

თავი XII შრომითი რესურსების მართვა

XII.1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესი

დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. ამით შეიძლება, აიხსნას კომპანიათა ყურადღების გაძლიერება კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების, შრომის ანაზღაურების საკითხებისადმი. იმ სპეციფიური ფუნქციების ერთობლიობას, რომელსაც პერსონალის მართვას ვუწოდებთ, დღეს აღვნიშნავთ ახალი ტერმინით – შრომითი რესურსების მართვით. არსებობს შრომითი რესურსების მართვის უამრავი კრიტერიუმი, რომლებიც აღწერილია ლიტერატურაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, მაიკლ ბირის მიერ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმები[214,პ. 301]. ესენია:

ა) კომპეტენტურობა. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არსებობენ ის ადამიანები, რომლებსაც შესწევთ უნარი, კვალიფიციურად შეასრულონ ის. დღევანდელ პირობებში ამ სფეროში კომპეტენტურობა გულისხმობს საკადრო მუშაკების უნარს, მიუსადაგონ თავიანთი საქმიანობა მიმდინარე ცვლილებებს. ამიტომაც არის, რომ კომპეტენტურობის აუცილებელი ელემენტები არის ადაპტაციის უნარი და მოქნილობა.

ბ) ერთგულება და ჰარმონია. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია, თუ ამ სფეროში დასაქმებულები არიან კომპანიის მიზნის ერთგულნი. ერთგულების ფენომენი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც არის კომპანიის მუშაკებს და მის მიზნებს შორის ჰარმონიულობა. ერთგულებისა და ჰარმონიის უზრუნველყოფა ყველაზე მარტივი არის მაშინ, როდესაც კომპანიის საბაზრო ღირებულებები შეესატყვისება იმ ღირებულებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მისი თანამშრომლობისათვის.

გ) ეფექტიანობა. შრომითი რესურსების მართვის ეფექტიანობა ნიშნავს კადრების დაბალ დენადობას, სამუშაო მოცდენების შემცირებას, კომპანიაში დასაქმების მაღალი კონკურენციული გარემოს არსებობას.

შრომითი რესურსების მართვის დარგში დასაქმებულმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ დარგის ფუძემდებლური პრინციპები და კრიტერიუმები.

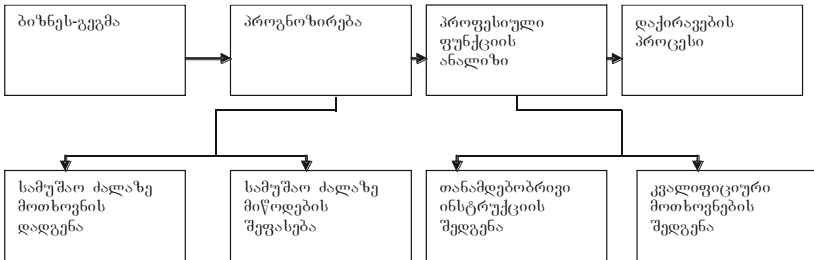
ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ახალი მუ-

შაკების შერჩევას, კადრების მომზადებას, და კვალიფიკაციის ამაღლებას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას, ხელფასის, შემოსავლების რეგულირებასა და მომუშავეთა სტატუსის ცვლას.

XII.2. შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება

ფირმის კადრებით დაკომპლექტების პირველი სტადია მდგომარეობს მოთხოვნის დაგეგმვაში. დაგეგმვა წარმოადგენს კადრების დაკომპლექტების უმნიშვნელოვანეს ეტაპს.

შრომითი რესურსების მოთხოვნის დაგეგმვა მოიცავს რამდენიმე ეტაპს, რაც სქემატურად შემდეგნაირადაა წარმოდგენილი (იხ. ნახ. №30).



ნახ. 30. შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვის ეტაპები.

პროგნოზირება იწყება შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენით, იმ პროფესიების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. თუ სავაჭრო კომპანიას მაღაზიების ფართო ქსელით, გადაწყვეტილი აქვს ერთი წლის შემდეგ ახალი მაღაზიის გახსნა, ამისათვის დირექტორის ძებნა უნდა დაიწოს დაუყოვნებლივ, ხოლო გამყიდველები უნდა შეირჩეს მაღაზიის გახსნის წინა ეტაპზე.

პროგნოზირების შემდეგ, ამოცანა მდგომარეობს მიწოდების მოცულობის შეფასებაში. რიგ შემთხვევაში, სამუშაო ძალის მიწოდების წყარო, შესაძლებელია აღმოვაჩინოთ თვით ფირმაში, სადაც არსებული კადრების გადაამზადების თვალსაზრისით, მეტი შესაძლებლობაა. ამ რესურსების არყოფნის შემთხვევაში, აუცილებელია სპეციალისტების გარედან მოზიდვა.

პრობლემა, რომელიც აუცილებელია გაეთვალისწინოთ შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესში, არის მთლიანად ქვეყნის არამდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცი-

ლოთ მუშახელზე ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები მიმართავენ მუშაკების დაქირავებას არასრული სამუშაო დღით, ან მათ მიღებას დროებით სამუშაოებზე. ასეთი მუშაკები ადვილად გასათავისუფლებელი არიან ეკონომიკური დაცემის, კომპანიის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესების პირობებში.

XII.3. პროფესიული ფუნქციების ანალიზი

თანამედროვე მსხვილ ფირმებში სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული ფუნქციების ანალიზს. ასეთი ანალიზით შესაძლებელი ხდება, იმ მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებიც აისახება შემდეგ საკითხებში: რა არის საჭირო მოცემული სახეობის სამუშაოს განხორციელებისათვის, აუცილებელია ფუნქციების ანალიზი, (რით უნდა იყოს დაკავებული მუშაკი სამუშაო დღის განმავლობაში), რა კვალიფიკაცია და ცოდნა ესაჭიროება მას იმ გარემოს შესწავლაში, რომელშიც მოუხდება სამუშაოს შესრულება (საკვაჭრო ობიექტებზე დასაქმებული გამყიდველი უნდა იყოს კომუნიკაბელური, რაც არ მოეთხოვება ჩარხზე მომუშავე მუშას). იმისათვის, რომ მივიღოთ ინფორმაცია პროფესიული ფუნქციების შესახებ შრომითი რესურსების დარგში, ექსპერტებს შეუძლიათ, ის მოითხოვონ მეწარმეებისაგან, ხელმძღვანელებისაგან ან გამოიყენონ უშუალო დაკვირვების მეთოდი.

პროფესიული ფუნქციის ანალიზის საფუძველზე, კადრების განყოფილების გამგემ უნდა შეიმუშაოს მუშაკის თანამდებობრივი ინსტრუქცია ან საწარმოო ოპერაციების აღწერილობა.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია არის ის სპეციალური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია სამუშაოს შემსრულებლებისათვის აუცილებელი ფუნქციები, მოვალეობანი და პირობები. კადრების განყოფილების გამგეს აგრეთვე ევალება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შემუშავება. უკანასკნელი ადგენს მოცემული სამუშაოს შესაბამისობას მუშაკის განათლების დონესთან, გამოცდილებასა და დაოსტატების ხარისხთან.

№16 ცხრილში აღწერილია საინფორმაციო სისტემების ოპერატორის თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

ცხრილი №16.

საინფორმაციო სისტემების ოპერატორის თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

ნორმატიული დოკუმენტი	მოვალეობანი
----------------------	-------------

	ფაილების დამუშავება, ტერმინალებთან მუშაობა, საბუღალტრო, საკადრო მონაცემების დიალოგურ რეჟიმში დამუშავება, კომპიუტერული დამუშავების ფორმებში მონაცემთა შეყვანა, მოწობილობის მომსახურება და რემონტი.
თანამდებობრივი ინსტრუქცია	ამოწმებს გამომავალ მონაცემებს და ახდენს იმ დარღვევების ლიკვიდაციას, რომლებიც იწვევს ინფორმაციის დამახინჯებას. ახდენს წინასწარ დადგენილი ინსტრუქციით ინფორმაციის გადაცემას, დახარისხებას, დროის განაწილების სისტემის ტერმინალის ფაილების რეგულირებას და კორექტირებას.
საკვალიფიკაციო მონაცემები	მონაცემთა დამუშავების ელექტრონულ სისტემაში მუშაობის ექსპერტიზის გამოცდილება. კომპიუტერულ მონაცემებში შეცდომების აღმოჩენისა და გასწორების უნარი.

XII.4. ახალი მუშაკების შერჩევა

პერსონალის შერჩევაზე პასუხს აგებენ კადრების განყოფილების შესაბამისი სპეციალიტები. მათ მოვალეობებში შედის: შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნათა შესაბამისად კომპანიაში კადრების შერჩევა, ამ მუშაკებზე ინფორმაციის მოძიება, გაზეთებში რეკლამის, დასაქმების ბიუროებში განცხადების განთავსება; კოლეჯების, უნივერსიტეტების დამამთავრებელი კურსების სტუდენტების შერჩევა და სხვა კომპანიებიდან კვალიფიცირებული კადრების გადმოზივრება.

კადრების მოძიების ძირითადი ეტაპია წინასწარ შერჩეული პრეტენდენტებიდან სასურველი კანდიდატურების დადგენა. ამ შერჩევის მიზნით, გამოიყენება პირველ ეტაპზე ჯამური ცნობა (რეზიუმე), სადაც ყველა პრეტენდენტი ავსებს განათლების, შრომითი გამოცდილების, ოჯახური მდგომარეობის შესახებ მონაცემებს, ხოლო მეორე ეტაპზე ხდება ყოველ კანდიდატთან გასაუბრება, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა, მივიღოთ სრული ინფორმაცია მისი კვალიფიკაციისა თუ სხვა საინტერესო მონაცემების შესახებ. გასაუბრების ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა კანდიდატის გამოცდილებასა და პიროვნულ თვისებებზე. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, კანდიდატს შეიძლება წინადადება მიეცეს გაიაროს სპეციალური ტესტი. გასაუბრების შემდეგ დარჩენილ კანდიდატებს კადრების განყოფილების სპეციალიტმა შეიძლება ჩაუტაროს მეორე გასაუბრება. ამის შემდეგ, ამ კანდიდატებს აცნობენ მათ უშუალო მენეჯერს, რომელიც კომპანიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით დებულობს გადაწყვეტილებას ახალი მუშაკის დასაქმების შესა-

ხეხ. იმისათვის, რომ საბოლოოდ დარწმუნდნენ ატესტირებუი კანდიდატის მონაცემებში, ხდება წარმოდგენილი დოკუმენტაციის და გამოხმაურებების გადასინჯვა და მისი სამედიცინო შემოწმება.

ცხრილი №17.

გასაუბრების ზოგადი კითხვარები.¹

მონაცემები	შეკითხვები
შრომითი ბიოგრაფია	<ol style="list-style-type: none"> 1. რატომ გინდათ, შეიცვალოთ სამსახური? 2. რა არ მოგწონდათ წინა სამუშაოზე? 3. რა ამოცანები გაგაჩნდათ წინა სამუშაოზე?
ახალი თანამდებობა	<ol style="list-style-type: none"> 1. რას ელოდებით ახალი სამუშაოსაგან? 2. ახალი სამუშაოს რა ასპექტები მიგაჩნიათ განსაკუთრებულად რთულად? 3. რა ინოვაციებს შეიტანთ თქვენს ახალ საქმიანობაში? 4. რა ამოცანებს დასვამთ პირველ რიგში ახალ სამუშაოზე? 5. რას იზამთ იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი ახალი სამუშაოს ბიუჯეტი შეიკვეცება 10%-ით?
კარიერა	<ol style="list-style-type: none"> 1. როგორი არის თქვენი მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივებზე ორიენტაციით? 2. კარიერისტული თვალსაზრისით როგორ ვითარდებით დღემდე? 3. რა ფაქტორებს აქვს შრომის პროცესში თქვენთვის ყველაზე დიდი მნიშვნელობა? 4. როდის ელოდებით დაწინაურებას?
კომპანიის სარგებლიანობა	<ol style="list-style-type: none"> 1. მიგაჩნიათ თუ არა თქვენი თავი მეგობრულად? 2. ხართ თუ არა გუნდური, ინდივიდუალური მუშაობის მომხრე? 3. აქებთ თუ არა კოლეგების მიღწევებს? 4. რა თვისებები უნდა გააჩნდეს თქვენს ქვეშევრდომს, ხელმძღვანელს? 5. როგორ მოექცევით „რთულ“ თანამშრომელს? 6. როგორ მოექცევით იმ კოლეგას, რომელიც იყო თქვენი კონკურენტი, რომელსაც მიანია თავისი თავი უფრო კვალიფიციურად, ხოლო ამჟამად არის თქვენი ქვეშევრდომი?

ამ პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანს წარმოადგენს გასაუბრება და ტესტირება.

გასაუბრება ტარდება კომპანიის მიერ დადგენილი სტანდარტული ტექნოლოგიით. ის თანამშრომელი, რომელსაც ვეალება გასაუბრების ჩატარება, უნდა ეცადოს კანდიდატთან შეხვედრის პროცესში შექმნას არა-

¹ წყარო The Interview Process//Small Bisness Report. 2004. December. 61-66.

ფორმალური, კომფორტული ატმოსფერო, ამ მიზნით გამოყოს დროის შეუზღუდავი ბიუჯეტი და კითხვები შეადგინოს ისე, რომ ისინი ეხებოდნენ მონაცემებს კანდიდატის შესახებ. გამოკითხვის პროცესში კომპანიის წარმომადგენელმა უნდა მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება იმ საკითხებზე, რომლებიც უშუალოდ ეხება კანდიდატის მომავალ საქმიანობას, რათა გაარკვიოს, რამდენად შეესაბამება ამ სამუშაოს პრეტენდენტი, ან პირიქით რამდენად ვარგისია ის ამ სამუშაოს შესასრულებლად. შეკითხვები უნდა ეხებოდეს კანდიდატის ბიოგრაფიულ მონაცემებს, მის პროფესიულ თვისებებს, ცოდნას, ინტერესებს. ტიპური შეკითხვები წარმოდგენილია ცხრილ №17- ში. კადრების განყოფილების გამოცდილმა მუშაკებმა შესანიშნავად იციან, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უშუალოდის, ურთიერთნდობის, მიუკერძოებლობის ატმოსფეროს შექმნა, რათა ასისტენტებმა თავისუფადად იგრძნონ თავი და გააჩნდეთ გულღია ურთიერთობის შესაძლებლობა, ინტერვიუებისას მნიშვნელოვანია კანდიდატის მოსმენა და კრიტიკული მსჯელობა მის საქმიანობაზე, ან ცალკეულ პიროვნულ ასპექტებზე. ასეთი დაკვირვება შესაძლებლობას იძლევა, შევაგროვოთ პრეტენდენტის შესახებ ის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც ხდება გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.

დღეისათვის მომუშავეთა დაქირავების ხერხებს შორის ყველაზე საკამათო არის ტესტირება. ამასთან, არა საკუთრივ ტესტები, არამედ, ის მეთოდები, რომ-ლითაც ხდება ტესტირების გზით პრეტენდენტების შერჩევა. ტესტები გამოიყენება ინტელექტის, საზრიანობის, ინტერესთა, პირადი თვისებების გამოვლენის მიზნით. კომპანიები იყენებენ ტესტირების სამ ძირითად მეთოდს: საკვალიფიკაციოს, ფსიქოლოგიურსა და ნარკოლოგიურს.

ყველაზე ხშირად გამოიყენება ის საკვალიფიკაციო ტესტები, რომლებიც იძლევა შესაძლებლობას, განვსაზღვროთ პრეტენდენტის კომპეტენტურობა და ის თვისებები, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის. ტესტები არის სპეციფიური და ისინი გამომდინარეობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებიდან.

ფსიქოლოგიური ტესტირება ხდება წერილობით, წინასწარ შედგენილ კითხვებზე პასუხის გაცემის გზით. ასეთი ტესტები ავლენენ სამუშაოზე პრეტენდენტის საერთო ინტელექტუალურ დონეს, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, ინტერესს, მმართველობით მიდრეკილებებს და პირად თვისებებს. ფსიქოლოგიური ტესტირების ავტორებს მიაჩნიათ, რომ ისინი იძლევიან უტყუარ ინფორმაციას, ხოლო მათი ოპონენტების აზრით, ისინი არაფექტური და დისკრიმინაციული ხასიათის მატარებელია: ტესტირება არ შეიძლება ჩაითვალოს პანაცეად ან პრეტენდენტების სამუშაოზე შერჩევის უტყუარ მეთოდად. ის არის სამუშაოზე მიღების მხოლოდ დამატებითი ბერკეტი.

კერძო სექტორში სულ უფრო მკვიდრდება ნარკოლოგიური ტესტირება, რომელთა მიზანია მუშაკების ნარკოტიკებისადმი მიდრეკილების გამოვლენა. აშშ-ის მენეჯერთა ასოციაციის გამოკითხვის მონაცემებით, ამ ქვეყნის ფირმების 60% აწარმოებს ამ ტიპის ტესტირებას, მათ შორის 96% უარს ამბობენ ამ კატეგორიის მუშაკებზე [138,პ.12].

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები მაქსიმალურად ცდილობენ, მათი საქმიანობა გახადონ უსაფრთხო და ეფექტური, ტესტირების მეთოდების ოპონენტები მიიჩნევენ, რომ კომპანიების უფლება - მიიღონ მაქსიმალური ინფორმაცია თანამშრომლების ან დასაქირავებელი მუშაკების შესახებ ტესტირების გზით, ეწინააღმდეგება ადამიანის პიროვნულ უფლებებს. .

XII.5. მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება

სამუშაოზე აყვანილი ყველა ახალი მუშაკი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, მოითხოვს სწავლებას. ბუღალტერიის ზოგადი პრინციპები ყველა ფირმაში საერთოა, მაგრამ წარმოებისა და მომსახურების სფეროების სპეციფიკის მიხედვით, ბუღალტერია ფირმების მიხედვით განსხვავებულია.

იდეალურ შემთხვევაში თანამშრომლის პროფესიული ზრდა უნდა დაიწყოს სამუშაოზე გასვლის პირველივე დღიდან. მუშაკები თავიანთ პირველ დღეს მოლოდინით იწყებენ და კადრების დარგში გამოცდილმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს ამ მოლოდინის კომპანიის შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

იმისათვის, რომ ყველა მუშაკს შეექმნას მკაფიო წარმოდგენა კომპანიის სტრატეგიაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, ფირმების უმრავლესობა წარმატებით ნერგავს ახლად მიღებული თანამშრომლების პროფესიული ორიენტაციის პროგრამებს. ეს პროგრამები განსხვავებულია, ამასთან, ისინი მოიცავენ რამდენიმე ზოგად თემას, რომელიც ყველა კომპანიისათვის საერთოა, ეს თემებია: [225,პ.37-40] ფირმის ისტორია და სტრუქტურა, სუბორდინაციის დამკვიდრებული სქემა; დაქირავების, ზესაათების ანაზღაურება, განთავისუფლების პირობები; ორგანიზაციის შინაგანაწესი; დამატებითი ხელფასები და შვებულება; შრომითი ვალდებულებანი და პასუხისმგებლობა;

ხელმძღვანელი ვალდებულია, ახალი მუშაკისათვის გამოყოს დრო, რათა გააცნოს ის კოლეგებს, აუხსნას სამუშაოს სპეციფიკა და თავისებურებანი. ასეთი დროის ხარჯვა ყოველთვის შედეგიანია, რადგანაც

ის ანქარებს მუშაკის ახალ გარემოში ადაპტაციას.

მრავალი კომპანია იყენებს ახალი მუშაკის სწავლების სპეციფიურ მეთოდოლოგას. სწავლება მუშაკებისათვის შეიძლება მიმდინარეობდეს უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, სადაც გამოცდილი მუშა დაამწყებს ასწავლის შრომის ძირითად ილემენტებს და ხერხებს. უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკებისათვის გამოიყენება სპეციალური ლექციები, სადაც პროფესიულთან ერთად განიხილება შრომითი ეთიკის საკითხები.

კადრების მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, წამყვანი კომპანიები იყენებენ ცალკეულ უნივერსიტეტებთან და კოლეჯებთან სახელშეკრულებო ურთიერთობათა ფორმას. ამ ურთიერთობათა განვითარების დღევანდელ ეტაპზე ეფექტიანია განათლების სისტემისა და წარმოების ინტეგრაცია. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია ის, რომ კომპანიები ქმნიან საკუთარი განათლების ცენტრებს.

XII.6. მუშაკების საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია

როდის შეიძლება დავაწინაუროთ მუშაკი? რა კრიტერიუმებით წავახალისოთ ის მატერიალურად? ამ შეკითხვებზე პასუხი და შესაბამისი გადაწყვეტილებანი, როგორც წესი, სუბიექტურია, ისინი მიიღება პირადი დაკვირვების, ინტერესებისა და ემოციების საფუძველზე. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ეს სუბიექტური ფაქტორები, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების საქმიანობის შეფასების სისტემას, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, ობიექტურად შეეფასოს მუშაკების შრომის შედეგები. უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად იწერება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია, რის გამოც, როგორც დამქირავებელი, ასევე მუშაკი წინასწარ ეცნობა შესასრულებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს, ორივეს თანაბრად შეუძლია შეაფასოს ის, თუ რამდენად სწორად არის ეს სამუშაო შესრულებული. სამუშაოს შეფასებისათვის გამოიყენება ხუთბალიანი სისტემა, (იხ. ცხრილი №18), რაც იძლევა შრომის შედეგების სისტემატიურად შეფასების შესაძლებლობის. კომპანიები, ასეთი შეფასების შედეგებს იყენებენ მუშაკების შეკვეცის მიზნით.

(ცხრილი №18.

მუშაკის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების ანკეტის ნიმუში.

მანვენებლები	ხუთბალიანი შეფასება
--------------	---------------------

<p>I. პროფესიული ცოდნა და ჩვევები: კარგად ესმის მოვალეობანი, იყენებს მიღებულ ცოდნასა და გამოცდილებას; განიცდის ადაპტაციას ახალი მეთოდების (ტექნოლოგიებისადმი), ახდენს სამუშაოს სწორ დაგეგმვას და ორგანიზებას, აღიარებს შეცდომებს და ითვალისწინებს სიძნელეებს.</p>	<p>54321</p>
<p>II. სამუშაოს მოცულობა: გამომუშავება; სტანდარტებისა და დროითი გრაფიკების დაცვა; სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენება.</p>	<p>54321</p>
<p>III. სამუშაოს ხარისხი: სიზუსტის ხარისხი – არ უშვებს შეცდომებს; საფუძვლიანად ასრულებს სამუშაოს; აკეთებს სწორ დასკვნებს.</p>	<p>54321</p>
<p>IV. ინიციატივა და შემოქმედებითობა: იღებს თავის თავზე ინიციატივას; სრულად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას; აქვს უნარი, ორგანიზებულად განახორციელოს იდეები და ჩანაფიქრები.</p>	<p>54321</p>
<p>V. კომუნიკაციური თვისებები: ცხადად და ლაკონურად შეუძლია, წარმოაჩინოს იდეები და გაცვალოს ინფორმაცია; შეუძლია კლიენტურასთან და იერარქიის სხვადასხვა წარმომადგენლებთან უპრობლემო ურთიერთობა.</p>	<p>54321</p>
<p>VI. საიმედო: ინსტრუქციების და განკარგულებების შესრულების შესაძლებლობა; სანქსარო დავალებების შესრულების უნარი; სხვა შრომითი ჩვევები.</p>	<p>54321</p>
<p>VII. უნარი: აქვს ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობანი; სხვა ადამიანების ამოცანების რეალიზაციის მიზნით ორგანიზების უნარი; აქვს ქვეშევრდომების საქმიანობის სრულყოფის შესაძლებლობა</p>	<p>54321</p>

შეფასების კრიტერიუმები:

5 – ფრიადი. მუშაკი სისტემატიურად აჭარბებს დადგენილ ნორმებსა და ასრულებს გეგმებს გადაჭარბებით.

4 – საშუალოზე მაღალი. მუშაკი სისტემატიურად ასრულებს დადგენილ ნორმებს. ასრულებს გეგმებს.

3 – დამაკმაყოფილებელი. მუშაკი არის საშუალო კვალიფიკაციის, ასრულებს დადგენილ ნორმებს, რიგ შემთხვევაში ვერ ასრულებს გეგმებს. ასრულებს დავალებებს დადგენილ რეჟიმში.

2 – აუცილებელია გაუმჯობესება. არასრულყოფილად ასრულებს ნორმებს და ვერ უზრუნველყოფს მოსალოდნელ უკუგებას. ამ დონის მუშაკი ვერ პასუხობს მოცემულ სამუშაოს სტანდარტულ მოთხოვნებს.

1 – არადამაკმაყოფილებელი. მუშაკი ვერ ასრულებს სამუშაოს მიმდებარე მოთხოვნებს და ვერ უზრუნველყოფს მოსალოდნელ უკუგებას.

ბას.

ასეთი შეფასება, აუცილებელია, გამოირჩეოდეს ობიექტურობის მაღალი დონით, ის იძლევა შესაძლებლობას, ცალკეული მუშაკი არა მარტო გაეცნოს მის შრომით შედეგებს, არამედ დასახოს მათი გაუმჯობესების თვალსაზრისით კონკრეტული გეგმები. მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის შემდეგ, შეფასების ანკეტები გამოიყენება სასამართლო დავების განხილვის პროცესში.

XII.7. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება

თავიანთი შრომის ფასად მუშაკები ღებულობენ ჯილდოს, როგორც ხელფასის, ასევე დამატებითი პრემიის ან სხვა დამატებითი ანაზღაურების სახით. ეს დაჯილდოება წარმოადგენს მუშაკის შრომის ძირითად მოტივს. მუშები და ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალის უდიდესი ნაწილი შრომის ანაზღაურებას ღებულობენ ხელფასის სახით, რომელიც განისაზღვრება დროის ერთეულში გამოთქმული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მოცულობის (ნამუშევარი საათების) მიხედვით. რიგ შემთხვევაში ხელფასის დარიცხვის კრიტერიუმად გამოიყენება ეს ორივე მაჩვენებელი. ხელფასი არის შრომის არა მარტო ძირითადი მოტივატორი, არამედ მნიშვნელოვანი სტიმულიც, რადგანაც რაც მეტი საათი აქვს ნამუშევარი ან პროდუქცია გამოშვებული მუშაკს მით მეტია მისი შრომის ანაზღაურება.

თანამედროვე ფორმებში თანამშრომელთა ნაწილის შრომა არ არის დაკავშირებული გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე ან შესრულებული საათების რაოდენობაზე. ამიტომ, ისინი ღებულობენ შრომის ანაზღაურებას სტაბილური ხელფასის განაკვეთის სახით.

სულ უფრო მეტი კომპანიები იყენებენ შრომის ანაზღაურების დრეკად სქემებს, როდესაც მუშაკები ხელფასის ნაწილს ღებულობენ ფულადი ფორმით, ხოლო მეორე ნაწილი გადაირიცხება მუშაკის სხვადასხვა ტიპის გადასახადების დასაფარავად (მაგ.: საბავშვო ბაღის, სამედიცინო მომსახურების და სხვა) კომპანია „ენერალ ლეიტრიც“-ში გამოიყენება შრომის სტიმულირება აქციების და აუქციონების საფუძველზე. ყველა დონის მენეჯერები ღებულობენ ოფციონებს, მაშინ, როდესაც მათი განყოფილებების ეფექტიანობა აღწევს საგემო მაჩვენებლებს. [122,პ.86]. კომპანია „ჰალ-არტ“ გარკვეული გამოცდის პერიოდის გავლის შემდეგ თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას, შეისყიდოს კომპანიის აქციები და გახდეს მისი თანამფლობელი. ეს მეთოდები აძლიერებს მისი კორპორაციული მართვის შესაძლებლობებს, რაც აისახება წარმოების შედეგებში. [174,პ.142].

ამდენად, ყველა ეს პროგრამა ასახავს შრომის ანაზღაურების იმ მართო სექტორს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები იყენებენ თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის.

XII. 8. სტიმულირების პროგრამები

იმისათვის, რომ წავახალისოთ მუშაკები, აუცილებელია პერიოდულად მათი ფულადი სტიმულირება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ხელფასის დარიცხვის ბაზა განისაზღვრება არა ზოგადად შრომით, არამედ მისი შედეგებით. ამიტომ არის, რომ შრომის შედეგების სტიმულირებისათვის აუცილებელია წახალისების სისტემების დანერგვა, რომელიც მოიცავს შემდეგ პირობებს:

პრემიებსა და საკომისიოებს. წახალისების ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა არის პრემია. ფირმების უმრავლესობა მუშაკებზე გასცემს პრემიებს. წლის შედეგების მიხედვით, პრემიები არის დაკავშირებული კომპანიის მიზნების რეალიზაციასთან. საკომისიოები ეს არის ფულადი ჯილდოები, რომლებიც გაიცემა ფირმაში პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით, როგორც წესი, ისინი გამოიყენება გასაღების სფეროში დასაქმებული პერსონალის შრომის ანაზღაურებისათვის.

მოგებაში მონაწილეობის პროგრამა გულისხმობს მოგების ზრდის შემთხვევაში მუშაკების დამატებით მატერიალურ წახალისებას. კომპანიების მიხედვით ეს თანხები გაიცემა ყოველკვარტალურად, ყოველთვიურად ან ყოველწლიურად. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს თანხები გაიცემა მუშაკის შეკვეცის ან პენსიაზე გასვლის შემთხვევაში.

მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა არის მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის ანალოგიური. აღნიშნულ შემთხვევაში დამატებითი ანაზღაურება გაიცემა არა მოგების ზრდის, არამედ თვითღირებულების შემცირების, ხარისხის გაუმჯობესების, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებისა და კომპანიის მიერ სხვა წინაწარ დადგენილი პირობების შესრულების საფუძველზე.

ამ პროგრამის ერთ-ერთი მეთოდი არის ნაყოფიერების მიხედვით შრომის ანაზღაურება, როდესაც მუშაკს წინასწარ განუსაზღვრავენ ხელფასის ქვედა ზღვარს და შემდგომი დარიცხვა .

ცალკეული კომპანიები იყენებს ანაზღაურებას კვალიფიკაციის მიხედვით, რომელიც გამომდინარეობს მუშაკის ცოდნასა და კვალიფიკაციიდან და არა მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობებიდან.

მომუშავეთა კომპანიის საკუთრებაში მონაწილეობის პროგრამის თანახმად, კომპანია თავისი აქციების ნაწილს ყიდის მის თანამშრომ-

ლებზე, ამ გზით ამოღებულ თანხებს ათავსებს მათ საგანგებო სატრასტო ფონდში. ყოველ მუშაკზე მოდის ამ ფონდის გარკვეული ხვედრითი წილი, როდესაც კომპანიის მდგომარეობა სტაბილურია მუშაკები ფონდიდან ღებულობენ მოგებას.

ასეთი სისტემა რიგ კომპანიებში წარმატებულად ფუნქციონირებს, თუმცა არის წარუმატებლობის შემთხვევებიც. ქიმიური წარმოების ფირმა „გორ ენდ ასოშიეტს“ ფლობს 3 ათასი მუშაკი. ე. წ. ასოცირებული კომპანიონები ან პარტნიორები. ამ ფირმის წლიური ბრუნვა იზდება 25%-ით და მუშაკები თავს მიიჩნევენ ერთიან მმართველ გუნდად. ამის საწინააღმდეგო მაგალითია ტექსტილური წარმოების ფირმა „დან რივერ ინკ“, სადაც 8 მუშაკი ფლობს აქციების 70 პროცენტს. მიუხედავად ამისა, კომპანიის მართვა კონცენტრირებულია მისი მენეჯერების, და საგარეო ინვესტორების ხელში, რომლებიც ფლობენ აქციების მხოლოდ 30%-ს. წესდებით ამ კომპანიის მართვაში მუშაკების მონაწილეობა არ არის გათვალისწინებული, რის გამოც დაბალია მათი დაინტერესება. [207,341].

XII.9. დამატებითი გადასახადები და მომსახურება

კომპანიები რეგულარულად ახდენენ თავიანთი მუშაკებისათვის დამატებითი გადასახადის დაწესებას, ანუ ხელფასის გარდა, ახორციელებენ მომუშავეთა სხვა ფინანსურ მხარდაჭერას. მაგალითად, წამყვან კომპანიებში მაღალი დონის მენეჯერებს გააჩნიათ დამატებითი შეღავათები. აქ ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს სამსახურებრივი ავტომობილით სარგებლობა ან კლუბებში გაწევრიანების შესაძლებლობა. ცხრილში №19 წარმოდგენილია კომპანიის მამართველობითი აპარატის შემადგენლობისათვის ყველაზე უფრო გავრცელებული შეღავათები. [278,პპ 34-36].

ცხრილი №19

შ ე დ ა ვ ა თ ე ბ ი	კომპანიის მიერ ანაზღაურებული თანხის ხვ.წილი %-ში
---------------------	--

1. კომპანიის ავტომობილის გამოყენება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისათვის;	80
2. არაშრომისუნარიანი დღეების ანაზღაურება;	58
3. სატელეფონო საკრედიტო ბარათების ანაზღაურება;	60
4. კომპანიის ავტოტრანსპორტის გამოყენება პირადი მიზნით;	47
5. სამედიცინო მომსახურება;	40
6. სხვადასხვა კლუბებში გაწევრიანების გადასახადი;	27
7. სიცოცხლის დამატებითი დაზღვევა;	46
8. ავტომანქანის, ტელეფონის გადასახადი.	36

ამ ცხრილში წარმოდგენილია იმ შედავათების ნუსხა, რომლითაც სარგებლობენ კომპანიის პრეზიდენტები და აღმასრულებელი დირექტორები.

ზოგჯერ ტერმინებს, „დამატებითი გადასახადები“ და „მომსახურება“ შეეყვართ შეცდომაში, სინამდვილეში ეს არის მსხვილი ასიგნებები, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენენ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაზე.

მუშაკის საერთო ბიუჯეტში დამატებითი გადასახადებისა და მომსახურების საშუალო პროცენტული თანაფარდობა აშშ-ს კომპანიებში წარმოდგენილია ცხრილში №20 [259,პ.420].

ცხრილი №20

№	მაჩვენებლები	%
1	ძირითადი ხელფასი;	72
2	დამატებითი ხელფასი: -პრემია ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე; - დანამატი; - ის პრემიები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საწარმოო ნორმების შესრულებასთან.	3
3	დაზღვევა.	7
4	არასამუშაო დღეებზე გადასახადი: - შევბუღება; - სადღესასწაულო დღეები; - ავადმყოფობის გამო გაცდენილი დღეები;	6
5	პენსიები.	3
6	კანონით განსაზღვრული გადასახადი: - სოციალური უზრუნველყოფა; - უმუშევრობის ფედერალური შემწეობა. - უმუშევრობის შტატის შემწეობა; - ტრამპეატიზმის გადასახადი.	9

მიუხედავად იმისა, რომ დაზღვევის პროგრამები არასავალდებულოა, ისინი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენენ. საწარმოთა უმრავლესობა ახდენს სიცოცხლის, ჯანმრთელობის დაზღვევას; აგრეთვე იყენებს სტრუქტურული მომსახურების, ქრონიკული დაავადებების მიზნობრივ სადაზღვევო პროგრამებს. ის სადაზღვევო პროგრამები, რომლებიც ანაზღაურდება კომპანიების მიერ არის წარმოდგენილი ნახ. №31-ში.

უმუშევრობა ეს არის სოციალურად უმწვავესი პრობლემა, ამიტომ, ცივილიზებულ ქვეყნებში მეწარმეები აფინანსებენ უმუშევრობის დაზღვევის სპეციალურ ფონდს, რომლის სახსრები გამოიყენება თითოეულ განთავისუფლებულ მუშაკზე უმუშევრობის შემწეობის დასაფინანსებლად. ყველა მეწარმე ვალდებულია, ამ ფონდში გადარიცხოს წინასწარ დადგენილი თანხა. უმუშევრობის შემწეობის დონე დამოკიდებულია მუშაკის წინა წელს მიღებული ხელფასის დონეზე, ამასთან, შემწეობის ზომა და მისი გაცემის ხანგრძლივობა დიფერენცირებულია. რიგი დარგების (საავტომობილოს, მეტალურგიულის და სხვა) მუშაკები ამ შემწეობის გარდა დებულებენ დამატებით შემწეობას კომპანიის ან პროფკავშირის ხარჯზე.

№	დაზღვევის სახეობა	ფირმების ხვედრითი წილი მათ საერთო რაოდენობაში (%-ში)
1	ხანგრძლივი უმუშევრობა;	45
2	პოსპიტალიზაციის, ქირურგიული ოპერაციის, ქრონიკული დაავადებების მკურნალობა;	90
3	კბილების მკურნალობა;	66
4	თვალის დაავადებების მკურნალობა.	32

ნახ. №31. დაზღვევის ის სახეობები, რომელსაც იხდიან კომპანიები [259,პ.48].

XII.10. ოჯახური შემწეობები და შეღავათები

თანამედროვე ეტაპზე მაღალმწარმოებლური კომპანიები შრომის მწარმოებელურობის, სოციალური სტატუსის ამაღლების, კადრების დამავრების, მისი მდგრადობის ამაღლების მიზნით, ნერგავენ ოჯახური დახმარებების პროგრამებს. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ყველა თანამშრომელს ემსახურება ორ საბავშვო ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია მის ტერიტორიაზე, ხოლო ჩვილ ბავშვზე,

დედას ან მამას აძლევს ერთ წლამდე შევებულებას. ასეთი შედეგები მომგებიანია, არა მარტო მშობლებისათვის, არამედ ბიზნესისათვისაც, რადგანაც ისინი ხელს უწყობენ შრომის ნაყოფიერების ზრდას და სამუშაო გაცდენების შემცირებას. ისეთმა კომპანიებმა, როგორც არის „ამერიკენ ბენკენსი“ და „ტარგეტ სტორზი“ თავიანთ ტერიტორიაზე ააგეს საბავშვო სკოლები თანამშრომლებისათვის. [273,პ.42].

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა კომპანიებში დასაქმებული მუშაკებისათვის არის ასაკოვანი მშობლების მოვლა. მთელი რიგი კომპანიები ამ მიზნით, თანამშრომლებისათვის გაცემენ დახმარებებს, იმისათვის, რომ მათ დაიქირაონ მოხუცი მშობლების მომვლელი, კომპანიები ამ მიზნით სპეციალურ საინფორმაციო ბიუროებსაც კი ქმნიან. საინტერესოა კომპანია „სტრაიდ-რაიტ“-ის გამოცდილება, რომელმაც ერთ ცენტრში გააერთიანა მოხუციები და ბავშვები. შენობის ერთ ნაწილში სწავლობენ ბავშვები, მეორეში თავიანთი საქმეებით არიან დაკავებული მოხუციები. ისინი ერთმანეთს ხვდებიან მხოლოდ ბიბლიოთეკასა და სასადლოში. [207,პ.27-28]. ავადმყოფობის გამო, ექსტრემალურ პირობებში მუშაობის შედეგად დამატებითი ანაზღაურება თანამედროვე კომპანიების თანამშრომლებთან ურთიერთობის ჩვეული ფორმა გახდა. ჯანდაცვის პროგრამების რეალიზაცია იძლევა დაავადებათა პროფილაქტიკის, მათთან დაკავშირებული შრომის დანაკარგების მინიმუმადე შემცირების შესაძლებლობას. ამიტომაც არის, რომ ისინი იმყოფებიან თანამედროვე ფირმების ყურადღების ცენტრში. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ახდენს პროგრამის – „ვიცხოვროთ სიცოცხლისათვის“ რეალიზაციას, რომელშიც მონაწილეობს მისი 35 ათასი თანამშრომელი. ამ პროგრამის ყველა მონაწილე გადის სპეციალურ სამედიცინო გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც ხდება მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და „რისკის ზონების“ დადგენა. ამის გამო, კომპანიაში მნიშვნელოვნად შემცირდა ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენების რაოდენობა, რამაც მას ერთ თანამშრომელზე 378 დოლარის ოდენობის ეკონომია მისცა. კომპანია „ედისონმა“ ამ მიზნით ააშენა 8 პოლიკლინიკა, 2 გადაუდებელი დახმარების სადგური და აფთიაქი.

XII.11. ცვლილებები მუშაკების შრომით სტატუსში

კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, კომპანიები ახორციელებენ დიდ დანახარჯებს. მიუხედავად ამისა, თანამედროვეობაში ცვლილებებისადმი ადამიანების ლტოლვა საკმაოდ დიდია, რის გამოც დიდია კადრების დენადობაც, რაც სერიოზულ პრობლემებს უქმნის ბიზნესს. ადამიანების მიერ სამუშაოს დატოვების სხვადასხვა მიზეზი არსებობს. მათ შორის ძირითადი მიზეზები წარ-

მოდგენილია ნახ. №32-ზე.

№	სამუშაოდან წასვლის მიზეზები	სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი %
1	მეუღლის გადაყვანა	4.3
2	სამუშაოს ტიპის შეცვლის სურვილი	4.9
3	არასაკმარისი ხელფასი	4.9
4	უფრო მეტი გამომუშავების სურვილი	5.9
5	საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა	6.4
6	სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა	8.2
7	კარიერისტული მოსახრებანი	10.7

ნახ. №32. სამუშაოდან წასვლის მიზეზები. წყარო: [215,პ38].

იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები ცდილობენ, განთავისუფლებული მუშაკები შეცვალონ იმ თანამშრომლებით, რომელთაც გააჩნიათ ამ სფეროში მუშაობის გამოცდილება. მორალური ატმოსფერო კომპანიაში უმჯობესდება მაშინ, როდესაც ხდება იმ თანამშრომლების დაწინაურება, რომლებიც იცნობენ ამ კომპანიის თავისებურებებსა და წარმოების სპეციფიკას. მიღებული შედეგების მიხედვით სპეციალისტის დაწინაურება არის პოტენციურად მცდარი გადაწყვეტილება, რადგანაც მას დამატებით უნდა გააჩნდეს მენეჯერის თვისებებიც. მაგალითად, ფირმის ის თანამშრომელი, რომელმაც მიაღწია გაყიდვების მაღალ მაჩვენებლებს არ არის აუცილებელი დაწინაურდეს გასაღების განყოფილების გამგის თანამდებობაზე წინასწარი ანალიზის გარეშე, რადგანაც იმ შემთხვევაში თუ ის ვერ გაართმევს თავს მის წინაშე დასმულ ამოცანებს, იწყება ადამიანის დემორალიზაციის პროცესი, რის გამოც მცირდება მისი შრომის მწარმოებლურობა.

კომპანიის მიერ მუშაკის სწავლებაზე დახარჯული ენერჯია, დრო და ფული დაკარგულია იმ შემთხვევაში, თუ ეს თანამშრომელი შეაკვცების ან სამუშაოს შეუსრულებლობის მოტივით განთავისუფლება სამუშაოდან. კომპანიები ქვეყნის ეკონომიკური კონიუქტურიდან გამომდინარე, ამუშავენ სტრუქტურული გარდაქმნის საკუთარ სტრატეგიას, რომელიც გულისხმობს კრიზისულ პერიოდში ადმინისტრაციული დანახარჯების (მივლინებების, მიღებების) შემცირებას, ხელფასის დროებით გაყინვას, პენსიაზე ვადამდელი გასვლის წახალისებას და სხვა. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ეკონომიკური პირობების გაუარე-

სების გამო, იძულებული ხდებიან წავიდნენ შეკვეცებზე. ასე მაგალითად, 1991 წელს კომპანია „ჯენერალ მოტორზმა“ დახურა მისი 25 ქარხანა ჩრდილოეთ ამერიკაში და სამუშაოდან გაათავისუფლა 74 ათასი მუშა. [286, კპ.56-58].

თანამედროვე პირობებში სამუშაოდან უსამართლო დათხოვნა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში ხშირად ხდება სასამართლო განხილვისა თუ დავის საგანი. ამ მიზეზით, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების „სარგებლიანობის შეფასების“ სისტემას, რომლის შესაბამისად, მუშაკები ფასდება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ამ გზით დაგროვილი ქულების მიხედვით, შეკვეცას ექვემდებარებიან ის მუშაკები, რომლებმაც მიიღეს მინიმალური შეფასება.

შეკვეცების შემთხვევაში მუშაკის მტკივნეული რეაქციის შესაძლებლობის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ქმნიან ე.წ. დასაქმების ბიუროებს, რომლებიც ეძებენ შეკვეცილი მუშაკებისათვის სამუშაოს სხვა კომპანიებში. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკლონელ დუგლასმა“ ხუთი ათასი თანამშრომლის იძულებით შეკვეცის პერიოდში შექმნა ყოფილი თანამშრომლების დახმარების ცენტრი, სადაც ისინი ღებულობდნენ ახალ სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებულ ყველა აუცილებელ კონსულტაციას. გარდა ამისა, მოაწყო და დააფინანსა ყოფილი თანამშრომლის რეკლამა რადიოთი [185,კ.140]. მიუხედავად ამისა, სამუშაოდან განათავისუფლება მტკივნეულად აისახება, პიროვნების, როგორც მატერიალურ, ასევე მორალურ მდგომარეობაზე და დარჩენილი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებაზე.

კომპანიების ნაწილი ატარებს შეკვეცების გარეშე მუშაობის პოლიტიკას. ასე მაგალითად, ეკონომიკური კრიზისის შემთხვევაში კომპანია „ჰონდა“ ანელებს ნაკადური ხაზის სიქარეს, რითაც ამცირებს დროში პროდუქციის გამოშვებას, მუშების ნაწილის გადაჯგუფება ხდება უფრო დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე. მიუხედავად ამ ზომებისა, კომპანიიდან დათხოვნილი მუშაკების დიდი ნაწილი მაინც მიმართავს სასამართლოებს.

XII.12. საპენსიო პროგრამები

პენსიის წყარო არის ის სპეციალური გადასახადები, რომლებიც მომუშავეთა ხელფასიდან გადაირიცხება სოციალური დაზღვევის ერთიან ფონდში. უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში დაინერგა, კომპანიების მიერ კერძო საპენსიო ფონდების დაფინანსების პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფს მუშაკებს დამატებითი საპენსიო თანხებით. კერძო საპენსიო პროგრამებით დაფინანსებულ პენსიონერთა ხვედრითი წილი იზრდება. ამ საპენსიო პროგრამებში თანხების გადარიცხვა

ხდება ფირმის მიმდინარე მოგებიდან ან ამ მიზნით იქმნება სპეციალური დაფინანსების ფონდი. როგორც წესი, კერძო საპენსიო ფონდში კომპანია რიცხავს საკუთარ სახსრებს (ხელფასიდან ანარიცხების 50 პროცენტს). მიუხედავად იმისა, რომ კანონი არ ავალდებულებს კომპანიებს შექმნან ასეთი ფონდები, ფირმები მათ ქმნიან კადრების მოზიდვისა და დამაგრების მიზნით. ამ ტიპის საპენსიო გადასახადების უარყოფითი თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ რისკის ქვეშ იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა გაკოტრდა ან დაიხურა. ამის თავიდან ასაცილებლად, მსოფლიო პრაქტიკა ითვალისწინებს კერძო საპენსიო ფონდების დაზღვევას.

დედამიწის მოსახლეობა ჩქარა ბერდება. ბიზნესის სფეროსათვის მოსახლეობის ჩქარი დაბერების პროცესი ქმნის ორ პრობლემას: პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანების უმეტესობას საპენსიო ასაკში აქვს სურვილი და შესაძლებლობა, იმუშაოს; მეორე კი იმაში, რომ ადამიანებს, რომლებმაც მიადწიეს საპენსიო ასაკს, უნდა გათავისუფლებული ჰქონდეთ მასზე გასვლის აუცილებლობა, რადგან ბიზნესი მოითხოვს ახალგაზრდულ ენერჯიასა და ენთუზიაზმს.

მსოფლიოს მოსახლეობა სწორად აღიქვამს შრომის საქმიანობის ასაკობრივი ზღვარის იდეას. კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს პენსიაზე აუცილებელი გასვლის პოლიტიკას, რომლის შესაბამისად ადამიანი წყვეტს მუშაობას საპენსიო ასაკში. აშშ-ის კონგრესის მიერ 1967 წელს მიღებული აქტით „კანონი ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“, რომელიც კრძალავს ყველა 40-დან 65 წლამდე ასაკის მუშაკის შრომით დისკრიმინაციას. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ამ ასაკში მუშაკებს იძულებით ათავისუფლებენ, რათა ისინი შეცვალონ უფრო ახალგაზრდა და მცირე ანაზღაურების მქონე პერსონალით, რაც ბუნებრივია, შეესაბამება მათ ინტერესებს. აშშ-ის კონგრესის 1986 წელს „ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“ მიღებულ კანონში შეტანილი შესწორების შესაბამისად, კომპანიებს ეკრძალებათ მუშის იძულებით გაშვება პენსიაზე, ასევე ასაკობრივ ბარიერთან დაკავშირებით დამატებითი ხელფასის ან სხვა შეღავათების შეკვეცა. [242,პპ.41-43]. ამის გამო, კომპანიები საპენსიო დროზე ადრე გასვლის შემთხვევაში, მუშაკებს სთავაზობენ ფულად წახალისებას

აშშ-ის მუშების დიდი ნაწილი დროზე ადრე გადის პენსიაზე. მეცნიერული გამოკვლევებით დასტურდება, რომ აშშ-ს მუშების 65 პროცენტი 65 წლამდე ასაკში გადის პენსიაზე. [261,პ.47]. ეს მოტივირებულია იმითაც, რომ ამ ასაკში, ადამიანს ჯერ კიდევ გააჩნია რესურსი, მიუძღვნას ცხოვრების დარჩენილი წლები საინტერესო საქმეს ან დამოუკიდებლად წამოაწყოს ბიზნესი, რასაც მოკლებულია ქართველი პენსიონერების უმეტესობა პენსიისა და დანაზოგების სიმცირის გამო.