისეთ სიტუაციებს, სადაც სათანადო სიმაღლეზე ვერ ვგრძნობ თავს;
4. მიყვარს დავარღვიო წესები და გადავდგა მოულოდნელი ნაბიჯები;
5. ვზრუნავ იმ შთაბეჭდილებაზე, რომელსაც ვახდენ სხვა ადამიანებზე და მაინტერესებს, თუ რას ფიქრობენ ისინი ჩემზე;
6. მე ყოველთვის სერიოზულად ვფიქრობ ჩემი ქმედებების შედეგებზე;

7. როდესაც განვიცდი რაიმე ახალს, მე ყოველთვის ვწერვიულობ;
8. მიყვარს მოვხდე ახალ სიტუაციებში სადაც შეიძლება გამოვცადო ახალი შესაძლებლობები;
9. ვცდილობ გავექცე ისეთ სიტუაციებს და საქმეებს რომლებიც მე გარკვეულწილად მაშფოთებენ;
10. როდესაც მე ვიღებ რაიმე ახალ საქმეს ყოველთვის ვლელავ შედეგზე;
11. მე არ მრცხვენია ვესაუბრო უცნობებს;
12. მე არ მინდა რომ გარშემო მყოფი ადამიანები აღმიქვამდნენ როგორც ადამიანს უცნაურობებით;
13. ზოგადად მე ვლელავ რომ არ ვთქვა ან არ გავაკეთო რაღაც არასწორი;
14. არ მიყვარს გამოსვლა ფართო აუდიტორიის წინაშე.
მეორე ჯგუფი შედგება 18 შეკითხვისაგან, რომელთაგან თითოეულს უნდა ვუპასუხოთ შემდეგნაირად: “ვეთანხმები” ან “არ ვეთანხმები”.
 1. არ მიყვარს გაუთვალისწინებელი შემთხვევები;
 2. როდესაც მივდივარ სადგურში ვცდილობ გავიდე ყველაზე გონივრულ და უსაფრთხო დროზე 15 წუთით ადრე;
 3. არ მიყვარს სამუშაო სადაც შესაძლებელია შემხვდეს ბევრი გაუთვალისწინებელი სირთულე;
 4. რისიც ყველაზე უფრო მეშინია ეს არის წარუმატებლობა;
 5. მიყვარს ვიმოქმედო ინტუიციით წარმატების მისაღწევად;
 6. ხშირად მიყვარს გამოვთქვა არატრადიციული შეხედულებები და არ მივაქციო ზოგადად მიღებულ წესებს;
 7. ცხოვრება – ბრძოლაა და თუ ჩვენ გვინდა გავიმარჯვოთ არასდროს არ დავკარგოთ სიფრთხილე;
 8. წინააღმდეგობებს აღვიქვამ უფრო როგორც შესაძლებლობას ვიდრე დასანან შეცდომას;

9. ჩვენთვის არსებულ რთულ დროში სიფრთხილე საჭიროა როგორც არასდროს;
10. ცხოვრება – მოგზაურობაა და რომელი მოგზაურობა ხორციელდება თავგადასავლების გარეშე;
11. მე მინდა ცხოვრება მიმდინარეობდეს წყნარად, გაუთვალისწინებელი შემთხვევების გარეშე;
12. მე მომწონს სამუშაო რომელიც დაკავშირებულია მრავალფეროვან ამოვანებთან სადაც შეიძლება შეხვდე მოულოდნელ რთულ პრობლემებს და ზოგ შემთხვევაში საშიშროებასაც;
13. თუ სამუშაოს მიმდინარეობის დროს ზოგს შეიძლება მოვეჩვენო არასაკმარისად კომპეტენტურად, მე ეს არ მაღელვებს;
14. ზოგჯერ გამოვთქვამ ისეთ მოსაზრებებს, რომლებიც ჩემს გარშემო მყოფი ადამიანებიდან ყველას არ მოსწონს;
15. მე მსურს მოვსინჯო პარაშუტით გადმოხტომა;
16. თუ მე შემომთავაზებენ ახალ შესანიშნავ სამუშაოს რომლისთვისაც მე არ გამაჩნია შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება, მე მაინც მოვსინჯავ დავეთანხმო შემთავაზებას;
17. როდესაც ვიხედები უკან ვგრძნობ, რომ ჩემი ცხოვრება სავსე იყო თავგადასავლებით და რისკებით.
18. თუ მე შემომთავაზებდნენ არჩევანს გავატარო ცხოვრება სიმშვიდეში, სიწყნარესა და კმაყოფილებაში ან გამომეცადა ბევრი რამ მჩქეფარე ცხოვრებიდან, მე ავირჩევდი მეორეს.
ქულების გამოთვლისათვის უნდა ვისარგებლოთ შემდეგი ცხრილებით:

შეკითხვების პირველი ჯგუფი:

კითხვა	ხშირად	ზოგჯერ	იშვიათად	არასდროს
1.	5	3	2	1
2.	5	4	2	0
3.	1	2	3	4
4.	5	4	2	0
5.	1	2	3	4
6.	1	2	3	3
7.	1	2	3	4
8.	5	4	2	0
9.	0	2	3	4
10.	1	2	3	4
11.	4	3	2	1
12.	1	2	3	4
13.	1	2	3	4
14.	1	2	3	4

შეკითხვების მეორე ჯგუფი:

კითხვა	ვეთანხმები	არ ვეთანხმები
1.	1	4
2.	1	4
3.	2	4
4.	0	4
5.	4	1
6.	4	0
7.	1	4
8.	5	0
9.	1	4
10.	4	1

11.	1	4
12.	5	0
13.	5	1
14.	5	0
15.	5	1
16.	4	1
17.	4	0
18.	4	0

109 – 136 ქულამდე – თქვენ გიყვართ რისკი და უპირატესობას ანიჭებთ ისეთ სამუშაოს რომელიც თქვენ არ გაძლევთ მოდუნების საშუალებას, როდესაც ყველაფერი მიდის კარგად თქვენ იწყებთ და კარგავთ სიფხიზლეს. სამიშროების და ცვლილებების შეგრძნება ახდენს თქვენი ძალების მობილუზებას. მაგრამ ხშირად თქვენ ჯერ მოქმედებთ შემდეგ აწონდაწონით რის გამოც ხშირად გინევთ სინანული.

63 – 108 ქულამდე –სამუშაოზე თქვენ გიყვართ ცვლილებები, ისინი თქვენ გაძლევენ ძალას და შემოქმედებით იმპულსს თქვენ გაფასებენ გადანყვეტილების სწრაფად მიღების უნარის გამო და თქვენ ბევრს მიაღწიეთ თქვენი უნარით გასწიოთ რისკი. თქვენ გაქვთ უნარი შეაფასოთ სიტუაცია ისე, რომ არ დაკარგოთ თავი და არ მიდიხართ გაუმართლებელ რისკზე.

22 – 62 ქულამდე – თქვენთვის დამახასიათებელია თავშეკავებულობა და სიფრთხილე. თქვენ არ გიყვართ როცა იძლება თქვენი გეგმები და იცვლება ცხოვრების ჩვეულებრივი კალაპოტი. თქვენ სრულად ეთანხმებით იაპონურ გამოთქმას „გეცხოვროს ცვლილებების პერიოდში“. თქვენ შეგიძლიათ დაეყრდნოთ საკუთარ ძალებს და გათვალოთ სიტუაციის განვითარების ყველა მოსალოდნელი შედეგები, შესაძლებელია რომ ზოგჯერ ხელი არ შეგიშალოთ ზედმეტმა მამაცობამ და თავზე ხელაღებულობამ.

პრაქტიკული სამუშაო № 2

პერსონალის პროფესიული მობილობის ანალიზი.

დახურული საკადრო პოლიტიკის განხორციელების დროს დიდი როლი ეთმობა პროფესიულ მობილობას, რომელშიც იგულისხმება მომუშავის მიერ თავისი პროფესიის შეცვლა (ფაქტიური პროფესიული მობილობა), ან მომუშავის მზადყოფნა შეიცვალოს თავისი პროფესია, შეიძინოს ახალი ან გადავიდეს რომელიმე ახალ ათვისებულ სამუშაოზე (პოტენციური მობილობა).

ცხადია რომ მომუშავის დამოკიდებულება ასეთ ცვლილებასთან არ შეიძლება იყოს ცალსახა ვინაიდან მომუშავისა და ხელმძღვანელობის ინტერესები ყოველთვის ერთმანეთს არ ემთხვევა. პროფესიული მობილობისათვის მეტი ორგანიზებულობის მინიჭებისათვის გადანყდა მომუშავეთა შორის ჩატარდეს სოციოლოგიური გამოკითხვა.

დავალება. შედგინეთ ანკეტა მომუშავისათვის, რათა გაარკვიოთ მისი დამოკიდებულება პროფესიის ცვლილები-სადმი. გაარკვიეთ მამოძრავებელი მოტივები ან პირიქით შემაფერხებელი ფაქტორები, პირობები რომლებიც მოითხოვენ გაფართოებულ პროფესიულ მობილობას და სხვა პროფესიის ათვისების სტიმულებს.

დაფიქრდით კიდევ როგორი ინფორმაცია მისცემს საშუალებას სანარმოს ხელმძღვანელს განავითაროს მომუშავეებში პროფესიონალური მოქნილობა, უზრუნველყოს მათი დასაქმება სანარმოში რომელიც ფუნქციონირებს არასტაბილურ გარე გარემოში.

მუშაობა „მინი ქინსაბთან“

სიტუაცია № 1

საწყისი მონაცემები – ორ უმაღლეს დაქვემდებარებულ პირს „კოლეგებს“ შორის წარმოიშვა კონფლიქტი, რომელიც გვიშლის ხელს წარმატებულ მუშაობაში. თითოეული მათგანი ცალ – ცალკე გთხოვთ გაერკვიოთ სიტუაციაში და მხარი დაუჭიროთ მის პოზიციას.

ამოცანის დასმა – აირჩიეთ და დაასაბუთეთ თქვენი ქცევის ვარიანტი ამ სიტუაციაში:

- აღმოვფხვრათ კონფლიქტი სამუშაოზე, რეკომენდაცია მიეცეთ კონფლიქტური ურთიერთობები გადაწყვიტონ არასამუშაო დროს.
- ეთხოვოს სოციოლოგიური კვლევის ლაბორატორიის სპეციალისტებს ან კადრების მართვის სამსახურის თანამშრომლებს გაერკვნენ კონფლიქტურ სიტუაციაში.
- პირადად გაერკვეს კონფლიქტის მოტივებში და მოძებნოს ორივე მხარისათვის მისაღები შერიგების ვარიანტი.
- გაარკვიოს თუ კოლექტივის რომელი წევრი წარმოადგენს ავტორიტეტს ორივე კონფლიქტური მხარისათვის და შეეცადოს მისი მხრიდან მოახდინოს ზემოქმედება მათზე.

სიტუაცია № 2

საწყისი მონაცემები – თანამშრომელი (კოლეგა) იგნორირებას უკეთებს თქვენს რჩევებსა და მითითებებს, ყველაფერს აკეთებს თავისებურად, არ აქცევს ყურადღებას შენიშვნებს და არ ასწორებს იმას რაზეც თქვენ მიუთითეთ.

ამოცანის დასმა – როგორ მოექცევით აღნიშნულ თანამშრომელს მომავალში.

- გავერკვევით მისი ჯიუტობის მოტივებში და დარწმუნდებით რა მის უსაფუძვლოობაში, გაატარებთ დასჯის ჩვეულებრივ ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს.
- საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე გამოიწვევთ მას გულახდილ საუბარში, შეეცდებით ნახოთ საერთო ენა და დაამყაროთ მასთან საქმიანი კონტაქტები.
- მიმართავთ კოლექტივს იმ იმედით, რომ მისი არასწორი ქცევა იქნება გაკიცხული და მის მიმართ განხორციელდება საზოგადოებრივი ზემოქმედების ღონისძიებები.
- დასაწყისში შეეცდებით გაერკვეთ იმაში, თქვენ ხომ არ უშვებთ შეცდომას თანამშრომლებთან (კოლეგებთან) ურთიერთობაში და შემდგომ გადაწყვიტეთ როგორ მოიქცეთ.

სიტუაცია № 3

საწყისი მონაცემები – შრომით კოლექტივში სადაც არსებობს კონფლიქტი ორ დაჯგუფებას შორის ხელმძღვანელობის ახალი სტილის დანერგვასთან დაკავშირებით, სხვა ორგანიზაციიდან მოვიდა ახალი ხელმძღვანელი.

ამოცანის დასმა – თქვენის აზრით, როგორ უნდა მოიქცეს ის, რომ მოახდინოს კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის ნორმალიზება.

- დაამყაროს მჭიდრო კონტაქტი სიახლეების დანერგვის მომხრეებთან, არ მიიღოს სერიოზულად მუშაობაში ძველი სტილის მომხრეების არგუმენტები, გააგრძელოს სიახლეების დანერგვაზე მუშაობა, მოახდინოს მონინაალმდეგეებზე ზემოქმედება თავისი და სხვისი მაგალითების ძალით.
- შეეცადოს გადაარწმუნოს და თავის მხარეს გადმოიბიროს მუშაობის ძველი სტილის მომხრეები, ნოვაციის მონინაალმდეგეები და მოახდინოს მათზე ზემოქმედება დისკუსიის პროცესში.

- შეარჩიოს შრომითი კოლექტივის ავტორიტეტული წევრები, დაავალოს მათ გაერკვნენ არსებულ სიტუაციაში და შესთავაზოს მისი ნორმალიზაციის ღონისძიებები. დაეყრდნოს ადმინისტრაციის პროფკავშირების და ა.შ მხარდაჭერას.
- შეისწავლოს კოლექტივის განვითარების პერსპექტივები, დასვას კოლექტივის წინაშე ერთობლივი შრომითი საქმიანობის ამოცანები, დაეყრდნოს კოლექტივის საუკეთესო მიღწევებსა და შრომით ტრადიციებს, არ დაუპირისპიროს ახალი ძველს.

სიტუაცია № 4

საწყისი ამოცანა – თქვენ ახლახანს დაგნიშნეს შრომითი კოლექტივის ხელმძღვანელად რომელშიც თქვენ რამოდენიმე წელი იყავით რიგითი თანამშრომელი, 8:15 წუთზე თქვენ კაბინეტში გამოიძახეთ თანამშრომელი მისი სამუშაოზე ხშირი დაგვიანებების გამო, მაგრამ მოულოდნელად თქვენ თვითონ დააგვიანეთ 15 წუთით. თანამშრომელი კი მოვიდა დროულად და გელოდებათ თქვენ.

ამოცანის დასმა – შეხვედრისას როგორ დაინწყებთ მასთან საუბარს?

- თქვენი დაგვიანების მიუხედავად მოთხოვთ მას ახსნა განმარტებას სამუშაოზე დაგვიანებების გამო;
- ბოდიშს მოიხდით და დაინწყებთ მასთან საუბარს;
- მიესალმებით, აუხსნით თქვენი დაგვიანების მიზეზს და შეეკითხებით: „როგორ ფიქრობთ რას უნდა ელოდო იმ ხელმძღვანელისაგან, რომელიც ისევე ხშირად აგვიანებს როგორც თქვენ“
- შეწყვეტთ საუბარს და გადაიტანთ საუბარს სხვა დროისათვის.

სიტუაცია № 5

საწყისი მონაცემები – თქვენ ხართ ერთ-ერთი კოლექტივის ხელმძღვანელი. ღამის მორიგეობის დროს ერთ – ერთმა თქვენმა თანამშრომელმა არაფხიზელ მდგომარეობაში გააფუჭა ძვირადღირებული დანადგარი. მეორე, ცდილობდა რა მის შეკეთებას, მიიღო ტრამვა. დამნაშავე გირეკავთ თქვენ სახლში და შემფოთებული გეკითხებათ თუ რა გააკეთონ.

ამოცანის დასმა – რას უპასუხებდით სატელეფონი ზარზე:

- “იმოქმედეთ ინსტრუქციის შესაბამისად, ნაიკითხეთ ის დევეს ჩემს მაგიდაზე და გააკეთეთ ყველაფერი რაც საჭიროა”.
- “მოახსენეთ შემთხვევის შესახებ მორიგეს, შეადგინეთ აქტი დაზიანების შესახებ დაზარალებული მივიდეს მორიგე ექთანთან. დანარჩენს ხვალ გავარკვევთ”.
- “უჩემოდ არაფერი არ გააკეთოთ. ეხლავე მოვალ და გავერკვევი”.
- “რა მდგომარეობაშია დაზარალებული თუ აუცილებელია გამოიძახეთ ექიმი”.

სიტუაცია № 6

საწყისი მონაცემები – ერთხელ თქვენ შეესწარით სხვა ხელმძღვანელების დისკუსიას თუ როგორ უნდა მოექცე უკეთ ქვეშევრდომებს, ერთ – ერთი მათგანის აზრი მოგეწონათ ყველაზე მეტად.

ამოცანის დასმა – რომლის და რატომ?

- “ქვეშევრდომმა კარგად რომ იმუშაოს, მას უნდა მიუდგე ინდივიდუალურად, გაითვალისწინო მისი როგორც პიროვნების თავისებურებები”.

- “ყველაფერი ეს წვრილმანია, ადამიანის შეფასებაში მთავარია მისი საქმიანი თვისებები, შემსრულებლობა. ყველამ უნდა აკეთოს ის რაც მას ევალება”.
- “ხელმძღვანელობაში წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ქვეშევრდომი ენდობა ხელმძღვანელს და პატივს სცემს მას”.
- “ეს სწორია, მაგრამ სამუშაოსათვის საუკეთესო სტიმულად ითვლება მკაფიო ბრძანება, კარგი ხელფასი, დამსახურებული პრემია”.

სიტუაცია № 7

საწყისი მონაცემები – თქვენ ხართ საამქროს განყოფილების ხელმძღვანელი, რეორგანიზაციის შემდეგ აუცილებელია სასწრაფოდ მოხდეს რამოდენიმე ბრიგადის გადაკომპლექტება, ახალი საშტატო განრგის შესაბამისად.

ამოცანის დასმა – რა გზით და რატომ წახვალთ თქვენ:

- საქმეს აიღებთ თქვენს ხელში, შეისწავლით ყველა სივრცეს და საამქროს თანამშრომლების პირად საქმეებს, შეთავაზებთ თქვენეულ პროექტს თანამშრომელთა კრებაზე;
- შეთავაზებთ ამ საკითხის გადაწყვეტას კადრების განყოფილებას – ეს ხომ მათი საქმეა;
- კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლად ყველა დაინტერესებულ პირს შეთავაზებთ გამოთქვას თავისი მოსაზრება, შექმნით კომისიას ახალი ბრიგადების დაკომპლექტებისათვის.
- თავიდან განსაღვრავთ, თუ ვინ უხელმძღვანელებს ახალ ბრიგადებს, ხოლო შემდეგ ამ ადამიანებს თხოვთ წარმოადგინონ სიები ბრიგადის შემადგენლობის შესახებ.

სიტუაცია № 8

საწყისი მონაცემები – თქვენ არც თუ ისე დიდი ხანია მუშაობთ საამქროს უფროსად მსხვილ სამრეწველო ორგანიზაციაში (ამ თანამდებობაზე თქვენ გადმოდით სხვა ორგანიზაციიდან) ჯერ კიდევ ვერ გიცნობთ სახით, შესვენებამდე დარჩენილია 2 საათი, დერეფანში თქვენ ხვდებით თქვენი საამქროს სამ თანამშრომელს რომლებიც გაცხოველებულნი ესაუბრებიან ერთმანეთს და არ გაქცევენ ყურადღებას, 20 წუთის შემდეგ, როდესაც უკან ბრუნდებით ხედავთ იგივე სურათს.

ამოცანის დასმა:

- შეჩერდებით, აგრძნობინებთ თანამშრომლებს რომ თქვენ მათი ახალი ხელმძღვანელი ხართ. შხვათაშორის აღნიშნავდით, რომ მათი საუბარი გაგრძელდა და დროა სამუშაო დაუბრუნდნენ;
- შეეკითხებით, თუ ვინ არის მათი უშუალო ხელმძღვანელი, დაიბარებთ კაბინეტში;
- თავიდან დაინტერესდებით თუ რაზეა საუბარი, შემდეგ წარუდგებით და კითხავთ ხომ არააქვთ რაიმე პრეტენზია ადმინისტრაციის მიმართ. შემდეგ შეთავაზებთ თავიანთ სამუშაო ადგილს;
- ვიდრე წარუდგებოდეთ, დაინტერესდებით თუ როგორ არის საქმე მათ ბრიგადაში, როგორ არიან დატვირთული სამუშაოთი, რა უშლით ხელს სამუშაოში, და მხედველობაში გეყოლებათ ეს მუშები.

სიტუაცია № 9

საწყისი მონაცემები – გაანალიზეთ ინფორმაცია ბანკში არსებულ მონაცემებს და უპასუხეთ შეკითხვებს.

ზაზა ბერიძე მსხვილი ქართული კომერციული ბანკის ფილიალის ხელმძღვანელია, ფილიალი ჩამოყალიბებული იქნა ადგილობრივი კომერციული ბანკის შექმნით ქართული

კომერციული ბანკის მიერ. ზაზას ერთ-ერთი პრიორიტეტია შექმნას პერსონალის მართვის სისტემა. კომერციული ბანკი ქვეყანაში ცნობილია როგორც ერთ-ერთი ლიდერი, ადამიანური რესურსების მართვის ახალი მეთოდების დანერგვის კუთხით, ეს იქნება ფსიქოლოგიური ტესტირება, თანამშრომლების პროფესიული სწავლების საფასურის გადახდით, თანამშრომლების კარიერის ინდივიდუალური დაგეგმით და ა.შ. ორი კვირის განმავლობაში, დღეში 12 საათი ზაზა ცდილობდა შეესწავლა ფილიალის პერსონალის მართვის სისტემა. აირკვა რომ ახალი კადრების შერჩევა ხორციელდებოდა მხოლოდ ნაცნობობის საშუალებით, ფილიალში წარმოდგენა არ გააჩნდათ კარიერის დაგეგმვაზე, ატესტაციაზე და ხელმძღვანელის რეზერვის მომზადებაზე. პროფესიული სწავლება არ იგეგმებოდა, მისი ორგანიზება ხდებოდა საჭიროების შემთხვევაში. თანამშრომლები ღებულობდნენ სანარდო ხელფასს, ხოლო ადმინისტრაციულ პერსონალს გააჩნდა თანამდებობრივი სარგოები და ყოველთვიური პრემიები, რომლებიც შეადგენდა ხელფასის 40%-ს.

ამოცანის დასმა:

- არსებობს თუ არა არსებულ სიტუაციაში პერსონალის მართვის სისტემის ცვლილების აუცილებლობა. თუ “დიახ”, მაშინ რატომ?
- აღნიშნული ორგანიზაციისათვის შეთავაზეთ პერსონალის მართვის სისტემა.
- შეთავაზეთ კონკრეტული ღონისძიებების განხორციელების პროგრამა, რომელთა განხორციელება აუცილებელია.
- როგორი უნდა იყოს ზაზას როლი და პოზიცია, რა ნაბიჯები უნდა გადადგას პირადად მან.

სიტუაცია № 10

გაეცანით სიტუაციას სანარმოში და უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს.

ზაზა ბერიძე დაინიშნა სატვირთო ავტომანქანების ძრავების გამომშვები ქარხნის დირექტორად. ზაზა 30 წლისაა გააჩნია უმაღლესი ტექნიკური განათლება, გაიარა სპეციალური მომზადება ანტიკრიზისული მართვის სფეროში. თანამდებობაზე დაინიშნვამდე ზაზამ რამოდენიმეჯერ მოინახულა ქარხანა გაკოტრების ტერიტორიული სააგენტოს ხელმძღვანელთან ერთად და საკმაოდ დაწვრილებით გაეცნო სანარმოს არსებულ დოკუმენტაციას. სასამართლოს გადაწყვეტილების შემდეგ სანარმოს გარე მართვაზე გადაცემის შესახებ, სანარმოს ყოფილი დირექტორი, მერაბ დიასამიძე, წავიდა შვებულებაში, რათა შემდგომ განთავისუფლებულიყო სამსახურიდან პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებით. ქარხნის მართვის პერსონალი, რომლებიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მუშაობდნენ ქარხანაში, საკმაოდ ხანდაზმულია (50-60 წლის). ზაზა თვლის, რომ ვინაიდან კოლექტივს მერაბ დიასამიძესთან აკავშირებს ერთად მუშაობის დიდი პერიოდი და შესაძლოა მეგობრული ურთიერთობები, ისინი მას მოეკიდებიან არაკეთილგანწყობილად. არდა ამისა, ძველი ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი ლიდერი, მთავარი ინჟინერი – ირაკლი კორძაია თავის კანდიდატურას აყენებდა დირექტორის თანამდებობაზე, მაგრამ ვერ გავიდა კონკურსში. ახალგაზრდა ხელმძღვანელობიდან უნდა აღინიშნოს დირექტორის მოადგილე მარკეტინგის დარგში ვახტანგ მიქაშავიძე, და ასევე ლაშა ბაჟუნაიშვილი – გასაღების განყოფილების უფროსი, ასევე კადრების განყოფილების უფროსი ნანა გიორგაძე, განათლებით პედაგოგი რომელიც სანარმოში მუშაობის 2 წელი და გააჩნია კარგი კონტაქტები როგორც ხელმძღვანელობასთან, ასევე მუშებთან. ის გულშემოტივრობს სანარმოს და იმედით შეჰყურებს ახალ ხელმძღვანელს. ზაზას ესმის, რომ პირველი თვეების წარმატებები ბევრად არის დამოკიდებული მის ავტორიტეტზე, რომელიც მან უნდა მოიხვეჭოს ქარხანაში, ასევე იმ საკადრო გადაწყვეტილებებზე

რომელიც მან უნდა მიიღოს. ხვალ ზაზას პირველი ოფიციალური სამუშაო დღე აქვს.

შეკითხვები:

1. შეიმუშავეთ ზაზასა და სანარმოს პერსონალის მართვის თანამშრომლების გაცნობის სცენარი. (მიზანი, შედეგები, ხელმძღვანელზე დასარიგებელი მასალები);
2. აღწერეთ ზაზას კადრების განყოფილების ხელმძღვანელთან საუბრის სტრატეგია (მიზანი, მოთხოვნა საკადრო ინფორმაციაზე, თავის მხარეზე გადმოხირობის ხერხები).

სიტუაცია № 11

პრემია

თქვენ ხართ შრომითი კოლექტივის ხელმძღვანელი, რომელიც შედგება 2 განყოფილებისაგან, თანამშრომელთა რაოდენობა თითქმის ერთნაირია, მაგრამ გააჩნია განსხვავებული სოციალური სტრუქტურა. სანარმოში საქმიანობის საბოლოო შედეგად მიღებულია ამონაგები თანხა რეალიზებული პროდუქციიდან, შრომის ნაყოფიერება და პროდუქციის ხარისხი.

ეფექტურობის კრიტერიუმს წარმოადგენს საერთო მოგება. საანგარიშო კვარტალში თქვენმა კოლექტივმა შეასრულა საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლები, თუმცა პროდუქციის ხარისხთან დაკავშირებითიყო პრობლემები. ამაში დამნაშავე იყო **A** განყოფილება, რომელიც ძირითადად დაკომპლექტებულია ახალგაზრდა მამაკაცებით. განყოფილება, არ არის დამნაშავე ხარისხის დაცემაში, მაგრამ დაუშვარ იგი შეცდომები შრომითი დისციპლინის დაცვის მხრივ, რომელიც ცნობილია კოლექტივში. განყოფილებაში ძირითადად მანდილოსნებია, იქ ხშირად ხდება კონფლიქტები. შექარხნო პრემია მთლიანად თქვენი კოლექტივისათვის შემცირებული

იქნა პროდუქციის ხარისხში დაშვებული ხარვეზების გამო და გათვლილია თანამშრომელთა რაოდენობის პროპორციულად, როგორც ეს ადრეც ხდებოდა. როგორ და რა პროპორციებით გაანაწილებთ პრემიას?

- არ დავინყებთ “თავის ტეხვას” და პრემიას გავანაწილებთ თანამშრომლების რაოდენობის პროპორციულად ორივე განყოფილებაში, ვინაიდან ორივე განყოფილებას აქვს დაშვებული გარკვეული შეცდომები.
- პრემიას გაანაწილებდით თანამშრომლების მიერ კვარტალში ფაქტიურად მიღებული ხელფასის პროპორციულად.
- შეკრებთ ორივე განყოფილების ხელმძღვანელს, მათთან ერთად გაანაწილებთ პრემიას იმის მიხედვით, თუ ვის რა ნვლილი აქვს შეტანილი პროდუქციის წარმოებაში, მიუხედავად მათ მიერ დაშვებული ცდომილებებისა პროდუქციის ხარისხსა თუ დისციპლინის დაცვაში.
- თქვენი შეხედულებისამებრ გაანაწილებთ პრემიას ორივე განყოფილებას შორის, გამომდინარე პროდუქციის ხარისხისა და შრომის დისციპლინის დარღვევიდან გამომდინარე, და უფლებას მისცემთ განყოფილებების უფროსებს გაანაწილონ პრემია თანამშრომლებს შორის.
- გაანაწილებთ პრემიას სხვა ხერხით -----

სიტუაცია №12

სუბორდინაცია

თქვენი ხელმძღვანელი, თქვენთვის გვერდის ავლით აძლევს სასწრაფო დავალებას თქვენს ქვეშევრდომს, მაგრამ ის უკვე დაკავებულია სხვა საპასუხისმგებლო დავალების შესრულებით, რომელიც თქვენ დაავალეთ დირექტორის სა-

ხელით. თქვენი ხელმძღვანელი ამას აკეთებს უკვე არაერთ-გზის და თქვენ იცით მასსა და დირექტორს შორის არსებული დაძაბული მდგომარეობის შესახებ. ორივე დავალება გადაუდებელი და სასწრაფოა.

მიიღეთ გადაწყვეტილების ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი.

- გამოუცხადეთ თქვენს ქვეშევრდომს თქვენი უკმაყოფილება ზემდგომისაგან მიღებულ დავალებასთან დაკავშირებით და აიძულეთ ის შეასრულოს დირექტორის გადაუდებელი დავალება.
- საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე მოცემული დავალების შესრულებაში დამატებით ჩართეთ სხვა თანამშრომელი.
- მომხდარის შესახებ დაწეროთ მოხსენებით ბარათს დირექტორის სახელზე და თხოვთ დაუშვას ბრძანება საწარმოში განკარგულებითი ზემოქმედებების შესახებ.
- თხოვნით მიმართავთ თქვენს ზემდგომს, რომ დავალებები თქვენს ქვეშევრდომებზე გასცეს მხოლოდ თქვენი უშუალო მონაწილეობით და ასევე თხოვთ გადანიოს მის მიერ მიცემული დავალების ვადები.

სიტუაცია 13.

დაუმორჩილებელი

თქვენი ქვეშევრდომი, ბუღალტერი მარი, მუდმივად იგნორირებას უკეთებს თქვენს ოპერატიულ მითითებებს, მიცემულ დავალებებს ასრულებს არაკორექტულად, მუშაობს თავის შესაძლებლობებზე გაცილებით სუსტად. მისი ბოლო გადაცდომის გამო ქვეგანყოფილებამ ვერ შეასრულა კვარტალური გეგმა. საწარმოში თქვენს მოსვლამდე ის იყო თქვენი ადგილის დაკავების პრეტენდენტი, მაგრამ არ იქნა დანი-

შნული მისი კონფლიქტური ხასიათიდან გამომდინარე. რგანიზაციაში მუშაობას ის უფროთხილდება, ვინაიდან ხელფასი მისი შემოსავლების ერთადერთი წყაროა და ამავე დროს ზრდის ბავშვს მამის გარეშე. სხვა განყოფილებაში მისი გადაყვანა ბუღალტრად შეუძლებელია. როგორ მოექცევიტ მარის?

1. მიიღებტ მის მიმართ დისციპლინარული ზემოქმედების ზომებს, შემდგომ მისი სამსახურიდან განთავისსუფლების მიზნით.
2. საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე შეეცდებით გამოიწვიოტ გულახდილ საუბარზე, გაარკვიოტ მისი ქცევის მოტივები და შექმნათ კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან აცილების პირობები.
3. მოამზადოტ მოხსენებითი ბარათი მარიზე კვარტალური პრემიის მოხსნისა და თანამდებობრივი სარგოს შემცირების შესახებ.
4. მიმართოტ კოლექტივის აქტივისტოვნით, გაატაროს საზოგადოებრივი მორალური ზემოქმედების ღონისძიებები.

სიტუაცია 14.

ახალგაზრდა სპეციალისტები

ტქვენ ხართ მსვხილი სანარმოს პერსონალის მართვის სამსახურის მენეჯერი. სანარმოში მუშაობს დაახლოებით 3000 კაცი. ორი წლის წინ, პირადად ტქვენ, მიიღეთ სამსახურში სხვადასხვა უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებულები. დღეს სანარმოს სხვადასხვა განყოფილებების ხელმძღვანელთა თათბირზე ტქვენ მიიღეთ მოკლე ინფორმაცია თითოეულ მათგანზე. ალექსანდრეს, ბადრის, დიმიტრის, სულხანის, ედუარდს, გურამს, ელენეს, ლელას და ნინოს გაჩნიატ უმაღლესი განათლება, მათ დაიცვეს ექვივალენტური დონის დიპლომები მაგრამ სხვადასხვა სფეროებ-

ში, დაქირავების მომენტში მათი პოტენციალი იყო ბრწყინვალე.

ალექსანდრე

მუშაობს მომარაგების ქვეგანყოფილების მარკეტინგის განყოფილებაში, ზოგიერთს აღიზიანებს მისი მომთხოვნელობა, მაგრამ უმეტესობა თვლის მას გახსნილ, ენერგიულ და სიმპატიურ ახალგაზრდად, რომელსაც გააჩნია კონსტრუქციული იდეები. ყველა მის შეთავაზებას გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა, ამავდროს მას გააჩნია მიდრეკილება არ გაახმოვანოს თავისი გამოკითხვების შედეგები, რის გამოც მისი გადაწყვეტილებები არ არის ჯეროვნად მკაფიო. ის ძალიან გონება მახვილია.

ბადრი

მუშაობს მომარაგების განყოფილებაში, ის ძალიან მორიდებული სიმპატიური დინჯი ახალგაზრდაა, ყოველ პროექტზე მუშაობს ძალიან სკურპულოზურად, უყვარს ყველაფრის ანონ-დანონვა და იმსახურებს ნდობას, ის “შესანიშნავი თანამემნეა”. მაგრამ ამავდროს უნდა გადაწყდეს გააჩნია თუ არა მას იმის საკმარისი უნარები, რომ ავიდეს უფრო მაღალ საფეხურზე.

დიმიტრი

ინჟინერ-ელექტრიკოსი, ის სპეციალიზირდება როგორც ტექნოლოგიების ასევე კონტროლის სისტემების სფეროებში. მან გაიარა შიდა საფირმო კვალიფიკაციის ამალგების კურსები და მისი წვლილი ტექნოლოგიების განვითარებაში საკმაოდ მაღალია. ის მუშაობს დიდი ერთუზიანობით, მაგრამ სამუხაროდ ნაკლებად ინტერესდება ხალხით რაც ინვესტ ხელმძღვანელობის უკმაყოფილებას. უნდა გადაწყდეს შეუძლია თუ არ მას უხელმძღვანელოს თანამშრომლებს.

ედუარდი

ინჟინერი, ის ძალიან მოხერხებულია ოსტატობის მხრივ, უკვე 4 თვეა მუშაობს განყოფილების უფროსის დამხმარეთ, ამ განყოფილებაში მან პირველმა მიიღო

უმადლესი განათლების დიპლომი, რაც აღიზიანებს მის გამოცდილ კოლეგებს, რომელთაც არ გააჩნიათ დიპლომი. ისინის მას თვლიან “თეთრ ყვავად” რომელმაც მათ გაუხწრო, მას კოლეგებთან აქვს დაძაბული ურთიერთობა, რაც ართულებს მის ცხოვრებას. მიუხედავად ამისა მან არ დატოვა თანამდებობა და თანდათან თავისი გამბედაობის და კომპეტენტურობის ხარჯზე შედის ქარხნის ხელმძღვანელობის ვინრო წრეში.

სულხანი

მუშაობს ტექნიკური კვლევების ბიუროში. მის კოლეგებსაც იგივე განათლება აქვთ და ის კარგად მიიღეს, შესანიშნავი სპეციალისტია თავის სფეროში, წვლილი რომელიც მას შეაქვს კოლექტივის მუშაობაში ძალზე დიდია, ის კმაყოფილია თავისი მდგომარეობით და არ ცდილობს უფრო მაღალი თანამდებობების დაკავებას.

გურამი

უკვე მეორე წელია მუშაობს გასაღების რეგიონალურ ინსპექტორად, ის ხელმძღვანელობს 12 კონსულტანტს, ქვეშეღომები მასზე უფროსები და გამოცდილები არიან, ამიტომ მან გადალახა მრავალი სირთულეები, სანამ დამკვიდრდებოდა მათ თვალში. მისი მუშაობის შედეგებით ხელმძღვანელობა კმაყოფილია, ხოლო ქვეშეღომები თვლიან, რომ გამოცდილების უკმარისობას ის კომპენსირებას უკეთებს კარგი თეორიული ცოდნით.

ელენე

ელენე პასუხს აგებს საწარმოო საამქროს მუშაობაზე, მას კარგი შედეგები აქვს, და როგორც ჩანს, მას გააჩნია შესაბამისი უნარები. თავის თავზე ის ამბობს, რომ კარიერისტია და დიდხანს არ აპირებს ამ თანამდებობაზე დარჩენას. ელენემ განუცხადა თავის ხელმძღვანელობას რომ სურს დაიკავოს უფრო მაღალი თანამდებობები.

ლელა

გაიარა შიდა საფირმო კვალიფიკაციის ამალგების კურსები, სისტემების ანალიზის კუთხით და სურს გააგრძელოს მუშაობა ამ სფეროში, მაგრამ ანალიტიკოსისათვის, მას გააჩნია მუშაობის საშუალო დონე, თავის განყოფილებაში ის ყველაზე ნელია მაგრამ სანარმოს არ ყოფნის ანალიტიკოსები, ხოლო შრომის ბაზარზე მათი დეფიციტია და ანალიტიკოსების საშუალო ხელფასი ძალიან გაიზარდა.

ნინო

მუშაობს ადმინისტრაციულ განყოფილებაში და ემზადება გამოცდების ჩასაბარებლად ბუღალტრული ექსპერტიზის კუთხით, კოლექტივი მხარს უჭერ მას და უყოფს გაცილებით მეტ თავისუფალ დროს, ერთი წლის შემდეგ მას უკვე 2 დიპლომი აქვს. ეხლა მისი მუშაობის შედეგები გაცილებით ნაკლებია ხოლო სურვილი იმუშაოს შემცირდა, ფინანსურ ხელმძღვანელობასთან საუბრის დროს გაირკვა, რომ 3 თვის წინ გარდაეცვალა მამა და მის კმაყოფაზე დარჩნენ დედა და უმცროსი და, მათ ოჯახში ფინანსური სირთულეები აქვთ.

საკონტროლო დავალებები:

1. სამუშაოზე მიღების დროს, მათ, როგორც დებიუტანტებს დაენიშნათ ერთნაირი ხელფასი, ერთი წლის შემდეგ მათი ხელფასი გაიზარდა 5% – ით, ეხლა დადგა ხელფასების გადახედვის მომენტი. სრული ინდივიდუალიზაციის გათვალისწინებით, ყოველ მათგანს თქვენ უნდა დაუნიშნოთ ინდივიდუალური დანამატი, და მოახდინოთ მისი მოტივირება. თქვენს განკარგულებაშია თანხა რომელიც შეადგენს, მთლიანი სახელფასო ფონდის 5,5% -ს.
2. თქვენ ასევე უნდა მოახდინოთ მათი მიღწევების ანალიზი, დანიშნულებისა და კვალიფიკაციური ანალიზის ინდივიდუალური გეგმის შედგენის მიზნით.

შენიშვნა

1. სიტუაციის ანალიზი მოახდინეთ ორი ვარიანტის მიხედვით:
 - ა. დარგში სპეციალისტების დეფიციტია;
 - ბ. დარგში არის უმუშევრობა.
2. ყველა ისინი იცნობენ ერთმანეთს და ერთდროულად განიხილავენ გადანყვეტილებებს რომელიც მიღებულია მათ მიმართ.
3. თქვენი მიზანია გადანყვეტილების დასაბუთება და სამართლიანობა. ხელფასის ინდივიდუალური გაზრდა უნდა შეესაბამებოდეს მათი მუშაობის შედეგებს.

სიტუაცია 15

ეთიკური საკითხი

უკმაყოფილო თანამშრომლები (განსაკუთრებით ისინი) ვინც ხშირად აფრქვევს თავიანთ გრძნობებს მენეჯერებთან, ხშირად სარგებლობენ დაუმსახურებელი ყურადღებით. ხშირად ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს “მომჩივანეების მოთხოვნებს”. მაგრამ იმ დროს როდესაც მენეჯერები აკმაყოფილებენ უკმაყოფილოების მოთხოვნებს, “ნორმალური” თანამშრომლების უმეტესობა თავს გრძნობს დაჩაგრულად, ვინაიდან თვლიან, რომ მათ ექცევიან უსამართლოდ. ამ შემთხვევაში, ხელმძღვანელი იმყოფება “ორ ცეცხლს შუა”. ამ დროს ხელმძღვანელი ცდილობს შეამციროს უკმაყოფილობის გრძნობა რჩეულებში, მენეჯერი მიდის რისკზე გამოიწვიოს თავის თავზე “ფართო მასების” უკმაყოფილება. მაგრამ თუ ის იგნორირებას გაუკეთებს უკმაყოფილების გამოვლინებას მაშინ “ინფექცია” შეიძლება გადაიზარდოს “ეპიდემიაში” და გავრცელდეს სხვა თანამშრომლებზეც. სად არის გამოსავალი?

სიტუაცია 16

ქართველი მენარმე გეგმავს გახსნას საქართველოს სხვადასხვა ქალაქებში სახინკლების ქსელი, 2015 წელს უნდა გაიხსნას 2 რესტორანი თბილისში, მონვეულმა სამშენებლო კომპანიამ უნდა დაასრულოს შენობის მოპირკეთება 2015 წლის თებერვალში. პირველმა სტუმრებმა ხინკალი უნდა დააგემოვნონ აპრილის ბოლოს, თითოეული რესტორანი ერთდროულად უნდა მოემსახუროს 100 სტუმარს, რაც გაანგარიშების მიხედვით მოითხოვს (ერთ სახინკლეზე) 6 მზარეულს, 6 მზარეულის დამხმარეს, 15 მიმტანს, 4 ბარმენს, 10 დამხმარე მუშას. 2013 წლის იანვარში მუშაობდა 5 თანამშრომელი: პერსონალის დირექტორი, კომერციული დირექტორი, 2 რესტორნის დირექტორის ასისტენტი.

შეკითხვები

1. განსაზღვრეთ რეალური მოთხოვნილება პერსონალში 2015 წლის თებერვალსა და აპრილში.
2. როგორ ფიქრობს ქართველი მენარმე გადანყვიტოს პერსონალის მიღების პრობლემა. რა სირთულეებს შეიძლება შეხვდეს ის?
3. კადრების მოზიდვის რა მეთოდების გამოყენება შეიძლება. რომელ მეთოდს ანიჭებთ უპირატესობას?
4. როგორ მოვახდინოთ კანდიდატების პირველადი შერჩევის ორგანიზება. რომელ მეთოდებს მივაქცევთ ყურადღებას, მზარეულის, მიმტანების, დამხმარე პერსონალის შერჩევის დროს?
5. ვინ უნდა მიიღოს გადანყვიტილება სამუშაოზე მიღების შესახებ?
6. როგორ მოვახდინოთ ახალი თანამშრომლის, რომლებიც ეხლა იწყებენ მუშაობას, ინტეგრაცია კომპანიაში?

ქანისი 1. როგორ უნდა მოვიზიდოთ და შევარჩიოთ კადრები (რეკრუტინგი)

ფირმის უნიკალურ თავისებურებებზე და მოკიდებულ, თუ როგორ და რა საშუალებით მოიზიდავს და შეარჩევს იგი კადრებს. ამის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ კომპანია "Web Czar", რომელიც ბიზნეს ვებ-საიტებს ამზადებს. ახლახან კომპანიამ მიიღო მრავალი შეკვეთა სხვადასხვა ბიზნესებიდან, რომელთაგან ზოგიერთების სურთ ახალი ვებ-საიტების შექმნა, ხოლო ზოგიერთებს არსებული ვებ-საიტების შეცვლა-დახვეწა. კომპანიის მფლობელი ბერნტ ბარბერი აკეთებს პროგნოზს, რომ მას დასჭირდება სრულ განაკვეთზე მომუშავე სულ მცირე ორი ახალი ვებ-საიტის დიზაინერი. შემდეგ იგი ატარებს სამუშაოს არსის ანალიზს. სამუშაოს სპეციფიკაში მკაფიოდ მიუთითებს აუცილებელ საკვალიფიკაციო მოტხოვნებს, კერძოდ, კანდიდატს უნდა ჰქონდეს დამთავრებული სპეციალური ვებ-დიზაინის კურსები. ხოლო სამუშაოს აღწერილობაში ბარბერი აკეთებს იმ სამუშაო ამოცანების ჩამონათვალს, რაც მომავალმა თანამშრომელმა უნდა შეასრულოს: სურათების განთავსება ვებ-საიტზე ანიმაციების გამოყენებით, ვებ-გვერდის გადაწყობა-რეკონსტრუქცია და სხვა.

შემდეგი ნაბიჯია გარე რეკრუტინგი. ბრენტმა ახლახანს მიიღო რეზიუმეების ფაილი, იმისათვის, რომ ბევრი განაცხადი შესულიყო, მან ვაკანსიის შესახებ განცხადება სამუშაო აღწერილობასთან ერთად განათავსა ადგილობრივ გაზეთებში, საკუთარი ფირმის "Web Czar"-ისა და სხვადასხვა კომერციულ ვებ-საიტებზე. ზუსტი პროგნოზირებით, მკაფიო სამუშაო სპეციფიკაციისა და სამუშაო აღწერილობის შექმნით ბრენტმა შესძლო ორი კვალიფიციური ვებ-დიზაინერის დაქირავება. აქედან გამომდინარე, ბრენტ ბარბერი იმედოვნებს, რომ დააკმაყოფილებს მომსახურებაზე გაზრდილ მოთხოვნას, გაზრდის შემოსავლებს და მიიღებს მაღალ მოგებას.

შეკითხვები:

რა პრობლემას შეიძლება წააწყდეს კომპანია „Web Czar“, თუ მან პირადი გასაუბრების (ინტერვიუს) მონყობის გარეშე დაიქირავა ვებ-დიზაინერები?

თუ კომპანია “Web Czar”-ს ჰყავს ბევრი კვალიფიციური კანდიდატი ვებ-დიზაინერის ორი ვაკანტური პოზიციისთვის და ყველა ისინი გამოხატავენ დიდ ენთუზიაზმს ამ კომპანიაში მუშაობაზე, თქვენი აზრით, რა კრიტერიუმი იქნებოდა გადამწყვეტი დაქირავების გადამწყვეტილების მისაღებად?

ქალისი 2. თანასწორი შესაძლებლობის უზრუნველყოფა ახალ სამუშაო ადგილებზე

დავუბრუნდეთ კომპანია „Web Czar“-ს, რომელიც გეგმავდა ახალი ორი ვებ-დიზაინერის აყვანას სამსახურში. კომპანიის მფლობელს, გამოცხადებულ ვაკანტურ პოზიციებზე სურს უზრუნველყოს თანაბარი შესაძლებლობა ქალებისა და ეროვნული უმცირესობებისთვის. ამ მიზნით მას სურს გამოიყენოს შემდეგი სტრატეგიები:

ე.წ. „შიდა დანინაურების“ პოლიტიკა. კომპანია „Web Czar“-ში ბევრი ქალი და ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენლები მუშაობენ ტექნიკოსებად. მათთვის ვებ-დიზაინერის ვაკანტური პოზიცია დანინაურების („პრომოუშენის“) შანსია;

ვაკანსიების დადება. ადგილობრივ გაზეთებში და ვებ-საიტებზე, სადაც ინფორმაცია ხელმისაწვდომია ყველა რასის და სქესის წარმომადგენლისთვის.

ამ სტრატეგიით კომპანია “Web Czar“-მა შეძლო მიეღწია ადამიანურ რესურსებში მრავალფეროვნებისთვის და კარგი სამუშაო გარემოც შექმნა, რაც მომავალი ეფექტური წარმოების საწინდარი იქნებოდა.

შეკითხვები:

ახსენით კომპანია “Web Czar”-ის სტრატეგია თანასწორი შესაძლებლობის უზრუნველყოფის შესახებ. როგორ არის დაკავშირებული მისი ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესთან?

არსებული თანამშრომლების სტიმულირება ახლადგამოცხადებულ ვაკანსიებთან დაკავშირებულ კურსებში მონაწილეობის მისაღებად, რა პირობებში ვერ შეძლებდა თანასწორი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას?

ქეისი 3. სათანადო საკომპენსაციო პაკეტის შერჩევა

ფირმის მიერ იდეალური საკომპენსაციო პაკეტის შეთავაზება თანამშრომლებისთვის დამოკიდებულია თავად ამ ფირმის სპეციფიკურ თავისებურებზე. ამის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ კომპანია “Web Czar”, რომელსაც გააჩნია სამი ტიპის სამუშაო პოზიცია: (1) ვებ-დიზაინის სპეციალისტები (ვებ-საიტის დიზაინერები), რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ვებ-საიტის შექმნასა და დახვეწაზე; (2) ვებ-ტექნიკოსები, რომლებიც ტექნიკურ დახმარებას უწევენ ვებ-დიზაინის სპეციალისტებს; და (3) კლიენტთა მომსახურების წარმომადგენლები, რომლებიც ვებ-დიზაინის სერვისს თავაზობენ სხვადასხვა ბიზნესებს.

კომპენსაციის ფორმები აღნიშნული სამუშაო პოზიციების მიხედვით განსხვავებულია. ტექნიკოსებს უხდებიან ხელფასებს და შესაძლებელია მისცენ პრემიები, თუ ისინი კარგად გაირჯებიან ვებ დიზაინის სპეციალისტებისთვის. ვებ-დიზაინერები იღებენ ხელფასებს და პრემიებსაც, თუ კლიენტები კმაყოფილი იქნებიან მათ მიერ შექმნილი ვებ-საიტებით. კლიენტთა მომსახურების წარმომადგენლები კი იღებენ

ხელფასებს და საკომისიოებს. საკომისიოების სიდიდე დამოკიდებულია შუამავლობის შედეგებზე, კერძოდ, ბიზნესებიდან მოპოვებულ შეკვეთების მოცულობაზე. თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია სათანადო სტიმული, ვინაიდან მათი კომპენსაციის სიდიდე დამოკიდებულია მათსავე შრომით შედეგებზე. სწორედ ამიტომ, კომპანია “Web Czar” საკმაოდ ბევრ შეკვეთას იღებს, რომელთა შესრულებაც ხარისხიანად წარმოებს ვებ-დიზაინის სპეციალისტებისა და ტექნიკოსების მიერ.

შეკითხვები:

ვთქვათ კომპანია “Web Czar” ისეთ ხელფასებს თავაზობს თანამშრომლებს, რომლის სიდიდე 30%-ით ნაკლებია სხვა იგივე პროფილის ფირმებში შესაბამისი პოზიციის მქონე თანამშრომელთა ხელფასებზე; მას გააჩნია ისეთი პროგრამა, რომლის მიხედვითაც თითოეულ თანამშრომელს ყოველი წლის ბოლოს დარიცხული ხელფასის ოდენობის 50%-მდე პრემიის აღების საშუალებას მისცემს. წარმატებული იქნებოდა თუ არა კომპანია “Web Czar” კადრების მოზიდვასა და შერჩევაში, თუ იგი ჩვეულებრივ სუსტად მუშაობს?

გააჩნიათ თუ არა კომპანია “Web Czar”-ის მენეჯერებს, რომლებიც დირექტორთა საბჭოს წევრები არიან, დიდი ზეგავლენა იმ კომპენსაციის სიდიდეზე, რასაც აღმასრულებელი დირექტორი (C) იღებს? პასუხი ახსენით.

ქანისი 4. თანამშრომლების გადამზადება (ტრენინგი)

ფირმაში თანამშრომლების უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის გამოსაყენებელი სპეციფიკური მეთოდები დამოკიდებულია თვით ამ ფირმის საქმიანობის სპეციფიკაზე. გავიხსენოთ, რომ კომპანია “Web Czar”-ს ჰყავს სამი ტიპის თანამშრომლები. ვებ-ტექნიკოსებს მოეთხოვებათ, პერიოდულად გაიარონ კურსები, რომლებიც ვებ-დიზაინის უახლეს

ტექნოლოგიებს შეეხება. ვებ-დიზაინის სპეციალისტებს მოეთხოვებათ ისეთი კურსების გავლა, რომლებიც მათ ვებ-საიტის დიზაინის თანამედროვე ტენდენციებს გააცნობს. ხოლო კლიენტთა მომსახურების წარმომადგენლებმა უნდა გაიარონ ტრენინგები, როგორც ვებ-საიტის დიზაინზე, ისე კომუნიკაციებში, ვინაიდან მათ ხშირად უწევთ ვებ-საიტის სხვადასხვა მახასიათებლების ახსნა არატექნიკური, ყველასთვის გასაგები ტერმინებით. ამ ტრენინგების წყალობით კომპანია “Web Czar”-ში თანამშრომლების შრომის ხარისხი გაუმჯობესდა. ასევე გაუმჯობესდა შეთავაზებული მომსახურების ხარისხი, რის გამოც იმატა შეკვეთებმა. თანამშრომლებმა უფრო ყაირათიანად დაიწყეს მუშაობა, რის გამოც შემცირდა ხარჯები, საბოლოოდ ამ ტრენინგებმა დადებითად იმოქმედეს ფირმის შედეგიანობაზე, რაც მაღალ მოგებაში აისახა.

შეკითხვები:

- 1) ახსენით, როგორ არის დაკავშირებული კომპანია “Web Czar”-ის საქმიანობა განავითაროს თანამშრომლების უნარ-ჩვევები მის მიერ თანამშრომლების სამსახურში აყვანის დაქირავების პროცესთან?
- 2) ახსენით, თუ რატომ არის ზოგიერთი სახის ტრენინგი დროდადრო აუცილებელი, მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლები შეიძლება სრულიად კვალიფიცირებულნი იყვნენ?

ქეისი 5. თანამშრომლების შეფასება

ფირმაში თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების ხერხები და მეთოდები დამოკიდებულია თვით ფირმის საქმიანობის სპეციფიკაზე. ამის საილუსტრაციოდ კვლავ განვიხილოთ კომპანია “Web Czar”, სადაც ვებ-საიტის დიზაინერე-

ბი აფასებენ მათზე დაქვემდებარებული ტექნიკოსების საქმიანობას. შეფასება წარმოებს ორი კრიტერიუმით: პირველი, ტექნიკოსებზე გაცემული სამუშაო დავალებების შესრულების სისწრაფე: მეორე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. თავად ვებ-დიზაინის სპეციალისტების საქმიანობა ფასდება კლიენტებისთვის მათ მიერ შექმნილი ვებ-დიზაინის ხარისხით და შეკვეთების შესრულების სისწრაფით. ბიზნესისთვის შექმნილი ვებ-დიზაინების ხარისხის შემოწმება კომპანია “Web Czar” ახდენს კლიენტურის გამოკითხვებზე ანუ ჩატარებულ გამოკვლევებზე დაყრდნობით. **კლიენტთა მომსახურების წარმომადგენლების** საქმიანობის შეფასება ხდება მათ მიერ მოპოვებული შეკვეთების რაოდენობითა და კლიენტთა მომსახურების ხარისხით. ყველა თანამშრომელმა ფირმაში კარგად იცის, თუ რა კრიტერიუმებით ფასდება მათი შრომითი საქმიანობა და სანაცვლოდ რა კომპენსაციას იღებენ. შედეგად, ისინი მოტივირებული არიან აჩვენონ კარგი შრომით შედეგები.

შეკითხვები:

- 1) ახსენით, თუ როგორ შეიძლება იყოს დაკავშირებული კომპანია “Web Czar”-ში თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების პროცესი მათ კომპენსაციასთან?
- 2) ახსენით, თუ რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს კომპანია “Web Czar”-ში არსებულ თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების პროცესს თანამშრომლების მოტივაციაზე?

ქანი 6. საჭირო რესურსების განსაზღვრა

როდესაც მობილური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანია Call One ავითარებდა თავის ბიზნესს, წარმოებისათვის მას უნდა გადაენყვიტა საჭირო რესურსების სათანადო კომბინაციის საკითხი. თავიდან საწარმოო პროცესში ადამიანური რესურსები ჭარბად გამოიყენებოდა. ამჟამად კი Call One საწარმოო პროცესის სხვადასხვა ფაზაში უფრო მეტად ეყრდნობა მანქანურ წარმოებას, რამაც შეამცირა კომპანიის საოპერაციო ხარჯები. ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა საშუალება მისცა კომპანიას გამოერიცხა ხელით შრომა და მობილური ტელეფონების ზოგიერთი კომპონენტი მანქანების გამოყენებით აენყო. Call One – ის ადამიანური რესურსები გადაყვანილ იქნა ისეთ სამუშაო პოზიციებზე, სადაც საჭირო იყო განსხვავებული უნარ-ჩვევების გამოვლენა და საწარმოო ოპერაციები მანქანებით ჯერ ვერ სრულდებოდა.

საანალიზო კითხვები:

1. რა ნაკლოვანი მხარე შეიძლება ჰქონდეს იმას, რომ კომპანია Call One ამჟამად უფრო მეტად ეყრდნობა მანქანურ წარმოებას?
2. ზოგიერთი თანამშრომელი სთავაზობს Call One-ს მუშების მიმართ მხარდაჭერის გამოხატვის დემონსტრირებისათვის უფრო მეტი სამუშაო ძალის დაქირავებას. თქვენ როგორ ფიქრობთ, ამ მიზნისთვის უნდა იქირავოს თუ არა კომპანიამ უფრო მეტი თანამშრომელი?

დაიყავით მაქსიმუმ ოთხ კაციან ჯგუფებად, ჯგუფებმა წარმოადგინონ პრეზენტაცია აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, ჯგუფში მუშაობის დრო 15 წუთი, პრეზენტაციის დრო 10 წუთი.

თითოეული ჯგუფის წევრის აქტიურობა ფასდება მაქსიმუმ 5 ქულით, მინიმუმ 0 ქულით.

ყურადრება ექცევა საკითხების ირგვლივ ლოგიკურ მსჯელობას, პრეზენტაციის აქტუალობასა და დროის რაციონალურ გამოყენებას.

გისურვებთ წარმატებებს!

კითხვარის ნიმუში, რომელშიც გადმოცემულია ფირმის თანამშრომლის შეხედულებები ვაკანსიაზე განმცხადებლის შესახებ

განმცხადებლის სახელი და გვარი _____

დასაკავებელი სამუშაო პოზიცია _____

	სრულიად კეთანხმები	ვეთანხმები	არ ვარ დარწმუნებული	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
განმცხადებელს გააჩნია აუცილებელი უნარ-ჩვევები საჭირო სამუშაო ამოცანების შესასრულებლად					
განმცხადებელი იმუშავებს კარგად სხვებთან ერთად					
განმცხადებელი მონადინებული იქნება გამოიმუშაოს ახალი უნარ-ჩვევები					
განმცხადებელს კომუნიკაციის კარგი უნარი გააჩნია					
განმცხადებელი მზადაა მიიღოს პასუხისგებლობა					
აღმოაჩინეთ თუ არა განმცხადებელში რაიმე ნაკლოვანებები? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში გთხოვთ, აღწეროთ)					
გვაძლევთ თუ არა რეკომენდაციას განმცხადებლის სამსახურში აყვანაზე? რატომ?					
განმცხადებლის შემფასებელი თანამშრომლის ხელმოწერა:	_____				

სიტუაცია „ერთი დღე ადამიანური რესურსების მენეჯერის ცხოვრებიდან“

ამოცანა:

1. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯერის სამუშაო მოცემულ სიტუაციაში. შეაფასეთ მისი სამუშაო დღის ეფექტიანობა.
2. რა შეგიძლიათ თქვათ განსახილველი ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის შესახებ?

06:00 მალვიძარას ყველაზე მელოდიური ზარიც კი უეცრად გადაიქცევა მოსისხლე მტრად. დილით ადგომა!

06:15 დილის ამბების პორცია + ფინჯანი ყავა. ახლადმოღულეებული ყავის არომატს შეუძლია მოაცოცხლოს ნებისმიერი! ძალღთან ერთად სასეირნოდ წასული ქმარი დაბრუნდა. ახალი ამბები ამინდის შესახებ.

06:30-06:45 შხაპი! ცხოვრება ისემ მშვენიერი და გასაოცარია!

07:00 „დილა მშვიდობისა!“ და „ნახვამდის“-ეს ბავშვს. გზამდ, მომავალი დღის მითითებები, რომლებიც ძალიან ხშირად უგულვებელყოფილია, მაგრამ ბავშვის აღზრდაში მონაწილეობის მიღება აუცილებელია.

07:10-09:00 გზა. შენ ცხოვრობ ლამაზ და მწვანე რაიონში, მაგრამ ცენტრისგან შორს, ან ცხოვრობ ცენტრთან ახლოს მაგრამ ჰაერის ნაცვლად იძულებული ხარ ჩაყლაპო CO2. ორივე მათგანის შეთავსების საშუალებას ჯერჯერობით სახსრები არ იძლევა. სხვათაშორის გრძელ გზას თავისი პლიუსებიც გააჩნია: მანქანებით მგზავრობისას იღებ ახალი ამბების ახალ პორციას + ნორმალური მუსიკა. მეტროთი მგზავრობისას შესაძლებელია ბიზნეს-ჟურნალების წაკითხვა, რომელიც შესვენების დროს კოლეგებთან განხილვის საგანი გახდება.

09:00 „დღე მშვიდობისა ყველას!“ აღნიშნავ თანამშრომლების ყოფნა-არყოფნას. რას იზამ, არასასიამოვნო საუშაოა, მაგრამ საჭიროა. ხელმძღვანელობა მკაფიოდ გამოხატავს

უკმაყოფილებას სამუშაო დისციპლინისადმი და რალაც დო-
ზით ეს საფუძვლიანიცაა.

09:10 კორპორაციული ყუთი e-mail, შიდა წერილები. ხუთი რეზიუმე მარკეტოლოგის თანამდებობაზე, ორიც ლოჯისტიკის. რატომ არ იციან ადამიანებმა კითხვა?! ხომ ცხადად ეწერა: „ფეხსაცმელების ბაზრის ცოდნა“! აქ კი ფეხსაცმელების ხსენებაც კი არაა-წავშალოთ. როგორი სპეციალისტიც არ უნდა იყოს ის, მარკეტინგის დირექტორი მას მაინც არ შეხედავს. ავლნიშნავთ: შემდეგში ამაზე მუშაბაა საჭირო. საბოლოო ჯამში დარჩა ერთი. ვინვევთ გასაუბრებაზე. ამგვარად, ლოჯისტიკები, აქ ყველაფერი უფრო მარტივადაა, მორჩა. ახლა გარე ყუთები, პირადი მიმონერა, ამბები, შემოთავაზებები, გადაგზავნილები. „კლუბ „სუპერ“-ში გაიმართა პირველი კრება ბიზნეს-ხელოვნების შესახებ, რომლის იდეაც შენ გეკუთვნოდა“. შესანიშნავია! „ყველაფერმა კარგად ჩაიარა, სამწუხაროა რომ შენ ვერ მოახერხე მოსვლა“. მეც ვწუხვარ მაგრამ ასე შეშინება მაინც არ იყო საჭირო.

10:30 ჭიქა წვენი და მივიწვევთ წინ. ერთდროულად ცუდიცაა და კარგიც რომ ხელმძღვანელობამ არ იცის რა უნდა მოითხოვოს ჩემი სამუშაოსგან. ეს მათ წარმოდგენებში არის ადმინისტრატორის, პოლიციელის, კონკიას და კიდევ ღმერთმა იცის ვისი ჰიბრიდი. „შენ პროფესიონალი ხარ, მიდი და მოიყვანე წესრიგში ყველაფერი ამ არეულობაში“.

10:45 რეკლამის ახალ დირექტორთან საუბარი. მე ერთი თვით „უფროსი“ ვარ მასზე და უკვე გარკვეული შთაბეჭდილებები გამიჩნდა კომპანიის შესახებ. ვუზიარებთ ერთმანეთს შეხედულებებს. სასიამოვნოა რომ ერთი მიმართულე-ბით ვიხედებით.

11:30 შეხვედრა კომერციულ დირექტორთან. ერთობლივი ძალისხმევების განხილვა.

13:00 უკეთესი იქნებოდა ეს არ გამეკეთებია! არავინ არ იცის წესიერად თუ როგორ მუშაობს პროგრამა 1C. აზროვნებაში არეულობაა. რა დროს შიდა ინფორმაციულ გაცვლაზეა საუბარი, როცა არავინ არ იცის 1C-თან მუშაობა.

13:15 გრძელი და რთული საუბარი IT სპეციალისტთან– ერთადერთი ვინც ერკვევა ამ საკითხებში. სწავლება– არ შედის მის მოვალეობებში, მაგრამ კარგ იდეებს კი გთავაზობს. და ვერც კი ხვდება რომ ამ იდეების რეალიზებაც თვითონ მოუწევს. სწავლების ფული ბიუჯეტში ჯერ კიდევ არ არის გამოყოფილი, ამიტომ საჭირო იქნება საკუთარი ძალებით გამკლავება.

14:30 სადილი. წინა სამსახურში ხელმძღვანელობა თავს არ იწუხებდა თანამშრომლების სადილისთვის, ამიტომ სახლის და გემრიელი სადილები აქ ფუფუნებაა.

15:00 პრეზენტაციისთვის მომზადება. ასე ეწოდება მას გეგმებში. რეალურად კი ეს არის გაყიდვების განყოფილების სასწრაფო კრებაზე დასწრება. შედეგების მიხედვით– ხელმძღვანელთან გულახდილი საუბარი შესვენებისას: „ხელმძღვანელმა უნდა უხელმძღვანელოს საქმეს და არ უნდა იყოს დაკავებული თანამშრომლების ოჯახური პრობლემების გადაჭრით“.

16:30 შესვენება, საჭიროა შეხვედრის ჩატარების დაგეგმვა. Knowledge management-ამას ასე ეწოდება. ამ სისტემის გამოყენება კომპანიაში მე მომიწევს. ამგვარად, შეხვედრის გეგმა შედგენილია. შენიშვნა: შეხვედრამდე საუბარი ყველასთან სათითაოდ, რომ საქმიანი საუბრის ნაცვლად არ გამოვიდეს არეულობა.

17:00 დანიშნულია განმეორებითი გასაუბრება მარკეტოლოგის თანამდებობაზე პრედენდენტთან. ისე, ასეთი სპეციალისტი რეკლამის დირექტორს უფრო შეეფერება ვიდრე მარკეტინგის განყოფილებაში.

18:00 შესანიშნავია. სანამ მარკეტინგის დირექტორი სასწრაფო საკითხებს აგვარებდა, პრეტენდენტთან საუბარი მოასწრო რეკლამისტიმა. ყველაფერმა წარმატებით ჩაიარა. მცირედი მითითება მთავარ მარკეტოლოგს, და აი „მოხდა სასწაული“: „იმუშაოს რეკლამზე“.

18:30 შენ ყოჩალი ხარ! ფინჯანი ჩაი. მივიწვევთ წინ. პოტენციურ ლოჯისტთან გასაუბრება.

19:00 სახლში წასვლის დროა. რამოდენიმე ზარი, საჭიროა შაბათის გეგმების გარკვევა. აჰა, შეხვედრა დილით, საინტერესო შემოთავაზება. არაუშავს, შაბათი კარგა ხანია უკვე სამუშაო დღეა. ესეც ასე, დასრულდა ოფიციალური სამუშაო დღე, სახლში წასვლის დროა.

20:45 ყველას „სალამო მშვიდობისა“. ძალღმან ერთად ტყეში სასაქონოდ წასვლა. ყველას არ შეუძლია დაიტრიალებოს რომ ყოველდღიურად ტყეში სეირნობს. მე კი შემეძლია! სიმშვიდეა. უცებ ყველა პრობლემა მცირდება, გადანყვეტილებები მოდის თავისთავად.

21:30 ვახშამი. ხვალინდელი შეხვედრისთვის მომზადება. ესეც ასე. დღეს პარასკევია, დასვენებაც შეიძლება.

22:00 ახალი ფილმი DVD-ზე. არაუშავს, ნორმალური კომედიაა, ხვალ უნდა დავაზუსტო სათაური.

23:45 ყველას „ლამე მშვიდობისა“.

ტესტი „მოტივაცია წარმატებისკენ“

ინსტრუქცია. გთავაზობენ 41 დებულებას. თითოეული მათგანი დაადასტურეთ პასუხით „დიახ“, თანხმობის შემთხვევაში ან „არა“, თუ არ ეთანხმებით.

1. როდესაც საჭიროა არჩევანის გაკეთება ორ ვარიანტს შორის, უკეთესია მისი გაკეთება მაშინვე თუ განსაზღვრული დროით გადადება.
2. მე ადვილად ვღიზიანდები როცა ვამჩნევ რომ არ შემეძლია სრულად შევასრულო დავალება.
3. როდესაც მე ვმუშაობ, ეს ისე გამოიყურება, თითქოს ყველაფრით ვრისკავდე.
4. როდესაც იქმნება პრობლემური სიტუაცია, მე ხშირად ყველაზე ბოლოს ვღებულობ გადანყვეტილებას.
5. როდესაც ორი დღე ზედიზედ არ მაქვს სამუშაო, მე ვკარგავ სიმშვიდეს.

6. ზოგიერთ დღეებში ჩემი ნარმატებები საშუალოზე დაბალია.
7. საკუთარ თავთან მიმართებაში უფრო მკაცრი ვარ, ვიდრე სხვებთან მიმართებაში.
8. მე უფრო კეთილგანწყობილი ვარ ვიდრე სხვები.
9. როდესაც უარს ვამბობ რთულ დავალებაზე, შემდეგ მკაცრად განვსჯი საკუთარ თავს, რადგან ვიცი რომ მე ნარმატებას მივაღწევდი.
10. მუშაობის პროცესში მცირედი პაუზები მესაჭიროება შესვენებისთვის.
11. გულისხმევა– ეს არ არის ჩემი ძირითადი მახასიათებელი.
12. შრომაში ჩემი მიღწევები ყოველთვის ერთნაირი არ არის.
13. მე უფრო სხვა სამუშაო მიზიდავს, ვიდრე ის რითიც ვარ დაკავებული.
14. ლანძღვა უფრო მმატებს სტიმულს ვიდრე შექება.
15. ვიცი, რომ ჩემი კოლეგები მთვლიან საღად მოაზროვნედ.
16. წინააღმდეგობები უფრო ამყარებს ჩემს გადამწყვეტილებებს.
17. ძალიან მარტივად მექმნება ამბიციები.
18. შთაგონების გარეშე როცა ვმუშაობ, ეს ჩვეულებრივ შესამჩნევია.
19. სამუშაოს შესრულებისას სხვების დახმარების იმედზე არ ვარ.
20. ზოგჯერ შემდეგისთვის გადავდებ იმას, რაც ახლა უნდა გამეკეთებია.
21. მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი უნდა გქონდეს.
22. ცხოვრებაში ძალიან ცოტა რამაა ფულზე უფრო მნიშვნელოვანი.
23. ყოველთვის, როცა მნიშვნელოვანი დავალების შესრულება მიწევს, სხვაზე არაფერზე ვფიქრობ.
24. სხვებთან შედარებით ნაკლებად ამბიციური ვარ.
25. შვებულების შემდეგ სამსახურში გასვლა მიხარია.

26. როცა სამუშაოზე ვარ ორიენტირებული, მე მას უფრო უკეთესად და კვალიფიცირებულად ვაკეთებ ვიდრე სხვები.
27. მიადვილდება ისეთ ხალხთან ურთიერთობა, ვისაც ძალისხმევით შეუძლია მუშაობა.
28. როდესაც საქმე არ მაქვს, თავს კარგად ვერ ვგრძნობ.
29. მე უფრო ხშირად მინევს საპასუხისმგებლო სამუშაოს შესრულება ვიდრე სხვებს.
30. როდესაც გადაწყვეტილების მიღება მინევს, ვცდილობ რაც შეიძლება უკეთესად გავაკეთო ეს.
31. ჩემი მეგობრები ზოგჯერ ზარმაცად მთვლიან.
32. ჩემი წარმატებები რაღაც დოზით კოლეგებზეა დამოკიდებული.
33. ხელმძღვანელის ნების წინააღმდეგ მოქმედება უაზრობაა.
34. ზოგჯერ არ იცი რა სამუშაოს შესრულება მოგიწევს.
35. როცა რაიმე ისე არ ხდება როგორც საჭიროა, მე მეუთმენელი ვარ.
36. საკუთარ მიღწევებს ჩვეულებრივ ნაკლებად ვაქცევ ყურადღებას.
37. როდესაც სხვებთან ერთად მინევს მუშაობა, ჩემი სამუშაო უფრო მეტ შედეგს იძლევა ვიდრე სხვების სამუშაო.
38. ბევრი რამ, რის გაკეთებასაც დავინწყებ, არ მიმყავს ბოლომდე.
39. მშურს ადამიანების, რომლებიც ჩაფლული არ არიან სამუშაოში.
40. არ მშურს იმათი ვინც მიდრეკილია ძალაუფლებისა და თანამდებობისკენ.
41. როცა დარწმუნებული ვარ, რომ სწორ გზას ვადგავარ, ჩემი სიმართლის დასამტკიცებლად უკიდურეს ზომებამდე მივდივარ.

შედეგების შეჯამება

დაითვალეთ ქულების რაოდენობა. კითხვებზე: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 „დი-

ახ“ პასუხის შემთხვევაში და კითხვებზე: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 „არა“ პასუხის შემთხვევაში მიიღებთ 1 ქულას.

კითხვებზე: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 პასუხები არ გაითვალისწინება.

დაითვალეთ დაგროვილი ქულები. შეაფასეთ თქვენი შედეგი.
1-10 ქულა. წარმატებისკენ დაბალი მოტივაცია.

12-15 ქულა. მოტივაციის საშუალო დონე.

17-20 ქულა. მოტივაციის ზომიერად მაღალი დონე.

21-ზე მეტი ქულა. წარმატებისკენ მოტივაციის ძალიან მაღალი დონე.

კვლევებმა აჩვენა რომ, წარმატებაზე ზომიერად და ძლიერად ორიენტირებული ადამიანები ამჯობინებენ რისკის საშუალო დონეს. ისინი კი ვისაც წარუმატებლობის ეშინია, ამჯობინებენ მცირე, ან პირიქით, ძალზედ მაღალი დონის რისკს. რაც უფრო მაღალია ადამიანის მოტივაცია წარმატებისკენ– მიზნების მიღწევისკენ, მით უფრო დაბალია რისკისადმი მზადყოფნა.

ამასთან ადამიანები რომლებიც მოტივირებული არიან წარმატებისკენ და დიდ იმედებს ამყარებენ მასზე, თავს არიდებენ მაღალ რისკს. ისინი ვინც მაღალმოტივირებულნი არიან და მზად არიან რისკისთვის, იშვიათად ხვდებიან უბედურ შემთხვევებში, ვიდრე ისინი, რომლებიც მზად არიან რისკისთვის, მაგრამ გააჩნიათ წარუმატებლობის თავიდან აცილებისკენ მოტივაცია (თავდაცვა). და პირიქით, როდესაც ადამიანს აქვს მაღალი მოტივაცია წარუმატებლობის თავიდან აცილებისკენ, ეს ეწინააღმდეგება წარმატებისკენ მოცვს-მიზნის მიღწევას.

ტესტი „დადებითი ჯგუფური მოტივაციის ფორმირება“

ტესტი აგებულია სემანტიკური დიფერენციალის სახით. მისი გამოყენება შესაძლებელია როგორც ინდივიდუალური გამოყენებისათვის, ასევე, საერთოჯგუფური მოტივაციის ფორმირებასთან დაკავშირებული ფაქტორების კოლექტიური შეფასებისას.

კითხვარის ყოველი პუნქტის წინ მოცემულია შეფასების სკალა ქულებით 1-დან 7-მდე. ტესტის მარცხენა ნაწილში წარმოდგენილია ჯგუფური მოტივაციისათვის დამახასიათებელი დადებითი ფაქტორები. მარჯვენა ნაწილში წარმოდგენილია ჯგუფური მოტივაციისათვის მახასიათებელი უარყოფითი ფაქტორები.

ტესტის გამოყენების ინსტრუქცია

თქვენს წიანშე მოცემულია ტესტი რომელიც შეიცავს 25 ფაქტორს (დადებითს და უარყოფითს). ეს ფაქტორები საშუალებას იძლევა შეფასდეს ჯგუფური მოტივაციის ფორმირების დონე. გთხოვთ ყურადღებით შეაფასოთ ეს ფაქტორები და აირჩიოთ შესაბამისი ქულა (შემოხაზეთ თქვენი აზრით შესაბამისი ციფრი), რომელიც ახასიათებს იმ ჯგუფში მოტივაციის მდგომარეობას, რომლის ნევრიც თქვენ თვითონ ხართ. შემდეგ შეაჯამეთ ყველი მონიშნული ქულა.

სასურველია ეს დავალება შეასრულოს ჯგუფის ყველა წევრმა.

ჯგუფური მოტივაციის შეფასება

№	უპირატესი ფაქტორები	შეფასება ქულებით	უპირატესი ფაქტორები
1	ჯგუფის ერთიანობის მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის ერთიანობის დაბალი დონე
2	ჯგუფის წევრების მაღალი აქტიურობა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრების დაბალი აქტიურობა
3	ნორმალური პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ჯგუფში	7 6 5 4 3 2 1	ცუდი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ჯგუფში
4	ჯგუფში კონფლიქტების არარსებობა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფში კონფლიქტების არსებობა
5	ჯგუფური შეთავსებადობის მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფური შეთავსებადობის დაბალი დონე
6	ორგანიზაციული მიზნების პიროვნული გაგება და მათი მიღება	7 6 5 4 3 2 1	მომუშავეების მიერ ორგანიზაციული მიზნების არგაგება
7	ხელმძღვანელის ავტორიტეტის აღიარება	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრები არ აღიარებენ ხელმძღვანელის ავტორიტეტს
8	ხელმძღვანელის კომპეტენტურობის პატივისცემა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრები არ სცემენ პატივს ხელმძღვანელის კომპეტენციებს
9	ხელმძღვანელის ლიდერული თვისებების აღიარება	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრები არ თვლიან თავიანთ ხელმძღვანელს ლიდერად
10	ხელმძღვანელისადმი ჯგუფის წევრების ნდობა	7 6 5 4 3 2 1	ხელმძღვანელისადმი ჯგუფის წევრების უნდობლობა

11	ჯგუფის წევრების მონაწილეობა გადან-ყვეტილების მიღების პროცესში	7 6 5 4 3 2 1	გადაწყვეტილების მი-ღების და განხილვის პროცესში ჯგუფის წევრების მონაწილეო-ბის მიუღებლობა
12	ჯგუფის წევრების შემოქმედებითი პო-ტენციალის გამოსავ-ლენად შესაბამისი პირობების არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	არ არსებობს შესაბა-მისი პირობები შემოქ-მედებითი პოტენცია-ლის გამოსავლენად
13	ჯგუფის წევრების მიერ შესასრულებელ სამუშაოზე პასუხის-მგებლობის აღება	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრები არ იღებენ პასუხისმგებ-ლობას შესასრულე-ბელ სამუშაოზე
14	ჯგუფში კარგი ფსი-ქოლოგიური კლიმა-ტის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფში ცუდი ფსიქო-ლოგიური კლიმატის არსებობა
15	ჯგუფის თითოეული წევრის მოქმედების კონტროლის მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის თითოეული წევრის მოქმედების კონტროლის დაბალი დონე
16	ჯგუფში აქტიური ცხოვრების პოზიცი-ის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფში აქტიური ცხოვრების პოზიციის არარსებობა
17	ჯგუფის წევრების სწრაფვა თვითრეა-ლიზაციისაკენ	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრების თვითრეალიზაციისა-კენ სწრაფვის არარსე-ბობა
18	ჯგუფის წევრების მოქმედებების შე-თანხმების მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრების მოქმედებების შეთან-ხმების დაბალი დონე
19	საერთოჯგუფური ღირებულებების ფორმირება	7 6 5 4 3 2 1	საერთოჯგუფური ღი-რებულებების არარსე-ბობა
20	ჯგუფში სტრესის არარსებობა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფში სტრესის არ-სებობა

21	ჯგუფში მუშაობის სურვილი	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრების სწრაფვა ინდივიდუალური მუშაობისაკენ
22	ხელმძღვანელის დადებითი ურთიერთობა ხელქვეითთან	7 6 5 4 3 2 1	ხელმძღვანელის უარყოფითი ურთიერთობა ხელქვეითთან
23	ჯგუფის წევრების დადებითი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრების უარყოფითი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან
24	ჯგუფში ქცევის ზნეობრივი ნორმების მიღება	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფში ქცევის ზნეობრივი ნორმების არარსებობა
25	ჯგუფის წევრების მიერ დასმული ამოცანების გადაწყვეტაში დამოუკიდებლობის გამოვლენა	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის წევრები არ ცდილობენ დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ დასმული ამოცანები

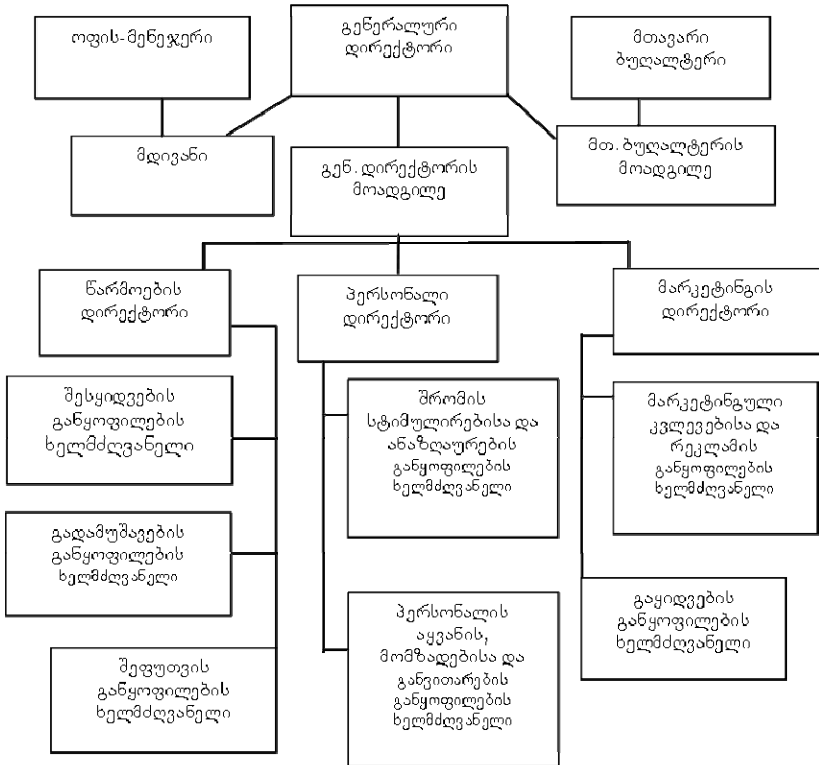
შედეგების შეფასება

- 25-48 ქულა – ჯგუფი უარყოფითადაა მოტივირებული;
- 49-74 ქულა – ჯგუფი სუსტადაა მოტივირებული;
- 75-125 ქულა – ჯგუფი არასაკმარსადაა მოტივირებული დადებითი შედეგების მისაღებად;
- 126-151 ქულა – ჯგუფი საკმაოდ მოტივირებულია საქმიანობაში წარმატების მისაღწევად;
- 152-175 ქულა – ჯგუფი დადებითადაა მოტივირებული საქმიანობაში წარმატების მისაღწევად.

საქმიანი თამაში „სელფსაზის განაწილება“

მიზანი: შრომის სამართლიანი ანაზღაურების შესახებ მოლაპარაკების მხარეების წარმოდგენებს შორის განსხვავების დადგენა.

ინსტრუქცია. თქვენი ჯგუფი მთელი შემადგენლობით მიწვეულია სამუშაოდ კომპანია „Sunflower“-ში, რომელიც დაკავებულია მზესუმზირის თესლის გადამუშავებით და ზეთის წარმოებით. ფირმის მფლობელმა გადაანაწილა თქვენს შორის თანამდებობები საკუთარი კრიტერიუმების საფუძველზე (მონაწილეებს ურიგდებათ ბარათები რომლებზეც დანერილია თანამდებობები-იხ. სურ.).



სურ.

2. „Sunflower“-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

წარმოიდგინეთ რომ, კომპანიის მფლობელმა გამოჰყო 15000 აშშ დოლარი თვეში თანამშრომელთა ხელფასებისთვის. ამასთან, ის თვლის რომ, თანამშრომლებმა თვითონ უნდა გადაინაწილონ ხელფასები მათ შორის. მისი აზრით ასე „უფრო დემოკრატიული იქნება“. ფული უნდა განაწილდეს თექვსმეტ თანამდებობას შორის. სამუშაო მიმდინარეობს 5 ჯგუფში, აუდიტორიის სხვადასხვა ნაწილებში: 1) გენერალური დირექტორი და მისი მოადგილე; 2) სამი დირექტორი: წარმოების, პერსონალის და მარკეტინგის; 3) შვიდი განყოფილების ხელმძღვანელი; 4) მთავარი ბუღალტერი და მისი მოადგილე; 5) ოფის-მენეჯერი და მდივანი.

ამოცანა: ყველა ჯგუფმა უნდა განსაზღვროს ყველა თანამშრომლის ხელფასის ოდენობა, მდივნით დაწყებული და გენერალური დირექტორით დამთავრებული. ფულის განაწილება უნდა მოხდეს ისე რომ მაქსიმალურად განაპირობებდეს ფირმის მუშაობის ეფექტიანობას.

ბლოსარიუმი

ატესტაცია: დროის განსაზღვრულ პერიოდში თანამშრომლის ინდივიდუალური საქმიანობის შედეგების კომპლექსური შეფასების ფორმალიზებული პროცედურა.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია: შიდა ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე მყოფი თანამშრომლის ფუნქციურ მოვალეობებს, უფლებებსა და პერსონალურ პასუხისმგებლობას.

თანამდებობრივი გადაადგილება: თანამშრომლის თანამდებობრივი დანიინაურებისა თუ დაქვეითების (ვერტიკალური თ.გ.) ანდა მისი სხვა ქვედანაყოფში ანალოგიურ თანამდებობაზე გადაყვანის(ჰორიზონტალური თ.გ.) ფორმალიზებული პროცედურა.

თანამდებობრივი დარღვევა: თანამშრომლის მიერ მისთვის დადგენილი თანამდებობრივი მოვალეობების შეგნებული თუ შეუგნებელი დარღვევა, რაც დაკავშირებული არ არის მის მიმართ დამქირავებლის მხრიდან სასამართლო დევნის აღძვრის აუცილებლობასთან.

თანამდებობრივი დანაშაული: თანამშრომლის მიერ მისთვის დადგენილი თანამდებობრივი მოვალეობების შეგნებული ბოროტი დარღვევა, რამაც მიაყენა ქონებრივი ან სხვა ზარალი დამქირავებელს და გულისხმობს ამ უკანასკნელის მიერ ბრალეული თანამშრომლის მიმართსასამართლო დევნის აღძვრის აუცილებლობას (მის სავალდებულო დათხოვნასთან ერთად).

ინდივიდუალური შრომითი კონტრაქტი: დოკუმენტი, რომელიც იურიდიულად აფორმებს შრომითი დაქირავებ-

ბის ურთიერთობებს დამქირავებელსა და თანამშრომელს შორის.

ინდივიდუალური დოსიე: მკაცრად კონფიდენციალური ხასიათის სააღრიცხვო დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს ყველაზე სრულ და მრავალმხრივ ინფორმაციას კონკრეტული თანამშრომლის შესახებ.

საკადრო აგრესორი: ორგანიზაცია, რომელიც შრომის ბაზარზე იყენებს კონკურენციის არაკეთილსინდისიერ მეთოდებს, პირველ რიგში გადაიბირებს სხვა ორგანიზაციებიდან ყველაზე ღირებულ თანამშრომლებს.

საქმიანობის საკადრო მიმართულება: სამეურნეო სუბიექტის ძირითადი საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულება, რომელიც მოიცავს ამოცანათა მთელ კომპლექსს, რაც დაკავშირებულია მისი შრომით რესურსებზე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებასთან და მათ მართვასთან.

საკადრო პოლიტიკა: ორგანიზაციის საქმიანობის საკადრო მიმართულებით სტრატეგიული მიზნებისა და მათი პრაქტიკულ რეალიზებისადმი პრინციპულ მიდგომათა ერთობლიობა.

საკადრო რისკები: ორგანიზაციის საქმიანობის საკადრო მიმართულებით რისკების ერთობლიობა; კლასიფიცირდება:

რაოდენობრივი ხასიათის რისკებად, რომლებიც ვლინდება ორგანიზაციის ქონებრივ თუ არაქონებრივ დანაკარგებში პერსონალის ნაკლებობისა თუ სიჭარბის შედეგად (ვაკანტური თანამდებობების არსებობა, რომლებიც დაუკავებელია ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, ანდა ისეთი თანამდებობების არსებობა, რომლებიც უზრუნველყოფილი არ არის სათანადო მიმდინარე დატვირთვით);

თვისობრივი ხასიათის რისკებად, რომლებიც ვლინდება ორგანიზაციის ქონებრივ თუ არაქონებრივ დანაკარგებში პერსონალის არასაკმარისი პასუხისმგებლობისა თუ კვალიფიკაციის შედეგად;

არალოიალობის რისკებად, რომლებიც ვლინდება ორგანიზაციის ქონებრივ თუ არაქონებრივ დანაკარგებში პერსონალის არასაკმარისი ლოიალობის შედეგად საკუთარი დამქირავებლის მიმართ .

ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის ცენტრი: სპეციალიზებული ფირმა, რომელიც სახელშეკრულებო საფუძველზე უწევს დამქირავებელ სანარმოებს საკონსულტაციო დახმარებას შრომით კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის ოპტიმიზებაში, აგრეთვე ინდივიდუალურ ფსიქოლოგიურ დახმარებას ცალკეულ თანამშრომლებს.

კორპორაციული სული: სანარმოს საქმიანობის საკადრო მიმართულების მართვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიზანი, რომლის რეალიზებაც დიდწილად უზრუნველყოფს დაქირავებულ მუშაკთა პასუხისმგებლობისა და ლოიალობის მაღალ ხარისხს. განსაზღვრავს სანარმოში ფსიქოლოგიური კლიმატის მდგომარეობას, რაც ხასიათდება მუშაკთა უმრავლესობაში ღრმა კმაყოფილების გრძნობით სწორედ ამ ორგანიზაციაში, ამ შრომით კოლექტივში მუშაობის ფაქტის გამო, აგრეთვე პატივისცემით საკუთარი დამქირავებლისადმი, ერთგულებით კომპანიის კორპორაციული ინტერესებისადმი.

მოტივაცია: პერსონალური მენეჯმენტის ინსტრუმენტი, რომელიც მიმართულია თანამშრომლის პირდაპირ თუ არაპირდაპირ დაინტერესებაზე საქმიანობის გარკვეული შედეგების მიღწევაში თუ მასში დარღვევების აღმოფხვრაში.

შამო: შრომის ანაზღაურების მინიმალური ოდენობა, დგინდება და იცვლება სახელმწიფოს მიერ საკანონმდებლო წესით. ასახავს ჯამაგირს, რომელიც მუშაკს უზრუნველყოფს „საარსებო მინიმუმით“. გამოიყენება საანგარიშო ერთეულად სოციალურ სფეროში (პენსიების, შემწეობებისა და სხვ. გაანგარიშება), აგრეთვე იურისპრუდენციაში (ჯარიმების გაანგარიშება).

პერსონალი: ორგანიზაციის თანამშრომელთა ერთობლიობა რომლებთანაც შრომითი დაქირავების ურთიერთობები მოქმედებს საანგარიშო პერიოდში.

პერსონალის დაგეგმვა: პერსონალური მენეჯმენტის ოპერაციული ქვესისტემა, რომლის მიზანიც არის გეგმიური ამოცანების განსაზღვრა ორგანიზაციის საქმიანობის საკადრო მიმართულებების განვითარების ნებისმიერ ასპექტებში.

„შავი კონვერტის“ პრინციპი: შრომის ანაზღაურებისა და დაქირავებულ თანამშრომელთა ინდივიდუალური სოციალურ-ეკონომიკური მხარდაჭერის ორგანიზების მეთოდური პრინციპი, რომელიც ისტორიულად ჩამოყალიბდა და საყოველთაოდ გამოიყენება განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში. გულისხმობს უმეტესი სახის პერსონიფიცირებული გადახდების, პრემიებისა და შეღავათების შესახებ ინფორმაციის მკაცრ კონფიდენციალობას.

ფსიქოლოგიური ადაპტაცია: დაქირავებული თანამშრომლის პირველადი განვითარების ელემენტი, რაც მიმართულია იმ ფსიქოლოგიური დისკომფორტის ლიკვიდაციაზე, რომელიც დაკავშირებულია მისთვის ახალ შრომით კოლექტივთან სამუშაო ურთიერთქმედების აუცილებლობასთან.

ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა: პერსონალური მენეჯმენტის ოპერაციული ქვესისტემა, რომლის მიზანიც არის

ფსიქოლოგიური კლიმატის იმ მდგომარეობის უზრუნველყოფა, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის შრომითი რესურსების მართვის გამოყენებითი ამოცანების ეფექტიან გადაჭრას.

ფსიქოლოგიური კლიმატი: ფსიქოლოგიურ ურთიერთობათა მდგომარეობა მართვის ყველა დონეზე ორგანიზაციის შრომით კოლექტივში.

სამუშაო ადგილი: ორგანიზაციის დამტკიცებული საშტატო განრიგის კონკრეტული პოზიცია.

პერსონალის განვითარება: პერსონალური მენეჯმენტის ოპერაციული ქვესისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შრომითი რესურსების ფაქტობრივი ხარისხობრივი პარამეტრების მუდმივ მიახლოებას გეგმიურთან.

პერსონალის სამსახური: დამქირავებლის სპეციალიზებული საშტატო სამსახური, რომელიც პასუხისმგებელია საქმიანობის საკადრო მიმართულებაზე.

სარეკრუტო სააგენტო: შრომის თანამედროვე ბაზრის განვითარებული ინფრასტრუქტურის ელემენტი, სპეციალიზებული საშუამავლო სტრუქტურა (საკუთრების ნებისმიერი ფორმისა), რომელიც სახელშეკრულებო საფუძველზე მოცემული ბაზრის ძირითად მონაწილეებს უწევს შემდეგ მომსახურებას:

დაქირავებულ მუშაკებს–ხელშეწყობას დასაქმებაში პოტენციური დაქირავებლისადმი დაწესებულ მოთხოვნათა შესაბამისად;

დაქირავებლებს–ხელშეწყობას მუშაკთა მოძიება-დაქირავებაში დასასაქმებლისადმი წინასწარ დაწესებულ მოთხოვნათა შესაბამისად.

შრომის სტრესსაშიშობა: სტრესების (ფსიქოლოგიური გადატვირთვების) საფრთხის ხარისხი, რომელიც დამა-

ხასიათებელია შრომითი საქმიანობის განსაზღვრული სახეობისათვის (სამუშაო ადგილების ჯგუფისა თუ კონკრეტული თანამდებობისათვის).

მცურავი თანამდებობრივი სარგო: ორგანიზაციის თანამშრომელთა შრომის ძირითადი ანაზღაურების სპეციალური სქემა, რომელიც გულისხმობს ფიქსირებული სარგოსა და მასზე მრავალჯერ მეტი შრომის ხარისხის დამატებითი ანაზღაურების არსებობას. ეს უკანასკნელი შეიძლება შემცირდეს ან სრულიად გაუქმდეს საანგარიშო თვეში თანამშრომლის საქმიანობაში დარღვევების გამოვლენის შემთხვევაში.

შრომითი კოლექტივი: კონკრეტული სტრუქტურული ქვედანაყოფის ან მთლიანად ორგანიზაციის პერსონალი.

შრომითი მენტალიტეტი: ისტორიულად ჩამოყალიბებული, პოლიტიკურ, სოციალურ-ეკონომიკურ, გეოგრაფიულ და ბუნებრივ-კლიმატურ ფაქტორთა ზეგავლენით, კონკრეტული ერის სპეციფიკური დამოკიდებულება შრომითი საქმიანობისადმი ამ სიტყვის ფართო მნიშვნელობით. პერსონალური მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში განიხილება როგორც კონკრეტული ერისათვის დამახასიათებელი ქცევითი მოდელებისა და სტერეოტიპების ერთობლიობა, რომლებიც ვლინდება დამოკიდებულებაში ზოგადად შრომისადმი, საკუთარი თანამდებობრივი მოვალეობებისადმი, კონკრეტული დამქირავებლისადმი, უშუალო ხელმძღვანელისადმი, კოლეგებისა და ხელქვეითებისადმი.

ადამიანური კაპიტალი: ინვესტიციების შედეგად ჩამოყალიბებული და ადამიანის მიერ დაგროვებული კომპეტენციის, ცოდნისა და პიროვნული ჩვევების მარაგი, რომლებიც განსახიერებულია შემოქმედებითი შრომის უნარში, მიზანშეწონილად გამოიყენება როგორც ორგანიზაციაში წარმოების ფაქტორი.

ადამიანური ფაქტორი: მმართველობითი ტერმინი, რომელიც გამოიყენება რომელიმე პროცესსა თუ მოვლენაზე მასში მონაწილე ადამიანისა თუ ადამიანთა კოლექტივის გავლენის აღსანიშნავად. შეიძლება გამოიყენებოდეს დადებითი ან უარყოფითი გაგებით და ხაზს უსვამს შესაბამისი გავლენის არანინასწარმეტყველებადობას.

დამოუკიდებლად შესასრულებელი თემატი

- ცნება „კადრები“, „პერსონალი“, „ადამიანური რესურსები“, „ადამიანური კაპიტალი“;
- პერსონალის მართვის პრინციპები, მიზნები და ამოცანები;
- ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახურის ორგანიზაცია;
- ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა. არჩევანი და შეფასება;
- ორგანიზაციის (სტრუქტურული ქვედანაყოფების დებულებისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავება);
- მომუშავეთა დაქირავება: პრინციპები და მეთოდები;
- პერსონალის შერჩევა განცხადებების საშუალებით;
- პერსონალის შერჩევის გასაუბრების ორგანიზაცია;
- შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება, ხელშეკრულება ხელმძღვანელთან;
- მომუშავის საქმიანობის შეფასება;
- ატესტაციის ორგანიზაცია და ჩატარება;
- შრომითი კარიერა და მისი ფორმირება;
- საქმიანი პორტრეტის მეთოდი მომუშავის დახასიათებისათვის;
- ბიოგრაფიული ანკეტის შედგენის მეთოდი;
- კადრების რეზერვის ფორმირება დანინაურებისათვის;
- პერსონალის სწავლება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება;

- სწავლების აქტიური მეთოდები, ტრენინგები და საქმიანი თამაშები;
- კადრების რეზერვთან მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება;
- პერსონალის შერჩევისა და მათთან მუშაობისათვის ტესტირების მეთოდის გამოყენება;
- პერსონალის მართვის მარეგლამენტირებელი დოკუმენტები;
- პერსონალის მართვის კონცეფციის ევოლუცია;
- შრომითი კმაყოფილება და კადრების სტაბილურობა;
- კადრების მოძრაობის პროცესის ანალიზი;
- კონფლიქტების მართვა;
- გუნდის ჩამოყალიბების მეთოდები;
- საკადრო დაგეგმვის საფუძვლები;
- პერსონალის მოთხოვნის განსაზღვრა.

შინაარსი

კურსის მიზნები და ამოცანები	3
მოკლე ანოტაცია	4

თემა 1. ადამიანური რესურსების მართვის

პოლიტიკა და სტრატეგია	7
1. 1. არსი, ტერმინები და კონცეფციები	7
1. 2. „ადამიანური რესურსების მართვის“ კონცეფციის წარმოშობა.....	10
1. 3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები	13
1. 4. ადამიანური რესურსების მართვის აქსიომები.....	18
1. 5. ადამიანური კაპიტალი.....	19
1. 6. პერსონალის სამსახურის როლი და ადგილი კომპანიის სტრუქტურაში.....	20
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	24

თემა 2. კომპეტენტური მიდგომა ადამიანური

რესურსების მენეჯმენტისადმი	25
2. 1. კომპეტენციისა და კომპეტენტურობის არსი.....	25
2. 2. კომპეტენციის სახეები	34
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	35

თემა 3. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა

3. 1. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ცნება, სახეები და შემადგენლობა	37
3. 2. საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მიზნები და პრინციპები.....	38
3. 3. ორგანიზაციული (კორპორაციული) კულტურა	41
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	43

თემა 4. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა44

- 4. 1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის
 მოდელები და სქემები44
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის 53

თემა 5. პერსონალის შერჩევა და გადარჩევა54

- 5.1. პერსონალის შერჩევის წყაროები57
- 5.2. პერსონალის დათხოვნა და დენადობა70
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის 71

თემა 6. მოტივაცია და შრომის ანაზღაურება72

- 6. 1. მოტივაციის განსაზღვრება 74
- 6. 2. მოტივაციის თეორიები..... 78
- 6. 3. თანამშრომელთა მოტივირების
 თანამედროვე მეთოდები 89
- 6. 4. მოტივაცია და ანაზღაურება 92
- 6. 5. მოტივაცია შრომითი საქმიანობის
 მართვაში 94
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის 111

თემა 7. პერსონალის ადაპტაცია112

- 7. 1. ადაპტაციის პროცესის განსაზღვრება.....112
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის 118

თემა 8. პერსონალის სწავლება და განვითარება...119

- 8. 1. სწავლება თუ განვითარება?119
- 8. 1. 1. ადამიანების რესურსების სტრატეგიული
 განვითარება 119
- 8. 2. სასწავლო პროგრამების გეგმების შედგენა... 123
- 8. 3. სწავლების მსოფლიო მონინავე მეთოდები 133
- საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის 146

თემა 9. პერსონალის შეფასება და ატესტაცია147

- 9. 1. პერსონალის შეფასება147

9. 2. კადრების ატესტაცია.....	157
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.....	159

თემა 10. კარიერის, საკადრო რეზერვის მართვა ...160

10. 1. კარიერის დინამიკა და ანალიზი.....	161
10. 2. კარიერის მართვის პოლიტიკა.....	163
10. 3. საკადრო რეზერვი	166
10. 4. საკადრო მენეჯმენტისა და რეზერვთან მუშაობის მიმართულებათა ურთიერთ- კავშირი	170
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	172

თემა 11. ადამიანური რესურსების მართვის

ეფექტიანობა	173
11. 1. ადამიანური რესურსების მართვა – სამი ჯგუფის მოლოდინის მიჯნაზე.....	173
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის.....	181

თემა 12. ადამიანური რესურსების

სტრატეგიული მართვა	182
12.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები.....	182
12.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანი	183
12.3. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები.....	187
12.4. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სტრატეგიის კრიტერიუმები	189
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	191

თემა 13. ადამიანური რესურსების მართვის

აუდიტი	193
---------------------	------------

13.1. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის არსი, მიზნები და სახესხვაობები.....	193
13.2. აუდიტორული შემოწმების მოსამზადებელი ეტაპი	203
13.3. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ჩატარების საინორმაციო წყაროები ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი	205
საკონტროლო კითხვები თვითშემოწმებისათვის	209
რეზიუმე	210
მასალები პრაქტიკული მეცადინეობებისათვის.....	211
პრაქტიკული სამუშაო № 1.....	216
პრაქტიკული სამუშაო № 2	221
მუშაობა მინი ქეისებთან	222
დამოუკიდებლად შესასრულებელი თემები	239
მასალები პრაქტიკული მეცადინეობისათვის.....	239
ქეისი 1	239
ქეისი 2.....	240
ქეისი 3.....	241
ქეისი 4.....	242
ქეისი 5.....	243
ქეისი 6.....	245
ტესტი „მოტივაცია წარმატებისაკენ“	251
ტესტი „დადებითი ჯგუფური მოტივაციის ფორმირება“	255
საქმიანი თამაში.....	259
გლოსარიუმი	261

ბ ი ბ ლ ი ო ბ რ ა ჯ ი ა

- ამსტრონგი მ.** ადამიანური რესურსების მართვა, თარგმანი ინგლისურიდან. თბ., 2002.
- ბერიძე რ.** ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2009.
- გურაბანიძე ვ.** ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2009.
- ლომაია ც.** ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. მესამე გამოცემა, შევსებული და გადამუშავებული. თბ., 2014.
- მაჭავარიანი შ.,** მენეჯმენტის საფუძვლები. თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები. თბ., 2014.
- პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ.** ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2011.
- პაიჭაძე ნ.** პერსონალის მართვა. თბ., 2003.
- ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ.** მენეჯმენტი. თბ., 2009.
- ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ.,** მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2013.
- ჯულაყიძე ე.** მენეჯმენტის საფუძვლები. ქუთაისი, 2013. გვ., 85-99; 100-124.
- გუნდის არქიტექტურა.** სინერჯი ჯგუფის ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“. თბ., 2013.
- საქართველოს შრომის კოდექსი,** 2006 წლის 15 მაისი, (№ 31-31-1 ს).
- საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო.** ნაწილი 1. თბ., 2013. ნაწილი 2. თბ., 2014., ნაწილი 3. თბ., 2014.
- Кафидов В.В.** Управление Человеческими ресурсами. Учебное пособие. М., 2012.
- Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. С англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

- Мордовин С.К.**, Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание – СПб, Питер, 2004.
- Кибанов А. Я.**. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
- Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф.** Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
- Каркуленко Н.Г.** Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. – М.: Финакадемия, 2008.

ბადრი გეგზანია

ანგორ დევაქა

**ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტი**

გამომცემლობის რედაქტორი

იზა ხარუბავა

**ტექნიკური რედაქტორი და კომპიუტერული
უზრუნველყოფა**

ჟუბა პაიჭაძე

ტირაჟი 300



გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის ბაზ. 19, ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge