

მენეჯმენტი, კადრები და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში

1. მართვის არსი და დონეები

მართალია, სიტყვა მენეჯერი სტატისტიკურად ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად ხმარებადი სიტყვაა, მაგრამ სამწუხაროდ უმრავლესობამ არც კი იცის ამ პროფესიის ადამიანების ძირითადი ფუნქციებიც კი, რა ევალუბათ, რა პასუხისმგებლობა ეკისრებათ, რა სიმძნელებს აწყდებიან. ბევრი გულუბრყვილო ადამიანისათვის მენეჯერები არიან ის ადამიანები, რომლებიც ყველაზე ნაკლებს მუშაობენ და ყველაზე მეტ ფულს იღებენ. ალბათ სადაო არ უნდა იყოს, რომ არავინ არის ისეთი სულელი, რომ „ადამიანებს, რომლებიც არაფერს აკეთებენ დროის ტარების გარდა“, დიდი ფული გადაუხადოს.

სიტყვა მენეჯერი საკმაოდ ზოგადია და მარტო მისი დასახელებით შეიძლება ვერც კი შეგვექმნას სრულყოფილი წარმოდგენა ადამიანის საქმიანობის შესახებ. მენეჯმენტი წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსების - სამუშაო ძალის, მიწის, კაპიტალის - ოპტიმალური შერწყმისა და შეერთების ხელოვნებას დასახული მიზნების მისაღწევად, ხოლო მენეჯერი არის ადამიანი, ვინც ცოდნის, სხვადასხვა უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების საფუძველზე ცდილობს ზემოაღნიშნულის მიღწევას.

საზოგადოდ, ორგანიზაციებში მენეჯერების დაყოფა ხდება მათი ფუნქციების, ვალდებულებების, პასუხისმგებლობის, უფლებამოსილების, გავლენის სფეროების მიხედვით. ამ პარამეტრებიდან გამომდინარე მიღებულია მენეჯერების დაყოფა სამ დონედ: ზედა რგოლის მენეჯერებად, საშუალო რგოლის მენეჯერებად და ქვედა რგოლის მენეჯერებად. ამ დაყოფას ქვია მართვის იერარქია და მას აქვს პირამიდის ფორმა.

ალბათ ადვილი მისახვედრია, რატომ აქვს მართვის იერარქიას პირამიდის ფორმა - ნებისმიერ ორგანიზაციაში რაოდენობრივად ქვედა რგოლის მენეჯერები უფრო მეტია, ვიდრე საშუალო რგოლის მენეჯერები და შესაბამისად, საშუალო რგოლის მენეჯერების რიცხვი მეტია ზედა რგოლისაზე.

ზედა (Top) რგოლის მენეჯერები - ესენია იერარქიის უმაღლესი დონის წარმომადგენლები, რომლებიც ორგანიზაციაში ყველაზე დიდ ძალაუფლებას ფლობენ, აქედან გამომდინარე, ყველაზე მეტი პასუხისმგებლობაც ეკისრებათ. ისინი ძირითად ყურადღებას უთმობენ იმას, თუ რა უნდა გაკეთდეს და არა იმას, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს. მაგალითად, ფირმის დირექტორი განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, ამუშავებს გრძელვადიან გეგმებს, წარმართავს ფირმის პოლიტიკას და წარმოადგენს ფირმას სხვა საქმიანი ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან შეხვედრაზე.

საშუალო (Middle) რგოლის მენეჯერები ერთმანეთთან აკავშირებენ ზედა და ქვედა რგოლებს, ახორციელებენ მართვის ზედა დონეზე დასმულ ამოცანებს და კოორდინაციას უწევენ ქვედა დონის მენეჯერების მუშაობას. ამ დონის მენეჯერების საქმიანობაში ერთნაირი ყურადღება ექცევა ორივე ამოცანას - რა გაკეთდეს და როგორ გაკეთდეს. საშუალო დონის მენეჯერებს მიაკუთვნებენ სხვადასხვა სტრუქტურული და ფუნქციური განყოფილებების ხელმძღვანელებს - ფილიალის მმართველი, ინფორმაციული სისტემების მენეჯერი, ფინანსური მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, ადამიანურ რესურსების მენეჯერი, ოპერაციების მენეჯერი და სხვა.

ქვედა (Low) რგოლის მენეჯერთა ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში ნაკლებია ზედა და საშუალო დონის მენეჯერებთან შედარებით. მათი მოღვაწეობა დაკავშირებულია ნაკლებად მნიშვნელოვანი ამოცანებისა და პრობლემების გადაწყვეტასთან. მათ ხშირად მენეჯერ-კონტროლიორებსაც უწოდებენ, ვინაიდან ისინი თვალყურს ადევნებენ და აკონტროლებენ ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის მიერ შესრულებულ სამუშაოს და პრაქტიკულად ახორციელებენ მართვის უფრო მაღალ დონეზე დასახულ მიზნებს. ამ დონის ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ წყვეტს ამოცანას - როგორ გაკეთდეს და იშვიათად რა გაკეთდეს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერების დაყოფა დონეების მიხედვით პირობითია. მაგალითად, რომელიმე ბანკის ფილიალის მმართველი თავისი ფილიალის დონეზე არის ზედა რგოლის მენეჯერი, ხოლო მთლიანად ბანკის სისტემაში - საშუალო რგოლის მენეჯერია.

2. ხელმძღვანელის უნარ-ჩვევები

ხელმძღვანელობა რთული ფუნქციაა. ეს არის ქმედებები მიმართული იმისკენ, რომ ადამიანებს აღეძრათ ეფექტიანად და ხარისხიანად მუშაობის სურვილი. მენეჯერები ხელმძღვანელობენ რა მათზე დაქვემდებარებულ პირებს, აძლევენ მათ დავალებებს, უჩვენებენ თუ როგორ უნდა შეასრულონ სამუშაო, აწვდიან საჭირო ინფორმაციას, გასცემენ განკარგულებებს, ასწორებენ დაქვემდებარებულთა შეცდომებს. ამ ფუნქციის შესასრულებლად მენეჯერს სჭირდება გარკვეული უნარ-ჩვევები. ეს უნარ-ჩვევები იყოფა სამ ჯგუფად: ტექნიკური ჩვევები, კომუნიკაციური ჩვევები, ანალიტიკური ჩვევები.

ტექნიკური ჩვევები - ეს არის განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების უნარი (ამა თუ იმ ხელსაწყოებისა და მექანიზმების გამოყენება, ფინანსური დოკუმენტების მომზადება, კომპიუტერული პროგრამების გამოყენება და სხვა). ქვედა რგოლის მენეჯერები (მაგალითად ოსტატები საწარმოში) აუცილებელია ფლობდნენ ტექნიკურ ჩვევებს იმისათვის, რომ აუხსნან მომუშავეებს მათი ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა, აგრეთვე წარუდგინონ ინფორმაცია საწარმოო პროცესებში წარმოქმნილი პრობლემების შესახებ უფრო მაღალი დონის მენეჯერებს. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოყენების არეალი შედარებით ვიწროა, იგი აუცილებელია მართვის ნებისმიერ დონეზე.

კომუნიკაციური ჩვევები - ეს არის ყველა ჩვევა, რაც დაკავშირებულია ადამიანების ურთიერთობის პროცესთან (პირველყოფლისა ინფორმაციის გაცვლისას). ეს უნარი მენეჯერს საშუალებას აძლევს წარმატებით და შეფერხების გარეშე წარმართოს საწარმოს საქმიანობა და დაამყაროს ხელსაყრელი გარე კავშირები. კვალიფიციური მენეჯერი ყოველთვის ფხიზლად და ყურადღებით უნდა აკვირდებოდეს იმას, თუ როგორ რეაგირებენ თანამშრომლები მის მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე და რაც მთავარია, ასევე ყურადღებით უნდა ისმენდეს თანამშრომელთა წინადადებებსა და მოსაზრებებს.

კომუნიკაციისათვის მენეჯერი იყენებს როგორც ზეპირ, ასევე წერილობით ფორმას. კომუნიკაციის ფორმის არჩევა დამოკიდებულია ინფორმაციის შინაარსსა და მიზანზე. წერილობითი ინფორმაციის მიწოდებისას უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი ძირითადი პრინციპები:

- 1) თქვენი წერილი (ეს ეხება ზეპირ ინფორმაციასაც) აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს იმ აუდიტორიის სპეციფიკას, რომლისთვისაც არის გამიზნული, ვინაიდან ერთი და იგივე პრობლემებზე შეიძლება ვისაუბროთ როგორც სკოლაში, უნივერსიტეტში, ასევე სამეცნიერო წრეებში, მაგრამ რა თქმა უნდა სხვადასხვა ენაზე.
- 2) უნდა წეროთ მკაფიოდ და გასაგებად. განსაკუთრებულ პრობლემას ქმნის გრძელი და რთული წინადადებები.
- 3) იხელმძღვანელოთ ფაქტებით. აუცილებელია ყველა თქვენი წინადადება ან შეთავაზება გამყარებული იყოს ფაქტებით.

ყურადსაღებია მენეჯმენტის ცნობილი ამერიკელი პრაქტიკოსისა და თეორიტიკოსის დეილ კარნეგის (1888-1956) რეკომენდაციები ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად. ისინი მარტო ბიზნესის სფეროთი არ შემოიფარგლება:

1. გულწრფელად დაინტერესდით ადამიანებით. თუ გსურთ შეიძინოთ თანამოაზრეები, კეთილი ინებეთ და უანგაროდ მოიმოქმედეთ სხვებისათვის რაიმე ისეთი, რაც მოითხოვს დროს, ენერჯიას, მზრუნველობას.
2. ადამიანებზე კარგი შთაბეჭდილების მოხდენის მარტივი ხერხია ღიმილი. უღიმიოთ რა თანამოსაუბრეს, თითქოს თქვენ მას უსიტყვოდ ეუბნებით: `მე მომწონს თქვენი პიროვნება და მსიამოვნებს თქვენი დანახვა~.
3. დაიმახსოვრეთ და მიმართეთ ადამიანს სახელით. ამით თქვენ მას კომპლიმენტს უკეთებთ დიდი ძალისხმევის გარეშე. ადამიანს გაცილებით აინტერესებს და სიამოვნებს საკუთარი სახელი, ვიდრე ერთად აღებული მსოფლიოს ყველა ცნობილი სახელი.
4. კარგად მოუსმინეთ სხვებს. წაახალისეთ ისინი ისაუბრონ საკუთარ თავზე და

დაუსვით ისეთი შეკითხვები, რომლებზეც მათ სიამოვნებთ პასუხის გაცემა. გახსოვდეთ, ადამიანს რომელსაც ესაუბრებით საკუთარი პრობლემები უფრო აინტერესებს, ვიდრე თქვენი.

5. შეეცადეთ დასაწყისშივე ისეთ თემაზე ჩამოაგდოთ საუბარი, რაც მას განსაკუთრებით აინტერესებს. ცნობილია, რომ ყოველთვის, როდესაც რუზველტს ვინმე უნდა მიეღო, იგი გვიან ღამემდე იჯდა იმ მასალის გასაცნობად, რაც მისაღები პიროვნების ინტერესთა სფეროში შედიოდა.

6. ყოველთვის აგრძნობინეთ თანამოსაუბრეს მისი პერსონის მნიშვნელობა. საქმე ისაა, რომ ნებისმიერი ადამიანი, რომელთანაც თქვენ შეიძლება გქონდეთ ურთიერთობა თვლის, რომ რაიმეთი იგი თქვენზე მაღლა დგას. ამდენად უნდა განეწყოთ იმისათვის, რომ მისგან ისწავლოთ კიდევ.

ანალიტიკური ჩვევები - პირველყოვლისა ეს არის სისტემური ხედვა და უნარ-ჩვევების ფლობა, რომელიც საჭიროა, რათა მოინახოს დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და მის ცალკეულ ნაწილებს შორის. ეს ჩვევები ძირითადად საჭიროა ზედა რგოლის მმართველებისათვის ინფორმაციის ანალიზისა და გადამუშავების, ძირითადი პრინციპების შემუშავების, სირთულეებისა და ხელსაყრელი შესაძლებლობების გამოვლენის, დასკვნების ფორმულირებისა და გადაწყვეტილების მიღებისას.

ჩვენს მიერ განსაზღვრული მმართველობითი ჩვევებიდან არ შეიძლება ითქვას, რომ ერთი რომელიმე სხვაზე მნიშვნელოვანია, სამივე უნარ-ჩვევა აუცილებელია მენეჯერისათვის. მიუხედავად ამისა, იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მყოფი მენეჯერებისათვის მათი მნიშვნელობა პირობითად შეიძლება შემდეგნაირად დავყოთ:

	ძლიერი	საშუალო	სუსტი
ზედა რგოლი	ანალიტიკური	კომუნიკაციური	ტექნიკური
საშუალო რგოლი	კომუნიკაციური	ანალიტიკური	ტექნიკური
ქვედა რგოლი	ტექნიკური	კომუნიკაციური	ანალიტიკური

3. ხელმძღვანელობის სტილი

როდესაც ადამიანი ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას, მას სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვა მიდგომა სჭირდება. მართლაც, არ შეიძლება ზარმაც და შრომისმოყვარე თანამშრომელს ერთნაირად მიუდგე. ზარმაცს მეტი კონტროლი და ძალდატანება სჭირდება, ხოლო შრომის მოყვარე შეიძლება ნაკლებად ვაკონტროლოთ, რადგან ის თავის საქმეს ისედაც პირნათლად შეასრულებს. იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯერს მართვა უხდება რადიკალურად განსხვავებულ სიტუაციაში, მას უწევს ხელმძღვანელობის მოქნილი (შერეული) სტილის გამოყენება.

ხელმძღვანელობის სტილი შეიძლება განვასხვაოთ იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ იქცევა მენეჯერი ამა თუ იმ სიტუაციაში, ანუ მათი ქცევით (დაქვემდებარებაში მყოფებთან ურთიერთობისას) სხვადასხვა სამუშაო სიტუაციაში, პირველყოვლისა მათი მხრიდან ძალაუფლების გამოყენების ხერხების თვალსაზრისით. სხვადასხვა სტილის თეორიის არსებობის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი საშუალებას აძლევს მენეჯერს გამოიყენოს თითოეული მათგანი. უფრო მეტიც, ახალ პირობებთან ადაპტაციის პროცესში მენეჯერებმა შეიძლება შეცვალონ კიდევ ხელმძღვანელობის სტილი. საზოგადოდ, განიხილავენ ხელმძღვანელობის სამ ტიპს: ავტოკრატიულს, დემოკრატიულსა და ჩაურევლობის.

ავტოკრატიული სტილი. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ნაკლებად ენდობა დაქვემდებარებულებს, ნაკლებად ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას და გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს. იგი დახურულია კონტაქტებისათვის ხელქვეითებთან და მხოლოდ

ბრძანებებს იძლევა, ხოლო მოტივაციისათვის არც თუ იშვიათად მიმართავს დამსჯელ ზეწოლას (ეს არის ზეწოლა, რომელიც სრულდება მეტად არასასურველი ალტერნატივის შეთავაზებით. ასეთი სახის მიდგომაა - გააკეთე, თორემ ...). ასეთი სტილი გამართლებული და ეფექტიანი შეიძლება იყოს იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილების მისაღებად ძალიან მცირე დროა დარჩენილი და ამ გადაწყვეტილების ცხოვრებაში გასატარებლად მენეჯერს სრული რეალური ძალაუფლება გააჩნია. ავტოკრატიულ სტილს მრავალი ნაკლოვანება აქვს. თუნდაც ის, რომ კონკრეტულ სიტუაციაში სუბიექტური გადაწყვეტილება შეიძლება საუკეთესო არ იყოს. მიუხედავად ამისა, ეს სტილი დიდი ხნის განმავლობაში ნორმად ითვლებოდა და ბევრი მენეჯერი მას დღესაც ანიჭებს უპირატესობას.

დემოკრატიული სტილი. დემოკრატიული ხელმძღვანელი ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას მართვის მრავალ დონეზე. იგი ენდობა დაქვემდებარებულებს, ხელს უწყობს მათ შორის ინფორმაციის გაცვლას და ნებას რთავს მათ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაგრამ ამავე დროს, საბოლოო სიტყვის უფლებას იგი თვითონ იტოვებს. ამ სტილის ხელმძღვანელები ნაკლებათ აკონტროლებენ ხელქვეითთა ქმედებებს და მოტივაციისათვის უპირატესად იყენებს კომპენსირებად ზეწოლას (ეს არის ეგრედწოდებული ნაყიდი მხარდაჭერა და იწყება სიტყვებით - თუ თქვენ ამყვებით, მე თქვენ მოგცემთ ... ამ შემთხვევაში ლიდერს გადახდის საშუალება უნდა ჰქონდეს და ცხადია, რომ ის ვალდებულია, ამ ხალხს შეპირებისამებრ გაუსწოროს ანგარიში, თუ უნდა მათი ნდობის შენარჩუნება. თუ დამსჯელი ზეწოლა ასოცირდება მათრახთან, კომპენსირებადი ზეწოლა თაფლაკვერის როლში გვევლინება). დემოკრატიული სტილი განსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც დაქვემდებარებული პირები მაღალი რანგის პროფესიონალები არიან. ამ სტილის ნაკლოვან მხარედ უნდა ჩაითვალოს ის გარემოება, რომ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ ნელა ხდება. მიუხედავად ამისა, ხელმძღვანელობის ამ სტილს საკმაოდ ფართო გამოყენება აქვს თანამედროვე საქმიან ორგანიზაციებში.

ჩაურევლობის სტილი. მენეჯერი რომელიც მოქმედებს ჩაურევლობის პრინციპით, კონსულტანტის როლში გვევლინება დაქვემდებარებული პირების იდეების პრაქტიკაში განსახორციელებლად. თავის მოსაზრებებს ამა თუ იმ იდეის ავკარგიანობის შესახებ იგი მხოლოდ მაშინ გამოთქვამს, როდესაც მას ამის თაობაზე თხოვნით მიმართავენ, ან ერევა მართვის პროცესში თუ დაინახავს, რომ სიტუაცია შეიძლება გამწვავდეს და შემდგომში გახდეს გამოუსწორებელი. ერევა ისეთ შემთხვევაშიც, თუ ადგილი აქვს ორგანიზაციის მიზნებისა და იმ გუნდის მიზნების ცდომილებას, რომლებიც კონკრეტულად ასრულებენ ამოცანას. ამ ტიპის მმართველი მოტივაციისათვის უპირატესათ იყენებს მდგომარეობრივ ზეწოლას (ეს არის ხალხის ნებაყოფლობითი აყოლა, ვინაიდან მათ ამას მდგომარეობა კარნახობს. ისინი არაფერ ჯილდოს არ ელიან ამ ქმედებისაგან, მათ შიგნით არსებული რაღაცა უზიძვებს გაჰყვანენ ლიდერს. ეს რაღაცა, შეიძლება ადრინდელი მდგომარეობითაც იყოს გამოწვეული. ეს მდგომარეობა ადრინდელი ზეგავლენის შედეგად შეიძლება იყოს, ან გამომდინარეობდეს საზოგადოების გამოცდილებიდან, ან თავისი როლის შეგრძნებიდან, მათი თვითშეხედულებისა და მორალური კოდექსის წყალობით და სხვა. ასეთნაირად განწყობილი ხალხის ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს მხოლოდ ის, რომ მისი მიზნები შეესაბამებოდეს ხალხის მდგომარეობას. ამ შემთხვევაში მას თანამოაზრეთა გამზადებული გუნდი დახვდება). ჩაურევლობის მიდგომა თანამშრომლებს შემოქმედებითი თვითგამოხატვის საშუალებას აძლევს, მაგრამ ეს შეიძლება საზიანოც გამოდგეს, თუ ჯგუფისა და ორგანიზაციის მიზნები ერთმანეთს არ დაემთხვევა.

მაინც, მართვის რომელი სტილია უნივერსალური? პასუხი ცალსახაა - არც ერთი. მაგალითად, ჯარში, სპორტში ავტოკრატიული სტილია ეფექტიანი - წარმოუდგენელია გენერალიტეტისა და ჯარისკაცების დისკუსია, გადავიდნენ თუ არა შეტევაზე, ან მწვრთვენელისა და ფეხბურთელის დისკუსია, ჩაატარონ თუ არა ვარჯიში ან ვინ შეცვალონ თამაშის მსვლელობისას. საერთოდ, კარგმა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს მართვის კომბინირებული სტილი, ავტოკრატიულიდან ჩაურევლობამდე.

4. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების არსი

საქმიანი ორგანიზაცია – ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. რაიმე სტრუქტურის გარეშე შეუძლებელია თანამშრომელთა მოქმედების კოორდინაცია და ყველაზე კარგი გეგმებიც კი შეძლება განუხორციელებელი დარჩეს. ამიტომ მენეჯერების მიერ მუშავდება ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც აისახება საქმიანი ორგანიზაციის შინაგანი წყობა, თანამშრომელთა დაჯგუფება სხვადასხვა ქვედანაყოფებში და მყარი კავშირები მათ შორის. ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით ხორციელდება შრომისა და ოფიციალური ვალდებულებების დანაწილება ცალკეულ თანამშრომლებსა და ჯგუფებს შორის, მართვის ნორმებისა და თანადაქვემდებარების დონეების განსაზღვრა, რესურსების განაწილება ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე. გარდა ამისა, ორგანიზაციული სტრუქტურის საშუალებით თანამშრომლებს შეუძლიათ გააცნობიერონ თავიანთი ადგილი ორგანიზაციაში, სხვა თანამშრომლებთან ერთად იღვაწონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და იგრძნონ კმაყოფილება თავიანთი წვლილით ორგანიზაციის საქმიანობაში.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ნიშნავს თანამშრომელთა დაჯგუფებას სხვადასხვა ქვედანაყოფებში, რომლებიც თავის მხრივ უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში ერთიანდებიან. საქმიანი ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ნაწილდება ადამიანური და მატერიალური რესურსები განყოფილებებს შორის. ჯგუფური მიზნების არსებობა, რომელიც შეინიშნება ნებისმიერ ორგანიზაციაში, ართულებს სხვადასხვა განყოფილების ერთობლივ ეფექტიან მუშაობას. ამიტომ აუცილებელია სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის კოორდინაცია.

ორგანიზაციის სტრუქტურა ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებებს და მუშაკებს შორის ფიქსირებული ურთიერთკავშირებია. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე, სტრატეგიაზე, გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე, გარე ეკონომიკურ პირობებზე და იმ ქვეყნის კულტურულ თავისებურებებზე.

შეუძლებელია კომპანიის ფუნქციონირება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვეგანყოფის ერთიან სისტემად გაერთიანების გარეშე. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხელს უწყობს ისეთი ამოცანების შესრულებას, როგორცაა:

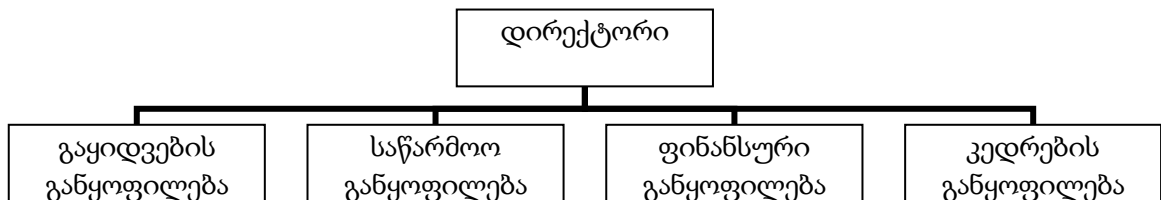
- კომპანიის რესურსების განაწილება;
- კომპანიის თანამშრომლებს შორის თანამდებობრივი ვალდებულებების განაწილება;
- თანამშრომელთა ინფორმირება კომპანიაში მისაღები წესებისა და პროცედურების შესახებ;
- იმ ინფორმაციის შეკრება და გადაცემა, რომელიც გამოიყენება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში.

ქვეგანყოფილებებისა და მუშაკთა საქმიანობის კოორდინაციის უზრუნველყოფის მიხედვით ორგანიზაციული სტრუქტურები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის დონით. ცენტრალიზაცია ნიშნავს გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების კონცენტრირებას კომპანიების მართვის ზედა რგოლებში. დეცენტრალიზაცია კი - გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების გადანაწილებას კომპანიის ქვედა რგოლებზე. მკვლევართა უმეტესობის აზრით, უკანასკნელი 30 წლის მანძილზე აშშ-სა და კანადაში დომინირებდა კომპანიათა მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხის ზრდის ტენდენცია.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება უწყვეტი პროცესია. კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის უცვლელი. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ დამოუკიდებელ კომპანიათა უმრავლესობაში ორგანიზაციულ სტრუქტურებში უმნიშვნელო ცვლილებები წელიწადში საშუალოდ ერთხელ ხდება, ხოლო არსებითი ცვლილებები - 4-5 წელიწადში ერთხელ. ამ ცვლილებებს იწვევს კომპანიის სტრატეგიის ცვლილება, წარმატებული კომპანიის ძირითადი მახასიათებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის უნარი.

5. მართვის ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ითვალისწინებს ქვედანაყოფების შექმნას მუშაკთა მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. ეს არის უმარტივესი ორგანიზაციული სტრუქტურა რომელიც დამახასიათებელია ერთგვაროვანი პროდუქციის მწარმოებლებისათვის. ფუნქციური ორგანიზაციის დროს, როგორც წესი, ფორმა იყოფა სექტორებად მომუშავეთა მოღვაწეობის სფეროს შესაბამისად. ყოველ სექტორს საკუთარი ფუნქცია აქვს. ყველაზე ტიპიურ ფუნქციურ ქვედანაყოფებს მიეკუთვნება საწარმოო, მარკეტინგის, ბუღალტერიის, კადრების, ფინანსებისა და სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებები.



თითოეული განყოფილება სხვა განყოფილებებისაგან მეტ-ნაკლებად დამოუკიდებლად მუშაობს, ჰყავს საკუთარი შტატები და ხელმძღვანელობა, ბიუჯეტი, სამსახურებრივი განრიგი და ა.შ. ეს განყოფილებები ურთიერთთანამშრომლობენ, მაგრამ მხოლოდ გარკვეულ დონეზე და კონკრეტულ საკითხებზე.

ძირითად ფუნქციებზე კონცენტრირებით ნათლად ჩანს, თუ ვინ რა საქმიანობით არის დაკავებული, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდას. ასევე გამარტივებულია განყოფილებათა მუშაობის კოორდინაცია, რადგან მათი საქმიანობა ურთიერთდამოკიდებულია.

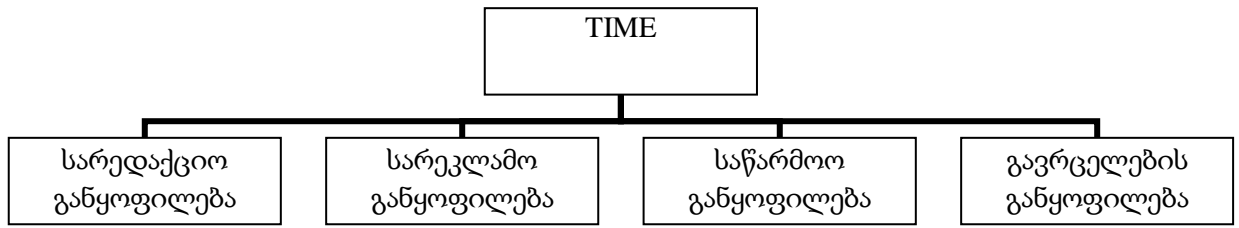
დადებითი მხარეების მიუხედავად, ფუნქციური განყოფილებები ხასიათდებიან ცვლილებებისადმი ნელი შემგუებლობით, რადგან ცვლილებებთან შეგუება და სიახლეების გატარება ერთდროულად რამდენიმე განყოფილების მონაწილეობას მოითხოვს. შესაძლებელია ამა თუ იმ განყოფილებამ თავისი საქმიანობა მიიჩნიოს უმთავრესად, რის გამოც მათ შორის გარკვეული ბარიერები წარმოიშვება და არ არის გამორიცხული ინიციატივათა ბლოკირება. ასევე არსებობს მეტისმეტად ვიწრო სპეციალიზაციის საშიშროება, რაც ზღუდავს მომუშავეებს მთლიანობაში აღიქვას ორგანიზაცია და რამაც შეიძლება საბოლოო მიზნებისა და შედეგების უფულებელყოფა გამოიწვიოს მათი მხრიდან.

გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა შეიძლება მრავალი კომპანიისათვის არ იყოს მისაღები. ეს სტრუქტურა უპირატესად წიაღისეული მომპოვებელ და გადამამუშავებელ კომპანიებში გამოიყენება, რადგანაც მათთვის გამოცდილებისა და ცოდნის გადაცემა-გაზიარებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. იგივე ეხება იმ კომპანიებს, რომელთა საწარმოებში საქმიანობის ერთიანი სტანდარტები გამოიყენება (მაგალითად, კომპანია „ბრიტანეთის ავიახაზები“-ის ყველა აეროპორტში ერთნაირი სტანდარტებია შემოღებული, განურჩევლად იმისა, თუ საიდან სად მიფრინავს თვითმფრინავი).

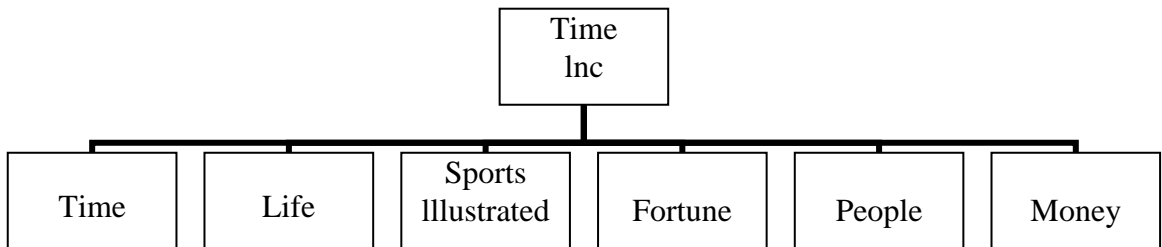
6. მართვის სპეციალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურები

შეიძლება ითქვას, რომ ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გარკვეულწილად დაკავშირებულია ბიზნესის მასშტაბებთან. ბიზნესის გაფართოებასა და დივერსიფიკაციასთან ერთად ფუნქციური სტრუქტურა გამოუსადეგარი ხდება და ყალიბდება სპეციალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურები. ამ დროს განყოფილებათა ფორმირება ხდება პროდუქციის ერთგვაროვნების (სასაქონლო ორგანიზაციული სტრუქტურა), მომხმარებელთა ტიპის (სამომხმარებლო ორგანიზაციული სტრუქტურა) ან გეოგრაფიული მდებარეობის (გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურა) მიხედვით. ასეთ სტრუქტურაში თითოეული ქვედანაყოფი ფუნქციური სტრუქტურის მქონე მეტ-ნაკლებად დამოუკიდებელი ერთეულია,

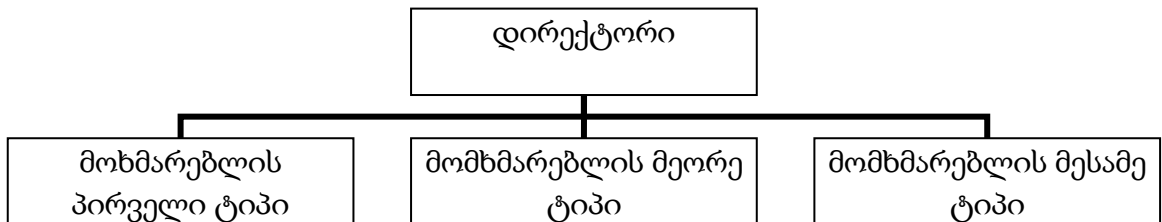
რომელიც ფლობს მისი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ყველა რესურსს. მაგალითითად: ჟურნალ TIME-ს აქვს ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც თანამშრომლები დაჯგუფებული არიან ოთხ განყოფილებაში:



თვითონ ჟურნალი TIME კორპორაცია Time Inc-ის ერთ-ერთი სპეციალიზებული განყოფილებაა, რომელსაც თავის მხრივ სასაქონლო ორგანიზაციული სტრუქტურა გააჩნია. სასაქონლო ორგანიზაციული სტრუქტურა პროდუქციის სახეზეა დაფუძნებული. იგი დამახასიათებელია პროდუქციის დივერსიფიცირებული ჯგუფების მქონე ფირმებისათვის.



სამომხმარებლო ორგანიზაციული სტრუქტურა:



ზოგიერთი ორგანიზაცია ისეთნაირად აყალიბებს თავის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომ მოიცვას მომხმარებელთა განსაზღვრული კატეგორია. ასეთი სამომხმარებლო ქვედანაყოფები, როგორც წესი, იქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც მომხმარებლებს შორის არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავებები. მაგალითად საავამდყოფოში, სადაც პაციენტები ტრავმის გამო მოხვდნენ სულ სხვაგვარ ყურადღებას საჭიროებენ, ვიდრე ისინი, ვისაც უბრალოდ ექიმის კონსულტაცია სჭირდებათ. ბანკებში ცალკე ხდება ფიზიკური პირებისა და იურიდიული პირების მომსახურება.

გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურა.



ეს სტრუქტურა ძალზედ ხელსაყრელია დიდი ფორმებისათვის, რომლებიც საქმიანობენ სხვადასხვა რეგიონსა და ქვეყანაში. იგი იძლევა რეგიონის დონეზე საწარმოთა საქმიანობის კოორდინაციის, კონკრეტული რეგიონული ბაზრების სპეციფიკის გათვალისწინებისა და მათზე ოპერაციათა მოცულობის ოპტიმიზაციის საშუალებას.

სპეციალიზებულ სტრუქტურებსაც თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნიათ. უპირატესობებია:

- მომუშავეები ოსტატებიან გარკვეულ ოპერაციებზე, რაც ამაღლებს შრომის მწარმოებლურობას;

- ვალდებულებათა მკაფიო განსაზღვრა. ყველა ქვედანაყოფმა ზუსტად იცის, თუ რაზეა პასუხისმგებელი;

- ყურადღების კონცენტრაცია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე;

- ქვედანაყოფების კონცენტრირება ბაზრის საკუთარ სფეროზე. შესაძლებლობა იმისა, რომ შეფასდეს თითოეული სექტორის რენტაბელობა და ეფექტიანობა;

- გამოცდილების გაზიარება ქვედანაყოფებს შორის, კომბინირებული მომსახურების გაწევა;

- მაღალი დონის ხელმძღვანელების მხრიდან ყურადღების კონცენტრაცია კომპლექსურ პრობლემებზე. დამწყები მენეჯერები კი იძენენ ფართო პროფესიულ გამოცდილებას, რადგან ეძლევათ საშუალება საკუთარი თავი გამოცადონ სხვადასხვა სამუშაოების შესრულებისას;

- მაღალი დონის მენეჯერების მომზადების პროცესის გამარტივება. მმართველებს პასუხისმგებლობა ეკისრებათ მცირე ზომის განყოფილებების ფარგლებში და თუ ისინი წარმატებით ართმევენ ამას თავს, შეიძლება მიიღონ დაწინაურება, უხელმძღვანელონ უფრო მსხვილ ქვედანაყოფს.

ნაკლოვანებებია:

- რესურსების გამოყენების დუბლირება, რაც დანახარჯების ზრდას იწვევს. განყოფილებათა ხელმძღვანელები ცდილობენ რესურსების თავისკენ გადაქაჩვას მაშინ, როდესაც სხვა განყოფილებებს მეტი საფუძველი შეიძლება გააჩდეს მათ მისაღებად;

- სუსტი კოორდინაციის გამო, არ არის გამორიცხული კონფლიქტები განყოფილებათა შორის. მათ შეიძლება ერთმანეთს კონკურენცია გაუწიონ ადამიანური თუ სხვა რესურსების განაწილებისას. ყოველივე კი მთლიანობაში ზიანს აყენებს ფირმას;

- გრძელვადიანი პრიორიტეტების უგულებელყოფა, რადგან განყოფილებები ძირითადად ყურადღების კონცენტრირებას თავიანთ საქმიანობაზე ახდენენ და ვერ ასწრებენ ორგანიზაციის საერთო მდგომარეობაზე დაკვირვებას.

7. მართვის მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები

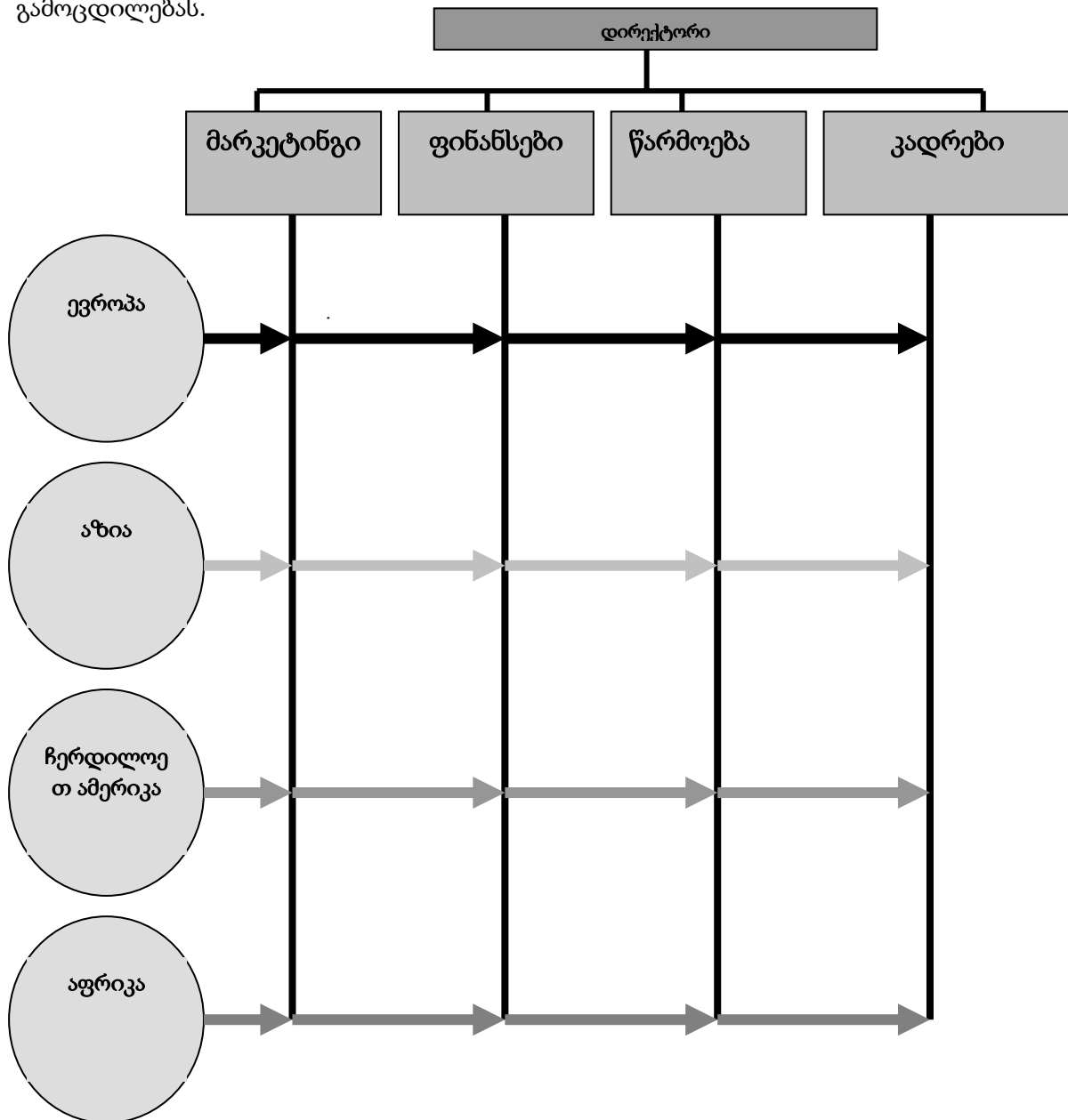
აქამდე განხილული სტრუქტურები გულისხმობდნენ იერარქიული პრინციპის დაცვას, როდესაც ყოველი პიროვნება, ყოველი ქვედანაყოფი ანგარიშვალდებულია ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ. მატრიცული სტრუქტურა უარს ამბობს იერარქიის კლასიკურ ჯაჭვზე (როდესაც ყველა დაქვემდებარებულს ჰყავს ერთი ხელმძღვანელი) და მინიმუმ ორი თანაბარმნიშვნელოვანი განზომილების არსებობას გულისხმობს, ასე ვთქვათ თითოეული განზომილების მენეჯერები უნდა თანამშრომლობდნენ პარტნიორულ საწყისებზე, არც ერთს არ უნდა ჰქონდეს ძალაუფლება მეორესთან მიმართებაში.

მსხვილ ორგანიზაციებში სამუშაო ორი მიმართილებით სრულდება: 1) პერსონალი დასაქმებულია შესაბამის განყოფილებებში, როგორცაა - გასაღების განყოფილება, კადრების განყოფილება და სხვა; 2) ამ განყოფილების თანამშრომლები შეიზლება ემსახურობდნენ სხვადასხვა სპეციალიზებული განყოფილების მიზნებს, რომელსაც თავიდან ბოლომდე წარმართავს სპეციალიზებული განყოფილების მენეჯერი. ეს ნიშნავს, რომ ვთქვათ, გასაღების განყოფილების თანამშრომელი უნდა ემორჩილებოდეს არა მარტო გასაღების განყოფილების მენეჯერს, არამედ რომელიმე რეგიონის ერთეულის მენეჯერსაც, რომლებსაც თანაბარი უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა გააჩნიათ.

მატრიცული სტრუქტურები მრავალგანზომილებიანია, ამიტომ მათი გამოყენებისას შესაძლებელია მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება. ისინი კარგად ფუნქციონირებენ, როდესაც პერსონალს შეგნებული აქვს თავის პოზიციები მატრიცაში. ასეთი სტრუქტურები ეკონომიურია, ვინაიდან იძლევიან სხვადასხვა უბანზე მუშაკთა გამოყენებისა და მათი პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას.

სხვა ფორმებთან შედარებით მატრიცული სტრუქტურების მართვისას მეტი ყურადღება და სიფრთხილეა საჭირო, რადგან პერსონალი შეიძლება ვერ გაერკვეს, თუ ვის წინაშე ანგარიშვალდებული უპირველეს ყოვლისა. ამასთან, რადგან სტრუქტურა არ გამორიცხავს ერთზე მეტი ბრძანებების არსებობას, შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტები ფუნქციურ და სპეციალიზებულ ქვედანაყოფებს შორის. ხშირად თავს იჩენს დამაბულობა პირად ურთიერთობებში, საერთო არეულობა. მიუხედავად ამისა, მართვის მატრიცულ სტრუქტურას სადღეისოდ ფართოდ იყენებენ, როგორც ცნობილ მსხვილ ფირმებში, ასევე სკოლებსა და უნივერსიტეტებში.

მატრიცული სტრუქტურა პირველად დაინერგა XX საუკუნის 50–60-იან წლებში მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში. მატრიცული სტრუქტურა არის ყველაზე რთული სტრუქტურა. მასში ურთიერთშერწყმულია ორი სტრუქტურა როგორც წესი ფუნქციური და სპეციალიზებული. მატრიცული სტრუქტურის გამოყენებით კომპანიებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ სპეციალიზებული, მაგალითად გეოგრაფიული ქვედანაყოფები და მათში მოქმედი ფუნქციური განყოფილებების წარმომადგენლები შეიყვანონ. ასეთი სტრუქტურა იყენებს როგორც სპეციალიზებულ, ისე ფუნქციურ ქვედანაყოფების ცოდნასა და გამოცდილებას.



ამრიგად, მატრიცული სტრუქტურა კომპანიის ორგანიზაციულ მოქნილობას უზრუნველყოფს. საჭირო შემთხვევაში იგი სხვა სახის სტრუქტურის უპირატესობებით სარგებლობის საშუალებას იძლევა. ამის მიუხედავად, იგი არ გამოდგება ვიწრო ასორტიმენტის მქონე კომპანიისათვის, რომელიც შედარებით სტაბილურ ბაზრებზე მუშაობს. მისი ნაკლია ისიც, რომ ერთი და იგივე მუშაკი დროის რაღაც მონაკვეთში შეიძლება შედიოდეს როგორც სასაქონლო, ისე რეგიონულ და ფუნქციონალურ ქვეგანყოფილებაში და მათი მენეჯერების მიერ მას შეიძლება სრულიად განსხვავებული დავალებები მიეცეს. ორმაგი დაქვემდებარება ხშირად ორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება.

ორგანიზაციული სტრუქტურების ყველა ზემოთ განხილული ტიპი „წმინდა“, იდეალური ტიპია. გარდა ამისა, არსებობს შერეული სქემებიც. ასეთი სტრუქტურის კონკრეტული კონფიგურაცია დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე, მის სტრატეგიაზე, გამოყენებულ ტექნოლოგიაზე, კორპორაციულ კულტურასა და გარემო პირობებზე. ტრანსნაციონალური კომპანიების უმრავლესობა სწორედ ასეთ შერეულ სტრუქტურებს იყენებს. მათში გამოყენებულია ყველა ზემოთ აღწერილი ორგანიზაციული სქემების ცალკეული ელემენტები. შერეული ორგანიზაციული სტრუქტურები ერთმანეთისაგან იმდენად განსხვავებულია, რომ მსოფლიოს 500 უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კომპანიის სტრუქტურა ერთმანეთს რომ შევადაროთ, ორ ერთნაირს ვერ აღმოვაჩინებთ.

7. კადრების მართვის არსი

კადრები ან პერსონალი ეწოდება ფირმაში მომუშავე ადამიანებს. კადრების მართვაში კი შედის ყველაფერი - დაწყებული თანამშრომლების სამუშაოზე მიღებიდან დამთავრებული მათი დათხოვნით. ნებისმიერი სახის ბიზნესის განვითარება დამოკიდებულია ადამიანურ ფაქტორზე. საკმარისი არ არის მხოლოდ შენობების, სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ფლობა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, ან ულტრათანამედროვე კომპიუტერები ჩართული გლობალურ ქსელში. იმ ადამიანების გარეშე, რომლებიც თვალყურს ადევნებენ შენობებს, მართავენ მარაგებს და მუშაობენ კომპიუტერებზე ბიზნესს არსებობა უბრალოდ არ შეუძლია.

ბუნებრივია, ფირმის ეფექტიანობა და პრესტიჟი დამოკიდებულია მისი პერსონალის პროფესიონალიზმზე. მათი ეს თვისება პირდაპირ აისახება ფირმის მიერ წარმოებული საქონლის და მომსახურების ხარისხზე. როგორც „Microsoft“-ში ამბობენ, ეს არის კომპანია, რომლის მთავარი აქტივები ყოველ სადამოს სახლებში მიდიან.

8. კადრების შერჩევა

ყველა ფირმა დათხოვნილ თანამშრომელთა ნაცვლად ახლებს იღებს. კარგი თანამშრომლის პოვნა ადვილი საქმე როდია. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ მოცემულ თანამდებობაზე საუკეთესო პირს კი არ ირჩევენ, არამედ იმას ვინც საუკეთესოა კონკრეტული თანამდებობისათვის. ეს მომენტი ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გამო, რომ შესაძლებელია შერჩეული კანდიდატი ამ სამუშაოსათვის ზედმეტად კარგი აღმოჩნდეს და მან მალე მიატოვოს სამსახური.

8.1 ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მომზადება და განთავსება

სანამ ახალი ვაკანსიის შესახებ განცხადებას გაზეთში ან ორგანიზაციაში სპეციალურ დაფაზე განათავსებდეთ, აუცილებელია დეტალურად ჩამოაყალიბოთ სამუშაოს აღწერა. ნათლად უნდა ჩანდეს ის მოვალეობები და პასუხისმგებლობა, რომელიც დაეკისრება მითითებულ თანამდებობაზე დაქირავებულ თანამშრომელს, ასევე ის მოთხოვნები, რომელიც წაყენება თანამდებობის მაძიებელს. მოკლედ დავახასიათოთ ვაკანტური პოზიციის დაკავების შესახებ განცხადების აუცილებელი ელემენტები.

□ თანამდებობის დასახელება. ესაა იმ პოზიციის დასახელება, რომელზეც ხდება კანდიდატურის შერჩევა. მაგალითად – `ოფის-მენეჯერი`, `საკრედიტო ოფიცერი`, `მოლარე-

ოპერატორი, `პროგრამისტ-ანალიტიკოსი`, `ვიცე პრეზიდენტი`, ან სულაც `ბოთლების მთავარი მრეცხავი`. თანამედროვე პირობებში ბევრ საწარმოში, განსაკუთრებით მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში, გამოიკვეთა ტენდენცია თანამდებობებს უწოდონ უჩვეულო სახელები.

□ განყოფილება ან ქვეგანყოფილება. ამ ნაწილში დაზუსტებულია თუ ორგანიზაციის რომელ განყოფილებაში მოუწევს მუშაობა კანდიდატს. მაგალითად: ბუღალტერია, ოპერაციული განყოფილება, მარკეტინგის სამსახური და ა.შ.

□ მოვალეობები. ეცადეთ კონკრეტულ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანის მოვალეობები ერთი ან ორი წინადადებით არ ჩამოაყალიბოთ. აუცილებელია ჩამოთვალოთ ყველა ის ამოცანა, რომლის გადაჭრაც მოუწევს კანდიდატს. მოვალეობების სრული სიის შედგენა არც ისე მარტივი ამოცანაა. თუ თქვენ გჭირდებათ შესასრულებელი ფუნქციების დეტალური აღწერა, თხოვნით მიმართეთ თქვენ თანამშრომლებს, რათა მათ ჩამოთვალონ საქმიანობის ყველა მიმართულება, რომელსაც ისინი ასრულებენ. მიღებული სია შეაჯერეთ საკუთართან და შეადგინეთ მოვალეობების საბოლოო ვარიანტი.

□ მოთხოვნები კანდიდატის უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების მიმართ. უნდა ფლობდეს თუა არა მაძიებელი განსაკუთრებული სამუშაოს შესრულების უნარს _ შესაძლოა მან უნდა იცოდეს განსაკუთრებული კომპიუტერული პროგრამა ან რომელიმე უცხო ენა. მოკლედ, ამ ნაწილში უნდა აისახოს ის უნარები, გამოცდილება და სტაჟი, რომელსაც თქვენ ელოდებით პრეტენდენტისაგან.

□ ლიცენზიის ან სერტიფიკატის ფლობა. საქმიანობის ზოგიერთი სახე მისი შემსრულებლისაგან მოითხოვს შესაბამისი სპეციალობის დამადასტურებელი სერტიფიკატის ან ლიცენზიის ქონას. მაგალითად, კურიერს უნდა გააჩნდეს მართვის მოწმობა.

ვაკანსიის არსებობის შესახებ ინფორმაციის განთავსების საშუალებები მრავალია. მოკლედ განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

□ რეკლამა ადგილობრივ გაზეთში. ეს ალბათ პირველია, რაც შეიძლება დამქირავებელს თავში მოუვიდეს, როდესაც ეძებს ახალ თანამშრომელს. გაზეთის იმ ნაწილს, სადაც მსგავსი განცხადებებია თავმოყრილი ძირითადად ის ადამიანები ეცნობიან, რომლებიც სამსახურს ეძებენ, შესაბამისად იმის ალბათობა, რომ პოტენციური კანდიდატი ნახავს განცხადებას საკმაოდ მაღალია. მაგრამ ამ დროს თქვენ ხელიდან უშვებთ ახლო რეგიონებიდან პრეტენდენტების მოძიების საშუალებას, რომ არაფერი ვთქვათ შორეულზე. ბუნებრივია, თუ მიღებული შედეგი არ დაგაკმაყოფილებთ, უნდა მიმართოთ ალტერნატიულ საშუალებებს.

□ ინტერნეტ. ბოლო წლების განმავლობაში გლობალურმა ქსელმა მოახდინა ნამდვილი გადატრიალება სამუშაოს მაძიებელთა და დამქირავებელთა დაკავშირების სფეროში. არსებობს უამრავი ინტერნეტ გვერდი, სადაც შეიძლება განთავსდეს ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ. ამასთან იმის ალბათობა, რომ სასურველი კანდიდატი, არა მხოლოდ მოცემული რეგიონიდან, გაეცნობა განცხადებას გაცილებით მაღალია, ვიდრე საგაზეთო რეკლამისას.

□ ასოციაციები. არსებობს მრავალი პროფესიული და სამრეწველო ასოციაცია. მათ უმრავლესობას გააჩნია საკუთარი საცნობარო სამსახური დასაქმების საკითხებზე, რომლითაც სარგებლობა ასოციაციის წევრ იურიდიულ და ფიზიკურ პირებს უფასოდ შეუძლიათ (მაგალითად ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია, ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატა). ბევრი ასოციაცია ვაკანსიების სიებს კიდებს საკუთარ საიტზე, მაგრამ მათზე ხელმისაწვდომობა მხოლოდ წევრების პრივილეგიაა.

□ საქმიანი და პირადი კონტაქტები. ეს გააჩნია თითოეულ ჩვენგანს და შეიძლება ეფექტიანი წყარო აღმოჩნდეს განსაზღვრული ვაკანსიის დასაკავებლად კანდიდატურის ძებნისას. ის ადამიანები, რომლებთანაც მეგობრული და პროფესიული კონტაქტები გააჩნიათ კარგად არიან ჩახედულნი თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობაში, იციან თუ როგორ პიროვნებას ეძებთ და დაინტერესებულნი არიან შეგიჩინონ კარგი სპეციალისტი, რათა არ მიაყნონ ჩრდილი არსებულ ურთიერთობებს.

□ დასაქმების სააგენტო. მიუხედავად იმისა, რომ მოგიწევთ მათთვის მომსახურების საფასურის გადახდა, დასაქმების სააგენტო შეიძლება მოგველინოთ საჭირო კანდიდატების

მომიების კარგ საშუალებად. ბევრი ფორმა სარგებლობს დროებითი დასაქმების სააგენტოების მომსახურებით, რათა ახალი თანამშრომელი დაიქირაოს გამოსაცდელი ვადით. თუ ის არ გაამართლებს, ფორმა სააგენტოს ახალის გამოგზავნას სთხოვს, ხოლო თუ პიროვნება შეესაბამება დაწესებულ მოთხოვნებს, მაშინ მას მუდმივ შტატში აიყვანენ.

□ ორგანიზაციის შიგნით ძებნა. საუკეთესო თანამშრომელი, რომელსაც შეუძლია ხარისხიანად შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, შეიძლება საწარმოს შიგნითაც მოიძებნოს. კადრების გადაადგილება ორგანიზაციის შიგნით შედარებით იაფი ჯდება. უფრო მეტიც, თუ ორგანიზაციაში აქცენტი გადატანილია კადრების მოზიდვის მხოლოდ გარე წყაროზე, მაშინ ფორმაში შეიძლება გაუარესდეს მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი. რადგან სხვადასხვა განყოფილებაში მუშაობენ ადამიანები, რომელთაც აქვთ ამბიცია დაიკავონ უკეთესი პოზიცია, ამიტომ ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მათი არ მონაწილეობა დაძაბავს ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს გუნდში. ორგანიზაციის შიგნით კანდიდატის ძებნის დადებითი მხარე ისიცაა, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს ობიექტური ინფორმაცია კონკრეტული პიროვნების შესახებ უშუალოდ მისი კოლეგების, ყოფილი და ახალი უშუალო ხელმძღვანელებისაგან. ასევე ის კანდიდატები, რომლებიც შტატიდან შეირჩევიან, უკეთესად იცნობენ საწარმოს პოლიტიკას, ორგანიზაციულ კულტურას, ტექნოლოგიურ პროცესს, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს მათ ახალ პოზიციასთან ადაპტაციას. აღნიშნული უპირატესობების მიუხედავად, რაც ორგანიზაციაში კადრების დაწინაურებას ახლავს, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში ფორმის წარმატებას მისი ინოვაციურობა (სიახლეებისაკენ სწრაფვა) განსაზღვრავს, სიახლეების მთავარი წყარო კი, უმეტეს შემთხვევაში, ახალი თანამშრომლები არიან თავისი განსხვავებული ხედვით.

საუკეთესო კანდიდატის ძებნაში ასევე მნიშვნელოვანია დიდი რიცხვების მეთოდის გამოყენება. რაც უფრო მეტი პრეტენდენტის თავმოყრას შესძლებთ, მით მაღალია შანსები იპოვოთ ის ერთადერთი, რომელიც საუკეთესოდ მოერგება ვაკანტურ პოზიციას. თუ თქვენ დამიზნებული არ გაქვთ კონკრეტულ სპეციალისტზე, ან მათ ვიწრო ჯგუფზე, საძიებო ქსელი რაც შეიძლება ფართოდ უნდა გაშალოთ. თქვენს მიერ დახარჯული დრო, ენერჯია და ფული ათმაგად დაფასდება, როდესაც საჭირო კანდიდატს მიაგნებთ.

ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნების შემდეგ იწყება პრეტენდენტების საბუთების მიღება (პერსონალური რეზიუმე, რეკომენდაციები, სერთიფიკატები და ა.შ.). მიღებული საბუთების რიცხვი, ბუნებრივია, დამოკიდებულია ორგანიზაციის იმიჯზე, მის მასშტაბებზე, თვით ვაკანსიის ტიპზე და შეიძლება ზოგიერთ შემთხვევაში 100 გადააჭარბოს. მათ შორის შეარჩიეთ საუკეთესოები, ხოლო ისინი ვინც ვერ აკმაყოფილებენ დაწესებულ მოთხოვნებს თავიდანვე გამორიცხეთ. თუ პერსონალური რეზიუმე არასრულია, მაგრამ ძლიერი, აუცილებლად დაუკავშირდით მის ავტორს, რათა მიიღოთ საჭირო ინფორმაცია. საბუთების გადამოწმების შედეგად შერჩეული კანდიდატების რიცხვი შეამცირეთ ხუთამდე და მიიწვიეთ გასაუბრებაზე.

8.2 გასაუბრება

გასაუბრება _ ერთ-ერთი გადამწყვეტი და ყველაზე უფრო შიშის მომგვრელი პროცედურაა სამუშაოს მაძიებლისათვის. მისთვის ეს არის უკანასკნელი საშუალება წარმოაჩინოს თავი საუკეთესო მხრიდან, გამოავლინოს ის უნარები და გამოცდილება, რომელიც საჭიროა ვაკანსიის დასაკავებლად. დამქირავებელს ეძლევა საშუალება დასვას ის კითხვები, რომელიც მას პერსონალური რეზიუმეს გაცნობისას დაებადა და გაარკვიოს გამოდგება თუ არა ის სამსახურისათვის.

შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი მიზეზი, რაც განაპირობებს გასაუბრების ჩატარების აუცილებლობას:

□ კანდიდატის შესახებ უფრო სრული ინფორმაციის მიღება, ვიდრე ეს მის ჩV-შია ასახული;

□ კანდიდატის პიროვნული თვისებების შეფასება და ორგანიზაციის კულტურასთან მისი შესაბამისობის დადგენა;

□ პიროვნების ენთუზიაზმის, ინტელექტის, თავის დაჭერის და სხარტი აზროვნების უნარის შემოწმება.

როგორ ჩავატაროთ გასაუბრება?

□ მოიწვიეთ კანდიდატი და შექმენით გარემო გულწრფელი საუბრისათვის. ადამიანები გასაუბრებაზე ყოველთვის დელავენ. ეს გასაკვირი არ არის – ისინი ხვდებიან უცხო გარემოში, სადაც უნდა გადაწყდეს მათი ბედი ცხოვრების გარკვეული პერიოდისათვის. გასაუბრება ჩაატარეთ ოფისის მყუდრო და წყნარ კუთხეში ან საკონფერენციო დარბაზში. წინასწარ იზრუნეთ, რომ ტელეფონი, კომპიუტერები და თანამშრომლები ხელს არ გიშლიდნენ. მიესალმეთ კანდიდატს, შესთავაზეთ ყავა, წყალი ან წვენი. ურთიერთობის საწყის წუთებში შეეცადეთ დაძაბულობის მოხსნას. ამისთვის საჭიროა, რომ საუბარი პირდაპირ ძირითადი საკითხებით არ დაიწყეთ – კითხეთ ამინდის შესახებ ან ადვილად მოაგნოთ თუ არა ოფისი. მთავარი ამოცანაა – დროის მოკლე მონაკვეთში მიაღწიოთ სრულ ურთიერთგაგებას. საუბრის ასეთი დასაწყისი კანდიდატს საშუალებას მისცემს დამშვიდდეს და გულახდილად გიპასუხოთ კითხვებზე.

□ აღწერეთ თანამდებობა. გარკვეული დრო დაუთმეთ იმ ვაკანტური პოზიციის დახასიათებას, რისი დაკავებაც სურს კანდიდატს, რათა მას შეექმნას სრული წარმოდგენა. შეძლებისდაგვარად დაწვრილებით ესაუბრეთ მოვალეობებზე, პოზიციაზე ორგანიზაციის სტრუქტურაში, მართვის იერარქიაში და სავარაუდო კონტაქტებზე კლიენტებთან.

□ დასვით რაც შეიძლება მეტი კითხვა. რეკომენდებულია, რომ კითხვები იყოს შემდეგი ოთხი სფეროდან:

ო როგორია თქვენი ვიზიტის მიზანი?

ო რა სარგებლობის მოტანა შეგიძლიათ ორგანიზაციისათვის?

ო როგორი პიროვნება ბრძანდებით?

ო შეგვიძლია თუ არა თავს მივცეთ თქვენი დაქირავების უფლება?

დასვით ისეთი კითხვები, რაც საშუალებას მოგცემთ მიიღოთ ამომწურავი პასუხები აღნიშნული ოთხი სფეროდან. თუ ვერ მიიღებთ დამაკმაყოფილებელ პასუხს ან ატყობთ, რომ თანამოსაუბრე გაურბის პასუხის გაცემას, მაქსიმალურად ეცადეთ დამატებითი კითხვების გზით მაინც მიიღოთ საჭირო ინფორმაცია.

ამასთან გახსოვდეთ, რომ არსებობს კითხვები, რომლის დასმა არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება. ეს შეიძლება კანონს ან საზოგადოებრივ ნორმებს ეწინააღმდეგებოდეს, ან საერთოდ არ იყოს კავშირში კანდიდატის შესაძლებლობების შეფასებასთან. კერძოდ:

- რასობრივი კუთვნილება ან კანის ფერი;

- წარმოშობა;

- სექსი და სექსუალური ორიენტაცია;

- ოჯახური მდგომარეობა;

- რელიგიური აღმსარებლობა;

- ნასამართლეობა;

- სიმაღლე და წონა (გამონაკლისია სახანძრო და სხვა სპეციალური სამსახურები, სადაც მნიშვნელოვანია ფიზიკური კონდიციები);

- ვალები;

- ჯანმრთელობის მდგომარეობა.

□ გამოკვეთეთ კანდიდატის ძლიერი და სუსტი მხარეები. მათი დაფიქსირება პერსონალური რეზიუმეს გაცნობის დროსაც შეიძლება. თუმცა, გასაუბრება უფრო ეფექტიანი საშუალებაა, რათა გადაამოწმოთ უკვე აღნიშნული და აღმოაჩინოთ ახალი.

□ გასაუბრება დაასრულეთ მაჟორულ ნოტაზე. მიმართეთ თანამოსაუბრეს – ხომ არ სურს რაიმე ისეთი დამატება რისი თქმის საშუალებაც არ მიეცა და მისი აზრით მნიშვნელოვანია. გადაუხადეთ მაღლობა გამოჩენილი ინტერესისათვის (მიუხედავად იმისა, აპირებთ თუ არა მის დაქირავებას). აცნობეთ როდის აპირებთ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას, ან გასაუბრების დამატებითი ტურის ჩატარებას. წინასწარ ნუ დააიმედებთ. მაგალითად – `თქვენ ხართ საუკეთესო კანდიდატურა, ჩვენ აუცილებლად მოგიწვევთ`.

გასაუბრების დროს რაც შეიძლება მეტი აღნიშვნები გააკეთეთ. სასურველია წინასწარ მოამზადოთ ის ძირითადი საკითხები, რომელთაც გასაუბრებისას აღნიშნავთ. ეს განსაკუთრებით მაშინ არის საჭირო თუ კანდიდატების რიცხვი დიდია ან არ შეგიძლიათ გადაწყვეტილების მაშინვე მიღება.

ბუნებრივია, არავინაა დაზრვეული იმისაგან, რომ პიროვნებამ, რომელიც გასაუბრებაზე თავს გამოიჩინს, ვერ გაართვას თავი დაკისრებულ მოვალეობებს. ნებისმიერ გამოცდილ მენეჯერს შეუძლია მოყვეს უამრავი ისტორია იმის შესახებ, თუ რა ბრწყინვალედ გაიარეს კანდიდატებმა გასაუბრება, მაგრამ ორგანიზაციაში დიდხანს ვერ გაჩერდნენ. მიუხედავად ამისა, კარგად ორგანიზებული და ჩატარებული გასაუბრება მნიშვნელოვნად ზრდის საუკეთესო კანდიდატის შერჩევის ალბათობას.

პირველი გასაუბრების შემდეგ, როდესაც კანდიდატების სია შეთხელდება, იწყება რეკომენდაციების შემოწმება. გახსოვდეთ, რომ პიროვნება, რომელსაც რეკომენდაციისათვის უკავშირდებით დიდ დახმარებას გიწევთ, გაწვდით რა ინფორმაციას ყოფილი თანამშრომლის შესახებ. შესაბამისად უნდა იყოს თავაზიანი, გულწრფელი და მაღლიერი გაწეული დახმარებისათვის. არსებობს რამდენიმე წყარო კანდიდატის შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად:

- ყოფილი ან არსებული ხელმძღვანელები;
- ყოფილი ან არსებული კლიენტები;
- მონაცემები კოლეჯიდან, უნივერსიტეტიდან ან სხვა სასწავლო დაწესებულებიდან;
- საერთო ნაცნობები.

მას შემდეგ რაც გასაუბრება ჩატარებულია და რეკომენდაციები შემოწმებულია, თქვენ მოგიწევთ კანდიდატების შედარება. ყველაზე მარტივი გზაა რანჟირება. ამისათვის კანდიდატების სახელები განალაგეთ ფურცლის მარცხენა მხარეს, ხოლო ზედა მხარეს მათი შერჩევის კრიტერიუმები. შედეგად მიიღებთ ცხრილს:

	კლიენტებთან მუშაობის გამოცდილება	საცნობარო სამსახურში მუშაობის გამოცდილება	რეკომენდაციები	ჯამი
თამუნა	1	2	1	4
ზურა	3	1	2	6
ნია	2	3	3	8

ჩვენს მაგალითში თამუნამ დაიმსახურა ერთი ქულა კლიენტებთან მუშაობის გამოცდილებაში, ზურამ - 3, ხოლო ნიამ - 2. ანალოგიურად შეაფასეთ სხვა კრიტერიუმების მიხედვითაც, რომელიც შეიძლება გაცილებით მეტი იყოს, ვიდრე ჩვენს მაგალითშია მოყვანილი. კანდიდატი, რომელიც ყველაზე ნაკლებ ქულას დააგროვებს, ბუნებრივია, დაწუნებული აღმოჩნდება, სამუშაოს კი ყველაზე მაღალი ქულების მქონე მიიღებს.

კადრების შერჩევისას არ შეიძლება ნაჩქარევი გადაწყვეტილების მიღება. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ უკეთესია პოზიცია ვაკანტური დარჩეს, ვიდრე ის ცუდმა კანდიდატმა დაიკავოს. თუ ძეხნის ერთმა მცდელობამ არ მოიტანა სასურველი შედეგები, აუცილებლად ხელახრა სცადეთ. გაცილებით უმტკივნეულოა და მარტივი ბევრი კანდიდატი მოსინჯოთ, ვიდრე შემდგომში სამსახურიდან დაითხოვოთ ადამიანი, რომელიც ვერ ამართლებს იმედებს.

9. კადრების შენარჩუნება

აქამდე ჩვენ ვიხილავდით თუ როგორ შევარჩიოთ საუკეთესო თანამშრომელი, მაგრამ არ გვისაუბრია თუ რატომ უნდა გაუჩნდეს სურვილი ასეთ პიროვნებას მოვიდეს და იმუშაოს ორგანიზაციაში. ტექნოლოგიურმა პროგრესმა წარმოშვა ტექნოკრატიული ელიტა - ღრმად

განათლებული, მობილური, უნიკალური ადამიანები, რომლებზეც არსებობს დიდი მოთხოვნა შრომის ბაზარზე. შესაბამისად მწვავე კონკურენცია მათი გადაბირებისა და შენარჩუნებისათვის. შეიძლება გამოვყოთ სამი ძირითადი მოტივი, რაც პიროვნებას უბიძგებს გააფორმოს შრომითი ხელშეკრულება კონკრეტულ ორგანიზაციაში:

- ♦ ეკონომიკური - მე ვრჩები/მოვალ ორგანიზაციაში იმიტომ რომ აქ კარგად იხდიან.
- ♦ სოციალური - მე ვრჩები/მოვალ ორგანიზაციაში, იმიტომ რომ მომწონს ის ხალხი ვისთანაც ვმუშაობ, ჩვენ ერთმანეთის კარგად გვესმის.
- ♦ ხედვა - მე დავრჩები/მოვალ ორგანიზაციაში, იმიტომ რომ ეს არის საუკეთესო ადგილი საქმიანობისათვის, მე შემიძლია აქ ბევრი რამ ვისწავლო, რაც კარიერულ წინსვლაში დამეხმარება.

პიროვნების გადაწყვეტილებაზე იმუშაოს ორგანიზაციაში დიდ გავლენას ახდენს შეთავაზებული საკომპენსაციო პაკეტი - ხელფასი, სამედიცინო დაზღვევა, პენსიაზე გასვლის პირობები, ფირმის აქციების შეღავათიანი შესყიდვის უფლება და ა.შ. თუმცა, გადაწყვეტი მაინც ხელფასის დონეა. ჩატარებული გამოკვლევით ირკვევა, რომ პიროვნებისათვის გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფულს. კერძოდ, კითხვაზე - „თქვენი საკომპენსაციო პაკეტის რომელი ელემენტი საჭიროებს გაუმჯობესებას?“ გაცემული იყო შემდეგი პასუხები:

- სამუშაო დროის ხანგრძლივობა - 9,2%;
- სამედიცინო დაზღვევა - 11,6%;
- ხელფასი - 48,8%;
- ფირმის აქციების შეღავათიანი შეძენის საშუალება - 17,6%;
- შვებულება - 12,6%.

როგორ განვსაზღვროთ თუ რამდენი გადაუხადოთ თანამშრომელს? პირველ რიგში, აუცილებელია ჩამოვაცალიბოთ ფირმის საერთო საკომპენსაციო ფილოსოფია, რასაც დაეყრდნობა ცალკეული თანამშრომლის ანაზღაურების განსაზღვრა. ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა თითოეული თანამშრომლის მიმართ სამართლიანობის და თანმიმდევრულობის დაცვა. ამ სფეროში ექსპერიმენტებმა შეიძლება მნიშვნელოვან პრობლემებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია. საკომპენსაციო ფილოსოფიის ფორმირებისას მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი ფაქტორები:

- ხელფასი იქნება საშუალო თუ საშუალოზე მაღალი?
- ხელფასები დაწესდება მკაფიოდ სტრუქტურირებული შკალის მიხედვით თუ ცალკეული თანამშრომლებისათვის ინდივიდუალურად განისაზღვრება?
- ხელფასის მოცულობა დამოკიდებული იქნება სამუშაოს ხასიათზე ან სხვა ფაქტორებზე, ვთქვათ სამუშაო სტაჟზე?
- როგორი იქნება პრემიების და დანამატების მოცულობა თანამშრომლების ინდივიდუალურ, ჯგუფურ ან კომბინირებულ მიღწევებზე?
- აპირებთ თუ არა დაუქვითოთ თანამშრომლებს ხელფასი მათი მხრიდან დისციპლინარული გადაცდომების შემთხვევაში?

საკომპენსაციო ფილოსოფიის ფორმირების შემდეგ შეიძლება განისაზღვროს თანამშრომლების ხელფასი. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია გეგმავს, რომ ხელფასს საფუძვლად დაუდოს საშუალო ტარიფები რეგიონში, მაშინ პირველი, რისი გარკვევაც მენეჯერს მოუწევს, არის საშუალო ხელფასის დონე რეგიონში ყველა იმ სფეროში და თანამდებობაზე რაც კი არსებობს ორგანიზაციაში. მსგავსი ინფორმაციის მიღება სხვადასხვა წყაროდან შეიძლება – ინტერნეტი, დასაქმების ცენტრები, სავაჭრო-სამრეწველო პალატები, საკონსულტაციო ფირმები, ადგილობრივი საქმიანი პრესა და სხვა. ბუნებრივია, თუ კონკურენტების მიერ შეთავაზებული საკომპენსაციო პაკეტი უკეთესი აღმოჩნდება, ადრე თუ გვიან ამას თანამშრომლებიც შეიტყობენ და უკეთესი ვარიანტის ძებნას დაიწყებენ.

როგორც არ უნდა იყოს შეთავაზებული საკომპენსაციო პაკეტი, გახსოვდეთ, რომ დაქვითვები, ხელფასები, პრემიები, ასევე მენეჯერის სამართლიანობა და თანმიმდევრულობა თანამშრომლების თანამდებობაზე დანიშნის დროს, პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ კმაყოფილებასა და მოტივაციაზე. ამასთან კმაყოფილება, რომელსაც პიროვნება თავისი

სამსახურით განიცდის პირდაპირ აისახება კლიენტებზე და რა თქმა უნდა, ფირმის შემოსავლებსა და მოგებაზე.

10. დისციპლინარული ზომები და სამსახურიდან დათხოვნა

დისციპლინარული ზომები გამოიყენება საკმაოდ ფართო სპექტრის გადაცდომებზე, როგორც საპასუხო ქმედება თანამშრომლის ქცევასა და საქმიანობაში არსებულ ნაკლოვანებებზე. ხელმძღვანელი მსგავს ქმედებებს მიმართავს იმ იმედით, რომ ხელქვეითი გამოსწორდება და აღარ მოუწევს მისი უფრო მკაცრად დასჯა.

რისთვის არის საჭირო დისციპლინარული ზომები? თანამშრომლების მიმართ დისციპლინარული ზომების გამოყენება შეიძლება ორი მიზეზით აიხსნას:

□ თანამდებობრივი გადაცდენა. ყველა ორგანიზაციაში მოქმედებს განსაზღვრული წესები და პროცედურები, რომლის დაცვა თანამშრომლებისათვის სავალდებულოა. წესრიგის უმნიშვნელო დარღვევამ (მაგალითად, თანამშრომელი საწყობიდან იღებს ორ შეკვრა ქალაქს, მაშინ როდესაც ერთი ესაჭიროება) შეიძლება მნიშვნელოვნად არ დააზარალოს ორგანიზაცია. თუმცა, ისეთი დარღვევები, როგორცაა – თანამშრომლის გაქურდვა, ხელმძღვანელის მოტყუება, ფინანსური ანგარიშების გაყალბება – ნებისმიერ ორგანიზაციაში სერიოზულად აღიქმება.

□ დაკისრებული მოვალეობების შეუსრულებლობა. ნებისმიერმა მუშაკმა უნდა შეასრულოს განსაზღვრული შრომითი ნორმები. ყოველთვის არსებობს მინიმალური სტანდარტები, რაც ცალკეულ სამუშაოს წაყენება, იქნება ეს 50 ერთეული დეტალის წარმოება საათში, 50 ათასი ლარი ღირებულების პროდუქციის გაყიდვა თვეში თუ სხვა. აღნიშნული ნორმების მუდმივი ან ხანგძლივი დარღვევა, ბუნებრივია, მოვალეობების შეუსრულებლობად განიხილება.

რა თქმა უნდა, კარგ მენეჯერს არ შეუძლია თვალი დახუჭოს ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ხელქვეითების სამუშაო არ შეესაბამება დაწესებულ სტანდარტებს ან მათი მხრიდან ადგილი აქვს თანამდებობრივ გადაცდომას. ასეთ დროს მან უნდა იმოქმედოს - გავრცელებული ხერხია პროგრესული დისციპლინირება ანუ სასჯელის თანდათანობითი დამძიმება თანამდებობრივი გადაცდომის ან მოვალეობების შეუსრულებლობის განმეორების კვალობაზე. დისციპლინარული ზომების გამოყენება იწყება შედარებით უმნიშვნელო დარღვევებიდან და მკაცრდება იმის მიხედვით, თუ როგორ რეაგირებს მათზე ხელქვეითი, ან როგორია ჩადენილი ქმედების სიმძიმე. მაგალითად, ნარკოტიკების მოხმარება და სამსახურში გავრცელება, თაღლითობა, საიდუმლოების გაცემა, სუბორდინაციის უხეში დარღვევა, ტექნიკური უსაფრთხოების უხეში დარღვევა, პირადი საქმის გაყალბება - სამსახურიდან დაუყოვნებელი დათხოვნის მიზეზია. მსგავსი დარღვევებისას ადარაა საჭირო მენეჯერმა უცადოს მის განმეორებას ან თანამშრომლის გამოსწორებას.

დისციპლინარული ზომების განსაზღვრისას მენეჯერები თავისუფალნი არიან. მიუხედავად ამისა, აუცილებელია, რომ სასჯელის სიმკაცრე შეესაბამებოდეს ჩადენილი დანაშაულის სიმძიმეს, გამოიყენებოდეს სამართლიანად და თანმიმდევრულად ყველა თანამშრომლის მიმართ.

მოკლედ განვიხილოთ ის დისციპლინარული ზომები, რომელსაც მიმართავენ ხელმძღვანელები.

□ **ზეპირი რეკომენდაცია:** არის არაფორმალური ზომა. მისი დახმარებით უშუალო ხელმძღვანელი რეაგირებს ხელქვეითის უმნიშვნელო დარღვევაზე. ხშირ შემთხვევაში რეკომენდაცია საკმარისი აღმოჩნდება ხოლმე თანამშრომლის გამოსასწორებლად.

□ **ზეპირი გაფრთხილება:** შედარებით უფრო მკაცრი ზომაა, ვიდრე წინა. ამ დროს, უშუალო ხელმძღვანელი აფრთხილებს ხელქვეითს იმ შემთხვევაში, თუ დარღვევა უფრო სერიოზულია ან არ იქნა გაითვალისწინებული წინა რეკომენდაცია. ამასთან, აქცენტი უნდა გაკეთდეს, რომ თანამშრომელს ეძლევა გაფრთხილება და განმეორებითი გადაცდომის შემთხვევაში ის უფრო მკაცრად დაისჯება.

□ **წერილობითი გაფრთხილება:** წარმოადგენს შემდეგ საფეხურს დისციპლინარული ზომების სქემაში. ეს ზომა უფრო მკაცრია, ვიდრე წინა ორი. წერილობითი გაფრთხილება მიცემული უშუალო ხელმძღვანელის მიერ თითქმის ყოველთვის შეიტანება თანამშრომლის პირად საქმეში.

□ **საყვედური:** თითქმის იგივეა, რაც წერილობითი გაფრთხილება, თუმცა ეს არის ბოლო შენიშვნა თანამშრომლისათვის და მისი უკანასკნელი შანსი გამოსწორდეს, სანამ უფრო მკაცრად არ დაისჯება. როგორც წესი, საყვედურს აძლევს უშუალო ხელმძღვანელზე ერთი ან მეტი საფეხურით ზემოთ მდგომი მენეჯერი.

□ **თანამდებობიდან დროებითი ჩამოშორება:** გულისხმობს სამუშაოდან იძულებით ჩამოშორებას მატერიალური ანაზღაურების გარეშე. ასეთი ზომის მიზანია – ხელქვეითს მიეცეს შანსი სამსახურიდან მოშორებით გაიაზროს საკუთარი პრობლემები და იზოვოს გამოსწორების ძალები.

□ **დაქვეითება:** მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი უკეთ შესძლებს მოვალეობების შესრულებას, რომელიც ადრინდელზე გაცილებით ნაკლებია. სერიოზული დარღვევებისას ეს ზომა არ გამოიყენება.

□ **სამსახურიდან დათხოვნა:** თუ თანამშრომელი ჩაიდენს სერიოზულ გადაცდომას, ვერ ასრულებს დაკისრებულ ამოცანებს, ან თუ არ გამოსწორდება შედარებით მსუბუქი ზომების გამოყენების შედეგად, მას დაითხოვენ სამსახურიდან. დათხოვნა უნდა იყოს უკიდურესი ზომა. ხელმძღვანელმა უნდა მისცეს ყველანაირი შანსი ხელქვეითს, რათა მან შესძლოს გამოსწორება. მაგრამ თუ ეს ასე არ ხდება, ან ჩადენილია სერიოზული დარღვევა, ეს ზომა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საუკეთესო საშუალება ორივე მხარისათვის – თანამშრომლისთვისაც და ორგანიზაციისთვისაც.

სამსახურიდან დათხოვნა ძალზედ უსიამოვნო მოვალეობაა, რომლის შესრულება თითქმის ყველა მენეჯერს უწევს. ამას განიცდის არა მხოლოდ სამუშაოდან დათხოვნილი, არამედ უშუალო კოლეგები, ხელმძღვანელი და მთელი ორგანიზაცია. იმისათვის, რომ ეს უსიამოვნო პროცედურა შედარებით შემსუბუქდეს სპეციალისტები გვირჩევენ შემდეგი სქემის გამოყენებას.

□ შეხვდით თანამშრომელს პირისპირ. შეარჩიეთ განცალკევებული კაბინეტი, სადაც ხელს არავინ შეგიშლით. ბევრი სპეციალისტი პერსონალის მართვის საკითხებში დარწმუნებულია, რომ თანამშრომლის დათხოვნა უკეთესია დღის ბოლოს, რათა მას არ მოუწიოს ისეთი უხერხულობის განცდა, როგორცაა კოლეგების თანდასწრებით სამუშაო ადგილის განთავისუფლება.

□ აცნობეთ თანამშრომელს, რომ ის დათხოვნილია. ისაუბრეთ პირდაპირ და გულახდილად. ეს ის შემთხვევა არ არის, როდესაც შეიძლება მიკიბ-მიკიბული საუბარი. აგრძნობინეთ, რომ გადაწყვეტილება საბოლოოა და დანდობა არ იქნება.

□ განუმარტეთ სამსახურიდან დათხოვნის მიზეზი. მიზეზები მოკლედ და მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ. მოერიდეთ დეტალებზე საუბარს და კამათს საკუთარი გადაწყვეტილების სამართლიანობის თაობაზე.

□ აცნობეთ სამსახურიდან სბოლოო დათხოვნის თარიღი და განუმარტეთ ის დეტალები, რაც ამ პროცესს ახლავს თან. უმეტეს შემთხვევაში სამსახურიდან დათხოვნის შესახებ გადაწყვეტილება ძალაში შედის მისი გამოცხადებისთანავე. გააცანით ის სოციალური შეღავათები და კომპენსაცია, რომელიც მას დათხოვნის შემდეგ ეკუთვნის და როგორ მიიღოს ეს ყველაფერი.

□ დათხოვნილი ჯერ მიაცილეთ ყოფილ სამუშაო ადგილამდე და შემდეგ შენობის გასასვლელამდე. საუბრის დასასრულს მიაცილეთ ყოფილ კაბინეტში და გააკონტროლეთ, რომ მან ჩააბაროს ყველა გასაღები, საშვი და ორგანიზაციის სხვა საკუთრება, რომლითაც ის სარგებლობდა. მას შემდეგ, რაც თავის ნივთებს შეაგროვებს, გააცილეთ შენობის გასასვლელამდე. იყავით ფრთხილად და არავითარ შემთხვევაში არ უთხრათ, რომ „თქვენთვის სასიამოვნო იყო მასთან მუშაობა“.