



გაგილო ნიჭნი მე-7 გამოცემა

სადაც მიწა და ხეივანი არაა უსუსურსაბის მართვა

მნიკლ არმსტრუნი

ადამიანური რესურსების

მართვა

მაიკლ არმსტრონგი



331.101.262.1
ადამიანთა ხელისუფლება

ავტორის შესახებ



ქართული
ნიგლიცისა

მაიკლ არმსტრონგი არის ლონდონის ეკონომიკური სკოლის წარჩინებული დიპლომანტი, პერსონალის და განვითარების ინსტიტუტის საბჭოსა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ინსტიტუტის საბჭოს წევრი. იგი ასევე უფროსი გამოცდელია პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტში.

წინამდებარე წიგნი მნიშვნელოვნად ეფუძნება მაიკლ არმსტრონგის, როგორც საინჟინრო, სამრეწველო და კვების მრეწველობის სფეროებში თანამშრომლებთან ურთიერთობის სპეციალისტის, გამოცდილებას.

თორმეტი წლის მანძილზე იგი იყო პასუხისმგებელი აღმასრულებელი დირექტორი ადამიანურ რესურსების მართვაში ერთ-ერთ დიდ საკაპიტალო კომპანიაში, ათ წელზე მეტ ხანს ხელმძღვანელობდა ადამიანური რესურსების მართვის საკონსულტაციო საბჭოს Coopers & Lybrand-ში. ამჟამად საქმიანობს როგორც დამოუკიდებელი კონსულტანტი.



A HANDBOOK OF

**Human Resource
Management
Practice**

Michael Armstrong

Kogan Page limited
120 Pentonville Road
London N19IN UK



- ინგლისურ ენაზე პირველად გამოიცა 1977 წელს
- ინგლისურ ენაზე მეორედ გამოიცა 1984 წელს
- ინგლისურ ენაზე მესამედ გამოიცა 1988 წელს
- ინგლისურ ენაზე მეოთხედ გამოიცა 1991 წელს
- ინგლისურ ენაზე მეხუთედ გამოიცა 1995 წელს
- ინგლისურ ენაზე ხელახლა დაიბეჭდა 1997 წელს
- ინგლისურ ენაზე მეექვსედ გამოიცა 1996 წელს
- ინგლისურ ენაზე ხელახლა დაიბეჭდა 1998 წელს (ორჯერ)
- ინგლისურ ენაზე ხელახლა დაიბეჭდა 1999 წელს (ორჯერ)
- ინგლისურ ენაზე ხელახლა დაიბეჭდა 2000 წელს

© მაიკლ არმსტრონგი: *A Handbook of Human Resource Management Practice*

ISBN 07494 2964 X

ველა უფლება დაცულია. გამოცემის არც ერთი ნაწილი გამოცემლის ნებართვის გარეშე არ შეიძლება ხელახლა გამოიცეს ან გავრცელდეს ნებისმიერი დანიშნულებით ელექტრონული, მექანიკური, ფოტოგრაფიული ან სხვა ნებისმიერი სახით.

წიგნის ქართული თარგმანი გამოცემულია გაერთიანებული სამეფოს საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტის DIFD-ის პროგრამის „ბრიტანული წიგნები მენეჯერებისათვის“ (BBM) ფარგლებში.

გაონომიური კვლევისა და პოლიტიკური ტექნოლოგიების ცენტრი მაფლობას უხდის DIFD-ისა და ბრიტანული კომპანია FFC-ს (Education of Change) იმ მხარდაჭერისათვის, რომელსაც ისინი ახორციელებენ პროგრამა BBM-ის მხარდაჭერისათვის საქართველოში.

მთარგმნელი: ლიანა შაყულაშვილი

კომპიუტერული უზრუნველყოფა, გარეკანი და დიზაინი ბადრი გოგიბერიძე, ბექა თოფურია, შპს „მაუსი“

© საგანმანათლებლო მთარგმნელობითი და საგამომცემლო ცენტრი 2002
ISBN 99928-922-2-6

ს ა ქ ა რ თ ვ ე ლ ო ს
პ ა რ ლ ა მ მ ე ტ ო ს
ე რ ო ვ ე შ ლ ო ს
ბ ი ბ ლ ი ო ტ ე მ ა

წინასიტყვაობა	რატიმ ვეკელით სათაურს?	
ნაწილი I	ადამიანური რესურსების მართვა მიმოხილვა	
თავი 1	ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები	11
თავი 2	ადამიანური რესურსების მართვის არსი	21
თავი 3	ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტის როლი	25
თავი 4	ადამიანური რესურსების ფუნქცია	37
თავი 5	ადამიანური რესურსის ფუნქციის წვლილი	51
თავი 6	ადამიანური რესურსის ფუნქციის შეფასება	57
თავი 7	ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა	65
ნაწილი II	ორგანიზაციაში ქცევა	75
თავი 8	ადამიანთა მახასიათებლები	77
თავი 9	მოტივაცია	85
თავი 10	ვალდებულება	101
თავი 11	როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია	109
თავი 12	ორგანიზაციული კულტურა	123
ნაწილი III	მუშაობა და დასაქმება	133
თავი 13	მუშაობის ხასიათი	135
თავი 14	დასაქმებითი ურთიერთობა	141
თავი 15	ფსიქოლოგიური კონტრაქტი	147
ნაწილი IV	ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო და როლები	155
თავი 16	ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება	157
თავი 17	ორგანიზაციული განვითარება	163
თავი 18	სამუშაოს დაგეგმვა და როლი შექმნა	177
ნაწილი V	ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი	185
თავი 19	ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა	187
თავი 20	ადამიანური რესურსების პოლიტიკა	195
თავი 21	კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა	201
თავი 22	სამუშაოს, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი	211
თავი 23	ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	235
თავი 24	მოწვევა და შერჩევა	261
თავი 25	შერჩევითი გამოკითხვა	277
თავი 26	ფსიქოლოგიური ტესტები	291
თავი 27	ორგანიზაციაში შესვლა	297
თავი 28	ორგანიზაციიდან წასვლა	303
ნაწილი VII	მწარმოებლურობის მართვა	313
თავი 29	მწარმოებლურობის მართვის საფუძველი	315
თავი 30	მწარმოებლურობის მართვის პროცესები	321
თავი 31	360 გრადუსიანი უკუკავშირის გამოყენება	339

ნაწილი VIII	ადამიანური რესურსების განვითარება	345
თავი 32	ადამიანური რესურსების განვითარების საფუძველი	347
თავი 33	სწავლება და განვითარება	351
თავი 34	პირადი განვითარების დაგეგმვა	361
თავი 35	მომზადება	365
თავი 36	ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება	385
თავი 37	კარიერის მართვა – ხელმძღვანელთა შემკვიდრებისა და კარიერის დაგეგმვა	397
ნაწილი IX	წახალისების მართვა	409
თავი 38	წახალისების მართვის სისტემები	411
თავი 39	სამუშაოს სართულის შეფასება	423
თავი 40	საბაზრო ნორმის ანალიზი	443
თავი 41	ანაზღაურების სტრუქტურა	447
თავი 42	გაუთვალისწინებელი ანაზღაურება	463
თავი 43	დაქორაგებულთა დახმარებები, პენსიები და დანამატები	479
თავი 44	დაჯილდოების სისტემების მართვა	485
ნაწილი X	დაქორაგებულთა ურთიერთობები	493
თავი 45	დაქორაგებულთა ურთიერთობების სტრუქტურა	495
თავი 46	დაქორაგებულთა ურთიერთობები – პროცესები და შედეგები	509
თავი 47	მოლაპარაკებების წარმოება და გარიგება	523
თავი 48	ჩართვა და მონაწილეობა	529
თავი 49	კომუნიკაციები	539
ნაწილი XI	ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა	545
თავი 50	ჯანდაცვა და უსაფრთხოება	547
თავი 51	კეთილდღეობის სამსახურები	555
ნაწილი XII	დასაქმება და ადამიანური რესურსების მომსახურება	561
თავი 52	დასაქმება	563
თავი 53	ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურები	573
თავი 54	ადამიანური რესურსების საინფორმაციო და საადრიცხო სისტემები	577
A დანართი	მომზადების შეიოდები	587
B დანართი	ადამიანური რესურსების ჩაწერის ფორმები	597



რატომ ვივლით სათაურს?

წინამდებარე სახელმძღვანელოს სათაურის შეცვლა („კადრების მართვის“ ნაცვლად ეწოდა „ადამიანური რესურსების მართვა“) ორმა მიზეზმა განაპირობა: პირველ რიგში, იმან, რომ ადამიანური რესურსების მართვა გარკვეულწილად ნიშნავს კადრების მართვას, რადგან ისინი ერთმანეთისგან არსებითად არ განსხვავდებიან; ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვა ხელ უფრო მეტად განიხილება, როგორც კადრების მართვის მეთოდი და არა როგორც მისი ალტერნატივა.

ადამიანური რესურსების მართვა ნიშნავს „კადრების მართვის საუკეთესო კონცეფციას“. ეს კი, თავის მხრივ, იმას ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ კონცეფციისა და მეთოდების სრულყოფასთან ერთად უკრძალდება გამახვილებულია კადრების მართვის ტრადიციულ მიდგომაზე, იმ სტრატეგიულ წვლილზე, რაც ადამიანური რესურსების მართვას შეუძლია შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად წარმართვაში.

ყოველივე ზემოაღნიშნული, ევოლუციის ბუნებრივ პროცესს წარმოადგენს. ტერმინს „ადამიანური რესურსების მართვა“ ხმარობს ფელა, ვინც ადამიანის მართვის პრობლემათა დაკავებული. „ადამიანური რესურსი“, როგორც კადრების მართვის სინონიმი, საყოველთაო გამოთქმად იქცა. მაგალითად „ადამიანის მართვის“ 1998 წლის 10 დეკემბრის გამოცემაში გამოქვეყნებული ვაკანსიების ნახევარზე მეტი „კადრების“ ნაცვლად იყენებდა ტერმინს „ადამიანური რესურსები“. აქედან გამომდინარე, სახელმძღვანელოში „კადრების მართვა“ და „კადრები“ შეცვალა „ადამიანური რესურსების მართვამ“ და „ადამიანურმა რესურსმა“. სახელმძღვანელოს მიზანია განსაზღვროს, თუ რა იგულისხმება „ადამიანური რესურსების მართვაში“, როგორც კადრების მენეჯმენტის სრულყოფაში; ეს განსაკუთრებით ზაზგასმულია პირველ ნაწილში და, შესაბამისად, იმ ნაწილებშიც, რომელიც ადამიანური რესურსებით მომარაგებას, ადამიანური რესურსების სრულყოფას, წახალისებას და საქმიან ურთიერთობას ეხება.

ავტორი

სახელმძღვანელო იწყება ადამიანური რესურსების მართვის ზაზისისა და ამ რესურსების გამოყენების მიმოხილვით (ნაწ. I); შემდგომ განიხილება კონცეპტუალური სტრუქტურა (ორგანიზაციაში ქცევის თეორია), რომელშიც მაშინდარეობს დასაქმების, განვითარების და ადამიანებთან ურთიერთობის პროცესი (ნაწ. II).

III ნაწილში მიმოხილულია დასაქმების ცალკეული ასპექტები, როგორც ადამიანური რესურსების ქცევის, განვითარების პროცესის სრულყოფისა და გამოყენების წინაპირობა. აქ შედის სამუშაოს ზაზათი, სამსახურებრივი ურთიერთობები და სათაურში ფსიქოლოგიური კლიმატის შესახებ არსებული შეთანხმებების

ძირითადი პრინციპები. აქედან გამომდინარე, IV ნაწილში გაანალიზებულია ორგანიზაციის შექმნისა და სრულყოფის მეთოდები, აგრეთვე, სამუშაო ადგილის დიზაინისა და როლების განაწილების ტექნიკა.

V ნაწილში ზოგადდა განიხილება ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პოლიტიკის ძირითადი და ის ორი ყოვლის მომცველი პროცესი, რომელიც ზემოქმედებს ადამიანური რესურსების საქმიანობაზე. კერძოდ, საქმე ეხება კომპეტენტურობაზე დაფუძნებულ მენეჯენტს და სამუშაოს თავისებურებათა უწყვეტობისა და კომპეტენტურობის ანალიზს.

სახელმძღვანელოს დანარჩენ ნაწილებში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი სფეროები, კერძოდ:

- რესურსებით უზრუნველყოფა (ნაწ. VI)
- სამუშაოს შესრულების მართვა (ნაწ. VII)
- ადამიანური რესურსების განვითარება (ნაწ. VIII)
- წახალისების მართვა (ნაწ. IX)
- კადრების ურთიერთობა (ნაწ. X)
- კადრების მომსახურება, მათი ჯანდაცვის, უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის გათვალისწინებით (ნაწ. XI)
- - დასაქმება და ადამიანური რესურსების მომსახურება მათი მოზიდვისათვის საჭირო ეტაპებისა და ინფორმაციის კომპიუტერული სისტემების ჩათვლით.

ადამიანური რესურსების მართვა

მიმოხილვა

საბელმჯვარელოს ამ ნაწილის მიზანია შეითხველოს მაწოდონ ადამიანური რესურსების მართვის (მენეჯმენტის) ფუნქციური სტრუქტურა. I თავი იწვევს ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის მიმოხილვით, რაც დაკავშირებულია კადრების მართვის ტრადიციულ შეოღებებთან; განალოშებულა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მსჯელებები. შემდგომ თავები ეხება ადამიანური რესურსების მართვის მინარსს, რომელიც წარმართავს ადამიანური რესურსების ფუნქციების წარმართველი კონსულტატის როლს, მის წელიღსა და ამ წელიღის შეღარების კრიტერიუმებს; განხილულა ადამიანური რესურსების მართვის სერიაშორისო ასპექტები.

ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები

ადამიანური რესურსის მართვის განმარტება

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული კაპიტალისადმი, ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალკეულ და ერთად იღვიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. როგორც სტორამ 1995 წელს განმარტა: „ადამიანური რესურსების მართვა“ სხვაგვარად უძგება დასაქმების მართვას. იგი ითვალისწინებს კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად სწრაფვას მოვალეობის გრძობის მჭიდვ და მაღალეკალიფიციური სამუშაო ძალის სტრატეგიული გამოყენებით, სხვადასხვა კულტურული, სტრუქტურული მეთოდითა და კადრების სწორი დაკომპლექტებით.

ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც „უთითრთდაკემრებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც იფილოფიურ და ფილოსოფიურ საფუძველზეა დამყარებული“ (სტორი, 1989). მისი ამოცანაა ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამსოან, მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის უთითრობის წარმართვა. ამ პროცესში ჩართულია ყველა პორიზონტალური ხელმძღვანელი და ეკუფვის ლიდერი, ზოლო რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მართვის სპეკიალისტები, ცდილობენ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ არსებულ პროცესებში.

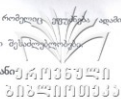
მ ი ზ ე ბ ი

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზანია ადამიანების მუშეობით ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფა. კერძოდ, მისი ამოცანებია:

- უზრუნველყოს ორგანიზაციის მართვის პროცესი, რომელდე ხელს უწყობს საერთო მიზნების მიღწევას;
- შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას მიზიდოს და შეინარჩუნოს მაღალეკალიფიციური და სტიმულირებული სამუშაო ძალა;
- სწავლების უზრუნველყოფითა და უწყვეტი განვითარების გამოყენებით განავითაროს და სრულყოს ადამიანის შესაძლებლობები - მათი მიღწევები, პოტენციალი, პრობისუნარიანობა;
- მმართველობასა და მოსამსახურეთა შორის შექმნას ნაყოფიერი და ქარბონიული უთითრობისა და უთითრთნლობის ატმოსფერა;
- შექმნას ხელსაყრელი გარემო შეთანხმებული შრომისა და ცვლილებებისათვის;
- ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას, დაკამყოფილოს და გაითვალისწინოს თავისი აქციონრების (შესაკურებები, სახელმწიფო ორგანოები და დაწესებულებები, ხელმძღვანელები, მოსამსახურეები, მომხმარებლები, მიმწოდებლები და მიღმანად საზოგადოება) მოთხოვნილებები;
- დაიცვას ადამიანის ღირსება, მისი საქმიანობისა და მიღწევების შესაბამისად;
- მართოს სხვადასხვა დონის სამუშაო ძალა და გაითვალისწინოს ინდივიდუალური და ეკუფური განსხვავებები დასაქმების მოთხოვნილებებში, მუშაობის სტილსა და მიწრაფებებში;
- უზრუნველყოს ყველა მოსამსახურისათვის თანაბარი შესაძლებლობების ხელმისაწვდომობა;

ბლომწვანდება კადრებსა უნდა გაითავისონ ის ეთიკური ნორმები, რომელიც ეფუძნება ადამიანის ინტერესებს, სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას;

- შეინარჩუნოს და განავითაროს დასაწყებულთა ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები.



ადამიანური რესურსების მართვის საგანი

საქართველოს ადამიანის უფლებების ეროვნული ცენტრი

ადამიანისადმი ზრუნვა

პორტერი (1985), პრასადი და ქაშვილი (1990), რომლებიც ბიზნესის სტრატეგიის შესახებ აქცენტებზე ნაშრომებს, ბაზგანსძობენ აღნიშნავენ, რომ კონკრეტული უპირატესობა მხოლოდ ადამიანთა შემოქმედებით მიიღწევა. კარგა და ცუდ მუშაობას შორის ძირითად განსხვავებას ქნის დასაწყებული კადრის ხარისხი და ამასთან ისიც, თუ რამდენადაა ეს კადრი სტიმულირებული და კვლავილი ორგანიზაციის წარმატებაში ეფექტური წილის შეტანით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „უპირველესი მნიშვნელობა აქვს პიროვნებს“.

ადამიანისათვის ზრუნვა ნიშნავს სათანადო კადრების მოზიდვას, შენარჩუნებას, მათ განვითარებას და წახალისებას, აგრეთვე სათანადო კულტურული და კლიმატური გარემოს შექმნას. „რესურსზე დამოკიდებული“ სტრატეგიული მუშაობის, მიხედვით ფირმის წარმატება დამოკიდებულია მისი რესურსების შესაძლებლობებზე. ამგვარი მიდგომა ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების მისაღწევას ბიზნესის აწესშისა და მომავლის მოთხოვნებიდან. ეს გულისხმობს იტელიქტუალური კაპიტალის განვითარებასა და ცოდნის მენეჯმენტზე ყურადღების გამახვილებას.

მაგრამ, დაინტერესება უნდა გამოიწვიოს არა მხოლოდ ბიზნესის, არამედ თვით ადამიანების მოთხოვნილებებზეც. აუცილებელია მხედველობაში იქნეს მიღებული აქციონერებისადმი დამოკიდებულებაც, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაცია წარმოადგენს ინტერესთა ერთობლიობას, რომელიც უნდა ვალდაროდ და პატივი ვცეთ მათ. აქციონერების განმარტება ფრიდმანმა (1984) შემდგმაროდ ჩამოაყალიბა: „ჩებისშიერი ჯგუფი ან პირი, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს (ან თვითონ მოუქცეს გავლენის ქვეშ) ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაზე“. ის ეზბრობა „აქციონერული სინთეზის“ პროცესს, რომელიც აანალიზებს და აერთიანებს აქციონერთა შეხედულებებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იმართებოდეს ორგანიზაცია და როგორ უნდა დაეგმოფიიღეს მათი ინტერესები.

ადამიანისათვის ზრუნვა გულისხმობს მათი მართვისადმი ეთიკურ მიდგომას. ვინსტენლიმ და სტოუარტ-სმითმა (1996) შემოგვთავაზეს ოთხი ეთიკური პრინციპი:

- პიროვნების პატივისცემა - მისთვის თვითრეალიზაციის საშუალების მიცემა;
- ურთიერთპატივისცემა - ორგანიზაციაში ინტერესთა ერთობლიობის ჩამოყალიბება და კონფლიქტის მოწესრიგება;
- პროცედურული სამართლიანობა - რომელიც მოიცავს პიროვნებისადმი დამოკიდებულების ყველა ასპექტს;
- გამჭვირვალობა - ყველასათვის გასაგები გაზადოს და ახსნას მმართველობის მიერ შემოთავაზებული წინადადებები, გადაწყვეტილებები და მუშაობები.

ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობის საკითხისათვის

იმის დასამტკიცებლად, რომ უპირველესი მნიშვნელობა ადამიანს ენიჭება, ადამიანური რესურსების მართვის საკვალისებები ზრუნავენ იმისთვის, რომ ცალკეულმა პირებმა და ჯგუფებმა თავიანთი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაში. ეს გულისხმობს, რომ სათანადო კვალიფიკაციის მიღება და მისი სრულყოფა შესაძლებელია, და რომ კომპეტენტრობის საფუძვლები შექმნილია და გამოიყენება. ეს იმასაც ნიშნავს, რომ ეფექტური მართვის მეთოდები გაითავისებული აქვს მენეჯერსაც და მოსამსახურესაც.

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის შემოთავაზება ა.შ.შ-ის მოდელი

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ჩამოყალიბებული კონცეფცია, თავდაპირველად 1980-იან წლებში წარმოიშვა, როდესაც ამერიკელმა პროფესორებმა ორი მიღებული წარმოადგინეს. 1992 წელს



ადამიანური რესურსის მართვის „შეცერებული მოდელი“

ავტორთა ვაგუჟმა, ფოშჩანის ხელმძღვანელობით 1984 წელს მოგვცა ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი პირველი ზუსტი ფორმულირება. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა წარმოადგენდეს ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად; რომ „ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო მექანიზმი ძირითად განსხვავდება კადრების ტრადიციული ადმინისტრირებისაგან“. მათ მიამბოდა, რომ მშრომელი ვალდებული უნდა ყოფილიყო „ისეთივე ყურადღება გამოეჩინა ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებისადმი, როგორც ფინანსების, მარკეტინგისა და წარმოებისადმი.

„სარეაქციის სტრუქტურა“

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის სხვა ავტორები, მაგალითად ბერის ხელმძღვანელობით (1984), თვლიდნენ, რომ „დევეანდელი დაძაბული სიტუაცია მოითხოვს უფრო ფართო, ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ პერსპექტივას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში“. ამ დაძაბულობამ მოითხოვა „ადამიანური რესურსების მართვის ხანგრძლივი პერსპექტივა და მათი მიზნევა პოტენციურ კაპიტალად და არა უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“.

ბერისა და მისმა კოლეგებმა, პირველებმა აღნიშნეს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა განსუთუნება პორიზონტალურ მენეჯმენტს. ისინი ყურადღებას ამახვილებდნენ ადამიანური რესურსის მართვის შეთანხმებით არსებობის პოლიტიკის აუცილებლობაზე, რაც პრაქტიკაში ერთ-ერთ ველახე უფრო რთულად განსახორციელებელ ასპექტს წარმოადგენს.

უოლტონი ხაზს უსვამდა „კონტროლის პოლიტიკაზე“ „შესრულების პოლიტიკაზე“ გადასვლის აუცილებლობას, რაც ზრდიდა საჭმისადმი ერთგულებას და თავდადებულობას, ისეთი საშუალებებით. როგორცაა: ერთობლივი მიზნების შექმნა და ადმინისტრაციული კონტროლის სიმკაცრის შესუსტება. ვალდებულების კონცეფცია ადამიანური რესურსების მართვის მეორე განმარტებულ ნიშანს წარმოადგენს. უოლტონმა ასევე შეიმუშავა ორმხრივი ურთიერთობების ერთიანი კონცეფცია.

ადამიანური რესურსების მართვის ახალი მოდელი სხვადასხვა მამართლებებს მოიცავს, რომლებიც ხელს უწყობენ ორმხრივ ურთიერთობებს – ესენია: ერთობლივი მიზნები, ურთიერთგაუგუნა, ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთინახალისება, ერთობლივი პასუხისმგებლობა. ორმხრივი ურთიერთობები წარმოიშობს ვალდებულებას, რომელიც თავის მხრივ იწვევს ცონიზიციის უკეთეს ფუნქციონირებას და ადამიანებთან მუშაობის სრულყოფას.

„სარეაქციის მოდელი“ მიშენილივანი გაგუნა იჭინა ადამიანური რესურსების მართვის თეორიასა და პრაქტიკაზე. იმის გათვლისწინება, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ზოგადდ მშრომელობის ზრუნვის საგანია და არა კადრების ფუნქცია.

ადამიანური რესურსების მართვის პრიტანული მერსია

დიდი ბრიტანეთის რამდენიმე პროფესორს მიშენილივანი ღვაწლი მუშევის ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის შექმნაგანში. მათი შემოქმუნება ტვეით მოკლდია განხილული.

დევილ გესტ

დევილ გესტმა სრულყო (1987,89,91) „სარეაქციის მოდელი“ და განსაზღვრა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ოთხი მიზანი, რომელთა გამოყენება შეიძლება საცდელ თეზისებად:

- სტრატეგიული ინტეგრაცია: ორგანიზაციის უნარი, ჩართოს ადამიანური რესურსის მართვის საკითხები სტრატეგიულ გეგმაში, უსრუნველვოს მათი თანხვედრა სხვა ასპექტებთან და შესაძლებლობა მისცეს პორიზონტალურ მენეჯერებს გათვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა გადაწყვეტილების მიღების დროს.

- უმაღლესი ვალდებულება: ქვეითი ხასიათის ვალდებულება ცხოვრებით მშენების განსაზღვრებებზე და პოზიციური ვალდებულება, რომელიც აისახება წარმოქმნილი შედეგით.
- უმაღლესი ბარისხე: ეს ეტება მართვის ყველა ასპექტს, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება საქონლისა და მომსახურების ბარისხეს, დასაწყისში მართვისა და მაღალკვალიფიკაციის მქონე ადამიანთა ინვესტიციების განხორციელებას წაივლით.
- ცვლილებების უნარი: ფუნქციური ცვლილება და ორგანიზაციის სტრუქტურის ადაპტაცია სახელების მართვის უნარით.

დ. გესტი თვლის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მამოძრავებელი ძალა არის „კონკრეტული უპირატესობის მოპოვება ბაზარზე მაღალბარისხიანი საქონლისა და მომსახურების მიწოდებით, კონკრეტული ფასწარმოქმნით, რაც მაღალწარმოებულობას უკავშირდება, სიხვედრის შემოღების სწრაფი უნარით, ცვლილებების განხორციელებით ბაზარზე მომხდარი ცვლილებების სასასხოდ და კვლევასა და განვითარებაში წინსვლით“. მისი აზრით ადამიანური რესურსის მართვის მნიშვნელობა უნარით მართვა, რამდენადაც მასში არ იგულისხმება ინტერესთა ძირითადი და გარდაუვალი სხვაობა მშრომელისა და მომწოდებლის შორის და „ინფორმაციის სტრუქტურა“, რამდენადაც მასში ყურადღება გამახვილებულია პარტნიორებსა და ორგანიზაციის კავშირის უპირატესობაზე და არა უკუყურადღებობაზე და წარმომადგენლობითი სისტემით მუშაობაზე.

კარენ ლევი

კარენ ლევი (1984) მიიჩნევს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ტიპური განმარტება შედეგში მდგომარეობს:

- ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ინტეგრირებული უნდა იყოს ბიზნესის დაგეგმვასთან; მან უნდა განამტკიცოს სათანადო (ან შეუცვლად შეუცვრებელი) საორგანიზაციო კულტურა; ადამიანური რესურსები მნიშვნელოვანი დირექტივებისა და კონკრეტული უპირატესობის საწყისია. მისი უფასოდ გამოყენება შესაძლებელია უთითოეთიანშემდეგი პოლიტიკით, რომელიც ამაღლებს შემრულებლობას, რის შედეგადაც მომსახურებებში წდება სურვილი, იმოქმედონ მათი წარმატების მოსურნე ორგანიზაციის ინტერესებში.

კრის ჰენდრი და ენდრიუ ჰეტერინო

ჰენდრიმ და ჰეტერინომ (1990) „სარეკლამის მოდელს“ ჩამოაშორეს დირექტიული კვლევები და განაცხადეს მისი ანალიტიკური მოდელი. როგორც ბოქსალი (1992) აღნიშნავდა, სწორედ ასეთი მოდელი აცლებს ადამიანური რესურსების მართვას განვითარების აარღის. ჰენდრი და ჰეტერინო ამტკიცებენ, რომ „ადამიანური რესურსების მართვის არსებით საფუძვლს წარმოადგენს ორგანიზაციების სტრუქტურისა და სტრატეგიის შეხვედრისა და მათი უთითოეთობის უფრო კარგად ჩამოყალიბება“. ისინი თვლიან, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანას წარმოადგენდა, დიდი ტერესისათვის შედეგად ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში: „ადამიანური რესურსების მართვა იმითავე იყო ნორმატიული, სხვადა დაგნოზს და იძლეოდა ახსნას“. ისინი თვლიდნენ, რომ „ამ მომენტისათვის ადამიანური რესურსების მართვა შედეგად მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება სხვა მამართლებლობის, იმ დროს როცა ადრე ყურადღება გამახვილებული იყო კადრების მართვის სირთულეებზე.

კეთი ხისონი

კ. ხისონი (1990) თვლის, რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ოთხი ძირითადი ნიშანი:

- ყურადღების გამახვილება საკადრო პოლიტიკის ინტეგრაციაზე როგორც ერთმანეთთან, ისე ბიზნესის დაგეგმვასთან.
- კადრების მართვაზე მახვილშეხვედრის ადარ ეყისრება მხოლოდ სპეციალისტ მენეჯერს.
- მმართველსა და პროფკავშირს შორის უთითოეთობიდან ყურადღება გადატანისა მმართველობასა და დაქირავებულ მომწოდებელს უთითოეთობაზე, კონკრეტული შიდა - ინფორმაციის მიხედვით.
- ყურადღება გამახვილებულია ვალდებულებაზე და ინიციატივის გამოვლენაზე იმ მენეჯერებში, რომლებმაც მიიღვეს „სირობების შექმნის“, „უფლებამოსილების გამცემის“ და „ფაილისტატორის“ როლი.



- ჯონ სტორი გვიავაზობს ადამიანური რესურსების მართვის ოთხ მნიშვნელოვან ასპექტს:
- მრწამსისა და ვარაუდის განსაკუთრებული ერთობლიობა.
- ადამიანების მართვის შესახებ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებების მიღება.
- პირინფორმაციული ტექნოლოგიების ჩართვა ცენტრალურ მართვაში.
- იმ „პროექტებზე“ დაყრდნობა, რომელიც წამოვადილებს დასაქმებულ ურთიერთობას – ეს „პროექტები“ განსხვავდება იმისგან, რომელიც გამოყენებულია საწარმოო ურთიერთობათა კლასიკური სისტემისათვის დამახასიათებელი პროცედურული და ერთობლივად მარველორებული რეჟიმის დროს.

1989 წელს სტორი აღნიშნავდა, რომ „ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ფორმულირება სტრატეგიულ დონეზე იმყოფება და მისი დამახასიათებელი ნიშანი არის შინაგანად შეთანხმებული მიდგომა“. იგი მართავს ყოფს „ხისტ“ და „მოქნილ“ კერსებზე:

- ადამიანური რესურსის ხისტი მართვა ხაზს უსვამს რაოდენობრივ, დათვლად და ბიზნისის სტრატეგიულ ასპექტებს მართიადი რესურსების მართვაში ისეთი „რაციონალური“ გზით, რომელიც გამოიღვნება როგორც სხვა ეკონომიკური ფაქტორების მართვაში.
- „მოქნილი“ მართვა სათავეს იღებს ადამიანური ურთიერთობების სკოლიდან, იგი გამოყოფს კომუნიკაციის, მოტივაციის და ლიდერობის ფაქტორებს.

აღამიანური რესურსების მართვის დამახასიათებელი ნიშნები

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის დამახასიათებელ ნიშნებს წარმოადგენს:

- სტრატეგიული შესაბამისობა (ინტეგრაცია) – ბიზნისისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული ინტეგრირების აუცილებლობა.
- შეთანხმებულობა – ადამიანური რესურსების მართვის ურთიერთშარდადამკერი და ინტეგრირებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის უზრუნველყოფისადმი შესაბამისი მიდგომის შეჩვევის აუცილებლობა; ეს პროცესი ცნობილია როგორც „შემკვრელი“ ან „ურთიერთშემკვრელი“ (რომელიც იყენებს მართვის რამდენიმე ურთიერთშემკვრელ და ურთიერთგანამტკიცებელ მეთოდს).
- ვალდებულება (მოვალეობა) – ორგანიზაციის ამოცანებისა და ღირებულების მიმართ ადამიანების მოვალეობის ზრდის აუცილებლობა.
- ადამიანების გადატევა „კაპიტალად“ და „ადამიანურ კაპიტალად“ (ტრენინგის შემუშავებით). ორგანიზაციისათვის საჭირო მომუშავეთა კვალიფიკაციის რეგულირება და „ცოდნის მართვა“ (იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაცია აცნობიერებს ცოდნის აუცილებლობას თავისი მიზნების მისაღწევად და მიზნარულის დასაკმაყოფილებლად და შესაბამის ნაბიჯებს დგამს ინტელექტუალური კაპიტალის მოძიებისა და სრულყოფისათვის).
- კორპორაციული კულტურა – ძლიერი კორპორაციული კულტურის აუცილებლობა, რომელიც ასახულია ორგანიზაციის ამოცანებსა და მნიშვნელოვან განაცხადებში და განმტკიცებულია კომუნიკაციებით, ტრენინგითა და წარმოების მართვით.
- უნიტარული ურთიერთობები – უნიტარული და არა პლურალისტური მეთოდის არჩევა ინდივიდუალური (და არა კოლექტიური) შეთანხმების გამოყენებით (უნიტარული მეთოდი ეფუძნება იმ რწმენას, რომ ორგანიზაციამო მიმუშავე ადამიანები, როგორც ერთიანი გუნდი, აღიარებს იმას, რომ დაქირავებულია ინტერესები ყოველთვის არ ემთხვევა დამქირავებულთა ინტერესებს).
- მმართველობის ასუსტებისგეგმვა – ადამიანური რესურსების მართვის ახორციელებს უმაღლესი მმართველობა, ხოლო მისი ეფექტურობა და ადამიანური რესურსების მართვება პირინფორმაციული ხელმძღვანელობის კომპეტენციას წარმოადგენს.

შენიშვნები ადამიანური რესურსების მართვის თაობაზე

- ერთი შეხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის ბევრის მიცემა შეუძლია, (თუნდაც მრეწვერებისათვის), მაგრამ ზოგიერთი ავტორის მიერ შინაშენები მანც გამოიიქცა:
- გეტსის (1991) სიტყვებით, ადამიანური რესურსების მართვა „აპტაბისტურია, მაგრამ მანც ორანზორიანი კონცეფცია“.



- იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ადამიანური რესურსების მართვა არსებობს, როგორც ვარკვეული პრაქციის, (რაც საუკუნოა). იგი საკვსა წინააღმდეგობით, მანიპულირებადა (მართვადია) და „კარდების სკოლის“ თანახმად (ბილატონი და ტრანალი), აშკარად მენეჯ.

- იგი ელემენტარულია - როგორც ფაქტური (1987) წინადა: ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ უმაღლესი ხელმძღვანელობისათვის საქმად მარტივია. დღეად რუ შეიწუხეთ თავს „კარდების მართვის მინარსითა და მეთოდებით, უბრალოდ გაერკვიეთ მის არსში. მატკვეთ სამუშაო ადგილი, გვერდი აუარეთ ფერატკას, გაესაბრეთ ხალხს. ამით თქვენ აღმოაჩენთ უზარმაზარი პოტენციალს წარმადობის გასაუმჯობესებლად.

- ადამიანური რესურსების მართვის პრაქციის იდეალურია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მუხედვად იმ მტკიცებისა, რომ საქმიანობათა სხვადასხვა გარემო სხვადასხვა მიდგომას მოითხოვს.

- ადამიანური რესურსების მართვაში ასახული სამრეწველო ურთიერთობებისადმი მმართველობითის მიდგომამ დაწერინა ფილიტონს შემდეგ: კონცეციის ძირითადი აზრია დაჭარავებულთა ინტერესების სრული თანხედრბა ბიზნესის მიზნებითან და ღირებულებებითან მხოლოდ კომპანიის პრობების გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსის მართვის სისტემაში, ძალაუფლება დამჭარავებულთა ხელში რჩება. შესაძლებელია თუ არა პრეტენზია გჭირდეს ორმხრივ ინტერესებზე, მაშინ როცა დღის ბოლის დამჭარავებელი ერთპიროვნულად წყვეტს კომპანიის დახურვისას ან გასხვისების საჭეს.

- არსებობს პრობლემები ვაღებულებათა კონცეციასთან დაკავშირებით; როგორც გესტი (1987) კითხულობდა: „ვალდებულება რისაღმა?“

- ადამიანური რესურსების მართვა ზერცობს ინდივიდუალიზმის სცივის ქადაგებას (ინდივიდუალიზმზე კონცენტრირება) და კოლექტივიზმს (ვეფუფერი მუშაობა) შორის (ლევი, 1989).

- არსებობს პოტენციური დაძახულობა ძლიერი კორპორაციული კულტურის განვითარებასა და დაჭარავებულთა უზარს შორის მარევედ და სათანადოდ ირეაგიროს ამ განვითარებაზე (ლევი, 1989).

- ადამიანური რესურსის მართვა მანიპულირებადა. ამ კონცეციის პრაქტიკულად განხორციელება მოითხოვს სტრატეგიულ ინტეგრაციას, დასაქების პოლიტიკის შესაბამის და თანხმდევრულ განვითარებას, რაც თავის მხრივ მოითხოვს ვადამწვეტილებების მიღების მაღალ დონეს და კომპეტენტურობას მართვის ყველა დონეზე, ბიზნესზე ორიენტირებული ადამიანებისაგან დაკომპლექტებული ადამიანური რესურსის ძლიერ და უფეტურ ფუნქციონირებას.

ადამიანური რესურსების მართვა და კადრების მართვა

დავიდ გესტი სვამს კითხვას: „შეიძლიათ განასხვაოთ ადამიანური რესურსების მართვა და კადრების მართვა?“ ამ კითხვაზე მასუხი ვაგვეკა ტორინტონმა და პოლმა (1991). ისინი ფიქრობდნენ, რომ კადრების მართვა არის „სამუშაო ძალის თაემორა“ და აღენდა, მმართულია დაჭარავებულებისადმი, მაშინ როცა ადამიანური რესურსების მართვა „რესურსების თაემორა“ და დაინტერესებულია ორგანიზაციის ადამიანურრესურსის ყველა მოთხოვნით.

ამ საკითხზე არეუ კომენტარი ვაკეთა არმსტრონგმა (1987); კადრების ზოგიერთი მმართველი ადამიანური რესურსების მართვას განიხილავს, როგორც ძველ დღისის ახალ ქურჭულში. ეს სხვა არაფერია, თუ არა კადრების მართვის მუიერ სახელწოდება. როგორც აღნიშნავს, მას (ადამიანური რესურსების მართვას) გააჩნია კარგი თვისება, ადამიანი ნათვლოს ძირითად რესურსად, რომლის მართვა, როგორც წარმოების სტრატეგიული დავებვის ნაწილი, მაღალი დონის მცენთერების ძირითადი მიზანს წარმოადგენს. ამ აზრში ახალი არაფერია, მაგრამ ბერ ორგანიზაციში მას საკმაო ვრუადლება არ ეძევა. „ახალი ბოლი“ ან იარღიფი შესაძლოა მხოლოდ საშუალება იყოს ამ უკმარისობის დასაძლვეად. მოგვანებით ჰენდრიმ და პეტერბოუმ (1980) გამოთქეეს აზრი, რომ ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა აღჭულიყო, როგორც კადრების მართვის პერსპექტივა და არა თვით კადრების მართვა“.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული ბუნება სხვადასხვაობაა, კომენტარული რაძენიმე ადამიანის ბერ, რომელიც ფაქტობრივად არ იზიარებს იმ აზრს, რომ კადრების ტრადიციული მართვა იფენსე ჩართული იყო ბიზნესის სტრატეგიულ სიერცეში. ჰენდრიმ და პეტერბოუმ (1990) თვლიდნენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული სახისთა განსხვავებულია.

ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა აღეწეროს, როგორც კადრების სტრატეგიული მართვის მუიოდი და არა მისი აღტრინატევა. მათი შედარებისას მსგავსებებს უფრო ზეტს ეპოულობთ, ვიდრე განსხვავებებს. ისეთი კონცეციები, როგორცაა სტრატეგიული ინტეგრაცია, კულტურის მართვა, ვაღებულება, მილიანი ხარისხი და ინვესტირება ადამიანურ კაპიტალში, უნტარულ პრინციპთან ერთად



(მწვერვალთა და მომუშავეთა ინტერესების დამთხვევა) წარმოადგენს ადამიანური რესურსის მართვას მოვლელის არსებით ნაწილს და ეს სწორედ ის მოვლეა, რომლითაც ორგანიზაციებს უნდა წარსწამონ საქმიანობა და მართონ რესურსები იმ გარემოში, რომელშიც არსებობენ, აქედან გამომდინარე პროფესორების მიერ ზემოთ გამოთვლილი შენიშვნების მოუხდევად, ტერმინი „ადამიანური რესურსის ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში“ კადრების მართვის“ სანაცვლოდ. ეს ეს იმითაა გამოხატულია უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ვართობს ამ ტერმინის პარამიოლობის ორგანიზაციის რეალურ ცხოვრებასთან.

ადამიანური რესურსის მართვის ხელშეწყობისა და სპეციალისტების ძირითადი საქმიანობა

ძირითადი ზემოქმედებებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების მიერ შესრულებული ძირითადი საქმიანობა შემდეგია:

ორგანიზაცია

- ორგანიზაციის სტრუქტურის სტემა - ავითარებს ორგანიზაციას, რომელიც ეხსარება ცვლა საჭირო საჭე. აკუთვნებს საქმიანობას, რაც ხელს უწყობს ინტეგრაციას და თანამშრომლობას, სწრაფად რეაგირებს ცვლილებებზე, უზრუნველყოფს საჭირო ინფორმაციით და გადაწყვეტილებებით.
- სამუშაოს სტრუქტურის სტემა და როლის შექმნა - სამუშაოს მოცულობის შერჩევა - სამუშაოზე დაკავებული ადამიანების მოვალეობები და პასუხისმგებლობა და ის უზიფირობა, რომელიც მუდმივ სამუშაოს შეონესა და დანარჩენ პერსონალს შორის არსებობს ორგანიზაციაში; როლის შექმნა, პასუხისმგებლობისა და კომპეტენტურობის მოთხოვნის გარკვევით; ადამიანური შესაძლებლობების მიქმა, თვითნათი როლების გარჯად შესასრულებლად და წვლილის გასაზრდლად.
- ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა - იმ პროგრამების წახალისება და შედგენა, რითაც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და ცვლება ცვლილებებს; დახმარება ცვლილებების განხორციელების საჭეში და ორგანიზაციული გარდაქმნის მიღწევაში.

სამსახურებრივი უზიფირობადმოკიდებულება

- სამსახურებრივი უზიფირობადმოკიდებულების გაუმჯობესება.
- ნდობის ატმოსფეროს შექმნა.
- დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა.
- უმაღლესი პასუხისმგებლობის ორგანიზაციული სტრუქტურის მიღწევა.

რესურსებით მომარტება

- ადამიანური რესურსების დაცემა - ადამიანების მომავალი მოთხოვნების განსაზღვრა, ცვალოცაკისა და კომპეტენტურობის დონეებისა და რაოდენობის გოთვალისწინებით. ამ მოთხოვნების დასაკყოფილებლად გეგმების მოშადება და განხორციელება პირადი შემადგენლობის დაკომპლექტებით, სწავლებით, განვითარებით და ზღომლვანელ პირთა შემციერითაყ კი, ნაბიჯის გადადგმა შერამბედობებისა და მოგების დონეების გასაზრდლად და ადამიანის დასაჭეში ცვლილებების ზღმშესაწყობად.
- დაკომპლექტება და შერჩევა - ორგანიზაციაში გარკვეული რაოდენობის და ტიპის ადამიანების მოხიფა.

ადამიანური რესურსების განვითარება

- ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ტრენინგი - ბიზნესის, როგორც პროფესიის დაუფლების ორგანიზაციის სისტემური სრულყოფა; დატარებულ მომუშავეთა უზრუნველყოფა პროფესიის დაუფლების შესაძლებლობების მათი უნარის უზრუნველყოფა და სამუშაოზე მიწყობის უნარის განვითარება.

F 6926

საქართველოს
პარლამენტის
მკრმმსელო
ბიბლმოშეშა

- ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება - სწავლებისა და სრულყოფის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, რაც ვაზრდის ხელმძღვანელობის უნარს, ჰინშენლოვანი წესილი შოტანის ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებასში.
- კადრების მართვა - უნარიანი ადამიანის მოღვაწეობის სფეროს ღრვევით დატვირთვა



ფუნქციონირების ეფექტურობის ხარისხის მართვა

- ორგანიზაციის სტრუქტურლიდან, ჯგუფებიდან და ცალკეული პიროვნებისაგან უკეთესი შედეგების მიღება მუშაობის ხარისხის კრიტერიუმის განსაზღვრითა და ეფექტური წარმართვით, დასახული ამოცანებისა და კომპეტენტურობის ფარგლებში; მუშაობის ეფექტურობის ხარისხის განსაზღვრა და გაუმჯობესება.

წახალისების მართვა

- სამუშაოს ხორთულის შეფასება - სამუშაოს შეფარდებითი მოცულობის, როგორც შიდა ფარდობითობის დაფუძნების ბაზის განსაზღვრა.
- ანაზღაურება - ანაზღაურების სტრუქტურისა და სისტემების ჩამოყალიბება და განხორციელება.
- ანაზღაურება შეტანილი წვლილისათვის - უკეთესად მალისხმევის, შედეგების კომპეტენტურობის და კვალიფიკაციის წახალისებას.
- არამატერიალური წახალისება - დაქარავეულ მომუშავეთა უზრუნველყოფა არამატერიალური წახალისებით - როგორცაა აღიარება, პასუხისმგებლობის ამაღლება, მიღწევებისა და განვითარების შესაძლებლობები.
- შედეგითი (დახმარებითი) - ანაზღაურებასთან ერთად დახმარებით უზრუნველყოფა, რაც პირადი მოთხოვნებისა და უსაფრთხოებასათვისა გამიზნული და ა. შ.

დაქარავეულთა ურთიერთობები

- წარმოებითი ურთიერთობა - პროფკავშირთან და მის წევრებთან ოფიციალური და არაოფიციალური ურთიერთობის მართვა და შენარჩუნება.
- დაქარავეულთა ჩაბმა და მონაწილეობა - მათთან ინფორმაციის გაზიარება და ურთიერთსაინტერესო საკითხებზე კონსულტაციების ჩატარება.
- ინფორმაციის გადაცემა - დაქარავეულთათვის საინტერესო ინფორმაციის მიძიება და გადაცემა.

ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და მომუშავეთა მომსახურება

- ჯანდაცვა და უსაფრთხოება - პროგრამების შემუშავება და აღმინისტრირება.
- მომსახურება - მომუშავეთათვის ყოფითი პირობების გაუმჯობესება და პირადი პრობლემების მოგვარებაში დახმარება.

დასაწყება და ადამიანური რესურსების მართვის რეგულირება

- დასაწყების პრაქტიკა და პროცედურები - მომსახურების პირობები, რომელიც ენება დახმარების, ტრანსფერტების, დისციპლინის, საჩივრების, შტატების შემცირების საკითხების, რომელიც ატარებს თანამართი შესაძლებლობების, განსხვავებულობის, სქიზობრივი ვართულების, რასობრივი ურთიერთობის (ენიკური მინიტიორინების ჩათვლით), ასაკის, თამაქის წვეის, შიღის საკითხების მოგვარების პოლიტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კანონიერა და საზოგადოებრივი მოვალეობების შესრულებას.
- საინფორმაციო სისტემები - ადამიანური რესურსების მართვის კომპიუტერიზებული სისტემის შემუშავება და მართვა, სხვა მონაცემების გამოყენება მონაცემთა ბაზის უზრუნველყოფილად და გადაწყვეტილების მიღებაში დასახმარებლად.

პირითადი შრომორვები



- როგორც კადრების სტანდარტების მართვის ორგანო (1993) მიუთითებს, ვერაღებია უნდა გამაზნვილის და დაკავშირებული უნდა იყოს შემდეგ ძირითად მთავრობებთან:
- გამოვლინოს და განავითაროს ადამიანის სათანადო შესაძლებლობები;
 - განავითაროს ის მეთოდები, რომელიც ადამიანის წვლილს უზაღებს დონეზე აივანს;
 - შესაძლებლობა მისცეს უნარიან ადამიანს დაეუფლოს ორგანიზაციულ და მმართველობით საქმიანობას კარიერის დასაწყისშივე;
 - მიღე საწარმოო კერსონალისათვის დანერგოს შრომითი საქმიანობისათვის დამახასიათებელი უწყვეტი სწავლება და განვითარება;
 - ისეთი სისტემების დაგვეჭვა, განხორცილება და მართვა, რაც უზრუნველყოფს შესაბამისი გამოცდილების მიღებას;
 - კვალიფიკაციის ასამაღლებელი საკეთიფიური ტრენინგების განხორცილება;
 - „ანუ-საუს“ სპეციალისტების და კვალიფიციური გამოცდილებისა და დამოკიდებულების მქონე ადამიანების შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, რომელიც ბიზნესის ცვალებად მოთხოვნილებებს დაკმაყოფილებს;
 - განსხვავებული დონის სამუშაო ძალის მართვა, რომელსაც კარიერისადმი მისწრაფების და ერთგულების სხვადასხვა დონე ვააჩნია;
 - დასაქმებულთა კოლექტიური და ინდივიდუალური ურთიერთობების მართვა, დროთა განმავლობაში ვალდებულების ვრცობის შენარჩუნება;
 - წახალისებისა და წარმოების მართვის ეფექტური სისტემების დაგვეჭვა, განხორცილება და მართვა, რაც უკავშირდება და სტიმულს აძლევს ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებს ბიზნესის პრიორიტეტებით და შედეგებით დაინტერესების საქმეში;
 - სამუშაო ძალის ფიზიკური და გონებრივი სრულყოფის შენარჩუნება და გაზრდა სათანადო პირობების, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფით.

ადამიანური რესურსების მართვის არსი

შესავალი

წინა თავში ადამიანური რესურსის მართვის საფუძვლები სტრატეგიულად იყო აღწერილი ეს იყო მისი ე.წ. ზოგადი ელემენტების განზოგადებული კონცეპცია. მაგრამ ადამიანური რესურსების მართვისადმი ტაიური მიდგომა ისევე არ არსებობს, როგორც ტიპური ორგანიზაციები, ორგანიზაციებიცა და ადამიანური რესურსების მართვა სხვადასხვა ფორმებით ფუნქციონირებს, რომელზედაც დიდ გავლენას ახდენს შიდა და გარე პირობები.

კონტექსტუალური ფაქტორები და მათი ზემოქმედება ადამიანური რესურსების მართვაზე ამ თავში შემდეგი თემებით განიხილება:

- გარეშე პირობები, რომელშიც ორგანიზაციას, როგორც სისტემას უხდება მუშაობა;
- შემთხვევითობის თეორია - ზუსტი შესაბამისობის მიღწევის აუცილებლობა;
- ტექნოლოგიის ზემოქმედება ორგანიზაციის შიდა გარემოზე;
- გარე პირობების ზემოქმედება.

ბარემო პირობებიდან გამომდინარე ფაქტორები

ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა, ორგანიზაციის უფექტურობა იმ პროცესში, როცა დანახარჯები იქცევა პროდუქციად, მიიღწევა იმ სისტემის სხვადასხვა ნაწილების ინტეგრაციით თვით ორგანიზაციის შიდა პირობებში და შესაბამისი პირობების შექმნით მის გარეთ.

შიდა გარემო

ორგანიზაციის შიდა გარემო შედგება სოციალური სისტემისაგან (როდესაც მუშა ეგუფები ორგანიზებულია და მიმდინარეობს ურთიერთზემოქმედების პროცესი) და ტექნიკური სისტემისაგან (როდესაც მუშაობა ორგანიზებულია მომხმარებელს კი მიწოდება მომსახურება და საქონელი). შიდა გარემო ძირითადად ვალდებულია ტექნოლოგიების გამოყენებით.

გარე პირობები

გარე პირობები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე თვით ქვეყნის, ევროპისა და მსოფლიო ბაზრებზე არსებული კონკურენტული ძალების მეშვეობით, ასევე ახდენენ გავლენას ეკონომიკური და სოციალური ტენდენციები, ახალი ტექნოლოგიების განვითარება და საზღვარგარე ჩარევა. გარე პირობები მუდმივად იცვლება და შესაძლოა არასტაბილური და ქაოტურიც კი იყოს.



შემთხვევითობის თეორია გვასწავლის, რომ მიზნების, პოლიტიკისა და სტრატეგიის განმარტებები, საქმიანობის ჩამონათვლი და ადამიანური რესურსების მართლმართლ განაწილება რაღაც მნიშვნელოვან მხრივად მასში, თუ ის უკავშირდება ორგანიზაციის განვითარებას. წინამდებარე სახელმძღვანელოში ამგვარი განმარტებები მხოლოდ ზოგად ხასიათის იტარებს. რაიმე ვითარების შეიძლება და უზრუნველყოფს ქმედების ნორმებს, რაც ვერ გამოვიწეროს შუა რეცეპტს იმაზე, თუ რა უნდა გავაკეთოთ.

შემთხვევითობის თეორია არსებითად იმ აუცილებლობას უკავშირდება, რომ მოიძებნოს „შესაბამისობა“ იმს შორის, თუ რა არის ორგანიზაცია და როგორი უნდა იყოს იგი (მისი სტრატეგია კულტურა, მიზნები, ტექნიკა, მასში დასაქმებული ადამიანები და გარე პირობები) და იმს შორის, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია (როგორია მისი სტრუქტურა და ის პროცესები, შეიქმნა და პრაქტიკა, რომლის განხორციელებაც ორგანიზაციას უნდა).

ტექნოლოგია

მიზნების ტექნოლოგია დიდ გავლენას ახდენს შიდა გარემოზე, სამუშაოს ორგანიზებაზე, წარმართვასა და შესრულებაზე. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა შესაძლოა გამოიწვიოს სისტემებისა და პროცესების მნიშვნელოვანი ცვლილებები. აუცილებელი ხდება სხვადასხვა კვალიფიკაციის დაუფლება, მუშაობის ახალი მეთოდების გამოყენება. ამას შედეგად მოყვება ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის სპეციფიკაცია - ბაზის ვაფართობი, სხვადასხვა კვალიფიკაციის პერსონალის გამოყენების (რაც შესაძლებლობას აძლევს მომუშავეებს გამოიყენონ თავიანთი მრავალგვარი კვალიფიკაცია და უკუწერი მუშაობის პირობებში შეასრულონ სხვადასხვა ხასიათის სამუშაო). მაგრამ აღნიშნულმა შესაძლოა გამოიწვიოს ტექნოლოგიური ოპერაციების გამარტებება და სამუშაო ადგილების შექცობა. სწორედ ამიტომ წარმოადგენს ახალი ტექნოლოგიების შემოტანა მნიშვნელოვან სამშრომლებს მომუშავეთათვის.

პროფესიული მუშაობის მუშაობის კომპიუტერისებრი რეჟიმისა და ლაბორატორიებში, სპეციალისტები - წარმოების ისეთ სისტემაში, რომელიც ინტეგრირებულია კომპიუტერებით და გამოთვლითი ტექნიკით; მათ სულ სხვაგვარად უნდა მოექცნენ, ვიდრე იმ კლერკებს და ოპერატორებს ვისაც ისინი ცვლიან.

მუშაობის სფერო შეიცვალა. ინფრასტრუქტურის დარღვევა წამყვანი გახდა, მრეწველობა მცირდება. მუშაობის ახალი პირობები, როგორცაა გამოძახების ცენტრები, ფართოდ გავრცელდა ტელემუშაობაც გაფართოვდა (ზინიდან მუშაობა ქსელის კომპიუტერის მეშვეობით).

კონსერვაციის შემოქმედება

გლობალური კონკრეტული იზრდება მალაგანეთარებული წარმოებისა და მომსახურების სფეროებში. რასაც ხელი შეუწოდა ტექნოლოგიების გავრცელების გაიოლებამ და საერთაშორისო ვაჭრობის საწინააღმდეგო ბარიერების შექცობის, მომხმარებლის მოთხოვნები იზრდება, რადგან საერთაშორისო კონკრეტულობის მეშვეობით შესაძლებელი გახდა ახალი სტანდარტების მიღწევა.

აღნიშნულ კონკრეტულობის ორგანიზაციები ხასუზობენ „მომხმარებელზე ორიენტირების“ აღებით, შედარებით უფრო სწრაფი რეაგირებით, ყურადღებას ამახვილებენ ხარისხზე და მის უწყველ გაუმჯობესებაზე, ამტარებენ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას, მოქმედებენ შედარებით უფრო მოქნილად ასემა ზეწოლამ მიზნები უფრო „მოჭირნე“ გახადა, მართვისა და კონტროლის ფუნქციები შეამცირა. მცირდება მუდმივი შტატის და უფრო მეტად გამოიყენებენ მუშებს (მენარევეებს, დროებით შტატს), ამით მცირდება დასაქმების ხარჯები, წარმოებას საშუალება ეძლევა ადვილად შეამციროს ან გაზარდოს მომუშავეთა რაოდენობა, ეკონომიკური აქტიუობის დონის ცვალებადობის მიხედვით. ორგანიზაციებს იძულებულია იყოს „მოქნილ ფორმებდ“, ამ პროცესის შედეგად კიდევ „ვირტუალურ“ ფორმას ან კორპორაციას, სადაც საინფორმაციო ტექნიკის ფართო გამოყენების გზით ზვენი კვალიფიკაციური კადრი და მარკეტინგის სპეციალისტები მუშაობს მინ, მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევებში მიდის ოფისში და უფრო მეტ დროს ანდიშებს თავის მომხმარებელთან და კლიენტებთან მუშაობას.

კონკრეტულობის ზეწოლას შედეგია მიზნების პროცესის რეორგანიზაცია. ეს არსებითად ეხება მიზნების განვითარების პროცესებს, რომელიც შესაძლოა ახსნილ იქნეს, როგორც „საქმიანობა, რომელიც მომხმარებლისათვის ერთი ხასის დანახარჯიდან ქნის მნიშვნელოვან უკუგების პროდუქციას“. მიზნების განვითარების პროცესის რეორგანიზებას არ მანინა მონათესავე ფუნქციები ცალკე ერთეულებად.



პირით, ის შეისწავლის თავიდან ბოლომდე ამ პროცესს, რომელშიც შედის და ერთმანეთს უკავშირებს ეს ფუნქციები. ორგანიზაციებში ის ამ პროცესებს განიხილავს პარიზონტალურად, მათგან უფრო ადრე ინტეგრირებისა და რაციონალიზაციისთვის. ამიტომ, მას შეუძლია შექმნას ბაზისი კონკრეტული სტრუქტურის ხელახლა ჩამოსაყალიბებლად. ადამიანური რესურსების ფედალსტრუქტურის პრიციპის რეორგანიზების შედეგი ფრიალ გამოხადდება იქნება ადამიანების მისამართული ცვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ისევე, როგორც შეწოლა ვეგუფური მუშაობის გასაუფხილესებლად. გარდა ამისა, ის ყურადღებას ამახვილებს ინტეგრირებულ-შესაბამისი - მიდგომის მნიშვნელობაზე ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის, ჩამოყალიბებისა და განხორციელების საქმეში. რეორგანიზაციისაგან მალწულებზე მეტს ვლით ადამიანური ასპექტები კი ზნაზად უარყოფილია. საკმაო არ ყურადღება ემცევა ცვლილებების მართვის და პერსონალის ხელახალ მოზადებას.

რეაქცია, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანებაზე

ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენების პასუხად, ციონიტიკრმა და კონკურენტულმა შეწოლამ, მნიშვნელოვნად შეცვალა ადამიანური რესურსების მართვის ხასიათი (1980-1990-იან წლებში).

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის (1994) ნაშრომში „ადამიანი მნიშვნელოვანი“, გამოითქვით იყო მოსახზება, რომ კონკურენტული მამომრავლებელი ძალები შეზღვევნიარად ახდენს გუენის იმაზე, თუ როგორაა ადამიანი ორგანიზებული და წარმართული:

- ვადანეტებლების მიღების უზრუნველყოფა და დეცენტრალიზაცია;
- დახვეწილი და გამოკვეთილი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- საერთო ხარისხი და ხარჯების მინიმუმამდე შემამკორბებული ორგანიზაციული ინციატრია;
- ცვლილებების უნარის მეორე საშუაო ძალი;
- პრობტზე დაყუნებული და შემხვედრი ინციატრები და ვეგუფური მუშაობა;
- უფლებამოსილი და არა მრძინებლური სტრუქტურები;
- მეტი თვითმართვისა და პასუხისმებლობის დაკისრება ცალკეული პირებისა თუ ვეგუფებისათვის;
- გამჭირვალეობა, სამართლიანობა და პარტნიორობა დასაქმებთ ურთიერთობებში.
- მეტი აუცილებლობა იმისა, რომ ხელმძღვანელებმა სრულყოფნ პიროვნებებს შორის ურთიერთობის, ვეგუფური ხელმძღვანელობის და მიტვირების უნარი მზარდადგურისა და კოორდინატორის როლების შესრულების დროს;
- მომხარებლებზე მეტი ორინტაციის აღების დამაღება;
- ყურადღების გამახვილება უწვევრ განვითარებაზე ადამიანების მეშეობით კონკურენტული უმარტების მისაღწევად.

„ღლი ბრიტანეთის მიმოხილვაში დასაქმების შესახებ“, როგორც ატორთა ვეგუფი გალის ხელმძღვანელობით (1998) აღწერდნენ მოცემული იყო ბერ შემხხვევაში განსხვავებული ასპექტები ძირითადი დასკენები შემდეგი იყო:

- ეკლიფიკაციისა და პრაქტიკული გამოცდილების მზარდი აუცილებლობა, რომელიც ძირითადად ეხებოდა ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს, ტექნიკურ და ოფისის პერსონალს და ფიზიკურად მომხვევებს;
- საშუაოს არასაივლების ზრდა, ძირითადად კაცებისათვის და არა ქალებისთვის;
- არასრული საშუაო ღლით მუშების და ქალი-მუშების რაოდენობის ზრდა -- ქალის შრომის ზრდა მლიანად გამოიწვია არასრული დასაქმების ზრდამ (არასრული საშუაო ღლით დაკავებულ ქალთა რიცხვმა 3.3 მილიონიდან 1971 წელს, მაღწია 5 მილიონს 1995 წელს);
- ადამიანური რესურსების მართვის, როგორც ხალხის მართვის პრინციპების წარმოშობას, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს კაბიტალაბანდებაზე სწავლებაში, ინფორმაციის გაკვლაზე, ვალდებულებების გაზრდაზე და შესრულებული საშუაოს ანაზაურებაზე;
- ყურადღების გამახვილება მოქმელ სწარმოთ მუშაობაზე, სწრაფი რეაგირების უზრუნველსაყოფად;
- არასტანდარტული კონტრაქტებით მომუშავეთა რაოდენობის შესაბამისი ზრდა (არასრული საშუაო ღლე, მოკლევადიანი და სანარლო მუშაობა);
- კარიერის პერსპექტივის შექცობა, როგორც სუსტი დონის ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმოშობის შედეგი;
- პროფკავშირის ძალიაუფლების შექცობა, ნაწილობრივ კანონის ძალით, მეგრამ უფრო მეტად სტრუქტურული მიზეზებით, ანუ დიდმშობამანი წარმოების შექცობებით და მომახზურების სფეროს ზრდით;



- პროფკავშირის მნიშვნელობის შემცირებასთან დაკავშირებით, გადასვლა დასაქმებულ ურთიერთობის ინდივიდუალიზაციაზე, კოლექტიურობაზე ნაკლები დაყრდნობით;
- ნაკლებ სარწმუნოა, რომ ხვედრიითი წილი სამრეწველო წარმოებაში ტექნიკური ტექსტების სტრუქტურის გარდაქმნასთან ერთად ბოლო ათწლეულში;
- ფართოდ გავრცელებულია აზრი, რომ მუშაობის ინტენსიურობისა და ხანგრძლივი სამუშაო საათების შედეგად დაძაბულობის დონე გაიზარდა.

ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანები

როგორც ულარიხი (1998) მიუთითებს, გარემო პირობებისა და კონტექსტუალური ცვლილებები ორგანიზაციის წინაშე აყენებს კონკურენტუნარიანობის რამდენიმე ამოცანას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვამ ხელი უნდა შეუწყოს ახალი შესაძლებლობების წარმოშობას, ეს შემდეგნაირადაა ჩამოყალიბებული:

- გლობალიზაცია მოითხოვს, რომ ორგანიზაციებმა გაცვალონ ადამიანები, აზრები, საქონელი და ინფორმაცია მიუღწეოთ მსოფლიოში, ადგილობრივი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამას უნდა დაემატოს ახალი მნიშვნელოვანი კომპონენტები: ცვალებადი პოლიტიკური ვითარება, მსოფლიო ვაჭრობის საკამათო საკითხები, ცვალებადი ვალუტის კურსი და უცნობი კულტურები;
- განვითარების შედეგად მღვდელი რეტრადელობა - (შემავლის ზრდისათვის ზრუნვა) ნიშნავს იმას, რომ კომპანია იცოხ შემოჭრადი და სიახლეების შემოშენი, რაც თავის მხრივ, ხელს უწყობს ინფორმაციის თავისუფალ შემოდინებას და დასაქმებულთა შორის ცოდნის გავრცელებას;
- ტექნოლოგია - უნდა იცოს სიცოცხლისუნარიანი, მასტიმულირებელი და სამუშაოს მწარმოებლური ნაწილი;
- ინტელექტუალური კაპიტალი - ცოდნა გადაიქცა კონურენტულ უპირატესობად იმ ფირმებისათვის, რომელიც ყიდის იდეებსა და ურთიერთობებს. ორგანიზაციების ამოცანაა დაარწმუნოს ყველა, რომ მათ აქვთ უნარი მოიძიონ, აუნაზღაურონ, შეინარჩუნონ მათთვის საჭირო ნიჭიერი ადამიანები, რომლებიც შეძლებენ წარუბღერნ მსოფლიო ტიპის ორგანიზაციას, რომელიც ადვილად რეაგირებს მომხმარებელის და ახალი ტექნოლოგიის შესაძლებლობებზე;
- ცვლილება. ცვლილება და კიდევ ცვლილება - კომპანიას უდიდესი პრობლემა, შევეუოს ცვლილებებს. მან უნდა შეძლოს სწრაფად და განუწყვეტლევ სწავლა და ახალი სტრატეგიული იმპერატორების სწრაფად და მიზნობრივად ათვისება.

ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტის როლი

წინამდებარე თავში განხილულია შემდეგი საკითხები:

- რას ველოთ მართვის სპეციალისტებისაგან;
- მართვის კონსულტანტების საქმიანობის სფერო და როლი;
- ადამიანური რესურსების მართვის მოდელის, მართვის სპეციალისტის მიერ შესრულებული სხვადასხვა როლის კლასიფიკაცია;
- საკითხები, რომლებიც უკავშირდება გაცვებობებს და კონფლიქტს კონსულტანტების მუშაობაში; პროფესიონალიზმის არსი ადამიანური რესურსის მართვაში;
- ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობენ ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფას.

რას ველოთ ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებისაგან

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტა თვლის, რომ კადრების სპეციალისტი:

- გამოცდილი უნდა იყოს ბიზნესის მართვაში და უფექტურად წარმართოს პოლიტიკა;
 - უნდა ემორჩილებოდეს ზნობის ნორმებს;
 - უნდა გამოიყენოს და მოსადაგოს ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების ისეთი მეთოდები, რომელიც დააკმაყოფილებს ორგანიზაციასა და იქ მომუშავე ადამიანების მოთხოვნებს;
 - კვალიფიციური უნდა იყოს ცვლილებების მართვის საქმეში;
 - პირადად უნდა იყოს ვალდებული, მუდმივად სწავლობდეს და პროფესიულად ეთმობოდეს.
- აქედან გამომდინარე სპეციალისტი უნდა იყოს პრაქტიკული, ოპერატიული და ზნობრივი, პროფესიული ცოდნისა და კვალიფიკაციის გამოცენების, ცვლილებების მართვისა და მუდმივ განვითარების უნარის მქონე.

საკმეინარების სფეროები

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების საქმიანობის სფეროები ერთმანეთისაგან დიდად განსხვავდება ორგანიზაციის მთავრობების, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს და მათი უნარის შესაბამისად. საერთოდ, მათ უნდა უზრუნველყონ მომსახურება, ხელმძღვანელობა და კონსულტაცია.

მომსახურებით უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ძირითადი საქმიანობაა შიდა მომსახურების მომსახურებით უზრუნველყოფა. ამ მომსახურებებს განეკუთვნებიან მმართველები, პირიზონტალური ხელმძღვანელები, ყვეუვის ლიდერები და დაქირავებულები. მომსახურება შესაძლოა მოიცავდეს



ადამიანური რესურსის ყველა ასპექტს: დაცემას, დაცომლევტებას და შერჩევას, გაქარავებული კვალიფიკაციის აძლევის, წახალისებას და ურთიერთობებს, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფას და კეთილდღობას. შესაძლოა მომსახურება გაეწიოს კონსულტაციური ცენტრები. ძირითადად ურადლება ექცევა მართვის მოთხოვნებს (მაგ. რესურსებით მუშაობის უწყვეტობა გაერცვლდეს ყველა მომუშავეზე (ჯანდაცვა და უსაფრთხოება).

მიზან წარმოადგენს: რეკტორი მომსახურების განვლა, რაც დააკმაყოფილებს ბიზნესის, მის მართვისა და მასში დასაქმებული მოთხოვნებს, და მომსახურების უწყვეტურად წარმართვა.

ინსტრუქტაჟი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები რეკომენდაციებს აწედიან მმართველებს სხვადასხვა დონეზე. უმაღლეს დონეზე ეს ნიშნავს ისეთ რეკომენდაციების მიცემას ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაზე, რომელიც წარმოიშვა ანალიზისა და დიაგნოზის დასმის პროცესში. ეს რეკომენდაციები მიმართულია ბიზნესის მოთხოვნებიდან და ადამიანის, ორგანიზაციისა და გარემოს ფაქტორებიდან გამომდინარე პრაქტიკულ საკითხებისადმი. ყველა სხვა დონეზე, კონსულტაციები შესაძლოა გაეწიოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების და დასაქმების კანონის განხორციელების. ამ უკანასკნელში, კონსულტანტები დაინტერესებულნი არიან კანონიერი მოთხოვნების შესრულებით.

დინამულ სფეროებში ინსტრუქტაჟი ნიშნავს ბიზნეს-პარტნიორის, პრაქტიკული ნოვატორის, საქმეში ჩარევის მომზადის, ადგილობრივი კონსულტანტისა და დამკვირვებლის როლების შესრულებას.

უფრო ზოგადი რეკომენდაცია შესაძლოა მიეცეს იმ ფასეულობაზე, რაც ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ადამიანების მართვის დროს. ეს როლიც შემდეგ იქნება განხილული.

ინსტრუქტაჟი უნდა გაეწიოს აგრეთვე მმართველებს, რათა მიღებულიყვნეს შესაბამისი ვალდებულებები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ანალიზების ზრდა და დისციპლინარული ღონისძიებები.

კონსულტაცია

ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტები ისეთ საკითხებზე იძლევიან რჩევებს, როგორცაა: თანამდებობრივი სტრუქტურა, კადრების შესახებ განცხადებების გამოქვეყნება, შესარჩევი სის უდგენა, კარგი სწავლებისა და მოთხოვნების შეიღების შერჩევა, ანალიზების განაცეოი. შეთავაზებული მომუშავეთა დაცომლევტებისა და ხელშეწყობისათვის, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მოთხოვნები, დასაქმებულთა ურთიერთობას (დისპუტები, საჩივრები, ინფორმაცია) და ადამიანთა პრობლემების მოგვარება (დისციპლინა, მიცდენები, ტრინომეტრაჟი, უნარანობა და სხვ).

ზემოთხსენებულ საკითხებში კონსულტაციები გაეწეოთ მწვევრებასა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს, აგრეთვე ცალკეულ პირებსაც. ეს შეეება მუშაობისა და განვითარების ისეთ ასპექტებს, როგორცაა ამაჟინდელი სამუშაოს შესატყვისობა, კონკურენციისა და შრომისუნარანობის ზრდა, თვითგანვითარება და კარიერაზე ზრუნვა; აგრეთვე ისეთ პრობლემებს, როგორცაა ფინანსური უნარობა, დაძაბულობა, ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან უთანხმოება, სქესობრივი გადახრა, პირადი პრობლემები, რომელიც თანამშრომლებზე ახლეს გავლენას. ყველა ეს საქმანობა იმას ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს შეუძლია შესარულოს მრჩეველისა და აღმზრდელის როლი, ისევე როგორც პრობლემების მოგვარების როლი.

როლები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის საქმიანობა ნიშნავს რამდენიმე სხვადასხვა როლის შესარულებას. თუ როგორ სრულდება ეს თუ ის როლი, დამოკიდებულია სპეციალისტის ადგილზე ორგანიზაციაში, რას ელის მმართველობა მისი წვლილისგან და მის უნარზე დაგვარწმუნის რომ მომსახურება, საქმების გაძლიერა და კონსულტაციები შექმნან დამატებით ღირებულებას. განვიხილოთ ეს როლები.



ადამიანური რესურსების მართვის როლები ძირითადად რეაქტიულ როლს ასრულებს. ეს ნიშნავს იმას რასაც ვუხსენებთ ან თხოვენ, რომ ვაკეთოს ისინი რეაგირებენ მომსახურებისა და ინსტიტუციების მოთხოვნებზე. უზრუნველყოფენ ადმინისტრაციულ სისტემებს, რომელთაც მართვა (1992) ამას მიაკითხავენ მართვის როლს, სადაც სპეციალისტები უზრუნველყოფენ მომსახურებას, პრივილიჯირებული ხელმძღვანელების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

უფრო პრაქტიკულ დონეზე, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი თამაშობს პრაქტიკულ როლს. ისინი მოქმედებენ, როგორც ბიზნეს-პარტნიორები, მრეწველები ამუშავებენ ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირებულ სტრატეგიას, ურევან საქმეებში, შესაჯები ხიახლეები, სავაზობნ ისეთი საქმეების გაძივლას, როგორცაა ძირითადი დასკვნების დაკვა, ზნეობრივი პრინციპები და სტაბილურობის მიღწევა.

ბიზნეს-პარტნიორის როლი

როგორც ბიზნეს-პარტნიორი, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი პრივილიჯირებულ ხელმძღვანელებთან ერთად ინაწილებს პასუხისმგებლობას ფორმის წარმატებაში. ტისონის (1985) განმარტებით, ეს სპეციალისტი, როგორც ბიზნეს-პარტნიორი თავის საქმიანობას უკავშირებს უმაღლესი ხელმძღვანელების საქმიანობას და დაწესებულება, რომ ორივე ვისახურება ხანგრძლივ სტრატეგიულ მიზნებს და სპეციალისტს შესწევს უნარი გაერკვეს ბიზნესის შესაძლებლობებში და დაინახოს, თუ რა როლს შეასრულებს კომანიის ბიზნესის ამოცანების გადაწყვეტაში.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი, როგორც ბიზნეს-პარტნიორი, იცნობს ბიზნესის შეთხვევასა და შესაძლებლობებს და იმ საშიშროებასაც, რაც ორგანიზაციის ვლის. მის აქტი უნარი განაღვიბონ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები და გააკეთოს ფორმის წინაშე მდგარი საკითხები. მან იცის წარმატების იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის შესახებ, რომელიც კნის კონკურენტულ უპირატესობას და შეუძლია შექმნას ხიახლეებისათვის ისეთი საქმიანი ვითარება, რაც დამატებით ღირებულებას მოიტანს.

სტრატეგიული როლი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი, როგორც პრაქტიკოსი, წარმართავს იმ საკითხებს, რომელიც ეხება ადამიანის მართვასა და განვითარებას და მათ უზიოთრობებს. ის ხეშეღვანელობს ბიზნეს-გეგმით, რომლის შედეგაშიც თვითონ იღებს მონაწილეობას. ის არწმუნებს უმაღლეს ხელმძღვანელებს, რომ გეგმაში გაანახილონ ვერაღდება ადამიანური რესურსების მნიშვნელობაზე, რათა ამ რესურსების ცოდნა და უნარი საუკეთესოდ იქნეს გამოყენებული. ჰენდრიხსა და პეტერსონს (1988) სიტყვებით, სპეციალისტები განსაკუთრებით გამოყოფენ ადამიანს, როგორც სტრატეგიულ რესურსს კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

ადამიანური რესურსების მართვისადმი პრაქტიკული მიდგომა, როგორც ეს მე-19 თავში აღწერილი, ნიშნავს რომ სპეციალისტები ცდილობენ მაღლიონ სტრატეგიულ ინტეგრაციას და შესაბამის გამოყენებას. ინტეგრაცია ნიშნავს სტრატეგიების შერწყმას ერთი შეთანხმებულ მილიონობად. ვერტიკალური ინტეგრაცია ხდება მაშინ, როცა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ერთიანი და ხელს უწყობს ბიზნესის პოლიტიკის განხორციელებას. პრივილიჯირებული ინტეგრაცია მიადწევა მაშინ, როცა ჩამოყალიბდება ლოგიკურად უზიოთრობადაკავშირებული და უზიოთრობამაძლიერებელი მართვის სტრატეგია. სტრატეგიული შესაბამისობა ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესისა და ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა აკმაყოფილებს ორგანიზაციის ვარკვეულ მოთხოვნებსა და პირობებს.

ჩარევის მოზრის (ინტერვენციონისტის) როლი

ჩარევა ნიშნავს საქმის მიმდინარეობის სახეცვლილებას. ჩარევა (ინტერვენცია) არის ქმედება ან შემთხვევა, რომლის საშუალებითაც ხდება ამ მიზნების მიღწევის გეგვლობა.

მართვის სპეციალისტები ვარკვედ არიან მომხალეულები იმისათვის, რომ თვალური ადვილი და გაანალიზონ ის, თუ რა ხდება მათ ორგანიზაციაში და მის ვარკვეშე. მათ შესაძლია გამოამგვანონ მიუცვრობები აზრი იმაზე, თუ რა ხდება ორგანიზაციულ პროცესებში და როგორ ხეშეღვანელებენ ეს პროცესები ადამიანებზე. პრივილიჯირებული ხელმძღვანელებისათვის ეს ოდნავ რთულია მათი მუდმივი



მოუკლვლობის გამო. **მართვის** სპეციალისტებმა უნდა გაითავისონ ყოვლისშემკვლელობის (მთლიანი) მიდგომა ორგანიზაციული საკითხებისა და ადამიანებზე მათი გავლენის გააუმჯობესებლად. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების მიერ გაკეთებული შედეგები, მათ შერეულია დიაგნოზა დაუხვან ნებისმიერ პრობლემას და მათ გამოიყენებენ სპეციალურ წინადადებებს მათ გადასწყვეტად. ჩარევა (ინტერვენცია) შესაძლოა დაინტერესებული იყოს ისეთი ორგანიზაციული პროცესებით, როგორცაა უთითებდამოკიდებულმა სტრუქტურულ კვლანაყოფებსა და ადამიანებს შორის, ეგუდურ მეშვეობა და სტრუქტურულ ცვლილებებს შორის. საჭირო იქნება წინადადების შეთავსება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: სამუშაოს სტრუქტურა, ეგუდის შექმნა, ტრენინგი, ინფორმაცია, ახალი ტექნიკის შემოღების მნიშვნელობის გაზრდა, ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია, მუშაობის შედეგების შეცვლა, როგორცაა „შესტად დროზე“ წარმოება, მომხმარებლის სრულყოფილი მომსახურების თეორიატეა.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი შესაძლოა ჩაერთოს მართვის არსებული პროცესების გაუმჯობესებისა და შეცვლის აუცილებლობის დანახვის შემთხვევაში. მან შესაძლოა თეორიული ადვანსის მუშაობის ეფექტურობას, კომპეტენტურობას, წახალისების პრობლემებს და შესაბამის თვისება ახრი ამ პრობლემების მოგვარების თაობაზე სამუშაოს ეფექტური მართვით და წახალისებით. შეუძლია გამოირჩეოს დასაქმებულთა დანადობის მაღალი დონე, სანიერების რაოდენობა, უსამართლო დათხოვნის შემთხვევები და არაკანსალი მორალური დეგრადაცია, დადებონ ამის მიზეზები და შემდეგ შესაბამის წინადადებები შერჩევის, ტრენინგის, ანაბაურებისა და პირინტალური ხელმძღვანელებისათვის მეტი ხელშეწყობის შესახებ.

„ინფორმაციის“ ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ადმინისტრატორი, როგორც არმსტრონგი (1989) გადმოგვცემს, გვაწვდის თავის აზრს ტერმინის „მენეჯმენტი ჩარევის“ შესახებ: „თქვენ ურევით სხვადასხვაგვარად და სხვადასხვაგვარ სიტუაციაში, ეს კი ხელსაყრელი ბიზნესია. თქვენ უნდა დაიწყეთ იმას მოძიებით, თუ სად არის მუცავე ადგილები ორგანიზაციაში და სად შეიძლება მომუშაობაზე ჩართვით. მაგრამ ჩარევის შესაძლებლობა შეიძლება ყველაზე მოულოდნელ დროს განჩეს“.

ჩარევა არ უნდა გადაიზარდოს ხელის შემშლამი, ის უნდა ფრთხილად განხორციელდეს: უპირველესად საჭიროა ჩამოყალიბდეს საქმიანი ვითარება და შემდეგ თანდათანობით ხელი შეუწყო ადამიანს გაერევის პრობლემაში და მის მიზეზებში, შემდეგ კი ჩაბა კონსულტაციებისა და ადამიანების შემუშავებით მათს გადაჭრამი.

სიახლის დანერგვის როლი

ადამიანური რესურსების მართვისადმი პრაქტიკული მიდგომა ნიშნავს იმას, რომ მართვის სპეციალისტს სურვილი აქვს დანერგოს სიახლეები, ე.ი. ახალი მეთოდები და პროცესები, რაც მათი აზრით ვაზრდის ორგანიზაციის მწარმოებლურობას.

სიახლის შემოტანის აუცილებლობამ თავი უნდა იჩინოს ანალიზისა და დასკვნის გამოტანის პროცესში, რომელიც დაადგენს ბიზნესის მოთხოვნებს და საკითხებს, რომელიც უნდა გადაეწყვიტოს. სიახლის დანერგვით უნდა დაეკმაყოფილდეს ბიზნესის განსაკუთრებული მოთხოვნები, რომლებიც სხვა საუკეთესო ორგანიზაციების მოთხოვნებისაგან განსხვავდება. ნიადად უნდა გამოჩნდეს, რომ სიახლეების დანერგვა დროულია, ხელსაყრელი და პრაქტიკული გარკვეულ ვითარებაში და შესაძლოა დანერგვის ყოველგვარი წინააღმდეგობის გარეშე (იმით შრიდან, ვისზედაც ის გავლენას ახდენს) და რესურსების გაუმართლებელი ხარევის გარეშე (ფინანსებისა და დროის მხრივ).

მარჩინტონის (1995) თანახმად, საფრთხე ისაა, რომ მართვის სპეციალისტები „შთაბეჭდილების მართვით“ არიან ვატაცებულნი და მიზნად ისახვენ შთაბეჭდილება მოახდინონ უფროს მენეჯერებზე და კოლეგებზე. მაღალი პროფილის სიახლეების რეკლამირებით. ის სპეციალისტები, რომლებიც ცდილობენ უკრავდეს მათკონ „უკანასკნელი მიღის“ სიახლეების წინ წამოწევი, (მოუხედავად მათი პრაქტიკულობისა და შესატყვისობისა), მახემი ემბიან, რასაც დრუკერი (1955), რომელიც 40 წელი უსწრებდა მარჩინტონს (1995), ახე აღწერს: „ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ადმინისტრატორი უწოდებ თავის უსწარობას, დაეტიკებინა თავისი წვლილი სწარმოს საქმიანობაში. მათი ყველაზე დიდი საზრუნავია, ისეთი სადუმლო მექანიზმის აღმოჩენა, რომელიც შთაბეჭდილებას მოახდენს თავიანთი კოლეგებზე მმართველობაში.“

როგორც მარჩინტონი აღნიშნავს, საშობი ისაა, რომ ადამიანს სჯერა, რომ „ყველაფრის გამოსწორება შეიძლება „ეკალისწორი ჯიხის“ ერთის მოწევიით და ბიროტების დაორევიით“. ეს ზედაპირული ვარაუდი ნიშნავს, რომ ადამიანები ადვილად პოულობენ ისეთ ახსნას, რაც პრობლემებს ვერ



გადაჭრის ინდეფერენტულობასა და მტრული დამოკიდებულების გამო მათი გადაჭრის დროს, ამა თუ იმ შემთხვევაში.

შიდა კონსულტაციების როლი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, როგორც ადგილობრივი კონსულტანტები მართვის საკითხებზე მომუშავე გარე კონსულტანტების მსგავსად თავიანთი კოლეგებთან – კლიენტებთან – ერთად ახალიზებენ პრობლემებს, არკვევენ საკითხებს და სთავაზობენ ახსნას. მათ უნდა აინტერესებდეთ მართვის პროცესები და სისტემები, რეკორდებია: შესრულების მართვა, პროცესების ევალუაციის ამაღლების დაცემა, ანაზღაურების ახალი სისტემები და „მომდინარე პროცესების კონსულტაცია“. ამ უკანასკნელში იგულისხმება ორგანიზება, ეკულის ჩამოყალიბება, ობიექტური პარამეტრები, ხარისხის მართვა. მიმდინარე პროცესების კონსულტაცია ევლუაზე მწელი ამოცანა შიდა კონსულტანტებისათვის, რადგან მოითხოვს ევალუაციურობას და დამაჯერებლობას, გარე კონსულტანტები კი თითქმის უფრო იმსახურებენ წილას შიდაწერილი გამოცდილებისა და დამოუკიდებლობის წყალობით.

ზოგ ორგანიზაციამ მართვის სპეციალისტებს შესაძლოა დაევალი მომსახურებაზე მიწოდების ხელშეკრულებების გაფორმება და კომპლექტებისა და ტრენინგის დარგში. მართვის სპეციალისტები, როგორც სახელის შემოღებანი და ჩარევის მომხრენი, მშენებრად ახერხებენ მოთხოვნილებების დადგენას მათი წარმოებისთანავე. მათ იზიჟან არ სჭარბდებათ, როგორც გარე კონსულტანტებს. მაგრამ მართვის საკითხებში კონსულტაცია მოითხოვს მაღალევალიფიკაციონის და შესაძლოა, სწორედ ეს იყოს ევლუაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება შიდა და გარე კონსულტანტებს შორის.

შიდა კონსულტანტები:

- გარკვეული უნდა იყვნენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ იმპერატივებსა და მის ბიზნეს ევლუაში, გარემო პირობებსა და კულტურაში, მათი რჩევები გაითვალისწინებულა უნდა იყოს.
- კარგად უნდა ჰქონდეთ განვითარებული ანალიზისა და დისკუსიის გამოტანის უნარი;
- უნდა იყვნენ პროცესის კარგი ხელმძღვანელები, რათა შეძლონ დაცემონ და გაუმჯობესონ დავალებას კონტაქტების, ხელშეკრულებების, უკუკავშირის, რეკომენდაციების განხილვის და შეთანხმების და მათი განხორციელების მექანიზმი;
- უნდა მოქმედებდნენ, როგორც „ექსპერტები“ და დამხმარეები;
- უნდა იყვნენ შიდა კლიენტების მოთხოვნებს და ევლუაში მათ ურთობლივ გადაჭრას, თანაც შეინარჩუნონ გარკვეული დამოუკიდებლობა და ობიექტურობა;
- უნდა დარწმუნებული იყვნენ, რომ მათი კლიენტებს „აქეთ“ საკითხის ახსნა და მისი განხორციელების სურვილია და უნარია.

მინიტორინგის როლი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს, როგორც მისი პოლიტიკისა და პროცედურების გამოცენებაზე დამკვირვებებს, იმ დონით, რა დონითაც ეს ეხება ორგანიზაციის მომუშავე ადამიანებს, როული და ურთობლი როლი აქონათ. ისინი იქ იმპტომ არიან, რომ „ყოველური ადვანსი“, თუ რას აცოებს პირიზონტალური მენეჯერი, არამედ იმისათვის, რომ პოლიტიკა და პროცედურა ხორციელდებოდეს თანმიმდევრულად. სტორის (1992) აზრით, ეს როლი შესაძლოა ნიშნავდეს, რომ ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტი მოიტყუა როგორც „მარეგულირებელი“, რომელიც „ავტარებს უკმაყოფილებას“, რომელიც წარმოიშობა დასაქმების წესების ჩამოყალიბებისა და მინიტორინგის დროს. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ტენდენცია, მეტი სასუსისმებელობა დაეკისროთ პირიზონტალურ ხელმძღვანელებს, ისინი ვერ შეძლებენ ევლუაზელიკონ კომპანიის პოლიტიკა ან დარღვიონ დასაქმების თანასარი შესაძლებლობები, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონები. წინასწორება უნდა დამყარდეს თავისუფლებასა და თანამიმდევრულობას შორის და კანონიერ მოვლუბებს შორის. მაგალითად პირიზონტალური მენეჯერები უფლებამოსილი არიან გამოიტანონ გადაწყვეტილება ბიუჯეტში ანაზღაურების გაზრდის შესახებ, მაგრამ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს შეუძლია თვალყური ადევნოს ამ წინადადებას და ექვემდებარდეს ამ შრდის გადაწყვეტილებისა და განაწილების სისწორეში, როდესაც დისციპლინარული დარღვევა ხდება, ამ სამსახურს უფლება აქვს მოითხოვოს სტანდარტული დისციპლინარული პროცედურის შესრულება.



ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტს ორგანიზაციაში შექმნილია შედეგები, როლი შესრულოს, როდესაც საქმე ეხება ადამიანის დასაქმებას. ისინი მეთოდურად იმსახურებენ, როდის ეწინააღმდეგება ქვეყა ადამიანის ღირსებას და სად იწუნება შეუსაბამო შესაძლებლობები. ეს მათგან მოითხოვს მართვის „ინდიქსის“ როლის შესრულებას – სკეპტიკ, მაგრამ არა ადვილი როლი შესასრულებლად.

დამკვირვებლის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დასაქმების კანონის გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებმა უნდა დაგვარწმუნონ, რომ პოლიტიკა და მეთოდები შეესაბამება კანონის მოთხოვნებს და რომ პორიზონტალური ხელმძღვანელები ამას სწორად ახორციელებენ.

აღამიანური რესურსების მართვის როლების მოძღვრები

რასაკვირველია, არსებობს ამ როლების ვარიაცია, რომელიც ორგანიზაციებში და მათ ხელმძღვანელებში არსებული დიდი თავისებურებითაა გამოწვეული. არსებობს რამდენიმე მოდელი, რომელიც, კლასიფიკაციის უკეთეს როლების ამ ტიპებს. მოუხელავად იმისა, რომ არცერთი ამოცანა უნივერსალური არ არის, ისინი მაინც გეოგრაფიკულად ამ განსხვავებულ გზებს, რომლითაც ადამიანური რესურსის სპეციალისტები მოქმედებენ. ქვემოთ განხილული არა ყველაზე ცნობილი მოდელი.

ტაისონის და ფელის (1986) მოდლები

მართვის სამი მოდელი შემდეგია:

- საქმის მართვების მოდელი – ამ მოდელში მთელი უფლებამოსილება უჭირა პორიზონტალურ მენეჯერებს. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ყალიბდება იმ ქმედებების შემდეგ, რამაც წარმოქმნა მათი აუცილებლობა. პოლიტიკა არ არის ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი, მოკლევადიანია და მოცემული დროისთვისაა. უფლებამოსილება პორიზონტალური მენეჯერის ხელშია და ადამიანური რესურსების მართვის საქმიანობა მთლიანად შამლონურია – სამსახური და ყოველდღიური საქმის წარმოება;
- კონტრაქტის მენეჯერის მოდელი – ამ მოდელში პოლიტიკა კარგადაა ჩამოყალიბებული, ხშირად ნაგულისხმევი, საწარმოო ურთიერთობაზე ძლიერი ხასხასით, რომელიც შესაძლოა დამოკიდებულია დამქარავებელა ასოციაციაზე. ადამიანური რესურსის მართვის სამსახური იყენებს გამოცდილ სისტემებს, განსაკუთრებით დაქირავებული ურთიერთობის სფეროში. მართვის მენეჯერ-სპეციალისტი უნდა იყოს პროფესიონალი ან ძალიან გამოცდილი წარმოებზე ურთიერთობებში. იგი გამკობის წვერი არაა და მოუხელავად იმისა, რომ მას ვარკვეული უფლება აქვს „აკონტროლოს“ პოლიტიკის განხორციელება, იგი მაინც მოქმედებს მართიად, როგორც ინტერპრეტატორი და არა როგორც შემოქმედი და ნივტორი;
- არკტრეტრული მოდელი – ამ მოდელში ადამიანური რესურსის მართვის ნათლად გამოხატული პოლიტიკა კორპორაციის სტრატეგიის ნაწილია. ადამიანური რესურსების დავცემა და განვითარება მნიშვნელოვანი კონცეცია და ხანგრძლივია, სისტემები გამოცდილია. მისი ხელმძღვანელი შესაძლოა გამკობის წვერი იყოს და მისი ძალაუფლება წარმოდება პროფესიონალიზმისა და ბიზნესში გაწეული წვლილისაკან.

„კონტრაქტორის“ (შემსრულებლის) მოდელი ასეა ნაკლებ ვარკვებულია ადამიანური რესურსების მენეჯერის მუშაობაში. საწარმოო ურთიერთობების ასპექტების მნიშვნელობის შედარებით შემცირების გამო.

კარენ ლევი (1978)

ამ მოდელში აღწერილია ადამიანური რესურსების მენეჯერის ორი ტიპი:

- კონფორმისტი (შემთანხმებელი) ნივტორები, რომლებიც მიჰყვებიან ორგანიზაციების მიზნებს და არკველობენ თავიანთი საშუალებებს მათ მისაღწევად. მათი გამოცდილება პროფესიული ძალაუფლების გამოყენების წვარია თავიანთი ვანფიცილების მგეომარობის გასაუფობისხელად;
- დევიანტი (კურმიდან ვადამტყუი) ნივტორები, რომლებიც ცდილობენ ამ საშუალებებისა მიზნების ურთიერთობის შეცვლას სხვა კრიტერიუმების აღიარებით ორგანიზაციული წარმატების და მათი წვლილის შესაფასებლად.

გაუმგებრობები ადამიანური რესურსის მართვის კონსულტანტების როლში



ქართული

ფსიქოლოგიური საზოგადოება

თერლის (1981) სიტყვებით, ადამიანური რესურსების მენეჯერების "სპეციალისტები" არიან. ეს ნაწილობრივ პორიზონტალური დელეგირებულებების ხშირად ორპირობიანი დამოკიდებულებისა შედეგია ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებისა და მათს შორის ურთიერთობების მიმართ და იმის შედეგად, რომ მართვის სპეციალისტები არ არიან დარწმუნებულნი, რა პოზიცია უკავიათ. ამ კონსულტანტების როლში გაუგებრობას იწვევს იდეალურსა და რეალურობას შორის ანბნულობა. ტაისონი და ფელი (1986) განმარტებენ განსხვავებას ორგანიზაციული ცხოვრების იდეალოვასა და არსებულ რეალურობას შორის, რომელსაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები უნდა შეაგონონ.

ეს გაუგებრობა ასახულია იმ შენიშვნებში, რომელიც გაკეთდა კადრების ფუნქციის როლის შესახებ. მაგალითად, მაკეის და ტორინგტონს (1986) მაინათა რომ: „კადრების მართვა არასოდეს არაა გათვლილი მართვის ინტერესებით, რადგან ის უშედეგოა, როცა არ ძალუის გაფივის და ნათლად გამოხატოს საშუალო ძალის მისწრაფებები“.

სწრაფად საწინააღმდეგოდ მაინათა ტაისონსა და ფელს (1986): „კადრების კლასიკურ მართვას არასოდეს არ ეკავა პოზიცია გადარწმუნებულების მიმღებთა წრეებში, რადგან ხშირად ის ამას არ იმსახურებდა. ის არ იყო დაინტერესებული ორგანიზაციის მოღონათით, მაგრამ ხშირად სხვა უწრო და სხვებისთვის გაუგებარი საკითხებით იყო დაკავებული.“

კმათი ადამიანური რესურსების მართვაზე კადრების მართვის საპირისპიროდ, გამოიწვია (მაგრამ ხელი შეუწყო) ამ გაუგებრობას. ადამიანური რესურსების მართვა შენეუშენებზე ორიენტირებული, და ხალხი მაინათა ძირითად რესურსად ბიზნესის ამოცანების შესრულების საქმეში. კადრების ტრადიციული მართვა კი უფრო ადამიანებზე ორიენტირებული და მაინათა, რომ თუ ადამიანის მოთხოვნილება დამყოფილებულია, ორგანიზაციაც და მისი ყველა წევრიც მოგებულია. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ხანდახან აღმონღებთან ორივე მიმართულების შევადგენაში, მაგრამ ეს მათ ცხოვრებას არ აადვილებს.

ერთ-ერთი შეკითხვა, რომელსაც ეს სპეციალისტები თავისთავს უსეამენ, არის: „ვინ არის კლიენტი - კომპანია თუ დაქარავებული?“

მათი ხშირად უხდებთა ხუჯარი ვადალან კომპანიის (რომელიც მათ ხელფასს უხდის) მომსახურებასა და ცალკეული დაქარავებულის მომსახურებას შორის. ისინი, შესაძლებელია, ხშირად აძლენ დაქარავებულებს რჩევებს საშუალოზე პრობლემების შესახებ. ამის განხორციელება წარმატებით მხოლოდ მაშინ შეიძლება, თუ დაქარავებული დარწმუნებულია, რომ ეს სპეციალისტი საიდუმლოს შეინახავს (დაიცავს კონფიდენციალობას), მაგრამ ზოგჯერ რაღაც გაფიონავს, რაც საინტერესოა მმართველობისათვის. ეს კი შრკეელის წინაშე აფრებს დიდებს ვასეც თუ არა ეს საიდუმლო? ანუ მისა ასეუბი არ არსებობს, მაგრამ პროფესიული კეცვის ნორმებისა და კომპანიის ზნობრივი კანონის არსებობას ძალუის ამ რეკომენდაციის უზრუნველყოფა.

კონფლიქტი ადამიანური რესურსების მართვის დროს

ადამიანური რესურსების სპეციალისტები, თერლის (1981) თქმით, ხშირად სურვილის საწინააღმდეგოდ მოქმედებენ. მათი ფასეულობა განსხვავდება პორიზონტალური მენეჯერების ფასეულობისაგან და ეს კონფლიქტის შესაძლო საბაბია. მაგრამ კონფლიქტი გარდაევილია ორგანიზაციებში, რომელიც პლურალისტულ საზოგადოებას წარმოადგენს და რომლის წევრებსაც სხვადასხვა კომპეტენცია და ინტერესები გააჩნიათ, განსაკუთრებით - პირადი ინტერესები. მმართველობას, შესაძლოა, თავისი პრიორიტეტები გააჩნდეს: „აქტიონერის წილის ზრდა“, „სიახლეების შემოტანა“, „სამუშაოს შესრულება“, დაქარავებულებს სულ სხვა - „ამინახლარეუ კარგად და სამართლიანად“, „უზრუნველმავი უსაფრთხოებით“, „კარგი საშუალო პირობები შემოქმენი“, „ამომაველი სამართლიანად“. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები სადაც შეუამი აღმონღენ კონფლიქტი მუშაობის დროს შეიძლება შემდეგნაირად წარმოქმნას:

- ფასეულობათა შევადება - პორიზონტალური მენეჯერები თავიანთ მუშებს თვლიან წარმოების ფაქტორად, რომელთა გამოფენება, ექსპლოატირება და მათ გარეშე დარჩენა შესაძლებელია, ორგანიზაციული იმპერატივების გათვალისწინებით;



- სტატუსზე პრიორიტეტები - მმართველობის პრიორიტეტი შესაძლოა იყოს დამატებითი ღირებულება შეტვის მიღება ნაკლებიდან და თუ ამისათვის ხალხის თავიდან მოშორება აუცილებელია, ძალიან ცუდად. მართვის სპეციალისტმა შესაძლოა აღიაროს დამატებითი ღირებულების აუქციონების გამოყენება არა დაქირავებულის ხარჯზე.
- თავისუფლება კონტროლის მაპროსპოროდ - პოზიციონალურ შეტევებს შესაძლოა თავისუფლება სურდეთ იმისათვის, რომ თავისებურად წარმართონ საქმე, კომპანიის პოლიტიკა გამოიყვანონ თავის მოთხოვნებების დასაკმაყოფილებლად ასეთი გრძობები კი ფუნქციების გადანიწილების სურვილმა გამოიწვია. მართვის სპეციალისტები კი ინტერესდებიან ადამიანების მართვისადმი და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისადმი თანმიმდევრული და სამართლიანი მიდგომით. გარდა ამისა ანტიტრესების დასაკებისადმი გარკვეული დათმობის მიღწევა და ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონის მიღებით. მათ შესაძლოა მიეცეთ უფლება კონტროლის განსახორციელებლად, და თუ ისინი ამ უფლებამოსილებას შეაკრად გამოიყენებენ კონფლიქტი ამოიწურება.
- კამათა - თუ პროტექციონიზმი არსებობს, მართვის სპეციალისტები შესაძლოა კონფლიქტში ნამძლენი აღმოჩნდნენ საკითხის გადაჭრის დროს. პროტექციონიზმის არ არსებობის დროსაც, შესაძლოა კონფლიქტი მოხდეს ცალკეულ პირებთან ან დაქირავებულთა ჯგუფებთან საინფორმაციო მოვებების გამო. როგორც შერი პარკერ ფოლეთი (1924) წერდა, არსებობს შესაძლებლობა, რომ კონფლიქტი შემოკლებულიყო კი შეიძლება აღმოჩნდეს, თუ მის მოსაგვარებლად ერთიანი მიდგომა იქნა გამოყენებული. ეს ნიშნავს, პრიორიტეტების, პოლიტიკისა და როლების გარკვევას, შეთანხმებული პროცედურების გამოყენებას საინფორმაციო და კამათის გადასაწყვეტლად, განსხვავებული აზრების დიად გამოთქმას და თანხმობის მიღწევას ისეთი გადაწყვეტილებებით, რომელიც ორივე მხარის ინტერესებს აღიარებს. კონფლიქტის გადაჭრა მხოლოდ მაშინ მომდევნო კონფლიქტს გამოიწვევს. კომპრომისის საშუალებით კონფლიქტის გადაჭრა ორივე მხარის უმსაფიფილებას გამოიწვევს.

ზნობრივი მოსაზრებები

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს ანტიტრესები ზნობრივი ნორმების ორი მხარე: მათი, როგორც სპეციალისტების ქვევა და მათი ფირმების ზნობრივი ნორმები.

პროფესიული ქვევა

პროფესიული ქვევის კანონი (1993) დადგენილია, რომ წევრები პატებს უნდა სცემდნენ ქვევის შემდეგ ნორმებს:

- ზიზუსტე - კადრების კონსულტატი უნდა იცავდეს ზიზუსტის ნორმებს იმ ინფორმაციასა და რჩევას, რითაც ისინი უზრუნველყოფენ დამქირავებულსა და დაქირავებულს.
- ზაილუმლოობა - კადრების კონსულტატი პატებს უნდა სცემდეს დაქირავებულის კანონიერ მოთხოვნას საილუმლოობის დაცვის შესახებ და უზრუნველვოს ყველა პირადი ინფორმაციის (ბეული, ახალი და მომავალი დაქირავებულების შესახებ ინფორმაციის ჩათვლით) საილუმლო შენახვა.
- რჩევები - შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების კონსულტატი მზად უნდა იყოს რჩევების მისაცემად ცალკეული დაქირავებულის, ჰენსონერისა და კმაყოფიზე მყოფთათვის ან მიაგზავნოს ისინი სხვა პროფესიონალებთან ან დამხმარე სააგენტოებთან.
- თანაბარი შესაძლებლობები - კადრების კონსულტატმა ზელი უნდა შეუწყოს სამართლიან, არადისკრიმინაციულ დასაქმების პრაქტიკას.
- სამართლიანი საქმარობა - კადრების კონსულტატი უნდა ინარჩუნებდეს სამართლიანობისა და გონიერულობის ნორმებს ინდივიდებთან მოქრობისას.
- ფიციანეზარება - კადრების კონსულტატი გამუღმებით უნდა ანიუთარებდეს თავის საქმარობას და თანამდროე დინეზე აქავდეს თავისის კვალიფიკაცია და ცოდნა.

ფასეულობანი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი მენეჯმენტის ნაწილია და არ უნდა მოქმედებდეს როგორც დაქირავებულთა ინტერესების დამცველის წარმომადგენელი, მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ არ იქნება შემთხვევები, როცა ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტმა თავისი პროფესიული უნარით, არ უნდა გამოთქვას და არ შეეწინააღმდეგოს იმ გეგმებსა და ქმედებებს, რომელიც ამკარად არ ემთხვევა ორგანიზაციის ფასეულობებს. მათ ყველაფერი უნდა გააკეთონ რათა, ფასეულობათა



შესაყვედურდა, რომლის საჭიროებასაც, ისინი გრწობენ. მათ ვერ უნდა აიტანონ უსამართლობა და უთანასწორობა. თუ ბიზნესის გარკვეული პროცენტის გამო შემცირება ვარაუდვალა, მათ უნდა უზრუნველყონ ის, რომ ორგანიზაციამ გადაღება ნაბიჯი მაინც შედეგების შესამსუბუქებლად მიიღოს. ბუნებრივ დანაკარგებზე და ნაბიჯივლითი შემცირებაზე დაყრდნობით და იმ შემთხვევაში, ფინანსური იძულებული გახდება წავიდეს, ვეღარც ვაკეთოს მის დასახმარებლად სხვა საშუალო მოქმედება.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები დახმარების ფუნქციის შესრულებას დროს ხშირად ეძლევიან ხოლმე ვიტიტი შექარამის გარეშობა, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ მათ არ აინტერესებთ განვითარება და მზარი დაუჭიროთ ორგანიზაციის მართვადი ფასეულობებს, საერთო ფასეულობებთან (როგორც უნდა იმართებოდეს ადამიანი). ეს ფრეველის არ იქნება შეზღუდვად, და თუ ეს ასეა, ადამიანური რესურსების შექერვმა არცეანი უნდა ვაკეთოს, დარჩეს თუ არა ორგანიზაციამ.

ზნობრივი ნორმები ფირმაში

უფრო და უფრო მეტი კომპანია ქნის და აქვეყნებს ზნობის კოდექსს. ამგვარ კოდექსებზე ყურადღების გამახვლებას სტიმული მისცა კვდების მოხსენებამ კორპორაციული მართვის შესახებ, რომელზე 1992 წელს რეკომენდაციას აძლევდა კომპანიებს, მიუღიო ეს კოდექსი. ბიზნესის ეთიკის ინსტიტუტი აცხადებს, რომ 1995 წელს მთავარი კომპანიების შესამჯვზე მეტს ჰქონდა ზნობის კოდექსი 1987 წლის 18%-თან შედარებით.

ზნობის კოდექსი შეიცავს იმ სახელმძღვანელო პრინციპებს, რომლითაც ორგანიზაცია წარმართავს ბიზნესს და ურთიერთობა აქვს აქციონერებთან - დაჭირავებულებთან, მიმხმარებლებთან ან სხვა მიწოდებლებთან, მიწოდებლებთან და მთლიანად საზოგადოებასთან. კოდექსი თავს უფროს ზნობრივ ნორმებს, რომელიც ეხება დაჭირავებულებს. აქ შედის: ინტერესთა კონფლიქტი, საჩუქრის მიცემა და მიღება, კონფიდენციალობა, ვარგების დახმარება, ვანდაცვა და უსაფრთხოება, თანაბარი შესაძლებლობები, სქესობრივი გადახრები, ღამის ცვლაში შეთავსებით მუშაობა და პოლიტიკური მოღვაწეობა. უფრო იმედად, მაგრამ მათ შესაძლოა ჰქონდეთ ისევე როგორც (ნაწევრებსა და ლუკას ეაროსისებს), კონფიდენციალური „ზნობის პარდაშირი ტელესხები“ დაჭირავებულისათვის.

- როგორც პიკარდი (1995) ვარაუდობს, ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტატებს შეუძლიათ ხელი შეუწყოთ ეთიკურ საკითხებში ცოდნის გაღრმავებას შემდეგი საშუალებებით:
- პრეფიციული გამოცდილების გამოყენება ზნობრივი პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებლად, საუბოიერიოდ.
 - და ნიადავის მოხმარებლად მასზე რეაგირებისას, სემინარების ჩატარება ზნობრივი პოლიტიკის არსის გაგებაში ადამიანის დასახმარებლად, და ამ პოლიტიკის მონიტორინგად;
 - ხელის შეწყობა კომპანიის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში, განსაკუთრებით მის მახანსა და ფასეულობებში;
 - მგაღიითის მიცემა პროექსიული ქვეყის საშუალებით, ისეთ საკითხებში, როგორცაა სამართლიანობა, თანაბარი მოპვრობა და კონფიდენციალობა.

პროფესიონალური აღმინაური რესურსების მართვადი

ამ ტერმინის ფართო შიშენლობით, ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტი პროფესიონალია, რადგან საშუაოს შესრულებას დაიდ გამოცდილებას აქვს. ისეთი პროფესიული საქმიანობა, როგორცაა შედინა და სამართალი, თავისი ასოციაციის წევრებს საშუალებას აძლევს გამოიყონ თავიანთი პროფესიები. პროფესია იმდენად საქმიანობა არაა, რამდენადაც საშუალება საქმიანობის გასაკონტრლებლად. ადამიანური რესურსის მართვა ამგვარად არ განეკუთრება ამ კატეგორიას.

პროფესიული მუშაობის ბუნება კარგად განსაზღვრა ჰევისის კომიტეტმა (1972): „პროფესიონალის მიერ შესრულებული საშუაო ჩვეულებრივ უფრო მეტად განსხვავდება გამოცდილებასთან დაკავშირებული ძირეული კონცეფციების სტრუქტურისადმი თავისი დამოკიდებულებით, ვიდრე შემთხვევებზე უცახელი რეაგირებით ანდა დაღვენილი პროცედურების გამოყენებით. გამოჩენული კომპეტენტურობის ასეთი მაღალი დონე ასახავს სპეციალური გათვლების, ტრენინგისა და გამოცდილების ოსტატურ გამოყენებას. ამას თან უნდა სდევდეს მასუხისმგებლობის გრწობა და დაღვენილი ნორმების აღიარება.“

„პროფესია“ შეიძლება დაეადინიოთ შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე:

- თიორიულ, ცოდნაზე დაყარებული კვალიფიკაცია; ტრენინგისა და გათვლების უზრუნველყოფა;



- პროფესიული ორგანოს მიერ წევრების კომპეტენტურობის ტესტირება;
- ოფიციალური პროფესიული ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს უფლება არეგულიროს პროფესიის პრაქტიკა;
- პროფესიული ქვეყნის კოდექსი.

ამ ნორმების მიხედვით, ისეთი ინსტიტუტი, როგორცაა დიდი ბრიტანეთის კანტინების ასოციაციის ინსტიტუტი, ასრულებს პროფესიული ორგანოს ყველა ფუნქციას.

პროფესიის განსაზღვრის შემდეგი მიდგომა არის, მომსახურების უთქმის ხაზგასმა - პროფესიონალი იქ სხვას ემსახურება. რადგან ეს ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალიზიტებს, ცოტა უზრუნველი კითხვა ჩნდება - ვის ემსახურებან ისინი? ორგანიზაციას და მის ფასეულობას თუ ადამიანებს იქ და მოთხოვნილებებს (ორგანიზაციის დირექტორებს და პირადი მოთხოვნილებები აუცილებელი არ არის ერთმანეთს დაემთხვეს). როგორც ტაისონი და ფელი (1986) შენიშნავენ: „ბოლო წლებში კადრების მენეჯერი ცდილობს პირიზონტალური მენეჯერი თავის კლიენტად აქციოს და ამავე დროს ცდილობს ფართო სოციალური ნორმების წარდგენას და დაქვარავებულაათვის მომსახურების გრძობის გაღვივებას. ეს იწვევს კადრების ადმინისტრატორის უზრუნველობასა და სირთულეებს.

ამ სირთულეების დროს, ჩნდება კითხვა „რატომ წუხან?“ მასუნი გამოითქვა ვატსონმა (1977), რომელიც აცხადებდა, რომ კადრების მენეჯერებისათვის პროფესიული სახის შექმნა წარმოადგენს სტრატეგიულ რეაქციას თავიანთი უფლებამოსილების ნაკლებობის გრძობის გამო. ისინი ორჭოფულ მდგომარეობაში არიან და გრძობენ, რომ მათ სჭირდებათ დახმარება, გაარკვიონ და გააღვივონ თავიანთი ავტორიტეტი და გავლენა.

თუ პროფესია მკაცრადაა განსაზღვრული, როგორც ადამიანების ორგანიზაცია, რომელსაც გარკვეული კომპეტენტურობის სურთ განაწილა, რომელიც აკონტროლებს მხოლოდ ასოციაციის წევრების დაშვებას ამ სფეროში, რომელიც მტკიცედ იცავს „მომსახურების უთქმის“ და რომელსაც თვლიან პროფესიონალად, მაშინ გამოდის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტი ხუნტად ვერ აღწევს პროფესიას. ასეა მაშინაც, რადგან ისეთი პროფესიული ინსტიტუტი, როგორცაა კადრებისა და განვითარების, ინსტიტუტი არსებობს პროფესიული ორგანოს როლის შესრულების ამოცანით, იმ მიზნით რომელსაც ის აუცილებლად შეასრულებს.

გეტსმა და პორუდმა (1981) გამოკვლევის ბაზაზე, შემდგომიად გამოხატეს ეჭვი კადრების მართვის პროფესიული მოვლის შესახებ. „გამოკვლევის მონაცემები აშუქებენ კარგიების ტიპების მაღლ რიცხვ კადრების მართვაში, კადრების როლებსა და ორგანიზაციულ გარემოს შორის განსხვავების ფორმებს, რასაკვირველია, მისასაღებელაა, მაგრამ არასწორი კადრების მენეჯერების მანერა ერთგვაროვან შემსრულებლებად. მათი საქმიანობის განსხვავებული ფორმა და ასაკობრივი ეჭვს ბედებს პროფესიული მოვლის დირხებაზე და ნებისმიერ მცდელობაზე, რომ კადრების პრობლემები განიხილონ, როგორც ადვილად გადასაწყვეტი, პროფესიონალიზმზე ურადლებს გამახვილებით.

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

კამათი ვრცელდება, მაგრამ უფრო აკადემიური სახეს იღებს. საქმე ისაა, რომ მართვის „პროფესიონალს“ ჭირდება პრაქტიკა და მისი გამოყენება გონივრულად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის უნდა პროფესიულად მოქმედებდეს, მაგრამ ამის გასაკეთებლად არ არის საჭირო იყოს პროფესიული ასოციაციის წევრი. ასეთი ასოციაციებს დიდი როლი აქვთ შესასრულებელი პროფესიული ნორმების დადგენისა და გაუმჯობესებისათვის.

თუ ეს განმარტება მისაღებია, და ეს კი ასეა, მაშინ ისინი, ვინც მართლა იყვნენ ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის, რომელიც ეფუძნება გარკვეულ ცოდნას ქვეყნის აღიარებულ ნორმებთან ერთად, განიხილებან, როგორც ამ პროფესიისა წევრები.

როგორ უნდა გავხდეთ ადამიანური რესურსების მართვის ნამდვილი კონსულტანტი

მართვის ნამდვილი კონსულტანტი უნდა:

- მოქმედებდეს სტრატეგიულად - მათ აქვთ უნარი განსაზღვრონ და განახორციელონ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის, პროცესების და პრაქტიკის მთელი რიგი სტრატეგიული და შესაბამისი მიზნები მთლიანად ბიზნესთან კავშირში.



- უნდა უზრუნველვინ, სახელგებისა და მომსახურებას კავშირი ბიზნესის მოთხოვნების პრობლემებთან, ამასთან მხელელობაში მივიღო დეტალურებულთა და სხვა აქტიურობათა მოთხოვნები;
- ესმოდეტი ორგანიზაციის კულტურა და გაანდელო უნარი გაადდელონ ცვლილებას წამოიწყო ცვლილებები იქ, სადაც საქმართა და იმპროდელონ მსტაბილიზებულ ძალად იმ დროს, აქტიურობათა საზიარო იქნება;
- გათვალისწინოთ ორგანიზაციული და ინდევიდელოური მოთხოვნები. ორგანიზაციული კუცვის ცოდნის ფონზე, მათ ესმათ, როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და ის ფაქტორები, რომლებიც ვალონას ახდელონ ინდევიდელოური მორტივაციასა და ვალდელებსზე. მათ აქვთ უნარი, გაანადიზონ და გამოიტანონ დასკვნები ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნებლებსზე და შესთავაზონ და განახორციელონ შესაბამისი ჭდელები;
- ესმოდეტი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და შეიოდები;
- უნდა ჰქონდეტი კარგად ჩამოყალიბებული ფასეულობა და ვითეური ნორმები, რაც უკავშირდება ადამიანების მართვას და იმას, თუ როგორ ასრულებენ ეს კონსულტანტიბი ამ სამუშაოს. უნდა შესაძლებლობა, რომ ზოგიერთი დირებულება, რომელსაც ისინი შიარს უქებენ, (მაგ. თანასარი შესაძლებლობა), არ არის ისე მნიშვნელოვანი იმ მენეჯერებისათვის, რომლებსაც რჩევას ახდელონ;
- საქმინები იყენებ - თუ ეტარი სექტორში მუშაობენ, მათ უნდა იყოდენ ბიზნესის, როგორც კომპიეოული, ძაზარზე ორიენტირებული და მოგების მოძებანი წარმოების, მოთხოვნებანი და თანაც უნდა იყოდენ, როგორ დაესმარონ ამ მოთხოვნებლათა შესრულებასში. მათ უნდა ანეწონ, რომ შეუძლიათ დამატებითი დრებულების გამომუშავება, რაც ვარდის აქტიურობის დრებულებას სახელმწიფო კომპანიაში. თავიანთი საქმინობა მათ უნდა გაამართლონ და შეიფასონ დასანდელებული კაბიტრიდან მიდელონი მოგების საფეხებზე. სახელმწიფო სექტორის არ არამოგებანი სექტორებს მართვის სპეციალისტები ასეთვე საქმინი დამოყდელებულით უნდა მიდელონ. სესისიერ სექტორში მათ უნდა ანეწონ თავიანთი, როგორც ადმინისტრატორების, ასევე, თავიანთი ჩვეული როლის ეფექტურობა;
- ჩარითონ ბიზნესი და ბიზნესის მმართველების მუშაობაშიც. მათ უნდა იყოდენ, რა ხდება შესაძლოა ცვლილებებზე უფრო პრაქტიკული შეიოდი, ადამიანური რესურსების მართვას იცის მართვა ცვლილან კოფიო. ამ მიდელონს გამოიყენება ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ გაიგონ ადამიანებისა და ბიზნესის მოთხოვნებები და სურველები ანტენების გამოყენებით შეუძლიათ ადამიანის სიმპტირები და დეაგნოსტიკური დახელოვნებით (მნიშვნელოვანი ატრიბუტი) - დაადგინონ მიზეზები და შესლონ მათი ვალდეებტა. იმისთვის, რომ რაიმე ვალოდეს, უნდა იყოდენ, რომ მენეჯერებს ორდე უნდა გაანდელონ - პრობლემა და მათი ასხნაც. ფართოდ ჩართვა ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შეუძლიათ ვანდელონ ექსპერტები საეოთების უფლებების ვადელონაში;
- კარგად მუშაობდენ მრავალარბანი ქსელებში - დაამყარონ კავშირები და დაადგინონ „ცვლილების სესმინების“;
- გამოიყლონ თავიანთი იდეები, სანამ სწრაფად წაიწდელონ წინ იმ მიმართულებით, რომელიც ანტრესის დააკარვეინებს მათს პორიზონტალურ მენეჯერებს ან გამოიწვევს მტრულ დამოყდელებლას მათი შრიდან;
- აღიარონ, რომ „არადგონ ისეთი წარმატება არ მააქვს, როგორც წარმატებას“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ სახელში შეტანის სურვილი აქვთ, და თუ არ არის სასწრაფო მოთხოვნა სხვა ზოგადი ჭდეებისათვის, მათ შეუძლიათ წამოიწყონ ეს სახელგები ორგანიზაციის ერთ ნაწილში (სადაც წინადადებას შიარს უქებენ) და როცა დამტეიდება, რომ საქმე კარგად მიდის, მოუთხოვნენ მოგებაზე ორგანიზაციის მენეჯერებს სხვა ნაწილში. შემდეგ კი შესაძლოა ეს სახელგები სწრაფად ვარციდელონ;
- ჩართონ ეფექტურად - ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტმა უნდა გამოიყენოს ბიზნესის მოთხოვნებების ცოდნა, იმისათვის, რომ შეარჩიოს ჩარევის სწორი ადეილი და დრო;
- დამყარებელი იყენებ - ისინი წარადგენენ წინადადებებსა და რეკომენდაციებს, რომლებიც დამყარებლად გამოიმიარობს მათი ჩარევისასან;
- რეალიტები იყენებ - ისინი აღიარებენ ფაქტებისა და შემოხეცების ლოგიკას. ეს ნიშნავს, რომ ვაუთორიტებისა და სახელგების შემოტანის წინადადეგები მილიანად ტესტირებულთა ორგანიზაციის მასსაოთებლებისა და ნაწიდელო მოთხოვნებების ფონზე;
- მიყიდოს იდეები მმართველობას, პრაქტიკულ. და სადაც შესაძლებელია, ზომიერ მოგებების საფეხებზე, რაც მათი დანტრევის შედეგია (თვით იდეა არ არის ვასაქლიანი, ესაა მისი მიდეწეული შედეგი). წინადადეგები დიდ სიფრიზილით მიეწოდება მენეჯერებს, იმის სახეებტად, რომ უშუალო დასმარებას ვაუწეებ მათ, ბიზნესის უფრო ეფექტურად წარმართვანი, ვიდრე წინა;

„ უზრუნველყონ მოკმადებული დახმარება, კონსულტაცია და გამხმნეება ახალი პროექტებისა და სისტემების დანერგვაში. არა ვითომდა პროფესიონალის პოზიციიდან, არამედ იმ კოლეგის თვალთახედვით, რომელსაც პრაქტიკული დახმარების განწევა შეუძლია რამდე უკეთეს შემთხვევაშიც.“

კომპატიბელურობა აღამიანური რესურსის მართვაში

აღამიანური რესურსის ეფექტური მართვის ზემოთმოცნაილი მოთხოვნების შევამება შესაძლებელია კომპეტენტურობის ენის გამოყენებით. ამითვის შექმნილია „კომპეტენტურობის რუკა“ (იხ. ცხრ. 3.1), სადაც მოცემულია კომპეტენტურობის შვიდი სფერო აღამიანური რესურსების მართვის დირექტორისთვის და, რომელია კომპეტენტური ქვეყის ნიმუშს იძლევა თითოეულ ამ სფეროში. ასეთი რუკის გამოყენება შესაძლებელია მართვის საციალისტების სრულყოფისათვის.

პრაქტიკული უნარი	ცლიოს ჩართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბების და ხელს უწყობს ბუნების სტრატეგიის განვითარებას	აქვს საელი მარტრული ხევა იმის, თუ როგორ შეუძლია აღამიანური რესურსის მართვა ხელს შეუწყობს ბუნების სტრატეგიის მიწვევებს	ენის ბუნების წარმატების მართალი ფაქტორების და აღამიანური რესურსის მართვის შესაძლებელი	ფიორტის და აბორცულეს მართვის ინტეგრირების და შესახას სტრატეგიის
ბუნებისა და კულტურის ცოდნა	ენის ბუნების გარეუ პირობების და მის წინაშე მდგარი კომპეტენტული ზეწოლა	ენის ბუნების მართალი ხაზინისა და ზოიფების და მათი ხედევის აღამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიას	ენის ბუნების კულტურა (ფაქტულებისა და ნიშნების), როგორც კულტურის ცელლების სტრატეგიის განვითარების საფუძველი	უსადგებს მართვის სტრატეგიის ბუნებისა და კულტურის ინტეგრირებას
ორგანიზაციული უკმეტურობის	ენის ის მართალი ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციულ უკმეტურობის და მიწვევებს შესახასხი	ხელს უწყობს ცელლების პრიორიტეტის დეფინირებას და ცელლების მართვის	ხელს უწყობს მიაღწელებას ორგანიზაციულ უკმეტურობის მიწვევებს და მოქმედა სახეში ძლის განვითარებას	აღიღებს ვეფერის შექმნას
შედა კომპეტენტურობის	ამიღებს აღამიანის პირობების გამოყენებას დასაწყისი და იძლევა პრაქტიკული გაიწვევებლებს	ინტეგრირების (მარტრის) სტრატეგია უსადგებს აფილიბოთი კლენტის მოთხოვნებს და იძლევა როგორც კრტალიზატორი დახმარება ა ექსპერტიზა მოთხოვნისათვის	იწვევს კომპეტენტურობის მდოილეს, აღამიანის პირობების და სხვა საკითხების ვეფინტეგრირებას დახმარებელად	ასწავლის კულტურის, როგორც წარუდებენ საკუთარ ხაზებს ვეფინტეგრირების გამოცდების
მომხმარების მართვის	წარმართვს გეგმარტრის მოთხოვნებს და უზრუნველყოფს მათ მომხმარების	წარმოად და უკმეტურობა რეფორტის დახმარებისა და მარტრების ასობრტე	შესაძლებლის იძლევა პირობითული მარტრების, მიღობა მართვის ვეფინტეგრირების მოთხოვნისათვის უზრუნველყოფის რეკომენდაციას	თითოეულ ამ სფეროში უზრუნველყოფს უკმეტურობის მომხმარების
ხარისხი	ხელს უწყობს მიღობა ხარისხისადა მდოილეს განვითარებას მიღობა ორგანიზაციის	აფივს შიდა კულტურის მოთხოვნებს მართვის მომხმარებისა და რეფორტის მათ მომხმარებელზე	აფივს მომტრების მიღობა ხარისხისა და მდოილეს სრულყოფი საკუთარ შესაძლებლობაში	ხელს უწყობს მიღობა ხარისხისადა და მდოილეს განვითარების მართვის ფუნტეგრირებაში
წინადა პროფესიული სრულყოფა	მდოილეს სრულყოფის პროფესიულ ცოდნის და გამოცდების	საფუძველს უნდა მართვის საცეფის პრაქტიკის და ცელიოს აიღებს მართვის ასიდა საკითხების	აფივს მართვის შესახას რეფივს	ხელს უწყობს საკუთარი ფუნტეგრირების შექმნას

ცხრ. 3.1 აღამიანური რესურსის მართვის კომპეტენტურობის რუკა

ადამიანური რესურსების ფუნქცია

ადამიანური რესურსების ფუნქციები განსაზღვრავენ საკითხებს, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციებში ადამიანების მართვასა და განვითარებასთან. შიი შესაძლოა ეგზობდეს 1 თავში აღწერილი ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ან რომელიმე სფერო: ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა და განვითარება, ადამიანური რესურსების დაცეფეფა, დაკომპლექტება და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულია წახალისება, მათი ურთიერთობები, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, კეთილდღეობა, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება, თანაბარი შესაძლებლობების და დასაქმებითი ურთიერთობების სხვა საკითხები.

ამ თავის მიზანია, განიხილოს ადამიანური რესურსის ფუნქციის წარმართვის საშუალებები:

- ფუნქციის როლი;
- ვარიანტები პრაქტიკაში;
- ცვლილებები ფუნქციის საზღვრებში;
- ადამიანური რესურსებისა და პარიზომტალური შეწყვეტების შესაბამისი როლები;
- მზარდაცუვის და ნდობის მოპოება;
- ფუნქციის მარკეტინგი;
- ფუნქციის ბიუჯეტი;
- გარე კონსულტატების გამოყენება;
- გარედან რესურსირება.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი არის შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას, მაღლით თავის მიზნებს ინიციატივის სელში აღებოთა და რეკომენდაციების უზრუნველყოფით და ყველა იმ საკითხში დახმარებით, რაც უკავშირდება მის პერსონალს. მოგვარი მიზანია იმის უზრუნველყოფა, რომ მმართველობა ეფექტურად გაუბღვეს ზალხის მართვისა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობის საკითხს. შედეგიე მოგვარი როლია ისეთი ვარემოს შექმნა, სადაც ადამიანი საუკეთესოდ გამოიყენებს თავის უნარს და პოტენციალს ორგანიზაციისა და თავის სასარგებლოდ. როგორც „ყადრების სტანდარტების მართვის ორგანო“ (1993) აცხადებდა: „ყადრების მართვა ხორციელდება, როგორც ბიზნესის მართვის პროცესის ნაწილი და ცალკე არ განიხილება. მიუხედავად მზარდაცუვი საქმანობისა, ის უნდა პრაქტიკული იყოს. ის მშარს უნდა უჭერდეს ბიზნესის პრობლემების გადაწყვეტას, რომელიც შემთხვევითადაც წამოიჭრება ბიზნესის საკითხებიდან, და ასევე უნდა მოუბენოს ახსნა ამკარა შეზღუდვებს. კონსულტატები უნდა მუშაობდნენ, როგორც მმართველის გუნდის ნაწილი და შესარულოს როლი ლიდერიდან - დამხმარებელ, რომელიც მაღლვეს წარმოების ხაზილიო მიზანს: ეს ის შედეგია, რომელიც ადამიანური რესურსების საკითხებს სწორად ითვალისწინებს, აწონასწორებს მოკლევადიან და გრძელვადიან მოსაზრებებს. ისინი პრაქტიკულად, აქტურ როლს ასრულებენ ბიზნესის სტრატეგიის ასპექტების ჩამოყალიბებაში და გეარწმუნებენ, რომ ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა განხორციელდება“.



ახალი მანდატი ადამიანური რესურსებისათვის

უღრისმა (1998) აზრი გამოთქვა, რომ „ადამიანური რესურსების სექტორზე არ უკავშირდება ორგანიზაციის ნამდვილ სამუშაოს“. იგი დარწმუნებულია, რომ „ადამიანური რესურსის არ უნდა განისაზღვროს იმით, თუ რას აკეთებს, არამედ იმით, თუ რას წარმოადგენს“. უღრისის თანახმად, ადამიანურ რესურსს შეუძლია წარმატების მიღწევა ოთხი გზით:

- ადამიანური რესურსი უფროსი და პირიზონტალური მენეჯერების პარტიციპირი უნდა გახდეს სტრატეგიის განხორციელების დროს და დავისმართის დაგეგმვის გაუმჯობესებაში, კონფერენციის დარბაზიდან დაწყებული საჯარო ადგილით დამთავრებული;
- ის უნდა გახდეს ექსპერტი, რაც შეეხება სამუშაოს ორგანიზაციას და შესრულებას, გამოავლინოს ადმინისტრაციული ეფექტურობა, რათა უზრუნველოს ხარჯების შეცდომების ხარისხის შენარჩუნებით;
- იგი უნდა გახდეს პერსონალის დამცველი, მტკიცედ წარუდგინოს მათი საზრუნავი უფროს მენეჯერებს და იმავე დროს იმუშაოს დაქირავებულთა წვლილის გაზრდაზე, მათ პასუხისმგებლობაზე ორგანიზაციაში და შედეგების წარმატებით მიღწევის მათ უნარზე;
- ის უნდა გახდეს მდმივი ვარაქმების, პროცესების ჩამოყალიბების და კულტურის ფაქტორი, ეს ყოველივე აუზიარებს ორგანიზაციის ცვლილებების უნარს.

ადამიანური რესურსების მართვის პარიანტაში სხვადასხვა ორგანიზაციაში

როგორც ხისონი აღნიშნავს (1995) – ადამიანური რესურსების მართვა არ არის ერთგვაროვანი საქმიანობა – ის უამრავ რთულსა და საქმიანობას გულისხმობს, რომელიც სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვაგვარია და დონეების მიხედვით ერთ ორგანიზაციაშიც კი განსხვავებულია. ტაისონი (1987) შენიშნავდა, რომ ადამიანური რესურსის ფუნქცია ხშირად „შეფერხებული“ – არა მარტო სხვადასხვა რაოდენსა და საქმიანობის, არამედ ეკონტრინზისსაკენ მიდრეკილების გამო, მათ შორის ძალიან მცირე მანძილით.

ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებული იქნება სხვადასხვა ორგანიზაციაში ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორიცაა:

- უმაღლესი მმართველობის ახალი ადამიანური რესურსის სპეციალისტის ფუნქციის აუცილებლობის შესახებ და ის, თუ რამდენად შეძლებს ეს ფუნქცია დახმარება გაუწიოს „კედა რეილს“;
- ორგანიზაციის ბიზნესის სტრატეგია და წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები და ის, თუ რამდენად დარწმუნებული უმაღლესი მმართველობა სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში და რამდენად ექვემდებარება წარმატების ფაქტორებს ადამიანური რესურსის სპეციალისტის ფუნქციის არსებობის დროს. თუ ადამიანური რესურსი გამოირჩევა ბიზნესის სტრატეგიის უმაღლეს დონეზე განხილვისას, ამგვარა, ეს შეამცირებს მისი როლის მნიშვნელობას, რაც შესაძლოა მხოლოდ რეველი ყოველდღიური ადმინისტრაციული მოვალეობის შესრულებით გამოჩატოს და როგორც სტრონი (1992) უწოდა „ხელზე მოსასხურებით“ დაკომპლექტდეს;
- ორგანიზაციის სტრუქტურა, ცენტრალიზებული თუ დეცენტრალიზებული, ერთგვაროვანი თუ დანაწევრებული, იერარქული თუ ფუნქციონალური, ნანდლის (1962) სიტყვებით, რომ ვიტივი სტრუქტურა სდებს სტრატეგიას და თუცა იგი ბიზნესს, როგორც ერთ მილიანს განიხილავდა, ეს თანაბრად ეხება ადამიანური რესურსის სტრუქტურასაც;
- ორგანიზაციის კულტურა ზოგადად (მისი ნორმები, ფასეულობები და მმართველობის სტილი);
- ტექნოლოგიები და ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობა და კომპეტენციები, რომელიც შესაძლოა მოუთხოვნიდეს იმაზე, რომ ეფექტური მუშაობის მოთვარი „ამაშირავებული“ ორგანიზაციაში არის, დასაქმებულთა დონე, მათი კვალიფიკაცია, მოტივაცია და ვალდებულება; ამ ვითარებაში უფრო მოსალოდნელია პროფესიული რჩევების და კონსულტაციების შიდა სამსახურის აუცილებლობის აღიარება;
- ის, თუ რამდენად გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში პირიზონტალური მენეჯერებზე პასუხისმგებლობის გადატანის პოლიტიკა;
- ადამიანური რესურსების ფუნქციის ტრადიციული სტრუქტურა და ძალაუფლება;
- ადამიანური რესურსის ფუნქციის ხელმძღვანელის პროფესიული და საქმიანი გამოცდილება, სანდლისა და პოლიტიკური ძალა.



ზოგიერთ ორგანიზაციაში, ველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რაც ადამიანთა ფუნქციის მუშაობაში ხდება, არის მისი მარტივიალიზაცია და მისი მოსამსახურე (ექსტრნალიზაცია).

მარტივიალიზაცია

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად გადაწყვეტილებებს სულ უფრო მეტად, იღებს უმაღლესი ადმინისტრაცია და ბევრ საქმიანობას პირაზონტალური მენეჯერები წარმართავენ – ადამიანური რესურსის მართვის ერთ-ერთი განსხვავებული მახასიათებელი არის ის, რომ ის პირაზონტალური მენეჯერის ხელშია და იმართება კიდევაც მისგან. ამ ვითარებაში, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები რჩებიან ვრცელდღიური (რუტინული) ფუნქციებით, როგორცაა დაკომპლექტება, ფინიკურად მომუშაოთა შერჩევა და დოკუმენტაციის შენახვა. როგორც სისონი (1995) შტინშაეს: „თუ კადრების სპეციალისტები არც კი ესწრებიან ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღების დროს, ეს ნიშნავს, რომ კადრების საკითხები აუცილებლად მიიწვევს მეორეხარისხოვან საქმედ“.

ეს, უშეკვლად, საოველითაო მოვლენაა. ადამიანური რესურსების მართვის თავდაცვით ბევრ ორგანიზაციაში მართლაც არიან ჩართულნი ბიზნესის სტრატეგიულ საკითხებში და მთავარ როლსაც ასრულებენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განვითარებასა და მართვის პროცესების განახლების საქმეში, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად საჭირო, ისინი აღიარებენ, რომ ადამიანების მართვის პასუხისმგებლობა უნდა დავკისროთ მათ, ვისაც ეს ეხება, ე.ა. პირაზონტალურ მენეჯერებს, რომლებიც მართვას უზრუნველყოფენ რეკომენდაციებით და დახმარებით, როცა საჭირო იქნება.

განხორციელება (ექსტრნალიზაცია)

ადამიანური რესურსების მართვის თითო შეიღი მოვლენა, თითოეული მათგანი წარმოვიდგება, როგორც „ექსტრნალიზაციის (განხორციელების) მზარდი დონის ერთგვარი სტეპა, რომელიც გეგმის, როგორც ბაზის ფაქტორის გამოცენება ადამიანური რესურსების მართვის საქმიანობაში“.

- 1) **მეღა მაცენტრო**, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება, ამ მისი რომელიმე საქმიანობა, (როგორცაა ნასწავლი კადრებით დაკომპლექტება), გვევლინება, როგორც სააღრცხეო ბორო, რომელშიც საქმიანობა გადაჯაჭვულია სხვა სამსახურებთან და განყოფილებებთან.
- 2) **მეღა კონსულტორება**, როცა ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება თავის სამსახურის საოვაზობს ადვილობდრე მომხმარებელს (პირაზონტალურ მენეჯერს). საქმე ისაა, რომ მენეჯერებს მეტი თავისუფლება აქვთ წაეიდნენ სხეავან, თუ განყოფილნი არ არიან ამ მომსახურებით, რითაც იქ უზრუნველყოფენ.
- 3) **ბიზნესი ბიზნესში** – სადაც ფუნქციის ზოგიერთი საქმიანობა ყალიბდება, როგორც ნახევრად თავისუფალი ორგანიზაცია, რომელსაც ვაჭრობა შეუძლია არა მარტო ორგანიზაციის ერთეულებთან, არამედ გარეთაც.
- 4) **გარე კონსულტორება** – როდესაც ორგანიზაციული ერთეულები მიღიან გარეო არსებულ მიღიანად დამოუკიდებელ ბიზნესში დახმარების და რჩევის მისაღებად.

ველა ამ მიღიანობის საერთო ნიშანი ისაა, რომ მიწოდებული მომსახურება ურთიერთდაღებულაა რაღაც ხელშეკრულებით, რომელსაც შეუძლია მომსახურებათი დონის შეთანხმების რეგისტრირება.

„დაკომპლექტების შესახებ მოხსენებაში“ (1991) დადასტურებული იყო, რომ არსებობდა მნიშვნელოვანი გადაზრა ფუნქციების მართვის ტრადიციული მეოთხედიდან გარე კონსულტაციების და რესურსების გამოღრენისაკენ.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზანი გაანია: მიღწევის სტრატეგიულ ინტეგრაციის და შესაბამისობის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის და დასაქმების პრაქტიკის ჩამოვიღობებასა და ფუნქციონირებაში. სტრატეგიული ინტეგრაცია შეიძლება აღწეროთ, როგორც



ვერტიკალური ინტეგრაცია - პროცესი რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ინტეგრირებას ან „მიხადებას“ ბიზნესის სტრატეგიასთან. შესაბამისობის ვერტიკალური ინტეგრირება, როგორც პარიზონტალური ინტეგრაცია - ურთიერთგამამდიერებელი და ურთიერთგამამდიერებელი ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის განვითარება.

ვერტიკალური ინტეგრაცია - სტრატეგიული მიხადება

სტრატეგიული ანუ ვერტიკალური ინტეგრაცია უზრუნველყოფს იმას უზრუნველყოფას წარმოადგენს, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს ცვალიფიკური, ვალდებულების გრძობის მქონე და კარგად - წახალისებული სამუშაო ძალა საკუთარი ბიზნეს ამოცანების მიხედვით. ეს შესაძლოა მიღწეულ იქნეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და ძირითადი კონკრეტული სტრატეგიის გაერთიანებით. როგორც პორტრამა (1985) განსაზღვრავს, ამის მიღწევა შესაძლებელი ხაზღვების დანერგვით, ხარისხის ამაღლებით და ხარჯების მართვით (ხარჯების შემცირებით).

სიახლეების ხელშესაწყობად სტრატეგიების შეერთება ნიშნავს:

- ადამიანების შერჩევა და მათი ცვალიფიკაციის ამაღლება;
- მათთვის მოქმედების მეტე თავისუფლების მიცემა - კონტროლის უმცირესი დონით;
- შემთხვევითი ჩაგრანდის დაშვება;
- შემოაბის შედეგების შეფასება ვრძელვადიანი პოტენციური მიღწევების საფუძველზე.

ხარისხის ამაღლების ინტენგრირებული სტრატეგია მოითხოვს ხარისხზე ორიენტირებული კულტურის განვითარებას შემდეგით:

- ხარისხის ამაღლების ინიციატივის განხორციელება;
- ადამიანების შეფასება და წახალისება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად, რაც გამოიხატება ორგანიზაციის ფაქტორების მხარდაჭერით (ხარისხისა და მისი ამაღლების მიღწევის ამოცანა);
- მაღალი ხარისხის მიღწევის გააღწევა, დაკომპლექტებისა და შერწყმის, ტრენინგის, მუდმივი სრულიყოფის პროგრამების, ორგანიზების (მაგ. თვითმართვადი ჯგუფების) მეშვეობით; აგრძევე მაღალი ხარისხის აუცილებლობისა და იმ ხარისხის მაჩვენებლის დაკავშირება, რასაც ორგანიზაცია ელოდება.

ხარჯების მართვის მიღწევის ხელს უწყობს ხარჯების შემამცირებელი ფაქტორების ანალიზი და აგრძევე:

- ხარჯების ამაღლება ბიზნესიდან შედარებით უფრო, შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნით. აქ შედის ხარჯების შეჭიკების ისეთი მისმტების დადგენა, რაც არ ჩამოსის ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობას; პროცესების ისეთი მართვა, რომელიც ერთდროულად ჰუმანურიცაა და მინამუშამდეც დასაყვს დარღვევებს;

- შწარმოებლობის დაგვევმა - ზოგადად გულისხმობს შწარმოებლობის ზრდას საკონტის ერთი თვითღზე დანახარჯისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის თვალსაზრისით;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა - ესაა დახმარება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, საჭირო ცვალიფიკაციის ადამიანების მოძებნა და განვითარება, ტრენინგი, მათი ჩაბმა წარმოების განვითარების პროცესში და დაქარავეულებთან და პროცესების წარმომადგენლებთან კომსულტაციები, ორგანიზება საჭიანობასთან დაკავშირებულ ყველა პრობლემასზე.

პარიზონტალური ინტეგრაცია

პარიზონტალური ინტეგრაცია სრულდება ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთგამამდიერებელი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და სტრატეგიის შესაბამისი სფერო განვითარებით. ამის მიღწევა შესაძლებელია ისეთი პროცესების გამოყენებით, როგორცაა კომპეტენტობის ანალიზი, რომელიც უზრუნველყოფს პრობლემის განხილვის ხაზღვრებს და სამუშაოს ეფექტურად შესრულების მართვა, ეს კი თავის მხრივ ეხება როდების განსაზღვრას, დაქარავეულება განვითარებას და წახალისებას. ინტეგრაცია მამზნ ხდება, როცა პარიზონტალური მენეჯერებსა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ერთმანადად აფასებენ განხორციელებულ ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკის განხორციელებას.

როდესაც იცვლება რაიმე სახელე, ინტეგრაციის მიწვევა უნდა დაეფარმუნოს, რომ მისი მიზნობრივი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სხვა ასპექტების შესახებ მოლაინადა გათვალისწინებული, და რომ შემდეგი საფეხრალია, თუ როგორ შეუწყოს ხელს ინტეგრაცია ამ პოლიტიკისა და პრაქტიკის.

სტივენსმა (1995) გააკეთა შემდეგი შენიშვნები შესაბამისობის მიღწევის კონკრეტული „ადამიანების მართვის პრაქტიკა და სტილი ძალიან ხშირად შესაბამისია. ასევე ხშირად არის განხილული გონებრივი გადარწმუნების, პრაქტიკული განვითარებისა, „რა არის“ და „რა უნდა ვისურვდეს“ შორის კომპრომიზის შერწყმის. დაჭარბებულია სხვადასხვა ჯგუფს სხვადასხვა მიდგომა აკომოიფილებს... ამკარა არათანამედროვეობა შესაძლოა, იმ სავეურო გადარწმუნებულების შედეგი იყოს, რომელიც მიიღება იმისათვის, რომ შესაბამისობაზე გარკვეული ორგანიზაციის გარკვეული ენისა და იმეც დროს.

ეს შენიშვნები აღწერა იმისა, თუ რა ხდება სინამდვილეში. მაგრამ მიზანი უნდა იყოს სისტემური მიდგომის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკების „გაერთიანებით“. როგორც ულმმა (1998) აღწერდა, „უროციის ბიზნესის სკოლის“ გამოკვლევა ადასტურებდა აშშ-ში ნატარბული კლდეების მონაცემებს, რომელიც ვინაიგებდა, რომ „გაერთიანება“ ანუ მართვის ურთიერთშემავსებელი პრაქტიკის გამოდგება ძალიან ვერტიკული იყო შერჩევისთვის ხელისათვის. დიდი ბრიტანეთის 139 კომპანიის მუშაობის გამოკვლევა დაგვანახა, რომ წარმოებლრობა შესაძლოა, 8%-ით მაღალი ყოფილიყო ისეთ ფირმებში, სადაც თავმოყრილი იყო ისეთი პრაქტიკა, როგორცაა ინფორმაცია, ჯგუფური მუშაობა, მოქნილობა (ცვლილებები), საშუალო ადგილით უზრუნველყოფა, კვალიფიკაციის ამაღლება და წამახალისებელი ანაზღაურება. ურთიერთშემავსებლობის კონკრეტული უზრუნველყოფის ხელისათვის, რომ რაც უფრო ურთიერთშარდამიქურია ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა, მით უფრო კარგ შედეგებს იძლევა იგი ამ საქმიანობის შეკავშირება იმის იმის გარანტია, რომ ერთ სფეროს განვითარება გამოიწვევს სხვა სფეროების გაუმჯობესებას.

ადამიანური რესურსების მართვის (პრაქტიკის) უზრუნველყოფის ორგანიზება

ადამიანური რესურსის მართვის ორგანიზება და მტარებით შეესება დამოკიდებულია ბიზნესის მოცულობაზე, იმსხე, თუ რა ოდენობითაა დეცენტრალიზებული ოპერაციები, შესასრულებელი საშუალოს ტანზე, დაჭარბებული ადამიანების რაობისა და მათთვის დაკისრებული მართვის ფუნქციონი.

არ არსებობს ადამიანების რესურსების მართვის სპეციალისტების რაოდენობის ნორმირებული შეფარდება დაჭარბებულების რაოდენობისთან, იგი შესაძლოა მერყობდეს 1-დან 80-მდე ან 1-დან 100-მდე და მეტად. ამ შეფარდებაზე მოქმედებს ზემოთ აღნიშნული ყველა ფაქტორი და გადარწმუნება მიიღოდა პრაქტიკულად არის შესაძლებელი, როცა გაეანალიზებთ, ადამიანური რესურსების მართვის რა სახის მომსახურება სჭარდებთ, შემდეგ კი გადარწმუნება რა რაოდენობის კვალიფიკაციური მტარით, (რომელიც სრული საშუალო დროით იმუშავებს), უნდა იქნებ უზრუნველყოფილი და რა რაოდენობის გარე სავერტების და კონსულტატების მოწვევა შეუძლიათ, რამდენად არის დარწმუნებული ორგანიზაცია, რომ ადამიანური რესურსის მართვა პოროზონტალური მენეჯერების და ჯგუფის ხელმძღვანელების პარველადი მოკალაობა და გაეუნანს ახდენს არა მარტო მტარების რაოდენობაზე, არამედ მით გარეული ხელმძღვანელობის და მომსახურების ხარისხზე.

ამიტომაც არ არსებობს მართვის ფუნქციის ორგანიზების აბსოლუტური წესები (დებულება), მაგრამ არსებული პრაქტიკა გეთაყობის შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინებას:

- ფუნქციის ხელმძღვანელი უშუალოდ ახარებს ანგარიშს დირექტორ-განმარტებულებს, იგი უნდა იყოს საჭროში ან მართვის კომიტეტში, ანდა თავისი წვლილი შეიტანოს კორპორაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში და დიდი როლი ითამაშოს მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში (ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორის საშუაოს აღწერა მოცემულია 22 თავში);
- დეცენტრალიზებული ორგანიზაციაში, შეუძლია კომპანიები, კვეტნოფილებები (კომპანიის ფლანდობა) და ოპრატორული ერთეულები უნდა იყვნენ პასუხისმეებელი ადამიანური რესურსის მართვის საკუთარ საქმეებზე ცენტრიდან მიღებული ფართო სტრატეგიული და პოლიტიკური დირექტივების ჩარობები;
- დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის მართვის ცენტრალური ფუნქცია უნდა შეტარიდეს იმ მიზნებამდე, რასაც მოითხოვს მისი ჯგუფური სტრატეგისა და პოლიტიკის განვითარება. მის ალბათ შეესება რესურსებით მიღლი ჯგუფის უზრუნველყოფა უმაღლესი ადმინისტრაციის დონეზე და რეგების მიცემა დეკომპლექტებისა და კარგი განვითარების საყოფიერზე. მის შეუძლია აკონტროლოს უმაღლესი ადმინისტრაციისათვის ანაზღაურებისა და შეღავათების მიცემის

პოლიტიკა. ცენტრს შეუძლია კორდინირება გაუწიოს სამრწველო ურთიერთობებს შესახებ მოლაპარაკებების მიმდინარეობას, (თუ ვარიანტი დეცენტრალიზებულია), განსაკუთრებით იმ სადაც ეს ვარიანტი უკეთესად იქნება ისეთი პირობებისა და ვადების, როგორცაა მუშაობის სათემი, უკეთესი და შედეგითი დაქირავებითაღივით. ანაზღურების ნორმა, შესაძლოა განსხვავებული იყოს - კონსერვატივობა, მაგრამ მინიმუმ სასურველია შესაბამისი მაღვამა მათ ხელშეწყობაზე:

- ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციას უნარი უნდა შესწავლეს, ტრენინგებს მიანიჭოს, მათი შესაფერისი რჩევებითა და მომსახურებით. რისი მიღწევა შესაძლებელია მომსახურების უშუალო უზრუნველყოფით. მაგრამ სხვადასხვა ბიზნესი, ძალიან ხშირად, გარედან იღებს მომსახურებას, მაგალითად, ტრენინგის მიწოდებულებისა და ვაკუ კონსულტაციების სხვა ფორმების შემუშავებით. არსებობს კიდევ ტრენინგის „უფლებამოსილება“ მიწოდების პირიპირდაპირ მენეჯერებს საკუთარი საწყობი თვითონ მართონ. მენეჯერების აზრით ადამიანური რესურსის ფუნქცია არის „რესურსი“, რომელსაც ისინი მოითხოვდნენსამუშაო იყენებენ. ეს ტრენინგის ხაზს უსვამს მართვის სპეციალისტების, როგორც შიდა კონსულტანტების როლის მიმდინარეობას.

- ეს ფუნქცია ორგანიზებული იქნება მხარდაჭერისა და მომსახურების სათანადო დონისა და ამ საჭიროების შესაბამისად, რომელიც აუცილებლად უნდა დაემაფიოდეს. აქ შესაძლოა შეიძოდეს რესურსების უზრუნველყოფა, ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება, ტრენინგი, წახალისება, დასაქმებულთა ურთიერთობები და ისეთი სფეროები, როგორცაა ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, კეთილდღეობა, საინფორმაციო სისტემები და სავაჭრო დასაქმების საკითხები. დიდ განყოფილებებში თითოეული ეს სფერო შესაძლოა უზრუნველყოფილი იყოს ცალკე, მაგრამ ამ სფეროების კომბინირება სხვადასხვაანარადაც შეიძლება.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის ჩამოყალიბებამ და შტატებით დაკომპლექტებამ მოითხოვდნენსამუშაო უნდა ვითვალისწინოს თავისი როლი, თავისი სტრატეგიისა და პოლიტიკის ჩამოყალიბებაში, ჩარევას (ინტერვენციას) და სახელეების დანერგვაში. მაგრამ ამ ფუნქციამ უნდა უზრუნველყოს ეფექტური მომსახურებით ისეთი სფეროები, როგორცაა დაკომპლექტება, ტრენინგი, ანაზღურება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება და დოკუმენტაცია. ამის უარყოფა არ შეიძლება: ფუნქციის სანდობა და რესპეტაცია, არანადაც ეს პირიპირდაპირ მენეჯერებს უნდა, იქნება ადამიანური რესურსების განყოფილების შიდა მიმხმარებლებისათვის განუვლილი მომსახურების ხარისხის ფუნქცია. ამ ფუნქციის წყვეტებისათვის მიმდინარეობს ახსოვდეს, რომ პირიპირდაპირ მენეჯერები მათი მიმხმარებლები არაან და მომსახურების სათანადოდ მაღალი დონის დირსნი.

ვევალაზე მიმდინარეობს პრინციპი ამ ფუნქციის ჩამოყალიბების დროს არის ის, რომ ის უნდა აკმაყოფილებს ბიზნესის მოთხოვნებს. ამ ფორზე, ვეველითს იქნება საკუთარი სტრუქტურის მაღლის არჩევანი, მაგრამ ეს არჩევანი უნდა გაკედდეს იმის ანალიზის საფუძველზე, თუ რა სურს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების მართვის დირექტივებისა და მომსახურების თვალსაზრისით. სწორედ ამიტომ არსებობს მიმდინარეობს განსხვავებები ადამიანური რესურსის პრაქტიკაში.

ადამიანური რესურსებისა და პირიპირდაპირი პართიის პარსამტბიული როლები

ადამიანური რესურსების მართვის აღიარებული ტრადიცია იყოს ის, რომ მის სპეციალისტებს უნდა მხარდაჭერისა და მომსახურებით უზრუნველყოს პირიპირდაპირი მენეჯერები. და არა ამ უკანასკნელთა როლის - „ადამიანების მუშეობით საქმის კეთების“ - უზრუნველყოფა. ადამიანური რესურსების ფუნქციას ხშირად ეკისრა გარანტიის როლი, რომ მართვის პოლიტიკა შესაბამისად განხორციელებულიყო მთელს ორგანიზაციაში, ისევე, როგორც ეკისრა ბოლოდროინდელი დამამბიშებელი პასუხისმგებლობა იმაზე, რომ დასაქმების კანონი ფორმითა და არსით შესაბამისად განხორციელებულიყო. ეს ბოლო პასუხისმგებლობა ხშირად იმის გამოხატულებაა, რომ ორგანიზაცია არ ღებნება დამტანცველ, დროის ფუჯად დაკარგვის და ხშირად ძალიან ძვირადღირებულ სასამართლო პროცესში საწარმოო კონფლიქტების განხილვის საკითხებზე.

ამ როლის შესრულებას ადამიანური რესურსების ფუნქცია ხშირად მიუყვანს პირიპირდაპირი მართვების „ხელმძღვანელობამდე“, რომელიც დამბულობისა და გაუგებრობის მიზეზი შეიძლება გახდეს. ამ შედეგების თავიდან ასაცილებლად მართვის სპეციალისტებმა შესაძლოა მიიღონ გონიერული გადაწყვეტილება: ოფიციალური განცხადებების ნაცვლად მისცენ რჩევა, იმ შემთხვევის გარდა, როდესაც მენეჯერი აშკარად არღვევს კანონს და მის ტვევას მიუყვართ კონფლიქტამდე, რომლის თავიდან აცილება შესაძლებელია, ან დასაქმების საკითხების სასამართლოზე გატანამდე, რომელსაც ორგანიზაცია აღბათ წაუგებს.



ხშირად იყო ხილვე შემთხვევა, როდესაც პრინციპი - „პორიზონტალურმა მენეჯერებმა უნდა მართონ“ - სიტყვიერი მხარდაჭერის მიუხედავად, ადამიანური რესურსების განყოფილებაში ირგებლენ პორიზონტალური მენეჯერების ნამდვილ როლს, ყოფილიყენ განაწილებების მიღებაში, რაც შეეხებოდა დაკომპლექტებას, განვითარებას და მათი ხაზების ანაღურებას, და ამაი ამკრებლენ მენეჯერების შესაძლებლობებს, ემართათ თავიანთი რესურსი უნებურად. ასეთი ვითარება ხშირად წარმოიშობოდა ხილვე დეა ორგანიზაციებში, ანდა ცენტრალიზებული მართვის ფუნქციის მქონე ორგანიზაციებში. ზოგიერთ სფეროში ეს კლავაც არსებობს, მაგრამ ნაკლებ ვანზოვადებულად, რაბან დეცენტრალიზაცია და უფლებამოსილების გადაცემა იზრდება და ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, რომ მათ უფრო მოქნილად უნდა იმუშაონ.

აუცილებელია დადგინდეს, თუ რა შეიძლება ეწილოს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის როლის „ფუნქციური კონტროლის“ ასპექტებს (პოლიტიკის შესაბამისი გამოწვევის მიღწევა და ორგანიზაციის ფასეულობების მცველის როლის შესრულება) და მომსახურებით, მხარდაჭერით და დირექტივებით მენეჯერების უზრუნველყოფის როლს, მათი პასუხისმგებლობისგან განთავისუფლებისა და პრინციპების გაცემის ვარგე. განსხვავება რჩევის მიცემასა და ხაზისთვის იმის თქმას შორის, თუ რა უნდა აკეთონ, ან განსხვავება დახმარების უზრუნველყოფასა და საშუალოს თავის თავზე აღების შორის, გაურკვეველი ხდება და სწორედ უზიოთრობა არის ის, რა უნდა წარმოიქმნას და დღი მზრუნველობით მიველოს. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის შესაფერისი საქმე არის იმის ხაზგასმა, რომ ის მოწოდებულია დახმაროს პორიზონტალურ მენეჯერებს მარხების მიღწევაში თავიანთი ხაზის მემუბობით და არა მათ მავივრად აკეთონ საქმე.

პრაქტიკულად, ზოგიერთი პორიზონტალური მენეჯერი მხოლოდ მობარული იქნება, თუ კი ადამიანური რესურსების განყოფილება მის მავივრად მართავს ადამიანებს და განსაკუთრებით ნაკლებ მსიაბოფო ასპექტებს, როგორცაა დისციპლინისა და სარჩერების საკითხები. ზუსტი წონასწორობა უნდა იქნას მიღწეული დახმარების უზრუნველყოფასა და რჩევის (როცა ეს ამკარად საქარია), და იმ დამოკიდებულებითი კულტურის“ შექმნას შორის, რაც გადააფიქრებინებს მენეჯერებს იზრუნონ და იმოქმედონ ადამიანების იმ საკუპოროტო საკითხების გასარკვევად, რაზდაც ისინი პასუხს აუებენ. მენეჯერები ვერ ისწავლიან ადამიანებთან საქმის დაჭერას, თუ ისინი ზემოტად დამოკიდებული იქნებიან ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებზე. ამიტომ, ეს უკანასკნელი ზოგჯერ განზე უნდა გადგნენ და თქვან „ეს იქნება საქმე“.

ადამიანური რესურსების შესახებ გამოკვლევებმა და იმ მიმართულებამ, რომელსაც უძველესა კვებების და განვითარების ინსტიტუტი (მატჩინსონი და უელი, 1995) მოგვაროდა შემდეგი მონაცემები:

- ორგანიზაციების უმეტესობამ აღწერა პორიზონტალური მართვის მეტი პასუხისმგებლობის ბილი ზეთი წლის ტენდენცია, რომელიც მას აკისრია ადამიანური რესურსების მართვაზე. ეს არ იქვევს რაიმე მნიშვნელოვან დახმარებას შორის;
- უფლებამოსილების გადაცემაში დადებითი შესაძლებლობები მისცა ადამიანური რესურსების ფუნქციას, რათა ის წართულიყო სტრატეგიულ, პრაქტიკულ და შიდა კონსულტანტების როლების შესრულებაში, რადგან ისინი ნაკლებად იყვნენ ჩართულნი ადამიანური რესურსების ყოველდღიურ საქარბო საქმანობაში.
- ადამიანური რესურსებისა და პორიზონტალური ხელმძღვანელობას, ორივენი ჩართულნი იყვნენ ადამიანური რესურსების იანვარტულ საქმანობაში. პორიზონტალური მენეჯერები უფრო დრამდ იყვნენ ჩართულნი დაკომპლექტების, შერჩევისა და ტრენინგის გადაწყვეტილებებში და დისციპლინარული საკითხების და სარჩერების მოგვარებაში. ადამიანური რესურსები აუებდა პასუხს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ტრენინგის აუცილებლობის ანალიზი, აფილზე კურსების ჩატარება, ანაზაურება და შედათობა.
- ხასესმულია ის, რომ პორიზონტალური მენეჯერები საკმაოდ კომპეტენტურები არ არიან თვითნათი ახალი როლების შესრულებაში. ეს შესაძლოა რამდენიმე მიზეზით იყოს გამოწვეული: ტრენინგის ნაკლებობა, მუშაობის დახმარება მენეჯერების წამოწევა ტექნიკური და არა მენეჯერული კვალიფიკაციის გამო, ან იმის გამო, რომ ისინი მიწვეულნი არიან გარკვეულ საკითხებში დაეყდრონ ადამიანური რესურსების განყოფილებას;
- ადამიანური რესურსების ზოგიერთი სპეციალისტს უჭირს თავისი ახალი როლის შეთიხება, რადგან სპორო კვალიფიკაცია არ განარბა (როგორცაა ბიხნების აღლი) ან იმიტომ, რომ უფლებამოსილების გადაცემა უჭერება მის მუდზე საშუაოს.
- უფლებამოსილების გადაცემასთან დაკავშირებულ ხევა პრობლებებში შედის პორიზონტალური მენეჯერების მხრდან ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლში გაურკვეველობას, მათ მიერ ახალი



როლების ეფექტურად შესრულების უზღოვლობა და პორიზონტალური მენეჯერებისთვის სასურველი თავისუფლების უზრუნველყოფისა და ძირითადი კონტროლისა და მისამართების შესრულების აუცილებლობის შორის წონასწორობა.

შვედევარების მიერ გამოტანილი დასკვნა შეზღვევა: „თუ პორიზონტალური მენეჯერები იძულებული არიან უფრო დიდი პასუხისმგებლობა აიღონ ადამიანური რესურსების მართვის საქმეში, მაშინ, კადრებისა და პორიზონტალური მენეჯერების მოვლეობები და წესები თავიდანვე, ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული და გაგებელი. აუცილებელია კადრების განყოფილებიდან დახმარება პროცედურული სტრუქტურის, კადრების მართვის საკითხებში რჩევებისა და რეკომენდაციების უზრუნველსაყოფად, აგრეთვე პორიზონტალური მენეჯერების ტრენინგი სათანადო კვალიფიკაციის და ცოდნის მისაღებად, თავიანთი ახალი მოვალეობების შესასრულებლად.“

მხარდაჭერისა და ნდობის მოპოვება

ადამიანური რესურსების კონსულტატები შედეგებს ძირითადად აღწევენ გავლენის მოხდენით, და როგორც ვესტი და ჰოკი (1994) შენიშნავენ: „გავლენის მოხდენით, ადამიანური რესურსის მენეჯერები ეხმარებიან ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის სტრუქტურის ფორმირებას“. მიუხედავად იმისა, რომ პორიზონტალურმა მენეჯერებმა შესაძლოა ყოველდღიური გადაწყვეტილებები მიიღონ, ცვალიფიკაციაზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი მაინც აუცილებელია ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისათვის. მაგრამ არსებობს მუდმივი საშიშროება, რომ როცა კონსულტატები ასე აღფრთოვანებული არიან თავიანთი ბრწყინვალე აზრის სისწორით, ისინი ყველასგან უფრო (მმართველებისგანაც და პერსონელისგანაც) ამ იდეით გატაცებას, მაგრამ ასე არ არის. მმართველებმა და დაქირავებულებმა შესაძლოა წინააღმდეგობა გაუწიონ და მაშინ მათგან მხარდაჭერისა და ნდობის მოპოვება სპეციალისტებისათვის აუცილებელია, რაც ყოველთვის იოლი არ არის.

წინააღმდეგობები მმართველობის მხრიდან

მენეჯერები შეუქმნიან წინააღმდეგობას, თუ ისინი არ არიან დარწმუნებულნი, რომ, რაც ადამიანური რესურსების ფუნქციით მიწვეულია პროგრესულად, თვით ორგანიზაციისა და მათთვის მომგებიანი არ იქნება გაწეული ხარჯების შედეგად (ფული და მათი დრო და ძალისხმევა).

წინააღმდეგობები პერსონალის მხრიდან

დაქირავებულები შეუქმნიან წინააღმდეგობას არ აღმართავენ ბარიერებს, „პროგრესისა“ და სიახლეების წინაშე, თუ ვრანობენ, რომ ეს წინააღმდეგება მათ ინტერესებს. ისინი ოდნავ ცინიკურად (და არა უმიზეზოდ), უფროებენ იმ განცხადებას, რომ რაც კარგია ორგანიზაციისათვის, ყოველთვის კარგი იქნება მათთვისაც.

მხარდაჭერა უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან

უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის მიღება, შესაძლებელია, ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგული პროცესების მეშვეობით და დარწმუნებით. საბჭოსა და უფროსი მენეჯერების, ისევე, როგორც ნებისმიერის, დარწმუნება შესაძლებელია, მოქმედების შემდეგი კურსის აპირებით:

- ნათლად უნდა აჩვენოს, რომ ეს ქმედება დააკმაყოფილებს ორგანიზაციის და მისი წევრების საკუთარ მოთხოვნებს;
- შემოთავაზებული წინადადება რეალისტურად უნდა აღწერდეს მოგებასა და ხარჯებს, და რამდენადაც შესაძლებელია, გამართლებული უნდა იყოს დამატებითი ღირებულების მიღების თვალსაზრისით (ე.ი. წინადადებასთან გამოიმდინარე, შემოსავალი მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს დანარჯვის ხარჯებს);
- უნდა იყოს იმის დამატკიცებელი საბუთი, რომ სიახლეების დანერგვამ კარგად გამოავლინა თავი ორგანიზაციაში (როგორც საცდელმა პროექტმა) ან წარმოადგენს „საუკეთესო პრაქტიკას“, რომლის დაშვებაც შესაძლებელია ორგანიზაციაში;
- უნდა ნათქვამი იყოს, რომ წინადადება რამდენადაც ვარდის ბიზნესის კონკრეტულ უპირატესობას, მაგალითად, ვარდის საკვალიფიკაციო ბაზის და მრავალკვალიფიციურობას იმის გარანტიით, რომ შესაძლებელი იქნება კონკრეტული უპირატესობის მიღწევა სიახლეების მეშვეობით და გასაღების ღრის შექმნისთვის;



საქართველოს
საერთაშორისო
სამართალი

- უნდა დაინტერესოს დიდი ძალისხმევით გარეშე, მაგალითად არ უნდა დაიხარჯოს დიდი დრო „არ უნდა შეხედეს ძლიერი წინააღმდეგობა პორიზონტალური მენეჯერების, პერსონალის მართვის სისტემების მშრომელნი (ეს უნდა შემოქმედეს წინააღმდეგობის შესრულებამდე);
- უნდა გაზარდოს კომპანიის რეპუტაცია იმით, რომ უწყვეტს ორგანიზაციის „მსოფლიო კლასი“, ე.ი. რასაც ის აცდებს, ისევე კარგა (თუ არა უკეთესი), როგორც მსოფლიო ლიდერები იმ სექტორში, სადაც ეს პიზნესი მოქმედებს (დასაბუთება, რომ საქმიანი ურთიერთკავშირები მალწვეული იქნება უფრანდში სტრატეგიის გამოქვეყნებით, პრეს-რელიზებითა და კონფერენციების ჩატარებით, კომპანიებს დაეხმარება);
- წინააღმდეგობა მოკლე უნდა იყოს, გამოხატავდეს არსს და კარგად დასაბუთებულია არ უნდა დასჭირდეს ხუთ წუთზე მეტი მის ზეპირ წარდგენას და მოცემული უნდა იყოს ქალაქის ერთ გვერდზე დაწერილი (დაწერილობითი იხილეთ დანართში).

პორიზონტალური მენეჯერების მხარდაჭერა და ნდობის მოპოვება

ზოგჯერ ამის მალწვევა უფრო ძვილია, ვიდრე უმაღლესი მმართველობის მხარდაჭერის მოპოვება. პორიზონტალური მენეჯერები ხშირად ცინიკურად არ რეაგირებენ სიახლეების შემოტანას, ეს ვეღვადერი მათ აღრეც უნახავთ და დარწმუნებული არიან, რომ არ გამოდგება (ზოგჯერ არც თუ უსაფრთხლო). უმაღლეს მმართველობაში გატანილი სიახლეები, შესაძლოა, ადვილად ჩაგარდეს.

პორიზონტალური მმართველების მხარდაჭერის მოპოვება მოითხოვს პასუხის გაცემას კითხვებზე „ქვინ რა?“ ე.ი. როგორ დაეხმარება მათ ეს სიახლეები უკეთესი შედეგების მალწვევაში მათთვის მოუღებელი ზედმეტი დატვირთვის გარეშე. დასაწყისის ახალ პრაქტიკას, რაც მჭირფას დროს და საკანცელარო მუშაობას მოითხოვს, გამოკვეული ვევის თვალთ უყურებენ. ბევრი პორიზონტალური მენეჯერი, მწარე გამოცდილებადან გამომდინარე, აღმშობიებულია ბიურკრატიით, რომელიც გარს ახვევს და მართლაც შინაიწვეს აღმამაური რესურსების სპეციალისტების მოწონებულ სისტემებს, როგორცაა საქმიანობის შედეგების შეფასების ტრადიციული სისტემები.

მხარდაჭერის მოპოვება მოითხოვს პაზრის შემადლებლობების შესწავლას და შევლდებზე მუშაობას - მენეჯერებთან ახლოს მისვლა მათ მოითხოვებზე სალაპარაკოდ და ახალი იდეების გამოცდა, რეაქციის გასაცვად. მისანი შევლდვა: შეკმნას ინფორმაციის ორგანო, რომელიც შეიღმუშავებს ვეღვებზე მისიღვდ მდგომარეობს და რომელიც მართლაც გამოდგება იწვება. ან შემოგვთავაზობს სფეროების, სადაც სპეცირი იწვება განსაკუთრებული ძალისხმევა პორიზონტალური ზემომდებანგლობის დარწმუნებისა და სწავლებისათვის. სასარგებლოა „სტრატეგიული აღმამისნი“ ჩამოყალიბებულ იმ გავლენიან მენეჯერებთან, რომლებიც სიახლის დანერგვის ენთუზიასტები არიან და არა მხოლოდ სიტყვებრად დაუკუბენ მხარს, არამედ ობამაშრომლებს ექსპერიმენტებში.

იმ პრინციპით, რომ „რავფერს არ მოაქვს ისეთი წარმადტვა, როგორც წარმადტვას“, აღმამაური რესურსების ახალი მართვის მხარდაჭერა შესაძლოა მალწვეულ იწვეს იმით, რომ სადაც ორგანიზაციაში მან კარვად გამოაყლანდა თავი.

ნდობის მოპოვება უფრო ადვილი იწვება, თუ მენეჯერებს ცვადინტუათ, რომ მათ რჩევა კითხვს და მოსაზრებებს ვერი მიუდებს და ხთანადოდ იმოქმედებს, უმჯობესია მათი, როგორც საპროექტო გვგულების ან ოპერატიული გვგულების, წვერების ჩართვა ახალი პროცესებისა თუ სისტემების შეკმნა-განვითარებაში. ესაა საკუთრების უფლებების და ამის შედეგად, ნდობის მოპოვების საშუალება.

მხადატერისა და ნდობის მოპოვება პერსონალის მშრომელნი

დასაწყისის ახალი პრაქტიკა დაწვების დროს, ჩვეულებრივ, დაეპირატებულნი იხვევ იტყვიან, როგორც მენეჯერები: მათ უნდათ იცოდნენ „მათ რა?“, აგრეთვე სურთ იცოდნენ ფარული აზრი - „სინამდვილეში, რატომ უნდა კომპანიას მწარმოებელურობის მართვის პროცესის შემოტანა? ეს უბრალოდ გამოვტენვნილი იწვება, როგორც დინციპლინარულ საწმებზე მწენებების მოპოვების საშუალება, თუ არა? თუ ახრებენ ინფორმაციის შეგროვებას, რათა აღმამაზე შეარჩიონ შესამცრობლად?“ - ვეღვა ამ კითხვას, რამდენადაც შესაძლებელია, წინასწარ უნდა გავცეს პასუხი.

დასაწყებულთა შეხედვლების გავება შესაძლებელია აზრებისა და ურთიერთობების შესწავლით ან, უფრო უკეთესი, ისეთი მჟოლით, რომელიც თავს უკრის ხალხის კგუების სხვადასხვა საკითხებისა და წინააღმდეგობის განსახილველად. ამგვარ გვგულებს შევლდათ საკითრი ინფორმაციის შეგროვება იმის შესახებ, თუ რას ფიქრობენ და როგორ რეაგირებან ინციატებებზე.

დაქორაველთა ნდობის მოპოვება სავსებით შესაძლებელია, თუ ისინი მონაწილეობას ქალებს დასაქმების ახალი პრაქტიკის განვითარებაში და თუ იცნა, რომ მათი წვლილი მოწოდებულია და მოქმედებს.



საქართველოს ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგი

შუალედის მმართველობა და პორიზონტალური მენეჯერები შიდა მომხმარებლები არიან, რომლის სურვილები და მოთხოვნებიც უნდა დაადგინოს და დაეკმაყოფილოს ადამიანური რესურსის ფუნქციამ. როგორ უნდა გაკეთდეს ეს?

უპირველესად, აუცილებელია ბიზნესის მოთხოვნილებების და მისი წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორების გაგება - საითქნ მიდის ბიზნესი, როგორ უნდა შეადგინოს იქ, და რა არის ის, რაც განასხვავებს წარმატებასა და ჩაჯარდნებს.

ბიზნესის მოთხოვნილებების შეცნობის შემდეგ, აუცილებელია გაირკვეს, რომელმა მენეჯერებმა უნდა დაეკმაყოფილოს ეს მოთხოვნილებები - დაწვეული უნდა იყოს. ეს ნიშნავს, გაარკვიონ ხალხთან დაკავშირებული ის საკითხები, რომლებიც მათ მნიშვნელოვან მაჩვენებელს, რესურსებით მიმარაგების, წახალისებისა და პოტიენციის, დაქორაველთა კვალიფიკაციის ამაღლების და ტრენინგის და ურთიერთობის სფეროებში. ბაზრის შესწავლა შესაძლებელია ნაწილობრივ „იქ ვიფიქრო“ სემინო და განსაკუთრებით, მონაწილეობით დისკუსიებში ბიზნესის საკითხების შესახებ და იმით, რომ ნაწილობრივ საფუძველი ადამიანურ ელემენტს ამ საკითხებში. ეს საუკეთესო მიზეზია იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსის ფუნქციების უზღვევადელები ადამსრულებელი კომპეტების წევრები გახდნენ. კომპეტებში მათი როლი არ არის მხოლოდ თავიანთი მდგომარეობის დაცვა. მათ იქ აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღონ ბიზნესის შესახებ დისკუსიებში, რადგან მხოლოდ ამათ შეზღუდულ მიზნებს საკითხების და დადებითი მიღწევებით, მოპოვებენ თავიანთი კოლეგების ნდობას. პართალე, ბაზრის შესწავლა არ არის მხოლოდ საბჭოებსა და კომპეტებზე დასწრება. ადამიანური რესურსის კონსულტაციების საქმე უნდა იყოს ორგანიზაციებში ადამიანებთან მოლაპარაკება და მოსმენა ყველა დონეზე მათი მოთხოვნებისა და სურვილის გასაგებად.

ბაზრის შესწავლის შედეგად მიღებული მონაცემები უნდა ვაქციოს მარკეტინგის გეგმად პროდუქტების წარმოების და მომსახურების გასაფართოებლად, (ბიზნესის, მენეჯერების და დაქორაველთა დადგენილი მოთხოვნილებები) დასაკმაყოფილებლად. მაგ, თუ აუცილებელია საკვალიფიკაციო ბაზის გაფართოება და კომპეტენტრობის დონის ამაღლება, ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ ინიციატივებსა და ჩარევას (ინტერვეუს), როგორცაა კვალიფიკაციასა და კომპეტენტრობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, შწარმოებლური მართვის პროცესები და მუდმივი განვითარების (განსაკუთრებით თვითგანვითარების) პროგრამები. მარკეტინგის გეგმაში უნდა ადგილი იქონიოს ის დანახარჯები, რაც ინიციატივების განვითარების და შენარჩუნებისთვის გასწიეს და ის მოგება, რაც მათგან მიიღება. ყველა დონე უნდა ვიხმარაო ამ მოგების რაოდენობის დასადგენად ფინანსების თვალსაზრისით, თუ კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული „საჭირული“ ანაზღაურება, მაშინ ანაზღაურების ხარჯი იზრდება გამოსანაგარაშეკელი იქნება დამატებითი ტრენინგი და აკრედიტირება. უნდა გაკეთდეს იმ ფინანსური შიგნის შეფასება, რისი მიღებაც გაზრდილი შწარმოებლობით და მრავალკვალიფიკაციანი შრომის უკეთ გამოყენება შეიძლება. დანახარჯებზე ნებისმიერი ეკონომია განისაზღვრება აგრეთვე უკეთ მომხმარებელი მუშების გამოყენებით („ზუსტად დროზე“) წარმოების მუდმივი ნაკადის მისაღწევად მოთხოვნისა და მწიფობის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, ყოველგვარი დაკონქრისისა და დანაკარგის გარეშე, თუ „საჭირული“ წარმოადგენს საექსპერიმენტო პროგრამას, მაშინ საჭირო რაოდენობის ადამიანების მოძიებისა და დასაქმების ხარჯი შეეახდება იმ დანახარჯების (ეკონომიის) ფორზე, რომელიც მუდმივი სამუშაო ძალის რაოდენობის შემცირების შედეგია.

მარკეტინგის პროცესის შემდეგი ნაბიჯია მმართველობის დარწმუნება, რომ ეს სწორედ ის საჭიროლი თუ მომსახურება, რაც ბიზნესის სჭირდება. ეს ნიშნავს მისი ხარჯებისა და მოგების ზუსტად ახსნას, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებას, რაც მის შესაქმნელად, გასაერთიარებლად და შესანარჩუნებლად საჭირო, და აგრეთვე, იმ გავლენის გათვალისწინებას, რასაც ის ახდენს ბიზნესის ექსპერტ მსწრელებზე. მმართველობის დარწმუნება სჭირდება და მომსახურების ვარჯიასობაში, ბიზნესის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, უფრო ადვილი იქნება, თუ მომხმარებლის შესწავლისა და საჭიროების შექმნის საქმიანობა სრულად განხორციელებულია. სანდობა მნიშვნელოვანია. ამის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც თვით წინადადება დანახარჯების შესახებ სანდოა, მაგრამ ამავე დროს თანაბრად მნიშვნელოვანი ადამიანური რესურსის ფუნქციის გამოყენება იმ საქმეში, რის გაკეთებასაც ის გეთავაზობს. ეს მიღებომა წაყავს „საკატორ“

ნიშნის დაღებას" ნაწარმის დაგვეშვაზე. ეს გამოარჩევს ნაწარმსა თუ მომსახურებას, ზუსტად გითხრობს მისგან მიღებულ მოგებას და განახლებებს მას სხვა მომსახურებიდან და აძიო იქვე მომსახურების ვერადღებას. წარადგინა დოკუმენტის და პროცედურების შემუშავებით მნიშვნელოვანია. ადამიანური რესურსების ზოგიერთი განყოფილება სადავრო მარტას ადრეს პროდუქტებს სწავლად საცნობარ სადარჯილებს და ზოგიერთი „გეოჯი“ ან „ჯეპინი“.



ადამიანური რესურსების ბიუჯეტის მომზადება, მართლზომიერება და დაცვა

მომზადება

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

1. ნაწარმი ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრა.
2. საქმიანობის დონის პროგნოზირება ამოცანებისა და გეგმების მისაღწევად, კომპანიის ბიუჯეტის მითითებისა და ბიზნესის მომავალი საქმიანობის წინამძღვრების შექმნა, და ზედნადები ხარჯების შეტვირთვის ან იმავე დონეზე შენარჩუნების, მიზნის მისაღწევად.
3. იმ რესურსების შეფასება (ადამიანური და ფინანსური), რომელიც საჭიროა საქმიანობის გარკვეული დონის მისაღწევად.
4. თითოეული საქმიანობის ხვედრის ღირებულების შეფასება – ამ ხარჯების ჯამი იქნება მთლიანი ბიუჯეტი.

მართლზომიერება

ბიუჯეტის მართლზომიერება ნიშნავს წინასწარ დარწმუნებას, რომ ამოცანები და გეგმები ზოგიერთ შეთანხმებულა – არ უნდა იყოს არანაირი სურპრიზი, როცა ბიუჯეტი წარედგინება უმაღლეს მართლზომიერებას. უნდა მომზადდეს მტკიცე არგუმენტი საქმიანობის წინასწარ ნაგარაუდვი დონების მზარდასტურად თითოეულ სფეროში და ხარჯების და მოგების საფუძველზე გაამართლოს ნებისმიერი სატყველო დანახარჯების გასამართლებლად.

დაცვა

ბიუჯეტის დაცვის საუკეთესო საშუალებაა დანახარჯის თითოეულ სფეროს კონკრეტული ახსნა, რომლითაც მტკიცდება მისი აუცილებლობა და რომელიც გაამართლებს გაწეულ ხარჯებს. ცვლაზე უარესი, რაც შეიძლება მოხდეს, უნა იძულებული გახდეს თავი დაიცავს. თუ მომსახურების მიწოდების ნორმები (დონე) შეთანხმებულია და მიღწეული, ეს უზრუნველყოფს ბიუჯეტის დაცვის შემთხვევაში საფუძველს.

ადამიანური რესურსების მომსახურების გარემოებანი შემოტანა

ადამიანური რესურსების მომსახურება, რომელიც ადრე თვით ბიზნესის ვალდებულებად განიხილებოდა, ახლა წვეულებრივ კარგა მოწოდებლებისგან შეისვლება, ე.ი. გარედან მომარაგებით. მენეჯერების წინაშე დგას ტომ ჰეტერის მერ (1988) დასმული ამოცანა: „დაამტკიცე, რომ ეს არ შეიძლება იყოს საკეპოიარო ხელშეკრულება“. მთავარი კორპორაციის ოფიციალური პოლიტიკა, რომლის ციტირებასაც უიტლი (1994) ახდენს, შემდეგია: აწარმოე მხოლოდ ის საქონელი – და შეინიშნა მოამარაგე მხოლოდ ის მზარდაშეკრი სამსახურები – რომელსაც უშუალოდ მიღწევები აქვს ან ეხმარება, შენარჩუნებული იქნეს კონკრეტული უპირატესობა, კადრებისა და განყოფილების ინსტიტუტი (1998) აცხადებს, რომ „ერთადერთი, ცვლაზე დიდი მიზეზი გარეუზრუნველობის მომსახურების გაზრდისა, იგი ძირითადი ორგანიზაციის კონცეფცია, რომელიც ხაზს უსვამდა, საკუთარი ძალების გამოყენების პირველად ფუნქციას და მხოლოდ საქონლის შემთხვევაში იქნდა დანახარჯის თავის პერიფერიული წყაროებიდან“.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის კარგად შეუძლია ზოგიერთი თავისი საქმიანობის გარედან მომარაგება იმ საავტორობიდან და ფორმებიდან, რომლებიც ასრულებენ მომსახურების მოწოდების



როდეს, როგორცა დაკომპლექტება, ტრენინგი, საქმიანობის დაკავშირებული ჯანდაცვა და კეთილდღეობა, ადმინისტრაციული კვლევა, ადამიანური რესურსების ფუნქციები, რეგულაცი სტრატეგია და სამსახურის მასხვისმგებლობა აკისრიათ, როგორცა კვება, საეკონომიკო მხარე და მართვა, უსტრატეგია და საშუალებების მართვა, უსაფრთხოება, სხარულით მანქანად ფორმებს ამ გარემოში.

გარედან რესურსების საკითხი

გარე რესურსების გამოყენების სამი ძირითადი მიზეზი არსებობს:

- ხარჯების შემცირება - ადამიანური რესურსების ხარჯები მცირდება, რადგან მომსახურება უფრო იაფია და ფუნქციის მოცულობაც შესაბამისა შემცირდება.
- ადამიანური რესურსების ძალიანზე კონცენტრაცია - ფუნქციის წევრები არ იხრებიან ძირითად ამოცანებიდან, რომელიც დამატებით ღირებულებას ქმნის.
- პრაქტიკის შექმნა - ნოუ-აუსს (იკონი, როგორ) და გამოცდილების (რომლის მიხედვით ირგანიზაციაში შეუძლებელია) შესვლიდან შესაძლებლობა.

გარედან რესურსების არგალი

როგორც „კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტი“ განსაზღვრავს, გარე რესურსების გამოყენება შეიძლება შემდეგ სფეროებში:

- ტრენინგი;
- დაკომპლექტება;
- ჯანდაცვა, უსაფრთხოების მონიტორინგი და რჩევა;
- დაქირავებული კეთილდღეობა და საკონსულტაციო საქმიანობა;
- ბეშეზე ზრუნვის საშუალებები;
- ანაზღაურების მართვა;
- კანონიერი საკონსულტაციო სამსახური;
- პროფესიასთან დაკავშირებული ჯანდაცვისა და შესაბამისობის სამსახური.

გარედან რესურსების პრობლემები

გარედან რესურსების დიდი უპირატესობა გააჩნია, მაგრამ პრობლემები მაინც არსებობს. გამოკვლევებმა გვაჩვენა, რომ ბევრმა ფორმამ, რომელმაც ეს გამოიყენა, არ არის შედეგებით კმაყოფილი. ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რომელიც ამ ფორმებში აღმოაჩინეს, იყო ის, რომ გარედან რესურსების მოკვლევადიანი დანახარჯებით ზღვებოდა. პრობლემა ისიც იყო, რომ ფორმები დაუფიქრებლად ახდენდნენ ზოგიერთი თავიანთი საქმიანობის გარედან რესურსისთვის საციალურ ბაზზე, რათა მოკვლევადიანი უპირატესობა მოეპოვებინათ, მაშინ როცა სხვები განიცდიდნენ ზეწოლას მოწოდებლის მხრიდან იმისთვის, რომ გადაეხადათ უფრო მაღალი ტარიფები. ფორმებმა შესაძლოა ყრადღება გაამახვილონ იმ არსზე, რაც შეიძლება გამართლებული იყოს ამ დროისათვის, მაგრამ არ ითვალისწინებენ მომავალს. ამასთან ერთად, გარედან რესურსების თითქმის იშვიათმა პოლიტიკამ შესაძლოა დააჭვივოს მომუშავეთა მორალი და შექმნას „ვინ არის უმჯობესი“ ატმოსფერო.

გარედან რესურსების გადაწყვეტა

როდესაც გარედან რესურსების გარდაუვალია, პრობლემების შემცირება შესაძლებელია, თუ დასაწყისშივე ფრთხილად მივედებით ამას. აუცილებელია თითოეული პოტენციური სფეროს სიფრთხილი შეფასება იმის გადასაწყვეტად, უნდა იყოს თუ არა იგი გარედან რესურსისთვის და რისი მიღწევაა ამით სავსე. იხადება შემდეგი კითხვები: ეს საქმიანობა ძირითადია თუ პერიფერიული? რამდენად ეფექტურად იმართება იგი ამჟამად? რა წვლილი შეტანს მის ირგანიზაციის ზარისხობრივ და ფინანსურ კეთილდღეობაში? ესაა ადამიანური რესურსების ფუნქციის რეორგანიზების შესაძლებლობა, როდესაც თითოეული საქმიანობა კრიტიკულად მოწოდება იმის დასაფხვანად, ირგანიზაციის შევნიდან



იქნება იგი უზრუნველყოფილი, თუ გარედან, თუ საერთოდ იქნა. გარედან რესურსირება სამხანაა გარეი, თუ მას უკეთესი მომსახურების გაცემა ნაკლები ხარჯით შეუძლია.

გარედან რესურსირება უნდა ემყარებოდეს მკაცრ ანლიზს და მონაცემებს იმის შესახებ, თუ რა ხარჯები იქნება მოთხოვნილი მომსახურების დონის, არსებული მომსახურების უზრუნველყოფის ხარჯებსაც უნდა დაანგარიშდეს. ეს გააფიქრებ, თუ ორგანიზაციამ გამოყენებული იქნება საქმიანობაზე დაქონებული ხარჯების აღრიცხვის სისტემა.

მომსახურების მოწოდებლების შერჩევა

მომსახურების პოტენციური მოწოდებლებს მოეთხოვებათ წარმოადგინონ ტენდერი. ოთხი თუ ხუთი მოწოდებელი უნდა იღებდეს მონაწილეობის არჩევანის გასაკეთებლად. ტენდერმა უნდა დაადგინოს, როგორ დაეკმაყოფილებს კლიენტს და რა ელბრება. შერჩევამ უნდა გაითვალისწინოს ის ხარისხი, თუ რა დონეზე დაეკმაყოფილებს ფორმის ტექნიკურ პირობებს, ხარისხსა და რეპუტაციას და ხარჯებს (ეს მნიშვნელოვანია, მაგრამ მარტო ეს არა - მოყარია მომსახურების მათ მიერ შემოთავაზებული დონე). განიხილა აუცილებელია, ხანამ კონტრაქტი მომზადდება და გაფორმდება. კონტრაქტი უნდა იყოს მკაფიო, როდესაც საჭმე შეეხება მომსახურებას, ხარჯებსა და იმ ბაზას, რომლის საფუძველზეც იგი შეწვევებს მოქმედებს.

გარედან რესურსირების მენეჯერული და კანონიერი წინამძღვრები

მომსახურების მოწოდებლები უნდა იმართებოდეს ისევე ფრთხილად (თუ არა მეტად), როგორც შიდა მომსახურება. მომსახურების ნორმები და ბიუჯეტი უნდა იყოს რეგულარულად განხილული და შეთანხმებული და მართვის საინფორმაციო სისტემები იხე აწყოილი, რომ შესრულების მონიტორინგი შესაძლებელი იყოს. თუ საჭმე ცუდად წყავდა, სწრაფად და კორექტულად უნდა მკაფიო გადაწყვეტილება და სერიოზული ხარჯების არსებობის შემთხვევაში კონტრაქტი უნდა შეწყვედეს.

გარედან რესურსირების კანონიერი წინამძღვრები (პირობები) არის ის, რომ იგი დაფუძნებული უნდა იყოს მომსახურების კონტრაქტზე და მომსახურების შესრულებას უფლება უნდა ჰქონდეს დაეინთოს მოთხოვნივს კონტრაქტის პირობების შესრულება. შესრულებების, თავის მხრივ, ვალდებულნი არიან შესარულონ კონტრაქტით გათვალისწინებული პუნქტები, მაგალითად, შეთანხმებული საშუალებების მომარაგება, ავტომატუნების პარკის კონტრაქტით გათვალისწინებული იჯარის პირობების დაეკმაყოფილება და კონტრაქტით გათვალისწინებული მომსახურების ანახლარება.

მართვის საკითხების კონსულტანტების კონსულტანტების გამოყენება

მართვის საკითხების კონსულტანტები მოქმედებენ, როგორც მომსახურების მოწოდებლები ისეც სფეროებში, როგორცაა: დაკომპლექტება, ადმინისტრაციული ცვლევა და ტრენინგი. ისინი თავიანთ კლიენტებს სისტემების და მეთოდების შემოღების შესახებ რჩევებს აძლევენ, ან ანლიზისა და დაეინოხის საფუძველზე პრობლემების გადაჭრის რეკომენდაციის მიცემაში, ან უბრალოდ ეხმარებიან ორგანიზაციულ მუშაობაში.

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

კონსულტანტების ექვეტური შერჩევისა და გამოყენების საფეხურები

1. ბიზნესის მოთხოვნილებების განსაზღვრა - რა დამატებითი ღირებულების მოტანა შეუძლიათ კონსულტანტებს.
2. კონსულტანტების გამოყენების გამართლება - მათი გამოცდილება (ობიექტურობის და შესაძლებლობების თვალსაზრისით) გამოიყენონ რესურსები, რომელიც სხვა შემთხვევაში მოუწვლილელი იქნებოდა, და თუ წარმოიქმნებოდა აუცილებლობა (ხარჯებისა და მიღების თვალსაზრისით), გამართლებული იქნებოდა გარე კონსულტანტების, და არა შიდა რესურსების გამოყენება.
3. განხორციელების ამოცანების ნაილად განსაზღვრა საბოლოო შედეგების თვალსაზრისით.



4. ოთხი თუ ხუთი ფირმის და დამოუკიდებელი კონსულტანტის მიწვევა წინადადებების შესასრულებლად.
5. უკეთესი კონსულტანტების შერჩევა მათ მიერ შემოთავაზებული კონსულტანტების და ინტერვიუს („სილაბის კონკურსი“) საფუძველზე - კრიტერიუმები: კვალიფიკაცია, რაიონი ემთხვევა კონსულტანტებს მათ მიერვე მოწოდებული სამუშაო პროგრამის აუცილებლობა, შესაბამისობა და მისაღებლობა, ფირმის მოცულობა, და აგრეთვე კონსულტანტების უნარი, რამდენად შეძლებენ შეცვლით ორგანიზაციის კულტურას და მართვის სტილს, რამდენად მისაღები არიან იმ ადამიანებისათვის, ვისთანაც იმუშავენ, და დანახარჯები (გასათვალისწინებელია, მაგრამ არა მშხაზურების მოწოდებლისათვის).
6. დანიშნავთ თანხმობის დამტკიცებაზე რეკომენდაციის აღება.
7. კონტრაქტზე შეთანხმება და ხელმოწერა - ეს ყოველთვის წერილობითი უნდა იყოს და აღნიშნული უნდა იყოს ის რაც მიეწოდებათ, დრო და ხარჯები, ანაზღაურების შეიძლება და შეწყვეტის შეტყობინება.
8. პროგრამის დეტალური პროექტის შეთანხმება.
9. მიწვევების (შეთანხმების) მიმდინარეობის ფრთხილი მონიტორინგი, კონსულტანტების ყოველდღიურ საქმიანობაში ნაკლები ჩარევით, და შედეგების შეფასება.

კანონით გათვალისწინებული პირობები

სერვიზული პრობლემის არსებობის დროს, წინასწარი შეთანხმების გავსება შესაძლებელია, როდესაც ვერც ერთმა მხარემ ვერ შეძლო კონტრაქტის პირობების დაკმაყოფილება (ეს არაოფიციალური კონტრაქტია, თუ ჩვეულებრივი მიწოდება). კლიენტებს შეუძლიათ საკმის აღზერა კონსულტანტების წინააღმდეგ მათი პროფესიული დაუდევრობის გამო, იმ შემთხვევაში, თუ დარწმუნდებიან, რომ მათმა რჩევებმა და გადაწყვეტილებებმა გამოიწვია ფინანსური ან სხვა სახის საკმაო ზარალი. პროფესიული დაუდევრობის დამტკიცება ყოველთვის ვერ ხერხდება, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების შესახებ შეთანხმებებში. კონსულტანტებს შესაძლია ყოველთვის ქაინდეთ იმს პრეტენზია, რომ მათი კარგი რჩევები კლიენტმა გამოიყენა არასწორად (ამის დამტკიცებაც ძნელია). კონსულტანტების წინააღმდეგ საკმის აღზერა ბინძური საქმეა და მხოლოდ მაშინ მიმართავენ, როდესაც იგონებია, რომ კონსულტანტები (ან მათი დამხმელები) უნდა გადახდიან თავიანთი შეცდომების გამო და ამით დაეხმარან კლიენტს ზარალის ანაზღაურებაში. უნდა გვახსოვდეს, რომ დამოუკიდებელ კონსულტანტებსა და ზოგიერთ პატარა ფირმასაც კი შესაძლია არ ქაინდეს გაფორმებული პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა. ასეთ შემთხვევაში დაზარალებული კლიენტი ჩვეულებრივ მხოლოდ რაღაც კმაყოფილებას მიიღებს, რადგან ეს რამდენადმე უაზრო საქმეა. ამ პრობლემების თავიდან აცილება იმ შემთხვევაში შეიძლება, თუ კლიენტი აირჩევს დაზღვევის მქონე კონსულტანტს.

ადამიანური რესურსის ფუნქციის წვლილი

ბერი ამტკიცებს (მაგ. ბელი (1993); გესტი (1997); ჰუსელი (1995), რომ ადამიანური რესურსის მართვას შეუძლია კომპანიის შემოღობა გააუმჯობესოს შემდგენიარად:

- ამაღლოს დასაქმებულთა კვალიფიკაცია და დამოკიდებულება;
- ხელი შეუწყოს დადებითი დამოკიდებულების შექმნას და ამაღლოს მოტივაცია;
- ფართო პასუხისმგებლობა მიანიჭოს დაქირავებულებს, რათა მათ შეძლონ მილიანად გამოიყენონ თავიანთი კვალიფიკაცია და უნარი.

პფერერი (1998) გამოთქამდა აზრს, რომ არსებობს შეიდი საზომიარაც ახასიათებს თითქმის ყველა იმ სისტემას, რომელიც მაღალ მწარმოებულობას აღწევს ადამიანების შემეყოებით:

1. დასაქმების უზრუნველყოფა;
2. ახალი კადრების შერეცევითი დაქირავება;
3. თვითმართვადი გეგუზები და დეცენტრალიზებული გადაწყვეტლებები, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების მოთვარი პრინციპები;
4. შედარებით მაღალი ანაზღაურება, რაც დამოკიდებულთა ორგანიზაციის მწარმოებულობაზე;
5. გაძღობრებული ტრენინგი;
6. შემცირებული განსხვავებები საზოგადოებრივი მფლობარობის მიხედვით და შემცირებული შეზღუდვები (ჩაცმა, უნა, ოფისის განაწესი და ღონეებს შორის ხელფასის განსხვავება);
7. ფინანსებით და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება მთელს ორგანიზაციაში.

ადამიანური რესურსების [მართვას] შეუძლია ხელი შეუწყოს კონკურენტულ უპირატეობას, დამატებით ღირებულებას და მაღლიანი ხარისხის ინიციატივებს, როგორც ეს ქვემოთაა აღწერილი, რაც თვალისწინებს ადამიანური რესურსების დამატებითი შეიოდების გამოყენებას. რამდენაღ შეუწყობს იგი კომპანიის მწარმოებულობას ბელს, ნაგვენება „კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის“ გამოყვლევის ანოტიციაში ამ თავის ბოლოს.

წვლილი ღამატებითი ღირებულებების შემენაში

დამატებით ღირებულებას ქნის ადამიანი. ორგანიზაციაში სხვადსხვა ღონეზე არსებობს ხალხი, ვინც ქნის თვალთახედვას, განსაზღვრავს ღირებულებებს და ამოცანებს, სახაგს მიზნებს, ქნის პრაქტიკულ გეგმებს და ახორციელებს კიდევაც ამ გეგმებს ამ ფასეულობების შესაბამისად. დამატებითი ღირებულების ზრდა შეიძლება ყველაფრით, რისი გაკეთებაც შეიძლება ადამიანების შესაბამისი კატეგორიის მოძიებით და განვითარებით, მათი წახალისებით და უფექტური მართვით, ორგანიზაციის ფასეულობებისადმი მათი ნდობის მოპოვებით, მათ შორის სტაბილური ურთიერთობის შექმნით და



შეარჩუნებით, ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორი შერჩევით და ამ სტრუქტურით ადამიანების ეფექტურად გამოყენებით.

დამატებითი ღირებულების მიღების გზები

არსებობს ოთხი გზა, რომელშიც ადამიანური რესურსების ფუნქციას შეუძლია შეასრულოს წამყვანი როლი და თავისი შესაძლებლობების უზრავლესობა მოახმაროს დამატებითი ღირებულების შექმნას:

- ცვლილების გადაცილებით, სტრატეგიისა და პროგრამების შეთავაზებით, რომელიც სათანადო ხარისხს, მომხმარებელზე ორიენტირებულ და შწარმოებულერობაზე ორიენტირებულ კულტურას განვითარებს, მათი განხორციელებისათვის მთავარი როლის შესრულებით;
- განსაკუთრებული წვლილის შეტანით ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სფეროებში, რესურსებით მომარაგებაში, ტრენინგისა და კვალიფიკაციის აძლევაში, ეფექტურ მართვაში, წახალისებასა და დახმარებულთა ურთიერთობებში;
- იმის უზრუნველყოფით, რომ ადამიანური რესურსის ნებისმიერი ინიციატივა ისეთ სფეროებში, როგორცაა ტრენინგი და კვალიფიკაციის აძლევა, ნათივალის კაპიტალდამანდგდ, რომლიდანაც მიიღება სათანადო შოგება, რაც თავის შხრივ, ზრდის დამატებითი ღირებულებას;
- ადამიანური რესურსის ეფექტური მომსახურებით.

კონკაპრმენტული უპირატმსოების მოკოვმების გზები

ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობის კონცეფცია, როგორც პორტერმა (1985) ჩამოაყალიბა, წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ფირმა ქმნის ფასულებებს თავისი მომხმარებლისათვის, არჩებს ბაზრებს, სადაც მას უპირატესობა უნება და კონკურენტების წინაშე წარადგენს სხვადასხვა ამოცანებს თავისი მდგომარეობის უწყვეტი გაუმჯობესების მეშვეობით. პორტერი აცხადებს, რომ ძირითადი მნიშვნელოვანი ფაქტორებია: სიახლეების დანერგვა, ხარისხი და ფასებში ლიდერობა; მაგრამ, ამავე დროს, აღიარებს, რომ ეს ველაფერა დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ხარისხზე. რესურსზე დაფუძნებული თეორიის მიმდევარი, მე. ისეთი როგორც ბარნა, ამტკიცებს, რომ ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობა სათავეს იღებს რესურსების იმ უნიკალური ნაყრებისა, რომლის მიბაძვაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ.

დაქარავეულთა შორის უნიკალური ნიჭი (რომელიც გულისხმობს საშუაოს უმაღლეს ხარისხს, შწარმოებულერობას, ცვალებადობას, სიახლეებს) და მომხმარებლის მომსახურების მაღალი დონის უნარი, არის სწორად ის საშუალებები, რომელშიც ადამიანი გადაწყვეტი შემაღლებული ნაწილია ორგანიზაციის კონკურენტულობის აძლევაში. ადამიანი მთავარია, აგრეთვე, ძირითადი ურთიერთდამოკიდებულებების წარმართვაში ფუნქციური საქმიანობების და მნიშვნელოვანი გარე ურთიერთობების მეშვეობით. შეიძლება იმაზე კამათი, რომ ერთიანი აშკარა პრივილეგია, რომელიც ადამიანების ეფექტურ მართვაზე დაფუძნებული კონკურენტული უპირატესობიდან გამომდინარეობს, არის ის, რომ ასეთი უპირატესობის მიბაძვა შეუძლებელია. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, პოლიტიკა და პრაქტიკა არის პრიციპების, მეთოდების, პიროვნებების, სტილის, უნარისა და ორგანიზაციული კულტურის უნიკალური ნაყრი. კონკურენტული უპირატესობის ძირითადი მამცნებელია ის უნარი, რომლითაც ის განასხვავებს ერთმანეთისაგან იმას, თუ რას აწვდის ბიზნესი თავის მომხმარებელს და რას - კონკურენტები. ასეთი დიფერენცირების მიღწევა შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც უფრო მაღალკვალიფიციური ადამიანები გვეყვს, ვიდრე კონკურენტები, როდესაც ბიზნესის კოეფიციენტი ისტელექტუალური კაპიტალი იზრდება და უთარდება და როდესაც ბიზნესი ფუნქციონირებს, როგორც „პროფესიული ორგანიზაცია“.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა საშუაო ძალაში ძირითადი შესაძლებლობების განვითარებით, ტრადიციული მომსახურების მეშვეობით (დაკომპლექტება, წახალისება, კარიერის გაძლევა, დაჭარავეულის კვალიფიკაციის აძლევა) და მკერო საკოხების ეფექტური გაძლილი (კოპირაციის კულტურა, მენეჯმენტის განვითარება და ორგანიზაციის სტრუქტურა).



1992 წელს, ცნობილმა ფირმამ (ტაურის პერინი) გამოიკვლია 2,961 ფირმა და ჩამოაყალიბა პირველი ხუთი ინოვაციუმა კონკურენტული უსირატესობის მოსაპოვებლად. პირიზონტალურმა მწვერებმა და ადამიანური რესურსების განმარტვლებმა:

	პირიზონტალური მწვერები	ადამიანური რესურსის განმარტვლება
- მაღალი პოტენციის ქონე დაქარავებულა ადრეული დადგენა	1	4
- მამარიულეების, ვეგების, პრობლებების შესახებ ინფორმაცია	2	1
- სიახლებების შემოტანის და შემოქმედებობის წახალისება	3	5
- მომხმარებლის მომსახურების და ხარისხის წახალისება	4	2
- ბიზნესის და მწარმოებულა მიღწეების წახალისება	5	3

ადამიანური რესურსების უზუნდობის დახმარება ხარისხის მართვის საქმეში

რას შეეება ხარისხის მართვა

ხარისხი მიღწევა ადამიანების საშუალებით. ეს არაა სისტემა ან პროგრამა, რომლის ვადმოდებაც კონსულტანტის თარიდან შეიძლება, ან მათი ჩამოყალიბება წარმოებისა და ხარისხის კონტროლის შემდგომით, შემდეგ კი - დაიწება. ეს გატაცება არ არის, რომელიც ვაილის და დანტრესებულ ხალხს გაოგნებულს დატოვებს იმით, თუ რა რიული უნდა ვიამაში მათ ხარისხის მართვის საქმეში, რიდეცა კომპანიამ დაიწყო ბიზნესის პროცესების რეორგანიზაცია და 360⁰-იანი უკუკავშირები.

ხარისხი არის შეეიბრება სირბილში, რომელსაც დასასრული არა აქვს, და რომელშიც მიული ორგანიზაცია იღებს მონაწილეობას. ესაა შეეიბრება კონკურენტებთან, მწარმოებლობის მსოფლიო სტანდარტების მხაღწევად და შესანარჩუნებლად. ამ კომპანიებს ხარისხი განასხეავებს ტრამინეისაგან. მიზანი, მომხმარებლის დაცვაყოილება - პრიდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ერთადერთი რეალური საზომი. მილიანი ხარისხი მომხმარებელს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს, რა მომსახურება უნდა, რა რაოდენობით, და უზრუნველვოს ვუქტური უკუკავშირი მოწოდებლებითან. იდეცანდელი მოთხოვნების დაცვაყოილება არაა საქმარისი. ბიზნესი და მასში დაცეებულა ადამიანები საქმოდ მოწინაღ უნდა იფინ და ადვილად შეეეონ ამ მოთხოვნების დაცვაყოილებას მომავალში მათ ცვლასთან ერთად.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის წვლილი

ადამიანური რესურსები იდეალურა მილიანი ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში. ამ ფუნქციის წევრებს უნდა ქონდეთ უსადლო გამოცილებლა იმ ძირითად ასპექტებში, რომელიც ხარისხის მართვის ადამიანის შემდგომით ახერგებს. მათ, რიეორც შიდა კონსულტანტებმა და მომსახურების მოწოდებლებმა, მილიანად უნდა გამოიფინონ შემოქმედებითი უნარი, კულტურის მართვის, ცვლილებების მართვის, ვეულის შემდგომის, ინფორმაციის, სწავლების მართვის, ნდობის მოპოვებისა და ქვევის განსაზღვრის შვიოღების სფეროებში.

კიდრებისა და განვიითარების ინსტიტუტმა ცვლევით თემაში ჩამოაყალიბა (1993) ხარისხის მართვაში ადამიანური რესურსების სპეცილისტების ოთხი სხედასხეა რიული:

- „ფარული თემაფორ“, - რიდეცა ადამიანური რესურსების სპეცილისტის მოქმედებს პრაქტიკულად და რეკლამას ვეუებს ხარისხის მართვის საკითხს უსადლეს მმართველობასთან და ურწევს მათ, რიეორ უნდა განავითარონ და გაახანგრძლივონ მილიანი ხარისხის მიღების კულტურა. პირიზონტალური მწვერებებისათვის ამ რიულში ადამიანური რესურსების ფუნქცია ნაკლებად შესაძმწევი იქნება, მაგრამ შინშენლოვანი რილის შესრულება შეეძლია კელიებში ახალი იდეების წარმოქმნისა და მილიანი ხარისხის სტრატეგიების შემომაგებამში.
- ცვლილებების ფაქტორი, - რიდეცა ადამიანური რესურსების ფუნქცია ასრულებს მოავარ რიულს ხარისხის მართვის ამაღლებასა და ცვლილებების პროცესების მართვის საქმეში, რაც აუცილებლად ხარისხზე ორიენტირებული კულტურის განვიითარებისათვის.



- ზღაპრული - როდესაც ეხმარება პორიზონტალურ მენეჯერებს ისეთი საქმიანობებით, როგორცაა ტრენინგი და რეკლამების მიწოდება.
- შიდა მთავარი - როდესაც ადამიანური რესურსების ფუნქცია სახავს დაქვემდებარებული ინჟინერებისა და ნორმებს შიდა მომხმარებლისათვის ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველსაყოფად, რომელშიც შედის ხარისხის სტანდარტის გაუბუფისგამი დახმარება.

როგორ შეუძლია დახმარების გაწევა ადამიანური რესურსების ფუნქციას

არსებობს გავლენის ორი სფერო, სადაც ადამიანური რესურსების მთლიანი ხარისხის საკითხზე შეუძლია მუშაობა. მას შეუძლია გავლენის მოხდენა პორიზონტალურ მენეჯერებზე ხარისხის მიზნების მიღწევის გაადვილებითა და მხარდაჭერით. უფრო მეტად შეუძლია გავლენის მოხდენა კორპორაციაზე, რა შემთხვევაშიც იგი დაინტერესდება ყოვლისმომცველი პრინციპებით და სტრატეგიით და ძირითადი ფასეულობების განვითარებით ხარისხისა და ხარისხზე ორიენტირებული კულტურისათვის. ამ დონეზე ფუნქცია შესაძლოა დაინტერესდეს ორგანიზაციული განვითარების საკითხებით, რომელშიც ალბათ, შეეა რესტრუქტურისაცა და რორგანიზაცია, პორიზონტალური პროცესების ზახვასამ, ვეფუერით მუშაობა, პროექტის ზეღმტვანლობა, მოქნილობა (ცვლილება) და ასუსხისშეღვლობის ვახრდა. თითოეულ ამ სფეროში სპეციალისტს უნდა ესმოდეს ხარისხის მნიშვნელობა, ისე, რომ შესძლოს შეაზადლოს უმაღლესი მსარეღვლობა იმისათვის, თუ რისი გაცეობაა აუცილებელი უწყვეტი გაუბუფისგამის მისაღწევად.

პრაქტიკულად მოქმედება ნიშნავს იმას, რომ ადამიანური რესურსების სპეციალისტს კარგი მღეომარეობა აქვს იმისათვის, რომ რჩევები მისცეს ხარისხის მართვის ინტეგრირებული პროცესების განვითარებაში, რომელშიც შეეა „გათანაბრებული ანგარიში“ მთლიად, სადაც ოთხიდან ერთერთი მთავარი საზომი არის მომხმარებლის თვალთახეღვა - როგორ ვეფუერებენ მომხმარებლები ჩვენ? (შეზღვე მოდის ფინანსური პერსპექტივა, შიდა ბიზნესის პერსპექტივა და ხახხლებების დაწერვა და სწავლების პერსპექტივა). მაშინ მართვის პროცესები ადგება ისე, რომ ერთერთი ძირითადი ფაქტორის - მომხმარებლის თვალთახეღვა გარანტირებულად იქნება გათვალსწინებული შედეგების შეფასებაში და პირადი და ვეფუერი განვითარების ვეღვების შეთანხებაში. კომპეტენტურობის ვრაფიკა და სტრუქტურა შესძლებს, რომ ხარისხი მთავარ პუნქტად ჩაითვალოს ვეღვა დონეზე.

ალამიანების მართვის გავლენა ბიზნესის უზრუნველყოფაზე

შეფილდის უნივერსიტეტის „შრომის ფსიკოლოგიის ინსტიტუტის“ ზეღმტვანულობით და „კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის“ სახელით ჩატარებულ გამოკვლევაში (1997) ვახსმა კითხვა: რა ფაქტორი მოქმედებს ვეღვაზე მეტად ბიზნესის ფუნქციონირებაზე? ეს გამოკვლევა ეხებოდა პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსების მართვისა და სხვა მართვით საქმიანობას და მათ ზეფავლენას. შეფასდა ის სიდიდე, თუ რამდენად განსახეღვა თითოეულმა ამ ფაქტორმა კომპანიის ეფექტურობა თითოეული მომუშაების მწარმოებლურობასა და მოღვაზე გადაანგარიშებით. ეს შედეგები, პროცენტული ცვლილებების თვალსაზრისით, აიასხა შემდეგ ფაქტორებთან მიმართებაში:

- სამსახურით ემყოფილება - 5%-იანი ცვლილებით კომპანიებს შორის რეტაბელურობასთან შედარებით და 16%-იანი ცვლილებით - მწარმოებლურობასთან;
- ადამიანური რესურსის მართვა - 19%-იანი ცვლილებით რეტაბელურობაში და 18%-იანი - მწარმოებლურობაში;
- ორგანიზაციული კულტურა - 10%-იანი ცვლილებით რეტაბელურობაში და 29%-იანი - მწარმოებლურობაში.

ეს ანალიზი ვეფიქვენებს პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსების პრაქტიკასა და კომპანიის ფუნქციონირებას შორის მჭიდრო კავშირს. ეს განსაკუთრებით გამოჩნდა ადამიანური რესურსების მართვისა და ეფექტურ ფუნქციონირებას შორის კავშირის დროს.

მენეჯერულ პრაქტიკასა და ეფექტურ ფუნქციონირებას შორის კავშირის ანალიზის დროს აღმოჩნდა, რომ ეფექტურ ფუნქციონირებაზე გავლენა გაცილებით ნაკლები იყო - 1-დან 3%-მდე



სტრატეგიაში, ტექნოლოგიებსა და ხარისხში, 6%-იანი - კვლევა-განვითარებასა და მწარმოებლობის შირის კავშირში, და 8%-იანი კვლევა განვითარებასა და რენტაბელობას შირის კავშირში, ეს ციფრები სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არაა.

როგორც მოხსენებაშია ნათქვამი: „მოლიანად ეს შედეგები ნათლად გვიჩვენებს, რომ მართვის მნიშვნელობას კომპანიის ფუნქციონირების პროგნოზირებაში... შედეგები ნათელურში, რომ თუ მწვერებს სურთ გავლენა მოახდინონ თავიანთი კომპანიის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე, კვლახე დიდი ურალდება უნდა მიაქციონ აღმანიის მართვის სფეროს“.

„კდრებისა და განვითარების ინსტიტუტის“ მირ გამოკვლევაში გაკეთული დასკვნა შემდეგი იყო: პერსონალის ნდობა და დადებითი ფსიქოლოგიური ურთიერთკავშირი ძირითადი საფუძველია ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა პერსონალის: 1. კვალიფიკაციის ამაღლება (შერჩევა, სწავლება და ატესტაციის გამოცემა) და 2. სამუშაოს დადევნა (კვალიფიკაციის მოქილობა, სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობა, ცელილებები და ოფიციალური გგულების გამოცემა).

როგორც უაიტქელი (1998) გადმოგვკვებს, და გესტი თავისი მოხსენების საფუძველზე დიდ მნიშვნელობას აძლევდა ფსიქოლოგიურ ურთიერთშეიანბნებას: „ახრი ნათელა, ჩვენ ვრწმუნდებით, რომ არსებობს კავშირი აღმანიური რესურსების მართვაში კაბიტლდამანდებსა და ტველა რგოლში გაუმჯობესებას შირის“. ისვე უაიტქელის გადმოცემათ, ნოუჯერსის რუტჯერსის უნივერსიტეტის გამოკვლევა და დიდი ბრიტანეთის იმ ორგანიზაციებმა, რომლებიც აწარმოებენ კვლევას სამუშაოზე პერსონალის ურთიერთობის საფუძველზე, გვიჩვენებს, რომ არსებობს კავშირი პერსონალის კვალიფიკაციასა და მიხნების წარმატებას შირის, ნოუჯერსის გამოკვლევა, კერძოდ, ვერდნობილა მაღალკვალიფიკირი მუშაობის რენტაბელობის მნიშვნელობას, როგორიცაა კარგი ურთიერთობები და გაბლიერებული ტრენინგი.

ადამიანური რესურსის ფუნქციის შეფასება

ადამიანური რესურსების ფუნქციის უნარი, თიანეთის მნიშვნელოვანი, თუნდაც არაპირდაპირი როლი დამატებითი ღირებულების გასაზრდელად და კონკურენტული უპირატესობის მოხაზვებლად, შესაძლოა გასათვალისწინებელ იყოს, როგორც ეს ბოლო თავში აღინიშნა. მაგრამ როგორ უნდა გაიზომოს ამ ფუნქციის ეფექტურობა როგორც სტრატეგიულ, ასევე მხარდაჭერის და მომსახურების უზრუნველყოფის დონებზე? ასეთი გაანგარიშებები უნდა გავითვალისწინოთ იმასთან დასარწმუნებლად, რომ დამატებითი ღირებულების შექმნაში მღწვევბია და იმის საჩვენებლად, სად არის საჭირო გაუმჯობესება და ცვლილებები.

შეფასების მეთოდები

არისტორელისა და ლონგის (1994) მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ ღირებულების განმარტებულებულიანი და სხვა ღირებულებულიანი დისკუსიების შედეგად გვიჩვენა, რომ შეფასების გეგმაზე გაორცხვებული საფუძველი მათი ისეთი ფაქტორების განხილვა, როგორც:

- ორგანიზაციის არსის გაცემა - მისი მიზნები, ფასეულობები, წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები, პროდუქციის და მარკეტინგის სტრატეგია, მოქმედების ტექნიკა და მეთოდი და განსხვავებული კომპეტენციები;
- კორპორაციის ან ბიზნესის საკითხებზე უმაღლესი მმართველობის ერთიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში დახმარების ეფექტურობა;
- რა ოდენობით გაცემა ნოვატორული, რეალისტური და მოტივირებული წინადადება ადამიანური რესურსების სტრატეგიის, პოლიტიკის და პროგრამების შესახებ;
- დახმარების შესრულების შესაძლებლობა;
- რჩევების და მომსახურების ხარისხი, რომელიც შეფასებულია სუბიექტური თვალსაზრისით - ე. ი. პრაქტიკულია თუ არა, აკმაყოფილებს თუ არა ჩემს მოთხოვნებს, გადაჭრის თუ არა ჩემს პრობლემას, მომსახურება ეფექტურია თუ არა, სწრაფადვე რეაგირებენ თუ არა დახმარებისა და რჩევების მოთხოვნაზე;
- პროფკემბრებთან მყარი და თანამშრომლური ურთიერთობის ჩამოყალიბებისა და შენარჩუნების უნარი;
- რთული ვითარების (როგორცაა შემცირება) მართვის უნარი;
- ძალიან ზოგადად, ის წვლილი, რაც ადამიანურ რესურსებს შეაქვთ კორპორაციის კულტურის სრულყოფაში, მათი გავლენა მართვის სტილზე და მათი (როგორც ცვლილებების ხელის შეწყობისა და შეწყვეტის) უნარი;
- მათი დამატებლობა და უნარი იმუშაონ, როგორც უმაღლესი მმართველობის გუნდის სრულყოფილობის წევრება;

ეს ფრიალ იმიტებული შეფასებები შევისო დასაქმების ისეთი ძირითადი მარცხების ანალიზით, როგორცაა დენალობა, მოცდებები, მიღებული და გატარებული წინადადებები, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სტატისტიკა და მომხმარებლის დასაყოფილების შესახებ გამოკითხვის შედეგები.



ზოგ ორგანიზაციაში ოფიციალური გამოცემები ჩატარდა იმის შესახებ, თუ რა აზრი ჰქონდათ პორიზონტალურ მენეჯერებს იმ მომსახურებაზე, რაც მათ გაუწია ადამიანური რესურსის ფუნქციამ; გამოყენებული იყო აგრეთვე გამოცემები როგორც შეფასების კრიტერიუმად, ისე მართლაც დაქარავეულია დამოკიდებულებაზე, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

შეფასების პრტიანი მეთოდები

უკისმა და გომეს-შეამ (1988) წინშენლოუნად განასხვავეს ერთმანეთისაგან:

- პროცესის კრიტერიუმ - რამდენად კარგად ეძლევა საქმე; და
- მარამომბელორობის კრიტერიუმ - პროცესების ზეგავლენა ორგანიზაციულ და ოკერატულ ფუნქციონირებაზე, ე. ი. საბოლოო შედეგის ეფექტურობაზე.

ეს ძველი განსხვავება (1967, ჰეტერ დრუკერი) ეფექტურობასა და ეფექტიანობას შორის - ე. ი. რამის კეთება სწორედ იმ თვალსაზრისით თუ „რას აკეთებ“ (ეფექტურობა) და სწორედ იმის კეთება შედეგების მიღწევის თვალსაზრისით (ეფექტიანობა). კადრების ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ეს ნიშნავს იმის გადარწმუნებას, თუ რამდენად შეძლებს პორიზონტალური ზღმმღვანელობა მაღალი ბიზნესის მიზნებს და დააკმაყოფილოს საქსპლორატციო მოთხოვნები, ადამიანური რესურსების პოლიტიკის, პროგრამების და პრაქტიკის, და კადრების ფუნქციის მიერ მიწოდებული რჩევისა და მხარდაჭერის მეშვეობით.

როდესაც ეწვევით იმას, თუ როგორ უნდა შეფასდეს ადამიანური რესურსების ფუნქცია, აუცილებელია განვასხვავოთ რადენობრივი კრიტერიუმები (შემკირების, მოცდნის ციფრები) და ხარისხობრივი კრიტერიუმები (პორიზონტალური მენეჯერების შეხედულებები კადრების ფუნქციისა და დაქარავეულია დამოკიდებულების გამოცდევას შედეგს).

შესრულების ხარისხის კრიტერიუმის ტიპები

შესრულების ხარისხის კრიტერიუმის ტიპები, რომლის გამოყენებაც შეიძლება კადრების ფუნქციის შესაფასებლად, შემდეგია:

- ფულადი მაჩვენებელი - აქ შედის შემოსავლის მაქსიმალური ზრდა, დანახარების მინიმუმამდე შემცირება და მოგების ნორმის მომატება.
- დროის მაჩვენებელი - გვიანდებას საშუალოს შესრულებას განრივის მიხედვით, დავალიანების რადენობას და საწმინაობისა და რეაგირების სიჭარბეს.
- აუქტის მაჩვენებელი - სტანდარტის მიღწევა, ქვეყნში ცვლილებები (კოლეგების, შტატის, კლერტისა თუ მომხმარებლის), საშუალოს ფიზიკური დახრულება და მიღებული მომსახურების დონე.
- რეაგირება - მიგვითხებსა იმაზე, თუ როგორ მხელობენ სხვები ფუნქციაზე და მის წეერებზე; ამდნად, იგი ნაკლებ ობიექტური მაჩვენებელია. რეაგირების გაზომვა შეიძლება თანაბარი შეფასებით, შიდა და გარე კლერტებისა და მომხმარებლების მიერ საშუალოს შესრულების რეიტინგებით და შენიშვნებისა და საჩივრების ანალიზით.

შეფასების კრიტერიუმები

ვესტმა და ჰეკემი (1994) გამოთქვეს აზრი, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა გაიზომება შემდეგეთ:

- ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა - შეუზღებელია გამოყო ადამიანური რესურსები და ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა, რომელზედაც გაელენას ახდენს გარე შემთხვევები; ეს მეთოდი ვერ უზრუნველფის ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის გადარწმუნებების საფუძველს;
- განსაზღვრული მიზნები - ეს სავარაულო მეთოდაა, თუ გამოვიყენებთ მიზნის მიღწევის კარგ ხერხს და თუ დავუშვებთ გაუთვალისწინებელ შემთხვევებს;
- განსაზღვრული რადენობრივი მაჩვენებელი - ხარეებს საშუალო ძალაზე, დენადობა და მარამომბელორობა დღიად საყარაულოა, მაგრამ ამაზე გაჭირდება მხელობა; მათზე შესაძლოა გაელენა



იზილის ადამიანური რესურსების მართვის კი არა, არამედ სხვა ფაქტორებმა და თავისთავად არასაკმარისა;

- აქტიონერის თვალსაზრისით - ეს იღრებს განსაზღვრული ინტერესების მქონე ძირითადი სუბსექტურ მოსაზრებებს (როგორცაა საბჭო) კადრების ეფექტიანობაზე და შესაძლებელია დამამკვიფრებელი მეთოდი იყოს.

შეფასების პრაქტიკული მეთოდები

ორგანიზაციების მიერ პრაქტიკულად მიღებული მეთოდები ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის შესაფასებლად შემდეგია:

- რაოდენობრივი-მაკრო (ორგანიზაციული სტრუქტურის);
- რაოდენობრივი-მაკრო (დაქარავებულის ქვეყის ან რეაგირების განსაზღვრული ასპექტები);
- რაოდენობრივი/ხარისხობრივი - განსაზღვრული მიზნების მიღწევა;
- რაოდენობრივი/ხარისხობრივი - სტანდარტების შედგენა, რომელიც წამოყალიბებულია მომსახურების დონის შეთანხმებებში;
- ხარისხობრივი-მაკრო - კადრების ფუნქციის ართიანი და ფრთხილ სუბსექტური შეფასება;
- ხარისხობრივი - კლერტის დამკვიფრება, ე.ი. ესეც „აქტიონერის თვალსაზრისით“;
- ხარისხობრივი - დაქარავებულის დამკვიფრება, ე.ი. „აქტიონერის თვალსაზრისით“;
- სარგებლანობის ანალიზი;
- მონაცემების ბაზა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის რაოდენობრივი კრიტერიუმები

ორგანიზაციულ დონეზე გამოსაჯრებელი კრიტერიუმები შეიცავს:

- დამატებითი ღირებულებას ერთ დასაქმებულზე;
- მოგებას ერთ დასაქმებულზე;
- გაყიდვის საერთო ღირებულებას ერთ დასაქმებულზე;
- ხარჯებს ერთ დასაქმებულზე;
- დამატებითი ღირებულებას დასაქმების ხარჯების თითოეულ ვირვანკა სტრუქტურაზე.

დამატებითი ღირებულება დასაქმების ხარჯების თითოეულ ვირვანკა სტრუქტურაზე ორ ორგანიზაციაში იქნა გამოიყენებოდა, რომელსაც იცვლევდა არმსტრონგი და ლინეი (1994), და ჰქონდა უპირატესობა თავი მოეფარა, როგორც - მოგებისათვის (დამატებითი ღირებულება), ისე ხარჯებისათვის (დასაქმება).

როგორც ტაისონი (1985) მიუთითებს, რაოდენობრივი-მაკრო კრიტერიუმის გამოყენების მეორე მიზეზი არის ის, რომ „ბიზნესის ამოცანები აიფიქრება“, როგორც კადრების პოლიტიკის ნაწილი. ამოცანებს რომ შეზღუდი გაყიდვის საერთო ღირებულებების ან დამატებითი ღირებულების თვალსაზრისით, გამოიღონდება ის, რისი შეფასება არის შესაძლებელი და დაისმება კითხვა, რატომ ვთავაზობთ ამ პროგრამას, თუკი არ ძალგვიმს მისი დაკავშირება ბიზნესთან.

განსაზღვრული რაოდენობრივი კრიტერიუმები

განსაზღვრული რაოდენობრივი კრიტერიუმის დაფუფა ორ კატეგორიად შეიძლება: ის, რომელიც უკავშირდება დაქარავებულია ქვეყის მიღწეულ ასპექტს და ის, რომელიც უკავშირდება კადრების განყოფილების მიერ თავისი კლერტებისათვის მიწოდებულ მომსახურების ტიპს, დონესა და ხარჯებს.

დასაქმებულის ქვეყის კრიტერიუმები

დასაქმებულის ქვეყის კრიტერიუმები შედის:

- დასაქმებულის შენარჩუნების და დენალობის კოეფიციენტი;
- მოცდუნის კოეფიციენტი;



- მიღებული მოსაზრებების შეფარდება დასაქმებულების რაოდენობასთან;
- გამოსადეგი წინადადებების რაოდენობა, რომელიც მოაწოდეს ხარისხზე პასუხისმგებელმა წრებმა და გაუმჯობესების ვაკუუმმა;
- ხარჯების დაზოგვა (ეკონომია), რომელიც გამოძინარეობს წინადადებების შეფარდებას პასუხისმგებელი წრეების რეკომენდაციებიდან;
- უბედური შემთხვევების სიმწირე/სიმწვავე;
- ხაზირების შეფარდება დასაქმებულთა რაოდენობასთან;
- დროის კარგვა შეგამოების გამო;
- ხაზირების რაოდენობა შეტანილი სწავრობის სასამართლოში უსამართლო დათხოვნის, თანხარი შესაძლებლობების, თანხარი ანაზღაურების, რასობრივი დისკრიმინაციის და სხვა საკითხებზე, და მათი შედეგები.

ზოგიერთ ამ სფეროში (დასაქმებულის შენარჩუნების ან მიცდების კოეფიციენტი), აღმანური რესურსების ფუნქცია ვაკუუმის არ არის მათზე პასუხისმგებელი. მაგრამ ეს არის გადამწყვეტილი პასუხისმგებლობა და ეს კრიტერიუმები გვიჩვენებენ პრობლემის სფეროებს, რომელიც შესაძლოა უკუგამართლებდეს იმ რჩევებს ან მომსახურების ხარისხს, რასაც აწვდის ფუნქცია.

აღმანური რესურსების განყოფილების მიერ გაწეული მომსახურების დონის კრიტერიუმები

რაოდენობრივი კრიტერიუმები აღმანური რესურსების ფუნქციის მიერ გაწეული მომსახურების დონისა და ღირებულების განაანგარიშებლად შეიცავს შემდეგს:

- საშუალო დრო ვაკანსიების დასაკვეთლად;
- განმცხადებლის რეაგირებაზე საჭირო დრო;
- მიღების შეფასება შემოთავაზებულთან;
- რეკლამის ხარჯები;
- ტრენინგის საათ/დღეები ერთ დასაქმებულზე;
- დრო ხაზირებზე რეაგირებისა და მათი მოგვარებისათვის;
- სასწავლო ტრენინგის ხარჯები ერთ დასაქმებულზე;
- ზომიერი გაუმჯობესება შენარჩუნებულბრებში, როგორც ტრენინგის უშუალო შედეგი;
- ზომიერი გაუმჯობესება ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ფუნქციონირებაში, როგორც შესარბუნებაზე - დამოკიდებული ანაზღაურების და ვეტერბური მართვის პროგრამის მოქმედების უშუალო შედეგი;
- კადრების განყოფილების ხარჯების შეფარდება მოგებასთან, გასაღებასთან და დამატებითი ღირებულებასთან;
- პერსონალის ხარჯები ბიუჯეტთან მიმართებაში;
- საკადრო შტატის შეფარდება დასაქმებულბრებთან.

ამ კრიტერიუმების გამოსადეგობა ცვალებადია, ისევე როგორც უტყუარი ინფორმაციის შეგროვების პრაქტიკულობა. ერთ დასაქმებულზე ტრენინგის დღეების მონაცემები თავისთავად ბევრ არაფერს ნიშნავს, თუ არ იქნა შესაბამისობის რაღაც საზომი და ტრენინგის შედეგები. ამ საზომზე დედრბონა დაეშავება სავაკრო ავტრბის წახადისებას იმ რეალიზაციის მოცულობის ბაზაზე, რომელსაც ის წმბის და არა ამ მიღწევის ბაზაზე, რომელიც რეალიზაციას შეაქვს მოგებასა და მუდბი ხარჯებში.

ასევე შესაძლებელია ვერ გამართლოს გარკვეული ხაზის ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის ხარჯები იმ მოგებას, რომელიც მათ თორბულად შეუძლიათ შექმნან გაუმჯობესებული ფუნქციონირების ხაზი. კამბის საგანბა იმ კრიტერიუმების შერბევა, რომელიც ვეღაზე შეტად შესაფერისბა, ეს კი დამოკიდებული ორგანიზაციულ გარემოებებზე და იმ გარკვეულ ზეწოლაზე, რომელსაც ის და მისი კადრების ფუნქციაც ექვემდებარება. ეს გამოდგება ზოგიერთ კრიტერიუმის მხარდასაჭერად და შემდეგ, თუ პრობლემა გააღიჭრება, სხვა სფეროებზეც ვამბვილდეს ვერადლება.

განსაზღვრული მიზნების მიღწევა

ეს მთობი გულისხმობს მიღწეების განაგარიშებას შეთანხმებული ამოცანების ფონზე - ეს შესაძლებელია იყოს საბოლოო შედეგი, ან იმ მიზნისაკენ წინსვლის საზომი.

განსაზღვრული ამოცანების გამოხატვა შეიძლება შემდეგნაირად:

- თანხარი შესაძლებლობების პოლიტიკის განსახორციელებლად ყველა დასაქმებულს უნდა მიანიჭოს გავლილი ტრენინგი I ოფისისათვის;
- სხვადასხვა პროექტში მონაწილეობა, რათა ჩამოყალიბდეს მოლაპარაკების წარმოების კრიტიკული განრიგი წლის ბოლომდე;
- კომპეტენტობის ანალიზის პროგრამის დასრულება ერთ წელიწადში;
- უნდა ჩატარდეს ხელფასის გამოკვლევა და I სექტორისათვის გადაეცეს დასკვნა ხელფასის სკალის შესახებ;
- ეფექტური მართვის ახალი სისტემის სრული ამოქმედება შემდეგი ეტპის თვის განმავლობაში.

„პროექტის“ ამოცანები უნდა შეიცავდეს მოსალოდნელი მიღწევების რაღაც მინიმუმებს, მაგალითად:

- ა. აღმინისტრაციული მართვის სისტემის ეფექტურობა შეფასდება შემდეგით:
 - ა. მომხმარებლის რეაქციის შეფასება (მწვერულისა და ცალკეული პირების);
 - ბ. შესრულების შემოწმების ხარისხის შეფასება;
 - გ. სისტემის უკუკვების ანალიზი განვიხილავთ და სრულიყოფის გეგმების თვალსაზრისით;
 - დ. ის ვალდებულება, რასაც სისტემა ახდენს მოტივაციას, ეფექტურობასა და ვალდებულებებზე (როგორც განაგრძობს მწვერულისა და ცალკეული პირების აქტიური გამოკითხვით).

მომსახურების დონის შეთანხმება

მომსახურების დონის შეთანხმება არის მომსახურების მოწოდებლისა და მომსახურების მომხმარებელს შორის შეთანხმება. ის ადგენს მომსახურების დონის იმ რაოდენობას, რაც საჭიროა ბიზნესის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ასეთი შეთანხმება ძირითადად ხდება სახელმწიფო სექტორში, მაგრამ ამ შეთანხმების პრინციპები თანაბრად შეიძლება იყოს გამოყენებული სხვა სექტორებში. ამ შეთანხმების შედგენის ამოსავალი წერტილია იმის ზუსტად გარკვევა, თუ რა არის მომხმარებლის მოთხოვნილება და რა ელემენტი უფრო მნიშვნელოვანია. მომსახურების მიზნების დადგენის ამოცანა ისაა, რომ ეს მიზნები იყოს გაზრდილი, მაგრამ შესრულებადი (მისაღწევადი) (თუცა მომსახურების ზოგიერთი მოწოდებელი ნაკლებ ვალდებულია იღებდეს, რათა გადაჭარბებით შესრულება ექვემდებარებოდეს).

შესრულების დონის შეთანხმება ვეორცნება შემდეგს:

- ფუნქციის ან მოწოდებული მომსახურების ხასიათი;
- თითოეული ამ მომსახურების მოცულობა და მისაღწევი ხარისხი;
- რეაგირების დრო, რაც დასჭირდება მოწოდებლის დახმარებაზე თხოვნის მიღებას.

მომსახურების დონის სტანდარტები ადამიანური რესურსების ფუნქციისათვის, მოცემულია შემდეგი საკმაობებზე:

- დახმარების ან კონსულტაციების გაწევის თხოვნაზე რეაგირება ისეთ სფეროებში, როგორცაა: დაკომპლექტება, ტრენინგი, დისციპლინის საკითხების და საჩივრების მოგვარება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება;
- საშუაოს აღწერილობის (დახასიათების) მომზადების, ვაკანსიების შეცვლისა და საშუაოს სირთულის შეფასებისათვის საჭირო დრო;
- მოცდენების დროის რაოდენობა საშუაოს გაცდენის, საშუაოსთან დაკავშირებული ავადმყოფობის ან უბედური შემთხვევის გამო;
- დისციპლინისა და იმ საჩივრების საკითხების კოფიციენტი, რომელიც აღინიშნა პერსონალის მუშაობის პირველი დღიდან;
- საჩივრების რაოდენობა (წარმატებული თუ წარუმატებელი) საშუაოს სირთულის შეფასების გადაწყვეტილებების ფონზე;
- ფუნქციის მიერ უზრუნველყოფილ ტრენინგში მონაწილეობა მიერ შეფასების შედეგები.

ორგანიზაციებმა, რომლებიც კადრების ფუნქციის საშახურს აკისრებენ მის მომხმარებელს (ეს ხშირად ხდება ადგილობრივი ხელმძღვანელობაში), შესაძლოა ჩამოაყალიბონ ნორმები დაკომპლექტების, ტრენინგის და სხვა მომსახურების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით. ამან შესაძლოა ისეთი ფორმა მიიღოს, როგორცაა: თითოეული დაქირავებულის ანახლავურება, ერთ ადამიანზე ანახლავურება ტრენინგის



თითოეულ დღეზე, ფუნქციონირებელი თანხა ისეთი პროექტების განხორციელებისას, რაგონიდან ანაზღაურების გადასინჯვა, დღიური ან საათობრივი კონსულტაციის ტარიფი იმ სამუშაოზე, რომელიც იშვიათ შემთხვევებში ტარდება, ან დღი თანხა, სპეციალური მომსახურებისათვის.

იმისათვის, რომ მომსახურების შეთანხმებამ იმუშაოს, როგორც შეფასების მასისა და მოხსენიება მოწოდებლისა და მომხმარებლის (შემსუიდეველის) თანხმობა. ის უნდა იყოს განკარგული ყველა შემთხვევაში უნდა იყოს ადეკვატურად გეგმიური შერჩევით სტანდარტებთან მიმართებაში - ზედმეტად ბიუროკრატიული სისტემა არღვევს შეთანხმების მიზნებს. თუ ეს მოთხოვნები დაკმაყოფილებულა, მაშინ მომსახურების დონის შეთანხმება უზრუნველყოფს შეთანხმების კარგ ხარხას.

მთლიანი სუბიექტური შეფასება

ადამიანური რესურსების ფუნქციის შეფასების ყველაზე გავრცელებული მეთოდი შესაძლოა იყოს დირექტორ - განმკარგველების ან სამსახურის სუბიექტური შეფასება, რაც დაკავშირებული იქნება შემდეგ ფაქტორებითა:

- მიწოდებული რჩევისა და მომსახურების ხარისხი, რომელიც გამოიძინარებს უშუალოდ შემფასებლის გამოცდილებიდან;
 - რამდენად პრაქტიკულია აიან ფუნქციის წევრები და რამდენად რეაგირებენ (თუ ეს ისაა, რაც მმართველობის სურს, მაგრამ არც ყველთვის ასე არაა);
 - პორიზონტალური მენეჯერებისაგან შემთხვევით მიღებული ინფორმაცია, მაშინათ თუ არა, რომ პერსონალი „აჯრია“ და „კარგ საქმესაც აკეთებს“.
- ამგვარ სუბიექტურ და სპეციალურ კრიტერიუმებზე დიფერენციის საშიშროება აშკარაა, მაგრამ მარც კამოიფენება.

მომხმარებლის რეაქციის კრიტერიუმები

შემთხვევით და ღრმად სუბიექტურ შეფასებაზე დიფერენციის ნაცვლად, მომხმარებლის რეაქციის მეთოდი იყენებს ძირითად კრიტერიუმს იმის გამოსაწვარიანებლად, რამდენად კმაყოფილი არიან კლიენტები იმ პერსონალის ფუნქციის მიერ მიწოდებული რჩევის და მომსახურების დონით, რომლებიც გველინებთან, როგორც დირექტორები, მენეჯერები და ჯგუფის ზელმმდევანდლები.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის მიერ მიწოდებული მომსახურების ხარისხის შეფასება ხდება შემდეგ სფეროებში:

- ბიზნესის სტრატეგიული იმპერატივების გაგება;
- ბიზნესისა და მართვის მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- უნარი, ჯგუფში იმოქმედი, როგორც „ბიზნეს-პარტნიორმა“;
- რჩევის ხარისხი, პრობლემათა თუ საკითხების შესაბამისობის გათვალისწინებით, მკაფიო და დამაჯერებელი რჩევისისა და რეკომენდაციების პრაქტიკულობა;
- სარეზერვო რჩევის და მომსახურების ხარისხი, შეთავაზებული რეკომენდაციების დასადაგენად;
- რეაგირების სიჩქარე რჩევისა და მომსახურების მოთხოვნაზე;
- შხადლოვნა საჩივრებისა და თხოვნების გასარკვევად;
- მენეჯერების დახმარება ტრენინგის მოთხოვნილებების დასადაგენად და დასაკმაყოფილებლად;
- რჩევისისა და მომსახურების მიწოდება, რათა მნიშვნელოვანი გაკლება მოახდინოს პერსონალის კვალიფიკაციის და ფუნქციონირების ხარისხზე;
- რამდენად აკმაყოფილებს ტრენინგი და განვითარების პროგრამა კომპანიისა თუ ინდივიდის მოთხოვნებს;
- იმ პროგრამებისა და პროცესების განვითარება, რომელიც მიმართულია ბიზნესის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი საჭიროებისათვის, რომელსაც „ფლობებს“ პორიზონტალური მენეჯერები და რაც გაკლუნას ახდენს მოტივაციაზე, ვადებულებასა და შესრულებაზე.

ამ ყველაფრის შეფასება შესაძლებელია, თუ ჩავატარებთ კლიენტების აზრების გამოკვლევას.



დასაქმებულთა დაკმაყოფილების კრიტერიუმები

იმის გაგება, თუ რამდენად არიან კმაყოფილი მომუშავე აქტიონერები კადრების (ქვეყნის და პრაქტიკის, რომელიც მათზე ახდენს გავლენას, შესაძლებელია დამოკიდებულებით) (სიკეთესობის განწყობის) გამოკვლევებით, რომელიც მოიაზრებს დასაქმებულთა შეხედულებებსა და მოლოდინებს, - რამდენად ხეჯრათ მათ ხელშეწყობის, სამუშაოს სიძლიერის შეფასების, შესრულების შეფასების, შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურებისა და საჩივრების მიმდინარეობისა და მეთოდების სამართლიანობისა;

- რამდენად არიან ისინი კმაყოფილი ანაზღაურებით და შუალეაობით;
- რამდენად გრძობენ ისინი, რომ ჩართული არიან იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რაც მათზე ახდენს გავლენას;
- რამდენად თვლიან , რომ ფლობენ მათთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას;
- რამდენად თანამიმდევრულად ტარდება კადრების პოლიტიკა, რომელიც ეხება ანაზღაურებას, თანაბარ შესაძლებლობებს და ა.შ.;
- ტრენინგისა და განვითარების მათთვის მისაწვდომობა;
- რამდენად კარგად ჩანს მათი კვალიფიკაცია და უნარი მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოში;
- რამდენად იციან მათ, რას ულიან მათგან;
- შიარდაცვრა და კონსულტაციის განუვა, თავიანთი მრეველებისა და გვეულის ხელმძღვანელებისაგან;
- სამუშაო ვარემო ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით და ზოგადად ის პარობებს, რომელმაც მათ უხელებათ მუშაობა;
- რა საშუალებებით (რესტორანი, ავტომანქანების პარკი და სხვა) არიან ისინი უზრუნველყოფილი;
- და ზოგადად, ირგანისაეცის მართვის სტილი და ატმოსფერო.

ინდივიდუალური შეფასება

ვევლა შემომამოთვლილი შეფასების მეთოდი ეხება, როგორც მილიანად პერსონალის ფუნქციას, ასევე ცალკეულ წევრებსაც. მაგრამ უნდა შევიანხმდეთ, რომ მილიანად ამოცანები და მწარმოებელურობის ნორმები, რასაც ფუნქციის წევრებიდან ელოდებიან, არის შეფასების საფუძველი.

სარგებლიანობის ანალიზი

სარგებლიანობის ანალიზი ვეაძლევს გადაწყვეტილების მხარდაცვრის სტრუქტურას, რომელიც ხელმწიფებით განიხილავს პერსონალის გადაწყვეტილებების ხარეებსა და მოეებას. მიზანის წარმოადგენს წინასწარ განახლდროის, ახსნას და გააუმჯობესოს ამ გადაწყვეტილებების „სარგებლიანობა“ თუ პრაქტიკულობა. სტრუქტურა ეწრადლებას ამახვილებს პრობლემებზე, ე.ი. იმ საქმიანობებზე ან მეთოდებზე, რომელიც გავლენას ახდენს კადრების ფასეულობაზე.

მიღროს მიერ აღწერილი (1988) სარგებლიანობის ანალიზი მოითხოვს შემდეგს:

- პრობლემა - სხვაობა სასურველსა და უკვე მიღწეულს შორის;
- ალტერნატივების ნაკრები - პრობლემების გადასაჭრელად;
- დამახასიათებელი ნიშნების ნაკრები - მაჩვენებლები, რომლებიც აღწერენ ალტერნატივის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს (როგორცაა მწარმოებელურობაზე, ხარეებზე და დასაქმებულთა დამოკიდებულებაზე გავლენა);
- სარგებლიანობის ფუნქცია - ანუ სისტემა, რომელიც აერთიანებს თითოეული ალტერნატივის, სარგებლიანობის (პრაქტიკულობის) დამახასიათებელ ნიშნებს ერთ მილიან შეფასებად.

სარგებლიანობის ანალიზი უწრადლებას ამახვილებს შემდეგზე:

- რაოდენობა - სამუშაოზე ქვეყის ეფექტი დროთა განმავლობაში;
- ხარისხი - დიდი გაუმჯობესების შექმნა და დიდი შეცოირების აცილება სამუშაოზე ქვეყების ხარისხში;
- ხარეები - განვითარების, განხორციელების და უზრუნველყოფის პროგრამების ხარეების მიმომუშავედ დევნა.



ეს უთანაბრდება იმ სხვა ფაქტორებს, რომელსაც სხვა ფუნქცია იყენებს. მიღებულია, რომ ყველა მნიშვნელობის შეფასება არ შეიძლება იყოს ზუსტი, მაგრამ ასეთი ექსტრემული შეფასებები ყველა ასპექტში (მაგ. მომხმარებლის უპირატესობის გაზომვა).

სარგებლიანობის ანალიზი დამოკიდებულია კარგ მონაცემებზე და ასეთი მონაცემების შესაძლო შეზღუდვა და მისი შეგროვების ხარჯები აღიარებული უნდა იყოს. დეტალური მმართველობითი ინფორმაცია თავის სარგებლობას დამატკიცებს, თუ შემდეგ მიზნებს მიემსახურება:

- აუცილებელია გადაწყვეტილებების შესწორება, რაც სხვაგვარად შეცდომა იქნება;
- კორექტივები მნიშვნელოვანია და იძლევა დიდ მოგებას;
- ინფორმაციის გადაცემის ხარჯი ვერ გადაწონის შესწორებული გადაწყვეტილებების მოსალოდნელ მოგებას.

ბაზა

ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის გაანგარიშების ზემოაღნიშნული შეიძლება, ვერღონის შიდა მონაცემებისა და მოსაზრებების შეგროვებასა და ანალიზს. მაგრამ სასურველია შევადართო: რას აკეთებს ადამიანური რესურსების ფუნქცია ორგანიზაციის შიგნით და რა ზღვება გარეთ. ეს მოგვაკოვებინებს ინფორმაციას „საკუთრიყო პრაქტიკის“ შესახებ, რომელიც იმ შემთხვევებშიც კი, თუ მას ვერ გამოვიყენებთ ორგანიზაციაში, რომელიც გამოკვლევას აწარმოებს. იგი მაინც უზრუნველყოფს მონაცემებს განვითარებისა და გაუმჯობესების სფეროებში.

უპირატესი მეთოდი

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

როგორც გესტი და ჰესსი (1994) ვარაუდობენ:

„ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის ყველაზე მგრძობიარე და ყველაზე მნიშვნელოვანი მანიერული იქნება ძირითად აქტიურთა მოსაზრებები... ორგანიზაციებში ეფექტიანობის პოლიტიკური და აქტიურული პერპეტუა აცნობიერებს, რომ იგი არის რაოდენობრივ შედეგზე დამყარებული ინტერპრეტაცია და წლიობისა და პასუხისმგებლობის არსებითი ნიშანი, რომელიც მათგან წარმოსდგება, ყველაზე მნიშვნელოვანია ეფექტიანობის შეფასებისას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დღის ბოლოსათვის, ხარისხობრივ ინტერპრეტირებას მათი მხრიდან, ვისაც ძალა უნდა, დიდი მნიშვნელობა აქვს.

მაგრამ გესტმა და ჰესსიმ აღიარეს „ამჟამად განსაზღვრული მიზნებისა და რაოდენობრივი მანიერების სასურველობა, ფინანსურ კრიტერიუმებთან ერთად“.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის განსაზღვრა

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არის, ადამიანების დასაქმებისა და განვითარების პროცესი საერთაშორისო ორგანიზაციებში, რომელიც ეფუძნება და მივლ მსოფლიოში ფუნქციონირებს, ეს ნიშნავს ქვეყნის საზღვრებს მიღმა მუშაობას რესურსებით მომარაგების, განვითარების, კარიერის მართვისა და ანაზღაურების, აგრეთვე იმ სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პრაქტიკის, რომელიც საერთაშორისო სამუშაო ძალას ეხება, ჩამოსაყალიბებლად და განსაზღვრებლად. აქ შედიან მთავარი ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებიც ხანმოკლე შეთანხმებებით ან ხანგრძლივად მუშაობენ, როგორც ემიგრანტები, ადგილობრივი ქვეყნისა და შესაბამის ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებიც კორპორაციაში მუშაობენ ადგილობრივ ქვეყანაში, მაგრამ არ არიან მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეები (მაგ. გერმანელი, რომელიც დასაჯული აფრიკაში მუშაობს დიდი ბრიტანეთის კუთრილ კომპანიაში).

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის პრობლემა

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვას უფრო მეტი მოთხოვნება, ვიდრე მართვას ერთი ქვეყნის ფარგლებში. ოთხი მიზეზის გამო: პირველი, უნდა მართოს სამუშაო ძალის შემაჯგუფლობის სირთულე. მაგ. მილიანად საკუთრებაში მყოფმა შევლიობილმა კომპანიებმა, შესაძლოა, გამოიღონ მასპინძელი და მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეები, შესაბამის ქვეყნების მოქალაქეებთან ერთად. ეს წარმოშობის დასაქმებისა და ანაზღაურების პრობლემებს. ერთობლივ საწარმოში ან სტრატეგიულ აღიარებაში შესაძლოა უფრო რთული სამუშაო ძალა იყოს, რომელშიც შედიან თეთონი საწარმოში მოქმედებელი ემიგრანტები, მასპინძელი ქვეყნისა და შესაბამის ქვეყნის ის მოქალაქეები და სექციალიტიკები ნებისმიერი პარტნიორი საწარმოდან, რომლებიც მიწვევნი არიან ვარჯიშული პრობლემების მოსაგვარებლად და საკონსულტაციო მომსახურების უზრუნველსაყოფად. ზოგიერთი განსაკუთრებული პრობლემა, რომელიც ერთობლივ საწარმოში წარმოიშობა, როგორც კანტონმა (1989) და სხვებმაც აღნიშნეს, ერთნაირად ეხება ძირითად კომპანიას და ერთობლივ კონსორციუმს. ამ პრობლემებში ის სირთულეები შედის, რომლებსაც შეწყვეტები მაშინ აწვდებთან, როდესაც ცდილობენ სწრაფად გაერკვნენ ადგილობრივ პრობლემებში და გაიკონ თვითნებო ძირითადი კომპანიის კონსორციუმის მოთხოვნები.

მეორე პრობლემა არის სხვადასხვა კულტურას, საზოგადოებრივ სისტემასა და კანონიერ მოთხოვნებებს შორის განსხვავების მართვა. საერთაშორისო კადრების მენეჯერების საქმე არ არის ერთგვაროვნობის რეველურება - მათ ეს რომეც ეცადათ, წარმატება მაინც არ ექნებოდათ.

ადამიანების გლობალური მართვის შესაბამის პრობლემას წარმოადგენს ურთიერთობები. ყველაზე უფრო სრულყოფილი ელექტრონული ინფორმაციის სისტემაც კი ვერ შეცდრება პარისპარ ურთიერთობებს.

შეითბე პრობლემა არის საერთაშორისო ოპერაციების შესაფერისი ადამიანური უზრუნველყოფა, რომლებსაც შეეძლება უფრო რთული პრობლემების გადაჭრა, რაც აუცილებლად ნაშრომებია. როგორც პერკინსი (1997) აღნიშნავს, ბიზნისი აუცილებლად აკონკრეტუნარია იმ უნდა იყოს ანაზღაურებული თავისი მომსახურების შეთავაზებით, მიწოდის და შეინარჩუნოს მაღალი კვალიფიკაციის მენეჯერები, რომლებსაც შეეძლება პრობლემების შეჩერება კადრი.



აკადრების საერთაშორისო მართვის მახასიათებლები

ტორინგტონი თვლის (1994), რომ ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არ ნიშნავს ამერიკელების, იაპონელების, გერმანელების და სხვათა პრაქტიკის შეზღუდვას. ეს არც თითოეული ქვეყნის კულტურის შესწავლაა და არც ქვეყნის მოდითიცარება თითოეულ მათგანში, რაც თავისთავად შეუძლებელია, რადგან ყველა ეროვნული კულტურა თვითმყოფადი და ძლიერი ბუნებისაა. იგი თვლის, რომ კადრების საერთაშორისო მართვას კარგად განსაზღვრავს შვიდი მახასიათებელი:

- კოსმოპოლიტურობა - ადამიანს ახასიათებს იყოს შრავალეროვანი პატრიოტიზმი და ელტის წევრი, რომელიც ჩართულია მაღალი დონის კორპორაციაში და მუდმივ მოძრაობაში, ან ემიგრანტი, რომელიც შესაძლოა სხვაგან გადავიდეს სამუშაოდ რამდენიმე წლის შემდეგ და დიდა სართულები შექმნას რეპატრაციასთან დაკავშირებით;
- კულტურა - ძირითადი განსხვავებები კულტურის ფონზე;
- კომპენსაცია - სპეციალური მოთხოვნები ემიგრანტებისა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ანაზღაურებისა და დახმარების განსაზღვრისათვის;
- კომუნიკაცია (ინფორმაციული) - კარგი კომუნიკაციის შენარჩუნება მსოფლიოსთან, ორგანიზაციის ყველა ნაწილთან;
- კონსულტაცია - ექსპერტების მოწვევის აუცილებლობა ადგილობრივი მოთხოვნილებების გასარკვევად;
- კომპეტენტურობა - მთელი რაიი შესაძლებლობების განვითარება იმ ადამიანებში, რომლებსაც შესაძლოა უხდებთ პოლიტიკური, კულტურული და ორგანიზაციული საზღვრების მიღმა;
- კორპორაცია - ოფიციალური და არაოფიციალური შეზღუდვის შემუშავება, რათა საერთაშორისო ბიზნისის სხვადასხვა შარემ უფრო მჭიდროდ ითანშროლოს.

ტორინგტონი ამტკიცებდა, რომ ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არის უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსის მართვა უფრო დიდი ნასშტაბით, აღბათ უფრო რთული, განსხვავებული და მეტა კორპორაციაში, ქვეყნის საზღვრებს გარეთ. ნათელია, რომ გამოყენებული იქნება დაკომპლექტების და ტრენინგის ძირითადი მეთოდები, მაგრამ ეს უნდა შეესაბამებოდეს სხვადასხვა კულტურასა და ადგილობრივ მოთხოვნილებებს. ემიგრანტების მართვა და ანაზღაურება განსაკუთრებით რთულია.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს. ამ თავის დაწარჩენი ნაწილი უხდებდა ზოგად მოსაზრებებს, რომლის გათვალისწინება აუცილებელია დასაქმების და განვითარების პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებელი შეიღის დამუშავების დროს, დასაქმებულთა დაკომპლექტების, განვითარებისა და ემიგრანტების მართვისა და ანაზღაურების სფეროებში.

საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა განვიხილავს სამ ძირითად საკითხს: ცენტრალიზაცია, მმართველობითი თანამდებობების შტატებით უზრუნველყოფა და ზელომპლემენტების კვალიფიკაციის ამაღლება.

საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა განვიხილავს სამ ძირითად საკითხს: ცენტრალიზაცია, მმართველობითი თანამდებობების შტატებით უზრუნველყოფა და ზელომპლემენტების კვალიფიკაციის ამაღლება.

ცენტრალიზაციის პოლიტიკა

ცენტრალიზაციის პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ კორპორაციის შიგნით სამმართველო, რამდენად უნდა ავითარებდეს და აკონტროლებდეს დასაქმების პოლიტიკას. ეს ნიშნავს იმას, რომ შტატებით დაკომპლექტების, დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, კარიერაში წინსვლისა და ანაზღაურების გადაწყვეტილებები (რომელიც ეხება მმართველობაში, პროფესიულ და ტექნიკურ სამსახურებში დაკავებულ ადამიანებს) მიიღება ცენტრში. მაშინ ორგანიზაციის ებღევა საშუალება, აფიქროს მართვის თანამდებობაზე და მაღალი დონის კადრებით უზრუნველყოს იგი, რათა გამოიყენოს ახალი შესაძლებლობები და მართოს არსებული საწინააზრობა. ადამიანები მუტ



მსხვილმეტელობას ივრწმობენ, რადგან ცვლინებათ, რომ სისტემური და მსოფლიო დონის მართლეს არსებობს მათი უნარის გასათავიანებლად, მათი კარიერის ხელშესაწყობად და მიღწევების შესაძამისად მათ წასახილესილად. მაგრამ ამან, შესაძლოა, კორპორაციული კულტურა მოღის შენარჩუნების თვის, ეს კი ადგილობრივი დაძაბულობის მიზეზი გახდება.

მმართველობითი თანამშრომლობის შტატებში უზრუნველყოფა

ამისათვის სამი მეთოდი არსებობს:

1. ცვლადი ძირითადი თანამშრომლების შევსება მთავარ ქვეყნის მოქალაქეებით ამ პოლიტიკას ხშირად მიმართავენ ინტერნაციონალის ადრეულ საფეხურებზე, მთავარი ქვეყნის მოქალაქეებს აძლევენ ცვალიფიკაციას, იმისათვის რომ ორგანიზაციის ნოუ-საუ (იცილდე, როგორ) გადასცენ საზღვარგარეთის კომპანიებს და საქარმოებს. მაგრამ აქ რამდენიმე პრობლემა წამოიჭრება. მათთვის ძნელი იქნება შევევონ განსხვავებულ პირობებს, კულტურასა და მართვის მეთოდებს. ემგრანტების კარიერის მართვა იოლი არ არის, შესაძლოა, წარმოიშვას შეუსაბამოა ემგრანტებისა და ადგილობრივი მენეჯერების ანახლეურებებს შორის, რომელსაც გამოიწვევს კარიერის გაციების შესაძლებლობის უქნლობა.
2. მშობლიური ქვეყნის მოქალაქის დანიშნა შეიღობილი კომპანიის სამართავად ეს თითქმის ცვლადი ზემონამოვილი პრობლემის აგვარიდებს, მაგრამ დამახასიათებელი პრობლემები მაინც იქნის თავს, მთლიან კონტროლს დაქვემდებარებული ქვეყნის მენეჯერებსა და ადგილობრივი მენეჯერების უმთავრობებს შორის. ეს ალბათ, გამოძინანრობს კულტურის განსხვავებიდან, არალოალური დამოკიდებულებიდან და ენობრივი ბარიერიდან. უფრო მეტიც, როგორც სკალიონი (1995) აღინიშნავდა, მშობლიური ქვეყნის მენეჯერებს შეზღუდული აქვთ გამოცდილების მიღების საშუალება საკუთარი ქვეყნის მიღმა, მაშინ როცა ძირითადი ქვეყნის მენეჯერებს ზელი მიწვევებით სარგობარობის გამოცდილებებზე ამით პიტენტორად მცირდება ორგანიზაციის, როგორც მსოფლიო კონკურენტის, ეფექტანობა.
3. საუცუესო ადამიანების (ეროერების მოხედველად) დანიშნა შეიღობილი კომპანიების სამართავად ეს შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციის შეარჩიოს მენეჯერების ნამდვილად ინტერნაციონალური კადრი და თავიდან აცილოს ის შეზღუდული მეთოდი, რომელიც მხოლოდ ადგილობრივი მოქალაქეების დანიშვნას გულისხმობს. მაგრამ ეს საქმოდ რთული პოლიტიკაა განსახორციელებლად და მართლაც მოითხოვს ცენტრალიზებული რეგულირების შესაძამის ღონეს.

შესამბე, პიარბედულ, მიღვომას ხშირად მიმართავენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან იმ ფაქტს, რომ ზოგიერთი ქვეყანა დაფინანსებს მითიხებს მათი მოქალაქეების ცვლადან გამოღვნების, სადაც კი შესაძლებელია.

საინტერესოა აღინიშნოს, სკალიონის (1995) მიერ ჩატარებული გამოკლევის მონაცემები, რომელმაც აღმოაჩინა, რომ თურქა გამოკლეული კომპანიების 50% იყენებდა ოფიციალურ პოლიტიკას მასინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ხელშესაწყობად. პრაქტიკულად, მათი ორი შესამბი იყენებდა ემგრანტებს თავიანთი საზღვარგარეთული ოპერაციების მართვამ.

მმართველების ცვალიფიკაციის ამაღლების პოლიტიკა

მმართველების ცვალიფიკაციის ამაღლების პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ რამდენად შეიძლება გაფართოვდეს ნამდვილად სარგობარობისო პერსპექტივა მსოფლიო ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იმ პროცესების მეშვეობით, რომელიც ზელს უწყობს ნიჭსა და უნარს, საშუალოს მონაცლეობას, საკუთარ დანიშვნებს, დისტანციური სწავლების პროგრამებს, რეგიონული და ცენტრალური უბელმეანებლების ცვალიფიკაციის ამაღლებას, ისეთ პროგრამებში მონაწილეობას, რომელსაც უძღვება სარგობარობისო ბიზნესის სკოლები, კარიერაში წარმატების მიღწევის უზრუნველყოფას და ცანტრიდან მონიტორინგის პროცესებს.



**დაკომპლექტება საერთაშორისო სტრატეგიული
საზღვრების გავლით**
ნიგელიონთა

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა ნიშნავს ადგილობრივი და შესაბამისი ქვეყნის მოქალაქეების სამუშაოდ აყენებს შთაბრძნავს ქვეყნის ფილიალებში, სწარმოებსა და საავტენტოებში უცხო ქვეყნებში ან შორეულ ტერიტორიებზე.

მოთხოვნათა განსაზღვრა

ამოსავლი წერტილი, როგორც ყველა დაკომპლექტებაში, არის საკვალიფიკაციო დახასიათება (რას შეიცავს სამუშაო) და პარონების კვალიფიკაცია (რა სხვის ადამიანი უფრო შესაფერისი).

საკვალიფიკაციო დახასიათება უნდა აღუნდეს შესასრულებელი სამუშაოს საკვალიფიკაციო ნიშნებს. აქ შეიძლება ვივლისხმობთ კარიერის პრაქტიკები (ადგილობრივი და საერთაშორისო) და ნებისმიერი გადაადგილების მოთხოვნები, მაგ. მომავალი გადაადგილება ქვეყნის შიგნით ან სხვაგან. აქვე უნდა იყოს მითითებული, რისი მიღწევის იმედი აქვს ხელმძღვანელ მუშაკს. ეს განსაზღვრავს ამოცანებს, მიზნებს და ვადებს და განსაკუთრებით შესაფერისი იქნება საწყისი სიტუაციისათვის.

შემდეგი მაგალითი მოითხოვს „ვეროუელ“ ტაის ხელმძღვანელ მუშაკს, რაც კონსულტატმა ასე ჩამოაყალიბა:

„უნდა იყოს „გაერთიანების“ რომელიმე სხვა ქნის მკოდნე, დიდი მნიშვნელობა აქვს კულტურების იმ სხვადასხვაობასთან შევეუბას, რომელიც გამოიწვინებს როგორც ოჯახიდან (სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელთა ჰორწინება, სხვადასხვა ეროვნების მშობლები და შერეული განათლება), ასევე მუშაობის გამოცდილებიდან... საერთაშორისო ორიენტაციის ბიზნესის სკოლების დამთავრებლიდან... პირიზონტალურა მენეჯერების გამოცდილებიდან უცხო კულტურის კომპანიაში... განსხვავებული კვალიფიკაციის, როლის და გარემოებების გამო კარიერის ცვლით მიღებული გამოცდილებებიდან.

საკვალიფიკაციო დახასიათება და პარონების კვალიფიკაცია გონივრულად უნდა შეესაბამებოდეს ძირითადი კომპანიის შიგნით გამოწვეულ ხასიათს, რაც საერთაშორისო შედეგების გაკლებას დაეხმარება. ცხადა, ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ ამ როლის საერთაშორისო დამახასიათებელ ნიშნებს და გამოიყოფენ იმ კულტურულ ფაქტორებს, რომელიც განსაზღვრავს წინგებელია შერჩევის პროცესში.

დაკომპლექტებაში დახმარება

როდესაც ქნით კომპანიას ან სწარმოს შორეულ ტერიტორიაზე, უშეგობესია გამოიფინოთ საერთაშორისო ან ადგილობრივი კონსულტანტები, რჩევისა და კვლევის დარგში, რომლებიც დაეხმარებიან, შერჩით ადამიანები უფრო მაღალი თანამდებობისათვის. კონსულტანტები უნდა ერეკოდნენ მითთვის საჭირო ხელმძღვანელი და უფროსი პროფესიული და ტექნიკური კადრების ბაზარში, უნდა გააჩნდეთ კარგი ადგილობრივი კონტაქტები და იცოდნენ ის კანონით გათვალისწინებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, რომელიც დასაწყებას ეხება. თუ კადრების მენეჯერი ან კადრების დირექტორი უკვე დანიშნულია, მას შეუძლია რამდენიმე შერევეც გააკეთოს.

გამოკითხვა

ძირითად თანამდებობებზე დასანიშნი კანდიტატები უნდა გამოკითხოს ძირითადი კომპანიის ხელმძღვანელმა, რომელსაც მუშის გაკეთის არა მარტო ის, თუ რამდენად უნარიანია პარონებსა საწყესში, არამედ ისიც, თუ რამდენად მოხილურია და რამდენად შესწევს უნარი გააკეთოს საერთაშორისო კარიერა ორგანიზაციაში.

ადგილობრივი მოქალაქის დაქარავეს ჩამოვალიბებულ კომპანიაში ან სწარმოში უშეგობესია გააკეთოს ადგილობრივმა ადმინისტრაციამ, რომელიც ხელმძღვანელობს ძირითადი კომპანიის პოლიტიკის ნორმების ფარგლებში. ადგილობრივი კომპანიის ერთ-ერთი ამოცანაა, შექმნას დასაწყების კარგი პრაქტიკის რეპუტაცია, რომელიც მას საშუალებას მისცემს დაქარაოს კარგი ხარისხის ადამიანები, როგორც აკონსი (1991) შენიშნავს:



არც არ უნდა ითქვას მრავალპუნქტულ კომპანიებზე მათი ეკონომიკური გავლენის თვალსაზრისით, ფაქტად რჩება, რომ დიდი კომპანიების კადრების პოლიტიკა და პრაქტიკა სჭირას იმსახურებს და ამტობ, შეუძლიათ მიიზიდონ და შეინარჩუნონ უფრო კვალიფიციური კადრები.

საერთაშორისო დასაძმების განვითარება

საერთაშორისო დასაძმების განვითარების ამოცანა ძირითადი ქვეყნის, შშპ-პოლიტიკური ქვეყნის და მესამე ქვეყნების მოქალაქეებისათვის შესაძლებლობის მიცემა, რათა თვითონ ახლანდელ სამუშაოზე შორსულ ქვეყნებში უფრო უწყვეტური გახდნენ. მისი მიზანია განავითაროს ის შესაძლებლობები, რომელსაც ადგილობრივ ორგანიზაციამ ან საერთაშორისო ასპარეზზე წინსვლა მიითხოვს, და უზრუნველყოს ის, რომ ორგანიზაციას შეეძლოს ის რაოდენობა და იმ კვალიფიციაციის ხელშეწყობა, რომელიც საჭიროა მრავალქვეყნიანი და მსოფლიო მასშტაბის საწარმოების სამართავად მომავალში.

საერთაშორისო დასაძმების განვითარების პოლიტიკისა და პროგრამების შექმნასა და განხორციელებაში გამოყენებული ძირითადი მეთოდები და მიდგომის ფართოდ შეესაბამება ამ წიგნის IV-ნაწილში აღწერილ მეთოდებს. მაგრამ არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვან განსხვავებული გასათვალისწინებელი ფაქტორი, რომელიც ძირითადად უკავშირდება საერთაშორისო ოპერაციების სართულს. ესენია:

- კულტურის განსხვავებას ფაქტორი და სხვადასხვა კანონიერი, პოლიტიკური, სოციალური და ფასეულობათა სისტემების გავლენა;
- რამდენად უნდა უძღვებოდეს სწავლებას ადგილობრივი ინიციატივა და რამდენად უნდა იმართებოდეს ცენტრად;
- განსაზღვრული კომპეტენტურობა, რომელიც საერთაშორისო სპეციალისტებს მოუხოვრებათ.

კულტურის ფაქტორები

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს ტრენინგი სხვადასხვა ქვეყანაში ან საერთაშორისო მასშტაბით, არის შემდეგი:

- კანონიერი - ადგილობრივი კანონი გათვალისწინებული მოთხოვნები, რომლებიც უკავშირდება ტრენინგის შესაძლებლობებს, კრედიტული დისკრიმინაციის გარეშე (რასობრივი, სქესობრივი თუ რელიგიური);
- პოლიტიკური - ქვეყნის მიდგომა სწავლებისა და ტრენინგისადმი, რომელშიც შედის ახალგაზრდობის დახმარება და პროფესიული მომზადება და მომავალში განათლების მიღების საშუალებები;
- სოციალური - ქვეყნის მიდგომა სწავლებისა და ტრენინგისადმი, რომელშიც შედის ადგილზე ან სამსახურის გარე ტრენინგი, შემდგომი განათლების მნიშვნელობა, კვალიფიციაციის აძლევა უმაღლესში ან ასპირანტურაში;
- ფასეულობათა სისტემები - კულტურის ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ სწავლობს ადამიანი.

იმის ილუსტრირებას, თუ რა ხდება მაშინ, როცა საერთაშორისო ტრენინგის პროგრამა მოქმედებს, ვეაძლევს სტრატონი (1992), რომელიც იყენებს „კუხერის და ლობანდის“ გამოცდილებას:

„ტრენინგის პრაქტიკულმა წარმოადგენს ევრო-რისკსაც. ახლანდეს, როდესაც გერმანიის, საფრანგეთის, ესპანეთის, ბელგიის და დიდი ბრიტანეთის ფილიალების მსხვილი საწარმოების მენეჯერები ერთად გადაიდგნენ ტრენინგს, ენახეთ, რომ სწავლების სტილის და დონეების სხვადასხვა შესაძლებლობა მოხაზიდულზე უფრო დიდი ბარიერი იყო. გერმანია უბრატესობას ფორმალურ სწავლებას ანიჭებდა, ბევრი მასალა, საკითხიერობით და სიზუსტით, ისევე, როგორც ფრანგები, მაგრამ ფრანგების მთელი უფრო ზეპირი სწავლება იყო, ვიდრე წერითი. ბრიტანელები უბრატესობას ჯგუფურ მუშაობას და სესიებს ანიჭებდნენ; ეს ნიშნავდა, რომ ყველაზე დაბალ საერთო მნიშვნელობაზე დაყვანა არ იყო საკმარისი. ჯერ უნდა გვესწავლებინა სწავლა.“

ადგილობრივი თუ ცენტრალური?

ადგილობრივი ქვეყნის მოქალაქეების პროფესიული კვალიფიციაციის ტრენინგზე პასუხისმგებლობის დაკისრება ფილიალებისა და ოკეანისგაღმა ესტაბლიშმენტისათვის ჩვეულებრივი მეთოდი. მაგრამ ტრენინგის ძირითადი ნორმების გაშკაფლვები შეიძლება იყოს გამოყენებული,



საკონსულტაციო მომსახურება უზრუნველყოფილი, ადგილობრივი მენეჯერები განიხილეს, თუ როგორ ასწავლიან და როგორია ადგილობრივი ტრენინგის სისტემის განვითარება შესაძლოა მოწმებულეს ცენტრთან.

საერთაშორისო მენეჯერების განვითარება იცავდა და კოორდინირებულა ცენტრიდან, თუმცა მიზანი შესაძლოა იყოს ადგილობრივი განათლების, ტრენინგის საშუალების და ბიზნესის სკოლების მაქსიმალურად გამოყენება. კარიერის განვითარების პროგრამა შესაძლოა დამუშავდეს ცენტრში საერთაშორისო ბიზნესის სკოლებში დასასწრებლად და სპეციალური კურსების უზრუნველსაყოფად. ზოგი საერთაშორისო კორპორაცია სპეციალურად აწარმოებს მოლაპარაკებას ბიზნესის სკოლების, როგორცაა INSEAD-ი თიანათზე.

საერთაშორისო მენეჯერების კომპეტენტურობა

აუცილებლად გადასწავლეთ, რა განსაკუთრებული კომპეტენტურობა მოითხოვება საერთაშორისო მენეჯერს საერთაშორისო კორპორაციაში (კომპეტენტურობა, როგორც 21 თავშია აღნიშნული, არსებითად არის ძირითადი შესაძლებლობები, სამუშაოს კარგად შესასრულებლად). ბევრი ეს შესაძლებლობა წაადგის ორგანიზაციაში ნებისმიერი მენეჯერის კომპეტენტურობას, მაგრამ საერთაშორისო მენეჯერებს, განსაკუთრებული კომპეტენტურობა მოეთხოვებათ, რომელშიც შედის:

- საერთაშორისო ვუნდის შექმნა და გაძლიერება;
- კულტურის ათვისების უნარი - ქვეყნის კულტურის აღქმის უნარი, სადაც იმისი არაა განლაგებული, მისი ქვეყნის ათვისება იმ ხალხის კულტურასა და ფასეულობებთან კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად, ვისთანაც მუშაობენ;
- უნარი - სწორად მიუღწერნ ეთიკურ და კულტურულ განსხვავებულობას;
- ენის ათვისების უნარი;
- შედეგების უნარი - ახალ გარემოში შეთვისების სწრაფი უნარი და სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის ხალხთან მუშაობა;
- მოქნილობა - უნარი ვაუჭოლოს ზეწოლას;
- ფიტილიტივატა - უნარი თავი დააჯეროს და აიღოს ინიციატივა უწყველი სიტუაციებში.

ემიგრანტების მართვა

ემიგრანტების მართვა საერთაშორისო კადრების მართვის ერთ-ერთი ფენაზე რთული ასაკტია. ამ საკითხის კვლევის ლიტერატურაში ვადაცხადებულა, რომ ემიგრანტების წარუმატებლობის ღირე მაღალია, განსაკუთრებით აშშ-ის მოქალაქეებში (მწიფეობილი და ოჯილილი (1985) მოხსენებში წერდნენ, რომ 1965-85 წლებში მათ მიერ შესწავლილ ორგანიზაციებში ჩაყარდნის ღირე მერყობდა 25-დან 45%-მდე). თუმცა ეს შესაძლოა გადაჭარბებული იყოს, სკალიონის (1991) მიერ შესწავლილი 45 ბრიტანული და ირლანდიური საერთაშორისო კომპანიის უწრავლესობა კმაყოფილი იყო მათი ემიგრანტ-მენეჯერების მილიანი შწრამიტელობით. 10%-მა გეიყენა 5%-ზე მეტი ჩაყარდნის კოეფიციენტი, მხოლოდ ორმა გეიყენა 20%-იანი ჩაყარდნის კოეფიციენტი.

სკალიონის თანახმად (1995), ბრიტანულ საერთაშორისო კომპანიებში უფრო დაბალია ემიგრანტების წარუმატებლობის კოეფიციენტი, ვიდრე აშშ-ს კომპანიებში. კვლევის მონაცემებიდან იგი ასტენის, რომ ეს შეშდეგითაა გამოწვეული:

- ბრიტანული კომპანიები გრძობდნენ, რომ მეტ უმეტერ საყარო პოლიტიკას ატარებდნენ ემიგრანტების მიმართ;
- დიდი ყრადღება მიეცეა ემიგრანტების შერჩევას;
- საერთაშორისო გამოცდილება უფრო მაღლა შეყასდა;
- ჩანდა, რომ ბრიტანული მენეჯერები უფრო მეტად ინტერნაციონალური შეხედულებისანი იყენენ, ვიდრე აშშ-ს მენეჯერები.

ემიგრანტების მართვის რთულ სამსახურში წარმატების მაქსიმუმს მიღწევამი: დიდი ყრადღება უნდა მიეცეს შემდეგ: შერჩევას, მოზადებას, მმართველების კვალიფიკაციის ამაღლებას სახდვარგარეო, დაბრუნებას და ანახლავრებას. პოლი ასაკტია განაწილზებულია 37-ე თავში. სხვებს აქვე განვიხილავთ.



შერევის შერევა სურთამორისო დანიშნულისათვის უნდა ემყარებოდეს კარგად გამოკვლეულ კომპეტენტურობის პროფილს, რომელიც დაწერილებით ეხება არა მარტო აუცილებელ მნიშვნელობის პროფესიულ და ტექნიკურ ცოდნას და კვალიფიკაციას, არამედ უპირატეს მათემატიკურ კულტურის თვისებებს ხეობაში.

სურთამორისო დანიშნულისათვის ადამიანების შერევის დამატებითი პუნქტები შემდეგია:

- წინა სახლვარგარეული გამოცდილება;
- ადამიანის უნარი, შეეგუოს ახალ კულტურას;
- ნებისმთრი დასტური იმისა, რომ ადამიანს ფასეულობები შეესაბამება იმ კულტურას, რომელშიც მას მოუხდება მუშაობა;
- ოჯახური ვითარება - რამდენად შესაძლებს ადამიანი და მისი მუდღეუ ან პარტნიორი შეეგუოს მუშაობას ოკეანისგადაღმა.

უფრო მწიფდება იმ ხალხის მოძიება, ვისაც სურთამორისო დანიშნულები აინტერესებს. ისინი ფიქრობენ დაბრუნების პრობლემაზე, რომელიც ამ დანიშნულებას ახლავს, იმ შესაძლებლობაზე, რომ სახლვარგარეული გამოცდილების მნიშვნელობა არ იქნება დაფასებული, ოჯახური ცხოვრების დანგრევად და შედეგების განაღლებად. შესაძლოა, მუდღეუებს არ სურდეთ თავიანთი კარიერის შეწყვეტა დიდი ხნის მუშაობით სახლვარგარეო. ეს ყველაფერი წინასწარ უნდა იქნეს გათვლილი და გადაიფასოს ნაბიჯები შიშის სადაღლეად, რადგან ამის შესაძლებლობა არსებობს განსაკუთრებით დაბრუნების პრობლემათთან დაკავშირებით.

მიზნადება

სახლვარგარეული დანიშნულისათვის მოსამზადებლად კულტურის შეცნობა - იმ ქვეყნის კულტურის გაგება, რომელშიც მოუხდება მუშაობა ადამიანს (ზოგჯერ ამის უწოდებენ - „კულტურული ზედაცის“) და იმ მეთოდებსაც, რომელიც იმის გარანტიაა, რომ სურთამორისო გვეუფრობს ადამიანს უნება შესაძლებლობა იმუშაოს და გაუზღვეს კონფიცი ამ გვეუფრობს.

შერევის კვალიფიკაციის ამაღლება

ემგრანტების წინსულას სახლვარგარეო რვეუარულად უნდა მიეცეს ყრადღება და გამოყრებული უნდა იქნეს ეფექტური მართვის პროცესები, როგორც 13-ე თავში აღწერილი. ისეთი კომპანიები, როგორცაა 3M და AT და T, კარების საკითხებში სპონსორებს ნიშნავენ მთავარ სამართიველოში, რათა კავშირი იქონიონ თავის ემგრანტებთან და სათანადოდ შესარულონ დაბრავებლისა და დამზარის რადი.

დაბრუნება

ჯონსტონის (1991) გამოკვლევაში გამოჩნდა, რომ ყველაზე დიდი სირთულე, რაც სურთამორისო კომპანიებს შეხდით თავის ემგრანტებთან დაკავშირებით, იყო ზღაპარული ინტეგრაცია, რიცა ისინი შან დაბრუნდნენ. ძირითადი საჩივრები მათგან იყო სტატუსის არქონა, ავტონომიის დაკარგვა, კარიერის სფეროს არ არსებობა და სახლვარგარეული გამოცდილების დაუფასებლობა.

საერთაშორისო ანაზღაურება

როდესაც ბიზნესი ეწევა სურთამორისო წარმოებრივ, მარკეტინგულ და მომსახურებით საქმიანობას, მათ შეუძლიათ თავისი შტატი გადაეზარნოს სახლვარგარეო სამუშაოთ, როგორც ემგრანტები, თვეობით და წლებით. ეს ნიშნავს, რომ ემგრანტების ანაზღაურების სტრატეგია „საკეტი“ (პროფეკემორითან შთანხმება ზღეფასზე დანამტის შესახებ) უნდა დამუშავდეს. ქვემოთ განვიხილეთ ამის ორ მთავარ მეთოდს.



შინ არსებული ზელფასის მიხედვით ანაზღაურების მთლიანი გეგმის შემადგენელი ნაწილია ზელფასი იყვება, რაც წარმოადგენს ქვეანამს. ასეთი ზელფასი ცოტა ხანს უნდა იქნას დაინიშნება (ე. ი. დასაბუთება ზელფასი, რომელიც მიეცემა ემგრანტს, თუ ისინი დასაქმდებიან იქნებოდნენ ისეთ სამსახურში, რომელიც ძირითადი კომპანიის სამსახურის ექვივალენტური იქნებოდა). სამოქმედო დანიშნულებისთვის ეს შესაძლოა პაროუნების ფაქტორული ზელფასი იყოს. ამტრატული და ფაქტორული ზელფასები, რომელიც შინ არსებულ ზელფასზე დაფუძნებული, გამოიყენება, როგორც საფუძველი, რომელზედაც იყება მთლიანი ანაზღაურების პაკეტი. ამას ზოგჯერ უწოდებენ „აგების“ ან „საბაზისური ანგარიშების“ მთლიანს.

იმ ორგანიზაციების პოლიტიკა, რომელიც ემგრანტებს ამუშავებს, არის დაარწმუნოების ემგრანტები, რომ ისინი არაფერზე უარსაც არ არიან რაც საზღვარგარეთ გააგზავნენ. პრაქტიკულად ბევრი შვდავითა და ანაზღაურება, რომელიც მათ მიეცათ, ნიშნავს, რომ ჩვეულებრივ ისინი უკეთესად არიან ფინანსურად, ვიდრე შინ დარჩენის შემთხვევაში იქნებოდნენ.

ზელფასის „აგება“ იწყება ფაქტორული თუ ამტრატული შინ არსებული ზელფასის ბაზაზე. ამას ემატება საფუძვლები ხარჯები, რომელიც განეკუთვნება „საბარეო შემოსავალს“ – ზელფასის ნაწილი, რომელიც გამოიყენებული იქნება შინ ყოველდღიური ხარჯებისთვის. ამას ჩვეულებრივ არ შეუძლია საშუალო გადასახადი, სოციალური უზრუნველყოფა, პენსიები და დაზღვევა, აქ არ შეუძლია სტანდარტულად დამოკიდებული შესყიდვები და დასვენების დღეები, რადგან ველაფერი ეს არ არის ყოველდღიური ხარჯები. საცხოვრებლის (ბინის) ხარჯები, უზრავი ჭრების გადასახადი წარმოადგენს ქვეანამს სოციალური საკითხია. ამას, ჩვეულებრივ, ცალკე განიხილავენ, ყურადღება ექცევა ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა საბინაო ხელშეკრულება მასპინძელ ქვეანამს და ნებისმიერ შემოსავალი, მიღებული ჭრების გაჭრავებით. ზელფასს შეიძლება დაემატოს ყველა ან რამდენიმე ქვეითი ჩამოთვლილი დანამატი:

- საზღვარგარეთ მუშაობის წახალისების პრემია;
- დასაზღვრებასა და ვაჭორებზე;
- საცხოვრებელ პარობებსა და კომუნალურ მომსახურებაზე;
- სკოლის გადასახადზე;
- დასვენებასა და ჯანმრთელობის აღდგენაზე.

ემგრანტის შინ არსებული ზელფასის მიხედვით ანაზღაურების მთლიანი პაკეტი უნდა შედგებოდეს, ამ თანხას მიმატებული პენსია, დაზღვევა, კომპანიის მინტანა და შეტულება შინ წასახელდება.

მთლიანი შემოსავალი ადგილობრივი ვალუტით შეიძლება გადაეხადოს ემგრანტს თავის მასპინძელ ქვეანამს. საერთოდ, ზელფასი თანაბრად ნაწილდება შრომობურსა და მასპინძელ ქვეანამს შორის. ემგრანტებს შეუძლიათ გადაიხადონ საკვალდებულო გადასახადები, როგორცაა უზრავი ჭრების დაქირავების და დაზღვევის გადასახადები და დაეგროვონ კაპიტალი (კაპიტალის დაგროვება ხშირად მთავარი მამორაკებული ადამიანისთვის, რომელიც მუშაობს, როგორც ემგრანტი). ის პრობლემა, რომელსაც შესაძლოა იწყებდნენ შინ არსებული ზელფასზე დაფუძნებული ანაზღაურება, შედეგად მოატანს უსამართლობას ემგრანტებისა და მასპინძელი ქვეანამს მოქალაქეების (მათი კოლეგების) ანაზღაურება შორის. თუ დასაქმებულა მესამე ქვეანამს მოქალაქეები მხოლოდის სხვადასხვა ნაწილადიან, შინ არსებული ზელფასის მიხედვით ანაზღაურებამ შესაძლოა უფრო რთული ვითარება შექმნას.

მასპინძელი ქვეანამს ზელფასის მიხედვით ანაზღაურება

ეს მთლიანი ემგრანტებს უზრუნველყოფს ზელფასებითა და დახმარებებით (დასვენების დღეებისა და კომპანიის მიწინაოთი სარგებლობისთვის); ეს შეესაბამება მასპინძელი ქვეანამს მოქალაქეების ზელფასსა და დახმარებებს, რომელსაც მსგავს სამუშაოზე უხდებიან.

მასპინძელი ქვეანამს ზელფასის მიხედვით ანაზღაურების მთლიანი უზრუნველყოფის სამართლიანობას ემგრანტთა და მასპინძელი ქვეანამს მოქალაქეებს შორის. ასეთ სერვს მიმართავენ ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ე. წ. საბაზრო ნორმის სისტემას, ეს სისტემა გვიჩვენებს, რომ ემგრანტების ზელფასი მესადაგება ანაზღაურების საბაზრო დონეს მსგავსი სამუშაოსთვის მასპინძელ ქვეანამს.



ის კომანიები, რომლებიც ზემოაღნიშნულ მეთოდს იყენებენ, წვეულებრივ აძლევენ დახმარებებს, როგორცაა სკოლის გადასახადი, საშუალო დაზღვევა, საცხოვრებლის დაზღვევა, მთავარი დახმარება აგრეთვე, დაფინანსონ ვრძელვადიან დახმარებებს, როგორცაა სოციალური უზრუნველყოფა, სიცოცხლის დაზღვევა, პენსიები შინიდან.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მთლიანი ადგილობრივ მოქალაქეებს სამართლიანად მაჩნიათ და ეს შესაძლოა შედარებით იაფი იყოს, ვიდრე შინ არსებული ხელფასის მიხედვით ანაზღაურება. მაგრამ, შესაძლოა ნაკლებ მიზიდველი იყოს იმით წასახალისებლად, ვინც საზღვარგარეთ აპირებს მუშაობას, განსაკუთრებით მათთვის უსიამოვნო ადგილებში. ამიტომ გაიძლევა საბაზრო ნორმის მონაცემების შეფროვეს ადგილზე ანაზღაურების დონის დაწესების უზრუნველსაყოფად.

ორგანიზაციაში ქცევა

ადამიანი ასრულებს თავის როლს კომპლექსურ სისტემაში, რასაც ორგანიზაცია ეწოდება. ორგანიზაციაში ქცევის შესწავლის საყარია, ის, თუ როგორ იქცევა ადამიანი ორგანიზაციაში ცალკეულად და ერთად, და როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, სტრუქტურისა და პროცესების თვალსაზრისით. აქვს მნიშვნელოვანი და ადამიანური რესურსების სპეციალისტი ცდილობს წარმოთოს ქცევა ისე, რომ მან დაკმაყოფილოს ძივნების მოთხოვნები ამტომაც, მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესების და უნარის ეფუტა, ორგანიზაციაში ქცევის ტიპების ანალიზისა და დიაგნოზისათვის. ნედლერი და ტუმენი (1980) ამბობენ:

„მენეჯერს აუცილებლად უნდა შეეძლოს გაავსოს ორგანიზაციაში ქცევის ტიპები, და განჭვრიტოს ის, თუ რა მიმართულებით წარიმართება ქცევა (კრძალ, მენეჯერის მოქმედების შეუქმე), და უნდა გამოიღწიოს ეს ცოდნა ქცევის რეგულირებისათვის დროთა განმავლობაში. უფლებური მმართველობითი ზემოქმედება მოითხოვს მენეჯერის უნარს, დაეცნოზი დაუსვას იმ სისტემას, რომელშიც მუშაობს“.

ამ ნაწილის მიზანს წარმოადგენს, ძირითადი კონცეფციების ზოგადად გამოსახვა და ანალიტიკური სამუალებით უზრუნველყოფა, რაც შესაძლებლობას მისცემს ადამიანური რესურსების სპეციალისტს დაეცნოზი დაუსვას ორგანიზაციაში ქცევის და სათანადოდ იმოქმედოს. ეს მიზანი მიღწეულია სამუაოზე ადამიანების თვისებებების ზოგადი ანალიზის თვდასარჯული ნატარებით (თავი 8) ინდივიდუალური მოტეფიციის და კალდებულების კონცეფციები გამოცვლულია 9-ე და 10-ე თავებში, მანამდე სანამ 11-ე თავში ზოგადად იქნებოდა განხილული ის სამუალებები, რომლითაც ორგანიზაცია ფუნქციონირებდა (ოფიციალური და არაოფიციალური სტრუქტურა), და როგორ მუშაობდა ხალხი ჩვეუურად. 12-ე თავში განხილულია კულტურის ის ფაქტორები, რომლებიც გაეღუნას ახდენენ ორგანიზაციაში ქცევაზე.

ადამიანთა მახასიათებლები

ადამიანი უწყვეტრად რომ მართო, აუცილებელია გაიფიქროს ის ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოზე მის ქცევაზე. ეს ნიშნავს ადამიანის ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებას, როგორც ეს ქვემოთ მიუყვანილ სათაურშია განხილული:

- ინდივიდუალური განსხვავებანი - შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმომავლობა და კულტურა, სქესი და რასა;
- დამოკიდებულება - მიზეზები და გამომდევანება;
- ქცევაზე გავლენა - პიროვნულობა და სოციალური ვანწყობა;
- მოკუფრების თეორია (მიწერის, დახასიათების თეორია?) - როგორ ვაფასებთ ადამიანებს;
- ორინტაცია - შეიძლება, რომლითაც ხალხი სამუშაოს ირწყვებს;
- როლები - რასაც ადამიანი თამაშობს სამუშაოს შესრულების დროს.

ინფორმალური განსხვავებანი

ადამიანების მართვა გაცილებით გააღვივებოდა, ყველა ერთნაირი რომ ყოფილიყო, მაგრამ ისინი განსხვავდებიან თავიანთი შესაძლებლობებით, ინტელექტით, პიროვნულობით, წარმომავლობითა და კულტურით (გარემო, რომელშიც აღიზარდნენ), როგორც ქვემოთა აღწერილი სქესი, რასა და უნარობა კიდევ ის დამატებითი ფაქტორებია, რომელიც გასათვალისწინებელია. ისიც მნიშვნელოვანია, რომ ინდივიდის მოთხოვნილებებიც და სურვილებიც, ხშირად ძირფესვიანად განსხვავდება. ეს კი გავლენას ახდენს მათ მოტივაციაზე, რაც შემდეგ თავშია აღწერილი.

მიშელმა (1968) შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა ის სათაურები, რომელშიც შესაძლოა განსხვავებული პიროვნული მახასიათებლები ივლინისხმებოდეს:

- კომპეტენტურობა - უნარინაობა და კვალიფიკაცია;
- კონსტრუქცია - კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი გარემო პირობებს;
- მოლოდინი - რას უნდა მოელოდეს ადამიანი საკუთარი და სხვისი ქცევისაგან;
- ფასეულობა - რა მათანია ადამიანს მნიშვნელოვანად;
- თეორეტიკულირებადი გვეგები - მიზნები, რომელსაც თვითონ ისახავს ადამიანი და გვეგები, რომელსაც მათ მისაღწევად ისახავენ.

გარემო პირობებისა და ვითარების მარეგულაციებში შედის იმ ტიპის სამუშაო, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს, კულტურა, ატმოსფერო და მართვის სტილი ორგანიზაციაში, სოციალური გვეგუფი, რომლითაც ადამიანი მუშაობს; „კომპეტენტური გვეგუფი“, რომელსაც პიროვნება იყენებს შედარებითი მიზნებისათვის (მაგ., ერთი კატეგორიის დასაკმეხულის სამუშაოს პირობების შედარება მეორესთან).

უნარიანობა

უნარიანობა არის თვისება, რომელიც შესაძლებელს ხდის მოქმედებას. უნარიანობის ძალიანი მოგვეცეს ბერტმა (1954) და ვერნიმმა (1961). მათ უნარიანობა ორ მთავარ გვეგუფად ჩამოაყალიბეს:

- V - რაც ნიშნავს ზებერ (ვრბალურ), ციფრულ, მასხორობის და აზროვნების უნარს.
- K - რაც ნიშნავს სივრცობრივ და მექანიკურ უნარს, ასევე აღქმის (მასხორობის) და მოტორულ უნარს, რომელიც უკავშირდება ფიზიკურ ობიექტებს, როგორცაა თვალისა და ხელის უკონტროლო და გონებრივი სიმკვირხვლე.



ამთ ვარდა, მათ შემოგვთავაზეს „K“ - საერთო ინტელექტის ფაქტორი, რითაც აიხსნება ცვლილებების უმრავლესობა ფუნქციონირებაში.

ალტერნატიული კლასიფიკაცია შემოგვთავაზეს აგრეთვე სხვადასხვა:

- თორსტონი (1940) - სივრცობრივი უნარი, აღქმის სიჩქარე, ციფრული უნარი, ვრბალური (ზებერი) აზროვნება, მასხორობა, ურბალური სიზარდე და ინდექსური მსჯელობა;
- განი (1977) - ინტელექტუალური უნარი, შექცევითი (გაგება და სწრაფვა) უნარი, ვრბალური და მოტორული უნარი;
- არგალი (1989) - განსჯის, შემოქმედების და სოციალური ქცევის უნარი.

ინტელექტი

ინტელექტი შემდგენიარადა განსაზღვრულ:

- პრობლემების გადაჭრის, პრინციპების გამოცენებას, დასკვნების გამოტანისა და ურთიერთობების აღქმის შესაძლებლობა (არგალი, 1989);
- აბსტრაქტული აზროვნების და სხვადასხვა შინაარსისა და პირობების ახსნის უნარი (ტოპლისი და სხვ. 1991);
- ინფორმაციის დამუშავების უნარი (მაკინი და სხვ. 1996);
- რა იზომება ინტელექტის კრიტერიუმით (რატი და ტელიორი, 1970).

ეს ბოლო, ტაქტოლოგიური განმარტება არ არის საზომარი, როგორც ოპერატიული განმარტება, იგი შესაძლოა უკავშირდებოდეს აზროვნების, დასკვნების გაკეთების, შექცევის (ცოდნისა და ნაწვდომის) და აღქმის (ე. ი. გაგების, აღიარების) სპეციფიკურ ასპექტებს, რის გაზომვასაც ცდილობს ინტელექტის კრიტერიუმ.

საერთო ხასიათის ინტელექტი, როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, შედგება რამდენიმე გონებრივი უნარისაგან, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანს წარმატებას მაღლიოს სხვადასხვა ინტელექტუალური დავალებების შესრულებისას, რასაც სჭირდება ცოდნა და აზროვნება. ფაქტორის ანალიზის მათემატიკური ხერხი იქნა გამოყენებული ინტელექტის შემადგენელი ნაწილების დასადგენად, როგორცაა თორსტონის (1940) მრეალრიზოვანი ფაქტორი. მაგრამ ფსიქოლოგებს შორის არ არსებობს საერთო შეთანხმება იმაზე, თუ რას წარმოადგენს ეს ფაქტორები და მართლაც არსებობს თუ არა ასეთი რამ, როგორცაა საერთო ინტელექტი.

ინტელექტის ანალიზის ალტერნატიული მეთოდი წინ წამოიწია ვილფორდმა (1967), რომელიც ასხვავებდა გონებრივი მოქმედების ხუთ ტიპს: აზროვნება, მასხორობა, განსხვავებული შესრულება (პრობლემების გადაჭრა, რომელიც მოულოდნელი და ორიგინალური ხერხით ხდება), ერთმნიშვნელოვანი შესრულება (პრობლემების გადაჭრა, რომელსაც მიეყვართ ერთი, სწორი ახსნაშდე) და შეფასება.

პიროვნულობა

განმარტება:

როგორც ავტორთა უკვეთი ტოპლების ხელმძღვანელობით (1991) განმარტავდა, ტერმინი - პიროვნულობა ყოველსომოქცეულია ინდივიდის ქცევის და მისი ორგანიზებისა და კოორდინირების თვალსაზრისით, როცა ადამიანი ურთიერთმოქმედებს გარეშე პირობებთან. პიროვნულობა შესაძლოა აღწერილ იქნეს, როგორც ხასიათი და ტიპი.



პიროვნულობის ხასიათის კონცეფცია

პიროვნულობა შესაძლოა განისაზღვროს, როგორც პიროვნების შედარებით მატერიალური ასპექტი, რომელიც მას განისხვავებს სხვა ადამიანებისაგან. ესაა „ხასიათის“ კონცეფცია, რომელსაც შეუძლია მოქცეს სათანადოდ სხვადასხვა სიტუაციაში. ის მოსახრება, რომ ადამიანი თანმიმდევრულია იმით, თუ როგორ გამოხატავს თავის „ხასიათს“, წარმოადგენს მისი მიმავალი საქციელის წინასწარგანჭურვების საფუძველს. ჩვენ ვვლავლავთ მოქაწრთ ადამიანის ხასიათს, როცა ვდღღღობთ გეარკეთით, რატომ იქცეეან ისე, როგორც იქცეეან. როგორც ჩელი (1987) აბბბბ, „ეს შეეეეენებითი პრინციპი, გვაბბბლვს თანმიმდევრობის შეგრანებას, რაც სხვაგვარად შესაბბბლა ყოფილიყო უაბბბრი. არაკორდინირებული ქვევა-აბბბტომ „ხასიათი“ ჩაბბბლვება კლასიფიკაციის სისტემად, რომელსაც ადამიანი იფრებს იბბბსათვის, რომ გავიოს სხვა ადამიანისა თუ თავისი ქვევა. პიროვნულობის ე-წ. დიდი ზეითა „ხასიათი“, როგორც დიარბმ და შეიბბბზმა (1993) განსაზღვრებს, არის:

- ნეეროზი - აბბბზნებაბბბა, დეპრესია, მტრული განწყობა, პირიბბბბულობა, იბბბბლსურობა, გუარბბბბულობა;
- ექსტრავერსია - სობბბო, გულბბბბაობა, დაეკრებულობა, აბბბბბბობობა, დაბბბბბბითი ებბბბციები;
- გულბბბბაობა - გრბბბბბბი, მოქმედებები, აბბბბბბი, ფასეულობები;
- მოეეეეერულობა - ნბბბბა, პირბბბბბობობა, აბბბბბბობობა, დიბბბბბობა, თაბბბბბაობობა, გულისხმბბბბრება;
- ებბბბბბბბბბბბბბბბბბ - კომპეტენტურობა, წესბბბბბი, მოეეეეეულობის გრბბბბობა, თეითბბბბბბბბბბბბბბბბბ, მდწწწწების სურვილი, წინბბბბბბბბბბობა.

ფართოდ გამოყენებული საშუალება ხასიათის შესაფასებლად არის კატელის (1963) 16 PF ტესტი. მებრამ პიროვნულობის ხასიათის თეორიას ეწინააღმდეგება, მგაბბბბბბბბ, მბბბბბბ (1981), ჩელი (1985) და პარი (1979).

ძირითადად კრბბბბბა შებბბბბბ მებბბბბბობადა:

- აუკლებული არ არის, რომ ადამიანს გამოავლინოს ერთბაბბბი ხასიათი სხვადასხვა ვითარებაში და, თუნდაც, ერთბაბბი ვითარებაში. სხვადასხვა ადამიანმა, შესაბბბბა, გამოავლინოს თანმიმდევრულია ზოგიერთ ხასიათში და მბბბბბბბბბბბბბბბბბბ ცვალებლობა მებრბბბბ;
- ხასიათის კლასიფიკური თეორიით, როგორც კატელმა (1963) ჩამოაკაბბბა, ითვლება, რომ ხასიათის ქვევის გამოზღვარება ზღვას სიტუაციისაგან და იმ ადამიანისაგან დამოკუბბბბბბლად, რომელიბბბბბბც უბბბბბობობა აბბბბ პიროვნებას - ეს შეეეეება კობბბბბების ქვემა, რადგან ხასიათის ქვევა ჩვეულებრივ მდებრბბბება განსაზღვრული სიტუაციის ხასისხლად.
- ხასიათის განმსაზღვრებლები ენის ნაყოფია - ესაა ძირითადად ადამიანებზე ლაბბბბაკის საშუალება და საერთოდ არ განსიბბბბება, როგორც ხასიათი.

პიროვნულობის ტიპების თეორიები

ტიპის თეორია აანბბბბბებს პიროვნულობის რამდენიმე ტიპს, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ადამიანების კატეგორიულად დიფერენციაციის და შესაბბბბა წარმოადგენებს პიროვნულობის კრიტერიუმს. ტიპები, შესაბბბბა, უკავბბბბბბბბბბბბ სხვადასხვა ხასიათის აღწერებს.

ერთერთი ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპის თეორია არის ეანგის (1925) თეორია. მან ითბბბი ძირითადი უბბბბბბბბბობა - ექსტრავერსიული თუ ინტრავერსიული (საკუთარ თავზე ეურბბბბბების მბბბბობა):

- სხვა ადამიანთან ურთიერთობა - ექსტრავერსიული თუ ინტრავერსიული (საკუთარ თავზე ეურბბბბბების მბბბბობა);
- ინფორმაციის შეგროვება - გრბბბბბით (როცა საქმე გვაბბბბს ფაბბბბბბბბბბ, რომელითა იბბბბბბბბბბრად შემოწმება შესაძლებელია) და ინტუიციით (ინფორმაციის მობბბბება გამჭრიახობის მეშუეობით);
- ინფორმაციის გამოყენება - აღწბბბბ (ყველა შესაფერისი ინფორმაციის შეგროვება, გადწწწწეტილების გამოტანბბბბ) ან დასტინების გამოტანბბბი (საკითხის გადწწწევა დიდი რაბბბბბობის მბბბბბბბბების გარეშე).

პიროვნულობის ეს თეორია ქნის პიროვნულობის ისეთი კრიტერიუმების საფუძველს, როგორცაა მებრ-ბრბბბბის ტიპების მბბბბეულობა.

აბბბბბბ (1953) შეადგინა კარგად ცნობილი ტიპობილია. მან მოგვცა პიროვნულობის სამი ხასიათი: ექსტრავერსია/ინტრავერსია, ნეერობული და ფსიქობული, და დეფო ადამიანები მებრ და არამებრ ექსტრავერტებლად და ინტროვერტებლად. მგაბბბბბბბბ, მებრი ინტროვერტი პასიურია, ფრთხილი, კონტრბბბბის მებრე და დაფიქტებული, მამბბბ, რბბბბბც მებრი ექსტროვერტი ცოცხალია, გულისხმბბბბი და გულბბბა.



როგორც მაკინი და სხვა ავტორები (1996) შენიშნავენ, ის გამოკვლევა სადაც ავტორები ამ ტიპებს სამუშაოსთან დაკავშირებული ქვეყნების წინასწარგანსჯერტად. ნაკლებ გავრცელებულია და ძნელდება მათი ახსნა: „საერთოდ, სამართლიანობა მოითხოვს აღინიშნოს, რომ შეუძლებელია წინასწარგანსჯერტის წინასწარგანსჯერტის“.

წარმომავლობისა და კულტურის გავლენა

ინდივიდუალური განსხვავება შესაძლოა იყოს ადამიანის წარმომავლობის ფუნქცია; აქ იგულისხმება გარემო პირობები და კულტურა, რომელშიც ადამიანები აღიზარდნენ და ახლაც არსებობენ. ლუენისონი (1978) ვარაუდობდა, რომ „ინდივიდუალური ცხოვრების სტრუქტურა“ ქონის გარე მოვლენების სამი ტიპი:

- სოციალურ-კულტურული გარემო;
- რა როლს ასრულებენ და რა ურთიერთობები აქვთ;
- შესაძლებლობები ან შეზღუდვები, რაც ეხმარებათ ან ხელს უშლით მათ, გამოხატონ და განავითარონ თავიანთი პიროვნულობა.

სქესი, რასი და უწარობით გამოწყველი განსხვავებანი

ამაო, სამშში და საწენია იმის დაშვება, რომ ადამიანები განსხვავო მათი სქესის, რასისა და უწარობის დონის მიხედვით. თუკი არსებობს განსხვავება საშუაო ქვეყანაში, ეს უფრო შტად გამოწყველია გარემო პირობებისა და კულტურის ფაქტორებით და არა ბიოლოგიურ, პიროვნულ მახასიათებლებში განსხვავებით. ამკარაა, რომ გარემო პირობები გავლენას ახდენენ თითოეული ამ კატეგორიის გრძობებასა და ქვეყნებზე. როგორც არნოლდი და სხვა ავტორები (1991) გამოგვცემენ, „მატარებელმა გამოკვლევებმა გოჩენა, რომ მუშა ტალები, მთლიანად, უფრო მეტ ყოველდღიურ სტრესს, ცოლ-ქმრულ დაუწყაოფილებლობას და ასაკის გავლენას განიცდიან და ნაკლებად ამვლანებენ გამბაზებას, ვიდრე დასახლისები და მამაკაციები“. უინიკური უმცირესობანი შესაძლოა ხვდავენ, რომ შერწყვა მიკრობიულად მიმდინარობს, წინსვლის პერსპექტივა დაბალია და ისინი განიცდიან ღია თუ შეზღუდულ დისკრიმინაციას. უწარო ადამიანის ქვეყანაზე გავლენას ახდენს ის, რომ მას არა აქვს თანაბარი შესაძლებლობები. რასაკერვლია, არსებობს კანონი დისკრიმინაციის შესახებ თითოეული ამ სფეროში, მაგრამ ეს ვერ იცავს მათ მთლიან წინასწარი ცული განწყობის ფარული ფორმებისაგან.

დამოკიდებულება

დამოკიდებულება ფართოდ განისაზღვრება, როგორც აზროვნების ჩამოყალიბებული ფორმა, დამოკიდებულება შეფასებითაა. როგორც მაკინი და სხვები (1996) აღწერდნენ: „ნებისმიერი დამოკიდებულება შეიცავს იმის შეფასებას, მოსწონთ თუ არა ის ობიექტი, რომელსაც ეს ეხება“. დამოკიდებულება ვითარდება გამოცდილების შედეგად, მაგრამ ნაკლებად მყარია, ვიდრე ხასიათი, და შესაძლოა მამშნვე შეიცვალოს, როგორც კი ახალი გამოცდილება დაგროვდება და გავლენას გააფართოებს. ორგანიზაციაში, დამოკიდებულებასზე გავლენას ახდენს კულტურის ფაქტორები (ფასეულობები და ნორმები). მმართველების ქვეყა (მართვის სტილი), პოლიტიკა (რომელიც ეხება ანაზღაურებას, აღიარებას, წინსვლას და შრომითი ცხოვრების ხარისხს) და, აგრეთვე, „კომპეტენტური ჯგუფის“ გავლენა.

გავლენა საშუალო ქვეყანაში

ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს ქვეყანაზე

საშუალოზე ქვეყა დამოკიდებულება, როგორც ცალკეული ადამიანის პირად დახასიათებაზე (პიროვნული და დამოკიდებულებითი), ასევე იმ გარემოებაზე, რომელიც ის მუშაობს. ეს ფაქტორები ურთიერთმოქმედებენ; ქვეყნის ამ თორიას ზოგჯერ უწოდებენ „ურთიერთმოქმედებითობას“. ეს იმტომ, რომ პროცესები ურთიერთმოქმედებენ და იმტომაც, რომ იმდენი ცვალილება ადამიანის პირად დახასიათებაში და სიტუაციებში, რომ ძნელი ხდება გაანალიზო და წინასწარ განჭვრიტო ქვეყ-



სერთოდ მიღებულია, რომ დამოკიდებულება განსაზღვრავს ქვეყანს, მაგრამ ისეთი უშუალო კავშირი, როგორც ეს ადამიანების ურთიერთობას მაინც არ არსებობს. როგორც არნოლდი და სხვა კონტრარა (1991) შენიშნავენ, კვლევამ ვიჩვენა, რომ „სახლის ხმაველი გამოიქვეყნა ერთმანეთს და სხვა კონტრარა (1991) ვინმეზე ან რამეზე ნაკლებად თუ იყო დაკავშირებული მათს ქვეყანასთან პიროვნების ტექსტში ჩვენს ქვეყანაზე გავლენას ახდენს პიროვნების მიერ სიტუაციის აღქმა, რომელსაც თვითონ იმყოფებან. ტრამინი „ფსიქოლოგიური კლიმატი“ შექმნა ჯეიმსმა და სელმა (1981) იმისთვის, რომ აეწერათ, თუ ადამიანების მიერ სიტუაციის აღქმა როგორ ანიჭებდა მას ფსიქოლოგიურ მნიშვნელობას და აზრს. ჯეიმსი და სელმა თვლიდნენ, რომ გარემო პირობების ძირითადი მახასიათებლები უმჯობესია:

- როლის მახასიათებლები, როგორცაა მისი გურგველობა და კონფლიქტი;
- სამუშაოს მახასიათებლები, როგორცაა ავტონომია და პრობლემები;
- ხელმძღვანელთა ქცევა, მიხედვით ყურადღების გამახვილების და სამუშაოს შესრულების ჩათვლით;
- სამუშაო ვადების დახასიათება, რომელსაც შედის თანამშრომლობა და მფობრული განწყობა;
- ორგანიზაციული პოლიტიკა (რომელიც უშუალოდ ახდენს გავლენას ინდივიდებზე), როგორცაა წახალისების სისტემა.

დამახასიათებელი ნიშნების თეორია (ატრიბუციბა) როგორც პავსანსმა - ალამიანს

ატრიბუციბის (დახასიათების მიწერის) თეორიით, რომლის საგანს წარმოადგენს მიზეზისა და მოვლენის დაკავშირება, აიხსნება ის ვითარება, რომელშიც აღვიტვამთ მიუმხვე ნაღვს და ვსჯვლობთ მითხ როდესაც აღვიტვამთ და აღწერთ სხვა ადამიანების მოქმედებას და ვცვლილობთ ვაგვიფთ, რატომ იტვლიან ამგვარად ნიშნავს, რომ აღწერთ დამახასიათებელ ნიშნებს. ჩვენ საკუთარი ქვეყნის დახასიათებაც კი შევიტვილია. ჰიდლი (1958) მიუთითებდა, რომ „ყოველდღიურ ცხოვრებაში ჩვენ ვავალილობთ აზრებს სხვა ადამიანებზე და სოციალურ მფვიომარობაზე. ვსჯვლობთ სხვა ადამიანების მოქმედებაზე და წინასწარ ვანიჭვებთ, თუ რას ვაკვობენ ვარკვეულ ვითარებაში“.

ადამიანების მოქმედების მიზეზების განსაზღვრის დროს, ჩვენ ვანიშნავებთ ერთმანეთისაგან იმას, თუ რისი მიღწევის უნარი აქვს პიროვნებას და ვარგმ პირობების ზეგავლენის მფდევეს. პიროვნული მიზეზი, (კარვად აკვობს თუ კვდად), შესაძლოა იყოს მისი ძალისხმევის მფდევე. მაშინ როდესაც სიტუაციური მიზეზი, შესაძლოა, იყოს დევალების დიდი სირთულე. კლი (1967) ვარაუდობდა, რომ არსებობს ორივე კონტრარა, რასაც ვიყენებთ იმის დასაღვრად, თუ რა განსაზღვრავს ქვეყანს, პიროვნული თუ ვარე (სიტუაციური) მიზეზი:

- ვანსხავებულობა - ქვეყა, შესაძლოა, ვანსხავებუბიღეს სხვა ადამიანის ქვეყნისაგან იმავე ვითარებაში;
- კონსენსუსი - როდესაც სხვა ადამიანი თანიხმა იმაზე, რომ ქვეყანს წარმართავს რამდენიმე პირადი მახასიათებელი;
- თანმიღვრება დროის მიხედვით - ვამორებულობა თუ არა ქვეყა;
- თანმიღვრება მფდალობის მიხედვით (ე.ი. მფილი, რომლითაც რაიმე კვდება) - მფორდება, თუ არა ქვეყა სხვადასხვა ვარგობაში.

[ატრიბუციბის] მიკუთვნების (მიწერის) თეორია დაინტერესებულობა იმითაც, თუ რამდენად მაწერს ადამიანი თავის თავს წარმატებასა თუ ჩავარდნებს. ვარერისა და სხვათა (1974) ვამოკვლევა მიგანიშნებს, რომ როდესაც დიდი მიღწეების სურვილის მჭრე ადამიანს წარმატება ჰჭრნდა, ამას მაწერდა შიდა ფაქტორებს, როგორცაა უნარიანობა და ძალისხმევა. დიდი მიღწეების მჭრე ადამიანი ჩავარდნას მაწერს ძალისხმევისა და არა უნარიანობის ნაკლებობას. დამალი მიღწეების მჭრე ადამიანები წარმატებას უკავშირებენ არა ძალისხმევას, არამედ თავიანთ ჩავარდნას მაწერენ უნარიანობის ნაკლებობას.

ორინტაციბი

ორინტაციბის თეორია ანალიზებს იმ ფაქტორებს, რომლებაც ვამოიყენებთ როგორც ინსტრუმენტი, საშუალება წარმართოს ხალხის არკეანი სამუშაოს თაობაზე. ორინტაციბა არის ძირითადი მორგანიზებელი პრინციპი, რომელიც საფუძვლად უდევს ადამიანის მფვლობას, აზრი მიცენს

საკუთარ ცხოვრებას. როგორც ვეტი (1984) განსაზღვრავს: „ორიენტაცია არის მძღველი ტენდენცია, ემოს გარკვეული მიზნები, წახალისება, რომელიც არსებობს სამუშაოს ხასიათისგან და შიშარისაგან დამოუკიდებლად“. ორიენტაციის შეიქმნა ხაზს უსვამს სოციალური გარემოს ფაქტორის, როგორც ძირითადი ფაქტორის როლს, რომელიც ზემოქმედებს მიტრეციაზე.

ორიენტაციის თეორია უშუალოდ განვითარდა სოციალოგების მიერ. ნილსონი (1966) გამოკვლევების საფუძველზე და არა ლაბორატორიაში ავტორიტეტული [1966] [1966] [1966] [1966] [1966] ხელმძღვანელობით (1968) შეისწავლეს კვალიფიკაციის და ნახევრადკვალიფიკაციური მუშები ლეტონში და თავიანთი გამოკვლევები ხაზს გასვებს ინსტრუმენტული ორიენტაციის მნიშვნელობას, ე. ი. ცვლადური მუშაობა კარგაა, იმისათვის რომ იმოწრო ფული საყიდლისა და მოცულობისათვის. ვოლდორის თანახმად, მკვლევარია გვეუფის მიერ გამოთხოვლი ბერი მუშა სამუშაოს ათვისება უსთავურესად გარკვენი მიზნებისათვის.

როდესაც ბლეკბერი და მანი (1979) იკვლევდნენ „აღურჯ-საყვილიან მუშებს პიტერბორის საწარმოებში, მათ აღმოაჩინეს ორიენტაციის მთელი რიგი. მათ მიაჩნიათ, რომ ამოქმედებდა სხვადასხვა ორიენტაცია ძალისხმევის ცვლადი ხარისხით, სხვადასხვა სიტუაციაში. ის ფაქტორი, რომ პრაქტიკულად, მუშებს გასაკვირებლის მცირე არჩევანი ჰქონდათ, გამოწვეული იყო ამ განსხვავებით - მათ ორიენტაციაზე გველენას ახდენდა მათ წინაშე მდგარი არჩევანი ან მისი არარსებობა, ეს კი ნიშნავდა, რომ მათთვის დედაქმნიანთ ალტერნატიული ორიენტაცია, მაგრამ ბლეკბერი და მანი ამტკიცებდნენ, რომ ანაზღაურება იყო ძირითადი და უპირველესი: 1. ანაზღაურება, 2. უსუფრობობა, 3. თანამშრომლობა, 4. მინაგანი ყსოფილება სამუშაოთი და 5. ავტონომია.

ისინი შენიშნავენ, რომ „წარმოიშვა ხელფასებით აშკარა გატაცება... უსიამონო სამუშაოს მინიმუმადღ დევანა დიდად გვერცელდა. საკვირველია, მაგრამ მათ აღმოაჩინეს, რომ ცვლადზე დიდი უსარტესობა მიენიჭა ვარტო მუშაობას - „სუფთა პერისა და თავისუფლების აშკარა სურვილი“.

როდესაც

როდესაც რაიმე სიტუაციის, თუნდაც, სამუშაოს შესრულების, წინაშე დგანან, ადამიანებმა უნდა შეასრულონ როლი, რათა მართონ ეს სიტუაცია. ამას ზოგჯერ უწოდებენ „სიტუაციაში მოქმედების მიღებას“. როგორც ჩელი (1985) აღწერა, მიღელი გეანებებს რომ: „ადამიანმა უნდა იმოქმედოს სიტუაციაში, სიტუაცია იმართება წესებით, და თუ როგორ იქცევა ადამიანი, ხშირად მიყურება ამ საზოგადოებრივად მიღებულ წესებს“. ამრიგად, პიროვნება იღებს შესაბამის როლს, რათა ეწინააღმდეგოს იმოქმედოს ამ სიტუაციაში.

სამუშაოზე სიტყვა „როლი“ აღწერს იმ პარტიას, რაც უნდა შეასრულოს ინდივიდმა სამუშაოს მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ამიტომ, როლი ხშირად მოუთითებს ქვეყნის ისეთ განსაზღვრულ ნორმებზე, რომლებიც აუცილებელია გარკვეული დავალების შესასრულებლად ამ „მოზიციანში“ ან სამუშაოში. სამუშაოს როლის განმარტება პირდაპირ განსაზღვრავს მოთხოვნებს იმ თვალსაზრისით, თუ როგორაა შესრულებული სამუშაო და არა თვით დავალებას. განმარტება შესაძლოა განსაზღვრავს ქვეყნის ბევრ ასპექტს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ეს ეხება სხვებთან ერთად მუშაობას და მართვის სტრატეგიას. ამიტომ, უნდა განვასხვავოთ „სამუშაოს საცვალიფიკაციო დანახაობა“, რომელშიც უპირალოდ ჩამოთვლილია ინდივიდის მიერ შესასრულებელი დავალებები, და „როლის განსაზღვრა“, რომელიც უფრო მეტად ეხება სამუშაოს ქვეით ასპექტებს და იმ შედეგებს, რომელიც პიროვნებამ ამ როლში უნდა მაღწიოს. როლის კონცეფცია აღნიშნავს იმ ფაქტს, რომ ადამიანები სამუშაოზე გარკვეულწილად, ასრულებენ როლს, ისინი უპირალოდ კი არ იმოწონებენ მას, არამედ ვალდობილებენ საკუთარი აქტის თვალსაზრისით, თუ როგორ უნდა მოქმედონ იმ ვითარებაში, რომელშიც მუშაობენ, განსაკუთრებით სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის გათვალისწინებით.

როლი, რომელიც უკავია ადამიანს სამუშაოზე, და, სხვაგანა, არსებობს სხვა ბაზისთან მიმართებაში. ადამიანი რაღაც ელფება ინდივიდის როლისაგან, და თუ იცხოვრებს ამ მოლიდინის პრინციპების თანახმად, ის წარმატებით შეასრულებს ამ როლს. როლის ეწინააღმდეგობა იმ ვითარების შედეგია, რომელშიც ადამიანი იმყოფება (ორგანიზაციული ფორმა და ზემოდან წამოსული მიმართულება ან გველენა) და მათი კვალიფიკაციის, კომპეტენტურობის, დამოკიდებულების და პიროვნულობის შედეგად. სიტუაციური ფაქტორები მნიშვნელოვანია, მაგრამ როლი, რომელსაც ადამიანი ასრულებს, აყალიბებს და ასახავს კიდევც მათს პიროვნულობას. თუ როლი ვაგუბარია, შეუსაბამო და ერთმანეთთან კონფლიქტური, მას მოჰყვება სტრესი და არადეჰეკატური შესრულება.

როლის გავრცელება

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

როლის შეუსაბამობა

სტრუქტურა და ცუდი შესრულება, შესაძლოა, გამოწვეული იყოს როლით, რომელშიც შეუსაბამობის ელემენტი არსებობს, ან როდესაც განსხვავებული აზრი არსებობს იმის შორის, თუ სხვა ადამიანი რას ელოდება ამ როლისაგან, და იმის შორის, რასაც ინდივიდის რწმენით, მამგან მოულოან.

როლის კონფლიქტი

როლის კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, (როლი გასაგებაც რომ იყოს, და არც შეუსაბამობა არსებობდეს მოლოდინს შორის), როდესაც ადამიანმა უნდა შეასრულოს ორი საწინააღმდეგო როლი. მაგალითად, კონფლიქტი, შესაძლოა, არსებობდეს სამუშაოზე ინდივიდების როლებსა და შინ მათ როლებს შორის.

აღამიანური რესურსების სპეციალისტების მონაზრამეები

ადამიანური რესურსების სპეციალისტების ძირითადი მონაზრამეები იმ ფაქტორების შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს მოუშევე ადამიანებზე, შემდეგია:

- ინდივიდუალური განსხვავებები - როდესაც ვეგემათ სამუშაოს, გამოხატული ტრენინგის პროგრამებს, როდესაც ვაფასებთ და რეკომენდაციას ვუწვეთ შტატს, ექნით წახალისების სისტემას და ვცხვებით საინტერესოა და დისციპლინის პრობლემებს, აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ ცველა ადამიანი განსხვავებულია. რასაც უნთი ადამიანი შეასრულებს, შესაძლოა მორემ ვერ შეასრულოს. უნარიანობა, დამოკიდებულება და ინტელექტი დიდად განსხვავებულია, დიდი მშრანველითი უნდა შეარჩეს ხალხი შესავერის საბუნაოზე და დაინაშით სწორი ტრენინგი. პაროვნულიაც და დამოკიდებულებაც განსხვავდება. შინაშენლოვანია ვერადილება გამსხვილდეს იმსხე, თუ როგორ ემართოთ ეს განსხვავება, როგორც ეს 52-ე თავში აღწერილი. ვათვალისწინებული უნდა იყოს ინდივიდუალურა განსხვავება, რომელშიც შევა წესისმორი საკითხი, რომელიც კი წამოიტრება ქაღების დასაქმების, სხვადასხვა ენიცერა ვგვეფის. უუნარიობის და მიხუცების საკითხებთან დაკავშირებით.
- მაროვნულობა - არ უნდა განვიხილოთ გამარტაცებულად, სტერეოტიპულად. ადამიანი როულია და იცვლება, და ეს გასათვალისწინებელია. საერთოდ, ადამიანური რესურსების სპეციალისტიკისათვის და მენეჯერისათვის სირთულეს ის წარმოადგენს, რომ მათ უნდა მიიღონ და გაიგონ ეს განსხვავებები და მილიანად ვათვალისწინონ. ბოლოს და ბოლოს მათ უნდა მოახერხონ ადამიანის შევეება სიტუაციის მოთხრებთან, რაც არსებითია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. ვოულოთების არსებობს ზღვარი, რა ოდენობით შეუძლია ორგანიზაციას, რომელიც მიზნების მისაღწევად კოლექტიური ძალისხმევას იწოდინდა, მოეროს ინდივიდის განსაკუთრებულ მოთხოვნილებებს, მაგრამ ორგანიზაციამ უნდა ვათვალისწინოს ის ზეწოლა, რომელსაც ახდენს ადამიანებზე და რომელსაც შეუძლია გამოიწვიოს სტრესი და შედეგად კი ვახდეს ვეწმარობებელიც.
- შეველოებები ადამიანების შესახებ (მაკოთენების თეორია) - ჩვენ ცველანი მივაწეროთ მოტივს სხვა ადამიანებს და ვცდილობთ, ჩამოვაყალიბოთ მათი ქვეყის მიხუცებით. ფრობილად უნდა ვყოფიო და არ უნდა ვიმსხველით მარტყად არც ჩვენს და არც სხვის მიხუზობრიობაზე (ვ. ი. რამ გამოიწვია ვანბის ქვეყა)
- განსაკუთრებით მაშინ როდესაც შესრულების შეფასება ხდება;
- ორინტრეკის თეორია - ორინტრეკის შინაშენლობის თეორია აღნიშნავს ვარეზო პირობების, ფაქტორების გავლენის შინაშენლობის მუშაობის მოტივაციაზე;
- როლის თეორია - ეს ვეუხმარება ვაეოთ, რომ აუცილებელია ადამიანს ვანუშმარტით რას ელოდებიან მისგან ქვეყის თვალსაზრისით და უზრუნველვეოთ რომ, სამუშაოს დაევემეისას რაიმე შეუსაბამობა არ ვაპაროს. ჩვენ უნდა ვეხსოვდეს როლის კონფლიქტის შესაძლებლობა და ვეცადოთ სტრესის შევციტებას.

მოტივაცია

ეცელა ორგანიზაციას აინტერესებს, თუ რა უნდა გაკეთდეს მწარმოებლურობის მისაღწევად მდგრადი მაღალი დონის ადამიანის შემეცნებით. ეს ნიშნავს ურადლებების გამახვილებას იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ადამიანი მოტივირებული ისეთი საშუალებებით, როგორცაა წახალისება, სტიმულირება, ხელმძღვანელობა და, რაც მთავარია, ვურადლება უნდა მივუძღვინოთ იმ საშუაშოს, რასაც იბინი აკეთებენ და იმ ორგანიზაციულ ვითარების, რომელშიც მათ უხდებათ მუშაობა. მიზანი, რა თქმა უნდა, არის მოტივაციის პროცესის განვითარება და გარემო პირობები, რაც დაეხმარება ადამიანს ისეთი შედეგების მიღწევაში, რომელიც სავსებით შეესაბამება მმართველობის პოლოდინს.

მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს. იგი განმარტავს იმას, თუ რატომ ექცევა საშუაშოზე ადამიანი ისე, როგორც ექცევა. მისი ძალისხმევის და მიმართულების თვალსაზრისით. იგი, აგრეთვე, აღწერს იმას, თუ რა უნდა იღონოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის ამოცანების მისაღწევად და თანაც დაემყუფილოს საკუთარი მოთხოვნილებები.

სამუხაროდ, მოტივაციის მჭიდრს ძალიან ხშირად საუფუძლად უღვეს გამარტრეებული ვარული იმისა, თუ როგორ მოქმედებს ეს მოტივაცია. მოტივაციის პროცესი გაკეთლებით რთულია, ვიდრე ადამიანს ჭეირნი და მოტივაციური პრაქტიკა უფრო უწყეტური იქნება, თუ დაეფუნა იმის სათანადო გაგებას, რაც მასში იგულისხმება. ამიტომ, ეს თავი:

- განმარტავს მოტივაციას;
- გუთავაზობს მოტივაციის ძირითადი პროცესის ოდნავ გამარტრეებულ ახსნას;
- აღწერს მოტივაციის ორ ძირითად ტიპს: შინაგანს და გარეგანს;
- სხვადასხვა ხიდრმით იცვლეს მოტივაციის სხვადასხვა თეორიას, რომელიც განმარტავს და აფართოებს ძირითად პროცესებს;
- ანალიზებს მოტივაციის თეორიების პრაქტიკულ პირობებს.

მოტივაციის ცნება

მოტივი არის რაიმეს გაკეთების მიზეზი. მოტივაცია ეხება იმ ფაქტორებს, რომელიც გაკეთებას ახდენს ადამიანის გარკვეულ ქცევაზე ავტორთა ვეუფის და არნილდის (1991) მიერ ჩამოთვლილი მოტივაციის სამი კომპონენტი შემდეგია:

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

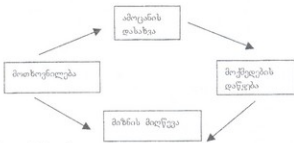
სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს, შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებით წარმართვა, საითაც თქვენ გსურთ. საკუთარი მოტივირება ნიშნავს, თვითონ დაისახო მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედების ის კურსი აიღო, რომელიც გარანტირებულად შეგიყვანს იქამდე, მოტივაცია შესაძლებელია აღწერილი, როგორც მიზანმიმართული ქცევა. ადამიანი მიზნა მოტივირებული,

როდესაც ელოდება, რომ მოქმედების კურსი მაიყვანს მიზნის მიღწევამდე და წახალისებულ რაც აკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს.

კარგად-მოტივირებული არის ადამიანი ნაოლად გამოყვანილი მიზნებით, რომელიც მოქმედებს იწყებს, როდესაც დარწმუნებულია, რომ იმ მიზნებს მიადევს. ასეთი ადამიანი შეიძლება იყოს მოტივირებული იყოს, და, რადგან ეს ნიშნავს, რომ ის სწორი მამართლებელია, უნდა მაღალიყოს, მაშინ ეს მოტივაციის საუკეთესო ფორმაა. ბევრი ჩვენგანი მტკნალად მოტივირებული უნდა იყოს. ორგანიზაციის შეუძლია უზრუნველყოს ის პირობები (ატმოსფერო), როცა შესაძლებელი იქნება მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულისა და წახალისების მეშვეობით და სწავლის, შესაძლებლობისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით. მაგრამ მენეჯერებმა დიდი როლი უნდა ითამაშონ თავიანთი მოტივაციის უზრუნველყვაში, რათა ადამიანმა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობა და კარგად გამოიყენოს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი მოტივაციის პროცესები. ამისათვის უპირველესად უნდა გაავსო მოტივაციის პროცესი (როგორც მაშინდრობის) და მოტივაციის სხვადასხვა არსებული ტიპი.

მოტივაციის პროცესი

მოტივაციის პროცესი გამოიხატება ისე როგორც ეს 9.1. დიაგრამაშია მოცემული. ესა მოთხოვნისთან დაკავშირებული მოვლი და გადმოცემა, რომ მოტივაცია იწყება დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნისებების შეგნებული თუ ქვეყნიობითი აღიარებით. ეს მოთხოვნისებები აღიარებს სურვილს, მაღალიყ ან მილი რამე. შემდეგ ჩამოყალიბდება მიზნები, რომელიც უძველეს დაუკმაყოფილებს ამ მოთხოვნისებებსა და სურვილებს. და ქვეყნის ის გზები, რომელიც უძველეს მიიყვანს მიზნის შესრულებამდე. თუ მიზანი მიღწეულია მოთხოვნისებების დაუკმაყოფილებელი იქნება, და შემდეგ ეს ქვეყა განმეორდება მაშინაც, როდესაც მსგავსი მოთხოვნისებები გაჩნდება. თუ მიზანი არაა მიღწეული, მაშინ ასეთი ქვეყა ნაკლებ სარწმუნოა, რომ განმეორდეს.



დიაგრამა 9.1. მოტივაციის პროცესი

მოცემული მოვლი ოდნე გამოარტივებულად გვიჩვენებს იმას, თუ როგორ იწყება ინდივიდუალური მოტივაცია. ეს დაუყენებულია ამ მოტივაციის თეორიებზე, რომელიც უკავშირდება მოთხოვნებს, მიზნებს და მოსალოდნელობას, როგორც ეს მოტივაციის თეორიებში იქნება აღწერილი ამ თავში. ინდივიდუალური მოტივაციისე გაეღვანა ახდენს, აგრეთვე, სამი კონცეფცია, რომელიც უკავშირდება მოტივაციასა და ქვეყნის: გაბლიერებას, პოზიტივობას და და-სისტიმების თეორიას.

ორგანიზაციული თვალსაზრისით, მიიღვანს გამოყენება შესაძლებელია მოტივაციის პროცესის საიდულისტრაციოდ, რომელიც შეიძინს მიზნების ჩამოყალიბება (რაც აღბათ დაუკმაყოფილებს ინდივიდის სურვილებსა და მოთხოვნებს) და სათანადო ქვეყნის სტიმულირება ამ მიზნების მიღწევად.

გაბლიერება

რადგან მოთხოვნისებების დასაკმაყოფილებლად გამოიყვანება მიღწეულია, ზალხი გრძობს, რომ გარკვეული ქმედება ეხმარება მათ მიზნის მიღწევაში, ზოგიერთი ქმედება კი ნაკლებ წარმატებულია; ზოგ ქმედებას დაუვილიობა მოაქვს, ზოგიერთს კი ჩავარდნა და საყვედურიც კი. ძალის (1951) მიერ განვითარებული გაბლიერების თეორია გვიჩვენებს, რომ მიზნებისა და წახალისების მიღწევაში, წარმატება დადებით სტიმულად მოქმედებს და აბლიერებს წარმატებულ ქვეყნს, რომელიც შემდეგში შეორდება, როგორც კი მსგავსი მოთხოვნისებები ჩნდება. რაც უფრო მიღვანია, ამკარა და



ხშირა გამოიკვრივება, მით უფრო მეტად განმეორდება ეს ტექვა, სანამ, შემთხვევით ის არ გადმოვიდეს მეტ-ნაკლებად მკვეთრი რეაქციად მოვლენისადმი. და პირით, მაგარა და საყვედური უნდა უარყოფით გამოიკვრივებას, რაც ადამიანს აფიქრებინებს, რომ აუცილებელია მიზნის მიმართული საშუალების გამოიყენება. ამ პროცესს უწოდებს შვედეთის კანონი.

რამდენად აყალიბებს მომავალ ტექვას გამოცდილება, ვერ ვთბი, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორად აღიქვამს ადამიანი ტექვისა და მისი შვედეთის ურთიერთკავშირს და შერეო, იმაზე, თუ რამდენად ესის ადამიანს შესაძლებელია წინა სიტუაციისა და იმ სიტუაციის შორის, რაც მისი წინააღმდეგობა ახდენს. აღნიშნული უნარი სხვადასხვა ადამიანს სხვადასხვაგვარი აქვს. ისე, როგორც მოვლენათა შორის შესაძლებლობის გადების უნარი. ამიტომ, ზოგიერთი ბერის იძენს გამოცდილებით, ისე, როგორც ზოგი ადამიანი უფრო ადვილადა მოტივირებული, ვიდრე სხვა.

გამოთქმულია აზრი, რომ შვედეთის კანონზე, ამ გამოცდილების პრინციპებზე დაფუძნებული ტექვის თეორიები შეხედულება, რადგან ამ თეორიებში იგულისხმება, ოლპორტის ფრაზით (1954) „წარსულის პლენობის“ („წარსული ტკობა“). ეს თეორია ამტკიცებს, რომ პიროვნების ახლანდელი არჩევანის ახსნა უნდა ვეძებოთ წარსული არჩევანის შედეგების განაღმზიებაში. ამ თეორიაში ნაკლები ყურადღება ექცევა მოვლენის გაგებას, და არაფერია მინიშნული შედეგების წინასწარგანჭვრეტის საშუალებაზე, რაც გააძლიერებდა ამ შესუსტება რეაქციას.

პომეოსტატისა

ადამიანის ორგანიზმი, როგორც ყველა სხვა ცოცხალი ორგანიზმი, მუდმივად უწინასწორობის მეგომარობაშია. ის გამოიყოფს ენერგიას, რომ ცოცხალი გადარჩეს და ცელე ალაღვიოს ეს ენერგია. არსების ავტომატური საშუალებები ორგანიზმის ტემპერატურის შესანარჩუნებლად ამას ეწოდება პომეოსტატის პრინციპი და საფუძვლად უდევს ყველა ტექვისა და მოტივიაციას. დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნაულების დაკმაყოფილება გააქტიურებულია წინასწორობისაგან მუდმივი მოძრაობით.

პომეოსტატის პრინციპითან მონათესავე სხვა კონცეფცია არის სურვილი, მართოს უშუალო გარემო. ინდივიდი სურვილტკვრად არეგულირებს თავის გარემო პირობებს წარსული გამოცდილების გამოყენებით, ამჟამინდელი მოთხოვნილებებით და მომავლის მოლოდინით. ეს გააღაზრდება ისეთი მოვლენა, რომელსაც დამტკიცებს არ სჭირდება, ვიდრე სხვა გარემო გაეცნას არ იმოქმედებს მასზე. მაშინ ადამიანი იწყებს ახსნა-განმარტებით და პრობლემის გადაჭრის საქმართობას, რათა აციელოს ამ წინააღმდეგობა გაუწიოს ამ ცვლილებას.

ღია სისტემების თეორია

ღია სისტემების თეორია ჩამოაყალიბა ფონ ბერტალანფიმ (1952); იგი წერდა: „ცოცხალი ორგანიზმი არის ღია სისტემა, რომელიც მუდმივად გასცემს და იღებს რაღაცას, მაგრამ თავს ინარჩუნებს მყარ მეგომარობაში მუდმივი ცვალებადობის დროს.“

ოლპორტმა (1960) განავითარა ეს განმარტება და ჩამოაყალიბა ღია სისტემის შემდეგი ნიშნები:

- მატერიის და ენერგიის მოხმარება და გამოშვება;
- პომეოსტატის (სიმართის) მიღწევა და შენარჩუნება, ისე, რომ არ დაირღვეს შინაგანი ფორმა და წესობა ენერგიის გარეთ გამოხვლით;
- დროის თანმიმდევრების (წესრიგის) ზრდა ნაწილების ერთიანობისა და დანაწევრების ზრდის წყალობით;
- გაუართობელი საქმანი (კომპარამისული) ურთიერთობა გარემო პირობებთან.

კონცეფცია განავითარეს ლოურენსმა და ლორმმა (1967), რომლებსაც მაანდათი, რომ ინდივიდი შევედრო წარმოვედვანა, როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნილებების. ფსიქოლოგიური მოტივების, ფასეულობისა და აღქმათა სისტემა. ინდივიდის სისტემა ისე მოქმედებს, რომ შეინარჩუნოს შიდა წინასწორობა იმ მოთხოვნის წინაშე, რაც მას აფეცისთა გარე ძალებით; და მაშინ იგი (სისტემა) ვითარდება გარემო პირობების მერ წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრის ძარითადი მოთხოვნების პასუხად. მაგრამ თითოეულ ინდივიდულურ სისტემას ფუნქცია უნიკალური მახასიათებლები, როგორც ლოურენსი და ლორმი ამბობენ, რადგან:

- სხვადასხვა ინდივიდუალური სისტემა ვითარდება სხვადასხვა მოთხოვნების, ფასეულობების და აღქმის სტრუქტურით.

-- ინდივიდუალური სისტემა არ არის სტატიკური, არამედ აგრძელებს განვითარებას, როგორც ხელებს ახალ ხორთულებს და გამოცდილებას.

შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია



სამუშაოზე მოტივაცია ხდება ორი გზით: ადამიანს ძალუმს საკუთარი მოტივაციის ძიებით, ავტონომიით და შესრულებით, რომელიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს ან, ყოველ შემთხვევაში, მიზნებს მიღწევის მოლოდინს აძლევს. ადამიანი შესაძლოა მოტივირებული იყოს ხელმძღვანელობის მხრიდან ისეთი მეთოდებით, როგორცაა ანაზღაურება, ხელის შეწყობა, შექება და სხვ.

მოტივაციის ეს ორი ტიპი შეიძლება შემდგენიად აღწერილიყოს:

-- შინაგანი მოტივაცია -- თვითწარმოქმნილი ფაქტორები, რომელიც გველენს ახლენს ადამიანზე სათანადოდ მოიქცეს ან სათანადო მიმართულებით იმობროს. ამ ფაქტორში იგულისხმება პასუხისმგებლობა (სამუშაოს მნიშვნელობის შეგრძნება და საკუთარი რესურსების გააზრტობება), მოქმედების თავისუფლება, კვალიფიკაციისა და უნარის გამოყენებისა და განვითარების სფერო, საინტერესო და რთული სამუშაო და წინსვლის შესაძლებლობა.

-- გარეგანი მოტივაცია -- რა კეთდება ადამიანის მოტივირებისათვის. ამაში შედის წახალისება, როგორცაა გაზრდილი ხელფასი, შექება, ხელის შეწყობა და საფედელო, როგორცაა დისციპლინარული ქმედება, ანაზღაურების დაცემა და კრიტიკა.

გარეგანი მოტივაციას შესაძლოა ჰქონდეს სწრაფი და ძლიერი ეფექტი, მაგრამ არ არის აუცილებელი დიდხანს გაგრძელდეს. შინაგანი მოტივაციას, რომელიც დაინტერესებულია „შრომითი ცხოვრების ხარისხით“ (ფრანზა და შობრობა, რომელიც ამ კონცეფციიდან წარმოიშვა) აქვს უფრო ღრმა და ხანგრძლივი ეფექტი, რადგან თვით ადამიანებისთვისაა დამახასიათებელი და არა გარედან თავსმოხვეული.

მოტივაციის თეორიები

ზემოაღწერილი მოტივაციის პროცესები ემყარება მოტივაციის რამდენიმე თეორიას, რომელიც ცდილობს უფრო დაწვრილებით გადმოგვეყოს არს. ეს თეორიები წლებს განმავლობაში ვრცელდებოდა. ზოგი მათგანი, როგორცაა „ინსტრუმენტული თეორია“, რომელიც პირველი ჩამოყალიბდა, ძალიან იმპლემენტალურია და, ყოველ შემთხვევაში ფსიქოლოგთა წრეებში, თუმცა უკარ კიდევ ედება საფუძვლად ზოგიერთი მტყვევრის რწმენის მოტივაციასა და ანაზღაურების სისტემაში (ინსტრუმენტული თეორიის ქვემოთ განვიხილავთ).

მასლოუს (1954) და ავტორთა უკუფიქსირების ხელმძღვანელობით (1957) მერ შექმნილი ფრად პოპულარული და გავლენის მქონე მოტივაციის თეორიები მკაცრად გააკრიტიკეს, თუმც ბევრი თვლის, რომ სწორედ ესაა მოტივაციის თეორიები. რამდენიმე სხვა მნიშვნელოვანი და დამაჯერებელი თეორია განვითარდა დროთა განმავლობაში და ისინი სხვადასხვა გზით გვეხმარება, შევაფასოთ მოტივაციის პროცესის ხირთულე და ამ რწმენის აშოება, რომ არსებობს ბოლი და სწრაფი პასუხები უმნიშეს მოტივირებისათვის.

შემდეგ თავებში მოცემულა მოტივაციის სხვა წამყვანი თეორიები:

- ინსტრუმენტული თეორია -- ძირითადდ უგრძნობა ტელიორის ნარცევეზს (1911);
- მოთხოვნილებთა და შინაარსობრივი თეორია -- რომელიც განავითარეს მასლოუს (1954), ალდერფერმა (1972) და მაცკლანდმა (1975);
- სიტუაციური ან შემეცნებითი თეორია, რომელიც ეხება ფსიქოლოგიურ სიტუაციებს და ძალებს, რომელიც გველენს ახლენს მოტივაციაზე, (თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი თავის სამუშაო გარემოს და როგორ ესმის იგი) -- ეს მოიცავს მოლოდინს, მიზნის, [რეაქტიულობის] და მამართლიანობის თეორიებს;
- ჰერცბერგის (1957) -- ორ-ფაქტორიანი (მოტივაცია -- ჰიგიენა) თეორია;
- ქვეითი თეორია;
- სოციალურ-სწავლითი თეორია -- რომელიც ბანდურამ (1977) განავითარა;
- დამახასიათებელი ნიშნების (ატრიბუციის) თეორია;
- როლის მოდელირების თეორია.

ინსტრუმენტული თეორია



„ინსტრუმენტული თეორია“ არის რწმენა იმისა, რომ ერთი საქმის კეთება აუცილებლად გამოიწვევს მეორეს. თავისი დაუზევწევი ფორმით, ინსტრუმენტული თეორია აცხადებს, რომ მხოლოდ ფულისათვის მუშაობს.

ეს თეორია წარმოიშვა 19-ე საუკუნის მეორე ნახევარში და ხაზს უსვამდა მუშაობის რაციონალიზაციას და ცერონიმეურ შედეგებს. ის აღნიშნავს, რომ ადამიანი დაინტერესდება სამუშაოთი, თუ წახალისება და ჯარიმა უშუალოდ უკავშირდება მის მწარმოებლურობას, ამგვარად წახალისება უკავშირდება უფლებებს შესრულებას. ინსტრუმენტული თეორია საწყის იღებს ტელიორის (1911) მტყინურული მართვის თეორიიდან, რომელიც წერს: ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, შემდეგსელა სამუშაო ადამიანი, ვიდრე მის გარშემო საშუალო კვალიფიკაციის მქონე ადამიანზე, მეტად ვიდრე ის არ დაწინაურდება ანაზღაურების დიდ და მუდმივ ხრდაში.

ეს თეორია ეფარება გაძლიერების პრინციპებს და ე. წ. უფექტის (შედეგის) კანონებს, როგორც ადრე იყო აღწერილი. მოტივაცია, რომელიც ამ მეთოდს იღებებს, იყო და არის ფართოდ აღიარებული და ზოგიერთ გარემოებაში წარმატებულიც. მაგრამ ძირითადად იგი ცერდნობა გარე რვეულების სისტემას და არ ცნობს სხვა ადამიანურ მოთხოვნილებებს. ის ვერ აფასებს იმ ფაქტსაც, რომ იფიციალური რვეულების სისტემაზე იმოქმედებს არაოფიციალური ურთიერთობა, რომელიც მეშებს შორის არსებობს.

მოთხოვნილებათა თეორია

ამ თეორიის საფუძვლებს წარმოადგენს ის რწმენა, რომ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ქმნის დასახულობას და უწონასწორობის მდგომარეობას. წონასწორობის აღსადგენად უნდა გარკვეული იყოს ის მიზანი, რომელიც მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს და შერჩეული ქცევის ის გზა, რომელიც მიიყვანს ამ მიზნის მიღწევამდე. ამიტომ ვვლა ქცევა მოტივირებულია დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებით.

ველა მოთხოვნილება ერთსა და იმავე დროს, არ არის თანაბრად მნიშვნელოვანი ადამიანისათვის – ზოგიერთი უფრო ძალუხად მიიწვეს მიზნისაკენ, რაც დამოკიდებულია ინდივიდის გარემოზე და ახლანდელ სიტუაციაზე. სირაოლე თანდათან მატულობს, რადგან მარტივი ურთიერთობა არ არსებობს მოთხოვნილებასა და მიზანს შორის. იგივე მოთხოვნილება შესაძლოა დაკმაყოფილებულ იქნეს სხვადასხვა მიზნის მეშვეობით და, რაც უფრო ძლიერია მოთხოვნილება და ხანგრძლივი, მათ უფრო ფართია შესაძლებელი მიზნების რეგი. იმავე დროს, ერთმა მიზანმა შესაძლოა დააკმაყოფილოს რამდენიმე მოთხოვნილება – ახალი მანქანა უზრუნველყოფს მიმოსვლას, ისევე, როგორც მეზობლებზე აზღვის შთაბეჭდილებას.

მოთხოვნილების თეორია განავითარებს:

- მასლოუს (1954) – რომელმაც ჩამოაყალიბა მოთხოვნილებათა იერარქიულობის კონცეფცია, რომელიც მისი აზრით ძირითადად იყო პიროვნულობისათვის;
- ალდერფერმა (1972) – რომელმაც ჩამოაყალიბა ძირითადი მოთხოვნილების მარტივი და მოჭილი სამი მოდელი;
- მაკ კლვლანდმა (1975) – რომელმაც წარმოაჩინა სამი მოთხოვნა, რომელიც შერეულების მოტივაციას უწინასურებდა მისი აზრით, ამ მოთხოვნებს ამუხრუკებდა გარემო პირობების ფაქტორები. თუმც უთანხმებოდა მასლოუს, რომ მოთხოვნილების მოტივები პიროვნულობის ნაწილი იყო.

ეს თეორიები ქვემოთა აღწერილი. ამასთან ერთად ჰერცბერგი (1957) გვთავაზობდა მოთხოვნილების ორ-ფაქტორიან მოდელს, რათა წარმოეჩინა სამუშაო გარემოს ის ასპექტები, რომელიც საფუძვლად ედებოდა ადამიანის მოტივირებას.

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული კონცეფცია

მოთხოვნილების ველაზე უფრო ცნობილი კლასიფიკაცია არის მასლოუსის მეორე (1954) ჩამოყალიბებული კონცეფცია. ის გვთავაზობს მოთხოვნის ხუთ ძირითად კატეგორიას, რომელიც ზოგადად ადამიანს ებება, დაწვეებული ძირითადი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებით, უსაფრთხოების,

სოციალური და პატივისცემის მოთხოვნების იერარქიის გავლით, აღიარებული უნდა იქნას მოთხოვნებამდე და გველაზე მაღალ მოთხოვნებამდე მასლოუს იერარქია ცივილიზაციის



ქართული

1. ფიზიოლოგიური - პერსონის, საცემის, წელის და სქვის მოთხოვნება;
2. უსაფრთხოება - საფრთხისგან და ფიზიოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მოთხოვნება;
3. სოციალური - სიყვარულის, გატაცების და კეთილშინსურუნ დამოკიდებულების მოთხოვნება;
4. პატივისცემა - მგანი, მტკიცედ ჩამოყალიბებული თვითშეფასების მოთხოვნება და სხვებისგან პატივისცემის მოთხოვნება. ეს მოთხოვნება ორ ეკუთვნის: ერთი მიღწევის, აღმკვებლობის, ნიღბის სურვილი დამოკიდებლობისა და თავისუფლების სურვილი, და მეორე ჩამოყალიბებული რეპუტაციის და სტატუსის სურვილი, რომელიც გაკმაყოფილებულია ადარებით, ყურადღებით, ჰინძნელობით და დღვასებით.
5. თვითგამოსატყ (თვითრეალიზაცია) უნარანობისა და კვალიფიკაციის განვითარების მოთხოვნება, ისევედ გახდომის მოთხოვნება, რისი შესაძლებლობაც მას ჰგონია რომ აქვს.

მასლოუს პირველი თეორიით, როდესაც დაბალი მოთხოვნება დაკმაყოფილებულია, შემდეგი უფრო მაღალი დონისთვის და ინდივიდის ყურადღება მიმართულია მისი დაკმაყოფილებისაგან ამტომ, თეორიულიზაციის მოთხოვნება, შესაძლოა ურასოდეს დაკმაყოფილებული. მასლოუს სიტყვებით, მხოლოდ დაკმაყოფილებულ მოთხოვნებს შეუძლია გამოიწვიოს ქცევა და სწორედ გაბატონებული მოთხოვნა პირველი პირველი ქცევისთვის. ფსიქოლოგიური განვითარება ხდება მაშინ, როცა ადამიანი მოთხოვნებთან იერარქიის მიუხედავად, მაგრამ ეს არ არის პირდაპირი წინსვლა დაბალი მოთხოვნებიდან კვლავ არსებობს (თუმცა, შესაძლოა უკუქცევითი მიყენებულ, როცა იგი მამობრავებული ძალა), ადამიანი კი მუდმივად უბრუნდება ადრე დაკმაყოფილებულ მოთხოვნებს.

მასლოუს თეორიის ერთ-ერთი წინამძრობა არის ის, რომ პატივისცემისა და თეორიულიზაციის მაღალი მოთხოვნება ქნის პირველი უდიდეს სტიმულს - ის ძალას იტარებს, როდესაც უკვე დაკმაყოფილებულია, მაშინ, როდესაც დაბალი მოთხოვნება დაკმაყოფილება კარგად ძალას.

მასლოუს მოთხოვნების იერარქიის კონცეფციას გააჩნია შინაგანი მომხიბვლელობა და გავლენის ძალა. ის გაკონტრირებული იყო ამკარა სიმკვეთრის გამო - სხვადასხვა ადამიანის მოთხოვნება ისწრაფვის იერარქიულიზაციისკენ. ფაქტობრივად, თვით მასლოუ გამოიკვამდა ქვეს ზუსტად განსაზღვრული იერარქიების დასახელებლობაზე.

ალდერფერის თეორია (არსებობა, ურთიერთობა და განვითარება)

ალდერფერის (1972) თეორია შეეხება დაკმაყოფილების და სურვილის სუბიექტურ მდგომარეობას. დაკმაყოფილება ეხება ადამიანის და მისი გარემო პირობებს შორის გამოვლენათა შედეგს. ესაა სუბიექტური რეაქცია, რომელიც ეხება იმ ადამიანის შინაგან მდგომარეობას, რომელმაც მიიღო რასაც ეძიებდა, და წარმოადგენს მიღწევისა და რეალიზაციის სინონიმს. სურვილი უფრო მეტად სუბიექტურია, რადგან იგი ეხება ადამიანის შინაგან მდგომარეობას, რაც უკავშირდება მოთხოვნებებს, სურვილებს, უპირატესობებს და პირველებს. ეს თეორია ადამიანის პიროვნულობის გასაგებად იყენებს „და სისტემის“ მეთოდს.

ამის საფუძველზე, ალდერფერმა წამოაყენა ადამიანური მოთხოვნების თეორია, რომელიც სამ უპირველეს კატეგორიას წარმოადგენს:

1. არსებობის მოთხოვნება, რომელიც ასახავს იმ მოთხოვნებს, რაც ადამიანს გააჩნია მატერიალური და სურვილის გასაცდელად, და იმ მოთხოვნებებს, რაც საჭიროა ჰომოსტატიკური წინასწარობის მისაღწევად და შესანარჩუნებლად, გარკვეული მატერიალური მდგომარეობის უზრუნველსაყოფად. შიშნული და წვერიული წარმოადგენს უკმარისობას და არსებობის მოთხოვნებებია. ანაზღაურება, დამატებითი ანაზღაურება და სამუშაო პირობები არსებობის მოთხოვნების სხვა ფორმაა.
2. ურთიერთობის მოთხოვნება, რომელიც აცნობიერებს, რომ ადამიანი არ არის ჩაკეტილი ერთეული, იგი უნდა ჩაერთოს ადამიანური გარემოს პრაცეპტში. ურთიერთობის მოთხოვნების ძირითადი მახასიათებელი არის ის, რომ მისი დაკმაყოფილება დამოკიდებულია განაწილების პრაცეპტზე ან ორმხრივობაზე. კეთილშინსურნობა, გვეგება, მზარდაქცევა და გავლენა წარმოადგენს ურთიერთობითი პრაცეპტების ელემენტებს.



3. განვითარების მოთხოვნებს წარმოადგენს ღია სისტემების ტენდენციიდან, გაიზარდოს მნიშვნელოვანი თანამშრომლობითი დროთა განმავლობაში, როგორც გარემო პირობების თავის დადგენის შედეგი. განვითარების მოთხოვნებზე აძლიერებს ადამიანს გადადგას შემოქმედებითი და შექმნილი ნაბიჯები. განვითარების მოთხოვნების დაკმაყოფილება დამოკიდებულია პიროვნების შესაძლებლობა იყოს ის, რაც არის და ვახდეს ის, რაც შეუძლია რომ ვახდეს". გ. ი. გ. ი. ი. ი. ი. ი. ი.

მაკლენდის წარმატების – თანამშრომლობის – ძალაუფლების მოთხოვნებზეა კონცეფცია

მოთხოვნების დაყოფის ალტერნატიული ვაზი განვითარა მაკლენდმა (1975), რომელიც ვერძომილა ძირითადად მენეჯერების გამოკვლევებს. მან ჩამოაყალიბა ცვლადი მნიშვნელოვანი სამი მოთხოვნა:

- 1. წარმატების მოთხოვნებს – განისაზღვრება, როგორც კონკურენტული წარმატების კრიტერიუმის მოთხოვნებს, პირადი უპირატესობის სახის ფორმა;
- 2. თანამშრომლობის მოთხოვნებს – განისაზღვრება, როგორც თბილი, შეგობრული, ძალაუფლების მოთხოვნების მოთხოვნებს;
- 3. ძალაუფლების მოთხოვნებს – განისაზღვრება, როგორც სხვების კონტროლისა და მასზე ზემოქმედების მოთხოვნებს.

სხვადასხვა ადამიანს ამ მოთხოვნების სხვადასხვა დონე გააჩნია. ზოგს შეუძლია მოთხოვნებს აქვს წარმატების, ზოგს ძლიერი თანამშრომლობის, დანარჩენს კი ძლიერი ძალაუფლებისა. როდესაც ერთი მათგანი ვაძრავს, ეს არ ნიშნავს, რომ სხვა მოთხოვნებს არ არსებობს.

მართოს სხვადასხვა დონეზე ამ სამი მოთხოვნის განსხვავებული უპირატესობა ენიჭება. წარმატების დიდი მოთხოვნებს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბევრ მცირე და საშუალო ღირსი სამსახურის წარმატებისთვის, ხავე შესაძლოა დაეკადრებინა უშუალო პასუხისმგებლობა ფრანსო. უმეტესად ადმინისტრაციისთვის ინსტიტუციონალიზაციის ინტერესი, პირადი ძალაუფლების საპირისპიროდ, უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. თანამშრომლობის ძლიერი მოთხოვნებს არც ერთ დონეზე არ არის მნიშვნელოვანი.

პირებში ორ-ფაქტორიანი მოდელი

კმაყოფილება და უკმაყოფილება ორფაქტორიანი მოდელი განვითარა ავტორთა ჯგუფმა ჰერცბერგის ხელმძღვანელობით (1957), როდესაც გამოიკვლიეს კვალიფიკაციური ბუდალტერების და ინტერესის საშუალოთი კმაყოფილების და უკმაყოფილების წყარო. აღმოჩნდა, რომ ადამიანს შეუძლია ზუსტად გადმოისცეს ის პირობები, რაც სამსახურით მათ კმაყოფილებას თუ დაუკმაყოფილებლობას იწვევს. ახვე, უნდა ესახებოდნენ მათ ინტერესებისთვის, იმ დროს შესახებ, როდესაც განსაკუთრებით კარგი და განსაკუთრებით ცუდი განაზღვრეს თავის საშუალებებს და რამდენ ხანს ვერცხვებოდა მათი ეს ვერცხვა. აღმოჩნდა, რომ „კარი“ პერიოდის პასუხები უფრო ხშირად ეხებოდა საშუალოს არსს, კერძოდ მიღწევას, აღარებას, წინსვლას, პასუხისმგებლობას და თვით საშუალოს. მეორე მხრივ, „ცუდი“ პერიოდის პასუხები ცვლადი ხშირად ეხებოდა საშუალოს სიტუაციას. კომპანიის პოლიცია და ადმინისტრაცია, ზღამდედვლობა, ხელფასი და საშუალო პირობები უფრო ხშირად ფიქრებოდა ამ პასუხებში, ვიდრე „კარი“ პერიოდის პასუხებში. ჰერცბერგის თანახმად, ამ კვლევის ძირითადი ნაშთები შედგება: დასაქმებულთა სურვილი ორ-ფაქტორიანი მოდელი იყოს. ერთი ფაქტორი ფიქრობს, რომ მოთხოვნებს განვითარების ენებს სავსანობაში, როგორც პირადი განვითარების წყარო. მეორე ფაქტორი მოქმედებს, როგორც არსებითი ბაზა პირებისთვის და უკმაყოფილება ზღამდედვლობის, კომპენსაციის, საშუალო პირობებს და ადმინისტრაციულ პრაქტიკაში სავსანობის მოქცევის. მეორე ფაქტორის მოთხოვნების შესრულება არ იწვევს ინდივიდს საშუალოთი კმაყოფილების მაღალ დონეს და საშუალო მაღალფუნქციურად შესრულებას. ის, რასაც ვუწოდებთ მოთხოვნებისა მეორე ფაქტორის დაკმაყოფილებისგან, არის დაუკმაყოფილებლობის და საშუალოს უზარისხო შესრულების თავიდან აშორება.“

ეს ფაქტორები ჰერცბერგის მოდელში ეწინააღმდეგება ორ ფაქტორს: ერთში შედიან კმაყოფილება ანუ ზომიარაკებები (მოტივაცია), რაღაც ფუნქციურად შეუძლიათ ინდივიდის მოტივაცია უმაღლესი შესრულებისთვის და ძალისხმევით. მეორე ფაქტორში შედიან დაუკმაყოფილებები, რომლებიც ძირითადად აღწერენ გარემო პირობებს და უშუალოდ უზარისხო საშუალოთი დაუკმაყოფილებლობის

თავიდან აცილებას, მაგრამ ნაკლები უფქვტი აქვთ სამუშაოზე დადებით დამოკიდებულებას. ამ ჯილის უწოდა პიენის ფაქტორები, ტრანზის სამედიცინო გაგებით, რაც ნიშნავს გამწვანებულს (პროფილაქტიკურს) და გარეშა პირობებთან დაკავშირებულს.



პრესაპრების თეორიის პირობები

ქვეყნების ორფაქტორიან მოდელს დიდად შეუტეხს კლდეის მეთოდი გაკრიტიკებს, რადგან არ ჩანდა მდებარეობა დიდგანით მსაფრთხილებასა და შესრულებას შორის ურთიერთობას კრიტიკურმა. ფელისხეობა, რომ თეორია ორფაქტორიანი ბუნება ანტიკონსერვაციის მიერ გამოყენებული მეთოდის გარდაუვალი შედეგია. მიუიოტუნ, აგრეთვე, რომ ფართო და დაუსაბუთებელი დასკვნები გაკეთდა მცირე და სპეციალიზირებული შერჩევიდან, და რომ არ არსებობს დამამტკიცებელი საბუთი იმისა, რომ მსაფრთხილებას მართლაც შეუძლიათ გააუმჯობესონ შწარმოებულობა.

ამ კრიტიკის მიუხედავად (ან შესაძლოა მათ გამო, რადგან კრიტიკა პროფესორებიდან მომდინარეობს), ქვეყნების თეორია აგრძელებს წინსვლას; ნაწილობრივ იმიტომ, რომ არასპეციალისტისათვის უფრო ადვილია გაავსოს არეალური ცხოვრება", ვიდრე აკადემიური მოსახრებები, და ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ქვეყნების თეორია კარგად ესაშუბა მსაფრთხილსა და მკერეგორის გასათვალისწინებელ აზრებს, როდესაც ხაზს უსვამს შინაგანი მოტივაციის ფაქტორების დადებით ღირებულებას. ეს თეორია შესაბამისა შრომის ღირსების რწმენას და პროტესტანტულ ეთიკას - მუშაობა კარგია თავისთავად. იმიტომ, ქვეყნებს დიდი გავლენა ჰქონდა სამუშაოს "გამდიდრებას" დანამაკაზე, რომელიც ცდილობდა ისე დაეგვემა სამუშაო, რომ უზაღვლეს ღირნმულ აეყვანა მუშაობიდან მიღებული შინაგანი კმაყოფილების მიღწევის შესაძლებლობა, და ამით, შრომითი ცხოვრების ხარისხი გაუმჯობესებინა. ძალიან შინაშენლოვნაა შინაგან და გარეგან მოტივაციას შორის განსხვავების მისული ხასვასმა.

სიტუაციური ანუ შემეცნებითი თეორია

სიტუაციურ თეორიაში, ვერაღება გამახვილებულია როგორც ფსიქოლოგიურ პროცესებზე ან ძალებზე, რომელიც გავლენას ახდენს მოტივაციაზე, ასევე ძირითად მოთხოვნილებებზე. ეს თეორია ცნობილია ჟდეც, როგორც შემეცნებითი თეორია, რადგან ის დანსტრუქსებულია იმით, თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები თავიანთ სამუშაო გარემოს, და როგორ ასრულებენ და ესმით იგი. ვესტის (1992) თანახმად, სიტუაციური თეორია წარმოგვადგენს გაცლებით შესაფერის მეთოდს მოტივაციისათვის, რომელიც უნაკლებია მსაფრთხის და ქვეყნების თეორიებს, რომელიც, მისი ვარაუდით, პერი გამოკვლევის შედეგად, არასწორად არის მიწნული.

სიტუაციური ანუ შემეცნებითი თეორია უუკველად უფრო გამოსადგვი იქნება მენეჯერებისათვის, ვიდრე მოთხოვნილებათა თეორია, რადგან იგი უზრუნველყოფს რეალისტურ რეკომენდაციებს მოტივაციების მეოდიისათვის. სიტუაციური შემეცნება:

- მოლოდინი (მოლოდინის თეორია);
- მიზნის მიღწევა (მიზნის თეორია);
- ქცევითი არჩევანი (რეაქტიულობის თეორია);
- შეხედულება სამართლიანობაზე (სამართლიანობის თეორია).

მოლოდინის თეორია

მოლოდინის თეორია დასაწყისში შედიოდა ვალენტურობის, ინსტრუმენტულობის (სამუალებების), მოლოდინის თეორიაში, რომელიც ჩამოაყალიბა ვრომსა (1964). ვალენტურობა ნიშნავს ღირებულებას, ინსტრუმენტულობა ნიშნავს რწმენას, რომ ერთი საქმის კვებას მიყვავარო მეორეზე. მოლოდინი კი არის ვარაუდი, რომ ქვდება ან ძალისხმევა მოგვეცვს რაღაც შედეგს. მოლოდინის თეორია უფრო დაწყრბლებით აღწერა ვრომსა:

როდესაც ინდივიდი ირწეხს ალტერნატივებიდან, რომელიც გავრცეველ შედეგებს იძლევა. ნათელია, რომ მისი ქცევა გამოწყვეული იქნება არა მარტო ამ შედეგებიდან რომელს მაინიჭებს არჩევანით უპირატესობას, არამედ იმ ღირნითაც, თუ რამდენად სურა მას, რომ ამ შედეგების მიღება შესაძლებელია. მოლოდინი განსახდერულია, როგორც იმუთიერი რწმენა იმ ვარაუდისა, რომ



გარკვეული ქმედება გამოიწვევს გარკვეულ შედეგს. მილოლინის განსაზღვრა შესაძლებელია მათი სიძლიერის მიხედვით. მაქსიმალური სიძლიერე გამოხატულია სუბიექტური რწმენით, რომ ქვეყანას აუცილებლად მოეცა შედეგი, მაშინ როდესაც მინიმუმი (ან ნულიანი) სიძლიერე გამოიხატება სუბიექტური რწმენით, რომ ქმედებას არანაირი შედეგი არ მოჰყვება."

მილოლინის სიძლიერე ემყარება წარსულ გამოცდილებას (გაძლიერებას). მაქსიმალური სიძლიერე ხშირად აღმოჩნდება მთელ ქვეყანაში - სამუშაოს შეცვლა, ანაზღაურების სისტემა, ან სტრუქტურული ცვლილების მიერ შექმნილი სამუშაო პირობები - სადაც წარსული გამოცდილება შესაბამისად იწვევს ცვლილებას. ასეთ ვითარებაში მოტივაციაც შესაძლოა შეიცვალეს.

მოტივაცია მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც გასაგები და სასარგებლო ურთიერთობა არსებობს შესრულებასა და შედეგს შორის, და მაშინ შედეგი ხდება მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალება. ამით აიხსნება ის, რომ გარკვენი ფინანსური მოტივაცია (მაგ., წახალისების ან პრემიის სისტემა) მხოლოდ მაშინ მოქმედებს, როდესაც ძალისხმევასა დაწახალისებას შორის კავშირი აშკარა და წახალისების ღირებულება უტოლდება ძალისხმევას. ამით აიხსნება ისიც, თუ რატომ შეიძლება იყოს თეთრობ პრემიებიდან გამოპოვებარე შინაგანი მოტივაცია უფრო ძლიერი, ვიდრე გარეგანი მოტივაცია, რატომ არ ეფუძვლება ადამიანი შინაგანი მოტივაციის შედეგს, მაშინ რომ შეუძლია დაეკრძალოს ძველ გამოცდილებას იმის საჩვენებლად, თუ რამდენად შესაძლებელია, რომ დადებითი და ხელსაყრელი შედეგებს მიღწეულ იქნეს ინდივიდის ქცევის შედეგად.

პორტერმა და ლოულერმა (1967) ეს თეორია ჩამოაყალიბეს მოდელად, რომელიც იზიარებს ერუმის მოსაზრებას, რომ არსებობს ორი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის ძალისხმევას სამუშაოს მიმართ:

1. ინდივიდის წახალისების ღირებულება, რამდენადაც ეს აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებას უსაფრთხოებაზე, საზოგადოებრივ დაფასებაზე, ავტორიზაციაზე და თვით-რეალიზაციაზე;
2. ვარაუდი, რომ წახალისება დამოკიდებულია ძალისხმევაზე, როგორც ადამიანს ესმის - სხვა სიტუაციაში რომ ვითქვას, მისი მილოლინი ძალისხმევასა და წახალისებას შორის ურთიერთობის შესახებ.

ამგვარად, რაც უფრო მეტია წახალისების ღირებულება და დიდი ის შესაძლებელია, რომ თითოეული ამ წახალისების მიღება დამოკიდებულია ძალისხმევაზე, მათ უფრო მეტია ის ძალისხმევა, რაც დასჭირდება მოცემულ სიტუაციაში.

მაგრამ, როგორც პორტერი და ლოულერი აღნიშნავენ, უბრალო ძალისხმევა არ არის საკმარისი. უნდა იყოს ეფექტური ძალისხმევა, თუ გვინდა სასურველი შედეგის მიღწევა. გარდა ძალისხმევისა არსებობს ორი მნიშვნელოვანი, რომელიც გავლენას ახდენს მიზნის მიღწევაზე:

- უნარიანობა - ინდივიდუალური მახასიათებელი, როგორცაა ინტელექტი, ფიზიკური შრომის გამოცდილება, ნოუ-ჰაუ (იცოდე, როგორ);
- როლის აღქმა - როსი გაკეთება უნდა ინდივიდს ან რა მოეთხოვება რომ გააკეთოს. ორგანიზაციის თვალსაზრისით, ეს კარგია, თუ შეესაბამება ორგანიზაციის ჩანაფიქრს იმაზე, რა უნდა აკეთოს ინდივიდმა. და ცუდია, თუ ინდივიდსა და ორგანიზაციის შეხედულებას ერთმანეთს არ ემთხვევა.

მიზნის თეორია

ლათამისა და ლოკის (1979) მიერ ჩამოყალიბებული მიზნის თეორია ადგენს, რომ მოტივაცია და შესრულება უფრო მაღალია, როდესაც ადამიანებს განსაზღვრული მიზნები აქვთ დასახული, როდესაც მიზნები რთულია, მაგრამ შესრულებადი, და როცა არსებობს უკუკავშირი შესრულებაზე-მიზნების დასახვაში მონაწილეობის მიღება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი მაღალი მიზნების ჩამოყალიბებლად თანხმობის მიღწევის საშუალებაა. რთული მიზნები უნდა შეთანხმებული იყოს და მათი მიღწევა კი გამოიყრებოდეს, რჩევებისა და კონსულტაციების მეშვეობით. და ბოლოს, უკუკავშირი აუცილებელია მოტივაციის შესანარჩუნებლად. კერძოდ, უფრო დიდი მიზნების მიღწევისათვის.

ერეზი და ზილერი (1984) აღნიშნავენ მიზნების აღიარებისა და ვალდებულების აუცილებლობას. მათ აღმოაჩინეს, რომ რამდენადაც ისინი შეთანხმებულია, ამ მოთხოვნი მიზნებით უფრო უკეთეს შედეგს აღწევენ, ვიდრე ადვილი მიზნები. ერეზი (1977) აღნიშნავდა, აგრეთვე, უკუკავშირის მნიშვნელობას. როგორც ავტორთა ჯგუფი რობერტსონის ხელმძღვანელობით (1992) მოუთითებდა:



„მიზნები ატობინებენ ადამიანებს, მაღლიონ მწარმოებლურობის გარეგნულ დონეს, რას წარმოადგენს თავიანთი ქმედებები და შეფასონ კიდევ ისინი, ამასობაში შეუძლებს უკუკამერი საშუალებას აძლევს ადამიანს, თელი მაღლეროს, როგორ აკეთებს ამას მისი ხელობის მიხედვით, ისე რომ, თუ საჭირო იქნა, დარეგულირდეს ძალისხმევა, მიმართულენ ქრტეულ ქმედების სტრატეგია.“ მიზნის თეორია შეესაბამება 1960-იანი წლების კონცეფციას მიზნის შემუშავებით მართვის შესახებ. ეს ბოლო კონცეფცია ხშირად მარცხს განიცდიდა, რადგან ბუროკრატიულად იყო წარმართული და არ ჰქონდა რეალური მხარდაჭერა და არც იმის გარანტია, რომ შეწყვეტეს ეკონომიკური შეთანხმების პროცესების, გაძლიერებისა და უკუკამერის მნიშვნელობა და მარჯველ გაართმევენ მათ თავს.

მიზნის თეორია მანვე თამაშობს ძირითად როლს ექვეტრად მართვის პროცესში, რომელიც აღმოცენდა საკმაოდ დისკრედიტორებული - მიზნების შემუშავებით მართვის - მეოდიხსაგან.

რეაქტულობის თეორია

რეაქტულობის თეორია, რომელიც ჩამოაყალიბა ბრემმა (1966), იწვება იმ ამოსავალი პირობით, რომ (რამდენადღე ადამიანი იცის ის მოთხოვნილებები და ქცევა, რაც საჭიროა ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, და რომ ამის უზრუნველყოფით მათ სათანადო თავისუფლება ექნებათ) ადამიანს შეუძლია ისეთი ქცევა შეარჩიოს, რომ მაქსიმუმადე აიყვანოს მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. თუ მოქმედების თავისუფლებას საფიროხე დაემუქრა, ადამიანს ექნება რეაქცია, ვ. ი. ისინი, კომუნიკატორის პრინციპების შესაბამისად, მოტივირებული იქნებიან თავისუფლების ნებისმიერი დაკარგვის თაველ დასაცლილებლად. არსებითად, როგორც ბრემ ამბობს:

„რადგან ადამიანის თავისუფალი ქცევის მთელი რიგი გაჩნდა, იგი გაუწვეს წინააღმდეგობას, როდესაც კი რომელიმე ამ ქცევას გამოიჩენდა ან გამოიჩენის სამშორება ემუქრება, და თუ ადამიანს თავისუფალ ქცევას გამოიჩენდა ან სამშორება დაემუქრა, მაშინ გაიზრდება ამ ქცევის, ან მისი მიზნის სურველი.“

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანი არ არის პასუხის მიმღები და მოპასუხე პირიქით, ადამიანი აქტიურად ცდილობს გაერკვეს გარემო პირობებში და შეამციროს გავლენა იმ ფაქტორებზე, რეგულირების, რომელიც გავლენას ახდენს წახალისებაზე ხელშეშლისა, შესაძლოა, გააჩნდეს მშვენიერი იდეები ადამიანების მოტივაციისათვის, მაგრამ ეს არ გაჭირვება, ვიდრე ადამიანებისათვის მნიშვნელობა არ ექნება მათი ფასეულობებისა და ორიენტაციის გათვალისწინებას.

სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის თეორია ეხება იმას, თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი მისდამი დამკიდებულებას სხვებთან შედარების დროს. მოუკერძოებლად მოპყრობა ნიშნავს, ადამიანს მოეცე სამართლიანად სხვა ეკუთვნებთან ან ინდივიდთან შედარებისას. სამართლიანობა მოიცავს შეხვედლებებისა და აღქმების და ყოველთვის შედარებით პროცესსა. ეს არაა თანასწორობის სინონიმი, რომელიც ნიშნავს ყველასადმი ერთნაირ მოპყრობას, რამდენადღე უსამართლობა იქნება, თუ ისინი სხვანაირ მოქცევის იმსახურებენ.

სამართლიანობის თეორია აღვებს, რომ ადამიანები უკუო მოტივირებული იქნებიან, თუ მათ სამართლიანად მოქცევენ, და არ იქნებიან მოტივირებულნი, თუ უსამართლოდ მოქცევენ. ეს განმარტავს მსოლიოდ ერთ ასპექტს მოტივაციისა და სამუშაოთი კმაყოფილების პროცესში, თუმცა ეს შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს სხვების თვალსაზრისით.

როგორც ადამი ვარაუდობდა (1965), არსებობს სამართლიანობის ორი ფორმა: განაწილებითი სამართლიანობა; ეს ეხება იმ სამართლიანობას, როდესაც ადამიანს მამნია, რომ იგი წახალისებულა თავისი მიღწევის შესაბამისად და სხვებთან შედარებით, და პროცედურული სამართლიანობა, ან პროცედურული სამართლიანობა; ეს კი ეხება იმ აღქმებს, რომელიც დასაქმებულს აქვს იმ სამართლიანობის შესახებ, რომელიც მიმდინარეობს კომპანიის პროცესში, ისეთ სფეროებში როგორცაა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, მხარდაჭერა და დისციპლინა.

ურთიერთპიროველი ფაქტორები მჭიდროდაა დაკავშირებული შეხვედლებებთან პროცედურული სამართლიანობის შესახებ. ტალიერმა და ბიენმა (1990) ჩამოაყალიბეს ბუიი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს პროცედურული სამართლიანობის აღქმას. ენება:

1. დასაქმებულის თვალსაზრისით შესაბამისი გაზიარება;
2. დასაქმებულისადმი პირადი არაბიბექტრობის ჩახშობა;

3. კრიტიკურობის თანმიმდევრულად გამოენება დასაქმებულების შემთხვევაში;
4. დასაქმებულთათვის ადრეული უკუკავშირის უზრუნველყოფა, როცა საკმარისი შედეგები;
5. დასაქმებულების უზრუნველყოფა მღებელი გადაწყვეტილებების ადეკვატური განმარტებით.

თვითმკვლელობის თეორია

ეს თეორია განავითარა ბანდურამ (1982), რომელიც [თვითფექტურობას] თვითმკვლელობას ასე განმარტავდა: „როგორ შეუძლია ვინმეს შეასრულოს აუცილებელი მოქმედება, ჰერხაქტებული სიტუაციის გადასაწყვეტად“. ამ თეორიას ეხება ინდივიდის თვითრწმენა, რომ მას შეუძლია შეასრულოს გარკვეული დავალება, მიღწევის გარკვეულ მიზანს და შეიმუქნოს რაიმე ღოკმს (1981) დაადგინა, რომ თვითმკვლელობა დაღებთად უკავშირდება მიზნის თეორიას.

ქვევის თეორია

ფსიქოლოგები ქვევის საკითხებში, როგორცაა სენური (1974), აღნიშნავენ, რომ ქვევა ისწავლება გამოცდილებით. მით უარევენ შინაგანი ფსიქოლოგიური ფაქტორის და ინსტიტუტის მნიშვნელობა და ახლა აინტერესები შოლოდ გარეგანი ფაქტორები, რომელიც უშუალოდ მოქმედებს ქვევაზე მათ სეკრათ, რომ სწავლა ძირითადად გაზღებერების პროცესით ხდება.

სოციალური სწავლის თეორია

სოციალური სწავლის თეორია, როგორც ბანდურამ (1977) განავითარა, აერთიანებს ქვევისა და მოლიდინის თეორიების ასპექტებს. იგი აღიარებს გაზღებერების ძირითადი ქვევითი კონცეფციის, როგორც მომავალი ქვევის განმსაზღვრელის, მნიშვნელობას, მაგრამ ამავე დროს, ხაზს უსვამს შინაგანი ფსიქოლოგიური ფაქტორების მნიშვნელობას, განსაკუთრებით, მიზნების ფასეულობის და ინდივიდის მიერ მათი მიღწევის უნარის მოლიდინს. ტერმინი „უთოიერ დეტერმინიზმი“ გამოიყენება იმ კონცეფციის გამოსახატავად, რომ სანამ სიტუაცია მოახდენს გავლენას პიროვნების ქვევაზე, ინდივიდი თვითონ ახდენს გავლენას იმედროულად. რობერტსონი და კუბერი (1983) მიუთითებენ, რომ ბევრი მშგავსება სოციალური სწავლის თეორიას და მოლიდინის თეორიას შორის, რადგან ორივე ხაზს უსვამს მოლიდინს, ინდივიდუალურ მიზნებსა და ფსიქოლოგებს და პროვნებისა და სიტუაციის გავლენას.

ატრიბუციის თეორია

ატრიბუციის თეორიას აინტერესებს, თუ როგორ ავხსნით ჩვენს მიერ საშუალოს შესრულებას მას შემდეგ, რაც მნიშვნელოვანი ძალისხმევა და მოტივაცია დაეხმადელო გარკვეული ამოცანის შესრულებაში. წარმატებისა თუ წარუშვებლობის ასახსნელად შევიძლია გამოვიყენოთ: უნარიანობა, ძალისხმევა, დავალების სირთულე და ზღი. მაგალითად, თუ წარმატებას ან წარუშვებლობას ავხსნით ძალისხმევის თვალსაზრისით, მას შესაძლია მოკვეს მადლი მოტივაცია. თუ, მეორე მხრივ, წარუშვებლობას ავხსნით დავალების სირთულით ან უბღობით, შედეგად მივიღებთ მოტივაციის დაკარგვას. არასწორი ატრიბუცია შესაძლია იყოს არადეკვატური უკუკავშირის შედეგი, და მასმ მწვედრებს ბევრის გაკეთება მოუწევი, რომ გავლენა მოახდინონ ატრიბუციაზე და, აქედან გამომდინარე მოტივაციაზე უკუკავშირის, უთოიერობის, შეფასების და გაძლიის შემთხვეობით. ეს გავლენას მოახდენს შესაძამის მოტივაციაზე.

როგორც ვესტი განმარტავს (1992):

„ამასთან დაკავშირებით მწვედრის ქვევა შესაძლია აღწერილ იქნეს, როგორც „საზოგადოებრივი ინფორმაციის დაშუშება“. არსებითად ამას მოსდევს ინფორმაციის გადაცემა, რათა გავლენა იქონიოს საშუალოს ასპექტების სოციალურ აღმსაზე. ეს გამოდგება ძალიან გარკვევლ ვითარებებში. მაგალითად, სადაც ხალხსად გარკვეული უკუკავშირია საშუალოდ შესრულებაზე. ვინმემ რომ ვიიზრათ, რომ კარგად გართოთ თავი (თუ წყარო სანდოა და სხვა ინფორმაცია არ არსებობს), თქვენ დაიჯერებთ, რომ კარგად გართოთ თავი და, აქედან გამომდინარე, დადებებით გაავრებლებთ თქვენს ქვევას“.



ადამანი, შესაძლოა, მოტივირებული იყოს თავისი ქვეყნის მოდელირებით, როლის მოდელირება "მისთვის, ე.ი. ვიღაცით, რომლის მუშაობის მეთოდი და საქმის კუთხის უნარი, იქვე ის აღმოჩენას და სურვილს, მასში მოდელს, რომელიც შესაძლოა მრეკერი ან კოლეგა იყოს. როლის მოდელირება მამნ ხდება, როდესაც მწნე ზელმძღვანელობა უზრუნველყოფილი და მოდელირება ერთ-ერთი ის ძალაა, რომელსაც შეუძლია მოქმედება ჯგუფში. როლის მოდელირების უარყოფითი მხარეც გააჩნია. მრეკერის ან ჯგუფის წევრების ქვეყანა შეუძლია გამოიწვიოს დემოტივაცია.

მოტივაციის მეთოდის ძირითადი ამოცანები

მოტივაციის თეორიას ძირითადი ფაქტორები შემდეგია:

მოტივაციის გარეგანი და შინაგანი ფაქტორები

დამოთრავების მიერ გარეგან წახალისებას, რომელშიც შედის ანაზღაურება, დიდი მნიშვნელობა ექნება დასაქმებულთა მოსახილად და შესანარჩუნებლად, და განსაზღვრული პერიოდით, ძალისხმევის გასაზრდელად და უკმაყოფილების შესამცირებლად. შინაგან წახალისებას (რაც დაკავშირებულია პასუხისმგებლობასთან, მღწვევასთან და თვითონ მუშაობასთან), შესაძლოა უფრო ხანგრძლივი და ღრმა გავლენა ჰქონდეს მოტივაციაზე.

მოთხოვნილებისა და სურვილების მნიშვნელობა

ადამანები უკეთ მოტივირებულნი იქნებიან, თუ მათი სოციალური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები და სურვილები, ისევე, როგორც მათი კურონიშორი მოთხოვნილებები, დაკმაყოფილებული იქნება მათი მუშაობის გამოცდილებით.

მიზნების გავლენა

სამუშაოზე ადამანი მოტივირებულია განსაზღვრული მიზნებით. ის უკეთ მუშაობს, როდესაც მიზნად უფრო ძნელ ამოცანებს ისახავენ და მისცენ მისწრაფვის და როდესაც უკუკავშირი აქვს შესრულებასზე.

მოლოდინის მნიშვნელობა

რა დონითაა ადამანი მოტივირებული, დამოკიდებული იქნება არა მარტო მისი ქმედების შედეგების შეფასებაზე (მიზანი, წახალისება), არამედ მისი საკადრისი წახალისების (ე. ი. მოლოდინის) მიღებაზე. ადამანები დიდად მოტივირებულნი იქნებიან, თუ შევლებულია გააკონტროლონ თავისი მიზნების მიღწევის საშუალებები.

ფედატურობა

ზოგ ადამანს დახმარება სჭირდება იმაში დასარწმუნებლად, რომ მეტის და უკეთ კუთხის შეუძლია.

ქვეყნის თეორია

ამ თეორიის მიხედვით, სწავლა ძირითადად ხდება გაძლიერების პროცესებით, თუცა ეს შესაძლოა, ზედმეტი გამარტივება იყოს.

სოციალური სწავლის თეორია

მოლოდინი, პირადი მიზნები და ფასეულობები, აგრეთვე ადამიანის ფაქტორების ზეგავლენა ძირითადი ადამიანების მოტივების ფაქტორებია.

ატრიბუციის თეორია

ეს თეორია გადმოგვცემს, რომ თუ ვინმე გუბნებათ რომ კარგად უძღვები საჭმეს და, თუ ეს წყარო სანდოა, თანაც ინფორმაციის სხვა წყარო არ არსებობს, თქვენ მარალად დარწმუნდებით, რომ კარგად გაართობი თავი და, აქედან გამოიღწინარე, დაფიქრებით გააგრძელებთ თქვენს ქცევას.

როლის მოდელირება

ეს მოდელირება ეურადღებს ამხვილებს დადებითი ლიდერობისა და გვერდის აგების მიმდინარეობაზე.

ორიენტაციებისა და რეაქტიულობის შემოქმედება

ორიენტიაციის გაანალიზება მოლოდინი იმის, თუ როგორ გააუმჯობესებს მისი მოტივაციის პოლიტიკა შესრულებას, და როგორ დაეხმარება დასაქმებულების მოზიდვასა და შენარჩუნებაში. მაგრამ ვითარება, შესაძლოა, ისე ვერ მართოს, როგორც სურს ორიენტაციისა (ადამიანის უპირატესი არჩევანი, თუ რისი მიღების სურვილი აქვს საშუალოდ) და რეაქტიულობის (ადამიანი ცდილობს არგველიროს საკუთარი გარემო პირობები, მუხუნდევად იმისა, თუ რისი გაცდობინება სურს მართვის ორიენტიაციის) გამო.

მოტივაციისა და შესრულების შორის პრობლემატიკა

საშუალოდ კმაყოფილების ძირითად მოთხოვნებში შედის: შედარებით მაღალი ანაზღაურება, ანაზღაურების სამართლიანი სისტემა, წინსვლის რეალური შესაძლებლობები, ვერადღებანი და თანამგრძობი მმართველობა, ზომიერი ურთიერთობები საშუალოზე, სანტრენსო და განსხვავებული დავალებები და მუშაობის ტემპისა და მუშაობის შედეგების მაღალი დონის მართვა. პიროვნებების მიერ მიღებული კმაყოფილების დონე მაინც დიდხანს დამოკიდებული საკუთარ მოთხოვნებებზე და მოლოდინზე და მათ საშუალო გარემო პირობებზე.

მაგრამ ცვლადები ვერ ჩამოყალიბდება რაიმე გადამწყვეტი დადებითი კავშირი კმაყოფილებასა და შესრულებას შორის. კმაყოფილი მუშა ყველთვის არ ნიშნავს მაღალ შედეგებს და მაღალი შედეგები კი - კმაყოფილ მუშას. ზოგი აცხადებს, რომ კარგი შესრულება იწვევს კმაყოფილებას უფრო მეტად, ვიდრე სხვა რომელიმე საშუალება, მაგრამ ეს არ დასტურდება.

მოტივაცია და ფული

ფული, ანაზღაურებისა და დაჯილდოების სხვა ფორმით გამოხატული, ყველაზე აშკარა გარეგანი წახალისება. ფული უზრუნველყოფს ყველაფერს, რაც ადამიანს სურს.

აგრეთვე გვერდის პერიოდული ხელმძღვანელობით (1957) ეჭვი გამოითქმის ფულის ეფექტურობაზე, რადგან, როგორც ისინი აცხადებდნენ, ფულის ნაკლებობას შეუძლია უკმაყოფილების გამოწვევა, მაგრამ მისი მარტივი ვერ იძლევა მუდმივ კმაყოფილებას. ამას რაღაც არის, განსაკუთრებით მათთვის (ვინც ფუნქციონირებს ხელფასზე ან ანაზღაურების ნორმაზე), ვინც არ სარგებლობს უშუალოდ მატერიალური სტიმულებით. ადამიანები კარგად გრძობენ თავს, როდესაც ეზრდებიან შემოსავლიან და მატებითი ფულის გარდა, ესაა აღიარების რეალური ფორმა და ეფექტური საშუალება იმისა, რომ ადამიანს იგრძნოს თავი დაფასებულად. მაგრამ ეთეორიის ეს გრძობა სწრაფ წარმავალია. პერცეტივის პერიოდის ფაქტორების ჩამონათვალადან სხვა დაუკმაყოფილებლობა, როგორცაა საშუალო პირობები და მართვის ხარისხი, იღებს გაზვიადებულ ხასიათს იმითვის, ვინც ვერ მიიღო კმაყოფილება თვითონ საშუალოდ. კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული

მოთხოვნები და სურვილები აქვს და ამიტომ, ჰერცეგრების ორფაქტორიანი თეორია ჩაითვლება მოქმედად. ზოგი ადამანი უფრო მეტად იქნება ფულით მოტივირებული, ვიდრე სხვა, რისი დამტკიცებაც შეიძლება, ესაა ის, რომ თითოეს ფულით ვეცლას მოტივირება შეიძლება გრანდარად, ერთნაირ საშუალებით. ამრიგად, გულუბრყვილობა ვიფიქროთ, რომ შესრულებების დასაქმებულთა მისთვის შემოტანა ერთი დამის განმავლობაში სასწაულით გადაკვეცვს ადამიანს უფრო მეტი მოტივით დასაქმებულად ვეცეტურ ადამიანად.

მაგრამ მაინც, ფული უზრუნველყოფს სხვადასხვა შედეგის მიღწევის საშუალებებს. იგი მძლავრი ძალაა, რადგან უშუალოდ თუ არაპირდაპირ, უკავშირდება ბევრი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. იგი აშკარად აკმაყოფილებს გადარჩენისა და უსაფრთხოების ძირითად მოთხოვნებს, თუ იგი რეგულარულად შეიძლის. მის შემდგომი დაკმაყოფილის საკუთარი ღირსების განზიზღის მოთხოვნა (როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ესაა დაფასების ხილული ნიშანი) და სტატუსი - ფულს შეუძლია დაეკმაყოფილოს ერთი თავით მალა თქვენს ამხანაგებზე და შეგებებით ის, რაც თქვენს პრესტიჟს ამაღლებს. ფული აკმაყოფილებს ნაკლებად სასურველ, მაგრამ ჯერ კიდევ გავრცელებულ მომხმეველობისაკენ და სიხარბისაკენ სწრაფვას.

თვითონ ფულს არ გააჩნია მინაგანი მიზნებლობა, მაგრამ იქნის საკმაო მოტივაციის ძალა, რადგან იგი სიმბოლურად გამოხატავს ბევრ მიუღწეველ მიზანს. იგი სხვადასხვა ადამიანისათვის სხვაგვარი სიმბოლოა არის და იმავე ადამიანისათვის სხვადასხვა დროს სხვადასხვა სიმბოლოა. როგორც ატრიათა ჯგუფი გოლდირიპის ხელმძღვანელობით (1968) თავიანთ კვლევაში „მდიდარი მუშის“ შესახებ ამბობენ, ანაზღაურება მთავარი ფაქტორია დასაქმებულის არჩევანში და ანაზღაურების კრიტერიუმს ეცვლება მძლავრია არსებულ სამუშაოზე ადამიანის დასამეგრებლად.

არის თუ არა ფინანსური სტიმული ადამიანისათვის მოტივაცია? ასეუხი დაღებითა, ფული ძლიერად მოტივირებული ადამიანისათვის და იმათთვის, რომლებსაც დიდი მოლოდინი აქვთ რომ ფულად ვიდრის მიიღებენ. მაგრამ ნაკლებად თვითდაჯერებული დასაქმებული არ რეაგირებს სტიმულზე, რომლის მიღწევასაც არ ვარაუდობს. შესაძლოა საკმაო იყოს ისიც, რომ გარკვეულ დავილოდებამ შესაძლოა გამოიწვიოს მინაგანი ინტერესი - ხალხმა, რომელიც მხოლოდ ფულისთვის მუშაობს, შესაძლოა თავიანთი დეკლარაცია ნაკლებ სასიამოვნოდ მიიწიოს და ამიტომ, შესაძლოა, კარგად არ შესრულოს. რაც ჩვენ მართლაც ვიცით, ესაა ის, რომ მრავალგვარი ფაქტორია ჩართულია შესრულების გასაუმჯობესებლად და ბევრი ამ ფაქტორიაგანი უთითოდაპირდაპირად.

ფული უზრუნველყოფს დაღებით მოტივაციას შესაძლების გარემოებებში, არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ადამიანს სჭირდება და უნდა ფული, არამედ იმიტომაც, რომ იგი უნახურება, როგორც აღიარების რაღაც საშუალება. მაგრამ ანაზღაურების ცუდად აგებული და მართული სისტემა იწვევს დამოტივაციას. ამ სფეროს იცნობდა, აგრეთვე, გაი (1961), რომელიც ხაზს უსვამდა იმას, რომ ასეთი სისტემა აუცილებლად უნდა ყოფილიყო სამართლიანი და შესაფერისი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წახალისებს აუცილებლად უნდა ყოფილიყო დაკავშირებული პასუხისმგებლობის ღირესა და ძალისხმევაზე, იმიტომ ადამიანს არ უნდა მიეღოს იმაზე ნაკლები ფული, რასაც იმსახურებდა, თავის ამხანაგ მუშასთან შედარებით. გაი ამას უწოდებდა „სამართლიანობის გრძობის“ პრინციპს.

მოტივაციის პოლიტიკა

მოტივაციის პოლიტიკის მიზანია სამუშაო გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს მუშის მზრიდან შესრულების მაღალ ღირეს. მისი ინტერესის სფერო შემდეგია:

- მოტივაციის გაზიზღვა იმ სფეროების გამოყოფის მიზნით, სადაც უნდა გავუმჯობესდეს მოტივაციის პრაქტიკა;
- რამდენადაც შესაძლებელია, დაეარსებოს დასაქმებული, რომ მან იგრძნოს დაფასება;
- ქვეყნითი მოვალეობის ჩამოყალიბება;
- ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოტივაციას;
- ხელმძღვანელობის უნარის სრულყოფა;
- სამუშაოს დაგვეგება;
- შესრულების მართვა;
- წახალისების მართვა;
- ქვეყნითი მოდერნიზაციის შედეგების გამოყენება.

მორტივაციის გაზომვა



რასაკვირველია, არ არსებობს მორტივაციის გაზომვის უშუალო ხერხი. მორტივაციის დონის მანერვლის მიღება შესაძლებელია მწარმოებლურობის კრიტერიუმის სოციალურ-ეკონომიკურ გამოკვლევებით (იხ. თავის 48), დასაქმებულის დენადობით და გაყდენებით, შესრულებულ საქმიანობის შედეგების ანალიზით, სანიტრების განხილვის შედეგად წარმომდგარი საკითხების ანალიზით და იმ ენოუხიანზით, რომლითაც დასაქმებული მონაწილეობს საკითხების განხილვის პროგრამებში, ხარისხის დამდვენ წრეებში და ა. შ.

დასაქმებულთა შეფასება

როდესაც დასაქმებული გრძნობს, რომ იგი დაფასებულა, მაშინ მორტივაცია და ვალდებულა მატულობს. ეს კი ნიშნავს დაბანდებებს დასაქმებულთა წარმატებაში, მათთვის ნდობისა და ძალუფლების მიწიჭებას, იმ საქმებში ჩართვის შესაძლებლობებს, რომელც მათ ანტრერესები, საქმის კურსში მით ჩადენებას, სამართლიანად მოქცევის მათდამი, როგორც ადამიანებისდამი და არა როგორც რესურსისდამი, რომელსაც ხელმძღვანელთა თავისი ინტრერესებისათვის იფრებს. ეს ნიშნავს, აგრევე, მით უზრუნველყოფას წახალისებით (ფინანსურით და არაფინანსურითაც), რადგან ეს გუიწვენებს, თუ რამდენად არიან ისინი დაფასებულნი.

ქვეითი ვალდებულა

ეს ნიშნავს, რომ ინდივიდი თავის ძალისხმევის მიმართავს ორგანიზაციისა და სამუშაოს მიზნების მიღწევისდენ. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ადამიანი ჩართულია ამოცანების დასახვის საქმეში, როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად (ძალაუფლების მიწიჭება) და წახალისების უზრუნველყოფით, რაც აშკარად იქნება დამოკიდებული დიდგნილი მიზნების მიღწევის წარმატებაზე.

ორგანიზაციური კლიმატი

ორგანიზაციულმა კლიმატმა და ძირითადმა ფასეულობებმა ხაზი უნდა გაისვან შესრულების დიდ მიშინვრობის, მტრეკრებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა უნდა შეასრულონ ქვევის მოდელის რალი, რასაც მათგან მუშები მოვიდნ.

ხელმძღვანელობის უნარი

მტრეკრებას და ჯგუფის ხელმძღვანელებს დახმარება უნდა გაეწიოთ მორტივაციის პროცესების შესწავლაში (დაუფლებაში) და იმაში, თუ როგორ გამოიყენონ თავიანთი ცოდნა ჯგუფის წევრების მორტივაციის გასაუმჯობესებლად.

სამუშაოს დაგეგმვა

სამუშაოს დაგეგმვა უნდა მოიცავდეს მორტივაციის თეორიის გამოყენებას, განსაკორები თეორიის იმ ასპექტებისა, რომელც უკავშირდება მოთხოვნელებსა და მორტივაციას თვით სამუშაოს მეოხებით (მინაგანი მორტივაცია). სამუშაოს დაგეგმვის მეოიდები განხილულია 18-ე თავში.

შესრულების მართვა

შესრულების მართვის პროცესი, როგორც ეს 30-ე თავშია აღწერილი, უზრუნველყოფს მიზნების დასახვის, უკავშირის და გაძლიერებას.



წახალისების მართვა

წახალისების მართვის პროცესები განხილულია VII ნაწილში. იერქვეყნის მართვის პროცესების შესრულების ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმის მეშვეობით, რაზეც აქვე ვაპროუბუნირებთ. მათგან: პოლიტიკის და სამართლიანობის თეორიების მნიშვნელობას.

მუშა და ადამიანური რესურსების განვითარება

მუშის განვითარება ეხება პიროვნების განვითარებას, მოტივაციის თეორია ნათლად გვიჩვენებს, რომ თვითგანვითარებით – თვითმართვადი სწავლვით – მიღწეული პროგრესი სრულყოფის საუკეთესო ფორმაა.

აღწერილი 33-ე თავში, სწავლის (დაუფლების) თეორია ზახს უხეამ სწავლისათვის ადამიანის მოტივაციის მნიშვნელობას. ამის ყველაზე ეფექტურად შესრულება შესაძლებელია, თუ გათვალისწინებული იქნა მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები, რომელმაც შედის თვით-ქმედიობა და სოციალური სწავლა (დაუფლება).

ქვეითი მოდიფიკაცია

ქვეითი მოდიფიკაცია ანუ ორგანიზაციული ქვეყვის მოდიფიკაცია იყენებს „მართვადი კონდიციის“ ქვეყვის პრინციპს (ე. ი. ქვეყვაზე ზემოქმედება მისი შედეგების მეშვეობით). ლუტსანსმა და კრიტინგმა (1975) განსაზღვრეს ქვეყვის მოდიფიკაციის ზუთი საფეხური:

1. ძირითადი ქვეყვის გაგება – რას აკეთებს ამ არ აკეთებს ადამიანი, რისი შეცვლაც აუცილებელია;
2. სამუშაოს გაზომვა – ამკარა მტკიცება, რომ რეალური პრობლემა არსებობს;
3. ფუნქციური ანალიზის ჩატარება – იმ სტიმულის აღმოჩენა, რაც წინ უსწრებს ქვეყვას, და ის შედეგები (წახალისებისა და საყვედურების საზიო), რომელიც გაკლენას ახდენს ქვეყვაზე;
4. ინტერვენციონისტული (ჩარყვის) პოლიტიკის განვითარება და დანერყვა – აქ შესაძლია შედიოდეს დადებითი და უარყოფითი გაძლიერების გამოყენება, რომელიც გაკლენას ახდენს ქვეყვაზე;
5. ინტერვენციის (ჩარყვის) შედეგების შეფასება – რა გაუმჯობესებები მოხდა (თუ კი მოხდა), და თუ ჩარყვა წარუმატებელი იყო, რა უნდა გაკეთდეს შემდეგ?

დასკვნები

მოტივაციის პოლიტიკაში შეეა ყველა ის ელემენტი, რომელიც ბოლო პარაგრაფებში (განყოფილებაში) იყო განხილული. დღეიდ გესტმა (1999) ჩამოაყალიბა ზოგიერთი ის გზა, რომლითაც ოტივაციის პროცესი ხელს შეუწყობს სასურველ მიზნებს ადამიანების მართვაში:

ავტორიზაცია	←→	სამუშაოს დაგეგმვა
მიღწევა	←→	მიზნის დისახვა
პასუხისმგებლობა	←→	ქვეყვითი მოვალეობა
ნდობა	←→	თვით-ქმედიობა
სტიმულები	←→	მოდიფიკაციის თეორია
პროგრესი	←→	პირადი განვითარება

ცხრილი 9.2 მოტივაციის მუიოდები

ვალდებულება

ვალდებულების კონცეფცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში. როგორც გესტი (1987) მოუთხოვდა, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა მამართლია „ორგანიზაციული სტრუქტურის ინტეგრაციის, დასაქმებულთა ვალდებულების, სამუშაოს მოწილობისა და ხარისხის ამაღლებისაკენ.“ ამ თავში გამოკვლეულია ორგანიზაციული ვალდებულების მნიშვნელობა და კრიტერიუმები, განხილულია კონცეფციის გარკვეული პრობლემები და გამოცხადებულია მათი გადაჭრის საშუალებები.

ორგანიზაციული ვალდებულების მნიშვნელობა

ვალდებულება ეხება ერთგულების და ლოიალობას. მიუხედავად (1982) განსაზღვრით, ვალდებულება სამი კომპონენტისაგან შედგება: ორგანიზაციის მიზნებისა და ფასეულობების დადგენა, სურვილი, ეკუთვნოდეს ორგანიზაციას და შხადყოფნა, გამოავლინოს ძალისხმევა ორგანიზაციის სახელით.

სხვა, ალტერნატიული, თუმცა ძალიან ახლოს მდგომი, განსაზღვრება ხაზს უსვამს ქვეყნის მნიშვნელობას ვალდებულების შექმნაში. როგორც სალანსიკი (1977) გამოხატავდა: „ვალდებულება არის ყოფნის მდგომარეობა, როდესაც ადამიანს სჯერა, რომ თავისი მოქმედებით ხელს უწყობს საკუთარ საქმიანობას და კავშირებს. ინდივიდი რომ აიძულო იმოქმედოს, ამისათვის ქვეყნის სამი წინანია მნიშვნელოვანი: საქმის სიამაყრავე, რამდენად შეუქცევადია შედეგები და რამდენად ნებაყოფლობით მოქმედებს ადამიანი. სალანსიკის მიხედვით, ვალდებულება შესაძლოა გიზარდოს და გამოყენებულ იქნეს „ორგანიზაციის საბოლოო მიზნისა და ინტერესების მხარდაჭერის მოსაპოვებლად“, ისეთი საჭიში, როგორცაა მოქმედების შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანაში მონაწილეობა.

ვალდებულების მნიშვნელობა

ვალდებულების შესახებ მსჯელობის ორი სკოლა არსებობს: ერთი, „კონტროლიდან ვალდებულებისაკენ“ სკოლა, რომელსაც უძღვებოდა უოლტონი (1985). იგი თვლიდა, რომ ვალდებულების პოლიტიკა იყო უფრო მეტად წამახალისებელი მეოდი ადამიანური რესურსების მართვაში, ვიდრე კონტროლის ტრადიციული პოლიტიკა. მეორე „იპაზირი“ (წარმატების) სკოლა, რომელსაც წარმოადგენდნენ პასკალი და ათისი (1981) და პეტერსი და უოტერმანი (1983), რომლებიც განიხილავდნენ იპაზირს მოდელს და წარმოების მიღწევას უკავშირებდნენ ორგანიზაციისადმი სამუშაო ძალის გულწრფელ ვალდებულებით მივლიანს.

კონტროლიდან ვალდებულებისაკენ

ვალდებულების მნიშვნელობა გააშუქა უოლტონმა (1985). იგი თვლიდა, რომ გაუმჯობესებულ შესრულებას იმ შემთხვევაში, თუ მივიღებთ ორგანიზაცია გადაუწყვედა კონტროლზე ორიენტირებულ ტრადიციული მიდგომიდან, სამუშაო ძალის მართვისაკენ, რომელიც ეუბნებოდა წესრიგის დასაყრდენს, კონტროლის განხორციელებას და „ეფექტურობის მიღწევას სამუშაო ძალის გამოყენებაში.“ ის ამტკიცებდა, რომ ეს მეოდი უნდა შეცვლილიყო ვალდებულების პოლიტიკით. იგი თვლიდა, რომ



მუშები უკეთ რეაგირებენ (და უფრო შემოქმედებითად), არა მაშინ, როდესაც მათ ხელმძღვანელები მკაცრად აკონტროლებდნენ, როცა სამუშაო ზუსტადაა იყო განსაზღვრული და როდესაც მათ ტყვევან, როგორც არასასურველ აუცილებლობას, არამედ მაშინ, როდესაც უკრძალოდ მათთან პასუხისმგებლობა, ეძლევათ სტიმული ქვირდით მიღწევები და ესმარტინი მღწევაში სამუშაოზე.

უოლტონი თვლიდა (1985), რომ ვალდებულებებზე დაფუძნებული ახალი მეთოდი:

„სამუშაო ეს უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ შვითავისო დაგვევა და შესრულება, მტრ ძალისხმევა გამოიწვიოს წარმოების დონის ამაღლებაში და არა მარტო მის შინაარსებაში. პირობების შეცვლისთან ერთად მოსალოდნელია ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის შეცვლა. ხშირად ვგუფო და არა ინდივიდი არის პასუხისმგებელი შესრულებაზე, როდესაც მართვის იფარტვა შედარებით ერთფარტოვანია და სტატუსში განსხვავება შემტრებული, კონტროლი და მეორადი კორდინაცია დამოკლებულია ერთიან მიზნებზე. კომპეტენტურობა, და არა იფიციალური მდგომარტობა, განაპირობებს ზემოქმედებას.

საკითხის ასე დასმით, ვალდებულების პოლიტკა არ ეღერს, როგორც უხეში ცდა ხალხით მანიპულირებისა, აღიარონ ზღმმღვანელობის ფასეულობები და მიზნები, როგორც ამას ზოგერთი თვლიდა. სინამდვილეში, უოლტონი არ თვლიდა, რომ ვალდებულების პოლიტკა იყო ინსტრუმენტული. მისი აზრით ადამანური რესურსების მართვა ფართო მდგომარტობა იმისაგამ, თუ როგორ ეტრობან ადამანებს, როგორ არის დაგეგმილი სამუშაო და როგორ იმართება ირგანიზაცია. მას მოჰყავს ამერიკის რამდენიმე მაგალითი, სადაც პროფესიანები თანამშრომლობენ ირგანიზაციასთან, საუბრობენ საერთო ინტერესებზე და თანხმდებიან დაფინანსონ სამუშაოს ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამები და დასაქმებულთა საწმანობაში ჩართვა.

იაპონური (წარმატების) სკოლა

ოუჩის (1981) და პასკალის და აიოსის (1981) მცდელობამ, აეხსნათ იაპონური ბიზნესის წარმატების საიდუმლო, მივიყვნა იმ თეორიამდე, რომ ადამანების მოტყვირების საუკეთესო საშუალებაა, ირგანიზაციის ფასეულობის მიმართ მათი სრული ვალდებულების გამოვლენა ლიდერობითა და ჩართვით. ამას შესაძლოა ეწოდოს მოტყვირებისადმი „უკულითა და ვანებით“ მიდგომა; სხვასთან ერთად ის პოპულარზაციას უწევდა ისეო მეტწილში, როგორცია ხარისხის უზრუნველყოფის სფერო.

ესტფეტა აიღეს პეტრსმა და უოტრმანმა (1982) და მოვიანებინათ მათმა მიმღევეებმა (1980-იან წლებში). პეტრსმა და ოსტრინმა (1985) წარმატების მეთოდი შემტღვნიარად შეაყამეს:

„ქნდით ადამანებს და მოეყარიო, როგორც მოზრდილებს, აღნითო ისინი ძლიერი და შემოქმედებითი უნარის მქონე ზღმმღვანელობით და უწევით ხარისხით ვატკაცება, აგრძობით, რომ საკუთარი ბიზნესი აქეთ, და თქვენს ძალისხმევას მთელი ვალდებულებით უპასუხებენ.“

ვალდებულების კონცეფციასთან დაკავშირებული პრობლემები

ბერმა მამოხილველს წამოწრა ვალდებულებას კონცეფციასთან დაკავშირებული საკითხები. ეს სამ ძირითად პრობლემას უყავმოვდება:

1. პრობლემების განხილვის საზღვრები;
2. ვალდებულება, როგორც ელასტიურობის შემტრებული;
3. იწვევს თუ არა მაღალი ვალდებულება ირგანიზაციულ შემტრულებლობის სრულიყოფას.

პრობლემის განხილვის ერთიანი საზღვრები

ველაზე ხშირი შწინშწრა ვალდებულების კონცეფციის თაობაზე ისაა, რომ ძალიან იყო ამარტყვებს განხილვის ერთიანი საზღვრების შემოღებას, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იყო არარეალისტრად თვლის, რომ ირგანიზაცია შედგება ერთიანი ინტერესების მქონე ხალხისაგან. სიერტი და მარტი (1963) მანკები (1979) და მიმცბერგი (1983) ფიქრობდნენ, რომ ირგანიზაცია ნამდვილად არის ინტერესთა ვგუფის კოალიცია, სადაც პოლიტიკური პროცესები ყოველდღიურობის განუწრული ნაწილია. პლურალისტური თვალსაზრისი აღიარებს სხვადასხვა ინტერესების და ფასეულობების



კანონიერებას და ამიტომ სეამს კითხვას: ვალდებულია რისაღმ? ამრიგად, კუმი და სარტლიმ (1991) დაასკვნეს: „ვალდებულია არ არის მარტივი საჭე (მაგრამ ბევრ შემთხვევაში მოქმედებს) მისი ცხოფლიცა, იგი ინდივიდისთვის წარმოადგენს რთული და კონკრეტული ვალდებულებების სისტემას, რომელიც მათი მოქმედების მიერ დამტკიცებული ფასეულობების ერთიანი სისტემის“ შემწვებით ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად მოთხოვნას.

ხარისხის, მომსახურების, თანაბარი შესაძლებლობების და სიახლეების მქონე ფასეულობები აუცილებელი არ არის რომ ცუდი იყოს, რაკი მქონე ფასეულობების, მაგრამ გონივრული დაცვით, რომ ისეთი ფასეულობის, როგორცაა სიახლეების დანერგვა, გამოდევნება შესაძლოა, დასაქმებულთა ინტერესების საწინააღმდეგოდ წარამართოს, რადგან გამოიწვევს საშუალო ძალის სიკარბეს. სავსებით გონივრული იქნება იმ დასაქმებულისათვის, რომელსაც უიზრება, რომ მქონე მხრიდან მხარდაჭერილი ფასეულობების შესაძლებლობა მოქცეულიყო, თავის თავს დაუცვას კითხვა - „მერე მე რა?“ შესაძლოა, საკმაოდ იყოს ისიც, რომ მქონე მხრიდან ფასეულობების თავსომევე დასაქმებულზე, როდესაც მათ არანაირი რთული არ აკისრიათ ამ ფასეულობების განხილვასა და შეთანხმებაში, არის ძალდატანება.

ვალდებულება და ცვლილებები

კუმი და სარტლი (1991) მოითხოვდნენ, რომ „ორგანიზაციული ვალდებულებების ერთიანი ვაგების პრობლემა არის ის, რომ იგი ასაზრდოებს კონფორმიტულ მიდგომას, რომელიც არა მხოლოდ ვერ ახერხებს ახალის ორგანიზაციის რეალობა, არამედ ავიწროებს და ხელდავს ორგანიზაციას.“ ისინი ამტკიცებდნენ, რომ თუ დასაქმებულისაგან მივლიან და ხელსაც უწყობენ, რომ მივეცევი ფასეულობების და მოწინების ერთ სისტემას, მაშინ დასაქმებულები ვერ მოერევიან იმ ვაგებობასა და ცვლებს, რომელსაც ახასიათებს ორგანიზაციული ცხოვრების ცვლილებების დროს „თავსომეველი“ ფასეულობებისადმი შემგუვებლობა დამოუხრებულებს პრობლემის შემოქმედებითად გადაჭრას; მიმდინარე პროცესებისადმი მაღალი ვალდებულება გაზრდის, როგორც ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას, ასევე სტრესს, რომელიც აუცილებლად ხდება, როდესაც ცვლილებები მიმდინარეობს.

თუ ვალდებულება დაკავშირებულია მკვირად განსაზღვრულ გეგმებთან, მაშინ ეს ნამდვილ პრობლემად იქცევა. ამის თაობაზე ასაკილებლად, ყურადღება გადატანად უნდა იქნეს მივლიანად სტრატეგიის მიმართულებაზე. ეს უკავშირდება დასაქმებულებს, რადგან ცვალებადი ვარაუდები კითხვით რეგულირებას. ამასთანავე, ცვლას ცვლილება, თუ ზოგადად სათი მიდის ორგანიზაცია და ერთობ, რა როლის შესრულების აძირებს, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციას მიზნის მიღწევას. თუ დასაქმებულებს წააბმენ გადაწყვეტილების გამოტანის პროცესში (რომელიც ვაგუნას ახდენს მათზე და მოიცავს შესრულების, ხარისხისა და მომხმარებელთა მომსახურების ფასეულობას), მათ უკეთესია.

ფასეულობა აუცილებელი არ არის იყოს შემზღვადვი. მათი განსაზღვრა შესაძლებელია იმგვარად, რომ გათვალისწინებული იყოს არცერთის თავისუფლება უამრავი ორიენტირიდან. რაკი რად, თვითონ ფასეულობა შესაძლოა ეხებოდეს ისეთ პროცესებს, როგორცაა ცვლილება, სიახლეების დანერგვა და შეცვლაზე რეაგირება. იმგვარად, რაკი პრობლემის შემოქმედებითად გადაჭრის დამოუხრებულისაგან შრისა, მას შეუძლია დახმარების ვაგევა.

მაღალი ვალდებულების ზემოქმედება

ვალდებულების დადებითი ფასეულობის რწმენა დაკრებულად გამოხატა უოლტონმა (1985):

„ადამიანური რესურსების ცვლა ამ პოლიტიკის ხასკახმა წარმოადგენს მართის ძირითად პრინციპს, რომელიც აღიარებს კომპანიის მრავალრიცხოვანი აქციონერის (შესაკუთრების), მუშების, მომხმარებლების და საზოგადოების) კანონიერ პრეტენზიებს. ამ პრინციპის ცენტრში არის რწმენა, რომ დასაქმებულის ვალდებულების გამოძღვრა მივეყვანს მაღალ შწარმოვლურობამდე. ფაქტი მოწმობს, რომ ეს რწმენა კარგადია დასაბუთებული.“

ძირითადად წრდილოეთ ამერიკის სათანადო ლიტერატურის და დიდი ბრიტანეთის ზღმისწინდელი ცვლებების მიმოხილვის შედეგად, ვესტი (1991) ასკვნის, რომ: „მაღალი ორგანიზაციული ვალდებულება უკავშირდება დასად ღწნადობას და გაცდენებს, მაგრამ ამკარა კავშირი შესრულებასთან არა აქვს.“



აღაბთ გონივრულია, რომ ბერს არ ვვლიდით ვალდებულებისაგან, როგორც სამხედროებისაგან, რომელიც მშინვე ახლენ ზემოწმებას შესრულებაზე ეს არაა მოტივაცია. ვალდებულება უფრო ფართო ცნებაა, ანაბათებს მტტი სტაბილურობა დროის განმავლობაში და განსაკუთრებით ასეთივე სახეობის დროებითი ასპექტისაგან.

შესაძლოა უკმაყოფილო იყო საშუაოს გარკვეული ხასიათის კონკრეტული ვალდებულების მაღალი დონე მილიანად ორგანიზაციისადმი.

ბუკანინის და ჰუსინსკის (1985) მიხედვით ვალდებულების მოტივაციასთან დაკავშირების დროს საჭიროა განვასხვავოთ სამი პერსპექტივა:

1. მიზნები, რომლისცნავე ადამიანი მოსწრაფვის. ამ მხრე, ისეთი მიზნები, როგორცაა კომპანიის კეთილდღეობა, ამ საშუაოს ეფექტურად შესრულება, გარკვეული დროით უზრუნველყოფენ ზოგიერთი დასაქმებულის მოტივაციას, რომელიც შეიძლება ჩათვალოს ვალდებულად, რადგან მიზნები გათავისებული აქვს.
2. პროცესი, რომლითაც შეიარევა მიზნები და ამოცანები საშუაოზე, და რომელიც სავსებით განსხვავდება იმისაგან, თუ რა გზით წარმოიშობა ვალდებულება ადამიანებში.
3. სხვების მოტივაციის მოტივაციური პროცესი საშუაოს ეფექტურად შესრულებისათვის. ამ თვალსაზრისით, მოტივაციის გაზრდაზე მიმართული სტრატეგია გაკუენას ახლენ ვალდებულებაზეც. სიმართლე იქნება, თუ ვთქვით, რომ იქ, სადაც ვალდებულება არსებობს, მოტივაცია ძლიერია, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გათვალისწინებულია გრძელვადიანი ეფექტური შესრულება.

უნდა დავიკვიროთ, რომ საშუაოსადმი ძლიერი ვალდებულება გამოიხატება საქმის კუთხის კეთილსინდისიერ და უშუალო მოთხოვნილებაში, რვევლარულ დასწრებაში, ძალისხმევის მაღალ დონეში და მინიმალურ ზედამხედველობაში. ორგანიზაციისადმი ვალდებულება აუცილებლად დაკავშირდება დარწმუნის სურვილს - სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ერთგულებას კომპანიისადმი.

ვალდებულების პოლიტიკის ჩამოყალიბება

ხელმძღვანელობა ვერ უარყოფს, რომ მიხთვის სასურველია ქონდეს განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნები და ფასეულობები. მისი თვალსაზრისით ასევე სასურველია, რომ დასაქმებულის ქვემო ხელი შეუწყოს ამ მიზნებს და ფასეულობებს.

ვალდებულების პოლიტიკის შემუშავების ამ მხარდაჭერის მოპოვებისას, გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემოთადნინოვანი პირობები. პირველი, უნდა ვაღიაროთ, რომ ორგანიზაციისა და მისი წევრების ინტერესები აუცილებელი არ არის, ყოველთვის ემთხვეოდეს ერთმანეთს. ხელმძღვანელობამ უნდა დაამტკიცოს, რომ ორგანიზაციის წარმატებით ყველა მოიგებს, უსაფრთხოების, ანაზღაურების, წინსვლის შესაძლებლობების და სხვ. გათვალისწინებით. მაგრამ გაძნელება დასაქმებულთა და მათი პროეკემირის დარწმუნება, რომ სწორედ ასე იქნება, თუ მათ სწამთ, რომ წარმატების მიღწევა შესაძლებელია ისეთი ჭრებებით, როგორცაა კაბიტალდაბანდების შევიცრება, წარმოების მოცულობის შევიცრება, წარმოების ხარჯების შევიცრება (რომელიც ანაზღაურებასა და დასაქმებაზე მოქმედებს), შესრულების რთული ნორმები და მკაცრი კონტროლი მმართველობის მხრიდან. ფასეულობის განსაზღვრის დროს, მნიშვნელოვანია, რომ იგი თავს არ მოახვით დასაქმებულს. ისინი უნდა ჩაებან ფასეულობის ჩამოყალიბების საქმეში და მმართველებთან ერთად განიხილონ, როგორ უნდა დაიკვირ იმ. ეს თავიდან ადვილიებს იმ პროცესს, რასაც ლევი უწოდებდა (1989) კომპეტაციის (თანაარწვევის) პროცესს, როდესაც მმართველობა თავის ფასეულობებს ახვევს თავს მოუშუავეებს. დასაქმებულების ჩართვის აზრი აქვს, რადგან ამით უფრო მტტი შესაძლებლობაა გათავისებოთ და გამოიყვრონ ფასეულობა.

მეორე, ხელმძღვანელობამ არ უნდა განსაზღვროს და დააკვიროს ფასეულობები ისე, რომ დააძუწუროს მოქილობა, შემოქმედებითა და ცვლილებებისადმი შევების უნარი. სტრატეგია უნდა იქნეს განსაზღვრული იმ გაფრთხილების გათვალისწინებით, რომ მათი შეცვლა მოხდება გარემოებების შეცვლისთან ერთად. ფასეულობამ უნდა ხაზი გაუყვას ცვლილებების, სიახლეების დანერგვის და ვადუწური შემოღობის აუცილებლობის, ისევე, როგორც ეფექტური შესრულებისა და ხარისხის აუცილებლობას.

მესამე, ბერს არ უნდა ვვლიდით, რომ ამ კამპანიის ჩატარებით, ვალდებულება გაიზრდება. ხელმძღვანელობამ, შესაძლოა, შეამკიროს დასაქმებულთა დნადობა, გაზარდოს ორგანიზაციასთან მათი გათვება და დასაქმებულებს შორის განავითაროს ლოიალობის ვრძობა. ხელმძღვანელობამ შესაძლოა გაზარდოს საშუაოთი კმაყოფილება, მაგრამ არ არსებობს დამამტკიცებელი საბუთი, რომ საშუაოთი კმაყოფილების მაღალი დონე აუცილებლად გააუმჯობესებს შესრულებას. მათ შესაძლოა შექმნან



სიტუაცია, სადაც მოტივაცია და, აქედან გამომდინარე, შესრულება გაიზარდა. მაგრამ არ არის იმის გაანგარიშება, რომ ეს მოხდება, თუმცა ვაუმჯობესების მიღწევის შესაძლებლობა გაიზარდა, თუ კომპანია უზრუნველყობს შეარჩევნების ისეთ ფასეულობაზე, როგორცაა ხარისხი.

გულუბრყვილობა იქნება იმის დადგენა, რომ ვალდებულების მოსაზრებლები ამოიცილები გულისკერძო ჩატარებული კამპანიები ერთი ღამის განმავლობაში გადაჭრითაა ორგანიზაციულ კვანძს. მაგრამ ნამდვილად სასარგებლოა ორგანიზაციისათვის, ველაფერი გააკეთოს ზემოაღწერილობით შესასამისად, რათა გაელეზა მოხდინის ქცევაზე, ზელი შეუწყოს ამოცანების მიღწევა, დიდკას ის ფესვულობა, რომელიც ნიშანდობლივად ღირებულია. კარგი მართვა ნიშნავს განსაზღვრო შესრულების ამოცანები და ნორმები. მართვის უკეთესი პრაქტიკა ამ ამოცანებისა და ნორმების განხილვა და შეთანხმება დასაქმებულებთან.

ვალდებულების შექმნისათვის გადადგმული ნაბიჯები ეხება სტრატეგიულ მიზნებსაც და ფასეულობებსაც. მათში შესაძლოა შედიოდეს ურთიერთობა, განათლება და ტრენინგის პროგრამები, შესრულების სრულყოფა და წახალისების სისტემები.

ურთიერთობის პროგრამები

საკმაოდ აშკარაა, რომ ვალდებულების აღება მამინ შეიძლება, როცა ადამიანი გათვებს, რისადმი ვალდებულებას ვალდებთან მისვან. მაგრამ მმართველობა ხშირად ვერ ახერხებს სათანადო უზრუნველყობა მათთვის შეტყობინების გადაცემას იმის აღიარებით, რომ პრობლემების განხილვის საზღვრები მათთვის, ვინც შეტყობინებას იღებს, სრულიად განსხვავებულია მათი საკუთარიდან. აუცილებელი არ არის, რომ მმართველობის მოლოდინი დაემთხვეს დასაქმებულების მოლოდინს: პლურალიზმი ჭარბობს. შეტყობინების გადაცემისას ურთიერთობის სხვადასხვა და დამატებითი არხების გამოყენება (როგორცაა ბიულეტენები, ვიდეო, პრეზენტაციები, ვებგვერდები, განცხადებების დოკუმენტი) ხშირად უარყოფილია.

განათლება

განათლება ურთიერთობის შემდეგი ფორმაა. განათლების პროგრამა ისეა შედგენილი, რომ გააფართოოს, მაგალითად, მთლიანი ხარისხის მართვის ცოდნა და გაგება. მიზანი იქნება ქცევაზე ზეგავლენის მოხდენა და აქედან გამომდინარე, დამოკიდებულების პროგრესულად შეცვლა.

ტრენინგი

ტრენინგი ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ განავითაროს სპეციფიკური ცოდნა. მაგალითად, თუ ერთ-ერთი მხარდასაჭერი ფასეულობა არის ცვლილება, აუცილებელი იქნება მთელი რიგი ცვალიფიკაციის გაფართოება (რასაც სამუშაო გუგუფის წევრები ფლობენ) ცვალიფიკაციის მრავალგვარიანობის პროგრამების მეშვეობით.

ვალდებულება გაიზარდა, თუ მენეჯერები მოითხოვენ ნდობას და პატერნისციზმს საკუთარი გუნდისაგან, და თუ ტრენინგი მართვის ხარისხის გასაუმჯობესებლად ვალდებულების გაზრდის პროგრამის მნიშვნელოვანი ნაწილი იქნება. ხელმძღვანელობის ტრენინგი უზრუნველყობს ამბეილებს მენეჯერების ცოდნის გაღრმავებას, მათი პასუხისმგებლობას განსაზღვრულ სფეროებში, მაგალითად, შესრულების მართვაში.

საკუთრების გრძობის განვითარება

კუთვნილების მნიშვნელობა ფართოვდება. თუ დასაქმებულთა შორის არსებობს „საკუთრების“ შეგრძნება. არა მხოლოდ ამ სიტყვის პარადიპირი მნიშვნელობით (თუმცა არც უმადისობაა), არამედ იმ გაგებით, რომ მენეჯერების მხრიდან იგი გულწრფელად და მნიშვნელოვან ორგანიზაციის ძირითად ნაწილად. „საკუთრების“ კონცეფცია ურცვლდება მონაწილეობაზე იმ გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რომელიც ეხება ანაღ ვაუმჯობესებასა და ცხელილებებს სამუშაო პრაქტიკაში, ეს თავის მხრივ გაელენას ახდენს იმ ადამიანებზე, რომელთაც ეს ეხებათ. ადამიანები ჩამბულნი უნდა იყვნენ ამ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და გრძობილენ, რომ მათი აზრები უზრუნველყობს იღებს და რომ ამით, წვლილი შეიტანეს მიღებულ შედეგში. მოსალოდინელია, რომ ასეთ შემთხვევაში უფრო მიიღებენ გადაწყვეტილებას ან შეცვლიან მას, რადგან ეს მათი საკუთარი აზრი იქნება და არა მმართველების მიერ თავსმოხვეული.



სამუშაოზე შევლანების გრძობის განვითარება წარმოიქმნება მინიმალ ფაქტორებზე კონცენტრირებით (როგორცაა პასუხისმგებლობა, მიღწევა და აღიარება) ცდილობს ინდივიდების გამოყენებით სამუშაოს ისე წარმართვით, როგორც დავგდელი იყო. სამუშაოზე წასვლის გრძობა იქნება, აგრეთვე, ლიდერების დონით და შედეგების და ვეგუვის წესდამდებლობის სურვილით აღიარონ, რომ შეტი მოტივაცია და ვალდებულება ექნებათ. თუ მუდმივად მაკცევენ ყრადღებას იმას, თუ საით მიმართეს თავიანთი პასუხისმგებლობა და თუ მისცემენ მომსახურეთა შტატს ასახეის, გამოიყენონ თავიანთი კვალიფიკაცია და უნარი.

შესრულების მართვა

შესრულების მართვა, როგორც ეს წიგნის VII ნაწილში აღწერილი, ხელს უწყობს კორპორაციის ამოცანებისა და ფასეულობების თანამიმდევრულად გადაცემას მოვლს ორგანიზაციაში, ისე რომ მიღწეული იქნეს შესაბამისობა კვლეა დონეზე. ინდივიდის ვარაუდს განსაზღვრავს მისი სამუშაო, რომლის სწრაფად ათვისება და მის შესაბამისად მოქმედება უფრო შეუძლია, ვიდრე მხარი დეკორის შორეულ და მისთვის შეუსაბამო ამოცანებს. ინდივიდიალური ამოცანების წარმოსახვა შესაძლებელია ინდევგარადიც რომ მან ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში უფრო მაღალი დონეებისათვის განსაზღვრული მიზნების მიღწევას.

წახალისების მართვა

წახალისების მართვის პროცესი ნათელს ხდის, რომ ინდივიდის წახალისება შესაძლებელია იმის მიხედვით, თუ რამდენად აღწევენ ამოცანებს და იცავენ კორპორაციის ფასელობას. ამან შესაძლოა გააძლიეროს ურთიერთობის სხვა არხებით შემოსული შეტკობინებით.

პალდმპულეპა და ორმხრიმობა

ორმხრივობის ცნება მჟიდროდ უკავშირდება ვალდებულების კონცეფციას. ნათქვამია, რომ ორმხრივობა ორგანიზაციებში მაშინ არსებობს, როდესაც ზოგადად მიღებულია, რომ შენეებერტისა და დასაქმებულია ინტერესები ერთმანეთის ემიხვევა. მმართველებიცა და დასაქმებულებიც დამოუკიდებელნი არიან და ორივე მხარე იცებს ამ დამოუკიდებლობით. ორმხრივობა ნიშნავს, რომ მმართველობა დაინტერესებულია დასაქმებულის კეთილდღეობით, ორგანიზაციის წარმატებით და დასაქმებულები, სწორედ ისევე არიან დაინტერესებული ორგანიზაციის წარმატებით, როგორც საკუთარი კეთილდღეობით. ორმხრივი ურთიერთობის პრინციპი უკავშირდება აქციონერის კონცეფციას – რომ მმართველებსაც და დასაქმებულებსაც ისევე, როგორც მესაკუთრებს, მომზარებლებსა და მომწოდებლებს, წილი აქვთ ორგანიზაციაში, და ამიტომ, მილიანად უნდა იყოს გათვალისწინებული მათი ორმხრივი ინტერესები. ორმხრივობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ერთიანი კონცეფცია, რადგან ასეცნის, რომ არ არსებობს ინტერესთა არანაირი საფუძელიანი და გარდაუვალი განსხვავება ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის.

ორმხრივი ურთიერთობის ნიშნში ადამიანური რესურსების მართვის რიტორიკის ნაწილია უოლტონი (1985) აღნიშნავდა ორმხრივი მიზნებისა და ერთობლივი პასუხისმგებლობის მნიშვნელობას. კონანი და დაიერი (1993) ვარაუდობდნენ, რომ ორმხრივი ვალდებულების მქონე ფირმების წარმმართავი პრინციპები შემდეგია:

1. სტრატეგიული დონე:
 - ბიზნესის მმარდაქურის სტრატეგია;
 - უმაღლესი მმართველობის ვალდებულება ფასეულობების მიმართ;
 - ადამიანური რესურსების მოქმედი მმა სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და საქმედი.
2. ფუნქციური (ადამიანური რესურსების პოლიტიკა) დონე:
 - დასაქმების უზრუნველყოფაზე დაფუძნებული [შტატებით] დაკომპლექტება;
 - კაპიტალადამანდება ტრენინგსა და განვითარებაში;
 - შესაფერისი კომპენსაცია, რომელიც აძლიერებს თანამშრომლობას, მონაწილეობასა და წვლილს.
3. სამუშაო ადგილის დონე:

- მაღალ სტანდარტებზე დაფუძნებული შერჩევა;
- დავალების ფართო დავალება და ჯგუფური მუშაობა;
- დასაქმებულთა ჩართვა პრობლემების გადაჭრაში;
- თანამშრომლობა და ნდობის ატმოსფერო.

ორმხრივი ვალდებულების პოლიტიკა

ორმხრივი ვალდებულების პოლიტიკა ემყარება მართვის მაღალი ვალდებულების პრინციპს, რომელიც ასე განსაზღვრა ვუდმა (1996):

... ესაა მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გამოვლენაზე ისე, რომ ქვეა უშუალოდ იყოს თვითრეგულირებული და არა კონტროლირებული ხანქციებით და ზეწოლით აღამაანებზე, ხოლო ურთიერთდამოკიდებულება პოლიტიკაში უნდა ეფუძნებოდეს ნდობის მაღალ ხარისხს.

ამ მიზნის მისაღწევად ორმხრივი ვალდებულების პოლიტიკა თავის თავში აერთიანებს სხვადასხვა მიდვიმის მაგრამ მისი ხაბირკელი უნდა იყოს ის ძირითადი პრინციპი, რომელიც დასაქმებულებს აღიარებს ფასეულ აქციონერებად ორგანიზაციაში. კოანის და დაიერის (1993) სიტყვებით რომ ვთქვათ:

„სტატებით დაკომპლექტების პოლიტიკა ისე უნდა დაივევოს და წარიმართოს, რომ გაძლიერდეს დასაქმების უზრუნველყოფის პრინციპი და ამით წინ წამოიწიოს დასაქმებულთა ვალდებულება, ცვლილებების უნარი და ღლიაღობა. იგი ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებას მთელი ცხოვრების განმავლობაში, მაგრამ გულისხმობს რომ ზელსაგრელ და ცუდს დროს ბრველი ინსტრუქტი უნდა იყოს აღმანურ რესურსებში კაბიტაღდამანდების შექმნა და დაცვა და არა განურჩევლად დაამატო ან შეამცრო აღამაანები, ბიზნესის კონტრუქტურაში ხანმოკლე ცვალებადობის ასუსხად.“

როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია

ძირითადი მოსაზრებები

ორი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას გარეგან და შინაგან გარემო პირობებთან მიმართებაში, არის მისი სტრუქტურა და მასში მოქმედი პროცესები. ორგანიზაციაზე, აგრეთვე ზემოქმედებას ახდენს იქ შექმნილი კულტურა, ე.ი. ქვეყანაზე მოქმედი ფასეულობანი და ნორმები (იხ. 12 თავი).

ბევრი დაიწერა იმაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. სწორედ ამ თავის პირველ ნაწილში თავმოყრილია ორგანიზაციის სხვადასხვა თეორიები. ეს თეორიები ქმნის ამ თავის ბოლო სამი პარაგრაფის საფუძვლს, რომელიც ეხება ორგანიზაციის სტრუქტურას, ორგანიზაციის ტიპებს და ორგანიზაციის პროცესებს.

ორგანიზაციის თეორიები

კლასიკური სკოლა

კლასიკური ანუ მეცნიერული მართვის სკოლა, როგორც ფეიოლმა (1916), ტეილორმა (1911) და ურვიამ (1947) წარმოვედგინეს, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა კონტროლს, წესრიგს და ფორმალუბის დაცვას. ორგანიზაციებმა უნდა შეამყარონ უხეზო და უკონტროლო არაფორმალური ურთიერთობის შესაძლებლობები და გზა მისცენ მხოლოდ ოფიციალურს.

ბიუროკრატიული მოდელი

ორგანიზაციის ბიუროკრატიული მოდელი, როგორც პეოუმ (1980) აღწერა, იმის გამოხატვის საშუალებაა, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, როგორც მექანიზმი და აქედან გამომდინარე, როგორ დაკავშირდეს კლასიკური სკოლის ზოგიერთ იდეასთან. ეს ეფუძნება მაქს უებერის (1964) ნაშრომს. მან სიტყვა „ბიუროკრატია“ გამოიფინა, როგორც ამ ოფიციალური ორგანიზაციის ტიპის იარაღი, რომელშიც მიუკერძოებლობა და რაციონალობა უმაღლეს დონეზე, ადვანსილი. ბიუროკრატია, როგორც ეს მას ესმოდა, იყო ორგანიზაციის ყველაზე უფექტური ფორმა, რადგან ის შეაკრად ლეგალიზაცია და პიროვნული ურთიერთობები და არა – რაციონალურა, ემოციური მოსაზრებები მის არ ეღობება.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლა

კლასიკური და მნიშვნელობით ბიუროკრატიული მოდელი პირველად გააკრიტიკა ბარნარდმა (1938). იგი აღნიშნავდა არაოფიციალური ორგანიზაციის მნიშვნელობას არაოფიციალური როლებისა და ურთიერთობების ქსელი, ავად თუ კარგად მღიერ ზეგავლენას ახდენდა ოფიციალური სტრუქტურის ფუნქციონირებაზე. იგი წერდა: „ოფიციალური ორგანიზაცია გამოიშენება არაოფიციალური ორგანიზაციიდან და აუცილებელია მისთვის, მაგრამ როცა ოფიციალური ორგანიზაცია იწყებს



ფუნქციონირებას, ის ქნის და მოითხოვს არაოფიციალურ ორგანიზაციებს". უფრო მოკლებული ჩაიღო (1977) მიუთითებს, რომ არასწორად ვმსჯელოთ ამკარა განსხვავებულ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ორგანიზაციებს შორის ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურების განსხვავებას და იგივეს სტრუქტურაში.

როლიისებრებებს და დიქსონმა (1939) მოხსენება გააკეთეს პირობის გამოკვლევებზე და გამუქეს არაფორმალური ჯგუფებისა და წესები, ადამიანური ხელმძღვანელობის მნიშვნელობა.

ქვეითი თეორიის სკოლა (ბიპევიორიზმის სკოლა)

1960-ან წლებში მიიღო ურადღესა გადავიდა ხალხის ქვეყნებ ორგანიზაციაში. ბიპევიორიზმის წარმომადგენლებმა: არვირსმა (1957), პერსებრგმა (1957), მაკერვორმა (1960) და ლიკერტმა (1961), შეიმუშავეს კუანისტიური თვალსაზრისი, რომელიც ეხებოდა ადამიანების წვლილს და მათი მოტივების შესახებ:

- არვირსის მანდა, რომ ინდივიდისთვის უნდა მიეცათ შესაძლებლობა ვერაში, რომ აკონტროლებს საკუთარ მიზნებს ჩამოყალიბებას და ამ მიზნებისაკენ მამავალი გზის განსაზღვრას;
- პერსებრგის ვარაუდით ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესება კონცენტრირებული უნდა იყოს ინდივიდუალურ სამუშაოზე, როგორც მრტავაციის დადებით წყაროზე, თუ ადამიანი ფიქრობს, რომ საუშაო მას აძლიერებს ის ვედება უკეთ შესრულოს;
- მაკერვორმა განათარა ინტერაციის თავისი თეორია, რომელიც ხაზს უსვამს ორგანიზაციისა და ინდივიდის მოთხოვნების აღიარების მნიშვნელობას და იხილავს პირობების შექმნის მნიშვნელობას, რომელიც მათგანებს ამ მოთხოვნებს ისე, რომ ორგანიზაციის წევრებს შეეძლებდ ვრთად იმუშაონ მისი წარმატებისათვის და ვიღო ვიანაწილონ;
- ლიკერტი აცხადებს, რომ უკუპირი ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ მხარდაჭერი ურთიერთობების მეშვეობით, რომელიც შექმნის და შეინარჩუნებს ადამიანის პირადი ღირსების გრძობას და მნიშვნელობას, თუ მას შეეძლება ზღვსარული პირობები.

ამ და სხვა შეცნიერების კონცეფციებმა უზრუნველვეს ორგანიზაციული განვითარების, მოძრაობის სტიმული, როგორც ეს მე-17 თავში აღწერილი.

სისტემების სკოლა

შედეგი მნიშვნელოვანი გარდატეხა, ორგანიზაციის მუშაობის, მოგვაწოდეს მაღრმა და რაისი (1967), რომლებიც აცხადებდნენ: ორგანიზაცია უნდა განიხილებოდეს, როგორც ლია, რომლებიც მუდმივად დამოკიდებული და მასზე ვაქუნას ახდენს გარემო პირობები. საწარმოს, როგორც ლია სისტემის მთავარი მახასიათებელი არის ის, რომ იგი გადააკვეცს დანახარჯებს გამოშვებულ თავის გარემოში, როგორც კაცი და კანი (1964) წერდნენ: „სისტემების თეორია, ძირითადად დანტრეკებულია ურთიერთობის, სტრუქტურისა და დამოკიდებლობის პრობლემით.“ ამის შედეგად, მნიშვნელოვანი ურადღესა ექვევა ხაზღვრებს მიღმა ოპერაციების კონცეფციას სისტემასა და გარემოს შორის და სისტემის სხვადასხვა მხარეს შორის. ეს ლია და აღინამკური მეთოდი თავიდან იგვიცილებდა კლასიკური, ბიურკრატიული და ადამიანური ურთიერთობების თეორიების შევლიმას, რომელიც ორგანიზაცია დახურულ სისტემად მანდათ და მათ პრობლემებს ანალიზებდნენ შიდა სტრუქტურებზე, ურთიერთმოქმედების პროცესებზე დაერდნობით და მხედველობაში არ იღებდნენ გარე ზემოქმედებას და მისგან გამოწვეულ ცვლილებებს და არც ტექნოლოგიებს ორგანიზაციაში.

სოციალურ-ტექნიკური მოდელი

ორგანიზაციის კონცეფცია, როგორც სისტემა, ტავისტოის ინსტიტუტის მკვლევარებმა ვაერცელეს ორგანიზაციების სოციალურ-ტექნიკურ მოდელში. ამ მოდელის ძირითადი პრინციპია ის, რომ ორგანიზაციის ნებისმიერ სისტემაში, ტექნიკური ან ამკანის ასპექტები დაკავშირებულია ადამიანურ, ანუ სოციალურ ასპექტებთან. ხაზგასმულია ერთი მხრივ, ორგანიზაციაში ჩატარებული გარდაქმნის ტექნიკური პროცესების ურთიერთკავშირი და მეორე მხრივ, საუშაო ჯგუფების ორგანიზაციისა და საწარმოს მართვის სტრუქტურის ურთიერთკავშირი. ამ მთლიან თავიდან ავკაციდა ბიპევიორისტების კუანისტიური განსოვადება ისე, რომ არ მოეცა ორგანიზაციის, როგორც შექმნიზმის ხაფანგში.



შემთხვევითობის სკოლას მიეკუთვნებიან ბერნსი და სტალფერი (1961), უდვოტსკი (1961), ლორენსი და ლორში (1967), რომლებსაც გააანალიზეს სხვადასხვა ორგანიზაციები და დააქვეყნეს მათი სტრუქტურა და მუშაობის მეთოდები არის გარემოების ფუნქციები, რომელშიც ისინი არსებობენ. ისინი არ ეთანხმებიან იმ აზრს, რომ არსებობს ორგანიზაციის დაგეგმვის საუკეთესო გზა, რომ ორგანიზაციის გამართული დაყოფა ფორმალურად და არაფორმალურად, ბიუროკრატიულად და არაბიუროკრატიულად სასარგებლოა. ისინი მათ წინააღმდეგ გამოდიან, ვინც მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციები ორმხრივად მიწინააღმდეგე სოციალური სისტემებია და ფორმალურ ორგანიზაციას არაფორმალურს უპირისპირებენ. ისინი ეწინააღმდეგებიან მათ, ვინც ორგანიზაციის მკაცრ პრინციპებს თავს ვეახვევენ ტექნოლოგიებისა და გარემო პირობების მიუხედავად.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაგებისათვის

კოტერმა (1995) განაყოფიერა ორგანიზაციების ფუნქციონირების შემდეგი სტრუქტურები:

- ძირითადი ორგანიზაციული პროცესები - შიდა ორგანიზაციის შეგროვება, უზიაროობა, გადაწყვეტილების მიღება, მუშაობის და შექმნილების შედეგები;
- გარეანი პირობები - ორგანიზაციის „მოცინის“ გარემოცვაში შიდა მოწოდებელი, ბაზარი და კონტრაქტი; უფრო ფართო გარემოცვაში ივლისისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორცაა საზოგადოებრივი დამოკიდებულება, ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემები, კანონები და ა. შ.
- დასაქმებულები და სხვა რეალური ძირითადი საშუალებები - ადამიანი, საწარმო და აღჭურვილობა;
- ფორმალური ორგანიზაციული მოთხოვნები - სისტემების დაგეგმვა და დასაქმებულების (და შექმნილების) მოქმედების რეგულირებისათვის.
- სოციალური სისტემა - კულტურა (ფასეულობები და ნორმები) და უზიაროობები დასაქმებულთა შორის წილობის, ძალაუფლების და დაქვემდებარების გათვალისწინებით;
- ტექნოლოგია - ძირითადი ტექნიკა, რომელსაც ორგანიზაციულ პროცესებში ჩამოყალიბებული ადამიანი იყენებს და რომლითაც დაპროგრამებულია შექმნილება;
- ძირითადი კოალიცია - იმ ადამიანების ამოცანები, პოლიტიკა, პირადი მახასიათებლები და შიდა უზიაროობები, ვინც განიხილება ორგანიზაციას, როგორც მილიანს და აკონტროლებს ორგანიზაციის ძირითადი პოლიტიკის შექმნას.

მინტეგრემ (1983) ანალიზის შედეგად ორგანიზაცია დავო ხუთ ტიპად:

- მარტივი სტრუქტურების რომელზეც დომინირებს ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღებით;
- ასარტის ბიუროკრატია - რომელსაც ახასიათებს საშუაო პროცესების სტანდარტიზაცია და სისტემებზე ფართო დავრდობა;
- პროფესიული ბიუროკრატია სადაც კვალიფიკაციათა სტანდარტიზაცია უზრუნველყოფს უპირველეს მკორდინებელ მტკინიშმს;
- დანაწევრებული სტრუქტურების სადაც ადმინისტრაციას აღარ აქვს წამყვანი მდგომარეობა და საწარმოს დაჯგუფებულ ერთეულებთან, რომელსაც შეუძლია მართავენ მათი ნორმირებული გამოშვების მიხედვით;
- სეკულარულად ამ შემთხვევისთვის გათვალისწინებული, მართვა (ადპორტია), სადაც ძალაუფლება მრავალფეროვნად დადანაწილებული საშუაობთა დაჯგუფებებზე, რომლებსაც თავისუფლად შეუძლიათ ერთმანეთთან თანამშრომლობა ორმხრივი რეგულირებით.

დარკერი (1998) მიუთითებს, რომ ორგანიზაციებმა დადგინეს (ახალ ტექნოლოგიების განვითარებით და ურდობრებული მუშების ფართო გამოყენებით), რომ „მართვების მიხედვით ფუნქციონირების მიხედვით“ იღებს და არც ხელმძღვანელობს. მათი შიდა, თუ არა ერთადერთი ფუნქციაა, შესრულის შედეგის რაოდენობა - ადამიანის დამცველის რაოდენობა, სუსტი, შეუწყვეტილი სიფხალის გამოც. რომელიც ნინავეს უზიაროობას ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

სასკალი (1990) დარწმუნებულია, რომ ახალი ორგანიზაციული სისტემა შედეგნაირად ფუნქციონირებს:

- ორგანიზაციის, როგორც მტკინიშმის იმავით დაწვებული (კონკრეტული სტრატეგიის, სტრუქტურის და სისტემების ხაზგასმით), ორგანიზმის, გაგებით დამთავრებული (სტილის, კადრების და ერთობლივი ფასეულობების ხაზგასმით);



- იგარკიელი მივლით დაწვეული (პრობლემების თანადანობით გადაჭრით) ქსელი მივლით დამთავრებული (ანალიტიკური ინფორმაციით, რომელიც გარს ეკრის პრობლემებს წით აღმოჩენამდე);
- სტატუსზე დაფუძნებული შეხედულებით დაწვეული (რომ მენეჯერები ფუნქციონირებენ და მუშაობენ აკეთებენ, როგორც უბნებთან), მენეჯერების, როგორც „დამხმარების“, ფუნქციონირების (ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი, რომლებსაც ვაგუბრობებისა და შეცვლის ძალაუფლება აქვთ);
- ფუნქციონერ ერთეულებში „ვერტიკალურ ამოცანებზე“ ხასხასით დაწვეული, „პრობლემალურ ამოცანებზე“ და ერთეულებს შორის თანამშრომლობაზე ხასხასით დამთავრებული;
- „მოცულობაზე“ და სპეციფიკური იარაღებისა და ტექნიკის პოლისტური (ერთიანი) სინთეზით დამთავრებული;
- სამხედრო მივლით დაწვეული და ვალდებულების მივლით დამთავრებული.

ქელი (1989) აღწერს ორგანიზაციული სტრუქტურის ორ ტიპს: „სამკურას“ და „ფუნქციონალურს“.

„სამკურა“ ორგანიზაციული სტრუქტურა სამი ელემენტისაგან შედგება: 1) ძირითადი მუშები (სამკურას შუა ფილიალი) - პროფესიონალები, ინჟინრები და მენეჯერები; 2) კონტრაქტით მომუშავენი; 3) ცვალებადი სამუშაო ძალა, რომელიც დროებით მომუშავე კადრებისაგან შედგება.

„ფუნქციონალური“ ორგანიზაციული სტრუქტურა დეცენტრალიზაციის პროცესს ერთი საფეხებით გადასწევს ყოველი ძირითადი ოპერატიული, სწავრობა და მომსახურების უზრუნველყოფის საქმიანობის, როგორც გარკვეული ფუნქციონალური ერთეულის ჩამოყალიბებით.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

სხვადასხვა სკალის წარმომადგენელი უკეთესა კომენტარს იმ ფაქტორს, რომლებიც გავლენას ახდენდა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, როგორც ეს ქვემოთა ნაგულისხმევი:

ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა

ყველა ორგანიზაციას აქვს შეტ-ნაკლებად ოფიციალური ფორმა, რომელიც ჩაიღდება (1977) განსაზღვრა, როგორც „ყველა რეალური და რეფორმალად“ არსებული დამასხაიოებელი ნიშნის მომცველი, რომელიც ხელს უწყობს მისი წევრების „ქცევის“ ჩამოყალიბებას. სტრუქტურა მოიცავს როლებისა და ურთიერთობების ქსელს და ესმარება იმამი დასარწმუნებლად, რომ კოლექტიური ძალისხმევა ამკარად მიმართული იყოს განსაზღვრული ამოცანების მისაღწევად.

ორგანიზაციები სიროლის მიხედვითაც განსხვავდებიან, მაგრამ აუცილებელია მართვის მილიანი ამოცანა დაიყოს იყოს სხვადასხვა საქმიანობად. ვინაიდან ორგანიზაციის ნაწილებში და ჩამოყალიბდეს კონტროლის, კოორდინაციისა და ინტეგრაციის საშუალებები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც სტრუქტურა სკების გასაკეთებლად. მასში შედის ერთეულები, ფუნქციები, ვანყოფილებები, სექტორები და ოფიციალურად ჩამოყალიბებული სამუშაო ჯგუფები, სადაც საქმიანობასთან დაკავშირებული განსაკუთრებული პროცესები, პროცედურები, ნაწარმი, ბუნები, მომხმარებელი, ვეოგრაფიული სივრცე და პროფესიული დისციპლინა ერთადია თავმოყრილი. სტრუქტურა გეოქცენებს, თუ ვინაა მასუხისმგებელი ამ საქმიანობის წარმართვაზე, კოორდინაციასა და შესრულებაზე და განსაზღვრავს მენეჯმენტის იერარქიას, ე.ი. ბრძანების ჯაჭვს - ორგანიზაციის ყოველ დონეზე ვინ ვის წინაშე და რაზეა მასუხისმგებელი.

ორგანიზაციული სტემა

სტრუქტურა, ჩვეულებრივ წარმოადგენილია ორგანიზაციული სტემის ფორმით. ამ სტემის მიხედვით, უზრუნველში მოთავსებული ადამიანები გეოქცენებენ თავიანთ სამუშაოს და მდგომარეობას იერარქიამა, აგრეთვე. ეს სტემა აღწერს ხელმძღვანელობის (ბრძანება და კონტროლი) უშუალო ხაზს მენეჯმენტის იერარქიამა.

ორგანიზაციული სტემები, თავისი ბუნებით, ვერტიკალურია და აქედან გამომდინარე, ამხინეებს რეალობას. ის გადაკვრიოთაც კი არაფერს გვეუბნება პორობორტალური და დეკონალური ურთიერთობების შესახებ, რაც არსებობს ვანყოფილებებისა თუ ადამიანებს შორის, და არ აღიარებს იმ ფაქტს, რომ ნებისმიერ იერარქიამა ბრძანებები და კონტროლის შესახებ ინფორმაცია სტრუქტურის ხვეით-ქვეით არ მიძრავს, როგორც სტემამა ნაგულისხმევი. პრაქტიკულად, ინფორმაცია ბტუნავს



(განსაკუთრებით კომპიუტერით მიღებული ინფორმაცია) და ჯგუფის ხელმძღვანელები და მენეჯერები ხალხთან ურთიერთობას ამყარებენ იმ დონეზე, რომელიც უშუალოდ მათსვე დონეზე დაბლას.

ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოიყენება იმისთვის, რომ განსაზღვროს, ვინ რაზე უნდა იქნება პასუხისმგებელი ხელმძღვანელების იერარქიული ხაზიც, ორგანიზაციის ცნობარის დახმარებითაც უკეთესად (რამდენიმე ადრანე კითხულობს და, ყოველ შემთხვევაში, მოხელეებულთა) სტრუქტურა გამოიყენებს. სინამდვილეში როგორ მუშაობს ორგანიზაცია, მაგალითად, მას შეუძლია განსაზღვროს საშუალო - რის გაკეთებას ელოდება ადამიანისგან, მაგრამ ვერ გეგმავს იმ როლს, რასაც ადამიანი ორგანიზაციაში ასრულებს; რა როლს ასრულებს თითონ სხვებთან ურთიერთობაში; ვერც ამას, თუ როგორ ასრულებს მასზე დაკისრებულ როლს.

ორგანიზაციის ტიპები

ორგანიზაციის ძირითადი ტიპები ქვემოთა აღწერილი.

ადმინისტრაციული (პორიზონტალური) აპარატი და მართვის აპარატი

ეს ორგანიზაცია იყო იმ ტიპის, რომელიც მოსწონდათ კლასიკური თეორიის წარმომადგენლებს. თუმცა ეს ტერმინი დღეს აღარ იხმარება, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც პორიზონტალურ მენეჯერებს ვეხებით. პორიზონტალურ იერარქიაში შედის ფუნქციები და მენეჯერები, ვინც უშუალოდ და დირექტრისებულ ორგანიზაციის პარალელურ მიზნებს მიღწევით. მაგ. წარმოებით და რეალიზაციით ან ბოლომდე ორგანიზაციის წარმართვით. „მართვის აპარატი“ ისეთ ფუნქციებში, როგორცაა ფინანსები, კადრები და შრომის ორგანიზაცია, უზრუნველყოფს პორიზონტალური მენეჯერების მომსახურებას, რათა მათ შესაძლებლობა მისცეს გაუძღვნონ თავის საქმეს.

სექტორულად დაყოფილი ორგანიზაციები

დაყოფის პროცესი, როგორც სლოანმა (1963) აღწერა „ჯერარლ მოტროსის“ მართვის გამოცდილების საფუძველზე, ავებს ორგანიზაციის ცალკეული დანაყოფების მიხედვით, სადაც თითოეულს ეხება ცალკე წარმოება, რეალიზაცია, განაწილების და მომსახურების ფუნქციები და გარკვეული ბაზრის მომსახურება.

ჯგუფის მთავარ სამმართველოში, როგორცაა ფინანსები, დაგეგმვა, კადრები, კანონმდებლობა და შრომის ორგანიზაცია, უნდათ უზრუნველვონ განყოფილებები (სექტორები) და რაც მნიშვნელოვანია, მათ საქმიანობაზე გამოისყიდონ ფუნქციური კონტროლის დონე კონტროლის მოცულობა დამოკიდებული იქნება ორგანიზაციის გადაწყვეტილებაზე, მოახდინოს ხელისუფლების დეცენტრალიზება სტრატეგიული მიზნების ერთეულებად, რომლებიც უშუალოდ მათ მიერ მომსახურებულ ბაზრებთან იქნება ვალდებული

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

ზოგი ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კონგლომერატები, თავიანთი საქმიანობის უმეტესი ნაწილის დეცენტრალიზაციას ახდენს და ინარჩუნებს მხოლოდ მთავარი სამმართველოს წინხს. ფინანსური სტრუქტურის კონტროლს, ზოგჯერ, კადრების საკითხების განსახილველად, განსაკუთრებით იმ საკითხების, რომლებიც ეხება უმაღლეს ხელმძღვანელობას (დაკომპლექტება, განვითარება, ანაზღაურება).

მატრიცა ორგანიზაციები

მატრიცა ორგანიზაციები დაფუძნებულია პროექტზე. განვითარების, დიზაინის და მშენებლობის პროექტები შემოწმდება პროექტის დირექტორების ან მენეჯერების მიერ, კონსულტაციების შემთხვევაში კი - პროექტის ხელმძღვანელების მიერ პროექტის მენეჯერებს მუდმივი შტატი არ ყოფილიყო, გარდა რამდენიმე აღმინისტრაციული და სამდიუნო პერსონალისა. ისინი გამოიყენებენ თავის საპროექტო ჯგუფების წევრებს დისციპლინის ჯგუფებიდან, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორი ან მენეჯერი, რომელიც მასებს ავებს ჯგუფის რესურსებით მომარაგების უწყვეტ ბაზაზე. მისი წევრების განვითარებასა და მართვაზე და საპროექტო ჯგუფებში მათ დანიშნაზე, ეს ადამიანები ეკუთვნიან საპროექტო ჯგუფს და ისინი ჯგუფის ხელმძღვანელის წინაშე მასებს ავებენ დაგეგმილი შედეგების

შესრულებაზე, მაგრამ ანგარიშვალდებულნი არიან თავიანთი დისციპლინის წევრების ხელმძღვანელების წინაშე მთლიანი შესრულებით და წვლელის შეტანით.



ცვლილებებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები

ცვლილებებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები შესაბამისიან მინტებრგის (1983) ადპორკატის (სპეციალურად ამ შემთხვევისათვის გათვალისწინებული მართვა) კატეგორიას იმ აზრით, რომ მათ უნაჩი აქვთ სწრაფად შეეკუნ ახალ მოთხოვნებს და შესაბამისად იმოქმედონ. ეს ორგანიზაციები შესაძლოა მესადაგოს ჰენდის (1989) „სამყრის“ ტიპს, რომლის ძირითადი მუშები ასრულებენ საფუძვლიან და უწვევტ საქმიანობას ორგანიზაციაში და რომლის კონტრაქტით და დროებით მომუშავე კადრი გამოიყენება მოთხოვნისაშებრ. ორგანიზაციას შუქდია გაატაროს რიცხვითი ცვლილებების პოლიტიკა, რაც ნიშნავს იმას, რომ დასაქმებულთა გარკვეული რაოდენობა შესაძლოა სწრაფად გაიზარდოს ან შემცირდეს აქტივობის დონე ცვლილებების შესაბამისად. განსაზღვრული ცვლილებების (მოქნალობის) სხვადასხვა ტიპი, ატკანსონის (1984) მიერ, აღწერილია 13-ე თავში.

პროცესზე დაფუძნებული ორგანიზაცია

პროცესზე დაფუძნებული ორგანიზაცია არის ის, სადაც ყურადღება გამახვილებულია პორიზონტალურ პროცესებზე, რომელიც სცილდება ორგანიზაციულ საზღვრებს. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები შედგება ნახევრად დამოუკიდებლად მოქმედი რამდენიმე ფუნქციით, თითოეული მათგანი მართვის საკუთარი ფართო იერარქიით. ფუნქციებისა და საქმიანობის კორდინაციას შორის მუშაობის უწვევტობაზე აზრი წინასწარ იყო შექმნილი. ყურადღება გამახვილებული იყო ვერტიკალურ ურთიერთობებზე და ხელმძღვანელობაზე დაფუძნებულ მართვაზე „მბრძანებლური და კონტროლის სტრუქტურა“. პორიზონტალურ სტრუქტურას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა. მაგალითად, არ იყო აღიარებული, რომ მომხმარებლის მოთხოვნილებების დამკვიფილება დაკეთის დამუშავების სისტემებით, შესაძლოა კარვად შესრულებულიყო მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მუშაობის პროცესები, რეალიზაციდან წარმოების გავლით განაწილებამდე უწვევტ პროცესად ჩაითვლებოდა და არა სამ სხვადასხვა საქმიანობად. მყოფი პორიზონტალური პროცესი, რომელმაც ყურადღება მიაქცია იმას, რომ აუცილებელი იყო გადაეხედათ ორგანიზაციის სტრუქტურისათვის, იყო მთლიანი ზარისხი. ეს სისტემა სცილდება იმ საზღვრებს (რომელიც აცალკევებს ორგანიზაციულ ერთეულებს), იმის დასამტკიცებლად, რომ ზარისხი ორგანიზაციის პროდუქტისა და მომსახურების განუყოფელი ნაწილია. ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაციამაც გვიჩვენა, რომ აუცილებელია ბიზნესმა გააერთიანოს ფუნქციურად დაცალკეებული ამოცანები მთლიან პორიზონტალურ სამუშაო პროცესად.

როგორც ვიშალი და ბარტლდი (1993) მოუთხოვდნენ, შედეგი არის ის, რომ: „მნივერები საქმიანობას იწყებენ თავიანთი ორგანიზაციისადმი სხვაგვარი მიდგომით მათ ურჩევნიათ, რომ იერარქიული და სტატიკური როლების საცვლად, ისინი დინამიკური პროცესების პორტეფელს წარმოადგენდნენ. ისინი ხედავენ, რომ ძირითადი ორგანიზაციული პროცესები ფარავს და ხშირად ბატონობს იერარქიული სტრუქტურის ვერტიკალურ, ხელმძღვანელობაზე დაფუძნებულ პროცესებზე.“

პროცესზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში ჯერ კიდევ შეიმჩნევა წარმოების, რეალიზაციისა და განაწილების ფუნქციები. მაგრამ ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, თუ როგორი მონდომებით მუშაობენ ერთად ეს სფეროები მრავალფუნქციურ პროცესებზე, რათა თავი გაართვან ისეთ ახალ მოთხოვნებს, როგორცაა ნაწარმის შექმნა თუ ბაზრის განვითარება. ვუნდები ერთად გამოინახავენ მომხმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირების საშუალებებს. ზარისხი და უწვევტი გაუჭკობებსა ჩაითვლება საერთო პასუხისმგებლობად, რასაც ინაწილებენ თითოეული ფუნქციის მენეჯერები და კადრები. ძირითადი ამოცანა იქნება, შეინარჩუნონ

სამუშაოს შეწყობრი მიმდინარეობა ფუნქციების შორის და მიაღწიონ სინერჯიას რეზერსების
 იაუმფრით სხვადასხვა ფუნქციებიდან საპროექტო ან ოპერატიულ ჯგუფში.

ორგანიზაციული პროცესები

ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორც აღწერილია ორგანიზაციულ სექციაში, არანაირ
 წარმოდგენას არ გვაძლევს იმაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს. ამის გასაგებად აუცილებელია
 იმ სხვადასხვა პროცესის განხილვა, რომელიც სტრუქტურულ ჩარჩოებში ხდება, როგორცაა
 ურთიერთმოქმედება და ქსელური შემოაბა, ურთიერთობები, ჯგუფის ქცევა, ხელმძღვანელობა,
 ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი.

ჯგუფის ძველი

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

- ოფიციალური ჯგუფები;
- არაოფიციალური ჯგუფები;
- ჯგუფში მიმდინარე პროცესები;
- ჯგუფის იდუალოგია;
- ჯგუფის ერთიანობა;
- კომპეტენტობის ჯგუფის კონცეფცია და მისი გავლენა ჯგუფის წევრებზე;
- ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ჯგუფის ეფექტურობას.

ოფიციალური ჯგუფები

ოფიციალურ ჯგუფებს ქნის ორგანიზაცია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად.
 ადამიანებს თავს უფრიან ამოცანის შესასრულებლად, აუცილებელი კლასიფიკაციის მიხედვით.
 სისტემა კი არსებობს ჯგუფის საქმიანობის წარმართვის, კოორდინაციის და კონტროლისათვის.
 სტრუქტურა, შემადგენლობა და ჯგუფის სიდიდე დამოკიდებულია ამოცანის ხასიათზე, თუმცა
 ორგანიზაციული კულტურა და მართვის სტილიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. რამდენადაც
 ჩვეულებრივი და ნათლად გამოკვეთილია ამოცანა, მით უფრო კონსტრუქციული იქნება ჯგუფი.
 კონსტრუქციულ ჯგუფში ლიდერს ექნება დადებითი როლი და შეუძლია კარგად
 გაითვალისწინოს ავტორიტარული სტილი. ჯგუფის თითოეული წევრის როლი განსაზღვრული
 იქნება და სავარაუდოა ადმინისტრაციული იერარქიის არსებობა. რაც უფრო გავრცელებულია
 ამოცანა, მით უფრო რთული იქნება ჯგუფის ჩამოყალიბება. ლიდერის როლი უფრო
 მხარდაჭერითი უნდა იყოს - მას უფრო მეტად უნდა შეეძლოს წახალისებასა და
 კოორდინაციაზე კონცენტრირება, ვინემ ბრძანებების გაცემა. მაშინ ჯგუფი უფრო
 დემოკრატიული გზით იმოქმედებს და ინდივიდუალური როლი უფრო ცვალებადი და ნაკლებად
 გამოკვეთილი იქნება.

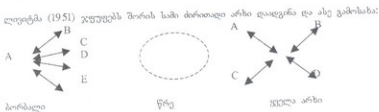
თუთიორ შეუძლიათ თავიანთი ქცევის და გამოშვების დონის რეგულირება იმის მიუხედავად,
 სურს ეს მმართველობას. თუ არა იმ პროცესების გავება, რაც ჯგუფში ხდება, ხელს უწყობს
 და არ უშლის ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს შესრულებას.

ჯგუფში მიმდინარე პროცესები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ჯგუფების ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის
 ამოცანა და წორები. დამატებითი ფაქტორი არის ჯგუფის სიდიდე. დიდ ჯგუფებში ნიჭის,

კვალიფიკაციის და ცოდნის დიდი სხვაობა არსებობს, მაგრამ ინდივიდისათვის უფრო მნიშვნელოვანია იმ ყოფნა საგრძნობი გახადოს. ჰენდის (1981) თანახმად, უკეთესი ხედვრითი წილისაგან და ურთიერთკავშირისათვის, ობტმალურია ხუთი, შვიდი ადამიანი. ცოდნის სათანადო ხარისხის შესაქმნელად ჯგუფი მნიშვნელოვნად დიდი უნდა იყოს, ეს კი შტ მოთხოვნებს უფროებს ლიდეტერმინაციის და ასეთ ხედვრით წილს. ძირითადი პროცესები, რაც ჯგუფში მიდინარეობს შემდეგად უნდა იყოს განვარდნილი ჯგუფის განვითარება და ინტეგრირაცია.

ურთიერთმოქმედება



ცხრილი III. ჯგუფებს შორის ურთიერთობის არხები

- ამ სხვადასხვა ჯგუფის დახასიათება შემდეგია:
 - ბორბალისებური ჯგუფი ამოცანა პირდაპირია, მუშაობა უფრო სწრაფი, ნაკლები შეტყობინება სჭირდება პრობლემების გადასაჭრელად და როცა ამოცანა იცვლება, იგი ჩამორჩება ამ ცვალებას;
 - წრული ჯგუფები უფრო სწრაფნი რთული პრობლემების გადაჭრისას, ვიდრე ბორბლისებური ჯგუფები;
 - ყველა არხიანი ჯგუფები ყველაზე ცვალებადი (მოჭილი) ჯგუფებია და კარგად ფუნქციონირებს რთულ, დაწყება-დასრულების სიტუაციებში, კმაყოფილების დონე ყველაზე დაბალია წრულ ჯგუფში, ოდნავ მაღალი ყველა არხიანი ჯგუფში და შერეული - ბორბლისებურ ჯგუფში, სადაც ლიდერი წევრებზე უფრო კმაყოფილია.

ამოცანისა და შინაარსების ფუნქციები

- ჯგუფში უნდა შესრულდეს შემდეგი ფუნქციები:
- ამოცანა - ინიციატივის გამოჩენა, ინფორმაციის მოძიება, დიაგნოსტიკა, მოხაზვების ძიება, შეფასება, გალაწვევტილებების მართვა;
 - შინაარსება - წახალისება, დამოხმობა, შვიდობის შინაარსება, გარკვეულობა, შედეგების შეფასება, ნორმების დადგენა;
- ამ ფუნქციების ეფექტურად მუშაობის უზრუნველყოფა ჯგუფის ლიდერების საქმეა. ულიდერი ჯგუფებს შეუძლიათ მუშაობა, მაგრამ მშაილად განსაკუთრებულ გარემოებებში. ლიდერი თითქმის არსებითია - ოფიციალურია იგი, თუ თვითდანიშნული. მის მიერ არჩეული სტილი გავლენას ახდენს ჯგუფის ფუნქციონირებაზე. თუ ლიდერს ატევის სტეკენ, აზრდება ჯგუფის ერთიანობა და საქმის კეთების უნარი. შეუსაბამო ავტორიტარული სტილი ქმნის დაძაბულობას და იწყებს გულისწყრომის, ზედმეტი დამოხმობის სტილი ნიშნავს, რომ ლიდერის ატევისცემა ქრება და ჯგუფი ეფექტურად ვერ მუშაობს.

ჯგუფის იდეოლოგია

ურთიერთმოქმედებით ამოცანისა და შინაარსების ფუნქციების შესრულების დროს, ჯგუფი ავითარებს იდეოლოგიას, რომელიც გავლენას ახდენს მისი წევრების დამოკიდებულებასა და ქმედებებზე და იმ კმაყოფილების დონეზე, რომელსაც გრძნობენ.



თუ ჯგუფის იდეოლოგია შარია და ჯგუფის ცალკეული წევრები ერთმანეთს კარგად იცნობენ, ჯგუფი უფრო და უფრო ერთიანი ხდება. მისი ნორმები და დაშვებული წესები ჩამოყალიბდება, რაც განსაზღვრავს იმას, თუ რომელი ქცევაა მისაღები და რომელი არა. ჯგუფის ერთიანობა უზრუნველყოფს გამოწვევის როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები. ჯანისის (1972) გამოკვლევამ აშშ-ის სავაიო პოლიტიკის ჯგუფების გადაწყვეტილების მიღების პროცესების თაობაზე, გვიჩვენა, რომ ცალკეულ პარტია ერთიანი ჯგუფი, რომელიც ერთ ბედ-იღბალს იზიარებს, დიდ ზეწოლას ახდენს შეთანხმებულობაზე. ჯანისმა შემოიღო ტერმინი „ჯგუფის აზრი“ (თუ „ჯგუფური აზროვნება“), იმისათვის, რომ აეწერა უფრო ტრენდციების მოჭარბება, რომელიც ხანდახან ჩნდება ჯგუფებში.

მართლაც რომელიც წრეებში „ერთ-ერთი ჩვენგანი“ რომ იყო, ვიცვლითვის კარგი არ არის. დამოუკიდებლობის ძლიერი სულისკეთება, შესაძლოა უფრო სასარგებლო იყოს სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად. ჯგუფური მუშაობა კარგია, მაგრამ ასევე კარგია მოქნილი და დამოუკიდებელი განსჯა. ეს არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს გუნდურობას, მაგრამ შესაძლოა ასე მოხდეს, თუ თითო ჯგუფში საკმაოდ დიდი ურთიანობა და შეთანხმებულობა.

კომპეტენტურობის ჯგუფი

კომპეტენტურობის ჯგუფში შუღის ადამიანების ჯგუფი, ვისთანაც ინდივიდი რაიმეს არცევის. ეს ნიშნავს, რომ ჯგუფის ნორმები აღიარებულია და ამ შემთხვევაში, როცა ეჭვობს, რა უნდა გააკეთო ან თუკა ვიდრე მოქმედება დაიწყებენ მიმართივენ ამ ნორმებს ან ჯგუფის სხვა წევრებს. ბევრი ადამიანი ორგანიზაციაში მიეკუთვნება კომპეტენტურობის ჯგუფს და ამან შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ იქცევა ადამიანი.

ჯგუფის წევრებზე ზეგავლენა

კომპეტენტურობის ჯგუფში შუღის ადამიანების ჯგუფი, ვისთანაც ინდივიდი რაიმეს არცევის. ეს ნიშნავს, რომ ჯგუფის ნორმები აღიარებულია და ამ შემთხვევაში, როცა ეჭვობს, რა უნდა გააკეთო ან თუკა მიმართივენ ამ ნორმებს ან ჯგუფის სხვა წევრებს, ვიდრე მოქმედება დაიწყებენ. ბევრი ადამიანი ორგანიზაციაში მიეკუთვნება კომპეტენტურობის ჯგუფებს და ამან შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ იქცევა ადამიანი.

ჯგუფის წევრების ზეგავლენა

კომპეტენტურობის ჯგუფი გავლენას ახდენს ინდივიდუალურ ქცევაზეც. ეს შესაძლოა მოხდეს დაიბობაზე ანკარა ზეწოლით ან უფრო დახვეწილი პროცესებით. ჯგუფის ნორმების აღიარება ორ ეტაპს გავილის – დაიბობისა და ინტერნალიზაციის, (მინაგანი ტრანსფორმაციის ეტაპი). თავდაპირველად ჯგუფის წევრი დაიბობია, რათა ჯგუფმა იგი არ უარყოს, თუკა ჯგუფის გარეთ იგი სხვაგვარად იქცევა. თანდათანობით, ინდივიდი აღიარებს ნორმებს ჯგუფთან ერთად, თუ არა, ჯგუფის ნორმა ინტერნალიზებულია. როგორც ჩელი (1989) აღნიშნავს, წევრების დაიბობაზე ძალდატანება, იწვევს პრობლემებს, მაშინ როცა:

- არსებობს შეუსაბამოა წევრის პირად მიზნებსა და ჯგუფის მიზნებს შორის;
- წევრი არ არის ინტეგრირებული ჯგუფთან;
- დაიბობის ფაზი ძალიან მალეა.

ჯგუფის განვითარება

ტაკმანმა (1965) გამოარკვია ჯგუფის განვითარების ოთხი ეტაპი:

1. ჩამოყალიბება – სურვილის შემთხვევაში ლიდერისადმი დაქვემდებარების ჩამოყალიბება და მცდელობა, გაარკვიო სიტუაციისა და ამოცანის ხასიათი; და ჩამოყალიბდნო, როგორი ქცევაა მისაღები;

2. ზღურის აღრევა - კონფლიქტის, ამოცანის მოთხოვნისადმი ემოციური წინააღმდეგობის გაჩევა, კონტროლისადმი წინააღმდეგობა და ხელმძღვანელის შიშით დაუმორჩილებლობა; კ);
3. ნარმირება - როდესაც ჯგუფის ერთიანობა ჩამოყალიბებულია, იქნება წარმართული შეხედულებების გაზიარება დიდ ხდება, ორმხრივი მხარდაჭერა და თანამშრომლობა მატულობს და ჯგუფის წინსვლის საფასურს;
4. შესრულება - როდესაც ადამიანებს შორის პრობლემები გადაიჭრება, როდესაც უფრო მოქნილი და ფუნქციონარია, არსებობს კონსტრუქციული შედეგობა, დაასრულო ამოცანები და სათანადო ენერჯია, ეფექტურად შესრულო სამუშაო.

ინტერფიკაცია

ინდივიდები საკუთარ თავს აიგივებენ თავის ჯგუფთან, თუ ჯგუფის წევრები მოხწობენ, იწინებენ ჯგუფის მიზანსა და მუშაობას და სურვილი აქვთ ასოცირდებოდნენ ჯგუფის რეპუტაციასთან ორგანიზაციაში. ეს გაიგივება უფრო რთული იქნება, მაშინ, როცა ჯგუფის რეპუტაცია კარგია.

ჯგუფური მუშაობა

ჯგუფის განსაზღვრა

კატენანხის და სმიტის (1993) განმარტებით:

„ჯგუფი წარმოადგენს ადამიანების მცირე რაოდენობას, დამატებითი კვალიფიკაციით, რომელიც ვალდებულებს გააჩნიათ საერთო მიზნისადმი, შესრულების ამოცანებისადმი და მუშაობისადმი, რისთვისაც ისინი ერთმანეთის წინაშე ანგარიშვალდებულად თვლიან თავს.“

შემატური ჯგუფების მახასიათებლები

როგორც კატენანხი და სმიტი აღწერენ, ეს მახასიათებლები შემდეგია:

- ორგანიზაციის უზრუნველყოფის ჯგუფები წარმოადგენს შესრულების ძირითად ერთეულებს. ისინი გამოხატავენ რამდენიმე ადამიანის უნარს, გამოცდილებას და შეხედულებას;
- ჯგუფური მუშაობა ეხება შიშის ორგანიზაციას. იგი წარმოადგენს „იმ ფასეულობების ნაკრებს, რომელიც ისეთ ქვეყნს უჭერს მხარს, როგორცაა სხვების მიერ გამოთქმული შეხედულებების მოსმენა და რეაგირება, მხარდაჭერა, ვისაც ის სჭირდება და სხვების ინტერესებისა და მიღწევების აღიარება.“
- ჯგუფები იქნება და ენერჯია ელფეთი შესრულების შიშნულიანი ამოცანების შემუშავებით;
- ჯგუფები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე ინდივიდუალურად მოქმედნი ან დიდ ორგანიზაციულ დაჯგუფებებში მოქმედი ადამიანები, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შესრულება მოითხოვს მრავალმხრივ კვალიფიკაციას, განსჯას და გამოცდილებას;
- ჯგუფები ადვილად ცვალებადია და რეაგირებს მოთხოვნებსა და მივლენების შეცვლაზე, მათ შერეულით მიუხადავრო თავიანთი მუშაობები ახალ ინფორმაციასა და პრობლემებს დიდი სისწრაფით, ზუსტად და ეფექტურად, ვიდრე ინდივიდებს, რომლებიც უფრო დიდ ორგანიზაციული შთანხმებების ქსელში არიან გაშუქნი;
- მაკალი შესრულებლობით გამოჩნული ჯგუფები ბევრ დროს და ძალისხმევას ანდომებენ იმ მიზნის აღმოჩენას, ფორმირებას და შეთანხმებას, რომელიც მათ ეკუთვნით, როგორც კოლექტიურად. ისე ინდივიდუალურად. მათ ახასიათებთ ვალდებულების დრმა გზრობა განვითარებისა და წარმატების მიმართ.

დისფუნქციური ჯგუფი

ზემოთ მოცანილი დახასიათებები ოდნავ იდეალისტურია. ჯგუფები ყოველთვის ასე ვერ მუშაობენ. ისინი ფუნქციებს ვერ ასრულებენ ეფექტურად, როცა:

- ატმოსფერო დასაბულია და ზედმეტად ოფიციალურია, როცა ტარდება არაფორმალური დისკუსიები, ან როცა დისკუსიას ხელს უშლიან ჯგუფის ძირითადი წევრები;
- ადამიანები ერთმანეთს არ უსმენენ;

- შეთანხმებლობა ხშირია და უკავშირდება პიროვნულობას და აზრთა სხვადასხვაობას ნაცვლად იმას, რომ მსჯელობა სხვადასხვა მოსაზრებებით იყოს დასაბუთებული;
- ჯგუფში გაღმწეობები უნდა იყოს, რომლებიც არ იღებენ;
- ამკარა შეტყვის ან ფარული მტრობის ნიშანი არ არსებობს;
- აზრის გამოთქმაში ადამიანი არაა თავისუფალი;
- ჯგუფის ცალკეული წევრს გამოარჩევენ, სხვებს კი სამუშაოს ვასაკუთვლად აქ ტოვებენ;
- ჯგუფის წევრები მუშაობენ ცვლილების ნაკლები უნარით (ადამიანს ახასიათებს გამოიყენოს უნარისა და განსაზღვრული ამოცანების შესრულება იდეალურად);
- ჯგუფის ლიდერი პატრონობს ჯგუფზე; მუტი ყურადღება ექცევა იმას, თუ ვინ აკონტროლებს და არა იმას, თუ როგორ სრულდება სამუშაო;
- ჯგუფი ქმნის საკუთარ სტანდარტებს და ნორმებს, რომელიც შესაძლოა არ შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტანდარტებს და ნორმებს.

ჯგუფის როლი

ბელანმა (1981) შემდგენილად განსაზღვრა ჯგუფის წევრების მიერ შესრულებული სხვადასხვა ტიპის როლი:

- თავმჯდომარე, რომელიც აკონტროლებს ჯგუფის მუშაობას;
- ფორმის მიმცემი, რომელიც ადგენს ჯგუფის მუშაობის გზებს;
- კომანიის მუშები, რომლებიც პრაქტიკულად ახორციელებენ სამუშაო პროცედურებს;
- ახალგაზრდები, რომლებიც წარადგენენ იდეებსა და სტრატეგიას;
- რესურსების აღმოჩენი, რომელიც აღმოაჩენს რესურსების, იდეებისა და განვითარების შესაძლებლობებს ჯგუფის გარეთ;
- მონიტორ-შემფასებლები, რომლებიც აწვდიან პირობებს და აფასებენ იდეებს;
- ჯგუფის მუშები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ჯგუფის დახმარებას, სრულყოფენ ჯგუფის უტილიზაციას და ზრდიან ჯგუფის სელისცეფისას;
- დამსრულებლები, რომლებიც ჯგუფში ინარჩუნებენ გადაუღებლობის გრძობას.

მარჯვისონმა და მაკანმა (1986) მივლეს როლების შემდეგი კლასიფიკაცია:

- რეპრეზენტორ-მომცემი: ავრცელებს ინფორმაციას და აწვდის ადვილად გასაგებ ფორმით;
- შექმნელ-მოვლელი: მოსწონს ახალი იდეების მოფიქრება და საქმის კეთების საშუალების გამოძიება;
- აღმოჩენ-მხარდაჭერი: აიტაცებს იდეებს და მათთვის სხვებს;
- შეფასებელ-განმყოფი: პრაქტიკაში ახორციელებს იდეებს;
- ბიჭის მიმცემი-ორგანიზატორი: აკარებს საქმებს და ამისათვის დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მიზნებს, კადებს და მიუჯვტს;
- დამთავრებელ-მწარმოებელი: სახავს გეგმებს და აღრიცხვის სისტემებს იმაში დასარწმუნებლად, რომ გამოიყვას მიღწეულია;
- კონტროლიორ-ინსპექტორი: აინტერესებს დეტალებს და იცავს წესდებას;
- დამხმარე-მხარდაჭერი: უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობას და დახმარებას სტანდარტების დამყოფილებში.

მარჯვისონის და მაკანის თანახმად, გაწინასწორებულ გუნდში უნდა იყვნენ ისეთი წევრები, რომლებიც უპირატესობას ერთ-ერთ ამ როლს მანიჭებენ.

ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი

ძირითადი პროცესები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, არის ხელმძღვანელობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა და კონფლიქტი.

ხელმძღვანელობა

ხელმძღვანელობა განისაზღვრება როგორც უნარი, დაარწმუნო სხვა თავისი ნება-სურვილით სხვაგვარად მოქცეს. ჯგუფის ხელმძღვანელების (ლიდერების) ფუნქცია არის დასახული მიზნების მიღწევა ჯგუფის დახმარებით. ამიტომაც ლიდერები და ჯგუფის წევრები უტილიზაციისთვის არიან.



ხელმძღვანელს ორი მთავარი როლი აქვია. პირველი, უნდა მაღლივის მიზნის, გეროე უნდა შეინარჩუნოს ეფექტური ურთიერთობა ერთმანეთთან, ჯგუფთან და ცალკეულ პირებთან ამ ჯგუფში, რომ ისინი ხელს უნდა უწყობდნენ ამ მიზნის მიღწევას. როგორც ედრი (1973) მიუთითებს, ორგანიზაციის შესრულების დროს, ხელმძღვანელმა უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი მოთხოვნები:

1. ამოცანის მოთხოვნები - ჯგუფი არსებობს იმისთვის, რომ მაღლივის სტრატეგიის მიზნის, ხელმძღვანელის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ ეს მიზანი შესრულდეს. თუ ასე არ იქნა, ისინი დაკარგავენ ნდობას ჯგუფის შრიდან და შედეგი კი იქნება იმედგაცრუება, კრიტიკა და შესაძლოა, ჯგუფის დაშლა;
2. ჯგუფის შენარჩუნების მოთხოვნები - თავისი მიზნების მისაღწევად ჯგუფმა უნდა შეინარჩუნოს ერთიანობა; ხელმძღვანელს ევალება ჯგუფის სულისკვეთების და მორალის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება;
3. ინდივიდუალური მოთხოვნები - ინდივიდებს საკუთარი მოთხოვნილება გააჩნიათ და მივლიან, რომ ეს მოთხოვნილებები სამუშაოთი დაკმაყოფილდეს. ხელმძღვანელის ამოცანა იქნება ის, რომ მოთხოვნილებებს იმდენად, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში შეეცადოს შეუთავსოს ეს მოთხოვნილებები ამოცანას და ჯგუფის მოთხოვნილებებს.

ეს მოთხოვნა ურთიერთდამოკიდებულია. ერთ სფეროში ხელმძღვანელის მოქმედება გავლენას ახდენს დანარჩენ ორზე. ამგვარად ამოცანის წარმატებული მიღწევა არსებითაა, თუკი ჯგუფი ერთად იჭრება და ჯგუფის წევრები მოტივირებული იქნებიან იმისათვის, რომ თავიანთი საკუთარი ძალისხმევა სამუშაოს მიხაზრონ. მოქმედებს, რომელიც მიმართულია ჯგუფის ან ინდივიდის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასაც, უნდა უკავშირდებოდეს ამოცანის მოთხოვნებს. სურსებელია, ინდივიდი განიხილოს ჯგუფისგან განცალკევებით ამ პირიქით. თუ რომელიმე მოთხოვნა უარყოფილი იქნა, დანარჩენი დაზარალებული ხელმძღვანელს საკლები არჩევანი ექნება.

ხელმძღვანელობის ამგვარი განხორციელება უკავშირდება ამოცანისა და იმ ადამიანების ბუნებას, რომელსაც ხელმძღვანელობენ. ეს აგრეთვე, დამოკიდებულია გარემო პირობებზე და არსებულ ხელმძღვანელობაზე. ხელმძღვანელობის ხარისხს ინტელექტის, ინიციატივისა და თავდაჯერებულობის თვალსაზრისით, მხოლოდ შეზღუდული მნიშვნელობა აქვს. სხვადასხვა განსხვავებულ ვითარებაში უფრო სასარგებლოა, გამოიღწიო შემთხვევითობის მეთოდი და გაითავალისწინო ის შანსებები, რასთანაც საქმე ექნება ხელმძღვანელობას; განსაკუთრებით ეს ეხება ამოცანის, ჯგუფს და საკუთარ მდგომარეობას ჯგუფთან მიმართებაში.

ძალაუფლება

ორგანიზაციები არსებობს იმისთვის, რომ საქმე გაეყოფოს და ამ პროცესში ადამიანებსა და ჯგუფებზე გამოიყენოს ძალაუფლება. პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, ქვევზე ზეგავლენის მოხაზვნად ძალაუფლების გამოყენება ორგანიზაციის გავრცელებული თვისებაა, იმის მიუხედავად, ვინ ახორციელებს ამას: მენეჯერი, სპეციალისტი, არაოფიციალური ჯგუფი თუ პროუკავშირის წარმომადგენელი.

ძალაუფლება არის უნარი, შეინარჩუნოს თავისი მიზნებისა და ფასეულობის პატრონობა სხვებზე. ფრენშმა და რივენმა (1959) წარმოვიდგინეს ძალაუფლების ოთხი სხვადასხვა ტიპი:

- წახალისებითი ძალაუფლება - წარმოადგენს ინდივიდების რწმუნებან, რომ დაიმოძაბს მოაქვს წახალისება; წახალისების განწილების უნარი დიდად უწყობს ზღის აღმასრულებლის ძალაუფლებას.
- დაძაბებითი ძალაუფლება - წაითად უწინებს, რომ დაუქმდებარებლობის დასჯა მოიხვედეს.
- კანონით აღიარებული ძალაუფლება - ძალაუფლება, რომელიც მინიჭებული აქვს აღმასრულებელს თავისი მდგომარეობის გამო.

პოლიტიკა

ძალაუფლება და პოლიტიკა საკმარად არეულია ერთმანეთში. ორგანიზაციებში აუცილებლად იქნება იმ ადამიანები, რომელიც უნდობებით ემყოფილებს მიღწევა ძალაუფლების მოპოვებით, კანონიერად თუ უკანონოდ. კაპაბატე (1983) პოლიტიკას განმარტავს, როგორც „პროცესს, თავს მოახვიო ინდივიდებს თუ ჯგუფებს შინაშეხედვლება. სადაც შერ ვერ დაჯდნობი ხელმძღვანელობას“. ორგანიზაცია შედგება ინდივიდებისგან, რომლებიც ვარდა იმისა, რომ ერთობლივი მიზნის მისაღწევად არიან იქ, იმავე დროს მათ ამორტავს საკუთარი მოთხოვნილებები თავისი მიზნის მისაღწევად. ეფექტური მმართველობა არის პროცესი, რომელიც ერთმანეთს უხამებს ერთობლივი სიკეთისათვის ინდივიდუალურ მცდელობას და პატერნიციარობას. ზოგიერთს გულწრფელად სჯერა, რომ პოლიტიკური

საშუალებებით თავისი მიზნების მიღწევა გამოადგება ორგანიზაციასაც და თვით მასაც. ზოგიერთი ამის უფრო რაციონალურად ხსნის, ზოგიერთს კი უტყფრად უნდა მიზნის მიღწევა.

კონფლიქტი

ორგანიზაციაში კონფლიქტები გარდაუვალია, რადგან ორგანიზაცია ფუნქციონირებს. მათ სტრუქტურაში და შესაძგენლობაში არსებულ კონკურენტულ ელემენტებს შორის დაძმობითა და რვეულირებით. კონფლიქტი მამინაც წარმოიშობა, რადესაც ცვლილებები ხდება, რადგან ეს შესაძლოა სამშროვლად მიუტენვინო, რომელიც ეკვს ბადებს ან რომელსაც უნდა შეეწინააღმდეგო და მამინაც, რადესაც ჩაყარდნა ხდება – ამან შესაძლოა აგრესიული რეაქცია გამოიწვიოს. კონფლიქტი საძრახისთი არაა. იგი პროგრესისა და ცვლილების გარდაუვალი შედეგია და კონსტრუქციულად უნდა იქნას გამოტყვებული.

ინდივიდებს შორის კონფლიქტი უფრო ხალებ პრობლემას ქნის, ვიდრე გვეულებს შორის. ადამიანებს შეუძლიათ დამოუკლდებლად განსხვავების დამძლევა. გვეულის წყერებს შესაძლოა მოუხდეთ თავისი გვეულის ნორმების, მიზნების და ფასეულობების აღიარება. ინდივიდი ჩვეულებრივ ლიაალურია საკუთარი გვეულის მიმართ, თუ ეს უკანასკნელი, სხვებთან კონფლიქტშია.

ურთიერთმოქმედება და ქსელური სისტემა

ადამიანებს შორის ურთიერთმოქმედება მიღებულა მთელს ორგანიზაციაში და ქნის საქმის გაკლებს და ინფორმაციის გაკვლის მთელ ქსელს, რომელზეც არ ზრუნავენ ოფიციალურ სტრუქტურაში. ქსელური სისტემით მუშაობა მიშენელოვანი პროცესია ცვლად ორგანიზაციებში, სადაც მთელ სტრუქტურაში ინდივიდებსა და გვეულებს შორის უფრო მოქნილი ურთიერთმოქმედება მოითხოვება. ინდივიდს შესაძლოა მტტი გააკეთოს ქსელური მუშაობით, ვიდრე ოფიციალური არხებით. ხელ მცირე, ეს ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ ჩატარონ გამოკითხვა და გამოიგონონ მხარდატყრა იმისათვის, რომ წინ წაბოსწინთ თავისი პროექტები და იღებენ.

ორგანიზაციებში ადამიანს შეუძლია საქმე გააკეთოს კავშირების შექმნით – შეთანხმდებს მოქმედების მსვლელობაზე სხვებთან და გაკეთიანოს ძალები საქმის გასაკეთებლად.

ურთიერთობები

ორგანიზაციაში გამოტყვებულ ურთიერთობის პროცესებს გააჩნიათ გარკვეული ეუექტი მის მუშაობაზე, თუ ეს მუშაობა ქსელური სისტემით მიმდინარეობს, რომელიც შესაძლოა გადაიზარდოს „სიგნალებით მტყვაბინების სისტემაში“. ვლ-ფისტა ხელს უწყობს ინფორმაციის სწრაფ მსვლელობას, მაგრამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს პირისპირ ურთიერთქმედებას, რომელიც ხშირად საქმის შესრულების საუკეთესო საშუალებაა.



ორგანიზაციული კულტურა

ეს თავი იწვება ორგანიზაციული კულტურის განმარტებით და ორგანიზაციულ კლიმატთან დაკავშირებული კონცეფციით. აგრეთვე განსაზღვრულია მართვის სტილის, როგორც ორგანიზაციის კულტურაში ბუნებრივების ქცევის აღწერის ცნება. აქვე გრძელდება ორგანიზაციის კონცეფციის მნიშვნელობის და კულტურის განვითარების განხილვა. შემდეგ განხილულია კულტურის შემადგენელი ნაწილები, კულტურის ანალიზისა და აღწერის მეთოდები და კლიმატი. თავი მთავრდება კულტურის მარტაქებისა და ცვლილებების მეთოდების მიმოხილვით.

განმარტვაში

ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული, ანუ კორპორაციული კულტურა არის ფასეულობების, რწმენის, დამოკიდებულებისა და შეფასების სტრუქტურა, რომელიც შესაძლოა არ იყოს ნათლად ჩამოყალიბებული, მაგრამ ისახაფეს ადამიანის ქცევისა და საქმის ვაცეთების საშუალებებს. ფასეულობა ისა, რაც მინწულია მნიშვნელოვანად ადამიანებისა და ორგანიზაციების ქცევაში. ნორმები ქცევის დაწწრული წესებია.

განმარტვა ზახვასობით აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციული კულტურა უბნა ისეთ განწწრებულ ცნებებს, როგორცაა ფასეულობა და ნორმები, რომელიც ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში ან მის ნაწილში. ისინი შესაძლოა არც განმარტონ, არც განიხილონ და არც შეაწწწონ, ანუ კულტურა შესაძლოა განიხილებოდეს, როგორც „ორგანიზაციული ცხოვრების სუბცტტური შზარის სიტყვა-კოდი“ (მეურსიონი და მარტინი 1987). მიუხედავად ყველაფრისა, კულტურას დიდი გავლენა აქვს ადამიანის ქცევაზე.

გთავაზობთ რამდენიმე გამონათქვამს კულტურის შესახებ:

„ორგანიზაციის კულტურა განეკუთვნება ნორმების, ფასეულობების, რწმენისა და ქცევის უნიკალურ კონფიგურაციას, რომელიც აზსაიათებს იმ საშუალებებს, რომელშიც ეგუფები და ინდივიდები საქმის გასაცეთებლად ერთიანდებან“.

ელდრიჯი და კოში (1974)

„კულტურა არის არაოფიციალური წესების სისტემა, რომელიც ნათლად გვიწწწებს, თუ როგორ უნდა აქცეოდეს ადამიანი უმეტეს დროს“.

დელი და კრედი (1982)

„კულტურა არის ჩვეულებრივი აღიარებული რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობა, რომელიც ორგანიზაციაში არსებობს. უფრო მარტვიად რომ ვთქვათ, კულტურა არის ის, თუ როგორ ვაცეთებ საქმეს“.

ფერნსები და გიუნტერი (1993)

სხვადასხვა განმარტების შეკვრების შემდეგ, ფერსენმა და გიუნტერმა ჩამოთვალეს კონცეფციაზე შეთანხმების შემდეგი პუნტტები:

- ძელია განსაზღვრო (ზოგჯერ უაზრო შედეგობა);
- არის მრავალგანზომილებიანი, ბევრი სხვადასხვა შემადგენელი ნაწილი სხვადასხვა დონეზე;
- არ არის განსაკუთრებით დინამიური და შეცვლადი (შედარებით მყარია დროის ხანძიკლე პერიოდში);
- სჭირდება დრო კორპორაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად და შესაცვლელად.



კონცეფციასთან დაკავშირებული პრობლემები

- ფერნანდუ და გიუნტერი ეხებიან კონცეფციასთან დაკავშირებულ რამდენიმე პრობლემას, მათ შორის:
- რა კატეგორიებად უნდა დაიყოს კულტურა (რა ტერმინოლოგია უნდა გამოვიყენოთ);
 - როდის და რატომ უნდა შეიცვალოს კორპორაციული კულტურა და როგორ უნდა მოხდეს ეს;
 - რომელია ყველაზე უარსაღი, რატომღაც და სასურველი კულტურა.
- ისინი მიუთითებდნენ, რომ ზოგჯერ საზოგადოება კულტურის, როგორც ობიექტური ერთეულის განხილვა, „თითქმის მთავარი“ ყველას სჭირდება შესაძლებლობა განიხილოს იგივე მოვლენა, მაშინ, როცა ეს ამკარად ასე არ არის.

ორგანიზაციული კლიმატი

ტერმინი „ორგანიზაციული კლიმატი“ ხშირად ერგვით ორგანიზაციულ კულტურაში და ხშირად არის კამათი, თუ რა განსხვავებას კლიმატის კონცეფციას კულტურის კონცეფციისგან. ამ საკითხის ანალიზის დროს დენისონმა (1996) გამოთქვა აზრი, რომ „კულტურა“ ეხება ორგანიზაციის ღრმა სტრუქტურას, რომელიც ეფუძნება ფასეულობას, რწმენას და შეფასებებს, რასაც ორგანიზაციის წევრები იზიარებენ. ამის საპირისპიროდ, „კლიმატი“ ეხება გარეშე პირობების იმ ასპექტებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრები შევსებულად აღიქვამენ. რუსომ (1988) დააფიქრა, რომ კლიმატი შეგროვდება და აღწერილია (თვალსაზრისით). აღქმა არის ინდივიდის მიერ განცდილი შეგრძობა ან რელიზაცია. აღწერა არის ის, რასაც აღამანი ამბობს ამ შეგრძობების შესახებ.

ამ ტერმინების მნიშვნელობაზე კამათს თეორიული სახე მიიღო, უაღვიღესია ორგანიზაციული კლიმატის განხილვა ისე, როგორც აღამანი აღიქვამს (სახე და ფერები) მათ ორგანიზაციებში არსებულ კულტურას. როგორც ფრენსმა (1985) და სხვებმა განსაზღვრეს, ეს არის ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოყალიბებული აღქმების შედარებით მყარი ნაკრები, რომელიც ეხება ორგანიზაციულ კულტურის ხარისხის დახასიათებას“. ისინი ასხვავებენ რეალურ სიტუაციას (ც.ი. კულტურას) და მის აღქმას (ც.ი. კლიმატს).

კულტურის მნიშვნელობა

როგორც ბერნეტს და გიუნტერი (1993) აღნიშნავენ: „ორგანიზაციული კულტურა გეთავაზობს მნიშვნელობის ერთიან სისტემას, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთობისა და ორმხრივი ვაკების საფუძველს. თუ ეს ფუნქციები დამაკმაყოფილებლად არ შესრულდა, კულტურამ შესაძლოა მნიშვნელოვანად შეამციროს ორგანიზაციის ეფექტურობა“.

როგორ ვითარდება ორგანიზაციული კულტურა

ფასეულობა და ნორმები, რომელიც კულტურის საფუძველია, ყალიბდება ორი გზით: პირველი, ორგანიზაციაში კულტურას აყალიბებს ლიდერი, განსაკუთრებით ის, ვინც ჩამოაყალიბა იგი წარსულში. როგორც შუნი (1990) მიგვითითებს, აღამანები თავის თავს აიგივებენ წარმოსახვით ლიდერთან – როგორ იტყვიან და რას ელოდებიან. ისინი ამწევენ მას, თუ რას აქცევენ ეს ხელმძღვანელები ფერადებას და თვლიან მათ როდის მოვლენებად. მეორე, ისეც შუნიშავს შუნი, კულტურა ყალიბდება კრიტიკული ინციდენტების გარშემო – იმ მნიშვნელოვანი შემთხვევების გარშემო, სადაც გაცილები უნდა გამოვიტანოთ სასურველი ან არასასურველი ქცევის შესახებ. შესაძებ, როგორც ფრასმა და გიუნტერი (1993) ვარაუდობენ, კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობით; და ეს ქმნის ფასეულობას და მოლოდინს. და



ბოლოს, კულტურაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემოცვა, გარეგანი პირობები შესაძლოა შედარებით დინამიური ან უცვლელი იყოს.

კულტურა ისწავლება დროთა განმავლობაში. შენი (1984) მიიჩნევს, რომ ეს სწავლება უნდა მოხდეს გზით მიმდინარეობს; პირველი, ტრადიციული მოდელი, სადაც ორგანიზაციის წევრები სწავლობენ ერთმანეთს დაძლიან შიში დამკვათა მეტონიზების გამოყენებით. მეორე - დადებითი გაძლიერების მოდელი, სადაც მოქმედი სავსებით, გამედარია და ვამერებელი. სწავლა მაშინაც მიმდინარეობს, როცა ადამიანი ევსება და ძლევს ვარე ზეწოლას, და როცა ისინი ქნიან წარმატებულ შეთოდებს და შეტანიზებს ვარე პრობლემების, პროცესების და ტექნილოგიების საპროთავად.

სადაც კულტურა დიდი ხნის განმავლობაში ვითარდებოდა და მტკიცედ დამკვირდა, ძელი იტნება მისი სწრაფად შეცვლა, თუკი საერთოდ შეიძლება, ან ტრადიციული შემთხვევა არ მოხდება.

კულტურათა განსხვავება

განვითარების ზემოთა დწერილი პროცესის შედეგად ვიღებთ კულტურას, რომელიც მიიღვ ორგანიზაციის ახასიათებს. მაგრამ ორგანიზაციაში შესაძლოა სხვა კულტურაც არსებობდეს. მაგალითად, ბაზარზე ორიენტირებული მარკეტინგის განყოფილება შესაძლოა არსებობდეს განსხვავებულდეს შიდა ბაზარზე ორიენტირებული წარმოების ფუნქციისაგან. არსებობს საერთო ორგანიზაციული ფასეულობები და ნორმები, მაგრამ ზოგ შემთხვევაში, ისინი განსხვავებულია სხვადასხვა სამუშაო გარემოში.

კულტურის შემადგენელი ნაწილები

განვიხილოთ ორგანიზაციული კულტურა ფასეულობების, ნორმების და მატერიალური კულტურის (არტოფიქტის) თვალსაზრისით.

ფასეულობები

ფასეულობა არის იმის ცოდნა, თუ რა არის ორგანიზაციისათვის საუკეთესო, თუ კარგი და რა მოხდება, ან უნდა მოხდეს. ფასეულობათა სისტემა ორგანიზაციაში შესაძლოა აღიარებულ იქნას მხოლოდ უმაღლეს დონეზე, თუკი შესაძლოა მიიღვ ბიზნესზე გავრცელდეს.

რაც უფრო ძლიერია ფასეულობა, მით უფრო მეტ გავლენას ახდენს ქვეყნზე ეს არაა დამოკიდებული მათ მკაფიო ფორმულირებებზე შინაგანი ფასეულობა, რომელიც ორგანიზაციის კულტურაში გამედარია და გაბატონებულია მმართველების ქვეყით, დიდი ზეგავლენის მქონეა, მაშინ როცა ისეთი ფასეულობა, რომელიც იდეალისტურია და არ აისახება მმართველების ქვეყნზე, შესაძლოა მეორე ეფექტი გააჩნდეს.

ზოგაერთო ტიპური სფერო, რომელშიც ფასეულობა ფარულად თუ დაად გამოიხატება შეიძლება:

- შესრულება;
- კონკურენცია;
- კომპეტენტურობა;
- სახლის შემოტანა;
- ხარისხი;
- მომხმარებლის მომსახურება;
- ეკოლოგიური მუშაობა;
- ადამიანზე ზრუნვა და პატივისცემა.

ფასეულობა გადაიქცევა რეალობად ნორმებისა და არტოფიქტის მეშვეობით, როგორც ეს ზემოთ აღწერილი. მისი გამოხატვა შესაძლებელია ორგანიზაციის ქვით (გარეგნით), რიტუალებით, ამბებით და მითებით.

ნორმები

ნორმები არის ქვეყის დაუწერილი წესები, „თამაშის წესი“. რომელიც არაოფიციალურად გვიწერებს, როგორ უნდა მოვიქცეთ. ნორმები ადამიანს კარახობს, რა უნდა აკეთოს, თქვას, სწამდეს და იმსაც, თუ რა უნდა ჩაიცავს. ნორმები არასოდეს იწერება - დაწერის შემთხვევაში, ის უკვე პოლიტიკაა ან შეიღობი. ის გადმოიცემა მეტყველებით ან ქვეყით, როცა ნორმები ირღვევა მას

თვალთვარს ადგენებს ადამიანი თავისი რეაგირებით. ისინი დიდ ვალენას ახდენენ ქვეყანაში, რადგან ამ რეაგირების გამო - ჩვენ ვაკონტროლებთ სხვებს ჩვენი რეაქციის მეშვეობით.



ნორმებს ეხება ქვეყნის შემდეგ ასპექტებს:

- როგორ ვქცევთ მრეწველი თავის ჯგუფს (მართვის სტილი) და რა ურთიერთობები აქვს ჯგუფს მრეწველთან;
- შემართვის აღიარებული ეთიკა - მაგ. „ბევრი იმუშავე, ბევრი დაისვენე“, „საქართველოში ჩემი მუშაობა, თუ სამუშაოს გაკეთებას ვერ ასწრებ განკუთვნილ დროში, მაშინ არაუფუძტური ხარ“, „ყოველიფის საქმანი ჩანდე“, „ყოველიფის დაუსაბუხე ჩანდე“;
- სტატუსი - რა მნიშვნელობა ენიჭება მას; სტატუსის ამყარა მარცხნებლების არსებობა ან არარსებობა;
- პატივმოყვარობა - დაუფარავი პატივმოყვარობა მისაღიღიღი და მიწინებული, თუ უფრო დახვეწილი მეთოდება მიღებული ნორმად;
- შესრულება - შესრულების არსებული ნორმები ზოგადა, ყველაზე მაღალი შეფასება, რაც შესაძლოა ორგანიზაციამ მისცეს, ესაა მაინდე დიდ პროფესიონალად;
- ძალაუფლება - აღიარებულია ცხოვრების წესად, ზორციდდება პოლიტიკური საშუალებებით, დამოკიდებულია გამოცდილებაზე და უნარიანობაზე და არა მდგომარეობაზე; თავმოჭრილია უმაღლეს ხელისუფლებაში; ერცდლება სხვადასხვა დონეზე ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილში;
- პოლიტიკა - მიზეზ ორგანიზაციამ გაერცდებულია და მიმწული ნორმალურ ქვეყად; არა მიღებული, როგორც ღია ქვეყა;
- ლიალობა - მისაღიღიღი: კარიერისადმი მიღვიმის გამოცდეთის დასაწყისი, იგნორირებული, ყრადლება გამსხვილებულია მოკლე დროში მიღებულ შედეგებსა და წვლილზე;
- გულისწარობა - დიად გამოხატული; მაღული, მაგრამ გამოხატული სხვა, მაგალითად პოლიტიკური საშუალებებით;
- მისაწვლიობა - მრეწველები უნდა იყენენ გულისხმიერნი და ადვილად სანახარნი; ყველაფერი დახურულ კარს მიღმა ხდება;
- ოფიციალურობა - ოფიციალური დამოკიდებულება ნორმაა; სახელებით მიმართავენ/არ მიმართავენ ყველა დონეზე; არსებობს დაუწერელი, მაგრამ სახეებით გასაგები წესები ჩაცმის თაობაზე.

არტოფაქტები

არტოფაქტები ორგანიზაციის ზღული რეალური ასპექტებია, რაც ადამიანებს ესმით, ხედავენ ან ვრძობენ. მისში შედის, მაგალითად, სამუშაო გარემო, წერილებსა და მეშორანდობებში გამოცდებული ტონი და ენა, როგორ მიმართავენ ადამიანები ერთმანეთს შეხვედრისას და ტელეფონით საუბრისას, მისაღებება, ან საღამოს უსახუხოდ დატოვება, როგორ პასუხობენ ტელეფონისტები გარე ზარებს, იგი მამსალებელიც არის.

ორგანიზაციული კულტურის დაჯგუფება

ბერეჯერ ეცადენ კატეგორიულად დავით ორგანიზაციული კულტურა, როგორც ორგანიზაციებში არსებული კულტურის ანალიზი და შმარდაქერისა ან შეცვლისათვის მომეფების საფუძველი ეს კლასიფიკაცია, ძირითადად, ოთხი განზომილებითაა მოცემული და მათგან რამდენიმე საუკეთესოს შემოგთავაზებთ:

პარისონი

პარისონმა (1972) კატეგორიულად დაყო, როგორც თვილინ უწოდებდა, „ორგანიზაციული იდეოლოგია“, ესენია:

- ძალაუფლებაზე ორიენტარებული - კონკერტული; რეაგირებს პიროვნულობაზე და არა გამოცდილებაზე;
- ადამიანებზე ორიენტარებული - კონსენსუალური; კონტროლი მართვის შხრიდან უარყოფილია;
- ამოცანაზე ორიენტარებული - დანაბური; კომპეტენტურობაზე ყრადლების გამსხვილება;
- რილზე ორიენტარებული - კანონიერებაზე, დედალურობაზე და ბიუროკრატიულობაზე ყრადლების გამსხვილება.



ქენდი (1976) თავისი კლასიფიკაცია დაამყარა პარიზის კატეგორიებზე, მაგრამ ქენდი ამჟამინდის იხმაროს ტერმინი „კულტურა“ და არა „ოფილიოვია“, რადგან „კულტურა“ ტერმინი აღდგენილი ნორმების უფრო ღრმად ჩამშველი გრძობებს გამოხატავს. კულტურის მისთვის შემდეგია:

- ძალაუფლების კულტურა - ძალაუფლების ცენტრალური წყარო, რომელიც კონტროლს ახორციელებს. ცოტა წესი თუ მეთოდი და ატმოსფეროც კონკრეტულია, ძალაუფლებაზე ორიენტირებული და პოლიტიკური.
- როლის კულტურა - აქ მუშაობას აკონტროლებს მეთოდები და წესები. როლი ან სამუშაოს აღწერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პიროვნება, რომელიც მას ასრულებს. ძალაუფლება ასოცირდება მფლობელთან და არა ადამიანთან.
- ამოცანის კულტურა - აქ მუშაობას წარმოადგენს შესავლის ადამიანების შერჩევა და მათი მხრიდან წარმატების მიღწევა. გავლენა უყარება გამოცდილ ძალაუფლებას და არა პოზიტიურ ან პირად ძალაუფლებას. კულტურა ადვილად შეგუებადია და უკუფერი მუშაობა მნიშვნელოვანია.
- პიროვნების კულტურა - სადაც ინდივიდი ცენტრალური ფიგურაა. ორგანიზაცია მხოლოდ იმდენად არსებობს, რომ მოეხმაროს და დაეხმაროს იქ მყოფ ადამიანებს.

შენი

შენმა (1985) დააფინა შემდეგი ოთხი კულტურა:

- ძალაუფლების კულტურა - სადაც ხელმძღვანელობა რამდენიმე კუთვინის და ეყარება მათ უნარს და რომელიც ხასიათდება მეწარმეობით.
- როლის კულტურა - სადაც ძალაუფლება თანხარადაა გადანაწილებული ხელმძღვანელსა და ბუროკრატიულ სტრუქტურას შორის, გარეშე პირობები სტაბილურია და როლები და წესები ნაოლად განსაზღვრული.
- მიღწევის კულტურა - სადაც პირადი მოტივაცია და ვალდებულება ხაზგასმულია და მოქმედს, სტრუქტურა და გავლენა დაუასტრუქტურა.
- მხარდაჭერის კულტურა - სადაც ადამიანს ვალდებულების და სოლიდარობის გრძობის გარეშე შეატყს წვლილი. უზიარებლობა აქ ხასიათდება ორმხრივობით და ნდობით.

უღლსონი, დობსონი და უღლტერი

უღლსონი, დობსონი და უღლტერი (1989) ხელახლა განსაზღვრავენ პარიზონისა და ქენდის მერ ჩამოთვლილ ოთხ კატეგორიას შემდეგნაირად:

- ძალაუფლებაზე ორიენტირება - ორგანიზაციები ცდილობენ, გაატონხეული პოზიცია დაიკვიონ გარეშე პირობებზე, ხოლო ისინი, რომლებიც ახორციელებენ ძალაუფლებას, ცდილობენ შენარჩუნონ სრული კონტროლი დაქვემდებარებულებზე.
- როლის ორიენტირება - ხაზს უსვამს ლფალურობას, კანონიერებას და მასუხისმგებლობას. მნიშვნელოვანია იერარქია და სტატუსი.
- ამოცანაზე ორიენტირება - ყურადღებას ამახვილებს ამოცანის დასრულებაზე. ხელმძღვანელობა ეფუნება შესაძლების ცოდნასა და კომპეტენტურობას.
- ხალხზე ორიენტირება - ორგანიზაციის უშუალო მოვალეობაა, მისი წევრების მომხმარება. ადამიანები ურმანეთზე გავლენას ახდენენ მაგალითისა და ვარვისიანობის მეშვეობით.

ორგანიზაციული კულტურის შემასხმბა

ორგანიზაციული კულტურის შეფასების რამდენიმე საშუალება არსებობს. ეს ადვილი საქმე არაა, რადგან კულტურას აინტერესებს როგორც სუბიექტური აზრები და გაუცნობიერებული ვარადი (რომლის ვაზომება ძნელია), ასევე ობიექტი მონაცემები, როგორცაა ქვეყის ნორმები და არტიფაქტი. ორი, ყველაზე ცნობილი ზერხი ქვემოთაა განალიზებული.



კითხვარი განიხილავს ოთხ ორიენტაციას, რომელიც ადრე იყო ნახსენები (სტრუქტურული, კონტენტული, ამოცანა, არსი). კითხვარი შედგება მნიშვნელოვანი განაცხადებისაგან, რაც, როგორც აღვნიშნავთ, ამ შეხედულებებზე, რომელიც ყველაზე ახლოსაა ორგანიზაციის არსებულ იდეოლოგიასთან, ასე განაცხადები შექმდეს შეიძლება:

- კარგი უფროსი ძლიერია, რისკიანი და მტკიცე, თანაც სამართლიანი.
- კარგი დამკვეთებარებული დამოძიბია, კარგად მომუშავე და ერთგული.
- ადამიანი, რომელიც კარგად უძღვება საქმეს ორგანიზაციაში, გამჭრიახია და კონკურენტუნარიანი, ძალაუფლების ძლიერი მოთხოვნილებით.
- ამოცანის დასახვის საყუდელი არის ხელმძღვანელობაში მყოფი ადამიანების პირადი მოთხოვნილებები და განსჯა.
- გადაწყვეტილებას იღებენ ადამიანები, რომლებსაც ამ საქმეში ყველაზე დიდი ცოდნა და გამოცდელა აქვთ.

ორგანიზაციული კულტურის აღწერა (კუპო და ლაფერტი 1989)

ერთ-ერთი ხერხით ორგანიზაციული კულტურა დასათურდა შემდგენიარად:

1. **სუბმანიჭტურ - კარვისი** - ორგანიზაციები, რომლის მართვა შეიძლება ხედრითი წილისა და პაროუნებაზე ორიენტირების საშუალებით.
2. **კუპოების დამკვეთი** - ორგანიზაციები, რომლებიც უზიარატესობას ანიჭებენ კონსტრუქციულ ურთიერთობებს.
3. **ხელშეწყობი** - ორგანიზაციები, სადაც კონფლიქტები არიდებულია და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა სასიამოვნოა, თუნდაც ზედაპირულად.
4. **წყუდებრები** - ორგანიზაციები, რომლებიც იმართება კონსერვატიული, ტრადიციული და ბიუროკრატიული მეთოდებით.
5. **დამოკიდებული** - ორგანიზაციები, რომლებიც ივარაქულად იმართება და მონაწილეობის მიმდებნი არ არიან.
6. **თავის ამრადებელი** - ორგანიზაციები, რომლებიც კერ ახერხებენ წარმატების წახალისებას, მაგრამ შეცდომებისათვის კი სჯიან.
7. **ასოზაციური** - ორგანიზაციები, სადაც კონფორტაცია სჭარბობს და ნეგატივიზმი (უარყოფითი მიდრეკილება) წახალისებულია.
8. **ძალაუფლებანი** - ორგანიზაციები, რომლებიც ავებულია წევრების მდგომარეობისათვის დამასიისათებელ უფლებამოსილობაზე.
9. **კონკურენტული** - ორგანიზაციები, სადაც გამარჯვება დაფასებულია და წევრები წახალისებულნი, ურთიერთშორის კონკურენციის შედეგად მიღებული შწარმოვლურობისათვის.
10. **კომპეტენტური მომობენი** - ორგანიზაციები, სადაც სრულყოფა, შეუპოვრობა და კარგი მუშაობა დაფასებულია.
11. **მღწეველი** - ორგანიზაციები, რომლებიც საქმეს კარგად ართმევენ თავს და აფასებენ იმ ადამიანებს, რომლებიც ისახავენ და ასრულებენ მბამე, მაგრამ რეალისტურ მიზნებს.
12. **თვითრეალიზაცი** - ორგანიზაციები, სადაც აფასებენ შემოქმედებითობას, ზარისხს და არა რაოდენობას, ავრთვეთ, ამოცანის დასრულებას და ინდივიდუალურ განვითარებას.

ორგანიზაციული კლიმატის კრიტიკრიუმი

ორგანიზაციული კლიმატი განსაზღვრავს მცდელობას, შეაფასონ ორგანიზაციები იმ კრიტერიუმის თვალსაზრისით, რომელიც, საგარაულოდ, ფლობს და აღწერს შეგარნებებს კლიმატის შესახებ. კლიმატის შეგარნების შეფასება შესაძლებელია კითხვარის მეშვეობით, რომელიც ჩამოავალინებს ლიტერეშია და სტრინჯერმა (1968) და რომელიც რვა კატეგორიას მოიცავს:

1. **სტრუქტურა** - მიქმდების შეზღუდვისა და თავისუფლების შეგარნება და სამუშაო ატმოსფეროში ოფიციალურობის და არაოფიციალურობის დონე.
2. **სახუბისტებლობა** - მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებაში წილის ვრძნობა.
3. **რისკი** - სამუშაოზე და ორგანიზაციაში რისკისა და სირთულის შეგარნება.



4. **ლიბო** - მეგობრული და არაოფიციალური ჯგუფების არსებობა.
5. **მხარდაჭერა** - მენეჯერებისა და თანამოსაკმეტის შეგნებული დახმარება; ორმხრივ მხარდაჭერზე ყურადღების გამახვილება (ან არგამახვილება).
6. **სტანდარტები** - შიდა და გარე მიზნების და შესრულების სტანდარტების წამოშენება/საზღვრისა და კარგი სამუშაოს შესრულებაზე; ცნობები პირად და ჯგუფის მიზნებში.
7. **კონფლიქტი** - შეგონება, რომ მენეჯერებს და სხვა მოუშავეებს განსხვავებული აზრის მოხმნა სურთ; ყურადღების გამახვილება პრობლემების გამოაშკარავებაზე და არა მათი მიმალვა და იგნორირება.
8. **იდენტურობა** - კომპანიისადმი შერი კეთილშინის შეგნება, რომ ხარ სამუშაო ჯგუფის დღისეული წევრი.

კოისმა და დეკოტიისმა (1991) ბერი კითხვარის განხილვის შემდეგ, წარმოვიდგინებ შემდეგი ტაბის რვა მარკეტები:

- **ეკტრონიკა** - თეითფაბორკეციის შეგონება სამუშაო პროცესების, მიზნების და უპირატეობის თელახარისით.
- **ინტერაკცია** - ორგანიზაციაში ერთად ყოფნის და გაზიარების შეგონება, რომელშიც იგულისხმება წევრების სურვილი გაითვალისწინონ მატერიალური რისკი.
- **დროს** - იმის შეგონება, რომ თავისუფლად შეიძლება დაკავშირება მაღალ ორგანიზაციულ დონეზე მყოფ წევრებთან პირად და ფაქიზ საკითხებთან დაკავშირებით იმ იმდით, რომ ასეთი ურთიფოთობის ინტერგარება მაღლდატანებით არ იქნება.
- **რესურსი** - დროის მოითხოვნის შეგონება, როცა საქმე ეხება ამცანის კონკურენტულობის და შესრულების ნორმებს.
- **მხარდაჭერა** - იმის შეგონება, თუ რამდენად მომტკეცებელია ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი წევრების ქცევის მიმართ; აქ შედის ხელმძღვანელის სურვილიც, საშუალება მისცეს წევრებს ისწავლონ შედეგობებზე, ყოველგვარი შიშისა და შურისხების გარეშე.
- **აღიარება** - იმის აღქმა, რომ წევრების მიერ ორგანიზაციაში შეტანილი წვლილი გაეცნობიერებულია.
- **სამართლე** - იმის შეგონება, რომ ორგანიზაციის პოლიტიკა არაა უნებური და მურევე.
- **საბჭოის შემოტანი** - იმის შეგონება, რომ ცუდილება და შემოჭვდილობა წახალისებულია; აქ შედის რისკის გაწვევაც ახალ სფეროებში, სადაც წევრს აქვს შეიერე ან სულაც არა აქვს უშუალო გამოცდილება.

შესაბამისი კულტურაში

შესაძლოა ვამტკიცოთ, რომ „აარგა“ კულტურა დიდებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე. იგი ეხმარება „მაღალმწარმოებელი“ კულტურის შექმნაში, რაც ბიზნესის ეფექტურობის მაღალ დონეს იწვევს. როგორც ფერნანდო და ვიუნტერმა (1993) აღწერეს, აარგა კულტურა თანამიმდევრულია თავისი შემადგენელი ნაწილებით და რცელდება ორგანიზაციის წევრებზე და ორგანიზაცია გამორჩეული ხდება სხვა ორგანიზაციებისაგან“.

„მაღალმწარმოებელი“ კულტურა ნიშნავს უფრო მეტს, ვიდრე ნებისმიერი კულტურა, რომელიც ბიზნესის ეფექტურობას მაღალ დონეზე ქნის. შინაარსის მიხედვით, კულტურის ატრიბუტები დიდად განსხვავებულია. მაღალმწარმოებელი კულტურის ხარისხი საცალი მღაზიების ქსელის, მომსახურების მზარდი ბიზნესისა და სამომხარებელი პროდუქციის დამამზადებელი კომპანიისათვის, რომელიც ბაზარს კარგავს, შესაძლოა ძალიან განსხვავებული იყოს. შემდეგში, კონტექსტში განსხვავებისთან ერთად, ყველა კულტურა დროთა განმავლობაში ვითარდება. კულტურა, რომელიც „აარგა“ ერთ გარემოებაში ან დროში, შესაძლოა უფუნქციო იყოს სხვა გარემოებასა და დროში.

რადგან კულტურა ვითარდება და სხვადასხვაგვარად გამოიხატება სხვადასხვა ორგანიზაციებში, შეუძლებელია იმის თქმა, რომ ერთი კულტურა მორეს ჯობია, გარდა იმისა, თუ ის გარკვეულწოდ არ განსხვავდება. არ არსებობს იდეალური კულტურა, არსებობს მხოლოდ შესაფერისი კულტურა. ეს ნიშნავს, რომ არ არსებობს უნივერსალური რეცეპტი კულტურის მართვისათვის, თუმცა არსებობს გარკვეული მეთოდები, რაც სახარებელი იქნება, როგორც ეს შემდეგ პარაგრაფშია აღწერილი.



ვიღერ არ იქნება შესაძლებელი, განსაზღვრო იდეალური სტრუქტურა და მისი განვითარების გზები, ყველ შემთხვევაში გულწრფელად მაინც ითქვამს, რომ უკვე გამოყვანილი კულტურა უნდა იყოს მნიშვნელოვან გეოგრაფიულ ორგანიზაციულ ქვეყანაზე და აქედან გამომდინარე, შენარჩუნებული კულტურის ექსპერტი და შესაფერისი კულტურა, სასურველი იქნება გადადგას ნაბიჯები მის მხარდასაჭერად ან გასაძლიერებლად. თუ კულტურა არაა შესაფერისი, უნდა ვეცადოთ გადავიწყვიტოთ, რა შეიცვალოს და ჩამოვყალიბოთ და განვახორციელოთ ცვლილების გეგმები.

კულტურის ანალიზი

ნებისმიერ შემთხვევაში, პირველად უნდა გავანალიზოთ არსებული კულტურა. ეს უნდა გაკეთდეს ძირითად გეგმებში ან სემინარებზე კითხვარების, გამოკვლევების და დისკუსიების მეშვეობით. ზნორად სასარგებლოა ადამიანების ჩართვა გამოკვლევების შედეგების ანალიზის პროცესში, ორგანიზაციების წინაშე მდგარი კულტურის საკითხების გარკვევაში; აგრეთვე სასარგებლოა ნებისმიერი საკითხის გადასაჭრელად მონაწილეობა მადლებრი ადამიანებს გვეძებნისა და პროგრამების შექმნისა და განხორციელებაში. ეს შეადგენს ორგანიზაციის განვითარების პროგრამის ნაწილს, რომელიც აღწერილია მე-17 თავში. გვეფუძეს შეუძლიათ ვაანალიზოთ კულტურა კრიტიკულების გამოყენებით შესაძლია განვიღეს განსაკუთრებული საშუალებები ვეგუის ისეთი პრაქტიკის გამოყენებით, როგორცაა „ეტის წესები“ (მონაწილეებს მოსდით თავში შექმნან ისეთი „წესები“ ან ნორმები, რომელიც მართავს ქვეყანს) და „ფარი“ (მონაწილენი ოთხად ყოფენ ფარს, რაც გვიჩვენებს ორგანიზაციის კულტურის ძირითად ნაწილებს). აშვარ ერთობლივ პრაქტიკას მთავართ შესაბამისი ფასეულობების განხილვამდე, რომელიც ალბათ უფრო ადამიანების „საკუთრებაა“, თუ მათ შექმნას თვითონ შეუწყვეს ხელი და ზემოდან არ მიახვიეს თავს.

როცა მართვა ძალიან სასურველია, იქნება ისეთი ვითარება, როდესაც მმართველობას მოუხდება ჩაატაროს ანალიზი და შესარულის დაგეგმვლი ღონისძიებები თავიდან დასაწყებულების მონაწილეობის გარეშე. მაგრამ ამის შესახებ მათ უნდა იცოდნენ და რაც შეიძლება სწრაფად უნდა იქნან ჩართული დისკუსიაში განვითარების შესახებ.

კულტურის მხარდაჭერა და გაძლიერება

კულტურის მხარდაჭერისა და გაძლიერების პროგრამების მიზანია შეინარჩუნოს და იზრუნოს ვეღლაფერ კარგზე და ფუნქციონრზე, რაც არსებულ კულტურას გაანია. შეინი (1985) თვლიდა, რომ კულტურის დამკვიდრების და გაძლიერების ვეღლაზე მშლავრი პირველადი იარაღებია:

- კრიტიკუმი და კონტროლი, რასაც ხელმძღვანელები აქეფენ ვერადლებას;
- ხელმძღვანელების რეაქცია კრიტიკულ შემთხვევებსა და კრიზისზე;
- ხელმძღვანელების მერ წინასწარ მოფიქრებული რლის მოდელირება, სწავლება და ვეარჯიშება;
- წახალისებისა და სტატუსის განაწილების კრიტიკუმი;
- დეკომლექტების, შერკვის, მხარდაჭერის და ვაღებულების კრიტიკუმი.

კულტურის შენარჩუნების სხვა საშუალებები:

- არსებული ფასეულობების ხელახალი დამტკიცება;
- ფასეულობათა ამოწმება წინასწარ დაგეგმული ქრებებით, მაგალითად, მოღიანი ხარისხისა და მიმხმარებელზე ზრუნვის პროგრამების განხორციელება, მოსალოდნელი ქვევის ფინანსური, თუ ანამატრიალური წახალისების უზრუნველყოფა, შწარმოებულობის გაზრდა, კარგი ვეგუფური მუშაობის მხარდაჭერა და წახალისება, სასწავლო ორგანიზაციების ჩამოყალიბება (იხ. თავი 38).
- შეფასების სისტემების ძირითად მამართლებლად გამოყენება ინდივიდუალური და ვეგუფური შესრულების გადახედვის დროს; ზაზგამსა იმაზე, რომ ადამიანისაგან მოღიანი ფასეულობების მხარდაჭერას;
- გარანტია, რომ სასწავლო პროცესები მოიცავს ძირითად ფასეულობებს და როგორ უნდა მიაღწიოს ამის ადამიანს;

- სასწავლო ტრენინგის გაძლიერება სხვა კურსების მეშვეობით, რომელიც გათვალისწინებულია უწყვეტ განვითარების პროგრამით.



კულტურის შეცვლა

ვრჯელების გამაზიერება

თორღულად, კულტურის შეცვლის პროგრამა იწყება არსებული კულტურის ანალიზით. შემდეგ განისაზღვრება სასურველი კულტურა, რომელსაც მიუყვართ „კულტურის უკმარისობის“ შეცნობამდე, რომელიც უნდა ამოიწიოს. ამ ანალიზით, შესაძლებელია, ქვეყნით ვარაუდების გაგება, ისე, რომ გამოიწვევდეს იქნას განვითარებისა და წახალისების პროცესები ამ ვარაუდების განსაზღვრისა და გაძლიერებისათვის. რეალურად კი, ეს ასე მარტივი არ არის.

ცვლილებების დამატებითი პროგრამა წარმოადგენს ორგანიზაციის ვარაუდების პროგრამის ნაწილს, როგორც ეს აღწერილია მე-17 თავში. მაგრამ კულტურის შეცვლის პროგრამა ვრჯელების ასახვების კულტურის კერძო ასპექტებზე, როგორცაა შესრულება, ვალდებულება, ხარისხი, მომხმარებლის მომსახურება, ჯგუფური მუშაობა, ორგანიზაციული სწავლება. თითოეულ შემთხვევაში ფასეულობის საფუძველი უნდა განისაზღვროს. აუცილებელი იქნება უპირატესობის მოცემა იმის მიხედვით, რომელ სფეროს სჭირდება სასწრაფო ვრჯელება. რამდენი უნდა გაკეთდეს ერთმანვე ეს განსაზღვრულია, თუ არ ჩავთვლით კრიტიკულ ვითარებას.

ცვლილებების ბერკეტები

მას შემდეგ, რაც გარკვეულია თურა უნდა გაკეთდეს და პრიორიტეტები, უნდა გადაიდგას ნახელები იმის გასაგებად, რა ბერკეტებია საჭირო შეცვლისათვის და როგორ შეიძლება მათი გამოყენება. ამ ბერკეტებში შედის:

- შესრულება - შესრულებისათვის ან კომპეტენტრობისათვის დაკავშირებული ანაზღაურების სისტემა, შესრულების მართვის პროცესები, მოვების განაწილება, ხელმძღვანელების ტრენინგი, კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ვალდებულება - ურთიერთობის, მონაწილეობის და ჩართვის პროგრამები, თანამშრომლობის და ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, ფსიქოლოგიური კონტაქტების გარკვევა;
- ზარისხი - მილიანი ზარისხის პროგრამები;
- მომხმარებლის მომსახურება - მათზე ზრუნვის პროგრამები;
- ჯგუფური მუშაობა - გუნდის შექმნა, ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობის მართვა, ჯგუფის წახალისება;
- ორგანიზაციული სწავლება - ინტელექტუალური კაპიტალისა და ორგანიზაციის რესურსებზე დაფუძნებული უპრობის ზრდა ორგანიზაციული სწავლების განვითარებით;
- ფასეულობა - გაგების, აღიარების და ვალდებულების მოპოვება ფასეულობათა განსაზღვრვაში, შესრულების მართვის პროცესებისა და დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში ჩართვის მეშვეობით.

ცვლილებების მართვა

კულტურის ცვლის პროგრამების ეფექტურობა დიდად არის დამოკიდებული ცვლილებების მართვის პროცესების ხარისხზე. ეს აღწერილია მე-17 თავში.

მუშაობა და დასაქმება

ამ სახელმძღვანელოს ეს ნაწილი ეხება ორგანიზაციაში დასაქმებაზე მოქმედ ფაქტორებს. იგი შეიქმნა მუშაობის მასიუს, დასაქმებით ურთიერთობებს და ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მიზნად კონკრეტულად.

მუშაობის ხასიათი

ამ თავში განხილულია მუშაობის ხასიათი - რა არის ის სხვადასხვა თეორიები მუშაობის შესახებ, ის ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც მასზე გავლენას ახდენს და მის მიმართ დამოკიდებულება.

რა არის მუშაობა?

მუშაობა არის ძალისხმევა, ცოდნისა და უნარის გამოყენება მიზნის მისაღწევად. ხალხის უტრეციობა მუშაობს, რათა იარსებოს - იმყოფოს ფული. მაგრამ აღამაინა მუშაობის სხვა კმაყოფილებისათვისაც, რაც მუშაობას ახლავს თან, როგორცაა, რაიმე ღირებულის გაკეთება, მიღწევის, პრესტიჟის, აღიარების შეგრძობა, უნარის გამოყენებისა და განვითარების შესაძლებლობის, ძალაუფლების საზღვრები, მეგობრული ურთიერთობები. ორგანიზაციებში ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაოს ბუნება და რას ფიქრობენ ამაზე, ვეღვაფერი ეს იმართება დასაწყებითი ურთიერთობის საშუალებით, რომელიც მე-14 თავშია აღწერილი, ხილი ფსიქოლოგიური კონტრაქტები განხილულია მე-15 თავში.

ამ ნაწილის პირველ პარაგრაფში თავმოყრილია მუშაობის სხვადასხვა თეორიები. შემდეგი პარაგრაფი ეხება ორგანიზაციულ ფაქტორებს, (რომელიც გავლენას ახდენს მუშაობაზე) როგორცაა „ხარკების მინიმუმამდე შემამცირებელი“ და „მოქილი“ ორგანიზაცია, ცვლილებები მუშაობის სტრუქტურაში, უმუშევრობა, კარიერა და მუშაობისადმი დამოკიდებულება.

თეორიები მუშაობის შესახებ

ამ პარაგრაფში აღწერილი თეორიები მუშაობის შესახებ შედგება შრომის ორგანიზაციის თეორიისგან, ფაქტორების თეორიისა და გაცვლის თეორიისგან. გათვალისწინებულია პლურალისტური და უნიტარული მიდგომის კონცეფცია.

შრომის ორგანიზაციის თეორია

შრომის ორგანიზაციის თეორია პირველად ჩამოაყალიბა კარლ მარქსმა (ნათარგმნია 1976). მისი თეორიის მიხედვით, მოგვსა მიიღეს შრომის შედეგად, რომელშიც იმ ღირებულებაზე ნაკლებს უნაზღაურებენ, რასაც სამუშაო ძალა შრომის პროცესში ქნის. ამიტომ, კაპიტალისტები ისე აგებენ შრომის პროცესს, რომ უზრუნველყონ დამატებითი ღირებულების აძოლება. ადამიანის შესაძლებლობა - აწარმოოს, ექვემდებარება კაპიტალისტის ექსპლუატატორულ მოთხოვნებს, რომელიც უცხო ძალა და მუშას უპირისპირდება.

შედარებით მოვიანებით, შრომის ორგანიზაციის თეორიის ერთ-ერთი ვერსია ჩამოაყალიბა ბრავერმანმა (1974). მისი აზრით, თანამედროვე მართვის ტექნიკის გამოყენება, მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის თანხლებით, რეალურად ამარტივებს შრომას და ტექნოლოგიურ ოპრაციებს. ის აცხადებდა, რომ თუ მუშას თავიდან მოეხსნება მართვის ვეღვანარი ფორმა, ეს „აღეპური იქნება, რადგან მმართველობის ტრადიციულ ასეთია და ამისათვის ის იყენებს ნებისმიერ ეფექტურ ხაზხელს, რაც კი შეეძინებამ შექნა.“ ეს ბრავერმანს შიამნდა „ტილორიზმის“ არსებით განაცხადად (ფე.



ტილორის კონცეფცია მეცნიერული მართვის შესახებ, რომელიც გულისხმობს სისტემატური დაკვირვებისა და ნორმირების გამოყენებას, გამოუმუშავებს ნორმის სპეციალიზაციას და ფაქტობრივად, მხოლოდ იმ მუშების დატვირებას, რომელიც, ეფექტურად მოამზადებენ მექანიზმების ფუნქციონირებას.

შრომის ორგანიზაციის ბრავერმანისეული კონცეფცია გააკრიტიკეს, როგორც განუხორციელებელი, ლიტერატურა და ხალხმანა (1982), ისინი ამტკიცებენ, რომ შრომის ორგანიზაციის მართვის უმჯობესი ფაქტორი არსებობს. ფრიდმანი (1977) თვლის, რომ ბრავერმანის ვერსია, უარყოფს მართვის განსხვავებულ და რთულ ხასიათს, რამდენადაც მართვა რეაგირებს არა მარტო ტექნოლოგიურ მიღწევებზე, არამედ იმ ცვლილებებზეც, რომელიც არსებობს მუშის მხრიდან წინააღმდეგობის დონესა და ინტენსივობაში, ახალი პროდუქციისა და შრომის ბაზრის კონიუნქტურაში. სტორი (1995) შენიშნავს, რომ „შრომის ბაზრის ფურგანი... ძირაზერტელია და დაკრება აღარ შეიძლება“.

შეღარებით ახალი მიმოხილვები, ნიუტონი და ფინდლეი (1996) მიიჩნევენ, რომ შრომის ორგანიზაციის თორით აღდნება, როგორც ფლობენ მსართველები იმ მექანიზმს, რომლითაც ახორციელებენ მართვას: „სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება და მისი შეფასება შრომის ორგანიზაციის სული და გულია“. ხელმძღვანელები (ნიუტონისა და ფინდლეის) თანახმად, მუდმივად ებიებენ მართვის მექანიზმების ეფექტურობის სრულყოფის საშუალებებს დამყოლების მასაღწევად. ისინი ცდილობენ „გამოწონონ დამატებითი, უკანასკნელი წვეთი სამუშაო ძალიდან“.

ძირითადი ფაქტორების თეორია

ფაქტორების, ანუ ძირითადი ფაქტორების თეორია მივითითებს, რომ უფროსება (შესაკურთხება და შენევერება) უნდა შექმნან თავიანთი ფაქტორების (პერსონალის) საქმიანობის მონიტორინგისა და მართვის საშუალებები. ფაქტორების თეორია თვლის, რომ უფროსებს ექნებათ პრივილეგია, რათა დარწმუნდნენ, რომ ფაქტორები აკეთებენ იმას, რასაც უნებნებან. მიზნების დასახვით და შესრულების მონიტორინგით აუცილებლად უნდა გაირკვეს გაუეებრობა იმის დასარწმუნებლად, რომ ამოცანები მიღწეული იქნება.

ფაქტორების თეორია გააკრიტიკეს გომეს-მუვიამ და ბალენმა (1992), როგორც „მენეჯერისტილი“ ანმსტრანგი (1996) წერდა: დასაქმებით ურთიერთობებს იგი განიხილავს წინდა შენევერული თვალსაზრისით და დავარაუბლებს თვლის იბიექტებად, რომელთა მოტივირება მარტივი რამათაც შეიძლება, ეს თეორია ბუნდოვანია და გულისხმობს, რომ ადამიანების ნლობა არ შეიძლება.“

გაცვლის თეორია

გაცვლის თეორია აძრებს ახსნას ორგანიზაციული ქვევა (წახალისებისა და ხარეების თვალსაზრისით) დამქარავეებლსა და დაქარავეებულს შორის ურთიერთმოქმედებაში. ასეთი თიხი კონცეფცია გაავსებს:

- წახალისება - ანაზღაურება, რომელიც აკმაყოფილებს იმ მოთხოვნებებს, რომელიც წარმოიშება ადამიანებსა და მათი ორგანიზაციის ურთიერთქმედების შედეგად;
- ხარეები - დაღლა, სტრესი, გაღიზიანება, დასჯა და წახალისების ის ღირებულება, რაც ადამიანმა დაკარგა შესაძლებლობების არარსებობის გამო;
- შედეგები - წახალისებას გამოკლებული ხარეები; თუ დაღებითაა, ურთიერთქმედება წარმოშობს „მოვლას“ და ეს უკვე საკმარისია, რამდენადაც იგი აკარბებს ვარაუდის მინიმალურ ღირებ; - შედეგების ღირ - ადამიანი აფასებს ურთიერთქმედების შედეგებს მივების ფორზე, რაზეც სხვაგან თავს იკავებენ.

უნიტარული და პლურალისტული მიდგომა

ადამიანური რესურსების მართვის ყველაზე ხშირად გამოიყმული მიზანი არის ორგანიზაციისადმი ადამიანის ვალდებულების გაზრდა. ორგანიზაციის შესვლელებებისა და ფასულებობების გაზიარებით და საკუთარი მიზნების ორგანიზაციის მიზნებთან ინტეგრირებით, ეს კონცეფცია იყრბებს უნიტარულ მიდგომას, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციები ჩაითვლება, ჯენარდისა და ჯეჯის (1997) თქმით, „კარმონოლად და ინტეგრირებულად, სადაც ყველა დასაქმებული იზიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მუშაობს, როგორც ერთი გუნდი“.

ამის საპირისპიროდ, პლურალისტული მიდგომით, როგორც სიერტი და მარნი (1963) მიიჩნევენ, ორგანიზაცია არის ინტერესთა ჯგუფის გაერთიანება, რომელიც აღიარებს სხვადასხვა



ფსევდობისა და ინტერესების კანონიერებას. ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები, რომელიც სხვა რამის გარდა, მიზნად ისახავს ვალდებულებისა და ჯგუფური მუშაობის ზრდას. იღონებს უნეტარულ სტრატეგიას. მაგრამ, შესაძლოა, საკამო იყოს, რომ ესაა მწვერული შეფასების მიზნების სხვა წევრების კანონიერი ინტერესები პლურალისტურ საზოგადოებაში (აქციის ინტერესები) იქნება საკუთრად მათი ინტერესები და მათი პატივი უნდა ვცუთ.

ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებშიც გავლენას ახდენს მუშაობაზე

მუშაობის ხასიათი ისევე იცვლება, როგორც ორგანიზაცია ახალი მოთხოვნებისა და გარემო პირობების შეწოდების გამო. ბიზნესის პროცესის ორგანიზაციას, მოცულობის შემცირებასა და ა. შ., ყველაფერ ამას დღე ვაკლენა აქვს სამუშაოს ყველა ტიპზე, დაცვის გარანტიაც და ორგანიზაციაში კარუბის მიღწევის შესაძლებლობებზე. სამი, ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი - „ხარჯების მინიმუმად შემამცირებელი“ ორგანიზაცია, შრომის პროცესში დაეკუთვნა მუშის ცვალებადი როლი და მოქმედი (ცვალებადი) ფორმა - განხილულია ქვემოთ.

ხარჯების მინიმუმად შემამცირებელი ორგანიზაცია

ტერმინი „ხარჯების მინიმუმად შემამცირებელი ორგანიზაცია“ გააერყლა ჯეიმს ფომატს ნაშრომით „ტექნიკში, რამაც მსოფლიო შეცვალა“ ამ მთლიანი კამპანია მუშაობის დაიწყო სამხატვრო მრეწველობაში „ტოიოტას“ მაგალითით (ერთ-ერთი პირველი „ხარჯების მინიმუმად შემამცირებელი“ წარმოებაში, ანუ „მსოფლიო კლასის წარმოებაში“). წარმოებაში შემზრეული იყო შედეგი სახის დანაკარგი, რაც უნდა აღმოფხვრულიყო: კარმწარმოება, ღოდინი, ტრანსპორტრება, კარბდამზადება, სასაქონლო შარავი, გადაადგილება და წუნანი ნაწილების დამზადება. „შემამცირებელი“ წარმოება მიზნად ისახავს დამატებითი დარბეულების შექმნას დანაკარგების შემცირებით (მასალის, დროის, სივრცის და ადამიანის გათვალისწინებით). წარმოების სიტგებში, რომელიც დაეკამრებულა „შემამცირებასთან“, მოიცავს დროული მოწოდების ქსელის მართვის, მატერიალური რესურსების დაგვეშვას და ნულოვან წუნს. ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაციის პროგრამებს ხშირად თან სდევს მუშაობის „შემამცირებელი“ მთოდების კამპანია და მანძი, მთლიანი ხარისხის მართვის მთოდება გამოიყენება მომხმარებლის დაკმაყოფილების და მომსახურების უფრო მაღალი დონის მიღწევისათვის განაღებული კამპანიის მზადმსატრად.

ამის შემდეგ, „შემამცირების“ კონცეფცია გაერყლდა არაგადამამუშავებელი დარგების საწარმოებზე. ეს ხშირად გამოწვეულია რაოდენობით და ხორციელდება მართვისა და ზედამხედველობის დონების რაოდენობის შემცირებით. მაგრამ არ არსებობს სტანდარტული მიღელი იმისა, თუ როგორ უნდა იყოს „შემამცირებელი“ ორგანიზაცია. კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ „შემამცირებელი“ და რეფერების უნარის მქონე ორგანიზაციებში ჩატარებული ყველვის შესახებ მოხსენებაში ნათქვამია, რომ ფორმები ირწევენ იმ მთოდებს, რომელიც მათი ბიზნესის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. მასში შემამცირებისა და უარყოფითი მთოდებისაგან განსეკებით, შედის დაღებითი ტკალები, როგორცაა:

- ჯგუფის მუშაობაზე დამბარებული ორგანიზაციები;
- პრობლემების გადაჭრის პრაქტიკა და უფლებამოსილება;
- ხარისხის უმაყრებობა;
- ფრადების გამახელება ბიზნესის პირიზონტალურ პროცესებზე და არა ვერტიკალურ სტრუქტურებზე;
- მომწოდებლებთან პარტიორული დამოკიდებულება;
- ჯვარდინ-ფუნქციური მართვისა და განვითარების ჯგუფები;
- მომხმარებლის მოთხოვნებისადმი სასუხისმგებლობა;
- ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა, რომელიც მიმართულია მაღალი მოტივაციისაგან და ვალდებულებისაგან და რომელშიც შედის საკომუნიკაციო პროგრამები და მონივლიობა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მოხსენებაში ხასჯამულია ის, რომ ხარისხობრივი ცვლილება ადამიანის საშუალებით „შემამცირებელი“ მუშაობის მთავარი ნიშანია, მაგრამ საკითხი მარტო ცვლილების მოხდენა არ არის. ძალიადი მოთხოვნა მისი ზენარწუნებაა. მოხსენებაში ისიც იყო



აღმშენებელი რომ აღამაზური რესურსის მართვის სპეციალისტებს შრავალი როლის შესრულება შეუძლიათ ცვალილებების მართვის დროს. ესაა: მზარდაშქერის, ინტერპარტატორის, დამკვერცხლის, რესურსების მომზარების და მოსალოდნელი ვართულებების გამოფიოხილებლის რეგულირების მექანიზმების შემუშავება. პერსონის (1996) შირ დასმული კითხვა ასეთი იყო: „აიათილებს, მარა ვარსაშქერის“ ორგანიზაცია ორგანიზაცია? ის შენიშნავდა, რომ ინსტიტუტის გამოკვლევამ და გამოქვეყნებულმა „შემატარებელი“ მეთოდების დადებითი შნიშნულობა დასაშქებულებისათვის. დამატკიცებული საბოვებით ირეკვა, რომ აღამაზზე ზეგვალენა ზმრად უარყოფითია, განსაკუთრებით შამინ, როდესაც გარდაქმნა ნიშნავ შესტირებას და რეორგანიზაციას. შუშები უფრო მეტხანს შუმაობენ, სტრესი ძლიერდება, კარტირის შესაძლებლობა შეიძლება და შორიდა და შორტივაცია იკლებს. შინ გამოთქვა, აგრეთვე აზრი, რომ აშკარა ბერი ინიცატების წავარდა. რადგან იგი არა ითვალისწინებს აღამაზის აზრს და რომ შირველი და ვცვლაზე შნიშნულოვანი დაძირისაშქება არის შეალდერი აღმინსტრაციული რეოლის წინააღმდეგობა.

წარმოების შუმის ცვალებადი როლი

დასაშქების კვლევის ინსტიტუტის შირ (1997 წ. ჯალისი და სხვ.) გამოკვერცხულმა მოხსენებამ, რომელიც ეხებოდა გადამამუშავებელი შრეწველობის კვლევას, დაგვანახა, რომ ტექნოლოგიური სახალებების და კარკერტიული ზეწოლის შედგად წამოყალიბებული მართვის სტრუქტურა გარდაქმნის შუმების რაილს.

შარდი ავტომატიზაცია და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება საწარმოო პროცესში ნიშნავ, რომ დაბალკვალიფიციური ზელით შრომა თანდათან ქრება და შუმები სულ უფრო ნაკლებად არიან ჩამბუნნი ფიზიკურ ოქერაციებში. სამავიროდ, შათ მეტი ასუსისშქებლობა ვარსებათ იმ პროცესებზე, რომელზედაც შუმაობენ და თელიან, რომ იქებთან მომზარებულზე და შინხვსზე ორიენტირებულნი და ბერი შეიბხვევამი შეასრულებენ ტექნიკური მომასხურების შარტიც და ორგანიზაციულ ამოცანას.

შესწავლამ გამოაქვლინა რამდენიმე სფერო, სადაც მართვის პოლიტიკა არის ახალი ვარამოვების შექმნა შუმებისათვის ცვალებადი როლების შესასრულებლად:

- გამოკვლევაში მონაწილე რესპონდენტებს შორის საერთო ფრა იყო ფრებად დაყოფა. მონაწილეობან ბერი ასრულებდა ზედამხედველისა და „ასუსისშქებელი შირის“ როლებს, რაცა თავის ასუსისშქებლობას აკონტრება კვლეა რეოლის. ამით შუმას საშუალება ეძლეოდა ვანვეითარებინ თავისი ფრეტიცა.
- ბერი გამოკითხული დამპირავებელი შირის უქრდა ზოგადად ვეუფურ შუმაობას, კერძოდ კი, ფიკურ შუმაობას, რასაც თან სვლედა საწარმოს შუმების დასაშქება შილიან საშუმაოზე და არა სხვადასხვა ამოცანების და კომპონენტების შესრულება ვეუფებში, რომლებიც ასუსს ავებდნენ შილ პროცესზე.
- თვითმართვად ვეუფებსაც (რომლებიც ასუსს ავებდნენ ფუნქციურ ხელმძღვანელობაზე და წახალიების საკითხებზე) გამოკვლევის ავტორების თანახმად, „წათილებდათ ვონება“, თუცა, ვერ კლდე ვანვეითარების ადრულ საფეხურზე იმყოფებოდნენ.
- რესპონდენტები ეხებოდნენ ტრენინგის ისეთ ახალ ინიცატებებს, როგორიცაა კომპენტენტრობის სტრუქტურა უწარი და ტრენინგის შარტიცა, რომელშიც უწდა უზრუნველყოი აღამაზის ვანვეითარების კონსტრუქციული საშუალებები;
- ზოგ სფეროში ანაღურების ვაზრდა და შესრულებასთან დაკავშირებული ანაღურება გამოიყენებოდა, როგორც ინდივიდუალური შწარმოებულობისა და ვანვეითარების სტიმული;
- შისწარავება შალღკვალიფიციურობისაქც და ცვლადი შუმაობისაქც არ იყო ყოვლისშომცველი, შავრამ სხვა ფორმის მიღების ტრენციცა პერნდა, რომელიც შესაბამისად, შეამცირებდა საწარმოს კვალიფიციურ შუმებსა და ხელიოსურ საწმარობას შირის ტრადიციულ, პროფესიულ გამოყვენას.
- უქანსკელი თვალსაზრისის ვასაფართოვებლად, მოხსენებაში მოცეულია რესპონდენტების შირ ზოგადად წამოყალიბებული შარდი ცვლილების მიული რევი შიოვების საწმარწილიანი ტბაოლოვია.
- **შრავალბრევი კვალიფიციაცია** - სადაც ცვლა შუმა-ოპერატორის თანხარ დონეზე ასწავლიან ახალი კვალიფიციაციის ცვლა სფეროში. ამ შიოვების სირთულე იხაა, რომ ცვლა შუმა-ოპერატორი ვერ გამოიყენებს ახლად შექმნილ კვალიფიციაციას ველარე შწმარწრენებს;
- **ცვლადი კვალიფიციაცია** - საწარმოს შუმების ძირითადი საწმარობა არის დანადგარება და შის ნაწილებზე შუმაობა, თუცა წერთანს სხვა სფეროებში ვალიან. ამას ის უწარატელობა აქვს, რომ ვერადლება გამასვლებლობა აღამაზის შირ რეგულარულად შესასრულებელ ამოცანებზე. ეს აგრეთვე.



სამუდამს აძლევს სხვადასხვა ადამიანს დაეუფლოს და გამოიყენოს განსხვავებული კალიფორნია მის სურვილსა და უნარს მიხედვით;

- **მრავალეროვნული გვეუბი** - აქ აუცილებელი კალიფორნია ურცელდება მიღე გვეუბი მრავალეროვნული არის საჭირო, რომ ვველა მუშა-ოპერატორი უეფლებილეს ვველა პროფესიას. ამით ადამიანი ურცელდება გარკვეული სამუშაოს შესრულების უნარი აქვს, შესაძლებლობა ეძლევა გამოიყენონანს გარკვეული სპეციალიზაციით;

- **ცვლილი (მოქნილი) ფორმ** - „ცვლილი ფორმის“ კონცეფცია პირველად განავითარა ატკანსონმა (1984), იგი აცხადებდა, რომ ფორმებს აქვთ ტენდენცია ებიონ სტრუქტურული და ოპერატორული შეცვლის ფორმებს (მოქნილობის ფორმები).

არსებობს სამი გვეუბის ცვლილება:

- **ფუნქციური ცვლილება** - ისე მოძებნილი, რომ მუშები სწრაფად და თანაბრად ვადანაწილებიან სამუშაოსა და ამოცანებს შორის. ფუნქციური ცვლილება მოითხოვს მრავალმხრივ კალიფორნიას, მაგალითად, ოსტატს შეუძლია რამდენიმე პროფესია გააჩნდეს და გამოიყენოს. ეს შესაძლია მოხდეს მნიშვნელოვნად და ელექტროტექნიკურ მრეწველობაში და ასევე, ტექნიკური უზრუნველყოფის სქიანობაში;

- **რაოდენობრივი (რიცხვითი) ცვლილება** ისეა მოძებნილი, რომ დასაქმებულთა რაოდენობის გაზრდა და შეტყობის სწრაფად და ადვილად განხორციელებს სამუშაო ძალის მოთხოვნის დონეზე ხანმოკლე პერიოდის ცვლილებების შესაბამისად;

- **ფინანსური ცვლილება** უნდა უზრუნველყოს ანაზღაურების დონე, მოთხოვნისა და მიწოდების ბეგობარობის ასახვის მიზნით ვართია შრომის ბაზარზე. ეს აგრეთვე ნიშნავს ანაზღაურების ცვლილი სისტემების გამოყენებას, რაც ადვილდება, ან ფუნქციურ, ან რაოდენობრივ (რიცხვით) ცვლილებებს.

ცვლილი ფორმები ახალი სტრუქტურის მიხედვით სამუშაო ძალა იყოფა მზარდ პერიოდებში და აქედან გამომდინარე, რიცხვითი მოქნილობის თვალსაზრისით, მუშათა გვეუბებზე, რომელიც თავს იყრის რაოდენობრივად სტაბილური, ძირითადი გვეუბის გარშემო, რომელიც თავის მხრივ, წარმართავს ორგანიზაციის ძირითად, ფორმისთვის დამახასიათებელ სქიანობას. ვურადლება ვამხებებულთა ფუნქციურ ცვლილებებზე რიგისავე პერიფერიულიაყენ ისრება, რაოდენობრივი ცვლილება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ბაზრის გაზრდასთან ერთად პერიფერიაც ვართივდება; როცა ზრდა ნაკლებია, პერიფერიაც მცირდება. არსებითად, იცვლება მხოლოდ ამოცანები და მასხისმიშველობა. მუშებზე აქ არ მოქმედებს სამუშაო ხანგრძლივობის შერყობა ბაზარზე და ამიტომაც, ისინი ხარგებლობენ გარანტირებული სამუშაო ადგილით, მასში როცა პერიფერიამ მომუშავეები დაუცველი არიან ამ შერყობისაგან.

ცვლილებები მუშაობის სტრუქტურაში

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, ვველაზე მნიშვნელოვანი რაც მოხდა, იყო არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთა რაოდენობის მნიშვნელოვანი ზრდა. ორგანიზაციების მისწრაფება მსგებობიჯარო ხელშეკრულებებს დასაძლავად, ვარედან რესურსებით მომსახურებისაყენ, და სპეციალიზტებზე და პროფესიონალებზე დიდი მოთხოვნაღება ორგანიზაციაში. ვაფართოვდა ტელეშეშობა (შინ მუშობა კომპიუტერის მეშველით ფორმისთან სწრაფი კავშირით) და ვამოძახების ცენტრების მუშაობაც.

ბიზნესის სტრატეგიის ცენტრის მიერ ვაცემულ პროგნოზში (1995), როგორც კოლი (1996) აღნიშნავს, მოითვებულა, რომ 10 წლის განმავლობაში, სამუშაო ძალის თითქმის ნახევარი მიოდის დროებით კონტრაქტებზე, თვითდასაქმებზე და არასრულ სამუშაო დღეზე. 2005 წლისათვის მოკლევადიანი დასაქმებით 2 მლნ. ადამიანი იქნება დაკავებული, მილიონზე მეტი 1995 წელთან შედარებით. ამავე გამოკვლევით დასტურდება, რომ არასრული სამუშაო დროით და დროებით მომუშავენი ძირითადად ქალებია, თვითდასაქმებულებში - მამაკაცები მეტია. დროებით დასაქმების ზრდამაც კაცების წილი მეტია.

იმისათვის, რომ კონკურენტუნარიანი იყოს და მიადწიოს „დედერობას ფასში“, ორგანიზაციები არა მარტო „ამცირებენ“, არამედ ქირაობენ ადამიანებს მოკლევადიანი კონტრაქტებით და არც პირდებიან რომ მათ კარიერის უზრუნველყოფენ. ორგანიზაციებს დახმარება ახლა სჭირდებათ თავიანთი ამოცანების მისაწვდად და (რამდენადაც ეს ადამიანებს ეხებათ, დაც, მომავალში თვითონ იზრუნოს თავის თავზე) დარწმუნებულნი არიან, რომ შეუძლიათ ივიდონ ნიჭიერი ადამიანები (ტალანტები), როცა და სადაც დასტორდებათ. ეს ცოტა სიძვეცა, მაგრამ მაინც ხშირად იყენებენ ბევრ ბიზნესში.



ადამიანური რესურსების გვერდის მომზადებისა და განხორციელების დროს კადრების სპეციალიზმმა უნდა იცოდეს ეს ფაქტორები და ტენდენციები თავიანთ შიდა და გარე ვითარებასთან დაკავშირებით. შემდეგი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს შრომის ბაზრზე, არის უმუშევრობა და, აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსის დაფუძვლის გადაწყვეტილებაზე არის უმუშევრობა.

უმუშევრობა

როგორც კატონი (1995) შენიშნავდა: „ათი წლის განმავლობაში უმუშევრობა სამხელი ფაქტი იყო ბრიტანეთის ცხოვრებაში, რაც განსაკუთრებით მძიმე ტვირთად აწევბოდათ მამაკაცებს.“ უმუშევრობის მაღალი დონე არ არის ბრიტანული მოვლენა. ეს მიუღწევრიაშია გავრცელებული (მაგ. საფრანგეთში ახალგაზრდობის უმუშევრობის დონე შტატა, ვიდრე ბრიტანეთში) და მიუღწევრიაშია მოვლედული.

ეკონომისტები ვერ შეთანხმდნენ უმუშევრობის გამოწვევებზე და მათ გამოისწორებაზე (ან საერთოდ რაიმეზე). კონსიანური განმარტების ახრი ისაა, რომ ფირმები ძალიან მცირე სამუშაო ძალას იმიტომ მოითხოვენ, რომ ადამიანები მოითხოვენ ძალიან მცირე საქონელს. კლასიკური შეხედულებ იყო ის, რომ უმუშევრობა ნებაყოფლობითი იყო და მას მაიწესრიგებდა ბაზრის ბუნებრივი ძალები. ნეოკლასიკური თეორიის მიხედვით, არსებობს უმუშევრობის „ბუნებრივი“ დონე, რომელიც ასახავს ტექნოლოგიების, ინდივიდუალური უპირატესობების და ნიჭიერების არსებულ დონეს. კონკურენტული შრომის ბაზარში ცვალებადი ხელფასების არსებობის დროს, ხელფასები რეგულირდება ბიზნესის დასარეგულირებლად და მაშინ, დარწმინდი უმუშევრობა, ნებაყოფლობითია. ეს ბოლო შეხედულება იყო ის, რასაც მხარს უჭერდა მილტონ ფრიდმანი და რომელმაც ძლიერი გავლენა იქონია სამთავრობო პოლიტიკაზე ადრეულ, 1980-იან წლებში, თუმცა წარუმატებლად. რასაკვირველია, არსებობს უმუშევრობის მარტვი ახსნა და მარტვი გადაწყვეტა. აშკარაა მხოლოდ ის, რომ უმუშევრობის დონე ისევ მაღალი იქნება, თუ ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი საყდენი არ გახდება ინფლაციის ტემპის შეჩერება.

კარიერის მოლოდინი

ზმირად ამბობენ, რომ ხანგრძლივი კარიერის დღეები დამთავრდა, განსაკუთრებით „თეორიზალიზიანი“ მოსამახურებლისათვის, რომ სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფა, რომლითაც ადრე სარგებლობდნენ, აღარ არსებობს. შესაძლოა შემცირებამ და ფუნაბლ დაყოფამ გახარდა ხელმძღვანელებისა და აღმნიშტრაციის შიში ზედმეტი არ აღმოჩნდილიყვნენ, მაგრამ ელიოტის (1996) მიერ ციტირებულმა „კანათლებისა და დასაქმების დეპარტამენტის“ მონაცემებმა დაგვიანა, რომ 1985-1995 წლებში ძალიან მცირე იყო ცვლილება სამუშაოს საშუალო ხანგრძლივობაში. მამაკაცების წილი დაბალი იყო, ქალებისა – ოდნე მაღალი. ბერჯერსმა და რისმა (1996) დაადგინეს, რომ 1975-1992 წლებში სამუშაოზე ვატარებელი დროის ხანგრძლივობა 10%-ით შემცირდა. მაგრამ ისინი შენიშნავენ, „მონაცემები კატეგორიულად არ ემთხვევა იმ შეხედულებას, რომ დრამატული ცვლილებები შრომის ბაზარზე ტექნოლოგიასა და კონკურენციაში ნიშნავს „არსებობისათვის მუშაობის“ დასასრულს.

დამოკიდებულება მუშაობისადმი

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ დასაქმებულთა მოტვიაციისა და ფსიქოლოგიური კონტრაქტის შესახებ ჩატარებულ გამოკვლევების შედეგად (გესტი და სხვ 1996, გესტი და კონევი, 1997) მოპოვებულია მათ მიერ გამოკითხულ ადამიანთა შემდეგი პასუხები:

- ბეერი ადამიანის ცხოვრებაში მუშაობა მთავარ ინტერესს წარმოადგენს;
- ლატარიაში რომ დიდი თანხა მივეთ, 39% მიატოვებდა სამუშაოს, მაგრამ დანარჩენები გააგრძელებდნენ მუშაობას;
- მათ რომ პკითხოთ, არ არის სამი მთავარი რამ მუშაობაში, 70% ვიასუსებთ, რომ ესაა - ანაზღაურება, 62% - სანტერესო და ვანსხვევებული სამუშაო და მხოლოდ 22% - სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფა;
- 35% აცხადებს, რომ ისინი ისეთი ძალისხმევით მუშაობდნენ, რომ მტკის ვაკეთება აღარ შეეძლოთ;
- 34% აცხადებდა, რომ ისინი ბევრს მუშაობდნენ

დასაქმებითი ურთიერთობა

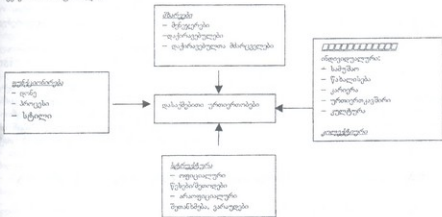
ეს თავი ემდგინება დასაქმებითი ურთიერთობის ხასიათს და წდობის ატმოსფეროს შექმნის ურთიერთობას.

დასაქმებითი ურთიერთობის ცნება

ტერმინი დასაქმებითი ურთიერთობა აღწერს იმ ურთიერთობებს, რომელიც სამუშაოზე არსებობს დაქვარაგებულსა და დაქვარაგებულს შორის, ეს შესაძლია იყოს ოფიციალური, ანუ შრომითი ხელშეკრულება, პროცედურული შეთანხმებები ან არაოფიციალური (ფსიქოლოგიური კონტაქტი), რომელიც გამოხატავს გარკვეულ მოსაზრებებს და ვარაუდებს იმის შესახებ, რომ შეწვევრებსა და დაქვარაგებულს შეთავაზებს შეუხლიათ ან სურთ მიაწოდონ (ვესლერი და უნდი, 1996). მათ შესაძლია ჩანაფიქრი ჰქონდეთ, რომელიც ეხება ინდივიდუალურ ხელშეკრულებებსა და ვარაუდებს, ან კოლექტიური ჩანაფიქრი, რომელიც ეხება მმართველობასა და პროექცემირებს შორის ურთიერთობას, ან პერსონალის ასოციაციებს ან ერთობლივ კონსულტაციურ ორგანიზებს (როგორცაა მუშათა საბჭო) შორის ურთიერთობას.

დასაქმებითი ურთიერთობის ხასიათი

ვესლერისა და უნდის (1996) მიერ აღწერილი დასაქმებითი ურთიერთობების მამართლებები ნაჩვენებია 14.1. ცხრილში



ცხ. 14.1 დასაქმებითი ურთიერთობის მამართლებები (კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის ნებადართვით).



მხარეებს წარმოადგენენ მენეჯერები, დაქირავებული და დაქირავებულია წარმომადგენლები „შემაფერებლობაში“ შედის სამუშაო წახალისება და ინდივიდის კარიერა, ორგანიზაციის უპრობლემოება და კულტურა, რამდენადაც ის მათზე მოქმედებს. მასში შესაძლოა შედიოდეს კონტრაქტის შემართების და დასაქმებულების ურთიერთობის ერთობლივი შექმნის (მუშათა საბჭოების შემართების) მიმართულებაში შედის წესები და მეთოდები არაოფიციალურში – შეთანხმებები, ვარაუდები და მომავალი მოლოდინი. დაბოლოს, დასაქმებით ურთიერთობები ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე არსებობს (ზოგადად მმართველობის დამოკიდებულება დაქირავებულებთან და მენეჯერისა – დაქირავებულებთან, ან მათ წარმომადგენლებთან, ან ხალხის ეკუთვნისთან). ურთიერთობის განხორციელებაზე გავლენას ახდენს ისეთი პროცესები, როგორცაა: ურთიერთკავშირები და კონსულტაციები, მენეჯერული სტილი, რომელიც გაკრედილებულია მთელ ორგანიზაციაში ან რომელსაც ახორციელებს ინდივიდუალური მენეჯერი.

დასაქმებით ურთიერთობის საფუძველი

დასაქმებით ურთიერთობის ამოსავალი წერტილია დასაქმებულის მხრიდან უნარისა და ძალისხმევის შეთავსება დაქირავებულისათვის, რომელიც დაქირავებულს უზრუნველყოფს ხელფასით, თავდაპირველად, ურთიერთობა უფლებს კანონიერ შეთანხმებას. ეს შესაძლოა იყოს წერილობითი, მაგრამ თუ ასეთი შეთანხმება არ არსებს, ეს არ ნიშნავს, რომ შეთანხმებაზე დაფუძნებული ურთიერთობა ან არსებობს. დაქირავებულსაც და დაქირავებულსაც აქვს გარკვეული უფლებები და მოვალეობები. დაქირავებულის მოვალეობა აანაზღაურებს ხელფასი, უზრუნველყოფს უსაფრთხოება სამუშაოზე, გულწრფელად იმოქმედოს დაქირავებულთა წინაშე და არა ისე, რომ ძარი გამოუთხაროს დასაქმებულ ურთიერთობაში არსებულ წილას და ერთგულებას. დაქირავებულსაც იგივე მოვალეობები გააჩნია, რომელსაც ემატება მორჩილება, კომპეტენტობა, პატიოსნება და ლიალიბა.

მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც დასაქმებით ურთიერთობის დროს უნდა გვახსოვდეს, არის ის, რომ საერთოდ დაქირავებულს აქვს უფლებამოსილება უკანასკნის საკონტრაქტო პირობები, რამდენადაც ეს პირობები დადგენილი იყო კოლექტიური მოლაპარაკებებით. ცალკეული პირები, გარდა იმისა, როცა მათზე დიდი მოთხოვნაა, ვერ შეცვლიან კონტრაქტის პირობებს, რომელსაც მათ დაქირავებული წარუბრუნებს.

დასაქმებით ურთიერთობის განსაზღვრა

მაკლენმა (1985), რუსომ და უფიდ-ბენზონიმ (1994) მოგვცეს დასაქმებით ურთიერთობის განსაზღვრის ორი ტიპის კონტრაქტი:

- **კარიერების კონტრაქტი** - რომელსაც კარგად ჩამოყალიბებული საყალბო პირობები აქვს, რაც წყურთუბრავ გამოიხატება ფინანსურად შეზღუდული ხანგრძლივობის, შესრულების განსაკუთრებული მოთხოვნით;
- **ურთიერთობითი კონტრაქტი** - ნაკლებად განსაზღვრულია, უფრო ვანერებული პირობებით, და ეხება ორგანიზაციის წევრობას დაწვებიდან დამთავრებამდე. შესრულების მოთხოვნაში, რაც ამ უწყვეტ წევრობას ახდევს, არასრული და ბუნდოვანია.

თუმცა, დასაქმებით ურთიერთობების გამოსატყა შესაძლებელია ფსიქოლოგიური კონტრაქტის თვალსაზრისითაც, რომელსაც გუტორსა და ნუნანის (1994) თანახმად, ირივეს თვისება გააჩნია. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის კონცეფცია გამოხატავს იმ შეზღუდულებას, რომ დასაქმებით ურთიერთობა, ძირითადად, შედგება ადამიანისა და მისი დამქირავებლის შეზღუდულების უნიკალური შერწყმისაგან იმის შესახებ, თუ რას ელოდებიან ერთმანეთისაგან. ეს კონცეფცია უფრო დაწვრილებით მე-15 თავში განიხილება.

დასაქმებით ურთიერთობების კონცეფციის მნიშვნელობა

დასაქმებით ურთიერთობის პოლიტიკა მნიშვნელოვანია კადრების სპეციალისტისათვის, რადგან იგი ბევრ ისეთ რამეს მართავს, რაც აუცილებლად უნდა იცოდეს ორგანიზაციამ ადამიანური რესურსის პროცესების, პოლიტიკისა და მეთოდების განვითარებასა და გამოყენებაში. ეს აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული ყველა მხარეს შორის ეფექტური და წახალისებელი დასაქმებით ურთიერთობის გაფართოებაში წვლილის შეტანის თვალსაზრისით.

როგორც ვალი (1998) შენიშნავენ თვითნებური გამოკვლევის „დასაქმების პროგრამის შედეგების ანალიზი, როცა ცვლილებები ხდებოდა ადამიანების დასაქმებაში: დასაქმებით ურთიერთობის ხასიათში მთავარი ცვლილებების მარკერებელი ხაზოვანი დამკვეთები იყო“. ისინი განსაკუთრებით აღნიშნავენ დასაქმების იმ მახასიათებლებს, რომელიც გამოკვლევამ გვიჩვენა:

- მართვის ახალი ფორმები, ხშირად, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, დაფუძნებულია ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციებზე, რომელიც მხარს უჭერდა ინდივიდუალურ კონტრაქტებს და არა კოლექტიურს;
- რამდენადაც იზრდებოდა ამოცანის არჩევის თავისუფლება, მაგრამ არ არსებობდა შეწყვეტილი კონტრაქტის მნიშვნელოვანი შეზღუდვების მარკერები. პირდაპირ, ზოგიერთი მნიშვნელოვანი თვალსაზრისით, კონტრაქტი გაბლივრებული კი იყო;
- ზედამხედველობის საშუალება კვლავ მნიშვნელოვანი იყო;
- მართვის პოლიტიკის ინტეგრაციული ფორმები კონცენტრირებული იყო ვინაიდან მომუშავეებზე;
- დასაქმებულთა უზრუნველყოფა ისე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა სამუშაოს არსებითი მოტივაციის ასპექტებს;
- რაც ურო მაღალი იყო ცვალებადობის დონე, მით უფრო მეტად იყო ადამიანი ჩართული სამუშაოში;
- დაქირავებულის ცვალებადობის დონის ამაღლება და მისთვის მოქმედების გაზრდილი თავისუფლების მიწოდება, მთავარი ფაქტორია სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებაში;
- ორგანიზაციისადმი ვალდებულების მაღალი დონე ამცირებს მოქმედებას და სამუშაო ძალის დეზაქტივაციას, მაგრამ ჩანდა, რომ ორგანიზაციული ვალდებულება რაიმეს „სატყუარა“ სხვა ორგანიზაციული და ამოცანების მახასიათებლებს სამუშაოს შესრულების ხარისხის თვალსაზრისით“.

დასაქმებით ურთიერთობის მართვა

დასაქმებით ურთიერთობების დინამიკური და ხშირად ბუნდოვანი ხასიათი ზრდის მასი მართვის სიძნელეებს. პრობლემები რთულდება იმ ფაქტორების შრავალგვიარობის გამო, რომელიც გავლენას ახდენს კონტრაქტზე: ორგანიზაციის კულტურა, შეწყვეტილი სტილის სიჭარბე, უმაღლესი მართვლობის ფასეულობის ნდობის ატმოსფეროს არსებობა ან არარსებობა, კოვლდელი ურთიერთობა დაქირავებულებსა და მენეჯერებს შორის, ბიზნესის პოლიტიკა და პრაქტიკა.

ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. დასაქმებით ურთიერთობის ბუნებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს კადრების მოქმედება. ეს მოიცავს ყველა ასპექტს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ეგზრტირებენ ადამიანებს ისეთ სფეროებში, როგორცაა: დაკომპლექტება, შესრულების განხილვა, დახმარება, კარიერის განვითარება, წახალისება, ჩართვა და მონაწილეობა, ხანგრძლივ, დისციპლინარული მეთოდები და სიჭარბე. დასაქმებით ურთიერთობაზე გავლენას მოახდენს ისიც, თუ როგორ ითხოვენ მათგან სამუშაოს შესრულებას (აქ შედის მოტივაცია და შრავალშრივი ცვალებადობა), როგორაა გამოხატული და ურთიერთდაკავშირებული შესრულების მოლოდინი, როგორაა ორგანიზებული სამუშაო და როგორ იმართება იგი. კადრების საცვლილის შემდგომარად შეუძლია გაუწიოს დახმარება დადებითი და ეფექტური დასაქმებით ურთიერთობის განვითარებას:

- დაკომპლექტებაზე ინტერვიუს დროს - რეალიზირებად უნდა მიეწოდოს საქმიანობის ხელსაწყოები და არახელსაწყოები ასპექტები;
- სწავლების პროგრამაში - დამწვებითვის ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მეთოდების და მისი ძირითადი ფასეულობების შეტყობინება, მათთვის შესრულების იმ ნორმებზე მითითება, როგორცაა ხარისხი და მომხმარებლის მოთხოვნები და ცვლილებების (მოქნილობის) მოთხოვნისთვის ახსნა;
- დაქირავებულისთვის სატელეფონური გამოცემა და გათანამდროვება, რაც სასწავლო პროგრამით მიღწულ ინფორმაციას განამტკიცებს;
- შესრულების მართვის პროცესების განვითარებაში ხელის შეწყობა, რაც უზრუნველყოფს შესრულების საგარეულო მოცულობის შეთანხმებას და რეველარულ განხილვას;
- ძირითადი განვითარების გეგმების გამოყენების შრადგვიტრა, რომელიც განმარტავს იმას, თუ როგორ შეიძლება მივაღწიოთ შესრულების უწყვეტ განვითარებას, ძირითადად, თვითმართვადი სწავლით;
- ტრენინგისა და მართვის განვითარების პროგრამების გამოყენება ძირითადი ფასეულობების შრადგვიტრად და შესრულების საგარეულო მოცულობის განახლებად;



- მწვერვისა და ჯგუფის ხელმძღვანელის ტრენინგის მეშვეობით იმის უზრუნველყოფა, რომ მათ გაიცნობიერონ თავიანთი როლი დასაქმებით ურთიერთობის სამართავად ისეთი პროცესების მეშვეობით, როგორცაა შესრულების მართვა და ჯგუფის ხელმძღვანელობა;
 - მწვერუტისა და ჯგუფის ხელმძღვანელებსა და მათი ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობის კონტაქტის წახალისება, რათა მაღალიან მოლოდინის (ვარაუდების) გრძელვადიანი ურთიერთობების საშუალებების უზრუნველყოფას;
 - გამჭვირვალების საერთო პოლიტიკის აღიარება იმის ზრუნველყოფად, რომ დასაქმებულებმა იცოდნენ ველადერი, რაც მათ ეხებათ, როგორ ხდება, რა ხდება და რა გადგენა ეწევა ველადერ ამას მათ დასაქმებაზე, განვითარებასა და პერსპექტივაზე;
 - საკადრო მეთოდების დახმარება, რომელშიც შუდის საჩივრების განხილვა, დისციპლინა, თანაბარი შესაძლებლობები, მხარდაჭერა და სიჭარბე, ველადერი ამის სამართლიანად და შესაბამისად გადაწყვეტის უზრუნველყოფა;
 - კადრების პოლიტიკის განვითარება და ისეთი სფეროების ინფორმირება, როგორცაა: დასაქმება, განვითარება, წახალისება და დასაქმებულთა ურთიერთობები;
 - იმის განაჩენა, რომ წახალისების სისტემს ვითარდება და ახერხებს მაღალიან სამართლიანობას და შესაბამისობას ანაზღაურებისა და დახმარების ველადერი სფეროში;
 - ბრწყინვალე დასაქმებულთა ურთიერთობების მეთოდების, პროცესებისა და საკითხების შესახებ, რომელშიც ავადობებს კარგ კონტაქტურ ურთიერთობებს.
- დასაქმებულთა ურთიერთობის მართვის ეს მეთოდები მოიცავს ადამიანთა მართვის ველადერი ასპექტს. აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ ეს უწყვეტი პროცესია. ურთიერთობის ეფექტური მართვა უზრუნველყოფს ფასეულობათა მხარდაჭერას და გამჭვირვალებას, შესაბამის და სამართლიან მიდგომას დასაქმების ველადერი ასპექტის მიმართ.

ნდობა და დასაქმებითი ურთიერთობა

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის ბიულეტენში „ხალხთა შიშვენილება“ (1994) ნათქვამია, რომ ნდობის შექმნა არის ერთადერთი ბაზისი, რომელზეც იგება ვალდებულება. ისინი შენიშნავენ, რომ „საკმარის ბევრ ორგანიზაციაში ნათქვამია და გაკეთებულს შორის შეუსაბამობა, ძირის უთხრის ნდობას, წარმოშობის ცინიზმი დასაქმებულთა მხრიდან და ხელს უწყობს წინააღმდეგობების წარმოშობას შექმნის შედეგებს“.

პერიოტი და სხვ (1998) თვლიან, რომ ნდობა უნდა განიხილებოდეს, როგორც საზოგადოებრივი კავსატილი - ნებისმიერი სოციალური ჯგუფის კეთილი ნების წევარი, რაც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანებს, თანამშროლონ ერთმანეთთან. თომასონი (1998) განიხილავს ნდობას, როგორც „ადამიანის უნიკალურ შესაძლებლობას, რომელიც ემბარება ორგანიზაციას კონკურენტული უპირატესობის განხორციელებაში - ძირითად კონსტრუქტივობად, რომელსაც მივყავართ ბიზნესის მაღალ ეფექტურობად“. ანგვარად, ბიზნესისათვის აუცილებელია ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, რადგან სწორედ მისთვისაა აუცილებელი, წამოწყოს ველადერი შესაბამისი ანაზღაურების პროცესები, რომელიც ნდობაზე აგებულია.

ნდობის შიშვენილება

ნდობა, ოქსფორდის ინგლისური ლექსიკონის განმარტებით, არის მტკიცე რწმენა, იმისა, რომ ადამიანზე დაყრდნობა შეიძლება. სხვაგვარი განმარტება მოგვცა შოუმ (1997): ნდობა არის „რწმენა, რომ ვისზედაც ჩვენ ვართ დამოკიდებულნი, გაამართლებენ ჩვენს მოლოდინს“. ეს მოლოდინი დამოკიდებულია „სხვების პასუხისმგებლობის ჩვენზე შეფასებაზე, ჩვენზე მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად“.

ნდობის ატმოსფერო

მაღალი ნდობის მქონე ორგანიზაცია ფოქსმა (1973) შემდეგნაირად აღწერა: „ორგანიზაციაში მონაწილენი ერთმანეთად ინაწილებენ მიზნებსა და ფასეულობებს; ერთმანეთისადმი აქვთ ხანგრძლივი მოვალეობის დიდი შეგრძნება; ერთმანეთის წესაყოფლობით ეხმარებიან ყოველგვარი ანგარების გარეშე ან წინასწარი რეაგირების გარეშე ერთმანეთის მიმართ პატიოსანი და თავისუფალი აზრება აქვთ; მზად

არან თავის ბედი ანდონ ურბანეთს; გაუზარონ ის ქვეები, რაც წარმოიქმნება კეთილ ნებასთან და მოტყუასთან დაკავშირებით”.

ამ იდეალური მდგომარეობის მიღწევა იშვიათად თუ შეიძლება (თუკი საერთოდ შეიძლება) მაგრამ ეს არ იძლევა იმ ეფექტური ორგანიზაციის ხურათს, სადაც, როგორც თომასონი (1998) შენიშნავს, ნღობა „არის კარგი მართვის შედეგი“.

რადის ჯნღობა დასაქმებული მმართველობის?

მმართველობის დასაქმებული ჯნღობა, როდესაც ეს უკანასკნელი:

- დანაწილებულია, რომ მმართველობა ნიშნავს ნაოქრობის შესრულებას;
- აღიარებს, რომ მმართველობა ნაოქრობს ასრულებს – მოქმედება შეესაბამება სიტყვას;
- გამოიღლებით იცის, რომ მმართველობა, დევიდ გეტის (1974) ხიტყვებით, „აეცობს საქმეს – სიტყვას ინიშნავს და მოლაპარაკების თავის წილს ასრულებს“.
- ვარნობს, რომ მას ექვეყნად პატიოსნად, სამართლიანად და შესაბამისად.

მღალი ნღობის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება

როგორც თომასონი (1998) შენიშნავს, ბერი ავტორი ასეყვის, რომ ნღობა „არ არის რაღაც, რომლის პარღადობა მართვა შესაძლებელია“. მას მოყვავს საყოს (1994) ხიტყვებით, რომ „ნღობა არის ელტრების ნიშნა, რომელიც იშვიათად იქნება დაეყვით, რაღვან ნღობის შექმნის ცდა ანგარებით, დანარეყს ნღობის ეფექტურ საფუთველს“.

თუკა შეუძლებელია ნღობის „პროვა“, მაგრამ როგორც თომასონი მიუთითებს, ნღობა კარგი მართვის შედეგია. ის იქნება და შენარუნდება შეწყვეტული ქვეყისა და მოლოდინის უკეთესი ურთიერთეყვებს (დასაქმებულსა და დამქრავებელს შორის) განეითარების სასუფლებით. მაგრამ ქერთიტე და სხე (1998) შენიშნავდნენ, რომ ნღობის საყითხები არაა იმისათვის მოწოდებული, რომ მართოს დამანები და პროცესები, არამედ იგი ეხება ურთიერთობას და ურთიერთდამხმრებას.

ამყარაა, რომ ქვეყის სახეობა, რომელიც წარმოშობს ნღობას, არის მმართველობის სინდისიერი დამოკლებულია დამანებთან. როდესაც იგი ასრულებს მიცემულ სიტყვას და ახორციელებს რასაც ქდავებს. ორგანიზაციები, რომლებიც მართადა ფასეულობას თვისებებ (ადამანები ჩენი ყველაზე მერფისა კაიტალია“), და შენდევი უარყოფენ, წარმოადგენენ დამალი ნღობის ორგანიზაციებს.

ნღობა უფრო მეტად წარმოიქმნება, მმართველობა პატიოსნად, სამართლიანად და შესაბამისად მოქმედებს, მაშინ როცა გამყრავლება დანერვილია, როცა დაპირებების წინადადებების და გადაწყვეტლებების მიხეხები უკავშირდება, როგორც ზოგადად დასაქმებულებს, ასევე ცალკეულ პირებს, როცა სრულად არან ჩამოელნი წაბალისების განეითარების პროცესში და როცა კრთობლივი მოლოდინი შეთანხმებულია შესრულებას მართვის შედეგით.

ამ კრიტიკოუმების შეუსრულებლობა, მოლასნად ან ნაწილობრივ, აღბათ, არის მთავარი მიხეხი იმისა, თუ რატომ ვერ გაამართლა მოლოდინი შესრულებაზე დაეუნებულმა ანაზღარების ამღნმა სისტემამ. ამოსავალი წერტილია პროცესუალური და განაწილებითი სამართლიანობის პრინციპების გაყვა და გამოყრება.

სამართლიანობა

ადამანისადმი კანონიერად მოქვეყა ნიშნავს მათდამი სამართლიან და პატიოსან მოქვეყას. ლეყნაოლმა (1980), აღმისის (1965) შენდევი, მოყვავა დანაწილებითი და პროცესუალური სამართლიანობის განმარტება:

განაწილებითი სამართლიანობა ეხება წახალისების განაწილებას. ადამიანი იფიქრებს, რომ მას სამართლიანად მოქვეყნენ იმ შემთხვეყვაში, თუ მათ სხეერთ, რომ ჯილდო განაწილდა მათი წყლილის შესაბამისად, თუ ისინი დანაპირებს მიღებენ და თუ მათი მოთხოვნილებები დაეცმოფიადლება.

პროცესუალური სამართლიანობა ეხება იმის, თუ როგორ მიიღება შეწყვეტული გადაწყვეტლებები და როგორ იმართება საყადრო პროცესები. ტაილურმა და ბაიესმა (1980) განსაზღვრეს ის ზუთი ფაქტორი, რომელიც გაეღწას ახღწნს პროცესუალური სამართლიანობის აღმხეხე:

- დასაქმებულის ახრის სთამადო გათვალისწინება;
- დასაქმებულისადმი პირადი მიცრობების დავმოზა;
- დასაქმებულზე კრიტიკოუმის შესაბამისად გამოყრება;
- დასაქმებულისათვის გადაწყვეტლებების შედეგების აგრეული ინფორმაციის უზრუნველყოფა;



წლების განმარტება

პერიოტი და სხვ. (1998) თვლიდნენ, რომ წლების დაკარგვის შემთხვევაში, მისი განხილვისათვის საჭიროა ოთხსაფეხურიანი პროგრამა:

- უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა აღიაროს, რომ არასაკმარის ვურადლებას აქცევდა დასაქმებულის განსხვავებულ მოთხოვნილებებს;
- შეზღუდული შემცირება, რომლის საშუალებითაც მოხდება დასაქმებულთა ჯგუფის გარკვეული გადასვლა მუშაობის განსხვავებულ სახეზე ისეთნაირად, რომ გათვალისწინებული იქნება ინდივიდის მოთხოვნილებები.
- „ცოდნაზე დამყარებული“ წლების ჩამოყალიბება, რომელიც ეფუძნება არა განსაზღვრულ საქმან ვარიეტას, არამედ მინდობლობის ჩამოყალიბებას.
- წლების მიაოცება, რომელიც ეფუძნება ტოლფასოვნებას, როცა თითოეული მხარე ხაზს უსვამს ერთმანეთის მოთხოვნილებებს და აქედან გამომდინარე, საკუთარ თავზე იღებს მით (თუმცა ეს უკანასკნელი მდგომარეობა იშვიათად თუ მიიღწევა პრაქტიკულად).

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი

დასაქმებითი ურთიერთობა, როგორც მე-14 თავში აღწერილი, წარმოადგენს ადამიანთა მართვის ყველა ასპექტის დამახასიათებელ მხარეს. დასაქმებითი ურთიერთობა შეადგენს იმ მოსაზრებების უნიკალურ ერთიანობას, როცა ადამიანისა და მისი დამქარაველი ფიქრობს იმაზე, თუ რას ელოდებიან ერთმანეთისაგან. ესაა ფსიქოლოგიური კონტრაქტი და იმისათვის, რომ უეფექტურად მართო დასაქმებითი ურთიერთობა, საჭიროა გაიგო, რა არის ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, როგორ ვალიდდება და რა მიშენდება აქვს მას.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ცნება

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, ძირითადად, გამოხატავს იმ მოსაზრებათა შეთავსებას, რომელიც ადამიანს და მის დამქარაველს გააჩნია იმის თაობაზე, თუ რას ელოდებიან ერთმანეთისაგან. ეს განისაზღვრება, როგორც ორმხრივი, მაგრამ დაუწერილი მილოდინი (ვარაუდი), რაც ინდივიდუალურ დაქარავეულისა და მის დამქარაველს შორის არსებობს. როგორც შენი (1965) განსაზღვრავდა: „ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ცნება ნიშნავს, რომ არსებობს მილოდინის დაუწერილი ერთობლიობა, რომელიც ყოველთვის ფუნქციონირებს ორგანიზაციაში ორგანიზაციის ყველა წევრსა და სხვადასხვა მენეჯერსა და დანარჩენ ხალხს შორის“.

ეს განმარტება ვაფართოვებს რუსომ და უელბენზონიმ (1994), რომლებიც აცხადებდნენ, რომ: „ფსიქოლოგიური კონტრაქტები დაინტერესებულია იმ მოსაზრებებით, რომელიც ადამიანებს გააჩნიათ ერთმანეთზე და სხვების მიმართ, იმ დაპირებების გათვალისწინებით, რომელიც ვაკეთდა, აღიარებულია და მისი იმედიც აქვთ. (ორგანიზაციის შემთხვევაში, მხარეებში ივლისისხმება დაქარავეული, კლიენტი, მენეჯერი და მილიანად ორგანიზაცია). რადგან ფსიქოლოგიური კონტრაქტი წარმოადგენს იმას, თუ როგორ **ინტერაქტუალურად** ადამიანი დაპირებულია და ვალიდებულიცაა, ამიტომ იმავე დასაქმებით ურთიერთობაში (დამქარაველი და დაქარაველი) ორივე მხარეს ექნება სპეციფიკურ ტერმინებთან დაკავშირებით“. განსხვავებული მოსაზრება.

როგორც კაცი და კანი (1964) აღნიშნავდნენ, თითოეული როლი ორგანიზაციაში, არის ქვევითი ვარაუდის ნაერები. ხშირად ეს ვარაუდები პირდაპირ არაა გამოხატული – ისინი ივლისისხმება და არაა განსაზღვრული დასაქმებით კონტრაქტში. მოტივაციის ძირითადი მიდევნები, როგორიცაა მილოდინის სურათი (ერუმი, 1964) და მოქმედ მდგომარეობაში მოცვანა (სკინერი, 1974) გვარწმუნებს, რომ დასაქმებული იქცევა ისე, რომ დაწმუნებულია დადებით შედეგში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ყოველთვის იცის, რას ელოდება. როგორც რუსო და გრელერი (1994) შენიშნავენ:

„დასაქმებაში იდეალური კონტრაქტი ეფეტურად წარმოადგენს დაქარავეულისა და დამქარაველს ვარაუდებს (მილოდინს). ტიპური კონტრაქტები ანასრულია თავშეკავებული რაციონალიზმის გამო (რომელიც ზღვრავს ინფორმაციის ინდივიდუალურ მოძიებას) და ცვლადი ორგანიზაციული პირობების გამო (რომელიც შეუძლებელს ხდის ყველა პირობის წინასწარ განსაზღვრებას). დაქარავეულმა და დამქარაველმა უნდა შეავსონ ხარვეზები“.

დაქარავეული მიოდის, რომ მას სამართლიანად მოუცევიან, როგორც ადამიანს. უზრუნველყოფენ საუშროთა, სადაც თავის უნარს გამოიყენებს, წახალისებენ სამართლიანად, თავისი წვლილის შესაბამისად. შეძლებს გამოავლინოს ცოდნა, ექნება შემოგობი განვითარების შესაძლებლობა, ევოდინება, რას მოელოან მისგან და ექნებათ ინფორმაცია (უზგებულება, დადებითი). თუ როგორ აკეთებენ საქმეს, დამქარაველი ელოდება დაქარავეულისაგან, რომ ორგანიზაციისათვის ის ყველაფერს

გაკეთებს, რომ ფასეულობებისადმი ვალდებული, ლიბალური და მორალი თვისება და ორგანიზაციის სახეს კარგად წარმოაჩენს მომხმარებლისა და მომწოდებლის წინაშე ზოგჯერ ეს მახასიათებლები ამართლებს - ხშირად კი - არა. ორმხრივ გავებრობას შესაძლოა მოაქვს სტრუქტურული უთანხმოება, რაც გამოიწვევს ურთიერთსაკედდურს და ცუდ შესრულებას ან დასაწყებითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

გესტის და კონგვის (1998) სიტყვებით, ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს განსაზღვრავს ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ბევრი მახასიათებელი: „ის არის წერილობით ჩამოყალიბებული, ოღონდ ფსიქოლოგიური კრიტიკულ მომენტებში და მასზე ძალდატანება სასამართლოთი არ შეიძლება“. მათ სწამთ, რომ „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი უკეთ აღიქმება სხვა კონტრასტთან ნასესხებ მუტუორად; სიტყვად არ წარადგება, რომელიც გვეხმარება გავიზაროთ ჩვენი გამოცდილება. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არის დასაქმებითი ურთიერთობის მდგომარეობის ინტერპრეტირების და მნიშვნელოვანი ცვლილებების ჩამოყალიბების (მოფუჭების) საშუალება“.

უსიძლოვანი კონტრაქტის მნიშვნელობა

როგორც სინდლერი თვლის (1994): „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი წარმოშობს ემოციებსა და დამოკიდებულებას, რომელიც აყალიბებს და აკონტროლებს ქცევას“. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მნიშვნელობის, შემდგომი განმარტება მოგვცა შოუმი (1994): „გაწიანსწორებული ფსიქოლოგიური კონტრაქტი აუცილებელია უწყვეტია. პარამნიული ურთიერთობისთვის დასაქმებულსა და ორგანიზაციას შორის. ფსიქოლოგიურ კონტრაქტზე ძალდატანება შესაძლოა იყოს ნიშნის მინაწილეთთვის, რომ მხარეები აღარ იზიარებენ (ან არც იზიარებდნენ) ფასეულობასა და მიზნების ჩამოყალიბებულ სისტემას“.

კრევეცია ნათლად გვიჩვენებს იმ ფაქტს, რომ დამქარაველისა და დაქარავეულის შიშობიანი (ვარაუდ) იღებს გაურკვეველი მახასიათებლების ფორმას. მმართველობის შიშიდან, ისევე, როგორც დაქარავეულთა შიშიდან, იმდგაგრეუბა გარდაუვალია, ეს იმდგაგრეუბა შემსუბუქდება, თუ მმართველთა სწორად მიაჩნვს, რომ მათი ერთ-ერთი ძირითადი რღლია შიშობიანობის მართვა, რაც იმას ნიშნავს, გარკვევის საკუთარ თავში, რას უნდა მაღწიოს დაქარავეულმა. როგორი უნარი და ფასეულობები უნდა გააჩნდეთ, რომელსაც მშარი უნდა დაუქარიონ. და ეს არა მარტო ამ მოთხოვნების გარკვევისა და სტანდარტების, არამედ ინდივიდუალთან და ჯგუფთან მათი განხილვისა და შეთანხმების საგანია.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი მართავს დასაქმებითი ურთიერთობის უწყვეტ განვითარებას, რომელიც დროთა განმავლობაში უდმივ ცვლილებას განიცდის. მაგრამ როგორ ვითარდება კონტრაქტი და რა შედეგი აქვს მას, შესაძლოა მივლიანად არ ჰქონდეს გაცნობიერებული მასში ჩართულ არც ერთ მხარეს. როგორც სინდლერი (1994) აღნიშნავს: „ფსიქოლოგიურ კონტრაქტში მხარეთა უფლებები და მოვალეობები არაა გარკვეული, უფრო ნაკლებად კი - შეთანხმებული. მხარეები არ გამოხატავენ თავიანთი შიშობიანების და, ფაქტობრივად, შესაძლოა უნარიც არა აქვთ ასე მოიქცნენ“.

აღამანებს, რომელიც ნათელი წარმოგვჩნა არა აქვთ, რას ელოდებიან, შესაძლოა (თუ ასეთი შიშობიანი არ გამართლდა) ვერც მიხვდნენ, რატომ არიან იმდგაგრეუბულნი. მაგრამ ხედებიან, რომ რაღაც კარგად არ არის. მამინ, კომანია, სადაც ბერია „მოტყუებული“ ადამიანი, რომელიც შეტს ელოდა, ვიდრე მიიღო, გასაკუთრში ვარდება.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მნიშვნელობა ხაზგასმული იყო შეინის (1965) მიერ, რომელიც თვლიდა, რომ ადამიანების ექვემდებარება მუშაობა და ორგანიზაციისადმი ვალდებულება, დამოკიდებულება შემდეგზე:

- როგორც მათი შიშობიანი (რათი უზრუნველყოფს მათ ორგანიზაცია და თვითონ რათი არიან ვალდებულნი ორგანიზაციის წინაშე) ეთხებვა ამ ორგანიზაციის შიშობიანობის (ვარაუდს), თუ რას მიცემს და რას მიიღებს სამსახურად;
- რეალურად რა უნდა გაიცალოს (დევუშვით, რომ არის შეთანხმება);
- უფლი - სამუშაოზე დახარჯული დროის ხანაცვლიდ; სოციალური მოთხოვნებების დაკმაყოფილება და უსაერთობება - მძიმე შემთხვისა და ლიბალური შიშობიანობის სანაცვლიდ; თვით - რეალიზაციის და პერსპექტიული სამუშაოს შესაძლებლობები - მწარმოებლობის, მაღალხარისხიანი შრომისა და ორგანიზაციული მიზნების მომხსარეუბაში შემოქმედებითის სანაცვლიდ, თუ ამით ხედასხვა კომბინაციით.

უსიქოლოგიური კონტრაქტის ბუნება



ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არის რწმენის (აზრის) სისტემა, რომელიც მოიცავს მოლოდინებს, რომელსაც დასაქმებულის აზრით, მისგან მოელოდნენ და რეაგირებს, რასაც ის მოელოდა სამსახურში. თავისი დამტკიცებლისაგან. როგორც ვესტი და სხვ. (1996) აღწერეს: „ამ კონტრაქტს ეხება მოსაზრებები, მოლოდინი, დაპირება და ორმხრივი ვალდებულებები“. იგი ქმნის დამოკიდებულებას და ემოციებს, რომელიც თავის მხრივ აყალიბებს და მართავს ქცევას. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი იყვლისხმება, რომ იგი დინამიურია – დროთა განმავლობაში ვითარდება გამოცდილების დაგროვებისთან ერთად. დასაქმების პირობების ცვლისთან ერთად და მაშინ, როცა დასაქმებულები ხელახლა აფასებენ თავიანთ მოლოდინს (ვარაუდებს).

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი გარკვეულ მითითებას გვაძლევს იმ კითხვაზე, რომელსაც ადამიანი აცენტრებს დასაქმებითი ურთიერთობის ორ ძირითად კითხვაზე: „რას უნდა ველოდე ორგანიზაციისგან? და რას ვლიან ისინი ჩემი წვლილის სამაგიეროდ?“. მეგრამ ნაკლებ საყარაულოა, რომ ფსიქოლოგიური კონტრაქტისა და მისგან გამომდინარე, დასაქმებითი ურთიერთობის გაგება რომელიმე მხარემ შეძლოს.

დასაქმებითი ურთიერთობის ასპექტები, რომელიც ფსიქოლოგიურ კონტრაქტში შედის, დასაქმებულის თვალსაზრისით მოიცავს შემდეგს:

- როგორ ვეპრობიან მათ სამართლიანობის, პატივისცემის და შესაბამისობის თვალსაზრისით;
- დასაქმების ვარანტა;
- კომპეტენტურობის გამოჩენის არე;
- კარიერის მოლოდინი და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობა;
- ჩართვა და ზედტვიტვა;
- ორგანიზაციის ხელშეწყობის ნდობა დაპირების შესრულებაში.

დასაქმებულის თვალსაზრისით, ფსიქოლოგიური კონტრაქტი მოიცავს დასაქმებითი ურთიერთობის ისეთ ასპექტებს, როგორცაა:

- კომპეტენტურობა;
- ძალისხმევა;
- შესაძლებლობა;
- ვალდებულება;
- ლიალიბა.

როგორც ვესტი და სხვ. (1996) მითითებდნენ:

„მაშინ, როცა დატარებულეს შესაძლოა უნდოდეთ ის, რაც მათ ყოველთვის უნდოდათ – უსაფრთხოება (ვარანტა), კარიერა, სამართლიანი წახალისება, საინტერესო სამუშაო და ა. შ. – დამტკიცებელი უკვე აღარ ფიქრობს, რომ შეუძლია ან ვალდებულებას გრძნობს ყველაფერი ამის უზრუნველყოფაზე. პირიქით, ისინი მეტს მოითხოვენ დატარებულებისაგან უფრო დიდი დანახარჯის და ანასაივლიანობისა და ცვლილებებისაში მინდევლობის თვალსაზრისით.“

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის პრაქტიკული მოდელი

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის პრაქტიკული მოდელით, როგორც ეს ჩამოაყალიბა ვესტი და სხვ. (1996) ითვლება, რომ ამ კონტრაქტში მთავარი კრიტერიუმი შეიძლება განისაზღვროს სამართლიანი მოპერობის, ნდობის გათვალისწინებით, აგრეთვე იმის გათვალისწინებით, რამდენად მზანსუფინილია, რომ განსაზღვრული საჭე, ანდა კონტრაქტი შეიასცდეს. სრული მოდელი წარმოდგენილია ცხ. 15.1.



ცხ. 15.1. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მოდელი

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ცვალებადი გუნმა



ზემოთ აღწერილი გამოკვლევების მიხედვით, შედეგები წამახალისებელია. კონტრაქტი გეგმავთაგან უფრო ხელსაყრელი არ არის დასაქმებულთათვის. ბერ ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიური კონტრაქტი იცვლება შიდა და გარე პირობების ცვლასთან ერთად. ეს, ძირითადად, გლობალური კონკურენციის და ბიზნესის ფუნქციონირებაზე მისი გავლენის შედეგია, რომელიც გულისხმობს ფუნქციონირების შემამცილებელ ფორმებზე გადასვლას.

როგორც ბელი (1995) მიიჩნევდა:

„უკანასკნელი ორმოცდაათი წლის განმავლობაში ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არ იყო სადავო საკითხი. ადამიანმა იცოდა, რასაც ელოდა - მუშაობდა, აკეთებდა რასაც ითხოვდნენ და ორგანიზაციაც უზრუნველყოფდა მის უსაფრთხოებას და განვითარებას. ეს არ იყო პრობლემა, რომელიც დღეად არ იცვლებოდა. ეს ასე აღარ არის, რადგან:

- ბიზნესის ორგანიზაციები არც სტაბილური და არც ხანგრძლივი არ არის (ჭარბობს არასამშობლო, დამჭირავებელი დასაქმების გარანტიას ელარ სოციალიზმს, რადგან ნაკლებად აინტერესებს სტაბილური სამუშაო ძალის შენარჩუნება), როგორც ამას მირათისი და პოლი (1994) შეუთითებდნენ, ორგანიზაციები უწყვეტ დასაქმებას ამგვარად უჭერდნენ ადამიანის კომპეტენტურობასა და ბიზნესის მოთხოვნილებებს შორის შესაბამისობას;

- შეცვლა, შეცვლა და რეგირების სისწრავე ყოველმხრივ შიშვენიერებასა და ინდივიდუალური როლები, შესაძლოა, დაგვემდებაროს მუდმივ ცვლილებებს - უწყვეტობა და წინასწარ განჭვრეტა უკვე ხელმისაწვდომი აღარაა დასაქმებულთათვის; უფრო ნაკლებად „შემამცირებელი“ ორგანიზაციები ნიშნავს იმას, რომ კარიერის განვითარება შესაძლოა მოხდეს სხვა მხრიდან - მალოდინი, რომ პრეგრესს ხელს იტარება შეუწყობს, უკვე საფუძვლად მოკლებულია;

- უფრო ნაკლებად შემამცირებელმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა შეტი მოთხოვნები წაუყვანოს დასაქმებულებს და საყარაულოა, რომ ნაკლებ მიმტყველებელი იქნებან იმ ადამიანებისადმი, რომლებიც მათ მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებენ.

მაგრამ, დადებითია, რომ ზოგიერთ ორგანიზაციას ესმის ნაბიჯები უნდა გადაიდგას ორმხრივი დასასრულად და იმის უზრუნველსაყოფად, რომ შესაძლებელი იყოს სხვაგან კარიერის გაკეთება და ცოდნისა და უნარის სრულყოფა სწავლის შესაძლებლობების მეშვეობით. ისინი აღიარებენ, რადგან მათ არ შეუძლიათ ხანგრძლივი დასაქმების გარანტირება, ისინი დაეხმარებიან ადამიანს, გააგრძელოს თავისი კარიერის განვითარება, თუ სხვაგან მოუხდება გადასვლა. სხვათადად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციები ნაბიჯს დგამენ შრომისუნარიანობის გასაუმჯობესებლად. ისინიც კი უნცი აბრია „ძირითადი პერიოდის“ პრინციპი, აღიარებენ, რომ მათ ჯერ კიდევ უნდა მოიაზრონ თავიანთი ძირითადი დასაქმებულების წილი და ყურადღება მიაქციონ მათ უწყვეტ განვითარებას, თუმცა, ზოგ ორგანიზაციაში ყურადღება გამახვილებულია თვითგანვითარებაზე.

ესლერმა (1994) შემდგენიარად შეაჯამა დასაქმების ძველსა და ახალ კონტრაქტებს შორის განსხვავებანი:

ძველი	ახალი
ურთიერთობა წინასწარ განსაზღვრულია და თავს მოხვეული	ურთიერთობა ორმხრივია და შეთანხმებული
შენ ხარ ის, ვისთვისაც მუშაობ და რასაც აკეთებ	შენ გაკისრდა მრავალი როლი, ბევრი მათგანი არ შედის ორგანიზაციაში
ლიიალობა განსაზღვრება ხარისხიანი შესრულებით	ლიიალობა განისაზღვრება გამოშვებით და ხარისხით
წახვლა - დალატა	ადამიანი და კვადიფიკაცია აუცილებელია მაშინ, როცა საკმარებაა
დასაქმებულები, რომლებიც იმას აკეთებენ, რასაც ეუბნებიან, პენსიაში ვასვლამდე იმარტებენ	ხანგრძლივი დასაქმება დაუკრებელია. მულოდ და მომხალე მრავალმხრივი ურთიერთობისათვის

აქტი	აქამდე
თავს მიხვეული ურთიერთობა (დათმობა, პრამტება და კონტროლი)	ორმხრივი ურთიერთობა (ვალდებულება, მინაწილება და ჩართვა)
მუდმივი დასაქმებითი ურთიერთობა	ცვლადი დასაქმებითი ურთიერთობა – ხალხი და კვალიფიკაცია მოძებნეა და შერჩერებულია მოთხოვნის მიხედვით
შხარდაქრანზე ყრადღების გამახვილება	ყრადღების გამახვილება სხვაგან კარიერის განვითარებაზე
განსახლერული სამუშაო მოვალეობა	ყრადღების გამახვილება სხვაგან კარიერის განვითარებაზე
სამუშაოს მოთხოვნების დავსაყოფილება	მრავალმხრივი როლები
ყრადღების გამახვილება დასაქმების გარანტიაზე და ლიალიობის კომპანიის მიმართ	დამატებითი ღირებულება
ორგანიზაციის მიერ უზრუნველყოფილი ტრენინგი	ყრადღების გამახვილება შრომისუნარიანობაზე და ლიალიობაზე საკუთარი კარიერისა და უნარის მიმართ
	თვითგანვითარების შესაძლებლობანი

პლტროსმა თვლის, რომ წარმოიშობა ახალი ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, რომელიც უფრო გრემოებითა და ხანმოკლე და რომლის მიხედვითაც ერთი მხარე მეორეზე ნაკლებადაა დამოკიდებული გადარჩენისა და განვითარების თვალსაზრისით. იგი თვლის, რომ ახალი კონტრაქტის განსარტება შეეძენარად შეიძლება: „არ არსებობს სამუშაოს გარანტია. დასაქმებული მანამდე იძუდება, სანამ მას შეუძლია დამატებითი ღირებულების შექნა ორგანიზაციისათვის, და პირადად არის ამასე პასუხისმგებელი. სამეგროდ, დასაქმებულს შეუძლია (უფლება აქვს) მოითხოვოს სანტერესო და შიშენლოვანი სამუშაო, აქვს თვისუფლება და საკმაო რესურსი ამის ხარისხიანად შესასრულებლად. იღებს ანახლარებას, რომელიც მის წვლილს ასახავს. იძენს გამოცდილებას და ტრენინგს, რაც საკმარია იმისათვის, რომ სამუშაო ძალას ყველაგან წარმოადგენდეს.“

მეგრამ ამს ძნელად თუ უწოდებთ განწინასწორებულ კონტრაქტს რამდენად „შეუძლია (აქვს უფლება) დასაქმებულს, მოითხოვოს სანტერესო და შიშენლოვანი სამუშაო, აქვს თავისუფლება და საკმაო რესურსი ამის ხარისხიანი შესრულებისათვის, იღებს ანახლარებას, რომელიც მის წვლილს ასახავს, იძენს გამოცდილებას და ტრენინგს, რაც საკმარია იმისათვის, რომ ყველაგან სამუშაო ძალას წარმოადგენდეს“.

მეგრამ ამს ძალან ძნელად თუ უწოდებთ განწინასწორებულ კონტრაქტს, რამდენად „შეუძლია (აქვს უფლება) დასაქმებულს, მოითხოვოს სანტერესო და შიშენლოვანი სამუშაო?“ პრიტანეთში, როგორც მანტი (1996) მოითითებს, „ხალხს ხშირად უყრებენ, როგორც რესურსს, რომელიც უნდა შეიძინონ ან უნარს თქვა მასზე მოკლევადიანი ვითარების შესამამისად.“ სწორედ დამტარებულს აქვს უფლება უკანახოს კონტრაქტის პირობები მანამდე, სანამ ეს პირობები დეფინირდება კოლექტიური ხელშეკრულებით. ამასთანებს, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა მათზე დიდი მოთხოვნაა, ძალიან მეტოდ სამუშაოებს აქვთ მიიხე თავს მიხვეული კონტრაქტის პირობების შესაცვლელად.

დასაქმებითი ურთიერთობაში ერთ-ერთი ყველაზე შიშენლოვანი ტენდენცია, როგორც ეს გამოხატულია ფსიქოლოგიური კონტრაქტით, არის ის, რომ ახლად დასაქმებულს უკისრებათ რისკი, რომელსაც ადრე ორგანიზაციები წვედენ. როგორც კლიტონი (1996) შენიშნავს: „ძალიდ ორი ათწლეულის განმავლობაში ყველაზე ღრმა ცვლილება, სამუშაო პაზარზე, არის ძალაუფლების დიდი გადაადგილება დაქარავებულიან დამტარავებლისაკენ. ეს შხილიდ იმას კ არ ნიშნავს, რომ მეტებს თვინათი უფლებები ნელ-ნელა დაკრდვიათ, არამედ იმასაც, რომ ბაზენსში ჩადებული რისკის უმეტესობა გადაადგილდა კასიტალიდან სამუშაო ძალაზე.“



მკაცრ გაფრთხილებებს ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მდგომარეობის შესახებ არ იზიარებდა ბოლოდროინდელი სამი პროექტი, რომელიც დაამუშავა კადრებისა და განმარტების მმართველობამ. გესტისა და სხვ. (1996) ჩატარებული გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ფსიქოლოგიური კონტრაქტი (მუშების მიერ სამართლიანობაზე, წილაზე და ორგანიზაციის მიერ „საქმის“ მოწოდებაზე მსჯელობის თვალსაზრისით) უკეთეს მდგომარეობაში იყო, ვიდრე ეს ბევრ მეცნიერს ეგონა. შემდგომში გამოკვლევამ (გესტა და კონვეი 1997) გვიჩვენა, რომ დასაქმებულთა 90%-ს სჯერა, რომ საბოლოო ეტაპში მათ სამართლიანად ექცვიან თავიანთი დამქირავებლები და 79% ამბობს, რომ ისინი „დიდ“ ან „რამდენადღე“ ეწილებიან მენეჯერებს დაძირვების შესრულებაში. სამუშაოს გარანტია არ არის მთავარი საწუხარი - 86% საკმაოდ უსაფრთხოდ გრძნობს თავს სამუშაოზე. 62%-ს სჯერა, რომ მართვებლები და მუშებლები ერთ მხარეს არიან და მხოლოდ 18%-ის წინააღმდეგი. სამუშაოთი კმაყოფილება მხოლოდ ზომიერია იყო, (38% დიდ კმაყოფილებას გამოთქვამდა, 22% ნაკლებ კმაყოფილებას), მაგრამ ორგანიზაციებისადმი ვალებულება - მაღალი (49% „დიდ“, ხოლო 36% „კოტა“ ლიალიბას იჩენდა თავისი ორგანიზაციისადმი).

- გესტისა და კონვეის (1998) გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ:
- წინა გამოკვლევასთან შედარებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ მომხდარა დამოკიდებულებასა და მსჯელობაში;
 - მუშებს კვლავ სჯერა, რომ მათ სამართლიანად ექცვიან - 67% თვლის, რომ ხელმძღვანელები სამართლიანად ექცვიან და 64% ამბობს, რომ იღებს ერთი დღის ანაზღაურებას ერთი დღის მუშაობაში;
 - ადამიანური რესურსის მართვის პროგრესული პრაქტიკა, არის იმის ძირითადი მაჩვენებელია, რომ სჯერა, თუ არა მუშებს, რომ მათ სამართლიანად ექცვიან, რადგან ეს გავლენას ახდენს სამუშაო დამოკიდებულებაზე;
 - ადამიანები ამბობენ, რომ სახლი დასვენებისთვისა და სამუშაო კი პრობლემებისათვის;
 - ადამიანი კვლავ უფროს კარიერას, 60% თვლის, რომ დამქირავებელი დაძირდა კარიერის გაყვების და აქედან 63%-ს მაინც, რომ მართვებლები სიტყვის ხალხია (ასე უფრო ახალგაზრდა მუშებს მაინცია).

1998 წელს ვეღა მკვლევარი ასევე და, რომ „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ძალიან უანაღდა“. მთლიანად, მართვებლობა სამართლიანი, სწრაფი და დანაშაულის შემსრულებელი აღმოჩნდა. უანაღ ფსიქოლოგიურ კონტრაქტზე გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსის პროგრესული პრაქტიკის გამოყენება, სამუშაოზე უშუალო მონაწილეობის მასშტაბი და უფრო მკაცრ ორგანიზაციებში მუშაობა.

როგორ ვითარდება ფსიქოლოგიური კონტრაქტი

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არ ვითარდება ერთი ოპერაციის მეშვეობით. არსებობს კონტრაქტის ბევრი განმსაზღვრელი, რომელიც გავლენას ახდენს დასაქმებულის ორგანიზაციაში ჩართვაზე მთელი ხნის განმავლობაში. როგორც სინდლერი (1994) შენიშნავს:

„ფოკუსირებულად ჩვენ ექვნი ურთიერთობებს არა ოფიციალური კონტრაქტების მეშვეობით, არამედ სხვაგვარად ... რაცა ადამიანები ურთიერთობებს აფორმებენ. მათ აუცილებლად უნდა გამოიღონ დავროვითი გამოცდილება და ჩამოყალიბებული პიროვნულობა. მათთვის უცნობი საშუალებით, ის, რასაც ისინი ელოდებიან ურთიერთობებისაგან, ასახავს მათი შეგნებული და გაუცნობიერებელი ცოდნის საერთო შედეგს“.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის სირთულე ისაა, რომ დასაქმებულმა ხშირად არ იცის, რა სურთ ორგანიზაციისაგან ან რა წვდომის შეტანა შეუძლიათ მასში. ზოგიერთმა დამქირავებელმაც არ იცის, რას ელოდება თავისი დამქირავებულისაგან.

ამ ფაქტორების გამო და კიდევ იმის გამო, რომ ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არსებითად პირდაპირ არ გამოხატება, იგი ვითარდება დაუგეგმავად წინასწარ გაუთვალისწინებელი შედეგებით. ის, რასაც ორგანიზაცია აცხადებს, ან პერონია, რომ აცხადებს და რაც გავლენას ახდენს დასაქმებულის ინტერესებზე, ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს გარდაქმნის.

დადებითი ფსიქოლოგიური კონტრაქტის განვითარება და შენარჩუნება



გესტი და სხვ. (1996) აღნიშნავენ: „დადებით ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს სერაფინოვიჩი (1994) მოუხსნათ, რადგან ის მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციისადმი მაღალ ვალდებულებას, დასაქმებულის კმაყოფილებას და უკეთეს დასქმებით ურთიერთობებს. ეს აძლიერებს ადამიანური რესურსის მართვის პროგრესული პრაქტიკიდან მიღებულ უსიტესობას“. ისინი მხარს უჭერენ კარგი ურთიერთობის ატმოსფეროს შექმნას და თვლიან, რომ ადამიანური რესურსის მართვა, როგორცაა სწავლის, ტრენინგის და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, კურაღდების განხვილება სამუშაოს გარანტიაზე, სამსახურებზე დაწინაურებასა და კარიერაზე, სტატუსის განხვადების შეძენაზე, წახალისების სამართლიან სისტემაზე, ფართო კავშირურობებზე, დღეად დაეხმარება დადებით ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს.

დასაქმებითი ურთიერთობების მართვისაკენ ნახევის გადადგმაც დიდ დახმარებას გაუწევს დადებით ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ნამოყალიბებას. ამაში შედის:

- მოლოდინის (ვარაუდის) განსაზღვრა დაკომპლექტების და სწავლების პროგრამების დროს;
- მოლოდინის (ვარაუდის) ვახიარება და შეთანხმება, როგორც უწყვეტი დიალოგის ნაწილისა, რომელიც იგულისხმება შესრულების მართვის კარგ განხორციელებაში;
- გამოირველობის პოლიტიკის გატარება კომპანიის სტრატეგიაში და შეთადიკაში და ხელმძღვანელების წინადადება და გადაწყვეტილებებში, რამდენადაც ეს გაეუქნას ახდენს ადამიანებზე;
- ადამიანებისადმი, როგორც აქტიონერებისადმი მოყრობა, თანხმობასა და თანამშრომლობაზე და არა კონტროლსა და ინტეგრაციაზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციის სტრუქტურა, სამუშაო

და როლები

წიგნის ამ ნაწილში განხილულია ორგანიზაციის ქვეყნის თეორიის პრაქტიკული გამოყენება. ის იწვევს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების და განვითარების პროცესების განხილვით. შემდეგ განხილულია სამუშაოს სტრუქტურა და როლების შექმნა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება

ორგანიზაციებში ადამიანების მართვის დროს მუდმივად წამოიჭრება შემდეგი კითხვები: ვინ რას აკეთებს; როგორ უნდა დაჯგუფდეს საქმიანობა; კომუნიკაციის რა მიმართულებები საშუალებები უნდა შეიქმნას; როგორ უნდა გავაგებინოთ ადამიანებს თავიანთი როლები ორგანიზაციის და მათი კოლეგების როლებთან მიმართებაში; ვაკეთებთ კი ყველაფერს, რაც უნდა გავკეთდეს და ზომ არ ვაკეთებთ იმას, რაც არ უნდა გავკეთდეს; მმართველობის ბევრი უსარგებლო ფენა ზომ არ არის ორგანიზაციაში?

ეს ის კითხვებია, რომელიც ადამიანებს აწუხებს და რომელიც უნდა აინტერესებდეს ადამიანური რესურსის სპეციალისტებს, როგორც კომპანიის დამხმარეს, რათა ამ უკანასკნელმა უკეთ გამოიყენოს თავისი ადამიანები. ადამიანური რესურსის სპეციალისტებს უნარი უნდა ჰქონდეთ დახმარება აღმოჩინონ ქვემოთ აღწერილი ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვისა და რეორგანიზაციის პროცესებს, რამდენადაც ამ სპეციალისტებმა კარგად უწყვიან ის ფაქტორები, რომელიც ორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედებს და თავისი მდგომარეობის გამო, მათ შეუძლიათ მილიანად შეაფასონ, როგორაა ბიზნესი ორგანიზაციული. ამის გაკეთება კი, სხვა ფუნქციური განყოფილების ხელმძღვანელებს არ ძალუბთ.

ორგანიზაციის პროცესი

ორგანიზაციის პროცესი შესაძლოა აღწერილი, როგორც კორდინირებული საქმიანობის სისტემის დაგეგმვა, განვითარება და შენარჩუნება, სადაც „სისტემა“ არის, ორგანიზაცია არის სისტემა, რომელზედაც მოქმედებს გარემო პირობები და რომელსაც გააჩნია, როგორც ოფიციალური, ასევე არაოფიციალური ელემენტები.

ორგანიზაციის პროცესი დაკავშირებულია მთლიანი სტრუქტურის დაგეგმვასთან ან რეორგანიზაციასთან. მაგრამ ყველაზე ხშირად დაინტერესებულია გარკვეული ფუნქციების და საქმიანობების ორგანიზაციებით და იმ ბაზისით, რომელზედაც იმართება ავტობული უზიარებლობა.

ორგანიზაციები სტატისტიკურად არ არიან. ცვლილებები მუდმივად მიმდინარეობს თვით ბიზნესში, იმ გარემოებებში, სადაც ბიზნესი მოქმედებს და იმ ხალხშიც, რომელიც ამ ბიზნესში მუშაობს. არ არსებობს „ოფიციალური“ ორგანიზაცია. ყველაზე დიდი, რაც შეიძლება გავკეთდეს, არის მასში ჩართული პროცესების ოპტიმიზაცია. თან უნდა ვეახსოვდეს, რომ რაც არ უნდა განვითარდეს სტრუქტურა, ის ყოველთვის იქნება დამოკიდებული ორგანიზაციის გარემო პირობებზე და ამიტომ, ორგანიზაციის ერთ-ერთი მიზანი, „უკეთ შეათავსოს“ ეს სტრუქტურა და გარემოებები.

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია შედგება ადამიანებისაგან, რამდენიც შეტნაყლებად შეთანხმებით მუშაობენ. ორგანიზაციამ აუცილებლად განსაკუთრებით კი მენეჯერულ დონეზე უნდა მიახერხოს, რომ შესაბამისად გამოიყენოს იმ არსებული ადამიანების ძალა და დამოკიდებულება. შედეგი შესაძლოა იდეალურია, მაგრამ ჩვენს ამართლებს იმ სტრუქტურასთან შედარებით, რომელიც ადამიანურ სტრუქტურას უკავშირდება. ყოველთვის სასურველია ფიქრობდე იდეალურ სტრუქტურაზე, მაგრამ სასურველია მისი მორგება გარკვეული გარემოების დასაკმაყოფილებლად, რამდენადაც არსებობს შესაძლო სიითილების წარმოქმნის საშიშროება. ეს მნიშვნელოვანი პუნქტია, მაგრამ მას ხშირად უარყოფენ მენეჯერების კონსულტანტები და ისინი, ვინც სჭოლასტურად უდგება ორგანიზაციას, რასაც ხშირად დამღუბელი შედეგი მოსდევს.

მიზანი

რამდენადაც გვახსოვს, რომ ორგანიზებისთვის უნდა გამოიყენოთ ემპირიული და პირობითი მდგომარეობა, ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანი უნდა განისაზღვროს, როგორც ბიზნისის საქმეების წახალისების მოსატიმოზებული ღონისძიება, ამის გასაქცელებლად, შეძლებისდაგვარად, აუცილებელია:

- გაერკვიოთ ორგანიზაციის ყოვლისმომცველი მიზნები - სტრატეგიული მიზნები (საერდენები), რომელიც მართავს იმას, თუ რას და როგორ აკეთებს ორგანიზაცია;
- ამ მიზნის მისაღწევად, რაც შეიძლება ზუსტად განესაზღვროთ ძირითადი საქმიანობები;
- ლოგიკურად დაეაგეგუოთ ეს საქმიანობები, რათა თავიდან აეცილით უსარგებლო გამოვრება და პარალელიზმი;
- საქმიანობების ინტეგრირების, ერთიანი ძალისხმევის მიღწევისა და ჯგუფური მუშაობის უზრუნველყოფა საერთო მიზნის განხორციელებლად;
- სისტემაში მოქნილობის (ცვლილების) ჩანერგვა, ისე, რომ ორგანიზაციულმა შექანიზმმა შეძლოს, ახალ სიტუაციებთან და ამოქანებთან სწრაფი შეგუება;
- მიუღს ორგანიზაციამ ინფორმაციის სწრაფი გაერკვლების უზრუნველყოფა;
- თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის როლისა და ფუნქციის განსაზღვრა, ისე, რომ ეისაც ეს ეტება იციდეს, როგორ შესრულოს რელი ერთიანი მიზნების მისაღწევად;
- ინდივიდუალური როლის, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების გარკვევა;
- სამუშაოს აგება ისე, რომ მისში დაკავებული ადამიანების უნარი და კვალიფიკაცია, ადამიანების უზრუნველყოფა რეალური მოტივაციის მაღალი დონით (სამუშაოს დაგეგმვა განხილულია მე-18 თავში) კარგად იქნეს გამოინტეგრირებული;
- ორგანიზაციული განვითარების საქმიანობების დაგეგმვა და განხორციელება ისე, რომ უზრუნველყოფილ იყოს ორგანიზაციის მიმდინარე სხვადასხვა პროცესების ისე ამოქცელება, რაც წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის სტრუქტურის ეფექტურობაში;
- ჯგუფებისა და საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბება, ისე, რომ პასუხს აებდნენ განსაზღვრულ პროცესებზე, განვითარებაზე, პროფესიულ და ადმინისტრაციულ საქმიანობაზე და პროექტის წახალისებაზე.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვის ჩატარება

ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვა შემდეგი საფეხურებით ტარდება:

- **ანალიზი** - იმ შექანიზმებისა და ფაქტორების ქცევის აღწერა, რაც ორგანიზაციამ არსებობის და გაკვლენას ახდენს ახლაც და მომავალშიც;
- **დაგნიზის დანხა** - რისა გაკეთება საჭირო ორგანიზაციის სტრუქტურის და მისი ფუნქციის გაუმჯობესებისათვის;
- **გეგმა** - იმისათვის, რომ დაგნიზის დანხის შედეგად სტრუქტურაში დასმული შენიშვნების გათვალისწინება მოხდეს ფაზტებად. გეგმა შესაძლოა მოიცავდეს ვრცელადიან მოსაზრებებს სტრუქტურისა და იმ ტიპის მენეჯერებისა და დამქარავებლების შესახებ, რომლებზედაც იქნება მოთხოვნა ამ სტრუქტურაში სამუშაოდ;
- გეგმის განხორციელება.



ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვის ამოსავალი წერტილია ორგანიზაციის მიზანობის განაღობვა, სტრუქტურა და პროცესების ანალიზი და სტრატეგიული საკითხების რამდენიმე საკარგოდ გადუნების მოხდენის მომავალში. აქ შედის:

- გარე პარამეტრები ეკონომიკური, გასაღებისა და კონკურენტული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე მნიშვნელოვანი იქნება ახალი პროდუქციისა და გასაღების განვითარება;

- შიდა პარამეტრები ორგანიზაციის შიხია, დასუფილია, ორგანიზაციული კლიმატი, მართვის სტილი, ტექნოლოგიები და პროცესები, რომლებიც გავლენას ახდენს მის მუშაობაზე და რომელიც ისე უნდა იყოს, რომ ეს ფუნქციები შესრულდეს. ტექნოლოგიების განვითარება ისეთ დარგში, როგორცაა ფიქური წარმოება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იქნება; ასევე მნიშვნელოვანი იქნება ახალი პროცესების შენობა. როგორცაა თანამედროვე შეიოდები და სრულიად ახალი კომპიუტერული სისტემის ათვისება;

- სტრატეგიული საკითხები და ამოცანები გამოკლვეის ფონისათვის აუცილებელია იმ სტრატეგიული საკითხების გაგება, რომელიც ორგანიზაციისა და მისი ამოცანების წინაშე დგას. ეს შესაძლია გაეთვლინწინით ისეთ სათაურებში, როგორცაა: განვითარება, კონკურენცია, ბაზრის მდგომარეობა და რეკუტაცია. გასათვლიანწინებელია, აგრეთვე, ის საკითხები, რომელიც ეხება აღმზარეო, ფინანსური და ფიქური რესურსების ხელმისაწვდომობას;

- საქმიანობა საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, რა სამუშაო გაკეთდა და რისი გაკეთება საჭირო ორგანიზაციაში მისი ამოცანების მისაღწევად არსებულ გარემოში. ანალიზი მოიცავს იმასაც, რა კლდეა და რა არა, ვინ აკეთებს და სად და რამდენად შესრულდა ეს საქმე. აუცილებლად უნდა გავეცნო პასუხი ძრითად კითხვებს: კვლეა აუცილებელ საქმიანობას შესაფერისად უჭერენ მხარს თუ არა? სრულდება თუ არა რამე უსარგებლო საქმიანობა, ე. ი. რაც არაა საჭირო, რომ გაკეთდეს ან რომლის შესრულებაც უფრო ეკონომიკურად და ეფექტურად შეიოდება გარე ქვემოთაყარებისა და მიწოდების მუშაობით?

- სტრუქტურა სტრუქტურის ანალიზი გვიჩვენებს, როგორ არის დაჯგუფებული სხვადასხვა საქმიანობა, ფრაქციის დონის რაოდენობა, რამდენადაა დეცენტრალიზებული ხელისუფლება განყოფილებებში და სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულებში, სადაა განთავსებული ისეთი ფუნქციები, როგორცაა ფინანსები, კარები, კვლეა და განვითარება (მაგ. ცენტრალურ ფუნქციებში ინტეგრირებულ განყოფილებებში, თუ სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულებში) და ურთიერთობები, რომელიც არსებობს სხვადასხვა ფუნქციებსა და ერთეულებს შორის (განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა იმას, თუ როგორ უკავშირდებიან ერთმანეთს და როგორ თანამშრომლობენ). ყურადღება მიექცევა ისეთ საკითხებს, როგორცაა იმ გზების ლოგისტიკა, რომელია საქმიანობა დაჯგუფებული და დეცენტრალიზირებულია, მენეჯერების ძრითვის ნორმა (ცალკეული ფუნქციებისა და აღმზარეო რაოდენობა, რომლებზედაც მენეჯერები აკეთებ პასუხს), ფუნქციებს შორის პარალელიზმი ან განხეთქილება, რასაც მიუყვართ გარკვეული საქმიანობის უაყოფად, უსარგებლო განყოფილებების, ფუნქციებისა და მმართველობის ფუნქციის არსებობა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინი

დიანობი უნდა ემყარებოდეს ანალიზსა და შეთანხმებას იმ პრთა მხრიდან, რომელიც დანტრისებელია იმით, თუ რა უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზანი. არსებული შეგანხებები შესაძლია განხილვით ამ მიზნების და მომავალი მოთხოვნების ფონზე, იმისათვის, რომ შეეფიასიო, რამდენად აყოფილებენ ამ მოთხოვნებს ან რამდენად წარმატებული არიან.

გამორებად დარს, რომ აბსოლუტური ნორმები, რომლის ფონზე შეიოდება ორგანიზაციის სტრუქტურის განსჯა, არ არსებობს. რაიმეს ორგანიზაციისათვის ერთად-ერთი სწორი გზა არ არსებობს და არც აბსოლუტური პრინციები, რომელიც მართავს ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევას. ორგანიზაციების ფუნქციად დაფივის არსებული მოდა ბერ რამეზე მოსაწონია, მაგრამ შესაძლია შეტისებები იყოს და ორგანიზაციის ერთეულები და ცალკეული აღმზარეო ბელის ანაბრა დატოვოს ფულეგვარი ინსტრუქტაჟის გარეშე, სად უნდა მიიჭონ სტრუქტურას და როგორ უნდა იმუშაონ ერთმანეთთან, ამით კი როდუდება მმართველობის ამოცანა საქმიანობის კოორდინაციის შესახებ.



ორგანიზაციული სტრუქტურის "წესები" და "პრინციპები" არ არსებებს, მაგრამ გარკვეული რეკომენდაციები, რომელიც უნდა გაახსოვდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის შემდეგია:

- **სამუშაოს განაწილება** უნდა განისაზღვროს გასაცემელი სამუშაო და გადაწილდეს ფუნქციების, ერთეულების, სამუშაო ჯგუფების, საპროექტო ჯგუფების და ინდივიდუალური მდგომარეობების მიხედვით. მონათესავე საქმიანობამ ერთად უნდა მოიაროს თავი. მაგრამ უნდა აღინიშნოს უნდა გამსავალდეს პროცესებზე და არა იერარქიაზე გათვალისწინებული უნდა იქნას იმ პროცესების შარბვა, რომელშიც ხაროულია სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფები და ერთეულები;

- **დეცენტრალიზაცია და ინტეგრირება** აუცილებელია იმ სხვადასხვა საქმიანობის დეცენტრალიზაცია, რომელიც შესასრულებელია, მაგრამ, ამავე დროს, აუცილებელია იმის უზრუნველყოფა, რომ ეს საქმიანობები ინტეგრირებული იყოს იმგვარად, რომ ორგანიზაციაში ყველამ იმუშაოს ერთი და იმავე მიზნებისათვის.

- **პლურალური მუშაობა** სამუშაო ისე უნდა იყოს განსაზღვრული და როლები ისე დახასიათებული, რომ გააფიქროს და ხაზი გაუსვას ჯგუფური მუშაობის მნიშვნელობას. ხაზგასმული უნდა იყოს ის სფეროები, რომელშიც აუცილებელია ერთობლივი მოქმედება. ორგანიზაციის სტრუქტურა ისე უნდა აიგოს და მოქმედებდეს, რომ სცადებოდეს განყოფილებისა და ფუნქციების საზღვრებს. სადაც კი შესაძლებელია, უნდა ჩამოყალიბდეს თვითმართვადი ჯგუფები და უნდა იქნას ასუხისმგებლობა დაკისრით საკუთარი საქმის გაძლიერებაში, რომელშიც შედის დავალება, დაფინანსება და შესრულების ხარისხის კონტროლი. მხარი უნდა დაეჭვიროს ქსელურ მუშაობას იმ აზრით, რომ აღამაინებელია და არაოფიციალურად ცვლდნენ ინფორმაციას, როცა ამის აუცილებლობა იქნება. ცნობილია, რომ ეს არაოფიციალური პროცესები უფრო ნაყოფიერია, ვიდრე მკაცრად „მუშაობა არხების მეშვეობით.“ როგორც ეს ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის შემთხვევაში;

- **მოქნილობა** (ცვლილება). ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ მოქნილი უნდა იყოს, რომ სწრაფად ირეაგიროს ცვლილებაზე, პრობლემებზე და გარკვეულმაზე მოქნილობა უნდა გაიზარდოს ძირითადი ჯგუფების შუქნით და არასრული სამუშაო დროით, დროებით და კონტრაქტით მომუშავე პირთა გამოყენებით დამატებითი მოთხოვნების რეკვირებისათვის. უნდა იქნას ხელშეწყობილი დონეზე და სხვაგვარად, სადაც აღამაინებელია ინაწილებენ ასუხისმგებლობას და აძირებენ კოლექტივთან მუშაობას სხვა სფეროებში თავისთავა პარალელურ ფუნქციის ან კვალიფიკაციის გარდა, უნდა იყოს გათვალისწინებული კოლექტიური დამოკიდებულება ჯგუფურად მუშაობის მიმართ;

- **როლის გარკვევა** აღამაინა, როგორც ცალკე პიროვნება და როგორც ჯგუფის წევრი გარკვეული უნდა იყოს თავის როლში. მან უნდა იცოდნეს, რის წინაშე არის ასუხისმგებელი და რა შესაძლებლობა მიეცემა თავისი უნარის გამოხატვას იმ ამოცანების მისაღწევად, რომელზედაც შეთანხმდნენ და რომლის წინაშეც ვალდებულია აკისროს. სამუშაოს როლის დახასიათება უნდა განისაზღვრავდეს ძირითადი შედეგის არეს, მაგრამ არ უნდა მოქმედებდეს, როგორც დამმარჩილებელი, ინციტირების დამორეგულირებელი და ასუხისმგებლობის მეტისმეტად შემზღუდელი;

- **დეცენტრალიზაცია** გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება უნდა გადაეცეს მოქმედების ადგილს. მიუხედავად ირინტინორებული ცენტრები უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც ბიზნესის ერთეული, რომელიც უშუალოდ თავის პაზრებთანაა ახლოს და რომელსაც გარკვეული ავტონომია აქვს. სასაზრო ბიზნესში უნდა შექმნას უფრო დაბალი ორგანიზაცია თითოეული ფუნქციური ერთეულით, რომელიც თვითონ უსწავს საქმეს, თუმცა დაკავშირებული იქნება ბიზნესის ერთიანი პოლიტიკით;

- **ფრენად დაყოფა** ორგანიზაციები უნდა „გათანაბრდეს“ მართვის ხელშეწყობის ზედმეტი ფუნქციის ჩამოყალიბებით, იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მოქნილობას, გაიძლიეროს სწრაფი კავშირუბრთირობა, გაიზარდოს აღამაინის, როგორც პიროვნების ან ჯგუფის წევრის ასუხისმგებლობა, გაიზარდოს რეაგირების უნარი და შექმნიდეს ხარევი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრუქტურის შექმნის მიუხედავად ორგანიზაციულ დავალებამდე - სტრუქტურული ცვლილებების შესახებ მოხაზრების შეფასება, რომელიც ეხება სამუშაო ძალის მომავალ მოთხოვნებს და ამ მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად ნაბიჯის ვადდება.



ორგანიზაციული დაგეგმვა არის ანალიზის გეგმად გარდაქმნის პროცესი. იგი განსაზღვრავს სტრუქტურას, ურთიერთობას, როლებს, ადამიანური რესურსის მოთხოვნას და მიმართულებას იმასდასრულ უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. არ არსებობს ერთი საუკეთესო სქემა. ყოველივეს არის არსები. ლოგიკური ანალიზი დაგეგმვას არსებობს შეფასებაში. მაგრამ უნდა გარანტირდეს სიტუაციის კონკრეტული არსებობა დაგეგმვასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის არსებობა და მომავალ გარემოებებს. მასზე დიდ გავლენას ახდენს პირადი და საზოგადოებრივი შეხედულებები – უმაღლესი მმართველობის მიზნობრივობა, ზოგადად მართვის სისუსტე და ძლიერება, ადამიანების შესაძლებლობა შექმნას ახალი ორგანიზაცია და იმათი ვინაობა გათვალისწინების აუცილებლობა, რომლებიც ცვლილებების პარისპირ დაგეგმვასთან ცივი ვინაობის ზოგად შესაძლებელია ამ შეხედულებების უარყოფა. თუ ასე მოხდება, მაშინ ეს უნდა იყოს ვინაობის განზრახვული შედეგები უნდა შეფასდეს და გათვალისწინებულ იქნას მაშინ, როცა იცავს ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას.

უნდა ველოდეთ, რომ საქმიანობის ლოგიკური გადაწყვეტვა ვერ მოხდება მოკლე ვადაში, რადგან გამოცდილი ადამიანიც კი არ არსებობს, რომ წარმართოს ახალი საქმიანობა, რადგან უნარიანი პირებიც იმე შეწყვეტენ არაა დასრულებული ერთ სფეროში, რომ მათი იქნება გადაყენება სერიოზულ ხარისხში მაინც მათ მორალურ მდგომარეობას და შეამცირებს ახალი ორგანიზაციის სრულ შესრულებას.

რადესაც დაგეგმილი ორგანიზაცია და განსაზღვრულია სტრუქტურული ურთიერთობა და როლები, აუცილებელია იმის მოსაზრება, თუ როგორ უნდა წამოყალიბდეს ახალი ორგანიზაცია. შესაძლოა მიზანშეწონილი იყოს მისი განხორციელება რამდენიმე ფაზად. განსაკუთრებით მაშინ, როცა ახალი ადამიანები საპირი და გასწავრივნილი.

306 ახრულებს საშუალო?

ორგანიზაციის დაკონსტრუქტება შესაძლოა მოახდინოს პირიზონტალურმა ხელმძღვანელმა კიდრების გარეყოფის იმ წევრების დახმარებით, რომლებიც მოქმედებენ, როგორც შიდა კონსულტანტები, ეს შესაძლოა გააკეთოს გარე კონსულტანტმაც. ადამიანური რესურსების მართვა ყოველივეს იწვებს ჩართული, რადგან ორგანიზაციის სტრუქტურა ყოველივეს გულისხმობს ადამიანებს და იმ სამუშაოს, რომელსაც ისინი ასრულებენ. გარე კონსულტანტების უპირატესობა ისაა, რომ მიწვეულია მოლიანად დამოკიდებული და მოუკერძოებელი პოლიტიკა. მათ შეუძლიათ გადალახონ შიდა ორგანიზაციული ზეწოლა, პოლიტიკა და შეზღუდვები და გამოიყენონ იმ სხვა ორგანიზაციის პრობლემების გამოცდილება, რომელთაც მათ საქმე კეთიანია. სამუშაოა, რომ ზოგჯერ მთავარი ცვლილებები მიიწვევა მხოლოდ გარედან ჩარევით. მაგრამ იმის სამიმრობა არსებობს, რომ კონსულტანტები მოიფიქრებენ თვითრივად იდეალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც სპირაზად არ ითვალისწინებს იმ პრობლემებს, რომ ეს სტრუქტურები ააბუშაოს არსებული ადამიანების შემოვიით. მათ არ მოუწევთ საუთარ გადაწყვეტილებებთან თანაარსებობა, ისე, როგორც პირიზონტალურ და კიდრების ზრეეცრებს. გარე კონსულტანტებით სარგებლობისას, არსებითი მიზანშეწონილია აქვს თვით ორგანიზაციაში არსებული ადამიანების ჩართვას იმ გარანტიით, რომ მათ შესაძლებლობა ექნებათ სწორად განსაზღვრული შემოთავაზებული წინადადებები.

ორგანიზაციული განვითარება

რას ნიშნავს ორგანიზაციული განვითარება?

ორგანიზაციული განვითარება ეხება იმ პროგრამების დაგეგმვას და განხორციელებას, რომელიც შექმნილია უწყვეტობის ასამაღლებლად, რომლითაც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს და რეაგირებს ცვლილებებზე. ზოგადად, მიზანს წარმოადგენს დაგეგმილი და თანმიმდევრული მიდგომის გამოყენება ორგანიზაციული უწყვეტობის გასაუმჯობესებლად. უწყვეტური ორგანიზაციის ურცლად განსაზღვრა შემდგომად შეიძლება: ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს მიზანს, თავისი აქტივობების სურველებისა და მოხონილებების დაკმაყოფილების გზით, თავისი რესურსების მისადაგებით შესაძლებლობების, გარე ცვლილებების მიქნადად შეგუებით და ისეთი კულტურის შექმნით, რომელიც ხელს უწყობს ვადებულებას, შემოქმედობას, ერთიან ფასეულობას და ურთიერთნდობას.

ორგანიზაციულ განვითარებას ეხება პროცესი და არა სტრუქტურა და სისტემები – როგორც კლდე და არა – რა კლდეა.

პროცესი ასახავს იმ საშუალებას, რითაც ადამიანები მოქმედებენ და ურთიერთმოქმედებენ. იგი შეეხება როლებს, რომელსაც ადამიანები ასრულებენ უწყვეტად, იმ მოვლენებისა და სიტუაციების გარკვევაში სხვა ადამიანების ჩართვით და აგრეთვე, ცვალებადი გარემოების შეგუებაში.

ორგანიზაციული განვითარება ყოველსომცველი ტერმინია რამდენიმე მიდგომისათვის, როგორც ამ თემა აღწერილი. ამ მიდგომების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს პროცესებში, კულტურასა და ქცევაში ცვლილებები მილიანად ორგანიზაციაში ან ყოველ შემთხვევაში, მის მნიშვნელოვან მდგრადობაში. ცვლილებები მიმართულია გეგუების ან ცალკეული ადამიანების მიმართ, მაგრამ ყოველივე ორგანიზაციასთან კავშირში და იმის მიმართ, თუ რისი გაცეობაა საჭირო მისი უწყვეტობის სრულყოფასთვის. ეს მიდგომები შემდეგია:

- ორგანიზაციულ განვითარება;
- ცვლილების მართვა;
- გეგუის შექმნა;
- კულტურის შეცვლა ან მართვა;
- მილიანი ხარისხის მართვა;
- სიჩქარის პროცესის რეორგანიზაცია;
- შესრულების მართვა;
- ორგანიზაციული გარდაქმნა.

ორგანიზაციული განვითარება

ცნება ორგანიზაციული განვითარება განსაზღვრეს ფრენშმა და ბელმა (1990), როგორც დაგეგმილი სისტემური პროცესი, რომელშიც გამოყენებითი ბიკეიორისტული მექანიზმების პრინციპები და პრაქტიკა ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციად, რომელიც მიისწრაფვის იმ მიზნებისაკენ, რომელიც ვადებს ახდენს ორგანიზაციულ სრულყოფაზე, შეტ ორგანიზაციულ უწყვეტობაზე. ყურადღება კონცენტრირებულია ორგანიზაციებზე და მათ გეგუებებსაზე ან სხვა სიტუაციით რომ ეთქვას,

სისტემების მილიანად შეცვლაზე, ორიენტაცია მოქმედებაზე აქებული - სასურველი შედეგების მიღება, როგორც დაგეგმილი საქმიანობის შედეგი.

ორგანიზაციული განვითარების კლასიკური და დახვეწილი მეთოდი (სტრატეგია) (1980) შემდგენილია ალფრედ კორგანის მიერ. ორგანიზაციული განვითარება არის პასუხი ცვლილებაზე, რომელიც განპირობებულია პოლიტიკა, რომელიც გამოწვეულია რწმენის, დამოკიდებულების, ფასეულობების, ინტერესების, ინტენსივობის, სტრუქტურის შესაცვლელად, იმგვარად, რომ მათ შეზღუდული უკეთ შედეგონ ახალ ტექნოლოგიებს, ბაზრებს, პრობლემებს და ფიზიონ ცვლილებების თავსრუდამხვევ დონეს.

ორგანიზაციული განვითარების მოკლე ისტორია

ორგანიზაციული განვითარების წარმოშობა

ორგანიზაციული განვითარების წარმოშობა უკავშირდება კურტ ლევენის ნაშრომს, რომელსაც განავითარა ჯგუფური დინამიკის კონცეფცია (ეს ტერმინი პირველად იხმარეს 1939წ). ჯგუფური დინამიკის ესება ჯგუფის წარმოშობის გზები და ის, თუ როგორ იცვლება და ურთიერთმოქმედებს ადამიანი ამ ჯგუფში. 1945 წელს ლევენმა ჩამოაყალიბა „ჯგუფური დინამიკის ცვლილების ცენტრი“ და აქედან წარმოიშვა თ - ჯგუფის მეთოდი ანუ აღქმის უნარის გამოყენება, სადაც არასტრუქტურულ ჯგუფებში მონაწილენი სწავლობენ საკუთარი ურთიერთმოქმედებიდან და ჯგუფის განვითარებადი დინამიკიდან. თ - ჯგუფის ლაბორატორიული ტრენინგი ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი საფუძვლიანი მეთოდაა. ლევენმა პირველმა შემოიღო მოქმედების ცვლილების მეთოდიც.

ორგანიზაციული განვითარების ჩამოყალიბების წლები

1950 - 1960-იან წლებში მეცნიერმა ბიპევიორისტებმა, როგორებიც არიან არჯისი, ბეკარდე ბენისი, პლეიტი, მაკგრეგორი, შუპარდი და ტანენბაუმი, განვითარეს ის მეთოდები და კონცეფციები, რომლებიც უნადად შეუდგენენ ორგანიზაციულ განვითარებას. მათ განსაზღვრეს მიხი სფერო, მიზანი და ძირითადი პრინციპები, მიხი ჩარევის („ინტერვენციის“) წარმართვის მეთოდები, მოქმედების ცვლილების და გამოცვლივის უკონფორმაციის მეთოდოლოგიები (უკუკავშირის).

ორგანიზაციული განვითარების დიდებული წლები

შეონი 1960 და 1970-იანი წლები იყო ის დრო, როდესაც ბიპევიორისტული მეცნიერება სვეადა და ორგანიზაციული განვითარება ბიპევიორისტ - მეცნიერებს მანდათ ორგანიზაციული ცვლილებების სრულყოფის პრობლემის პასუხად. სასწავლო პროგრამები, რომლებიც იფენება ქვეითი აღწერულ სხედასზეა შეიღეს. შეტანილი იყო ამერიკის რამდენიმე ბიზნესში, მაგ: „ჯენერალ მოტორსში“ და „კორნინგ ვალსში“ და დიდი ბრიტანიის რამდენიმე კომპანიაში. აშშ-ის გამოცვლივაში, ფრენისა და ჰელის ციტირებით, აღიზნა, რომ შესწავლილი საკითხის დაახლოებით 70-80% -ს დაღებით გაუღენა ჰქონდა.

ორგანიზაციული განვითარების დაქვეითება

ორგანიზაციის განვითარების, როგორც კონცეფციის ღირებულებაზე ეჭვი პირველად გამოთქვა 1970-იან წლებში. კანი (1974) წერდა, რომ „ეს არაა კონცეფცია, ყოველ შემთხვევაში, ამ სიტყვების მეცნიერული გაგებით; იგი არაა ზუსტად განსაზღვრული, მიხი დაფენა არ შეიძლება განსაზღვრულ, ერთგვაროვან, მიღებულ ქვეყაში“.

მოგვიანებით, ორგანიზაციული განვითარება გააკრიტიკა მაკლენმა (1981), რომელიც წერდა: „შეიძინა 1960-იან წლებიდან შემორჩენილი ზოგიერთი ძირითადი ფასეულობის, მოვლის, რეცეპტის და პოზიციის შესუსტების შარდი გაგება. მეცნიერები აწყდებთან ადრეული რწმენისა და თეორიების გულუბრყვილობას იმაში, რასაც შესაძლოა ეწოდოთ სერიოზულობის (ზომიერების) და ახალი რეალიზმის ატმოსფერო.“

ორგანიზაციის ეფექტურობის სრულყოფის ახალი მეთოდები



1980-1990-იან წლებში, ორგანიზაციული განვითარებიდან, როგორც ბაივერსის ცენტრის მიერ შემუშავებული კონცეფციებიდან უკრძალავა გააღვიდა რამდენიმე სხვა მიდევამზე. ზოგიერთმა შემთხვევაში ორგანიზაციული გარდაქმნა, დიდად არ განხვავდება ორგანიზაციული განვითარებისაგან. დანარჩენში, როგორცაა გვეუფის შექმნა, ცვლილებების მართვა და კულტურის ცვლილება და მართვა, ავტომატურად ორგანიზაციული განვითარების შესახებ ნაშრომების ავტორებისა და სპეციალისტების მიერ შემოთავაზებულ ძირითად იდეებზე. სხვა მიდევამა, როგორცაა, ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია, მენეჯერების მართვა და მთლიანი ხარისხის მართვა, დახასიათებული იქნება, როგორც პოლიტიკური მეთოდები, რომელიც ცდილობს სრულყოფის მთლიანი ორგანიზაციული ეფექტურობა გარკვეული პერსპექტივით.

ორგანიზაციული განვითარების დახასიათება

ორგანიზაციული განვითარება უკრძალავს ამხველებს იმაზე, თუ როგორ ცოცხდება და რას აკეთებენ. ესაა გამოყენებითი პრაქტიკული მენეჯერების ერთ-ერთი ფორმა, რომელსაც ესხება ცვლილებები სისტემის მისაშტაბი. ორგანიზაცია ითვლება ერთიან სისტემად და უკრძალავს გამახველებულა იმ სხვადასხვა ასპექტების უთითებლობებზე, უთითებლობებზე და უთითებლობებზე. თუ როგორ ფუნქციონირებს სისტემა, როცა გარდაქმნის ხარვეზსა და გამოშვებას და ივენებს უკრძალავს (ინფორმაციის უკრძალავს) შექმნისხების თითოეულარებისათვის. ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტები საუბრობენ კლიენტის სისტემაზე", რაც ნიშნავს, რომ მათ საქმე აქვთ მთლიან ორგანიზაციულ სისტემაში.

ორგანიზაციული განვითარების ვარაუდები და ფასეულობანი

- ორგანიზაციული განვითარება ეუფნება შემდეგ ვარაუდებსა და ფასეულობას:
- აღმართა უშრავლესობას ამოძრავებს პირადი ზრდისა და ცვალიფიკაციის ამაღლების მოთხოვნილება, რამდენადც მათი გარეშე მხარდაჭერაცაა და მომთხოვნიც;
 - მუშა გვეუფის, განსაკუთრებით არაფიციალურ დონეზე, დიდი შინაშენილობა აქვს გამოყოფილების გრძობისათვის და მათში, ასეთი გვეუფის დინამიკა მძლავრ გავლენას ახდენს მისი წვერების ქვეყანაზე;
 - ორგანიზაციული განვითარების პროგრამების მიზანთა ორგანიზაციის ყველა წევრის შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუზობლებს;
 - ორგანიზაცია უფრო ეფექტური იქნება, თუ ისინი ისწრაფიან დასცენების გამოტანას თვითნაირი ძლიერებისა და სისუსტისაგან;
 - ხშირად მენეჯერმა არ იცის, რა არის ცუდი და განსაკუთრებული დახმარება სჭირდება პრობლემის გარკვევაში, თუმცა ვარე „პროცესის კონსულტანტი“ გვარწმუნებს, რომ გააღწევილების მიღება კლიენტის ხელშია.

ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები

- ორგანიზაციული განვითარების პროგრამების სამი ძირითადი ნიშანი შემდეგია:
- მის მართვერ, ყოველ შემთხვევაში, ძლიერად მფარველობენ ზემადან, მაგრამ ხშირად ივენებს მესამე მხარეს, ანუ „ცვლილების აგენტს“ (ეექტორს) პრობლემის გასარკვევად და ცვლილების სამართავად სხვადასხვა დავგემლი მოქმედებით ან „რეტრეფიციით“;
 - ორგანიზაციული განვითარების გვერები ეუფნება ორგანიზაციის ვარეშობების სისტემატურ ანალიზსა და დაგონებს, და იმ ცვლილებებს და პრობლემებს, რომელიც მასზე ახდენს გავლენას;
 - ის ივენებს პრაქტიკული მენეჯერების ცოდნას და მიზნად ისახავს გააუზობლოს ის საშუალება, რითაც ორგანიზაცია უშრავდება ცვლილებას ისეთი პროცესის შემუშავებით, როგორცაა უთითებლობა, ინფორმაციული კავშირი, მონაწილეობა, დავგეშა და კონფლიქტი.



ქვეითი მოეწოდება ის საქმიანობა, რომელიც შესაძლოა შეტყობინებული განვითარების პროგრამებში:

- **მოქმედების ცვლელა** ეს ლევის (1947) მიერ ჩამოყალიბებული მიდგომა, რომელიც აღნიშნავს პროცესების საკითხებზე სისტემატურად შეგროვული მონაცემების სახე აქვს და შემდეგ უკან უბრუნდება პრობლემების და მათი საყარაულო მიზეზების დასადგენად, რათა ამ საქმეში ჩართულმა ადამიანებმა ერთობლივად იმოქმედონ ამ პრობლემის გადასაჭრელად. მოქმედების ცვლელის არსებითი ელემენტებია: მონაცემების შეგროვება, დიაგნოზის დასმა, უწყვეტობა, მოქმედების დაგეგმვა, შეუასება და ქმედება;

- **გამოცვლელის უწყვეტობა** ესაა მოქმედების ცვლელის ერთ-ერთი სახე, რაცა სისტემის ვეგუებს იცვლებს გასანალიზებლად და სამოქმედო გეგმების მოსამზადებელ პირობებში წარმოსადგენად. გამოცვლელის უწყვეტობის საშუალებას მიეცემა გამოცვლელის ცვლელის და სუბინარების გამოყენება შედეგების უწყვეტობისთვის და მოსახრების განსახილველად;

- **ინტერვენცია** ტერმინი „ინტერვენცია“ ორგანიზაციულ განვითარებაში ეხება მართიად სტრუქტურულ საქმიანობას, რომელშიც ჩართული არაა კლიენტები და კონსულტანტები. საქმიანობის შეუძლია მიზლის მოქმედების ცვლელის, გამოცვლელის უწყვეტობის და ნებისმიერი ქვეითი ჩამოთვლილის სახე არეიონსა (1970) სამი უპირველესი ამოცანა დაუსაზა ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტებს და ინტერვენტებს:

1. მოიძიონ და კლიენტსაც დაეხმარონ მოძიოვის დასაბუთებული ინფორმაცია, რომლის გაგებაც შეუძლიათ თავიანთი პრობლემების შესახებ;
2. შეუქმნან კლიენტებს შესაძლებლობა, თვითონ მოძიონ პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტა, თვითონ გააკეთონ თავისუფალი არჩევანი;
3. შეუქმნან პირობები, რათა მიზანზე ვალდებულებას ვრწმობდნენ თავიანთი არჩევის წინაშე და მისცენ გატარებული ღონისძიებების უწყვეტი მონიტორინგის შესაძლებლობა;

- **პროცესზე კონსულტაცია** შეიძინი (1969) აღწერილი, ეს ნიშნავს კლიენტების დახმარებას, მოიძიონ და გაანალიზონ ის ინფორმაცია, რომლის გაგებაც შეუძლიათ და შესაბამისი დასკვნის გამოკრებით იმოქმედონ. ინფორმაცია უნდა შეღებულებს ისეთ ორგანიზაციულ პროცესებს, როგორიცაა ვეგუების ურთიერთობები, პიროვნული ურთიერთობები და კავშირები. პროცესის კონსულტანტის საქმიანობა შეიძინა განსახილვია, როგორც ორგანიზაციის დახმარებ პრობლემების გადაწყვეტაში მისთვის ორგანიზაციული პროცესების, ამ პროცესების შედეგების და მათი შეცვლის შექმნიზის გაერონირება;

- **ინტერვენცია ვეგუების შექმნაში** ეს უკავშირდება მუდმივ სამუშაო ვეგუებს ან იმ ერთეულებს, რომელიც შექმნილია პროცესების შესაინზებლად და გარკვეული პრობლემების გადასაჭრელად. ინტერვენცია (ჩარევა) მიმართულია ვეგუური პროცესების ეფექტურობის ანალიზისკენ, როგორცაა პრობლემის გადაჭრა, გადაწყვეტალებების მიღება, პიროვნული ურთიერთობები და აგრეთვე, საკითხების დიაგნოზი და განხილვა და ეფექტურობის სრულყოფისათვის აუცილებელი ერთობლივი მოსაზრება;

- **ვეგუის შიდა კონტროლში ჩარევა (ინტერვენცია)**. როგორც ბლეკმა და სხვ. (1964) გვიჩვენებს, ამის მიზანია ვეგუში ურთიერთობის გაუმჯობესება იმით, რომ ვეგუმა გაიაზროს ერთმანეთის შეხედულება და გაანალიზოს ის, რაც ერთმანეთისა და სხვა ვეგუების შესახებ შეიტყვეს. ვეგუებმა ერთმანეთის ხედვებიან, რათა გაუზარონ ერთმანეთის ინფორმაცია, შეიანზიდნენ გადასაწყვეტ საკითხებზე და აუცილებელ ქმედებებზე;

- **პიროვნებაში ჩარევა (ინტერვენცია)** ამაში შეიძინს აღქმის უნარის გამოუმუშავების ლაბორატორიები (T ვეგუების), ოპერაციასთან დაკავშირებული ანალიზი და უფრო მოვიანებით, ნიურო-ლინგვისტური პროგრამირება (იხ. დანართი A). შედეგი შეიძინა ქვეყის მოდელირება, რომელიც ემყარება ბანდურას (1977) საზოგადოებრივი შესწავლის თეორიას და რომლის მიხედვითაც ქვეყის წარმატებით განსახორცილებლად ადამიანმა უნდა: 1. აღიქვას კავშირი ქვეყასა და გარკვეულ შედეგს შორის, 2. სურდეს ეს შედეგები (ამას უწოდება „ოპოტიმიტურობა“). ქვეყითი ვრდაყუბების ტრენინგი ნიშნავს იმას, რომ ვეგუმა დაადგინოს პრობლემა და განავითაროს ის უნარი, რომლის გამოყენებაც ჩანებება უფლებით. გარდა ამისა, ნიშნავს როლის თამაშს სამუშაოზე უნარის გამოყენებაში, ვარჯიშს და მსჯელობას, როგორ გამოიყენოს ეს უნარი.



ტრადიციული ორგანიზაციული განვითარების შემცირება, როგორც აღრე აღნიშნული ნაწილობრივ გამოიწვევლია იმ გულგატეხილობით, რაც მოკვდა კონსულტანტების მიერ გაცემულ საუბარს და ორგანიზაციულ ეფექტურობაში მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების მოლოდინის შესრულებლობას. წინააღმდეგობით აღსავსე 1980-იან წლებში იყო რეაქცია პიქციორისტ შეცნობითა მიერ ნაქადავები ინფორმაციის შესაძრევი დელიკატურობის წინააღმდეგ ვეიან. 1980-1990-იან წლებში მართვლობას მეტი განსაზღვრული რეცესები სჭირდებოდა, რომელიც გაეღვანას მოახდინდა იმ პროცესებზე, რომელიც, მათი აზრით, ეფექტური შესრულების გაუმჯობესების საშუალება იყო, როგორცაა მოდინანი ხარისხის მართვა, ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია და შესრულების მართვა. პროცესების, სისტემების და კულტურის ცვლილების მართვის აუცილებლობა უკრ კიდევ აღიარებული იყო, რამდენადაც მის ამოძრავებდა შედეგებზე და არა საქმიანობაზე ყრადღების გამახვილება. პროცესზე დაფუძნებულ ახალ ორგანიზაციებში უკუთვის შექმნა ხელსაყრელი იყო, რადგან თვალისწინებდა მკლევ ვადაში საგრძნობ გაუმჯობესებას. ისიც იყო აღიარებული, რომ ორგანიზაციები ხშირად იბულებური იყვნენ გარდაქმნილიყვნენ დიდი პრობლემებისა და გარე ზეწოლის წინაშე და მაშინ, ტრადიციული ორგანიზაციული განვითარების მეთოდებს აღარ ეწებოდით შესაბამისი და სწრაფი ზემოქმედება. ბევრი ასეთი მეტინიში განვითარდა ორგანიზაციული განვითარების გაფრქვების პერიოდში.

ცვლილების პროცესი

ცვლილების პროცესი იწყება ცვლილების აუცილებლობის გაცნობიერებით. ამ ვითარების ანალიზს და იმ ფაქტორებს, რომლებმაც ეს ვითარება შექმნეს, მიუყვართ მათი განსხვავებული ხასიათების დაფარობის დასამდე და მიმართულების მითითებამდე, როცა უნდა დაიწყოს ქმედება. ქმედების საფარული მიმდინარეობა შესაძლოა დადგინდეს, შეფასდეს და შეირჩეს უპირატესი ქმედება.

მაშინ აუცილებლად უნდა გადაწყდეს, როგორ გავიაროთ ეს გზა. ცვლილების მართვა ამ გარდამავალ პერიოდში ცვლილების პროცესის კრიტიკული ფაზაა. სწორედ აქ წარმოიშობა ცვლილების ჩატარების სიბრძნე და რომლის მართვაც აქვე უნდა მოხერხდეს. ამ პრობლემებში შესაძლოა იფილოსიფებოდეს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, დაბალი სტაბილურობა, სტრუქტურის მდელი დონე, არასწორად დახარჯული უნერჯია, ძალის დაკარგვა და კონფლიქტი. აქედანაა, ყველაფერი შესაძლებლის გაკეთების აუცილებლობა, იმისათვის, რომ განიჭვირტოს რეაქცია და შესაძლო შეფრება ცვლილების დასაწყებად.

მტკონულია პირველი საფეხურიც. რადგანაც ვევემეო ცვლილებას, აღმინას მაშინა, რომ ა-დან ბ-ში გადასულა მოლიანად ლოგიკური და სწორზაზოვანი პროცესი იწყება. მაგრამ ეს სულაც არ არის ასე, როგორც პეტტიგროუფ და უიამა (1991) აღწერეს, ცვლილებების განხორციელება არის მრავალეტადი, ზრდადი და ხელახალი შემუშავების პროცესი.

ცვლილების სამართავად, უკრ აუცილებელია ცვლილების სახეების გაგება და ის, თუ რატომ წინააღმდეგება აღამიანი ცვლილებებს. მნიშვნელოვანია გაეხსოვდეს, რომ მაშინ, როცა ცვლილების მოსურნე მიზანთან დაკავშირებით აუცილებლად მყარი უნდა იყოს, საშუალებებითან დაკავშირებით ვადებულა, რომ მოწილი იყოს. ეს მათ აძლებს ცვლილების იმ სხვადასხვა მოდელების გაგებას, რომელიც ჩამოყალიბდა ამ მოდელების გაგების შექმნე. ისინი უკეთ შეაარაღებულნი იყვნენ ცვლილებათა იმ რეკონსტრუქციების გამოსაყენებლად, რაც ჩამოყალიბებულია ამ პარაგრაფის ბოლოს.

ცვლილების სახეები

არსებობს ცვლილების ორი სახე: სტრატეგიული და ფუნქციური.

სტრატეგიული ცვლილება

სტრატეგიული ცვლილება დაინტერესებულია ორგანიზაციული გარდაქმნით, როგორც ეს ამ თავის ბოლო პარაგრაფშია აღწერილი. ის ეხება ფართო, გრძელვადიან და ორგანიზაციული დონის საკითხებს. ის ეხება, აგრეთვე, მომავალ მდგომარეობაში გადასვლას, რომელიც განსაზღვრულია ზოგადად სტრატეგიული ხედვისა და სიერცის გათვალისწინებით. მისში შევა ორგანიზაციის მიზანი და



მისი, მისი კორპორაციული პრინციპები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა განვითარება, ხარისხი, სიახლე და ფასეულობა ადამიანთან დაკავშირებით, მიმხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისად და გამოწვეული ტექნოლოგიები. ამ ყველაზე განმარტების მიუხედავად კონკრეტულად და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრამდე, კონკრეტული უპირატესობის მტკიცებამდე, მისი მიზნები და ასევე ნაწარმისა და ბაზრის განვითარებისათვის. ამ მიზნებს შორის უჭერს ის პოლიტიკა, რომელიც ეხება მარკეტინგს, რელიზაციას, წარმოებას, ახალი პროდუქციის შემუშავებას, ფინანსებსა და ადამიანური რესურსების მართვას.

სტრატეგიული ცვლილება ხდება გარე კონკურენციის, ეკონომიკური და სოციალური გარემოს გათვალისწინებით და ორგანიზაციის შიდა რესურსებით, შესაძლებლობებით, კულტურით, სტრუქტურითა და სისტემით. მისი წარმატებით განხორციელება მოითხოვს ამ ფაქტორების სრულ ანალიზს და გაგებას, ჩამოყალიბებისა და დაგეგმვის ეტაპებზე. შერი კონკრეტული უპირატესობის საბილიო მიღწევა დამოკიდებულია, რომელიც შემდგომად განსაზღვრებს პედიგორუმ და უიპმა (1991): „ფორმის უნარი, დაადგინოს და შეიცნოს კონკრეტული ძალები მოქმედებაში და მათი ცვლილება დროთა განმავლობაში.“

სტრატეგიული ცვლილების განხილვა არ შეიძლება გამარტივებულად (ა-დან ბ-ში მიმავალ სწორხაზოვან პროცესად), რომლის დაგეგმვა და შემოხვევათა ლოგიკურ შედეგად მიმწევა შესაძლებელია. პედიგორუმ და უიპმა (1991) საეტიმოლოგი, საბიუჯეტო, სადაზღვევო და საგამომცემლო საწარმოებში ცვლილების მართვისა და კომპეტენტურობის გამოკვლევის საფუძველზე, გაგაფორმებულს:

„პროცესი, რომელიც ზორციელდება სტრატეგიული ცვლილება, იმუთათად თუ გათვის ანალიზის, არწვისა და განხორციელების ზუსტ, თანამიმდევრულ ეტაპებს. ფორმის გარემოს ცვლილება გამოდებით უქმის საფრთხეს სტრატეგიული ცვლილებების მიმდინარეობას და ლოგიკურობას! დიღუმ უპირატეა. ჩვენ ვასყნით, რომ პროცესის ერთადერთი განსაზღვრული ნიშანი, რამდენადაც ეს მართვის მოქმედებას ეხება, ორანზორება: იმუთათად არსებობს სტრატეგიული ცვლილების განწესებული ლოგიკა პირებით, ამ პროცესმა შესაძლოა მისი მოტივაციის ფაქტორი წარმოშვას ეკონომიკური, პირადი და პოლიტიკური იმპერატივების შერწყმით. ამ იმპერატივების შემოტანა დროთა განმავლობაში, მოითხოვს, რომ ამ პროცესის მართვაზე მასუხისმგებელმა პირებმა შედეგად აწარმოონ შეფასება, გააკვიონ განმუარებადი არწვანი და აწარმოონ მრავალერადა რეველირება.“

ფუნქციური ცვლილება

ფუნქციური ცვლილება უკავშირდება ახალ სისტემებს, შეიოდებს, სტრუქტურებს და ტექნოლოგიებს, რომელიც სწრაფი ეფექტი ეწვით სამუშაო შეტნისზე ორგანიზაციის ერთ-ერთ ნაწილში. მაგრამ ადამიანებზე მათი გაღუნა შესაძლოა უფრო მნიშველოვანი იყოს, ვიდრე ფართო სტრატეგიული შეცვლა და ამით ასევე სიფრთხილით უნდა მოვეცეთ.

წინააღმდეგობა შეცვლისადმი

რატომ ეწინააღმდეგება ადამიანი შეცვლას

ადამიანი ინიტომ ეწინააღმდეგება ცვლილებას, რომ იგი როგორც ქცევის ჩვეული მანერის, ასევე სტატუსისა და ფინანსური წახალისების საფრთხელ მიანია. ჯიან უელდორდმა (1968) ეს ნათლად გამოხატა:

„როდესაც ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობასზე ვსაუბრობთ, გვერია, რომ მმართველობა ყოველთვის რაციონალურია თავისი მიმართულების შეცვლისას და რომ დაქირავებულები უწუნური, ემოციური და ირაციონალურნი არიან, რაკი სათანადოდ არ რეაგირებენ. მაგრამ თუ ადამიანი უარსად იქნება, ამჟკად თუ ფარულად, როცა შემოთავაზებული ცვლილებები მოხდება, წესისმგერი წინააღმდეგობა საყსებით რაციონალური აღმოწდება მისი ინტერესების თვალსაზრისით. ორგანიზაციის ინტერესი და ადამიანის ინტერესი ყოველთვის არ ემთხვევა ერთმანეთს.“

ძირითადი მიზეზი ცვლილებების წინააღმდეგოდ არის შემდეგი:
 - სიახლით გამოწვეული შოკი - ადამიანი ყველაფერს ეჭვის თვალთ უფრებს, რაკ კი მისი აზრით დაარღვევს მის ყოველდღიურობას. მუშაობის შეიოდებს და დასაქმების პირობებს. მის არ უნდა დაკარგოს შეწვეული საიმჯდოობა. მის არ სყერა მმართველობის განცხადება, რომ ცვლილება წაადგება თუთონ მას და ორგანიზაციასაც; თუცა ზოგჯერ ამის მიზეზიც არსებობს. ადამიანები შესაძლოა

გრძობენ, რომ მმართველობას გააჩნა ფართი მოტივესა და ზოგჯერ, რაც უფრო ხმახალაა ხელმძღვანელების განცხადებები, მათ უფრო ნაკლებად დააჯერებენ ადამიანს;

- კორუმპირებული შიში - ფულის დაკარგვა, სამუშაოს გარანტიის შექარა;
- შემოვიდა - ცვლილება ცხოვრების გაართულებს;
- გაურკვევლობა - ცვლილება შემაწუნებელი შეიძლება იყოს მოსალოდნელ შედეგში დაერწმუნებლობის გამო.

- სიმპლური შიში - მცირე ცვლილებაც კი, რომელიც გავლენას ახდენს ღირებულების გარკვეულ სიმბოლოზე, როგორცაა ცალკე ითვის ან მანქანის ავტოლო, შესაძლოა ნიშნავდეს დიდ ცვლილებას, განსაკუთრებით თუ დაქარავეული ვერ ვრცევა, რაშენად ფართი იქნება ცვლილებების პროგრამები;
- პარონესამართის ურთიერთობის შექარა - ვეღაღერს, რაც კი არღვეს ჩვეულ საზოგადოებრივ ურთიერთობას და ვგუვის ნორმებს, გაუწევა წინააღმდეგობა;
- სტატუსის და კვალიფიკაციის შექარა - ცვლილება აღქმულია, როგორც ადამიანის სტატუსის შემცირება და მათი, როგორც კვალიფიკაციური მუშების, შემცირება ავტომატიზაციასთან დაკავშირებით;
- ცოდნისა და უნარის გამოყენების შიში - ადამიანი შემოვიტულია იმით, შეუძლებს თუ არა გაუძლიაღდეს ახალ მოთხოვნებს ან ათვისებს ახალ კვალიფიკაციას.

ცვლილების წინააღმდეგობის დაძლევა

ცვლილების წინააღმდეგობის გადაღახვა რთულია მამნაც, როცა ის არაა დამღუპველი მათთვის, ვისაც უხება. მაგრამ უნდა ვცადოთ. პირველი ნაბიჯის (ცვლილების პოტენციური გავლენის გაანალიზება, იმის გასაგებად, თუ როგორ იმოქმედებს იგი სამუშაოზე მყოფ ადამიანებზე ანალიზმა უნდა ვეინტენოს შეზღუდვაზე (ცვლილების რომელ ასპექტს უნდა დაეკვიროს მხარი, საერთოდ ან გარკვეული ადამიანების მხრიდან და რომელ ასპექტს გაეწიოს წინააღმდეგობა. რამდენადც შესაძლებელია, ადამიანების მტრული და უარყოფითი რეაქციები უნდა დაფინდეს. ცვლილების წინააღმდეგობის ყველა შემთხვევაში ჩამოთვლილი მიზეზის გათვალისწინებით. აუცილებელია, ვაეფოთ იმითი შიში და გრძობები, ვისზეც იქონია გავლენა, რათა უახრო შემოვიტება გატრეს და რამდენადც შესაძლებელია, ბუნდოვანებაც გაატრეს. ამ ანალიზის გაკეთებისას ადამიანს, რომელსაც შემოაქვს ცვლილება და რომელსაც ზოგჯერ უწოდებენ „ცვლილების ფაქტორს“, უნდა ეხმოდეს, რომ ახალი იდეები შესაძლოა ეცეს იწყედეს და უნდა უზრუნველყოს შეთავაზებულ წინადადებებზე რეაგირების განხილვა, რათა გარანტირებული იყოს მათი სრული გაგება.

ცვლილების პროცესში ადამიანების ჩართვა, მათ შესაძლებლობას აძლევს გაზარდონ ინტერესი და შეიტანონ წინადადებები ცვლილებების სახეებზე და იმაზე, თუ როგორ უნდა დაიწყოს ეს ცვლილება. მიზნის წარმოადგენს „საკუთრების გრძობების“ ჩამოფლიბება - ესაა ადამიანების გრძობა, რომ ცვლილება არის ის, რაც ბედნიერ ცხოვრებას შეუქმნის მათ, რაღვან თვითონ დაეცემეს და წამოიწყეს - იგი მათი ცვლილება გახდა.

ცვლილების შესახებ ინფორმაცია ფრიხილად უნდა მომზადდეს და ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ უსაფუძვლო შიში გატრეს. ყველა არხი, რომელიც 49-ე თავშია აღწერილი, უნდა იქნას გამოყენებული, მაგრამ უკეთესია, ინფორმაცია მოიღოდეს უშუალოდ მენეჯერებისგან და ჯგუფური პრიფინების სისტემის მეშვეობით.

ცვლილების მოდელები

ცვლილების ყველაზე ცნობილი მოდელები განავითარეს ლევინმა (1951) და ბეკარდმა (1969). მაგრამ სხვა მნიშვნელოვანი დახმარება ცვლილების მექანიზმების გასაგებად გასწიეს თერლიმ (1979), ბანდერამ (1986), ბეკრამ და (1990) და აგრეთვე, ქაოსის თეორიეტიკოსებმა.

ლევინი

ცვლილების მართვის ძირითადი მექანიზმა, ლევინის თანახმად (1951), შემდეგია:

- კონტროლის მოხსნა (გაღლიბა) - არსებული მფარი წინასწარობის შეცვლა, რომელიც მხარს უჭერს არსებულ ტყვეს და დამოკიდებულებას. პროცესმა უნდა გათვალისწინოს ის დამახასიათებელი შექარა, რასაც ცვლილება წარმოადგენს ადამიანებისათვის და იმათი მოტივირება, ვისზეცაც გავლენა იქონია, რათა მიღწეულ იქნას წინასწარობის ბუნებრივი მდგომარეობა ცვლილების გატარებით;



- **ცელილების განზოგადება** - ახალი რეაქციის განვითარება, რომელიც დაფუძნებულია ახალ ინფორმაციაზე;
- **ხელშეზღვევით გაცნობა (ბლოკირება)** - ცელილების სტაბილიზება ახალი რეაქციის (საქართველოს) განსახილველად წარმოდგენით იმ პირობებში, ვისაც ესვლიდა.
- ლევინმა წარმოადგინა ცელილების განალიზების მეთოდოლოგია, რასაც უწოდა „საკლასიკური (მოქმედი) ძალების“ ანალიზი. აქ შედის:
 - **შეზღვევით თუ მამობრავებელი** ძალების განალიზება, რაც გავლენას მოახდენს მომავალ მდგომარეობაში გადასვლაზე; ეს შეზღვევითი ძალები მოიცავს რეაქციებს იმათი შრიდან, ვინც ცელილებს მიიჩნევს უსაფუძვლოდ და მუქარის შტეცვლად;
 - იმის შეფასება, თუ შეზღვევითი და მამობრავებელი რომელი ძალებია ძირითადი;
 - ნაბიჯის გადაღება ძირითადი მამობრავებელი ძალის გასაზრდელად და ძირითადი შეზღვევითი ძალების შესამცირებლად.

ბეკარდი

- ბეკარდის (1969) თანახმად, ცელილების პროგრამაში უნდა შედიოდეს შემდეგი პროცესები:
 - მიზნების დასახვა და ორგანიზებული პირობების მომავალი მდგომარეობის განსაზღვრა, რომელიც სასურველი იქნება შედეგის შემდეგ;
 - არსებულ მდგომარეობაზე დასკვნის გამოტანა ამ მიზნებით დაკავშირებით;
 - გარდასვლად მდგომარეობაში საქმიანობის და ვალდებულების განსაზღვრა, რაც საჭიროა მომავალი მდგომარეობის უზრუნველსაყოფად;
 - სტრატეგიისა და მოქმედების გეგმების განსაზღვრა ამ გარდაქმნის სამართავად იმ ფაქტორების ანალიზის შედეგად, რომელიც გავლენას ახდენს ცელილების დაწყებაზე.

თერლი

- თერლიმ (1979) აღწერა ცელილების მართვის ხუთი მეთოდი:
 - **ღირებულებით** - ცელილების თავისთვისვე კრიზისულ ვითარებაში ამ მიზნის, როდესაც სხვა მეთოდები არ გამოადგება. ეს კოდეხა მენეჯერული ძალუფლების გამოყენებით, ფორმალური კონსულტაციის გარეშე;
 - **მოლაპარაკებით** - ეს მეთოდი აღიარებს, რომ ძალუფლებას იზიარებენ დამტარებლები და დატარებულები, და რომ ცელილება მოითხოვს მოლაპარაკებას, დათმობასა და შეთანხმებას, განზოგადებისა;
 - **„კვლა და კონტაქტი“** - ფოლისსომოცელი მისწრაფება მთელი სამუშაო ძალის დამოკიდებულების ფასეულობების და რწმენის შესაცვლელად. ეს „ორმატოული“ მიდგომა (ე. ი. ის, რომელიც იწყება იმის განსაზღვრით, თუ მმართველობას რა მართია სწორად და „ორმატოული“) ეძებს „ეაღდებულებას“ და „ერთიან ხედვას“, მაგრამ ჩართვა და მონაწილეობა აუცილებლად არ მართია;
 - **ანალიტიკური** - თეორიული მიდგომა ცელილების პროცესისადმი, ცელილების ისეთი მიდვლის გამოყენებით, როგორც ზემოთა აღწერილი. იგი თანმიმდევრულად მიმდინარებს სიტუაციის ანალიზიდან - დიფინიციამდე, ამოცანების დასმით, ცელილების პროცესის ჩამოფილებით, შედეგების შეფასებით და ბოლოს, მომავალი ეტაპის ამოცანების განსაზღვრით ცელილების პროცესში. ეს რაციონალური და ლოგიკური მიდგომაა, რომელიც მოსწონთ კონსულტანტებს - შიდასა თუ გარეც. მაგრამ ასე თანხრად, როგორც ამ მიდვლითაა მართული, იშვიათად მიმდინარეობს ცელილება. მოსიყები, ძალისმიერი პოლიტიკა და გარე ზეწოლა ნიშნავს იმის, რომ რაციონალური მიდვლის უმართრებეა მშვიდა, თუმცა შესაძლია ეტაპის ამოცანების განსაზღვრით ცელილების პროცესში. ეს რაციონალური და ლოგიკური მიდგომაა, რომელიც მოსწონთ კონსულტანტებს - შიდასა თუ გარეც. მაგრამ ასე თანხრად, როგორც ამ მიდვლითაა მართული, იშვიათად მიმდინარეობს ცელილება. მოსიყები, ძალისმიერი პოლიტიკა და გარე ზეწოლა ნიშნავს იმის, რომ რაციონალური მიდვლის უმართრებეა მშვიდა, თუმცა შესაძლია ეტაპის ამოცანების განსაზღვრით ცელილების პროცესში.
 - **მოქმედებაზე დაფუძნებული** - ეს აღიარებს, რომ მენეჯერის ქცევა პრაქტიკულად ხელავს არ მკავს ანალიტიკურ, თეორიულ მიდვლს. მენეჯერულ აზროვნებასა და მენეჯერულ ქცევას შორის ეს განსხვავება, პრაქტიკულად არ ჩანს. მენეჯერი რასაც ფიქრობს, იმას აცდებს, ამიტომ, რეალური ცხოვრება ხშირად იწყებს „შა, მიზნობრივ, მზრვალებ“ მიდვლას ცელილების მართვისადმი. ეს ტიპური მიდვომა ცელილებისადმი იწყება იმის დრმა რწმენით, რომ არსებობს გარკვეული პრობლემები, თუმცა შესაძლია არ იყოს კარგად გამოკვითილი. შესაძლია გაღაწეების მიგნებას (ხშირად ცდისა და შეცდომის გზით) მიყვანით პრობლემის ხასიათის გარკვევამდე და შესაძლია რატიონალური ამოხსნის მეთოდი გავებამდე ან ყოველ შემთხვევაში იმ სტრუქტურამდე, სადაც შესაძლებელია მისი ახსნა აღმოვაჩინოთ.



სტერა

საბურთალოს (1986) ეს გზები შემდგენარად აღწერა, თუ როგორ იცვლება ადამანი: **ქართული**

1. ადამანი აცვებს გრძელვადიან არჩევანს თავისი ქვეყნის თაობაზე;
2. ინფორმაცია, რომელსაც ადამანი იყრებს თავისი არჩევნის გასაკეთებლად გამოდის მისი გარემო პირობებიდან;

3. ადამანის არჩევანი ეწყობა:

- ამა, რაც მიხვების მნიშვნელოვანია;

- შედეგებს, რომელიც მას განაჩნა საკუთარი შესაძლებლობის შესახებ, თუ როგორ მოიტყეს სათანადოდ;

- შედეგებს, რომელიც ადამანის აზრით, განამტკიცებს მის წებისმთრ ქვეყნში ჩართვას.

მათთვის, ვინც დაინტერესებულია ცვლილების მართვით, ამ თეორიის მისაზრებები არის ის, რომ:

- რაც უფრო მეორია კემირი გარკვეულ ქვეყნასა და გარკვეულ შედეგს შორის, მით უფრო შესაძლებელია, რომ ჩავერთოთ ამ ქვეყნში;

- რაც უფრო სასურველია შედეგი, მით უფრო შესაძლებელია, რომ ჩავერთოთ იმ ქვეყნში, რომელიც მგვანაა რომ იქამდე მივყავანს;

- რაც უფრო დარწმუნებული ვართ იმაში, რომ შევადგინა რეალურად ახალი ქვეყნის მიღება (დამუშავება), ამას მით უფრო ვეცდებით.

ადამანის ქვეყნის შესაცვლელად, ვერ უნდა შევეცადოთ გარემო, სადაც ის მუშაობს, შემდეგ დავარწმუნოთ, რომ ახალი ქვეყნა სწორედ ისაა, რისი მიღწევაც შეუძლია (ტრანზიტ აუცილებელია) დამოღის, დავარწმუნოთ, რომ ეს მოგვეცემს შედეგს, რომელსაც ადამანი დააფასებს. არც ერთი ეს ნახეი იოლი არ არის.

ბერი და სხვები

მაილ ბერი (1996) და მისი კოლეგები თვლიდნენ თავიანთ სტატიაში „რატომ ვერ ახლენს ცვლილებას ცვლილების პროგრამები?“ (გამოქვეყნდა „სარეაქტივ ბიზნეს რევიუში“), რომ ასეთი პროგრამების უმეტესობა წარმართება ცვლილების იმ თეორიით, რომელიც მოლიანად უმოქმედია. ამ თეორიის მიხედვით, ცვლილებებს დამოკიდებულებას მივყავართ ცვლილებებამდე ქვეყნში. „იმ მოდელის თანახმად, ქვეყნა წააგავს გარდაქმნას, რაკი ადამანმა „რწამა“, მას აუცილებლად მოჰყვება ცვლილებები მის ქვეყნში.“ ისინი თვლიან, რომ ეს თეორია ცვლილებების პროცესს უკან სწევს:

„ფაქტობრივად, ინდივიდუალურ ქვეყნს მშლავრად აყალიბებს ის ორგანიზაციული როლები, რომელსაც ადამანი ასრულებს. ქვეყნის შეცვლის ყველაზე უფეტური გზა, ამიტომაც არის ადამანების სხვა ახალ პირობებში ჩაღვება, რომელიც ახალ როლებს, მასუხისმგებლობას და ურთიერთობებს აკისრებს მათ. ეს ქნის ვითარებას, რომელიც გარკვეული აზრით, ადამანებს თავს ახვევს ახალ დამოკიდებულებასა და ქვეყნას.“

უფეტური ცვლილებებისათვის მათ საჭიროდ მაანით ექვსი საფეხური, რომელიც ურთადლებას ასხვილებს დამტრავებელია როლების, მასუხისმგებლობის და ურთიერთობების გარდაქმნაზე, რათა გადაჭრილ იქნას ბიზნესის განსახლერული პრობლემები მეორე ერთეულებში, სადაც მინხები და ამოცანები, შესაძლია ნათლად იყოს განსახლერული. ეს ნახეები შემდეგია:

1. ვალდებულების მოიღიზიება ცვლილებების განსახორციელებლად პრობლემის ერთობლივი ანალიზით;
2. ერთიან აზრის შექმნა იმაზე, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს მიხნები და როგორ შეიძლება მათი მიღწევა (მაგ. როგორცაა კონკრეტურქარანობა);
3. მიღწეულ იქნას კონცეპსი ახალ ხელვაში, კომპეტენტრობა მის ასამოქმედებლად და ერთიანობა მის დასაცრებლელად;
4. ყველა განყოფილების გამოცოცხლება, უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან ძალდატანების გარეშე - თითოეულმა განყოფილებამ თვითონ უნდა გამოჩახოს გზა ახალი მოქმედებისათვის.
5. გამოცოცხლება უნდა განხორციელდეს ოფიციალური პოლიტიკის, სისტემების და სტრუქტურის მეშვეობით.
6. მონიტორინგი და სტრატეგიის შესამამისობა გამოცოცხლების პროცესში არსებული პრობლემების მასსუხოდ.



რეკომენდაციები ცვლილებების მართვისათვის

- უწყვეტი ცვლილების მისაღწევად აუცილებელია უმაღლესი მმართველობის მხრიდან შესაძლებელი ხელშეწყობა და ძლიერი ვალდებულება;
- აუცილებელია ორგანიზაციის კულტურის და ცვლილების იმ პერსონების გაგება, რომელიც შესაძლოა ცვლაზე ეფექტურია ამ კულტურაში;
- ცვლილების მართვის ყველა ღონეზე დაიტრქვას უნდა გაანდეთ ხასიათის და ხელშეწყობის ისეთი უნარი, რომელიც შესაფერისი იქნება ორგანიზაციის მფლობელობისათვის და მისი ცვლილების სტრატეგიისათვის;
- მიმსწავლავანია სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ცვლილებას. ეს ნიშნავს ფორმის, როგორც „ეროდირებული ორგანიზაციის“ განვითარებას;
- ადამიანი მხარს უჭერს იმას, რის შექმნაშიც დაეხმარა. ცვლილებისადმი ვალდებულება გაუმჯობესდება, თუ მათ, ვისზეც გაეწევა მოახდინა ცვლილება, ნებას მისცემენ მონაწილეობა მიიღონ, რაც შეიძლება სრულად, ცვლილების ცვლილება, როგორც მისი სურვილი და ამით, მოხარული იქნება;
- წახალისების სისტემამ სტიმული უნდა მისცეს სახელეებს და აღიაროს წარმატება წვლილების მიღწევაში;
- ცვლილებას ყოველთვის ხდევს ჩავარდნა, ისევე, როგორც წარმატება. ეს ჩავარდნები და მგალობილი მისგან რაიმეს სწავლისა მოსალოდნელი უნდა იყოს;
- ცვლილების აუცილებლობის დამამტკიცებელი საბუთი და მონაცემები ყველაზე მძლავრი იარაღებია მის მისაღწევად, მაგრამ ცვლილების აუცილებლობის ჩამოფაღილება უფრო ადვილია, ვიდრე იმის გადაწყვეტა, თუ როგორ უზრუნველყოთ იგი;
- ცვლილების აუცილებლობის დამამტკიცებელი საბუთი და მონაცემები ყველაზე მძლავრი იარაღებია მის მისაღწევად, მაგრამ ცვლილების აუცილებლობის ჩამოფაღილება უფრო ადვილია, ვიდრე იმის გადაწყვეტა, თუ როგორ უზრუნველყოთ იგი;
- უფრო ადვილია ქვეყნის შეცვლა, მეოთხედების, სტრუქტურის და სისტემების შეცვლა, ვიდრე დამოკიდებულებისა და კორპორაციული კულტურის შეცვლა;
- ორგანიზაციაში ცვლილების მოხსენება ადამიანი, რომელიც იმოქმედებს, როგორც ცვლილებისათვის მებრძოლი. ეს ადამიანები მუხალმებთან ყველა ამოცანასა და შესაძლებლობას, რომელიც უზრუნველყოფს ცვლილებას. სწორედ ეს ადამიანები იქნებიან არსებული ცვლილების ფაქტორებად (აგენტებად);
- ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა გარდაუვალია, თუ ადამიანები, რომელიც ეს ეხებათ, ფიქრობენ, რომ უარყოფი იქნებიან, ასეთ რეაქციას ამკრანდ თუ ფარულად, ცვლილების შეუსაბამო მართვა იწყებს;
- გლობალური კონსტრუქციის, ტექნოლოგიური სახელეების, შფოთის, კანონზომიერების არარსებობა და ქაოსის ეპოქაში შეცვლა გარდაუვალია და აუცილებელიც, ორგანიზაციაში ყველაფერი უნდა იღონოს იმისათვის, რომ ახსნას, რატომაც ცვლილება არსებითი და როგორ გაეღწას მოახლეს იგი თითოეულზე უფრო მეტიც, ყველაზე ძალიან ძალისხმევა უნდა ვიხმაროთ იმათ ინტერესების დასაცავად, რომელზედაც ცვლილებამ იმოქმედა.

ჯგუფის შემქმნა

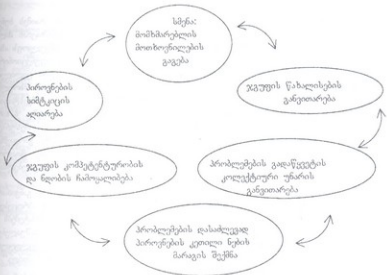
ჯგუფის შექმნის საქმიანობა მიზნად ისახავს გააუმჯობესოს და წარმოქმნას მუდმივად ან დროებით ერთად მომუშავე ადამიანების ჯგუფის ეფექტურობა. ეს გაუმჯობესება შესაძლოა განისაზღვროს გამოშვების თვალსაზრისით, მაგალითად, ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების და ქმედების სისწრავე და ხარისხი. შესაძლოა განისაზღვროს უფრო ბუნდობლივი, მაგალითად, ურთიერთობის ხარისხის ან მეტი თანამშრომლობის თვალსაზრისით. ჯგუფის შექმნის პროგრამის საქმიანობის ძალაუბრა:

- ამ სოციალური პროცესების გაკონკრეტების ზრდა, რომელიც მიმდინარეობს ჯგუფებში;
 - იმ ურთიერთმოქმედი და ურთიერთობითი შესაძლებლობების განვითარება, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანს ეფექტურად იმუშაოს, როგორც ჯგუფის წევრი;
 - ამ საფუძვლად ეფექტურობის ზრდა, რომელიც ორგანიზაციაში ჯგუფები მოქმედებენ.
- ეფექტურობისათვის, ჯგუფის შექმნის პროგრამები უშუალოდ უნდა შეესაბამებოდეს მონაწილეთა პასუხისმგებლობას და ასევე შესაბამისი უნდა იყოს ყველა მონაწილისათვის. პროგრამა მხარს უნდა უჭერდეს მიზნების ამოცანებს, შეესაბამებოდეს პრაქტიკულ სამუშაო შეტანისებს და ასახავდეს იმ ფასეულობას, რომლის მხარდაჭერის სურვილიც ორგანიზაციას აქვს. გამოყენებული უნდა იქნას ისეთი

ჭედი, როგორცაა მოქმედების შესწავლა, ჯგუფის დინამიკა, ჯგუფის პრაქტიკა, ურთიერთობები უნარის ტრენინგი, ვიდეო, როლების შესრულება და მოდელირება. ჯგუფის შუქნის ტრენინგი ხშირად ვრცელდება ბელნიის ან მარჯვნივ და მარჯვნივ ჯგუფის როლების ფაქტობრივად, როგორც უნარის ტრენინგი, ასევე ნაშთად.

ღია ტიპის სწავლება (ღია ტიპზე დაფუძნებული განვითარება) კიდევ ერთი კარგი მეთოდია ჯგუფის შუქნის ტრენინგის უზრუნველყოფად. იგი გეთავაზობს რეალიზაციას უფრო ახლოს მისვლას, ვიდრე ტრენინგის სხვა ფორმები. მინიმალური უფრო ნორმალურად იქცევიან და თუმცა პარადოქსულია, მაგრამ ეს იმით ხდება, რომ ამოცანები არ უკავშირდება შრომით საქმიანობას და შედარებით მარტივია ეს ამოცანები ამუშავებენ ჯგუფური მუშაობის პროცესებს და კარგ საფუძველს წარმოადგენენ ამს განსაკუთრებით, თუ როგორ შეიძლება ამ პროცესების გაუმჯობესება.

ჯგუფის შუქნის პროცესის გაეფუძნება და მოქმედებულებასა და ქვეყანაზე ნაშენებია 17.1 ცხრილში.



ცხრ. 17.1. ჯგუფის შუქნის პროცესი.

მთლიანი ხარისხის მართვა

მთლიანი ხარისხის მართვა წარმოადგენს ინტენსიურ, ზანგრძლივ ღონისძიებას, რომელიც მიმართულია იმ საჭიროების ხარისხისა და მომსახურების მაღალი ნორმის შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად, რომელსაც მომხმარებლები ელოდებიან. რადგან, იგი უზაავარებს გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურისა და პროცესების განვითარებაში. ამოცანა ისახავს დაქარავეულის ცოდნის მნიშვნელოვნად გაზრდას, რადგან ხარისხი აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებისთვის და მისი მომავლისთვის. ბუნესი უნდა გარდაიქმნას იმ ერთეულად, რომელიც არსებობს მომხმარებლისთვის ფასეულობის მიწოდებით, მისი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია

ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაცია პროცესებს განიხილავს პრიზონტალურად ამის ჩამოსაყალიბებლად, თუ ორგანიზაციაში როგორ შეიძლება მათი ინტეგრირება უფრო უწყობურად და თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით. რეორგანიზაციის პრაქტიკა უზრუნველყოფს მთლიან

მოდლობას ორგანიზაციის განვითარებისადმი, მაგრამ ხშირად მეტს პირდება, ვიდრე აქვს და ამის გამო, მას აკრიტიკებენ, რადგან არასაკმარის ყურადღებას უთმობს ადამიანურ მხარეს.



შხსრულების მართვა

შხსრულების მართვა მთელ ორგანიზაციაში, როგორც პოლიტიკური, ცვლადსამომცველი პროცესი შხსრულების სამართავად, არის ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული საშუალება ორგანიზაციულ ეფექტურობის სრულყოფისთვის. იგი აღწერილია მე-7 ნაწილში.

ორგანიზაციული გარდაქმნა

ცნება

ეკსტრის ლექსიკონის თანახმად, გარდაქმნა არის: „ფორმის, სტრუქტურის, რაიმეს ბუნების ცვლილება.“ ორგანიზაციული გარდაქმნა არის იმის გაანტივით პროცესი, რომ ორგანიზაციის ძალუბ განათიაროს და განახორციელოს ცვლილების ძირითადი პროგრამები, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი მოთხოვნებისადმი სტრატეგიულ რეაგირებას და, იმ დინამიკურ გარემოში, სადაც იგი ფუნქციონირებს. მუშაობის გარდობლების ორგანიზაციული გარდაქმნის საქმიანობაში შევის რადიკალური ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, კულტურასა და პროცესებში - ისე, როგორც იგი აღიქვამს მსოფლიოს. ეს შესაძლოა იყოს რეაგირება კონკურენტულ ზეწოლაზე, შერწყმაზე, შეტანაზე, ინვესტიციაზე, კაპიტალდაბანდების შეცვრაზე, ტექნოლოგიის ცვლილებებზე, ნაკიობის ასორტიმენტზე, ბაზარზე, ხარჯების შეცვრაზე და მუშაობის მოცულობის შეცვრაზე. ნაკიობის ასორტიმენტზე, ბაზარზე, გადამწყვეტილებაზე, გარდაქმნითი ცვლილება შესაძლოა ძალდატანებით გადამწყვეტილებაზე, გარდაქმნითი ცვლილება შესაძლოა ძალდატანებით მიხდეს ორგანიზაციაში ინვესტირების ან შთაბრძოლის გადამწყვეტილებების საშუალებით. ეს შეიძლება წამოიწიოს ახალმა დირექტორ-განმარგულელებმა ან უმაღლესი ხელმძღვანელობის გუნდმა, „ბიზნესის შეცვლის“ მიზნით.

გარდაქმნითი ცვლილება ნიშნავს იმას, რომ მიწვევლივანა და შირს გამოხზული განვითარება დაგვემლი და განხორციელებულია კორპორაციის სტრუქტურაში და ორგანიზაციულ პროცესებში. ცვლილება არც შხარდა (თანდათობით) და არც გარეებითი (ეხება მხოლოდ სისტემებს და შეიდეგს). პასკალის თანახმად (1990) გარეებითი ცვლილება, ურკლოდ, ეხება იმ საშუალებების შეცვლას, სადაც ორგანიზაცია ბიზნესით არის დაკავებული და სადაც ადამიანთი ყოველდღიურად ურობითობიქმდებენ. „იფექტურია, რიცა ის, რაც შენ გხურს, იმაზე შეტანა, რაც მიიღე“ ის უნარიაობის წვეტილი გაუმჯობესების მომხრეა“ და ამას აღწერს, როგორც გარდაქმნას.

შესაძლოა, განვსხვავოთ, აგრეთვე, პირველი რიგის და მეორე რიგის გარდაქმნითი განვითარება. პირველი რიგის განვითარება ეხება იმ ცვლილებებს, რომელშიც ორგანიზაციის გარკვეული ნაწილები მუშაობს. მეორე რიგის ცვლილება მიზანია მთელ ორგანიზაციაზე ზეგავლენის მოხდენა.

გარდაქმნითი ცვლილებების სახეები

- ბესკარდის შირ (1989) დადგინილი გარდაქმნითი ცვლილებების ოთხი სახე:
 - ცვლილება იმისა, რაზეა ორგანიზაცია ორიენტირებული, მაგ. წარმოებაზე ორიენტირებულის ცვლილება ბაზარზე ორიენტირებულად, გარდაქმნითი ცვლილება იქნება;
 - ორგანიზაციების ნაწილებს შირის უთიერიობის ძირითადი ცვლილება, მაგ. დეცენტრალიზაცია;
 - საშუაობის შესრულების გზებში ძირითადი ცვლილება, მაგ. ისეთი ახალი ტექნოლოგიების შემოტანა, როგორიცაა კომპიუტერზე დაფუძნებული წარმოება;
 - ძირითადი, კულტურული ცვლილება ნორმების, ფასეულობის და კვლევითი სისტემებში, მაგ. მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა.

გარდაქმნა ხელმძღვანელობის მუშეობით

გარდაქმნის პროგრამას ხელმძღვანელობს ორგანიზაციის უმაღლესი ორგანო. ეს პროგრამები არ ვერდნობა გარე „ცვლილების ფაქტორს“, როგორც ეს ტრადიციული, ორგანიზაციული განვითარების ინტერვენციის დროს ხდება, მაგრამ გარედან სპეციალური რიცვა შეიძლება მიღებულ იქნას გარდაქმნის



ესი ასპექტებისთვის, როგორცაა სტრატეგიული დაცემა, წახალისების ახალი პროცესების განვითარება და რეორგანიზაციისთვის.

წარმატებული პროგრამის წინაპრობას წარმოადგენს გარდაქმნის ლიდერის არსებობა, რეგულაციის (1978) განსაზღვრით, განწესების სხვებს ისწრაფოდნენ უფრო მაღალი მიზნებისაკენ, უფრო უსაფრთხოდ, მოკლევადიანი ინტერესისთვის. გარდაქმნის ლიდერები ყოველდღიური მართვითი პრობლემების ჩარევებს სცდილობდნენ, ისინი ადამიანებს მოქმედებისაკენ, ახალი ინფორმაციის შესაქმნელად მოუწოდებენ და ვერაღებებს ამხეილდენ იმაზე, თუ რაში მდგომარეობს მომავალი და როგორ უნდა მაღლიონ ამ მომავალს. ბერსი გარდაქმნის ლიდერებს ადარებს გარეგნობით ლიდერებს, რომლებს საჭიანონებენ პიროვნებათაშორისი კავშირების ქსელის შესაქმნელად მკარ ხიჭუციანში და რომლებიც იხილდენ დამოძიობით და არა ვალდებულებით, წახალისების სისტემების შექმნით და უფლებამოსილებისა და ძალის გამოყენებით. გარეგნობითი ხელმძღვანელები გამოიღებენ შემთხვევითი პრობლემების მოსაგვარებლად, მაგრამ ვერ გამოიღებენ იმ ზედების უზრუნველსაყოფად, რომელიც აუცილებელია მომავლის გარდასაქმნელად.

გარდამავალი პერიოდის მართვა

ორგანიზაციის გარდამავალი პერიოდი (იქიდან, სადაც ორგანიზაცია არის, იქამდე სადაც უნდა, რომ იყოს), წარმოადგენს გარდაქმნის პროგრამის ძირითად ნაწილს. სწორედ ასეი პერიოდში ხდება ცვლილება. გარდამავალი პერიოდის მართვა იწეება მომავალი მდგომარეობის განსაზღვრით და არსებული მდგომარეობის დიაგნოზის დასმით. მაშინ აუცილებელია იმის განსაზღვრა, თუ რა უნდა გავლდეს ამ გარდაქმნის მისაღწევად. ეს ნიშნავს ახალი პროცესების, სისტემების, მეოილების, სტრუქტურების, პრიორიტეტისა და პაზრების განვითარების გადაწყვეტას. ამის განსაზღვრის შემდეგ, საჭიროა უნდა დაპროგრამდეს და საჭირო რესურსებიც (ადამიანები, ფული, აღჭურვილობა და დრო) განსაზღვროს. გარდამავალი პერიოდის მართვის გეგმა უნდა შეიცავდეს რეზერვებს ადამიანების პროცესში ჩასართავად და მათთვის ინფორმაციის მისაწოდებლად, თუ რა ხდება, რატომ ხდება და როგორ გავლნას იტინიებს მათზე. ნათელია, რომ მიზანს წარმოადგენს ცვლილებების პროცესში რაც შეიძლება მტკა ადამიანის ჩართვა.

გარდაქმნის პროგრამა

კოტერმა (1995) ჩამოაყალიბა ორგანიზაციის გარდაქმნის რვა საფეხური:

1. **გადვლდების გრძობის შექმნა**
 - პარზისა და კონკურენტულობის რეალიობის განხილვა;
 - კრიზისის, შესაძლო კრიზისის ან ძირითადი შესაძლებლობების დადგენა და განხილვა.
2. **მსაგრი წამვეანი კოალიციის შექმნა**
 - ჯიუთის შეკრება, რომელსაც საჭირო ძალია უნდა წაუძლდეს ცვლილებების მცდლობისას;
 - ჯიუთის დახმარება, რათა მან იმუშაოს, როგორც ერთანსი გუნდში.
3. **ზედების ჩამოყალიბება**
 - ზედის ჩამოყალიბება ცვლილების მცდლობის წასამართად;
 - სტრატეგიის განვითარება ამ ზედის მისაღწევად.
4. **კავშირი ზედასთან**
 - ფელმართი საშუალების გამოყენება ახალი ზედისა და სტრატეგიის დასაკავშირებლად;
 - ახლი ტყვის სწავლება ხელმძღვანელი კოალიციის მკავლიობის მიხედვით.
5. **სხვეისთვის უფლებამოსილების მიცემა ზედებზე ზემოქმედების მიზნით**
 - წინალობების არიდება ცვლილებისაკენ;
 - იმ სისტემების და სტრუქტურების შექმნა, რაც სერიოზულად უზიზის ძირს ზედებს;
 - რისკისა და არატრადიციული აზრების, საჭიანონისა და ქმედების წახალისება.
6. **მოკლევადიანი გამარჯვებების დაგეგმვა და შექმნა**
 - შესრულების ხილული გაუმჯობესებების დაგეგმვა;
 - ამ გაუმჯობესებების შექმნა;
 - ამ გაუმჯობესებებში ჩამბული დაქირავებულების აღიარება და წახალისება.
7. **გაუმჯობესების კონსოლიდირება და მტკი ცვლილების წარმოება**
 - მართი დამჯავრებლობის გამოყენება იმ სისტემების, სტრუქტურების და პოლიტიკის შესაცვლელად, რომელიც არ შეესაბამება ზედებს;



- ამ დაქირავებულია მზარდაჰერა და განვითარება, რომელიც შეუძლია ხედვის განხორციელება;
- პროცესების გამაგრება ახალი პროდუქტებით, თემებით და ცვლილების ფაქტორებით;
- ახალი მეთოდების ჩამოყალიბება
- ახალ ტექნიკასა და კორპორაციის წარმატებას შორის კავშირის გარკვევა;
- საშუალებების განვითარება, ხელმძღვანელობის განვითარებისა და თანმიმდევრობის უზრუნველსაყოფად.

ადამიანური რესურსის როლი ორგანიზაციულ გარდაქმნაში

ადამიანურ რესურსებს შეუძლიათ და უნდა შეასრულონ კიდევ ძალიან რთული ორგანიზაციის გადამავალ პერიოდში და გარდაქმნის პროგრამებში. მას შეუძლია დახმარება და ხელმძღვანელობა ანალიზისა და დიაგნოზის შესრულებაში, ამ საკითხების გაშუქებით, რომელიც ძალიანად, გველენს ახდენს პროგრამების წარმატებაზე. ადამიანურ რესურსებს შეუძლია რჩევა მისცეს პროგრამების რესურსებით მომარაგების თაობაზე, აუცილებელი ტრენინგის, წახალისების, ინფორმაციის და ჩართვის პროცესის ასპექტების დაგვეყვავებ და განხორციელებაზე. მას შეუძლია გაარკვიოს ადამიანთა პრობლემები, ვიდრე ისინი უფრო არ გართულებულა. თუ პროგრამა მართლაც მოიცავს გარდაქმნას და შემცირებას, ადამიანურ რესურსებს შეუძლია უჩიროს, როგორ შეასრულოს ამის გაკეთება უფრო კუპანურად და ადამიანებისთვის ნაკლები ზიანის მიყენებით.

სამუშაოს დაგეგმვა და როლი შექმნა

სამუშაო და როლი

სამუშაო შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანების ერთობლიობისაგან, რომელსაც ადამიანი მიზნის მისაღწევად ასრულებს იგი განიხილება, როგორც ორგანიზაციის სტრუქტურის ერთეული, რომელიც უცვლელი რჩება, ვინც არ უნდა ცდილობდეს ამას. ამ აზრით, სამუშაო არის მარი ერთეული, შექმნილი ნაწილი, რომლის „დაგეგმვა“ ისევე შესაძლებელია, როგორც შექმნილის სხვა ნაწილისა. ბევრ ორგანიზაციაში არსებობს დავიდი პრაქტიკა ან შექმნილებული მარვის სამუშაოები, მაგრამ ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაო არ არის შექმნილი. რა გაცოცხლა, როგორ გაცოცხლა და მიღწეული შედეგები სულ უფრო და უფრო მეტად დამოკიდებულია ადამიანების შესაძლებლობებსა და მოტივაციაზე და მათ ურთიერთობაზე, როგორც ერთმანეთთან, ასევე მომხმარებლებთან და მოწოდებლებთან.

სამუშაოს ცნებისათვის დამახასიათებელი მოუქნელობა არ შეესაბამება ბევრი ადამიანის ირგანული ცხოვრების რეალობას. ხშირად, აუცილებელია მოქნილი მიდგომა ადამიანთა უნარის გამოსაყენებლად და მათი კვალიფიკაციის ასაძლეველად, ახალი შესაძლებლობებისა და ამოცანების წინაშე ცვლილებების განხორციელება და იმ ახალ მოთხოვნაზე რეაგირება, რაც ყოველდღე ხდება. გვერდითი მუშაობის მნიშვნელობის და მრავალკვალიფიკაციურობის აუცილებლობის გამო მიჩნეულია, რომ სამუშაოს დაგეგმვის ტექნიკური მიდგომა შეუხამა იქნება.

„როლის“ კონცეფცია არ რეალობის უფრო მეტად ატარებს საკუთარ თავში, ვიდრე „სამუშაოს“ კონცეფცია. არსებითად, როლი არის ადამიანის მიერ შესრულებული პარტია თავის სამუშაოზე. ამიტომ, როლის აღწერა შესაძლებელია ქვეყნითი თვალსაზრისით, გარკვეული ვარაუდებით, ე.ი. როგორ უნდა მიიტყვას ადამიანი ამ ვარაუდის დასაკმაყოფილებლად. როლის განმარტება არ გვიხსნის იმ ამოცანებს, რომელიც უნდა შესრულდეს, არამედ მივითითებს ვარაუდზე (პერსპექტივაზე) გამოშვების და შედეგების სახით და კომპეტენტურობის მოთხოვნებზე, რაც გულისხმობს ამ პერსპექტივის შესრულებისათვის საჭირო უნარისა და ქვეყნის გამოყენებას. განმარტება უფრო ვრცელად შეიძლება იყოს. ადამიანებს შეეძლება ასპარეზო, გამოიყენონ თავიანთი უნარი იმის მიხედვით, თუ როგორ ინტერპრეტაციას აძლევენ ამ ვითარებას. ადამიანები დაეხმარებიან, რომ შეეთვისონ როლის და გაზარდონ მათი როლები კომპეტენტურობის განვითარებით და მათი პასუხისმგებლობის გაზრდით, ისე, რომ მათმა წვლილმა მიიღონ გადაატაროს.

ამიტომ, როლი უფრო ადამიანების შესახებაა, ვიდრე სამუშაო, ეს კი ნიშნავს, რომ ის, თუ რამდენად შეიძლება როლის „დაგეგმვა“, შეზღუდულია ან შესაძლოა არარსებულად, იქ სადაც მოქნილობა და განვითარება მნიშვნელოვანია.

არსებობს მისაზრებანი, რომელიც გველენს ახდენს როლების განვითარებაზე, რათა გაიზარდოს სამუშაოთი კმაყოფილება და მხარი დაეჭიროს განვითარებას. ეს მისაზრებები ეხება სამუშაოსა და ამიტომაც, ეს თავი იჩენს იმ ფაქტორების ზოგადი მიმოხილვით, რომელიც გველენს ახდენს სამუშაოს დაგეგმვას და როლის შექმნაზე. მაშინ, ყურადღება უნდა გამახვილდეს როლებზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება მათი „შექმნა“ და არა იმაზე, თუ როგორაა იგი დაგეგმილი, დღევანდელ ორგანიზაციაში იმ გავების საფუძველზე, თუ როლების მფლობელები რის მიღწევას აძიებენ, რა უნდა გადააღებონ ამ ძირითადი მილოდინის გარდა და იმ შესაძლებლობაზე, რაც აუცილებელია მათი სამუშაოს შესასრულებლად და გასაფართოებლად. აქ შედის სამუშაოს გაძიდების კონცეფციის განხილვა-

ბოლოს, გათვალისწინებულია ჯგუფის როლების დახასიათება და ის, თუ რა უნდა გაკეთდეს თანატოლი თეთმართვადი ჯგუფების, მაღალშარბილებული საშუაო სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად და შესანარჩუნებლად.



შაბტორები, რომელიც გავლენას ახდენს საშუალო და მაღალ სტრუქტურის საშუალო სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად და შესანარჩუნებლად

საშუალო შინაარსზე და როლების სფეროზე მოქმედებს ორგანიზაციის ან მისი ერთეულის მიზანი, გარკვეული მოთხოვნები, რასაც ამ მიზნის მიღწევა უფრო ადამიანებს, ორგანიზაციის სტრუქტურა, ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები და საქმიანობა, ტექნოლოგიები, ამ ტექნოლოგიაში მიმდინარე ცვლილებები და ის გარემო, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია. ამიტომ, საშუალოს დაგეგმვა გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შესაბამისად, როგორც ეს მე-13 თავში აღწერილი, მაგრამ გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ფაქტორები:

- რეალური მოტივაციის პროცესი;
- აპოკანის სტრუქტურის დახასიათება;
- საშუალოს მამოძრავებელი ძაბვის დახასიათება;
- ჯგუფური საქმიანობის წინაპირობა.

რეალური მოტივაციის პროცესი

საშუალოს დაგეგმვის გამოცდების შემთხვევა ეფუძნება იმ წინაპირობას, რომ ეფექტური შესრულება და საშუალო ტემპირიტი კმაყოფილება გამოძინარეობს საშუალო რეალური შინაარსიდან. ეს დაკავშირებულია იმ ძირითად კონცეფციასთან, რომ ადამიანი მამანა მოტივირებული, როდესაც უზრუნველყოფილია მიზნის მიღწევის საშუალებით. საშუალო უზრუნველყოფს ფულის გამოუმუშავების საშუალებას, რომელიც, როგორც რეალური წახალისება, აკმაყოფილებს ძირითად მოთხოვნებს და მნიშვნელოვანია უფრო მაღალი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მაგრამ საშუალო უზრუნველყოფს რეალურ წახალისებასაც, რომელიც უშუალოდ მუშის კონტროლის ხელშია.

აპოკანის სტრუქტურის დახასიათება

საშუალოს დაგეგმვა მოითხოვს რამდენიმე აპოკანის გაერთიანებას ერთ საშუალოდ ან საშუალო ჯგუფად. ერთ ადამიანს შეუძლია შესარულის ერთი ძირითადი დავალება, რომელიც შედგება რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ელემენტისაგან ან ფუნქციისაგან. შესაძლოა, დავალების ფუნქციები იყოს განთავსებული იმ ჯგუფთან, რომელიც ახლოს მუშაობს გადაამუშავებულ „უჯრდიან“ ან მომხმარებლის მომსახურების ერთეულთან. უფრო რთულ საშუალოზე ადამიანმა შესაძლოა შესარულის სხვადასხვა, ერთმანეთთან დაკავშირებული აპოკანა, რომელიც ათიოთულის ექნება რამდენიმე ფუნქცია, ან ეს აპოკანები განთავსებული იქნება მუშაობა ჯგუფთან ან განაწილდება მათ შორის. ბოლო შემთხვევაში, აპოკანამ შესაძლოა მოითხოვოს სხვადასხვა კვალიფიკაცია, რომელსაც უნდა ფლობდეს ჯგუფის ყველა წევრი (მრავალკვალიფიკაციურობა), რათა მოქმედებდეს იმუშაოს.

საშუალოს ხართული არის რამდენიმე სხვადასხვა შესასრულებელი აპოკანის სხვადასხვა გადაწყვეტილებების, რომელიც უნდა მიიღონ ან გადაწყვეტილებების შედეგების წინასწარი განწყობების სინდისის ახახვა.

თითოეული აპოკანის შინაგანი სტრუქტურა შედგება სამი ელემენტისაგან: დაგეგმვა (მოქმედების შევლულობის, მისი დროისა და საჭირო რესურსების განსაზღვრა), შესრულება (გეგმის განხორციელება) და კონტროლი (შესრულების და მიმდინარეობის მონიტორინგი და საჭიროების შემთხვევაში, განსწორება). მთლიანად ინტეგრირებული საშუალო შეიცავს ყველა ამ ელემენტს, გამოშვების, ხარისხის და ხარჯების აპოკანებს, გადაწყვეტს, როგორ უნდა შესრულდეს საშუალო, აგრეთვე რესურსის, ასრულებს საშუალოს და ამოწმებს გამოშვებას, ხარისხს და ნორმებს. საშუალოზე პასუხისმგებლობა გაიზიარება იმ უფლებამოსილების ოდენობით, რომელიც ადამიანს ამ ყველაფრის გასაკეთებლად გააჩნია.



იდეური შექმნაში რეალური მოტივაციის თვალსაზრისით, არის სრულად ინტეგრირებული საშუაშროს უზრუნველყოფა, რომელშიც შედის სამივე ელემენტი. პრაქტიკულად, ხელმძღვანელმა, ვეჯუის დღიურები ხშირად არაან სასუხისმგებელი დაგეგმვისა და კონტროლზე, ხოლო მასწავლებლებს შესრულებაზე გარკვეული დროით, ეს გარდევალა, მაგრამ საშუაშროს დაგეგმვის ერთ-ერთი მიზანია ბუნების სასუხისმგებლობის გაფართოება დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციებში. ამას შედის ულუწამოსილება - პარივნებისთვის და ვეჯუებისთვის შეტი სასუხისმგებლობა გადაწვევებულების მღვისა და იმის უზრუნველყოფად, რომ მათ ეწეხათ ტრინინგი, მარადეკრა და რეკონდეციები ამ სასუხისმგებლობის განსაზრცილებლად.

საშუაშროს მახასიათებლების მოდელი

საშუაშროს დაგეგმვისა და მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორების სასარგებლო პერსპექტივა წარმოედგინა ჯემსმა და ოლდემსმა (1974) საშუაშროს მახასიათებლების მოდელით. ისინი თვლიან, რომ „საშუაშროს შედეგზე პრაქტიკული სასუხისმგებლობის და მუშაობის რეალური შედეგების ცოდნის კრტიკულ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა“ ძლიერ მოქმედებს მოტივაციაზე, საშუაშროთი კმაყოფილებაზე და შესრულებაზე.

როგორც რობერტსონი და სხვ. (1992) მოითითებენ: „მოდელის ეს ელემენტი დამყარებულია პარდი წახლისების და გამაღირების (რესაზე... ძლიერებს მაშინ აღწევს, როცა აღმამან იცის (შედეგების ცოდნა), რომ იგი სასუხისმგებელია (პრაქტიკული სასუხისმგებლობა) იმ ამოცანაზე და მის კრკად შესრულებაზე, რომელზედაც ხრუნავს (პრაქტიკული მნიშვნელობა).“

რეალური მოტივაციის უზრუნველყოფა

ოლდერმა (1969) ჩამოაყალიბა საშუაშროსთვის აუცილებელი, რეალურად მამობრაციული სამი მახასიათებელი:

- უკუკავშირე - აღმამან უნდა მიიღოს გინირული უკუკავშირე (ინფორმაცია) თავისი შესრულების შესახებ, უმბოვისა, თავისი შესრულების შეფასების შემეობით და უკუკავშირის განსაზრებით. ეს ნიშნავს, რომ აღმამან იდეალურად უნდა იმუშაოს მზა პრიდექციასზე ან მის მნიშვნელოვან ნაწილზე, რომლის მილიონბამში დინახვა შესაძლებელია.
- უნარის გამოყენება - აღმამან საშუაშრო უნდა აღიქვას, როგორც იმ უნარის გამოყენების მოთხოვნა, რომელსაც აფასებს იმისათვის, რომ საშუაშრო უფექტურად შესრულდეს.
- თვითმართვადი - აღმამანი უნდა გრძობდეს, რომ მას თვით-მართვის მალაღი დონე გაანია საკუშარი მონების დასახვის და ამ მონების მიღწევის გზების მოძების თვალსაზრისით.

რა არის საშუაშროს დაზმებმა?

საშუაშროს დაგეგმვა დევისმა (1966) შემდეგნაირად განმარტა: „საშუაშროს შინაარსის, შეოღების და ურთირობის სეციფიკაცია ტეწოლოგიური და ორგანიზაციული მოთხოვნების, ისევე როგორც ბიუშეების სეციფიკური და პარადი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად“.

საშუაშროს დაგეგმვის ორი მიზანი გაანია: პირველი, დაკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნები წარმობღურბოზე, საექსპლუტაციო უფექტურობასა და პრიდექციის თუ მომსახურების ხარისხზე და შორე, დაკმაყოფილოს აღმამანის მოთხოვნები მატერიალურ დაინტერესებაზე, პერსპექტივებზე და შესრულებაზე აშვარა, რომ ეს მიზნებია ურთირობდაკემირებულია და ამდენად საშუაშროს დაგეგმვის ერთანი ამოცანაა, ამ მოთხოვნები (ე.ი. პარივნებისა და ორგანიზაციის მოთხოვნების) ინტეგრირება.

საშუაშროს დაგეგმვის პროცესში უნდა დაიწვოს იმის გაანალიზებით, თუ რა საშუაშრო უნდა გეყოფს, ე. ი. ამოცანები, რომელიც უნდა შესრულდეს, თუ ორგანიზაციის ან მისი ერთეულის მიზნის მიღწევა გერდა. აქ გამოიყენება ამ პროცესის დაგეგმვის ტეწნიკა, სისტემის ანალიზი და მუშაობის შესწავლა. მიღწეულ უნდა იქნას ორგანიზაციული შესრულების გუშეობისება - საშუაშროს დაგეგმვის პარველი ამოცანა. ეს ველოდური კონცენტრირდება გასაკეთებელ საშუაშროზე და არა მუშაზე და ამას მიყვარათ ამოცანის სეციფიკაციის მალაღი დონეზე და სამწვობარი ხაზის დამუშავებამდე.



საკანცელაროი მუშაობამდე, აგრეთვე ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის მკაცრად და პირადი კვალიფიკაციის გამოცდების შესაძლებლობამდე.

ყველაზე ეფექტური მეთოდით შესაძლებელია გამოშვების მაქსიმალური დასრულება მკვლევართა პერიოდში, მაგრამ ეს შესაძლოა არ იყოს ეფექტური ვრცელადიქტურ ვერ ახერხებს მაღალი საშუალების მიღწას ამოცანას. მოკლევადიანი ეფექტურობის გამოცდებამ ამოცანის სპეციალიზაციის უმაღლესი დონის მზარდაჭერით, შესაძლოა შეაქცეოს ვრცელადიანი ეფექტურობა მუშების დემოტივაციით და დაქრავებულია დენადობის და მოცდების გაზრდით.

სამუშაოს დაგეგმვა უნდა დაიწყოს მუშაობის მოთხოვნებით. რადგან, სწორედ ამისთვის არსებობს სამუშაო. სამუშაოს დაგეგმვის ბევრი ავტორი ფიქრობს, რომ სამუშაოს დაგეგმვა ესტა მხოლოდ ადამიანის მოთხოვნილებებს, როდესაც შესასრულებელი ამოცანები განისაზღვრება, მისმ უკვე სამუშაოს შედეგების ფუნქციაა, როგორ ჩამოაყალიბოს იგი ისე, რომ უზრუნველყოს რეალური მოტივაციის უმაღლესი ხარისხი მათთვის. ვინც იგი უნდა შესრულოს იმ თვალსაზრისით, რომ გაუზრდობდეს შესრულების ხარისხი და შერამბულურობა. მხედველობაშია მისაღები სამუშაოს დაგეგმვის მეორე მნიშვნელოვანი მიზანი: ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის შესრულება იმ ადამიანების წინაშე, რომლებიც იქ მუშაობენ. შრომათი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებით - მიზანი, რომელიც უელსონის (1973) განსაზღვრით, „ადამიანებზეა, როგორც შესრულების ეფექტურობაზე, ისე მუშის კმაყოფილებაზე“.

სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდები

სამუშაოს დაგეგმვა უნდა დაიწყოს ამოცანის მოთხოვნების ანალიზით და იმ ტექნიკის გამოცდებით, რომელიც მე-20 თავშია აღწერილი. ეს მოთხოვნებია: ორგანიზაციის მიზნის ფუნქცია, მისი ტექნოლოგიები და სტრუქტურა. ანალიზით გათვალისწინებული უნდა გადაწყდეს მოცდის პროცესი - სად და როგორ გამოცდა იგი და რა პასუხისმგებლობა ეკისრებათ ცალკეულ ადამიანებს და სამუშაო ჯგუფებს.

რობერტსონი და სმიტი (1985) გვთავაზობენ სამუშაოს დაგეგმვის ხუთ მეთოდს:

- გაელენის მოხდენა კვალიფიკაციის ნაირსახეობაზე, ადამიანისათვის შესაძლებლობის მოცდა სხვადასხვა ამოცანის შესასრულებლად და ამოცანების კომბინირებისათვის;
- გაელენის მოხდენა კვალიფიკაციის ინტერურობაზე, ამოცანების კომბინირება და ბუნებრივი სამუშაო ერთეულების ჩამოყალიბება;
- გაელენის მოხდენა ამოცანის მნიშვნელობაზე, ბუნებრივი სამუშაო ერთეულების ჩამოყალიბება და ადამიანისათვის ინფორმაციის მიწოდება მისი მუშაობის მნიშვნელობის შესახებ;
- გაელენის მოხდენა ავტონომიაზე, ადამიანისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება თავისი მუშაობის სისტემის განსაზღვრებად;
- გაელენის მოხდენა უკუკავშირზე, კეთილი ურთიერთობების ჩამოყალიბება და ინფორმაციის არხების გახსნა.

ტერნერმა და ლორენსმა (1965) დაადგინეს ექვსი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი, რომელსაც უწოდეს „ამოცანის აუცილებელი მახასიათებელი“, სახელდობრ: სხვადასხვაობა, ავტონომია, აუცილებელი ურთიერთქმედება, შერევილი ურთიერთქმედება, ცოდნა, კვალიფიკაცია და პასუხისმგებლობა. კუპერმა (1973) მოახაზო კონცეპტუალურად განსხვავებული ოთხი კრიტერიუმი: სხვადასხვაობა, მოქმედების თავისუფლება, წვლილი და ამოცანების დახასიათება.

ერთიანი შეხედულების თანახმად სამუშაოს დაგეგმვისათვის უპირველესი მნიშვნელობა აქვს შემდეგ შამორავებელ მახასიათებლებს:

- ავტონომია, მოქმედების თავისუფლება, თვითრეგულირება, პასუხისმგებლობა;
- სხვადასხვაობა
- უნარის გამოცდენება;
- უკუკავშირი;
- რწმენა, რომ ამოცანა მნიშვნელოვანია.

ესაა სამუშაოს გამომწვევისათვის გამოყენებული მეთოდების საფუძველი, როგორც ამ თავში მოგვთავაზებთა აღწერილი.



სამუშაოს დაგეგმვის ძირითადი სამუშაოები შემდეგია:

- **სამუშაოს მონაცვლეობა**, რაც გულისხმობს დაქარავებულის გადასვლას ერთი ამოცანად მეორეში; ფორმირების შესაძლებლობად, მრავალფეროვნების შემცობით;
- **სამუშაოს გაფაროება**, რაც ნიშნავს ადრე დანაწევრებული ამოცანების ერთ საკმედ გაერთიანებას, ისე იმასთვის, რომ გააზარდოს განმეორებით მუშაობის მრავალფეროვნება და მნიშვნელობა;
- **სამუშაოს გამდიდრება**, რაც სცილდება სამუშაოს გაფართოების საზღვრებს, სამუშაოსთვის მტკი ატანაობისა და მასუხისმგებლობის გასაზრდელად და რაც უწყნება სამუშაოს დახასიაფების შეფიდე;
- **ფორმირებადი გეგუბები (ფორმირებადი სამუშაო გეგუბები)** - ესენია თეორეგულარებადი გეგუბები, რომელიც მუშაობის უშუალო ზედამხედველობის გარეშე პრინციპს, რომელსაც ემყარება ეს ტექნიკა, არის სამუშაოს გამდიდრების ლოგიკური გაგრძელება, მაგრამ მასზე ძლიერ გავლენას ახდენს სოციალურ-ტექნიკურ სისტემათა თეორია (იხ. თავი 10);
- **მაღალწარმობელი სამუშაოს დაგეგმვა** - რომელიც ვერაღდებას ამხეილებს გეგუბების სამეფობებაზე იმ პირობებში, სადაც შესრულების მაღალი დონე აუცილებელია.

იმ ზეთი ზერსიდან, აღიარებულისა, რომ (მეხედეად იმისა, რომ სამუშაოს მონაცვლეობის და სამუშაოს გაფართოების თავისი გამოწელება აქვთ უნარის განფიარებასა და ერთფეროვნებისაგან განთავისუფლებასში) იხანი ვერ სწელებიან რეალური მოტივაციის და სამუშაოს სხედასხვა მნიშვნელები ხახათის მოხეონების არსს. ამას ეგვლაზე უკეთ აკმაყოფილებს შრომის გამდიდრების, ფორმირებადი გეგუბების მუშაობის ან მაღალწარმობელი მუშაობის დაგეგმვის გამოწელება.

შრომის გამდიდრება

შრომის გამდიდრების მიზანს წარმოადგენს მუშაობის ინტერესისა და პერსპექტივის მაქსიმირება დაქარავებულების ისეთი სამუშაოთი უზრუნველყოფით, რომელსაც ეს შემდეგი მახასიაფებლები განიათ:

- ესა სრულიად დამოუკიდებელი სამუშაო, იმ აზრით, რომ მუშას შეუძლია დაადგინოს იმ მიზნებისა თუ საჭიარებობის თანმიმდევრობა, რომელიც შედეგად იძლევა პროდუქციას, რომლის აღიარება და უნასხეება შესაძლებელია (აღიარებადი და განსაზღვრადი).
- იგი აკისრებს დასაწყებულს იმდენ ნაირსახეობას, გადაწეგებულებების მიღების მასუხისმგებლობის და რეგულირებას, რამელიც საჭიროა ამ სამუშაოს შესასრულებლად.
- იგი უზრუნველფოს უშუალო უკავებმის თეიონ მუშაობის მეშეობით, იმასზე, თუ როგორ ახრულებს მუშა სამუშაოს.

ქერცრების მერ (1968) შემოთავაზებული შრომის გამდიდრება არც ამოცანების რაოდენობასა და ნაირსახეობას ზრდის და არც სამუშაოს მონაცვლეობის შესაძლებლობის პირობას წარმოადგენს. შრომის გამდიდრების მიმორეტი აცხადებენ, რომ ეს შეიფიდე მხოლოდ დარდის გაქარებაა და რომ შედეგად მოტივაციის დაფებით ზრდას არ იძლევა.

შრომის გამდიდრების ზეგავლენა

შრომის გამდიდრების დამკველი ისე იფენენ გატაცებულნი თავიანთი საქმით, ზოგერთი უკულოლად თეიქრება, რომ დამკველთა მიმარაობის პრინციპისადმი ენოუხიზში წრდილავდა ორგანიზაციის რეალური სარგებლობის შესახებ მათ ვანსჯას, რომ არაფერი ეთქვით იმ აღამაშებზე, რომლებიც მიწნეული არიან და იციან, რომ უნდა გამდიდრენ.

ბერი შემოხევა შეისწავლეს, რომელიც წარმატებაზე მეტეელებდა, მაგრამ ეს უფრო სხედეტური თვალსაზრისით იყო შეფასებული. ჰელინი და ბლადი (1968) თავიანთი გამოკვლევაში შრომის გამდიდრების შესახებ ასენიდნენ, რომ შრომის გამდიდრების გეგუნა სამუშაოთი კმაყოფილებაზე ან დაქარავებულის მოტივაციაზე, საერთოდ, გადაჭარბებული იყო და ზოგ შემოხევაში უარყოფილც კი იხანი დახეიფებით ამტყციდნენ, რომ სამჭროებში ბერი მუშა სამუშაოს გარეშე პირობებიდან კი არ არის დამორებული (ხამომორებული, გაუცხოებული), არამედ დმორებულია სამუშაო ლაის შრომის ნორმებიდან და ფასულობიდან.

ფენის (1970) მერ მუშის მოტივაციის შესწავლამაც იგივე დასკვნები გამოაფინა. ფენის აცხადებს: „მუშები არ თელიან, რომ სამუშაო აკმაყოფილებს მათ არსებობას, მათი რეაქცია



მუშაობისადმი ბიპეიორისტების ვარაუდების საწინააღმდეგოა. მუშებს შილილ იმიტის ურჩევით არ ქლონ ცყოფილება თავიანთ სამუშაოზე, რომ შესაძლებლობა აქვთ იმოქმედონ, როგორც კლასიკურმა არსებებმა. სამუშაოში წართვის უარყოფით, რომელიც უხრალივ ვრ - იქნება, მაგრამ უარყოფითი, მუშები ინარჩუნებენ ხად აზრს... მაკრეგორისა და პერცებერგის კონსტრუქციები მუშების მოთხოვნელებთან დაკავშირებით, ცყოფილება იგრძონ მუშაობის გზით, გონიერულაა შილილ იმ მუშებისათვის, რომლებსაც ურჩევით ცყოფილება ქლონ მუშაობით... მაკრეგორისა და პერცებერგის პოსტულატების საწინააღმდეგოდ, მუშების უზრაველხობა ცყოფილებას ესებს სამუშაოს გარეთ."

თვითმართვადი ჯგუფები

თვითმართვადი ჯგუფებს, ანუ ავტონომიურ სამუშაო ჯგუფებს დასმული აქვს ამოცანა და გაანა მოქმედების თავისუფლება იმაზე, თუ როგორ გაცოდნეს სამუშაო. ეს კი უზრუნველყოფს ადამიანის შინაგან მოტივაციას, მისთვის ავტონომიის და საკუთარი მუშაობის რეგულირების საშუალების მიცემით, რომელზეც შევა ინფორმაციის უწყკამირი. ავტონომიური სამუშაო ჯგუფის სამუშაოს დაგეგმვის მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს (ან სამუშაოს სტრუქტურებისადმი მიდგომის) სოციალურ-ტექნიკურ სისტემთა თეორია, რომლის მიხედვითაც საუკეთესო შედეგების მიღწევა მამინაა, შესაძლებელი, თუ დაჯგუფება ისეთი იქნება, რომ მუშები უპირველესად დაკავშირებული იქნებიან ერთმანეთთან ამოცანის შესრულებით და ამოცანისადმი ურთიერთდამოკიდებულებით. როგორც ებერი (1980) აცხადებს: „სოციალური სისტემების კონსტრუქციაში, კაპიტალისტური საწარმოს ეფექტურად მუშაობის ძირითადი პრიბლემა არის თვითმართვადი ჯგუფების შექნა, იმისათვის, რომ ტექნიკური სისტემა დაკავშირდეს სამუშაო ძალას.“

თვითმართვადი ჯგუფი

- აფართოებს ინდივიდუალურ სამუშაო ადგილებს, იმისათვის რომ გამოიყენოს მუტი ცვალიფიციური მუშახელი (მრავალკვალიფიციურობა);
- განსაზღვრავს მუშაობის მეთოდებს და მუშაობის დაგეგმვას, გრაფიკის შედგენას და რეგულირებას;
- აწაწლებს ამოცანებს თავისი ჯგუფის წევრებს შორის.

თვითმართვადი ჯგუფების ან ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების დამცველები აცხადებენ, რომ ეს მეთოდი გვთავაზობს ორგანიზაციის უფრო ფართო გააზრებას, ვიდრე ინდივიდუალური მოტივაციის შედარებით გამართვებული თეორიები, რომლებიც მხარს უჭერს სამუშაოს მონაცვლიებას, გამდიდრებას და გაყოართებას. ასეც რომ იყოს, ამ სისტემებს სიძლიერე იხაა, რომ იგი, მართლაც, ითვალისწინებს სოციალურ და ჯგუფურ ფაქტორებს და ტექნოლოგიას და ინდივიდუალურ მოტივაციას.

მარალმწარმოებლური სამუშაოს დაპროექტება

მარალმწარმოებლური სამუშაოს დაპროექტება, როგორც ბუკანანმა (1987) წარმოვიფინა, მოითხოვს შემდეგ ნაბიჯებს:

- ხელმძღვანელობა ნათლად განსაზღვრავს, რაც მას სჭირდება ახალი ტექნოლოგიების და წარმოების მეთოდების ხაზით, და იმ შედეგებსაც, რომელსაც მათი დანერგვით ელოდება;
- წახალისებულა მრავალკვალიფიციურობა. ე. ო. სამუშაოს გამოყენის ხაზი გააწყოლია რაც შეიძლება შორს, მხარადაქტრა და ტრენინგი უზრუნველყოფილია, იმისათვის, რომ დაქტრავებულებმა ახალი კვალიფიკაცია შეიძინონ;
- შეჩქარულია მოწყობილობა (აქტურვილობა), რომლის მოწინაღ გამოყენება შეიძლება და დაგეგმილი იხე, რომ იძლევა გადაწყველებისა და ხედვის თავისუფალ საშუალებას;
- თვითმართვადი ჯგუფები, თუ ავტონომიური სამუშაო ჯგუფები ჩამოყალიბებულია, თითოეულში არის დაახლოებით 12 ადამიანი. ეს ჯგუფები სრული მასუისმეტებელი არიან პროდუქციის აწყობაზე და ტესტირებაზე, წუნის აღმოჩენასა და ხხვა მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფაზე;
- მენეჯერები და ჯგუფის ხელმძღვანელები ირჩევენ მუყარველობით და არა დიქტატორულ სტილს (ეს სისტემის ამოქმედების ყველაზე რთული ნაწილია);
- მხარდამჭერი სისტემები უზრუნველყოფილია ვიბირებით და მატერიალური მომარაგებით, რაც საშუალებას აძლევს ჯგუფს იმუშაოს ეფექტურად, როგორც საწარმოო ერთეულმა;
- ხელმძღვანელობა სახავს წარმატების ამოცანებსა და ნორმებს;



- ახალი სისტემა დიდი ხიფათილით ითვლება მუშაობაში ჩართვისა და საინფორმაციო პროგრამების მეშვეობით;
- სრული ტრენინგი ხორციელდება ტრენინგის მოთხოვნების შეფასების საფუძველზე;
- ანაღურების სისტემა სპეციალურად იგეგმება დაქირავებულის მონაწილეობით, იმისათვის, რომ დაეხმოს მისთვის და მუშაობის მოთხოვნილებების ერთმანეთის დაემთხვეს;
- ანაღურება, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს ავადმჯობესების ეფექტურ შესრულებას (ავადმჯობესების ანაღურება).
- მაგრამ ცალკეული ადამიანისათვის, კვალიფიკაციის ეფექტება;
- ზოგ შემთხვევაში „თანამართ შესრულების განხილვის“ პროცესი გამოიყენება, სადაც იგულისხმება ავადმჯობესების მერ ერთმანეთისა და მთელი ავადმჯობესების ეფექტური შესრულების შეფასება.

ადამიანური რესურსების მართვის

პროცესი

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებს ეხება ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და სტრატეგიის განვითარება, რაც გვეუბნება ახლანდელი ადამიანური რესურსებისა და დასაქმების მართვის პროცესზე. ეს ნაწილი ეხება სხვა პროცესსაც, რომელიც გვეუბნება ახლანდელი ადამიანური რესურსების მართვის ასპექტების უზრუნველყოფაზე, განსაკუთრებით, საბუღალთოს, როლისა და კომპეტენციის ანალიზზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ცნება

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს იმ გადაწყვეტილებების მიღების ბიძგს, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ზრახვებს ადამიანთან დაკავშირებით. ეს ეხება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვასა და სტრატეგიულ მართვას შორის დამოკიდებულებას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეხება იმ მიმართულებას, რომელიც ორგანიზაციის სურს, რომ მიჰყვას თავისი დასახული ამოცანების განსახორციელებლად ადამიანების შემუშავებით. რამდენადაც, ბოლო ანალიზი მიხედვით, სწორედ ადამიანი ახორციელებს სტრატეგიულ გეგმას, ამტკიცებენ, რომ ეს ძირითადი ფაქტორი მთლიანად უნდა გაითვალისწინოს უმაღლესმა ხელმძღვანელებმა კორპორაციის სტრატეგიის განვითარებაში. ამ დედალსაზრისით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს ბიზნესის სტრატეგიის განუყოფელ ნაწილს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ვრცელდება დიდ ორგანიზაციულ კონცენტრენტზე, რომელიც უკავშირდება სტრუქტურასა და კულტურას, ცვლილებების მართვას, ორგანიზაციის ეფექტურობას, შედეგებს, კომპეტენტურობას, ბიზნესის მომავალი მოთხოვნებისათვის შესაფერის რესურსებს, და საერთოდ, დაქირავებულის ცვალითიკაციის ახლებას. მთლიანად იგი შეეხება იმ ძირითად ადამიანურ საკითხებს, რომელიც გაეღწეას ახდენს ან რომელზედაც გაეღწეას ახდენს გაეღწეოს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმები, იგი უზრუნველყოფს ცვლილებების თანმიმდევრობას, რომელიც აუფასურებენ გეგმვებს იმ გზებს, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ეს საკითხები. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა უზრუნველყოფს სტრუქტურას, სადაც შესაძლოა ჩამოყალიბდეს რესურსები მომარაგების, დაქირავებულის განვითარების, მათი წახალისებისა და ურთიერთობების ძირითად სფეროებში იფორმირებული ადამიანური რესურსების სტრატეგია.

რატომ და სწელი (1989) თვლიან, რომ ბიზნესში, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვას ეხება „ადამიანური რესურსების ის საჭიროება, რომელიც გამოცხადდება ფირმის კონკრეტული სტრატეგიის შიდადასაჭიროებად“. ბიზნესზე ორიენტირებული სხვა განმარტება მოგვცა მალერმა (1989), იგი წერდა: „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეხება იმ გადაწყვეტილებებს და ქმედებებს, რომელიც დაინტერესებულია ბიზნესში დაქირავებულია მართვით „ყველა დონეზე“, და რომელიც მიმართულია „კონკრეტული უპირატესობის“ მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად“.

უიკვამ (1992) განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, როგორც: „ადამიანური რესურსების მართვის დაკავშირების საშუალება ბიზნესის სტრატეგიული არსთან“. ბოქსლემ (1994) გამოთქვა აზრი, რომ: „ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ინტერესები წესისმორი ბიზნესში სტრატეგიული მართვის განუყოფელი ნაწილია“.

აღმავანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანი



ქართული

სტრატეგიული

მართვის

აღმავანური რესურსების მართვის მიზანს შეადგენს მამართლების გარეგანი არასტრატეგიული გარემოში იმისათვის, რომ ორგანიზაციის და ბიზნესის მოთხოვნები გარდაქმნას თანმიმდევრულ და პრაქტიკულ პოლიტიკად და პროგრამად. მან უნდა უზრუნველყოს რეკონსტრუქციის წარმატებული შემოღობისათვის. მისი არსებობის საბოლოო დადასტურება ის, თუ რამდენად შეუძლია ამის სტიმულირება, როგორც ტიხონმა და უტერტმა (1994) გვიჩვენეს, აღმავანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია: „აღმავანის აღმავანური რესურსების გამოყენების ზრახვები და გეგმები ბიზნესის ადოცენტის მისაღწევად.“ ეს მიხედვითაა ბიზნესის აღმავანური რესურსებზე დაყრდნობის სტრატეგიისადმი მიდევნება.

სტრატეგიული აღმავანური რესურსების მართვა და სტრატეგიული მართვა

აღმავანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეყრდნობა აღმავანური რესურსების მართვის კონცეფციას, რომელიც პირველ თავემ განვიხილეთ, სტრატეგიულ მართვის კუთხით განვიხილეთ.

სტრატეგიული მართვის ცნება

სტრატეგიული მართვა ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერები ფიქრობენ, თუ რისი მიღწევა აუცილებელი ახლო მომავალში ან შუადრებით მოგვიანებით. როგორც ავტორთა უკუთხედი ავტორის მიხედვით (1984) ასევე, მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერებს ვარაუდ იქნება, რომ სხვადასხვა ბიზნესმა, ისე როგორც თუთიან მენეჯერებმა, უნდა იმოქმედონ წარმატებით აწეობენ, იმისათვის რომ მომავალ წარმატებული იყოს, მათ მანერ აწეუბით მათ წინაშე მდებარე საკითხები და ზოგადი მამართლებები, რომლის მუშაობითაც უნდა ვაარვიონ ეს საკითხები და შესარული უფრო გრძელვადიანი ადოცენტები. მენეჯერებს არ განაიათ ვიწრო და შეზღუდული მიზნები.

სტრატეგიული მართვა უშუალოდ ეხება ბიზნესის სტრატეგიის ჩამოყალიბებას. მილერს (1991) ეს შემდგომად განსაზღვრა: „ესაა მაზარზე ორიენტირებული კონცეფცია, რომელზედაც გავლენას ახდენს პროდუქციისა და მაზრის მიზანშეწინააღმდეგობის კრატერები და რომელიც მამართულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასკენ“.

ბიზნესის სტრატეგია გულისხმობს იმას, თუ როგორ უნდა ვახდებ ორგანიზაცია, რა მამართლებით უნდა სვლა და როგორ ფიქრობს იქმდე მისვლას. სტრატეგია პასუხობს შემდეგ კითხვებს: „რა სახის ბიზნესი გვაქვს“ და „როგორ ვახორებთ ამ ბიზნესით ფულის მოზნას“? სტრატეგია განსაზღვრავს იმ მამართლებას, რომლითაც სწარმო ახორებს გარემოსთან ურთიერთობას, იმისთვის, რომ მაღლიწის კონკურენტულ უპირატესობას ესაა იმ განსაზღვრის და დეკლარება, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნის მიღწევის საშუალებას და რომელიც დაინტერესებულია კომპანიის მიმდევრული რესურსების გრძელვადიანი განაწილებით. სტრატეგია პერსპექტიულია მართალია საკითხებს და წარმატების ფაქტორების წარმართვის თვალსაზრისით. სტრატეგიული დაინტერესებუბების მიზანია კომპანის მართალია გრძელვადიანი ზეგავლენა ორგანიზაციულ ქვეყასა და წარმატებაზე.

სტრატეგიის ჩამოყალიბება არ არის აუცილებლად რაციონალური და უმეტი პროცესი, როგორც მინტებრი (1978, 1987) აღნიშნავდა. იგი თვლიდა, რომ კონკურული და სისტემური განვითარების მაგივრად, პრაქტიკულად, „რეალიზებული სტრატეგია შესაძლოა წარმოიშობილიყო განვითარებადი სიტუაციის საპასუხოდ“ და რომ სტრატეგიული დაინტერესებუბები არის „მოღვივის ორგანიზატორია, ან მართალი, რომელიც მართავს იმ პროცესს, სადაც შესაძლოა წარმოიშობილი სტრატეგია და ვინდერულად იქნას ჩაფიქრებული“ სტრატეგია ვითარდება, როგორც მიღვივის (ნიშნები) საქმიანობის საკადში. მინტებრეს მიანია, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბება ეხება „უპირატესობის, არწევას და უფრო უხედას“. ვიდრე „გამოცემებით ლოგიკაში“. მინტებრის აზრით, ყველა სტრატეგია არსებობს იმ აღმავანთა გრძელვადიან, რომელზეც ეს სტრატეგიები ახდენს გავლენას. აღმავანთა ის, რომ აღმავანები ორგანიზაციის მიზანობები იმედე პერსპექტივას „თავანთი ფიქრებით ან ქმედებით“. ამას მინტებრი უწოდებს კოლექტურ აზროვნებას და სწორედ ამ აზროვნის ამოცნაობა არსებით იმ შემთხვევაში, თუ გვირდა იმის გავება, თუ როგორ ხდება ამ ჩანაფიქრების გაზარება, და როგორ უნდა განვითარდეს ეს ქმედება კოლექტურ, თუცა თანმიმდევრულ საფუძველზე“.



ადამიანური რესურსების მართვის მდგომარეობა სტრატეგიისადმი, თეფისინების რესურსების დაფუძნებულ თეორიას, როგორც ბარნი (1991) გამოხატავდა, ეს ნაშნავს, რამდენადაც კონკრეტული უპირატესობის აღმოცენდება იმ უნიკალური რესურსებიდან, რომლებიც კონკრეტულად არ შეუძლიათ. ეს რესურსება - უპირველესად ადამიანური, სტრატეგიული მართვა დაინტერესებული უნდა იყოს ამ რესურსების მოძიებით, შერჩევით, შენარჩუნებით და განვითარებით.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული კონცეფციის წარმოშობა

ეს კონცეფცია პირველად ჩამოაყალიბა ავტორთა ჯგუფმა ფომბანის ხელმძღვანელობით (1984). მათ სტრატეგია განსაზღვრეს, როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციის მართვით მისა და ადამიანების ფლობა და რომლის საშუალებითაც ორგანიზაციის იყენებს თავის რესურსებს დასახული მიზნების მისაღწევად. მათი კვლევაზე მიმდევრობითი დასკვნა იყო ის, რომ ადამიანური რესურსების ხისტიკებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვა ისე უნდა ხდებოდეს, რომ იგი შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიას.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა

ქედრისა და პეტერსონის (1986) თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის ოთხი ძირითადი მიმდევრობა გაჩნდა:

- დაცემის გამოცენება;
- კადრების ხისტიკების დაპროექტებისა და მართვისადმი თანმიმდევრული მდგომარეობა, რაც უწყენებს დასაქმების პოლიტიკის და კადრების დაკომპლექტების სტრატეგიას;
- ადამიანური რესურსების მართვის საქმიანობისა და პოლიტიკის მასდადება ბიზნესის ზოგიერთ გარე სტრატეგიასთან.

ორგანიზაციაში შეიყო ადამიანების ჩათვლა „კონკრეტული უპირატესობის“ მიმოხილვის „სტრატეგიულ რესურსად“.

გესტს (1989), შეგალითად, მიანია, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მიმდევრობითად ესება ინტეგრაციას, ანუ „სტრატეგიულ შესაბამისობას“ და თანმიმდევრობას.

სტრატეგიული ინტეგრაცია

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მთელი კონცეფცია ეყარება იმ რწმენას, რომ იგი ინტეგრირებული უნდა იყოს კორპორაციის ამ ბიზნესის სტრატეგიასთან. მილერი (1989) თვლის, რომ ამისათვის მართვის ინსტრუმენტი უნდა შეესაბამებოდეს იმ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ბიზნესის სხვა ფუნქციურ სფეროებში იყო მიღებული, გარდა ამისა, უნდა შეესაბამებოდეს პროდუქციისა და ბაზრის მდგომარეობის ანალიზს. ტისონი და უიტმენი (1994) მიიჩნევენ, რომ „ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შესწავლა (განხილვა) შესაძლებელია მხოლოდ კორპორაციისა და ბიზნესის სტრატეგიის შესაბამისად“.

მთავარია „შესაბამისობის“ კონცეფციის ამოქმედება, ანუ ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან. შეიძლება ითქვას, რომ ოპერატიული კეშის განვითარება სწორედ ისაა, რის შესახებაცა თვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა.

„სტრატეგიული ინტეგრაციის“ კონცეფცია მოშობილია, მაგრამ საკმაოდ რთულია. გესტს აინტერესებდა, რა იყო „შესაბამისობა“ ბიზნესის სტრატეგიისათვის: შრომითი ცხოვრების ხარისხის, თუ ადამიანური რესურსების მართვის გამოშატვლი, თუ რა? ინტეგრაციის შესაფასებლად, უატრას (1992) წამოაყენა მიმდევრობითი ანალიტიკური მოდელი. იგი თვლის, რომ ადამიანური რესურსებისათვის გამოიყენა შემდეგი სამი პროცესი:

- **ინტეგრაციის პროცესი**, ამ მთლიანი, ადამიანური რესურსების სტრატეგია, კვლევა სხვა ფუნქციურ სტრატეგიასთან ერთად წარმოადგენს ბიზნესის სტრატეგიის განვითარებას ნაწილს. სტრატეგიის განხილვის დროს ეხებთან ადამიანური რესურსების, ფინანსურ, პროდუქციისა, ბაზრის და ოპერატიული საკითხებს. ყურადღება გამიხილებულია არა შტატებით დაკომპლექტებაზე, ინდივიდუალურ ექსპერტურ შესრულებაზე, თუ განვითარებაზე, არამედ ადამიანთან დაკავშირებულ ბიზნესის საკითხებზე, რესურსების გადაადგილებაზე, შიდა და გარე ცვლილებების მიმდევრობაზე და მათთან დაკავშირებულ მიზნებზე, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე.



- პარალელური პროცესი, ამ შეთხედის მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ვითარდება ბიზნესის სტრატეგიასთან ერთად. მათი ერთად განხილვა და წარდგენა შესაძლებელია, მაგრამ ესეი პარალელური პროცესების სხვადასხვა შედეგს წარმოადგენს. ტყვე, ქრისტე მარტოა, რადგან ერთი და გათავისუფლებული „შესაძლება მათ გველენა მახვილიან ერთმანეთს დასაძინებლად“.

- ცალკე პროცესი, ამ ველაზე უფრო გავრცელებული მიდგომით განვითარდა ადამიანური რესურსების განსაკუთრებული გეგმა. იგი მომზადდა და განხილული იყო მილიანი ბიზნეს გეგმისაგან განცალკევებით. მისი ჩამოყალიბება შესაძლებელია სტრატეგიულ დავებთან ერთად, მანამდე ამ მის შედეგს გარემო პირობების ზემოქმედების შეფასება დამოკიდებულია. ეს შეფასება (ანალიზი) კონცენტრირებულია ადამიანური რესურსების საკითხებზე, და რამდენადც შესაძლებელია, იკვლიეს მოიკვებულა ინფორმაციის „ბიზნესთან კავშირს“ (შეფარდებითობას). რადგან შეფასება ზღვას სტრატეგიულ დავებზე პროცესის გარე, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის გათვალისწინება დამოკიდებულია ბიზნესის არსებული და წარსული პოლიტიკის გახილვაზე. ამიტომ, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის დასკვნების მართავს ბიზნესთან დაკავშირებული მიზანკენების ეფექტურობა (ან არაეფექტურობა). ამ მიდგომის მიხედვით, ადამიანური რესურსების ცნება უფრონაზა მერსონალის, როგორც მამობრავებელ, უფროკეთრად სპეციალური ინტერესის სფეროს.

თანმიმდევრობის და „შეკავშირების“ კონცეფცია

თანმიმდევრობის (ან შეთანხმებულობის) მიღწევა შესაძლებელია, ადამიანური რესურსებისა და დასაწყების პოლიტიკისა და პროგრამების ურთიერთგამძლიერებელი სისტემის განვითარებით, რაც ერთობლივად უწყობს ზღვს ორგანიზაციის სტრატეგიას მაღლიწის ორგანიზაციის მოთხოვნილებებისათვის რესურსების მისაღვებას, შესრულებისა და ხარისხის გაუმჯობესებისა და კონცერტიულ საწარმოებში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას.

თანმიმდევრობის მიღწევა შესაძლებელია „შეკავშირების“ (ან ჰაქტად შეკერის) პროცესის შემევეობით ან დამატებითი ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პრაქტიკის შემევეობით, ე.წ. „დამატებით“ (ან დამომკვლვებით), როგორც ჰაქადი (1995) აღნიშნავს: „შეკავშირების (ჰაქტად შეკერის)“ ცნებაში აშკარად კლებნება ის აზრი, რომ შეთხედები ურთიერთდაკავშირებულია, შინაგანად თანმიმდევრული და რომ ეფექტურ შესრულებაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით ბევრი რამ უკეთესადაა, შრავალმხრივი შეთხედების ურთიერთგამძლიერებელი და განმეორებადი ეფექტის გამო“. ფელმ და ჰაქადი (1996) გამოიკვლიეს აშშ-ის 43 სააქტიომობილო ქარხანა და დაიფინეს, რომ როდესაც იწყება გაძლიერებული მუშაობა ადამიანური რესურსების დამატებითი პრაქტიკის დროს, შესრულების მაღალი ეფექტურობა გვიფენა არა მხოლოდ ახალს ხამუშაო პრაქტიკას, არამედ დამატებების (ან დაკომპლექტების) პრაქტიკასაც. დამატებების პრაქტიკის ეფექტური შესრულების სტრატეგიის გარეშე, ახალი პრაქტიკა შესაძლება არც დაწყებულყო.

გარკვეული აზრით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა პოლისტრუია; მას ორგანიზაცია ანტერესებს, როგორც მილიანობა და რა უნდა გავკოდეის მილიანად ორგანიზაციაში, იმისათვის რომ შესაძლებლობა მიეცეს, მაღლიწის თავისი კორპორაციის სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტას. ადამიანური რესურსის სტრატეგიის ზრუნვის საგანს არ წარმოადგენს ცალკეული პროგრამები და ტექნოლოგია, არც კადრების პოლიტიკისა და პროგრამების განვითარება.

აუტორიტა ჰეკუფმა, ბერისს ხელმძღვანელობით, განიხილა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ოთხი სფერო (დაქორავებულთა გავლენა, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულება, წახალისების სისტემები, მუშაობის სისტემები) და მიწინა (1984), რომ ასეთი სტრუქტურით შექრულება სტაბილი მიცემით დავემომ ადამიანური რესურსების მართვად ამოცანების შესრულება „ერთიან, თანმიმდევრული სახით და არა დანაწერებულად (განცალკევების შეთხედ). რაც უწყარება ბეკლა გამოკვლიებისა და გარე ზემოქმედებებით და სპეციალური რეაგირების კომპანიათა“.

თანმიმდევრობის (შეთანხმებულობის) შესაბამისი კრიტერიუმის მიღწევა მამან არის შესაძლებელი, თუ კადრების სტრატეგია, პოლიტიკა და პროცესი უწყარება მიღავრ და აშკარად გამოხატულ ზედვას იმაზე, თუ სათი მიღის ბიზნესი და რა როლი უნდა შეასრულოს ადამიანურმა რესურსებმა იმ მიღწევაში. ეს შესაძლება აღიქვან, როგორც სტრატეგიული იმპერატივების ან წარმშროველი მაღის (ხარისხი, შესრულება ან უნარისა) და კომპეტენტურობის განვითარების აუცილებლობა“ იფორმირება. თანმიმდევრობის (შეთანხმებულობის) და ადამიანური რესურსების ინიციატივების ინტეგრირების მიღწევა იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, თუ ამ დაძებების დეკლარირება დასაბამს მიხედვს სხვადასხვა პოლიტიკისა და პროცესებს, რომლებიც ისეა დავებმილი, რომ ერთმანეთს უკავშირდება და მოქმედებს



ერთობლივად გარკვეული მიზანმიმართული შედეგების მისაღებად. თანმიმდევრობის (შეთანხმებულობის) მიწვევის ერთ-ერთი შედეგად წარმოადგენს ერთიანი ამოცანის დაწესება, მაგალითად, „ქარვასი პარტიების“ ვადებულების გრძობის შიგნით, ცალთვითი და მოწილი სამუშაო პლანის განვითარება“. ამ ამოცანის მისაღწევად შემოთავაზებული წინადადებები, შესაძლოა, მოწილებულმა სტრატეგიის განვითარების პროცესის მიერ, რომელშიც გათვალისწინებული იქნებოდა მოწილების ძირითადი სტრატეგიული კომპონენტები რეგ-რეგობით, გამოკვლეული იქნებოდა მათ შორის ურთიერთობა და გარანტირებული იქნებოდა მათი ურთიერთ შარადებვა. სტრატეგიული სფეროში შესაძლოა მოხდეს დამოუკიდებელი მოტივაცია, ვადებულება, რესურსებით მომარაგება, დასაქმებულთა განვითარება (ადამიანური რესურსების განვითარება) და მოწილობა, შემდეგ კი - დასაქმებულთა ურთიერთობაში თანამშრომლობითი ატმოსფეროს შექმნა.

სტრატეგიის ამ ცალკეული ელემენტების შეერთება უნდა უზრუნველყოს განვითარების ურთიერთ შარადებვას პროცესებს, რომლებშიც შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს ადამიანური რესურსების მართვაზე ძირითადი სტრატეგიული სფეროების გზით. რომელი პროცესი ან პროცესთა ერთობლიობა უნდა ავირჩიოთ, ეს დამოკიდებული იქნება იმ წარმატების ძირითადი ფაქტორების ან მამოძრავებელი ძალების გათვალისწინებაზე, რომლებიც მართავს ბიზნესის ეფექტურ შესრულებას. მაგალითად, თუ მამოძრავებელმა ძალამ უნდა სრულყოს ეფექტურობა, მაშინ შესაძლებელია, გამოყენებულყო კომპეტენტურობის მართვითილირებული შიგნით დაკომპლექტების ნორმების (მასშტაბის) დასაფენად. სწავლებითა და განვითარების მოთხოვნისთვის დასაფენად და ქვეყნის და შემოსავლის აუცილებელი ნორმების ხაზგეხებად. კომპეტენტურობის სტრუქტურა შესაძლებელი იყო გამოკვლევებისა, როგორც ადამიანური რესურსების დეველპმენტის საფუძველი, შეფასებისა და განვითარების ცენტრებში. ეს სტრუქტურები შესაძლოა ჩართული იყო შესრულების მართვის სისტემაში, სადაც მიზნები თანდათანობით დასაქმებისთვის და მამინ, კომპეტენტურობა გამოფენებულთა, როგორც ქვეყნის ანალიზისა და სწავლებისა და განვითარების მოთხოვნისგან კარგად გამოდის. სამუშაოს სირობის შეფასება შესაძლოა დამოკიდებული იყოს კომპეტენტურობის დონეზე, და მამინ შესაძლებელია კომპეტენტურობაზე დაყუარებული ანალიზების სისტემის (ანალიზების მრუდეები) შემოღება. შესრულების მართვის პროცესების, როგორც ეს VII ნაწილში აღწერულია, გამოყენება შესაძლებელია კვების მართვის სხვადასხვა ასპექტების (როგორცაა მოტივაცია, წახალისება, სწავლება და განვითარება) ინტეგრაციისათვის.

შესაძლოა, როდელი იყოს „დიდი გეგმის“ განხორციელება, რომელშიც სწრაფი ეფექტი უნდა მოყვას და შესაძლოა თანდათანობით განვითარდეს. დაქტობრივად, თანმიმდევრობის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სწრაფი და ამომწურავი ფორმების შემოტანა (თავის მოხვევა) განხორციელდება წარმატებულობისათვის. უნდა არსებობდეს იმის გარანტია, რომ არც ერთი ინიციატივა არ იქნება წამოწყებული, თუ თავიდანვე არ შეუფასდა მომდინარე პოლიტიკისა და პრაქტიკისათვის მათი ვარჯისაობა და არც ერთი ინიციატივა არ განხორციელდება, თუკი არ არსებობს შესაბამისობა ინიციატივასა და არსებულ პროცესებს შორის.

ადამიანური რესურსების სტრატეგია

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებები უზრუნველყოფენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სტრუქტურას. ადამიანური რესურსების სტრატეგია იყრადბებს ამბავებს ორგანიზაციის სექციურ მონებზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს და რა უნდა შედეგად ადამიანებთან დაკავშირებით. ეს საკითხები, რომლითაც დაინტერესდება ადამიანური რესურსების სტრატეგია, მოიცავს შემდეგ: ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას, შეარჩიოს და შეინარჩუნოს მართვისათვის საჭირო ადამიანები და უზრუნველყოს მათი ტრენინგი, ცალთვითი ანალიზება, მოტივაცია და შესაბამისი წახალისება; ეყდოს შექმნას და შეინარჩუნოს კარგი საუთითითო კლიმატი; გაითვალისწინოს ორგანიზაციის ასპექტებულობა დაქტობრების, როგორც აქტიონების წინაშე, ეს კი ნიშნავს უზრუნველყოს ისინი ნორმალური შრომითი ცხოვრებით. მოვარი სფეროები, რომელშიც ვითარდება ადამიანური რესურსების სტრატეგია და ამ წინების ის ნაწილები, რომელშიც ეს სტრატეგია განხილულია, შემდეგა:

- ადამიანური რესურსების დეველპვა (თავი 23);
- რესურსებით მომარაგება (ნაწილი VI);
- შესრულების მართვა (ნაწილი VII);
- დაქტობრებულია ცალთვითი ანალიზება (ნაწილი VIII);
- დაქტობრებულია წახალისება (ნაწილი IX);
- დაქტობრებულია შორის ურთიერთობები (ნაწილი X).

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბება



ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბება, ძირითადად, მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- სად ვართ ახლა?
- სად გვინდა, რომ ვიყო ერთ ან რამდენიმე წელიწადში?
- როგორ ვაძირებთ იქ მიღწევას?

მოელი ეს პროცესი გამოსახულია 191-ე დიაგრამაში.

დაიკრმა და პოლდრამა (1988) განათარეს ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბების სისტემური მიდგომა, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციის, ბიზნესის და გარეშე პირობების ყველა შესაბამის საკითხებს, აერთიანებს ამ მიზნებთან დაკავშირებულ მეთოდოლოგიას:

1. **განზორცილებადობის (შესრულების) შეფასება** - ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით, განზორცილებადობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შესაძლებელია საჭმის წარმატებისათვის აუცილებელ ადამიანთა გარკვეული რაოდენობისა და ტიპების დროული და მისაღები ფასით მოძიება. რამდენად რეალისტურია სტრატეგიით გათვალისწინებული ტექვის მოხალოდნელობა (მაგალითად, შიგვის განაწილების შეკავების წარმატება და შწარმოებლობის დონე).
2. **საორგანიზაციო დადგენა** - სტრატეგიის წინაპირობების გამოკვლევა ადამიანური რესურსების წინადასაშუალო პოლიტიკის თვალსაზრისით, მაგალითად, სწრაფი ეკონომიკის სტრატეგიის ექვემდებარებას სრული დასაშუების პოლიტიკის მქონე კომპანია.
3. **მიზნების განსაზღვრა** - ეს მივითითებს იმ შიგვარ საკითხებზე, რომელიც უნდა დაშუამავდეს და რამდენად გამოძინარობის უშუალოდ კორპორაციისა და ბიზნესის სტრატეგიის შინაარსად, მაგალითად, დაბალხარჯებიანი შწარმოებელი რომ ვახდე, სტრატეგია მოითხოვს საშუალო ძალაზე დანახარჯების შექცირებას. ეს, თავის მხრივ, გამოვლინდება ადამიანური რესურსების ორ მიზანში: მაღალშწარმოებლურ დონეში (მაღლწევამი) და შექცირებულ ხელმძღვანელობაში.
4. **მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა** - საერთოდ, ცნობილია, რომ რაც მეტია გარკვევანი და შინაგანი შესაბამისობა (შერწყვა), მით უკეთესია სტრატეგია, ცუდილებებისადმი მოქმედი ადაპტაციის მოთხოვნის შესაბამისად. გარკვევანი შესაბამისობა (შერწყვა), ერთი მხრივ, ეხება ადამიანური რესურსების მიზნებსა და შიგვრე შიგვრე, კორპორაციის ან ბიზნესის სტრატეგიის მოთხოვნილებებსა და შესაფერის გარეშე პირობებს შორის თანმიმდევრობის (შესაბამისობის) დონეს. შინაგანი შესაბამისობა (შერწყვა) გვიჩვენებს იმ კრიტერიუმებს, თუ რამდენად დამოკიდებული ადამიანური რესურსების საშუალებები ადამიანური რესურსების შედეგებსა და მიზნებზე და სხვა გარეშე პირობებზე. გვიჩვენებს შეთანხმებულობის (თანმიმდევრობის) და სინერჯის დონის კრიტერიუმსაც ადამიანური რესურსებში სხვადასხვა საშუალებებს შორის.

შედეგები და საკითხები

ამ შიგვარ საკითხებში, რომლებიც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ადამიანური რესურსების სტრატეგიებზე, შედის:

- ის ჩანაფიქრი (ამოცანები), რომელიც ეხება ზრდას და ეკონომიკას, შექმნას, შერწყმას, ინვესტიციების ამოღებას, დივერსიფიკაციას, ახალი პროდუქციისა და ბაზრის შექმნას;
- კულტურის შეცვლის აუცილებლობა ისეთ სფეროებში, როგორცაა „წარმატების კლასიკის“ შექმნა (უფრო დაუბნობი, შედეგებზე ორიენტირებული კულტურის ჩამოყალიბება), ვალდებულების გრძობის გამოძინება, ინფორმაციის გაცემა, ჩართვა, უფლებამოსილება და უკუფური მუშაობა;
- კონკრეტული უპირატესობის ან ორგანიზაციული ექვემდებარების ზრდის (შწარმოებლობის, მაღალი დონის ხარისხისა და მომხმარებლის სრულყოფილი მომსახურებისა და ხარჯების შექცირების გზით) წინადადებები;
- ნებისმიერი გარკვევანი პირობების ფაქტორები (შესაძლებლობები და შექცირება), რომელსაც შესაძლოა, ორგანიზაცია წააწყდეს, მაგალითად, სხელმწიფოს ჩარევა, ურობის კანონმდებლობა, კონკრეტული და ეკონომიკის შექცირება (რეცესია).

კითხვები, რომელზედაც აუცილებლად უნდა გავცეს პასუხი ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს, შემდეგია:

- როგორ ცვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა მოვეციხივება მომავალში?
- მაგალითი თუ არა შესრულების დონე, ამისათვის, რომ დაეკმაყოფილოს გაზრდილი მომუშაობის, მაკალი შწარმოებლურიობის, უკეთესი ხარისხისა და მომხმარებლის გაუმჯობესებული მომსახურების მოთხოვნები?
- უწევთ თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურას, პროცესებსა და ხისტეგებს იმის შესაძლებლობა, რომ თავი გაართონ მომავლის ამოცანებს, მათი არსებული მდგომარეობის მიხედვით?
- ვასანდები თუ არა საკმარისი თანხებს მათი უზარისა და შესაძლებლობების გასაკეთარებლად?

ეს და მსგავსი კითხვები განსაზღვრავენ იმ სფეროებს, რომელშიც ადამიანური რესურსების სტრატეგია უნდა განითარდეს. მნიშვნელოვანია რომ განსაზღვროს ადამიანური რესურსების საქმარობის მიზანი, მისი დაკავშირებით ორგანიზაციისა და დამსკუბულებების მოთხოვნელებთან.

**ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული
სტრატეგიების განვითარება**

ადამიანური რესურსების სტრატეგიები ინტეგრირებული უნდა იყოს ვერტიკალურად - ბიზნესთან და პირისონტალურად - ერთმანეთთან. შეთანხმებულობის (თანმიმდევრობის) მიღწევა ინტეგრაციის გზით, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი კონცეფციაა. შეთანხმებულობა ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ძირითადი ასპექტები ურთიერთ მხარდასმკვრია; მაგალითად, ფართო დამსახონის ანახლარების სტრუქტურა ასახავს ორგანიზაციის სტრუქტურას და განსაზღვრავს კარიერის ზრდის გზებს, რაც მიკეანიშნებს უწყვეტი განვითარების აუცილებლობაზე. 192-ე დავკრამაში ნაწევრებია მიღელი, რომელიც ასახავს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ინტეგრირებას სტრატეგიისადმი სხვადასხვა მდგომარისთან.

დასკვა

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა უზრუნველყოფს მიზნისა და მიმართულების გრძობას, რაც საკმარისია ადამიანური რესურსების ლოგიკური პოლიტიკისა და პრაქტიკისათვის. ამას იფა ახერხებს:

- ორგანიზაციის ამოცანებისა და ბიზნესის სტრატეგიაზე დაფუძნობით;
- შეთანხმებულობის (თანმიმდევრობის) მიღწევით „შეკავშირების“ (საკეტელ შეკვრის“) შემკეობით - ადამიანური რესურსების დამატების (დაკომპლექტების“) პრაქტიკის განვითარებით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეფუძნება იმ აზრს, რომ ადამიანურ სტრატეგიას შეუძლია დახმარება აღმოჩინოს ბიზნესის სტრატეგიას. ეს კონცეფცია მჭარია (დაფუძნებულია), რადგან ადამიანი ქმნის დამატებით ღირებულებას და სწორედ ამიტომ, ადამიანები უნდა ჩაითვალოს სტრატეგიულ რესურსად.



ბიზნის სტრატეგია	ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია	რესურსები მომარაგების სტრატეგია	დეტალიზებული განვითარების სტრატეგია	წახალისების სტრატეგია
სახელმწიფო დანერგვის შუამდგომლობის კორპორატიული უსარტესისის მოხვედრა	კულტურის შექმნა და განვითარება მუშაობის ლიდერობის გვერდითი ინფორმაცია	ინფორმაციული რესურსების მენეჯერი და ადმინისტრაციული მენეჯერი	სწავლების და კარგის უზრუნველყოფის შესაძლებლობები, ახალი ტრენინგი	წახალისება - ინფორმაციის და ადრინდელი პრინციპები ცალკეული ადამიანებისათვის
ხარისხის და უწყვეტი განვითარების შუამდგომლობის კორპორატიული უსარტესისის მოხვედრა	მთლიანი ხარისხის და მომხმარებელზე ზრუნვის ინციტივების განვითარება	ხარისხის საკითხების ცოდნის გამოყენება, შერჩევის მართლად კონტროლი	ტრენინგის პროგრამების გამოყენება, რამდენიმე კონტრაქტული - ხარისხზე	წახალისების დაკვირვება ხარისხთან და მომხმარებელზე ზრუნვის მიწვევებთან
მაღალი კლასის ადამიანების შექმნის კორპორატიული უსარტესისის მიღწევა	იმ კულტურის განვითარება, სადა ხარისხთან ადამიანი შეხვდება სწავლის შესრულებას	რესურსები მომარაგების სტრატეგიის განვითარება, რაც ვარაუდობს აქვს ბიზნესისათვის საჭირო ადამიანებს მოძიება შესაძლებელია	უწყვეტი განვითარების პროგრამების შემუშავება და ბიზნისის მიწვევა კვალიფიკაციის ინტენსივობით	წახალისების კორპორატიული ღირსების შერჩევა
კორპორატიული უსარტესისის მიღწევა ბიზნისის მაღალკლასისათვის ორგანიზაციულ ჩამოყალიბების შემთხვევაში	უწყვეტობის ორიენტაციული კულტურის განვითარება	მაღალი კლასის ადამიანების შერჩევა და მათი შერჩევის გზები	შესრულების მართვის გამოყენება განვითარების მოთხოვნილებების დასაძვინჯად	

19.2 დიაგრამა. ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული სტრატეგიის განვითარება

ადამიანური რესურსების პოლიტიკა

რას ნიშნავს ადამიანური რესურსის პოლიტიკა?

ადამიანური რესურსის პოლიტიკა აერთიანებს კონსულტაციებს იმ მეთოდებზე, რომლის გამოყენებას აძრებს ორგანიზაცია იქ მყოფი ადამიანების სამართავად. ის განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძირითად პრინციპებსა და ფასეულობებს, როგორ უნდა მოვეყრან ადამიანებს სწორედ აქედან გამომდინარეობს ის პრინციპები, რომლის მიხედვითაც უნდა იხელმძღვანელონ მენეჯერებმა, როდესაც საქმე აქვთ ადამიანური რესურსების საკითხებთან. ამიტომ, ადამიანური რესურსის პოლიტიკა მოქმედებს, როგორც საკონტროლო (ან საბაზისო) პუნქტი, როდესაც ვითარდება ადამიანური რესურსების მართვა და როდესაც ადამიანების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა უნდა განვასხვავოთ იმ მეთოდებისაგან, რომელსაც 53-ე თავში აღწერილი. პოლიტიკა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ შერჩეული მეთოდის საერთო ხელმძღვანელობას და აქედან გამომდინარე, დაჭირავებულებისაც, ეხება რა დასაწყისის სხვადასხვა ასპექტებს. მეთოდი ზუსტად განმარტავს, როგორ უნდა ემოქმედოთ პოლიტიკასთან შეთანხმებით.

რატომ არსებობს ადამიანური რესურსების პოლიტიკა?

ადამიანური რესურსების, ანუ დასაწყისის პოლიტიკა გეგმავს დაერწმუნდეთ, რომ, როდესაც საქმე ეხება ადამიანთან დაკავშირებულ საკითხებს, მიღვამა, კორპორაციის ფასეულობებთან ერთად, მიუღ ორგანიზაციაში ვრცელდება. პოლიტიკა უზრუნველყოფს იმ სტრუქტურების ჩამოყალიბებას, სადაც იღებენ თანამდევრულ გადაწყვეტილებებს და მხარს უჭერენ სამართლიანობას ადამიანებთან მოპყრობაში. რამდენადაც პოლიტიკა უწყებს ხელმძღვანელობას მენეჯერებს, თუ რა უნდა აციონ მათ გარკვეულ ვითარებაში, ამდენად ის ააღილებს დეცენტრალიზაციას და დელეგირებას. და რამდენ პოლიტიკა უნდა შესადაგებდეს კორპორაციის კულტურას, მას ამ კულტურის ფორმირებაში შეუძლია დახმარების გაცეა.

უნდა იყოს თუ არა პოლიტიკა ოციფიკალური?

ყველა ორგანიზაციას გააჩნია ადამიანური რესურსების პოლიტიკა. ზოგიერთი არსებობს, როგორც მართვის ძირითადი პრინციპი და სოციალური განწყობა დასაწყისებულთან მიმართებაში, რაც გამოიხატება იმით, თუ როგორ რეგულირდება ადამიანური რესურსები; მეგალითად, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა სათლად გამოხატული პოლიტიკის უპირატესობა თანამდევრებისა (შეთანხმებულობის) და ურთიერთგაგების თვალსაზრისით, აშკარად გამოიხატა, მაგრამ არსებობს არასახარბილო მდგომარეობაც: ნაწერი პოლიტიკა შესაძლია იყოს მოუჭელი, შემზღდავი, ზანდული ან სამივე ერთად. გარკვეულწილად, პოლიტიკა ზომიარადა გამოხატული აბსტრაქტულად, მენეჯერებს კი არ აინტერესებთ აბსტრაქციები. მათ

ურჩევნაით, იყიდნენ, რა პოზიციაზე დგანან. ადამიანური რესურსების ოფიციალურ (ლექციონებზე?) პოლიტიკას კა საჭირო რეკომენდაციებით შეუბღია მათი უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების ოფიციალური (თუ ლექციონებზე?) თუ ფორმალისტებზე? პოლიტიკის გამოცდენა შესაძლებელია სასწავლო გეგმისა და ხელმძღვანელობის ტრენინგისათვის, იმისათვის, რომ დაეხმაროს მონაწილეებს, გაეფიქროს ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები და ამასთან დაკავშირებით მოიგონ როგორ ქვეყანა ელან.



ადამიანური რესურსების პოლიტიკის სფეროები

ადამიანური რესურსების პოლიტიკა შესაძლოა გამოიხატოს, როგორც ორგანიზაციის და მისი ფასეულობის ძირითადი პრინციპების ყოვლისმომცველ განაცხადად, პოლიტიკის ამ განაცხადში შესული ძირითადი პუნქტები და პოლიტიკის განსაზღვრული სფეროები ქვემოთ განიხილება.

ყოველნისმომცველი პოლიტიკა

ერთიანი პოლიტიკა განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ ასრულებს ორგანიზაცია თავის სოციალურ პასუხისმგებლობას დაქირავებულთა წინაშე და აულებებს მთლიანი დამოკიდებულებას. იგი გამოხატულებას ორგანიზაციის ფასეულობისა და რწმენისა, თუ როგორ უნდა მივცან ადამიანებს. პეტერსი და უოტერმანი (1992) წერდნენ მათთვის რომ რჩევა უკეთესი მართვის თაობაზე, ერთი სიმართლე, რომელიც ეხება ორგანიზაციის წარმატების მიზეზებს, იქნება: „გაარკვიეთ თქვენი წარმოსახვითი ფასეულობათა სისტემა. გაარკვიეთ რა მოხივია უკეთესი ორგანიზაციისა?“ სელზნიკი (1957) ხაზს უსვამდა ორგანიზაციის ფასეულობის ძირითად რიგს, რადგანაც წერდა: „ანსტიტუტის ჩამოყალიბება აღინიშნება იმ არჩევნის წარმატებით, რომელიც პოლიტიკის გამტარებლების მოსაზრებებს აფიქსირებს, როდესაც საქმე ეხება საწარმოს ხასიათს, მისთვის დამახასიათებელი მახასიათებელი, შთაბეჭებით და რიგებით.“

ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ერთიანი განაცხადში (ამოცანაში) გამოხატული ფასეულობა უშუალოდ თუ არაბრდობარ ეხება შემდეგ კონცეფციებს:

- **სამართლიანობა** - დაქირავებულებისადმი პატიოსნად და დამსახურებულად მიპრობა მიუკერძოებელი მიდგომის აღიარებით. ეს ნიშნავს დაქირავებულების დაცვას ნებისმიერი უსამართლო გადაწყვეტილებებისაგან შეწყვეტების შრიდნად, დაქირავებულობისთვის თანაბარი შესაძლებლობებისა და მსარაქმის უზრუნველყოფა და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის შექმნა;
- **გათვალისწინება** - ცალკეული ეთარების მხედველობაში მდებარე, იმ გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რომელიც გავლენას ახდენს დაქირავებულების პერსპექტივაზე, უსაფრთხოებასა და ღირსების გრძობაზე;
- **შრომათი ცხოვრების ხარისხის დონე** - მუდმივი და თანმიმდევრული მიზნის დასახვა შრომათი ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად, როგორც მოტივაციის გაზრდისა და შედეგების სრულყოფის საშუალება. ამში შედის ეწყიფილების გრძობის ზრდა, რასაც ადამიანი საშუალოსაგან იღებს, მონიტორინგის შექმნის, პასუხისმგებლობისა და მრავალფეროვნების ზრდის, უფლებამოსილების ზრდის შემცველი, და დიდი სტრუქტურის ადამიანების არიდება;
- **საშუალო პირობებს** - ჯანსაღი, უსაფრთხი და რამდენადაც შესაძლებელია, ხასიათი საშუალო პირობების შექმნა.

ეს ფასეულობები ბევრმა ორგანიზაციამ, ამ თუ იმ ფორმით, გაითავისა. მაგრამ რამდენად გამოიყენება ეს პერსპექტივები, როდესაც იღებენ ბიზნესთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, რაც შესაძლოა, ძალიან წამებდინი იყოს დაქირავებულობისთვის, თუ, მაგალითად, გამოიწვია მუშაულის სიჭარბე? ორმხრივობის პრინციპი, არც კარგია საქმისათვის, კარგია ადამიანისათვის“ ისევე საეჭვოდ ღვდის, როგორც „აქედრად მოტივისის“ პრეზიდენტმა რომ თქვას, არც კარგია „აქედრად მოტივისისათვის“, კარგია აქტივისათვისაც.“

ერთ-ერთი დილემა, რასაც ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ჩამოყალიბებელი აწყდება, არის: „როგორ უნდა მივხედოთ ბიზნესს დაქვემდებარებულ პოლიტიკას, რომელიც კონცენტრირებულია ბიზნესის წარმატებაზე, თანაც შეგარული რეჟი ვალდებულებები დაქირავებულთა წინაშე სამართლიანობის, გათვალისწინების, შრომათი ცხოვრების ხარისხისა და საშუალო პირობების თვალსაზრისით? თუ ზოგიერთებით ვამტკიცებ, რომ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა მთლიანად ბიზნეს დაქვემდებარებული იყოს, მაშინ სუბიექტურ მოსაზრებებს მნიშვნელობა აქარ ექნება. ორგანიზაციებს ვალდებულება გააჩნია ყველა აქტივისის და არა მხოლოდ მათი შესაყოფიერების წინაშე.“



ამ პოლიტიკის სხვანაირად, ვარა განზოგადებული სახისა, გამოხატვა, განხილვა, მართვად დაქრავებულს მუდმივად უსვლათ იმის აღიარება, რომ მოქცეული არაა, როგორც გარყვანი, ისე მანგანი ზეწოლის ქვეშ, რაც მათ უწინს წინააღმდეგობას, რომ არ გაითიფლისწინონ ქვეყნის წინააღმდეგობას, რასაც მათგან დაქრავებულს ვლილვინ.

დასაქმების პოლიტიკა

დასაქმების პოლიტიკა ვრცელდება შემდეგ სფეროებზე:

- **ადამიანი რესურსების დაცვება** - ორგანიზაციის ვალდებულება წინასწარ დაცვების, იმისათვის, რომ მაქსიმალზე ადვილად დაქრავებულთა შესაძლებლობები კარიერის სრულყოფისათვის თვით ორგანიზაციაში და მინიმალზე დაეყვანოს სამუშაო ძალის აუცილებელი სიჭარბის შესაძლებლობა;
- **დაქრავებულთა ხარისხი** - ორგანიზაციის შუილთა შედგენულად ჩამოყალიბოს თავისი პოლიტიკის განაცხადში, რომ როგორც ორგანიზაციის, რომელიც მიტყება წარმატებისა და პროფესიონალიზმის გზას, მანგა, რომ უნდა შეარჩოს ადამიანი, რომელიც უწინს უნარი და შესაძლებლობა დაეკმაყოფილოს უწყვეტრი შესრულების მღალი ნორმები, რასაც მათგან მოვლიან;
- **წინსვლა** - პოლიტიკა ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის წინსვლის განსაზღვრავზე, როგორც შესაფერისი სანუღუნაზე, მაღალკვალიფიციური კადრების მოთხოვნილებების დასაქმყოფილებლად, თუმცა, პოლიტიკა აღიარებს, რომ იქნება შემოხვევები, როდესაც ორგანიზაციის არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების დაქმყოფილება შესაძლებელი იქნება მხოლოდ გარდან შერწყვით (დაკომპლექტებით). უნდა აღინიშნოს, რომ მღავთ ორგანიზაციის დროდადრო სწირდება ახალი სისხლის გადასხმა, იმისათვის რომ უმოქმელო (ინერტული) არ გახდეს. პოლიტიკამ შესაძლია განაცხადოს, რომ დაქრავებულს მხარის დეუქვრან იმში, რომ მოთხოვნი მღვით გამოცხადებული სამუშაო ადგილები და მტრეუკრები არ შეზღუდვან მათ წინსვლას, რამდენადც არასასურველი უნდა იყოს მტრეუკრებისათვის მათი დაკარგვა;
- **შრომისუნარიანობა** - ინდივიდუალური შრომისუნარიანობის ზრდის პოლიტიკა, კარიერის შექმნისა და სწავლების შესაძლებლობების უზრუნველყოფით;
- **თანამარი შესაძლებლობა** - უნდა დაეიწმუშო დასაქმების პოლიტიკის საერთო განაცხადი იმ ფაქტზე, რომ ესა თანამარი შესაძლებლობების ორგანიზაცია;
- **განსხვავებულობის მართვა** - როგორ მართავს ორგანიზაცია იმ განსხვავებულ ადამიანებს, რომელსაც აქვს მღვები;
- **ვინიკური მონიტორინგი** - როგორ ახერხებს ორგანიზაცია ვინიკური უქციონობის დასაქმების მონიტორინგს;
- **ახალი და დასაქმება** - პოლიტიკა განსაზღვრავს ორგანიზაციის იმ მღვობას, რომელსაც იყვანს უფროსი ასაკის მომუშავეების დაქრავების, ტრენინგისა და წინსვლისათვის;
- **სამუშაო ძალის სიჭარბე** - პოლიტიკამ უნდა განაცხადოს, რომ ორგანიზაციის ამოცანა ცვლადური სკალის ხელახალი მომზადების სანუღებით. მაგრამ, თუ ეს სიჭარბე გარდაუვალაა, მათ, ვისზედაც ამ სიჭარბემ იმოქმედა, სამართლიანად და პატიონად მოეპრობიან, მაქსიმალურად გააფრობილენ და ცვლადრიად ცვლებიან, რომ ორგანიზაციაში მათთვის მოთხოვს ალტერნატიული შესაფერისი სამუშაო;
- **დისციპლინა** - დისციპლინარულმა პოლიტიკამ უნდა განაცხადოს, რომ დაქრავებულს უფლება აქვთ, იყიდნენ რას ვლიან მათგან და რა მოხდება იმ შემოხვევაში, თუ დაარღვევენ ორგანიზაციის განაწესს. უნდა აღინიშნოს, რომ დისციპლინის დარღვევის შემოხვევაში, ორგანიზაცია დაქრავებულს მოქცევა სამართლიანობის პრინციპების მახვევით;
- **სანიერები** - პოლიტიკამ უნდა განაცხადოს, რომ დაქრავებულს აქვს უფლება წარუდგინოს სანიერარი თავის მტრეუკრებს, თუ სერის წარმომადგენლის თანხლებით და უფრო მაღალ ანსტანციაში, თუ დაქრავებული ვარბობს, რომ მისი სანიერარი დასაქმყოფილებლად არ გადაწყდა;
- **სქესობრივი მალადობა** - პოლიტიკამ უნდა გამოხატოს ორგანიზაციის გამიცხავი დამოკიდებულება სქესობრივი მალადობისადგმ და მიიღოს ზომები მის აღმოსაფხვრელად;
- **თანაქტის წყვა** - პოლიტიკამ უნდა ჩამოყალიბოს „არმოწყვის“ წყვის;
- **მღვობის ბორიტად გამოწყვა** - როგორ ექცევა ორგანიზაცია თავის დაქრავებულს სისხსა და ნარკოტიკების გამოყენების დროს;
- **შეღისი** - როგორ უღვება ორგანიზაცია მღღისსა და იმუროფეციტის ვრუსით დაყავებულ პერსონალის დასაქმებას.



თანაბარი შესაძლებლობის პოლიტიკა

თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკა უნდა ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის გადამწყვეტილებას, თანაბარი შესაძლებლობა მიეცეს ყველას, სქესის, რასის, ოჯახური მდგომარეობისა და სოციალური მდგომარეობის მიხედვით. ამ პოლიტიკის მიზნული, ორგანიზაცია ყველანაირად უნდა უზრუნველყოს შესაძლებლობებით უზრუნველყოს უზარო ადამიანები. პოლიტიკას ეხება ისიც, თუ რამდენად სურს ორგანიზაციას გადღვას ნაბიჯი სქესისა და რასის მიხედვით გამოყენებული წინასწარი ავსაღვანად. შემსხვლის რაღვინობასა და ამ შემსხვლის მიერ მიღწეული კლდფიციაციის დონისა და უნარის განსხვავებას შორის.

თანაბარი შესაძლებლობის პოლიტიკის ერთი გამოტარების მაგალითი: ამ. ტენაზე არსებული რამჩინის ლინდონში წარმოღვნილი საბჭო არის თანაბარი შესაძლებლობების მუღობლი.

საბჭოს ამოცანას წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ არც ერთ განმცხადებელს ან დაქირავებულს არ მოეცენ ცუდად. პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, სქესობრივი ორინტაციის, ასაკის, უნარობის, ოჯახური მდგომარეობის, რწმენის და ადმსარებლობის, ფერის, ენიკური და ეროვნული წარმომსვლის გამო.

სადაც საჭირია და სადაც შესაძლებელია კანონმდებლობით და პრაქტიკით შესაძლებელია, წარმოღვნილი ჯგუფების წევრებს გაეწეოთ შესაძლებელი ტრენინგი და შმარდაჭერა იმისათვის, რომ მაღაწინ თანაბარ შესაძლებლობას საბჭოსთან არსებულ ორგანიზაციაში.

საბჭო განახორციელებს უწვევტ პროგრამებს ამ პოლიტიკის სრული ეფექტურობისათვის. მაგალითად, შერევის კრიტერიუმები და ადამიანური რესურსების სხვა მუღობლი გადაისინებს რეგულარულად იმში დასარწმუნებლად, რომ ამ განსხვავებების დანიშნული, წინამოწეული არან და ექვეთან მათ, შესაძლებელია დამსახურებისა და უნარობის მიხედვით.

განსხვავებლობის მართვა

განსხვავებლობის მართვის პოლიტიკა აღიარებს, რომ არსებობს განსხვავება დაქირავებულს შორის და რომ ეს განსხვავება, თუკი მას სწორად წარმართავთ, შესაძლებელია განხი შესასრულებელი სამუშაო უფრო შედეგაინ და ეფექტური იყოს. პოლიტიკა ეფრადლებას არ ამხვილებს შროლოდ დისკრიმინაციის საკითხებზე, არამედ ადამიანთა შორის განსხვავების აღმოჩენაზე არის კონცენტრირებული. როგორც კინდლა და ფულტერნი (1994) გამოიტყამენ: განსხვავებლობის მართვის კონცეცია უწეუნება იმ წინა პირობის, რომ ამ განსხვავებების დამორჩილება შექმნის შმარმოებულ გარემოს, სადაც ყველა იგრობის თავს დაფასებლად, სადაც მათი ნიჭი სრულადაა გამოყენებული და სადაც ორგანიზაციის მიზნები შესრულებულია.

განსხვავებლობის მართვა არის კონცეცია, რომელსაც მაინაა, რომ განსხვავებებიდან მიღება კურომაკური ეფექტი იგი განსხვავდება თანაბარი შესაძლებლობის პოლიტიკადან, რომლის მიზანა კანონის გამოყენება დისკრიმინაციის წინააღმდეგ და მაინაა, რომ ადამიანები ასიმოღირებული უნდა იქნან ორგანიზაციაში და ხშირად ემყარება დადებით გაღწევალებას.

- განსხვავებლობის მართვის პოლიტიკის მართვამ უნდა:
- გაეცნობიროს კულტურისა და ინდივიდუალური განსხვავების დონე სამუშაოზე;
 - განაცხადოს, რომ ორგანიზაცია აფასებს იმ განსხვავებულ თვისებებს, რაც ადამიანს მოეცის სამუშაოზე;
 - მათი გაუსვას შეცლობების აღმოფხვრას ისეთ სფეროებში, როგორცაა შერწევა, წინ წამოწევა, შედეგების შეფასება, ანაზღაურებისა და სწავლის შესაძლებლობა;
 - გამანხვალის ეფრადლება არა ჯგუფურ, არამედ პირვნულ განსხვავებებზე.

წახალისების პოლიტიკა

- წახალისების პოლიტიკა ერცელდება:
- საბაზრო ნორმების გადახდაზე (ანაზღაურება);
 - ეფექტური შესრულების გადახდაზე;
 - მოგების განაწილებაზე - ორგანიზაციის მოგებაში (დამატებითი ღირებულებაში) ან შემოსავალში მონაწილეობა;
 - თანაბარ ანაზღაურებაზე თანაბარი ღირებულების სამუშაოში;
 - აღიარების სისტემების გამოყენებაზე;
 - დაქირავებულის დახმარების უზრუნველყოფაზე, რომელშიც შედის ელასტიკური დახმარებები;

- მიწვევლაზე, რომელიც ენიჭება არამატერიალურ წახალისებას და გამომდინარეობს შესრულებიდან, აღიარებიდან და განვითარების შესაძლებლობიდან.



დაქარავეულის განვითარების პოლიტიკა

დაქარავეულის განვითარების პოლიტიკა უნდა გამოხატავდეს ორგანიზაციის ვალდებულებას დაქარავეულთა უნარისა და შესაძლებლობების უწყვეტი განვითარებისადმი, იმისათვის, რომ მაქსიმალურად აიყვანოს დაქარავეულთა მიღწევები და მოსცეს მათ შესაძლებლობა გაიფართოონ კვალიფიკაცია, გამოიღწონ თავიანთი პოტენცია, გაიკვიონ კარიერა და გაზარდონ შრომისუნარიანობა ორგანიზაციისა და მის გარეეთ.

მუშაობა ჩართვისა და მონაწილეობის პოლიტიკა

მუშაობაში ჩართვისა და მონაწილეობის პოლიტიკამ უნდა განმარტოს ორგანიზაციის რწმუნა ჩართვისა და მონაწილეობაში, როგორც ყველა დაქარავეულის მხრიდან სანარბოს წარმატებისადმი ვალდებულების გრძობის წარმოშობის საშუალება. ეს პოლიტიკა ეხება იმ საფუძველსაც, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია აძირებს მანაწილის ინფორმაცია დაქარავეულებს.

დაქარავეულთა ურთიერთობების პოლიტიკა

დაქარავეულთა ურთიერთობის პოლიტიკა აყალიბებს ორგანიზაციის მიღების დაქარავეულთა უფლებებისადმი, წარადგინონ თავიანთი ინტერესები ხელმძღვანელების წინაშე პროექტების, კადრების, ასოციაციების და სხვა წარმომადგენლობითი სისტემების მეშვეობით. ის ვრცელდება იმ ბაზისზედაც, რისი საშუალებებითაც ორგანიზაცია პროექტებთან თანამშრომლობს, თან ზაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ეს განხილული უნდა იყოს, როგორც პარტნიორობა.

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა ჩართული იქნება დასაქმების პოლიტიკაში, მაგრამ ზერ ორგანიზაციაში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის დღეები იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ იგი აძირულებს პოლიტიკის ცალკე განაცხადს, ახელი განაცხადი ეხება კონსულტაციას ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესახებ და იმ საბოეებს, რომელთაც უნდა გადადგას ორგანიზაცია საშუაო ძალის აუცილებელი სიჭარბის რისკის შეშეცირებისათვის.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა ნაწნავს იმას, თუ როგორ აძირებს ორგანიზაცია ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემების უზრუნველყოფას საშუაოზე.

ძალადობის საკითხების შემწნაველის შუტბლა:

- განსაზღვროს ძალადობა - სექსობირე და დამინებითი;
- განაცხადოს ამკარად, რომ სექსობირე ძალადობის და დამინების საშუაოზე ატანა შეუძლებელია და დიდ დანასუღად (დარღვევად) მიიწნევა;
- განსაზღვროს შერეეებების რალი ძალადობის თავიდან აცილებაში და საჩირების ვარკვევის საქმეში;
- უზრუნველოს საკონსულტაციო მომსახურება მათთვის, ვინც შეწუხებულია ძალადობით;
- ჩამოყალიბოს მეთოდები ძალადობის აღმოსაფხრვლად.

თამბაქოს წევის საწინააღმდეგო პოლიტიკა

თამბაქოს წევის საწინააღმდეგო პოლიტიკით უნდა განისაზღვროს, აკრძალულია თუ არა თამბაქოს მიწევა მღლიანად და თუ არა, დისახოს ღონისძიებები მიწევის შეზღუდვის შესახებ, მოსაწეველ განსაზღვრული აფილუბის შემოთავაზებით.



1. გავივით კორპორაციის კულტურა და მისი ერთიანი ფასეულობები.
2. გავანალიზოთ არსებული პოლიტიკა – დაწერილი თუ დაუწერილი, ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ყველა ორგანიზაციაში არსებობს, იგულისხმება იგი, თუ ოფიციალურადაა გამოთქმული.
3. გავანალიზოთ გარე გავლენა. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ექვემდებარება სხვადასხვა ორგანიზაციების გავლენას, მათ შორის დიდი ბრიტანეთის დასაქმების შესახებ კანონმდებლობის ეროვნული ანგარიშების კანონმდებლობის დასაქმების შესახებ და დიდი ბრიტანეთის ზოგიერთი ორგანიზაციის მიერ გამოშვებულ პრაქტიკის კოდექსებს (წესებს), (როგორცაა ACAS – საკონსულტაციო, სამშეიღობო და საარბიტრაჟო სამსახური, EOC – თანაბარი შესაძლებლობების კომისია, CRR-კომისია რასობრივი ურთიერთობების შესახებ და სხვ. რჩევითის უნდა მიმართოს, აგრეთვე, კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ გამოცემულ პრაქტიკის კოდექსს (წესებს).
4. განისაზღვროს წებისშიერი სფერო, სადაც ახალი პოლიტიკის გატარება საჭირო ან არსებული პოლიტიკა არაადეკვატურია.
5. გავივით შეჩვენების (უკეთესა, დაეწვიოთ უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან), აზრები ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შესახებ და მათი აზრით, როგორ შეიძლება ამ პოლიტიკის სრულყოფა.
6. გავივით დატარებულების აზრი ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შესახებ, რამდენად სამართლიანი და მოუკერძოებულა ის და რამდენად სამართლიანი და შესაბამისად არის გამოყენებული.
7. გავივით პროფკავშირის წარმომადგენელთა აზრი.
8. გავანალიზოთ პირველი 7 დონისიბიებიდან მიღებული ინფორმაცია და მოვამზადოთ ადამიანური რესურსების პოლიტიკის პროექტი.
9. ჩატარდეს კონსულტაციები, დისკუსიები პოლიტიკის შესახებ და შეთანხმდეს იგი ხელმძღვანელობასთან და პროფკავშირის წარმომადგენლებთან.
10. პოლიტიკას უნდა ახლდეს რეკომენდაციები მისი განხორციელების შესახებ, მოთხოვნის მიხედვით (და რამდენადაც შესაძლებელია, გასაგები) ამ ინფორმაციას ტრენინგი უნდა ახლდეს.

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა ეხება კომპეტენტურობის კონცეფციას და კომპეტენტურობის ანალიზის შედეგების გამოყენებას დატარებულების დაკომპლექტების, შერჩევის, განვითარებისა და წახალისების პროცესების ჩამოყალიბებისა და გუთხეობის საქმედებას. უნასტელ წლებში ენა ბატონობდა ადამიანური რესურსის აზრსა და პრაქტიკაზე და მის მიზანს წარმოადგენს განმარტობს, რას ნიშნავს კონცეფცია და თავი მოუყაროს იმ საშუალებებს, სადაც ის გამოიყენება. (უფრო დაწვრილებითი ახსნა მოცემულია: 24-ე თავში – დაკომპლექტება, 25-ე თავში – შერჩევითი გამოყენება, 36-ე თავში – ხელმძღვანელობის განვითარება, 42-ე თავში – კომპეტენტურობისა და დაკომპლექტების ანალიზი). კომპეტენტურობის კონცეფცია მნიშვნელოვანი იმტომ გახდა, რომ იგი არსებითად ეფექტურ შესრულებას ეხება, უშუალოდაა დაინტერესებული იმ ფაქტორებით, რომელიც ხელს უწყობს ცალკეული ადამიანის მაღალი დონის მიღწევებს და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ეფექტურობასაც. როგორც პრაქტიკული და აკადემიური (1990) აღნიშნავენ: „კომპეტენტურობის შექმნით გაცავება ახასიათებს 1990-იანი წლების გლობარულ გამარჯვებულ კომპანიებს“.

კომპეტენტური ადამიანები სამუშაოზე, ნიშნავს იმას, რომ ისინი ამართლებენ ეფექტური შესრულების მიზლიანს. მათ შესწავთ უნარი გამოიყენონ ცოდნა, კვალიფიკაცია და პირადი თვისებები მათი რეგისიის უნკეთილი ამოქმედებისა და ნორმების მისაღწევად. ოდნავ სპირითრია ორი ტერმინის გამოყენება ერთიან კონცეფციის გამოსახატავად: „კომპეტენტურობა“ და „კომპეტენცია“.

კომპეტენციის კონცეფცია

კომპეტენციის კონცეფცია პირველად იხმარა ზოკისმა (1982) მან განავითარა ეს კონცეფცია კლდების შედეგად, რითაც გაარკვია, რომ არ არსებობს მხოლოდ ერთი ფაქტორი, არამედ არის ფაქტორთა მრავალი რეგი, რომელიც განასხვავებდა წარმატებულ მენეჯერს, ნაკლებ წარმატებულისაგან. ამ ფაქტორებში შედიოდა პირადი თვისებები, მოტივაცია, გამოცდილება და ქცევითი მახასიათებლები. ის კომპეტენცია განსაზღვრავდა, როგორც: „შესაძლებლობას, რომელიც არსებობს ადამიანში, წარმართავს მის ქცევას ორგანიზაციის ფარგლებში სამუშაოს მოთხოვნების შესასრულებლად და რომელიც, თავის მხრივ, სპირველ შედეგს იძლევა“.

ზოკისმა ჩამოავლინა კომპეტენციის ოთხი „ჯგუფი“:

- მიზნისა და მიწველების მართვა;
- დაქმნულებზე მუშაობა ხელმძღვანელობა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- ლიდერობა (ხელმძღვანელობა).

არსებობდა ბევრი ალტერნატიული გამოყენება ტერმინისა „კომპეტენცია“ და ბევრი სხვადასხვა აზრი გამოითქვა, თუ რას ნიშნავდა ეს კონცეფცია და როგორ შეიძლებოდა მისი გამოყენება. კომპეტენციების ჩამონათვალიც იხრლებოდა. აქ მოყვანილია კომპეტენციის სხვადასხვა განმარტება:

- ქცევითი გამოხილულება (კონტრეიუზი?), რომელიც მოქმედებს სამუშაოს შესრულებაზე (კუდარაი, 1990);
- ნებისმიერი ინდივიდუალური მახასიათებელი, რომლის გამოხილუვა და განგარითმუბაც შესაძამისად შეიძლება და რომლის გამოყენებაც შეიძლება ეფექტური და არაეფექტური შესრულების განსხვავების დასაღწენად (ავტორთა ჯგუფი, სპენსერის ხელმძღვანელობით, 1990);
- ძირითადი უნარიანობა და შესაძლებლობა სამუშაოს კარვად შესასრულებლად (ფრანკაში, 1990);

- მუშაობასთან დაკავშირებული ძირითადი თვისებები, ცოდნა, კვალიფიკაცია და უსუსულობა, რასაც ადამიანი იყენებს სამუშაოს კარგად შესასრულებლად (რობერტი, 1977);



კომპეტენციები არის „დამტკიცებული კრიტერიუმები“, ე. ი. კომპეტენციები წარმოიშობა ადამიანთა ჭკვეის გაკლავიდან არლის შესრულებაზე. კომპეტენციებს უნდა ჰქვიათ ძირითადი კომპეტენციები, როგორც ადგენს განსხვავებას ეფექტურ და ნაღებს ეფექტურ შესრულებას შორის. ჭკვენი კომპეტენციების შესახებ ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა, ორგანიზაციის წევრების კვალიფიკაცია, ლიდერობა, ანალიტიკური უნარი და მღწვევაზე ორიენტაცია.

კომპეტენციათა კონცეფცია

კომპეტენტობის კონცეფცია წარმოადგენს დიდ ბრიტანეთში, როგორც ძირითადი ნაწილი იმ პროექტებისა, რომელიც ქმნის „სახელმწიფო პროფესიული კვალიფიკაციისათვის“ და „მოტლანდიის პროფესიული კვალიფიკაციისათვის“ (NVQs და SVQs) „მართვის უნდების ინსტიტუტისათვის“ (MCI), ეს ნორმები განსაზღვრავს დასახული ამოცანებისა და საქმიანობის მიღწევის შედეგად ნორმებს, რომელთა განსაზღვრა და შეფასებაც შესაძლებელი იყო სერტიფიცირების მიზნით. NVQs-ს ერთ კომპეტენტობის ელემენტი იმ რადაც აღწერს, რომლის გაკეთებაც ადამიანს უნდა შეუძლოს მოცემულ სამუშაო გარემოში. ადამიანები ან კომპეტენტური არიან ან უკარ კიდევ არ არიან კომპეტენტური, ისეა მიხედვით, უკარ არ ყოფილა მიღწელობა განსაზღვრული კომპეტენტობის ხარისხი და ძირითადად აქცენტი გადატარდება იმაზე, რომ ადამიანებს სჭირდეთ რამდენს გაკეთების უნარი და არა იმაზე, თუ როგორ უნდა მოიტყუნნ ამის გასაკეთებლად.

ტრინინგის სააგენტომ (1988) კომპეტენტობა განსაზღვრა, როგორც რადაც, რომლის გაკეთებაც შეუძლია ადამიანს, რომელიც მუშაობს მოცემულ ადგილას - ესაა „საქმიანობა, ჭკვევა ან შედეგი, რომლის დემონსტრირებაც უნდა შეუძლოს ადამიანს“. ეს შემდგენიად იყო აღწერილი:

„ფართო კონცეფცია, რომელიც უნარის გამოყენებით გარდაქმნის გამოცდილებასა და ცოდნას ახალი სიტუაციისათვის საქმიანობის სფეროში. იგი მოიცავს ორგანიზაციის და მუშაობის დანერგვას და სახილვების დანერგვას, უმკლავებს არარეგულარულ საქმიანობას. მასში შედის ადამიანის ეფექტურობის ის თვისებები, რომელიც სჭირია სამუშაოზე თანამშრომლებთან, მენეჯერებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობისათვის“.

კომპეტენტობის განსაზღვრა შესაძლებელია „ფუნქციური ანალიზის“ მეშვეობით, რომელიც ადგენს იმას, თუ ადამიანს, ვარკვეულ დროში რისი გაკეთების შესაძლებლობა აქვს, და იმ ნორმებს, რომლებსაც ადამიანები ულიან, რომ მაღაწყენ. კომპეტენტობა შესაძლია, აღწერილ იქნას, როგორც სამუშაოზე დაფუძნებული ან პროფესიული კომპეტენტობა, რომელიც ემყარება სამუშაოს შესრულების მიღწევის, ნორმებისა და პროდუქციას, რომლის მიღწევისაც ულიან ადამიანები, რომლებსაც განსაზღვრულ ნორმებს ასრულებენ.

კომპეტენციისა და კომპეტენტობის

კონცეფციების განსხვავება

კომპეტენცია (კომპეტენციები) გადაიქცა ტერმინად, რომელიც ზოგადად იხმარება ისე, რომ მოიცავს კომპეტენციისა და კომპეტენტობის კონცეფციებს. მაგრამ ნარლზ ულრაფი (1991) თვლის, რომ სიტყვა კომპეტენცია იხმარება, რომ გამოხატოს სამუშაოს ან სამუშაოს ნაწილის როლების უნარი კვალიფიკირად და აგრეთვე გამოხატოს ადამიანის ჭკვეის სისტემას, რომელიც უნდა გამოავლინოს სამუშაოს დავალებებისა და ფუნქციების კომპეტენტურად შესასრულებლად. მას მიაჩნია, რომ შესაძლებელი გაუფიქრობისა და გართულების თავიდან ასაცილებლად, სიტყვის ორივე მნიშვნელობა დამოუკიდებლად უნდა ვიხმაროთ:

- კომპეტენცია არის ადამიანთან დაკავშირებული კონცეფცია და ვერდნობა ჭკვეის იმ კრიტერიუმებს, რომელიც საფუძვლად უდევს კვალიფიკირ შესრულებას.



-კომპეტენტრობა არის სამუშაოსთან დაკავშირებული კონცეფცია და ვერძღობა სამუშაოს იმ სფეროს, რომელშიც ადამიანი კომპეტენტურია.

ვერცხი აცხადებს, რომ კომპეტენტრობის სფეროები ძალიან სპეციფიკურია, რადგან უწყვეტად ვითარდება, რადგან სწრაფად იცვლება, რადგან მუდმივად იცვლება. ამიტომაც კომპეტენტრობის განვითარებას უნდა ახდინებდნენ და მუდმივად ავითარებდნენ კომპეტენტრობის მხარეში". იგი შეიძლება, რომ ზოგიერთი კომპეტენტრობის ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციამ გააკეთა, ერთმანეთში უნდა სამუშაოს ასპექტების და ადამიანური ასპექტების ორ მარეკენებს, თითქმის მათი შედარება შესაძლებელი იყოს. ეს კი ასე არაა.

განსხვავება ნათლად გამოკვეთილი, მაგრამ პრაქტიკულად, დიდი პოტენციალის ბევრი ორგანიზაცია იღებს პირობულ მდგომარეობას, რომელიც ითვალისწინებს ორივეს - ქვეყნით, ადამიანებზე დაუფლებულ კომპეტენტრობას და სამუშაოზე დაუფლებულ კომპეტენტრობას. ესენი ჩათვლება, როგორც „კომპეტენტრობა“. მაგრამ თუ ამ პირობულ ტერმინს ვიხმარო, მაშინ იგი მოიცავს კომპეტენტრობის ორ ასპექტს და აუცილებლად, ვახსოვდება, როდესაც ვანალიზებთ და განსაზღვრავთ კომპეტენტრობის და ეწეებით მათ გამოყენებას. მაგ. როდესაც ვწმინთ კომპეტენტრობაზე დაუფლებულ ანაღურების სისტემას, როგორც ეს 42-ე თავშია აღწერილი, ვიჩვენებთ, განსაზღვრავთ კრიტერიუმს ქვეყნით კომპეტენტრობა, სამუშაოზე დაუფლებული კომპეტენტრობა, თუ ორივე ერთად.

ზოგიერთი ორგანიზაცია აღარ სარგებლობს ტერმინით „კომპეტენტრობა“, რადგან მასში იმის პროცესული ენა (გარეგანი). ამის ნაცვლად ხმარობენ შესაძლებლობებს (უნარიანობას), ტერმინს, რომელიც უბრალოდ გამოხატავს იმას, თუ რისი გაცემის შესაძლებლობა აქვს ადამიანს და როგორ უნდა მოქმედებდეს, რომ სამუშაო წარმატებით შესრულდეს უნარადა ადამიანი, კომპეტენტრობით ადამიანის შეგება. არის ის, რომელიც სამუშაოს კარგად ასრულებს. აღწევს მიზნებს და აკეთებდას უწყვეტობის მოთხოვნილ ნორმებს. შესაძლოა, უცხოეთში იყოს თავიდან ავიცილოთ პროცესული ენა (გარეგანი) და ვიხმაროთ „შესაძლებლობა“ იმ ტერმინად, რომელიც მოიცავს კომპეტენტრობასაც და კომპეტენტრობასაც.

პროგნოზის უზრუნველყოფის ნაწილები

კომპეტენტრობის შემადგენელი ნაწილების შესახებ სხვადასხვა აზრი არსებობს. ზოგს მიაჩნია, რომ კომპეტენტრობის კონცეფცია გულისხმობს ადამიანების ქვედა თავითი ფუნქციის შესრულების დროს, ცოდნას და უნარს, რომელიც გავლენას ახდენს ამ ქვეყანაზე ავტორთა ეგვრის სქესტის (1990) ხელმძღვანელობით მიაჩნია, რომ კომპეტენტრობის შედეგად:

- მტკიცებისაგან - ხასჯამული აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ამოძრავებს, წარმართავს და არწევს ადამიანს ქვეყანა;
- დამასაბოტელი ნიშნისაგან - ზოგადი მდგომარეობა, მოქმედებს ან უსახელო გარკვეული ვხვით, მაგ. თვითდაჯერებულობა, თავშეკავება, სტრესისადმი გამძლეობა, „ამტანობა“;
- ფორმირება - ადამიანის აზრის დამოკლებულობა ან ფასეულობა;
- ფუნქციის და პროცედურების სავსო ცოდნა - ტექნიკური (როგორ ადამიანით დამიანებზე კომპეტენტრობა) ან პიროვნებათაშორისო (როგორ გეგმონდეს უწყვეტობით);
- მტკიცებითი და ქვეყნითი უნარი - ფარული (ფარული ან ინფორმაციური აზროვნება) ან ხილული (მაგ. ექსტერი მოსმენა).

მარლ ფლენტერი (1991) ხახს უხვამს, რომ „კომპეტენტრობის შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია ცოდნის გამოყენება და არა თვით ცოდნა“.

ერთ-ერთი საკითხი, რომელიც აწუხებდათ იმით, ვინც მახუხისმგებელი იყო NVQ-ს სისტემების შექმნაზე, რაც ეფუძნებოდა კომპეტენტრობაზე დაფუძნებულ ნორმებს, იყო ცოდნისა და გავების როლი იმით ამ ნორმებში. ინტერესი გამოიხატებოდა იმით, თუ როგორ შეიძლებდნენ „ისინი (ვინც შეიძლოა და უნდა ეფუძნებოდნენ შედეგს) ეყვებიანთ. მაგრამ ვერ გავით, რას აკეთებენ“. საბოლოოდ წარმოიშვა აზრი, რომ „საფუძვლიანი ცოდნა და გავება“ შესაძლოა წარმოადგინოთ ეფუძნებური შესრულებიდან.



„კომპეტენტურობა გულისხმობს უნარს გადაიყვანო ის, რაც „ადამანამ იცის და ესის სხვადასხვა კონტექსტში, ე. ი. მუშაობის სხვადასხვა ასპექტში“.

ბევრი ადამანი ამტკიცებს, რომ კომპეტენცია ეხება მხოლოდ ქვეყნის ან იმდენი თვისებებს, როგორც კონკრეტული უნარი და „გამოდინდება“ ცალკე უნდა განვიხილოთ „როგორც კონსტრუქტი“, რომელიც მომუშავეს მოაქვს სამუშაოზე, რაც გარდაიქმნება პროფესიულ მომუშავეთა ქცევით (სწრაფი შედეგები) და შედეგება (გრძელვადიანი მიწვევები).

კომპეტენციის სახეობა

კომპეტენციები შესაძლოა იყოს ზოგადი და სპეციფიკური, საწყისი და შედეგობრივი და განმარტებული, როგორც ქვემოთა აღწერილი.

ზოგადი და სპეციფიკური კომპეტენციები

კომპეტენციები შესაძლოა მილიანად იყოს და ეხებოდეს ყველა ადამანს ისეთ საქმიანობაში, როგორცაა მართვა, მუხედვად ორგანიზაციისა, რომელსაც ის ეკუთვნის, ან მოუხდევად გარკვეული რაღისა. კომპეტენციების ჩამონათვალი, რომელიც მართვის უფლების ინსტიტუტმა (MCI) გააკეთა, ხდება ამ კატეგორიაში. კომპეტენციები შესაძლოა ორგანიზაციულად ზოგადი იყოს და ეხებოდეს მთელ პერსონალს, ან მონათვავე პროფესიათა ჯგუფს (სადაც სამუშაოს ხასიათი მსგავსია, მაგრამ სხვადასხვა ღონეზე სრულდება, ან შესაძლოა ექველდებოდეს ისეთ კატეგორიებზე, როგორცაა მწვეწერები, მენეჯერები, პროფესიული პერსონალი, რეალიზატორთა პერსონალი და ოფისის პერსონალი).

შესაძლოა, დადებდეს ადამანთა ინდივიდუალურ რაღებთან დაკავშირებული კომპეტენციებიც.

საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციები

საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციებს შორის განსხვავება აღწერა ბაიცისმა (1982). საწყისი კომპეტენციები არის ძირითადი კომპეტენციები, რაც აუცილებელია სამუშაოს გასაკეთებლად, რომელიც არ ანსხვავებს მაღალ და დაბალ შწარმოებულობას. შედეგების კომპეტენცია კი ამას შწინწერლობას ანიჭებს.

თუკა, როგორც ევლროფი (1991) შწინწავს, განსხვავება საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციებს შორის არის ის, რომ კომპეტენციების კარგი პროპორცია სამუშაოსთვის არის როგორც საწყისი, ასევე შედეგობრივი კომპეტენცია. ადამანებს სწორდებთ გარკვეული ღონე სამუშაოს დაწეების დროსაც, მაგრამ თუ მაღალია ღონე, ეს შწინსაღებელია.

განმარტებული კომპეტენციები

განმარტებული კომპეტენციები განმარტურავს ქვეყნის იმ მახასიათებლებს, რომელსაც გვიწევებს მაღალშწარმოებულში შწინწარღებული და რომელიც განსხვავდება დაბალშწარმოებულში მარტებლების შწინე ადამანების მახასიათებლებისგან. მაღალეფექტური შწინწარღებულებისგან მოხალღდელი კომპეტენციის დონის განმარტურა ზოგიერთი სეწროში, შესაძლოა, გამოეწეებული იქნას, როგორც ქვეყნის შიღელი, რომელიც განმარტული იწება შესრულების მართვის შესახებ შწინწინებისა და შესრულების შწინწინების შწინწინები.

მაღალეფექტური და ნაკლებეფექტურ შწინწარღებებს შორის განსხვავების აღმონწინის ერთ-ერთი საშუალებაა, დადებითი და უარღოვითი მარტებლების დაღვენა თითოეული კომპეტენციისთვის, როგორც ეს ნარტება ხელმღენელობის შებღვე მაგალითში.

ფორმულიზება

წარმოვა, მზარდადგენა და მოტივაცია იმისათვის, რომ ცალკეულმა ადამიანებმა და აზრებს

დადებითი მარცნეულები

- აღწევს შესრულების მაღალ დონეს ჯგუფის მხრიდან.
- ნაოლად სახავს ამოცანებს, ვეცმებს და მოლოდინს.
- მუდმივად აღდგენს თვალს შესრულებას და უზრუნველყოფს კარგ უკავშირებს.
- ინაშრებს კარგ ურთიერთობას ცალკეულ ადამიანებთან და მოლიანად ჯგუფთან.
- ავითარებს ერთიანი მიზნის გრძობას ჯგუფში.
- აფლებს ჯგუფის მორალს, ჯგუფის თითოეულ წევრს სტიმულს აძლევს მისი მიღწევის აღიარებით, გარკვეულ ნაბიჯს დგამს იმისათვის, რომ გაარკვიოს ცული შესრულების მიზეზები.

უარყოფითი მარცნეულები

- ვერ აღწევს მაღალეფექტრობას ჯგუფის მხრიდან.
- ვერ ახერხებს ნაოლად გამოსახვის შესრულების ამოცანებს და ნორმებს.
- ნაკლებ ყურადღებას უბიძგს ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფის მოთხოვნილებებს.
- თვალს ვერ აღდგენს და ვერ უზრუნველყოფს შესრულების ეფექტურ უკავშირებს.
- არათანამდებრული კარგი შესრულების წახალისების მიმართ და შეუსაბამო ნაბიჯებს დგამს ცული შესრულების გასარკვევად.

კომპეტენტრობის ნამოფაღილებს შეფასების ბაზისის უზრუნველსაყოფად შესაძლებელია შემდეგი ფორმულიზაცია, როგორც ეს მომდღვერა მაგალითშია.

ბირადი მამობრაცებელი

თვითდაჯერებული და დაფინებული სურვილი, გამიარჯვოს დამაჯერებლად და მოქნილად:

1. ზეწოლის დროსაც კი დაუჯერებელია, დაფინებული და მღვრადია თავისი საქმის მტკიცებაში, საქმიად თვითდაჯერებული, არ ეტუება წინააღმდეგობებს.
2. გარკვეულ ახრებს საკუთარ თავზე იღებს, მტკიცედ სწამს, რომ მოუსმენენ, შეტყეას შეტყეითაც სპუსხობს.
3. როდესაც დარწმუნებულია არაა, შესაძლია გადღოს გადაწვევებლების მიღება. მტკიცედ იცავს მიმღწელოვან საკითხებს, მიღის დაომობაზე, საკმიად მოქნილია.
4. თავს არიდებს სწრაფი გადაწვევებლების მიღებას, კისრულობს მიუჯერძობელი კოორდინანტის როლს და თავს არ ახეცვს საკუთარ ახრებს.

5. საკუთარ მიზნებს ან მისდევს, მამკვთა ჯგუფს, აძლევს თავისი ვაკრტიკებისა და შეწინააღმდეგების საშუალებას.

კომპეტენციების აღწერა

კომპეტენციების აღწერას შესაძლოა ეწოდოს კომპეტენციის სტრუქტურები, რუკები, გრაფიკები, ჯგუფები ან ჩამონათვალი:

- კომპეტენციის სტრუქტურები განსაზღვრავს კომპეტენციის მოთხოვნებს, რომელიც ვაკრტიკებსა ველა ძირითად საშუაოზე ორგანიზაციამ ან ველა საშუაოზე მონათესავე საშუაოთა ჯგუფში. ეს სტრუქტურები შედგება „ზოგადი კომპეტენციებისაგან“.
- კომპეტენციის რუკები აღწერენ კომპეტენტური ქვევის სხვადასხვა ასპექტებსა და კატეგორიებს ისეთი კომპეტენციის ფონზე, როგორცაა სტრატეგიული უნარი, რესურსების მართვა და ხარისხი. კომპეტენციის რუკის მაგალითი აღმანური რესურსის მართვის სტრატეგიისათვის მოცემული იყო მე-3 თავში.
- კომპეტენციის გრაფიკები გვიჩვენებს კომპეტენციებს, რომელიც საჭიროა განსაზღვრულ როლში ეფექტური შესრულებისათვის. ეს შესაძლოა ნაჩვენებ იყოს „ვანმასხვაეული კომპეტენციების“ სახით, როგორც ადრე იყო ამ თავში მოცემული.
- კომპეტენციის ჩამონათვალი ან ჯგუფები აღწერენ კომპეტენციის ძირითად კრიტერიუმებს ცალკეულ აღმანებისათვის, სტრუქტურებში, რუკებში და დავგრამებში, როგორც ქვევის იქნება ნაჩვენებ.

კომპეტენციების ჩამონათვალი და ჯგუფები

კომპეტენციის ჩამონათვალი შესაძლოა, მოწოდდეს ზოგადად ან სპეციალურად, როგორც კომპეტენციის სტრუქტურების, რუკებისა და გრაფიკების საფუძველი (კომპეტენციის ანალიზის შედეგები მოცემულია 22-ე თავში). ჩამონათვალი დაკავშირებულია ძირითად კომპეტენციებთან (როგორც ეს მოცემულია მინისტრის აკრედიტაციის უფროსი მენეჯერის მაგალითზე):

- იმის გაგება, თუ რა უნდა ვაკრტიკებს - კრიტიკული არგუმენტაცია, სტრატეგიული ხედვა, ბიზნესის ნოუ-ჰაუ (იკოდე, როგორ);
- საშუაოს შესრულება - მიღწევის წახალისება პრაქტიკული მიდგომა, ნდობა, კონტროლი, მოწინააღმდეგის, ზრუნვა ეფექტურობაზე, მიმართულება;
- აღმანების აყოლება - მიტაცაცია, ურთიერთობის ურთიერთობის უნარი, ზრუნვა პროდუქციანზე, რწმენა, ვაკრტიკა;

ამ შემთხვევაში, ვანმასხვაეული კომპეტენციის განსაზღვრა გამოვჩენებული იყო შემდეგ მაგალითში:

- საშუაოს შესრულება - ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს უნარი, უოხრას სხვებს, რა უნდა აკეთონ და შეწინააღმდეგოს შერულების პრობლებს; დავდგომის, ჩამოყალიბების, შედგენის გრაფიკი, შეახსენოს ვადები, მათხდინის დელეგირება;
- დაბალი უნარი - არა აქვს უნარი შეწინააღმდეგოს სხვებს შესრულების პრობლებებთან დავკმარებით, დავცავს წესები ან მოთხოვოს, რომ დავკმარებულმა თანამშრომლებმა შესარულონ დირექტივები;
- სრული უნარი - წინააღმდეგობას უწევს პერსონალს, როდესაც ის ვერ ახერხებს ნორმების შესრულებას. გაანთა დამატებითი გვეტები ველა ამოცანისათვის, უსახავს აუცილებელ ამოცანებს პერსონალს. აელუნს უნარს, ორგანიზება გაუწიოს უამრავ აღმანს.

ტაბური კომპეტენციები



ეროვნული
ცენტრი
საგანმანათლებლო
კვლევებისა და
ინოვაციების
სფეროში

10

ერნალ „კომპეტენციანი“ 1996 წელს, გამოქვეყნდა, რომ 126 შესწავლილი ორგანიზაციიდან 10

- ინფორმაციის გაცემა;
- მიღწევებზე / შედეგებზე ორიენტაცია;
- მომხმარებელზე ორიენტაცია;
- გვერდური შემოღობვა;
- ხელშეწყობა;
- დაგეგმვა და ორგანიზაცია;
- კომუნიკაციის და მიზნების ცოდნა;
- მოქნილობა და შედეგების უზარაობა;
- სხვების განვითარება;
- პრობლემების გადაჭრა.

სხვა ტაბური კატეგორიები: ანალიტიკური უნარი, შედეგების მიღება, პრაქტიკა, წახალისება, ცვალებადობის დაგეგმვა და ორგანიზება, სტრატეგიული უნარი.

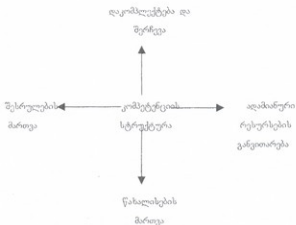
კონსტრუქციის განმარტება

კომპეტენციის კონცეფცია უზღოვებია მარტივად განვითარდ, როგორც შესაძლებელი ტერმინი, ისეთი სახის ქვეყნის აღსაწერად (ქვეყნის კრიტერიუმები). რასაც ორგანიზაციები ეძიებენ მაღალი დონის მუდამომზადების მიხედვით. კონცეფცია ისეთი უნარია გადმოცემული, რომელიც ეხმარება ადამიანს უზარალობა გაამსხვილოს ქვეყნის იმ მართიად საკითხებზე, რომელიც ვაჟუნის ახლანდელ შედეგებზე და კიდევ, კომპეტენციის ცნება, შესაძლოა, გამოყენებული იქნეს იმის აღსაწერად, რის ცოდნას უნდა ელოდნენ ადამიანებისაგან და რისი გაცემის უნდა შეტანონ მათ, თუ უნდა: თავიანთი როლების კონსტრუქციულ შესრულება.

კომპეტენციის კონცეფცია ადამიანური რესურსების მართვის შუაგულშია. იგი უშუალოდ დაკავშირებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ძირითად მიზანთან – შეარჩიოს და განვითაროს კომპეტენტური ადამიანები, რომლებიც სწრაფად მიადგებიან მიზანს და ატყვარდ. მაქსიმუმამდე ადგანენ თავიანთ წელის საწარმოს მიზნების მიღწევაში.



კომპეტენციის ენის და კომპეტენციის სტრუქტურის არსებობას შეუძლია ინტეგრირებული მართვა საფუძველი ადამიანური რესურსების ძალიანი საქმიანობის ინტეგრაციისათვის და ადამიანების მართვაში შესაბამისი მდგომარეობის მიღწევისათვის. ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირებული ელემენტები კომპეტენციის სტრუქტურის გარშემო, ნაჩვენებია 211. დიაგრამაში:



დიაგრამა 211. კომპეტენციაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების ინტეგრირებული მართვა

თითოეული ეს სფერო დაკავშირებული ერთმანეთთან კომპეტენციის საერთო ენით, განსილულია ამ თავის მომდევნო 4 პარაგრაფში.

დაკომპლექტება და შერჩევა

დაკომპლექტებისა და შერჩევისადმი კომპეტენციის მეოდი ყურადღებას ამახვილებს შესრულებაზე და არა სამუშაოს მოცულობაზე. ეს ნიშნავს შესრულების კრიტერიუმის განსაზღვრას ხედასხვა სამუშაოსათვის კომპეტენციის ვრაფიკის სახით.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი შესაძლოა, უკავშირდებოდეს მომავალი კომპეტენციის მოთხოვნილებების პროგნოზს და იმ (სხვაობის) დეფიციტის შევსების ანალიზს, რომელიც არსებობს კომპეტენციების გარკვეული სახის სავარაუდო მოთხოვნასა და ამ კომპეტენციებით ადამიანების მისაღობრულ მომარაგებას შორის.

კომპეტენციასთან დაკავშირებული დაკომპლექტების პროცესები დამყარებულია კომპეტენციის დაღწევაზე და ადამიანების კომპეტენციაზე დაფუძნებული სექციფიკაციების მოზნადებაზე. ის გვეზმარს გაეფიქროთ, რას უნდა ეტებდეს ინტერვიუერი იმ რამდენიმე განსაზღვრული სათაურის ქვეშ სპირი კომპეტენციის დონის თვალსაზრისით (სახით). ეს უზრუნველყოფს ჩამოყალიბებული ინტერვიუების სტრუქტურას.



შერჩევის ცენტრები იცნებენ შერჩევის რამდენიმე საშუალებას იმის დასადგენად, შედეგებს ესა თუ ის კანდიდატი გარკვეულ საშუაშის და რამდენად შეუძლებს მისი შერჩევის ცენტრები ერთდღესას ყოველივეს ქვეყანაზე ამხელდებენ, რომელიც განსაზღვრულია, როგორც კომპეტენციის კრიტერიუმი, რაც განსაზღვრავს მაღალ შერჩეულთა რაოდენობას. საშუაშის ძირითადი ქვეყნითი ასპექტების სტიმულირებისათვის სხვადასხვა პრაქტიკა გამოიყენება, შემდეგ კი ცნობები კანდიდატებს თითოეული კრიტერიუმისათვის აფასებენ ქულათა სისტემის გამოყენებით.

შესრულების მართვა

შესრულების მართვა წარმოადგენს პროცესს შესრულების გასაანალიზებლად და გასაუმჯობესებლად, რაც დაბოკიდებულია ამოცანების, კომპეტენტურობის მოთხოვნებისა და განვითარების აუცილებლობის შეთანხმებაზე, მიღწევებისა და შედეგების გაანგარიშებაზე მოთხოვნების შესაბამისად, აკრედიტ, ახალი ამოცანების და განვითარების შეთანხმებაზე ამ გაანგარიშების საფუძველზე.

შესრულების მართვის მთლიანი პროცესის ინტერესს წარმოადგენს არა მარტო შედეგები, არამედ ქვეყნის ის ასპექტები, თუ როგორ სრულდება როლი, რომელიც განსაზღვრავს შედეგებს. ამ ყველაფრის გაანალიზება მათთვის იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს ამ ქვეყნის გარდასაქმებლად, იმისათვის, რომ გაუმჯობესდეს შესრულება.

ქვეყნის შეუახება (შერჩევა) ყველაზე კარგად მამინ ხდება, როდესაც მემართავთ სათანადოდ გამოკვიოდ და შეთანხმებულ კომპეტენციის კრიტერიუმებს, ან ზოგად კრიტერიუმებს, რომლებიც ეხება მთლიან საქმიანობას, ან ცალკეული საქმიანობის კრიტერიუმებს.

ადამიანური რესურსების განვითარება

გარკვეული როლის დროს საჭირო კომპეტენციების გაცება, საუკეთესო საფუძველს წარმოადგენს სასწავლო სიტუაციების და გველების შესაქმნელად: თვითმართვადი სწავლა, რეგულირება და კონსულტაციები, პირადი განვითარების გეგმები და სხვა თვითიალური სწავლება და პროვოცება.

კომპეტენციების სტრუქტურა, რეგები და გრაფიკები გვიჩვენებს სწავლების მოთხოვნილებებს – კომპეტენციის განსაკუთრებულ კრიტერიუმებს, რომელთაც უნდა მემართავთ სწავლის შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად და თვითგანვითარების სტიმულირებისათვის.

განვითარების ცენტრებს, რომლებიც იცნებენ შერჩევის ცენტრების მთლილოვობას, შეუძლიათ დახმარება განვითარების მოთხოვნილებების დადგენაში.

წახალისების მართვა

ერთ-ერთი ბიოლოგიური ფინსება წახალისების მართვამი, თუ კომპეტენტურობისთან დაკავშირებული ანაზღურება – ანაზღურების ხარისხისა და რაოდენობის დაკავშირება კომპეტენტურობის მიღწევის გარკვეულ დონესთან და კომპეტენციის კრიტერიუმების, როგორც საშუაშის სირთულის შეფასების ანალიტიკური სტემის გამოყენება (იხ. IX ნაწილი)

სამუშაოს, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი

სამუშაოსა და როლის ანალიზი (რომელშიც შედის უნარისა და კომპეტენტურობის ანალიზი), ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ცვლადზე მნიშვნელოვანი მყოფია. იგი გვაწვდის ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სამუშაოს დახასიათებისა და პირადი, აგრძე, სწავლება/ტრენინგის სპეციფიკაციისათვის. ანალიზს დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისა და სამუშაოს სტრუქტურების შეუმსებებაში, ადამიანებით დაკომპლექტებასა და შერჩევაში, შესრულების მართვაში, ტრენინგის მართვის სრულყოფაში, სამუშაოს სიროულის შეფასებაში და ანაზღაურების სტრუქტურების დამუშავებაში. ეს ცვლადები შეადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად პროცესებს.

ამ თავში განხილული თემები შემდეგი სათაურებითაა წარმოდგენილი:

- განსაზღვრებები;
- სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი;
- როლის ანალიზი;
- უნარის ანალიზი;
- კომპეტენტურობის ანალიზი;
- სამუშაოს საცვლითი დახასიათება;
- როლის განსაზღვრებები.

განსაზღვრებები

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი არის სამუშაოს მოცულობის (შინაარსის) შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, შესწავლისა და ჩამოყალიბების პროცესი. იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სამუშაოს დახასიათების საუფლებელი და დაკომპლექტების, ტრენინგის, სამუშაოს შეფასების და შესრულების მართვის მონაცემები. სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი ყურადღებს ამხელს იმაზე, თუ რის ვაკეობას მოითხოვენ მომუშავენი.

როლის ანალიზი

როლის ანალიზი ნიშნავს ამ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოს უკავშირდება, მგრამ, არსებითად, ეხება სამუშაოზე ადამიანების მიერ შესრულებულ როლს



და არა დაეღუბას, რასაც იხინი ასრულებენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ანალიზი იმდენად დანიტრეცებული არაა სამუშაოს შინაარსით (მოცულობით), რამდენადვე ქვეყნის იმ ფართო ასპექტებით, რაც მოითხოვება როლის შემსრულებელს, როლის ერთიანი მიზნის მისაღწევად მუშაობის შემთხვევაში. მოქნილად მუშაობა მართვის იმ სტილით, რომელსაც მომუშავენი იყენებენ. მოქნილად, სამუშაოს მიუკერძოებლად (შინაარსის) და ადამიანების მიერ შესრულებული ნაშრომის განსაზღვრება შესაძლებელია მაკროეკონომიკური პროცესებით, მხოლოდ ანალიზის ამოცანები იღნავ განსხვავებულია.

ზოგიერთი იფერებს ტერმინს „როლის ანალიზი“ სამუშაოს მოცულობის (შინაარსის) და სამუშაოს ქვეყნითი ასპექტების გადამოსაცემად. ზოგიერთი კი ამ ტერმინს მონაცემებით იფერებს. მაგრამ აუცილებელია განვასხვავოთ ის, თუ ვის რა აქვს გასაკეთებელი და რა როლს ასრულებს ამის გასაკეთებლად (ქვეყნითი მოთხოვნები).

კომპეტენტურობის ანალიზი

კომპეტენტურობის ანალიზის ინტერესს წარმოადგენს ფუნქციური ანალიზი. იმისათვის, რომ განსაზღვროს სამუშაოზე დაუწუნებელი კომპეტენტურობა და ქვეყნის ანალიზი, ქვეყნის იმ კრიტერიუმების ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც გაეღწას ახდენს სამუშაოს შედეგებზე მუშაობაზე დაფუძნებული, ანუ პროფესიული კომპეტენტურობა უკრძნობა სამუშაოს ეფექტური შესრულების მოლოდინს – რისი გაცემების უნარი უნდა აქონდეს ადამიანს და იმ ნორმებსა და შედეგებს, რასაც ადამიანმა უნდა მაღწიოს განსაზღვრული როლის შესრულების დროს. ქვეყნითი თუ პირადი კომპეტენტურობები ადამიანის პიროვნული მახასიათებელია, რასაც იგი აკლენს სამუშაოს როლის შესრულებისას.

სამუშაოს საკვალიფიკაციო დახასიათება

სამუშაოს დახასიათება ადამიანებს სამუშაოს მიზანს, რომელიც შეუფერება ორგანიზაციის სტრუქტურას, გარემოს, სადაც მომუშავე მუშაობს და მომუშავეს ძირითად პასუხისმგებლობებს, ან მთავარ ამოცანებს, რომელიც მან უნდა შეასრულოს.

როლის განსაზღვრა

როლის განსაზღვრა აღწერს იმ ფუნქციას, რომელსაც ადამიანები ასრულებენ სამუშაოს მოთხოვნების უზრუნველსაყოფად. როლი განმარტავს მოლოდინსა და ძირითად შედეგის ხედივით თუ პასუხისმგებლობებს, რასაც როლის შემსრულებელმა უნდა მაღწიოს და რაზედაც ის პასუხისმგებელია (ზოგჯერ ამას უწოდებენ ანგარიშვალდებულების განაცხადს). როლის განმარტება განსაზღვრავს აგრეთვე ქვეყნით მოთხოვნებს კომპეტენციის სახით. როლის ზოგადი განსაზღვრის მიგედიით (რაც ეტყვილება საქმანობაზე და არა ერთეულ როლზე) ნაჩვენებია 22.2 დიაგრამაში.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ზოგჯერ ცნობილი, როგორც, სამუშაოს ან კადრების საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ნიშნავს განათლების, კვალიფიკაციის, ტრენინგის, გამოცდილების, პირადი დამახასიათებელი ნიშნებისა და კომპეტენციის ერთიანობას იმისათვის, რომ მომუშავემ თავისი სამუშაო დამამყოფილებლად შეასრულოს. ადამიანის საკვალიფიკაცია გამოიყენება დეკომპლექტებისა და შერჩევის დროს, რაც აღწერილია 24-ე თავში.

სწავლებისა და ტრენინგის საცვალოფიკაციო მოთხოვნები

სწავლებისა თუ ტრენინგის საცვალოფიკაცია განსაზღვრავს შეარბოებლურობის მისაღები ღონის მღწევისათვის აუცილებელ ცოდნასა და უნარს. იგი გამოიყენება სასწავლო და განვითარების პროგრამების დამუშავების საფუძვლად. (იხ 34-ე თავი). სწავლების საცვალოფიკაციო მოთხოვნები შემაბოლო, ჩამოყალიბებს დამახასიათებელი ნიშნების, უნარისა და კომპეტენტურობის ანალიზის საფუძვლზე.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი სამუშაოს შესახებ შემდეგ ინფორმაციას იძლევა:

- **კრიტიანი მუშანი** - რისთვის არსებობს სამუშაო და, არსებითად, რა წველილი უნდა შეიტანოს მომუშავე;
- **მოცულობა (შინაარსი)** - სამუშაოს ხასიათი და მოცულობა, განსაზღვრელებელი ამოცანებისა და შესასრულებელი მოვალეობის თვალსაზრისით - ე. ა. პროცესების დანახარჯების (ცოდნა, უნარი და შესაძლებლობა) შედეგებზე (გარდაქმნის);
- **ანგარიშვალდებულებები** - ის შედეგები თუ გამოშვება (პროდუქციის), რაზედაც მომუშავე პასუხისმგებელი;
- **შესრულების კრიტერიუმი** - კრიტერიუმები, ღონისძიებები, თუ მიწვევებები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის იმის შეფასებას, რომ განესაზღვროთ, რამდენად დამაკმაყოფილებლად შესრულდა სამუშაო;
- **პასუხისმგებლები** - მომუშავის პასუხისმგებლობის ღონე, რაც მან უნდა გამოავლინოს სამუშაოს მოცულობაზე და დანახარჯებზე დაყრდნობით; მომუშავეების თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღებასა; გადასარეული პრობლემების ხირთუღე, მოცულობა, ნაირგვარობა და კომპლექტურობა; რეგულირებელი რესურსების რაოდენობა და ღირებულება; პირივნებისათმირასო ურთიერთობების სახეები და მათი მიმწვლობა;
- **ორგანიზაციული ფაქტორები** - ანგარიშვებითი დამოკლებულება, ანუ ვის მიმართაც მომუშავე უშუალოდ (პირიზორნალურ შენჯერს), თუ ფუნქციურად (იმ სათვისებზე, რომელიც ეხება საცვალოფიკაციურ სფეროებს, როგორცაა დავინანსება და კადრების მართვა); ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ ან არაპირდაპირ მიმართავენ მომუშავეებს; რამდენადაა ნაბბული მომუშავე ვგუფების მუშაობაში;
- **მოტივაციის ფაქტორები** - სამუშაოს გარკვეული თვისებები, რომლებიც სტიმულს აძლევენ ან უკარგავენ მომუშავეს, თუ ამ ბილი შემთხვევაში, მისთვის არაფერაა კოვლება;
- **განვითარების ფაქტორი** - წინსვლისა და კარიერის პერსპექტივა, ახალი კვალიფიკაციებისა, თუ გამოცდილების შექტის შესაძლებლობები;
- **გარემო ფაქტორები** - სამუშაო პირობები ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების გათვალისწინება, ვალდაფილება და ეროგონომიკური ფაქტორები, რომელიც უკავშირდება აღჭურვილობისა და სამუშაო აფილის ღირბინსა და გამოიყენებას.

სამუშაოს ანალიზის მეთოდი

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზის არნი მგვომარეობს სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების სისტემური მეთოდების გამოყენებაში. ანალიზის შედეგებით გროვდება ინფორმაცია სამუშაოს შინაარსის შესახებ (რას აკეთებს დაქირავებული) და ეს ინფორმაცია შემდეგმ განალიზდება.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი, ძირითადად ეხება მონაცემების შეგროვებას. ძირითადი ეტაპები შემოთაა განიხილული.



ინფორმაციის შეგროვების ძირითადი ეტაპები შემდეგია:

- იმ მასალების მოპოვება ორგანიზაციის, ადმინისტრაციული მუშაობის ჩატარების შედეგად და ტრენინგის ინსტრუქციის შესახებ, რომელიც რაიმე ინფორმაციის გვაწვდის სამუშაოს თაობაზე;
- შენევერებისაგან ძირითადი ინფორმაციის მიღება, რომელიც შეეხება სამუშაოს, მის ერთიან მიზანს, შესრულებულ ძირითად საქმიანობებს, კასუხისმგებლობებსა და ურთიერთობებს;
- მომუშავეებისაგან მშვავები ინფორმაციის მიღება - ზოგჯერ სასარგებლოა, რომ მომუშავეებმა აწარმოონ დღიურები ან ჩანაწერები ერთი-ორი კვირის მუშაობის შესახებ;
- გარკვეული სამუშაოს შესრულებისას, განსაკუთრებით ეს ეხება ფიზიკურ და ადმინისტრაციულ სამუშაოებს, მომუშავეთა დაკვირვება, და თუ დრო ამის საშუალებას იძლევა, შენევერებთან და პროფესიულ კადრებთან გარკვეული ხნით ერთად ყოფნა.

სამუშაოს ანალიზის ბევრი შეიძლება არსებობს ინფორმაციის მოსაძიებლად, რომელთაც ქვეთ აღწერთ:

გამოკითხვა

აუცილებელი ინფორმაცია

სამუშაოს ყველა თავისებურების გასაგებად, აუცილებელია მომუშავეთა გამოკითხვა და ამ მონაცემების შეგროვება შენევერებთან და ჯგუფის ხელმძღვანელებთან, გამოკითხვის მიზანი უნდა იყო ყველა შესაფერისი ფაქტის მოპოვება სამუშაოს შესახებ, რაშიც შედის:

- მომუშავეთა სამუშაოს დასახელება;
- მომუშავეთა შენევერის ან ჯგუფის ხელმძღვანელის სამუშაოს დასახელება;
- სამუშაოს დასახელება და იმ ადამიანთა რაოდენობა, რომელიც მოხსენებით მამართავს მომუშავეს (რაც კარგადაა ნაწვენები ორგანიზაციის რუკის მეშვეობით);
- სამუშაოს ერთიანი რაოდენობა და მიზნის მიკვლე დაზნაობა (ერთი-ორი წინადადებით);
- მომუშავეთა მიერ შესრულებული იმ ძირითადი ამოცანებისა და მოვალეობების ჩამონათვალი, რომლებიც უნდა განაზღვრონ რეგულირებული რესურსებით გამოვრნებული აღჭურვილობა, ჩამოყალიბებული ურთიერთობები, პროდუქციის გამოშვების (მოცულობის) შედეგები და დავალებების შესრულების სინქარი.

ეს ძირითადი დეტალები შეივსება იმ კითხვებით, რომლის მეშვეობითაც უნდა გავიგოთ რაიმე ინფორმაცია მომუშავეების მხრიდან თავიანთ სამუშაოებზე მათი პასუხისმგებლობისა და მოთხოვნების შესახებ. ამ კითხვების ჩამოყალიბება და მათზე გონივრული პასუხის გაცემა ცოტა რთულია. პასუხები შეიძლება, ბუნდოვანი იყოს და ამისთვის აუცილებელია მათი შემოწმება შენევერებთან შემდგომი გამოკითხვის მეშვეობით. თუცა, ეს კითხვები შესაძლებლობას აძლევს მომუშავეს, გამოხატოს სამუშაოსადმი თავისი დამოკიდებულება, ეს კი განაზზვლველ საკითხს დიდად წაადგება. ამ კითხვებში შედის სამუშაოს ისეთი ასპექტები, როგორიცაა:

- ზედამხედველობის დონე და მოქმედების თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღების დროს;
- გადასატრული ტიპური პრობლემები და ის რეკომენდაციები, რომელიც ხელმისაწვდომია ამ პრობლემების გადაწყვეტისას;
- შესასრულებელი ამოცანების შედარებით სირთულე;
- სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაცია, უნარი და ხვედები.

საშუალო ანალიზის შესახებ გამოთხევა შემდეგნაირად უნდა წარიმართოს:

- დამუშავდეს კითხვების ლოგიკური თანმიმდევრობა, რაც ხელს შეუწყობს მოასუსტებს, წამყვანებს და ახრი თავის საშუალოს შესახებ;
- შევსებისდაგვიანად ვაგრძელებს, რას აკეთებს აღმანი - სასუბი ხშირად ბუნდოვანია და ინფორმაცია შესაძლოა მოცემული იყოს არატიპური მაგალითის საშუალებით;
- მომუშავე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მას არა აქვს უფლება ბუნდოვანი და მარტივად აღწერილი დახასიათებელი ისეთი გამოხატვა, მაგალითად, თუ გამოთხევა საშუალოს შეფასების ნაწილია, მომუშავე ცდებდა, რომ საშუალო წარმოადგინოს საუკეთესო მხრიდან;
- გამოყოს მთავარი უმნიშვნელო საგან: სასუბიში შესაძლოა, იყოს ბევრი შეუსაბამო პირადები, რომელიც იქნა ვაგრძელებს, ვიდრე საშუალოს თავისებურებათა დახასიათება მომზადდება;
- მიღებული უნდა იქნას სწორი სასუბი მომუშავეების მიერ გადაწყვეტილებების მიღების უფლების შესახებ და შეწყვიტოს და გვერდის ხელმძღვანელებისაგან მიღებული რეკომენდაციების იდენობის შესახებ ეს ადგილი საქმე არა, მომუშავეს რომ კითხოთ, რისი გადაწყვეტის უფლება აქვს, ბევრი მთავარი საკონტრულში ჩაეარება, რადგან მათი აზრით, მათი საშუალო მხოლოდ მოვალეობებისა და ამოცანების შესრულებაა და არა ანტირეაქტიული გადაწყვეტილებების მიღება;
- არ უნდა დაიხვას მასხვედრი კითხვები, რომლის სასუბი წინასწარ ცნობილია;
- მიეცეს მომუშავეს შესაძლებლობა, ისაუბროს ნდობის აღმოსაფხვრელად.

კითხვები, რომლებიც ეხება საშუალოს ანალიზს

გამოთხევის დროს საკონტროლო კითხვარი დიდ დახმარებას გაეცემა, დეტალური კითხვარის გამოტყობა არ არის აუცილებელი. იგი მხოლოდ ახსენებს აღმანს, მიუღია ახრი ისა, რომ განაალიზება მარტივად მოხდეს სასუბი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა უწოდებს საშუალოს?
- ვის წინაშე ხართ სასუბისმცემელი?
- ვინ არის თქვენზე სასუბისმცემელი?
- რა არის თქვენი საშუალოს მთავარი მიზანი (ე. ი. ზოგადად რის გაკეთებას აპირებთ)?
- ამ მიზნის მისაღწევად, რა არის თქვენი სასუბისმცემლობის საგანი (მაგალითად, ძირითადი სასუბისმცემლობები, ძირითადი შედეგები, თუ მთავარი ამოცანები)? აღწერეთ, რა გეგმი გასაკეთებელი და არა ის, თუ როგორ აკეთებთ. ისიც მიუთითეთ, რატომ უნდა გააკეთოთ ის, ე. ი. შედეგები, რომლის მიღწევასაც თქვენგან ვლიან ამ ამოცანების შესრულებით.
- რა დიასპორისაა თქვენი საშუალო, თუ გავითვალისწინებთ პროდუქციის რეალიზაციას, გამოშვებული წარმის რაოდენობას, მომუშავეთა რაოდენობას და მომხმარებელთა რაოდენობას?
- შეგიძლიათ თუ არა, მოიძიოთ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც უფრო ფართოდ გააშუქებს ზემოაღწერილ პუნქტებს? მაგალითად:
- როგორ მესადაგება თქვენი საშუალო თქვენივე განყოფილებას ან კომპანიის სხვა საშუალოს;
- მიწოდების მოთხოვნები სხვადასხვა დავალების შესასრულებლად;
- თქვენ მიერ გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება;
- თქვენ მიერ ურთიერთობის დამყარება სხვებთან, როგორც კომპანიაში, ასევე მის გარე;

- მიწვობილობა, მანქანა - დანადგარები და იარაღები, რომლებსაც მუშაობის დროს იყენებენ;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვა ნიშნები, მაგალითად, მოგზაურთა დათმობის დროს, სასიცოცხლოდ აუცილებელი მოთხოვნები, რისკი;
- მთავარი პრობლემები, რომლებსაც მუშაობის დროს აწყდებიან;
- ცოდნა და უნარი, რომელიც მუშაობისათვის გვირგვინია.

ქართული
ბიზნისი

მაზანს წარმოადგენს სამუშაოს ანალიზის ავტომატიზაცია ამ პუნქტების შესაბამისად.

ინფორმაციის შემოწმება

მაზანს შეეძლება აუცილებლად შეამოწმოს მომუშავეთა მიერ მიწოდებული ინფორმაცია მათ მწვერულებთან და ჯგუფის ხელმძღვანელებთან. შესაძლოა არსებობდეს სხვადასხვა აზრი სამუშაოს შესახებ და ეს უნდა მოგვარდეს. სამუშაოს ანალიზი ყოველთვის წარმოიქმნება პრობლემების იხვეწის რეკორდს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული პრობლემები. ეს ინფორმაცია უზრუნველყოფს გამოხადვას თანხმდებიან თუ არა.

უპირატესობა და ნაკლი

გამოკითხვის შედეგის უპირატესობა ისაა, რომ იგი მოჭირდება, ვეაწვდის ფართო ინფორმაციას, იცნობს ორგანიზაციას და მომხმარებელს. მაგრამ გამოკითხვა დიდ დროს მოითხოვს და შედეგების გაანალიზებასაც ყოველთვის იოლი არ არის. ამიტომ, ფართო ანალიზის ჩატარების დროს გამოიყენება ანკეტები - სამუშაოს შესახებ წინასწარი ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც აჭარბებს გამოკითხვასაც, მაგრამ ეს ნიშნავს, რომ სამუშაოს „მოთხოვნები“ (ე. ი. სინამდვილეში რას წარმოადგენს იგი), შესაძლოა დაიკარგოს, ეს „სურნელი“ კი აუცილებელია ამ შემთხვევაში, როდესაც ძირითადების სრული ფუნქციის გაცემა გვირგვინია.

ანკეტები

ანკეტები, რომელშიც შედის საკონტროლო კითხვარში აღნიშნული პუნქტები, შესაძლოა, შევსონ მომუშავეებმა და მოწოდონ მწვერულებს და ჯგუფის ხელმძღვანელებს. ეს ანკეტები გამოხადვითაა, როდესაც უნდა მოიცავდეს უამრავი სამუშაო, დიდი უპირატესობაა დროის მზრუნველს, რადგან გამოკითხვის დროს იჭრება მხოლოდ ფაქტობრივ ინფორმაციას და ამით ანალიტიკოსს საშუალება ეძლევა (სივლიანობის), წინასწარ ჩამოაყალიბოს კითხვები ამ სფეროების შესახებ, რომელშიც უფრო დროს უნდა ჩახედოს.

ანკეტების უპირატესობა ისაა, რომ ინფორმაციის მიღება უფრო სწრაფად და იაფად შეიძლება. მაგრამ ამისათვის აუცილებელია არსებობდეს ნიმუში, რადგან ანკეტის შედგენა კვალიფიციური სამუშაოა, რომელიც უნდა ჩატარდეს ადგილზე, მონაცემების წინასწარი შეფასების საფუძველზე. მაზანს შეეძლება კითხვარების მზადება გამოცდა. სანამ სრულმასშტაბიანი გამოკითხვა მოეწყობა. შედეგების სიზუსტე დამოკიდებულია მომუშავეთა უნარზე და სურვილზე. შეავსონ ანკეტები. ზოგიერთს უჭირს წერა-კითხვა გამოხატვის აზრი თავისი სამუშაოს შესახებ, რაც არ უნდა კარგად იცოდეს და აკეთებდეს ამ სამუშაოს.

საკონტროლო კითხვარები და შეფასები სკალა

საკონტროლო კითხვარი, რომელიც მომუშავემ უნდა შეავსოს, ანკეტი შევსების, მაგრამ მისი სისხვი მოითხოვს ნაკლებ სუბიექტურ მსჯელობას და ძირითადად „დიახ“ და „არა“ უყრდნობა. საკონტროლო



კიბრაში შეღის დაახლოებით 100-მდე საქმიანობა, მომუშავე აღნიშნავს იმ დავალებებს, რომელიც მის სამუშაო შეღის.

ანკეტის შედეგად, საკონტრაქტო კითხვარზე მიღიანად უნდა იყოს მომზადებული და ადგილზე კარგად არსებითა იმამი დასარწმუნებლად, რომ შეღის ინსტრუქცია შესაბამისა და აქტიურად აცემს მიზანშეწინილია. საკონტრაქტო კითხვარის გამოცენება შოლოდ იქ შეიძლება, სადაც ბევრი მომუშავეა, თუ ნაშუაში ოცდაათზე ნაკლებია, შედეგები არათანაბარია (არაფარია) იქნება.

შეღისების (რეიტინგის) სკალა გაუმჯობესებულია დაუმუშაველ საკონტრაქტო კითხვართან შედარებით. შეღისების სკალად სოციალის მომუშავეს საქმიანობების ჩამონათვალს. მაგრამ ამ საქმიანობების აღნიშვნის ნაცვლად, მომუშავეს სხოვებს შეფასოს საქმიანობა, ერთიდან შეიღამდე ქულით. რაც დამოკიდებულია მასზე დახარუული დროისა და დავალების შიშვენელობაზე (იხ. ცხრილი 22.1).

არსებობს რამდენიმე ზოგადმიზნობრივი სკალა. მათგან ყველაზე უფრო ხშირად გამოიღენება ამოცარების (პრობციის) ანალიზის სკალა". რომელიც დაამუშავა ავტოროთა ჯგუფმა შაკორმიკის ზღმდგანელობით (1972). დაახლოებით 3700 სამუშაოს შესწავლის საფუძველზე აქედან ვთავაზობთ ექვს ძირითად სამუშაო ფაქტორს:

- თორმაცია (შეშავალი ინფორმაცია);
- ვრცობიე მუშაობასთან დაცემარებული პროცესები, შგ, გადამწყვეტლების მიღება;
- მტქნური მართვის გამოცენება;
- დამანებთან ურთიერთობა;
- სამუშაო ვარგობ;
- სხვა მახასიათებლები.

თითოეულ დასაბეღებაში შეშავალ სკალას უნდა დავებანა დაახლოებით 200-მდე სამუშაო ვითეღის ვარცეველი მოიხონებები. თითოეული სკალა ახასიათებს საქმიანობას და გაანია თითოეული სრეიტინგი ქულის სახაზო აღწერილობა (იხ. ცხრილი 22.2).

"ამოცარების ანალიზის ანკეტას" ის უპირატეობა გაანია, რომ შესაბეღებელია მისი ზოგადად გამოცენება, გასაგებია და ატებს ნაზა, თუმცა მისი ჩატარება დროსა და სპეციალურ ცოდნას მოითხოვს.

დაცირება

დაცირება ნიშნავს მომუშავეების შესწავლას სამუშაოზე, იმის აღნიშვნით, თუ რას აცეფენ, როგორ აცეფენ და რამდენი დრო სჭირდებათ ამისთვის. ეს გამოხადდება ისეთ ვითარებაში, როდესაც გასაანალიზებელია ძირითადი სამუშაოს მცირე რაოდენობა, მაგრამ ბევრ დროს მოითხოვს და რთულია იმ სამუშაოებში გამოისაგენებლად, სადაც მალაღია დაცირებისთვის ზღმამუშაველბული ვრცობრივი საქმიანობა, ან სადაც მალაღვიდვიციური ფიზიკური სამუშაოა და მუშაობის ისეთი ხისწრაფე, რომ ზუსტი დაცირება მწელია.

სამუშაოს დახასიათება მომუშავეთა მიერ

მომუშავეებს შესაბეღია ვიხოვით თავანათი სამუშაო თვითონვე გაანალიზონ და მოამზადონ სამუშაოს დახასიათება. ეს დროს უზოგავს ანალიტიკოსის (სპეციალისტის). რომელიც მას მომუშავის გამოცენებაში და დაცირებაში ეხარება, მაგრამ ადამიანებისათვის ამას გაკელება ადვილი არაა, შესაბეღია იმტკომ, რომ რასაც ისინი აცეფენ, მათივე ნაწილია და უწვეღებთ ვანალიზონ და დავონ თორმაცია სხვადასხვა ეღმუნტებად: ამტკომ, ბევრ შემთხვევაში საჭიროა კონსულტაციები. თუ, მაგალითად, სამუშაოს სართლის შეფასებაში ბევრი მომუშავეა ჩართული, მიზანშეწინილია სპეციალური ტრენინგის ჩატარება, სადაც მომუშავე გაანალიზებს თავისა თუ სხვის სამუშაოს. ამ შთოღის გამოცენება შეშგომაც არის შესაბეღებელი, როდესაც ერთად შეკრებილი მომუშავეები, სამუშაოს ანალიზის

ჩანტარებელი საკვდილის (ანალიტიკოსის) ხელშეწყობით, ადვილზევე გაანალიზებენ სამუშაოს კარგა, რომ შედეგილი იყოს სამუშაოს დახასიათების მიხედვით ფორმის საილუსტრაციოდ.

ეროვნული
ბიბლიოთეკა

დღიურები და ჩანაწერები

სამუშაოს ანალიზის ეს მეთოდი მოითხოვს მომზადებას, რომ აწარმოონ დღიურები და ჩანაწერები თავიანთი საქმიანობის გასაანალიზებლად. შემდეგ ამის გამოყენება შეუძლია ანალიტიკოსს, სამუშაოს დახასიათების საფუძვლად. მომზადებისათვის აუცილებელია კონსულტაციების ჩატარება დღიურების საწარმოებლად. მათ თხოვენ, აღწერონ ერთი ტიპური დღე საათების მიხედვით, ან ჩანაწერონ რაღაც პერიოდის შემდეგ, კმაყოფილი, დღის ბოლოს. დღიურებისა და ჩანაწერების გამოყენება მიზანშეწონილია მწვერვალური საქმიანობის დროს, რომელიც საკმაოდ რთულია და მოითხოვს ანალიტიკურ უნარს და ყველაფერი ამის ქაღალდზე გადმოტანის უნარს.

იერარქიული დავალებების ანალიზი

იერარქიული დავალებების ანალიზი, ანეტისა და დენკანის (1971) მიხედვით, ყოფს სამუშაოსა და მუშაობის სფეროებს იერარქიულ დავალებებად და გვეჩვენებს დავალებები - განისაზღვრება ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო გეგმა. პრიუსი იწვევს მთლიანი დავალების გაანალიზებით. შემდეგ ქვეყნდება მომდევნო ანალიზის იმისათვის, რომ შექმნას ქვედადავლების იერარქია, მათვე პოდუქციის გათვალისწინებით და იმისათვის, რომ განისაზღვროს ქვედადავლები ამ დავალების მისაღწევად.

ამ მეთოდში შედის:

- მოქმედების გამოხატვითი ხიზების გამოყენება, ნათელი და კონკრეტული ტერმინებით, თუ რა უნდა გაცოდეს;
- შესრულების ნორმების განსაზღვრა, ე. ი. მწარმოებლობის დონე, რომელსაც უნდა მიაღწიონ დავალების ან სამუშაოს დაამკაფოფალებლად შესრულებით;
- ამ პრობემის ჩამოთვლა, რომელიც უკავშირდება დავალების შესრულებას, რომელსაც შესაძლია შელოდეს გარემო ფაქტორები, როგორცაა მუშაობის ისეთი სფეროები, სადაც დიდი ხმაურია;

ეს მეთოდი ძირითადად გამოიყენება დამუშავებულ და გადამამუშავებულ სამუშაოებში, მაგრამ პროდუქციისა და შესრულების ნორმების განსაზღვრისა და ქვედადავლების გაანალიზების პრინციპები შესაძამისა ნებისმიერი ტიპის სამუშაოს ანალიზის დროს.

მეთოდის არჩევა

სამუშაოს ანალიზის მეთოდის არჩევაში, არჩევის კრიტერიუმები შემდეგია: მიზანი, რისთვისაც იტყება გამოყენებული. მისი ეფექტურობა აუცილებელია ანალიზის ჩასატარებლად გამოცდილების ანალიზის პროგრამებისათვის საჭიროა რესურსები და დრო. აქვე მოგვყავს თითოეული მეთოდის უპირატეობა და ნაკლი:

- გამოკითხვა - ესაა ანალიზის ძირითადი და ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდი. ეს მეთოდი მოითხოვს ანალიტიკოსის დიდ უნარს და საკმაო დროს. ანალიტიკოსი გამოცდილი უნდა იყოს და მამნი, მისი ეფექტურობა იზრდება საკონტროლო კითხვარის გამოყენებით;
- ანკეტები, საკონტროლო კითხვარები და რეიტინგის სკალა - რომელთა საშუალებითაც ადამიანს შეუძლია დაახასიათოს თავისი სამუშაო და რაც ზოგჯერ გამოკითხვისთვის საჭირო დროს. მაგრამ, მანც საკმაო დრო სჭირდება იმ ანკეტის შედგენას და გაანალიზებას, რომელსაც უნდა ეხებოდეს გარკვეულ

საშუალო თუ ეს ანკეტები საქმიად განზოგადებულია, მაშინ გართულებდა ნათელი და შესაბამისი ასოების მიღება მომუშავეთაგან და ველად საშუალო „სურნელს“ გაივება;

- **დაკორევა** - საშუალო შინაარსის (რეალურად რას აკეთებს ადამიანი) ანალიზის ყველაზე უფრო ხშირად მყოფია. მაგრამ ეს მეთოდი იმდენ დროს მოითხოვს, რომ იშვიათად გამოიყენება. გარდა ხშირად მუშებზე, მაგალითად, როდესაც მზადდება ტრენინგის საცალითეკავო მოთხოვნები ფიზიკურ და სპორტული საშუალებები;

- **საშუალო დახასიათება მომუშავეთა მიერ** - საშუალო ანალიზის ყველაზე სწრაფი და კონკრეტული მეთოდი. მაგრამ ეს მეთოდი ეყარება ადამიანის ხშირად შეზღუდულ უნარს, დაახასიათოს საკუთარი საშუალო. ამიტომ, აუცილებელია მომუშავეთათვის ხელმძღვანელების უზრუნველყოფა, ანკეტებისა და სპორტული კითხვარის სახით;

- **ფიქრები და ჩანაწერები** - ყველაზე გამოსადეგია შეწყვეტილი საქმიანობისათვის, მაგრამ მოითხოვს ბევრ მომუშავეს და გასანალიზებლადაც რთულია;

- **დავლებების იერარქიული ანალიზი** - ეს მეთოდი უზრუნველყოფს საშუალო ანალიზისათვის საჭირო სტრუქტურას პროდუქციის გამოშვების, გვერდების (დანახარჯების) და ურთიერთობების გათვალისწინებით. მის გამოყენება შეიძლება მაშინ, როდესაც ვაანალიზებთ გამოკითხვის ან სხვა მეთოდის საშუალებით მიღებულ ინფორმაციას.

ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, შესაძლოა იყოს გამოკითხვა, რომელსაც ხშირად ახლავს ანკეტა. საშუალო ფართობისშტაბიანი შეფასების დროს, საბაზო საშუალებები, რომელსაც ეყარება შეფასება, შესაძლოა განალიზდეს გამოკითხვის შემდეგით, ანკეტები კი გამოყენებულ იქნას სხვა საშუალებისათვის.

როლის ანალიზი

როლის ანალიზი ნიშნავს საშუალო ხიროლის ანალიზის გავრცელებას და, საერთოდ, ტარდება გამოკითხვით, რომელსაც ეყარება კომპეტენციის ანალიზის ერთ-ერთი მეთოდი. იგი ხაზს უსვამს მომუშავეთათვის აუცილებელ კომპეტენციებს და იმ როლს, რომელიც მას აკისრია საშუალო შესრულების დროს, იმაზე გარკვეული მითითებით, თუ როგორ მუშაობს სხვებთან ერთად (თავის შეწყვერთან და გვერდის ხელმძღვანელთან, კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან ურთიერთობა, აგრეთვე ყველასთან, ვისთანაც საშუალო აქვს ორგანიზაციის გარეთ), როგორ ვუყვება ორგანიზაციის სტრუქტურას, დაუკლებელი მოქმედების რა შესაძლებლობა გააჩნია და როგორ ისახავს ამოცანებსა და პრიორიტეტებს.

უნარიანა და ჩვევების ანალიზი

უნარისა და ჩვევების ანალიზი განსაზღვრავს იმ შესაძლებლობებს, რაც აუცილებელია წარმოებლობის გარკვეული დონის მისაღწევად. იგი ძირითადად, გამოიყენება ტექნიკურ, ხელობის (სამასობრივ პროფესიულ), ფიზიკურ და ოფისის საქმიანობებში, სასწავლო და ტრენინგის პროგრამების შედგენის უზრუნველსაყოფად (იხ. 34 და 35-ე თავებში) უნარისა და ჩვევების ანალიზი იწყება საშუალო ზოგი ანალიზით, შემდეგ დაწერილებით ანალიზებს არა მარტო იმის, თუ რა აქვს გასაკეთებელი მომუშავეს, არამედ, რაც მას სჭირდება საქმის ვასაკეთებლად;

- საშუალო დავალებების ერთულებად დაყოფა;
- ფიზიკური უნარისა და ჩვევების განალიზება;
- დავალებების განალიზება;
- შედეგების განალიზება;
- საშუალო დაუფლების განალიზება.



სამუშაო დავალებების ეროვნულად დაყოფის მუდმივი შეისწავლის სამუშაოში არსებულ პრობლემებს და დავალებებს სასწავლო მიზნებისათვის.

სამუშაო დავალებების ეროვნულად დაყოფის ანალიზი გადმოცემულია სამი სვეტით:

- **სტატის სვეტი** - რომელშიც სამუშაოს სხვადასხვა სტადია აღწერილი არასაკმარის კვალიფიკაციურ სამუშაოს უმეტესობა შესაძლოა ადვილად დაიფოს შემადგენელ ნაწილებად;
- **საინსტრუქტაჟო სვეტი** - სადაც თითოეულ ეტაპზე გაკეთებულია შენიშვნა, როგორ უნდა გაკეთდეს სამუშაო. ფაქტობრივად, თუ აღწერს, თუ რა უნდა იმსწავლოს სტაჟიორმა (პრაქტიკანტმა);
- **ძირითადი საკითხების სვეტი** - სადაც თითოეულ ეტაპზე მითითებულია გარკვეული საკითხები (მაგ. ხარისხის სტანდარტი ან უსაფრთხოების ინსტრუქცია), ისე, რომ გაითვალისწინონ იმ სტაჟიორებმა, რომლებიც პროფესიას ეუფლებიან.

ფიზიკური უნარისა და ჩვევების ანალიზი

ფიზიკური უნარისა და ჩვევების ანალიზის მუდმივი განვითარდა სამუშაო დროის ანალიზისაგან. საინსტრუქტაჟო მიზნებისათვის იგი ცალკე გამოყოფს უნარსა და ცოდნის, რომელსაც გამოცდილი მუშაო იღვწის დავალებების დროს, რაც ფიზიკური შესაძლებლობების მაღალ დონეს მოითხოვს. ეს მუდმივი გამოიყენება ხანმოკლე განმეორებადი ოპერაციებისათვის, მაგ. როგორცაა კონვეიერული მუშაობა და სხვა მსგავსი სამუშაო.

აკვირდებიან გამოცდილი მუშის ხელის, თითისა, თუ სხეულის სხვა ნაწილების მოძრაობას. ყველაფერი მუშაობის დროს დაწვრილებით ჩაიწერება. ანალიზი კონცენტრირდება სამუშაოს რთულ მხარეებზე, რომელიც არაკვალიფიციური სიმძლავრის არ წარმოადგენს გამოცდილი მუშისათვის. მაგრამ ვიდრე სტაჟიორი დაიწყებებს მათ შესწავლას, საჭიროა მათი დროულ განაღვივება. არა მარტო ხელის მოძრაობა იწერება დეტალურად, არამედ მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, სხვა განწყობის აღწერაც (ეზუალური და სხვა გრძნობები), რაც ეუფლება მუშის სამუშაოს შესრულების დროს. აუცილებლობის შემთხვევაში ემატება განმარტებებიც.

ცხრილი 22.1 სამუშაოს ანალიზის შეფასების სკალა

სამუშაოს ანალიზის შეფასების სკალა		
სკანონის დახასიათება	დახარვეზი დრო - სკანონის სტრატეგია	სკანონის მნიშვნელობა
ანტირისკის მოხდეს ტელეფონის მუშაობით	<ol style="list-style-type: none"> 1. თითქმის არანაირი დრო (10%-ზე ნაკლები) 2. სამუშაო დროის მცირე ნაწილი (10% - 24%) 3. სამუშაო დროს ნახევარზე ნაკლები (25% - 44%) 4. სამუშაო დროს თითქმის ნახევარი (45% - 54) 5. სამუშაოს დროს დიდი ნაწილი (55% - 74%) 6. სამუშაოს ძალიან დიდი ნაწილი (75% - 89%) 7. თითქმის მთელი სამუშაო დრო (90% და მეტი) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. უაღრესად მნიშვნელოვანი 2. ძალიან მნიშვნელოვანი 3. არა ძალიან მნიშვნელოვანი 4. საკმარის მნიშვნელოვანი 5. მნიშვნელოვანი 6. ძალიან მნიშვნელოვანი 7. უაღრესად მნიშვნელოვანი



<p>ახლი ვიზუალური განსხვავების დადგენა (თითო ობიექტების ვიზუალური დადგენა, რომლებზეც ერთი ხელს ვაჩვენებს)</p> <p>7. ამოწმებს საათის მუხრების დეფექტებს.</p> <p>6. კონტურის უკეთეს საგნული სტატუსს გამოკვეთსაზღუად</p> <p>5. ამოწმებს სახლის ელექტრომომარაცხელების ტენიანებს</p> <p>4. აღნიშნებს ადრებს სარეალიზაციო ბარათებზე</p> <p>3. ადრებს დანს მუციონობის ბარცის დეჭრის დროს</p> <p>2.ღესის სახლის კვლავს</p> <p>1. ჭრებს ცოცხით ვკის</p> <p>0. ახლი ვიზუალურ განსხვავების არ აფერს</p>
--

დევალების ანალიზი

დევალების ანალიზი ნიშნავს დევალების შესასრულებლად აუცილებელი ქვეყის სისტემურ ანალიზს, სირთულის ზინების დადგენის და ტრენინგის შესაბამისი მეთოდებისა და პროფესიული დამსრულების (რაც აუცილებელია წარმატებული სწავლებისათვის) თვალსაზრისით. დევალების ანალიზის გამოვლენა შესაძლებელია ყველა სახის სამუშაოში.

დევალების ანალიზის დროს გამოვლენული ანალიტიკური მეთოდი და სამუშაოს ერთეულებად დეფინისა და ფიზიკური უნარის ანალიზის მეთოდები ერთმანეთის მსგავსია. ჩვეულებრივ, ანალიზის მეთოდები ჩამოვადინდა ოთხ სტანდარტულ სეცტად:

- დევალება - თითოეული ელემენტის მოკლე დახასიათება;
- მნიშვნელობა - თითოეული დევალების მუფარდებითი მნიშვნელობა მთელი სამუშაოს წარმატებული მუხრულების მიმართ;
- სირთულე - თითოეული დევალების შესრულებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარის დონე;
- ტრენინგის მეთოდი - საინსტრუქციო მეთოდები, პრაქტიკა და სპეცირი გამოცდილება.

შეცდომების ანალიზი

შეცდომების განალიზება არის პროცესი იმ ტიპური შეცდომების განალიზებისა, რომლებიც ხდება დევალების შესრულების დროს. ანალიზი კიდობს მაშინ, როდესაც შეცდომები ძალიან ხშირია.

სამუშაო ზედმეტწინათ შეისწავლება, შემდეგ მუშებისა და მათი ვკუფის ხელმძღვანელების გამოკითხვის შედეგად, დეინდება ყველაზე ხშირად დაშვებული შეცდომები. შემდეგ ხდება ამ შეცდომების დიკონტრუება, რა აწვდის ინფორმაცია სტატიორებს იმის შესახებ, თუ რა შეცდომა შეიძლება მოხდეს, როგორ შეიძლება მისი აღმოჩენა, რა იწვევს ამ შეცდომებს, რა შედეგი მოჰყვება, ვინ აცებს პასუხს, რა უნდა გააკეთოს სტატიორმა, როდესაც ვარკვეული შეცდომა ხდება და როგორ შეიძლება ამ შეცდომისაგან თავის არიდება.

სამუშაოს შესწავლის ანალიზი

როგორც ჰეარნი და კანდოლა (1993) აღწერდნენ, სამუშაოს შესწავლის ანალიზი ყრადღებას ამახვილებს დანახარებებზე და პროცესებზე და არა სამუშაოს შინაარსზე (მოცულობაზე). იგი ანალიზებს ცხრა უნარს, რომელიც ხელს უწყობს შესრულების ეფექტურობას. შესწავლის უნარი გამოიყენება ხევა უნარისა და ცოდნის გასაღრმავებლად და წარმოგვიდგენს სამუშაოზე ქვეყის კატეგორიებს, რომელთა შესწავლა აუცილებელია. შესწავლის უნარი შემდეგია:



- ფიზიკური უნარი - მოთხოვნს პრაქტიკას და ხშირ გამოცდებს, რომ ყველაფერი სწორად გააკეთო;
- კომპლექსური პროცედურები - ან მოქმედებათა თანმიმდევრობა, რომელიც უნდა დაეხმოს მათ, რომ სწორად შეასრულონ მისი მოვლა (მაგ. სახელმძღვანელოს მიხედვით ცოდნა);
- არასიტყვიერი ინფორმაცია - როგორცაა სუნა, ყროხა, გემო, შეხება - რომელიც გამოიყენებს შესაბამისად, შესაფასებლად თუ განსხვავების დასადგენად და ჩვეულებრივ, სწორად ხორციელდება;
- დამახსოვრება - ფაქტებისა თუ ინფორმაციისა;
- რეგიაობა, უსარატეობა და დევეგუა - ეხება მომუშავეს პასუხისმგებლობას და მოქნილობას, როგორ შეასრულოს გარკვეული სამუშაო;
- წინ გახედვა და პროგნოზირება;
- დიაგნოზის დახმა, გაანალიზება და პრობლემების გადაჭრა - დახმარებითა თუ, დაუხმარებლად;
- სახელმძღვანელოების და ინფორმაციის სხვა წყაროების (დიაგრამები, რუკები) ინტერპრეტირება და გამოყენება;
- შეგუება - ახალ იდეებთან და სისტემებთან.
სამუშაოს შესწავლის ანალიზის შესახებ გამოცდების ჩატარების დროს, ინტერვიუები იღებს ინფორმაციას სამუშაოს კრიტიკული მიზნებისა და ძირითადი საქმიანობის შესახებ, შემდეგ თითოეული უნარისათვის განკუთვნილი კითხვების პარათების გამოყენებით, უფრო ღრმად ანალიზებს თითოეულ საქმიანობას, იწერს პასუხებს და მოაძიებს უამრავ მაგალითს თითოეული დასაბუთებისათვის.

კომპეტენტური უნარების ანალიზი

განსაზღვრა

კომპეტენტურობის ანალიზი ეხება ფუნქციურ ანალიზს სამუშაოზე დაუბუნებელი კომპეტენტურობის განსაზღვრას მახინთ და ქცევით ანალიზს, ქცევის კრიტერიუმებს განსაზღვრის მიზნით, რომელიც მოქმედებს სამუშაოს ეფექტური შესრულების კომპეტენტურობებზე.

კომპეტენტურობის ანალიზის მეთოდები

- კომპეტენტურობის ანალიზის მეთოდები შემდეგია:
 - ექსპერტის აზრი;
 - სტრუქტურული გამოკითხვა;
 - სამუშაო ვაკუუმები;
 - ფუნქციური ანალიზი;
 - კრიტიკული ინციდენტის (აუცილებელი შემთხვევის) მეთოდი;
 - სამუშაოს კომპეტენტურა შეფასება.

ექსპერტის აზრი

კადრების განყოფილების „ექსპერტი“ წევრისათვის, შესაძლოა იმევე განყოფილების სხვა ექსპერტებთან სადიკუსიოდ, ძირითადი, ველაზე დაუმუშავებელი და ნაკლებ დამატყოფილებელი მეთოდი არის, შედეგობის, მათი აზრიდან გამოდინარე, იმის ჩამონათვალი, თუ „რას აქვს მნიშვნელობა“, სხვა გამოკვეთებულ ანალიზებთან ერთად (იხ. მე-11 თავი).

ეს არადასკყოფილებელია, რადგან იმის აღზაობა, რომ კომპეტენტურობა შეეფასება ორგანიზაციას, რომ რეალისტურია და შესაძლებელია გამოივლაც დეტალური ანალიზის არარსებობის დროს, ნაკლებ სარწმუნოა. ეს ჩამონათვალი მხოლოდ დამამშეადებელია და მიუღებელიც, რადგან მასში არ არის ჩამოღანი პარიზონტალური მენეჯერები და მომუშავენი.

სტრუქტურული გამოკითხვა

სტრუქტურული გამოკითხვის მეთოდი იწყება „ექსპერტების“ მიერ შედგენილი კომპეტენტურობის ჩამონათვალი და გრძელდება რამდენიმე მომუშავეს გამოკითხვით, სტრუქტურული მეთოდის გამოყენებით.



ჯერ დგინდება ძირითადი შედეგის სფეროები და როლის მთავარი პასუხისმგებლობები, შემდეგ განალიზდება ქვეყნის მახასიათებლები, რომლებიც განასხვავებენ შემსრულებლის კომპეტენტურობის დონეს ძირითადი კითხვა ასეთია: რა არის ქვეყნის დაღები და უარყოფითი მარკეტინგული რისკები? ხელს უწყობს ან არ უწყობს შტარმბულგოების მაღალ დონეს? ამის განალიზება შემდეგ უნდა მოხდეს:

- პირადი მამობრავებელი (მოდერნის მარკეტინგი);
- შედეგებზე ზემოქმედება;
- ანალიტიკური უნარი;
- სტრატეგიული აზროვნება;
- შემოქმედებითი აზროვნება (სახელების დანერგვის უნარი);
- შეუსივრობა;
- კომპიუტერიული განსჯის უნარი;
- ჯგუფის მართვა და ხელმძღვანელობა;
- პიროვნებათაშორისო ურთიერთობა;
- კომუნიკაციის უნარი;
- შედეგების უნარი და ცვლილებებისა და ზეწოდის დაძლევა;
- პროექტების დაგეგმვისა და გაკონტროლების უნარი.

ითიველ ამ სფეროში უნდა მოიძებნოს ისეთი მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს ქვეყნის ეფექტურობას.

ამ მეთოდის ერთ-ერთი სირთულე ისაა, რომ იგი ეყრდნობა ექსპერტის უნარს მაილის ინფორმაცია გამოკითხვისაგან. არასასურველია დედუქციური მეთოდის გამოყენება, რომელიც წინასწარ ატარებს ანალიზს გამზადებული სიის მიხედვით, რომელშიც ჩამოთვლილია კომპეტენტურობის დასახელებები. ამის გაცემა მიზანშეწონილია ინტელექტუალური მეთოდით, რომელიც იწყება ქვეყნის სპეციფიკური ნიშნებით, შემდეგ კი ეფუძნება მათ, კომპეტენტურობის დასახელების მიხედვით. ამის გაცემა შესაძლებელია სამუშაო ჯგუფში დაღებითი და უარყოფითი მარკეტინგების ანალიზებით, საქმიანობის ან სამუშაოს კომპეტენტურობის კრიტერიუმების გასაცხადებლად.

სამუშაო ჯგუფები

სამუშაო ჯგუფებში თავს იყრან ადამიანები, რომელთაც აქვთ „ექსპერტის“ ცოდნა და სამუშაოს გამოცდილება (მენეჯერები და მოუმუშავნი) და დამხმარე, რომელიც ჩვეულებრივ, (მაგრამ არა აუცილებლად) კადრების განყოფილების წევრია ან გარედან მოსული კონსულტანტი.

სემინარის შემოაბა იწყება პრეზენტაციის ძირითადი კომპეტენტურობის ანალიზით – მისი უნარით, მაღლივს წარმატებას. შემდეგ შეთანხმდება სამუშაოსთან დაკავშირებული კომპეტენტურობის სფეროების ფორმულირება – ძირითადი საქმიანობები, რომელიც შეასრულებს ადამიანებმა გათვალისწინებულ როლებში. ეს განისაზღვრება იმით, თუ რას უნდა მაღლივს როლის ამ გარკვეულ ასპექტში, ე. ი. შედეგებით. როლის არსებული ფორმულირებაც შესაძლოა გამოყენებული იქნას სწორედ ამ მიზნისათვის.

კომპეტენტურობის სფეროების სტრუქტურად გამოცხადების დროს, ჯგუფის წევრები ქნიან უიმპერტი ქვეყნის მაგალითებს, ე. ი. ისეთ ქვეყნას, რომელიც სასურველ შედეგს მოგვცემს. მთავარი კითხვა ასეთია: „რა სახის საქმეს აკეთებენ და როგორ იქცევიან“, როდესაც თავიანთი როლებს ეფექტურად ასრულებენ? ამ კითხვაც პასუხი შეზღვევნიერად ჩამოყალიბდება: „ვიღაც ამ როლში კარგად გააკეთებს ამს, როდესაც ის...“ ამ ტიპის ქვეყნის რეალური მაგალითები მოცეხულია, სადაც კი შესაძლებელია. პასუხის წინაწერება დიარამაში (flip charts?). დამხმარის შემეფობით ჯგუფი ანალიზებს პასუხებს და ანწილებს კომპეტენტურობის რამდენიმე დასაბურებას შორის, რომელიც ზემოაღნიშნული რეალური ქვეყნის სახითა განსაზღვრული. ეს სათაურები შეადგენენ კომპეტენტურობის ზოგად სტრუქტურის ან კომპეტენტურობის სპეციფიკური გრადუსის საფუძველს. მაგ. კომპეტენტურობის ერთ-ერთი სფერო, კომპანიის ფილალის კადრების მმართველის როლში, შესაძლოა იყოს ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, რომელიც ასე განისაზღვრება:

„წინასწარ ვართვალბს ადამიანური რესურსების მოთხოვნებსა და გვეძებს, ადამიანების მოძიების, შტარმბულების და მათი ეფექტურად გამოყენების მიზნით, რაც იმის გარანტიაა, რომ კომპანიის მოთხოვნები ადამიანურ რესურსებში დაკმაყოფილებულია“.

ამ სფეროში კომპეტენტურობის კრიტერიუმები ასე გამოიხატება:

- ვიღაც ამ როლს კარგად შეასრულებს, როდესაც ის:
- ფიქრობს ჩაერთოს ბიზნესის ჩამოყალიბებაში;



- ხელს უწყობს ზონების დაგეგმვას, როდესაც სტრატეგიულად უკურებს ხანგრძლივი ხასიათის ადამიანური რესურსების პრობლემებს, რომლებიც ვაყენებს მაიხდენ ზონების სტრატეგიულად დაგეგმვის პროცესში.
 - ქსელის მეშვეობით უკავშირდება ხელმძღვანელ კოლეგებს, იმისათვის, რომ განვიხილოთ და შევხვედეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის საკითხებზე, რომლებსაც ისინი წამოჭრან; **სტრატეგიული ცენტრის მიზანობა**
 - სთავაზობს პრაქტიკულ გზებს ადამიანური რესურსების გამოყენების გასაუმჯობესებლად.
- ამხმარის როლი სამუშაო ჯგუფში არის ის, რომ დაეხმაროს ჯგუფს მონაცემების განალიზებაში და საერთოდ, კომპეტენტურობის კრიტერიუმის შექმნაში, რომლის ჩვენებაც შესაძლებელია ქვეყნზე დაფუძნებული მაგალითებით.

ფუნქციური ანალიზი

ფუნქციური ანალიზი წარმოადგენს მეოთხს, რომელიც გამოიყენებოდა „ერთნული (სახელმწიფო) პროფესიული კვალიფიკაციისათვის“ კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ნორმების განსაზღვრის მიზნით. თავდაპირველად, მეოთხი აღწერს საქმიანობის ძირითად მიზანს, შემდეგ კი უკვე დაადგენს ძირითად შესასრულებელ ფუნქციას.

კომპეტენციისგან განსხვავებენ დაგალებებს (საქმიანობა, რომელიც სამუშაოზე სრულდება) და ფუნქციებს (საქმიანობის მიზანი სამუშაოზე). ამის ვაკეთებს დიდი მიზნებლობა აქვს, რადგან ანალიზი კონცენტრირებული უნდა იყოს საქმიანობის შედეგებზე სამუშაოს შერჩეული ნორმების მიღობის, როგორც კომპეტენტურობის ნორმების დადგენის აუცილებელი ინფორმაციის განსაზღვრის მიზნით (იხ. 35-ე თავი).

როდესაც კომპეტენტურობის ერთეულები და ელემენტები ჩამოყალიბდა (იხ. 21-ე თავი), ვისმ შემდეგი კითხვა: „როგორია შედეგების (პროდუქციის გამოშვების) ხარისხი?“ შესრულების კრიტერიუმის თვალსაზრისით, რომლის გამოყენებაც „ერთნული პროფესიული კვალიფიკაციის“ (NVQ) კქსარტს შეუძლია იმის გასარკვევად, აკმაყოფილებს თუ არა ადამიანის შრომის ნაყოფიერება აუცილებელ ნორმებს. ფუნქციური ანალიზის მეშვეობით უნდა განისაზღვროს NVQ-ს ნორმები. იგი არ გამოიხატება კომპეტენტურობის ქვევითი კრიტერიუმების ფორმულირების ჩამოყალიბებით. განსაკუთრებით, თუ აუცილებელია ზოგადი ფორმულირება საქმიანობის მიღობს სერვოში, მაგ. მწვერუტებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელებისათვის.

კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი

აუცილებელი შემთხვევის (კრიტიკული ინციდენტი) მეთოდი ნიშნავს მრაცეების მოიხებას უშეძებრა და ნაკლებშეძებრა ქვევის შესახებ, რომელიც უკავშირდება რეალურ შემთხვევებს, არე კრიტიკული ინციდენტების მაგალითებს. ეს მეთოდი გამოიყენება მომუშაუების ჯგუფებში, ანდა მწვერუტებსა და სხვა „ექსპერტებს“ შორის (ზოგჯერ ნაკლებ უშეძებრადა ცალკეულ პიროვნებებში) შეხვედნარად:

- ახსენით, რა არის ეს მეთოდი და რისთვის გამოიყენება იგი, ე. ი. „უნდა შევსაღებო, რას ნიშნავს კარგი და ცუდი შესრულება, იმ შემთხვევის განალიზებით, რადგან შეიძნობა წარმატებული, თუ წარუმატებული შედეგი, რითაც მოიყვებოდი იქნება შეტი „რეალური“ და ფუნქციურად ინფორმაცია, ვიდრე დაცულების ურბალო შედეგით და უშეძებრა შესრულების მოიხივნების ვარაუდით“.
- შეთანხმეთ და ჩამოყალიბეთ პასუხისმგებლობის ძირითადი სფეროები - ძირითადი პასუხისმგებლობები - გასაანალიზებელ სამუშაოებში. დროის დაზოგვის მიზნით, ანალიტიკოსს შეუძლია ამის წინასწარ ვაკეთებს შეხვედრამდე, მაგრამ აუცილებელია ჯგუფი დაარწმუნოს, რომ ეს დროებითია შეთანხმებული მისთან, რომ ეს სია შესაძლია შეიცვალოს მომავალი ანალიზის ჩატარებისთან დაცემარებით.
- სამუშაოს თითოეული სფერო მონაცვლითი განიხილება, ჯგუფს უნდა ვიზიოვოს აუცილებელი შემთხვევის მაგალითები, მაგ. თუ სამუშაოს ერთ-ერთი პასუხისმგებლობის მომხმარებლებთან საქმის დაცრა წარმოადგენს, უნდა ითხოვით შემდეგი:

„ძიითხართ სამუშაოზე იმ ვარკვეული შემთხვევის შესახებ, რაც თქვენ შევეძობით ან შეაძნობო, როდესაც მომხმარებელიმ ვტონდით საქმე ვიხსენეთ, რა ვითარება იყო მაშინ, ე. ი. ვინ იღებდა მონაწილეობას, რა ითხოვა მომხმარებელმა, რა ვაკეთეთ თქვენ ან სხვა თანამშრომლებმა და რა შედეგი მიიღეთ“.

- შეგაროვეთ ინფორმაცია კრიტიკული შემთხვევის შესახებ და ვაკეთითანეთ ამ სათარებში:
 - რა ვარკვეუბები იყო;
 - რას აცუებდა თითოეული პიროვნება;
 - შედეგი, რაც თითოეულმა პიროვნებამ მიიღო;
- ინფორმაცია შეტანილი უნდა იყოს ცხრილში.

- გაგრძელებული ეს პროცესი პასუხისმგებლობის თითოეული სფეროსთვის;
- ისლეთი ცხრილები და განაღობი თითოეული შემოსევა საკლასო შტაბილი ქვეყნის რეიტინგის საშუალებით, ნაკლებ ეფექტური აღნიშნული 1-ით და ყველაზე ეფექტური - 5-ით;
- განიხილეთ ეს შედეგები, იმისათვის, რომ მაღალი სამუშაოს ძირითადი ასპექტების არაეფექტური შესრულების პირდაპირი ფორმული არსებობა;
- დაამუშავეთ ეს ფორმულირებები შეტყვევების შემდეგ, ვაკუუისათვის მშვიდი იქნება დასრულებული ფორმულირების ჩამოყალიბება;
- ნაჭრები საბოლოო ანალიზი, რომლისაც ჩამოყალიბდება აუცილებელი კომპეტენტურობა და რომელშიც შეე თითოეული ძირითადი პასუხისმგებლობა, ძირითადი დავალების შესრულების მაჩვენებლები და წარმოებულობის ნორმები.

მარაგის ბაღე

კრიტიკული შემოხვევის მსგავსად, მარაგის ბაღე (თუ საცავის ქსელი?) გამოიყენება იმ კრიტერიუმების დასადგენად, რომელიც განისხევეს წარმოებულობის კარგ და ცუდ ნორმებს. ეს ბოილი ეყრება კელის (1955) პირადი შეხედულებების თეორიას. პირადი შეხედულებების მეშვეობით ჩვენ აღვიმო სამუშაოს. ეს პირადულია, რადგან ძალიან ინდივიდუალურია და გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვეცდებით ან როგორ ვუფრებთ სხვის ქვეყას.

სამუშაოს ასპექტებს, რომელიც ეს „შეხედულებები“ ეხება, ეწოდება „ელემენტები“. არის გასაგებად, ადამიანების ვაკუუს თხოვეს, ცურადლება გამაზნვილონ გარკვეულ ელემენტებზე. რომელიც წარმოადგენს მიმუშავებია მირ შესრულებულ დავალებებს და შუმდეგ ქნიან არის ამ ელემენტების შესახებ. ეს საშუალებას აძლევს ადამიანებს, განსახდვიონ ის ხარისხი, რომელიც მიუთითებს წარსტებულ ფუნქციონირების არსებითი მოახლოვნებს.

პროცედურა, რომელსაც იწინებს ანალიტიკოსი, ცნობილია „მოპოვების ტრადიციული სამსაგი მუილის“ სახელწოდებით და შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

1. სამუშაოს დავალებისა თუ ელემენტების დადგენა, რომელიც დაეკუბუხებარება მარაგის ბაღის (ქსელის) ანალიზს. ეს ეტაღება სამუშაოს ანალიზის ერთ-ერთი ფორმით - გამოკითხვით.
2. ჩამოთვლილი დავალებები მახასიათებლებზე.
3. ამოირჩიეთ სამი ბარათი მიუღი დასტინად და თხოვეთ ვაკუუსს წვერებს დაახლოვონ, რომელი დავალებას აქვნი ზედტეტი (შემოხვევითი, არარენტაბელიური), მისი შესრულებისათვის საჭირო ხარისხისა და მახასიათებლების თვალსაზრისით.
4. ვაკუუს, მიმოთვით ამ თვისებებისა (ხარისხისა) და მახასიათებლების სპეციფიკური განსახდვირა მოსალოდნელი ქვეყის სახით. თუ, მაგ., დამახასიათებელი თვისება აღწერილი იქნა, როგორც „დაგვემუხისა და ორგანიზების“ უნარი, მაშინ დასვით ასეთი კითხვა: „რომელი ქვეყა თუ მოქმედება გინიყნებს იმას, რომ ეინზე ეფექტურად ვაკემებს?“ ან „როგორ უნდა ვითქვით, თუ ეინზე ვერ ვაკემებს ორგანიზების თვისის სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად?“
5. აიღეთ შემდეგი სამი ბარათი და გაითბურეთ მე-3 და მე-4 ეტაპები.
6. იმურეთ ეს თანამდევრობა, სანამ ვაკელა ბარათის არ განაღლისხებით და აღმოაჩნით, რომ დასადგენი აღარაფერი დარჩა.
7. ჩამოთვლილი ვაკელა შეხედულება (კონსტრუქციები) და თხოვეთ ვაკუუსს წვერებს შეაფასონ თითოეული დავალება ყოველ თვისებებზე (ხარისხზე) 6 ან 7 ბალანის შკალის გამოყენებით.
8. შეკრიბეთ და განაღობი შედეგები მათი შეფარდებითი წინშენლობის შესაფასებლად. ამის გაკეთება შესაძლებელია სტატისტიკის გამოყენებით, როგორც ამის მარკამი აღწერიდა (1987).

მარაგის ბაღის (ქსელი) ანალიზი ეხმარება ადამიანებს გამოთქვიან თავიი არი სპეციფიკურ მგალითებზე დაყრდნობით. დამატებითი უზრატესობა იქნა, რომ მარაგის ქსელი აადვილებს აუცილებელ სამუშაოზე კომპეტენტურობის ქვეყითი მახასიათებლების დადგენას, შედარების არეალის მუხლადვით სამდვილიანი მუილის მეშვეობით (ტრიაღული მუილის).

მუხბედავად იმისა, რომ მარაგის ქსელის გამოყენების შედეგების სრული სტატისტიკური ანალიზი ძალიან გამოსადგვია, ვაკელაზე წინშენლოვანი შედეგი, რისი მდგესე მუიღება, არის იმის დასახათება, თუ რა არის კარგი და ცუდი შესრულება (წარმოებულობა) სამუშაოს თითოეული ელემენტზე.

მარაგის ქსელისა და კრიტიკული ინციდენტის (აუცილებელი შემოსხვევის) მუილი მიიხბვის კვლიფიკურ ანალიტიკოსს, რომელსაც შეტბლება სამუშაოს თავისებურებების დასახითება. ეს მუიღები ძალიან დეტალურია და დიდ დროს მოითხბვის. მაგრამ იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც რთულ

პროცესთან არ გვაქვს საქმე, ამ მეთოდებს მანც ვიყენებთ კომპეტენტურობის ანალიზის წაკლებად დამუშავებულ მეთოდში.

რომელი მეთოდი ავირჩიოთ?

კრიტიკული ინციფენტის (იუცილებელი შემოხვევის) მეთოდის მარაგის ქველის ანალიზის გამოყენება შესაძლებელია უფეტურად, მაგრამ ბევრ დროს და დიდ გამოცდილებას მოითხოვს.

ვისაც საკმაო დრო არ გააჩნია რომელიმე ამ მეთოდის გამოსაყენებლად, საშუალო ვადებში გამოყენებული შემოადინებული მეთოდი, აღბათ, საუკეთესო იქნება. მაგრამ, თუ ასეთი მეთოდი არ გამოიყენებათ, მიზანშეწონილია გამოყენოთ კონსულტანტის დახმარება, რომელსაც შესაბამის გამოცდილება გააჩნია. უფეტური ანალიზის გამოყენება მაშინაა შესაძლებელი, როდესაც მთავარ ამოცანას წარმოადგენს NVQ-ს ნორმების ჩამოყალიბება.

საშუაოს (საკვალიფიკაციო) დახასიათება

საშუაოს დახასიათება გამოძინარეობს საშუაოს თავისებურებათა ანალიზიდან. ის უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას იმ საშუაოს შესახებ, რომელიც მოცემულია შემდეგი დასაითურებთ: საშუაოს დასახლება, ურთიერთობები, ერთიანი მიზანი, ძირითადი პასუხისმტებლობა ან მთავარი დავალებები და მოვალეობები.

ძირითადი მიზანცემების შეცნება შესაძლებელია სხვა ინფორმაციით, რომელიც დაწერალებით გადმოცემულ საშუაოს ხასიათსა და მოცულობას, ფაქტობრებასა და კონტრირუმებს, რომლებიც გვიხტენებს ინფორმაციას დონეს საშუაოს შეფასების მიზნით, ან საჭირო კომპეტენტურობას, როგორც დამხმარე საშუალებას, ტრენინგის პროგრამების მოსამზადებლად უზრუნველს ცენტრებში გამოსაყენებლად. ამით საშუაოს ძირითადი დახასიათება გარდაიქმნება როლის ერთიან განსაზღვრად, თუ ვერაღდება გამხტეილება მომუშაების მიერ შესრულებული როლის ქცეით ასპეტტებზე.

საშუაოს დახასიათება ორგანიზაციული, დაკომპეტტებისა და შესრულების მართვის მიზნებისათვის

- საშუაოს ძირითადი დახასიათება შესაძლია გამოყენებულ იქნას იმისათვის, რომ:
- ორგანიზაციაში განისაზღვროს საშუაო ადგილი და გაიარკვეს მომუშაებისათვის და სხვებისათვისაც ის დახმარება, რასაც საშუაოსაგან იღებენ ორგანიზაციული თუ უწყებრივი ამოცანების შესასრულებლად;
 - უზრუნველყოფილი იქნას საჭირო ინფორმაცია, იმისათვის, რომ პირადი დახასიათებები შედგეს დაკომპეტტების დროს და ეცნობოს მიზონუნელ საშუაოს შესახებ;
 - არსებობდეს საფუტველი დასაჭების კონტრაქტებისათვის;
 - უზრუნველყოფილი იქნას სტრუქტურა შესრულების მართვის ამოცანების დასახვის მიზნით;
 - არსებობდეს საფუტველი საშუაოს შეფასებისათვის და მუშაობის ხირთულის კლასიფიკაციისათვის.

მიზანრიბი და ფორმა

საშუაოს დახასიათება წერილობრბში არ უნდა გადაიჭრას. გასარკვევია ის მიღწევები, რასაც მომუშაებნი ელოდებიან, რაც ვაგომარტული იქნება მიღწეული შედეგებით (ძირითადი პასუხისმტებლობები, ძირითადი სფეროებით და დავალებებით, საქმიანობით და მოვალეობებით გამოხატული) და მათი მდგომარეობით (პიზიციები) ორგანიზაციაში (ანგარიშებითი ურთიერთობებით).

- როდესაც შხადდება ასეთი ტიპის საშუაო დახასიათება, ვასათვალისწინებელია ორი ფაქტორი:
- **მოქნილობა** - საწარმოო მოქნილობა და მრავალეკალიფიციურობა ძალზე მნიშვნელოვანი ზეგია. საჭიროა მოქნილობის ჩანერგვა საშუაოს დახასიათებაში, რისი გაკეთებაც შესაძლებელია შედეგებზე კონცენტრირებით და არა იმაზე კონცენტრირებით, თუ რა უნდა გაკეთდეს, საშუაოს დახასიათება არ უნდა იქცეს დამამოყიდებელ ღონისძიებად, შესასრულებელი მომუშაების მიერ შესასრულებელ როლებზე, სადაც მან უნდა გამოიყენოს თავისი უნარი და კომპეტენტურობა პასუხისმტებლობის განსაზღვრულ სფეროებში შედეგების მისაღწევად. მიზანი იხაა, რომ მომუშაებნი, რომლისგანაც ელოდებიან მოქილ მუშაობას, არა იტყვას: „არა, ეს ჩემს საშუაო დახასიათებაში არ არის“.

- **ჯგუფური მუშაობა** - **flatter** (შეირ?) ორგანიზაციები უფრო მეტად გრძობიან კარგ ჯგუფში მუშაობას და ეს მოთხოვნა გასათვალისწინებელია.

ფორმა (შინაარსი)

ორგანიზაციული დეკომპლექტებისა და სახელმწიფოებო მიზნებისათვის სამუშაოს დახასიათების ფორმა (შინაარსი) მოიცავს:

- სამუშაოს სახელწოდებას;
- სამუშაოს ერთიანი მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრას;
- ძირითადი პასუხისმგებლობების, ძირითადი შედეგების, დავალებების, სპეციალისისა და მოვალეობების ჩამონათვაულს (დიდი მნიშვნელობა არა აქვს რას დავარქვით ამით, თუმცა ტერმინი „ძირითადი პასუხისმგებლობები“ და „ძირითადი შედეგები“, მართლაც ხაზს უსვამს მომუშავეის საბოლოო შედეგებს, რომლის მიღწევასაც იგი ვარაუდობს). სამუშაოს დახასიათების მაგალითები მოყვანილია A დანართში.

სამუშაოს დახასიათება სამუშაოს შესაფასებლად

სამუშაოს შესაფასებლად, სამუშაოს დახასიათებას უნდა ახლდეს ინფორმაცია, რომელიც შედის ორგანიზაციის დახასიათებაში, და აგრეთვე, სამუშაოს „ფაქტორების ანალიზი“, სამუშაოს შეფასების ფაქტორებზე და იმ კრიტერიუმებზე დავდენობით, რომლებიც გამოიყენება სამუშაოს შეფასების დარბეულების შესაფასებლად (იხ. 39-ე თავი). ამასთან ერთად, სასარგებლოა ჩვეთით ქრონიკა, რომელშიც აღწერილია სამუშაოს ხასიათი და მოცულობა, როგორც ეს პეის სამუშაო შეფასების სისტემაში გამოყენებული. ეს ქრონიკა გვეჩვენებს ზოგად ინფორმაციას იმ გარემოზე, რომელშიც სამუშაო მიმდინარეობს. სამუშაოს ხასიათი საკმაოდ ფართოდაა გაშუქებული იმისათვის, რომ სრული წარმოდგენა შევქნათ შემფასებლებს იმაზე, თუ რა ხასიათს სამუშაო. ეს ზრდის ძირითადი პასუხისმგებლობის ხისა. სამუშაოს მოცულობა განისაზღვრება სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტის რაოდენობის განსაზღვრით (როგორცაა რესურსები, შედეგები, რომელიც უნდა მივიღოთ, ბიუჯეტი, სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტზე დახარჯული დრო) და იმ შეზღუდვების რაოდენობის განსაზღვრით დროის გარკვეულ პერიოდში, როდესაც გადაწყვეტილება უნდა მივიღოთ ან რამე მოვიმოქმედოთ.

სამუშაოს დახასიათების თანხლები ფაქტორის ანალიზი გვეჩვენებს სამუშაოს შეფასების თითოეული ფაქტორის სფეროს, როგორცაა ცოდნა და უნარი, პასუხისმგებლობა, გადაწყვეტილებები, ხირობა და კონტაქტები.

სამუშაოს შეფასება ტრენინგის მიზნით

ტრენინგის მიზნით სამუშაოს შეფასება უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციის სამუშაოს შეფასების შინაარსს (ფორმას), თუმცა სამუშაოს მოცულობისა და ხასიათის დეტალები და იმ ფაქტორის ანალიზი, რომელიც შედის სამუშაოს დახასიათებაში სამუშაოს შეფასების მიზნით, შეიცავს საჭირო დამატებით ინფორმაციას. სამუშაოს დახასიათება და სპეციფიკა ტრენინგის მიზნით შეიცავს იმ ცოდნისა და უნარის და კომპეტენტურობის ანალიზს, რომელიც გამოიყენება სამუშაოზე. ეს ნიშნავს, რომ შესაძლოა საჭირო გახდეს იმ დავალებების უფრო დეტალური დახასიათება, რომელიც უნდა შესრულოს მომუშავე და ცოდნის, უნარის და კომპეტენტურობის მოთხოვნების გარკვევა.

სამუშაოს დახასიათების ჩაწერა

სამუშაოს დახასიათება უნდა ეფუძნებოდეს სამუშაოს დეტალურ ანალიზს და რაც შეიძლება მოკლე უნდა იყოს. ის სათარებები, რომელშიც ჩაწერება სამუშაოს დახასიათება და ის მითითებები, რომლის მიხედვითაც უნდა შეიქმნოს თითოეული სექცია, მოყვანილია ქვემოთ:

სამუშაოს დახასიათება - არსებული ან შემოთავაზებული დახასიათება, რაც შეიძლება ნაილად უნდა ასახავდეს დონეს ამ ფუნქციამა. ისეთი ტერმინების, როგორცაა „მწვერვალი“, „დამხმარე მწვერვალი“ ან „უფროსი“, გამოყენება სამუშაოს დონის დახასიათებლად, აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს სამუშაოს ხირობის კლასიფიკაციას.

ანგარიშგება - იმ მხედველის ან ინსპექტორის (ზედამხედველის) სამუშაოს დახასიათება, რომლის წინაშე მომუშავე უშუალოდ აგებს პასუხს, უნდა მოთავსდეს ამ სათაურის ქვეშ. აქ არ უნდა ვცვალოთ.



მეუთვითი რაიმე ფუნქციური ურთიერთობის შესახებ, რომელიც შესაძლოა ქვიანდეთ მიუქმავდეს სხვა მიუქმავებთან.

ანგარიშგადაღებულმა მომუშავესადმი - ვვლა იმ პოსტის სამუშაოს, სახელწოდებით, რომელიც უშუალოდ ავებს მასებს (ანგარიშს უდგენს) მომუშავეს, მოთავსებული უნდა იქნას მისი სამუშაო ადგილი, არ უნდა იყოს შედგობა. მეუთვითი რაიმე ფუნქციური ურთიერთობების შესახებ, რომელიც შესაძლოა ქვიანდეთ მიმუშავეს და სხვა დაქირავებულებს.

ერთიანი მიზანი - აქ შესტად უნდა იყოს დახასიათებული სამუშაოს ერთიანი მიზანი. ერთი წინადადებით უნდა გამოიხატოს სამუშაოს სრული სურათი, რომელიც მას სხვა სამუშაოებთან გამოარჩევს და ჩამოყალიბებს მომუშავეს როლსა და იმ წვლილს, რომელიც მან უნდა შეიტანოს კომპანიის ამოცანების მიღწევაში. არ უნდა ვეცადოთ, დავახსიათოთ ამ სათაურში მოქცეული საქმიანობები, მაგრამ მთლიანი რეზიუმე, მეგვიფანს საქმიანობის განაღიზებად შემდეგ ნაწილში სამუშაოს დახასიათების მომზადების დროს, მიზანშეწონილია, გადავღოთ მთლიანი პასუხისმგებლობის განსაზღვრის ნაწილა, საქმიანობების განაღიზებად და დახასიათებად.

ძირითადი პასუხისმგებლობანი თუ **მათარი დავალებები** - ის ვტაბები, რომელიც აუცილებელია ძირითადი პასუხისმგებლებისა, თუ მათარი ამოცანების (დავალებების) დასახასიათებლად, ქვემოთა ჩამოვლილია:

- უნდა დავღინდეს და ჩამოიწეროს იმ ძირითადი საქმიანობებისა თუ დავალებების პირველადი სია, რომელიც შესარულეს მომუშავეებსა.
- უნდა განაღიზებდეს დავალებების პირველადი სია და დავალებებს დაახლოებით 10 ძირითად საქმიანობად (სამუშაოთა უზრაველსობის განაღიზება შესაძლებელია 7 თუ 8 სფეროში), თუ მათი რავღვრია ამას ვადაკავებებს, სამუშაოს დახასიათება ძალიან ვართუღდება და ვამბეღდება პასუხისმგებლებისა და დავალებების შესტად ჩამოყალიბება.
- უნდა განისაზღვროს თითოეული საქმიანობა, არსებითად, რავორც პასუხისმგებლობის განაღიზება - ე. ა. რის მიღწევას აბარებს მომუშავე (შედეგები) და რისთვისაც იქნება პასუხისმგებელი (ანგარიშგადაღებულის).

- პასუხისმგებლობა უნდა განისაზღვროს ერთი წინადადებით, რომელიც უნდა:
 1. იწვევდეს ზნითი, მიუქმავებით ვეგამო, რომელიც მეუთვითებს იმანზე, თუ რა უნდა ვაკოღდეს და შედეგ სტრუქტურისაგან ვეცავებს, მაგ. ვეგამებს, აზხაღებს, აწარმოებს, აბორცოვებს, უზრუნველყოფს, ვრავებს აღვებს, ვახვებს, თანამშრომლობს და ა. შ.
 2. აღწერდეს ზნის იბეტებს (რა ვაკოღდა), რაც შეიძლება მოკლედ, მაგ. ვამოცდის ახალ სისტემებს, აღვებს სარამოთ კალენდარულ ვეგამს, აზხაღებს მარკეტინგის ვეგამს, ვარანტაის ვეგამებს, რომ მართებს ანგარიში შედეგებითა, ნაღდ ფულს ატარებს მათარი საბუღალტრო წიფნში, ავახვებს პეტეტებს სასაწყოზე პროდუქციისთვის და ა. შ.
 3. მოკლედ დავაღვანოს საქმიანობის მიზანი, წარმოების მიცულობისა და ნორმების მიღწევის ვათავალსწინებით. მაგ., ვამოცდის ახალი სისტემებს იმისათვის, რომ ამ სისტემებში უზრუნველვორ ვეგამ შეთანხმებული სისტემების სტრუქტურის შესრულება; ავღებს სარამოთ კალენდარულ ვეგამს იმისათვის, რომ უზრუნველვოს პროდუქციის გამოშვების და მიწოდების ამოცანების შესრულება; აზხაღებს მარკეტინგის ვეგამს, რომელიც ზელს უწეობს სარამოს სასაზრო სტრატეგიის წარმატებას, რავლისტრუა და ვარვად წარმართებს იმ ქილებებს, რომელიც უნდა შესარულოს ვანოთარების, წარმოების, მარკეტინგისა და ვასაღების ვანოთარებებმა; ვეგარწმუნებს, მართვის ანგარიში წარადგინოთ, რომელიც უზრუნველვორს ზელს მიღწევისა და მენეჯერებს ფინანსური შესრულების შესახებ სათანადო ინფორმაციით და ა. შ.

პასუხისმგებლობის ის ვანაღიზება, რომლებშიც ვრავდება გამსხველვებული პროდუქციის მოთხოვნილ გამოშვებაზე (მოსალოდნელი შედეგების სახით), უზრუნველვორს არსებით მონაცემებს იმისათვის, რომ ვამოთვინოთ ვრტუღვადიანი და მიღწევადაიანი ამოცანების შესათანხმებლად შესრულების მართვის პროცესში (იხ. 30 თავი) და სამუშაოზე დამტარებული კომპეტენტურების განსაზღვრის დროს.

ფაქტორის ანაღიზი - როდესაც ვაზხაღებთ სამუშაოს დახასიათებას მისი შეუფასების მიზნით, უნდა ვამოთვინოთ ფაქტორის ანაღიზის მეთოდი. ეს მეთოდი წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ვთვლით სამუშაოს შეუფასების თითოეულ ასპექტს (კოდრა, უნარი და პასუხისმგებლობა) და ვანაღიზებთ იმ დონეს, რა დონითაც წარმოადგენილია სამუშაოში. ფაქტორის ანაღიზის აღწერის დროს, უნდა დავეწინოთ ფაქტორისა და დონის განსაზღვრას, სამუშაოს შეუფასების ფაქტორის პროგრამაში (იხ. 39 თავი). ანაღიზი შევღებისამებრ, ვამტარებული უნდა იყოს ფაქტობითა და მაგალითებით.



დამტკიცებულია თუ არა სამუშაოს ანალიზი სამუშაოები თუ როლებით, თუ ირავით უკიდურესობის „სამუშაო“ და „როლი“ ხშირად ურთიერთშეამცვლელადია, მაგრამ მნიშვნელოვანი განსხვავებები არსებობს:

- „სამუშაო“ შედგება საბოლოო ამოცანებისგან, რომელიც უნდა განხორციელდეს მოვლით, მუშაობისგან, რომელიც უნდა შესრულდეს საბოლოო შედეგების მისაღწევად.
- „როლი“ აღწერს იმ პარტის, რომელსაც ასრულებს ადამიანი, თავისი ამოცანების შესასრულებლად. კომპეტენტური და მოქნილი მუშაობით, ორგანიზაციის ამოცანების, სტრუქტურისა და პროცესების შესასრულებლად.

როდესაც განხილავთ სამუშაოს, ტრადიციული მეთოდი ყურადღების იმზე გამახვილებს, თუ რატიმ არსებობს ურთიანი მიზანი და შესასრულებელი საქმიანობა. საჭი იხია, რომ ეს კლასიკური ფუნქციონალი და სრულდება მიმუშავების შერ, როგორც გათვალისწინებულია. როგორც ჩანს, ადვილი აღარ არება მოქნილობისათვის და იმის გასარკვევად, თუ როგორ შესრულდა სამუშაო უკეთესად. პროცესები იფიქრა და რეალურად ასეც უნდა იყოს. ვინც არ უნდა ასრულებდეს მათ.

როლის კონცეფცია უფრო ფართია, რადგან ორიენტრებულია ადამიანებზე და ქვეყანაზე - მის ანტიტრებს, რას აკეთებს ადამიანი და როგორ აკეთებს და არა მხოლოდ ყურადღების გამახვილება სამუშაოს შინაარსზე (მოცულობაზე). როდესაც რაიმე სიტუაციამ ვართ, მაგალითად, ვასრულებთ რაიმე სამუშაოს, ცალკეულ ადამიანებს უხვდებათ როლის შესრულება იმისათვის, რომ სამუშაო ამ ვითარებაში უწყვეტრად შესრულდეს. ადამიანი მუშაობის დროს, გარკვეულწილად, ასრულებს როლს, ის ურავლით კი არ იმორებს სამუშაო ოპერაციებს, არამედ თავისი ინტერპრეტაცია გააჩნია იმსა, თუ როგორ მიიქცეის თავის სამუშაო გარემოში.

როლის განსაზღვრა ურკვევლად სამუშაოს ქვეით ასპექტებზე (კომპეტენტრობაზე, რომელიც აუცილებელია შესრულების და მონაწილეობის მიღების სათანადო დონის მისაღწევად) და სავარაუდო შედეგებზე, როლის განსაზღვრა ხაზგასმით აღნიშნავს მოქნილობასა და შრავალკვალიფიციცირობის აუცილებლობას, აგრეთვე, ადამიანის იმ სხვადასხვა მოთხოვნილებებთან შედეგების აუცილებლობას, რაც წარმოიშობა პროექტზე და ქვეყანაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში, სადაც ყურადღება გამახვილებულია პროცესებზე და არა იერარქიულ სტრუქტურაზე.

როლის განსაზღვრის მომზადება

როლის განსაზღვრა შხადდება სამუშაოს, უნარისა და კომპეტენტრობის გააჩნდილების საფუძველზე სამუშაოს დახასიათებაში შემავალ „ხასიათისა და მოცულობის“, თუ „გარემოს“. პარაგრაფს შეუძლია ფართოდ დაახასიათოს მიმუშავების როლი. ზუსტი ტერმინებით როლის დახასიათება შეუძლებს და ამტკობ, ზოგჯერ მისამაშვინილია, გაარკვეო როლი პარისპირ საუბრით და არა იმით, რომ აძიული ადამიანი ეს წერილობითი ფორმით გააკეთოს. სწორედ როლის კონცეფცია აღწერს ქვეყის ტიპებს და ურთიერთობებს და არა ზუსტ ფაქტებს.

როლის ზოგადი განსაზღვრა

როლის განსაზღვრა ზოგჯერ „ზოგადია“, ე. ი. ის ურკვევლად როლებს ქვეყნებზე, რომლებსაც არსებითად ერომნიების ქვეყის. როლის განსაზღვრების უპირატეზობა იხია, რომ მისი გამოყენება შესაძლებელია იმ ადამიანების შერჩევასა და სწავლების სეციფიკაციისათვის, რომლებიც ამ როლის ასრულებენ. ეს განსაზღვრება ურრუნველყოფს შესრულების მართვის უთანხმებებსა და ვალანსირებას, რომელია ინტრების სეციფიკაციის წარმოადგენს კომპეტენტრობის ტიპური მოთხოვნები. ამ განსაზღვრის გამოყენება შესაძლებელია სამუშაოს შეფასების დროსაც, როგორც როლის კლასიფიკაციის საფუძველი მონათესავე პროფესიათა სტრუქტურაში.

როლის ზოგადი განსაზღვრა მომზადდა სამუშაოსა და კომპეტენტრობის ანალიზის ნორმალური მეთოდის მეშვეობით. მისანს წარმოადგენს ასეთი როლების სეციფიკაციის დახასიათების დადგენა და მათი წარმოადგენა განზოგადებული ფორმულირების სახით. როლის ზოგადი განსაზღვრის მაგალითი მოცემულია 22.2 ცხრილში.

როლის ზოგადი განსაზღვრა ეგუფის ხელმძღვანელისათვის

როლის ერთიანი მიზანი



უხელმძღვანელოს ეგუფის მიზნების მიღწევაში, შემდეგ კი ორგანიზაციას

ძირითადი შედეგის სფეროები

1. შეთანხმოს ეგუფის წევრებთან ის მიზნები და ნორმები, რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში.
2. დავაგმოს ეგუფის შემადგენელი გრაფიკი და რესურსებზე მოთხოვნა, რაც ეგუფის ამოცანების მიღწევისა და გადაჭარბების გარანტია იქნება.
3. შეთანხმოს ეგუფის წევრებთან ფუნქციონირების ეფექტურობის კრიტერიუმები და ხარისხის საგარანტო პროცესები, რაც ნათელს მოაქვს შტაბშტაბის მართვაგებლობისა და ხარისხის მართვაგებლობის (რეალიზაცია), მიწოდების მისაღწევად და ეგუფის წევრების უნარისა და შესაძლებლობების საუკეთესოდ გამოხატვას.
5. ეგუფის შემადგენელი კორდინირება, ეგუფის მიზნების მისაღწევად.
6. უზრუნველყოს ეგუფის წევრების კოლექტიური მონიტორინგი ეგუფის ფუნქციონირებაზე შტაბშტაბის მართვაგებლობის მიღწევის და რეაგირების სისწრაფის ხარისხის ამოცანებისა და სტანდარტების გათვალისწინებით. შემდეგ ეგუფთან შეთანხმოს ის შესასწავრობელი ქმედებები, რაც აუცილებელია ეგუფის მიზნების მისაღწევად.
7. უხელმძღვანელოს ეგუფის მიერ შესრულების მამოხილვას, გაუმჯობესების გზების შესთანხმებლად.

კომპეტენციები

- ქონის ეგუფში ეფექტურ ურთიერთობებს, ეგუფის წევრების საერთო მიზნისადმი პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფად.
- ხელს უწყობს ეგუფის წევრებში თვითმართვის წახალისებას, მგრამ ხელმძღვანელობს და აძლევს გარკვეულ მამართლებას.
- ეძღობა ეგუფის წევრებს, ხშირად არ ამოწმებს მათ.
- ეგუფის წევრებთან სამართლიანია და მიუკერძოებელი.
- საკუთარი მაგალითით ხელს უწყობს ეგუფის წევრებს თვითგანვითარებაში.
- აქტიურად აწვდის ეგუფის წევრებს კონსტრუქციულ ინფორმაციას და მათგანაც ელის უკუაქტიურობას.
- ხელს უწყობს ეგუფის წევრების განვითარებას (ცვალითიკაციის აძლევას) და შესაძლებლობას აძლევს მათ, რომ უფრო ეფექტურად იყვნენ გამოყენებულნი.

ცხრილი 22.1.

სამუშაოს დახასიათება - ადამიანური რესურსების გამგეობის წევრი (დირექტორი)

ერთიანი მიზანი

რჩევის მიცემს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პოლიტიკის შესახებ და იმის გარანტირებას, რომ ადამიანური რესურსების ფუნქცია უზრუნველყოფს იმ მხარდაჭერას, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიისა და პოლიტიკის გასაუმჯობესებლად და რომ „სოფლიო კლასის“ პერსონალის ჩამოყალიბების პროცესი ეფექტურად მიმდინარეობს.

ძირითადი დასუხისმგებლობები

1. მონაწილეობის მატება გამგეობის შემადგენელ კორპორაციის სტრატეგიის, პოლიტიკის, გეგმების და ბიუჯეტის ფორმირებაში და კომპანიის ფუნქციონირების მონიტორინგში. იმისათვის, რომ განხორციელდეს კორპორაციის მისია და მიზნები.

2. რჩევის მიცემა დირექტორ – განმარტებულებისა და კოლეგიისათვის, ადამიანური რესურსების და დაქირავებულების ურთიერთობის პოლიტიკაზე, რაც აუცილებელია კომპანიისათვის ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სფეროში, ძირითადი ფასეულობების დასაცავად და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის შესასრულებლად.
3. ადამიანური რესურსების იმ სტრატეგიების ჩამოყალიბება და განხორციელება, რომელიც სრულყოფილ ინტეგრირებული ბიზნესის სტრატეგიასთან, კადრების მართვის ყველა ასპექტის შესაბამისად და სტრატეგიის განხორციელებისათვის გეგმების შედგენა.
4. ადამიანური რესურსების განვითარების, შესრულების მართვის და კარიერის მართვის ისეთი პროცესებისა და პროგრამების დანერგვა და წარმართვა, რომელიც მიმართული იქნება პიროვნებისა და ორგანიზაციის წარმოებლურობის გასაუმჯობესებლად და დაქირავებულთათვის საუკეთესო შესაძლებლობების მისაღწევად იმისათვის, რომ კომპანიაში თავიანთი უნარი და კარიერა განავითარონ.
5. წახალისებისა და კომენსაციების (პენსიების ჩათვლით) მართვის პოლიტიკის პროცესებისა და პროცედურების სრულყოფა, რომელიც იზიდავს, ინარჩუნებს და სტიმულს აძლევს დაქირავებულებს, სამართლიანია, უადრესად კონკურენტუნარიანი და თანაც ხარჯდამზოგი.
6. რჩევის მიცემა დაქირავებულთა ურთიერთობებისა და კომუნიკაციის სტრატეგიის და პოლიტიკის შესახებ, რაც ხელს უწყობს კავშირებისა და ვალდებულებების გაზრდას და კონფლიქტების შემცირებას.
7. ადამიანური რესურსების ფუნქციის წარმართვა და კონტროლი იმის საგარანტიოდ, რომ უზრუნველყოფილ იქნას ხარჯდამზოგი მომსახურება მიღწეულ ორგანიზაციაში.
8. რჩევისა და მონიტორინგის მეშვეობით იმის გარანტირება, რომ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა თანდათანობით განხორციელდება და რომ კომპანიის ძირითადი ფასეულობები დაცული იქნება.

დაქირავებულთა უზრუნველყოფა

დაძირაკვებულებით უზრუნველყოფის განსაზღვრა

დაქირავებულებით მომარაგება ნიშნავს იმს, რომ ორგანიზაცია იძენს და აძარბრუნებს მისთვის სუკცესო სუპარო ადამიანებს და ნყოფიერად იფრებს მათ. იგი ეხება აგრეთვე, დასაწყისის განხორციელების ისეთ ასპექტებს, როგორცაა ადამიანების კარგად მოწივბა ორგანიზაციამ და თუ სხვა აღტვრნატყვა არ არსებობს, მათი განთავისუფლება. რესურსებით უზრუნველყოფა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად ნაწილს.

დაძირაკვებულებით უზრუნველყოფა და ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მართვა, ძირითადად ეხება ორგანიზაციის სტრატეგიული და სამოქმედო მიზნებისადმი ადამიანური რესურსების მისაღვებას და მათი სრული გამოყენების უზრუნველყოფას მის აინტერესებს აუცილებელი რაოდენობისა და ხარისხის კადრების არა მხოლოდ მოძებნა და შენარბრუნება, არამედ ისეთი ადამიანების შერჩევა და სტიმულირება, რომლებიც „მესადაცებინ“ ორგანიზაციის კულტურისა და სტრატეგიის მიზნებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის დაქირავებულთა უზრუნველყოფის პოლიტიკის მიზანი შემდგომარად გამოხატა კომს (1989). „ესა შესაფერისი ძირითადი მასალის მოპოება საბუშო ძალის ხაზით, რომელსაც გაამნი სათანადო თვისებები, უნარი და ჩვევები, ცოდნა და მოქალაქი ტრენინგის პეტრეია. იმ მომემკვების შერჩევა და დაქირავება, რომლებიც ველსაზე კარგად აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მიზნობრივობებს, უნდა წარმოადგენდეს ძირითად საქმანობის, რომელზეც შესაძლია ავიოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის უმრავლესობა, გამიზნული განვითარებასა და მოტყვიასაზე“.

კადრების ტრადიციულ მართვაზე შეტად, ადამიანური რესურსების მართვა ურადლებას ამბვილებს ისეთი ადამიანების მოძებნაზე, რომელიც დამოიფრებულეს და ტყევა შერსამაშებს იმს, თუ რა მიზანი შესაფერისად ხელმძღვანელობის წარმტების მისაღწეად. ტაუნლის სიტყვებით (1989), ორგანიზაციები ხაშს უსეაშენ ძირითად „დაქირავებულების დამოკლებულებით და ტყეებით მისასაიფლებლს“. მგრამ ამ ტენდენციას თან ახლავს სამომოუბა. სიახლეების დამბრეფი და შეგუების უნარის შერბე ორგანიზაციებს სეზიარდესთ ნორმოფორმისტები (ორიგინალურად მიაზროფე ადამიანებს), რომლებიც „შენჯღერებენ სისტემას“. თუ შენჯღერები დაიჭარავებენ ადამიანებს „თავანთი ხატის მიხედვით“, არსებობს სამომოუბა, რომ ორგანიზაცია დაკომსაღვტრებს კლონებით და იქ ხინგრბოლად დარბენს დასუნტყვიური კულტურა, რომელიც აღრე, შესაძლია, წარმტებელი იფი, მგრამ ახლა შეუფრტყელა, სწორედ ამტკომ ამბვილებს ადამიანური რესურსების მართვა ურადლებას იმსზე, რომ ორგანიზაციის მიზნობრივებისათვის შესაფერისი რესურსები არ ნიშნავს მხოლოდ სტატუს კლას



შენარჩუნების და დრომოკმული კულტურის განვითარების, არაუმცირე ვიდრე მათი კომპლექტრობისთან დაკავშირებულ ძირულ ცვლილებებს, რაც აუცილებელია მათთვის, ვინც კონკრეტული განვითარებისთვის და კულტურის შესაცვლელად. ადამიანების უმეტესობისთვის დაქირავებულებით უზრუნველყოფის პოლიტიკა იძლევა ორ კითხვას:

1. როგორი ადამიანთა სუბური ევტერული კონკრეტურობისთვის ამაჟამად და მომავალში?
2. რა უნდა ვაკეთოთ ამგვარი ადამიანების მოხმად, განსაკუთრებულად და შესაძლებლად?

ბიზნესისა და რესურსებით უზრუნველყოფის სტრატეგიების ინტეგრირება

ადამიანური რესურსების მართვის რესურსებით უზრუნველყოფის მეთოდის ძირითადი პრინციპი არის ის, რომ სწორედ ადამიანები ახორციელებენ სტრატეგიულ გეგმას.

ბიზნესისა და რესურსებით მომარაგების სტრატეგიების ინტეგრირება ემყარება იმ მართლმართლების გაგებას, რომელთაც ორგანიზაცია ძალის და აქტის გამოყენებით, ადამიანური რესურსების მოხმარებისთვის გაყვას, შექმნის ვითარებებს:

- რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საქმიანობის დაგეგმული დონისათვის.
- ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის/მომსახურების განვითარების სფეროებზე მიღებული გამოცდილება, რომელიც აუცილებელია ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად.
- ორგანიზაციის გარდაქმნაზე ზემოქმედება რეგონალიზაციის, დეცენტრალიზაციის, შერწყმის, პრივიტიზაციის თუ ბიზნესის განვითარებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის (მაგ. ფიქტური წარმოების) შედეგად.
- ორგანიზაციის კულტურის შეცვლის გეგმები ისეთ სფეროებში, როგორცაა მიწოდება, შესაძლებლობის წარმოება, ხარისხი, მომხმარებლის მომსახურება, გეგმური მუშაობა და მონივრობა, რაც ნიშნავს სხვადასხვა პირობების, რწმენისა და პარალი მათხასაუბრების მქონე ადამიანებზე მოხმარებას.

ამ ფაქტორებზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში არსებული ბიზნესის სხვადასხვა სტრატეგია და საქმიანობის სასაზღვრო ამის ზოგჯერ გამოხატულები ისეთი ტერმინებით, როგორცაა ბისტრინის საკონსულტაციო გეგმები დიდი ბიზნესი: გარეული კატა, ვარსკვლავი, ძალი და ა. შ. ან როგორც მალისს და სნიუტ (1978) დიდი ორგანიზაციები დამკვეთის, მასივების და ანალიზატორის კატეგორიად.

რესურსებით უზრუნველყოფის სტრატეგია არსებობს იმისთვის, რომ აუცილებელი ადამიანების და კულტურული სამუშაო ძალის საშუალებით ბიზნესის სტრატეგიის დაუჭირობის მხარი, მეგრამ ამ სტრატეგიამ ხელი უნდა შეუწყო ბიზნესის ამ სტრატეგიის ნამუშაოსასაც. ადამიანური რესურსები მართვის გაჭვივების წერების მთავალია, თვითონ კოლეგებს მთლიანად ადამიანური რესურსების იმ შესაძლებლობებსა და წინააღმდეგობებზე, რაც ვაჟლენას მოახდენს სტრატეგიული გეგმის მდენევაზე. მევალიად, შერწყმისა და შექმნის დროს ძლიან დიდი მნიშვნელობა აქვს კომანიის ხელისმძღვერლის უნარს, არგულოროს ახალი სიტუაცია და ახალი ბიზნესის მართვის ხარისხი.

33333

წინის ეს ნაწილი ეხება დაქირავებულთა უზრუნველყოფის ასპექტებს, კერძოდ:

- ადამიანური რესურსების დაცვება;
- დაქირავება;
- შერწყმითი გამოკითხვა;
- ფსიქოლოგიური ტესტირება;
- ორგანიზაციული მუშაობის დანერგება;
- ორგანიზაციიდან კეთილსინდულება.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

დავით ბერიძე

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა განსაზღვრავს ორგანიზაციისათვის აუცილებელ ადამიანურ რესურსებს თავისი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. როგორც ბუდა და სკოტი (1994) განსაზღვრავენ „ესაა პროცესი ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დასაფუძვლად და ამ მოთხოვნის დაკმაყოფილების გეგმების შესაღწევად“. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ემყარება იმ რწმენას, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსს ადამიანი წარმოადგენს. დაგეგმვას, საერთოდ, ანტიტენდენციას ის, რომ რესურსები ვსადაცაღვრეს ბიზნესის ზანგანდლე მოთხოვნებს, თუმცა ზოგჯერ ხანმოკლე მოთხოვნებსაც მიმართავს. მას აგრეთვე, ანტიტენდენციას ადამიანური რესურსების, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მარცხენელი, რომელიც ორ შეკითხვას ასუსობს: 1. რამდენი ადამიანი საჭირო და 2. როგორი ადამიანებია საჭირო? ადამიანური რესურსების დაგეგმვა განხილავს იმ საკითხებსაც, რომელიც ეხება იმას, თუ როგორ გამოიყენება და ვითარდება ადამიანი ორგანიზაციის ეფექტურობის სრულყოფისათვის. ამიტომ თამაშობს დაგეგმვა მნიშვნელოვან როლს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მართვაში.

ადამიანური რესურსების მართვა ბიზნესის დაგეგმვის განუყოფელ ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიერ შესრულებულ საქმიანობაში დაგეგმილ ცვლილებებს და ამ საქმიანობის მასშტაბებს. იგი აღწერს ორგანიზაციისათვის აუცილებელ ძირითად კომპეტენტურობას ბიზნესის მისაღწევად და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის რესურსებსა და საშუალო ძალაზე მოთხოვნას.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ამ გეგმებს წარმოგიდგენს ადამიანებზე მოთხოვნის სახით. მაგრამ მას შეუძლია გაეგნოს მოახდინოს ბიზნესის სტრატეგიაზე იმით, რომ უზრაველესა მაცქვიის როგორც ადამიანის განვითარების შესაძლებლობებს და მათ ეფექტურ გამოყენებას ბიზნესის ამოცანების მისაღწევად, ასევე იმ პრობლემებს, რომლის გადაწყვეტასაც უნდა უზრუნველყოს ადამიანების საჭირო რაოდენობა და მათი უნარი, შეიტანონ წვლილი ბიზნესის საქმიანობაში. როგორც ჭუნ მალზი მიუთითებს, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა წარმოადგენს „გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რომელიც სამ მნიშვნელოვან საქმიანობას აერთიანებს. 1. სათანადო ცვალივიაციის შექმნა ადამიანების შესაძლებლობების დადგენა და შექმნა, 2. ამ ადამიანების მოტივირება მაღალი წარმომადგენლობის მისაღწევად და 3. ურთიერთმოქმედ კავშირების დამყარება ბიზნესის ამოცანებსა და ადამიანთა დაგეგმვის საქმიანობას შორის.“

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ „ბისტი“ და „მოქალი“ დაგეგმვა. „ბისტი“ დაგეგმვის საფუძველია რაოდენობრივი ანალიზი იმისათვის, რომ საჭირო შემთხვევაში ჰყავდეს ადამიანის სათანადო რაოდენობა და ტიპები. მარშინგტონისა და უელკინსონის (1996) განსაზღვრებით, „მოქალი“ დაგეგმვა „შეკარად კონცენტრირებულია ორგანიზაციის კულტურის შექმნასა და ფორმირებაზე იმისათვის, რომ სწორი ინტეგრაცია იყოს კორპორაციის მიზნებსა და დასაქმებულთა ფასეულობებს, რწმენასა და ჭეკვას შორის.“ მაგრამ, როგორც ისინი აღნიშნავენ, ეს ბოლო ვერსია, რეალურად წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ობიექტის სინონიმს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, მართლაც, უფრო მეტადაა დაინტერესებული ადამიანის დასაქმების საკითხებით, ვიდრე „საშუალო ძალის დაგეგმვის“ რაოდენობრივი მოდელის ტრადიციული



შეიძლება, მაგრამ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა განსაკუთრებით უნდა ადამიანური რესურსების მართვის იმ ასპექტებს, რომლებიც უშუალოდ დაკავშირებული ორგანიზაციის პოლიტიკებთან ადამიანების რაოდენობის, მათი კვალიფიკაციის და გამოცდების თვალსაზრისით უნდა იქნებოდეს. ამ აზრითაა განხილული ადამიანური რესურსების დაგეგმვა.

მოუხედავად იმისა, რომ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცნება კარგადაა ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების ტერმინოლოგიაში, უნდა ვაღიაროთ, რომ იგი მანც არაა მარწყული ადამიანური რესურსების ძირითად საკუთარობად, როგორც თითოეულის მიმართ (1995): „ცალკეული მაგალითების გარდა, ნაკლებად უტყობოდა მისი გაზრდილი გამოცდებისა და წარმატების კვლევის მიმართ.“ იგი თვლის, რომ თეორიასა და პრაქტიკას შორის ეს განსხვავება შეხვეტი ფაქტორებთან გამოიღწარებას:

- ცვალებების ზეგავლენა და მომავლის პროგნოზირების სირთულე - „დაგეგმვის აუცილებლობა შესაძლოა, მისი განხორციელების უკუპრობორციული იყოს;“
 - ორგანიზაციის პოლიტიკის პრიორიტეტებისა და სტრატეგიის „ცვლილი კალიბრისკა“;
 - ბერნი შერეველის უნდობლობა თეორიისა და დაგეგმვის მიმართ - ხშირად, მათ ურყენათ პრაქტიკული ადაპტაცია;
 - სარწყური წყაროს არარსებობა ადამიანური რესურსების დაგეგმვის გამოდგომში.
- ახე რომ იყოს, მანც უნდა ცვალით, გეგარკებით ადამიანური რესურსების მომავალი მოთხოვნები, როგორც დაგეგმვისა და მოწყდების საყუტეული ზემოაღნიშნული მიზნების შეკლებისამებრ დასაკყოფილებლად.

შრომის ბაზარი

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი მიმდინარეობს შრომის ბაზრის პირობებში. როგორც ელიოტი (1991) განსაზღვრავდა: „შრომის ბაზარი აბსტრაქტია. ესაა ანალიტიკური კონსტრუქცია, რომელც გამოიფენება იმ პირობების დასახაიათებლად, სადაც სამუშაო ძალის მუდველები და გამოიფენება იქაიბებთან სამუშაო ძალის ფასების დასადგენად და მომსახურების გასანაწილებლად.“ ერთმანეთისაგან უნდა განავსხვავდეთ სავარუო და სამშაო შრომის ბაზრები.

სავარუო შრომის ბაზარი მოიცავს ადგილობრივ, რეგიონალურ, სახელმწიფო და საერთაშორისო შრომის ბაზრებს. ადამიანური რესურსების ვეგმების შედგენის და იმის გადაწყვეტის დროს, თუ სად უნდა ვეგოთ სავარუო ადამიანები, აუცილებელია გეგანალიზოთ ის, თუ როგორ ბაზარი მოგვამარგებს უკუეის რესურსით. განსხვავებული პროფესიებიცა და საქმიანობაც შეადგენენ შრომის ბაზრებს.

სამშაო შრომის ბაზარი არის თვით ფორმებში არსებული სამუშაო ძალის ბაზარი. ის ვეგნება როგორც ფორმის შიგით არსებული ადამიანების რაოდენობას, ისე ფორმის გარედან სხვადასხვა ეტაბის გავლით შედწყული ადამიანების ნაკადს. სამშაო შრომის ბაზარი შესაძლოა გახდეს სამუშაო ძალის მომავალი მოთხოვნის ძირითადი წყარო განვითარების, ტრენინგის, სტიმულირების, კარიერის დაგეგმვის და მართვის თანმიმდევრული პოლიტიკის საშუალებით. ადამიანური რესურსების დაგეგმვას ანტერესებს სამუშაო ძალით სამომავლო მომარგება; შემდეგ კ იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად დასაკყოფილდება მოთხოვნა ფორმაში არსებული რესურსებით (სამშაო შრომის ბაზარი) და გარედან (სავარუო შრომის ბაზარი). ორივე წყარო გამოიფენება, მაგრამ სხვადასხვა ზოებით და დამოკიდებულება ფორმის მოცულობაზე, მისი ზრდისა, თუ შეწყობების ტემპებზე და მომუშავეებით უზრუნველყოფის პოლიტიკაზე. ეს უკანასკნელი შესაძლოა, შეიცავდეს როგორც ამკარა, ისე ფარულ პოლიტიკას იმ აზრით, რომ კომპანის ურყენათა ურდნობილეს სამშაო ბაზრის და განვითარების საყუთარ საკვალიფიკაციო ბაზის (შეკალითად, შედრელებისა და ახალგაზრდების ტრენინგის პროგრამები) და უზრუნველყოფდეს მათთვის ხანგრძლივ კარიერას. ფარული პოლიტიკა, შესაძლოა არსებობდეს საყუთარულიად ვითავლისწინებული დაქირავებულებით, ძირითადად, სავარუო შრომის ბაზარზე დაყრდნობით, იმით, რომ სხვა ფორმებს საშუალებას აძლევს ჩაატარონ ტრენინგი და, შესაძლოა, ორგანიზაციისათვის „ახალი სისხლის გადასხმის“ შესაძლებლობით.

30%5530

- ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მიზანია ის, რომ ორგანიზაციამ:
 - მოიძიოს და შეინარწყნოს სათანადო კვალიფიკაციის, გამოცდილების და კომპეტენტურობის მისთვის საჭირო რაოდენობის ადამიანები;
 - მიზანშწყნობილად გამოიყენოს საყუთარი ადამიანური რესურსები;
 - შეკლოს გაყრკვეს ადამიანების პოტენციური სიჭარბისა და დეფიციტის პრობლემებში;



- შეღოს შექმნას კარგად გავრთილი და მოქნილი სამუშაო ძალა, რითაც დაეხმარება ორგანიზაციას გურჯაანში და ცვალებად გარემო პირობებში შედეგების მიღებაში;
- ნაღებს იყოს დამოკიდებული გარედან დაქირავებულზე, როდესაც ძირითადი კვალიფიკაციის საშუალოდ მაღალი აქვს - ეს ნიშნავს დაქირავებულების შენარჩუნებას და მათი განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბებას.

მიზანშეწონილი მიზნები

- მიზნული, რომ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ოთხი ნაწილად გამოხატული ეტაპისგან შედგება, კერძოდ:
 - მოსავალი მოთხოვნილებების პროგნოზირება;
 - ადამიანების რაოდენობისა და მიწოდების განაწილება;
 - გეგმების შედგენა, რათა მიწოდება შეესაბამებოდეს მოთხოვნას;
 - გეგმების განხორციელებაზე მონიტორინგი.

როგორც კესონი (1978) აღნიშნავდა, ეს პირობითი ფილოსოფია წარმოგვიდგენს ადამიანური რესურსების დაგეგმვას „ყოველსაშუალოდ, პოლიტიკის შემქმნელ საქმიანობად, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანებს, ტექნიკურად რთული და საკმაოდ ინტეგრირებული დაგეგმვის სისტემების გამოყენებით.“ იგი თვლის, რომ მიზანშეწონილია განვიხილოთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როგორც:

- რეგულარული მონიტორინგი, რითაც უკეთ იქნება ვაკეებულის, განაწილებული და მიწოდებული ადამიანური რესურსების რაოდენობა, ნაკადი და მათი კავშირი ბიზნესის მოთხოვნებთან, იქნება გამოყენებული პრობლემების და ჩამოყალიბებული ის ბაზა, რის საფუძველზეც რეაგირება უნდა მოახდინოს გეოგრაფიკულად შედეგები;
- კვალიფიკაციის განაწილება, რის საფუძველზეც შესწავლილი იქნება ადამიანური რესურსების მოსახრებები გარკვეული პრობლემებისა და ცვალებადი კითხვების შესახებ და გამოკვლეული იქნება ალტერნატიული პოლიტიკისა და ქმედებების შედეგები.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ფუნქციას არ წარმოადგენს ვადანერგულების მიზნების ჩოლის შესრულება. იგი შიდად ქმნის იმ პირობებს, სადაც შესაძლოა ჩამოყალიბდეს გონივრული პოლიტიკა. როგორც კესონი მოუთხოვს, იგი არ ადგენს არც სამუშაო ძალის გეგმას: „ასეთ მდგომარეობაში (არაფორმალურ) სიზუსტეს ნაღებს ფასი აქვს, როდესაც მოგვარებულია რთული და ხშირად ცვალებადი სამუშაო ძალის გეგმა: ასეთ მდგომარეობაში (არაფორმალურ) სიზუსტეს ნაღებს ფასი აქვს, როდესაც მოგვარებულია რთული და ხშირად ცვალებადი სამუშაო ძალის ხასიათი, ბიზნესი და გარე პირობები“. ადამიანების ვრცელადიანი მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირებას თვალსაზრისით, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა წარმოადგენს, რადგან ასეთი ანალიზის გაკეთება შესაძლებელია იმის გამო, რომ გარე მოვლენების ზემოქმედების წინასწარ განჭვრეტა რთულია. იღებს, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ურთიდას ამხეილებს იმ გამოდილებასა და კომპეტენტურობაზე, რომელიც მომავალში იქნება აუცილებელი და იმ რაოდენობის განსაზღვრაზე, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდისთვისაა საჭირო (ერთი წლით ადრე).

გამოთქმულია მნიშვნელოვანი მოსაზრება, რომ სისტემატური ურთიდასა და მიწოდებას მიეკუთვნება ადამიანური რესურსების მოთხოვნებს, იღონდ კი უზრუნველყოფილი იყოს იმ გადაწყვეტილებების მიღების პირობები და რეკომენდაციები, რომლებიც გამოიხეილება სათანადო რაოდენობის მუშახელი ბიზნესის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, სწორედ ამიტომად ადამიანური რესურსების სტრატეგული მართვის პროცესის ძირითადი ელემენტი. მისი მიზანია ადამიანური რესურსების დაგეგმვა სწორედ ამიტომად ადამიანური რესურსების მოპოვების, ტრენინგების, განვითარების, შენარჩუნების და გამოყენებისთვის კადრების პოლიტიკისა და გეგმების ჩამოყალიბება, რომლებიც ინტეგრირებულია ბიზნესის გეგმის მოთხოვნებთან. ადამიანური რესურსების დაგეგმვას მნიშვნელოვანი წვლილი შეუტყვს კადრების პოლიტიკის ჩამოყალიბების დროს თანამდებრობის მაღალევის პროცესში და დამორგამირებაში, რათა დაქირავება, ტრენინგი, პასუხისმგებლობის ვარდისა და მუშაობის გუგეობების ეტაპები ინტეგრირებული იყოს ერთ გარკვეულ შედეგთან - დავინახოთ, რომ ორგანიზაციამ არან მათთვის სასურველი ადამიანები.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როგორც მოვიანებით აღვწერთ ამ თავში, უნდა იყოს მალტიკური, პროგნოზირების მიზნით უნდა იყენებდეს კომპიუტერის მოდელებს. ეს სისტემატური მეთოდი არ გამხდარან შეუსაბამო იმის გამო, რომ ზეშაღინაშული მომავალი მოთხოვნისა და მიწოდების მონაცემების პროგნოზირებაში პრობლემები გაჩნდა, რადგან, უნდა ვახსოვდეს, რომ



პროექტების გამოყენება მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღების ორიენტირადაა შესაძლებელი და მათი სრულყოფა მუდმივად უნდა ხელსდეს.

მოუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსები უნდა იყვეთბოდეს გამოყენების გარეშე და ვერაღებია გამახვილებული უნდა იყოს შემდეგ კონსტრუქციის განხორციელება:

- რამდენი ადამიანი იქნება საჭირო?
- რა კვალიფიკაცია, ცოდნა და კომპეტენტურობა იქნება საჭირო მომავალში?
- დაკმაყოფილებს თუ არა შეძღვომი ტრენინგები და განვითარება?
- აუცილებელია თუ არა დაქირავება?
- რისი გაცემა იქნება მიზანშეწონილი იმ შემთხვევაში, თუ რაოდენობის შეცირება დაეკვირდა ხარვეზის შესამკობლად და მუშაობის დამალი ღონის გამო?
- როგორ უნდა მიაღწიოთ მოქნილობის ადამიანების გამოყენების დროს?
იმ მიზნების მიღწევა აღწერა ილია ამ თავის შემდეგ პარაგრაფებში, კერძოდ:
- რესურსებით მომარაგების სტრატეგია;
- ზოგადი სტრატეგიების გარდაქმნა სამომავლო გეგმებზე;
- მოთხოვნის პროგნოზირება;
- მიწოდების პროგნოზირება - არსებული რესურსების, დაქირავებულთა ღირებულების და დანაკარგის გაანალიზება, სტამბლირებისა და გადასვლების შედეგების გაანალიზება, შრომის პირობებში ცვლილებებისა და ვადუნების გაანალიზება, მიწოდების წყაროს გაანალიზება;
- მოთხოვნების პროგნოზირება;
- მოქნილობა;
- შერამბოგებურობისა და ხარვეზის ანალიზა;
- მოქმედების დაგეგმვა - ადამიანური რესურსების მოპოვება, დაქირავება, შენარჩუნება, მოქნილობა, შერამბოგებურობა, მოცულობის შეცირება;
- კონტროლი.

დაპირაპამაშვებში უზრუნველყოფის სტრატეგია

დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგია ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის, როგორც ფორმულირებას, ისე მის განხორციელებას.

ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირება

რესურსებით მომარაგების სტრატეგია ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, იმ შესაძლებლობების გამოყენებით, რომლის დახმარებით მიზანშეწონილად იყვინებ არსებულ ადამიანურ რესურსებს და იმის გათვლილწინებით, თუ როგორ ვადუნებას მოახდინებს ადამიანური რესურსების შეზღუდვა შემოთავაზებული ბიზნეს გეგმის განხორციელებაზე. ამ შეზღუდვებში შესაძლია შედიოდეს კვალიფიკაციის ნაკლებობა, დიდი რაოდენობით დაქირავება, ტრენინგისა და დასაქმების ხარვეზი და არასაკმარისი მოქნილობა.

განხორციელების სტრატეგია

ამ სტრატეგიაში შედის:

- შექმნის სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს საჭირო რაოდენობით რესურსების შექმნას პროგნოზირებული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად;
- შენარჩუნების სტრატეგია, რომელიც ვეინტენებს, თუ როგორ უნდა შეინარჩუნოს ორგანიზაციამ მისთვის საჭირო ადამიანები;
- განვითარების სტრატეგია, რომელიც ვეინტენებს, თუ რა უნდა გავადუნებს კვალიფიკაციის გასაუაროებლად (მრავალკვალიფიკაციურობა), რომ ადამიანს შეუტი პასუხისმგებლობა დაეკისროს და განსაზღვრავს იმ აუცილებელ შედეგებსაც, რომელიც ტრენინგის პროგრამების შედეგად მიიღება კონსტრუქციულების სახით;
- გამოყენების სტრატეგია, რომელიც ვეინტენებს იმ პირობებს, რამაც უნდა სრულდეს შერამბოგებულობა და კონსოტირირი ვეექტურობა;
- მოქნილობის სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გავადუნებს დასაქმებულია რაოდენობის შესამკირებლად.



დატარებული უზრუნველყოფის სტრატეგიის საფუძველი

დატარებული უზრუნველყოფის სტრატეგიის საფუძველს განაპირობებს გრძელვადიანი მიზნები, მოკლევადიანი ბიუჯეტი და პროგრამები. ეს გვიყვანებს მომავალი საქმიანობის მიზნების, კონკრეტული და კომპლექტური პირობების ასევე მოთხოვნებს და აგრეთვე, იმ პირობებს, თუ როგორ ამოვიხაროთ პირობებიდან სამუშაო ძალის შექმნებით, სახელმწიფოებრივი მუშაობით, გარედან მიწვეული მუშებისა და არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთა დახმარებით.

ბიზნისის სტრატეგია, გვემხმარება და ბიუჯეტი განსაზღვრავს მოთხოვნას, მაგრამ იგი უნდა განსაზღვრავს მიწოდებასაც, როგორც ორგანიზაციიდან, ისე გარედან. შიდა მიწოდების დაგეგმვა ნიშნავს ტრენინგის პროგრამების კურსდამთავრებულთა კონტინენტის და დასაქმებულთა დენადობის შედეგად მიღებული ზარალის პროგნოზირებას. გათვალისწინებული უნდა იყოს გადღწევის შედეგებიც.

გარედან მომარაგების დაგეგმვა ნიშნავს არსებული დემოგრაფიის გათვალისწინებას, სოციალური ცვლილებების, პროფესიულად კვალიფიციური კადრისა და უნივერსიტეტდამთავრებულთა რაოდენობის, რომლებიც ავსებენ ადგილობრივ და სახელმწიფო შრომის ბაზრებს. „შექმნილი მოქმედების დემოგრაფიული ბომბის“ ცნება განდა 19880-იან წლებში და ნიშნავდა იმ ახალგაზრდათა რაოდენობის დაგეგმვას შიდად შეტყობისას, რომლებიც შრომის ბაზრებს ავსებდნენ ადრეულ 1990-იან წლებში. ამჟამად დროს შეიძლება, რომ მათი რაოდენობა ნელ-ნელა გაიზარდებოდეს ათწლეულის მერვე ნახევარში. შენელებული მოქმედების ბომბი ჩაქრა ადრეული 1990-იანი წლების რეკესიის დროს, მაგრამ არსებულ შესაძლებლობა კიდევ განმეორდეს და ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ შეუძლებს მისთვის საჭირო, განსაკუთრებით პროფესიული და მდებარეობის კატეგორიის ადამიანების მიღებას.

შემდეგი ძირითადი ფაქტორი არის დამატარებულ მხრიდან „განათლებულ მუშებსზე“ შიდად მოთხოვნა.

სტრატეგიის სამომავლო გეგმვად გარდაქმნა

რესურსებით მომარაგების სტრატეგია გვიყვანებს წინსვლის გზას, ბიზნისის კატეგორიისა და დემოგრაფიული ტენდენციების ანალიზის შედეგით. ის გარდაიქმნება მოქმედების გეგმად, რომლის საფუძველზე ურთიერთდაკავშირებული დაგეგმვის საქმიანობის შედეგი, კერძოდ:

- **სენარის დაგეგმვა** - გარემო პირობებზე კარგად დაკვირვება, რომელშიც მოქმედებდა ის საკითხები, ველზე შეტყობ რომ ახდენს გავლენას შრომის ბაზრებზე, ამ პირობით კი დაინტერესებული ორგანიზაცია;

- **მოთხოვნის პროგნოზირება** - ადამიანებზე და კომპლექტურობაზე საბოლოო მოთხოვნის განაღობება, კონსტრუქციული და ფუნქციური გეგმებისა და მომავალი საქმიანობის დონის პროგნოზირების მიზნით;

- **მიწოდების პროგნოზირება** - სამუშაო ძალის მიწოდების შეფასება, არსებული რესურსების და მომავალი რაოდენობის მიმოხილვა, დანახარჯის გათვალისწინებით;

- **პროგნოზირების მოთხოვნები** - მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირების განაღობება მოდულების მეშვეობით, მომავალი დეფიციტისა თუ სიჭარბის დასადგენად;

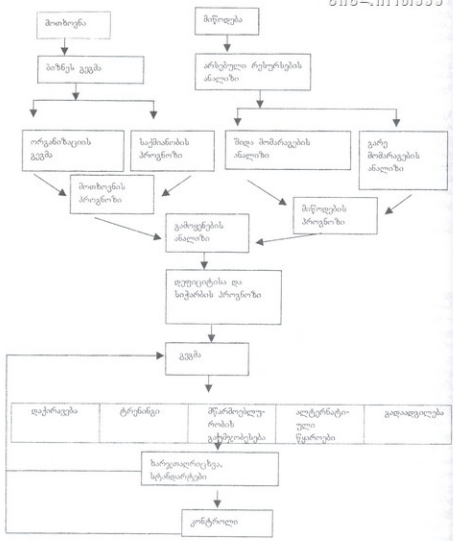
- **შეარმოებულობისა და ხარჯების ანალიზი** - რენტაბელობის, სიმბალანსის, გამოღწევისა და ხარჯების განაღობება, შეარმოებულობის გაუმჯობესებისა და ხარჯების შემცირების აუცილებლობის დადგენის მიზნით;

- **მოქმედების დაგეგმვა** - გეგმების მომზადება ადამიანების დეფიციტისა თუ სიჭარბის პროგნოზირების გასარკვევად, გამოყენების, მოწოდებისა და შეარმოებულობის გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად;

- **დოკუმენტაცია და კონტროლი** - ადამიანური რესურსების ხარჯთაღრიცხვისა და სტანდარტების შეფარვა და ამ ფონზე გვემხმარება განხორციელების მონიტორინგი.

მოუხდებოდეს იმისა, რომ ეს გეგმური ცალკეულად განაღობებული და სხვა პარაგრაფებშიც ასე რეაგირებად. იმინი ურთიერთდაკავშირებულია და ხშირად ეხმარება ერთმანეთს. მაგ., მოთხოვნის პროგნოზირება არის მომავალი პროგნოზის შეფასება და ეს კვდება მხოლოდ დატარებული პროგნოზირების შედეგების საფუძველზე. მაგრამ მიწოდების პროგნოზირება უნდა გათვალისწინოს შეარმოებულობის ტენდენციები და მათი გავლენა ადამიანებით მომარაგებაზე.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მამართლებლის რუკა მოცემულია 2.3.1. დიარამაზე:



დიაგრამა 23.1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი

სენარის დაცემა

სენარის დაცემა წარმოადგენს იმ გარემო პირობების შიშოდ შეფასებას, რამდენადაც სავარაუდოა, რომ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, და რომელიმე შესაძლებელია, ახდენს ორგანიზაციას. სენარში გათვალისწინებული უნდა იყოს უამრავი პროგნოზი და აქედან გამომდინარე სხვადასხვა რეაქციაც. მოხსენიებულია, რომ სენარის საფუძვლზე წარმოადგენს გარემოებებზე სისტემატური დაკვირვება, შესაძლებელია PEST-ის სისტემის გამოყენება (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური ფაქტორების შეფასება, რომლებიც, შესაძლოა, გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე). ამ ფაქტორების დასკვნები, ორგანიზაციის შრომის ხაზებისა და იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაეთქვას ადამიანური რესურსების საკითხების მოსაგვარებლად, უნდა გათვალისწინდეთ.

მოთხოვნის პროგნოზირება

მოთხოვნის პროგნოზირება წარმოადგენს ადამიანის აუცილებელ სამომავლო რაოდენობას და მათი შესაძლებელი ცვალიერება და კომპეტენტურობის სფეროების პროცესს. პროგნოზირების საფუძვლიან წილი ბიუჯეტი და ვრცელადიანი ბიზნის გეგმა, რომელიც განხორციელდება თითოეული ფუნქციის და განყოფილების, თუ ამოცულების შესწორების" გადარეგულირების საშუალებით. გადამამუშავებული მრეწველობის კომპანიაში პროდუქციის გასაღების პროგრამა გადაიტყუვა საწარმოო გეგმად, რომელიც გააჩვენებს ნაწარმის რაოდენობასა და სახეობას თითოეული პერიოდისათვის. ამ ინფორმაციის მიხედვით განგარიშდება საათების რაოდენობა, რომელიც უნდა გამოიმუშაოს თითოეულმა თათოეულ პერიოდში საკუთარივე კატეგორიამ ნორმის მისაღებად.

დეტალიზაცია აუცილებელია ორგანიზაციის ნებისმიერი გეგმებისათვის, რომელიც გამოიწვევს დატარებულა გაზრდილ თუ შექმარებულ მოთხოვნას. მაგ. ახალი რევიონული ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, რეალიზაციის ახალი განყოფილების შექმნა რევიონში, მთავარი ოფისის ფუნქციის დეტალიზაცია; გათვალისწინებული უნდა იქნას დასაქმების ხარჯების შექმორების ხარჯთაღრიცხვა, გეგმები და მოსაზრებები დასასაქმებელი ადამიანების მომავალი რაოდენობის შესახებ. დაცემების მონაცემები უკრძანა შერამბეღლოებისა და დატარებულა დონეში მოსალოდნელ ცვლილებებს, რომლებიც გამოიმდინარეობს სამუშაო მეთოდებისა და პროცედურების ცვლილებებიდან, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვად და კომპუტერზაციიდან. ეს შეიძლება ჩამოყალიბდეს, რაგორც შრომის საფორერების პრამბეტრული პროცენტული ზრდა, რომლის გამოყენება შეიძლება პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ნორმისათვის საჭირო საათების დასაღველად, ან გამოღველ იმის არგუმენტად, რადის, უნდა გაიზარდოს ან შემცირდეს მაგ. მანქანა-დანადგარების განყოფილებაში, საწარმოო ხაზზე, განაწილების ცენტრში, ოფისში ან გასაღების განყოფილებაში დასასაქმებელი ადამიანების რაოდენობა.

მოთხოვნის პროგნოზების მეთოდები

საჭირო ადამიანების რაოდენობის შესაფასებლად არსებობს მოთხოვნის პროგნოზირების ოთხი მეთოდი, კერძოდ:

- მმართველობითი შეფასება;
- თანაფარდობითი ტენდენციის ანალიზი;
- სამუშაო დროის ანალიზის მეთოდი;
- მოდელირება.

ველა ეს მეთოდი ცალ-ცალკე აღწერილია, თუმცა, ზოგ შემთხვევაში, მათი კომბინაციის გამოყენებაც შეიძლება (მაგ., მმართველობითი შეფასება და სტატისტიკური მეთოდი).

მმართველობითი შეფასება

პროგნოზირების ცვლადზე ტიპური მეთოდი გამოყენებულ მეთოდებს შორის, არის მმართველობითი შეფასება. მენეჯერებისაგან იგი მოთხოვნის მომავალი დატვირთვის მოფიქრებას და საჭირო რაოდენობის ადამიანების ფონის გადარეგულირებას. ეს იწვევა „კვევდან“, პორინტიკალური მენეჯერებიდან, რომლებიც თავის უფროსებს შესაბამისებლად სთავაზობენ წინადადებებს.

ამასთან ერთად, გამოიყენება „სუველიან კვევით“ მეთოდი, რაღვსაც უმაღლესი ხელმძღვანელთა აზრებს კომპანიისა და განყოფილების პროგნოზს. შესაძლებელია იხელმძღვანელონ კარების განყოფილების უფროსის რეკვირაც. ამ პროგნოზს განიხილავენ და შეაიანხებენ განყოფილების



შენეკრებთან, შემდეგ უნდა ჩამოყალიბონ დაგეგმვის პირობები და ის მიზნები, რა დროსაც უნდა მიღწიონ.

მხარველობითი შეფასების მიზანშეწონილად გამოიყენება ნიშნავს ორივე სექტორის (საქონლის და ზვიდარ ქვეით) გამოყენებას. განყოფილების მენეჯერებისათვის უნდა შექმნა ცხელი, სადაც აღნიშნული იქნება კომპანიის მოსავალი საქმიანობის პირობები, რომელზეც გულისხმობს იქნება მათ განყოფილებებზე ამოცანებიც დასახულია, იქ, სადაც საჭიროა. ამ რეგონდრაციებით შეიარაღებული განყოფილების მენეჯერები თავიანთი პროგნოზს აწვდიან. ამ ეტაპზე ისინი დახმარებას კადრების განყოფილებისაგან უღიან. ამ დროს, კადრების განყოფილება კომპანიისათვის აწვადებს ადამიანურ რესურსების პროგნოზს. შემდეგ ამ ორივე პროგნოზს განიხილავს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის კომიტეტი, რომელიც შედეგად ფუნქციონირი განყოფილების მენეჯერებისაგან. ნებისმიერ შეუსაბამობას ამ ორ პროგნოზს შორის კომიტეტი ათანინებს განყოფილების მენეჯერებთან, შემდეგ კი დასამტკიცებლად გადასცემს უმაღლეს ხელისუფლებას.

თანაფარდობითი ტენდენციების ანალიზი

თანაფარდობითი ტენდენციის ანალიზი იწყება, მაგალითად, გადასამუშევრად სანარბოში უშუალო (სანარბოს) მუშებისა და არაპირდაპირი (დამხმარე) მუშების ძველი თანაფარდობის შესწავლით და მოსავალი პროგნოზების პროგნოზებით, ორგანიზაციაში ამ მუიოდებში ცვლილებების შეტანის შემდეგ. საქმიანობის დონის პროგნოზს იყენებენ, მაგალითად, უშუალო სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის გადასაწვევლად. შემდეგ კი არაპირდაპირი და უშუალო მუშების თანაფარდობის პროგნოზი გამოყენებული იქნება არაპირდაპირი მუშების აუცილებელი რაოდენობის დასადგენად.

სამუშაო დროის ანალიზის მუიოდი

სამუშაო დროის ანალიზის მუიოდი გამოიყენება სამუშაოს კრიტერიუმის დადგენის პირობებში, იმის გასანგარიშებლად, თუ რამდენ ხანს გაგრძელდება ოპერაციები და რა რაოდენობის ადამიანები იქნება საჭირო. გადასამუშევრელი მრეწველობის კომპანიაში ამოსავალი წერტილია სანარბო გეგმის შესრულება რეალისტური პროდუქციის მოცულობის სახით, მდლიანად კომპანიაში ამ პროდუქციის სანარბო მოცულობის სახით ცალკეულ განყოფილებაში. სანარბო საათების პლანსები დგება ცალკეული შრომის ნორმა-საათის გამოყენებით, თუ სამუშაო დროის ნორმა ჩამოყალიბებულია სამუშაოს კრიტერიუმის დახმარებით. შემდეგ, პროდუქციის გამოშვების ერთ ერთეულზე ნორმა-საათი ვარაუდდება გამოსაშვები პროდუქციის დადგენულ მოცულობაზე, რათა მუიოდი ამ დროისათვის მდლიანად დადგამილი საათებია. ეს იყოფა ცალკეულ მუშა-ოპერატორის ფაქტობრივ ნამუშევარი საათების რაოდენობაზე. იმის ხაზვნებლად, თუ რამდენი ოპერატორია საჭირო. შესწორებების შეტანა შესაძლებელია გაცდენებისა და მოცულების დროის პროგნოზის გათვალისწინებით. ამ პროცედურის ყველაზე გამარტებული მაგალითია:

- დაგეგმილი მოცულობა ერთი წლით = 20 000 ერთეულს;
- ნორმა-საათი პროდუქციის ერთ ერთეულზე = 5 საათს;
- დაგეგმილი საათები ერთი წლით = 100 000 საათს;
- სანარბო საათები ერთი ადამიანზე წელიწადში (ზედმეტა სამუშაო დროის, გაცდენების და მოცდენების დაშვებით) = 2 000 საათს;
- უშუალო მომუშავეთა საჭირო რაოდენობა (დაგეგმილი საათები გაყოფილი ერთი ადამიანის სამუშაო საათებზე) = 50 ადამიანს.

სამუშაო დროის ანალიზის მუიოდი უშუალოდ მომუშავეთათვის შეიძლება გაერთიანდეს თანაფარდობის ტენდენციის ანალიზთან, არაპირდაპირი მომუშავეების საჭირო რაოდენობის გასანგარიშებლად.

მოდელირება

მათემატიკური მოდელირების მუიოდი, კომპიუტერებისა და spreadsheets გამოყენებით, ხელს უწყობს მოთხოვნას და მიწოდების პროგნოზის მოწოდებას (იხ. შესწვევი პარაგრაფები).



კვალიფიკაციის და კომპეტენტურობის მოთხოვნის პროგნოზირება ძირითადად მმართველური შუამდგომლობის საშუალებით ხდება. ამასთანავე უნდა ჩატარდეს პროფესიის და ბაზრის დაგეგმვითი განხილვები, შუამდგომლობის საფუძველზე და ახალი ტექნოლოგიების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპლექსური წარმოების შედეგების (როგორცაა საწარმოო მოთხოვნების დაგეგმვა - MMP) ან კომპეტენციის ინტეგრირებული წარმოების (CIM), ან ავტომატიზაციისა, თუ რომელიც გამოყენების დაწყების საფუძველზე.

მოქმედების პროგნოზირება

ადამიური რესურსები წინაშე ერთობლივ უცვლელ ძალისხმევას, რაც მიზნადგება სამუშაოს, როგორც ამას აღმნიშვნის და სამუშაო ძალის საათების რაოდენობა, დატარებულების მომსახურებისა და მათი მუშაობის უზრუნველყოფის გაცემას. დატარებულების მომსახურებისა და მათი მუშაობის პროგნოზირება განსაზღვრავს ადამიანების რაოდენობას, როგორც თვით ორგანიზაციამ, ისე მის გარე (ე. ი. სამართალი და საგარეო შრომის ბაზრის, გაყიდვების, შიდა გადაადგილების და დაწესებულების, დანაკარგების და საათების ცვლილების და სხვა სამუშაო პირობების ვარიაციების). მიწოდების ანალიზში შედის:

- არსებული ადამიური რესურსები;
- არსებული რესურსების პოტენციური ზარალი, გამოწვეული დატარებულა დანაკარგებით;
- არსებული რესურსების პოტენციური ცვლა, გამოწვეული შიდა დაწესებულებით;
- სამუშაო პირობების შეცვლისა და გაყიდვების გავლენა;
- მიწოდების წყაროები თვითონ ორგანიზაციიდან;
- მიწოდების წყაროები ორგანიზაციის გარეშე, სახელმწიფო თუ ადგილობრივი შრომის ბაზრებში.

საჭირო ინფორმაციისა და ანალიზის შედეგების გამოყენება ქვემოთაა მოცემულია, როგორც მოთხოვნის პროგნოზირების დროს, აქვე ეს პროცესი ვადადიდება ადამიური რესურსების მიწოდების შედეგის გამოყენებით.

არსებული ადამიური რესურსების განვითარება

ძირითადი ანალიზის მეშვეობით დატარებულები დაგეგმვებიან ფუნქციის თუ განყოფილების, სპეციალისტის, კვალიფიკაციის დონისა და სტატუსის მიხედვით.

ამ ანალიზის მიზანია „რესურსების ცენტრების“ გამოვლენა, რომლებიც შედგება ერთგვარი გეგმვისაგან, რომლისთვისაც მიწოდების პროგნოზი უნდა გაკეთდეს. ეკონომიკური ანალიზის საფუძველზე ადამიური რესურსების მარაგში უსასრულო სივრცე არსებობს, მაგრამ უნდა ვკრიტიკით უსარგებლო მონაცემების შეგროვებას; ანალიტიკური სტრუქტურა უნდა ეფუძნებოდეს ზუსტ ანალიზს, შემდეგ მომზადდეს კომპლექსური თითოეული კატეგორიისათვის: „რისთვის გეგმილება ეს ინფორმაცია“ და „როგორ უნდა გამოიყენოთ იგი მოპოვების შემდეგ“.

არსებითა დაწესებულებით ანალიზის გაკეთება. მაგალითად, არსებული რესურსები უნდა სტრუქტურულად ორგანიზაციისა თუ სპეციალისტის სახეობებს კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების მარტის შექმნის მიზნით. მიწოდებულია იმის ცოდნაც, თუ რამდენი სპეციალური კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების მქონე ადამიანი ჰყავს ორგანიზაციას; მაგალითად, ინჟინრები, ტექნიკოსები, ფიზიკოსები, მათემატიკოსები, ეკონომისტები, კომპიუტერის სპეციალისტები, თუ ლინგვისტები. ამასთანავე, მიწოდებულია იმის ცოდნაც, თუ რამდენი ადამიანი ორგანიზაციამ დაწინაურების დროს და მათ უნდა ეუბათ ისინი, რათა მათთვის მომზადდეს მართვის თანმიმდევრული დაგეგმვისა და სრულყოფის პროგრამები.

დატარებულების ანალიზი ასაკის მიხედვით გეგმავს გაცანალობით ის პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნება აქმისაზე მოვლადელი გასვლის ან სერიოზულ, წასვლის, დაწინაურების პერსპექტივის შერყების, ან ხანში შესული მომუშავეების სიკვარცხის გამო. ასაკობრივი განაწილება ნაჩვენებია 2.3.2 დიარამაში, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ბევრი დატარებულები მალე წავა და რომ ასაკობრივ კატეგორიაში მოხვედრილი დატარებულების კოეფიციენტი ძალიან მაღალია.

მუშაობის ხანგრძლივობის ანალიზი, შესაძლოა, გაცილებით მიწოდებული იყოს, რადგან იგი გვიჩვენებს გაძლიერების უნარის კოეფიციენტს, რაც საჭირო იარაღია შედეგებისათვის მომავალი რესურსების პროგნოზირების საშუალებად.



არსებული რესურსების ანალიზით გათვალისწინებული უნდა იყოს დაქირავებულთა სხვადასხვა კატეგორიის შორის შეფასება; მაგ. აკვუის ზღობილეთისა და ქვეყნის ტერიტორიაზე, კალთფიციურისა - ნაკლებკალთფიციურთან, უშვალის - არაპირდაპირ მომსახურების კომპანიის კადრის - საწარმოო კადრთან. ამ კოეფიციენტებში ბოლოდროინდელი ცვლილებები დასწავლულთა იმ მიზნით, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ამ ტენდენციის წარმართვა, რომ გამოვიდნენ ის სფეროები სადაც სწრაფი ცვლილებები იწვევს მოწოდების გართულებას (იხ. 23.2 დიაგრამა ასაკობრივი განაწილების ანალიზი).

ლაქირავებულთა დენადობა და დანაკარგი

დაქირავებულთა დენადობა უნდა განალიზდეს მომავალი დანაკარგების პროგნოზის და იმ მიზეზების გაანალიზების მიზნით, რომლის გამოც ადამიანები მდიან საშუალოდ, შემდეგ დიდებება იმ პრობლემებზე შეტევა, რომლებიც უსარგებლო ზარალს იწვევს და არაკონტროლებადია დანაკარგების შეცვლა. ადამიანური რესურსების შევადგმა უნდა იყოს, როგორ განსაზღვროს ზარალი და განაღობოს მისი მიზეზები. ეს სხვადასხვა გზით კლდება:

დენადობის მარცნეული
 დენადობის მარცნეული (ზოგჯერ მას მიმწვევ დაქირავებულებისა თუ საშუალო ძალის დანაკარგის კოეფიციენტად) არის დანაკარგის განგარიშების ტრადიციული ფორმულა:

წახლუთა რაოდენობა გარკვეულ პერიოდში (წყულებზე I წელი) X100

დაქირავებულთა საშუალო რაოდენობა იმავე პერიოდში

წყულებზე, ეს შეიძლება გამოიყენება, რადგან ყოველთვის ადვილი გასანგარიშებელია და გასაცხება. შესაძლებელია ძალიან მარტივად გეგმავრამით, რომ თუ წინა წელს საშუალოდ 150 დაქირავებულად 30-მა დღეზე საშუალო (20%-იანი დენადობა) და თუ ეს ტენდენცია გავრცელდება, შემდეგ კომპანიის მოუხდება დაქირავოს 108 მომუშავე მომდევნო წლის განმავლობაში, რათა იმ წელს 200-მდე გაზარდოს და შეინარჩუნოს საშუალო ძალა (50 ზედმეტ მომუშავეს მისატებული 40 ადამიანი საშუალოდ, 200 დაქირავებულის 20%-იანი დანაკარგის შესუსებად, ამას უმატება 18 ადამიანი, რაც შეადგენს 90 დაქირავებულის დანაკარგს).

დანაკარგის ფორმულის გამოყენება იოლია, მაგრამ ზოგჯერ არასაიმედო. დენადობის (იმათი პროპორციების გათვალისწინებით, ვინც მოცემულ პერიოდში ტოვებს საშუალოს) განგარიშების ძირითადი წინააღმდეგობა ისაა, რომ მარცნეული შესაძლოა გაიზარდოს საშუალო ძალის შედარებით მცირე ნაწილის მაღალი დენადობით, განსაკუთრებით დიდი დაქირავების დროს. ამგვარად, კომპანიამ, რომელიც 1000 ადამიანს ასაქმებს, შეიძლება განიცადოს წლიურა 20%-იანი დანაკარგი, რაც ნიშნავს 200 ვაკანტურ ადგილს წლის განმავლობაში. მაგრამ ეს შესაძლოა გაერკვლებულიყო მთელ კომპანიაში და მოეცა ყველა საქმანობა, ხანმოკლე და ხანგრძლივი ვადით დაქირავებულების ჩათვლით. შესაძლოა შემოფარგელოყო საშუალო ძალის მცირე ნაწილით - მხოლოდ 20 საშუალო ადგილით, თუმცა, თითოეული მათგანი უნდა შეესებლებოდეს წლის განმავლობაში 10-ჯერ. ეს სულ სხვა ვითარებაა და უფრო ამას არ გავიგებთ. ყოველთვის უზუსტო იქნება მომავალი მოთხოვნის პროგნოზი და ამ პრობლემების მოსაგვარებლად გადაიდგება შეუსაბამო ნაბიჯები. დენადობის მარცნეული მაშინაც საყვეთია, თუ დაქირავებულთა საშუალო რაოდენობა, რომლის საფუძველია პროცენტულობა, ბოლოდროინდელი ტენდენციისათვის არ არის დამახასიათებელი იმის გამო, რომ ამ პერიოდში ზღვა დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდა ან შემცირება.

სტატისტიკის მარცნეული

ბერს მაინა, რომ სტატისტიკის მარცნეული დენადობის მარცნეულიან შედარებით წინ გადადგეული ნაბიჯია. მოცემულია მისი ფორმულა:

რაოდენობა (I ან მეტი წლის განმავლობაში) X100

რაოდენობა (შუმაობა ერთი წლის წინ)
 ეს მარცნეული მთავითობებს იმ ტენდენციაზე, რომ ხანგრძლივად მომუშავე დაქირავებულები რჩებიან კომპანიაში და აქედან გამოდინარე, ვერაერებს დასაქმების უწყვეტობის ხარისხს. მაგრამ არც ეს არის

საქმი, რადგან მარცხენა არ ასახავს დიდი განსხვავებულ მდგომარეობას, რომელიც არსებობს კომპანია თუ განყოფილებებში, სადაც ხანგრძლივად მომუშავე დაქირავებულია დიდი რაოდენობა ასობს შედარებით, სადაც დაქირავებულია რაოდენობა ხანმოკლე დროით მუშაობს.



საშუალო ხანგრძლივობის ანალიზი

სტატისტიკის ინდექსის არასახარბილო მდგომარეობის ნაწილობრივ დაძლევა შესაძლებელია, თუ განალიზდება იმ ადამიანების მუშაობის საშუალო ხანგრძლივობა, ვინც მდის, როგორც ეს ნაჩვენებია 23.1 ცხრილში (იხ. ცხრილი).

საქმი	საშუალოდ წახლებს საშუალო ხანგრძლივობის მიხედვით - 19									
	3 თვეს მ ნაკლები	3-6 თვე	6 თვე ამ წლი მდე	1-2 წელი	3-5 წელი	5 და მეტ წელი	სულ პირ ტოვ ბს	სამრ აოდ ნობა მუშე ბას	საშუა ო მდის დრო ინდექს %	
გადას ვნი	5	4	3	3	2	3	20	200	10	
დასა ვნი	14	12	10	6	3	4	50	250	20	
არადა ვნი	20	10	5	3	1	1	40	100	40	
სულ	40	26	18	12	6	8	110	550	70	

ცხრილი 23.1 წამსვლელების ანალიზი საშუალო ხანგრძლივობის მიხედვით

გაძღვის უნარის კოეფიციენტი

დენდობის ანალიზის შემდეგი მეთოდი, რომელიც განსაკუთრებით შიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების შეფასებისათვის, არის გაძღვის უნარის კოეფიციენტი: იმ დაქირავებულების ხვედრითი წილი, რომლებიც გარკვეული დროის განმავლობაში ჩამოუღწიან არიან და არ მიღიან ორგანიზაციიდან ახლი თვისა თუ წლის მუშაობის შემდეგ, ამგვარად, იმათი განაღობება, ვინც დაასრულა პრაქტიკა, გვიჩვენებს, რომ ორი წლის შემდეგ 20-დან 10 პრაქტიკანტი ვერ კიდევ მუშაობს კომპანიაში - რაც 50%-იანი გაძღვის უნარის კოეფიციენტის მარცხენაა.

თითოეული შემსვლელი ვაგუთი შესაძლოა, გამოისახოს „გაძღვრების უნარის მრუდის“ სახით, როგორც ეს 23.3 დიაგრამაში მოცემული (იხ. 23.3 დიაგრამა, გვ. 326).

აღმინდა, რომ ამ მრუდის ძირითადი მონახაზი ბერრ შემსხვევაში ერთნარია იყო, თუმცა ვაგორცა, რომ მრუდის მესიმუმში შეიძლება განმეორდეს დროის სკალაში, ან უფრო დაბალი იყოს, როდესაც ეს ეხება მაღალკვალიფიკაციურ ან ტრენინგ გავლილ შემსვლელთა კონტინენტს. 23.2 ცხრილი გვიჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების შეფასება უნდა გაითვალისწინოს, რომ ნებისმიერ წელს დაქირავებულია რაოდენობის ნახევარი დაქირავება მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში, ვიდრე არ დადგინდება დანაკარგის გამოძვევეი მიზეზები, ამგვარად, 50 ტრენინგგავლილი კადრის მოთხოვნისათვის 5წლის განმავლობაში, ამ წელს უნდა მოიხილონ 100 ადამიანი.

შესვლე ლო კონტინე ნტი	საწინა სტაბილუ რია	გაძღვის უნარის მტკიცე რაოდენობა დარჩენილ წელს მიღობა				
		1 წელი	2 წელი	3 წელი	4 წელი	5 წელი
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
I	42	36	30	26	23	21
გაძღვის საშუალო კოეფიცი ენტი	100%	83%	71%	62%	55%	50%

ცხრილი 23.2 გაძღვის უნარის კოეფიციენტის ანალიზი

ზანერძივობის ნახერის ინდექსი



შედარებით მარტივი კონცეფცია, რომელიც წარმოიშვა გაბლების უნარს განვითარების არის ზანერძივობის ნახერის ინდექსის კონცეფცია, რაც განსაზღვრულია, როგორც კონტრინტენსივობის განკუთვნილი დრო, რათა შეამციროს თავისი საწყისი მოცულობის დანაკარგის შემცირებით (5 წელი ზემოაღნიშნულ შეიოდში). შემდეგ ერთმანეთს შედგება თანდათანობითი შესვლის წლები და დასაწყისული სხედისხევა გვეულები იმისათვის, რომ გვიანდროს, თუ ხად უნდა დაიწყო მოქმედება არასასურველი დანაკარგის მიმართულების დადგენის მიზნით.

კრიტერიუმის არჩევა

რთულია, თავი აარილო ხელშეკრულებით მომუშავეთა დენადობის მაჩვენებლის გამოყენებას, რადგან იგი ცველაზე ადვილი და ცნობილი შეიოდია, მაგრამ მოითხოვს სტაბილურობის რომელიც კრიტერიუმის დამატების - დენადობის ან დანაკარგის ანალიზს, როგორც ადამიანური რესურსების დადგენის ნაწილს, მოითხოვს წახელთა შემოაბის ზანერძივობის შესახებ ინფორმაციას, პრობლემების შეფერობის დასადგენად და მიწოდების პროგნოზისათვის საფუძვლის შესაქმნელად.

სახსხეპრობი დანინაურებისა და გადამსვლის შემდგობის განსაზღვრება

მიწოდების პროგნოზი უნდა გვიანდროს იმ ვაკანსიების რაოდენობა, რომელიც უნდა შეივსოს მოთხოვნის პროგნოზის დასაკმაყოფილებლად. ვაკანსიები იქმნება ადამიანების წახვლის გამო, მაგრამ უფრობი მტკიცების წახვლამ შესაძლოა გამოიწვიოს ვაკუუური რეაქცია. გასათვალისწინებელია გადაადგილებიც ვანოფილებებსა და სექტორებს შორის.

დოდ ორგანიზაციებში შესაძლოა წარმოიქმნას დაწინაურების ან გადაადგილების შუდმივა ნიშნები და მიმინ შესაძლებელი გახდება ვარკველი კატეგორიების დაქარავებული რაოდენობის პროგნოზირება ვაკუუური რეაქციის ფაქტორის პროგნოზის დაწეებით და შესაძლებელი გახდება მოსადლოდელი ცვლილებების რაოდენობის გათვალისწინება იქ, სადაც მართვის ხამი დინა:

- შესამე პორიზონტალური მართვა: 41 დაწინაურება=3 გადაადგილება;
- მუარე პორიზონტალური მართვა: 5 დაწინაურება=10 გადაადგილება;
- პირველი პორიზონტალური მართვა: 25 დაწინაურება=25 გადაადგილება.

სულ დაწინაურება 71-ია გადაადგილება 38

მაგრამ ეს საკმაოდ დამუშავებული შეიოდია და აქედან გამომდინარე, ბერე კომპინიში უნდა დამუშავებოს მართვის თანამშადვერეული დაგვევა უვე ცნობილი დაწინაურებისა და გადაადგილების საფუძვალზე.

ცვლილებების შემსახება შემოაბის პირინებში და გადამდგობში

ეს ანალიზი უნდა გვიანდროს იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ფირმამევე მოქმედებს, კერძოდ: ვერის სათებში ნორმალური ხამუშაოს ცვლილებები, ზედმეტი შემოაბის კურსი, დასვენების დღეების ზანერძივობა და ვანრების დადგენა, საყენსიო უზრუნველყოფის პოლიტიკა, არასასურველი ხამუშაოს დროით მომუშავეთა მიმართ ვატარებელი პოლიტიკა და ცვლებით მომუშავეთა სისტემა.

გათვალისწინებელია უნდა იქნას გაცდენების ვეულენაც მომუშავეებით მომავალ უზრუნველყოფაზე და უნდა ვანალიზებეს ვაცდენების ტენდენციებიც მათი მიხეზებისა და შესაძლო ვამოსიროების საშუალებების დასადგენად.

მიწოდების ვყარობის ანალიზი

სამინაო შრომის ბაზრის წყაროს წარმოადგენს ტრენინგის პროგრამების მართვის და ვანვითარების პროგრამების კურსდამთავრებული და ორგანიზაციამი არსებული გამოცდილებისა და პიტენციის დდი რეზერვი. ადვილობრივი და სახელმწიფო შრომის ბაზრებში ადამიანების რაოდენობაც სასიცოცხლო ფაქტორით ვანვითარების გვებების მომზადების დროს. ძალიან ხშირად, კორპორაციული, თუ



ფრთხილი გვემბოთ გარკვეული მოსაზრებებია გამოთქმული ადგილობრივი თუ სახელმწიფო შრომის პარტნიორებში სამუშაო ძალის რაოდენობის მიმართ, მაგრამ მათი უზუსტობა მტკიცდება ზანმოკლე ცვლელის შედეგად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადრეულ ეტაპზე დადგინდეს მომუშავეთა ის კატეგორიები, სადა შესაძლოა გართულდეს საჭირო რაოდენობის ადამიანების დაჭარბება, ამიტომ დიდი დროა უნდა დაიბნოს დაჭარბების კომპანიის ჩატარებას, ალტერნატიული წყაროების გამოყენებას, მომზადდება მუდმივად ხელახალი მომზადების პროგრამების ჩამოყალიბებას, რათა არსებულმა კადრმა დაამყარებინოს კომპანიის მოთხოვნები. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებსაც დიდი გავლენა აქვს სამუშაო ძალის უზრუნველყოფაზე:

ადგილობრივი შრომის ბაზრები

- მოსახლეობის სიმჭიდროვე კომპანიის მასწავლებელ ფარგლებში.
- არსებული და მომავალი კონკურენცია დაჭარბებულებზე სხვა დამჭარბებელთა მხრიდან.
- ადგილობრივი უზრუნველყოფის დონე.
- ადგილობრივი დასაქმების ტრადიციული მოდელი და საჭირო კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე ადამიანების რაოდენობა.
- ადგილობრივი განათლების სისტემისა და მოსამზადებელი დაწესებულებების კურსდამთავრებულები.
- ბუნების შეზღუდვებისა და გაღრმების სქესა იმ არეალში.
- იმ არეალის მომზადებლობა სეზონურად.
- კომპანიის მომზადებლობა სამუშაოდ.
- აქსერული სამუშაო დროით მომუშავეთა რაოდენობა.
- სეზონურობის, მალაჩების და გადაადგილების ადგილობრივი საშუალებები.

სახელმწიფო შრომის ბაზარი

- დემოკრატიული ტრენდები გამოსაშვებ კლასის მოსწავლეებსა და დასაქმებულ მოსახლეობის რაოდენობაში.
- განსაკუთრებული კატეგორიების მომუშავეებზე სახელმწიფო მოთხოვნა (სასწავლებლების კურსდამთავრებულები, პროფესიული კადრი, ტექნიკური მუშები, სპეციალისტები, კვალიფიციური მუშები).
- უნივერსიტეტების, პროფესიული ინსტიტუტებისა და სხვა საგანმანათლებლო და მოსამზადებელი დაწესებულებების კურსდამთავრებულები.
- განათლების სტრუქტურის ცვლილებების შედეგი.
- სახელმწიფო მოსამზადებელი ინიციატივების გავლენა.
- დასაქმების სახელმწიფო რეგულირების გავლენა.

ადამიანური რესურსების მართვის პოტენციალის პროგნოზირება

ადამიანური რესურსების მართვან პროგნოზირებულა მიწოდებისა და მოთხოვნის პროგნოზის და ბუნების იმ დეფიციტისა, თუ სიჭარბის დადგენის საფუძველზე, რომელიც მომავალში იარსებებს. ქვემოთ აღწერილია ამ მიზნისათვის გამოსაყენებელი მოდელები.

ადამიანური რესურსების მართვის პროგნოზირება ხდება მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირებასთან დაკავშირებით და დაჭარბებულა ნებისმიერი დეფიციტისა თუ სიჭარბის დადგენით, რომელიც მომავალში მოხდება. ამ მიზნით გამოყენებული იქნება აღწერილი მოდელები.

მოთხოვნისა და მიწოდების მოდელები

ეს მოდელი არსებულ მდგომარეობას ასახავს. იგი გვიჩვენებს შესაძლების ფაქტორებს შორის უთითებლობას ამ ვითარებაში, შეზღვევ კ. ამ ფაქტორების შესახებ ნებისმიერი ინფორმაციის შედგენისა და ჩამოყალიბების გზით, გამარტივებული სახით წარმოადგენს ხინამდელებს.

მოდელი ეხსნება:

- გადამწყვეტილების მიმდებ, უკეთ გავრცევს იმ ვითარებაში, როდესაც გადამწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული და იმ შედეგებში, რაც ამ გადამწყვეტილებებს მოყვება;
- პრობლემის ახლებურად გახზობის საქმეში, იმით, რომ იძლევა პასუხს კითხვაზე „რა მოხდება, თუ“ - (გერანობარობის ანალიზი);



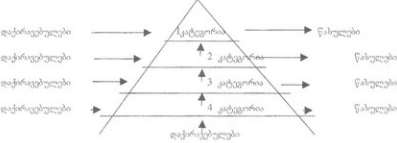
- შევასდეს მოქმედების ალტერნატიული წესები.

ადამიანური რესურსების მოვლიერების მეოთხის გამოყენება შეიძლება ადამიანური რესურსების ზოგადი პროცენტების მოზადებაში, დანაკარგის გაგებაში, წინასწარ განკერძოება და განაგარისებაში და აგრეთვე, კარიერის განსაზღვრის დახმარებლად. თუ არსებობს კომპიუტერული ცვლილებების სისტემა (იხ. 54 თავი), მონაცემების ბაზაში არსებული ინფორმაციის გამოყენება შეიძლება უპირად მონაცემის დეტალური ანალიზის უზრუნველსაყოფად, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს მოხიზვნისა და მიწოდების ნაკადის შესატყუელ შევასებად და სამუშაო ძალის მოთხოვნის პროგნოზად.

კითხვა „რა მოხდება, თუ“, რომელზეც შესაძლოა, მოვლდეს გაცეცხე პასუხი, გულისხმობს ზემოქმედების ადამიანური რესურსების მოთხოვნების ფაქტორებზე: საქმიანობის ალტერნატიული პროგნოზი, დანაკარგის ნორმის დასაშვები ვარიანტები, დაწინაურება და გადაადგილება, ცვლილების ნორმები, ცვალიფიკაციასა და კომპეტენტურობაში (რომელიც გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით) ან მარკეტინგის სტრატეგიის ცვლილება.

ადამიანური რესურსების მოვლების ჩამოსავლიზებლად და ასამოქმედებლად საჭირო მონაცემები არსებითად ისეთივეა, როგორც მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზებისათვის გამოყენებული მონაცემები, მაგრამ ისინი მოზადებული უნდა იყოს შტტ სისტემებზე საფუძველზე, რათა შესაძლებლობის მოვლერების პროცესს.

მონაცემები გავრიათებული უნდა იყოს შემდეგ ძირითად სათარებში:
 - ადამიანური რესურსების სისტემა - სადაც აღწერილია, თუ როგორ გადაადგილდება ადამიანი ორგანიზაციის ან მისი ნებისმიერი ერთეულის შიგნით და გარეთ და რა პროგნოზი შეიძლება ორგანიზაციის სხვადასხვა დონისა და კატეგორიების მიხედვით. 23.4 დიავრამა ვეჩინერების სისტემის უაღრესად გამარტივებულ მოდელს.



-რეზერვი - თითოეულ კატეგორიაში გამოყენებული ადამიანების რაოდენობა, რაც გაანალიზებულია ასაკისა და მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით.

-ნაკადი - წახლების, ახლად შტრეულია და დაწინაურებულია ნაკადები, რაც აგრეთვე გაანალიზებულია საცალიფიკაციო კატეგორიების, ასაკისა და მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით.

- ვარაუდი - შესაძლოა სისტემის მოზადალი ტყევის ალტერნატიული ვარაუდის გაკლება ისე, რომ შევასდეს სხვადასხვა შედეგის მიზნებლობა. ამ ვარაუდებში შესაძლოა, შედიოდეს ნაკადების „ბიჭვის მიმყემა“ ფაქტორების ანალიზი, როდესაც, მისი კარიერა წინ მიიწევა, ყოველგვარი საცალიფიკაციო კატეგორიის დაფიქსირების გარეშე (ამ ტიპის სისტემა იფერებს ანაზღაურების მრუდს, და არა ანაზღაურების საფეხურებს (იხ. 41 თავი). საცალიფიკაციო კატეგორიებს დაყოფილ სისტემაში ეს ვარაუდი გულისხმობს საფეხურების სიდიდეს (რომელიც თითოეულ საფეხურზე გამოზატებულია პროცენტული ზრდით, თუ შემცირებით) და მათი საკონტროლო რაოდენობის სამოქმედო გეგმადან.

- კარიერის ანალიზი - „კარიერის პროსექტი“ (განაცხადი) შესაძლოა შეიქმნას დაწინაურების შესახებ მონაცემების გაანალიზებით საცალიფიკაციო კატეგორიისა და კარიერის ზრდის მრუდებს შორის და ტენდენციების ცვლილების პროგნოზით. მოდელს შეუძლია დააკავშიროს ეს მონაცემები მონაცემთა ბაზის იმ ინფორმაციასთან, რომელიც ეხება არსებული დაქარავებულების პოტენციურ შესაძლებლობებს, დაწინაურების მოზადალი რეზერვის (განგარიშების) მიზნით.

რეზერვის და ნაკადის მონაცემების გამოსახვა შესაძლებელია ისეთი სახით, როგორც ეს ნაჩვენებია 23.3 ცხრილში.

დასაქმების ცვლილის ინტეგრირების მიერ შექმნილი მოვლების მსგავსი მოვლის გამოყენება შეიძლება კადრების შესახებ ინფორმაციის კომპიუტერიზებული სისტემიდან (იხ. 24-ე თავი). დასაქმების



ცვლის ინსტიტუტის მიერ მოცემულ რჩევებში საკუთარი მოვლების გამოცდების დროს, აღნიშნული შემდეგი პუნქტები, კერძოდ:

- გაფიქრება გამოცდებულ მოვლით, რა შედეგები გეპირდება და რა ვარაუდს უნდა შექმნიდეს;
- საშუალო ძალის სისტემის, მისი ნაკლებობა და სასურველი მიზნების შესახებ ვარაუდის გაკეთება;
- დროს, იყოფხვი, რა მოხდება, თუ მიმდინარე პრაქტიკა გაგრძელდება და შემდეგ გაითვალისწინებენ მარბის პარობები შესაძლო ცვლილებებისას, ახალი ტექნოლოგიების დაცვეტვა და ა. შ.
- გამოიყენეთ ღინამკერო რავის მონაცემები, ე.ი. ტრენციის ცვლილებების ანალიზი, ეტრნოლოგიის მახისის უზრუნველსაყოფად.
- მიუხედავად იმისა, რომ დანერვილთრთულება, ე. ი. ერთიანი მონაცემების დაცოფა შემადგენელ ნაწილებად, აშკარად მაცოფდებს მეტ სიზუსტეგად, ეს მარც არასწორი იქნება, თუ მისაბულირება ძლიან მეორე რიცხვებით მოხდება.
- შესაძლებელზე მეტად ნუ შესწორებთ მონაცემებს, რადესაც საჭე ვაკეთ მცირე ან საშუო რიცხვებთან, გაასწორეთ ან გამახვლელო. სადაც აუცილებელი ან მიზანშეწონილია.
- შედარეთ დანაკარგების ნორმის სავარაუდო მარცენებლები სხვა კომპანიის მარცენებლებთან, რათა დარწმუნდეთ მით საფუძელბანიბანში.
- სატარეთ მტრბინბინარობის ანალიზი (ე.ი. აღტრნბატოული ვარაუდის შესწავლა) იმისათვის, რომ გაითვალისწინონ აღტრნბატოული შედეგები, რაც ვარაუდზე დამოკიდებულია.
- მოვლის ურცევბანში პარცელად უნდა უვბით მნიშვნელოვანი შედეგები. განსაკოტრბობი, ცვლილებები საშუაო ძალის შემადგენლობაში და ურცველოდ დიდ, თუ მცირე ნაკადში.

არ არის აუცილებელი, დაცვრდნით დაცვეტვის პროგრბული უზრუნველფორის კომპლექსს. შეიძლება პროფინზრბების ძირითადი გამოთვლების ჩატარება spreadsheet-ები (ითიოული სქმბინბისათვის, რომლისათვისაც დგება ვგება), რომელიც გამოაქუნს და გამოითვლის შემუკოა სპეტიო რაოდენობას, როფორც ეს ამ მტგალიზმა ნაწენები:

1. არბებულ დისკუმბულია რაოდენობა: 70
2. წლოო დნბინბის კოეფიციენტი, რომელიც ძელ მონაცემებს ეფუნება: 10%
3. მისლოდნელი დანაკარგები წლის განმავლობაში: 7
4. საშუაო წლის ბოლოს: 63
5. სპეტიო რაოდენობა წლის ბოლოს: 75
6. რაოდენობა, რომელიც უნდა დაციტრბონ წლის განმავლობაში (5-4):

SREADSHEET-მისი ბაზოფინბინა - მოძნოლობის სტრუქტურა

მოქნილობის სტრუქტურა, რომლის მიზნია ვაზარდის ორგანიზაციის ეფექტურობა, შემდეგნაირ სახეს იღებს:

- კონტრაქტზე დაფუნებული - დისკუმბების ხელშეკრულების ახალი ფორმები;
- დროზე დაფუნებული - შემობის მრავალფეროვანი რეფბი და ცვლადი საითები;
- საშუაოზე დაფუნებული - საშუაობისთან დაცემარბებული მოქნილობა;
- ცვლფოციაციაზე დაფუნებული - მრავალცვლფოციურობა;
- ორგანიზაციასაზე დაფუნებული - ხელშეკრულებით და არასწრული საშუაო დროით მომუმეკოა გამოცნება;
- მახლურებსზე დაფუნებული - უფრო მოქნილი ანახლურების სისტემები.

კონტრაქტზე დაფუნებული მოქნილობა

კონტრაქტზე დაფუნებული მოქნილობა ევარება დაციტრბულია ხელშეკრულებებს, რომლებიც კონსოლრდენ მოქნილობას, როფორც პირობების ძირითად ასბექტს. საშუაობის დანახისათება დანერბლია იბით ენით, რაც ხაზს უსვამს საშუაობის ერთიან მიზანს და მის ძირითად ანგარიშვალდებულებებს. ეს ცვლფორი ნამოვალბებულია მისაღები შედეგების გაითვალისწინებით. საშუაობის დანახისათება არ განსახვრავს იმ ამოცანებს, რაც უნდა შესწრულოს მომუმეკემ. ის შესაძლოა, შეიცვალის როლის დანახისათებით, რომელიც ავლებს კომბეტტენტურობისა და ქცევის მოთბივნებს, და არა მოვალბობის. კონტრაქტზე დაფუნებული მოქნილობის მიღწევა შესაძლებელია კონტრაქტით მომუმეკოა გამოცნებით ნესბინერ, დაცვლისის და ნესბინერ სეფროში, რომელიც კი შეესამბება მით ცვლფოციაციას. იგი იფუნებს, აფროფე, ფოქტირბებულ კონტრაქტებს, რათა თავი აარიდოს გრძელვადიან ვალდებულებებს.



დროზე დაფუძნებული მოქილობა

დროზე დაფუძნებული მოქილობის მიღწევა შესაძლებელია ცვლად ჰაერით-ვახიფებით. ცვლადზე ცნობილი მეთაფი დროის მოქილობა (flitime), როდესაც მომუშავეს შუამდინა შეცვლის ფრედილიური სამუშაო დრო (ცვლითი მუშაობის გარდა, როდესაც იქ უნდა მოქილობა მოქილობა მოქილობა სამუშაო საათები შესრულებს. დროის მოქილობა მიღწევა ისეთ კომპანებში, რომელსაც სამუშაო ძალის მოზიზინის სეზონური მრეცობა ახასიათებთ, წლიური საათის შუამინებებზე მოლაპარაკების ვაით. ეს ნიშნავს, რომ წლიური საათები უნდა გამოიმუშაოდეს და ანაზღაურდეს, მაგრამ ამ საზღვრებში ისინი ითვლისწინებენ ხანგრძლივ მუშაობას პეტის დროს და ხანმოკლე მუშაობას მინიმუმის დროს.

სამუშაოს ხასიათზე დაფუძნებული მოქილობა (ფუნქციური მოქილობა)

სამუშაოზე დაფუძნებული მოქილობა ნიშნავს ამას, რომ მუშებს შუქლიათ ცვლილ დავალებზე და გამოიყენებენ ბეჭი ცვლილიყაცია თვითნაი შესაძლებლობების ფარგლებში. ფირმებს ხელს აძლევს ასეთი სახის მოქილობა, რადგან პოლიანად უნდათ გამოიყენონ იქ არსებული სამუშაო ძალი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იფუნებენ საგნად რაულ აქტურფილობას და სისტემებს, რაც მოითხოვს სათანადო მოპერობას იმისათვის, რომ ოპტიმალურ დონეზე იმუშაონ. ფუნქციური მოქილობა იმასაც ნიშნავს, რომ საწარმოს სხვადასხვა ნაწილებში სამუშაო დატვირთვა საგნად მრეცობს, აღმანარეს შუქლიათ სწრაფად გადავილიდნენ დამატებითი მოზიზინების დასარეველიობად.

დღე პრიტანეთში, 1970 - 1980-იან წლებში შეუწეა ბეჭი სადემარკაციო წესი, რომელიც ხელს უშლიდა პრიტანული მრეწველობის მოქილობას. პროფესიონარის ტაპერი ხელშეგრულება (ნისან მოტორსი) ითვლისწინებდა, რომ:

1. საწარმოო სიმძლავრების და სამუშაო ძალის სრულად გამოყენების მიზნით, დატარებულებს ყოფილიყენებ მოქილობას და მოიძიებენ.
2. შოთანხმებულება, რომ ტექნოლოგიის, დამუშაების და შესრულების ცვლილებები განხორციელდება და რომ ასეთი ცვლილებები გაეღუნას მოახდენს, რევირც მწარმოებელიობის, ისე სამუშაო ძალით დაკომპლექტების დონეზე.
3. ასეთი მოქილობისა და ცვლილების უზრუნველსაყოფად, დატარებულებს გაივილიდნენ ტრენინგს ცვლი სამუშაოსთვის, რევირც ამას კომპანია მოითხოვდა. ცვლია მომუშავე ასწავლის სხვა მომუშავეებს, საჭიროების შემთხვევაში.

ეს დონისხებები საგნად ტაპერია, განსაკუთრებით, საწარმოარისო ფირმებისათვის. ფუნქციის სრული მოქილობა ხშირად უკავშირდება ანაზღაურების ინტეგრირებული სისტემებს და მუშაობის პირობების პარამონიზაციას, იმისათვის, რომ მთელი შტატი (რევირც ოფისის, ისე წარმოების), მოექცეს ანაზღაურების ერთსა და იმავე სტრუქტურაში და შეღავათებდ, ცვლიასათვის ერთნაირი იყოს.

ცვლილიყაციაზე დაფუძნებული მოქილობა (მრავალცვლილიფიციურობა)

ფუნქციური მოქილობა მამინა შესაძლებელი, როდესაც დატარებულებს გაანინა ის ცვლილიყაციები, რაც საჭიროა სხვადასხვა დავალებების შესასრულებლად. მაგ. ოპერატორს უნდა პქონდეს არა მარტო აუცილიური ცვლილიყაცია მუქინიზების ხანრათაფად, არამედ უნდა შეეძლოს ტექნიკური მომსახურებაც და პეტარ-პეტარა შეცვლისისა და დახანებების გასწორებაც.

პარდი საისერში შემოღებული იყო „ზუსტად დროზე“ (JIT) წარმოების ფორმა, სადაც იყო გამოყენებული ციფრულ-პროგრამული მართვის ინტეგრირებული მოქილი სააწყობო ხაზი, დაყვანიებული ავტომატიზებული კონვეიერული სისტემით და დაპროგრამირებული მართვი. წარმოების ასეთი სისტემა მოითხოვს მრავალცვლილიფიციურობას, სადაც საწარმოო ხაზზე მომუშავე ტექნიკოს-სპეციალისტები უნდა ფლობდნენ რამდენიმე ცვლილიყაციას (მაგ. მუქინიზების აწყობა და ტექნიკური მომსახურება) და შეეძლიათ სასუხისმგებლობის აღება დატვირთვაზე, ხარისხზე და გამოიმუშებულ პროდუქტიაზე. მათ კარგად უნდა ესმოდათ პიდრევიცია, ელექტრობა, ელექტრონიკა ამას სჭირდებოდა 20 - ცვლიანი ტრენინგის პროგრამა.

მრავალცვლილიფიციურობა არის აღმანინის შესაძლებლობების განვითარება, სხვადასხვა დავალების შესასრულებლად და მეტე მასუხისმგებლობის გამოსაფუნად. ეს შეესაბამება აღმანური რეზურსების მართვის მართიად პრინციპებს, რომელიც ხაზს უსვამს აღმანებში კაიტალის დამანდებს, ე.ი. მათ განვითარებს. მრავალცვლილიფიციურობა მანდ მნიშვნელოვან მოზიზინებს უცენებს ორგანიზაციას, რათა ამ უკანასკნელმა უსრუნველყოს აუცილებელი ტრენინგა და სწავლის სურველი გეოქინოს აღმანინის.



მრავალკვალიფიკაციის საფუძველს წარმოადგენს ორი პრინციპი, როგორც ეს მაიკლ პრისმა (1991) აღნიშნა. პირველი არის კომპლექტურია სამუშაო ადგილზე, ე.ი. ცალკეული ადამიანების უმარტა შეფასის და გამოასწორის ყოველდღიური არსებული პრობლემები მათი სახითის მიუხედავად. მეორე - უნარანობის სრული გამოყენება (ე. ი. ერთადერთი პირობა იმისა, თუ ვინ რას აკეთებს, რეზერვულ რილის აკეთებს, კვალიფიკაცია, რომელიც გააჩნია ან უნდა შეიძინოს ადამიანმა), დანაშაულის მიტოვება და მამტებით დავალებების შესასრულებლად, და უსაფრთხოების მოთხოვნები.

აუცილებელია, ნათელი ამოცანების დასახვა სარგებლიანობის იმ დონეებისათვის, რასაც ვლიან მრავალკვალიფიკაციობიდან, ამ ამოცანებში შედის რესურსების მზანშეწონილად გამოყენება, წარმატების ძირითად ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილება და შრომის ნაყოფიერების ზრდა. არსებითა, როგორც მრავალკვალიფიკაციობის წარმატების განაგარიშება, ისე განვითარების მინტორინგის მეოიღების გამოყენება.

ორგანიზაციაზე დაფუძნებული მოქილობა

ორგანიზაციაზე დაფუძნებული მოქილობის მეოიღებში შედის იმ მუშათა შტო გამოყენება, ვინც არასრული სამუშაო დროით მუშაობს, ან დროებითაა შტატში, ან კონტრაქტით მომუშავე (პერიფერიის მუშები).

კატეგორია	კატეგორია		ასაკი	
კატეგორია 4	16 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 65
რეზერვული დასახვისში				
დაქირავებული წლის განსვლისში				
დაქირავებული, რომელიც მზად წლის განსვლიანში				
წასვლის წლის განსვლისში				
დანიარება მე-3 კატეგორიაში				
დანიარება მე-2 კატეგორიაში				
რეზერვული წლის ბოლის				

ცხრილი 23.3 რეზერვისა და ნაკადის მონაცემების გრაფიკა

შწარმოებლური შრომა და ხარჯები

ადამიანური რესურსების დაგვევა ისევეა დაინტერესებული ადამიანების მზანშეწონილად გამოყენებით, როგორც მათი აუცილებელი რაოდენობისა და კვალიფიკაციის პროგნოზირებით და მღვებით. მუშაობის დონის ზრდა შესაძლებელია, როგორც შწარმოებლური შრომის ზრდით, ისე მეტი მომუშავეთა დაქირავებით. ბვერი ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთ ძირითად საზრუნავს წარმოადგენს ის, თუ როგორ შეამკირონ და მართონ ხარჯები. ეს იმას ნიშნავს, რომ შწარმოებლურა და დასაწყების ხარჯები, ისე, როგორც ადამიანური რესურსებია, მიეზინით აქტივებად და არა პასივებად, რომელიც უნდა დაფინანსდეს, ხელი შეუწუოს და განთავსდეს ისევე რაციონალურ საფუძველზე, როგორც სხვა დანარჩენი აქტივები.

შწარმოებლურა

ძირითადად, შწარმოებლურა წარმოადგენს იმ საქონლისა და მომსახურების მოცულობას, რომელიც მიიღება დაქირავებულებზე გაწეული დანახარჯებიდან. თვით ფირმაში, შწარმოებლურა უნდა გაკონტროლდეს ისეთი მანქნებლებით, როგორიცაა, დასაწყების ხარჯები პროდუქციის ერთ ერთეულზე, დასაწყების ხარჯები, როგორც გეოიღების საერთო ღირებულების კოეფიციენტი, დამატებითი ღირებულება



ერთ დაქარავებულზე, დასაქმების ხარჯების დამატებითი ღირებულება გირვანძულებით, კაცობის საერთო ღირებულება ერთ დაქარავებულზე, პროცენტის რაოდენობა გამოშვებული ერთ კაც-საათზე, და საშუალო ძალის დანახარჯები, როგორც დამატებითი ღირებულებების განაღობის საშუალებების წარმოების ხარჯებსა და გაფორმების საერთო ღირებულებებს შორის) დასაბუთო მომსახურების განაღობების დახმარებით, შიდა და გარე შედარებებს შესაძლოა, გამოავლინოს უკუკავშირის დასაბუთება უკლებლივ სრულყოფილი ახალი ტექნოლოგიების დანერგვათი, მართვის გაუმჯობესებით, მომსახურების რესურსებით და სხვა საშუალებებისადმი უფრო მოქნილი მიდევნებით.

დასაქმების ხარჯები

- დასაქმების ხარჯები შესაძლოა დაგვეფიქსოვს შემდეგი სათაურების მიხედვით, კერძოდ:
- კომუნალური ხარჯები - ანახლავება, დაქარავებულების დახმარება, სახელმწიფო დახვედვის ფონდი;
 - დაქარავების ხარჯები;
 - მომზადების ხარჯები;
 - წასვლის ხარჯები, რომელშიც შედის წარმოების უწყვეტობის შემცირება, დათხოვნის დახმარება, გადაადგილება და მომზადება;
 - ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის ხარჯები, აგრეთვე, დასაქმებულთა სხვა ისეთი მომსახურებისათვის საჭირო ხარჯები, როგორცაა რესტორანი, კეთილდღეობის საშუალებები, ხანგრძლივი სამსახურისათვის დაჯილდოება, საკონსულტაციო პროგრამები;
 - კადრების სამმართველოს ხარჯები - კადრების განყოფილების ხარჯები, ვარდა იმ ხარჯებისა, რომლებიც ზემოაღნიშნულ ვეგუებშია მოცემული.
- როდესაც ყველა ხარჯი შეკრიბო და მოათავსო ამ ვეგუებში, მაგრამ რაც უფრო დეტალურად გაგანალიზებთ, მით უკეთ გაეკონტროლებთ დასაქმების ხარჯებს.

მომხმარებლის დახმარება

მოქმედების გეგმები გამოძინარობს რესურსებით ფართო მომსახურების სტრატეგიიდან და მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორების დეტალური ანალიზიდან. თუმცა, გეგმები ხშირად მოკლევადიანი და მოქნილი უნდა იყოს, რადგან როდესაც რესურსების მოთხოვნის მტკიცე პროგნოზირება სწრაფი ცვლილებების დროს.

- მოქმედების გეგმები უნდა შეუბამდეს შემდეგ საკითხებზე:
- ყოვლისშემძველი გეგმა, რომელიც საჭიროა დემოგრაფიული დაწოლის შემთხვევაში წარმოიძიოლი დევიციტის დასაძლევად;
 - ადამიანური რესურსების ზრდა - განვითარების გეგმა;
 - დაქარავების გეგმა;
 - შენარჩუნების გეგმა;
 - მუტი მოქნილობის მიღწევის გეგმა;
 - მწარმოებლობის გეგმა;
 - შესყარების გეგმა, საჭიროების შემთხვევაში.

სამართო გეგმა

დემოგრაფიული ზეწოლის შესაძლოა, არ სქინდეს დიდი ზემოქმედება რეცესიების დროს, მაგრამ ბევრი ორგანიზაცია, აღდგენის პერიოდშიც კი, მანაც ატარებს შემცირების პოლიტიკას ხარჯების შემცირების მიზნით. თუმცა, ჯერ კიდევ არსებობს სფეროები, სადაც კვალიფიკაციის დეფიციტია და ეს სფეროები შესაძლოა მომავალში გაიზარდოს ამიტომ, გირჩევთ, მზად იყოთ აპრიით შემდეგი ეტაპები, როგორც ადამიანური რესურსების მილიანი გეგმის ნაწილი:

- გააუმჯობესეთ ის მეთოდები, რომლითაც უნდა დაადგინოთ ორგანიზაციისათვის დასავარავებული ახალგაზრდების ტაქტი.
- დაუკავშიროთ სკოლებსა და კოლეჯებს, რათა დააინტერესოთ ორგანიზაციით;
- შეუბამეთ კაროების მომზადების პროგრამები და ტრენინგის კომპლექსი ახალგაზრდების მოსახლად;
- გაფართოეთ დაქარავების ქსელი მაგ. უფრო მუტი ქალის მოსახლად, რომელიც შრომის ბაზარზე ბრუნდება;



- გამოჩევი გზები შესაფერისი მუშების ალტერნატიული რეზერვის გამოყენების დასაწყისად (მაგ. არასრული სამუშაო დროითი მომუშავეები);
- მოუსადაგო სამუშაო საათები და გვეგები ახალი დაქირავებულების მოთხოვნილებებს; მოთხოვნილებებს, რომლებსაც აქვს რიითი ყოფითი პასუხისმგებლობა;
- უზრუნველყოფით უფრო მაშინველი დახმარების ღონისძიებათა კომპლექსი, მაგ. ბავშვზე ზრუნვის დაწესებულებები;
- ხელი შეუწყვეთ სიჭირბეჭადი და მიზანმიმართულად გამოიყენეთ არსებული მომუშავეები;
- უზრუნველყოფით არსებული და ახალი დაქირავებულებისათვის ხელახალი მომზადების საშუალებები, სხვადასხვა კვალიფიკაციის შექმნის მიზნით;
- გველანარად უკადლო, შენარჩუნებით ახალი დაქირავებულები და არსებული შტატი.

ადამიანური რესურსების რადა-განვითარების გეგმა ვეინვენტის

- საჭირო რაოდენობის პრაქტიკანტების და მათი დაქირავების პროგრამას;
- არსებული პერსონალის რაოდენობის, რომელიც საჭიროებს მომზადებას და ხელახალ მომზადებას, ტრენინგის აუცილებელ პროგრამებს.
- ახალი სასწავლო პროგრამების შედგენას და არსებულ პროგრამებსა თუ კურსებზე ჩასატარებელ ცვლილებებს;
- როგორ უნდა შეინარჩუნოთ დასაწინაურებელი მენეჯერების საჭირო ნაკადი.

დაპირაპამების გეგმა

- დაქირავების გეგმა ითვალისწინებს პრაქტიკანტების ან ხელახლად მომზადებული პერსონალის ნაკადს და ადგენს:
 - დაქირავებულთა რაოდენობის და ტიპებს, რომელიც საჭიროა დეფიციტის ასანაზღაურებლად და იმას, თუ როდის არიან ისინი საჭირო;
 - დაქირავებულების საგარეული წყაროებს;
 - შესაფერისი კანდიდატების მოზიდვის მეთოდებს; აქ შედის მომზადებისა და განვითარების პროგრამები, მიმზიდველი ანაზღაურებისა და დახმარების ღონისძიებათა კომპლექსი, მოქალაქი სამუშაო შექმნა, ახალ სამუშაო ადგილებზე გადასვლის საკითხი ანაზღაურება, სემინარზე ზრუნვის დაწესებულებები და საერთოდ, კომპანიის, როგორც დაქირავებლის, სახის სრულყოფა.
 - როგორ უნდა ვეგარითათ თავი დაქირავებულებით მომარგების ზოგიერთ პრობლემას დაქირავების პროგრამების დახმარებით.

შენარჩუნების გეგმა

- შენარჩუნების გეგმის საფუძველი უნდა იყოს იმის გაანალიზება, თუ რატომ მიდის ადამიანი სამუშაოდან. არსებული გამოკითხვა იძლევა გარკვეულ ინფორმაციას, მაგრამ ყოველივეს ვერ დავუწვდებით, რადგან ადამიანი იშვიათად ამბობს წასვლის ნამდვილ მიზეზს. უკეთეს მეთოდს წარმოადგენს აზრისა და დამოუკიდებლობის შესწავლა რეგულარული ინტერვიუებით. შენარჩუნების გეგმა იქონიერებს უნდა იყოს მიმართული, სადაც იგონება პასუხისმგებლობის ნაკლებობა და უკმაყოფილება. აქვე მოგვინდოდა გასათვალისწინებელი ქმედებები:
 - ანაზღაურება - პრობლემები წარმოიშობა ანაზღაურების არაკონკურენტული, უსამართლო თუ მიკრობითი სისტემის გამო. აქვე ჩამოთვლილია შესაძლო ქმედებები;
 - ანაზღაურების დონის ვადანთავა ბაზრის შესწავლის საფუძველზე;
 - სამუშაოს სირთულის შეფასების დაწესება, თუ არსებული სტუმბების გაუმჯობესება კარგეზობრებლად დავთვის სამართლიანი გადაწყვეტილებების უზრუნველსყოფად.
 - იმის გარანტია, რომ დაქირავებულებს კარგად ესმით კავშირი შენარჩუნებლობასა და წახალისების შორის;
 - შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურების სისტემის ვადანთავა იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ მათი მოქმედების სამართლიანობაში. (იხ. 42-ე თავი);
 - შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სისტემის ადაპტირება იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ, დაქირავებულებს არ გაუურესდებათ მდგომარეობა, როდესაც მხოლოდ ხანმოკლე ვადით არიან დასაწყობენი;



- დახმარების მისაღებად ინდივიდუალურ მოთხოვნებზე და უპირატესობებზე;
- დაქირავებულების ჩამა სამუშაოს სირთულის შეფასებაში, შესრულებისთანავე დაქირავებული ანზღაურების სისტემების ჩამოყალიბებასა და მოქმედებაში.
- **სამუშაო** - იქნება არაადამიკაყოფილებელი შედეგები, თუ სამუშაო თავისთავად არ არის წინასწარსადაცხად. სამუშაო ისე უნდა აიგოს, რომ მაქსიმუმად გამოიყენოს ინდივიდუალური მრავალგვარობა, დავალების მნიშვნელობა, ავტონომიურობა და უპასუხებლობა; მნიშვნელოვან სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები;
- **შესრულება** - დაქირავებულებს არ უნებთ სტიმული, თუ ვერ ერკვევიან საკუთარ პასუხისმგებლობაში ან მუშაობის ეფექტურობის დონეში, არ გააჩნიათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობენ ან განმარტობენ, რომ მათი მუშაობის შედეგებს არასაპრობლემანია. ამასათვის შემდეგი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას:
- შესრულების მოთხოვნები წარმოდგენილი უნდა იყოს მყარი, მაგრამ მაღლად მიზნები;
- დაქირავებულები და მენეჯერები უნდა შეთანხმდნენ ამ მიზნებზე და მათი მაღლესი საფარის სპირით გზებზე;
- უნდა წაუტეხოთ მენეჯერები იმ მიზნით, რომ მათ შეაქონ დაქირავებულები კარგი მუშაობისათვის და უზრუნველყონ რეგულარული, ინფორმაციული სახის და ადვილად გასაგები უპასუხებლობა; შესრულების პრაბლებზე წარმოქმნისათვის უნდა განიხილონ, რათა მაშინვე გადაიდგას ნაბიჯები მათ გამოსასწორებლად;
- მომზადდეს მენეჯერები შესრულების მიმოხილვის მეთოდებში, როგორცაა კონსულტირება; მოკლედ აუხსენით დაქირავებულებს, თუ როგორ მუშაობს შესრულების მართვის სისტემა და მიიღეთ მათგან უპასუხებლობა, თუ როგორ გამოიყენებს იგი.
- **მომზადება (ტრენინგი)** - სამსახურიდან გადადგომა და დენაობა, შესაძლოა გაიზარდოს, თუ აღამანი სათანადოდ არ არის მომზადებული, ან იგრძნო, რომ ისეთი მოთხოვნები წაუდგენს, რის შესრულებასაც ვერ შეძლებს სათანადო მომზადების გარეშე ახალ დაქირავებულებსაც შესაძლოა მოუხდეთ ამ „სასწავლო კრიზისის“ გავლა, თუ ისინი შესაბამისად არ მომზადდნენ, ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას. სასწავლო პროგრამები და ტრენინგის გეგმები უნდა შედგეს და გაეცნოს მომუშავეებს იმისათვის, რომ:
- დაქირავებულს გააჩნდეს იმის კომპეტენტურობა და ნდობა, მაღლით მუშაობის მოსალოდნელ ეფექტურ დონეს;
- გაატაროთ კვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა;
- დაეხმაროს აღმანს ახალი კვალიფიკაციის ახალ კომპეტენტურობის შექმნაში, ისე რომ უფრო მიზანშეწონილად გამოიყენოს საკუთარი შესაძლებლობები, მტეტი პასუხისმგებლობა იცისროს, აიღოს სხვადასხვა დავალება და მიიღოს მტეტი ანზღაურება, რომელიც კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული;
- ახალმა დაქირავებულმა სწრაფად ათვისონ ძირითადი კვალიფიკაციები და ცოდნა, რომელიც საჭიროა სამუშაოს კარგად დასრულებად.
- **კარიერის შექმნა** - კარიერის პერსპექტივით უმყოფილება დენაობის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია. გარკვეულწილად, ეს მიხადება, უფრო და უფრო მეტ აღმანს ესმის, რომ კარიერის შესაქმნელად მათ სურდობათ სამუშაოს შეცვლა. მათ დამტყარებლებს კი ამისათვის ცოტა რამის გაეცემა შეუძლიათ, განსაკუთრებით, დღევანდელ ნაკლებშემოსავლიან (flatter) ორგანიზაციებში, სადაც დაწინაურების პერსპექტივა უფრო შეზღუდულია. ესაა ის ცალკეული აღმანები, რომლებსაც გააჩნიათ კვალიფიკაციის „ორტეფლი“ და შეგნებულად იცდიან მიმართულებას კარიერის მნიშვნელოვან დამტყარებლებში ამ ტრენინგის უნდა მიუხადონ. „აგრძელდეს ხიცოცხლის ბოლომდე“ კარიერის უზრუნველყოფის აზრი, უნდა აღარ არის შესაფერისი დღევანდელი, უფრო ცალკეული შრომის ბაზრის პირობებში. თითოდაცხადი და მრავალკვალიფიკაციური პრიციპი უზრუნველყოფს კვალიფიკაციური აღმანების უფრო მეტი რაოდენობით არსებობას. მაგრამ ვერ კიდევ ბევრმა საოქმუდი მფარი სამუშაო ძალის შესანარუნებლად ორგანიზაციაში და ასეთ ვითარებაში, დამტყარებულმა უნდა იფიქროს კარიერის შესაძლებლობების უზრუნველყოფაზე;
- დაქირავებულებისათვის მტეტი გამოცდილების მიცემა;
- შესაძლებლობების გამოყენების მიზნით, ისეთი სისტემატური მეთოდების შემოღებით, როგორცაა შერჩევისა და განვითარების ცენტრები;
- ადგილზე დაწინაურების მხარდაჭერით;
- დაწინაურების უფრო სამართლიანი პრიციპებების ჩამოყალიბებით;
- კარიერის გზაზე რჩევებისა და რეკომენდაციების უზრუნველყოფით;
- გააღებულება - ამის გზარდა შესაძლებელია.

- ორგანიზაციის მისიის, ფასეულობების და სტრატეგიის ახსნით და დასაქმებულების ჩაბნით ამ საკითხების განხილვისა და კონცენტრირებაში;
- დასაქმებულებთან ინფორმაციის გულწრფელი და დროული გაცვლით, ისეთი ურთიერთობების ჩოგორიყა პრიფირის (სათათბირი) ჯგუფში.
- სამუშაზე მყოფი ადამიანების აზრების გათვალისწინებით.
- იმის უზრუნველყოფით, რომ დაქარავებულებმა შეძლონ, წყლილი შეიტანონ სამუშაო სისტემის სრულყოფის საკენში.
- ორგანიზაციული და სამუშაო ცვლადუბების გატარებით, შხოდო კონსულტაციებისა და განხილვის შემდეგ.
- **ჯგუფის ერთიანობის არარსებობა** - დაქარავებული მარტოდ და უბედურად გრძნობს თავს, როდესაც ის არ იბის ერთიანი ჯგუფის ნაწილი და როდესაც იგი დაბნეული ხელისუფლების მანებური პოლიტიკის გამო. ამ პრობლემების მოგვარება შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებებით:
 - ჯგუფური მუშაობა, თვითმართვადი ან ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების ან პროექტებზე მომუშავე ჯგუფების ჩამოყალიბება;
 - ჯგუფის შექნა და ყურადღების გამახვილება ჯგუფური მუშაობის, როგორც ძირითადი ფასეულობის მიზნულობაზე ადამიანების, როგორც ჯგუფის წევრების წახალისება ეფექტური მუშაობისათვის და ჯგუფური მუშაობის უნარისა და ზედების გამოუმუშავება.
 - **შენევერებთან და ხელმძღვანელებთან უკმაყოფილება და კონფლიქტი** - სამუშაოდან წახვლის მიზეზი არის იმის შეგრძნება, რომ საერთოდ ხელმძღვანელია, და კრბოდ, ცალკეული შენევერები და ჯგუფის ხელმძღვანელები ისე არ ხელმძღვანელობენ, როგორც საჭიროა, უსამართლოდ ეცევიან ადამიანებს ან ამბებენ თვითნებურ სერსონაღს (უწყველი სიტუაცია). ამ პრობლემის მოგვარება შესაძლებელია:
 - კარგად განვითარებული ღღერის თვისებების შქონე შენევერებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელების შერჩევით;
 - მათში ხელმძღვანელობის უნარის გამოუმუშავებით, კონფლიქტების და ხანღერების მოგვარების მეთოდების სწავლებით.
 - ხანღერებისა და დასცილიდნარული პრობლემების რეგულირების მეთოდების შემოღებით და ამ მეთოდების ეფექტისთვის სწავლებით.
 - **მოწვევა, შერჩევა და დაწინაურება** - სწრაფი ღენაღობა, შესაძლოა გამოძინდნარობდეს შერჩევისა და დაწინაურების არასწორი გადაწყვეტილებებდან. არსებობს იმის გარანტია, რომ შერჩევისა და დაწინაურების პროცედურები შესასამებროდეს ცალკეული ადამიანების შესაძლებლობებს და მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებს.
 - **ჭარბი მარტინდგი** - კარიერის განვითარების შესაძლებლობებზე პროვინოზის გაცეოებას, ტრენინგის შერჩეულ პროგრამებსა და ხხვადახუა საინტერესო სამუშაოს (თუ იხინი რეალბობასთან არაა მისაღებელი). შეუძლიათ გამოიწვიონ უკმაყოფილება და სამახურიდან ადრე წახელა. უნდა გაფრთხილდეთ, რომ არ დავარღვიოთ ფრმის პოლიტიკა დაქარავებულია განვითარების შესახებ.

მოქნილობის მხმხმ

- მოქნილობის გეგმებს შემდეგი მხმხმები გააჩნია, კრბოდ:
 - მტეი ოპერატიული მოქნილობის უზრუნველყოფა;
 - დაქარავებულის ცოდნის, გამოცდილების და შესაძლებლობების გამოცევის სრულყოფა;
 - დასაქმების ხარჯების შექციება;
 - შექციების თანამრბად მატარებამა დახმარება, რომ შეხვდომში აღარ იყოს აუცილებელი სიჭარბე.
 - შერამოცელობის გაზრდა.
- ამ გეგმის მომხადების ღროს, უნდა ვეძიოთ მუშაობის უფრო მოქნილი ნიშნების შემოტანის შესაძლებლობა.
- მოქნილობის გეგმის ჩამოყალიბების ღროს უნდა გათვალისწინოთ შემდეგი ეტაპები:
 - საფუძელიანად შევისწავლით დასაქმების ტრადიციული ნიშნები იმისათვის, რომ აღმოვჩინოთ სრული ღროით დასაქმებული, მუდმივი, მტატის აღტრნატიეები - ამან შესაძლოა მიდოს სამუშაო ბაღის „ბრბობად ჯგუფად“ ან ერთ და მტე პრბაფერიულ ჯგუფად დაყოფის სახებ.
 - ახალი სტრუქტურა მოქნილი სათებისათვის.
 - ზედმეტი სამუშაო ღროის სტრუქტურა.
 - ცვლებით მუშაობის ახალი სტრუქტურა.



სრული სამუშაო დროით დასაქმებული მუდმივი შტატის ალტერნატივა

სრული სამუშაო დროით დასაქმებული მუდმივი შტატის შექმნის მიზანმიმართული პოლიტიკის განხორციელება, სრული დროით დასაქმებულთა იმ „ძირითად ბირთვს“ დადგენა, რომელიც საბაზისურ პირობებში მუშაობის მინიმალურ დონეზე, კორდინაციისა და განვითარებისათვის ამ ბირთვში შედის:

- მენეჯერები, მხოლოდ შემცირებული რაოდენობით, სტაბილური იერარქიისა და დეცენტრალიზაციის გამო.

- ჯგუფის ხელმძღვანელები, ე. ი. ისინი, ვინც საჭიროა ძირითადი, თუ პერიოდული მუშების ჯგუფების სამართავად.

- პერიოდული კადრი ისეთ სფეროებში, როგორცაა ფინანსები, საკანონმდებლო და პირად შემადგენლობა, ვინც მუდმივად და საკმაოდ მაღალი დონითაა ჩამოყალიბებული პროფესიული რჩევებისა და მომსახურების უზრუნველსაყოფად; უნდა გახსოვდეთ, რომ ბევრი ასეთი მომსახურების შესყიდვა გარკვეულ შეიძლება უფრო ნაკლებ ფასად, ვინც მუდმივად შენახო პროფესიული კადრი სიბრძნე შემადგენლობაში;

- კვალიფიკური მუშები, რომლებიც ჩამოვლინი არიან ახალი ტექნოლოგიის დანერგვაში, რომელშიც შედის საინფორმაციო ტექნიკაც;

- ტექნიკოსები და მავალკვალიფიკური მუშები ლაბორატორიებში, საპროექტოებში, საწარმოო განყოფილებებში და ა. შ. რომლებიც ყოველთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყვნენ, როგორც საპროექტო ან სამუშაო ჯგუფების ძირითადი ელემენტი.

- ძირითად ჯგუფში დაქირავებულები უნდა იყვნენ ძალიან მოქნილი და შეცუბული.

მას შემდეგ, რაც გამოიკვეთა ძირითადი ჯგუფი, უნდა გავითვალისწინოთ როგორ, ხად და რამდენად გამოყენდეთ პერიოდული მუშები. არჩევანი შეტრფებულია;

- დროებით მიმუშავებულებზე;

- არასრული სამუშაო დროით მიმუშავებულებზე;

- სამუშაოს განაწილებასზე;

- ახალ ტექნოლოგიაზე - მინ მუშაობა და ტელე მუშაობა;

- სუბკონტრაქტზე.

დროებით მუშებს იყენებენ, როგორც მოქალაქის გეგმის ნაწილს იმისათვის, რომ შეამცირონ მუდმივად მიმუშავების ხარჯები კომპანიაში. მათი რიცხვის გაზრდა და შეცვრება ადვილია ბიზნესის აქტიუობის დონის ცვალებადობის მიხედვით. დროებითი მუშების გამოყენება შესაძლებელია აგრეთვე იმ წვეულებრივი მიზეზების გამოც, როგორცაა პერსონების ნაკლებობა, ავადმყოფობა, თუ შეცუბულები.

დროებით მუშაობაში გამოიყენება ორი ახალი ძირითადი მიმართულება:

- შტატის მუდმივი დონის შექმნა მოთხოვნის მინიმუმსა, თუ ნორმალური დონების დასაყალიბებლად, დროებით შტატზე დაყრდნობა მხოლოდ მკის პერიოდებში;

- „ორიფიანი“ სამუშაო ძალის შექმნა, რათა ძირითადი მიმუშავები უზრუნველყოფილი იყვნენ სამუშაოთი, დროებითი შტატის გარკვეული რაოდენობის გამოყენებით პერიოდულად;

არასრული სამუშაო დროით მიმუშავების გამოყენებას შემდეგი უპირატესობა გააჩნია:

- მტტი საშუალება მოქნილი საათები მუშაობისათვის;

- საწარმოსა და მოწყობილობის უკეთ გამოყენება, მაგ. „სადამოს ცვლის“ შემოდებით;

- უფრო დაბალი დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, სრული დროით მიმუშავებულ ბენორმატიული დონის შემცირების გამო;

- უფრო მტტი შწარმოებლობა განმეორებადი მუშაობის დროს, რადგან არასრული სამუშაო დროით მიმუშავების შეუძლიათ მტტი ყრადღება მათეკიონ თავიანი სამუშაოს მოკლე სამუშაო დღის დროს;

ნაკლი შემდეგში მდგომარეობის:

- არასრული სამუშაო დროით მიმუშავებს სურვილი აქტი საშუადღებს ან სადამოს იმუშარ, უნდაღებათ სამუშაო საათების ცვლილება და შესაძლოა, ნაკლებ მიბიღური იყვნენ;

- მათ შორის შესაძლოა დენადობის უფრო მაღალი ტემპი იყოს;

- მათ შესაძლოა ნაკლები მასუხისმგებლობის გრძნობა ჰქონდეთ სამუშაოსადმი, ვიდრე სრული სამუშაო დროით მიმუშავებს.

სამუშაოს განაწილება ნიშნავს, რომ ორი მიმუშვე ინაწილებს ერთი სრული სამუშაო დროით მუშაობას, ერთმანეთში იყოფს ანახდარებას და მოვებას თითოეულის მიერ სამუშაოზე დახარჯული დროის მიხედვით. სამუშაოს დანაწილებამ შესაძლოა, გამოიწვიოს დღეებისა, კვირების დანაწევრება, უფრო ნაკლებად კი, კვირებით მონაკლებობით მუშაობა. სამუშაოს განაწილების უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ დაქირავებულთა დენადობა და გაცდენები შემცირებულია, რადგან სამუშაო ნაწილებმა ცალკეული ადამიანების მოთხოვნილებების მიხედვით, უწყვეტობაც ამის შედეგია, რადგან თუ



ერთი საშუაოს შესარღვევლი ავად ან მიღის, მაშინ მეორე აგრძელებს მუშაობას, სულ მცირე ნაწილი დროით მაინც. საშუაოს განწილება იმსაყ ნინავეს, რომ შესაძლია დაიწყოთ დასაქმების ფუნდის გამოცრება იმითვის, ვისაც მიუღი საშუაო დლით არ შუღლია მუშაობა, მაგრამ სრულ მუშაოთ დასაქმება. ნაკლი ვი ისა, რომ აღმინისტრაციული ხარევი იწება ჩათრეული შემსრულებლის მუშაობის დასრულების შემდეგ.

ახალი ტეხნოლოგია (შინ მუშაობა და ტელე მუშაობა) ნინავეს იმას, რომ შინ მომუშავე შუღლება გამოიღვინ ისეთი საშუაოს შესარღვევლად, როეორცა კონსულტაციის, ალტერაციის, დინანტრების, პროგრამისტების საშუაო ან აღმინისტრაციული საქმანობების სხვა სახეები. ახალი ტეხნოლოგიის უბარტესობა შუღლევა:

- მოთხოვის მრევიების დროს სწრაფი რევიების უნარი;
- შევიტრებული ზედნაღები ხარევი;
- დასაქმების დასალი ხარევი, თუ შინ მომუშავეები თვითდასაქმებულნი არან (შხოლიდ დარწმუნებულნი უნდა ვიყოთ, რომ საშუაოსალი ვადასხადის და სახელმწიფო დაზღვევის თვლასხინი არან ისინი ასევეხად მინეულნი).

ტელე მუშაობაში ჩართული არან შინ მომუშავე აღმანები, რომლებიც ქვესადევიდინ უკემარდებინ ძართად კომპანის ან შილის მუშეობით სხვა შინამომუშავეებს უკემარდებინ. ტელე მუშაობის მიზანია შეტი მოქილია, კვლითეკაციის სწრაფი ათვისება და კვლითეკური მომუშავეების შგანრეება, რისაც კომპანია სხვაგვარად უერ შუღლებს. ტელე მომუშავეთა გამოცრება შუღლება შრავლ უნტეინაში, როეორცა მარეტრინე, ფინანსები, კადრებისა და შართვის საშახურები. ამ ღინსძებთა წარმეტეს დამოკლებულია ყველა დაქარეებულის საშუაოში ჩამსა და გათიღებაზე (შლიანი საშუაო დროით მომუშავეები და ტელე მომუშავეები), ტელე მომუშავეების უსუტ შერევის და მოშადებაზე აუკლებულია, მითივის შესახამის რესურსების განწილება და სისტემის მუშაობის მინტორევა.

სუბკონტრაქტი შესაძლებლობას იძლევა:

- რესურსები მიმართული ივის ბიზნესის ძართადი საქმანობისათვის;
- შევიტრდეს დასაქმების ხარევი;
- გათხარდოს მოქილია და შწარმოებულრობა;
- გათხარდოს ძართადი დაქარეებულებისათვის საშუაო გარანტია; შესაძლი ნაკლში შვილს;
- ქვემოჯარეების უფლებრივი სტატუსი - ეს უნდა ვარკვეული ივის საშუაოსალი ვადასხადის, სახელმწიფო დაზღვევის დასაქმების კანონდებლობის მიზნი;
- ის, თუ რამდნად შუღლებს სუბკონტრაქტორი დაკემყოფილის მიწოდებისა და ხარისხის მოთხოვნები - მათი მუშაობის ვაკონტროლება უფრო რთულია.
- იმ დაქარეებულებისა და პროფეკემარის შხრიდნ წინააღმდეგობა, რომელთაც ურკენით საშუაო ივის თვით კომპანიაში.

იმის ვადწევეტა, თუ რამდნი საშუაო შუიღება ივის სუბკონტრაქტით გათორმებულია, ძართადიდ იპერატრიული საქება, მაგრამ მოქილობის ვევა უნდა მოღაცდეს ზელშეკრულების დასტრებს დასაქმების ღინისა და დაქარეებულთა ურთიერთობების შესახებ.

მოქილი საათების რეველირება

მოქილი საათების რეველირება მოქილობის ვევაში სხვადასხვა ვითი ზორციელდება:

- მოქილი ფოვედლიორი საათები - ამას შესაძლია მოკვეს შთანხმებული სტეს დღეების მიხედვით, ტაბურა, თუ მოსალოდნელი საშუაო დატერიოების (flexitime-ს სისტემები) მიხედვით.
- მოქილი ფოვედლიორი საათები უზრუნველყოფს ხანგრძლივი ფოვედლიორი საათების გამომუშავეებს წილის განსაღობაში ვარკვეული პეის პერიოდში.
- მოქილი ფოვედლიორი, თუ ფოვედლიორი საათები - მათი ცევა ან შერწება იმისათვის, რომ საათების დანახარეით შესაძლებელი ვახდეს დვეგმილი პროდუქციის მიღება. მუშაობის ასეთი დრო, ფოვედლიორი თუ ფოვედლიორი რეველირებისაგან განსხვავებით, შესაძლია შერეობდეს მინიმუმა და მაქსიმუმ შორის.
- შეკომული საშუაო კირეები, როდესაც დაქარეველი ნაკლებს მუშაობს, ვიდრე ჩვეულებრივ 5 დღეს.
- წიური საათები - საშუაო საათების ვრაფიის შუდგენა გამოსამუშავეებელი საათების რაოჯრობის საევეტრება საათების გაზრდისა, თუ შევიტრების ვათილსწინითი ნებისმორ დროს, პროდუქციისა, თუ მომსახურების მოთხოვნის მიხედვით.



ზედმეტი სამუშაო დროის რეგულირება

მოქნილობის გეგმაში შესაძლოა შედიოდეს წინადადებები ზედმეტ სამუშაო დროის შესაზღვრებლად (საათების) გამოყენებით, ცვლებით მუშაობის სტრუქტურის შეცვლით (ცვლა), ზედმეტი სამუშაო დროის შემცირებით, (ზედმეტი სამუშაო დროისათვის გაზრდილი ანაზღაურების გამორიცხვა და მოქნილი სამუშაო სტრუქტურის გამოყენება).

ცვლებით მუშაობის რეგულირება

ცვლებით მუშაობას იყენებენ მოთხოვნის პირობების დასაწყაოფილებლად, ზედმეტი სამუშაო დროის შესაზღვრებლად და სანაწარმოს თუ აქტიურობის უკეთ გამოყენების მიზნით.

შვარამოვალურობის გეგმა

შვარამოვალურობის გეგმა აღგნს პროგრამებს შვარამოვალურობის გასაუმჯობესებლად დასაწყების ხარჯების ისეთ სფეროებში როგორცაა:

- მუქნაზიციის, ავტომატიზაციის და კომპიუტერიზაციის მეოიდების, პროდუქციისა და სისტემების გაუმჯობესება და რაციონალიზაცია;
- მატერიალური და არამატერიალური წახალისების გამოყენება.

შვარამოვალურობის გეგმით გათვალისწინებული სრულყოფის წინადადებებს, ზემოაღნიშნული წინადადებებიც დაემატება. ამ გეგმის მიხედვით დასახული უნდა იყოს შვარამოვალურობისა თუ ეფექტურობის აძიანები.

მოცულობის შემცირების გეგმა

შეცირების გეგმა უნდა ეუწუნებოდეს მოცულობის ისეთ თანდათანობით შეცირებას და პროგნოზირებას, რომლის მიღწევა შეიძლება ბუნებრივი დანაკარგისა და ნესაყოფლობითი სიჭარბის მეშვეობით. გეგმა უნდა დასახოს:

- ამ ადამანების მდიანი რაოდენობა, რომელიც უნდა წავიდეს, როდის და სად უნდა მიხდეს ეს;
- დასაწყებულების და მათი პროფესიონის ინფორმირების და კონსულტირების ღონისძიებები;
- ზარალის რაოდენობის პროგნოზირება, რომელიც გამოწვეული იქნება ბუნებრივი დანაკარგებით;
- ნებისმიერი ფინანსური, თუ სხვა სახის წახალისება ნესაყოფლობითი სიჭარბის შხარდასაჭერად;
- ამ ადამანთა მიახლეობითი რაოდენობის პროგნოზირება, ვისაც ნესაყოფლობით უნდა წასვლა;
- ბალანსის პროგნოზირება (გეგმა ეს უნდა აცილოს ბუნებრივი დანახარჯები და ნესაყოფლობითი სიჭარბე);
- სიჭარბის პირობები;
- ნებისმიერი ფინანსური სტიმულის შეთავაზება ძირითადი დასაწყებულებისათვის, რომლის შენარჩუნებაც ფორმის სურს;
- დაქირავებულების ხელახალი მოშადების ღონისძიებები (ახალი სამუშაო ადგილების გამოსანახად) კონსულტაციების მომსახურების შეთავაზების ვხით;
- ღონისძიებები იმისათვის, რომ ცალკეულ დასაწყებულებს უუთხრათ სიჭარბის შესახებ და გაეარციონ როგორ მოქმედების ეს მთიზე, აგრეთვე ღონისძიებები იმისათვის, რომ ამის შესახებ პროფესიონის იყენებენ ინფორმირებულნი.

კონტროლი

ადამანური რესურსების გეგმაში უნდა შედიოდეს ხარჯთაღრიცხვა, აძიანები და სტანდარტები მან, აგრეთვე უნდა ვარკვიოს განხორციელებისა და კონტროლზე პასუხისმეცხელობა და ჩამოყალიბოს პროცედურები, რომელიც შესაძლებელს გახდის მიღწეების მონიტორინგს გეგმის ფონზე და ვეამდგენებს დასაწყებულების რაოდენობას მიეული სანარმოს მიმართ და დაქირავებულების რაოდენობის

ვეფერი დაქირავევის მიმართ. მაგრამ პროცედურებმა აგრეთვე უნდა ვეჩვენონ დასაქმების ხარვეზი
ხარვეზადღის და დანაკარგისა, დასაქმების თანაფარდობის ტენდეციები.



მოწვევა და შერჩევა

თუ მოვხვების და შერჩევის პროცესი

დაქრავებისა (თუ მოწვევის?) და შერჩევის პროცესის ყოვლისშემოცველი მიზანია უმცირესი ზარებით შეიძინოს დაქრავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დაკმაყოფილებს კომანიის მოთხოვნებს ადამიანური რესურსების მიმართ. წარმოვიდგინო დაქრავებისა და შერჩევის სამ ეტაპს:

1. მოთხოვნათა განსაზღვრა – სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა, დასაქმების დროის და პირობების გააღწვევა;
2. კანდიდატების მოზიდვა – კანდიდატების ალტერნატიული წყაროების მოძიება და შეფასება კომანიისა და მის ვარუთ, რეკლამირება, სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენება;
3. კანდიდატების შერჩევა – განცხადებების გაცხრილება, გამოკითხვა, ტესტირება, კანდიდატების შეფასება, შესარჩევი ცენტრები, დასაქმების შეთავაზება, რეკომენდაციების მიღება, დასაქმების ხელშეკრულების მომზადება.

მოცემულ თავში დაქრავებისა და შერჩევის პროცესის ძირითადი ნიშნები კანდიდატების მოძიებისა და შერჩევის სფეროებში, გადმოცემულია შემდეგ პარაგრაფებში:

- მოთხოვნათა განსაზღვრა;
- კანდიდატების მოზიდვა;
- რეკლამა;
- ვარუთ დაქრავება;
- განცხადებების გაცხრილება;
- შერჩევის შუიოდება;
- შერჩევის პროცედურის სრულყოფა;
- რეკომენდაციები და შეთავაზებები;
- დამატებითი ღონისძიებები.

შესარჩევი გამოკითხვა და ფსიქოლოგიური ტესტირება შესაბამისად განხილულია 25-ე და 26-ე თავებში.

მოთხოვნათა განსაზღვრა

საჭირო ადამიანების რაოდენობა და კატეგორიები განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამაში, რომელიც გამოძინარობს ადამიანური რესურსების გეგმიდან. ამასთან ერთად, იჭნება მოთხოვნები შველისა და ახალი სამუშაო ადგილების შესავსებად, ეს მოთხოვნები კი, შესაძლებელია, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყოს შველის მოთხოვნის და დაქრავებულების ღონის შემოწმებისას. გარკვეული თანამდებობების მოთხოვნები ჩამოყალიბებულია სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერის (ან რლის განსაზღვრის) და ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის სახით. ეს უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სარეკლამო განცხადებების დასაგეგმად, სააგენტოებისა და დაქრავების კონსულტანტების ინსტრუქტირებისათვის და კანდიდატების შესავსებად. სამუშაოს თუ რლის პროფილი, რომელშიც ჩამოთვლილია კომპეტენტურობა, კვალიფიკაცია, განათლებისა თუ გამოცდილების მოთხოვნები, ქნის სამუშაოს კრიტერიუმს, რითაც შეუფასდებიან კანდიდატები გამოკითხვის, ანუ ფსიქოლოგიური ტესტირების დროს.



სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა ან როლის განსაზღვრა

სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა გვიჩვენებს სამუშაოს ძირითად **ტერმინულ-მეთოდურ** ანგარიშებით უზიარებლობებს, სამუშაოს მოლიან ამოცანას, ბევრ შემთხვევაში კონკრეტულ დავალებას, ნებისმიერ სხვა სპეციალურ მოთხოვნასა და თავისებურებას. დავალებები მიზნებისათვის, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ინფორმაცია მომზადების, განვითარების და კარიერის შესაძლებლობების ღონისძიებების შესახებ. ამ ღონისძიებებში შედის, როგორც სამუშაოს ვადები და პირობები (ანაზღაურება, მოგება და ა.შ.), ისე განსაკუთრებული მოთხოვნები (კრძობა, გადაადგილება, მოგზაურობა და არასაზოგადოებრივი დრო). (unsocial hours).

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ანუ დაქარავევის, სამუშაოს ან პერსონალის საკვალიფიკაციო დახასიათება, განსაზღვრავს იმ განათლებას, მომზადებას, კვალიფიკაციას, გამოცდილებას და კომპეტენტურბა-კომპეტენციებს, რომელიც მოქმედებს მოთხოვნებას.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ჩამოყალიბებულია შემდეგი კლასიფიკაციის მიხედვით:

- **კომპეტენტურბა და კომპეტენციები** - რა უნდა იცოდეს და რისი ვაყიფება უნდა შეტლოს ცალკეულ პირს როლის შესასრულებლად, რომელშიც შედის ნებისმიერი უნარი ან აუცილებელი ცოდნა, მაგ. არითმეტიკა;
- **კვალიფიკაცია და მომზადება** - პროფესიული, ტექნიკური, თუ აკადემიური კვალიფიკაცია ან ტრენინგის კურსები, რომელიც აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ან გაიაროს კანდიდატმა;
- **გამოცდილება** - კრძობა, ორგანიზაციების და სამუშაოს კატეგორიებისა, იმ მიღწევებისა და საქმიანობის სახეები, რომლებიც წარმატებას იწინასწარმეტყველებდნენ;
- **განსაკუთრებული მოთხოვნები** - ფუნდამენტური, რასაც როლის შესრულებული ფიქრობს, რომ მაღალხარისხის სპეციფიკურ სერვისებში, მაგ. ახალი ბაზრებისა და პროდუქციის შექმნა, რეალიზაციის სრულყოფი, მომხმარებლის მომსახურების ღონის და მწარმოებლურბა, ახალი სისტემებისა და პროცესების დანერგვა;
- **ორგანიზაციული შემუგებლობა** - კორპორაციული კულტურა (ფორმალური თუ არაფორმალური) და კანდიდატების უნარი იმუშაონ ამ კულტურაში;
- **განსაკუთრებული მოთხოვნები** - მოგზაურობა, გადაადგილება, არასაზოგადოებრივი საათები და სხვა;
- **კანდიდატების მოლიონის დატყაფოფობა** - რამდენად შეუძლია ორგანიზაციის დატყაფოფობის კანდიდატების მოლიონი კარიერის შესაძლებლობების, მომზადების, უსაყრბოხობის და ა.შ. თვალსაზრისით.

შესარჩევი გამოკითხვის სტრუქტურაში გამოყენებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნის ძირითადი ნაწილია კომპეტენტურბისა და კომპეტენციების, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების განსაზღვრა, როლის განსაზღვრა (იხ. 22-ე თავი) გვიჩვენებს მწარმოებლურბის და კომპეტენტურბის მოსალოდნელ მოთხოვნებს გამოკითხვის მიზნებისათვის (კომპეტენტურბაზე დავალებული დატყარავბა უფრო დაწყოლებით კურობთაა აღწერილი). მაგრამ შესაძლია, მეტი ინფორმაცია დავტყარდეს რეკლამირების, ვადებისა, პირობების და აგრეთვე, კარიერის პერსპექტივის შესახებ კანდიდატების ინსტრუქტარების სრული სერვისის უზრუნველსყოფად. 24.1 დავკრამაში მოცეულია ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის ძირითადი ნაწილების - კომპეტენტურბის, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მაგალითი.

დავკრამა 24.1 საკვალიფიკაციო მოთხოვნები - ადამიანური რესურსები - თანამდებობის პირისათვის

<p>1. მუშაობაზე დავალებული კომპეტენტურბა:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არსებობა: - დავტარების ველი ასექტში, ტექტარების რაოდენობა; - გამოკითხვის მყოფობა; - სამუშაოს სარბოლის ანალიზში; - კომპეტენტურბა პირადების შეფარბა; - სასოლო როლი საკვალიფიკაციო სასუშობების შესრულებბაში. • სასერფილია: - ფსიქოლოგიური გამოკითხვის ტექტისათვის; - სამუშაოს შეფარბებისათვის; - საკონსულტაციო მყოფობისათვის; - ტრენინგის ხუნტეტარბის რასტარბაზე.
--

2. შვედეთი კომპეტენციები:

- უნარი, კარგი ურთიერთობის დამყარების სხეულებს და გამოიყენოს ურთიერთპრობლემური გამოცდილებები სასურველი ამოცანების მისაღწევად;
 - უნარი, გაეღწა მოახლოების ადამიანების ქცევისა და გადაწყვეტილებებზე ისეთი საკითხები, რომლებსაც, როგორცაა დაქარავეს და სხვა საკვლეო საკითხები;
 - უნარი, ვადღებოს ცვლილებები, იყოს მიზნული და გარკვეოს ბუნებრივი საკითხები;
 - უნარი, გარკვეოს საკითხები, დაიფაროს და გადაქარას პრობლემები;
 - უნარი, განსაზღვროს შედეგების მიღწევას;
 - უნარი, შეინარჩუნოს შესაბამისად მამართლი ურთიერთობა და სოციალურ-სამართლებრივი, გამოიყენოს თვითგველი და შეთვისოს ახალი ქცევა;
 - უნარი, კარგი გაიხსენოს ინფორმაცია წერილობით, თუ ზეპირად.
- ### 3. ცვალიფიკაცია და გამოცდილება
- უნარი, კარგი ინფორმაცია მისაღებად გამოიყენოს მუშაობის ნებისმიერ ასპექტში.

ვევლიანზე დიდი საფრთხე, რომელიც ამ საუკუნურზე უნდა ავიცილოთ არის აუცილებელი კომპეტენციებისა და ცვალიფიკაციის განვითარება. შეხადლო, ბუნებრივი იყოს უცხოეთის სიყველეს მისწრაფება, მაგრამ კანდიდატებისათვის არარეალურად მაღალი დონის მოთხოვნა ზრდის მათი მოთხოვნის პრობლემებს და დაქარავებულია შორის იწვევს უცმაყოფილებას, როდესაც მათი ნიჭი არაა გამოყენებული. ზოგჯერ კონკრეტული მოთხოვნებიც საშიშია, მაგრამ ეს იშვიათობაა. საუკეთესო მეთოდია, განვიხილოთ კომპეტენციისგან არსებითი და სასურველი მოთხოვნები.

როდესაც მოთხოვნები შეთანხმდება, ისინი უნდა განაღვიზდეს შესაბამისი ცვალიფიკაციის მიხედვით, როგორცაა: კომპეტენტურობა, ცვალიფიკაცია, ტრენინგი და გამოცდილება. სპეციალური მოთხოვნებისთვის უზრუნველყოფილი იქნება დამატებითი ინფორმაცია. აუცილებელია ცალკე გამოიყენოს კლასიფიკაციის ცალკეული სქემები. ვევლიანზე ცნობილია როგორც (1952) შედამუშავებული გეგმა და მუნიციპალიტეტის ხუთკატეგორიანი სისტემა.

შედეგობრივი გეგმა

შედეგობრივი გეგმაში შედის:

1. ფიზიკური მდგომარეობა - ჯანმრთელობა, აგებულება, გარეგნობა, ტანადობა და მეტყველება;
2. მოზიდვის დონე - განათლება, ცვალიფიკაცია, გამოცდილება;
3. ზოგადი ინტელექტი - ძირითადი ინტელექტუალური შესაძლებლობები;
4. ინტერესები - ინტელექტუალური, პრაქტიკული, კონსტრუქციული, ფიზიკური აქტიურობა, საზოგადოებრივი, არტისტული;
5. განსაკუთრებული უნარი - ტექნიკური, ხელის სიმარჯვე, სიტყვებისა და რიცხვების მოხერხებულად გამოყენება;
6. განწყობა - მისაღება, სხვებზე ზეგავლენა, მდგრადობა, საიმედოობა, დაკრებულობა;
7. გარემოები - შინა გარემო, ოჯახის საქმიანობა.

ხუთკატეგორიანი სისტემა

ხუთკატეგორიანი სისტემაში შედის:

1. სხვებზე ზეგავლენა - ფიზიკური მდგომარეობა, გარეგნობა, მეტყველება, მანერები;
2. შექნეული ცვალიფიკაციები - განათლება, პროფესიული მომზადება, სამუშაო გამოცდილება;
3. შინაგანი უნარი - გაგების და სწავლის უნარის ბუნებრივი სისწრაფე;
4. მოტივაცია - ადამიანის მიერ დასახული მიზნები, მისი თანმიმდევრულობა და შეუპოვრობა ამ მიზნის მისაღწევად და წარმატება მიზნების მიღწევაში;
5. განწყობა - ემოციური სტაბილურობა, სტრესის გაძლევის უნარი და ადამიანებთან შეთვისების უნარი.

სისტემის არჩევა

ამ ორი სისტემიდან, შეიღებებიან გეგმას უფრო ხანგრძლივი წარმომავლობა აქვს. ხუთკატეგორიანი სისტემა უფრო მარტივია და მეტ ყურადღებას უთმობს განსხვავებულის კარიერის დინამიკურ ასპექტებს. გამოთხოვის ჩასატარებლად ორივე კარგი სტრუქტურას წარმოადგენს.

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული შეთადის გამოცენა



გაცილებით ბევრი დამტკიცებული იყვნენ კომპეტენციების ენას ადამიანებს, საკვალიფიკაციო მოთხოვნების საფუძველად, რომელიც შედის კომპეტენტურობის კლასიფიკაციაში. კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული შეთადი ნიშნავს იმას, რომ რიგისთვის განსაზღვრული კომპეტენციების შესრულების პროცესის სტრუქტურად, როგორც რამბერსი (1997) თვლის:

„კომპეტენციებს მთლიან გამოცენების უპირატესობა იხაა, რომ ადამიანს შეუძლია დაადგინოს და გამოიყოს ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც გამოცენებული იქნება შერჩევის საფუძველად და რომ ეს მახასიათებლები აღწერილია ისე, რომ გაეგება და შეთანხმება შესაძლებელი ვახდება. აქედან გამომდინარე, კომპეტენციები შერჩევის პროცესის ძირითადი ნაწილად იქცევა“.

კომპეტენციების მთლიან შეუძლია დავხმაროს ადამიანს იმის დადგენაში, თუ რომელი შესარჩევი შეთადი იძლევა სასარგებლო ჩვევებს, მაგ. ფსიქოლოგიური ტენეტრება, თუ შერჩევის ცენტრები. კომპეტენციების მთლიან გაეწვიდის ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სტრუქტურული გამოკითხვის ჩასატარებლად, სადაც კითხვება ძირითადად, ეხება გარკვეული კომპეტენტურობის ხეგროვებს იმისათვის, რომ დადგინდეს, თუ რამდენად ამყოფილებენ კანდიდატები იმ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, რომელიც ჩამოყალიბებულია კომპეტენციების სახით.

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული შეთადის უპირატესობა კულმა და ჰენმა (1998) შემდეგნაირად ჩამოყალიბეს:

- ის ხრდის პროცნოზის ვარჯისამომის სისუსტეს;
- ის ხელს უწყობს ადამიანის ხარისხობრივი ნიშნებისა და სამუშაოს მოთხოვნების უფრო მეტად მისადაგებას;
- თვი ეხმარება ინტერვიუერებს, რომ თავიდან აცილონ ნაქტარევი განსჯა;
- თვი საფუძველად ეძება დამტკიცების მთელ რიგ მეთოდებს - განსხადების ფორმებს, გამოკითხვის ტენტეტების და შერჩევის ცენტრებს.

სტრუქტურა შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც სამუშაოზე დაფუძნებული კომპეტენტურობა, რომელიც ეხება იმ მოლოდინს, რისი გაცილებით საშუალებაც უნდა ჰქონდეს ადამიანს, თუ ის აძირებს იმ შედეგების მიღებას, რომელიც საშუალოა განსაზღვრული. მასში შედის აუცილებელი ქვევითი კომპეტენციების განსაზღვრაც, რომელიც ეხება პირად მახასიათებლებს და ქვევებს, რაც აუცილებელია წარმატებული საქმიანობისათვის, მაგ. ხელმძღვანელობა, პირად სტიმული, ინფორმაციის ვადაცემის უნარი, ჯგუფის წევრობა, ანალიტიკური უნარი.

დაქტარევისა და შერჩევის მიზნით გამოცენებული კომპეტენციები უნდა ამყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- მათ ვერადლება უნდა ვამახვილონ იმ ხეგროვებზე, სადაც კანდიდატებმა აქცენეს თავიანთი კომპეტენტურობა სამუშაოზე თუ ცხოვრებაში - ხელმძღვანელობა, ჯგუფური მუშაობა, ინოვაციუვა;
- დასაშვებია, რომ იწინასწარმეტვევილი სამუშაოს წარმატებული შესრულება, ე. ი. მადწევის მოტივაციაც;
- მათი შეუქანება შესაძლებელია დავემძლი ქვევითი გამოკითხვის დროს, როდესაც, თუ ჯგუფის მართვა კომპეტენტურობის ძირითადი სეგრა, კანდიდატს შეიძლება შეიზოთ, დაგვისასელობის ის მაგალითები, თუ როგორი წარმატებით შექმნეს გუნდი და ამოქმედეს;
- მათი გამოცენება შესაძლებელია კრიტერიუმებად, შერჩევის ცენტრში.

კომპეტენციის მთლიან შესაძლებელია შესაფერისი კანდიდატების ევლაზე უფეტრად დადგენის, როგორც სისტემატური შერჩევის პროცესის ნაწილის უზრუნველსაყოფად.

კანდიდატების მოწოდება

კანდიდატების მოზიდავა წარმოადგენს მსურველთა ევლაზე შესაფერისი წყაროების დადგენის, შეუქანებისა და გამოცენების უპირველეს საფას. თუქცა ისეთ შემოხვევებში, როდესაც კანდიდატების მოზიდავის და შენარჩუნების სირთულეები გათვალისწინებულია, აუცილებელი ხდება იმ ფაქტორების წინასწარი შესწავლა, რომლებიც შესაძლებელს ხდის კანდიდატების მოზიდავას იმ მათზე უარის თქმას - ორგანიზაციის, როგორც დამქტარებლის, სიძლიერე და სისუსტე.

დაქტარევის სიძლიერისა და სისუსტის განალიზება

დაქტარევის სიძლიერისა და სისუსტის განალიზება მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა ორგანიზაციის სახელმწიფო, თუ ადგილობრივი რეუბტაკია, ანაზღაურება, დაქტარეებულების დახმარება და



საშუა პირობები, საინტერესო საშუაო, დასაქმების გარანტია, განათლებისა და მომზადების შესაძლებლობები, კარიერის პერსპექტივა და ოფისის თუ წარმოების ადგილმდებარეობა. ეს ყველაფერი უნდა შეუვადლოს კონკურენციას იმისათვის, რომ გაეთქვას იმ წერტილების დაგეგმვა, რომლებზეც მუშაობს ნაწილობრივ გაყოფის ეკონომიკურ მიზანშეწინააღმდეგობაზე, როგორც ეს მარკეტინგის პრინციპების საფუძველზე მომხმარებლის უპირატესობები (პრეფერენციები) შედარებულია პროდუქტის ფუნქციონირებასთან იმ მიზნით, რომ ის ასპექტი იყოს ხაზგასმული, რომელიც ყველაზე უკეთ შეძლებს მომხმარებლის მოზიდვას. კანდიდატები, შეიძლება თქვას, კიდამ საკუთარ თავს, მაგრამ ამავე დროს, ყოველთვის იმას, რასაც ორგანიზაცია მათ სთავაზობს. თუ საშუაო ძალის პაზარი არის შედევლის სახარი, მაშინ კომპანიამ, რომელიც თავის თავს ყოფის კანდიდატებზე, უნდა შეისწავლოს მათი მოთხოვნები, თუ თვითონ რისი უზრუნველყოფა შეუძლია.

შესწავლის მიზანი შესაძლოა იყოს ორგანიზაციისთვის უკეთესი სახის შექმნა რეკლამებში, ბროშურებსა თუ გამოთხოვაში გამოსაყენებლად. ან შესაძლოა, გაიზარდოს უფრო კონსტრუქციული მიზანი, ძველი სად საქმეების ორგანიზაცია, როგორც დამჭირავებელი, გაუმჯობესებას, თუ იგი აძირებს მტერ და უკეთესი კანდიდატების მოზიდვას და შერჩეულების შენარჩუნებას. შესწავლის დროს შესაძლებელია, გამოტყუდებული იყოს აზრისა და დამოკიდებულებების შესწავლა იქ არსებული დაქირავებულების აზრების გასაგებად. ერთ-ერთი ასეთი გამოკვლევით მანქანათმშენებელ ფირმამ, რომელსაც უნდა განათლებული კურსდამთავრებულების მოზიდვა, დადგინდა, რომ კურსდამთავრებულთა ძირითადი საზრუნავი იქნებოდა ის, რომ მათ შესაძლებლობა ჰქონოდათ გამოყენებით და გაეღრმავებინათ უნივერსიტეტში მიღებული ცოდნა. აქედან გამომდინარე, დაიწერა სპეციალური ბროშურები თითოეულ იმ ძირითად ინსტიტუტში, რომელიც ტექნიკური ტრენინგების მაგალითებს იძლეოდა იმ სახის საშუაოსთვის, რომელსაც კურსდამთავრებულები ასრულებდნენ. ამ ბროშურებმა დაამტკიცა, რომ ისინი დაქირავების ყველაზე უკეთეს დამხმარე საშუალებებს წარმოადგენდნენ. შეყვანილნი იყვნენ იმის საგარანტიოდ, რომ შეწყვეტის შესაფერისად გამოყენებითა მათ მთერ დაქირავებული კურსდამთავრებულები.

კანდიდატების წყაროები

ძირითადი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს შიდა კანდიდატებს, თუმცა თანხარი შესაძლებლობების ძიებანი პოლიტიკის მქონე (ზოგჯერ, ადგილობრივი ხელისუფლება) ზოგიერთი ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ შიდა კანდიდატებმა უნდა დაიკავონ ვაკანსიები ვაჩუქებულნი იყვნენ თანხარი პირობებში. თუ ორგანიზაციაში არ არის ადამიანების საჭირო რაოდენობა, კანდიდატების ძირითად წყაროს წარმოადგენს რეკლამირება და კონსულტანტებისა თუ სააგენტოების მიერ მათი გარედან მომზარება, აგრეთვე, ფართოდ გამოიყენება ინტერნეტი, ვასაკეთებთ უსაღეს კურსდამთავრებულთათვის.

რეკლამირება

რეკლამირება ყველაზე თვალსაჩინო მეოხადა კანდიდატების მოსაზიდად. მაგრამ კითხვა მაინც ისტება, რადუნად გამართლებულია რეკლამა (განცხადება). ეს ნიშნავს ზემოხსენებული ალტერნატიული წყაროების გადისინჯვას და გამოცდილების საფუძველზე იმის დასტურებას, რომ ეს წყაროები არ გამოდგება. უნდა განვიხილოთ საკითხი, რა უკეთესი იქნება, გამოიყენოთ სააგენტო, თუ შერჩევის კონსულტანტი. როდესაც არჩევანს ვაუკეთებთ, მომხმარებელი სამ კრიტერიუმს: ხარჯებს, სისწრაფეს და კარგი კანდიდატების შერჩევას. განცხადება – რეკლამის ამოცანა:

- **ურადგების მიყვრება** – პოტენციური კანდიდატების ინტერესებისათვის, ეს კონკურენციას უნდა უწყველ სხვა დამჭირავებულებს;
- **დინტერესების შექმნა და შენარჩუნება** – მიზნადეული და საინტერესო სახით უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას საშუაოს და კომპანიის შესახებ, აგრეთვე, დასაქმების ვადების, პირობების და საჭირო ცალფიციის შესახებ;
- **წამსახურისებელი ქმედება** – შეტყობინება ისე უნდა კეთდებოდეს, რომლითაც არა მარტო ადამიანის ფილს მამყარობს, არამედ აიძულებს მათ პოლიმდე წაიკეთონ განცხადება და მიიღონ პასუხების საჭირო რაოდენობა შესაყვრისა კანდიდატურების შრჩიდან.

ამ მიზნების მოსაღწევად, აუცილებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი ქმედებების შესრულება:

მოთხოვნის, შესაძლო წყაროების და საშუაოს თავისებურების ანალიზი

პირველად, აუცილებელია დადგინდეს ის, თუ რადუნე საშუაო ადგილია შესავებები და როდისთვის. მზღვ მიუერბრუნედი საშუაოს საკვალიფიციაციო აღწერას და ადამიანის საკვალიფიციაციო მოთხოვნას იმ



მწირო, რომ მივიღოთ ინფორმაცია აუცილებელი მსახურისთვის, კვალიფიკაციების და გამოცდილების შესახებ.

შემდეგ გავიხიროთ, საიდან უნდა მოვძებნო შესაფერისი კანდიდატები, ვინც ხელს შეუწყობს სამუშაო ან სასწავლო დაწესებულებებს, სადაც ისინი არიან და ჯერჯერობით სადაც მათი მოძებნა შეუძლებელია.

დაბოლოს, განვსაზღვროთ სამუშაოს ვადები და პირობები (ანაზღაურება, მოცუბა). მოვიხილოთ, როგორ უნდა მოახდინოთ სამუშაო ან ორგანიზაციამ კარგი კანდიდატების ისე გასათვალისწინებელია, თუ რა შეუძლიათ მათ ხელს (მაგ. სამუშაოს ადგილმდებარეობა), რომ შევძლოთ ამ წინააღმდეგობების დაძლევა. უნდა განვიხილოთ წინა წარმატებები და ნაკლი, იმის დასადგენად, თუ რა გამოდგება და რა არა.

იმის გადაწყვეტა, თუ ვინ რას აკეთებს

ძირითადი აღმანიების დაქარავების დაგეგმვის დროს, ბევრი რამ უნდა ითქვას სარეკლამო სააგენტოების გამოყენების შესახებ. სააგენტოს შუიღლა დაგვეხმაროს თვალისმომხრელი სარეკლამო განცხადების შედგენაში და კარგი ნიმუშის დაშადგენაში; დაამუშაოს ფორმის მამზადეული სახელწოდება და მონაზღაღის ისეთი დაგვეხმარება, რომელიც მოიცავს განცხადების ტექსტის უზტეტს ნაწიღს, ლოგოს და ყველა სოფორ ლაქსი, რაც რეკლამას ახღავს. შტეტიც, მან შეიძლება გვიჩინოს ის გზები, რომლითაც მივაღწეუთ თვალსაზრის შედგეს იღუსტრაციებისა და სვეტიღური ტიპოგრაფიული ნიმუშების გამოყენებით. მას შეუძღლია ინფორმაცია მამწიღის შტეღიას, დაგვეხმაროს რეაქტიის განაღღებუბაში და თვის თაგზე აღღოს რეკლამის განთავსების საქგე.

- სარეკლამო სააგენტოს არჩევის დროს უნდა გავიხილოთ შემდეგი ეტაპები, კრამოდ:
- შეცამოწმოთ ამ სააგენტოს გამოცდილება დაქარავების რეკლამირების საქგეში;
- ენახოთ მისი ნამუშეღრების ზოფიერთი ნიმუში;
- შეცამოწმოთ კლენტიან განწეული მოშახურების ღონე;
- შეცხვედი იმ პერსონაღს, რომელიც რეკლამაზე მუშაობს;
- შეცამოწმოთ ვაღაზბის სტრუქტურა;
- განვიხილოთ მუშაობის შეთოღებები.

ნიმუშის დაშადგენა

რეკლამა დაქარავების შესახებ უნდა იწეღებოდეს მოშხადღავი სათაურით და შეიცავდეს ინფორმაციას:

- ორგანიზაციის შესახებ;
- სამუშაოს შესახებ;
- საქმრო აღმანიების შესახებ - კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა.შ;
- ანაზღაურებისა და დახმარების შესახებ;
- ადგიღმდებარეობის შესახებ;

სათაური ყვეღაზე ნიმუშეღიღიანა. ყვეღაზე მარტივი და თვღოსაზრის შეიღღია სამუშაოს დასახელების ღიღი ასოებით დაწერა. ფრადღების მისაგრობად, ვირწეუთ მუთითითი ზღეღასი (თუკი ღიღის აღის ზღეღასი) და შეიღწეროთ „ეტაგტა მანგანა“ თუკი კომპანის იგი გააზნია. ზღეღასი და მანგან ყვეღაზე მამზადეული პუნქტებისა და ნაოღად უნდა იღოს ნამწენები, განმცხადებლები ეტვის თვღლი უწერებენ ისეი წინადაღებას, როგორცაა „ზღეღასი იტუნას ანაკისა და გამოცდილების შესაამისად“ ან „ზღეღასი შეიანშეღიბი“. ეს ნიმუშეს, რომ ზღეღასი ისე დაბღაღია, რომ კომპანის ეწინაა მისი განცხადების, ან ანაზღაურების პოღიტეკა ისეთი შეუღსამაზა, რომ კომპანამ არც კი იღოს რა შესიავაზოს, სანამ ეწნე არ ეტყვის, თვღიღონ რა სურს.

აღნიშული უნდა იღოს კომპანის სახელწოდება. არ გამოიღეღონ ფოსტის ნომრები, თუ ვინღათ რომ აღნიშებინი იღოს, გამოიღეღეთ კონსულტანტი. დაამტეი ისეთი ეღღმენტები, როგორცაა ზრღა და დიგერსიფიკაცია, პოტენციური კანდიდატისათვის ნებისშეღერი საინტერესო საკითხი, მაგ. როგორცაა კარიერის პერსპექტივა. ვაღბოცეღული უნდა იღოს სამუშაოს არსი, იმის მოკლე აღწერით, თუ რას გააკეთებს მომუშავე და თუ ფართი საშეღლებას გაძღეღო. საქმანობის მისშტეტიც, დაინტერესეო სამუშაოთი, მაგრამ არ ვაღაუქარბოთ. კვალიფიკაცია და გამოცდილების მოთხოვნა რაც შეიძლება რეღულრად წარმოსახეი. მოთხოვნების ვაზრღას არა ატკს აზრბი და არც იმის ზუსტად განსაზღღრას, თუ რა რაღღენობითაა საქმრო გამოცდილება. კანდიდატებისათვის ეს სხეღადასხეღა იტუნას. სამუშაოს შესახებ არსებელი ეღღტაღები და ანაზღაურების ნორმა მათ ვარკვეულ ინფორმაციას მამწეღის საქმრო



კანდიდატის შესახებ. უფროხილდით ადამიანის ისეთი დამახასიათებელი თვისებების ჩარჩვის, როგორცაა მისწრაფება, მუშაობისა და ინიციატივა. კანდიდატებისათვის ამის რეალური მნიშვნელობა არ აქვს.

რეკლამ უნდა ბოლოვებოდეს ინფორმაციით, როგორ უნდა მიმართოს კანდიდატმა ფირმას. ამგვარ ბგამ ფოლისბომცველი ფეტალები“ კარგი ფრაზაა. კანდიდატებმა შეიძლება, წერილობით მიმართონ, ბგრამ მიზანშეწინილია ტელეფონით დარეკვა ან შესაფერის დროს მისვლა ფირმამ ინფორმაციის მისაღებად.

უნდა გახსოვდეს, რომ 1975 წლიდან „სექსობრივი დისკრიმინაციის კანონი“ იკრძალება რომელიმე სქესისთვის უპირატესობის მინიჭება. გარდა რამდენიმე საშუაოსი, სადაც მხოლოდ ერთი სქესის ესაკეობელი საქმეა. ამიტომ, რეკლამში თავი უნდა აარიდონ სქესის გაბმამატველი სიტყვების ჩამხს. ზგ. „ამოღველი კაცი“ და „სტიუარდესა“. უნად გამოიფინონ ნეიტრალური სიტყვა, მაგ. „სავაგრო ფეტა“ ან „სტიუარდი“ და „სტიუარდესა“ ორივე ერთად. ზოგიერთი ტერმინი არ გამოხატავს სქესს და ამტომ, არც დისკრიმინაციულია. აქ შესაძლია იფულისხმებოდეს დირექტორი, მენეჯერი, აღმასრულებელი და მიხედვ „კანდიდატი“ ან „განსჯადებლის“ გამოყენების დროს არ არის საჭირო მთელითიოთი სქესზე.

1976 წლის „რასობრივ ურთიერთობათა კანონი“ იმავე პირობებს ითვალისწინებს და ისიც უარყოფს რეკლამებში ნებსისბირი რასის დისკრიმინაციას. რადგან რასა არასოდეს არ არის მოითებული რეკლამში, თქვენ კანონთან პრობლემა არ გექნებათ.

რეკლამის ტიპის შერჩევა

- არსებობს რეკლამის რამდენიმე ძირითადი სახე:
 - სისტემატიზებული/დამატებითა, რომელმაც ნიმუში გადაიმუღადა დაწერილი, არ არის დატოვებული და აფილუბი რეკლამის გარშემო და არც აბზაცებად დაყოფილი. იგი განკუთვნილია მხოლოდ ყველფერი და დამხსრე საშუაოებისათვის.
 - სისტემატიზებული/განსაკუთრებულია შრიფტით ნაწილობრივ გამოყოფილი, რომელმაც სათაურები შეძლება დიდი ასოებით იფის გამოყოფილი, აბზაცივც გამოყოფილია და რეკლამის გარშემო აფილუბაა დატოვებული. ეს საკმაოდ იაფია და უფრო უქვეტური, ვინეუ წინა რეკლამა.
 - მლიანად განსაკუთრებული შრიფტით გამოყოფილი, სადაც ნებსისბირი ილუსტრაციის და შრიფტის (typeface) გამოყენება შეიძლება. ეს საკმაოდ ძვირია, მაგრამ დიდი იმპულსია მენეჯერული, ტექნიკური და პროფესიული საშუაოსათვის.

მსმლის გამოყენება

სარეკლამო სააგენტოს შეუძლია შეგარჩევინით მსმელის სახეები (პრესა, რადიო, ტელევიზია) და მათი დირებულება.

ღ. წ. „quality papers“ საუკეთესოა მენეჯერული, პროფესიული და ტექნიკური საშუაო აფილუბისათვის. პოპულარული პრესის, განსაკუთრებით, საღამოს გახუთების გამოყენება შესაძლებელია საგუბო აფრტებისა და ტექნიკოს-სპეციალისტების შესარჩევად. აფილუბირი გახუთები საუკეთესო საშუალებაა ოფისის შტატისა და ფიზიკურად მომუშავეთა დასაქირაველად. პროფესიულმა და პროფესორების ფრჩხილებმა შესაძლია უშუალოდ მიადწიონ თქვენს აუდიტორიას, მაგრამ შედეგები არათანაბარი იქნება და უფრო მიზანშეწინილია მათი გამოყენება სახელმწიფო კამპნიის გასაძლიერებლად.

ერთელი „მბათვის“ გამოყენებას და შმკიცარებული სიფრთხილით მოეგარით რეკლამის გამოყრებას ერთი და იფივე საშუალებით. შედეგები თავს სწრაფად იჩენს.

მონაცემების შეფასება

დადგინეთ მონაცემები, რათა შეზღვე შეძლით სხვადასხვა მასმელის კონომიკური უქვეტრობით ტელმეფილუბა. ერთ მახუბზე დანახარეი საუკეთესო მანეჭებელია.

დაძირიარბივ ბარამან დახგარბის მუშაობით

ბერი რამის თქმა შეიძლება გარე დამხმარეების საშუალებებით დაქირავენზე - სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენება შესაძამისი კანდიდატების წარდგინის ან საბოლოო ხიის შედეგების წინასწარი საშუაოსის ჩასატარებლად. მართალია, ეს ფული დიროს, მაგრამ ბერი დროს დახზოვავს და ხიფელეებს გვარდებს.

საგენტოების გამოცენა



ბევრი კერძო საგენტო დაკავშირებულია საზღვარი თუ ოფისის პერსონალით: ისინი, როგორც წესი, სწრაფი და ეფექტური, მაგრამ საკმაოდ ძვირი. საგენტოებს, შესაძლებელია უფრო ჩქარა მოიხიზონ მათთან, რადგაც კომპანია შეიძლება იყოს ვარგისი სასაზრო კონტრაქტის პარტნიორი. იმედი საგენტო, რომელიც ორგანიზაციის მოთხოვნებს მასალები დანახარჯებით დააკმაყოფილებს.

საგენტოებს მოკლედ უნდა აუხსნათ, რა გსურთ? ისინი ზოგჯერ შეუძლებელ კანდიდატებს გვწვდიან, მაგრამ ეს საშიშროება მცირდება, რადგაც თქვენს მოთხოვნებში კარგად არიან გარკვეული.

დაქირავების კონსულტანტების გამოცენა

საერთოდ, დაქირავების კონსულტანტები აცხადებენ, გამოითხოვენ მზრველებს ან ადვოკატს მათ მოკლეს ხას. ისინი ასრულებენ აუცილებელ სამუშაოს. ორგანიზაციას შეუძლია პარალელურად იყოს, თუ სურავლი აქვს, დაქირავების კონსულტანტები გასაშრველის იღებენ ძირითადი ხელფასის მიხედვით, დაახლოებით 15% დან 20%-მდე.

დაქირავების კონსულტანტების შერჩევის დროს შემდეგი ეტაპები უნდა გათარი:

- შემოიწვიოთ მათი რეპუტაცია მათ სხვა გამოცენებულთან;
- გადათავალურეთ სხვადასხვა ფირმების განცხადებები - რეკლამები იმისათვის, რომ წარმოდგინა გჭრდეო კონსულტაციის ხარისხზე და მათი სამუშაოების ტაბებსა და დონეზე;
- შემოიწვიოთ სპეციალური ცოდნა - დიდი სახელაღტრო ფირმები ნამუდვად არიან დახელაწვებულნი ბუღალტრების დაქირავებაში;
- შეხვდით კონსულტანტს, რომელიც იმუშაებს ამ დავალაზე, რათა შეაფასოთ მისი დონე;
- შეადარეთ გასაშრველობები, სხვათა შესაძლოა ძალიან მცირე იყოს, მაგრამ სხვა თვალსაზრისით, ჩვეულებრივ, უფრო შინაწვლოვანი.

დაქირავების კონსულტანტის გამოცენების დროს აუცილებელია:

- შეთანხმეთ უფლებამოსილების საზღვრები;
- მოკლედ მოახსენეთ მათ ორგანიზაციის შესახებ, როგორ შესაძამება სამუშაო, რატომ უნდა მოხდეს დანიშნა, პირობები და წესისმართი სპეციალური მოთხოვნები;
- ყველაწარად დავებარეთ მათ, კარგად განსაზღვროთ სამუშაოსა და ადამაწის სავალაფრაციო მოთხოვნები, კანდიდატზე სპეციალური მოთხოვნების ჩათვლით, რაც გამოვლინდება მისი მოსალოდნელი მიღწევების სახით (ისინი გაცილებით უკეთ შესარულებენ ამას, თუ მათ ეწვებათ ყველმზრები ცოდნა, თუ რა არის საჭირო და ორგანიზაციისათვის რა ტაბის ადამაწა ყველაზე მოხანშეწინილი).
- ხელმწიწნით შემოიწვიეთ შემოთავაზებული პიროგამა და განცხადების (რეკლამის) წინასწარი ტექსტ;
- გარკვეით გამოითხოვთ და საბოლოო ხის შედგენის დონისმიხედვით;
- გარკვეით, რის საფუძვლზე იწვება გადახდილი გასაშრველო და ზარცები;
- უზრუნველყვით უშუალოდ იმ კონსულტანტთან შეთანხმება, რომელიც არვეულირებს დავალას.

კვლევის აღმასრულებელი კონსულტანტის გამოცენა

გამოცენეთ კვლევის აღმასრულებელი კონსულტანტი ვ. ა. „მოავარი მონადირე“, მოავარი სამუშაო ადვილისათვის, რადგაც საჭიროა მხოლოდ შესაფერისი ადამაწის განსაზღვრული რაოდენობა და მათი უშუალო ხელმძღვანელობა. ეს არა იაფი, „მოავარი მონადირე“ ლეგს საკომისიოს პარველი წლის ხელფასის 30%-დან 50%-მდე, მაგრამ ეს ვერონიჭურად საკმაოდ ეფექტურია.

კვლევის აღმასრულებელი კონსულტანტები კონტაქტებს პარველად ამგარებენ ვერონიჭის შესაძამის დარგებთან და პიროვისასთან. მათ შარის საუკლოსოებს ფართო კონტაქტები და მონაცემების საკოარი ბახა გაანათით. მათ ასეთი მკვლეარებიც, რომლებიც შესაფერის ადამაწის არწვენ, სავალაფრაციო მოთხოვნების გათვალისწინებით. რაც უფრო ფართო კონტაქტებსა გაანათი კონსულტანტს, მათ უკლებს აღმასრულებლად ითვლება.

მს შემდეგ, როცა თავს მოყვრან პოტენციურად შესაფერისი და საინტერესო ადამაწები, მოხდება არაფორმალური და დავებამეი შეხვედრა და კონსულტანტი კლიენტს წარუდგენს საბოლოო ხას, რომელშიც მიცემულია კანდიდატების სრული მონაცემები.

არსებობენ კარგი და ნაკლებად კარგი ცვლელის აღმასრულებელი კონსულტანტები. ნუ გამოიყენებთ მათ, ვიდრე არ მოიხივებთ მათ შესახებ რეკომენდაციებს.



სასწავლო და მოსამზადებელი დაწესებულებები

ბევრ სამუშაო ადგილს აქვს ბევრი სკოლადამოყრებელი. ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის დაქირავებულია ძირითად წყაროს მოსამზადებელი პროგრამებისათვის წარმოადგენს, როგორც უნივერსიტეტები და მოსამზადებელი დაწესებულებები, ისე სკოლები. ზოგიერთი კომპანიისათვის კრედიტდამოყრებელია დაქირავება ყოველწლიური, ძირითადი საქმიანობაა. იგი უშუალოდ მშენებარე პროგრამებს, ექვევა უნივერსიტეტებსა და კოლეჯებს. გულშემატკმარებელი არჩევს კანდიდატებს, იყენებს „ბიო ბინეტებს“, შერჩევს ცენტრებს და ინტერვიუსებს.

განცხადების განცხადება

როდესაც გამოცხადდება ვაკანსიები და მიიღება განცხადებების საკმაო რაოდენობა, ამ განცხადებების დაშლას და გაყვანისათვის საჭირო ეტაპების თანმიმდევრობა ასეთი იქნება:

1. საკონტრაქტო ფურცელში ჩამოთვლილი განცხადებები, გვარისა და განცხადების მიღების თარიღის აღნიშვნით და შენდვით მხელაობით (დაწურება, შერჩევა, გამოკითხვა, საბოლოო სია, შეთავაზება);
2. თითოეულ განცხადებელს გაეგზავნება სტანდარტული შეტყობინება განცხადების მიღების თაობაზე, ხანამ მათი გამოკითხვა არ უარის თქმა გადაწყვედა;
3. განცხადებელს უნდა ეთხოვოს, შეავსოს და დააბრუნოს განცხადების ფორმა, ბიოგრაფიაზე დასამატებლად, ეს გარანტია იქნება იმისა, რომ განცხადებლებზე იმპულსებს ამის საფუძველზე – რადგან ძალიან რთულია ისეთი წერილების გროვამ გარკვევა, რომლებიც ცუდადაა დაწერილი და მოსაზღვრული. ზოგჯერ ანექტების გაყვანილობა რთულდება, თუმცა მათი ხარისხი უკეთესი უნდა იყოს, თუ განცხადებელი იღებს რისკს კონსულტანტისგან, რომელიც სპეციალიზირებულია ადამიანებისათვის სამუშაო ადგილების პოვნაში. დროის დაზოგვის, სართულების, ხარჯების და გაღიზიანების თავიდან აცილების მიზნით, ბევრ დაქირავებულს ურჩევია, იმ კომპანიას მიმართოს, სადაც ნათლად ჩანს, შეესაბამება თუ არა განცხადებელი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს. ჩვეულებრივ, მიზანშეწონილია მოავარი სამუშაო ადგილებისათვის მოთხოვნი მოკლე ბიოგრაფია (ანექტი);
4. განცხადებები უნდა შეუდარდეს სამუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ძირითად კრიტერიუმს, შედეგ დახარისხდეს სამ კატეგორიად: შესაძლო, სათანადო და შეუფერებელი;
5. ყურადღებით უნდა შეისწავლონ შესაძლო კანდიდატები, გამოკითხვისათვის საბოლოო ხის შედეგის მიზნით. ეს გულშემატკმარებელი უნდა განსორცხლოს კადრებისა თუ დასაქმების სპეციალისტის, უმჯობესია, მწვერულზე. საბოლოო ხაზში უნდა იყოს ოთხიდან რვაამდე კანდიდატი. ოთხ კანდიდატზე ნაკლები მცირე არჩევის შესაძლებლობას იძლევა (თუმცა, ეს სიმცირე შესაძლოა, გამოწვეული იყოს კარგი კანდიდატურების შეკრება რაოდენობით). რვაზე მეტი კანდიდატი იმას ნიშნავს, რომ დაიკარგება უამრავი დრო გამოკითხვაზე და ჩნდება შემოსავლების შემცირების საშიშროება;
6. უნდა შედეგს გამოკითხვის პროგრამები. გამოკითხვისათვის განკუთვნილი დრო განსხვავდება სამუშაოს სირთულის მიხედვით. ჩვეულებრივი სამუშაოსათვის დაახლოებით 30 წუთი საკმარისია. უფრო მოავარი სამუშაოსათვის 60 წუთი ან მეტია საჭირო. არ არის მიზანშეწონილი ბევრი გამოკითხვის ჩატარება. ერთ დღეში თუ ედღეში 5-6 გამოკითხვაზე მეტის ჩატარებას, მალე დაიღუბებით და არც კომპანიას და არც გამოკითხულს ეს არ წაადგება. მიზანშეწონილი 15 წუთიანი შესვენებები გამოკითხვის შორის შერჩევის გასაკეთებლად და შედეგი გამოკითხვის მოსამზადებლად;
7. მიიწვიეთ კანდიდატები გამოკითხვის ჩატარებლად სტანდარტული წერილის საშუალებით. ამ ეტაპზე, კანდიდატებს უნდა ეთხოვოთ, შეავსონ ანექტის ფორმა, თუ უკვე არა აქვთ შევსებული. კანდიდატმა ამ დროისათვის უნდა იცოდეს ბევრი დეტალი ორგანიზაციისა და სამუშაოს შესახებ თქვენი შეტყობინების საფუძველზე, ისე რომ ბევრი დრო აღარ დაეკვირვებათ გამოკითხვის დროს ინფორმაციის მისაწოდებლად;
8. უნდა განიხილონ დარჩენილი შესაძლო და სათანადო კანდიდატურები, რეზერვში მათი დატოვების მიზანშეწონილობის გასარკვევად. რეზერვში მყოფი უნდა გაეგზავნოს მათი „შერჩევის“ წერილი და დანარჩენებს კი – უარის თქმის სტანდარტული წერილი. მათ მადლობა უნდა გადაუხადოთ ინტერვიუსების გამოჩენის გამო და მოკლედ, მაგრამ მათ უხეშად უნდა აცნობოთ, რომ მათ არ გაუმართლათ. წერილი შესაძლოა, ასეთი სიხის იყოს:

„ტანობების, რომ... ჩვენ დაწვრილებით ვიშვავლეთ იქვეს განცხადებანი ადამონული თანამდებობის დასაკაცებლად. ვწუხვართ, რომ ვერ ვიხივთ, დავსწრით გამოკითხვას. მდლობს ვიხივთ, რომ გამოიჩინეთ ინტერესი“.

**ეროვნული
გინგლირთხვა**

ანკეტის ბლანი

ანკეტის ბლანი სტანდარტული ფორმის მიხედვით ვეაწვდის ინფორმაციას კანდიდატების შესახებ ის წარმოადგენს სტრუქტურულ საფუძვლს საბოლოო სიების შედგენის, გამოკითხვის, შემდგომი დანიშნვის შეთანხმების და კადრების რეგისტრაციისათვის.

დაფარვა 24.3

განცხადების ფორმა	
გვარი	სახელი
მისამართი	პროფესიონის გვარი
	დასახლების თარიღი
ბინის ტელეფონი	ოჯახური მუცხდარება
სამსახურის ტელეფონი	შუალის რაიონის
თანამდებობა, რომლის დატევა ვსწრთ	

**განათლება და მოშალება (ტრენინგი)
კვალიფიკაცია**

რა კვალიფიკაცია თუ პროფესიული კვალიფიკაცია გეგმავთ? (გამოიყენეთ ინიციალები ამის აღნიშნავად)			
საშუალო განათლება			
თარიღი	სკოლის ან კოლეჯის განათლება	პროფესიული განათლება და შუალევი	
დანი	შედეგი		

განათლება (საშუალო განათლების გარდა)

თარიღი	კოლეჯის, უნივერსიტეტის ან სხვა ინსტიტუტის დასახლება (მოთხოვთ დეტალურად თუ შინ წასვლა)	პროფესიული განათლება და შუალევი
დანი	შედეგი	

მოშალება (ტრენინგი)

სპეციალიზებული ტრენინგი ან კონსტრუქციული
--

სხვა პროფესიები

სხვა კვალიფიკაცია და პროფესია (აღნიშნეთ ექვსი კონკრეტული მაგნიტის მითითებული უფლება, უფრომთავარი მაგნიტაჟი მუშაობის და სხვა).

მუშაობის გამოცდილება

აღნიშნეთ ყველა თანამდებობა, რომელიც გეგმავთ, უფრო დასრულებული სრული განათლების დონეზე უფროსი თანამდებობით				
თარიღი	საშუალო განათლება, მისამართი, საქმიანობის მისათვის უფროსი დონეზე სამსახურის აღნიშვნით	თანამდებობის მუცხდარება	სულელი დანების და წასვლის სხვა დანებებები	წასვლის ან წასვლის სურვლის მიზეზი
დანი	შედეგი			

დღევანდელი ინტერნეტის სფერო ბიკვადრატის დროს

დამატებითი ინფორმაცია და შენიშვნები

კენი თუ არა განმარტების მუდმივი პრობლემა?	დიახ/არა
ვინაა თუ არა რიგზე A,B,C და კომპონენტის?	დიახ/არა
რა ხელის მიხედვით?	
როგო შეცვლილი შენაბის დანერგა, თუ შენაბისთვის მიღებო?	
კიბო, დეკლარაციის ერთ-ერთი აღმანი, რომელიც შეტყობს გეომის თქვენი პროფესიული ან სამუშაო კარგადების შესახებ	
(უპირატესო არაფორმალური ან შეტყობს):	
გარი
მისამართი
ტელეფონი
თანხები
შენი განცხადების მარტივად, შევლილი დამატებითი ნებისმიერი კომპეტენცია	
დამატებითი, რომ ამ განცხადებაში მოცემული ინფორმაცია სწორია	
განცხადების ხელმოწერა
.....

დაგრამა 24.2 განცხადების ბლანკი (ფორმა)

ბიომონაცემები

განცხადების გაეხილვის კარგად ჩამოყალიბებული მეთოდი ბიომონაცემების გამოყენება არცისს ბიოგრაფიული მონაცემების ისეთი პუნქტები, რომლებიც გარკვეულ კრიტერიუმებზე დაფუძნებული (გ. ა. ისინი დაკავშირებულია ისეთ ჩამოყალიბებულ კრიტერიუმთან, როგორცაა ცვალიფიკაცია და გარკვევა, რომელიც მათთვის კანდიდატის შესაფერისობაზე). ეს ობიექტურად იჭება განგარიშებული და წარსული მოღვაწეების ჩაივლი, განსაზღვრავს მომავალ ქვეყას.

ბიომონაცემების პუნქტებში შედის დამოგრაფიული მონაცემები (ხეცის, ასაკი, ოჯახური გარემოება), კანთილეს და პროფესიული ცვალიფიკაცია, პასუხისმგებლობა, რაც გაკონტაბო სამუშაოს გარე, მოვალეობის ვახის ინტერესები და კარიერისა და სამუშაოს პოტიენცია. ეს პუნქტები შეფასდება თვითნებო შეფასებითი მნიშვნელობის მიხედვით და თითოეულს მიეწერება ქულითა რაოდენობა. ბიომონაცემების ანტა (განსაკუთრებით, დეტალური განცხადების ფორმა) იძლევა ინფორმაციის თითოეული პუნქტის შესახებ, რომელიც შეძლე დაგვარჩევს.

ბიომონაცემების გამოყენება ყველაზე მეტად მიზანშეწონილია მაშინ, როდესაც განცხადების დიდი რაოდენობა მიღებული შეზღუდული რაოდენობის თანხებიდან. ქულები გვიჩვენებს იმას, თუ ვინ გავა შედეგი შერჩევის ეტაპზე და ვინ არა, თუმცა ზოგიერთ შემადლო კანდიდატს სამუშაოს აღწევს, დარჩენს სხვოლო მონაცემების დაფიქსირებაზე, მას შემდეგ, რაც განცხადებულის პარკული ვჯუფა შერჩა.

ბიომონაცემების კრატერიუმები და განგარიშები შეირჩევა სამუშაოს და ფუნქციური ანალიზის სმუალებით, რომელიც ადგენს კომპეტენტურობის ჩამონათვალს. ამ პუნქტების, როგორც წინასწარი განგარიშების მნიშვნელობა და საფუძვლიანობა ჩამოყალიბებულია იმ დაქირავებულების ბიომონაცემების კანალიზებით, რომლებიც დაჯერებულია მაღალი თუ დაბალი დონის შემორღებულებად. პუნქტებს მნიშვნელობა ენიჭებათ პასუხის დიფერენცირებული უნარის მიხედვით.

ბიომონაცემების კითხვარები და შეფასების მარგენლები ძირითადად დამუშავდა სპეციფიკური სამუშაოსთვის ორგანიზაციაში. მათი საფუძვლიანობა უნაანბრებს შერჩევის სხვა სმუალებებს, მაგრამ აუცილებელია მათი დახტენა, ხოლო გამოყენება შეიძლება მხოლოდ მაშინ, როდესაც საქონია განმსაჯებლების დიდი ვჯუფის ზედმეწინით შერჩევა.

კომპიუტერი ანტები (ბიოგრაფიული მონაცემები)

ანტების (CV) დამუშავება კომპიუტერის მეშვეობით შესაძლებელია მაღალი კლასის სწრაფი სკანერის სმუალებით, ოპტიკური პროგრამების სმუალებების გამოყენებით (OCR-optical character recognition software). ანტები სკანირებულია და დეკანალიზა ძირითად ფორმატამდე. სისტემს კითხვლობს ტექსტს და იღებს ძირითად მონაცემებს. მაგ. პირად დეტალებს, გამოცდლების ცვალიფიკაციას, წინა სამუშაო ადგილებს და შესაბამის თარიღებს. შექმნილია ტექნის კრიტერიუმები ისეთი



აუცილებელი და უსრატესი მოთხოვნების ჩამონათლის შედეგით, რეგისტრაცია ცვალებადია, კომპანიები, სადაც განმცხადებელი მუშაობდა და სამუშაო ადგილები, სისტემურ განყოფილებებს ამ კრიტერიუმების მიხედვით, ჩამოიღოს ამ კანდიდატებს, რომლებიც ამჟამინდურად მუშაობენ უცხოურ მოთხოვნას და განაღებებს მათ იმის მიხედვით, თუ ვინ როგორ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს. დამტკიცებელს შეუძლია გამოიღოს ეს კლასიფიკაცია, როგორც საბოლოო სა, ან შეუძლია შეხვედროს ტენის კრიტერიუმები საბოლოო სიის მისაღებად. არსებითად, კომპიუტერიც იმავე საცანაო სისტემებს ებებს, რასაც დამტკიცებელი, მაგრამ კომპიუტერი ამ დავალებას უფრო სისტემურიზებული და სწრაფად აცხადებს ჯგერდინი დამტკიცებით. ნებისმიერმა დამტკიცებელმა იცის, რა სართულებთან აქვს საქმე დღი რაოდენობით განმცხადებლის დროს და ცდილობს, მოახერხოს საბოლოო, შესაბამისი სა.

შერჩევის მეთოდები

შერჩევის ძირითადი მეთოდებია: გამოკითხვა, შერჩევის ცენტრები და ფსიქოლოგიური ტესტები. ქვევით აღწერა, სხვადასხვა სახის გამოკითხვები და შერჩევის ცენტრები. გამოკითხვის ტექნიკა და ფსიქოლოგიური ტესტები განხილულია 25-ე და 26-ე თავებში. შემდეგი უფრო მეტად გაურკვეველი მეთოდი, რომელიც დღი პრაქტიკის რამდენიმე ფორმამ და ვერობის სხვა ქვეყნებში გამოიყენეს, არის გრაფოლოგია.

გამკითხველის სახეობა

ინდივიდუალური გამოკითხვა

ინდივიდუალური გამოკითხვა ცვლადე ცნობილი ზერხია. ეს ხდება პირისპირ და ახლო ურთიერთობის დამტკიცების საშუალებას იძლევა (წლიობისა და სიმათის გრძობა) ინტერვიუერსა და კანდიდატს შორის. ერთი ინტერვიუერის გამოყენების დროს, მეტად ზედპირული და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების მისაშტაბი და ესაა მეორე ინტერვიუერის ან მათი ჯგუფის გამოყენების ერთ-ერთი მიზეზიც.

ინტერვიუერთა ჯგუფი

ინტერვიუერთა ჯგუფს შეადგენს ორი ან მეტი ადამანი ერთი კანდიდატის გამოსაკითხად. ცვლადე ტიპური სიტუაციაა, როდესაც კადრების მენეჯერი ან პარიზონტალური მენეჯერი ერთსა და იმავე დროს ხდება კანდიდატს ამის უზარტესობაა ის, რომ შესაძლებელი ხდება ინფორმაციის გაზარტება და დუბლიორების შექტირება. ინტერვიუერთს შეუძლიათ გამოკითხვის დროს იმეჯული თავიანი ერთობლივ შთაბეჭდილებებზე კანდიდატის ქვევის შესახებ და მაწყსრავონ ზედპირული განსჯა.

შერჩევის საბჭო

შერჩევის საბჭო უფრო ოფიციალურია და მყელებრივ, უფრო დიდც. ვიდრე ინტერვიუერთა ჯგუფი, რომელსაც იმეჯებს ოფიციალური ორგანო, რადგან არსებობს რამდენიმე მხარე, რომელიც დაინტერესებულია შერჩევის გადაწყვეტილებაში. ამ საბჭოების ერთადერთი უზარტესობაა ისაა, რომ შესაძლებლობას აძლევს რამდენიმე სხვადასხვა ადამანს შეყავსონ განმცხადებლები და შინიშენის ადგილზე გააკეთონ. ნაკლი კი ისაა, რომ კითხვები დაუგეგმავია და შემთხვევითი დასმული, საბჭოს მთავარი წევრის მიტერობებამ შესაძლია გავლენა იქონიოს სხვა წევრების შეხედვლებებზე. ამ შემთხვევაში კი, კანდიდატები ვერ შეუძლებენ თავიანი სიმართლის დაცვას, რადგან მათ იმეჯათად აძლევენ საშუალებას ვრცელად გამოიქტან თავიანი მოსაზრებები. შერჩევის საბჭოები, კრგად განეწყობიან თვითდაჯერებული და კარგად მოსაურე კანდიდატების მიმართ, მაგრამ ასეთ შემთხვევაში მათ შესაძლია, გამორჩეო ზედპირულად შთაბეჭდავი კანდიდატის ძირითადი სისუსტე. მათ, შესაძლია ვერ შენაშინ იმათი დონე, ვინც ნაკლებ ვეჯეტურია საბჭოს წინაშე. თუმცა ნაკლებ ოფიციალურ და ბუნებრივ გარემოში სრულად წარმარტინდენ თავიანი კომპეტენტობას, რაც ვას გაუხსნიდა სამუშაოსცნ.

შერჩევის ცენტრები

ცვლადე ამოწურავ მეთოდს წარმოადგენს შერჩევის ცენტრების გამოყენება. მასში შედის შერჩევის ბერი სხვადასხვა ტექნიკა და შემდეგი ნინებით ხასიათდება:
 - ცენტრის ვრაღდება გამახულებულია ქვეყნებზე;



- მგლიჯობი გამოიყენება სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებით. იგი მოიცავს ცალკეულ ან ჯგუფურ შედეგობას. ეს აბრკავებს, რომ მუშაობის ეს გათვალისწინება წინასწარმეტყველებს ღირებულების ქვედაზე სამუშაო ადგილზე;
- გამოითხება და ტესტირება გამოყენებულია ჯგუფურ შედეგობასთან ერთად;
- შესრულება გაიზიარება რამდენიმე საზომით იმ კომპეტენციის გათვალისწინებით, რომელიც აუცილებელია შესრულების მოცემული დონის მისაღწევად გარკვეულ სამუშაოზე ან გარკვეულ დონეზე ორგანიზაციაში.
- სამუშაო კანდიდატი თუ მონაწილე ერთად შეუყვარდება ურთიერთმოქმედების მიზნით და იმისათვის, რომ ეს შესრულებული უფრო და და მონაწილეობით იყოს.
- სამუშაო შეუყვარებული თუ დამკვეთებმა ესწრება ობიექტურობის გაზრდის მიზნით. უფროსი მენეჯერების წართვა სასურველია იმისათვის, რომ „ფლობდნენ“ ამ პროცესს. შეშფადავებული გულმოდგინედ უნდა იყვნენ მომზადებულნი.

შერჩევის ცენტრები კარგ შესაძლებლობას იძლევა იმის საჩვენებლად, თუ რამდენად შეეფერება კანდიდატის ქცევის თვალსაზრისით დეტალები სხვადასხვა, მაგრამ ტანობრივ კითხვებში, აგრეთვე ტესტირების და ნაშრომობაზე განკითხვების შემთხვევაში, რაც ჯგუფის წარმატებას წარმოადგენს. შერჩევის ცენტრები უკეთ აჩვენებენ კანდიდატებს ორგანიზაციის სულის და მის ფასეულობებს, ისე რომ მათ შეუძლიათ თვითონ გადაწყვიტონ, შეეცდებიან თუ არა ორგანიზაციაში.

კარგად წარმართული შერჩევის ცენტრს შეუძლია მომავალი ეფექტური შესრულების და პროგრესის უკეთესი პროგნოზი გააკეთოს. კიდრე პირიზრტალური მენეჯერისა, თუ კადრების მენეჯერის მიერ გაკეთებულმა შეფასებების ჩვეულებრივმა, არაკვალიფიციურმა მდგომარეობამ.

გრაფიკული

გრაფიკულია შესაძლოა, განისაზღვროს, როგორც ადამიანის სოციალური სტრუქტურის შესწავლა მის ხელწერის საშუალებით. შერჩევის დროს მისი გამოიყენება ნიშნავს იმას, რომ კანდიდატის პროგნოზის შესახებ გააკეთო დასკვნა მისი ხელწერის საშუალებით და გამოიყენო იგი, როგორც მომავალი როლის შესრულების საფუძველი. შერჩევის საშუალებად გრაფიკული გამოიყენება უფრო მეტად გავრცელებულია კონტრეტზე, მაგრამ შედარებით უწყველია დადი პრიტანოისათვის. ფაულერმა (1991) მოგვცა მონაცემები, რომლებიც გვიჩვენებს, რომ მხოლოდ 0,3%-დან 1,0%-მდე დამტკიცებული იყვნენ ამ მეთოდს დადი პრიტანოისა. ასეთი მეთოდ პროცენტები მანქანებზე, რომ დამტკიცებულების უწყვეტობა ფიქრობს, რომ გრაფიკულია რამდენადაც ვალბა და მისი გამოიყენება პროგნოზირებისათვის დროისა და უფროსი ფუნქციონირება. ევლინით დიდრატურის განსილების შედეგად ფაულერმა (1991) დაადგინა, რომ ზოგიერთი გამოკვლევა მათითვისაა პროგნოზირებადობის საფუძვლიანობის კოეფიციენტს 0,1-დან 0,3-ის ფარგლებში, თუმცა წვლილიან მანქანებზე იქნა აღნიშნული. ეს ძალიან დაბალი მანქანებზეა. ფაულერმა დაასკვნა, რომ პირადი მახასიათებლების გაგების გასაღების მიზნად მხოლოდ ევალიფიციურ გრაფიკულს შეუძლიათ, მაგრამ ამ მეთოდის გამოყენება ერთადერთი და სტანდარტულ მასპროგნოზირებლად არ არის რეკომენდებული. ფაულერი თვლის, რომ ზოგიერთებისათვის გრაფიკული მისიზღებლობა იხსნა, რომ მისი გამოიყენება შესაძლებელია სუბიექტის ცოდნის გარეშე.

შერჩევის მეთოდების არჩევა

უნდა ვაკეთოთ შერჩევის მეთოდების არჩევა. უკეთ (1993) მიიჩნევს კლასიკურ საშუალებად ანტეტებს, გამოითხება და რეკომენდაციას. ამას შესაძლოა, დაემტროს ან შეეცვალოს ბიომონაცემებით. შერჩევის ცენტრებით თუ ფსიქოლოგიური ტესტებით. ბევრჯერ იქნა ნაჩვენები, რომ გამოითხება სამუშაოზე წარმატების პროგნოზირების არაეფექტური მეთოდი. მაგ. სმარტი (1983) აცხადებს, რომ 1000 გამოითხულიდან მხოლოდ 94 თუ ასახეობს გულწრფელად ჩვეულებრივი გამოითხების დროს. ტვილორის (1998) მიერ 243 დაკრამაში მოცემული ევლინის შედეგები გვიჩვენებს, რომ ჩვეულებრივი გამოითხების მანქანებზე თანაბრად არადაამტკიცებულა, ხოლო შერჩევის ცენტრები, ფსიქომეტრიული ტესტები, ბიომონაცემები და სტრუქტურული გამოითხება შერჩევის უფრო ზუსტ მეთოდებს წარმოადგენს. გარკვეული მიზეზებით, ორგანიზაციები მიიჩნევენ გამოითხების მეთოდს შერჩევის ძირითად მეთოდად, იქ. სადაც შერჩევის ცენტრები შეუძლებელია. არსებობს მძლავრი არგუმენტები გამოითხების სტრუქტურის სასარგებლოდ და საკმაო არგუმენტები მასზე ტესტირების დასამატებლად.

სრულიყოფილი პროგნოზი, შერჩევის ცენტრები (ხელშეწყობა), სამუშაოს შერჩევის გამოკვლა, უნარაზრობის ტესტირება, შერჩევის ცენტრები (შესრულება), პირადი მონაცემების შემოწმება, ბიომონაცემები,



დამირაპებისა და შერჩევის მეთოდების სრულყოფილი გამოყენება

ადამიური რესურსების მართვის გამოყენება შესაძლებელია დაქარავებაში. იგი ვაცლებით მტრ შერეველობის იმის იმსათვის, რომ ადამიანი შეესაბამებინ, როგორც მდლიანად ორგანიზაციის მოთხოვნებს, ისე სამუშაოს გარკვეულ მოთხოვნილებებს. ამ მოთხოვნებში კი იგულისხმება დაქარავებულების, როგორც ჯგუფის წევრების ვალდებულება და უწყებტური მუშაობის უნარი.

ამ მუილის ერთ-ერთ მავალით წარმოადგენს დიდ ბიტიტინიში არსებული იაბონური კომპანიის მერ „ნისანი“ კარხის დარსება ვაშბგტონში და „ესკუსი“ – ნიუ-კასლი, როგორც ტრენლი (1989) აღწერა, ორივემ ვატარა დაქარავების განივრული პოლიტიკა, შაკური შერჩევის პროცედურებით. გამოყენებული იყო შესაბამისი ტესტები, პირადი მონაცემების ანგეტიბი და ჯგუფური გამოკითხვა. ნიანსწარი შერჩევის პირველი მუილი იყო დაწერილებითი ბომბარაციების ტრასი კითხვარი, რომელზე სამუშაოს იძლეოდა სისტემატრად შეფასებულყო და კარგეორიხად დავყოიყო კანდიტები კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით. მათი შეზღვაში ტესტრებით, ვინც წრატებით ვაიარა პირველი ეტაბი, გამოხული იყო შეფასებით, როგორც ინდივიდუალური დამოკიდებულებები, ისე მათი შესაბამისობა და უნარიანობა. „ნისანი“ მერ ვადდებულ ნაბიჯებზე, მიღწია ვალდებულების გრანობის ჩამოვადიბებასა და ჯგუფური მუშაობისათვის, უკანი (1987) წერდა: „ესა ის ეტაბები, რომლებიც ვითარდება, რადგან მსართვლობა დარწმუნებულა მასში და შესაბამისად მოქელებს – ქარაბს და ხელს უწყობს ადამიანებს, რომელნი იმავე რწმენისანი“.

დაქარავებისადმი უფრო დახეწილი მუილის გამოყენება, სხვათსან ერთად არის ადამიური რესურსების მართვის მასხათებლები. პირველი მოთხოვნაა, დიდი სიფრთხილზე გამოვიჩინოთ იმ კომპეტენტურობის და ტკევიით მასხათებლების განსაზღვრისა, რაც მოთხოვებთ დაქარავებებს. შედეგე მოთხოვნა სხვადასხვა მუილის გამოყენება იმ კანდიტების გამოსავლინად, რომლებიც შესაბამისან ამ სხეიფიკაციას. როგორც უკვე იყო აღნიშნული, ტრადიკული გამოკითხვის პროგნოზის საიმეობა ძალიან შეზღვეულია, სადაც შესაძლებელია, გამოყენებული უნდა იქნას უსიკლოგიური ტესტები გამოკითხვის შედეგად მიღებულ მონაცემების ვასფორიობლად. კარგად დავგეზობა და წარმართული შერჩევის ცენტრები სამუშაოზე წარმეტების საუკეთესო პროგნოზს იძლევა, მაგრამ ეს პრაქტიკულია მხოლოდ უფრო რთული და მომთხონი სამუშაოების განსაზღვრული რადენობისათვის ან კურსდამავარებულთა და ტრენინგის პროგრამების კანდიტების შერჩევისათვის.

რეკომენდაციები და შემთხვევებები

გამოკითხვის და ტესტების ჩატარების შემდეგ, შესაძლებელია მაიღონ წინასწარი ვადანვეტრება წინადღების შეთავაზების შესახებ ტელეფონის ან წერილის საშუალებით. ეს დამოკიდებულია დამამყოფილებელ რეკომენდაციებზე და კანდიტატს უნდა ეთქვას, რომ ამას ვაითვალისწინებენ. თუ ერთზე მეტი სასურველი კანდიტატა, მისანშენილია ერთი – ორი ადამიანის რეზერვში დიტევა. მოთხოვნები ხშირად არ რჩებიან ბოლომდე განსაკუთრებით ისეთები, რომელთა მისანს სამუშაოს მოთხოვნის დროს, წარმოადგენდა „აზრის მოსხრევის“ ოტრაცია ან იმ ბერტების ამუშავება, რომლითაც დარწმუნებენ თავიანთ ამგამინდელ დაქარავებებს მათთვის უფრო მეტი ვადებხალი.

რეკომენდაციები

რეკომენდაციის მიხანს წარმოადგენს კონფიდენციალური, ფაქტობრივი ინფორმაციის მოპოვება პერსპექტიული დაქარავებულის შესახებ და აზრის ვაგება მათი ხახათისა თუ სამუშაოს შესაფერისობის შესახებ.

ფაქტობრივი ინფორმაცია არსებითია და უშუალო, ის აუცილებელია წინა სამუშაოს ხახათის, დასაწყების ხანგრძლიობის, წამოსვლის მიზეზების, ხელფასის ან ანახდურების ვანაკეობის, შესაძლო დასწრების რეგისტრაციის ვასავებაზე.

ხახათისა და სამუშაოზე შესაბამისობის შესახებ აზრი ნაკლებ საიმედოა და ფრთხილად უნდა მივეცი. მიზეზი ამკარაა, წინა თუ ახლანდელი დამქარავებები, რომლებიც რეკომენდაციებს ვავწვიან ცდილობენ, თავი ააღონ სახიარო შინიშნების ვაკეობას სიბრალულის ვამო, ან იმის ვამო, რომ მათი აზრით, რასაც ისინი იტყვიან ან დაწერენ, შესაძლოა იფოს ვაგებელი ცილისმწამებლურად (რეკომენდაცია იმღწანდაა პრევილიგირებული, რომ ისინი დუმიხინჯებელ და ფაქტობრივი მასალას უნდა იძლეოდნენ).



პირადი რეკომენდატორი სავსებით გამოუსადეგარა. ეს მხოლოდ იმას ამტკიცებს, რომ დაქარავეულის ერთ-ერთი ბევობარი ჰყავს.

წერილობითი რეკომენდაციები ზოგავს დროს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ის სტრანდერტული ფორმითაა წარმოდგენილი. მათ შესაძლოა ჰქონდეთ ისეთი ფორმა, რომ წერილობითი დავადამტკიცებელი დამატების რევისტრაცია და განმცხადებლის დახასიათება. თუ დაერთება დეტალები საბუღალტრო სტრატეგიაში (შეძლება მოცდილი იყოს პატარა ამონაწერი რეკლამიდან), წინა დამტარაველებს შეიძლება ვიზუალი, ამბატორი თავიანთი შეხედულებები პიროვნების შესაბამისობაზე ამ საბუღალტროის. მაგრამ ეს ბეყრის ბოლოვანა. თუ საბუღალტრო და კომპანია იდენტურნი არ არიან, როგორ შეუძლიათ არსებულ თუ ყოფილ დამტარაველებს იმსჯელონ კინშეს შესაფერისობაზე სხვა საბუღალტროზე, სხვა გარემოში?

უფრო ზუსტი პასუხის მიღება შესაძლებელია სტანდარტული ფორმის შევსებით. დამტარაველისათვის დასძლეა შემდეგი კითხვები:

- ჩამდენ ხანს ვრტებდებოდა დასაქმება?
 - რა ეყოლებოდა საბუღალტროს?
 - რა ბუღალტრო სრულდებოდა?
 - ჩამდენი იყო ანაზღაურების ან ხელფასის განაკვეთი?
 - ბოლი წლის განმავლობაში რამდენი იყო ვაცდენა?
 - გამოიფრდებით, თუ არა ისეე ამ მომუშავეს (თუ არა, რატომ)?
- ბოლი კითხვა ძირითადია, თუ მას გულწრფელი პასუხი ახლავს.

ტელეფონის საშუალებით რეკომენდაციის მიცემა და გამოფენება, როგორც ალტერნატივა ამ წერილობით რეკომენდაციის დამატება. ტელეფონით საუბრის უპირატესობა ისაა, რომ ადამიანი უფრო გულწრფელად გამოხატავს თავის აზრს ზეპირად, ვიდრე წერილობით. იგი დროის დაზოგვის საშუალებაცაა.

დამტარაველიდან რეკომენდაციის მიღება აუცილებელია პერსექუტორული დაქარავეულის მიერ მიწოდებული ფაქტების შესამოწმებლად. ვადაჭარბული კარგი რეკომენდაცია ექვს იწვევს და ამტკობ, დარს სხვა დამტარაველის რეკომენდაციის შედარება (ორი რეკომენდაცია, ნებისმიერ შემთხვევაში, სისრულელი). ცუდი და შირი რეკომენდაცია გარკვეულ შემთხოვას უნდა იწვევდეს, ანა მხოლოდ იმტომ, რომ ძალიან იშვიათია. უნდა გეთვითაღისწინით მიტკობდეს და თუ შესაძლებელია შეგაბოწმით ტელეფონის მეშუებით.

შეთავზების დამტკიცება

შერწყვის მიმდინარების ბოლი ეტაპია დასაქმების შეთავზების დამტკიცება მოზონენლის დამამყოფილებელი რეკომენდაციების მოპოვების და მისი საბუღალტრო შემოწმების შემდეგ. რაც აუცილებელია პენსიისა და სიცოცხლის დაზღვევისთვის ამ ეტაპზე უნდა მომზადდეს, აგროვე, შრომათი ხელშეკრულება.

შრომათი ხელშეკრულება

შრომათი ხელშეკრულებაში შემავალი ძირითადი ინფორმაცია განსხვავდება საბუღალტროს დონის მიხედვით. შრომათი კონტრაქტი განხილულია 27-ე თავში.

გამოკითხვა

არსებითია ახალი მიღებული მომუშავეის გამოკითხვა იმის გასაგებლად, რომ ის კავად მოეწყო და იმის შესამოწმებლად, თუ საბუღალტროს როგორ ართქვს თავს, თუ არსებობს რაიმე სიროულე. ამის გარკვევა ავადანება მიზანშეწონილია.

გამოკითხვა კიდევ იმითობაა მნიშვნელოვანი, რომ იგი შერწყვის პროცედურების შემოწმების საშუალებაა. თუ შემთხვევით, რაიმე შეცდომა იქნა დაშვებული, უზეობებისა მისი გარკვევა ისე, რომ შესაძლო გახდეს შერწყვის პროცესის გაბისწორება. შეცდობების დაშვება ბეყრი რამითაა გამოწვეული: მაგ. საბუღალტროს არასათანადო დახასიათებით ან სტეკოფიკით, კანდიდატების სიმყრითი, სუსტი რეკლამებით, გამოკითხვის არასრულყოფილი საშუალებებით, შეუსაბამო ტესტირებით ან შემარჩველის მიტკობებით. თუ რამზღიმე ამათვანი აღმოტრეხილი იქნა, მაშინ მათი გამოსწორებისათვის უნდა ვადავადგას ნახივები.

შერჩევითი გამოკითხვა

ამ თავში განხილულია შერჩევითი გამოკითხვის მეთოდები და უნარი შეხვეტი სათაურების მიხედვით:

- მიზანი;
- გამოკითხვის ხასიათი;
- გამოკითხვის ორგანიზება;
- მომზადება;
- გამოკითხვის დაგეგმვა და ჩამოყალიბება;
- გამოკითხვის მეთოდები - კითხვების დასმა;
- შერჩევითი გამოკითხვის უნარი;
- დასკვნის გამოტანა;
- რა უნდა გაკეთდეს და რა არა, შერჩევითი გამოკითხვის დროს.

მიზანი

შერჩევითი გამოკითხვის მიზანს წარმოადგენს კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და გაანალიზება, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა გაკეთდეს კანდიდატის მომავალი ეფექტურობის საუკეთესო პროგნოზი, სხვა კანდიდატების შესახებ გაკეთებულ პროგნოზებთან შედარებით. აქედან გამომდინარე, გამოკითხვა გულისხმობს კანდიდატის შესაძლებლობების შესახებ მონაცემების დამუშავებას და შეფასებას. ზოგიერთი მონაცემა განცხადების ბლანკშია აღნიშნული, მაგრამ გამოკითხვის მიზანია ამ მონაცემების შევსება გამოცდილებისა და პირადი მახასიათებლების შესახებ, რომლის მოპოვება შესაძლებელია კანდიდატთან პირისპირ შეხვედრით. ასეთი შეხვედრები იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ გამოკითხველებმა გამოთქმან თავისი აზრი, თუ რამდენად შეესაბამება პიროვნება ორგანიზაციას და როგორ შეეფუძება ეს ორივე ერთმანეთს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს აზრი მთლიანად სუბიექტურია და ხშირად მიკრობუბლიც, უნდა ვაღიაროთ, რომ მანც ასე გაკეთდება.

შერჩევითი გამოკითხვის მიზანია სამ ძირითად კითხვაზე პასუხის გაცემა, კერძოდ:

- შეუძლიათ თუ არა ამ ადამიანებს სამუშაოს შესრულება - არან თუ არა ისინი კომპეტენტურნი?
- შესარღვებენ თუ არა ეს ადამიანები ამ სამუშაოს - კარგად არან თუ არა მოტივირებულნი?
- როგორ მოერევიან ეს ადამიანები ორგანიზაციას?

გამოკითხვა წარმოადგენს შერჩევითი მეთოდის „კლასიკური საშუალებების“ ძირითად ნაწილს, დანარჩენი ორი კი - განცხადების ბლანკი და რეკომენდაცია. სხვა მონაცემების მიღება შესაძლებელია ფსიქოლოგიური ტესტებითან, როგორც ეს 26-ე თავშია აღწერილი. მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ ცნობილია გამოკითხვის, როგორც სამუშაოზე გამოდგომის პროგნოზის საშუალო საშუალების შეესაბამება, იგი ბევრისათვის მანც რჩება შერჩევითი გარდაუვალ ნაწილად. ეს თავი ეხება გამოკითხვის უპირატესობას და ნაკლს, მის ხასიათს და ეფექტური გამოკითხვის ჩატარების მეთოდებს, უეჭვტურს იღწენად, რამდენად იძლევა საიმედო და საუკეთესო პროგნოზს.

განმომიხმისის უპირატესობა და ნაკლი

გამოკითხვის, როგორც შერჩევითი მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ იგი:

- საშუალებას აძლევს გამოკითხველს, დასვას საცდელი კითხვები კანდიდატის გამოცდილების შესახებ და გამოარკეოს, რამდენად შეესაბამება კანდიდატის კომპეტენტურობა სამუშაოს მოთხოვნილებებს;

- საშუალებას აძლევს ინტერვიუებს, დაახასიათოს საშუალო („საშუალოს რეალისტური წინასწარი განხილვა“) და ორგანიზაცია უფრო დაწვრილებით, ფსიქოლოგიური კონტრაქტის შექმნის რისკიდან;
 - საშუალებას აძლევს კანდიდატებს, შეეთავსებინათ დანებან საშუალოს შესახებ და გაარკვიონ ეს საკითხები, რომელიც ეხება მომზადებას, კარიერის პერსპექტივას, ორგანიზაციის და დასაქმების პირობებს;
 - საშუალებას აძლევს, მიხვდეს პარისპირ შეხვედრა ისე, რომ ინტერვიუებში მათთვის უფრო მორგება კანდიდატი ორგანიზაციას;
 - საშუალებას აძლევს კანდიდატსაც, შეაფასოს ორგანიზაცია, ინტერვიუერი და საშუალო.
- გამოკითხვის ნაელი ისაა, რომ:
- მას შესაძლია, აცდიდეს საუფლებიანობა, უწყვეტობის სწორი პროგნოზის გასაკეთებლად და იყოს საიმედო იმ თვალსაზრისით, რომ შეაფასოს სხვადასხვა კანდიდატის შესაძლებლობები;
 - იგი ეხმარება გამოკითხველის გამოცდილებას, ბევრს არ შეუძლია კარგად ჩატაროს გამოკითხვა, თუკი პარისპირ თუ მათთან;
 - მას შეუძლია სუბიექტური და მიყრდნობითი შეჯავილისაგან წარმართოს ინტერვიუერი.

ამ ნაელის გამოსწორება (ან სავითად აღმოყვანა) შესაძლებელია, ჯერ ერთი, სტრუქტურითული შეიღვის გამოყენებით (რომელიც ყურადღებას ამახვილებს წარმატებულ შემართის აუცილებელ კომპეტენტობასა და ქცევაზე) და მეორე, ინტერვიუერის მომზადებით. ამ ხარეუბების გამოსასწორებლად სხვა შეხვედრელების გამოყენება შესაძლებელია, განსაკუთრებით მამინ, როდესაც ყველა ინტერვიუერი ერთისა და იმავე სტრუქტურითულად შეიღვის იყენებს.

გამოკითხვის ხასიათი

გამოკითხვა შესაძლებელია, ჩატარდეს, როგორც მიზნობრივი საუბარი. ეს სწორედ რომ საუბარია, რადგან კანდიდატებს შესაძლებელია უნდა მიეცეთ თავისუფლად ისაუბრონ ინტერვიუერთან საკუთარი თავის კარიერისა და გამოცდილების შესახებ. მაგრამ საუბარი უნდა იყოს დაცვემილი, წარმართული და გაკონტროლებული ისე, რომ მღწეულ იქნას გამოკითხვის ძირითადი მიზანი, ე. ი. გაცეოდეს კანდიდატის მომავალი უწყვეტობის შესახებ პროგნოზი იმ საშუალობის, რომლისთვისაც იგია გათვალისწინებული.

გამოკითხვა ინფორმაციის გაცეოდის დიდ შესაძლებლობას აძლევს, რაც ორივე მხარეს საშუალებას აძლევს, მიიღოს გადაწყვეტილება: შეთავაზოს თუ არა საშუალო და მიიღოს თუ არა ეს შეთავაზება. შესაძლია, კანდიდატისათვის უცეოდის იყოს ამ უტახტეე უარი თქვას შერეევაში მონაწილეობაზე, თუ არ მოსწონს ის, რაც შეუტყო საშუაობისა და კომპანიის შესახებ, ეოდეს არასასურველ საშუაოზე დათანხმდეს. გამოკითხვის შემართ იყენებს იმ მიზნით, რომ ხელსაწერილი შობაეეელება შეუქმნან კანდიდატებს ორგანიზაციისა და საშუალოს შესახებ. მაგრამ ეს რეალისტური უნდა იყოს, ე. ი. „საშუალოს წინასწარი რეალისტური განხილვა“ შესტად უნდა განსაზღვრადეს საკეიადურ მოთხოვნებს, რომელიც დაცეოდეს გამარჯვებულ კანდიდატს იმ ნორმების მიხედვით, რასაც მან უნდა მიადლოს, იმ საათებს, რომელიც მან უნდა გამოიმუშოს, მის შეთავაზობას და წებისმიერი გადაადგილების მოთხოვნებს (დიდ ბიოტანეთისა თუ სახელარკარეთ). თუ ეს ყველაფერი კანდიდატისათვის რთულია, რასაკუთრებელია, აუცილებელია შესაყრისა კანდიდატის დარწმუნება იმამა, რომ წახალისება მოთხოვნების შესაყრისის იყენება. რაც უფრო ტეტი შეუდგენელი კანდიდატი უარს იტყვის, მით უცეოდის.

ეკადლოცეოდის ინტერვიუერმა იყოს, რას ეტებს და როგორ იძიოს. უამრავი შეეყრისით კრიტერიუმის ფონზე მას საკეიადური შეიღვი გამაწია კანდიდატების შესაძლებლობების გასაანალიზებლად, რაც შესტად იყენება განმარტებული აღამაინის საეკადლოცეოდის დახასიათებაში.

გამოკითხვის ორგანიზება

გამოკითხვის ორგანიზება ნაწილობრივ დამოყდებულია გამოყენებულ პროცედურაზე, რომელიც შეეღება ინდივიდუალური გამოკითხვის, ინტერვიუერთა ჯგუფის, შერეევის საბჭოსა თუ ცენტრისაგან და ზოგჯერ განხილვება, როგორც ჯგუფური შერეევის პროცედურა. ტერ შემთხვევაში, გამოკითხვის ორგანიზება უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ სტრუქტურას:

- კანდიდატს, რომელიც წერდობით ამ ტელეფონით მამართია, უნდა ეცნობოს, სად და როდის მიეოდეს და ვის მამართოს. გამოკითხვის დრო ისე უნდა განისაზღვროს, რომ მოესწროს კომპანიაში მოსვლა. აუცილებელია დროის განსაზღვრა მათთვის, ვისაც საშუალო საათებში გამოსვლა არ შეუძლია. თუ კომპანიის მომხმარებელია, უნდა გაცეხავით საზოგადოებრივი ტრანსპორტის დეტალური სტემა მიმღებდეს თუ მცეეობს, ორგანიზაციის უნდა აცნობოს, ვინ მიიღის. კანდიდატებზე შობაეეეეეეეეებს ახედნს ის, რომ მას იქ ელიან;



- კანდიდატები წინარ და მეუღლე ადგილზე უნდა დავალიან გამოითხვას, სადაც ხელმისაწვდომი იქნება ფრანკ-ვახუტის, მომსახურების სხვადასხვა საშუალებები;
- ინტერვიუ, თუ ინტერვიუერთა გვეუფი კარგად უნდა იყოს ინფორმირებული პროგრამების შესახებ გამოითხვას ჩატარებისას ოთახები მომზადებულია; დაგვემოლი უნდა იყოს სათანადო დოკუმენტები კანდიდატების მისაღებად. მათ მისაქილებლად გამოითხვას ოთახამდე, კვების ობიექტამდე და კომპანის დასაფაღირებლად;
- გამოითხვას დროს ზოგჯერ (მეტრამ არა ხშირად) კანდიდატებს უნდა ესაუბრონ კომპანისა და სპეშის შესახებ და მათთან ერთად უნდა იმეველიან დასაქმების პირობებზე. შეთანხმებები ანაზღაურებასა და სხვა შეღავათების შესახებ უნდა მოხდეს მის შემდეგ, როცა წინასწარი შეთანხმება გაცეფდება, თუცა ამის ნადაგი გამოითხვას ეტაპებზე უნდა მომზადდეს.
- გამოითხვას შემდეგ კანდიდატს უნდა გააცნონ მომვეწრო ეტაბი, გამოითხვას დროს მის უნდა ჰქონდნ, აქვს თუ არა რაიმე სადაყო რეკომენდაციებთან დაკავშირებით;
- უნდა ჩატარდეს დამატებითი კვლევა, როდესაც ერთმანეთს შეუღარდება წარმსტებული კანდიდატის უმეტრება და შერჩევის ეტაბზე პროფინზირებული მონაცემები. ასეთი კვლევა უნდა იქნეს გამოიწვინო შერჩევის პროცედურების განსამტკიცებლად და ინტერვიუერთა შესაძლებლობების შესამოწმებლად.

გამოითხვლა ინსტრუქტაო

გამოითხვას ორგანიზების დროს არსებითა ის, რომ ადამიანებს, რომლებიც გამოითხვას უმეველიან, უნდა ჩატარდეთ ინსტრუქტაო საშუალოს და იმ პროცედურების შესახებ, რომელიც მათ უნდა გამოიწვინონ. ბერი რამ მტვეველებს ტრენინგის, როგორც გამოითხვას მეთოდის ჩატარების სასარგებლოდ და წარმოადგენს შერეუტრებისა და გვეუფის ხელმევეანელების მოსამზადებელი პროგრამის ორგანულ ნაწილს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ კვლას ჰქონდეს წარმოდგენა სექსისა და რასობრივი დანტიმანციის კანონების პუნქტების შესახებ. არსებითა ის, რომ ნებისმიერი მივეტობული ქვეცა ან გარეა მილიანად გამოირცხლება უნდა იყოს გამოითხვას პროცესიდან და მომვეწრო მივეტობებიდან. იდგივი გადაკრული სიტყვი კი სექსისა და რასის შესახებ უნდა ავირილით, როდესაც გამოითხვას მომვეწრო გადაწყვეტილებების ვაიფირებით, არსებითა, განმტარეთ ის მიზეზები, თუ რატომ უოქვა ამ თუ იმ პირიფებას უარი, და გარკვეული უნდა იყოს, რომ ეს ძარიფად, მათი კვლიფიციციის საფუძველზე მოხდა და არაფერი აქვს საფირო სექსსა თუ რასასთან.

ყოკური მიზეზები

შემდეგი მნიშვნელოვანი მოთხონა დატარავების პროგრამის დაგვემკასა და გამოიწვინაში არის კანდიდატის მამართ ყოკური მოტვევა, მათ აქვი უუღება მოთხონო თავაზინად მოპკრობა, მასუხის გაცემისათვის მადლობა გადაუხადონ და აცნობონ მათი განცხადების შედეგები ზედმეტი დავიანების გარეშე.

გამოითხვას პროგრამის დაგვემკა

მიზანწერილია დაახლოებით 15 წუთიანი ინტერვალი გამოითხვებს შორის კომენტარების განსკოთხლად. არსებობს გამოითხვას ჩატარების ყრიდანი ლომტო. გადაღლის თაფიდან ასაცილებლად, მიფაღილი, ერთ დღეში 6 ერთსათიან გამოითხვაზე მეტის ჩატარება არაგარირულია. თუნდაც, ნახვერსათიანი გამოითხვას შემთხვევამდე კი, რაოდენობა უნდა განისაზღვროს დღეში დაახლოებით რამდე.

მომზადება

გამოითხვას საყოტლიანი მომზადება არსებითა და ეს ნიშნავს პირიფების საცალიფიციცი მანსათიფლებს, კანდიდატების განცხადებების იმ თვისებების დადგენას, რომელიც სრულად ვერ შეესაბამება საცალიფიციცი მანსათიფლებს, იმ მიზნით, რომ გამოითხვას დროს მათი უფრო ღრმად შესწავლა მოხდეს. შესაძლოა დაეუშეო, კანდიდატი მხოლოდ იმტომ განიხილება, რომ შესავდრისია, მეტრამ ნაყღებ საგარაფლია, რომ ეს შესავდრისობა სრულყოფილი იქნება. აუცილებელია იმის დადგენაც, არსებობს თუ არა რაიმე შეუესაბამობა (ნაკლი) საშუალოს ისტორიაში ან პუნქტებში, რაც მოთხონეს შემდეგი განმტარებას. ამ ეტაბზე აუცილებელია სამ ძარიფად ყოველზე მასუხის გაცემა:



- რა არის ის კრიტერიუმები, რითაც უნდა შეფარჩით კანდიდატი. ეს შესაძლოა იყოს არსებითი ან სასურველი და ვერუპიზებული გამოცდილება, კვალიფიკაციის და კომპეტენტურებისა, უნარის მოთხოვნებს, როგორც ეს მოცემულია პიროვნების საკვალიფიკაციო მახასიათებლებში;
 - კიდევ რას უნდა შევაცხოთ ვერაღებმა გამოცხადების დროს იმაში დასაბუთებულად რომ კანდიდატი ამყოფილებს შერჩევის არსებით კრიტერიუმებს?
 - კიდევ რა ინფორმაცია უნდა მოვათხოვო გამოცხადების დროს, რომ ზუსტი სურათი შევქმნას, თუ რამდენად ამყოფილებს კანდიდატი ამ კრიტერიუმებს?
- მომზადება გულისხმობს, აგრეთვე, საკვალიფიკაციო კითხვების შერჩევას, რისი საშუალებითაც ინტერვიუებში უნდა განსაზღვროს კანდიდატის გამოცდილების შესაფერისობა და მისი აუცილებელი კომპეტენტურობის გარკვეული დონე. უნარი და ცოდნა ყოველივე ამის დეტალურად შესაბამისია, თუ გამოცხადებულია ზედმეტწონი სტრუქტურითებული შიოიდი, რასაც კვემით აღეწერი, არსებობა, გამოცხადების დროს ვაევიოთ, თუ რეალურად რისი ვაკეობა შეუძლია კანდიდატს და რას მაღწია. ჩვეულებრივ, კანდიდატების მიზანს წარმოადგენს თავის გამოჩენა, ამას კი შეუძლია გამოიწვიოს მათი გამოცდილებისა და უნარის ვადკუბრებული, ვაღბი მტკიცებაც კი.

დროის ბანსახვზრა

გამოცხადებისათვის გამოყოფილი დროის ბანგრბლივობა უკავშირდება სამუშაოს პასუხისმგებლობას და მის სირთულეს. შედარებით რუტინული სამუშაოსათვის 20-30 წუთი საკმარისი იქნება უფრო პასუხისმგებლად სამუშაოსათვის კი - თითქმის ერთი საათი. გამოცხადებამ ერთ საათს იშვიათად უნდა ვადკუბარბოს.

ბაშროთხპის დახმხმხვა და სტრუქტურირხვა

გამოცხადების სირთულე იხაა, რომ იგი ხშირად ვერ იძლევა ვეეტტურობის შესავერის პრინციპს - ერთი საათის გამოცხადებას არ შეუძლია მოიცავს ყველა არსებითი პუნქტი, თუკი იგი ზედმეტწონი დავეგმილი არაა, ძალიან სამუხარბა, რომ გამოცხადების საერთო დონე დაბალია. ეს შილოდ იმის შედეგია კი არ არის, რომ ბერე ინტერვიუერი ივენებს გამოცხადების არასწორ შერიოდებს (მაგ. უფრო ბერეს ლაპარაკობს, ვიდრე უსმენს). უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ ასეთი დონე აუცილებელი კომპეტენტურობის სათანადო ანალიზის ჩატარებლობის შედეგია, აქედან გამომდინარე, ინტერვიუებში არ იღიან, რა ინფორმაცია უნდა მიღიან კანდიდატებისსაგან, რაც გამოცხადების სტრუქტურირების საფუძველს წარმოადგენს.

გამოცხადების წარმართვის რამდენიმე შიოიდი არსებობს. უარეს შემთხვევაში, ინტერვიუერი ივენებს საესებით არასტრუქტურირებულ შიოიდას, რაც გულისხმობს შემთხვევითი კითხვების დასმას, რომელიც არ ეუბრება იმის ვაცებას, რასაც იხინი ეტებრ. საუკეთესო შემთხვევაში, გამოცხადება ნაილდას სტრუქტურირებული და უკავშირდება როლის მოთხოვნების მიღიან ანალიზს, გამოცდილებისა და კომპეტენტურობის თვალსაზრისით.

- საერთოდ, გამოცხადება შესაძლია, ზუთ ნაწილად დავიოს:
1. მისაღმება და წინასწარი შერისშერის;
 2. მავარ ნაწილში შვიდის კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება მის შესაფერხებლად, პირადი საკვალიფიკაციო მახასიათებლების ფონზე;
 3. კანდიდატების ინფორმირება ორგანიზაციისა და სამუშაოს შესახებ;
 4. კანდიდატების კითხვებზე პასუხის ვაცემა;
 5. გამოცხადების დამთავრება შემდეგი ეტაპის მიითებით.

დროის უშეტესი ნაწილი (სულ მცირე 80%) უნდა დავიომოს კანდიდატისსაგან ინფორმაციის მიღებას. დასაწყისით და დასკრითი ნაწილად მოვლედ, მავრამ შეგობრული უნდა იფოს.

გამოცხადების დავეგმების ორი ტრადიციული ვზა არსებობს: ბიოგრაფიული შიოიდის ან შევალსტრქტირანი ვეგმის გამოვენება. ეს მავგომბს ზოვერ დავეგმებულია, როგორც „არასტრუქტურირებული გამოცხადება“. „სტრუქტურირებულ გამოცხადებასთან“ შედარებით, რომელიც საუკეთესო პრაქტიკადა მიღებული. ეს ტრქმინი გულისხმობს იმ გამოცხადებას, რომელიც ჩამოვალბებულია სიტუაციისა და ქვეყნზე დფურებული კითხვების ვარშემო და ვერაღებებს ამხეილებს ხან ერთზე და ხან შერიოებზე, ან ორივეზე ერთად. საერთო ვლესქტი იხაა, რომ კითხვები, წინასწარა მომზადებული და უკავშირდება როლის ანალიზს და პიროვნების საკვალიფიკაციო მახასიათებლებს, იმ თვალსაზრისით, თუ რის ვაცებობას მიღიან კანდიდატებისსაგან, ან როგორ ქვეის დემონსტრირებას აბრებენ იხინი. მავრამ შესაძლია სევერა იფოს, ბიოგრაფიული შეფასებითი მიღებამ

პრეკტრიზებულა“, მოუხდევად იმისა, რომ ის შესაძლოა დიდად არ უკავშირდებოდეს რილის ღღერა მოთხოვნებს. შემდეგი გამოკითხვის ნალებს გავრცელებული სახესხვაობა არის ფსიქომეტრიანზე დაფუძნული შეოიდა. ქვემოთ ვცვლა ეს შეოიდა განხილულია.



განმარტობის მეთოდები

სიტუაციული გამოკითხვა

ტრადიციული ბიოგრაფიული გამოკითხვა იწყება თავიდან (განათლება) და გრძელდება იმპლემენტით ბოლომდე (მოძღვარზე ან ბოლო სამუშაო, ან ბოლოს მიღებული განათლება) ან პირიქით, რეგს ახლანდელი სამუშაოდან და მიდის პირველ სამუშაომდე. კანდიდატის განათლებასა თუ მომდგამზე ბეგრ ინტერვიუერს ურჩევნია შესრულებით გააკეთოს ეს, როდესაც საქმე გამოცდილების ტრე კანდიდატს შეეხება, მეტი დრო მათდომოს ახლანდელ თუ უკანასკნელ სამუშაოს, ხოლო ნაკლებს კრადებს გამასხვილოს უფრო ძველ გამოცდილებასზე და მხოლოდ ირანე შეეხოს განათლებას.

არა აქვს მნიშვნელობა, რომელ გზას აირჩევს ინტერვიუერი, საქმე იმასა, რომ წინასწარ პეონდეს კადრეული, რომელი შეოიდა აარჩიოს. ამის ვარდა, მნიშვნელოვანია სწორა წინასწარობის შესრულება. მეტი კონცენტრირებასა საქირი უახლეს გამოცდილებასზე და დაწერილებით არ უნდა შესრუდეს შირველ წარსულზე. კანდიდატებს დრო უნდა დეთმოთ არა მხოლოდ თავიანთ კირიერაზე სასურბოდ, არამე უნდა დაუსვათ საცდელი კითხვებიც. გამოკითხვის დაწვებისას ბეგრი დრო არ უნდა დასურთი კომპანასა და სამუშაოს შესახებ საუბარზე, უადრესად სასურველია, რომ ეს ინფორმაცია წინასწარ იფოს ცნობილი, გამოკითხვის დროის დაზოგვის მიზნით და კანდიდატს საშუალება უნდა მიეცეს გამოკითხვის ბოლოს დასვას შეკითხვები (ამ შეკითხვებიდანაც შესაძლოა, რამეს ვაგვება კანდიდატის ფსიქოლოგის შესახებ).

ვეგებს ფორმა ლოგიკურია, მაგრამ ვერ მივეცემს სასურველ ინფორმაციას, თუ ინტერვიუერს არ აქვს სათლი წარმოდგენა რას მოითხოვს, და არაა აქვს მომხადებელი კითხვები, რამელებიც სათელს მიგრენ თმ მიხადებებს, რაც მის სკარდება შესრულის გადაწვეტილების მისაღებად.

გამოკითხვა, რომელიც შეფასებას ეფუძნება

შესაძლოა გამოვეყნოთ ის შეფასებები, რომლებიც მიეცებულა „შეიდაუნებტიან ვეგმაში“ ან „ქოლსეგურტიან სისტემაში“ (იხ.24-ე თეოი). აქ ვაღმოდებულა სეგრეების ვარკვეული რადიფონა, სადა შესაძლებულია ინფორმაციის მოპოვება და შეფასება შედარების გზით. მაგრამ, როგორც უდნ სირუ (1994) აღნიშნავს, ისინი უსტად ვერ მივეთითებენ, თუ შეგროვილი მონაცემებიდან რომელი ჯრტი შეძლებს ვაკეთოს სამუშაოზე წარმადების პროგნოზი.

სიტუაციულ დაფუძნებული სტრუქტურიზებული გამოკითხვა

სიტუაციანზე დაფუძნებულ გამოკითხვანში (ხოვეგრ მას უწოდებენ კრიტიკული შემბხვევის გამოკითხვას) ვრადდება გამახვილებული ისეთ სიტუაციებსა თუ შემბხვევებს, რომლებმაც ქვევა განთლება, როგორც შემეგომი ეფექტრობის ვარკვეული მარეგებელი. აღწერილია ტიპური ვითარება და კანდიდატებს ეკითხებან იმას, თუ როგორ შეძლებენ თავი ვართიან ამ საქმეს. მომდგენო შეკითხვისას განათო უფრო დაწერილებით ავლენენ პასუხს, და აქედან გამოიღინარე, უკეთ ივებენ, თუ კანდიდატები როგორ ვადაკტიან მსვავს არბობლებს.

სიტუაციანზე დაფუძნებული კითხვების საშუალებით ივებენ იმას, თუ როგორ მოავგარებენ კანდიდატები ისეთ საერაული სიტუაციებს, რაც მათ სამუშაოზე შეხვდებათ. მე. კონსულტანტ-კამოდეებს შესაძლოა პეითონ, თუ როგორ უახსუებდა მომხმარებლის უხეშობაზე. სიტუაციური შეკითხვები შესაძლებლობას იძლევა ნაყწელი იმას, თუ როგორ შეძლებს კანდიდატი სამუშაოს ვარკვეულ მოთხოვნებზე რეაგირებას და სამუშაოსთან დაკავშირებით უხარატესობის მოპოვებას. ასეთი შეკითხვები საშუალებას აძლევს კანდიდატს, რომ ინტუიციურად ვარკვევს ზოგიერთ სირთულეში, რასაც იგი შესაძლოა, სამუშაოზე წაწყდეს. მაგრამ რადგან ეს შეკითხვები საერაულია და მხოლოდ შეხვდებულ რადინობით მოიცავს სეგრეობს, მათზე დაყრდნობა არ შეიძლება. მათი შეუბღათ ვეიწეგონ მხოლოდ ის, რომ კანდიდატებს ესმათ, როგორ მოავგარონ თეორიულად ესა თუ ის სიტუაცია, მაგრამ არა ის, თუ პრაქტიკულად როგორ შეძლებენ ამეგარ სიტუაციებთან გამკლავებას.



მოხსენს
 მომხმარებელი, ზოგჯერ, პარდასი ვერ გამოიტყობს, თუ რა უნდა და ამიტომ, უნდა ევალოს მას დაეხმაროს.
 სტუდენტმა, მაშინ იმ დროს შესახებ, როდესაც შეუძლია დახმარებოდა შეაფასოს.
 - რატომ გუფუნდოდა მომხმარებელს იმის იქნა, თუ რა უნდა?
 - როგორ შეამოწმეთ იქნა იგი, რომ ნამდვილად ვიცოცხლო?
 - როგორ გამოავლინეთ, რომ მომხმარებლისთვის კვლევატი რაზე იყო, მის ფარულ შეტყობინებასთან დაკავშირებით?
 - ნამდვილად მოსახერხებელი იყო არა ეს იმ დღეს?
 - არს თუ არს ის მომხმარებელი ვერ კიდევ იქნა მომხმარებლის სამი?
 - ჰქონდათ თუ არა სხვებს სარბილად ამ მომხმარებლისათვის?

25.1 დაგრამი – კრიტიკული შემოხვევის გამოყოფის ნაწილი, რომელიც ჩატარდა გამოფენებისთან.

ქვეყანაზე დაფუძნებული (კომპეტენციაზე დაფუძნებული) სტრუქტურული გამოკითხვა

ქვეყანაზე დაფუძნებულ გამოკითხვაში (ზოგჯერ მოხსენიებენ, როგორც კრიტიკიუმზე დამყარებულ გამოკითხვას) ინტერვიუები წარმტებას აღწევს რამდენიმე შეკითხვის დასმით, რომელთაგან თითოეული ეფუძნება კრიტიკიუმს, რომელიც შესაძლოა იყოს ქვეითი კომპეტენცია ან კომპეტენტობის საფუძვლიანი გამოცდილების, უნარისა და შესაძლებლობების სახით, რაც აუცილებელია საშუალო უმატებლობის მოსაღები დონის მისაღწევად. ამის განსაზღვრა შესაძლებელია საშუალო თუ კომპეტენციის ანალიზის მეშვეობით, როგორც ეს 22-ე თავშია აღწერილი და იგი იქნება ადამიანის საკვალიფიკაციო დასასაიების საფუძველი. მიზანს წარმოადგენს მონაცემების შეგროვება გამოცდილების შესაძობის ასპექტების შესახებ, უნარისა და კომპეტენციების გამოცდების დროს, იმ ვარაუდიდან გამომდინარე, რომ წარსული უმატებლობის და ქვეყნის შესახებ ასეთი მონაცემები, მომავალი მუშაობისა და ქვეყნის საკვალიფიკაციო პროგნოზი იქნება, რამდენადაც კრიტიკიუმები შეესაბამება საშუალო განსაკუთრებულ მოთხოვნებს.

ქვეყანაზე დაფუძნებული კითხვების მიხედვით, კანდიდატებს თხოვენ უსახუნონ, თუ როგორ იქცოდნენ გარკვეულ სიტუაციაში, წარსული გამოცდილების დროს, რეალურად მათ თხოვენ, მიუთითონ იმაზე, თუ როგორ რეაგირებდნენ პრობლემაზე და როგორ აგებებდნენ მას. კითხვები სტრუქტურული უნდა ამ ძირითადი კომპეტენციების ვარგებში, რაც რელიისთვისაა აღწერილი. ამ კომპეტენციების განსაზღვრა უნდა დადგინდეს ის, თუ რა არის მიზნული უმატებურ ქვეყანა, როგორც ბაზისი, მასობების განსაზღვრისთვის. შესაძლოა, წინასწარ მომზადდეს კითხვების ჩამონათვალი, რომელიც მოიცავს ადამიანის საკვალიფიკაციო დასასაიებისათვის საჭირო ძირითად კომპეტენციებს. მაგ, თუ ერთ-ერთი კომპეტენციის ინტერესს წარმოადგენს კანდიდატის, როგორც უკუუის წევრის ქვეყანა, უნდა დაიხვას ასეთი კითხვა: „შეგიძლიათ, მიაშობთ იხეთი შემოხვევის შესახებ, როდესაც დარწმუნეთ იქნა უკუუის წევრის გაკეთებისათვის ის, რაც მათ თავდაპირველად არ უნდადათ გაკეთებისათვის?“

25.2 დაგრამში მოცემულა ქვეითი კითხვების ნაკრების მტავლით.

კრიტიკული შემოხვევისათვის
 კვლევატი პრობლემების უმატებრი ვადტების საშუალებების მიხედნა
 და გამოცდნა
 1. მაშინ იმ დროს შესახებ, როდესაც გამოცდნისათვის წინაშეა გამოცდნის იქნისათვის ახალი პრობლემის ვადსაქრებელი
 2. როდესაც თუდელ მოცდნის დროს, თუ აუცილებელია რამეს სხვადასხვა ნარტყობად?
 3. მაშინ იმ დროს შესახებ, როდესაც დარწმუნეთ ახალ დამტყობნა თუ ახალ სიტუაციაზე მუშაობს მიზან, როდესაც სხვებს მას თვის იტრებდნენ?
 4. როდესაც გამოცდნისათვის თუ არა სხვა რამისთვის ხელის იარბილ თუ უმატებლობისათვის? ხშირად აუცილებელია სარტყ მტყი მაშინთ.
 5. მოგმართვენ თუ არა თხოვით პრობლემის ვადსაქრებელი დასაზრებელი? მაშინთ ბოლიდინდელი პრობლემის შესახებ, რომლის ვადსაქრებელი დასაზრებელი (თუკი ასე მოხდა).

25.2 დაგრამი. ქვეყანაზე დაფუძნებული გამოკითხვის ნაკრები.

ქვეყანაზე დაფუძნებულ გამოკითხვას შეუძლია უზრუნველყოს სათელი და შესაბამისი სტრუქტურა მგრამ მის მომზადებაში ბევრი დრო მიატყს და ამიტომ, ინტერვიუები აუცილებელია უნდა იყვნენ გარკვეულნი ამ მტოლიდენში. მოლიანად ქვეყანაზე ან კრიტიკიუმებზე დაფუძნებული გამოკითხვა, სავარაუდოა, რომ კვლევაზე შესაფუძნისა ამ საშუალოებისათვის, რომელიც უნდა ხშირად შესრულდეს. უფრო იშვიათი საშუალოებისათვის, გამოკითხვის დროს კომპეტენტობაზე დაფუძნებული კითხვების შეოილი, თინდასაბინი გამოიყენება კვლევა კანდიდატის მიმართ. რითაც გაუმჯობესდება პროგნოზების საიმტობა.



სტრუქტურული ფსიქომეტრიული გამოკითხვა

სტრუქტურული გამოკითხვის შემდეგი ტაიპი მილიანად წინასწარგანსაზღვრული კატეგორიების შედგენა როგორც ეს ფსიქომეტრიულ ტესტებშია მოცემული (იხ. 26-ე თავი). აქ არ არის საჭირო წარმატებით კითხვები, როგორც სტრუქტურული გამოკითხვის სხვა ზემოხსენებულ ტაიპში. კითხვებზე პასუხები კოდირებულია. იმ მიზნით, რომ შესაძლებელი იყოს შედეგების გაანალიზება და შედარება. მიზანს წარმოადგენს შეთანხმების მიღწევა სხვადასხვა გამოკითხვასა და ინტერვიუებებს შორის. ტაიპური შეკითხვა ასეთი იქნება: „როდესმე თუ აღმოჩენილხართ ისეთ ვითარებაში, რომ გეიძლებათ ვიღაც გაცდობინა რაიმე თავისი სურვილის წინააღმდეგ?“ (თანხმობის შემთხვევაში) „მოგვიყვანეთ რომელიმე ბილი მაგალითი“. ეს უაღრესად სტრუქტურული შედეგაა და აუცილებელი კვლევისა და მომზადების გამო, ამის გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც გამოსაკითხია ბევრი კანდიდატი.

შეიღის შერჩევა

რაც უფრო მეტად იქნება შეიღის სტრუქტურული სიტუაციასა თუ ქვეყნს დაფუძნებული კითხვების გამოყენებით, მით უკეთესი. თუ კრიტერიუმი სათანადოდ იქნა მიცემული, უფრო უკეთ ვაფიქვით კანდიდატების შესაძლებლობებს რაღის გაანალიზებასა და განსაზღვრულ მოთხოვნებზე დაკრძობით. მიზანშეწონილია, აგრეთვე, გადავსინჯოთ კანდიდატების გამოცდილების თანმიმდევრობა და წარმატება სამუშაოში მათი პასუხისმგებლობა. მაგ., მნიშვნელოვანი იქნება იმის დადგენა, თუ რამდენად თანმიმდევრულად ზორცილდებოდა მათი კარიერის ზრდა ან რატომ იყო შეფერხებები მომდევნო სამუშაოს შორის. მიზანშეწონილია იმის გაგებაც, თუ რა პასუხისმგებლობა ეკისრებოდათ მათ ბილი სამუშაოებზე და რამდენად იყო ეს გამოცდილება სასარგებლო და შესაბამისი. კანდიდატებს უნდა მიეცოს შესაძლებლობა, გააშუქონ თავიანთი მიღწევები. ეს მიმოიხილვა უზრუნველყოფის ისეთ სტრუქტურას, სადაც შესაძლებელი იქნება უფრო სპეციფიკური შეკითხვების დასმა, რომელიც შეეხება ქვეყნით კრიტერიუმებს ან კრიტერიულ შემთხვევებს. როგორც ავტორმა ჯგუფი ლატკემის (1980) ზემოხსენებულთა აღნიშნავდა, გამოკითხვა, რომელიც ამ შეიღის იფრება, უფრო გონივრულ და შესაბამის შეფასებებს იძლეოდა. ტაიპური გამოკითხვა უნდა მოიცავდეს დაახლოებით 10 ან მეტ წინასწარ მომზადებულ ქვეყნით თუ სიტუაციურ შეკითხვებს, რაც დამოკიდებულია სამუშაოზე.

გამოკითხვის შემოღება – დამზადება და დამთავრება

გამოკითხვა უნდა დაიწყო ისე, რომ კანდიდატები თავს თავისუფლად გრძობდნენ. მათგან თქვენ ვინაი მიიღოთ ინფორმაცია და აქედან გამომდინარე, თუ მათ ცოცად შევხვდებით ისინი თავისუფლად და გულდად არ ისაუბრებენ.

გამოკითხვის დამამთავრებელ ეტაპზე კანდიდატებს უნდა ჰქონთ რაიმეს დამატება ხომ არ უნდათ თვითნებანი განცხადებების მხარდასაჭერად. მათ კითხვების დასმის შესაძლებლობა უნდა მისცეთ. გამოკითხვის ბოლოს მიღობა უნდა გადაუხადოთ და აცნობოთ შემდეგი ეტაპის შესახებ. გადარწმუნებების მიღებაზე თუ დავიანდა, კანდიდატს უნდა ეცნობოს ამის შესახებ. უზიობისა, თუ საბოლოო გადარწმუნებებს გამოკითხვის დროს არ შეატყობინებთ. შესაძლია, მიზანშეწონილი იყოს რეკომენდაციების ნახვა. ნებისმიერ შემთხვევაში, დრო დაკვირვებით მიღებულ ინფორმაციის შესანავსებლად.

გამოკითხვის შემოღება – კითხვების დასმა

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, გამოკითხვა არის საუბარი რაღაც მიზნით. რესპოდენტთა ისე უნდა წახალისოთ, რომ თვითონ მეტი ისაუბროს – დაბალი დონის ინტერვიუების ერთ-ერთი თანმიღვეი ნაკია არის მისი ბევრი დაპარაკია ინტერვიუების მიზანია კანდიდატისაგან რაიმეს გაგება და იმაში დარწმუნება, რომ საჭირო ინფორმაცია მიღებულია. ამის შემდეგ, სასურველია, რამდენიმე ისეთი კითხვის დასმა, რომელზეც კერ უპასუხებს მხოლოდ „დია“ და „არას“ და რომელიც სრულ პასუხს მოითხოვს. კარგი ინტერვიუები მაშინადებს კითხვების მთელ არსნაღს, როგორც ამას ქვეყნით აღეწერთ.

ღია კითხვები

ღია კითხვები საუკეთესოა იმისათვის, რომ კანდიდატი ალაპარაკო და სრული პასუხი მიიღოს. ერთსიტყვიანი პასუხები იშვიათად ამუშებენ რაიმეს. ვინაიდან გამოკითხვის დაწესებულება და კითხვა, რაც კანდიდატს დაეხმარება, რომ დაეხმარებოდეს განწყობას.

ღია კითხვები თუ წინადადებები, რომლებზეც უნდა პასუხი გაიცეს, უნდა იყოს მარტივი ჩამოყალიბების, კერძოდ:

- ვთხოვთ, მაპასუხოთ, რა სახის სამუშაოს ასრულებთ ამჟამინდელ სამუშაო ადგილზე?
- რა იყო ...-ის შესახებ?
- შეგიძლიათ რამდენიმე მაგალითი მოიხმათ ...?
- რას ფიქრობთ, როგორ გამოადგება თქვენი გამოცდილება იმ სამუშაოს, რისთვისაც თქვენ მოგვამოივ?
- როგორ გადაწყვეტილი ...?
- რა არის თქვენს სამუშაოზე ყველაზე რთული ასპექტები?
- ვთხოვთ, მაგალითი რაიმე საინტერესო იმ საქმის შესახებ, რასაც ბოლო სამუშაოზე ასრულებდით.

ღია კითხვები ბევრ სასარგებლო ინფორმაციას იძლევა, მაგრამ შესაძლოა, ზუსტად ის ინფორმაცია ვერ მიიღოთ, რაც გჭირდებათ და პასუხებიც, ხშირად გადაიხრება ხილვით წერილობრივში. მაგ. კილო თქვენში რა იყო მთავარი თქვენ სამუშაოში? - ამ კითხვაზე პასუხი, შესაძლოა ერთი სიტყვით გამოიხატოს - „მარკეტინგი“ ან ერთი ახსნა-განმარტება მოყვებს, რაც ბევრ დროს წაგართმევს. ღია კითხვებზე პასუხები ზოგჯერ დეტალებში იძირება და ძირითადი პუნქტები იკარგება. თქვენ უნდა უზრუნველყოთ ყველა ფაქტის მოპოვება, წარმართით საუბარი და შეინარჩუნოთ კონტროლი. ვახსოვდება, რომ თქვენ ხართ პასუხისმგებელი. აქვან გამოამინარეოს იმ საცდელი, დახურული თუ სხვა სახის კითხვების მნიშვნელობა, რასაც ქვემოთ განვიხილავთ.

საცდელი კითხვები

საცდელი კითხვების დასმა საჭიროა შემდგომი დეტალების გასაგებად და ყველა ფაქტის მოპოვების უზრუნველსაყოფად. ამგვარ კითხვებს მაშინ დაუსვამთ, როდესაც პასუხები ძალიან ვანოვადებულა და როდესაც ფიქრობთ, რომ შესაძლოა კიდევ იყოს რაიმე შესაძამისი ინფორმაცია, რაც კანდიდატს არ გამოაყენებთ. კანდიდატმა შეიძლება განაცხადოს, რომ რაღაც აქვს გაკეთებული და კარგი იქნება თუ გავიგებთ, მას ზუსტად რა ღვაწლი მოუძღვის. დაბალი დონის ინტერვიუებზე აღარ ცდილობენ გაიგონ შემდგომი დეტალები, მას შემდეგ რაც უკვე მიიღეს ზოგადი და არანდორმაციული სახის პასუხები. მხოლოდ იმის გამო, რომ შეაკრად მისდევნენ ღია კითხვების წინასწარ განსაზღვრულ ჩამონათვალს. კვლადიფიკირ ინტერვიუებებს უნარი შესწევთ მოქმად გამოიყენონ ეს მეთოდი ფაქტების დასადგენად და თან აქონტროლონ, რომ გამოკითხვა დროზე დასრულდეს. კანდიდატს შეუძლია ასეთი რამ ვთხოვრათ: „მე ჩართული ვიყავი ბიზნესის პროცესის რეორგანიზაციაში, რასაც მოჰყვა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება მთელ საწარმოში“. ეს წინადადება არაფერს მტყველებს იმაზე, თუ სინამდვილეში რა ვაკეთა მან. ამიტომ, თქვენ ამის მსგავსი საცდელი შეკითხვები უნდა დაუსვათ:

- ზუსტად რა როლს ასრულებდით ამ პროექტში?
- ზუსტად რა წვლილი შეიტანეთ მის წარმატებაში?
- რა ცოდნა ღია გამოცდილება მასხმარეთ ამ პროექტს?
- ვეკისრებოდათ თუ არა პასუხისმგებლობა მონიტორინგის დროს?
- ნაწილობრივ, თუ მთლიანად მათხმადეთ საბოლოო რეკომენდაციები, თუ ნაწილობრივ, კერძოდ რიგზე ნაწილში?

მოვეყვას საცდელი კითხვების სხვა რამდენიმე მაგალითი:

- თქვენ მოხმართით, რომ გაქვთ გამოცდილება ... შეგიძლიათ, მაგალითი უფრო მეტი იმის შესახებ, რაც ვაკეთეთ?
- შეგიძლიათ თუ არა უფრო დაწვრილებით აღწერთ იმ მოწყობილობა, რასაც იყენებთ?

დახურული კითხვები

დახურული კითხვების მიზანია დადგინოს ფაქტი. მოსალოდნელი პასუხი იქნება ერთი ზუსტი სიტყვა ან მოკლე წინადადება. ვარკვეული აზრით, დახურული კითხვა საცდელი კითხვის წაგვებს, მაგრამ იძლევა მოკლე, ფაქტობრივ პასუხს, ყოველგვარი დეტალების გარეშე. როდესაც დახურულ კითხვას უსვამთ, თქვენ ვინაიდან ვაკეთებთ:

- რა ვაკეთა ან არ ვაკეთა კანდიდატმა - „მაშინ რა ვაკეთეთ?“

- რატომ მიხდა სხვა რაღაც - „რატომ მიხდა ეს?“
- რიგის მიხდა ეს რაღაც - „რიგის მიხდა ეს?“
- როგორ მიხდა ეს რაღაც - „როგორ შეიქმნა ეს ვითარება?“
- სად მიხდა ეს რაღაც - „სად იყოთ ამ დროს?“
- ვნ მაილი მონაწილეობა - „კიდევ ვინ იყო ამასი მართლაც?“

საგარეო კითხვები

საგარეო კითხვებს იფრენენ სიტუაციებზე დაფუძნებულ სტრუქტურულზედ გამოკითხვამი, როდესაც კანდიდატს აღუწერენ რაღაც სიტუაციას და ვკითხვამ, თუ ის როგორ მასუბს ვასცემს. მათი მომზადება წინასწარ შეიძლება, იმის გამოსაცდელად, როგორ მიუდგება კანდიდატი ასეთ ტიპურ პრობლემას. ასეთი კითხვები შემდგენარად გამოიხატება: „როგორ ფიქრობთ, რას ვაკეთებდით, თუ...“ როდესაც ასეთი კითხვები შეესასაზება კანდიდატის გამოცდილებას, მასუბები ნათელი იქნება. მაგრამ არ იქნება სწორი, კანდიდატს ვიხივით, ვაკვცემს მასუბს იმაზე, როგორ ვაარბმევდა იგი თავს პრობლემას, თუ იმ ვარწმობის შესახებ მეტი რამ არ ვცოდინებოდა, სადაც ეს პრობლემა წარმოიშვა. ისიც შესაძლოა, რომ იმის შირის, რასაც კანდიდატი ამბობს, რომ ვაკეთებს და რასაც რეალურად ვაკეთებს, დიდი სხვაობა იყოს. საგარეო კითხვები საგარეო მასუბს იძლევა. საუკეთესო მონაცემები, რომელია მიხვედით იფრებს აზრი კანდიდატების შესახებ, არის ის, რაც მათ რეალურად ვაკეთეს და რასაც მიადწიეს. თქვენ უნდა ვთავრო, წარმატებით ვაარბვებს თუ არა თავი კანდიდატებს იმეგარ საკითხებსა და პრობლემებს, რაც მთ შუხვდათ, თუ თქვენს ორგანიზაციამა დაწიყებენ მუშაობას.

ქვეითი შემოხვევის კითხვები

ქვეითი შემოხვევის კითხვებს იფრენენ ქვევებზე დაფუძნებულ სტრუქტურულზედ გამოკითხვამი, რომლის მიზანია ათქვეინით კანდიდატს, როგორ მოიქვევა ისეთ სიტუაციამი, რომელიც მიხვეულია კრიტიკულად საშუაოს წარმატებით შესრულების თვალსაზრისით. ვრავალი, რომლებზე იფრება ასეთი კითხვები, არის ის, რომ წარსული ქვევა შემოხვევებზე რევიარების ან მათი ვადამტრის საქვემი, მომავალი ქვევის საუკეთესო მარწვენალია.

ქვეითი შემოხვევის რამდენიმე ტიპური შეკითხვა შემდეგია, კრძობ:

- შეგიძლიათ, ვეთხროთ შემოხვევა, როდესაც სხვები დაარწმუნეთ, სულ სხვაგვარად ემოქვედათ?
- შეგიძლიათ აღწეროთ შემოხვევა, როდესაც დაასრულით პროექტი, თუ დავალბება დიდი წინააღმდეგობის შუხვდავად?
- შეგიძლიათ, ვვაამბოთ რამე წყლილის შესახებ, რაც თქვენ, როგორც ჯგუფის წევრმა, შეტანეთ უწველოდ წარმატებული შედეგების მიღწევამი?
- შეგიძლიათ მოიყვანოთ მგავალით, როდესაც იყოსრეთ ხელმძღვანელობა რთულ ვითარებამი და რამე ფასიელი ვაკეთოდა?

შესაძლებლობების გამოსავლენი კითხვები

შესაძლებლობის გამოსავლენი კითხვების მიზანია იმის გამოვლენა, თუ რა იღის კანდიდატმა, რა გამოცდილებას და კომპეტენციებს ფლობს, რისი ვაკეთების უნარი შესწევს. ეს კითხვები, შესაძლოა იყოს და, საყველი და დახურული, მაგრამ ვყველივის კონცენტრირებული ადამიანის საყველიყავი დახასითებაზე, ცოდნის, გამოცდილების და კომპეტენტურობის თვალსაზრისით. შესაძლებლობების გამოსავლენი კითხვები გამოიფრება ქვევებზე დაფუძნებულ სტრუქტურულზედ გამოკითხვამი.

ამტომ, შესაძლებლობის გამოსავლენი კითხვები უნდა ვასაკები იყოს - ფოკუსირებული იმაზე, თუ რა უნდა იფილდო კანდიდატმა და რისი ვაკეთება უნდა შეეძლოს. მათი მიზანია კანდიდატისაგან იმ სარწმუნო მონაცემების მიღება, რომელიც ვეაწვენებს, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ ეს კანდიდატები საყველიყავის თითოეულ ძირითად სფერომი. რადგან დრო ვყველივის შეხვედულია, უწვიბესია, ვრავლების ვამხვეილება მუშაობაზე და კითხვების წინასწარი მომზადება.

აქვე მოვეყვებს შესაძლებლობების გამოსავლენი რამდენიმე შეკითხვა:

- რა იღით... შესახებ?
- როგორ ვაკეთე ეს?
- რა არის თქვენი ის ძირითადი ჩვევები და უნარი, რის გამოიფრებასაც აძირებთ საშუაობზე?
- როგორ შეიყავებს თქვენი ახლანდელი დამქირავებელი თქვენს ვყველიყავის დონეს, რასაც თქვენ მიადწიეთ... მი?



- გიხსოვთ, მიუხრატ, როგორი გამოცდილება გავაწიოთ... ში?
- შეგიძლიათ უფრო მეტი მაგალითი, რეალურად რას აცემთ თქვენი სამუშაოს თემატიკის მიხედვით?
- შეგიძლიათ მოიყვანოთ თქვენ მიერ შესრულებული რაიმე სამუშაოს მაგალითი, რომელიც ახსნის თქვენს მიზანს?
- რა არის ის ტიპური პრობლემები, რაც თქვენ უნდა გადაჭრა?
- შეგიძლიათ მოიყვანოთ რაიმე მაგალითი, როდესაც მივიხედოთ ბუღალტრული პრობლემის ან კრიზისის დაძლევა?

კითხვები მორტივაციის შესახებ

თუ რამდენადაა პიროვნება მორტივაციული, დამოკიდებულია კანდიდატის პირად თვისებებზე, რაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს, თუ გეოგრაფია, რომ სათანადოდ იყოს შეფასებული. ყველაზე უკეთ ამის მიღწევა შესაძლებელია დისკუსიის მეშვეობით და არა პირდაპირი კითხვების დასმით. „როგორ ხარ მორტივაციული?“ - ესაა წამყვანი კითხვა, რომელზედაც ჩვეულებრივ პასუხობენ - „მაღლიან კარგად“.

თქვენ შეგიძლიათ გაგივით კანდიდატების მორტივაციის დონე, თუ მათ შეეკითხებით:

- კარიერის შესახებ - ისეთი კითხვებზე პასუხი, როგორცაა არატიპიური გადაწყვეტილებები იქიდან წამოსვლა?
- შესაძლოა მიუთითებდეს იმაზე, თუ რამდენად იქნა ისინი მორტივაციული კარიერის წინსვლისთვის.
- მიღწევების შესახებ - არა ისეთი კითხვის დასმით, როგორცაა „რას მაღწიეთ?“ არამედ „როგორ მაღწიეთ?“ და „რა სინტაქსი გავლავთ?“
- წარუმატებლობის დამძლევის შესახებ - კანდიდატები, რომლებსაც კარგად წაიყვანეს საქმე, არასთანადო აღზრდისა და შედარებით ნაკლები განათლების მიუხედავად, შესაძლოა, უფრო კარგად იყვნენ მორტივაციული, ვიდრე ისინი, რომლებსაც აღზრდისა და განათლების ყველაზე უკეთესი უპირობებები გააწიოთ, მაგრამ ვერ გამოიყენეს ეს უპირობები.
- მოცალეობის დროის გაცატეების შესახებ კითხვებზე პასუხი, რაც, მაგალითად, ვეჩვენებს, რომ კანდიდატი აკრძალავს მარტებს, ვაიფე, არის თუ არა კანდიდატი საკმაოდ მორტივაციული იმისათვის, რომ მიხდოს თავის გაცატეებს და ამ პროცესში რაიმეს მაღწიოს. მხოლოდ მარტების ჩაკერა აღბიძგის არა მორტივაციის მიჩვენებელი. აღიარებულ ექსპერტად გახდომა მე-19 საუკუნის მარტებში, რომელიც შექმნილია გამოუშვებს, კი - საქმე.

უწყვეტობის გამოშატეული კითხვები

უწყვეტობის გამოშატეული კითხვების მიზანია გამოკითხვის დროს საუბრის ვარგებლება და კანდიდატების წაქეზება, გააერთიანოთ თავიანთი მრავალი ლიბიტის ფარგლებში. მიგვაყვებს რამდენიმე კითხვა:

- რა მიხდა შეუხვედ?
- რა გააკეთეთ მაშინ?
- შეგიძლიათ რაიმე გეოგრაფიული მომდევნო სამუშაოს შესახებ?
- შეგიძლია გადავადგილო სხვა საკითხზე?
- შეგიძლიათ გეოგრაფიული უფრო მეტი... შესახებ?

სადა იყო ნათქვამი, რომ გამოკითხვის დროს საუბრის წარმართისათვის ყველაზე მიზანშეწონილია, რომ ინტერვიუერმა შესაფერისი მიზნებში ჩაუტოოს წამსხალისებელი სიტყვები ან ფრაზები, მაგალითად „კარგია, შევნიერია, საინტერესოა, გააგრძელო“ და ა. შ.

განმეორებითი კითხვები

განმეორებითი კითხვებით მიწოდება, ვაიფე თუ არა კანდიდატების ნათქვამი. თქვენ ვაძიებთ თქვენს აზრს, კანდიდატების ნათქვამის მიხედვით და გეოგრაფიული მათი. ეთანხმებან თუ არა თქვენს ვერსიას. მაგ, თქვენ შეგიძლიათ თქვათ: „როგორც ვაიფე, თქვენ დატოვეთ სამუშაო, რადგან არ ეთანხმებოდით თქვენს უფროსს რამდენიმე ძირითად საკითხში - სწორად ვაიფე, თუ არა? ამ დახურულ კითხვებზე პასუხი შესაძლოა იყოს „დიახ“, მაშინ შეგიძლიათ სცადოთ, ვაიფით მეტი იმის შესახებ, თუ რა მიხდა პასუხი შესაძლოა იყოს „აიღად ასე არ იყო“ ამ შემთხვევაში თქვენ მიუღ ამავსე კითხვები კანდიდატს.



კითხვები კარიერის შესახებ

როგორც აღრე აღვნიშნეთ, კანდიდატების კარიერის შესახებ კითხვები შესაძლებელია მხოლოდ მაგისტრის პროგრამის და გათვით, როგორ წაიწიეს წინ შესამადის ცოდნის, უნარისა და გამოცდილების მიხედვით.

- რა ინფორმაცია ამ ახალი საუბრისაგან?
- რა განსხვავებული ჩვეულებები და უნარები გამოიყენება დავალებით, როდესაც დავაინარჩუნებ?
- რატომ დავალები საუბრით?
- რა მოხდა მას შემდეგ, რაც ამ საუბრიდან წახვედით?
- რას ფიქრობთ, როგორ დავალებრებით ეს ახალი საუბრი თქვენი კარიერის წარმატებაში?

საუბრისთან დაკავშირებული კითხვები

ეს კითხვები გამიზნულია იმასათვის, რომ უფრო მეტი გათვით კანდიდატის მუშაობის გარკვეული ასპექტების შესახებ, მაგ.:

- რამდენი საუბრი დღე გაყვანილი შარშან?
- რამდენჯერ დავალებით საუბრით შარშან?
- გავიყვანილი თუ არა საუბრი განმარტულობის მიზეზით, რომელიც განცხადებაში არ შევითითებია?
- მანქანის მართვის მოწმობა თუ წესრიგშია? (მათთვის, ვისაც მანქანის გამოყენება სჭირდება საუბრით).

კითხვები, რომელიც გარე ინტერესებს ეხება

ბევრი დრო არ უნდა დახარჯოთ იმაზე, რომ მუშაობის გამოცდილების მქონე ადამიანებს კეთილი მათი გარე ინტერესების, თუ ვარტყლების შესახებ. ეს იშვიათად ეხება საქმეს, თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, შესაძლებლობას იძლევა გათვით, რამდენადაა მოტივირებული კანდიდატი, თუ აღმოჩნდება, რომ მთელი ხილრმობა და სიძლიერით მისდევს თავის ინტერესებს.

აქტიური ინტერესები სკოლაში, კოლეჯში და უნივერსიტეტში არსებული სამსახურები, შესაძლებლობას იძლევა გათვით კანდიდატების დამახასიათებელი თვისებები, როდესაც არა გვაქვს არანაირი მონაცემები მუშაობის შესახებ, გარდა არდადეგების დროს მუშაობისა. მაგ., თუ სტუდენტი ხანგრძლივად იყო მოგზაურობაში, შეუძლია მიუთხოვოთ ინფორმაცია სტუდენტის ინიციატივის, მოტივაციის და მისწრაფების შესახებ, თუ მოგზაურობა, მართლაც, სათავადასავლო იყო.

უსარგებლო კითხვები

არსებობს უსარგებლო შეკითხვების ორი სახეობა:

- **ჩრული (შეღვნილი) კითხვები**, მაგ., „ვევალზე ხშირად რომელ უნარს იყენებთ საუბრით?“ ტექნიკურს, ხელმძღვანელობის, გვეუფროსი მუშაობის და კომუნიკაციის უნარს?“ ასეთი შეკითხვა მხოლოდ ანგვებს კანდიდატს. საგარაუდოა, რომ მიიღოთ ნაწილობრივი ამ არასწორი პასუხი. ერთი ჯერზე მხოლოდ ერთი კითხვა დასვით.
- **მისაზღვარი კითხვები** - ესეც მოუთხოვს იმაზე, რომ ამას პასუხიც, რომელიც თქვენ ვლოდებით, უსარგებლოა. თუ ასეთი კითხვას დაუსვამთ: „ასე ფიქრობთ, არა?“, პასუხად მიიღებთ: „დიახ, ასე“ თუ ასეთი კითხვას დაუსვამთ: „ამ შენი, თქვენ ნამდვილად არ გეჯერა, რომ...? პასუხად მიიღებთ: „დიახ, არ მეჯერა“, არც ერთი ამ პასუხივანი არ არის თქვენითვის გამოსადევი.

რა კითხვებს უნდა ვერიდოთ?

ერთი იხუი კითხვების დასმას, რომელიც ეხება სტესის, რახისა და უნარობის მინიმუმებს, რადგან მათ არასწორად გაიგებენ. არ აციახობთ:

- ვინ მიხედვს თქვენს შეილებს? ეს თქვენი საქმე არაა, თუმცა ამის კითხვა გინიერულია, თუ საუბრი საათები რაიმე ხორთულეს ქნის.
- ძირები კიდევ შეილების ყოლისა?
- ვაწუხებთ თუ არა ის, რომ აქ მხოლოდ ერთი ფერადკანინი ხართ?
- ვაფიქრობათ, რომ თქვენი უნარობის გამო ამ საუბრის ვერ დაძლეეთ?



ათი სასარგებლო შეკითხვა

ამ ათი სასარგებლო შეკითხვიდან, შევიძლიათ შეარჩიოთ ნებისმიერი, რომელიც გამოვალეხეთ ოცნებების მიერ ჩატარებულ გამოკითხვაში:

- რომელია ოცნები ახლანდელი საშუაოს ვეცლავ შენსწვრივანი ასპექტი? ბიზნისი
- თქვენი აზრით, რომელი იყო ვეცლავ შენსწვრივანი მღწევა თქვენს კარიერაში დღეებზე?
- რა ისწავლეოთ თქვენი ამგანდელი საშუაოსგან?
- რა სახის პრობლემები გადაჭრით წარმატებით ამ ბოლი დროს თქვენს საშუაოსზე?
- რა გამოცდილება გქონდათ... ში?
- რა იცით... ის შესახებ?
- რა მეთოდი გაქვთ... ის მოსაგარებლად?
- ამ საშუაოს რითი დავანტრეცხათ და რატომ?
- ახლა უკვე გვერა რამ იცით ამ საშუაოს შესახებ, ვთხოვით მითხრათ, თქვენი გამოცდილებიდან რომელი ასპექტი ამ საშუაოსთვის ვეცლავ შესაფერისი?
- შევიძლიათ თუ არა თქვათ, რომ კიდევ დარჩა რაღაც სათქმელი თქვენი კარიერის შესახებ, რაც თქვენი აზრით, მე უნდა ვიყოდე?

გამოკითხვის შედეგის შედეგად

წლიობა და სამსახურის გარემოს დამატება

წლიობის და სამსახურის გარემოს გამოჩენა ნიშნავს კარგი ურთიერთობის დამატებას კანდიდატებთან - ურთიერთგაცემას, ძალადუტანლობას, პასუხის ვაცემის საშუალებას და საერთოდ, შეგობრულ ურთიერთობას. ეს არაა მხოლოდ ის, რომ „თავიანი“ იყო კანდიდატთან. თუ წლიობა და სამსახურის დაინახურები, უფრო მოსალოდნელია, რომ კანდიდატები თავისუფლად ააღაპარკით თავიანთ საძლიერეს თუ სისუსტეზე კარგი ურთიერთობა იქნება იმით, კანდიდატებს როგორ მიესალმებით, როგორ დაიწვები გამოკითხვას, როგორ დაუსვამთ კითხვებს და როგორ რეაგირებთ პასუხებზე. კითხვები აგრესიული ფორმით არ უნდა დაუსვით და არ უნდა აგრანობიანი, თითქოს აგრანტიკვლელი მითი კარიერის ზოგერთ ასპექტს. ზოგიერთის მოსწონის „დაბალე“ გამოკითხვის აზრი, მაგრამ ეს ყოველთვის საწინააღმდეგო შედეგებს აღწევს. კანდიდატები საუბარს წვეტენ და უარყოფითი შთაბეჭდილება ექნებათ თქვენზე და ირგანიზაციაზე.

პასუხების ვაცემზე თქვენი რეაქცია უნდა შემოგახებური იყოს და არა კრიტიკული. აგმადლობით, ეს ძალიან დავებებარა: შეიძლება ახლა სხვა საკითხზე გადავიდეთ?“ და არა: „აი, ამან ვერ წარმოგანდათ კარგი შრიდან, არა?“ სხულის მოძარაბე მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს. თუ თვალის ბეშვობით ბუნებრივ კონტაქტს ინარჩუნებთ, ურთივით სკამზე უზერხულ მოძარაბებს, თავს უქნეით და საჭირო დროს აკეთებთ შენიშვნებს, თქვენ უკეთეს ურთიერთობას დამატებთ კანდიდატებთან და გამოკითხვიდან ბეტსაც მიიღებთ.

მოსმენა

თუ გამოკითხვა წარმოადგენს მიზნობრივ საუბარს და ასეც უნდა იყოს, მოსმენის უნარი მნიშვნელოვანია. თქვენ არა მარტო უნდა მოისმინოთ, არამედ უნდა გაიგოთ კიდევ, რას ამბობს კანდიდატი. გამოკითხვის დროს, ვერაღებდა კონცერტრირებული უნდა იყოს იმაზე, თუ რას გუებნებათ კანდიდატი. რეველარული ინტერვიუების დროს შედეგების შეჯამება თქვენ გაითვლებთ სმენას, რაღვან ვერაღებდა უნდა მიაქით იმას, თუ კანდიდატი რას ამბობდა, რათა ჩაწვლი მისი პასუხების ძირითად არსს. თუ თქვენ გამოკითხვით მის სათქამს, ისე, როგორც ვაცივთ და კანდიდატმა დიდგანსტურათ ან ოდნავ შესწორა გამოიღის, რომ თქვენ კარვად ვაცივით მისი სათქამი.

უწყებობის შენარჩუნება

რამდენადვე შესაძლებელია, თქვენი კითხვები დავუკავშირეთ კანდიდატის ბოლი პასუხს, ისე, რომ გამოკითხვა ლოგიკურად წარამართოს და შეიქმნას მონაცემთა ერთიანი სისტემა. თქვენ შევიძლიათ კანდიდატს დაუსვათ დამაკავშირებელი კითხვები, კერძოდ:

„ვმადლობ, ეს საინტერესო შეფასება იყო იმისა, რასაც თქვენ ამ მხრივ აკეთებდით სამუშაოზე შეიძლება თუ არა მიიხრათ რაიმე თქვენი ძირითადი ვალდებულებების შესახებ“.

კრიტიკის შენარჩუნების უნარი

თქვენ გსურთ, რომ კანდიდატმა ილაპარაკოს, მაგრამ ძალიან ბევრი არა. როდესაც გამოკითხვისათვის უნდადებით, შედეგითი უნდა გეორდეთ კითხვების თანმიმდევრობა და ვცადეთ მას მისდით. ნუ შეიწყვეტებთ კანდიდატს საუბარს და თანაც უხეშად. შეგიძლიათ ასეთი, რამ უიხრათ: „ვმადლობ, თქვენ ველაფერი კარგად ამიწერეთ, ახლა რას მეტყვიდით... ის შესახებ?“

გუდადება გამახედალე სპეციალურ ინფორმაციაზე, თუ კანდიდატი ცოტათი სცილება სასაუბრო თვის (წერლიმანზე საუბროსს), დაუხეით სცილელი კითხვა, რომლითაც ითხოვთ ისეთი მავალითის მიფინას, რომელიც გაამუტებს მისი შემაობის იმ გარკვეულ ასპექტს, რაც თქვენ გათვალისწინებული გეყო.

წინშენა

თქვენ არ შეიძლება გახსოვდეთ ველაფერი, რაც კანდიდატმა თქვა, მაწანშეწინლია ძირითადი ბუნტების ჩაწერა ღიად და არა ფარულად. ნუ დაამწეთ კანდიდატს შეტყუხენითი და ვიშვიშითი, როდესაც უარყოფითი შეწინშენის აკეთებთ.

კარგი იწება, თუ კანდიდატებს კითხვითი, რაიმე საწინააღმდეგო ხომ არ აქვთ, თუ შეწინშენის ჩაწერა. რეალურად, ვერ შეწინააღმდეგებინა, მაგრამ დააფასებენ იმ ფაქტს, რომ მათ ამის შესახებ კითხეს.

დასაძვის ბაშობანა

შევიდამით ნუ შევიფინათ, სასამოწრო, კარგად მოსაუბრე და თვითდაჯერებული კანდიდატი, რომელიც შესაძლია რეალურად ზედასაბოლია და შინაარსს მოკლებული, უნდა უფრთხილდეო თვალშიშრელ ეწვეტს, რომელიც მამან ხდება, როდესაც ერთიორი კარგი საკითხი ჩავივარდებათ ხელში, რაც უარყოფითი მანწინშენის გვაიწვეტს. ამის საბირისბირი ეწვეტსაც უნდა ვწოდდით.

ცალკეული კანდიდატები უნდა შეფასდეს კრიტიკროუბის მიხედვით. ეს კრიტიკროუბი განლაგდება კომპეტენტრობის (წინარის, განააღების, მოწადების, გამოცილიებისა და სხვა) მიხედვით და დაწაილდება შემდეგი რეკრინგით: ძალიან მიხლება, მისაღები, ნაკლებ მისაღები, მიუღებელი. პაროწრული სავალიფიკაციო დახასიათება უნდა გვიწვეწნებდეს, რომელი მოწხოწრება არსებითი და რომელი მხოლოდ საწრეელი. ამკარა, რომ თუ სამუშაოებისთვისაა განსაზღვრული კანდიდატები მისაღები უნდა იყოს, დაშეუბლს თუ გადაეკარბებთ, ნაკლებ მისაღები მანტე. შედეგე თითოეული კანდიდატის შეფასება ერთმანეთს შეუღარეთ და უწვე შევიძლიათ თქვენი გადაწვეტობება შეაწრით იმაზე, რომელსაც უბრატესობა აქვს კომპეტენტრობის თითოეული გვეუვის შეფასების მიხედვით.

ბოლოს, ველოფიციტრ კანდიდატებს შორის თქვენი არწვეანი შესაძლია მსველიობის საწნად გადაიქვეს. შესაძლია იყოს ერთი გამოწრეული კანდიდატი, მაგრამ უწრო ზმირად ირი და მეტრეცა. ასეთი შემთხვევაში უნდა მიიღოთ გადაწვეტობება, თუ რომელი მათგანი უწრო შეწვეტება სამუშაოს და ოწგანიხაიას და აქვს ხანწრეელი კარიერის შესაძლებლობა. ნუ გადაწვეტოთ მეორე საუკეთესო აღმანის არწვეის გამოწველი მფეომარობის გამო (უწგოხესა, ხელწოწრედ სცილოთ).

არ დაგვიწველოთ შეწინშენების ჩაწერა და მათი შეწახვა თქვენი არწვეის შესახებ და იმაზე, თუ რატომ ეუტყა უარი ამ თუ იმ კანდიდატს. ველაფერი ეს განცხადებებთან ერთად უნდა შეწახვით დაახლოებით ექვსი თვის განმავლობაში, იმ შემთხვევისათვის, თუ თქვენი გადაწვეტობება ჩაითვლება დასწრინწციოლად.

რამ უნდა ბაქმოდეს და არ უნდა ბაქმოდეს შინაწმინითი ბაქმოდების მდროს

რა უნდა გაკეთდეს შწრწვეითი გამოკითხვისთვის:

- საკმაო დრო მოიწვეოთ;
- დეგვემეო გამოკითხვა;
- შეწწწითი სათანადო ატმოსწერა;
- დაამწარეთ მწვიდი და არაოფციაცილური უწოიერობა - დაიწვეოთ დაა კითხვებით;



- კანდიდატი საღაპრაოდ გამოიწვიეთ;
- შეეხეთ ყველა იმ საკითხს, რაც დაგეგმილი გქონდათ, იმისათვის, რომ დარწმუნდეთ, რომ დაარსებული გეგმის შესრულებაში;
- გაანალიზეთ კანდიდატის კარიერა, რომ გამოაქვინოთ სიძლიერე, სისუსტე და სხვა;
- დაუსვით ვასკები, არაორაზროვანი შეკითხვები;
- მოიძიეთ ის მაგალითები და შემთხვევები, რომლებიც ასახავენ ცოდნის, გამოცდილების და უნარის ემპირიკური გამოცდების წარმატებულ განხორციელებას;
- ფაქტობრივი მონაცემების საფუძველზე, რომელიც თქვენ მოიპოვეთ, იმხვედეთ კანდიდატების გამოცდილებისა და დახასიათების შესახებ, ჰიარადი საკვალიფიკაციო დახასიათებასთან დაკავშირებით;
- აკონტროლეთ გამოკითხვის შინაარსი და დრო.
რა არ უნდა გაკეთდეს შერჩევითი გამოკითხვისათვის:
- ნუ ეცდებით ძალიან ბევრი გამოკითხვის ჩატარებას;
- ნუ დაიწყებთ გამოკითხვას მოუზნალებლად;
- ძალიან სწრაფად ნუ დაიწყებთ აუცილებელი (საცდელი) კითხვების დასმას;
- ნუ დაუსვამთ რთულ (შედეგილ) და მასხვედრ კითხვებს;
- ნუ მაქცევთ ძალიან დიდ ყურადღებას ცალკეულ სიძლიერესა და სისუსტეს;
- ნუ მისცემთ კანდიდატებს საშუალებას შეაღამზონ მნიშვნელოვანი ფაქტები;
- ბევრს ნუ ილაპარაკებთ უსაგნოდ და ნურც კანდიდატებს მისცემთ ამის საშუალებას;
- ნუ გააკეთებთ იმას, რომ თქვენმა წინისწარ აკვიატებულმა აზრმა დაეჯახოს თქვენი ობიექტური განხვის უნარი.

ფსიქოლოგიური ტესტები

ბანსაზღვრა

სითისა და რობინსონის (1986) განსაზღვრით, ფსიქოლოგიური ტესტი არის:

„გულმოფინედ შერჩეული, სისტემური და სტანდარტიზებული პროცედურა კანდიდატებისაგან მიღებული პასუხების ნიმუშის დასაშუაშავლად. ამ პროცედურის გამოყენება შესაძლებელია კანდიდატების რამდენიმე ფსიქოლოგიური თვისების განსაზღვრაში, შესაბამისი მოსახლეობის წარმომადგენლობითი (რატეპენტაციული) შერჩევის ფსიქოლოგიური თვისებების მეშვეობით.“

მიზანი

ფსიქოლოგიური ტესტები არის საზომი საშუალება, რისთვისაც მათ ხშირად უწოდებენ ფსიქომეტრიკულ ტესტებს. ფსიქომეტრიკა სიტყვასიტყვით „გონებრივ საზომს“ ნიშნავს.

ფსიქოლოგიური ტესტის მიზანია პიროვნების იმ უნარისა თუ თვისებების გაზომვის ობიექტურია საშუალების უზრუნველყოფა, რაც შემრჩევს საშუალებას აძლევს უკეთ გაერკვეს პიროვნებებში, ისე, რომ შეძლოს იფარაუდოს ის, თუ რამდენად წარმატებული იქნებიან ეს ადამიანები საშუალოზე.

პარამი ტესტის მახასიათებლები

კარგი ტესტია ის, რომელიც იძლევა საფუძვლიან მონაცემებს, რითაც შესაძლებელია ქვეყის საიმედო პროგნოზის გაკეთება, და აქედან გამომდინარე, გვეხმარება ობიექტური და არაფსიქომეტრიული გადაწყვეტილების მიღებაში, საშუალო ადამიანების შერჩევის დროს. ტესტი უნდა ეფარებოდეს ყოვლისმომცველ კვლევას, რომელმაც ჩამოაყალიბა სტანდარტიზებული კრიტერიუმები და წარმოიშვა წარმომადგენლობითი (რატეპენტაციული) ადამიანების გარკვეული რაოდენობის გამოსაცდელად იმავე საზომის გამოყენებით, რათა დაედგინათ „ნორმების სისტემა“. ტესტი შედგენილი უნდა იყოს ობიექტურად წარმართული ჯგუფის ნორმალურ თუ საშუალო შრომის ნაყოფიერებაზე (შეშაობაზე) დაყრდნობით.

ეფექტური ტესტის დამახასიათებელი ნიშნებია, კერძოდ:

– იგი სტანდარტიზებულია მოსახლეობის წარმომადგენლობითი და მოცულობითი შერჩევის მიხედვით, რისთვისაც ისე წარამართება, რომ ნებისმიერი პიროვნების ხასიათის თვისებების ახსნა შესაძლებელია სხვა პიროვნების ხასიათის თვისებებით.

– იგი სამართალია იმ აზრით, რომ ყოველთვის ერთსა და იმავე საგანს ზომავს. ტესტმა, რომელიც გამოიხატავს გარკვეული მახასიათებლის გასაზომად (მაგ. ინტელექტის), უნდა გაზომოს იგივე მახასიათებელი სხვა ადამიანებში, იმ ან სხვა დროს, ან იმავე ადამიანებში სხვადასხვა დროს.

– იგი სარალია იმ აზრით, რომ ზომავს იმ მახასიათებელს, რის გაზომვასაც ტესტი აძირებს. ამგვარად, ინტელექტის ტესტი უნდა გაიზომოს ინტელექტი, და არა უბრალოდ სიტყვების მარჯვე შერჩევა. ტესტმა, რომელიც განსაზღვრულია საშუალოზე ან გამოცდის ჩაბარების დროს წარმატების პროგნოზის გასაცდელად, უნდა ჩამოაყალიბოს დამაჯერებელი (სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი) პროგნოზი.

არსებობს ზეითი სახის სარალიობა (ვალილობა):

– პროგნოზის ვალიობა – მომავალი ქვეყის რამდენად სწორ პროგნოზს იძლევა ტესტი. პროგნოზის ვალიობის (სარალიობის) ჩამოსაკლებლად, აუცილებელია ფართო კვლევის წარმოება გარკვეული დროის განმავლობაში. აუცილებელია, შეჩრულებს ზუსტი კრიტერიუმების არსებობაც, რათა შესაძლებელი იყოს პროგნოზის შედარება რეალურ ქვეყისთან.



- თანშეღარი კალიდობა - რამდენად გამოეხვეს ტესტის შედეგი ადამიანებს, შერჩევითი კრიტერიუმებთან თუ ნორმისთან მიმართებით. ეს ნიშნავს იმ მაღალი და დაბალი შერჩევითი კრიტერიუმების შედარებას, რომელიც მითითებული იყო კრიტერიუმების, და იმ დონის დადგენას, რომელზეც მითითებას ტესტი, თუ ვინ უნდა მოესადაგოს მაღალი და დაბალი შერჩევითი კრიტერიუმების გასულებს.
- შინაარსის სანდობა (ვალიდობა) - რამდენად ვასაგებად უკავშირდება ტესტი იმ საშუალოს თუ როლის მახასიათებლებს, რისთვისაც იგი იქნა გამოყენებული, როგორც კრიტერიუმი.
- თვალმართი კალიდობა - რამდენად იფრინება, რომ ტესტი „სწორია“, ე. ი. ზომავს იმას, რაც უნდა გაზომოს.
- კონსტრუქციის სანდობა - რამდენად ზომავს ტესტი გარკვეულ სტრუქტურას, თუ მახასიათებელს. ედნბროუ (1994) თვლის, რომ სტრუქტურის (კონსტრუქციის) სანდობა რეალურად დანტრესტებსელა თვით ტესტის შემოწმებაში. თუ ნაგულისხმევა, რომ უნდა გაიზომოს არითმეტიკული აზროვნების უნარი, ამას მართლა ზომავს თუ არა?

ვალიდობის (სანდობის) განსაზღვრა

კრიტერიუმებთან დაკავშირებული მეოდი გამოიყენება ვალიდობის შესაფასებლად. ეს ნიშნავს ისეთი კრიტერიუმების შერჩევას, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელი იქნება ტესტის სანდობის გაზომა. ამ კრიტერიუმებშია რაც შეიძლება ხუსტად უნდა ასახონ „ამდვილი“ შერჩევითი საშუაოზე ეს როლი იქნება, და სწორედ სიმით და რისტრსონიც (1986) აღნიშნავენ, რომ ერთი კრიტერიუმის გამოყენება არაადეკატურია. უნდა გამოვიყენოთ როული (შედეგალი) კრიტერიუმები. უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, თუ რამდენად მოქმედებს ამ კრიტერიუმებზე სხვა ფაქტორები, და ისიც უნდა გვახსოვდეს, რომ კრიტერიუმები დინამიურია - დროთა განსვლილში იცვლება.

ვალიდობა, შესაძლოა გამოიხატოს, როგორც თანაფარდობის (კორელაციის) მაჩვენებელი, სადაც ტესტის შედეგებსა და მომდევნო ქვეყას შორის სრული თანაფარდობა 1,0-ის ტოლი იქნება, მისში, რადესაც თანაფარდობა ტესტსა და შერჩევითი საშუალოს შორის 0,0-ის ტოლი იქნება. მახასიათებელი მეოდი (ემპირული განსაზღვრა), როგორც სანდობის კოეფიციენტის მაჩვენებელი, შეფაგინა სპიომი (1984):

- 0,5 - ზე შუტი - ჩინებული;
- 0,4 - 0,49 - კარგი;
- 0,3 - 0,39 - მასალევი;
- 0,2 - ზე ნაყლები - ცუდი.

ამის საუფხველზე, მხოლოდ უნარიანობის ტესტები, ზომიანელები და (სმითის მაჩვენებლების თანახმად) პირადი მონაცემების კითხვარები აღწევენ ვალიდობის მისაღებ დონებს.

ტესტების სანდობა

შესაძლოა, ერთმანეთისაგან განვსხვავოთ ფსიქომეტრული ტესტები და ფსიქომეტრული კითხვარები. როგორც ავტორთა ეგუფი ტოპლისის ხელმძღვანელობით (1991) განმარტავდა, ფსიქომეტრულ ტესტს (როგორცაა მაგ. გინტრევი უნარის ტესტი), სწორი პასუხები აქვს მიღებული, რადგან რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი, მით უკეთესია ეფექტურობა. ფსიქომეტრული კითხვარები, როგორცაა პიროვნული თვისებების ტესტები, ანალიზებს წვეულებრივ ეფექტურობას და ზომავს პიროვნული თვისებების მახასიათებლების ინტერესების, ფასეულობის და ქვეყას. რაც შეეხება კითხვარებს, მაღალი თუ დაბალი მაჩვენებელი გამოიხატავს იმას, თუ რა იღვნიობით გააჩნია პიროვნებას გარკვეული თვისებები, და აქედან გამოიძინარტ. პასუხების შესაბამისობაც დამოკიდებულია ამ გარკვეულ თვისებებზე, რაც საშუაოსთვისაა აუცილებელი.

როგორც ქვეყითაა აღწერილი, ამ ორი კატეგორიის ტესტების ძირითადი სახეების ინტერესის სუეროს წარმოადგენს ინტელექტის, ფსიქოტექნიკურობის (უნარიანობის) შესაბამისობის (განსაზღვრულ საშუაოს შესრულების უნარი). კვალიფიკაციის და პიროვნული თვისებების გაზომა.

ინტელექტის გაზომვის ტესტები

ინტელექტის ისეთი ტესტები, როგორცაა რავენის პროგრესული მატრიცები, ზომავს ზოგად ინტელექტს (რასაც სპირმენი (1927), ინტელექტის გაზომვის ტესტების ერთ-ერთი პიონერი, უწოდებს „გ“- (generae). ავტორთა ეგუფი, ტოპლისის ხელმძღვანელობით (1991) ინტელექტს განსაზღვრავს,



როგორ „ისტრატეგიული აზროვნებისა და შვედობის უნარს“. ინტელექტის სირთულე ისაა, რომ ტესტები უნდა ეფუძნებოდეს იმ თეორიას, თუ რა შედეგს ინტელექტს, და მხოლოდ შემდეგ უნდა წარმოადგინოს ინტელექტის შემადგენელი ნაწილებისა და სხვადასხვა ფაქტორების გაზომვის ერთეულს. თუ არაკორელაციური საშუალებების მივლი რიგა. მაგრამ, ინტელექტი უადრესად რთული კატეგორიაა და მასზე არსებული სხვადასხვა თეორია და ტესტის საშუალებების სხვადასხვაობა, ძალიან რთულად აძლევს ინტელექტის გაზომვის ტესტის შერჩევას.

ზოგადი შერჩევითი საუკეთესო ინტელექტის გაზომვის ის ტესტი, რომლის გამოყენებაც შეიძლება კანდიდატების ჯგუფზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ეს ტესტი სათანადოდ ვალიდურია და შესაძლებელია ტესტის მანქანების დაკავშირება „ნორმების“ იმ, რომ ვეინენოს, თუ როგორ ვერება ის პროცენტა, რომელზეც ტესტს ატარებენ, დანარჩენ მოსახლეობას, ზოგად თუ განსაზღვრულ სფეროში.

ფსიქოტექნიკური ტესტები (უნარიანობის ტესტები)

ფსიქოტექნიკური ტესტები ზომავს სამუშაოსთან დაკავშირებულ მახასიათებლებს, როგორცაა რყბეთია, ვერბალური, აღქმითი და მექანიკური უნარი.

შესაბამისობის ტესტი (განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების უნარი).

შესაბამისობის ტესტი არის სამუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნის გაზომვის ტესტი, რომელიც ბრუნდ იხსნავს ადამიანს იმ შესაძლებლობის პროგნოზირებას, რაც მას გააჩნია სამუშაოზე არსებული დავალებების შესასრულებლად. ამ ტესტებში შედის ისეთი სფეროები, როგორცაა საკონკლარიო მუშაობის უნარი, მათემატიკური უნარი, ტექნიკური უნარი და სიმკვრიველზე.

შესაბამისობის ტესტი სათანადოდ უნდა იქნეს დამტკიცებული. ჩვეულებრივ პროცედურას წარმოადგენს აუცილებელი უნარის გამოვლენა, სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზისა და კვალიფიკაციის შემოწმების გზით. სტანდარტული ტესტის ნიმუშს გვაწვდის ტესტების სააგენტო. ტესტი ჩატარდება უკვე მომუშავე დაქირავებულს და შედეგები შეუდარდება კრიტერიუმს, ანუ შეტყვევებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელების რეაქციებს. თუ ტესტსა და კრიტერიუმებს შორის შესაბამისობა საკმარისად მაღალია, მაშინ ეს ტესტი ჩატარდება კანდიდატებს. ტესტის შეტი სანდოობისათვის, ჩვეულებრივ ტარდება ტესტავალიდი კანდიდატების მიერ სამუშაოზე ეფექტურობის შესწავლა. ეს ხანგრძლივი პროცედურაა, მაგრამ ამის გარეშე ტესტის შედეგები რეალურად სანდო ვერ იქნება.

საკვალიფიკაციო ტესტი

საკვალიფიკაციო ტესტი ზომავს იმ შესაძლებლობასა და კვალიფიკაციას, რაც უკვე შექნილია მომზადებისა და გამოცდილების შედეგად. ბევრდამა ტესტის ჩატარება ცხელაზე ტიპური მაგალითია. ძალიან იოლია იმის ვაგება, რომდენ სიტყვას ბეჭდავს შემსწავნე ერთ წუთში და შემდეგ მისი შედარება სამუშაოს მოთხოვნების ნორმასთან.

პროფუნული თვისებების ტესტი

პროფუნული თვისებების ტესტის მახანია, გაანალიზოს კანდიდატის პროფუნული მონაცემები, სამუშაოზე მისი ქცევის პროფუნის მიხნით. პროფუნული თვისებები ზოგადი და უზუსტო ტერმინია, რომელიც გამოიხატავს ადამიანის ქცევას და იმას, თუ როგორაა იგი ორგანიზებული და კოორდინებული გარემო პრობლემან უზიოცრობის დროს. პროფუნების თვისებების შესახებ სხვადასხვა თეორია არსებობს და ამდენად, პროფუნების თვისებების ტესტის ბევრი სხვადასხვა სახე. აქ შედის პროფუნების მიერ შესესებული ანექტა და ბევრი ისეთი ანექტა, რომელიც განსაზღვრავს ინტერესებს, ფასეულობებს და სამუშაოზე ქცევას. პროფუნების თვისებების კლასიფიკაციის ცხელაზე მიღებული გზა სუოფაქტორიანი მოდელი. როგორც მაკრენი და კოსტა (1989) განსაზღვრავდნენ, ეს მოდელი ვეიცენებს პროფუნობის ძირითად მახასიათებლებს. ეს „ადი სუოფული“, როგორც მის რომერტსი (1997) უწოდებს, არის:

- ექსტრავერსიული/ინტროვერსიულია - გულაია, თვითდაჯერებული, ენერგიული, მგრანობიარე, მოსაუბრე (ექსტრავერსიული); ან გულაიხნობილი, თვემკაფებული, მორიდებული, წყნარი, მარცხეი (ინტროვერსიული);
- ემოციური მგრადობა - ხალისიანი, დამოკიდებული, თვითდაჯერებული, დაუბნავე; ან მომომარი, დამოკიდებული, გაუბნდავი, დამახული;



- სანდომანი - თავაზიანი, თანამშრომლური, მიმზიდველი, შეწყნარებელი; ან უბრალო, არაკომუნიკაბელური, არაკეთილგანწყობილი, შეუწყნარებელი;
 - კეთილსინდისიერება - გამორჯე, თინანი, შევაითი, სანდო; ან ზარმაცო, მტრებმტანი, გულისმტლი, რაციონალური;
 - გამოცდილებისადმი მზადყოფნა - ცნობისმოყვარე, მადიარი წარმოსახვის მქონე, სწავლის მოწოდელი, გონებაგახსნილი; ან ვინაგანაღრევი, წარმოსახვის უნარის არმქონე, თვითგამყოფი, შეზღუდული.
- რობერტსის (1997) მიერ ჩატარებული კვლევა მივითითებს იმაზე, რომ ეს ფაქტორები შრომის ნაყოფიერების სანდო პროფინოზის მარწენებელია, განსაკუთრებით, „კეთილსინდისიერება“ - ძალიან უწყვეტური ფაქტორია.

ველაზე ხშირად გამოიყენება პიროვნების მიერ თავის თავზე შედგენილი ანკეტები (self-report personality questionnaires). მათში გამოყენებულია დამახასიათებელი ნიშნის „შეოდი, და ამ დამახასიათებელ ნიშანს განსაზღვრავენ, როგორც სავსებით დამოუკიდებელი, მაგრამ ქვევის მზრად მახასიათებელს, რასაც ველა ადამანი გამოაღუნს, თუმცა სხვადასხვა დონის. ამ თეორიის მიმდევრები აღწერენ საერთო ქვევის მავალითებს, ამოშავებენ ამ ქვევის გაზომის სკალას, შეზღუდვ იღებენ ამ ქვევის შეფასებებს იმ ადამანებისგან, ვინც ერთმანეთს კარგად იცნობს. ეს მონაცემები მუშადებს სტრუქტურული, ფაქტორების ანალიზის შეთადის გამოყენებით იმ მიზნით, რომ დავდინდეს გარკვეული დამახასიათებელი ნიშნები და ვვიწეროს ის, თუ როგორ შეიძლება დავჯუფედეს დამახასიათებელი ნიშნების ერთიანობა „პიროვნების ტიპებად“. „ანტრეების“ განმსაზღვრელი კითხვარი ზოგჯერ გამოიყენებს პიროვნების ტესტის დამატებად, რომელიც ზომავს გარკვეული საქმიანობის უპირატესობას რესპოდენტისათვის, და ამიტომ, ხშირად გამოიყენება პროფესიის არჩევამი საკონსულტაციოდ, თუმცა დიდად გამოსადგეა შეგარდებისა და პრაქტიკანტების შერჩევის დროს.

„ფსიკულობის“ განმსაზღვრელი ანკეტა ცილობს შეფასოს ის, თუ რა არის „სასურველი ან კარგი“ და რა არის „არასასურველი ან ცუდი“. კითხვარი ზომავს ისეთი ფსიკულობის შეფარდებით რელიეფურობას, როგორცაა შესაბამისობა, დამოუკიდებლობა, მიღწევები, სიმტკიცე, აკურატულობა და მიზანსწრაფვა.

სამუშაოზე სპეციფიკური ქვევის კითხვარი ვრცელდება ისეთ ქვევაზე, როგორცაა ლიდერობა და თნდაც, ვაჭრობა.

პიროვნული მონაცემების კითხვარი ვვიწვენებს შესაბამისობის 0.15 კოეფიციენტს, შმიდტის (1984) ხელმძღვანელობით ჩატარებული კვლევის საფუძველზე. მაგრამ, როგორც სვეილი და სიკა (1992) მიუთითებენ, ეს ემყარებადა სხვადასხვა ტესტებს, რომელთაგან ზოგი შედგენილი იყო სამედიცინო ან სხვა მიზნებით და მათი ინტერპრეტაცია სრულად განსხვავდება და შეუსაბამო თანამედროვე შერჩევის პროცედურისათვის. სიხის (1988) კვლევამ, რომელიც ემყარება თანამედროვე, პიროვნების მიერ თავის თავზე შეცნებულ კითხვარებს, გამოავლინა შესაბამისობის საშუალო 0.39 კოეფიციენტი, რაც საკმაოდ მაღალია.

ზლანკორმა და ჯონსონმა (1991) დიდად შეუტეს პირადი მონაცემის ტესტს. ისინი აღნიშნავენ: „ძალიან ცოტაა იმის მარწენებელი, რომ პირადი მონაცემების ტესტს შეუძლია სამუშაოზე უწყვეტობის პროფინოზება“. მაგრამ ფლენტერსი (1991) მაინდა, რომ: „სხვა ნებისმიერი შერჩევითი პროცედურის მსგავსად, ფსიქომეტრული ტესტების გამოყენება შეიძლება კარგადაც და ცუდადაც. მაგრამ უაზრობა იქნება, რომ შერჩევის დროს პიროვნების შეფასების მნიშვნელობის ველა მარწენებელი უარყოფი არასწორი გამოყენების საფუძველზე აშკარაა, რომ ამ ტესტებზე მომუშავე ფსიქოლოგთა უბეტესობა თვლის, რომ მნიშვნელობის მიხედვით სასწორი იხრება პირადი მონაცემების კითხვარების გამოყენებისაკენ“. პირადი მონაცემების ტესტი სანტრეუსი დამატებით ინფორმაციას იძლევა კანდიდატების შესახებ, რაც გამოირსება მკერძობულ რეაქციას, რომელიც ხშირად გამოწვეულია პირისპირ გამოკითხვის დროს. თუმცა, ამ ტესტებს დიდი სიფრთხილი უნდა მივეციდეთ. ეს ტესტები უნდა დაამუშაონ კვალიფიციენტმა ფსიქოლოგებმა ამ ტესტების საცენტომ, ვაფართოებელი კვლევისა და ადვილზე ტესტირების საფუძველზე და უნდა დავამყოფილიან მათი მომზადების მოთხოვნები. რკვებისათვის, მიზანშეწინილია, მიძაროთ დიდი ბრატანების ფსიქოლოგთა საზოგადოებას.



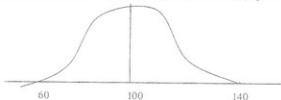
ტესტის შედეგების შეჯამების ორი მეთოდი არსებობს: ნორმების და ნორმის მრუდის გამოყენებით.

ნორმები

ტესტების ანგნა შესაძლებელია იმით, თუ როგორ ვდრება ცალკეული პიროვნების შედეგები იმ მონაცემებს, რომელიც მიიღო იმ ეგვრება, რომელსაც ეს დავალება ქონდა მიცემული, ანუ კომპეტენციისა, თუ ნორმის დადგენის ეგვრებს. ნორმატიული მონაცემები აღნიშნულია ნორმების ცხრილში. ქველზე გაერცლებული სკალა აღნიშნავს კომპეტენციის ეგვრების კოეფიციენტს, რომელიც უფრო ნაკლები იყო, ვიდრე პიროვნებისა. ამგვარად, თუ ვინმე მაღლია 70%-ის ტესტში, ამ პიროვნების შარენებული შედეგის იქნება, 65%-ის მქონე კომპეტენციის ეგვრებთან შედარებით.

ნორმის მრუდი

ნორმის მრუდი გვიჩვენებს დაკერების შედეგებსა და კრიტერიუმებს შორის დამოკიდებულებას და მათ სიხშირეს. როგორც 26.1 დაგვანამა ნარენები, იგი მუითიებს იმაზე, რომ ზეერ ასეთ რამეში, რომლის გაზომვაც შესაძლებელია სკალაზე, რამენიმე ადამანი მაღლევს ძალიან მაღალ ან დაბალ მარენებელს, შუაში კი იქნება ადამანების დიდი ნაწილი. (იხ. 26.1 დაგვანამა – ნორმის მრუდი, გვ. 403).



ნორმის მრუდის ევლაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ის, რომ იგი სიმეტრიულია – ცენტრალური დერძის ორივე შარეს შემოხვევების თანმარი რაოდენობაა. ნორმის მრუდი არის იმის გამოხატვის საშუალება, თუ როგორ ტაპრად გადანიწილება მარენებლები; მაგ. საგვარაუდია, რომ მოსახლეობის 60% მიიღებს ქულებს X და Y-ს შორის, 15% – X-ზე დაბალს და 15%-ზე მეტი Y-ზე მაღალს.

ტესტის შერჩევა

არსებითი ისეთი ტესტის შერჩევა, რომელიც დააკმაყოფილებს 4 კრიტერიუმს – სიზუსტის (შერჩევაზიარობის), სტანდარტიზაციის, სიმელობის და სანდობის. ძალიან რთულია აუცილებელი სტანდარტების დადგენა, თუ ორგანიზაცია ევდება, ჩატაროს საკუთარი ტესტები მანამდე, სანამ დაიხმარს ეკალიფიციურ ფსიქოლოგს, ან მიიღებს რჩევას პრიტანეთის ფსიქოლოგთა საზოგადოებდან, ეს ორგანიზაცია, ტესტის ეკალიფიციური ჩამტარებლების დახმარებით, ახორციელებს შკაცრ კონტროლს მათზე, ვისაც შეუძლია გამოიყენოს ტესტები და აუცილებელი მომხადების ნორმები. განსაკუთრებული სიფიზილუა საჭირო, როდესაც ვარჩევი პირადი მონაცემების ტესტებს – გარშემო ბეერი თალისითა. „თუინაკეთი“ ტესტები ფუელოვის საეკვია, ვიდრე სათანადოდ არ იქნება დასასუთებული და არ იქნება ჩამოყალიბებული რეალისტური ნორმები. საერთოდ კი, უჭერებნია, თუ ამას არ გამოიყენებთ.

ტესტების გაზომვებისა შერჩევის პროცესში

ტესტებს ხშირად იყენებ შერჩევის პროცესის ნაწილად, ისეთი საჭიანობისათვის, სადაც ბეერი ახალმოწვეულია საჭირო. და სადაც შეუძლებელია დაგვრნო მოლიანად გამოცდის შედეგებსა და ადრე მიღებული გამოცდილების შესახებ ინფორმაციას, როგორც მომავალი ევექტურობის პროგნოზირების საფუძვლებს. ასეთ ვითარებაში, ეკონომიურია ტესტების ჩატარება და აქედან გამოიშინარე, შესაძლია დაგროვდეს მოეკრძობებული შერჩევის არსებითი აღიარების შემოხვევების საკმარ რაოდენობა. წვეულებრივ, ტესტი წარმოიადგენს შერჩევითი ცენტრის მიერ ჩატარებულ პროცედურის ნაწილს.



ინტელექტის (კონკრეტი შესაძლებლობის) დადგენის ტესტი განსაკუთრებით გამოხატავს ისეთ სიტუაციებში, სადაც ინტელექტი ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს და არ არსებობს სხვა შესაფერისი მეთოდი მის დასადგენად. ზოგჯერ ამ ტესტის გამოყენება მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ რაცაღწევას ამ საშუალოსთვის ზედმეტად ინტელექტუალური კანდიდატი და გამოიყენოს. ამ შემთხვევაში, რატომღაც ინტელექტის გარკვეული დონე აქვს.

შესაბამისობის და კვალიფიკაციის ტესტები ყველაზე გამოხატავს ისეთი საშუალებისათვის, სადაც მოთხოვნილია ზომიერი და სპეციფიკური კვალიფიკაცია. მაგ. როგორცაა ბეჭდვა და კომპიუტერის პროგრამირება. პირადი მონაცემების ტესტებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ისეთ საშუალოში, როგორცაა ვაჭრობა, სადაც „პროფუნული თვისებები“ მნიშვნელოვანია და იქ, სადაც ძნელი არაა მოუკვრივებელი შერჩევის, აღიარების მიზნით მაღალით ისეთ კრიტერიუმს, რომლის რაოდენობრივი განსაზღვრაც შესაძლებელია.

ტესტი უნდა ჩაატარონ ისეთმა ადამიანებმა, რომლებიც მოზადებულნი არიან და კარგად იციან ის, თუ რას ზომავს ტესტი, როგორ უნდა გამოიყენონ ის, და როგორ ახსნან მისი შედეგები.

არსებითა ყველა ტესტის გაანალიზება, გამოკითხვის ეტაპზე მიღებული შედეგებისა და შემდეგში მანქანებლების შეფასებით. სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი რომ იყოს, ეს შეფასებები უნდა განხორციელდეს დროის შესაბამის პერიოდში და მიუკავდეს, რაც შეიძლება მეტ კანდიდატს.

ზოგ შემთხვევაში ტესტების ნაკრების გამოყენებაც შეიძლება; ეს შესაძლოა იყოს სტანდარტული ნაკრები, რომელსაც მოგვაწოდებს ტესტის სააგენტო, ან სპეციალურად შექმნილი ნაკრები. ყველაზე დიდი ნაკლი, რომელიც უნდა თავიდან ავიცილოთ, არის ზედმეტი ტესტების დამატება, მხოლოდ დამატების მიზნით და არა იმიტომ, რომ მათ შუქლიათ წარმატების მოტანა პროფინოზირების საქმეში.

ორგანიზაციაში შესვლა

წინშენიშნულია დაერწმუნდეთ, რომ უზრუნველყოფილია ადამიანების შესვლა ორგანიზაციაში, სამუშაოზე მიღების ისეთი ეფექტური ღონისძიებების მეშვეობით, როგორც ქვემოთაა აღწერილი.

სამუშაოს დაწყება

სამუშაოს დაწყება არის დაქირავებულია მიღების და მისაღების პროცესი, როდესაც ისინი პირველად შედიან კომპანიაში და იღებენ იმ ძირითად ინფორმაციას, რაც მათი სამუშაოსას აძლევს სწრაფად და რეაგირებად მოქმედებას და დაიწყონ მუშაობა. დაწყებას ოთხი მიზანი გააჩნია:

- იმ წინასწარი ეტაპების გატარება, როდესაც დაიწყებს ცვლადური ეუცხოება და ეუცხარება;
- ახალი დაქირავებულებისათვის კომპანიის შესახებ ზელსაფრული შეხვედრების სრულად შექმნა იმ მიზნით, რომ დაარწმუნო უფრო მეტად მოქმედო;
- ახალი დაქირავებულებისგან ეფექტური შედეგების, რაც შეიძლება სწრაფად მიღება;
- იმ ვარაუდის შემცირება, რომ დაქირავებული სწრაფად წავა სამუშაოდან.

რატომ არის ასე მნიშვნელოვანი სამუშაოს დაწყებაზე ზრუნვა

დაწყება წინშენიშნულია ქვემოთაღწერილი მიზეზების გამო, კერძოდ:

წამყვალთა ხარჯებისა და უზერზულობის შემცირება

როგორც ფაულერი (1996) მიუთითებდა, დაქირავებულები უფრო მეტად მიდიან სამუშაოდან მათი ორგანიზაციაში მისვლის პირველ თვეებში. ამ ხარჯებში შეიძლება შევიდეს:

- დაქირავების განახლების ხარჯები;
- სწავლის ხარჯები (მოზიდვა და ა.შ.);
- საეგენტოს დროებითი განახლების ხარჯები;
- დამატებითი ზედამხედველობისა და შეცდომების გასწორების ხარჯები;
- კომპანიისათვის დაქირავებულების წინშენიშნულია და დაქირავებულის ანაზღაურებისა და შედეგების ხარჯებს შორის განსხვავება.

ეს ხარჯები შესაძლოა, წინშენიშნულია იყოს, ცვალიფიციური დაქირავებულის ხარჯები შესაძლოა იყოს წლიური ზელფასის 75%. მუშის შესანახად ხარჯებმა, შესაძლოა, შეადგინოს ანაზღაურების 50%. თუ 100 ადამიანიდან 15-ს გადაუხდიან სამუშაოდ 12.500 გირანატი სტერლინგს წავლის შემთხვევაში წლის განმავლობაში, მთლიანი ხარჯები შეადგენს 90.000 სტერლინგს - ე.ი. 75%-ს ზელფასის საერთო თანხიდან. ამიტომ ღირს ხარჯების შემცირება. პირველი შთაბეჭდილება წინშენიშნულია, ისე, როგორც მუშაობის პირველი თვის შედეგები.

ვალდებულების გრძობის გავრცელება

ვალდებულების გრძობის შეჩინე დაქირავებული თავის თავს აიფიცებს ორგანიზაციასთან, უნდა იქ დარჩეს და მზადაა კარგად იმუშაოს ამ ორგანიზაციის სახელით. პირველი [საქმის] გრძობის შესაქმნელად, არის ორგანიზაციის ისე წარდგენა, რომ იქ მუშაობა ღირსეულია და ამერიკაში უნდა შესაძლებელია მუშაობიდან პირველი კორექტივებიდანვე.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის გარკვევა

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი (იხ. მე-15 თავი) შედგება დაუნერვლი, ნაგულისხმევი რწმენისა და ვარაუდისაგან, თუ როგორ უნდა იქცეოდეს დაქირავებული და როგორი რეაქცია მოსალოდნელია მათი დამქირავებლისაგან. მას ეხება წინაშეა, ფასდულოვანა და დამოკიდებულებები. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ქმნის ურთიერთობის საფუძველს. რაც უფრო მეტად იქნება ეს გარკვეული თავიდანვე, მით უფრო სი. სამუშაოზე მიღების დონისხეუბები გვერდებზე იმას, თუ რას მივლის ორგანიზაცია ქვეყნით წინაშეა და იმ ფასდულობების სავალსაზრისით, რაც დაქირავებულმა უნდა დაიცვას. დაწვევა შესაძლებლობას იძლევა, მიწოდოს აღმანიშნის ინფორმაცია „თუ როგორ წარამართება აქ საქმე“, ისე რომ გუგებრობა შემცირდება მაინც, თუ სულ არ აღმოიფხვრება.

პროგრესის დაქარბა სწავლების მრუდზე (ან ათვისების მრუდი)

ახალი დაქირავებულები იმყოფებიან სწავლების მრუდზე – მათ დრო დასჭირდებათ, რომ მაღლივ იქცევილი მუშაობის აუცილებელ დონის ამაკრას, რომ სწავლების მრუდის სიგრძე და სწავლების ტემპი ერთმანეთისაგან განსხვავდება, მაგრამ მიმდინარეობს იმის უზრუნველყოფა, რომ ეს მოხდეს გვერდითობურად და სისტემატურად პირველივე დღიდან, იმ მიზნით, რომ რაც შეიძლება სწრაფად გაეზარდოს მოუშვეთა მიღწევები.

თანაზიარობა

ახალი დაქირავებულები უფრო ადვილად ვეუბნიან და მოსწონთ სამუშაო, იმ შემთხვევაში, როდესაც თანაზიარობის პროცესი მშველობიანად მიმდინარეობს. სამუშაოს სოციალური ასპექტება (კოლეგებთან ურთიერთობა) ბევრისთვის დიდად მნიშვნელოვანია ის, თუ რამდენად შეუძლიათ დაქირავებულებს უშუალო ზემოქმედება იქონიონ თანაზიარობის დონეზე, ხშირად შეზღუდულია, მაგრამ ესაა ორგანიზაციაში შესვლის (ორგანიზაციის გაერობის) თავისებურება, რასაც მათ უვრადლება უნდა მაქტიონ სამუშაოზე მიწოდების დროს, როდესაც საქმე ეხება მიღებას, დოკუმენტაციას, საწყის კონსულტაციას, სამუშაო ადგილზე მისვლას, ოფიციალურ სასწავლო კურსებს და არაოფიციალურ მოსამზადებელ საქმიანობას.

მიღება

ბერი აღმანი განიცდის მღელვარებას, როდესაც ახალ სამუშაოს იწყებს. რამდენად თვითდაჯერებულნი არ უნდა ჩანდნენ, ისინი თავის თავს ეკითხებიან: „როგორ აღმოჩნდება კომანა? როგორ მოქცევა ჩემი უფროსი? დავამყარებ თუ არა ურთიერთობას სხვებთან? შევძლებ კი სამუშაოს შესრულებას?“

ამ კითხვებზე მასუბს უნდა ვერ მიიღებენ, მაგრამ ბოლოს და ბოლოს შიში გაივლის, როდესაც დარწმუნდებიან, რომ პირველი შეხება მეგობრული და სასარგებლო იყო.

ფაულერმა (1996) შემოთავაზებს მიღების ჩამონათვალი, კრძალ:

- დარწმუნებული უნდა ვყოფი, რომ პირველმა აღმანიმა, რომელიც სამუშაოს დამწყებს ხვდება, იყის მისი მოსვლის შესახებ და რა უნდა მოიმოქმედოს.
- უნდა დაეხმადეს გამოცხადების დრო, რათა თავიდან ავიცილოთ დამწყების მანამდე გამოჩენა, სანამ მამლები ან ოფისის პერსონალი მოვა.
- უნდა მომზადდეს მიღების შემდეგ დამწყებთა მეგობრულად შესახვედრად და ენციკტური დახმარების გასაწევად.
- თუ დამწყები გამოცხადების შემდეგ უნდა მივიღებ სხვა ადგილზე, უნდა შევაცილოთ იგი, თუ სხვა ადგილზე მისასვლელია გზა რთულია.
- დამწყებს არ უნდა დიდხანს ლოდინი; გაწონასწორებული, აუნქარტებილი, მიზანმიმართული ქმდება ბრწყინვალე წამალია პირველი დღის ჩვეული ნერვიულობისათვის.



ახალ დაქარავებულ თხოვნ მოიტანოს სამშობლო ვადასხადის ფორს წინა სამსახურად. შემდეგ სხვადასხვა დოკუმენტებით მოამარაგებენ მას, როგორცაა უსაფრთხოების წესები, ლიტერატურა, კომპანიის განაცხადი, რომელშიც დაწვრილებითაა გადმოცემული ყველაფერი, რაც დისციპლინარულ და საწარმოს პროცედურებს შეეხება, და დაქარავებულის ცნობარი, როგორც კვებითა აღწერილი.

დაქარავებულის ცნობარი

დაქარავებულის ცნობარი დიდად გამოხადდება. იგი არ უნდა იყოს სიტყვიერადი, მაგრამ ნათლად და მარტივად უნდა გადმოსცემდეს იმას, რაც უნდა იცოდეს ახალმა კადრმა. ეს ყველაფერი დაეგუვებულა შემდეგ სათარებად:

- კომპანიის მოკლე აღწერა - მისი ისტორია, ნაწარმი, ორგანიზება და მართვა;
- დასაქმების ძირითადი პირობები - შემადის საათები, დასვენება, სადენსიო უზრუნველყოფის პროგრამა, დახვეწა;
- ანაზღაურება - ანაზღაურების სკალა, როდის და როგორ უნდა მოხდეს ანაზღაურების დაკავება;
- ავადყოფობა - განაცხადი ვაკენებზე, ცნობები, ანაზღაურება, შეუვლები;
- კომპანიის წესდება;
- დისციპლინარული პროცედურა;
- შემადებლობის პროცედურა;
- საწარმოს პროცედურა;
- დაწინაურების პროცედურა;
- ერთობლივი კონსულტაციების სისტემა;
- განათლებისა და მომზადების საშუალებები;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემა;
- სამუდციონი და პირველადი დახმარების სისტემა;
- რესტორანი და ბუფეტი;
- სოციალური კეთილდღობის სისტემა;
- ტელეფონის გამოყენება და კორესპონდენცია;
- ელფოსტის გამოყენების წესები;
- მამოსელის და მუდციონების ხარჯები.

თუ ორგანიზაცია ისეთი დიდი არ არის, რომ გამაძროლოს ამ ცნობარის დაბეჭდვა, შეუვლია მამზადლოს მხოლოდ მოკლე ანოტაცია.

კომპანიის მუშაობის დაწყება - საწყისი ინსტრუქტაჟი

კომპანიის მუშაობის დაწყების პროცედურა არ უნდა ეყარებოდეს ნაბეჭდ ტექსტს. კადრების განყოფილების წევრმა თუ სხვა პირმა, რომელიც ზრუნავს ახალ დაქარავებულებზე, უნდა გაიაროს ძირითადი საკითხები თითოეულიან ერთად, ზილი თუ ბევრია ახალი დაქარავებული, მამინ ჯგუფთან ერთად. ამ გზით უფრო ბეტი პირადი შეხება ეწევათ და კითხვებზე ასულის გაცემაც შესაძლებელი იქნება.

როდესაც საწყისი კონსულტაცია დამთავრდება, ახალი დაქარავებულები უნდა მიეცინონ თავის სამუშაო ადგილებზე და წარუდგინონ მენეჯერებს ან ჯგუფის ხელმძღვანელებს განყოფილების სასწავლო პროგრამების გასაცნობად, ან შეუვლიათ პირადიარ წავიდნენ მოსამზადებელ სასწავლებლებში და მხოლოდ ბეტი შეუვრიდნენ თავიანი განყოფილებებს.

სამუშაო ადგილის გაცნობა

ახალ დაშეწვით ანტერესებით, ვისთვის იმუშავენ (მათი უშუალო მენეჯერი, თუ ჯგუფის ხელმძღვანელი), ვისთან ერთად იმუშავენ, რა სამუშაოს შესრულებას აპირებენ პირველ დღეს, და აგრეთვე, მათი სამუშაო ადგილის გეოგრაფიული კანდაცება (შესასვლელი, გამოსასვლელი, ტელეფონი, დასასვენებელი ოთახები და ბუფეტები).

ზოგიერთ ამ ინფორმაციას ახლად მოსულებს მაწივლის კადრების განყოფილება უწერს ან აისისტრქტი. მაგრამ ინფორმაციას ყველაზე მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს უშუალო მენეჯერი, ხელმძღვანელი ან ჯგუფის ხელმძღვანელი.

განყოფილების გასაცნობი პროგრამა, სადაც შესაძლებელია, უნდა დაიწყოს მენეჯერებთან და არა უშუალოდ ჯგუფის ხელმძღვანელმა. მენეჯერი მხოლოდ მიესალმება. ამას მოჰყვება ახლოს განყოფილების მუშაობის შემდეგ, კი ახალმოსულებს გადასცემს ჯგუფის ხელმძღვანელის სესიასა და უფრო ზუსტი გაცნობისათვის. მენეჯერისათვის უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ამ ეტაპზე იყოს ნათელი, რათა იგი არ დაჩქაროს განმარტებულ ფიგურად ახალი დაქირავებულის თვალში. მისთვისაც ახალი დაქირავებული არ იქნება მხოლოდ სახელი ან ნიშანი.

სამუშაოს დეტალური გაცნობა ყველაზე უკვი, აღბათ, ჯგუფის უშუალო ხელმძღვანელს შერტლია, რომელსაც ხუთი მთავარი უნდა აქარდეს:

- ახალდაქირავებულს თავი თავისუფლად უნდა აგრძობისძინოს;
- დაინტერესოს იგი სამუშაოთა და ორგანიზაციით;
- მაწივლის ძირითადი ინფორმაცია მუშაობის სისტემის შესახებ;
- მოითხოვს უფეტური მუშაობის და ტყვეის ნორმებზე, რაბაც დაქირავებულისგან ვლიან;
- უამბოს დაქირავებულს მომხადების შექანიზმზე და იმასზე, თუ როგორ შეუძლია მას წაწიოს კომპანიამო.

ჯგუფის ხელმძღვანელმა ახალი დაქირავებული უნდა წარუდგინოს ჯგუფის სხვა წევრებს. უფრო მიზანშეწონილია, რომ ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი იყოს გილის, ან „დაწვევების მეფობის“ როლში. როგორც ფილური თელის, უტყობისა, ეს ადამიანები იფენენ ისინი, რომლებსაც დიდი ხნის მუშაობის სტატი არა აქვთ ამ ორგანიზაციამო. როგორც შედარებით ახალმოსულებს, მათ კარვად ახსოვი ის მცირედიც კი, რაც მათ აწუხებდათ მუშაობის დაწვევის დროს, და ამიტომ, შეუძლიათ დაეხმარონ ახალმოსულებს სწრაფ შეგუებაში.

ოფიციალური წარდგინების კურსი

დასაბუთება

ოფიციალური წარდგინების კურსი სამუშაოებს აძლევს ახალდაქირავებულებს თავი მოიყარონ ჯგუფებში იმ მიზნით, რომ მიწერილი თანამდევრული და ამომწურავი ინფორმაცია, რაც არცთუ მოსალოდნელია, მხოლოდ ხელმძღვანელების თვალზე ოფიციალური კურსი არის ორგანიზაციის, მისი ნაწილის, მომსახურების, ფასეულობისა და მისიის შესახებ შეტყობინების მიწოდების შესაძლებლობა, ვიდრისა და სხვა თვალსაჩინოების გამოყენებით, რაც ხელმისაწვდომი არ იქნებოდა განყოფილებაში მაგრამ ეს ოფიციალური კურსი ვერ შეცვლის არაოფიციალურობას სამუშაო ადგილზე, სადაც ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მოთხოვნალება - ადამიანების კარვად მიწობა, შესაძლია, საუკეთესოდ იქნეს დაგეგმილი.

რეგულირება

უნდა გადაწყდეს, ვინ და როდის დაეხმარება ამ კურსს. ნორმალური იქნება ადამიანების დასწრეს სხვადასხვა განყოფილებებიდან (მაგრამ არა სხვადასხვა დონის მქონე ადამიანებისა) ერთსა და იმავე კურსზე პრაქტიკულად, მენეჯერებსა და უფროს კვალიფიკაციურ კადრს ხშირად ინდივიდუალურად უტარებდნათ შეკადრებობა.

ყველაზე კარგია, რომ ეს სასწავლო კურსი დაწვევისასთანვე შედგეს თუ ახალდაქირავებულთა საკმობი რაოდენობა, ეს შესაძლია მოხდეს დღის პირველ ნახევარში ან მომდევნო კვირის დღეებში. თუ დიდი ინფორმაცია უნდა მიწერილი, მაშინ დამატებითი კურსის ჩატარება შესაძლებელია მოგვიანებით. კურსი შესაძლია ვალიდოს იქამდე ვიდრე ახალი დაქირავებულების საკმობი რაოდენობა არ იქნება. თუ ასეთი შელოწენება გარდაუვალია, მაშინ აუცილებელია, რომ ინფორმაცია მაწივლის თეთი კადრების განყოფილების ხელმძღვანელმა პირველივე დღეს, ორგანიზაციებს, რომლებსაც სხვადასხვა ადგილზე გააწიათ ფილიალურ, ამ ოფიციალურ კურსს ატარებენ მთავარ სამმართველოში, რაც სამუშაოებს აძლევს დაქირავებულებს, თეი იგრძობონ მთელი საქმიანობის მიზანწილედ და შეიტყონ ინფორმაცია მთავარი სამმართველოს როლის შესახებ.



შინაარსი

ორგანიზაციის მოთხოვნების თანახმად, ოფიციალური სასწავლო კურსის შინაარსი უნდა შედგეს შემდეგი სფეროებიდან:

- ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ - მისი ნაწარმის და მომსახურების, სტრუქტურის, მართვით და მართვით დასაწყისის შესახებ;
- სასწავლო სისტემები და შესაძლებლობები - ოფიციალური მომზადება, თვითგანვითარების კვებები, self-managed სწავლება;
- მუშაობის მართვა - როგორ მუშაობენ და რა როლს ასრულებენ ადამიანები;
- ჯანდაცვა და უსაფრთხოება - პროფესიული ჯანდაცვა, საწარმოო ტრავმა და უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება, დამცველი ტანსაცმელი, უსაფრთხოების ძირითადი წესები;
- მომსახურების პარამეტრები - საათები, დასვენების დღეები, შევსება, დახმარება ავადმყოფობის შემთხვევაში, დეკრეტული შევსება;
- ანაზღაურება და დახმარებები - მომსახურება და მუშაობა ხელფასების გაცემის მექანიზმი, ანაზღაურების სტრუქტურა, დახმარებები, კომპეტენციასა თუ კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურების პროგრამა, მოგების გადამწიფების დეტალები, საქონლი უზრუნველყოფის, თუ სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევის პროგრამები;
- პოლიტიკა, პროცედურები და სამუშაო მექანიზმი - თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკა, სქესობრივი და რასობრივი დისკრიმინაციის და დამინების წინააღმდეგ მიმართული წესები, დისკრიმინირება გეოგრაფიული და საინტერესო განხილვა, თამაშის მოწვევის აკრძალვის ღონისძიებები;
- პროფესიონალიზმი და დასაქმებულთა ნართვა - პროფესიონალის წევრობა და აღიარება, საკონსულტაციო სისტემები, შეთანხმებები, წინადადებები.

სასწავლო მომზადება ადგილზე

ბევრი ახალი დაქირავებული, ისაუბრებს განსხვავებით, რომლებიც ოფიციალურ მომზადებულ პროგრამებს გადიან, ისწავლიან ადგილზე, თუმცა ამას შესაძლოა დაემტკიცოს სპეციალური, საშინაოების გარე არსებული კურსი, გარკვეული კვალიფიკაციისა თუ ცოდნის ასამაღლებლად. ადგილზე მომზადება შესაძლოა შემთხვევითი, არაფორმალური და არაფორმალური იყოს. დაგეგმილი, სისტემატური მიდგომა დღად სასურველია.

- ეს მომზადება მოიცავს:
- სამუშაოსა თუ კვალიფიკაციის ანალიზს, მაღალი დონის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მოსამზადებლად;
- იმის განაღობება, თუ რა უნდა ისწავლოს ახალმა მოხელმა;
- გაითვინობიერებული კონფიგურაციის გამოცდების გიდისა და მენტორის როლში, ეს ადამიანები უნდა დაეხმარონ ამ როლების შესრულებას;
- მომზადება უნდა ჩატარდეს კვლევის ხელშეწყობის და სპეციალურად დანიშნულ და მომზადებულმა კარგოების ინსტრუქტორმა;
- სპეციალური დაკვირვება.

ადგილზე ჩატარებულ ღონისძიებებს შესაძლოა დაემტკიცოს თვითგანვითარების ღონისძიებები, სწავლის შესაძლებლობებზე კონსულტაციების ჩატარებით და სასწავლო პროგრამების შეთავაზებით

ორგანიზაციიდან წასვლა

ზომადი მოსაზრებები

დასაქმებითი ურთიერთობის შეწყვეტა შესაძლებელია სხვაგან გადასვლის გამო, ან პენსიაზე გასვლის გამო. მაგრამ, სულ უფრო ხშირად უზღვრავს ადამიანებს სამუშაოდ წასვლა თავისი სურვილის გარეშე. ორგანიზაციები მათთან ურთიერთობას წვედენ სამუშაო ძალის სიჭარბის გამო და ამბობენ დისკრიმინირულ პროცედურებს, რათა მოავარიონ დარღვევების და უუნარიობის შემთხვევები, როგორც დამჭირავებელი საჭიროდ თვლის. რესურსებით მომარაგების პოლიტიკა და პრაქტიკა, რომელიც შეეხება ორგანიზაციიდან წასვლას, უნდა ვრცელდებოდეს ნებაყოფლობითი დენადობისა და პენსიაზე გასვლაზე.

სამუშაო ძალის სიჭარბის მიზეზები

სიჭარბე, როგორც სიღარიბე, რომელსაც ის ქმნის, ყოველთვის ნაგნობი იყო. ერთ დროს, ძირითადად ეს იყო ვაჭრობის არახელსაყრელი პირობების შედეგი, განსაკუთრებით რევუციის დროს. ეს ახლაც სამუშაო ძალის სიჭარბის მთავარი მიზეზია, რომელიც უფრო გამწვავდა შოიფლითი კონკურენციისა და საერთაშორისო რევუციის ზეწოლის გამო. მაგრამ კონკურენტული უპირატესობისკენ მისწრაფებამ აიძულა ორგანიზაციები, რომ „ბიზნესიდან ამოეღო ხარკები“ – ეს უფრო რბილად ნათქვამია, ადამიანების თავიდან მოშორების ნაკლებად, რადგანდაც დასაქმების ხარჯები სწორედ ისაა, რაზედაც კომპანიები ამხებულენ ვერადღებებს, რადგან ეს მათი ხარჯების სტრუქტურის უდიდესი ელემენტია. ამის შედეგი იყო მართვისა და ზედამხედველობის არასაკმაროდ მძნეული ფუნქციის მოშორება (delaying-ი) და „მოკალღების შემცირება“ (კიდევ ერთი ეფემიზმი – რბილად ნათქვამი) ან „მოუწესრიგება“ (კიდევ უფრო მტკაღ რბილად ნათქვამი, აღმამოთხეული ეფემიზმი).

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ დიდად იმოქმედა ნახვერადკალიფიკური და არაკვალიფიკური მოუხმელების შემცირებაზე ოთხენში და საამქროებში. მაგრამ შწარმოებელურობისაკენ სწრაფემ (მტბ მიღლით ნაკლებდამ) და დამატებითი ღირებულებამ (შემოსავლის ზრდა, რომელიც მიიღება ადამიანებზე დანახარჯიდან) გამოიწვია ისეთი მანენებლების ზრდა, როგორიცაა დამატებითი ღირებულება დასაქმების ხარჯების ერთ გირეანტე სტრუქტურაზე. ბიზნესის ეფექტურობის დიდგების მიზნით, მისი „ადამიანური რესურსების“ გამოყენების გათვალისწინებით (ამ თვალსაზრისით ადამიანური რესურსების გამოყენება გულისხმობს ერთგვარ ექსპლუატაციას), ბიზნესის პროცესის რეორგანიზების შექანიზმი გამოიღენება, როგორც შემცირების აარაღი.

შწარმოებელურობის უფრო მაღალი ნორმის დადგენა

უფრო ინტენსიური შოიფლითი კონკურენციის დასაძლევად ეფექტურობის სრულყოფაზე ზეწოლა განმარტავს იმას, თუ რატომ უწყსენენ ორგანიზაციები დაქარავებულს შწარმოებელურობის უფრო მაღალ ნორმას და არ ანერგენ იმით, რომლებიც ამ ნორმებს ვერ აკმაყოფილენ. ეს შესაძლია გათიღეს დისკრიმინირული პროცედურებით, თუმცა ეფექტურობის მართვის პროცესები, როგორც აღწერილია წინა თავში, გამოიღენება დაბალი ეკონომიკური მაწენებლების მჭონე დაქარავებულების გამოხავერდად. თუ ეს სათანადოდ იქნა ჩატარებული, ასეთი პროცესები ვერადღებას გამახმელებენ სრულყოფისა და გაუებოებების ეფემებზე, მაგრამ აუცილებლად გამოამყარავეენ სისუსტეებს და შესაძლია ამას დისკრიმინირული ქმეებებიც მოსყვეს.



ადამანებ ნებაყოფლობით მიღან ორგანიზაციიდან კარიერის გასაუბუბრებლად, მეტი უფლის მისაღვად, საცხოვრებელი ადგილის შევქლის გამო ან იმის გამო, რომ ვეღარ ითმუნენ, აქვინათ ექვცეან იქ ზოგჯერ ადრე გადიან პენსიაზე (თუმცა, შესაძლია ეს არანებაყოფლობითი იყოს გამოთქამენ სურვალს, წყვიდნენ სიჭარბის გამო (ზეწოლის ან იმის გამო, რომ მათ ამისთვის უფულს უხდიან).

ორგანიზაციიდან წახვლის მართვა – ადამანური რესურსების ფუნქციია

ადამანური რესურსების ფუნქციას, ჩვეულებრივ, ვეალება ორგანიზაციიდან წახვლის ვაძილა და არანებაყოფლობითი ფორმის გამო, ეს შესაძლია ვეკლავ უსიამოვნო, მძიმე და დაძაბული საქმანობა იყოს ადამანური რესურსების ფუნქციით დაკავებული ადამანებისათვის. ფაქტობრივად, ამ ფუნქციას ვეალება საწინააღმდეგო მოიტყეს. მას ზრდ, რაც დიდი ძალისხმევა დახარჯა დატარებულა მოზიდვან და მომხადვასზე, ახლა უხდება სრულად საწინააღმდეგო პოზიციაზე კოფან. ისინი, მართლაც სურვილის გარეშე მოქმედებენ, როგორც იმ მმართველების ავტენტები, რომლებმაც მიიღეს „მოკუელობის შეტყარების“ გადაწვეტილებას და სურთ „აღმესე ვამუება“ (ამ სფეროში ვეკლავ მეტი უფლებში იყოს თავს, ვიდრე ვეკლავ სხვა სფეროში ერთად აღებულა), ასეთ, ხმარად არასახარბიელო მდგომარეობაში ჩაყენება ნიშნავს, რომ ვაეთვალისწინებულ უნდა იქნეს ეთიკური და პროფესიული მოსახრებები, რასაც ქვემოთ ვაწინააღმდეგო.

ორგანიზაციიდან გაშვების საქმეში ამ ფუნქციის ჩართვის უფრო დაღვებითი მხარჯა ხს, რომ მათ შეუძლიათ ვაუაღვიდონ მომუშავეებს პენსიაზე ვასვლა და ვაანალიზონ ის მახრებები, რის გამოც მომუშავე მდის ორგანიზაციიდან შესაძლებლობა იქმნება ორგანიზაციის ნაკლის გამოსწორებლად.

ეთიკური და პროფესიული მოსახრებები

ადამანური რესურსების პროფესიონალებს არ შეუძლიათ ვადაწვეტონ მონაწილეობა მიიღონ თუ არა „შეტყარების“ ჩატარებაში (თუ უნდათ, რომ დარჩნენ ორგანიზაციაში). მაგრამ მათ საშუალებაც აქვთ და კოდეც უნდა შეიტანონ წვლილი ამ პროცესის მართვაში იმ მიზნით, რომ შეაძლიონ ის წუხილი და ტყარება, რასაც ვეკლავ რეველირებულა სიჭარბე ქმნის და რასაც წარმოშობის უსამართლო და უხეში დისციპლინარული პრაქტიკა. მათ შეუძლიათ ისეთი პოლიტიკა და ქმედებები გამოიყონ, რომელიც შეამკობებს, თუ მილანად ვერ მოსიბის, უნებლიე სიჭარბეს. მათ შეუძლიათ ხაზო გაუსვან იმის საქმარებას, რომ სიჭარბის რეველირება მოხდეს გულისხმარად, პორიზონტალურ მენეჯერებს კონსულტაცია ვაუწიონ შეტყარულ მეთოდზე, დაეხმარონ მათ, ვაცნონ ინფორმაცია დატყარებულებს, სერთოდ, კონსულტაცია ვაუწიონ ინფორმაციის ვარეკლებანზე ორგანიზაციის შინგით და ვარეც. პროფესიულად, მათ უნდა უზრუნველყონ სიჭარბის მართვის სწორი პროცესები (იმ პროცესების ჩათვლით, რომელიც კონსულტაციას ვკავმარდება), რომლებიც პრაქტიკისა და კანონიერი მოთხოვნებების კოდექსის შესაბამისა, და უნდა თვალა მადღწონ მათ შესრულებას.

ამის შვაგვად, დისციპლინისადმი პროფესიული მდგომა ნიშნავს, რომ ადამანური რესურსების სპეციალისტმა უნდა დაეკარწმუნოს, რომ დისციპლინარული პროცედურები ექვემდებარება ვანზორცილების წესებს და ითვალისწინებს კანონიერ პირობებს. მათ უნდა შეატყობინონ ეს პროცედურები პორიზონტალურ მენეჯერებს, უნდა ასწავლონ მათი ვამოღწება. ეთიკური თვალსაზრისით, კადრების სპეციალისტმა ვეკლავური უნდა იღონოს, რომ ადამანებს სამართლიანად მოეცენენ კანონიერების პრინციპების თანახმად.

კარიერის ვანვითარება

კარიერის დანამკა არის ტრენინი, რომელსაც ხმარობენ იმის ვადმოსკვლად, თუ როგორ ვითარდება კარიერა ორგანიზაციაში და მოელი ცხოვრების მანძილზე ჩარალ ჰქნდი ვერ კოდეც 1984 წელს ვარულობდა, რომ ბევრი ადამანი ორგანიზაციებში აღარ იმუშავედა. ამის მავიარად, ვაიზრდებოდა შინ მომუშავეთა და კონტრაქტით მომუშავეთა რიცხუ, რომლებსაც დახმარებას ვაუწვედა საწინააღმდეგო ტყაროლოგია. იგი იმასაც წინასწარმეტყველებდა, რომ მეტი მოთხოვნა იქნებოდა სპეციალისტებსა და პროფესიონალებზე თეთონ ორგანიზაციებში. ერთ-ერთ თავის წიგნში (1994) მან წარმოადგინა კარიერის პორტფელის კონცეფცია – ადამანები ჩამდგურებენ იველიდნენ კარიერას. შრომითი ცხოვრების მანძილზე, იმის გამო, რომ იმუშებულნი იყენენ დატოვებისათ საშუაო ან იმის გამო, რომ ახალი შესაძლებლობები აღმოაჩნდება.



ქვეყნის კულტურაც შეიცვალა. უზუშვრობის მაღალი დონე ისევ გრძელდება, ბევრი ადამიანი მუშაობს მოცუვლიანი კონტრაქტებით, განსაკუთრებით, სახელმწიფო სექტორში. ამ სკოლების ზოგიერთი მწველვარი მიიწვევს, რომ ორგანიზაცია უკვე ვეღარ უზრუნველყოფენ ხანგრძლივ კარგად მუშაობაში. მაგრამ ვფელა დეჭარავებულს ასე არ მანწა. კადრებისა და განვითარების ინსტრუქტის გამოკვლევაზე (ტრენინგების კოლეჯი) დაადგინა, რომ მათი რესპოდენტების 46%-ის მანწა მათი მიმდინარე სამსახური გრძელვადიან სამუშაოდ, სადაც ისინი აძარბდნენ დარწმენს, 16% თვლიდა, რომ მათ გზას მისცემდა სხვა კომპანიებში სამუშაოდ და 15% კი თვლიდა, რომ მათთვისვედა სამუშაოს, რადგან ეს მათი კარიერის ნაწილი არ იყო.

ორგანიზაციიდან გაშვების საკმე

ველადრ ამის ფონზე, ორგანიზაციიდან გაშვების საკმე, როგორც ამ თაშა ადწერილი, დავკომრბებულა სიჭარბესთან, დათხოვნასთან, ნესყოფლობით დწადლობასთან, სხვა სამუშაოზე მრწეობასთან დახმარებასთან და ჰენსახე ვასელასთან.

სამსუშაო ძალის სიტარბე

„მოცულობის შეცირება“ ადამანების მართვის ერთ-ერთი ველახე პრეტენხიული ხეწრაა, სადაც ადმანური რესურსების სვეცილისტების უხეღასი ჩამწა. მათ შემდეგი პასუხისმეღებლას ვასწრებათ, კრბოდ:

- წინასწარ დავგეგმონ მოცულობის იხე შეცირება, რომ არ მოხდეს უნებლე სიჭარბე;
- კონსულტაცია გაუწიონ და დანერგონ რადწინობის შეცირებისა და სიჭარბის თავიდან აცილების სხვა მეთოდებს;
- სხვა მეთოდების ჩაყარდნის შემთხვევაში, ხელი შეუწონ ნესყოფლობით სიჭარბეს;
- ვანაყოთარონ და გამოიფონონ სიჭარბის სათანადო პროცედურა;
- ვარკვიონ ანახლოურების მექანიზმი მომუშავეთა განათვისყოფლების შემთხვევაში;
- კონსულტაციები გაუწიონ სიჭარბის რეველირების მეთოდებში და მონაწილეობა მიადონ ამ საკმის კარგად წარმართვაში დასარწმენხელად.

ადმანური რესურსების სვეცილისტები ჩამწულნი უნდა იფენენ ალტერნატიული სამსახურის მოძებნის ორგანიზებაში, რასაც მომწლეწრა პარაგრაფში ადწერიბ.

წინასწარი დავგეგმვა

წინასწარი დავგეგმვა ნიშნავს, ვანჭვირბო მომუშავეთა შეცირების მოთხოწრა და დავუშვა ბუნებრივი დანაკარგი აუცილებელა იმის პროგნოზირება, თუ რა რადწინობის სამუშაო ძალა უნდა შეცირდეს და იმ სავარაუდო დანაკარგების ვათვლავ, რასაც მომუშავეთა დწადლობის შედეგად მივდილები. მამწინ უნდა შეწრდეს დატარავება, რათა ეს სიჭარბე დითფაროს დანაკარგებით.

პრობლემა ისაა, რომ ხმარად რთულია პროგნოზის ვაკეთება, ხოლო დიდი უზუშვრობის პერიოდებში, დანაკარგების ბუნებრივი წორმა შეყარდება. ამიტომ, შესაძლია ვადატარებულად შეგასდეს ის რადწინობა, რასაც სვეცილისტები მიადღებენ საჭირო შეცირებით. უფრო მიხანშეწონილია ჰესიბისტურად უწრებლე იმს, თუ რა დრო დასჭირდება მომავალი დანაკარგების დავარებას და დატარავება დროზე ადრე შეატარო.

რეველურად უნდა ვადაიდგას ნაბაუები ადამანების სხვა, უფრო ვანმარტობებულ სამუშაოზე ვადესივანად და მათ ხელახალა მოსამზადებლად.

სიჭარბის თავიდან აცილების სხვა მეთოდების გამოყენება

სიჭარბის თავიდან აცილების აწ, ყოველ შემთხვევაში, მისი შეცირების სხვა მეთოდებში შეღის:

- ვარე სამუშაოს მოთხოწრა;
- კონტრაქტით მუშაობის ვაუჭება;
- ზედტრე სამუშაო დროის შეცირება აწ უმეცობესია ვაუჭება;
- სამუშაოს ვანაწილების შეწილება: ორი ადმანანი მუშაობს ერთ სამუშაოზე დღეების შერწრებით აწ დღის ვყოფა მათ შორის;
- ანახრული სამუშაო დროით მომუშავეთა შეცირება, მავამ უნდა ვგახსოვდეს, რომ მათაც აქვთ ტუშობის უფლება;
- დროებითი დათხოწრა.



ნებაყოფლობითი სიჭარბე

ნებაყოფლობითი წამსვლელთა გაშვება – შესაბამისი ანაზღაურებით, სიჭარბის რაოდენობის შეზღუდვების ერთ-ერთი საშუალებაა. იმ ადამიანების რაოდენობა, რომელსაც უნდა დააწესონ, რომ წავიდეს, მსჯელობის საგანია. ამკარაა, რომ ეს უნდა იყოს კანონით დადგენილ მინიმუმზე მეტი, თუმცა მომუშავეთა ადრე წასვლის ერთ-ერთი სტიმული შესაძლოა იყოს ის რწმენა, რომ სხვა სამუშაოს უფრო ადვილად იმოძინან, ვიდრე ამ შემთხვევაში, თუ ისინი ბოლო წუთებამდე მასზე იფიქრებენ და მოწყობენ. შესაძლებელია, დაეხმარონ მათ სხვაგან მოწყობაში.

ნებაყოფლობითი სიჭარბის ერთ-ერთი ნაკლი ისაა, რომ შესაძლოა წავიდეს კარგი მუშაო, რომელსაც ადვილად შეუძლია სხვა სამუშაოს პოვნა. ზოგჯერ აუცილებელია გადაუხვიოთ დადგენილ და შესაბამის მას ერთგულების სპეციალური ვალა (პრემია), თუ იგი დაფიქრებულია დარჩენაზე.

ალტერნატიული სამუშაოს მოძებნა

ალტერნატიული სამუშაოს მოძებნა ნიშნავს დაეხმარო ხელმეტი დაქარავებულს სხვა სამუშაოს მოძებნაში ან ახალი კარიერის დაწყებაში. იგი, აგრეთვე გულისხმობს კონსულტაციას, რომელიც შედგა გაუწიოს ამ სფეროში სპეციალიზებული ფირმა.

სიჭარბის განხორციელების პროცედურა

თუ იძულებული ხართ, მიმართოთ სიჭარბეს, პრობლემები შეგიძლება, თუ კი არცხვინს ჩამოყალიბებული პროცედურა, რომელსაც ასრულებთ. ამ პროცედურას ხაზი მიზანი გააჩნია:

- მოცემული დაქარავებულებს რაც შეიძლება სამართლიანად;
- შევლებისდაგვარად შეამცირეთ უსამშაოებანი;
- დაიცვათ ხელშეშედეგების უნარი, ვეცეტურად მართოს ბიზნესი.

ეს მიზნები ყველთვის არაა შეთავსებადი. ხელშეშედეგობის სურს, შეინარჩუნოს ძირითადი და უფრო ვეცეტური მუშაუნი, პროფესიონარს კი შესაძლოა, სურდეს გაატაროს ტრენინგები. ვინც ბოლოს მოსულა, ის წავიდეს პირველი, თითოეული მომუშავეის კომპანიაში დამსახურების მიუხედავად. 53-ე თავში მოცემულია ამ პროცედურის მაგალითი (სიჭარბის პროცედურის მაგალითი მოცემულია მე-8 დანართში).

სიჭარბის რვეულირება

პირველი ნაბიჯი იმის ვარაზტიაა, რომ ხელმეტი მუშაუბლის შერჩევის პოლიტიკა სამართლიანად განხორციელდეს. აუცილებელია, აგრეთვე, დაერწმუნდეთ, რომ შესრულდა კონსულტაციის კანონიერი მოთხოვნები. ნებისმიერ საკონსულტაციო შესვლერაზე წარმოსადგინო ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს სიჭარბის მიზეზებს (მა გავითა ან რა უნდა გააცეთოს კომპანიაში ამ პრობლემების შესამცირებლად) და ჭარბი სამუშაო ძალის ანაზღაურების შეთანხმებებს. მითითებული უნდა იყოს, აგრეთვე, დროითი სკადა ადამიანების ჭარბ სამუშაო ძალად მიჩნევის საფუძველი, როგორც ეს ამ პოლიტიკაშია მოცემული, უნდა იყოს დამტკიცებული.

შემდეგ, აუცილებელი იქნება გაეცოდეს საერთო ვანცხადება, თუ ეს ფართომასშტაბიანი სიჭარბეა, ან ცენტრის ერთეულსა თუ განყოფილებას, აგრეთვე, დაერწმუნდეთ, რომ შესრულდა კონსულტაციის კანონიერი მოთხოვნები. აუცილებელია, აგრეთვე, დაერწმუნდეთ, რომ შესრულდა კონსულტაციის კანონიერი მოთხოვნები. ნებისმიერ საკონსულტაციო შესვლერაზე წარმოსადგინო ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს სიჭარბის მიზეზებს (მა გავითა ან რა უნდა გააცეთოს კომპანიაში ამ პრობლემების შესამცირებლად) და ჭარბი სამუშაო ძალის ანაზღაურების შეთანხმებებს. მითითებული უნდა იყოს, აგრეთვე, დროითი სკადა ადამიანების ჭარბ სამუშაო ძალად მიჩნევის საფუძველი, როგორც ეს ამ პოლიტიკაშია მოცემული, უნდა იყოს დამტკიცებული.

შემდეგ, აუცილებელი იქნება გაეცოდეს საერთო ვანცხადება, თუ ეს ფართომასშტაბიანი სიჭარბეა, ან ცენტრის ერთეულსა თუ განყოფილებას, აგრეთვე, დაერწმუნდეთ, რომ შესრულდა კონსულტაციის კანონიერი მოთხოვნები. აუცილებელია, აგრეთვე, დაერწმუნდეთ, რომ შესრულდა კონსულტაციის კანონიერი მოთხოვნები. ნებისმიერ საკონსულტაციო შესვლერაზე წარმოსადგინო ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს სიჭარბის მიზეზებს (მა გავითა ან რა უნდა გააცეთოს კომპანიაში ამ პრობლემების შესამცირებლად) და ჭარბი სამუშაო ძალის ანაზღაურების შეთანხმებებს. მითითებული უნდა იყოს, აგრეთვე, დროითი სკადა ადამიანების ჭარბ სამუშაო ძალად მიჩნევის საფუძველი, როგორც ეს ამ პოლიტიკაშია მოცემული, უნდა იყოს დამტკიცებული.

შემდეგი ნაბიჯია მითთვის შეტყობინება, ვისაც ეს შეეხო. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ყველაფერი გაეცოდეს რათა ინტერვეუ მითთან, ვინც ხელმეტი აღმოჩნდა, ნატარდეს გულისხმიერად. მენეჯერებს უნდა ჩაუტარდეთ კონსულტაციები და მამზადლონ, თუ როგორ გაართვან თავი ავანსების ინტერფოსს. მამზადლონ ილია კადრების უზრუნველყოფის წერიტი დაეხმაროს ყველა ინტერფოსს, თუმცა ურეობისა.



პროზონტალური მენეჯერი წარმართავს ინტერესს. წინასწარ უნდა იყოს მოპოვებული ინფორმაცია ამ მიზნების შესახებ, თუ რატომ შეიძლება ეს თუ ის ადამიანი და რა რეაქცია ექნება მას. ამ ადამიანის პირადი მდგომარეობაც უნდა იყოს შემოწმებული, რათა ინტერვიუერმა იცოდეს, არსებობს თუ არა ადამიანზე განსაკუთრებული მდგომარეობა.

თეთი გამოითხვამ, რაც შეიძლება ფრთხილად უნდა განმარტოს, თუ რატომ მოვდა ეს ადამიანი სიჭარბეში და რა შედეგება ექნება მას (ანაღალურება, დროის შერწყვა და სხვა). გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის დროც, რაც დასჭირდება ორგანიზაციას იმისათვის, რომ დახმარება აღმოუჩინოს სხვა საშუაოს მოძენაში.

ალტერნატიული სამსახურის მოძებნაში დახმარება

სხვა სამსახურის მოძებნა ნიშნავს, ზედმეტი მოშუაებისათვის ალტერნატიული საშუაოს მოძებნაში დახმარებას. ეს გულისხმობს ადამიანის დახმარება ვადაღახოს ამ სიჭარბით გამოწვეული ტრავმა, კონსულტაციების გაწევით, მისი კარიერისა და საშუაო მიზნების ხელახალ განსაზღვრაში დახმარებით და შემდეგ კი, ამ მიზნების მიღწევის გზების გონიერული კონსულტაციების უზრუნველყოფით.

საშუაოზე მოწოდების სპეციალური საწარმოები

დახმარება შეიძლება გასწიოს ორგანიზაციამ ინდივიდუალურ ბაზაზე, მაგრამ ფართომასშტაბიანი სიჭარბის დროს, შესაძლოა ჩამოვიღიდეს „საშუაოზე მოწოდების სპეციალური საწარმო“. ამ საწარმოს შტაბი ევლევან ეტებს საშუაოს შესაძლებლობას მათთვის, კიდევ ზედმეტი აღმოჩნდა. ეს ხშირად ტელეფონების საშუალებით ხდება. შემგვომი დახმარების გაწევა შესაძლებელია ადამიანებისათვის შესაფერისი საშუაოს მოძებნაში, ინტერვიუს მოწოდებაში, ანკეტის მომზადებასა და გამოკითხვის შეტანისთვის სწავლებაში. ზოგჯერ ეს საწარმოები დაკომპლექტებულია კადრების ფუნქციის წვერებით. ორგანიზაციას შეუძლია თხოვოს სამსახურის მოძებნის ფორმის კონსულტანტს, ჩამოაყალიბოს და მართოს საშუაოზე მოწოდების სპეციალური საწარმო და გასწიოს საჭირო საკონსულტაციო, თუ მოსამზადებელი მომსახურება.

სხვა საშუაოს მოძებნის საკონსულტაციო მომსახურება

როგორც ვერტი (1991) აღნიშნავდა, სხვა საშუაოს მოძებნის პროცესი, ჩვეულებრივ მაშინდარეოს ზმდევი მიმართულებებით:

- საწყისი კონსულტირება - ბიოგრაფიული ცნობების მოგროვება და მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვა;
- მიღწევის ჩამოსათვალი - კლიენტების ევლა იმ მოსალოდნელ მიღწევის, რის გაკეთებასაც ფიქრობენ თავნათი კარიერის განმავლობაში;
- კვალიფიკაციის მარაგი - კლიენტები, მიღწევის ჩამოთვლილიან ადგენენ გასაცლიანი კვალიფიკაციის პირად პორტფელს;
- პირადი ანგარიში - კლიენტები ადგენენ პირად ანგარიშს (20-30 სიტყვა) იმის შესახებ, თუ რისი წარდგნა შეიძლება შრომის ბაზარზე;
- პირადი წარმატების მარაგი - ბოლიფრიინდელი ან სათანადო წარმატებები, რომლის რაოდენობის დადგენა შესაძლებელია და რომელიც ხელს უწყობს მისი პირადი ბიოგრაფიის წარმოქმნას;
- სამი საშუაო - საშუაოს სამი შესაძლო ტიპის დადგენა, რომლის მოძებნაც შეიძლება;
- ფსაქოლოგიური შეფასება - ინდივიდუალურობის დადგენა ფსიქოლოგიით;
- პირადი ანკეტის მომზადება და შეთანხმება;
- შრომის ბაზრის შესაძლებლობების დადგენა;
- ინტერვიუს ჩატარება;
- საშუაოს მოძებნის კომპანიის დადგენა.

პირადი ანკეტები

პირადი ანკეტები გეწევიან საშუაოს მოსაძებნად საჭირო ინფორმაციას, ბილი კონსულტანტები ეხმარებიან ადამიანებს ანკეტების შედგენაში. ჩვეულებრივ, ანკეტებში, ვერტის (1991) თქმით, გამოყენებულია „საფლავის ქვის“ წარწერის მეოლი, რადგან იგი იკითხება, როგორც ნეგროლოგი. იგი გადმოეცეოს ადამიანის ცხოვრების პირად დეტალებს, განაილდებასა და საშუაოს თანმიმდევრობას ქრონოლოგიურად.

სამუშაოს ძებნის კონსულტანტებს ურჩევნიათ ე. წ. „მიღწევების ანეკტა“, რომელიც აგებულია გაფიცვის პროცესის პრაქტიკულ და გეგმის ინფორმაციის მეთოდების საფუძველზე, გარკვეული წინადადებებით. პირადი ანეკტა გეგმის მუშაობის ფელაზე მნიშვნელოვან მონაცემებს შეტრუნვული ქონიოლოგიური თანამდებრობით და ადგენს მიღწევების სას, რომელიც მჭიდროდ შეესაბამება „ჩამოყალიბდა, განვითარდა, გაიზარდა, შექმნიდა, დაფუძნდა, დაინერგა“ ციკლის მეთოდებს, რომ თუ აღმაინი ამს თავისუფლად აკეთებს, მაშინ იგი შესაძლებელი იქნება გაეცნოს მეთოდებს, რომ თუ აღმაინი ამს თავისუფლად აკეთებს, მაშინ იგი შესაძლებელი იქნება გაეცნოს მეთოდებს, რომ თუ აღმაინი ამს თავისუფლად აკეთებს, მაშინ იგი შესაძლებელი იქნება გაეცნოს მეთოდებს.

სხვა სამუშაოს მოძებნის საკითხებში კონსულტანტის შერჩევა

მაგალი რეკრუტაციის მჭიდროდ ბევრი კონსულტანტი არსებობს; არსებობენ ე. წ. „კოვოებიც“. ამიტომ, მიზანშეწონილია იმ ფორმების დახმარების გამოყენება, რომლებიც კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის და სხვა სამუშაოს მოძებნაში დახმარებენ ასოციაციის მიერ შემუშავებული პრაქტიკის პრინციპს მისდევნენ.

სამსახურის შერჩევა და მოძებნა

სამართლებრივი სტრუქტურა

სამართლებრივი სტრუქტურის უზრუნველყოფის დასაქმების კანონი და პრეტენზიული უფლებს რომელიც ეხება უსამართლო დათხოვნას. დიდი პრიტიკის დასაქმების შესახებ არსებული კანონმდებლობით (1999) იქ მომუშავეს, რომელიც ბოლო ორი წლის ან მეტი ხნის განმავლობაში მუშაობდა, უფლება აქვს არ განათავისუფლდეს უსამართლოდ. ამ მომუშავეების საჩივრებს განიხილავს დასაქმების საკითხების სასამართლო.

დათხოვნის განსაზღვრა

- კანონის ფარგლებში, სამსახურიდან დათხოვნა ხდება, როდესაც:
- დაქარავეული წევრებს კონტრაქტს შეტყობინებით, თუ მის ვარშე კონტრაქტის შეწყვეტა მოხდა თანამდებრობიდან გადაყენების (ან ჩამოკეციების), გადაყენის ან სამუშაოდან დათხოვნის შედეგად;
 - მომუშავე წევრებს კონტრაქტს შეტყობინებით, ან მის ვარშე, დაქარავეულის ქვეყნის მიზეზით, რადგან მისი ქვეყნის ატანა ვერ შეძლო მომუშავე - ამის უწოდება „ნავარაუდელი დათხოვნა“;
 - მომუშავე დაქარავეულია ერთი ან ორწლიანი კონტრაქტით, რომელსაც დაქარავეული აღარ ანახლებს, როდესაც ვადა გალის;
 - მომუშავე მიდის მომდევნო დათხოვნის შეტყობინებაზე;
 - მომუშავეს ფინანსური შეზღვევა უმინიმუმ ერთი წელი უნდა აქვას სამუშაოზე.

ძირითადი კითხვები

- კანონის თანახმად, დასაქმების საკითხების გარეგნის დროს სასამართლომ უნდა მიიღოს მისი იმ ძირითად კითხვებზე, როდესაც საქმე ეხება უსამართლო დათხოვნას:
1. იყო თუ არა დათხოვნის სამართლის მიზეზი, ე. ი. სამართლიანი იყო ეს დათხოვნა, თუ არა?
 2. კუილგონიერულად მოქცეა თუ არა დაქარავეული იმ ვითარებაში?

სამართლიანი დათხოვნა

- დათხოვნა ჩაითვლება სამართლიანად საწარმოო კონფლიქტების განხილვის სასამართლოს მიერ, თუ ძირითადი მიზეზი იყო ერთ-ერთი ქვეყნის ჩამოთვლილი მიზეზიდან:
- უზარობა, რომელიც ჩანს მომუშავეს კვალიფიკაციაში, ჯანმრთელობის ფიზიკურ თუ გონებრივ დონეში;
 - დისციპლინის დარღვევა;
 - სამუშაოსათვის შესაფერისი კვალიფიკაციის დონეში ჩავარდნა;
 - კანონთან დაკავშირებული ფაქტორი, რომელიც მომუშავეს ხელს უშლის მუშაობის შედეგით გაგრძელებაში;
 - სამუშაო ძალის სიჭარბე იქ, სადაც ეს შეთანხმებულია უკვე გათვალისწინებული პროცედურებით;

- მომუშავე გადაწყვიტა ან უარი თქვა კონტრაქტზე გაფიცვის გამოცხადებით, ამ ქვეყნისთვის მხოლოდ ეს მომუშავე არ გამოურჩევიათ, ე. ი. გაფიცვაში მონაწილე ყველა მომუშავეს ერთნაირად მოექცნენ და ხელახლა შერჩეული კონტრაქტი არაეისთან განუხლებიათ;
- მომუშავე მონაწილეობდა არაოფიციალურ გაფიცვაში ან სხვა სახის საწარმოო გაფიცვაში;
- სხვა სახის არსებითი მიზეზი, რაც გამართლებდა მომუშავეს დათხოვნას იმ თანამდებობიდან, რომელზეც მის უკეთია.

უსამართლო დათხოვნა

- დათხოვნა შესაძლოა უსამართლო იყოს, თუ:
 - დამქარავეებმა ვერ შეძლო ქვეყნისა, რომ ძირითადი მიზეზი იყო ერთ-ერთი იმ შემთხვევაში დათხოვნის მიზეზთაგანი; ან თუ დათხოვნა არ იყო გამართლებული იმ ვითარებაში (იხ. ქვემოთ);
 - ნაგულისხმევი (ნაგარეუდები) დათხოვნა მიხდა;
 - დათხოვნები იყო ამ შეთანხმებული პროცედურების დარღვევა, რომელიც ეხებოდა სამუშაო ძალის სიკვანძის და არ არსებობის საფუძველზე მიზეზი ამ პროცედურებიდან გადახვევისა.
- დამქარავეების ტერორი არ აწევს დამქარავეებს, რათა მან აჩვენოს, რომ სწორად მოქცეა, როდესაც დათხოვნის მიზეზი საკმარისად რთულია. სამრეწველო კონფლიქტების განხილვის სასამართლო კადრებზე, გარემოების გათვალისწინებით, მხედველობაში მივალს დამქარაველის საქმის მოცულობა და აღმინისტრაციული რესურსები.

გამართლებული იმ გარემოებებში

- იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დამქარავეები შეძლებს აჩვენოს, რომ კარგი მიზეზი ჰქონდა მომუშავეს გასაიციოთ უფლებად (ე. ი. თუ არ გამართლდა შემთხვევითი კატეგორიებიდან ერთ-ერთი და უნარობა და დისციპლინის დარღვევა საკმარისი იყო დათხოვნის გასამართლებლად), სასამართლომ მაინც უნდა გადაწყვიტოს, სწორად მოქცეა თუ არა დამქარავეები დათხოვნის დროს. დამქარაველის მხრიდან „სამართლიანი“ ქვეყის განმსაზღვრელი პრინციპები შემდეგია, კერძოდ:
 - მომუშავე უნდა იცოდეს მის წინააღმდეგ გამოთქმული საჩივრების ხასიათი;
 - მომუშავეს უნდა მიეცეს ახსნის შესაძლებლობა;
 - მომუშავეს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა გამოასწოროს შეცდომები, ვარა იმ შემთხვევებისა, როდესაც საქმე ეხება უნარობასა და დარღვევებთან;
 - მომუშავეს უნდა მიეცეს აქტიურობის საშუალება;
 - მომუშავე გაფრთხილებული უნდა იყოს შედეგების თაობაზე (ანუ დათხოვნაზე), თუ არ მიხდება განსაკუთრებული ვაუჭობებებსა;
 - დამქარაველის გადაწყვეტილებას მომუშავეს დათხოვნის შესახებ უნდა ემარტობდეს საკმარისი საშუალება;
 - დამქარავეებმა უნდა იმოქმედოს პატიოსნად;
 - დარღვევა და არასწორი ქვეყა უნდა იმსახურებდეს სამსახურიდან გაშვების ხასჯელს და არა ამაზე ნაკლებ ხასჯელს.

კარგი დისციპლინარული მეთოდი (პროცედურა) უნდა შეიცავდეს არაოფიციალური და ოფიციალური გაფრთხილებებისა და პირობების შეტანაში იმის საგარანტიოდ, რომ დისციპლინის სხვა ასპექტები კონკრეტულად იყოს რეგულირებული.

ამოსავალი

დასაქმების საკითხების განხილვის სასამართლოს, რომელიც ჩაივლის, რომ დათხოვნა უსამართლო იყო, შეუძლია ვასცეს ბრძანება აღდგინოს შესახებ და დაადგინოს პირობები, რომლითაც ეს უნდა შესრულდეს. სასამართლოს შეუძლია დაეკისროს კომპენსაცია უსამართლო დათხოვნის დროს, მაგრამ მის შემდეგ, რაც განიხილდა აღდგინის შესაძლებლობა.

დისციპლინარული შემთხვევების რეგულირების მეთოდი

- ეს მეთოდი უნდა იმართებოდეს სამართლის სამი პრინციპის გზით:
 1. აღმანებმა უნდა იცოდნენ უცქტურობის ის ნორმა, რის მიღწევასაც მათგან ელიან და ის წესები, რომელსაც ისინი უნდა დაემორჩილონ.
 2. მათ ნათლად უნდა მიუთითო, თუ სად შეცდნენ და რა წესები დაარღვეეს.



3. მათ უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა გამოსწორდნენ, სანამ დისციპლინარულ სასჯელს დაადებენ, დიდ დარღვევებს ვარღ.
- უნდა არსებობდეს დისციპლინარული პროცედურა, რომელსაც იყენებს სკოლა მშვიდობიან და გვეუფის ხელშეწყობაზე. ამ პროცედურამ უნდა უზრუნველყოს სამსაფეხურიანი წესდების გამოყენება, სანამ დისციპლინარული ღონისძიებები ჩატარდება:
1. არაოფიციალური სიტყვიერი გაფრთხილება.
 2. ოფიციალური სიტყვიერი გაფრთხილება, სერიოზულ შემთხვევებში კი წერილობითი; ეს გაფრთხილებები უნდა ასახავდეს დარღვევების ხასიათს და შესაძლო შედეგებს, შემდგომ დარღვევების შემთხვევაში.
 3. საბოლოო წერილობითი გაფრთხილება, რომელშიც აღნიშნული უნდა იყოს, რომ ნებისმიერ გამჟღავნებელ შემთხვევაში მოკვება თანამდებობიდან დროებით გადადგენა, დათხოვნა ან სხვა სასჯელი. პროცედურით დამუშავებული უნდა იყოს, რომ მომუშავეს თან ახლდეს თავისი კოლეგა ან წარმომადგენელი საქმის ნებისმიერა მოსმენის დროს. უნდა არსებობდეს საპედელიო სისტემაც და იმ დარღვევების ჩამონათვალიც, რომელიც მიწვეულია დიდ დარღვევად და შესაძლოა მოკვება უცაბედი დათხოვნაც. მტკიცებებსა და ზედამხედველებს უნდა იცოდნენ, თუ რა უფლებამოსილება გააჩნიათ დისციპლინარული ღონისძიებების ჩასატარებლად. მიზანშეწონილია, რომ ყველა საბოლოო გაფრთხილება და ღონისძიება დამტკიცდეს ზედამხედველობის მიერ. დიდ დარღვევების შემთხვევაში, გვეუფის ხელშეწყობა და უსკროს მტკიცებებს უფლება უნდა მიეცეთ, რომ თანამდებობიდან დროებით გადააყენონ მომუშავე და არ დაითხოვონ, იმ შემთხვევაში, თუ კი უფროსთა ადგილზე არ არის.
- დიდი მნიშვნელობა აქვს ფაქტების მოძიებას და ჩაწერას. მტკიცებებს ყოველთვის უნდა ჰქონდეს თან კოლეგა, როდესაც ოფიციალურ გაფრთხილებას იძლევა და ყოველთვის ინიშნავდეს, რა იქნება ამ საკითხის შესახებ.

ენაში უფროსობითი ვასესტელები

როდესაც ადამიანი თავისი ნებით მიდის სამუშაოდან, უნდა ჩატარდეს სამი ღონისძიება: წასვლის შესახებ გამოკითხვა, დენადობის მიზეზების გაანალიზება და რეკომენდაციის მიცემა.

წასვლის შესახებ გამოკითხვა

სასარგებლოა მომუშავეთა გამოკითხვა, როდესაც ისინი მიდის სამუშაოდან. იმ მიზნით, რომ დაეადგინოთ, რატომ მიდის და პრობლემების ის სფეროებიც, რომელშიც უნდა გატარდეს ღონისძიებები, თუკი მიღებული ცხოვრებითა ყოველთვის არ არის საიმედო. წასვლის შესახებ გამოკითხვის (რომელსაც ატარებენ კადრების განყოფილების წევრები) მიზანს არ წარმოადგენს ის, რომ დაარწმუნოს ადამიანები დარწმნაში. თუ საქმეა ვინმეს გადაარწმუნება, მაშინ ეს უნდა გაკეთდეს, პირველი მინიშნებისთანავე (მომუშავენი, რომლებიც სათანადო ნიშნებს არ იძლევიან, არც არიან შეწუხების ღირსნი). ეს შესაძლოა, უფრო მეტად იყოს პირიზონტალური მტკიცების და არა კადრებს სპეციალისტის საქმე; მხოლოდ პირიზონტალურ მტკიცებებს არ უნდა მიეცეთ უფლება მოისფიონ ადამიანები დასარწმუნად და ამით, დაარღვიონ ჩამოყალიბებული თანაფარობა, თუ ნამდვილად გრძობენ, რომ მეტი ფული უნდა გადაუხადონ მომუშავეებს. ეს შეთანხმებული უნდა იყოს კადრების განყოფილებასთან და თანხმობა მიეცეს მხოლოდ მაშინ, თუ ეს ვარაუდული შემთხვევაა. სახიფათოა, დაჯერი მომუშავეები, რომ უფრო მეტი ფულის მიღებას შეძლებენ, თუ თავიანთ მტკიცებებს ძალას დაატარებენ.

წასვლის შესახებ გამოკითხვის მიზანი უნდა იყოს იმ მიზეზების გამოვლენა და დაჯგუფება, რის გამოც ისინი მიდის. ეს შესაძლებელია შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- მეტი ანაზღაურება;
- მეტი გარანტია;
- უკეთესი პერსპექტივა;
- კარიერის ცვლა (გამოცდილების შეტყნა, პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვანი ზრდა);
- გადასვლა ამ ადგილიდან (მაგ. მუდელესთან ერთად სხვაგან წასვლა);
- ანაზღაურების უკმაყოფილება;
- კარიერის პერსპექტივითი უკმაყოფილება;
- სამუშაო პირობებითი უკმაყოფილება;
- მმართველობასა და ზედამხედველობასთან ცუდი ურთიერთობა;
- კოლეგებთან ცუდი ურთიერთობა;
- დიდუცელობის შეგრძნება;



- დამინება და გაღიზიანება.

ზოგიერთი წამწველი გულდიაა, ზოგი - არა. მათი გულახდილობის გამოწვევა დამოკიდებულია მშობლივ ინტერვიუებზე, რომელმაც იმავე დროს უნდა აკონტროლოს ის გაღიზიანებაც, რაც ზოგიერთ ინტერვიუებზე თავს, ინტერვიუებში მიხერხებულად უნდა შეძლოს, დაადგინოს უწყალოდობა და შეწუხების მიზეზები და სადაც ამ განზიზღების გამართლება შესაძლებელია, რაღაც იღონოს. საქართველოში აუცილებელია იმისათვის, რომ გამოეყოთ ქვეყნარტა სანივარი, დაუსაბუთებელი, თუ ვახსოვდებათ სანივრისაგან.

დენდობის მიზეზების განალიზება

წასვლის შესახებ გამოკითხვის შედეგები განალიზებული უნდა იყოს ყველა პუნქტის მიხედვით, რათა დადგინდეს ზოგადი (მაგ. ანაზღაურება) და გარკვეული (მაგ. გაღიზიანების) პრობლემების სფეროები. შემდეგ კი ამის გამოცენა შესაძლებელია სამიზნად, როდესაც შემოთავაზებული იქნება ზოგადი დასკვნები ან ჩამოყალიბდება მდგომარეობის ინფორმაციის უზენაესი მიზნით. აუცილებელია, სიფრთხილედ ვყოფილი სანივრების (პრეტენზიების) უკუკავშირის დროს, რომლებიც შესაძლოა ძალიან უმართლებელი იყოს. მაგრამ თუ ეს გაეთქვა და ინტერვიუები დაგეგმულია, რომ მათში გარკვეული სიმართლეა (შესაძლოა, სხვა საშუალების საფუძველზე), ეს უნდა მივიღოთ მტკიცებისა თუ ვადაუსის ხელშეწყობის უზრუნველყოფის მაგრამ სრული ფაქტებით: ... რა კონტრასტს გავკეთებთ ამ საკითხზე?" თუ პირველად სანივარი, როგორც არასწორი, არასერიოზული ან დეგრადირებულია, უკუგადავებულ იქნა, მაშინ აღარაფერი გვრევა. მაგრამ თუ წასვლის შესახებ რამდენიმე გამოკითხვიდან რაიმე ნიშანი გამოვლინდა, მაშინ, შესაძლოა გაატარდეს უფრო მკაფიო ხაზი.

უნდა ჩატარდეს იმ გამოკითხვების სტატისტიკური ანალიზი გარკვეული ტენდენციების დასადგენად, რათა რაიმე ევილიონი იქ. სადაც აუცილებელია (შეშთაა დენდობის მაღალი დონის გარკვევის შეუძლებელი განხილული იყო 2.3-ე თავში).

რეკომენდაციები

დამტარებლებისათვის არ არის აუცილებელი, რომ ირავიერთ რეკომენდაციების მოითხოვნაზე. არც დეგრადირებულს აქვთ უფლება ნახონ რეკომენდაცია, ვარდა იმ შემთხვევაში, როდესაც მათ შეეცდნენ მისი ასლი დასაშვებითი ურთიერთობის შეწყვეტის დროს ან როდესაც სათანადო კანონიერი პრეტენზია მოითხოვს ამ რეკომენდაციების ჩვენებას.

არსებობს კანონიერი სახეობისგებლობა რეკომენდაციებზე. ეს არ ნიშნავს, რომ არსებობს სახეობისგებლობა თითოეულ არასწორ გადაწყვეტილებასა და შეცდომაზე.

დამტარებლებს, შესაძლოა მასებს ავტოდან დაუდგეობის გამო მომუშავეთა და სხვა დამტარებელთა წინაშე დაუდგეობის შემთხვევაში უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომ მიხდება დახმარება ან დამხმარება ვინმე, თუ არ იქნება მდებელი ზომები მის ასაცილებლად. ნებისმიერი აზრი, გადმოცემული რეკომენდაციამ უნდა იყოს ფაქტებით განმტკიცებული. აქედან გამომდინარე, დამტარებლებმა უნდა იმართონ მშობლივ ფაქტობრივ ცნობაზე. თუ წერილობითი რეკომენდაციაა საჭირო, მზანაწერილია დაეგრადირი იმ მონაცემებს, როდესაც მომუშავე იყო კომპანიაში და სამუშაოს ასრულებდა. უფროსია, არ გამოიტყა მოსაზრება იმის შესახებ, შესაფერისი იქნება თუ არა ესა თუ ის მომუშავე იმ საშუალოსათვის, რასაც სხვა კომპანიაში შესთავაზებენ. გირჩევთ, არც იმაზე გამოიტყა შეხედულება, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მომუშავე ისეთ სუბიექტურ ფრაზას, როგორცაა „ქვეყნივის დამტარებელია“. დამტარებელი არ არის ვალდებული უპასუზონ ისეთ ტიპურ კითხვას, როგორცაა, „გამოიტყვებით მის ზეზახლა, თუ არა?“

პენსიაზე გასვლა

პენსიაზე გასვლა მთავარი ცვლილებაა და ამის მომზადება სჭირდება. საკენსიო უზრუნველყოფის პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს შემდეგ პირობებს:

- როდის უნდა გავიღოთ ადამიანი პენსიაზე;
- ის გარემოებები (თუკი არსებობს), როდესაც მის შეუძლია მუშაობა გაავრცელოს პენსიაზე გასვლის შემდეგ;
- პენსიაზე გასვლის წინა მომზადება;
- ადამიანისათვის რჩევის მიცემა პენსიაზე გასვლის შესახებ.



ქენსიაზე გასვლის წინა მომზადება გულისხმობს ფინანსებს, დაზღვევას, სახელმწიფო პენსიის უფლებებს, ჯანდაცვას, ტუშაობას ფულისთვის ან საზოგადოებრივ საწვინებზე, კერძოზე ფუნქსიის დროს, კონსულტაციებსა და დახმარებებს.

ბიბლიოთეკა

მწარმოებლობის მართვა

მწარმოებლობის მართვის პროცესებს ბოლო წლებში წინა პლანზე წამოიწია, როგორც მწარმოებლობის მართვის უფრო მეტად ინტეგრირებული და უწყვეტი შთაღის უზრუნველყოფის საშუალებას, ბარისხის შეფასებისა და მწარმოებლობის შეფასების წინანდელ იზოლირებულ და ხშირად არადეკორული სტრუქტურით უზრუნველყოფილ შთაღისთან შეფარდებით. მწარმოებლობის მართვა ემყარება შთანხმებით ან კონტრაქტით მართვის პრინციპებს და არა მმართველობის მართვის პრინციპს. იგი ხაზს უსვამს, როგორც განვითარების და თვითგანვითარების დაფუძნების გეგმებს, ისე ინდივიდუალური და კორპორაციული ამოცანების ინტეგრაციას. რეალურად, მის შეუღლა მთავარი როლი შეასრულოს ადამიანების მართვის იმ პროცესების ინტეგრირებასა და თანმიმდევრულ უზრუნველყოფაში, რომლებიც ორმხრივია და მილიანად უწყობს ხელს ორგანიზაციის ეფექტურობას.

ამ ნაწილის 29-ე თავი ეტება მწარმოებლობის მართვის ძირითად კონცეფციას. მწარმოებლობის მართვა აღწერილია 30-ე თავში და ეს ნაწილი თავდება 360 ვრლუხიანი უკუკავშირის პროცესის, როგორც მწარმოებლობის მართვის მრავალწარმოანი ტიპის მიმოხილვით.

მწარმოებლურობის მართვის საფუძველი

მწარმოებლურობის მართვა განხილულია შემდეგ პარაგრაფებში:

- ტრესი;
- ბიზნესი;
- პრინციპები;
- ინტერესები;
- ზეობრივი მოსაზრებები;
- ფონი;
- მწარმოებლურობის მართვის ძირითადი პროცესები.

მწარმოებლურობის მართვის ცენტრი

მწარმოებლურობის მართვა განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციის უწყვეტი წარმატების უზრუნველყოფის სტრატეგიული და ინტეგრირებული მეთოდი. იქ მოუხმვე ადამიანებს შრომის სუფიერების სრულყოფით და გვერდებისა, თუ ცალკეული მოწარმელების უნარის განვითარებით (არმსტრინგი და ბარონი 1998).

უწყვეტობის მართვა სტრატეგიულია იმ თვალსაზრისით, რომ მის ეხება ბიზნესის წინაშე მდგარი ფართო ამოცანები, თუ ის უწყვეტრად წარმართავს თავის მუშაობას და იმ საერთო მიმართულებასაც, რომლიც აძირებს შორის მიმავალი გეგმების მიღწევას. იგი ინტეგრირებულია ოთხი თვალსაზრისით:

- ვერტიკალური ინტეგრაცია - აერთიანებს ბიზნესის, ვეგურებას და ცალკეული ადამიანების ამოცანებს;
- ჰორიზონტალური ინტეგრაცია - აერთიანებს ბიზნესის სხვადასხვა ნაწილების ფუნქციურ სტრატეგიას;
- ადამიანური რესურსების ინტეგრაცია - აერთიანებს ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტებს, განსაკუთრებით, ორგანიზაციულ განვითარებას, ადამიანური რესურსების განვითარებას და წასვლის შესახებ იმ მიზნით, რომ თანამშრომელად მიუღვებს ადამიანებს მართვას და განვითარებას;
- ცალკეული ადამიანების მოთხოვნილებების ინტეგრაცია - ორგანიზაციის მოთხოვნილებების, რაზრდაც ეს შესაძლებელია.

მწარმოებლურობის მნიშვნელობა

მწარმოებლურობის მართვა, რასაცორცხედა შეეხება მწარმოებლურობას. მაგრამ რა იგულისხმება ამ სიტყვით? აუცილებელია მისი მნიშვნელობის გარკვევა, რადგან თუ მწარმოებლურობას ვერ განსაზღვრავთ, ვერც მის გაზომვასა და მართვას შეძლებთ. ბოტსი და პოლტონი (1995) აღნიშნავენ, რომ მწარმოებლურობა მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურაა, რომლის კრიტერიუმიც (მუქანიზმი) განსხვავებულია და დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე: „მათი სიტყვით, მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, წარმოადგენს თუ არა გაზომვის ამოცანას უწყვეტობის შედეგებისა და ქვეყნის შუაგულს.“

არსებობს სხვადასხვა შეხედულება იმაზე, თუ რა არის მწარმოებლურობა. ეს შესაძლოა იყოს მრავალი შედეგების მონაცემები. ინდივიდუალური თვალსაზრისით იგი წარმოადგენს ადამიანის მიღწევის მარტეზლებს. კენი (1996) ამტკიცებს, რომ მწარმოებლურობა „არის ის, რასაც ადამიანი თავის შემდეგ ტოვებს და რაც არსებობს მიზნისაგან დამოკიდებლად“. ავტორთა გვერდის ბერნადინის ხელმძღვანელობით (1995) თვლიდა, რომ მწარმოებლურობა უნდა განისაზღვროს, როგორც მუშაობის შედეგი, რადგან იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების, მომხმარებლის კმაყოფილების და კონომიკური მიღწევის ძლიერ კავშირს“.



ეს ეხება პროდუქციის მოცულობის / შედეგებს, მაგრამ იმასაც გადმოგვიყვანს, რომ შერამპოვების ეხება, როგორც სამუშაოს შესრულებას, ისე მიღწეულ შედეგებს. აქედან გამომდინარე, შერამპოვების განიხილება, როგორც ქვეყანა - ე. ი. საშუალება, რომელიც ორგანიზაციისთვის უზრუნველყოფს ახრულებს სამუშაოს. კემსელი (1990) თვლის, რომ: „შერამპოვების უზრუნველყოფის უნდა განესაზღვროს შედეგებისაგან, რაფგან იმ უკანასკნელზე შესაძლოა მოქმედდეს და ცუდად, სისტემურ ფაქტორები“.

შერამპოვების შესახებ უფრო სრული წარმოდგენა გვეძნება, თუ მას განესაზღვრავთ, როგორც ქვეყანა და შედეგების ერთობლიობა. ეს კარგად გამოხატა ბრუკინსმა (1988):

შერამპოვებისა ნიშნავს როგორც ქვეყანა, ისე შედეგს. ქვეყანა გამოდინარეობს შერამპოვებისაგან და იგი გადასაკვს ასტრატეგიიდან მოქმედებაში. ქვეყანა წარმოადგენს არა მხოლოდ შედეგების მიღების საშუალებას, არამედ იმ გარემოში და ფიზიკური ძალისხმევის შედეგსაც, რომელიც დავალების შესრულებაზე მოხმარებული და მასზე შეჯელობა შესაძლებელია შედეგებისაგან განცალკევდეს“.

შერამპოვების ასეთ განსაზღვრას მივეყრათ იმ დასკვნაზე, რომ ჯგუფებისა და ცალკეული ადამიანების შერამპოვების მართვის დროს უნდა გაითვალისწინოთ როგორც დანახარჯი (ქვეყანა), ისე შედეგი (პროდუქტა). ესაა შერამპოვების მართვის ე. წ. „შერეული მიდელი“ პარტლი (1995), რომელიც მოიცავს კომპეტენციების დონეს და მიღწევებს და აგრეთვე, იმპეტრ გარემოების და შემოწმებას (გადანახებას).

შერამპოვების მართვის მართვის მიზანი

შერამპოვების მართვა არის ორგანიზაციიდან, ჯგუფებიდან და ცალკეული ადამიანებიდან უკეთეს შედეგების მიღების საშუალება შერამპოვების გაგებისა და მართვის დახმარებით, დაგვიძლი ამოცანების, ნორმებისა და კომპეტენციების მოთხოვნების შეთანხმებულ სტრუქტურაში. ესაა იმის ერთიანი გაგების ნამოყვლითების პროცესი, თუ რას უნდა მივალწით, და ადამიანების მართვისა და განვითარების ისეთი მეთოდი, რომელიც ზრდის იმ გარემოს, რომ შერამპოვებობა მიღწეული იქნება ხანმოკლე და ხანგრძლივ ვადაში. მას მართავს ხელმძღვანელობის შუალედური რგოლი.

შერამპოვების მართვის პრინციპები

- შერამპოვების მართვის პრინციპები ნამოყვლითებულია შემდეგნაირად:
- იგი გადასაკვს კორპორაციის მიზნებს ცალკეული ადამიანების, ჯგუფების, განყოფილებების და სექტორების მიზნებად.
 - ხელს უწყობს კორპორაციის მიზნების გარკვევაში.
 - იგი უწყვეტი და ევოლუციური პროცესია, რომლის დროსაც დროთა განმავლობაში უზრუნველდება შერამპოვებობა.
 - იგი უყრება თანხმობასა და თანამშრომლობას და არა კონტროლს და ზეწოლას.
 - იგი ხელს უწყობს ცალკეული პიროვნების შერამპოვების თვითმართვას.
 - იგი მართვის ისეთ სტილს მოითხოვს, რომელიც გამჭვირვალე და ზნეობრივია და ხელს უწყობს უფროსებსა და ქვეყმდომებს შორის ორმხრივ ურთიერთობას.
 - იგი მოითხოვს უწყვეტ უკუკავშირს.
 - უკუკავშირის სისტემას საშუალებას იძლევა, რომ ადამიანების მიერ სამუშაოზე მიღებულ გამოცდილებას და ცოდნას გადასცენ კორპორაციის ამოცანებში.
 - იგი ზრდის და აფასებს მთელ შერამპოვებობას, ერთობლივად შეთანხმებული მიზნების ფონზე.
 - იგი უნდა ეხებოდეს მთელ პერსონალს; მას უშუალოდ არ ეხება შერამპოვებობის დაგეგმვას ფუნანსურ წახალისებისათ.

შერამპოვების მართვის ინტერმსები

შერამპოვების მართვის მართიად ინტერესებს წარმოადგენს მისი გაუმჯობესება ორგანიზაციის, ჯგუფისა და ცალკეული ადამიანების ეფექტურობის მიღწევის მიზნით. ორგანიზაციებმა, როგორც დიუსონი (1995) აღნიშნავდა, უნდა „წარმატებით შეასრულონ საქმიო საქმეები“.

შემდეგ ინტერესს წარმოადგენს მოუწყვეთა ცალკეული ადამიანების მიღწევა. შერამპოვების გაუმჯობესებას ვერ მივალწით, თუ არ იქნა უწყვეტი განვითარების ეფექტური პროცესები. ეს ეხება ორგანიზაციის მართიად კომპეტენციურობას და ცალკეული პიროვნებისა და ჯგუფების შესაძლებლობებს. შერამპოვებობის მართვის რეალურად უნდა ეწოდოს შერამპოვებობისა და განვითარების მართვა.



შესამუშევრებელი წარმადგენის შიშ, რომ შწარმოებულობის მართვამ უნდა დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის ყველა აქტიონერის მოთხოვნები და მილოდინი. ეს აქტიონერებს არანაირ შესაძლებლობას, ხელშეწყობას, მომხმარებელს, მომწოდებლებს და სხვა დატარებულს არ აქვთ იდელებიდან პარტიზირად სწარმოში, რომელია ინტერესებს პატივს სცემენ, აქვთ ხმის აზრებს იზარებენ. შწარმოებულობის მართვა უნდა ითვალისწინებულს, როგორც ცალკეული ადამიანებისა და ჯგუფის, ისე ორგანიზაციის მოთხოვნებს და უნდა აღიარებულს, რომ ეს მოთხოვნები კრძანების ყოველთვის არ ემთხვევა.

და ბოლოს, შწარმოებულობის მართვა დაინტერესებულია კომუნიკაციებით და ურთიერთობებით. იგი ქმნის ისეთ ატმოსფეროს, სადაც მიმდინარეობს უწყვეტი და დღეობა მენეჯერებსა და ჯგუფის წევრებს შორის, იმ მიზნით, რომ განისაზღვროს პროგნოზი და გაეცვალოს ინფორმაცია, ორგანიზაციის მისი, ფსევდობისა და ამოცანებს შესახებ. ეს ქმნის იმ ურთიერთგაცემას, თუ რას უნდა მაგალითი, და იმ სტრატეგიასაც, რომლის მიხედვითაც უნდა იმართებოდეს და ეთარღებოდეს ადამიანი, რათა მიღწეულ იქნეს დასახული. შწარმოებულობის მართვა ხელს უნდა უწყობდეს მდელი სახისმეცვლობის მქანე ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას ჯგუფისა და ცალკეული ადამიანის მიწინაღობით, რათა განისაზღვროს მათი ამოცანები და ამ ამოცანების მიღწევის საშუალებები.

ზნობრივი მოსაზრებები

შწარმოებულობის მართვა უნდა ხორციელდებოდეს ზნობრივი პრინციპებით, როგორც ეს ჩამოყალიბების უნიტრენლი და სტუდენტ-სისტმა (1998):

- პარონების პატივისცემა - ადამიანებს უნდა ეტრობოდნენ, როგორც „ეთიმიზანს“ და არა როგორც „მინის მისაღწეე საშუალებას“.
- ურთიერთპატივისცემა - შწარვება, რომლებიც ჩართულნი არიან შწარმოებულობის მართვის პროცესში, უნდა გაითვალისწინონ კრძანების მოთხოვნები და საზრუნავი.
- პროცესური მილიანობა - შწარმოებულობის მართვის პროცესები მიუკერძოებელი უნდა იყოს, რათა შეიძლოს პარონების საწინაღმდეგო ეფექტი.
- გამჭვირვალეობა - ადამიანებს, რომლებზეც გაელენა იქონია შწარმოებულობის მართვის პროცესიდან გამოშინარე გაღწეველობამ, უნდა ექონიდე იმ საფუძვლების განხილვის საშუალება, რომელზეც ეს გაღწეველობები აგო.

შწარმოებულობის მართვის მისტაბა

შწარმოებულობის მართვა შეეება ორგანიზაციის მართვას. იგი მართვის ბუნებრივი პროცესია და არა სისტემა ან მეთოდი (1990, ფაულერი). იგი გაელენას მოახდენს იმაზე, თუ როგორ განეთარღება ბიზნესი, რისი გაკეთება აქვს განსაზღვრული და როგორ იმოქმედებს. გარემო პირობებს დიდი მიწინაღობა აქვს, ჯოვნი (1995) იტამდეე კი მაღის, რომ ამბობს „მართეთ ვარემო და არა შწარმოებულობა“.

შწარმოებულობის მართვა ეება ყველას, ვინც ბიზნესშია, და არა მხოლოდ მენეჯერებს. უარყოფილია ის მოსაზრება, რომ მხოლოდ მენეჯერები ავებენ სასუბს თავიანთი ჯგუფის შწარმოებულობაზე და ამ მოსაზრების სანაცვლოდ არსებობს სხვა აზრი, რომ სახისმეცვლობა ნაწილდება ჯგუფის მენეჯერებსა და წევრებს შორის. ამ თვალსაზრისით, მენეჯერები, როგორც მომმარებლებს ისე უნდა უღებოდნენ ადამიანებს, რომლებიც მათ მიმართავენ დაბმარებისათვის და მომსახურებისათვის, რომლის უზრუნველყოფაც მენეჯერებს შეუძლიათ. მენეჯერები და მათი ჯგუფები ერთობლივად ავებენ სასუბს შედეგებზე და ერთობლივად თანხმდებიან იმაზე, თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს, შწარმოებულობის მიწინაღობისა და შესასრულებელ ღონისძიებებზე.

შწარმოებულობის მართვის პროცესები შწარმოებულობის მართვისადმი პოლისტიური მიღვიობის ნაწილს, რომელიც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის საზრუნავია.

შწარმოებულობის მართვისადმი პოლისტიური (ერთიანი) მიღვიობა

პოლისტიური ნიშნავს ყოველსამოცვლს, საგნის ყველა ასპექტის მომცვლს. შწარმოებულობის მართვის დროს ეს ეება მთელ ორგანიზაციას. იგი ყოველმხრივ განიხილავს შწარმოებულობის ელმენტებს, როგორც ენმარება ეს ელმენტები სასურველი შედეგის მიღებაში ორგანიზაციულ-განყოფილების, ჯგუფისა და ცალკეული პარონების ღონეზე და რა უნდა გაკეთდეს ამ შედეგების გასაუფობესებლად. მთელი თავიანი არსით, შწარმოებულობა ენმარება იმ რწმენას, რომ ადამიანი რასაც



აკეთებს ყველა დონეზე, ზღვს უწყობს ორგანიზაციის ერთიანი მიზნის მიღწევას ამერიკაში, რაც იქნება იმას, თუ რას აკეთებს ადამიანი (მათი საქმიანობა), როგორ აკეთებს (მათი გეგმა) და რას აღწევს (შედეგი). მასში შედის ყველა ობიექტური თუ არაობიექტური ღონისძიება, რომელიც ორგანიზაციამ მიიღო იმ მიზნით, რომ გაეზარდა კორპორაციის, ჯგუფისა და პიროვნებამ ინტეგრირება და შედეგად ამაღლებინა მათი ცოდნა, ცვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა. ამკატეგორიულად განსაზღვრული სისტემაა, რომელსაც მართავს კადრების განყოფილება, და რომელიც წვლილად იქონიეს ამოქმედებს (წლიური შეფასება) და შემდეგ დაეიწყება ვსლვეა. შწარმოებლურობის მართვის უზოთოროდკაკემარტული ასპექტების ერთიანი გავლენით უფრო მიღწევა ორგანიზაციის უფქტურობის გაუმჯობესება, ეიდრე სხვადასხვა ნაწილების ცალ-ცალკე მოქმედებით. შწარმოებლურობის მართვის დავფექტის და ამოქმედების დროს, აუცილებლად თითოეული პროცესის უზოთოროდკაკემარტული გათვალისწინება.

შწარმოებლურობის მართვის, როგორც გამართიანებელი ძალის კონცეფცია

როგორც პარტლი (1995) აღნიშნავდა, შწარმოებლურობის მართვა ისე უნდა იყოს ინტეგრირებული, რომ შესაძლებელი გახდეს ბიზნესის ფუნქციონირება და დაკავშირება სხვა ძირითად პროცესებთან, როგორცაა ბიზნესის სტრატეგია, დაჭარავებულის ცვალიფიკაციის ამაღლება და ხარისხის მთლიანი მართვა“.

ვერტიკალური ინტეგრაცია

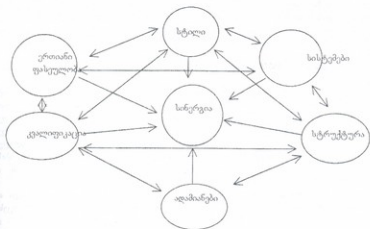
ინტეგრაცია მიღწევა ბიზნესის სტრატეგიასთან და ბიზნესის გვეგებთან და მიზნებთან ვერტიკალურად შეთანხმებულია ჯგუფისა და ცალკეული პიროვნებების ამოცანები, რაც ემზარება კორპორაციული მიზნების მიღწევას. ეს იღებს ამოცანების უზოთოროდკაკემარტული უზოთოროდკაკემარტული კორპორაციულიდან, ფუნქციური და ბიზნესის ერთეულებიდან, ჯგუფისა და ცალკეული პიროვნებების დონეზე. უნდა ვცვალით, რომ ეს ამოცანები უზოთოროდკაკემარტული იყოს. ეს იქნება მრავალხავეზურბარნი დადამავალი პროცესი, რადგან ამოცანები მოემართება მშაროველიბიდან, ხოლო თითოეულ დონეზე ჯგუფისა და ცალკეული პიროვნებების ამოცანები განისაზღვრება უფრო მაღალ დონეზე არსებული მიზნებით. მაგრამ უნდა არსებობდეს ქვევლიდან ზევით მიმართული პროცესიც, რათა პიროვნებისა და ჯგუფებს მიეცეთ შესაძლებლობა, დაისახონ მიზნები იმ ფარგლებში, რომელიც ორგანიზაციის მთლიანი მიზნით და ფასეულობით არის განსაზღვრული. ამოცანები შეთანხმებული უნდა იყოს და არა დადგინო, ხოლო ეს შეთანხმება მიღწეული უნდა იყოს და დიალოგებით შეწყვეტება და ცალკეულ პირებს შორის მთელი წლის განმავლობაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს უნდა განხილულიდეს, როგორც პარტიციპირება, როდესაც პასუხისმგებლობა გადანაწილებულია და ორმხრივი მოლოდინიც განსაზღვრული.

კრის ბოუნსი (1996) „ორწიტიდ დისტალიერისი“ ადამიანური რესურსების სამსახურის დირექტორი, ვეიამობის ინტეგრაციისადმი თავიანთ მიდგომას:

„შეფასების სისტემების დაწესება ეაკუუმში არ იძლევა დამატებით დირებულებას, უზარალოდ. ეს სისტემები იმ შეთანხმების ანგარიშაა, რომელიც შედეგ ბიზნესის სტრატეგიისა და წლიური გვეგების შესაბამისად. სადერისათვის შესაფერისი გარემოს შექმნა შწარმოებლურობის მართვის არსებითი ნაწილია. ადამიანური რესურსების განყოფილებაში უნდა შექმნათ და დაეწერეთ მთელი ორგანიზაციის სტრატეგია, რაც შესაძლებლობას მისცემს ყველა მომუშავეს, გამოავლინოს უმაღლესი შწარმოებლურობა“.

„ორწიტიდ დისტალიერში“ შწარმოებლურობის მართვის ინიციატივას წარმართავს ბიზნესის ზედა და სტრატეგიული ინიციატივები.

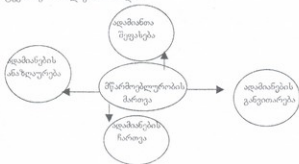
29.1 დავრამა ვეიონერებს ინიციატივების უზოთოროდკაკემარტის. (გვ.435)



დიაგრამა 29.1 ინტეგრაცია „ერთიანი დისტილერში“

პორიზონტალური ინტეგრაცია

პორიზონტალური ინტეგრაცია ნიშნავს შწარმოებულობის მართვის სტრატეგიების დაკავშირებას ადამიანური რესურსების სხვა სტრატეგიასთან, რომელიც ეხება ადამიანების ფასეულობას, ანაზღაურებას, ჩამოს და განვითარებას, როგორც ეს ნაჩვენებია 29.2 დიაგრამაზე. მის შეუქმნია იმოქმედოს, როგორც ამ საქმიანობების ინტეგრირების მშლავერმა იარაღმა.



დიაგრამა 29.2 შწარმოებულობის მართვა, როგორც ადამიანური რესურსების საქმიანობის ინტეგრაციის ცენტრალური პუნქტი

შწარმოებულობის მართვის მართვის ფორმის ფორმა

შწარმოებულობის მართვა წარმოადგენს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვან და ზუსტ გამოვლენებს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ბოლო წლებში. პარკედალ ეს ტერმინი იხმარეს ბეერმა და რუმ 1976 წელს, მაგრამ მან აღიარება მხოლოდ 1980-ან წლებში მოიპოვა, როგორც განსაკუთრებულმა მუდამ, რადგან სკიპრო იყო უწყვეტი და ინტეგრირებული მადგეომა შწარმოებულობის სამართავად და წასხალიებლად. ძალიან მშირად, უზემად ჩამოყალიბებული და ნაქარევედ განხორციელებული შწარმოებულობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება და შეფასების სისტემა ვერ იძლევა იმ შედეგებს, რასაც ადამიანები იღნავ გულუბრყვილოდ ელოდებიდნენ.

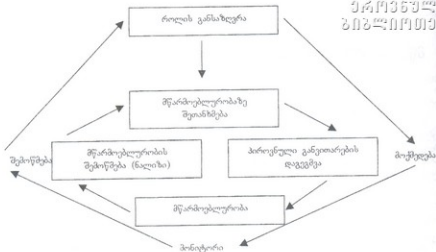
მწარმოებლურობის მართვის პროცესები

მწარმოებლურობის მართვა ეხება ცალკეული პიროვნებისა და ჯგუფის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებას. ეს თავი ვეაწვდის მწარმოებლურობის მართვის ძირითადი საქმიანობის მიმოხილვას და შემდეგ ეხება მწარმოებლურობის შესახებ შეთანხმების ძირითად პროცესებს: მივილი წლის განმავლობაში მწარმოებლურობის მართვის, მწარმოებლურობის მიმოხილვის, დოკუმენტაციის, მწარმოებლურობის მართვის შეხილვისა და შეფასების.

ძირითადი სამუშაო

მწარმოებლურობის მართვა შესაძლოა აღწერილი, როგორც უწყვეტი თვითგანახლებადი ციკლი, როგორც ეს 30.1 დიაგრამაშია ნაჩვენები. ძირითადი საქმიანობა შემდეგია:

- როლის განსაზღვრა, სადაც ძირითადი შედეგების სფეროს და კომპეტენტურობის მოთხოვნები შეთანხმებულია.
- მწარმოებლურობის შესახებ შეთანხმება და კონტრაქტი, რაც განსაზღვრავს მოლოდინს - რას უნდა მაღაწიოს ცალკეულმა პიროვნებამ ამოცანების თვალსაზრისით, როგორ გაიზომება მწარმოებლურობა და რა კომპეტენტურობები იქნება საჭირო აუცილებელი შედეგების მისაღებად. ეს შესაძლოა, აღწერილი, როგორც მწარმოებლურობის დაგეგმვის ეტაპი.
- პიროვნების განვითარების გეგმა, რაც სახავს ისეთ ქმედებებს, რომელიც აუცილებელია პიროვნების ცოდნისა და უნარის გასაფართოებლად, რათა გაიზარდოს მისი კომპეტენტურობა და გაუმჯობესდეს მწარმოებლურობა განსაზღვრულ სფეროებში. ესაა მწარმოებლურობის განვითარების ეტაპი.
- მწარმოებლურობის მართვა წლის განმავლობაში, ესაა ეტაპი, როდესაც უნდა გადაიღვეს ნაბიჯები მწარმოებლურობის შესახებ შეთანხმების და პიროვნების განვითარების გეგმის განხორციელების მიზნით, როდესაც პიროვნებები ასრულებენ თავიანთ ფუნქციონირებას საქმიანობას და დაგეგმილ სწავლებას არ აცდენენ. იგი მოიცავს მწარმოებლურობაზე უკუკავშირის უზრუნველყოფის უწყვეტ პროცესს, აწარმოებს წინსვლის არაფორმალურ ანალიზს (შემოწმებას), მიმოხილავს უახლეს ამოცანებს და, სადაც აუცილებელია, არკვეს მწარმოებლურობის პრობლემებს და ატარებს კონსულტაციებს.
- მწარმოებლურობის შემოწმება (ანალიზი), რაც წარმოადგენს ოფიციალური შეფასების ეტაპს, როდესაც ხდება მწარმოებლურობის გადასწავლა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რომელშიც შედის მიღწევა, წინსვლა და პრობლემები, როგორც მწარმოებლურობაზე შეთანხმების და პიროვნული განვითარების შემოწმებული გეგმის საფუძველი. მის მიყვარათ აგრეთვე მწარმოებლურობის შეფასებამდე ეს საქმიანობა (ოპერაციები) განხილულია მომდევნო პარაგრაფებში.



დიაგრამა 30.1 შარამოებულობის მართვის ციკლი

როლის განსაზღვრა

- როლის განსაზღვრა ქნის შარამოებულობის მართვის სტრუქტურას იგი აღგენს:
- როლის მიზანს, რომელიც თავს უტრის ერთიან მიზანს (რა უნდა გააკეთოს როლის შემსრულებელმა) და უზრუნველყოფს შარამოებულობაზე შეთანხმების საფუძველს.
 - ძირითადი შედეგის სფეროებს ან ძირითად ვალდებულებებს, რომელიც განსაზღვრავს როლის მიერ შექმნილი პროდუქციის ძირითად სფეროებს და გეთავაზობს ვეგულებს, სადაც შეთანხმებულია ამოცანები და შარამოებულობის ნორმები.
 - ძირითადი კომპეტენციებს, რაც გუთვრებს იმას, თუ რისი გაკეთება უნდა შეესწოს როლის შემსრულებელს, და იმ ქვეყნს, რაც საჭიროა როლის ეფექტურად შესასრულებლად. იგი ქნის პირადი განვითარების გეგმის შედგენისა და შარამოებულობის ხარვეზითი ასპექტის შეფასების საფუძველს - რას აწევის პროცესი როლის. ეს შეადგენს კომპეტენტურიობის პროფილს (გრადუსს?) როლისთვის, რომელიც შესაძლოა განკუთვნიებული იყოს ორგანიზაციის ძირითადი კომპეტენციებსა და კომპეტენტურიობის ზოგად კრიტერს, რომელიც შექმნილია მსგავსი როლებისათვის. მისში შესაძლოა შედიოდეს როლისთვის დამახასიათებელი კომპეტენციებიც.

შარამოებულობის შესახებ შეთანხმება

შინაარსი

- შარამოებულობის შესახებ შეთანხმებები, ცნობილი, როგორც შარამოებულობის კონტაქტები, განსაზღვრავს მოლოდინს - მისაღებ შედეგებს და კომპეტენციებს, რაც საჭიროა იმ შედეგების მისაღწევად. შეთანხმებებში შედის შემდეგი პუნქტები:
- ამოცანები და შარამოებულობის ნორმები - მისაღწევი შედეგები განსაზღვრულია მიზნებისა და ნორმების გათვალისწინებით.
 - შარამოებულობის მარტეხებები და შექმნილები - იმის შეფასება, თუ რა ოდენობით შესრულდა ამოცანები და შარამოებულობის ნორმები.
 - კომპეტენტურიობის შეფასება - როგორ შეფასდება კომპეტენტურია, რომელმაც შედის მოლოდინის გარკვევის შესახებ დისკუსიები (როლის განსაზღვრაში კომპეტენტურიობის პროფილზე დაყრდნობით) და შეთანხმებები ისეთ ფაქტებზე, რომელიც გამოვადგება კომპეტენტურიობის შესაფასებლად.



- ძირითადი ფასეულობები ან ოპერაციული მოთხოვნები - შწარმოებლურობაზე შეთანხმება შესაძლოა ეხება ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს: ხარისხს, მომხმარებლის მომსახურებას, გვერდურ შემოსავას, დაქარავებულია განვითარებას და ა. შ. გარკვეული ზოგადი სამოქმედო მოთხოვნები შესაძლოა, განსაზღვრული იყოს ისეთი სფეროებში, როგორცაა ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, სექტორული კონტროლი, ხარჯების შექცობა და საინფორმაციო.

შწარმოებლურობაზე შეთანხმების ამოცანები, ნორმები და მექანიზმები განხილულა კომპეტენციის განსაზღვრა მიეცემული იყო 21-ე თავში.

ამოცანები

ამოცანები ნიშნავს იმას, რაც უნდა შესრულდეს - პუნქტი, რომელიც უნდა დაისახოს მიზნად. ამოცანები ან მიზნები (ორივე ცნება ურთიერთმეცვლელაა) განსაზღვრავს იმას, თუ დროთა განმავლობაში რას უნდა მაღწიოს ორგანიზაციებმა, ფუნქციებმა, განყოფილებებმა და ცალკეულმა პარტნიორებმა.

- ამოცანები წარმოგვიდგება, როგორც:
 - ამოცანები - რაოდენობრივი შედეგების მიღება, რომლის გაზომვაც შესაძლებელია ისეთი ტერმინებით, როგორცაა: მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე, პროდუქცია, გამტარუნარიანობა, რეალიზაცია, მიწოდებული მომსახურების დონე, ხარჯების შექცობა, წუნის შექცობა;
 - დაუღებები/პროექტები - უნდა შესრულდეს დაღებულ ვაღებში, განსაზღვრული შედეგების მიღების მიზნით.

ამოცანები შესაძლოა იყოს სამუშაოთთან დაკავშირებული და ეხებოდეს მისაღებ შედეგებს ან წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის ფუნქციისა თუ ჯგუფის მიღწევებში. ამოცანები შესაძლოა იყოს პირადიც, და ქიონდეს განვითარებისა და სწავლის სახე, რაც დაკავშირებულია პარტნიორების ცოდნის გაღრმავლებასთან, მისი კვალიფიკაციისა და უნარიანობის ასახვად და განსაზღვრულ სფეროებში მის შწარმოებლურობასთან.

ამოცანების ინტეგრირება

ამოცანების ინტეგრაცია მნიშვნელოვანია მიუღ ორგანიზაციისა და შწარმოებლურობის მოთხოვნათა ერთიანი ვაღების მიღწევა. აქედან გამომდინარე, იგი ხელს უწყობს ჯგუფის, განყოფილების და კორპორაციის მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფას და ძირითადი ფასეულობების დაცვას.

ინტეგრაციის პროცესი არ ნიშნავს ამოცანების ჭვეთი მიმართულ დინებას. უნდა იყოს ჭვედან ზემოთ მიმავალი ნაკადიც, რაც ხელს უწყობს ამოცანის გამოვლინებას და პარტნიორების შესაძლებლობას აძლევს დაისახოს საკუთარი ამოცანები და ამასთან ერთად, მისი ჯგუფის, ფუნქციისა და მიღწევის ორგანიზაციის ამოცანები.

კარგი ამოცანების მახასიათებლები

ამოცანები გათვალისწინებულია ცვლილებების მოახდენად. მათ უნდა მოიცვან სამუშაოს ყველა მნიშვნელოვანი ასპექტი და ვერაღება არ უნდა გააბახვილონ შწოლოდ ერთ სფეროზე. ამოცანები უნდა იყოს:

- S = სპეციფიკური/მოქმედილი - გარკვეული, პირდაპირი, გასაღები და ჰერსპექტირული;
- M = გამოზღადი - რაოდენობა, ხარისხი, დრო, ფული;
- A = მიღწეადი - რთული, მაგრამ გასაღები კომპეტენტური და პასუხისმგებელი ადამიანისათვის;
- R = რეღეგანტური - ორგანიზაციის ამოცანების შესაფერისია, რომ პარტნიორების მიზანი უწყამრდებლად კორპორაციის მიზნებს;
- T = დროითი განსაზღვრული - უნდა დასრულდეს დათქმულ დროს.

ამოცანების განსაზღვრა

- ამოცანების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება შესაძლებელია შემდეგი კითხვების დასმით:
 - როგორ შეგანიათ, რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი იმასი რასაც თქვენ აკეთებთ?
 - რას ფიქრობთ, რისი მიღწევა განდათ თითოეულ ამ სფეროში?
 - როგორ გათვლით, რომ თქვენ ან სხვამ ამ მიზნებს მაღწიოთ?



მწარმოებლობის ნორმები

მწარმოებლობის ნორმა შესაძლოა განისაზღვროს, როგორც არსებული წესების ჩვენური, როგორც სამუშაო უწყვეტად შესრულდა. მწარმოებლობის ნორმები განისაზღვრება მასზე მოქმედებულ შედეგებსა და დროზე დამატებული ამოცანების დადგენა. ნორმები ზოგჯერ დახასიათებულია, როგორც უცვლელი და უწყვეტი ამოცანები, რადგან მისი არსებითი ხასიათი დროთა განმავლობაში მნიშვნელოვნად არ იცვლება, თუ ძირითადი ამოცანა უცვლელია, მაგრამ ახალი გარემოების შექმნის დროს შესაძლოა სახვედრდება.

მწარმოებლობის ნორმის განსაზღვრამ უნდა მიიღოს განაცხადის სახე, რომ მწარმოებლობის მაღალეს ნორმას იმ შემთხვევაში, თუ სასურველია, განსაზღვრული და შესაძრევი შედეგი გვეცხადება უპრობლემოა, მისი რაოდენობითი განსაზღვრა. მაგ. მომსახურების დონისა და რეაგირების სიჩქარის თვალსაზრისით, სადაც შესაძლებელია, უნდა გამოვიყენოთ ზარისხობრივი შეფასება, როგორც მწარმოებლობის ნორმის განსაზღვრა რეალურად ნიშნავდა: „ეს სამუშაო ან ამოცანა კარგად შესრულდა. თუ- (ესა და ეს მოხდებოდა).“ ქვედა რეოლს და ჩვეულებრივ საქმიანობის უფრო მეტად ახასიათებთ უცვლელი (ხანგრძლივი) ამოცანების (რომელსაც მწარმოებლობის ნორმები მიეკუთვნება) უფრო მაღალი კოეფიციენტი, ვიდრე ზედა რეოლსა და უფრო მოქნილი, პროდუქციის გამოშვებაზე ორიენტირებულ საქმიანობას.

მწარმოებლობის მექანიზმები

მწარმოებლობის მექანიზმები მაშინ შეთანხმდება, როდესაც დაისახება ამოცანები. აუცილებელია არა მარტო იმის განსაზღვრა, თუ რას უნდა მივაღწიოთ, არამედ იმისაც, თუ საიდან ვაივებთ იმის, ვისაც ეს ეხება, რომ ასს მივაღწიოთ. მწარმოებლობის მექანიზმები უნდა უწყვეტის, მიღწეულია თუ არა ეს შედეგი, და რამდენად შექმნა ეს შედეგი სამუშაოს შემსრულებლებმა. ეს იქნება ინფორმაციის უწყვეტობის მექანიზმის საფუძველი არა მხოლოდ მენეჯერებისათვის გამოსაყენებლად, არამედ ცალკეული პიროვნებისთვისაც თავიანთი მწარმოებლობის მონიტორინგისათვის.

გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას მწარმოებლობის მექანიზმის განსაზღვრისათვის:

- მექანიზმი უნდა უკომპლექსოდეს შედეგებს და არა ძალიანსხვედრად;
 - შედეგებს უნდა აკონტროლებდეს სამუშაოს შემსრულებელი;
 - მექანიზმი უნდა იყოს სავსებითი და შესაძრევი;
 - ხელმძღვანელმა უნდა იყოს მწარმოებლობის ზარისხის განსაზღვრის მარცხენალი;
 - არსებული მექანიზმი უნდა გამოვიყენოთ ყველგან, სადაც შესაძლებელია.
- მექანიზმები შესაძლოა დაეფუძნოს შემდეგი სახელწოდებების მიხედვით:
- ფინანსები - შემოსავალი, დამატებითი ღირებულება, ეკონომიკურად ხელასწრული დამატებითი ღირებულება, მოგების ნორმა, ხარჯები;
 - პროდუქცია - გამოშვებული ან გადამამუშავებული პროდუქციის ერთეული, გამტარუნარიანობა, ახალი ანგარიში;
 - შედეგი - ნორმის მიღება (ზარისხი), მომსახურების დონე და სხვა, ცვლილებები ქვეყანაში (შიდა და გარე მომხმარებლები) სამუშაოს/პროდუქტის დასრულება, მომსახურების ანაზღაურების დონე;
 - რეაქცია - კოლეგების, შიდა და გარე მომხმარებლების და სხვათა მიერ განხილვა;
 - დრო - რეაგირებისა და ხელშეწყობის სიჩქარე, მიღწეები ვრთეფიან შედეგებით, მიწოდების ვადა დაეკალიბრების ნაშთი, გაყიდვის დრო, მიწოდების დრო.

მწარმოებლობის მართვა ფლის განმავლობაში

მწარმოებლობის მართვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კონცეფცია, შესაძლოა იყოს ის, რომ იგი უწყვეტი პროცესია, რომელიც ასახავს მმართველობას, მწარმოებლობის მონიტორინგს და გაზომვას და შესაბამისი მოქმედების ნორმალურ მართვას. მწარმოებლობის მართვის საქმიანობის თანმიმდევრულ უზრუნველყოფის მხოლოდ იმ სტრუქტურას, რომელშიც მენეჯერები, ცალკეული ადამიანები და ჯგუფები მუშაობენ ერთობლივად იმ მიზნით, რომ გაერკვნენ, რა უნდა აკეთონ და რას მიადონ. ეს სტრუქტურა და პრინციპები შესაძლოა იყოს ახალდანიშნულია და მომავალი მენეჯერების მომხმარებლის საფუძველი მათი პასუხისმგებლობის ძირითადი სფეროებში. იგი ხელს შეუწყობს იმ მენეჯერების მუშაობის გაუმჯობესებას, რომლებიც ამ თვალსაზრისით ნორმებს ვერ აღწევენ.

მწარმოებლურობის შეფასების კონკრეტური სისტემს, ჩვეულებრივ დგება წლიური მიწოდების, ოფიციალური შემოსუბების ბრველი, რომელიც ყრბნობა წარსულს ეს სრულდება კადრების გაყოფილების ბრანხებით ხელახორულად შემოსუბების შედეგებზე ყოველგვარი დაყრდნობის გარეშე, და ამბობთ შეფასების ფორმა იყრბება კადრების სარეგისტრაციო სისტემაში.

ოფიციალური, ხმარად წლიური შემოსუბება გერ კიდე მინიშნულიყანია მწარმოებლურობის მწვერულის სტრუქტურაში, მაგრამ არა ყველაზე მინიშნულიყანა.

თანხარი ან ოფნაც შეტი უბრანტისობა აქვს მწარმოებლურობის შესახებ შეთანხმების და მწარმოებლურობის მართვის უწყვეტ პროცესს.

მწარმოებლურობის მართვის უწყვეტ პროცესი

მწარმოებლურობის მართვა უნდა განხილვებოდეს, როგორც მართვის უწყვეტი პროცესის შემადგენელი ნაწილი. იგი ყრბნობა პრინციპებს, რომლებიც ხაზს უსვამენ:

- შიგრდი გაუზომბების მიღწევას მწარმოებლურობაში;
- ცალიყიყიისა და უბრანის უწყვეტ განვითარებას და მილიან კომპეტენტურობას;
- იმას, რომ ორგანიზაცია არის „აროფიციული ორგანიზაცია“ (კონსოცია, რომელიც განხილულია 33-ე თავში).

მწვერუბები და ცალიყილი ადამიანები შხად უნდა იყრბნ იმისათვის, რომ წარმოშობისთანვე განსხილვორი და დააკამოფილონ განვითარებისა და გაუზომბების მოთხოვნები. სწავლა და მუშაობა ინტეგრირებული უნდა იყოს. ყველას უნდა ჰქონდეს იმის სტიმული, რომ ისწავლიან იმ წარმატებებიდან, ამოცანებიდან და პრობლემებიდან, რომელიც ყოველდღიურ მუშაობას ახლავს.

უწყვეტი შეფასების პროცესი უნდა ხორციელდებოდეს შეთანხმებულ ამოცანებსა და მწარმოებლურობის ნორმებზე, მუშაობის, განვითარებისა და გაუზომბების გვერებზე დაყრდნობით. პროგრების გადასინჯვა (შემოსუბება) უნდა ხელხილვს არაოფიციალური გზით ან ჯვეუფის შეხვედრების არსებული სისტემის შემყიყობით. მაგ. წლიოწადში ორჯერ უნდა განხილვებოდეს წინასწარ დადგენილი ჰუნქტები. მინც ოფიციალურად ზოიერითი ჯვეუფისათვის ან ინდივიდუალური საქმიანობისათვის ეს ჰუნქტები, შესაძლია, უყვიმარდებოდეს პროექტსა და სამუშაო გვერებში არსებულ „ეტაპებს“. როლის უნდა მოხილვს შეხვედრება, ამას გადაწყვეტა დამოკიდებულია თითოეულ მწვერუბზე თავის პერსონალიან შეთანხმებით და ეს არ უნდა იყოს „სისტემის“ ნაწილი.

მიული წლის განმავლობაში მწარმოებლურობის მართვის დროს, შესაძლია წარმოიშვას სხვადასხვა საყიყიები, ყრბოდ:

- თანამდროვე ამოცანები და სამუშაო გვერები;
- უწყვეტი სწავლება;
- მწარმოებლურობის პრობლემების გარეყვა.

თანამდროვე ამოცანები და სამუშაო გვერები

მწარმოებლურობის შეთანხმებები და გვერები წარმოადგენს სამუშაო მისალას. ჩნდება ახალი მოთხოვნები და იქმნება ახალი ყიყიარება და აქედან გამოშდინარე, უნდა გათანამდროვედეს ან უნდა შესწორდეს სამუშაოსა და ჰირადი განვითარების გვერები.

ამაში იგულისხმება:

- შხვერდება იმის შესახებ, თუ რა გააკეთა სამუშაოს შემსრულებელს და რას მიადწინა;
- ნებისმიერი ჩყარდნის მიზეზების გამოყენება, ყრბოდ ცვლილებების განხილვა იმ პირობებში, სადაც სამუშაო სრულდება, ახალი სართიულებებისა და მოთხოვნების აღნიშვნა, იმ ცალიყულ პიროვნებებისა თუ მწვერულების ჰყევის ასპექტების გათვალისწინება, რომლებიც პრობლემებს აყვარებენ;
- მიზნებისა და სამუშაო გვერებისათვის აუცილებელი ნებისმიერი ცვლილების შეთანხმება, შეცვლილი პირობების სასახუხილვ;
- ცალიყული პიროვნებისა თუ მწვერულისთვის აუცილებელი მოქმედების შეთანხმება მწარმოებლურობის გაუზომბების მიზნით.

როლის განსახილვრის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს ნებისმიერი ცვლილება მოვალეობებსა და სასახუხსმებლობაში მათი წარმოშობისთანვე როლის განსახილვრა არის მწარმოებლურობის მართვის ნაწილი და უნდა განხილვებოდეს, როგორც სამუშაო მისალა.

უწყვეტი სწავლების მართვა

შწარმოებულობის მართვის მიზანია გააფართოოს „გამოცდილებით უწყვეტი სწავლება“ კონცეფცია აღნიშნულია (1994) უწყვეტი სწავლება იმ პრობლემატიკაზე, ამოცანებზე და წარმატებებზე მიუძღვნოს ყურადღებას, რაც ადამიანების ყოველდღიურ საქმიანობას ახლავს თან.

ამის წინასწარია ისა, რომ პიროვნების მიერ აღებული ყოველი დავალება, მას აძლევს ცოდნის შესაძლებლობას. ეს მაშინ ხდება, თუ ადამიანები ასახვევენ იმას, რაც გააკეთეს და როგორ გააკეთეს და ასევე, თუ როგორ უნდა იყოს მათი ქცევა შედეგის მიხედვით დაეცეს დროს. ნებისმიერი შემთხვევა, როდესაც მენეჯერები მითითებებს აძლევენ ან თანხმდებიან, თუ რა უნდა გააკეთონ, ხოლო შემდეგ ამას მოჰყვება შემოწმება, თუ რამდენად კარგად შესრულდა დავალება, უზრუნველყოფს ცოდნის მიღების შესაძლებლობას.

შწარმოებულობის პრობლემების გარკვევა

წარმოიგენით იმ ხუთ ძირითად საფეხურს, რომელიც არეგულირებს შწარმოებულობის პრობლემებს:

- 1. პრობლემების დადგენა და მოგვარება.** უწყვეტი სწავლების განაღობება და რამდენადღაც შესაძლებელია, ცალკეული ადამიანისგან იმის გაგება, თუ რა იყო ჩავარდნა. უწყვეტი სწავლების უზრუნველყოფა შეუძლია მენეჯერს. ეს მაშინ ხდება, როდესაც ადამიანებს გაეცნობიერებული აქვთ ამოცანები და ნორმები, იციან შწარმოებულობის რა კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული და ავტომატურად აღებენ საკონტროლო ინფორმაციას ან აქვთ აღებული შედეგები მათ მოპოვება. მაშინ შეუძლებელი იქნება საკუთარი შწარმოებულობის შეფასებას, გაზომვას და სათანადოდ მოქმედებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არსებობს უწყვეტი სწავლების თეორიულადი მუქარები.
- 2. ჩავარდნის მიზეზის დადგენა.** როდესაც ჩავარდნის მიზეზს ვეძებთ, მენეჯერი არ უნდა ცდილობდეს იგი სხვა გადაარჩალოს. მენეჯერიც და ცალკეული პიროვნებებიც უნდა ცდილობდნენ ერთობლივად დაადგინონ ის ფაქტი, რამაც ეს პრობლემა შექმნა. სწორედ ეს ფაქტობრივი ანალიზი ქმნის გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს, როგორ მოგვარდნა პრობლემები ერთობლივად გადავხედოთ. ვერ აუცილებელია იმ ნებისმიერი მიზეზის დადგენა, რომელიც გარდა მომდინარეობს და არ ექვემდებარება მენეჯერისა თუ ცალკეული პიროვნების კონტროლს. შედეგად უნდა ვეთვლიყარდნოდ მენეჯერისა და ცალკეული პიროვნების დაქვემდებარებაში არსებულ ფაქტორს. გადასწავლება ის, თუ რამდენად არის ეს პრობლემა ადამიანის მიზეზით გამოწვეული:
 - ვერ გუწონის სათანადო დახმარება ან კონსულტაცია მენეჯერებზე;
 - სრულად ვერ გაიგო, რა უნდა გააკეთებინა;
 - ვერ შეძლო გაკეთება - უნარი;
 - არ იცოდა, როგორ გააკეთებინა - ცვალიფიკაცია;
 - არ უნდა გაკეთება - დამოკიდებულება.
- 3. სათანადო ქმედების გადაწყვეტა და შეთანხმება.** ნახევრად დგამს პიროვნება, მენეჯერი, ან ირფ ერთად ამომ შესაძლებელია, შევიდეთ:
 - ქცევის შეცვლა, ეს დამოკიდებულია პიროვნებაზე, რადგან მას ესმის, რომ მისი ქცევა შეცვალს მითითებებს; მენეჯერებისათვის ხირთულებს წარმოადგენს ის, რომ ადამიანი არ შეიცვლის ქცევას მხოლოდ იმის გამო, რომ ასე გაკეთება ურჩივს.
 - დამოკიდებულების შეცვლა, ამის შეცვლა უფრო რთული იქნება, ვიდრე ქცევისა, რადგან მას ღმ ფესვები აქვს. ზოგჯერ უკეთესია ვერ ქცევა შეცვალოს და მხოლოდ წაებახლისოდ დამოკიდებულების შეცვლაში.
 - მოლოდინის გარკვევა - სამუშაოს მითითებებს, ამოცანებს და ნორმებს.
 - უნარისა და ცვალიფიკაციის ერთობლივი განვითარება, ერთობლივი იმ თვალსაზრისით, რომ პიროვნებებმა შესაძლებელია, თითონ გადადგან ნახევრად განვითარებისაგან, თუმცა მოსალოდნელია მენეჯერებზე დაეხმარონ მათ დამატებითი მომზადებით, გამოცდილებით, კონსულტაციებით. რაზეც არ უნდა შეთანხმდნენ, ირფე მზარებს უნდა ესმოდეს, როგორ ვარკვინ, ეს ნახევრად წარმატებულია თუ არა შეთანხმებული უნდა იქნეს შწარმოებულობის კრიტერიუმები, უწყვეტი სწავლების დონის მიხედვით.
- 4. რესურსებით მომარაგება.** სწავლების, მომზადების, კონსულტაციების, გამოცდილების და სამუშაოების უზრუნველყოფა, რაც აუცილებელია შეთანხმებული დონის მიხედვით განსაზოვრცილებლად.

5. **საკავშირო უზრუნველყოფა და კონტროლი.** ზომების მიღება შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფისა და განალიზებაში დარწმუნება, შეთანხმება შემდგომ აუცილებელ ქმედებებზე ცალკეულ პიროვნებებს უნდა გაეწიოს დახმარება, რომ თვითონ აკონტროლონ საკუთარ შერჩევით უზრუნველყოფას და სპეციალური ზომები მიიღონ. ამას შესაძლოა დაეხმოს „აქტიურად მონაწილეობის სასწავლო პროცესი“.



შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფა

შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის შესახებ მსჯელობა საშუალებას იძლევა, რომ წარსული შერჩევითი უზრუნველყოფის სწორი შეფასების საფუძველზე, შედეგითი მომადლის გვემა აზრი ჩამოყალიბებული მიღწევით პროცესებზე გამოყენებული მათგან იმედი ამ შეფასების საფუძველზე იქნება. შერჩევითი უზრუნველყოფის ანალიზი უზრუნველყოფის ამხელის არა მარტო მომხდარზე, არამედ იმაზეც, რატომ მოხდა, იმ მიზნით, რომ მოვიპოვოთ დაგეგმვის მონაცემები. ისტორიული ასპექტის სწორი შეფასება ანალიზის შემდეგ, შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის აუცილებელი ნაწილია, მაგრამ კამათი უნდა გაიმართოს იმაზე, თუ რა უნდა გაეყოფოს მომავალში.

შერჩევითი უზრუნველყოფისა და განვითარების უზრუნველყოფა საშუალებას იძლევა, მასში ჩამოვლამ ადამიანებს წარსული შერჩევითი უზრუნველყოფის მიზნით განვითარებისა და გაუმჯობესების საფუძველად. განვითარებისა და გაუმჯობესების უზრუნველყოფის მიზნით დინამიკური ადამიანების შეტანა იმ მიზნით, რომ მათ იმსჯელონ ცალკეული ადამიანების შერჩევითი უზრუნველყოფისა და განვითარების შესახებ და შეეცადონ შრიდან მათ შერადგინან. ეს შერადგინა შერჩევითი უზრუნველყოფის მართვის არსებით ნაწილია. ეს არაა ზომიდან ქვემოთ მიმართული შეფასება, თუმცა გარკვეული უზრუნველყოფის იქნება ეს არ უნდა იყოს ინტერვიუ, რადგან ერთი ადამიანი მორის უსვამს შეკითხვებს და იღებს პასუხს. ეს უზრუნველყოფა უნდა ატარებდეს დღე შეხვედრების ხასიათს, სადაც ერთმანეთს უზარებენ აზრებს ერთობლივ დასკვნების გაკრახვის მიზნით. შერჩევითი უზრუნველყოფისა და განვითარების უზრუნველყოფა უნდა განვიხილოთ, როგორც მიზნობრივი საუბარი, რომლის შედეგად უნდა გამოვლანოთ მტკიცე და ერთობლივი დასკვნები ცალკეული ადამიანების განვითარების თარაზე და აუცილებლობის შემთხვევაში, გაუმჯობესების ნებისმერი სფეროსა და ასეთი გაუმჯობესების მიღწეის შესახებ.

შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის საფუძველი

შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის კამათი უზრუნველყოფის იმ საშუალებებს, რომლითაც შესაძლოა მივიღოთ შერჩევითი უზრუნველყოფის მართვის ზუსტი ძირითადი ელემენტები, კრძალ:

1. შეფასება – შედეგების განალიზება აპოკანებისა და ნორმების ფორმ;
2. **საკავშირო** – ადამიანებისათვის ინფორმაციის მიწოდება მათ მიერ შეხვედრის საშუალებით შესახებ;
3. **დადებითი გაძლიერება** – იმის ხაზგასმის, თუ რა გაკეთდა კარგად, რომ მომავალში უკეთ გაეყოფეს; მხოლოდ კონსტრუქციული კრიტიკა, რომელიც გაუმჯობესების გზებზე მუშაობს;
4. **აზრების გაზიარება** – უნდა დარწმუნდეთ იმაში, რომ განხილვა გამოიწვევს აზრის სრულ, თავისუფალ და გულწრფელ გაზიარებას მიღწეების თარაზე; იმაზე თუ რა უნდა გაეყოფეს მტკიცის მისაწვდომად და რას ფიქრობენ ადამიანები თავიანთი მუშაობის შესახებ, როგორ კონსულტაციებს უწევენ და ხელმძღვანელებს მათ, აგრეთვე, თავიანთი მისწრაფების შესახებ. შერჩევითი უზრუნველყოფისა და განვითარების უზრუნველყოფის საშუალებას აძლევს მასში ჩამოვლამ ადამიანებს, რომ წარსული შერჩევითი უზრუნველყოფის მიზნით განვითარებისა და გაუმჯობესების გეგმების დახმარების საფუძველად, ანალიზის შემდეგ იმედი ისტორიული ასპექტის სწორი შეფასება უზრუნველყოფის აუცილებელი ნაწილია, მაგრამ მთავარია შეთანხმების მიღწევა, თუ რა უნდა გაეყოფოს მომავალში. შერჩევითი უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის დადებითი სახე უნდა სჭირდეს და არ უნდა იყოს ზემოთი მიმართული ინტერვიუ ან „შეფასება“;
5. **სამოქმედო გეგმებზე შეთანხმება** – უნდა განიხილოდეს მხოლოდ ცალკეული პიროვნებების მიერ ან მათ მიერ შეხვედრების დახმარებით.

რეკომენდაციები მწარმოებლობისა და განვითარების შესახებ შეხვედრის ჩასატარებლად

მომზადება

შესხვედრად ორივე მხარე უნდა მიეზღალოს სადისკუსიო საკითხების გულდასმით განსახილველად. მენეჯერმა (შემოწმებელმა) უნდა განიხილოს ის, თუ რა გააკეთა აღმანამა (შესამოწმებელმა პიროვნებამ) მიზნების მისაღწევად და მწარმოებლობის ნორმების დასაცემად. პიროვნებამ უნდა შეაფასოს შედეგი, და რამდენად განხორციელდა პირადი განვითარების გეგმები. უნდა განაალიზდეს ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენა მოახდინებს მწარმოებლობაზე (ზოგიერთი ფაქტორი არ ექვემდებარება აღმანამის კონტროლს) და წარმატებისა თუ ჩავარდნის მიზეზები. გულდასმით უნდა განიხილდეს უკუკავშირები, ის მანერებელიც, რომელიც გამოვლენული იქნება მწარმოებლობის გაუმჯობესებისა და სავარაუდო ამოცანებიც შემდგომი შემოწმების პერიოდისათვის.

აღმანამა (შესამოწმებელმა პიროვნებამ) უნდა გაითვალისწინოს მიღწევები და პროგრესი ამოცანების შესრულებისა და პირადი გეგმების განხორციელებაში, მზად უნდა იყოს ნებისმყოფი ჩავარდნის ასახსნელად. ყურადღება ამაკრად უნდა მიექცეს განვითარებისა და მომზადების აუცილებლობას, უკეთ დახმარებისა და ზღვამშვანელობის მოთხოვნებს, სამომავლო მიზნებისა და შესაძლო ამოცანების მოთხოვნებს მომავალი შემოწმების დროისათვის.

თვითშეფასება

შესამოწმებელი პიროვნების მიერ ზემოაღნიშნული მზადება, ფაქტობრივად, წარმოადგენს თვითშეფასების ან თვითანალიზს, რაც დისკუსიისა და მოქმედების საფუძველია. თვითშეფასების უპირატესობა ისაა, რომ იგი:

- ხელს უწყობს ნაკლებ ჩაქვტილი და უფრო გარკვეული დისკუსიის წარმოებას;
- ნართავს შესამოწმებელ პიროვნებას განხილვის პროცესში;
- სავარაუდოდ ამცირებს დაცვით ქცევას;
- უზრუნველყოფს იმას, რომ შეხვედრა იყოს კონსტრუქციული და დიალოგი წარმართული მწარმოებლობის ტრადიციული შეფასების ზემოდას ქვემოთ მიმართული ელემენტის შემცირებით და მისი ცალმხრივობის მინიმუმამდე დაეცემა.

თვითშეფასება წარმოშობს რამდენიმე საკითხს. ვერ ერთი, პიროვნებებს უნდა ჰქონდეთ ნათელი მიზნები და ნორმები, რომელთა ფონზე მათი საშუალება ექნებათ, შეაფასონ მწარმოებლობა. მეორე უნდა შეიქმნას ორმხრივი ნდობის ატმოსფერო შემოწმებელსა და შესამოწმებელს შორის. შესამოწმებელ პირებს უნდა სწამდეთ, რომ შემოწმებელი არ ისარგებლებს მათი გულწრფელი თვითშეფასებით. მესამე არსებობს იმის საშიშროება, რომ პიროვნებები (განსაკუთრებით მამნი, როდესაც საქმე ფულს ეხება) გადაჭარბებით აფასებენ თავიანთი მწარმოებლობისა და ამით თავიანთი შემოწმებლებს უტყობულ მდგომარეობაში ჩაყვებენ, რადგან საკუთრო გახდება შესამოწმებელი პიროვნებისათვის შენიშვნების მიცემა. პრაქტიკულად, თუ არ არსებობს მწარმოებლობისთან დაკავშირებული ანაზღაურების მარჩი შეფასება, ბევრი აღმანამი სათანადოდ ვერ აფასებს საკუთარ თავს.

შესხვედრის რამომხმდებლობა

მწარმოებლობის შემოწმება არ არის მხოლოდ ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ თავიანთი ქვეშევრდობების შემოწმების მიზნით. ესაა ორივე მხარის გასაკეთებელი საქმე შეხვედრები, ძირითადად, ეხება იმას, თუ:

- რა ასწავლებს ან უნდა ისწავლონ პიროვნებებმა;
- როგორ მიამჩნიათ მათ, რა იციან და რისი გაკეთება შეუძლიათ;
- საით მიდინან;
- როგორ ამირებენ იქ მისვლას;
- რა დახმარება ან რეკომენდაციები უნდა გაუწიოს მათ ორგანიზაციამ ან მენეჯერმა.



შეხვედრა მიჰყავს დღის წესრიგის შემდგენელს. თუმცა შემოწმების მთელი არსი ისაა, რამდენად უნდა იყოს არ უნდა დომინირებდეს არც ერთი მხარე. ამიტომ დღის წესრიგი იორივე მხარე უნდა შეადგინოს (შემოწმებელმა და შესამოწმებელმა) წინასწარი ანალიზის საფუძველზე.

1. თითოეული მართიად ელექტრების შემოწმება საშუალო (შედეგის მართიადი სფეროების და მათგან) საშუალო), სადაც განხილული იქნება, თუ რა შესრულდა კარგად და რა ნაკლებად კარგად და რატომ;
2. ბოლო შეხვედრაზე შეთანხმებული ამოცანების, კვლევების და პირადი განვითარების გეგმების შედეგების პუნქტების მიხედვით განხილვა;
3. შემდგომისთვის მწარმოებლურობის ამოცანების განხილვა და მათზე შეთანხმება, მწარმოებლურობის მიზნებისა და ზორების სახით;
4. შესამოწმებელი პიროვნების განვითარების ამოცანების განხილვა და მათზე შეთანხმება;
5. იმ ღონისძიებების განხილვა და შეთანხმება, რათა მიღწეულ იქნეს მწარმოებლურობისა და განვითარების ამოცანები, ამაში შევა პირადი განვითარების გეგმის ჩამოყალიბება;
6. სხვა ნებისმიერი საკითხის ან ინტერესის ზოგადი განხილვა, რომელშიც შედის შესამოწმებელი პიროვნების მისწრაფებები;
7. იმის შემოწმება, რომ არსებობს ამოცანებისა და სამოქმედო გეგმების ერთობლივი გაგება;
8. სამოქმედო გეგმების შეთანხმება შეხვედრის დასრულების მიხედვით.

აღტრანსკრიპტი მთელი იქნება დისკუსია იმ ფორმების შესახებ, რომელიც წინასწარ უნდა იქნეს დასრულებული შემოწმებლისა და შესამოწმებელი პირის მიერ, სადაც შევა ადრე ჩამოთვლილი მისამართები საკითხები.

შედეგების კონსტრუქციული შესხვედრის წარმართვა

- შემოწმების კონსტრუქციული შეხვედრა მაშინ წარმართება, თუ შემოწმებელი:
- აქტიურად მოუსმენს მათ სუბარს;
 - მოფიქრებისა და ანალიზის საშუალებას იძლევა;
 - ანაზღაურებს მწარმოებლურობის და არა პიროვნებას - ყურადღებას ამახვილებს ისაზე, თუ რა გააკეთეს შესამოწმებელმა პირებმა და არა ისაზე, თუ ისინი რა ადამიანები არიან;
 - მთელი დროის განმავლობაში ამოწმებს და ყურადღებას არ ამახვილებს ცალკეულ ან ბოლოდროინდელ მოვლენებზე;
 - იფიქრებს „რავითარი სურპრიზების“ შეიძლება - დაფიქრებული უნდა იყოს მწარმოებლურობის პრობლემები და წარმოშობისთანავე იქნეს მოგვარებული;
 - აღიარებს მიღწევებს;
 - ამბობს შეხვედრას შეთანხმებული სამოქმედო გეგმებით და იმ აზრით, თუ როგორ იქნება შემოწმებული მათი განხორციელების წინსვლა.

შედეგების კონსტრუქციული შესხვედრის რეიტინგი

მწარმოებლურობის შეფასების სკალაში ყოველივეს შედიოდა პიროვნების მწარმოებლურობის რეიტინგი. ადრე, მწარმოებლურობის მართვის სისტემებში ყოველივეს შედიოდა რეიტინგი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის დამოკიდებული იყო მწარმოებლურობისთან დაკავშირებულ ანაზღაურებაზე. თუმცა, ხანტრესია აღინიშნოს, რომ 1997 წელს კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული გამოკვლევით აღმოჩნდა, რომ ყველა ორგანიზაციის (რომელიც მწარმოებლურობის მართვის), 43% არ მოითხოვს მიღწეის რეიტინგს.

შედეგების რეიტინგი

რამდენი დღე არსებობს?
ქველმეტი და რიში (1996) თვლიან, რომ რეიტინგის სკალაში დონეთა რაოდენობა, ალბათ, ყველაზე საკამათო საკითხია მწარმოებლურობის მართვის დაცვებში. არსებობს მოსაზრება, რომ დისკრიმინაციული შეფასების გასაკეთებლად, კოეფიციენტი გაიზარდება, თუ ხუთ დონეზე შეტი იქნება.



მაგრამ ისხს კითხვა: „როგორ შეიძლება თითოეულ ამ ხუთ დონეზე ობიექტურად იქნეს დიფერენცირებული შწარმოებულობა?“

პირველი არჩევანი ცოდნა დონის კენტ რაოდენობის შორის, მაგ. სამს [და] ოთხს შორის, ან წვეთ რაოდენობის შორის, მაგ. ოთხსა და ექვსს შორის. პირველის [და] ოთხს შორის არგუმენტი, რომ იგი წარმოადგენს უნარის ნორმალურ განაწილებას, რადესაც ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს. წვეთი რიცხვების კატეგორიულ მატეცელებს ის არგუმენტი, რომ ირდვევა მრეცერების შერ რეიტინგის კენტრალიზების ტენდენცია. დონეთა ვეღვანე ტაპური რაოდენობაა ოთხი ან ხუთი, მაგრამ ზოგიერთი ორგანიზაცია შწარს უკერს სამს, იმ საბაბით, რომ ესაა ზღვარი ზუსტი განსხვევის დასადგენად.

ბევრს კამათობდნენ იმაზე, თუ რა შეადგენს „შეფასების“ საუკეთესო რაოდენობას. მაღკოვნი და უფდარი (1991) თავიანი მიხსენებამა საკლევი თემის შესახებ, მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ „არსებობს იმის დამსტიკელები საბუთი, რომ რეიტინგის საწდლობა მცირდება, თუ სამზე (ან ოდნე მეტზე) ნაკლები სარეიტინგო კატეგორიაა. ბოლო ნაწარში ვეიწენებს, რომ ბევრს ვერაერს მივდვი, თუ ხუთზე მეტი სასახუბო კატეგორიაა. ამ დასახუბნი (3-დან 5-მდე) არაა გამოკევილი ჭოთი საუკეთესო რიცხვი.“

დონის აღწერა

სარეიტინგო სკალა შესადოა იფოს ტეკეითი, რომელშიც მოცეულია კარგი, საშუალო და არადეკეტური შწარმოებულობის მაგალითები, ან კოდე ვრადეკული, რომელიც ვეიწენებს სკალის პუნტებს კონტინუუმის გასწეროვ. სკალის პუნტები შეიძლება აღინიშნოს ანაწურად (A,B,C), ციფრებით (1,2,3) და სიტყვების დასაწეის ასოებით (მაგ., ex. excellence-ის ნაკლეად); სკალის პუნტები შესადოა აღინიშნოს ზედსართავებით: მაგ. წინებული (A), საკმაოდ მისალები (B), მისალები (C), ნაწილობრივ მისალები (D), მოღებელი (E).

ზოგი ორგანიზაცია ეფარება ვეღვალურ დახასიათებას, რათა შეადიროს „ადამიანების უზერზულ მდომარობაში ნაკეების“ პრობლებები. უზერბესია, არ ვიხმართი ტერმინი „საშუალოზე ზეით, საშუალო, საშუალოზე ქვეით“ რა არის „საშუალო“? შეიძლება თუ არა, რომ ვინმეს მოელი წლის განმადლობაში ქიწრდეს აარდელი „საშუალოზე ქვეითი“?

არსებობს იმის ტენდენცია, რომ თავიდან ავიცილოთ უარყოფითი დახასიათებები დონეებში და გამოეტეოთ „არდასაკმაოფილებელი“ ან „მოღებელი“. ასეთი მაღკომის სისწორეს ამტიკეებს ის, რომ ამ კატეგორიაში მყოფ ნებისმიერ ადამიანთან საქმე ვაირკეეს მამნევე, როგორც კი წარმოშობს შწარმოებულობის პრობლება, ნორმალური დისციპლინარული პროცედურებით – ე. ა. ამის გადადეს არ შეიძლება შწარმოებულობის შემოსწეხამდე.

სულ უფრო პაუელარული ზეგნა მეთოდი, რივდაც სარეიტინგო სკალა უზერუნეკლეოფის დადებითი სამაკრეს ვოკელ დონეზე. ეს შეეიანხება უწეკეტი ვაუზებების პოლიტიკას. ქვეითი მოყვანილი მაგალითები ხაზს უსვამს ინდივიდუალური შწარმოებულობის დადებითი და ვაუზებების დადებითი მუშაობის პროფესიულად, ნორმალური მოლოდინის ფარგლებს ვარეო.

უწეკეტური – აღწევის დასახულ მიზნებს და ნორმებს და აკმაოფილებს როდის ნორმალურ მოთხოვნებს. **განვითარებადი** – ბეერ ასპეტეებში ძლიერია, მაგრამ ზოგიერთ სფეროში მოთხოვნს განვითარებას, რათა მოლანად უწეკეტური იფოს შწარმოებულობის მოლოდინის დასაკმაოფილებლად.

ვაუზებებისეფიდი – სერიოზულ აკმაოფილებს, ან თითქმის აკმაოფილებს მოსალოდინელ ნორმებს, მაგრამ მაინც უნდა ვაუზებებისეფის რადეც, ვაუზებებისეფის დაქვემდებარულ სფეროში.

ეს განსაზღვრებები მოთხოვნს შემეფასებლებისეფან ვერადება ვამახვილონ ისეთ განსაზღვრებებზე რომლითაც შწარმოებულობა შეედრება შწარმოებულობის მოლოდინს და თავს არდებს დაქარავეულებების ისეთ შეეფასებებს, როგორცაა „საშუალო“ ან „საშუალოზე ქვეითი“.

სასარგებლო არგუმენტები

- შეფასების სასარგებლო არგუმენტები შეზღვევა:
 - შეუძლებელია არსებობდეს შწარმოებულობისთან დაკავშირებული ანაზღვარება სრული რეიტინგის ვარეშე (იმის დაშვესით, რომ შწარმოებულობისთან დაკავშირებული ანაზღვარება სასურველია ან საჭირო).
 - იგი მოზერხებული საშუალებაა მსეკლობის თავმოხარულად, რათა ადეკადლ დაეადგინოთ დაბალი და მაღალი შწარმოებულობა (თეკი ეს მოსაზრებები მოეკრძობებული და თანამამდერველია).

- მას შეუძლია უზრუნველყოს შესაძლებლობების პროგნოზირების საფუძველი რამდენიმე საცემო ვარაუდთან გამოქმინაზე, რომ აღმანახა, რომლებიც კარგად მუშაობენ არსებულ სამუშაოზე, მომავალშიც კარგად შეასრულებენ სხვადასხვა სამუშაოს, ეს საცემო იმიტომაცა, რომ შეარამბულურობა მომავალი შეარამბულურობის წინასწარმეტყველია, როდესაც დამაკემრებელი ვარაუდები არსებობს, ე. ი. ამჟამინდელი სამუშაოს ელემენტები შინაშე არსებობს უფრო მაღალი დონის სამუშაოებისთვისაც.
- აღმანახებს საშუალება ეძლევათ, იყიდონ თავიანთი ადგილი, ყველ შემთხვევაში, მათი მტრეულების თვალში (მაგრამ ეს სასურველია მხოლოდ მაშინ, თუ მტრეულის აზრი გულწრფელია, მართალი და მიტერბიებული).

შეფასების საწინააღმდეგო არგუმენტები

შეფასების საწინააღმდეგო არგუმენტები შემდეგია:

- პაროლების მთლიანი შეარამბულურობის შედეგებზე ერთი რეიტინგით დიდი გამარტივება იმისა, რაც შეიძლება იყოს (შეარამბულურობაზე მოქმედი ფაქტორების რთული ნაკრები, რომელთაც ზოგიერთი, მაგ. სისტემების ფაქტორები, შესაძლოა არ ექვემდებარებოდეს პაროლების კონტროლს).
 - შეთანხმების მარწყვა შეფასებებს შორის რთულია, თუ არა შეუძლებელი.
 - რეიტინგები, შესაძლებელია ეუფნებოდეს საცემოდ სუბიექტურ მოსაზრებებს (არ არსებობს ზუსტი ნორმები, რომლის ფონზეც ეს მოსაზრებებაც გამოთქმული) და ამიტომ, ისინი შესაძლოა მიტერბიებული და დისკრიმინაციული იყოს.
 - მტრეულებისათვის შესაძლოა რთული იყოს ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა: არა უნდა გვაკეთო, რომ უფრო მაღალი რეიტინგი მოვაპოვო? თუ არ არსებობს სარეიტინგო სკალაზე იმ შეარამბულურობის ნორმების ზუსტი განსაზღვრა, რასაც ელიან აღმანახსაგან იმ განსაზღვრულ როდში, ეს კი საცემოდ დღეურნებელია.
 - რეიტინგი საშუალებას აძლევს მტრეულებს ურთოდ მიიტყუნ. ისინი ევლას აფასებენ ზუაროცრებთან დაახლოზის შუაში ან ოთხუნტეტანი დაახლოზის შორე პუნტზე (მართალი ტრენიცია) ან გურ განსაზღვრავენ, რომლებზე, უნდა იყოს შეარამბულურობაზე დაეუფნებული ანაზღურების გაზრდა და შესაბამისად აფასებენ.
 - რეიტინგი შესაძლოა გადაიტყეს ღია, დადებითი და კონსტრუქციული დისკუსიოდან, ზემოდან ქვემოთ მამართლ მსჯელობად.
 - შემომების დადებითი განვითარებადი ასპექტები მოსალოდნელია დაწდილის იმის ცოდნამ, რომ საბოლოო პროდუქტი იქნება რეიტინგი, რომელიც შევავტყობინებს ანაზღურების გადაწყვეტილებას. პრაქტიკულად, შემომებსა შესაძლოა გადაფაროს ანაზღურების შინაშელობამ, და ამგვარად, დაარციოს მისი მთავარი მიზანი.
 - აღმანახებისათვის ასიების ან რიცხების მიკუთვნება დამამცირებელიცა და სტიმულის წამრბევეც.
 - რეიტინგები ასახავს წარსულ შეარამბულურობაზე შეხვეულებას. ის არაფერს გვეუბნება მომავალზე.
- ეს მშლავარი არგუმენტებია, რასაც ზელი შეუწყო კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ შეგროვილას დამაფასტურებელმა მანვენებელმა. ეგუფის ერთ-ერთმა დირექტორმა განაცხადა, რომ: „ეს დასტური ნიშნე სეხებს შეარამბულურობის მართვის მიოდ პროცესს.“ ზოგიერთი ორგანიზაცია, რომელსაც არ გაანია შეარამბულურობისთან დაკემრებელი ანაზღურება, უარყოფს რეიტინგებს, ზემომამოღილი წინააღმდეგობების გამო.

ენკელმანსა და როინს (1996) შემდეგი კომენტარი გააკეთეს რეიტინგების თაობაზე: „შეარამბულურობის მართვის სისტემების სუბიექტურობის შესამტრებლად და უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ურყადლების გაზრდით, ორგანიზაციებს სარეიტინგო კატეგორიებთან გადახანცილებს შემავაშებული ატვანისასკენ, რომელიც ქვეაზე ორენტრბრებულია და მტრ ურადლებას ამახვილებს მომავალ გაუმჯობესებაზე.“

ზოლო ფლტერნი (1993) შენიშნავდა, რომ დიდ ბრიტანეთში: „რეიტინგების გამოცენება აღმანახის შესადაარებლად (შეარამბულურობის მთლიანი რეიტინგებიც კი), მიუხედავად იმისა, რომ ის შეფასების უორებისა და პროცესების ცენტრალური ელემენტია, ახლა იღებს.“

ზოგი ორგანიზაცია აღიარებს პრობლებას, მაგრამ ამბობს: „ჩვენ უნდა გამოვიყენოთ იგი, რადგან ჩვენთან არის შეარამბულურობაზე დამოკლებული ანაზღურება“ (PRP). რეალურად, ბევრი ორგანიზაცია საცემოდ ევექტურად წარმართავს შეარამბულურობაზე დამოკლებულ ანაზღურებას ყველგვარი რეიტინგის გარეშე შეარამბულურობის შემომების დროს.



თუ, მიუხედავად ამ წინადადებებებისა, იგრძნობა, რომ სისტემაში უნდა იქნას რეკონსტრუქცია მართიად საზრუნავთა, როგორ უნდა მივაღწიოთ რეიტინგში შეთანხმების, მწარმოებლობის და სამართლიანობის მოსაღებ ღონეს. გულმოდგინე მართვის გარეშე ძატრებს $C = \frac{A+B}{2}$ ანუ ამჟამინდელ შეუღლებულ იმანი დარწმუნება, რომ რეიტინგზე სასუხისმგებელი მწვერუტები აირჩევენ შეთანხმებულ შეიღებს. თითქმის გარდაუვალია, რომ ზოგი ადამიანი უფრო სულგნული იყოს, ვიდრე სხვა. ზოგიერთი კი უფრო შკაცრი თავისი პერსონალიზადაში. რა თქმა უნდა, რეიტინგები უნდა მონუმენტოვან, თუ მათ განაწილება შეუძლებელია და აქედან გამომდინარე, ზოგიერთი ორგანიზაციაში ამ მიზნისთვის შემოიღეს კომპიუტერითავე სისტემა. ბევრ მწვერუტს სურს ყველაფერი გაუცუოს თავისი პერსონალს, რადგან მას ნაშევიდა სურია, რომ უკეთესია, არ იბრძოდ, რომ ცდილობს იბრუნოს. ასეთ პაროქსიზმს რაღაც იქნება მწვერუტების გაკრიტიკება, ადამიანური რესურსების მართვის სასუხისმგებლობა თუ ნაშევიდა ეკონსტრუქცია ხელმძღვანელობის შუალედურ როლს, მაშინ მათზე დამოკიდებული იქნება გადაწყვეტა, თუ როგორ აძარტუნ რეიტინგის განაწილებას.

არსებობს იმის ცდის ექვსი გზა, როგორ მაღლიორ შეთანხმების ღონეს ან, ყოველ შემთხვევაში, თავიდან აიცილონ ის, რაც მინეულია რეიტინგში მიუღებელ განაწილებად.

1. **იძულებითი განაწილება.** მოითხოვს მწვერუტებისგან, დაემორჩილონ სტესს, რომელიც ძალიან ხშირად შეესაბამება განაწილების ნორმალურ მრუდს, იმ საკმაოდ საკვივო ვარაუდიდან გამომდინარე, რომ მწარმოებლობის დონეზე ნორმალურად იქნება განაწილებული ორგანიზაციის თითოეულ ნაწილში. ტაური განაწილება იქნებოდა $A=5\%-ს, B=15\%-ს, C=60\%-ს, D=15\%-ს, E=5\%-ს$.

მაგრამ მწვერუტები და დაქორაყებულებს აღმოთხოვნი არიან, რომ შესაძლოა ჩართონ წინასწარ განსაზღვრულ კატეგორიებში, ეს კი უჭნის მოგებისა და წაგების სიტუაციებს. ზოგჯერ ეს შთოდი იღებს ცოტის სისტემის სახეს, რომელიც გადაანაწილებს რეიტინგების რაოდენობას. ესაა აგრეთვე თითხებური პროცესი და მწვერუტები და მათი პერსონალი ყველგან აღმოთხოვნი არიან ამ შთოდი;

- **კლასიფიკაცია.** პერსონალი დაჯგუფებულია დამსახურების მიხედვით და შემდეგ განაწილებს მწარმოებლობის რეიტინგს კატეგორიების მიხედვით; მაგ., უმაღლესი 5% იღებს A რეიტინგს, შემდეგი 15% B რეიტინგს და ა.შ. ესაა იძულებითი განაწილების სხვა ფორმა, რომელიც ისე დამოკიდებულია კლასიფიკაციის ობიექტურობასა და მიუკერძოებლობაზე;

- **მონაზღაპა.** მონაზღაპა „შეთანხმების“ შესახებ ტარდება მწვერუტებისათვის იმ მიზნით, რომ რეიტინგები ობიექტური იყოს და შეამოწმონ რეიტინგის გადაწყვეტილებები მწარმოებლობის შემოიჭრების შედეგად მიღებული მონაცემების კონკრეტულ მაგალითზე. ამან შესაძლოა შექმნას რეიტინგის ღონების ერთიანი გაგება.

- **ღისკუსების წარმართვა.** მწვერუტთა ჯგუფები იკრიბებიან იმ მიზნით, რომ გადასწავონ ერთმანეთს რეიტინგის სტრუქტურა და გამოაჩინონ უწყველი გადაწყვეტილებები და გადაწილებები. ეს პროცესი საკმაოდ შრომატყავია, მაგრამ კარგი საშუალებაა შეთანხმების განიერული ღონის მისაღწევად განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მარეველირებული შიდა წყრები ერთმანეთს უზიარებენ თვითი პერსონალის, როგორც შიდა მომხმარებლების მწარმოებლობის მონაცემებს.

- **მონიტორინგი.** რეიტინგების განაწილებას თვალურს ადევნებს ცენტრალური განყოფილება წველებრივ, ესაა ადამიანური რესურსების განყოფილება, რომელიც ირეკვს ნებისმიერ უწყველ ფორმებს და ადევნს იმას, რომ შესაძლოა იყოს დაუსშეგებელი სხვაობა განყოფილებების რეიტინგებს შორის.

- **ბიკვიორისტული ფიქსირებული შეფასების სკალა (BARS).** ეს გამოხრულია შეფასებაში შეუღლების შესამცირებლად, რაც ახასიათებს სტანდარტულ სკალას. მასში შედის მწარმოებლობის რამდენიმე მაჩვენებელი, მაგ. ჯგუფური შემოსება. მწვერუტი თითოეულ შემოსავის აფისებს სკალაზე, როგორც მიმდევრი მაგალითებში ასახულია:

A. შუამივად აწევის ახალ იღებსა და მოსახრებს. წამყვანი როლი აქვს ჯგუფის შეხვედრებში, თუკა თავისი კოლეგების მიმართ დამოძიბა და მხარდაჭერა, ჰატებს სკეპს სხვათა აზრებს. ყველას აცნობებს თავისი საქმიანობის შესახებ და კარავს იცის, თუ ჯგუფის სხვა წყრები რას აკეთებენ ჯგუფის ამოცანების მხარდასაჭერად.

B. მთლიანად ჩამბულია ჯგუფის შეხვედრებში და ხშირად გამოთქვამს სასარგებლო აზრებს. უსტყნ კოლეგებს და ისინი კარავს ჰავს ინფორმირებული საკუთარი საქმიანობის შესახებ და თვითონაც კარავდა ინფორმირებული მათი საქმიანობის შესახებ.

C. დროდდარო გამოთქვამს აზრებს და უზიარებს შეხვედრებებს ჯგუფის შეხვედრებზე, თუკა არ არის ახალი იღებისა და დაეგეშეთი საქმიანობის ძირითადი მონაწილე, ადვილად აღიქვამს სხვათა აზრებს და



სურს საკუთარი გეგმების მათ შესასამისად შეცვლა, ყოველივეს არ აწეოს ინფორმაციის სხეებს და არც ცდილობს გაიგოს, სხეები რას აცოცხლებ.

D. სხვა ადამიანების მოხაზვებებს პასიურად იზიარებს, შეუძლია განმარტებული იყოს გვეუფის შეზღვევარზე, ზოგჯერ აღწევს ანტიგინიზმს სხეების მიმართ. დედად არ ანტრესებს სხეების მიმართ და არც მათი ინფორმარება.

E. ახასიათებს თავისი გზით სიარული და არც ანტრესებს, რაიმე წვლილი შეიტანოს საქმიანობაში. ზოგჯერ არაკოლეგიალურია და არ სურს ინფორმაციის გაზიარება.

F. საერთოდ არაკოლეგიალურია, თავისი გზით ატყვ, მთლიანად უარყოფს გვეუფის სხვა წევრების სურვილებს და არ ინებს ინტრესს გვეუფის ამოცანების მიმართ.

მიმწველია, რომ ასეთ სკალაში ქვეითი დახასიათებები ხელს უშლის პიროვნული თვისებების განზოგადებული ვარაუდის საფუძველზე შეფასებას იმით, რომ ყრადღება გამსვლელდება განსაკუთრებულ სამუშაო ქვეყნზე, თუკა მიმწველიანი ძალისხმევა დახარჯული იმზე, რომ სათანადოდ იქნეს შეზღვეული და მაინც რჩება იმის საფუძველი, რომ სუბეკტრად იმსჯელონ ქვეყის დინის განსაზღვრის სხვადასხვა ანტრესტაციის საფუძველზე.

დოკუმენტაცია

მიმწველივანა სწორედ მტევერებისა და ცალკეული პიროვნებების მიერ ერთობლივად განხორციელებული მწარმოებლობის მართვის პროცესი და არა სისტემის შინაარსი; შინაარსი კი ხშირად შედგება უტეტების დოკუმტებისგან, მწარმოებლობის მართვა ეხება მის მართვის და გაუჯობებისა და არა ფორმების სრულყოფას.

არსებობს არგუმტტი, რომ ფორმები საერთოდ არ არსებობდეს, მონაწილე მწარეებს, შესაძლია, დისკუსიებისა და შეთანხმების შესახებ დასკვნები უბრალო კვალდებულად წაწერონ, რომელსაც გამოიყენებენ სამუშაო დოკუმტტად მწარმოებლობის მართვის უწყვეტი პროცესის დროს მიღლი წლის განმავლობაში.

მივარ არსებობს ფორმის მომხზე არგუმტტიც, რომელიც გვემებისა და კომტტარების რივანი წარდგენის საშუალებას მოგვცემს. ფორმების უბრალო არსებობაც კი ამტყებს იმას, რომ ესაა პროცესი, რომელიც ვველამ სტრიობულად უნდა აღტყას.

მწარმოებლობის მართვის ფორმები, როგორც სამუშაო დოკუმტტები

მწარმოებლობის მართვის ფორმების ძირითადი ფუნქციაა სამუშაო დოკუმტტების რივის შესრულება, მათ ერთობლივად ავებენ მტევერები და ცალკეული პარები. მტევერმა არასოდეს არ უნდა მაწილოს ეს ფორმას პიროვნებას და კითხოს: „რას ფიქრობთ?“ წარსულმა, ხარისხის შეფასებას ზოგჯერ არც უტეტებდნენ იმ პარებს, ვისაც ეს ეხებოდა. ეს კი მწარმოებლობის მართვის მიღლი აზრის უარყოფა იყო.

ფორმები მუდმივად უნდა გამოვიყენოთ, როგორც საკონტროლო დოკუმტტები ამოცანებისა და გეგმების შესახებ, როდესაც ხდება პროცესის შემოწმება. მათში აღნიშნული უნდა იყოს, აგრეთვე, შეთანხმებული მწარმოებლობის მიმწვეების შესახებ და ის ტვდებები, რომლითაც უნდა გაუჯობებდეს მწარმოებლობა და ამდღდეს კომტტტტრობა და კვალთფიკაცია. ბერი გამოტვნების გამო საცხე უნდა იყოს მონივნებით და არა გამოუსადეგად გადადებულა.

შესაძლია დავასტყნათ, რომ ამ მიზეზით ფორმები უნდა ქონდეთ მტევერებსა და ცალკეულ პარებს (ორივე მხარეს ასლები უნდა ქონდეთ) და არა ადამიანური რესურსების განყოფილებას. ნებისმიერი ინფორმაცია შეფასების შესახებ, რომელიც ადამიანური რესურსების განყოფილებას სწორდება (მწარმოებლობასთან დაკავშირებული ანაზღაურება, თუ კარიერის დავგვევა), ამ მომზადების განცხადების შესახებ, უნდა იყოს მტტანლი ცალკე ფორმაში, რომ შესაძლებელი გახდეს მათი გამოტვნება.

ცალკეული პიროვნებები, შესაძლია, დაცული იყენ მტეკრობებული შეფასებისაგან მათი მტევერებისათვის მტევერის დანიშნით (ე. წ. „საბები“), რომლებიც გადახედვენ და კომტტარებს გაუტყენ დასრულებულ მოხსენებას. ეს მტნიშნები, შესაძლია, უტეტონ იმ ცალკეულ პარებს, რომლითაც უნდა ქონდეთ უფლება შეიტანონ საზიარი, თუ უმსაყოფილირი არაან ამ მოხსენებით.

თუკა, არსებობს არგუმტტები იმის სასარებლოდ, რომ კადრების განყოფილებამ გადახდოს შემოწმების დასრულებულ ფორმებს ხარისხის გარანტიის მიზნით, განსაკუთრებით მწარმოებლობის მართვის განხორციელების პირველ დღეებში. (იხ. 30.2 და 30.3 დავგარამები გვ. 459).



შპარამოზელურობის მართვის პროცესები დიდი სიფრთხილით უნდა დაეწყოს, რადგან ამ სტეპს ჩამოვლილი ამ ერთი შეხვედრით ბანალური მოთხოვნის უარყოფითი.

- როდესაც დაწყების პროგრამას ვცემთ უნდა გავთვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:
- სად და როგორ უნდა შემოვიღოთ შპარამოზელურობის მართვა?
- ვინ უნდა მოიცავს?
- როდის უნდა დაიწყოთ შემოწმებები?
- რა სახის შემოწმებები უნდა ჩატარდეს?
- როგორ უნდა გამოვიყენოთ დამატებითი ტესტები?
- როგორ ინსტრუქტორებზე უნდა შეთანხმდნენ? (როგორ უნდა მომხადღეს?)

სად და როგორ უნდა შემოვიღოთ შპარამოზელურობის მართვა?

შპარამოზელურობის მართვა, ჩვეულებრივ, იწყება მთელი ორგანიზაციის ბაზაზე, ზედა რგოლიდან დაწყებული. მერ შემოხვევაში, საფუძვლები, პრინციპები და ძირითადი პროცედურები და პროცესები ხორციელდება ცენტრალიზებულად.

საკმაოდ დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში ცალკეულ ბიზნეს ერთეულების ფილიალებს საშუალება ეძლევათ, თვითონ გადაწყვიტონ, უნდათ თუ არა შპარამოზელურობის მართვა და თუ უნდათ, თვითონ განახორციელონ.

ზოგიერთი დეცენტრალიზებული ორგანიზაციაში მერ არჩეული შუალედური შიოლია ცენტრისთვის (უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის) მოთხოვნა ვცვლია სექტორსა და ბიზნეს ერთეულებში შემოღონ შპარამოზელურობის მართვა საერთო პრინციპების თანახმად, რომელიც განიხილეს და შეთანხმეს ადგილობრივ ხელმძღვანელობას, უფრო სწორად, პერსონალს. ბიზნესერთეულები (ორგანიზაციის ფილიალები) საკუთარ პროცესებს ახორციელებენ, თუმცა ცენტრი ეხმარება მათ საქმიანობის შემოხვევაში და შეიძლება თვალყურს ადევნოს შპარამოზელურობის მართვის დაწყებას თითოეულ სექტორში, რათა დარწმუნდეს, რომ ეს ხდება გვემას თანახმად და კორპორაციის პრინციპებითა და ფასეულობათან თანხმობით.

დაწყების ვცვლიაზე გავრცელებული და საუკეთესო შიოლია საპროექტო გეგმის ან საშუალო გეგმის ამ მიზნისთვის ჩამოყალიბება, რომელიც შეიქმნება ხელმძღვანელობისა და პერსონალის წინამძღვრებით. ეს მოგვცის სხვადასხვა აზრებისა და გამოცდილების გათვალისწინების შესაძლებლობას, იქნება ფართო კონსულტაციებისა და ინფორმაციის გაცემის საფუძველი და საერთოდ, დაეგვიხმარება პროცესის გაგებასა და მის გამოხვევაში. უფრო ზოგადი კონსულტაცია ძალიან სასურველია, რაც შეიძლება ბევრი ადამიანი უნდა მივიზილოთ დისკუსიებში. შესაძლებელია სემინარების და დამხმარე გეგმების გამოხვევაზე აზრების ჩამოსაყალიბებლად და საკამათოდ.

ვის შეეხება შპარამოზელურობის მართვა?

დასაწყისში კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მისაღები - ვის უნდა შეეხოს შპარამოზელურობის მართვა. ერთ დროს, სტეპების უხეტესობა განსაზღვრული იყო მენეჯერებისთვის, მგრამ ახლა, შპარამოზელურობის მართვა ზოგადად გავრცელდა ყველა პროფესიონალზე, ადმინისტრაციულ, ტექნიკურ და დამხმარე პერსონალზე. ზოგიერთი ორგანიზაცია რთავს სამატროების მუშისავე, განსაურობით, მაღალტექნიკური ფირმები, ანაზღაურების და დასაქმების პირობების ინტეგრირებული სტრუქტურების მქონე კომპანიები (ხშირად მაღალტექნიკური და საერთაშორისო ფირმები) და ის კომპანიები, რომლებსაც აქვთ შპარამოზელურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ფიზიკურად მომუშავეებისათვის. მნიშვნელოვანი უნივერსალური სტეპის, როგორც დასაქმების პოლიტიკის მილიანად ინტეგრირებული პირობების ნაწილის და ვცვლია დაქორაქვულის მნიშვნელოვან მონწევის დემონსტრირებით ვაღებებულების გაზრდის საშუალების ქონა. კიდევ ზოგიერთი ორგანიზაცია თვლის, რომ შურაყხმოფელი იქნება ღონეების მართის დიფერენცია, რამდენადაც ეს ეხება მთლიან არსს, მან შესაძლოა აღიაროს შპარამოზელურობის სხვადასხვა კრიტერიუმების გამოხვევა.

ზოგიერთი ორგანიზაცია, მართლაც ასხვევებს როლებს, სადაც ჩამოყალიბდება რაოდენობრივად განსაზღვრული და მუდმივად გათანაბრებული მოკლევადიანი ამოცანები და სადაც უფრო ჩვეულებრივია უწყვეტი შპარამოზელურობის ნორმები. პირველ შემოხვევაში, ორგანიზაციები, შესაძლოა, დაჯდნონ საშუალო ძირითადი შედეგის სფეროებს, როგორც „მოთავსი პასუხისმგებლობას“, მერ

შემთხვევაში, მათ შეუძლიათ გამოიყონ ისეთი ტერმინი, როგორცაა „ძალიად დაკლებული“ ან „ძალიად დატვირთული“.

უნდა ვადაბრთო, რომ ობიექტური გარემო და შემოწმების პროცესი უფრო რუტინულ სამუშაოში შესაძლოა არ იყოს ისეთი ამოწმებადი, როგორც მწვერული და პროფესიული სამუშაოსთვის.

როდის უნდა დაიწყო შემოწმებები?

ჩვეულებრივად, უნდა წარმოებდეს წლიური შემოწმება შუალედური შემოწმებებით. ზოგი ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ შემოწმება ჩატარდეს მომუშავე ორგანიზაციაში მოხელის ზუსტ წლისთავზე. მათ აზრია, ეს ტერატი უკლებლად მწვერულზე თუ წარმოებულრობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, ანაზღაურების შემოწმება ხდება ფინანსებულ დროს წლის განმავლობაში და შეიძლება ჩათვალოს ცალკე პრაქტიკად (ეს საკმაოდ სასურველია, თუ ანაზღაურების შემოწმება დამატებელ ზეგავლენას არ ახდენს განვითარების შემოწმებაზე).

რა სახის შემოწმებები უნდა ჩატარდეს?

შემომამოთვლილი მიზეზების გამო, ორგანიზაციები ხშირად აწყობენ ცალკეულ შემოწმებებს; ზოგიერთი ეხება მხოლოდ ამოცანებსა და პირადი განვითარების გვერდის შეთანხმების და თუ წარმოებულრობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, ეს შემოწმება ეხება მხოლოდ ანაზღაურებაზე გადაწყვეტილების მიღებას (ანაზღაურების შემოწმება აღწერილია 44-ე თავში).

დამატებითი ტესტები (მარეგულირებელი)

დამატებითი ტესტები წარმოებულრობის შემოწმებისათვის ძალიან საჭიროა. უნდა გვახსოვდეს, რომ ჩვეულებრივი ციკლი გრძელდება 12 თვე და ამიტომ შესაძლოა ძალიან რთული იყოს მთლიან პროცესის დამატებითი ტესტირება.

წარმოებულრობის მართვის ასპექტების მკაფიოები წარმოგვიდგენს წარმოებულრობის შეთანხმების, ობიექტურ გარემოს და დოკუმენტის შესრულებას.

სანისტრუქტაო დოკუმენტების მომზადება

მიზანშეწინილია წარმოებულრობის მართვის მთლიანი აღწერის გაკეთება ყველა დატარებულზე. სადე მიუჭებელია ამოცანები და მოქმედების შეილი და ის კონკრეტული შედეგები, რითაც მოსალოდნელია, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ორგანიზაცია, იტური მწვერული და დატარებულები. ზოგიერთ ორგანიზაციას მომზადებული აქვს ზედმიწევნით დაუმუშავებული და გაწეილი სანისტრუქტაო დოკუმენტები, თუმცა ძალიან შეცვლილი დოკუმენტები ხშირად საკმარისია, რადგან დაწერილია მარტივი ენით და კარგადაა დაუმუშავებული.

ისიც მიზანშეწინილია, რომ წერილობით ინსტრუქციას ზეპირად დამატოს ჯგუფური ბრიფინგის სისტემის მეშვეობით ან სხვაეალური პროგრამებით. დიდ ორგანიზაციაში ეს ინსტრუქტაო უნდა ჩატაროს პირბონტალურად მწვერულს და ამიტომ, იგი უნდა მომარაგდეს სხვაეალური სანისტრუქტაო აკტებით და ტაბური კითხვებითა და მათზე ასულების ჩამონათვალით.

შეარმომპალურების მართვის მონეტროინგი და შეფასება

ძალიან მნიშვნელოვანია წარმოებულრობის მართვის დაწყების ფრთხილი მონიტორინგი, თუმცა აქვე მნიშვნელოვანია მისი მონიტორინგი და რეგულარულად შეფასება, განსაკორებით პირველი წლის მოქმედების შესდე.

მონიტორინგის და შეფასების საუღეთისო შეილის წარმოადგენს მასში ჩართული ადამიანების – მწვერულების, ცალკეული პირვნებების და ჯგუფების გამოკითხვა. როგორ მოქმედებს ეს შეილი, რაც შეიძლება მეტ ადამიანს უნდა შეფხედო ცალკაად თუ ჯგუფურად. ამ თავის ბოლო ნაწილში აღნიშნული საკითხების სადისკუსიოდ, სახურველია, აგრეთვე, დასრულებული ფორმების დაწეილებით განხილვა, რადგან სწორადაა ისინი შეფასებული. შეფასება, შესაძლოა, განხორციელონ საპროექტო ჯგუფებისა და კარტის ფრეების წარმომადგენლებმა. სხვაეალური შემოწმების ჩასტარებლად შესაძლოა გამოვიყონო დამოკლებული მრეველი ან კონსულტანტი.



ინდივიდუალური და ჯგუფური განხილვებს, შესაძლოა, დაემატოს მწარმოებლურობის მართვით რევივირების სპეციალური შესწავლა, რომლისაც ანიმირად შეასრულებს ყველა მენეჯერი და პერსონალი. შედეგი უნდა ეცნობის ყველას, ეისაც უნება და უნდა განაღვივდეს, რათა დადგინდეს პრინციპები, რაზეც უნდა რაიმე შესასწორებელი ამ პროექტში და საჭიროა თუ არა შემდგომი მომზადების მოთხოვნა.

ძირითადი ტესტი, რასაც იწვევს, არის ორგანიზაციული მწარმოებლურობის მართვა. შესაძლოა, რთული იყოს უშუალო კავშირის დადგენა, მაგრამ ამ პროცესის ზეგავლენის უფრო დაწერილობითი განაღვივებამ შეუწყურესთან და პერსონალიდან ერთად შესაძლოა გამოავლინოს სპეციფიკური სფეროები, რომელშიც გაუმჯობესება მწარმოებლურობა, რომელიც შესაძლოა უკავშირდებოდეს მწარმოებლურობის ერთად შეტანისას.

მწარმოებლურობის და განვითარების შეტანისას	
მოცარება	მოდერნიზაცია
ომბიტრაციები	გადამუშავებული ნახევრები
განვითარების მოთხოვნები	გადამუშავებული ნახევრები
შემოწმების კონტრატები	თარიღი
ჯგუფური	
შესამოწმებელი პირის კონტრატები	თარიღი
ხელმოწერა	

დაგარამა 30.2. მწარმოებლურობისა და განვითარების შეტანისას ფორმა (ნაწ. 1)

მწარმოებლურობის და განვითარების შეტანისას და შეტანისას	
გარა	სახელი
სამუშაოს დასახელება	განყოფილება
შემოწმების გარა	სამუშაოს დასახელება
მწარმოებლურობის და განვითარების შეტანისას	
მოცარება	მწარმოებლურობის კონტრატები
ომბიტრაციები	შეთანხმებული შედეგები
პირადი განვითარების გეგმა	
განვითარების საჭიროება	როგორ უნდა დაეხმოდეს
	უნდა უნდა გადადგას ნახევრი
	მზინის შესრულების თარიღი

დაგარამა 30.3 მწარმოებლურობისა და განვითარების შეტანისას ფორმა (ნაწ. 2).



360 გრადუსიანი უკუკავშირი მწარმოებლობის მართვის შედარებით ახალი ნიშანია. მიუხედავად იმისა, რომ იგი არაა გავრცელებული (კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ 1997 წელს გამოკვლეული ორგანიზაციებიდან, მხოლოდ 11%-მა გამოიყენა იგი), ინტერესი ძლიერდება. მიუხედავად იმისა, რომ 360 გრადუსიანი უკუკავშირის ცნება, მისი გამოყენება, მისი უპირატესობები და ნაკლებობები (შეზღუდვები) შეიძლება.

360 გრადუსიანი უკუკავშირის ცნება

360 გრადუსიანი უკუკავშირი განსაზღვრა უილმამ უორდმა (1995), როგორც: „მწარმოებლობის იმ მონაცემების სისტემატური შეგროვება და უკუკავშირი ცალკეულ ადამიანსა და ჯგუფზე, რასაც ეკუთვნის რამდენიმე აქტიონრებისგან მათი მწარმოებლობის შესახებ.“

მონაცემები, ჩვეულებრივ, პრუდებია შეფასების სახით მწარმოებლობის სხვადასხვა მანქანების ფონზე. 360 გრადუსიანი უკუკავშირი განეყოფება მრავალწევრიან შეფასებას ან მრავალშეფასებლიან უკუკავშირს (multi-rater feedback).

360 გრადუსიანი უკუკავშირის პროცესში მწარმოებლობის მონაცემების მიღება ცალკეულ პიროვნებებზე (როგორც ეს 31.1 გრაფიკზეა ნაჩვენები) შესაძლებელია იმ ადამიანებისგან, რომელიც წინამდებ ცხნის ანგარიშგაღებულნი არიან, თავიანთი უშუალო მოხსენებებიდან. თავიანთი ამხანაგებისგან (რამდენიმე, შესაძლოა, არიან მისი ჯგუფის წევრები ან კოლეგები ორგანიზაციის სხვა განყოფილებებიდან) და შიდა და გარე მომსახურებლებიდან.

დაიყვანა 31.1 360 გრადუსიანი



უკუკავშირის რიგი შესაძლოა ვიზარდოს სხვა აქტიონრების ჩართვით გარე აქტიონრების, კლენტების და მომხმარებლების სახით (ეს ზოგჯერ ცნობილია, როგორც 540 გრადუსიანი უკუკავშირი). შეიძლება ჩართული იყოს თვითშეფასების პროცესიც, სადაც შედარებისთვის გამოყენებულია იგივე კრიტერიუმები, რაც სხვა მიმწოდებლების უკუკავშირის დროს.

უკუკავშირი, შესაძლოა, მოლიანდ შემოვიყავაზონ ამხანაგებს (ჯგუფურ ეთარებაში) ან ორივე, ამხანაგებს და ჯგუფის ხელმძღვანელებსაც. მას შესაძლოა მიეცეს, აგრეთვე, 180 გრადუსიანი ან აღმაღლი უკუკავშირის ფორმა, ე. ი. დაკავშირებულებიდან თავიანთი მწევრებისადმი უკუკავშირი, შესაძლოა, უშუალოდ წარადვიროს პიროვნებამ ან მისმა მწევრმა, ან ორივემ ერთად. ცალკეულ პიროვნებებს ვალიფიკაციური კონსულტაცია და დახმარება, როგორც უკუკავშირის შედეგი, შესაძლოა გაუწიონ ადამიანური რესურსების განყოფილების წევრებმა ან გარე კონსულტანტებმა.

360 გრადუსიანი უკუკავშირის გამოყენება

360 გრადუსიანი უკუკავშირი რამდენიმე მიზნისთვის გამოიყენება. ეპრილის მართვის კვლევის აგვისტოს (კენელის ხელმძღვანელობით, 1996) მიერ ჩატარებული კვლევით აღმოჩნდა, რომ 360 გრადუსიანი უკუკავშირი წარმოადგენს თვითგანვითარების ან მართვის განვითარების პროგრამის ნაწილს. გამოკვლეული 45 პირი (რომელიც 360 გრადუსიანი უკუკავშირის იყენებდა) შემდეგნაირად დაეგუფდა:

- 71% იყენებდა მას მხოლოდ სწავლისა და განვითარებისთვის;
- 23% იყენებდა მას აღმართური რესურსების ისეთი პროექტების მხარდასაჭერად, როგორცაა შეფასება, რესურსი და უწყვეტი დაფიქრება;
- 6% იყენებდა მას ანაზღაურების გადაწყვეტილების მხარდასაჭერად.

შწარმოებულობის მართვის აგვისტოს მიერ 1997 წელს ჩატარებული (გამოკვლევითი) 22 ორგანიზაციის გამოკვლევით, რომელიც 360 გრადუსიანი უკუკავშირს იყენებდა, აღმოჩნდა, რომ:

- 77% არ ეთანხმებოდა იმ განცხადებას, რომ „ეს უკუკავშირი იყო პიროვნების განვითარების საშუალება და არ უნდა გამოყენებულყო აღმართური რესურსების ან ორგანიზაციის ფართო მიზნებისთვის“;
- 81% არ ეთანხმებოდა იმას, რომ „360 გრადუსიანი უკუკავშირის ბუნებრივი გამოყენება უზრუნველყოფდა წახალისების საფუძვლს“.

კარტებისა და განვითარების ინსტრუქტების 1998 წლის გამოკვლევითაც აღმოჩნდა, რომ გამოკვლეული 51 ორგანიზაცია უმეტესად იყენებდა 360 გრადუსიანი უკუკავშირს, განვითარების მოთხოვნების შეფასებაში დახმარების მიზნით და შწარმოებულობის ინსტრუქტორების საფუძვლად. რესპონდენტების მხოლოდ ერთი მესამედი იყენებდა მას შწარმოებულობის დონის ან ანაზღაურების გაზრდის გადასაწყვეტად.

360 გრადუსიანი უკუკავშირის საფუძვლიანი საფუძველი

360 გრადუსიანი უკუკავშირის ძირითადი საფუძველი (ნამდვილი მიზეზი) ტურნოუმ (1993) შემდეგნაირად გამოხატა:

„360 გრადუსიანი საქმიანობა, ჩვეულებრივ, ეფუძნება ორ ძირითად ვარაუდს: 1. იმის შეგნება, რომ ნებისმიერი განსხვავება (შეუსაბამობა) იმას შორის, თუ როგორ ვხედავთ ჩვენ თავს და როგორ გვეყურებენ სხვები, ზრდის თვითშეგნებას, და 2. რომ გაზრდილი თვითშეგნება წარმოადგენს შწარმოებულობის მქონეებს, როგორც ლიდერის გახალისება და ამგვარად, წარმოადგენს მართვისა და ხელმძღვანელების განვითარების პროგრამების საფუძველს“.

ლორდანი და ზიტე (1993) თვლიან, რომ 360 გრადუსიანი უკუკავშირის ძირითადი დასაბუთება ისაა:

- 360 გრადუსიანი უკუკავშირი, შესაძლოა, ვახდეს ხელმძღვანელის ქცევის, შესრულებული სამუშაოს შედეგების და მომხმარებლის მოლოდინის ერთ რიგში დაყენების შესწავლის შეგნება და აგრეთვე, დატარებულის მინაწილობის ხელმძღვანელობის გაუმჯობესებაში და შესრულებული სამუშაოს შედეგობაში.

- 360 გრადუსიანი უკუკავშირი აღიარებს მართვის სირთულეს და სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული რესურსების მინიჭებლობას - აქიზიბა, რომ შედეგები არ უნდა აფასებდნენ ისეთ ქცევებს, რომლის შესწავლაც არ შეუძლიათ, ხოლო დატარებულებულია ლიდერული ქცევის არ შეიძლება ცნობილი იყოს მათი შედეგებისათვის.

- 360 გრადუსიანი უკუკავშირი ვერაღებს მაყრობს შწარმოებულობის მინიჭებულებთან მინიჭებულებზე, რომელიც აქამდე უარყოფილი იყო ორგანიზაციის მიერ.



კითხვარი

360 გრადუსიანი უკუკავშირის პროცესი მონაცემებს მოიცავს კონსტრუქციულ, რომელი სხვადასხვა პერსპექტივიდან ზომავს ადამიანების ქცევებს კომპეტენციის ჩამოთვლის ფონზე, რეალურად, ისინი თხოვენ შეფასებას: „როგორ აცდებიან?“ შესაძლოა კომპეტენციის მიღწევა შეიძინას ორგანიზაციაში ან სხვა კომპეტენციების კლასიფიკაცია მოგვაწოდონ კითხვარების მომწოდებლებმა.

მანერებლები შესაძლოა ეზებოდეს ლიდერობას, მართვას და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას. მწარმოებლურობის მართვის ჯგუფის კითხვარში მოცემულია შემდეგი სათაურები:

- ლიდერობა;
- ჯგუფის წამყვანი მოამბე - ადამიანების მართვა;
- თვითმართვა;
- ურთიერთობა;
- ხედვა;
- ორგანიზაციული უნარი;
- გადაწყვეტილებების მიღება;
- გამოცდილება;
- გამოცდილება;
- სტიმული;
- შევსებადობა.

სათაური - ლიდერობა, მე. განისაზღვრება შემდეგნაირად: „აქვს ნათელი მიზანი და ვერაღებს ამსხვილებს მის მიღწევაზე. ავლენს ვალდებულების გრძობას ორგანიზაციის მიხედვით. აკეთებებს მიზნისა და მიმართულების შეთანხმებულ გრძობას, როგორც შინაგანად, ისე გარეგნულად, იბრძვის პერსონალის ენერჯის და ენთუზიაზმს“.

შეფასებები

შეფასებები მოცემულია უკუკავშირის მწარმოებლების მიერ სკალაზე თითოეული სათაურის გავლით. ეს კუთვნიან, როგორც მნიშვნელობას, ისე მწარმოებლურობას, როგორც ეს მოცემულია „PILAT“ კითხვარში კახუხიზენ ისინი, ვინც უნდა შეავსოს ეს კითხვარი თითოეული პუნქტის მნიშვნელობის შესაფასებლად 1-დან (სუსტი ამ სფეროში) 6-მდე (შეუსრულებელი) სკალაზე.

მონაცემების დამუშავება

კითხვარები ნორმალურად მუშავდება ორგანიზაციაში არსებული პროგრამული უზრუნველყოფის დახმარებით, ან უფრო ხვეულებრივ, გარე მოწოდებლების მიერაა უზრუნველყოფილი. ეს საშუალებს იძლევა, რომ მონაცემების შეგროვება და განალიზება შესრულდეს სწრაფად, ნაკლები ძალისხმევით და ისე, რომ გააფიქრდეს როგორც გრაფიკული, ისე რიცხვითი წარმოსახვა.

გრაფიკული წარმოსახვა უფრო მიზანშეწონილია, რადგან აადვილებს მონაცემების შეფასების პროცესს. ყველაზე მარტივ მეთოდს წარმოადგენს გრაფიკის შედგენა, როგორც ეს 31. 2 დიაგრამაში ნაჩვენებია.

იძლევა სასარგებლო უკუკავშირს,						
მზარებს კარგ სამუშაო ურთიერთობებს						
ადვილად იღებს ახალ აზრებს						
აფასებს სხვის აზრებს						
აღიარებს მიღწევებს						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.

დიაგრამა 31. 2. 360 გრადუსიანი უკუკავშირის გრაფიკი

უკუაყვამირი

უკუაყვამირი ხშირად ანიმირია და შესაძლოა წარედგინოს პიროვნებას (ჩვეულებრივ), ან პიროვნებას მტყუარს (საკლესო) ან ორივეს ერთად. ზოგიერთი ორგანიზაცია არ ცდილობს, რომ უკუაყვამირი ანიმირია იყოს. ანიმირება დამოკიდებულია ორგანიზაციის კულტურაზე - რაც უფრო დასაჯებელია, მით უფრო მეტადაა საყარაულო, რომ უკუაყვამირის წყარო იყოს გამკაცრებული.

ქმედება

უკუაყვამირით გამოწვეული ქმედება დამოკიდებული იქნება პროცესის მიზნებზე, ე. ი. განვითარებაზე, შეფასებასა და ანაზღაურებაზე. თუ მიზანი უშუალოდ განვითარებას უკავშირდება, ქმედება დამოკიდებული იქნება ადამიანებზე, როგორც მათი განვითარების გეგმის ნაწილი, თუმცა დაცემის პროცესი, შესაძლოა, განაწილდეს ცალკეულ პიროვნებებსა და მტყუარებს შორის, თუ მინაცემები მხოლოდ ადამიანთან მიღის, მისი განხილვა მიზნება შესაძლებელია მწარმოებელის მიერ მიწოდების შეხვედრაზე, იმისთვის, რომ ერთობლივი გეგმები გაკეთდეს, აქედან გამომდინარე კი, ბევრი რამ შეტყვევებს ამ მუხლის მიზანშეწონილობაზე.

შეძენა და ბანსორიტიზაცია

360 ვრდუსანი უკუაყვამირის წარმოქმნისა და განხორციელების მიზნით უნდა გადავდგათ შემდეგი ნაბიჯები:

1. **ამოცანების განსაზღვრა** - მიმდინარეობს იმის ზუსტი განსაზღვრა, თუ რას უნდა მივაღწიოთ 360 ვრდუსანი უკუაყვამირით. აუცილებელია განსაზღვროთ ის, თუ რამდენად ეხება იგი ადამიანის განვითარებას, შეფასებას და ანაზღაურებას.
2. **მიღების არჩევა** - ვინ უნდა იყოს უკუაყვამირის ობიექტი. ეს, შესაძლოა, იყოს იმის მითითება, თუ ვინ შეეა სასილიოდ საცდელი ვარიანტის შემდეგ.
3. **უკუაყვამირის მიცემის არჩევა** - პიროვნების მტყუარი, უშუალო ანგარიშება, გეგულის წევრები, სხვა კოლეგები, შიდა თუ გარე მომხმარებლები. უნდა გადაწყვიტოს ისიც, ადამიანური რესურსების პერსონალმა, თუ გარე კონსულტანტებმა უნდა მიიღონ მონაწილეობა მტყუარების დასახმარებლად უკუაყვამირის გამოსაყვამირად. უნდა გადაწყვიტოს ისიც, იქნება თუ არა უკუაყვამირი ანიმირი (რაც ჩვეულებრივ, ასეა).
4. **საშუაო სფეროების და ქვეყნების არჩევა**, რაზეც უკუაყვამირი იქნება მიცემული - ეს შესაძლოა ითანხმდეს კომპეტენციების არსებულ მოდელს, ან შესაძლოა, მას ქიზნდეს განვითარების კლასიფიკაციის სახე. ამგვარა, რომ მოდელი უნდა ერეზობდეს კულტურას, ფასეულობას და მუშაობის სახეებს ორგანიზაციის მიერ. მაგრამ შეიძლება გადაწყვიტოს, რომ პროგრამული უზრუნველყოფის პატენტი სათაურები ან კითხვები იყოს მიხალეები. ვრდულ შემთხვევაში, დაწყებისას მარცხ.
5. **მინაცემების შეგროვების მუხლის არჩევა** - კითხვარი, შესაძლოა, დამუშავდეს იქვე, ან პირნეს კონსულტანტის, ან პროგრამული უზრუნველყოფის პროვაიდერის მიერ მოწოდებული კითხვარი, ამ შესაძლო შესწორებებით, რაც საჭირო იქნება მისი უკეთ მორგებისათვის.
6. **მინაცემების ანალიზისა და წარმოდგენის არჩევა** - კლავიატურა, უნდა ავირჩიოთ, პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა დავიგებო. თუ პატენტი გამოდრნება ორგანიზაციის უმტყუარობა, რომელიც იქნება 360 ვრდუსანი უკუაყვამირის, რეალურად იქნეს პატენტი საკონსულტაციო ან პროგრამული უზრუნველყოფის დაწესებულებიდან, მაგრამ მისი მიზანი უნდა იყოს, რაც შეიძლება მეტი სამსარტყე.
7. **საწყისი განხორციელების პროგრამის დადგენა** - მიზანშეწონილია პროცესის წინასწარი ცდა უმაღლეს დონეზე ან ყველა მტყუარითან; კლასიფიკაციის ვარიანტი უნდა ჩატარდეს 360 ვრდუსანი უკუაყვამირის შესახებ ვინც ჩართულია მათი ინფორმირებით, თუ როგორ იმუშავებს იგი და რამდენად შესაძლებელია, ყველა მისი უნდა შემსუბუქდეს. აუცილებელი იქნება, ავირჩიოთ უკუაყვამირის მიცემის და მიღების მომხალეები.

8. საცდელი ვარიანტის შედეგების ანალიზი - უნდა განაღვივდეს საცდელ ვარიანტზე მასწავლებლის რეაქცია და მიხედვს აუცილებელი ცვლილებები პროცესში, საკომუნიკაციო აქტივობები და მომზადებაში.
9. სრული პროგრამის დეველოპმენტი და განხორციელება - ამას უნდა უზრუნველყოს ინფორმაციის მიწოდება, ადამიანური რესურსების განყოფილებიდან მუშაობის დაწყებამდე და ვარჯიშის კონსულტანტების.
10. მონიტორინგი და შეფასება - უკუკავშირის საწყის განხორციელებაზე თვალუწიერის დენის მონიტორინგის, თუმცა უნდა ვგვირძალებს მონიტორინგი, ესაა პროცესი, რომელსაც შეუძლია გამოიწვიოს ადრეობა და სტრესი, ან მივიღოთ მცირე პრაქტიკული მოვება დიდი ძალისხმევით, როდესაც საქმე ეხება განვითარებას და სრულყოფილ მწარმოებლობას.

360 ბრალშისანი უკუკავშირი - მისი უპირატესობანი და ნაკლი

1997 წლის მწარმოებლობის მართვის უკუკავშირის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ (გამოკვლევებელი) გამოვიღო, რომ რესპოდენტები დარწმუნებულნი იყვნენ 360 გრადუსიანი უკუკავშირის გამოყენების ეფექტრობაში, კერძოდ:

- ცალკეული ადამიანები უფრო ნათლად ხედავენ, როგორ აღიქმებიან სხვების მიერ, ვიდრე ეს ადრე იყო შესაძლებელი.
 - კომპეტენციების გაზრდილი შეგნება და რეკონსტრუქცია (შესაბამისობა).
 - უმაღლესი ადმინისტრაციის შეგნება, რომ მათაც სჭირდებათ განვითარება.
 - მეტი სანდო უკუკავშირის უმაღლესი დონის მენეჯერებისათვის, თვანათი მწარმოებლობის შესახებ.
 - უფრო დიდი უკუკავშირის მხარდაჭერა - ახალი თვალთახედვა.
 - ბიზნესის სასურველი კომპეტენციების გამყარება.
 - უმაღლესი ხელმძღვანელებისათვის პიროვნების ნამდვილი დონის შესახებ ნათელი სურათის შექმნა (თუმცა, არსებობს გარკვეული „შარავანდლის“ ეფექტი).
 - მწარმოებლობის ძირითადი ასპექტების გარკვევა დაქარავებულიათვის.
 - უკუკავშირის შექმნა და ადამიანისათვის უფრო ნათელი წარმოდგენის შექმნა მწარმოებლობაზე, ვიდრე მათ აქამდე ჰქონდათ.
 - პიროვნებისათვის, განყოფილებისათვის და მთლიანად ორგანიზაციისათვის განვითარების ძირითადი სფეროების დადგენა.
 - იმ ძალების დადგენა, რომელთა გამოყენება შეიძლება ბიზნესის საუკეთესო წარმატებისათვის.
 - პიროვნების, უკუკავშირის, ორგანიზაციის მწარმოებლობაზე სრული წარმოდგენა და რა არის მისი სიძლიერე და სისუსტე.
 - მან გაზარდა მენეჯერთა თვითშეგნება, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი სხვებზე - დადებითად თუ უარყოფითად.
 - იგი იწყებს ატმოსფეროს და მორალის გაუმჯობესებას, როგორც ეს განისაზღვრა დაქარავებულია შეხედულების შემოწმებით.
 - წინ მივსწავა განვითარების საკითხები. აიძულა პირიზონტალური მენეჯერები განვიხილოთ განვითარების საკითხები
 - უკუკავშირის აღქმა უფრო ობიექტურად და საფუძვლიანად, რასაც მიყვარათ აუცილებელი შედეგების და ქმედებების მიღებაში.
- მაგრამ არსებობს პრობლემებიც, კერძოდ:
- ადამიანები არ იძლევიან გულწრფელ და პირდაპირ უკუკავშირს.
 - ადამიანები დაძაბულ მდგომარეობაში ექვეყნიან უკუკავშირის მიღების ან გაყენების დროს;
 - ისეთი მოქმედების არარსებობა, რაც ხლეკს უკუკავშირს;
 - დიდი ბიუროკრატიაზმი;
 - ტექნოლოგიებზე ზედმეტად დაყრდნობა.
- ამ ყველაფრის შემოწმება და არიდება შეიძლება ზუსტი დაგვეგვი, ინფორმაციით და კონტროლით.



360 ბრადუსიანი უკუკავშირი წარმატებული იქნება, როდესაც:

- მას აქვს უმაღლესი ადმინისტრაციის ავტორი მხარდაჭერა, რომელიც მონაწილეობას უკავშირებს მის მიზანსა და მიღებას და სტიმულს აძლევს ყველას ამის გასაქმებლად;
- ყველგან არის ვალდებულების გრძობა იმ პროცესში, რომელიც უყარება ინსტრუქტაჟს, მომზადებას, და იმ უწყვეტის გაგებას, რაც მას მოაქვს პაროქიისათვის და მთლიანად, ორგანიზაციისათვის.
- კითხვარის პუნქტები უდგება ან ასახავს ტექვის დამახასიათებელ ან მნიშვნელოვან მხარეებს;
- კითხვარში აღნიშნული პუნქტები, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს ცალკეული პაროქიების მიერ განცდილ რეალურ მოვლენებს.
- თუ მას მოხდეს ყოველსამოცველი და კარგად მიწოდებული საინფორმაციო და მოსამზადებელი პროგრამები;
- არავის ეშინია პრაცესისა - ეს ჩვეულებრივ, მიღწევა მამინ, როდესაც უკუკავშირი აინიშურა და, როდესაც მასზე მხარის ფეცილიტატორი (დამხმარე) აწვლის უკუკავშირს;
- უკუკავშირის კითხვარი შედარებით მარტოა შესავსებლად (არაა რთული და მრავალსიტყვიანი);
- ბიუროკრატიულობა მინიმუმამდე დაყვანილი;

ადამიანური რესურსების განვითარება

ალაჰიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების განვითარება (HRD) ეხება სწავლების, განვითარებისა და მომზადების შესაძლებლობების უზრუნველყოფას იმ მიზნით, რომ გაუმჯობესდეს ცალკეული ადამიანის, ჯგუფისა და ორგანიზაციის მუშაობის უნარი. ადამიანური რესურსების განვითარება, ძირითადად, წარმოადგენს ბიზნესის მართვას, რომ მზად დაემზადოს ორგანიზაციის ბიზნესის მოთხოვნები და იმ თვალსაზრისით, რომ იგი დიდ მარსპეტკელობას იქნეს, იმში, თუ მისი სტრატეგია როგორ შეძლებს ხელი შეუწეოს ბიზნესის სტრატეგიის მიზნებს. ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია გამოჰდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან, მაგრამ მას დადებითი როლის შესრულება შეუძლია იმში, რომ ბიზნესის მიზნები მიღწეული იქნეს. ამისთვის, არსებითაა განვითარდეს სპეციფიკური ძაბა და ინტელექტუალური კაპიტალი, რაც ორგანიზაციას ესაძირებს, და აგრეთვე, ამისთვის, რომ იყოლოდნენ სწორედ ისეთი ადამიანები, რომლებიც დაეკავებიან არსებულ და მომავალ მოთხოვნებს.

ალაჰიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების განვითარების მიზანია ადამიანების განვითარებისთვის შესაძობის და ყოვლისმომცველი სტრუქტურის შექმნა. მისი პროცესების უწყებობა წარმართება ისეთი ვარჯიშის შესრულებად, სადაც დაქირავებულებს სტიმული ექნებათ, ისწავლონ და აიმალონ კვალიფიკაცია მის სპეციფიკაში, შესაძობა, შედადეს ტრადიციული მომზადების პროცესები, მაგრამ უფრო მეტად ზაზი ესმეს ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური სწავლების მმარდაქერას. ვერაღებს გამსტილებული იმში, რომ შეიქმნას პროფესიული ორგანიზაცია. ადამიანური რესურსების განვითარება ხელს უწყობს თვითგანვითარებასაც (სწავლასაც) ორგანიზაციიდან სათანადო მმარდაქერით და კონსულტაციებით.

თუჟა ადამიანური რესურსების განვითარებას წარმართებს ბიზნესი, მისმ პოლიტიკამ უნდა გათვალისწინოს ადამიანების მისწრაფებები და მოთხოვნები. მისთვის მთავარი კრიტერიუმს უნდა იღოს ვარჯი ან თვით ორგანიზაციამს საუშროში მოწყობის შესაძლებლობის კაზრის მნიშვნელობა.

ალაჰიანური რესურსების განვითარება და ალაჰიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების განვითარების პოლიტიკა შეიძლება უკეთესად იყოს ადამიანური რესურსების მართვის იმ ასპექტს, რომელიც დაინტერესებულია ადამიანებში კაპიტალის და ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარებით. როგორც კიბი ამბობს (1989):

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი პირველი ამოცანა ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც დაეხმარება ფარული შესაძლებლობების რეალიზებას და მათი პირობების შექმნა ორგანიზაციის საქმეებში გამართებული იქნება. ამ ფარულ შესაძლებლობებში უნდა შედიოდეს არა მხოლოდ ახალი კვალიფიკაციისა და ცოდნის შეზრის და გამოყენების უნარი, არამედ აქამდე გამოყენებულ იდუა სუბეც, თუ როგორ უნდა ხელისუფლებს უკეთესად ორგანიზაციის ფუნქციონირება“.



- ამ ნაწილში, ადამიანური რესურსების განვითარება შეზღვევს პარავრდების განვითარებას.
- ადამიანური რესურსების განვითარების საფუძველი - მოცულობა მისი განვითარების განმარტებით და გასაღვლიონინებელი ფაქტორები, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს.
 - სწავლება და განვითარება - სწავლების თეორიის, როგორც მომზადებაში ჩარევის, პროფესიული ორგანიზაციის შექმნის, უწყვეტი განვითარების, თვითგანვითარების და სწავლასთან დაკავშირებული ოპერაციების საფუძვლის მომზადება.
 - მომზადება - მომზადების მოთხოვნილებების განალიზება და მომზადებაში ჩარევის და პროგრამების დაცვება, მართვა და შეფასება იმ მიზნით, რომ საშუალება მიეცეს ადამიანებს, მაღალ სათანადო ცოდნა და კვალიფიკაცია საბუთის შესასრულებლად.
 - ზღომბქვანვლობის განვითარება - შერეკრების შწამბიებლურობის ვაუზბიოსესება, თვითგანვითარების საჭრეში მხარდაკერა და მათთვის ზრდის შესაძლებლობის მიკენა.
 - კარიერის მართვა და მართვის თანმბმვეფრობა - იბისათვის, რომ ორგანიზაციას ჰქავლებ მისთვის საჭირო ადამიანები, რათა უზრუნველვონ მათი განვითარება და მართვის თანმბმვეფრობა, რომ კალკულ შერეკრების ვაენით კონსულტაციები და საჭირო დახმარება, თავიანთი შესაძლებლობების გამოსავლენად ეს შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც ზღომბქვანვლობის განვითარების ასპექტი, მკერამ იგი საჭირო მნიშვნელოვანა და კალკულ უნდა განვიხილოთ.

ადამიანური რსურსების გავითარების საფუძველი

ამ თვეში, ადამიანური რესურსების განვითარება განხილულია შიხა მიხნების, საქმიანობის, სტრატეგიის, დაქორაველუსა კვალიფიკაციის ამაღლების პოლიტიკის და პრაქტიკის და იმ გზების გათვალისწინებით, რომლითაც იგი შესაძლია იქნეს რეალიზებული და შეფასებული ორგანიზაციაში.

ადამიანური რსურსების განვითარების მნიშვნელობის მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების განვითარებას ეხება სწავლებისა და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, მომზადებაში ჩარევა და სასწავლო პროგრამების დაცემა, შესრულება და შეფასება. იგი, არსებითად, სტრატეგიული პროცესია, რომლის ინტერესსაც წარმოადგენს როგორც ბიზნესის, ისე ცალკეული ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების განვითარების ერთიან მიზანს წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციაში იყენებს მისთვის საჭირო ადამიანები, რათა მაღალიონ მიზანს ე.ი. გაუტყვისებულ შწარმოებულურობას და ზრდას. ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია იმის გარანტიით, რომ ორგანიზაციაში ყველას ჰქონდეს კვალიფიკაცია და ცოდნა და მაღალიონ კომპეტენტურობის საჭირო დონეს საშუაოს ეფექტურად შესასრულებლად, რომ ცალკეული ადამიანებისა და ჯგუფების შწარმოებულურობა მუდმივად უზრუნველდებოდეს და ადამიანი ისე ვითარდებოდეს, რომ მაქსიმუმამდე აყავდეს თავისი ზრდისა და წინსვლის შესაძლებლობები.

ადამიანური რსურსების განვითარების სამნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების განვითარება მოიცავს შემდეგ საქმიანობას:

- სწავლება - რომელსაც ბასი და უონი (1966) განმარტადენენ, როგორც „შედარებით მუდმივ ცვლილებას ქვეყანაში, რომელიც ზდება პრაქტიკისა და გამოცდილების მუდმივად“.
- განათლება - ცოდნის, ფასეულობის და გავების განვითარება, რომელსაც ცხოვრების ყველა ასპექტი მოითხოვს, და არა ცოდნის და უნარის, რომელიც უკეთესად დასაქმების გარკვეულ ასპექტს.
- განვითარება - ადამიანის უნარისა და შესაძლებლობების რეალიზაციის ზრდა, სწავლების და განათლების უზრუნველყოფით.
- მომზადება - ქვეყნის დაცემული და სისტემატური მოდიფიკაცია, სწავლების, პროგრამების და ინსტრუქციის შემუდვებით, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანს, მაღალიონ ცოდნის, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის გარკვეულ დონეს, საშუაოს ეფექტურად შესრულების მიზნით.

ადამიანური რსურსების განვითარების სტრატეგია

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიას წარმართავს ბიზნესი, რადგან იგი იწვევს სწარმოს სტრატეგიული გეგმათ, რომელიც განსაზღვრავს მის მიმართულებას, საჭირო რესურსების და შწარმოებულურობის იმ დონეს, რაც საჭიროა ბიზნესის მიზნების მისაღწევად.

ეს ბიზნეს გეგმები ადამიანური რესურსების გეგმების საფუძველია, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანების საჭირო რაოდენობას და მათ მიერ მიღებულ ცოდნას, კვალიფიკაციას და კომპეტენტურობას. თუკა, ადამიანური რესურსების გეგმა გამოდინარეობს ბიზნესის გეგმად, მაგრამ იგი ეხმარება ამ



უკანასკნელს იმით, რომ უწყებებს, რამდენის მიღწევა შეიძლება აღამაინებში დაბრუნდნით და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების უკეთ გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია არის იმ დაბრუნების მიზნით, რომელიც რეალურად ამბობს: ადვილია, რომ ადამიანებში დაბრუნდება ანაზღაურება უკეთესი უწყებების "კაპიტალი". სტრატეგია ვითარდება იმის, რომ როგორ შეუწყობს ხელს ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესებს, პოლიტიკა და პროგრამები ბიზნესის გეგმაში მოცემული კორპორაციული მიზნების მიღწევას.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია ვერაღებებს უნდა ამხელალებს ბიზნესის წარმატების ძირითად ფაქტორებზე: პროდუქციისა და ბაზრის განვითარების, სახელგების დანერგვის, ხარისხის და ფასის ლიდერობის ხეყრობა. მან უნდა ვეაყვერის რეალური კავშირი სწავლების, განვითარების და მომზადების საქმიანობასა და ბიზნესის უეფექტრობას შორის და იხივ, თუ ამათ როგორ შეაქმნება დამატებითი ღირებულება და როგორ წაადგება იგი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას საქმეს ბიზნესში ამ საქმიანობის ერთადერთი გამართლება იქნება უკუგება, რომელიც, შესაძლოა, მთელი ადამიანურ რესურსებში კაპიტალდაბანდებით, და ის, თუ როგორ გაზრდის იგი აქტიონერის ღირებულებას. მაგრამ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია უნდა გამოხსნის იყოს სწარმოში ყველა აქტიონერისათვის მოგების მოსატანად: არა მარტო აქციის მფლობელთათვის, არამედ დაქირავებულებისათვის, მომხმარებლისათვის, მომწოდებლებისა და მთელი საზოგადოებისათვის (ცაერთიანებისათვის). ამიტომ იგი უნდა მომზადდეს უმაღლეს ადმინისტრაციამ ბიზნესის იმ პრინციპებით, რომელიც შეეება დაქირავებულის განვითარებას, და გაერყდეს მიელ ორგანიზაციამ.

წარმოადგენთ „ადამიანის განვითარების“ სტრატეგიის მაგალითს, რომელიც ჩამოყალიბებულია „ზენეკა“ ფარმაკეტიში.

1. ფარმაკეტიული ბიზნესი ფელის, რომ მისი დაქირავებულები ერთადერთი, ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია და ამიტომ, ბიზნესის შესაძებ სტრატეგიული ამოცანა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

„კარგად მოტივირებული ორგანიზაციის უზრუნველყოფა, სადაც ადამიანებს აებაებენ, მოსწონთ მათი საქმიანობა და სადაც აღწევნენ რელიზაციას“. ეს პოლიტიკა ეებას ყველა დაქირავებულს და არა მხოლოდ მენეჯერებსა და დიდი პოტენციის შტონე ადამიანებს. იგი ეებას უნარის მუდმივ განვითარებას და მიღწევებს თითოეული ადამიანის მიმდინარე საქმიანობაში (პროფესიაში) და თუ ნათელია, რომ არის შემდეგში წინსვლის შესაძლებლობა, მომუდენო საქმიანობასაც.

2. ადამიანური განვითარების სტრატეგია დიდად მნიშვნელოვანია ბიზნესის წარმატებისათვის, მაგრამ აუცილებელია, რომ ამ სტრატეგიამ ხელი შეუწყოს ბიზნესის ძირითად სტრატეგიას. ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შესაბამისი რესურსები, ადამიანის განვითარების ძირითადი პროცესების მართებულებას უზრუნველსაყოფად. ვანაილებაზე, მომზადებასა და განვითარებაზე დანახარები პარტიკულა, როგორც აუცილებელი და დაანგარიშებულია კაპიტალდაბანდება, რომელიც იმეფა მნიშვნელოვან მოგებას ბიზნესის გაზრდილი უეფექტრობის ხაზით.

3. მენეჯერებს ნათელად აქვთ წარმოადგენილი თავიანთი პასუხისმგებლობა მათი ხელუქციების განვითარების საქმეში. წარმოადგენლობის მართვა, რომელიც მართვის ძირითადი პროცესია და თავს უნარს პირადი შემოაბის გეგმებს და განვითარების ამოცანებს, წარმოადგენს უპირატეს ინტეგრირებულ მთიოს, რომლითაც მუდმივად იმართება დაქირავებულის სწავლება და განვითარება, ყველა საქმიანობის მასართებში.

4. ყველა დაქირავებულს უნდა ქეონდეს პირადი განვითარების გეგმა, რომელიც ერთობლივად შეთანხმებული მენეჯერთან და ეს გეგმა უნდა ვითარდებოდეს, რეგულარულად მოწმდებოდეს და თანამდროვე ხელუდეს. იგი უნდა გამოიღინარებოდეს სამუშაოს შესრულებლის პასუხისმგებლობიდან და დამდევი პერიოდის პირადი ამოცანებიდან. რომელსაც უნატება წინასწარ დავგეგმილი მომავალი მოთხოვნები. გეგმა უნდა მოიცავდეს სამუშაოზე და სამუშაოს გარეთ მომზადებას და გამოყილებას ბიზნესის სეყრობში ინდივიდუალურ და ჯგუფურ უნარს, და პროფესიულ მართვის უნარს.

5. ყველა დაქირავებულს უნდა გაუწიონ დახმარება, რათა დაქირავებულებმა მუდმივად განვითარონ უნარი და შეიძინონ გამოყილება თავის სასარგებლოდ და ბიზნესის წარმატებისათვის. რასაც მიღწევნ მღებული მუდგებით, და აქედან გამოიღინარე, შენარჩუნებენ და გააფართოებენ ბიზნესის კონკურენტულ უპირატესობას.

6. კარიერის დავგეგვა იქნება პირუენებისა და მენეჯერის ერთობლივი საქმიანობა, რომელსაც დაქირავებულს ექნება მებტი პასუხისმგებლობა საკუთარი კარიერის მართვაში, რომელშიც შედის პირადი განვითარება.

7. ადამიანების განვითარებამ უნდა გაითავლისწინოს ის, რომ „ზენეკა“ ფარმაკეტი არის რთული, გლობალურად წარმართული ბიზნესი. ვანსაკუთრებული ვერაღებება უნდა ვანახვილებს ბიზნესის გეგმის და ჯგუფური შემოაბის აუცილებლობაზე მიელ მსოფლიოში. ამ ბიზნესის ხასიათი მოითხოვს სპეციალურ

ურადებს ისეთ სფეროებში, როგორცაა ორგანიზაციული განვითარება, ჯგუფის შექმნა, როლიტი მართვა და კულტურათმშენებლობის მართვის უნარი.

8. ადამიანი მართვის ოსტრეჯები რეკლამურად იქნება შემოწმებული იმისათვის, რომ სათანადო ხარვეზებური კაპიტლდასახლება მოხდეს ორგანიზაციის ყველა ნაწილში იმ მხნით, რამაც დაეჭვირით ბიზნესის არსებულ უბრატესობას.



ადამიანური რესურსების განვითარების გარემო

ადამიანური რესურსების განვითარება უნდა განვიხილოთ ქვეყნისა და სართამორისი მასშტაბით. ქვეყნის მიხედვით, მასზე გავლენას ახდენს სამთავრობო მომხადების ინოციატევი, როგორცაა პროფესიის დაუფლების თანამდროვე პროგრამები. ფირმში ადამიანის განვითარების მეოილი განსხვავდება ტრანინოლოგიის, ტრადიციული პოლიტიკის და ზღმმდენადობის ფასეულობის მიხედვით, სავალიფიკაციო ბაზის ზდილი. კონკრეტული უბრატესობის მღწევის მიმწეულობას აღიარებს ზოგიერთი კომპანია, მაგრამ ბევრი უარყოფს ამ შესაძლებლობას, რადგან თვლის, რომ მომხადება ხარჯისა და არა კაპიტლდასახლება. დიდ ბრიტანეთში მომხადების უზრუნველფუვა სერიოზულად უკან იტოვებს ქვეყნის სართამორისო კონკრეტებს. საყანაულია, რომ სართამორისი ფირმები უფრო აბანდებენ კაპიტლს დატარებულთა განვითარების პროგრამებში, რადგან მათ ესმით იმის განვითარების სავიროება მიღე მოხლოობში. მოხლოთი კონკრეტული არის ის ფაქტორი, რომელიც ძალას ატანს ბრიტანეთის ზოგიერთი კომპანია, გადახდის თავის „სახელწყოფის ზარეველობის პოლიტიკას (Laisser faire)“ მომხადების საქმეში. სხვადასხვა კულტურებში სწავლებისადმი მიღვამ განსხვავებულია, როგორც მეთი და ლანკა (1994) შენიშნავენ:

„ადამიანები სწავლობენ არა მხოლოდ სხვადასხვავებრივად, არამედ, შესაძლოა, თავიანთი კულტურის გამო, ისეთ მფომარეობაში აღმოჩნდნენ, რომ ორიენტაცია აიღონ გარევეული სტელისკე. დასავლეთი უბრატესობის ანიჭებს სისტემატურ რაციონალიზატორიასს და დაპროგრამებულ სწავლებას, აღმოსავლეთი - მარბინოლ კონკრეტებს, იღვლებს და ინტუიციურ სწავლებას.“

ორგანიზაციის კულტურამ უნდა მიმწელოვანი ზეგავლენა მოახდინოს დატარებულის განვითარების პრინციპებზე ზღმმდენადობის ფასეულობა და ის ნორმები, რომლებიც წარმართვენ პარბინიტლური მწეიერების და ჯგუფის ზღმმდენადობის ქვეყას, დიდ გავლენას მოახდენს მათ დამოკიდებულებაზე მომხადებისადმი და მათ ქვეყაზე, როდესაც საქმე აქვთ მათი პერსონალის განვითარების მოხიონებასთან. „პროფესიული ორგანიზაციის“ კონკრეტულია (იხ. 33-ე თავი) ძირითადად, ეტება შესაძამისი კულტურის განვითარებას, სადაც სწავლება მიმწეულია ხანგრძლივ პროცესად, რომელიც ბიზნესის წარმატების საუბრეველია. ეს, უბრალოდ, არ ეტება ადამიანური რესურსების განვითარების სხვადასხვა პროგრამების“ შექმნას.

ადამიანური რესურსების განვითარების მარკეტინგი

მურამი (1991) აცხადებს: „მომწევეთა განვითარების მიდა ფუნქცია უნდა განვიხილოთ, როგორც პროფესიული და კონკრეტული, გარე მოწეილებების მიმართ. მასზე არსებული ლიტერატურა და პრეზენტაციის მასშტაბი, ის, როგორც მისი პროდუქციის ხარისხი და კვალიფიციური პერსონალი უნდა უბლებდეს ყველასთან შედარებას - რამდენადაც ისინი შედარებული იქნება.“

ადამიანური რესურსების განვითარების მარკეტინგი ისევე მესრულდება, როგორც მილიანად ადამიანური რესურსების მღწევის მარკეტინგი (იხ. მე-4 თავი). განსხვავება ისაა, რომ მომწევეთა განვითარების პროდუქცია“ უფრო აფეულად დასადგენია და, ამიტომ, არსებობს უფრო ძლიერი კონკრეტული გარე მომწეილებების შირიდან (თესცა, მომწევეთა განვითარების შემწეირებული ფუნქცია დღედა დამოკიდებული გარე წყაროებიდან უზრუნველყოფილი მომხადებით). ამიტომაც არსებობს იმის ზოხიონება, რომ შეიქმნას საკაპრო მარკა, რომელიც გამოუწეებელი იქნება მთელი ინფორმაციის დაფნით დატარებულთა განვითარების ინოციატევის შესახებ. როგორც მურამი თვლიდა, ამას უნდა შეეღეს ლოგო და გამსაკობრებული მარკეტების ბროშურები.

ადამიანური რესურსების განვითარების მარკეტინგის მისე მეთოლებს წარმოადგენს შეხვეცა, ტრადი:

- ბარის კლევვა მომხადრების მოხიონილების დასადგენად - ეს ნიშნავს ჯერ მწეიერების ბიზნესის მოხიონილების დადგენას და შემდეგ იმის ვარაუდს, თუ როგორ დააკმაყოფილებს მომხადება ამ მოხიონილებებს;
- კონკრეტის შესწავლა იმის დასადგენად, თუ რას ვეთავაზობს გარე მომწეილებელი;



- მომხმარებლის შესწავლა იმის დასადგენად, თუ რამდენად არიან მომხმარებლები კმაყოფილი მათე მისაყიდი პროდუქციით;
- საკონტრაქტო ბაზრების ჩამოყალიბება, რომელიც ეფუძნება ბაზრის სექტორების ანალიზს, სადაც კონცენტრირებული იქნება დაქირავებულთა განვითარების ფუნქცია;
- მარკეტინგის დაგეგმვა აუცილებელი ქმედების გადასაწყვეტად ახალი პროდუქციის შექმნის, ან არსებულის შეცვლის მიზნით და იმისათვის, თუ რა უნდა გაკეთდეს ამ პროდუქციის მომხმარებელზე მისატანად (ძირითადად, შიგნით, მაგრამ დაქირავებულთა განვითარებას ზოგიერთი განყოფილება ცდის თავის პროდუქციას და მომსახურებას გარეო);
- გასაღების სტამბლირება - დამხმარე და საინფორმაციო კამპანიები, რომელიც აუცილებელია პროდუქციის სარეალიზაციოდ და გასაყიდი პროდუქციის მოთხოვნის გასაზრდელად.

აღამიანური რესურსების განვითარების მიზნების შეფასება

აღამიანური რესურსების განვითარების მიზნები უნდა შეფასდეს სტრატეგიაში აღნიშნული მიზნების ფონზე. ჩარევა ინდივიდუალურ მოზადებაში უნდა შეფასდეს 35-ე თავში აღწერილი მონაცემების თანახმად. შეფასება უნდა შესრულდეს შიდა მომხმარებლების რეაქციის გამოკვლევით, და რამდენადაც შესაძლებელია, იმ ზეგავლენის დადგენით, რომელიც მოხდა ადამიანის, უცხოელების და ორგანიზაციის მწარმოებელურებაზე.

სწავლება და გავითარება

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განვითარების პოლიტიკას, სტრატეგიას და პრაქტიკას უნდა ამბობავდეს საწარმოს ბიზნესის და ადამიანური რესურსების მოთხოვნილებები. ამისავალი წარტლი უნდა იყოს სწავლებისა და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველსაყოფად შერტული მუოღები, თან უნდა გვასხოვდეს სწავლებსა და განვითარებას შორის სხვაობა, რაც აღნიშნა აერთობა ეკუფეს ჰელდერის ზელმპლკანლობით, რომლებიც თვლიან, რომ სწავლებას ცხება ცოდნის გაღრმავება და არტული უნარის მაღალ დონეზე აფინა, მაშინ, როდესაც განვითარება ნიშნავს არტების ან ფუნქციონირების სხვა მღვიმარობაში გადასვლას. ასეთი მუოღები უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციული სწავლების პროცესის გაგებას და იმას, თუ როგორ სწავლობს ადამიანი – სწავლების თეორია – სწავლებისა და განვითარების პოლიტიკისა და პრაქტიკის შემდეგ სეფერებში:

- პროფესიული ორგანიზაცია;
- უწყვეტი განვითარება;
- თეოწარმართული სწავლა ან თეოისორიული სწავლა.

მას ბუნებრივად მიეფავიო უმზღცი თავისავე, სადაც განხილული იქნება სწავლებისა და განვითარების გაადვილება მომზადებაში ჩარეოთი და პროგრამებით.

ორგანიზაციული სწავლება

ორგანიზაციები, შესაძლოა განვიხილოთ (პარისონი, 1992), როგორც სწავლების უწყვეტი სისტემები, ხოლო ორგანიზაციული სწავლება პარისონა (1994) განსაზღვრა, როგორც კორდინირებული სისტემების ცკლილების პროცესი, რომელსაც გააწინა შექმნიშუბები, რათა ცკლკული პაროვნებისა და ეკუფებისათვის შესაძლებელი იყოს. შექმნას და გამოიფეროს ორგანიზაციული ინფორმაცია, სტრუქტურა და კლტურა იმ მიზნით, რომ განვითარდეს ზანერტლივი ორგანიზაციული მწარმოებლურიობა.

ორგანიზაციული სწავლების მიზანია, შექმნას ფარმის რესურსებზე დაფუძნებული უწარანობა (მგნიფიკური სიმპლკარე). ეს უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ძირითად პრინციპს, კრბოდ იმას, რომ აუცილებელია ადამიანებში კაბიტელადანება, რათა განვითარდეს ორგანიზაციისათვის საჭირო ადამიანური კაბიტალი და გაიზარდოს მისი ცოდნისა და ეკალიფიკაციის რეზერვი. როგორც ურწინფერი და სპითი (1994) აცხადებენ, ადამიანური კაბიტალის თეორია ვეფირტებს, რომ „ცოდნა და უწარი, რაც მუშას გააწინა – (ეს კი მოდის განათლებისა და მომზადების შდეგად, რომელიც მოცკავს გამოცდილებით მიღებულ მომზადებას) – ქმნის საწარმოო კაბიტალის ვარკვეულ მარებს.

პარისონმა (1997) ჩამოაყალიბა ორგანიზაციული სწავლების ხუთი პრინციპი:

- ორგანიზაციის მღღარი და ინტეგრირებული ხედეა (რომელიც უკავშირდება და შეწარმუნდება სამუშაო ძალის მუშეობით), იმ მიზნით, რომ ხელი შეუწეოს ყველა დონეზე სტრატეგიული ამბროვნების აუცილებლობის შდეგებს;

- ხედეგასთან ერთად სტრატეგიის შექმნის აუცილებლობა, რაც არა მარტო მღღარია, არამედ არტანაზრეფიცია. ეს ხედეს შეუწეობს სტრატეგიული არტენის ფართო მასშტაბის მოძებას, ლტერარულ (პორიზონტალურ) ამბროვნებას და წარმართავს დაქბრავებულიათვის ცოდნის მცემის სქმანობას;

- ხედეას და მიზნების ვარდა, ორგანიზაციული სწავლების ძირითადი ხელშეწეობაა ხშირი დიალოგი, ინფორმაცია და საუბრები;

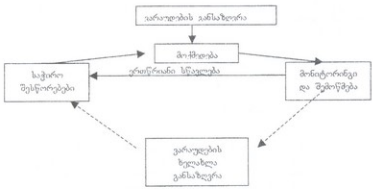
- არტებითა, რომ მუღმეად მოეოხოოთ ადამიანებს, გადასწერონ ის, რაც მათ თავისთავად ცხადდ მანათი;

- აუცილებელია, ხელსაერული სწავლებისა და საიხლის დანტრევის ატმოსფეროს შექმნა.



ერთწრანი და ორწრანი სწავლება

არეჯისი (1992) თვლის, რომ ორგანიზაციული სწავლება ხდება ორი პირობით: პირველი, როდესაც ორგანიზაცია აღწევს იმას, რასაც აძირებს და შორეულ, როდესაც დადგინდება და გასწორდება შეუქსამობა ვარაუდებსა და შედეგებს შორის. მაგრამ ორგანიზაციები ისეთ საქმიანობას არ ასრულებენ, რომელიც წარმოშობს ცოდნას, ამას აკეთებს ორგანიზაციის ცალკეული წევრი, რომელიც ისე იტყუა, რომ იქამდე მიიყვანს ორგანიზაციას, თუმცა მათი შეუზღოთი შექმნა პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს სწავლებას. არეჯისი ერთმხეთისაგან განსხვავებს ერთწრან და ორწრან სწავლებას. ორგანიზაციის ერთწრანი სწავლებით განსაზღვრავენ „პირითად მამვენებლებს (ცვლადებს)“, ე. ი. იმას, რის მიღწევას ვარაუდობენ მონებისა და ნორმების თვალსაზრისით; შემდეგ თვალუერს აღევტებენ და ამწმმტ მამწწვებს, ასწორებენ შეცდომებს, და ამით ასრულებენ წრეს. ორწრანი სწავლება მამწ ხდება, როდესაც მონიტორინგის პროცესი იწვებს „პირითადი მამვენებლების (ცვლადების)“ ხელახალ დადგენას იმ მამწით, რომ დაეკაყოფილდეს ახალი სიტუაცია, რაც შესაძლოა, შექმნას გარემო პირობებით. ორგანიზაციამ შეიტყო რაღაც ახალი იმის შესახებ, თუ რას უნდა მიადწიოს შეცვლილ გარემოებებთან დაეკაყოფიროთ, და შეუძლია გააღწევიტოს, როგორ უნდა მიადწიოს ამას. ეს შესწავლა გადამტყუვა ჭრეხად. ეს პროცესი ნამწვენება 33.1 დაგარამაზე.



დაგარამა 33.1. ერთწრანი და ორწრანი სწავლება. (იხ. გვ. 487)

არეჯისი თვლის, რომ ერთწრანი სწავლება გამოიყვება ყოველიღორ, განმორებად საყობებში - „იგი გვუმარება ყოველიღორი საქმიანობის კაცობაში“. ორწრანი სწავლება უფრო შეუქსამებს რთულ, არამორგამირებულ საყობებს. როგორც პიკარდი (1997) აღნიშნავს, ორწრანი სწავლება სკამ კითხვას, რატომ დადგა პრობლემა პირველ ადგილზე, და ყიბებს მის ძირულ მიზეზებს, და არს ზედაპირულ სიმტკობებს, როგორც ეს ხდება ერთწრანი სწავლების დროს.

როგორ სწავლობს ადამიანი?

არეჯისი (1993) მწინშავს, რომ „სწავლა არ არის მხოლოდ ის, რომ გქონდეს ახალი შეხედულება ან ახალი იდეა.“ სწავლა ხდება მამწ, როდესაც ეფექტურ ნამიყებს ვღამით, როდესაც ვაღწერთ შეცდომებს. საიდან ვიცი, რომ რაღაც ვიცი? როდის შეგვიძლია იმის შქმნა, რასაც აცხადებ, რომ იგი?

ადამიანები თვითონ სწავლობენ და სწავლობენ სხვა ადამიანებისაგან. სწავლობენ, როგორ ვგუფის წევრები და თავიანი მწერეებთან, თანამწრამღლებთან და ორგანიზაციის გარე არსებულ ადამიანებთან ურთიერთობით. ბირმალის და ლიონის (1995) აზრით „იმისათვის, რომ ინდივიდუალურ დონეზე სწავლება იყოს ეფექტურა, აუცილებელია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ადამიანს სტიმული ვწვას განიოს რისიკ და მამტარის უქსერამინტობა, სადაც შეცდომებს პატიობენ, მაგრამ სადაც არსებობს სამუდამობები, რომ მათ იხსენიან საკუარი გამოციდილებიდან“.

იმისათვის, რომ გაცივით, როგორ სწავლობს ადამიანი, აუცილებელია ვაცივთავლისწინით შემდეგ:

- სწავლის პროცესი;
- სწავლის მრავალ კონცეფციას;
- სწავლის ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორები;
- სწავლის ძირითადი თეორიები: გამყარება, სტიმულირეაქცია, შეზღუდვა, თვითრეგულირება;
- კლასის სწავლების ციკლი და სწავლების სტილი;
- სწავლების სახეები (მანი და მამფორდი);
- როგორ უნდა გამოვიყენოთ ეფექტურად სწავლების თეორია - ეფექტური სწავლების პირობები.

სწავლის პროცესი

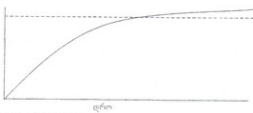
- არსებობს სწავლების სამი სფერო:
- ცოდნა - რა უნდა იცოდეს ადამიანი (შემცნებითი სწავლა);
- უნარი - რისი გაკეთება უნდა შეძლოს ადამიანი;
- დამოკიდებულება - რა გრძნობა აქვთ ადამიანებს საშუალოს მიმართ.

როგორც რევი (1994) აღწერდა, სწავლა არის უწყვეტი და ბუნებრივი მოვლენა. საუკეთესო სწავლა კი უკავშირდება პრაქტიკულ გამოცდილებას - საქმის კეთებას.

სწავლების მრედი

სწავლების მრედი კონცეფცია ეხება იმ დროს, რაც გამოუცვლელ ადამიანს სჭირდება მარბივებურობის დროის მისაღწევად საშუაოზე ან დაეაღებსაში. ზოგჯერ ამას უწოდებენ გამოცდილი მოშუაების სტანდარტს (ESW). სტანდარტული სწავლების (ათვისების) მრედი ნაჩვენებია 33.2. დავარაზებუ.

გამოცდილი მოშუაების სტანდარტი



წარმოდგენა

დრო

დავარაზება 33.2. სტანდარტული სწავლების მრედი

მაგრამ სწავლების ხარისხი განსხვავდება, იგი დამოკიდებულია მოშუაების ეფექტურობაზე. მოსწავლას გამოცდილებასა და ბუნებრივ უნარზე და სწავლით მის დაინტერესებაზე. როგორც გამოცდილი ბუნის სტანდარტის მიღწევის დროს, ისე სისწრაფე, რომლითაც ხდება სწავლება სხვადასხვა დროს, და რომელიც საყარაულოა, რომ განსხვავებულია. ვაულებას ახდენს მრედი მოვნილობაზე, როგორც ეს ნაჩვენებია 33.3. ვრავიყვე (ვე.490).

სწავლება ხშირად ეტაპობრივია, ერთი ან მეტი სიბრტყით, იმ დროს როდესაც შეგდობა პროცესი შეჩერებულია. ეს შესაძლოა, მოხდეს იმ მოშუაობით, რომ ისინი, ვინც სწავლობს მუდმივად, ვერ იფარაობენ უნარს და ვერ ზღვის მუშაობის სიჭარბეს და ამიტომ სჭირდება შეჩერება, რომ თავი მოეზროს იმას, რაც ისწავლა. 33.4. ვრავიყვე ნაჩვენებია ეტაპები შესაძლოა გამოიყენებულ იქნეს მოშუაების დაგვემეის დროს მოფიქრებული გამყარების პერიოდების უზრუნველსაყოფად, როდესაც ახლად შეტრლი უნარი პრაქტიკულადაა გამოცდილი მოსალოდნელი სტანდარტების მიღების მიზნით. (ვე. 491).

როდესაც შადდება სწავლების მოვლი, რაც ვეიჩვენებს იმას, თუ რა უნდა ისწავლებოდეს და იმ მოშუაებას, რომელიც აუცილებელი უნარისა და სისწრაფის მისაღწევადია საჭირო, ხშირად სასურველია ნაბიჯ-ნაბიჯ სვლა, ერთი დავალების, ან მისი ნაწილის აღება ერთ ჯერზე, მისი გამყარება და ინდათარობით, სხვა ნაწილების მისატება, თითოეულ ეტაპზე მათი კონსოლიდირებით. ამას უწოდებენ მოშუაების თანდათანობითი ნაწილების შეყოლს.



სწავლების ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორები

- რეისი (1994) მერ ჩამოთვლილი სწავლების ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორები შედგება:
- მოტივაცია, ანუ მიზნის შეგრძნება - ადამიანები უკეთ ითვისებენ, როდესაც ცდილობენ მიზნის მისაღწევას საბოლოო პროდუქტი მნიშვნელოვანია.
 - პიროვნების ინტერესისა და არჩევინსაშუალო შესაძლებლობა - სწავლება უკეთა მოტივირებული, თუ იგი შესაბამისად მანძია მსწავლელს.
 - შესწავლა (ათვისება) კეთებით - ანდახა ამბობს: „შესძის და მივიწყდება, ვხედავ და მიმასხივრდება, ვაკეთებ და შესძის (ვიგებ)“. ვაკება არსებითა ეფექტური მუშაობისათვის და მხოლოდ კეთებას შეუძლია ნამდვილი ვაკების ზღვამწყობა.
 - შედეგობის თავისუფლად დამუშავების უფლება - სწავლა კეთების მუშევრობით ნიშნავს იმას, რომ ადამიანი მიღის ჩავარდნის რისკზე სწავლის ფაქტები და გამოცდილება უნდა გვარწმუნებდეს, რომ ადამიანმა იცის, შეიძლება და დამუშავდეს ჩავარდნები, თუმცა მწერთნულები უნდა დაეხმარონ მას, ისწავლის თავის შედეგობებზე.
 - უკუკავშირი - შემსწავლელისათვის აუცილებელია უკუკავშირი, ანუ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ აკეთებენ, მაგრამ ამის უკეთ უზრუნველყოფა შესაძლებელია მათთვის იმ საშუალებების მიცემით, რომ საკუთარი წინსვლა თვითონვე შეაფასონ, ე. ი. თვითკონტროლით.
 - შემსწავლელისათვის თავისუფლების მიცემა, ისწავლონ არასამუშაო დროს და თვითონ ტემპით - სწავლა უფრო ეფექტური იქნება, თუ მოსწავლეები (სტაგიორები) თვითონ წარმართვენ მას საკუთარი არჩევინის თანახმად.

სწავლების თეორია

გამყარება

გამყარებაში შედის მოსწავლეთა შექება, როდესაც წარმატებით დასრულებენ დავალებას, და ამით სტაბულს აძლევენ, გაიფართოონ ცოდნა. დადებითი ინფორმაცია და შედეგების ცოდნა მნიშვნელოვანი საშუალებაა იმისათვის, რომ სწავლება შედეგს გამყარების კონცეფციაზე დიდი ვაკება იქონია სკანდის (1974) თეორიებმა, რომლებიც ეხებოდა სოციალურ ორგანიზაციას და ზოგად განვითარებას (Social engineering and conditioning - is თეორიები), და თუმცა, ამ თეორიებს ზოგჯერ აკრიტიკებენ, როგორც გამარტივებადს და მანიპულრებადს, მათ მაინც აქვთ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოსამზადებელი პროგრამების შედგენაზე.

კონტენტის და ინფორმაციის თეორიები

კონტენტის და ინფორმაციის თეორიებით ითვლება, რომ უკუკავშირის შეუძლია ისევე აკონტროლოს ადამიანის წარმოებულობა, როგორც თერმოსტატი აკონტროლებს გათბობის სისტემას. მოსწავლეები რეაგირებენ სტიმულების სივსალებზე, რომლებიც თუ იხინი შექმნილია უნარის ანალიზის საშუალებით, შესაძლია გამოვიყენოთ მოზადების პროგრამების საფუძვლად. დავალების დაყოფა რომ შეიძლება ნაწილებად, საკუთარი სივსალით და სტიმულით თითოეულისათვის, თითოეული ნაწილის შესწავლა დაჩქარდება იმით, რომ სტაგიორები (პრაქტიკანტები) ვერაღებას გაამახვილებდნენ ური, ადვილად ასათვისებელ ნაწილზე ერთდროულად.

შემეცნებითი თეორია

ეს თეორია აღწერს იმ საშუალებებს, რომლითაც ადამიანი სწავლობს, როგორ უნდა ადამიანის და განსაზღვროს პრობლემები და ჩაატაროს ექსპერიმენტი ვადანვევტოლების (ახსნის) უზრუნველსაყოფად. თუ, ამ თეორიის თანახმად, ადამიანი რაღაცას აღმოაჩენს, საგარაულოა, რომ უფრო შენარჩუნოს უნარი და ცოდნა და გამოიყენოს საჭიროების შემთხვევაში. შემეცნების თეორია წარმოადგენს აღმოჩენის, თვითწარმატებული სწავლის და „საკუთარი ზელებით კეთების“ პროცესის საფუძვლს. იგი უზრუნველყოფს სენსარებისა და კონტრეტული შემთხვევის მოზადებისთვის ლოგიკურ დასაბუთებას, რაც ეხმარება ადამიანს „საკუთრად ჩათვალონ“ ახსნა (გადანვევტა) და არა თავსმოხვეულად მწერთნულების მხრიდან.



გამოცდილებაზე დაფუძნებული სწავლება

გამოცდილებაზე დაფუძნებულ სწავლებაში ჩართული არიან ადამიანები, რომლებიც ეძიებენ საკუთარ გამოცდილებაზე, რათა ახსნან და გადაწყვიტონ, როგორ გამოიყენონ იგი. მწვერვალზე ხელმძღვანელებს და სპეციალისტ-მწვრთნელებს შეუძლიათ გაუწიონ ამ ადამიანებს დახმარება, იმისათვის, რომ უკეთ გამოიყენონ საკუთარი გამოცდილება.

სტიმულის და რეაგირების თეორია

განიეს (1965) მიერ დამუშავებული ეს თეორია უკავშირებს სწავლების პროცესს რამდენიმე ფაქტორს, რომელშიც შედის გამყარება, კრძალ:

- მიდრეკილება - უნდა არსებობდეს საფუძვლიანი მოთხოვნილება ან მიდრეკილება სწავლისადმი;
- სტიმული - ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ სტიმული სასწავლო პროცესთან;
- რეაქცია - ადამიანებს უნდა გაუწიოს დახმარება სწავლის პროცესში იმ მიზნით, რომ შესაბამისი რეაგირება მოხდეს, ე. ი. ესაა ცოდნა, უნარი და დამოკიდებულება, რაც გამოიწვევს ეფექტურ შესრულებას;
- გამყარება - ეს რეაგირება გამყარებული უნდა იყოს უკუკავშირით და გამოცდილებით სწავლის დროს.

თეოთეფექტურობა

ზანდერას მიერ დამუშავებული (1977) თეოთეფექტურობის კონცეფცია, ეხება ადამიანების რწმუნას საკუთარი შესაძლებლობებისადმი, ისწავლონ და შეასრულონ დავალება. როგორც გესტი (1992) შინაშეა, თეოთეფექტურობის ძლიერი შეგრძნება დადებითად უკავშირდება სწავლების ეფექტურობის სრულყოფას.

კოლების სწავლების ციკლი და სწავლების სტილი

ფტორთა გუფუმა კოლების ხელმძღვანელობით (1974) დაადგინა სწავლების ციკლი, რომელიც შედგებოდა ოთხი ეტაპისაგან, როგორც ეს 33.5. გრაფიკზეა ნაჩვენები (იხ. გვ 493).



დაგრამა 33.5.

ამ ეტაპებს კოლები შემდეგნაირად განსაზღვრავდა:

1. კონკრეტული გამოცდილება - ეს, შესაძლოა, იყოს დაგეგმილი ან შემოხვევითი;
2. აზროვნებითი მამოხილვა - ამასი შედის აქტიური აზროვნება გამოცდილებისა და მისი მნიშვნელობის შესახებ;
3. აბსტრაქტული კონკრეტულიზაცია (თეორიის შექმნა) - გამოცდილებიდან გამომდინარე განზოგადება იმ მიზნით, რომ განვითარდეს სხვადასხვა თეორიები და აზრები, რომლებიც გამოყენებული იქნება მსგავსი სიტუაციების შექმნის დროს.
4. აქტიური ექსპერიმენტირება - ახალ ვითარებაში კონკრეციების და აზრების გამოცდა. ეს წარმოშობს ახალ კონკრეტულ გამოცდილებას და ციკლი ხელახლა იწყება.

კოლების მოდელის გასაღები არის ის, რომ იგი მარტივი აღწერაა იმისა, თუ როგორ გარდაიქმნება გამოცდილება კონკრეტულად, რომელიც შემდეგ გამოიყენება ახალი გამოცდილების არჩევისთვის. ეფექტურად რომ ისწავლონ, ადამიანები მამოხილველებიდან უნდა გადაიქცნენ მონაწილეებად. უშუალო ჩაბმად უფრო,

ობიექტური ანალიტიკური მოსაზრებებისა და ვადისაონ. ყველა ადამიანს საკუთარი სწავლების სტილი აქვს და, ამიტომ, ყველაზე მნიშვნელოვანი ხელშეწყობა მწვრთნელებისათვის, მოსაზრებების თვითონ მეთოდები მოსწავლეთა სწავლის სტილს. მწვრთნელებს უნდა ადარონ ეს სტილი და არა საკუთარი უპირატესი მეთოდი.

მწვრთნელი

კოლბა, აგრეთვე, განსაზღვრა მწვრთნელების სწავლის შემდეგი სტილი: -- მოსაზრებების გამოქვეყნების სწავლობენ გასინჯვისა და შეცდომების მეთოდით, უპირატესად გამოცდების და ცილის ექსპერიმენტული ვტაების შერწყმით;

-- სხვადასხვა აზრის მქონე უპირატესობას ანიჭებენ კონკრეტულ და არა პრაქტიკულ სასწავლო სიტუაციებს და აქტიურ ჩართვას. ასეთ ადამიანებს დიდი წარმოსახვითი უნარი გააჩნიათ და შეუძლიათ შეფასონ მთლიანი ვითარება;

-- ერთიანი აზრის მქონე უპირატესობას ანიჭებენ ექსპერიმენტურობას იდეების სფეროში და განიხილვენ მათ პრაქტიკული ვარჯიშისათვის თვალსაზრისით. მათ ძალიან ინტერესს წარმოადგენს ის, თუ რამდენად გამოდგება ეს თეორია, და აქედან გამოდინარე, აერთიანებენ აბსტრაქტულ და ექსპერიმენტულ მასწავლებლებს;

-- აბსტრაქტობებს ურევნიათ შექანს საკუთარი თეორიული მოდელები და გადააქციონ შეუთავსებელი მოსაზრებები მთლიან, ინტეგრირებულ ახსნად, აშკარად, ისინი იცდიან მიმართულებას აბსტრაქტული და რეალისტური მასწავლებლებისა.

სწავლების სტილი

სწავლების სხვადასხვა სტილის ანალიზი გააკეთეს ჰანიმ და მამფორდმა (1986). მათ წარმოგვიდგინეს ოთხი სტილი:

- აქტივისტები (მოძრაობა, რომელიც ცდილობს აიძლოს შრომის მწარმოებლობა) მთლიანად ჩაერთვებიან ახალ წამოწყებაში ყოველგვარი მიტოვების გარეშე და მოსწონთ ახალი პრობლემები;
- რეალისტები უკან დახილენ და განიხილენ ახალ წამოწყებას სხვადასხვა კუთხით. ისინი აგრეთვე მონაცემებს, ამოწმებენ მათ და მხოლოდ შემდეგ გამოაქვთ დასკვნა;
- თეორეტიკოსები აყალიბებენ და იყენებენ საკუთარ მიმოხილულ მასალას ლოგიკურ თეორიად. მათ ახასიათებთ მორალური სრულყოფისადმი მიდრეკილებას;
- პროგრამისტები დაინტერესდებიან არა ახალი აზრების, მეთოდების და კონცეფციების გამოცდით, რათა დაინახონ, რამდენად გამოსადგინია არა.

არც ერთი ეს სტილი არ არის უთითოებამორიგე. თვისებით შესაძლებელია, რომ ერთი ადამიანი რეალისტურიც იყოს და თეორეტიკოსიც, ზოგიერთი აქტივისტი - პროგრამისტი, რეალისტური პროგრამისტი ან სულაც თეორეტიკოს-პროგრამისტი.

შემატური სწავლების პირობები

სწავლების თეორიად ითვლება, რომ არსებობს ათი ძირითადი პირობა იმისათვის, რომ სწავლა შემატური იყოს:

1. ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ სწავლის სტიმული, უნდა იცოდნენ, რომ მათი ამგანაღვლევი ცოდნის დონე უნარი და კომპეტენტურობა, და მათი დამოკიდებულება ან ქვეყა მოთხოვნს გაუმჯობესებს, თუ მათ სურთ, რომ საუბროს შესრულებამ დააკმაყოფილოს თეთონ ისინიც და სხვებიც. ამიტომ, მათ ნათელი სურათი უნდა შექმნათ იმ ქვეყის შესახებ, რომელსაც გათავისებენ.
2. მწარმოებლობის ნორმებს დაეკნია უნდა იყოს მოსწავლეთათვის. მათ გარკვევით უნდა ჰქონდეთ განსაზღვრული ამოცანები და ნორმები, რომელიც მათთვის მისაღებია და შეუძლიათ გამოიღვიონ საკუთარი წინსვლისთვის.
3. მოსწავლეს უნდა მიეცეთ რეკომენდაციები. მათ სჭირდებათ მიმართულება და უკუკავშირი, თუ როგორ ასრულებენ საქმეს. თეიმოტივირებული ადამიანები ამას თეთონ უზრუნველყოფენ. მაგრამ მწვრთნელი მზად უნდა იყოს მათ დასახმარებლად საჭიროების შემთხვევაში.
4. მოსწავლეს უნდა ეთავიყოს უნდა იგრძნოს სწავლით. მათ შეუძლიათ ისწავლონ ყველაზე ვითარებაშიც, თუ სწავლა აკმაყოფილებს მათ ერთ-ერთ მოთხოვნილებას. პირიქით, ყველაზე ხაუკეთესო სასწავლო პროგრამებიც კი ვარდება, თუ ისინი ისე გამოსადგენ არ არის პრაქტიკოსთვის.
5. სწავლა აქტიური პროცესია და არა პასიური. მოსწავლეს აქტიურად უნდა ჩაებნ მწვრთნელთან, თავისთ კოლეგისთან ერთად და მოსამზადებელი პროგრამის ძირითად საკითხებთან ერთად.

6. გამოცემული უნდა იქნეს შესაბამისი საშუალებები მწვრთნელს უამრავი იარაღისა და მასალის მარაგი გააჩნიათ. მაგრამ ეს უნდა გამოიყენონ გამჭრიახად სამუშაოს, პროცესისა და ჯგუფის მოთხოვნილებების შესაბამისად.
7. სწავლების შეიძლება უნდა განხვადებოდეს სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენება, როგორც თანამრავ შესაბამისი, ხელს უწყობს სწავლას მოსწავლეების ინტერესების შენარჩუნებით.
8. ათვისებისათვის უნდა იყოს საქმარის დრო. სწავლას სჭირდება ათვისება, ტესტირება, აღიარება. ეს დრო ავთოკალისტური უნდა იყოს პროგრამით. ძვირან ბევრი მწვრთნელი ცდილობს გადატვირთოს პროგრამები და აჯარ ტოვებს პრაქტიკისა და გაცნობისათვის ადგილს.
9. მოსწავლემ უნდა გაიმყაროს სწორი ქცევა. მათ, ჩვეულებრივ უნდათ, რომ სწრაფადვე გაიფიქრონ, როგორ ითვისებენ. გახანგრძლივებულ მოხაზუბდებულ პროგრამაში აუცილებელია ვარდამავალი ეტაპები, როდესაც ათვისების გამყარება იქნება შესაძლებელი.
10. უნდა ვლინდებოდეს, რომ არსებობს შესწავლის სხვადასხვა ღონე, სხვადასხვა მეთოდი და დრო. ყველაზე მარტივ ღონეზე, სწავლა მოითხოვს უშუალო ფიზიკურ რეაგირებას, დამახსოვრებას და ზოგად განვიანებას. უფრო მაღალ ღონეზე, უნდა ათვისებულ იქნეს არსებული ცოდნა და უნარი, რომელიც აუცილებელია ახალი დავალებისათვის და ახალ გარემოებებში. შედეგად სოფიზრზე, სწავლა როული პროცესი ხდება, როდესაც პრინციპები გადაის პრაქტიკისა და მოქმედებაში, როდესაც იზოლირებული ამოცანების მიღები რთვი უნდა იქნეს ინტეგრირებული და როდესაც მოხაზუბა ეტება მონიერებათა ორგანიზატორული საქმიანობის უნარს. სწავლის ყველაზე როული ფორმა გეხდება მამონ, როდესაც მოხაზუბა ეტება ადამიანებისა და ჯგუფების ფასეულებისა და დამოკლებულებსა. ეს არა მხოლოდ როული სეგროა, არამედ ყველაზე ძნელი და სახიფათო.

„პროგრესული“ ორგანიზაციის

„პროგრესული“ ორგანიზაცია უკმა და ღონე (1995) ასე განსაზღვრეს: „განუწყვეტლივ უწყობსლება, მომავალი წარმატებისათვის აუცილებელი შესაძლებლობების სწრაფი შექმნით და დახვეწით“. სტრე (1990) უწოდებს პროგრესულს ისეთ ორგანიზაციას, „რომელიც მუდმივად ვითარდება თავისი მოხელის შესაქმნელად“. ავტორთა ჯგუფი პედელის ხელმძღვანელობით (1989) ასეთ ორგანიზაციად მიიჩნეს იმას, რომელიც ხელს უწყობს ყველა მისი წევრის სწავლას და თვითონაც მუდმივად ვარდაქმნება“ ბერვინი (1994) აღნიშნავს, რომ ასეთ ორგანიზაციებს უნდა შეეძლოთ ადაპტირება თავიანთ გარემოში და საკუთარი ადამიანების ვალიფიკაციის ახალდება, ამ გარემოებებში მოხაზუბად.

გარვინი (1993) პროგრესული ორგანიზაციის განსაზღვრებს, როგორც „უნარის შექმნის, შეტანის, და გადასცეს ცოდნა, და შეცვლის თავისი ქცევა ახალი ცოდნისა და შეხედულებების ასახვის მიზნით“. იგი თვლის, რომ პროგრესული ორგანიზაციის კარგად შეუძლია ხუთი რამის გაკეთება:

1. პრობლემების ხისტემატური ვადანწყვეტა, რაც მიზნად აწეება ზარისხის დენამების პრინციპებსა და მეთოდებს. მის მიმუნელოვან იღებენ შედეგს:
 - პრობლემების დადგენისას დადგინდნოს მუცნიერულ მეთოდს და არა ვარაუდებს, რასაც ღებნივ (1986) უწოდებს „დავგვიტოს - კეთების - შემოწმების - მოქმედების“ ციკლს, სხვები კი - „პასიოების წარმოშობის, პასიოების ტესტირების“ ტექნიკას;
 - დადგინდნოს მონაცემებს, და არა ვარაუდებს, ვადანწყვეტილების მიღების საქმეში - რასაც ზარისხის საუთხების შესახებ კონსულტანტები უწოდებენ „ევატზე დაფუძნებულ მართვას“;
 - გამოიყენოს მარტივი სტატისტიკური საშუალებები, როგორცაა: პისტოგრამა, პარეტო რუკები და მიტხ-მუდგობრივი დავარაბები, მონაცემების მისამოვებლად და დასკვნების გასაკეთებლად.
2. ექსპერიმენტირება - ამ საქმიანობაში შედეგის ახალი ცოდნის ხისტემატური მიტება და ტესტირება. მუდმივი ვაუზუბოვების პროგრამები („კოიზენ“) მიმუნელოვანი მასპასიოებელია პროგრესული ორგანიზაციაში.

3. წარსული გამოცდილებიდან სწავლა - პროგრესული ორგანიზაციები ამოწმებენ საკუთარ წარმატებასა და ჩავარდნებს, ხისტემატურად ანალიზებენ მათ და აკეთებენ იმ ვაკეილიების ჩანაწერს ისე, რომ მომუშავეთათვის მახანმწონადი იყოს. ამ პროცესს ეწოდა „ასანტანაის პრინციპი“ ფილოსოფოსი ვორჯ ნანტანაის პატრვასცემად, რომელიც ამბობდა: „უნდ იფიწყებს წარსულს, მისხალი აქვს მახი გახორება“.

4. სხვისებთან სწავლა - ზოგჯერ ყველაზე ძლიერი გამჭრიახობა ახლო გარემოდან გარემო ვასხვა ახალი პერსონტების მისამოვებლად. ამ პროცესს უწოდებს „ახრების ურცხვად მოპარება“ (SIS, Steal ideas shamelessly). ამისთვის უფრო მოხაზუბი ტერმინიც არსებობს „პასილიან მონაცემების აღება (?)“ (benchmarking) - საუკეთესო პრაქტიკის შექმნე ორგანიზაციების დადგენის და იმის გაანალიზების



გაწაფული პროცესი, თუ რამდენად გამოღვება საკუთარ გარემოში გარკვეული სპეციალიზაციის გამოშტაბილი ის, რასაც ისინი აკეთებენ.

5. ცოდნის სწრაფი და ეფექტური გავრცელება მიღწეული ორგანიზაციული ცენტრების ახალი გამოცდილების შეარაღების ან სასწავლო და მოსამზადებელი პროგრამების შექმნის მიზნით ეს უკანასკნელი, განხორციელებას უკავშირდება.

ერთ-ერთი მეთოდი, რომელსაც მხარს უჭერს სენჯი (1990), არის ყურადღების გამახვილება პრობლემების კონკრეტულ გადაწყვეტაზე ორგანიზაციაში. ეს მიიღწევა გვერდური სწავლების და „მარტვი სისტემების“ მეთოდოლოგიის გამოყენებით, რომლის შემუშავებით პრობლემის ყველა შესაძლო მიზეზი განიხილულია, რათა უფრო ადეკვატურად განისაზღვროს ის პრობლემები, რომლებთანაც გვერდის საჭიროა რომლებიც გადაუჭრელია.

გარბი (1990) თვლის, რომ შეწყვეტებზე უნდა განვიხილოთ ათვისების უნარი ისე, როგორც ცალკეულმა ადამიანებმა და იმუშაოს და ისწავლონ, როგორც გვერდებმა. იგი მხარს უჭერს მუშაობის ისეთი პროცესების გამოცდებს, როგორცაა გაფართოება, საშუალოს გამოღვება, მინიტირინგი და გვერდზე და პროექტზე დაფუძნებული საშუაოს სხვადასხვა ფორმები.

კანდლამ და ფულერტონმა (1994) ჩამოაყალიბეს პროფესიული ორგანიზაციის ექსპანტირების მოდელი:

1. ერთიანი ზედვა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას დაადგინოს, ირეაგიროს და ისარგებლოს მომავალი შესაძლებლობებით;
2. შესაძლებლობის მოძიები სტრუქტურა ადვილებს სწავლას;
3. ხელშეწყობი კულტურა მხარს უჭერს არსებული ეთარების გაკრიტიკებას, კარავების და რამიეს კვების ჩამოყალიბებულ საშუალებების ექსპეცი დაყენებას;
4. ხელმძღვანელობისათვის ბაღაუფლების მინიჭება - შეწყვეტებს გულწრფელად სეკრათ, რომ გადაწყვეტილების მიღება და უკეთესი გვერდური მუშაობა იძლევა გაუმჯობესებულ შეარმოებლურობას;
5. მოტივირებულ საშუაოს ძალას სერს მუდმივი სწავლა;
6. გაფართოებული სწავლა - არსებობს პროცესები და პოლიტიკა, რომელიც მხარს უჭერს ყველა მომუშაების სწავლას.

უიკის და ლინის (1995) მიერ ნატარებული კვლევით აღმოჩნდა, რომ წარმატებული პროფესიული ორგანიზაციების მახასიათებლები შემდეგი იყო:

- ლიდერი, ნათლად გამოხატული ზედვაი;
- ინფორმაციის სწრაფი გაზიარება;
- გამომოწინებლობა;
- დეტალური, ზომიერი საძიქული გეგმა;
- საძიქული გეგმის განხორციელების უნარი.

უწყვეტი სწავლა და განვითარება

როგორც პარისონი (1997) აღნიშნავს: „ორგანიზაციის ცხოვრებაში, ყველდღიური გამოცდილება ყველაზე მნიშვნელოვან გველნას აძლენს სწავლაზე. ეს გამოცდილება მოიცავს არა მარტო იმ საშუაოს, რომელსაც ადამიანი ასრულებს, არამედ იმასაც, თუ როგორ ურთიერთობენ სხვებთან ორგანიზაციაში, და ამ სხვათა ქცევის, დამოკიდებულებას და ფასეულობას“.

აქედან გამოდის, რომ როდესაც საშუაოს უწყვეტია, განვითარებაც შესაძლოა უწყვეტი იფოს, რადგან ადამიანები ფიქრობენ საკუთარ გამოცდილებაზე და სწავლობენ მისგან. მაგრამ ეს ზღვას მამინ, თუ მათი მოსაზრებები და სწავლა სტრუქტურირებულია და ზომიერი დოზით თავსდება შეარმოებლურობისა და განვითარების მართვის ჩარჩოში. კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტი უწყვეტი განვითარების შესახებ შემდეგს შენიშნავს: „რამდენადაც სწავლა და მუშაობა რეალურია, იგი ინტეგრირებული უნდა იფოს. ეს ნიშნავს, რომ ყველა მომუშაევის უნდა დავხმარონ, ისწავლოს პრობლემებიდან, ამოცანებიდან და წარმატებიდან, რომელიც თან ახლავს მის ყველდღიურ საქმიანობას“.

როგორც ამ თავში იფო აღნიშნულია, ამაში შედის ორწრიანი სწავლება.



თვითმართვადი ან თვითმართვადი სწავლა ნიშნავს იმას, რომ ადამიანი პასუხისმგებლობას ატარებს დასაწყისიდან საკუთარი სწავლის მიზნების დასადგენად, რათა გაეუმჯობესოს მწარმოებლობის უზრუნველყოფის კარგობა, სწავლის შესაძლებლობა, გააერთიანოს სამუშაოზე მოწოდების შესაძლებლობა, რეგულირება ან სხვა. ამის სწავლის საფუძველი შესაძლოა იყოს ის პროცესები, რომლებიც სწავლას აძლევს ადამიანს, დადგინოს ის, თუ რა უნდა ისწავლოს საკუთარი გამოცდილებიდან და განალიზოს ის, რაც უნდა იცოდეს და რისი გაცემა უნდა შეძლოს იმისათვის, რომ უკეთ იმუშაოს და შექმნას კარგობა.

სოლიუსი (1989) ამტკიცებს, რომ ყველა ადამიანი ბუნებრივად თვითმართვადი მოსწავლეა, იმ შემთხვევაში კი, თუ მას დასაწყისში დახმარება სჭირდება. როგორც პარისონი (1997) შერჩევს, არანაირი ახალი შესწავლა (თვისება) არ მიიღება, თუ არ იქნა სწავლის პროცესის გააქტიურების სტიმული.

თვითმართვადი სწავლის წასახლისებლად ის არგუმენტი არსებობს, რომ ადამიანი სწავლობს და ინახავს მუცხს, თუ იგი თვითონ იღებს ვეცლავს. მაგრამ მათ მანვე უსაჭიროებათ დახმარება იმის გასარკვევად, თუ რა უნდა მოახდინოს. თვითმართვადი სწავლა შეეხება თვითგანითარებას და, აქედან გამომდინარე, თვითმუყვასებს, რასაც მივყვართ საკუთარი თავის უკეთ გაგებისაკენ. ავტორთა ჯგუფი, ქედლის ხელმძღვანელობით (1989) გუთავაზობს ოთხხაფეხურან შეთქმულს:

1. თვითმუყვასება, რომელიც ეფუძნება ადამიანის მიერ საკუთარი სამუშაოსა და ყოფილი სიტუაციების ახალიზებას.
2. დაინოზი, რომელიც გამოიხატავს სწავლის მიზნობრივებასა და პრობლემატიკის ახალიზებას.
3. მოქმედების დიფერენცია, ამოცანების, დახმარებების და წინააღმდეგობების, საჭირო რესურსების (ადამიანების ახალიზება) და დროითი სკალის დასადგენად.
4. მონიტორინგი და შემოწმება სამოქმედო გეგმის მიხედვით წინსვლის შესაფასებლად.

მაგორდი (1994) თვლის, რომ თვითმართვადი სწავლა, შესაძლოა, შემდგენილია წარმართვის:

- ადამიანის სწავლის სტილის დადგენა.
- იმის შემოწმება, თუ რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს სწავლას, მათი სწავლის სტილი.
- ადამიანის დაკვირვების, ასახვის, ანალიზის, შემოქმედლობის, გადწყვეტილების მიღების და მუყვასების მართვადი უნარის შემოწმება და მათი მუცხი უწყვეტობით გამოყენების გაყოფისწინება.
- მუშაობისა და სხვა გამოცდილების შემოწმება, რომელშიც ჩამბულია ადამიანი, მის მიერ შემთავებული სწავლის შესაძლებლობების თვალსაზრისით.
- თვითგანითარების პროცესში პოტენციური დახმარების მოძიება; ესენი არიან: მენეჯერები, კოლეგები, მწარმოებლები ან დამრიგებლები (გარდა მენეჯერისა და მწარმოებლისა, ადამიანი რომელიც რეკომენდაციებსა და რჩევებს მოსცემს მოსწავლეებს).
- სწავლის ამოცანებისა და სამოქმედო გეგმის შედგენა - (პირადი განვითარების გეგმა ან შეთანხმება სწავლის შესახებ).
- მათე დროის დატოვება იმისათვის, რომ უსახუნნი კითხვებზე: „აღეს რა უსწავლე?“

ქედლის ხელმძღვანელობით ავტორთა ჯგუფის კონცეფციის ანალიზმა და დაინოზმა და მაგორდის რჩევებმა, სწავლის შესაძლებლობების დადგენის მიზნით მუშაობის შემოწმების აკარგანობაში, დიდ შედეგად ხელი მწარმოებლობის მართვის განვითარებასთან დაკავშირებული ასპექტების უკეთ გაგებას. პირველად, ურადდება განხილვებულა იმ რეალურ სამუშაოზე, რასაც ადამიანი ახლა აკეთებს და შესაძლოა მომავალში გააკეთოს, რა უნდა იცოდეს იმისათვის და მის გაგებაზე, როგორ უნდა მოვიდოს ეს სწავლა ბოლომდე.

მაგრამ იმის აღიარებულა, რომ უნდა არსებობდეს სტიმული, დახმარება და კონსულტაციები; და აქ იწვება მწარმოებლობის მართვა.

თვითმართვადი სწავლა ეფუძნება იმ პრინციპს, რომ ადამიანი სწავლობს და ინახავს მუცხს, როდესაც თვითონ არტყვს ვეცლავს. თუმცა, მანვე სჭირდება მამართლებლის მიერ და დახმარება პეგმა ან მამართლებლის უზრუნველყოფის მწარმოებლობის მართვის პროცესებში, როგორც ეს VIII სწავლა აღწერს, სადაც მწარმოებლობაზე შეთანხმებამ შედის პირადი სწავლა რაც მოსწავლემ უნდა მიიღოს მენეჯერისა და ორგანიზაციის მხრიდან.

გეგმა შესაძლოა გამოიხატოს სწავლის შეთანხმების ან კონტრაქტის სახით. ესაა, წვეულებრივ-წერილობითი შეთანხმება პირთაშორის და მენეჯერებს, ხშირად მწარმოებლის ან დამრიგებლის შორის, იმ პირობით, რომ მიღწეული იქნის სპეციფიკური სასწავლო ამოცანა. კონტრაქტში მონაწილე მხარეები



თანხმდებიან, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული ამოცანები და თავიანთ როლებზე აუცილებელია, სწავლის და განვითარების გაცნობიერების კლიმატის შექმნა და სწავლის სტილისა და უსწავლობის მნიშვნელოვანი სწავლის მოვლენების დაგეგმვა.

გ ი გ - ი ი ი თ ე ე ე

კერძოდ, ორგანიზაციამ, შესაძლოა მხარი დაუჭიროს თვითმართვად სწავლას იმით, რომ მოსწავლეები:

- თვითონ განსაზღვრავენ, რა უნდა იცოდნენ იმისთვის, რომ საშუალო ეფექტურად შეასრულონ.
- მათ რჩევას აძლევენ, სად მოიპოვონ ინფორმაცია და მასალა, რომელიც სწავლაში დაეხმარება;
- მოამზადებენ სასწავლო გეგმას და პროგრამას, რომელიც კონტრაქტის ნაწილია;
- მოამზადებენ პირადი განვითარების გეგმას, როგორც 34-ე თავშია აღწერილი, ჩამოავალიბებენ, თუ რა უნდა იცოდნენ, როგორ უნდა განვითარდნენ და რა უნდა მოიმოქმედონ სწავლისა და განვითარების მიზნების მისაღწევად.

პირადი განვითარების დაგეგმვა

06363

პირადი განვითარების დაგეგმვას ასრულებს პიროვნება, თავისი მწვერვლის დახმარებით, რეზონანსით და მზარდად. პირადი განვითარების გეგმა სახავს იმ ქმედებებს, რომლითაც აღიზრდება უნდა ისწავლოს და განვითარდეს. ისინი ასახელებს თვითონ ავტონომიური გეგმის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას. თუმცა ამისათვის შეუძლიათ დახმარება მაილან ორგანიზაციიდან და თავიანთი სწავლებისგან.

803160

პირადი განვითარების დაგეგმვის მიზანია სწავლაში ზღვრულად და ადამიანების უზრუნველყოფა ცოდნით და უნარით მთელი პირთაგან, რაც დაეხმარება მათ წინსვლაში. უნდა განესახელოს პირადი განვითარების გეგმების სასწავლო და განვითარების დაკავშირებული ასპექტები. ავტონომიური გეგმის ხელმძღვანელობით (1988) თვლის, რომ სწავლა დაკავშირებულია ცოდნის გაღრმავებისთან, ან რეზონანსით უნარის გაუმჯობესებისთან, მაშინ როდესაც განვითარება ნიშნავს არსებობის, ან უწყობილობის სხვა მდგომარეობაში გადასვლას.

პირველი მიზანი, შესაძლოა, იყოს იმის უზრუნველყოფა, რასაც ავტონომიური გეგმის ტემპის ხელმძღვანელობით (1995) უწოდებს „ავტონომიურად სასწავლო სტრუქტურას“. მაგრამ როგორც ასე აღინიშნავს, ამ საზღვრებში: „ზოგიერთმა ორგანიზაციამ სწავლა გადმოაქცია ფართოდ, რომელშიც ზღის თვითგანვითარების ცვლა ასპექტია, და ჩართო ისეთი სასწავლო საქმიანობა, რომელსაც თითქმის რაღაც აქვს საერთო პიროვნების ამგანდელ საქმიანობასთან, ან თუნდაც მომავალ კარიერასთან“.

ზოგიერთმა ყურადღება გაამახვილა საშუალოდან დაკავშირებულ უნარზე და ცოდნაზე, ან მაკარად კაცა ხაზი მოხმარების მომავალ კარიერას და აუცილებელ გამოცდილებას. „გარდა რთულ აქტივობის“ (Guardian Royal Exchange), პირადი განვითარების დაგეგმვა სწავლება ორი მიზნით: „ადამიან კარგად მისადაგებდეს არსებულ საშუაოს და კარგად განვითარდეს, ან შესაძლოა, საშუაო იყოს იცვლებოდეს“. (კეგარტი, 1995).

„როიულ მილ ანგლია“ (Royal Mail Anglia) გეგმის მიზანს განსაზღვრავს შემდეგნაირად: „განვითარების და მომზადების მოთხოვნების იდენტიფიკაცია, რაც გაზრდის პირად წვლას „როიულ ზღის“ წარმატებაში“.

ყურადღების გაზრდა

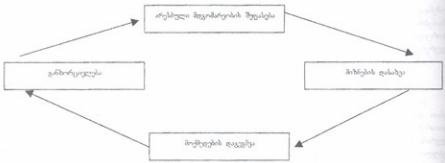
დასაქმების შესწავლის ინსტიტუტის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ პირადი განვითარების გეგმები ყველაზე ხშირად ყურადღებას ამახვილებდნენ კარიერისა და საშუაოს განვითარებაზე, ან ორივეზე ერთად, უფრო ნაკლებად კი - მილიანად ადამიანზე. ავტონომიური გეგმის ხელმძღვანელობით აღინიშნავს: „პირადი განვითარების გეგმები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებს მხოლოდ უნარის განვითარებაზე არსებული საშუაოსთვის, ხედავს დაქარავებულს არ მოსწონს. ისინი, ვინც ფიქრობენ ინდივიდსა და მათ მომავალზე, შესაძლოა უფრო ეფექტური იყვნენ დასაქმების მზარდადგენაში და მეტი ზეგავლენა იქონიონ დაქარავებულებზე“.



პირადი განვითარების დაგეგმვა – მთლიანი პროცესი

პირადი განვითარების გეგმვა, შესაძლოა, შექმნას განვითარების ან შეზღუდვის ცენტრის შედეგად. მაგრამ მოსალოდნელია ამან ნაკლები გავლენა იქონიოს. ცვლადი გეგმვა შეიძლება პირადი განვითარების დაგეგმვის მართვა შწარმოებლურობისა და განვითარების მართვის პროცესების ძირითად ნაწილად (იხ ნაწილი 7).

- როგორც აღწერილია „BP chemicals“ – ში, პირადი განვითარების გეგმის მომზადების ოთხ ეტაპი შემდეგია, კერძოდ:
- არსებული მდგომარეობის შეფასება;
 - მიზნების დასახვა;
 - მოქმედების დაგეგმვა;
 - განხორციელება.
- ეს ნაჩვენებია 34.1. დიგრამაზე.



დიაგრამა 34.1. პირადი განვითარების დაგეგმვის პროცესი

- დაგეგმვის ეს საფეხურები უთანხმოება ექნობის მიერ შემოთავაზებულ ეტაპებს (1995):
1. არსებული ვითარების და განვითარების მოთხოვნათა ანალიზი.
 2. მიზნების ჩამოყალიბება შემდეგი საკითხისათვის: არსებულ სამუშაოზე შწარმოებლურობის გაუმჯობესება, უნარის გაუმჯობესება ან შექმნა, შესაძამიხი ცოდნის გაფართოება, კონსტრუქტიურობის სტეციფიკური სფეროს განვითარება, ორგანიზაციაში ზევით ან ქვეით გადმაცვლება, არსებულ როლში ცვლილებების მომზადება.
 3. სამოქმედო გეგმის მომზადება.

განვითარების დაგეგმვის საშუალებების დაგეგმვა

პირადი განვითარების დაგეგმვა ხაზს უსვამდა იმის, რომ იგი არ ეხებოდა მხოლოდ მომზადების მოთხოვნებზეა და მათ დასაცხოფილებლად შესაძამიხი კურსების დადგენას. მოსამზადებელი კურსები შესაძლოა წარმოადგენდნენ განვითარების გეგმის ნაწილს, მაგრამ მციერე ნაწილს; სხვა სასწავლო საქმიანობა უფრო მნიშვნელოვანი იყო. როგორც „როიალ მჟელ ანგლიას“ შწინმხავს თავის რეკომენდაციებში პირადი განვითარების დაგეგმვის შესახებ:

„განვითარების მოთხოვნებების დაკმაფილება შესაძლებელია სხვადასხვა საქმიანობის გამოყენებით. ნუ მიიზნევთ, რომ მომზადების კონვენციურა კურსი ერთადერთი არცვანია. ბევრ შემთხვევაში, საქმიანობა, რომელიც მორგებულია სტეციფიკურ მოთხოვნებზე, შესაძლოა უფრო სასარგებლო და შესაძამიხი იყოს, ვიდრე მომზადების საფიფელთაო კურსები.“

- „როიალ მჟელ ანგლიას“ მიერ ჩამოთვლილი განვითარების საქმიანობის მაგალითები შემდეგია:
- იმის დანახვა, თუ რას აკეთებენ სხვები (საუცფიფო პრაქტიკა);
 - პროცტზე მუშაობა;
 - როლის მოდელის (დამრიგებლის) დადგენა;
 - მუშაობის სხვა სფეროებში ჩართვა;

- მიზიდვის შიდა მედიის დაგეგმილი გამოცენა (ინტერაქტიული ვიდეო პროგრამები და სასწავლო სპლითიკა);
 - პოლიტიკის ჩამოყალიბებაში დანახარჯები;
 - საშუალო ვაზრდილი პროფესიონალიზმი;
 - სპოდიფიკაში ჩართვა;
 - სტეის დამარება;
 - მიზნადგეგმა კერძები.
- სხვა სასწავლო საქმიანობა, რომელიც არ მოხდება ამ საამი, მოიცავს შერჩეულ კითხვას, სტეილურ დავალებებს, დისტანციურ სწავლას.

საპროექტული დამატებები

სამოქმედო გეგმა გვრძენებს, რასი გაკეთება საჭირო და როგორ უნდა გაკეთდეს, შემდეგი პარაგრაფების მიხედვით:

- განვითარების მოთხოვნილებები;
- მისაღონელი შედეგები (სასწავლო ამოცანები);
- განვითარების საქმიანობა მოთხოვნილებათა დასაქმყოფილებლად;
- ასებისმგებლობა განვითარებაზე - რას გააკეთებს ადამიანი და რა დამარებას მოითხოვს იგი თავისი ბუნებისად, ადამიანური რესურსების გამოფილებიდან და სხვა ადამიანებისაგან;
- დრო - როდის უნდა დაიწყო და დამთავრდეს სწავლის პროცესი;
- შედეგი - რა განვითარებითი საქმიანობა ჩატარდა და რამდენად შედეგაში იყო იგი;

დაგეგმვის პროცესის მიზნები უნდა იყოს ზუსტად განსაზღვრული: რას უნდა მიღწიონ და როგორ უნდა მიღწიონ, რომ სწავლას მოთხოვნილებები და მოქმედებები შესაბამისი იყოს, რათა გვიყენოს დროის სკალა დაადვიროს ასებისმგებლობა გონიერულობის ფარგლებში, იმას უზრუნველყოფა, რომ სწავლის საქმიანობა გაერცვლდეს ვეღაზე, ვისაც ეს ანტიტყვებს.

როგორც დასაქმების შესწავლის ინსტიტუტის კვლევაში იყო აღნიშნული, უადრესად სტრუქტურული შეიძლება განსაზღვრავს კომპეტენტრობის სტრუქტურას კლასიფიკაციის მიხედვით. სასწავლო გეგმა, შესაძლოა, სტრუქტურული იყოს განვითარების შემოთავაზებული პროცესის პარტეციპაციული სახის დასახელებით. ნახკვად სტრუქტურული პროცესის დროს დოკუმენტაციაში შევა მიიღო ფართო კლასიფიკაცია. მე, განვითარების მოთხოვნილება და ის საშუალებები, რომლითაც იგი გატყვითლებს. მილიანად არასტრუქტურული შეიძლება გამოცენას ზოგჯერ შესაძლებელია. ფიტბრზე იმას თხოვია, რომ გეგმა მოთავსდეს ქალაღის ფურცელზე რამდენიმე რეკომენდაციით იმას შესახებ, თუ რა უნდა ჩაიწეროს. კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ გამოკვლეული (ანტიტრინეი და ბარონი, 1998) ორგანიზაციებისად, უმეტესობაში აირჩია შუალედური მიღვამა - რამდენიმე სტრუქტურული შეიძლება იყოს, რომ მათ არ უნდა იყოს დაგეგვა გალაქცილიყო სურათითელ საქმედ - ფორმების შექმნის საქმედ. პირადი განვითარების გეგმის ფორმა, შესაძლოა, დერთოს შერამბოვლობის შემოქმნის ფორმას, ან ცალკე იყოს წარმოდგენილი, მისთვის მტეტი მიმწვლილის სახეგასასწავლად. ფორმები, ჩვეულებრივ, ძალზე მარტყვია. მათში უნდა შედიოდეს მხოლოდ იმის სტეტი, რომელშიც აღნიშნება:

- განვითარების ამოცანები და მისაღონელი შედეგები;
- რა მოქმედება დაიწება და როდის;
- აუცილებელი მხარდაჭერა;
- ის მიზნები, რომლებიც გვინტყვებს, რომ საქმიანობა უცე დაიწყო.

პირადი განვითარების დამატებებზე კახსებისმგებლობა

მეტე განაცხადში აღნიშნულია, რომ ადამიანი უშუალოდ ასებისმგებელია გეგმის შესრულებაზე და იმაზე, რომ ადამიანი თავის როლს შესარულებს მის განხორციელებაში. შერამ, საერთოდ, დაარტულია, რომ გარკვეული დროით, ადამიანის სწირება მხარდაჭერა, კონსულტაციები და წახალისება. ბუნებრივია არ უნდა იყვნენ უმოქმედოდ. მათ გარკვეული როლი უნდა შესარულონ და დეუმბონი გეგმის მიზნებისად.



პირადი განვითარების დაგეგმვის დაწყება არ უნდა მოხდეს დაუფიქრებლად. მხოლოდ ბოლო გვერდის დაგეგმვა მწარმოებელურობის შემოწმების ფორმში და მისი შეფასება პირი თანა საკმარისი, გამოუშვა რეკომენდაციები და მიუღოლე აღმნიშვნისაგან მათ შესრულებას.

მნიშვნელოვანია, ვგუფის ხელმძღვანელებმა და პიროვნებებმა, ველამ უნდა იცოდეს პირადი განვითარების დაგეგმვის შესახებ. ისინი ჩართულნი უნდა იყვნენ ამის გადაწყვეტაში, თუ როგორ გამოდგეს ეს დაგეგმვა და რა როლი ექნება მათ. ველამ უნდა იცოდეს ამ დაგეგმვის მიღებული სარგებლის შესახებ. აღიარებული უნდა იყოს, რომ დროა საჭირო და მხარდაჭერაც იმ კულტურასთან შესაგუებლად, სადაც მათ უხდებათ მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ განვითარებაზე. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ველა მონაწილეს უნდა გაეჩიოს კონსულტაცია, თუ როგორ დაადგინონ სწავლის მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების სხვადასხვა საშუალებები; აგრეთვე, როგორ გამოიყენონ ეს საშუალებები და შესაძლებლობები, რაზედაც მათ ხელი მიუწედათ.

მომზადება

0606ა

მომზადება არის სწავლის შემუშავით ქვეყნის სისტემური მოდიფიკაცია, რომელიც არის განათლების, ინსტრუქციის, განვითარების და დაგეგმილი მუშაობის შედეგი. მომზადება ძალიან დეტალურად განსაზღვრა „კადრების მომსახურების საკითხების კომისიამ“:

„დამოკიდებულებას, ცოდნისა და უნარის ქვეყნის შეცვლის დაგეგმილი პროცესი, რომელიც სწავლის შემუშავით ხდება, ერთ ან რამდენიმე საქმანობაში ეფექტური მუშაობის მისაღწევად. სამუშაო სიტუაციაში მას მზანს წარმოადგენს ადამიანის შესაძლებლობების განვითარება და ორგანიზაციის კადრების არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.“

მომზადება

მომზადების ძირითადი მიზანია, დაეხმაროს ორგანიზაციას მიზნის მიღწევაში თავისი ძირითადი რესურსის – ადამიანებისათვის ღირებულების დამატებით. მომზადება ნიშნავს ადამიანებში კაპიტალდამანდებს იმ მიზნით, რომ მათ მიეცეთ უფრო ეფექტური მუშაობის საშუალება და უფლებამოსილება, უკეთ გამოიყენონ თავიანთი ბუნებრივი შესაძლებლობები, მომზადების ძირითადი ამოცანებია, კერძოდ:

- დაქარავეულთა კომპეტენტრობის განვითარება და მწარმოებლურობის სრულყოფა;
- ადამიანებისათვის დახმარების გაწევა ორგანიზაციაში გაზრდის მიზნით, რათა ორგანიზაციის მომავალი მოთხოვნილება ადამიანურ რესურსებზე, შეტლებისდაგვარად, შეიძინონ დაკმაყოფილებას;
- დაქარავეულებისათვის, რომლებიც ახალ სამუშაოს იწყებენ (დანიშნით, გადმოყვანით ან წინსვლით), სწავლის დროის შემცირება და იმის უზრუნველყოფა, რომ რაც შეიძლება სწრაფად და უკონომოურად მაღლიონ სრულ კომპეტენტრობას.

სარგებამლო

ეფექტურ მომზადებას შეუძლია:

- სწავლის ღირებულების შემცირება;
- პროდუქტის, ეკუფისა და კორპორაციის მწარმოებლურობის გაუმჯობესება, რაც შეეხება პროდუქციას, ხარისხს, სისწრაფესა და სრულ პროდუქტიულობას;
- საქმანთან დაკავშირებული მოქილობის გაუმჯობესება დაქარავეულების შიველი რიგი უნარის (ეკალიფიკაციის) გაფართოებით (მრავალეკალიფიციურობა);
- მაღალეკალიფიციური მომუშავეების მოზიდვა. შათივის სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობების შეთავაზებით, კომპეტენტრობის დონის გაზრდით და მათი უნარის გაფართოებით და მათი საშუალება მისცეს მათ მეტი კმაყოფილება მაღლი სამუშაოდან, მაღლიონ პროფრეს ორგანიზაციაში.
- გაზრდოს დაქარავეულთა პასუხისმგებლობა იმათ, რომ მათ თავი იფრინონ ორგანიზაციის ამოცანების მისაის ნაწილად;
- გაუჩინოს ცვლილების სურვილი იმათ, რომ გააფებინოს შეცვლის მიზეზების აუცილებლობა და მისცეს მათ იმდენი ცოდნა და უნარი, რაც საჭიროა ახალ სიტუაციაში მოხარვებლად.

- დაეხმაროს ორგანიზაციაში სითანადო კულტურის შექმნაში, რომელიც ორიენტირებული იქნება შერამიტიკის გაუმჯობესებაზე;
- უზრუნველყოს მომხმარებელთა მომსახურების მაღალი დონე.

მომზადების განხილვა

იმისათვის, რომ გავყოფით, როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს და ამოქმედდეს მომზადების ორგანიზაციაში, გერ უნდა შეფასდეს სწავლების თეორია და მეთოდები, სწავლების და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციაში (იხ. 23 თავი), შეხედვ უნდა განვიხილოთ მომზადების მეთოდები, ცერაოდ:

- მომზადების პრინციპები - ის საფუძველი, რომელზეც უნდა ავიყოს მომზადების პრინციპები და პოლიტიკა;
- მომზადების პროცესი - როგორ უნდა დაიფუძვლოს, განხორციელდეს და შეფასდეს სისტემატური მომზადების პროგრამები და მონაწილეობა;
- მომზადების მოთხოვნილებების დადგენა - უნდა დადგინდეს, რა სახის მომზადება საჭირო და უნდა იყოს იმის გარანტია, რომ იგი იქნება პიროვნების და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების შესაბამისი.
- მომზადების დაგეგმვა - უნდა გადამყვდეს ის, თუ როგორ იქნება დაგეგმილი ორგანიზაციის, გვერდის და პიროვნების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მომზადების მოთხოვნილებები და უნდა შეიარნეს და გამოყენებული იქნეს მომზადების საშუალებები;
- მომზადების წარმართვა - უნდა მოქმედდეს სხვადასხვა მოსამზადებელი პროგრამა დაგეგმავებულია სხვადასხვა კატეგორიისათვის;
- სასუბისმტებლობა მომზადებაზე - უნდა განისაზღვროს, ვინ ადვენს და ახორციელებს მოსამზადებელ პროგრამებს;
- მომზადების შეფასება - უნდა დადგინდეს ის თუ რამდენად აღწევს მომზადება თავის ამოცანებს, მომზადების მოთხოვნილებების დაგეგმილივით.

მომზადების პრინციპები

ორგანიზაციაში მომზადების პრინციპი გამოხატავს ამ მნიშვნელობის დონეს, რასაც იგი ანიჭებს მომზადებას. ზოგ ფორმამ იცნებენ თავისუფალ მიღვიამს (Laissezfaire - ჩაგრელობის პოლიტიკა), რადგან თვლიან, რომ თვითონ დაქრავებული მიხვდება, რა უნდა გააკეთოს. თუ ასე იფრმა ვანიციის ცვალოციური კადრების ნაკლებობას, ამის გამოსწორება შესაძლებელია ამ ფორმებიდან აღმანახის დაქრავებით, რომლებიც კაპიტალს აბანდლებენ მომზადებაში.

ზოგიერთი ფრმა მხოლოდ სიტყვიერად უჭერს მხარს მომზადებას და განრჩველ აღნიშობს ფულს ხელსაგრედ დროს, მაგრამ გაქირვების დროს ეს ფორმები პირველი ამოცანებ მომზადებასათვის განკუთვნილ თანხებს.

ორგანიზაციის, რომლებიც დადებითად უჭერენ მომზადების პრინციპებს, ესმით, რომ ცხოვრობენ ისეო სამუაროში, ხადაც კონკრეტული უზრატესობა მიიღწევა უფრო მაღალ ცვალოციური აღმანახის გამოყენებით, ვიდრე სხვა ფორმებში და რომ ეს მოთხოვნილება არ დაგეგმილივდება, თუ არ დაამანდებენ მათთან მომუშავე აღმანახის უნარისა და კომპეტენტრობის განვითარების საშუაში. მათ ისიც ესმით, რომ ცვალოციური კადრების არსებული ან შესაძლებელი ნაკლებობა დაემტკრება მათ მომავალ აფეგებას და განვითარებას. მძიმე კომპეტუელ პირობებში ეს ფორმები თავს ირწმუნებენ, რომ მომზადებაში კაპიტალის დაბანდება ანაზღაურდება. მათ ესმით, რომ რთულია ამ მოგების გაანგარიშება, მაგრამ თვლიან, რომ მომზადების რეალური და უხილავი მიგება, როგორც ეს ზემოთ იყო აღწერილი, ხარუებს გამართლებს და მტვიც.

არაა საკმარისი, რომ მომზადება მიგანდეს რწმუნად. ამას მხარს უნდა უსაგრებდეს ის დადებითი და რეალიტური პრინციპები, თუ როგორ უწყობს ხელს მომზადება საბოლოო მიზნს. ამ რწმენის განსამტკიცებლად საჭიროა მომზადების ამოცანების დასახვა. იხვესტიციოდან უწყობის გათვალისწინებით იმეც ვხით, როგორც სხვა ინვესტიციებში უნდა გვაიწვიონ ანაზღაურება ის სერობა, ხადაც ასეთი პრინციპები უნდა შეიქმნას, აღწერილია ქვემოთ.



ბიზნესის სტრატეგია უნდა გამოაინის შირსმჭერტელობა იმში, თუ რა უნარი, ცოდნა და კომპეტენტრობის დონეა საჭირო კომპანიის დაქარავებულებისათვის. ბიზნესის პრინციპი არის, რომ ბიზნესმა და განვითარება მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი უნდა წყვეტოს მწარმოებურობის მართვა მოიხივოს რომ მენეჯერებმა და მათდამი დაქვემდებარებულმა ჯგუფებმა და ადამიანებმა, რეგულარულად შეამოწმონ მწარმოებურობის შეთანხმებული ამოცანები, მწარმოებურობაზე მოქმედი ფაქტორების ვითარებისწინებით და ამ ანალიზიდან გამომდინარე, განვითარებისა და ბიზნესის მოიხივნილებები. ამ მოიხივნილებათა დაკმაყოფილება წარმოადგენს მენეჯერებს, ჯგუფებსა და ადამიანებს შირის მიმდინარე ერიობლივ დახმარებას, კონსულტაციების ჩატრების, შესაბამისი ცოდნის მცდება და ბიზნესის, ამ საქმეში მწარმოებურობის მართვა მოიხივს პირადი განვითარების გეგმებს, სასწავლო შეთანხმებებსა და კონტრაქტებს.

შესაბამისა

მაშინ, როდესაც ზოგ ორგანიზაციას სულაც არ იტყვება ბიზნესება, ზოგიერთი ახასიათებს „ბიზნესება ბიზნესებისათვის“. შესაძლოა, რეცების დროს ეს ნაკლებად მოხვება, მაინც არსებობს იმს საშრობები, რომ ორგანიზაციებმა თავის თავზე აიღონ ბიზნესება მოქმედების ძირითად ხედიებში, სადაც ვაუტეირებიცხვებს მწარმოებურობის თვალსაზრისით, მოგება არ იყო კარგად გათვლილი. ბიზნესება შესაბამისი უნდა იყოს, რამდენადაც იგი უნდა აკმაყოფილებდეს ბიზნესის დღევნილ და სათანადო ბიზნესების მოიხივნილებებს.

ამოცანებზე დაფუძნება

ბიზნესება უნდა ეფუძნებოდეს ამოცანებს, რადგან იგი დაგეგმილი უნდა იყოს იმს შირის სხვაობის აღმოსაფხვრელად, რაც ადამიანს შეუძლია გააკეთოს და რაც მოიხივება, რომ გააკეთოს, ახლაც და მომავალშიც. ამოცანა, შესაძლოა, უარყოფითი იყოს, თუ სუსტი ფორმით იქნა წარმოდგენილი, რომელიც გამოსწორებას მოიხივს, ან ამოცანა შესაძლოა იყოს დადებითი, რადგან იგი ებება იმს, თუ როგორ იქნება დაკმაყოფილებული ახალი უნარის განვითარების და ცოდნის გაფართოების საჭიროებას. ბიზნესები მოიხივნიების უზრუნველსაყოფად.

მოქმედებაზე ორიენტრება

ბიზნესების პრინციპი ხაზს უნდა უსვამდეს იმს, რომ ბიზნესება არ არსებობს იმსათვის, რომ ადამიანები ამოქმედონ, გაკეთდეს საქმე და იმსათვის, რომ შეძლონ უკეთ გააკეთონ ის, რასაც ახლა აკეთებენ ან შეძლონ გააკეთონ ის, რისი გაკეთებაც ადრე არ შეუძლიათ. ნებისმიერი ბიზნესადრეული პროგრამების ამოცანა უნდა განისაზღვროს ტერმინით „შესრულების უნარის შექონა“ (deliverables) – ენაა ის, რისი გაკეთების უნარი ექნება ადამიანს ბიზნესების შემდეგ და სწორედ ამს უნდა მადლიყონ.

მწარმოებურობაზე დაფუძნებული ბიზნესება

მწარმოებურობაზე დაფუძნებული ბიზნესების პრინციპი ნიშნავს იმს, რომ ბიზნესება არ უნდა ეფუძნებოდეს მწარმოებურობას და კომპეტენტრობის მოიხივნიებს – მაგ, როგორიყვას ახალი პროდუქციის წარმოებას, პროცესის ან სისტემის შემოღების მოიხივნიება.

უწყვეტი განვითარება

ბიზნესება არ უნდა ითვლებოდეს, როგორც მოკლე, იზოლირებული კურსი ადამიანის კარიერის სხვადასხვა ეტაპზე. სწავლა უწყვეტი პროცესი და პოლიტიყაა. უწყვეტი განვითარების დროს უნდა მივიღოთ მს, როგორც ეს 33-ე თავშია აღწერილი.

მომზადების პოლიტიკა

მომზადების პოლიტიკა



მომზადების პოლიტიკა ორგანიზაციის მომზადების პრინციპულ პოლიტიკასთან დაკავშირებით განსაზღვრავს მომზადების რაოდენობას (მაგ. მწვერვალ, პროექსული, ტემპოკურ და ზედამხედველობითი ღონისძიებები, ვვლამ უნდა გაიაროს სულ მცირე ხუთდღიანი ოფიციალური მომზადება წელიწადში ერთხელ), მოსამზადებელი პროგრამების სფეროს და მიზნებს, დანაშაულის კოეფიციენტს მომზადებაში და მომზადებაზე პასუხისმგებლობას.

მოზადების პროცესი

სისტემური მომზადება

სისტემური მომზადების კონცეფცია შეადგენს სამრწველო მომზადების საბჭომ 1960-იან წლებში. სისტემური მომზადება არის სპეციალურად დამუშავებული მომზადება განსაზღვრული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მას გვემძენ და უზრუნველყოფენ ის ადამიანები, ვინც იყოს როგორც მომზადდის, და აქედან გამომდინარე, მომზადების გაცემა ზედმწვენი ანალიზდება.

სისტემური მომზადება ეფუძნება ოთხსადეზურაან მარტივ მოდელს, კერძოდ:

- მომზადების მოთხოვნების განსაზღვრა;
- ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის საჭირო მომზადების ფორმის გადაწყვეტა.
- მომზადების დამუშავება და განხორციელებისათვის გამოცდილი და განავრული მწვერვლის გამოყენება;
- მისი ეფექტურობის დასადასტურებლად მომზადების კონტროლი და შეფასება.

მოდელი იძლევა კარგ საფუძველს მოსამზადებელი პროგრამების დასაგეგმად; მაგრამ იგი გადაჭარბებით გამართებულია - მომზადება გაცილებით რთული პროცესია. სისტემური მომზადების შემდეგი ნაკლოვანი კონცეფციაა ის, რომ არასაკმარისი ყურადღება ექცევა მწვერვლების და პარონების პასუხისმგებლობას შექმნით „მომზადების ინფსტრუქცია“, რომელსაც თავს მოახვია, ან ეცადა, რომ თავს მოეხვია მრწველობისათვის და კომპეტისათვის ბუროკრატიული და ზედმწვენი დამუშავებული რეგები (პრაქტიკა). - „ინფსტრუქცია“ - რომელიც, გასაგებია რომ, სკამოდ დამზადებული იყო. მაგრამ სისტემური მომზადების კონცეფციის არსებითი დირსება ვერ შეადგინა იმ ფაქტმა, რომ იგი ცუდად განხორციელდა. ის, რაც უნდა გაცეობულიყო, იყო უფრო რეალისტური მეთოდის განვითარება, რომელსაც ქვემოთ აღწერთ, როგორც „დაგეგმილი მომზადებას“.

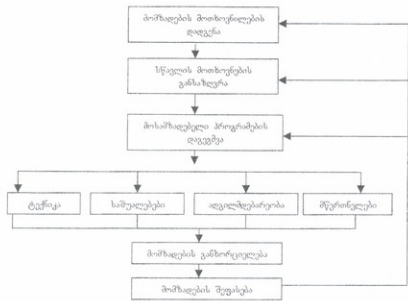
დაგეგმილი მომზადება

როგორც კენი და რეიდი (1994) განსაზღვრავენ, დაგეგმილი მომზადება „არის წინასწარ მოუქრებული ჩარევა, რომელიც გამოიზრუნა სამუშაოს გაუმჯობესებელი შესრულებისათვის აუცილებელი ცოდნის მისაღებად. დაგეგმილი მომზადების პროცესი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება: (იხ. დიაგრამა 35.1, გვ.513)

1. მომზადების მოთხოვნების დაგეგმა და განსაზღვრა - ამის შედეგად იმ კორპორაციის, გვერდის, პროფესიული და ცალკეული პარონების მოთხოვნებისათვის ანალიზი. რომელიც განსაზღვრულია ახალი ცვალიფიკაციისა და ცოდნის მისაღებად ან არსებულ კომპეტენტურობის გასაუმჯობესებლად. ანალიზი მოიცავს გადასწავლულ პრობლემებს და მომავალ მოთხოვნასაც. ამ ეტაპზე გადაწყვეტილება მიღებულია იმაზე, თუ რამდენად საჭიროა და ხარჯ-ეფექტურობის საშუალება მომზადება პრობლემების გადასწავლად.
2. მომზადების ამოცანების განსაზღვრა - აუცილებელია, შეტლებისდაგვარად ნაოდ განისაზღვროს, რა უნარი და ცოდნა შესაძენი, რა კომპეტენტურობა უნდა განვითარდეს და როგორი დამოკიდებულება უნდა შეიცვალოს.
3. მომზადების ამოცანების განსაზღვრა - სწავლის ამოცანები ჩამოყალიბებულია, რაც განსაზღვრავს არა მხოლოდ იმას, რა უნდა იქნეს შესწავლილი, არამედ იმასაც, თუ რა უნდა შესწავლოს მოსწავლემ. მას შემდეგ, რაც მომზადების პროგრამას გაავლის.



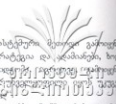
4. მოსაზრებელი პროგრამების დაგეგმვა - ეს უნდა ჩამოყალიბდეს იმ მიზნით, რომ დაკმაყოფილდეს მოთხოვნები და ამოცანები, მოსაზრებელი ტექნიკისა და ადგილმდებარეობის სწორი შერჩევით.
5. მოსაზრების უზრუნველყოფი მიზნის დადგენა - გადაწყვეტილი უნდა იყოს, რამდენად უნდა მოსაზრება უზრუნველყოფილი ორგანიზაციიდან, თუ ორგანიზაციის გარეგან. იმავე დროს უნდა იყოს განსაზღვრული პასუხისმგებლობის გადანაწილება მოსაზრების განხორციელების მხრეებზე, ადგილმდებარეობის და წევრების შორის.
6. მოსაზრების განხორციელება - გამართლებული უნდა იყოს შესაბამისი მეთოდების გამოყენება იმ მიზნით, რომ პრაქტიკანტებმა ათვისონ ცოდნა, კომპეტენტურობის და დამოკიდებულების დონე, რაც მათ სჭირდებათ.
7. მოსაზრების შეფასება - მოსაზრების ეფექტურობას თვალსაზრის ადევნებენ პროგრამების მონაწილეობისას და აქედან გამომდინარე, მოსაზრების ზეგავლენა ანალიზდება ამის გადასაწყვეტად, თუ რამდენად იქნა მიღწეული სასწავლო ამოცანები.
8. მოსაზრების შეცვლა და გაუფრთხილება საჭიროების შემთხვევაში - შეფასების საფუძველზე, უნდა გადაწყდეს, რამდენად უნდა გაუმჯობესდეს დაგეგმილი მოსაზრების პროგრამა და როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს დანარჩენი სასწავლო მოთხოვნები.



სისტემური მიდგომა დაგეგმილი მოსაზრებისადმი

ზემოაღწერილი მოსაზრების პროცესი ეფექტური იქნება, თუ ის სრულად ინტეგრირებულია უზიაროობითა, სტრუქტურითა, უზიაროთდამოკიდებულებითა და მუშაობის სისტემებთან ორგანიზაციაში. მოსაზრების სისტემური მუიოდი კადრების სამსახურის კომისიამ (1981), განსაზღვრა, როგორც:

„ხარების, პროდუქციის, კომპონენტების და კვებისტემების დადგენის პროცესი, და შენდე უყვე იმ ძიების პროცესი, რომელიც დააღვენს იმ დახმარებას, რასაც მოსაზრება გაუწყვეს მუშაობის გაუმჯობესებას ადამიანების (ერთ-ერთი კომპონენტის) შერ განუული დახმარების ვაზრდით.



მეკნიზებისა და საექსპლუატაციო პროცედურების საპირისპიროდ. სისტემური მეთოდი გამოიყენება მოზადების დაგეგმვაშიც, სადაც შემადგენელი ნაწილებია: სწავლის სტრატეგია და ადამიანები, ხოლო ამოცანები სწავლის თვალსაზრისითაა წარმოდგენილი. სისტემური მდგომარეობები გამოიყენება მოზადებისა და მუშაობის შორის ურთიერთობაში, იმ მიზნით, რომ უზრუნველყვეთ მოზადების რომელიც გამოიყენებული იქნება მომდევნო მოზადების გასაუფლებლებლად.

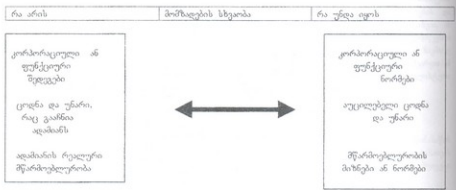
სისტემური მეთოდი მოითხოვს, რომ მათ, ვინც მონაწილეობს მოზადების გეგმვის შემუშავებაში, გაითვალისწინონ ყველა ის ფაქტორი და მიყენებული, რომელიც შესაძლოა, გავლენას ახდენს სწავლაზე, ანუ ორგანიზაციის რომელიმე ფილიალში მოზადების პროგრამაზე. შესაძლოა სხვაგან მოზადარმა იქნაოს გავლენა, იქნება ეს კომანდაში, თუ სხვაგან და აქედან გამომდინარე, კურსის დაგეგმვისათვის გათვალისწინებული უნდა იყოს ეს ურთიერთმედებები.

სწავლისა და მოზადების მოთხოვნისკენ

მოზადების მიზანი უნდა გაანდეს და ამ მიზნის განახლება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სისტემატურად იქნება დადგენილი და გაანალიზებული ორგანიზაციის და მასში მყოფი კვრუებისა და ცალკეული პარონების სწავლის მოთხოვნილებები.

მოზადების მოთხოვნილებათა ანალიზი – მიზნები

მოზადების მოთხოვნილებათა ანალიზს ნაწილობრივ ეხება იმ სხვაობის აღმოფხვრა, რაც არსებობს იმას შორის რაც ახალა ხდება და რაც უნდა მოხდეს, ესაა სწორედ ის, რაც მოხდება მოზადებით (იხ. დიავრამა 35.2.) ე. ი. სხვაობა ადამიანის ცოდნასა და გაკეთების შესაძლებლობასა და იმას შორის, რაც ადამიანმა უნდა იცოდეს და შეეძლოს გააკეთოს.



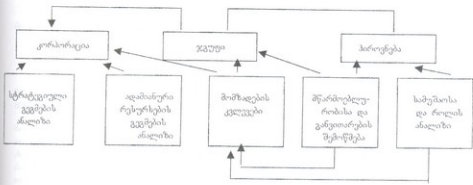
დიავრამა 35.2. მოზადების სხვაობა (გვ.514)

აუცილებელია, თავიდან ავიცილოთ „უკმარისობის მოდელის“ მეთოდი, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ მოზადება ეხება მხოლოდ იმის გამოსწორებას, რაც ცუდი იყო. მოზადება გაკეთებით კონსტრუქციულია. მას ეხება, ან უნდა ეხებოდეს სწავლა-ათვისების და განვითარების მოთხოვნილებების დადგენა და დამკვიფრება, ესაა – მრავალკვალიფიციურობა, ადამიანების შევსება მტრ პასუხისმგებლობის აღწერაზე, ყოველმხრივი კომპეტენტურობის გავრცელება და მომავალში მტრ პასუხისმგებლობის აღებისათვის ადამიანის შემზადება.



მოზადების მოთხოვნისათა ანალიზი - სფეროები

მოზადების მოთხოვნის სფეროები, ანუ კორპორაციული მოთხოვნები უპირველესად, უნდა განვიხილოთ მილიანად ორგანიზაციისათვის, შემდეგ ორგანიზაციაში არსებული განყოფილებების, დეპარტამენტებისა და საქმიანობისათვის, ანუ ჯგუფური მოთხოვნები; და მიიღოს ცალკეულ დეპარტამენტებისათვის, ანუ ცალკეული პიროვნებების მოთხოვნები. ეს სამი სფერო უზიარებელია ერთმანეთს, რაც ნაჩვენებია 35.3. დიაგრამაში. კორპორაციული მოთხოვნების ანალიზს მოყვარობს სხვადასხვა განყოფილებებისა და საქმიანობის მოზადების მოთხოვნების დიდგანადაც, ეს კი, თავის მხრივ, შევითითებს ცალკეული მომუშავეს აუცილებელ მოზადებსაც. პირველი პირიერთად ხდება, რადგან ცალკეული დეპარტამენტის მოთხოვნები ცალკეა განვიხილავთ. წარმოიშობა ერთიანი მოთხოვნები, რომელიც შესაძლოა განვიხილოთ ჯგუფურ სფეროებზე ჯგუფური და ცალკეული პიროვნების მოთხოვნების განსაზღვრებაში, შესაძლოა არსებობდეს ადამატიული მოსამზადებელი მოთხოვნები, რომელიც უკავშირდება მხოლოდ კომპანიას, რაა მან დასაწყისიდან ბიზნესის განვითარების მოთხოვნები - მილიანი მოზადების გეგმა, შესაძლოა, უფრო დიდი იყოს, ვიდრე მისი ნაწილების ჯამი.



დიაგრამა 35.3. მოზადების მოთხოვნისათა ანალიზი (გვ.515)

მოზადების მოთხოვნისათა ანალიზის შედეგები

- არსებობს მოზადების ანალიზის ოთხი შედეგი:
- ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების გეგმების ანალიზი;
- სამუშაოს ანალიზი (სამუშაოს თავისებურებისა შესწავლა);
- მწარმოებლობის შემოწმების ანალიზი;
- მოზადების გამოკვლევები.

ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების გეგმები

ორგანიზაციის მოზადების სტრატეგია უნდა განისაზღვრებოდეს მისი ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიებით და გეგმებით, საიდანაც გამოიშობება ადამიანური რესურსების გეგმები. გეგმები უნდა ვეიცხებოდნენ იმ უნარისა და კომპეტენტურობის ტიპებს, რომელიც შესაძლოა საჭირო გახდეს მომავალში და ადამიანთა რაოდენობას, რომელიც ეს უნარი და კომპეტენტურობა გააჩნიათ. ეს ფართო მნიშვნელობით უნდა დავიფიქსოთ უფრო სპეციფიკურ გეგმებშიც. რომელიც შეემატება გარკვეული უნარის ან უნართა ერთობლიობის (მრავალკვალიფიციურობა) მქონე ადამიანების მოზადების პროგრამებიდან მიღებული შედეგები.



საშუაოს თავისებურებათა შესწავლა (საშუაოს ანალიზი)

მოზადების მიზნით საშუაოს თავისებურებათა შესწავლა ნიშნავს საშუაოს შიდასის, ხარისხისა და პროდუქციის მოცულობის თვალსაზრისით აუცილებელი შესწავლის, საშუაოს კომპეტენტურად შესრულებისათვის ცოდნის, უნარისა და კომპეტენტურობის დეტალურად განხილვას და აქედან გამომდინარე, მწარმოებლურობის ნარჩების დამკვიფრებას.

საშუაოს თავისებურებათა, უნარისა და კომპეტენტურობის შესწავლა აღწერილი იყო 22-ე თავში, მოზადების მიზნებისათვის, აუცილებელი იქნება, რომ ამ ანალიზიდან მიღებულმა ინფორმაციამ განსაზღვროს:

- ნებისმიერი პრობლემა, რომელსაც აწვევდა მომუშავე ძირითადი უნარის თავისებობა და მის წარმატებით გამოყენების დროს;
- არსებული მომუშავეების მწარმოებლურობის ნებისმიერი ნაკლი, რომელიც წარმოიშობა ცოდნა სხვაობით, უნარის ნაკლებობის ან ცუდი მოტივაციის გამო, რაც უნდა გამოიწვიოს მოზადების მუშაობით;
- ნებისმიერი სფერო, სადაც საშუაო პროცესებში, შეიძლება და პასუხისმგებლობაში მომავალი ცვლილებები მოვეითებეს სწავლის სპირიტუალზე;
- როგორ ტარდება ახლა მოზადება და რამდენად ეფექტურია იგი.

საშუაოს თავისებურებათა შესწავლის შედეგი უნდა იყოს მოზადების აღწერა, როგორც ეს მომდევნო პარაგრაფშია მოცემული.

მოზადების აღწერა (სპეციფიკაცია, მოთხოვნები)

მოზადების სპეციფიკაცია არის საშუაოს თავისებურებათა შესწავლის შედეგი. იგი დაეხმარება ყოფს საშუაოს დახასიათებაში მოცემულ მოვალეობებს, რაც უნდა შესრულდეს. შემდეგ ჩამოვლილებულია ის მახასიათებლები და თავისებურებები, ეს მახასიათებლები შემდეგია:

- **ცოდნა** - ის, რაც აღმასამა უნდა იცოდეს. ეს შესაძლოა იყოს პროფესიული, ტექნიკური ან კომერციული ცოდნა; ან კომპიუტერის, გეოგრაფიისა და საბაზრო მდგომარეობის ცოდნა, არასამოქმედი მექანიზმების გამოსაწვრთველი მასალისა და იარაღების ცოდნა, მომხმარებელთან, კლიენტთან, კოლეგებთან და დაკავშირებულულებთან ურთიერთობის ცოდნა და მათ ქვეყანაზე მოქმედი ფაქტორების ცოდნა. ან შესაძლოა ეხებოდეს იმ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიქმნება და რომელსაც უნდა მოვლეს.
- **უნარი** - რაც აღმასამ მოთხოვება, რომ შეძლოს გააცეთოს, რათა შედეგები მიღწეული იქნეს და ცოდნა კი ეფექტურად გამოიყენებულ. უნარი თანდათან გამოიყენება მოზადებითა და სხვა საშუალებებით. უნარი შესაძლოა, იყოს ფიზიკური, ინტელექტუალური ან გონებრივი, აღქმითი და სოციალური.
- **კომპეტენტურობა** - ქვეითი კომპეტენტურობა, რაც აუცილებელია სავალდებულო მწარმოებლურობის დონის მისაღწევად.
- **დამოკიდებულება** - მიდრეკილება, მოიქცე ან იმუშაო ისე, რომ ეს შეესაბამებოდეს საშუაოს მოთხოვნებს.
- **მწარმოებლურობის ნარჩები** - რისა მიღწევაც უნდა შეძლოს კომპეტენტურად აღმასამ.

მწარმოებლურობის შემოწმება

მწარმოებლურობის მართვის პროცესები, როგორც ეს VII ნაწილშია აღწერილი, უნდა იყოს ამოცანების სწავლისა და განვითარების მოთხოვნილებათა შესახებ ინფორმაციის პირველწერი. მწარმოებლურობის მართვის მთლიანი სწავლის შესახებ ყურადღებას ამახვილებს მწარმოებლურობის გაუმჯობესების პროგრამებსა და სასწავლო კონტრაქტებისა და პირადი განვითარების გეგმებზე, რაც უკავშირდება ერთობლივად განსაზღვრულ სამოქმედო გეგმების მოზადებაზე. ხაზგასმული უნდა იყოს განვითარება. მენეჯერსა და ცალკეულ პირიუნებს შორის ნებისმიერი ურთიერთობა მთელი წლის განმავლობაში მიმდინარეობს სწავლის შესაძლებლობად.



მოზაღვების გამოკვლევები

მოზაღვების შესახებ გამოკვლევები თავს უფროს სხვა მეთოდებით მოპოებულ ინფორმაციას იმ მიზნით, რომ უზრუნველყოს ერთიანი საფუძველი მოზაღვების სტრუქტურის განვითარებისა და მისი განხორციელებისათვის. მაგრამ არსებითაა ამ ინფორმაციის შექმნა ადამიანებთან გასაუბრებია. საუკეთესო დასაწყისია მათი სამუშაო მოთხოვნებსა და პრობლემების განხილვა და მათი მოზაღვების მოთხოვნებსა და გაცემა იმაზე დიდდნობით, რასაც ისინი გამოიპონ სამუშაო საკითხების შესახებ. ადამიანებს ხშირად უნებლვბთ, გამოიქვან თავიანთი მოთხოვნები მოზაღვების თარაზე და შეუძლიათ არასწორი ინფორმაცია მოგვანიღონ, მაგრამ მთ მანც მისწროთ თავიანთი სამუშაოს შესახებ საუბარი.

მოზაღვების კვლევა განსაკუთრებულ ყრადღებს უთმობს იმას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მოზაღვების მოთხოვნებს მოზაღვების არსებული საშუალებები. სხვა ინფორმაცია, შესაძლია მოდიოდეს მოზაღვების შეფასებებიდან, როგორც ეს ქვემოთ იქნება განხილული ამ თავში.

დამოკიდებულების კვლევა, შესაძლია, გამოიყენოთ იმისათვის, რომ გავიეთ დაქარავეულია შეხედულებები არსებული მოზაღვების რაოდენობასა და ღონეზე.

მოსამზახლებელი პროგრამების დაგმზახვა

ნებისმიერი მოსამზახლებელი პროგრამა უნდა იყოს შედეგილი ინფორმაციულად და ეს გვემა უნდა იცვლებოდეს, როგორც კი მოზაღვების ახალი მოთხოვნები წამოიჭრება, ან როდესაც უკაცნობარი გვიჩვენებს, რომ ცვლილება აუცილებელია. ვიდრე განვიხილავთ მწვერების, ჯგუფის ბლმდინარელების, ტექნიკური სტაფორების, თვისის პესონალის მოზაღვების პროგრამების სპეციალურ ასპექტებს, აუცილებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი სფეროების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება.

ამოცანები

არსებითა, მოზაღვების პროგრამების ამოცანების შემზენვენით გაითვლისწინება - ესაა სწავლის შედეგები. ამოცანები შესაძლია განესახდროთ, როგორც „კრიტიკიუმის მიხედვით ქვევა“. ე. ა. სამუშაოზე ქვევის ნორმები ან ცვლილებები, რომელსაც უნდა მოვალწიოთ, თუ მოზაღვება ჩაითვლება წარმატებულად. ეს უნდა იყოს იმის განსახდრა, თუ რისი გაცეების უნარი ექნება სტაფორის, როდესაც იგი დაბრუნდება სამუშაოზე კურსის დამთავრების შემდეგ; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საბოლოო ქვევა. სწავლის გადაცემა შინშენგლვანია; სამუშაოზე ქვევა არსებითა. მოზაღვების ამოცანები საუკეთესოაა გამოხატული შემდეგი სიტყვებით:

„მოსამზახლებელი კურსის (ან მისი ნაწილის) დაბრუნების შემდეგ სტაფორმა უნდა შეძლოს... (გარეკვს საბაღანსო ანგარიშებსა, დაპროგრამის კომპიუტერი, სამუშაოს გამოთვლილი შექმნა, იმუშაოს უსიღვენი სიზუსტით და ა.შ.)“.

შინარის

მოსამზახლებელი პროგრამების შინარისი უნდა განსახდრული იყოს მიღიანდ სწავლისა და მოზაღვების მოთხოვნების ანალიზისა და იმის შეფასების მეშვეობით, თუ რისი გაცეება საჭირო შეთანხმებული მოსამზახლებელი ამოცანების მასაღწევად.

ხანგრძლივობა

მოზაღვების პროგრამების ხანგრძლივობა მიღიანდ დამოკიდებული მის შინარისზე. გულოდგანდ უნდა იქნეს განხილული ის, თუ როგორ დაემატებოთ სწავლება ისეთი ტექნიკის გამოყენებით, როგორცაა კომპიუტერიზებული მოზაღვება. იმაზეც უნდა იყოფიროთ, თუ სად უნდა გაითვალისწინოთ მეტი დრო, რომ სწავლამ მოგვეცეს დადებითი შედეგები და რომ აუცილებელი მონაწილეობის (ჩართვის) იღებოთ უზრუნველყოს ის, რომ ვინც მოზაღვებას გადის ქმნიდეს შესაძლებლობა, გარეკვს და „დაუფლოს“ ახალ იდეებსა და ტექნიკას.



სად უნდა მოხდეს მომზადება?

მომზადება ხდება სამ ადგილზე: კომანიაში, მუშაობის დროს, **სამუშაოზე მომზადება** და გარეთ, მუშაობის შემდეგ. თითოეულს თავისი გამოყენება აქვს და შეიძლება გამოიყენებოდეს ცალკეობაა განხილული.

კომანიაში, მუშაობის დროს (სამუშაოსგან მოუწყვეტლად)

კომანიაში, სამუშაოსგან მოუწყვეტლად მომზადება ნიშნავს შერეულების, ჯგუფის ხელმძღვანელების ან შერეულების შრიდან სწავლებას ან დახმარებას ადგილზევე შესაძლოა, არსებობდეს ინდივიდუალური ან ჯგუფური დანიშნულება და პრაქტიკები, აგრეთვე გამოიყენებინა დანიშნულება და პრაქტიკები, გამოიყენებინა დანიშნულებებიც (იხ. A დანართი). ესაა ერთ-ერთი გზა იმ განსაკუთრებული შერეულობის, ჯგუფის ხელმძღვანელის, ტექნიკური, სავაჭრო, ფიზიკური და ადმინისტრაციული უნარის განვითარებისა და პრაქტიკისთვის, რომელიც ორგანიზაციას სჭირდება. ამას აქვს აქტიურობისა და დაჯილდოების უპირატესობა. ადამიანი მუშაობს, სწავლობს და იღებს გამოცდილებას ერთსა და იმავე დროს, თეორია ხორციელდება პრაქტიკაში მამოძვარებელი და მის შესაბამისობა აშკარაა. ბევრი რამ შეისწავლება ბუნებრივად, როგორც შეარბოვებულობის ძარბვის პროცესის ნაწილი, და ყოველდღიური უზიოირობათა საშუალებით, თუმცა უფრო თვებში იქნებოდა, თუ სპეციალური სასწავლო ამოცანები ჩამოყალიბდებოდა.

ნაკლი ისაა, რომ სწავლების ეფექტურობაზე მიღერ გავლენას ახდენს ხელმძღვანელობის და დახმარების ხარისხი, რომელსაც სამუშაო უზრუნველყოფს. ბევრი შერეულობა და ჯგუფის ხელმძღვანელი არაკვალიფიციური მომზადების საჭეში და არც ამისკენ მიდერეკლება აქვს მუშორ მომუშავეზე დაფრინობის - „გვერდით დაჯდომით“ მომზადებასაც დიდი ნაკლი აქვს. ინსტრუქტორს, შესაძლოა, არაადეკვატური იყოს და შესაძლოა საუბაროდ შეუნარბონეს ცუდი ჩვევები. ყველაზე მეტად, მოსწავლე, შესაძლოა გარეშომ გამოიყენოს შერეობიდან და უცებ ვერ აითვისოს ძირითადი ცოდნა და უნარი. ამ პრობლემის გადასჭრელად, აუცილებელია შერეულობისა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს ნატურადი მეკალინება მომზადების საჭეში, და უფრო მნიშვნელოვანია, იმს ხარგასმა, რომ მათთვის ესაა მათი სამუშაოს ძირითადი ნაწილი და, რომ ეს იქნება მათი შეარბოვებულობის კრიტერიუმის ერთ-ერთი სფერო.

კომანიაში, სამუშაოსგან მოუწყვეტით

კომანიაში, სამუშაოსგან მოუწყვეტით მომზადება ხდება სპეციალურ კურსებზე ან ცენტრებში, რომელიც ეწეობა ამ მიზნისათვის. ეს საუკეთესო საშუალებაა მოწინავე ფიზიკური, სიფხვრე მომზადებულთა მომზადების ან ვაჭრობის უნარის შესაბუნად და კომანიაში მიმდინარე პროცესების და მისი პროდუქციის შესასწავლად. იგი ეხმარება პრაქტიკანტს (სტაჟიორს), რომ მან თავი უფრო მეტად გააიფიფოს კომანიასთან, ხოლო სისტემური სწავლის საშუალებების, სპეციალური აღჭურვილობის და გამოცდილი შერეობების გამოყენება ნიშნავს, რომ შესაძლებელი იქნება ძირითადი უნარისა და ცოდნის სწრაფად და ეკონომიურად ათვისება.

ძირითადი ნაკლი თავს იჩენს მაშინ, როდესაც პრაქტიკანტები მოსამზადებელი კურსიდან სამუშაოზე გადადიან მიღებული ცოდნისა და უნარის პრაქტიკულად გამოყენების მიზნით. მომზადების ცენტრები, ფიზიკური უნარის შეტების სრულ კურსზე იმინ დაცული იქნებოდენ სიმრეცეებისაგან და ახელეობისაგან, რაც საშეკრებში არსებობს, განსაკუთრებით, სერიული წარმოების სწარმოებში. შერეულებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელებისათვის, შესაძლოა, უფრო რთული იყოს „მომზადების სიტუაციიდან“ „რეალურ ცხოვრებაში“ გადასვლა. ეს საკითხი მნიშვნელოვანია მომზადების ყველა ასპექტში, მაგრამ განსაკუთრებით რთულია ხელმძღვანელობისა და ჯგუფის ხელმძღვანელის მომზადებისას, კომანიაში იქნება ეს, თუ მის გარეთ. ეს, ნაწილობრივ, ხდება იმატომ, რომ ხელმძღვანელი კადრების მომზადება ძირითადად ეხება შედარებით აბსტრაქტულ კონცეფციას, როგორცაა მარტივია, ხელმძღვანელობა და კავშირი იმისთან, რასაც ადამიანი სწავლობს კლასში (ან გარეთ) შესაძლოა ყოველთვის არ იყოს ნათელი. დიდი ძალისხმევაა საჭირო, რომ მოსწავლეებს აღიჭვან იმის რეალობა, რასაც სწავლობენ, განსაკუთრებით და პრაქტიკულად განახორციელონ სამუშაო.

გვებზე „საქმიანობის (შესწავლის) დოკუმენტის“ კონცეფცია, რომელიც რეგანსა (1989) ჩამოაყალიბა, გამსწვლელი ამ პრობლემების შესამსუვებელიად.



გარე მომზადება

გარე მომზადება ხელსაწვლელია მენეჯერული, ჯგუფის ხელმძღვანელობის, ტექნიკური და სოციალური ცოდნის და უნარის გასაითარებლად, განსაკუთრებით მაშინ, თუ კურსი მოიცავს თორიისა და პრაქტიკის ისეთ ნორმებს, რომელიც ადვილად გარდაიქმნება ზოგადიდან კერძოში. გარე მომზადებამ უნდა შეძლოს ინსტრუქტაჟის ზარისხის უზრუნველყოფა, რომელიც შესაძლებელია არაეკონომიკური იყოს შიდა რესურსებით დაკმაყოფილების დროს. მისი გამოცემა შესაძლებელია უძლევიდან სპეციალიზებული ცოდნის და განვითარებული უნარის დანერგვით და უპირატესობა გაანია ადამიანთა პირიპირის გაფართოებაში.

ძირითადი ნაკლი არის, ცოდნის პრაქტიკაში განხორციელების ნაკლი, რაც არ უნდა ეფუძნება იყოს მომზადება, მიღებული ცოდნა და უნარი, შესაძლოა, სწრაფად გაიფანტოს, თუ ისეორიულად არ იქნა გამოცემა. რთული იქნება უამრავი არსებული კურსიდან შესაბამისი კურსის შერჩევა.

დროული მომზადება

დროული მომზადება არის მომზადება, რომელიც შეიძროდა დაეკომირებული ადამიანის შესაბამის მოთხოვნებებთან და გადუღებლობასთან, რაც თავის მხრივ, უკავშირდება პიზნესის სწრაფ და გარდაუვალ საქმიანობას. ეს უნდა მოხდეს მაშინვე, როდესაც პიზნესის საქმიანობა მიმდინარეობს. მომზადება უნდა დაეფუძნოს იმ მონაწილეების, ბოლო პირობების და გვემების დადგენას, რომლებსაც მოკლედ გაეცნობენ იმ ვითარებას, სადაც მათ მოუხდებათ ამ ცოდნის გამოცემა. მომზადების ეფუძნებას შესახებ და წრის შესაქრულად მიღებული იქნება სწრაფი უკუკავშირი მომზადებაში შვეა ცვლილებები იმისათვის, რომ ასახოს შეფასება.

მომზადებული პროგრამის დაეცემის ხელოვნება

სკოლი	ძირითადი ნიშნები	შესაძლო გავლენა პიზნესის შედეგებზე
1. შიდა მომზადებული კურსები	*ზოგადი სფერო *არა მისადაგებული	დაბალი
2. შიდა კურსები / სესიონები	* რამდენად მისადაგებული * დიდი ჯგუფები	დაბალი +
3. ივითინგალი სხვადასხვა საშუალებითა კომპლექსი	* მისადაგებული * პრაქტიკულ დოკუმენტული	საშუალო
4. სტრუქტურული დისკუსია	* კარგად მისადაგებული * კონკრეტული შემთხვევის შესწავლაზე დოკუმენტული	მაღალი
5. საქმიანობის შესწავლა	* კარგად მისადაგებული * ფორმალური პიზნესის არსებულ სიტუაციაზე * მოკლე ხნობი სესიები	მაღალი
6. ერთი ერთზე დისკუსია	* ფორმალური პიზნესის არსებულ სიტუაციაზე * მჭერი დროის მომზადება, მაგრამ ირრე მხარისადაც მომზადება	მაღალი მაღალი
7. რთული (ხელბად დროზე) მომზადება	* სკოლო მისადაგებული გათუღებული მოთხოვნებისათვის * მჭერი ჯგუფები ან ცალკეული ადამიანები * საქმიანობის შესწავლა ან დანხარების გამოცემა * მოკლე ხნობი სესიები	მაღალი მაღალი

მომზადებული პროგრამის დაეცემის ხელოვნებას წარმოადგენს სამუშაოზე და სამუშაოსკან მოწყვეტით მუშაობის სწორი მიმართულების შერჩევა. ამისათვის არსებობს წესები. თითოეული



პროგრამა უნდა განვიხილოთ ინდივიდუალურად. მაგრამ ყურადღება უნდა გამახვილდეს სწავლის პრაქტიკაში გამოყენებაზე და ამატებ, უპირველესად, მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს იმას, თუ რა ხელს სამუშაოზე, ანუ სწავლას, კეთებას შეეძლება, კოლეგებისა და მასწავლებლების ხელშეწყობით.

სამუშაოდან მოწყვეტით არსებული კურსები, შიდა იქნება თუ გარე, უნდა გახიზნოს სწავლის დამატებითი და შუამავსებელი საფაზისა, რომელსაც შეუძლია სწავლის (ათვისების) სტიმულირება და ცოდნისა და უნარის უზრუნველყოფა, რომლის შეტანა შეეძლოს არ შეიძლება. მაგრამ ეს კურსები ფიცილების დამხმარე საშუალებაა იმისათვის, რასაც აღმადანი აკეთებს და სწავლის ნორმალურ სამუშაო ადგილზე.

მოზადების ჩატარების არჩევანი

ბილსონის (1998) ანალიზის მიხედვით, მოზადების ჩატარების არჩევანი და მათი შესაძლო გავლენა ბიზნესის შედეგებზე, ნაჩვენებია 35.1. დიაგრამაში.

დიაგრამა 35.1. მოზადების ჩატარების არჩევანი

მოზადების ტექნიკა

არსებობს მოზადების მეთოდების დიდი რაოდენობა, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია ეს მეთოდები იყოფა შემდეგნაირად:

- **სამუშაოზე (ადგილზე) მოზადების მეთოდი**, რომელსაც იყენებენ ყოველდღიურად, ან როგორც სპეციალურად მიხადაცხადებულ მოზადებელი პროგრამის ნაწილს. ამას შუდის თვალსაზრისი, დახმარება, სამუშაოს მონაცვლეობა, დაგვემლი გამოვიღება და დამოკვებლობა და კადრების მოზადების სხვა საფაზისა.
- **სამუშაოსგან მოწყვეტით მოზადების მეთოდი**, რომელსაც იყენებენ ოფიციალურ სასწავლო კურსებში სამუშაო ადგილიდან მოშორებით. ამას შუდის ლექციები, საუბრები, დისკუსიები, კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა, როლის შესრულება, ჯგუფური მოზადება, ჯგუფის ჩამოყალიბება, დისტანციური სწავლა, გარე სწავლა და სემინარები. მასში, შესაძლოა, შედიოდეს პირადი განვითარების ტრენინგი, როგორცაა ნეურო-ლინგვისტური პროგრამირება (NLP).
- **ადგილზე ან სამუშაოსგან მოწყვეტით მოზადების მეთოდი**, რომელშიც შუდის ინსტრუქტორი კონსე-პასუხი, საქმიანობის შესწავლა, დანიშნები, პროექტები, მიზანმიმართული კონსე-კომპიუტერიზებული მოზადება, ინტერაქტიული ვიდეო და აუდიო.

ეს მეთოდები (ტექნიკა) აღწერილია A დანართში.

ვინ უზრუნველყოფს მოზადებას?

სამუშაოზე (ადგილზე) მოზადებას უზრუნველყოფენ მენეჯერები, ჯგუფის ხელმძღვანელები, კოლეგები და დამოკვებლები (თანამშრომლები, რომლებსაც ევალებათ უხელმძღვანელონ, უჩიონ და ზოგადად მიხედონ მოსწავლეებს - იხ. A დანართი). როგორც ზემოთ იქნა აღნიშნული, არსებობს ნებისმიერი მანაწილის მოზადება ადგილზე ისეთი მეთოდით, როგორცაა დახმარება, ინსტრუქტორი და დამოკვებლობა.

სამუშაოსგან მოწყვეტით მოზადებას უზრუნველყოფენ მოზადების განყოფილების დაუსრულებელი სწავლების და მოზადების დაწესებულებების წევრები, ან მოზადების პროვაიდერები - კონსულტანტები ან მოწვეული ლექტორები. უფრო ხშირად, როგორცაა იქნა იქნა აღნიშნული, არსებობს და არა საკუთარ კადრებს.

პირაზონტალური მენეჯერებიც უნდა იყვნენ ჩართულნი შედეგების დაცვარად, რათა გადავლდეს პრაქტიკაზე გადასვლა (რთული პრობლემა) და ხაზი გაეყვას მათ უპირველეს მოვალეობას - სწავლაზე ასახიზმებლობას. ის, ვინც წარმოებისგან მოწყვეტით უზრუნველყოფს სწავლებას, უნდა სფეროხილდით აირჩეს, მოკლე ინსტრუქტორი ჩატარდეს და შემომწვებს, თუ რამდენად სწორად აკეთებენ თავის საქმეს. ბუნებით მოწოდებული მწვრთნელები ძალიან იშვიათია და იყო

პროფესიონალი კი საჭიროებს კონსულტაციებს, რათა დავრწმუნდეთ, რომ მათ შესაძლებელია მოზაღვლის უზრუნველყოფა შეუძლიათ.



მოსამზადებელი პროგრამების ჩატარება

მოსამზადებელი პროგრამების ჩატარების ზოგადი წესები არის ის, რომ უნდა შედგეს კურსები უნდა შედგებოდეს მოწოდებებს, რათა დავრწმუნდეთ, რომ მათი მიმდინარეობა ვეგეტარია და შეთანხმებული ბიუჯეტის ფარგლებში; მეორე-ველა მოზადება უნდა შეფასდეს, იმ მიზნით, რომ შემოწმდეს, რამდენად იძლევა იგი აუცილებელ შედეგებს. ესაა იმის საშუალო, ვინც ასუსტს ავტის დაქირავებულის განვითარებაზე და ესაყ მოთხოვნა რეგულარული ინტერვალით წარადგინოს ანგარიში თინსლის შესახებ არსებული გეგმის ფონზე.

თუმცა, არსებობს მოსაზრებები, რომლებიც გავლენას ახდენს მოზადების წარმართაზე ზოგერთი სპეციფიკური საქმიანობისთვის და, აქედან გამომდინარე, ის მოსაზრებები, რომლებიც ეხება მენეჯერებს და ჯგუფის ხელმძღვანელებს (ესენი ერთადეა განხილული, რადგან მათი ძირითადი პრინციპები მსგავსია), ვაჭრობის განყოფილების ქვინისაღ, კვალიფიკაციურ მუშებსა და ოფისის პერსონალს, მიკლდე იქნება განხილული ქვემოთ დაქირავებულთა გარკვეული ჯგუფებისთვის, შესაძლოა, გამოყენებული იქნეს სპეციალური მეთოდები, რომლებსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

ხელმძღვანელობის და ჯგუფის ხელმძღვანელის მოზადება

ნათკვამა, რომ მენეჯერები მართვას სწავლობენ კარგი მენეჯერის ხელმძღვანელობით. ამიტომ, ყველთვის უნდა იყოს ხაზგასმული ავტოზე მოზადება, დაგვემლი გამოცდილებით, დახმარებით და დანიშნებით. ამას, შესაძლოა, დეპარტოს და არა შეცვალოს საშუალოგან მოწვევით მოზადება ცოდნის გასაფართოებლად, სხვაობის შესამცირებლად, უნარის გასაფართოებლად ან დამოკიდებულებათა მოდოფიკირებისათვის.

ხელმძღვანელობის და ჯგუფის ხელმძღვანელის მოსამზადებელი კურსები უზრუნველყოფს:

- კონცეტრირებულ ცოდნას;
 - ახალი უნარის შექმნის შესაძლებლობებს, ან არსებულის განვითარებას და პრაქტიკაში გამოყენებას;
 - წარსული გამოცდილების გაანალიზების სტრუქტურას;
 - იმ გზების დანახვის შინაის, სადაც უკეთ იქნება გამოყენებული მომავალი გამოცდილება;
 - იმ ახალი აზრების გაზიარებას და დამოკიდებულებათა შეცვლის საშუალებას ჯგუფის საქმიანობის შემოვლით, რომელიც არ არსებობს საშუალოზე.
- თუმცა, ხელმძღვანელობის მოზადების კურსები ყოველთვის ვერ აღწევს ამ ამოცანებს. ჩატარებული კლდეის მიხედვით მარტი ადინაშავდა (1970), რომ:
- მენეჯერების უზრავლესობას ღდად ვერ ეზმარება ეს გარე კურსები;
 - მენეჯერებისათვის მტი სარგებლობა შიაკვს კარგად დავეგებოლ და კარგად ჩატარებულ შიდა კურსებს, რომლებსაც სხვადასხვანაირად უწოდებენ „კომპანიაში“, „საწარმოში“, „დვალზე“ ჩატარებულ კურსებს, რომლებიც დაკავშირებულია საშუალოისთან და მიიცავს პრობლემაზე ორიენტირებულ საპროექტო საშუალოს;
 - არა ცალკეული პარონება, არამედ ორგანიზაცია უნდა განვიხილოთ, როგორც ხელმძღვანელობის მოზადების ძირითადი მომხმარებელი, რომლის მიზანია კომპანისათვის უკეთესი შედეგების მიღება.
- რეინსაც (1971) იგივე აზრი გაანდა თავისი კონკრეციის - „მოქმედებით შესწავლის“ ჩამოყალიბების დროს (იხ. დანართი A).

გარე კურსებიდან კარგი შედეგების მიხედვად, აუცილებელია, რომ ის იყოს შესაბამისი და კარგად წარმართული, და მენეჯერებს პრაქტიკულად გამოიყონ ის, რაც ისწავლეს.

დადგომლი მოზადება ერთ-ერთი გზაა გარე კურსების პრობლეების თაოდან ასაცილებლად. იგი ახალ გამოცდილებას მატებს მენეჯერებსა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს და შესაძლებლობას აძლევს მათ, უფრო ფართოდ გაეცნონ პრობლეებში და გამოიყონ თავიანთი ანალიტიკური უნარი ამ პრობლემის გადასაჭრელად.

ხელმძღვანელობის და ჯგუფის ხელმძღვანელების მოზადება უნდა უწვევტი პროციეს იყოს. ხელმძღვანელობის მოზადების ტიპური გარე კურსების ყველაზე დიდი შეცდომა ისაა, რომ იგი საკმარისია. ამიტომ, მათი მოზადების პროგრამა უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც უწყვეტი პროციესი



ხელმძღვანელობის ყველა დონეზე, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ინტერესისა და ერთხანის გაუფრთხილება, რომელიც თან სდევს იზოლირებულ კურსებს, და ხელი შეუწყოს მრეწველურ და აგურების ხელმძღვანელობის უნარის პროგრესულ განვითარებას, როდესაც ამგვარ სამშენებლო პროექტებს და როგორც კი პირობები შეიცვლება.

საეკპრო ავენტების მოზადება

საეკპრო ავენტების მოზადების მიზანს წარმოადგენს მათი აღკურვა აუცილებელი ცოდნით, უნარით, დამოკიდებულებით და ჩვევებით, რაც უზრუნველყოფს მათი ამოცანების მიღწევას და გადაჭარბებასაც.

პირველი მოთხოვნა არის, კომპანიის და მისი პროდუქციის, მომხმარებლების, კონკრეტების და ვაჭრობის საკითხებთან დაკავშირებული პროცედურების ცოდნა.

მეორე მოთხოვნა უნარის შეტანა და განვითარება: ცვლვა, მთიოლების გამარბვა, პრეტენტაციები, წინააღმდეგობების მოგვარება, ვაჭრობის (მაზრობის) დახურვა, სანიერების მოგვარება შესაძლოა ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს ანალიტიკური უნარის გამოუმუშავება. საეკპრო ავენტებს უნდა ასწავლონ, როგორი ტექნიკური მახასიათებლებით აღწერიონ თავიანთი პროდუქცია და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ამ პროდუქციის გაყიდვის ეკონომიკური მიზანშეწონილობის მარჯვენები - ვ ა პროდუქციის ის ასექტები, რომელიც მიზნადგან გარკვეულ მომხმარებელს. მათ უნდა ასწავლონ ისიც, თუ როგორ შეაფასონ თავიანთი მომხმარებლები მათი შედეგობებითი ჩვევების თვალსაზრისით, და ის პროდუქციაც, რომელიც შედეგობითის ყველაზე მაშინდელია. ამასთან ერთად, მათ საკუთარი თავის შეცნობის (განაღმების) უნარიც უნდა ჰქონდეთ - თუ რა არის მათი სიძლიერე და სისუსტე.

მესამე მოთხოვნა არის, დამოკიდებულების ჩამოყალიბება: კომპანიისადმი ღლიაღერი დამოკიდებულება და მისი პროდუქციის რწმენა, პოტენციური და არსებული მომხმარებლებისადმი გამტებინა და მომხმენი დამოკიდებულება. ხაზგასმული უნდა იყოს მომხმარებლის მომსახურებასა საეკპრო ავენტებს საკუთარი თავის რწმენა უნდა ჰქონდეთ; მათ უნდა ენდობოდნენ და მიტყუაყა უნდა ჰქონდეთ, ვაგიდნენ და ივაჭრონ - დაეალება, რომელიც მოთხოვნს სიმსაცეს, გამგეაობას და დაფრებულობას (შეპოვრობას).

მეოთხე მოთხოვნა - შემოაობის კარგი ჩვევების გამოუმუშავება: დროის ორგანიზება, საკმარისი დავაგვა, დწინაურება, ნაწინურების შენახვა, ანგარიშის წარდგენა.

ვაჭრობის საკითხებში მოზადება, როგორც სხვა მოზადება, უნდა ეფუძნებოდეს სამუშაოს თავისებურებასაა შესწავლას და საეკპრო ავენტების შესაძლო პრობლემების დაძლევის განადღმებას. მოზადების პროგრამა უწევტე უნდა იყოს; არ უნდა არსებობდეს არც ერთი წუთი, რომ ამ საეკპრო ავენტებს ვერ ისარგებლონ ამ მოზადებით. გამოცენებული უნდა იყოს საკლასო მოზადებაც ძირითადი ცოდნის შესაძნად და უნარისა და კვალიფიკაციის პრაქტიკაში გამოსაყენებლად. მაგრამ მოზადების უმეტესი ნაწილი უნდა ხდებოდეს ადგილზე, მრეწველებისა და აგურების ხელმძღვანელების შემშეობით, რომლებსაც შეუძლიათ გამოავლინონ ვაჭრობის ტქწყა, დაკვირდნენ და მათიოებები მისცენ საეკპრო ავენტების მცდელობებს.

ტექნიკური და პროფესიული მოზადება

ტექნიკური და პროფესიული მოზადების პროგრამებს, შეიძლება ოთხ ძირითად აგურად დაიყოს:

- **კურსდამთავრებული** - დახლოენების კურსები, რომელიც პროფესიულ კვალიფიკაციის იძლევა;
- **სტუდენტები** - განათლებისა და პრაქტიკული მოზადების კურსები, რომელიც იძლევა ინფორმის, მეცნიერის, ტექნიკოლოგიის ან ტექნიკური შემოაობის და სხვა კვალიფიკაციის. დიდ პრიტაქტში სტუდენტებს შეუძლიათ გააარონ სრული კურსი, როგორც მოზადების ცენტრალური ნაწილი, და თან მაიღონ გამოძილება (იმუშაონ) კურსების წინ და არდადევების დროსაც;
- **ტექნიკოსი** - განათლებისა და მოზადების კურსები, რომელიც ვრძელდება სამ ან ოთხ წელიწადს და რომელიც იძლევა ტექნიკოსად შემოაობის უფლებას, ან შესაბამისი საკვალიფიკაციის კვალიფიკაციას;
- **უნარი და ოსტატობა** - კურსი ვრძელდება რამდენიმე წელიწადს, რაც დამოკიდებულია მოსაყოველთაო კვალიფიკაციის დონეზე და სადაც იღებენ ოსტატობის ატესტატებს ან მიღწევების სხვა მოწმობას. ერთ დროს, მოზადების ამ პროგრამებს ეწოდებოდა პროფესიული დაუფლების პროგრამა და



მოწვევებს და მისწავლებებს შორის დადებული შეთანხმება ითვალისწინებდა მომზადების ფუნქციურ დროს. მაგრამ არ განსაზღვრავდა, თუ რა ტიპის მომზადება უნდა ყოფილიყო და რა ნორმებისთვის უნდა მიეღწიათ.

პროცესის დაუფლების ძველი შეთანხმება შეიცვალა მომზადების შეთანხმებასთან ერთად განაპირობებს ძირულად და სერიოზულ მომზადებას და უნარის მანერებს, რომელიც უნდა შემოქმედდეს დამამკოფოფიულელ ნორმებზე ვიდრე დამამკოფიულელად დასრულდება მომზადება. უნარის მანერებელი უფუნება კვალიფიკაციის შემოქმედებას და განსაზღვრავს იმას, თუ რა მომზადება საჭირო „კომპლიდი მუშას ნორმის“ მისაღწევად, ვარკვეული უნარისა და დავალების დროს. უნარის მთელი გვანერებს შესასრულელად სამუშაოს და იმას, თუ როგორ უნდა იქნეს შემოქმედული მომზადების დონე. მომზადებაზე შეთანხმება უნდა განსაზღვრავდეს შემდგომი განათლების დაუსრულელად მიღების, რომელიც უნდა დასრულდეს.

პროცესული მომზადების ფაზები

ისეთ ძირითად დარგებში, როგორცაა მანქანათმშენებლობა და მშენებლობა სტაციონის ან შევირდის პროცესული მომზადება სამი ფაზისგან შედგება:

შრომათი მომზადება

შრომათი მომზადების დროს მისწავლევები უზაბლების ძირითად პროცესშია შრომათი მომზადების სემინარებზე. ეს მომზადება უნდა შედგებოდეს რამდენიმე მიდულისგან, ამკარაა, რომ სტანდარტული მიდული უნდა იარქვს საკადებელი უნარის ანალიზის საფუძველზე. დამატებითი მიდული კი მამის უნდა ჩამოყალიბდეს, როდესაც საჭირო იქნება შრომათი კურსი მანქანათმშენებლობისთვის შევირდების მოსამზადებლად, შესაძლოა, ერთი წელი გრძელდებოდეს, რომლის განმავლობაში შევირდება უნდა დაუფლონ ყველა ძირითად პროცესისა.

ითითული მიდულს უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული ამოცანები – კოტრირუმის ქვევა (დანიამკა). ეს უნდა იყოს ქვევის ვაზომების მეთოდები. მას შემდეგ, რაც მიდული შესრულდება, მომზადება უნდა ჩატარონ გამოცდილმა ინსტრუქტორებმა, მომზადებისათვის გამოყოფილ ადვალზე.

ზოგადი მომზადება

ზოგადი მომზადების დროს სტაციონებს ამუშავებენ სხვადასხვა განყოფილებებში, საამქროებში, საწარმოებში იმასათვის, რომ მომზადება გაძლიერდეს (შერწყმული იყოს). ვითკათ უკვე ვადაწვეტრალია, რომ ეს სტაციონები უნდა ვახდენ კომპიუტერის შემუშავებით ამუშავებ ხარატები მარუეტტურულ წარმოებაში, მათ მიუკვმით საკმარ დრო მართული ჩარხის საამქროს ვასაქრობად, მაგრამ რამდენიმე ხანი უნდა ვაატარონ მონათესავე სფეროებშიც; მაგ. დიზაინის განყოფილებაში, საწარმოო დავეგების და კონტროლის განყოფილებაში და სხვადასხვა საამქრო საამქროებში.

ტექნიკოსი, სტუდენტი და კურსდამთავრებული სტაციონები მანქანათმშენებლობაში მომზადების ვარკვეულ დროს მონამარე საამქროებში ვოფნას. შემდეგ კი ვადადენ საკონსტრუქტორი – ტექნოლოგიურ და საცდელ – საკონსტრუქტორი განყოფილებებში, სპეციალობის მიხედვით. მაგ. წარმოების სპეციალისტი, ვარკვეული დროით, იქნება სავეგმო, საწარმოო კონტროლის, ტექნიკურ – ნორმატული და ხარისხის განყოფილებებში.

ამ პერიოდის განმავლობაში, კურსდამთავრებულ და სტუდენტ სტაციონს უნდა მიეცეს სპეციალური პროგრამები, რითაც უნდა შემოქმედდეს მათ მიერ ზემოაღნიშნულ განყოფილებებში მიღებული ფუნქციები. ტექნიკოს-სტაციონები და ხელობის შესწავლევები, შესაძლოა, დაბრუნდნ მოსამზადებელ საწავლებლებში კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე სხვადასხვა სპეციალობის მიხედვით.

ზოგადი მომზადების საფრთხე, რომელიც ამ პერიოდში უნდა ავიცილით, არის ის, რომ სტაციონები უმინოდ დღიან საამქროდნ საამქროში და აღმონდებიან ზოლმე მოსაწვენ სამუშაოზე, სადაც საფრთხე არ უტრებნათ, რადგან ისინი არაეის აინტერესებს. ამის თავიდან ასაკილებლად, აუცილებელია, ყველა საწარმოო ვეგუმში, არსებობდეს მომზადების პროგრამა, რომელიც დაუფუნება უნარის მოთხოვნების შესწავლის. იქვე უნდა იყოს ერთი გამოცდილი ინსპექტორი, რომელიც ასუსხს



აგებს მომზადებაზე თითოეულ საწარმოო ეკუთხეში და ისეთ დიდ განყოფილებაში რეგიონალურ სამსახურში სამჭრო, სადაც უნდა იყოს ერთზე მეტი ინსპექტორი მივლი ცვლით განვიცდომის მოსამზადებელს განყოფილებასაც უნდა ადვილი თვალყურის სტატიორების მომზადებას აქონაყვის, რი მით აუცილებელი ცოდნა და კვალიფიკაცია მივილი პროგრამის მიხედვით დიდ რიგში მომზადებაზე უნდა იყოს ერთზე მეტი, მივლი ცვლით მომუშავე ინსპექტორი, რომელიც უნდა განვიცდომის მომზადებაზე იქნება სამჭრობებში და თვალყურის ადვილებს სამჭროს ეკუთხის ხელმძღვანელებს, ინსპექტორებს და სტატიორების წინსვლას.

თითონ სტატიორებმა უნდა იცოდნენ, რა ისწავლიონ თითოეულ საფეხურზე იმ მიზნით, რი მოთხოვონ გადასვლა, თუკი გრძობენ, რი მიდრის უქმად ხარჯავენ, ან ვერ მივლი პროგრამის მი მიხედვით ბლოკირიტი იმის ჩანახინიშად, რაც გააკეთებს. ამის ყოველივის უნდა ნახულებდეს მით მომზადების ხელმძღვანელი, სტატიორთა წინსვლის შესამოწმებლად.

საბოლოო მომზადება

საბოლოო მომზადების დროს, სტატიორები დაფუძნდებიან ხოლმე მით მიერ არცელ განყოფილებაში, ან იქ, სადაც ყველაზე მეტად შეეფერებათ. ამ პერიოდში სტატიორები იმავე სახეში ასრულებენ, რასაც გამოცდილი, კვალიფიკაციური ოპერატორები, ტექნიკოსები, ან ტექნოლოგები. ამის მიზანია იმის დადგენა, რი სტატიორებს შეუძლიათ შექმნილი ცოდნა გამოვიყენონ ნორმალურ სახეში პარობებში და იმ სისწრაფით და ხარისხით, რასაც მივლიან გამოცდილი და კომპეტენტური ადამიანისაკენ.

ამ საბოლოო მომზადების განმავლობაში, მოსამზადებელს განყოფილებამ უნდა შეიძლოს თანამშრომლის პედაგოგიკური ტრენინგის, რი თვორია, შეზღუდვის დაეკარად, პრაქტიკის შესავსებლად იყოს.

თითოეულ საფეხურზე მომზადების დროის ხანგრძლივობა ამკარად დამოკიდებული ასათვისებელი ცოდნისა და უნარის დონისა და სირთულეზე და შევირდობის ტრაზე. ზოგ შესისვამს, ტრადიციული შეთანხმებები წყვეტდნენ მომზადების ხანგრძლივობას, მიგრამ ახლა ასე აღარ არის ნებისმიერი კომპანის გამოცდილება, რი მივლი მომზადებას ზემოაღწერილიან შეთანხმებით ატარებს, გვიჩვენებს, რი შესაძმისად დაეკუმილი და შემოწმებული დროის ხანგრძლივობა, გამოცდილი ზემო ნორმის მიხედვით, მიამენლოვინად ნაკლები იქნება ჩვეულებრივ დროისთან შედარებით.

სხვა კვალიფიკაციური ოსტატების მომზადება უნდა მიმდინარეობდეს იმავე მიზნით მომზადებით: კვალიფიკაციის სხვადასხვა ასპექტების გამოვიყენების გაიცნობა და ცოდნისა და უნარის შექმნა. მიზნითი მომზადების პერიოდი, შესაძლია, არ იყოს ზემოწმებით დამუშავებული და შესაძლია, ვანხორციელდეს ადგილობრივ მოსამზადებელ ცენტრში, რი მივლიც უკეთ აღჭურვილი კვალიფიკაციური ინსტრუქტორის უზრუნველსაყოფად.

თანამდროვე შევირდობა (პროექტისის დაუფლება)

თანამდროვე შევირდობა იყო მიავრობის ინიციატივა 1995 წელს, რი მილის მიზანა იყო ახალგაზრდობის ტექნიკური და უმეროსი ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციით უზრუნველყოფა თანამდროვე შევირდობის მომზადების სტრუქტურა შექმნის მრწველობის წარმოადგენლობა და მომუშავეობა, და მომზადებისა და საწარმოო საბჭოთ (Training and Exterprise Councils). თანამდროვე შევირდობის ძირითადი ნიშნებია ის, რი იგი:

- მოსამზადებლად აერთიანებს მუშების, მომზადებისა, საწარმოო საბჭოების, და შევირდობის დიდ რაოდენობას;
- ამატებს მე-3 ხარისხის პროფესიული კვალიფიკაციის კადრებს;
- უზრუნველყოფს პირადი კვალიფიკაციის მომზადებას;
- ამატებს ახალგაზრდებს მით მიერ არცელი მრწველობის დარგის კარიერისათვის;
- მიხი საფუძველია ნორმების მიღწევა და არა შემოწმებლობა;
- უშუაღს ცვლილებებს პირობებისა და კომპანის მოთხოვნილებების შესათანხმებლად.



ოფისის პერსონალის მომზადება

ოფისის პერსონალის მომზადება, მომზადების ყველაზე მიმდებელი ფორმაა. შესაძლებელია, რომ პორიზონტალური და მომზადების მენეჯერები, ორივენი ხშირად სათანადოდ არ არიან მომზადებული სათვის შემადგენელი კვალიფიკაციის. ეს გრძობა გაძლიერდა სისტემური ანალიზის სტრატეგიული ტრენინგების გამო გააძლიერებ, საოფისო სამუშაოზე.

საოფისო შემადგენელი არაფუნქციონირება, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი ფაქტორი იყოს, მილიანად, ორგანიზაციის ფუნქციონირების შესწავლაში. კომპანია ვერ უნდა უზრუნველყოს ოფისის პერსონალის საკვალიფიკაციო მომზადება და აღმნიშვნაყოფი მეთოდების ათვისება.

ოფისის პერსონალის მომზადება სამ სფეროდ იყოფა: შრომითი მომზადება, უმეტესად განათლება და უწყვეტი მომზადება. პირველ ეტაპზე, როდესაც პრაქტიკანტს ასწავლიან, როგორ შესრულოს პირველი სამუშაო, საფუძველი ვრცელდება დაქირავებულის კარიერას. ამ დროს, პრაქტიკანტმა (სტაჟირმა) უნდა შეისწავლოს კომპანიის ძირითადი საფუნქციონირების და ათვისოს მისთვის აუცილებელი ცოდნა და უნარი (კვალიფიკაცია).

ოფისის სტაჟირებს უნდა დაეხმარონ, რომ გააგრძელონ სწავლის მომდევნო კურსები, რომლის საშუალებით შეიძენენ პროფესიულ კვალიფიკაციას. სწავლის კურსები უნდა გადამწყობდეს შეთანხმებულ დაქირავებულის, განყოფილების მენეჯერისა და მოსამზადებელ განყოფილებას შორის.

მომზადება და განვითარება უწყვეტი პროცესია. როდესაც სტაჟირი ამათგანს შრომითი მომზადების პროგრამას და ორგანიზაციის კვალიფიკაციას, მისი უნარი უნდა განვითარდეს კომპანიაში მიღწეულ გამოცდილებისა და მოკლე ტერმინული კურსების საშუალებით. ამ ეტაპზე, მიზანი უნდა იყოს ის, რომ შესაძლებლობების შტრეპ პერსონალი არ იყოს ინტერტულად განყოფილებაში და მზად იყოს უფრო მეტი პასუხისმგებლობისათვის.

სამეცნიერო ჯგუფების მომზადების მოთხოვნების დაკმაყოფილება

მომზადების მოთხოვნების შესწავლა, როგორც აღნიშნული იყო, ხშირად წარმოებს მილიანად პროფესიულ საფუძველზე. მაგრამ აუცილებელია სპეციალური ჯგუფების, განსაკუთრებით, უუნარიოთა და უნიკურ უნიკერსობათა მოთხოვნების გათვალისწინება. ცალკე უნდა გაანალიზდეს ის მოთხოვნები, რომლითაც დადგინდება მათთვის გამოსადევი სამუშაოები (პროექტები) და ნებისმიერი მოსამზადებელი მოთხოვნები, რომელიც გამოიძიანობს უუნარიოს სხვადასხვა სახეებიდან და უნიკური ჯგუფებიდან. უუნარიო ადამიანების მომზადების მეთოდების შესახებ კონსულტაციები, შესაძლოა, ჩატარონ ისეთმა საკვლევო-მეცნიერო ორგანიზაციებმა, როგორცაა უსინათლოთა სამედიცინო ცენტრები, ცრუ-მყვითა სამედიცინო ცენტრები, უუნარიოთა და რეაბილიტაციის სამედიცინო ცენტრები და ა. შ. უნიკურმა ჯგუფმა უნდა გათაროს საკვალიფიკაციო მოსამზადებელი კურსები, თუ ამის ენობრივი და კულტურული პრობლემები, რასაც უნდა მიეცეს ყურადღება.

მომზადებაზე პასუხისმგებლობა

როგორც ამ თავში იყო გარკვეული, უმეტესად, სწავლა მიმდინარეობს სამუშაოზე ხელმძღვანელობის, დევგამლი მუშაობის და თვითგანვითარების მეშვეობით. ამის ტერით აწევთ მენეჯერებსა და ცალკეულ პირებს. უფროსმა აღმნიშვნაყოფი პერსონალმა უნდა შექმნას პროფესიული ორგანიზაცია, სადაც მენეჯერები აღიარებენ, რომ მომზადება და განვითარება მათი როლის ძირითადი ნაწილია, და რომ ამით ფასდება მათი შერამპიონობა.

მომზადების სპეციალიზებული ფუნქციის როლია, კონსულტაცია და ხელმძღვანელობა გაუწიოს მენეჯერებს მომზადების საქმეში. ზეერ ორგანიზაციაში ისინი ნაკლებად არიან ჩართულნი (თუ სერიოზოდ არიან), მომზადების უზრუნველყოფაში. მომზადების ფუნქცია უფრო და უფრო მეტად ეკისრება გარე პროვაიდერებს, რეალური მომზადების უზრუნველყოფის მიზნით. ეს ნიშნავს, რომ უარმაზარა მოსამზადებელი განყოფილებები, რომლებიც ზეერ ორგანიზაციაში არსებობდა, მნიშვნელოვნად შეიხვლდა. კომპანიის ინსტრუქტორი ვალდებულია, შესრულოს შიდა კონსულტანტის ფუნქცია.



- მომზადების გაცდელით მცირე ფურცლია პასუხისმგებელია შემდეგ საქმიანობისთვის;
- მომზადების სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რაც ხელს უწყობს ბუნების სტრატეგიის მიღწევას;
- კორპორაციისა და პროფესიული მომზადების მოთხოვნილებათა განაწილების განხორციელება;
- მომზადების საქმიანობისთვის გვეგებისა და ბიუჯეტის შედგენა;
- მომზადების გარე რესურსების დადგენა, მომზადების გარე მომწოდებლების (პროვაიდერების) შერჩევა, იმის განსაზღვრა, თუ რა მოთხოვნება მათ, და იმის გარანტია, რომ მათ მიერ მომზადეს დაამუშავებენ ამ საცემოგაცას;
- ცალკეული პროცენტებისა და ჯგუფებისათვის გარე მოსამზადებელი კურსების შერჩევა;
- შიდა კურსებისა და მოსამზადებელი პროგრამების ორგანიზება, თუმცა, ხშირად ცერდნობან გარედან დახმარებას ოფიციალური სასწავლო კურსების ჩატარებაში;
- მწვერვლების, ინსტრუქტორების და დამრიგებლების მომზადება მათი მოსამზადებელი საქმიანობისთვის;
- ცალკეული პროცენტებისათვის დახმარების გაცევა და რეკომენდაციები მათი პირადი განვითარების გეგმების მომზადებაში და განხორციელებაში;
- მომზადების ეფექტურობის მონიტორინგი და შეფასება მიერ ორგანიზაციაში.

მომზადების შეფასება

შინაშენლოვანია მომზადების შეფასება მისი ეფექტურობის გასაანალიზებლად სწავლის შედეგების მიღებაში, რომელიც მამან განისაზღვრა, როდესაც სწავლა დაიგეგმა, და იმის ზანგებლად, თუ სად არის საჭირო გაუმჯობესება ამ შეცვლა, მომზადება რომ უფრო ეფექტური იყოს.

ის ზანხისა, რომელზეც უნდა შეუყასდეს მომზადების თითოეული კატეგორია, უნდა იყოს განსაზღვრული დაგვეგების ეტაპზე იმავე დროს, მხედველობაში უნდა მივიღოთ ის, თუ როგორ მიუიპოვით და გეგანალიზით ინფორმაცია, რომელიც სწავლის შესაფასებლად საჭირო.

მომზადების შეფასების პროცესი კემბლინმა (1974) განსაზღვრა, როგორც: „ნებისმიერი და მიიღო ინფორმაცია (უპაქემწერი) მოსამზადებელი პროგრამების შედეგების შესახებ და შეფასო მომზადების ღირებულება ამ ინფორმაციის შექმნა“. შეფასებას მიუყავით გაკონტროლებსადაც რაც ნიშნავს იმის გადარწმუნებას, ღირდა თუ არა სწავლა (ძირითადად ზარების და მიგების თვალსაზრისით) და რა გაუმჯობესება საჭირო, რომ იგი უფრო ხარვეფექტური იყოს.

შეფასება არის მომზადების ძირითადი ნიშანი, უხეზად რომ ვთქვათ, იგი არის ამოცანების (კრიტერიუმების ქცევა) შედარება შედეგებთან (საბოლოო ქცევა), რათა ეუპასუხოთ კითხვებზე რამდენად მიადნია მომზადებას, თავის შედეგს ამოცანების დასახევა და შედეგების გაზომვის შეუიღების ჩამოყალიბება არის (ან უნდა იყოს) ნებისმიერი მოსამზადებელი პროგრამის დაგვეგების საფუძვლის შინაშენლოვანი ნაწილი.



- კორკატრია (1994) წარმოველინა მომზადების შეფასების ოთხი დონე:
- დონე 1 - რეაქცია ამ დონეზე, შეფასება ზომავს იმას, თუ მომზადებაში მონაწილეები როგორ რეაგირებენ მასზე. გარკვეული აზრით, იგი მომზადების დაემყოფილების საზომია. რეაქციის შესაფასებლად კორკატრია იბღევა შემდეგ რეკომენდაციებს:
 - გადაწვეტიბა, რისი ვაგება კინდა;
 - შეადგინე ფორმა, რომელიც რაოდენობრივად განსაზღვრავს რეაქციებს;
 - დაისმარე დაწერილი შენიშვნები და მოსახრებები;
 - მიიღე 100%-იანი სწრაფი პასუხი (მინაცეპები);
 - მიიღე სწორი პასუხები;
 - ჩამოყალიბებე მისაღები ნორმები;
 - გაზომე რეაქცია ნორმების ფონზე და იმოქმედე შესაბამისად;
 - შესაბამისად დაუკავშირე რეაქციები.
 - დონე 2 - სწავლის შეფასება ამ დონეზე მიიღება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რომელი სასწავლო ამოცანები იქნა მიღწეული. მისი მიზანია, გაიგოს რა ცოდნა შეიძინეს, რა კვალითეიციაცა ამადლა და



გაუჭიანებს და რა დამოკიდებულება შეაცვლია ხასურველი მამართლებით. რამდენად შესაძლებელია, სწავლის შეფასებაში უნდა შევიღებოთ ტესტების გამოყენება პროფილის და დამოკიდებულების - შერამპოვების ტესტები (კრიტიკიზმები).

ღრე 3 - ქვევის შეფასება ეს ღრე აფასებს, თუ რამდენად შეიცვალა ქვევა, როდესაც პროფილის მონათლე ადამიანები დაუბრუნდნენ თავიანთ საბუთაში. ამ კითხვაზე პასუხი არის ის, თუ ვადატანებს ცოდნა, უნარი და დამოკიდებულება კლასიდან საწარმოში. იდეალურ შემთხვევაში, შეფასება უნდა მოხდეს მომზადების წინ და შედეგ, დროა სპირო იმისათვის, რომ ქვევაში მოხდეს ცვლილება. შეფასებამ უნდა განაღიზიოს ის, თუ რამდენად იქნა მიღწეული სწავლების ის სპეციფიკური ამოცანები, რომლებიც უკავშირდებოდა ქვევაში ცვლილებებს, ცოდნის და უნარის გამოყენებას.

ღრე 4 - შედეგების შეფასება ესაა შეფასების საბოლოო ღრე და იგი ქნის მომზადების სარგებლობის შეფასების საფუძველს ხარჯებთან მამართლებით. შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს წინასა და შემდგომ კრიტერიუმებს და უნდა განსაზღვროს, თუ რამდენად იქნა მიღწეული მომზადების ძირითადი ამოცანები ისეთ სფეროებში, როგორცაა რეალიზაციის ზრდა, შრომის ნაყოფიერების აღდგენა, უცდური შემთხვევების შექცევა და მომზადების გამოყოფის ზრდა. შედეგების შეფასება უფრო ადვილდება, როდესაც მათი რაოდენობრივი განსაზღვრა შესაძლებელია. თუმცა, ეფუძნება არ არის ადვილი დამატებით გაუჭიანებსელი შედეგების წესილი (მანერებელი), რომელიც მომზადებით იქნა მიღებული, სხვა ფაქტორებისაგან განსხვავებულად. და როგორც კარგატრიკი ამბობს: „თავი გამოყოფილი ფაქტებით, რადგან მტკიცებულების მიღება (დასაბუთება), ჩვეულებრივ, როდია.“

მომზადების შეფასების გამოყენება

ქემლინის მერ 1974 წელს ჩამოყალიბებული შეფასების ღრეების შვგავსად (რეაქციები, სწავლა, საბუთოზე ქვევა, ერთეულზე გაყვანა და ორგანიზაციული შერამპოვებურობა), კარგატრიკის მერ ჩამოყალიბებული ღრეები არის ერთი ჯაჭვის რგოლები. მომზადება ქნის რეაქციებს, რომელსაც მშვეფარი სწავლამდე ამის - საბუთოზე ქვევაში ცვლილებებისაგან, რაც იძლევა შედეგებს, როგორც ერთეულში, ისე ორგანიზაციულ ღრეზე. ინსტრუქტორებს შეუძლიათ რამდეს სწავლა, მერამ არ შეუძლიათ, ვერ შეძლებენ ან წება არა აქვთ, რომ გამოიყენონ ეს ცოდნა. ისინი მას იყენებენ, მერამ თავიანთ სფეროებში არავითარი სარგებლობა არ მოაქვთ. რაღაც სარგებლობა აქვს მათ ფუნქციონაში, თუმცა, არ აუჭიანებსებს ორგანიზაციის შერამპოვებურობას.

შეფასება ყველა ღრეზე ხდება, კარგატრიკის სქესში უფრო ადვილია, დიწყო პირველი ღრით და გაავრცელო შერამდი სირთულით მეთიზე ღრეზე. შესაძლოა დავამტკიცოთ, რომ შეფასებიდან მიღებული ერთადერთი ვერაღსაღები უკუკავშირი არის შედეგები, მომზადებით მიღწეული გაუჭიანებსებული ერთეულის ან ორგანიზაციული შერამპოვებურობის თვალსაზრისით. მერამ თუ ამის გამოზე როდია, მომზადების გამართლება, შესაძლებელია, ქვევაში წებისმერი ცვლილების გამოღისინებისით. ეს ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ მომზადების მოთხოვნისთვის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ეს ქვევა უფრო მეტად მოგვეცემა ამ შედეგებს. ამის შვგავსად, სწავლის ღრეზე (თუ გავიღებოდა ცოდნის, უნარის და დამოკიდებულების მოთხოვნათა სწორი ანალიზი და ქვევაზე მათი გაყვანა) მიზანშეწინაღობა დაუწყეთ, რომ, თუ ცოდნა, უნარი და და დამოკიდებულება იქნებოდა ათვისებული, ქვევა, საგარაულოდ, შესაბამისად შეიცვლებოდა. დაბოლოს, თუ სხვა ყველაფერი წარუმატებელია, რეაქციები მარც მნიშვნელოვანია, რადგან უბრუნველყოფს სწრაფ უკუკავშირის სტრატეგული სწავლის ხარისხის შესახებ (ინსტრუქტორის ეფექტური შემოაბის წათვლით), რომელსაც შეუძლია სწორი მიმჭვების გზა გვიჩვენოს.

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება

რას ნიშნავს ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება?

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება ხელს უწყობს ბიზნესის წარმატებას იმით, რომ ეხმარება ორგანიზაციას მისთვის საჭირო კადრების გაზრდაში, არსებული და მოსავალი მოთხოვნილებების შერამბოვლობაში, აძლევს განვითარების შესაძლებლობებს, და ამით, უზრუნველყოფს მართვის თანმიმდევრობას, როგორც კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტების (IPP) პროფესიული ნორმებითა და დანერგული, განვითარების (კვალიფიკაციის ამაღლების) პროცესები, შესაძლოა, იყოს ვადამდელი (ამდენად, მწვერუტებს შუბლით, ხელა შეუწყონ ვრცელვადიან ამოცანებს), რეაქტიული (რეაგირებადი, გამიზნულია შერამბოვლობის სირთულეების გადასაჭრელად ან მათ გასათავისუფლებლად), ან მოტივაციური (ცალკეული პროცესების კარიერასკენ მიწრაფვის დამტკარება). ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების განსაკუთრებული მიზნები შემდეგია, კრძოლ:

- ბენეფიციარებს უსძლეო, რას ვლიან მათგან; მათთან იმ ამოცანების შეთანხმება, რომლის ფონზეც ვაიზონება მწვერუტების შერამბოვლობა და კომპეტენტურობის ის დონე, რომელიც მათი როლისთვისაა აუცილებელი;
- მწვერუტების შესაძლებლობების დადგენა, რასაც ხელი შეუწყონ საკუთარი განვითარების გეგმების შედგენაში, განხორციელებაში და იმით, რომ მიიღებენ აუცილებელ კვალიფიკაციას, მოზადებას და გამოცდილებას, რათა მტვი საბუნებისმეტყლო საჭეებისთვის იყვნენ შზად საკუთარ ადგილებზე ან სადღე სხვაგან, სხვა ორგანიზაციაში;
- უზრუნველონ მართვის თანმიმდევრობა, ისეთი სისტემების შექმნით, რაც ამის შემოწმებას შეტებს.

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება, როგორც ბიზნესში წარმართული პროცესი

ველაზე მნიშვნელოვანი, რაც უნდა გვახსოვდეს ხელმძღვანელობის განვითარების პროცესის შესახებ, არის ის, რომ იგი უნდა იყოს ბიზნესით წარმართული, თუმცა მის ინტერესს წარმოადგენს ცალკეული პროცესების შერამბოვლობის და პოტენციის განვითარება. ბიზნესმა უნდა წვედებდეს, როგორც მწვერუტებს სპირიტებს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, და ბიზნესმა უნდა გადამწყვიტოს, როგორ მოიპოვოს და განვითაროს ეს მწვერუტები. მაშინაც კი, როდესაც კრძალდება გამსებილებულია თვითგანვითარებაზე, ბიზნესმა მაინც უნდა მასცეს მიმართულება, რა გზით წაფიქვს თვითგანვითარება, რაც შეაძლება ფართო გავებით.

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების გავლენა

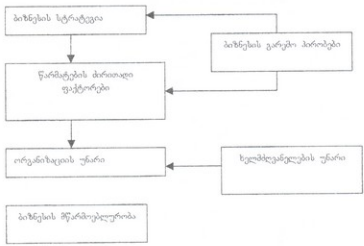
ორგანიზაციის უნარი, მიადწიოს თავის ბიზნეს სტრატეგიას, ბიზნესის წარმატების ძირითადი ფაქტორების შუქზე (სიახლეები, ზარისხი, ხარჯი, ხელმძღვანელობა და ა.შ.) ღიდადაა დამოკიდებული მის მწვერუტების განვითარებაზე ორგანიზაციაში, ბიზნესის გარკვეული მოთხოვნებისა და პირობების



დაკმაყოფილების მიზნით. არსებული ურთიერთობა ასახულია 361 დიაგრამაში (ფონდაიანი, 1989) (ვეფხვი, 1989).

ფონდა (1989) ხაზს უსვამს ხელმძღვანელობის უნარის შირის მიმართული ურთიერთობის:

- როგორც ამოცანების დასახვა;
- პროდუქცია/მარტის სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რაც შეადგენს ბიზნესის კონსტრუქტურულ-არსობას;
- ფუნქციური სტრატეგიის დასახვა, რაც ხელს უწყობს სტრატეგიულ მიზნებს (მისწრაფებებს) და პროდუქცია/მარტის სტრატეგიას;
- ბიზნესის მართვისათვის სისტემების ჩამოყალიბება და ეფექტური გამოყენება;
- მომწოდისათვის ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება;
- მილიანად ბიზნესის, ან მისი ნაწილების სტრუქტურის აგება და გარდაქმნა. წარმოქმნილი პრიორიტეტის შესაბამისად;
- მოგების ოპტიმიზება გაცილებისა და მომსახურების მუდმივი გაუმჯობესებით დაეყრდნობა მომხმარებლებთან და პროდუქტებთან.



გრაფიკი 36.1 ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიული გეგმვა

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში

როგორც პარისონი (1992) თვლის, ხელმძღვანელობის განვითარების სამი არსებითი პროცესი არსებობს:

- არსებული და მომავალი ხელმძღვანელობის მოთხოვნის განაღიზება;
 - არსებული და პოტენციური უნარის შეფასება და მწვერვლების ეფექტურობა ამ მოთხოვნილებათა ფონზე;
 - პოლიტიკის, სტრატეგიისა და გეგმების შემუშავება ამ მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად.
- ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაში შედის მართვის მემკვიდრეობის დაგეგმვა და კარიერის მართვის პროცესები (იხ. 37-ე თავი).

მოთხოვნილებათა განაღიზება

მომავალში მწვერვართა საჭიროების განაღიზება ხდება ადამიანური რესურსების დაგეგმვის საშუალებით (იხ. 23-ე თავი).

დედამწველ ცვალებად, თითქმის ჯაოსურ პირობებში, არ იქნება მიზანშეწონილი ზუსტად პროგნოზის გაკეთება საქართველოს მრავალრიცხოვანი მხარეების შესახებ. მაგრამ აუცილებლად უნდა გაკეთდეს იმ უნარისა და კომპეტენტურობის ანალიზი, რაც მენეჯერებს დასკვნების მომავალი მოთხოვნებისა და იმ პრობლემების დასაგეგმვლად, რაც აღმოცენდება კონკრეტული სტრატეგიის განხორციელებისას. პროდუქციამაზრის ახალი სტრატეგიებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად.

უნარისა და კომპეტენტურობის შეფასება

ამ მოთხოვნისათვის ფონზე, უნარისა და კომპეტენტურობის შეფასება, შესაძლოა, განხორციელდეს მწარმოებლების მართვის პროცესების მეშვეობით (იხ. 22-ე თავი). თუმცა, მიზანშეწონილი იქნება ამ პროცესებში განვითარების სპეციფიკურ მოთხოვნათა დადგენა და განვითარების გეგმების შეთანხმება იმ მიზნით, რომ დაკმაყოფილდეს არა მარტო არსებული მოთხოვნები, არამედ წინასწარ იქნება გათვალისწინებული მომავალი მოთხოვნები.

მოთხოვნისათვის დაკმაყოფილება

- მოთხოვნისათვის დასაკმაყოფილებლად, აუცილებელი:
- მმართველთა განვითარების ხასიათის და მასში მომდინარე პროცესების გაგება.
 - მმართველთა განვითარების სტრატეგიის ფორმულირება;
 - მმართველთა განვითარების ვალდებულებათა განსაზღვრა;
 - მმართველთა განვითარებისადმი ოფიციალური და არაოფიციალური შედეგების გამოცენა;
 - კვალიფიკაციის ამაღლების ცენტრების გამოყენება, პოტენციური და განვითარების მოთხოვნათა დასაფუძვლად.
- ეს ასპექტები განხილულია ამ თავში.

ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ხასიათი

როგორც მამფორდი (1993) თვლის, ხელმძღვანელთა განვითარებისთვის უფექტური ხისტების შესაქმნელად უნდა შევრწყოს სამი ელემენტი:

- თვითგანვითარება – იმის აღიარება, რომ ცალკეულ ადამიანებს შეუძლიათ ისწავლონ, მაგრამ, სავარაუდოა, რომ ასწავლიან, და რომ განვითარების ინიციატივა რჩება პროცესში;
- ორგანიზაციაში წამოწყებული განვითარება – ოფიციალური კვალიფიკაციის ამაღლების ხისტების განვითარება, რომელიც ძალიან მოსწონთ კადრებისა და ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სპეციალისტებს;
- უფროსის მერ წამოწყებული განვითარება – ის ქმედებები, რომელიც წამოიწყო უფროსმა მენეჯერმა სხვებთან ერთად, სამუშაოზე არსებული პრობლემების გარშემო.

მამფორდი აღნიშნავს, რომ მენეჯერებმა ფიქრობენ საქმიანობაზე და არა სწავლის შესაძლებლობებზე. ამიტომ: „ჩვენი მიზანია ინტერესი უნდა იყოს სწავლის მხარდაჭერა რეალური სამუშაოს წინა გაკეთების მეშვეობით, და არა იმის მცდელობა, რომ შემოვიღოთ (თავს მოვახვიოთ) ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების ცალკეული პროცესები“. იგი თვლის, რომ ფორმალური პროცესები ხშირად ისე უფექტურად ვერ ფუნქციონირებს, როგორც სასურველია, რადგან: „ჩვენ დიდი ყურადღება გავამახვილეთ წინასწარ დაგეგმვაზე და არა იმაზე, რომ შესაძლებლობა მიგვეცა მენეჯერებისათვის, გამოეყენებინათ, გავითო და შემდეგ ჩამოეყალიბებინათ წარსული გამოცდილება“.

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგია

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგია დაინტერესებულია იმით, თუ რის გაკეთებას აძირებს ორგანიზაცია მომავალი ხელმძღვანელი კადრების მოთხოვნის უზრუნველსაყოფად ბიზნესის გეგმების თანახმად. სტრატეგია დაინტერესდება მონაწილე მხარეების როლებით და იმ შედეგებით, რასაც ორგანიზაცია სთავაზობს მისი მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის.

36.2. დაეგროს მონაწილე ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების იმ სახაზო მონაცემების შეფასებით, რომელიც შეადგენს NHS-ის მიზნების სექტორს. (იხ.გვ.540).



ამ მონაცემების უპირველესი მიზანია იმ მართიად ასპექტების დადგენა, რომელიც უნდა ხელმძღვანელოთ ცვალიფიკაციის ამაღლების პროცესებს. ეს მონაცემები საშუალებას აძლევს კარგების განყოფილებას და პირინონტალურ მენეჯერებს, ჩაატარონ საკუთარი შეფასება და განიხილონ ორგანიზაციაში არსებული იმ მდგომარეობის შესახებ, რომელიც უწყვეტ ცვალიფიკაციის ამაღლებას, თითოეული ასპექტი ან „კრიტიკული“ ამ ანგარიშში თავს უჯრის ისეთ ასპექტებს, როგორცაა კავშირები ცვალიფიკაციის ამაღლებას, უნარის შეფასებას და უნარის სხვაობის დადგენას, ყველაზე და შესაბამის მიზნებსა და განვითარების უზრუნველყოფას შორის.

ეს ასპექტები დაფუძნდა მუარმომვლურობის ოთხ ასპექტად:

- ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლების ვალდებულება;
- ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლების არსებული მდგომარეობის შემოწმება;
- ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლებაში წინხელა;
- ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლებაში წარმატების მიღწევა.

NHS-ის მოზადების სექტორი ნახვამით აღნიშნავს, რომ „სტრუქტურაში დაშვების საფუძვლად დადება, არის ხელმძღვანელი კადრების ცვალიფიკაციის ამაღლებას ელემენტების უფრო ინტეგრირებულ მთლიანობად თავმოყრის აუცილებლობა“. სხვადასხვა კომპონენტებს არა აქვთ საკუთარი არსებობა.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე პასუხისმგებლობა

ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლება არ არის ცალკე საქმიანობა, რომელსაც ვადაცემ სხეცალიისტს და შერე მუკავუფდება. ცვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამის წარმატება და მოცდილება იმაზე, თუ რამდენად პასუხისმგებელია ხელმძღვანელობის ცვლა ღრე, ხელმძღვანელი ცვალიფიკაციის ამაღლება მიწვეული უნდა იყოს ბუნებრივ და არსებულ ნაწილად ნებისმიერი მენეჯერის საქმიანობაში. მაგრამ ინიციატივა უნდა მოდიოდეს უმაღლესი ხელმძღვანელებისაგან.

ტრადიციული აზრია, რომ ორგანიზაციის არ უნდა ეხებოდეს ხელმძღვანელი ცვალიფიკაციის ამაღლება. შერევის ბუნებრივი პროცესი და კონკურენტის ხელწევა უზრუნველყოფს ბუნებრივ შერევას. ფაქტობრივად, მენეჯერებზე არ იმაღლებან.

დასაწყისში, ხელმძღვანელების ცვალიფიკაციის ამაღლება განიხილებოდა, როგორც მენეჯერი პროცესი, სადაც განაბობებული იყო მართვის სხვადასხვა საშუალებები, ფერადი სტრუქტურა, საშუალო მიმართვის და ელემენტურად გამოიყენოს პროგრამები, დამუშავებული სტრუქტურა პირადი დახასიათების შესაფასებლად და დიდი რაოდენობით ოფიციალური კურსები.

ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამაღლებაში ორგანიზაციის ნამდვილი რალი ორი უკიდურესობის ზღვარზეა. ერთი მხრივ, არ არის საკმარისი, სწრაფი ზრდისა და ცვლილების პირობებში, ცვლაფერა მანდო ცვლისა და შეცდომების შევიდს. მეორე მხრივ, ხელმძღვანელი კადრების ცვალიფიკაციის ამაღლებას ზედმეწენით დამუშავებულ პროგრამებს თავს ვერ მოვახვეო ორგანიზაციას. როგორც პიტერ დრუკერმა (1955) თქვა: „განვითარება ყოველთვის თვითგანვითარებაა. არაფერია იმაზე ასურდული, ვიდრე საწარმოო აიღოს პასუხისმგებლობა ადამიანის განვითარებისთვის. პასუხისმგებლობა აკისრია ადამიანს, მის უნარს და ძალისხმევას“.

შემდეგ იგი აგრებულებს:

„პიზნისში ნებისმიერ მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვს, მხარი დაუჭიროს ცალკეული ადამიანის თვითგანვითარებას ან ჩახშობს იგი, სწორი ან არასწორი მიმართულება მისცეს. მის უნდა განდგეს პასუხისმგებლობა, რომ ცვლა მასთან მომუშავეს დაეხმაროს, რათა მან ყურადღება გაამახვილოს, მიმართოს და ელემენტურად გამოიყენოს თვითგანვითარებაში დახარჯული ძალისხმევა. ზოლი თითოეულ კომპანიას შეუძლია უზრუნველყოს მისი მენეჯერების განვითარების ამოცანები“.

სამუშაოებელი უნარი, საბოლოო ჯამში, არის ის, რაც ადამიანმა უნდა განვითარდეს, როდესაც თავის ჩვეულებრივ მოვალეობას ასრულებს. მაგრამ ამის გაკეთებას უკეთ შეძლებს, როდესაც მას მხარს უჭერს, რეკომენდაციას და შესაძლებლობას აძლევს მისი კომპანია და მენეჯერი. როგორც მაკრეფერი (1960) ამბობს: „მენეჯერებზე იზრდებიან – ისინი არსებითად არც იმაღლებან და ხელმან“. კომპანიის ფუნქცია, შეუქმნას ხელსაყრელი პირობები, რათა მათი ზრდა და მწკრადეს ორგანიზაციაში არსებული კომპეტის, ვარემო პირობების და დირექტორ-განმკარგულებლის მართვის სტილის ნაწილია.

დოკტორ განმარტებულებას კი ძირითადი სასუბსიგნალიზაცია გვისრება ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამოღებაში, როგორც მაკრეფიკური წერდა:

„ადამიანის სამუშაო გარეშე ცვლზე მნიშვნელოვანი მანქანებელია, რომელიც მის განვითარებაზე მოქმედებს. თუ გარეშე არ იქნა ხელსაყრელი, სხვა ვერაფერი იქნება მოსაძებნად. კომპეტური, რაც არ უნდა ვაკატორი მისთვის. ამიტომ, მინამშენიონილია „სოფლის მეურნეობის“ (agricultural) და არა „სამრეწველო“ (manufactoring) მიდგომა ხელმძღვანელო სტრატეგიაში. ცვალიფიკაციის ამოღებისადმი. ბოლო მეთოდი, სხვათნა კრთად, იმასაც გულისხმობს, რომ ფუცი იმეფი გეინდება, რომ შევქმნილია შექმნათ და ცვალიფიკაცია აუშალოთ მრეწვერებს კლასში მეცადინეობით“.

აღსანიშნავია, რომ დღეს, ვერ კიდევ ბერი იმეორებს ამ დაღვეილ პრინციპებს, თითქმის ეს ამაგი ახლა აღმოაჩინეს.

ბარდი განვითარების გეგმები

მრეწვერებს უნდა ივალდებულონ საკუთარი განვითარება. ორგანიზაციის შუუქლია დაეხმაროს და ფეროსება კი უნდა აიღოს სასუბსიგნალიზაცია იმაზე, რომ ხელი შეუწერს მათ განვითარებას და უზრუნველყონ კონსულტაციებით, როგორც სპირია. მაგრამ, ადამიანებს თვითონ უნდა ჩამოაყალიბონ ბარდი განვითარების გეგმები (იხ. 34-ე თავი), რომლის მინარსი დაეფურნება შუაღვე კოხილებს:

- როგორი ცოდნის, ან უნარის შეტანას აძირებთ? და ან
- კომპეტენტრობის რა დონის მიღწევას გეგმავთ?
- რას თქვენი სწავლის ამოცანები? ეს უნდა იყოს ჩამოყალიბებული იმ სფეროების განსაზღვრის სახით, რომელშიც თქვენი განვითარება გაუმჯობესდება, და ახალს რას ვაკატობთ, სასწავლო პროგრამის დამოყრების შემდეგ.
- როგორ აძირებთ დასახული ამოცანების მიღწევას? რა სახის დაეალებებს, პროექტებს, სერვიზობებს ვაკატობთ ან საკითხავს წაკითხავთ? რომელი საეანმანათლებლო ან მოსამზადებელი უტრისებს დასწრება გსურთ? განვითარების გეგმა უნდა იყოს დაიფოს ფაზებად და გამოიფოს სწავლის სტეფიერული პუნქტები. თითოეული ფაზის და შლიანად პროგრამის ხანგრძლივობა უნდა განსაზღვროს მის ხარეებთან კრთად.
- რა რესურსი დაეკარდებთ. რაც შეეება კომპეტენტრულ ბაზას, წიგნებს, ელფოს, ინფიფილურ ინსტრუქტორებს, დამრეცებლებს და ა.შ.?
- რთი შეეაფლიათ გამოეაფლით თქვენი ცოდნა? რა კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული იმისათვის, რომ გაეფიოთ რამენად დამამყოფილებელია ეს მანქანებელი?

ადამიანური რესურსების განვითარების სტეციალისტის როლი

ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამოღება არ არის ცალკე საქმანობა, რომელსაც მანდობ სტეციალისტს და შუაღვე დაეიწეებს. მისი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამენად დაიარებულია იგი ბიზნესის სტრატეგის ორგანიზაციის ძირითადი პროცესისა, რომლის მნიშვნელოვანი ასპექტი და მახანა შედეგების მიღება. ხელმძღვანელობის ცვლა რგოლი ვალდებულია გაიაროს ეს მოზადება. პერსონალის განვითარება დაიარებული უნდა იყოს ნებისმიერი მრეწვერის საქმანობის პერტრეც და არსებობს ნაწილად და უნდა იყოს ერთ-ერთი ძირითადი კრიტერიუმები, რომლის საფუძველზეც უნდა განიხილებოდეს მრეწვერების მწარმოებლურობა. მაგრამ ინცივაცივა უნდა მოდიფიკეს უნდა იქნას ხელმძღვანელობისთვის.

მოუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსების განვითარების სტეციალისტს მაინც აქვს უამრავი ფუქცია, ესაა:

- გარკვიოს ბიზნესის მოთხოვნები და ურზიოს, როგორ შეუქლია ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამოღების სტრატეგისა, შესარულოს თავისი როლი ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში;
- იმოქმედოს ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამოღების, როგორც ბიზნესით წარმართული საქმანობის მნიშვნელობის მომხრე;
- შეტანოს წინადადებები ცვალიფიკაციის ამოღების ოფიციალურ და არაოფიციალურ მეთოდებს;
- პარანორმალურ ხელმძღვანელებთან კრთად ჩამოაყალიბოს კომპეტენტრობის სტრუქტურები, რომელიც გამოყენებული იქნება ხელმძღვანელობის ცვალიფიკაციის ამოღების საფუძველად;



- უზღომბლევანდოს მწვერებს საკუთარი განვითარების გვემბის მოზადებუა და განორკუტუბამა, რომლმც შევა რკომბნდაციბი ნაციონალური, პროფესიული კვალიფიკაციის მძღუბის (NQV) თაობაზე, პროფესიული, თუ აკადემური ცნზის მიღბაზე;
- უზრუნველდოს მწვერებს სასწავლო სავცებით ასოციანების მისწრტეპა;
- იბუჭდოს, როგორც ცალკეული მწვერებს ან მწვერებთა ზმწრტეპა ან დამრბებლბა;
- რრეები მისცეს ზელმბლევანდი კადრების გარე საგანმანათლებლო პროგრამბს გამოცუნბაზე და არცეაზე;
- დავეგბოს და წარმართოს კვალიფიკაციის ამაღლების ცენტრები, როგორც ამ თვის ბოლბსა აღწერილბა;
- დავეგბოს და წარმართოს სხვა ოფიციალური სასწავლო საშუალებები, გარე მოწოდების (პროვაიდერების) დახმარებით.

სელმპლევანდი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების საზუშკეპლი

ზელმპლევანდი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებული საქმანობა და არა როგორც ყოვლისმომცველი პროგრამა. სიტყვა „პროგრამბს“ ხმარებამბ ამ პროცესის აღსაწერად, იგრბობა მეტბანიკური მიდგომა.

ეს არ ნიშნავს იმბს, რომ სისტემატიზბს არ არის საჭირო; ჯერ ურთო იმბტომ, რომ მეტრ მწვერებს უხდება მუშაობა მეტრნაკლებად რუტინულ (ვეულებრებ) სიტუაციებში და იბულებლბა განვითარდეს ამის შესაბამისად, და მეორე, ორგანიზაციები აღარ გავრბმებლბენ წარმატებულ საქმანობბს, თუ ორგანიზებენ მხოლოდ ფაქტებზე უნდა გვესმოვდეს, რომ ეს მიღბობა (მეოდი) შესაძლოა, გამოცუნბული იქნეს, როგორც მწვერებს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად. ისე არსებული მწვერებული რესურსების შესაფასებლად და იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ეს რესურსი საწარმოს მოთხოვნილებბს. აქედან გამოიძინარე, უნდა დავეგბოს ამ რესურსების განვითარბა, საუკეთესო მეთოდის შერჩევით. მაგრამ ეს არ უნდა იქნეს მბრწეული „პროგრამბ“, რომელიც შედეგბა ყოვლისმომცველი, უაღრესად ინტეგრირებული და მკაცრად გამოცუნბული ზელმპლევანდი კადრების მოზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ტეკნიკის მილი წყბისგან.

ზელმპლევანდი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებელი საქმანობა დამოკიდებლბა ორგანიზაციბაზე; მის ტეკნოლოგიბაზე, გარემო პირობებსა და მბს პრინციპებზე. ტრადიციულბს ბიურკრატულიბს ან მეტბანიკური ტიპის ორგანიზაციამ შესაძლოა მიიღოს დამოკიდებლბული რუტინული მეთოდი, რომელიც სავცბა უამრავი კურსებით, რუტრეებით, განახლების სტეპებით, კარიერის გვეგბით და შედეგებზე ორიენტირებული შემოწმების ხისტეგბით. საახლის დამწერგავბა და ორგანული ტიპის ორგანიზაციამ შესაძლოა მწვენიერად აუაროს ამბს გვერდი. მბი მეთოდი იქნება, მწვერებისთვის საჭირო შესაძლებლობების, რკომბნდაციების, პერსპექტივის უზრუნველყოფბა იბი, რომ აღამანბს მეტი მოვალეობა დაციხარებს (მეტ მასუბისმგებლობბს იგრბნობბს) და დარწმუნდბა, რომ სათანადო დამბარბბს მიიღბს. შესაძლოა არ არსებობდეს განახლებების სტეპები, რუტრეები ან ოფიციალური შეფასების სტეპები, მაგრამ ადამანბს იცის რა მგეომბრეობბმბა, სადამდე შეუძლია გასვლა და როგორ მბაღწიოს იტამბე.

სელმპლევანდი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მეთოდებბ

ხმარად თქმულბა, რომ მწვერები სწავლობს მართბს, მართბის მწმუებობით, სხვბ სიტყვებით რომ ვთქვბთ, „გამოცდილებს საუკეთესო მასწავლებლბა“. ეს ხმარბილბა, თუმცა ზოგიერთი სხვბზე უკოთ სწავლობს.

სწავლის შესაძლებლობებში სხვაობა წარმოიზობა იმის გამო, რომ ზოგი მწვერები სხვბზე უფრო ნიჭიერბა, ან სხვებზე მეტად მოტივირებულიბა, მამბ, როლებზე სხვბს უწევენ კონსულტაციებს და ეხმარებიან ბს უფროსები (ბოსები), რომლებმაც კარგად იციან თბინანბს მოვალეობები მწვერებს



კვალიფიკაციის ასამაღლებლად. ზემოთ მოცემილი ციტატა, შესაძლოა ასე გაეაგრძელოს: „მწვერვლები სწავლობენ (ეუფლებიან) მართვას, კარგი მწვერვლის რეკომენდაციებით მართვის დროს“. აქ ხაზგასმულია სიტყვა „კარგი“. ზოგიერთი მწვერული უკეთესია სხვების განვითარების საშუალოდ, ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზანი ისაა, რომ ყველა მწვერვლმა შეძლოს, რომ მათი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი მუშაობის მნიშვნელოვანი ნაწილი მწვერვლების თვითი, რომ დამაინი ურ თვისებს, რადგან ამის მოწოდება არა აქვს და ასე ტოვებს ამას, ნიშნავს, რომ მათ უკუღებულეებს მართიად ვაღდეზებუება – ორგანიზაციის მწარმოებლურიის გაუმჯობესება ყველა ღონისძიებით, რაც გაუმჯობესებს მწვერვლების ეფექტურობას და პოტენციალს.

იმის მტკიცებამ, რომ მწვერვლები უკეთ სწავლობენ „სამუშაოზე“, არ უნდა მოეფიგნოს იმ დასკვნამდე, რომ უკეთესია მწვერვლების თავიანი ნებაზე მიშება და რომ ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა იყოს შუბიხვევითი პროცესი. ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს კვალიფიკაციის ამაღლების ისეთი პრინციპი, რომელიც უზრუნველყოფს მწვერვლები ცოდნის სრულყოფას შესაბამისი და მოფერებელი წარვეით. რეენს (1989) სურს, რომ ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება დაუბრუნოს მართვის სინამდვილეს და გამოიყენოს საკლასო ოთახიდან, შერამ იხილ თვლის, რომ სწავლის პროცესისათვის აუცილებელია „მოქმედებით სწავლის“ საშუალებიანი მოფერებელი ხელშეწყობა (იხ. A დანართი).

აუცილებელია განვასხვავოთ ერთმნიშობიან ოფიციალური და არაოფიციალური შვიოღები ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების საშუაში, როგორც ქვემოთაა აღწერილი.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ოფიციალური შვიოღი

ამ შვიოღში შვიის:

- კვალიფიკაციის ამაღლება სამუშაოზე დახმარების, რჩევის, მონიტორინგის და უკუკომუნიკაციის მეშვიებით მწვერვლების შირიდან, იმ უნივერტ საფუძველზე, რომელიც უკუკომუნიკაციის მწარმოებლურიის მართვის პროცესების გამოყენებას განვითარების მოთხონილებების დასადგენად, დასაკმყოფილებლად და მონიტორინგის;
- კვალიფიკაციის ამაღლება შრომითი გამოცდილებით, რომელშიც შვიის სამუშაოს მონაცვლიება, ტექნოლოგიური პროცესების გამხვილება, მონაწილეობის მიღება საპროექტო ან მინიბრიცე უკუყუებში, „მოქმედებით სწავლა“ და ორგანიზაციის გარეუ მიღისძიებები;
- ოფიციალური მოზადება შიდა და გარე კურსების მეშვიებით;
- სტრუქტურისხეული თვიფიგნავითარება იმ თვიფიგნავითარება სასწავლო პროგრამების გამოყენებით, რომელიც როგორც პირადი განვითარების გეგმა ან სასწავლო კონტრაქტი. შვიანხმებულია მწვერვლიან ან მწველიან – ამაში შესაძლოა შედიღვს შერხეული კითხვა, ან ცოდნის გაფართოება და სამუშაოზე ახალი უნარის თვისება.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებასადმი ოფიციალური მიღვამა ეფუზნება განვითარების მოთხონილებითაა დადგენას, მწარმოებლურიის მართვისა და განვითარების ცენტრების მეშვიებით. მიღვამა ივება იმ ზოგადი და ძირითადი კომპეტენტურობის გარშეში, რომელიც მამიული იყო მწვერვლებისათვის შესადგინისად იმ ორგანიზაციამში.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების არაოფიციალური შვიოღები

არაოფიციალური (არაფორმალური) შვიოღები იყენებს სწავლის იმ გამოცდილებას, რასაც მწვერვლები იღებენ თავიანი თვღვადილური საშუანიბიდან. მწვერვლები ფიველ წუთის სწავლობენ. როდესაც აწვილებენ უწველო პრობლემებს, ან მათთვის უცნობ დავალებას. ან სხვა სამუშაოზე გადაღან. მათ უნდა გამოიმუშაონ სიტუაციამი გარკვევის ახალი გზები. იხინი იმ შუბიხვევამი ისწავლიან, იგი გაანალიზებენ იმის, რაც ვაკეთებს იმ მიზნით, რომ განესაზღვრათ, როგორ და რატომ იწვიღა იგი წარმატების ან მარცხის მოზმანი. ეს რეტროსპექტული ან რეფლექტური სწავლა ეფექტური იწვიება, თუ მას მწვერვლები მომავლში წარმატებით გამოიყენებენ.

პოტენციურად, ეს სწავლის ყველაზე მღვლერი ფორმაა. იხმება კითხვა: ყთლება კი ყველაფერი იმისათვის, რომ დაეცხმართო მწვერვლებს, უკეთ გამოიყენონ საკუთარი გამოცდილება? გამოცდილებამზე დამყარებულა“ ეს ცოდნა, ბუნებრივია, ზოგიერთ მწვერვლს გააჩნია. იხინი ქვეცნობირად და რაღაც კოსმოსური (ხეწილის, ზიძვის) პროცესით ითვისებენ საკუთარი გამოცდილებიდან, თუცა,



სინამდვილეში, მათ შესაძლოა განვითარებული აქვთ თითქმის მომენტალური ინაღლის წინა, რიგობა ვინაობა მონაცემების ბანკში აქვთ და შეუძლიათ აღივინონ, როდესაც დასწრებით.

უბრალო მოცდადითვის ისეთი ინაღლის გაკეთება რიულია ან ვერ შედეგს აქვს, აქედან გამომდინარე, აი, აქ უნდა გამოვიყენოთ ნახევრად ოფიციალური შეთოდება იმ მიზნით, რომ უსაბუხოდ და დაეხმაროს მწვერებს უფრო ეფექტურად ისწავლონ. ამ მეთოდებში შედის ინტერაქტიული - თვითშეფასების ნახვასა და განვითარების მოთხოვნილებათა დადგენა იმით, რომ მწვერებს თვითონ შეაფასონ საკუთარი მწარმოებლობა შეთანხმებული ამოცანების ფონზე და გაანალიზონ ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ ეფექტურ ან ნაკლებეფექტურ მწარმოებლობას. ამს უზრუნველყოფა შესაძლებელია მწარმოებლობის მართვის:

- აძულო მწვერები იმას, რომ საკუთარი პრობლები და შესაძლებლობები განიხილონ თავიანთ უფროსებთან, კოლეგებთან ან დამოხვეულებთან, რათა გაიზარონ, რისი სწავლია აუცილებელი ან რისი გაკეთება შეუძლიათ.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ინტეგრირებული მეთოდი

ეს მეთოდი ვინაობა იყენებს ორივე ზემოაღწერილ მეთოდს. არსებობს ხუთი წარმართავი პრინციპი:

- **მართვის რეალიზაცია** - ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მეთოდი თავს უნდა არიდებდეს გამართვებული ვარაუდების გაკეთებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა იცოდეს და აცოდეს მწვერებს, რაც უწყობს მართვის კლასიკურ ანაღის, როგორც დაგეგმვის, ორგანიზების, წარმართვისა და შეზღუდვის პროცესს. სინამდვილეში, მწვერული მუშაობა შედარებით არაორგანიზებულია და ფრაგმენტული სწორედ ამიტომ, ზოგიერთი პრაქტიკოსი მწვერები უარყოფს ამ მარტე გადამწყვეტლებს, რასაც გულისხმობს ხელმძღვანელობის ზოგიერთი ფრამლური მოსამზადებელი პროგრამა, როგორც კანტრი (1989) ამბობს: „მწვერული მუშაობა ვინაობს ისეთ უზარმაზარ და სწრაფ ცვლილებას, რომ ბევრი მწვერები თავის პროფესიას ზედახელა ქნის (აღმოაჩენს) ხილზე“.

- **რეგენტობა (შესაბამისობა)** - ყველა მწვერებს უნდა იცოდეს ისეთი საშუალებების შესახებ, როგორცაა დაგეგმვა, კონომიკურად ხელსაყრელი დამატებითი ღირებულება, საბაღანო აგარიზების გაანალიზება და ა. შ. ეს ყველაფერი აუცილებელია, მაგრამ, შესაძლოა, ეს ის არ იყოს, რაც რეალურად სჭირდება მწვერებს. ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესები უნდა უკომარდობდეს გარკვეული მწვერების მოთხოვნილებებს სპეციფიკურ საშუაოზე და ამ პროცესებში, შესაძლოა შედიოდეს (ან არ შედიოდეს) ისეთი საშუალებები, რაც ზემოთ იყო ნაშთილილი ამ მოთხოვნილებებში უნდა შედიოდეს არა მხოლოდ ის, რაც მწვერებს უნდა იცოდეს ახლა, არამედ ისიც, რაც უნდა იცოდინდ და შეუძლონ გააკეთონ მომავალში, თუ უნდა, რომ პოტენციურნი იყვნენ. ამგვარად, ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლებაში შედის „გაფართოებული პროგრამები“, რომელთა მიზნია მწვერებისათვის იმის გაეცნობა, რომ არსებობს უფრო ფართი, სტრატეგიული საკითხები, რომლებიც შესაბამისი (რეგენტური) იქნება ორგანიზაციის მაღალ დონეებში;

- **თვითგანვითარება** - მწვერები უნდა წახალისონ, რომ აძალონ კვალიფიკაცია და დაეხმარონ კოდეც. მწარმოებლობის მართვა მიზნად ისახავს ამს უზრუნველყოფას.

- **გამოცდილებით მიღებული ცოდნა** - თუ სწავლას დაეხმარებათ გამოცდილების მუშეობით გვევს მოლოცად, მაშინ ის ძირითადი მეთოდი, რომლითაც აღიჭურვება მწვერები, იქნება მწვერების უზრუნველყოფა სხვადასხვა გამოცდილებით მისი კარიერის მიმდინარეობისას, და მწვერების დახმარება, ისწავლოს ამ გამოცდილებიდან - „მოწყდებითი სწავლა“ არის ამის მიღწევის მეთოდი.

- **ოფიციალური მოზადება** - კურსები შესაძლოა დამხმარე იყოს, მაგრამ ვერასოდეს შეცვლის გამოცდილებას და ამიტომ, ეს კურსები ზუსტად უნდა შეირჩეს დროის მიხედვით და დაიცვოს გარკვეული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ზოგ შემთხვევაში, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ ისეთი მეთოდი, რომელიც ყველა მწვერებს ერთსა და იმავე მოსამზადებელ კურსებზე მოუტრის თვის, მაგრამ უნდა განიხილოდეს ინდივიდუალური სწავლის მოთხოვნილებების დადგენასა და დაგეგმვას.



ხელშეწყობილი კადრების ცვალიფიკაციის ამაღლება, რომელიც კომპეტენტრობაზე დაფუძნებული, იყენებს კომპეტენტრობის სტრუქტურას, რუკებს და დიაგრამებს (იხ. ტექნიკური დანართი 1) განვითარების მოთხოვნადაა დადგენისა და გამოხატვის და ორგანიზაციის შიგნით თვითმართვადი სასწავლო პროგრამებისა და გზის მოთხოვნის ან სწავლის შესაძლებლობების უზრუნველყოფის საშუალებას.

კომპეტენტრობაზე დაფუძნებული ეს განვითარება, შესაძლოა, კონცენტრირებული იყოს ძირითადი ან ზოგადი კომპეტენტრობის განსაზღვრულ რაოდენობაზე, რაც ორგანიზაციის მათი პერსონალის აღჭურვის არსებით ნაწილად მასწავლებს, თუ ისინი ასრულებენ წინ ნახშირ ორგანიზაცია მისი სტრატეგიული გეგმების შესაბამისად, მაგალითად:

- სტრატეგიული უნარი - შეიკრიბონ ბიზნესის ცვალებადი გარემო პირობები, პროდუქცია - ბაზრის განვითარების შესაძლებლობები, კონკრეტული ამოცანები და მათი ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტი მხარეები, რათა დააღწიონ სტრატეგიის ოპტიმალური მონაცემები.
- მმართველობის შეცვლა - ცვლილებების მოთხოვნადაა დადგენა, ცვლილებების პროგრამების დაცვება და სხვების დარწმუნება, მონაწილეობა მიიღონ ცვლილებების განხორციელებაში;
- მმართველობის უნარის გაერთიანება (შეჯერება) - სხვადასხვა დისციპლინიდან (ცოდნის დარგებიდან) ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფების ერთობლივი, შეწყობილი შემადგენელი.
- ურთიერთდამოკიდებულების მართვა - ქსელის შემუშავება სხვებთან ეფექტური შემადგენელი ინფორმაციის გასაზიარებლად და რესურსების თანამართვად, ერთობლივი ამოცანების მართვის მიზნით.
- საერთაშორისო მართვა - კერძო უნარი, საერთაშორისო საზღვრების მიღმა, სხვა ერების ადამიანებთან კარგად წარმატების შემადგენელი.

განვითარების ცენტრები

განვითარების ცენტრების მიზანია, დაეხმაროს მონაწილეებს, გავრცენ იმ კომპეტენტრობაში, რასაც მათი საშუალო მოთხოვნა და შედეგით არსებულ საშუალებაზე საკუთარი განვითარების გეგმები წარმოებულურობის გასაუმჯობესებლად და კარიერის ასაძაბვლად.

შეფასების ცენტრების მსგავსად (იხ. 24-ე თავი), განვითარების ცენტრები იქმნება კომპეტენტრობის მოთხოვნილების ირველი შეფასების ცენტრებისაგან განსხვავებით. განვითარების ცენტრები ფიქრობენ მომავალში საჭირო კომპეტენტრობის შესახებ. მათ შორის სხვა არსებობს განსხვავება ისაა, რომ შეფასების ცენტრში ორგანიზაცია „ფლობს“ შედეგებს შერჩევისა და დანართებისთვის, ხოლო განვითარების ცენტრში შედეგებს, როგორც თვითმართვადი სწავლის საფუძველს, ფლობს ადამიანი.

განვითარების ცენტრი არ არის მოვლენა (ფაქტი), ან ფიზიკური ადგილმდებარეობა. ცენტრის საქმიანობა მონაწილეს საშუალებას აძლევს, შეამოწმოს და გაივოს ახლა და მომავალში აუცილებელი კომპეტენტრობა, რადგან „ქვეა წინასწარმეტყველებს ქვეა“, ცენტრის საქმიანობა უნდა იძლეოდეს ამის შესაძლებლობას, რომ კომპეტენტრობა შემოწმებული იქნეს პრაქტიკულად ახტომ, მნიშვნელოვანი თვისება სხვადასხვა სახის მოდელირება (იმიტაცია) - ესაა განსაკუთრებული შემთხვევის შესწავლა და როლის შესრულების შერწყმა, მაქსიმალური რეალობის მისაღწევად. მონაწილეები ქვევის ისეთ პრაქტიკას გადიან, რომელიც ძალიან წააგავს მათ ყოველდღიურ საქმიანობას, რომელსაც მომავალში ვადაცობენ.

ამ ცენტრების საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილია უკუკავშირის შემოწმება, საკონსულტაციო და დამხმარე სესიები, რომელსაც ატარებს წინააღმდეგობრივი დაკომპლექტებულია სრულ განაკვეთზე მხოლოდ მასწავლებლებისაგან და პირიზონტალური მენტორებისაგან, რომლებსაც სპეციალური მოზადება გაიარეს.

განვითარების ტიპური ცენტრის ეტაპები, როგორც ეს პოლმა და ნორისმა (1992) აღწერეს, შემდეგია:

ცენტრებში აღნიშნული ეტაპები თავიანთ თავს აფასებენ განსაზღვრული კომპეტენტრობის ფონზე.

დღე 1

- დელეგატები ამოწმებენ ცენტრამდე არსებულ მუშაობას სხვა დელეგატების ერთად.
- ინდივიდუალური დაჯალბა.
- სტრუქტურული თვითინტეგრაცია (განჭკვრეტა).
- ბიზნისის იმიტაცია.

დღე 2

- ჯგუფის როლების კითხვარი.
- პირადი პროფილის კითხვარი.
- შემდგომი საკონსულტაციო სესიები და თვითშეფასების პროცესი.

დღე 3

- რიცხვითი (ციფრული) აზროვნების გამოცდა.
- კითხვარზე უკუკავშირი.
- კონსულტაცია პირადი განვითარების გეგმებზე.
- ძირითადი პუნქტებისა და მონაცემების შემოწმება.

კარიერის მართვა – ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობისა და კარიერის დაგეგმვა

0666ა

კარიერის მართვა შედგება კარიერის დაგეგმვისა და ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობის პროცესებისაგან.

კარიერის დაგეგმვა აეკისებს პიროვნების თანდათანობით წინსვლას ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის მოთხოვნილებების და სწავრბის ცალკეული წევრების მწარმოებლურობის, პოტენციისა და უპირატესობების შეფასების თანახმად.

ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობითობის დაგეგმვა ხდება იმისათვის, რამდენადაც შესაძლებელია, ორგანიზაციას ჰყოფდეს მისთვის საჭირო მენეჯერები, ბიზნესის მომავალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

კარიერის დაგეგმვა შესაძლია განვიხილოთ, როგორც კარიერის სისტემის ჩამოყალიბების ნაწილი, რომელიც, აერთიანებს ჯგუფის მებრ, ზონდელდის ხელმძღვანელობით (1992) განახლებული იყო, როგორც : „პოლიტიკისა და პრაქტიკის ნაკრები, რასაც ორგანიზაცია იყენებს თავისი ადამიანური რესურსების მოთხოვნათა უზრუნველსაყოფად.“ როგორც ისინი მოუთხოვენ, ასეო სისტემას ორა განზომილება აქვს. პირველი, არსებობს „მინების ნაკეოი“, რომელიც შესაძლია შევნიდან მოხდეს, როდესაც ხელმძღვანელი თანამდებობები შევნიდან შევსება, ან გარედან, რადესაც მენეჯერებს გარედან ტარაობენ. მოწოდების ნაკადის პოლიტიკა, შესაძლია მეგეოფანის „შეშქრი ან იფდეს“ (კარიერის განვითარება ან დატარება) გადაწვეტილებებზე და მამან, პოლიტიკა განახლებრავს იმას, თუ რა რადელობით უნდა მოხდეს შევსება გარედან და შევნიდან. მეორე, არსებობს თანამდებობის თანამდებობის ნაკეი“, რომლის ინტერესს წარმოადგენს ის საშუალებები, რომლითაც მენეჯერებს აკისრებენ დავალებებს და როლებს. კარიერის დაგეგმვა უნდა იყოს ბიზნესით წარმართული განვითარების სტრატეგია და უშუალოდ მამართული ორგანიზაციის ბიზნესის მოთხოვნილებებისადმი.

პროტიანო მიზნები

კარიერის მართვას სამი ყოვლისშემოქველი მიზანი გააჩნია:

1. ის, რომ დაკმაყოფილდეს ორგანიზაციის მოთხოვნილებები ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობითობის საქმეში.
2. იმდამომცემი პიროვნების უზრუნველყოფა თანამდებრული მოშაღებითა და გამოცდილებით, რაც მათ შესარბრებისთვის იმ ვალელებებს, რისი შლწევის უნარიც გააჩნიათ.
3. პოტენციის მქონე პიროვნების კონსულტრება და დახმარება იმ შემთხვევაში, თუ მათ უნდათ გამოიფონონ თავიანთი პოტენციული და შილწეონ წარმამტებულ კარიერას ორგანიზაციაში საყოლარი ტალანტისა და მისწრაფების შესამამისად.

პარიერის მართვის პროცესი



კარიერის მართვის პროცესები განხილულია 37.1. დიაგრამაზე. ამ პროცესები განხილულია ქვემოთ. (იხ. 553 გე)

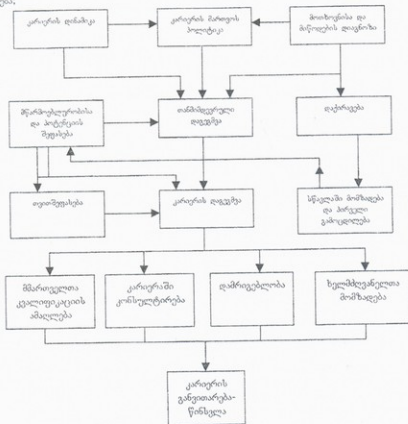
კარიერის დინამიკა და ანალიზი

კარიერის დინამიკა გვიჩვენებს, როგორ ვითარდება კარიერა – იმ საშუალებებს, რომლითაც ადამიანი, თავისი კარიერის წყალობით ზევით მიიწევს, დაწინაურებისა, ან მისი როლების გაფართოების და გამდიდრების შესაძლებლობით, რათა მტერი პასუხისმგებლობა აიღოს და უფრო მეტად გამოიყენოს თავისი კვალიფიკაცია და შესაძლებლობები. კარიერის ანალიზი განიხილავს საშუაოს საფეხურებსა და მონათესავე პროფესიების მახასიათებლებს.

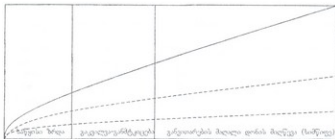
კარიერის დინამიკა

37.2. დიაგრამა გვიჩვენებს იმ საშუალებებს, რომლითაც კარიერის განვითარება შემდეგი ეტაპებით მიმდინარეობს:

– კარიერის დასაწყისში ზრდა – როდესაც ადამიანი იძენს ახალ უნარს, ცოდნა სწრაფად ფართოვდება, კომპეტენტურობაც სწრაფად ვითარდება და მისწრაფებები, თუ მიდრეკილებები იცვლება;



წინსვლა-
განვითარება

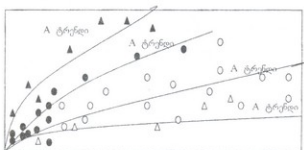


დიაგრამა 37.2 კარიერის განვითარების მრუდი

- კარიერის ბილიკის გაცვალვა - როდესაც ზრდის საფეხურზე უკვე შექმნილია ცოდნა და უნარი გამოყენებას. გამოცდილება სახეს იცვლის და ეწყობება გამოცდილებას, როდესაც მიღწეულია სრული კომპეტენტურობა და, როდესაც მისწრაფებები ჩამოყალიბებულია ან შეცვლილია;
- განვითარების მაღალი დონის მიღწევა - როდესაც ადამიანი კარგადაა დაფუძნებული თავისი კარიერის ბილიკზე და ამ გზით მიიწვევს წინ საკუთარი მოტივაციის, შესაძლებლობებისა და უნარიანობის მიხედვით.

თითოეული ამ საფეხურის გავლისას, ადამიანი ვითარდება და წინ მიიწვევს სხვადასხვა დონით. ეს ნიშნავს, რომ საშუალო საფეხურზე (განვითარების მაღალ დონეზე) ადამიანი აგრძელებს განვითარებას, ან „პლატოზეა“. ანუ აღარ იზრდება, თუმცა კვლავ სასარგებლო სამუშაოს ასრულებს, ან სტანდარტებზე და დონე ჭკუითდება.

ხელეკანი



გამოცდილება

დიაგრამა 37.3 კარიერის განვითარება

კარიერის დინამიკის შესწავლა აუცილებელი შესავალია კარიერის მართვის პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და მართვის თანამდებობის გეგმების მომზადებისათვის. შესწავლა ზორციელდება ცალკეული ადამიანების წინსვლის განვითარებით ორგანიზაციაში - ფუნქციების მიხედვით - შერჩევის დონის შეფასებისთან მიმართებაში, როგორც ეს 37.3. დიაგრამაზეა ნაჩვენები. ამის გამოყენება შეიძლება, რაღაც თვალსაზრისით კარიერის წინსვლას შერჩევის დონის შეფასებისთან მიმართებაში და არსებული შეფასებით იმ მიზეზს, რომელიც, შესაძლოა, მივიღოთ ემპირად განსაზღვრული ტრენის ხაზებიდან. კარიერის დინამიკის ანალიზში, შესაძლოა, გვიყენოს ის ნებისმიერი საშუალო გზაც, რომელიც აუცილებელია იმდენი მომსახურების პარამეტრების კარიერის ბილიკის მიმართულების შეცვლისათვის, კარიერის მართვის სპეციფიკური ქმედებების საშუალებით. დაბოლოს,

ანალიზი გამოავლენს ანომალიებსაც, როგორცაა ვადაკრებებით დაწინაურება, ან იმ მენეჯერთა პრობლემები, რომლებიც სტანდარტში არიან.



კარიერის ანალიზი - სამუშაოს საფეხურების და მონათესავე პროფესიების ჯგუფი

სამუშაოს საფეხურები შედგება იმ ნაბიჯებისგან, რომელიც შეტყობის მენეჯერს მუშაობაში, როდესაც კარიერის მეშვეობით წინ მიიწევს მონათესავე პროფესიების ჯგუფში. მონათესავე პროფესიების ჯგუფი შედგება ისეთი სამუშაოებისგან, სადაც მუშაობის ხასიათი არსებითად იცვება, თუმცა, შესაძლოა არსებობდეს მნიშვნელოვანი სხვაობა დაკისრებულ სამუშაოთა დონებში. ისეთი პროფესიები, როგორცაა მენეჯერის, ინჟინრის, ბუღალტრის და კადრების სპეციალისტის პროფესია, შესაძლოა, დაჯგუფდეს მონათესავე პროფესიათა ჯგუფებად.

მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის ანალიზი იწყება პროფესიის მქონე მოსახლეობის დაყოფით, ძირითადად, მსგავს სამუშაოთა მონათესავე პროფესიების ჯგუფებად. იმავე დროს, დადგენილი უნდა იყოს ის სამუშაოები, რომლებიც მოითხოვენ ინდივიდუალურ მიდევანობას.

შემდეგი ეტაპია მონათესავე პროფესიათა ჯგუფების განალიზება იმისათვის, რომ ჩამოვყალიბოთ, რამდენად სრულდება სამუშაო სხვადასხვა დონეზე. თითოეულ ჯგუფში ღირს ვაანალიზდება და დახასიათდება ისეთი ტერმინებით, რაც განახსენავებს მათ, და ჯგუფების ქონს ამგვარად იჭენება სამუშაოს საფეხურები. ეს დახასიათებები, შესაძლოა, გაკეთდეს კომპეტენციის ქონს.

ზოგიერთი მონათესავე პროფესიათა ჯგუფი შეიძლება განსხვავდება და მიზანშეწონილი იქნება, დიდი ჯგუფების, დაეუშუათ, პროფესიონალი ინჟინრების დაყოფა ერთგვაროვან ჯგუფებად. მაგ. ინჟინერ-კონსტრუქტორების, ინჟინერ-დამრიგებლების, ინჟინერ-ტექნოლოგიების ჯგუფებად. მაშინ, როდესაც კარიერის განვითარება არ არის მხოლოდ პარალელური საფეხურების სისტემა. მონათესავე პროფესიათა ეს მეთოდი უფრო შესაბამისია მაშინ, როდესაც კარიერის განვითარება არ არის მხოლოდ პარალელური საფეხურების სერია, არამედ შეიცავს დიაგონალურ და პორაზონტალურ გადაადგილებასაც, როდესაც ადამიანი იქნეს გამოცდილება სხვადასხვა როლების შესრულების დროს. როგორც რაიჩალი და მურდისი (1992) აღნიშნავენ: „ჩვენი სურვილია, იყოს ფართო კავშირი ან აბსაბრძომი ბადა, რომელსაც შეეძლება როლებისა და კარიერის ბილიკების თავისებურებათა (განსხვავებების) ერთმანეთთან შევსება“.

ანალიზით მოპოვებული ინფორმაცია, შესაძლოა, გამოეყენებოდეს იქნეს კარიერის დადგენის მიზნით და თითოეული დონისათვის აუცილებელი ატრიბუტების და კომპეტენციების დასადგენად. ეს ინფორმაცია, შესაძლოა, გამოეყენებოდეს, აგრეთვე, სამუშაოთა შესაფასებლად და ანაზღაურების სტრუქტურის შესაქმნელად (მონათესავე პროფესიათა ჯგუფების მიხედვით).

პარიერის მართვის პოლიტიკა

კარიერის მართვის პოლიტიკა მოიცავს ქვემოთ ჩამოთვლილ სფეროებს.

შექმნისა და შესფიფის გადარწმუნებები

ორგანიზაციამ უნდა გადარწმუნდეს:

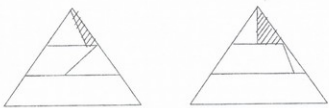
- შექმნის, თუ გაზრდის საკუთარ მენეჯერებს (პოლიტიკიდან გამოძინარე ხელშეწყობას);
- დაიჭაროს თუ იყოლოს ვარდნა (ორგანიზაციაში ახალი სისხლის გადასხმა), რაც ნიშნავს ისეთი პოლიტიკის წარმართვას, რომელიც აღიარებს დანაკარგის ზომერ ოდენობას და ნაბიჯსაც ფეხმ სათვის დროზე დაეხმაროს აღმინის, რათა მან სხვაგან შეიქმნას კარიერა, თუ ამ ორგანიზაციაში სტანდარტის საფრთხე ელოდება;
- რამდენად იძულებული იქნება იგი, ტალანტი ვარდნა შეიძინოს მენეჯერების მომავალი დევიციტის გამო, როგორც ეს მოთხოვნიდა და მიწოდების პროფინოზითაა გამოუღონილი.

ყოფისა, თუ შექმნის პოლიტიკა შემდეგნაირად გამოიხატება: „ხელშეწყობილი კადრების ვაკანსიის 80%-ს ევგემეთ, რომ შეეცხოთ ორგანიზაციიდან. დანარჩენ 20%-ს ვვარაუდობთ, რომ დეციტრავებით ვარდნა“.



მართვის შემკვიდრებითობის დაგეგმვის მიზანია იმის უზრუნველყოფა, რომ რამდენადაც შესაძლებელია, შესაფერისი მტრეუკრები იცნენ ზღობისაწვდომში, დაწინაურების, პენსიაზე გასვლის გარდაცვალების, სხვაგან გადასვლის ან გადაყვანის დროს შექმნილი ვაკანსიების შესავსებად. იმის მიზანია, აგრეთვე მტრეუკრთა კადრი არსებობდეს ახალი თანამდებობების დასაკავებლად, რაზეც შესაძლოა, მომავალში წარმოიშვას.

მართვის შემკვიდრების დაგეგმვის ინფორმაცია გამოძინარეობს ორგანიზაციის შემოწმებიდან და მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზებიდან. შემკვიდრებითობის გეგმებზე გაუფანას ახდენს ორგანიზაციის კარიერის დინამიკა და აგრეთვე, შწარმოებლურობისა და პოტენციის შეფასებები (იხ. ტექსტი), რომელიც იძლევა ხშირად შეზღუდული დასაბუთებულობის მქონე ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ ვინ არის ახლა შხად, ან მომავალში იქნება შხად, დაგეგმული ვაკანსიების დასაკავებლად. ეს ინფორმაცია უნდა იყოს ფიქშირებული ისე, რომ შესაძლებელი გახდეს ვადამწვეტილებების მიღება დაწინაურებასა და ადგილმონაცვლეობის შესახებ, და მოშადებისა და დამატებითი გამოცდილების გადასაცემად მათთვის, ვისაც უნარი აქვს და ვინც გათვლისწინებელია დასაწინაურებლად.



 ცნობილია ვინც შადის
 პოტენციური შეცვლა

ცხრილი 37.4 მოთხოვნისა მიწოდების მოდელები

ჩანაწერები არ უნდა იყოს ზედმისწევნითი. პრატიკულად, როული წარწერები და შემკვიდრებითობის დეტალური სქემები, ფერადი კოდებით და სხვადასხვა ხამშოლოებით დროის ფუჭი ხარჯეაა, გარდა ზოგიერთი დიდი და ბიუროკრატიული ორგანიზაციისათვის. ვველა საჭირო ინფორმაცია, შესაძლოა, ჩანწერილი იყოს მარტივ სქემაზე, როვიორცაა 37.1 ცხრილი.

მართვის შემკვიდრებითობის სქემა			ვანფოიდეება		დირექტორი/მტრეუკრი			
არსებული მტრეუკრული და სახედამხედველი კერსონალი			კერსონალი		შესაძლო მიმდევრები (შემკვიდრეები)			
შახლი	თანამდებობა	ახადი	შეცვლისათვის შესაფერისი თარიღი		თუ დასაწინაურებულა, მოუთხოეთ თანამდებობა და რიცხვი	გვარი, სახელი	თანამდებობა	როდის იქნება შხად
			შწარმოებლურობა	პოტენცია				



კადრების ინფორმაციის კომპიუტერული სისტემა (იხ. 54-ე თავი) არასრულყოფილად დაქორწინებულია მონაცემებს უნარის, კომპეტენტურობის და გამოცდილების შესახებ და ჩანაწერებს მათი მწარმოებლობისა და პოტენციის შეფასებების შესახებ. შესაძლებელია შეფასებით მართალი სამუშაოებისათვის აუცილებელი ატრახტების ჩამონათვალი, შესაძლებელია კი უნარ-ჩვევების დატესტვის მეთოდების გამოყენება სხვა მონაცემების იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ ანტიკორუპციული სისტემის დახმარებით არსებული და მომავალი ვაკანსიები და ისიც, თუ რამდენად იქნა პოტენცია გამოყენებული.

მწარმოებლობისა და პოტენციის შეფასება

მწარმოებლობისა და პოტენციის შეფასების მიზანია მოშაღების და კვალიფიკაციის ამაღლების მოთხოვნათა დადგენა, რჩევის მიცემა, თუ ვის გააჩნია დაწინაურების პოტენცია. ამ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია მწარმოებლობის მართვის პროცესებიდან (იხ. ნაწილი VIII).

პოტენციის შეფასება ფორმალურად ხორციელდება მენეჯერების მიერ მწარმოებლობის შემოწმების შედეგად. მათ, შესაძლოა, თხოვონ იმ მენეჯერების გამოვლენა, რომელთაც ძალიან მაღალი პოტენცია აქვთ, ვარკვეული პოტენცია აქვთ ან საერთოდ არა აქვთ პოტენცია. მათ შესაძლოა ისიც ჰქონდნენ, როდის იქნებან შუად მათი მენეჯერები დასაწინაურებლად. ამ სახის შეფასების სირთულე ისაა, რომ შეფასებლებისათვის ძნელია მომავლის პროგნოზირება ან ადამიანების შესახებ, რომლებსაც ისინი ამოწმებენ. კარგი მწარმოებლობა ამჟამინდელ სამუშაოზე ვერ იძლევა იმის გარანტიას, რომ ადამიანები შეძლებენ გაუკვლავდნენ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ეს ნიშნებს გადასვლას საერთო მშრომელობაზე. აუცილებელი არაა, რომ მენეჯერმა იცოდეს გრძელვადიანი დაწინაურებისათვის საჭირო ხარისხები. მაგრამ ორგანიზაციას სჭირდება ინფორმაცია იმის შესახებ, ვისაც აქვს პოტენცია, და აქედან გამოძიარაუ შეფასებლებმა თავიანთ კონტრაქტებს, სულ მცირე, უნდა მიუთითონ მანძი, რომ ეს არის ის, რომელიც არა მხოლოდ ნაყოფიერად შემოსის ახლანდელ სამუშაოზე, არამედ შეძლებს იყოს ეფექტური უფრო მაღალი დონის თანამდებობაზე ეს ინფორმაცია შექმლეს გამთავლიანის იმინი, რომლებიც წარდგებიან შერჩევითი ან განვითარების ცენტრების წინაშე, სადაც დადგენენ მათ პოტენციას და განიხილავენ კარიერის გეგმებს (იხ. 24-ე და 36-ე თავებს).

დაძირაჰება

კარიერის მართვა ნიშნავს იმ ფაქტის გათვალისწინებას, რომ ორგანიზაციას აუცილებელია დასჭირდება ახალი მენეჯერების დაქორავება, რომლებსაც თავი უნდა გამოიჩინონ პირველ გამოცდილებებს და სწავლის დროს. როგორც კი ისინი იქნებიან კომპანიამ იმდენ ხანს, რომ შეძლებენ ჩვენებას, თუ რისი გაცეობა შეუძლიათ და რას მაღწევენ, მათი მწარმოებლობა და პოტენცია შესაძლოა, შეფასდეს და შესაძლოა, ისინი ჩართონ კარიერის მართვის სისტემაში.

კარიერის დაგეგმვა

კარიერის დაგეგმვის პროცესი

კარიერის დაგეგმვა კარიერის მართვის მართიადი პროცესია. იგი იქნება ორგანიზაციის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას მოთხოვნათა შეფასების, მწარმოებლობისა და პოტენციის შეფასების და მართვის მენეჯერებისათვის გეგმების შესახებ და წარმოსახავს მათ კარიერის განვითარების ინდივიდუალური პროგრამების და ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ზოგად დონის ციხების, კარიერაში კონსულტაციების ჩატარების, მონიტორინგისა და ხელმძღვანელი მოშაღების სახით.



შეიცირებულ და სუსტ (არაშეშოსავლიან) ორგანიზაციულ სტრუქტურებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები კარიერის პერსპექტივის თვალსაზრისით. დაწინაურების შესაძლოა, უფრო შეზღუდული იყოს და განვითარება, წარმართის ლიტერატურა, ახალი ფუნქციების შესრულებით იმავე დონეზე, და არა კარიერის აღმავე განვითარებაზე დაფრინობით. გაფართოებული იერარქიის შემცობით, ლიტერატურა (ვერდიონა) ცვლილებამ, შესაძლოა, გამოიწვიოს ზრდა-განვითარება მერე პასუხისმგებლობის აღების შესაძლებლობების შეთავაზებით, მაგ. როგორცაა განყოფილებაში მართვის საპროექტო ჯგუფებში შემოღობა, გამოცდილების გაფართოება და აქედან გამომდინარე, შრომისუნარიანობა, და უნარისა და კომპეტენციების გაფართოება.

სუსტ (არაშეშოსავლიან) ორგანიზაციებში როგორც პარკის მართვის ინსტიტუტის მერე (პოლინა, 1994) ჩატარებული კვლევით კარიერის განვითარების საკითხებზე დადგინდა, რომ დიდი ბრიტანეთის მერე დაფუძნებული ორგანიზაციების 95%-მა დაიწყო (ან იწყებს) declayering-ის გამოყენება (მართვისა და ზედამხედველობის დონეების შეცირება). ამის შთავაზი მნიშვნელობა აქვს ცნების - „სამუშაო მოვლი ცხოვრების მანძილზე“ - უარყოფაში, და როგორც ლინდა პოლინი აღნიშნავს, დაქარავებულები იბულებული არიან საკუთარი კარიერის განვითარების კარავი მოუსადგონ ორგანიზაციის და შეივინონ, რომ მათ აღარ ეჭვბათ კარიერაში კარგად გარკვეული გზა დაწინაურების შემცობით. იგი თვლის, რომ:

„კარიერის მართვა შეიცირებულ სტრუქტურებში მოითხოვს ისეთ მეთოდს, რომელიც ნათლად ითვალისწინებს, როგორც ორგანიზაციის, ისე დაქარავებულის ინტერესებს. მისში შედის დაქარავება, პირადი განვითარების გვეგები, პოზიზონტალური ვედადგილებები, საერთაშორისო დანიშნუბი (მოვლინების), განვითარების პოზიციები, იმ დაქარავებულთა დასმარება, ვისაც კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა.

იგი მოითხოვს შემოქმედიობისა იმ საშუალების დასადგენად, რომელიც უზრუნველყოფენ განვითარების შესაძლებლობებს და ზრდიან დაქარავებულის კეთილსაიშვლიობას.“

ეს ნიშნავს, რომ ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, რომელიც ეხება კარიერის განვითარებას, უნდა შეიცვალოს. პოლინა (1994) აცხადებს, რომ ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ძველი ვერზია ვეთავაზობდა დაწინაურებას და ხანგრძლივ დასაქმებას ორგანიზაციაში, მაშინ, როდესაც ახალი კონტრაქტი განსაზღვრავს, რომ აღმდინებს უნდა ქეზინდეთი პასუხისმგებლობა თვითონ მართონ საკუთარი კარიერა, რათა გაზარდონ საშუაოზე მოწიობის შესაძლებლობები, თუცა ორგანიზაციამ მზარი უნდა დაევიტოს მათ ძალისხმევას, იფენ შრავალკვალიფიკაციურნი.

კარიერის შესაძლებლობებისა და ახალ ფსიქოლოგიურ კონტრაქტში ცვლილებების აღიარების მიზნით, პოლინა (1997) თვლის, რომ ორგანიზაციებს შეუძლიათ წარმოადგინონ კარიერის მასშტაბები, სადაც პოზიზონტალური ზრდა-განვითარება იქნება განსაზღვრული. ეს წინადადება მოუსადგება ანაზღაურების ფართობის მასშტაბთან სტრუქტურას და კარიერის განვითარებაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ცნების.

წახალისების მართვა

წახალისების მართვის პროცესებს ეხება წახალისების სისტემის დაცემა, განხორციელება და უზრუნველყოფა, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციული, გეგმური და ინდივიდუალური მწარმოებლობის სრულყოფაზე. აბრეკლო ტერმინი „კომპლექსი“ ზოგჯერ გამოიყენება „წახალისების“ მკვირად, მგრამ, როგორც ჩანს, იგი მცვეთითებს, რომ შემოაღო უსამოყენო აუცილებლობა, რისთვისაც დაქარაველებს უმყოფესა აუნაზღაურდეთ, ვიდრე სხეგან უფრო ნყოფიერად გამოყენონ თეიანო დრო.

წინამდებარე სახელმძღვანელოში წახალისების მართვა განიხილება, როგორც ადამანური რესურსების მართვის მეთოდის ნაწილი. ამ მეთოდის არსებითი ნიშნებია ის, რომ:

- იგი უზრუნველყოფს ბიზნესის სტრატეგიის მდგრადობას;
- იგი ინტეგრირებულია ადამანური რესურსების მართვის სხვა სტრატეგიებთან, განსაკუთრებით ისელებთან, რომელიც ეხება ადამანური რესურსების განვითარებას;
- იგი ეფუძნება კარგად დამუშავებულ პრინციპს - რწმენისა და ვარაუდების სისტემას, რომელიც ეთანხმება ბიზნესის ადამანური რესურსების მართვის პრინციპებს და მზარს უჭერს იმ საშუალებებს, რასაც იგი სთავაზობს მისი დაქარაველებების წახალისებლად;
- იგი აღიარებს, რომ ადამანური რესურსების მართვის ეტება ადამანურ კაპიტალში დაძინდება, საიდანაც აუცილებელია მნიშვნელოვანი უწყება, მაშინ სწორია ადამანების წახალისება დიდერენცირებულად, მათი ზეგდრითი წილის მიხედვით (მათგან მდებრელი მოვესა კაპდასაზღვებზე);
- იგი ვერაღდესს ამსიკლებს უნარისა და კომპეტენციების განვითარებაზე დაქარავებულებში, რათა ვაზარდოს ფარმის რესურსებზე დაფუძნებული შესაძლებლობები (ანაზღაურება კომპეტენტურობაზე ან კვალიფიკაცია);
- იგი თვითონა ინტეგრირებული პროცესია, რომლისც შეუძლია მოქალაქე ფუნქციონირება;
- იგი მზარს უჭერს ადამანური რესურსების მართვის ძირითად ინსტიტუტებს რესურსებით მომარაგების, განვითარებისა და დაქარავებული ურთიერთობების ხეგროში.

წახალისების მართვა ამ ნაწილში ვადმოცებულია შემდეგი პარაგრაფებით:

- წახალისების მართვის სისტემები;
- საშუაოს სირთულის შეფასება;
- საბაზრო ნორმის ანალიზი;
- ანაზღაურების სტრუქტურება;
- ვალოელისწინრებული ანაზღაურება (ერაზა, რომელიც ნიშნებს ანაზღაურებას მწარმოებლობის, კომპეტენტურობის, მონაწილეობის და კვალიფიკაციის პროგრამების შესაძამისად);
- დაქარავებულების დახმარებაები და ჰენსისები;
- წახალისების სისტემის მართვა.

წახალისების მართვის სისტემები

შესავალი

წახალისების მართვა ეხება ადამიანების წახალისებას ორგანიზაციაში მათი ფასეულობის მიხედვით. მას ეხება, როგორც ფინანსური, ისე არამატერიალური წახალისება და მოიცავს იმ პრინციპებს, სტრატეგიას, პოლიტიკას და პროცესებს, რომელსაც იყენებს ორგანიზაცია წახალისების სისტემის განვითარებისა და უზრუნველყოფის მიზნით. ამ თავში გადმოცემულია შემდეგი:

- აღწერილია წახალისების სისტემის კონცეფცია, მისი შემადგენელი ნაწილების ელემენტებისა და მიზნების გათვალისწინებით;
- განხილულია ის ეკონომიკური და სხვა ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ანაზღაურების ღირსეულობას;
- განხილულია დაქირავებულების წახალისების შემოხვევები, გადმოცემულია „ახალი ანაზღაურების“ პრინციპები;
- განხილულია დაქირავებულის წახალისების სისტემების საფუძვლები, რომელიც უზრუნველყოფილია წახალისების პრინციპებით, სტრატეგიებით და პოლიტიკით;
- მიმოიხილავს წახალისების მართვის არსებულ და მომავალ ეპიზოდებს.

წახალისების მართვის სისტემა

დაქირავებულის წახალისების სისტემა შედგება ორგანიზაციის ინტეგრირებული პოლიტიკის, პროცესებისა და პრაქტიკისგან, წახალისის თავისი დაქირავებულები, მათი წვლილის, უნარის და კომპეტენტურობის და საბაზრო ღირებულების მიხედვით. იგი ვითარდება ორგანიზაციის წახალისების პრინციპების, სტრატეგიების და პოლიტიკის ჩარჩოებში და შეიცავს შექმნილ პროცესებს, პრაქტიკას, სტრუქტურებისა და პროცედურების სახით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ანაზღაურების დახმარებისა და წახალისების სხვა სახეების შესაბამის ტიპებსა და ნორმებს.

წახალისების სისტემის შიგნით შიგნითი ნაწილები

წახალისების სისტემა შედგება ფინანსური წახალისებისა (ფიქსირებული და ცვლადი ანაზღაურება) და დაქირავებულის დახმარებისგან, რომელიც ერთად შეადგენს მთლიან ანაზღაურებას. სისტემაში შედის, აგრეთვე, არამატერიალური წახალისება (აღიარება, მიღწევები, მასუხისმგებლობა, პირდა პირ ვითარება, შეტყობა) და ბევრ შემთხვევაში, შიგნით მოტივაციის მართვის პროცესები.



წახალისების მართვის ელემენტები არსებობს:

სატარიფო განაკვეთი

სატარიფო განაკვეთი, ანუ ძირითადი ხელფასი, არის ფიქსირებული ხელფასი ან ანაზღაურება, რომელიც შეადგენს საწარმოო ნორმას. ფიზიკურად მომუშავეთათვის ეს, შესაძლოა, ნიშნავდეს ხელფასის დროით განაკვეთს ან დღიურ ნორმას. მის შეუქმნადი შემადგენელი ნადავგი დამატებითი ანაზღაურების განსაზღვრის მიზნით, რაც უკავშირდება მწარმოებელურობას, კომპეტენტურობას და კვალიფიკაციას. მას შეუძლია მართოს, აგრეთვე, პენსიებისა და სიცოცხლის დაზღვევის კომპენსაცია, როდესაც ეს უკავშირდება ანაზღაურებას. სამუშაოს ანაზღაურების ძირითადი ნორმა ასახავს როგორც შიდა, ისე გარე თანაფარდობას. შიდა თანაფარდობა იზომება სამუშაოს სართლის შეფასების გარკვეული ფორმით, რომელიც სამუშაოს ადვილს განაიხსნის იერარქიის მიხედვით (თუნდაც, დღეს არსებობს იერარქიის ცნების დაკნინების ტენდენცია, თანამედროვე პროცესებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში). გარე თანაფარდობა ფასდება საბაზრო ნორმების მიხედვით. ამას გარდა, ანაზღაურების ნორმა, შესაძლოა, შეთანხმებული იყოს მოლაპარაკების შედეგად (პროფკავშირების ერთად) ან ინდივიდუალური ხელშეკრულებით. სამუშაოს სატარიფო ნორმა, ზოგჯერ განისივსება, როგორც კომპეტენტური და კვალიფიციური ადამიანის სატარიფო განაკვეთი სამუშაოზე. ეს განაკვეთი განსხვავებულია კვალიფიკაციას თუ კომპეტენტურობაზე დაფუძნებულ სისტემებში, ადამიანის უნარის თუ კომპეტენტურობის მიხედვით.

საბაზისო განაკვეთის საფუძველი, შესაძლოა, იყოს ძველი სტრუქტურები (სტაფანი), რომლებიც შეიქმნა დიდი ხნის წინათ და მოდერნიზებული იყო საბაზრო ნორმების ცვლილებების და ინფლაციის შედეგად და, აგრეთვე, მოლაპარაკების საშუალებით. ზეერ ორგანიზაციაში ანაზღაურების ნორმა წარმოიშობა, და არა იკვდება, ან უზრუნველყოფილია სისტემურად. ნორმები ფიქრდება მრეწველური მოსაზრებების მიხედვით, თუ რა არის საჭირო ადამიანებს დასაქმავებლად და მაშინ შესაძლებელია, ეს ნორმები რეველირდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად დიდია ადამიანის, თუ კოლექტივის მიერ ხელფასის გაზრდისა თუ მაღალ თანამდებობაზე გადასვლის მოთხოვნა. ეს ევოლუციური და სექციალურად ამ მიზნისთვის გათვალისწინებული პროცესები, შესაძლოა, გადაიზარდოს ანაზღაურების ქაიოსურ და ალოგიკურ სტრუქტურაში, რომელიც უსამართლოა, იქვეს შეუსაბამო და არასწორ გადაწყვეტილებებს ანაზღაურების თაობაზე. ანაზღაურების ნორმაზე მოქმედებს ეკონომიკური ფაქტორები და პროფკავშირებისთან მოლაპარაკებები, რომელიც გავლენას მათდებს ანაზღაურების ნორმაზე იმის მიხედვით, თუ რანაირა საბაზრო ძალაუფლება განიხილება.

სატარიფო ხელფასი, შეიძლება, გამოიხატოს წლიური, კვირის ან საათობრივი ნორმით (დროითი ნორმით) და მისი რეველირება იმ მიზნით, რომ აისახოს სასიცოცხლო მინიმუმს ან საბაზრო ნორმის ზრდა, შეიძლება მშოილად ორგანიზაციის მიერ ან პროფკავშირებისთან მოლაპარაკებით. მწარმოებელურობაზე, კვალიფიკაციაზე თუ კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ზრდა შეიძლება დავსტობს ან „კონსოლიდირებული იყოს“ სატარიფო განაკვეთთან. ამას მშეყავს, კონსოლიდირებული ზრდა, რომელიც ეუფუნება დროს, შესაძლოა მოხდეს ზარისში. ესა ფიქსირებული ზრადი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც ნშირად უკავშირდება ანაზღაურების არსს, დერმს (იხ. 41-ე თავი). მაგრამ ზოგიერთი კომპანია ანაზღაურებს არაკონსოლიდირებულ, მწარმოებელურობაზე დამოკიდებულ დამატებითი ჯილდოს ნადი ფულით.

დამატებები ძირითად ხელფასზე

უზრუნველყოფილი უნდა იყოს დამატებითი ფინანსური წახალისება, რაც უკავშირდება მომუშავეის მწარმოებელურობას, უნარს, კომპეტენტურობასა და გამოცდილებას. სექციალური დამატებები (დახმარება). შესაძლოა, იქნეს გადახდილი, თუ ასეთი ანაზღაურებები არაა კონსოლიდირებული ძირითად ხელფასში, მათი დახასიათება შეიძლება, როგორც „ცვლილი ანაზღაურება“. ცვლილი ანაზღაურება, ზოგჯერ, განისივდებება, როგორც „ანაზღაურება რისკზე“. ბრიტანეთის მრეწველობის კონფედერაციის (CBI) და უატბის (1993) გამოკვლევის მიხედვით, მაგ. სავაჭრო ავტრების

ანაზღაურება „შივილი საკომისიო“ საფუძველზე, არის მილიანი რისკი. დამატებითი ანაზღაურების ძირითადი სახეები შემდეგია:

- პიროვნების მწარმოებლურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, როდესაც სატარიფო ხელშეკრულება ნაღდ ფულზე დამატებითი ჯილდოს გაზრდა, განისაზღვრება მწარმოებლურობის შეფასებით და რეიტინგებით (ე.წ. დამსახურების ანაზღაურება).

- პრემია - დაჯილდოება წარმატებული მუშაობისათვის, რომელსაც უხდის ერთად (რამდენიმე გადასახადის კრიტერიუმად გადახდა), რაც უკავშირდება პიროვნების, ჯგუფის, თუ ორგანიზაციის მიერ მიღებულ შედეგებს.

- წახალისებები - ანაზღაურება, რომელიც უკავშირდება წინასწარ დაგეგმილი ამოცანების მიღწევას და რომელიც გამოიწვევს ადამიანის მოტივებისათვის, მაღალის მწარმოებლურობის უფრო მაღალ დონეს. მიზნები, ჩვეულებრივ, განისაზღვრულია რაოდენობრივად, როდესაც საქმე ეხება პროდუქციის მიუკულობას და გაყიდვას.

- საკომისიო - წახალისების განსაკუთრებული ფორმა, როდესაც საუკურო ავენტების ანაზღაურება ხდება მათ მიერ შექმნილი გაყიდვის საერთო ღირებულების პროცენტის საფუძველზე.

- მომსახურებაზე დამოკიდებული ანაზღაურება - ანაზღაურება, რომელიც იმატებს დიქტირებული ზრდის სხვადასხვა კურსით, ან ანაზღაურება, რომელიც დამოკიდებულია მომსახურებაზე. ზოგჯერ, შესაძლოა, არსებობდეს იმის საშუალება, რომ განასხვავდეთ წინსვლის მანერებელი სკალის შემუშავებით, მწარმოებლურობის შესაბამისად.

- უნარზე დაფუძნებული ანაზღაურება - ანაზღაურება, რომელიც განსხვავდება იმ უნარისა და კვალიფიკაციის მიხედვით, რაც პიროვნებამ შეიძინა.

- კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურება - ანაზღაურება, რომელიც განსხვავდება პიროვნების მიერ მიღწეული კომპეტენტურობის დონით.

- დანამატები - ესაა ანაზღაურების ელემენტები, რომლებიც უზრუნველყოფილია ფულის ცალკე რაოდენობით, გამოყოფილია დასაქმების ისეთი ასპექტებისათვის, როგორცაა ზედმეტი სამუშაო დრო, ცვლებით მუშაობა, გამოძახება და დიდ ქალაქებში ცხოვრება. ლონდონს ან სხვა დიდ ქალაქებში გამოყოფილი დანამატები ზოგჯერ კონსოლიდირებულია და იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ანაზღაურების სტრუქტურას ამარტივებენ, შეუძლიათ „კომისიონდო“ დანამატი და შესაბამისად, გაზარდონ ძირითადი ხელფასი.

მილიანი შემოსავალი

მილიანი შემოსავალი, ჩვეულებრივ, იანგარიშება, როგორც სატარიფო ხელფასისა და დამატებითი ანაზღაურების ჯამი. ეს შეადგენს იმ ფულს, რომელიც გადაიხდა ბანკში, ან დაქირავებულის ხელფასის ფორმში. როდესაც ეუხსნით დაქირავებულს იმას, თუ როგორ იქმნება მათი ხელფასის პაკეტი, აუცილებელია, რომ მილიანი ანაზღაურება დაიყოს სხვადასხვა შემოსამართლოდ შემადგენლებად და მიყვებითი, როგორ უნდა იანგარიშონ საბოლოო თანხა, რასაც ისინი იღებენ.

დაქირავებულის დახმარებები

დაქირავებულის დახმარებებში, რომელიც ავრთვე ცნობილია, როგორც არაპირდაპირი ანაზღაურება, შედის პენსიები, აკადემიის ანაზღაურება, დახმარების დაფარვა და სამსახურბრძოვი ავტომანქანები. ის მოიცავს იმ ანაზღაურების ელემენტებს, რომელიც ნაღდი ფულით ანაზღაურების სხვადასხვა დამატების სახით ეძლევათ და ავრთვე, მოიცავს დაქირავებულთა უზრუნველყოფას, მან, წლიური შევარების ხარჯებს.

მილიანი ანაზღაურება

მილიანი ანაზღაურება არის ყველა იმ გადახდის (მილიანი შემოსავლის) და დახმარების ღირებულება, რომელიც დაქირავებულს მიიღი.



არაფინანსური წახალისება

ამ წახალისებაში შედის ნებისმიერი წახალისება, რომელიც ფოკუსირდება მენეჯერის ადარების, პასუხისმგებლობის, გავლენისა და პირადი განვითარების მოხიზველაზე და მისი სხვადასხვა დონით ახასიათებს.

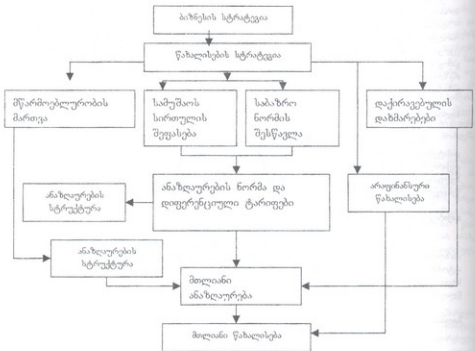
ანაზღაურების დონე

ანაზღაურების დონე არის ხელფასის ნორმა სამუშაოზე, რაც განისაზღვრება საბაზრო დონეზე დაერღობით, სამუშაოს სირთულეების შეფასებით, ფორმალური თუ არაფორმალური პროცესებით და ზოგჯერ, კოლექტიური შეთანხმებებით.

ანაზღაურების სტრუქტურა

ორგანიზაციის ანაზღაურების სტრუქტურა განსაზღვრავს ინდივიდუალური სამუშაო ადგილების ანაზღაურების დონეს. იგი შესაძლოა, დაეგუოდეს კატეგორიულად. თითოეულზე განსაზღვრულია ანაზღაურების ზღვარი, რომელიც ითვალისწინებს ანაზღაურების ზრდას, დაკავშირებულს უწყვეტ მუშაობასთან, კვალიფიკაციასთან და დროსთან.

წახალისების სისტემის ელემენტები და მათი ურთიერთდაპირისმართება ნაჩვენებია 38.1 დიაგრამაში



დიაგრამა 38.1 წახალისების სისტემა.

**ანაზღაურების დონის განსაზღვრის
ზომადი ფაქტორები**



- სამუშაოს და ცალკეული პიროვნების ანაზღაურების დონე განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების შერწყმით, კერძოდ:
- **სამუშაო ადგილის გარე ღირებულება (გარე ფარდობითობა)** - სამუშაოს საბაზრო ნორმა, რომელზეც გაკლდება მიახლოება გარე შრომის ბაზრებზე მოქმედს ეკონომიკურმა ფაქტორებმა (იბ. ქვემოთ); ეს ნორმები ანალიზდება (შეფასდება) საბაზრო ნორმების შესწავლის საშუალებით;
 - **სამუშაოს შიდა ღირებულება (შიდა ფარდობითობა)** - სამუშაოს შედარებითი ღირებულება შიდა შრომის ბაზრზე, როგორც ეს შეფასებულია სამუშაოს საბაზრო ნორმების შეფასების ფორმალური თუ ანაფორმალური მეთოდებით;
 - **პიროვნების ღირებულება** - ღირებულება, რომლითაც ფასდება ადამიანი, ოფიციალური თუ ანაფორმალური შეფასებით ან შენარჩუნებულობის მართვის პროცესებით;
 - **ცალკეული ადამიანისა და თუ გვევლის მიღწევები** - მათი წახალისება, რაც უკავშირდება შენარჩუნებულობას, ეკადრისა და კომპეტენტურობას;
 - **კორექტორი ხელშეკრულება** - ანაზღაურების შესახებ პროფესიონალებთან მოლაპარაკება.

**ანაზღაურების დონეზე მოქმედი
ეკონომიკური ფაქტორები**

□□□□ □□□□□□

ველა სხვა ბაზრის შესავსად, შრომის ბაზრაც კვავს მყოფელი (დამქარავებელი) და საქონელი (დაქარავებელი). სწორედ გარე შრომის ბაზრამ მოქმედებს ანაზღაურების დონე და ფარდობითობა, რომელიც შესაძლოა დიდად განსხვავდებოდეს ფორმებს შორის, გარე შრომის ბაზრის ჩვეულებრივი ზეწოლის მიუხედავად. ეს განსაკუთრებით მაშინ წარმოიშობა, თუცა უფრო და უფრო ხანგრძლივად როდესაც ჩვეულებრივია ხანგრძლივი ურთიერთობები, ანაზღაურების ზრდას, რაც უკავშირდება მომსახურების ხანგრძლივობას და „ყოველწლიური“ მეთოდს ხელფასის დანამტში (ე. ი. ისეთი ანაზღაურება, რომელიც იზრდება, მაგრამ აღარ იცვლება, რასაც ეკონომისტები უწოდებენ „შებენი ხელფასს“) შეუძლია გამოიწვიოს უფრო მაღალი ნორმები. ანაზღაურება შიდა ბაზრზე გამოდის იმ გადაწყვეტილებების გავლენას, რომელიც ეხება ცალკეული პიროვნების წახალისებას, მათი სამუშაოს საბაზრო ნორმის მიუხედავად. მაგრამ შიდა და გარე ნორმებს შორის კავშირი, აგრეთვე, დამოკიდებულია ფორმალური ანაზღაურების დონის პოლიტიკის გადაწყვეტილებებზე ზოგადად, ან განსაზღვრული საქმიანობებისათვის ანაზღაურების ნორმებზე, „ხელფასის ჩვეულებრივ ნორმასთან“ შედარებით, ე. ი. სამუშაოს საბაზრო ნორმასთან შედარებით. გარე და შიდა შრომის ბაზრებში ეკონომიკური თეორიები ანაზღაურების შესახებ დაინტერესებული არიან მოთხოვნითა და მიწოდებით, ხელფასის ეფექტურობის, ადამიანური კაპიტალისა და ფაქტორის თეორიებით.

მოთხოვნა და მიწოდება

ეკონომიკური კონკრეტული კლასიკური თეორია აცხადებს, რომ ანაზღაურების დონე შრომის ბაზრებში განისაზღვრება მიწოდებისა და მოთხოვნის კრიტერიუმებით. სხვა თანაბარ პირობებში, თუ სამუშაო ძალის მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, ანაზღაურების დონე ეცემა; თუ სამუშაო ძალის მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, ანაზღაურება იზრდება. ანაზღაურება მამოძიას სტიმულით, როდესაც მოთხოვნა მიწოდების თანაბრად აჭარბებს „კლირინგის“ ან „საბაზრო წონასწორობისას არსებული ხელფასების“ დროს. ეს კიდევ ცნობილია, როგორც „სხვაობის გათანაბრების თეორია“. კლასიკური თეორია ეფუძნება პრემიულას, რომ არსებობს „თანაბარი პირობები“ და რომ არსებობს სამუშაო ძალის „სრულყოფილი ბაზარი“. რეალურად, ამჟამად, რომ არასოდეს არ არსებობს თანაბარი პირობები და არც მთლიანად სრულყოფილი ბაზარი, ე. ი. ისეთი, როდესაც ვეგვლი ადამიანს ხელფასის ჩვეულებრივი ნორმა, არსებობს სამუშაო ძალის თავისუფალი გადაადგილება ბაზრებზე და არ არიან მონოპოლისტური ან სხვა ძალები, რომლებიც ერევიან მოთხოვნას და მიწოდების ნორმალურ



პროცესებში. შიდა ბაზრების არსებობა ნიშნავს, რომ ცალკეული ფირმები (და სპეციალური) იძენენ იმას, თუ რამდენს ანაზღაურებენ და როგორ ყრავილებას აქცენს გარე ბაზრების მოთხოვნას.

ხელფასის ეფექტურობის თეორია

ხელფასის ეფექტურობის თეორია ვარაუდობს, რომ ფირმები ანაზღაურებენ მუშის, ვიდრე საბაზრო ნორმა, რადგან თვლიან, რომ ანაზღაურების მაღალი დონე გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას, უმაღლესი შრომითუბუნების მოტივირებით, უკეთესი კანდიდატების მოზიდვით, სამუშაო ძალის დნადობის შეცირებით და მუშების დარწმუნებით, რომ მათ მიუცრამობებლად მიეცევიან. ეს თეორია ცნობილია, როგორც „მაღალი ხელფასების კონომიკა“.

ადამიანური კაპიტალის თეორია

ადამიანური კაპიტალის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანებში კაპიტალის დაბანდება ზრდის მათ ფასეულობას ფირმაში. ცალკეული ადამიანები ელოდებიან მოგებას მათში ინვესტირებით და ფირმებზე აღიარებენ, რომ მათა დაქირავებულების ფასეულობა დაეაღიარებულა იქნება. ადამიანური კაპიტალის თეორია ხელს უწყობს ცვალიყოცაზე დაფუძნებული ან კომპეტენტურობისთან დაკავშირებული ანაზღაურების გამოყენებას, როგორც წახალისების მექანიზმი. იგი საუბრებს უწინ ცალკეული ადამიანის საბაზრო ღირებულების კონცეფციას, რომელიც მრავალფეროვნების იმპაქტს, რომ ადამიანებს საკუთარი ღირებულება გააჩნიათ ბაზარზე, რომელსაც ისინი იძენენ და ზრდენ კაპიტალდაბანდების მეშვეობით, რომელსაც ახორციელებს მათი დამქირავებელი და თვითონაც იმით, რომ მუტ ცოდნას და კომპეტენტურობას იძენენ მომზადებით, განვითარებით და გამოცდილებით. ადამიანის საბაზრო ღირებულება, შესაძლოა, გაიყვანოს მაღალი იყოს, ეფერე მათი სამუშაოს საბაზრო ნორმა და თუ შესაბამისად არ იქნებიან წახალისებულნი, მათ შეუძლიათ საკუთარი ნიჭიერება საბჭ სხვაგან გაყვად.

აგენტის თეორია

აგენტის თეორია, ან უფროსი აგენტის თეორია აღიარებს, რომ ფირმათა უმრავლესობა არსებობს დაფუთა შესაკორექცებას (უფროსებს) და აგენტებს (მენეჯერებს) შორის. თუმცა უფროსები, შესაძლოა სულაც ვერ აკონტროლებდნენ თავიანთ აგენტებს. ამიტომ, ამ უკანასკნელი შეუძლიათ ისე იმოქმედონ, რომ მათი უფროსები ამას ვერ მიხვდნენ, ან ეს მოქმედება არ შეესაბამებოდეს უფროსების სურვილებს. ეს წარმოშობს აგენტის ხარჯებს (როგორც კონომისტები უწოდებენ). რაც იქნება ამ სხვაობის შედეგი. რაც არსებობს იმ შესაძლო გამოუმავებასა, უფროსები რომ მენეჯერებს ყოფილდნენ და იმ შემოსავალს შორის, რომელსაც მიიღებდნენ რეალური მენეჯერების ხელმძღვანელობით. ამ დანახარჯების თავიდან ასცილებლად, უფროსებმა უნდა განავითარონ მათ აგენტების მოქმედების მონიტორინგის და კონტროლის საშუალებები.

აგენტის თეორია, ასევე შეევიძლია გაავრცელოთ დასაწყების კონტრაქტზე ფირმებში დასაქმებითი ურთიერთობა, შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც უფროსის (დამქირავებელს) და აგენტს (დაქირავებულს) შორის ხელშეკრულება. ამ ხელშეკრულების ანაზღაურებით მხარეს წარმოადგენს უფროსის მიდგომა, აგენტის მოტივირებისადმი, რათა ამ უკანასკნელმა შესარულოს სამუშაო დამქირავებლის კმაყოფილებისათვის. მეგრამ ამ თეორიის თანახმად, მანც რჩება პრობლემა, რომ აგენტმა გააკეთოს ის, რასაც უბნებან. აუცილებელია ორპარტიების გარკვევა ამოცანების დასახეთ და შრომითუბუნების მონიტორინგით იმისათვის, რომ ეს ამოცანები მიღწეული იქნეს.

აგენტის თეორია იმასაც ვაიწინებს, რომ სასურველია სტიმულების სისტემის ამოქმედება მისაღები ქვეყის მოტივირებისა და წახალისებისათვის. „სტიმულების“ პროცესი შეეება იმ შესაძნევი შედეგების ანაზღაურებისაგან, რომელიც ითვლება შესაკორექცებისთვის ხელსაყრლად სტიმულების ასეთი სისტემა მიცდება შედეგებს, ფირმის შრომითუბუნების რაღწერითვე განსაზღვრას დაქმნებარებული ასეთი მარცხებების სახით, როგორცაა შემოსავალი ერთ აქტივზე და ანა დამტერებისული ისეთი ქვეყით, რომელიც შედეგებამდე მიგვიყვანდა. საჭე ისაა, რომ თუ სტიმულებს პროგრამები უმაღლესი მენეჯერებისათვის სწორად იქნა დაგეგვილი, საკუთარი ინტერესების გამო, ის მენეჯერები მიუღ ორგანიზაციაში ნატარებენ შრომითუბუნების მონიტორინგს.

წახალისების სისტემა გამოატავს იმს, თუ რას აფასებს ორგანიზაცია დადებითივითაა მზად. მის წარმართავს მოთხოვნილება, რომ წახალისოს სწორედ ის, რომ მიიღოს სწორედ ის შედეგობინება, რომელიც მისთვის მნიშვნელოვანია.

მოღიანი მიზანი

წახალისების მართვის მოღიანი მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ამოცანების მიღწევამა დახმარება იმით, რომ მას ჰქავდეს კვალიფიციური, კომპეტენტური, ვალდებულების გრძობის მქონე და კარგად მოტივირებული საშუაო ძალა.

განსაკუთრებული მიზნები

ორგანიზაციის აზრით, წახალისების მართვის საეციფიკურ მიზანს წარმოადგენს შემდეგი:

- ითამაშოს მნიშვნელოვანი როლი ორგანიზაციის ფასეულობის, შწარმოებულობის, ნორმებისა და ვარაუდების დაკავშირებაში;
- ხელი შეუწყოს ისეთ ქვეყანას, რომელიც დახმარება ორგანიზაციის ამოცანების მიღწევამა და ასახავს შწარმოებულობის ძირითადი მამოძრავებლების „დასაღიანებელი შეფასების პარათს“ – ორი ძირითადი საციოთა, რასაც უნდა გაეცეს პასუხი წახალისების სისტემის შემუშავების დროს, არის „რა სახის ქვეყა ვეჭვობდეს?“ და „როგორ უწყობს ხელს ამ ქვეყანს წახალისების პროცესები?“
- საფუთველი შეუქმნას ორგანიზაციის ცვლილებების პროგრამებს, რომელიც ეხება კულტურას, პროცესსა და სტრუქტურას;
- შწარი დეუქტაროს ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების განიორციელებას ისეთ სფეროებში, როგორცაა ხარისხი, მამომარტებელზე ზრუნვა, ვგუფურა მუშაობა, სიახლეების დანერგვა, მოქილიობა და რეაგირების სისწრაფე;
- უზრუნველვოს ფასეულობები ფულით – არ უნდა წამოიწყოს წახალისების პროცესი, ვიდრე არ დაფინანდება, რომ იგი დამატებით ღირებულებას შეუქმნის და არ უზრუნველვოს დაჯილდოების პრაქტიკა, თუ იგი არ გამოიწვევს დამატებითი ღირებულების შექმნას.

წახალისების მიზნები დამირავებულს თვალთახეპვიით

დატარავებულს თვალსაზრისით, წახალისების სისტემა უნდა:

- მიუტყრას მათ, როგორც აქციონერებს, რომელიც აქტი უფლება მონაწილეობა მიიღონ წახალისების პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც მათზე ვავლენას ახდენს;
- დაამცაოფილოს მათი მოღილინი, რომ მათ სამართლიანად მოვექცეიან, მიუკერძოებლები და თანამამღვრულინი იქნებიან, მათ მიერ შესრულებულ საშუაოთთან და მიღწევასთან მამართებაში;
- იფოს გამჭურვალე – მათ უნდა იცოდნენ, როგორია ორგანიზაციამა წახალისების სისტემა და რა ვავლენას ახდენს ეს სისტემა მამუშავებებზე.

მიზნების მიღწევა

ზოვეერ ამბობენ, რომ ამ მიზნების მისაღწევად, ორგანიზაციის ანაზღაურების პრაქტიკა უნდა იფოს „მიწინით სამართლიანი და გარეთ კონკურენტული“. ეს სამართლია, მაგრამ ამის მიღწევა ვრცელვითის არ არის იოლი და იგი რამდენადმე შეზღუდულ შემდელებებს გამოხატავს. პირველი სირთულე ისაა, რომ შიდა სამართლიანობის და გარე კონკურენტულობის მიზნები მწველად შესავსებელია. საპაზრო ძალების ზეწილამ, შესაბოლა. შესასუსტოს შიდა სამართლიანობის კრიტერიუმბ, როდესაც შწარი ნიჭის მქონე ადამიანების დატარება ხდება. მეორე მხრივ, მხოლოდ სრული, იფო კონკურენტული, შეუსაბამოა. როგორც შესტერი და ზინგებმა (1992) აღნიშნავენ: „კონკურენტურობის სტრატეგიული თვალსაზრისით მამწველია, რომ კონკურენტული ანაზღაურების



მღწევა უნდა იყოს დამოკიდებული მუშაობის ხარისხის, შრომის ნაყოფიერების ან შედეგობების დონეზე. რამაც უნდა გაამართლოს ანაზღაურების დონე, რომელიც ასახავს მოსალოდნელ შედეგობებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკრეტული შედეგობები უნდა უკავშირდებოდეს კონკრეტულ მუშაობას.

- წახალისების მართვის სისტემის მიზნების საუკეთესოდ მღწევა შესაძლებელია თუ:
- განვითარდება წახალისების სტრატეგია, რაც უსწორდება მიზნების სტრატეგიის ფინანსურ მარცხებს, საბაზრო კერძის, პროდუქციისა და ბაზრის განვითარებას, ხარისხს, მომხმარებლის გათვალისწინებას და ორგანიზაციულ განვითარებას (კულტურისა და სტრუქტურის შეცვლა);
 - ჩამოყალიბდება წახალისების პოლიტიკა, რაც საშუალებას იძლევა, რომ წახალისების პრინციპები და სტრატეგია შესაბამისად განხორციელდეს, მაგრამ მოქნილიც უნდა იყოს ბიზნესის ცვალებად მოთხოვნებების შესაბამისად;
 - დაქირავებულები შეფასებებიან მათი მიღწევების, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის შესაბამისად;
 - წახალისების სისტემამ გამკვირვალე იქნებოდა და დაქირავებულებს მოგვარებოდათ ისე, როგორც აქტიურად, რომლებსაც შეუძლებოდათ აზრი გამოეთქვათ წახალისების ნებისმიერი სფეროს შესახებ, რაც მათ ინტერესებს იმოქმედებს და ჩაერთვებოდათ წახალისების განვითარების პროცესებში;
 - დაქირავებულთა ურთიერთობების სტრატეგია ავტომატურად იქნებოდა ნდობაზე და პარტნიორობის განვითარებაზე, რაც უზრუნველყოფდა აფეთქების ზრდას, უფროსობისადმი დაქირავებულების ჩაღვლით;
 - წახალისების პოლიტიკა ხაზს გაუსვამდა თანასწორობისა და სამართლიანობის აუცილებლობას და აღიარებდა, რომ შიდა თანასწორობის ნიმუში (იდეალი), შესაძლოა, ვერ ყოფილიყო ხანგრძლივ ბაზრის ზეწოლის გამო;
 - სასუბსისტემების მქონეში გადავიდოდა პრიორიტეტული მნიშვნელობა იმ მიზნით, რომ წახალისება წახალისების სისტემის საერთო ბიუჯეტის ფარგლებში და პოლიტიკის თანხმად;
 - იქნებოდა მუდმივი სწრაფვა ანაზღაურებაზე დახარჯული ნებისმიერი ფულის უეჭვებობის ბერკეტების გასაზრდელად;
 - წახალისების ინიციატივა მხოლოდ მაშინ წამოიწებოდა, თუ შეფასებოდა სხვა მიზნებისა და საკდრო პოლიტიკისთან ამ ინიციატივის ურთიერთობა და ინტეგრირებული მეთოდი შესრულებოდა, რათა ურთიერთშარამაქმერი პროცესები განვითარებულიყო.

ახალი ანაზღაურება

როდესაც ვაკლავთ წახალისების სტრატეგიას და პოლიტიკას, ურადდება უნდა მივიღოთ „ახალი ანაზღაურების“ პრინციპი“. ლოლერი (1990) ქმნის ამ ტერმინს იმისათვის, რომ ასახოს ორგანიზაციის მიზნების, კულტურისა და ფასეულობების ტრადიციის აუცილებლობა და კონკრეტული კლავალი კონომიკის პრობლემები, წახალისების პოლიტიკის შექმნის დროს. იგი შვარს უჭერდა აღმანებზე და ანა საშუაოზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას - ა ა აღმანებისათვის ფასეულობას მათი ფასეულობის (საზარზე მათი ღირებულების) თანხმად და მათი ცოდნისა და უნარის მიხედვით. ლოლერს მიანია ახალი ანაზღაურება, როგორც იმ ინდივიდუალური ორგანიზაციული ქცევის მიღწევაში დახმარება, რომელიც აუცილებელია კომპანიისათვის მიზნების უზრუნველყოფად. ანაზღაურების სისტემა უნდა გამოიზიარებოდეს ერთიანი სტრატეგიიდან და უნდა ეხმარებოდეს ისეთი მნიშვნელოვანი ამოცანების ხაზგასასმელად, როგორცაა მომხმარებლის შენარჩუნება, მისი კმაყოფილება და პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი. ლოლერის კონცეფცია ახალი ანაზღაურების შესახებ, შემდეგ განავითარეს შესტერნს და ზეკეიმმა (1992), რომლებიც ამოიხდნენ:

„ახალი ანაზღაურება უზრუნველყოფს იმას, რომ ორგანიზაციებმა უეჭვურად გამოიზინ ანაზღაურების ყველა ელემენტი - პირდაპირი ანაზღაურება (ნაღდი ფული კომპენსაცია) და არაპირდაპირი ანაზღაურება (დახმარებები, შედავაობები), რათა დაეხმაროს მათ პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში ორგანიზაციისა და დაქირავებულების შორის. ამ პარტნიორობის საშუალებით, დაქირავებულებს შესაძლებლობა აქვთ, გაიგონ ორგანიზაციის მიზნები, შეიყნონ სავ უფრო გამოდგებიან, მოაწილონა მიღონ მათზე ზეგავლენის მომხდენ გადაწყვეტილებებში და მიღონ წახალისება იმის მიხედვით, თუ რამდენად აღწევს ორგანიზაცია ამ მიზნებს და რამდენად შეუწყვეს მათ ხელი ორგანიზაციას ამ საქმეში. ახალი ანაზღაურება ართიანებს როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი დაქირავებულების ფინანსურ წარმატებას.“



წახალისების სტრატეგია განსაზღვრავს ორგანიზაციის ჩანაფიქრს, თუ როგორ უნდა განვითარდეს წახალისების პოლიტიკა და პროცესები ბიზნესის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად ფაქტობრივად, რომ სამუშაო ძაღის ღირებულებამ შესაძლოა, შეადგინოს საერთო ღირებულების მესამედიწახალისების სტრატეგიული შიოღის არჩევა, რაც უზრუნველყოფს, რომ ღირებულების მღღება ანაზღაურებაში, ნებისმიერი კაპიტალდაბანდებით.

- წახალისების ეფექტური სტრატეგია:
- ეფუძნება კორპორაციის ფასეულობებსა და რწმენას;
- გამოიღარობს ბიზნესის სტრატეგიიდან და მისში წვლილიც შეატებს;
- წარმოადგენს ბიზნესის მოთხოვნებით და „მუხსადგება“ ბიზნესის სტრატეგიას;
- ერთიანებს ორგანიზაციისა და ინდივიდუალურ კომპეტენტურობას;
- ინტეგრირებულია კადრებისა და განვითარების სხვა დანარჩენ სტრატეგიაში;
- შეესაბამება ორგანიზაციის შიდა და გარეშო პირობებს - სტრატეგიის არსი დამოკიდებული უნდა იღოს ამ გარემოებებზე;
- უზრუნველყოფს შედეგებისა და ქცევის წახალისებას, რაც შეესაბამება ორგანიზაციის ძირითად მიზნებს და ამრთავდ, წარმართავს და მხარს უჭერს სასურველ ქცევას;
- უკავშირდება ბიზნესის ეფექტურ ფუნქციონირებას, სტრატეგიის კონკურენტული პერსპექტივის შერჩევით;
- პრაქტიკულია და განსორციელებადი;
- ჩართულია ძირითად აქციონირებთან კონსულტაციებში, და მილიანად ითვალისწინებს მით შეხედულებებს იმაზე, თუ მათი აზრით, რა არის მათთვის უკეთესი, თუ ეს არ იქნა გათვალისწინებული, წახალისების ინიციატივა, როგორცაა ანაზღაურება ეფექტური შესრულების საფუძველზე, შესაძლოა, მილიანად ჩავარდეს.

წახალისების სტრატეგია უნდა განვითარდეს, როგორც ორგანიზაციის ერთიანი საკადრო სტრატეგიის ინტეგრირებული ნაწილი. მიზანი უნდა იღოს ის გარანტია, რომ იგი მხარს დაუჭერს ინიციატივებს რესურსების, განვითარების დარგში, და ერთიან მიზნებს ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში. სტრატეგიამ უნდა გაითვალისწინოს დატარებულა ურთიერთობის ატმოსფეროც და პროფაგამართან მილაპარაკებებიც ანაზღაურების შესახებ.

ანაზღაურების სტრატეგიის არსი

დაქირავებულია ანაზღაურების ასპექტებში, რომლებიც შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც ძირითადი სტრატეგიული საკითხები, შეღის:

- კონკურენტული ანაზღაურება;
- უფრო სამართლიანი და განსაზღვრული ანაზღაურების სისტემის მღღწევა;
- ანაზღაურების სისტემის რეორგანიზაცია ორგანიზაციული ცვლილებების გათვალისწინებით;
- ანაზღაურების გამოდგენა შწარმოებულობის გაუმჯობესებისა და კულტურის ცვლილებების სტრატეგიად;
- ანაზღაურებზე გაღწევილობების გაღაცენს პორიზონტალურ მწვერებისთვის;
- წახალისების საქმებში დაქირავებულია ჩართვა;
- ჯგუფური მუშაობის განვითარება;
- კომპეტენტურობის ღონის ზრდა და საკვალიფიკაციო ზახის გაფართოება (შწარმოებულობის ხელშეწყობა).

წახალისების კოლიტიკა

წახალისების პოლიტიკა იღღწევა რეკომენდაციებს გაღწევილობების მღღებასა და მოქმედებაზე მისში, შესაძლოა, შეღიღდეს სახელმღღეაღღლო პრინციპებისა და საერთო მიზნების ჩამონათვალი. იგი ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა:

- კონკურენტული ანაზღაურება. „ანაზღაურების პოლიტიკა“ ან „ანაზღაურების მღღეომართობა“ ორგანიზაციაში მღღევიითებს იმაზე, თუ რამღწეად უნდა ორგანიზაციის, იღოს „პაზრით



წარმართული", ე. ა. ურთიერთობა, რომელიც სურს მას შეინარჩუნოს ანაზღაურების ღირესა და სამართლი ნორმების შირის;

- შიდა სამართლიანობა - პოლიტიკა ვეიცნევენ იმ ღირეს, თუ რამდენად მისი წარმართული უპირველესი კრიტერიუმები, და იმ გარემოებებს, სადაც კონკრეტულად მისი წარმართული შესახებ, გადაკარბის შიდა სამართლიანობის (თანასწორობის) პრინციპს;
- დამოკიდებული ანაზღაურება - რამდენად მაინა ფირმას, რომ ანაზღაურება განსხვავებული იქნება მწარმოებლის, კომპეტენტურობისა და უნარის მიხედვით;
- ცვლადი ანაზღაურება - რამდენად მაინათ, რომ დამოკიდებული ანაზღაურება იქნება რისკის წინაშე, ე. ა. არაა კონსოლიდირებული;
- ინდივიდუალური ან გვერდითი წახალისება - წახალისების აუცილებლობა ცალკეული ადამიანის და გვერდის მწარმოებელურებაზე კონცენტრირება;
- დაქირავებულთა დახმარებები - დაქირავებულთა დახმარებების სახეები და ღირე და რამდენად შეუღლიათ მათ, აირჩიონ ის დახმარებები რომელიც მათ სურთ;
- მილიანი წახალისების შემადგენლობა - მილიანი წახალისების სტრუქტურა სატარო ხელფასის, ცვლადი ხელფასის და არაპირდაპირი ანაზღაურების ერთიანობით, და არაფინანსური წახალისების გამოყენება; უნდა გვახსოვდეს, რომ არსებობს არჩევანი წახალისების განხორციელებისას;
- სტრუქტურა - რამდენად უნდა ორგანიზაციას იერარქული და შედარებით ოფიციალური სტრუქტურა (ვიწრო სტრუქტურა) ან მოქილი და ფართო სტრუქტურა;
- წახალისების უპირატესობები - რა ღირთ უნდა ორგანიზაციას, ყურადღება გაამხვილოს წახალისების ვახრდაზე ძირითადი მოთამაშების შვირე გვერდისათვის, ან რამდენად აღიარებს წახალისების აუცილებლობას, რაც ხელს შეუწყობს ბევრი ადამიანის მღვრად სრულყოფის (სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ვინ არაან ის ადამიანები, რომლებიც ყველა ღირეს ხმარობენ ბიზნის ექსპერტი ფუნქციონირებისათვის, რომლებიც შესაძამისად უნდა დაჯილდოვდნენ);
- განსხვავებული ტარიფები - წახალისები ღირე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში საშუალო და დასაღ ღირეს შედარებით;
- მოქილობა - დასამუშები მოქილობა წახალისების სისტემაში; შესაძამისობის ღირე, რომელიც აუცილებელია პოლიტიკის გამოყენების დროს; კონტროლის ღირე, რომელიც მომდინარეობს ცენტრიდან;
- ერთგვაროვნება - რამდენად უნდა გამოიყენით ანაზღაურების სტრუქტურა და პოლიტიკა მთელ ორგანიზაციაში და რამდენად უნდა მოქილი იყოს იგი დაქირავებულთა სხვადასხვა ღირედისა და ცვალითეციისათვის;
- გადაცემა - უფლებამოსილების ის ოღონაა, რაც გადაცემათ პირიზონტალურ შერეუებს ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მიზნით;
- კონტროლი - რა ძალით უნდა განხორციელდეს ცენტრიდან კონტროლი წახალისების პოლიტიკის განხორციელებისას;
- სქესობრივი ნეიტრალიტეტი - მთილი, რომელიც გამოყენებული იქნება წახალისების სისტემაში, სქესობრივი ვადანების გათვალისწინების გარეშე, რათა ვარანტირებული იყოს თანასწორი ანაზღაურება თანაბარ მუშაობაში;
- პარტნიორობა - რამდენად მაინა ორგანიზაციას, რომ წარმატება ვახარებულა დაქირავებულებთან;
- ჩართვა - რამდენად დაქირავებული ჩაებება ანაზღაურების იმ გადაწყვეტილებებში, რომელიც მათზე მოქმედებს, და რა მონაწილეობას მიიღებენ ახალი მთიოდების დამუშავებაში;
- გამჭვირვალობა - რამდენად უნდა შეუღებოდეს წახალისების პოლიტიკა და პრაქტიკა.

სიახლური წახალისების მართვის სფეროში

ღიდი ბრიტანეთის 480 ორგანიზაციაში ბრიტანეთის კონფედერაციის (CBI) მიერ ჩატარებული ანაზღაურების სისტემის შესწავლით გამოარცხა (1996), რომ ანაზღაურებისა და დახმარების პოლიტიკაში ცვლილებების წარმართული ცვლაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ბიზნის ფუნქციონირების, ხარჯების შემოქმედების, ორგანიზაციული ცვლილებების ხელშეწყობისა და დაქირავებისა და შტაბი-თების ერთიანობის გაძლიერების აუცილებლობა. ანაზღაურებისა და დახმარების სისტემაში მეტი მოქილობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა, მახლოდღვდა.



მნიშვნელოვანი გაზღვს". კვლევამ მოგვანოდა ინფორმაცია მონაწილე ორგანიზაციებში სახელმწიფოს შესახებ:

- თითქმის ნახევარმა შეცვალა მათი ანაზღაურების სტრატეგიისა და პოლიტიკის გარკვეული ნაწილი ორ წელიწადში, რამდენიმე ძირითადი სფერო დარჩა ანაზღაურების სტრატეგიაში ანაზღაურების ზრდის განხორციელებაში და მოგებაზე დაფუძნებული ანაზღაურების შემოღებაში;
 - 13% გვემთხება, რომ შემოიღოს ჯგუფური ანაზღაურება;
 - 30% ახლანს ცვლილებებს დახმარებებში, ძირითადად, მოქნილობის უზრუნველსაყოფად;
 - დახმარებები 17% გვემთხება, რომ შემოიღოს ფართომასშტაბიანი ანაზღაურების სტრატეგია;
 - 45%-მა შემოიღო, ან აძარბებს შემოიღოს ადამიანური რესურსების მართვა, რომელიც დაფუძნებული იქნება კომპეტენტურობის ან კვალიფიკაციის გარკვეულ ფორმაზე, ძირითადად, მომხმადებლისა და განვითარების მიზნით და მწარმოებელურობის მართვის საფუძვლად.
- ეს და სხვა ბოლილორინფორმაცია გამოკვლევა (არმსტრანგი, ბარიონი 1998) გვანებნებს, რომ წახლისების პოლიტიკასა და პრაქტიკაში არსებული ძირითადი სფეროები, სადაც ცვლილებები მოხდა ან შემოიწვევა, შემდეგია:

<p>- დან</p> <p>ვიწროდ განსაზღვრული საბუშაოები ან საბუშაო ნორმატი;</p> <p>საბუშაოს სიროფლის შეუქასების მოუქნელი სისტემები, რომელიც დავალებებს განაღვებს ზომის მიხედვით. აჯილოფებს შეუქასამო ქვექას და იმპერიულ შეფნებას და მხარს უჭერს სწრაფ მოხვექას;</p> <p>ფარტული და მოუქნელი ანაზღაურების სტრატეგია, სადაც ერთაფერთა, შხა წარმტებებისაგან არის სამსახურში დაწინაურება; ვერაღებლა გამახვილებულია მწარმოებელურობაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებაზე PRP;</p> <p>წახლისების კონსოლიდირება სატარიფო ხელიყასში.</p>	<p>- მღე</p> <p>ufro farTo zogadi rolebi – xazgasmulia kompetenturoba da uwyveti ganviTareba; samuSaos sirTulis Sefasebis moqnili procesebi, romelic adamianebis mier damatebiTi Rirebulebis Seqmnas aanalizeben, xSirad monaTesave profesiaTa jgufebSi;</p> <p>anazRaurebis farTomasStabiani struqtura, sadac xazgasmulia moqniloba, kariereb ganviTarebaze anazRaureba da mudmivi srulyofa; meti yuradReba gamaxvilebulia jgufur mwarmoebLurobaze, jgufze dafuZnebuli anazRaurebis mcSveobiT; meti yuradReba gamaxvilebulia cvlad an `riskze-anazRaurebaze.</p>
--	---

ამ შეცვლაში შედის შემდეგი სახელების დაწერვა, მაგალითად კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება, ჯგუფური ანაზღაურება, რომელიც პროგრესულია არსებული განვითარების პერიოდში, ანაზღაურების გადაწვეტილებების მიღების კორპორატიული მენეჯერებზე გადაცემის და დატარებულა უფრო მეტი მონაწილეობის პირობებში. სახელებში შედის, აგრეთვე, მხარდი სტრატეგიული ინტერესი წახლისების სისტემიდან შეტა მოგების მისაღებად, როგორც ეს წანს ცვლილი ანაზღაურების გაზრდილი ინტერესიდან.

სამუშაოს სირთულის შეფასება

ანაზღაურების ღირებულება და სტრუქტურებზე გადაწყვეტილებები ქმნიან წახალისების სისტემის საფუძვლს. ეს გადაწყვეტილებები ეფუძნება სამუშაოს სირთულის განაღვივებას, როგორც ეს ამ თემაში მოცემული და საბაზრო ნორმის შესწავლას (იხ. მე-40 თავი).

- განსაზღვრულია სამუშაოს სირთულის შეფასება;
- განხილულია მისი ხასიათი, ძირითადი თვისებები და მათგარი მეთოდოლოგია;
- აღწერილია სამუშაოს სირთულის შეფასების სტრუქტურის სხვადასხვა სახეები;
- შედგენილია მდებარე სამუშაოს სირთულის შეფასების დაწყებისა და შეჩერების დროს გასაფიქრებელი მოსაზრებები, რომელშიც შედის თანასწორი ანაზღაურების საკითხები თანაბარი ღირებულების შემთხვევის დროს.

სამუშაოს სირთულის შეფასება – ცნება და მიზანი

სამუშაოს სირთულის შეფასება – განაღვივება სისტემატური პროცესია, რათა დადგინდეს ორგანიზაციაში არსებული სამუშაოების შეფარდებითი ღირებულება მისი მიზანია შემდეგი:

- საბაზროდანი და გამართლებული ანაზღაურების სტრუქტურის დადგენისა და უზრუნველყოფის რაციონალური საფუძვლის შექმნა;
- ორგანიზაციაში სამუშაოებს შორის არსებული ფარდობითობის მართვაში დახმარება;
- კატეგორიულად დყოფაზე და ანაზღაურების ნორმებზე შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა;
- იმის დადგენა, თუ რამდენად შესაძარსია ღირებულება სამუშაოებს შორის, რათა უზრუნველყოფილი იყოს თანაბარი ანაზღაურება თანაბარი ღირებულების სამუშაოში.

სამუშაოს სირთულის შეფასება საშუალებას იძლევა, რომ დაიცვას სტრუქტურა რომელიც საფუძვლს გაუზარებს ანაზღაურების განსაზღვრას. მის შეუძლია ზელი შექმნოს შიდა და გარეგულ წილად, ვარე შედარების გაკეთებას, უზიანი ენის გამოჩნებით სამუშაოებსა და ადამიანებს შორის შესაძარი ღირებულების განხილვაში გამოსაყენებლად.

ამსტერდამისა და ბარონის (1998) მიერ ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ გამოკვლეული 316 ორგანიზაციიდან 55%-ს კქონდა სამუშაოს სირთულის შეფასების ფორმალური სტრუქტურა. დატკიცდა, რომ ორგანიზაციების მიერ სამუშაოს სირთულის შეფასების დაწყების უპირველესი მიზანია უფრო სამართლიანი ანაზღაურების სტრუქტურის უზრუნველყოფა. ჩვეულებრივ, ორგანიზაციები მიმართავენ სამუშაოს სირთულების შეფასებას, რადგან სურთ, რომ ქაიხი შეიცვალოს წესრიგით, შეუსაბამოა (არათანმიმდევრობა) შესაბამისობით და პოლიტიკური მოსაზრებები, რაციონალური მოსაზრებები.

თუმცა, სამუშაოს სირთულის შეფასება არ არის შეცნიერული და ობიექტური „სისტემა“, რომელიც მისი „დანერგვის“ შემდეგ ერთი დარტყმით გადაქმნის ცველა პრობლემას, რომელიც არსებობს საერთაშორისო ურთიერთობის მართვაში, ანაზღაურების ნორმების დაეფიქსირებაში და ანაზღაურების სტრუქტურის გაკონტროლებაში. ეს, რასაც ვეუვლია, ბევრს მოითხოვს სამუშაოს სირთულის შეფასებისაგან, რომელიც უნდა განვიხილოთ, როგორც პროცესი და არა სისტემა. ეს პროცესი, შესაძლოა, სისტემატური იყოს და სუბიექტურადა შეამკროს, მაგრამ ყოველივეს დარტება



ოსტატობად და არა მეცნიერებად, მაგრამ რადგან იგი უმჯობესად აღიზნება მოსახრების, ვეცისოდ იქნება იმიტერა.

ქართული

სამუშაოს სირთულეების შეფასების ძირითადი ნიშნები

სამუშაოს სირთულეების შეფასება, შეიძლება, განვიხილოთ როგორც:

- შედარებით პროცესი მას საქმე აქვს უთიერთობებისა და არა სრულყოფილებისათვის;
- განისვს პროცესი ეს მოითხოვს სამუშაოს და როლების შესახებ მონაცემების (სამუშაოს და როლების განსაზღვრა, ან სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზის დახრულებული კითხვარები) გარკვევას, ერთი სამუშაოს შეორისთან შედარებას, ფაქტორის დონის განსაზღვრებასა და მასშტაბთან სამუშაოების შედარებაზე და სამუშაოთა რანჟირებით მიღებულ კატეგორიათა სტრუქტურის შექმნაზე მსჯელობას;
- ანალიტიკური პროცესი სამუშაოს სირთულის შეფასება, შესაძლოა, საკმაოდ იყოს, მაგრამ იგი უმჯობესად ინფორმაციულ მსჯელობას, რომელიც ანალიტიკურ სისტემაში ეფუძნება სამუშაოს შესახებ ფაქტების შეგროვებას, ამ ფაქტების სისტემატური დახარისხებით, სხვადასხვა ელემენტებად მათი დყოფის მიზნით და მათი ხელახალი შეერთებით იმ სტანდარტულ ფორმად, რომელიც გამოიყენება;
- სტრუქტურირებული პროცესი სამუშაოს სირთულის შეფასება სტრუქტურირებულია იმ მიზნით, რომ ჩამოყალიბდეს სტრუქტურა, რომლის მიზანია შეზღავნებულს დუხმაროს თანმიმდევრული და გონიერული მსჯელობის ჩატარებაში. ეს სტრუქტურა შედგება იმ ენისა და კრიტერიუმებისაგან, რომელსაც ყველა შეზღავნებული იყენებს, თუმცა, რამდენადაც კრიტერიუმები ყოველთვის ეჭვდღებურებს ინტერპრეტირებას, ისინი გარანტრას ვერ იძლევიან, რომ მსჯელობა იქნება თანმიმდევრული და რაციონალური.

სამუშაოები და ადამიანები

სამუშაოს სირთულეების ტრადიციული შეფასება გამზრას იცისებს თავიდან აღმინათა ფასეულობის გათვალისწინებას. ადამიანები მაშინათ უსარგებლო ჩარვედ სამუშაოს იერატის სახეარბო, რთაც დაინტერესებულა სამუშაოს სირთულეების შეფასება, რასაცორვევლა, იმ დღესს, რომ „სამუშაოს სირთულეების შეფასება ზომავს სამუშაოს ფასეულობებს და არა ადამიანებისს“, მიხეზია, თავიდან აიცილოს შეფასების პროცესის ადრევა (კონტამინაცია) სამუშაოს მჭრე პიროვნებების მწარმოებელუბრასთან. და მართლაც, არასსურველი იქნებოდა სამუშაოს შეზღავნებებისათვის, ჩართულიყვნენ მუშაობის შეფასებაში, რაც ცალკე საკითხია.

მაგრამ ტრადიციული შეზღულება, რომ ადამიანებს არაფერი აქვთ საერთო მათ შორე შესრულებული სამუშაოს ფასეულობასთან, მარც არსებობს, ეს კი ამკარად სასაცილოა. თანმრად არასწორია ისეთი ვარაუდი, რომ ადამიანები უნდაგებინან მათი სამუშაოს ფეისირებულ საკეთიფას და არა სამუშაოებს, მათში ჩამბული ადამიანების მახასიათებლებს. ახალ, მოქნილ ორგანიზაციამს, როლები შექნილია იმ ადამიანების ეფექტურობით და შესაძლებლობებით, უნც გვემავს და ავსებს მათ. რომ შეეყავსით, ადამიანები ქვინან ფასეულობებს და არა სამუშაო.

ძირითადი მეთოდოლოგია

სამუშაოს სირთულის შეფასების პროცესი არსებობს იმის დადგენით, თუ რომელი სამუშაოები უნდა მოიცავს და რა რაოდენობით. გადამწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული იმის შესახებაც, ერთი გვემა უნდა იყოს ყველა დაქორავებულისათვის, თუ სხვადასხვა, ადამიანთა სხვადასხვა კატეგორიისათვის. მომდევნო ნაბიჯი უნდა იყოს არჩევა ერთ-ერთი ქვემოთ ჩამოთვლილი მეთოდებიდან. ბლო უკბამ შემდეგია:

- ტიპურა „სამაზრო“ სამუშაოების შექმნვა, რომელიც გამოიყენებული იქნება, როგორც შედარების საფუძველი;
- ფაქტორების შექმნვა, რომელიც გამოიყენებულა იქნება სამუშაოს სირთულის შესაფასებლად;
- სამუშაოების და როლების განალოზება;
- სამუშაოს შეფარდებითი ფასეულობის ჩამოყალიბება შეფასების პროცესის გამოყენებით;

- ანალიზების სტრუქტურის აგება. ეს, ჩვეულებრივ, ნიშნავს დიფერენციული სტრუქტურის დაცემას და შემდეგ ამ სტრუქტურაში ანალიზების ნორმების ან დიაგნოსის განსაზღვრას შიდა შედეგების და „საბაზრო ფაისის დადგენის“ მეშვეობით.



სამუშაოს სიროულის შეფასების სისტემაში

სამუშაოს სიროულის შეფასების სისტემები, შესაძლოა, დაიყოს შემდეგ სახეობად: არანალიტიკური, ანალიტიკური, ერთფაქტორიანი, ცვალიფიკაციასა თუ კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული, საბაზრო ფაისის დადგენის და მართვის კონსულტანტების სექტორი, ე.წ. „სესაკუორის მარკა“ (პატენტირებული მარკა).

არანალიტიკური სისტემა

შიელ სამუშაოებს ერთმანეთს უდარებს და არ ცდილობს განასხვავოს ეს ფაქტორები თვით სამუშაოებს, რომლებზე განსხვავებენ მათ. სამუშაოს რანჟირება, დაწყვილებული შედარება და სამუშაოს კლასიფიკირება, ჩვეულებრივ, მიწვეულია სამ ძირითად არანალიტიკურ სისტემაში, თუმცა, დაწყვილებული შედარება, უბრალოდ, რანჟირების წესის ჩამოყალიბების სტატისტიკური მეთოდია. შემდეგი არანალიტიკური მეთოდი, რომელსაც ვერ უწოდებთ სისტემას, არის შიდა **benchmarking**. ამის აღიარება სამუშაოს სიროულების შეფასების შესაბამის ფორმად არ შეიძლება მაგრამ მას მანვე იტყვებს ბევრი ორგანიზაცია, თუმცა, შესაძლოა, სახელწოდებით არა.

ანალიტიკური სექსი

ანალიტიკური სექსი არის წერტილოვან ფაქტორიანი შეფასება, როგორც ეს ცნობილია აშშ-ში (დღე ბრეტანოში მას უწოდებენ წერტილოვან შეფასებას ან წერტილოვან სექსის) და ელემენტთა შედარება. მისი სიროულის გამო, ეს უკანასკნელი ნაკლებად გამოიყენება თავისი ჩვეულებრივი ფორმით. ზოგჯერ მას ვხვდებით სახემუცვლილი ფორმით, რომელსაც უწოდებენ დიფერენციურ ელემენტთა შედარებას. იტყვებენ სამუშაოს სიროულების შეფასების კონსულტანტების საწარმოო სასამართლოზე თანამართლიერებულების საკითხებთან დაკავშირებით.

საბაზრო ფასდადგენა

საბაზრო ფასდადგენა გამოიყენება სხვა შეფასების სექსებთან ერთად, რომელთაც შიდა ორენტაციის გააზრებით, სამუშაოთა ფაისის დასადგენად საბაზრო ნორმებზე დაყრდნობით. ცვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ან კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული სისტემები ცვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ან კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული სისტემები აფასებენ ადამიანებს, და არა სამუშაოებს (ის 42-ე თავი) მათი კომპეტენტურობის თვალსაზრისით.

მართვის კონსულტანტების სექსები

მართვის რამდენიმე კონსულტანტი სოციალის საკუთარ მარკას („სესაკუორის მარკა“, „პატენტირებული მარკა“). ეს სექსები, ჩვეულებრივ, ანალიტიკურა და უკრძლობს წერტილოვან შეფასებას.

განიხილავთ სამუშაოს რანჟირების, სამუშაოს კლასიფიკაციის, შიდა **benchmarking**-ს, წერტილოვანი ფაქტორისა და საბაზრო ფაისის დადგენის მეთოდებს.

სამუშაოს რანჟირება ✓

სამუშაოს რანჟირება არის არანალიტიკური მეთოდი, რომელიც განიხილავს შიდა სამუშაოს და არ ცდილობს ცალ-ცალკე შეფასოს სამუშაოთა სხვადასხვა ასპექტი. იგი განსაზღვრავს სამუშაოთა მდგომარეობას იერარქიაში, მათი განლაგებით შეფარდებითი ზომების აღქმის მიხედვით.



თუ ანაზღაურების დიფერენციული სტრუქტურის აუცილებლობა (იხ. 1-ე ნაწილი), მინიმალური გადასაცემების რაოდენობა უნდა იყოს რანტირების თანმიმდევრობის საბუთის მიხედვით, რომელიც ღირებულება მიწვევდა, რომ ზოგადად შედარებით ან იმდენად დაბალია რანტირების წარმოადგენს საბუთის სირთულის შეფასების უმარტივესი (საბუთის) მიხედვით შეიძლება ვარაუდოთ, რომ საბუთის ღირებულების შეფასების პროცესში უმარტივესი საბუთის არის პრაქტიკულად ის, თუ რას აქვთ ადამიანი, როდესაც ის აფასებს საბუთის სხვადასხვა ასპექტებს ანალიტიკურ სისტემაში. ბოლოს და ბოლოს, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანისთვის მისი რანტირების სამართლიანად ჩათვლება როდესაც შეაჩვენებს, თუ რა ადვილზეა მისი საბუთი ადვილი სხვებთან მიმართებაში.

რანტირების ნაკლი ისაა, რომ არ არსებობს რანტირების თანმიმდევრობის დაცვის საუფლებელი - განსაზღვრული ნორმები შეფარდებითი შინაშენილის შესაფასებლად. ეს შეზღუდვებს და მოკლებული, თუმცა შესაძლოა საკმარის იყოს, რომ ანალიტიკურ მეთოდებს შეუძლიათ მხოლოდ გამოთქან მოსაზრებები სპეციფიკურ სფეროებში.

სამუშაოს დაგეგმვათა კლასიფიკაცია

სამუშაოს დაგეგმვათა კლასიფიკაცია, აგრეთვე, წარმოადგენს არანალიტიკურ მეთოდს, რომელიც მთელ საბუთის ადრებს საბუთი დაგეგმვის შეფასების სკალას, ამ შემთხვევაში, კატეგორიის განსაზღვრას. იგი ეხერხება საწყის განსაზღვრას კატეგორიის (კლასის) რაოდენობის და მახასიათებლების შესახებ, რომელშიც განთავსდება საბუთი. კატეგორიის (კლასის) განსაზღვრა ცდილობს, გაითვალისწინოს შესაძლებელი სხვაობა უნარში, კომპეტენტურობასა და პასუხისმგებლობაში და, შესაძლოა, მიმართოს ისეთ სპეციფიკურ კრიტერიუმებს, როგორცაა გადაწყვეტილებათა დინამიკა, აღჭურვილობა, განათლება და მომზადება, რომელიც საბუთის შესაფასებლად და საბუთი საბუთისთვის ნაწილდება კატეგორიულად იმის მუშაობით, რომ საბუთის საკვალიფიკაციო დახასიათებს შედრება კატეგორიის განსაზღვრას.

სამუშაო დაგეგმვათა კლასიფიკაცია წარმოადგენს ჩამოყალიბებულ სტრუქტურაში საბუთის განთავსების მარტივ, სწრაფ და ადვილად განხორციელებად მეთოდს. მისი შესრულების და გამოცდის სიმარტივისა და სიადვილის გამო, იგი გამოასადგვია ფართო კონტრენტში და დეცენტრალიზებულ მართვაში, სადაც უფრო რთული სისტემების გამოყენება გამწვანდება. მაგრამ მას არ შეუძლია ითვინა გაართვას კომპლექსური საბუთისთვის, რომელიც ზუსტად ვერ თავსდება ერთ კატეგორიაში. სხვა არანალიტიკური სისტემების მსგავსად, იგი არ გამოიყენებს თანხარა ღირებულების მჭიდრო შემთხვევებში და არსებობს საშიშროება, რომ საბუთის საკვალიფიკაციო დახასიათება იქ განსაზღვრული ვახდეს, რომ ნაკლებად დეხმაროს შეადგენი (საქევი) შემთხვევების შეფასებაში, განსაკუთრებით, უფრო მაღალ დონეზე. საბუთის კლასიფიკაციის ახასიათებს მოუტენობა იმაში, რომ იგი არაა მგრძობიარე საბუთის ხასიათსა და შინაარსში მიმდინარე ცვლილებებისადმი.

შიდა დონის განსაზღვრა

შიდა **benchmarking**-ის არის ის, რასაც ადამიანი ხშირად ინტუიციურად აცნობს, როდესაც განსაზღვრავს საბუთის ღირებულებას. შიდა საბუთი **benchmarking**-ით შეფასება მარტივად ნიშნავს, განსაზღვრული საბუთის შედარებას შიდა საბუთი საბუთისთან, რომელიც მიწვევდა, რომ სათანადოა რანტირებული და აგრეთვე, განსაზღვრული საბუთის მოთავსებით იმავე კატეგორიაში, რომელზეც საბუთი საბუთია. შედარება, ჩვეულებრივ, ცდილობს მთელი საბუთის საფუძველზე და არა მისი განაწილებით ფაქტორების მიხედვით. შიდა **benchmarking**-ი უფრო ზუსტია და მისაღები მანამ, თუ იგი ეყრდნობა როლის ფორმალიზების შედარებას, რომელიც მოითხოვს შედეგების ძირითად სფეროებზე და ცოდნის, უნარისა და კომპეტენტურობის დონეზე, რომელიც აუცილებელია განსაზღვრული შედეგების მისაღებად.

შიდა **benchmarking**-ი მარტივი, სწრაფი და ბუნებრივი იმ თვალსაზრისით, რომ მისი შედეგები ერთი საბუთის მუარესთან შედარება, რაც არსებითად, არის ის, რის შესახებაცაა საბუთის სირთულების შეფასება. მას შეუძლია მოგვანილოს ვინაობის შედეგები, რამდენადაც იგი ეყრდნობა საბუთისა თუ როლის ზუსტ საკვალიფიკაციო დახასიათებას. მაგრამ იგი ყველაზე იმის მიხედვით, რომელიც შესაძლოა მიუღიანად სუბიექტური იყოს და ვართულებს მათი გამართლება.

იგი დამოკიდებულია, აგრეთვე, შესაფერისი ბაზის (benchmarking) დადგენაზე, რომელიც სათანადოა რანტირებული და ანაზღაურებული, და ასეთმა შედეგებმა, შესაძლოა, შეიძლება გაახანგრძლივოს არსებული უთანასწორობა. მნიშვნელოვანია, რომ იგი მასალები არ იქნება თანამართლების (მნიშვნელობის) შეხიზვევებში.

წერტილოვანი ფაქტორის შუამდგომლობის შუამდგომლობა

წერტილოვანი ფაქტორის შუამდგომლობა არის სამუშაოს სირთულის შეფასების ანალიტიკური მეთოდი, რომელიც იყენებს სამუშაო დატვირთვის შეფასების სკალას. ამ მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს სამუშაოს დატვირთვა ფაქტორებზე ან ძირითად ელემენტებზე მიხედვით, რომ თითოეული ეს ფაქტორი გამოავლენს სამუშაოს მნიშვნელობას და რომ იგი ნაწილია ყველა იმ სამუშაოს სირთულის შეფასებისა, მაგრამ სხვადასხვა დონით. ციფრული სკალის გამოყენების დროს, პუნქტები (წერტილები) განაღვებულა სამუშაოზე თითოეული ფაქტორის დასახელების ქვეშ იმ დონის მიხედვით, რა დონითაც იგი წარმოადგენდა სამუშაოზე ფაქტორის ცალკე ქულები შემდეგ შეფასდება მთლიანი ანგარიშის მიხედვით, რაც წარმოადგენს სამუშაოს სიღრმეს.

- წერტილოვანი ფაქტორის მეთოდი აგებულია **ფაქტორის გეგმაზე**, რომელიც შედგება:
- სქემის (სისტემის) განმარტებული ფაქტორების არჩევანისაგან;
 - ფაქტორის შუამდგომლობის სკალისაგან;
 - ფაქტორის მიცემული წინისაგან.

ფაქტორების არჩევა

ფაქტორი არის მახასიათებელი, რომელიც გვხვდება სხვადასხვა დონით იმ სამუშაოებში, რომელთა სირთულე შესაფასებელია და რომელიც, შესაძლოა, გამოიყენებოთ სამუშაოს შეფასების დროს. მნიშვნელოვანია, რომ იგი უფრო პასუხისმგებელია, ვიდრე სხვა და ამიტომ შეუძლია მნიშვნელობა აქვს, მაშინ პასუხისმგებლობა გამოიყენება, როგორც ფაქტორი, რადგანაც ითვითვლიდა არ უნდა იყოს განმარტებული პასუხისმგებლობა.

როდესაც ჩვენ ვუყვებით სამუშაოს სირთულეს, რომე არ არსებობდეს შეფასების სქემის, ყველთვის უფრო კრიტიკულად უნდა შეხედოთ, ეს იყოს „პასუხისმგებლობის“ ზოგადი კონცეფცია, ან უფრო მეტად უკავშირდებოდეს კონტროლირებადი რესურსების სიღრმეს, ხელშეწყობას მიხედვით და შედეგებს.

წერტილოვანი ფაქტორის სისტემის (სქემის), შესაძლოა, შეიცავდეს რამდენიმე ფაქტორი, მაგრამ გათვლების მიზნით, ნორმალურია იყოს სამიდან თორმეტამდე ეს, ძირითადად, ჯგუფდება შემდეგი სახელწოდების მიხედვით:

- **ხარჯები** - სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ცოდნა და უნარი და სხვა პირადი მახასიათებლები. აქ შესაძლოა, შედიოდეს ისეთი ასპექტები, როგორცაა ტექნიკური ან პროფესიული ცოდნა, ფიზიკური თუ კონკრეტული უნარი, ურთიერთობითობა და ჯგუფის ლიდერობის უნარი. ცოდნისა და უნარის ასამაღლებლად საჭირო განათლება და გამოცდილება შევადგინოთ ნათქვამი ფაქტორად, ისე როგორც აკადემიური, ტექნიკური და პროფესიული კვალიფიკაცია, რომელიც გავრცელებს მიღებული ცოდნის დონეს.
- **პროცესი** - ესაა სამუშაოს მახასიათებლები, რომელიც განსაზღვრავს, სამუშაოზე მიუმართვის მოსიზიანს. აქ შედის ისეთი ასპექტები, როგორცაა გონებრივი ძალისხმევა, პრობლემის გადაწყვეტა, კომუნიკაცია, თვითმართვლობა, განსჯა და ინიციატივა, ჯგუფური შემოქმედება, ადამიანებთან ურთიერთობა და ისეთი ფიზიკური ფაქტორები, როგორცაა ფიზიკური ძალისხმევა, სამუშაო პირობები და სამუშაოსთან დაკავშირებული სფეროები.
- **შეარბილებლობა (შედეგები)** - ის წელი ან ზემოქმედება, რაც შეიძლება გასწიოს მიუმართვამ შედეგების მიხედვით, სამუშაოს ისეთი ასპექტების გათვალისწინებით, როგორცაა მოცულობაზე, ხარისხზე, გასაღებასა და მოგებაზე პასუხისმგებლობა, აგრეთვე, ისეთ რესურსებზე პასუხისმგებლობა, როგორცაა ადამიანები, აქტივები (აქტივები) და ფული, გააზრდებულების მიღების უფლებამოსილება და შეცდომების შედეგები.

ფაქტორების ტაბელი წამოწამებულია:

- ცოდნა და უნარი (ხარჯები);

- მასუხისმგებლობა (შედეგები);
- ვალდებულებები (პროცესი);
- ხიროულე (პროცესი);
- ურთიერთპარონელობის უნარი (პროცესი).

ფაქტორის გეგმის შედეგის დროს, ზოგჯერ ფერძნობა, რომ ფაქტორია მრავალფეროვანი უზრუნველყოფის შემფასებლების უფრო ზუსტ შეყვლობებს. ეს ილუზიაა, რაც უფრო მეტა ფაქტორი, მით უფრო მეტა პარარელიზმი და დუბლიორების აღბლობა. ამიტომ, შემფასებლებს უნდა დღეს გამოიჩინონ გამჭრიახობა, როდესაც ვალდებულებას გამოაქვთ. მნიშვნელოვანია ზედმეტი საშუალო დრო, რომელიც საჭიროა მრავალფაქტორიანი სტუმების გამოყენების დროს. იმეთათდა აუცილებელი ექვს ფაქტორზე მეტის გამოყენება.

არ არსებობს აბსოლუტურად დადგენილი წესი, რა ფაქტორები უნდა იქნეს შერჩეული, თუცა თანხარი ღირებულების საშუალოში თანხარი ანაზღაურების კანონი და პრეცედენტული უფლებს გვეჩვენებს, რომ უნდა ვეთითვილისწინით საშუალოს შერ მუშაზე მოთხოვნა ძალისხმევის, უნარის და ვალდებულებების მიხედვით. თუცა, ძალისხმევა ჩართულია მხოლოდ ფიზიკურად მომუშავე სატუმბში.

ფაქტორების არჩევაზე და მით წინაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფაქტორია ან ის, რაც მიწვეულია შინაგონურად, როდესაც ფასდება აღმართა მიღწევები მათი ფუნქციების შესრულების დროს. ამიტომ, შერჩევა აწევის შერტობინებას მომუშავეებს ამ ფაქტორების შესახებ და ეს კარგი მიზეზია მით ჩასართვილად სპეციალური სტუმების შედგენაში.

ფაქტორის შეფასების სკალა

ფაქტორის შეფასების სკალა შედგება იმ დონის განსაზღვრისაგან, რომელზეც შესაძლოა, წარმოდგენილი იყოს ფაქტორი, ნებისმიერ შესაფასებელ საშუალოში. საშუალოს თაყიებურებას შესწავლა ხდება ამ ფაქტორების ვათვალისწინებით, და შესწავლის შედეგები შედარდება ფაქტორის დონის განსაზღვრას იმ მიზნით, რომ დადგინდეს ფაქტორის დონე. წერტილების მაქსიმალური რაოდენობა (ქულა) ფაქტორისათვის, განსაზღვრება ფაქტორის მიცემული წინით და როდესაც ეს დადგინდება, თითოეულ დონეს მიეყოფნება ქულები. ქულათა პროგრესი არიომეტრიულია (20,40,60,80,100).

როდესაც ვანსაზღვრავთ ფაქტორის დონეს, მაშინ მიზანი გახდება განსაზღვრის კანონიერებელი რიგის შექმნა, რომელიც ნათლად გვეჩვენებს, როგორ უნდა გამოიანგარიშოთ ფაქტორი. ამის მიღწევა ძნელია. ზოგ შემთხვევაში კი, შესაძლებელია, დონის რაოდენობის განსაზღვრა შედეგების და კონტროლირებადი რესურსების მოცულობის თვალსაზრისით. თანმიმდევრული დონეებიც, შესაძლოა, განსაზღვრის განსაკუთრებული უნარის გამოყენებით და ვარკვეული კვალიფიკაციის, მომზადების და გამოცდილების საჭიროებაზე დაყრდნობით. პრაქტიკულად, დონეთა განსაზღვრა უფრო აზრანა შემფასებლებისათვის, როდესაც მით შეუძლიათ მისი დაკავშირება საბაზო საშუალოებთან. რეალურად დონის რაოდენობე ამტრატული განსაზღვრა ცოცხლებსა მავალითის შემუშობით, და შედარება ხდება, როგორც საშუალოდან საშუალოზე, ისე საშუალოდან სკალაზე.

ფაქტორის და მისი დონის განსაზღვრის მავალითი ნაწვენება 39.1 გრაფიკზე.

ფაქტორი	დონე					
	1	2	3	4	5	6
ცოდნა და უნარი						
მასუხისმგებლობა						
სიმტკიცე						
კომპლექსურობა						
კონტრატუბეტი						



ფაქტორი	შეფასებული დონე	ანგარიში
ცოდნა და უნარი მასშტაბის შეფასება სიმტკიცე კომპლექსურობა კონტაქტები		ეროვნული აგენტობა

ცხრილი 39.2 სამუშაოს სირთულის შეფასების ქულათა მაგალითი

<p>სირთულე ფაქტორის განსაზღვრა მოემუშავოს მჭიდროდ შესრულებული დავალებების სხვადასხვაობა და მრავალმხრივობა</p> <p>დონეთა განსაზღვრა</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. განმეორებადი სამუშაო, სადაც სრულდება დავალება ან დავალებათა ჯგუფი, რაიმე მნიშვნელოვანი ცვლილებების გარეშე. 2. საკმაოდ მცირე მასშტაბის დავალებები სრულდება, რომელსაც ერთმანეთთან მჭიდროდ კავშირი აქვს და იფრებენ უნარის შეზღუდულ დიაპაზონს. 3. არსებობს გარკვეული მრავალმხრივობა შესრულებულ საქმიანობებში, თუმცა ერთმანეთთან მჭიდროდ კავშირი აქვს. საკმაოდ ბევრი სხვადასხვა უნარი (კვალიფიკაცია) გამოიყენება. 4. სრულდება მჭიდროდ დაკავშირებული მრავალგვარი დავალების გამოყენება სხვადასხვაგვარი აღმინისტრაციული, ტექნიკური და ზედამხედველობითი უნარით. 5. სრულდება საკმაოდ მრავალგვარი დავალება, ბევრი მათგანი არ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. გამოყენებულია ბევრი სხვადასხვაგვარი პროფესიული და მწვერული უნარი. 6. სამუშაო მრავალი დისციპლინის შემცველია და ნიშნავს საკმაოდ სხვადასხვაგვარი მოვალეობის შესრულებას.
--

ფაქტორის მოცემული წონა

ფაქტორის გეგმში შედის გადაწყვეტილებების გამოტანა სხვადასხვა ფაქტორთა შედეგებით მნიშვნელობის შესახებ – ე. ა. მათი წონა შეფასებითი მიზნებისათვის. შესაძლოა გადაწყვიტოთ, რომ ყველა ფაქტორი უნდა იყოს თანაბრად აწინილი, მაგრამ ფაქტორთა წერტილოვანი სტუმები თავიანთი ფაქტორებს სხვადასხვანაირად წონის.

ამგარა, რომ ეს კრიტიკული (ძირითადი) გადაწყვეტილებაა. ფაქტორს, რომელიც გადაწინის თავის მნიშვნელობას, შეუძლია გამოიწვიოს შეფასებაში გადახრა (ასიმეტრია). მაგ. იმ ფაქტორის მნიშვნელობის გადამწინა, რომელიც კეთების შემოსუბულ აღმანათა გარკვეულ რაოდენობას, შეუძლია ზემოქმედება მაქცევინის უზრადლება მწვერებს ადვილად გაკონტროლებულ პერსონალზე და არა დიდი შესაძლებლობების მქონე სპეციალისტებზე. მოცემულ წონის გაწინა თანაბრი ღირებულებების პრობა. ისეთი ფაქტორის მნიშვნელობის გადაჭარბება, როგორცაა ფიზიკური ძალისხმევა, რაც ძირითადად მოემუშავე მასაკლებს განკუთვება, შესაძლოა დისკრიმინაციულად ჩითვალოს.

ფაქტორის სრული გეგმა

ფაქტორის სრული გეგმა აწინილი ქულებით მოცემულია 39.1 ცხრილზე.

ფაქტორის გეგმის გამოყენება

სამუშაოს სირთულის შეფასებისას წერტილოვან ფაქტორიანი პროცესი ნიშნავს: სამუშაოს თავისებურებათა შესწავლას ფაქტორების ვითვალისწინებით, ამ ანალიზის შედეგებით ფაქტორისა და დონის განსაზღვრასთან, თითოეული ფაქტორისათვის დონისა და ქულების განაწილებით და ამ



ქულების შეფასებით იმ მიზნით, რომ მცდელობა სამუშაოს სირთულის მოლოდინი შეეცნობა ქალაქ მოვირც ეს 39.2 ცხრილშია ნაჩვენები.

ეს შესაძლოა, შეუღლებს სხვა სამუშაოების ქულებს. უზრუნველყოფილი (რანტირებული) ანაზღაურების სტრუქტურა, მაშინ უნდა განისაზღვროს, რა ფორმისაა უნდა იყოს სამუშაოები სხვადასხვა ხარისხის მიხედვით (ხშირად ეს კამათის საგანია). სამუშაოს სირთულის ხარისხისათვის ცალკე უნდა განისაზღვროს ანაზღაურების კატეგორია (ხარისხი), რომელზეც გველს მოახდენს საბაზრო ნორმის მიხედვებით და რაც მანუელა ანაზღაურების სათანადო კატეგორია, და ანაზღაურების დიფერენციული განაკვეთის ხილდელ კატეგორიებს შორის.

წერტილოვან ფაქტორიანი სტუმბის უპირატესობა

წერტილოვან ფაქტორიანი სტუმბის უპირატესობა შემდეგია:

- შემფასებლები იძულებული არიან, გაითვალისწინონ ის ფაქტორები (რამდენადღე ისინი ყველა სამუშაოში არსებებს და გაველნებს ახდენს მასზე), რომლებიც თავიდან აცილებენ გამარტებულ მოსახრებებს, არაანალიტიკური სტუმბის გამოყენების დროს.
- წერტილოვანი სტუმბი შემფასებლებს უზრუნველყოფენ კრიტიციუმი, რომელიც უნდა დაეხმაროს მათ გარკვეული ობიექტურობის და თანამშეცრობის მიღწევაში საკუთარი განსჯის დროს.
- სტუმბი ობიექტური ჩანს (რომც არ იყოს), და ეს თვისება აგრძობიბებს აღმიაბებს, რომ სტუმბი სამართლიანია.
- ისინი უზრუნველყოფენ ზაფუველს, იმისათვის, რომ დაივეცობს დიფერენციული (რანტირებული) ანაზღაურების სტრუქტურა.
- ისინი მისაღება თანამარი ღირებულების პირობებში.
- ისინი ადვილად ვუვიბან კომპიუტერიზაციას.

წერტილოვან ფაქტორიანი სტუმბის ნაკლი

წერტილოვან სტუმბს შემდეგი ნაკლი გააჩნიათ:

- რთულია მათი განვითარება, დანერგვა და უზრუნველყოფა.
- ისინი ტოვებენ მეცნიერული სიზუსტის ვიღბ შობაქვილივებს - კვლავ აუცილებელია მსჯელობის გამოყენება ფაქტორების შერჩევის, ფაქტორებში არსებული ღირის განსაზღვრის, მოცუბული წირის განსაზღვრის დროს, და აგრეთვე, სამუშაოთა შესახებ ინფორმაციის ინტერპრეტაციის დროს, ფაქტორების და მათი ღირის განსაზღვრის მიმართებით.
- ისინი უშეებენ, რომ შესაძლებელია სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტის რაოდენობითი განსაზღვრა იმავე ღირებულების სკალაზე და შემდეგ მათი შეფასება. მაგრამ არ არის აუცილებელი, რომ უნარი აშკარად იყოს შეეაქმებული.
- ისინი ემარებებიან იმ კარადს, რომ ფაქტორის მოცუბული წირა სტუმბში ყველა სამუშაოსთვის თანამარად გამოიყენება. მაგრამ შესაძლოა ამტკიცოთ, რომ თითოეულ სამუშაოს ექნება ფაქტორის წირის საკუთარი ნიშანი. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, არა მარტო ის ღირეები იქნება განსხვავებული, რომელზეც ფაქტორები იმყოფება სამუშაოში, არამედ შეფარდებითი წირა, რომელიც მიუყვება, ამ ფაქტორებს თვით სამუშაოში და განსხვავებული იქნება სხვა სამუშაოში მისი წირისაგან.

სირთულის საკითხის გარდა, ამ ნაკლია ჩამონათვალი ამტკიცებს, რომ უკვე ვიცით სამუშაოს სირთულის შეფასების ნებისმიერი ფორმა. ეს არაა მეცნიერული პროცესი. იგი ვერ უზრუნველვებს სრულ ობიექტურობას ან სიზუსტეს სამუშაოთა სიღირის მიხედვით დახასიათების დროს. მას შეულება მხოლოდ გეშეცნოს მიღა ფარლობითობა, რომლითაც უნდა მოთავსდეს სამუშაო ანაზღაურების სტრუქტურაში. მაგრამ წერტილოვან ფაქტორიანი შეფასებების ანალიტიკური ხასიათი უფრო ზუსტ მინიშნებელია, ვიდრე არაანალიტიკური მეთოდები. თუ ამ მეთოდს გამოვიყენებთ, შედეგები უფრო მისაღება იქნება და შეიქნება დამაყურებელი საფუძველი იმისათვის, რომ თავი გავართვათ თანამარ ღირებულების საკითხებს. ამისთან ერთად, შინაშენლოვანია ისიც, რომ წერტილოვან ფაქტორებში შეფასება ექნის კარგ საფუძველს რანტირებული ანაზღაურების სტრუქტურის შესაქნელად.

ლოლერმა (1986) დიდი წინააღმდეგობა გაუწია წერტილოვან ფაქტორიან შეფასებას სხვა მიზეზების გამო. მას მანწნია, რომ თვდაბირველად, სამუშაოს სირთულის შეფასება შეიქნება იმისათვის, რომ მზარი დავიჭირა ტრადიციული, ბიუროკრატიული მართვისათვის და მას შემდეგ, რაც 1900-ან



წლებში ჩამოყალიბდა, იგი არ შეცვლილა. იგი თვლის, რომ სამუშაოს ხარისხის შეფასება ინდივიდუალურად უკარგავს ადამიანს, მისი მოვალეობების გათანაბრებით და ვრცელდება არ მასზე, თუ რა უნდა, ან რა შეუძლია, რომ გააკეთოს. სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემები აძლიერებს მართვის ორგანიზაციის კონცეფციას და მხედველობაში არ უყურებს ორგანიზაციის, სადაც ვრცელდება გამახვილებული ცოდნისა და მაღალტექნოლოგიურ შრომასზე და სადაც მნიშვნელოვანია მოქალაქისა და მრავალკვალიფიციურობა. იგი მიუთითებს, რომ ვრცელდება ადამიანზე უნდა გამახვილდეს და არა სამუშაოზე და, რომ ორგანიზაციისთვის ადამიანის ფასეულობის დადგენის ძირითადი კრიტერიუმები უნდა იყოს უნარი და კომპეტენტურობა, მისი როლის ეფექტურად შესრულებისათვის. ამ არგუმენტს დასაცავად ბევრი რამ შეტყვევებს და აქედან გამომდინარეობს უნარსა და კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ახალი მეთოდის მნიშვნელობა სამუშაოს ხარისხის შეფასებაში, და ანაზღაურების „ფართომხმობაში“ (broad banded) სტრუქტურის ან ანაზღაურების შრედის ფართო გამოყენება.

უნარზე დაფუძნებული შეფასება

უნარზე დაფუძნებული შეფასება აჯგუფებს სამუშაოს უნარის ან გამოცდილების დონის მიხედვით, რაც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად. შესაძლოა, იყოს უნარის რამდენიმე ფაქტორი, შეფასების სკალით თითოეული ან, შესაძლოა, რომ კატეგორიულად უკავშირდებოდეს ნაციონალური პროფესიული კვალიფიკაციის (NVQ) დონეს.

ეს მეთოდი ვრცელდება ამხვილებს ცალკეულ ადამიანზე და მათ უნარზე, უსრრველურ შედეგებს, დასაშვებია, რომ პროცესის მოთხოვნები, რათა მოემუშავეთმა შესრულონ სავარაუდო შედეგები, ვახიზობს საჭირო ხარჯების დონით. ამიტომ შეფასებისათვის საჭიროა ადამიანზე, და არა სამუშაოზე ორიენტირებული მეთოდი. უნარზე დაფუძნებული შეფასება მოქალაქისა და უფრო სწრაფად შეუძლია უსახეობის ახალი უნარისა და კვალიფიკაციის მოთხოვნებს, რომელთა შეტანს და განვითარებას ხელი უნდა შეეწყოს და წახალისებს. იგი ველდაზე ხშირად გამოიყენება ტექნიკურ და ოპერატიულ სამუშაოებში, გადამამუშავებელ მრეწველობაში.

ამ მეთოდის ხარისხი ისაა, რომ შედეგებზე ვრცელდება გამახვილება, როგორც წინს, კულისხმობს, რომ უნარი მამნაც კი არის წახალისებული, როდესაც შედეგებს ვერ იძლევა. ამს არავითარი აზრი არა აქვს. უნარი მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, თუ ეფექტურადაა გამოყენებული, და ანალიზის და შეფასებამ ეს უნდა გაითვალისწინოს.

უნარზე დაფუძნებული შეფასება დაკავშირებულია უნარზე დაფუძნებულ ანაზღაურებასთან (იხ. 42-ე თავი). 22-ე თავში აღწერილი იყო უნარის განალიზების მეთოდები.

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული შეფასება

კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული შეფასებით იზიზება სიდიდე, სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის საჭირო კომპეტენტურობის დონეზე დაყრდნობით. სამუშაოს ხარისხის განსაზღვრის ამ ტიპის კონცეპტუალურ საფუძველს წარმოადგენს ის, რომ სხვადასხვა სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის საჭირო კომპეტენტურობის დონე არის ამ სამუშაოთა შეფარდებითი დონეულების სახიზობა.

უნარზე დაფუძნებული შეფასების მსგავსად, კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული მანერნებული ვრცელდება ამხვილებს ადამიანებზე. იგი კონცენტრირდება ხარჯებსა და პროცესებზე და შეიძლება თქვას, რომ იგი ვერ ახერხებს მოღწევების შეფასებას. ეს ნაწილი, შესაძლოა, გადილობს კომპეტენტურობის განსაზღვრის დონეებში ეფექტურა შესრულების მოთხოვნის განზოცოლებით და თან უნდა ვახსოვდეს, რომ კომპეტენტურობა, არსებითად, არის უნარი წარმარებით გამოიყენო ცოდნა და კვალიფიკაცია და არამხოლოდ ცოდნა და უნარი.



საპაზრო ფასების დადგენა

ბევრი ორგანიზაცია უარყოფს სამუშაოს ხორთულებების ფორმალური ნორმების, კენის და თავის გადაწყვეტილებებს სამუშაოს ფასეულობაზე ასაბუთებს „საპაზრო ფასების“ დასაბუთებას. ახალი გულისხმობის ანაზღაურების შიდა ნორმების კავშირს (შინაორთქებას) საპაზრო ფასთან იმ ვარაუდით, რომ „სამუშაო ღირს იმდენი, რასაც პაზარი ამბობს, რომ ღირს“ და ამიტომ, საპაზრო ღირის შეყარდეს უნდა კარნახობდეს შიდა შეყარდებს.

ამ მეთოდის ხორთულე ისაა, რომ საპაზრო ნორმის კონცეფცია გაცილებით ნაკლებ ზუსტია, ვიდრე ბევრს ჰქონია. საპაზრო ნორმები არამართა და არაპროგნოზირებადი. მხოლოდ საპაზრო ნორმების შედარებებზე დაყრდნობა არ იძლევა შედეგად სამართლიანი ანაზღაურების სტრუქტურის საკმაოდ საიმედო და მყარი საფუძვლის გარანტიას, თუმცა საპაზრო ფასები, აუცილებლად მოქმედებს ანაზღაურების ნორმებზე თვით სტრუქტურაში.

ამ მეთოდის შემდეგ ხორთულეს წარმატდენს ის, რომ ორგანიზაციამ შესაძლებელია საპაზრო ნორმის მონაცემების მიღება მხოლოდ ზოგიერთი სამუშაოსათვის. რთული იქნება ინფორმაციის მოპოვება უნიკალური ან უმაღლესად სპეციალიზებული სამუშაოს შესახებ, ასევე რთული იქნება ზუსტად განისაზღვროს იმ „ცალკეული მონაწილის“ საპაზრო ღირებულება, რომლის ფასეულობა ორგანიზაციისათვის უფრო მეტად დამოკიდებულია მისი უნარისა და კომპეტენტურობის პირად ღირებულებაზე, ვიდრე მისი პასუხისმგებლობის დონეზე სამუშაოს იტარებაში. საპაზრო ფასის დადგენა დამოკიდებულ ორგანიზაციებს ჯერ კიდევ უნდა განსაზღვრონ, თუ რამდენად მორგებულია ეს სამუშაოები ამ ანაზღაურების სტრუქტურას. თუ მათ გააჩნიათ ველაზე გაფრთხილებული სტრუქტურა, ისეთი, რომელიც კატეგორიულად კუთვს სამუშაოებს, მათ მაინც მოუხდებათ საკუთარ თავზე აღონ ამ სამუშაოთა შიდა ღირებულება, მათი მოთხოვნით გარკვეულ რანჟირებში და მათ განსაზღვროს კატეგორიები. კატეგორიულად დაყოფილ სტრუქტურას რომ არც ქონდეთ ანაზღაურების ღირის (spine? იხ. 41-ე თავი), ორგანიზაციებს მაინც დასჭირდებათ შიდა თანაფარდობის განსაზღვრა. სამუშაოს ხორთულებების შეფასების სისტემატური ან ანალიტიკური პროცესის ზოგიერთი ფორმის სასარგებლოდ შეტყულებს ის არგუმენტი, რომ ეს ქნის ისეთი გადაწყვეტილების საფუძვლებს, რომელიც უზრუნველყოფს სამართლიანობის გარკვეულ და თანმიმდევრობის გარკვეულ ღირის და შესაძლებელია მისი გამოყენება იმის ასახვნად, თუ რატომ განისაზღვრა სამუშაოს კატეგორიები და ფასეულობა.

სამუშაოზე კონცენტრირებული სირთულის ფორმალური შეფასების მომხრე და საწინააღმდეგო არგუმენტები

მოუხედავად იმისა, რომ არსებობს მძლავრი არგუმენტები აღმნიშვნის და არა სამუშაოზე ფოკუსირებული მეთოდის სასარგებლოდ და მოუხედავად იმისა, რომ საპაზრო ფასის დადგენა აღიარებს პაზრის რეალობას, ბევრ ორგანიზაციას უარყენია აღიაროს ერთ-ერთი უფრო მეტად ტრადიციული მეთოდი. ზემოთ აღწერილ სამუშაოზე ფოკუსირებულ ნებისმიერ სტრუქტურას განაწილებს უპირატესობა და ნაკლებ, მაგრამ მის არჩევად, მიზანშეწონილი იქნება დეაგაგამოთ ამ მეთოდის მომხრე და საწინააღმდეგო არგუმენტები.

- სამუშაოს ხორთულის ფორმალური შეფასების მომხრე არგუმენტები შედგება:
 - აუცილებელია რაციონალური საფუძვლი სამუშაოს კატეგორიების და ანაზღაურების ნორმების დასკვნა გადაწყვეტილებების მისაღებად - ასეთი გადაწყვეტილებები მაშინ უფრო მიიღება, თუ საფუძვლის ლოგიკურობა (კანონზომიერება) ნათელია.
 - აუცილებელია თანმიმდევრული მეთოდი ფარდობითობის სამართადად.
 - ანაზღაურების სამართლიანი (მკერძობული) სტრუქტურა საკვია, რომ მიღწეულ იქნება, ვიდრე არ იარსებებს სამუშაოს შეფარდებითი სიდიდის გაზომვის ლოგიკური მეთოდი.
 - თანაბარი ღირებულების სამუშაოში თანაბარი ანაზღაურების საკითხების საბოლოოდ გადაწყვეტა შესაძლებელია სამუშაოს ხორთულის შეფასების ფორმალური და ანალიტიკური მეთოდის გამოყენებით.
 - სამუშაოს ხორთულის ზომიერად ფორმალური შეფასება ქნის სტრატეგიულ სტრუქტურას, რომელშიც შესაძლებელია მიიღონ კონკრული გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის სტრუქტურებისა და რთულების ცვლილებების და საპაზრო ნორმების შეწილის სასახეოდ.

- სამუშაოს შეყარვებითი შინაგონების გასაზომად საქართველოში ლოკური და თანამედროველი მიდევნის ვერ მიღწევა, ვიდრე ამასთვის არ იქნება შეთანხმებული მეთოდი და კრიტერიუმები, რასაც ვფიქრობთ ყველა შემთხვევაში და რაც წარმოადგენს ძალიანად ორგანიზაციის ფასეულობას.

სამუშაოს სირთულის შეფასების ფორმალური, ტრადიციული მეთოდების საფინანსოვლო არაშედეგობა

- ვერც ერთი სტემა ვერ ჩაითვლება ძალის შენეად, რადგან იგი ზომავს იმას, რასაც გეგმვენებს რომ ზომავს, ან სანდოდ, რადგან იგი იძლევა შესაბამის შედეგებს - აუცილებელია წილის ფაქტორი, რათა ორწილურ სამუშაოს სირთულის შეფასება.
- „ძლიანი სამუშაო“ შედეგების სტემა არასწორია, რადგან გვერნა, რომ ზედმეტად გამარტივებულია, თუმცა ანალიტიკური სისტემებიც საეჭვოა, სუბიექტური მსჯელობების რაოდენობითი განსაზღვრა ვერ გახდის მათ უფრო ობიექტურს.
- სამუშაოს სირთულის შეფასება ეყრდნობა ადამიანთა განსხვავებას; მისი მეთოდოლოგია, შესაძლოა, ლოკური იყოს და უზრუნველყოს მსჯელობათა წარმართვა, მაგრამ ეს დამოკიდებულია შეფასებლების სხვადასხვა ინტერპრეტაციასა და განსხვავებულ ნორმებზე, და მათი წინასწარ ადვანტირებული აზრები გვარწმუნებს, რომ სუბიექტურობა ფეხს იკიდებს.
- სუბიექტური მსჯელობის (მეზედულების) ჯგუფის გასაშუალებლა, როგორც ეს მოხდა მანამ, როდესაც სამუშაოს სირთულის შეფასების ვეგუმმა მაღლია შეთანხმებულ აზრს, ვერ გახდის მას უფრო ობიექტურს.
- შეფასების ყველა ფორმალური სტემა გამოუსადევი ზდება, როდესაც ორგანიზაცია იცელება და შემთავსებული უფრო კვალიფიკაციური ზედმან სისტემის მანაულობისაში; კატეგორიების ზრდის ტენდენცია (ან მანაულობის შედეგად მიღებული ხარისხის გაუმართლებელი კვალიფიკაციის მომატება) ჩნდება და ანაზღაურების სტრუქტურა უკვე აღარ არის სამართლიანი.
- სამუშაოს სირთულის შეფასების სისტემა (სტემა) ძირითად დასაზრვად და უზრუნველსაყოფად - აქ შეიძლება არა მხოლოდ კონსულტაციებზე გადასახადი, არამედ ანაზღაურების უწყისში (ან ანაზღაურების ფონდში) გარდაეყალიბებოდნა, სამუშაოს სირთულის შეფასების დანებების შემდეგ, დაახლოებით 3%-ით.
- ეს არაა სრული პანაცეა, როგორც ზოგიერთ ბიზნესშია მიჩნეული: შეფასების დანებება ძალიან დელიკატური საქმეა; შეფასებებში შესაძლოა დაარღვიოს დიდი ხნის წინანდელი დიფერენციალები და კატეგორიები და ამით, შექმნას იმზე მეტი პრობლემა, ვიდრე მათი გააქვრა შესაძლებელია შეფასების დანებება ყოველივე წარმომავლის იმედს, რომ ყველას ანაზღაურება გაიზრდება და რამდენადაც გულმოდგინედ არ უნდა აუხსნან, რომ ეს არ მოხდება, ადამიანთა გარკვეული და დიდი რაოდენობაც კი, აუცილებლად იმედეგირებული დარჩება.

რასაც ვეგვლია, არსებობს ზემოთაღნიშნული დამაჯერებელი არგუმენტები, რომელიც ლოკურმა (1986) წარმოადგინა.

საბოლოოდ, სამუშაოს სირთულის შეფასება ცდილობს იყოს ობიექტური, სუბიექტური აზრების გამოთქმისაგან. ამასი წარმატებას მან ვერ მიადგინა. ბოლო ანალიზის დროს, სამუშაოს სირთულის შეფასების ყველა სისტემა (სტემა) დავიდა ორგანიზებულ რაციონალიზმამდე.

აუცილებელია თუ არა სამუშაოს სირთულის შეფასება?

სამუშაოს შეფასების ყველა ხეობით ჩამოთვლილი მომხრე არგუმენტი თავისთავად ნათელია, მაგრამ საინფორმაციო არგუმენტები ძნელად გადასახადია, და ბაღებს კითხვას: „აუცილებელია თუ არა, სამუშაოს სირთულის შეფასება?“ - დაახ; ამას თავს ვერ აარიდებს. რასაც ყოველდღიურად აცეხის ისაა, რომ თქვენ განსაზღვრეთ, როგორ უნდა ანაზღაურდეს რომელიმე სამუშაო, სხვა სამუშაოსთან მიმართებაში. ამიტომ, სამუშაოს შეფასება ყოველივეს საქმარია, თუმცა არაა აუცილებელი, მიიღოს რომელიმე ტრადიციული მეთოდის ფორმა.



კი უნდა მოიცავს შეფასებამ?

მიზანშეწონილია, თითოეული სამუშაოს სირთულის შეფასება იმ მიზნით, რომ მიღდეს ორგანიზაციაში მოხდეს შედარებები, ან ყოველ შემთხვევაში, აღმაინებს შორის შესადარ სამუშაოებს, სხვადასხვა დონეზე ზოგიერთი ბიზნესი გამოიცხადებს დირექტორებსა და უფროს მენეჯერებს იმ მიზეზით, რომ მათი ხელფასების დონე განსაზღვრულია პიროვნულ საფუძველზე უფროსი თანამდებობები ხშირად აცხადებენ გარკვეული პიროვნების კვალიფიკაციის უნარზე და შესაძლოა, იგი რადიკალურად იქ შეიცვალოს, როდესაც ერთ-ერთი მენეჯერი მიდის და დაწინაურდება, ან იცვლება სხვა მენეჯერთი. სადაც ეს ხდება, სამუშაოს სირთულის შეფასება ამკარად ნიშნავს ცალკეული აღმამების და არა სამუშაოს შეფასებას.

რამდენი სტეპს უნდა არსებობდეს?

არსებობს ტენდენცია, რომ იყოს სხვადასხვა სისტემები, კონკრეტული მენეჯერების, ოფისის პერსონალისა და ფიზიკურად მოუმზადეთათვის, რადგან აღიარებულია, რომ რთულია სისტემების დაცვება, რომელიც თანამრად მოუდგება მოვალეობების ყველა დონეს, ან სამუშაოს სრულად განსხვავებულ სახეებს.

თუმცა, უფრო და უფრო ხშირად, ის ორგანიზაციები, რომელიც ინტეგრირებული და შეთანხმებული ანაზღაურების სტრუქტურა აქვთ (ე. ი. ყველა მოუმზადეს აქცევენ ერთსა და იმავე ანაზღაურების სტრუქტურაში), იყენებენ სამუშაოს სირთულის შეფასების ერთან სტეპებს (ერთფაზიან?), რომელიც მოიცავს ყველა თანამდებობებს, გარდა, კონკრეტულ, საბჭოს დირექტორებისა.

სხვადასხვად შექმნილი სტეპები?

სხვადასხვად დაცემული სტეპების ძირითადი უპირატეობა ამკარად ისაა, რომ მას შეუძლია გაითვალისწინოს ორგანიზაციის გარკვეული ფასეულობანი და ინდივიდუალური ნიშნები, როგორცა დაქირავებულია სხვადასხვა კარგეობებისა და სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს აუცილებლობა. სხვადასხვა ფაქტორები, შესაძლოა, შემოიკრიბოს სხვადასხვა დონეზე და გამოიყენოს შესაძლებელი მოცემული წინა. აუცილებელი არ არის სხვადასხვად შექმნილი სტეპები, ნაცლებად ძვირი იყოს, ვიდრე სამუშაოს სირთულის შეფასების პაკეტი, რადგან უნდა გაითვალისწინოთ ალტერნატიული ხარჯები იმ მნიშვნელოვანი დროის სახით. რაც დახარჯავს სხვადასხვა სტეპის დაცვების, დამუშავებისა და დაწესებისათვის. ამ დროის შემცირება შესაძლებელია დახმარების მიღებით მარფის კონსულტანტებისაგან, თუმცა შესაძლოა ეს ძვირი იყოს.

სამუშაოს სირთულის შეფასების პაკეტი

სხვადასხვა სტეპები ალტერნატივას წარმოადგენს სამუშაოს სირთულის შეფასების პაკეტი - „შესაუფროსება მარკა“ ან „სტატუსური მარკა“. ეს, დროთა განმავლობაში, გულმოდგინედ დამუშავდება და გამოიყენება, და რადაც არ უნდა დაეძღვს, დაინერგება კონსულტანტების მიერ ზოგიერთი სტეპს გამოიყენება, როგორც საბაზრო ნიშნების შედარების საფუძველი, რომელიც იქნება ინფორმაციის დამატებითი წყარო. გამზადებული სტეპს უფრო ადვილია დასაბრუნებ, მაგრამ შესაძლოა იცხადეს არ შესადაგებობდეს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, როგორც სხვადასხვად შექმნილი სტეპს.

რა სახის სტეპს უნდა იყოს?

სხვადასხვა სტეპების შექმნის დროს მოვიხილავთ არქენის ვაკეთება, რომელიც ბოლო გამოყოფილი: სამუშაოზე თუ აღმამანზე კონცენტრირებული შეიძლება. თუ ფიქრობთ, რომ აუცილებელი იქნება თანამდებობათა პოზიციის ჩამოყალიბება და ამიტომ, აღარ გსურთ გაითვალისწინოთ აღმამანთა ინდივიდუალური მახასიათებლები მათ სხვადასხვა როლში, მაშინ შესაფერისი იქნება სამუშაოზე კონცენტრირებული ტრადიციული შეიძლება. არმეტიანი უნდა მოხდეს სამუშაოს რანგობისა



თუ კლასიფიკაციის სისტემისა და წერტილიდან ფაქტორიან ანალიტიკურ სტუმის შორის, სტუმშია სირილის ბუნებრივი შეფასების ეხას წარმადეგნს კრი, მილიანი სამუშაოს შედარება შეერებოქ (ადამიანი ამას თითქმის ინსტიტუტრად აკეთებს) თუქცა, წერტილიდან ფაქტორიან სტუმის საუკეთესოა რიული სიტუაციის დროს, როდესაც ივრძნობა, რომ შლოოდ უღერესად უღერესად მთილი უზრუნველყოფის შეფასების მასალბ საფუძელს, და მით შეუძლიათ შექმნან გამოსადეგი საფუძელი ანახლარების სტრუქტურის დასავგვმად. მათი ობიექტურობა (სტუმების), შესაძლოა, საეკო იყოს, მაგრამ მათა გამოქვება გამართლებული, თუ მიზნულია, რომ ადამიანებზე დადესთად იმოქმედებს, როგორც ვარკვეული რაოდენობის დრო და ძალისხმევა, რაც საწრობა სტუმის დასაწრგად. ამასთან ერთად, აუცილებელია, რომ ანალიტიკურმა სტუმმა თიუდან აიცილოს შესაძლო სირიული თანხარი ღირებულების სამუშაოსათვის თანხარი ანახლარების მოთხოვნაში.

წერტილიდან ფაქტორიანი სტუმები თანდათან პოპულარული გახდა. ბერი ორგანიზაცია, რომელიც წერკვას სამუშაოს სირიულის შეფასებას, ირჩევს ამ ტიპის სტუმას თიუანით „არესტივისათვის“.

ადამიანებზე კონცენტრირებულ უწარსა თუ კომპეტენტურობაზე დაფუძნებულ სტუმები შესაძმისა იქნება შედარებით ცვალებად ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით მაღალტექნოლოგიურ, მეცნიერულ და კვლევით დარგებში. უწარსა და კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული სტუმები შესაძმისა იქნება მაღალი კვალიფიკაციისა და შრავადპროფილიანი მუშებისათვის. კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული სტუმები შესაძლოა, მიესადაგოს პროფესიულ, მეცნიერულ და ტექნიკურ სამუშაოებს და იქ, სადაც კარგის განვითარებას ახასიათებს პროგრესირებადობა (თანდათანობა) ეტაპების გავლით სამუშაოთა (თანამდებობათა) ივრატებაში. ასეთი სტუმები, შესაძლოა, დაიცვმოს იმისათვის, რომ ანალიტიკურად ფუნქციონირებდეს სპეციალურად განსაზღვრულ უწარსა და კომპეტენტურობაზე დაყრდნობით. სასაზრო ფასის დადგენა, შესაძლოა, აირჩიოს ისეთმა ორგანიზაციამ, რომელიც ცვლავზე მეტად განიცდის ბაზრის ზეწოლას ან (და) არ შეუძლია თიუი შეწევის ფორმალური სტუმები.

წერტილიდან ფაქტორიანი სტუმების შემოფარგვა

ბერი ორგანიზაცია, რომელიც სამუშაოს სირიულის შეფასების ფორმალური მთილის გამოქვება უნდა, ირჩევს წერტილიდან ფაქტორიან საქმეს. ეს შერჩევა გულისხმობს შემდეგ საფუძურებს, რომელიც აუცილებელია ასეთი სტუმის ჩამოსავალიზებლად და დასაწრგად:

- დაჭრავებულთა ინფორმაცია და შედამზება იმაზე, თუ როგორ უნდა ჩაერთონ;
- პროფკვაშირის დამოკიდებულების გარკვევა იქ, სადაც აუცილებელია;
- ძირითადი სამუშაოების (თანამდებობების) შერჩევა;
- სამუშაოს შეფასების პროგრამის დაგეგმვა.

დაჭრავებულთა ინფორმირება და ჩამბა

დაჭრავებულები კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი ამ საქმის შესახებ. იგი დიდად მოქმედებს მითზე და მათი დახმარება აუცილებელია სამუშაოს თივისებურებათა გაანალიზების დროს. განხილული უნდა იყოს ამოცანები და შესაძლო შედეგები და ნათლად უნდა იყოს გარკვეული ის, რომ შესაფასებელია სამუშაოები და არა იმ ადამიანთა ეფექტური მუშაობა, რომელიც ამ სამუშაოს ასრულებენ. ის, თუ როგორი კონსულტაცია გაუწიეს ადამიანს, დამოკიდებული იქნება ორგანიზაციის კონსულტაციისა და მოლაპარაკების წვეულებზე პოლიტიკაზე.

ბერი რამ შეტყვევებს ადამიანების ჩართვის სასარგებლოდ სამუშაოს სირიულის შეფასების პროგრამაში. მათ შეუძლიათ ხელი შეუწონ ძირითადი სამუშაოების (ე. ა. სამუშაოები, რომელიც გამოქვება შესაძლებელია სასაზისო პუნქტად) შერჩევას, გაანალიზებას და შეფასებას. უკვე თანდათანობით გაერცვლა სამუშაოს შეფასების ჯგუფების ჩამოყალიბება სტუმების დასაწრგად, უზრუნველსაყოფად და საწივრების მოსახმენად.

ეს მთილი თანხრად სასურველია მამნაც, როდესაც დანერგულია უწარსა და კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული სტუმ.

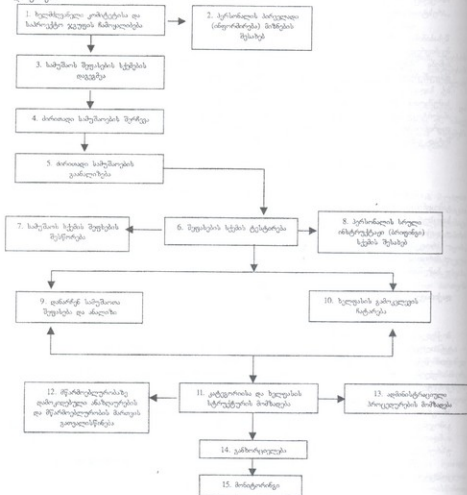


პროფკავშირის დამოკიდებულება

თუ ორგანიზაციაში პროფკავშირი არსებობს, იგი დიდ გავლენას უქონებს ნაშრომის წარმატებას, რომელიც მიმდინარეობს კონსულტაცია და მონაწილეობა. პროფკავშირები, შესაძლოა, კვალიტატი მითითების მონაწილეობა სამუშაოს შეფასების პროგრამაში, თუმცა შესაძლოა, არ იყოს წინასწარ მომზადებული აღიაროს პროგრამის მონაცემები.

ძირითადი სამუშაოს შერჩევა

როდესაც შესავასტებელია 30-40 სამუშაო ადგილი, აუცილებელია დადგინდეს და შეარჩეს ძირითადი სამუშაოს ნიმუში, რომელიც გამოყენებული იქნება შედარებისათვის ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ.



დიაგრამა 39.2 სამუშაოს სირთულის შეფასების პროგრამა.



საბზო (ძირითადი) სამუშაოები უნდა შეიძლოს იმ მიზნით, რომ მიღწეულ იქნეს სამუშაოთა თითოეული ძირითადი ღონის ტაბური ნიმუში ვეღა ძირითად საქმიანობაში.

ნიმუშის მოცულობა დამოკიდებულია სხვადასხვა გამოსაკვლევი სამუშაოთა რაოდენობაზე. ჩვეულებრივ, რთულია ბალანსირებული შერჩევის წარმოება, თუ არ იქნა ჩართული სამუშაოების 25% მინიმუმ, ორგანიზაციის თითოეულ დონეზე რაც უფრო მაღალია პროცენტი, მით უკეთესი, თანაც უნდა გვახსოვდეს სამუშაოთა განაღობებისათვის საჭირო დრო (ხშირად, თითქმის ერთი დღე ერთი სამუშაოსათვის).

სამუშაოს სირთულის შეფასების პროგრამის შედეგად

სამუშაოს სირთულის შეფასების შედეგისა და განხორციელების ეტაპები მოცემულია 39.2 დაგრამაში.

კრძალვთა პუნქტები (საკითხები), რომელზეც უნდა შედიოდეს პროგრამაში, შემდეგია:

1. როლები: ვინ არის პასუხისმგებელი ანალიზზე, შეფასებაზე, ანაზღაურების, შედარებისა და ხელდასმის სტრუქტურის დაგეგმვაზე.
 2. ბროფინგი (ინსტრუქტაჟი): ხელმძღვანელობის, დაქირავებულების და პროფკავშირის, ღონისძიების ამოცანებისა და მათი მიღწევის გზების შესახებ.
 3. პროცედურები: სამუშაოს შეფასების ნებისმიერი ჯგუფის, საპროცედურო ჯგუფის, ან კომიტეტის უფლებამოსილების ფარგლები, წევრობა და მუშაობის მეთოდები.
 4. მომზადება: ანალიტიკოსებისა და შემფასებლის მომზადება. ეს პროგრამის ძირითადი ნაწილია. თუ მომზადება სრულად ჩატარდება, მაშინ შემცირდება სამუშაოს შეფასებამ არსებული ადრე აღინაშნული შეზღუდვების უმეტესობა.
 5. ანაზღაურების შედარება: საბზო ნორმების გამოკვლევის წარმოების მეთოდები და მათი შესრულების განრიგი.
 6. სამუშაოს შეფასება: მეთოდები და პროცედურები, რომელშიც შედის პრეტენზიებიც, და განრიგი.
 7. სამუშაოს ანალიზი: სამუშაოს ანალიზის მეთოდები, შემავალი სამუშაოები და პროგრამის შესრულების განრიგი.
 8. ანაზღაურების სტრუქტურების დაგეგმვა: სტრუქტურის ტიპი (იხ. 41-ე თავი), გამოსაყენებელი მეთოდების დაგეგმვა და დაგეგმვის დასრულების განრიგი.
 9. კომუნიკაცია (ინფორმაცია) და მოლაპარაკება: დაქირავებულთათვის ღონისძიების შედეგთა შესახებ ინფორმირებისა და პროფკავშირთან სტრუქტურის შესახებ მოლაპარაკების მეთოდები. სასურველია ამ სტეპის ასახსნელად ბუკლეტის გამოშვება.
 10. განხორციელება: სტეპის დანერგვის პროცედურები, რომელშიც შედის სამუშაოთა რანტირება ან ხელახალი რანტირება, იმის გააღწევება, თუ როგორ გავართავთ თავი ნებისმიერ ზრდას, ცალკეული დაქირავებულის ინფორმირება, შენაძრუნების პროცედურების დაგეგმვა, რომელშიც შედის ისეთი პუნქტები, როგორცაა ახალი ან შეცვლილი სამუშაოების შეფასება ან ხელახალი შეფასება და პრეტენზიების სისტემის ჩამოყალიბება.
- როდესაც პროგრამა ჩამოყალიბდება, შესაძლოა, ჩატარდეს სამუშაოს ანალიზის, ანაზღაურებათა შედარებისა და სტრუქტურის დაგეგმვის დეტალური დამუშავება. ქვემოთ განხილულია ვეღა ის პუნქტი, რომელიც შედის სამუშაოს წერტილოვანფაქტორიანი სტეპის გამოყენების დროს.

სამუშაოს სირთულის შეფასების წარმართვა

რამდენი დროა საჭირო?

რაც არ უნდა სწრაფად უნდაღეს ორგანიზაციას სტეპის სრული განხორციელება, მაინც არაა მიზანშეწონილი ამ შეფასების დამტკიცება. ვეღაზე მოხერხებული შემფასებელი ჯგუფიც კი, დღემო მხოლოდ რამდენიმე სამუშაო ადგილს თუ დაახარისხებს: რვა, ალბათ, მაქსიმუმამა. ამის შემდეგ, შეფასების ხარისხი ეცემა, და უფრო მეტი დრო დასჭირდება ამ კლასიფიკირების შემოწმებას და განაღობებას. ვეღა კატეგორიის საბოლოო შემოწმება იმ მიზნით, რომ რაიმე შეუსაბამოა არ

მოხელს, უნდა შესრულდეს გულმოდგინედ და სპირიტის შემთხვევაში სამკო დროც უნდა იყოს მის ხელმოწერა შესასრულად. ზედმეტი დრო ამ ეტაპზე ხელს შეუწყობს, აგრეთვე, სამუშაოს სირთულას ხარისხებს, ამ ცნობებებსა და სხვა მასალის გასაყრდენობას.

მასუხისმგებლობა ამ ღონისძიებაში

სამუშაოს სირთულის შეფასების დანერგვის სრულ კოორდინაციაზე მასუხისმგებლობა უნდა იყოს მაღალი რანგის ხელმძღვანელის ხელში, რომელსაც შეეძლება მიმდინარეობის შესახებ მასწავლის მართვის კომიტეტს ან საბჭოს და დარჩენილის იგი ხელფასების პოლიტიკის შემუშავებაში.

როდესაც არსებობს კადრების ჩამოყალიბებული ფუნქცია, კადრების უფროსმა უნდა განახორციელოს კონტროლი. დიდ ორგანიზაციებში, სადაც არსებობს განყოფილება, რომელიც სპეციალიზებულია ანაზღაურების საკითხებში, ამ ფუნქციის შემსრულებელი ხელმძღვანელი უნდა, ჩვეულებრივ, იღებს მასუხისმგებლობას ამ სტეპის დანერგვასა და უზრუნველყოფაზე. ამ პირობით, რომ სათანადო მომზადება გაწეულია, სამუშაოს თავისებურებათა შესწავლა საუკეთესო საშუალებაა კადრებისა და ახალი ინსტრუქტორისათვის, გაეცნოს ბიზნესს და სხვადასხვა განყოფილებაში შესრულებულ სამუშაოს. ანალიტიკოსს უნდა შეათვისებინ გამოკითხვის ჩატარების ძირითადი უნარი და სამუშაოს დახასიათების მოკლე აღწერის სტილის ელემენტები.

სამუშაოს სირთულეების შეფასების ჯგუფი

სასურველია, შეფასების ჯგუფის ჩამოყალიბება (რომელიც, შესაძლოა, ჩაერთოს ახალი სტეპის დაცემაში), როდესაც სპეციალურად გამოყვანილი სტეპს უნდა დაინერგოს. ჯგუფის წევრებს, შესაძლოა, თვითონ ჩატარონ სამუშაოს ანალიზი და, რასაკვირველია, შეაფასონ სამუშაოებიც, საკუთარი სტეპის გამოყვებით. ამ მართვის კონსულტანტთან ერთად, „შესაკრიბის მართვის“ (სატენტირებელი მარკის“) გამოყვებით. პირველი ღონისძიების შემდეგ ჯგუფმა, შესაძლოა, გააგრძელოს შეხვედრები პრეტენზიების მოსაშენად და ახალი შეფასების ან ხელახალი შეფასების ჩასატარებლად.

შეფასების ჯგუფის წევრობის განსაზღვრის დროს, აუცილებელია იმის გათვალისწინება, თუ რა ოდენობით ჩაერთვებიან სხვადასხვა ღონის დაქირავებულებს. სასურველი არ არის ამ ჯგუფში 8 წევრზე მეტის ყოფნა, რომელიც გააჩნიათ შესაფასებელი სამუშაოს უშუალო ცოდნა.

თუ ჩაერთვება პროფესიონალი, მან შესაძლოა, მოსსურფოს წარმომადგენელთა შეთანხმებული რაოდენობის დასახელება, რომელიც ხელმძღვანელობის შიგნით დასახელებულია თანასარი იქნება, და ორეცხათვის მისაღები თავმჯდომარის დასახელება (უზობიხეია, კადრების უფროსის ან ხელფასების განყოფილების უფროსის). რომელიც უფრო ადვილად შეიძლება დამხმარის როლის შესრულებას. როდესაც შეფასება ტარდება, თავმჯდომარემ ეს როლი უნდა შეასრულოს და არა იმეფელოს, როგორც გადაწყვეტილების მიმღებმა. დამხმარებელ შიდა თუ გარე კონსულტანტების გამოყენებაც შესაძლებელია. ჯგუფის წევრები უნდა მოამზადონ სამუშაოს ანალიზისა და შეფასების შედეგები.

ინსტრუქტაჟი სამუშაოს სირთულის შესაფასებლად

ჯგუფს წევრის სრული პრაქტიკა არსებობს. ეს კომბინაცია შეზღვევებზე, სადაც სტეპის დანერგვაზე მასუხისმგებელი პირი მოხაზავს მიზნებს და ყურადღებას გამახვილებს გრძელვადიან სარგებლობაზე სამართლიანი და მოკერძოებული ანაზღაურების სისტემის გათვალისწინებით. ჯგუფისათვის, ვისაც ეხება, მარტივი კითხვა-პასუხის ანკეტი, რომელიც დარიცხება შეზღვევებზე და მოიცავს ჯგუფს იმ ჩვეულებრივ და ძირითად კითხვებს, რასაც დაქირავებულები დასვამენ, ხელს შეუწყობს წარმოშობილი ნებისმიერი გაუკებრობის ახსნას. ჯგუფზე გაუკვლევული კითხვები შემდეგია:

- რას ნიშნავს სამუშაოს სირთულის შეფასება?
- რისთვის სჭირდება კომპანიას ეს შეფასება?
- როგორ წარმართება იგი?
- იქნება თუ არა გათვალისწინებული ჩემი შერამოხელურობა სამუშაოზე?
- როგორ დაეხმარება იგი დაწინაურების პოლიტიკას?



- როგორ გათანაბრდება ეს სისტემა?
- ნიშნავს თუ არა ეს შეფასება იმას, რომ ყველა, რომლის სამუშაო იმავე კატეგორიაზე, მიღებს ანაზღაურების იმავე ნორმას?
- რამდენად იმოქმედებს კონფიდენციალობაზე სამუშაოს კატეგორიათა და ანაზღაურების დამატებითი გამოქვეყნება?
- როგორ მოქმედებენ (დააკისოფილებს) ეს სისტემი დამატებისა და შეცვლის სამუშაოზე?
- რა შედეგი ექნება მას ანაზღაურებაზე?
- რა მიხედვით, თუ აღმანი არ უთანხმება მღებულ კატეგორიას?
- რამდენად სწრაფად განიხილება საჩივრები კატეგორიის თაობაზე?
- როგორ მოახერხებს კომპანია იმ ახალი სამუშაოების კლასიფიცირებას, რომელიც შექმნა ცვლილებებისა და გაერთიანების შედეგად?

სასურველია, ამ კითხვების განმარტება და მათზე შუა პასუხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმის ხაზგასმით, რომ სტემა აფასებს სამუშაო ადგილებს და არა ადამიანებს. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია წესისმოვრი ვარაუდის გაფანტვა, რომ სამუშაოს სირთულის შეფასება გამოიწვევს საყოველთაო ზრდას ანაზღაურებაში. სინამდვილეში, მიზანშეწონილია, პროცესის ანაზღაურების ასპექტის შემცირება და იმის ხაზგასმით, რომ ეს შეფასება ეხება სამუშაოთა შეფარდებითი სიდიდის გაზომვას, ამ მიზნით, რომ მიუყვარებოდეს იქნეს კლასიფიცირებული. თუთონ სტემა ვერ განსაზღვრავს ანაზღაურების დონეს. იგი მხოლოდ ეხმარება სტრუქტურის შემუშავებას, რომელშიც ანაზღაურების შესახებ სამართლიანი და თანამშრომელი გადაწყვეტილებები იქნება მიღებული.

□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□

სამუშაოს სირთულის შესასანიხი ჯგუფის წარმატების დიდი წილი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგადაა იგი ინსტრუქტორებული და მომზადებული. პირველ შეხვედრაზე უნდა განიხილებოდეს ჯგუფის კოლექტიური პასუხისმგებლობა, შეფასების პრინციპები და წევრების შეკითხვებზე პასუხი. მომზადება უნდა გათვალისწინებდეს სამუშაოს თავისებურებათა გაანალიზებაში და შეფასების შეყოფაში.

თუ უნდა შემუშავდეს სპეციალურად შექმნილი სისტემა (სტემა) შიდა, თუ გარე კონსულტანტის დახმარებით, ჯგუფმა უნდა აირჩიოს სტემის სახე, და თუ წერტილურად/ნატივტირადიანი სტემა იქნება გამოყენებული, მაშინ, ფაქტობრივად ვგვამ, თუ უნდა გამოიყონ „სატენტირებული მარკა“ („შესაკლავის მარკა“), კონსულტანტმა ინსტრუქტორი უნდა გაუწიოს ჯგუფს.

ჯგუფმა უნდა გათვალისწინებდეს პრაქტიკა, ვიდრე ახალიზისა და შეფასების პროგრამა დაიწყება.

ჯგუფის შეხვედრების წარმართა

თავმჯდომარე, კადრების მრჩეველმა ან გარე კონსულტანტმა უნდა იმოქმედონ, როგორც „ფალიციტატორებმა“ და დაეხმარონ ჯგუფს, გარკვეულ მათ შივ გამოყენებულ პროცესებში და მაღლიონ თანხმობას. ფალიციტატორებმა თუთონ არ უნდა შეაფასონ სამუშაოები – ესაა ჯგუფის ფუნქცია, რომელშიც უნდა მიდიოს საბოლოო გადაწყვეტილება. მაგრამ ეს ფალიციტატორები იქვე უნდა იყვნენ, რომ განუმარტონ სტემა და მისი გამოყენება, და ეცადონ, მაღლიონ თანხმობას. გასაკვირია ის, თუ რამდენად ადვილად მიდიწვეა შეთანხმება, როდესაც სტემა კარგადაა აღქმული, როდესაც გაწინასწორებული და კარგად მომზადებული ჯგუფი, და რაც მთავარია, როდესაც ცალიციტატორია დახმარებ.

ჯგუფს დრო სჭირდება სამუშაოს სირთულის შესაფასებლად. მაგრამ თუ მისმა წევრებმა ადლიო აუღეს სისტემის მუშაობას, ისინი უფრო სწრაფად შეასრულებენ სამუშაოს. უნდა გვახსოვდეს, რომ სამუშაოს შეფასება, ძირითადად, შედარებითი პროცესია, თანამშრომელთა მსჯელობებში უფრო ადვილად მიდიწვეა სხვადასხვა ფაქტორების შეფასების შედარებით სხვადასხვა სამუშაოებში (თუ წერტილოვანი სტემა გამოიყენებული). „რეალური“ სამუშაოების შეფასებაც დაეხმარება ჯგუფის წევრებს, ზორცი შესახან ფაქტორის დონის დახასიათებას სტემაში, რომელიც აუცილებლად არასპეციფიკური იქნება.



საინფორმაციო პროცედურა

ვევლახე მომზადებული და კასუხისმგებელი შეფასების კომპიუტერული პროგრამა, ამას ემატება ისიც, რომ მენეჯერებმა, შესაძლოა, ჩათვალონ, რომ მათი საზღვარგარეთური უცხო მართალი ქულებისა შეფასებული, და აღმანიშნა ეს ჩათვალონ, რომ მათი სამუშაოს მნიშვნელობა არა სათანადოდ შეფასებული. ამიტომ, აუცილებელია პრეტენზიების განხილვა.

კომპიუტერების გამოყენება

სამუშაოს სირთულის შეფასებას ბევრი ქალაქი და დრო სჭირდება. პროგრამული სისტემების გამოყენება, რომელიც ცოდნაზე დამყარებული, ხშირად მიწვეულია მაღალკვალიფიციური სისტემებზე და შეუძლია ანალიტიკური პროცესების ორგანიზება ისეთნაირად, რომ საუკეთესოდ იქნეს გამოყენებული მონაცემთა ბაზა, ხელი შეუწყოს თანამშრომელ მსჯელობებს და დამინსხივარის გადაწყვეტილებებს, რაც მონაცემთა ბაზას ემატება. ეს მაღალკვალიფიციური სისტემები ვეღვთერ ამას შემდგომად ახერხებს:

- განსაზღვრავს შეფასების წესებს (რაც უკავშირდება ფაქტორთა მოცემულ წონას, თითოეული ფაქტორის წერტილებს, დონე ან ხარისხს) და შეფასების ნორმებს, რაც შემფასებლებს საშუალებას აძლევს, სწორად შეაფასონ სამუშაოთა რეიტინგები - ან, შესაძლოა, მიღოს ძირითადი სამუშაოს და დონების განსაზღვრის სახე;
- აპროგრამებს კომპიუტერს ისე, რომ შესაძამისი კითხვები დასვას, რომელიც ეხება თითოეულ ფაქტორს სამუშაოზე, რათა შესაძლებელი გახდეს შეფასების წესების გამოყენება;
- თანამშრომელად იყენებს წესებს და განსაზღვრავს სამუშაოს ფაქტორის ქულას;
- რანჟირებას უკეთებს სამუშაოს;
- ყოფს სამუშაოს თანამშრომლებად, სირთულის მიხედვით;
- სამუშაოს შესახებ ფაქტორის ანალიზის სახით შესულ ინფორმაციას ინახავს კომპიუტერის მემორიაში, რათა ნებისმიერ დროს გამოიყენოს.

თანასწორი ანაზღაურება

დიდა ბრიტანეთის კანონის, „თანასწორი ანაზღაურების შესახებ“ დამატების თანახმად, ნებისმიერ პირს უნდა მიუძღოდეს ისევე პატივისცემის თანასწორი ანაზღაურება, თუ იქნის, რომ შრომა თანაბრად რთულია (დამოუკიდებელია) ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა ძალისხმევა, უნარი და გადაწყვეტილების მიღება. თანასწორი ანაზღაურების მიზნობა შესაძლებელია იმის მოუხდავად, არსებობს თუ არა სამუშაოს სირთულის შეფასების სქემა, იგი გადაკვეთს საზღვრებს, და „ლურჯსაფარიანი“ მუშის შეუძლია თავისი სამუშაო შეადაროს „თეთრსაფარიანი“ მუშისას და პირიქით. ეს მოთხოვნა ძალიან მტკიცებელია იქ, სადაც არსებობს სქესზე დაფუძნებული სამუშაოს სფეროები.

პრეტენზიებს განიხილვენ დასაქმების საკითხების სასამართლოზე, რომელსაც შეუძლია სთხოვოს დამოუკიდებელ „ექსპერტებს“, შეაფასონ ანაზღაურების სამართლიანობა პრეტენზიის გამომოქმედების და კომპარატორის შორის. ექსპერტები შეფასებას ახდენენ ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორცაა ცოდნა, გამოცდილება, მსჯელობა და გადაწყვეტილების მიღება, კონტაქტები, ფიზიკური ძალისხმევა და შედეგობის შესაძლებლობა.

დამოუკიდებელი ექსპერტები იწვევენ სამუშაოს საკვალიფიციაციო დახასიათებით, რას დაადვირონ ის სფერო, სადაც სამუშაოს არსი (მოცულობა) იწვევს კონფლიქტს. ისინი ცდილობენ მაღალწონ შეთანხმებას ფაქტებზე და თხოვონ დაქარაველებს ახსნან ეს დიფერენციალი (განსხვავება). ითვლება, რომ თითოეული ფაქტორის ზუსტი შეფასება არც საჭიროა და არც გამართლებული, მაგრამ არსებობდა ზოგიერთი განხილვა (ანალიზი), რითაც თითოეული სამუშაოს მითხოვნების შედარება ხდება თითოეული ფაქტორის მიხედვით.

სამუშაოს სირთულის შეფასების სქემის არსებობა გამოიყენება იმის დასამტკიცებლად, რომ არ ხდება არაეთიარი დისკრიმინაცია, თუ თვითონ სქემა არაა დისკრიმინატორული. სქემა, შესაძლოა, იყოს დისკრიმინატორული ფაქტორების არქვამი და იმ მნიშვნელობაში, რაც ფაქტორის ქრუპებს და აგრეთვე, რანჟირების პროცესში.



თანასწორი შესაძლებლობების საკითხების კომისიამ დაადგინა, რომ სამუშაოს სირთულის შეფასება არ უნდა იყოს ვალბი ობიექტურია არსებული მდგომარეობის (სტატუს ვოს) მიხედვით. სამუშაოს სირთულის მოუკიდებელი შეფასების აუცილებლობამ, შესაძლოა, მოითხოვოს გამართული ტრადიციული მონაზრებების შეცვლა იმ ფასეულობათა გათვალისწინებით, რაც შეეხება, ტრადიციული ქალების მიერ შესრულებულ სამუშაოს." იგი გვიჩვენებს, რომ არც დიდი და არც მცირე მნიშვნელობა არ უნდა მუნიჭოს იმ ფაქტორებს, რომლებიც ძალიანად გვხვდება ერთი სქესის მიერ შესრულებულ სამუშაოში.

საბაზრო ნორმის ანალიზი

მიზანი

იმში დასარწმუნებლად, რომ ანაზღაურების დონე კონკურენტულია, აუცილებელია, სამუშაო საბაზრო ნორმის შესწავლა, განსაკუთრებით იმ სამუშაოთა შესწავლა, რომლებიც ყველაზე მეტად ექვემდებარება ბაზრის ზეწოლას ფაქტორების უკმარისობის გამო. ამას ზოგჯერ უწოდებენ **benchmarking-ს**.

სამუშაოს სირთულის შეფასების სქემები (სისტემები), შესაძლია, გამოვიყენოთ შიდა ფარდობითობის განსაზღვრის მიზნით, მაგრამ თავისთავად, მათ არ შეუძლიათ სამუშაოზე ფასების დადგენა მნიშვნელოვანწილად. ანაზღაურების დონე ექვემდებარება ბაზრის ფაქტორებს (საბაზრო ძალებს), რაც აუცილებლად გასათვალისწინებელია გარკვეული სამუშაოს ნორმირებისათვის. ზოგიერთი სპეციალისტებელი სამუშაო იმე არაა დამოკიდებული გარე ზეწოლაზე, როგორც სხვა სამუშაო, მაგრამ მათზე აუცილებელია იმის ცოდნა, რა გავლენა შეუძლია მოახდინოს საბაზრო ნორმამ ანაზღაურების სტრუქტურაზე მილიანად, ვიდრე განისაზღვრებოდა შიდა ანაზღაურების დიფერენციალები, რაც შესაძამისად ასახავს უნარისა და პასუხისმგებლობის დონეს. იმე უნდა გადიაროთ, რომ ბაზრის ზეწოლა და ვარიეტები გავლენას ახდენს დიფერენციალებზე თეთი ფერამა.

საბაზრო ნორმის კონსტრუქცია

საბაზრო ნორმის კონსტრუქცია, თუნდაც ადვილობრივ სამუშაო ძალის ბაზარზე, არის ანაზღაურების დონის არსებობის ისეთი რამ, როგორცია საბაზრო ნორმა, თუ იგი არაა წარმოდგენილი საყოველთაოდ მიღებული ნაციონალურა ანაზღაურების სკალის მეტ, ხოლო ასეთი შემთხვევები ახლა იშვიათია. ფიცილითის არსებობის ის ნორმა (განაკვეთი), რომელსაც იზღის სხვადასხვა დამჭირავებელი, თუნდაც იდენტურ სამუშაოში, რადგან არსებობს ანაზღაურების სხვადასხვა პოლიტიკა იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს დამჭირავებლის ნორმა საბაზრო ნორმისთან შედარებით. ეს განსაკუთრებით ასეა შენეერულ სამუშაოებში და სხვა საქმიანობებში, სადაც მოვალეობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება, სამუშაო ადგილის სახელწოდება იცავს რომ იყოს კოდექ, და სადაც, სავარაუდოა, რომ რეალურ ანაზღაურებაზე დიდად მოქმედებს ხარისხი და ფასეულობა ცალკეული პიროვნების საქმიანობაში. ამიტომ, შესაძლებელია, ანაზღაურების შესწავლა მხოლოდ იმ მიზნით, რომ ფართოდ იყოს საბაზრო ნორმების სიმპტომები. შედეგობები უნდა გაიმართოს გამოქვეყნებული კვლევების მონაცემების და სპეციალური გამოკითხვის შედეგების ინტერპრეტირებაში.

აუცილებელი ინფორმაცია

საბაზრო შედარებების გაკეთების დროს, მისანი უნდა იყოს შემდეგი:

- ზუსტი და ტიპური მონაცემების მოპოება, რომელშიც შედის სატარიფო ანაზღაურება, პრემიები და დახმარებები;
- შიდაგების შესავსოთან შედარება, სამუშაოს ტიპისა და სიდიდის და ორგანიზაციის თვალსაზრისით - ესაა „სამუშაოს შესაბამისობის“ პროცესი;



საგარეო ურთიერთობების მინისტრის
სამსახურის განყოფილება

- ახალი ინფორმაციის მოძიება;
- მონაცემთა ინტერპრეტაცია ორგანიზაციის გარემოებისა და მოთხოვნების შესახებ;
- მონაცემთა ისე მიწოდება, რომ გეოგრაფიის საჭირო მოქმედების გზა.

სამუშაოს შესაბამისობა

ანაზღაურების კვლევის წარმართვის მიზანია, შვავისის შვავისთან შედარება - სამუშაოს შესაბამისობის პროცესი. სამუშაოს შესაბამისობის სხვადასხვა მეთოდი შიდადი სიზუსტის მიხედვით, ასეთია:

- სამუშაოს დასაბუთება - ხშირად არაზუსტია;
- მოკლე (ერთი, ორი ფრაზით) დახასიათება სამუშაოსა და მასუბისმგებლობის დონისა - ეს უზრუნველყოფს სამუშაოთა შესაბამისობის უცხო წარმართვას, თუმცა მინიმუმ არსებობს უზუსტობა;
- სამუშაოს საკვალიფიკაციო დახასიათების მოკლე ანოტაცია - რომელიც განსაზღვრავს თანადებობისა და მას მოვალეობებს 200-300 სიტყვით, მინიმუმ უნდა იყოს სამუშაო ადგილის მნიშვნელობაზე, რეგულაციები (კონტროლირებადი) რესურსების თვალსაზრისით უკეთეს სფერულ სამუშაოს შესაბამისობისათვის, მაგრამ შესაძლოა, მინიმუმ არ იყოს სრული სიზუსტე;
- სამუშაოს საკვალიფიკაციო დახასიათების სრული ანოტაცია - რაც იძლევა უფრო მეტ დეტალს სამუშაო ადგილის შესახებ, მაგრამ დიდ ძალისხმევას მოითხოვს შედარების გაკეთების დროს;
- სამუშაოს ხარისხის შეფასება - შესაძლოა, გამოიყენებოთ სამუშაოს საკვალიფიკაციო დახასიათების დახასიათებად. ამ მიზნით, რომ მივიღოთ საკმაოდ ზუსტი ინფორმაცია სამუშაოს შედარებით სიდიდეზე, მაგრამ მოითხოვს ბევრ დროს, თუ იგი არ შესრულდა დიდი ბიოტანთის კვლევის შემთხვევაში, რომელსაც ატარებს თუნდაც ისეთი ფორმა, როგორცია ჰეი და უაიტა.

მონაცემების წარდგენა

მონაცემების მიწოდება შეიძლება ორი გზით:

1. ძირითადი ტენდენციების კრიტერიუმები
 - არითმეტიკული საშუალო;
 - მედიანა - საშუალო რიცხვითი მნიშვნელობა ინდივიდუალური მნიშვნელობების მნიშვნელობაში, ესა კვლევაზე გაერკვლებული კრიტერიუმები, რადგან იგი თავიდან იშორებს შეცდომებს, რომელსაც უშვებს არითმეტიკული საშუალო.
2. დისპერსიის კრიტერიუმები
 - ზედა კვარტალი - ღირებულება (ანაზღაურება), რომლის ზემოთაც ინდივიდუალური ღირებულების 25% ეცემა;
 - ქვედა კვარტალი - ღირებულება, რომლის ქვემოთაც ინდივიდუალური ღირებულების 25% ეცემა;
 - კვარტალისშორისი დაბალი - ზედა და ქვედა კვარტალებს შორის სხვაობა.

ინფორმაციის წყაროები

საბაზო ნორმების შესახებ, შესაძლოა, გვეზღოს ინფორმაციის შემდეგი წყაროები, რასაც ქვემოთ გაიხილავთ, ესენია:

- გამოქვეყნებული კვლევები;
- სპეციალური კვლევები;
- გაეროთანებული (კლუბური) კვლევები;
- რეკლამები.

გამოქვეყნებული კვლევები

არსებობს უამრავი გამოქვეყნებული კვლევა, რომელშიც თავმოყრილია, ზოგიერთ ინფორმაცია მენეჯერული ზღვრების შესახებ, ან მოცემულია ანაზღაურება პროფესიული, ტექნიკური და ოფისის სამუშაოებისათვის. ზოგიერთ გამოკვლევაში შედის ისეთები, რომლებიც გამოქვეყნდება რეკონდის მერ, „მარკის პუბლიკაციებში“ და ანაზღაურების კონსულტინგში. „შემოსავლის მონაცემთა სამსახურ“

აქცენტებს „ცნობარს ხელფასის გამოკლვის შესახებ“, რაც წარმოადგენს სახელმძღვანელოს ველა ძირითადი კვლევითის.

- გამოქვეყნებული კვლევების გამოცემების დროს აუცილებელია შემოწმდეს შემდეგი:
- მიწოდებული ინფორმაცია;
 - მონაწილეთა მინერვლობა და შემადგენლობა;
 - სამუშაოს შესაბამისობის ინფორმაციის ხარისხი;
 - რამდენად მოიცავს იგი სამუშაოებს, რისთვისაცაა განკუთვნილი ეს ინფორმაცია;
 - რამდენად თანადროულია იგი;
 - რამდენად კარგადაა მონაცემები წარმოდგენილი.

გამოქვეყნებული კვლევები სწრაფი და არცთუ ძვირი საშუალებაა ინფორმაციის მოსაღებად. თუმცა, შესაძლია, არსებობდეს გარკვეული სირთულეები სამუშაოს შესაბამისობაში, და ინფორმაცია ზოგჯერ, შესაძლია, არ იყოს თანადროული.

სპეციალური გამოკლევები

სპეციალური გამოკლევები, შესაძლია, საკუთარი ხელითაც იყოს შექმნილი ან მიწოდებული მართვის კონსულტანტების მიერ. ეს ბოლო მეთოდი შედარებით ძვირია. მაგრამ დრო ნაკლები ჰქონდება და ზოგიერთი ორგანიზაცია ირჩევს მიღლის ინფორმაცია კარგი რეპუტაციის მქონე კონსულტანტისაგან.

სპეციალური გამოკლევები შემდგენიად ტარდება:

1. უნდა დადგინდეს რა ინფორმაციაა საჭირო.
2. უნდა დადგინდეს „სამაზი“ სამუშაოები, რისთვისაც საჭიროა ანაზღაურების შედარებითი მონაცემები. ეს, შესაძლია, იყოს სამუშაოს სირთულის შეფასების ჩატარების ნაწილი.
3. უნდა შედგეს საკვალიფიკაციო დახასიათების მოკლე ანოტაცია ამ სამუშაოებისათვის.
4. უნდა დადგინდეს ის ორგანიზაციები, რომლებსაც შეგახი სამუშაო აღვილებს აქვთ.
5. უნდა დავუკავშირდეთ ამ ორგანიზაციებს და თხოვით მონაწილეობის მიღება. ჩვეულებრივ ამბობენ, რომ გამოკლევებს მონაცემები გაერცვლება მონაწილეებზე (ესაა **quid pro quo** – თუორია ხელი ხელს ბანს).
6. უნდა მოამარგოთ მონაწილეები შესავებით ფორმებით და რეკომენდაციებით და შეადგინოთ საკვალიფიკაციო დახასიათების მოკლე რეზიუმე.
7. უნდა შეისწავლით ფორმები და გააერცვლით ეს მონაცემები (შედეგები) მონაწილეებზე.

სპეციალური კვლევები ამბობენ დახარჯულ დროს და წვადებას, ან დანახარჯს, იმით, რომ იძლევიან შესადარ მონაცემებს. თუმცა, შესაძლია, რთული იყოს შესავების რაოდენობის მონაწილეთა მოწვევა, იმას გამო, რომ ორგანიზაციები დიდად არ იწუხებენ თავს, ან შესაძლია იმიტომ, რომ ისინი უკვე არიან რომელიმე გამოკლვის კლუბის წევრები, ან მონაწილეობენ გამოქვეყნებულ კვლევებში.

კლუბური გამოკლევები

გაერთიანებულ გამოკლევებს აწარმოებს რამდენიმე ორგანიზაცია, რომელიც თანხდება ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის გაცლაზე მიღებული ფორმისა და ძირითადი საფუძვლის თანხმად. მით, სპეციალური გამოკლევების ველა უზიარატელობა გააწვიათ, რასაც ემატება დროის მოქპირნობისა და რეკლამარული ინფორმაციით უზრუნველყოფა. თუ არ არსებობს შესადარის კლუბი, შეგილიათ თქვენ თვითონ გააერთიანოთ ეს, მაგრამ დიდი ძალისხმევა დაეჭვირებათ.

რეკლამები

ბევრი ორგანიზაცია ვერწინბა იმ ხელფასის დონეს, რაც გამოქვეყნებულა დაქირავების რეკლამებში. მაგრამ ეს, შესაძლია, მდებარი იყოს, რადგან მინცადამაინც კარგ შესაბამისობას ვერ მიუღებთ და დანიშნული ხელფასიც შესაძლია, არ აღმოწოდეს იგივე, რაც იქნება გადახდილი. თუმცა, შესაძლია, გამოცემებულ იქნეს სხვა, უფრო ხანდი წვარობის შესავსებლად.

ბაზრის სხვა ინფორმაცია



ბაზრის სხვა ინფორმაციის მოძიება, შესაძლებელია, „შემოსულის მარცხვანა და მარჯვანა“ და „სამრეწველო-ტექნიკურ უნივერსიტეტის სამსახურის“ პუბლიკაციებში. პ. ზ. მუსხელიძე, იყოს სასარგებლო ინფორმაცია ხელფასის საერთო და ერთდროული ზრდის ტენდენციების შესახებ. ამის გამოყენება შესაძლებელი იქნება იმის გადასაწყვეტად, თუ რა სახის ზრდაა (მომატება) საქართველოს ანაზღაურების სკალაზე.

ჯელების მონაცემთა გამოყენება

ბაზრის ჯელების შემდეგ მონაცემთა გამოყენება ანაზღაურების დონეთა გზამკვლევადაა. არის მოსაზრებები და კომპრომისებზე დაფუძნებული პროცესი. სხვადასხვა წყაროები, საბაზრო ნორმების სხვადასხვა დონის მარცხვანა იძლევა. ამის შედეგად თქვენ შეგიძლიათ დაადგინოთ ე. წ. „წარმოებული“ საბაზრო ნორმა, რომელიც ეფუძნება მონაცემთა შეფარდებითი სანდოობის შეფასებას. ეს შეეჯამება ბალანსის სხვადასხვა გამოყენებული წყაროების კონკურენტულ ღირებულებებს შორის.

მას შემდეგ, რაც შეგროვდება არსებული მონაცემები და სათანადოდ იქნება წარმოდგენილი (თითოეული სამუშაო ადგილის მიხედვით, სტრუქტურაში არსებულ ჯელა სფეროში), მაშინ განისაზღვრება საკონტროლო პუნქტები ანაზღაურების თითოეული სფეროსთვის დიფერენცირებულ სტრუქტურაში (იხ. 41-ე თავი). ეს პროცესი გაითვალისწინებს ბაზარზე იმ ადგილს, რომელიც ბიზნესს უნდა, რომ დაეკავოს, ე. ი. ბაზრის „მდგომარეობას“ ან „პოზიციას“.

ანაზღაურების სტრუქტურა

ცნობა

ანაზღაურების სტრუქტურა შედგება ორგანიზაციის ანაზღაურების საფეხურებისგან, კატეგორიულ დაჯგუფებული ამ ინდივიდუალური სამუშაოებისათვის, ანაზღაურების შრულისგან და ანაზღაურების სკალისგან მონათხავე სამუშაოებისათვის. თუმცა, ინდივიდუალურ საწარმოო ნორმათა (საკასო გარიგებათა კურსი) სისტემა, შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც ანაზღაურების სტრუქტურა.

ტაბურ დიფერენციალებულ სტრუქტურაში, სამუშაოები განლაგდება სამუშაოთა სიროთლის ხარისხის მიხედვით, მათი შეფარდებითი მნიშვნელობის თანახმად, რომელიც ფორმალურ სისტემაში უნდა განსაზღვრულიყო სამუშაოს სიროთლის შეფასებით გვექნება ანაზღაურების საფეხურის თითოეული კატეგორიისათვის, რაც განსაზღვრავს ანაზღაურების მინიმალურ და მაქსიმალურ ნორმებს ყველა სამუშაოსათვის. ანაზღაურების ეს საფეხური (მერჯობა) ამ კატეგორიაში გაითვალისწინებს სამუშაოების საბაზრო ნორმებს.

მითხატო

ანაზღაურების სტრუქტურის მიზანს წარმოადგენს მიუკერძოებელი და თანმიმდევრული საფეხურის შექმნა დაქირავებულთა მოტივირებისა და წახალისებისათვის. მისი მიზანია, ორგანიზაციის ამოცანების ხელშეწყობა ლოგიკურად ჩამოყალიბებული სტრუქტურის მეშვეობით, რომლითაც, შესაძლოა, განხორციელდეს მინიმალად სამართლიანი და გარეგნულად კონკურენტული წახალისების პოლიტიკა, თუმცა აღიარებული უნდა იქნეს ამის გაკეთების სირთულე.

სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს სანდობის შრომას და საშუალებას მისცეს ორგანიზაციას, აღიაროს და წახალისოს ადამიანები, მათი სამუშაოს/როლების მნიშვნელობის, შერამობებულობის, მღწევის, უნარისა და კომპეტენტურობის თანახმად. სტრუქტურის დახმარებით, შესაძლებელი უნდა იყოს ყველა დაქირავებულისათვის ხელმისაწვდომი ანაზღაურების შესაძლებლობების გაცრეცხვა.

ანაზღაურების სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციას ანაზღაურების პოლიტიკისა და ხარჯთაღრიცხვის შემოწმების საქმეში.

ანაზღაურების სტრუქტურის კრიტერიუმები

ანაზღაურების სტრუქტურა უნდა:

- იყოს ორგანიზაციის მახასიათებლების და მოთხოვნების შესაბამისი; აქ იგულისხმება მისი კულტურა, მიუკულობა, ტექნოლოგიები და მოსვლენობა, რამდენად გვემუხებარები ცვლილებას, და დასაქმებულ ადამიანთა ტიპები და ღირებები;
- იყოს მოქნილი გარე და შიდა ზეწოლაზე სასისუხოდ, განსაკუთრებით, საბაზრო ნორმის, უნარისა და კვალიფიკაციის ნაღებობასთან დაკავშირებული ზეწოლის წინაშე;
- ხელი შეუწყოს მიქედებისას როლის მოქნილობას, რათა დაქირავებულებს საშუალება მიეცეთ ორგანიზაციაში სხვადასხვა სიდიდის სამუშაოებში გადასაცვლებლად ისე, რომ არ დასჭირდეთ ამ ცვლილებაზე ანაზღაურების ნორმების შეცვლა;



- იძლეოდეს მაღალი შწარმოებულობის და მნიშვნელოვანი წვლილის წახალისების საშუალება და ამვე დროს, შესაბამისად, წახალისოს და აღიაროს ყველაზე და სწრაფი პროგრესი დაქარავებულები, რომლებიც ბევრ ორგანიზაციამ უზრავლესობას წარმოადგენს;
- ხელი შეუწყოს წახალისებას შწარმოებულობის და მოღწეების საქმეებში;
- დაეხმაროს, რათა მიღებულ იქნეს თანმიმდევრული გადაწყვეტილებები სწრაფი მნიშვნელობის (ხიდეის), მონაწილეობისა და კომპეტენტურობის მიხედვით;
- გაარკვიოს ანაზღაურების შესაძლებლობები, განვითარების გზები და კარიერის საფეხურები;
- აგებული იყოს ლოგიკურად და გასაგებად, რათა მასი მოქმედების საფუძველი ადვილად გაერყვლებს დაქარავებულებზე;
- საშუალება მისცეს ორგანიზაციას, განახორციელოს კონტროლი ანაზღაურების პოლიტიკასა და ხარჯთაღრიცხვის განხორციელებაზე.

ანაზღაურების სტრუქტურის რაოდენობა

დაქარავებულთა დონისა, თუ კატეგორიების მიხედვით, შესაძლოა, არსებობდეს სხვადასხვა სტრუქტურები. მაგ. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს ორი სტრუქტურა: ერთი პერსონალიისათვის და მეორე - ფიზიკურად მომუშავეთათვის. ზოგჯერ სამი სტრუქტურაც კი აქვს: მრეწვეული და პროფესიული პერსონალისათვის, უმცროსი პერსონალისათვის და ფიზიკურად მომუშავეთათვის. უმჯობესი ხელმძღვანელობა შესაძლოა, საერთოდ, ძირითადი სტრუქტურის გარეთაც დარჩნენ, ამიტომ, მათი ანაზღაურება ინდივიდუალურ საფუძველზე ხდება. მილიანად ინტეგრირებული ერთიანი სტრუქტურა, რომელშიც ყველა მომუშავე შედის (დირექტორის გარდა) უფრო გაერყვლებულა, რადგან ორგანიზაციები ამარტყებენ საკუთარ მიღვომას და თანდათანობით ამცირებენ სტატუსის დიფერენციალებს.

ზოგჯერ ორგანიზაციას გააჩნია პარალელური ცალკე სტრუქტურები სხვადასხვა საქმიანობებისათვის; შესაძლოა იყოს „ტექნიკური დიფერენციალი“ (საფეხურები) მეცნიერებისათვის და კვლევისა და განვითარების ინტერებისათვის, რომელთაც ესმით, რომ პროგრესი, ზოგჯერ უფრო მტკადად დამოკიდებულია პროფესიულ კომპეტენტურობაზე, ვიდრე ადამიანებსა და რესურსებზე. მრეწვეული პასუხისმგებლობის აღიარებაზე.

ეს პრინციპი, შესაძლოა, გაერყვლებს სხვა სტრუქტურების ჩამოსაყალიბებლად სხვადასხვა მონათესავე საშუაობებისათვის ან ბაზრის ჯგუფებისათვის.

ანაზღაურების სტრუქტურის საფუძველი

ანაზღაურების სტრუქტურის საფუძველს წარმოადგენს შიდა ფარდობიობისა და გარე შედარების გადაწყვეტილებები, როგორც ეს ჩამოყალიბებულია საშუაოს ხირთლის შეფასებისა და საბაზრო ნორმების კვლევიით.

შიდა ფარდობიობა

შიდა ფარდობიობის გადაწყვეტილებები, ჩვეულებრივ, ვლინდება საშუაოს ხირთლის შეფასების პროცესით. ეს გამოირჩევა პერსონალურ ფაქტორებს საშუაოს შეფარდებითი ხიდე (მნიშვნელობა) იზომება იმით, თუ რა უნდა გაკოდდეს საშუაოს შწარმოებულობის სტანდარტული და მისაღები დონის მისაღწევად. საშუაოს რანგირების ინდივიდუალურ სტრუქტურაში ეს უზრუნველყოფს ნორმის საკონტროლო პუნქტს, რომელიც უნდა გადაუხადონ საკმაოდ კომპეტენტურ პარს. შეთანხმებულ (კონვენციულ) დიფერენცირებულ სტრუქტურაში იგივე ვარაუდი კოდება ყველა იმ საშუაოსათვის, რომელიც დაჯგუფებულია კატეგორიაში, თუცა, პრაქტიკულად, მათი ხიდე (მნიშვნელობა), შესაძლოა, განსხვავებულიდეს.



გარე შედარებები ეთმობა საბაზრო ნორმის კვლევების მეშვეობით და აქვდა გამოშენარებული გარე ფარდობითობის განსაზღვრა ფუნდამენტური მიზნების რეალიზაციის პოლიტიკის - ანაზღაურების დონეები როგორ უკავშირდება საბაზრო ნორმებს - რეალიზაციის ანაზღაურების მექანიზმებს.

ბაზრის მექანიზმების (პოზიციის) პოლიტიკა დამოკიდებულია რეალიზაციის შედეგებზე იმის შესახებ, უნდა გადაუხადოს თუ არა ბაზრის ნორმებზე მეტი, მისდევინოს ბაზრის, თუ გადაუხადოს ბაზრის ნორმებზე მეტი, მისდევინოს ბაზრის, თუ გადაუხადოს ბაზრის ნორმებზე ნაკლები. ამხუ გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ადამიანები, რომელიც რეალიზაციის სურს, რომ მოიხილოს და შეინარჩუნოს, ის, თუ რამდენად მინეულია, რომ ანაზღაურება ძირითადი ფაქტორია მოხვედრე და შენარჩუნებზე და იმაზე, თუ რამდენის ანაზღაურება შეუძლია.

ზოგიერთ რეალიზაციას „წარმართავს“ ბაზარი იმ თვალსაზრისით, რომ ისინი დიდ ყრავილებას უთმობენ საბაზრო ნორმებს ანაზღაურების სტრუქტურის დაგეგმვისა და უზრუნველყოფის დროს. ზოგიერთმა კი არ ამბობენ საშუალება მისცენ სხვა კომანიის ბიზნესისა და წახალისების სტრატეგიას, წარმართონ მათი საკუთარი სტრუქტურა. ისინი ანაზღაურებენ ადამიანებს ამის მიხედვით, თუ რამდენად უღირს მათ ეს ადამიანები. ისინი არ უარყოფენ (რადგან არ შეუძლიათ) საბაზრო ადგილს და ამას, რომ კონკურენტუნარიანნი იყვნენ, მაგრამ არ უნდათ, რომ ამ მოთხოვნილებებს დაამკროს მათი ფერები.

შესაძლებელია, ანაზღაურების სტრუქტურის დაგეგმა გარე ფარდობითობის საფუძველზე და ამან განსაზღვროს შიდა დიფერენციალები, შიდა სამართლიანობის გათვალისწინების უარყოფითი. მაგრამ ეს ექსტრემალური მეთოდი იმეათია, კარდა სწრაფად მზარდ და მცირე რეალიზაციებში, ან ისეთი სექტორებში, როგორცაა ფინანსური სექტორის ზოგიერთი ნაწილი სიტყვაში, სადაც იგი ნორმდება მინეული, უფრო მეტელებზეა, საშუალოთა შეფარდებითი სიდიდის შეფასებით დაწევა და შემდეგ, ამ საშუალებზე ფასის დადგენა გარე შედარებების საფუძველზე.

ანაზღაურების ამ საფუძველებზე (სარტყელში, დიაპაზონში) კრიტიკული პუნქტი, შესაძლია, მოთავსდეს საშუალო, საბაზრო ნორმისთან ერთ ბაზე, ან მის ზემოთ და ქვემოთ. ამან, შესაძლია, შექმნას დასძლიება შიდა სამართლიანობისა და გარე კონკურენტუნარიანობის საჭიროებას შორის.

ეს დასძლიება ქმნის საბაზრო ნორმის დიფერენციალების ზოგად პრობლემებს გარკვეულ პროფესიულ კატეგორიებსა და განსაკუთრებულ პრობლემებს შორის, როდესაც ინდივიდუალური საშუაოების საბაზრო ნორმა, ან პროფესიების საბაზრო დირებულება არის იმ დონეზე მაღლა, რომელიც გათვალისწინებულია შიდა სამართლიანობის მოსაზრებებით.

ამ პრობლემის გარკვევის ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს ცალკე „საბაზრო ვერუვის“ სტრუქტურის ჩამოყალიბება მინათესავე საშუაოთა ვერუვის სისტემაში, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

როდესაც არსებობს მოთხოვნა, რომ საშუაო ადგილზე იყოს მეტი ანაზღაურება მისი საბაზრო ნორმის გამო, მაშინ შესაძლებელია გადაუხადონ „საბაზრო დანამტი“ (პრობული დანამტი), მაგრამ ეს უნდა ვაკედეხს, როდესაც სხვა არეუნი არ არსებობს და პრემა უნდა მოიხსნას, თუცა საბაზრო დონის შედარებები ამას აღარ ამართლებს. ამან არ უნდა გამოიწვიოს იმ ადამიანისთვის ხელფასის შემცირება, რომელსაც ეს შეეხი და რომელსაც, შესაძლია, ვერ მიიღო საერთო დონის ან საბაზრო დონის ისეთი მომტება, როგორც სხვებმა, იმ შედეგით, რომ პრემა, შესაძლია, თანდათანობით შევირდეს და საბოლოოდ შევირფას სტარაფი განაცვოს.

ამას კარდა, ანაზღაურების გამოად ფართო დიაპაზონის მქონე სტრუქტურაში, შესაძლებელია, ბაზრით შექმნილი დიფერენციალის გამოყენება ამ დიაპაზონში. მაგრამ ამ მეთოდმა, შეიძლება, გამოიწვიოს პრობლემები შიდა სამართლიანობაში, თუცა იგი მხოლოდ მაშინ არ გამოიყენეს, როდესაც აბსოლუტური აუცილებლობა და გულისმოდინედ არ გააკონტროლებს.

ამ თემზე განხილულია ანაზღაურების სტრუქტურის შემდეგი სახეები:

- ანაზღაურების დიფერენციალური სტრუქტურები;
- ფართო-დიაპაზონიანი სტრუქტურები (დიფერენციალური სტრუქტურის ვარიანტი);
- ინდივიდუალური საშუაოების დიაპაზონი;
- მინათესავე საშუაოების სტრუქტურები;
- ანაზღაურების ან მისი ზღვის/გადახდის ვადის დადგომის მრუდები;

- ნაღდ ფულზე გარიგებათა კურსი;
- ანაზღაურების ღირძი (არსი?);
- ანაზღაურების ინტეგრირებული სტრუქტურები;
- ასაკობრივი ნორმა.

ანაზღაურების სტრუქტურების კლასიფიკაცია

ანაზღაურების დიფერენციული სტრუქტურა შედგება გარკვეული თანამშრომლობით დალაგებული სამუშაოებისგან, რომელთაგან თითოეული განკუთვნილია ანაზღაურების გარკვეულ დიაპაზონს, რომელიც ერთმანეთს ემთხვევა. ეს ნაწილებია 41.1 დიაგრამაში ანაზღაურების ტიპური დიფერენციული (კატეგორიულად დაყოფილი) სტრუქტურა.



დიაგრამა 41.1 ტიპური ანაზღაურების სტრუქტურების კლასიფიკაცია

სამუშაოს კატეგორიები

სამუშაოები განკუთვნილია სამუშაოთა კატეგორიებს შორის შეფარდებითი შინაშეცდომის შეფასების საფუძველზე და კატეგორიულად დაყოფილი ყველა ეს სამუშაო ერთნაირად განიხილეს ანაზღაურების თვალსაზრისითაც. თუ სამუშაოს სირთულის შესაფასებლად გამოყენებულია წერტილოვანფაქტორიანი მეთოდი, მაშინ კატეგორიაში არსებული ყველა სამუშაო იქნება სამუშაოს შინაშეცდომის იმავე დიაპაზონში, როგორც ეს განსაზღვრულია წერტილოვანი ქულებით. თუ გამოყენებულია სამუშაოს სირთულის სხვა მეთოდი, როგორცაა სამუშაო დაეაღებათა კლასიფიკაცია, სამუშაოები თითოეულ რანგში (დიაპაზონში) უნდა იყოს სამუშაოს შინაშეცდომის იმავე დიაპაზონში (რანგში). თუმცა ეს რანგები არ იქნება რაოდენობრივად განსაზღვრული წერტილების მიხედვით.

ანაზღაურების რანგები და კატეგორიები

თითოეულ კატეგორიას დარღული აქვს ანაზღაურების დიაპაზონი (რანგი). ეს განსაზღვრავს იმ ნორმის მინიმუმსა და მაქსიმუმს, რომელიც უნდა იქნეს გადახდილი ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე და ვეორინებს მომუშავეთათვის რანგების მიხედვით დაწინაურების საშუალებას. რანგირებაში არსების საკონტრაქტო წერტილი, რომელიც განსაზღვრავს მაღალკომპეტენტური ადამიანის ანაზღაურების ნორმას და რომელიც დაკავშირებულია საბაზრო ნორმასთან.

ანაზღაურების დიაპაზონის განსაზღვრა

ანაზღაურების დიაპაზონის განსაზღვრა შესაძლებელია პროცენტული ზრდის თვალსაზრისით, რანგების უმაღლეს და უდაბლეს წერტილებს შორის.

ანაზღაურების დიაპაზონის რაოდენობა

ანაზღაურების დიაპაზონის რაოდენობა დამოკიდებულია სტრუქტურაში უმაღლესი უსაფრთხოების უსაფრთხოების დიაპაზონის რაოდენობის მიხედვით, რომელიც გვიჩვენებს ანაზღაურების დიაპაზონის რაოდენობას, რასაც უნდა შეესაბამებოდეს ანაზღაურების დიაპაზონები, მათი სიფართოების ინტერვალებს შორის.

რანგების სიღრმე

ვარაუდობს ინტერვალი (ნორმა) უმცირესიდან უმაღლეს ნორმამდე ითვლისწინებს ანაზღაურების მოქილობას, სადაც პოლიტიკა ისეთია, რომ უნდა იყოს დიფერენცირებული ანაზღაურება, ე. ი. ანაზღაურების დონე ცალკეული ადამიანისათვის დიფერენცირებული იქნება მათი მწარმოებლობის, უნარისა თუ კვალიფიკაციის მიხედვით. დიაპაზონის სიღრმე, შესაძლოა, იცვლებოდეს ზოგიერთ სტრუქტურაში (narrow or fine-banded structure) ინტერვალი, შესაძლოა, იყოს 20% მინიმუმამდე ზევით თითოეულ კატეგორიაში. ჩვეულებრივი ტიპის სტრუქტურაში, ინტერვალი, შესაძლოა, იყოს 30%-დან 50%-მდე მინიმუმზე ზევით. 50%-იანი ინტერვალი, ჩვეულებრივ, აქვს ზენეცრულ კატეგორიას (20% საშუალო წერტილის ორივე მხარეს - 80%-დან 120%-მდე), მაგრამ ინტერვალი იკლებს უფრო დაბალ დონეებზე (20%-დან 30%-მდე, იმ შემთხვევაში, როდესაც ვარიაციების ნაკლები საშუალებაა მწარმოებლობაზე).

საკონტროლო წერტილი

თითოეულ კატეგორიაში იქნება საკონტროლო წერტილი, ხშირად, საშუალო წერტილი, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გადაუხადოს ორგანიზაციამ მომუშავეებს, რომელთა მწარმოებლობა გარკვეული მოცულობის საშუალოში, გარკვეულ დროის განმავლობაში, იყო შესაბამისი (მისაღები) და რომელიც შეაღწევს აუცილებელ კომპეტენტურობის სრულ დონეს.

სხვაობები

დიფერენციალები არსებობს მომუშავე კატეგორიებს შორის, რაც იმდენად დიფერენციალების აღიარების ადეკვატურ საშუალებას საშუალოს ღირებულებაში აღნიშნულ კატეგორიებში. სხვაობები, ჩვეულებრივ 15%-დან 20%-მდეა, თუმცა 20% უფრო ტიპურია. აქც, არ არსებობს დადებითი წესი.

გადაფარვა

მომუშავე ანაზღაურების დიაპაზონებს შორის, შესაძლოა, მოხდეს გადაფარვა, როდესაც პროცენტული ფაქტორით, ინტერვალი აჭარბებს კატეგორიებს შორის არსებული სხვაობის ზღვარს. გადაფარვა კატეგორიებს შორის გვიჩვენებს, რომ გამოცდილი ადამიანი, რომელიც საქმეს კარგად აკეთებს, შესაძლოა უფრო ფასეული იყოს ორგანიზაციისათვის, ვიდრე ახალმოსული, რომელიც კატეგორიის ზედა პოზიციაზეა. 40%-დან 50%-მდე გადაფარვა ტიპურია იმ ორგანიზაციებისათვის, სადაც ბევრი სხვადასხვა საშუალო და სადაც აუცილებელია მოქილობის განვრცოლი დონე საშუალო კლასიფიკაციისათვის.

კატეგორიების მიხედვით დაწინაურება

ცალკეული პროცენტების ანაზღაურების ზრდა და დაწინაურება კატეგორიებში, ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია მწარმოებლობის, მიღწევების, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის შეფასებებზე და რამდენადაც, მუშაობის ხანგრძლივობასა და კატეგორიაში ყოფნის დროზე.

დიფერენციული სტრუქტურების უპირატესობა

ამ სახის სტრუქტურას განაწილებს შემდეგი უპირატესობა:

- კატეგორიების ახსნა დაქარავეხულიათვის ადვილია და იგი სტრუქტურის და პრაქტიკის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას ეს კატეგორიები ნაილად მოუთბეს სხედანსხუ საშუამო დონეს შორის ფარდობითობაზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ცნობილი ანაზღარების დიასხონები, ეს შინაშენდობა. - ფარდობითობის მართვა, შესაძლია, ცვლას მომხმარებელი დეალებს იყოს მათთვის, ვისაც წახალისების განხორციელება ეხება.
- შესაძლია, უზრუნველყოფილი იყოს საშუამოთა რანგირების თანმამდგრული მეოილები და ფარდობითობის მართვა.
- შესაძლია მიზანშეწონილი იყოს, დიფერენციული სტრუქტურის გამოყენება კატეგორიების მიხედვით დანაზღარების შესაძლებლობების ინფორმაციის გასავრცელებლად.
- კატეგორიები თვალისწინებს საშუამოს მოქილობის დონეს, და აქედან გამომდინარე, მომუშავეს საშუალება ეძლევა, გადასაცვლოს იდნე განსხვავებულ საშუამოზე ისე, რომ არ დასჭირდეს ცვლილება ანაზღარებებში ამ ცვლილების გამოსახატავად. რაც უფრო ფართოა კატეგორია, მით უფრო მეტია მოქილობის საშუალება, მაგრამ მით უფრო მეტადია გასათვალისწინებელი ანაზღარების სხვაობის მართვა.
- არსებობს კარგად ჩამოყალიბებული და დამაჯერებელი სტრუქტურა წახალისების მართვის და კარგად დანაზღარების მიხით.
- უცვლელი კონტროლი ხორციელდება ახალმოსული ანაზღარების, შერამბოვებურობისთან დაკავშირებულ ინდივიდუალური ანაზღარების ზრდის და დანაზღარების ზრდის საქმეში.
- ფართო დიასხონის მეტრე დიფერენციული სტრუქტურა განაირობებს საშუამოს მოქილობას და იძლევა იმის საშუალებას, რომ კატეგორიებში მოაწესრიგოს საშუამოთა საბაზრო ნორმების სხვაობა.

დიფერენციული ანაზღარების სტრუქტურის ნაკლი

ამ სახის სტრუქტურის ნაკლი შემდეგია:

- დიფერენციული სტრუქტურის და კატეგორიებდ დეაფონის პროცესების დეაგეგმვის და მართვის მექანიზმები კენის მოარე ხდნელებს ის ფაქტორი, რომ არსებობს კატეგორიის საზღვრები, რომლებიც საშუამოთა ეკუთვრება ცალკე ერთეულებად ყოფს, კენის წვეტირებობის თანმამდგრებობაში. ეს თვის მნიშვნე, შეწონილას ახდენს შეფასების პროცესზე და ამიტომ კატეგორიის საზღვრები დიდი სიფრთხილით უნდა შეარჩეს. ამას მეტწიერად ვერ გააკეთებს. ფოცლოვის რჩება საკამათო და დიფერენციული სტრუქტურის დეაგეგვა ხშირად ემპირიული და მრავალჯერადი პროცესია.
- აუცილებლად მოხდება კატეგორიის შეცვლა, როდესაც საშუამოები გადაიღოს ხედა კატეგორიაში, დაქარავეხულია და უფრო ხშირად, მათი შეწველების შრიდან შეწონილის შედეგად.
- საშუამოთა დეაგეგვა კატეგორიების მიხედვით ნიშნავს, რომ არ არსებობს საშუამოთა სხედანსხუ სიდიდე (შინაშენდობა) ერთ კატეგორიაში. რადგან თითოეული კატეგორია წარმოდგენილია, როგორც ერთი ერთეული, ანაზღარების მართვის მიხით, ეს აუცილებლად ნიშნავს იმას, რომ უფრო მეტი საშუამოები კატეგორიაში ანაზღარდება გადაჭარბებით, მაშინ, როდესაც დიდი საშუამოები დამალანაზღარებადი იქნება.
- ანაზღარების სტრუქტურამ, შესაძლია, გამოაღვიროს იერარქიული მოუქვლიობის დონე, რაც არასწორი იქნება ამ მოქილობის მიმართ, რომლითაც ზოგიერთი ვიტარდება ორგანიზაციაში. მაგ. მაღალტექნოლოგიურ ორგანიზაციებში, მეტწიერია ამ ინფერნთა კარგია, დანაზღარების სტრუქტურის მიხედვით გზაზე აუცილებელი არაა ნაბიჯ-ნაბიჯ განვიარდეს. ზოგიერთი ორგანიზაცია უფრო მეტ მოქილობის იქნეს ფართომომსმტბაბანი ანაზღარების სტრუქტურის შემოხარებით, ზოგიერთია ირჩევს ანაზღარების მრუდის მეოილს, რასაც ქვევით განვიხილავთ.
- ანაზღარების არსებობა მომუშავეებში წარმოშობს იმედს, რომ ისინი აუცილებლად მაილწვეწ შეწვევას. მოუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელობა დიდი სიფრთხილით უხსნით, რომ დანაზღარება დამოკიდებულია შერამბოვებურობაზე და ვერ გადავა ზღვარს, აღმანებს მათეც უცრულებათ იმედს და არ მოსწონთ, როდესაც მათი წინხედა ჩერდება. ამის შედეგი ისაა, რომ მეტ ორგანიზაციაში შეწვევები ცდილობენ, მათ პერსონალს გაეზარდოს ანაზღარება კატეგორიის უმაღლეს დონეზე. პერსონალის შერამბოვებურობის მოუხედავად.



- დიფერენციული სტრუქტურა ნიშნავს, რომ ზოგიერთი ადამიანი აუცილებლად მიაღწევს თავის უმაღლეს კატეგორიას, და რაცეც ესმით, რომ მათი სამუშაოს მნიშვნელობა ვერ გაიზარდება ისე, რომ გაემართლებინოს სხვა კატეგორიაში გადასვლა, მათ სხვა არაფერი დაინტერესობს, ამის გარდა, რამ დაინტერესდნენ, რაც დღევანდელ შეთხვევებულ ორგანიზაციებში ნაკლებად მოსალოდნელია. ამ შემთხვევაში ვერ კიდევ შეუძლიათ შექმნან დამატებითი ღირებულება და, შესაძლოა, პოტენციურებულ წევრებს შესაძლებლობა იქონიებდნენ, რომ დაეცდნენ. ამ პრობლემის შერბილება შესაძლებელია დიდი თანხის უზრუნველყოფით, ან ვებპორტალზე დანამატის (ცვლადი ანაზღაურების) უმაღლესი ნორმის დატოვებით. ჩვეულებრივ, ეს არაა კონსოლიდირებული საქონლო მიზნებისათვის.

ანაზღაურების დიფერენციული სტრუქტურის დაგეგმვა

ანაზღაურების დიფერენციული სტრუქტურის დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის აუცილებელია შემდეგი ძირითადი ეტაპების გაცლა:

1. უნდა ჩატარდეს სამუშაოს სართლის შეფასება და საბაზრო ნორმების ცვლევა.
2. უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკა - მისი ანაზღაურებისა თუ საბაზრო მდგომარეობა და დიფერენციული ტარიფების პოლიტიკა.
3. უნდა ჩამოყალიბდეს სამუშაოს კატეგორიების სტრუქტურა და განთავსდეს სამუშაოები მათი შეფასებების მიხედვით. სამუშაოები განთავსდება წერტილოვანი ქულების მიხედვით. თუ გამოყენებულია წერტილოვანი-ქორიანი სქემა, მაგრამ, ყოველივეს აუცილებელია მსჯელობა კლასიფიკაციის შესახებ, რათა ერთსა და იმავე ხიდილის დასაზონში შესაძლებელი იყოს იმ გადაწყვეტილებების გამართლება, თუ რატომ მოითვლება ეს სამუშაო ამ, და არა სხვა კატეგორიაში. ანაზღაურების ზღვარის გადაფარვამ, შესაძლოა, შეამციროს ამ მსჯელობათა კრიტიკული ხასიათი.
4. თითოეული სტრუქტურისათვის უნდა განისაზღვროს ანაზღაურების ზღვარი საბაზრო ნორმებზე და ორგანიზაციის დიფერენციურ პოლიტიკაზე დაყრდნობით.
5. უნდა დაინერგოს სტრუქტურა. ეს, შესაძლოა, ნიშნავდეს დაქირავებულთათვის უფრო მეტის ანაზღაურებას, ვიდრე ეს მათი კატეგორიითაა გამართლებული, ამის გამო, რომ მათ უნდა გადაუხადონ საბაზრო ნორმის დანამატით (პრემიით), ან იმის გამო, რომ მათ ზეკატეგორია აქვთ და აქედან გამოდინარე, გადაწყვეტილი იყო არ შეეცადებინათ მათი ანაზღაურება ასეთ შემთხვევაში ამბობენ, რომ „წითელ წრეში“ არან იმის გამოსაჩინად, რომ ეს გადახარა.

დასკვნა

ისტორიულად დიფერენციული სტრუქტურის უპირატესობა იყო ის, რომ იგი ადვილებდა ანაზღაურების პრობლემების რეგულირებას. განსაკუთრებით დიდი რაოდენობით სამუშაოების შემთხვევაში. თუმცა, წახალისების მართვის სრულყოფილი კომპიუტერული სისტემების შემდეგ, იგი ნაკლებად აუცილებელი გახდა. კომპიუტერული სისტემები აძლევს საშუალებას ორგანიზაციას, უფრო ადვილად მართოს და აკონტროლოს სამუშაოს დასაზონის, ანაზღაურების მრუდის და ნაღდი ფულით ცალკეულ გარიგებათა კურსის სტრუქტურები და აცდინოს შემოაღნიშნული ზოგიერთი სირთულე.

ჩვეულებრივ, დიფერენციული სტრუქტურები, შესაძლოა, იყოს კულტურის ნაწილი და ამიტომ, რთული იქნება მათი შეცვლა სხვა სახის სტრუქტურით. მეორე მხრივ, ახალი ტიპის სტრუქტურის შემოღება, შესაძლოა, იყოს კულტურის შეცვლის პროცესის ბერკეტი.

ანაზღაურების ფართომასშტაბიანი სტრუქტურაში

მახასიათებლები

ანაზღაურების ფართომასშტაბიანი სტრუქტურების განმარტებული მახასიათებლები:

- კატეგორიების ან ზონის შეზღუდული რაოდენობა - არსებობს ხელფასის მქონე ცვლა დაქირავებულის ოთხი თუ ხუთი ზონა (სარტყელი) (ექვს და მეტ სარტყლიანი სტრუქტურა ჩაითვლება „მსუქნად“);
- ფართო სარტყელი - ხელფასის დასაზონი სარტყელში იქნება 100% და მეტი;



- სარტყლებს შორის 50%-ზე მეტის გადაფარვა - ეს იძლევა საშუალებას, რომ ცალკეულ ადამიანებს მიღონ „კარიზის განვითარების“ ანაზღაურების ზრდა, ზეკატეგორიის მიზნების გატეხვა
 - საშუალო წერტილების არარსებობა - მათი სხვაობის გამო, სარტყლებს შორის [სარტყლებს შორის] წარმოადგენს წერტილები (როგორც ეს ჩვეულებრივ დიფერენციულ ანაზღაურების სტრუქტურაშია), რათა შექმნას შედარებით კოეფიციენტების და საშუალო წერტილოვანი მართვის ტრადიციულ კონტროლის საფუძველი;

- ანაზღაურების „მინიმორი“ ნორმა, შესაძლოა, დავისობის ცალკეულ საშუალებს ან ზოგადად ფუნქციებს, რომლებიც განსაზღვრავს საბაზრო ღირებულებებით, ან საშუალოს სიორილის შეფასებით - მაგრამ, შესაძლოა, არ იყოს განსაზღვრული ანაზღაურების სარტყელი. იმ მიზნის ნორმისათვის, რისი გამოუმუშავებაც ადამიანს შეუძლია.

ამას გარდა, შესაძლოა, ჩამოყალიბდეს საშუალოს „ანაზღაურების ზონები“, რომლებიც ჩამოყალიბდა საბაზრო ნორმამ - ეს განსაზღვრავს კომპეტენტური ადამიანის „მინიმორი“ ნორმას და გვერდებს, რომ როდესაც ვინმეს უხდინ საბაზრო ღირებულებაზე დაბლა, ანაზღაურება უნდა გაიზარდოს ამ ნორმამდე, რამდენადაც ადამიანი აღწევს კომპეტენტურობის აუცილებელ ღირებულებას, შეიძლება, გადუხადონ მინიმორი ნორმის ზეითი თვით ზონაში, თუ მისი კომპეტენტურობის და მიღწევები უფრო მაღალია, ვიდრე მოსალოდნელი იყო მათი არსებული როლების მიხედვით. არის საშუალება, უფრო ზედა სარტყელში გადასაწვდომი იყოს, მაგრამ ანაზღაურება იზრდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ადამიანის როლი იზრდება ან ემატება პასუხისმგებლობა სხვა სფეროში და ვეფრებებს, რომ მას აქვს კომპეტენტურობის ის დონე, რომელიც საჭიროა გაეაროთებულ როლის ფუნქციის ეფექტური შესრულებისათვის. ზონების მიხანა კონსულტაციები გაუწიოს გენერებს გადაწყვეტილების მიღებაში და ტრადიციული ხელფასის დიასხიანისგან განსხვავებით, დაჭარავებულებს ვადაუხადონ ზონის გაუთვალისწინებლად, სპეციალური თანხმობისა და პროცედურების გარეშე ყოველთვის ხაზგასმულია, ფართო სარტყელში ანაზღაურების ზონის არსებობა არ არის იგივე, რაც საყოველთაოდ მიღებულ ანაზღაურებას დიასხიანში, მოუხდავად ამას, მანც მნიშვნელოვნად წააგავს ერთმანეთს.

სარტყლის განსაზღვრა

სარტყლები (ჯგუფები), შესაძლოა, განისაზღვროს იმ ზოგადი როლების მიხანათილების მიხედვით, რაც მათ მიეკუთვნებათ. იმას ხასგასმა, რომ ფართოჯგუფებში სტრუქტურა იფივე არა, რაც ჩვეულებრივ, დიფერენციული სტრუქტურა, ბევრი კომპანია, რომელიც იყენებს ფართოჯგუფებს, ამ სარტყლებს რიგზეებისა და ასობის ნაცვლად აღნიშნავს ხარისხის აღწერისობის ეტაპებით, მაგ. „პროფესიული ტექნიკურ-მეცნიერული, ხელმძღვანელობითი, ადმინისტრატორული“.

სარტყლების ზღვარი ზოგჯერ განისაზღვრება საშუალოს სიორილის შეფასების წერტილებით, ამიტომ, ყველა საშუალო, რომელსაც 750 -დან 1000 -მდე წერტილებს შორის აქვს მიცემა, თავსებს ერთ სარტყელში. ანაზღაურების მინიმალური და მაქსიმალური დონეების დადგენა, შესაძლებელია, საშუალოა საბაზრო ნორმის მინაცვლებზე დაყრდნობით.

ანაზღაურების ზრდა

დიფერენციულ სტრუქტურაში მიღებულია მკაცრი და წინასწარ დადგენილი შეიფასების გამოყენება შედარებით ვიწრო კატეგორიების ვაელოთ ანაზღაურების ზრდაში. გაცილებით მოქმედ შეიფასება, შესაძლოა, იქნეს გამოყენებული უფრო ფართო და ნაცვლად სტრუქტურისებურ კატეგორიებში, ფართომასშტაბიან სისტემებში. ზრდა დამოკიდებულია შეზღუდულ შეზღუდულებზე ცალკეული ადამიანების მიღწევების, კომპეტენტურობის და განვითარების შესაძლო შესაძლებლობების შესახებ. დღევანდელ მოქმედ ორგანიზაციებში აღიარებულია, რომ საშუალოს ფორმირებისათვის აღებული პასუხისმგებლობის მოვლი რიგი უკვე არ არის სტაბილური, როდესაც უფრო დინამიკურ ზრდა, რამდენ დიქტარავებულებს, განსაკუთრებით კი ვერტიკალურ მომუშავეთა შხარდ რაოდენობას ბევრ საშუალება აქვთ გაღვნა მოახდინონ თავიანთი საშუალოების არსზე (ტყეალობაზე). ზრდა ორიენტირებულია ადამიანებზე და არა საშუალოზე.

ფართოჯგუფთან სტრუქტურაში ყურადღება გამახვილებულია კომპეტენტურობის განვითარებაზე: გარდა ამისა, კომპეტენტურობა უფრო მეტია, ვიდრე უნარია ნაკრები, რომელიც

შეძლია გამოიყვანოს ან არა. სარტყელში ზრდა დამოკიდებულია ცოდნისა და უნარის არსებობაზე, კი არა, არამედ მით გამოყენებაზე კარიერაში გადასაადგილებლად. სადაც აღნიშნულს ესადაგება ახალი შესაძლებლობები, ამოცანები და შესაბამისი დაჯილდოება.

უპირატესობა და ნაკლი

- ფართოგეგვრიანი სტრუქტურის ძირითადი უპირატესობა ისაა, რომ იგი:
 - ზრდის ორგანიზაციის მოქნილობას რამდენიმე ვერტიკალური საწყისი პუნქტის შექმნით;
 - გააღწევს ახლანდელ უშუალოდ თითოეული დაქირავებულის ზრდა - განვითარებაზე იმით, რომ უნაზღაურებს კვალიფიკაციას და კომპეტენტურობას;
 - ხელს უწყობს მრავალფუნქციანი როლებისა და „საზღვრებს გარეშე“ ორგანიზაციების შექმნას;
 - უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წახალისონ კარიერის ლატერალური (გვერდითი) განვითარება და უწყვეტი სწავლა.

- ეს უპირატესობა, შესაძლოა, მიმწველიყვნია, მაგრამ არსებობს გასააფიქსირებელი ნაკლი:
 - აღმოჩნდა, რომ დანიშნულების შესაძლებლობების დიდი რაოდენობა შეზღუდულია;
 - დაქირავებულები შეუმოთხებელი არიან სტრუქტურის ვექტორების (სიზუსტის) არარსებობით; (სტრუქტურის უზუსტობით);
 - დაქირავებულები ანაზღაურების მტკ ზრდას ელოდნენ, ვიდრე აქვთ;
 - სამუშაო ძალის დიზერგულაცია, შესაძლოა, გაიზარდოს, თუ არა, დაწესდება სათანადო კონტროლი სისტემის ფუნქციონირებაზე, მაგრამ ეს რთული იქნება.

ეს სტრუქტურა, შესაძლოა, ერთი არსებითი იყოს დიდი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც იწყებენ რთულ დახვეწილ მუშაოს წახალისების მართვაში.

სამუშაოს ინდივიდუალური რანჟირება

ეს, სადაც სამუშაოთა მოცულობა და სიდიდე ძალიან განსხვავებულია, მაგ. უფროსი დირექტორი, შესაძლოა, უკეთესი იყოს სამუშაოს ინდივიდუალური რანჟირების სტრუქტურა და არა წვეულებრივად ჩამოყალიბებული სტრუქტურა. სამუშაოს ინდივიდუალური რანჟირების სტრუქტურა თავიდან იცავს საკმაოდ განსხვავებული სიდიდის მქონე სამუშაოების ერთ კატეგორიაში დაჯგუფების პრობლემას, რომელსაც აუცილებლად მოაქვს ის, რომ ზოგიერთი სამუშაო ნაკლებად და ზოგი მეტად იქნება ანაზღაურებული.

ეს სტრუქტურა განსაზღვრავს თითოეული სამუშაოს ანაზღაურების ცალკე დამაზღვრის. სამუშაოს შორის თანაფარდობა, წვეულებრივ, განისაზღვრება სამუშაო სართულის წარტოლოგრაფიკორიანი შეფასებით, რომელსაც შეუძლია გადაიყვანოს წარტოლები ვირვანქვად ფორმალის გამოყენებით. თითოეულ კატეგორიაში არის კრიტიკული პუნქტი, ხშირად საშუალო წარტოლი და კატეგორია გამოიხატება საკონტროლო პუნქტის პროცენტის მიმატებით ან გამოკლებით, წვეულებრივ 20%. საკონტროლო პუნქტი შეესაბამება საბაზრო ნორმის ორგანიზაციის ანაზღაურების მდგომარეობის თანახმად. ეს, სადაც საწლი საბაზრო მონაცემები ხელმისაწვდომია, ამის გაკეთება შესაძლებელია სამუშაოების მიხედვით, რაც ნიშნავს, რომ ინდივიდუალური კატეგორია უფრო ადეკვატად შეიცვლება საბაზრო ნორმის ცვლილებების შედეგად.

მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის სტრუქტურება

ვევლა სამუშაოსათვის ანაზღაურების ერთი სისტემის ფუნქციონირება თანამიმდევრობისა და კონტროლის გააფიქსირების მისაღწევად, ბუნდოვანია. მაგრამ, უფრო რთულია ამის გაკეთება ორ შემთხვევაში. პირველი, მაშინ, როდესაც საბაზრო ნორმის ზეწოლა განსხვავებულად მოქმედებს დაქირავებულთა გარკვეულ საქმიანობებზე ან კატეგორიებზე და, მეორე, როდესაც არსებობს შესრულებული სამუშაოს და სხვადასხვა საქმიანობის ჯგუფებისათვის აუცილებელი კომპეტენტურობის მიმწველი ვარიაციები, რასაც ადეკვატად ვერ დააკმაყოფილებს ანაზღაურების ერთი სტრუქტურა. მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის სტრუქტურები უზრუნველყოფენ ამ პრობლემების დაძლევის მეოხის მონათესავე პროფესიათა ჯგუფი შედგება, მაგალითად, მკვლევარ მეცნიეროვანს, განვითარებაზე ასხისისებელი ინჟინრებისაგან, კადრების სპეციალისტებისაგან. სამუშაოები ერთმანეთს



დაუკავშირდება ფუნდამენტური საქმიანობების და აუცილებელი, ძირითადი კვალიფიკაციის მიწვევით. ამ ჯგუფების ერთმანეთისაგან გამოირჩევა შესაძლებელია, ჯგუფში საქმიანობების საბაზრო ნორმის მიხედვით. საბაზრო ნორმის მნიშვნელოვანი საუბრები, შესაძლოა, ნიშნავდეს **„იმპერტივტივ უნდა შეადგინოს ცალკე „საბაზრო გუნდი“**.

მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის სტრუქტურა შედგება **„სტრუქტურული მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის“** ანაზღაურების იმ სტრუქტურებისაგან თითოეული მონათესავე პროფესიათა ჯგუფისათვის, რომელიც ასახავს მონათესავე პროფესიათა ჯგუფში სამუშაო გარკვეულ დონებს.

ცალკეული, მონათესავე პროფესიათა ჯგუფი, თუ საბაზრო ჯგუფი, მოიცავს მხოლოდ რამდენიმე საქმიანობის ორგანიზაციას. სხვები დაგეგმილია ჩვეულებრივი, დიფერენციალური ანაზღაურების სტრუქტურით.

მონათესავე პროფესიათა ჯგუფი იქ იქნება გამოხატული, სადაც საქმიანობის სხვაგვარად უნდა მოხდეს, სამუშაოს ხასიათის ან საქმიანობის საბაზრო ნორმის სპეციალური პოზიციის გამო. მაგამ ეს სტრუქტურები, შესაძლოა, იწვევდნენ უთანხმოებას და ამიტომ სამართლიანობის მიღწევა უფრო ძნელდება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იგი ორიენტირებულია საბაზრო ნორმებზე და ინდივიდუალურ კომპეტენტრობაზე თუ დიდი ყურადღება არ დავთვით ამ სხვაობათა გამართლებას, მაშინ გათვალისწინებულია იმ პრინციპის უზრუნველყოფა, რომ თანაბარი ღირებულების სამუშაოში თანაბარი ანაზღაურება იქნება, ეს მნიშვნელოვანი ასპექტი კი უფრო კიდევ არაა გამოცდილი.

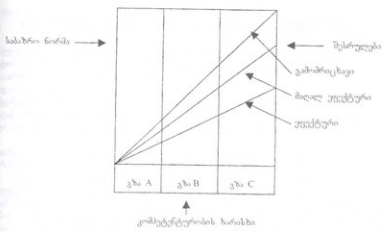
ანაზღაურების მრუდები

ანაზღაურების მრუდები (ზოგჯერ განიხილვენ, როგორც სიმწიფის, მაღალკვალიფიკაციის, ან ზრდის მრუდებს) უკავშირდება მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის სტრუქტურას. ანაზღაურების მრუდის სისტემით აღიარებულია, რომ ანაზღაურების განსაზღვრისა და ზრდის რეგულირების სხვადასხვა მეთოდები, შესაძლოა გამოიყენებოდეს იქნა ზოგიერთი მონათესავე პროფესიათა ჯგუფში, განსაკუთრებით, რომლებსაც შეიძლება განხორციელდეს მომუშავენი. ანაზღაურების მრუდს ეხება აგრეთვე ანაზღაურების უფრო ინტეგრირებული მეთოდების განვითარება, რომელშიც შედის ადამიანების წახალისება, მათი კომპეტენტრობის მწარმოებლობისა და საბაზრო ღირებულების მწარმოება.

დიფერენციალური სტრუქტურები მაშინაა გამართლებული, როდესაც გამოიყენებულია სამუშაოს სირთულის შეფასება, რათა განასხვავოს სამუშაოს ვალდებულებები (ასახეობის მიხედვით) და როდესაც ხდება ზრდა იმ ეტაპებში, რომლებიც წარმოადგენს სამუშაოს მოცულობის ზრდის გარკვეულ იერარქიას.

თუმცა, დიფერენციალური სტრუქტურები, შესაძლოა, ვერ გამოიყენებენ განხორციელდეს მომუშავეებისათვის, როგორცაა პროფესიული პერსონალი, ინჟინრები, მეცნიერები, ტექნოლოგები, ტენიკოსები და სხვა, ვისაც შეუძლიათ სახელის დანერგვა ამ უარესად განსხვავებული სამუშაოს შესრულება, და რომელთა უნარი განხორციელდება სხვადასხვა პროექტებსა და დავალებებში საუფროველი, რომელზეც მათი სამუშაო ივდება და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს დონე, შესაძლოა, დამოკიდებული იყოს მათი უნარისა და ცოდნის გარკვეულ ხარისხზე და არა მათ მოხელეებზე განსაზღვრულ იერარქიაში. ხშირად ხდება, რომ ასეთი ადამიანების ფასეულობა პროფესიულად იზრდება, როდესაც განვითარების მაღალ დონეს აღწევენ დამატებითი კვალიფიკაციისა და კომპეტენტრობის შექმნით და ამ კვალიფიკაციათა უფრო მოქნილი გამოყენების უნარით. ეს ის ადამიანებია, რომელთა გამოცდილება დროის განმავლობაში შეაძლებინებს მათ, გაეფართოონ თავიანთი როლები. ისინი მზად არიან მუდმივად ამაღლონ კვალიფიკაცია, როდესაც ახალი შესაძლებლობები და ამოცანები ჩნდება. მათი წინსვლა არ იქნება სამუშაოს იერარქიაში საუფროველების ავლა, სადაც სამუშაოს სიღირსე, შესაძლოა განსაზღვრული იყოს წერტილოვანფაქტორიანი შეფასების ქსელებით, თუმცა, სავსებით მოსალოდნელია, იმ კომპეტენტრობის დონეთა განსაზღვრა, რომლისცნაყ ისინი მისიწარმოებენ.

ამიტომ ანაზღაურების მრუდის სისტემის საუფროველს წარმოადგენს ორგანიზაციისთვის ადამიანთა ფასეულობა და მათი გარკვეული როლები და არა მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგებითი ღირებულება.



დიაგრამა 41.2 ანაზღაურების მრუდის სისტემის გრაფიკი

41.2 დიაგრამაზე წარმოდგენილი ანაზღაურების მრუდი ვეაჩვენებს ანაზღაურების ზრდის გზებს, რომლითაც შეუძლიათ მონათესავე პროფესიათა ჯგუფში მყოფ ადამიანებს, გადაადგილდნენ საკუთარი კომიტეტურობისა და უქვეტურობის დონის მიხედვით. ანაზღაურების დონე განისაზღვრება სამსახრო ნორმისზე დაყრდნობით. ის ვარაუდებს, რომლებიც მართავენ ანაზღაურების მრუდებს არის ის, რომ ჯერ ერთი, კომიტეტურობა პროფესულად ვითარდება სხვადასხვა დონის შემეცობით და არა ფუნქციონალურ წერტილებს შორის, მეორე, ადამიანი ვითარდება სხვადასხვა დონის მიხედვით და არა სხვადასხვა შემსრულებლობის დონეს, რაც სათანადოდ უნდა იქნეს წახალისებული და, შესაძლოა, გათვალისწინებული უნდა იქნეს სამსახრო ნორმის მატევენებები, რომლებიც მრუდში უნდა განისაზღვროს ანაზღაურების დონე თითოეულ წერტილზე.

ანაზღაურების მრუდის კონკრეტული უკეთესობა კომიტეტურობაზე დაფუძნებული შეფასების კონკრეტის (იხ. 39-ე თავი), რომელიც კვალიფიკაციასა და უნარზე დაფუძნებული შეფასების შედეგად, აღიარებს, რომ რაღაც შესაძლოა, გაფართოვდეს უნარისა და კომიტეტურობის დონეზე, როგორც მომუშავეს ვაჟნა, და არა შეზღუდული იყოს ვერაღ განსაზღვრული საბუჟაში ტრადიციული იერარქიის დონის.

მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის ანაზღაურების მრუდში შედის რამდენიმე კომიტეტურობის სარტკელი (ჯგუფი), რომელთაგან თითოეული შეადგენს კვალიფიკაციისა თუ უნარის, კომიტეტურობისა და მასუნიხმეველობის განსაზღვრულ (რომელიც უქვეტურობა განსაზღვრავს) დონეს. ადამიანი გადაინაცლებს ამ სარტკელების მიხედვით იმ დონეზე, რაც უკეთესობა მათ უქვეტურობის და ვანვითარების შესაძლებლობას. ისინი ვერ ვადვილენ ახალ სარტკელში, ვიდრე არ გუჟრენენ, რომ მათ მაღლიწეს აუცილებელი კომიტეტურობის დონეს თითოეულ სარტკელში ანაზღაურების დიაჟაზონი უკეთესობა მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის სამსახრო ნორმის, რომელიც ორგანიზაციის ანაზღაურების შეგომარების ესაშება. ანაზღაურების მრუდები, შესაძლოა, შემოვილით გონებრივად მომუშავეთაიის, სხვა დაქარავეულების უფრო ჩვეულებრივ სტრუქტურასთან ერთად.

ამ სისტემაში, ჩვეულებრივ, არ არსებობს გადაადგილებების საერთო დონე ყველა მომუშავეთაიის ამის ნაცვლად, მონათესავე პროფესიათა ჯგუფის ანაზღაურების მრუდების თითოეული სისტემა, შეიძლება, შეიცვალოს იმ მიზნით, რომ ასახოს სამსახრო ნორმის ცვლილებები. თითო მონათესავე პროფესიათა ჯგუფშიც კი, შესაძლოა არ იყოს ზრდა ხელფასში, შემოწმებამ უნდა გათვალისწინოს, თუ როგორ აისახა ადამიანთა ანაზღაურებაში მათი სამსახრო ღირებულება (რომელზეც, ამჟამად, მოქმედებს მათი შარბილებურობა და კომიტეტურობა) და აქვლან გამომდინარე, მათი ნორმაც შესაძამისად მოწესრიგდება.



ნაღვ ფულზე გარიგებათა კურსის სტრუქტურაში

თავის ცვლაზე მარტივ ფორმამ, ნაღვ ფულზე გარიგებათა სტრუქტურაში ან ინტელექტუალური სწავრამო ნორმის სტრუქტურა განათავსებს სპეციფიკურ ნორმას საზღვარსაღივის საზღვარს სტრუქტურა განაკეთის ზრდის საზღვარს განსაზღვრული ანაზღაურების ზღვარი არ არსებობს, თუკ ანაზღაურების ინდივიდუალური ნორმა მომუშავესათვის, რომლის განაკეთები არ ყოფილა შეთანხმებული პროფესიონართან, შესაძლია, შეუცვალოს ზღვარსმდგანდელთა მოთხოვნით. მომუშავეს აქვს უფლება, კერძოდ კვებტურობის ანაზღაურება, შერმოხელურობასთან დაკავშირებული სტრუქტურული ზღვარის ზრდის შემკებით, ან მოგებაში მონაწილეობისა ან მატერიალური სტრუქტურების სტრუქტურის გზით.

ნაღვ ფულზე (საკისო) გარიგებათა სტრუქტურის შეცვლა შესაძლებელია ისეთნარად, რომ ანაზღაურების დონე განსხვავებული იყოს არამხოლოდ შერმოხელურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურებით, ან მატერიალური წახალისებით. ამ ცვლილებას, შესაძლია, შექმნას რაღაც ისეთი, რომელიც მოახლოვდება საზღვარს კატეგორიის ინდივიდუალურ სტრუქტურას. ეს, შესაძლია, იყოს ნაღვ ფულზე გარიგების სტრუქტურით გათვალისწინებაზე ნაკლები ანაზღაურების პირობა მათთვის, რომლებიც სწავლის მრუდზე იმყოფებიან, და არ არიან სრულად კვალიფიცირებული საზღვარს შესასრულებლად, ან მეტის ანაზღაურების პირობა ზუსტად განსაზღვრული კვალიფიკაციისა თუ უნარისათვის, საზღვარს პასუხისმგებლობისათვის და შრომის პირობებისათვის.

ანაზღაურების ღირებულება

ანაზღაურების ღირებულება შედგება ზრდადი წერტილებისაგან, რომელიც კრეცვლდება უდაბლდონ უმაღლეს ანაზღაურებად საზღვარსმდე, რომელსაც შეიცავს სტრუქტურა. მაშინ საზღვარს სხვადასხვა კატეგორიის ანაზღაურების განაკეთის სკალები ან დიაპაზონი შესაძლია დაემტკიცოს ანაზღაურების ღირებულებაში.

თუ შემოღებულია შერმოხელურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების სტრუქტურა, მაშინ ცალკეულ ადამიანებს, შესაძლია, მიეცეთ გაზრდილი დანამტი „სამოკლავო სამსახურში“ გამოიყენოს ეს მეთოდი, იმისათვის, რომ დაემტკიცინა ზღვარის წერტილები, სტანდარტულ სკალაზე, რაც შესაძლებლობას მისცემდა პერსონალს, რომელსაც მალდი, ან შესაძამისად მალდი შრომის ინტენსიურობის შეფასება კერძო, ასეულო სკალის მაქსიმუმამდე. თუკ, „სამოკლავო სამსახური“ ახლა აგრძელებს სხვადასხვაგვარი მეთოდების გამოყენებას სხვადასხვა დონეზე, რაც ნიშნავს ანაზღაურების გადამწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის დესარტამენტებზე გადაცემას.

ანაზღაურების ღირებულება ცვლაზე ხშირად გამოიყენება სახელმწიფო სექტორში ან საავტორისა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში, რომლებსაც აირჩივს სახელმწიფო სექტორის მიერ შესთავაზებისადმი.

ანაზღაურების სტრუქტურა ფიზიკურად მომუშავეთათვის

ფიზიკურად მომუშავეთა ანაზღაურების სტრუქტურა შედგება იმ ნორმებისაგან, რომელიც გათვალისწინებს იმ დამატებებებს, რომლებიც მუშაობენ სამკერებში, საქონლის გადამამუშავებ, ტრანსპორტზე, კომუნალურ მომსახურებაში და იქ, სადაც უშუალოდ გამოიყენება ფიზიკური უნარი და ძალი. ანაზღაურების სტრუქტურა უნდა იყოს სხვა სტრუქტურების მსგავსი იმით, რომ მასში შედიოდნენ ანაზღაურების განსხვავებები იმ საზღვარს შორის, რომელიც ასახავს რეალურ და სავარაუდო სხვაობას კვალიფიკაციასა და პასუხისმგებლობაში, მერამ განიცდის ადგილობრივი საზღვარს ძალის პაზრის ზეწოლას, ზღვარსმდგანდელთასა და პროფესიონარის შრომის მღწველი შეთანხმებების ზეწოლას და ასე შემდეგ. ანაზღაურების ეს დონე გამაგრებულია ე. წ. „შეზღუდვის შეთანხმებით“.



შრომითი ხელშეკრულება

ხელშეკრულების ამოცანა შეფასოს ის, თუ რა ღონისა და სახის სტიმულის შესაძლებლობაა იმ მიღწევების სანაცვლოდ, რასაც იგი სამუშაო ძალისაგან მოითხოვს. მუშის მიზანმიმართული გარიგება დღის იმის შესახებ, თუ რა მართია მას სათანადო მიღწევად და რის შეთავაზებას აძინებს დაქირავებული ამ მიღწევების გამოსავლენად. ამას ეწოდება „შრომითი შეთანხმება“ და რეალურად არის შეთანხმება, რომელიც მოითხოვს გარკვეული სამუშაოს შესრულებას ანაზღაურების ნორმით ან სატარო განაკვეთით, და არა გამოუმუშავებელი საათებით. ნებისთი თუ უნებლიეთ, ყველა დაქირავებული ანაზღაურების შეთანხმებებს ღებს სისტემს არ მათივედა ეფექტურად და ვარვისად, თუ იგი ორივე მხრიდან არ იქნა აღიარებული, როგორც მიუკერძოებელი და სამართლიანი.

ანაზღაურების ნორმები

ფიზიკურად მოუმწეათათვის ანაზღაურების ძირითადი მეთოდია სამუშაოს დროებითი ნორმა (ხელფასის დროითი განაკვეთი). რომელიც მათ ეძლევათ სამუშაოს დონეების (კვალიფიციური, ნახევრად კვალიფიციური და არაკვალიფიციური) და გამოუმუშავებელი საათების მიხედვით. შესაძლოა, არსებობდეს წამახალისებელი ელემენტაც, რაც რამდენადმე უკავშირდება მწარმოებლობასა და უნარს. ეს მექანიზმი აღწერილია 4-2 თავში.

დროითი ნორმა

დროითი ნორმები, ცნობილია, აგრეთვე, როგორც პირდაპირი დროითი სისტემს ან ერთეულოვანი განაკვეთი, არის მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც მუშებს უზღიან წინასწარ დაგნილ ხელფასს თვის, კვირის, დღის და საათის ანაზღაურებით, რეალურად გამოუმუშავებულ დროში. ანაზღაურება ფიქსირებულია რეგულარულად გამოვრებული უნარისა და სამუშაოს დონის მიხედვით და განსხვავებულია დროით და არა გამოუმუშავებელი პროდუქციით, მწარმოებლობით და სხვა დამატებითი უნართა და კვალიფიციაციით, რასაც მუშები იძენენ.

ზოგიერთ კომპანიაში უზღიან 2 წ. ხელფასის მაღალ დროით განაკვეთს, რომელიც მინიმალურ განაკვეთზე მაღალია. მაღალ დროით განაკვეთში, შესაძლოა, შედიოდეს კონსოლიდირებული დამატებითი ყოველი ელემენტი და უფრო დიდი იყოს, ვიდრე სამუშაო ძალის ადგილობრივი ბაზრის ნორმა, რათა მიზნობის და შენარჩუნის კვალიფიციური მუშები. მაღალი დროითი განაკვეთები წყევლებრივ იყო ისეთ დარგებში, როგორცაა საავტომობილო წარმოება, სადაც სამუშაო გამოუმუშავებაზე შეტა მოსალოდნელი, შედეგების მიხედვით ანაზღაურების გამო, და სადაც პროდუქციის გამოშვებაზე მექანიზირებული კონტროლი მაღალ დონეზეა. მაღალი დროითი განაკვეთები შესაძამისია „მინქანური ტექსტი“ მომუშავე სამწეობო ზაზების სანარმოებში და ზოგიერთ მაღალტექნოლოგიურ ქარხნებში, სადაც მრავალკვალიფიციურობა და მოქნილობა ძალზე მნიშვნელოვანია - ორივე ეს მოთხოვნა, შესაძლოა, დამუხრუჭვის ტრადიციულმა, შედეგები მიხედვით ანაზღაურების სისტემამ.

დროითი ნორმების (ხელფასის დროითი განაკვეთის) იყენებენ მაშინ, როდესაც თვლიან, რომ არასასურველია ან შეუძლებელია ამოქმედი სტიმულირების სტემა, მაგ. ტექნიკურ მომსახურებაში. მაგრამ უფრო და უფრო მეტად იყენებენ იქ, სადაც შედეგების მიხედვით ანაზღაურება არადასაწყობილებელია იმ აზრით, რომ იგი უნის ხელფასის სამტატო ერთეულიდან ხელფასის გადახდის ტენდენციებს, ხელფასის საკმაოდ მჭირი მართვა, წარმოშობის კონფლიქტებს და დირექტივების სანაცვლოდ, ვერ იძლევა ეფექტურ შედეგებს. დროითი ნორმების გამოყენება იქაც შესაძლებელია, სადაც ყურადღება გამახვილებულია მილიან ხარისხზე.

საწარმოს ბევრი მუღობილის აზრით, დროითი ნორმა უკეთესია, რადგან ხელფასი პროფინაზრებადა და მჭირი, და მუღობილს არ უზღება დაუსრულებელი კამათი საწარმოს ინტენტიან, ნორმის დამდენებთან და კონტროლიორთან სანარლო სამუშაოს ხელფასის განაკვეთის ან დროის ნორმის შესახებ.

დროითი ნორმების აშკარა სანინაღმდეგო არგუმენტი ისაა, რომ ვერ უზრუნველყოფს უშუალო ფინანსური სტიმულის მოტივირებას, რაც პირდაპირ აკავშირებს ანაზღაურებას შედეგებთან. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ აღიამანებს ფული სჭირდებათ და ბერს იმუშავენ მის



სამოქმედოდ. საქმიად მძლავრი არგუმენტა და მას მხარს უჭერს სტიმულირების ბევრი წარმატებული სტეპი, რომელიც ამჟამად მოქმედებს, თუმცა შედეგების მისაღწევად რეკონსტრუქციის მუშაობების ხირთულ არასოდეს არ უნდა იქნეს ნაკლებად შეფასებული.

დამატებითი ნორმა

ბევრი სტრუქტურა შეიცავს „დამატებითი ნორმას“ გარკვეული კვალიფიკაციისათვის და დაქირავებულებზე მოთხოვნისათვის. აქ, შესაძლოა, შედიოდეს ცვლებით ანაზღაურება არასაზოგადოებრივი სამუშაო საათების ანაზღაურება, ზეგანაკვეთური მუშაობის და რთული და უსამაოერო სამუშაო პირობების ანაზღაურება.

ანაზღაურების ინტეგრირებაში სტრუქტურაში

ანაზღაურების ინტეგრირებულ სტრუქტურებში შედის დაქირავებულთა ის ვეგუბი, რომელიც ტრადიციულად უნაზღაურებენ ცალკე შოიანბების საფუძველზე. ამ სტრუქტურას, შესაძლოა, პიონდეს ერთი კლასიფიკაციის სისტემა, რომელშიც შედის ცვლა დაქირავებულ მენეჯერები, სპეციალისტები, ტექნიკური და ოფისის პერსონალი და ფიზიკურად მომუშავენი, მაგრამ ასეი სტრუქტურაში, ხშირად, არ შედის უფროი ხელმძღვანელობი.

ეს სტრუქტურა ეფუძნება სამუშაოს ხირთულის შეფასების სისტემას, რომელიც ცვლა დაქირავებულებისათვის გამოიყენება. მასში შედის, გარკვეულიწოდ, დაქირავებულის დახმარების და მუშაობის პირობების შოიანბნება, თუმცა, ამ დახმარების მისმტებით უკუამარდება მღოამარობის კატეგორიას იერარქიაში.

ასაკობრივი სპალის ინტეგრირებაში

ასაკობრივი სკალის ინტეგრირება ანაზღაურების განსაკუთრებულ ტარიფს ან ანაზღაურების დიაპაზონს უკავშირებს პერსონალის ასაკს გარკვეულ საჭიანობებში. ეს სისტემა ახლა ნაკლებ ვებუდება, რადგან იცვლება სამუშაოს სტრუქტურა. ამ სისტემის დიფიკური საფუძველი იყო სწალის მრუდის პიონდები, მაგრამ იგი გამოიყენება დიფერენციული ანაზღაურების სტრუქტურაში. ასაკობრივი სკალის ინტეგრირება გამოიყენება 21 წელზე ნაკლები ასაკის დაქირავებულთათვის ოფიციალურ სასწაელო პრივანებში, რომელიც ორ, სამ წელიწადს გრძელდება.

სტრუქტურის არჩევა

სტრუქტურის არჩევანს ორი ფაქტორი განაპირობებს: პირველი, დაქირავებული ადამიანის სახეები – მენეჯერთა, გონებრივად მომუშავეთა, სეკატორი ავენტების, ოფისის პერსონალის და კვალიფიციური, თუ არაკვალიფიციური მუშების ყოფნა; და მეორე, ორგანიზაციის ტიპი – სიდიდე, ტექნოლოგიები, კომპლექსურობა, კულტურა და ტრადიციები.

ოფიციალური, იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე დიდი საწარმოები და დაწესებულებები ირჩევენ ჩვეულებრივ, დიფერენციულ სტრუქტურას, რომელიც მოწინააღმდეგე მართვას ახორციელებს და აღვილებს შიდა ურთიერთობებს. მაღალტექნოლოგიური ორგანიზაციები, რომლებსაც უნდათ მაღლიწი მტე მოქილობას, მაგრამ განსაზღვრულ ჩარჩოებში არიან, ირჩევენ ფართოვადუფიან სტრუქტურას ან ანაზღაურების მრუდის სისტემას.

ზოგიერთი ორგანიზაციას, რომელსაც მტეტი ფორმალბა მოსწონის, ურჩევნია სამუშაოს ინდივიდუალური რანტირება, მაგ. ადამიანის დაწინაურება კატეგორიის გაკელით, მაგრამ არ სურს „ერთეფერული სამუშაოები“ (one-off jobs) მოაკციოს დიფერენციული სტრუქტურის ე. წ. მარწუხებში (როგორც ისინი აღიჭვამენ).

ორგანიზაციებს, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან კონკრეტული ანაზღაურების დონის მუშარწუნებაში და თავიანი დაქირავებულებში ჰეაიი სხედასხვა საბაზრო დონის მქონენი, შესაძლოა, ერთნერთ მონათესავე პროფესიათა ვეგუფის სტრუქტურა. მაგ. შეუძლიათ ამ სტრუქტურის გამოყენება განსხვავებულ პროფესიათა ვეგუფებისათვისაც. თუ ისინი ასაკებენ გონებრივად მომუშავეთა დიდ

რაიფინობას, რომლებიც გამუდმებით ვითარდებიან, განსაკუთრებით ჩამოყალიბების
შეუძლიათ გამოიყენონ ანაზღაურების ძრული სერვისონალის გარკვეული კატეგორიისათვის.



გაუთვალისწინებელი ანაზღაურება

გაუთვალისწინებელი ანაზღაურების ცნება

გაუთვალისწინებელი (დამატებითი) ანაზღაურება შედგება ისეთი ანაზღაურებისგან, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდუალურ ეფექტურობასთან, მიღწევებთან, კომპეტენტურობასა თუ უნართან, ან გვეუფისა და ორგანიზაციის წარმოებულობასთან. შედეგების მიხედვით, ანაზღაურების ფორმით, დამატებითი ანაზღაურება წლების გამეღობაში იყო საწარმოს ანაზღაურების სისტემის დამაბნელებელი ნიშანი.

შესაძლოა, განვასხვავოთ წარმოებულობა – რასაც პიროვნება აღწევს და მიღწევები (მიღწევებები) – აღძმანის მერ გვეუფისა და ორგანიზაციის ეფექტურობაზე ზეგავლენა. მიღწევების დონე დამოკიდებულია აღძმანის კომპეტენტურობაზე, უნარსა და მოტივაციაზე, იმ შესაძლებლობებზე, რაც მას გააძნია ამ კომპეტენტურობის გამოსავლენად და მათთვის გაწეული კონსულტაციებისა და ხელმძღვანელობის გამოსავლენად. ტერმინი – მიღწევებთან დაკავშირებული ანაზღაურება – ცერდნობა იმ შექანიზმებს, სადაც ანაზღაურება უკავშირდება, როგორც კომპეტენტურობას ისე შედეგებს.

არსებობს ორი თვალსაზრისი, რომელიც უნდა განვიხილოთ, ვადრე აღწერაფთ დამატებითი ანაზღაურების საფუძვლს, კრიტერიუმებს და ანაზღაურების სახტებს: ცვალებადი ანაზღაურების გამოვენება და სხვაობა დაჯილოვებასა და სტამულს შორის.

ცვალებადი ანაზღაურება

დამატებითი ანაზღაურება, შესაძლოა, მორე გზით გაიცეს: როგორც ხელფასის სატარიფო განაკეთის კონსოლიდირებული ზრდა, ან როგორც ნაღდი ფულით დიდი თანხის გადახდა. ამ ბოლო ანაზღაურებას ეწოდება ცვალებადი ანაზღაურება და იგი უფრო მეტად გამოივენება, როგორც კონსოლიდაციის საწინააღმდეგო არგუმენტი, რომელიც თელის, რომ წარსული ეფექტურობა მომავალშიც იმავე დონით გავრტელებება და ამიტომ, უნდა დაჯილოვდეს ხელფასის მუდმივი მატებით. ეს გარკვეული სახის საწუქარია – ანუტიტი. მაგრამ არ არსებობს იმის მყარი საფუძველი, რომ წარსული ეფექტურობა მომავალი ეფექტურობის წინასწარმეტყველება. აუცილებელი არაა, რომ მომავალი ჰგავდეს წარსულს. ცვალებადი ანაზღაურების ლოგიკურ საფუძვლს წარმოადგენს ის, რომ დამატებითი ანაზღაურება ყოველწილოვად უნდა ზედახელა იფოს გამოიმუშავებული და დაქარავეტულბა უნდა დაუშვან, რომ შესაძლოა, ზედახელა ვეღარ გამოიმუშავონ ეს ანაზღაურება. ეს ყოველიფის ასე იყო ხელმძღვანელბა ანაზღაურებაში, საგაქრო ავეტების კომპეტენციაში, და ფიზიკურად მომუშავება შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სისტემებში. ეს ნაკლებად იყო გავრცელებული წარმოებულობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების სისტემაში, თუმცა ამ სისტემის გამტარებელ ორგანიზაციებში თანდათანობით უბრუნდებთან მიღწევებისა თუ უწვებტი ეფექტურობისათვის დამატებითი დაჯილოვების (ბონუსის, პრემიის) გამოვენებას, ხმარად „დაჯილოვებული“ ანაზღაურების სახით, განსაკოტრებული მიწვეებლებისათვის.

თუმცა, კომპეტენტურობა და უნარზე დაფუნებული ანაზღაურებები წვეულებით, კონსოლიდირებულია. ეს იმტომ, რომ კომპეტენტურობისა, თუ უნარის გარკვეული დონის მიღწევა, მართლაც, მობსწავებს უწვებტი ეფექტურობას ამ, ან უფრო მაღალ დონეზე კონსოლიდაცია ნიშნავს.



რომ კომპეტენტრობისა და უნარის შექმნა ხანგრძლივი დროით ზრდის ცალკეული ადამიანების ფასეულობას ორგანიზაციისთვის და, რეალურად, ზრდის მათ სახაზრო ღირებულებას.

სტიმულსა და დაჯილდოებას შორის განსხვავება

დამატებითი ანაზღაურების პოლიტიკისა და პროცესების ჩამოყალიბების დროს, გარკვეული უნდა ვეცოდეთ, თუ რამდენად შეძლებს ეს სქემა უზრუნველყოს მატერიალური სტიმული და დაჯილდოება სტიმულირება მომავალს უზრუნველყოს, მაშინ, როდესაც დაჯილდოება რეტროსპექტიულია: - მატერიალური წახალისების მიზანია, ადამიანის მოტივირება ამოცანების მარწმუნველად, მუშაობისთვის და პრობლემების და უნარის გაფართოებასა, სხეულისად ამოცანების და პრობლემების დაფარვაში.

- ფინანსური დაჯილდოება უზრუნველყოფს ადამიანის ფინანსურ აღიარებას მისი მიღწევებისთვის, მუშაობის ამოცანების მიღწევისა და გადაჭარბების, ან გარკვეული კომპეტენტრობისა და უნარის მიღწევის ფორმით.

მატერიალური წახალისება გამოიხატება უშუალო მოტივაციისთვის - გააკეთე ეს, და მიიღებ ამას“. სანაშობის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სქემები ან სავაჭრო აგენტების საკომისიო სისტემს წარმოადგენს მატერიალური სტიმულირების მაგალითს. მიღწევების პრემია (ბონუსი), ან გვერუხე დაფუძნებული დიდი თანხის ანაზღაურება კი არის ფინანსური წახალისების მაგალითი. ფინანსური დაჯილდოება წარმოადგენს აღიარების რეალურ (ხელულ) ფორმას და ამიტომ, შესაძლოა, გამოიყენებულ იქნეს, როგორც არამომხდომი მოტივაცია.

ეს განსხვავება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი გვიჩვენებს იმ ფაქტს, რომ „სტიმულირებისათვის“, და აქედან გამომდინარე, მოტივაციისთვის გათვალისწინებული ეს სქემები უშუალოდ ამის გაკეთებას ვერ ახერხებენ, თუმცა, შესაძლოა, ყოფილიყო მიღწევების აღიარების კარგი საშუალება.

დამატებითი ანაზღაურების ღირებულები საფუძველი

ძირითადი მიზეზები

- დამატებითი ანაზღაურების გამოწვევის სამი ძირითადი მიზეზი არსებობს:
 - მოტივაცია მუშაობისთვის, კომპეტენტრობისა და უნარით დაკავშირებული ანაზღაურება სტიმულს აძლევს ადამიანს მიღწევის მაღალ ეფექტურობას და გაზარდოს საკუთარი კომპეტენტრობისა თუ კვალიფიკაციის კატეგორია და სიღრმე.
 - შეტყობინება დამატებითი ანაზღაურება აერცვლებს ცნობას, რომ ორგანიზაციას მნიშვნელოვან მართვა მუშაობისთვის, კომპეტენტრობის, კვალიფიკაცია და მიღწევები - „ესაა, რასაც თქვენ უნდა იქნეთ, რომ გააკეთებთ და როგორ დაჯილდოებენ ამისათვის“. ეს ანაზღაურება იმ შეტყობინებებსაც იძლევა, რომ მნიშვნელოვანია მუშაობისთვის გარკვეული ფასეულობანი და ასპექტები; მაგალითად, მომხმარებლის მომსახურება, ხელმძღვანელობის უნარი და გუგუფური მუშაობა.
 - სამართლიანობა სწორია და სამართლიანია, რომ ეს ანაზღაურება უნდა უკავშირდებოდეს ადამიანთა ეფექტურობას, მიღწევებს, კომპეტენტრობას და უნარს.
- პირველი მიზეზი, შესაძლოა, ყველაზე გავრცელებული იყოს, მაგრამ ამავე დროს, ორგანიზაციის და მატერიალური ანაზღაურება მხოლოდ მაშინაა მამოძრავებელი, როდესაც დამსაჯილდოებელი აუცილებელი პირობები, რასაც ქვემოთ განვიხილავთ.
- დამატებითი ანაზღაურება იძლევა ინფორმაციას ფასეულობისა და ვარაუდებზე მას შეუძლია უფრო გასაგები გასაგოს ფსიქოლოგიური კონტრაქტი და უზრუნველყოს გამახვილონი მნიშვნელოვანი მაგრამ ამის გაკეთება შეუძლია მაგალითად, მართვისა და ხელმძღვანელობის ჩვეულ პროცესებსაც. დამატებითი ანაზღაურება უწყობს საფუძვლს და მხარს უჭერს ამ პროცესებს, მაგრამ ვერ ცვლის მათ.



დამატებითი ანაზღაურება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას:

- დამატებითი ეფექტურობას, კომპეტენტურობას და კვალიფიკაციას შორის გარკვეული ურთიერთკავშირის შექმნის მწარმოებლურობის ძირითადი ეფექტურობა, მიღწევების რეალური აღიარებით;
- განამტკიცოს მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული კულტურა;
- გვიჩვენოს, რომ ორგანიზაციას მნიშვნელოვნად მიანიჭა უნარისა და კომპეტენტურობის განვითარება;
- დააჯილდოოს და აქედან გამომდინარე, გაამდიდროს, როგორც ჯგუფური, ისე ინდივიდუალური ძალისხმევა;
- მიიღოს ძალა მიმართის პრიორიტეტულ სფეროებზე, ძირითადი საკითხების გარკვევით;
- შეაზღოოს და შეინარჩუნოს ის ადამიანები, რომლებსაც აქვთ უნარი, მაღალიან შედეგებს და რომლებსაც აქვთ შესაბამისი ანაზღაურება ვლიან;
- გააუმჯობესოს ანაზღაურების კომპეტენტურობა;
- გააუმჯობესოს დაქვარაველების მახსოვსმეგლობა იმით, რომ საშუალება მისცეს მათ, გაიზიარონ ორგანიზაციის წარმატებები.

მაგრამ დამატებითი ანაზღაურება ადვილად ვერ პოულობს მახსოვს ამ ძალიან სასურველი ამოცანების მიღწევისათვის, რადგან ეს პროცესი ხშირად არასწორადაა გაგებული, ცუდად დანერგული და წარმართული.

დამატებითი ანაზღაურების კრიტერიუმები

ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმს დამატებითი ანაზღაურებაში წარმოადგენს ლილერის შიგრი შექმნილი კორდაიორი ზედვის ხაზი“ (1990). ე. ი. ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებს უნდა აქონდეთ ნათელი პარდაიორი ზედვის ხაზი, თუ რას აკეთებენ და რას მიიღებენ ამაში. პარდაიორი ზედვის ხაზის ცნება გამოხატავს ვარაუდის თეორიის (მოსალოდნელი თეორიის) არსს, რომ მოტივაცია მასზე ზედვა, როდესაც ადამიანი ელოდება, რომ მიიღებს სათანადოდ ღირებულ დაჯილდოებას მათი ძალისხმევისა და მარტენებლების საფუძველზე.

პარდაიორი ზედვის ხაზის გარდა, არსებობს კიდევ ხუთი ოქროს წეხი დამატებითი ანაზღაურების წარმატებული სტრატეგიისთვის:

1. ადამიანსა და ჯგუფს ნათლად უნდა შეზღოონ, მოახდინონ გაველნა მწარმოებლურობაზე მათი ქვეყისა თუ გადაწვეტლობის შეცვლით.
2. ცალკეულმა ადამიანმა და ჯგუფებმა უნდა შეზღოონ, მოახდინონ გაველნა მწარმოებლურობაზე მათი ქვეყისა, თუ გადაწვეტლობების შეცვლით.
3. დაჯილდოება უნდა იყოს საკმაოდ მნიშვნელოვანი, რომ აუცილებელი ძალისხმევა იყოს გამართლებული.
4. სტამბულარებისა თუ დაჯილდოების ფორმულა ადვილად გასაგები უნდა იყოს.
5. დაჯილდოება, რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მიიღეს.

მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება

ადამიანის მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება (PRP) ხელყისის ზრდა, თუ პრემია უკავშირდება ცალკეული ადამიანის ეფექტურობის მარტენებებს.

მოქმედების მეთოდი

მწარმოებლურობაზე დამატებული ანაზღაურების მოქმედების მეთოდები მნიშვნელოვნად განსხვავებულია, მაგრამ ძირითადი ნიშნები შეზღვევა:

- ანაზღაურების სტრუქტურა - ეს გამოიხვეწა ანაზღაურების ვარაუდის უზრუნველსაყოფად სამუშაოს კატეგორიებთან არსებული ანაზღაურების დამახიონში.
- ანაზღაურების ზრდა და მწარმოებლურობა - ზრდის ნორმა და ზღვარი ანაზღაურების დამახიონის მიხედვით, ვანისაზღაურება მწარმოებლურობის დასახაითებთ (მწარმის ინტენსიურობის შეყვანებით).



- შექმნილი ზრდა - ხელყისის ზრდა, რომელიც მწარმოებლურობას უკავშირდება, ჩვეულებრივ, დაგეგმილი კატეგორიების მიხედვით შემცირებაზე, რადგან სწავლების პროცესის დასრულების შემდეგ, ანაზღაურების ზრდა უფრო მაღალი უნდა იყოს საქმიანობის ადრეულ ეტაპებზე, როდესაც აქტივობა უმაღლეს დონეზე აღწევს.

- მწარმოებლურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების გაზრდა - შესაძლოა, ერთობლივად დავაშტის სატარიო ხელყისის (ე. ი. კონსოლიდირებული უნდა იყოს) კიდრე მიღწევები არ იქნება კატეგორიის ანაზღაურების მაქსიმალური ნორმა, ამ კატეგორიაში არსებული ლიმიტი (ზღვარი), რომელიც მწარმოებლურობის დონით განისაზღვრება. მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ზრდა სმარად, შედარებით, მცირეა კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ 1998 წელს ჩატარებულმა გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ საშუალო ზრდა უფროს ხელმძღვანელობის დონეზე ქვეით, იყო 4%, მაგრამ ეს ძალიან განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციებში. ამას გარდა, მწარმოებლურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების ზრდა, შესაძლოა, ვადაზილო იქნეს, როგორც არაკონსოლიდირებული დიდი თანხის პონესი (ცვალებადი ანაზღაურება), თუცა ეს ნაკლებად მიღებულია.

- ანაზღაურების მატრია - ქალიფაქის ბანკი იცვნება ტიპურ მატრიცებს იმისათვის, რომ განსაზღვროს ზრდა შეფასებებისა და პოზიციების საფუძველზე, როგორც ეს ნაჩვენებია 42.1 ცხრილში.

კატეგორია	პოზიცია ხელყისის დიაპაზონი			
	94%-ზე მაღალი	94%-99%	100%-104%	105%-109%
A	9% ექსპედიტარს ახალი ანაზღაურების დიაპაზონის მაქსიმუმ			
B	7.5% ექსპედიტარს ახალი ანაზღაურების დიაპაზონის საშუალო წრტლს, 110% მაქსიმუმ და 4% მინიმუმ			
C	6% ექსპედიტარს ახალი ანაზღაურების საშუალო წრტლის მაქსიმუმ			
			3%	3%
D	3%	2%	1%	0%
E	0%	0%	0%	0%

ცხრილი 42.1 ქალიფაქის ბანკი ანაზღაურების მატრია მსაროველობითი და საკანცელარიო კატეგორიებისათვის

მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების სტუმების რაოდენობა

1998 წლის კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული გამოკვლეებით, რომელიც ეხებოდა მწარმოებლურობაზე დაფუძნებულ სტუმების საკითხს, დადგინდა, რომ 1158 რესპოდენტთან 40% იცვნება ამ სტუმის პოუბედ იმ აზრისა, რომ ორგანიზაციებს იღუბები გაუტრიათ ამ სტუმის მიმართ, მისი გამოიყენება მინც იზრდება. გამოკითხულთა 59% მთელი ხუთი წლის განმავლობაში იცვნება მას 1998 წლამდე, 23%-მა რომელიც ამჟამად არ იცვნება მწარმოებლურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სტუმს, შეწევითა მათი გამოიყენება 1990 -98 წლებში, ეს წელიწადში 3%-იანი შეწევითა, უფრო მცირე, კიდრე ბოლო 5 წლის განმავლობაში ზრდა.

მწარმოებლურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურების ზეგავლენა

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის გამოკვლევით დადგინდა, გამოკითხულთა 74% თვლიდა, რომ მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება აუბეცებებს მუშაობის ეფექტურობას. სისტემაში ეს წლიობის ვოტუმბა, მაგრამ ერთადერთი შენიშვნა ამ ინფორმაციის წინააღმდეგ ისაა, რომ ეს, ძირითადად, იმ გამოკითხულთა აზრებია, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების სპეციალისტებს და, შესაძლოა, ამ სტუმის მნიშვნელობის გაზრდაზე თამაშობენ. არ იყო გამოკვლევითი დატარებულთა აზრი ამ სტუმის შესახებ.

გამოკვლევით აღმოჩნდა, გამოკითხულებს მაინდათ, რომ მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ნაოელ ინფორმაციის იღუვლა ორგანიზაციის ეფექტურობაზე (67%) და აჯილოდეს დატარებულებს, მათი აზრით, მიუკერძოებლად (57%), თუცა 14% გრძობდა, რომ ამ სტუმს გაუარესა მიუკერძოებლობის (სამართლიანობის) აღქმა.



გამოკვლევაში მონაწილე გამოკითხულთა აზრით, ამ სტეპებს დადებითი ზეგავლენა შეიტანს მაღალეკმეტრული შემსრულებლების კვცაზე (21%, საშუალო შემსრულებელთა 4% შეიძლება და 4%- დასაღი ეფექტურ შემსრულებლებთან შედარებით). გამოკვლევის დასკვნის გაკეთებისას, მისი ავტორები შეინიშნავენ, რომ: ეს მაღალეკმეტრული შემსრულებლები, სწორედ დატარებული კვლევის ტიპისა, რომლის სწავლების და ცვალიფიკაციის ამოღების სურვილი დამტარებელს აქვს, ეს შესაძლოა, ასეც იყოს, მაგრამ, შესაძლოა, ამ მაღალ ეფექტურ შემსრულებლებს ამომრეკმეტრული სხვა ფაქტორი (მაგ. მიღწევები) და არა ფული გამოკვლევაში გამოიჩინა, რომ გამოკითხულთა 41% იფიქრობდა, რომ რეალური ცვლილება საშუალო მწარმოებელურისაში არ მომხდარა ამ სტეპის შედეგად, და 52%-ს მიაჩნდა, რომ რეალური ცვლილება არ მომხდარა დასაღი ეკმეტრულ შემსრულებლებში. მაგრამ, ეს სწორედ ის ადამიანებია, რომლისკენაც უნდა იყოს მიმართული მწარმოებელურისაზე დამოკიდებული ანაზღაურება. მოტივაციის სხვა მეთოდები რომელსაც უზრუნველყოფდა მწარმოებელურის მართვა, უნდა გამოყენებულყო ისევე, როგორც ფული.

მწარმოებელურისაზე დამოკიდებული ანაზღაურების უზრატესობანი

ამ სტეპის უზრატესობა შედეგია:

- სტიმულს იძლევა.
- სწორ ინფორმაციას აწვდის.
- მაკერძობებელი ადამიანების მიმართ მათი ეფექტობების მიხედვით ანაზღაურების დროს.
- რეალური საშუალებაა დაჯილდოებისა და მიღწევების აღიარებისათვის.

მწარმოებელურისაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ნაკლი

ამ სტეპის ბევრი მოწინააღმდეგე თვლის, რომ მას საკმარისი ნაკლი გააჩნია, კერძოდ:

- იგი უნდა ეფუძნებოდეს ეფექტობის შეფასების გარკვეულ ფორმას, ჩვეულებრივ, რეიტინგებს. მაგრამ რთულია რეალისტური კრიტერიუმების შექმნა, რეიტინგზე, შესაძლოა, არ იყოს სამართლიანი, ობიექტური და შესაძამისი. თუ ყურადღება გამახვილებულია, უფრო მეტად ადამიანის ეფექტურ შესრულებაზე, ვეფუძნებულ შემოსავლაზე.
- მწარმოებელურისაზე დამოკიდებულმა ანაზღაურებამ, შესაძლოა, გამოიწვიოს ანაზღაურების უფრო სწრაფი ზრდა, ვიდრე მწარმოებელურისაში (ხელფასის გადახრა განაკეთიდან). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იგი არაა ხარჯების დამზივი (ხარჯეფექტური).
- ამ სტეპის მართვა რთულია. იგი ურდნობა მწარმოებელურის ეფექტური მართვის პროცესებს, რომელიც ბევრ ორგანიზაციას არ გააჩნია. ვიკი რაიტი (1991) ზახს უსჯამდა, რომ: „ყველაზე დიდი დამცველნიც კი ამ სტეპებისა აღიარებენ, რომ მათი კარგად მართვა ხალცად რთულია“.
- მწარმოებელურისაზე დამოკიდებულ ანაზღაურებას შეუძლია, გამოიწვიოს დასაღზარისხიანი შესრულება, რადგან ადამიანები კონცენტრირებულნი არიან რაოდენობითი მარკეტინგების მიღწევაზე.
- მწარმოებელურისაზე დამოკიდებულმა ანაზღაურებამ, შესაძლოა, გამოიწვიოს „მოკლეუადიანობა“ - სწრაფი შედეგების მიღება და არა ყურადღების გამახვილება გრძელუადიანი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევაზე.

მარდსენისა და ფრენჩის (1998) მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ მწარმოებელურის მიხედვით ანაზღაურების პრინციპის საერთო მზარდაკურის დროს, ბევრ გამოკითხულს არ მიაჩნია, რომ ამან გააუმჯობესა მათი მოტივაცია. დასატებული უმეტესობა თვლიდა, რომ იგი იწვევდა განზივთვლებას და ხელს უშლიდა თანამშრომლობას, და ამიტომ ფართოდ იყო გავრცელებული ის აზრი, რომ პარიზონტალური შეფერები ამას იფინებდნენ თავიანთი ფაქორიტების დასაყიდოლობად. რეალურად, სახელმწიფო სექტორში მწარმოებელურისაზე დაყრუბულმა ანაზღაურებამ ვერ გაამართლა, ამ მიზეზებისა და პროფესიონარის საკმაოდ მტრული დამოკიდებულების გამო.

სეივის (1996) თანახმად, სხვა გამოკვლევების მიხედვით (მაგ. ბიენი და თომსონი 1991) თვლებოდა, რომ მწარმოებელურისაზე დამოკიდებული ანაზღაურება სტიმულს არ აძლევდა პერსონალს, ეფექტური შესრულების დაჯილდოებისაგან განსხვავებით.

ეს ნაკლი საკმაოდ ძლიად დასაძლევია და ბევრი კვლევა უარყოფით ორნფორმაციას იძლევა ამის შესახებ, თუმცა ფაქტად რჩება, რომ ბევრ ორგანიზაციამ მიაჩნიათ, რომ უზრატესობა აკმარებს



ნაკლებ შესაძლოა, ამ აზრის მომხიბლარაბა ისაა, რომ სამართლიანია იმ ადამიანების დაცვით, რომლებიც კარგად მუშაობენ და არა იმითი, ვინც არაფერს არაა. შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ანაზღაურება მოტივირებულია, რომ არ იყოს, იგი მაინც უზრუნველყოფს ქვეყნის სტაბილურ რაოდენ მიწვევები აღიარებულია რეალური საშუალებებით. იგი იმხელა ინტელექტუალურად, რომ მაღალტექნოლოგიურად გარდაუვალია და იგი დაელოდებება - „ესაა, ჩვენი პრობლემა, მაშინ მათთვის და ესაა, რაშიც ვადავიხილთ“. ორგანიზაციის მოუხლებათ, კასუხი გასცენ კითხვაზე „რა არჩევანი გააკეთოთ?“ თუ თქვენ არ გინდათ, რომ გადაუხადონ ერთიანად ყველას საშუალოზე მათ მარცნივლების მოუხლებათ, ან თუ არ მოეწონით ის აზრი, რომ გადაუხადონ ადამიანებს, როგორც მომსახურებასთან დაკავშირებული შწარდი ანაზღაურების სისტემაში, მაშინ თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ დამატებითი რიტუალოები ანაზღაურების რაოდენ ფორმა. მაგრამ თუ ამ გზას აირჩევთ, არსებითი იქნება შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ანაზღაურების კრიტერიუმების დიდი სფეროხილით გაითვალისწინება.

შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ანაზღაურების დანერგვა და მონიტორინგი

- შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ანაზღაურების შემოღებამდე და იმის გადამწყვეტად შეინარჩუნოთ იგი, თუ არა, უნდა უსასუზო შეხვედრის კითხვებს:
- მაისცემს თუ არა, ან იძლევა თუ არა სტიმულს არსებული სტემა?
- შესაძლებელია თუ არა, ფუნქციონირების კრიტერიუმის მოუცერობული და შესაბამისი შეიძლება დაცემა და უზრუნველყოფა?
- ფუნქციონირების რიგზე თუ არა, შწარმოებულთაზე მართლმართ, რაც უფროებს შედეგების გაზომვას და შეფასებას დასახული ამოცანებისა და ნორმების მიხედვით?
- შესაძლებელია თუ არა, შედეგების სათანადოდ მომზადება ფუნქციონირების მოუცერობულად და შესაბამისად შესაფასებლად?
- დამოკიდებული იქნება თუ არა, შწარმოებულთაზე დაცვითლების სამართლიანობა და შესაბამისობა?
- იქნება საკმაო ფული საჭირო დაცვითლების უზრუნველყოფად?
- დაკმაყოფილებს თუ არა, არსებული სტემა ფუნქციონირების ანაზღაურების სისტემის სხვა კრიტერიუმებს, სახელდობრ, ამოცანებისა და ნორმების გარკვევას, შესრულების თვალყურის დევნებას, მასზე გადღების მოხდენას, ძალისხმევისა და დაცვითლებას შორის კავშირის გარკვევას, და აგრეთვე მას, თუ რამდენად დროულად ხდება დაცვითლება?
- იქნება (არის) თუ არა ეს სტემა ხარჯდამოუფი?
- თუ ამ კითხვებს ორგანიზაცია დადებითად ვერ უსასუზებს, ერთი არჩევანი არსებობს, რომ არ გამოიყენოს შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ანაზღაურება, როგორც სატარიფო განაკვეთი შწარმოებულთაზე დამოკიდებული ზრდის დამატების საშუალება. იგი, შესაძლოა, შეიკვლიოს „უკლებლად ანაზღაურების“ სისტემით, რომელიც მხოლოდ დამატებითი ვიღღოს სახით მიეცემა იმ ადამიანებს, რომლებმაც მაღღღეს მაღალტექნოლოგიის შწარ დონეს, რაც ნარჩუნება ამოცანებისა და ნორმების გადტარებით განსახიღველ პერიოდთან შედარებით.
- სხვა არჩევანი, რომელსაც გარკვეული ორგანიზაციები მიმართავენ, არის კომპეტენტობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება, ან მიწვევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება, რასაც კვებით განვიხილავთ.

კომპეტენტობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება

როგორ მოქმედებს ეს ანაზღაურება

კომპეტენტობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ხელს უწყობს ანაზღაურების ზრდის კავშირს ადამიანების შწარ მიწვეული კომპეტენტობის დონის შეფასებასთან. ასევე, გავსებები კომპეტენტობა სტრუქტურაში ან გრაფიკში გამოყენებულია, როგორც შეფასების საფუძველი. განისაზღვრება მაღღ კომპეტენტობა ადამიანისგან მოსალოდნელი კომპეტენტობის დონე ფუნქციაში და რეალურად მიწვეულ დონეს შეუდარებენ მოთხოვნებს.

ზოგიერთ სტემაში, ადამიანები შეფასებულია კომპეტენტობაზე და მთლიანი შეფასება შეხვედრით, რაც, შესაძლოა, გამოიხატოს სკალაზე. მაგ: აქირბებს აუცილებელი კომპეტენტობის დონეს. მაღღ კომპეტენტობა, ვერ არაა კომპეტენტობა, მაგრამ მოსალოდნელია მისი განვიარება

გარკვეული დონით, ჯერ არაა კომპეტენტური, მაგრამ მოსალოდნელზე ნაკლები დონით ვითარდება შემდეგ. ეს შეფასებები შეეფარდება ანაზღაურების ზრდას.

როგორც არმსტრანგი და ბრაუნი (1998) შენიშნავენ, არსებობს კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული სტეპების სხვადასხვა ფორმა და რომ ბევრ შემთხვევაში, კომპეტენტურობა უმეტესწილად ერთი ფაქტორია, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი, რომელსაც იყენებენ ანაზღაურების გადამწყვეტილების მისაღებად.

კომპეტენტურობის გაზომვა

კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების სირთულეს, სპროუს (1996) თქმით, წარმოადგენს კომპეტენტურობის დონეთა გაზომვა, თუმცა ბრაუნი და არმსტრანგი (1997) ამტკიცებენ, რომ გაზომვა და შეფასება შესაძლებელია, თუ არსებობს კარგად გამოკვლეული და განსაზღვრული კომპეტენტურობის სტრუქტურა და ადამიანები მომზადებული არიან კომპეტენტურობის დონეთა მარცნილების შეფრვევისა და განალიზებისთვის. ეს უფრო იდეალია მაშინ, როდესაც მტკიცე, მუშაობაზე დაფუძნებული კომპეტენტურობა არის გამოფენილი და არა ტექნიკურ დაფუძნებული კომპეტენციები. თუ გამოფენილი იქნება კომპეტენტურობა და შესაძლებლობები, ისინი განსაზღვრული უნდა იყოს მარცნილების თვალსაზრისით, ე.ა. „როდის იმ ასპექტში, რომლის შესრულების უნარი აქვს ადამიანს...“. შესაძლებლობები განისაზღვრება იმის კუთხით, რაც მოიტანს შედეგებს. ამიტომ, კომპეტენტურობის გაზომვა იწყება შედეგების შემოწმებით შესაძლებლობების თითოეულ სფეროში და ამგვარად შეფასება ის, თუ რამდენად უწყვეტად იქნა გამოფენილი კომპეტენტურობა.

თუ ეს მიდგომა იქნა არჩეული, კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება ემსახურება შერამბოვებურობაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას. მაგრამ თუ კომპეტენტურობა არ ეხება შერამბოვებურობას (ფექტურობას), რის შესახება იგი?

განსხვავება შერამბოვებურობაზე დამოკიდებულ და კომპეტენტურობაზე დამოკიდებულ ანაზღაურებებს შორის

ეს განსხვავებები შემდეგია:

- კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ეფუძნება კომპეტენტურობის ან შესაძლებლობების შეთანხმებულ სტრუქტურას, რომელიაგან ზოგიერთი საერთოა (გამოიყენება სხვადასხვა როლებისათვის), ზოგიერთი დამახასიათებელია განსაკუთრებული როლებისათვის.
- კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება არ ეფუძნება იმ განსაკუთრებული შედეგების მიღწევას, რომელიც გამოიხატება შესასრულებელი ამოცანების თუ პროექტის სახით, თუმცა, უნდა ითქვას, რომ იგი დაინტერესებულია შერამბოვებურობის შეთანხმებული ნორმების უწყვეტი საფუძელის მიღებით.
- კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება წინ იხედება აზრით და გულისხმობს იმას, რომ როდესაც ადამიანი მიაღწევს კომპეტენტურობის გარკვეულ დონეს, მათ შესაძლებლობა ექნებათ გაავრცელონ მისი უწყვეტად გამოყენება მომავალში და პირებით, შერამბოვებურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება წარსულიდან იხედება ეხსა ის, რასაც ახლა მიაღწიეს, და ესაა მძევენი ანაზღაურება ამის მიღწევამ.
- კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ეყარება ან უნდა ეფუძნებოდეს კომპეტენტურობის მოთხოვნების იმ შეთანხმებულ განსაზღვრას, რომელიც ფუნქციის შემსრულებლების ერთია გამოხატული და იმ მარცნილების შესახებ შეთანხმებას, რომელიც შერამბოვებურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება, ხშირად, ეფუძნება მრეწურულ განსჯას, რაც იმ ადამიანებისათვის, რომელსაც იგი ეხება, ძნელად მისაღები იქნება.

კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების უპირატესობა და ნაკლი

კომპეტენტურობასა და შერამბოვებურობაზე დამოკიდებულ ანაზღაურებებს შორის სხვაობის ჩამონათვალი გვაწვდის კომპეტენტურობაზე დამოკიდებულ ანაზღაურების რამდენიმე უპირატესობას. თუ ორგანიზაცია ნაწილად თვლის, რომ წარმსტებული შემოაბი დამოკიდებულია კომპეტენტურობის შერად ღონეზე, მაშინ აზრი აქვს კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების გამოყენებას.

მაგრამ, რაც არ უნდა ზედმიწევნით იყოს კომპეტენტურობა განსაზღვრული, მაინც იარსებებს პრობლემები მათი ვაზოშვის საქმეში, და ამიტომ, თითოეული ღონისძიების მიზანს უწყობდა გარდაქმნა, შესაძლოა, აღმოჩნდეს თვითნებური პროცესი. კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურებაც ჩანს, უარყოფს იმ ფაქტს, რომ ეფექტური მუშაობა ნიშნავს შედეგის მიღებას, ამიტომ, ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს შევსებულ სქემებს, სადაც სატარიფო განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომპეტენტურობას, მაგრამ, ჩვეულებრივსაგან განსხვავებული მიღწევების მქონე მუშაკებს უნდა ფულის ბონუსით. ბევრი ფიქრობს, რომ ესაა წინსვლის საუკეთესო გზა.

კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების შემოღების აუცილებელი პირობები

ორგანიზაციამ იოლად არ უნდა შეხედოს კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების შემოღებას. ამ სისტემაში რომ გაამართლოს, უნდა დაემათავებინოს შემდეგი კრიტერიუმები:

- შესაბამისი უნდა იყოს კარგად გამოკვლეული და გაანალიზებული კომპეტენტურობის სტრუქტურები.
- ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სანდო, მიუკერძოებელი და შესაბამისი შეიქმნას კომპეტენტურობის შესაფასებლად.

- უნდა მოშვადნენ მენეჯერები, ჯგუფის ხელმძღვანელები და დაქირავებულები იმისათვის, თუ როგორ უნდა წარმართოს ეს პროცესი და დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ იგი განხორციელდება და სამართლიანია.

ეს სქემა, ჩვეულებრივ, უფრო შეესაბამება „გონებრივად მომუშავეებს“ ორგანიზაციებში, სადა ფასეულობები და პროცესი ფოკუსირდება მოქნილობაზე, შევსებადობაზე და მკვლევარებზე განვითარებაზე.

მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, შესაძლებელია, განსხვავების გაკეთება მწარმოებლურობასა და კომპეტენტურობაზე დამოკიდებულ ანაზღაურებებს შორის. მაგრამ ეს, შესაძლოა, იყოს სხვაობა დიფერენცირების გარეშე - უფრო მოჩვენებითი, ვიდრე რეალური. ეს ხდება მაშინ, როდესაც კომპეტენტურობის დონე განსაზღვრულია და კომპეტენტურობა შესაფასებელია იმ დონის ფონზე, არა მხოლოდ ქვეყნის განხილვით, არამედ ამ ქვეყნის ზეგავლენის გაანალიზებით შედეგების მიღწევასა და მწარმოებლურობის აუცილებელი ნორმების დაქმნაზე.

ეს განსხვავება ნაკლებ რეალური ხდება, თუ კომპეტენტურობის მაჩვენებელი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა და როგორ ვაკეთებ ადამიანმა. მაგრამ თუ ეფექტურობა განისაზღვრება ადამიანის მიერ მიღწევით. მაშინ შესატყვისი იქნება შერეული მოდელის გამოყენება. ეს კი უნდა დავახსიანოთ, როგორც „მაჩვენებლებზე დამოკიდებული ანაზღაურება“.

მაჩვენებლის ცნება

მაჩვენებლები არის ის, თუ რას აკეთებს ადამიანი შედეგების მისაღებად. ცალკეული ადამიანები და ჯგუფები ხელს უწყობენ მათ ფუნქციების მიზნის მიღწევაში. ფინანსური თვალსაზრისით, მიღწევები არის სხვაობა პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებულ შემოსავალსა და მის ზღვრულ ან ცვალებად ხარჯებს შორის (რომელიც უშუალოდ მას მიეწერება) ამგვარად, იგი გვიჩვენებს, თუ რა შემოსავალი შექმნა პროდუქციამ მოგების მისაღებად და მუდმივი ხარჯების დასაფარად. თუმცა, მწარმოებლურობის მართვისა და ანაზღაურების პირობებში, მაჩვენებლები უფრო ზოგადი კონცეფციაა, რომელიც ახასიათებს მთლიანად იმას, თუ რა როლს ასრულებს ადამიანი შედეგების შექმნაში, როგორც საფუძველს იმ თვისებისა (ატრიბუტისა), რასაც ადამიანი თავის ფუნქციას აძლევს (უნარი და კომპეტენტურობა) და როგორ იყენებს იგი ამ თვისებას.

მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურების ცნება

მიღწევები, ზემოაღნიშნული განმარტების თანახმად, შესაძლოა, ვაიზომოს, როგორც დანახარჯებით, ისე პროდუქციის გამოშვებით - კომპეტენტურობით და შედეგებით. მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება აღიარებს, რომ ეფექტურობა ორივე ამ ფაქტორს მოიცავს. ანაზღაურების



ზრდის დონის ან ბონუსის განაღობების დროს ისმება რამდენიმე კითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გავცეს:

- რა გავლენა იქონია ადამიანს იმ ფუნქციამი გვეუფის, განყოფილების თუ ორგანიზაციის ეფექტურობაზე?

- რა დონის კომპეტენტურობაა საჭირო ფუნქციის მიერ წამოყვებული მანქანების რეგულირებისათვის?

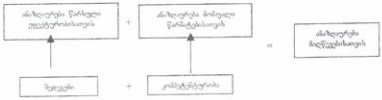
- საბოლოო შედეგების მისაღებად საჭირო მიღწევებზე როგორ იმოქმედა კომპეტენტურობის დონემ?

ამიტომ, მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება, შესაძლოა, განისაზღვროს, როგორც ანაზღაურების გადამწვეტილებების მიღების პროცესი, რომელიც ეფუძნება, როგორც ცალკეული ადამიანების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგებს, ისე უნარისა და კომპეტენტურობის დონეს, რომელსაც გავლენა მოახდინა ამ შედეგებზე.

რამდენად ამართლებს მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება

ამ ტიპის ანაზღაურება ამართლებს ანაზღაურების ფართოგვერდიან სტრუქტურაში, სადაც ვადადგილას გვეუფის სარტყლებს შორის დამოკიდებულია როგორც კომპეტენტურობაზე, ისე ეფექტურობაზე. იგი ემიხვევა იმ აზრს, რომ ანაზღაურების გაცემა უნდა ეფუძნებოდეს ეფექტურობას, კომპეტენტურობას და კარიერაში დაწინაურების კრიტერიუმებს.

მიღწევების მიხედვით ანაზღაურება, ბრაუნის (1998) თვალსაზრისით, ნიშნავს ვადაუხადო შედეგების მიხედვით, რასაც ემატება კომპეტენტურობა წარსული ეფექტური მუშაობისათვის და მომავალი წარმატებისათვის, როგორც ეს ნაჩვენებია 42.1 დღრაამში.



ცხრილი 42. 1 მიღწევების ანაზღაურების მოდელი

ამიტომ, მიღწევებზე დამოკიდებული ანაზღაურება მუშაობს შწარმოებულობის მართვის შერეული მოდელით - დანახარჯებისა და შედეგების შეფასება, დასკვნის გამოტანით ანაზღაურების დონის შესახებ, რომელიც შეფუფრება ცალკეულ ადამიანს მათი ფუნქციის შესრულებისას, წარსული ეფექტურობის და, რაც მნიშვნელოვანია, მომავალი წარმატების გათვალისწინებით.

არსებობს ორი მიდგომა. პირველია პოლისტერი თვალსაზრისით, თუ კომპეტენტურობის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე რა წველილი შეიტანეს ადამიანებმა და რა მოგვაწოდეს. ეს, შესაძლებელია, ეფუძნებოდეს კომპეტენტურობის სტრუქტურას ისე, რომ ქვევა განიხილებოდეს ანალიტიკურად, თუქია, საბოლოოდ, ჩამოყალიბდება მთლიანი აზრი. ამის მსგავსად, შესაძლოა, წარმოიშვას შწარმოებულობის შესახებ მოსაზრება ამოცანების მიღწევასა და ნორმების დაკმაყოფილებაში. წარუბიდან მიღებული ინფორმაცია შეხვევ გაერთიანდება და მიღწევების დონე შეუერთდება სხვა მიღწევებს მსგავს როლებში, რათა მივიღოთ ანაზღაურების ზრდის გადამწვეტილებებში. ამის გაკეთება შესაძლებელია ანაზღაურების მატრიცის გამოყენებით (იხ. ცხრილი 42.2).



ცხრილი 42.2. მიღწევების ანაზღაურების მატრიცა.

	A	კომპეტენციის ტიპები			
		a	b	c	d
შედეგი	B	-	3%	4%	5%
	C	2%	4%	6%	8%
	D	4%	6%	8%	10%

ანაზღაურება მიღწევების მიხედვით მიმინაა გამართლებული, როდესაც მიწვეულია, რომ აუცილებელია კარგად ჩამოყალიბებული მეთოდი ანაზღაურების ძირითადი გადაწყვეტილებების მისაღებად, რაც უკავშირდება როლის კრიტიკულობას ახლა და მომავალში, და იმ ფაქტორების ბალანსის მისაღწევად, რომლებიც გაეღვანა ახდენს ანაზღაურების უფლებაზე ორგანიზაციული მოთხოვნების შექმნა.

ჯგუფზე დამოკიდებული ანაზღაურება

ჯგუფზე დამოკიდებული ანაზღაურება უზრუნველყოფს იმ ჯგუფებისა და ადამიანების დაჯილდოებას, რომლებიც ასრულებენ მსგავს და მონათესავე სამუშაოს, და რომელიც უკავშირდება ჯგუფის გამოშვებით და მომსახურების გაწევის ნორმების მიღწევით. გამოშვების ხარისხი და მომსახურების აზრი მომსახურების დონის შესახებ ზმირადაა გათვალისწინებული.

როგორც არისტოტელი და რაიდერი (1998) აღწერენ, ჯგუფზე დამოკიდებული ანაზღაურება გადახდება ბონუსის (პრემიის) სახით, რომელიც ჯგუფის წევრებს შორის ნაწილდება მათი სატარო ხელფასების მიხედვით (გაცილებით ნაკლებად ნაწილდება თანასარზე). ჯგუფის ცალკეული წევრისათვის შესაფერისია კომპეტენტურობასა და უნარზე დამოკიდებული ანაზღაურება და არა შერამპილურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება.

ჯგუფური ანაზღაურების უპირატესობანი

- ჯგუფურ ანაზღაურებას შეუძლია:
- ხელი შეუწყოს ჯგუფურ მუშაობას და ერთობლივ ძქვევას;
 - გაარკვიოს ჯგუფის ამოცანები და პრიორიტეტები;
 - გააფართოოს მიწვეული მუშაობა ჯგუფში;
 - ხელი შეუწყოს მრავალკვალიფიციენტურობას;
 - უზრუნველყოს ჯგუფის სტიმული, რათა მან კოლექტიურად გააუმჯობესოს მუშაობა;
 - ხელი შეუწყოს ჯგუფის ნაკლებფექტურ წევრებს გამოისწიონ მდგომარეობა, იმ მიზნით, რომ დააკმაყოფილონ ჯგუფის ნორმები.

ჯგუფური ანაზღაურების ნაკლი

- ნაკლი ისაა, რომ:
- ჯგუფური ანაზღაურება გამოსაღვია მხოლოდ ურთიერთკავშირებად და მაღალგანვითარებულ ჯგუფებში;
 - ცალკეულ ადამიანებს აღფიქვითებს ის ფაქტი, რომ მათი ძალისხმევა, შესაძლოა, არ იყოს სათანადოდ დაჯილდოებული;
 - დიდი ზეწოლა, რომელიც აიძულებს ადამიანებს, ჯგუფის ნორმებთან შესაბამისობა შესაძლოა, არასასურველი იყოს.

ჯგუფზე დაფუძნებული ანაზღაურების შესაფერისი პირობები.



- ჯგუფური ანაზღაურება უფრო ხელსაყრელია, როდესაც:
- ჯგუფების ინტეგრირება და განსაზღვრა ადვილად შესაძლებელია;
- ჯგუფები კარგად ჩამოყალიბებულია;
- ჯგუფის წევრების მიერ ნატარებული სამუშაო ურთიერთდაკავშირებულია - ჯგუფის წევრები დამოკიდებულია ჯგუფის წევრების კოლექტიურ ძალისხმევაზე;
- მწარმოებლობის ამოცანები და ნორმების განსაზღვრა და ჯგუფის წევრებთან შეთანხმება ადვილად შესაძლებელია;
- ჯგუფის მწარმოებლობის მისაღები კრიტერიუმების შედარება ამოცანებთან და ნორმებთან შესაძლებელია;
- საერთოდ, ჯგუფური ანაზღაურების ფორმულა აკმაყოფილებს მწარმოებლობის ანაზღაურების კრიტერიუმებს.

ხელმძღვანელ მუშაკთან მიმართებაში და სტიმულის პრობლემა

დირექტორებისა და ხელმძღვანელ მუშაკთა დაჯილდოებისა და მატერიალური სტიმულირების სქემები (პროგრამები) შეადგენს დამატებით, ხშირად საკმაოდ მნიშვნელოვან თანხას. სატარიფო ხელფასთან ერთად. ეს ანაზღაურებები კომპანიის ზრდისა და რენტაბელობის ამოცანების მიღწევის გილდია, თუმცა, ზოგიერთ სექტორში, ეს ანაზღაურება, შესაძლოა, დამოკიდებული იყოს ცალკეული ამოცანის მიღწევაზე. რომელიც უკავშირდება განსაკუთრებულ კასუსისმგებლობას. ანაზღაურებაში შედის ანაზღაურების კატეგორიის ფულის გარისკის ელემენტი. ანაზღაურების ამ სქემის გამოყენება სწრაფად გავრცელდა, რადგან კომპანიები თვლიან, რომ რისკის ელემენტი ხელსაყრელია მათი ხელმძღვანელი მუშაკებისათვის და მნიშვნელოვანია, დაჯილდოების უზრუნველყოფა წარმატებისათვის. პრემიებისა და მატერიალური სტიმულირების გავრცელების სხვა მნიშვნელოვანი მიზეზი ისიცაა, რომ აუცილებლობადაა მიჩნეული ძირითადი ადამაზების ანაზღაურების კონკრეტული დამართლული თუმცა, არსებობს იმის შიშები, რომ, შესაძლოა, დიდი ანაზღაურების მიცემა, არაა გამართლებული დირექტორისა თუ დირექტორ-განმკარგულებლის ინდივიდუალური მანქნებლობით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჯილდო ყოველთვის არ შესაბამისა მწარმოებლობას.

საამქროს მუშაკთან მატერიალური სტიმულირების სქემების სქემა

საამქროს მუშაკთა მატერიალური სტიმულირების სქემები ანაზღაურებს ან მის ნაწილს, რომელსაც დაქარავებული იღებს, უკავშირებს მათ მიერ წარმოებული ან დამუშავებული ნაკეთობების რაოდენობას, გარკვეული სამუშაოების შესასრულებლად საჭირო დროს და მუშაობის სხვა ასპექტებს. ეს სქემები, ძირითადად, უზრუნველყოფენ ანაზღაურების ცვალებადობას მოცუვადიანი მუშაობის დროს, მაგრამ მათ შეუძლიათ უზრუნველყონ გრძელვადიანი ურთიერთობაც. როგორც დღიურ გამოუმუშავებაზე ისინი, ხშირად, განკუთრებით შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სქემებს.

წვეულებრივ, სატარიფო განაკვეთის შეფარდება მატერიალურ სტიმულირებასთან არის 2:1, მაგრამ, ამგვარ, არსებობს ტენდენცია, რომ წამახალისებელი ანაზღაურების მიზნობრივი შეფარდება შემცირდეს ერთ-მესამედამდე ან ერთ შოთხედზე, რათა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი ცვლილებები შემოსავალში და გაკონტროლდეს ხელფასების ან შემოსავლის გადახრა (მატერიალურ სტიმულზე დფუძნებული შემოსავლის ზრდა, რომელიც უფრო დიდია, ვიდრე წამახალისებელი ანაზღაურების მიერ გავრცელებული მოვლენა, რაც უკავშირდება ტყუელ და დრომოკლებულ, შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სქემებს). წამახალისებელი ელემენტის შემცირების შემდეგ მიზეზს წარმოადგენს ის, რომ ბევრ ორგანიზაციას მიაჩნია, რომ უადრესად პერსონალიზებული დიდგრძელვადიანი ანაზღაურების გამართლება რთულია, რადგან იგი შესაძლოა, უკუპროდუქტიული იყოს, ხარისხისა და ჯგუფური მუშაობის მიღწევის თვალსაზრისით.

შესაძლოა, არსებობდეს მუშების გარანტირებული ან „ვასაშეები (მინიმალური)“ განაკვეთი შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სქემებში, რაც დაკავშირებული იქნებოდა კონსოლიდირებულ

დროით განაკვეთთან მუშაობისათვის მზავს ღონეზე. მატერიალური სტიმულების ან შედეგის მიხედვით ანაზღაურების სტეპების ძირითად ტიპს წარმოადგენს ინდივიდუალური (სანარდო) სამუშაო, სამუშაოს საზომი სტეპები და გაზომილი დღიური გამოუმუყავს.



ინდივიდუალური (სანარდო) სამუშაო

ინდივიდუალური (სანარდო) სამუშაოში ერთიანი ფასი გადაიხდება წარმოების ერთ ერთეულზე ამიტომ, ოპერატორებს უნაზღაურებენ მათ მიერ წარმოებული ან დამუშავებული „ერთეულის“ რაოდენობის მიხედვით, ისე, რომ ანაზღაურება შედეგების პირდაპირ პროპორციულია. სანარდო სამუშაოების სტეპების უბეტესობა შეადგენს გასაშუალო (მინიმალურ) შედეგის ან მინიმალური შემოსავლის დონეს. ჩვეულებრივ, მინიმალური განაკვეთი არის საშუალო შემოსავლის 70-80%, თუმცა, ზოგიერთი კომპანია 30%-მდე ნიშნავს, ზოგიერთი კი – დროითი ნორმის მიხედვით. კომპანიებს შეუძლიათ, აგრეთვე, გარანტირებული განაკვეთის უზრუნველყოფა მოცდენის შემთხვევაში, როდესაც ეს გამოწვეულია ტექნიკებით, რეჟიმებით ან მასალის მოდიფიკაციით.

სანარდო სამუშაოების უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ დამჭარავებისათვის სისტემს ადვილად სამართავია მართვითა და თავისთავად იმართება, ამ პირობით, თუ არსებობს შესაძლებლობა კონტროლი, რათა არ გაუარესდეს ხარისხი. სანარდო მუშაობა შესაძლებლობას აძლევს დამჭარავებს, ეფექტურად შეუდგნენ შეუფასოს და შეამოწმოს საერთო საქარხნო ზედნადები ხარვეზი (საქარხნო თვითმართვებულება). თუმცა, დამჭარავებები გრძობენ, რომ კარგავენ კონტროლს წარმოების ღონეზე, რაც დიდადა დამოკიდებული სამუშაო ძალის თვითმართვებულებაზე. ხარისხი ამ შემთხვევაში იზრდება, თუ არ განხორციელდა კონტროლი და აქედან გამომდინარე, ახალი სამუშაო ხელუფლის სანარდო განაკვეთის შესახებ მოლაპარაკებას ბევრი დრო დასჭირდება და გამაღიზიანებელი იქნება.

სანარდო სამუშაოების უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ დამჭარავებისათვის ადვილია წინასწარ განსაზღვროს საკუთარი შემოსავალი მოკლე ვადაში და განსაზღვროს სამუშაოს სიჩქარე ამ ანაზღაურების დონით, რაც მას უნდა რომ მიიღოს. მაგრამ როდელი იქნება ხანგრძლივდამანი შემოსავლის წინასწარ განსაზღვრა, თუ სამუშაო მერვედის კვირიდან კვირამდე, ამ სისტემაში საჭირო მუშაობის ინტენსივობა, შესაძლებელია, გამოიწვიოს განმეორებადი დაძაბულობის ტრავმა (repetitive strain injury RSI).

როდესაც ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა შეცვალა სამუშაო მექანიზმი, სანარდო სამუშაო უფრო შესაძობი (არახელსაყრილი) გახდა, რეორიკ წახალისების შიგოლი. ფართობისშტაბან წარმოებაში, იგი შეიცვალა სამუშაოს საზომი სტეპებით ან სხვა სახის წამახალისებელი ჯილდოთი ან ანაზღაურებით.

სამუშაოთი გაზომილი სტეპები

სამუშაოთი გაზომილ სტეპებში, სამუშაო ან მისი შემდეგერილი დავალები გაანგარიშებულია დროის მიხედვით და მატერიალური ანაზღაურება უკავშირდება წარმოებულობას ნორმატიულ დროზე მაღლა, რაც სამუშაოსათვისაა გამოყოფილი. მატერიალური ანაზღაურების რაოდენობა დამოკიდებულია ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო რეალურ დროსა და მიცემულ დროის ნორმას შორის სხვაობაზე. თუ დავალება შესრულდება გამოყოფილზე ნაკლებ დროში, მაშინ ვეაქვს დროის ეკონომია, რაც იმს ნიშნავს, რომ ოპერატორის პროდუქციას მოცულობას გაიზრდება.

სამუშაოს ნორმებში (დროის განსაზღვრაში) შდის ნორმატიულ დონეებზედთან დრო მოლოანი ამოცანისათვის, რაც, შესაძლია, დაიყოს შემდეგნეულ ნაწილებად, რომელიცაგან თითოეულზე, შესაძლია, გამოიყოს შემდეგერილი წუთობრივი დარეხებულება. სამუშაო დროის ანალიზის მეშეებით ან ინტენტი-ტექნოლოგიების მიერ შესაძლებელია გაიზომოს თითოეული კომპონენტისათვის საჭირო დრო, წარმოების საშუალებით. მაგიდან ბეერი ქრონომეტრავი გაკოდეება თითოეული დავალებისათვის, რათა გათვალისწინებული ყოფილიყო სხვადასხვა პირობები, რომელშიც მუშაობა უხდება ოპერატორს დარეხვების შესაძებრებლად. ამიტომ, ვაგომება უნდა მოხდეს სხვადასხვა დროის დღის განმავლობაში და ამისათვის საჭიროა უამრავი ოპერატორი ერთსა და იმავე დავალებისათვის, ქრონომეტრების გასაუთრობლად და შეცდომების თავიდან ასცილებლად.



საქმარი დროს განაღვივების ინტენი, რომელიც ზომეს სამუშაოს, მდილიანდ იმიტეტური უნდა იყოს წამომის გამოცენების დროს, თუცა სუბიეტურადაც უნდა იქნეს განაღვივებული იპერატორის სისწრაფე თუ ეფეტურობა. ეს ცნობილია, როგორც იპერატორის ძალისხმეის შეესახება კვლიეციური მუშის მუშაობა, თუ იგი მოტივირებულია, გადაჭარბების გარეშე, ცნობილია, როგორც ნორმატული შრომის ნაყოფიერება. ინტენარტეტულიელები ამას ზოგჯერ უკავშირებენ წჭარბე შეესახება სარულს. დაახლოებით 4 მილი საათმა (1609 ხ4 მ. საათმა). ეველა იპერატორს ელვეე მუშის შეესახება ამ სტანდარტის მიხედვით და ამას ითვლისწინებენ ნორმატული დროის გაღისეცენის დროს.

გაზომილი დღიური მუშაობა

გაზომილი დღიური მუშაობის სტემები ცნობილი გახდა სერიული წარმოების ან მასობრივი წარმოების კარხნებმა 1950-60-ან წლებში, როდესაც ნათელი გახდა, რომ ეველა ძალის მოუხდიადაც, შეუძლებელი იყო ხელფასის გადახრის კონტროლი. ეს სტემები უზრუნველყოფენ იმას, რომ ფორირებული იყოს იმ შეთანხმებაზე (გაგებაზე), რომ ისინი შენარჩუნებენ მუშაობის გარკვეულ დონეს, მაგრამ ანახლარება მოკლე ვადაში არ შეიცილება მათ მუშაობასთან ერთად. ეს მექანიზმი ამოკიდებულია მუშაობის კრიტერიუმზე (სამუშაოს ნორმირებაზე), რათა განსაზღვროს მუშაობის აუცილებელი დონე და შემომდგეს რეალური (ფაქტობრივი) დონე. გაზომილი დღიური მუშაობის სტემების ძირითადი პრინციპები არის ის, რომ არსებობს ეფეტური მუშაობის წახალისების დონე და, რომ მატერიალური ანახლარება წინასწარაა გარანტირებული, ამიტომ დაქირავებულები ვალდებული არან ისეთი ძალისხმევით იმუშაონ, რაც აუცილებელია ამის მისაღწევად. ამას საპირისპიროდ, გაზომილი დღიური მუშაობის ჩვეულებრივი წახალისებელი სტემები დაქირავებულებს თავისუფალი ძალისხმეის საშუალებას აძლევს. მაგრამ მათ ანახლარებას უკავშირებს უშუალოდ შედეგებს, რომლებსაც ისინი აღწევენ. ამ ორ უკიდურესობას შორის არსებობს უამრავი არცეანი. მაგ., ჯგუფური (სარტყლური) სტიმული, ეტაპობრივი სტემები და ხელფასის დღიური მაღალი ნორმის სხვადასხვა ფორმები.

გაზომილი დღიური მუშაობა ცდილობს შექნას ძალისხმევა – დევიდობების გარიგება, რომელშიც გაზრდილი და სტაბილური შემოსავალი მიადება, მუშაობის წახალისებელი დონის სანაცვლოდ. ამის ნაელი ისაა, რომ ეფეტური შესრულების დასაზღვრად ამოცანა, შესაძლებელია ადვილად მისაღწევი ნორმა გახდეს და გართულდეს მახი შეცვლა, ხანგრძლივი, ხელახალი მოლაპარაკების დროსაც კი.

ჯგუფისა თუ გუნდის მატერიალური სტიმულირების სტემები

ჯგუფის ან გუნდის მატერიალური სტიმულირების სტემები ანაწილებენ პრემიებს (ჯალდოს) თანაბრად, ან პროპორციულად ჯგუფების წევრებს შორის. ეს ჯილდო დამოკიდებულია ჯგუფის მიერ გამოშვებულ პროდუქტაზე განსაზღვრულ ამოცანებთან ან დაზოგილ დროსთან (ესაა სხვაობა დასაშვებ და რეალურ დროს შორის) მიმართებაში.

ფართო ორგანიზაციული სტემები

პრემიის ეს სტემები დაქირავებულებს უხდიან ფულად თანხას, რომელიც უკავშირდება კომპანიისა, ან მოლიანად წარმოების მიწვენებებს. ეს სტემები გამოწვლია იმისათვის, რომ კომპანიამ წარმატება თავის დაქირავებულებთან დაკავშირონ და ამით, გაზარდოს მათი მასუხისმგებლობა კომპანიის ამოცანებისა და ფასეულობებისადმი. რადგან ეს სტემები უშუალოდ არ უკავშირდება ინდივიდუალურ ძალისხმევას, ისინი არაეფეტურია, როგორც უშუალო მოტივატორი, თუცა მოგების განაწილების სტემები ყრადღებას უნდა ამახვილებდეს იმაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს მიწვენებლების (მუშაობის) გასაუმჯობესებლად და ამით, წართვის დაქირავებულები შწარმოებულობის გაუმჯობესების ან ხარჯების შემცირების ეფეტში. ამ სტემების სამ ძირითად ტიპს წარმოადგენს შემოსავლიდან მოგების განაწილება (gain sharing), მოგებაში მონაწილეობა (profit sharing) და მოგებაზე დამოკიდებული ანახლარება.



შემოსავლის განაწილება

შემოსავლის მოგების განაწილება წარმოადგენს ფორმალურ ქვეყნურ კონსტიტუციას ან სანქციონირებულ წესებს დაჯილდოების გეგმას, უზრუნველყოფს დაქირავებულებს მონაწილეობას ფინანსურ შემოსავლებში, რომელიც წარმოიშვა დამატებითი ღირებულების გაზრდიდან, ან შიშის საყოფიერების სხვა კრიტერიუმებიდან. დაქირავებულთა ძალისხმევასა და გადახდას შორის კავშირი, შესაძლოა, ამკარა გახდეს მათი ჩართული შედეგების გაანალიზებაში და გასაუმჯობესებელი სფეროების დადგენაში.

მოგებაში მონაწილეობა

მოგებაში მონაწილეობა არის შესაფერისი დაქირავებულებისათვის თანხის გადახდა ნაღდი ფულით ან აქციებით, რომელიც დამოკიდებულია ბიზნისის მოგებაზე განაწილებული თანხის რაოდენობაზე, შეიძლება, განისაზღვროს გამოქვეყნებული, ან გამოუქვეყნებელი ფორმულით, ან ზოლიანად ხელმძღვანელობის წინააღმდეგობით (თვალსაზრისით). მოგებაში მონაწილეობა შემოსავლის მოგების განაწილებისაგან (**gainsharing**) იმით განსხვავდება, რომ პირველი (**profitsharing**) ეფუძნება უფრო გაუმჯობესებულ წარმომავლობას. ცალკეული დაქირავებულის კონტროლის გარეშე არსებულ რამდენიმე ფაქტორი ხელს უწყობს მოგებას. შემოსავლის განაწილების მიზანია უფრო სპეციფიკური დაუკავშირების გადახდები წარმომავლობისა და მარკეტინგების გაუმჯობესებას, რომელიც დაქირავებულთა კონტროლს ეფუძნება, შესაძლებელია მოგებაში მონაწილეობის სტრუქტურის გამოყენება უშუალო სტიმულად, რამდენადაც ბევრი დაქირავებულისათვის ინდივიდუალურ ძალისხმევასა და ჯილდოს შორის კავშირი ძალიან დაშორებულია. მაგრამ მათ შეუძლიათ გაზარდონ კომპანიასთან იდენტიფიკირება და ამიტომ ბევრი ზღაპრული იქნება მოგებაში მონაწილეობის სტრუქტურა, რადგან მაინც, რომ მათ უნდა გაუნაწილონ კომპანიის წარმატება მის დაქირავებულებს.

მოგებასთან დაკავშირებული ანაზღაურება

მოგებასთან დაკავშირებული ანაზღაურება წარმოადგენს მოყვანილობის მიერ რეგულირებულ და დიფერენციალურ სტრუქტურას, რათა დაუკავშიროს ანაზღაურება მოგების წინასწარ დათქმული ფორმის თანხმად. პირველდაწყებითა სტრუქტურა შეზღუდვას არსებული საეკონომიკური სისტემით უზრუნველყოფილი სარგებლობა, რომელსაც გააჩნია უპირატესობა მოგებაში მონაწილეობის ტრადიციულ სტრუქტურებთან შედარებით. თუმცა, სარგებლობის უპირატესობა ეტაპობრივად ქრება და სერვისის ფასეულობას.

უნარზე დამოკიდებული ანაზღაურება

უნარზე დამოკიდებული ანაზღაურება არის ანაზღაურების მეთოდი, რომელიც ანაზღაურების ზრდა დაკავშირებულია ცალკეული ადამიანის მიერ განვითარებული და გამოყენებული უნარის (კვალიფიკაციის) რაოდენობასა, სახეობაზე და სიღრმეებთან. მასში შედის ანაზღაურება იმ კვალიფიკაციის (უნარის) პოინტირებულ შემტანზე, რომელიც აუცილებელია უფრო ფართო ამოცანების შესასრულებლად, და უნარის (კვალიფიკაციის) კრედიტულ განვითარებაზე, რომელიც აუცილებელია უფრო მაღალი დონით ფუნქციონირებისათვის ან უნარის უფრო სიღრმისეულ განვითარებაზე. უნარზე დამოკიდებული ანაზღაურების სისტემები უფრო ადამიანებზე ორიენტირებული, და არა სამუშაოზე. ცალკეულ ადამიანებს უხდებიან მათი უნარის გამოყენების მიხედვით და არა იმ სამუშაოს მიხედვით, რომელსაც ისინი ამ დროს ასრულებენ. შესაძლოა, არსებობდეს საგარეო განაკვეთი იმ პირობებისათვის, რომელთაც უნარის (კვალიფიკაციის) დაბალი დონე აქვთ. მაგრამ ამ დონეზე მაღლა მათ გადაუხდებიან იმის შესაბამისად, თუ რის გაკეთებას შეძლებენ თვითონ ან როგორც ჯგუფის წევრები. ამ ანაზღაურებას არ ეხება ის, თუ როგორ იქნება ადამიანი თავის უნარს. ეს წარმოადგენს მარკეტინგულ (წარმომავლობაზე) დამოკიდებული ანაზღაურების სახეობას. თუმცა, შესაძლებელია, წარმომავლობის ანაზღაურების დამატება უნარზე დამოკიდებული ანაზღაურების სისტემაზე. ანტიონალიური პროფესიული კვალიფიკაციის (NVQ) (ყენების) შექმნა, რომელიც წარმოადგენს კომპეტენტობის დონის განსაზღვრის და შეფასების საშუალებას, განაპირობებს უნარის

საუფლებების გაფართოების აუცილებლობამ და ამან ხელი შეუწყო უნარზე დაფუძნული ანაზღაურების სტრუქტურის განვითარებას.



როგორ მოქმედებს უნარზე დაფუძნებული ანაზღაურება

უნარზე დაფუძნებული ბეგრი ანაზღაურება არსებობს, მაგრამ მოქმედის შორის ტიპურ სტრუქტურასთან შედარებით ნაკლებად:

- სტრუქტურა დაფუძნებულია უნარის (კვალიფიკაცია) განსაზღვრულ ბლოკებსა ან მოდულებზე – უნარისა თუ კვალიფიკაციის ის ნაკრები, რომლის დამატებითი ხელფასით დაჯილდოება უნდა ორგანიზაციას.
- განსაზღვრულია უნარის ბლოკთა ტიპი და რაოდენობა, რომელიც უნდა ათვისოს ცალკეულმა პირებმა და შეუძლია კიდევაც, რომ ათვისოს.
- იმ უნარის წარმატებული შექმნა, რომელიც აღინშნულია უნარითა ბლოკში ან მოდულში, შედეგად იძლევა სატარიფო ხელფასზე ზრდას.
- კვალიფიკაციაზე დამატებითი ანაზღაურება შეზღუდული იქნება განსაზღვრული იერარქიით, ან დამატებითი დიაპაზონით.
- მოსაზღვრელი მოდულები ან პროგრამები განსაზღვრულია თითოეული ბლოკისათვის აუცილებელი აკადემიური – მოსაზღვრელი უზრუნველსაყოფად.
- გამოცდილებითა და მომხდებით კომპეტენტურობის დონის მიწვევა, შესაძლოა, მიყენოს NVQ-ს (ნაციონალური, პროფესიული კვალიფიკაციის) სისტემას ან დამოუკიდებელი იფოს კომპანიისა თუ სხვა საგანმანათლებლო და მოსაზღვრელი დაწესებულების მიერ.

უნარზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას შეუძლია ბეგრი რამ შესთავაზოს იმ ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ გააფართოონ საკვალიფიკაციო ბაზა და გაზარდონ მრავალფუნქციონირება. იგი თავს არიდებს ბეგრი ისეთ ნორმას, რომელიც დაკავშირებულია შერამოებულობის ანაზღაურებასთან, თუმცა, შესაძლოა, ძვირი იფოს მისი შემოღება და ფუნქციონირება.

გეგმვის არჩევანი

პირველი არჩევანი ისაა, ვეჭობდეს თუ არა გაუთვალისწინებელი (დამატებითი) ანაზღაურება, რომელიც დაკავშირდება შერამოებულობას, კომპეტენტურობას, მიღწევებსა და უნარს. სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი სექტორის ორგანიზაციები, ფუნქციონირებულა მხოლოდ მომსახურებაზე, შესაძლოა სურდეთ მათი შენარჩუნება, რადგან ისინი დამოკიდებულნი არ არიან მრავალფუნქციონირებასთან შესაძლო მდგომარეობებზე და აღწეული არიან, როგორც სამართლიანი, რადგან ყველა ერთნაირად იღებს. თუმცა, ამ სისტემის მიუკერძოებლობაც კითხვას ქვამა. სწორია თუ არა ის, რომ ცუდი შემოსულები იღებდნენ იმდენიც, რასაც კარგი შემოსულები, მხოლოდ იმატომ, რომ ასეა?

ფუნქციონირებული დანამატის (ზრდის) ალტერნატივას წარმოადგენს ნაღდ ფულზე გარიგების კურსი ან გაუთვალისწინებელი (დამატებითი, სიტუაციური) ანაზღაურების სხვა სახე, ნაღდ ფულზე გარიგების კურსი, თავისი წინადა სახით, ძალიან იშვიათია, გარდა მკარე ორგანიზაციებისა და ახალ ბიზნესში, სადაც ფორმალური პრაქტიკის აუცილებლობა ჯერ კიდევ არაა აღიარებული. სამუშაოებში კი, სადაც დღიურ მაღალ ნორმას უხდამ და არ არსებობს შედეგების მიხედვით ანაზღაურების სტრუქტურა, ხშირად მოქმედებს მთელი საწარმოს პრემიის სტრუქტურა. ზოგიერთ ორგანიზაციას, შესაძლოა, არ სჭირდეს ანაზღაურების დიფერენციული სტრუქტურა პერსონალისათვის ხელფასის თანდათანობითი ზრდასთვის კატეგორიების მიხედვით. მაგრამ ეწი, ნაღდ ფულზე გარიგების კურსი საშუალოსათვის, ჩვეულებრივ, განსხვავდება იმით, რომ აღამატებს უხდამ, მათი აზრით, იმდენს, რამდენიც ღირს. ესაა დამატებითი (გაუთვალისწინებელი, სიტუაციური) ანაზღაურების ნარჩისებობა, თუმცა ანაზღაურების გადაწყვეტილებები, ამ შემთხვევაში, ხშირად თვითნებურია და არასისტემური.

თუ გადაწყვეტილია დამატებითი ანაზღაურების უფრო ფორმალური ტიპის არჩევა, მაშინ არჩევანი იდება შერამოებულობის ანაზღაურების სხვადასხვა სახეებს შორის კომპეტენტურობაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას ან მიღწევებზე დამოკიდებულ ანაზღაურებას, ჯგუფურ ანაზღაურებას, ორგანიზაციის შერამოებულობასთან დაკავშირებულ ანაზღაურებასა და კვალიფიკაციასთან დაკავშირებულ ანაზღაურებას შორის. მეოთხდის არჩევა დიდხდა დამოკიდებული იმ ფაქტორებზე,



რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის პარობებზე. ამაში შედის კორპორაციის კულტურა, ორგანიზაციის ტიპი, დატარებულია კატეგორიები, აუცილებელი დროითი პერიოდები და ასევე უნდა იქნას, რომელსაც იმედიენებენ, რომ სტემა მოახდენს ინდივიდუალურ და კორპორაციულ მწარმოებლობაზე.

ინდივიდუალური სტეპები უფრო ხელსაყრელია მაშინ, როდესაც მწარმოებლობაზე უფრო მეტი მიღწევები განკუთვნილია ცალკეული ადამიანების ძალისხმევას და უნარს, და ამიტომ, სტეპის ხასიათი უნდა შეამოწმონ უფრო მეტი მუშაობის.

ჯგუფური ანაზღაურება უფრო ხელსაყრელი იქნება მაშინ, როდესაც შედეგები დამოკიდებულია ჯგუფის და არა ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე და როდესაც უფრო მოქნილი იქნება. მუშაობის ახალი მექანიზმები, როგორცაა სისტემა (JIT), ზუსტად დროზე მოქნილი წარმოების სისტემები და ფიქური წარმოება, ინაცვლებს უფრო მეტად ჯგუფური ანაზღაურების სისტემისაკენ.

საერთოდ, მატერიალური სტიმულების და პრემიის (პონუსის) სტეპები, როდესაც არსებობს ამოცანაზე დაფუძნებული გამოკვეთილი სტიმული და ანაზღაურება მაშინვე მოიცვება შედეგებს, უფრო სწრაფ შედეგულს ახდებს მოტივაციაზე, მწარმოებლობაზე დამოკიდებულ ანაზღაურებას, როდესაც დაჯილდოება ხდება გარკვეული დროის პერიოდში, ექნება საშუალო ვადიანი უფრო და გავლენას ასე უშუალოდ არ მოახდენს მოტივაციაზე. იმ სტეპებსაც, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციული მწარმოებლობის დაჯილდოებასთან, შესაძლოა, ჰქონდეს საშუალო ვადიანი უფრო და ამიტომ, იმოქმედებს არა როგორც უშუალო მოტივაციური არამედ პასუხისმგებლობაზე და შენარჩუნებაზე.

დაქირავებულთა დახმარებები, პენსიები და დანამატები

დაძირავებულთა დახმარებები

განსაზღვრა

დაქირავებულთა დახმარებები არის ანაზღაურების ელემენტები, რომელიც ეხელეკათ ნაღდი ფული ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმებზე დამატებით. მათში აკრთვება შვილის ბუნებები, რომლებიც არ წარმოადგენს ანაზღაურებას, მაგ. ყოველწლიური შეტყულებები.

დაქირავებულთა დახმარებების პოლიტიკისა და პრაქტიკის ამოცანებს შეადგენს:

- მიზნადგული და კონკრეტული ანაზღაურების მდლიანი კაეტიის უზრუნველყოფა, რაც იზიდავს და ინარჩუნებს კოდეც მალაეკლოფიკურ მუშახელს;
- დაქირავებულთა პირადი მოთხოვნილებების უზრუნველყოფა;
- ორგანიზაციისადმი დაქირავებულთა პასუხისმგებლობის გაზრდა;
- ანაზღაურების გადასახად-ეფექტური (tax-efficient) მეთოდის უზრუნველყოფა ზოვიერთი ადამიანისათვის.

შენიშნეთ, რომ ამ ამოცანებში არ შედის „დაქირავებულთა მოტივირება“. ეს იმტომ, რომ ჩვეულებრივი დახმარებები, რომელსაც ბიზნესი უზრუნველყოფს, იშვიათად ახდენს უშუალო და სწრაფ ზეგავლენას მწარმოებლურობაზე. თუმცა, მათ შეუძლიათ შექმნან უფრო ხელსაყრელი დამოკიდებულება ბიზნესისადმი, რომელსაც შეუძლია გააუმჯობესოს პასუხისმგებლობა და ორგანიზაციული მწარმოებლურობა ხანმოკლე ვადაში.

დაქირავებულთა დახმარებების სხვადასხვა სახეები

დახმარებები იყოფა შემდეგ კატეგორიებად:

- **საქონლო პროგრამები:** ეს მანვეულია დაქირავებულთა დახმარებების ვეცლაზე მნიშვნელოვან პუნქტად.
- **პირადი უსაფრთხოება:** ეს ის დახმარებებაა, რომელიც ზრდის ადამიანის პირად და ოჯახის უსაფრთხოებას, ავადმყოფობის, ჯანდაცვის, უბედური შემთხვევების ან სიცოცხლის დაზღვევის თვალსაზრისით.
- **ფინანსური დახმარება:** სესხები, სახლის ყიფის პროგრამები, ავადილის გარემოცვაში დახმარების და კომპანიის პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე ფასდაკლება.
- **პირადი მოთხოვნილებები:** უფლებები, რომელიც აღიარებს სამუშაოსა და საყოფაცხოვრებო მოთხოვნილებების ან პასუხისმგებლობათა ურთიერთმოქმედებას, მაგ. შეტყულებები, ბავშვის მოვლა, პენსიაზე გასვლა, კონსულტორება ფინანსურ, პირად და სხვა საკითხებზე კრიზისის დროს, დასვენებისა და გართობის საშუალებები.
- **კომპანიის მანქანები და საწვავი:** ჯერ კოდეც საკმაოდ დავასებული შედავაით, მიუხედავად იმ აქტისა, რომ მანქანები ახლა უფრო მეტადაა დახეცრილი.



- სხვა დახმარებები: რომელიც აუზიარებს დაქირავებულთა ცხოვრების ღირსს, როგორცაც საცემზე გაცემული სუბსიდიის ტრანსპლანტი დახმარება, სატელეფონო ზარების ანაზღაურება და სარედაქტო ბარათების წყობები.
- არახელშესახები (შეუმწვევლი) დახმარებები: ორგანიზაციის მხრიდან დახმარების არქონა ხელს უწყობს პრობლემის ცხოვრების ხარისხს და სამუშაო ადგილს მიზნობრივად და სტრატეგიულად.

დაბეჭრა

უნდა გვახსოვდეს, რომ დახმარებათა უზრუნველყოფა იბეჭრება, როგორც „დახმარება ნატურალური ფორმით“, შესაძლებელი გამოხატვისება მიწოდებული საქონლით პროგრამები, საცემი, სადაც ეს ხელმისაწვდომია დაქირავებულთათვის, მანქანის სადგომი ადგილები, პროფესიული შენატანები და საცხოვრებელი, სადაც ეს გამოგენებულია მხოლოდ სამუშაო ადგილებათა შესასრულებლად.

დახმარების არჩევა

ყოველივეს არაა მიზნული, რომ დახმარებები, რომელსაც უზრუნველყოფს ბიზნესი მისი დაქირავებულთათვის, ყველაისათვის მიზნდება. მაგ., „კოეგტრია“, არა დახმარების მოქალი სისტემა სამუშალებს აძლევს დაქირავებულს, აირიის განსაზღვრული ფინანსური ღირებულებანი. კოეგტრის სისტემა უკრ კიდევ არაა ფართოდ შემოღებული დიდ ბრიტანეთში, შესაძლია იმტომ, რომ არსებობს პრობლემები სისტემის ადმინისტრატორების მოუკრძობებლობაში და ზღვები ძალიანხვედის გამო, თუმცა ზოგიერთი კომპანია წებას რთავს თავის ადმინისტრაციას, ადლის წლდი უწლით ანაზღაურება კომპანიის მანქანის მეგიერად. მოუხდავად ამისა, „მოქალიობის“ გამოგენებს იხრება.

მაგრამ ასეთი სისტემა ბიზნესს მართლაც აძლევს სამუშალებას:

- ნახოს, რომელი დახმარება არის გაცრეცებული და რომელი არა, და ყრადღება გაამახვილოს რესურსების კონკრეტრიაზე იმ დახმარებებზე, რომელიც მოიწონა დაქირავებულმა;
- შეტანას დახმარების ხარჯების კონტროლის შეტანისში;
- შეატობინოს დაქირავებულებს დახმარების რეალური ღირებულება, რომელსაც ისინი სხვა შემთხვევაში, თავისთავად დამსახურებდა მიიწვენ.

მთლიანი ანაზღაურება

მთლიანი ანაზღაურების კონცეფცია ყუუნება ანაზღაურებისა და დახმარების უზრუნველყოფის ყველა ასპექტის ერთან პრინციპს. თითოეული ელემენტის ღირებულება, შესაძლია, შეფასდეს კაეტის რეგულირების მიზნით, ორგანიზაციული და ინდივიდუალური მოთხოვნილებების შესაბამისად. გასათვალისწინებელია, აგრეთვე, მთლი იმ კაეტის სრული კონკრეტრენარიანობა ბაზარზე.

საკანსიო უზრუნველყოფის პროგრამები

- საკანსიო უზრუნველყოფის ღირსული პროგრამის შემუშავების მიზნები შემდგვია:
- ეს გეინგენს, რომ ორგანიზაცია კარგი დამტარავებელია;
 - იგი იზიდავს და ინატრუნებს მაღალი ღირის ადამიანებს იმით, რომ ხელს უწყობს მთლიანი ანაზღაურების კონკრეტრული ღირის შენატრუნებას;
 - იგი მიყვითობს, რომ ორგანიზაციას გააჩნია ვრამედიდანი ინტერესება თავისი დაქირავებულებს მიმართ.

ცნება

საკანსიო უზრუნველყოფის პროგრამა არის შეტანისში, რომლითაც დაქირავებული უზრუნველყოფს დაქირავებულებს ჰენსიებით, როდესაც ისინი გადიან ჰენსიაზე, შემოსავლით იმ თუახებს, რომლის წევრიც გარდაცვალა, და სწესდებო დახმარებებით იმ წევრებს, რომლებიც მიდიან.

ფუნქციონირება

საქენსიო უზრუნველყოფის პროგრამებს წარმართავენ ტრასტები, რომელიც მინიმუმ ერთი ან უნდა ექვემდებარებოდეს დაქარავებულის კონტროლს, საიდანაც პენსიები გაიცემს.

საქენსიო ფონდი იყენს დაქარავებულთა (მაგრამ არა ყოველივეს) შენატანებით. ფონდის მოცულობა და მისი სიმძლავრე მომავალი გადაღებულებების დასაკმაყოფილებლად, დამოკიდებულია, როგორც შენატანების სიდიდეზე, ისე შემოსავალზე, რომლის შექმნაც წლიობით აღჭურვილს შეუძლია. ეს ხერხდება იმით, რომ წლიობით აღჭურვილი პირი, კონსულტანტის დახმარებით, აბანდება ფონდის ფულს აქციებში, ფასიან ქაღალდებში, საკუთრების წილში, ან სადაზღვევო კომპანიის შემუშობით. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, ეს კომპანიები სათაჯობებ იხეი ფონდებს (managed fund), რომელსაც მართავს სადაზღვევო კომპანია რამდენიმე კლიენტისათვის, ან ისეი „გამოცალკეებულ (განკერძოებულ) ფონდს“ (segregated fund), რომელიც იმართება ერთი კლიენტისათვის.

შენატანები

შენატანების სტემში როგორც დამქარავებულს, ისე დაქარავებულს შეაქვს შენატანები საქენსიო ფონდში. საქენსიო შემოსავალი არის მთლიი შემოსავალი, რომლიდანაც შესაძლია გამოირიცხოთ ისეი ანაზღაურება, როგორცაა ხელმეტი საბუშო დრო ან საცეცადურა პრემიები. შესაძლია, გამოირიცხოთ სხვალწეიო ერთგვარობანი ვანაკეთის პენსიის ტრალი თანხა.

შენატანების დღეე შინაშენლონდალ ვანსხეაღება, თუმცა შენატანების ჩვეულებრივ პროგრამაში, დაქარავებულები აბლბა შენატანენ თაგანით შემოსავლის 5%-ს, ხოლო დამქარავებულები, დაახლოებით, ორჯერ მეტს.

დამტკიცებული პროგრამა

„შიდა ბოუჯერტი შემოსავლების“ (Inland Revenue) შირ დამტკიცებული პროფესიული სტემის (პროგრამის) წევრები მთლიანად თავისუფლდებიან გადასახადებისაგან შენატანებზე. კომპანია, აგრეიოე, ანაზღაურებს გადასახადს მის შენატანებზე და საშემოსავლო გადასახადებზე, რომელიც არ ექვემდებარება გამოქეთივის დიდი ბრიტანეთის იმეცტაციებზე მოღებული მოვებდინ. ამის გამო, საქენსიო ფონდი დიდ ბრიტანეთში ეცელებე უური ექვეტრეტი (ნაკლებდაბეგრალი) ფორმა.

დამქარავებულებმა, შესაძლია, შექმნან დამტკიცებული საქენსიო პროგრამები, რომელიც უზრუნველყოფს მეტ დამმარებებს, ვიდრე დამტკიცებული პროგრამები, მაგრამ ამ ბოლო სტემის დიდი საგდასახადო შედაჯათის ხარეზე.

საქენსიო ასაკი და სტემობრივი დისკრიმინაცია

ჩვეულებრივ, საქენსიო ასაკი მამაკეებისათვის იყო 65 და ქალებისათვის 60 წელი. თუმცა, „სტემობრივი დისკრიმინაციის კანონის (1986)“ შესაბამისად, უკანონოდ ითვლება დაქარავებული ქალების პენსიაზე ადრე გასვლის მოთხოვნა, მამაკეების ასაკთან შედარებით. 1990 წელს ევროპის სასამართლომ დაადგინა, რომ პენსია იყო ანაზღაურება „რომის ხელშეგრულების“ 119 მუხლის თანახმად (რომელიც მოითხოვდა თანაბარ ანაზღაურებას) და რომ უკანონობა იყო ქალსა და მამაკეის შორის განსხეადება საქენსიო უფლებებთან დაკეშირებით. მას შემდეგ შეთანხმდნენ, რომ პენსიები აღარ ნაითვლებოდა ანაზღაურებად 1990 წლის 17 მისამდე).

დახმარების ანგარიში

პროფესიული სტემის თითოეული წევრი უფლებამოსილია ჰქონდეს წლიური ანგარიში, რომელიც გეაქენებს მის მომავალ დახმარებას.



საქსიო პროგრამა, შესაძლებელია, გათავისუფლდეს სახელმწიფო შემოსავლებზე დამოკიდებული საქსიო პროგრამის ვალდებულებებისაგან, რამდენადაც იგი კონტრაქტულად დადგენილი პირობებს.

პროფესიული საქსიო პროგრამების სახეები

განსაზღვრული დახმარება, ან საბოლოო ზღვასთან ჯგუფური საქსიო პროგრამა ვითარების გარანტირებულ პენსიას, რომლის ნაწილი, შესაძლოა, გადახდილი იქნეს დაუბეგრავი ნაღდი ფულის თანხით. საბოლოო ანაზღაურების, თუ ზღვასთან სახით, პენსია არის საბოლოო საქსიო შემოსავლების ნაწილი ითხოვლი ნაშნაურები წლისათვის (ჩვეულებრივ, 1/60-ი). პენსიის მაქსიმუმის, 2/3-ის მისაღებად 1/60 წლიან პროგრამაში, სტვირო იქნება 40 წლის მუშაობა. განსაზღვრული დახმარების პროგრამები უზრუნველყოფს დამქარავეებს პენსიის პროგნოზირებული ღირებულება. მაგრამ დამქარაველისათვის ეს პროგრამები, შესაძლოა ძვირი და არაპროფიტირებადი იყოს, რადგან მას უხდება შეიტანოს იმდენი, რამდენიც აუცილებელია დასირებული დახმარების მისაღებად.

განსაზღვრული შენატანების ან ფულის კლდეის პროგრამაში, დამქარაველები აფიქსირებს შენატანებს, რაც მას უნდა რომ გადაუხადოს დაქარაველებს, შემოსავლის განსაზღვრული პროცენტის გადახდით. პენსიაზე ვასკლეს წინ არსებული დახმარების მუხედგავდ. ამიტომ, ნაშნაურები პენსიის რაოდენობა არის იმდენი, რამდენი წლიური ანაზღაურების ვიდრე შესაძლებელია იმ ფულით, რაც წვერისთვისაა დაგროვილი.

განსაზღვრული შენატანის პროგრამა დაქარაველებს სთავაზობს არაპროფიტირებულ დახმარებას, რადგან ეს დამოკიდებულია დაგროვილი შენატანების მიღიან ღირებულებაზე. აქვან მიღებულ მოგებაზე და იმ ნორმაზე, რომლითაც დაგროვილი ფონდი გადაიტყუა პენსიად ნაშნაურები წლებისათვის. დამქარაველისათვის კი ეს პროგრამა ხარჯების გარდაუვლიობას წარმოადგენს.

დაძირავეზუღვამისათვის გათვალისწინებული დანაშაბტები და სხვა ანაზღაურავეზები

დანაშაბტები და სხვა ანაზღაურება კლდება ისეთ ძირითად სეფერებში, როგორცაა:

- ადგილმდებარეობასთან დაკავშირებული ფულადი საშნებები - ღირღირისა და სხვა ღიდი ქალაქებისათვის აუცილებელი დანაშაბტები გადაიხდება მაშინ, როდესაც არსებობს საცხოვრებლისა და სასაციოებლო მინიმუმის განსხვავებები. დანაშაბტი გადაიხდება, როგორც ძირითადი ზღვასთან დანაშაბტს, თუშეა ბევრი დამქარაველები, ფაქტობრივად. აერთიანებს მათ იმით, რომ უხდის ადგილობრივი ბაზის ნორმათ, რომელიც ითვალისწინებს პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, ადგილმდებარეობის დანაშაბტებს და ხარჯებს.
- სასაციოებლო მინიმუმის უზრუნველყოფის დანაშაბტი - ორგანიზაციებში ეს დანაშაბტები ძლიან განსხვავებულია, რაც შეეება საცხოვრებელსა და საცებს. ზოგან დაწესებულია ნორმაები, რომელიც დამოკიდებულია ადგილმდებარეობაზე ან დაქარაველების კატეგორიაზე. ზოგერთი ორგანიზაცია აწესებს "მისაღებ" ნორმას, ყოველგვარი დაფერული სკალის გარეშე, თუშეა ითვალისწინებს სასტუმროსა და კვების შესაფერ ხარჯებს.
- ზღვრები საშუაო დროის ანაზღაურება - ბერი ფიზიკურად მომუშავე უფლებამოსილია მიღოს ზღვრები საშუაო დროის ანაზღაურება, ისე, როგორც ჰერსონალს, შესაძლოა, მიღოს არასაშუაო დრო ფულის ნაკლებად. თუ უფრო მეტ საათს იმუშაებს, ჩვეულებრივ, ის ორგანიზაციები, რომლებიც ზღვრები საშუაო დროის ანაზღაურებენ, აძლევენ საშუაო დროს და ნახევარს, როგორც ზღვრები საშუაო დროის პრემიას, ორშაბათიდან შაბათამდე, ორშაბათი ანაზღაურებით კერძოდ და დაწესებული დღესასწაულების (შეხვეულების) დროს. ზოგერთი ფირმა იხდის ორშაბათ ანაზღაურებას შაბათს, ტრების კერა ანაზღაურდება უფრო მაღალი პრემიით.
- ცვლების მიხედვით ანაზღაურება ზდება იმ ნორმათ, რომელიც განსხვავდება ცვლის მუხნისხის საშუალებით. სატარიფო განაკვეთის ერთი შესაშვლის ოდენი პრემია, შესაძლოა, მიეცეთ იმით, ვინც დამით მუშაობს, ხოლო ვინც დილას და საღამოს მუშაობს, მიეცეთ ნაკლები, ვთქვით, ძირითადი ზღვასთან ერთი-მეხუთეადი.

- სარეზერვო, ან გამომსახვებითი დანამატები - ეს დანამატები ეძლევათ იმთ, ვინც უნდა მოუღოს სამუშაოდ მოთხოვნისთანავე დანამატი, შესაძლოა, მეცხოვრო, როგორც ნორმატიული ანაზღაურება რომელიც ემატება სატარიფო განაკვეთს. ამას გარდა, შესაძლოა, მოხდეს სპეციალური ანაზღაურება გაუთვალისწინებელი გამომსახვის დროს.



დაჯილდოების სისტემების მართვა

დაჯილდოების ბიუჯეტი და პროგნოზები

დაჯილდოების ბიუჯეტსა და პროგნოზებს ეხებათ შიდა სამუშაო ძალის და საერთო და ინდივიდუალური ანაზღაურების ზრდის ხარჯები.

სამუშაო ძალის ბიუჯეტი

სამუშაო ძალის ბიუჯეტი არის იმ ადამიანური რესურსების დაგეგმილი განაწილებისა და გამოყენების ხარჯთაღრიცხვა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ამოცანათა დასაქმყოფილებად. იგი წარმოადგენს კომპანიის ერთიანი საფინანსო ნუსხის ძირითად ნაწილს. ბიუჯეტი ეფუძნება სტრატეგიის პროგნოზის დონეს, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანების საჭირო რაოდენობას. სამუშაო ძალის წლიური ბიუჯეტი (საფინანსო ნუსხა) დამოკიდებულია დასაქმებული ადამიანების რაოდენობაზე და ნორმებზე, რომლითაც მათ გადაუხდიან საბიუჯეტო წლის განმავლობაში. მასში უნდა შედიოდეს დახმარებების (საქონლო შენატანების) ხარჯები და დამქარაველების სახელმწიფო სადაზღვეო შენატანები. ბიუჯეტი რეველურებული უნდა იყოს, რათა გაითვალისწინოს პროგნოზი, რომელიც ეხება დაქირავებულთა რაოდენობის ზრდასა თუ შემცირებას, საერთო და ინდივიდუალური ანაზღაურების შემოწმების სავარაუდო ხარჯებს, ანაზღაურების სტრუქტურის ცვლილებებსა და დაქირავებულების დახმარებების ხარჯების ზრდას.

შეფუთვები, რომლებიც განაგებენ საბიუჯეტო ცენტრებს, ეფუძნებიან საერთო ზღვრების ბიუჯეტი (ან სამუშაო ძალის საფინანსო ნუსხა), რომელზეც უნდა აისახოს აგრეთვე ბიუჯეტში შეყვანილი ანაზღაურების ზრდის პროგნოზები, ისე შეფუთვების შერჩევით დაქირავებულთა რაოდენობის შეფასება, რომელიც სხვადასხვა კატეგორიისათვის აუცილებელია. შეფუთვებს მოეთხოვებათ ინდივიდუალური ანაზღაურების ზრდის უზრუნველყოფა ბიუჯეტში, რომელიც, შესაძლოა, იმოძრაოს ზევით და ქვევით, თუ აქტიუობის დონე ან ის ვარაუდები, რასაც ეფუძნებიდა ანაზღაურების სავარაუდო ზრდა, შეიცვლება.

მიმოხილვითი ბიუჯეტები

ზოგად მიმოხილვითი ბიუჯეტში შედის ზღვრების ერთდროული მომატების სავარაუდო ხარჯები, რომელიც შესაძლებელია მივიღოთ ან შეთანხმდეს საბიუჯეტო წლის განმავლობაში. ინდივიდუალური შეარბოვების მიმოხილვითი ბიუჯეტები შესაძლოა გამოიხატოს, როგორც ხელფასის პროცენტული ზრდა, რომელიც დამუშავებულია შეარბოვებულობაზე. უნარზე ან კომპეტენტობაზე დამოკიდებული ზრდით. ბიუჯეტის სიდიდეზე გაკლენას ახდენს შემდეგი კრიტერიუმები:

- რაოდენობა, რისი დამუშავებაც ორგანიზაციის შეუძლია, იმისათვის, რომ ანაზღაურების ბიუჯეტით გაითვალისწინებული შემოსავლების, მოგების და სამუშაო ძალის ღირებულებების საფუძველზე;
- ორგანიზაციის პოლიტიკა ანაზღაურების თანდათანობითი ზრდის შესახებ - ზრდის ოდენობა და დასაბრუნება.



- ნებისმიერი დანაშაულები, რაც შესაძლოა საპირო ვახდეს ინდივიდუალური ანაზღაურების ნორმის გასაზრდელად, არამდლიის თავიდან ასაცილებლად, მაგ. სამუშაოს ხართლის შეფასების შეცვლა.

ძირითადი ბიუჯეტი მდლიანად ორგანიზაციისთვის ჩამოყალიბებული ეფინანსების ბიუჯეტის, შესაძლოა, მოქილი იყოს, რათა ასახოს სხვადასხვა მოთხოვნები და განვიხილოთ ანაზღაურების მოდელირების ტენიკა, შესაძლოა, გამოვიყენოთ ინდივიდუალური ანაზღაურების ბიუჯეტების მოსამზადებელი თანდათანობით, ორგანიზაციები ცლიან ინდივიდუალურ მამოხელი ბიუჯეტებს ხელფასის (სამუშაო მდლი) მდლიანი ხარჯთაღრიცხვის შედგენის მეოდი. ეს ნიშნავს, რამ განყოფილების ხელმძღვანელები ადინანსებენ ინდივიდუალურ ზრდას თავიანი ხელფასის ბიუჯეტიდან რეალურად, ისინი დამატებით ღირებულებას ულიან შეარბოებულობაზე დამკიდებელი ანაზღაურებიდან, ან ყოველ შემთხვევაში, თვითდაფინანსების გარანტია აქვთ.

დაჯილდოების სისტემის შუფასება

დაჯილდოების სისტემა რეველურად უნდა მოქმედებდეს მისი ეფექტურობის შესაფასებლად, იმისათვის, თუ რამდენად ქნის დამატებით ღირებულებას, და მის შესაძლისობას ორგანიზაციის ახლანდელი და მომავალი მოთხოვნილებებისადმი. ეს აუღიტი უნდა მოიცავდეს დაჯილდოების შესახებ აზრის შეფასებას, მისი ძირითადი მომხმარებლებისა და იმათი შრიდან, ვისზედაც იგი ახდენს გავლენას. ამას მეფეფართი მლიორი და სუსტი მხარეების გამოვლენამდე და იმის გაანალიზებამდე, თუ რა უნდა გაკეთდეს და რატომ.

დაჯილდოების სისტემის მოქმედებას მეღმევი თვალის დევნება სჭირდება კარების გამოფილვის შრიდან ასეთი აუღიტის ნატარეხით და შედარებითი კოეფიციენტის (შეფარებითი მარქნებლის) და შეპირების ანალიზის გამოყენებით. კრმოდ, აუცილებელია კვლიოციის მომტების მონაცემების გაანალიზება, იმ ეფექტურობის, რომლითაც ეფინანსირების შეარბოებულობის მართვის პროცესები, და იმ რაოდენობის გაანალიზებით, რომელიც გადახდელია შეარბოებულობაზე დაფუძნებულ ანაზღაურების სქემებზე (პროგრამებზე) და იმ გავლენის გაანალიზებით, რასაც ისინი ახდენენ შედეგებზე.

შიდა შეფარდებითობით უნდა ხელახდეს დაკვირვება იმ სხვაობების სერიოზული შესწავლით, რომელიც ვერტიკალურად არსებობს გამოფილვებში ან დეპარტებულთა კატეგორიებს შორის. იმ შესწავლით უნდა გამოიკლიოს ანაზღაურების სტრუქტურაში არსებული სხვაობები, აგრეფე განადიზობს ანაზღაურების საშუალო ნორმებს შორის სხვადასხვა დონეზე არსებული განსხვავებები. თუ აღმოჩნდება, რომ რაღმე ცლილებებისა და ანაზღაურების მამოხელვის შეფაღენის გამო სხვაობების დიფერენციალები უკვე სათანადოდ ვეღარ ასახვენ სამუშაოს ღირებულებამა ზრდას და აღარ „აგრანობა მოუკრობებლობა“, მაშინ შემდგომში იმ სტრუქტურის მიზნების დაღვენა უნდა მოხდეს და საპირობის შემთხვევაში, გადაიღვას შესწორებითი ნაბიჯები.

გარე ფარდობითობაზე უნდა მოხდეს დაკვირვება საბაზრო ნორმების ცლილებების გათვალისწინებით გამოკვეთებული მონაცემების მეშეშობით და ანაზღაურების კონტროლის (გამოკლევის) ნატარეხით (იხ. 40-ე თავი). არავითარი სახლებების დაწერევა არ უნდა მოხდეს, კიდრ ხარეებისა და შედეგების ანალიზით წინასწარ არ იქნება დაღვნილი, რომ ეს სახლები დამატებით ღირებულებას შექმნის. აუღიტისა და დაკვირვების პროცესებმა უნდა დააღვიზოს ის, თუ რამდენად იქნება მიღებული წინასწარ დაიქმული შედეგები და შეამწმობს დანასარეები პროფინის ფინზე.

შედარებითი კოეფიციენტის ანალიზი

შედარებითი (დამრისხარებითი) კოეფიციენტი ანაზღაურების დიფერენციალულ სტრუქტურაში ზომებს ურთიერთობას ანაზღაურების ფაქტორ და სტრატეგიულ კოეფიციენტებს შორის. პროცენტებით. გამოყენებული სტრატეგიული ღირებულება წარმოადგენს ინტერვალის საშუალო წერტილს ან საკონტროლო წერტილს ანაზღაურების დადაზონში, რომელიც წარმოადგენს „ღვეგველი ნორმას“ მაღალკომპეტენტური პროფინისათვის ნებისმიერ სამუშაოზე ან კატეგორიაში. ეს წერტილი შედგრება საბაზისო ნორმებს ორგანიზაციის საბაზრო მეფიშარეობის პოლიტიკის თანახმად.

შედარებითი (დამრისხარებითი) კოეფიციენტი (მარქნებული) გამოიღვენება იმისათვის, რომ განსაზღვროს, თუ სადა მოთიყსებული ადამიანი ანაზღაურების დადაზონში. მისი ანალიზი ეფინანსებს იმას, თუ რა უნდა გაკეთდეს ზრდის შესანელებლად და დასატარებლად, თუ შედარებითი კოეფიციენტი

ძალიან მაღალია, ან თანაირ დაბალი სტრატეგიის დონესთან შედარებით. ამ პროცესს მოვეხერხებ უნდა ურთიერთ კონტრაქტის საშუალო წერტილის მხარვედობას“ (რეგულაციებს, მერყეობებს)“

შედარებით კოეფიციენტი (მანქანების) ასე გამოიანგარიშება:



ეროვნული
პოლიტიკის ცენტრი

ანაზღაურების ფაქტორი კოეფიციენტი

x 100

დაახლოებით საშუალო წერტილიდან ან საკონტროლო წერტილიდან

100%-იანი შედარებით კოეფიციენტი ნიშნავს იმას, რომ ფაქტორი და სტრატეგიული ანაზღაურება ერთი და იგივეა. 10%-ზე მაღალი ან დაბალი შედარებით კოეფიციენტი ნიშნავს იმას, რომ ანაზღაურება (სტრატეგიული) დაეკმობა ნორმის ზევით ან ქვევითაა. მაგ. თუ დაეკმობა (სტრატეგიული) ნორმა დაახლოებით იქნება 20 000 კაცთანაა სტრატეგია და კვლევა აღმართის საშუალო ანაზღაურება 18 000 გ. სტრატეგია, შედარებით კოეფიციენტი იქნება 90%.

შედარებით კოეფიციენტი ადვილად სხვაობას პოლიტიკასა და პრაქტიკას შორის და ამიტომ, უნდა დაფიქრდეს ამ სხვაობის მიზეზებზე.

შემკირების განალიზება

შემკირება ან ვადების გადატანა (ვადებში ჩამორჩენა) მაშინ ხდება, როდესაც დაქირავებული იწყებს მუშაობას დაბალი ანაზღაურებით, წინამორბედთან შედარებით. თუ ეს მოხდება, საშუალო ძალის ღირებულება შემცირდება, რაც განპირობებული იქნება დამწვევითა და წამსვლელითა თანაბარი ნაკადით და ანაზღაურების ნორმების განსაზღვრისადმი შესაბამისი თანამდევრული მიდგომით. თეორიულად, შემკირებას შეუძლია დახმარება გასწიოს ანაზღაურების ზრდის დაფინანსებაში დაახლოებით შევნიშნავთ, ნათქვამია, რომ ფიქსირებული, ზრდადი (დამატებითი) სისტემები, შესაძლებელია, იყოს მოლოდინად ფიცილიანობისგან ამ შემკირების გამო, მაგრამ ის პირობები, რომელშიც ამის მიღწევა შესაძლებელია, იშვიათად უწყველია, რომ ეს, ალბათ, არახილავს მოხდება.

შემკირება, შესაძლოა, გამოანგარიშებული იქნეს შემდეგი ფორმულით: ხელფასის მიღიან პროცენტულ ზრდას, რომელიც მიიღება საერთო ან ინდივიდუალური ანაზღაურების ზრდით, უნდა გამოაკლდეს მიღიანი პროცენტული ზრდა ანაზღაურების საშუალო ნორმით. თუ დამტკიცდება, რომ მოხდება შემკირება, მაშინ, შესაძლოა ჩაეთვალოს გამოფინანსებული რაოდენობა, როგორც სულ მცირე, ინდივიდუალური ანაზღაურების ზრდის ნაწილობრივი დაფინანსების საშუალება. ანაზღაურების სისტემა, რომელსაც რეგულარული ზრდა ახასიათებს კატეგორიებისა და დამწვევითა და წამსვლელითა საკმაოდ თანაბარი ნაკადის მეშვეობით, შემკირდება, წვეულებრივ, მერყეობს 2-დან 3%-მდე, მაგრამ იმის ნორმად ჩაითვა არ შეიძლება.

ანაზღაურების მიმოხილვა

ანაზღაურების მიმოხილვა, შესაძლოა, იყოს საერთო და ინდივიდუალური. საერთო მიმოხილვა იძლევა „ხელფასის ურთიერთ მომტებას“ ბაზრის ტენდენციის სასახეოდ, სასიცოცხლო მინიმუმს ზრდას და ანაზღაურების შეთანხმებულ კონტრაქტს. ინდივიდუალური მიმოხილვა განსაზღვრავს მწარმოებლობაზე, უნარსა და კომპეტენტრობაზე დამოკიდებულ ნებისმიერ ზრდას თითოეული პიროვნების ანაზღაურებაში.

საერთო მიმოხილვა

საერთო მიმოხილვა მაშინ ხდება, როდესაც დაქირავებულს უნდა ანაზღაურება საბაზრო ნორმის საერთო ცვლილების, სასიცოცხლო მინიმუმის ზრდის ან პროფკავშირთან მოლაპარაკებების შედეგად. ზოგადი მიმოხილვა ხშირად უწყება ინდივიდუალურს, მაგრამ დაქირავებულებს, წვეულებრივ, აცნობენ იმ ნებისმიერი ზრდის საერთო და ინდივიდუალურ კომპონენტებს, რასაც ისინი იღებენ. ამას გარდა, ზოგადი მიმოხილვა, შესაძლოა, ცალკე ჩატარდეს, რათა შესაძლებელი იყოს დანაზღაურების უკეთ გაკონტროლება და დაქირავებულთა ურთიერთის მაკრობა მათი ანაზღაურების მწარმოებლობისათვის დაკავშირებულ ასპექტებზე.



თუმცა, ბევრ ორგანიზაციას ურწმუნია არ დააკავშიროს ხელფასის ზრდა სასაოცხოლო მინიმუმთან. მათი პოლიტიკაა, ირევირონ საბაზრო ნორმის ცვლილებების რეზულტატად შეინარჩუნონ კონკრეტული მდომარეობა და ახსოვი იმაც, რომ საბაზრო ნორმების ზრდაზე მოქმედებს სასაოცხოლო მინიმუმი. ამ ორგანიზაციებს არ სურთ იყოს ირან დაკავშირებული მეთოდი, დაბალი ინფლაციის პირობებშიც კი.

ინდივიდუალური მიმოხილვა

ინდივიდუალური მიმოხილვა განსაზღვრავს შწარმოებულობაზე უნარსა და კომპეტენტურობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ზრდას ან განსაკუთრებულ მიღწევებს, ან შწარმოებულობის შეფასებას პრემიას, როგორც სატარიო განაკეთის ზრდის ნორმაზე დანამტს ან მის ალტერნატივას. ინდივიდუალური მიმოხილვა შესაძლებელია ეყარებოდეს შწარმოებულობის ან (და) კომპეტენტურობის შეფასების რაღაც ფორმას ან დამატებითი უნარის შექმნას.

შწარმოებულობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების მიმოხილვა ტარდება შედეგების შეფასებაზე დაყრდნობით (იხ. 42-ე თავი). შეწყვეტებს უტარდებათ კონსულტაციები ანაზღაურების ზრდისა და შწარმოებულობის შეფასებას შორის ურთიერთობის შესახებ და, ხშირად, დაქირავებული მდგომარეობაზე ანაზღაურების დიასპონში (მათი შედარებითი მაჩვენებელი (კოეფიციენტი)). შწარმოებულობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ზრდის მატრიცის გამოყენება შესაძლებელია ზრდის დონის საჩვენებლად, ან შესაძლოა, ჩატარდეს კონსულტაციები ზრდის განაწილებისა და მაქსიმალური და მინიმალური ზრდის შესახებ, რომლითაც შესაძლოა დაყალიბდებინ. პირიზონტალურმა შეწყვეტებმა უნდა იმუშაონ მიმოხილვის ან ხელფასის პოუღებში.

ინდივიდუალური მიმოხილვა, ჩვეულებრივ, ხდება დადგარი რიცხვში, წელიწადში ერთხელ, თუმცა სწრაფად ცვლად ორგანიზაციებში ურწმუნიათ უფრო ხშირად ჩატარდეს, მაგ. წელიწადში ორჯერ. ამ თარიღის შეცვლა შესაძლებელია ორგანიზაციის გარემოების მიხედვით. ზოგიერთ ორგანიზაციას ურწმუნია, ჩატაროს მიძრავი მიმოხილვები, რაც უკავშირდება დაქირავებული დაბალების დღეს ან მისვლის და დაწინაურების თარიღს, რათა შეტი ურრადლება მიქცეს ინდივიდუალურ მიმოხილვას. მაგრამ ამ სისტემის დაფინანსება და კონტროლი უფრო ძლია.

კონტროლი

ანაზღაურების პოლიტიკის განხორციელებაზე კონტროლი, ზოგადად, და კერძოდ, ხელფასის ხარჯების კონტროლი უფრო გადვილდება, თუ იგი დაფუძნება:

- ნაღლად განსაზღვრულ და გაგებულ ანაზღაურების სტრუქტურას;
- ანაზღაურების მიმოხილვის საცეიფიერ რეკომენდაციებსა და პოუღებს;
- საშუაოების კატეგორიებად დაფონის და ანაზღაურების ნორმების ფიქსირების განსაზღვრულ პროცედურებს;
- იმ უფლებამოსილების (კომპეტენციის) დონის ნათელ ანალიზს, რომლიც შეწყვეტებს გაანათ თითოეულ დონეზე, რათა განსაზღვრონ ანაზღაურებისა და ზრდის ნორმები;
- ადამიანური რესურსების ფუნქციას, რომელსაც შეუძლია დააკორდებს ანაზღაურების პოლიტიკის განხორციელებას და უზრუნველვოს ინფორმაცია და რეკომენდაციები, რომლიც სჭარდება შეწყვეტს და გაანათ საამისო უფლებამოსილება და რესურსები (აქ შელის კომპუტერული მომსახურება);
- პოუღების ფონზე ანაზღაურების პოლიტიკის განხორციელებაზე დაკორეციების სისტემატურ პროცესს.

დაჯილდოება

დაჯილდოების მართვა აუცილებელია დაჯილდოების მართვის პოლიტიკის განხორციელების მისაღწევად და დასაკორეციებლად. იგი იფუნებს ანაზღაურების ფიქსირების მეთოდს დანიშნებას და დაწინაურებაზე და არკვეს ანომალიებს. იგი, აგრეთვე, განიხილავს კატეგორიებად დაფონისა და ანაზღაურების განსაზღვრის შესახებ საჩივრებს, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის გასაჩივრების ნორმალური პროცედურებით.



ახალი სამუშაო ადგილების სირთული მიხედვით დახარისხება ან ტელის გადახრებს (ხელშეწყობა კლასიფიკაციაზე) უნდა გვიჩვენოს, რომ ეს შესაძლოა მოხდეს სამუშაოს სტრუქტურულ შეცვლების შესწავლის შემდეგ. აუცილებელია, ნაბიჯის გადადგმა ხარისხის (კლასის) მდგრადი გასაკონტროლებლად იმის მოთხოვნით, რომ შემთავსებელი პროცედურა შესრულდეს. საბაზრო ძაღვით, ან დაქარავევის და კადრების შენარჩუნების სირთული გამოწვეულ ზეწოლის, უფრო მაღალ კატეგორიაში გადაყვანაზე, უნდა წინააღმდეგობა გაუწიოს. ეს პრობლემები უნდა მოგვარდეს ისეთი მეთოდებით, როგორცაა საბაზრო პრემიები ან სამუშაოთა სპეციალური საბაზრო გვეულების შექმნით.

ანაზღაურების ნორმების ფესვდება დანიშნვის დროს

მათივე საბაზრო უნდა ქონდეთ პირიპირადად მენეჯერებს ანაზღაურების შეთავაზებაში და ცრტაოდნა თვისუფლებაც მოლაპარაკების წარმართვის დროს, მაგრამ მათ მოიხიზვებით, გაითვალისწინონ ანაზღაურების პოლიტიკის შესაბამისი რეკომენდაციები, როდესაც უნდა ჩამოყალიბდეს ისეთი პირობები, რომ შესაძლებელი იქნება კატეგორიის მინიმუმზე მეტი ანაზღაურების შეთავაზება. ჩვეულებრივია ის ამავე, რომ არსებობდეს გარკვეული თვისუფლება ანაზღაურების შეთავაზებაში, მაგ. 90%-ის დონეზე, 80%-დან 120%-მდე ანაზღაურების კატეგორიაში. ანაზღაურების პოლიტიკაით, ხშირად, დამუშავდება შეთავაზება საშუალო წერტილამდე ან კრიტიკულ წერტილამდე, რაც დამოკიდებულია დაქარავებულის გამოცდილებაზე, უნარსა და კომპეტენტრობაზე. საშუალო წერტილზე ზეით შეთავაზება გამარჯვების უნდა იყოს, რადგან იგი ზრდის ნაგლებს საშუალებას იძლევა. ასეთი შეთავაზებები ზოგჯერ უნდა გაკეთდეს საბაზრო ზეწოლის გამო, მაგრამ ძალიან ფრთხილად, ხარისხის (კატეგორიის, კლასის) გარდაკვლიობის გამო, რადგან აღმანი დანიარებულება საკმაოდ სწრაფად, თუ არსებული ნორმა ძალიან მეტია კანდიდატის მისახად, აუცილებელი იქნება სკალის (მასშტაბის) გადახვევა ან შეთანხმება საბაზრო დონის სპეციალურ პრემიებზე, ამ უკანასკნელის საკონტროლოდ, მიზანშეწინილია, მოითხოვით, რომ იგი თავიდან იმ შემთხვევაში, თუ ეს ნებადართულია კადრების განყოფილების მენეჯერის ან უფრო დიდი თანამდებობის პირის მიერ, ზეით ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ ვეღვა წინადადება იყოს შემოწმებული და დამტკიცებული კადრების უფრქვისა ან მართვის უფრო მაღალი ორგანოს მიერ.

დანიარებულებაზე ანაზღაურების ზრდა

დანიარებულებაზე მომატება, მიზანშეწინილია, მაგ. 10%-ით და მეტით. ჩვეულებრივ, ამ მატებით დანიარებული დაქარავებული არ უნდა ავიდეს ანაზღაურების კატეგორიაში საშუალო წერტილზე ან საკონტროლო წერტილზე მაღლა თვისი ახალი სამუშაოსათვის, რამდენადაც არსებობს შენარჩუნებურობაზე დამოკიდებული ზრდის შესაბამისი მასშტაბი. საკმაოდ ფართო სხვაობის არსებობის კარგ მიზეზს წარმოადგენს დანიარებულებისათვის პირობების უზრუნველყოფა.

ანომალიების თვისი გართმევა

ნებისმიერი ანაზღაურების სტრუქტურაში, რამდენადაც კარგად უნდა იყოს იგი გაკონტროლებული და დაცული, ანომალიები მოხდება და ისინი უნდა გამოისწორდეს ანაზღაურების მიმოხილვის პერიოდში. ანომალიების კორექტება მოითხოვს მაღალი ნორმით მატებას მათთვის, ვისაც ნაგლებს უხდნან. აღსანიშნავია, რომ გადაჭარბებითი ანაზღაურების ანომალიების გასწორება შეუძლებელია ფისქარებული ზრდის სტრუქტურებში და სწორედ ესაა სწორების შთავაზი ნაკლი. ანომალიის გასწორების ხარჯი ჩვეულებრივ პირობებში, არ უნდა იყოს დიდი თუ ყოველი შემოწმების დროს მენეჯერებს უხმარებათ „გამოიღონ“ თავიანთი რეკომენდაციები, როგორც ადრე იყო გათვალისწინებული (მათი რეკომენდაციები იყოს „ზუსტი ზედნაწილი“).

ძალიან დიდი ანომალიების დროს, რომელიც აღმოჩნდება ხოლმე ახალი სტრუქტურის დანერგვის ეტაპზე ან მათივე შემოწმების (განხილვის, revive) დროს, საჭირო იქნება ხანგრძლივადიანი საკორექციო პროგრამა ანაზღაურების შესაბამისი ნორმების შემოქმედების

დემოკრატიკობადი შედეგების შესაძლებლობად ან წლების განმავლობაში დანახარჯების გეგმის მიხედვით.

როგორც ცალკეული ანომალიების კორექტირება, შესაძლოა არსებობდეს იმის საჭიროება, რომ ის ისტორიული ტენდენცია, რომ მიუღიანო განყოფილებებს, სექტორს ან ფუნქციებს უხვად გადაჭარბებით ან პირიქით, გასწორების იმით, რომ გამოიყენონ ზრდის მაჩვენებლის განმარტების გარკვეული დროის განმავლობაში. ეს გამოიწვევდა ანაზღაურების მიმართული რეკომენდაციების რეგულირებას და ნათელია, რომ საჭიროებს დიდი სიფრთხილით გასწორებას.

პასუხისმგებლობა დაჯილდოებაზე

არსებობს ტენდენცია, რომ შეტი პასუხისმგებლობა ანაზღაურებაზე დაეკისროთ პირიზონტალურ მენეჯერებს, განსაკუთრებით იმით, ვისაც ეხება ინდივიდუალური ანაზღაურების მიმოხილვა. მაგრამ არსებობს გარკვეული საფრთხეც, რომელშიც იგულისხმება მენეჯერთა გადაწყვეტილებებსა, ფაორტიზმსა, ცრუწმენასა (სექსობრივი თუ რასობრივი) და უიღობს ალოგიკურ განაწილებას შორის არსებული შესაძობა (არაანამომევერულობა). კვლევამ გვიჩვენა, რომ ბევრი მენეჯერი არ აკეთებს განსხვავებას მათი შტატის ცალკეული წევრების მუშაობას შორის. შეფასებები, შესაძლოა, შეკუმშული იყოს, როდესაც ადამიანთა უმრავლესობა შეეჯუფულია საშუალო წერტილის გარშემო და ძალიან ცოტა შეფასებული კარგ ან ცუდ შემსრულებლად.

შესაძლოა, შეტი პასუხისმგებლობის დაკისრება პირიზონტალურ მენეჯერებზე, ძირითადად, ძალიან სასურველი იყოს, მაგრამ ამ მენეჯერებს უნდა გაეწიოთ კონსულტაციები მათი პასუხისმგებლობის, ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკის, მიმოხილვის ჩატარების პრინციპების შესახებ. ხაზგასმული უნდა იყოს სამართლიანობის და თანმიმდევრობის სასურველი დონის მიღწევის აუცილებლობა მიუღიანო ორგანიზაციაში. მენეჯერებს ვეღანაირი ხელშეწყობა და მომზადება უნდა გაეწიოთ, რომ შეძლონ, გონიერულად გამოიყენონ თავიანთი დისკრეტული უფლებები (ფართო უფლებები).

ამ მომზადებაში უნდა შედიოდეს შემდეგი:

- როგორ უნდა იქნეს ახსნილი და გამოყენებული კადრების განყოფილების მიერ მიწოდებული ინფორმაცია საბაზრო ნორმების შესახებ;
 - როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული ანაზღაურების დაგეგმვის საფუძვლად, კადრების განყოფილების მიერ ანაზღაურების დონესა და შტატის ცალკეული წევრის ანაზღაურების ზრდის და სჭიანობის შესახებ მიწოდებული მონაცემები;
 - მუშაობისა და მიღწევის დონეების შეფასების მეთოდები;
 - როგორ უნდა აიხსნას საერთო კომპეტენტრობის ნებისმიერი პროფილი, რომ განაღიზღეს ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებები და შეთანხმდეს კარიერისკენ მიმავალი გზები;
 - როგორ უნდა შეფასდეს კომპეტენტრობის მოთხოვნების სპეციფიკური როლებისათვის (როგორც ახლა არსებობენ ან როგორც განვითარდებიან მომავალში) და როგორ უნდა გაეწიოს კონსულტაციები დაქირავებულებს პირადი განვითარების გეგმების მოსამზადებლად;
 - ამ გეგმების მიღწევასა და კარიერის განვითარებაში წინსვლის შემოწმების მეთოდები და როგორ უნდა იქნას ახსნილი ამ მიმოხილვებიდან მიღებული ინფორმაცია, როდესაც მიიღება ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილებები;
 - საერთოდ, როგორ უნდა განაწილდეს უიღობი მიუკერძობებლად, სამართლიანად და შესაბამისად, მიღწევის კომპეტენტრობის, წინსვლისა თუ ზრდის განაღიზღებაზე დაყრდნობით;
 - კადრების გაყოფილებიდან მიღებული რეკომენდაციები, იმის შესახებ, თუ როგორ მართონ ანაზღაურება. ხაზგასმული უნდა იყოს ის, რომ ყოველთვის უნდა ვეძიოთ მითითებები, როდესაც პირიზონტალური მენეჯერები ყოფიანობენ, თუ როგორ გამოიყენონ თავიანთი ფართო უფლებები.
- სრული დაკისრება ნიშნავს, რომ მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ანაზღაურების გაზრდის შესახებ არ მიწმდება და უკეთეს კვლევას არ იღება, რამდენადაც ისინი ეტყვიან საკუთარ ბიუჯეტში. თუმცა, უფროსი მენეჯერებისათვის, კადრებისა თუ ანაზღაურების სპეციალისტისათვის (ეკსპერტისათვის) ჩვეულებრივია, შეამოწმონ ანაზღაურების შემოთავაზებები, მაშინ, როდესაც სტუმრები ახალ - დაწესებულთა ან მენეჯერთა ახალი დანიშნული. კადრების ინფორმაციის კომპიუტერული სისტემების გამოყენება უადვილებს მენეჯერებს, გადასცენ თავიანთი წინადადებები. თუ კადრების განყოფილება ჩამბული, მისი მიზანი უნდა იყოს მხარდაჭერისა და კონსულტაციების უზრუნველყოფა

და არა პოლიციური სტილის მოქმედება. მონიტორინგი შესაძლია შესკირდეს, როდესაც მნიშვნელოვანი დამატკიცებს, რომ მას შეუძლია მიიღოს ანაზღაურების შესახებ კარგი გადაწყვეტილება.



დაპირისპირების უწყვეტი მართვა

დაპირისპირებული დაჯგუფების სისტემები ატყობნებენ დაპირისპირებულს ორგანიზაციის შეხვედრებს, თუ რა მანძილზე მას უშვებენ, როდესაც აფასებს ადამიანებს მათი ფუნქციის მიხედვით. ეს სისტემები ორ ცნობას იძლევა: როგორ ვუყავს თქვენს მოწოდებებს; ესაა ის, რამაც ყინული. ამიტომ, მნიშვნელოვანია დაპირისპირებული ინფორმირება კოლექტორად დაჯგუფების პოლიტიკისა და პრაქტიკის შესახებ ორგანიზაციაში და ინდივიდუალურად, ამის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს ეს პოლიტიკა მათზე – ახლა და მომავალში. გამწვანებლობა აუცილებელია.

რა უნდა შევატყობინოთ დაპირისპირებულს

დაპირისპირებულს უნდა ესმოდა:

- ორგანიზაციის დაჯგუფების პოლიტიკა ანაზღაურების დონის დიდებში, დახმარების უზრუნველყოფაში და ანაზღაურების ზრდაში;
- დახმარების სტრუქტურა – დახმარების სახისი პროგრამებითა და სხვა ძირითადი დახმარების;
- სამუშაო კლასიფიკაცია სართლის მიხედვით და მათი ზღვარული კლასიფიკაცია – სამუშაოს სიძლიერის სტეპები და მათი მოქმედება;
- ანაზღაურების ზრდა – როგორ იზრდება ანაზღაურება გადამხდის სტრუქტურაში და როგორ მიიღება ანაზღაურების გადაწყვეტილებები, რომლებიც მოქმედებენ დაპირისპირებულზე კოლექტორად და ინდივიდუალურად;
- შერჩევითობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების სტეპები – როგორ მუშაობს ინდივიდუალური, უკუხიდი და ორგანიზაციული სტეპები და როგორ შეუძლიათ დაპირისპირებულს, ისარგებლონ ამ დახმარებით;
- უნარსა და კომპეტენტობაზე დამოკიდებული ანაზღაურება – როგორ მუშაობს ეს სტეპები, ორგანიზაციის მიზნები ამ სტეპების გამოყენებაში და როგორ შეუძლიათ დაპირისპირებულს ისარგებლონ ამ სტეპებით;
- შერჩევითობის მართვა – როგორ მოქმედებს შერჩევითობის მართვის პროცესი და შერჩევითობისა და დაპირისპირების შერჩევითობის როლები;
- დაჯგუფების გარემოები და ინიციატივები – დაჯგუფების სისტემაში წესისძირითადი ცვლილებების შეტანა, ამ ცვლილებების მიზეზები, და როგორ შევადგინოთ მოახდინოთ ეს დაპირისპირებულზე – ზედმეტად არ არის ამის მნიშვნელობის აღნიშვნა.

რა უნდა შევატყობინოთ ცალკეულ დაპირისპირებულს

ცალკეულ დაპირისპირებულს უნდა იცოდეს და ესმოდა შემდეგი:

- სამუშაოს კატეგორიები და მისი განსაზღვრა;
- ის მანძილი, რომლითაც განისაზღვრა მათი ანაზღაურების არსებული ნორმები;
- მათთვის ხელმისაწვდომი ანაზღაურების შესაძლებლობები – მათ კატეგორიაში ანაზღაურების ზრდის საშუალება, ის საფუძველი, რომლითაც მათი ანაზღაურება დაუკავშირდება მათ უწყვეტ მუშაობას; უნარისა და კომპეტენტობის შეტანა და უწყვეტური გამოყენება კარიერის ზრდის დროს; რა ქვდება ანაზღაურების უკუხიდი მათგან, თუ მათი ანაზღაურება იზრდება;
- შერჩევითობის მართვა – როგორ შემოწმდება მათი შერჩევითობა და მათი როლი ამოცანების შეთანხმებაში და პარადი განვითარების და შერჩევითობის გაუმჯობესების გეგმების სამოყვანილობაში;
- ამ დახმარების ღირებულება, რასაც დაპირისპირებული იღებს – ორგანიზაციის შერჩევითობითი მართვის კომპენსაციის დონე, რომელშიც შედის ისეთი დახმარების ღირებულება, როგორცაა პენსიები და ავადმყოფობის შემთხვევაში დახმარების პროგრამები.

დაქირავებულთა ურთიერთობები

დაქირავებულთა ურთიერთობების ცნება

დაქირავებულთა შორის ურთიერთობა შედგება ადამიანური რესურსების მართვის ყველა იმ სფეროსგან, რომელიც მოიცავს დაქირავებულთა შორის ურთიერთობებს – უშუალოდ ან კოლექტიური შეთანხმებების მეშვეობით, სადა პროფკავშირები მოქმედებენ. დაქირავებულთა ურთიერთობები ეხება, საერთოდ დასაქმების მართვას (იხ. 41-ე თავი).

ეს ურთიერთობები დაინტერესებული დასაქმების პირობების შეთანხმებით და აქტად წარმოქმნილი საკითხებით. აუცილებელი არაა, რომ ისინი ექსპლუატაციოდან კოლექტიურ შეთანხმებებს ან ერთობლივ რეგულირებას. ამტკობ, დასაქმებულთა ურთიერთობები მოიცავს დასაქმების ურთიერთობათა უფრო ფართო სექტორს, ვიდრე სწარმოო ურთიერთობები, რომლებიც, ჩვეულებრივ განიხილება, როგორც არსებითი, ხელშეწყობისა და პროფკავშირებს შორის ურთიერთობის გარეგნობა. ეს უფრო ფართო ცნება აღნიშნავს კოლექტიურიდან ინდივიდუალიზმზე გადასვლას ისეთი საშუალებებით, რომლითაც დამქირავებელი ურთიერთობის თავის დაქირავებულთან. ამ მხარეთულებით მოძრაობა ნაკარნახევი იყო მზარდი მოთხოვნით ხელშეწყობის პერფორმანსზე, რომელსაც მხარს უჭერდა ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები, მოთხოვნა გადაღობული კონკრეტული უფრო შექცობული და ემპირიული ორგანიზაციებით, მრეწველობის მასიური რესტრუქტურისა და 1980-იან წლებში, ამცხვ წლების საბაზრო ეკონომიკის კონცეფცია, ცრბო შეწარმება და პროფკავშირების კანონმდებლობა.

დაქირავებულთა ურთიერთობაში შედის ფორმალური პროცესები, პროცედურები და კომუნიკაციის არხები. მნიშვნელოვანია ვახსოვდეს, რომ დაქირავებულთა ურთიერთობა წარმართებს ყოველდღიურად არაოფიციალურ საფუძვლზე. პირიზონტალური შეხვედრებისა და გვეულის ხელშეწყობების მიერ, დასაქმების სტრუქტურისა და დაქირავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის ვარკვე, ძირითადად, საკუთარი ინიციატივით.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი დასაქმებულთა ურთიერთობაში

ადამიანური რესურსების ფუნქცია უზრუნველყოფს კონსულტაციებს და მოზადებას და დაეხმარება ფორმალური პროცესების შექმნას და უზრუნველყოფას. მგრამ ვერ გააკეთებს პირიზონტალური შეხვედრების საქმეს. თუმცა, თავიანთ რალებში, როგორც სწარმოო ურთიერთობათა ექსპერტებს, ადამიანური რესურსების კონსულტანტებს შეუძლიათ საქმე იჭირონ უშუალოდ პროფკავშირთან და მათ წარმომადგენლებთან. მათ ვაანბნათ მონაწილეობისა და ჩაბმის პროცესების და, აგრეთვე, დასაქმებულთა კონტაქტების მართვის ასუხისმგებლობის კრიტერიუმები. მათ შეუძლიათ და უნდა შეასრლონ მთავარი როლი დაქირავებულთა ურთიერთობების განვითარების სტრატეგიასა და პოლიტიკაში, რომლის მაზანია, ცრბოდ:

– დამსკრწიფილებელი დასაქმების ურთიერთობების მიღწევა, ფსახელოვანი კონტაქტების მნიშვნელობის განსაკუთრებული გათვალისწინება;



- ქმარი და თანამშრომელი ურთიერთობების ჩამოყალიბება დასაქმებულებს შორის / რაც ნიშნავს იმას, რომ ისინი აქტიურებს წარმოდგენენ ორგანიზაციაში და კონფლიქტების შექმნისას;
 - წაღებულების მიღწევა დაქირავებულის ჩარიცხვა და კონტაქტების შემოღებაც;
 - | ურთიერთსაქმარის განვითარება | - ერთობლივი ინტერესი, რეგულაციები, პროცესის ორგანიზაციული კულტურის მეშვეობით, რომელიც ეფუძნება ზღვრულად დასაქმებულ შორის განაწილებულ დირექტივებს;
 - სამუშაო ურთიერთობათა პროცესების გარკვევა პროფესიონალიზმით და პარამეტრული ურთიერთობის ჩამოყალიბება, მათ შორის, პარტნიორულ საფუძველზე.
- სამ შესაძლებლობებით, ადამიანური რესურსების კონსულტაციებს შეუძლიათ დიდი დახმარება გაწიონ დაქირავებულთა ურთიერთობების კარგი აღმოხვედრის შექმნაში. |

შეჯამება

- ეს ნაწილი მიიყვანს დაქირავებულთა ურთიერთობის ფართო სპექტრს, რომელსაც შეხვედრათ სასაბურთო განვითარება:
- დაქირავებულთა ურთიერთობების შინაარსი - კონკრეტულად სტრუქტურა შრომა ურთიერთობებში (ადმინისტრაციასა და დაქირავებულთა შორის). ადამიანური რესურსების მართვის მიხედვით დაქირავებულთა ურთიერთობის განვითარებისადმი შრომა ურთიერთობებში და მასში ჩართული მხარეები;
 - დაქირავებულთა ურთიერთობების სისტემები, პროცესები და შედეგები, რომელშიც შედიან კოლექტიური გარიგება;
 - მოლაპარაკება და გარიგება უნარი;
 - დაქირავებულის ჩამოს, მონაწილეობის და კონტაქტების პროცესი.

დაქირავებულთა ურთიერთობების სტრუქტურა

ამ თავის მიზანს წარმოადგენს დაქირავებულთა ურთიერთობების რთული თემის ზოგადი მიმოხილვა. იგი ეწევა დაქირავებულთა ურთიერთობების ელემენტების მოკლე აღწერით და შემდეგ ეხება სამრეწველო ურთიერთობათა კონცეფციებს, კერძოდ:

- შრომითი ურთიერთობების სისტემათა თეორია, რომელიც განიხილავს საკითხს, როგორც წესდებათა სისტემას;
- რეგულირებისა და წესების სახეები, რომელიც სისტემაში არსებობს;
- კოლექტიური ხელშეკრულების ხასიათი და საბაზრო ძალაუფლება;
- უნიტარისტული და პლურალისტური შეხედულებები, რომელიც ეხება ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირებს (კერძოდ), და დაქირავებულებს (საერთოდ), შორის ურთიერთობის საფუძველს;
- ინტერესების თანხვედრა;
- ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი, როგორც დაქირავებულთა ურთიერთობებისადმი მიდგომა;
- უნიტარისტული მიდგომა შრომითი ურთიერთობებისადმი და მისგან გადახრა;

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც დაქირავებულთა ურთიერთობების ახალი მოდელი;

შემდეგ ამ თავში ვრცელდება განვითარების მიმოხილვა შრომით ურთიერთობებში და არსებული შრომითი ურთიერთობების გარემოების მიმოხილვა, რასაც მოჰყვა 1998 წელს ჩატარებული სემინარის ანგარიში, რომელიც ეხება დაქირავებულთა ურთიერთობების შესწავლას. თავი მთავრდება შრომით ურთიერთობებში მონაწილე მხარეებისა და ინსტიტუტების, სააგენტოების და თანამდებობის პირთა აღწერით.

დაძირავებულთა ურთიერთობების ელემენტები

დაქირავებულთა ურთიერთობების ელემენტებში შედის:

- სოციალური ოფიციალური და არაოფიციალური დასაქმებითი პოლიტიკა და პრაქტიკა;
- ოფიციალური სისტემების, წესებისა და პროცედურების ჩამოყალიბება, მოდერნიზაცია და გამოყენება კოლექტიური ხელშეკრულებისათვის, კონფლიქტების მოგვარებისათვის და დასაქმების რეგულირებისათვის. ეს ყველაფერი ეხება ძალისხმევას დავილდობისა და დასაქმების სხვა პირობების განსაზღვრას, დაქირავებულისა და დაქირავებულის ინტერესების დაცვას, ამ შეთავაზების რეგულირებას, რომელსაც დაქირავებულები იღებენ დაქირავებულის მიმართ და ამის რეგულირებასაც, თუ როგორ მოიქცევიან ისინი სამუშაოზე;
- [დაქირავებულთა ჩაბმისა და ინფორმირების პოლიტიკა და პრაქტიკა];
- [ოფიციალური თუ არაოფიციალური პროცესები] რომლებიც მიმდინარეობს მუდმივ ურთიერთობების სახით, ერთი მხრივ, მწვერვლებსა და ვეუფის ხელმძღვანელებს ან ინსპექტორებს შორის, და მეორე მხრივ, დაქირავებულთა წარმომადგენლებსა და ცალკეულ პიროვნებებს შორის. ეს, შესაძლოა, მოხდეს ოფიციალური შეთანხმების ჩარჩოებში, ზემოთ ხსენებულ მას წარმართავს ურთიერთობის ატმოსფერო, ჩვეულება და პრაქტიკა, რაც წლების განმავლობაში გამოვლინდა;
- [შრომითი ურთიერთობების გარემოში მთავარ მონაწილეთა პრინციპები და პოლიტიკა]; არსებული მთავრობა, ხელმძღვანელობა და პროფკავშირები;
- [მხარეთა რაოდენობა, თითოეული სხვადასხვა ფუნქციით.] ამაში შედის სახელმწიფო, ხელმძღვანელობა, დაქირავებულის ორგანიზაციები, პროფკავშირები, დამოუკიდებელი მწვერვლები და ინსპექტორები, ადამიანური რესურსების მწვერვლები, დაქირავებულთა წარმომადგენლები, სამკროს პრეფერენციების რწმუნებულები და დაქირავებულები.
- [კანონიერი (უფლებრივი) სტრუქტურა];
- რამდენიმე დაწესებულება, მაგ. შერეებისა და არბიტრაციის საკონსულტაციო სამსახური (ACAS) და დასაქმების საკითხების სასამართლო;

- მოლაპარაკებების წარმოების სტრუქტურა, პროცედურული შეთანხმებები და პრაქტიკული განხორციელება რამაც შესაძლებლობა მისცა ოფიციალურ სისტემას, ამოქმედებულიყო.



შრომითი ურთიერთობაში, როგორც ფუნქციონირებს

შრომითი ურთიერთობები, შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც იმ წესთა სისტემა ამ ქველი, რომელიც არეგულირებს დასაქმებას და იმას, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები სამუშაოზე. შრომითი ურთიერთობების სისტემათა თეორია, როგორც ეს დანლომა (1958) შემოგვთავაზა, აცხადებს, რომ სისტემის ქმნის ინსტრუქციის და პროცედურულ წესებს, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენი განაწილებული ფასის ჩამოყალიბების პროცესში, და იმას, თუ შრომითი ურთიერთობებში ჩამოყალიბებული მხარეები, როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან და დანლოს მიხედვით, სისტემის შედეგი იღებს ასეთ ფორმას:

„ხელშეწყობის იერარქიის კანონები, ინსტრუქციები, ხარისხები, გადაწყვეტილებები, სამთავრობო ორგანიზაციების გადაწყვეტილებები სპეციალური ორგანიზაციების წესები და გადაწყვეტილებები, რომელიც შექმნილია ხელშეწყობისა და მუშათა იერარქიის მიერ; კოლექტიური შეთანხმებები და სამუშაო ავჯლის ჩვეულებები და ტრადიციები“.

სისტემა გამოხატულია ბევრი მეტ-ნაკლებად ოფიციალური თუ არაოფიციალური სახით: კანონმდებლობა და კანონის ძალის მქონე დოკუმენტებში, პროფკავშირის წესდებებში, კოლექტიურ შეთანხმებაში და არბიტრაჟის გადაწყვეტილებებში, ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებებში, საზოგადოებრივ შეთანხმებებში (კონვენციებში) და აღიარებულ აქტებში და პრაქტიკაში. „წესები“, შესაძლოა, განსაზღვრული და ლეგიტიმი იყოს, ან უკვად განსაზღვრული და ალეგიტიმი. საწარმოში წესებს, შესაძლოა, ეხებოდეს მხოლოდ „სტატუს კვს“ (არსებული მდგომარეობა) განსაზღვრა, რომელიც აღიარებს ორივე მხარე როგორც ნორმას, რომელსაც გადახარა მხოლოდ შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება. ამ თვალსაზრისით, შრომითი ურთიერთობების სისტემა ნორმატიული სისტემა, სადაც ნორმა მიხვედია წესად, სტანდარტად ან მოქმედების ნიმუშად, რომელიც საერთოდაა მიღებული ან შეთანხმებული, როგორც საფუძველი, რომლითაც უნდა იმოქმედონ მონაწილე მხარეებმა.

სისტემათა თეორია მანც კერ ითვალისწინებს საფუძვლამად უფლებას, განაწილებას ხელშეწყობისა და პროფკავშირებს შორის, ვერც ვარდობს ზემოქმედებას. შესაბამისად, ვერ ხსნის ვერც ადამიანის როლს შრომითი ურთიერთობებში.

ინსტრუქციებისა და ფუნქციონირების სახეები

სამუშაოს რეგულირების მიზანს წარმოადგენს მინიმალური უფლებებისა და წესების სტრუქტურის უზრუნველყოფა. შიდა ინსტრუქციის ეხება საიერები, სიჭარბე ან დისციპლინარული პრობლემის განხილვა, რაც უკავშირდება ანსაზღვრების სისტემის ფუნქციონირებას და სამჭროს პროფკავშირების რწმუნებულის უფლებებს. გარე ინსტრუქცია ზორცილებას დასაქმების კანონის საშუალებით, პროფკავშირების და დასაქმებულთა ასოციაციების წესდებით, პროცედურული ანდა მოქმედი წესებისა და შეთანხმებების მარეგულირებელი მიზანით.

პროცედურული წესები გათვალისწინებულია კონფლიქტების მისაგვარებლად, რომელიც არსებობს კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მხარეებს შორის.

მოქმედი წესები არეგულირებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ წესებსა და მოვალეობებს. საინტერესოა იმას აღნიშვნა, რომ დიდ ბრიტანეთში, კოლექტიური ხელშეკრულების მხარეების მეტ კომპეტენტურობას აძლენ პროცედურულ და არა მოქმედ წესებზე. აშშ-ში, სადაც ეურადდება გამაზვიებელია ფიქსირებული ვადის შეთანხმებებზე, არსებობდა ტენდენცია უფრო მეტად დაყრდნობილენ მოქმედ (სუბსტანციურ) წესებს.

კოლექტიური ხელშეკრულება

შრომითი ურთიერთობების სისტემა რეგულირდება კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოების პროცესით, რომელსაც უფადერსი (1970) განსაზღვრავდა, როგორც სოციალურ პროცესს, რომელიც „მუდმივად ატყეპ უთანხმოებას თანხმობად ჩვეულებრივი მართით“. კოლექტიური ხელშეკრულების მიზანია, მოლაპარაკებებისა და დისკუსიების შედეგად, შეთანხმებული წესებისა და გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბება იმ საკითხების გარშემო, რომელიც აინტერესებს, როგორც დამტკიცებელს, ისე პროფკავშირს, და აგრეთვე, იმ მთლიანდის ჩამოყალიბებას, რომელიც არეგულირებს დასაქმების მართვის პირობებს.

ამიტომ, ეს შეთანხმება უზრუნველყოფს სტრუქტურას, სადაც ხელშეწყობისა და პროფკავშირის შეხვედრები იმ საკამათო საკითხებზე, რამაც შეიძლება მოვიყვანოს შრომითი უწყისრობამდე. გათვალისწინებული იქნება იმ მიზნით, რომ შეამცროს უწყისრობის გამოწვევი მიზეზები. კოლექტიური მოლაპარაკება არის ერთობლივი მარეგულირებელი პროცესი, რომელიც აწესრიგებს ხელშეწყობის ურთიერთობას მომუშავეებთან და აგრეთვე, დასაქმების პირობებს. მას განაწილა, როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური საფუძველი - ორივე მხარე დაინტერესებულია მათ შორის ძალაუფლებასა და შემოსავლის განაწილებით.



კოლექტორი ხელშეკრულების შესახებ მოლაპარაკების წარმოება, შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც უტიფრობის გაცემა, როდესაც ადგილი აქვს შრომის ანაზღაურების შესახებ მოლაპარაკების დაქირავებულს და დაქირავებულს შორის პროფკავშირის სააგენტოს შემუშავებით. ჩვეულებრივ, პროფკავშირის როლი, როგორც მოლაპარაკების წარმოების აგენტისა, აღჭურვა ინდივიდუალური საბაზრო ძალაუფლების დაქირავებულსა და დაქირავებულს შორის შრომის ბაზრებზე.

კოლექტორი მოლაპარაკება, შესაძლებელია, განვიხილოთ, როგორც პოლიტიკური უტიფრობა, სადაც პროფკავშირები (როგორც ჩემპერლენი და კოენი (1965) აღნიშნავენ), ინაწილებენ სამრეწველო სექტორიტებს ან ძალაუფლებას მათზე, ვისაც მართავენ - დაქირავებულებზე სეკტორიტებს ინარჩუნებს ერთობლივად ხელმძღვანელობდა და პროფკავშირი კოლექტორი ხელშეკრულების შესახებ მოლაპარაკების დროს.

კოლექტორი მოლაპარაკება არის უტიფრობა, რომელიც იღებს ძალაუფლების კრიტიკულობის სახეს, რომელიც ნაწილობადაა ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირის შორის (თუმცა, ამ ბოლო დროს ამ ძალაუფლების ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირის შორის).

საბაზრო ძალაუფლება

ის, თუ რამდენადაა გადამწყვეტილი სეკტორიტები ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირის შორის, დამოკიდებულია ორივე მხარის საბაზრო ძალაუფლების შეფარდებაზე. საბაზრო ძალაუფლება, შესაძლოა, განისაზღვროს იმ უნარით, რომ მთლიან მხარე აიხლო მილიონ გადამწყვეტილება, რომელსაც ხვდა შემთხვევითი ან მიიღება. როგორც ფოქსი და ფლანდერსი (1969) აღნიშნავენ: „ძალაუფლება არის გადამწყვეტი ცვალებადი, რომელიც განსაზღვრავს კოლექტორი ძალაუფლების შედეგს“. პოკინი (1979) თვლიდა, რომ საბაზრო ძალაუფლების ძირითადი გამოცემა არის ის, „თუ რამდენად მაღალია ღირებულება ერთი მხარისათვის, მილიონ მთლიან მხარის წინააღმდეგ, ვიდრე ან მილიონ ის.“ სარნი (1989) შეთითხებს, რომ საბაზრო ძალაუფლება არაა სტატეკური, იგი დროის მიხედვით იცვლება. იგი იმასაც აღნიშნავს, რომ „საბაზრო ძალაუფლება ღირებულება ნებისმიერ მფლობელობაში, სადაც ხვდება შეთანხმებული უნდა იყოს. თავისთავად, ეს არაა თვითმზანი, და მოლაპარაკებები უნდა ეფუძნებოდეს მხოლოდ საბაზრო ძალაუფლებას, მაგრამ მის გამოყენება იქ, სადაც მთლიან მხარე ვერძობს, რომ შეუძლებელია ისეთ მხარესთან საქმის დაჭერა, ნიშნავს, ჩამოშლილი მოლაპარაკების მიზანი.“

ატკინსონი (1989) ამტკიცებს, რომ: - ის, რაც ქმნის საბაზრო ძალაუფლებას, შესაძლოა გეგმავალიზით მოლაპარაკების პროცესში ჩართული ცალკეული დამანის სუბიექტური შეფასების თვალსაზრისით; - თითოეულ მხარეს შეუძლია გაიღოს მოლაპარაკების უპირატესობა და მთლიან მხარის საბაზრო ძალაუფლება; - ჩვეულებრივ, არსებობს საბაზრო ძალაუფლების შექმნის რამდენიმე ელემენტი.

კოლექტორი მოლაპარაკების ფორმები

- ჩემპერლენისა და კოენის (1965) მიხედვით, კოლექტორი მოლაპარაკებები ორ ძირითად სახეს იღებს:
 - შემაკავშირებელი მოლაპარაკება| რომელიც წარმოადგენს ასპირაციული მოთხოვნისა, რომ ზოგიერთი შეთანხმება - ნებისმიერი შეთანხმება, შესაძლოა, მიღწეულ იქნეს ისე, რომ ოპერატორები, რომლებზეც ორივენი არიან დამოკიდებული, შესაძლოა გავრცელდეს“ და გამოიწვიოს „შრომითი უტიფრობები, სადაც ორივე მხარე იმსახურებს, უზრუნველყოთ გარკვეული აუცილებელი მომსახურება, აღიარონ აღმსარებლობის გარკვეული ადგილი და ესრონ გარკვეული პასუხისმგებლობა ერთმანეთის მიმართ“;
 - ქრთმობრივი მოლაპარაკება - როდესაც ადარებულა, რომ თითოეული მხარე მთლიან მხარეზე დამოკიდებული და უფრო უწყვეტად მალწევს ამოცანებს, თუ მოაძიებს მორის მხარდაჭერას. |

შეგვისი განხილვებმა ადამიანებს უოლტონს და მკერსიმ (1965), რომლებიც განვიხილავდნენ „გამანაწილებელ მოლაპარაკებს“; როგორც „საქმანობათა როდელ სისტემას, რომელიც დიდ როლს თამაშობს ერთი მხარის მიზნების მიღწევაში, როდესაც ძირულ კონფლიქტში არიან მთლიან მხარის ამოცანებთან“ და ინტეგრირებად (გამართლებელი) მოლაპარაკების, როგორც „საქმანობათა სისტემას, რომელიც არ ეწინააღმდეგება მთლიან მხარის საქმიანობებს და რომელიც, აქედან გამომდინარე, შესაძლოა ინტეგრირებული იყოს გარკვეული დროით.“ ასეთი ამოცანები განსაზღვრავს „საერთო შეხების, მიზნის სფეროს“.

უნიტარული და კლუზრალისტური შხმედუღებაში

არსებობს ორი ძირითადი შეხედულება, რომელიც გამოიქმნება ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირებს (კრიოდ), და დაქირავებულთა (ზოგად), შორის უტიფრობების საფუძვლის შესახებ, ესაა უნიტარული და კლუზრალისტური შხმედუღება.

უნიტარულ შეხედულებას იცავს ხელმძღვანელობა, რომელიც თავის ფუნქციას განვიხილავს სამუშაო ძალის წარმართველ და მკონტროლებელ ძალად, რათა მაღლიწის ეკონომიკურ და ზრდის ამოცანებს. ამიტომ, ხელმძღვანელობას მიაჩნია, რომ იგი წესების დამდგენი ორგანოა. ხელმძღვანელობა, რომელიც თავის ფუნქციას იხილავს სამუშაო ძალის წარმართველ და მკონტროლებელ ძალად, რათა მაღლიწის ეკონომიკურ და ზრდის

ამოცანებს. ამიტომ, ხელმძღვანელობას მაინცა, რომ იგი წესების დამდგენი ორგანოა. ხელმძღვანელობა განიხილავს საწარმოს, როგორც უნიტარულ სისტემას ერთი ხელმძღვანელი - თვითონ - და უსაქონლო (დასაქმების) ერთი კრით - ორგანიზაციით. იგი აქვს ჯგუფური მუშაობის უპირატესობას, როდესაც ყველა მიმწარმვეს ერთობლივი ამოცანებისა, კეთილხინდისირად ასრულებს მოვალეობას, ყველა თავისი ადგილით და ფუნქციით გამოყოფილია და დანიშნული მენეჯერისა თუ ინსპექტორის ხელმძღვანელობით მუშაობს. უნიტარული დამოკიდებულება, მაგრამ ეს ზოგჯერ იწვევს, როგორც მაკელვანდი (1963) თვლიდა უნიტარული მართვით და ავტორიტარული, ზოგჯერ გამოხატული იყო შეთანხმებებში, როგორც „ხელმძღვანელობის უფლება, მართონ“ ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპი ვალდებულებასა და ურთიერთკავშირზე საზგანსით, ყველაზე უნიტარულ ხედვას.

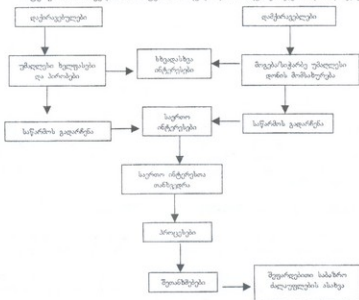
პირიქით, პლურალისტული შეხედულება, როგორც ეს ფოქსმა (1966) აღწერა, არის ის, რომ სამრწველო საწარმო არის პლურალისტული საზოგადოება, რომელშიც არის ბევრი ურთიერთდაკავშირებული, მაგრამ ცალკე ინტერესი და ამოცანა, წინასწორი უნდა შენარჩუნებულ იქნეს კორპორაციის ერთიანობის ნაცვლად, რომელიც ასახულია ხელმძღვანელობისა და ლიბალიზმის ერთიან ფოკუსში, ხელმძღვანელობამ უნდა აღიაროს მართვისა და ერთგულების მოწინააღმდეგე (მეტოქე) წყაროს არსებობა. მას მოუხდება პირისპირ დადგეს იმ ფაქტთან, დრატონის (1951) სიტყვებით რომ ვთქვათ, რომ კომერციულ საწარმოს გაანია სამშავი ინდივიდუალობა: ერთსა და იმავე დროს ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ინსტიტუტი. პირველში, იგი ქმნის და ანაწილებს შემოსავალს; მეორეში - შედის სამთავრობო სისტემა, სადაც მენეჯერები კოლექტორად ამორიცხებენ მათზე დაქვემდებარებულების მართვას, მაგრამ თვითონაც ჩართული არიან პოლიტიკური ურთიერთობების რთულ სისტემაში. მისი შესაძლებელი ინდივიდუალობა შედგენება საწარმოს საზოგადოებაში, რომელიც ვითარდება დასაქმებულთა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ურთიერთობებით, საერთო ინტერესების, დამოკიდებულების, რწმენისა და ფასეულობის საფუძველზე.

ჩვეულებრივ, პლურალიზმი საშუაო ძალას განიხილავს, როგორც წარმოდგენილს „აპოზიციის მერ, რომელსაც არ სურს მართვა“ (კლდეი, 1976). გესტი (1995) შენიშნავს, რომ „საწარმოს ან ორგანიზაციის დონეზე მლაპარაკების ტრადიციამ გაამყარა პლურალისტული კონცეფცია“.

ინტერესების თანხვედრა

დაქარავებულია ურთიერთობებისადმი პლურალისტული მიდგომის აზრი არის ის, რომ უნდა არსებობდეს სხვადასხვა ინტერესების შეთანხმების რაღაც პროცესი. ამის მიღწევა შესაძლებელია ფორმალური შეთანხმებებით, რომელშიც აღიარებულია პროფესიონალიზმი, თუ პერსონალის ასოციაციები. ამათ გარეშე ვიფანა ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობა იწვევს უნიტარისტულ პრინციპებს. მაგრამ ვიმედოვნებთ, რომ ამ ვითარებაში ხელმძღვანელობის ძალისხმევა გააფართოვოს ორმხრივი ურთიერთობა და მოიპოვოს წილი, ირწვეს აქციონერის მიდგომას, რომელიც გულისხმობს კონსულტაციას დაქარავებულებთან იმის შესახებ, თუ ორგანიზაციისა და მისი წევრების ერთობლივი ინტერესები, როგორ უნდა დაემყოფილებს.

ინტერესთა თანხვედრის პროცესის მიღწევი წარმოადგენს ჯენარდსა და ჯაჯამს (1997) (იხ. 451 გრაფიკი)



451. გრაფიკი. დაქარავებულია ურთიერთობები: ინტერესთა თანხვედრა



საქართველოს
ანტიკონსერვატიული
ინსტიტუტი

პარსელი (1987) თვლის, რომ მართვის პლურალისტულ და უნიტარულ საფუძვლებს შერეული მდგომარეობა ადგილი მიეცა მისცა მართვის სტილის შესახებ კამათს, მაგრამ ამ კატეგორიათა ურთიერთადაპირისპირებას შეზღუდა შედეგად განვითარება. უფრო მეტიც, ზეციერ ვარაუდის ნახეა შეიძლება, როგორც პლურალისტურ მნიშვნელოვან მიდგომაში. ამიტომ, პარსელი ვთვავაზობს ალტერნატიულ განსხვავებებს „ინდივიდუალიზმს“ (პოლიტიკა, რომელიც ვრცელდება ამხეილებს ცალკეულ დაქარავებულზე) და „კოლექტივიზმს“ (რამდენად აქტიუ ზემოთა ვეგუვებს დამოკიდებული ხმა და რამდენად იღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილებათა მიღებაში ტენდენციასთან ერთად) შორის. მას მანაშია, რომ კომპანია შეუძლია და უნდა იმოქმედოს კოდეცა მართვის სტილის ამ ორ კრიტერიუმზე.

პოლუნტარიზმი და მისი შემცირება

შრომათი ურთიერთობების სისტემათა თეორიის არსი არის ის, რომ წესები ურთობლივდა შეთანხმებული დასაწყებულთა ურთიერთობაში მონაწილე ორივე მხარის მიერ, ესაა შექანიზმი, რომელიც სავარაუდოა, რომ უფრო მსაღებია, ვიდრე თავსმოხვეული, მაგალითად სახელწიფოს მიერ. კანმა და ფრუნდმა (1972) წარმოკვდიგანეს კოლუნტარიზმის კონცეცია, როგორც კანონის პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას აძლევს ორ მხარეს, შეთანხმებისა და განხორციელების გზით, შექმნან საკუთარი ნორმები და მტკიცებები (სანქციები) და თავი შეიკავონ მდღაღტანებისაგან კოდეტორ ურთიერთობებში. ეს, არსებითად, იყო კოლუნტარიზმი, რომელიც დაიწყო 1974 წლიდან სახელწიფო კანონის შემოტებით, რომელშიც შედიოდა „ამუნტეტების (ხელშეუხებლობის)“ პრინციპი კვდიცაზე და საწარმოზე, რომელიც მხოლოდ პროკავშირის წევრებს იღებდა საშუაოდ.

ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომა დაძირავებულთა ურთიერთობებისაღმი

ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომა

ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპი გამოიხატა შემდეგ მითითებებში, რომელსაც შეადგენს დაქარავებულთა ურთიერთობების ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომა:

- წიღობის მოპოვებისაღმი სწრაფეა - დაქარავებულთა „სულისა და გულის“ მოგება იმ მხნით, რომ მათ თავი ფრმონ ორგანიზაციის ნაწილად, ცველადეს ეცადონ მისთვის და დარწმუნ ორგანიზაციაში მოშაღებისა და ცლიფიკაციის ამღლების შედეგ;
- ზორმხრედი ურთიერთობის ხაზგასმე - იმის ვაგებით, რომ ცველანი ურთ საქმეში არიან და ხელმღვეანილობისა და დაქარავებულთა ინტერესები ემოხვევა (ე. ო. უნიტარული მეოლი);
- ჭომუნკაციის დამატებითი ფორმების ორგანიზება, როგორცაა ვეგუვის პრიფინეი, კოდეტორი ხელმეგურლების შესახებ ტრადიციული მოღაარაკების წარმოებისთან ერთად - ე. ო. დაქარავებულებისაღმი უშუალო მიდგომა, როგორც პარიენტებისაღმი ან ვეგუვებში და არა მათი წარმომადგენლობის მეშვეობით;
- კოდეტორ ხელმეგურლებსზე მოღაარაკების ნაცველად ინდივიდუალურ კონტაქტებზე გადასვლა;
- დასაწყებულთა ჩამბის ისეთი საშუალებების გამოცენება, როგორცაა ხარისხის ამღლების წრეები და კრეითარება-სრულყოფის ვეგუვები;
- ხარისხის გამოღმებული მოთხოვნა (- ხარისხის მართვა;
- საშუალო შექანიზმის ვაზრდილი მოქნილობა (მაგ. მრავალკალიფიციერობა), რათა უფრო ეფექტურად იქნეს გამოცენებული ადამიანური რესურსები, რასაც ზოგჯერ მოიყვება შეთანხმება - „ძირითადი“ შეშების (მართვის) დასაქმების უზრუნველყოფა;
- ვეგუვური შეშობაზე ვრცელდების გამხეილება;
- ადგა დაქარავებულისათვის პარიების შეთანხმება (მარმონიზება) ტრადიციული შრომათი ურთიერთობების და ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი შედარებითი კრიტერიუმები წარმოკვიდენა გესტმა (1995).

კრიტიკუბი	შრომითი ურთიერთობები	ადამიანურ-დემოკრატიული ურთიერთობები
უსტაბილური კონტაქტი	შესაბამისი (დაბალი)	მრავალფეროვნება
ბევრი დამოკიდებულება	ნორმები, წყველებები და პრაქტიკა	ქართული მემკვიდრეობა გინგ-ნიქონისკე მაღალი წოდება, უსტარობელი, ანდოვალური
ურთიერთობები	საკლესი წოდება, პლურალიზური, კოლექტიური	მშვილი ფუნქციები, მუშაობაზე სტრუქტურა
ორგანიზაციული სტრუქტურის სტან	ოფისური ფუნქციები, იერარქია	გვერდური მუშაობა/ავტონომია
	შრომის განწესება, მენეჯერული კონტროლი	ეფექტურობა

გესტი შენიშნავს, რომ ამ მოდელის მიზანს წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის სამი ძირითად წყაროს მიღწევის მხარდაჭერა (პორტერი, 1980), კერძოდ, სიახლეების დანერგვისა და ხარისხის სტრატეგია/მოთხოვნის [დაქორავებულის] პასუხისმგებლობას, მაშინ, როდესაც მასში (ღირებულებაში) ლიდერობის სტრატეგია როგორც ბევრ ზეღმობედავლობას მიზნია, მიღწევადა მხოლოდ პროფკავშირის გარეშე. „სადაზრო ნორმები წარმართული ადამიანური რესურსების მართვის კანონზომიერება ისაა, რომ იქ, სადაც მაღალორგანიზაციული პასუხისმგებლობაა, პროფკავშირები შეუსაბამოა; იქ, სადაც ფასების უპირატესობაა მიზანი, პროფკავშირების და შრომითი ურთიერთობების სისტემაში უფრო მაღალია ზარეუბა.“

ადამიანური რესურსების მართვისადმი მიღვომა ვერ კიდევ შესაძლებელია, თუ პროფკავშირებს ადარებს ორგანიზაციას. ამ შემთხვევაში, სტრატეგია შეიძლება მათ მარყინალიზებას ან, პოლისს მათ ბოლისს, მათ გვერდს აუვლისს, დაქორავებულებთან უშუალო საქმის დაქვითი ამ დაქორავებულების საქმეში ჩაბმითა და ურთიერთობები.

შრომითი ურთიერთობების გარემოებები

შრომითი ურთიერთობები წარმართება სახელწიფო პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემო პირობების საერთაშორისო და ორგანიზაციის შიდა პირობების შესაბამისად.

პოლიტიკური პირობები

პოლიტიკურ კონტექსტს ქმნის არსებული მთავრობის კონსერვატორთა ადმინისტრაციამ 1979-1997 წლებში დადგინდა. შეტყობებინა პროფკავშირების ძალაუფლება კანონმდებლობის მეშვეობით და გარკვეულწილად, მაყინა კიდევ. ლეგიბრისტიულმა მთავრობამ, რომელიც აირჩიეს 1997 წელს, იყისრა გარკვეული ცვლილებები პროფკავშირის სფეროში, მაგრამ განაცხადა, რომ ძირითადი ცვლილებების გაკეთებას არ აპირებს პროფკავშირების არსებულ კანონებში.

ეკონომიკური პირობები

ეკონომიკური პირობები ბოლო 15 წლის განმავლობაში იყო ეკონომიკური დაქვეითება (რეცესი) და ამ რეცესიიდან გამოსვლა, რასაც თან სდევდა შერყეობა პროდუქტიულობაში, უმუშევრობის ღონეც შერყეობა, განსაკუთრებით მაღალი იყო 1986-1993 წლებში (ორი რეცესიის პიკი), უმუშევრობამ წარმოუბამი შეადგინა 3 მილიონი ადამიანი, ე. ი. დაახლოებით 40% 1979-1993 წლებში, ამავე პერიოდში კი - მოსახურების სფეროში უმუშევრობამ 1,5 მილიონ ადამიანს მიადგინა, ე. ი. 15%-ს. ინფლაცია დაექვემდებარა კონტროლს.

შესაძლოა, ცვალებადი ეკონომიკური გარემო პირობების შინაშეწილივან ნიშანს, შრომითი ურთიერთობების თვალსაზრისით, წარმოადგენდეს გადაამუშავებულ მრეწველობაში რადიკალური შემცირებები, სადაც, ჩვეულებრივ, პროფკავშირები მტკიცედ ორგანიზებული იყო.

ეკროპული გარემო

ღიდ ბრიტანეთში დაქორავებულთა ურთიერთობებზე გავლენას ახდენს ეკროკავშირის წესდება და ინციდატები, რომის კონფერციის რამდენიმე მუხლი ეხება სამუშაო პირობების გაუმჯობესებაში ხელშეწყობას და წარმოუბამი ორ მხარეს შორის დალაოვებს წარმართვას. ასევე, სავარაუდოა, რომ ღიდ ბრიტანეთში დაქორავებული ურთიერთობებზე თანდათანობით გავლენას მოახდენს ეკროკავშირის დირექტივები, რომლებიც ეხება მუშათა სამუშაოს და სამუშაო საათებს.



„ბუნების დაცვის მიღების“ აუცილებლობა ნიშნავს, რომ დამჭირებულება განსაზღვრავს გამახვილებულ შრომითი დანაკარგების ღირებულებას, ჩვეულებრივ, ყველაზე დიდად და უფრო მეტად შესამცირებელ ხარჯებზე (ღირებულება). აქედან გამომდინარეობს ორგანიზაციის შეხვედრის უზრუნველყოფის სიკარგე, განსაკუთრებით გადაამუშავებულ მრეწველობაში. არსებობს მტკი მოქნილობისა და ფუნქციონირების ადმინისტრაციული კონტროლის გაზრდის მოთხოვნა, რასაც უშუალო შემოქმედება აქვს დატვირთულია ურთიერთობის პოლიტიკასა და პროფესიონების შეთანხმებებზე.

ახალი ტექნოლოგიებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართოდ დანერგვა მიზნად ისახავს წარმოების მიწოდების ზრდას ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევით და სამუშაო ძალის ხარჯების შემცირებით. ორგანიზაციები უფრო მეტად უნდა იყონ სრული დროით მომუშავეები, გაზარდონ ანაზღაურება სამუშაო დროით მომუშავეთა - ქალებისა და კაცების - რაოდენობა. ამან შეაძვინა იმ დაქირავებულთა რაოდენობა, რომელთაც სურთ პროფესიონალებში გაერთიანება ან მათ წევრებად დარჩენა.

საქმის ვითარება შრომით ურთიერთობაში

შრომითი ურთიერთობების პრაქტიკაში არსებული ვითარება (მოვლენები) 1950 წლიდან დაწყებული, შესაძლოა, დიდიხე შედეგ ფაქტებად:

1. 1970-იან წლებამდე არსებული ტრადიციული სისტემა.
2. 1968 წლის „დონოვანის“ ანალიზი.
3. 1970 წლების ინტერვენციონისტული და დასაქმების დაცვის ღონისძიებები.
4. 1980-იანი წლების პროგრამები იმის შესაზღვრად (შესაკავებლად), რასაც კონსერვატორების შთაბრძნობა თვლიდა მძევანე პროფესიონალების ქარბ გამოვლინებად.

ტრადიციული სისტემა - 1971 წლამდე

1971 წლამდე არსებული ურთიერთობები, შესაძლოა, დავახასიათოდ, როგორც კოლექტიური წარმომადგენლობის (პრეზენტაციული) სისტემა, რომელიც გამოიწვლია კონფლიქტის შესაკავებლად. წყაფობითი კოლექტიური ხელშეკრულება დაქირავებულებსა და დამჭირებულთა ასოციაციებს შორის იყო სისტემის ძირითადი ნიშანი, და ერთობლივი რეგულაციების ეს პროცესი ფართოდ ეხებოდა ანაზღაურებას და დასაქმების პირობებს, განსაკუთრებით საწარმოში მუშაობის საათებს, და სახელშეწყობისა და სამართლიანობის მიზნად კანონიერ თავშეკავებას. ამ პერიოდში და მთელი მეოცე საუკუნის განმავლობაში შრომითი ურთიერთობების პრეტანული სისტემა ხასიათდებოდა კოლექტიური სისტემის ტრადიციით.

დონოვანის ანალიზი

კონფლიქტებისა და გაფიცების ხშირმა შემთხვევებმა, პროფესიონების ძალაუფლებამ და სამჭროს პროფესიონის წარმომადგენლის შეიძლებული განწყობილების კარგად ცნობილმა მაგალითმა (თუმცა უმრავლესობა სკამოდ დამოუღი იყო) ხელი შეუწყო შრომითი ურთიერთობების რეფორმის მოთხოვნას, რამაც გამოიწვია „დონოვანის კომისის“ ჩამოყალიბება. 1968 წელს მივიღნე იმ დასკვნაზე, რომ შრომითი მოლაპარაკებების წარმოება კრახს ვანიდებდა. მისი ძირითადი მონაცემები იყო ის, რომ საწარმოს დონეზე, მოლაპარაკება იყო ფრგამენტული და ცუდად ორგანიზებული, ეფუძნებოდა არაფორმალურობას, ჩვეულებასა და პრაქტიკას. კომისიის პირობები იყო ურეგულარობის გავრცელება, რომელიც განმტკიცებული იყო ორგანიზებული კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოების ღონისძიებებზე ადგილზე, და აქედან გამომდინარე, ასაკისუფლებდა პროფესიონებსა და დამჭირებულთა ასოციაციებს „პოლიტიკური ფრაქციისგან“, რომლის განზორღვრებასაც ისინი ხშირად ვერ ახერხებდნენ. ამ გადაწყვეტილებამ გამოიწვია კოლექტიური მოლაპარაკებების ახალი, სისტემატური და მწყობრი სტრუქტურის წარმოქმნა საწარმოს დონეზე, ფორმალური მოლაპარაკებების და პროცედურული შეთანხმებების საშუალებით.

დონოვანის შემდეგ, საჭიროა დონით განვითარდა ანაზღაურებისა და პირობების, სამჭროს პროფესიონის წარმომადგენლთა სისტემის, დისციპლინის, უნდაცვისა და უსაერთობების და ა. შ. საკითხების გარკვევის ფუნქციონირებითი პოლიტიკა, სტრუქტურები და პროცედურები. დონოვანის მზარდაქვრას შრომითი ურთიერთობების წყაფობითი სისტემისადმი, საუკუნის უმაგრება მძლერი უტყვირების მიზნებები, რომელიც დაწვრა ღრთოუ შინფილდმა საშეუო კომისიის 1968 წლის მოხსენებაში.

ინტერვენციონიზმი 1970-იან წლებში

1960-იან წლებში გაფრცლებული იყო აზრი, რომ როგორც დონოვანის ბერე მოხსენებაში ასახული შრომითი ურთიერთობების გაკონტროლება კანონმდებლობით, შეუძლებელია. მაგრამ 1971 წელს კონსერვატორთა შთაბრძნობის მიერ შედგენილი შრომითი ურთიერთობების კანონი უარყოფდა ამ აზრს და ატვირთავდა იფუნება

მწიფილის განსაკუთრებულ მოდერსს. მან შემოიღო ძლიერ ინტერვენციონისტული კანონები სტრუქტურა, რათა შეეცადა შორებით ურთიერთობების სისტემათა ნებაყოფლობითი რეგულირება. პროფკავშირებსა და კერძო კაპიტრს ქსელების საკუთარი ინიტიცტი (ხელშეუხებლობა) და იძულებული იყვნენ ამ კანონში ვტარებულენ (დაქვემდებარებულიყვნენ ამ კანონს), თუ საერთოდ უნდათ პქონიად რაიმე უფლებები. კონტრტორი ხელშეკრულებები კანონრად უნდა შეთანხმებულიყო, კონტრაქტები და რამდენიმე სტრუქტურული მართი პრაქტიკა გამოცხადდა უკანონოდ. ცალკეულ მუშებს მიეცათ უფლება ყოფილენენ კონტრტორი პროფკავშირის წევრები, მაგრამ არ ყოფილა შემთხვევა კანონგარეშე გამოცხადდებინათ საწარმო, რომელიც მხოლოდ პროფკავშირის წევრებს იღებს. მაგრამ „კანონმა“ ვერანაირი შედეგანა ვერ იქონია; იგი იკონორებულ იყო, როგორც პროფკავშირების, ისე დაქირავებულების მიერ, თუმცა მან წამოაყენა დაქირავებულის მნიშვნელოვანი უფლებები არ ყოფილიყო უსამართლო დათხოვნები“.

ღვიძორისტულმა მთავრობამ 1974 წელს გააუქმა 1971 წლის შრომითი ურთიერთობების კანონი და დღი „სოსიალი კონტრაქტი“ პროფკავშირებისა, რომელშიც შედიოდა შეთანხმება მათ, პროფკავშირების კონტრტორის მხარს დაუჭერდა კავშირის რამდენიმე გარკვეული უფლების შემოღებას. ამასი შედიოდა კანონის ძალის მქონე უფლების დადგენილ ვადამი აღიარების პროცედურა და რეალურად ნიშნავდა იმას, რომ პროფკავშირებს გამოხატავდნენ საკუთარ მასხუისმებლობას კანონის შესრულებისადმი, როგორც ხელმძღვანელობის პრეზიდენტებს შეზღუდვის საშუალებას.

კანონის ძალის მქონე უფლებები უზრუნველყოფილი იყო პირობების გასაანალიზებლად, დათხოვნის შემთხვევაში დახმარებისა და უსამართლო დათხოვნისათვის.

1980-იანი წლები - პროფკავშირების შეზღუდავა

1979 წელს კონსერვატორული მთავრობის დაბრუნებამ და გაფიცებით მოცულმა ზამთარმა ნადავ მიუშხადა კანონმდებლობას, რომელიც ვრძელდებოდა 1980-იან 1990-იან წლებამდე.

კონსერვატორული მთავრობის ზეპირბრძი სახე (ფოსის) 1980-იან წლებში გამოხატა ფელა ბრუნს (1990), იგი წერდა:

„აღამანები აღარ არიან ისე დამოკიდებული საზოგადოებაზე და ირმზრავი ურთიერთობით შეკრულნი მართლაც, თვით საზოგადოების ცნება უარყოფილია. ადამანები სხვების დაუმხარებლად უნდა გაფიქრნენ ილიად დის, ვინც სიმძლეებს გადააწყვეტა, მხოლოდ თავის თავს უნდა გადააბრალოს. თვითდაჯერებულობა, ინდივიდუალიზმისაგან მისწრაფება, სახელმწიფო ხარჯების შემცირება, საბაზრო ძალების თამაში სახელმწიფო პოლიტიკის შრიდან შეზღუდვებისა და დორექტივების ნაცვლად, ხელმძღვანელთა პრეზიდენტთა პროფკავშირების ძალაუფლების ნაცვლად, ძალაუფლების ცენტრალიზაცია პლურალიზმის ნაცვლად.

ამ ფოსის (ზეპირბრძი სახეს) მოქცეა პროფკავშირებზე კანონმდებლობა და მას წარმართავდა იდეოლოგიური ანალიზი, რომელიც დახასიათებული იყო 1981 წლის „ფრის პეპარამი“ (Green Paper) „პროფკავშირების ინიტიცტის“ შესახებ: „შრომითი ურთიერთობები ვერ იქნება სამართლიანი და ეფექტური ან მთლიანად სახელმწიფოსათვის სასარგებლო, თუ დამქირავებულებსა და დაქირავებულებს კოლექტიურად მიეცემატ ჭარს ძალაუფლება, ე. ი. შესაძლებლობა, ეფექტურად თავს მათზეთან სხვებს ჰქცევა.“

მთავრობა ახასიათებდა შრომით ურთიერთობებს, როგორც „სოსუტის ძირითად მიზნებს დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკაში“, გაფიცუებითა და შეზღუდვები პრაქტიკით, რაც ხელს უშლიდა ქვეყნის შესაძლებლობას, ყოფილიყო კონკრეტული სუფთაშრომის ბაზრებზე. საბაზრო ძალაუფლებების ბაღანსი უფრო იხრებოდა პროფკავშირებისაგან, რომლებიც იყო დახასიათებული, როგორც უსასუისმებელი, არადემოკრატიული და დამშინებელი,“ ხოლო საწარმო, რომელიც მხოლოდ პროფკავშირის წევრებს იღებს, დახასიათებული იყო, როგორც ცალკეული ჰუმან უფლებებისათვის დესტრუქციული ზემოქმედების მქონე.

შრომითი ურთიერთობების არსებული მდგომარეობის არსებული მდგომარეობა

შრომითი ურთიერთობების არსებული მდგომარეობა შეაჯამეს ექსლერმა და ბეილისმა (1992), რომლებიც აღნიშნავდნენ, რომ „დამქირავებულთა მოთხოვნები მმართველი იყო საწარმოზე ორიენტირებულ და არ დასაქმებაზე ორიენტირებულ პროფკავშირებზე.“ ისინი იმასაც აღნიშნავდნენ, რომ: „ბერტ ფორმას შრომით ურთიერთობების მნიშვნელობა შეუმცირდა. იგი ხელმძღვანელობის მიერ გაკონტროლებული ოპერაციის ნაწილია - ადამანური რესურსების მართვის დარგი. იგი უკვე აღარ არის კადრების მართვის ნაწილი, როგორც ეს 1970-იან წლებში იყო.“

ექსტი (1995) შენიშნავს, რომ შრომითი ურთიერთობების სისტემა მხოლოდ სიმბოლური გარსია, რომელიც დიდად მნიშვნელოვანი არაა ხელმძღვანელობისათვის, რათა წინააღმდეგობა გაუწიოს მას, მაგრამ ინარჩუნებს გარკვეულ ფორმას ჩვეულებრივი დამკვირვებლისათვის: „ხელმძღვანელთა ადგენს დღის წესრიგს, რომელსაც საბაზრო დონე განსაზღვრავს, მაშინ, როდესაც შრომითი ურთიერთობების საკითხები შედარებით დაბლა ინტერესსა სავსი.

ექვისი (1994) მიერ იმ საკითხის შესწავლამ, რომელიც ეხებოდა იმას, თუ „რა მოვიდა შრომით ურთიერთობებს“, გამოავლინა შედეგი მართალი ბუნქტები:



- 1980-იან წლებში ვერ კიდევ ძალა გააჩნია ტრადიციული შრომითი ურთიერთობების სისტემის სტრუქტურა 1990-იანი წლებისათვის უკვე აღარ: აქვე არასწორად იქნება დღი ბრიტანეთის მფლობელების აქწერა ისე თითქმის ტრადიციული, პროფკავშირზე დაფუძნებული შრომითი ურთიერთობები ნორმა იყოს; ასეთ პროცესში უკვე კანონის მიხედვით 40%-ს".
- „ოპორტიუნისტულ ან აპსენტონისტურ“ ტრადიციასთან კავშირის გაწყვეტა აბსოლუტურად უკმაყოფილოდ გარდაუვალი (შუამდგომელი). შრომითი ურთიერთობების წარმართვა ახლა კანონის მოთხოვნებით რეგულირდება.“
- დაქირავებულებს უფრო თავისუფლად შეუძლიათ განსახდრონ ის საფუძველი, რომელზეც აპირებენ დასაქმებულთა ურთიერთობების წარმართვას - პროფკავშირთან ერთად, თუ მათ ვერაშე მათ შეუძლიათ, თავი დაეკავონ ნებისმიერი შეთანხმებისაგან, წესებისა და პროცედურებისაგან, რომელიც მათ გარედან წარმოადგენდა.“
- დაქირავებულებმა თანდათანობით მოაყარეს მათი ტყვეობა, რათა ესაზღვრებოდათ იმ ბერკეტით, რასაც მათ ახალი საქონიშვებლო სტრუქტურა აძლევდა. მაგ. პრძანებების გამოცემა მათი ტექნიკური იარაღა კონფლიქტებზე შემოქმედებისათვის (ან საერთოდ, მათ აღმოაფხვრელად) და არა იმისათვის, რომ ნაერთონ პროფკავშირების წინააღმდეგ შერისხვისში.
- პროფკავშირებს ახლა უხდებოდა იფუნქციონირონ რეგულირებად გარემოში, რომელიც უფრო მძიმეა (მკაცრია), ვიდრე რომელიმე სხვა ვადუი საზოგადოებაში.
- პროფკავშირებს არა აქვთ კანონიერი საშუალება შეეცადუნა მოახდინონ იმ საკითხებზე, რომლებიც არ ეხება წევრების საშუაო ადგილს.

დაძირავებულია ურთიერთობების შესწავლის 1998 წლის მონაცემები

- 1998 წელს ჩატარებული გამოკვლევა მოიცავდა 3000 სამუშაო ადგილს. ამ გამოკვლევის ჩატარებას ხელა შეუწყო სხვადასხვა ორგანიზაციებმა, როგორცაა ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი, ეკონომიკისა და სოციალური ცვლიების საბჭო, პოლიტიკის შემსწავლელი ინსტიტუტი და სხვ. ძირითადი მონაცემები შემდეგი იყო:
- სამუშაო ადგილების 47%-ში საერთოდ არ იყვნენ პროფკავშირების წევრები 1990 წელს 36%-იან ცვლილებებთან შედარებით.
 - სამუშაო ადგილების 2%-ში ყველა დაქირავებული პროფკავშირის წევრია 1990 წლის 7%-თან შედარებით.
 - სამუშაო ადგილების 29%-ში თითქმის 2/3 კავშირის წევრია, სადაც ხელმძღვანელობა მხარს უჭერს პროფკავშირებს.
 - 8%-იანი დაცლება იყო 1990 წლიდან (53%-დან - 45%) პროფკავშირების აღიარების შეთანხმების რაოდენობაში.
 - ნახევარზე მეტ სამუშაო ადგილებზე არ ჰქავდათ მუშათა დამოუკიდებელი წარმომადგენელი.
 - სამუშაო ადგილის მენეჯერთა 70% ეთანხმებოდა იმ განცხადებას, რომ „იქნენ არ გაეცატებოდა არანაირ ცვლილებას, თუ თავდაპირველად არ განივიხილავთ ამას დაქირავებულებთან“. მაგრამ დაქირავებულებს ამისი არ ჰყვარათ; 40% თვლიდა, რომ მენეჯერები, ამ მხრივ, უხესურნი არიან.
 - დია სწარმოო კონფლიქტების დონე დაბალი იყო - სამუშაო ადგილის 2%-ში აღიინა კონფლიქტი, ხოლო 1%-ში გაფიცვა.
 - მენეჯერთა, მუშათა წარმომადგენლების და დაქირავებულების უმრავლესობა აფასებდა ურთიერთობებს, როგორც კარგს, ან ძალიან კარგს, თუმცა მუშათა წარმომადგენლებიც და დაქირავებულებიც უფრო წინდახედულნი იყვნენ - მენეჯერთა 60%-ს მაინდა, რომ ურთიერთობა კარგი ან ძალიან კარგი იყო, ხოლო მუშათა წარმომადგენლებისა და დაქირავებულების შესაბამისად მხოლოდ 58% და 54%.
 - „ოციტებით (რაოდენობრივი) მოქნილობა“ (სამუშაო ძალის სიდიდის რეგულირება მოთხოვნებსა და მოთხოვნილებების შესაბამისად) საკმაოდ გაიზარდა ზოლო ზუთი წლის განმავლობაში. უფრო მეტად იფუნქციონირებდა დამოუკიდებელ კონტრაქტორებს (მოიყარებენ).
 - ახალმა მეთოდებმა (პრაქტიკამ), როგორცაა ვადუური მუშაობა, ვადუუის კონსულტირება და მუშაობის შეფასება, თავი იჩინა სამუშაო ადგილების ნახევარზე მეტში.
 - სამუშაო ადგილების ორ მესამედში ვადუილებულია თანხარი შესაძლებლობების ოფიციალური პოლიტიკა.
 - დაქირავებულთა 7% ძალიან კმაყოფილია სამუშაოთი, 47% - კმაყოფილი, 27% არც კმაყოფილი და არც უკმაყოფილო, ხოლო 19% - უკმაყოფილო.
- მილიანად, გამოკვლევის მანერებლები მიუთითებენ იმაზე, რომ სამუშაოზე არსებული პროფკავშირები განიცდიან დაქუითებას, ურთიერთობები საკმაოდ კარგია და სამუშაოთი კმაყოფილება საკმაოდ მაღალია.

შრომით ურთიერთობაში მონაწილე მხარეები

- ამ მხარეებს წარმოადგენენ:
- პროფკავშირები;
- სამჭროს პროფკავშირის რწმუნებულები ან დაქირავებულთა წარმომადგენლები;
- პროფკავშირების კონგრესი;
- ხელმძღვანელობა;

- დაქარავეულთა ორგანიზაციები;
- ინგლისის მრეწველობის კონცეფცია;
- სხვადასხვა დაწესებულებები, სააგენტო და მოხელეები.

პროფკავშირები

ტრადიციულად, პროფკავშირების მიზანს წარმოადგენს მისი წევრების ინტერესების მხარდაჭერა და დაცვა მათი მოვალეობა გააწონასწოროს ძალთა ბალანსი დამქარაველთა და დაქარავეულთა შორის. დისკუსიები უზრუნველყოფს საფუძვლს წარმოადგენს შრომითი ხელშეკრულება. თუკცა ეს არაა თანაბართა შორის ხელშეკრულება, თითქმის ყოველთვის კოლექტიურ დაქარავეულებს უფრო ძლიერი პოზიცია უკავიათ, უკარნახონ კონტრაქტის პირობები, ვიდრე ცალკეულ დაქარავეულს. ფრიდმანსა და შელიფის (1984) აზრით, პროფკავშირები უზრუნველყოფენ მუშებს „კოლექტიური ხმა“, რათა მუშების სურვილი ცნობილი გახდეს ხელმძღვანელობისათვის და აქედან გამომდინარე, უფრო დახლოონ რეალური და სასურველი პირობები. ეს ეხება არა მარტო მუშაობის პირობებს, როგორცაა ანაზღაურება, სამუშაო საათები და შევსებულებები, არამედ იმასაც, თუ როგორ ექვეყნონ ცალკეულ პიროვნებებს ისეთ ასპექტებში, როგორცაა საჩივრების, დისციპლინისა და სიჭარბის მოწვევებზე. პროფკავშირების მოვალეობა შეატყობინოს ხელმძღვანელობას, რომ დროდადრო, შესაძლოა არსებობდეს სხვა აზრი იმ ძირითადი საკითხების გარშემო, რომელიც ზემოქმედებს დაქარავეულებზე. პროფკავშირები თავიანთ ფუნქციას, შესაძლოა უფრო ფართოდ მიიჩნევენ იმასში, რომ მონაწილეობა მიიღონ ხელმძღვანელობასთან ერთად გადაწყვეტილებების გამოტანაში, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათი წევრების ინტერესებზე.

ამ მოვალეობასთან ერთად, პროფკავშირს კიდევ ორი განსაკუთრებული როლი აქვს, კერძოდ, უზრუნველვს გაუმჯობესებული პირობები თავისი წევრებისათვის, კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მეშვეობით და დაიცავს, მხარი დაუჭირებს და რჩევა მისცეს თავის წევრებს, როგორც ცალკეულ პიროვნებებს.

კანონიერი, ფინანსური და სხვა მომსახურებით უზრუნველყოფენ, როგორც პროფკავშირების დამატებითი ფუნქციამ, ამ ბოლო დროს წინ წაიხიწია.

პროფკავშირის სტრუქტურა

პროფკავშირებს მართავენ განთავისუფლებული ცენტრალური ან რაიონული პროფკავშირის თანამშრომლები. შესაძლოა, არსებობდეს წევრების ადგილობრივი კომიტეტი. სახელმწიფო მოხელეებმა, შესაძლოა, აწარმოონ მოლაპარაკება ხელფასის განაცხადებზე საწარმოში ან ძირითად დამქარაველთან, ადგილობრივი პროფკავშირის თანამშრომელი, შესაძლოა, არ იყოს ჩამოღობილი საწარმოს მოლაპარაკებებში, თუ არ იქნა „ჩაკარდინა შეთანხმებაში“ და მთიხონიერი მოლაპარაკების მეორე სტადია. მაყარამა დამქარაველებმა, რომელთაც უნდათ შეიტანონ მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეთანხმებებში ან სამუშაო შეთანხმებებში, შესაძლოა, საქმე იქონიან უშუალოდ სახელმწიფო მოხელეებთან.

პროფკავშირული ცვლილებები ახლა ექვემდებარება საერთო ტიპის დიდ პროფკავშირებს და ახლანდელ გავრცელებულ კომუნალური მომსახურების და არამასობრივ პროფესიასთა პროფკავშირს.

პროფკავშირების შემცირება

1980-1990-იან წლებში პროფკავშირების შემცირება ნაჩვენებია შემდეგი ციფრებით:

- პროფკავშირის მთლიანი წევრების რაოდენობა 13 მილიონიდან 1979 წელს, შემცირდა 8.5 მილიონამდე 1992 წელს.
- დასაქმებული მოსახლეობის სამუშაო ძალის კოეფიციენტი მთლიან წევრობაში (კავშირის სამედიოროვ) შემცირდა 53%-ამდე 1979 წელს, 37%-მდე 1990 წელს.
- კოლექტიურ შეთანხმებებში მონაწილე სამუშაო ძალის კოეფიციენტი შემცირდა 50%-დან 1983 წელს, 35%-მდე 1992 წელს.

როგორც ბესიტი და კოვი (1993) განსაზღვრავდნენ, პრობლემა ისაა, რომ არსებობდა „მთიხონის მცვენი შემცირება ძირითად პროდუქციაში, რომელსაც სთავაზობდა პროფკავშირი თავის ტყეპ ბაზრებს (დაქარავეულები და დამქარაველები). კოლექტიუმიზმი ცვლილება ამაყარად შენარჩუნებული იყო კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოებაში“.

ამ შემცირების მიზეზი არაა პროფკავშირებით უშუალო იმედგაცრუება, ან პროფკავშირის კანონმდებლობის ზეგავლენა, ან ფართობსმტაბიანი აუღიარებლობა, რეალური მიზეზები არის სტრუქტურული და ეკონომიკური კრიზისი:

- ფართობსმტაბიანი გადამამუშავებითი საწარმოების (რომლებიც ტრადიციულად რთული იყო კავშირის შესაქმნელად) ეკონომიკის გადაცეკვა მომსახურების (ინფრასტრუქტურის) დარგებზე (რომლებიც ტრადიციულად არ არიან კავშირით მოკლული);
- ორგანიზაციების დეცენტრალიზაციის ტენდენცია;
- სამუშაო ადგილების რაოდენობის შემცირება, იქ, სადაც ასაქმებენ ბევრ ადამიანს;



- ქალების, „თორხალაიანი“ მომუშავეების (ინფორმაციური მომსახურების) და არასრული სამუშაო დროის მომუშავეთა რაოდენობის ზრდა;
- უზრუნველყოფის ხვედრისა.

ამ ტრენინგის გამსკლავებლად პროფკავშირის შერეულად დაჯგუფებულ ნაბიჯებში შედიოდა ქვემოთაღნიშნული წესები გაეზარდა თავისი ძალაუფლება და საშუალება მიეცათ მათთვის, უფრო ხარვეზებულად ექვემდებარებოდნენ თავისი სექტორებში, რომლებსაც არ იყო კავშირები, და ე.წ. „საწარმოს ტრენინგის“ ეს ბილი მთლიან ხაზს უსვამდა პროფკავშირის ამ ფასილ ფუნქციას, რომელიც შეეძლო შესრულებინა, როგორც პარტიზონის სამუშაო დღეზე და დახმარებოდა ცვლილებების განხორციელებაში და შრომის ნაყოფიერების გაუმჯობესებაში. ზოგჯერ ეს ამართლებდა, მაგრამ ბევრი დამატარებელი მიანიჭებდა, რომ პროფკავშირის შეძლო ასეთი როლის შესრულება.

სამუშაოს პროფკავშირების რწმუნებულები

სამუშაოს პროფკავშირების რწმუნებულები ამ დაქარავებულია წარმომადგენლები, თავდაპირველად, შესაძლოა, მასხისხმებულები იყვნენ საწარმოო ხელშეკრულებებზე პროფკავშირის გათავისუფლებული თანამშრომლების რწმუნებულები, ისინი ჩართულნი იყვნენ კონფლიქტების მოგვარებაში და კონფლიქტური საჩივრების გადაწყვეტაში, აგრეთვე, ინფორმაციის საჩივრების ამ დისციპლინარული საკითხების წარმომადგენლებში. ისინი, შესაძლოა, იყვნენ გაერთიანებული საკომუნალური კომიტეტის წევრები, რომელიც შედგება მთლიანად ამ საწარმოო პროფკავშირების წარმომადგენლებისაგან.

ერთ დროს, სამუშაოს პროფკავშირების რწმუნებულები შრომათა ურთიერთობების მდგომარეობის მკაცრი წარმომადგენლები იყვნენ. უწყვეტაა, იგი შემთხვევები ასეთი შეიძლება ხელისკციების რწმუნებულების არსებობისა.

პროფკავშირების კონგრესი

ტრენინგორების კონგრესი წარმოადგენს ყველა პროფკავშირის გაერთიანებულ ხმას. მას შემდეგი რილები აქონდა:

- წარმომადგენლის დიდი ბრიტანეთის ტრენინგორების მოძრაობა მივლს ბრიტანეთში და საერთაშორისო ასპარეზზე;
- წარმართის კვლევისა და განვითარების პოლიტიკა პროფკავშირის, საწარმოო, ეკონომიკური და სოციალური საკითხების შესახებ და აქტიურად გაუწიონ მათ ავტორცია;
- პროფკავშირების შორის მათწარმოების ურთიერთობები;
- დეხმარის პროფკავშირებს, კონფლიქტების მოგვარებაში
- უზრუნველყოფის სხვადასხვა მომსახურება (მაგ., კვლევა) კავშირების ფილიალებისათვის, მაგრამ ტრენინგორების კონგრესი შეზღუდა მომდევნო, კონსერვატიულმა მთავრობამ და ახლა იგი მხოლოდ წარსულის არდილია, განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც მას ინტერნაციონული როლი, რომელიც ეხებოდა წევრობის შესახებ კამპის, ახლა კანონმდებლობით გაუქმებულია.

საერთაშორისო პროფკავშირული ორგანიზაციები

არსებობს ორი საერთაშორისო ორგანიზაცია: პროფკავშირის ევროპის კონფედერაცია და პროფკავშირის კონფედერაცია ამჟამად, არც ერთი მათგანი არ ახდენს დიდ ხვედრულას დიდ ბრიტანეთზე, თუმცა, შესაძლოა, ეს მდგომარეობა შეიცვალოს.

პერსონალის ასოციაციები

პერსონალის ასოციაციები, ზოგჯერ, აქვთ მოღვაწეების ამ წარმომადგენლობითი უფლებები, მაგრამ მათთან განმარტად რეალური ძალაუფლება, ისეთი, როგორც აქვს კარგად ორგანიზებულ და უზრუნველყოფილ პროფკავშირს. დაქარავებულებს ისინი მათთან ხელმძღვანელთა ფინიებად. ზოგჯერ, ხელმძღვანელობა მხარს უჭერს პერსონალის ასოციაციების ჩამოყალიბებას, როგორც პროფკავშირის ალტერნატივას, მაგრამ ეს პოლიტიკა ფილიალების ვერ ამართლებს. ფაქტობრივად, ზოგ ორგანიზაციამ პერსონალის არადამაკმაყოფილებელი ასოციაციების არსებობა შესაძლებლობის აძლევს პროფკავშირს, მოიპოვოს აღიარება. პერსონალის ასოციაციები გამოიყენება, როგორც საკომუნალური არსები და წარმომადგენლებს შეუძლიათ შეასრულონ გარკვეული ფუნქცია საკონსულტაციო პროცესებში და იმ კვლევების წარმომადგენლებად, რომელიც სურთ საჩივრების საჭმის განხილვა და რომლებიც დისციპლინარულ სასჯელს ექვემდებარებიან.

ხელმძღვანელობის როლი

ძალია თანაურადობა აშკარად იხრება ხელმძღვანელობისაკენ, რომელსაც ახლა მეტი არჩევანი აქვს იმისა, თუ როგორ წარმართოს ურთიერთობა თავის დაქარავებულებთან. მაგრამ არ იყო შეთანხმებული მისწრაფება ხელმძღვანელობის მხრიდან, ხელახლა ეღიარებინათ პროფკავშირებს. როგორც კესლერი და ბელინი (1992)

აღნიშნავენ: „დიდი კომპანიებისა და საწარმოების მენეჯერებს რომ უნდოდათ ცვლილების განხორციელება, ისინი ამის გაკეთების საშუალებას გამოიხატავენ არსებულ მექანიზმებში და სტრუქტურის წარმოება რომ შეცვლილი, მას გამოიყენებენ. რადგან მენეჯერებს დაინახეს, რომ პროცესები მათ არ ეკლავათ მიზეზად აღარ აქვთ მისი თავიდან მოცილების“. ეს ლერსა და ბელიის მაშინათ, რომ ხელმძღვანელობის ამოცანები უნდა შეცვლილიყვნენ ახლა არის:

ბ ი ბ ე ლ ი მ ი ს ე ს ე

- შრომითი პროცესის გაკონტროლება;
- ხარვეზებულობის უზრუნველყოფა;
- მმართველობითი ხელისუფლების ხელახალი არჩევა;
- უფრო უზრუნველყოფის და ინდივიდუალისტური მეთოდისაკენ სწრაფვა.

როგორც სტროის (1992) მიერ შესწავლილ ბევრ შემთხვევაში აღმოჩნდა, არსებობდა ტენდენცია, რომ ხელმძღვანელობას აერჩია ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები დასაქმებულთა ურთიერთობებში და თანდასრულება კოლექტიური პროცესებისა. მაგრამ დიდი წინა მიჯნით დასაქმებულთა ურთიერთობების სისტემებს, რომლებშიც პროცესები გვერდი აუარეს.

დამქარავებელი ორგანიზაციები

ჩვეულებრივ, დამქარავებელი ორგანიზაციებმა მოლაპარაკება აწარმოეს პროცესებთან თავისი წევრების შესახებ და მიზნად დაისახეს ამ წევრების ინტერესების დაცვა. პროცესებთან მოლაპარაკებებს დროს მძნეული იყო, რომ მრავალდამქარავებელი ან საწარმოო ვარიეტა, შესაძლებლობის აძლევდა კომპანიებს, კონკურენტული ყოფილენ საჭიროების დაზარზე, თავიანთი კონკურენტების დასაქმებითი ხარვეზის შემცირების გარეშე და იცავდა პროცესების შირიდან ცალკეულ დამქარავებელთა ჩამას კონფლიქტში.

საწარმოს დონეზე მოლაპარაკების წარმოებამ (ე. ი. მოლაპარაკების დეცენტრალიზაციამ) შეამცირა დამქარავებელი ორგანიზაციების მიერ თავიანთი ჩვეულებრივი როლის შესრულება, თუმცა ზოგიერთმა წარმოებამ, როგორცაა სამშენებლო და ტრანსპორტიული მაზარი, შეინარჩუნა მოლაპარაკების წარმოების თავისი ფუნქცია.

ინგლისის მრეწველობის კონცეცია

ინგლისის მრეწველობის კონფედერაცია არის მმართველობითი ორგანიზაცია, რომელსაც უშუალოდ არ ეხება შრომითი ურთიერთობები. იგი აძლევს საშუალებას თავის წევრებს, გააღწიონ მათხდირონ გეომომცერ პოლიტიკაზე, აძლევს მათ რჩევებს და უწევს მომსახურებას გამოველვის მუშეებით.

დაწესებულებები, სააგენტოები და მოხელეები

არსებობს რამდენიმე ორგანო და მოხელე, რომელსაც დაქარავებულთა ურთიერთობებში გარკვეული როლი აკისრია, როგორც ეს აღწერილია ქვემოთ:

არბიტრაჟის და შერიგების საკონსულტაციო სამსახური (ACAS)

ეს სამსახური შეიქმნა მთავრობის მიერ, მაგრამ მუშაობს დამოუკიდებლად. მას სამი ძირითადი მოვალეობა აკისრია, რომელიც კანონითაა დადგენილი:

- კონფლიქტების გადაჭრა;
- შემრიგებლური სამსახურის გაწევა ცალკეული ადამიანებისათვის, მაგ. უსამართლო დათხოვნის შემთხვევაში;
- რჩევების მიცემა, დახმარების გაწევა და ინფორმაციის მიწოდება შრომითი ურთიერთობისა და დასაქმების საკითხებზე.

ACAS-ის კონფლიქტების გადაჭრის სამი საშუალება არსებობს: კოლექტიური შერიგება, არბიტრაჟი და შეასჯლება.

1980 - 1990 -ან წლებში კოლექტიური შერიგების და არბიტრაჟული სამსახურის გამოცენას მნიშვნელოვნად შექცირდა. მაგრამ ინდივიდუალური შერიგების შემთხვევა ბევრი იყო და ეს საკონსულტაციო სამსახური საკმაოდ გაიშალა. ეს ცველავფრი მიმართულია იქითაც, რომ მზარი დაუქციროს არამტრულ მიდგომას სამუშაოზე პრობლემების თავიდან აცილების და გადაჭრის საქმეში იმით, რომ დაუხმაროს დამქარავებელთა ერთობლივად მომუშავე ჯგუფებს, დაქარავებულებს და მათ წარმომადგენლებს.

ცენტრალური საარბიტრაჟო კომიტეტი (CAC)

ეს კომიტეტი დამოუკიდებელი საარბიტრაჟო ორგანოა, რომელიც არკვევს კონფლიქტებს, მას საარბიტრაჟო სასამართლოზე გამოაქვს (სამედიატორო სასამართლოზე) ერთი მხარის მოთხოვნა, თუმცა მეორე მხარის თანხმობით. მას ბევრი საქმე არ გამოაქვს არბიტრაჟზე, მაგრამ, უფრო ხშირად, განიხილავს პროცესების მხრიდან პრეტენზიებს ინფორმაციის გახმარების გამო კოლექტიური მოლაპარაკების მიზნებისათვის.



დასაქმებთი ურთიერთობის სასამართლოები

დასაქმების საკითხების სასამართლოები დამოუკიდებელი ორგანოებია, რომლებიც განიხილავენ კონფლიქტებს, როგორცა უსამართლო დათხოვნები, სტესობრივი თუ რასობრივი დისკრიმინაცია, დასაქმების დაცვის პირობები. მათ ჰყავთ კანონიერი საბჭო და ორი სხვა წევრი: ერთი დაქვარებული და ერთი პროფესიონალი წარმომადგენელი.

დასაქმების საპელაციო სასამართლო

ეს სასამართლო განიხილავს აპელაციას საწარმოო კონფლიქტების გადაწყვეტილებების შილილ კანონის საკითხებზე.

დაქირავებულთა ურთიერთობები – პროცესები და შედეგები

დაქირავებულთა ურთიერთობების პროცესები შედგება იმ მიდევობისა და შეთხვევისაგან, რომელსაც ირჩევს დაქირავებული იმისათვის, რომ საკმე იქონიოს დაქირავებულებთან კოლექტიურად, მათი პროფკავშირების მეშვეობით, ან ინდივიდუალურად. ამის საფუძველი იქნება ორგანიზაციაში დაქირავებულთა ურთიერთობის ჩამოყალიბებული და მოსალოდნელი პოლიტიკა და სტრატეგია, რომელსაც ამ თავის პირველ ორ პარაგრაფში განვიხილავთ. მათი განვითარებისა და ფუნქციონირების რაობაზე გავლენას მახდენს (და, თავის მხრივ, ისიც გავლენას მოახდენს) დაქირავებულთა ურთიერთობები, ატმოსფერო, რომლის კონცეფციასაც განვიხილავთ მომდევნო პარაგრაფში.

შრომითი ურთიერთობების პროცესები, ე. ი. დაქირავებულთა ურთიერთობების ის ასპექტები, რომელსაც უნება დაქირავებულთა და პროფკავშირის შორის ურთიერთობა, შედგება შემდეგი საკითხებისაგან, კერძოდ:

- პროფკავშირების აღიარების ან აუღიარებლობისაღმე მიდგომა;
- კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების ფორმალური შეთხვევა;
- პარტნიორობა, როგორც დაქირავებულთა ურთიერთობების მიდგომა;
- დასაქმების საკითხებზე არაფორმალური ყოველდღიური ურთიერთობები, რაც არსებობს სამუშაო ადგილზე, ხელმძღვანელობისა და პროფკავშირის წარმომადგენლებსა ან რწმუნებულებს შორის;
- შრომითი ურთიერთობების მდვიმარეობის ნიშნები, მაგ. კავშირის წყვეტობა სამუშაოზე, გაფიცვები და ხელფასიდან დაკავებები.

ამ პროცესებს მოგვანებით განვიხილავთ ამავე თავში. მოლაპარაკების მექანიზმები და უნარი, როგორც კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოების ასპექტი, ცალკე იქნება განხილული მომდევნო თავში გარდა ამისა, 50-ე თავში განხილული იქნება გარემოში, პარტნიორობისა და ურთიერთობებში დაქირავებულთა ურთიერთობების პროცესები.

ამ პროცესების შედეგები წარმოადგენს პროცედურული და საკითხის არსთან დაკავშირებული შეთანხმებისა და დასაქმების პროცედურების (რომელსაც შედის პირობების პარამონიზაცია) და ორგანიზაციების მიერ პროფკავშირებთან ერთად, ან მათ გარეშე მართვის მიდგომის სხვადასხვა ფორმებს. ეს განხილული იქნება ბოლო პარაგრაფებში.

დაქირავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკა

დაქირავებულთა ურთიერთობების მიდგომა

შრომითი ურთიერთობების სამსახურში (1994) დააღვინა დაქირავებულთა ურთიერთობების მიდგომა:

- წინამდებეობითი – ორგანიზაცია წყვეტს, რისი გაცეობა უნდა, ბოლო დაქირავებულები უნდა მოესადგონ მას, დაქირავებულებს შეუძლიათ გამოხატონ ძალაუფლება მხოლოდ იმით, რომ უარი თქვან ერთობლივ მოქმედებაზე.
- ტრადიციული – ყოველდღიური კარგი შრომითი ურთიერთობები, მაგრამ ხელმძღვანელობა სთავაზობს და სამუშაო ძალა პასუხისმის თავისი არჩეული წარმომადგენლობის მეშვეობით.
- პარტნიორობითი – ორგანიზაცია მართავს დაქირავებულებს ორგანიზაციის პოლიტიკის დაცემასა და განხორციელებასში, მაგრამ ინარჩუნებს მართვის უფლებას.
- ძალაუფლების განაწილება – დაქირავებულები ჩამოხდნი არიან, როგორც ყოველდღიური, ისე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში.

წინამდებეობითი მიდგომა ახლა გაცილებით იშვიათია, 1960-1970-იან წლებთან შედარებით. ტრადიციული მიდგომა ახლაც ყველაზე ტიპურია, მაგრამ მეტი ინტერესი წმდება პარტნიორობისაღმე, რასაც ქვემოთ აღწერთ. ძალაუფლების გაზიარება უფრო იშვიათია.



ზემოაშთოთელლი ოთხი მიდგომიდან ერთ-ერთის უპირატესობის ფონზე, დაქარავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკა გამონახტავს ორგანიზაციის პრინციპს, თუ რა ხაზის ურთიერთობება საჭირო ექნებოდა მათ და დაქარავებულებს და მათ პროფკავშირის შორის და როგორ უნდა რეგულირდებოდეს იგი. ამიტომ, პოლიტიკის მიზანი იქნება, შექმნას და შეინარჩუნოს დადებითი, ნაყოფიერი, თანამშრომლობითი კავშირები დასაქმებულთა ურთიერთობებში.

როდესაც ეს ჩამოყალიბებულა, პოლიტიკა იძლევა რეკომენდაციებს დასაქმებულთა ურთიერთობის საკითხებზე სამოქმედო და შეუძლია უზრუნველყოს ამ საკითხების თანამდევრულად განხილვა. პოლიტიკა ქმნის იმის საფუძველს, რომ ხელმძღვანელობის დაპირებები განსაზღვრული იყოს ისეთ ძირითად საკითხებზე, როგორც პროფკავშირების აღიარება და კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოება.

პოლიტიკის სფეროები

დაქარავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკაში შემავალი სფეროებია, კერძოდ:

- პროფკავშირების აღიარება - უნდა იყოს, თუ არა იგი აღიარებული, რომელ პროფკავშირისთან ურწყნა ორგანიზაციას საქმის დაჭერა და სასურველია თუ არა, აღიარონ შიშოდ ერთი პროფკავშირი კოლექტიური მოლაპარაკებების საწარმოებლად ან დაქარავებულთა წარმომადგენლობითი მიზნებისათვის;
 - კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოება - რამდენად უნდა იყოს ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული და მასში შემავალი სფეროები;
 - დაქარავებულთა ურთიერთობის პროცესების - სიგრძის გამო დათხოვნის, საჩივრების მოგვარების და დისციპლინის პროცედურების ხასიათი და მასშტაბი;
 - მონაწილეობა და ჩართვა - რამდენადა შხად ორგანიზაცია, მისცეს დაქარავებულებს ხმის უფლება იმ საკითხების შესახებ, რომლებიც მათ ეხებათ;
 - პარტნიორობა - რამდენადა სასურველი პარტნიორული მიდგომა;
 - დასაქმებით ურთიერთობები - რამდენად უნდა იმართებოდეს დასაქმების პირობები კოლექტიური შეთანხმებების საშუალებით და რამდენად, დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტების საფუძველზე (ე. ა. კოლექტივის ინდივიდუალურობის წინააღმდეგ);
 - პარპონიზაცია პერსონალისა და ფინიკურად მომუშაეთა დასაქმების პირობებისა;
 - შრომითი შეთანხმებები - რამდენად აქვს ხელმძღვანელობას უპირატესობა, განსაზღვროს საშუალო მეტნინში პროფკავშირების ან დაქარავებულების გაერმე (ამასში შედის საშუალოდ დამოკიდებული ან ფუნქციური მიქნილობა).
- როდესაც ვაყალიბებ პოლიტიკას ამ სფეროებში, ორგანიზაციის შეუძლიათ განსაზღვრონ ის, თუ რამდენად უნდათ მათ აღიარონ რესურსების მართვის მეთოდი არჩევა დაქარავებულთა ურთიერთობებში. როგორც 48-ე თავშია განხილული, ეს ხაზს უსვამს ვალდებულებას, ორმხრივობას და ჩართვისა და მონაწილეობის ფორმებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობას ურთიერთობა აქვს დაქარავებულთთან უშუალოდ და არა მათ წარმომადგენლების მეშვეობით.

პოლიტიკის არჩევა

ნათელია, რომ არ არსებობს დაქარავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის მოდელი. ყველა ორგანიზაცია ქმნის თავის მოდელს. მაკალაგანთარებულ ბიზნესში ეს პოლიტიკა შეთანხმებული იქნება წვეულებასთან და პარტნიორობით, მის მიერვე ფასეულობით და ხელმძღვანელობის სტილით და ხელმძღვანელობისა და პროფკავშირების შორის ძალთა რავალბა ან საერთო თანაგრძობასთან. ახალმოყალიბებულ ორგანიზაციებში პოლიტიკა დამოკიდებული იქნება ხელმძღვანელობის ვარაუდებსა და რწმენაზე და იქ, სადაც შესაძლებელია, მთავარი ორგანიზაციის არსებულ პრინციპებსა და პოლიტიკაზე. ამ შემთხვევებში, პოლიტიკაზე გაყვრნას მოახდენს ორგანიზაციის მომუშავე აღმანაგის ტიტები, ბიზნესის სტრატეგია, ტექნოლოგიები და საწარმო ან სექტორი, სადაც ის და მისი (ორგანიზაციის) სტრუქტურა მოქმედებს.

გესტმა (1995) დაასახილათ ორგანიზაციის პოლიტიკის შემდეგი ოთხი არჩევანი შრომით ურთიერთობებსა და აღმანაგური რესურსების მართვაში, კერძოდ:

- ახალი რეალიზმი - მიმწეწელიანი ხაზგასმა აღმანაგური რესურსების მართვისა და შრომით ურთიერთობებზე - მიზანს წარმოადგენს მათი ინტეგრირება. ესაა ისეთი ორგანიზაციების პოლიტიკა, როგორცაა „აროვირი“, „მინანი“ და „ტრომბა“. ახალი თანამშრომლობითი მექანიზმის მიმოხილვით აღმოჩნდა, რომ ეს ფოკუსის მომდინარეობდა დაქარავებულებთან, მაგრამ დაქარავებული და პროფკავშირიც ესაყოფიანი ჩანდნენ ამ ურთიერთობებით. მათ ზღლი შეუწყვეს მერ მიქნილობას, მერ მრავალკვალიფიკაციობას, ხარისხის გაუმჯობესებას და ა. შ.
- ტრადიციული კოლექტივიზმი - პრიორიტეტი შრომითი ურთიერთობების წინაშე აღმანაგური რესურსების მართვის გაერმე - ამასი ფეწლისხებმა ტრადიციული პლურალისტური შრომითი ურთიერთობების მექანიზმს შენარჩუნება შრომითი ურთიერთობების უკველ სისტემაში. ხელმძღვანელობას, შესაძლია, გაერმდეს აზრი, რომ უფრო ადვილია პროფკავშირისთან შეთანხმის გაერმება, რადგან იგი წარმოადგენს კონტრაქტების ჩამოყალიბებულ არხს და საჩივრების, დისციპლინის და უსაყოფოების საკითხების მოგვარების საშუალებას.

- ინდივიდუალიზებული ადამიანური რესურსების მართვა - პროორტეტი ადამიანური მართვის წინაშე შრომათი უზრუნველყოფის გარეშე - გესტის თანახმად, ეს მიდგომა არაა გავრცელებული, ვარდა იმ ეფექტობა, რომელიც კუროს "ნორთ აშერიკის". მისი აზრით, ესაა არსებითად შეუთანხმებელი (არარეგულარული) და აპორტუნისტული".

- შვი ხერელი - შრომათი უზრუნველყოფის არსებობა - ეს არსებითი უფრო მეტად გარდასტავს იმერ ორგანიზაციებში, სადაც ადამიანური რესურსების მართვა არ წარმოადგენს ხელმძღვანელობის მთავარ მოვალეობას. პროორტეტს და სადაც ის ვერ ამჩნევს, რომ არსებობს გარდაცვალი მიზეზი, იფუნქციონირა შრომათი უზრუნველყოფის ტრადიციულ სისტემაში. როდესაც ასეთმა ორგანიზაციებმა უნდა გადაწყვიტონ, აღიარონ თუ არა პროფესიონალები, ისინი გადაწყვიტენ, რომ ასე არ გააკეთონ. როგორც მილორდმა (1994) გვიჩვენა, უპროფესიონალი ფორმები არ ცვლიან პროფესიონალ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიით.

პოლიტიკის ჩამოყალიბება

დაქარავებულთა უზრუნველყოფის პოლიტიკის ვალიდობა ფორმის ვითარების, ტრადიციის, ხელმძღვანელთა ფასეულობის, სტილის და პროფესიონალის მიერ გაცემის მოხერხების ძალაუფლების შექმნა პოლიტიკა იცვლება ახალი სიტუაციის შექმნისთანავე, როგორცაა კონკურენციის ზეწოლა. ახალი მმართველობა, შერწყმა, პროფესიონალის ფასეულობათა შესახებ დაქარავებულების განსხვავებული შეხედულებები ან პროფესიონალების ახალი პოლიტიკა, ზოგჯერ, ეს ცვლილებები წინასწარ მოიჭრებოდა. ხელმძღვანელობამ, შესაძლოა, გადაწყვიტოს, რომ აღარ შეინარეება პროფესიონალები და აქედან გამომდინარე, აუქმებს (აღარ აღიარებს) მათ. სხვა შემთხვევებში, ცვლილებები, შესაძლოა, მოხდეს გარკვეული ვითარების გამო, რომელშიც ხელმძღვანელობა აღმოჩნდება.

დაქარავებულთა უზრუნველყოფის პოლიტიკის განვითარებადი და მზარდი ხასიათი ყველაზე ტიპური შემთხვევაა. მაგრამ, ბევრი რამ შეტყველებს იმაზე, რომ ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს თავის პოლიტიკას, რათა ეს პოლიტიკა კვლავ შესაბამისი იყოს. ეს მიმოხილვა უნდა ემყარებოდეს არსებული პოლიტიკისა და ორგანიზაციის გარემოს, ცვლილებებისადმი მისი შესაბამისობის ანალიზს. ანალიზი უნდა ხდებოდეს პროფესიონალის წარმომადგენლებთან და ადგილობრივ ან სახელმწიფო რწმუნებულებთან ერთად მათი აზრის გასაგებად. დაქარავებულებსაც უნდა გაეწიონ კონსულტაციები, რათა მათი შეხედულებებიც გაიგონ და სათანადოდ იმოქმედონ. მათ კი შეეძლება შესაძლებლობაა, რომ დაქარავებულებმა აღიარონ ეს პოლიტიკა და სასუხისმეცნიერებაც იფორმონ მის წინაშე. პერსონალის ასოციაციების არსებობის შემთხვევაში, მხედველობაში მიიღება მისი, როგორც წარმომადგენლობითი ორგანოს როლი. ამის გარდა, პერსონალის ასოციაციის ჩამოყალიბების არგუმენტთა უნდა იქნეს განხილული. იმ დამოკიდებულებისა და აზრის შესწავლის შედეგები, რომელიც ტრადიციულ დაქარავებულთა შეხედულებების გამოსავლენად, მათთვის საინტერესო საკითხებზე, იმდენად დამატებით ინფორმაციას, რომელსაც უნდა დაეფუძნოს პოლიტიკის გადაწყვეტილებები.

ასეთი განხილვის შედეგი, შესაძლოა, იყოს ის გადაწყვეტილებები, რომ თავს კი არ დაესხან პროფესიონალს, არამედ შეამცირონ მისი ძალაუფლება, კონსულტური მოლაპარაკებების წარმოების შეზღუდვით და მისი რწმუნებულების გვერდის ავლით. ცალკეულ დაქარავებულებთან უფრო უშუალო მიდგომის საშუალებით, როგორც ბილაღორინდობა შესწავლამ გვიჩვენა, სწორედ ეს იყო ტრენდირებში გავრთიანებული ფორმების ჩვეულებრივი (ტაპური) პოლიტიკა და არა უჩინარი გაუქმება. ბევრი ასეთ შემთხვევაში, შესაძლოა, რომ პოლიტიკა შეაქმნა ღრთა განხილვაში და არ ჩამოყალიბდა სისტემატური მიმოხილვის შედეგად.

გარდა ამისა, პროფესიონალებმა და დაქარავებულთა კონსულტანტებმა, შესაძლოა, მიეცვიან პროფესიონალთა პარტნიორობის უფრო დადებითი პოლიტიკის შექმნადაც, რაც აღიარებს ერთად მუშაობის ორმხრივ უპირატესობებს.

პოლიტიკის გამოხატვა

ბევრი ორგანიზაციის დიდი ხურვილი არა აქვს. დაქარავებულთა უზრუნველყოფის პოლიტიკა წერილობით ჩამოყალიბების. ეს გასაგებია, ამ პოლიტიკის ცვალებადი ბუნების გამო და ზოგ შემთხვევაში, ხელმძღვანელობის გამო, გამოაცხადონ რომ პროფესიონალის წინააღმდეგი არაა.

პოლიტიკა, რომელიც ორგანიზაციის მენეჯერული პრინციპისა და ფასეულობის მყარი ნაწილია, არ უნდა იყოს ოფიციალური. ხელმძღვანელობა მას სავსებით გაიგებს და შესაბამისად იმოქმედებს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იგი, ფაქტობრივ, წარმოადგენს ხელმძღვანელობის აზრის გამოხატულებას და არა განსაკუთრებულ სამოქმედო რეკომენდაციებს.

დაწერილი პოლიტიკის სასარგებლოდ შეტყველებს ის, რომ ყველა (პირაზონტალური მენეჯერები, გვეუფის ხელმძღვანელები და საერთოდ დაქარავებულები) გარკვეული იქნება თავის პოზიციამ და იმაში, თუ რის გაცემას აპირებს. ფორმებს, შესაძლოა, უნდა იქნას თავისი პოლიტიკის საჯაროება იმ მიზნით, რომ მზარა დაუკვირონ "ერთობლივ სასუხისმეცნიერებას". მაგრამ ეს წინასწარ განაპირობებს დაქარავებულთა ჩართვას პოლიტიკის ჩამოყალიბებაში.



დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგია განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული ზემოაღნიშნული ამოცანები. იგი განსაზღვრავს ორგანიზაციის ზრახვებს იმის შესახებ, ~~როგორ უნდა იქნეს მიღწეული~~ და რა შედეგაღონ ისე, რომ ორგანიზაციამ მოახერხოს ურთიერთობებში დაქარავეულებთან და პროფესიონალებთან კავრებისა, თუ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჯვრული ასპექტის შვგავსად, დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგია გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან, თუმცა მისი მიზანია ბიზნესის სტრატეგიის შვრდაცვალი. მე, თუ ბიზნესის სტრატეგია კონკრეტულია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად სიახლეების დანერგვით და მისი მომხმარებლის ხარისხიანი მომსახურებით, დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგიამ, შესაძლოა, ხაზი გაუხვას ჩართვისა და მონაწილეობის მნიშვნელობას, რომელშიც შვდის მუდმივი განვითარებისა და მრლიანი ხარისხის მართვის პროგრამების დანერგვა. თუ კონკრეტული უპირატესობის სტრატეგია ხარჯების შვმცირება, დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგიამ, შესაძლოა, ურადღებს ვადასხვილოს იმაზე, თუ როგორ მიღწეოს ამის პროფესიონალებთან და დაქარავეულებთან თანამშრომლობის გაზრდით და მეტი გაუღწეოს შვმცირებით ამ დაქარავეულებზე და ორგანიზაციის კასხზე.

დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგია უნდა განვსხვავდეთ მისი პოლიტიკისაგან. სტრატეგია დინამიურია, მას გააჩნია მიმართულების გრძობა და მასხუბის კითხვაზე „როგორ უნდა მივღეთ აქედან იქამდე?“ დაქარავეულთა ურთიერთობების პოლიტიკა კი, უფრო ეხება საკითხს „აქ“ და „ახლა“. იგი გამოხატავს იმის, თუ „როგორაა აქ საქმე“, რამდენადღე ეხება პროფესიონალებთან და დაქარავეულებთან დამოკიდებულებას. რასაკერძოდა, პოლიტიკა შვქმნება, მაგრამ იგი, შესაძლოა, არ იყოს სტრატეგიული არჩევნის შვდეგი. ეს მაშინ ხდება, როდესაც წინასწარ მიღებულთა გადაწყვეტილება კეთდება იმ პოლიტიკის შვცვლის მიზნით, რათა ჩამოყალიბდეს ცვლილების მიღწევის სტრატეგია. ამგვარად, თუ პოლიტიკა არის ვადლებულების გაზრდა, სტრატეგიამ, შესაძლოა, გაითვალისწინოს, თუ როგორ შეიძლება ამის მიღწევა ჩართვისა და მონაწილეობის პროცესებით.

სტრატეგიული მიმართულებები

დაქარავეულთა ურთიერთობების სტრატეგის მიერ გამოთქმულმა ვარაუდებმა, შესაძლოა, ორგანიზაციის მისცეს შვდეგი ნებისმიერი მიმართულება:

- შვაცვლევების აღიარების ფორმები, რომელშიც შვდის დეცენტრალიზაცია ან ერთჯერადი (single table) კარგებები;
- მასხუხსმებულობის გაზრდილი დონის მიღწევა ჩართვისა და მონაწილეობით;
- პროფესიონალების წარმომადგენლების წინასწარ განზრახული გვერდის აღლა, იმ მიზნით, რომ უშუალოდ დაუკავშირდეს დაქარავეულებს;
- ხელმძღვანელობის კონტროლის გაზრდა ისეთ სფეროში, როგორცაა მოქნილობა;
- დაქარავეულთა ურთიერთობების ატმოსფეროს საერთოდ გაუმჯობესება, უფრო ჰარმონიული და თანამშრომლური ურთიერთობების დასამყარებლად;
- პროფესიონალებთან „პარტნიორობის“ განვითარება, იმის აღიარებით, რომ დაქარავეულები არიან აქტიონერები და რომ ორივე მხარის უპირატესობაა ერთად მუშაობა (ამის დახასიათება შესაძლებელია, როგორც უნიტარისტული სტრატეგია, რომლის მიზანია ერთობლივი მასხუხსმებულობა).

სტრატეგიის ჩამოყალიბება

ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების სხვა სტრატეგიის შვგავსად, დაქარავეულთა ურთიერთობებით დაინტერესებული სტრატეგია, მიმდინარეობს (1987) სიტუაციით რომ ვთქვათ, „შესაძლოა, წარმოიშვას შექნილი სიტუაციის შვდეგად“. მაგრამ, მაინც მიზანშეწონილია, წინასწარ ჩამოყალიბდეთ სტრატეგია და აქედან გამომდინარე, მიზანი უნდა იყოს ერთიანი დღის წესრიგის შექმნა, რომელიც ვაერცვლებდა საერთო პრინციპებს იმის შესახებ, თუ რა უნდა ვაკეთებდეს ეს, შესაძლოა, გამოიხატოს წერილობით, მაგრამ შესაძლოა, გარკვეულ იქნეს ჩართვისა და ურთიერთობების პროცესებით.

დაძირავებულია ურთიერთობების ატმოსფერო

დაქარავეულთა ურთიერთობების ატმოსფერო ორგანიზაციაში, წარმადგენს ხელმძღვანელობის, დაქარავეულების და მათი წარმომადგენლობის მიერ იმის აღქმას, თუ რა ვითარებაში წარმართება ეს ურთიერთობები და როგორ იქცევა სხვადასხვა მხარე (მენეჯერები, დაქარავეულები და პროფესიონალები), როდესაც ერთმანეთთან აქვთ საქმე. ეს კლიმატი, შესაძლოა, იყოს კარგი, ცუდი ან საშუალო იმის მიხედვით, თუ:

- რამდენად უნდობან ხელმძღვანელები და დაქარავეულები ერთმანეთს;
- რამდენად სამართლიანად და გულისხმიერად იქცევა ხელმძღვანელობა დაქარავეულებს;



- რამდენად ლიდ მოქმედებს ხელმძღვანელობა და რამდენად ღიაა მისი ზრახვები, დაქარავებულთა ურთიერთობების პოლიტიკა და პროცედურები გამჭვირვალე უნდა იყოს.
- რამდენად პარამორული ურთიერთობა ყოველდღიურობაში, რომლის შედეგადაც თანამშრომლობისა და პრაქტიკული დაქვემდებარების სურვილი ჩნდება;
- რამდენად გადამტარება კონფლიქტი ყოველგვარი ვიციციის გამოწვევის გარეშე და ინტერესების დასაცავად გადამწყვეტილებას ინტერესიციული პროცესების მეშვეობით, რომელსაც მიყვარათ ირთვე მხარის გამარჯვების გადამწყვეტილებამდე;
- რამდენად დაქარავებული ორგანიზაციის ინტერესების დამცველი და რამდენად თვლის მას ხელმძღვანელობა აქტიონარად, რომლის ინტერესები შეზღუდვისდაეკარად უნდა იქნეს დაცული.

აქტიონარის გამაყვარებისა

აქტიონარის გაუყვარებისას, შესაძლოა, მიყვარათ დაქარავებულთა ურთიერთობების სამართლიანი პოლიტიკის და პროცედურების შექმნით და მათი დანერგვით. ის პარიზონტალური შეწყვეტები და გვეყვის ხელმძღვანელები, რომლებიც მასებს აგებენ დაქარავებულთა ურთიერთობების ყოველდღიურ წარმართვაში, უნდა მომზადდნენ იმ მთლიანობაში, რომლებიც უნდა გამოიყვანონ. გამჭვირვალეობა მიღწეულ უნდა იქნეს დაქარავებულებისათვის პოლიტიკის გაცნობით, ზოლო ვალდებულება უნდა გაიზარდოს ჩართვისა და მონაწილეობის პროცესებით. გადამწყვეტი პრობლემები, შესაძლოა, დადგინდეს უბრალოდ, დაქარავებულებთან ან მათ წარმომადგენლებთან და პროცესების რწმუნებულებთან გასაუბრებით. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ თავისი მოვალეობები შესრულოს დაქარავებულის, როგორც აქტიონარის მიმართ და გადადგას ნაბიჯები ნდობის მოსაპოვებლად.

ზნობრივი მიდგომა

ბიზნესის მიზანი კონომიკური აყვავება, განვითარება და ფორმის სციკლებიუნარიანობის შენარჩუნება. რეალურად, წარმატებამ მოგება უნდა მოუტანოს ყველა აქტიონარს ორგანიზაციაში - შესაკეთრების, ხელმძღვანელობას, დაქარავებულებს, მომხმარებლებს და მომწოდებლებს. მაგრამ ბიზნესის ამოცანების მიზანდასახულება გამოდგება, შესაძლოა, იმოქმედოს დაქარავებულთა კეთილდღეობისა და გარანტიების სახანოდე. შესაძლო, შექმნას დასახულება ბიზნესის მიზნების შესრულებისა და მისი დაქარავებულებისადმი ორგანიზაციის სოციალურ და ზნობრივ (ეთიკურ) მოვალეობებს შორის. მაგრამ დაქარავებულთა ურთიერთობების გარე აქტიონარის შექმნის შესაძლებლობა ძალიან მცირე იქნება, თუ არ მოხერხდება მისი წყვეტებისადმი ორგანიზაციის მოვალეობების აღიარება და შესრულება.

ეთიკური მიდგომა ყუუნება მაღალ ვალდებულებებსა და მჭიდრო ურთიერთკავშირს. ვალდებულება ორმხმრივი იქნება და ურთიერთკავშირს შექნამში ე - რეალური, ე. ი. ხელმძღვანელობა მომზადებული იქნება მისათვის, რომ არა მხოლოდ მოუხმონ, არამედ იმოქმედოს იმ შეხვედრების მიხედვით, რომელიც გამოთქვს დაქარავებულებსა და თუ ვრთვარს მოიმოქმედებს, მის მინც აუხმნის, თუ რაა მისი მიზნი. უნდა არსებობდეს გამჭვირვალეობა და, მიუხედავად ამისა, რომ ბევრ ორგანიზაციაში, შესაძლოა, კონცეფცია - „სოციალური პოლიმდე მუშაობა“ - აღარ იყოს მოქმედი, ყოველ შემთხვევაში, მის შედეგობა მინც იქნება, რომ შენარჩუნებული იყოს „მთლიანი დასაქმების პოლიტიკა“.

ნდობის შექმნა

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის გაცხადება - „ადამიანები მნიშვნელოვანია“ (1994). განსაკუთრებით აღინშავს მისი, რომ ბოლო წლებში ბევრი რამ გაკეთდა დასაქმებულთა ურთიერთობაში რეალობის გრძობის ჩამოყალიბებლად. მაგრამ ამ ინსტიტუტის თანახმად, „მწვეურები ნუ მოიტყუებენ თავს, რომ უტყვი თანხმობა იყუევა, რაც აღფრთოვანებული ჩარევა. ცხოვრების ტემპი და მუშაობის სტრუქტურის ცვლა მომავალში, შექმნის დასახულებას დაქარავებულთა და შეწყვეტებს შორის ურთიერთობაში“.

ინსტიტუტი თვლის, ნდობის შექმნის მიზნით განპირობებული ურთიერთობების პოლიტიკა უნდა ყუუნებოდეს იმ პრინციპებს, რომ დაქარავებულებს ისე არ უნდა ეტრობოდნენ, თითქმის ისინი მხოლოდ წარმოების ფაქტორები იყვნენ და, რომ ორგანიზაციებმა მათი ფსევდობა, უნდა გადაეკვიონ სპეციფიკურ და პრაქტიკულ ქუუნებად. ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში, შეუხამებლობა მის შორის, თუ რა ითვება და რა გაკეთდა, ძირს უფრის ნდობას, წარმოშობს დაქარავებულთა ცინიზმს და გვიწყნებს ხელმძღვანელთა აზროვნებაში წინააღმდეგობათა სიმპტომებს.

პროგნამშორის აღიარება და აუღიარებლობა

აღიარება

დამქარავებული სრულად აღიარებს პროცესში კოლექტიური მოლაპარაკების წარმოების მიზნით, როდესაც ერთობლივად შეთანხმებულია დასაქმების პირობები და ანაზღაურება ხელმძღვანელობასა და



ტრენინორებს შორის. ნაწილობრივი აღიარება მაშინ ხდება, როდესაც დამქარაველები ზღაპარს პროფკავშირს, წარმომადგენლის თავისი წევრები დასაქმებით გამოწვეულ საკითხებზე ამიტომ, სრული აღიარება მიეცეს პროფკავშირს მოლაპარაკებების (და წარმომადგენლობით) უფლებებს. ნაწილობრივი აღიარება უფრო მეტად წარმომადგენლობით უფლებას იძლევა. პროფკავშირის აღიარების მომდევნო განხილვა, ეხება სხვადასხვა აღიარების უფრო გავრცელებულ პრაქტიკას.

გაუქმება

გაუქმება უფრო ფართოდაა გავრცელებული, ვიდრე საერთოდაა მიჩნეული, როგორც ეს გოლის (1993) გამოკვლევა გამოჩინდა. რაკი ერთხელ საკმაოდ შეზღუდა სახელმწიფო გაზეთებში. პორტუგალია და ნაოსნობაში, ხელნელა გავრცელდა სხვა სამრეწველო სექტორებშიც. დაქარავეულთა ურთიერთობების კვლევის ცენტრის (1998) შესწავლით დადგინდა, რომ 1999 წლიდან იყო 8%-იანი შემცირება პროფკავშირის აღიარების შეთანხმებებში.

ერთი კავშირის აღიარება

ერთ ორგანიზაციამა რამდენიმე პროფკავშირის არსებობა ხშირად იყო გაერთიანებული 1980-იან წლებში მოლაპარაკებების მექანიზმის სარჩულს ზრდისა და კავშირებს შორის გამოყენის (ვინ რას აკეთებს) კონფლიქტის საფრთხის გამო. ამ პრობლემას პასუხად განდგა აზრი, ყოფილიყო ერთი კავშირის წარმომადგენლობა ერთი კავშირის საქმედით. აქ არსებობდა რამდენიმე მახასიათებელი, რომელიც ხელმძღვანელობისთვის უპირატესად მიჩნეული იყო.

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს აღიარებაზე ან გაუქმებაზე

დამქარაველებს ახლა შეაჩი პოზიცია უკეთაო, აღიარონ თუ არ აღიარონ პროფკავშირი, რომელი კავშირის აღიარება უნდათ და ის პირობები, რომლითაც ისინი მხარს დაუჭერენ აღიარებას, მაგ. ერთ კავშირს და უგაფიფიო შეთანხმებას.

როდესაც ორგანიზაცია ფიქრობს, აღიაროს თუ არა პროფკავშირი, მან მილიანად ან ნაწილობრივ მანერ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი ფაქტორები:

- კოლექტიური მოლაპარაკებების რეგულირების პროცესის მნიშვნელობა (საჭიროება);
- თუ იქ არსებობს პროფკავშირი, რამდენად თავისუფლად შეუძლია ხელმძღვანელობას მართოს იგი; მაგ. სამუშაოს მექანიზმის შეკვლა ან მოწილი მუშაობის ან მრავალკლასოფიციურობის შემოღება;
- პროფკავშირთან ურთიერთობის ისტორია;
- დაქარავეულთა წილი პროფკავშირის წევრებთან და მათი აზრით, რამდენად აუცილებელია მათთვის პროფკავშირის მიერ უზრუნველყოფილი დაცვა; იმის გადამწყვეტა, თუ რამდენად გადამწონის კავშირის გაუქმებას უპირატესობა სტატუს კლას (არსებულ მდგომარეობას) დარღვევის ნაცლს;
- ვარკვეული კავშირის უპირატესობანი, მისი რეპუტაციისა ან იმის გამო, რომ შესაძლებელი იქნება დაკმაყოფილებული ურთიერთობების შენარჩუნება.

აღიარების მექანიზმის გათვალისწინებისას, დამქარაველებმა, შესაძლოა, გაითვალისწინონ „ერთიანი“ კავშირის მოლაპარაკებაში“ გაერთიანება, როგორც ეს ქვემოთაა აღნიშნული.

კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მექანიზმი

კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მექანიზმი ყალიბდება ხელმძღვანელობის, დამქარაველებსა ასოციაციების ან დამქარაველებსა რწმუნებულების ერთობლივი ორგანიზაცია და პროფკავშირებს შორის შეთანხმების შემუშავების იმისათვის, რომ განსაზღვროს დაქარავეულთა ვაკუუმების დასაქმების საცხოფიკური პირობები. კოლექტიური მოლაპარაკების პროცესს, წევრებშიც, მართავს პროცედურული შეთანხმებები და შედეგად ვიღობს ოპერატული შეთანხმებებს და დაქარავეულთა ურთიერთობების შეთანხმებულ პროცედურებს.

კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მექანიზმების განვითარებასა და მართვაში, მშველლობაში მისაღები შემდეგი:

- დონე, რომელზეც უნდა წარმოებდეს მოლაპარაკებები;
- ერთჯერადი მოლაპარაკებები (single + able bargaining), სადაც რამდენიმე პროფკავშირია აღიარებული ერთ სამუშაოზე;
- კონფლიქტის მოგვარება.

მოლაპარაკებების დონე

არსებობს მეტიოდ გამოხატული ტენდენცია (მრავალდამქარაველიანი მოლაპარაკებებიდან ძალიან შორს მდგარი), განსაკუთრებით, კერძო სექტორში. ეს წარმოიშვა დეცენტრალიზაციის გამო და ცენტრალური ხელმძღვანელობის სურვილის არარსებობის გამო, ჩაერთო ამ საქმეში.



ეროვნული მოლაპარაკებების წარმოება თავს უკრის ორგანიზაციის გველა პროფკავშირის, როგორც მოლაპარაკებების ერთწევრიან ერთეულს. ორგანიზაციის მიერ ამ მექანიზმის წინ წამოწევის მიზანმიმართულად

- ფიქრი იმაზე, რომ არსებული მრავალწევრიანი ერთეულის გარეგნობი მექანიზმი არა მხოლოდ არ ეფექტურად
- დროსა და მართვის რესურსების თვალსაზრისით, არამედ წარმოადგენს კონფლიქტების პოტენციურ წყაროს;
- შემოაბამი მოავარა ცვლილებების მიღწევის სურვილი, რაც მაღლება მხოლოდ ერთეულოდ მოლაპარაკებების (single table bargaining) შემთხვევაში;

- იმს რწმენა, რომ აუცილებელია ჰარმონიზებული და ერთან სტატუსიანი (single status) პირობები.

მარჯინსომა და სისონმა (1990) დაადგინეს რამდენიმე კრიტიკული საკითხი, რომელიც ვადატრილი უნდა იქნეს. თუ ერთეულოდ მოლაპარაკებები წარმატებით იქნება შემოღებული. ამასი შედის:

- ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა კონცეფციისადმი;
- მოლაპარაკებების იმ დონის შენარჩუნების აუცილებლობა, რომელიც დამსახიათებულია გარკვეული ჯგუფებისათვის;
- შეწყველების შიმის ვაფანტის აუცილებლობა, რომ ისინი ვერ შეძლებენ მოქნილად იმოქმედონ მუშათა კანსაკუთრებული ჯგუფების მოთხოვნაში ცვლილებების შესაბამისად;
- ხელმძღვანელობის სურვილი, უფრო მეტი საკითხი განიხილონ კავშირის წარმომადგენლებთან. ეს ხდება იმიტომ, რომ ერთეულოდ მოლაპარაკებები არსებულ დონისთვის უმატებს უმაღლეს ფენას, სადაც შესაძლებელია ისეთი საკითხების განხილვა, როგორცაა მომზადება, ცვალიფიკაციის ამაღლება, სამუშაო დრო და დამატებითი შეღავათის, რომელიც შეგავლენის ახლენს გველა დაქირავებულზე;
- წარმომადგენლობა დარწმუნების აუცილებლობა, რომ დაივიწყონ წინანდელი ტიპისა, სხვადასხვა შეხედულებები და იმუშაონ ერთად (რაც ფიცილებს არ არის ილია);
- პროფკავშირების შიმის გაქარწელება, რომ მათ შეუძლიათ დაკარგონ წარმომადგენლობის უფლებები და წევრები, აგრეთვე სამქროს პროფკავშირის რწმუნებულობა შიმის, რომ ვერ შეძლებენ ეფექტურად წარმოადგინონ თავისი წევრები.

ამ მოთხოვნების დამტყოფილება შევლია, და რა სასურველიც არ უნდა იყოს ერთეულოდ მოლაპარაკებები, ვერასოდეს ვერ იქნება ადელი მისი შემოღება ან ფუნქციონირება.

კონფლიქტების მოგვარება

კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების მიზანია შეთანხმების მიღწევა ორივე მხარის კეთყოფილებისათვის. მოლაპარაკებების პროცედურები გაიფლის „შეთანხმების წარუმატებლობის“ სხვადასხვა საფეხურის და მასში ხშირად შედის პუნქტი, რომელიც უზრუნველყოფს კონფლიქტის მოგვარების ფორმას, როდესაც მიწურულია პროცედურა. კონფლიქტის მოგვარების პროცესებს წარმოადგენს: შეთანხმებლობა, არბიტრაჟი და შეწყველობა.

შეთანხმებლობა

შეთანხმებლობა არის მოწინააღმდეგე მხარეთა შერიგება. ამას აკეთებს შესამე მხარე, ხშირად, შეთანხმების და არბიტრაჟის საკონსულტაციო სამსახურის თანამდებობის პირი, რომელიც შეამცელის როლს ასრულებს და ცლილობს, დაითინშობს დამქარავებელი და პროფკავშირის წარმომადგენელი გარკვეულ პირობებზე. ეს შეთანხმებლები (მოპრივებლები) მხოლოდ ეხმარებიან მხარეებს, მაღლიწი შეთანხმების. ისინი არ იძლევიან რეკომენდაციებს, თუ როგორი უნდა იყოს ეს შეთანხმება. ეს არის არბიტრის (სამუდლიტრო მოსამართლის) საქმე.

შეთანხმების სტიპული არის ის იძელი, რომ მოპრივებულს შეუძლია, ხიდი გასვლოს მოწინააღმდეგე მხარეებს შორის, და ავრყოფ, ის რწმენა, რომ შეთანხმების მიღწევის მტკიცე მცდელობა უკეთესია, ვიდრე კონფრონტაცია, ორივე მხარეს დათმობაზე წასვლაც რომ მოუხდეს.

არბიტრაჟი

არბიტრაჟი არის კონფლიქტის მოგვარების პროცესი შესამე მხარის არბიტრის მეშვეობით. განიხილოს და იშჯელოს მოწინააღმდეგე მხარეთა მოლაპარაკების მგომარობაზე და რეკომენდაცია გაუწიოს შეთანხმების პირობებს, რომელიც ორივე მხარეს ავადლებულებს. არბიტრი მიუკერძოებელია და ამ ფუნქციას ხშირად თავის თავზე იღებს შეთანხმებისა და არბიტრაჟის საკონსულტაციო სამსახურის თანამდებობის პირი, თუმცა ზოგჯერ, შრომითი ურთიერთობების თეორეტიკოსებს იხივენ, იმოქმედონ ამ სახით, არბიტრაჟი არის უკანასკნელი საშუალება შეთანხმების მიღწევაში, როდესაც კონფლიქტი სხვაგვარად არ გვარდება.

პროცედურული შეთანხმებები ორივე მხარეს შესაძლებლობას აძლევს ცალკე მიმართონ არბიტრაჟს. შეთანხმებისა და არბიტრაჟის საკონსულტაციო სამსახურს უწება არბიტრის ფუნქცია მხოლოდ მაშინ, თუ



მიღწეულია ორივე მხარის თანხმობა, გათვალისწინებულია შეთანხმება და გამოყენებულია შეთანხმებული პროცედურები მილიანად და შეთანხმების ჩაყარვან ფიქსირებულია.

სარბიტრაჟო შემთხვევების რაოდენობა შეთანხმებისა და არბიტრაჟის საკონსულტაციო სამსახურის გამოყენებით, მნიშვნელოვნად შემცირდა 1980-1990-იან წლებში. არბიტრაჟული გარეგნული შემთხვევები წყვეტულა ბელისი (1992) მაწიერე ხელშეკრულების გაყენას, რაც ნიშნავს იმას, რომ არბიტრაჟი არსებითი არ იყო, რადგან ხელშეკრულები დაწინებულნი იყვნენ, რომ მათი საბოლოო შეთავაზება მიღებული იქნებოდა არსებულ ატმოსფეროში, კავშირებს, თუ არბიტრაჟი არადაამაგოფილებელი და უარყოფილია, ბერ შემთხვევაში, არ ცქვსთ სურვილი, მოაწიერ გაფიცვა.

საგანგებო არბიტრაჟი

საგანგებო ან საბოლოო შეთავაზების არბიტრაჟი ზრდის სარბიტრაჟო პროცესის სიმაკრეს და არბიტრაჟს აძლევს შილოდ იმის საშუალებას, რომ რეკომენდაცია გაუწიოს პროფკავშირის ან დამქარაველების საბოლოო წინადადებას - საშუალო არ არსებობს. საგანგებო არბიტრაჟის მიზანია, ორივე მხარეზე თავი აარიღოს უკედურეს მდგომარეობის დაკეცვას. როგორც მიღურიდი (1994) განსაზღვრავდა: საგანგებო არბიტრაჟის დამახასიათებელი თვისებებია ის, რომ პროცედურა დაწერილი და შეთანხმებულია ხელშეკრულებისთან ან პროფკავშირთან და დამოუკიდებელია, თანაბრად მისაღები ორივე მხარისთვის, უკავშირდება ორივე მხარეს და გადაწყვეტილებას იღებს ერთ ან მეორე მხარის სასარგებლოდ.

საგანგებო არბიტრაჟის არჩევა განიხილება, როგორც დათმობა ხელშეკრულების მიერ, რადგან ეს ნიშნავს ძალაუფლების დათმობას დაქარაველების სასარგებლოდ. მაგრამ დაქარაველებია ურთიერთობის შესწავლიდან ჩანს, რომ საგანგებო არბიტრაჟის ზრული ვერსია, როგორც ზემოთ იყო განსაზღვრული, ძალიან იშვიათია.

შუამავლობა

შუამავლობა, არბიტრაჟის სუსტი ფორმაა, თუმცა შეთანხმებაზე უფრო ძლიერი. ეს მამინ ხდება, როდესაც მესამე პირი (მაგ. შეთანხმებისა და არბიტრაჟის საკონსულტაციო სამსახური) ესმარება დამქარაველებს და პროფკავშირებს, რეკომენდაციებით, რომელიც მათ შეუძლიათ არ მიადონ.

პარტნიორული შეთანხმებები

ცნება

შრომით ურთიერთობებში პარტნიორული შეთანხმებები, შესაძლია, დავახასიათოთ როგორც იხილი, რომელშიც ორივე მხარე თანხმდება (ხელშეკრულება და პროფკავშირით) ერთად იმუშაონ ორმხრივი უპირატესობისთვის და შექმნან თანამშრომლური ატმოსფერო და, აქედან გამომდინარე, ნაკლებ წინააღმდეგობრივი ურთიერთობები პარტნიორულ შეთანხმებაში, შესაძლია, შედიოდეს ორივე მხარის წინადადებები, მაგ. ხელშეკრულებაში შეუძლია შეთავაზოს სამუშაოს გარანტია, რომელიც შრომობეღურიობასთანა დაკავშირებული, ხოლო პროფკავშირის შეუძლია მიიღოს შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები, რომლებიც მეტ მოქალაქის მოითხოვენ დაქარაველებია მხრიდან.

ძირითადი ფასეულობა

- როსნიოქ და კანტერ-ლოტომ (1998) ჩამოაყალიბეს პარტნიორული შეთანხმებების ზეითი ძირითადი ნიშნავი:
- ურთიერთინდობა და პატივისცემა;
- შიმავლის ერთიანი ხედვა და მისი მიღწევის საშუალებები;
- ინფორმაციის მუდმივი გაყკვლა;
- კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების ცენტრალური როლის აღიარება;
- გადაწყვეტილების მიღების ერთმანეთისთვის დაყისრება.

ამ გამოკვლევებმა, რომლებიც მათ აშშ-ში ჩაატარეს, გვიჩვენა, რომ თუ ეს ყველაფერი წარმატებით იქნება წარმართული ხელშეკრულებისა და პროფკავშირის მიერ, მამინ კომპანიებია ალბათ დაჯილდებიან შრომის ნაყოფიერებებიდან მიღებულ მოგებას, ხარისხის გაუმჯობესებას, უკეთ მოტივირებულ და ვალდებულების გრძობის მეორე საშუალო ძალას, გაყდენების და დენაღობის დაბად დონეს.

პარტნიორობის ზეგავლენა

ვაკრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტის და განათლებისა და დასაქების დეპარტამენტის მოხსენებმა საშუალოზე პარტნიორობის შესახებ (1997) გამოტანილია დისკენა, რომ პარტნიორობა ძირითადია წარმატებული ორგანიზაციების სტრატეგიაში. იმის მხარდმა შეცნიობამ, რომ ორგანიზაციებმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა

მაკეონ მომხმარებელს, წარმოშვა იმის სურვილი, რომ ყველა დაქარავეულის მიღვი პასუხისმგებლობა და პედაგოგები მამართლები ამ მოთხოვნების უფეტურად დასაქყოფილებად. როგორც ეს მოხსენებაში წარმოცხადდა.

ეს მოხსენება ემარბება იმ 67 კერბი და სახელმწიფო სექტორის ორგანიზაციებში შექცურების და დაქარავეულების გამოკითხვის, რომელიც მიწული იყო „სახელეების დანერგვად და კონტრაბანდის ორგანიზაციებზე. მოხსენება აშუბებს იმას, თუ როგორ აღწევს ასეთი ორგანიზაცია მნიშვნელოვან შედეგებში თავის დაქარავეულებთან პარტნიორობის განვითარებით.

არსებობს ბუთი მართალი თუმა ან „ვზა“, რომელიც ორგანიზაციის მიზნია ასეთი განვითარებითი გარემოს შექცნება. სადაც დაქარავეულები იხწრავებიან წარმატებისსაცნ, როგორც საკუთრივ თავისთვის, ისე ორგანიზაციისთვის. ეს თემები შედგება:

- ერთობლივი მიზნები - იმ აბიზნების შეცნობა, სადაც ჩვენ ვართ“. ყველა დაქარავეული უნდა იყოს მართული ორგანიზაციის ხედვის შექცნაში, ერთობლივი მამართლებების ჩამოსაყალიბებლად და ადამიანებისთვის საშუალების მისაღებად. დანახონ, თუ როგორ მიესადაგებიან იდეებები მთ, ვისაც ნამდვილად ესმის პრობლემა.

- ერთობლივი კულტურა - „შეთანხმებული ფასეულობა, რომელიც გვაკავშირებს“. ცვლევაში, „ორგანიზაციებმა წინააღმდეგობა გაიკონობრეს, რომ კულტურა უნდა შექცნას დროთა განმავლობაში... იგი არ შეიძლება იყოს თავის მიხვედლი უფროსი აღმასრულებლების მიერ და უნდა განვითარდეს სამართლიანობის, წინიბისა და პატვისცივის ტემპერეობაში, ვიდრე არ შეიძლება ორგანიზაციის ყველა საქმანობაში“. როდესაც მიღწეული იქნება, ეს ნიშნავს იმას, რომ ერთობლივი კულტურის დროს დაქარავეულები თავს დაფასებულად იგრბობენ და თავსაც საკუთრივად გამოაღწენ.

- ერთობლივი სწავლა - „საკუთარი თავის მუდმივი სწავლევა“. ერთობლივი ცოდნის დაუღლების მართალი ინტერესთა ცვლილების ადვილად აღწმა და ორგანიზაციისადმი გაზრდილი ერთგულება, რომელიც კარბვისსა და კარბვის განვითარების გეგმებს მოქცევა.

- ერთობლივი ძალისხმევა - „ერთი საქმე, რომელსაც მიწული ვეუფი წარმართავს“. ცვლილება ჩვენი ყველადღიერი ცხოვრების ისეთი მნიშვნელოვანი ნაწილი გახდა, რომ ორგანიზაციები მიხვედნი, არატრეკტურიზებული გზით ამას თავს ვერ გაართმევენ, ნათქვამია მოხსენებაში. როდესაც მიღვი ორგანიზაციაში, უნდა ვიხრწოთ იმაზე, რომ გეუფებმა ერთმანეთს არ გაუწიონ კონკერტუცია, ისე, რაც უაშუშედეგობამდე მიგვიყვანოს. ორგანიზაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს უფეტური კონტრაბტების სისტემა იმ მიზნით, რომ ინფორმაციის საყადა გეუფიდან და გეუფისგან გაზარდოს მათი უფეტურობა.

- ერთობლივი ინფორმაცია - „უფეტური კონტრაბტები მიღვი საქმანობაში“. მაშინ, როდესაც ორგანიზაციათა ურტემალი ბეგნის მუშაობის გეუფიდან კონტრაბტებზე, ყველაზე უფეტური კონტრაბტი „მოუღება მიღვი ბიზნესის ფრამალური სისტემების და არაფორმალური პროცესების ნართით“. ბერბი ორგანიზაციამ წარმატებული ურთიერთობა დაამყარა მათთან არსებულ პროეკემიოტიან, იმით, რომ შექცნა მართალი პარტნიორული ურტეციები ინფორმაციის, კონტრაბტების და ცვლილების გაადვილების უფეტური გეუფიდან, ხოლო ზოგიერთმა ორგანიზაციამ მიიწნა, რომ წარმომადგენლობითი საზოგადოებრივი საბჭოები მიზანშეწინილი იქნებოდა დაქარავეულებათვის კონსულტაციების ჩასატარებლად და ინფორმაციის ურწეუვლსაყოფად.

- წინსვლა. მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც ცვლევაში გამოწწდა, არის ის, რომ არსებობს სამი დონე, ან საეუფური თითოეულ ამ ბუთი თემაში. ესაა დონეები, რომლებზეც უნდა ჩამოყალიბდეს კარგი პრაბტისის გარკვეული უღმეტებები, ვიდრე ორგანიზაცია წინ წაიწეეს ახალი საქმის ასათვისებლად.

პარტნიორული შეთანხმებების სახეები

პარტნიორული შეთანხმებების სტანდარტული ფორმა არ არსებობს. მასში უნდა შევიღეს ორივე მხარის დონისბეგნები, რომელიც ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა სამუშაოს გარანტია, შრომის ნაყოფიერება, კომუნიკაციები, ნართვა და შრომითი გამოცდილება. მაგრამ ამ დონისბეგნათა მასტრბატი დამოკიდებული იქნება გარემოებებზე.

შეთანხმება, რომელიც მიღწეულ იქნა საერთო ბელმძეანებლობასა და პროეკემიოტის შორის (MSF?) წარმომადგენს პარტნიორობის მცდელობას. ორივე მხარეს მაშინია, რომ იგი არის დასაქმებულია ურთიერთობების გეუფიგებობის, პერსონალის მონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის ზრდის საშუალება, ბიზნესის სწრაფად ცვლებად აღმოსაფრვოს შექცნის დროს. შეთანხმება ქმნის სამუშაო ადგილის პრინციპს, რომელიც უფუფება დაქარავეულებსა და პროეკემიოტის ერთობლივი მუშაობის ერთიანი მიზნის მისაღწევად, რომელშიც იგულისხმება სამართლიანობა და კონკერტუტმართანობა. ორივე მხარე აღიარებს, რომ მიუხედავად მათი განსხევეებული სტრუქტურისა და ზოგჯერ, განსხევეებული ინტერესებისა, ამათი უცხო მიზანხეურება, შესაძლებელია, მიზნის გაერთიანებით.

დაძირაგებულთა ურთიერთობებების არაფორმალური პროცესები

პროეკემიოტის აღიარების ფორმალური პროცესები, კვლევითური მოღამარაკებები და კონფლიქტების მოგვარება, რომელიც ზემოთ იყო აღწერილი, ქმნაან შრომითი ურთიერთობების სტრუქტურას, რამდენადაც მას ეხება დასაქმებისა და სამუშაო შექცინბის პირობების შეთანხმება და კონფლიქტების მოგვარება. მაგრამ ამ სტრუქტურის შენით და გარეუ, მაინც განწეუვებული მიმდინარეობს დაქარავეულია ურთიერთობის არაფორმალური პროცესები.

დაქარავებულია ურთიერთობების არაფორმალური პროცესები მიმდინარეობს როდესაც პორიზონტალური მენეჯერი ან ჯგუფის ხელმძღვანელი ავტარებს საკითხს საამქროს პროფკავშირის რწმუნებულთან, დაქარავებულია წარმომადგენელთან ან ცალკეულ დაქარავებულთან ან მათ ჯგუფთან ერთად. საკითხი, შესაძლოა, ეხებოდეს მუშაობის შეიღებს, მუშაობის განაწილების ან ზედმეტ სამუშაო დროს, შრომის პირობებს, გარდაცვალებას და უსაფრთხოებას, გამოწვეული პროდუქციის და ხარისხის ამოცანებს და ნორმებს, დისციპლინას თუ ანაზღაურებას (განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გამოვლენილია შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პროცენტული სისტემა, შესაძლოა, გამოიწვიოს მუდმივი დევა დროის, სტანდარტების, დროის ხელახალი ნორმების, მიუცდნის დროის ან ახალი დავალების შესრულების შესახებ და აგრეთვე, შემოსავალში მრეცობის ან შექცობის შესახებ, თითქოსდა მენეჯერული არაფორმალური გამო).

პორიზონტალური მენეჯერები და ინსპექტორები არეულირებენ ნებისმიერ, ამ საკითხის შედეგად წარმოშობილ ციფელიდორ ხანგრძობს და იმელონებენ, რომ მაკავარებენ მათ ყველა მხარის სასარგებლოდ ხანგრძობის რეკლორების პროცესების გარეშე. პორიზონტალურ მენეჯერებზე კადრების საკითხების შესახებ პასუხისმგებლობის დავისრებისაგან სწრაფად გაზარდა მათი ვალდებულება, ეფექტურად მოვევარებნათ დასაქმებულთა ურთიერთობებს. ჯგუფის კარგი ხელმძღვანელი დაამარებს სამუშაო ურთიერთობის საამქროს პროფკავშირის რწმუნებულთან, რომელიც წარმომადგენს თავის პერსონალს, რაც საშუალებას იძლევა, რომ საამქროში ან ცალკეულ დაქარავებულს შორის წარმოშობილი საკითხები მშვიდობიანად მოვევარდეს, სანამ პრობლემა გადაიჭყვევა.

ორგანიზაციაში კარგი შრომათი ურთიერთობების ატმოსფეროს შექმნა და უზრუნველყოფა, შესაძლოა, იყოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის უდიდესი მოვალეობა. მაგრამ ატმოსფეროზე, შესაძლოა, დიდი გავლენა იქონიოს პორიზონტალური მენეჯერისა და ჯგუფის ხელმძღვანელის ქცევამ. კადრების ფუნქციამ, შეიძლება, ხელი შეუწყოს ამ ქცევის ეფექტრობას აუცილებელი კომპეტენტრობის დადგენით და განსაზღვრით, ინსტრუქტრობის შერჩევით (რომელთა სათანადოდ მიზნადგებაში უნდა იყვნენ დარწმუნებულნი), მწარმოებლობის მართვის პროცესების განვითარების ხელშეწყობით, რაც უზრუნველყოფს კომპეტენტრობის ამ დონის შეფასებას, როდესაც მოაქვს პორიზონტალურმა მენეჯერებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა დაქარავებულია ურთიერთობების წარმართვამი.

შრომათი ურთიერთობების გარემოს სხვა დამახასიათებელი ნიშნები

შრომათი ურთიერთობის ფორმალური და არაფორმალური პროცესების გარდა, არსებობს შრომათი ურთიერთობების მნიშვნელოვანი სამი ნიშანი: ორგანიზაციაში პროფკავშირის წევრობის მექანიზმი, გამოქვეყნის სისტემა და შრომათი ურთიერთობების ისეთი ფორმები, როგორცაა გაფიცვა და სხვ.

ორგანიზაციებში პროფკავშირის წევრობა

საწარმო (რომელიც იღებს მხოლოდ პროფკავშირის წევრებს), რომელიც აძლავს პროფკავშირის წევრობას ორგანიზაციაში, უკანონოდ გამოცხადდა. მაგრამ ზეგ მენეჯერს ურჩევია, რომ ყველა მისი დაქარავებული იყოს პროფკავშირის წევრი, რადგან, მილიანად, იგი უადვილებს მათ ცხოვრებას იმით, რომ შეუძლია ასევე წარმომადგენლობის ერთი არხი შრომათი ურთიერთობების საკითხების მოსაგარებლად და რადგან იგი თავიდან იცოლებ კონფლიქტს კავშირის წევრებსა და არაწევრებს შორის.

„გამოქვეითის“ სისტემა

„გამოქვეითა“ არის სისტემა, რომელიც ხართავს ხელმძღვანელობას პროფკავშირის წევრების შენატრების გამოქვეითვამი, პროფკავშირის სახელით. ეს გავრცელებულია პროფკავშირებში, რადგან იგი ეხმარება წევრობის შენატრებას და ქნის შემოსავლის საკმაოდ კარგად გარანტირებულ წყაროს. საერთოდ, ხელმძღვანელობას აქვს სურველი ითანამშრომლოს თავის პროფკავშირთან, როგორც კოლეგანწყობილების გამოვლინება. ორგანიზაციას, შეუძლია, მხარი დაუჭიროს გამოქვეითის სისტემას, რადგან იგი საშუალებას აძლევს მას, გაიგოს პროფკავშირის რამდენი წევრია მილიანად დაქარავებულიაგან ორგანიზაციაში. დამქარავებულებმა ისიც იციან, რომ მათ შეუძლია გავლენა მოახდინონ გაფიცვაზეც. გამოქვეითის შეწყვეტის დამუკრებით, თუმცა, „ტრედუნიონის და დასაქმების უფლების 1993 წლის კანონით“, თუ დამქარავებულს კანონის ძალით შეუძლია დაქვეითის მუშის ანაზღაურებდნ, მაშინ უნდა არსებობდეს წინასწარი წერილობითი თანხმობა მუშის მხრიდან და სამ წელიწადში ერთხელ განახლებული თანხმობა. ეს ბოლო ამწწლიან პირობა ხელს უშლის სისტემის შენატრებას.

გაფიცვა

შრომათი ურთიერთობების ყველა დამახასიათებელი ნიშნიდან, გაფიცვა არის პოლიტიკურად ყველაზე მსხუ 1980-იან წლების კონსერვატორული მთავრობა თვლიდა, „გაფიცვები, ძალიან ხშირად, პირველი საშუალება და არა ბოლო“, თუმცა, რომ გაფიცვა არის კანონიერი საბოლოო საშუალება მაშინ, თუ სხვამ კრახი განიცადა. იგი

წარმოადგენს მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა შორის ძალაუფლების განოწონვების განოწონვების შედეგად და გათვალისწინებული უნდა იქნეს ორივე მხარის მიერ.

დასავლეთ ევროპის სხვა ქვეყნებიდან განსხვავებით, დიდ ბრიტანეთში არ არსებობს მუშების ის მთლიანობა. პროფკავშირების გაფიცვის კანონიერი უფლება. საერთო კანონის მეშვეობით შეიქმნა ოფიციალური სასუსინსტიციაციის (ვალიდულების) სისტემა, რომელიც აჩერებს კავშირის სასუსინსტიციაციას სამოქალაქო სასუსინსტიციაციის ინტერესებზე და სამართალდარღვევებზე, რამდენადაც გაფიცვა წარმოადგენს კონფლიქტის განსაზღვრის კომპეტენციას და წინააღმდეგობას კონფლიქტის გაგრძელების მილოდინში".

1980 - 1990-იან წლებში კონსერვატორთა კანონმდებლობამ შეზღუდა ეს სამართლებრივი იმპიტიტი იხილ სიტუაციებში, სადაც პროფკავშირმა სათანადოდ წარმართა ხმის მიცემა (კენჭისყრა), კანონიერად გამოაცხადა და მიიწვიოს ეს გაფიცვა, სადაც გაფიცვა ზღვას დამჭირაველებსა და მის უშუალო დაქირავებულებს შორის. იმპიტიტი მამნიც ახსენება, როდესაც გაფიცვა ზღვას იმ მიზნით, რომ იყოს ისეთი საწარმო, რომელიც მხოლოდ პროფკავშირის წევრებს მიიღებს, ან როდესაც ეს გაფიცვა არაოფიციალურია და არ არის უარყოფილი წერილობით პროფკავშირის მიერ. ამ კანონის გავლენა ისაა, რომ შეაკავოს გაფიცვის მოწოდება იმის გათვალისწინებით ვერაშე, თუ სად ვადის სამართლებრივი იმპიტიტის ზღვარი და ფარული კენჭისყრის საერთაშორისო შედეგების გათვალისწინებით ვერაშე. მაგრამ ფარულმა კენჭისყრამ, შესაძლოა, რეალურად ლეგიტიმური გახადოს გაფიცვა.

გაფიცვათა რაოდენობა და ამით გამოწვეული დღეების გაკვეთები მნიშვნელოვნად შეცოცრდა დიდ ბრიტანეთში 1970-იან წლებიდან. შემცირება, უფრო მეტად, გამოწვეული იყო ეკონომიკური ზეწოლით და არა კანონმდებლობით. პროფკავშირები იძულებული იყვნენ, არჩევანი გაეკეთებინათ გაფიცვებსა (რომელსაც, შესაძლოა, გამოეწვივა მათი აკრძალვა) და ვადარჩენას შორის (დამჭირაველებთან მიერ ნაკარნახევი პირობებით). ამას გარდა, საწარმოში არსებულმა პროფკავშირებმა აღმოაჩინეს, რომ მათი ის წევრები, რომლებიც დარჩნენ სამუშაოზე, მშენებარდ არიბმედნენ თავს სამუშაოს ადგილობრივი საწარმოო ვარიეტების და გაფიცვის ვარეშე.

დაქირავებულთა ურთიერთობების შედეგები

დაქირავებულთა ურთიერთობების ოფიციალურ შედეგებს წარმოადგენს: პროცედურული შეთანხმებები, არსებითი შეთანხმებები, დაქირავებულთა ურთიერთობების პროცედურები და, შესაძლოა, დასაქმების ქაშინილი პირობების განკითარება.

პროცედურული შეთანხმებები

პროცედურული შეთანხმებები ქმნიან მეოფებს, რომლებიც უნდა გამოიფნოს და იმ პროცესებსა თუ წესებს, რომელსაც უნდა მიხდოს კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოებასა და საწარმოო კონფლიქტების მოგვარების დროს. მათი მიზანია, შეთანხმებაში მონაწილე მხარეთა ტყვეის რეკულირება, მაგრამ მათ არა აქვთ სამართლებრივი ძალა და ის, თუ რამდენად ასრულებენ მათ, დამოკიდებულია ორივე მხარის კეთილ ნებაზე, ან მათ შორის ძალთა თანაფარდობაზე. პროცედურული და არსებითი ზღვარებები იმედადად ირღვევა - და ისიც მსხუტუქად, რადგან კოლექტიური მოლაპარაკებების ძირითადი საფუძველია ის, რომ მონაწილე მხარეებმა პატივი უნდა სცენ შეთანხმებას, რომელიც ძველდაუტანებლად დიდო მათ შორის. იმის მიცელობა, რომ კოლექტიური შეთანხმებები ყოფილიყო სამართლებრივი ძალის მქონე 1971 წლის შრომითი ურთიერთობის კანონის მიხედვით, ჩაიშალა, რადგან დამჭირაველები არ ცდილობდნენ მისი პირობების შესრულებას. მათ უფრო ადვილად მიიღეს პროფკავშირის მოთხოვნები შეთანხმებებში არსებულ პუნქტზე (კლაუზულაზე) იმის შესახებ, რომ: „ეს არაა სამართლებრივი ძალის მქონე შეთანხმება“ (ცნობილი როგორც **TINALE** კლაუზულა **Tzis is not legally enforceable agreement**).

- ჩვეულებრივ, ტიპური პროცედურული შეთანხმებები შედის ჩვეულებრივ, შემდეგი პარაგრაფები:
- პრეამბულა, რომელიც განსაზღვრავს შეთანხმების ამოცანებს;
 - განაცხადი, რომ კავშირი აღიარებულია, როგორც წარმომადგენლობითი ორგანო, რომელსაც მოლაპარაკებების უფლებები გააჩნია;
 - ზოგადი პრინციპის ფორმულირება, რომელსაც, შესაძლოა, შედიდეს პროცედურის (არა - გაფიცვის მუხლი) ან/და სტატუსი ქვეის მუხლის გამოფინების მხარდაჭერა, რომელიც ზღვრავს ზღვამდებლობის შესაძლებლობას, აწარმოოს ცვლილებები შეთანხმებულ და ჩვეულებრივი პრაქტიკის ვარეშე;
 - იმ პირობების ფორმულირება, რომელიც ენიჭებათ პროფკავშირებს, როგორცაა სააქქროს პროფკავშირის რწმუნებულის უფლებები და მიტინგების ჩატარების უფლებები;
 - რწმუნებულთა ვარეშაწარმული კომიტეტების (ზოგიერთ შეთანხმებაში) უზრუნველყოფა;
 - მოლაპარაკებების ან კონფლიქტების პროცედურები;
 - შეთანხმების მოქმედების შეწყვეტა (დასრულება).

ასეთი შეთანხმების მასშტაბები და შინაარსი განსხვავებულია. ზოგიერთმა ორგანიზაციამ შეზღუდა აღიარება მხოლოდ წარმომადგენლობითი უფლებების პირობამდე; ზოგიერთმა სულ სხვა ვაზა ადრია - ერთპროფკავშირის ვარიეტა, იგი წარმოიშვა 1980-იან წლებში მას ზოგჯერ უწოდებენ „ახალი სტლის შეთანხმებებს“, ან განიხილდნენ, როგორც „ახალი რეკალიზმ“.

ერთპროცესუალური გარიგებები



ერთპროცესუალური გარიგებების შემდეგი დამსახურებული ნიშნები გაანია, კერძოდ:

- ერთი პროცესუალური, რომელიც ყველა დაქირავებულს წარმოადგენს, ისეთი ვალდებულებების, რომელიც კოსტრას პროცესუალურის გათვალისწინებულ თანამშრომლებს;
- მოწილი სამუშაო პრაქტიკა - სამუშაო ძალის მოქალაქე გამოცდებს, ტრადიციული სადემარკაციო ხაზის საზღვრებს გარეთ;
- ერთი სტატუსი ყველა დაქირავებულისათვის - პირობების პარამონიზაცია ფიზიკურად და არაფიზიკურად მომუშავეთა შორის;
- ორგანიზაციის ვალდებულება ინფორმაციის გახსნასა და გამოცდებსზე ღია საკომუნიკაციო სისტემის და ხშირად, მუშათა საბჭოების სახით;
- კონფლიქტის მოგვარების ისეთი საშუალებები, როგორცაა არბიტრაჟი, წარმოების უწყვეტობის ვალდებულება და „არა - გაფიცვის“ პირობა.

ერთპროცესუალური გარიგებები ხშირად იღვრება მც. იამბურ ფარმებითან „ნისინთან“, „სანიოსთან“, „ამკულიტასთან“ და „ტრიოტასთან“. ე. წ. „სილაძის კონკრესს“ აწვობს დამქირავებელი, პრეტერლტო შირის პროცესუალური შესარჩევად, ინიციატივა დამქირავებლის ხელშია, რომელსაც შეუძლია წარადგინოს შეთანხმების ძირითადი პუნქტები.

არსებითი შეთანხმებები

არსებითი შეთანხმებები კოლექტიური მოლაპარაკების შედეგია. ისინი ქმნიან დასაქმების შეთანხმებულ პირობებს, რომელშიც შვილის ანაზღაურება და სამუშაო საათები, ავრთვები, შეტვლებები, ზედმეტი სამუშაო დროის წესები, მოქალაქის მუქარის შემთხვევები და დანსარებები. და მინც ისინი არაა სამართლებრივი ძალის მქონე, ამ შეთანხმებებით დეტალურადაა მოწოდებული შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პროგრამების საშუალებით წესები, რომელშიც, შესაძლოა, შედიოდეს დროის ნორმირების და ზღვასული ქონიომეტრების და ანაზღაურების ღონისძიებები მივლენების დროს, ან ახალი, გაუსაზღვრელი დროით მუშაობა.

დაქირავებულთა ურთიერთობების მეთოდები

დაქირავებულთა ურთიერთობების მეთოდებს ათანხმებს ზელომკვანდობა და პროცესუალური იმ მხნით, რომ არცფუალის ის პირობები, რომელშიც ზელომკვანდობა აყვარებს გარკვეულ შრომით ურთიერთობებს და დასაქმების პროცესებს და საკითხებს. დაქირავებულთა ურთიერთობების მეთოდებს ეხება საჩივრები, დისციპლინა და სიჭარბე (ანუ შექცირება). კონფლიქტის მოგვარების მეთოდები მოცემულია პროცესუალურ შეთანხმებებში. ამასთან ერთად, შეთანხმებები ზოგჯერ იღებს ჯარდაცვისა და უსაფრთხოების პროცესუალურებს.

შეთანხმება

შეთანხმება არის ყველა დაქირავებულისათვის დასაქმების ერთნაირი პირობების შექმნა. რომერტსმა (1990) ერთიანი სტატუსი და სამსტატო სტატუსი ერთმანეთისაგან, შედეგნაირად განასხვავა:

- ერთიანი სტატუსი არის განსხვავების მოსახიბ დასაქმების ძირითად პირობებში, ყველა დაქირავებულისათვის თანაბარი სტატუსის მიცემის მიხნით. ზოგიერთმა ორგანიზაციამ ეს განაერთიანა იმით, რომ ყველა დაქირავებულ მოაქცია ერთნაირი ანაზღაურების და კლასიფიკაციის სტრუქტურაში.
- სამსტატო (პერსონალის) სტატუსი არის პროცესი, სადაც ფიზიკურად მომუშავე და კვალიფიკაციური მუშა თანდათანობით დგება პერსონალის დასაქმების პირობებში საკვალიფიკაციო ნორმების მიღწევისთანავე. მც. მუშაობის ხანგრძლივობა.
- შეთანხმება (პარამონიზაცია) ნიშნავს, ანაზღაურების სტრუქტურასა და დასაქმების სხვა პირობებში სხვაობების შექცირებას დასაქმებულთა კატეგორიებში, ჩვეულებრივ, ფიზიკურად მომუშავეთა და პერსონალის შორის. შეთანხმების არსი შეგომარების ყველა დაქირავებულის ანაზღაურებისადმი და პირობებისადმი ერთიანი მიდგომისა და კრიტერიუმების მიღებაში. პარამონიზაცია განსხვავდება პერსონალის სტატუსისგან იმით, რომ პარამონიზაციის პროცესში, ზოგიერთი მომუშავე პერსონალიდან (სტატადან) შესაძლოა, იძულებული იყოს მიაცილს ფიზიკურად მომუშავეთა დასაქმების ზოგიერთი პირობა.

ღერკანის (1990) მიხედვით, პარამონიზაციაზე უთანხმოება წარმოიშეა შემდეგი მიზეზების გამო:

- ახალი ტექნოლოგიები - სტატუსის განსხვავებებსა, შესაძლოა, ხელი შეუწოდოს სამუშაო ძალის გამოცდების და აქედან გამომდინარე, პარამონიზაციის დათმობა ხდება მოწილობაზე შეთანხმების სანაცვლოდ. უფრო მეტიც, ტექნოლოგიებმა უფრო გააძლიერა სხვაგვარად მოქცევის საშუალება იმით, რომ გაათავისუფლა ზეერი „თეორიზაციითანი მუშაკის“ ადგილი, ზოლო ყოფილი „ლურჯსაყვლითანი“ მუშების კვალიფიკაცია აამდიანა.
- კანონმდებლობა - თანაბარმა ანაზღაურებამ, სქესობრივი და რასობრივი დისკრიმინაციის აკრძალვამ და დასაქმების დაცვის კანონმდებლობამ ფიზიკურად მომუშავეებს გაუფართოვა უფლებები, რაც ადრე პერსონალის პრივილეგია

ყოფილი თანაბარი ღირებულების კონცეფცია პერსონალს და ფიზიკურად მოუმზავთა შორის განსხვავების საფუძველი არის პრობლემა იყო.

- შწარმოებულურიდის გაუმჯობესება - სამუშაო ძალის უფრო მოქნილად გამოყენებით, კადრებს სამსახურით კომპარტივებით. იდეალურ ვითარებაში დაშვებულია, რომ ერთობლივი უპირატესობა უნდა მივიღოთ საჭის გულშეურაცხელ კეთებით და შეთანხმებული, ერთობლივი მარკეტინგული პროცედურებით. თუმცა, ორივე მხარე, აღბრუნება, აირჩევს პლურალისტურ შეხედულებას, რომელიც აღიარებს აზრთა სხვადასხვაობის აუცილებლობას, პროდუქტებს კი, მაგრამ მაშინა, რომ ორივე მხარის კეთილი ნებით, შესაძლებელი იქნება მათი მოგვარება, მდგომარეობის სრულყოფა.

რობერტის აზრით, ქვეყნის პრინციპები, შესაძლოა, ველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი იყოს.

პროფსაპროგრამის თაჟის გართმება

სინამდვილეში, ხელმძღვანელობა და პროფკავშირები ნაკლებად სწავლიონ თანაბრებისას, ხშირად კომპრომიზულ საფუძველზე, იმ თვალსაზრისით, რომ ვერც ერთი ვერ მიიღებს მტრული ატმოსფეროში და მუდმივი კონფრონტაციით. იდეალურ ვითარებაში დაშვებულია, რომ ერთობლივი უპირატესობა უნდა მივიღოთ საჭის გულშეურაცხელ კეთებით და შეთანხმებული, ერთობლივი მარკეტინგული პროცედურებით. თუმცა, ორივე მხარე, აღბრუნება, აირჩევს პლურალისტურ შეხედულებას, რომელიც აღიარებს აზრთა სხვადასხვაობის აუცილებლობას, პროდუქტებს კი, მაგრამ მაშინა, რომ ორივე მხარის კეთილი ნებით, შესაძლებელი იქნება მათი მოგვარება, მდგომარეობის სრულყოფა.

1960-1970-იანი წლების სინამდვილე ხშირად განსხვავებული იყო. ზოგიერთ ბიზნესში (მაგ. გემოსამზენებელ და საავტომობილო საწარმოებში) მტრული განწყობილება და კონფრონტაცია ჩვეულებრივი იყო. ხოლო გახვითის მესატრისებში ხასიათდებოდნენ იმით, რომ თავიანთ პროფკავშირებს მათზე გამარჯვების საშუალებას აძლევდნენ მშვიდობისა და მოგების ინტერესებისათვის.

დრო შეიცვალა, როგორც ადრე იყო აღნიშნული, პროფკავშირის ძალაუფლება შემცირდა და ხელმძღვანელობამ სცადა ინოვაციების ხელში ალესა იგი. შესაძლოა, კმაყოფილი იყო პროფკავშირთან თანაბრებით. მაგრამ საწარმოო გაფიცვებს ნაკლებ უპირატესობას ანიჭებდა. ხელმძღვანელობა, მიიჩნევდა, რომ უფრო ადეული იყო კავშირთან ერთად მოქმედება, რადგან იგი საკმაოდ გამოსადეგი არჩი იყო კონტაქტების დასამარტებლად და საჩივრების, დისციპლინისა და უსაფრთხოების საკითხების მოსაგვარებლად. პროფკავშირის აღსაზრების პრობლემა, ხელმძღვანელობის მოუხელხდა საკუთარი ალტერნატივის შექმნა, რაც ტვირი იქნებოდა და ვეგეტურად ფუნქციონირებისათვის რთული. პროფკავშირი და საამქროს პროფკავშირის რწმუნებული კარგი მაღაძი იყო. ამასთან ერთად, როგორც სმითი და მორტინი (1993) ვარაუდობენ, ხელმძღვანელობის აზრი ისაა, რომ უფრო უსაფრთხოა კავშირების შეზღუდვა (მარგინალიზება), ვიდრე მათი ოფიციალური გაუმჯობესება და კონფრონტაციის გამოწვევის საშიშროება. სხვა აზრი წამოიყენა პერსელმა (1979), რომელიც ამტკიცებდა, რომ ხელმძღვანელობა ტვტი წარმატებით მიაღწევს თავის ამოცანებს პროფკავშირთან ერთად მუშაობით. კერძოდ პროფკავშირის წევრობის წახალისებით და მის საქმეებში მონაწილეობით. უფრო მოგვიანებით, „Industrial Participation“-ის 1995 წლის მოხსენებაში აღიარებული იყო დაქარავებულია და პროფკავშირთა ერთობლივი ინტერესების კანონიერების აღიარების აუცილებლობა, თუმცა არ უარყოფდა აზრებისა და მიზნების სხვადასხვაობას.

სტრუქტურა დიდად განსხვავდება, მაგრამ არსებობს ზოგადი შეთანხმება, რომელიც ვუფრება მაგ. ისეო გამოცდევას, როგორცაა „შრომითი უთიერთობების გამოცდევა“, რომ დაქარავებლებს უნდა შეეძლოს თავიანთი პროფკავშირების დამტკიცება - „ხელმძღვანელობამ უნდა მართოს“ სამუშაო ადგილებზე, თუ როგორ მოაწიონ სამუშაო, განსაკუთრებით სამუშაო ძალის და მრავალკვლავიფიკაცირობის მოქნილი გამოყენებით. „სტატუს კვოს“ მუხლი ტიპურია ბევრი ხელშეკრულებისათვის მანქანათმშენებელ საწარმოებში, სადაც ხელმძღვანელობის არ შეეძლო, შეეცვალა სამუშაო მექანიზმი პროფკავშირის თანხმობის გარეშე, ფაქტობრივ, გაკონტროლა.

პერსელმა და სიმონმა (1989) ჩამოაყალიბეს შრომითი უთიერთობების ხელმძღვანელობის ოთხი ტიპი:

- ტრადიციონალისტები, რომელთაც აქვთ უნიტარული (ერთიანი) რწმუნა, პროფკავშირის მოწინააღმდეგეი და ძლიერა მმართველობის მომხრენი არიან;
- გამოცდილი პატერნალისტები, რომლებიც არსებითად უნიტარისტები არიან, მაგრამ არ მაშინაია, რომ დაქარავებლებმა აღიარონ ორგანიზაციის ამოცანები ან ავტომატურად დააკანონონ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების მიღება. პატერნალისტები დიდ დროს და რესურსებს უთმობენ იმას, რომ მათმა დაქარავებლებმა აღიარონ სწორი მიდგომა.

პროფკავშირთან მუშაობა, შესაძლოა, ნიშნავდეს უფრო დადებით მარტინორულ მიდგომას, მონკის (1994) სიტყვებით რომ ვთქვათ, „საერთო საფრდენის პოვნას იმ საკითხებზე, რომლებიც უკეთესად გვარდება ერთობლივი ქვდებით“. იქ, სადაც კოლექტიური შეთანხმებები კვდება, შესაძლებელია, მოლაპარაკების თანამშრომლობრივი და ინტეგრაციული პრინციპების შერტევა, რომელიც დაფუძნებული იქნება ხელმძღვანელობისა და დაქარავებულების უთიერთობაობიკებულების აღქმზე და ორივე მხარის შერტ იმის აღიარებაზე, რომ ესაა მათთვის უფრო მეტის მიღწევის საშუალება.



ბევრი ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, მაინც ასერხებს მართოს პროფესიონალების გარეშე. ავტორთა გვერდს მიღწერის (1992) ხელმძღვანელობით ჩამოაყალიბა „რომშით ურთიერთობების გამოცემა“ (საქართველოს მთავრობის დაქვემდებარებაში).

– დაქირავებულია ურთიერთობები, მრეწველებს მათნდათ უცეთსად იმ სექტორში, სადაც პროფესიონალები არ იყი და არა იქ, სადაც იყო.

– გათოვები თითქმის არ იყო.

– სამუშაო ძალის დეფიციტი მაღალი იყო, მაგრამ გაცდენების საკმე უარესად არ იყო.

– ანაზღაურების დონეს ერთხმად აწესებდა ხელმძღვანელობა.

– ანაზღაურებაში განსხვავება დიდი იყო და დაკავშირებული ბაზრზე და შწარმოებულრობასზე. უფრო მეტი იყო დახარჯვა ანაზღაურების შემოსხვევები.

– საერთოდ, დაქირავებულია წარმომადგენლობის ალტერნატიული მეთოდები, როგორც პროფესიონალების წარმომადგენლობის შემცველი, არ არსებობდა.

– დაქირავებულია ურთიერთობები, საერთოდ, არაოფიციალური მდარებით მაღალი დონით წარმართვობდა, ვიდრე პროფესიონალების სექტორში. სამუშაო ადგილების მოთხოვნში, სადაც არ იყო პროფესიონალები, საწარმების განხილვის პროცედურები არ იყო, ხილი დახელობით მეზუთედში – ოფიციალური დისციპლინარული პროცედურები.

– მრეწველები არ იყვნენ შეზღუდვები სამუშაოს ორგანიზებით.

– მეტი მოწილობა იყო სამუშაო ძალის გამოყენებაში, ვიდრე პროფესიონალებთან სექტორში, რომელიც უფრო მეტად იყენებდა კონტრაქტობა და დროებით მომუშავეს.

– არაპროფესიონალებთან სექტორში დაქირავებულებს ორნახევარჯერ მეტად თხოვენ სამუშაოდან, ვიდრე პროფესიონალების მქონე ფირმებში, ხილი სიჭარბის გამო შექცობების შემოსხვევით უფრო მაღალია.

გამოკვლევა ასცენდა, რომ პროფესიონალებთან და უპროფესიონალო ფირმებს შორის განსხვავების დიდი რაოდენობა, შესაძლოა, აიხსნას იმით, რომ უპროფესიონალო ფირმები უფრო მეტივე მოცულობისაა და იმ ფაქტით, რომ ბევრი ასეთი სამუშაო ადგილი დაპოულობული იყო და არა დიდი საწარმოს ნაწილი.

შემდეგი მახასიათებელი, რომელიც გამოკვლევაში არ იყო აღნიშნული, არის უპროფესიონალო ფირმების მერქი პირადი კონტრაქტების, როგორც კოლექტიური მოლაპარაკების ალტერნატივის გამოყენება, თორთოდ, დაქირავებულებს შეუძლიათ დადონ ასეთი კონტრაქტები, მაგრამ როგორც ინგლისის პოლიტიკური ურთიერთობების (1995) გამოკვლევიდან ჩანს, ძალიან ცოტა იყო მოლაპარაკებები იმ 500 სამუშაო ადგილიდან (ფირმებიდან), რომელიც ურთიერთობებში გამოიკვლია. დასცნა ის იყო, რომ პირადი კონტრაქტი „სახხავს სასაზრო ძალაუფლების თინდაყოლილ უთანაბრობას“ და ეს ნიშნავს, რომ პროფესიონალები უნდა ქეზიდეს მუდმივი ფუნქცია.

ეს არ იძლევა დაქირავებულია ურთიერთობის დამამყოფილებელ სუფათის მუშის თვალსაზრისით, მაგრამ ეს აღბათ, დამახასიათებელია უფრო მეტივე მოცულობის, დამოუკიდებელი ფირმებისათვი. ზოგიერთი ასეთი ფირმის მარნიტგონი (1995) ანახათებ, როგორც ექსპლუატატორ დამქარავებულს. ასეთი ფირმებზე შეწილა უნდა იყოს ხარჯების გაკონტროლება, მოწილობისა და პასუხისმგებლობის გაზრდა მომხმარებლის მოთხოვნებისადმი. ეს ის ამოცანებია, რომელიც, როგორც ხელმძღვანელობის მათნია, მიღწეულ უნდა იქნეს პროფესიონალების ჩარევივად.

ზოგიერთი დიდი ორგანიზაცია (მაგ. „მარქი და სენსერი“, IBM) მართავს პროფესიონალების გარეშე „პროფესიონალების შემცველი“ პოლიტიკის გამოყენებით. ეს კო მოიცავს დასაქმების სრულ პაკტს, რომელიც დაქირავებულებს მათნიათ მომხიდეულ ალტერნატივად პროფესიონალების წვერობისათნ შედარებით. ამ პაკტში, საკარაოდ, უნდა შედიოდეს მაღალკონკურენტული ანაზღაურება, დასაქმების შეთანხმებული პირობებით დაქირავების შემოწმება, რომლის მიხნანია იმ ადამიანების შერჩევა, ვინც მოესადგება ორგანიზაციის ნორმებს, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის გაზიარების გათვალისწინებთ, სასწავლო პროგრამები, რომლის მიხნანია, რომ დაქირავებულებმა აღიარონ ორგანიზაციის ეთოსი, მომხალეობა და კარიერის განვითარებაზე ყრადღების გამახვილება და სამუშაოს გარანტიისა და კმაყოფილების უზრუნველყოფისადმი პასუხისმგებლობა. ასეთი ფირმები ფართოდ იხიარებენ ადამიანური რესურსების მართვის მივლელებს.

ადამიანური რესურსების მართვის მექანიზმი, ჩართვისა და კონტრაქტების პროცესების შემოვიტით პასუხისმგებლობის ვასაზრდელად. უზრუნველყოფს იმ გზას, რომელსაც ზოგიერთი ორგანიზაცია მიჰყვება პროფესიონალების გარეშე, რათა შექმნას დაქირავებულია ურთიერთობების დამამყოფილებელი ატმოსფერო. მაგრამ ეს ადგილი არაა. ვიდრე ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციის ძირითადი ვასეულობის და მართვის სტრატეგის შესაბამისი არ იქნება და ვიდრე სათანადოდ იმტევირებული არ მიუდებენ ადამიანური რესურსების მართვის შემოლებას, ძალიან საყვია, რომ ამ ორგანიზაციებმა წარმატების მაღწიონ.

მოლაპარაკებების წარმოება და გარიგება

კოლექტიური გარიგებები მოითხოვს მოლაპარაკებების წარმოების უნარს, ხოლო გარიგების (ვაჭრობის) უნარი აუცილებელია დასაქმების პუნქტებსა და პაროხებზე არსებითი კოლექტიური ხელშეკრულების დადების დროს. გარიგების უნარი კიდრებისა და განვითარების ბევრ ასპექტშია აუცილებელია, მაგ. დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტის და გარედან რესურსების კონტრაქტების შესთანხმებლად. მაგრამ ამ თავში ყურადღება გამახვილებულია კოლექტიური გარიგებების წარმოებაზე. აქ გადმოცემულია მოლაპარაკების და გარიგების პროცესის სასაითი და პროცესი, მოლაპარაკების ეტაპების აუცილებლობის უნარი.

მოლაპარაკებების და გარიგებების ხასიათი

მოლაპარაკება ნიშნავს საუბარს იმ მიზნით, რომ დასახონ შეთანხმებების (ხელშეკრულების) პუნქტები. გარიგება ნიშნავს იმ ეტაპების გაგებას, რაც აუცილებელია საჭირო მოლაპარაკებლად. კოლექტიური გარიგებების წარმოება, არსებითად, მოლაპარაკების პროცესია – მოთხოვნებისა და (იმედია) შეთანხმების მიღწევა, ძალდატანების გარეშე (თუმცა, მოლაპარაკებებიც ხდება).

მოლაპარაკებების პროცესში ხდება გარიგება. ეს ნიშნავს წინადადებაზე მოლაპარაკებას, რომელიც ანაზღაურების შესახებ მოლაპარაკებაში, შესაძლოა, იყოს პროფკავშირის 6%-იან ზრდაზე მოთხოვნასა და დამპყრობელის მიერ 3%-იან შეღავათებას შორის. ამ მონაცემებს შორის მიღწეული პუნქტი, იქნება დამოკიდებული შეფარდებით საბაზრო ძალაუფლებაზე, შეთავაზებასა და ქაისების რეალიზაციაზე. გარიგების უნარის დონეზე, რომელსაც ორივე მხარე გამოავლენს, ან ორივე მხარის მტკიცე გადაწყვეტილებაზე, გაიტანოს თავისი (ეს, შესაძლოა, საბაზრო ძალაუფლების ფუნქცია იყოს).

მოლაპარაკებები

მოლაპარაკებები წარმოებს მაშინ, როდესაც ორივე მხარე ხედავს ერთმანეთის შეთანხმების მოსაძიებლად. ეს, შესაძლოა, იყოს შემხვედრი პროცესი (კომერციის თვალსაზრისით, ზოგჯერ ეს განიხილება, როგორც „სასურველი შედეგის – სასურველი გამოდეგის“ სიტუცია), სადაც ორივე მხარეს თანაბრად სურს, მიღწეოს ორივესთვის სასურველ შეთანხმებას. ამგვარაა, რომ თუ ეს იქნა მიღწეული და არა ერთი მხარისათვის სასურველი შედეგი, მომავალი ურთიერთობა ორივე მხარეს შორის ძარბონილი იქნება. რასაკვირველია, ნებისმიერი მოლაპარაკებების უსრკველვი მიზანია ამ საფუძველით მოქმედება.

მაგრამ, ზოგიერთი მოლაპარაკება დახასიათებულია, როგორც „ვადახრილი“ (დევერგენტული), როდესაც ერთი, ან ორივე მხარე, ცდილობს მეტი მოიგოს მეორე მხარისგან, მაშინ როდესაც თვითონ, რაც შეიძლება ნაკლებს იმობს. ასეთ ვითარებაში, მოლაპარაკებების წარმოება რთულია.

მოლაპარაკებების წარმოება ოთხ ეტაპად იყოფა:

1. მოლაპარაკებების მომზადება: ამოცანების დასახვა, სტრატეგიის განსაზღვრა და დროის შეთანხმება;
2. გახსნა;
3. გარიგება;
4. დახურვა.

ამ ოთხი საფეხურის განაღვიზებაში, შესაძლოა, საჭირო იყოს გარიგების პროცესის გათვალისწინება და იმ ტიპური შეთანხმების ჩამოთვლა, რაც მოქმედებს გარიგების პროცესში.

გარიგების პროცესი შედგება სამი განსხვავებული, თუმცა ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციონირებად: პირველი, გარიგების მონაწილე გამოხატავს თავის პოზიციას იმავე მდგომარეობაში მყოფ სხვა პარტნარ მართვ, იგი აცხადებს იმავე მდგომარეობაში მყოფი სხვა პარტნარის მდგომარეობას (მახარზე მის მდგომარეობას) და ცდილობს, დაარწმუნოს იგი, რომ შეცვალოს თავისი ახლანდელი პოზიცია იმ პოზიციით, რომელიც უფრო ახლებურ კონსისტენტ ტექნიკურ გარიგებაში მონაწილეა სურს. შესაბამის, იგი არვეულებს საკუთარი პოზიციის საწყის შეფასებებს, შედარებით უფრო სწრაფად მოწინააღმდეგე პარტნარის რეაქციებით, იმ მიზნით, რომ თუ დადგება დრო მისი პოზიციის შეფასებას გამოსაცდელად, შეარჩეული ნადავგი, რაც შეიძლება ხელსაყრელი იყოს.

გარიგების პროცესის არსი გადმოგვცა პეტერსმა (1968), იგი წერს: „გამოცდილი ადამიანების ხელში გარიგებით პოზიცია ახრულებს ირმავე ფუნქციას. იგი ფარავს და აცხადებს კიდევ გარიგებითი პოზიცია გამოიყვანს იმისათვის, რომ გვიწვევოს – თანდათანობით ვაითავლინოს – მოლაპარაკების მონაწილე პარტნარის მაქსიმალური მოლოდინი, თან ამავე დროს, დაფაროს რამდენი ხანიც საჭირო იქნება, მისი მინიმალური მოლოდინი (ვარაუდი). არაპარადიპირი საშუალებით, როგორცაა გარიგებითი პოზიციამა ცდილობს ხასიათი და დრო, როგორც მოლაპარაკებამ მონაწილე პარტნარს, ცდილობს დაარწმუნოთ მყოფ მხარე, რომ თქვენი მოლოდინის მაქსიმუმს, რეალურად არის მინიმუმში. თუ, მოლაპარაკების დასრულების შემდგომში გარიგებითი პოზიცია გაქვთ, თითოეული შეცვლა თქვენს პოზიციამა უნდა იძლეოდეს მაქსიმალური მოლოდინის აშკარა ნიშნებს. აგრეთვე, თითოეული ცვლილება მიზნად უნდა ისახავდეს მეთრე მხარის დახმარებას, ან მასზე ზეწოლას, მოგაწოდოთ იმდენი ინფორმაცია, რამდენიც თქვენ“.

შეთანხმებები გარიგების დროს

არსებობს გარკვეული შეთანხმებები კოლექტიური გარიგების წარმოების დროს, რომელიც გამოცდილი და პასუხისმგებლობის გზიობის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე პარტნარებს და იზიარებს, თუმცა არასოდეს არაა ფორმალური და შესაძლოა, დაარწმუნოს ცხელ გულზე, ან ახალბედის მეთრე გარიგების თამაშში. ეს შეთანხმებები ხელს უწყობს ნდობის აღმოსაფხვრის შექმნას და იმის გაგებას, თუ რა არის არსებითი გარიგების შეფასების ურთიერთობის უზრუნველსაყოფად, რაც ირთვე მხარეს აძლევს ხელს. ქვემოთ ჩამოთვლილია ყველაზე მთავარი შეთანხმებები:

- რაც არ უნდა მოხდეს გარიგების წარმოების დროს, ირთვე მხარემ ეს პროცესი უნდა გამოიყვანოს შეთანხმების მიღწევის იმდენად.
- მუხუდავად იმისა, რომ მოლაპარაკებები უნდა მიმდინარეობდეს ცივილიზებული და მგობრული სახით, შეტყობს, წაყრდნობს, დაშინება, მოთმინების დაკარგვა ზოგჯერ შესაძლებელია იმის ხაზგასმენად, რომ თავისი ვაითან და შეარწმუნო მოწინააღმდეგის თვალსაზრისობა და ურთუება – მაგრამ, ირთვე მხარემ ეს უნდა მიიჩნიოს კანონიერ ტაქტიკად და არ უნდა მიეცეს საშუალება შეარყოს ის რწმენა, რომ თითოეული მხარეს აქვს სურვილი შეთანხმდეს, ყოველგვარი რადიკალური ზომების გარეშე.
- არაოფიციალური დისკუსიები ურთიერთსასარგებლოა, როგორც აზრისა და დამოკიდებულების და ვარაუდების გაგების და აგრეთვე შეთანხმების მოგვარების საშუალება, მაგრამ ამაზე მხარეები წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ, რადგან ოფიციალური გარიგების წარმოების დროს ამის გაკეთება აუცილებელი არაა.
- თითოეული მხარე მზად უნდა იყოს იმისთვის, რომ შეცვალოს თავისი საწყისი პოზიცია.
- ნორმალურია, თუმცა გარდაუვალი არაა, რომ მოლაპარაკებები მიმდინარეობდეს ალტერნატიული შეთავაზებების და შემხვედრი წინადადებების მეშვეობით ირთვე მხრიდან, რასაც მიუყვარი შეთანხმებამდე.
- დათმობაზე, რომელიც უკვე დაწყებულია, უარი აღარ უნდა ითქვას.
- ფორმების შეთავაზებებზე უარი აღარ უნდა ითქვას, თუმცა კანონიერია, რომ გაკეთდეს ან უარი ეთქვას პარტიით შეთავაზებებს.
- მესამე მხარის ჩარევა არაა საჭირო იქამდე, ვიდრე ირთვე მხარე არ შეთანხმდება იმაზე, რომ შემდგომი წინსვლა შეუძლებელია მესამე მხარის გარეშე.
- საბოლოო ხელშეკრულება უნდა ნიშნავდეს იმას, რასაც გადმოსცემს – არ უნდა იყოს თაღლითობა და შეთანხმების პუნქტები უნდა შესრულდეს შეუცვლელად.
- რამდენადაც შესაძლებელია, საბოლოო შეთანხმება ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ შემკორიგეს თითოეული მხარის მეთრე პრესტიჟის და დამაჯერებლობის დაკარგვა.

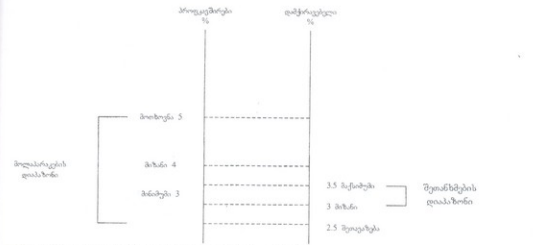
მომხატება მოლაპარაკების საწარმოებლად

მოლაპარაკებები მიმდინარეობს გაურკვევლობის აღმოსაფხვრად. არც ერთმა მხარემ არ იცის მეთრის გარიგებითი პოზიციები ან ის, თუ სინამდვილეში რა უნდა და რის მისაღებადაა მზად. მათ არ იციან, რამდენად მომხატებული იქნება მეთრე მხარე დათმობაზე და არც მათი შეხედულებების სიმტკიცე (რწმენის ძალა).

- ანახლურების შესახებ ტიპურ მოლაპარაკებაში, პროფესორმაგმა ან წარმომადგენლობითმა ორგანიზაციებმა, რომლებიც პრეტენზიას აცხადებენ, უნდა განსაზღვრავდნენ სამ რამეს:
- მიზანი, რომელსაც უნდათ, რომ მიაღწიონ;
- მინიმუმი რასაც ისინი მიიღებენ;



- საწვისი პრეტენზია, რომელიც მათი აზრით, ყველაზე უკეთ დაცხადდება მიზნის მიღწევაში.
 - დაქირავებული განსაზღვრავენ სამ მსგავს რამეს:
 - ამოცანის შეთანხმება, რომლის მიღწევაც მათ უნდათ;
 - მაქსიმუმი, რომლის დათმობაზე არიან მზად;
 - პირველი შეთავაზება იქნება ის, რაც მისცემთ მათ საკმაო მანვერების საშუალებას, მიზნის მიღწევისთვის.
- კავშირის მოთხოვნასა და დამქირავებლის წინადადებას შორის განსხვავება არის მოლაპარაკების დიაპაზონი. თუ თქვენი მაქსიმუმი აკრებებს მათ მიზნებს, ეს მივეითებთ შეთანხმების დიაპაზონზე (ინტერვალზე). (იხ. 47.1 დიაგრამა). ამ შემთხვევაში, შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობა ნაკლებია მათ მიზნებზე (იხ. 47.2 დიაგრამა). გარკვეული დროის განმავლობაში, მოლაპარაკება, სადაც არსებობს შეთანხმების დიაპაზონი (ან ინტერვალი), მიმდინარეობს ისე, როგორც ნაჩვენებია 47.3 დიაგრამაზე.



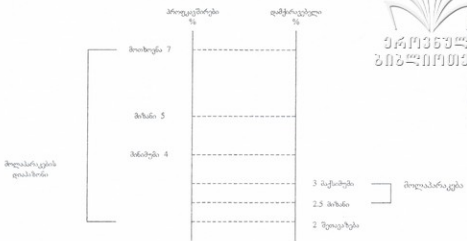
დიაგრამა 47.1 - მოლაპარაკების დიაპაზონის შეთანხმების დიაპაზონით

ამოცანები

- ამოცანები, მიზნის შეთანხმების სახით, საწვისი წინადადებები და ამ წინადადებების (შეთავაზების) მიზნებში/მაქსიმუმში და ხელშეკრულებები, განპირობებული იქნება შემდეგით:
- ორივე მხარის მიერ მათი არგუმენტების შეფარდებითი სიძლიერით;
 - ორივე მხარის შეფარდებითი ძალაუფლებით;
 - მოლაპარაკების შესაძლებლობებით;
 - დამქირავებლის უნარით, ანაზღაუროს;
 - ხელფასის ჩვეულებრივი განაკვეთი სხვაგან;
 - ინფლაციის ტემპი - თუმცა დამქირავებლები იძულებულნი არიან აღიარონ, რომ მათი საქმეა დაქირავებულების ინფლაციისაგან დაცვა, სასიცოცხლო მიზნებში ხშირად ის არგუმენტია, რასაც პროფეკციაში წამოაყენებს ხილვადი ხელფასის გაზრდის მიზნით.

სტრატეგია

- მოლაპარაკების სტრატეგია ნათლად უნდა იყოს დასახული, რათა მიღწეულ იქნეს მიზნის შეთანხმება, იმ მაქსიმუმით, რისთვისაც მზადაა მოლაპარაკებაში მონაწილე პირი დროის, რაღაც უკან დასახვეი ვაზა არა აქვს. აუცილებელია ორი გადაწყვეტილების შერჩევა:
1. ეტაპები, რომელიც უნდა გათაროს პროფეკცორმა საწვისი მოთხოვნებიდან საბოლოო შეთანხმებამდე, ხილო დამქირავებელმა, საწვისი შეთავაზებიდან დასკვნითი შეთავაზებამდე. ეს დამოკიდებულია მოლაპარაკების შესაძლებლობებზე.
 2. მოლაპარაკების პაკეტი, რომელიც დამქირავებელმა უნდა გამოიყენოს პროფეკცორის მიერ წამოყენებული ნებისმიერი პაკეტის საპასუხოდ. დამქირავებლის მიზანი უნდა იყოს, სეაქრო დროების საშუალების უზრუნველყოფა მოლაპარაკების დროს. დამქირავებლის აზრით, მათ უნდა ჰქონდეთ სხვადასხვა პირობების რეზერვი, რაც მათ შეუძლიათ მოთხოვონ პროფეკცორს, აღიაროს იმ დროების სანაცვლოდ, რისი გატეხებისათვისაც ისინი მზად იქნებიან. დამქირავებლებმა შესაძლოა, მოითხოვონ დიდი დრო მიმდევრო შეთანხმებამდე, ანაზღაურების გაზრდის სანაცვლოდ მათ წინადადებაში (შეთავაზებაში).

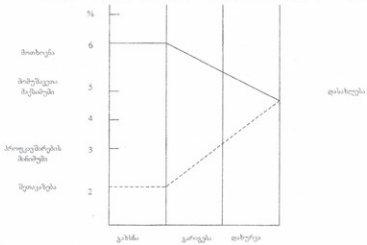


დიაგრამა 47.2. მოლაპარაკების დიაპაზონი მოლაპარაკების ინტერვალით

მოშადების საფეხურები

მოლაპარაკებებში მონაწილე პირები კარგად უნდა მოემზადონ მოლაპარაკებების სწარმოებლად, მათ უნდა გაიარონ შესფერვთ ეტაპები:

- ჩამოთვლიონ ის არგუმენტები, რომელიც უნდა გამოიყენონ თავიანთი საქმის დასაცავად.
- ჩამოთვლიონ ის არგუმენტები ან კონტრარგუმენტები, რომელიც, შესაძლოა, მეორე მხარემ გამოიყენოს.



დიაგრამა 47.3 - მოლაპარაკების ეტაპები

- ჩამოთვლიონ ის კონტრარგუმენტები მეორე მხარის არგუმენტების საწინააღმდეგოდ.
- იქონიონ მონაცემები, რაც შესაძლოა დასჭირდეთ თავიანთი საქმის დასაცავად.
- შეარჩიონ მოლაპარაკებაში მონაწილე ჯგუფი - არ უნდა იყოს ორ წევრზე ნაკლები, ხოლო ძირითადი მოლაპარაკებისათვის - სამი ან მეტი; ერთი, რომელიც უზღუმდგანელებს და წარმართავს საუბრების დიდ ნაწილს, ერთი ჩაინიშნავს შენიშვნებს და მიაწვდის მონაწილე პირს აუცილებელ დამხმარე ინფორმაციას, ხოლო დანარჩენები დაკვირდებიან მეორე მხარის წარმომადგენლებს და შესრულებენ განსაკუთრებულ როლს მოლაპარაკებაში, მათი ინსტრუქციების მიხედვით.
- ჩაუტაროს კონსულტაციები მოლაპარაკებაში მონაწილე ჯგუფს თავიანთი ფუნქციების შესახებ და მოლაპარაკებების სტრატეგიისა და ტაქტიკის შესახებ, რომელიც, თუ შესაძლებელია უნდა გამოიყენონ, მომზადებული არგუმენტები ან წინადადებები უნდა გამოიყენონ ამ ეტაპზე და გამოიყენონ ისე, როგორც სტრატეგიული გეგმა მოითხოვს.



- გამოკრებიან ვეჯუფის წევრებს თავიანთი როლები; დაუსვან ერთმანეთს კითხვები და უპასუხონ;
 - ამ ეტაპზე შესაძლებელი უნდა იყოს მეორე მხარის ერთ-ერთ წევრიან არაოფიციალურ შეხვედრაში პოზიციის გასაგებად თავისი პოზიციის გასახარებლად. „ადრეული ვაფრთხილებს“ ეს ხასიღმა, შესაძლოა, გამოცნებული იქნეს იმისათვის, რომ ირვე მხარე შეთანხმდეს მათი საუარული მოთხოვნების შეცვლაზე, ერთმანეთის დარწმუნებას საერთო პოზიციის სიზარებში ან მათ გადაწყვეტილებებზე თავიანთი მოთხოვნა, თუ უარყოფ.

გახსნა

გახსნის ტაქტიკა უნდა იყოს შემდეგი:
 - რეალისტურად გახსნა და ზომიერად მოქმედება;
 - მეორე მხარის პოზიციის მიღება ისე, როგორც არის, თუ შეუძლიათ მათ უნარს იმოქმედონ;
 - გაიკეთ დამოკიდებულება, დასვით კითხვები, დააკვიროთ ქცევას და რაც ცვლაზე მნიშვნელოვანია, კარგად უსმინეთ, რომ შეძლიათ მეორე მხარის სუსტი და ძლიერი მხარეების განაღობება, მათი ტაქტიკის და იმის გამოცნობა, თუ რამდენად შეიძლება, რომ ცრუობდნენ (გაბრწყინდნენ);
 - ამ ეტაპზე არანარ დაიმობაზე არ წახვადით;
 - თავი არიდეთ წინადადებებზე პირდაპირ პასუხებს და ახსნა - განმარტებებს (არ ილაპარაკოთ ძალიან ბევრი).

გარიგება

გახსნის შემდეგ, იწყება გარიგების ძირითადი ფაზა, სადაც ინტერვალი მცირდება საწყის პოზიციებს შორის და მხარეები ცდილობენ ერთმანეთის დარწმუნებას იმაში, რომ თითოეული შემთხვევა საკმაოდ ძლიერია იმისათვის, რომ აიძულოს მეორე მხარე დამთავროს გარიგება ნაკლებ ხელსაყრელ პირობაზე (დონეზე), ვიდრე შედეგობაში ჰქონდათ. შესაძლოა, გამოცნებული იქნეს შემდეგი ტაქტიკა:
 - ყოველთვის წამოაყენეთ პირობითი წინადადებები: „თუ ამსაგაკეთებთ, მაშინ მე ამას გააკეთებ“. გახსოვდეთ სიტყვები - „თუ“, „ამაში“.
 - არასილეს დამოით ცალმხრივად: ყოველთვის მოითხოვეთ დამომა მეორე მხრიდანაც: „თუ მე დავითმობთ X-ს, ვიმდგომები, რომ თქვენ დამოით Y-ს“.
 - მოლაპარაკებები აწარმოეთ სრული პატივით: მოლაპარაკებება არ უნდა დაუშვან, რომ რომელმაც მხარემ აარჩიოს პუნქტების მიხედვით.
 - საკითხები დატოვეთ დაად, რათა მაქსიმალური სარგებლობა მიიღოთ შესაძლო კომპრომისიდან.

დახურვა

როდის და როგორ უნდა შეწყვიტონ მოლაპარაკებები მასში მონაწილე პირებმა, განსჯის საგანია და დამოკიდებულია მეორე მხარის არგუმენტის სიძლიერის შეფასებაზე და მათ გადაწყვეტილებაზე. ბოლომდე მიიყვანონ საჭე დახურვის სხვადასხვა მეთოდები არსებობს:
 - საკეტად რაიმე დამომაზე წასვლა (უჩივებისა, მცირეზე) - დამომა, შესაძლოა, შეთავაზებულ იქნეს უფრო კატეგორიულად, ვიდრე გარიგების ეტაპზე;
 - თუ დამთანხმებით X-ს მოვარებაზე, მაშინ დავითმობთ Y-ს;
 - საქმის კრება: კომპრომისზე წასვლა, რაიმე სიახლის დანერგვა, მაგ. დროითი სკალის შემოღება შეთანხმებაზე (განაცხადზე), გადავადებულ გაღებაზე შეთანხმება, ზრდის ფაზაზე დაყოფა, ან ერთობლივი განცხადების გაკეთება მომავალში რაიმეს გაკეთების შესახებ (მაგ. მწარმოებლობის ვეგმის შეზღუდვა);
 - დასკვნის გაკეთება, თუ რა მოხდა ამ თარიღისათვის, იმ დამომაზეზე ხაზგასმის, რაც გაკეთდა და იმის დაფიქსირება, რომ მიღწეულ იქნა საბოლოო პოზიცია;
 - ზეწოლის გამოყენება სამრეალი შედეგების შიშით, რაც მოქვეება იმას, თუ „საბოლოო“ მოთხოვნა არ იქნა შეთანხმებული, ან „საბოლოო“ წინადადება (შეთავაზება) არ იქნა მიღებული;
 - მეორე მხარეს უნდა მიეცეს არჩევანი მოქმედების ორ წესს შორის.
 დამტარებლებმა არ უნდა გააკეთონ საბოლოო შეთავაზება, ვიდრე არ გათვალისწინებენ მას. თუ ეს მათი საბოლოო შეთავაზება არაა და პროვოკაციური შანტაჟს უწყობს, მათ შეუძლიათ მოდერნო დამომაზე გააკეთონ, ხოლო, აქვან გამოშინარე, მათ დამაყურებლობას ძირი გამოითხრება. რასაკვირველია, თითოეული მხარე ეცდება, აიძულოს მეორე მხარე გამოავლინოს, თუ რამდენად მაღალია მან თავის საბოლოო პოზიციას. მაგრამ მოლაპარაკებაში მონაწილეებს სურთ, არაიღონ მასუხისმგებლობა და ამით, დეველგაცია გაუკეთონ სიტყვა „საბოლოო“. მათ, რაც შეიძლება კატეგორიულად უნდა განაცხადონ, რომ ესაა ის, რისთვისაც ისინი შხად არიან, მაგრამ გარიგების კონტენციებით აღიარებულია, რომ შემდგომი ცვლილება, შესაძლოა, კიდევ მოხდეს quid pro quo-ს (ხელი ხელს ბანს) საუფუძელზე ამ „საბოლოო პოზიციად“.



მოლაპარაკების წარმართვის უნარი

არსებობს მოლაპარაკების წარმოების რამდენიმე ძირითადი უნარი:

- **ანალიტიკური უნარი** - იმ ძირითადი ფაქტორების გაანალიზების შესაძლებლობა, რომელიც გავლენას ახდენს ორივე მხარის მოლაპარაკების შედეგობრივობაზე და ტაქტიკაზე, და ამ ანალიზის გამოყენება იმას დასაწინააღმდეგებლად, რომ ვეღვა ფაქტი და არგუმენტი, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია მოლაპარაკებაში მონაწილე პარტის მოსაზრების მხარდასაჭერად ან მეორე მხარის მოსაზრების დასაწინააღმდეგებლად, მოცდილია წესრიგში;
- **თანაგრძობა** - უნარი სხვის მდგომარეობაში შესვლისა იმისათვის, რომ ავიგო არა მარტო ის, თუ რის მიღწევას იმდენივეს მეორე მხარე, არამედ ისიც, თუ რატომ აქვთ ასეთი მილოდინი და რამდენად მტკიცედ შეუძლიათ ამის შენარჩუნება;
- **დაგეგმვის უნარი** - მოლაპარაკებების სტრატეგიისა და ტაქტიკის შექმნა და განხორციელება, მაგრამ უნდა შიდა იფიო ტაქტიკური მიზნობრივობისათვის, მოლაპარაკებების პროცესში რაიმე მიუღწევების წარმოშობის შემთხვევაში;
- **ურთიერთმოქმედების უნარი** - სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის შესაძლებლობა, უნარი - იყო დამატარებელი და არა ქუდმალა, გაითვალისწინო მეორე მხარის არგუმენტები, სწრაფად ირეაგირო შეცვლილ განწყობილებას, რათა შესაძლებლობა გქონდეს მაღალი შეთანხმებას (რაც საბოლოო მიზანია);
- **კონტაქტის უნარი** - ინფორმაციისა და არგუმენტების ნათლად, ლოგიკურად და კატეგორიულად გადმოცემის უნარი, ამავე დროს შიდა იფიო მეორე მხარის მოსაზრებას და ხასიათს.

გარიგების უნარი

გარიგების ძირითად უნარში შედის:

- უნარი აღიქვას ის, თუ რამდენი უნდა მეორე მხარეს, ან უკვე ელოდება, რომ მიღწევს თავის მოთხოვნებს და დაიცავს თავის შეთავაზებებს;
- ორივე მხარის უნარი, არ გამოამტაცონ რეალური სურვილები (გარიგება, როგორც აღნიშნული იყო, ნიშნავს როგორც დავარებას, ისე გამოჩენას). მაზარზე გამოდევლისათვის უფრო ადვილია შეტი მოთხოვნის მყოფელებისგან, რომელსაც რამდენიმე გამოამტაცა შეტნის დიდი სურვილი;
- მოქმედი რეალიზმი - გარიგების პროცესში უნდა გადაიფასო ნაბიჯები მოთხოვნების შესამცირებლად და შეთავაზების გასაზრდელად, რაც გვიჩვენებს იმას, რომ გარიგებებში მონაწილე ენებს მიზანშეწინააღმდეგებელი შეთანხმებებს და შიდა სათანადო ირეაგირის მეორე მხარის მიერ გადადგმულ ნაბიჯზე;
- პატვიისცემა - მეორე მხარისათვის იმის ჩვენების უნარი, რომ მოლაპარაკებაში მონაწილე პირი პატვიის ცემაში შეხედულებებს და სერიოზულად ეყოფება მათ, მაშინაც კი, როდესაც არ ეთანხმება;
- გრძობიერება - უნარი, აღიქვას განწყობილების და მიმართულებების შეცვლა ან არგუმენტების სისუსტე და სწრაფად ირეაგირო საკითხის გადატანაზე.

უნარის შემუშავება

მოლაპარაკების და გარიგების უნარი წარმოიშობა გამოცდილების შედეგად. გარკვეულად, მათი შესწავლა შეიძლება კლასშიც რომლის გათამაშებით და იმპროვიზით, მაგრამ ეს ვერასოდეს შეცვლის იმ რეალობას, როდესაც მონაწილეებს პირისპირ ხარ და კამათი მოთხოვნებსა და შემხვედრ შეთავაზებებზე. არგულებს ურთიერთდაპირისპირებას. ამუშავებს და იყენებს ტაქტიკას, დამამკაყოფილებელი შეთანხმების მიღწევას მიზნით. აუცილებელია, იყოფი ვეღვა ზემოაღნიშნული უნარის გამოყენება, რომელსაც ახრი აქვს მხოლოდ რეალური მოლაპარაკებების დროს.

უნარის ათვისების საუკეთესო გზას წარმოადგენს ეგუფის დამხმარე წევრად ყოფნა, როდესაც საშუალება გაქვს დააკვირდე და შენიშნები გააკეთო ტაქტიკაზე, მადგომისა და უნარზე, რომელსაც ორივე მხარე იყენებს და შეაქვს წვლილი ამ საქმეში. ეგუფის კარგი ხელმძღვანელი გამოზრდის ახალგაზრდა წევრს და მიმოიხილავს თითოეული მოლაპარაკების სესიის ხასიათს, რათა შეფასოს, რა იყო კარგი და რა ცუდი, და რატომ ეს ნიშნავს იმას, თუ როგორ აითვისა მოლაპარაკების უნარი ავტორმა და როგორ გამოადგა იგი მოლაპარაკების ეგუფის ხელმძღვანელობას საწარმოში, ადგილობრივ და სახელმწიფო დონეზე მოლაპარაკებების პროცესის ხელშეწყობაში, სტამბოლისებში, ზოგჯერ მის ჩაშლაშიც.

ჩართვა და მონაწილეობა

პროფეკციების მნიშვნელობის დატანება, რომელზედაც საუბარი იყო 46-ე თავში, ნიშნავს, რომ ბევრი ორგანიზაცია მტრულად უყრდნობს აქცეს ჩართვისა და მონაწილეობის ფორმებს და არა კოლექტიურ გარეგნობას. ეს ანტირეჟიმი ვაიხარდა ადამიანური რესურსების მართვის მიზნით, რომელიც იცავდა ერთობლივ პასუხისმგებლობის, უფლებამოსილების და უშუალო კონტაქტების შექმნას. ტომ ჰეტერნი თვლის, რომ დამტარებლებმა „ყველა უნდა ჩართოს ყველაფერში“, რათა მიიღოს „რამდენიმე ასეული პროცენტით შრომის ნაყოფიერების გაზრდა“.

ამ თავში განხილული შემდეგი საკითხები:

- განსაზღვრული და დადგენილია ჩართვა და მონაწილეობა (რამდენადაც ეს უკანასკნელი შესაძლებელია); არსებობს რამდენიმე სხვადასხვა განსაზღვრა;
- დადგენილია დაქარავებულთა ჩამხმისა და მონაწილეობის პროცესის ფორმები და ღონეები და მათი შემოღების მიზეზები;
- დასასიათებელია აზრისა და დამოკიდებულების შესწავლის, ხარისხის შემსწავლელი წრეების, წინადადებების (გარადების გამოთქმის) შეტანის სტეპები (კონტაქტის მუიოღება, როგორცაა ეგუფური კონსულტორება აღწერილია შედეგ თავში).
- განხილულია გაერთიანებული საკონსულტაციო კომიტეტის, შრომითი თუ საზოგადოებრივი შრომის საპოვების, განსაკუთრებით ევროპის საზოგადოებრივი შრომის საპოვების და მუშა დირექტორების მონაწილეობის ძირითადი მუიოღები.
- განალოზებულია ჩართვისა და მონაწილეობის პროცესების მოქმედების სფერო და მათგან მიღებული მოგება.
- განხილულია ჩართვისა და მონაწილეობის შემოღების მუიოღები.

განსაზღვრებები

ტერმინები „ჩართვა“ და „მონაწილეობა“ ზოგჯერ გამოიყენება, როგორც ხინინიბები იმ მიზნით, რომ მოიცვას ინდივიდუალური და ტიპური ინფორმაციის კონსულტაციის და მონაწილეობის ყველა ფორმა. ამ განსაზღვრებებთან შესაძლოა, გამოირიგზოს კოლექტიური გარეგნობა. შესაძლოა ეს ტერმინები მიეკუთვნოს ყველა პროცესს ორგანიზაციაში, რომელიც ხელმძღვანელობს წამოიწყო ინფორმაციის დაქარავებულებისათვის მისაწოდებლად ბიზნესის ინიციატივების, გადაწყვეტილებების და შედეგების შესახებ. ერთმანეთის შემცველად გამოვჩენების დროს, მასში შესაძლოა შედიოდეს პროცედურები, მექანიზმები და პროცესები, რომლებიც ხელმძღვანელობს დააწესა თუიოთი ან პროფეკციებთან ერთად და ამით, ხაზუღება მისცა დაქარავებულებს, თუიანთი პროფეკციების ან წარმომადგენლობითი ორგანოს საშუალებით, გავლენა მოეზღინა და მონაწილეობა მიღო იმ საკითხების გადაწყვეტილების მიღებაში, რომლებიც მათ ეხება.

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტი „დაქარავებულთა ჩართვისა და მონაწილეობის“ კოლექსში, მაც, იყენებს ტერმინს „მონაწილეობა“, როგორც ჩართვის, ისე მონაწილეობის აღსანიშნად. ბევრი კრიტიკოსი ერთმანეთისგან განასხვავებს დაქარავებულთა ჩართვისა და მონაწილეობას.

დაქარავებულთა ჩართვა

როგორც მარმინგტონი და გუდმენი (1991) განსაზღვრავდნენ, დაქარავებულთა ჩართვა შედეგაა „იმ პრაქტიკისაგან, რომელიც ხელმძღვანელობს წამოიწყო და გამოიწვლია დაქარავებულთა ინფორმაციის და ორგანიზაციისადმი მათი პასუხისმგებლობის გაზრდისათვის. დამტარებელი შესაძლებლობას აძლევს დაქარავებულს, ჩართოს მუშაობაში და ორგანიზაციაში „ყოველგვარი ხელფასის/სამუშაოს გარეგნობის შესრულების გარეშე“.

„ჩართვისა და მონაწილეობის საზოგადოებას“ (1992) მიიჩნევს, რომ დაქარავებულის ჩართვა განსხვავდება კოლექტიური გარეგნობისაგან და წარმოებითი დემოკრატიისაგან, ორივე წარმოადგენს ხელმძღვანელობასა და

დაქარავეულებს შორის ძალაუფლების გაზიარებისა და ერთობლივ გადაწყვეტილებების მიღების უწყობის მათი წარმომადგენლის მუშაობით". მათ მანძილზე, რომ „ჩართვას, შესაძლოა ნაკლებ სპეციფიკურია, ზომიერ და უფრო ზოგადი მნიშვნელობა ქონდეს, ვიდრე მონაწილეობას“.

მონაწილეობა

გესტო და ფეკტორი განსაზღვრავენ „მონაწილეობას, როგორც პროცესს ადამიანის ან ჯგუფის მიერ მონაწილეობის (1990) თვლის, რომ მონაწილეობა ნიშნავს, დაქარავეულებს მერ უფრო დიდი როლის შესრულებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“. სხვა ავტორები მარჩინტონის ზღვამდებარეობით იყენებენ ტერმინს „მონაწილეობა იმისათვის, რომ აღნიშნოს დაქარავეულის გავლენა, რომელიც, შესაძლოა, მიხედვს ზეგარდასართობს და მონაწილეობის მუშაობით, რომელიც ორგანიზაციასთან, მუშაობის წარმართვასთან და დასაწყისის პირობებთანაა დაკავშირებული“.

წარმოებითი დემოკრატია

ტერმინი „წარმოებითი დემოკრატია“ ფართოდ გამოიყენებოდა 1970-იან წლებში, რათა გამოეხატა ძალაუფლების განაწილების ფორმები საწარმოში, როდესაც პროფკავშირებს მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდათ მის მოქმედებაზე წარმოებითი დემოკრატიის მიზნით, დაქარავეულებს ან მათ წარმომადგენლებს უფლებების გაზრდა, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხშირად „მუშა დირექტორების“ დანიშნებით სამჭოში. ეს იყო „ბოლშევის კონსტრუქტის“ ვერსია, რომელიც 1977 წელს წერდა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ვითარდებოდნენ (და არა ვითარდებოდნენ თუ არა) დაქარავეულები წარმომადგენელი კრებითი კომანიების დირექტორთა სამჭოში. ულკის მოხსენება მხოლოდ უაფრო ფილ იქნა და წარმოებითი დემოკრატია აღარ განიხილება დიდ ბრიტანეთში.

განსხვავება დაქარავეულებს ჩართვასა და მონაწილეობას შორის

ვასკენით, რომ „დაქარავეულებს ჩართვა“ არის პროცესი, რომელსაც იწვევს ზეღმძვანებლობა, რათა გაზარდოს დასაწყისებისათვის ინფორმაციის მიწოდება და ამით გაზარდოს მათი პასუხისმგებლობაც, ჩართვის პროცესის ტანდენტია დაქარავეულებს მიეცენ, როგორც ინფორმაცია, ე.ი. მათ მამართლებენ უშუალოდ, პირისპირ და არა მათი წარმომადგენლების მეშვეობით.

მის საწინააღმდეგოდ კი, „მონაწილეობა მიეუბნება კოლექტიურ და არა ინდივიდუალურ პროცესებს, რაც საშუალებას აძლევს დაქარავეულებს, გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილებების მიღებაზე თავისი წარმომადგენლის მეშვეობით. ტერმინი „მონაწილეობა“, შესაძლოა, გავრცელდეს ფინანსური მონაწილეობის ფორმებზე, როგორცაა მოვების განწილება.

დაძირავეულებს ჩართვისა და მონაწილეობის შიგნით

როგორც კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტი აცხადებს თავის კოდექსში „დაქარავეულებს ჩაბმისა და მონაწილეობის დიდ ბრიტანეთში“ (1993), დაქარავეულებს ჩაბმისა და მონაწილეობა ორგანიზაციაში, მიხედვით უნდა იხსნავდეს შემდეგს:

- ყველა დაქარავეულებს პასუხისმგებლობის შუქნა ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად;
- საშუალება მისცეს ორგანიზაციას, უფრო დაკავშირდეს მისი მომხმარებლების მოთხოვნებებს და შეველოს მათის ცვალებად მოთხოვნებს.
- დაეხმაროს ორგანიზაციას, გაუმჯობესოს მუშაობა და შეარბილებს მუშაობის ახალი მეთოდები ახალი ტექნოლოგიების შესაბამისად, გამოიყენოს ცოდნის მთელი რესურსი და ყველა პრაქტიკული უნარი, რომელიც მის დაქარავეულებს გააჩნია;
- შეგიძლიათ აგრძობდნენ დაქარავეულებს თავიანთი მუშაობით.
- ყველა დაქარავეულებს მისცეს შესაძლებლობა, გავლენა იქონიოს და ჩართოს იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომელიც დაქარავეულებს ინტერესებს ეხება.

1988 წელს CBI გარკვეულა, რომ CBI თვლის, დაქარავეულების ჩაბმის:

- წარმოადგენს მთელ ჯგუფს, რაც მიზნად ისახავს დაქარავეულების შრიდან მზარდადგენას, გავლენას და საკუთარი წვლილის შეტანას ორგანიზაციაში და მათ პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის ამოცანებისადმი;
- ეხმარება ორგანიზაციას, საუკეთესოდ მიუმსახუროს თავის მომხმარებლებს და კლიენტებს ყველაზე უფრო ხარჯ-ეფექტური საშუალებით;
- დაქარავეულებს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა გავლენა მოახდინოს და სადაც საჭიროა, მონაწილეობა მიიღოს იმ საკითხების გადაწყვეტაში რომელიც მათ ეხება;
- წარმოადგენს კარგი ზღვამდებარეობის განხორციელების რეალურ ნაწილს და ამიტომ არ შეიძლება დაქარავეულებს წარმომადგენლებთან ურთიერთობით;
- შესაძლოა ნებაყოფლობით ისეზარდოს ვანობარდებს, რომ შეეხმამებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობის, სტრუქტურისა და ისტორიის.



ესლერს და ბეილის (1992) მანიათ, რომ ეს მიდგომა ინდივიდუალისტურია და უნიტარული. ზეგუბორი დაქორავებული კი ჩათვლის, რომ მათი ეს პოლიტიკა ჩავარდა, თუ დაქორავებულები კვლავ მიმდევრობას მიიჩნევენ კონსერვატივ გაფიცვას პროფკავშირის მუშელობით.

როგორც ბერდელი (1998) აღნიშნავს, ძირითადი საკითხია: „რა არის დაქორავებულები? ისინი რა მუშეობას აკეთებენ? ველაზე შესაფერისი გამოხატულება ჩემ ორგანიზაციაში.“ იგი იმასაც აღნიშნავს, რაზე უნდა იქნებოდნენ განმავლობაში ხელმძღვანელობამ შეიცვალა თავისი „ორგანიზაციის“ კონცეფცია და ახლა უფრო ანტიკონსერვატივობის მიღწევა პარტიზირების გზით, მაგრამ ეს მიდგომა ამცირებს დაქორავებულის ხმის ფუნქციას.

დაქორავებულები ჩაბმისა და მონაწილეობის ფორმები

ამინგტორი (1995) იძლევა დაქორავებულთა ჩაბმისა და მონაწილეობის ხუთ ფორმას, რომელსაც აქვე განვიხილავთ:

კონტაქტები ხელმძღვანელებთან

კონტაქტები მრეველებთან (ჯგუფური კონსულტაციები და შეხვედრები) დაქორავებულებსაც, რათა მიწოდოს ინფორმაცია და „განათლება“ მთელ შტაბს იმ მიზნით, რომ მათ ცნონ ხელმძღვანელობის გეგმები. ეს კონტაქტები დაქორავებულთა ჩაბმის ველაზე გაგრეკებული ფორმა იყო დიდ ბრიტანეთში, ადრეულ 1990-იან წლებში.

პრობლემის გადაჭრა ზემოდან

პრობლემის ზემოდან გადაჭრა გამოხნულია იმისათვის, რომ დაქორავებული აღჭურფო ცოდნით და რწქნით, ინდივიდუალურ ან პატარა ჯგუფების დონეზე, აგრეთვე იმისათვის, გაიზარდოს ინფორმაციის შემოდინება ორგანიზაციაში. მშრობლობური ურთიერთობები, დაკანონდეს ცვლილებები. ზრდისა და დამოკიდებულების შესწავლა, ხარისხის შემსწავლელი წრეები, წინადადების შეტანის სტრუქტურები ქვემოთ იწუნება განხილულია, და შესაძლოა, ამ კატეგორიაში ხარისხის მართვის და მომხმარებლებზე ზრუნვის კომიტეტებიც შეიქმნას.

დავალებში მონაწილეობა

დავალებაში მონაწილეობით და სამუშაოს ორგანიზაციის ოცეხებით, დაქორავებულებს ეხმარებიან მათ მიერ შესრულებული დავალებების კატეგორიებისა და ტიპების გაფართოებაში. სამუშაოს ორგანიზებისადმი მიდგომა, როგორცაა სამუშაოს პორიზონტალური რეორგანიზაცია, სამუშაოს გამდიდრება (ვაუჭობება), ფუნქციის ვერტიკალური ინტეგრაცია (მეტი პასუხისმგებლობის აღება სახეამხედველო მოვალეობებში) და ჯგუფური მუშაობა (სადაც ჯგუფი ორგანიზებას უკეთებს საკუთარ მუშაობას და ხდება „ოთხმომართველი“), შესაძლოა გამოყენებული იყოს.

კონსულტაცია და წარმომადგენლობითი მონაწილეობა

კონსულტაცია და წარმომადგენლობითი მონაწილეობა საშუალებას აძლევს დაქორავებულებს, წარმომადგენლების მეშეობით მონაწილეობა მიიღონ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების მიღებაში. ხელმძღვანელობის ერთ-ერთ მიზანს მონაწილეობის ამ ფორმის მხარდასაჭერად წარმოადგენს მის გამოყენებას მეველ სარწველად ფორმალური კამათის აღტრნატივა, რომლის საშუალებითაც, შესაძლოა, მოგვარდეს დაქორავებულის სარწვები. ერთობლივი კონსულტაცია ხელმძღვანელობამ შემოიღო ზოგიერთ ბიზნესში, რათა ხელი შეეძალა პროფკავშირების აღიარებაში ან მათი საქმიანობისთვის ძარი გამოეზარა. ამ ტიპის მონაწილეობა იღებს გერითიანული საკონსულტაციო კომიტეტის სახეს, რასაც შემდეგ განვიხილავთ. მუშა დირექტორების დანიშნავ ამ კატეგორიაში შედის.

ფინანსური ჩაბმა/მონაწილეობა

ფინანსური ჩაბმა ან მონაწილეობა ისეთი საკმების სახეს წარმოადგენს, როგორცაა მოვების განწილება და დაქორავებულთა საკუთარი აქციების ფლობა. კომპანის მუშაობის შესახებ ინფორმაციით დაქორავებულთა უზრუნველყოფა წარმოადგენს ამ სტრუქტურის ნაწილსა და ანტიკომ, დაქორავებულებს შეუძლიათ თავის მრეველებთან ან ჯგუფის ხელმძღვანელებთან განიხილონ მუშაობის სრულყოფილი შეთოდები და მისი ჩავარდნის, თუ წარმატების მიზეზები. ამ სტრუქტურის მიზანია, დაქორავებულთა მომხმარებელი და მათი ნდობის მოპოება.

დაქირავებულით ჩაბმისა და მონაწილეობის პარიანტაჟი



დაქირავებულით ჩაბმა და მონაწილეობა განხვავდება იმ დონის მიხედვით, სადაც იქნება შექმნილი დონი, რა დონითაც გადაწყვეტილებების მიღებას იზიარებენ მხარეები, და იმით, თუ რამდენად ინფორმირებული იქნება არაფორმალურია მისი შექმნილებები.

დონე

საწარმოში ჩაბმა და მონაწილეობა სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა სახეს იღებს, როგორც ამას განსაზღვრავს ინდუსტრიული საზოგადოება (1974). დონები შემდეგია:

სამუშაოს დონეში შედის ჯგუფის ხელმძღვანელები და მათი ჯგუფები. ხოლო პროცესებში ინფორმაციის გავრცელება სამუშაოს შესახებ და ახრთა გაზიარება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო. ეს პროცესები, ძირითადად, არაფორმალურია.

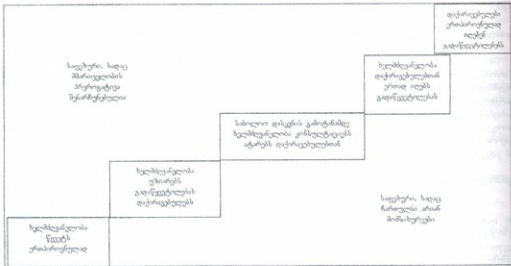
ხელმძღვანელობის დონეზე, შესაძლოა, შედიოდეს ინფორმაციისა და გადაწყვეტილებების მიღების გაზიარება იმ საკითხების შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს, თუ როგორ უნდა იყოს დაგეგმილი შესრულებული სამუშაო და სამუშაო შექმნილებები და პირობები. არსებობს ლიმიტი. ხელმძღვანელობამ მთლიანად და ცალკეულმა მენეჯერებმა უნდა შეინარჩუნონ უფლებამოსილება აკეთონ ის, რაც მათ ფუნქციას მოთხოვნიდა. ჩაბმა არ გულისხმობს ანარქიას, მაგრამ ხელმძღვანელობის მხრიდან მაინც მოთხოვს გარკვეულ სურვილს, თავისი გადაწყვეტილებების მიღების ძალაუფლება სხვადასხვა გუნდების. ამ დონეზე ჩაბმა და მონაწილეობა, შესაძლოა, უფრო ფორმალური გახდეს, საკონსულტაციო ჯგუფების, ბრიფინგის ჯგუფების ან მუშაობა საკონსულტაციო საბჭოების მეშვეობით ხელმძღვანელობისა და დაქირავებულთა ან მათი წარმომადგენლების ჩაბმით.

პოლიტიკის შექმნის დონეზე, სადაც განსაზღვრულია ბიზნესის მიმართულება, მთლიანი მონაწილეობა უნდა გულისხმობდეს ძალაუფლების განწილებას მართიად გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით. ეს არაა სკალად გამოყენებული დიდი ბრიტანეთში, თუმცა, შესაძლოა, მიმდინარეობდეს შემოთავაზებულ გეგმებზე ინფორმაციის მიწოდების (გარდა საიდუმლო ინფორმაციისა) და ამ გეგმების მნიშვნელობის განხილვის პროცესები.

შესაკუთრების დონეზე, მონაწილეობა გულისხმობს საკუთრების წილის საწარმოს კაპიტალში, მაგრამ ამას აზრი არ ექნება, თუ მუშებს საკმარისი კონტროლის უფლება არ ექნებათ, ხმის უფლების გზით გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა. ეს არაა დამახასიათებელი ნიშანი დიდი ბრიტანეთის დაქირავებულთა ურთიერთობების მდგომარეობისთვის.

დონე, რომელზეც ხდება გადაწყვეტილების მიღების გაზიარება.

სკალის ერთ ბოლოში, ხელმძღვანელობა ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებებს; მეორე ბოლოში, თორიულად და ანა პრაქტიკულად, (გარდა მუშათა კოოპერატივისა, რომელიც ითქმის არ არსებობს დიდ ბრიტანეთში), მუშები ერთპიროვნულად წყვეტენ. ამ ორ უკიდურესობას შორის არსებობს გარდამავალი ეტაპები, რომელიც შესაძლოა, სკალის სახით იყოს გამოხატული (იხ. გვ. 481. მონაწილეობის სკალა)



ამ სკალაზე არსებული პუნქტები, როდესაც მონაწილეობა ხდება ნებისმიერ დონეზე ორგანიზაციაში, დამოკიდებულია, როგორც ხელმძღვანელობის, ისე დაქირავებულების აზრსა და დამოკიდებულებასზე, სურვილზე და ერთუხაზზე. ხელმძღვანელობამ, შესაძლოა, წინააღმდეგობა გასწიოს უფლებამოსილების ბევრ დამოხაზზე, იმ

შეზღვევის გარდა, როდესაც პროფესიონალი იქნება ზეწოლა (რაც დღეს საეჭვოა), ან ექსპლუატაციის კომპლექსების გამო, რომელიც მუშათა კონსულტაციას ეხება.



ჩამოსა და მონაწილეობის შეტანისებები

სამუშაოს დონეზე ჩამოსა და მონაწილეობა, რამდენადაც შესაძლებელია, არაფორმალური უნდა იყოს. ჯგუფები, შესაძლოა, შეიკრიბონ სპეციალურად (ad hoc) რათა განიხილონ გარკვეული პრობლემა, მაგრამ ოფიციალური კომიტეტების თავი უნდა აარიდონ. ჯგუფის ბრიფინგი (იხ. 49-ე თავი) გამოიყენება იმისთვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ოპონირები არაოფიციალური კონტაქტები. უმჯობეს უფრო მაღალ დონეზე, შესაძლებელია, ზეტი ოფიციალურია იყოს საჭირო უფრო დიდ ორგანიზაციებში. არსებობს საკონსულტაციო კომიტეტების ან უწყვეტი საბჭოების გამოყენების საშუალება, რომელთაც კარგად განსაზღვრული უფლებამოსილების საზღვრები აქვთ ამ საკითხების გარშემო, რომელთაც განიხილავენ. სწავლის დონეზე შესაძლოა ჩამოსაგადგენს კომპანიის ან საზოგადოებრივი საბჭოების პოლიტიკა. კომპანიის ან საზოგადოებრივ საბჭოებს, საშუალება ეძლევა განიხილონ პოლიტიკის საკითხები, მაგრამ, თუ საბოლოო გადაწყვეტილება ნებისმიერ ამ საკითხზე, რომელიც აშკარად არ არის დასაბამი, მიღება საბჭოს დონეზე, მაშინ აღმოჩნდება, რომ საზოგადოებრივი საბჭო არაუეფექტური ორგანოა. ჩართვის შედეგში შეტანისებები უზრუნველყოფილია ხარისხის სწავლული წრეების და წინადადებების შეტანის სტრატეგიის მიერ, რაც ქვემოთ იქნება განხილული.

აზრის და დამოკიდებულების შესწავლა

აზრის და დამოკიდებულების შესწავლა დაქარავებულია ჩამოსა საუკეთესო გზაა, მათი შეზღუდვების გაგებით ამ საკითხების შესახებ, რაც მათ ეხება. ამ შესწავლას იყენებენ იმ მიზნით, რომ

- უზრუნველყონ გარკვეული ინფორმაცია დაქარავებულია უპირატეს არჩევანზე;
- გააფრთხილონ შესაძლო პრობლემების შესახებ;
- დადგინონ გარკვეული პრობლემების მიზეზები;
- შეადგინონ მორალური პრინციპები ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილებში;
- გაიგონ აზრა სხვადასხვა პროცესის შესახებ, როგორცაა სამუშაოს სირთულის შეფასება, ანაზღაურების განსაზღვრა და შწარმოებულობის მართვა, რათა გააანალიზონ საკუთარი ეფექტურობა და ის დონე, რამდენად სამართლიანად ექვეყნა დაქარავებულებს.
- გაიგონ აზრი კადრების პოლიტიკის და იმის შესახებ, თუ როგორ ფუნქციონირებს იგი ისეთ სფეროში, როგორცაა თანამართი შესაძლებლობა, დაქარავებულია კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი ჩართვა, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება (იხ. გვ. 2).

2. ინტერვიუს გამოყენება. ინტერვიუ შესაძლოა იყოს ისეთი გამოკითხვა, რომლის მიზანია გამოსაკითხი პიროვნების ქცევის გაგება, როდესაც მსჯელობა საეხებით თავისუფალია. ან, შესაძლოა, იყოს ნახევრად სტრუქტურირებული, რადგან არსებობს საკონტროლო ჩამონათვალი იმ პუნქტებისა, რომელიც ასუსხსაგებია, თუმცა ინტერვიუების მიზანი უნდა იყოს ის, რომ დისკუსია მიმდინარეობდეს ადინშული საკითხების გარშემო, რათა აღამაინისაგან მიღებულ იქნეს გულწრფელი და დაა ასუსხები. ამას გარდა, და უფრო იშვიათად, ინტერვიუ, შესაძლოა, იყოს ძალიან სტრუქტურირებული, ისე, რომ მოხდეს მხოლოდ კითხვარის ხმამაღალი გამოყენება. უპირატესობა აქვს ინფორმალურ ინტერვიუს, რადგან იგი უფრო გულგია, მაგრამ ძვირია, ზეტი დროს მოითხოვს და გასაანალიზებლად რთულია. დისკუსიები „დამხმარე ჯგუფების“ შემოვლით (ე.ა. დაქარავებულია ჯგუფები, რომლებიც თავიანთ ვურადლებას ამსხულებენ გარკვეულ საკითხებზე) უფრო სწრაფი საშუალებაა ბუერი აღამაინის გამოსაკითხად, მაგრამ შედეგების რაოდენობრივად განსაზღვრა რთულია. ხილი აღამაინებს, შესაძლოა გაუჭირდეთ თავიანთი შეზღუდვების საჯაროდ გამოთქმა.

3. კითხვარის და ინტერვიუს კომბინირება. ის საუკეთესო მეთოდია, რადგან აერთიანებს ინტერვიუს კითხვარის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მონაცემებს. ყოველივეს მიზანშეწონილია კითხვარებს ახლდეს გამოსაკითხი პიროვნების ქცევის გაგების ინტერვიუ, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დრო მხოლოდ განსაზღვრული შერჩევის შესაძლებლობას იძლევა. აღტრნატული მიდგომაა. დამხმარე კითხვარი აღამაინა ჯგუფს და შემდეგ განიხილო თითოეული კითხვის მასუნი ჯგუფთან ერთად. ეს გვარწმუნებს, რომ შესაძლებელია რაოდენობრივი ანალიზი, თუმცა, საშუალებას აძლევს ჯგუფს ან მის რამდენიმე წევრს უფრო სრულად გამოხატონ საკუთარი ფიქრები.

4. დამხმარე ჯგუფების გამოყენება. დამხმარე ჯგუფი არის დაქარავებულია წარმომადგენლობითი შერჩევა, რომელთა დამოკიდებულება და შეზღუდვები ორგანიზაციასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე, შინაშეწელობანია. ამ ჯგუფის არსებითი დამახასიათებელი ნიშანია ის, რომ იგი სტრუქტურირებული, ინფორმირებული, კონსტრუქციული და კონფიდენციალურია.



საინტერესო ფაქტია, რომ როდესაც ადამიანებს უშუალოდ ვითხოვთ, კმაყოფილი არიან, თუ არა, კეთილად საშუაოთი, მათი უმრავლესობა (70-90%) დადებითად პასუხობს. შესრულებული მართვის და მართვის მიუხედავად, ამის შესაძლო მიზეზი ისაა, რომ უახლეს დროში ისინი საშუალო ინტერესის [სტრატეგია] არაა, არამედ უკმაყოფილების მიუხედავად, ბევრი დაქარავეული შეეცა თავის საშუაო, თუცა გარკვეული მისი ასპექტები არ მისწონს.

წარმატების საწინდარი

პირველი წინა პირობა ისაა, რომ უმაღლეს ხელმძღვანელობას ხეცრა ხარისხის შემსწავლელი წრების ღირსებისა და მათი წარმატებისა. საშუალო რეალობის ხელმძღვანელობა და ჯგუფის ხელმძღვანელებიც უნდა იფიქრონ ჩამბუნდნი მათ შემოღებაში. ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის გარეშე, ხარისხის შემსწავლელი წრეები ვერაფერს გახდებიან.

პროეკციაშიც უნდა იფიქრონ ინფორმირებული ამ გვემის შესახებ, რომ ხარისხის შემსწავლელი წრეებს ვემოიღებენ. ზოგიერთი პროეკციაში ამას მტრულად ხვდება, რადგან ვრძობენ, რომ ამ წრეებს შეუძლიათ მათი გადაკლების და მძღაუფლების შემცირება და რომ ხელმძღვანელობას განზრახ უნდა ამ წრეების შეპოლება, სწორად ამ მიზნისათვის.

ხარისხის შემსწავლელი წრეების შემოღებას და უზრუნველყოფას სჭირდება „ფაცილიტატორი“ (დამხმარე), რომელიც აშხადებს, ეხმარება და კონსულტაციებს უწევს მათ წრეებს, ვარანტიას აძლევს, რომ ეტრებით მათთვის საჭირო რესურსები, ადგენს წარმომადგენლების სესიებს. ფაცილიტატორად, ხშირად გვევლინება პარიზონტალური მწვერულები და არა კადრების სპეციალისტი ან ინსტრუქტორი. ამ ფუნქციაში შედის, ვეროფე, ამ წრეების სტამბურება და იმის უზრუნველყოფა უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა ამ წრეების ინფორმირებით იმის შესახებ, რომ მათ მათ უზრუნველყოფილი მიეცება და მძღწეები საჭირო იქნება. ამ დამხმარეს შეუძლია ხელი შეუწყოს ნებისმიერი პრობლემის მოგვარებაში, რომელიც ამ წრეებს შეხვდებათ ინფორმაციის მიძიებაში ან ხელმძღვანელობისთან ურთიერთობაში.

მომზადება, ხარისხის წრეების მნიშვნელოვანი მხარეა. ჯგუფის ხელმძღვანელობისათვის აუცილებელია ორ-სამდღიანი მომზადების კურსი იმ ანალიტიკურ მეთოდებში, რომელსაც გამოიყენებენ. მათ დროდადრო სჭირდებათ ხელშეზრდელ მომზადება (კვალიფიკაციის ამაღლება). ფაცილიტატორების დამხმარებით, ჯგუფის ხელმძღვანელებიც აშხადებენ თავიანთი ჯგუფის წევრებს. ჯგუფის გაბოლბაში პრობლემების გადაჭრასა და ანალიტიკურ უნარში ინსტრუქტორებს საკმაოდ სასარგებლო საშუალებაა არსებული ან პოტენციური ჯგუფის ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად. ხარისხის შემსწავლელი წრეების წევრობა უნარის განვითარების და ღრმად ჩართვის საშუალებაა.

ეს აუცილებელი მოთხოვნება და თუცა, ხარისხის წრეების არსებითი კონცეფცია ფასეულია, ეს წრეები ხშირად წარუმატებლობას განიცდიან საწინააღმდეგო მიზნით. მაგრამ მათი შეცვლა შეიძლება უფრო არაუფორმალური და სპეციალური განვითარების ჯგუფებით ან ჯგუფის რეგულარული შეხვედრებით, რომელსაც ჯგუფის ხელმძღვანელი აწვდის (ან თვითონ ჯგუფი თვითმართავდ ჯგუფში), სადაც განიხილება და თანხმდება საშუაო პრობლემები, სახალების დაწერვის და განვითარების სფეროები.

წინადადების შეტანის სტეპები

წინადადების შეტანის სტეპები კარგი საშუალებაა იმისათვის, რომ დაქარავეულებმა მონაწილეობა მიიღონ კომპანიის ეფექტურობის გაუმჯობესებაში. თუ სათანადოდ ორგანიზებულია, ამ სტეპებს შეუძლიათ, შეამცირონ ინფორმაციების და გამოუყალიბო მდგომარეობის ვრძობა, რომელიც ახასიათებს ყველა საწესს, სადაც ადამიანს მართა, რომ კარგი იდეები აქვს, მაგრამ ვერ იფიქროს მათ, რადგან არ არსებობს კომუნიკაციის აღიარებული არხები. ჩვეულებრივ, ვითაცწინადადება მხოლოდ ის შესვლებები, რომელიც არ შედის დაქარავეულის მოვალეობაში, და ეს ვასავეები უნდა იყოს, რადგან გარკვეული კატეგორიები, რომლებიც მისაღება ამ სტეპებისათვის (უფროსი მწვერულები), ხშირად ვამოიხიცილებია.

წინადადების შეტანის წარმატებული სტეპების საფუძველი უნდა იყოს იდეების მიწოდების და შეფასების ჩამოყალიბებული პროცედურა მათი რეალური აღიარებით, რომელიც ვაანიათ ღირსება და ეფექტურობის სისტემა, რათა აუხსნან დაქარავეულებს (ისე, რომ თავვეზა არ აუხსნონ), რომ მათი იდეები ვერ მიიღება.

ყველაზე გარკვევბული საშუალებაა წინადადების ვითის შემოღება, ამის ნაცვლად ან მახინარ კრთად, დაქარავეულებს, შესაძლოა, დრასხელონ ადამიანი ან კომიტეტი, ვისაც მათი იდეები წინადადების, მწვერულები და ჯგუფის ხელმძღვანელები უნდა წახალობონ, რათა მათ, თავის მხრივ, სტიმული მისცენ თავიანთ პერსონალს, შეიტანონ წინადადებები. უნდა არსებობდეს ვანცხადების დავა, თხელი პროცედურები და კომპანიის ვაწეობები ამ პროცედურის სტეპის მხარდაჭერაში ვამოსაფუძვლად. საკაროობა ვანსაკუთრებით ვამოაჟივის წარმატებულ წინადადებს და აწევენს, როგორ იწერება ეს წინადადებები.

ამ სტეპის აღმშენებლობაში პასუხისმგებელი უნდა იყოს ერთი ადამიანი. მის უნდა ვაანდეს უფლებამოსილება, უარი თქვას უხეშ წინადადებებზე, მაგრამ მან უნდა იცოდეს, როგორ დაახარისხოს მოვარის

მიხედოთ და გადავხაზოთ განყოფილებებს და ცალკეულ პირებს შერჩევების გასაცემად აღნიშნავთ
განაგებს ამ კომუნიკაციებს და საჭიროების შემთხვევაში, მიმართავ წინადადების შემოქმედ პირობებს, რათა
დაახუსტოს მაგ. ხარჯების დანახოვი ან პროდუქციის გამოშვების გაუმჯობესება, რომელიც წინადადებების შედეგად
უნდა იყოს.

მიზანშეწონილია წინადადებების კომიტეტის შექმნა, რომელშიც შედგენილი იქნება წევრები
დაქარავეულია წარმომადგენლები, რათა განიხილონ წინადადებები იმ შერჩევების მიხედვით, რაც გააცოცის
საკუთარი სტრატეგია ან ხელმძღვანელებმა. ამ კომიტეტმა საბოლოოდ უნდა გადაწყვიტოს, მიიღოს თუ უარყოს
წინადადებები, მაგრამ საჭიროების შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღებამდე მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაცია.
კომიტეტს შეუძლია დაადგინოს პირველ წელს მიღებული დანახოვის წილი. უნდა არსებობდეს აღიარებული მეთოდი
კომიტეტის გადაწყვეტილებების ჩასაწერად (ოქმის შედგენა) და შედეგების გასაცნობად მათთვის, ვინც წინადადებები
შემოიტანა.

ერთობლივი კონსულტაციები

ერთობლივი კონსულტაციები მიზანწილობის ცვლაზე ცნობილი მეთოდი, მაგრამ როგორც ამ თავში
განვიხილეთ, იგი დაქვეითების განიცდის. არსებითად იგი წარმოადგენს ხელმძღვანელობასა და დაქარავეულია
შეხვედრის საშუალებას საკონსულტაციო კომიტეტებში იმ საკითხების განსახილველად და გადასაწყვეტად,
რომლებიც გველანს ახდენს მათ ერთობლივ ინტერესებზე.

ერთობლივი კონსულტაციის მიზნები

ერთობლივი კონსულტაციის მიზანს წარმოადგენს იმ პრობლემების ერთობლივად განხილვის და შემოწმების
საშუალებას უზრუნველყოფა, რომელიც ეხება როგორც ხელმძღვანელობას, ისე დაქარავეულებს, ეს ნიშნავს, რომ
ორმხრივად მისაღები გადაწყვეტილებები მიღწეული იქნება, აზრებისა და ინფორმაციის გაცვლით. ერთობლივი
კონსულტაცია საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას ინფორმაცია მაქსიმალურად დაქარავეულებს შემოთავაზებული
ცვლილებების შესახებ, რათა გამოთქვან საკუთარი აზრები ამ ცვლილებების შესახებ. იგი აგრეთვე საშუალებას
რომლითაც დაქარავეულები გამოხატავენ თვითონ აზრს შრომის ორგანიზების (მაგ. მოქნილობა), მისი პირობების,
კარგების და მეთოდების უზრუნველყოფის და განადგობისა და უსაფრთხოების შესახებ. როგორც ზემოთ იყო
აღნიშნული, ერთობლივი კონსულტაციები მოქმედებს, როგორც დამცველი საშუალება; იგი ამსუბუქებს საინფორმაციო
გამომდინარე შეწინააღმდეგებას, რომელიც, შესაძლოა, გადაიხარდოს კონფლიქტში, თუ არ მოგვარდა განხილვების შედეგად.

ერთობლივი კონსულტაციების სტრუქტურა

ერთობლივი კონსულტაციები არ ნიშნავს ერთობლივ ძალაუფლებას, რომელშიც იგულისხმება
დაქარავეულია ჩართვა სტრატეგიული პოლიტიკის გადაწყვეტილებებში, ისეთი საკითხების თაობაზე, როგორცაა
კაპიტალდასანდება და მისი შემოქმედება, პროდუქცია/მარხის განვითარების გეგმები, შერჩევა და ვასხვისება. ეს უნდა
იყოს მხოლოდ ერთობლივი გადაწყვეტილების საგანი იმ იშვიათი ვითარებაში, როდესაც ადგილი აქვს სრულ
მიზანწილობას საბჭოს დონეზე. შრომითი ურთიერთობების შესწავლის გეგმის მასალების მიხედვით
საკონსულტაციო კომიტეტების 39% დანერგვისებელი იყო მოლაპარაკებებით. თუმცა ასეთი კომიტეტების
უზრუნველყოფა კონცენტრირებულია ისეთ საკითხებზე, როგორცაა საშუალო მუშაკები და ორგანიზაცია, ვანდაცვა და
უსაფრთხოება, საშუალო პირობები და შექმნილობები, დაქარავეულია მომსახურების არხი (კუბა, მანქანის სადგომი,
კვილიდობა და ა.შ.) და შრომის წესები. ხელმძღვანელობამ, შესაძლოა, უფრო მაღალი კატეგორია მიანიჭოს
კონსულტაციის იმ მიზნით, რომ მან განიხილოს ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორცაა ახალი პროდუქციის
შექმნა და კაპიტალდასანდების გეგმები ისე, რომ მოლაპარაკება ნაკლებ მნიშვნელოვანი ან აუცილებელი იქნება.
ხელმძღვანელობამ, შესაძლოა, მიანიჭოს ქვეითი მიმართული კონსულტაცია ხელმძღვანელობის კონტაქტების სხვა
ფორმად. შესაძლოა, ერთობლივი კონსულტაცია ორივე მხარის მიერ (ან ერთ-ერთის) აღქმული იყოს, როგორც
უნიშვნელო და შეზღუდული მნიშვნელობის შეხვედრა და აქედან გამომდინარე, ამ ვითარებაში იგი ამჟამად
არაეფექტური იქნება. მაგრამ, როგორც კესლერი და ბელინი (1992) აღნიშნავენ: „იქ, სადაც პროფკავშირი
მჭიდროდ და კარგად განვითარებული, კონსულტაციები ფასეული დანართი იქნება კოლექტიური ვარიანტისთვის. აქ
ორივე პროცესი განაკლებულია, თუმცა თითოეული კომიტეტის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ ერთი და იგივე
ადამიანები იქნება“.

კონსულტაციის და მოლაპარაკების განცალკევების არგუმენტი პროფკავშირთან სწრაფობა არის ის, რომ აქ
აღიარებულია განსხვავება ერთობლივ ან ინტეგრირებულ გარიგებასა და შეპარტიტებულ ან გამანაწილებულ
(დისტრიბუტორულ) გარიგებას შორის (იხ. 47-ე თავი).

ერთობლივი საკონსულტაციო კომიტეტების წევრობა



ერთობლივი საკონსულტაციო კომიტეტები ჩამოყალიბდება ძირითადად პროფკავშირის წარმომადგენლებით, რომლებსაც კავშირის წევრები ასახელებენ, ან შესაძლოა, შედგებოდეს დასახლებული პუნქტის პროფკავშირის წევრებისა და სხვა არაპროფკავშირის წევრების ნაკრებისაგან (ეს დასტურებული უნდა იყოს აქტივობის) ან მხოლოდ შედგებოდეს არჩეული წარმომადგენლებისაგან, რომლებიც არიან, ან არ არიან პროფკავშირის წევრები. ეს ვეღვაწერი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენადაა ორგანიზაცია პროფკავშირისზე უფრო.

საკონსულტაციო კომიტეტები ხშირად არ ჩართავენ ხოლმე მენეჯერებს და ჯგუფის ხელმძღვანელებს და როდესაც ასე ხდება, ეს კამათის საგნად იქცევა, რადგან მათ ვეღვაწვი საფუძველი აქვთ იფიქრონ, რომ გვერდ აუარეს.

სტრუქტურა

ორგანიზაციაში შესაძლოა, იყოს ერთი საკონსულტაციო კომიტეტი ან მუშათა საბჭო, მაგრამ დიდ ორგანიზაციებში ხშირად არსებობს ცალკეული კომიტეტები სხვადასხვა განყოფილებებისა და ერთეულებისათვის.

შემადგენლობა

საკონსულტაციო კომიტეტები, ჩვეულებრივ, მოიცავს შემდეგ პუნქტებს:

- ამოცანებს;
- კომპეტენციებს;
- სტრუქტურას;
- საარსებო პროცედურებს;
- შეხვედრების მოწყობილობას (ზოგიერთ ორგანიზაციაში რიგრიგობით თავმჯდომარეობს ხელმძღვანელობა და დაქირავებულია წარმომადგენლები).

საზომადგომბრიმი საბაჟომბრი

ორგანიზაციაში არსებული საზოგადოებრივი საბჭოები ხშირად იფიქვ ფუნქციას ასრულებენ, რასაც საკონსულტაციო კომიტეტები - მხოლოდ სახელწოდება განსხვავებული. მაგრამ ზოგიერთ საბჭოს უფრო დიდი წრე ჰყავს წევრებისა, რომელშიც შედიან მენეჯერები, ჯგუფის ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, ტექნიკური და ოფისის პერსონალი. ევროკავშირის დირექტივის შედეგად, ევროპის საზოგადოებრივი საბჭოები მნიშვნელოვანი ხდება დიდი ბიზნესების ნებისმიერ კომპანიაში, რომელიც ევროპაში ფუნქციონირებს.

დირექტივის მიზანს წარმოადგენს „გააუმჯობესოს დაქირავებულთა ინფორმირებისა და კონსულტირების უფლება საწარმოში.“ დირექტივა აცხადებს, რომ აუცილებელია „ეკონომიკური საქმიანობა განვითარდეს პარაბოლივ.“ ევროპის საზოგადოებრივი საბჭოს განხილვის ერთ-ერთ საგანს წარმოადგენს ბიზნესის საერთო ეკონომიკური და ფინანსური მდგომარეობა და სხვა განსაკუთრებული საკითხები, როგორცაა დისლოკაციის ახალ ადგილზე გადასვლა, დაზრდა, შერწყმა, კოლექტიური დათხოვნები და ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა. საბჭო უნდა არსებობდეს იმ ორგანიზაციაში, სადაც 1000 და მეტი დაქირავებულია, უნდა იყოს მხოლოდ დაქირავებულთაგან შემდგარი ორგანიზაცია და არჩეული უნდა იყოს 3-დან 30-მდე დაქირავებულია, არჩეული ან დანიშნული დაქირავებულთა წარმომადგენლების მიერ, ან მათი არყოფნის დროს, მიფილი საშუალო ძალის მიერ.

მუშა დირექტორები

მუშა დირექტორების კონცეფციამ საბჭოში წინ წაიძინა 1970-იან წლებში „წარმოებითი დემოკრატის“ კამპანიის დროს აზრი ის იყო, რომ დაქირავებულთა წარმომადგენლები უფრო ახლოს ყოფილიყვნენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას. მაგრამ ბულოის კომიტეტის რეკომენდაციები ამ საკითხის ირგვლივ მძლიანად უარყოფილ იქნა.

მუშა დირექტორების გამოცდილება ძალიან იშვიათია კერძო სექტორში და ამტკიცებენ, რომ წარმომადგენელი სექტორში გამოცდილებული ყოფილიყო როგორც მარჩინგტონის შენიშვნის (1995), „ხელმძღვანელობის კონტროლის გასაძლიერებლად და განსამტკიცებლად და არა კონტროლის გასაძლიერებლად.“

მუშა დირექტორები ინიშნებიან საზოგადოებრივი სექტორის ორგანიზაციებში „პრიტიმ სტილი“ და „ფოსტაში“. მაგრამ მათი ფუნქციონირების შესწავლამ, მარჩინგტონის სიტყვები რომ მოვიშველიოთ, გუბერნა, რომ ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები ცდილობდნენ, წარემართათ ნებისმიერი საიდუმლო ბიზნესი საბჭოს გარეშე. მაშინ როდესაც კავშირის წევრები როდეს ვითარებაში ვარდებიდნენ იმის გამო, რომ ცდილობდნენ დღევანდელი წევრების ინტერესები, თუმცა ჯერ კიდევ მზარეს უჭერდნენ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებებს, რომელიც შესაძლოა, უარყოფითი მნიშვნელობა ჰქონდა საშუალო ძალისათვის. ამ მიზეზების გამო და მუშა დირექტორებისადმი

ხელმძღვანელობის შრიდან მუდმივი მტრული განწყობილების გამო, ისინი კერასოდეს გადაიკეტონ დაქარავებულთა ურთიერთობების საერთო დამახასიათებელ ნიშნად.



ჩართვისა და მონაწილეობის სიდიდე

შრომითი ურთიერთობების შესწავლის ჯგუფმა, როგორც ეს მილორდმა (1994) გამოკვლეული საწარმოებიდან 84%-ს გააჩნდა ხელმძღვანელობასა და დაქარავებულებს შორის ურთიერთობის (საკონტაქტო) არხის რაღაც ფორმა. ყველაზე გავრცელებული ფორმა იყო ხელმძღვანელობის კომუნიკაციის ჯაჭვი (59%) ყველაზე ნაკლებ გავრცელებული - საკონსულტაციო კომიტეტები (18%). ყველაზე დიდი ზრდა ქონდა რეგულარულ შეხვედრებს უფროსი რგოლის ხელმძღვანელობასთან (30%-დან 1984 წელს, 44%-მდე 1990 წელს). ერთი საწარმოში ამ კვლევამ გვიჩვენა საკმაო კლება სამუშაო ადგილების პროცენტში, სადაც იყო ერთობლივი საკონსულტაციო კომიტეტები (36%-დან 1980 წელს 23%-მდე 1990 წელს). ამ შესწავლის დასკვნით, კომიტეტების რაოდენობის შემცირება, სამუშაო ადგილების შემადგენლობის (სტრუქტურის) ცვლილებით იყო გამოწვეული. ეს არის არა იმის გამო, რომ სამუშაო ადგილების ტენდენცია იყო კომიტეტების დახურვა, არამედ პროფკავშირის მჭიდრო სამუშაო ადგილების რაოდენობის შემცირების გამო, რომელიც უფრო სავანაა, რომ ქვირილად კომიტეტები.

მითხრობენ თუ არა მათზე ჩართვისა და მონაწილეობისათვის

დასაქმების დესკრამენტის (1994) თანახმად, დაქარავებულთა მონაწილეობის მთლიანი წარმატება დამოკიდებულია შემდეგზე, კერძოდ:
- ნდობის აღმოსაფხვრის შექმნა;
- სტატუსის სხვაობების გაუქმება;
- ორგანიზაციის მასშტაბისთვის ფართო მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე;
- ორგანიზაციის კულტურის შესაცვლელად ბარიერების გადალახვა.

ცნობილია წარმატების ათი ძირითადი მოთხოვნა:

1. განსაზღვრული, განსივლილი და შეთანხმებული უნდა იყოს მონაწილეობის ამოცანები ყველასთან, ვისაც ეხება.
2. ამოცანები უნდა უკავშირდებოდეს სამუშაოს რეალურ და მნიშვნელოვან ასპექტებს, მართვის პროცესებს და პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, რომელიც გვეჩვენებს ახდენს დაქარავებულთა ინტერესებზე. ეს ამოცანები არ უნდა უკავშირდებოდნენ ისეთ პერიფერიულ საკითხებს, როგორცაა კეთილდღეობის და სოციალურ-კულტურული და საყოფაცხოვრებო მომზადება.
3. ხელმძღვანელობამ უნდა გვითხროს, რომ ერთობლივი გადაწყვეტილებები ამოქმედდება.
4. პროფკავშირის უნდა სწავდეს მონაწილეობისა, როგორც მათი წევრების ინტერესების წინ წამოწევის და არა, როგორც მტერი ძალაუფლების მოპოვების საშუალება. პროფკავშირმა თავისი მოქმედებით უნდა გვაჩვენოს, რომ მზადაა მზარი დაუბნოს არასიპულარულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც მონაწილენი თვითონ იყვნენ.
5. ერთობლივი კონსულტაციის შექმნიზში უნდა ეთანხმებოდეს მოლაპარაკებებსა და წარმომადგენლობის არსებულ სისტემებს. მის არ უნდა დაუკვიროს მზარი ხელმძღვანელობამ მხოლოდ როგორც პროფკავშირის ძალაუფლების შესუსტების შესაძლო გზის. თუ ამ გულსრებიანი მიდგომას ავირთავთ, იგი ჩავარდება და ყოველთვის ასე იქნება. ერთობლივი კონსულტაცია უნდა განხილვებოდეს, როგორც ინტეგრაციული გარიგების პროცესი, იგი დაემატება განაწილებით (დისკრებიზირებულ) გარიგებას, რომელიც ხდება ერთობლივი მოლაპარაკებების კომიტეტში.
6. თუ ხელმძღვანელობა იწყებს ერთობლივ კონსულტაციას არა პროფკავშირთან გარიგოში, იგი მზად უნდა იყოს, გააფართოოს კომპეტენციის სფეროები, რამდენადაც შესაძლებელია, რათა შეეხოს ისეთ საკითხებს, რომელიც დაინტერესებულია კომპანიის დასაქმებითი პოლიტიკა და აგრეთვე, სამუშაო შექმნიზები და პარონები (მაგ. ჯანდაცვა და უსაფრთხოების საკითხები). ძალიან იშვიათია, როდესაც ასეთი კომიტეტები ამ საბჭოები ემგებან დასაქმების პრობლემებზე მოლაპარაკებებში.
7. საკონსულტაციო კომიტეტები ყოველთვის უნდა უკავშირდებოდნენ განსაზღვრულ შრომით ერთეულს, არასოდეს არ უნდა შეზღუდონ, თუკი არ არსებობს რაიმე სპეციფიკური საკითხი განსახილველად და ყოველთვის უნდა დაამთავრონ შეხვედრები შეთანხმებული საკითხებით, რომლებიც მალევე დაინტერესება.
8. დაქარავებულთა და ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები სათანადოდ უნდა მომზადდნენ და მიწოდონ ყველა საჭირო ინფორმაცია.
9. მტყუარები და ჯგუფის ხელმძღვანელები ყოველთვის უნდა ფიგურირდნენ და როგორც წესია, ჩამოყალიბდნენ უნდა იყვნენ კონსულტაციამ მათთვის ფრთხილ არასასურველია იმის შეგრძნება, რომ მათ გვერდი აუარეს.

10. კონსულტაციები უნდა ჩატარდეს მანამდე, სანამ გადაწყვეტილება იქნება მიღებული.



ჩართვისა და მონაწილეობის დაგეგმვა

საერთაშორისო პოლიტიკის ექსპერტული ცენტრი

ორგანიზაციისათვის შესაბამისი ჩართვისა და მონაწილეობის ფორმა დამოკიდებულია პროექტის დასრულების და შედარებით ძალაზე მოლაპარაკებების და კონსულტაციების გამოცდილებაზე და დაქირავებულია ურთიერთობების არსებულ მდგომარეობაზე. არსებითაა ზემოთ მოყვანილი წარმატებული მონაწილეობის მოთხოვნების გათვალისწინება და მისი შეზღუდვისა და განვითარების საფასურის დაგვეგება:

- ჩართვის, კონსულტაციის, კონტაქტის და მონაწილეობის სხვა არაოფიციალური საშუალებების არსებულ სისტემების გაანალიზება და შეფასება.
- იმ გავლენის დადგენა, რომელიც მოქმედებს დაქირავებულთა ურთიერთობების ატმოსფეროზე და ვვლასიონ შესაფერისი ფორმის გამოჩენა, რომლითაც მოხდება მონაწილეობა.
- დაქირავებულია ჩართვის გაუმჯობესების ან გაფართოების გეგმის შედგენა, რომელიც მისაღები იქნება ორგანიზაციისათვის.
- ხელმძღვანელობასთან, უკუუფის ხელმძღვანელებთან, მომუშავეებთან და პროექტის მართვასთან გეგმის სიღრმისეულ განხილვა, გაუმჯობესებული მონაწილეობის შეზღუდვა თვითონ უნდა იყოს მონაწილეობით პროცესი.
- დაქირავებულია მონაწილეობით დაინტერესებულ პირთა კონსულტაცია და მომზადება მთავრობების შესასრულებლად.

კომუნიკაციები

ორგანიზაცია ფუნქციონირებს ადამიანების კოლექტიური მოქმედებით, თუმცა თითოეულ მათგანს შეუძლია დამოუკიდებლად იმოქმედოს, რომელიც, შესაძლოა, არ შეესაბამებოდეს პოლიტიკას და ინსტრუქციებს, ან რომელიც სწორად არ იქნა მოხსენებული იმათ წინაშე, ვისაც ეს უნდა სცოდნოდა. კარგი ურთიერთობები აუცილებელია კორდინირებული შედეგების მისაღებად.

ორგანიზაცია განიცდის მუდმივი ცვლილებების ზეწოლას, რომელიც გავლენას ახდენს იმ სამუშაოზე, რასაც დაქირავებული აკეთებს. მის კეთილდღეობაზე და გარანტიებზე, ცვლილებების მართვა, შესაძლებელია, მხოლოდ იმის უზრუნველყოფით, რომ მისი მიზეზები და შედეგები უკუმარაღება იმით, ვისაც იგი ეხება.

თითოეული ადამიანი მოტივირებულია გარეგანი დაჯილდოების სისტემით და შინაგანი წახალისებით, რაც თვითონ შემთხვევას მოაქვს. მაგრამ მისი მოტივების დონე დამოკიდებულია სამუშაოს პასუხისმგებლობის და მიღწევების შესაძლებლობების ოდენობაზე და იმ ბოლოდინზე, რომ მისი დაჯილდოება სწორედ ის იქნება, რაც მას სურს და რაც მათი ძალისხმევიდან გამომდინარეობს. სამუშაოსადმი განწყობა და მასთან დაკავშირებული ჯილდო დამოკიდებულია მწვერულებიდან მომდინარე და თვით კომპანიაში არსებული ურთიერთობების ეფექტურობაზე.

რაც მთავარია, ორმხრივი კონტაქტები აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელობამ შეძლოს მაწარდოს ინფორმაცია დაქირავებულებს მათზე მოქმედი პოლიტიკისა და გვემების შესახებ, ხოლო დაქირავებულებმა სწრაფად გასცნეს სასუბი თავიანი შეხედულებებისა და ქმედებების შესახებ. ცვლილებების მართვა შეუძლებელია, თუ სათანადოდ ვერ ვაჩვენებთ იმათ აზრებს, ვისაც ეს ცვლილება ეხება და ამიტომ, საჭიროა კონტაქტების ეფექტური სისტემა ამ აზრების გასაცხადებად და მათზე გავლენის მისახდენად.

მაგრამ ის, თუ რამდენად ქმნის კარგი კონტაქტები დამაკმაყოფილებელ ურთიერთობებს და არა მხოლოდ ამიტომ უსიამოვნო ურთიერთობებს, შესაძლოა, გადაჭარბებული იყოს. მეოცე საუკუნეში მართვის დამახასიათებელი ნიშანია ის, თუ რამდენად მოდური იყო მართვის ესა თუ ის თეორია, რამდენად გველენიანი ვარკვეული დროით, ხოლო შემდეგ კი, მიუწინააღმდეგოდა. მათ შორისაა „კარგი კონტაქტების“ თეორიაც. ეს მიდგომა მშართველობითი პრობლემების გადაჭრისადმი, ეფუძნება შემდეგ მოსახრებებს:

- დაქირავებულთა და ხელმძღვანელთა მოთხოვნილებები და მიზნები ზანგრძობივი პერიოდისთვის, ერთნაირია ნებისმიერ ორგანიზაციაში. მწვერულებისა და დაქირავებულთა შეხედულებები და მიზნები ერთმანეთს უნდა შესადაგებოდეს ერთიანი კონსტრუქციური სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად.

- ხელმძღვანელებსა და დაქირავებულებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა გამოწვეულია იმ გაუგებრობებით, რაც წარმოიშობა კარგი კონტაქტების უჭირბოვანობის გამო.

- შრომითი უთანხმოებების გადასაჭრელად აუცილებელია კონტაქტების გაუმჯობესება.

ეს თეორია მიმზღველია და ვარკვეული დღისთვის გაჩნდა. მისი სუსტე მხარე ისაა, რომ მოსახრებები მეტისმეტად რადიკალურია, განსაკურებით ის რწმენა, რომ ხელმძღვანელთა და დაქირავებულთა საბოლოო ამოცანები აუცილებლად იფერტური უნდა იყოს. კარგი კონტაქტების თეორიას, სატრანალიზმის მსგავსად, მაინც, რომ კომპანიაში შეუძლია შექმნას ლიალური განწყობილება მხოლოდ იმით, რომ ადამიანები ჰყავდეს ინფორმირებული და კარგად ეცყოლებს მათ. მაგრამ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს გააჩნია სხვა უფრო მნიშვნელოვანი ლიალობა სხვაგან, ვიდრე მათადმი.

სხვადასხვა ლიალობა და შეხედულებების არსებობა ორგანიზაციაში არ ნიშნავს იმას, რომ კონტაქტები არაა მნიშვნელოვანი. სწორედ კარგი კონტაქტების სისტემა უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მაშინ, როდესაც სხვაობა და კონფლიქტები არსებობს, მაგრამ მას მხოლოდ ამ სხვაობის შეცივრება და უკეთესი თანამშრომლობის ვზის გაკვლევა შეუძლია და არა გადაწყვეტა.

ამიტომ, აუცილებელია, ვეახსოვდეს, რომ ჯგუფი, რომელთანაც ჩვენ თავს ვაჩვენებთ – კომპეტენციის ჯგუფი – გავლენას ახდენს ჩვენს დამოკიდებულებებსა და აზრებზე „ხელმძღვანელობა“ და „პროუკაჟმარი“ ისე, როგორც საკუთარი ოჯახი, ერთიანი წარმომავლობა, პოლიტიკური და რელიგიური მრწამსი (თუკი არსებობს) შეადგენს კომპეტენციის ჯგუფს და ახასხება ჩვენს რეაგირებაში ინფორმაციის მიმართ. ის, რაც თითოეულ ჯგუფს „ცხმის“ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის მისი ინტერესი. ერთობლივ გამოცდილებას და უფლებამოსილებას

საზღვრებს უფრო მეტი გავლენა აქვთ, ვიდრე ხელმძღვანელობის მოწოდებას. დაქრავებული შესაძლოა იფიქრონ, რომ ამ მოწოდებასთან არაფერი აქვთ საერთო, რადგან იგი ეწინააღმდეგება იმას რასაც მათ უნდა სწავნიან. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა არსებობდეს კონტაქტების სტრატეგიის მიერ უთითოებამყოფილებულების და ასუხისმგებლობის გაზრდის ზეგარი, უწყველად არსებობდა, რაც ხელმძღვანელობის ინფორმაციული მხარეებს დაქრავებულებს იმ საკითხებზე, რომელიც მათ ეხებათ და უზრუნველყოფს არსებით მათი აზრების გამოხატვას. ეს განსაკუთრებით სპირაა, როდესაც ახალი დასაწყებითი წარმომადგენლებს სწავლებას ცდილობენ ეფექტური მართვა შეეხება ხელმძღვანელობის ვარაუდების დაკავშირებას ადამიანებთან და იმას დაარწმუნებს, რომ მათ ესმით, თუ ეს როგორ გავლენას მოახდენს.

საკონტაქტო სფეროები და მათთან დაკავშირებული ამოცანები მოცემულია 49.1 ცხრილში.

ძირითადი საკონტაქტო სფეროები და მათთან დაკავშირებული ამოცანები მოცემულია 49.1 ცხრილში.

კონტაქტების სფერო	ამოცანები
<p>1. მძარბული კვლევა და გვერდი, ფუნქციური ამოცანები, პოლიტიკა, გეგმები და დღენიშნები მათი განხორციელების მიზნით.</p> <p>2. მძარბული კვლევი მენეჯერის უშუალო ინსტრუქტორებს დაქვემდებარებულებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ.</p> <p>3. მძარბული ზეგვი და გვერდი წინადადებას, მოსარტების და შენიშვნები კორპორაციის თუ ფუნქციური ამოცანების, პოლიტიკის და დღენიშნების შესახებ, იმას შორის, რომლებიც ეს უნდა განხორციელონ.</p> <p>4. მძარბული ზეგვი და გვერდი ხელმძღვანელობის ინფორმაცია ფუნქციონირების და შედეგების შესახებ.</p>	<p>იმისათვის, რომ მენეჯერებს და ინსტრუქტორებს მიიღონ ზუსტი, გარკვეული და სწრაფი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას მიღწევან კომპანიის ამოცანების განხორციელების მხარდასაჭრად.</p> <p>იმისათვის, რომ ინსტრუქტორები გარკვეული და ზუსტი იყოს, უზრუნველვოს აუცილებელი მხარდაცვა, რათა ადამიანები შეუძლიათ ჩასას.</p> <p>იმისათვის, რომ მენეჯერებს და ინსტრუქტორებს ჰქონდეთ სათანადო საშუალება, გავლენა მოახდინონ კორპორაციის და ფუნქციური ვალწინადაცვაზე იმ საკითხების შესახებ, რომლის განსაკუთრებული გამოცდილება და კოდია მათ გაქონათ.</p>
<p>5. მძარბული ინფორმაცია კვლევი კომპანიის გეგმების, პოლიტიკის და შედეგების შესახებ.</p>	<p>საშუალო მასზე ხელმძღვანელობის, დაეკრძებს და გაკორტირობს შესრულება, რათა სპირების შემთხვევაში გამოცხდნული იქნეს შესაძლებლობები და დაწინაო სწრაფი მკორტირებელი ქმედებები.</p> <p>იმისათვის, რომ I. დაქრავებულებს ჰქონდეთ ინფორმაცია იმ საკითხებზე, რომელიც მათ ეხება, განსაკუთრებით, საშუაო პირების ცვლილებები და ის ფუნქციონირება, რომლებზეც გავლენას ახდენს მათ წარმომადგენლებს და გარანტიებზე II. დაქრავებულებს ეხმარებათ იმას, რომ უფრო სრულად გაიყვიონ კომპანია.</p>
<p>6. მძარბული ზეგვი დაქრავებულია შენიშვნები და რეაქციები იმის შესახებ, რომ რაც შეუძლიააბებულია, მიხდება, ან რეაღორდ რა ზღვის იმ საკითხების არცვლა, რაც მათ ეხება.</p>	<p>იმისათვის, რომ დაქრავებულებს მიეცეთ შესაძლებლობა, საკუთარი მოსარტების გამოტანა და კომპანიის შედეგის, შედეგის გეგმები ამ შენიშვნების მიხედვით.</p>
<p>7. გარდა ამისა მძარბული ინფორმაცია, რაც კომპანიის ინტერესებს ეხება.</p>	<p>იმისათვის, რომ კომპანია ფლობდეს სრულ ინფორმაციას კანონმდებლობის და მარკეტინგის, კონტროლის, ფინანსური და ტექნოლოგიური საკითხების შესახებ, რაც მის ინტერესებს ეხება.</p>
<p>8. კომპანიის და მისი პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის წარდგენა მთავრობას, მომხმარებლებთან და მთლიანად საზოგადოებას.</p>	<p>გავლენის მიხედვით კომპანიის ინტერესებისათვის, კომპანიის დადებითი იმედი ზეგვის და მომხმარებლის დაარწმუნება, ინსტრუქციონ მათი მომხმარებელი და შეიძინონ მათი პროდუქცია.</p>

ცხრილი 49.1. კონტაქტების სფერო და ამოცანები

დაქრავებულია ინტერესებზე ძირითად გავლენას ახდენს მენეჯერული და შიდა კონტაქტები თუმცა, გარე კონტაქტები ინფორმაციის დამატებით არსს წარმოადგენს. მენეჯერული კონტაქტების სტრატეგია დაინტერესებულია დაეგვიზა და კონტროლით, მართვის საინფორმაციო სისტემებით და დღეობების შეთანხმებით და კონსულტირებით. ეს არაა ამ წიგნის განსახილველი თემა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც იქნება პროცედურები და მადლებმა კვალიფიკაცია მოსამზადებელი პროგრამების შემუშავებით.

კონტაქტების სტრატეგია

შიდა კავშირების სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგი პუნქტების გაანალიზებას:

- რისი თქმა უნდა ხელმძღვანელობას;
- რისი გავრცელება უნდა დაქრავებულს;
- პრობლემები დაკმაყოფილება ინფორმაციის გადცემისას ან მიღებისას.

ამ ანალიზების გამოცენება შესაძლებელია იმ კონტაქტების სისტემებისათვის, რომლებზეც უნდა ჩამოყალიბდეს და იმ სასწავლო და მოსამზადებელი პროგრამების ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც აუცილებელია ამ სისტემების ასამუშავებლად. მათ, აგრეთვე, უნდა უზრუნველვონ რეკომენდაციები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა წარიმართოს

კონტაქტები და დრო. მაგრამ ჩართვა და არასწორად შერჩეული დრო, ხშირად, არაფერს უკეთესს ვერ მოუტანს, ვიდრე კონტაქტების ძირითადი მიზნი ხდება.



რისი თქმა სურს ხელმძღვანელობას

ის, თუ რისი თქმა სურს ხელმძღვანელობას, დამოკიდებულია იმის განაღიზებაზე, თუ რა უნდა იცოდნენ დაქირავებულებმა, ამასე კ თათის მხრივ, გაყენებას ახდენს ის, თუ რისი მოსმენა სურთ მათ.

ხელმძღვანელობას, ჩვეულებრივ, სამი რამის მიღწევა უნდა: პირველი, დაქირავებულმა გაიგოს და აღიაროს ის, რასაც ხელმძღვანელობა სთავაზობს გასაკეთებლად იმ სფეროებში, რომელიც მათ ეხებათ;

მეორე, ასუბინსებლობა აგრძობისთვის დაქირავებულებს იმ ამოცანებისადმი, გეგმებისა და ფასულობებისადმი, რაც კი ორგანიზაციას ეხება და შესაძლევს, დაეხმაროს დაქირავებულებს, უკეთ განაღიზონ მათი შესაძლო მიღწევებს ორგანიზაციის წარმატებაში და ის, თუ რა სარგებლობას მოუტანს ეს მათ.

ხელმძღვანელობიდან მიღებული ინფორმაცია უნდა ეხებოდეს ფასულობას, გეგმებს, ვარაუდებს და წინადადებებს (განხილვების შესაძლებლობებით დაქირავებულებთან და მათგან მიღებული უკუკავშირით) და აგრეთვე, მარტინებისა და შედეგებს. მოწოდება არაა საჭირო; მათ აღიარებენ უსმენს უზგობისა სპეციფიკურ მოთხოვნებზე კონცენტრირება და არა ზოგადი მოწოდების გამოყენება ისეთ აბსტრაქტულ საგნებზე, როგორცაა გაუმჯობესებული ხარისხის ან შერამბობილობა. რეკომენდაციები ისეთი წინადადებით უნდა იყოს დაწერილი, რომელიც ხაზს უსვამს იმას, თუ რა უკონტრად როგორ იმუშავებს ველა ერთად და როგორ უნდა მიიღონ ერთობლივი შედეგები.

რისი მოსმენა სურთ დაქირავებულებს

ამგვარაა, რომ დაქირავებულებს სურთ მოისმინონ და კომენტარები გაუკეთონ იმ საკითხებს, რომელიც მათ ეხებათ. ესაა სამუშაო შეთოდების და პირობების ცვლილებები, ზედმეტი დროით და ცვლებით მუშაობაში ცვლილებები, კომპანიის გეგმები, რომელიც მოქმედებს ანაზღაურებასა და გარანტიებზე და დასაქმების პირობებზე. ხელმძღვანელობის საქმეა, გაიგოს რისი მოსმენა უნდათ დაქირავებულებს და შესაძლებლად დაეგეგმოს კონტაქტების სტრატეგია. გაგება მიიღწევა „დამხმარე უკუკავშირების“ (focus groups) განხილვის ჩატარებით, რომელიც თავს უფროს დაქირავებულთა უკუკავშირებს, რათა უზრადღება გაამხვილონ ვარკვეულ საკითხებზე, რომელიც მათ ეხება, აზრისა და დამოკიდებულების შესწავლით, დაქირავებულთა წარმომადგენლების გამოკითხვით, არაოფიციალური მოსმენით, თუ რას ამბობს დაქირავებული და სარჩებების განაღიზებით იმ მიზნით, რომ ვაარკვიოს, შესაძლებელია, თუ არა მათი შეცვლა კონტაქტების გაუმჯობესებით.

კომუნიკაციების პრობლემების განაღიზება

დაქირავებულთა ურთიერთობების პრობლემების ვარკვეული მაგალითები (სადაც კონტაქტების ჩავარდნა იყო მიზეზი ან ხელშემწყობი ფაქტორი) უნდა განაღიზედეს იმის ვადასაწვევად, თუ რა იყო არასწორი და რისი ვაკეთებაა აუცილებელი ამის ვამოსაწორებლად. მიზეზი ზეერი რამ შეიძლება იყოს, რასაც აღრე შეეხებოთ ამ თაემში და აგრეთვე, კონტაქტების სათანადო არჩების ნაკლებობა, კონტაქტების დამყარების აუცილებლობის შეუფასებლობა, კონტაქტის წინაშე აღმართული ბარბერების ვადალახვის უნარიან ნაკლებობა. საკონტაქტო არჩების პრობლემების ვადატრა, შესაძლებელია, ახალი ან ვამუშაობისეული საკონტაქტო სისტემის შემოღებით. ზოდი უნარიან ნაკლებობა, ცოდნისა და მოზადების საქმეა.

კომუნიკაციის სისტემების

კონტაქტის სისტემები იყოფა შემდგენიარად: ისინი, ვინც იყენებს წერილობით მასალას, როგორცაა ვაზეთები, ვურნალები, პოულეტრები და აფიშები და ისინი, ვინც ზეზარ მყოილებს იყენებს, როგორცაა შეხვედრები, საკონსულტაციო ვეგუებები და საზოგადოებრივი მიმართვის სისტემები. მიზანი უნდა იყოს რამდენიმე არხის მიზანშეწორილი ვამოღწევა იმისათვის, რომ ინფორმაცია ნათლად იყოს ვაკებულა.

ვურნალები

აღვილობრივი ვურნალ-ვაზეთები მშვენიერი საშუალება იმისათვის, რომ დაქირავებული ინფორმირებული იყოს კომპანიის შესახებ და ამიტომ ხშირად ვამოიყენება საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიზნით. მათ ცამდე აკავთ და უზენებერ კომპანიის მიღწევებს და ამით, შეუღლათ, ზელი შეუწყონ იფერტიფიკაციას და ლოიალობასაც კი.



საინფორმაციო ბიულეტენები

იმისათვის, რომ ეს ბიულეტენები ეფექტური იყოს, მათმა უნდა შედიოდეს ისეთი სტატეგია, რომელიც განსაკუთრებით გამოხსნულია იმის ასახსნელად, თუ რის გაცემას აძარბს ხელმძღვანელებს მრეწველობის მოუტანს ყველას. უნდა ქვედებოდეს არაოფიციალური „ადამიანური დანტრერესებს“ მასდექ დეკრეციულია სხვადასხვა საქმიანობის შესახებ, მყოიხველია ყურადღების მისახერობად. სარედაქცია წერილების რეპობიკაში ფართო ვნა უნდა მიეცეს დაქრავებულია შეხედულებების გამოთქმას და მათზე ხელმძღვანელობის პასუხებს, მაგრამ წერილები არ უნდა გადიოდნენ ცენტურას (გარდა შეურაცხყოფილი წერილებისა) და პასუხად არ უნდა იყოს კრტიკა მხოლოდ პროფინმისათვის. ანონიმური წერილები გამოქვედნდება იმ შემთხვევაში, თუ რედაქტორის ცუდიინება აქტორის ვგარი.

ამ ბიულეტენებისა და ვახუთების წარმატების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს რედაქტორია, ვინც კარგად იცნობს კომპანიას, მის დაქრავებულებს და რომელსაც ყველა ენდობა, როგორც სამართლიან და გულწრფელ ადამიანს. პროფესიული გამოცდილება დიდად ხასურველია, მაგრამ ეს არაა უპირველესი, რამდენადც რედაქტორის საკმაოდ კარგად შეუბნა წეროს და დავებმაროს ვახუთების კომპირებაში. მინიმუმწერილია რედაქტორის დასახმარებლად და საკონსულტაციოდ საგამომცემლო საქუბის შექმნა, რომლის წერებიც იჭების ხელმძღვანელობისა და დაქრავებულია წარმომადგენლებს.

აღვილოპრივი ვახუთების კარია, რომელსაც თვლიან ძირითად საზოგადოებრივი ურთიერთობების საშუალებად, ორგანიზაციები ხშირად აქვედებენ საინფორმაციო ბიულეტენებს და ვერდნობიან ამ ბიულეტენებს, როგორც დაქრავებულებთან ურთიერთობის უპირველეს საშუალებას.

ბიულეტენები

ბიულეტენები გამოიცნება იმ მიზნით, რომ მიწოდოს სწრაფი ინფორმაცია დაქრავებულს, რომელიც ვერ დაელოდება მომდევნო საინფორმაციო ბიულეტენის გამოცხვას; იგი გამოიცნება იმისათვის, რომ შეცვალოს ოფიციალური ბუბლიკაცია, თუ კომპანიას მიაწნა, რომ ხარჯები ვაუმართლებელია. ბიულეტენები მხოლოდ მაშინა გამოსადევი, როდესაც სწრაფად კრციდება და ყველა დანტრერესებული დაქრავებული ათვადიერებს მას. შესაძლია, იგი გაიკრას ვანცხადების დაფაზეც და უკეთესია, მიეცეს ცალკეულ დაქრავებულს და გამოცნებულ იჭებს საკონსულტაციო სესიის ამოსავალ წერტილად, თუ მასში არის საკმაოდ ხანტრერესო ინფორმაცია იმისათვის, რომ შედგეს უშუალო განხილვა.

ვანცხადების დაფები

ვანცხადების დაფები კარგი საშუალებაა, მაგრამ ხშირად არასწორადაა გამოცნებული, ინფორმაციის მისწოდებლად და კონტაქტებისათვის. დაფები არ უნდა იყოს ვადანტრერესული უნტრესი და დრომოჭული ინფორმაციით. აუცილებელია, იმის შემოწმება, თუ რა არის მოწოდებული ამ დაფაზე და რასდენსმეტელი ადამიანის დანშენა, რომელიც მოაშირებს ამ გამოუსადეგარ ინფორმაციას ან უნებართვო ვანცხადებებს.

უფრო შთამბეჭდავია ვანცხადებების სხვა საინფორმაციო მასალების მიწოდება, თუ საინფორმაციო ცენტრი სასადილოში ან სხვა შესაფერ ადგილზე შეიკრიბება და, სადაც ინფორმაცია უფრო მიმოივცედალ მანწვლის ვიდრე ჩვეულებრივი ვანცხადებების დაფა.

დაქრავებულების ჩართვა

საკონსულტაციო კომიტეტების საშუალებით დაქრავებულის ჩართვა ქნის ორმხრივი ურთიერთკამბობის არბს. თუქცა, ზოგჯერ ეს დიდი შედეგების მომტანი არაა, შესაძლია, იმის გამო, რომ პროფესიონის მოლაპარაკებების წარმოების კომიტეტმა ამის გაცეობა უკვე დაასწრა ან იმის გამო, რომ მათი ქვედებები მეტისმეტად ფორმალურია, შეხედული და არ ეხება რეალურ საკითხებს. არსებითია, კომიტეტებში ვანხილული ინფორმაციის ვაკრცილება მთელ ოთისში და საწარმოებში, მაგრამ შეუბლებელია მხოლოდ კომიტეტის წერებზე დაფრდნობა. ვანცხადებების დაფაზე უნდა გაიკრას მიკლე ჩანაწერი, მაგრამ მას ხშირად არ კითხულობენ, რადგან ჩვეულებრივი, მისში ბეერი ხედმეტი მასალია მოწოდებული.

ვიდეო

სტეცილურად დაფრებული ვიდეოები, შესაძლია, ხარჯ - ეფექტური (დამზოვი) მყოიდი იყოს კადრების ინფორმირების (მაგ. უფროსი ხელმძღვანელებისაგან) ან სავროდ ინფორმაციის ვასავრცილებლად კომპანიის საჭმების შესახებ. თუქცა, ეს ვიდეოები დაქრავებულებმა, შესაძლია, ჩათვლიან მეტისმეტად ობიექტურად ანდა ზედაკრულად იმისათვის, რომ რეალური მიმტნელობა მიაწვიონ.



საკონსულტაციო ჯგუფის (აღრე ნახსენები ბრიფინგის ჯგუფები) კონცეფცია, როგორც ეს თავდაპირველ ჩამოყალიბება ინტელსტრუქტურა საზოგადოება, არის იმის საშუალება, რომ დაძლეულ იქნას კონტროლირებადი საკონსულტაციო კომიტეტის შეზღუდული ხასიათი იმით, რომ ჩაბას ორგანიზაციაში არსებული ყველა დონე პირისპირ შეხვედრებში, ინფორმაციის წარმოდგენის, მიღებისა და განხილვის მიზნით. საკონსულტაციო ჯგუფის მიზანია, გააღრმავოს ჩვეულებრივი კონსულტაციების შესაძლებლობანი და ნაკლი გარკვეული სისტემის მოქმედებით.

საკონსულტაციო ჯგუფმა შემდგენიარად უნდა იმოქმედოს:

1. ორგანიზაცია

- მოიცავს ორგანიზაციის ყველა დონე;
- ზედა და ქვედა რგოლებს შორის რაც შეიძლება ცოტა იყოს საფეხურები;
- თითოეულ ჯგუფში იყოს 4-დან 18 კაცამდე;
- თითოეული დონის ყოველ ჯგუფს უნდა ჰქავდეს უშუალო ხელმძღვანელი (სათანადოდ მომზადებული და კონსულტირებული).

2. საკითხები

- პოლიტიკა - ახალი ან შეცვლილი პოლიტიკის ახსნა;
- გეგმები - რამდენად ეხება ორგანიზაციას და უშუალოდ ჯგუფს;
- პროგრესი - როგორ მიდის ორგანიზაციისა და ჯგუფის საქმე;
- აღმინათება - ახალი თანამდებობები, პირადი საკითხები (ანაზღაურება, გარანტია, მუთოლები).

3. თანმიმდევრობა

- საკონსულტაციო ჯგუფები უნდა მუშაობდნენ საბჭოს მიერ მომზადებულ ძირითად საკითხებზე რეკომენდაციის მიცემაში. ეს რეკომენდაციები უნდა ჩამოყალიბდეს და გადაეცეს ყველა ქვედა რგოლს. თუმცა საკონსულტაციო ჯგუფმა საშუალება უნდა მისცეს ყველას, განიხილონ ეს რეკომენდაციები და მიიღონ უკუკავშირით პასუხები და შენიშვნები. ეს კი უზრუნველყოფს ორმხრივ კონტაქტებს.

4. ვადები და ხანგრძლივობა

- თვეში ერთხელ, მათთვის ვინც პასუხისმგებელია და ორ თვეში ერთხელ ყველა ცალკეული აღმინათისთვის - მგრამ შეხვედრა უნდა მოხდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც რაიმეა სათქმელი.
- ხანგრძლივობა - არა უმეტეს 20 - 30 წუთისა.

ბრიფინგის ჯგუფის ღირსება ისაა, რომ იგი საშუალებას იძლევა, რომ დაივადგოს კონტაქტები და გარკვეულწილად ოფიციალური გახადოს. ამის დაწევა ერთუხაზბით და შემდეგ კი მიტოვება ადვილია საკმაო სტიმულის უქონლობის გამო. ხელმძღვანელობით დაწეებული და ქვედა რგოლებით დამთავრებული, მწვეკვრებისა და ჯგუფის ხელმძღვანელების არასაკმარისი მომზადებისა და მიტოვების გამო.

ბრიფინგის ჯგუფურ სისტემას უნდა ხელმძღვანელობდეს და აკონტროლებდეს ზედა რგოლი, მგრამ ეს მოითხოვს ისეთ უფროს მწვეკვრს, რომლის მოკალეობაა, რჩევები მისცეს დარგობრივ საკითხებში და რეკომენდაციების მომზადებაში (შინიშნელოვანია, კარგად მომზადებული მასალა, რათა ბრიფინგი განხორციელდეს თანამდევრობით და მილიანად ყველა დონეზე). მოამზადოს მწვეკვრები და ჯგუფის ხელმძღვანელები და დააკორდეს სისტემის შეხვედრების ეფექტურობისა და სინშირის შემოწმებით.

ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა

ამ ნაწილში განხილული იქნება ადამიანური რეზერსების განყოფილების მიერ გაწეული მომსახურება იმ მიზნით, რომ დაეხმაროს ორგანიზაციას, რათა მან უზრუნველყოს იურიდიული და სოციალური პასუხისმგებლობა სამუშაო ადგილის უსაფრთხოებისა და სიჯანსაღეზე, ხელი შეუწყოს დაქირავებულებს პრობლემების გადაჭრაში, დაეხმაროს ზანში შესულ და კენსაზე ვასულ დაქირავებულებს და ზოგიერთ შემთხვევაში, შეუქმნას დასვენებისა და კარიოისის საშუალებანი.

ჯანდაცვა და უსაფრთხოება

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა და პროგრამები მოწოდებულია დაქირავებულთა (აგრეთვე იმ ადამიანთა, რომელზეც გველენას ახდენს ის, რასაც კომანია აწარმოებს და აცემებს) დასაცავად იმ ხიფათისაგან, რომელიც წარმოიშობა მათი საქმიანობიდან ან კომანიათთან მათი კავშირიდან.

პროფესიასთან დაკავშირებული ჯანდაცვის პროგრამები ეხება სამუშაო პირობებით გამოწვეულ ჯანმრთელობის გაუარესების თავიდან აცილებას. ეს პროგრამები შეიცავს ორ ელემენტს:

- **პროფესიული თრიაპია** - რომელიც წარმოადგენს პროფილაქტიკის დარგს, რომელსაც ეხება განსაზღვრა და გამართობილებული ზომების მიღება სამუშაოზე ხიფათის ასაცილებლად და იმ სტრუქტურის და ჯანმრთელობის გაუარესების გამოხსნობრება, რომელიც მარცხ მოხდა, მიღებული ზომების მოუხდავად.

- **პროფესიული პეფერია** - რომელიც წარმოადგენს ტიპიკოსების და ინჟინრების ან ერგონომისტების დარგს, რომლებიც ჩართულნი არიან გარემო პირობების რისკის შესაფასებლად და საკონტროლოდ.

უსაფრთხოების პროგრამებს შეეხება უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება და მიღებული ზარალის შემცირება. ეს პროგრამები უკავშირდება მუშაობის სისტემებს და არა სამუშაო გარემოს, მაგრამ როგორც ჯანდაცვის, ისე უსაფრთხოების პროგრამებს ეხება ხიფათისაგან დაცვა და ამიტომ, მათი მეთოდები და მიზნები ამკარად ურთიერთდაკავშირებულია.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა და პროგრამები

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის (HSE) მონაცემებით, დიდ ბრიტანეთში ყოველწლიურად 500-მდე ადამიანი კვდება სამუშაოზე და რამდენიმე ასეული ათასი დაზარალებული და ჯანმრთელობა შერყეულია, რაც დაშორებულია ყოველწლიურად 4 მილიარდი გირვანკა სტერლინგზე მეტი უფლებად.

ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო ადგილის უზრუნველყოფა და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რისკის მაქსიმალურ დონეზე შემცირება ორგანიზაციაში მიმუშავე ყველა ადამიანის მოვალეობაა (მათ შორის კონტრაქტით მიმუშავებულთა). მაგრამ ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელობას, უზრუნველვოს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უმაღლესი სტანდარტი, რასაც კანონმდებლობა მოითხოვს (1974 წლის კანონი სამუშაოზე ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების შესახებ).

ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის და პრაქტიკის მნიშვნელობა ხშირად, სამუშაოზე ნაკლებადაა მხედველობაში მიღებული იმთ მერ, ვინც მართავს ბიზნესს და ცალკეული მენეჯერების მერ. მაგრამ ძალიან მკაცრად არ უნდა გავუყვით ხაზი იმას, რომ უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რისკის გამორიცხვა ხელმძღვანელობის უშუალო და პირდაპირი მოვალეობაა ზარალისა და ტარების შესამცირებლად.

ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პოლიტიკისა და პროგრამების განხორციელება

მნიშვნელოვანია, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უმაღლესი ნორმების მიღწევა, რადგან ხიფათისა და რისკის გამორიცხვა ან, ყოველ შემთხვევაში, შემცირება არის დაქირავებულების, როგორც მორალური, ისე თვითღირსეული ვალდებულება. მუდმივად ყურადღების გამახვილება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებისადმი მნიშვნელოვანია, რამდენადაც სამუშაო სისტემები ან სამუშაო პირობები გამოწვეული ჯანმრთელობის შერყევა და დაზარალება იწვევს თითოეულ ადამიანს და მასზე დამოკიდებულის ტარებას და დაზარალებას. თანაც, უბედური შემთხვევებით და ავადმყოფობით ან ტრავმით გამოწვეული განსაკუთრებული ზარალიანა თვით ორგანიზაციისათვის. ეს „საქმესთან დაკავშირებული“ მიზეზი გაცილებით ნაკლებ საგულისხმოა, ვიდრე „ადამიანური“ მიზეზები, თუმცა ეს ჯერ კიდევ უდაბიროდ ვარაუდა.

სამუშაოზე ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მართვა, როგორც აღინიშნა, გულისხმობს შემდეგს:

- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ჩამოყალიბება;
- რისკის შეფასება, რომელიც გამოადგენს ხიფათს და ანალიზებს მასთან დაკავშირებულ სამუშაოს;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი და ინსპექტირება;
- ჯანდაცვის პროფესიული პროგრამების განხორციელება;
- სტრესის თავის ვართმევა;
- უძლევი შემთხვევების თავიდან აცილება;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კონტროლი;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების განხორციელების შესახებ ინფორმაციის აუცილებლობა;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების წესების შესწავლა;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ორგანიზება.

ქართული
ენოლოგია

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ჩამოყალიბება

აუცილებელია, წერილობით იყოს ჩამოყალიბებული ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა იმის ხაზგასმით, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელმა დაინტერესებულა სამუშაოზე ხიფათისაგან თანამშრომელთა დაცვა და ამ დაცვის უზრუნველყოფის გზებით. იგი ვერ წარმოადგენს განხრახვის დეკლარაციას, შედეგ იმ საშუალების განსაზღვრას, რომლითაც განხორციელდება ეს განხრახვა და, შესაძლოა, რეკომენდაციებს, რომელსაც უნდა მისდის ყველამ, ვისაც ეს ეხება (რაც ნიშნავს ყველა დაქირავებულს) – პოლიტიკის გასატარებლად.

პოლიტიკის ფორმულირება სამი ნაწილისაგან უნდა შედგებოდეს:

- პოლიტიკის ზოგადი ფორმულირება;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ორგანიზების აღწერა;
- პოლიტიკის განხორციელების ღონისძიებების დეტალები.

პოლიტიკის ზოგადი ფორმულირება

პოლიტიკის ზოგადი ფორმულირება უნდა იყოს დაქირავებულის განხრახვის დეკლარაცია დაქირავებულთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვაზე. მან ხაზი უნდა გაუსვას ოთხ ძირითად პუნქტს:

- დაქირავებულთა და ყველა აღმასნის უსაფრთხოება პირველხარისისთვის მნიშვნელობისა;
- უსაფრთხოება განხილავს მისანაწილობასზე ადრე;
- ყველა ღონისძიება უნდა იხმარონ იმისთვის, რომ ყველა მენეჯერი, გვერდის ხელმძღვანელი და დაქირავებული ჩართული იყოს და განხორციელოს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პრიციპები;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონმდებლობა უნდა დემონსტრირდეს კანონის ძალას.

ორგანიზება

ამ პერიოდში აღწერილი უნდა იყოს კომპანიაში ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ორგანიზება, რომლის მეშვეობითაც დგინდება უმაღლესი ნორმები და მიიღწევა კიდევაც ყველა დონეზე ორგანიზაციაში.

პოლიტიკის ფორმულირება ხაზი უნდა გაუსვას უმაღლესი ხელმძღვანელობის უკიდურეს პასუხისმგებლობას ორგანიზაციაში ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების განხორციელებაში. შემდეგ, მან უნდა ვიკარგოს სხვა ძირითადი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა თავიანთ სფეროებში. განსაზღვრული უნდა იყოს უსაფრთხოების აგენტების და კომიტეტების როლი და იმ სპეციალისტების მოვალეობები, როგორცაა უსაფრთხოების საკითხებში მრჩეველი და სამედიცინო მომსახურების უფროსი.

რისკის შეფასების ჩატარება

რას ნიშნავს რისკის შეფასება?

რისკის შეფასების ინტერესს წარმოადგენს სამშრომლობის დადგენა და მისგან გამომდინარე რისკის ანალიზი.

ხოვთია არის ის, რასაც შეუძლია ზიანის მიყენება (მაგ., სახურავებზე მუშაობა, სიბინძის აწვევა, ქიმიკატები, ელექტროენი და ა.შ.). რისკი არის დიდი, თუ შეეძლება ზიანის მიღების შანსი. რისკის შეფასების ინტერესს წარმოადგენს ხიფათის აღმოჩენა და მასთან დაკავშირებული რისკის დონის შეფასება. როგორც პოლტი და უნდრუნი (1993) თვლიდნენ, რისკის გამოთვლა შესაძლებელია სამშრომლობის შეფასების ალბათობის შესაძლებლობაზე გამრავლებით. ე.ი. რისკი = სამშრომლობა X ალბათობაზე.

რასაკერძეულია, რისკის შეფასების მიზანია, გამაფრთხილებელი ქმედებების დაწვევა. იგი იძლევა იმის საშუალებას, რომ დამუშავდეს კონტროლის მექანიზმი რისკის შეფარდებითი მნიშვნელობის გაკების საფუძველზე. რისკის შეფასებები ფოსტირებული უნდა იყოს იქ, სადაც ხუთი ან მეტი დაქირავებულია.

რისკის შეფასებას ორი ტიპი არსებობს. პირველია, რისკის რაოდენობრივი შეფასება, რომელიც წარმოიშობს ალბათობის იბიექტურ შეფასებას, რომელიც ემყარება რისკის ინფორმაციას და უშუალოდ შეესაბამება იმ



ვარგისებს, რომელშიც რისკი ზღვა. მეორე არის რისკის ხარისხობრივი შეფასება, რომელიც უფრო სტრატეგიულია და ეფუძნება განზოგადებული მონაცემების მიხედვით მსჯელობას. რისკის ხარისხობრივი შეფასება მონაცემთა ანალიზის მიზნით, თუ ხელმისაწვდომია სტატისტიკური მონაცემები. ხარისხობრივი შეფასება, შესაძლოა, შესაფერისებელი იყოს როდესაც მცირეა, ან სულაც არ არსებობს სტატისტიკური მონაცემები, რამდენადაც იგი ეფუძნება სპეციფიკურად სამუშაო პირობების და ხიფათის ანალიზის და ნამდვილად მიყენებულ ზიანის შეტყობინების სტატისტიკას.

ხიფათის გამოვლენა

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის მიერ ჩამოყალიბებულია ის ტიპური საქმიანობები, სადაც უბედური შემთხვევები ხდება ან დიდი რისკი არსებობს, კერძოდ:

- ნედლეულის მიღება, ე. ი. გადმოტვირთვა, წაღება;
- შენახვა შტაბლებზე და საწოლში, ე. ი. მასალის ჩამოვარდნა;
- აღმანუნებისა და მასალის მოძრაობა, ე. ი. დაცემა, შეჯახება;
- ნედლეულის დამუშავება, ე. ი. ტექნიკური ნივთიერებების ზემოქმედება;
- შენობათა რემონტი, ე. ი. სახურავზე სამუშაო, ღარების გაწმენდა;
- საწარმოა და მექანიზმების ტექნიკური მომსახურება და რემონტი, ე. ი. აღჭურვილობის აწვეა, მანქანა-იარაღების დამონტაჟება;
- ელექტრობის გამოყენება, ე. ი. ხელსაწყოების გამოყენება, ელექტროსადენების გაყვანა;
- დამცემა ავტორევილობის გამოყენებით, ე. ი. ქულები, ჩექმები, ტანსაცმელი;
- სასწრაფო სამსახურის გაწვევა, ე. ი. ხანძარი, ავთოქაბა, გაფონა;
- სამუშაო იარაღების გამოყენებით ან მუშაობის პირობების გამო ჯანმრთელობისათვის ზიანის მიყენება, ე. ი. მესხების გამოყენებული დაჭიმვა სამუშაო ადგილების არასწორი დაგეგმვის ან არასწორად წარმართული სამუშაო პრაქტიკის გამო.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტი ურჩევს შეზღუდვებს, რომ ვერაფერს უპირველესად გამახვილონ იმ საქმიანობებზე, რომლებიც სერიოზულ ზიანს იწვევს. მაგ. სახურავებზე მუშაობა, რემონტი და ტრანსპორტის გადაადგილება გაცილებით მეტ სიყვდილიანობას და დამავეებს იწვევს ყოველწლიურად, ვიდრე სხვა ძირითადი საქმიანობა.

რისკის შეფასების დროს აუცილებელია იმის გათვალისწინება, თუ ვინ იქნება დაზარალებული, მაგ. დაჭირებული, თუ სტუმარი (აქ, აგრეთვე, იგულისხმება დამლაგებელი, კონტრაქტორი ან საზოგადოების წარმომადგენელი, რომელიც მოდის საქონლის შესაქმნად, ან სამუშაოზე მოსაწყობად).

ხიფათი დაზარალებული უნდა იყოს მისი შესაძლო სიბიჯის მიხედვით, მაგ. მარტივი სამუშაოებიანი სკალით, როგორცაა „დაბალი“, „საშუალო“ და „მაღალი“. უფრო რთული სკალა მოგეგმილია პოლტმა და ენდროუსმა (1993), კერძოდ:

1. **კატასტროფული** - არსებობს მოახლოებული საფრთხე, რომელიც იწვევს სიყვდილს და ავადმყოფობას დიდი მასშტაბით.
2. **კრიტიკული** - ხიფათი, შესაძლოა, გამოიწვიოს სერიოზული ავადმყოფობა, დამავეება, საკუთრებისა და აღჭურვილობის დაზიანება.
3. **გვერდითი** - ხიფათი, შესაძლოა, გამოიწვიოს ავადმყოფობა, დამავეება, დაზიანება, მაგრამ შედეგები არაა სერიოზული.
4. **უნიშვნელო** - არ იწვევს სერიოზულ ავადმყოფობას ან დამავეებას, დაზიანების მცირე შესაძლებლობებით.

რისკის შეფასება

როდესაც დადგენილია ხიფათი, აუცილებელია ზღვა იმის შეფასება, თუ რამდენად მაღალია რისკი. ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის მიხედვით, აქ სამ კოხვაზე უნდა გაიყოს პასუხი:

- რა არის ცეცხლზე უარესი შედეგი?
- როგორ შეიძლება ეს მოხდეს?
- რამდენი ადამიანი შეიძლება დამავედეს, თუ ეს მოხდება?

შეიძლება გამოიყენებოდეს პოლტის და ენდროუსის მიერ შემოთავაზებული აღმათობის რეიტინგის სისტემა.

როგორცაა:

1. **შესაძლო** - რომელიც მაშინვე ან უმოკლეს დროში ხდება;
2. **საქმიან** შესაძლო - რომელიც, შესაძლოა, მოხდეს თავის დროზე;
3. **დაშორებული** - რომელიც მოხდება თავის დროზე;
4. **მაღიან დაშორებული** - რომელიც, შესაძლოა არ მოხდეს.



ზომების მიღება

რისკის შეფასება მოითხოვს ზომების მიღებას. ეს ღონისძიებები დახასიათებული უნდა იყოს შესაძლო ეფექტურობის მიხედვით „უსაფრთხოების უპირატესობის თანამდებრობით“, როგორც „მსაჯულთა და მკვლევართა“ ვადათაზომებზე:

- ზიანის გამოწვევა - ალტერნატივების გამოყენება, გაუმჯობესების დაგეგმვა, მეთოდის შეცვლა.
- შეცვლა - მაგ. კამპიის შეცვლა ნალებ სამიშით.
- ბარიერების გამოწვევა - მუშისაგან ზიანის დაშორება ან ზიანისაგან მუშის დაშორება.
- მეთოდის გამოყენება - ზემოქმედების შეზღუდვა, შესუსტება, შრომის უსაფრთხო სისტემები (ეს დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე).
- გამაფრთხილებელი სისტემების გამოყენება - ნიშნები, ინსტრუქციები, ეტიკეტი, (ესიც დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე).
- პირადი დამცავი აღჭურვილობის გამოყენება - ეს დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე და გამოიყენება დამატებითი საშუალებად, როდესაც სხვა არცენი ამოწურულია.

მინტორინგი და შეფასება

რისკის შეფასება (ანალიზი) არაა დამთავრებული, როდესაც იწყება ზომების მიღება. არსებითაა ზიანის მინტორინგი და ღონისძიებების ეფექტურობის შეფასება, ამ ზიანის გამოწვევაში ან გარკვეულ დონეზე მის შემცირებაში.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი

რას ნიშნავს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი?

რისკის შეფასებით დგინდება განსაკუთრებული ზიანი და რაოდენობრივად გამოითვლება მასთან დაკავშირებული რისკი. ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი განიხილავს გაცილებით მეტ ასპექტს მისი პოლიტიკიდან და უზრუნველყოფს მეთოდისა და პრაქტიკის პროგრამებს, როგორც სონდერსა (1992) განმარტრავს:

„უსაფრთხოების აუდიტი ამოწმებს მთელ ორგანიზაციას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ეს ორგანიზაცია უსაფრთხოების ამოცანებსა და მიზნებს. აუდიტი ამოწმებს იერარქიულობას, უსაფრთხოების დაგეგმვის ოპერაციებს, გადამწყვეტილების მიღებას, დეკლარირებას, პოლიტიკის შექმნას და განხორციელებას და აგრეთვე, უსაფრთხოების პროგრამის დაგეგმვის ყველა სფეროს“.

ეინ ატარებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტს?

უსაფრთხოების აუდიტს ატარებს ამ დარგის მრჩეველი ან კადრების სპეციალისტი, მაგრამ რაც უფრო მეტი მონაწილეობა, დაჭრავებული და პროფესიონალის წარმომადგენელი იღებს მონაწილეობას, მით უკეთესია. აუდიტი ხშირად ტარდება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის ხელშეწყობით, რომელთა წევრები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ აუდიტის წარმართვაში.

მრჩეველებს ვეისრებათ მასუხისმგებლობა თავიანთ განყოფილებებში აუდიტის ჩატარებაზე და უკეთესი იქნება, თუ ამ განყოფილებას ცალკეული წევრებიც მომზადდებიან გარკვეულ სფეროებში აუდიტის ჩასატარებლად. აუდიტის ჩატარება გაადვილდება, თუ მომზადდება საკონტროლო სია და გამოყენებული იქნება მარტივი ფორმა შედეგების აღნიშვნის მიზნით.

ზოგიერთი ორგანიზაცია იფრებს გარე სააგენტოს (მაგ. როგორცაა დიდი ბრიტანეთის უსაფრთხოების საბიუროს ინსტიტუტი) დამოკიდებული აუდიტის ჩასატარებლად.

რას მოიცავს ეს აუდიტი?

პოლიტიკა

- უნდა დააკმაყოფილოს თუ არა უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის პოლიტიკამ სამართლებრივი მოთხოვნები?
- არიან თუ არა უფროსი მრჩეველები მასუხისმგებელი უსაფრთხოებაზე და ჯანდაცვაზე?
- რამდენად არიან მასუხისმგებელი სხვა მრჩეველები, ჯგუფის ზღვამდებანლები და ინსტრუქტორები?
- არსებობს თუ არა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომისია? თუ არა, რატომ?
- რამდენად შედეგიანია ეს კომისია საქმეების კეთებაში?

რამდენად ეფექტურია ეს პროცედურები ქველდებში:

- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის განხორციელებაში მხარდაჭერა;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კარგად განხორციელების საკურობის შესახებ ინფორმირება;
- რისკის შეფასების სისტემატურა ჩატარება;
- უბედური შემთხვევების სრული გამოვლენის უზრუნველყოფა;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების შესახებ იმ მონაცემების დაფიქსირება, რომელიც გამოიწვება მუშაობის და საწყისი ზომების შესავსებლად;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებს მიეცემა თუ არა სათანადო ყურადღება, როდესაც იცდებოდა მუშაობის სისტემები და სამოქმედო ოპერაციები;
- უსაფრთხოების საკითხებში მომხადების უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით სასწავლო მომხადება და მომხადება, როდესაც სამუშაო შეოდიცა იცვლება.

უსაფრთხოების პრაქტიკა

- რამდენად ექვემდებარება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პრაქტიკა ორგანიზაციის ყველა სფეროში „სამუშაოზე ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონის“ მოთხოვნებს და სხვადასხვა წესის მოთხოვნებს.
- რა სახის რისკის შეფასებები ჩატარდა? როგორი იყო ეს მარეგულაციები? რა ზომები იქნა მიღებული?
- როგორია ორგანიზაციის ეფექტურება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მხრივ მარეგულაციების მიხედვით? დადებითია თუ უარყოფითი ეს ტენდენცია? თუ უარყოფითია, რა ცვლილება ამისათვის?
- რამდენად სრულადაა გამოკვლეული უბედური შემთხვევები? რა ნაბიჯები გადაიღვა მათი განმეორების თავიდან ასაცილებლად?
- რა არის იმის მარეგულაციები, რომ მენეჯერები და ინსტრუქტორები ნამდვილად ზრუნავენ ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებაზე?

რა უნდა მოიმეოქმედოს აუდიტმა საბოლოოდ?

აუდიტმა უნდა მოიცავს ყველა ზემოჩამოთვლილი კითხვა, მაგრამ მისი მიზანია მოქმედების შემუშავება. აუდიტის მარეგულაციებმა უნდა შეფასონ პრიორიტეტები და ხარჯები და დასაზონ სამოქმედო პროგრამები საბჭოზე დასამატკიცებლად.

უსაფრთხოების ინსპექტირების ინსპექტირება

უსაფრთხოების ინსპექტირების მიზანია, ორგანიზაციის განსაკუთრებული სფეროს - საწარმოო განყოფილების ან საწარმოო პროცესის შემოწმება, იმისათვის, რომ განისაზღვროს ნებისმიერი ნაკლი სისტემაში, შეკარალებაში, დანადგარში და მექანიზმებში, ან ნებისმიერი დეფექტი პროცესში, რასაც შეუძლია გამოიწვიოს უბედური შემთხვევა. უსაფრთხოების ინსპექტირება რეგულარულად და სისტემატურად უნდა ჩატარდეს პერიოდულად მენეჯერებმა და ინსტრუქტორებმა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებში მარეგულაციების დახმარებით და კონსულტაციებით. უსაფრთხოების ინსპექტირებისას უნდა ჩატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- განსაზღვრეს ასუხისმგებლობა ინსპექტირების ჩატარებაში.
- განისაზღვროს შესაძენებული პუნქტები საკონტროლო სისის სახით.
- დაიფოს განყოფილება თუ სამქრო სფეროებად და გაეცოდეს იმ პუნქტების სია, რომელსაც ყურადღება უნდა მიექცეს თითოეულ სფეროში.
- განისაზღვროს სისშირე, რომლიცაც უნდა ჩატარდეს ინსპექტირება - ყოველდღიურ ძირითად სფეროებში.
- გამოიყენებულ იქნეს საკონტროლო სიგის ინსპექტირების საფუძვლად.
- ჩატარდეს შერევიითი შემოწმება თავისუფალი შერჩევის საფუძველზე.
- ჩატარდეს სპეციალური გამოკვლევები გარკვეული პრობლემების გადასაჭრელად (როგორიცაა მექანიზმების მუშაობა დაცვის ვარემში) იმ მიზნით, რომ ვაიზარდოს გამტარუნარიანობა.
- შემოღებული იქნას დავიქორების სისტემა (გამოყენებული უნდა იქნეს ფორმა ინსპექტირების შედეგების დასაფიქსირებლად).
- ჩამოყალიბდეს მონიტორინგის სისტემა, თუ რამდენად სწორად და განრივის მიხედვით იქცევიან უსაფრთხოების ინსპექტორები და რამდენად სწორია ნაბიჯები იქნა გადადგმული აუცილებლობის შემთხვევაში.



ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის მოხსენებაში (1998) აღნიშნული იყო, რომ თითქმის 20 მილიონი სამუშაო დღე იკარგება წელიწადში სამუშაოსთან დაკავშირებული ავადმყოფობის გამო. ამასთან, რომ იმინი დაავადებე სამუშაოს გამო. დაახლოებით 1,2 მილიონი ადამიანისათვის წელიწადში მასაკურული დაავადება არის შეესების დაკვიპა და ზერზემლის ტკოვილი და ეს რიცხვი იზრდება. შეზღუდული სტრესის, 500 000 ადამიანი ამბობს, რომ ეს იბენად ძლიერია, რომ ავადდებათ. ეს ძალიან დიდი მანვერებელია და ნიშნავს, რომ დიდი უბრატესობა უნდა მიენიჭოს პროფესიით გამოწვეულ ჯანმრთელობის დაკარგვის აღდგენით პროგრამების შექმნას და უზრუნველყოფას.

ჯანმრთელობასა და ჰიგიენასთან დაკავშირებული პროფესიული პრობლემების კონტროლი შეზღუდვად უნდა განხორციელდეს:

- ხიფათის წყაროს მოხსობა ინფორული დაპოვებებით და მეთოდებით.
- საზიფათო პროცესებისა და ნიეთიერებების იზოლირება, იხე რომ შუშებს არ ჰქონდეთ მითან კონტაქტი.
- პროცესებისა და ნიეთიერებების შეცვლა, რაც ხელს შეუწყობს მათ უცუვის დაცვას ან რისკის მოხსობას.
- დამკვიფი აღკურვლილობის გამოყენება, მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაპოვებება, პროცესები (მეთოდები) და ტექნიკური მოთხოვნები ვერ აცოდლებენ საფრთხეს.
- მუშათა მოზადება რისკის თავიდან ასაცილებლად.
- დანადგარებისა და მექანიზმების გარემონტება შესაძლო ზიანის გამოსარიცხად, ტოქსიკური ნიეთიერებების გამოყენების გაკონტროლება და რადიაციული საფრთხის მოხსობა.
- შერბობისა და მექანიზმების დასუფთავება და მოშამლაგი ნიეთიერებისაგან მათი გაწმენდა.
- რვეულარული შემოწმება იმ მიზნით, რომ დროზე იქნეს გამოვლენილი ჯანმრთელობის შესაძლო რისკი.
- ურგონიმიკული მოსაზრებების (რომელიც ეხება აღკურვლილობის, შექმნიზების, იპრაციების და სამუშაო ადგილების დაპოვებებას და გამოყენებას) გათვალისწინება ინსტრუქციებში, სამუშაო რვეუმის ჩამოყალიბება და მოზადების უზრუნველყოფა - ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მექსების მუდმივი დაზიანების შემთხვევების შემცირებაში.
- გამაფრთხილებელი სამედიცინო პროგრამების შედგენა, სადაც მოცემულია ჯანდაცვის ნირბები ყოველი სამუშაოსათვის და გულისხმობს ჯანმრთელობისათვის შესაძლო ხიფათის რვეულარულ აღდგენს და რისკის ქვეშ მყოფთა რვეულარულ შემოწმებას.

განსაკუთრებული ყრადღება უნდა მიექცეს ხმაურს, ვადალიის და სტრესის გაკონტროლებას. სტრესის გაკონტროლება უნდა იყოს ჯანდაცვის ნებისმიერი პროგრამის მთავარი ნაწილი.

სტრესის თავის ბართმევა

აქ მოცანილია იმის ძირითადი ოთხი მიზეზი, თუ რატომ უნდა გაამაზვილოს ყრადღება ორგანიზაციად სტრესზე და რა იღონოს ამისათვის:

1. ორგანიზაციას აკისრია საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა შრომითი ცხოვრების უცუვის დონის უზრუნველყოფაში.
2. მეტისმეტი სტრესი იწვევს ავადმყოფობას.
3. სტრესის შეუძლია გამოიწვიოს სამუშაოს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უუნარობა, რაც თავის მხრე, მეტ სტრესს წარმოშობს.
4. მეტისმეტი სტრესი აცვირებს დაქირავებულის ვექტურობას და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის შწარმოებლურობასაც.

იმ საშუალებებში, რომლითაც ორგანიზაცია თავს გაართმევს სტრესს, შედის შემდეგი:

- სამუშაოს დაცემა - როლების გარკვევა, ფუნქციის ორგანიზებისა და კონფლიქტის საფრთხის შემცირება, ადამიანისათვის მეტი თვისყოფლების მიცემა განსაზღვრულ ჩარჩოებში, რათა შესარელოს თავისი მოვალეობა.
- ამოცანებისა და მუშაობის სტანდარტი - გონივრული და მიღწევადი ამოცანების დასახვა, რომელიც ძაბეს ადამიანს, მაგრამ შეუძლებელ ტვირთს არ აკისრებს.
- განათხება - ადამიანების იმ სამუშაო ადგილებზე განთავსება, რომელიც მათ შესაძლებლობებშია.
- კარგიების განვითარება - კარიერის დაცემა და ევოლუცია მათი შესაძლებლობების მიხვევით, ყრადღება უნდა მიექცეს, რომ ზედმეტად ან ნაკლებად არ იყვნენ დაწინაურებულნი.
- შწარმოებლურობის მართვის პროცესები - რაც დაალივის საშუალებას იძლევა შეწყვიტებას და ცალკეულ პირთებს შორის, ამ უკანასკნელია მუშაობის, პრობლემების და მონაცემების შესახებ.
- კონსულტება - ადამიანისათვის შესაძლებლობის მიცემა, ამათარკოს საკუთარი პრობლემების შესახებ კადრების განყოფილების წყურთან ან კომპანიის სამედიცინო მომსახურების უფროსთან.
- ხელმძღვანელების მოზადება - ვექტურობის შემოწმებაში და კონსულტაციის ჩატარების მეთოდებში და იმაში, თუ რისი გაკვიება შეუძლიათ მათ საკუთარი და სხვების სტრესის თავიდან ასაცილებლად.



უპედური შემთხვევების თავიდან აცილება, შესაძლებელია, შემდგომად, კერძოდ:

- უპედური შემთხვევების მიზეზების და იმ პირობების დადგენა, სადაც ყველაზე მოსალოდნელია უსაფრთხოების ფაქტორების გათვალისწინება დაპროექტების ეტაპზე - უსაფრთხოების სისტემაში;
- უსაფრთხო (დამცავი) აღჭურვილობის და მექანიზმის შექმნა და დამცავი ტანსაცმლით უზრუნველყოფა;
- რისკის შეფასების აუდიტის რეგულარული ინსპექციის და შემოწმების ჩატარება და რისკის მოხაზობის ღონისძიებები;
- ყველა იმ უპედური შემთხვევის შესწავლა, რომელშიც ზარალი გამოიწვია, იმ მიზნით, რომ დადგინდეს მიზეზი და დაიწყოს მათი გამოსწორება;
- კარგი სტატისტიკური მასალის უზრუნველყოფა პრობლემების სფეროების და არადამაკმაყოფილებელი ტენდენციების დასადგენად;
- სწავლისა და მოზადების მუდმივი პროგრამების ჩატარება უსაფრთხო შრომითი წევრებისა და უპედური შემთხვევების თავიდან აცილების შედეგების შესახებ;
- ხელმძღვანელობა და მოტივირება - ღელერობისა და მოტივაციის შეთავაზების ხელშეწყობა, რაც არ უყენებს ხელმძღვ. მოთხოვნებს აღმინანებს.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კრიტერიუმები

გამონათქვამი „თუ არ შევიძლია რაიმეს გამოშვება, ვერც ვაართმევ მას თავს“, მილიანად მიესადავება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებას. არსებითია იმის ცოდნა, თუ რა ხდება და უფრო მეტად არსებითია, ვაზომო ტენდენცია, როგორც დროზე იმის გაგების საშუალება, სადა არის ნაბიჯის გადადგმა აუცილებელი.

ყველაზე გავრცელებული კრიტერიუმებია:

- **სიხშირის ნორმა**
დამატებული რაოდენობა X 100,000

- **აგადმყოფობის სიხშირის კოეფიციენტი**
დამატებული რაოდენობა X 1,000

- **სიმკაცრის კოეფიციენტი** - უპედური შემთხვევების შედეგად ან პროფესიული ჯანმრთელობის პრობლემებით გამოწვეული დაკარგული დღეები გამოშუშაებული 1,000,000 საათში.

ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს „საერთო დანაკარგების კონტროლის“ მეთოდს, რომელშიც შედის უპედური შემთხვევის ხარჯები კომპანიისათვის, როგორცაა იმ აღმინანების ხელფასი, რომლებიც სამუშაოზე არ არიან, დანაშაულისა თუ შექმნილების დაზიანების ხარჯები და პროდუქციის ზარალის ხარჯები. აქედან გამოინარჩუნება სიმკაცრის კოეფიციენტი, რომელიც არის უპედური შემთხვევების საერთო ხარჯი 1,000,000 გამოშუშაებულ საათზე.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უპირობოდ განხორციელების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების აუდიტორული

როგორც პოლი და ჯნდროუსი (1993) აღნიშნავენ, შრავალი წლის განმავლობაში გამოცემული იყო სხვადასხვა სახის პროპაგანდა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების შესახებ, თუმცა „ახლა ისინი ნაკლებ მნიშვნელოვანია ქვეყნის შეცვლასა და ჯანდაცვის და უსაფრთხოებისადმი დამოკიდებულებაზე გაყენების მიზნით“ მაგრამ მათ მაინათ, რომ ჯერ კიდევ აუცილებელია ინფორმაციის მიწოდება იმის შესახებ, რომ ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება მნიშვნელოვანია, რამდენადაც იგი აუცილებელია და არა ცუდის სხვა ინიციატივებს. პოლი და ჯნდროუსი თვლიან, რომ უსაფრთხოების შესახებ ინფორმაციის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით, აუცილებელია, შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

- უარყოფითი ინფორმაციის თავიდან აცილება - უსაფრთხოების წარმატებული პროპაგანდა უნდა შეიცავდეს დადებითი შეტყობინების და არა ამა თუ იმ ქვეყნის უსამართლო შედეგების შესახებ გაფრთხილებას.
- სწორად წარმოდგენა - ინფორმაციის მიწოდება საფრთხის შესახებ შესაფერისად აღმინანებისათვის.
- მაქსიმალური გაგება - ინფორმაცია უნდა ეხებოდეს რეალურ საკითხებს და აღქმული უნდა იყოს, როგორც მით (მაგ. შეწვევების) მთრ მიწოდებული, რომელსაც სჯერა, რასაც ამბობს და ამისათვის რაღაცას აკეთებს.

- ინფორმაცია უნდა მიუთითებდეს გარკვეულ ღონისძიებებზე - ცვლადზე უცვლტური ინფორმაცია უნდა შექმნილეს დადებით ქმედებას, რასაც შეუძლებს, რომ მაღალის მიძღვება და რაც მას სარგებლობას მოუტანს.



პერსონალის კონსულტირების მეთოდები და უსაფრთხოების მნიშვნელობის შესახებ

ქართული

ჯგუფის კონსულტირება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მნიშვნელობის შესახებ საუბარზე უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის და პროცედურების სრულ გაგებას და იმ გარკვეული ფაქტორების შეფასებას, რომელიც მონაწილე ადამიანების ჯგუფის ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებას ეხება. ეს შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს რისკის შეფასებების, უსაფრთხოების აუდიტის და უბედური შემთხვევების დაფიქსირებას შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე. რჩევები უნდა იყოს გარკვეული, თუ რატომაა მნიშვნელოვანი ჯანდაცვა და უსაფრთხოება და როგორ შეიძლება უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება. რჩევა არ უნდა იყოს გადატვირთული სასტიკი გაფრთხილებებით.

მეთოდებში უნდა შედიოდეს შემდეგი პუნქტები:

- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის მიმოხილვა არგუმენტების ახსნით და ხელმძღვანელობის რწმენის ნათელი ფორმულირებით, რომ ჯანდაცვა და უსაფრთხოება მთავარია, რადგან: 1. იგი უშუალოდ ახდენს გავლენას მონაწილე ადამიანების კეთილდღეობაზე და 2. მას შეუძლია და ამცირებს კოლეჯ ტანჯვასა და ზარალს;
- ორგანიზაციაში გამოყენებული პროცედურების მიმოხილვა მაშინაც ხიზნებში და გარკვეულ სფეროებში, რისკის შეფასება და უსაფრთხოების მდგომარეობის აუდიტის მიზნით;
- ჯგუფის წევრების ფუნქციების ახსნა სამუშაოს უსაფრთხოდ შესრულებაში და სხვების უსაფრთხოების გათვალისწინებაში;
- იმის გამოკრება, რომ ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი ფასეულობა (ღირსება) მუშაობის უსაფრთხო სისტემების უზრუნველყოფა და უსაფრთხო მუშაობის მხარდაჭერა.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებში მოზარდებში მონაწილეობა

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებში მოზარდებზე პრევენციული პროგრამების ძირითადი ნაწილია. იგი უნდა დაწესდეს, როგორც სასწავლო კურსის ნაწილი. ეს უნდა მოხდეს ახალ საშუალებებზე გადისკლისას, ან სამუშაო მეთოდების შედეგისა. უსაფრთხოების საკითხებში მოზარდებს ავადობებს წესებს და აწვდის ინფორმაციას შესაძლო ხიფათის და მათი თავიდან აცილების შესახებ. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს კვალიფიკაციის ამაღლება და საუკეთესო კურსები ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ახალი ასპექტების ან იმ სფეროების შესასწავლად, სადაც უსაფრთხოების პრინციპები წამოიჭრება.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პრობლემის ორგანიზება

ჯანდაცვა და უსაფრთხოება ორგანიზაციაში ცვლას ეხება, თუმცა მთავარი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ, საერთოდ, ხელმძღვანელებს და კერძოდ, მენეჯერებს. ქვემოთ მოყვანილია დამახასიათებელი ფუნქციები:

- ხელმძღვანელობა ეწინააღმდეგება ახორციელებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკას და უზრუნველყოფს რისკის შეფასებას, უსაფრთხოების აუდიტისა და ინსპექტირების ჩატარების განხორციელებას. მნიშვნელოვანია ის, რომ ხელმძღვანელობის მოვალეობაა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ფუნქციონირების მონიტორინგი და შეფასება და სწორი ნაბიჯების გადადგმა, თუ აუცილებელი იქნება.
- მენეჯერები უშუალო კონტაქტს აწარმოებენ და მათზე დამოკიდებული, თვალწინ ადევნიან სამიმ პირობებს, თუ მოქმედებს და სწორად მიიღონ ზომები. ისინი უშუალოდ აცენს პასუხს იმაზე, რომ დაქარავებულეს კარგად ესმოდეთ ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული ხიფათი და რისკი არ გასწორდეს.
- დაქარავებულეს კარგად უნდა იცოდნენ, თუ რა შედეგებს უსაფრთხო მუშაობის პრაქტიკას, რადგან ეს მათ და მათ კოლეგებს ეხება. თუ ხელმძღვანელობისა და მენეჯერების მოვალეობაა ინფორმირება და მოზარდებს, ცალკეულ ადამიანებსაც აქვთ მოვალეობა, გაითვალისწინონ ის, რაც მოისმენენ და ინსპექტებს სამუშაოს შესასრულებლად.
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხების კონსულტაციები რჩევას იძლევიან პოლიტიკისა და მეთოდების შესახებ. ისინი ატარებენ რისკის შეფასებისა და უსაფრთხოების აუდიტს, აგრეთვე, უბედური შემთხვევების კვლევას მენეჯერებთან და უსაფრთხოების აუდიტს, აგრეთვე, ებედური შემთხვევების კვლევას მენეჯერებთან და უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის კომისიის წარმომადგენლებთან ერთად. უზრუნველყოფენ მონაცემებს და მიხსენებს აუცილებელ ტენდენციას და საჭირო მიმდევრების შესახებ.
- საუბარიანი საკითხები კონსულტაციების ორი ფუნქცია აქვთ: პრევენციული და კლინიკური. პირველი ფუნქცია ცვლადზე მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით პროფესიული ჯანდაცვის საკითხების დროს. კლინიკური ფუნქციის საჭირო საწარმოო უბედური შემთხვევები და ავადმყოფობა და რჩევების მიცემა გამოყვანითურებისათვის აუცილებელი ეტაპების შესახებ. მათ არა აქვთ ოჯახის ექიმის ფუნქცია ისეთი ავადმყოფობის დროს, რომელიც არ უკავშირდება სამუშაოს.
- უსაფრთხოების კომისია, რომელიც შედგება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის წარმომადგენლებისგან, რჩევებს იძლევა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტში და იძლევა წინადადებებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესების საჭირო.

კეთილდღეობის სამსახურები

კეთილდღეობის სამსახურები, შესაძლოა, შექმნას იმ საკითხებისათვის, რომელიც ეხება დაქირავებულებს, და რომელიც უშუალოდ არ უკავშირდება მათ სამუშაოს, თუმცა შესაძლოა, დაკავშირებული იყოს მათ სამუშაო ადგილთან. ამ საკითხებში შევა ინდივიდუალური მომსახურება, რასაც დაქირავებულთა კეთილდღეობას უკავშირდება, როგორცაა პირად პრობლემებზე კონსულტაციები, კრძო დახმარება, ავადმყოფობასა და ჯანდაცვის პრობლემების გადაჭრასი დახმარება და პენსიაზე გასულ დაქირავებულთა სპეციალური მომსახურება. ჯგუფური სამსახურებში, შესაძლოა, შედიოდეს საზოგადოებრივი და სპორტული საქმიანობა და სასაღიფთაო, ბავშვის მოვლის დაწესებულებების უზრუნველყოფა ცალკეული დაქირავებულებისათვის, მაგრამ კოლექტიურ საფუძველზე.

რატომ უნდა არსებობდეს კეთილდღეობის სამსახურები

არსებობს კეთილდღეობის სამსახურების საწინააღმდეგო არგუმენტები, ეს სამსახურები ნიშნავს სარგებლობის მოტანას; კადრების მართვის განყოფილებამ კი წლები მოაწლოა, რათა თავი დაეღწია მისი ასოციაციისაგან იმასთან, რაც მას და სხვებსაც მაინდათ, საუკეთესო შემთხვევაში, პერიფერიულ და, უარეს შემთხვევაში, ზედმეტ ქველმოქმედებად ქველმოქმედებას ეწვეა სახელმწიფო სამსახურები – რატომ უნდა გამოიწიოს სამრეწველო, კომერციული, თუ საზოგადოებრივი სექტორის ორგანიზაციებმა, რაც უკვე არის იქ? დაქირავებულთა პირადი საჭიროებები და მათი სამუშაოს გარეთა ინტერესები არ უნდა ეხებოდეს მათ დაქირავებულებს. ეკონისტურია დიდი სათამაშო მოვლენები და სპორტული აქტივობების შენახვა, თუ ეს უნდა გამოიყენოს პერსონალის მხოლოდ მცირე რაოდენობამ ძალიან მცირე დროით – ეს ყველაფერი, უშეკრებლად, გამოიყენოს საზოგადოებამ. ის არგუმენტი, რომ დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურების უზრუნველყოფა ზრდის მათ ღლიაობასა და მოტივაციას, დიდი ხანია შეწყველია. თუ ასეთი სამსახურები სერიოზოდ გამოიყენება, ის მართლაც, როგორც თავისთავადი, მდღერება, რომც არსებობდეს, არაა წინააღმდეგობა ვაქტორი.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურების საწინააღმდეგო არგუმენტი სამწინდია. ბოლო აზრი განსაკუთრებით მკარია, თუმცა დანარჩენებშიც არის სიძარბაღი. კეთილდღეობის სახელმწიფო სამსახურები, თორთულად, ცვლასათვის ხელმისაწვდომია, მაგრამ საზოგადოებრივი სექტორის მუშაკს შესაძლებლობა არა აქვს, ჩაატაროს ინდივიდუალური კონსულტაცია, განსაკუთრებით იმ პრობლემებზე, რომელიც სამუშაოს უკავშირდება, არც დროის და არც ცოდნის გათვალისწინებით.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურების სასარგებლოდ მეტყველებს ორგანიზაციის ყველა მუშაკის სოციალური პასუხისმგებლობის აბსტრაქტული საფუძველი (მიზეზი). ეს არაა პატერნალიზმი ვიქტორიანული გაგებით – (სამობაო ინდური), არც ტრადიციული იაპონური გაგებით, სადაც მუშის მთელი ცხოვრება ვერდობა დაქირავებულს. ეს ურთაღოდ, იმის გაგებაა, რომ თავიანთი სამსახურის შეთავაზების სანაცვლოდ, დაქირავებულმა შეტი უფლება აქვთ ანაზღაურებაზე, შევადგინებზე, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემებზე; მათ უფლება აქვთ, ადამიანებად ჩათვალონ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გაეცხვინებთ, რომ მათი პირადი პრობლემები სამუშაოდან მომდინარეობს და იქ უკეთესად მოველება. ადამიანების შემოყოფა და ამით გამოწვეული სტრესი, შესაძლოა, სამუშაოდან გარანტიების, ფულის, უაღრთობის და სხვებთან ურთიერთობის ზრუნვადან მომდინარეობდეს; მაგრამ მათ პირადი პრობლემები სახელდინამე მოსდევთ და ამიტომ, მათი გადაჭრა ვერ ხერხდება სამუშაოზე არსებული ყოთარების გათვალისწინების გარეშე – დაქირავებულს დრო სჭირდება მოხუცი მშობლების ან ავადმყოფი შვილების მოსაღვლად, მათი პრობლემების გადასაჭრელად.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურის შექმნის სასარგებლოდ მეტყველებს მარტინის (1967) შიერ გამოთქმული არგუმენტი:

„ქრსინალი თავისი ცხოვრების ნახევარს ატარებს სამუშაოზე. ადამიანებს იციან, რომ წელიწადი შეაკეთო ორგანიზაციამ იმით, რომ შედარებით თავისუფალიან აიან ყოველგვარი წუხილისაგან და გრძნობენ, რომ, როდესაც გაჭირდება თავი, რაღაცას აკლებს ორგანიზაციას. ადამიანებს უფლება აქვთ მიუქნენ, როგორც ადამიანურ არსებებს მთელი მთელი მოთხოვნებით, იმდენად და მისწრაფებებით; მათ ასაქმებენ, როგორც ადამიანებს; მათ მარტო ხელუბით არ უწყევდათ მუშაობა, ისინი მთელი არსებით არიან იქ და ამტკობს, არ შეუძლიათ, შინ დატოვონ თავიანთი გასაჭირი!“



სოციალური არგუმენტი დაქარავებულია კეთილდღეობის სამსახურის სასარგებლოდ ძალიან ძლიერ მხარადა არსებობს კონომიკური არგუმენტიც. მორალური პრინციპებისა და ღირსების ზრდა, შესაძლოა, არ იქცეოდეს თანაზომიერ მწარმოებელურობას ან მის ზრდას, მაგრამ მტისმეტე შეშფოთება გამოიწვევს ეფექტურობის შეზღუდვას. კეთილდღეობის სამსახური თუ ვერ ვაზრდის პიროვნების მწარმოებელურობას, ხელს მაინც შეტყუებას სოციალისტების მიზნებში დღევანდს. პერტურების ორგანოებთან მივლემი, რეალურად, კეთილდღეობს [სტრუქტურული] შეტყუების ფაქტორებს შორის, მაგრამ იგი არ ასეირებს „სიყვინთს“ მნიშვნელობას, მისი, როგორც შეშფოთებისა თუ უმართოების გამორიცხვის ან, ყველდ შემთხვევაში, შეზღუდვის საშუალებას.

შედეგი პრაქტიკული არგუმენტი კეთილდღეობის სამსახურის სასარგებლოდ არის ის, რომ ზრუნვის გამოწვევის რეპუტაცია ხელს უწყობს მის, გააუმჯობესოს ფორმის, როგორც კარგი შეწარმის საზე და აძით, დაეხმაროს აღმანების მოხილვაში. კეთილდღეობა უშუალოდ ვერ ვაზრდის ეფექტურობას, მაგრამ იგი ვაზრდის პასუხისმგებლობას და ხელს შეუწყობს ძირითადი დაქარავებულების შენარჩუნებას.

აქედან გამომდის, რომ დაქარავებულია კეთილდღეობის სამსახურის სასარგებლოდ მძლავრი არგუმენტები არსებობს, და ამიტომ კითხვა უნდა იყოს არა „რატომ კეთილდღეობა?“ არამედ „რა სახის კეთილდღეობა?“ ამ კითხვას უნდა გაეცეს პასუხი, ვიდრე ვალდებულოდ კეთილდღეობის სამსახურის სახეების განხილვაზე და იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ეს ორგანიზებული.

რა სახის კეთილდღეობის სამსახურში?

- კეთილდღეობის სამსახურები ორ კატეგორიად იყოფა:
 - ინდივიდუალური, ანუ პირადი მომსახურება ავადმყოფობასთან, ახლობლის ვარდაცვალებასთან, შინაურ პრობლემასთან და მოზუტებასა და პენსიონერებთან დაკავშირებით;
 - ჯგუფური მომსახურება, რომელშიც შედის სპორტული და საზოგადოებრივი საქმიანობები, კლუბები პენსიამა ვასულიათვის და საქველმოქმედო ორგანიზაციები.

პირადი პრობემების შესწავლა და დახმარების პრინციპები

ინდივიდუალური მომსახურება მოითხოვს პირადი პრობემის შესწავლას, და ამის ყველაზე მნიშვნელოვან პრინციპს წარმოადგენს ის, რომ ამ შემთხვევის მიზანი უნდა იყოს, დაეხმაროს პრობემის საკუთარი თავის დახმარებაში. დაქარავებული, მწვეერი თუ კადრების სპეციალისტი არ უნდა ცდილობდეს იღვას პრობემებსა და მათ პრობლემებს შორის და თვითონ მოავაროს ეს პრობლემები. ზოგჯერ, საჭიროა სასწრაფო ზომების მიღება პრობემების მხრიდან, მაგრამ ეს უნდა გაკეთდეს ისე, რომ შემდეგ თვითონ გაუმკლავდეს საკუთარ სინდრეებს. ქველმოქმედება უნდა დაიწიოს იმ პირობით, რომ სირთულეებიდან გათავისუფლება დაიწყება, რაც შეიძლება ადრეულ მომენტში, როდესაც პრობემებს შეუძლება საკუთარ ფეხებზე დეომა ეს არ ნიშნავს, რომ შემდეგში ქველება ადრეა საჭირო, ეს მხოლოდ იმის დასაფენებაა, რომ საქმეში გვემის მიხედვით მიდის და არა იმისათვის, რომ დამატებითი დახმარება გაეწიოს მანამდე, სანამ უნდა საქმე უკლად არ წავა.

პირადი მომსახურება მამინ უზრუნველვონ, როდესაც საჭიროება განილება და, აქედან გამომდინარე, ქველმოქმედების საჭიროება არსებობს იქ, სადაც ამკარად საჭიროა დახმარება, და სხვა წყარო ასე ეფექტური ვერ იქნება, ხოლო ადამიანი ისარგებლებს მომსახურებით, როდესაც შესაფავებენ.

ორგანიზაციის სტრუქტურაში, პირადი პრობემის შესწავლის და დასაქმების სამსახურის არხებით ელენტიან, საიდუმლოების დაცვა აზრა არა აქვს დახმარების შეთავაზებას თუ ადამიანი ფეხობს, რომ მისი პირადი პრობლემები სხვებსაც ცელოდნებათ მათი კარიერის საზიაროდ. ესაა, სწორედ იმის დამამტკიცებელი, რომ აუცილებელია ორგანიზაციამ არსებობდეს კეთილდღეობის სამსახურის პროფესიული თანამშრომელი.

ჯგუფური მომსახურების უზრუნველყოფის პრინციპები

ჯგუფური მომსახურება, როგორცაა სპორტული ან საზოგადოებრივი კლუბები, ძალიან ძვირია და მხოლოდ მამინ უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი, როდესაც რეალური აუცილებლობაა და მოითხოვს მათზე, რაც გამომდინარეობს ძალიან ძლიერი ერთიანი სულისკციებით კომანიში ან ადგილობრივი საშუალებების არარსებობით.

ინდივიდუალური მომსახურება

ავადმყოფობა

ინდივიდუალური მომსახურების მიზანია, იმ დაქარავებულია დახმარება და კონსულტაციები, რომლებიც სამსახურს ადენენ ავადმყოფობის გამო. პრაქტიკულად, ეს კვლევა მათ სწრაფად დასაბრუნებლად საშუაოზე. სოციალურ მიზანს წარმოადგენს, დაქარავებულია დახმარება საჭიროების შემთხვევაში. ამ თვალსაზრისით, საჭიროება არსებობს მამინ, როდესაც დაქარავებულს არ შეუძლია თავის თავს დაეხმაროს სხვისი ხელშეწყობის გარეშე და როდესაც ასეთი დახმარება არაა მოსალოდნელი სახელმწიფო სამედიცინო თუ კეთილდღეობის სამსახურებიდან. ამ თვით დაქარავებულის ოჯახის წევრებიდან.



ამ აუცილებლობის დადგენა, შესაძლებელია, იმ დაქარავეულთან ურთიერთობით, რომელიც არაა საერთაშორისო, ეს არ უნდა მოხდეს მამინვე, როგორც კი მომუშავე აცდნის სამუშაოს დაახლოებით 10 დღის განმავლობაში. ამ აქტის ავადმყოფობის პენსიას სამუშაოდან. მიზანშეწონილია, ვერ წერილობით მიმართო ავადმყოფს, უსურვეთ მალე გამოკლება და შეახსენოთ, რომ ფინანსს შეუძლია მისი დახმარება, ან კეთილთ, უნდა თუ არა დაეხმარებოდნენ ინახულოს, ბარათი იგზავნება მისამართიანი კორექტით მისგან ასუხის მისაღებად. უსურვეთ, გზავნოთ მისთვის გაგზავნა პორიზონტალური მენეჯერის ხელზე.

ზოგჯერ არსებობს შემთხვევები, როდესაც დაქარავეულს უნდა დაეხმარებინათ თხოვნა და მასტატივება. მამის კომანია უნდა გადაწყვიტოს, ესტუმროს თუ არა ვინმე ამ დახმარების გასაგებად. მას შეუძლია, ეწვიოს პორიზონტალური მენეჯერს, კადრების მოხელე ან მედიკოსს. ზოგჯერ ირგანიზაციის ადვოკატი იყენებს პენსიონტებს. სტუდენტების მიზანი უპირველესად უნდა იყოს ის, რომ დაქარავეულს ავანტიონინ ფინანსს და კოლეგების ზრუნვა და მისი კეთილდღეობით დაინტერესება, შემდეგ კი, მარტობის გარშემო შემუშავდება და დახმარების შეთავაზება. დახმარება გამოიხატება დაქარავეულის დაკავშირებით შესაბამის ირგანიზაციებთან და იმით, რომ ეს ირგანიზაციები ინფორმირებული უნდა იყვნენ და სათანადოდ მოეცნენ. უფრო სწრაფი დახმარება კი შეიძლება გადაუდებელი მინარე პრობლემების მოგვარებით.

გარდაცვალება

გარდაცვალების დროს ბევრ ადამიანს ესპეცირება დახმარება და რჩევა. სახელმწიფო კეთილდღეობის სამსახურმა, შესაძლია, ვერ მოახერხოს დახმარება და ამიტომ, ოჯახში ხშირად გამოუვალ მდგომარეობაში პირად. კეთილდღეობის ჩამოვარდნილი სამსახურის მჭირე ირგანიზაციები, მრეწველობაში, ვაჭრობაში და საზოგადოებრივ სექტორში ამ სამსახურს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. რჩევა, შესაძლია, იყოს მხოლოდ ჭირისუფლის დაკავშირება სათანადო ირგანიზაციებთან, მაგრამ ხშირად ეს დახმარება გამოიხატება დაკრძალვაში დახმარებით, ანდრძის საქმეებთან დაკავშირებით.

მინარე პრობლემები

მინარე პრობლემები ყველაზე ნაკლებად ეხება კეთილდღეობის სამსახურს. რატომ უნდა ჩაერიოს კომანია პირად საქმეებში, თხოვნის შემთხვევაშიც კი. მაგ, თუ დაქარავეული ვალში ჩაყარდა, ეს მისი პირადი საქმეა. რა კომანიის საქმეა ეს?

ეს მხოლოდ კითხვებია. მაგრამ თუ დაქარავეული ნამდვილად ზრუნავს თავის ხელკეტილებზე, მას არ შეუძლია ამ თხოვნის უარიყოფა. დახმარება არ გამოიხატება იმით, რომ ვალიდან ამოიყვანოს იგი, ან სხვა ანეკარი რამ. პირიბების შესწავლისა და დახმარების მართიად პრინციპების თანახმად, დაქარავეულს შეიძლება ურჩიონ, როგორ დაეხმაროს საკუთარ თავს ან სად მიიღონ კვალიფიციური რჩევა. კონსულტაციების გაწევა შეუძლია კომანიის პერსონალს, ან დაქარავეულის დახმარების პროგრამას.

სამსახურის პრობლემები

სამსახურის (დასაქმების) პრობლემები, ჩვეულებრივ, უნდა გადაწყდეს პირიბებისა და მის მენეჯერსა თუ ჯგუფის ხელმძღვანელს შორის მსჯელობით, ან კომანიის სპირიტების მოგვარების პროცედურის მეშვეობით. ზოგჯერ დაქარავეულის პრობლემები აქვს ურთიერთპირიზონტალ ურთიერთებაში, ან აქვს არასრულყოფილი გრძობა, რომლის შესახებაც შესაძლებელია პირადი უნდა საუბარი. ასეთ საუბრებს დიდი სიკეთის შიგნით შეუძლია, მაგრამ ჩარეულ პარტებს დიდა სიფრთხილე მართებთ. მათ არ უნდა უგულებელყონ პორიზონტალური მენეჯერის ავტორიტეტი. მაგრამ ასევე დროს, მათ უნდა საიდუმლოდ შეინახონ საუბრის თემა. ეს დელეკატური საქმეა და როდესაც ეს ეხება დაქარავეულისა და მისი მენეჯერის ურთიერთობას. ამ შემთხვევაში რჩევების მიცემა საზოგადოება. ყველაზე მეტი, რაც შეიძლება გაყოფდეს ისაა, რომ დაქარავეულს გაეწიოს კონსულტაცია, რაც საშუალებას მისცემს მის იხსაროს საკუთარ პრობლემებზე და კონსულტანტებს კი - ურჩიოს დაქარავეულს იხიტი ნაბიჯის გადადგმა, რაც გამოასწორებს მის პრობლემებს. კონსულტანტებს არ უნდა გამოიქვან აზრი სხვა მონაწილის შესახებ, მათ შეუძლიათ მხოლოდ იმ დაქარავეულის საქმეების კონტრირება, რომელიც მათგან დახმარებას ითხოვს ამ თუ იმ საქმის გასაყოფად.

მოხუცი და პენსიაში გახული დაქარავეულის მომსახურება

ხანში შესული დაქარავეულების მომსახურების უშუალო საქმეა, მათი მომზადება პენსიაზე გასასვლელად და სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება. პენსიაზე გასასვლელად მომზადება მნიშვნელოვანი სამსახურია, რასაც ბევრი ფინანსი ხოჯავხობს. ეს, შესაძლია, განისაზღვროს სასწავლო ჯგუფების და საშუალებების შეთავაზებით, რომელსაც ადგილობრივი ხელმძღვანელები უზრუნველყოფს პენსიაზე გასვლის წინ ან გასვლის შემდეგ, ან სპეციალური წინა - საქმისო კურსების ჩატარებით სამუშაო სათემში.

ზოგიერთმა კომანიამ იზრუნა ხანში შესულ მომუშავეებზე და გამოუყო მათ სამუშაო სივრცე, ამას თავისი საფრთხე ახლავს. როდესაც დაქარავეულებისადმი განსაკუთრებული მადგომა ვადაძლე აღრე, ისინი გრძობენ

თავიანი მშვიდობისა და უფრო დამოკიდებული ხდებიან მათთვის შეთავაზებულ სამსახურებზე. კაცობის უკეთესი, ხანში შესული დაქარავებულებისადმი ნორმალური მიდგომა, მუხუდდავად იმისა, რომ განადიდებისა და უსაფრთხოების სამსახური განსაკუთრებით ფრიხილობს, რათა მუშის ასაკმა არ გაზარდოს უკლებლივ შემთხვევების საფრთხე, ან სწარმოო ტრამა.

ქმნიანზე გასული დაქარავებულები, განსაკუთრებით ისინი, ვინც დიდხანს მუშაობდა, იმსახურებენ უკრძალვას ყოფილი დამქარავებლისაგან, რაც გამოიხატება მათი მინაწილობით ავადმყოფობის დროს, შეიძლება მათთვის მოეწიოს საზოგადოებრივი შეხვედრები და ცერემონია.

კომილდდებობის ჯგუფური სამსახურები

დაქარავებულთა ჯგუფური სამსახურს წარმოადგენს სასაღილეობი, სპორტული და საზოგადოებრივი კლუბები და ბაგა-ბაღები, თუმცა ზოგიერთი კომპანია ჯერ კიდევ მხარს უჭერს სხვადასხვა საქველმოქმედო საზოგადოებებს, რომლებიც დამატებით დახმარებას და ფინანსებს აწვდიან გაერთიანების დროს.

კომპანიაში სასაღილოს მოწყობა მინიმუმინალურად, როდესაც ახლიანსაა არაა დიდი არწევანი, ან შეიძლება საუხბის ტაღიანების შემოღება.

სასპორტო ნაგებობებსა და მოწყობილობაში დიდი კაიტრადანდებზე უკველად მნიშვნელობაა, რამდენადაც გარშემო ასეთი რამ არ არსებობს და კომპანია მზადაა, რომ ადგილობრივმა საზოგადოებრივად ისარგებლოს ამ კომპლექსით. დიდი ქალაქის დიდ კომპანიაში ძალიან ძველია ლიალობის გრძობა განუთიარო ადამიანებს კომპანიის გუნდებისადმი ან გამოაყენებინო სპორტული კლუბები. რატომ უნდა დაუჭირო მხარი მათ უცნობ გუნდს, როდესაც ისინი ერთვებობენ ადგილობრივ კლუბს? რატომ უნდა იარონ კალიმბერები, როდესაც იქვე აქვთ კეთილმოწყობილი საშუალება? ასეთ კლუბებს, წვეულებებზე, მხარს უჭერს მცირე ჯგუფთა, რომელსაც მცირე გაეღნა აქვს (ან საერთოდ არა აქვს) სხვა დაქარავებულების გრძობებზე და ეთიუზიანსტები მიმუშებური არიან თავის ნებაზე.

თავზე არუშებტი ეხება საზოგადოებრივ კლუბებსაც. განსაკუთრებით იმათ, რომელსაც ხელმძღვანელებენ პატერნალისტური კომპანიები. ზოლო სხვაა, როდესაც ეს კლუბები თავისთავად წარმოიშობა დაქარავებულთა მოთხოვნებებით. თუ მათ ერთად ყოფნა სურთ, მაშინ კომპანია ბედნიერება უნდა უსურვოს მათ და ყველანაირი დახმარება აღმოუჩინოს. დაფინანსება, შესაძლია, არ იყოს მთლიანი. კლუბებსა თვითონ უნდა შექმნან ფონდი. მოწყობილობით უზრუნველყოფა, შესაძლებელია, ფირმის ქონებიდან. ინვესტირება იმ შემთხვევაში უნდა მოხდეს, თუ ეს საშუალებები ნამდვილად და რვეულარულად იქნება გამოყენებული ბევრი დაქარავებულის მიერ. ეს ის სვერია, სადაც წინასწარი კონსულტაციები და თვითმართველობა არსებითია.

სამუშეო ბაგა-ბაღების არსებობა ძალიან მნიშვნელობაა, როგორც შრომების მიხედვის და შენარჩუნების საშუალება, რომელიც სხვაგვარად არ შეუძლიათ მუშაობა მთლიან ან ნახევარ განაკეთებ.

დამირავებულთა კომილდდებობის სამსახურების უზრუნველყოფა

ამქარაა, რომ კადრების განყოფილებამ უნდა უზრუნველყოს კეთილდებობის სამსახურები. პერსონალი განიხილებს და ატარებს კონსულტაციებს, რადგან მათ მუდმივი ურთიერთობა აქვთ დაქარავებულებთან და ამის გარეშე მათი ურტერესობა გამოიწვება. იმედია, რომ დაქარავებულთა კეთილდებობა პირინორტალური შეწყვეტების და ინსტრუქტორების მოვალეობაა. თუ ისინი თავის, როგორც ჯგუფის ხელმძღვანელების ფუნქციას, განახორციელებენ და არა დირექტორიულ და ავტორიტეტულ როლებს, მაშინ ისინი საკმაოდ ახლოს უნდა იყვნენ ჯგუფის თითოეულ წევრთან მათი პირადი პრობლემების (რომელიც გაეღნება აბდებს საშუაობზე) ცოდნის მიზნით. ეს ხელმძღვანელები კარგად უნდა იყვნენ მომზადებულნი სიმტკობების დადგენაში ან ყოველ შემთხვევაში, შეეძლოთ მათთვის დაქარავებულს, თუ ვის მიმართონ საკონსულტაციოდ, იმ შემთხვევაში, როდესაც ჯგუფის ხელმძღვანელს ამის გაგება არ შეუძლია.

დაქარავებულთა ამგვარი მომსახურება, შესაძლია, მოხდეს შიდა საკონსულტაციო სამსახურით ან გარე სააგენტოების მეშვეობით, რომლებიც ხელმძღვანელებენ დაქარავებულთა დახმარების პროგრამებს.

შიდა საკონსულტაციო მომსახურება

შიდა საკონსულტაციო მომსახურებას ახორციელებს სრული საშუაო დროით მომუშავე პერსონალი, ან მოხალისეები, რომლებიც არასრული საშუაო დროით მუშაობენ. ამ საშუაოს განსაკუთრებული ავადმყოფი დონე არ მოთხოვება, მაგრამ ის, ვინც ამ საშუაოს ასრულებს, უნდა იყოს შევასებული, თუ რამდენად შესაძლებელია მისი გამოყვლილება და უნდა იყოს მომზადებული კონსულტაციების ჩატარების მეთოდებში.

დაძირავშულთა დახმარების პროგრამები



დაქრავებულთა დახმარების პროგრამები შეიქმნა აშშ-ში 1960-იან წლებში. დიდ ბრიტანეთში დაიგვიანა, მაგრამ ახლა 100-ზე მეტი ორგანიზაცია იზიარებს ამს.

არსებობს ბევრი გარე სააგენტო, რომელიც ამ პროგრამებს უზრუნველყოფს. კონტრაქტები ხდება სააგენტოები სთავაზობენ 24 საათიან სატელეფონო მომსახურებას დაქრავებულებს და მათი ოჯახის წევრებისათვის სხვადასხვა პრობლემის შესახებ კონსულტაციების ჩატარებას (სტრესი, ალკოჰოლი, ნარკოტიკები, ფინანსური და იურიდიული პრობლემები, ღირსების შელახვა). შეთავაზებულია უშუალო კონსულტაციები ადგილობრივ ოფისებში ან კომანიის ტერიტორიაზე. ამას გარდა, დამქრავებელს, შეუძლია, დაქრავებული გაავაჭნოს უშუალოდ იმ სამსახურში, ხოლო რაღესაც ხანგრძლივი შეურნალობაა საჭირო (ალკოჰოლიზში და ნარკომანია ან ფსიქოლოგიური პრობლემები), დაქრავებულები იგზავნიან სახელმწიფო დაწესებულებებში.

დაქრავებულთა დახმარების პროგრამები კონფიდენციალურობის გარანტიას იძლევა, თუკა დამქრავებლებს გაჩინათ პერიოდული სტატისტიკური ანგარიში სამსახურის გაწვევის შესახებ. პროგრამების მომხრეი ამტკიცებენ, რომ მათი აზრნიშურობა შეესაბამება მათ გამოცენებას ქვეყანაში, რადგან იგი ეხმარება ტრადიციული ბრიტანული სურვილის არარსებობის დამღვევანი, იმხელაონ პირად პრობლემებზე მომსახურებებში შედის აგრეთვე, სამუშაო ადგილებზე სემინარების ჩატარება. ყველაზე დიდ პრობლემაა, მენჯეკრების და პერსონალის მომზადება და სათანადო ლიტერატურა.

დასაქმება და ადამიანური რესურსების

მომსახურება

ამ სახელმძღვანელოში მაგვასწავლია სტრატეგიული მოსაზრებების მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და მისი პროგრამების დაცემაში, განსაზღვრული ამოცანების მისაღწევად. თუმცა, უაქტია, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ეხება დასაქმებითი ურთიერთობების მართვას და იმ პრობლემების გადაჭრას, რომელიც ყოველივეს წამოიჭრება ადამიანების ერთად მუშაობით (იხ. 52-ე თავი).

აქვე განხილულია დასაქმების სხვადასხვა პოლიტიკა, მეთოდები და მიდგომა, რათა დაქირავებულმა და ორგანიზაციამაც იყინოს, რომ მათი მოთხოვნები დაკმაყოფილებული იქნება (იხ. 53-ე თავი).

ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ადამიანური რესურსების ყოველმომცველი საინფორმაციო სისტემა, არა მხოლოდ დაქირავებულთა მინაცემების, არამედ, რაც მნიშვნელოვანია, კომპლუტერიზებული მინაცემების ძაზის შექმნის მიზნით, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას (იხ. 54-ე თავი).

დასაქმება

დასაქმების შეიღებები უნდა ჩამოყალიბდეს შემდეგ სფეროებში, კერძოდ:

- დასაქმების პრობები და კონტრაქტები;
- მობილურობის მუხლი (კლავუელა);
- გადაადგილების პრაქტიკა;
- დაწინაურების პრაქტიკა;
- დასწრების მართვა;
- თანაბარი შესაძლებლობები და ეთნიკური მონიტორინგი;
- სხვადასხვაობის მართვა;
- ასაკი და დასაქმება;
- სქესობრივი მდლადობა;
- თამბაქოს მოწვევა;
- ნოთიერებების ბოროტად გამოყენება სამუშაოზე;
- შიღლი.

უნდა შემუშავდეს, აგრეთვე დეკრეტული შევებულების და მათი ანაზღაურების და ავადმყოფობის, პენსიის კანონური მოთხოვნების გარკვევის აღმინისტრაციული შეიღებები.

დასაქმების პირობები და კონტრაქტები

დასაქმების პირობები, რომელიც ეხება დაქირავებულებს ან მათ უკუეებს, უნდა იყოს განსაზღვრული დასაქმების კონტრაქტში შემავალ სფეროებში, რასაც უკუემთ განვიხილავთ.

დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტები უნდა აკმაყოფილებდეს დასაქმების კანონმდებლობის კონტრაქტების პირობებს. მისში უნდა შედიოდეს თანამდებობის უწყისი, რომელზეც მუშაობს პიროვნება, და იმ აღამანის ინდივიდუალურ კონტრაქტებში სამუშაო ადგილის დასახელება, რომლის წინამშეც დაქირავებული ანგარიშვადლებულია. შეტანილია, აგრეთვე, ანაზღაურების, დახმარების, საათების, დღესასწაულების, შევებულების, წასვლისა და საქნისო ღონისძიების დეტალები და იგი ეხება კომპანიის შესაბამის პოლიტიკას, პრეცედენტებსა და წესებს. ფართოდ უნდა იქნეს გამოყენებული კონტრაქტები ფიქსირებული ვადით.

ძირითადი ინფორმაცია, რომელიც ერთვება დასაქმების წერალობით კონტრაქტს, განსხვავდება სამუშაოს ღონის მისვლეთი, მაგრამ საკონსტიტუციო ჩამონათვლი იძლევა შემდეგ პარავრავებს:

- სამუშაოს დასახელება;
- მოვალეობები, რომელმაც უპირატესად შედის მოქნილობის ისეთი მუხლი (კლავუელა), როგორცაა: „დაქირავებულმა უნდა შეასრულოს ის მოვალეობები და ანგარიშვადლებული უნდა იყოს ამ პიროვნების წინამშე, რასაც დროდდარი მოითხოვს კომპანია“, და, გარკვეულ შემთხვევაში: „დაქირავებული იმუშავებს სხვადასხვა ადგილებზე, როგორცაა კომპანიის მოითხოვს.“
- თარიღი, როდესაც მუდმივი დასაქმება იწყება და მომსახურების განგარიშების საფუძველი.
- ანაზღაურების ნორმა, დახმარებები, ზედმეტი სამუშაო დროის და ცვლებით მუშაობის ანაზღაურების ნორმები, ანაზღაურების შეიღები და დრო;
- მუშაობის საათები, სასაუზნო შესვენების და ზედმეტი სამუშაო საათების და ცვლების მეტანიზების ჩათვლით;
- შევებულების და დასვენების დღეების (დღესასწაულების) მეტანიზმი;
- ანაზღაურებადი შევებულება ვოველწლიურად;
- შევებულების ანაზღაურების გამოანგარიშება;
- საცვალეფიკაციო პერიოდი;
- შევებულების დაგროვება და ანაზღაურება;
- დრო, როდის აიღონ შევებულება;

- შევლელის მაქსიმალური რაოდენობა, რომლის აღება შეიძლება ერთ ვერზე;
- შევლელის ვალდატის უფლება;
- კანონით გათვალისწინებული არასამუშაო დღეები.

- ავადმყოფობა:

- ანაზღაურება დროის ვაცდენაში;
- ავადმყოფობის ანაზღაურების ხანგრძლივობა;
- სახელმწიფო სადაზღვეო დახმარებიდან დაკლება;
- ვადის შეწყვეტა ხანგრძლივი ავადმყოფობის გამო.

- შეტყობინების ხანგრძლივობა;

- საჩივრების პროცედურა;
- დისციპლინარული პროცედურა;
- საწარმოს წესები;
- დასაქმების შეწყვეტის შეტყობინება;
- პროცედურის წვერობის შეტყობინება;
- სპეციალური პუნქტები, რომელიც უკავშირდება პატენტებს და პროექტებს, საიდუმლო ინფორმაციის და დასაქმების შეწყვეტის შუალედ გარიგების შეზღუდვას;
- დამტარებელის უფლება, შეცვალოს კონტრაქტის პუნქტები.

მოზილშრობის მუხლი

პრეცედენტული უფლებებით დადგენილია, რომ დამტარებელს შეუძლია მოუხმონ მოხილურობის მუხლს, რომელიც განსაზღვრავს, რომ დატარებულმა უნდა იმუშაოს ნებისმიერ ადგილზე, როგორც ამას დამტარებელი მოითხოვს, რამდენადაც ეს თავისუფლდება გონიერულად უნდა იქნეს გამოყენებული და არა ამგვარად, რომ ხელი შეუშალოს დატარებულს, შესასრულოს კონტრაქტით გათვალისწინებული თავისი ნაწილი. თუმცა, მოხილურობის მუხლი, შესაძლოა, დისკრიმინაციული აღმოჩნდეს ქალებისათვის, რომელიც არ აქვთ ისეთი მდგომარეობა, რომ გადაადგილდნენ. ეს გადაწყვეტა გამოცდაა დამტარებელისათვის, რამდენად გონიერულად მოიქცევა იგი.

გადაადგილების პრაქტიკა

მოქილობა და გადაადგილება სამუშაოს ცვლილების ან სეზონური მოთხოვნების თანახმად, ნებისმიერი დიდი საწარმოს აუცილებელი ნიშანია. ხელმძღვანელობის მიერ გადაადგილების მოუხმება რეგულირდება, შესაძლოა, ხანგრძლივი დროით მაგნოს ზიანი დატარებულთა ურთიერთობებს, ისე როგორც კადრების სხვა ნებისმიერ სფეროში ცუდად განხორციელებულმა ბენეფიციუმმა შექცევდეს.

ხელმძღვანელობა, შესაძლოა, იძულებული იყოს, გადაადგილოს ადამიანები წარმოების ინტერესებისათვის. მაგრამ გადაადგილების დროს, ბენეფიციუმს უნდა ესმოდათ მათი შიში, ვისაც ეს ეხება, რათა მათ შეძლონ ამ შიშის შეტყობინება დაგვარად შემსუბუქება.

ძირითადად, ემთხვევა თვით ცვლილებების, უცნობისაღმა შიში და ჩამოყალიბებული სიტუაციის მოშლის: სამუშაო, ანაზღაურება, გარემო, თანამშრომლები და კოლეგები და შეზარობის ხარჯები. უპირველესი შიში ისაა, რომ ახალი სამუშაო შექმნის დამატებით და უსამართლო მოთხოვნებს, რაც შეეხება მეტ უნარსა და ძალისხმევას. შემოთვალის იწყებს შემოსავლის დაკარგვა, რადგან ახალი სამუშაო მოითხოვს ქვრივულად ათვისებას, ან შესაძლოა ანაზღაურების განსხვავებული სკალის გამო, ან სხვა საძრეო სისტემების გამო. ზედმეტი სამუშაო დროის შესაძლებლობის დაკარგვამ, ან ცვლებით და რამით შემოაბამაც შესაძლოა, გამოიწვიოს შემოთვალის.

გადაადგილების პოლიტიკამ უნდა შექმნას პირობები, თუ როდის შეიძლება დატარებულთა გადაადგილება და ანაზღაურების, გადაადგილების და დასახლების და ხელახალი მოზიდვის შეტყობინება. თუ გადაადგილება კომპანიის მოხილვით ხდება, მაშინ უნდა ანაზღაურდეს დატარებულს არსებული ნორმით ან ახალი სამუშაოს ნორმით, რაც არ უნდა მაღალი იყოს ეს ნორმა. ეს პოლიტიკა უპირტივსა დროებითი გადაადგილების დროს გამოსაყენებლად. მისი მოდელირება, შესაძლებელია, ხანგრძლივი ან შუალედური გადაადგილების დროს, რათა გამოირიცხოს მრავალპირობისანი ანაზღაურების სტრუქტურა, რომელიც ახალ ადგილზე წარმოიშობა და რაც გამოიწვევს სერიოზულ უკმაყოფილებას იმათ შორის, ვინც უკვე იქ მუშაობს.

როდესაც გადაადგილება ხდება შემცირების თიადან ახალი ელემენტად არსებულ ადგილზე, ახალ განყოფილებაში სამუშაოს ნორმა უნდა იყოს ანაზღაურებელი. დატარებულს, რომელსაც ეს შეეხო, მიეცება არჩევანი შემცირებაში მოვევს, თუ დაძალაანაზღაურებადი სამუშაო მიიღოს.

პოლიტიკამ უნდა შეიმუშაოს რეკომენდაციები იმ შემთხვევებისათვისაც, როდესაც თხოვნა გადაადგილებაზე მოდის დატარებულებიდან. ჩვეულებრივი მიდგომა იქნება, ყოველი მიუღონ დიდი ხნის მომუშავეებს, განსაკუთრებით, თუ ეს გადაადგილება აუცილებელია უპირტივობისა და ოჯახური პირობების გამო. მაგრამ გადასული მუშები იძულებული იქნებიან, მიიღონ სამუშაო ნორმა, რაც ახალ განყოფილებაშია.



გადაადგილების რეგულირების მეოღებში, უნდა შედიოდეს ერთობლივი კონსულტაციები და განხილვები მუშათა წარმომადგენლებთან, გადაადგილების ცვლილებებთან დაკავშირებით. მაზანშეწონილია ხვედლებზე პროცედურების ჩამოყალიბება გადაადგილების ჩასატარებლად, რომელსაც წარმართავენ განყოფილების ინსპექტორები. მაგრამ მათ უნდა იცოდნენ კომპანიის პოლიტიკა და მეოღები და სოფრობილით და შრომითაღიბების უნდა მათთან აღმანიების პრობლებების გადაჭრა.

დაწინაურების პრაქტიკა

დაწინაურების მეოღების მაზანი უნდა იყოს, რომ ხელმძღვანელობას საშუალება მიეცეს კომპანიაში მოძებნოს ნიჭიერი აღმანი უფრო მაღლი თანამდებობის დასაკავებლად და დაქირავებულებს უნდა მისცენ შესაძლებლობა, კომპანიაშივე გაიციონ კარიერა საკუთარი შესაძლებლობების და უნარის მიხედვით (თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკის გათვალისწინებით).

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, სადაც ხშირია დაწინაურება და სადაც დაწინაურების შექნაში იწყებს პრობლებებს, მიზანშეწონილია დაწინაურების პოლიტიკისა და მეოღების ტრენა, რომელიც ორივე შარავს ეცოდნება და რომელიც ითვალისწინებს თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკას. ასეთ პროცედურაში შემავალი ძირითადი პუნქტები შემდეგია:

- დაწინაურების ვაკანსიები უნდა ეცნობოს კადრების განყოფილებას.
- ვაკანსიები უნდა გაიკრას განხილვის დაფაზე.
- განყოფილების მენეჯერებს ან უნდა მიეცეს უფლება, უარი უთხრან დაწინაურებაზე, ვინიერულობის ფარგლებში, თუ აღმანი მუშაობს განყოფილებაში ერთ წელზე ნაკლები დროის განმავლობაში, ან თუ განყოფილებამ ახლანან განიცადა მიმე დანაღვისი დაწინაურების ან გადაადგილების გამო.
- დაწინაურების შესაძლებლობები ველასთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს რასის, სქესის, რწმენისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვად.

დასწრების მართვა

დასწრების მართვა არის დავიანებისა და გაკდენების შემციურების პროცესი. ტრადიციული მეოღი იყო, მეოღობოვი საათობრივ ანაზღურებაზე მეოღითთვის აღწინაში წასვლა - მოხვლის დრო და გამოეციითათ მათთვის დავიანებისა და არასაპატით გაკდენის გამო. ახლა, არსებობს ტრენიცია დასაქმების პირობების პარონიზაციისათვის, ფიზიკურად მომემავითთვის სრული სამტატო პირობების მისანიჭებლად, რომელშიც შედის ანაზღურება სამუშაოზე არყოფნის დროსაც. ზოგიერთ ორგანიზაციაში დარნა ტრენომტრავის სისტემა, ზოგან გაუშვია. პარონიზაცია მოხდება თუ არა, საათობრივი აღრაცხვის სისტემა ისე იარსებებს თუ არა, მარც აუცილებელია დავიანებისა და გაკდენების შემოწმება.

ქრონომტრავა

ქრონომტრავის (ან სატატელი აღრაცხვის) კონტროლის საუკეთესო მეოღია, ვგუფის ხელმძღვანელობისათვის პასუხისმგებლობის დავისება სრული კონტროლის უზრუნველსაყოფად. ფი ინახავს მონაცემებს (რომელიც, შესაძლია კომპიუტერში იყოს შეტანილი) და აღებს საკირო ზომებს, თუ დაქირავებულისადმი გამორნილი ნდობით ზორიტად იხარებებს. უფრო სერიოზულ შემოხვევებში ეს, შესაძლია, ნიშნად ხელფასიდან გამოქვითვისა და საბოლოოდ, დისციპლინარულ სასჯელსაც. მაგრამ ვგუფის ხელმძღვანელობის მოვალეობაა, უხელმძღვანელოს და შექმნას ვგუფური სულისკეთება, რაც ასეთ ქვებებს შეამციურებს.

გაკდენის მიზეზები

ქინისკომ და ფიცატრეკმა (1989) გაანალიზეს გაკდენის მიზეზები და ასე დაავგუფეს: სამუშაოს სიტუაციის ფაქტორები, პირადი ფაქტორები და დასწრების ფაქტორები.

სამუშაოს სიტუაციის ფაქტორები

- სამუშაოს მასშტაბი - დავაღების განმეორებადობის მაღალი დონე, უკავშირდება დაუსწრებლობას, თუცა თვით სამუშაოთი უმყოფილება ხელმეწეობი უფროა, ვიდრე გაკდენის მთავარი მიზეზი.
- სტრესი - გამომწვარიშეულია, რომ დიდ პრიტანეობი 40 მილიონი სამუშაო დღე იკარგება წელწიადში, სტრესის გამო. ეს მიეწერება სამუშაო დათვართვას, ცუდ სამუშაო პირობებს, ცვლებში მუშაობას, ფურქციის გარეკველობას ან კონფლიქტს, უთითობებს და საბოლოოდ, დისციპლინარულ სასჯელსაც.
- სამუშაოს ხშირი გადაადგილება ზრდის გაკდენებს.
- მმართველობის სტილი - ხელმძღვანელობის დონე (განსაკუთრებით, უშუალო ინსპექტირებისა) შემოქმედებს დასწრების დონეზე.
- სამუშაო ვგუფის სიდიდე - რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მათ მეტია გაკდენების სიხშირე.



პირადი ფაქტორები

- დაქირავებულის დახვედლობა - ზოგიერთი შემოსათვის, ნაკლები დროით შემოსება იმავდროულად დაქირავებულთან დადებულ გარიგებას (შემოსათვის გარიგება). ყველამ გეიშენა უნდა გავაყენოთ ფაქტობრივად შედეგები, რაც მას მოკვდა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო დაქირავებულებისათვის: რეკონსტრუქციის შედეგად დაქირავებულების დრო, პირადი საქმეების მოგვარება და თანამშრომლობისგან თავის დაღწევა.
- ასაკი - ახალგაზრდა დაქირავებულები უფრო ხშირად აცდნენ, ვიდრე ხანში შესულნი.
- ქალები - ქალები უფრო ხშირად აცდნენ ავადმყოფობის გამო, ვიდრე მამაკაცები.
- პიროვნული თვისებები - ზოგიერთ ადამიანს ახასიათებს გაცდენებისადმი მდგრადობა (შესწავლამ გეიშენა, რომ შემთა 5 -10%-ზე მოდის მილიანი ვაცდენების ნახევარი, ზოგიერთი კი საერთოდ არ აცდნენ).

დასწრების ფაქტორები

- დაჯილდოების ხისტებები - როგორც კი ანაზღაურება იზრდება, დასწრებაც უზრუნველდება.
- ავადმყოფობის საძიხი სტეპები - შესაძლოა, ზრდიდეს ვაცდენებს.
- სამუშაო გეგმის ნორმები - ზეწოლას ახდენს დასწრებაზე ან მის მაწინააღმდეგოდ.

გაცდენის კონტროლი

- გაცდენები ზიანის მოტანია და ხარჯიანი. იგი უნდა გაკონტროლდეს. იმისათვის, რომ კონტროლი (მართვა) განხორციელდეს, აუცილებელია შემდეგის გათვალისწინება:
- ზღვრულადობის მხრიდან ვალდებულება, შეამციროს ვაცდენის ხარჯი.
 - ნდობა - ვაცდენების კონტროლი უკეთ ხორციელდება დაქირავებულებისადმი ნდობის საფუძველზე - ის კომპანიები, რომლებიც ამით ზღვრულადობაზე, ყველა შემთხვევაში უზრუნველყოფენ ავადმყოფობის პენსიით და ვერძინობან საკუთარი დაქირავებულების (რომელთა მოპოვებისათვის ძალიან დიდი ძალ-ღონე იხმარეს) სასუხისმგებლობასა და მოტივაციას, რომ დარდევდეს შეამცირონ. მაგრამ ზღვრულადობა იტოვებს უფლებას, გადახდის ავადმყოფობის პენსიებს, თუ ავადმყოფობით გამოწვეული ვაცდენების დონე მოუღებელია.
 - ინფორმაცია - საშუალოა, რომ ნდობის ეს მთლიანი ყველთვის ვერ ამართლებს და აუცილებელია ზუსტი ინფორმაცია ვაცდენების შესახებ - ეს, შესაძლებელია, მოზერხდეს კომპიუტერითრებული სისტემის მეშვეობით.
 - დოკუმენტებით დასაბუთებული დასწრების პოლიტიკა - განიხილავს ორგანიზაციის მოსაზრებებს ვაცდენების შესახებ და ავადმყოფობის დროს ანაზღაურების წესს.
 - შეწვევებისა და გეგმის ზღვრულადობების რეგულარული მოწინააღმდეგობა - იმისათვის, რომ ვაცდენის მათ საკუთარი სასუხისმგებლობა ვაცდენების გაკონტროლებაში (მართვაში) და უწევოს ის, თუ მათ რა ზიანი უნდა მიუღიოს;
 - შეწვევებმა უნდა ჩატარონ სამუშაოზე დაბრუნების გამოითხვა - მიულოცონ დაქირავებულებს სამუშაოზე გადასვლა და თუ უადვილო არ იქნება, კეთილზონ ვაცდენის მიზეზები და ისიც, თუ რა უნდა გაკეთდეს ორივეს მხრიდან, რომ მიმავალი ეს შემთხვევები შეამციროდეს;
 - ინფორმაციის მიწოდება - დაქირავებულებისათვის, თუ რატომაა საჭირო ვაცდენების კონტროლი;
 - კონსულტაციები - დაქირავებულების სამუშაოზე დაბრუნების შესახებ გამოითხვის დროს, რაც უზრუნველყოფს მათ რეკვით დასწრების ნებისმიერი პრობლემის შესახებ და წარმოშობს ნდობას;
 - დისკლიმინარული პროცედურა - ეს უნდა ჩატარდეს სამართლიანად და თანამშრომელად.

თანაბარი შესაძლებლობები

თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკა განხილული იყო მე-20 თავში. მათ ასამოქმედებლად, არსებობს შემდეგი ძირითადი ეტაპები, რომელიც ჩამოყალიბდა კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტმა, ესენია:

1. დაქირავების პროცესი

- უნდა არსებობდეს სამუშაოს ზუსტი, თანამდროვე საცდელი ფორმის დახასიათება, რომელიც არ ითვალისწინებს სტესობრივ მიდრეკილებებს;
- თაყიდან უნდა იქნეს აცდლებელი სამუშაოს გადაჭარბებული კრიტერიუმები;
- უნდა შეიქმნას სამუშაოს მოთხოვნების რეალური საჭიროება და არა მისი ტრადიციული, არასწორი პრაქტიკის ასახვა;
- უნდა უერთობილდეთ სტესობრივ და რასობრივ სტერეოტიპს განცხადებებში და რეკლამებში.

2. გამოკითხვა – გამოკითხვის შედეგების შემოკლება

- უნდა მომზადდეს ყველა, ვინც ატარებს შერჩევით ინტერვიუს;
- უნდა იყოს მხოლოდ გამოცდილი ინტერვიუერი, რომელიც წინასწარ გამოკითხვას ატარებს;
- უნდა გრძობდეს დისკრიმინაციული შეკითხვების დასმას (თუმცა გამოკითხვის დროს შეიძლება დასმას მისი უნდა ჰქონდეს პირად საკითხებზე და გარემოებებზე), რომლებმაც, შესაძლოა, საწინააღმდეგო შედეგი იქონიოს სამუშაოს შესრულებაზე, რამდენადაც ეს კეთდება გამოკითხვლის სქესის ყოველგვარი ვათავალისწინების გარეშე.

3. მომზადება

- შეამოწმეთ, რომ ქაღალს და მამაკაცს ქაზნადი თანაბარი შესაძლებლობა, მონაწილეობა მიიღონ მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებში;
- დარწმუნდით, რომ მომზადების პროგრამების შერჩევას კრიტერიუმები არ იყოს ქალებისთვის დისკრიმინაციული;
- გაითვალისწინეთ მომზადების სათანადო პირობები ქალებისა და ეთნიკური უმცირესობისთვის.

4. დაწინაურება

- გააუმჯობესეთ მეშაობის შემოსუბების პროცედურები შედეგების შესამცირებლად;
- თავი აარიდეთ წარსული დისკრიმინაციული პრაქტიკის შედეგების გამეორებას, როდესაც შერჩევა დაწინაურებისათვის ხდება;
- ნუ ჩათვლით, რომ ქალებსა და ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლებს არ უნდათ დაწინაურება.

მონიტორინგის მონიტორინგი

რასობრივი თანასწორობის საკითხების კომისიის ცნობარი ეთნიკური მონიტორინგის შესახებ ვეიცნობ, რომ სამუშაო ძალის ანალიზი უნდა ჩატარდეს საკმაოდ დეტალურად ამის საწინებლად, არის თუ არა ნაკლებად წარმოდგენილი უფრო კვალიფიციური სამუშაოები და კატეგორიები და არის თუ არა ეთნიკური უმცირესობის დაქირავებულთა კონცენტრირება გარკვეულ სამუშაოებში, ორგანიზაციის განყოფილებების დონეზე. კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის თანაბარი შესაძლებლობების კოდექსით დადგინდება, რომ მონიტორინგის ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესია დაქირავება და შერჩევა, რამდენადაც ამასზე დიდ გავლენას ახდენს მაკროსივობა და არასიმბოლური დისკრიმინაცია, რვეულარულად უნდა შემოწმდეს ეთნიკური უმცირესობის წილი ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე.

რასობრივი თანასწორობის კომისიას მიიჩნია, რომ ეთნიკურმა მონიტორინგმა ინფორმაცია უნდა მოიპოვოს ეთნიკური წარმომადგენლების დაეკუთვნებით, კერძოდ:

- თეორიკანონი;
- შვეკანინი კარიბის ზღვის ქვეყნებიდან;
- შვეკანინი აფრიკიდან;
- შვეკანინი დანარჩენი;
- ინდივიდები;
- პაკისტანელები;
- ბანკ-დეპოზიტები;
- ჩინელები;
- დანარჩენი (ისინი, ვინც თავს ამ კატეგორიას მაკუთვნებენ, მოწვეული იქნებიან დამატებითი ინფორმაციისათვის).

- ეთნიკური მონიტორინგის შედეგები გამოყენებული იქნება შედეგის დასადგენად;
- ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლებს იფრებენ და იღებენ სამუშაოზე, თუ არა;
- ეთნიკური უმცირესობის დიდი თუ მცირე ნაწილი მიდის ორგანიზაციიდან, თუ არა;
- ეთნიკური უმცირესობის წევრების რაოდენობაში არსებობს, თუ არა რაიმე შეუსაბამობა (განსხვავება).

თუ საჭირო იქნება, შესაძლოა, გადაიდგას დადებითი ნაბიჯები შემდეგი მიმართულებით (როგორც რასობრივი თანასწორობის კომისია ვეიცნობს):

- სამუშაოს რეკლამირება, რომელიც გამოხსულია ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფებისათვის;
- დასაქმების საფრთხილების და კარიერის აფრების გამოყენება იქ, სადაც ეს ჯგუფები თავმოყრილი;
- სკოლადამათავრებულების დაქირავება და მომზადება;
- ამ ჯგუფებიდან დაქირავებულთა წახალისება დასაწინაურებლად ან გა-დაადგილებისათვის;
- ამ ჯგუფებიდან დაქირავებულების დაწინაურების მიხნით მომზადება ან კვალიფიკაციის ამაღლება, რომელიც აკლით გამოცდილება, მაგრამ უწინვეთ პოტენცია.



ქნოდა და ფულტონი (1994) შემდეგაირად განსაზღვრავნ სხვადასხვაობის მართვის კონცეფციას: „ეს კონცეფცია აღიარებს, რომ სამუშაო ძალი შედგება ადამიანთა სხვადასხვა კონტინენტებისგან. ეს სხვადასხვაობა ხილული და უხილავი განსხვავებაა, რომელშიც შედის სქესი, ახერხება, წინმოქცევა, კრება, უნარიანობა, პიროვნულობა და შემადიის სტილი. აქედან გამომდინარე, ამ განსხვავებების აღაგებნა შექმნის ნაყოფიერ გარემოს, სადაც თავს ყველა დაფასებულად იგრძნობს, სადაც გამოყვრებული იქნება მათი ნიჭი და სადაც მიღწეული იქნება ორგანიზაციის მიზნები“.

სხვადასხვაობის მართვა ნიშნავს, რომ ყველა ადამიანი უმაღლეს დონეზე გაზრდის თავის შესაძლებლობებს და მიღწევას ორგანიზაციაში. ეს ნიშნავს იმ განსხვავებების მართვას, რაც არსებობს ადამიანებს შორის და მათ შორ სამუშაოზე მოყოლილ განსხვავებულ ფასეულობებს შორის, რაც შექმნის უფრო სასარგებლო და ნაყოფიერ გარემოს.

ქნოდას და ფულტონის მოკავთ, აგრეთვე იმ ორგანიზაციების 10 ყველაზე უფრო წარმატებული ინიცატება, რომლებმაც გაატარეს სხვადასხვაობის მართვის პოლიტიკა, კრძიდა:

1. თანბარო უფლებების და შედეგათების შემოღება არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთათვის (სრული სამუშაო დროით დაკავებულ მუშებთან შედარებით);
2. თავისუფლება ფორმის ტანსაცმლის ტარებაში;
3. კანონით გათვალისწინებული გარდა დროის მიცემა მათთვის, ვისაც კმაყოფიანე კავებს ვინმე (მაგ. განსარგებლებული შეგებლება შშობიარობასთან დაკავშირებით);
4. დახმარებები, რომელიც ეძლევა დაქირავებულების პარტნიორებს, თანბრად ეძლევათ იმავე ან განსხვავებული სტესის პარტნიორებს;
5. საეციალიზებული აღჭურვილობის შექმნა, მაგ. ბრალიის სისტემის შექმნა;
6. დახმარებების სიგნალების (ნიშნების) გამოყვრება, ვისაც სჭირდება;
7. ინსტრუქტორების მომზადება თანბარო შესაძლებლობების საეცთხებში;
8. ასაკის კრიტერიუმის გამოიცემა შეჩრვეის დროს;
9. დახმარების უზრუნველყოფა ბავშვის მოვლის დროს;
10. პერსონალისათვის საშუალების მიცემა კარიერაში წინსვლისათვის.

ახსპი და დასაძმება

დაქირავება, დასაძება და მომზადება უნდა ითვალისწინებდეს ასაკის და ასაკობრივი დისკრიმინაციის ძირითად ფაქტორებს, რომელიც მოგაწიდა კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტმა:

- ასაკი, სამუშაოს ფეცტურეი შესრულების არასწორი მიყვრებელია;
- ასასწორია, ფინიკური და გრენბრივი შესაძლებლობების დაკავშირება ასაკთან;
- ადამიანთა დდი ნაწილი ასაკის მომატებასთან ერთად უფრო აქტიურ, ჯანსაღ ცხოვრებას უწყება, ვიდრე ოყენბე;
- ასაკი იმყოფათადა დასაძების (სამუშაო ძალის) ნაღველი მოთხოვნა;
- საზოგადოებრივი აზრი და დამოკიდებულება, შესაძლოა, დაიმაბაზე წაყიდეს დრომოკმულ საკადრო პრაქტიკაზე, რაც შეეხება დაქირავებას, დაწინაურებას, მომზადებას, შემყირებას (სიჭარბის გამო) და პენსიაზე გასვლას;
- ასაკობრივი დისკრიმინაციის ზოგიერთი საზიანო შედეგს წარმოადგენს დაწინებული იყოთდაყვრებულობა, საეცთარა დირსების გრძობა და მოტივაცია, ცალკეული ადამიანებისათვის და მათი კმაყოფიანე მყოფითათვის ფინანსური დამოყიდებლობის დაკარგებას ან შემყირებასთან ერთად.

სმსობრივი კალაძობა

სამწუშაროდ, სტესობრივი ძალადობა ყოველთვის იყო ყოფის ერთ-ერთი ნიშანი სამუშაოზე, შესაძლოა, დღეს ადარ არის ისე აშკარა, მაგრამ შეტ-ნაკლები სიძლიერით მაინც ხდება.

დახმარებულებმა, შესაძლოა, მიმართონ სასამართლოს, მაგრამ კომპანამ უნდა გაატაროს ისეთი პოლიტიკა, რომ აშკარა გახდეს, რომ ამას ადარ მოითქმნს.

ძალადობის გარყვეის პრობლებები

სტესობრივი ძალადობის აღმოყვრების პირველი პრობლემა ის არის, რომ რთულია ამის აშკარა დამტკიცება. ძალადობის ბრალდების დამტკიცება ძელია, თუ არ არის მოწმე. ის, ვინც ამის უფლებას აძლევს თავის თავს, ყოველთვის ფრთხილობს, რომ მოწმე არ კმაყვებს და ასეი შემთხვევებში უნდა დავჯდნოთ ერთი მხარის სიტყვას. მოძალადე, თითქმის ყოველთვის მამაკაცი, მიმართავს ორ დაცვას: ერთი, რომ ეს არ მომზადარა და მეორე, თუ მოხდა, ეს გამოწეწა ქილის ტყვეამ. ასეი ვითარებაში, ნებისმიერმა ადამიანმა, რომელიც ამ საძმეს არყვეს, არ უნდა დააკლოს შესჯელობა და ცდა (რაც არ უნდა ძელი იყოს), რათა არ მიეშროს რომელიმე სიტყვას, ქალი იქნება, თუ კაცი, უფროსი, თუ დაქვემდებარებული.



მეორე პრობლემა ისაა, რომ დაზარალებულ იშვიათად აქვს სურვილი, მიმართოს სასამართლოს და პრაქტიკულად, იშვიათად აცდებიან ამას. ეს იმის გამო ხდება, რომ რეალურად რთულია ამის დამტკიცება. ზოგიერთ კი მაინაა, რომ მეტრბოქსელად არ მოეჩვენება და ფიქრობენ იმ შედეგებზე, რომ ასეთი პრადიქციის წარება გავლენას მოახდენს მათთან შაი უფროსობისა და კოლეჯების დამოკიდებულებაზე მომავალში.

შესაბამებ და აქვს დაელოდა უნდა და რთული პრობლემა ის, რომ სექსობრივი ძალადობა, შესაძლოა, ორგანიზაციის კულტურის ნაწილი იყოს - ცხოვრების წესი, „ნორმა“, ყველა ღონეზე.

გადაჭრა

პრობლემის გადაჭრა რთულია. სექსობრივი ძალადობის ძირფესვიანად აღმოფხვრა ძალიან რთულია. მაგრამ გარკვეული ძალისხმევა უნდა ვიხმაროთ და გაეთვალისწინოთ შემდეგი შეზღვევები:

1. დირექტორი - განმარტებული უნდა გარკვევით განაცხადოს, რომ სექსობრივი ძალადობის აღარ დაუშვებს. ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი ფასეულობა უნდა იყოს აბსოლუტური მოთხოვნა, რომ აღამაინებს თანაბრად მოქმედებს სექსობრივი, ფუნქციური, რწმენის, სექსობრივი ორიენტაციის და უნარიანობის მიუხედავად. ამის საფუძველს უნდა უმაგრებდეს ძალადობის, როგორც ამ ფასეულობების პირდაპირი და მიუღებელი დარღვევის, ღია დაცობა.
2. ამ დირექტორი წინადადებების მხარდაჭერა ძალადობის შესახებ ორგანიზაციის პოლიტიკის დირექტივის საშუალებით, რომელიც უფრო დაწვრილებით განმარტავს იმას, თუ რატომ გვახს მას, რატომაა მოუძღველი და რა უნდა გააკეთოს იმ აღამაინა, ვინც თავის ძალადობის მხვერვალად თვლის.
3. განცხადებას მხარი უნდა დაუჭიროს უფროსობის მოქცევა, რაც იმის დამადასტურებელი იქნება, რომ ეს ლიბონი ხიტივები არაა და რომ ამ აღკვეთებას ახრი აქვს.
4. იმის გარანტია, რომ კომპანიის პოლიტიკა ძალადობის წინააღმდეგ გარკვევითაა ჩამოყალიბებული მიხედა ყველას ყრამდე, როგორც დაწინაურებისათვის მეტარი შესხენება.
5. დაზარალებულთათვის ისეთი საშუალებების გამოხატვა, რომ შეძლონ რჩევის მიღება, მხარდაჭერა სრული კონფიდენციალურობით, ყველაგვარი გადადებულების გარეშე, რომ შეძლონ არ იჩივლებენ სასამართლოში. კონსულტანტს უნდა გააჩნდეს შემდეგი ფუნქციები:
- შეთავაზოს წინადადება სექსობრივი ძალადობის პრობლემების მოსაგვარებლად;
- დაეხმაროს პრობლემების არაფიციალურად გადაჭრაში, მიმდინარის თანხმობით, კონფიდენციალური და ნებაყოფლობითი გამოთხოვის ჩატარებით მომასუხესთან, ფორმალური დისკალიმარული თუ კონფიდენტური პროცედურების ჩატარების გარეშე, საკითხის გადაჭრის მიზნით.
6. სასეკულური პროცედურის მხარდაჭერა სექსობრივი ძალადობის შესახებ საჩივრების მოსამხმენად - ჩვეულებური სასამართლო, შესაძლოა, არ იყოს შესაფერისი, რადგან მოძალადე, შესაძლოა, იყოს დატარებულის მტერი.
7. საჩივრების განხილვა მგრძობობარედ და ორივე მხარის უფლებების გათვალისწინებით. გარანტირებული უნდა იყოს მეტრბოქსე, ორივე მხარისათვის თანაბარი შესაძლებლობები, ამტკიცონ საკუთარი სიმართლე უნდა ქარბობდეს ბუნებრივი სამართლიანობის პრინციპები. უსამართლოდ არ უნდა შეიღაზოს არც ერთი მხარის კარერა და რეპუტაცია.
8. კომპანიაში უნდა დადგინდეს, რომ ძალადობა მიწვეულია დისკალიმინის უდიდეს დარღვევად და თუ ეს დამტკიცდება, პაოვენება უნდა დათხოვონ დაუფორბელი, არის უფრო ნაკლები სახეული მეორე შემთხვევის დროს, მაგრამ ყველათვის უნდა არსებობდეს გაფრთხილება, რომ გამოკრებას დათხოვნა მოაქვება.
9. ყველამ უნდა იცოდეს, რომ ორგანიზაცია მიიღებს ზომებს იმით დასახელებად, ვინც შემწვეულია სექსობრივი ძალადობაში.
10. უნდა მომხადდნენ მტერივები და ჯგუფის ხელმძღვანელები იმისათვის, რომ პოლიტიკა სათანადოდ განხორციელდეს და შაი იცოდნენ თავიანთი უშუალო მოვალეობები ძალადობის თავიდან ასაცილებლად და ზომების მიხედვად, თუ ეს მოხდება.

თამაზაძის მოწვევა

თამაზაძის მოწვევის საწინააღმდეგო პოლიტიკა უწინის დატარებულებს ეხმარა და ეფექტურ ადგილს და აცილებს კონფლიქტს. ეს პოლიტიკა უნდა გატარდეს თანამშრომლებთან მოთათბირებით და ახრის შესწავლით. ბევრი მწვეული ეთანხმება არამწვეულების უფლებას, იმეზთან სურფა ქაერე თამაზაძის გამოხატულების გარეშე. ამ პოლიტიკით იერძალეა მოწვევა ყველგან, გარდა მოწვევისათვის გამოყოფილი ადგილებისა. მაგრამ უნდა ვეახსოვდეს, რომ მწველებსაც აქვთ უფლება და ეს აკრძალეები ყველგან, შესაძლოა, დამრეგნეული იყოს. მოლაპარაკების საფუძველზე, არსებობს ნაწილობრივი აკრძალეა ადგილების გამოყოფით მწველთათვის. საშარეულოა და ლიფტში არსოდ არ ეწვიან.
ზოგიერ საჭიროა მოწვევის აკრძალეა შეხვედრის ოთახებში, დერეფნებსა და სახეულებში, შემდეგ კი ეს შეხეულები უნდა გაერცილებდეს სხვა კომუნალურ და საშეშო ადგილებზეც.



წიგნი პირველი პირობად გამოვიყენებთ ნიშნავს ადამიანის, ნაკრებიებისა და სხვა იმ წიგნი პირველი გამოვიყენებთ, რომელიც სირთულეს ქმნის სამუშაოზე გაყვანების, დასაწყობების რეაქციები, გადისაზრების, კოლეგებისგან დასაწყობების სისხლს ან ფინანსური თუ სხვაგვარი შეზღუდვები (საბიუჯეტო, ადგილი, ადგილი, ადგილი) სისხლს ან ფინანსური თუ სხვაგვარი შეზღუდვები (საბიუჯეტო, ადგილი, ადგილი, ადგილი) შემთხვევების მიწვევების პოლიტიკა, რადგან:

- ბევრ საწარმოში არიან დაქირავებულები, რომელთაც ადამიანის პრობლემას აქვთ და შესაძლოა, ნაკრებიებისა;
- წიგნი პირველი პირობად გამოვიყენებთ, შესაძლოა, სამუშაოს შეწოდების შედეგი იყოს, რომელზეც პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს დამქირავებლებს;
- დამქირავებლებს მოეთხოვებათ უსარფობო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა.
- კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტში ჩამოყალიბდა რეკომენდაციები წიგნი პირველი პირობად გამოვიყენებთ პოლიტიკისთვის, რომლის მიხედვითაც ნაკრავდება შემდეგი განხილვა:
- იმის უზრუნველყოფა, რომ ყველა დაქირავებულს, ვისაც ეს პრობლემები აქვს, გაუწიონ კონსულტაციები და სხვა აუცილებელი დახმარება;
- შეკრძალობის მიზნით, სამუშაოს სასატიო გაყვანა ანაზღაურდება ორგანიზაციის მიერ ავადმყოფობის პენსიის მცდელობით, იმ პირობით, თუ დაქირავებულისაგან იქნება სრული თანხმობა;
- საკუთის განხილვის შესაძლებლობა, რაკ ერთხელ დადასტურდა წიგნი პირველი პირობად გამოვიყენებთ შესაძლებელია სამუშაოს შენარჩუნების არაუეფექტურობა;
- ნებისმიერ განხილვაზე მკვლევარის ან დასაქმებულის წარმომადგენლის დასწრებით უფლება;
- სრული საიდუმლოების უფლება;
- ყველა უფლების დაცვა შეკრძალობის დროს, რომელშიც შედის (თუ დამტკიცდა უნარიანობა) იმდენ თანამდებობაზე ან სხვა შესაძლებლობა სამუშაოზე დაბრუნება;
- წიგნი პირველი პირობად გამოვიყენებთ პოლიტიკასა და დისკრიმინირებას პროცედურებს შორის კავშირი;
- შემდგომი რევიდირების გარკვევის პოლიტიკა (რევიდირება მიეცემა სათანადო შეფასება);
- პოლიტიკის მონიტორინგის, შეფასებისა და გადასინჯვის პროცედურები;
- პასუხისმგებლობის განსაზღვრა იმისთვის, რომ პოლიტიკა შენარჩუნდეს და იმ ადამიანების შერჩევა, რომლებიც უშუალოდ იქნებიან პასუხისმგებელი მის განხორციელებაზე;
- დაქირავებულის სწავლების პროგრამების ჩართვა და მოსაზრებელი პროგრამების გამოყენება, პასუხისმგებელი პერსონალის მოსაზრებლად იმ უნარსა და ცოდნაში, რომელიც აუცილებელია მათი მოვალეობების შესასრულებლად ამ პოლიტიკის მიხედვით.

შედეგი

არ არსებობს შედეგად, როგორც განსხვავებული ავადმყოფობისაგან, სხვაგვარი მიდგომის დიფერენციალური მიზეზები. თუმცა, შედეგი ახალი, შემადარებული დაავადება, რომელშიც დიდი ხნაა გამოიწვია; ამის გამო, აუცილებელია გახდეს, შექმნილიყო კომპანიის პოლიტიკა, რომელშიც უნდა შესულიყო შემდეგი პუნქტები:

- სამუშაო ადგილზე კონტაქტით დაავადების გადაღების საშიშროება უნდა შეწყვიტოს.
- იქ, სადაც საჭიროა მოთხოვნის სისხლიან კავშირს (დაბორატორიები, საავადმყოფოები და საოცრაციოები) აუცილებელია სიფთხობის ზომების მაღლა, რომელსაც გეოგრაფიისა და უსაფრთხოების კომისია.
- დაქირავებულებს, რომლებსაც იყვან, რომ დაავადებულნი არიან ამ ვირუსით, არ უნდა დაავადებულნი, რომ აღიარონ ეს ფაქტი კომპანიაში, მაგრამ თუ აღიარეს, ფაქტი უნდა საიდუმლოდ დარჩეს.
- არ უნდა იყოს დისკრიმინაცია იმთ მხარით ვინც დაავადებულია შედეგით, ან რისკის მატარებელია.
- შედეგი დაავადებულებს ან ვირუსის მატარებლებს იმთგან განსხვავებულად არ უნდა მოქცევენ, ვისაც რამე სერიოზული დაავადება აქვს.

შედეგი - შედეგი

ორგანიზაციებში თანდათანობით იქნება ელ - ფოსტის პირობად გამოვიყენებთ საწინააღმდეგო პოლიტიკის ჩამოყალიბება. ეს პოლიტიკა მოიცავს რეკომენდაციებს ელ - ფოსტის სწორად, თუ არასწორად გამოვიყენებთ საწყობში.

დასაწყობება

დამინება არის ძალადობის ერთ-ერთი და მეტად უსამართლო სახე. იგი დაქირავებულთა ურთიერთობების ერთ-ერთი ყველაზე რთული ასპექტია გასაკონტროლებლად. ძველი დამატკიცო, რომ ხელშია დამინება, დაქირავებულებს არა აქვთ სურვილი იმედიან, რომ მათი უფროსი მოიქცევა ასე და რომ ის შეუღებანია. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციამ უნდა იყოს ეს პრობლემა. პოლიტიკა უნდა იყოს საჯარო, რომელიც ადგენს, რომ



დამინება (მასხარად ავდებს) მიუღებელი საქციელია და ვინც ამაში შემწეული იქნება წარადგება შეიქმნის დისციპლინარული პროცედურის წინაშე უნდა გამოცხადებული იყოს, რომ დაზარალებულს აქვს უფლება განიხილოს ეს პრობლემა ადამიანური რესურსების განყოფილების რამელიანე წყნთან ან შეიტანოს სარჩელი და ეს შემთხვევებში დაქირავებულებს უფლება აქვთ, ქვეაღეთ წარმოამდგინებელი.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურები

ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურები გვისახავენ გზებს, რომლის მეშვეობითაც ხელმძღვანელობამ და ცალკეულმა მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ გარკვეული ქმედებები, რომელიც ადამიანებს ეხება. რეალურად ეს პროცედურები წარმოადგენს ფორმალისტურ მიდგომას პოლიტიკისა და პრაქტიკის გარკვეული საკითხების მოგვარებისადმი. ისინი უნდა განვასხვავოთ ადამიანური რესურსების პოლიტიკისაგან (იხ. მე-20 თავი). ეს პროცედურები ასახავს იმ მიდგომას, რასაც ორგანიზაცია იცნობს ადამიანების მართვის სხვადასხვა ასპექტში და განსაზღვრავს დასაქმებულთა უპირატესობების ძირითად ასპექტებს. ისინი გამოიყენება, როგორც რეკომენდაციები ადამიანების მართვის პრაქტიკაში, მაგრამ აუცილებელი არაა დასახონ ის ამოცანები, რაც უნდა გადაიღებინა გარკვეულ ვითარებაში. პროცედურები უფრო მომზადებულია. ისინი აღგებენ, თუ რა უნდა გაკეთდეს და იმსავე განმარტავენ, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს. მისწავნილია, რომ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა თანმიმდევრულად განხორციელდეს, როგორც სამართლებრივი, ისე ეთიკური თვალსაზრისით. დაწერილი და საჯარო პროცედურების არსებობა უზრუნველყოფს იმას, რომ ყველამ ხუცხად უნდა იცოდეს, რა ზომები მიიღონ იმ გარკვეული საკითხების მოგვარებაში, რაც დასაქმებას ეხება.

ადამიანური რესურსების პროცედურების შემოღება და განვითარება უნდა განხორციელდეს დაქირავებულებთან და თუ საჭირო იქნა, მათ წარმომადგენლებთან კონსულტაციით. მნიშვნელოვანია რომ ყველას განმარტონ, თუ როგორ ფუნქციონირებს პროცედურები, ხოლო ეს პროცედურები აუცილებლად უნდა ქვეყნდებოდეს დაქირავებულების სახელმძღვანელოში. ან ცალკე პორიზონტალურ შენეჯერებს, შესაძლოა, სპეციალური მომზადება დასჭირდეთ იმაში, თუ როგორ გამოიყენონ ეს პროცედურები, ხოლო ადამიანური რესურსების განყოფილებამ უნდა ჩაუტაროს კონსულტაციები საჭიროების შემთხვევაში. ჩვეულებრივ, ადამიანური რესურსების განყოფილებას აქვსრია პროცედურების თანმიმდევრულად შესრულების პასუხისმგებლობა.

ძირითადი სფეროები, სადაც პროცედურები აუცილებელია, არის ის სფეროები, რომლებსაც ეხებათ საჩივრების მოგვარება და დისციპლინის, უნარისა და შეცირების საკითხები.

საჩივრების განხილვის პროცედურები

საჩივრების განხილვის პროცედურები განმარტავს საჩივრების მოგვარების პოლიტიკას და მეთოდს. მოცემულია საჩივრების პროცედურის შედეგით.

საჩივრების პროცედურა

პოლიტიკა

კომპანიის პოლიტიკას წარმოადგენს ის, რომ დაქირავებულს უნდა:

- მიუტოვებლად მოეხმოს მისს უშუალო ინტერეტირის ამ შენეჯერს იმ საჩივრებს შესახებ, რომლის წარმოგენაც მს უნდა;
- ქმნიდეს უფლებს მისართს უფრო შენეჯერს იმ შემთხვევაში, როდესაც არ ვიანშება მისა უშუალო შენეჯერს გაცნავებულებს;
- ქმნიდეს უფლებს ჰქედეს წარმომადგენელი - მისივე არჩეული თანამშრომელი, როდესაც უამტობის საჩივრს საკომისს ამ გადამწყვებულებს გასამტებულებს მოადიბებს.

პროცედურის მიზანია, მოგვაროს საჩივრია, მისი დაწევიდან რაც შეიძლება მალე.

პროცედურა

საჩივრს დაქირავებულს უნდა გათაროს შემდეგი ეტაბები:

1. დაქირავებულს დაქირავს საკომისს უშუალოდ ვაჯუის ხელმძღვანელობამ ამ შენეჯერთან და შეუძლია ახილეს მისივე არჩეული თანამშრომელი.
2. თუ დაქირავებულს არაა გამოყოფილი გადამწყვებულებით, იგი ითხოვს შენეჯერს ხელმძღვანელობის წარმომადგენლობამ, რომელიც მისი ვაჯუის ხელმძღვანელზე და შენეჯერზე (რომლებიც პირველად მოიბიძებს საჩივრს) უფროსია თანადეობით. ეს შენეჯერია უნდა მოხდეს ხუი სახეშარ დადგინ მოთხოვნის დღიდან და უნდა დაქირავოს შენეჯერია, კარების სახეხისმგებელი შენეჯერია, დაქირავებულს, რომელიც ჩივის და თუ სურვილი აქვს, მისი წარმომადგენელიც. კარების სახეხისმგებელი შენეჯერია შენეჯერის შენეჯერს წარლობით აფიქირებს და უშეჩინს ვეჯუის, ვინაც ეს ეხება.
3. თუ დაქირავებულს მარტ არაა ამ გადამწყვებულებით გამოყოფილი, მს შეუძლია, მისართს შესახამს დირექტორს. ეს შენეჯერია ხუი დადგინ მოხდეს ითხოვნის შეტანიდან და მს ქმნრება დირექტორია, კარებზე სახეხისმგებელი შენეჯერია, მომშინი დაქირავებულს და თუ სურვილი აქვს, მისი წარმომადგენელიც. კარების სახეხისმგებელი შენეჯერია შენეჯერის შენეჯერს წარლობით აფიქირებს და უშეჩინს ახილეს ვეჯუის, ვინაც ეს ეხება.

დისციპლინარული პროცედურა



დისციპლინარული პროცედურები ქმნის საფუძვლებს, რომელიც უნდა გააართოს წესისმომხრებს დისციპლინარულმა ღონისძიებამ.

დისციპლინარული პროცედურა (ნაწ. 1)

პოლიტიკა

- კომისიის პოლიტიკა ის, რომ თუ დისციპლინარული ღონისძიება უნდა მიიღოს დატარებულის წინააღმდეგ, ეს უნდა:
- მოხდეს მხოლოდ ამ შემთხვევაში, როდესაც არსებობს რეალური მტკიცება და გარკვეული საბოლოო;
 - შესაძლებელია ამ დარღვევა, რაც მოხდა;
 - იყოს ამჯერად სამართლიანი და თანმიმდევრული;
 - მიხედოს მხოლოდ მამამ, როდესაც დატარებულებს იყოს ის ნიშნები, რასაც მათგან მოვლად და ის წესები, რას შესრულებსაც მათგან მოიხდენ;
 - უფლებს მიყვას დატარებულის იყოლის წარმომადგენელი ან თანამშრომელი წესისმომხრე იყოილური პროცედურის განმარტებისა;
 - უფლებს მიყვას დატარებულის ზუსტად იყოილს, რა პირობებს აქვს მას წყვეტილი და უსახურების ამ პირობებზე;
 - უფლებს მიყვას დატარებულის, გასაჩივროს წესისმომხრე დისციპლინარული ღონისძიება.

წესები

კომისიის პოლიტიკა, რომ ახალი წესები გამოცხადებული და ხელმისაწვდომი იყოს ყველა დატარებულისათვის:

პროცედურა

პროცედურა მიმდინარეობს შემდეგი ეტაპების მიხედვით:

1. არაოფიციალური გაფრთხილება სიტყვით, ან არაოფიციალური გაფრთხილება ელექტრონული დატარებულის პირად შემთხვევაში ან მკაცრ დანაშაულის შემთხვევაში. გაფრთხილება იძლევა დატარებულის უშუალო ჯგუფის ხელმძღვანელი ან მენეჯერი.
2. ოფიციალური გაფრთხილება წერილობით გაფრთხილება ელექტრონული დატარებულის შედეგით სერიოზულ შემთხვევაში ან მკაცრ დანაშაულის გაფრთხილების შემთხვევაში. გაფრთხილებას იძლევა დატარებულის უშუალო ჯგუფის ხელმძღვანელი ან მენეჯერი - ეს გაფრთხილება ადგენს დანაშაულის ზუსტ სახეს და აფრთხილებს წესისმომხრე მოსვლად დისციპლინარული ღონისძიების შესახებ, რომელიც გატარდება დატარებულის წინააღმდეგ, თუ დანაშაული გამტკიცდება დროის გარკვეულ პერიოდში. წერილობით გაფრთხილების ასეთი ინახება დატარებულის პირად საქმეში, მაგრამ ერთი წლის შემდეგ ირდება. თუ ასეთი წარუვა დატარებულებზე ჩაიხიდა, დატარებულის უნდა წაიკითხოს და ზედიზემ მიმართოს ოფიციალური გაფრთხილებას, მაგრამ აქვს უფლება გასაჩივროს, თუ მას ბოლო, რომ ეს გაფრთხილება გაუმართლებელია უნდა ეთხოვოს აღმასმური რესურსების მენეჯერს, რჩევები მიეცეს წერილობით ტექსტის სახით.
3. მომწვერი დისციპლინარული პოლიტიკა წინა გაფრთხილებების მიხედვით, თუ დატარებულის იმე არღვევს დაწესებულ წინააღმდეგ დროის გარკვეულ პერიოდში, საჭირო გახდება შემდეგი დისციპლინარული ღონისძიების მიღება ეს ღონისძიება იქნება სამი დღის დათხოვნა. წესისმომხრე შემთხვევაში, ღონისძიების გატარებულ შემთხვევაში უნდა წერილობით მიმართოს უნდა განიხილოს კიდევ ერთხელ, განყოფილების მენეჯერზე დასა და მათი პერიოდის შემდეგ მხოლოდ რეკომენდაცია მაშინ იქნება ზუსტად ხელმძღვანელობის ამ ღონისძიების შესახებ, გარდა ამ შემთხვევის, როდესაც მათი მენეჯერი აფრთხილებს ანა (მაგ. დამის ცვლილება), როდესაც ზუსტად დატარებულის დათხოვნის ერთი დღი და დათხოვლის პირად დღის განხილვის დისციპლინარული ღონისძიება არ უნდა შესრულდეს, ვიდრე გასაჩივრების პროცედურა არ ჩატარდება.

დისციპლინარული პროცედურა (ნაწ. 2)

სწრაფი დათხოვნა

დატარებულის შესახებ სწრაფი დათხოვნის საფუძვლად, მხოლოდ ამ შემთხვევაში, როდესაც მათი დარღვევა ხდება, როგორც ეს კომისიის წესდებითაა გათვალისწინებული. სწრაფი დათხოვნის წინააღმდეგ შეუძლია შეტყობინება მხოლოდ განყოფილების მენეჯერს ან ზედმეტმა პირს, ხოლო ღონისძიება არ უნდა გატარდეს იქამდე ვიდრე ამ შემთხვევის არ განიხილავს აღმასმური რესურსების განყოფილების მენეჯერი და გასაჩივრების პროცედურა არ შესრულდება იმისათვის, რომ შესაძლებელი გახდეს ამ გამოცხადების ჩატარება, დატარებულის უნდა იქნეს დათხოვილი შემთხვევაში კვლავის ჩატარებულა, რომელიც 24 საათში უნდა შესრულდეს.

გასაჩივრება

წესისმომხრე შემთხვევაში, დატარებულის შეუძლია გასაჩივროს ითვინი დათხოვნა გაფრთხილების გარეშე საბოლოო განიხილავს ხელმძღვანელობის წინა, რომელიც თანამდებობით ამ მენეჯერზე მეტია, რომელიც დამოუკიდებელი დისციპლინარული ღონისძიება. ამ მომენტს უნდა დაელოდოს აღმასმური რესურსების განყოფილების მენეჯერი დატარებულის სერვილის თანხმობა, მას შეუძლია ახლებს მისივე შერჩეული თანამშრომელი. სწრაფი დათხოვნის საბოლოო სწრაფად უნდა იქნეს განიხილული. შეტყობინების დათხოვნის გასაჩივრება არ ღირს ჩატარება, არც ერთი დისციპლინარული ღონისძიება არ უნდა დატარდეს (როდესაც გასაჩივრებული) იქამდე ვიდრე გასაჩივრების უფლება არ იქნება.

თუ დათხოვნის გასაჩივრება (და არა დროებითი დათხოვნა) ამ დონეზე უარყოფილია, დატარებულის უფლება აქვს გასაჩივროს დარღვევა - განმარტებულია უნდა დაელოდოს ამ გასაჩივრების აღმასმური რესურსების განყოფილების მენეჯერი და თუ აჯიუტებულია, დატარებულის წინააღმდეგ.

შესამდგომლობის პროცედურა

ზოგიერთი ორგანიზაცია განიხილავს შესაძლებლობის საკითხებს დისციპლინარული პროცედურების შემთხვევაში, მაგრამ არსებობს არაფორმალური იმის სასარგებლოდ, რომ არაფორმალური მუშაობის საკითხები განხილულ იქნეს ცალკე, ხოლო დისციპლინარულ პროცედურამ განიხილოს ისეთი სიტუაციები, როგორცია დროის არასწორი ქრონომეტრირება. შესაძლებლობის პროცედურის მგავალით აქვს მოგანილი.

შესაძლებლობის პროცედურა



- თუ ალტერნატიული ვარიანტი ხელმძღვანელი არა კომპანიაში, ან უბრალოდ მუტი დატარებული ხელს შეუწყობს, გარდასტორებული უნდა იყოს ის ფაქტორები, რომლებსაც მოსწონთ უნდა შექმნიდნ დატარებულს

- კომპანია შეუძლია სტაბილური
- ასაკი (განსაკუთრებით მათი, რომელიც ჰქონიათ ადრე გახლავთ შეიძლება)
- კომპანიაში მისი დასაქმებული
- სხვა ალტერნატიული დასაქმების შესაძლებლობა

- პირველი სამი ფაქტორი ადვილად მნიშვნელოვანია, დანარჩენები უბრალოდ პირებს შორის არაა, თუმცა სტაბილური გადამწვები უნდა იყოს.
- თუ ადვილად იქნა, კომპანია უფრო დიდი უნდა იქნას, რომ დატარებული იქნა ალტერნატიული საშუალება.

შეკრების პროცედურა (ნაწ. 2)

პროცედურა

პროცედურა, რომელიც განიხილავს შეკრების მოყოლილი დატარებულების საქმიანობას, აქვს ჩამოყალიბებული დატარებულზე მოთხოვნების განხილვა ხელმძღვანელის მუდმივად მისწავლის მოსაძებ სახლებს, რომელიც, შესაძლოა, შეესაბამება დატარებული გარკვეულ რაოდენობას მოთხოვნის ხელმძღვანელის ამოღების გვერდს, რომ გაეწყობა დატარების.

შეკრების თავიდან აცილების ღონისძიებები

თუ მოხლოდნელია შეკრება, კომპანია აცხადებს პროცედურას და უბნის ამის მიზნად, და მასთან შეთანხმებით შეიძლება შეკრების თავიდან აცილების შექმნა. ხელმძღვანელის გაერთიანების განყოფილების შეკრების, მოხლოდნელია შექმნის შესახებ (რომელიც აღნიშნავს მათ), ამ მიზნით, რომ შეუძლია აღებული გვერდები პერსონალის შესარჩევად, ცვალებადობის ანალოგიურად ან გადასაფარებლად. განყოფილების შეკრების უნდა მწიფდობდნ სახეში სიტუაციას თავად განყოფილების ამისთვის, რომ მოხლოდნელია საკუთარი გვერდები და კარგადაა ასახელებული შეკრება გაერთიანებული იქნის მოხლოდნელი სივრცის შესახებ.

კონსულტაციები შეკრების შესახებ

თუ შეკრების სწავლისთვის ადვილი ღონისძიება ჩამოა, კომპანია უნდა მოელოდნოს პროცედურას, რაც შეიძლება მალე შეთანხმდეს მისაღწევად.

შესაძლებელი დატარებულების შეკრება

მოხლოდნელია შეკრების შესახებ, ის დატარებულებს, რომლებიც, შესაძლოა, შეეძლება აღიზნდნ, უნდა შეარჩიონ განყოფილების შეკრების ამ შეკრების მოთხოვნები, რომელიც კარგადაა ასახელებული. კარგადაა ასახელებულია შეკრების უნდა შეეძლოს ხელმძღვანელის შეთანხმებული კარგის შესახებ (შეკრების, თუ გადასაფარების) თანხმობის მისაღწევად.

პროცედურის ცენტრის შეკრების და გადასაფარებულია რაოდენობა და არა მათი ვარიანტი. განყოფილების შეკრება და აღმართი რეზიუმის განის შეკრება, რომელიც კარგადაა ასახელებული, ესაუბრება დატარებულს, რომელიც შეუძლია შეკრება, და შეთანხმდნ სხვადასხვა გზის და თუ ასეთი ვარიანტი არ არსებობს, შეეძლება, რომ შეკრებამ მოხდეს, ამ სურვის დროს, დატარებულს უნდა შეუძლია სრული ინფორმაცია შეეძლება საკუთარზე:

- მიზეზები, რატომ აღიზნა ხელმძღვანელი;
- ალტერნატიული საშუალება, რომელიც არაა კომპანიაში;
- ადგილი, რომელსაც დატარებული შეეძლება (უნა შეეძლოს სხვა ადგილი);
- შეკრების არსებობის უფლება;
- დატარებულის უფლება, განასაზღვროს შესაძლებელი დარტყობა;
- ის დახმარება, რასაც გაეძლევს კომპანია შეეძლება

შეკრების პროცედურა (ნაწ. 3)

შესაძლებელია დარტყობის ნებისმიერი სახეობის განხილვის კარგადაა ასახელებული სახეობის შეკრების. კარგადაა ასახელებული შეკრების უზრუნველყოფის, რომ ადვილი ადვილად აღიზნება ღონისძიება ჩატარდება. თუ პროცედურის სურს, დასესება საკუთარ დატარებული შეკრების შესახებ ან კომპანიაში მარტ გადასაფარება საბუღალტრო ეს უზრუნველყოფს განხილვის უნდა იქნას კარგადაა ასახელებული შეკრების. თუ ამ განხილვის შედეგად არადასაყოფილებელი იქნა, მაშინ შეეძლება შეეძლება შესაძლებელი დარტყობა.

კომპანიაში არსებული ალტერნატიული საშუალება

თუ დატარებულს შეთანხმდნ და იგი მალევე შესაძლებელია ალტერნატიული საშუალების კომპანიაში, ეს ძალიან შეეძლება წინა საშუალოდ წარმოვიდგინოთ და გაიზრდეს წარსული. თუ შეთანხმდნ უარყოფითი იქნა, დატარებულს შესაძლოა, დარტყობის შეკრებისთვის კარგადაა ასახელებული, დატარებულს შესაძლებელია მოხდეს მისი უფლება და უფლება ცენტრის კონკრეტული განხილვის ვინაობის შესაძლებლობის, დატარებულს უფლება აქვს, შეეძლოს შეთანხმდნ და თუ ასე მოხდება, ჩაივლება, რომ ისინი შეკრების მიზეზს ამ დღიდან, რაც მათი ძველი საშუალება დათმობდა, მაშინ ისინი მალევე შეკრების დასრულებას, რომლის უფლებაც მათ აქვთ.

ალტერნატიული საშუალება

დატარებულს, რომლისთვისაც კომპანიაში არ აღიზნა შესაძლებელი საშუალება, მიეცემა შესაძლებლობა, დაელოდნ ალტერნატიულ საშუალებას.

ადამიანური რესურსების საინფორმაციო და სააღრიცხვო სისტემები

შესავალი

ადამიანების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისა და კადრების განყოფილების მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხი დიდდას დამოკიდებული არსებული ინფორმაციისა და აღრიცხვის ხარისხზე. ამასთან დაკავშირებით, მზანაშენილი იქნება, ვანვასხვაით მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნა:

- მონაცემები შედგება ძირითადი საშენი ბლოკებისაგან (ერთობლიობისაგან).
- ინფორმაცია არის მონაცემების სისტემატიზება - როგორც დრუკში (1988) წერდა: „ინფორმაცია არის მონაცემები, რომელსაც გააჩნია აზრი და მზანი“.
- ცოდნა არის ინფორმაციის მოხმარება და წარმატებული გამოყენება.

მთავრია ცოდნა. იგი უზრუნველყოფს კადრების სპეციალისტს არა მხოლოდ იმ უნარით, რომ ვეექტრად შესრულოს თავისი ფუნქცია, არამედ დაეხმაროს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში იმ საკითხების გარშემო, რომელიც ადამიანებს ეხება. იგი საშუალებას იძლევა, რომ კადრებზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს პირიზონტალურ მენეჯერებს, რომლებსაც, კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემის დახმარებით მიღებული ცოდნით, მიეკით შესაძლებლობა, მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც უკავშირდება მათი გვეუვის ხელმძღვანელობის ვალდებულებებს. როგორც რინარდ ვილერვამ (1995) გამოხატა: „ადამიანური რესურსების კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემა ფუნქციონირებს, როგორც ძირითადი ინფორმაციის საკვა და ცვლილების უფლების მიზნიტყელი... ცოდნის მიღებისა და ადამიანური რესურსების გავების ვასაღები, რომელსაც შეუძლია ინფორმაციით მანიალირება“.

ცოდნის მიღებისა და გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მზარდაკურის უზრუნველყოფის საფუძველს წარმოადგენს საინფორმაციო ტექნოლოგია. ამიტომ, ეს თავი იჩენება საინფორმაციო ტექნოლოგიის შესაძლო სარგებლობის გაანალიზებით ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემაში და შემდეგ განხილულია მოსაზრებები, რომელიც ეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიის სტრატეგიას. ასევე განხილულია ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემის გამოყენებისა და სისტემის ჩამოყალიბების მეთოდების მავალითები.

კადრების საინფორმაციო სისტემაში, ჩვეულებრივ, უნდა შედიოდეს არაავტომატიზებული საინფორმაციო მარაგის გარკვეული ფორმა, თუმცა ბური მვირე კომპანია ჯერ კიდევ მოლიანად იფენებს არაავტომატიზებულ სააღრიცხვო სისტემების ელემენტებს.

ადამიანური რესურსების კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემის ექმატორება

ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემას შეუძლია:

- საშუალება მისცეს ამ ფუნქციის, უკეთესი საშახური გაუწიოს პირიზონტალურ მენეჯერებს;
- დააკვიროს საკადრო პოლიტიკა და პროექტები მიღე ორგანიზაციაში და ამათ, ხელი შეუწეოს კადრების მართვის ინტეგრირებული და თანმიმდევრული მდგომის განვითარებას;
- მთავროს მონაცემები სტრატეგიული საკადრო გადაწყვეტილების მისაღებად, რათა კადრების განყოფილების წერებს შესაძლებლობა მისცეს, მოიპოვონ და სწრაფად გაანალიზონ ინფორმაცია საკადრო პოლიტიკის ვეექტორების დღევანდელში იმ თვალსაზრისით, რომ ბაზნესს შეუძლია შექმნას დამატებითი ღირებულება და არა მხოლოდ ვასწიოს გერონობა;
- დაეხმაროს პირიზონტალურ მენეჯერებს, რათა მათ შეძლონ საკუთარი საკადრო საქმეების მართვა, რომელიც უიღერის (1995) ზიტყვებით რომ ვთქვათ, ეხმარება „ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის ვალაცემაში პირიზონტალურ ხელმძღვანელებზე, არა მხოლოდ იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების პოლიტიკა შეფასების პროცესს დაუკავშიროს, არამედ იმისათვის, რომ პირიზონტალურ მენეჯერებს მისცეს რჩევები და რეკომენდაციები“.

- შეამციროს კადრების ფუნქციის დატვირთვა ნაკლებდრეული დავალებების შეტყობებით და ადმინისტრაციული მომსახურების უზრუნველყოფის დაკისრებით.

ამ ექვეტრუობის სრული მიღწევა შესაძლებელია, მამი, თუ გათვალისწინებული იქნება ადამიანური რესურსების საინფორმაციო მოთხოვნების სტრატეგიული და კორპორაციული აზრი. თუ სისტემა განსაზღვრული იქნება მხოლოდ კადრების სამმართველოს გარკვეული ასპექტების ავტომატიზებისათვის, მაშინ - ეს არის მხოლოდ წარმოება ვერ შეძლებს მისი სრული პოტენციის გამოყენებას.

საინფორმაციო ტექნოლოგიის სტრატეგია

ორგანიზაციის საინფორმაციო ტექნოლოგიის სტრატეგია ადამიანური რესურსების ინფორმაციასთან ერთად, უპირველესად ეხება კომპიუტერიზებული ინფორმაციის გამოყენებას სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. შემდეგ სისტემაში ჩასართავი გამოყენების სფეროებს და ბილოს - პირინონტალური მწვერულების დახმარებას, უშუალოდ მოიპოვონ მათთვის საჭირო საკადრო მონაცემები ჯგუფის სამართავად. როდესაც მათ დაქირავებული აქვთ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია.

სტრატეგიული გადაწყვეტილება

სტრატეგიულ სფეროებში, რომელშიც არის კომპიუტერიზებული ინფორმაცია და ამ ინფორმაციის გაანალიზებით მიღებული ცოდნა, შუღის ორგანიზაციის, ადამიანური რესურსების მოთხოვნების, მათი გამოყენების, ორგანიზაციის ჯანდღეობა და დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხები.

ინფორმაცია, ძირითადად, კონტენტირდება ისეთ სფეროებზე, როგორცა:

- ორგანიზაციის სრულყოფა - როგორ უნდა მიესადაგოს სტრუქტურა მომავალ მოთხოვნებს და როგორ ახერხებს საინფორმაციო ტექნოლოგია სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებას, მაგ. მაღალეფექტური ჯგუფური სტრუქტურის შექმნას;
- ადამიანური რესურსების გეგმები, განსაკუთრებით ისეთი გეგმები, რომლებიც კომპეტენტუობის მომავალ მოთხოვნებს ასახავს და საკვალიფიკაციო ბაზას აყაროთებს;
- მომავალ განვითარებისა და მომხმადების მოთხოვნების განსაზღვრა;
- იმ ადამიანთა მუშაობისა და პარადი მასხათიებების განსაზღვრა, რომლებსაც ორგანიზაციაში წარმატება ექნება;
- ორგანიზაციის „საკანალიზის“ შეფასება, რომელიც იზომება აზრისა და დამოკიდებლობის შესწავლით და დენადობისა და გადგენების მანერებლებით, რომელსაც მიეყვართ პიტეგაციის, მუშათა ადგეზე დაკავების და გადგენების კონტროლის სტრატეგიის შექმნასაც;
- შერამბელორების დონის, როგორც მისი სრულყოფის პროგრამების გაანალიზება;
- დაქირავებულთა რაოდენობის შეტყობების საშუალების გაანალიზება - ბინესიდან ზედმეტი ხარჯების ამოღება.

გამოყენების სფეროები

არსებობს გამოყენების უამრავი სფერო, რომლიდანაც შეიძლება ამორჩევა. სრულყოფილ საინფორმაციო სისტემაში, შესაძლოა, შედიოდეს შემდეგი სფეროები:

- დასაქმებულის ძირითადი მონაცემები;
- შეფასების ანალიზი;
- მომხმადება;
- შრომითი რესურსების დაცემა;
- შურელის მიქენა და დაქირავება;
- დაქირავებულთა კონტაქტები;
- გადგენის კონტროლი;
- შეტყობების კონტროლი;
- მუშაობის თვალყურის დევნება;
- ანაზღაურება და დახმარებები;
- ხელფასის სტრუქტურა და ანალიზი;
- სამუშაოს ხირთულის შეფასება;
- პროექციული ჯანმრთელობა.

ცნობილი გამოწათქვამის თანხმად, რომ ინფორმაცია მამინა სასარგებლო, თუ იმით ვისარგებლოთ, იმის გადაწყვეტა, თუ რომელი სფერო უნდა ავირჩიოთ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელია უპირატესი - კადრების მართვის ასპექტები, სადაც ინფორმაცია ეხმარება ადმინისტრაციული მუშაობის შეტყობებაში, ხარჯების შეტყობებაში, ინფორმაციის მიწოდების დანქარებაში და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. სტრატეგიის დანქება უზრუნველს ძირითად ადმინისტრაციული მმარდაჭერის სფეროებით, ხოლო მონაცემთა ბაზის ჩამოყალიბების შემდეგ, მისი გამოყენების სხვა სფეროების გაყარითებაც.



პერსონალური კომპიუტერის ხელმძღვანელობას და ადგილობრივ ქსელებში კლასიფიცირებული მონაცემების დამუშავების სრულყოფილ ფართო ქსელებს საშუალებით, შესაძლებელი გახდა მონაცემების გამოყენება მენეჯერების მიერ. მენეჯერებს შეუძლიათ საკუთარი მონაცემების უზრუნველყოფა და ციფრების განაწილება სპრეადშეეტს (spreadsheets) მეშვეობით, მაგ. მათი საკუთარი პერსონალის ხელფასების ბიუჯეტის განაწილება და ა.შ. მენეჯერების გზების გათვალისწინება. ეს ყველაფერი დაეცვლება გავრცელებულ დაცვას ისე, რომ ინფორმაცია მსწორად და მხოლოდ ხელმძღვანელ პირებს, ზოგიერთი მონაცემის გამოყენება შესაძლებელი იქნება მხოლოდ „წაყოთვის“ საფუძველზე.

პორიზონტალურ მენეჯერებზე სისტემის გავრცელების სტრატეგია დამოკიდებულია მილიანად ორგანიზაციის პოლიტიკაზე, დეკისონის მით კადრების საკითხების გადაწყვეტილებები. მაგრამ თუ ეს პოლიტიკა განხორციელდება, ეს მიიღება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პორიზონტალური მენეჯერებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია ხელმძღვანელობა გახვდება.

საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბება

ერთიანი მიდგომა

ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემის ჩამოყალიბებაში აუცილებელია შემდეგი ეტაპების გავლა, როგორც ეს უილიამსი (1995) დაადგინა, კრძობილ:

- ბიზნესის არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების ჩამოყალიბება და იმის დადგენა, თუ როგორ გავლენას ახდენს ეს ადამიანურ რესურსებზე; აგრეთვე, საინფორმაციო სისტემების გათვალისწინება.
- მოთხოვნათა მაღალ დონეზე მომზადება.
- იმ ვარიანტების შერჩევა, რომელიც დააკმაყოფილებს ადამიანური რესურსების საქმიანობის მოთხოვნებს.
- რეკომენდაციების მომზადება იმაზე, თუ როგორ მიიღო ხელმძღვანელის თანხმობა და როგორ აწარმოო ვარიანტი. ამას ხელს უნდა უწყობდეს, როგორც ფინანსური შეფასება, ისე ბიზნესის მოგების და მასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ცვლილების განაღობება. აუცილებელი იქნება გარდაამავალი გეგმის მომზადება, რომელიც ადგენს საქმიანობის თანმიმდევრობას, რაც თავის მხრივ, ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, სწრაფად და უწყვეტურად გადაადგეს ახალ სისტემაზე უმცირესი დარღვევებით.

საინფორმაციო სისტემის უპირატესი მახასიათებლები

როგორც რინარდ-კარპენტერი თვლის, დღევანდელი საინფორმაციო სისტემები ხაზს უსვამენ შემდეგ საკითხებს:

- მონაცემების უშუალო შეცვლა;
- პორიზონტალური მენეჯერებისათვის ქსელური სისტემის ხელმძღვანელობა (პირადი მონაცემების სათანადო დაცვა);
- სისტემები, რომელსაც გამოიყენებს „შემთხვევითი მოსარგებელ“ და არა მინცდამაინც მასზე განპირობებული ექსპერტი;
- სისტემა, რომელიც შეძლებს მართოს ადმინისტრაციული პროცესები და არამხოლოდ ხელმძღვანელობის საინფორმაციო სისტემა, რომელიც დაპროგრამებული იქნება შემთხვევითი პროცესების შესასრულებლად;
- სისტემები, რომელიც პორიზონტალურ მენეჯერს გასაცემი ფორმით აწვდის საჭირო ინფორმაციას. გამოყენების სფეროებს განსაზღვრავს საინფორმაციო ტექნოლოგიის სტრატეგია, აუცილებელი, რომ ტექნიკური საშუალებები შეესაბამებოდეს ორგანიზაციულ მოთხოვნებს. არსებითად ისიც, რომ სისტემები ისე დაეგვიან, რომ ადვილად შეიძლებოდეს საბაზო მონაცემების გამოყენება მართვის ინფორმაციის უზრუნველსაყოფად. სისტემა ადვილად ხელშეწყობი უნდა იყოს, თან უნდა გაეხსოვდეს, რომ ყველაზე მეტი დრო ჰქარდება მონაცემების შეცვლას და რომ ინფორმაციის მოსაძიებლად საჭირო გამოითვის სისტემა, რაც შეიძლება მარტივი უნდა იყოს შესასწავლად და გამოსაყენებლად.

სისტემის შექმნის დროს უნდა გათვალისწინიოთ შემდეგი საკითხები:

- ტექნიკის არჩევა;
- პროგრამული უზრუნველყოფა;
- მონაცემთა ბაზის მართვა;
- რამდენადაა სისტემა ინტეგრირებული ხელფასის ფონდთან;
- სისტემის ჩამოყალიბების პროგრამა.



ტექნიკის არჩევა

ტექნიკის არჩევანი, შესაძლოა, არც იყოს, რადგან ზოგიერთი სისტემა კვლავ დატესტულია დიდი კომპიუტრების მწარმოებელ ფირმასთან. მაგრამ ზოგიერთი იმ სისტემის (networked PC სისტემის) არჩევანს მინი ამ მტკიცე კომპიუტრებს, რადგან იზრდება, შესაძლოა, იმის გამო, რომ განსაკუთრებული უპირატესობაა, გპირდეს მოხერხებული სისტემა. UNIX-ის სისტემების რაოდენობა უკრ კიდევ მეტირია, თუმცა შეიძლება ზრდა, რადგან მწარმოებლები (მომწოდებლები) ამ მუიოდს უკრეტ მზარს.

პროგრამული უზრუნველყოფა

პროგრამული უზრუნველყოფის კომპლექსის უამრავი არჩევანი არსებობს. პროგრამული უზრუნველყოფის ფირმები მუდმივად ანახლებენ და სრულყოფენ თავიანი პროდუქციას. თუმცა, თუ ორგანიზაციას გააჩნია სისტემის გაანალიზების და პროგრამირების რესურსები, შესაძლებელია საკუთარი უზრუნველყოფის შექმნა. მაგრამ დიდი ყრადღება უნდა მიექცეს სისტემის გამაროვას, განსაკუთრებით მაშინ, თუ იქნება განაწილებული კლასიფიცირებული სისტემა, რომელშიც შედარს პირიზინტალური შეწყვეტება.

მონაცემა ბაზის მართვა

სისტემა უნდა უყრუნებოდეს მონაცემა ბაზის - კადრების მილიან მონაცემებს, რომელიც მათივე მერა შედგენილი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს მონაცემა ბაზის მართვის სისტემას, იმ პროგრამას, რომელიც ქმნის და იყრებს მონაცემა ბაზის და მონაცემა ბაზის განაცხადებს. მნიშვნელობა ენიჭება, აგრეთვე, მონაცემა ბაზის ფორმების დიზაინს: მონაცემა შეეყნის ფორმებს, კითხვარებს, რომელიც იყრებს სტანდარტული კითხვარების ქნას, აღწერის ბლანტს (ანექტას), რომელიც მონაცემა ბაზის მონაცემების უშეში ასეა. სასაზო მონაცემები გაყილებით უკეთესი ხარისხის უნდა იყოს, თუ იგი გამოიყენება ისეთ ყველდითურ პროცესებში, როგორცაა დატარება, მომზადება და საშუაოს სირთულის შეფესება.

ინტეგრაცია

მოუხედავდ იმისა, რომ ბეგრამ ორგანიზაციამ გამოაცალევა ხელუასი და კადრების მოთხოვნები (ხელუასს ჩეულებივად აკონტროლებდა საფინანსო გაყოფილება), ბეგრი რამ შეტეველებს ინტეგრირებული სისტემის აუცილებლობაზე. ეს საშუალებას იძლევა, ყრონომურად გამოიყენოთ ერთი საერთო მონაცემა ბაზა და ადვილებს ისეთ პროცესებს, როგორცაა ანახლებების მოქნილი სისტემა (ყვეტერია).

განვითარების პროგრამა

წარმოვიდგინებ საინფორმაციო სისტემების წამოყიდეების და განხორციელების 10 აუცილებელ ეტას, ყრობოდ:

1. ამოცანების განსაზღვრა - ეს ეწხსაზრება, თუ არა ადმინისტრაციული ხარეების შემცირებას, დამუშავების პროცესის დამტარებას, წინასწარი გადამწყობილებების მიღებაში ხელშეწყობას, ან ყველივე ამას, ერთად?
2. განაცხადის ყრონომიური მიზანშეწინილის ანალიზი და მათი საყარადლო ხარეების და გაროფება. ეს ანალიზი, შესაძლოა, ჩატარდეს ადვილზე ან გარე კონსულტანტების მეუეობით, ან პროგრამული უზრუნველყოფის ცენტრების დანხარებით, რომელიც საკონსულტაციო მიშხაზრებას ეწევიან. ყრონომიური მიზანშეწინილობის ანალიზი ფარიოდ შეისწავილის და განსაზღვრავს გამომტენილის მოთხოვნას და უზრუნველყოფის იმის, რომ ყველას, ყიას ეს ექება, ყეოდინება ის, თუ რა იფეგება, როგორ ისარგებლენ ამით და რა დანხარების გაწევა შეუძლიათ მათ სისტემის განვითარებისა და გამოყენების საქმეში. სისტემამ უნდა შეინახოს და დამუშაოს ინფორმაცია, ხოლო გამოყენების უფლება უნდა იყოს მითითებული. გათყილისწინებული უნდა იყოს მონაცემა დაცვის კანონის პირობები.
3. მოთხოვნათა იმ სპეყოფიაციის მომზადება, რომელიც დეტალურად ეყიენებს, თუ რას გააკეთებს სისტემს და როგორ მოუნდება კომპანიას მისი გამოყენება. ეს სპეყოფიაცია, შესაძლოა, გამოყენებულ იქნეს ტექნიკის და პროგრამული უზრუნველყოფის მომწოდებლებთან მოთათბირებით სისტემის არჩევაზე.
4. აუცილებელია ტექნიკისა და პროგრამული უზრუნველყოფის სათანადო სისტემის არჩევა. ამაში შედის გადამწყობილებები იმის შესახებ, თუ რამდენად იქნება გამოყენებული არსებული ტექნიკა ან სისტემები (მაგ. ხელუასის სისტემა). უნდა იყოს გათყილისწინებული ქედეური მუშაობის აუცილებლობაც, საშუალებებიც (ე. ი. გამომტენებლების დამატარება სადგურების მეუეობით) და პროცესორების გამოყენებაც.
5. განხორციელების პროგრამის დეფეგვა იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს ამოცანები მიცეული დროის სყალით და გათყილისწინებული სასოუეტრო ხარეებით.
6. გამომტენილის ჩართვა იმისათვის, რომ ყველას, ვინც ისარგებლებს ამ სისტემით (პირიზინტალური მტეერებები, კადრების განყოფილების წყეერები) შეგდლოს, გამოხატოს საკუთარი აზრები და ამით შეფერინოს, რომ ეს მათი სისტემაა და არა მათზე თავმოხეველი.



7. პროექტის გაკონტროლება პროგრამის განხორციელების დროს იმის შესამოწმებლად, რომ ეს სათანადო და დროზე სრულდება და საბიუჯეტო ხარჯების მიხედვით, როგორც კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტების ცნობარში „კადრების კომპიუტერიზებული სისტემების გამოყენების შესახებ“ არის აღნიშნული, 1997 წლის არსებითა, რომ სისტემის შერჩევა და განხორციელება მართალი პროცესი იყოს. ამ მიზნის მისაღწევად, პროექტის განხორციელების დროს, რომელიც შესარულებს პროექტის შედეგის ფუნქციის და ამის შესახებ განმარტების შედეგებს.
8. ყველა გამოყენების მომზადება, რათა მათ შევლიან ამ სისტემის მართვა და მისგან ყველაფერის მიღება.
9. შესრულების მონიტორინგი, რათა დაერწმუნდეთ, რომ სისტემა ამართლებს მოლოდინს.
10. ძირითადი სისტემის მუდმივი განვითარება გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერაში მისი გამოყენების გასაფართოებლად.

გამოყენების მახასიათებლები

პირადი მონაცემები

პირად მონაცემებში, შესაძლოა, შედიოდეს პირადი დანერგვებითი მონაცემები, სამუშაოს შესახებ მონაცემები, დასაქმებითი კონტრაქტები, ზღვრების შესახებ მონაცემები, შემოსავლის შეფასება, კონტრაქტის, მისამართის და დაქირავების საშინაოების მიმდინარეობა. ეს ბოლო მონაცემები, შესაძლოა, შეიცავდეს იმ ინფორმაციის ყველა განსაკუთრებულ პუნქტს, რომელიც კომპანიას დასჭირდება თავისი დაქირავებულის შესახებ, კვალიფიკაციის, სპეციალური უნარისა და კომპეტენტურობის, მომზადების, გაცდენების, ჯანმრთელობის ინტორის და დისციპლინის ჩათვლით.

ადამიანური რესურსების დაცვება

საინფორმაციო სისტემის გამოყენება შეიძლება დროთა განმავლობაში ცვლილების შედეგების მოდელირებისათვის ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანთა თითოეული უკუფრის რაოდენობისა და სტრუქტურაში და უკუფრების შორის გადაადგილებაში. ასეთი მოდელი ირკვევს, რა ზღვას ორგანიზაციაში შეტანით დაკომპლექტების სისტემის გამოყენებით. გამოყენებულს საკმაოდ თავისუფლად შეუძლია განსახილვეროს ნაკადის რაოდენობა და ტიპი, რაც აუცილებელია სისტემის თითოეულ დონეზე, მაგალითად:

- შემოდინება - დაქირავება, გადაადგილება;
- გადინება - სხვაგან გადაყვანა, პენსიაზე გასვლა, გადადგომა (გაუკონტროლებელი დანაკარგი) პენსიაზე ადრე გასვლა (გაუკონტროლებელი დანაკარგი).

დაქირავებულთა დინამიკის მონიტორინგი და კონტროლი

კომპიუტერის მოდელირებით შესაძლებელია დაქირავებულთა დინამიკის მონიტორინგი და კონტროლი დახმარება. ამისათვის მათ შეუძლიათ ძირითადი ინფორმაციით უზრუნველყონ ადამიანური რესურსების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების სხვა სფეროები, როგორცაა დაქირავების, დანერგვების, გადაადგილების, მომზადებისა და კარიერის შექმნის პოლიტიკა.

დაქირავებულთა კალენდარული დაცვება

საინფორმაციო სისტემის გამოყენება შესაძლებელია ინტეგრირებული სისტემის შესაქმნელად ბიზნესის საკიროებისათვის დაქირავებულთა რაოდენობის შეთანხმების მიზნით. ადამიანური რესურსების კალენდარული დაცვების პროცესი შესასრულებელი ამოცანების შედეგების დასაქმებულთა დახმარებით ადამიანთა გამოყენების უფრო მოჭილი საშუალებების არსებობის გამო. ამას შიდას შიდას მრავალკვალიფიციურება (დაქირავებულება, რომლებსაც შეუძლიათ შეასრულონ სხვადასხვა დავალებები და არ ექვემდებარებიან პროფესიონების შეზღუდვებს ამის გაკეთებაში), კონტრაქტით მომუშაოთა გამოყენება, შინამომუშაოების გამოყენება (ადამიანები, რომლებიც შინ მუშაობენ ან სხვა რომელიმე ცენტრში, პროცესი, რომელიც გადაადგილებულია კომპიუტერული ქსელის მუშაობით და ელექტრონიკით) საღამოს ცვლები, არასრული სამუშაო დროით მომუშაოები, სამუშაოს განაწილება და ა. შ.

ადამიანური რესურსების დაცვება ურთიერთმოჭედი (შეთანხმებული) პროცესია, რომელიც ყოველთვის იყენებს პროცესის ერთი მხარის შედეგს მეორე მხარეზე გავლენის მოსახსენად. ამგვარად, ადამიანთა მოთხოვნისა და მიწოდების შეფასება, პოლიტიკისა და შესაძლებლობების კალენდარული დაცვება, სამუშაო დატვირთვის მოჭილობის საშუალება და ადამიანთა გამოყენება, ყველაფერი ეს გავლენას ახდენს ადამიანთა რესურსების მიწოდების პოლიტიკაზე, რომელსაც ორგანიზაცია ატარებს.



დაქარავებულა გრაფიკი

პროფილირება წარმოადგენს დაქარავებულა კალენდრული დაგეგმვის განსაკუთრებულ კომპლექსურ ეტაპს პერსონალის მოხალაგება საუმალო დატვირთვასთან და საჭირო რაოდენობის უდამინო უფროს რა დაამყოიოლებს ცვალებადობას დროთა განმავლობაში. პროფილირების შექანიში გამოტყნტნ უნსაქსქსქსქსქსის ზომიერი მოცულობა, რომლის ზარეების შეფასება და პროგნოზირება დიდი სიზუსტითაა შესაძლებელია. პროფილირება, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს დაქარავებულის ზარეადარიცების შესრულების კონტროლს, რადგან ადამიანების გამოყენება შეზღუდულია და მასზე გავლენას ახდენს საღაროს ბიუჯეტი, შემოაბის და დაქარავებულის საწარმოო ამოცანება.

პროფილირების მოდელები შესაძლოა გამოვეწოთ :

- დაქარავებულა გამოყენების მონიტორინგისა და შესწავლის მიზნით;
- ზოგიერთი საქმიანობის წლის სხვადასხვა დროს გადანაცვლების შედეგების გამოსაცდელად და დასაქების პროფილირებაზე მათი სავარაუდო შედეგების შესწავლის მიზნით;
- ანაზღაურებისა და დასაქებულთა სხვა დახმარების დანაზარების ცვლილებების მონიტორინგისა და ანაზღაურების სხვადასხვა ვარაუდის გავლენაზე მგრძობიარობის ტესტის ჩატარების მიზნით;
- დაქარავებულა მომავლი მოთხოვნის პროგნოზირების მიზნით;
- გათვალისწინებული დატვირთვისა და შესაბამისი მუდმივი და დროებითი მუშების დაქარავების სინქრონიზაციის მიზნით;
- საქმიანობის დროის გადასინჯული პროგნოზების საფუძველზე დაქარავებულა ბიუჯეტის შეცვლის მიზნით;
- დაქარავებულა ბიუჯეტის გაკონტროლების მიზნით.

უნარის რეზერვები და აუდიტი

ბევრ ორგანიზაციას სჭირდება შეინახოს მათთან დასაქებული ადამიანების უნარის, კომპეტენტურობის და გამოცდილების შესახებ დეტალური ინფორმაცია. უნარისა, თუ ცვალიფიკაციის ცალკე ჩამონათვალი, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს კადრების მონაცემთა ბაზას, იმ მიზნით, რომ ნებისმიერი ცალკეული ცვლილება გამოცდილებასა, თუ დამატებით მომზადებაში მასში ავტომატურად აღინიშნებოდეს.

პერიოდული აუდიტი, შესაძლოა, განხორციელდეს ორგანიზაციაში არსებული ცვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის საინფორმაციო სისტემის მეშვეობით. ეს, შესაძლოა, შედაროს არსებული და მომავლი მოთხოვნების განალიზებას იმის დასადგენად, თუ რომელ სფეროებშია აუცილებელი დაქარავება და ამ მომზადება.

კომპეტენციების მოდელირება

კომპეტენციების მოდელირება თავს უნარის ორგანიზაციის დაგვემეისა და შწარმოებულობის მართვის მონაცემებს, რათა დადგინდეს გარკვეული საუმაოებისათვის საჭირო ცვალიფიკაცია და კომპეტენციები. ეს ხელს უწყობს დანიშნის, დანიშნარების და მომზადების გადანაცვლებებს. კომპეტენტურობის ანალიზი ამოწმებს იმის, თუ რა დავალება უნდა შესრულდეს და რა კომპეტენციებია საჭირო. პროფილირება შესაძლოა მოახდინოს კომპიუტერმა და მიუსადაგოს საუმალოს შეონეთა ან საუმალოს მებნუნელა შეფასებებს.

დაქარავება

დაქარავების სისტემას შეუძლია შესარულის ოთხი ძირითადი ადმინისტრაციული დავალება:

- მოთხოვნის დაწერილებითი მონაცემების შენახვა;
 - ამ ცნობების მოძებნა და შესწორება;
 - დოკუმენტის შედგენა (სისტემის მართება დამუშავების საშუალებებით) შეტყობინების მიღების დადასტურება, გამოკითხვაზე მიწვევა, შეთავაზებები და უარის თქმა.
 - ადმინისტრაციის მოხსენებები, პასუხების განალიზება და დაქარავების ზარეების მონიტორინგი.
- დაქარავების კონტროლის კომპიუტერიაზებული კომპლექსის მეშვეობით არა მარტო ავტომატიზებულია დაქარავების შესაბამისობა (სისტემის დაწვეილება პროცესობით), არამედ იგი საშუალებას აძლევს გამოტყნტნელს, უცებ განსაზღვროს, ვინ ხად გამოიღვოს, მიუსადაგოს და გამოიღვოს საკუთარი კანდიდატები.

დაჯილდობის მართვა

სისტემა გამოიყენება ანაზღაურების მოდელირებისათვის და დაჯილდობის საქმიანობის შესასრულებლად. მისი გამოყენება შესაძლებელია საუმალოს სირთულის შეფასების დროსაც.

ანაზღაურების მოდელები პასუხობენ კითხვებზე: „რა მიზნება, თუ?“, „რამდენი დავალება, თუ კომპანიის ერთი ნაწილს მიეცემა X%-ს, მეორე ნაწილს Y%-ს და განვახორციელებთ გარკვეულ პაკეტს ამ საუმალოს ფუნქციების მეშვეობით?“

სისტემას შეუძლია, აგრეთვე:



- განალიზის და ანგარიში წარადგინოს საშუალო ანაზღაურებაზე ან ანაზღაურების განაწილებაზე საშუალო, კატეგორიის, ასაკის და სტატუსის მიხედვით;
- გაანგარიშოს შედარებითი კოეფიციენტები იმის საჩვენებლად, თუ საშუალო ანაზღაურება განსხვავდება საკონტრაქტო (გვეჭვრი) ანაზღაურებისაგან;
- გაანგარიშოს ცვლილებები (შემცირების) შედეგები;
- დღეხმარის საშუალოს სირთულის შეფასებაში;
- ივარაუდოს მომავალი ხელფასის ფონდის ზარები რაოდენობის, დაწინაურების და ანაზღაურების დონების ვარაუდის საფუძველზე;
- ჩატაროს ანაზღაურების შემოწმება, შემოწმების ფორმების შექმნით, წინადადებების განალიზებით ბიუჯეტის ფონზე და მწარმოებელრობაზე დამოკიდებული ანაზღაურების ვიდეოს ზარების გაანგარიშებით, ბიუჯეტში დაჯილდოების რაოდენობასა და განაწილების სხვადასხვა ვარაუდების შესაბამისად;
- მაწოდოს ინფორმაცია პორიზონტალურ მენეჯერებს, რაც გარკვევს მათ ანაზღაურების გადაწყვეტილებებში;
- შეადგინოს ინსტრუქციები ანაზღაურების მოსაგვარებლად და წერილები იმ პირებისათვის, რომლებსაც ცენობათ მათი ხელფასების ვახრის შესახებ.

მწარმოებლობის მართვა

სარეორმაციო სისტემას შეუძლია ხელი შეუწეოს მწარმოებლობის მართვის ამოქმედებას, ფორმების შექმნით, მწარმოებლობის შემოწმების შედეგების განალიზებით და ანგარიშებით, რომელიც გვიჩვენებს ადამიანების განაწილებას მათი უნარისა და მწარმოებლობის სხვადასხვა დონების მიხედვით და იმ ადამიანების წინ წამოწმებით, რომელთაც ვარკვეული უნარი ან პერსპექტივა გააჩნიათ.

ეს სისტემა უკავშირდება სხვა სისტემებს, რათა უზრუნველვოს საერთო საფუძველი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შესაქმნელად და განსახორციელებლად.

მომზადება (კომპიუტერული სწავლება)

- სისტემის გამოყენება მომზადების ჩასატარებლად შესაძლებელია, შემდეგი ღონისძიებებით:
- კომპიუტერობაზე დაფუძნებული მომზადების მიღების შენახვა მონაცემთა ბაზაში, რაც საშუალებას აძლევს ინსტრუქტორებს, შეარჩიონ შესაბამისი მიღული ან მიღულია ნაკრები სწავლის განსაკუთრებული მოთხოვნილების დასატყობიანებლად;
 - მომზადების რეკომენდაციების განალიზება (რომელიც შედის მწარმოებლობის შემოწმების შესახებ ანგარიშში), ინფორმაციული და კოდექსური მომზადების მოთხოვნილებების დასაღწევად;
 - შესაფერისი მოსამზადებელი კურსების შერჩევა მომზადების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად;
 - ღონისძიებების ჩატარება საუბრობის მონაცემებით კურსების მოსაწოდებაში;
 - დაქრავებული ინფორმაცია ასეთი კურსების ჩამოყალიბების შესახებ;
 - მონაცემების შენახვა ჩვეულებრივ ან ინდივიდუალურად წარმართული სწავლების და განვითარების მოსამზადებელი პროგრამების შესახებ, რომელშიც შედის კონსექტები (პროგრამები), სქემები, მომზადებაზე პასუხისმგებლობა, შემოწმების შედეგები და წინსვლის შესახებ ანგარიში.
 - ინსტრუქციების და შენიშვნების შედგენა ცვლასათვის, ვინც უზრუნველყოფს და ვინც საშუაოსვან მოუწვევებლად გადის მოსამზადებელ პროგრამებზე;
 - საშუაოს შესრულების შესახებ შეტყობინების შენახვა და მიღწევების მონიტორინგი მომზადების ამოცანების ფონზე;
 - მოხსენებების შედგენა, რომელშიც შეემატებოდა არსებული და მოსამზადებელი საქმიანობები და გაანგარიშებულია მოსამზადებელი პროგრამების შედეგები - ეს, შესაძლოა, უკავშირდებოდეს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მიღლებას, მათ შორის იმ მიღლებასაც, რომლებსაც უნდა განსაზღვროს მომზადების პროგრამებისათვის აუცილებელი ხარჯები პრაქტიკანებისათვის;
 - მომზადების ხარჯების დაუქონირება და მონიტორინგი ბიუჯეტთან მიმართებით. შეიძლება, კომპიუტერების, როგორც მომზადების დამხმარე საშუალებების გამოყენება (იხ. A დანართი).

კარიერის მართვა

სისტემას შეუძლია ხელი შეუწეოს კარიერის პოლიტიკისა და პროცედურების მართვის განხორციელებას, რამაც შეიძინა კარიერის დაგეგმვისა და მართვის განვითარება. სისტემა ამას ახერხებს ცალკეული პიროვნების განვითარების განალიზებით და ამ ანალიზის შედეგების შედარებით, უკრ ორგანიზაციული მოთხოვნების შეფასებებით, რამელიც შეეძინა ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მიღლებით, შემდეგ კი - მწარმოებლობის მართვის სისტემის შედეგებით.

გაცდენის კონტროლი



გაცდენის გაცონტროლება, შესაძლებელია, დროის დაფიქსირებისა და დასწრების კომპიუტერიზებული სისტემების მეშვეობით, რომელიც:

- იწერს მოსვლის და გასვლის დროს და რეალურად ნამუშევარ საათებს;
- საშუალებას აძლევს დატარებულს, აღნიშნოს დრო, რომელიც ამა თუ იმ გარკვეულ საქმის განხორციელებას აქვს დასაჯებული დატარებულს დავიანების, ადრე წასვლის ან არყოფნის სხვა მიზეზების ახსნას;
- შეუძლია, დაკავშირებული იყოს ხელფასის ფონდის სისტემასთან, (ანაზღაურებისა და პრემიის განაგარიშების მიზნით) და ავტომატურად ცვლილებს სამუშაო საათების სისტემასთან;
- ჯგუფის ხელმძღვანელების აწვდის ჩანაწერს, რომელიც უზენაეს გაცდენების ზანგარდიობას და მიზეზებს. თანამედროვე სისტემები გადასცემენ წასვლა-მოსვლის საათობრივ აღრიცხვის ინფორმაციას უშუალოდ ეკრანს, რომელიც ჯგუფის ხელმძღვანელების თვითგეგმვაში, ისე რომ მათ შეუძლიათ სწრაფი ინფორმაცია ჰქონდეთ იმის შესახებ, თუ რამდენი ადამიანი სამუშაოზე და რამდენია დავიანების შემთხვევები.

თანაბარი შესაძლებლობის მონიტორინგი

სისტემას შეუძლია შეანახოს სამუშაო ძალის ეთნიკური შემადგენლობის ჩანაწერები. ეს მონაცემები განალიზდება ეთნიკური უმცირესობის განაწილების მონაცემების მისაღებად, მათი საქმიანობის, სამუშაო კატეგორიის, ასაკის სამსახურის და ადგილმდებარეობის მიხედვით. ანალიზმა უნდა გვიჩვენოს ეთნიკური უმცირესობის წილი სამუშაოს თითოეულ კატეგორიაში. მსგავსი სტატისტიკური მონაცემების მიღება შეიძლება ქულებისა და მამაკაცების შესახებ. ანალიზმა, შესაძლია, მოკავს კარიერის განვითარება, მილიანი ანალიზის შედეგების გასაშუალოებით იმ დონეებთან შედარებით, რომლითაც სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის ქალები და მამაკაციები ეთარალებიან.

კვალიფიციური სისტემა

ცოდნაზე დაფუძნებული პროგრამული უზრუნველყოფის ან კვალიფიციური სისტემები არის კომპიუტერის პროგრამები, რომელსაც განიხილავს ადამიანის საქმიანობისა და გამოცდილების გარკვეული დარგების ცოდნა, და მას შეუძლია გადაწყვიტოს ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები სისტემაში ჩამონაცემები კომპიუტერისა და წესების საშუალებით. მონაცემთა ბაზის სისტემისაგან განსხვავებით, რომელიც ინახავს, ახარისხებს, ამუშავებს და წარმოადგენს ინფორმაციას - ე. ი. მ. ინფორმაციას - კვალიფიციური სისტემა ინახავს, ახარისხებს, ამუშავებს და აწვდის მენეჯერებს ხელმძღვანელობის პრაქტიკის უკვე გამოხატულ ცოდნას, რომელიც დაწერილია ისეთი ენით, რომ ესმის ხელმძღვანელობას, კომპიუტერზე მომუშაოებთან განსხვავებით.

კვალიფიციური სისტემები განვითარდა ცოდნის ორგანიზაციების პროცესის მეშვეობით, რომელიც იწვევს ცოდნის საუფლებო; ამ ცოდნაში შედის ფაქტები და უპირატესი ვიზუალიზაცია („ეკრისკოპა“ - ანუ სწავლების მეთოდი) ამ ფაქტების გამოყენების შესახებ. ეს „მეთოდი“ საშუალებას იძლევა, რომ გადაწყვეტილებების მიღება მოხდეს ფაქტობრივი ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც კომპიუტერშია წარმოდგენილი. ამგვარად, ფაქტი, შესაძლია, იყოს ინფორმაცია დატარებულის დენადობის შესახებ ბოლო საბი წლის განმავლობაში და ეს მეთოდი (Rule of thumb - ემპირიული განსაზღვრა - მახლობელი მეთოდი) შესაძლია იყოს ის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც დენადობის პროგნოზირება შეიძლება მომავალი საბი წლის განმავლობაში. ეს ფაქტები და წესები (მეთოდები?) დამუშავებულია ე. წ. „დასვენების საშუალებით“, რომელიც ვადაჭრის პრობლემებს ან იძლევა პროგნოზებს, ხოლო ამ პროცესის შედეგები მერყობდა გამოყენებულს.

კვალიფიციურ სისტემას შეუძლია, მოგვაწოდოს დაწინარებისათვის შესაფერისი კანდიდატების სია, მონაცემთა ბაზიდან მიღებული ინფორმაციის გამოყენებით. თუ მტკი ინფორმაცია იწვევს საკურო, იგი დაუსვამს კითხვებს გამოყენებულს, უახსნებს გამოყენებულს შევითხვებდაც იმის შესახებ, თუ რატომ გამოვიღნდა ეს კანდიდატები, კვალიფიციური, მუშაობის შედეგების შედეგები და ა. შ.

კვალიფიციური სისტემები გამოიყენება, ავტომატურად, სამუშაოს სირთულის შეფასების (კვალიფიციური განსაზღვრის) განაცხადებში, სადაც ეს სისტემები იყენებენ სამუშაოს თავისებურებათა შესწავლისა და შეფასების მონაცემთა ბაზის, შეფასების ქულების შესახებ თანამედროველი მსჯელობის მიზნით. ეს სისტემა ამას ახერხებს შემდეგი ქნდებით:

- შეფასების წესების განსაზღვრა (რომელიც უკავშირდება ფაქტორების (მოცემულ წონას?) ქულებს, თითოეული ფაქტორის დონესა და ხარისხს და შეფასების ნორმებს), რომელიც საშუალებას აძლევს შემფასებელს, სწორად შეაფასოს სამუშაოები. ამან, შესაძლია, მიიღოს ძირითადი სამუშაოების ან დონეის განსაზღვრის სახე;
- კომპიუტერული დაპროგრამება სათანადო კითხვებით, რომელიც შეეხება სამუშაოს თითოეულ ფაქტორს, რათა საშუალება მისცეს მას გამოიფინოს შეფასების წესები. ამაში შედის იმ სტრუქტურული კითხვარების ანალიზი, რომელიც სპეციალურად შექმნილია მონაცემთა სისტემატური შეგროვებისა და ანალიზის გასაადვილებლად;
- წესების თანამედროველად გამოყენება და სამუშაოს ფაქტორის ქულის განსაზღვრა;
- სამუშაოს სირთულის კლასიფიკაცია;
- სამუშაოს დახასიათება თანამდებობის მიხედვით;

- ინფორმაციის შენახვა, რომელიც შესულია ფაქტორის ანალიზის სახით კომპიუტერულ მანუსკრიპტში, რათა შესაძლებელი იყოს ამ ინფორმაციის ვერანზე ჩვენება, ან მისი ამობეჭდვა ნებისმიერი დროს.



არაავტორიზირებული სააღრიცხვო სისტემაში ინფორმაციის ინტეგრირება

ამოწურავი სააღრიცხვო სისტემა შეიცავს ცალკეული დაქარავეულის შესახებ ან კადრების ცვლა გადამწვრთვების მიღებისთანავე ცვლა საჭირო ინფორმაციას, როგორც ზვეთი იყო აღნიშნული, კომპანიების უმეტესობა იყენებს კომპიუტერული დისკებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთდროითი არაავტორიზირებული დონე იქნება დაქარავეულის განცხადების ფორმა, დასაქმები ხელშეკრულება და ნებისმიერი სხვა დოკუმენტი, რომელიც დაქარავეულს დასაქმებას შეეხება.

თუ აღრიცხვა არაა კომპიუტერიზებული, მაშინ აუცილებელი იქნება, გვეჩვენოს არაავტორიზირებული სააღრიცხვო სისტემის გარკვეული ფორმა. ასეთ სისტემაში შევა ის აუცილებელი საჭიროებები (დონე), რომელიც ეხება ცალკეულ დაქარავეულს და კოლექტურ მონაცემებს ცვლა დაქარავეულის შესახებ, როგორც ანგარიშების ან მიხსენების საფუძველი.

ინფორმაციის მონაცემები

- ინფორმაციის მონაცემები უნდა შედგებოდეს:
- განცხადების ფორმა, პირადი მონაცემები კვალიფიკაციის მიხედვით;
 - გამოკითხვისა და ცდების შედეგები ჩაწერა;
 - ორგანიზაციაში მოსვლის შემდეგ სამუშაოს ისტორია, რომელშიც შედის გადაყვანის, დაწინაურებისა და ცვლილებების დეტალები;
 - არსებული ანაზღაურების დეტალები და ხელფასის ცვლილებები;
 - კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის მარაგი, რომელიც მოქმედებს გაანალიზება;
 - სწავლისა და მომზადების აღნიშვნა იმ სურათის დეტალების აღნიშვნით და შედეგების მიხედვით, რომელსაც ესწრება;
 - მუშაობის ეფექტურობის შეფასები დეტალები და შეფასების, თუ საკონსულტაციო სესიების ანგარიშები;
 - გაცდენის, დაგვიანების, უსაფრთხო შემთხვევის, სამუშაოზე და დისციპლინარული ანგარიშება ოფიციალური გაფორმებისა და დროებითი დათხოვნის დეტალები;
 - შევსების უფლება;
 - საქონლო მონაცემები;
 - ვადის ამოწურვის დაფიქსირება, წასვლის შესახებ გამოკითხვის დეტალებით და ხელახალი დანიშნვის შესაძლებლობის დეტალებით.

კოლექტორი მონაცემები

- კოლექტორი მონაცემები, შესაძლოა, შედგებოდეს:
- დაქარავეულთა რაოდენობა, კატეგორიები და საქმიანობა;
 - კვალიფიკაციის შემოწმების მონაცემები - არსებული კვალიფიკაციის ანალიზი;
 - გაცდენის, დანაშაულისა და დაგვიანების საკითხები;
 - უსაფრთხო შემთხვევის რაოდენობა;
 - ასაკი და სტაჟი;
 - ხელფასის განაკვეთი და ანაზღაურების დონე;
 - დასაქმების ხარჯები;
 - ზედმეტი სამუშაო დროის სტატისტიკური მონაცემები;
 - საინფორმაციო და კონფლიქტების რეგისტრაცია;
 - მომზადების ანგარიში.

სისტემის დარღვევა

ადამიური რესურსების ანგარიშის და საინფორმაციო სისტემა ტრია და კომპლექსურობა დამოკიდებული უნდა იყოს კომპანიაზე და მის მოთხოვნებზე. შეიქმნას კომპანიის, შესაძლოა, სპირიტუალური მხრივ სააღრიცხვო ბაზის სისტემა ცალკეული დაქარავეულისათვის და ფორმების მარტივი სისტემა დასაქმებულთა რაოდენობის, დანაშაულისა და გაცდენების შესახებ ინფორმაციის ჩასაწერად. მაგრამ დიდ კომპანიებს აუცილებელია დისკრეტული უფრო რთული სისტემა, რადგან მუტი ინფორმაცია საშარაო, მუტი გადამწვრთვება მისაღები და მონაცემები უფრო ხშირად იცვლება. საშარაო აღრიცხვა არაა საკმარისი, რადგან დამატებითი აღრიცხვა იქნება საჭირო უფრო დეტალური ინფორმაციის მისაღებად დაქარავეულების შესახებ. კომპიუტერიზებული აღრიცხვის უპირატესობა ასეთ დროს მუტიდ მნიშვნელოვანია.

ფორმებისა და რეგისტრაციის მაგალითები მოცემულია B დანართში

მომზადების მეთოდები

მომზადების მეთოდები, რომელსაც ამ დანართში განვიხილავთ, დაყოფილია სამ ჯგუფად, იმის მიხედვით, თუ მართიდან სად გამოიყენება ისინი:

1. **წარმოებისაგან მოუწვევლევ მომზადების მეთოდები** – სამუშაოს შესრულების დემონსტრირება, დახმარება, დამრეგებლობა, სამუშაოს მონაცვლობა.
2. **წარმოებისაგან მოუწვევლევ და მოწვევლევით მომზადების მეთოდები** – საქმიანობის ათვისება, სამუშაოს შესრულების შესახებ ინსტრუქცია, კითხვა-პასუხი, დავალებები, პროექტები, მიზანმიმართული კითხვა, კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება, ვიდეო, ინტერაქტიური ვიდეო, პრავალსმუალებიანი მომზადება.
3. **სამუშაოდან მოწვევლევით მომზადების მეთოდები** – ლექციები, საუბრები, მსჯელობა, კონკრეტული შემთხვევის შესწავლა, ფუნქციის შესრულების გათამაშება, იმიტაცია, ჯგუფური მეტაფორა, ჯგუფური დინამიკა, უნარის ინტერაქტიული მომზადება, ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირება, შორ მანძილზე სწავლა, ღია ტიპის სწავლება, მომზადების ჯგუფები.

წარმოებისაგან მოუწვევლევ მომზადების მეთოდები

დემონსტრირება

დემონსტრირება წარმოადგენს მეთოდს, რომლის საშუალებითაც სტაფორებს ეუბნებიან ან უჩვენებენ, თუ როგორ უნდა შესრულოს სამუშაო და შემდეგ მათ აძლევენ ამის გაკეთების საშუალებას. ეს მომზადების ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდია. იგი უშუალოა და პრაქტიკანტი აქტიურად არიან მასში ჩაბმული. უაუკეთესი და სიმარტე კარგი იქნება, თუ ინსტრუქტორები, კოლეგები ან ზელამხედელები ამ საქმეს კარგად აცოდებენ და ნათლად აქვთ წარმოდგენილი, რა შედეგები უნდა მიიღონ და როგორ შეიძლება მათი გაუმჯობესება, მაგრამ დემონსტრირება თავისი ჩვეული უხეში სახით ვერ უზრუნველყოფს სწავლების სტრუქტურისებულ სისტემას, სადაც პრაქტიკანტებს კარგა ესმით იმ მომზადების თანმიმდევრობა, რომელსაც ისინი ვადიან მრუდის მიმართულებით. ეს უფრო მამინ ხდება, როდესაც იყენებენ სამუშაოს (კვლითეკაციის) შესრულების შესახებ ინსტრუქციის მეთოდს, რასაც ქვევით აღწერთ.

დახმარება

დახმარება არის ერთი პიროვნების მიერ მეორე პიროვნების გაყარჯიშების მეთოდი, რომელიც გამიზნულია ინდივიდუალური კვლითეკაციისა და უნარის, ცოდნისა და დამოკიდებულების გასითიარებლად.

გაყარჯიშება ყველაზე შედეგანია, თუ ეს არაოფიციალურად ხდება, როგორც მართვის ან ჯგუფის ხელმძღვანელობის პროცესის ჩვეულებრივი მხარე. ამ სახის გაყარჯიშება შედეგად შემდეგი პროცესებისაგან:

– ადამიანების დახმარება იმაში, რომ გაიგონ, როგორ ასრულებენ თავიანთ საქმეს და რისი შესწავლაა მათთვის აუცილებელი;

– კონტროლირებადი დავალება;

– ყველანიანი სიტუაციის გამოყენება სწავლებისათვის;

– კონსულტაციების ჩატარება, თუ როგორ უნდა შესრულებდეს ვარყველი დავალება, მაგრამ ეს ყველთვის უნდა ხდებოდეს ადამიანისათვის სწავლებაში დახმარების საფუძველზე და არა მათი ძალით ინსტრუქტორებით, თუ რა უნდა აკეთონ და როგორ.



დამრიგებლობა

დამრიგებლობა არის სპეციალურად შერჩეული და მომზადებული ადამიანების გამოყენება კონსულტაციისა და რჩევების მისაცემად, რაც დაეხმარება მათ საკუთარი „პროტექციების“ კარიერის შექმნისა და განვითარებაში.

დამრიგებლობის მიზანია საუშუალოდ მოუწვევლად სწავლების დამატებითი პროგრამების განხორციელება. დამრიგებლობა, ოფიციალური მომზადების გარდა, გულისხმობს მომუშაოებისთვის ინდივიდუალური კონსულტაციების ჩატარების გამოცდილი მწვერულების შემოქმედება.

- დამრიგებლები, მათზე გაბრუნებულ ადამიანებს („პროტექციებს“) უწევთ შემდეგ დახმარებებს:
 - კონსულტაციებს უწევთ პირადი განვითარების პროგრამები ან საწვავლი კონტრაქტების შედგენაში;
 - ზოგადად ეხმარებათ სასწავლო პროგრამებში;
 - რეკომენდაციებს აძლევენ, თუ როგორ უნდა მაიღონ აუცილებელი ცოდნა და კვალიფიკაცია ახალი სამუშაოს შესასრულებლად;
 - კონსულტაციებს უწევთ პიროვნებს ნებისმიერი ადმინისტრაციული, ტექნიკური ან ადამიანური პრობლემების გარკვევაში, განსაკუთრებით, მათი მუშაობის დაწყების ადრეულ ეტაპებზე;
 - აწვდიან ინფორმაციას იმის შესახებ, „თუ როგორია საქვის ვითარება“, ანუ კორპორაციის კულტურის და მისი გამოვლინების შესახებ, ძირითადი ფასეულობების და ორგანიზაციული ტექნიკის (მართვის სტილის) გამოვლინებისთვის;
 - ავარჯიშებენ სპეციფიკურ უნარში;
 - ეხმარებიან პროექტების განხორციელებაში არა იმით, რომ მათი „პროტექციების“ მეშვეობით აკეთონ საქმე, არამედ მათთვის სწორი მიმართულების მიცემაში, ანუ ეხმარებიან ადამიანებს, დაეხმარონ საკუთარ თავს;
 - მაშინვე პიროვნებს, რომლებსაც მათი პროტექციები მიმართულებების მიცემაში, ანუ ეხმარებიან ადამიანებს, დაეხმარონ საკუთარ თავს;
 - მაშინვე პიროვნებს, რომლებსაც მათი პროტექციები მიმართავენ საკუთარი მისწრაფებებისა და წუხილის გასაზიარებლად და რომელიც მათ მშობლიური მშენებლობით დაუდგებს ვერს.

სტანდარტული დამრიგებლური შეიღობები არ არსებობს. ჩვეულებრივ, დამრიგებლებს ჰყვება ერთი ან მეტი პროტექტი და მის ათვისებული აქვს ის რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა შეასრულოს ზემოაღნიშნული ფუნქციები.

სამუშაოს მონაცვლობა

სამუშაოს მონაცვლობის მიზანია გამოცდილების გაფართოება ერთი სამუშაოდან მეორე სამუშაოზე ადამიანების გადაყვანით. ეს, შესაძლებელია, არაფორმალური და გაუმართლებელი შეიღობი იყოს დამატებითი ცოდნისა და უნარის შესაძენად, თუ იგი კარგად არ იქნა დაგეგმილი და წარმართული. პრაქტიკანტის გადაყვანას ერთი ადგილიდან მეორეზე მოჰყვება სწორი კრიტიკა დაკარგული დროის გამო იმ ადგილებზე, სადაც არაფერ იცოდა როგორ მოექცეოდა მათ.

უფრო მიზანშეწონილია, გამოვიყენოთ ტერმინი „დაგეგმილი თანმიმდევრობა გამოცდილების მიხედვით“ და არა „სამუშაოს მონაცვლობა“, რათა ხაზი გავუსვათ იმას, რომ გამოცდილება დარგობრივად უნდა იყოს სწავლების სპეციფიკაციის დასაკმაყოფილებლად სხვადასხვა განყოფილებებში და საქმიანობაში ცოდნისა და კვალიფიკაციის ასათვისებლად. ამ შეიღობის გამოყენების წარმატება დამოკიდებულია იმ პროგრამის დაგეგმვაში, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა უნდა ისწავლოს პრაქტიკანტმა ამა თუ იმ განყოფილებაში ან სამუშაოზე, სადაც გამოცდილება იღებენ. უნდა არსებობდეს ისეთი შესაძლებელი ადამიანები, რომლებიც დაინახვენ, რომ პრაქტიკანტებს აქვთ სწორი გამოცდილების შესაძენებელი. პრაქტიკანტების სტიმულირების კარგი საშუალებაა მათთვის კითხვების ჩამონათლის მიცემა პასუხის გაცემად. თუმცა, არსებობს, გამოცდილების თითოეული სემინტის შესრულება იმის შესაძენებლად, თუ რა ასწავლებს და საჭიროების შემთხვევაში, პროგრამის შეცვლა.

სამუშაოს განხორციელებაში არსებული პრობლემების მართვა

მოქმედების სწავლება

მოქმედების სწავლება, რეანისი (1971) მიხედვით არის შეიღობი, რომელიც ეხმარება მწვერულებს განვიითარონ საკუთარი ტალანტი რეალური პრობლემების წინაშე. მათ მოეთხოვებათ ამ პრობლემების განაღობება, რეკომენდაციების ჩამოყალიბება და შემდეგ, იმის მეშვეობით, რომ დაეკმაყოფილებინათ მოხსენებით უნდა გადადგან გარკვეული ნაბიჯები. ეს შეესაბამება იმ გამოთქმას, რომ მწვერულები უკეთ სწავლობენ კუთვით და არა იმით, რომ მათ ასწავლონ.

მოქმედების სწავლების შეიღობი ეხმარება შემდეგ მოხსენებებს:

1. გამოცდილი მწვერულებს ძალიან აინტერესებთ, თუ როგორ მუშაობენ სხვა მწვერულები.
2. ჩვენ ესწავლობთ არა იმდენად, რომ მოტივაცია გვაქვს, რომ ვისწავლით, არამედ იმდენად, რომ მოტივაცია გვაქვს, ვისწავლით რაზე.



3. აღმანი სწავლობის მანძილზე, როდესაც რაიმეს აკეთებს და უფრო მეტს სწავლობს, რაც უფრო მეტს ქაშისისშეგებლობას გრძობს დაავლების წინაშე (რაც უფრო მეტად მასუხსხვეტება დაავლება).
4. სწავლა ველაზე ღრმა მანძილზე, როდესაც პიროვნებას მილიანად მოიცავს - გონება, ფასეულობა, სწავლა, ემოცია.
5. შემსწავლებლობა სხვაზე უკეთ იყის, თუ რა ისწავლა, სხვა არანაირი მანძი არა აქვს ამის შემსწავლებლობის შესწავლის ჩვეულებრივი პროგრამა თავის უფრის ოთხ - ზეო შემსწავლებლობის პრობლემათა გადასწავლებლა. ისინი ერთმანეთისგან სწავლობენ, თუმცა გარე კონსულტანტები რეგულარულად ეხმარებიან მათ. პროექტი, შესაძლოა, რამდენიმე თვე გაგრძელდეს და ამიტომ შემსწავლებლობა "ანაკრები" წმინდა ხელგება ერთმანეთის, დაახლოებით კერძო ერთხელ მარტველი ეხმარება მათ, ისწავლონ ერთმანეთისგან და მოქმედების შესწავლის პროცესსაც უხსნის მათ. ეს პროცესი გულისხმობს ცვლილებას, რომელიც შეარდა არსებობის უთიერთობათა ქცევაში, ე. წ. "კლიენტის სისტემაში", ამ ქცევაში შედის, სულ მეორე ასეი და მოუკიდებელი შედეგი: შესაძლებლობის, ინფორმაციის და მარტველი (სწორედ ამას გულისხმობდა რეჯანი, ამ ფრაზაში "ეს შედეგია, ვინ იყის და ვინ ზრუნავს"). ცვლილების ძალა უკვე იფულისხმება კლიენტის სისტემაში ხოლო მრმველის ფუნქციაა, მეთიოთის სისტემის დინამიურობაზე, როდესაც მიმდინარეობს დაეგროვის დასამა და განხორციელების პროცესი.

შემსწავლებლობა ნაკრებმა უნდა მართოს ეს პროცესი, სხვა პროექტების მსგავსად. ამოცანების განსაზღვრით, რესურსების დაეგვრებით, მოქმედების წამოწყებით და შესრულების მონიტორინგით. მიუხედავად ამ წინა განმარტებაში ისინი, მრმველის დახმარებით, სწავლობენ და ითვისებენ ზღმმღვანელობის პროცესებს, თუკ ამის ვაკეთება მოუხდებათ.

ინსტრუქცია სამუშაოს შესრულების შესახებ

ინსტრუქცია სამუშაოს შესრულების შესახებ უნდა ეფუძნებოდეს უნარისა და კვალიფიკაციის ანალიზს და შესწავლის ოცროას (იხ. 22-ე და 39-ე თავები). ინსტრუქციის თანამმვერება ასეთი უნდა იყოს:

1. მოზადება.
2. წარდგენა - ახსნა და დემონსტრირება.
3. პრაქტიკა და ტესტირება.
4. შესრულების კონტროლი.

ყოველი საინსტრუქციო პერიოდისათვის მოზადება ნიშნავს, რომ ინსტრუქტორს უნდა გაიმჩნეს განსახილველი საკითხის წარდგენის და სწავლების შესაძამისი მეთოდების გვემა. თვალსაჩინება და სხვა სადემონსტრაციო საუბარებები. ეს, აგრეთვე, ნიშნავს ინსტრუქტორის მოზადებას შემდგომა სწავლებისათვის. მათ უნდა უნდოდონ სწავლა, უნდა შეიგონ, რომ სწავლა დროული და მათთვის სასარგებლო იქნება. მათ სტრუქციული უნდა ჰქონდეთ, რომ იამყონ სამუშაოთი და დაეფასონ ის კვალიფიკაცია, რაც კვალიფიკაციო მუშაობას თან სდევს.

წარდგენა უნდა მოიცავდეს თხრობისა და ჩვენების შერწყმას - ახსნას და დემონსტრირებას. ახსნა, რაც შეიძლება, მარტველი და პირდაპირი უნდა იყოს. ინსტრუქტორებმა მოკლედ უნდა აუხსნან ცვლა განსახილველი საკითხი და ის, თუ რა უნდა შეარჩონ. მაქსიმალურად უნდა გამოიყონ ის სტრუქტურა, დიფერმები, რეკები და სხვა თვალსაჩინება. პირველად იმის ათვისება აუცილებელი, რაც უპირატეხია და შემდეგ გადასდება ნაქონიდან უქონიზე. მარტველიდან რთულზე, კონკრეტულიდან აბსტრაქტულზე, ზოგადად კრძობზე, მიუღიდან ნაწილისკენ და პირებით.

დემონსტრირება ინსტრუქციის არსებითი საფეხურებია, განსაკუთრებით მანძი, როდესაც შესასწავლი უნარი და კვალიფიკაცია ძირითადად, არის მოქმედი. დემონსტრირება სამ სიფეხურად მიმდინარეობს:

1. სრული ოპერაცია ნაქმედისა ნორმალური სიქტრით, ინსტრუქტორებისათვის იმის საწინებლად, თუ საბოლოოდ როგორ უნდა შესრულდეს დაავლება.
2. ოპერაცია ნაქმედისა შენელებულად და თანამმვერებად, ელემენტების მიხედვით, რათა ნაილად დაანახონ, რა ვაკეთდა და ის თანამმვერებად, რითაც თითოული დაავლება შესრულდა.
3. ოპერაცია ცვლა შენელებულად ნაქმედები, სულ მეორე ორჯერ მინც, ხახვასმულად, თუ როგორ, როდის და რატომ ხდება ეს მოძრაობები თანამმვერებად.

პრაქტიკა წარმოადგენს მოსწავლის მამატებს მასწავლებლისადმი და შემდეგ ამ ოპერაციის მუღმე განმეორებას ზღმმღვანელობის თანდასწრებით. ამის მამანია მილიანი დაავლების თითოეული ელემენტის მუშაობის გამაზრდელი დროის მიღწევა, თუმცა ზღმმღვანელობა მუღამ უნდა იზრუნოს კოორდინირებული და ინტეგრირებული მუშაობის სრულყოფისათვის. ეს კი ნიშნავს, დაავლების ცალკეული ელემენტების მოზერებულ კომბინაციას ერთ მილიან სამუშაო მიღვლად.

შემოქმედა გრძელდება მთელი მამამზადებელი პერიოდი, რაც მოსწავლეს სტრუქტურა მუშაობის იმ დონის მისაღწევად, რაც გამოცდილი მომუშავეს აქვს ხარისხის, სიქტრის და უსაფრთხოებისადმი ურთადების თვალსაზრისით. შემოქმედების ეტაპზე, მოსწავლეს სტრუქტურა დახმარება განსაკუთრებულად რთული სამუშაო დაავლების დროს, ან იმ დროებითი შეუქრებების გადასალახად, რაც იწვევს მუშაობის გაუარესებას. ზღმმღვანელობა, შესაძლოა, მოუხდეს ელემენტების გამეორებითი ჩვენება და პრაქტიკის უფრო მეტილი შემოქმედა (ინსტრუქციის), ვიდრე პრაქტიკანტი ზღმახლა არ მიიათებს რწმენას ან არ დაოსტატდება დაავლების შესრულებამ.



დავალებები

დავალებები არის განსაკუთრებული დავალებები ან გამოცდევები, რასაც პრაქტიკანტი სწავლებს თავის ინსტრუქტორს ან მწვერვის თხოვნით. დავალება, შესაძლოა, გამოყენებული იქნას ინტერაქტიული გამოცდა მოსამზადებელი სესიის ბოლოს და ამან ხელი უნდა შეუწეოს ცოდნის გამოდგენას **პრაქტიკული ცოდნის** - მასწავლებელს შესაძლოა კიდევ მოუხდეს კონსულტაციის ჩატარება თავისი მოსწავლისათვის, რათა ამ უკანასკნელს არ დაკარგოს რწმენა, თუ სიმძვავრები შეუხდება დავალების შესრულების დროს.

დავალებები, შესაძლოა, მწვერურებამდე მასწავლებელს თავიანთი პერსონალის, როგორც მათი გამოცდების გაფართოების შესაძლებლობა. ეს დავალებები უნდა უკავშირდებოდეს დამხმარე პროგრამებს, რათა დავალებებიდან მიღებული გაცეითლები მზლიანად იყოს ათვისებული.

პროექტები

პროექტები უფრო ფართო კლდეა და ამოცანებია, რასაც პრაქტიკანტებს თხოვენ, რომ შეასრულონ. ძალიან განზოგადებული კონსულტაციებით ინსტრუქტორებსა თუ მწვერურების მხრიდან. ეს პროექტები ხელს უწყობს ინფორმაციის მიძიებას და გაანალიზებას, იდეების წარმოქმნას და პროექტის შედეგების მომზადებას და წარდგენას. მოსწავლეობის, განსაკუთრებით სტუდენტებისა და ასპირანტებისათვის, პროექტი შესაძლოა იყოს პრაქტიკული გამოცდებია, როდესაც პრაქტიკანტებს მოუთხოვებთ მიწოდების რაღაც ნაწილის დაპროექტება, დამუშავება და გამოცდა. მწვერურებისათვის განკუთვნილი პროექტები, შესაძლოა, მოიცავდეს კომპანიის პოლიტიკის საკითხის ან არსებული პრობლემის შესწავლას.

დავალებების შესავალი, პროექტები ინსტრუქტორ - მასწავლებლებს და მწვერურებს საშუალებას აძლევს, გამოსცადონ თავიანთი ცოდნა და გააფართოონ გამოცდილება, თუმცა სწავლის მასშტაბი უფრო ფართოა და აქედან გამომდინარე, პროექტს ხშირად ასრულებს ადამიანთა ჯგუფი.

მიზანმიმართული კითხვა

ცოდნის გაფართოება შესაძლებელია პრაქტიკანტებისათვის წიგნების, კონსექტების, ან კომპანიის ლიტერატური მიწოდებით წასაკითხად და შენიშვნების გასაკეთებლად. მიზანმიმართული კითხვა შესაძლოა ხდება იქნების დაწვების წინ, როდესაც ამ კურსების წევრებს თხოვენ, წაიკითხონ „კურსის დაწყებითი წინა“ ლტერატურა, რაც იმავალი ხდება. შესაძლოა, კურსების მიმდინარების დროსაც მოითხოვონ ამის გაკეთება ცოდნის გასამყარებლად. მშვენიერი კონსექტები, რომელსაც ლექტორები ამზადებენ, სწავლის დამთავრების შემდეგ, უსარგებლო ხდება. ეს კონსექტები გაცილებით ეფექტური იქნება, თუ მათ მაშინვე შესაბამის საკითხებზე ლექციის მიმდინარების დროს ან დამთავრებისთანავე და დამსწრებს მოსთხოვენ, იმსჯელონ იმ საკუთრივ საკითხებზე, რომელიც კონსექტებშია დასმული.

კითხვა, როგორც განვითარების პროგრამის ნაწილი, მშვენიერი საშუალებაა ცოდნის მისაღებად, რადგან მასალა ინსტრუქტორ - მასწავლებლების მიერ მანქნული დროულად და შესაფერისად. საუკეთესო საშუალებაა პრაქტიკანტს ეთხოვოს, წაიკითხოს სახელმძღვანელო, შემდეგ კი იმსჯელოს მწვერურთან ამ მასალის შესაფერისობაზე დროულობაზე და ამ ცოდნის გამოყენებაზე.

კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება

კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება არის ინდივიდუალიზებული სწავლების ფორმა. იგი იყენებს კომპიუტერის შესაძლებლობებს, რათა დახმარება გაუწიოს ადამიანთა მომზადების უმეტესი მოთხოვნის ასალ იტერაქციება და მთხოვებს. იგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს „დისტანციურ სწავლაში“, პროფესიული მომზადების და უმაღლესი განათლების დარგებში, მაგ. როგორც „ალა უნივერსიტეტი“.

კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება იყენებს საინტერაქტიუო სისტემების დაპროექტების პროცესით (ISD). თითოეული გაცეითი იყვებება სწორი ანალიზის, თანმიმდევრობის და გამოცდის საფუძველზე კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს, წართოს თავის სესიებში ადატაციის უნარი, რომლის უზრუნველყოფა ევალება ცოდნის ნამდვილად ინტერაქტიურ პროცესს. კომპიუტერის გამოყენებით, ავტორის შეუძლია მოთხოვოს (დაამუშავოს) ინტერაქტიული თანმიმდევრობა, სადაც სტდენტების პასუხები განსაზღვრავს გზას სასწავლო ცენტრის ამ პროგრამის საშუალებით, რომელიც უნაადრით იქნება მათთვის.

კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადების სისტემების უმეტესობით მოსწავლეები (პრაქტიკანტები) სწავლობენ ტექსტს ვიზუალურ ეკრანზე (visual displayunit). ეს სისტემები პასუხობს პრობლემებს, რომელიც ეკრანზე წდება, პანელზე პასუხის დაბეჭდვით (on a keyboard). უფრო თანამდროვე სისტემები ინტერნეტულ ვიდეოს.

მომზადების მიზნით კომპიუტერის გამოყენება შემდეგნაირად შეიძლება:

1. რეალური სიტუაციის იმიტრირებით, რათა პრაქტიკანტმა შეძლოს „ათვისება კითხვით“. მაგ. ტექნიკოსის შეუძლიათ ისწავლონ დახმარების აღმორჩა ელექტროსკემამში და მისი შეკეთება ეკრანზე ნაწევრები დავარამის მუშეკობით და ნათურაანი კლმისტრის გამოყენებით ელექტრომბების გასაზომად წრედში.

როდესაც დაზარადა აღმოჩნდა „შეკეთება“ მოხდება ნათურაში კაღისიტრის, ამჯერად მისი, როგორც სარჩილავის გამოყენებით.

2. დიკრამული და დასურათებული ფერადი ცერანის გამოყენებით და პრაქტიკანტისა და კრანზე არსებული ინფორმაციის ურთიერთ-ზემოქმედებით.
3. მონაცემთა ბაზის ინფორმაციის უზრუნველყოფით, რომლის ამოკრება პრაქტიკანტის კომპიუტერის terminal-ის მეშვეობით.
4. პრაქტიკანტთა შემაღლის ექსპერტების ვაზონით წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების ფონზე.
5. პრაქტიკანტებისათვის ცდებისა და სავარჯიშოების უზრუნველყოფით.

სადატაციო გამოცდის მეოთხე იცრება პროგრამას, რომელშიც არის ბერი საითხი, გამაზნული პრაქტიკანტის გამოხადვლად ვარცვეული პრინციპების გავებაში. მაგრამ არ არის აუცილებელი ყველა საითხის გავლა მათი ცოდნის ვასავებად. მათი პასუხები კითხვის მცირე რაოდენობაზეც კი ვეორცნებს, თუ რამდენად ნაწვლენ ამ კონცეფციებს. ამგვარად, შესაძლებელია, ტესტირების პროცესის დამარება.

ვიდეო

მაშინ, როდესაც ნაბეჭდი სიტყვა ხმარად შეზღუდულია, როგორც საშუალება, ვიდეოს შესაძლებლობა, წარმოადგინოს ინფორმაცია თვალსაჩინოდ, როდესაც კარგი ინსტრუქტორ - მასწავლებლების მიერ ინფორმაციის მოპოვება ვანებელია. ვიდეო ყველაზე ეფექტურია, როდესაც მას ზურგს უმაგრებს ინსტრუქტორ - მასწავლებლის კონსულტაცია რაც იმის გარანტიაა, რომ ცერანზე თვალურის ღვეების პასიურ ხასიათს მოსდევს აქტიური შესწავლა.

კამერის მეშვეობით, ვიდეოს შეუძლია სწრაფი უკუკავშირის უზრუნველყოფა, როდესაც მომზადება მიმდინარეობს ისეთი ინტერაქტიული ქველებებით, როგორცაა ინტერვიუ, კონსულტაცია, ვაქრობა, რეკლამირება, შეხვედრების წარმართვა და ინსტრუქტირება.

ინტერაქტიული ვიდეო

ინტერაქტიული ვიდეო ეფუძნება ორი ძველი ტექნოლოგიის - კომპიუტერზე დაფუძნებულ მომზადებისა და ვიდეოს შერწყმას ისე, რომ მათი ჯამი უფრო მძლავრია, ვიდრე მისი ორივე ნაწილი ცალკეა.

კომპიუტერზე დაფუძნებული მომზადება ინდივიდუალიზებულია და ურთიერთზემოქმედი. მას შეუძლია თითოეული პრაქტიკანტის მოთხოვნალების დამყოფილება და პროგრამული უზრუნველყოფის განხორციელება. ვიდეო ეფექტურია, როდესაც ხმა და გამოსახულება არსებითია, ხოლო მიმრავი კამერის კუთხეს შეუძლია ანაზღაურის ცერანის უპრობა, სამგანზომილებიანი რეალობის ასახვით. მაგრამ ვიდეო შეზღუდულია, როგორც მომზადების საშუალება. მისი ინდივიდუალიზება არ შეიძლება. ვიდეოს ყურება არის პასიური მოქმედება და ინსტრუქციის თანმიმდევრობა - ყოველთვის წრფივი.

ინტერაქტიული ვიდეო ინსტრუქტორის ორივესგან ხუკეთისოს სთავაზობს. იგი ინდივიდუარია, ინტერაქტიული. ინტერაქტიული ვიდეოს, ვიდეოს შგავსად, შეუძლია წარმოადგინოს მიმრავი ან უძრავი რეალიზტური გამოსახულება, ხმის გარეშე. იგი ტერია, მაგრამ მისგან მიღებული მოცემა მნიშვნელოვანია სხვადასხვა გამოყენების დროს, როგორცაა:

- დისტანციური სწავლა, როდესაც პრაქტიკანტები სხვადასხვა ადგილზე არიან;
- როდესაც პრაქტიკანტებს სწავლის საბოლუბი აქტი ბევრ ადამიანს, რომელსაც არ გააჩნია ოფიციალური განათლება, უწვლდება ათვისის ინფორმაცია დიდი ტექსტებიდან, რაღვან ინტერაქტიული ვიდეო პროგრამა კარგადაა აგებული დავლებისა და უნარის სრული ანალიზის საფუძველზე და გამაზნულია სწავლების თიარის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, იგი ეფექტური საშუალება იქნება იმისათვის, რომ დაეხმაროს ადამიანებს როული ინსტრუქციების გავებასა და გამოყენებაში;
- როდესაც მომზადების შწირი რესურსებია. აქ, შესაძლია იველისხმებოდეს ცვალიფიკური ინსტრუქტორ-მასწავლებლებთან მიწყოილობა, რომელსაც უნდა მართავდეს ინსტრუქტორი, მაგ. რობოტის სისტემა ან თვითმფრინავი;
- სადაც მნიშვნელოვანია ურთიერთპირიონული უნარი. ინტერაქტიული ვიდეო გაცილებით ჯობია ნაბეჭდს ან კომპიუტერზე დაფუძნებულ მომზადებას ისეთი უნარის ვაუზობებისაში, როგორცაა ინტერფერება, მისმარებლებთან საქმის დაჭერა, კონსულტაციები ან ადამიანთა პრობლების მოგვარება;
- როდესაც მომზადების დროს შეზღუდულია. ინტერაქტიულ ვიდეოს შეუძლია შეამკროს აუცილებელი დრო სასწავლო ამოცნების მისაღწევად.



მრავალსაშუალებიანი მოზაზღებ იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს, როგორცაა კომპიუტერი, ვიდეო, ვიდეოკამერა და ანიმაცია, რომელიც ერთადა შერწყმული ინტერაქტიული პროგრამის შესაქმნელად, რომელიც მიეწოდება პერსონალურ კომპიუტერს (PC). მრავალსაშუალებიანი (multimedia) პროგრამები ექსპლუატაციის სწავლების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით, რომელიც ერთმანეთს აღივსებს. მოსწავლე – პრაქტიკანტი სწრაფ უკუკავშირს იღებს და შეუძლიათ საკუთარი სიჩქარით იმუშაონ და ამით გაზარდონ კონცენტრაცია და ინფორმაციის შენარჩუნება. მრავალსაშუალებიანი მოზაზღებ კარგად შეესაბამება პროცედურაზე დამოკიდებულ მოზაზღებს, სადაც იმიტაცია, ვარჯიში და პრაქტიკა წარმოადგენს სასწავლო მოთხოვნის ნაწილს. იგი შეესაბამება, აგრეთვე, ადამიანთა მართვის და უზრუნველყოფის დამოკიდებულების მოვარების უნარს, როდესაც სცნავენ და როდის შესრულება გამოყენებულია აუცილებელი უნარისა და ცვალიყოციის გამოცდისა და განვითარებისათვის.

სამსუბროდან მოწყობითი მოზაზღების მეთოდები

ლექცია

ლექცია არის საუბარი თითქმის მონაწილეობის გარეშე, გარდა კითხვა-პასუხის სესიისა, ლექციის დამოკიდებისას. იგი გამოიყენება ინფორმაციის მისაწოდებლად აუდიტორიისათვის. როდესაც აუდიტორია ფართოა, შესაძლოა აღარ იყოს პირდაპირი ლექციის ალტერნატივა, თუ არ იქნა სადისკუსიო ჯგუფებად დაყოფილი საშუალება.

ლექციის ეფექტობა დამოკიდებულია ლექტორის უნარზე. წარდგინებისას მასალა თვალსაჩინოების გონივრული გამოყენებით. მაგრამ არსებობს ლიმიტი, თუ რამდენის ათვისება შეუძლია აუდიტორიას. რამდენადაც ეფექტური არ უნდა იყოს ლექტორი, ნათქვამიდან 20%-ზე მეტს ვერ დაიმსხვრეებს ადამიანი დღის ბოლომდე. კოტა სნის შემდეგ კი, ცვლილება გადავიწყობა, თუ პრაქტიკულად არ გამოიყენებს ამ ცოდნას. უმაღლესი შედეგების მისაღწევად, ლექცია არ უნდა აღემატებოდეს 30 - 40 წუთს; არ უნდა შეიცავდეს ბევრ ინფორმაციას (თუ ლექტორი სამ ახალ აზრს მინც დაიფიქრებს ნახევარ აუდიტორიაზე, ლექცია ჩაითვლება წარმატებულად); ლექციამ უნდა გაამაგროს ცოდნა სათანადო თვალსაჩინოებით და ნაილად მოუთხოოს ის ქვებზე, რაც აუცილებელია ამ მასალის გამოსაყენებლად.

საუბარი

საუბარი უფრო ნაკლებ თვითაღივლი ლექციაა მცირე ჯგუფისათვის (დაახლოებით 20 კაცზე) და საკმაოდ ბევრი დრო გაანია მსჯელობისათვის. მონაწილეობაში და ინტერესის გამოჩენაში სტიმულირება ნიშნავს იმას, რომ მეტი ცოდნა რჩება, ვიდრე ლექციის დროს; მაგრამ კამათში მონაწილეობას მიიღებს უფრო კარგად შენარჩუნებული და თვითდაკრებული ჯგუფის წევრი, თუ მსჯელობა კარგად გაკონტროლებული არ იქნება.

მსჯელობა

მსჯელობის მეთოდის გამოყენების ამოცანები შემდეგია:

- აქტიური მონაწილეობა მადლებინის აუდიტორიას ცოდნის გარდამავებაში;
- შესაძლებლობა მისცეს ადამიანებს, ისწავლონ სხვათა გამოცდილებები;
- დაეხმაროს ადამიანებს სხვისი აზრების გაგებაში;
- განუთავროს თვითგამოხატვის ძალა.

ინსტრუქტორის მიზანი უნდა იყოს ჯგუფის საზრიაინობის წარმართვა. ამიტომ, იგი უფრო უნდა ზრუნავდეს აზრისა და დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაზე და არა ახალი ცოდნის მიწოდებაზე. ინსტრუქტორმა დაადატანების გარეშე უნდა წაახლისოს ადამიანები სასაუბროდ, ჩაატაროს დისკუსიები წინასწარ დასახული ხაზით (უნდა იყოს გეგმა და საბოლოო მიზანი) და უზრუნველყოს პერიოდული და საბოლოო მიმოხილვები (ანგარიშები).

აქტიური მონაწილეობისათვის გამოყენებული უნდა იყოს შემდეგი მეთოდები:

- მონაწილეობის შესახებ პირდაპირი შეთხზვების დასმის;
- კითხვების გამოყენება აზროვნების სტიმულირებისათვის;
- გაგების შემოწმება; უნდა დავრწმუნდეთ, რომ მსჯელობის მიმდინარეობა ცვლილების გასაგებად;
- მონაწილეობაში წახალისება მხარდაჭერით და არა კრიტიკით;
- ჯგუფის ცალკეული წევრების დომინირების ხელის შეშლა, სხვა ადამიანების შემოყვანით და ჯვარდინი შეკითხვების დასმით;
- ჯგუფზე თქვენი ბატონობის თავიდან აცილება. ხელმძღვანელის საშუალო დისკუსიის ხელმძღვანელობა, კონტროლის განხორციელება და ზოგჯერ შედეგების შეფასება. როდესაც აუცილებელია, ცალკეული ადამიანების მიერ გამოთქმული მოსაზრებები გაშუქდეს ჯგუფში იმისათვის, რომ მათ თვითონ იძიონ ანაზღაპრად ანაზღაპრად ხელმძღვანელის მოვალეობა, დაეხმაროს ჯგუფის წევრებს, თვითონ მივიღონ საკუთარი დასკვნაზე;
- კონტროლის უზრუნველყოფა იმისათვის, რომ დისკუსია წარმართოს სწორი ხაზით მტკიცე გადაწყვეტილებისკენ.

კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა



კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა არის მოვლენის ან მოვლენათა ერთობლიობის კონკრეტული შესწავლა, რომელსაც ახალიზებს პრაქტიკანტი პრობლემის მიზეზების დახადებამ და ცდილობს დაადასტოს კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა, ძირითადად იყენებს მენეჯერების და ჯგუფის ზღვრულად მდებარე რაღაცას, რადგან თვლება, რომ მენეჯერული კომპეტენტობის და გაგება უკეთ მიიღწევა რეალური შემთხვევების შესწავლით და მათზე მსჯელობით.

კონკრეტული შემთხვევების შესწავლის მიზანი უნდა იყოს გამოცვლის მზარდაცხერა, აზრების გაზიარება, გამოცდილების გაანალიზება იმისათვის, რომ პრაქტიკანტებმა შეძლონ მთავარი პრინციპების დადგენა, რომლის საიდუსტრაციოდ დაეგმილია კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა. ეს ტერმინი არ უნდა უკავშირდებოდეს ინსტრუქტორ - მასწავლებლებს. მათ მხოლოდ შემთხვევაზე უნდა იმსჯელონ იმ სასწავლო საკითხების განსაზღვრულად, რომელიც თითოეული შემთხვევიდან უნდა გამოდინარეობდეს, ხოლო ამ საკითხების გამოსაკვლევად კიდევ უფრო მეტი მუშაობა სჭირდებათ.

კონკრეტული შემთხვევის შესწავლის საფრთხე ისაა, რომ ხშირად ინსტრუქტორებს იგი მაშინათ მათი მოთხოვნებისათვის შეუსაბამოდ, ფაქტებსაც რომ ეყრდნობიან. ამის შედეგია, რომ ახალიზი ზედამართულია და სიტუაცია არარეალური. ეს საფრთხის აცილება, სწორედ ინსტრუქტორის საქმეა, რათა მონაწილეებს არ სჭირდეს საშუალება ნახევრად მომზადებული შენიშვნებით გაეფინო ფონი. ინსტრუქტორებმა უნდა მოითხოვონ მოსახრების დამტკიცება. მათ უკველი ღრე უნდა იხმარონ დისკუსიის შედეგად იმ პრინციპების გამოსაკვლევად, რომლის ილუსტრირებაც უნდათ და დაანახონ ჯგუფს, რამდენად შეეფერება ეს პრინციპები ჯგუფის სამუშაო სიტუაციას.

როლის შესრულება

როლის გათამაშების დროს მონაწილეები ქმნიან სიტუაციას მოქმედი პარების შესრულებით. სიტუაცია იქმნება, როდესაც ორ ადამიანს ან ჯგუფს შორის არსებობს ურთიერთშემოქმედება. ეს უნდა საცვალოდ გამოიყენებოდეს თითოეულისათვის რეზიუმის დასწრებით, რომელიც გამბარტავს სიტუაციას და მათ როლს. შესაძლოა, როლის გათამაშება ბუნებრივად წარმოიშვას კონკრეტული შემთხვევის შესწავლის, როდესაც პრაქტიკანტებს თხოვენ მათი გადაწყვეტილებების გამოცდას იმათი როლების შესრულებით, ვისაც ეს ეხება.

როლის გათამაშება გამოიყენება მენეჯერებისათვის, ჯგუფის ზღვრულად მდებარეობის და საცვალო ავტრებისათვის გამოცდილების შესახებ პრინციპების სიტუაციებში გასაკვლევად, როგორცაა გამოკითხვა, მუშაობის უწყვეტობის შემოწმებისათვის შეხვედრის წარმართვა, კონსულტირება, დახმარება, საინფორმაციო განხილვა, რეკომენდაცია (ვკრობა), ჯგუფის გაძლიერება და შეხვედრების ჩატარება. როლის გათამაშება ავითარებს ურთიერთშემოქმედების უნარს და საშუალებას აძლევს ადამიანებს, ჩაწვინდნ საეთარი ქვეყის და გრძობებს.

„როლის შექმნა“ მეთოდი, სადაც წველი ასრულებს მენეჯერს და ჯგუფის ზღვრულად მდებარეობის როლის და შემდეგ ცვლის ამ როლებს და კვლავ იმეორებს, კიდევ ერთხელ ზეგას გრძობებში, განცდებში და აუცილებელ უნარში ჩაწვინდება.

როლის გათამაშება პრაქტიკანტებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ კარგი ჩვევები და კონსტრუქციული კრიტიკა ინსტრუქტორისაგან და კოლეგებისაგან ასეთ დამცველ მოსამზადებელ სიტუაციაში. როლის გათამაშებას შეუძლია ხელი შეუწყოს რწმენის გაზრდას და ადამიანის შართის უნარის განვითარებას. ძირითად სართულს წარმოადგენს ის, რომ პრაქტიკანტები ან დაწვეული არიან, ან სერიოზულად არ ცდილობენ საქმეს და როლში ხელმეტი კულამოგინებას იტყენ.

იმტიაცია

იმტიაცია არის მომზადების მეთოდი, რომელიც აერთიანებს კონკრეტული შემთხვევის შესწავლას და როლის გათამაშებას საკლასო მომზადებაში მაქსიმალური რეალიზმის მისაღწევად. მიზანია სამუშაოსგან მოწვევით მიღებული ცოდნის გამოყენება სამუშაოსგან მოწვევით მომზადების ქვეყვაში, იმ სიტუაციების ასახვით მოსამზადებელ ოთახებში, რომელიც ძალიან ახლოს არიან რეალურთან. ამგვარად, პრაქტიკანტებს ეძლევათ შესაძლებლობა გამოსცადონ ქვეყვა ისეთ პირობებში, რომელიც იგივეა ამ ძალიან წააგავს იმას, რასაც წააგავს იმან კურსების დამთავრების შემდეგ.

ჯგუფური შეცადინება

ჯგუფური შეცადინების დროს, პრაქტიკანტები განიხილვენ პრობლემებს და ეცევენ მათი ამოხსნის ვებებს ჯგუფურად, სართულს, შესაძლოა, წარმოადგინდეს კონკრეტული შემთხვევების შესწავლა ან ისეთი პრობლემა, რომელიც სულაც არ არის დაკავშირებული კოლეგიურ მუშაობასთან. ამგვარი შეცადინების მიზანია, ჯგუფის წევრებს გაათარონ პრაქტიკა ურთად მუშაობით და აგრეთვე, იმას გაგება, თუ როგორ იქცევა ჯგუფი პრობლემების გადაჭრის და გადაწყვეტილების მიღებისას.

ჯგუფური შეცადინება შესაძლოა, გამოიყენონ, როგორც ჯგუფის ჩამოყალიბების პროგრამის ნაწილი და ურთიერთშემოქმედი უნარის განვითარების საშუალება. მისი გაერთიანება შეიძლება სხვა მეთოდებთან, როგორცაა

მაგ. გამოვლენის შეიძლება, იმისათვის, რომ მონაწილეებს შეიძლება თვითონ გამოიმუშაონ ის შედეგები და უნარი, რომელიც სჭირდებათ.



ჯგუფური დინამიკა

ჯგუფური დინამიკის მომზადება ფართოდ ეფუძნება კურს ლეკანის და ჯგუფური დინამიკის ცენტრის (1946) ნაშრომს. ამ მომზადებას სამი ურთიერთდაკავშირებული და ხშირად პარალელური მიზანი გააჩნია: ეფექტურობის გაზრდა, რომელიც ჯგუფები ფუნქციონირებენ, სოციალური უნარის განვითარება, რაც საშუალებას მისცემს ადამიანებს უფრო ეფექტურად იმუშაონ ჯგუფებში. ჯგუფური მომზადება ხელს უწყობს ინდივიდუალური დამოკიდებულების და ფსიქოლოგიის შეცვლას.

ჯგუფური დინამიკის პროგრამები ამ სამიდან ერთ-ერთს უფრო მეტად გამოიყენებენ, ვიდრე სხვებს. ამ სხვებიდან ძირითადია „მომზადების ჯგუფი“, ანუ „აღქმის უნარის გამოუმუშავება“, მაგრამ ამ შეიძლება შეიძლება ურთიერთზემოქმედი უნარის გაუმჯობესებისათვის გათვალისწინებულ კურსებზე გამოსაყენებლად. არსებობს სხვა კურსებიც, რომლებიც ვეღვანე ცნობილია ზღვიკის მმართველობის ტიტის განმსახვრელი ბაღე და კოვერდელის სისტემა.

მომზადების ჯგუფის სისტემა

„მომზადების ჯგუფი“ განიხილება, როგორც „აღქმის უნარის გამოუმუშავება“. „ჯგუფური დინამიკა“ და „ჯგუფური ურთიერთობების შესწავლა“. მომზადების ჯგუფის სისტემის სამი მიზანი გააჩნია:

1. აღქმის უნარის გაზრდა – იმის ზუსტად აღქმის უნარი, თუ როგორ რეაგირებენ სხვები ვინმეს ქცევაზე.
2. დიფერენციალური უნარის გაზრდა – იმის ზუსტად აღქმის უნარი, თუ რა მდგომარეობაშია ურთიერთობები სხვებს შორის.
3. მიქცევის უნარის გაზრდა – სიტუაციის მიხედვით საჭირო ქცევის მოზრახეულად გამოყენების უნარი.

მომზადების ჯგუფებში, ინსტრუქტორ-მასწავლებლები განამრტვენ პროგრამის მიზნებს და ხელს უწყობენ დისკუსიებს, თუკა მკაცრ ხელმძღვანელობას არ ამორცილებენ და ჯგუფიც დარჩნიალი საკუთარი შეიოდის ამბა, შექმნას სტრუქტურა, რომელიც გაითვალისწინებს ჯგუფის და ინსტრუქტორის მიზნებს და შექმნის ისეთ ატმოსფეროს, სადაც ჯგუფის წევრები ერთმანეთს ცნობიან საკუთარი ქცევის განსჯაში. ჯგუფები ამას აკვირებენ უკუკავშირის უზრუნველყოფით და საკუთარი რეაქციების ერთმანეთსადმი გამოხატვით. შესაძლია, ჯგუფის წევრები, ღრველობის ვერ ვთანხმდებიან საკუთარ თვებე მოსახრებებს, მაგრამ, რადესაც მომზადების ჯგუფი იქმნება, ისინი თანდათან გაიგებენ იმას, რომ მათი ქცევის ზოგერთი ასპექტი მათგან დაფარულია და აქედან გამომდინარე, ისინი ვეღვანე გაზარდონ აღქმის უნარი, დიფერენციალური დასმის უნარი და მიქცევის უნარი.

მომზადების ჯგუფის „ამბარტორის“ დავებში, შესაძლია, შეიოდეს ინსტრუქტორების შრომა ჯგუფური ქცევის პრობლემების ვარცკვაში. ჯგუფთაშიორი პრაქტიკა მომზადების ჯგუფის ცოდნის გასაფართოებლად, წარდგენის, მოლაპარაკების და კონფლიქტების მართვის პრობლემების, პრაქტიკული ჯგუფები, სადაც ჯგუფის წევრები იკრიბებიან იმის ვდასაწყებლად, თუ როგორ გამოიყენონ მიზანშეწონილად ის, რაც ისწავლებს, რეალურ სამუშაო ქცევაში. რაც შეიოდება მეტი შესაძლებლობა ეძლევათ ჯგუფის წევრებს საკუთარი ქცევის უნარის შესამოწმებლად და გასათვარებლად – თვორმაციის მიძება და მიწოდება, დამხრების ვაწევა, დარწმუნება და მმრძანებლობა.

მომზადების ჯგუფის დამბარტორები წმნდა სახით ვერასოდეს ვერ ვახდება კომპანიის მომზადების პროგრამის მთავარი ნაწილი, მაგრამ ჯგუფური დინამიკის შეიოდი ფართოდ გამოიყენება ქცევის აღწერულ სახეცელო ფორმებში.

ურთიერთზემოქმედი უნარის მომზადებას ავტორთა ჯგუფი რკეების (1967) ხელმძღვანელობით ვანსაზღვრებს, როგორც „მომზადების ნებისმიერ ფორმას, რომლის მიზანია ცალკეული პიროვნების სხვებთან ურთიერთზემოქმედების ეფექტურობის გაზრდა“. მას გააჩნია შემდეგი ნიშნები:

- იგი ეფუძნება იმ მოსახრებას, რომ მმართველობითი ეფექტურობის უშუალო ზღვარი ვადის არა თითოეულ სამუშაო ზღვარზე, არამედ სამუშაოების შორის ზღვარზე.
- არ არსებობს ადამიანთა ურთიერთზემოქმედების წინასწარ დამტკული წესები. ეს დამოკიდებულია ვითარებაზე და ადამიანებზე – აი, სწორედ ეს უნდა ვანალიზებდეს და გამოიყენებულ იქნეს პროგრამის საფუძვლად.
- მომზადება ხდება ჯგუფის მეშვეობით, ადამიანებისათვის ურთიერთზემოქმედების უნარის ვავარჯიშების საშუალების მიცემით. ეს მხოლოდ პრაქტიკითაა შესაძლებელი.
- მონაწილეებს უნდა ქონდეთ შემოწმებული და სისტემატური უკუკავშირი საკუთარი მწარმოებლობის შესახებ
- ამის მიწევა ვი შესაძლებელია ქცევის ვანალიზების სტეციალურად დამუშავებული შეიოდებით.

- ტაქური, ურთიერთზემოქმედი უნარის პროგრამა შედგება სამი საეფუროსიგან:
1. დიფერენციალური დასმის ტაქა, როდესაც ჯგუფები იწყებენ საქმიანობის ფართო სპექტრს, რაც გაითვალისწინებულია ქცევის სანდო ნიმუშების უზრუნველსაყოფად, რომელსაც ინსტრუქტორი აფიქსირებს და ანალიზებს.



2. ოფიციალური უკუკავშირის ეტაპი, როდესაც ინსტრუქტორი აწვდის ინფორმაციას ვეგულებს და ცალკეულ პირიწებებს მათი ურთიერთსემოქმედი მუშაობის შესახებ დიაგნოზის დასმის პერიოდში.
3. პრაქტიკის, მონიტორინგის, უკუკავშირის ეტაპი, როდესაც ვეგუი იწყებს შედეგად სამუშაოში წარმატებით მსახურის გასაუმჯობესებლად და მათ დასაუფლებლად და იღებს უკუკავშირის მკვლელობების წარმატების შესაფასებლად ქვეყნის შესწავლის დროს.

თვითდაჯერებულობის გამოუმუშავება

თვითდაჯერებულობის გამოუმუშავება გთვალისწინებულია იმისათვის, რომ დაეხმაროს ადამიანს უფრო ვეგეტური გახდეს საკუთარი აზრების, რწმენის, სურვილების და გრძნობების პირდაპირი და სათანადო გამოხატვით. თუ ძირითადად, ეხება ურთიერთობებში და მოქმედებებში უნარს და ეფერდება როლის გათვალისწინებას და იმპაქტს. თვით პრაქტიკანტების მიერ შეესრულებული კითხვარის გამოყენება ეხმარება ადამიანს, გაიგოს, თავისი ქცევა ისეთ სიტუაციებში, სადაც აუცილებელია თვითდაჯერებულობა საკუთარი ადგილის მოსაპოვებლად და უფლებების დასაცავად ისე, რომ სხვისი უფლებები არ შელახოს.

სემინარები

სემინარი არის სპეციალურად შეგროვილი ადამიანების ვეგუი, რომელიც ფაცილიტატორის დახმარებით, ერთობლივად განიხილავს ორგანიზაციულ საკითხებს და ამოწმებს თავის, როგორც ვეგუის, ვეგეტურობას იმ მიზნით, რომ შექმნას მოქმედების შეთანხმებული კურსი, რომელსაც მივლიანად დაწვდიან.

ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირება

ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირების საფუძველს წარმოადგენს ის, რომ თითოეული პირიწების რეალობის კონცეფცია, ფაქტობრივად, არის მისი სუბიექტური ინტერპრეტაცია, რადგან ვინცა არის გააქმნული მტკიანიზმი. ადამიანი სწავლობს სხვებისადმი საკუთარი რეაქციის დაპროგრამებას და უწის უნებურ (ვეგნობიერ) სტრატეგიას მათთან ურთიერთსემოქმედებისათვის. ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირება ეხმარება ადამიანს ამ სტრატეგიების დადგენაში ისე, რომ შეზღოვდეს, აიზიანდეს და გააკონტროლოდეს ის, რაც სხვაგვარად იქნებოდა ავტომატური ასახვები და ქცევა. ნეირო-ლინგვისტური პროგრამირება გულისხმობს გარკვეულ სიტუაციაში საჭირო შედეგზე ფიქრს და ამ შედეგის მიღებისათვის საჭირო პირადი რესურსების გამოყენებას. შემდეგ, ეს რესურსების ისე მეორდება, რომ ახალ სიტუაციებში შესაძლებელია დადებითი შედეგების მიღება.

დისტანციური სწავლა

დისტანციური სწავლა პრაქტიკანტების საშუალებას აძლევს, ისწავლონ სამუშაოს შემდეგ და შინ, იმ სასწავლო მასალების დახმარებით, რომელიც მომზადებულია და ზოგჯერ სხვაგან არსებობს.

დისტანციური სწავლების ყველაზე ვაერცლებული სახეობაა დაუსწრებელი სწავლების კურსი. ჩვეულებრივ, ეს წარმოებს ფოსტის მეშვეობით და ამიტომ, ხშირად ხდება შეფერხებები ვაგზავნაში და მასწავლებლის მიერ შემოწმებული მასალის უკან დაბრუნებაში. დაუსწრებელი სწავლების წარმატება დამოკიდებულია სტუდენტის მიზანდასახულობაზე, სწავლების ხარისხზე და იმ სისწრაფეზე, რომლითაც მიმოიწერა ზორცილდება.

დიდ ბრიტანეთში, დიდი უნივერსიტეტში არის დისტანციური სწავლების მაღალგანვითარებული ფორმა, რომელსაც გააჩნია დაუსწრებელი სწავლების რამდენიმე ელემენტი, მაგრამ ამ ძირითად მეთოდს შეუძლია ტელევიზია, რადიო, ვიდეო და საკომპიუტერო სასწავლო ტექნიკები. კომპიუტერზე დაფუძნებული მეთოდი გამოიყენება: არსებობს შესაძლებლობა, უშუალოდ მიმართოთ დია უნივერსიტეტის მასწავლებლებს სახეივანო სკოლებში.

დია ტაბის სწავლება

დია ტაბის სწავლება გულისხმობს ადამიანების ისეთი საქმიანობის დაკავებას, როგორცაა ნაოსნობა, მთავილეობა, კლდეზე ცოცხალი ნიშნისწობა, მღვიმეებში ჩასვლა და ა. შ. ეს ნიშნავს მინიწილეობა იძულებას, შესარულად ფიზიკური საქმიანობა, რაც მათთვის უჩვეულოა. მიზლი არის ისაა, რომ ეს ცდები იმ სახის სართულს მაგალითება, რაც ადამიანს შეხდება სამუშაოზე. მაგრამ ამ მაგალითების უჩვეულო ხასიათი ნიშნავს, რომ ადამიანს შეუძლია მტტი ვაიგოს იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს იგი, როგორც ვეგუის ხელმძღვანელი ან ვეგუის წევრი. დია ტაბის სწავლება გულისხმობს ფაცილიტატორის დახმარებას იმის, რომ მიზანიდან ინდივიდუალურად და კოლექტიურად ისწავლოს საკუთარი გამოცდილებებიდან.

B დანართი



ადამიანური რესურსების
ჩაწერის ფორმები



ვარი	დასახლების თარიღი	ოჯახური მდგომარეობა	დაწვევის თარიღი
მისამართი			შვილების რაოდენობა
როგვცხია			სახლის ტელ. ურციანული ბიზნის ცენტრი
ქუჩები			

წინა საშუალებები		
კომპანია	თანამდებობა	თარიღები

ამჟამინდელი საშუალო		
განყოფილება	თანამდებობა	თარიღები
წახელის თარიღი	წახელის მიზეზი	

წინა მხარე

ბელეგის - შერამბოებლურობის - შესაძლებლობების ჩანაწერები			
თარიღი	ბელეგის	შერამბოებლურობის შეფასება	უნარის შეფასება

მომზადებული კურსები	
თარიღი	კურსის სახელწოდება

ჟანა მხარე
(ძირითადი საარციხეო ბარათი)

Ֆուլջանու քառասունյակի մանրէ



Կետ	Կետ	Ֆուլջանու քառասունյակի մանրէ								Կետ	Կետ	Կետ	Կետ
		Ֆուլջանու քառասունյակի մանրէ				Ֆուլջանու քառասունյակի մանրէ							
		Կետ	Կետ	Կետ	Կետ	Կետ	Կետ	Կետ	Կետ				
1-1	M												
	F												
1-2	M												
	F												
1-3	M												
	F												
1-4	M												
	F												
1-5	M												
	F												
1-6	M												
	F												
1-7	M												
	F												

Ֆուլջանու քառասունյակի մանրէ			
Կետ	Կետ	Կետ	Կետ

քառասունյակի մանրէի մանրէի
 քառասունյակի մանրէի մանրէի
 քառասունյակի մանրէի

Կետ
 Կետ
 Կետ

X 100X12



Համընդանուր Զննողներ - Ընկերային Կազմակերպության Զննողներ				Համընդանուր Կազմակերպություն		Համընդանուր Կազմակերպություն			
Կազմակերպություն	Կազմակերպության անունը և հասցեն	Մաս (1) և շրջան (1) ԿԸ		Կազմակերպության անունը	Մաս (1) և շրջան (1) ԿԸ		Համընդանուր անունը	Մաս (1) և շրջան (1) ԿԸ	
		Ընկերային անունը	Ընկերային անունը		Ընկերային անունը	Ընկերային անունը		Ընկերային անունը	Ընկերային անունը

Համընդանուր Զննողներ - Ընկերային կազմակերպության անունը և Զննողներ

ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელონ მე-7 გამოცემის ერთი შესამთხმელი ხელახლა იქნა შედგენილი, რათა გათვალისწინებულიყო ადამიანური რესურსებით მართვის პრაქტიკაში არსებული ახალი მოსაზრებები. წიგნი განკუთვნილია სტუდენტებისა და ასპირანტებისათვის ხელახლა შეივსო და შეიცვალა ისეთი სფეროები, როგორიცაა:

საგანმანათლებლო და ფუნქციონალური

- ადამიანური რესურსების პრაქტიკული მნიშვნელობა და ფუნქციონირება;
- პერსონალის დაკომპლექტება და ტესტირება;
- თანამშრომლებთან ურთიერთობა (1998 წელს გამოცემულ თანამშრომლებთან ურთიერთობის შემოხილვის სემინარების ჩაბეჭდვით)

წიგნი ასევე მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- სამსახურებში ურთიერთობები;
- ფსიქოლოგიური კავშირები;
- კადრების მორჩევის მიზნით სანაირი რეკლამის გასაუბრებები;
- საორგანიზაციო კულტურა.



სახელმძღვანელო შედგენილია უწყვეტად განახლებადი თანამშრომლების შენარჩუნებაზე აღიარებულია, რა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიულ პროცესად ორგანიზაციაში, მაიკლ არმსტრონგის თეორიას ნათელ, პრაქტიკულ რჩევებს, თუ როგორ შეუძლიათ კომპანიაში მიღწეონ მაქსიმალურ ეფექტურობას თავიანთი რესურსების მართვაში და გვარანძენებენ უწყვეტ განვითარებას ორგანიზაციაში წარმატებული საქმიანობისათვის.

მაიკლ არმსტრონგი არის უფროსი გამომცემლის თანაშემწე პრეზიდენტისა და განვითარების ინსტიტუტში. იგი ასევე არის მენეჯმენტის დამოუკიდებელ კონსულტანტი და პრაქტიკული მენეჯერი ავტორი.



საგანმანათლებლო მთარაგმელობები და საგამომცემლო ცენტრი



მკს მაუსი