

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტის კათედრა

სალექციო კურსი

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ტურიზმსა და მასპინძლობაში

თარგმანი: მერაბ ხოხობაია

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. David K. Hayes, Jack D, Human Resources Management in the Hospitality Industry, Ninemeier, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
2. Dennis Nickson, Human Resources Management for the Hospitality and Tourism Industry, Published by Elsevier Ltd, 2007.

სალექციო კურსი - ადამიანური რესურსების მართვა ტურიზმში

I თემა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი საგანია ადამიანური რესურსების მართვა თავისი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, პირველად ჩამოყალიბდა აშშ-ში მე-20 საუკუნის 60-70-იან წლებში, ხოლო მისი ზოგიერთი იდეა და თეორია არსებობდა ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის დასაწყისში.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება, არსებობს თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. ადამიანური რესურსები მენეჯმენტის თეორიის მიზანია ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით ახალი ცოდნის მიღება, ტიპური ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გამოყენებით დონეზე დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორცაა: რეალური წარმოებრივი სიტუაციების ცვლილება და განახლება, მომუშავეთა გამოყენებისას ეფექტიანობის ამაღლებისათვის კონკრეტული მოდელების, პროექტებისა და წინადადებების დამუშავება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის პიროვნების ნიჭის, უნარების, ქცევების, მოტივების, პოტენციალის წარმართვა საერთო ან ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია:

- სამუშაოების ანალიზი;
- შრომითი მოთხოვნილებების დაგეგმვა და კანდიდატების მოზიდვა
- კანდიდატების შერჩევა;
- ახალი დასაქმებულის ორიენტაცია და ტრენინგი;

- შრომის ანაზღაურების მართვა;
- მოტივაცია და დაჯილდოება;
- კომუნიკაცია;
- ტრენინგი და მენეჯერთა განვითარება;

მიუხედავად იმისა, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია არის ფართო და გამოირჩევა სახესხვაობებით, ორგანიზაციები მის ფარგლებში ხასიათდებიან გარკვეული მსგავსებით. ერთ – ერთი მათგანია – თანამშრომლებისთვის ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების მრავალფეროვნების ქონა, რომელიც საჭიროა იმ პროდუქტისა და მომსახურების საწარმოებლად, რომელსაც მოითხოვს და მოიხმარს მომხმარებელი. ინდუსტრია ყოველთვის განიხილებოდა, როგორც “საზოგადოების ბიზნესი”. ამ კონტექსტით ის გამიზნულია ორივე კატეგორიისთვის, როგორც დასაქმებულთათვის, ვინც აწარმოებს პროდუქტსა და მომსახურებას და მათთვის ვინც შეისყიდის და მოიხმარს მათ.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსებთან მიმართებით გონივრული სამოქმედო გეგმის შემუშავება, ადამიანური რესურსების აქტივობების მიმოხილვა და მათზე გარე და შიდა ფაქტორების გავლენის ანალიზი. უნდა განისაზღვროს კონკრეტულ სამუშაო ადგილებთან მიმართებით ძირითადი პროცედურები, სპეციფიური ადამიანური რესურსების ვალდებულებების ნუსხა, რომელიც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია მასპინძლობისა და ტურიზმის ორგანიზაციებში.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებული მენეჯერები, ყველა ტიპისა და ზომის ორგანიზაციაში, ერთხმად აღნიშნავენ კავშირს პერსონალის დაქირავებასა და მათ შენარჩუნებას შორის, ორგანიზაციის ყველა დონეზე.

მასპინძლობის ინდუსტრია არის ერთ – ერთი დიდი ნაწილი გაცილებით ფართო, მოგზაურობის და ტურიზმის ინდუსტრიისა, რომელიც მასპინძლობასთან ერთად მოიცავს სატრანსპორტო მომსახურების

ორგანიზაციებს და საცალო ვაჭრობის ბიზნესს. კომერციულ და არაკომერციულ ოპერაციებს მასპინძლობის სეგმენტში აქვს საერთო მიზნები: მოვახდინოთ მომსახურებლების მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება, მაგალითად განთავსების საშუალებებში, რომელიც მოიცავს კვებასთან და სასმელებთან დაკავშირებულ სერვისებს. ადამიანთა უმრავლესობა მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოიაზრებს მხოლოდ სასტუმროებსა და რესტორნებს მაშინ, როდესაც აღნიშნული ინდუსტრია მოიცავს ორგანიზაციების მთელს სპექტრს.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია პირობითად შესაძლებელია დაგვით სამ სეგმენტად: სატრანსპორტო მომსახურება და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, მასპინძლობა და დანიშნულების ადგილების ბიზნეს აქტივობები. განთავსების საშუალებები მასპინძლობის სეგმენტს მოიცავს: სასტუმროებს, საკონფერენციო ცენტრებს, კურორტებს, ბანაკებს, მცირე ზომის სასტუმროებს. ასევე უნდა გამოვყოთ კვების სეგმენტი რომელიც შეიძლება დაიყოს ორ მთავარ კომპონენტად: კომერციული ოპერაციები, რომელიც მოიცავს: სასტუმროებს, რესტორნებს, სადღესასწაულო მომსახურების ცენტრებს, საცალო ვაჭრობის ოპერაციებს, როგორც არის სასურსათო მაღაზიები და მომსახურების სადგურები, რომლებიც გვთავაზობენ მზა პროდუქტებს, სასმელებს და ა.შ.

არაკომერციული ოპერაციები, რომელიც მოიცავს კვებით მომსახურებას, რომელიც შემოთავაზებულია სასწავლო დაწესებულებების, ჯანდაცვის ინსტიტუტების, სამხედრო დაწესებულებების, რელიგიური და საქველმოქმედო ჯგუფების, გამოსასწორებელი დაწესებულებების და სატრანსპორტო კომპანიების მიერ. აღნიშნული არაკომერციული ორგანიზაციები შეიძლება მოქმედებდნენ საკუთარი კვების მომსახურებით ან გაფორმებული ჰქონდეთ კონტრაქტი კვების მომსახურების მწარმოებელ კომპანიასთან. მასპინძლობის სხვა სეგმენტი მოიცავს ორგანიზაციებს, როგორც არის კერძო კლუბები, სპორტული ცენტრები, საკრუიზო გემები, კაზინოები, გასართობი თემატური პარკები და სხვა.

ორგანიზაციები მასპინძლობის ინდუსტრიაში გამოირჩევიან შრომა-ინტენსივობით. მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარებას არ შეუძლია აამაღლოს მომსახურების ხარისხი, ამ კუთხით ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში გადამწყვეტი როლი ეკისრება ორგანიზაციაში დასაქმებულ პერსონალს. თვით ფრაზასაც კი “მასპინძლობა” კავშირი აქვს მეგობრულ მიდგომასთან თითოეული სტუმრის მიმართ და ეს ადამიანური მიდგომა უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის თითოეულმა თანამშრომელმა.

ადამიანური რესურსების მენეჯერთა გარკვეული ნაწილი საკუთარ კარიერულ კიბეს იწყებს ოპერატორის პოზიციიდან მასპინძლობის ან ტურიზმის ორგანიზაციაში და შემდეგ აგრძელებს სპეციალიზებული ადამიანის რესურსების პოზიციაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსების მენეჯერებისადმი წაყენებული მოთხოვნები გარკვეულწილად მსგავსია სხვა ინდუსტრიაში იგივე პოზიციაზე მომუშავე მენეჯერებისადმი. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დამსაქმებლები მოითხოვენ და ელიან ადამიანური რესურსების მენეჯერებისგან ისეთ კომპეტენციებს, რომლებიც დაეხმარება მათ ადეკვატურად უპასუხონ გარემოს გამოწვევებს. პრაქტიკულად ადამიანური რესურსების მენეჯერებს მოეთხოვებათ შემდეგი მოვალეობის შესრულება:

პირველი, კომპანიის განვითარების მიმართულების ფორმირებაში ჩართულობა. მათი ფუნქციები არ უნდა შემოიფარგლოს ისეთი მარტივი პროცედურით, როგორცაა მომუშავეების მიღებაზე ხელის მოწერა, ისინი უნდა იყვნენ ფირმის შიგა კონსულტანტები, მოახდინონ იმ ცვლილებების იდენტიფიცირება და ჩამოყალიბება, რომლებიც კომპანიას წარმატებას მუტანს და დაეხმარება წამყვან მენეჯერებს გრძელვადიანი გეგმების, სტრატეგიების ფორმულირებასა და რეალიზაციაში.

მეორე, ახალი უნარების ფლობა. საბოლოოდ, სტრატეგიის შემუშავება, შიგა კონსულტაციები, გარე ტექნოლოგიური წყაროების გამოყენება და ფლობა. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს სჭირდებათ უნარები ისეთ სფეროში, როგორცაა: პერსონალის შერჩევა, ტრენინგი და ანაზღაურება. მაგრამ მათ

დამატებით მოეთხოვებათ ბიზნესის ცოდნა და გამოცდილება. მაგალითად იმისათვის, რომ სხვა მენეჯერებს გაუწიოს დახმარება სტრატეგიების ფორმულირებაში, ადამიანური რესურსების მენეჯერი უნდა იცნობდეს სტრატეგიულ გეგმას, მარკეტინგს, წარმოებასა და ფინანსებს.

მესამე, კონკურენციის გაღრმავება და ეკონომიკური გამოწვევები მოითხოვს დამსაქმებლებმა მეტი ყურადღება გაამახვილონ პროდუქტიულობასა და შედეგების გაუმჯობესებაზე, რაშიც მნიშვნელოვან როლს ადამიანური რესურსები ასრულებს. მასპინძლობის ინდუსტრიაში იმ კომპანიებს რომლებსაც აქვს მაღალი მწარმოებლურობის მქონე კადრების შერჩევის, ტრენინგის, უსაფრთხოების დაცვის პროგრამები, გამოირჩევიან საუკეთესო შედეგებით. მაღალეფექტიანი სამუშაო სისტემა არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონებისა და პრაქტიკის ნაკრები, რომლებიც ერთად უზრუნველყოფენ წარმოების მაღალი შედეგების მიღწევას.

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვა

ორგანიზაციის თითოეული წევრი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედი სუბიექტებისათვის არის მნიშვნელოვანი აქტივი. აღნიშნული აქტივი განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას თუ წარუმატებლობას. სამმართველო პროცესი თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციაში არის მსგავსი და ის მოიცავს ექვს მთავარ ფუნქციას რომელიც კავშირშია ყველა რესურსებთან, მათ შორის კადრებთან.

როგორც ცხრილიდან ჩანს მაღალი რანგის მენეჯერები იღებენ მნიშვნელოვან, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებებს, საშუალო რგოლის მენეჯერები წარმოადგენენ შუამავლებს, რომლებიც ასრულებენ დამაკავშირებელის როლს ზედა და ქვედა რგოლს შორის. აღნიშნული მენეჯერები ორგანიზაციაში ასრულებენ ყოველდღიურ ოპერაციებს.

მართვის დონეები

მართვის ფუნქციები	მაღალი რგოლის მენეჯერები	საშუალო რგოლის მენეჯერები	ხელმძღვანელები
დაგეგმვა	ადამიანთა რაოდენობის ანალიზი, რომლებიც საჭიროა სამომავლოდ კონკრეტული პოზიციისათვის	განიხილავს დანახარჯებს, რომელიც უნდა გაწიოს განყოფილებამ გადასამზადებელი პროგრამებისთვის	კვირების მიხედვით დასაქმებულთა განრიგის შექმნა
ორგანიზება	განსაზღვრავს ანაგარიშის შედგენის კავშირს, როგორც ფრონტ ოფისის განყოფილებაშია მიღებული	განსაზღვრავს ამოცანებს სპეციფიკური პოზიციებისათვის	ცვლილებების შეტანა სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში სამუშაო ტაქტიკის გამარტივების მიზნით
კადრების დაკომპლექტება	თანამშრომლების შეკრება და აყვანა სამსახურში ჯანდაცვის საკვები მომსახურების განსახორციელებლად	იღებს გადაწყვეტილებებს დაქირავებისა და სასწრაფოდ შესასრულებელ საკითხებზე	იძლევა იმ ფუნქციების ჩამონათვალს, რომელიც გამოიყენება თანამშრომლების დაქირავების პროცესში
ხელმძღვანელობა	ხელმძღვანელობს მენეჯერების საქმიანობას	ხელმძღვანელობს ზედამხედველთა საქმიანობას	ხელმძღვანელობს ქვედა რგოლში დასაქმებულებს
კონტროლი	შრომითი სტანდარტების დანერგვა სწრაფი-კვების რესტორნებში	არსებული და აქტუალური შრომითი დანახარჯების შედარება, ასევე შესწორებების შეტანა საჭიროების შემთხვევაში	აკონტროლებს ხარჯვით კომპონენტებს
შეფასება	განსაზღვრავს რა ზომით უნდა გაიზარდოს ადამიანური რესურსები, დანახარჯები შრომის გაწევისთვის პროფესიულ პროგრამებში მწარმოებლურობის გაზრდის, დარგის განვითარებისა და შესრულებისთვის.	კადრების განყოფილების საქმიანობის შეფასება	განსაზღვრავს პროცედურებს, რომლების საჭიროა პრობლემების მოგვარებისათვის.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში შედარებით დიდი ზომის ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია ადამიანური რესურსების განყოფილება. რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკაზე. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ორგანიზაციების უმრავლესობა არის მცირე ზომის. როდესაც თანამშრომელთა რაოდენობა ორგანიზაციაში დიდია, მაშინ ორგანიზაციისთვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების ფუნქციის სპეციალისტთა სრული კომპლექტაცია, კერძოდ:

პერსონალის მოზიდვის სპეციალისტები – ისინი ეძებენ კვალიფიციურ პერსონალს.

სამუშაოების ანალიტიკოსები – ისინი სამუშაოს აღწერილობისთვის აგროვებენ და ამოწმებენ ინფორმაციას სამუშაოს შესახებ.

შრომის ანაზღაურების მენეჯერები – ისინი ორგანიზაციას უკეთებენ დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებასა და მათ პრაქტიკულ რეალიზაციას.

ტრენინგის სპეციალისტები- ისინი გეგმავენ და ორგანიზაციას უკეთებენ დასაქმებულთათვის ტრენინგების ჩატარებას.

შრომითი ურთიერთობის სპეციალისტები – ისინი რჩევას აძლევენ ხელმძღვანელობას მენეჯმენტის ურთიერთობის ყველა ასპექტში.

ადამიანურ რესურსებზე შიდა და გარე ფაქტორების გავლენა:

შიდა გავლენა



გარე გავლენა

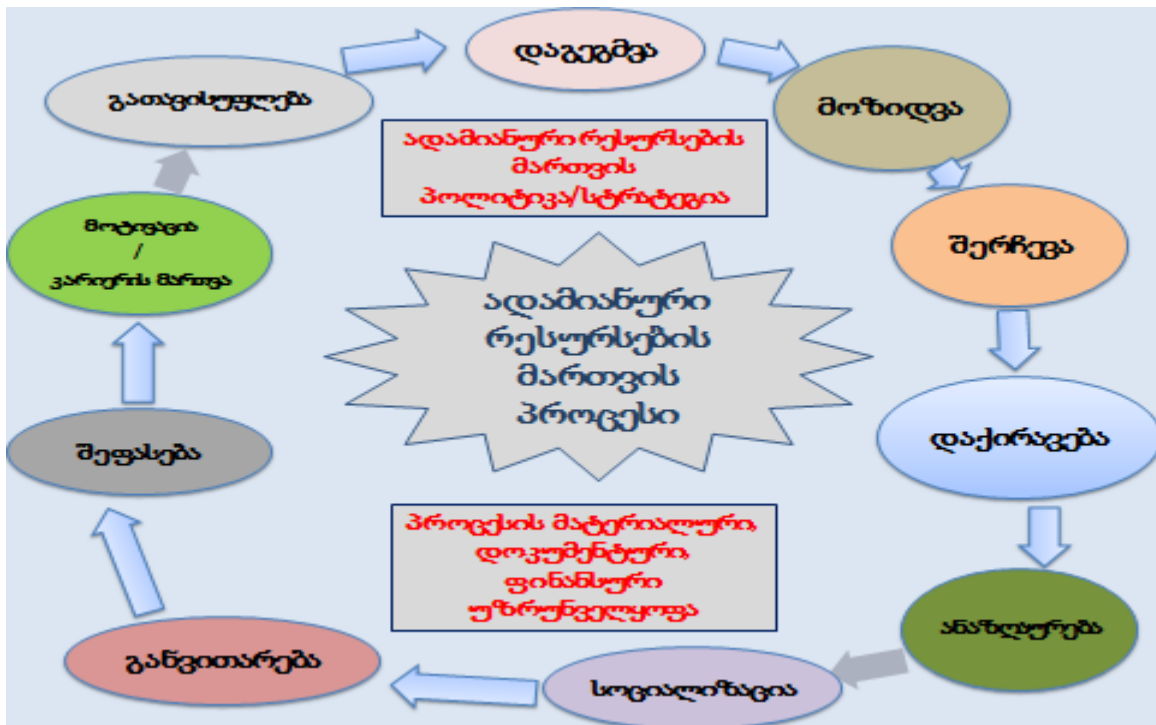
- **მიღება/ შერჩევა** - მოიცავს ტაქტიკას და პროცედურებს, რათა მოიზიდოს აპლიკანტები ორგანიზაციაში და შეარჩიოს მათ შორის საუკეთესო.
- **ტრენინგი და განვითარება** - პერსონალის ტრენინგი შრომითი რესურსების მენეჯერებისათვის საქმიანობის უმთავრესი მიმართულებაა. სამუშაო ამოცანების მოთხოვნების შეცვლასთან დაკავშირებით უნდა შეიცვალოს და გაღრმავდეს თანამშრომლების ცოდნა და გამოცდილება. მაგალითად, მკლევართა აზრით, ამერიკული ფირმები ხარჯავენ დიდ თანხებს 54 მლრდ. დოლარს ოფიციალური კურსების რეალიზაციასა და შემუშავებაზე და შესასწავლ პროგრამებზე, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთა პროფესიონალური ამაღლებისათვის. რა თქმა უნდა გადაწყვეტილება იმასთან დაკავშირებით, რომ ქვეშევრდომებმა აუცილებლად გაიარონ სწავლება და თუ როგორი ფორმით უნდა ჩატარდეს იღებენ მენეჯერები.
- **შრომის ანაზღაურება და შეფასება** - მუშაკის კვალიფიკაციის დონე გავლენას ახდენს სამუშაოს ეფექტიანობაზე, ამდენად ბევრ ორგანიზაციაში ინერგება კვალიფიკაციაზე დამყარებული გადახდის სისტემა, რომლის მიხედვით თანამშრომლებს უხდიან სამუშაოსათვის, რომელშიაც ითვალისწინებენ მათ მომზადებასა და კომპეტენტურობას.
- **პროტექცია და კომუნიკაცია** - უსაფრთხოება და დაცულობა მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის, რომელიც რეგულირდება კანონმდებლობით.

გარე ფაქტორების გავლენა:

- **საკანონმდებლო რეგულაციები - საკანონმდებლო აქტები** - რომლებიც განსაზღვრავს პერსონალის დაქირავებას, მათ უფლებებს;
- **მომხმარებელთა მოთხოვნები** - იდენტიფიცირება იმ მოთხოვნების, რომლებიც გააჩნიათ მომხმარებლებს ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. სეგმენტაცია განსაზღვრავს იმ პროდუქციის თუ სერვისების, რომელიც შეიძლება გავიტანოთ ბაზარზე დროის კონკრეტულ მონაკვეთში;
- **დემოგრაფია** - ახალგაზრდების წილი მოსახლეობაში, რომლებიც არის მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალა ნებისმიერი ტურისტული ორგანიზაციისთვის; **ცხოვრების დონე** - მოსახლეობის კეთილდღეობა, შემოსავლები, რაც არის მნიშვნელოვანი, როგორც ნებისმიერი ქვეყნის, ასევე საერთაშორისო ბაზრისათვის. რაც უფრო განვითარებულია ქვეყანაში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია, მით უფრო მეტი მოთხოვნაა სამუშაო ძალაზე, რაც დადებითად აისახება მოსახლეობის დასაქმებაზე;
- **ეკონომიკა** – ადამიანური რესურსების მართვაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეკონომიკის განვითარების ზოგადი ტენდენციები: მთლიანი შიგა პროდუქტის ზრდის დინამიკა, რეალური შემოსავლების ზრდა, ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურის ცვლილება, ინფლაციის ტემპი, უმუშევრობის ზრდა და ა.შ.
- **პროფესიული გაერთიანებები** – ორგანიზაციაში დასაქმებულები შეიძლება გაერთიანებულნი იყვნენ სხვადასხვა პროფესიულ კავშირებში, რომლებიც იცავენ დასაქმებულთა ინტერესებს.

ტურისტულ ბიზნესში ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ფაქტორებიდან აღსანიშნავია შემდეგი ძირითადი ფაქტორები: **ორგანიზაციის პოლიტიკა**, რომელსაც შეუძლია დიდი გავლენის მოხდენა პერსონალზე

საუბარია იმაზე, რომ კარგად ორგანიზებულ ტურისტულ ფორმაში დასაქმებულები მაღალ შრომით წარმატებებს აღწევენ; *გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გეგმები* – რომელიც განსაზღვრავს პერსონალის შერჩევას, სელექციას, ტრენინგს და შემდგომ განვითარებას; *ობტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილება და გამოცდილება* – ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც შეიძლება იყოს დაკავშირებული პოლიტიკასთან, პროცედურებთან ადამიანური რესურსების შერჩევასთან და ა.შ.



II თემა. ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო რეგულაციები

შრომითი ურთიერთობები სახელშეკრულებო ურთიერთობებია და ამ ტიპის ურთიერთობებში შესვლისა და გასვლის თავისუფლება მნიშვნელოვანია. მნიშვნელოვანია

რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველი, არ უნდა იზღუდებოდეს თავისუფალი არჩევნის შესაძლებლობა, მათ შორის შრომითი ურთიერთობების ფორმირების პროცესში და მეორე - შრომითი ურთიერთობების შეზღუდვა ხელს უშლის ეკონომიკური რესურსების ეფექტიან გადანაწილებას, რაც ეკონომიკური სისტემის ჯანსაღი ფუნქციონირებისთვის არსებითი ფაქტორია.

შრომითი ურთიერთობების განხილვისას ხშირად ინტერპრეტაციები ეფუძნება მარქსისტულ ან პოსტ-მარქსისტულ თეორიებს, რომლებიც აღნიშნულ ურთიერთობებს განიხილავენ დამსაქმებლის აპრიორი დომინანტური პოზიციიდან. დამსაქმებლები და დასაქმებულები არიან დაპირისპირებული მხარეები, ამიტომ სახელმწიფოს როლის გაზრდა დასაქმებულთა უფლებების დასაცავად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. შრომითი ბაზრის რეგულირების საკანონმდებლო მექანიზმების წარმოშობაც, სწორედ, ხელისუფლებაში მემარცხენე ძალების გააქტიურებასთან არის ხოლმე დაკავშირებული და არა ეფექტიანი ინსტიტუტების შექმნის პროცესთან.

შრომითი ურთიერთობების ფორმირების დინამიკური პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც სამუშაო ადგილებისა და სხვადასხვაგვარ (ჰეტეროგენულ) შრომის ძალას შორის შეთავსების პროცესი (Matching Process), რომლის საბოლოო შედეგი განპირობებულია სამუშაო ადგილების შექმნისა (Creation) და განადგურების (Destruction) უწყვეტი მექანიზმით. აღნიშნულ მექანიზმზე ხელოვნური ზემოქმედება, განსაკუთრებით არსებული სამუშაო ადგილების შენარჩუნებაზე.

ორიენტირებული პოლიტიკით და დასაქმებულებთან დაკავშირებით დამსაქმებლების ბიზნეს გადაწყვეტილებების შეზღუდვით, აისახება რესურსების არაეფექტიან გადანაწილებაზე, ეკონომიკური კრიზისების განგრძობადობაში, შრომის ბაზარზე მდგომარეობის გაუარესებაზე, რაც პირდაპირ არის დაკავშირებული უმუშევრობის პრობლემასთან. ეს უკანასკნელი დიდი ხნის განმავლობაში ითვლებოდა მხოლოდ მაკროეკონომიკურ პრობლემად და, შესაბამისად, მისი გადაჭრის გზებიც ძირითადად მაკროეკონომიკური პოლიტიკის შესწავლის ობიექტი იყო. ბოლო პერიოდში კი, სულ უფრო იზრდება კონსესუსი იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომ შრომის ბაზრის ინსტიტუტები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ შრომის ბაზრის ეფექტიან ფუნქციონირებაში, რადგან ეკონომიკური ინსტიტუტები ზეგავლენას ახდენენ ეკონომიკური აგენტების სტიმულების სტრუქტურაზე.

როგორია შრომის ბაზრის რეგულაციების ეკონომიკურ მდგომარეობაზე ზემოქმედების შესაძლო მექანიზმი? რეგულაციების გამკაცრება, რაც გულისხმობს დასაქმებულის განთავისუფლების პროცედურების გართულებასა და ხარჯების გაზრდას, კოლექტიური ხელშეკრულებების დადების გართულებას, ან/და კოლექტიური დათხოვნის პროცედურებისა და ხარჯების გაზრდას მეწარმეებს არ აძლევთ ქმედებების სწრაფი კორექტირების საშუალებას, რაც ამცირებს რესურსების ეფექტიანი გადანაწილების

შესაძლებლობასა და სამუშაო ძალის ბრუნვას (Labor Turnover). ეს უკანასკნელი კი აისახება სამსახურის დაკარგვის შემთხვევაში ხანგძლივ უმუშევრობაზე. თუ მეწარმეები ვერ მოახერხებენ რეგულაციებით გამოწვეული გაზრდილი ხარჯების ასახვას შემცირებულ ხელფასებში, მაშინ იზრდება უმუშევრობის დონეც.

რაც შეეხება ქართულ შრომის ბაზარზე არსებულ საკანონმდებლო რეგულაციებს, საქართველოს უზენაესი კანონის - „საქართველოს კონსტიტუციის“ შესაბამისად: საქართველოს ყოველ მოქალაქეს უფლება აქვს დაიკავოს ნებისმიერი სახელმწიფო თანამდებობა, თუ იგი აკმაყოფილებს კანონმდებლობით დადგენილ მოთხოვნებს, ხოლო სახელმწიფო სამსახურის პირობები განისაზღვრება საქართველოს ორგანული კანონის „შრომის კოდექსის“ შესაბამისად.

ასევე კონსტიტუციის „ადამინის უფლებებისა და თავისუფლებების“ თავში საუბარია შრომასთან დაკავშირებულ უფლებებზე, რომელსაც საქართველოს **სახელმწიფო ხელისუფლება** ანიჭებს საკუთარ მოქალაქეებს და **აცხადებს**, რომ შრომა თავისუფალია, ასევე **იღებს ვალდებულებას**, რომ ხელი შეუწყოს თავისუფალი მეწარმეობისა და კონკურენციის განვითარებას. **კრძალავს** მონოპოლიურ საქმიანობას და იქვე აკეთებს დაშვებას იმის თაობაზე, რომ შეიძლება არსებობდეს გამონაკლისი შემთხვევები აღნიშნული წესიდან სპეციალური კანონების დანაწესიდან გამომდინარე, რაც გარკვეულ საფრთხეს ქმნის მოქალაქეების დაცულობის თვალსაზრისით, თუმცა კონსტიტუცია აქაც ერევა და აცხადებს, რომ ადამიანის, როგორც მომხმარებლის უფლებები დაცულია კანონით. მომხმარებლის აღნიშნული დაცულობა სახელმწიფოს მხრიდან ასევე ვრცელდება ქვეყნის საზღვრებს გარეთ შრომითი ურთიერთობის მომწესრიგებელ საერთაშორისო შეთანხმებათა საფუძველზე, ხოლო უშუალოდ მოქალაქეთა შრომითი უფლებების დაცვა, შრომის სამართლიანი ანაზღაურება და უსაფრთხო, ჯანსაღი პირობები, არასრულწლოვნისა და ქალის შრომის პირობები განისაზღვრება ორგანული კანონით - „შრომის კოდექსის“ შესაბამისად.

„შრომითი კოდექსის“ მიხედვით, შრომითი ურთიერთობის სუბიექტებია:

დამსაქმებელი ან დამსაქმებელთა გაერთიანება და დასაქმებული ან დასაქმებულთა გაერთიანება (**დამსაქმებელი** არის ფიზიკური ან იურიდიული პირი, ანდა პირთა გაერთიანება, რომლისთვისაც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე სრულდება გარკვეული სამუშაო.

დასაქმებული არის ფიზიკური პირი, რომელიც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე, დამსაქმებლისათვის ასრულებს გარკვეულ სამუშაოს.

ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან დამსაქმებელი და დასაქმებული.

კოლექტიური შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან ერთი ან მეტი დამსაქმებელი ან ერთი ან მეტი დამსაქმებელთა გაერთიანება და ერთი ან მეტი დასაქმებულთა გაერთიანება).

ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობებისას უშუალოდ შრომითი ურთიერთობების წარმოშობა შეიძლება განვიხილოთ იმ შემთხვევაში, თუ თავიდანვე განვსაზღვრავთ სამუშაოზე მისაღები პირის მინიმალურ ასაკს და შესაბამისად შრომით ქმედუნარიანობას. ორგანული კანონის შესაბამისად: ფიზიკური პირის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა 16 წლის ასაკიდან. 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა მისი კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობით, თუ შრომითი ურთიერთობა არ ეწინააღმდეგება არასრულწლოვნის ინტერესებს, ზიანს არ აყენებს მის **ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ** განვითარებას და არ უზღუდავს მას სავალდებულო დაწყებითი და საბაზო განათლების მიღების უფლებასა და შესაძლებლობას.

14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ და კულტურის სფეროში საქმიანობაზე, ასევე სარეკლამო სამუშაოს შესასრულებლად.

აკრძალულია არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების დადება სათამაშო ბიზნესთან, ღამის გასართობ დაწესებულებებთან, ეროტიკული და პორნოგრაფიული პროდუქციის, ფარმაცევტული და ტოქსიკური ნივთიერებების დამზადებასთან, გადაზიდვასთან და რელიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესასრულებლად. ასევე **აკრძალულია** არასრულწლოვანთან, ორსულ ან მეძუძურ ქალთან შრომითი ხელშეკრულების დადება **მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი** სამუშაოების შესასრულებლად.

სანამ ხელშეკრულებას გააფორმებენ მხარეები გადიან წინასახელშეკრულებო ეტაპს, რომლის დროსაც ხდება ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა - **დამსაქმებელი უფლებამოსილია:** მოიპოვოს ის ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, რომელიც ესაჭიროება მისი დასაქმების თაობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად. შეამოწმოს კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაციის სისწორე (აქვე: დამსაქმებლის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ და კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაცია არ შეიძლება იყოს ხელმისაწვდომი სხვა პირთათვის კანდიდატის თანხმობის გარეშე, გარდა კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა).

დამსაქმებელი ვალდებულია კანდიდატს მიაწოდოს ინფორმაცია:

1. შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ;
2. შრომითი ხელშეკრულების ფორმის (წერილობითი ან ზეპირი) და ვადის (განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი) შესახებ;
3. შრომის პირობების შესახებ;
4. შრომითი ურთიერთობისას დასაქმებულის უფლებრივი მდგომარეობის შესახებ;
5. შრომის ანაზღაურების შესახებ.

მაგრამ **დამსაქმებელი ვალდებული არ არის** დაასაბუთოს თავისი გადაწყვეტილება დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ.

რაც შეეხება კანდიდატს - ვალდებულია დამსაქმებელს აცნობოს ნებისმიერი გარემოების შესახებ, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მას სამუშაოს შესრულებაში ან საფრთხე შეუქმნას დამსაქმებლის ან მესამე პირის ინტერესებს, უფლება აქვს გამოითხოვოს მის მიერ წარდგენილი დოკუმენტები, თუ მასთან დამსაქმებელმა არ დადო შრომითი ხელშეკრულება.

კანდიდატთან წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა დასრულებულად ითვლება მხარეთა მიერ შრომითი ხელშეკრულების დადებით ან დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ შეტყობინებით. ასევე არის შესაძლებელი თანამდებობაზე პირი შესასრულებელ სამუშაოსთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით მხოლოდ გამოსაცდელი ვადით დაინიშნოს რა თქმა უნდა მხარეების თანხმობის საფუძველზე, თუმცა დასაქმებულთან შესაძლებელია მხოლოდ ერთხელ დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით არაუმეტეს 6 თვისა. ამასთან შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით.

აღნიშვნის ღირსია, რომ გამოსაცდელი ვადით მუშაობა ანაზღაურებადია. ამ ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.

დამსაქმებელს უფლება აქვს, გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ნებისმიერ დროს დადოს დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულება ან შეწყვიტოს მასთან გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება.

გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შემთხვევაში დასაქმებულის შრომა ანაზღაურდება ნამუშევარი დროის შესაბამისად და იგი ვერ მიიღებს დამსაქმებლისგან კომპენსაციას. იმ შემთხვევაში თუ გადაწყდა კანდიდატთან შრომითი ხელშეკრულების დადება, მაშინ გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი გარემოებები: შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი თუ ზეპირი ფორმით, განსაზღვრული თუ განუსაზღვრელი ვადით.(შრომითი ხელშეკრულება იდება აუცილებლად წერილობითი ფორმით, თუ შრომითი ურთიერთობა 3 თვეზე მეტ ხანს გრძელდება).

გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც შრომითი ხელშეკრულების ვადაა 1 წელი ან მეტი, შრომითი ხელშეკრულება განსაზღვრული ვადით იდება მხოლოდ მაშინ, როცა:

1. შესასრულებელია კონკრეტული მოცულობის სამუშაო;
2. შესასრულებელია სეზონური სამუშაო;
3. სამუშაოს მოცულობა დროებით იზრდება;
4. ხდება შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველით სამუშაოზე დროებით არმყოფი დასაქმებულის ჩანაცვლება;
5. არსებობს სხვა ობიექტური გარემოება, რომელიც ამართლებს ხელშეკრულების განსაზღვრული ვადით დადებას.

თუ შრომითი ხელშეკრულება დადებულია 30 თვეზე მეტი ვადით, ან თუ შრომითი ურთიერთობა გრძელდება ვადიანი შრომითი ხელშეკრულებების ორჯერ ან მეტჯერ მიმდევრობით დადების შედეგად და მისი ხანგრძლივობა აღემატება 30 თვეს, ჩაითვლება, რომ დადებულია უვადო შრომითი ხელშეკრულება. ვადიანი შრომითი ხელშეკრულებები

მიმდევრობით დადებულად ჩაითვლება, თუ არსებული შრომითი ხელშეკრულება გაგრძელდა მისი ვადის გასვლისთანავე ან მომდევნო ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება დაიდო პირველი ხელშეკრულების ვადის გასვლიდან 60 დღის განმავლობაში.

წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება იდება მხარეთათვის გასაგებ ენაზე. წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს რამდენიმე ენაზე. თუ წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება რამდენიმე ენაზეა დადებული, იგი უნდა შეიცავდეს დათქმას იმის თაობაზე, თუ რომელ ენაზე დადებულ ხელშეკრულებას ენიჭება უპირატესობა ხელშეკრულებების დებულებებს შორის განსხვავების შემთხვევაში. (ასევე შრომითი ხელშეკრულების დადებას უთანაბრდება პირის განცხადება და მის საფუძველზე დამსაქმებლის მიერ გამოცემული დოკუმენტი, რომლითაც დასტურდება დამსაქმებლის ნება პირის სამუშაოზე მიღების თაობაზე).

თუ დასაქმებულთან დადებულია რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულება, რომლებიც მხოლოდ ავსებს და მთლიანად არ ცვლის ერთმანეთს, ყველა ხელშეკრულება ინარჩუნებს ძალას და განიხილება, როგორც ერთი შრომითი ხელშეკრულება.

დასაქმებულთან ერთსა და იმავე პირობაზე დადებული რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულების არსებობის შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება ბოლოს დადებულ ხელშეკრულებას.

წინა შრომითი ხელშეკრულება ძალას ინარჩუნებს იმდენად, რამდენადაც მისი დებულებები შეცვლილი არ არის შემდგომი ხელშეკრულებით.

შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობებია:

1. მუშაობის დაწყების თარიღი და შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობა;
2. სამუშაო დრო და დასვენების დრო;
3. სამუშაო ადგილი;
4. თანამდებობა და შესასრულებელი სამუშაოს სახე;
5. შრომის ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი;
6. ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების წესი;
7. ანაზღაურებადი და ანაზღაურების გარეშე შვებულებების ხანგრძლივობა და შვებულების მიცემის წესი.

დასაქმებულის მოთხოვნის შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია გასცეს ცნობა დასაქმების შესახებ, რომელიც მოიცავს მონაცემებს შესრულებული სამუშაოს, შრომის ანაზღაურების, შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობის თაობაზე.

მას შემდეგ, რაც დასაქმებულთან ფორმდება ხელშეკრულება, მას ეკისრება სამუშაოს პირადად შესრულების ვალდებულება, მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ განსაზღვრული ვადით სამუშაოს მესამე პირის მიერ შესრულებაზე.

შრომითი ხელშეკრულების გარდა დასაქმებულს ევალება გაითვალისწინოს შრომის შინაგანაწესი, რომელსაც ადგენს დამსაქმებელი და მასში შეიძლება განისაზღვროს:

- ა) სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, ყოველდღიური სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დრო, ცვლაში მუშაობისას – ცვლის ხანგრძლივობა;

- ბ) დასვენების ხანგრძლივობა;
- გ) შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო, ადგილი და წესი;
- დ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- ე) ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- ვ) შრომის პირობების დაცვის წესები;
- ზ) წახალისებისა და პასუხისმგებლობის სახე და გამოყენების წესი;
- თ) განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.

ბათილია შრომის შინაგანაწესის ის დებულება, რომელიც ეწინააღმდეგება ინდივიდუალურ შრომით ხელშეკრულებას ან კოლექტიურ ხელშეკრულებას ან „შრომის კოდექსს“.

სამუშაო დროის ხანგრძლივობას განსაზღვრავს ზემოთ აღნიშნული კანონი და დამსაქმებელიც ვალდებულია გაითვალისწინოს, რომ თუ მის მიერ განსაზღვრული სამუშაო დროის ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაშიც დასაქმებული ასრულებს სამუშაოს, არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 40 საათს, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის მქონე საწარმოში, სადაც წარმოების/შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, – კვირაში 48 საათს. სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის დარგების ჩამონათვალს განსაზღვრავს საქართველოს მთავრობა. სამუშაო დროში არ ითვლება შესვენების დრო და დასვენების დრო.

თუ დამსაქმებლის საქმიანობა ითვალისწინებს წარმოების/შრომითი პროცესის 24-საათიან უწყვეტ რეჟიმს, მხარეები უფლებამოსილი არიან, დადონ შრომითი ხელშეკრულება ცვლაში მუშაობის შესახებ. სამუშაო დღეებს (ცვლებს) შორის დასვენების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს 12 საათზე ნაკლები.

(ცვლაში მუშაობა და ერთი ცვლიდან მეორეში გადასვლა განისაზღვრება ცვლიანობის განრიგით, რომელსაც ამტკიცებს დამსაქმებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცვლიანობის განრიგის ცვლილების შესახებ დასაქმებულს უნდა ეცნობოს 10 დღით ადრე, თუ ეს შეუძლებელი არ არის უკიდურესი საწარმოო აუცილებლობის გამო).

16 წლიდან 18 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 36 საათს.

14 წლიდან 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 24 საათს.

ამის მიუხედავად არის შემთხვევები, როდესაც დასაქმებულს უწევს იმაზე მეტი ხნით სამსახურში დარჩენა, ვიდრე ორგანული კანონით არის განსაზღვრული და დაკისრებული სამუშაოს შესრულება ამ შემთხვევაში ის ასრულებს **ზეგანაკვეთურ სამუშაოს**.

ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ მიიჩნევა მხარეთა შეთანხმებით დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება დროის იმ მონაკვეთში, რომლის ხანგრძლივობა სრულწლოვნისთვის აღემატება კვირაში 40 საათს, 16 წლიდან 18 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნისთვის –

კვირაში 36 საათს, ხოლო 14 წლიდან 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნისთვის – კვირაში 24 საათს.

აქვე აღნიშნულია შემთხვევები თუ როდის არის დასაქმებული ვალდებული შეასრულოს მსგავსი ხასიათის სამუშაო: 1. სტიქიური უბედურების თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის – ანაზღაურების გარეშე; 2. საწარმოო ავარიის თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის – სათანადო ანაზღაურებით.

ზეგანაკვეთური სამუშაო ანაზღაურდება ხელფასის საათობრივი განაკვეთის გაზრდილი ოდენობით. ამ ანაზღაურების ოდენობა განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.

მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების სანაცვლოდ დასაქმებულისათვის დამატებითი დასვენების დროის მიცემაზე.

აკრძალულია ორსული ან ახალნამშობიარები ქალის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის, არასრულწლოვნის ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე დასაქმება მისი თანხმობის გარეშე.

ასევე **აკრძალულია** ღამის სამუშაოზე (22 საათიდან 6 საათამდე) არასრულწლოვნის, ორსული, ახალნამშობიარები ან მემუქური ქალის დასაქმება, ხოლო 3 წლამდე ასაკის ბავშვის მომვლელის ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის დასაქმება – მისი თანხმობის გარეშე.

დასაქმებული სამუშაო ადგილზე სარგებლობს, როგორც ანაზღაურებადი (წელიწადში სულ მცირე 24 სამუშაო დღით), ასევე ანაზღაურების გარეშე შვებულებით (წელიწადში სულ მცირე 15 კალენდარული დღით).

მძიმე, მავნე ან საშიშპირობებიან სამუშაოზე მომუშავე დასაქმებულს ეძლევა დამატებითი ანაზღაურებადი შვებულება – წელიწადში 10 კალენდარული დღე.

თუმცა შესაძლებელია შრომითი ხელშეკრულებით განისაზღვროს ზემოთ აღნიშნულისგან განსხვავებული ვადები და პირობები, რომლებიც არ უნდა აუარესებდეს დასაქმებულის მდგომარეობას.

დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება წარმოეშობა მუშაობის **თერთმეტი თვის შემდეგ**. დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდეც.

მუშაობის მეორე წლიდან დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს სამუშაო წლის ნებისმიერ დროს.

მხარეთა შეთანხმებით შეიძლება შვებულების ნაწილ-ნაწილ გამოყენება.

შვებულებაში არ ითვლება დროებითი შრომისუუნარობის პერიოდი, შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო.

თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, დამსაქმებელი უფლებამოსილია დაადგინოს დასაქმებულთათვის წლის განმავლობაში ანაზღაურებად შვებულებათა მიცემის რიგითობა.

თუ დასაქმებულმა გადაწყვიტა ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღება, მაშინ ვალდებულია 2 კვირით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი შვებულების აღების შესახებ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გაფრთხილება შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო ან ოჯახური პირობების გამო. მაგრამ თუ დასაქმებულისათვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს სამუშაოს ნორმალურ მიმდინარეობაზე, დასაქმებულის თანხმობით დასაშვებია შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის.

აკრძალულია არასრულწლოვნის ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის.

აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

რაც შეეხება ანაზღაურებადი შვებულების **საშვებულებო ანაზღაურებას** ის განისაზღვრება შვებულების წინა 3 თვის საშუალო ანაზღაურებიდან, თუ მუშაობის დაწყებიდან ან უკანასკნელი შვებულების შემდეგ ნამუშევარი დრო 3 თვეზე ნაკლებია – ნამუშევარი თვეების საშუალო ანაზღაურებიდან, ხოლო ყოველთვიური ფიქსირებული ანაზღაურების შემთხვევაში – ბოლო თვის ანაზღაურების მიხედვით.

შვებულების განსაკუთრებული პირობებია გათვალისწინებული ორსულობის, მშობიარობის და ბავშვის მოვლის გამო - დასაქმებულს თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო – 477 კალენდარული დღის ოდენობით. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებიდან ანაზღაურებადია 126 კალენდარული დღე, ხოლო მშობიარობის გართულების ან ტყუპის შობის შემთხვევაში – 140 კალენდარული დღე.

შვებულება დასაქმებულს თავისი შეხედულებისამებრ შეუძლია გადაანაწილოს ორსულობისა და მშობიარობის შემდგომ პერიოდებზე.

შვებულება ვრცელდება იმ პირებზეც, რომლებსაც აპყავთ ახალშობილი ბავშვი.

დასაქმებულს, რომელმაც იშვილა ერთ წლამდე ასაკის ბავშვი, თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო – ბავშვის დაბადებიდან 365 კალენდარული დღის ოდენობით. ამ შვებულებიდან ანაზღაურებადია 70 კალენდარული დღე.

ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის, ასევე ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებები ანაზღაურდება საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. დამსაქმებელი და დასაქმებული შეიძლება შეთანხმდნენ დამატებით ანაზღაურებაზე.

ასევე შესაძლებელია დამატებითი შვებულების მიღება ბავშვის მოვლის მიზნით. დასაქმებულს თავისივე თხოვნით, უწყვეტად ან ნაწილ-ნაწილ, მაგრამ არანაკლებ წელიწადში 2 კვირისა, ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება ბავშვის მოვლის გამო – 12 კვირის ოდენობით, სანამ ბავშვს შეუსრულდება 5 წელი.

ბავშვის მოვლის გამო დამატებითი შვებულება შეიძლება მიეცეს ნებისმიერ პირს, რომელიც ფაქტობრივად უვლის ბავშვს.

რაც შეეხება უშუალოდ ანაზღაურებას მისი ფორმა და ოდენობა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით. შრომის ანაზღაურება გაიცემა თვეში ერთხელ. დამსაქმებელი ვალდებულია ნებისმიერი ანაზღაურების თუ ანგარიშსწორების დაყოვნების ყოველი დღისათვის გადაუხადოს დასაქმებულს დაყოვნებული თანხის 0.07 პროცენტი.

თუ ადგილი აქვს მოცდენას დამსაქმებლის ბრალით, მაშინ დასაქმებულს შრომის ანაზღაურება მიეცემა სრული ოდენობით. ხოლო დასაქმებულის ბრალის შემთხვევაში იძულებითი მოცდენა არ ანაზღაურდება.

რაც შეეხება დაქვითვას შრომის ანაზღაურებიდან - დამსაქმებელს უფლება აქვს, დასაქმებულის შრომის ანაზღაურებიდან დაქვითოს ზედმეტად გაცემული თანხა ან ნებისმიერი სხვა თანხა, რომელიც, შრომითი ურთიერთობიდან გამომდინარე, მისთვის დასაქმებულს აქვს გადასახდელი. შრომითი ანაზღაურებიდან ერთჯერადად დაქვითვის საერთო ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს შრომის ანაზღაურების 50 პროცენტს.

გარკვეული დროით შესაძლებელია შეჩერდეს შრომითი ურთიერთობა, შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არის შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს დროებით შეუსრულებლობა, რომელიც არ იწვევს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

2. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძვლებია:

ა) გაფიცვა;

ბ) ლოკაუტი;

გ) აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება;

დ) საქართველოს საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში საგამომიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება;

ე) სამხედრო სავალდებულო სამსახურში გაწვევა;

ვ) სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევა;

ზ) შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო;

თ) ოჯახში ძალადობის მსხვერპლის თავშესაფარში ან/და კრიზისულ ცენტრში მოთავსება, რომლის დროსაც შეუძლებელი ხდება მის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა შესრულება, მაგრამ არა უმეტეს 30 კალენდარული დღისა წელიწადში;

შრომითი ურთიერთობის შეჩერებისგან განსხვავდება შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულთან მოახდინოს საბოლოო ანგარიშსწორება არა უგვიანეს 7 კალენდარული დღისა, თუ შრომითი ხელშეკრულებით ან კანონით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

თავად შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი საფუძვლების არსებობისას:

1. ეკონომიკური გარემოებები, ტექნოლოგიური ან ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც აუცილებელს ხდის სამუშაო ძალის შემცირებას;
2. შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;

3. შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება;
4. დასაქმებულის მიერ თანამდებობის/სამუშაოს საკუთარი ნებით, წერილობითი განცხადების საფუძველზე დატოვება;
5. მხარეთა წერილობითი შეთანხმება;
6. დასაქმებულის კვალიფიკაციის ან პროფესიული უნარ-ჩვევების შეუსაბამობა მის მიერ დაკავებულ თანამდებობასთან/შესასრულებელ სამუშაოსთან;
7. დასაქმებულის მიერ მისთვის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების უხეში დარღვევა;
8. დასაქმებულის მიერ მისთვის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების დარღვევა, თუ დასაქმებულის მიმართ ბოლო 1 წლის განმავლობაში უკვე გამოყენებულ იქნა ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით გათვალისწინებული დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომა;
9. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, ხანგრძლივი შრომისუუნარობა – თუკი შრომისუუნარობის ვადა აღემატება ზედიზედ 40 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა აღემატება 60 კალენდარულ დღეს, ამასთანავე, დასაქმებულს გამოყენებული აქვს ამ კანონის 21-ე მუხლით გათვალისწინებული შვებულება;
10. სასამართლო განაჩენის ან გადაწყვეტილების კანონიერ ძალაში შესვლა, რომელიც სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს;
11. სასამართლოს მიერ მიღებული და კანონიერ ძალაში შესული გადაწყვეტილება გაფიცვის უკანონოდ ცნობის შესახებ;
12. დამსაქმებელი ფიზიკური პირის ან დასაქმებულის გარდაცვალება;
13. დამსაქმებელი იურიდიული პირის ლიკვიდაციის წარმოების დაწყება;
14. სხვა ობიექტური გარემოება, რომელიც ამართლებს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტას.

ხშირ შემთხვევაში იქმნება **დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა გაერთიანებები** ან/და მათ შუძლიათ გაწევრიანდნენ სხვა გაერთიანებებში, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს წინასწარი ნებართვის გარეშე. ამის შედეგად უფლებამოსილნი ხდებიან, შეიმუშაონ საკუთარი წესდება და რეგლამენტი, შექმნან მართვის ორგანოები, აირჩიონ წარმომადგენლები და წარმართონ თავიანთი საქმიანობა.

დამსაქმებელთა გაერთიანებას და დასაქმებულთა გაერთიანებას უფლება აქვთ, შექმნან ფედერაციები და კონფედერაციები და გაერთიანდნენ მათთან. ყოველ ასეთ

გაერთიანებას, ფედერაციას, კონფედერაციას უფლება აქვს, შეუერთდეს დამსაქმებელთა საერთაშორისო გაერთიანებას და დასაქმებულთა საერთაშორისო გაერთიანებას.

აკრძალულია დასაქმებულის დისკრიმინაცია დასაქმებულთა გაერთიანებაში მისი წევრობის ან ასეთი გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობის გამო ან/და სხვა ქმედება, რომლის მიზანია:

1. დასაქმებულის სამუშაოზე მიღება ან მისთვის სამუშაოს შენარჩუნება დასაქმებულთა გაერთიანებაში გაწევრებაზე უარის თქმის ან ასეთი გაერთიანებიდან გამოსვლის სანაცვლოდ;
2. დასაქმებულთან ურთიერთობის შეწყვეტა ან მისი სხვაგვარად შევიწროება დასაქმებულთა გაერთიანების წევრობის ან ასეთი გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობის გამო.

სამუშაო დროის განმავლობაში დასაქმებულის დასაქმებულთა გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობა დასაშვებია დამსაქმებელთან შეთანხმებით.

დაუშვებელია დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა გაერთიანებების, მათი წევრების ან წარმომადგენლების მიერ ერთმანეთის საქმიანობაში ნებისმიერი ფორმით ჩარევა (ჩარევა გულისხმობს ნებისმიერ ქმედებას, რომლის მიზანია გაერთიანების საქმიანობისათვის ფინანსური ან სხვა საშუალებებით ხელის შეშლა მასზე კონტროლის განსახორციელებლად).

რაც შეეხება **კოლექტიურ შრომით ურთიერთობებს**, ისინი იდება ერთ ან მეტ დამსაქმებელს ან ერთ ან მეტ დამსაქმებელთა გაერთიანებას და ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის.

კოლექტიური ხელშეკრულება:

1. განსაზღვრავს შრომის პირობებს;
2. აწესრიგებს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობას;
3. აწესრიგებს ერთ ან მეტ დამსაქმებელს ან ერთ ან მეტ დამსაქმებელთა გაერთიანებას და ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის ურთიერთობას.

მხარეები თავად განსაზღვრავენ კოლექტიური ხელშეკრულების პირობებს.

ერთ-ერთი მხარის მიერ კოლექტიური ხელშეკრულების დადების თაობაზე ინიციატივის გამოჩენის შემთხვევაში მხარეები ვალდებული არიან, კეთილსინდისიერად აწარმოონ მოლაპარაკება.

მოლაპარაკების პროცესში მხარეები ერთმანეთს აწვდიან ინფორმაციას მოლაპარაკებასთან დაკავშირებული საკითხის (საკითხების) თაობაზე. მხარეს უფლება აქვს, არ მიაწოდოს მეორე მხარეს კონფიდენციალური ინფორმაცია, ხოლო კონფიდენციალური ან/და სხვა სახის ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში მოითხოვოს ამ ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვა.

დაუშვებელია კოლექტიური ხელშეკრულების დადების პროცესში სახელმწიფო და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ჩარევა. ამგვარი ჩარევით დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება ბათილია.

თავად კოლექტიური ხელშეკრულება იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით, განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი ვადით.

განსაზღვრული ვადით, დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება უნდა ითვალისწინებდეს მისი ძალაში შესვლის და ვადის გასვლის თარიღებს.

განუსაზღვრელი ვადით, დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება უნდა ითვალისწინებდეს მისი გადასინჯვის, შეცვლისა და შეწყვეტის შესახებ დებულებებს.

კოლექტიური ხელშეკრულების არსებობა არ ზღუდავს დამსაქმებლის ან დასაქმებულის უფლებას, შეწყვიტოს შრომითი ურთიერთობა, რაც არ იწვევს ამ ხელშეკრულების მონაწილე სხვა დასაქმებულებთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

კოლექტიურ ხელშეკრულებაში ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული ხელშეკრულების სუბიექტები.

კოლექტიური ხელშეკრულების დებულებები ამ ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ დასაქმებულთა ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებების განუყოფელი ნაწილია.

ბათილია კოლექტიური ხელშეკრულების ის პირობა, რომელიც ეწინააღმდეგება „შრომის კოდექსს“.

შრომითი ურთიერთობისას მხარის მიერ მეორე მხარისათვის მიყენებული ზიანი ანაზღაურდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

არსებობს შესაძლებლობა, რომ მხარეებს შორის წარმოიშვას **დავა** (დავა არის შრომითი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი უთანხმოება, რომლის გადაწყვეტაც შედის შრომითი ხელშეკრულების მხარეთა კანონიერ ინტერესებში).

დავა წარმოიშობა მხარის მიერ მეორე მხარისათვის გაგზავნილი წერილობითი შეტყობინებით უთანხმოების შესახებ.

შრომითი ურთიერთობის დროს დავის წარმოშობის საფუძველი შეიძლება იყოს:

1. საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დარღვევა;
2. ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების ან კოლექტიური ხელშეკრულების ან შრომის პირობების დარღვევა;
3. დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების არსებით პირობებთან ან/და კოლექტიური ხელშეკრულების პირობებთან დაკავშირებული უთანხმოება.

დავის შემთხვევაში მხარეებს შეუძლიათ გამოიყენონ პროტესტის ფორმები, როგორც არის **გაფიცვა და ლოკაუტი**:

1. გაფიცვა არის დავის შემთხვევაში დასაქმებულის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან

ნაწილობრივ შესრულებაზე. გაფიცვაში მონაწილეობის უფლება არა აქვთ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ პირებს.

2. ლოკაუტი არის დავის შემთხვევაში დამსაქმებლის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე.

გაფიცვაში დასაქმებულის მონაწილეობა არ შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც შრომის დისციპლინის დარღვევა და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი, გარდა უკანონო გაფიცვის შემთხვევისა.

თუ სასამართლომ ლოკაუტი უკანონოდ ცნო, დამსაქმებელი ვალდებულია ადადგინოს შრომითი ურთიერთობა დასაქმებულებთან და აუნაზღაუროს გაცდენილი სამუშაო საათები.

დასაქმებულები, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ გაფიცვაში, მაგრამ გაფიცვის გამო ვერ ასრულებდნენ თავიანთ სამუშაოს, დამსაქმებელმა შეიძლება გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე ან აუნაზღაუროს შეჩერების პერიოდი სამუშაოს საათობრივი განაკვეთის მიხედვით.

საგანგებო ან საომარი მდგომარეობის დროს გაფიცვის ან ლოკაუტის უფლება შეიძლება შეიზღუდოს საქართველოს პრეზიდენტის დეკრეტით.

დაუშვებელია უშუალოდ სამუშაო პროცესის დროს გაფიცვის უფლების გამოყენება იმ დასაქმებულთა მიერ, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანის სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოებასთან, ან თუ ტექნოლოგიური ხასიათიდან გამომდინარე შეუძლებელია ამ საქმიანობის შეჩერება.

თუ ერთ-ერთმა მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას და მოაწყო გაფიცვა ან ლოკაუტი, ასეთი გაფიცვა ან ლოკაუტი უკანონოდ ჩაითვლება.

გაფიცვაში დასაქმებულის მონაწილეობა არ შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც შრომის დისციპლინის დარღვევა და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი, გარდა უკანონო გაფიცვის შემთხვევისა.

თუ სასამართლომ ლოკაუტი უკანონოდ ცნო, დამსაქმებელი ვალდებულია ადადგინოს შრომითი ურთიერთობა დასაქმებულებთან და აუნაზღაუროს გაცდენილი სამუშაო საათები.

დასაქმებულები, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ გაფიცვაში, მაგრამ გაფიცვის გამო ვერ ასრულებდნენ თავიანთ სამუშაოს, დამსაქმებელმა შეიძლება გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე ან აუნაზღაუროს შეჩერების პერიოდი სამუშაოს საათობრივი განაკვეთის მიხედვით.

III თემა. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პროცედურები

„ ჩვენი ხალხი - ეს არის ჩვენი მთავარი კაპიტალი“. მრავალი ორგანიზაცია იყენებს ასეთ ან მსგავს ფრაზას, რათა ხაზი გაუსვას იმას, თუ რამდენად საჭიროდ თვლის პერსონალის როლს კომპანიის წარმატებაში. ეს ორგანიზაციები ასევე აღიარებენ, რომ შრომითი რესურსების მართვის საკითხებით დაკავებულნი უნდა იყვნენ მენეჯერები როგორც მცირე ასევე მსხვილ კომპანიებში.

შეუძლია თუ არა პერსონალის მენეჯმენტს გახდეს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ინსტრუმენტი? შეუძლია თუ არა მას დაეხმაროს ორგანიზაციას ჩამოაყალიბოს მყარი კონკურენტული უპირატესობა? პასუხები ამ კითხვებზე თვალნათელია. მრავალჯერადმა კვლევებმა ამ მიმართულებით დაასაბუთა, რომ კომპანიაში მომუშავე ადამიანებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად აამაღლონ მისი კონკურენტუნარიანობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამისათვის საჭიროა პრინციპულად შეიცვალოს მმართველი პერსონალის აზროვნება, მათი დამოკიდებულება ორგანიზაციის სამუშაო ძალასთან და შეხედულებები კოლექტივში ურთიერთობაზე. მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ ადამიანებთან მუშაობა და მათთან დამოკიდებულება ჰქონდეთ როგორც პარტნიორებთან და არ განიხილავდნენ მათ, როგორც კომპანიის დანახარჯების წყაროს.

მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით მკაფიო პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავება ორგანიზაციაში. მაგალითად, თუ თქვენ დაიკავეთ ადამიანური რესურსების მენეჯერის თანამდებობა ახლად გახსნილ აკვა პარკში, რომელიც მოიცავს 400 ოთახიან სასტუმროს და კვებისა და სასმელებით მომსახურებას, თქვენ აუცილებლად დაგჭირდებათ 300-ზე მეტი სრული და ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომელი. თუ ვივარაუდებთ, რომ აღნიშნული ობიექტი არის ახლად გახსნილი, ამ შემთხვევაში თქვენ აუცილებლად მოგიწევთ კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღება და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით პოლიტიკის ფორმულირება. **პოლიტიკა მოიცავს მრავალ საკითხს. მათ შორის:**

1. დასაქმებულთა შერჩევის კრიტერიუმებს;
2. თანამშრომელთა თავისუფალი დროის განსაზღვრას და მისი გამოყენებას;
3. ჩაცმის და უნიფორმის სტილს;
4. სტუმრობისა და დარჩენის ხანგრძლივობას;
5. შესრულებული საქმიანობის შეფასებას;

აქტუალური პროცედურები, რომლებიც გამოიყენება საკუთარი განყოფილების მართვისას საჭიროებს განვითარებას. ამ პროცედურებს შეუძლია გადაწყვიტონ მთელი რიგი საკითხებისა, რომელიც დაკავშირებულია განვითარების პოლიტიკასთან, როგორც არის:

1. ვინ არის პასუხისმგებელი თანამშრომელთა შერჩევაზე?
2. გაიზარდა თუ არა დასვენების დრო და თუ მოხდა აღნიშნულის რეგისტრაცია?
3. როგორია სადამსჯელო ღონისძიება ჩაცმის სტილის დარღვევისთვის?
4. ვინ დააფიქსირებს თანამშრომელთა არყოფნას ან მათ დაგვიანებას?
5. რამდენად ხშირად გადახედავენ თანამშრომელთა მწარმოებლურობას და ვინ განახორციელებს აღნიშნულ საქმიანობას?
6. რა სახის დოკუმენტები იქნება საჭირო თანამშრომლის დათხოვნის შემთხვევაში?

აღსანიშნავია, რომ მჭიდრო კავშირია შენს მომავალ საქმიანობასა (ეს არის HR პოლიტიკა) და როგორ გააკეთებ აღნიშნულს შორის (HR პროცედურები).

შევადართ HR პოლიტიკა და პროცედურები წარმოდგენილ მაგალითზე „აკვა პარკთან“ დაკავშირებით. ცხრილი 1.1 გვიჩვენებს საქმიანობის სფეროებს სადაც პოლიტიკა და პროცედურები დაკავშირებულია ერთმანეთთან. აღნიშნულ თავში ტერმინები „პოლიტიკა“ გამოიყენება კონკრეტული საქმიანობის ასახსნელად, როდესაც პროცედურა განმარტავს როგორ უნდა გაკეთდეს ის. პროცედურა შეიძლება განიმარტოს როგორც ნაბიჯების ერთობლიობა რომელიც ხორციელდება პოლიტიკის შესრულებისთვის. უმეტეს შემთხვევაში პოლიტიკა საჭიროებს სხვადასხვა სახის პროცედურულ ძალისხმევას. ზოგიერთი მაგალითი საჭირო სპეციფიური პროცედურებისა მოცემულია ცხრილი 1.1. - ში.

პოლიტიკა:რას გავაკეთებთ	პროცედურები:როგორ გავაკეთებთ
პერსონალის შერჩევა	სტანდარტული აპლიკაციის ფორმების გამოყენება
ფასიანი შვებულების დაფინანსება	ანგარიშები ფასიანი შვებულების შესახებ
უნიფორმები	ჯარიმების სისტემის შემუშავება
მონიტორინგი თანამშრომელთა პუნქტუალობაზე	სამუშაო ადგილზე გამოცხადებისა და გასვლის აღრიცხვა
თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება	სამუშაო სტანდარტების შემუშავება
თანამშრომელთა გათავისუფლება	გათავისუფლებასთან დაკავშირებული დოკუმენტების მოწესრიგება

პოლიტიკისა და პროცედურების განვითარების არეალი - ტურიზმისა და მასპინძლობის ყველა პოლიტიკა და პროცედურა არ არის დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან. თუ დავუბრუნდებით ზემოთ მოცემულ მაგალითს, ნათელია, რომ ყველა ოპერაცია არ ექვემდებარება ადამიანური რესურსების მენეჯერის კომპეტენციას. მაგალითად, რამდენად ხშირად იწმინდება აუზის ფილტრები, ყოველთვის ახლავს თუ არა ხელსახოცები საკვებ და სასმელ ინვენტარს, დაწესებულია თუ არა იდეალური გასაყიდი ფასი სასტუმრო ოთახებზე, რომლებიც შაბათ - კვირას ქირავდება, აღნიშნული საკითხები არ წყდება ადამიანური რესურსების მენეჯერის მიერ.

HR პოლიტიკისა და პროცედურებს აქვს პირდაპირი გავლენა მასპინძლობის ხარისხზე. გამოცდილმა მენეჯერებმა იციან, რომ შეუძლებელია ყველა დეტალის განსაზღვრა მასპინძლობის გაწევისას, რაც გაწერილია პოლიტიკასა და პროცედურებში. აღნიშნული პოლიტიკა და პროცედურები განსხვავებულია მცირე, საშუალო, მსხვილ ორგანიზაციებში.

განსხვავებული ზომის და საჭიროებების მიუხედავად მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედ ორგანიზაციებს ჭირდებათ ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული აქტივობები. არსებობს სხვადასხვა გზები, რომელიც აჯგუფებს ამ საქმიანობებს და აკავშირებს პოლიტიკასა და პროცედურებთან. 1.2 ცხრილში მოცემულია პოლიტიკისა და პროცედურების არეალი.

არეალი/აქტივობა	პოლიტიკა/პროცედურები
ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფა	ოპერაციული დაგეგმვა და პერსონალზე მოთხოვნის ანალიზი, მოზიდვა, გასაუბრება, შერჩევა.
პერსონალის განვითარება	დასაქმებულთა ორიენტირება, სწავლება, განვითარება და კარიერის დაგეგმვა, ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა
პერსონალის მოტივაცია	სამუშაოს აღწერილობა, შეფასება, ანაზღაურება, ბონუსები, აღიარება.
პერსონალის მხარდაჭერა/შენარჩუნება	უსაფრთხოება, ჯანდაცვა,

HR - ის პოლიტიკისა და პროცედურების განვითარება დაკავშირებულია შემდეგ საკითხებთან:

1. ორგანიზაციის საშტატო განრიგთან;
2. კადრების განვითარებასთან;
3. კადრების მოტივაციასთან;
4. პერსონალის მხარდაჭერასთან;

ნათელია, რომ აღნიშნული წარმოადგენს ადამიანური რესურსების ქვაკუთხედს, ის განსაზღვრავს პოლიტიკისა და პროცედურების განვითარების მიმართულებებს რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფა - მასპინძლობის სფეროში HR მენეჯერის ან ზოგადად HR დეპარტამენტის უმრავლესობა თანამშრომელთა შერჩევასა და ფიქრობს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოზიდვაზე და მათ შერჩევაზე. აღნიშნული საქმიანობა საჭიროებს დიდ სიფრთხილეს. მაგალითად, პირობითი სასტუმროს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა HR დეპარტამენტს შეატყობინა, რომ საჭიროა ღამის ცვლის ადმინისტრატორის დაქირავება. რომელსაც უნდა ჰქონდეს სპეციფიკური მმართველობითი უნარები. თუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ვერ უზრუნველყოფს სათანადო კადრის შერჩევას ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციაში შეფერხდება ღამის ცვლაში განსახორციელებელი სამუშაოები.

აუცილებელია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა დაადგინონ თანამშრომელთა უნარები, ცოდნა და შესაძლებლობები რომელიც ორგანიზაციაში იქნება გამოსადეგი. შრომითი კანონმდებლობა ადამიანური რესურსების მენეჯერებს ავალდებულებს დაადგინონ და გააცხადონ სპეციფიკური უნარები, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ სპეციფიკური უნარების განსაზღვრა და დოკუმენტირება ხელს უწყობს პასუხისმგებლობის იდენტიფიცირებას რომლის საშუალებითაც ხდება ანგარიშის წარდგენა და დასაბუთება მენეჯერისთვის თუ რატომ იქნა არჩეული პიროვნება კონკრეტულ ვაკანსიაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯერების წინაშე დგას პერსონალის შერჩევასთან დაკავშირებული საკვანძო ამოცანები:

1. შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა აპლიკანტებს შორის.
2. ზუსტად მოახდინოს სამუშაოს სათანადო უნარ ჩვევების აღწერა და შესაბამისი კრიტერიუმები რათა მოხდეს არაკვალიფიციური კანდიდატების ჩამოშორება, თავი აარიდოს დროისა და რესურსების ფუჭ გაფლანგვას გასაუბრების პროცესში და შეარჩიოს სათანადო კანდიდატები.

მოზიდული კანდიდატები გადიან შერჩევის შემდეგ ეტაპებს: ტესტირება, გასაუბრება, სამუშაოს შეთავაზება, დოკუმენტალურად გაფორმება.

კადრების განვითარება - მას შემდეგ , რაც შეირჩევა ახალი თანამშრომლები ორგანიზაციის HR - ის მნიშვნელოვან ფუქციას წარმოადგენს მათი ორიენტირება. როგორც ახალ ასევე გამოცდილ თანამშრომლებს ესაჭიროება გარკვეული გადამზადება, რომელიც დაკავშირებული შეიძლება იყოს ორგანიზაციულ ცვლილებებთან. რადგან მუდმივად იცვლება ორგანიზაციის წესები, რეგულაციები, ტექნოლოგიები და ა.შ.

ზოგიერთ შემთხვევაში თანამშრომელი შეიძლება იყოს კვალიფიციური, მაგრამ ის შეიძლება საჭიროებდეს სპეციფიკურ უნარების გამომუშავებას, რომელიც საჭიროა კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. მაგალითად, დიასახლისს აქვს ოთახების დასუფთავების მრავალწლიანი გამოცდილება, მაგრამ აუცილებელია აჩვენონ მას თუ როგორ აკეთებენ მას კონკრეტულ სასტუმროში. ასევე რესტორანში ახლად დაქირავებული გადის ინსტრუქტაჟს სუფრის გაწყობასთან, შეკვეთის მიღებასთან, სტუმრების მომსახურებასთან და სხვა პროცედურებთან დაკავშირებით.

თანამშრომლის ორიენტირება ორგანიზაციაში გულისხმობს, როგორც ახალი უნარების სწავლებას ასევე მათთვის ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების გაცნობას. ორგანიზაციის სტაჟიანი თანამშრომლებიც კი საჭიროებენ გადამზადებას, რაც მათი კარიერული წინსვლის საფუძველი ხდება. HR მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს პერსონალის ოპტიმალური განვითარების და კარიერის მართვის პროცესი.

მასპინძლობის ინდუსტრია დარგობრივი სპეციფიკიდან გამომდინარე მუდმივად არის ახალი პროდუქტების დანერგვის აუცილებლობის წინაშე. ახალი პროდუქციის, მომსახურების, ტექნოლოგიის დანერგვა მუდმივად მოითხოვს პერსონალის პროფესიულ ზრდას. რომელიც შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე მოწინავე თანამშრომლის ან ინსტრუქტორის მიერ ან გარეთ, პროფესიული განვითარების ცენტრებში და სხვა სასწავლო დაწესებულებებში. HR მენეჯერის

ვალდებულებაა განსაზღვროს თანაფარდობა თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე გაწეულ დანახარჯებსა და მიღწეულ ეფექტიანობს შორის.

დასაქმებულთა მოტივაცია - HR მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის წარმართვა წინასწარ განსაზღვრული მიზნებისკენ, რომელიც ეფუძნება მათ მატერიალურ და არამატერიალური წახალისების სისტემებს. მატერიალური წახალისება გულისხმობს თანამშრომლებისათვის ხელფასების გაზრდას, პრემირებას, ფასდაკლებას კომპანიის პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე და ა.შ. არამატერიალური წახალისების ფორმებია მადლობის გადახდა, დაწინაურება, ჯილდოს გადაცემა და ა.შ. ასევე კომპანიები პერსონალის მოტივაციისათვის იყენებენ შეჯიბრებას, ასევე შემოკლებული სამუშაო კვირა, დროის მოქნილი გრაფიკი, გადაწყვეტილების მიღების უფლების მინიჭება და ა.შ. მოტივაციის თითოეული სახეობა დაკავშირებულია დანახარჯებთან, რომელიც არ უნდა აღემატებოდეს მოტივაციის შედეგად მიღებულ შედეგებს.

პერსონალის მხარდაჭერა - HR მენეჯმენტი მუდმივად უნდა ქმნიდეს თანადგომისა და ზრუნვის განცდას, პერსონალი უნდა გრძნობდეს მენეჯმენტის მხარდაჭერას. განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში როდესაც ისინი ავლენენ პოზიტიურ ქცევებს. ან საჭიროებენ განსაკუთრებულ ზრუნვას ორგანიზაციის მხრიდან. ორგანიზაციის მხარდაჭერა პერსონალისადმი გამოიხატება ჯანმრთელობის დაცვის უზრუნველყოფაში, თანამშრომელთა დახმარების პროგრამების დანერგვაში, პენსიებით უზრუნველყოფაში. ასევე მხარდაჭერა გამოიხატება თანამშრომელთა სამუშაო პირობებით უზრუნველყოფაში, საერთო ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებში თანამონაწილეობის უფლების მინიჭებაში.

HR პოლიტიკისა და პროცედურების დანერგვა - პოლიტიკა და პროცედურების სამართლიანობა გულისხმობს დეტალურად გაიწეროს, პერსონალის სამუშაო პირობებთან და პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული პროცედურები. მაგალითად პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით შესაძლოა დაისვას კონკრეტული კითხვები:

1. ჰყავდათ თუ არა თანამშრომელი ინფორმირებული სანიტარული პირობების დარღვევის აკრძალვის შესახებ? არის თუ არა ეს მოთხოვნა მოქცეული რესტორნის დრესკოდის სპეციფიურ სიაში?
2. არსებობს თუ არა წერილობითი მტკიცებულება, რომ დასაქმებული სწორად აღიქვამს და იზიარებს ამ სპეციფიკურ პოლიტიკას?
3. რამდენი ხანია რაც თანამშრომლობს აღნიშნული პირი ორგანიზაციასთან?

4. მიეცა თუ არა თანამშრომელს იძულებით პოლიტიკასთან დაკავშირებული განმარტებები?
5. ადრე, მიღებული აქვს თუ არა შენიშვნა თანამშრომელს პროცედურის დარღვევასთან დაკავშირებით?

ამ კითხვებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ ზუსტად გაწერილი პროცედურები აიოლებს HR მენეჯერების მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებას და უზრუნველყოფს სისტემის სამართლიანობას. უწყობს დროის დაზოგვას, გადაცდომების შემცირებას თანამშრომელთა მხრიდან.

პერსონალის შესახებ ინფორმაციის ორგანიზება - კადრების შესახებ ინფორმაციის ორგანიზება საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია, რაც გულისხმობს, პერსონალის პირადი მონაცემების დამუშავებას-პირადი საქმეების წარმოებას, ასევე საკვალიფიკაციო ნუსხის შემუშავებას, სამუშაოთა აღწერილობის დოკუმენტირებას. პირადი მონაცემების დამუშავება გულისხმობს ინფორმაციის დამუშავებას თითოეული თანამშრომლის ასაკის, განათლების, სტაჟის მიღწევების თუ სამუშაო ხარვეზების შესახებ. სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი არის დოკუმენტი სადაც აღწერილია სახელფასო ნორმები თანამდებობის, განათლების, კვალიფიკაციის მიხედვით. საუშაოთა აღწერილობა არის დოკუმენტი სადაც აღნიშნულია თითოეულ თანამდებობაზე გაწერილი ფუნქციები, მოვალეობები პასუხისმგებლობის ფორმები და ანგარიშვალდებულება. პერსონალთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია მოიცავს ასევე შრომით ხელშეკრულებებს რომელიც არის შრომითი ურთიერთობების მთავარი მარეგულირებელი დოკუმენტი. შრომითი ხელშეკრულებაში კონკრეტულად არის გაწერილი დასაქმებულის უფლებები და მოვალეობები, პასუხისმგებლობა სამუშაო დღეების ხანგრძლივობა, ხელფასის ოდენობა და ა.შ. ასევე დამსაქმებლის ვალდებულებები, ხელშეკრულები შეწყვეტის საფუძვლები.

პერსონალის ინფორმაციული უზრუნველყოფა გულისხმობს აგრეთვე, პერსონალისთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ეთიკურ ნორმებთან, ორგანიზაციაში აღიარებულ ფასეულობებთან, ორგანიზაციულ კულტურასთან და ა.შ ასევე ორგანიზაცია ვალდებულია თითოეულ თანამშრომელს მიაწოდოს კონკრეტული ფუნქციის შესრულებისთვის აუცილებელი ინფორმაცია.(ბრძანებები, განკარგულებები) და უზრუნველყოს საქმისწარმოების წესით გათვალისწინებული ნორმები და უზრუნველყოს შესაბამისი დოკუმენტ ბრუნვა.

ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს სწორად განსაზღვრული საკადრო მიზანთა სისტემა, პრიორიტეტები, მმართველობითი მოქმედებებისა და პერსონალთან მუშაობის წესები. ამასთან აუცილებელია ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი და დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების ერთიან სტრატეგიასთან.

IV თემა. ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის დაქირავება

პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას, კადრების შერჩევა ესაა მრავალეტაპური და განუწყვეტელი პროცესი, რომელიც მოითხოვს სპეციალურ უნარს, ხასიათს, ცოდნასა და გამოცდილებას. მასპინძლობის ინდუსტრიაში, მენეჯერები ყურადღებას ამახვილებენ ორ მეტად განსხვავებულ, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ საკითხზე. ეს საკითხებია:

- მომხმარებელთა ბაზის შექმნა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.
- შესაბამისი რაოდენობის და კვალიფიკაციის თანამშრომლებით უზრუნველყოფა ბაზების მომსახურებისათვის.

თუ ზემოთ აღნიშნული საკითხები არ იქნება წარმატებით გადაწყვეტილი, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედ სუბიექტებს შესაძლოა შეექმნას პრობლემები, ერთი მხრივ მომხმარებლების ნაკლებობის, მეორე მხრივ შესაბამისი კვალიფიკაციის და რაოდენობის თანამშრომლების კუთხით, რომელიც საჭიროა მომხმარებლების მომსახურებისათვის.

პროდუქციისა და კონცეფციის განვითარება, შესაძლებლობების განსაზღვრა და კონსტრუირება, პროდუქტის დაგეგმვა, მარკეტინგი და რეკლამა არის ის აქტივობები, რომელიც მიმართულია მომხმარებელთა ბაზის ინფორმაციული უზრუნველყოფისათვის და მხარდაჭერისათვის, რაც საბოლოო ანგარიშით აისახება ტურისტული ბიზნესის წარმატებულ საქმიანობაში. ორგანიზაციაში პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა წარმოადგენს მნიშვნელოვან პროცედურას, რომელიც გვამძლევს საშუალებას, რომ შევარჩიოთ შესაბამისი კვალიფიკაციის და განათლების მქონე კანდიდატებიდან საუკეთესო, აღნიშნულ ეტაპზე სწორი გადაწყვეტილების მიღება აუცილებელია გრძელვადიან დინამიკაში ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ სახელმძღვანელოებში, ხაზგასმულია რომ თანამშრომელთა მოზიდვა და შერჩევა ხდება მხოლოდ მას შემდეგ რაც მოხდება კონკრეტული სამუშაოს დეტალური აღწერა. სამუშაოს ანალიზი მენეჯერებს აძლევთ საშუალებას, რომ ზუსტად განსაზღვრონ სპეციფიური დავალებები სხვადასხვა ოპერაციებისათვის, რაც მოგვცემს საშუალებას შევარჩიოთ ისეთი კანდიდატები რომლებიც აღჭურვილნი იქნებიან იმ უნარებით, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული დავალებების შესასრულებლად.

ტრადიციული შეხედულების მიხედვით მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ სამუშაოსთან დაკავშირებული სპეციფიური ამოცანები, რომელიც უნდა შეასრულოს აპლიკანტმა მომავალში. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის სპეციფიკიდან გამომდინარე გამოცდილ თანამშრომლებსაც ესაჭიროებათ გარკვეული ტრენინგები რათა სათანადოდ გაართვან თავი დავალებებს.

ზემოთ აღნიშნულის ილუსტრირება შესაძლებელია მოვახდინოთ მაგალითზე, განვიხილოთ შემთხვევა როდესაც ხდება პიროვნების დაქირავება რომელსაც აქვს 10 წლიანი სამუშაო გამოცდილება საოჯახო ტიპის კვების ობიექტში. აღნიშნულ მუშაკს აუცილებლად დასჭირდება ოპერაციების სპეციფიკიდან გამომდინარე გარკვეული ტრენინგები. იგივე შემთხვევაში ახალგაზრდა პიროვნებასაც ყოველგვარი სამუშაო გამოცდილების გარეშე, რომელიც დაიქირავეს ჭურჭლის მრეცხავად, შეიძლება დასჭირდეს სპეციფიური გადამზადება ახალი სამუშაო უნარების გამომუშავების ან გამოცდილების უქონლობის გამო. ტურიზმის ინდუსტრიაში სამუშაოების მრავალფეროვნების და სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოხდეს ადეკვატური ტრენინგ სისტემის შემუშავება. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია პროცესებში წამყვანი მენეჯერების მაქსიმალური ჩართულობა, რაც მოგვცემს საშუალებას, რომ პროცესები წარმართოს ეფექტიანად და ამასთანავე ამაღლდეს ახალი თანამშრომლების სამუშაო სტანდარტები.

უმეტეს შემთხვევაში, მასპინძლობის ინდუსტრიის მენეჯერები საათობრივ ანაზღაურებაზე მყოფ თანამშრომლებს უტარებენ შესაბამის სპეციფიურ ტრენინგებს, სანამ ისინი არ ჩამოყალიბდებიან სრულყოფილ პროდუქტიულ მუშაკებად. ჭურჭლის მრეცხავი, დამლაგებელი, ბუღალტერი, „ფრონტ დესკის“ თანამშრომლები არის მცირე ჩამოთავალი იმ თანამდებობრივი პოზიციებისა ტურიზმის ინდუსტრიაში რომელსაც ჭირდება პოზიციის შესაბამისი უნარების გამომუშავება, გადამზადება.

ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში უნდა ახასიათებდეს გარკვეული თვისებები, ეს არის პასუხისმგებლობა მოემსახუროს მომხმარებლებს, სურვილი ისწავლოს და იმუშაოს ეთიკის ფარგლებში. როდესაც ეს ნიშნები ახასიათებს ახალ დაქირავებულს, მასპინძლობის მენეჯერმა შერჩევის პროცესში შეიძლება არჩევანი გააკეთოს გამოცდილების არ მქონე თანამშრომელზე, მაგრამ ასევე უნდა შეარჩიოს პიროვნება რომელსაც შინაგანად ექნება გარკვეული მზაობა რომ შეიძინოს საჭირო უნარ-ჩვევები. მასპინძლობის ინდუსტრიის მენეჯერებს უწევთ მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები პერსონლის შერჩევასთან დაკავშირებით, რომლებიც დაფუძნებული იქნება კონკრეტულ კრიტერიუმებზე. მენეჯერები პირდაპირ პასუხისმგებელი არიან თანამშრომელთა შერჩევაზე, განვითარებაზე, ამ პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ სხვადასხვა შემზღუდავი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე. ეს ფაქტორებია, ქვეყანაში არსებული საკანონმდებლო რეგულაციები, ინდუსტრიული, ეკონომიკური ფაქტორები.

საკანონმდებლო რეგულაციები - ქვეყნის კანონმდებლობა გავლენას ახდენს მასპინძლობის მენეჯერებზე, მათ ძალისმევაზე შეარჩიონ კადრები. მაგალითად ცნობილია, რომ შრომით და წინასახელშეკრულებო ურთიერთობაში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოცილური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი და წოდებრივი მდგომარეობის, ასაკის, სქესის, რელიგიური ან რაიმე გაერთიანებისადმი მათ შორის, პროფესიული კავშირებისადმი, კუთვნილების, პოლიტიკური და სხვა შეხედულებების გამო. მაგალითად, მასპინძლობის ინდუსტრიაში უადგილოა შეხედულება - კონკრეტული პოზიცია ქალისთვის არის განკუთვნილი თუ მამაკაცისთვის. ისტორიულად მასპინძლობისა და ტურიზმის ინდუსტრია წინ მიიწევს თანამშრომელთა უზარმაზარი შესაძლებლობებით და მათი წარსულით (ცოდნა, გამოცდილება) და ისინი აგრძელებენ განვითარებას არა მხოლოდ იმისთვის, რომ დაიცვან კანონი არამედ იმისთვის, რომ ასეთი მოქცევა სწორია.

ეკონომიკური ფაქტორები - გავლენას ახდენს, როგორც ორგანიზაციაზე, რომელიც ახორციელებს თანამშრომელთა მოზიდვას, ასევე თავად თანამშრომლებზე. ორგანიზაციამ მუშაკებს უნდა გადაუხადოს ხელფასი, რომელიც გარკვეულწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში განხორციელებული ოპერაციების წარმატებაზე. როდესაც ოპერაციები ხორციელდება ეფექტიანად არსებობს საფუძველი იმისა რომ მოხდეს დამატებით ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა. დამსაქმებელი და დასაქმებული დაინტერესებული მხარეებია ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების საკითხში. ზოგადად ეკონომიკური ფაქტორები მნიშვნელოვანი

გამოწვევაა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედი სუბიექტებისათვის.

ინდუსტრიული ფაქტორები - არსებობენ გარკვეული ინდივიდები რომლებსაც ზუსტად არ ესმით ტურიზმის ინდუსტრიის არსი. ისინი განიხილავენ ტურიზმის ინდუსტრიას როგორც მიმართულებას, სადაც არსებობს კარიერული და ხელაფასების ზრდის ნაკლები შანსი. ცხადია, რომ მასპინძლობის ინდუსტრია გვთავაზობს სხვადასხვა სახის მატერიალურ და არამატერიალური წახალისების სისტემას, რომელიც მორგებულია როგორც მაღალი ასევე დაბალი კვალიფიკაციის ადამიანებზე.

პერსონალის მოზიდვისათვის აუცილებელია დავეყრდნოთ იმ პოზიტიურ მახასიათებლებს რომელიც გააჩნია მასპინძლობის ინდუსტრიას, ეს მახასიათებლებია:

1. სტაბილური სამუშაო;
2. სამუშაოს მრავალფეროვნება;
3. პერსონალური კრეატიულობის გამოყენების შესაძლებლობა;
4. გუნდური გარემო;
5. სასიამოვნო სამუშაო ატმოსფერო;

ზოგადად ტურიზმის სფერო დასაქმების მრავალ და მიმზიდველ შესაძლებლობებს გვთავაზობს. დღეისათვის ტურიზმი უმსხვილესი ინდუსტრიაა მსოფლიოში. შესაბამისად იზრდება მოთხოვნა ნებისმიერი ასაკისა თუ გამოცდილების მქონე მოტივირებულ ადამიანებზე. ისინი, ვინც მოემზადებიან, შეინარჩუნებენ მაღალ ენერჯიას, აქვთ ხალხთან მუშაობის ნიჭი და შეუძლიათ გასწიონ მაღალი ხარისხის მომსახურება, კარიერის გზაზე კიდევ ერთი საფეხურით გადაინაცვლებენ წარმატებისაკენ.

პოზიციური ფაქტორები - მასპინძლობის ინდუსტრიაში ზოგიერთი სამუშაო არის აღქმული, როგორც გლამურული, მაშინ , როდესაც სხვებს ასეთი უპირატესობა არ აქვთ. თუ ორგანიზაციაში მენეჯერის პოზიცია საჭიროებს შევსებას მაშინ თანამშრომელთა უმეტესობისათვის აღნიშნული პოზიცია ნაკლებად საინტერესოა ამ შემთხვევაში კადრების მოზიდვა ამ პოზიციაზე გარკვეული გამოწვევაა. უახლეს წარსულში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მენეჯერები

გამოთქვამდნენ უკმაყოფილებას, რადგან გარკვეული სირთულეები იყო კადრების მოძიებაზე ყოველდღიური სამუშაოებთან დაკავშირებულ პოზიციაზე, როგორც არის ჭურჭლის მრეცხავი, შვეიცარი, იატაკისა და ეზოს მომვლელები, დამლაგებლები და ა.შ. კვალიფიციური აპლიკანტების მოძიება არის საკმაოდ რთული, ამისათვის მენეჯერებმა უნდა იმუშაონ კრეატიულად და ნაყოფიერად, რაც აუცილებლად აისახება საერთო ორგანიზაციულ წარმატებაზე.

კვალიფიციური თანამშრომლების ძიება (შიგა ძიება, გარე ძიება)

მასპინძლობის მენეჯერები ყველა დონეზე და ყველა ზომის ორგანიზაციაში აქტიურად ახორციელებენ თანამშრომელთა მოძიებას. კომპანიის პრეზიდენტიდან დაწყებული ყველაზე დაბალი რგოლის საფეხურით დამთავრებული. არსებობს შერჩევის სხვადასხვა მეთოდი, რომელთაგანაც ძირითადია ორი:

- 1. შიდა ძიება**
- 2. გარე ძიება**

შიგა ძიებას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის მენეჯერები დარწმუნებული არიან, რომ ისინი მართვის ზედა რგოლის პოზიციისათვის შეარჩევენ კანდიდატს ორგანიზაციის შიგნით. ინფორმაციის მიწოდება პერსონალისათვის შესაძლოა მოხდეს სხვადასხვა გზით, მაგალითად უშუალო ხელმძღვანელობის მხრიდან, ინტერნეტით, ჟურნალ-გაზეთებით და სხვა. უნდა აღინიშნოს რომ, ორგანიზაციის შიგნიდან თანამშრომლის შერჩევა შეიძლება აღმოჩნდეს ძალიან ეფექტური, როდესაც ვეძებთ ოთახების ინსპექტორს, ადმინისტრატორს და ა.შ. როგორც წესი ამ შემთხვევაში საკმაოდ ეფექტურია შიდა ძიება.

შიგა შერჩევას და ძიებას გააჩნია გარკვეული უპირატესობები:

- დასაქმებულთა მორალური სულისკვეთების ამაღლება;
- ვაკანსიის ინიცირება შეიძლება მოხდეს ძალიან სწრაფად;

- გადაწყვეტილების მიღების სისწორე, გამომდინარე იქიდან, რომ შერჩეული კანდიდატის შესახებ ორგანიზაცია უკვე ფლობს ინფორმაციას;
- შედეგად ტრენინგებისთვის გამოყოფილი დროის დაზოგვა და გადამზადების ნაკლები ღირებულება, რადგან შერჩეული პირები არ საჭიროებენ ორგანიზაციულ საკითხებთან დაკავშირებით ტრენინგებს, ვინაიდან ეს საკითხები მათთვის კარგად ნაცნობია.
- ტალანტების წახალისება, რომლებიც მოტივირებულნი არიან დარჩნენ ორგანიზაციაში.
- წახალისებული ნიჭიერი ადამიანები რჩებიან ორგანიზაციაში

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, შიგა შერჩევას აქვს გარკვეული სუსტი მხარეებიც. კერძოდ, მან შეიძლება გამოიწვიოს იდეების სიმცირე ორგანიზაციაში, გამომდინარე იქიდან, რომ შერჩევა ხდება მხოლოდ მომუშავეთა ბაზაზე. გარკვეული უკმაყოფილება შეიძლება გამოიწვიოს კოლექტივში ამა თუ იმ პიროვნების დაწინაურებამ.

პრაქტიკაში ასევე გამოიყენება რეფერალური სისტემები რომელიც გულისხმობს პოტენციური აპლიკანტისათვის ორგანიზაციაში დასაქმებულის მხრიდან რეკომენდაციის გაწევას. მრავალმხრივმა გამოკვლევებმა ამ მიმართულებით გვიჩვენა, რომ ყველაზე საუკეთესო წყარო იყო და არის უკვე დასაქმებული მუშაკების რეკომენდაციები. კანდიდატებს, რომელთაც რეკომენდაცია გაუწიეს მუშაკებმა, შეიძლება ითქვას, რომ უკვე გაიარეს წინასწარი შესარჩევი ტური. ვინაიდან რეკომენდაციის მიმცემი თანამშრომლები იცნობენ როგორც სამუშაოს, ისე სარეკომენდაციო ადამიანის ხასიათს, ისინი სთავაზობენ ისეთ კანდიდატებს, რომლებიც მართლაც იმსახურებენ ამ ვაკანტურ ადგილებს. გარდა ამისა, მუშაკებმა იციან, რომ ამ ორგანიზაციაში მათი რეპუტაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად იმუშავენ მის მიერ რეკომენდირებული ადამიანი. ამიტომ ისინი რეკომენდაციას აძლევენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც აბსოლუტურად დარწმუნებულნი არიან, რომ ისინი თავიანთი კანდიდატის გამო არ ჩავარდებიან უხერხულ მდგომარეობაში.

უპირატესობებთან ერთად შიდა ძიების სისტემას ახასიათებს გარკვეული ნაკლოვანებები, ზოგიერთ შემთხვევაში რეკომენდატორებმა შეიძლება გვირჩიონ

საკუთარი მეგობრები ან ნათესავები აღნიშნული პოზიციისთვის, რომლებიც შესაძლოა არ იყვნენ შესაბამისი კვალიფიკაციის.

გარე ძიება

როდესაც ორგანიზაცია მიმართავს გარე ძებნის მეთოდს, იგი იყენებს სხვადასხვა სტრატეგიას, რომელიც მოიცავს რეკლამას, საზოგადოებრივ და კერძო სააგენტოებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს.

რეკლამა კვალიფიციური პერსონალის შერჩევის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. განცხადება შესაძლებელია განთავსდეს ინტერნეტში, ჟურნალ-გაზეთებში. ეს ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ ვაკანსიაზე. რეკლამა, რომლის განთავსება ხდება ინტერნეტში, ადგილობრივ ან საერთაშორისო ჟურნალ – გაზეთებში, უნდა მოიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას დასასაქმებელის მხრიდან მოთხოვნილი კვალიფიკაციის კრიტერიუმების შესახებ. თანამედროვე პირობებში კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი ვებგვერდები, სადაც განთავსება ინფორმაციას ვაკანსიებთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია მხედველობაში ვიქონიოთ, რომ სარეკლამო განცხადებები ყველაზე ეფექტურია, თუ კი განთავსებულია ისეთ ადგილზე, რომელიც ხშირად ხვდება მიზნობრივ მომხმარებელს. შედეგად HR ის მენეჯერი, რომელიც ეძებს თანამშრომელს რეგიონალურ ვიცე-პრეზიდენტის პოზიციაზე არ განათავსებს იმ ვაკანსიების გვერდით, რომელშიც სურს თანამშრომლის აყვანა სასაბუღალტრო ოთახის მომსახურებისთვის.

დღესათვის სულ უფრო დიდ პოპულარობას როგორც ორგანიზაციებს შორის, ისე პოტენციურ მუშაკებს შორის ღებულობს დაქირავება Web -ის მეშვეობით, ან როგორც მას კიდევ ემახიან, ელექტრონულ დაქირავებას. მაგალითად, როდესაც კომპანია Yum! Brands, Inc. დასჭირდა კანდიდატების მოზიდვა ვაკანტურ მმართველ თანამდებობებზე თავის რესტორნებში (Taco Bell, KFC, A&W და Pizza Hut), მან მიმართა ფირმას FlipDog.com, რომელიც სპეციალიზირებული იყო ელექტრონულ აყვანაზე. შედეგები აღმოჩნდა იმდენად კარგი, რომ კომპანიამ ასეთი თანამშრომლობის გამოყენება უფრო აქტიურად დაიწყო.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართალია ელექტრონული აყვანა შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას შედარებით უმნიშვნელო დანახარჯებით და ძალიან სწრაფად გამოავლინოს კანდიდატები, მაგრამ როგორც წესი მათი ხარისხი არც თუ ისე მაღალია, როგორც სხვა წყაროების გამოყენებისას.

ტურიზმის მენეჯერებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული დასაქმების სააგენტოების როლი და მნიშვნელობა, ვინაიდან ის ეხმარება მოსახლეობას სამუშაო ადგილის ძიებაში. დასაქმების სააგენტოებს გააჩნია საკუთარი მონაცემთა ბაზა, სადაც რეგისტრაციას გადის პოტენციური კანდიდატი. პერსონალის მოზიდვის საქმეში ფართოდ გამოიყენება კერძო დასაქმების სააგენტოები. კერძო სააგენტოების მომსახურება არის ფასიანი. მათ მიერ ხდება დამატებითი სერვისების შეთავაზება, როგორცაა სამუშაო ადგილების რეკლამა, აპლიკანტების შერჩევა და ა.შ. ისინი იღებენ ასევე გარკვეულ პასუხისმგებლობას თუ აპლიკანტი არ გაამართლებს დამსაქმებლის მოლოდინს. მაღალი რანგის პოზიციებზე აპლიკანტის შესარჩევად კერძო დასაქმების სააგენტო ძალიან ეფექტიანია. რამდენადაც მას სწრაფად შეუძლია იდენტიფიკაცია აპლიკანტის კონკრეტული თანამდებობასთან დაკავშირებით.

ასევე მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო დაწესებულებების როლი, რომელთა უმეტესობა ეხმარება საკუთარ სტუდენტებს სამუშაო ადგილების ძიებაში. აპლიკანტებისათვის აუცილებელია უმაღლესი განათლების დიპლომი, სპეციფიკური ტრენინგები. ტურიზმის მენეჯერებს შეუძლიათ შეარჩიონ დამამთავრებელი კურსის ნიჭიერი სტუდენტები. ასევე კოლეჯები, ტექნიკური და პროფესიული სკოლები პოტენციური კანდიდატების მოძიების ძალიან კარგი საშუალებაა.

პერსონალის შერჩევაზე მოქმედი ფაქტორები

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია შერჩევისას გამოყენებულ ინსტრუმენტსა და გარკვეულ კრიტერიუმებს შორის დასაბუთებული ურთიერთკავშირის არსებობა. მენეჯერის მიერ გამოყენებული შერჩევის ნებისმიერი ინსტრუმენტი, იქნება ეს განცხადების ბლანკი, ტესტი, გასაუბრება თუ კვალიფიკაციის შემოწმება – უნდა იყოს უტყუარი. სხვა სიტყვებით, უნდა არსებობდეს დასაბუთებული ურთიერთკავშირი შერჩევის გამოყენების ინსტრუმენტსა და რომელიმე განსაზღვრულ კრიტერიუმს შორის. მენეჯერმა უნდა დაამტკიცოს, რომ ნებისმიერი ინსტრუმენტი, რომელსაც იგი იყენებს პრეტენდენტების შერჩევისას, შრომის ნაყოფიერებასთანაა დაკავშირებული. უტყუარობის გარდა, შერჩევის ინსტრუმენტი უსათუოდ უნდა იყოს საიმედო. საიმედოობა ასახავს, თუ რამდენად თანმიმდევრულია შერჩევის ამა თუ იმ ინსტრუმენტის გამოყენებისას მიღებული შედეგები, კანდიდატების ერთი და იგივე თვისებების გაზომვისას.

თანამედროვე მენეჯერებს გააჩნიათ შერჩევის ინსტრუმენტების სახეობები, რომლებიც საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად შევამციროთ შეცდომების რაოდენობა მიღებისას და უარყოფისას: თანამდებობაზე კანდიდატის მიერ შევსებული ანკეტის ანალიზი, წერილობითი და მოდელირებული სამუშაო ტესტები, გასაუბრებები, კვალიფიკაციის შემოწმება და ზოგ შემთხვევაში ჯანმრთლობის (სამედიცინო) შემოწმება.

აპლიკაცია - თითქმის ყველა ორგანიზაციაში გათავისუფლებულ თანამდებობაზე კანდიდატებს სთხოვენ ანკეტის შევსებას. იგი შეიძლება შეიცავდეს მხოლოდ შემოკლებულ ინფორმაციას, როგორცაა – სახელი, გვარი, მისამართი და ტელეფონი, მაგრამ ზოგჯერ ადამიანს მოეთხოვება სრულყოფილი ავტობიოგრაფია ყველა წინა სამუშაო ადგილის, უნარებისა და მიღწევების შესახებ მონაცემების მითითებით. შეიძლება სხვა მოთხოვნებიც დაწესდეს, თუმცა აღსანიშნავია, რომ ყურადღებას ამახვილებენ ძირითადად კვალიფიკაციაზე. მასპინძლობის უმეტეს კომპანიებს აქვთ თავისი სამუშაო აპლიკაციები, რომელიც იურისტების მიერ არის შემუშავებული, ვინც უშუალოდ ამ მიმართულებით მუშაობს.

გასაუბრება - გასაუბრება, ისევე როგორც ანკეტა წარმოადგენს თითქმის უნივერსალურ შერჩევის ინსტრუმენტს. ცოტას თუ მიუღია სამუშაო, ისე რომ არ გაევილო ერთი ან რამოდენიმე გასაუბრება. გასაუბრება, როგორც შერჩევის ინსტრუმენტი, მუდმივად წარმოადგენს კამათის და განხილვის საგანს. სამუშაო აპლიკაციებიდან (ან რეზიუმეებიდან) არჩევენ რამდენიმე კანდიდატს გასაუბრებისთვის ეს პროცესი ზოგჯერ ერთზე მეტ შეხვედრას მოითხოვს ასე, რომ ზოგიერთმა კომპანიამ შეიძლება პირველ გასაუბრებაზე მრავალი აპლიკანტი მოიწვიოს, რომლის შედეგად შეარჩევს იმ კანდიდატებს, რომლებიც იმსახურებენ გასაუბრების მეორე რაუნდზე მოხვედრას.

მენეჯერებმა ძალიან ფრთხილად უნდა შეარჩიონ კითხვები გასაუბრებისთვის. არსებობს გარკვეული რეკომენდაციები რომლებიც მნიშვნელოვანია გასაუბრების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის:

- შეადგინეთ ერთი და იგივე კითხვები ყველა კანდიდატისათვის;
- დაწვრილებით შეისწავლეთ სამუშაოს ხასიათი, რომელზეც პრეტენზიას აცხადებს ინტერვიუს მიმცემი კანდიდატი;
- ისარგებლეთ კანდიდატის კვალიფიკაციის, გამოცდილების, ინტერესებისა და სხვა მახასიათებლების, ასევე ტესტირებისას მის მიერ მოგროვილი ქულების რაოდენობაზე მინიმალური წინასწარი ცოდნით;

- დაუსვით კითხვები ძირითადად, ანუ ისეთზე, რომლებზეც პასუხისას კანდიდატს მოუწევს დაწვრილებით ისაუბროს თავის წარმოდგენაზე, რის გაკეთებას და როგორ აპირებს სამუშაოს შესრულებას;
- ისარგებლეთ კანდიდატების შეფასების სტანდარტიზირებული მეთოდით
- გასაუბრების პროცესში გააკეთეთ ჩანიშვნები;
- მოერიდეთ მოკლე გასაუბრებებს, რომლებსაც მივყავართ ნაჩქარევი, გაუაზრებელი გადაწყვეტილებების მიღებამდე;

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელზეც საჭიროა ყურადღების გამახვილება გასაუბრების ჩატარებისას, ეს არის ზოგიერთი კითხვების კანონიერება, რომელსაც ინტერვიუს დროს უსვავენ. იურისტები აფრთხილებენ მენეჯერებს, რათა მათ კითხვების შერჩევისას გამოიჩინონ უკიდურესი სიფრთხილე. უმჯობესია, რომ დასმული კითხვები იყოს თანმიმდევრული და ძირითადად შეეხებოდეს აპლიკანტის პროფესიულ საქმიანობას. ძნელია ჩამოვწერთ ყველა შესაძლო კითხვა, რომლის დასმაც შეიძლება მოგვიჩიოს გასაუბრებისას.

ტესტირება - ტიპიური შაბლონური წერილობითი ტესტები კანდიდატის გონებრივი შესაძლებლობების, საზრიანობის შემოწმების, უნარებისა და ინტერესების შეფასების საშუალებას იძლევა. ამგვარი ტესტები უკვე დიდი ხანია იხმარება, მაგრამ მათი პოპულარობა ყოველთვის ცვალებადია. დღეისათვის კომპანიებში ფართოდ გამოიყენება ტესტები, რომლებიც მიმართულია პიროვნული და ქცევითი რეაქციის შეაფასებაზე და ასევე ტესტები საზრიანობაზე.

ტესტირების შედეგები შეიძლება გამოვიყენოთ ორ კანდიდატს შორის შედარებითი უპირატესობის გამოსავლენად. მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებისას ტესტირების გავლა დაკავშირებულია შემდეგ კატეგორიებთან:

- ტესტები უნარებში.
- ფსიქოლოგიური ტესტი
- ტესტი ნარკოტიკული ნივთიერებების მოხმარების თაობაზე

პოპულარული ინსტრუმენტია მოდელირებული ტესტები, მათ შორის ყველაზე ცნობილია საცდელი დავალება და შემფასებელი ცენტრები. საცდელი დავალების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კანდიდატებს წარუდგენენ სამუშაო დავალების მოდელს შემცირებული მასშტაბით და თხოვენ შეასრულონ ერთი ამოცანა ან ძირითადი ამოცანები, რომლებიც მოცემულია სამუშაო დავალებისათვის. პრაქტიკულად მოცემული დავალებების შესრულებისას კანდიდატები გვიჩვენებენ, რომ მათ აქვთ ამისათვის ყველა საჭირო უნარი და შესაძლებლობები. ისინი

ძირითადად გამოიყენება მონოტონური და რუტინული სახის სამუშაოებისთვის ადამიანების შერჩევასა.

უფრო რთულია ტესტირება, რომლის დროსაც კანდიდატები გადიან მთელ რიგ მოდელირებულ სამუშაო ტესტებს, რომელიც სპეციალურად განკუთვნილია კანდიდატის მმართველობითი პოტენციალის განსაზღვრისათვის, ტარდება ე.წ. შემფასებელ ცენტრებში. ასეთ ცენტრებში მმართველები, მენეჯერები და ფსიქოლოგები აფასებენ, თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ პრეტენდენტები მოდელირებული რეალური პრობლემების სავარჯიშოებს, რომლებთანაც მათ ექნებათ შეხება სამუშაოზე.

ბიოგრაფიის შემოწმება - მასპინძლობის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია კანდიდატების წარსულის შემოწმება. შემოწმების შედეგად დადგინდა, რომ გამოგზავნილი აპლიკაციების 35 % ზე მეტი მოიცავს ფალსიფიცირებულ ინფორმაციას. ვინაიდან ეს სიმაართლეს შეესაბამება დამსაქმებლები ხარჯავენ მეტ დროსა და რესურსებს ინფორმაციის გადასამოწმებლად, რომელსაც პოტენციური თანამშრომელი უგზავნის. წარსულის შემოწმება გამიზნული უნდა იყოს მხოლოდ იმ ინფორმაციის მოპოვებისკენ, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდთან და შესასრულებელ საქმიანობასთან. აპლიკანტების წარსულის შემოწმება უმეტესად მოიცავს კრიმინალურ ისტორიას, ანგარიშებს საკრედიტო ოპერაციებთან დაკავშირებით, მგზავრობის ჩანაწერებს და აკადემიური უფლებამოსილებას, ლიცენზიებს, კრიმინალურ წარსულს და ა.შ.

სამედიცინო შემოწმება - კანდიდატების შერჩევასა სამუშაოზე, რომლის შესასრულებლად ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე გარკვეული მოთხოვნებია წაყენებული, მიზანშეწონილია ტარდებოდეს სამედიცინო შემოწმება. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის ასეთ ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ ძალიან ცოტა სამუშაო. თითქმის ყველა შემთხვევაში ჯანმრთელობის მდგომარეობის შემოწმება ტარდება დაზღვევებთან დაკავშირებით. ორგანიზაციებს უბრალოდ უნდათ დარწმუნდნენ, რომ ახალი თანამშრომლები შემდეგში არ წარუდგენენ სადაზღვევო სარჩელს ტრავმების ან ავადმყოფობის გამო, რომლებიც მათ უკვე ჰქონდათ მოცემულ სამუშაო ადგილზე მოხვედრამდე.

ყველა ინსტრუმენტს, რომლებსაც იყენებენ მენეჯერები პერსონალის შერჩევაზე გადაწყვეტილების მიღებისას, გააჩნიათ თავისი “პლიუსები” და “მინუსები”. ვინაიდან შერჩევის ინტრუმენტების სანდოობა იცვლება სამუშაოს ტიპისგან დამოკიდებულებით, საჭიროა გამოვიყენოთ მხოლოდ ის ინსტრუმენტები,

რომლებიც საშუალებას გვაძლევენ კონკრეტული სამუშაო დავალების შესახებ გავაკეთოთ პროგნოზი.

ამას გარდა, აუცილებელია ავლნიშნოთ, რომ მენეჯერები, რომლებიც თვლიან, რომ ახალი თანამშრომლების აყვანის პროცესში საჭიროა შესაფერისი კანდიდატების დაყოლიება, შტატის ფორმირებას ახდენენ პოტენციურად დაუკმაყოფილებელი მუშაკებისაგან, რის გამოც მოსალოდნელია კადრების დიდი დენადობა.

აყვანის შემდეგ ყოველი კანდიდატი იმ კონკრეტულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომელზეც იგი უნდა მოხვდეს, გამოიმუშავებს გარკვეულ მოლოდინს. თუ ინფორმაცია, რომელსაც ის ამ დროს ღებულობს ძალიან შელამაზებულია წარმოექმნება ორგანიზაციის შესახებ პოტენციურად ნეგატიური შთაბეჭდილება. კანდიდატები, რომლებიც პროცესის საწყის ეტაპზე შეცდომაში არიან შეყვანილნი, როგორც წესი, უარს არ ამბობენ შერჩევის შემდგომი პროცესისაგან. ვინაიდან შელამაზებული ინფორმაცია უყალიბებს მათ ამაღლებულ და ხშირად არარეალურ მოლოდინს, ისინი ჩვეულებრივ ძალიან მალე გაცრუებულნი რჩებიან და მიდიან ორგანიზაციიდან. ასეთი კანდიდატები, გახდებიან რა თანამშრომლები, რეალობასთან შეჯახების შემდეგ იმედგაცრუებულნი, არ განიცდიან თავიანთი ფორმისადმი ერთგულების გრძნობას. ხშირად ეს ადამიანები თვლიან, რომ ინტერვიუს დროს ისინი უბრალოდ მოატყუეს და პრობლემური თანამშრომლების კატეგორიას ავსებენ.

იმისათვის, რომ ამაღლდეს მუშაკების სამუშაოთი კმაყოფილების დონე და შემცირდეს კადრების დენადობა, მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ ისეთი მეთოდის გამოყენებაზე, როგორცაა **სამუშაოს რეალური გაცნობა(Realistic Job Preview – RJP)**. რომელიც გულისხმობს კონკრეტული თანამდებობის შესახებ და კომპანიაზე მთლიანად წინასწარი, როგორც პოზიტიური ისე ნეგატიური ინფორმაციის მიწოდებას. ჩატარებული გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ამგვარი ინფორმაციის მიღებისას გამომუშავდება უფრო რეალური მოლოდინი სამუშაოს მიმართ, რომელსაც ისინი შეასრულებენ და შემდგომში ბევრად უკეთესად ართმევენ თავს არასასურველ მომენტებს, ვიდრე ისინი ვისაც მიეწოდათ მხოლოდ პოზიტიური ინფორმაცია. ნათელია, რომ აღნიშნული ამცირებს ორგანიზაციაში ბოლო დროს მიღებული ადამიანების საკუთარი სურვილით გათავისუფლების არასასურველ რაოდენობას.

V თემა. ახლად დაქირავებულთა სოციალიზაცია და ორიენტირება ტურისტულ ორგანიზაციაში

მენეჯერებს აქვთ მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა ახალი თანამშრომლების წინაშე, იმ თვალსაზრისით, რომ ასწავლონ და შეუქმნან ახლად დასაქმებულებს კომფორტული სამუშაო გარემო მასპინძლობის ინდუსტრიაში სხვადასხვა ოპერაციების წარმატებით განსახორციელებლად. მიუხედავად იმისა არის თუ არა აღნიშნული საქმიანობა დაგეგმილი ყველა თანამშრომელს უწევს ამ პროცესის გავლა, რასაც **სოციალიზაცია** ქვია, რომ გაიგონ ორგანიზაციის შესახებ მეტი და ის, თუ რას ემსახურება აღნიშნული ორგანიზაცია.

წარმატებული მენეჯერები აცნობიერებენ იმ ფაქტს რომ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში თანამშრომელთა გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რაც საბოლოო ანგარიშით თავიდან აგვარიდებს გრძელვადიან დინამიკაში კადრების გადინებას, აღნიშნული პროცესები ორგანიზაციაში იწყება თანამშრომელთა დაქირავებისთანავე. მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ახალ დაქირავებულთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რადგან ახლად დაქირავებულებმა ბოლომდე არ იციან სამუშაოსთან დაკავშირებული კონკრეტული დეტალები, ასევე უკვე შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები. თანამშრომელი შეიძლება არ იყოს დარწმუნებული, რომ კარგ ურთიერთობას დაამყარებს ხელმძღვანელობასთან ან კოლეგებთან, ამიტომ მენეჯერებს თავიდანვე მოეთხოვებათ ყურადღების გამახვილება ახალი თანამშრომლებისადმი, რათა აღმოჩენილ იქნას მათი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

იმისთვის, რომ პერსონალმა იმუშაოს ეფექტურად მათ უნდა იცოდნენ რა აკეთონ და თუ როგორ შეასრულონ ჯეროვნად სამუშაო. ამ პრობლემების აღმოსაფხვრელად უნდა შემუშავდეს გადასამზადებელი პროგრამები. ამავე დროს ახალმა წევრებმა უნდა დაინახონ, გაიგონ და გამოცადონ ყოველივე, ვინაიდან საწყის ეტაპზე სამუშაო ადგილას გვხვდება კომპლექსი - მთელი რიგი სამუშაოებისა, რომლის დაძლევაში ფორმალური გამოცდილებაც დაგვეხმარება. რაც შეეხება ატმოსფეროს, სამუშაო გარემო პირობებში პირველი შეხვედრა ახალ და ძველ თანამშრომლებს შორის შეიძლება წარიმართოს გამოცდილი თანამშრომლის მიერ შემდეგი ფრაზებით: „მოხარული ვარ, რომ აქ ხარ; კეთილი იყოს მოზრძანება ჩვენს გუნდში“ და „ჩვენ ნამდვილად გვესაჭიროება თქვენი დახმარება; ვიმედოვნებ უფრო დიდხანს დარჩები ჩვენთან, ვიდრე შენი

წინამორბედი“. რა თქმა უნდა მენეჯერი წინასწარ ვერ გაწერს თუ რა უნდა თქვან თანამშრომლებმა პირველი შეხვედრისას. თუმცა მენეჯერის საქციელი გამოიხატება მის მოქმედებაში - სამუშაო გარემოს შექმნაში, რომელიც ხვდება სამსახურში ახალ მისულ თანამშრომელს.

მნიშვნელოვანია ახლად დასაქმებულთა დროული ინტეგრაცია გუნდში რათა ისინი გახდნენ გუნდის სრულფასოვანი წევრები. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალიზაციის პროცესს ესაჭიროება გარკვეული დრო. ამ პროცესებზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული გარემო და ორგანიზაციული კულტურა. მენეჯერებმა იციან, რომ თითოეულ თანამშრომელს სურს მოერგოს სხვა თანამშრომლებს, რათა იყოს ეფექტიანი გუნდის წევრი, მათ აქვთ ყველა დონეზე შეღწევისა და მოქმედების შესაძლებლობა თანამშრომლებთან დაკავშირებით. ის ძალაუფლება, რომელსაც ისინი ფლობენ თანამშრომლებთან მიმართებით გავლენას ახდენს ურთიერთობებზე და მათ შორის ახალ თანამშრომლებზე.

ადაპტაციის პროცესი

პირველი ნაბიჯი: როდესაც ახალი თანამშრომელი შეირჩევა, მათ აქვთ გარკვეული წარმოდგენა და დამოკიდებულება სამუშაოსა და ზოგადად ორგანიზაციასთან. ეს შეიძლება მოიცავდეს: 1) ინფორმაციას, რომელიც მოიპოვა გასაუბრებისას; 2) განცხადების გაცნობისას; 3) სამუშაო გამოცდილებას; 4) ინფორმაციას ყოფილი ან მოქმედი თანამშრომლებისგან.

მეორე ნაბიჯი: ადრეული სამსახურებრივი გამოცდილება მოიცავს საქმიანობასა და ტრენინგებს, რომელიც აძლიერებს საწყის აღქმას (ნაბიჯი 1.) გარკვეული უიმედობა პროცესებისათვის დამახასიათებელია, მაგრამ თუ აღმოჩნდება ისე, რომ მნიშვნელოვანი სხვაობაა ახალი თანამშრომლის აღქმასთან, მოლოდინთან (ნაბიჯი 1.) და რასაც ისინი რეალურად აწყდებიან (ნაბიჯი 2.) მაშინ ახალი გუნდის წევრი უნდა მოიქცეს შემდეგნაირად ან მოახდინოს მნიშვნელოვანი ცვლილება აღქმასთან და იმედებთან დაკავშირებით ან ხშირ შემთხვევაში აღმოჩნდება უკმაყოფილო და გაზრდის უკმაყოფილო თანამშრომელთა სტატისტიკას.

მესამე ნაბიჯი : თანამშრომლები რომლებიც იწყებენ ორგანიზაციის კულტურის შეცნობას და აღიარებას, ადვილად ხდებიან კორპორატიული გუნდის სრულუფლებიანი წევრები.

<p>ახალი თანამშრომელი</p> <hr/> <p>აქვს აღქმა და დამოკიდებულება სამუშაოსა და ორგანიზაციის შესახებ</p>	<p>ძველი გამოცდილება</p> <hr/> <p>გავლენას ახდენს ახლად დაქირავებულის ქცევაზე</p>	<p>ახალი თანამშრომლების ადაპტაციას ახდენს ორგანიზაციასთან</p> <hr/> <p>1. კოლეგების მხრიდან მხარდაჭერით 2. სურს გახდეს გუნდის წევრი</p>	<p>საწყისი სამუშაოს წარმოჩენა</p> <hr/> <p>1. ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულების გავლენა 2. სტანდარტების შესაბამისად მუშაობის სურვილი 3. ორგანიზაციასთან ურთიერთობის ინტერესი</p>
---	---	---	---

ნაბიჯი 1 →

ნაბიჯი 2 →

ნაბიჯი 3 →

ნაბიჯი 4

(ცხრილი 1)

მეოთხე ნაბიჯი: ამ შემთხვევაში, შესაძლებელია მეტად რთული გამოწვევების აღმოცენება. ახალ თანამშრომელს შეიძლება ქონდეს პოზიტიური დამოკიდებულება ორგანიზაციასთან მიმართებით და ასევე გარკვეული მზაობა ისწავლოს უფრო მეტი და გახდეს გუნდისთვის მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორი. საორიენტაციო პროგრამები, ტრენინგების შესაძლებლობა გვაძლევს საშუალებას რომ ახალ თანამშრომელს გავუზარდოთ შესასრულებელი სამუშაოს როგორც ხარისხობრივი ასევე რაოდენობრივი სტანდარტები. პოზიტიური სამუშაო გარემო ცვლის თანამშრომლის დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი, რაც დადებითად აისახება თანამშრომლის გამოცდილებაზე, ორგანიზაციულ კულტურასთან ადაპტირებაზე, რაც საბოლოო ანგარიშით ამცირებს კადრების დენადობას.

პრაქტიკაში გამოიყენება სხვადასხვა სახის ტაქტიკა თანამშრომელთა ადაპტაციის წარმატებით განხორციელებისათვის. აღნიშნულ საკითხში გარკვეული პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელობას და ხაზობრივ მენეჯერებს. დიდ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მენეჯერებს სხვადასხვა განყოფილებებს უნდა ჰქონდეთ მჭიდრო თანამშრომლობის და კომუნიკაციის უნარი, რათა დარწმუნდნენ, რომ სამუშაო გარემო არის ხელსაყრელი თანამშრომელთათვის. მცირე ორგანიზაციებში სადაც არ გვხვდება ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალიტები, მენეჯერებს აქვთ მზარდი პასუხისმგებლობა

არსებულ გეგმებთან, მათ დანერგვასა და მხარდაჭერასთან დაკავშირებით, რომელიც მნიშვნელოვანია ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფისათვის.

საორიენტაციო პროგრამები და პროცედურები

ორიენტაცია არის პროცესი რომელიც გვამლევს საშუალებას, რომ მივაწოდოთ ინფორმაცია პერსონალს მართვის ყველა დონეზე ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი ორგანიზაციის შესახებ. ეფექტიანი საორიენტაციო პროგრამების იმპლემენტაცია აუცილებელია ახლად დაქირავებულთათვის, რომ მათ უკეთ გაიგონ ორგანიზაციის მიზნების და მისიის შესახებ, რაც ხელს შეუწყობს სამუშაო გარემოს კომფორტულობას. სხვა სიტყვებით, ორიენტაცია ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესის დაჩქარებაში. დისკუსიები მიმდინარე პოლიტიკისა და პროცედურების შესახებ ეხმარება ახალ თანამშრომლებს შეისწავლონ თანამშრომლების დამოკიდებულება დამსაქმებელთან (მოლოდინების გამართლების კუთხით) და სამსახურთან მიმართებით. უალრესად მნიშვნელოვანია რომ საორიენტაციო პროგრამა იყოს ეფექტიანად დაგეგმილი და დანერგილი, რადგან აუცილებელია კავშირის დამყარება ორგანიზაციასა და მის თანამშრომლებს შორის.

საორიენტაციო პროგრამის მიზნები მოიცავს:

- **ორგანიზაციის მიმოხილვა** - ახალი თანამშრომელი ისურვებდა სკოდნოდა დამსაქმებელი ორგანიზაციის ისტორია, ზომა (მაგალითად ფილიალების რაოდენობა და თანამშრომელთა რიცხვი), ასევე იმ პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ, რომელსაც აწარმოებს ორგანიზაცია. მათ უნდა იცოდნენ იმ შედეგების შესახებ, რომლის მიღწევასაც ცდილობს დამსაქმებელი. ასევე აუცილებელია ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ზუსტად განსაზღვრა. აღნიშნული საკითხების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება გვამლევს საშუალებას, რომ გარკვეული სამსახური გაუწიოთ თანამშრომლებს ყოველდღიური მუშაობის პროცესში.
- **განისაზღვროს ახალი თანამშრომლების როლი** - თუ ხართ ახალი თანამშრომელი გესიამოვნებოდათ თუ არა, რომ გამოქვეყნებულიყო ცხრილი ყველა თანამშრომლის პოზიციის დაფიქსირებით და მათ შორის თქვენი, სადაც ასევე დაფიქსირდებოდა თქვენი და თქვენი თანამშრომლების მიღწევები?

- **პოლიტიკის, წესებისა და სხვა ინფორმაციის ახსნა** - თანამშრომლებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ ორგანიზაციაში არსებული წესები, დირექტივები, მათ შორის სამუშაო დღეებთან, საათებთან, უნიფორმასთან შესვენებებთან და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით, რომელიც მათ შეუქმნის უფრო მეტ კომფორტულ გარემოს.
- **თანამშრომელთა წახალისებასთან დაკავშირებული საკითხები** - თანამშრომლებს სურთ ჰქონდეთ ინფორმაცია ხელფასის გარდა, მატერიალური, არამატერიალური წახალისების შესახებ.
- **ახალი თანამშრომლების მოტივაცია** - გარკვეული ენთუზიაზმის წარმოჩენა აუცილებელია მათი მხრიდან ვინც თავად ორგანიზაციის ორიენტირებს განსაზღვრავს. ორიენტაცია გვეხმარება დავაფუძნოთ მყარი კავშირი ერთ მხრივ - ორგანიზაციას, ცალკეულ მენეჯერებს, ზედამხედველებსა და მეორე მხრივ - ახალ თანამშრომლებს შორის.

შეიძლება ითქვას, რომ ეფექტიანი საორიენტაციო პროგრამის ძირითადი სარგებელი მდგომარეობს ახლად დასაქმებულთათვის პოზიტიური გარემოს შექმნაში, პერსონალის მოტივაციაში, პოზიტიური პირველადი შთაბეჭდილებების უზრუნველყოფაში, რაც მნიშვნელოვანია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედი ორგანიზაციისათვის.

ორიენტაცია არის პირველი ნაბიჯი გადამზადებისას და ის კარგად უნდა იყოს დაგეგმილი და ორგანიზებული. აუცილებელია საორიენტაციო პროგრამის მოსამზადებელ ეტაპზე მოვიძიოთ ყველა საჭირო და აუცილებელი ინფორმაცია. მასპინძლობის ოპერაციები მოიცავს შემდეგ საკითხებს: **(იხ. ცხრილი 2)**

<p>ორგანიზაციის გაცნობა</p> <ul style="list-style-type: none"> -ახალი თანამშრომლების დახვედრა -ორგანიზაციის მისიის გაცნობა -ორგანიზაციის ისტორიის განხილვა -სტუმრების შესახებ ინფორმაციი მიწოდება -არსებული პროდუქცია და მომსახურება -არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გაცნობა 	<p>უსაფრთხოების პრობლემები</p> <ul style="list-style-type: none"> -ტრენინგები უსაფრთხოებაზე -საგანგებო სიტუაციები -ხანძრის პრევენცია, კონტროლი და ევაკუაცია -კვებასთან დაკავშირებული უსაფრთხოების საკითხები -შტყობინება საფრთხის შესახებ -შეტყობინება დაზიანებების შესახებ
<p>თანამშრომლებთან დაკავშირებული პოლიტიკა გარეგნობა</p> <ul style="list-style-type: none"> -ჰიგიენის სტანდარტები -ბეიჯი -უნიფორმა ფეხსაცმლის ჩათვლით -სამკაულები 	<p>სხვა საორიენტაციო ინფორმაცია</p> <ul style="list-style-type: none"> -მოწევა -ობიექტთან წვდომა არა სამუშაო დროს -პერსონალის დრო -საშვების სისტემა -სამსახურში ალკოჰოლისა და ნარკოტიკული საშუალებების გამოყენება

<p>ყოფაქცევა</p> <ul style="list-style-type: none"> -დასწრება - ქცევის წესები -შემზღუდავი პოლიტიკა და განხილვები 	<p>ფიზიკური ინფრასტრუქტურა</p> <ul style="list-style-type: none"> -ზოგადი ტური თანამშრომელთა მოსასვენებელი ოთახი -თანამშრომელთა კვების არე -პირველადი დახმარება თანამშრომელთა შესასვლელი -სხვა
<p>სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხები</p> <ul style="list-style-type: none"> -პოზიციის აღწერა -სამუშაო განრიგი -ტრენინგის პროგრამები -შესვენება -სისტემის მწარმოებლობის შეფასება -გამოსაცდელი პერიოდი 	<p>სხვა საორიენტაციო აქტივობები</p> <ul style="list-style-type: none"> -თანამშრომელთა წიგნაკის წარმოება -კითხვებზე პასუხის გაცემა -გადამზადების პროგრამები -სხვა.
<p>სამუშაო განაკვეთი</p> <ul style="list-style-type: none"> -შვებულება -სამუშაოს შეჩერება -ბიულეტენი -საგანმანათლებლო სტიმულები -სადაზღვეო პროგრამები -დასაქმებულთა კომპენსაცია -საკვების/უნიფორმის დაშვება -სხვა 	<p>კომპენსაციის შესახებ არსებული ინფორმაცია</p> <ul style="list-style-type: none"> -ხელფასი -გადახდის პერიოდი, გადახდის დღე -პროცედურები ჩაწერისა და ამოწერის შესახებ -საშვებულებო ანაზღაურება -ზეგანაკვეთური ანაზღაურება -როგორ და როდის გადაგვიხდიან კომპენსაციის ზრდის პოლიტიკა

ზემოთ აღნიშნული საორიენტაციო პროგრამების შემუშავება ასევე მნიშვნელოვანია ცალკეული განყოფილებების მიხედვით. ახალი თანამშრომლები უნდა მივიდნენ თავიანთ განყოფილებაში ორგანიზაციის მიერ დადგენილ დროს, რათა მოახერხონ საწყისი მითითებების მიღება. ამის საპირისპიროდ არსებობს ისეთი შემთხვევები, როდესაც ახალი თანამშრომელი იწყებს მუშაობას დატვირთული გრაფიკით და ვარაუდობს დაუყოვნებლივ გახდეს გუნდის პროდუქტიული თანამშრომელი. ზემოთ აღნიშნული ცხადყოფს, რომ ახალ თანამშრომელს ესაჭიროება ადაპტაციის პროცესის გავლა, რომელიც მნიშვნელოვანია მისი საწყისი გამოცდილების დაგროვებისთვის. დაუგეგმავი საწყისი პროგრამა სწრაფად არღვევს იმ დაგეგმილ სარგებელს, რომლის მოტანაც შეუძლია ეფექტურ საორიენტაციო პროგრამას.

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია და განყოფილება გამოიყენებს საწყის პროცედურებს, მას რჩება მეტი დრო და ძალისხმევა საქმიანობის განსახორციელებლად. თუმცა შესაბამისი პროგრამა საკმაოდ შედეგიანად ეხმარება თანამშრომლებს ადაპტაციის პროცესში. ორიენტაციის შესაბამისად მოქმედება არის მნიშვნელოვანი. არ არის დამაკმაყოფილებელი თქვა: „თუ კითხვა გაქვს

ჰკითხე ვინმეს“ ან „შენს თავზე აიღე რასაც აკეთებ, წინააღმდეგ შემთხვევაში სხვა განსხვავებულ აზრს შემოგთავაზებს. ახალმა თანამშრომლებმა უნდა გაიგონ, რომ მათ მოუწევთ მონაწილეობა მიიღონ კარგად ორგანიზებულ გადასამზადებელ პროგრამებში, რომელიც დაეხმარებათ მათ შეასრულონ დავალებები ორგანიზაციაში არსებული სტანდარტების შესაბამისად. გადამზადებას შეიძლება უძღვებოდეს ორგანიზაციის იგივე კადრი, რომელმაც შეიმუშავა საორიენტაციო პროგრამა. თუ ასეა (მცირე ორგანიზაციებისთვის არის დამახასიათებელი), ეს იძლევა შესაძლებლობას, რომ გავაგრძელოთ პროცესი უწყვეტი თანმიმდევრობით, **ორიენტაცია - გაცნობა - ტრენინგის** პროცესის განვითარება. როდესაც ჩაბმულები არიან განსხვავებული ტიპის თანამშრომლები (როგორც ეს ახასიათებს მსხვილ ორგანიზაციებს) ეს პროცესი ნამდვილი ენთუზიზმით მიმდინარეობს და მისდევს შესაბამის მოთხოვნებს. მათ შეუძლიათ შეამოწმონ ახალი თანამშრომლები და უპასუხონ კითხვებს, რომლებიც წარმოიშობა ორიენტაციისას და საწყისი პროცედურების შეჯერების შემდეგ.

ასევე აუცილებელია ორგანიზაციის საორიენტაციო პროგრამების საფასო კუთხით ეფექტიანობის შეფასება. თანამშრომლებს ჭირდებათ გარკვეული პერიოდი რომ გახდნენ ორგანიზაციის სრულყოფილი წევრები. ზემოთ აღნიშნული საორიენტაციო პროგრამები გვეხმარება პროცესების დაჩქარებაში. თანამშრომლები შეისწავლიან ორგანიზაციის, მათი პოზიციების და დამსაქმებელთა პერსპექტივების შესახებ ინფორმაციას. უმჯობესია მათთვის, რომ მოიპოვონ აღნიშნული ინფორმაცია ფორმალური, დაგეგმილი, ორგანიზებული და მასპინძლობის ორიენტაციის ძალისხმევით, ვიდრე ქონდეთ ყოველდღიური საუბრები და იყვნენ მაყურებლის მდგომარეობაში თავის კოლეგებთან ურთიერთობისას.

თანამშრომელთა სახელმძღვანელო - წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსების მართვის მანიშვნელოვან ინსტრუმენტს. თანამშრომლის სახელმძღვანელო არის ცენტრალიზებული წყარო, რომელშიც მოცემულია დეტალური ინფორმაცია დამსაქმებლის პოლიტიკის, სარგებლის და სამუშაო პრაქტიკის შესახებ. როგორც წესი სახელმძღვანელოებში მოცემული ინფორმაციის განხილვა ხდება დასაქმებულთა საორიენტაციო პროგრამების შემდეგ.

აღნიშნული სახელმძღვანელო უნდა მოიცავდეს ამომწურავ ინფორმაციას და ასევე უნდა იყოს მაღალ პროფესიულ დონეზე შედგენილი. ზოგიერთი ორგანიზაცია თავისი თანამშრომლების სახელმძღვანელოს ავრცელებს ორგანიზაციის შიდა ქსელში, რის შედეგადაც ხელმისაწვდომია ყველასთვის, ამის შემდეგ ასევე ადვილად განაახლებენ ხოლმე მას.

სახელმძღვანელოებში მოცემული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია როგორც ახალი ასევე უკვე მომუშავე პერსონალისათვის. ის შეიცავს დეტალურ ინფორმაციას ორგანიზაციის პოლიტიკისა და პროცედურის შესახებ, რომელსაც ეთანხმებიან თანამშრომლები და დამსაქმებელი. იმ შემთხვევაში თუ წამოიჭრება გაუგებრობა თანამშრომლის სახელმძღვანელოსთან დაკავშირებით დავა ექვემდებარება სასამართლოში განხილვას. ასევე უნდა აღინიშნოს რომ ეს დოკუმენტი არ წარმოადგენს კონტრაქტს, შესაბამისად მასპინძლობის ინდუსტრიის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია მასში შევიდეს გარკვეული ცვლილებები. ორგანიზაციის ადვოკატებმა უნდა გაუწიონ კონსულტაცია მენეჯერებს თანამშრომლის სახელმძღვანელოს განვითარებასთან დაკავშირებით, სანამ ის დაიწყებს მოძრაობას ორგანიზაციის მასშტაბით.

არსებობს მთელი რიგი საკითხებისა, რომლებიც შეიძლება იყოს განხილული თანამშრომლის სახელმძღვანელოში. თუმცა ყველა თემა არ არის რელევანტური და გამოსაყენებელი ყველა შემთხვევაში: სტუმრების მომსახურება, ეთიკის კოდექსი, ნარკოტიკების გამოყენების შემოწმება, ალკოჰოლზე შემოწმება, სასწრაფო სამედიცინო დახმარება, თანამშრომელთა ასისტენტების პროგრამები, სამუშაო ადგილები, არსებული პოზიციები, ინვესტირება, ინდუსტრიული ტრავმა, კომპენსაცია, ხელფასი, შვებულება, განათლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება, დაჯილდოება და სხვა.

მენტორული პროგრამები

მენტორინგი არის პროცესი, დამოკიდებულება როდესაც გამოცდილი თანამშრომელი აძლევს პროფესიულ რჩევებს ნაკლებად გამოცდილ თანამშრომელს. აღნიშნული ურთიერთობები შესაძლებელია წარმოიშვას ორგანიზაციაში არაფორმალურადაც, როდესაც გამოუცდელი ადამიანი თხოვს დახმარებას „ძველ თანამშრომელს“ იმის შესახებ თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაცია. მენტორული დამოკიდებულება შეიძლება იყოს მეტად ფორმალურიც, როდესაც გამოცდილი მოხალისეები იღებენ ტრენინგებს მენტორულ საქმიანობაში.

ეფექტიან მენტორულ პროგრამებს აქვთ გარკვეული უპირატესობები ორგანიზაციისათვის:

- ახალგაზრდა პერსონალს შეუძლია სწრაფად შეისწავლოს და მოერგოს ორგანიზაციულ კულტურას.

- მენტორებს შეიძლება ჰქონდეთ მზარდი ვალდებულებები ორგანიზაციის წინაშე, რადგან ისინი არიან ასიმილირებული ორგანიზაციის კულტურასთან.
- სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხებთან მიმართებით კმაყოფილება მნიშვნელოვანი წინაპირობაა კადრების დენადობის შესამცირებლად.

უპირატესობები, რომლებიც ასევე დაკავშირებულია მენტორებთან:

- **მაღალი თვითშეფასება** - მენტორი კარგად გრძნობს თავს როდესაც მას აქვს რჩევების მიცემის შესაძლებლობა.
- **მეტი ცოდნის მიღება** - მენტორები სწავლობენ სხვადასხვა ტიპაჟის ადამიანებთან ურთიერთობას.
- **ეხმარებიან ადამიანებს წარმატების მიღწევაში** - ზოგჯერ მენტორებს არ შეუძლიათ დააწინაურონ პიროვნება, თუ დასაქმებული ვერ ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას.

მენტორმა მუშაობის პროცესში შესაძლოა შესარულოს შემდეგი როლები:

- **ტრენერი** - მენტორი, რომელიც აცნობს დაქირავებულებს სამუშაოს სპეციფიურ სახეს, მას ასევე შეუძლია იმსახუროს როგორც არაფორმალურმა ტრენერმა.
- **მსაჯი** - მენტორს შეუძლია ურჩიოს, მიუთითოს თანამშრომელს, გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით რომელიც შეიძლება უძლოდეს რთულ სამუშაოს.
- **მრჩეველი** - არ იღებს გადაწყვეტილებებს სხვა პიროვნების მისამართით, მაგრამ თუ განიხილავს პროფესიულ დონეზე, გასცემს ბრძანებას და იძლევა რეკომენდაციას სიტუაციის შესაბამისად. როგორც მრჩეველი ახორციელებს შეფასების სისტემას - ერთიანი ბაზის სახით, სადაც მოთავსებული ინფორმაცია ეხმარება პერსონალის განვითარებას.
- **დამცველი** - მენტორს უფროსის პოზიციაში შეუძლია ხაზი გაუსვას დაქირავებულის სიძლიერეს და შესაძლებლობებს ორგანიზაციის უმაღლეს დონეებში.

კონკრეტული მენტორული აქტივობები მოიცავს:

- დაეხმაროს დაქირავებულს კარიერული კიბეზე წინსვლაში;
- მისცეს რჩევა საქმიანობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, რომელმაც შეიძლება დახმარება გაუწიოს დაქირავებულს დასახული მიზნისკენ.
- პრობლემების მოგვარებაზე მიმართული ალტერნატიული განათლებისა და ტრენინგების პროგრამების, ასევე კურსების განვითარება.

- დისკუსიების, კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით ღონისძიებების ორგანიზება;

ფორმალური მენტორული პროგრამების დანერგვისათვის აუცილებელია გარკვეული საფეხურები:

1. *მივიღოთ მაღალი დონის მენეჯერების მხარდაჭერა*, აქ იგულისხმება ადამიანური რესურსების პერსონალის, მენეჯერების და სხვა პირების მხარდაჭერა სხვადასხვა საკითხებში.
2. *მენტორული პროგრამის მიზნების განსაზღვრა*. მრავალრიცხოვანი მიზნები მოიცავს ორგანიზაციის სარგებელს, მენტორებს და დაქირავებულებს, რომელიც აუცილებელია მიზნების მისაღწევად.
3. *მენტორული პროგრამის გეგმა*. მოითხოვს გადაწყვეტილებებს, თუ როგორ შეირჩევიან და დაწყვილდებიან მენტორები და დაქირავებულები, მათი პასუხისმგებლობა, მექანიზმი იმისა თუ როდის და როგორ დაიწყებენ თანამშრომლობას, თემები იმასთან დაკავშირებით თუ რომელი მენტორული გადაწყვეტილება არის შესაბამისი და პროგრამა როგორ გაცხადდება, როგორ მოხდება მისი ადმინისტრირება და განვითარება.
4. *პროგრამების გაფართოება*. ცხადდება პროგრამა, კადრების შეხვედრა, ორგანიზაციის საინფორმაციო ბიულეტენები, გასაუბრება მენეჯერებს, ზედამხედველებს და თანამშრომლებს შორის, რომელიც კიდევ ცხადყოფს წინსვლის ალბათობას. შესაძლებლობა პროცედურებისა მენტორული პროგრამებისთვის უნდა იყოს ინტეგრალური ასპექტი (განუყოფელი ნაწილი) კარიერის განვითარების პროგრამის შესაბამისად.
5. *მენტორების შერჩევა და მომზადება*. ეფექტური მენტორები ჩვეულებრივ წარმატებულნი არიან ხოლმე. მაღალანაზღაურებადი წევრები. მათ აქვთ მრავალწლიანი, წარმატებული სამუშაო გამოცდილება. შესაძლებელია რამდენიმე პოზიციაზე. ამასთან მათი შესაძლებლობა უნდა შევიტყოთ ზედამხედველობის უნარების მეშვეობით. ცოდნის, უნარების და შესაძლებლობის ეფექტიანად მართვა ხშირად მოიცავს:
 - სურვილს დაეხმარონ დაქირავებულებს;
 - კრეატიულად ფიქრს, პრობლემების გადაჭრის ალტერნატიული გზების ძიებას;
 - შესაძლებლობას მოახდინო დაქირავებულების მოტივირება.
 - ეფექტური კომუნიკაციის უნარი, რომელიც მოიცავს პრევენტაბელურობას, ახსნის, ორგანიზების უნარ-ჩვევებს;

- ინტერესს დაეხმარო ორგანიზაციას, დაქირავებულებს, მენეჯმენტის პრინციპების ცვლილების გამოყენებისა და გაგების უნარს.
- ორგანიზაციის კულტურის გაგება და შესაძლებლობა გამოიყენო ეს ცოდნა, რათა ახსნა, განსაზღვრო და მიიღო სამართლიანი გადაწყვეტილებები.
- ბიზნესისა და ოპერაციული პრინციპების დეტალური ცოდნა, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციას.

ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს მენტორთათვის ღია კარის პოლიტიკა. სადაც ნებისმიერ თანამშრომელს კითხვებით ან პრობლემებით შეუძლია იპოვოს უფრო მეტად გამოცდილი ადამიანი გარკვეული პერიოდით. უფრო მეტად ფორმალურ მოდელებში სწრაფი კონტაქტის მქონე თანამშრომლები ორგანიზაციის შიგნითვე ინიშნებიან კონკრეტული მენტორის მეთვალყურეობის ქვეშ და ეს კარიერის შიდა განვითარების პროგრამის შემადგენელი ნაწილია.

ადამიანური რესურსები და ეთიკის კოდექსი

ეთიკის კონცეფცია დაკავშირებულია მთელ რიგ წესებთან ან პრინციპებთან, რომელიც განსაზღვრავს რა არის სწორი და რა არა. სამწუხაროდ, ამ განმარტებიდან გამომდინარე შეიძლება მნიშვნელოვნად ვარირება ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებაზე დამოკიდებულებით. საზოგადოება თავისი კანონებით არ ერევა დავაში სანამ არ მოხდება რაღაც კანონსაწინააღმდეგო. ეს „რაღაც“ შეიძლება იყოს კანონიერი, თუმცა არაეთიკური. მაგალითად, კანონიერია ადამიანური რესურსების მენეჯერისთვის მიგვითითოს თავის ფავორიტზე - კონკრეტულ თანამშრომელზე მაშინ, როდესაც საუბარია სხვა ქალაქში შეთანხმების მისაღწევად მისი გაგზავნა. ასევე, იგივე მენეჯერს სრულიად კანონიერად შეუძლია არასასურველ პროექტზე დანიშნოს ის თანამშრომელი, რომელსაც არ სწყალობს. საინტერესოა, არის კი ეს გადაწყვეტილებები ეთიკური?

მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანებმა თავის ცხოვრებაშიც მიიღონ ეთიკური გადაწყვეტილებები, მაგრამ ბიზნეს ეთიკა პრაქტიკაში მასპინძლობის მენეჯერების შემთხვევაში აწყდება პრობლემებს. პროფესიონალი მენეჯერები პრაქტიკაში ახორციელებენ ეთიკურ ქცევებს და თავს არიდებენ არაეთიკურ ქცევებს.

საზოგადოებას ყოველთვის აწუხებდა ეთიკასთან დაკავშირებული პრობლემები. დღევანდელ დღეს, როდესაც შეიქმნა მრავალი ბიზნეს-ორგანიზაცია, ადგილი აქვს პოლიტიკურ კორუფციას, ბოროტად იყენებენ ხალისუფლებაში ყოფნას

საზოგადოება მიიჩნევს, რომ ეთიკას შეუძლია სერიოზული გავლენა მოახდინოს პროცესებზე. აღნიშნული საჭიროება ამდენად ძლიერი აქამდე არასოდეს ყოფილა.

ეთიკის საჭიროება ყოველთვის არსებობდა ანუ იმის განსაზღვრა თუ რა არის სწორი და რა არა (ზოგჯერ საკმაოდ ძნელი გასარჩევია). განვიხილოთ შემდეგი მაგალითები:

- დიდი სასტუმროს სავაჭრო აგენტი მუდმივი მომწოდებლისგან იღებს უფასო ბილეთებს სპორტულ ღონისძიებაზე. არის სავაჭრო აგენტის ეს ქმედება მეტი ან ნაკლები სარგებლის მიღების ილუსტრირება? შეუძლია კი სავაჭრო აგენტის შემდგომმა გადაწყვეტილებამ გავლენა მოახდინოს პროდუქტის გაყიდვაზე?
- მაღალი დონის მენეჯერები თანხმდებიან ხელფასის მნიშვნელოვან გაზრდას მაშინ, როდესაც საათობრივ ანაზღაურებაზე თანამშრომლები კვლავ დაბალ ხელფასს იღებენ ორგანიზაციის ფინანსური კრიზისის გამო.
- ორგანიზაციები ზრდიან თანამშრომელთა სარგებელს, მაგრამ ამცირებენ კადრებს და იწყებენ უფრო მეტად ნახევარ-განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლების გამოყენებას.

შეიძლება კი ეს საქციელი ეთიკურად მივიჩნიოთ და შეიძლება (ან უნდა) სოციალური პასუხისმგებლობა დამახასიათებელი იყოს ამ შემთხვევებისთვის? შესაძლებელია ასეც იყოს - მაგრამ შესაძლებელია არა - საბოლოო პასუხი დამოკიდებულია პიროვნების დამოკიდებულებაზე სიტუაციასთან დაკავშირებით. ზოგიერთი მკვლევარი გვთავაზობს მრავალ ეთიკურ პრინციპს მასპინძლობის მენეჯერებისთვის, რომლებიც უნდა დაიცვან როდესაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იგი მოიცავს:

- **პატიოსნებას.** არ შეიყვანოთ შეცდომაში ან არ მოატყუოთ.
- **პირდაპირობა.** გააკეთე ის რაც სწორია.
- **საიმედოება.** სწორი ინფორმაციის გაცემა და შესწორება ნებისმიერი არასწორი ინფორმაციისა.
- **ლოიალობა.** ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან არიდება და კნფიდენციალური ინფორმაციის დაცვა.
- **სამართლიანობა.** ზრუნვა ადამიანთა თანასწორობაზე. ყველას მიმართ ტოლერანტობის გამომჟღავნება.
- **ზრუნვა და პატივისცემა.** მიღებული გადაწყვეტილებების მიმართ ტაქტიკურობის გამოვლენა.

- **სწრაფვა და სრულყოფა.** საუკეთესოს გაკეთება რისი გაკეთებაც შეიძლება.
- **ხელმძღვანელობა.** სამაგალითო ხელმძღვანელობა.
- **რეპუტაცია და მორალი.** მუშაობა კომპანიის რეპუტაციისა და თანამშრომელთა მორალის ზრდის მიმართულებით.
- **ანგარიშგება.** იყო პასუხისმგებელი მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

მკვლევართა გარკვეული ნაწილი გამოყოფს შემდეგ ფაქტორებს, რომლებსაც შეუძლიათ ემსახურონ ეთიკურ ნორმებს. ეს ფაქტორები გავლენას ახდენენ შემდეგ გადაწყვეტილებებზე:

- **სარგებლიანობა.** რა დონის სპეციფიური მოქმედებაა საჭირო სარგებლის მოსაპოვებლად?
- **სამართლიანობა.** არის კი კონკრეტული გადაწყვეტილება სამართლიანი?
- **ზრუნვა.** გადაწყვეტილება განსაზღვრავს თუ არა პასუხისმგებლობას, რომელიც პიროვნებებს აქვთ ერთმანეთის მიმართ.

თითოეული რეკომენდაციის გადახედვის შემდეგ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „მასპინძლობის სფეროს ადამიანური რესურსების მენეჯერები უნდა იყვნენ ეთიკურნი და მუდმივად ახორციელებდნენ თავისი ეთიკური ქცევების გაუმჯობესებას.“ აღნიშნულიდან გამომდინარე მენეჯერები ამტკიცებენ, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია ეთიკური ნორმების გათვალისწინება გადაწყვეტილებების მიღებისას. არაეთიკური გადაწყვეტილებების მიღება გამონაკლის შემთხვევაში შეიძლება წახალისდეს.

მრავალი ორგანიზაცია იყენებს ეთიკის კოდექსს, რომლის შემოღებით ეხმარება თავის თანამშრომლებს ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებაში. ამგვარად მათი მიზანია გადაწყვეტილების მიღებისას დახმარების გაწევა ამ სახით, ნაცვლად იმისა, რომ მიუთითონ თუ რისი გაკეთება ღირს და რისი არა კონკრეტულ ვითარებაში.

მასპინძლობის ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია ეთიკის კოდექსის განვითარება რამდენიმე მიზეზით, მათ შორის:

- განისაზღვროს საფუძველი მისაღები ქცევებისა.
- იმ სტანდარტების წინ წამოწევა, რომლებიც დაეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში.
- საბაზო მაჩვენებლის უზრუნველყოფა, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ პოტენციური გადაწყვეტილების შესაფასებლად.

- მხარდაჭერა იმ პასუხისმგებლობის და ვალდებულებებისა, რომელსაც უნდა შეიცავდეს გადაწყვეტილების მიმღები თავისი საქმიანობის პროცესში საზოგადოების წინაშე.

საუკეთესო შედეგს ვიღებთ როდესაც ეთიკის კოდექსი იქმნება უშუალოდ ორგანიზაციისთვის. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები განსაზღვრავენ თანამშრომელთა ჯგუფს, რომლებიც აქტიურად იქნებიან ჩართული კოდექსის შემუშავებაში. ასეთი დაჯგუფებები არიან ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ დანაყოფში. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია ასევე, მომწოდებლების, ინვესტორების, მომხმარებლების და სხვა ორგანიზაციების ჩართულობა. მათ ვინც ეხმარება ეთიკის კოდექსის შექმნაში უპირველეს ყოვლისა უნდა ესმოდეს თუ რა არის ორგანიზაციის მისია და პრობლემები. უმაღლესი დონის მენეჯერების მხარდაჭერა ვლინდება ეთიკის კოდექსის შემუშავებასა და განვითარებაში. მათ უნდა გადახედონ ადვოკატებთან ერთად და ოფიციალურად დაამტკიცონ ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე.

მნიშვნელოვანია გარკვეული ტაქტიკის გამოიყენება ეთიკის კოდექსის რეალიზაციისა და თანამშრომელთა განვითარებისთვის. მისი გათვალისწინება აუცილებელია ორგანიზაციის არსებობის განმავლობაში. ეს არ არის პროგრამა, რომელიც იწყება და სრულდება კონკრეტულ დროს. ყველა თანამშრომელი პასუხისმგებელია თავის საქციელზე, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს ეთიკის კოდექსის დადგენილებებს.

VI თემა. ადამიანური რესურსების განვითარება და ტრენინგი

მასპინძლობის ინდუსტრიაში ოპერაციები შრომაინტენსიურია. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიებმა შეამცირა მუშა ხელის საჭიროება ბუღალტრულ და მისაღებ განყოფილებებში დიდი გავლენა ვერ მოახდინა ზოგადად ორგანიზაციაში თანამშრომელთა საჭიროებაზე, იმისათვის, რომ აწარმოონ პროდუქტი და მომსახურება, რასაც მომხმარებელი ითხოვს. თანამედროვე პირობებში მუდმივად ცვალებად სამუშაო გარემოსთან ადაპტირებისთვის და კიდევ უფრო მაღალ კარიერულ საფეხურზე მოსახვედ კი გაცილებით მეტი ცოდნის და უნარების შესწავლა, გამომუშავებაა საჭირო. ეფექტური გადამზადების პროგრამები არის საშუალება დასახული მიზნის მისაღწევად.

კადრების მომზადებისა და დაოსტატების პროგრამა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და ჯგუფური. პირველ შემთხვევაში იგი მიმართულია სპეციფიკური ვაკანსიის შესავსებად. ამ შემთხვევაში მომზადების პროცესს დასავლეთის ქვეყნებში ეძახიან თანმიმდევრობით დაგეგმვას. ასეთ დაგეგმვას კავშირი აქვს: 1. პერსონალური დაგეგმვისა და პროგნოზირების პროცესთან. 2. მენეჯერებზე მოთხოვნებისა და მათი განვითარების ანალიზთან. ჯგუფური პროგრამისას მენეჯერებს ამზადებენ სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში და სასწავლო ცენტრებში, მათზე საერთო მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ზოგადად მენეჯერთა მომზადების ფორმებია: შრომითი გამოცდილება; სწავლება უფრო გამოცდილი მენეჯერებისაგან; შიგა სწავლება; როტაცია; საუნივერსიტეტო პროგრამები.

შრომითი მეთოდი, რომელიც შევსებულია წვრთნით, როტაციით და შიგა მომზადების სხვა სახეებით, მენეჯერთა მომზადების ყველაზე პოპულარული ფორმაა. ასევე პოპულარულია მენეჯერთა მომზადება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე.

როტაციის პროცესში სტაჟიორები, საწარმოო პროცესის ყველა ეტაპის გაცნობის მიზნით, ერთი განყოფილებიდან გადაჰყავთ მეორეში. სტაჟიორს, ძირითადად ახალ სასწავლებელდამთავრებულს, შეუძლია რამდენიმე თვე დაჰყოს თითოეულ განყოფილებაში. ეს ხელს უწყობს არა მარტო მისი გამოცდილების ზრდას, არამედ ეხმარება მას, იშოვოს სასურველი სამუშაო.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში და ბოლო წლებში მენეჯერების მომზადებას ახორციელებენ უნივერსიტეტები და სხვა ტიპის სასწავლებლები. დასავლეთის ქვეყნებში სწავლების ამ ფორმისას დიდია მეწარმეთა როლი. ისინი როგორც წესი, აფინანსებენ მათთვის მოსამზადებელ კონკრეტულ პირებთან დაკავშირებულ ხარჯებს. კადრების მომზადებას ახორციელებენ, აგრეთვე მსხვილი ორგანიზაციების მოსამზადებელ ე.წ შიგა ცენტრებში. ამ ცენტრებში საკლასო სწავლება შეხამებულია სწავლების სხვა მეთოდებთან. მისი ძირითადი ამოცანაა ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის გადაწყვეტილების მიღების გადაცემა პირდაპირ პირველი პირისაგან.

დასაქმებულებს სურთ იყვნენ დარწმუნებულნი, რომ მათი ტრენინგის პროგრამები ემთხვევა მათი ფირმების სტრატეგიულ მიზნებს, „სწავლებასა და ორგანიზაციულ ხედვას შორის“ კავშირის პოვნა ნომერ პირველი საკითხია, რომელიც უნდა იცოდნენ ტრენინგის პროფესინალებმა. დღეს მთელს მსოფლიოში სხვადასხვა მიზეზების გამო ტრენინგების ბუმი. თითოეული საშუალო სიდიდის კომპანია ხარჯავს მინიმუმ

მილიონამდე დოლარს წელიწადში. ეფექტიანი ტრენინგების განხორციელებას ორგანიზაციებისათვის აქვს გარკვეული უპირატესობები:

- **პერსონალის უნარების გაუმჯობესება** - დაქირავებულები იძენენ მეტ ცოდნას რაც არის საფუძველი იმისა, რომ მათ უფრო ეფექტიანად შეასრულონ დავალებები ორგანიზაციაში.
- **ოპერაციათა ხარჯების შემცირება** - სამუშაო უნარების გაუმჯობესება ახდენს რისკების შემცირებას, შეცდომების, მოცდენების თავალსაზრისით, რომელიც დაკავშირებულია დამატებით ხარჯებთან.
- **უფრო მეტად კმაყოფილი სტუმრები** - გადამზადებული თანამშრომლები უფრო ყურადღებიანები ხდებიან და შესაბამისად ხვდებიან სტუმრების სურვილებსა და საჭიროებებს. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია სერვისზე ორიენტირებულ საქმიანობებში.
- **სამუშაო სტრესის შემცირება** - ადამიანებს შესწევთ უნარი სწორად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები, რაც მათი დაკავებული პოზიციის ნაწილია შესაბამისად დადებითი განწყობა ეუფლებათ და უკეთ გრძნობენ თავს სამსახურში. სტრესი შეიძლება წარმოიშვას იმ ზედამხედველთან ურთიერთობის შედეგად, რომელიც უკმაყოფილოა შესრულებული სამუშაოსთვის, რომელსაც უწევს შეცდომების გამოსწორება, აღნიშნული წარმოშობს გარკვეულ პრობლემებს, ასევე მომხმარებლების უკმაყოფილებას მომსახურების ხარისხის შემცირებისთვის.
- **კარიერული ზრდის ხელშეწყობა** - ვინ შეიძლება დააწინაურონ საპასუხისმგებლო და მაღალანაზღაურებად სამსახურში: კომპეტენტური თუ არაკომპეტენტური პირი? გადამზადებამ შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს დასახული მიზნების მიღწევაში.
- **მოგების ზრდა** - რჩება განცდა, რომ თუ სტუმარი კმაყოფილია და შრომის ოპერაციათა ხარჯები მცირდება, მაშინ არსებობს გარკვეული საფუძველი იმისა რომ ორგანიზაციამ მიიღოს უფრო მეტი ეკონომიკური სარგებელი. გადამზადება უნდა წარმოადგენდეს დამატებით ფასეულობას. სხვა სიტყვებით, ის უნდა იყოს უფრო მეტი ვიდრე ღირებულება. ეს შეიძლება გაიზომოს სხვაობით მზარდ სარგებელსა და დამატებითი გადამზადების ხარჯებს შორის. ვინაიდან აღნიშნული გაანგარიშებები ხშირ შემთხვევაში არ არის ადვილი ინდუსტრია მიმოიხილავს ერთადერთ მიდგომას, რომ თუ გადამზადება სწორად წარიმართება ის აუცილებლად მოგვცემს დადებით შედეგს.

თანამედროვე ორგანიზაციები სხვადასხვა მიმართულებით ატარებენ ტრენინგებს. ბევრ მათგანში მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა ტრენინგებს პიროვნებათაშორისო ურთიერთობების ფორმირებისათვის. მაგალითად, ვანკუვერში დაფუძნებული ფირმის Boston Pizza International -ის ტრენინგებისა და განვითარების დირექტორი შენონ ვოშბრუკი ამტკიცებს, “ჩვენმა ხალხმა ბრწყინვალედ იცის “Boston Pizza”-ს კონცეფცია. ისინი ფლობენ სიახლეს, რომელიც ნამდვილად სჭირდებათ კარგი მუშაობისათვის”. ამის მისაღწევად შენონმა ორგანიზება გაუკეთა ე.წ. “კოლეჯი “Boston Pizza”-ს ტრენინგების პროგრამას, რომელშიც იყენებენ ნოვატორულ სასწავლო მეთოდიკებზე დაფუძნებულ სცენარებს, რომელიც საშუალებას აძლევს ეფექტიანად ჩამოყალიბდეს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა სხვადასხვა თემატური მიმართულებით. პრაქტიკაში არსებობს ტრენინგების შემდეგი ტიპები:

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის - უნარების ფორმირებისათვის ლიდერობის უნარების ფორმირების, კონფლიქტების გადაჭრის, გუნდის შექმნის, მომხმარებელთა მომსახურების, კულტურული განსხვავებებისა და სხვა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების უნარების ცოდნა.

ტექნიკური უნარების ფორმირებისათვის - ცოდნის გაფართოება საქონლის, სავაჭრო პროცესის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული ცნობიერების და ასევე სხვა ტექნიკური უნარების ფორმირებისათვის, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის.

ბიზნეს უნარების ფორმირებისათვის - უნარების ფორმირება ფინანსების, მარკეტინგის, ეკონომიკური წარმოების, ხარისხის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და ორგანიზაციული კულტურის სფეროებში.

სავალდებულო უნარების ფორმირებისათვის - შრომის უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის დაცვის, იურიდიული ხასიათის გართულებების დროს უნარების ფორმირება.

მენეჯმენტის უნარების ფორმირებისათვის პერსონალის შრომის ინტენსივობაზე - ნებისმიერი ტრენინგები, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანებს აიმაღლონ საკუთარი შრომის ინტენსივობა.

პრობლემათა გადაწყვეტასა და გადაწყვეტილებების მიღებაზე - უნარების ფორმირება პრობლემების გამოსავლენად, მათი მიზეზების გამოსარკვევად, ვარიანტების გამომუშავებასა და ანალიზისადმი შემოქმედებითი მიდგომის უნარისა და სწორი გადაწყვეტილების მიღების ნიჭისათვის.

პერსონალური უნარების გაუმჯობესებისათვის - საკუთარი კარიერული ზრდის დაგეგმვის, საკუთარი დროის მართვის, კეთილდღეობის, საკუთარი ფინანსების მართვისა და საჯარო გამოსვლების უნარების ფორმირება.

ამრიგად, ტრენინგი საშუალებას აძლევს ადამიანებს მიიღონ ცოდნა კონკრეტულ სფეროში. ცოდნის შექმნა პირდაპირ კავშირშია სწავლასთან. სწავლისათვის აუცილებელია არსებობდეს მინიმუმ ორი პირობა: უნარი და მოტივაცია. უნარში იგულისხმება კითხვისა და წერის შესაძლებლობები, განათლების დონე, ინტელექტი და საბაზო განათლება. ამასთან, როგორც ცნობილია, რომ ისწავლო უნდა იყო მოტივირებული. მოტივაციის შექმნას ხელს უწყობს:

ცოდნის აზრიანად მიწოდება - სწავლა მაშინ არის აზრიანი, თუ ადამიანი სწავლობს მისთვის საჭიროსა და მნიშვნელოვანს. ამასთან, სწავლის პერიოდში გათვალისწინებულია შემდეგი რეკომენდაციები:

- სწავლის დაწყებამდე ადამიანი ეცნობა იმ მასალას, რომლის სწავლასაც აპირებს;
- იღებს ინფორმაციას ისე, რომ მისთვის სწავლა იყოს აზრიანი;
- იყენებს ვიზუალურ საშუალებებს;
- მთლიანად ათვისებენ ტრენინგის დანიშნულებას;

გამოცდილების მარტივად ათვისება - გამოცდილების შედარებით მარტივად შესწავლა მნიშვნელოვანია:

- მაქსიმალურად მსგავსი ტრენინგისა და სამუშაო სიტუაციების განხილვა;
- ადეკვატური პრაქტიკის ჩატარება;
- სწავლების პროცესში თითოეული ნაბიჯის გაანალიზება;
- ყურადღების კონცენტრირება სამუშაოს მთავარ ასპექტებზე, ინფორმაციის ყურადღებით შესწავლა;

მნიშვნელოვანია რომ ტრენინგის პროცესში გამოვიყენოთ სწავლების სხვადასხვა მეთოდები. რაც მოგვცემს საშუალებას, რომ სწავლების პროცესი წარიმართოს მაქსიმალურად ეფექტიანად. აღნიშნული მეთოდები შესაძლოა იყოს ტრადიციული ან ახალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული. ტრადიციული ტრენინგული მეთოდებია:

სამუშაო ადგილზე სწავლების მეთოდები - ადამიანები უკვე სწავლობენ დავალებების შესრულებას, უბრალოდ პრაქტიკას გადიან მათ შესრულებაში, ჩვეულებრივ მოცემული სამუშაოს პირველადი გაცნობისას.

სამუშაო დავალებათა როტაცია - ჰორიზონტალური გადაადგილება ორგანიზაციის საზღვრებში, რომელიც საშუალებას აძლევს მოსამსახურეებს იმუშაონ სხვადასხვა ადგილებზე. ასე თანამშრომლები სწავლობენ შეარულონ სხვადასხვა ოპერაციები და დავალებები.

დამრიგებლობა და ტრენერობა - თანამშრომლები მუშაობენ გამოცდილ მუშაკებთან, რომლებიც ამარაგებენ მათ აუცილებელი ინფორმაციით, დახმარებითა და თანადგომით.

პრაქტიკული სვარჯიშოები - თანამშრომლები თამაშობენ სცენარის მიხედვით სხვადასხვა როლებს, მონაწილეობენ სხვადასხვა მოდელირებულ სიტუაციებში ან გადიან სხვა პერსონალურ ტრენინგებს.

სავარჯიშოთა კრებული და სასწავლო მეთოდიკა - თანამშრომლები იღებენ აუცილებელ ინფორმაციას ინსტრუქციების კრებულიდან და სასწავლო მეთოდიკიდან.

სასწავლო ლექციები - თანამშრომლები ესწრებიან ლექციებს სპეციალურად მომზადებულ კონკრეტულ თემებზე, რომელზედაც იღებენ საჭირო ინფორმაციას. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ლექციას მიიჩნევს მომაბეზრებლად, იგი არის ცოდნის გადაცემის სწრაფი და მარტივი გზა, რომელიც პრაქტიკასთან ერთად საკმაოდ ეფექტურია.

ახალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ტრენინგული მეთოდებია:

კომპაქტ-დისკები, DVD, ვიდეო და აუდიო საშუალებები - თანამშრომლები უსმენენ და უყურებენ სხვადასხვა მასალებს, რომლებიც ატარებენ კონკრეტულ ინფორმაციას და სხვადასხვა სამუშაო მეთოდიკის თვალხილულ დემონსტრირებას ახდენენ.

ვიდეო კონფერენციები, ტელეკონფერენციები და კაბელური ტელევიზია - თანამშრომლები უსმენენ ან მონაწილეობენ ზემოთ აღნიშნული ტექნიკური მეთოდიკისა და კონკრეტული ინფორმაციის სამუშაო მეთოდების დემონსტრირებასა და გაცვლაში.

ელექტრონული სწავლება - სასწავლო პროცესი ინტერნეტ ბაზაზე, რომლის მიმდინარეობისას თანამშრომლები მონაწილეობენ იმიტირებული მულტიმედიური საშუალებებით შექმნილ სიტუაციებში ან სხვა ინტერაქტიურ მოდულებში.

ფორმალური ტრენინგის პროცესი

ფორმალური ტრენინგის პროცესი მოიცავს გარკვეულ ეტაპებს:

პირველი ეტაპი: ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა - ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ კონკრეტული ტრენინგის საჭიროება ორგანიზაციისათვის. ტრენინგები დაკავშირებულია გარკვეულ ფულად დანახრჯებთან, ამიტომ აუცილებელია პრიორიტეტების გამოყოფა, რათა მიზნობრივად მოხდეს ფულადი სახსრების გამოყენება.

პრიორიტეტების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ტრენინგები. აღნიშნული ასევე მოიცავს:

- გუნდის ახალი წევრების გადამზადება აუცილებელია სამუშაო დავალებების შესასრულებლად. ერთი მხრივ ეს შეიძლება დავუკავშიროთ მოკლევადიან პერიოდს, მაგრამ რეალურად ეს ასე არ არის. პერსონალის განვითარების პროგრამები უნდა შემუშავდეს როგორც ახლად დაქირავებულთათვის ასევე სამომავლოდ.
- გრძელვადიან პერიოდში უნდა შემუშავდეს პერსონალის გადასამზადებელი კურსები, რომლებიც შესაძლოა გადაიხედოს მიმდინარე პერიოდში.
- ორგანიზაციულმა კულტურამ და სხვა ფაქტორებმა უნდა უზრუნველყონ პერსონალის განვითარებისათვის, გადამზადებისათვის საჭირო პირობები.

ორგანიზაციაში ტრენინგის საჭიროება შესაძლოა განისაზღვროს სხვადასხვა გზით:

სამუშაოს დაკვირვებით და ანალიზით - ხელმძღვანელები აკვირდებიან სამუშაო პროცედურებს, ასევე შესრულებული სამუშაოს სტანდარტებთან შესაბამისობას, რაც წარმოადგენს ანალიზისათვის მნიშვნელოვან წყაროს.

მომხმარებლების კმაყოფილება - მენეჯერები სწავლობენ მომხმარებლის მოთხოვნილებებს და უზრუნველყოფენ აღნიშნული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ამ კუთხით შესაძლოა მოხდეს გარკვეული გამოკითხვების ჩატარებაც, რაც მოგვცემს საშუალებას მოვახდინოთ პრობლემების იდენტიფიკაცია და ასევე შესაბამისი ინსტრუმენტების საშუალებით მოვახდინოთ გადაჭრის გზების ძიება.

ინფორმაცია პერსონალიდან - ორგანიზაციების გარკვეულ ჯგუფს აქვს ღია კარის პოლიტიკა, რომელიც უკავშირდება ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაციის გაცვლას, რომელიც ორიენტირებული იქნება სერვისების და სხვა მიმართულებით პრობლემების იდენტიფიკაციისათვის, შესაბამისად არსებული ხარვეზების გათვალისწინება მოხდება ტრენინგების დაგეგმვის პროცესში. ასევე შესაძლოა ორგანიზაციაში მოხდეს გარკვეული ინსპექცია, რომელსაც ახორციელებს ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფი მუშაკი, ინსპექტირების შედეგად მიღებული ინფორმაცია გვეხმარება რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ფინანსური ანგარიშების შემოწმება - როდესაც ბიუჯეტით გათვალისწინებულ გეგმებსა და ოპერაციულ ხარჯებს შორის არსებობს ნეგატიური დამოკიდებულება, ამ პროცესებმა ასევე შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ტრენინგების სისტემის შემუშავებაზე. საგანმანათლებლო ღონისძიებაზე გამოყოფილი ფულადი თანხები მაქსიმალურად ეფექტიანად უნდა დაიხარჯოს.

მეორე ეტაპი : პოზიციის ანალიზი - ახდენს თითოეული დავალების იდენტიფიცირებას, რომელიც არის პოზიციის შემადგენელი ნაწილი და განსაზღვრავს თუ როგორ უნდა მოხდეს ფოკუსირება და შესრულება აღნიშნული დავალების, შესაბამისი ცოდნის და უნარების საშუალებით. შეიძლება ითქვას, რომ იგი წარმოადგენს სატრენინგო პროგრამების შემუშავების და განვითარების საფუძველს. პოზიციის ანალიზი (სამუშაოს ანალიზი) წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრალურ ნაწილს. მაგალითად, იგი განსაზღვრავს შესასრულებელი სამუშაოს ამოცანებს, რომლებიც გავლენას ახდენს პერსონალის შერჩევაზე, ტრენინგზე, სამუშაოს შეფასების სისტემაზე. სწორედ ამიტომ იგი წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით საკმაოდ მძლავრ ინსტრუმენტს, რომელიც საბოლოო ანგარიშით გავლენას ახდენს გადასამზადებელი პროგრამების შემუშავებაზე და პრაქტიკაში იმპლემენტაციაზე.

პოზიციის ანალიზის პროცესში უნდა გამოვყოთ ოთხი ძირითადი ეტაპი. ეს ეტაპებია: **1. დავალებების ნუსხის მომზადება. 2. დავალებების ამოცანებად დაშლა. 3. სტანდარტების შემუშავება. 4. პოზიციის აღწერა.**

დავალებების ნუსხის მომზადება - დავალებები მიგვითითებს თუ რა კომპონენტებისაგან შედგება სამუშაო პოზიცია. იგი ფოკუსირებას ახდენს აქტივობებზე რომელსაც წარმატებით უნდა გაართვას თავი მუშაკმა. პერსონალი თითოეულ პოზიციაზე ასრულებს სხვადასხვა დავალებებს რომელიც შედგება გარკვეული ეტაპებისაგან.

განვიხილოთ მაგალითი რომელიც უკავშირდება უნივერსიტეტის ან კოლეჯის კვების ოპერაციებს, კონკრეტულად ჭურჭლის სარეცხი მანქანის მომსახურებას. დავალებები აღნიშნულ შემთხვევაში არის მრავალფეროვანი, მოიცავს ელემენტებს რომელიც უკავშირდება ჭურჭლის სარეცხი მანქანის ექსპულატაციას და უშუალოდ ჭურჭლის რეცხვას. აღნიშნული ოპერაციის წარმატებით განხორციელებისათვის მუშაკი ახდენს ეტაპობრივად გარკვეული პროცედურების შესრულებას, რომელიც მოიცავს, ჭურჭლის რეცხვას, მათ დალაგებას, რეცხვის შემდეგ სუფთა ჭურჭლის ამოღებას. დავალებათა ნუსხის მომზადება და განვითარება მოიცავს:

- ინტერვიუს, ინფორმაციის მიღებას ხელმძღვანელი პირებისაგან. დეტალიზებული ინტერვიუსათვის საჭიროა გარკვეული კითხვების მომზადება, რომელიც შეიძლება უკავშირდებოდეს, დავალების შესრულებასთან დაკავშირებულ დროის ასპექტებს, პოზიციის თანამდებობრივ

ინსტრუქციებს, შესასრულებელი სპეციფიური დავალებების სირთულეს და ა.შ.

- არსებული წერილობითი ინფორმაციის გამოყენებას. მოიცავს პოზიციის აღწერილობას რომელიც გარკვეული რეზიუმეს ან დავალებების სახით შეიძლება იყოს წარმოდგენილი, ორგანიზაციაში უკვე არსებული დავალებების ნუსხა, ასევე ის მასალებიც რომელიც გამოიყენეს პერსონალის გადამზადებისათვის.
- პოზიციებზე თანამშრომლების დაკვირვება. შედარება თუ რას აკეთებენ რეალურად თანამშრომლები და რამდენად პასუხობენ იმ დავალებების შესრულებას რომელიც გაწერილია თანამდებობრივი ინსტრუქციის შესაბამისად.

სხვადასხვა წყაროებიდან აღნიშნული ინფორმაციის მიღების შემდეგ შესაძლებელია ჩამოვყალიბოთ დავალებების ვრცელი ნუსხა. რომელიც შესაძლოა მოიცავდეს მსაგვსი, იდენტიური დავალებების შერწყმას, გაერთიანებას, ასევე არსებული დავალებების დაზუსტებას, გამოყოფას იმ ფაქტორების რომლებიც გავლენას ახდენენ, ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე, ცვლებზე და სხვა ფაქტორებზე.

დავალებების ამოცანებად დაშლა - აღნიშნული ეტაპი მიგვითითებს თუ როგორ ხდება თითოეული დავალების იდენტიფიკაცია. თითოეული დავალება მოითხოვს რამდენიმე ნაბიჯს პროცესის დასრულებისათვის. შეგვიძლია დავუბრუნდეთ ზემოთ მოცემულ მაგალითს, კონკრეტული დავალება ჭურჭლის მრეცხავისთვის შეიძლება იყოს ზოგადი სარეცხი მანქანის „გამართულად“ მუშაობა. მაგრამ დავალება შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან, როგორცაა მანქანის ჩართვა, ოპერაციაზე კონტროლი, დამატება სხვადასხვა ქიმიური საშუალებების და ა.შ. აღნიშნული ეტაპის უპირატესობებია:

- იგი გვიჩვენებს სწორ გზას დავალების შესასრულებლად და ასევე გვაძლევს საშუალებას გავაკონტროლოთ არსებული სტანდარტები.
- ტრენერებისათვის მნიშვნელოვანია წერილობითი ინფორმაცია. ტრენერს შეუძლია დაუშალოს პერსონალს ცალკეულ ამოცანებად დავალებები, აღნიშნულს გააჩნია ასევე ის უპირატესობაც, რომ ტრენერი აკონტროლებს თითოეულ ეტაპზე პროცედურას და მის შესაბამისობას სტანდარტებთან.

დავალებების ამოცანებად დაშლას, წერილობით ინსტრუქციას აქვს ვერბალურთან ინტერაქციასთან შედარებით გარკვეული უპირატესობა, რაც გამოიხატება ინფორმაციის ინტერპრეტაციის და დამახინჯების რისკის შემცირებაში. ასევე უნდა

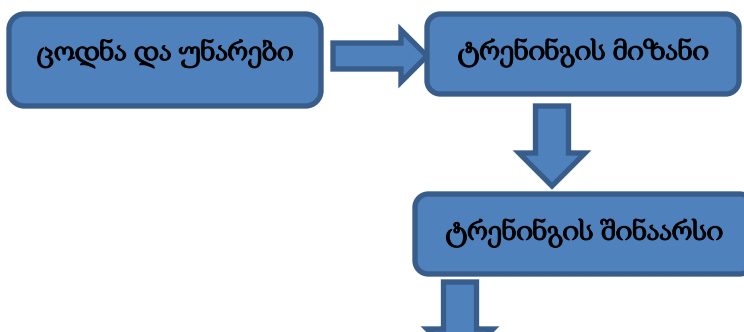
აღინიშნოს რომ დავალებებთან დაკავშირებული ინსტრუქციები არ უნდა იყოს რთული და მათი გამოყენება უნდა მოხდეს მაქსიმალურად ეფექტიანად.

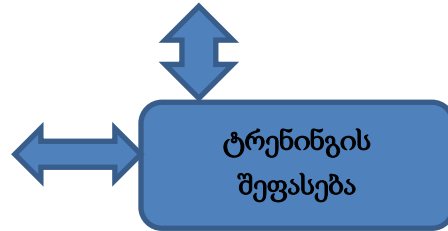
სტანდარტების შემუშავება - სტანდარტების შემუშავება გვადლევს საშუალებას დავაწესოთ კონკრეტული დავალებების როგორც ხარისხობრივი ასევე რაოდენობრივი კონტროლი. მაგალითად, ჩვენ შეგვიძლია სასტუმროს სამზარეულოში დამზადებული დესერტის შემოწმება, თუ არსებობს ორგანიზაციაში კონკრეტული მიმართულებით გარკვეული სტანდარტი (ხარისხობრივი). რაც შეეხება რაოდენობრივ მაჩვენებლებს ეს შეიძლება იყოს ცვლის განმავლობაში განთავსების ობიექტში დარეგისტრირებული სტუმრების რაოდენობა.

დაუშვებელია რაოდენობრივი და ხარისხობრივი სტანდარტების დარღვევა. ტრენინგის პროცესში ტრენერებმა უნდა მიაწოდონ ამომწურავი ინფორმაცია აღნიშნულ სტანდარტებთან დაკავშირებით.

პოზიციის აღწერა - საბოლოო ჯამში შეიძლება ითქვას, რომ პოზიციის აღწერილობა მოიცავს იმ ძირითად დავალებებს რომლისგანაც შედგება იგი. გარკვეული კატეგორია ადამიანებისა ფიქრობს, რომ პოზიციის აღწერა არის აუცილებელი იმისათვის, რომ პერსონალის დაქირავების პროცესში აპლიკანტებს დავუწესოთ გარკვეული მოთხოვნები, თუმცა მას გააჩნია ასევე სხვა მიზნებიც. იგი უზრუნველყოფს ტრენინგისთვის აუცილებელი მიზნობრივი პროგრამების დაგეგმვას. ასევე იგი ეხმარება ახლად დაქირავებულ თანამშრომელს ბოლომდე გააცნობიეროს საკუთარი ადგილი და როლი ორგანიზაციაში. ასევე მას გარკვეული სარგებელი მოაქვს ტრენინგებისთვის, რადგან ვახდენთ პრობლემის იდენტიფიკაციას და შესაბამისად სწავლებისთვის, ხარვეზების გამოსწორებისთვის გარკვეული გეგმების შემუშავებას.

მესამე ეტაპი: ტრენინგის მიზნების განსაზღვრა - გვადლევს საშუალებას შევიმუშაოთ შესაბამისი პროგრამა, რომელიც გააუმჯობესებს პერსონალის უნარ-ჩვევებს, სამუშაოს შესრულების ხარისხს და ა.შ. ცოდნა და გამოცდილება აუცილებელია ტრენინგების მიზნების ეფექტიანად განსაზღვრისათვის. ტრენინგის შინაარსი გავლენას ახდენს ტრენინგის პროცესზე და პროფესიულ მომზადებაზე. რაც საბოლოო ჯამში აისახება სასწავლო პროცესების შედეგებში და მათ სარგებლიანობაში. სარგებლიანობისათვის აუცილებელია, რომ მიზნები იყოს მიღწევადი და გაზომვადი. (იხ. სქემა1).





მეოთხე ეტაპი: სასწავლო გეგმების განვითარება - გვამღევს საშუალებას შინაარსობრივად დავხვეწოთ ტრენინგ კურსები. აღნიშნულ ეტაპზე ნათლად ჩანს ცალკეული გაკვეთილების ეფექტიანობა, თუ რა კონკრეტული შედეგი მოსდევს თითოეულ გაკვეთილ ეტაპს. სასწავლო გეგმების შემუშავების დროს უნდა გავითვალისწინოთ გარკვეული ფაქტორები, პირველ ეტაპზე უნდა გაკეთდეს განმარტებები, თუ რატომ არის კონკრეტული ტრენინგი მნიშვნელოვანი, და რა შედეგებს მისცემს მსმენელებს. აუცილებელია საკითხების განხილვა შედარებით მარტივიდან რთულისკენ. საწყის ეტაპზე მარტივი საკითხების მიწოდება მსმენელებს შეუქმნის კომფორტულ გარემოს და მისცემს საშუალებას ეფექტიანად აითვისონ მასალა.

მეხუთე ეტაპი : ტრენინგისათვის სასწავლო მასალის მომზადება - მოიცავს ინფორმაციას რომელიც მოცემულია საერთო სასწავლო გეგმაში, ამ შემთხვევაში წარმოდგენილია ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა მიმდინარე პერიოდისათვის (კონკრეტული გაკვეთილი). ფაქტობრივად ის წარმოადგენს მზა მოდულს რომელშიც გათვალისწინებულია, ტრენინგ კურსის მიზანი, შინაარსი და გამოსაყენებელი მეთოდები. სასწავლო მასალის მომზადებისათვის ტრენინგებს გააჩნიათ სხვადასხვა წყარო. წიგნები, ჟურნალები, მასალები სხვადასხვა პროფესიული ასოციაციებიდან და ა.შ

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია შრომის ეფექტიანი გამოყენება, რომელიც შეუძლებელია შესაბამისი შრომის მოტივაციის თანამედროვე და პროგრესული ფორმების გამოყენების გარეშე. დასაქმებულთა მოტივაციისათვის მნიშვნელოვანია ეფექტიანი შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავება. უმეტეს შემთხვევაში დასაქმებულები ყურადღებას აქცევენ შრომის ანაზღაურების მთლიან პაკეტს, ასევე ანაზღაურების შესაბამისობას შესასრულებელ სამუშაოსთან. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა მიაწოდონ ინფორმაცია დასაქმებულებს ანაზღაურების პაკეტებთან დაკავშირებით, ასევე ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით როგორცაა კვება, ფასდაკლებები მოგზაურობაზე, პრემიები, ბონუსები და ა.შ.

დასაქმებულები ცდილობენ რომ მათი ანაზღაურების პაკეტები იყოს რაც შეიძლება მაღალი, დამსაქმებლები ცდილობენ, რომ აღნიშნული პაკეტები იყოს ნორმირებული. აღნიშნულს გააჩნია გარკვეული მიზეზები, დამსაქმებლები რომლებიც ცდილობენ, რომ დასაქმებულებს შესთავაზონ დაბალი ანაზღაურება, როგორც წესი ახდენენ შედარებით დაბალი კვალიფიკაციის თანამშრომლების მოზიდვას ორგანიზაციაში. მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები ყოველთვის ცდილობენ, რომ მიიღონ შესაბამისი ანაზღაურება. დამსაქმებლები რომლებიც ისწრაფვიან ხელფასების მინიმიზაციისკენ, საბოლოო ანგარიშით კარგავენ მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლებს, ამ შემთხვევაში არსებობს გარკვეული საშიშროება ორგანიზაციიდან მაღალი კვალიფიკაციის კადრების გადინების. დაბალი კვალიფიკაციის კადრები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე ახდენენ გარკვეულ გავლენას, რაც აისახება ერთი მხრივ ორგანიზაციაში არსებული სერვისების ხარისხზე და მეორე მხრივ ორგანიზაციის ეკონომიკურ სარგებელზე. აქედან გამომდინარე ოპტიმალური შრომის ანაზღაურების სისტემა გვამღებს საშუალებას, რომ მოვიზიდოთ მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები, რაც საბოლოო ჯამში აისახება ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე.

შრომის ანაზღაურების სისტემა შედგება მასთან დაკავშირებული პოლიტიკის პროცედურებისა პრაქტიკული ღონისძიებებისაგან. მისი მიზანია შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია მომუშავეთა წვლილის, ჩვევების, კომპეტენციისა და საბაზრო ღირებულების შესაბამისად. აღნიშნული სისტემა მუშაობს ანაზღაურების სფეროში ორგანიზაციის ფილოსოფიის, სტრატეგიისა და პოლიტიკის შესაბამისად და მოიცავს ანაზღაურების შესაბამისი სახეების უზრუნველმყოფელ ღონისძიებებსა და პროცედურებს.

როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები საუბრობენ ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემასთან დაკავშირებით, ისინი ყურადღებას ამახვილებენ არა

მხოლოდ თანხის რაოდენობაზე, რომელიც უნდა გაიცეს დასაქმებულებზე, არამედ საკითხს ანალიზებენ უფრო მეტად კომპლექსურად, ვინაიდან ანაზღაურების სისტემა შედგება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორებისაგან როგორცაა გარე (რომელიც შეიძლება იყოს როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური) და შიგა წახალისების ელემენტებისაგან. გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება:

ფინანსური

- ხელფასი;
- საათობრივი ანაზღაურება;
- ბონუსები;
- მოგების განაწილება;

არაფინანსური

- ოფისში სასურველი ადგილი;
- კვებასთან დაკავშირებული პრივილეგიები;
- პერსონალური პარკინგის ადგილი;
- სპეციალური დრეს კოდი;
- ფასდაკლებები მოგზაურობაზე;

წახალისების შიგა ფაქტორებია : მონაწილეობა სამუშაო დიზაინის შექმნაში, მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მაქსიმალური სამუშაო თავისუფლება, უსაფრთხოება, კარიერული ზრდის შესაძლებლობები.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ანაზღაურების სისტემის შემუშავების პროცესში როგორც გარე ასევე შიდა წახალისების ელემენტები. უნდა აღინიშნოს, რომ დასაქმებულები სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ წახალისების ინსტრუმენტებზე. გარკვეული ნაწილისათვის შესაძლებელია მნიშვნელოვანი იყოს წახალისების ფინანსური ელემენტები, ნაწილისთვის პირიქით არაფინანსური.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურების სწორ მართვას. მისი ზოგადი მიზანია კვალიფიციური, კომპეტენტური, ერთგული და მოტივირებული პერსონალით ორგანიზაციათა უზრუნველყოფის ხარჯზე, მათ მიერ სტრატეგიული და მოკლევადიანი მიზნების მიღწევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შრომის ანაზღაურების მართვა მოწოდებულია გადაწყვიტოს შემდეგი ორი მთავარი ამოცანა: 1. მომუშავეთა შრომის გარანტირებული ანაზღაურება მათი შრომის შედეგისა და შრომის ბაზარზე სამუშაო

ძალის ღირებულების შესაბამისად 2. დამქირავებლისათვის წარმოების პროცესში ისეთი შედეგის მიღწევის უზრუნველყოფა, რომელიც საშუალებას მისცემს მას ანაზღაუროს გაწეული დანახარჯები და მიიღოს მოგება.

კონკრეტული ორგანიზაციის თვალსაზრისით, შრომის ანაზღაურების მართვის სპეციფიკური მიზნებია:

1. ორგანიზაციის ფასეულობაზე, მუშაობის მაჩვენებლებზე, ნორმებსა და მოლოდინებზე ინფორმაციის გავრცელება;
2. მოცემული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში შეტანილი წვლილის წახალისება. ანაზღაურების სისტემის შექმნისას ორი ძირითადი საკითხი დგას:
 - მომუშავეთა როგორი ქცევა უნდა იყოს მიღწეული;
 - სასურველი ქცევის წახალისებლად ანაზღაურების რომელი სისტემა უნდა დაინერგოს;
3. საწარმოო კულტურასთან, პროცესებსა და სტრუქტურასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული გარდაქმნების პროგრამების მხარდაჭერა.
4. ხარისხის, მყიდველზე ზრუნვის, გუნდში მუშაობის, ინოვაციებისა და სხვა სფეროებში ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობათა რელიაზციის მხარდაჭერა.

მომუშავეთა თვალსაზრისით, მათ სრული უფლება აქვთ აქტიურად მონაწილეობდნენ საკუთარ ინტერესებში მყოფი შრომის ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავებაში. ამასთან ერთად, ანაზღაურების სისტემა უნდა იყოს გამჭვირვალე. მომუშავეებმა უნდა იცოდნენ ორგანიზაციაში როგორია ანაზღაურების პოლიტიკა. თეორიულად, ზემოთ აღნიშნული ამოცანების მისაღწევად, ორგანიზაციაში შრომის ანაზღაურების პროცედურები უნდა იყოს შიგა თვალსაზრისით სამართლიანი და გარე თვალსაზრისით კონკურენტუნარიანი. ეს თუ ასეა კარგია, მაგრამ ამის მიღწევა ერთობ ძნელია. საქმე ისაა, რომ შიგა თანასწორობა და გარე კონკურენტუნარიანობა ძნელი შესათავსებელია. ბაზრის გარე ზეწოლამ შეიძლება გადაწონოს შიგა წონასწორობა მაშინ, როცა აუცილებელია სამუშაოზე, მივიღოთ განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებული ადამიანები. მეორე მხრივ შეუზღუდავი სურვილი იყო კონკურენტუნარიანი, შეიძლება იყოს გაუმართლებელი. აუცილებელია ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში, კონკურენტუნარიანი ხელფასი შეესაბამებოდეს მუშაობის კონკურენტუნარიან მაჩვენებლებს.

მენეჯერებმა ეფექტიანი შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავებისას უნდა გაითვალისწინონ სხვადასხვა ფაქტორები, ეს ფაქტორებია:

სამუშაო ადგილების კლასიფიკაცია - დასაქმებულები ასრულებენ სხვადასხვა სახის სამუშაოებს, შესაბამისად განხვავება ანაზღაურების თვალსაზრისითაც. დასაქმებულთა უმეტესობისათვის აღნიშნული ფაქტი ნათელია და არ იწვევს დამატებით კითხვებს. მაგალითად მაღალი რგოლის მენეჯერების ანაზღაურება აღემატება საშუალო რგოლში მომუშავე მენეჯერების ანაზღაურებას. როდესაც დაქირავებულებს კარგად ესმით რეალური განსხვავებები შესარულებელ სამუშაოს, უფლებამოსილებებს და პასუხისმგებლობებს შორის, მაშინ მარტივია გაგება დიფერენცირებული სახელფასო სისტემის დანერგვის აუცილებლობის. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს მეტი სიცხადისათვის შეუძლიათ სამუშაოების კატეგორიზაცია რომელსაც ექნება ანაზღაურების ქვედა და ზედა ზღვარი. მაგალითად, შეგვიძლია სასტუმროში გამოვყოთ თანამდებობრივი პოზიციები რომლებსაც ექნებათ ანაზღაურების ქვედა და ზედა ზღვარი.

ხელფასების შედარება ადგილობრივ შრომის ბაზართან - განვიხილოთ სამი სხვადასხვა სატუმრო რომლებშიც დაქირავებულებს აქვთ კონკრეტულ პოზიციაზე იდენტური ხელფასი. ამ მოცემულობის მიხედვით რამდენად სამართლიანი იქნება საათში 8 დოლარის გადახდა სამრეცხაოში მომუშავე მოსამსახურისათვის? აღნიშნულ კითხვაზე პასუხი დამოკიდებულია სასტუმროს გეოგრაფიულ მდებარეობაზე. საათობრივი ანაზღაურება ნიუ-იორკში სამრეცხაოში მომუშავე ადამიანისათვის იქნება უფრო მაღალი, ვიდრე იგივე პოზიციაზე მყოფი მუშაკისათვის რომელიც მუშაობს პროვინციულ რეგიონში. როგორც ჩანს აუცილებელია გავითვალისწინოთ ადგილობრივ შრომის ბაზარზე არსებული სიტუაცია. ჩვენ შეგვიძლია ინფორმაციის მიღება ანაზღაურებასთან დაკავშირებით კოლეგებიდან რომლებიც შესაძლოა მუშაობდნენ კონკრეტულ რაიონში მასპინძლობის ინდუსტრიაში. ინფორმაციის გაცვლა ამ შემთხვევაში სასარგებლოა ორივე მხარისთვის. მენეჯერებს ასევე შეუძლიათ მოახდინონ გარკვეული კვლევების ჩატარება ხელფასებთან დაკავშირებით. რაც გვამძლევს საშუალებას გავაანალიზოთ რამდენად სწორად ვახდენთ სამუშაოების კატეგორიზაციას და არის თუ არა თანხვედრაში სახელფასო პოლიტიკა შრომის ბაზართან. მენეჯერებმა ამ ინფორმაციებზე დაყრდნობით გარკვეულ პოზიციებთან მიმართებით შესაძლოა გაატარონ უფრო მეტად აგრესიული პოლიტიკა მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მოსაზიდად.

ანაზღაურების და შესასრულებელი სამუშაოს შორის კავშირი - მენეჯერებისა და თანამშრომლების უმეტესობა თანხმდება იმასთან დაკავშირებით, რომ ვინც უკეთ წარმოაჩენს თავს და უკეთ გაართმევს თავს დაკისრებულ მოვალეობას მიიღებს

დამატებით ანაზღაურებას, რომელიც კოლეგებთან შედარებით სამუშაოს უკეთ შესრულების კვალდაკვალ (შესაბამისად) გაიზრდება. თანამშრომელთა ძალისხმევა რომელიც შეიძლება გაიზომოს, ასევე სხვა ფაქტორები, როგორც არის სამუშაოს სირთულის დონე, ცვლების დანიშვნა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს აძლევს საშუალებას შეიმუშაონ **დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების სისტემა**, რომელიც ეფექტურად დაეხმარებათ მათ განსაზღვრონ თანამშრომლის შესაბამისი ანაზღაურების ზღვარი. მასპინძლობის ინდუსტრია არის უნიკალური იმ კუთხით, რომ ყოველ დავალებას აქვს - ინდივიდუალური დამსახურების შესაბამისი ანაზღაურების გეგმა. მაგალითად მომსახურე პერსონალი : მიმტანები და ბარმენები უშუალოდ მომხმარებლისთვის გაწეული მომსახურების ხარისხის შესაბამისად იღებენ ანაზღაურებას. იგივე პრინციპი მჭიდროდ არის დაკავშირებული გადახდის სისტემასთან, რომელიც მნიშვნელოვანია და არის ამოსავალი კომპონენტი ეფექტური კომპენსაციის პროგრამისათვის შემუშავებისათვის.

ბიზნესის სფეროში შრომის ანაზღაურების სისტემის წინაშე მდგომი ამიჯანების მისაღწევად აუცილებელია: ორგანიზაციათა ბიზნეს-სტრატეგიების შესაბამისი ანაზღაურების სტრატეგიების დამუშავება; ბიზნესის ცვალებად მოთხოვნილებებზე მოქნილად რეაგირებისუნარიანი პოლიტიკის შექმნა, ანაზღაურების სისტემის გამჭვირვალობა და ა.შ.

შრომის ანაზღაურების სტრატეგია არის მოცემული ორგანიზაციის პერსონალის სფეროში საერთო სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი. იგი განსაზღვრავს ხანგრძლივი პერიოდისათვის შრომის ანაზღაურების პოლიტიკასა და პროცესების წარმართვის სფეროში ბიზნესის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უზრუნველყოფელ ღონისძიებებს. ასეთმა მიდგომამ უნდა უზრუნველყოს დამატებული ღირებულების მიღება ანაზღაურებაში დაბანდებული ნებისმიერი ინვესტიციებიდან. ანაზღაურების სტრატეგია ემყარება კორპორაციულ ფასეულობებს და გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან. იგი იმართება ბიზნესის მოთხოვნილებიდან გამომდინარე და ჩართულია მის სტრატეგიაში. იგი, აგრეთვე, ინტეგრირდება პერსონალისა და განვითარების სხვა სტრატეგიებთან. შრომის ანაზღაურების სტრატეგია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მთავარი მიზნების შესაბამის მომუშავეთა შრომის შედეგებისა და ქცევის წახალისებას. ის უნდა იყოს პრაქტიკულად ადვილად გამოსაყენებელი და ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებთან დაკავშირებული.

შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა მოწოდებულია შეიმუშაოს ძირითადი ორიენტირები მოცემულ სფეროში გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების

მისაღებად. მისი საშუალებით წყდება ისეთი საკითხები, როგორცაა, თანაფარდობა საბაზრო განაკვეთებსა და კონკრეტულ ორგანიზაციაში რეალურ ანაზღაურებას შორის, ანუ თანაფარდობა გარე კონკურენტუნარიანობასა და შიგა სამართლიანობას შორის; ანაზღაურების სიდიდის ვარირება მუშაობის მაჩვენებლის, კომპეტენტურობის ან კვალიფიკაციის შესაბამისად; ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების განსაზღვრა (ინდივიდუალური, კოლექტიური, დროითი და სხვა); დამატებითი ანაზღაურების სახეებისა და დონეების განსაზღვრა; ხელფასის სტრუქტურის განსაზღვრა; ანაზღაურების სისტემაში პრიორიტეტების განსაზღვრა; განსხვავებების დადგენა შრომის ანაზღაურების დონეში და ა.შ.

არც ისე შორეულ წარსულში როგორც ჩვენთან, ასევე განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მუშაობის მაჩვენებლებზე ორიენტირებული ანაზღაურებისას, ხელფასის სიდიდე უმეტესად დაკავშირებული იყო პროდუქციის გამოშვებასთან. შემდგომ პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ადამიანები უნდა წახალისდეს როგორც მიღწეული შედეგებისთვის, ასევე მათი კონკრეტული წვლილისათვის ამ შედეგების მიღწევაში, სხვა სიტყვებით, არა მარტო იმისათვის, თუ ისინი რას აკეთებენ, არამედ იმისთვისაც როგორ აკეთებენ ამას, ასეთი მიდგომა ცნობილია „კომპეტენტურობაზე ორიენტირებული“ ანაზღაურების სახელწოდებით.

წინათ ორგანიზაციები შრომის ანაზღაურებისას მეტ ყურადღებას აქცევდნენ შიგა სამართლიანობის საკითხებს, ვიდრე გარე კონკურენტუნარიანობას. ახლა საწარმოთა ხელმძღვანელები შრომის ბაზარზე ერთმანეთს ეჯიბრებიან მაღალკვალიფიციური, განსაკუთრებით იშვიათი ტალანტების მოძიებასა და მათ შეძენაში. ეს კი მიუთითებს ანაზღაურების დონის შრომის ბაზარზე ორიენტირებულობის აუცილებლობაზე. აქ მხედველობაშია არა დაკავებული თანამდებობები, არამედ კონკრეტული თანამდებობრივი პირები, მათი კომპეტენტურობა და წვლილი. ადამიანები უნდა წახალისდეს მათი წვლილისათვის და არა იმისათვის, რომ განსაზღვრულ თანამდებობაზე დანიშნეს.

ხანგრძლივ პერიოდში შრომის ანაზღაურების მართვა ხელმძღვანელობდა ე.წ. „საუკეთესო პრაქტიკის კონცეფციით“, რომელშიც იგულისხმებოდა, რომ არსებობს უნივერსალური მეთოდი გააკეთო ის რაც საჭიროა. ახლა მიჩნეულია, რომ საჭიროა იპოვო „საუკეთესო შესაბამისობა“. ანაზღაურების სფეროში პრაქტიკა და სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს მდომარეობას, რომელშიაც ფუნქციონირებს მოცემული ორგანიზაცია. კერძოდ, ისინი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის კულტურასა და მოთხოვნილებებს.

VIII თემა. ადამიანური რესურსების შეფასება

პერსონალის საქმიანი შეფასება ესაა პერსონალის ხარისხობრივ მაჩვენებელთა თანამდებობისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის კანონზომიერი პროცესი. პერსონალის შეფასების ძირითადი ამოცანებია:

- შესაფასებელი მუშაკის ფუნქციური როლის დადგენა;
- მუშაკის განვითარების პროგრამის შემუშავება;
- მოცემულ კრიტერიუმებთან ხელფასის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა და მისი სიდიდის განსაზღვრა;
- მუშაკის მოტივაციის საშუალებათა განსაზღვრა და ა.შ

პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ წინასწარ აუცილებელ სამუშაოთა შესრულებას. ესენია:

- პერსონალის შეფასების მეთოდის დამუშავება. ხშირად მიზანშეწონილია ასეთი მეთოდის შექმნა და მისი მისადაგება ორგანიზაციის კონკრეტულ პირობებთან.
- შემფასებელი კომისიის შექმნა, რომელშიც შევლენ: შესაფასებელი მუშაკის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი, ზემდგომი, თანაბარი და ქვემდგომი იერარქიების სპეციალისტები და ორგანიზაციის მართვის სამსახურის ან სპეციალიზებული შემფასებელი ცენტრების სპეციალისტები.
- პერსონალის შეფასების ჩატარების დროისა და ადგილის განსაზღვრა;
- შეფასების შედეგების შეჯამების პროცედურების დადგენა
- შეფასების პროცესის დოკუმენტალური და ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხების დამუშავება(შეფასების მეთოდის შესაბამისად, დოკუმენტაციის სრული კომპლექტის ფორმირება, მისი გამრავლება, დაგზავნა და ინფორმაციის გადაცემის არხებისა და ფორმების დადგენა).

გამოყოფენ პერსონალის შეფასების შემდეგ ეტაპებს:

1. წინასწარი ინფორმაციის შეგროვება;
2. წინა ეტაპზე მიღებული ინფორმაციის განზოგადება;
3. ხელმძღვანელის მომზადება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად;
4. შესაფასებელი საუბრისა და სხვა სამუშაოების ჩატარება და მისი შედეგების შეფასება.
5. ხელმძღვანელის მიერ პერსონალის შეფასების საკითხებზე საექსპერტო დასკვნის ფორმირება და მისი წარდგენა საექსპერტო კომისიაში.

სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტების, სხვა მოსამსახურეების, მუშების) შრომის შედეგების შეფასება განსხვავებულია თავისი ამოცანებით, მნიშვნელობით, მაჩვენებლებით და შედეგების გავლენის სისრულით. შრომის შედეგების შეფასება ადვილია მუშების, განსაკუთრებით მენარდუ მუშების კატეგორიისათვის, რამდენადაც მათი შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგები გამოიხატება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით და

ხარისხით. აღნიშნული შედეგების დაგეგმილ დავალებასთან შედარებით ფასდება მათი შრომის შედეგი.

ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასება გაცილებით რთულია. საქმე ისაა, რომ იგი ახასიათებს მათ უნარს, უშუალო გავლენა მოახდინონ რომელიმე წარმოებრივი ან მმართველობითი რგოლის საქმიანობაზე. მართვის აპარატის მუშაკის შრომის შედეგები, საბოლოო ანგარიშით, ფასდება უმცირესი დანახარჯებით მართვის მიზნების მიღწევის დონით ან ხარისხით. ამ შემთხვევაში დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საბოლოო მიზნების ამსახველი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორ განსაზღვრას.

მომუშავეთა შემფასებელი მაჩვენებლები მრავალმხრივია. მათ მიეკუთვნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მისი რაოდენობა, შედეგების ღირებულებითი შეფასება. შრომის შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა მაჩვენებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც და მის შედეგებსაც. შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორებიცაა **შეფასების კრიტერიუმი**, ანუ თავისებური ზღურბლი, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მაჩვენებელი აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ მოთხოვნებს.

როგორც ცნობილია გამოყოფენ მმართველობით მომუშავეთა სამ კატეგორიას: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, სხვა მოსამსახურენი.

ხელმძღვანელთა შრომის შედეგები გამოიხატება ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საწარმო-სამეურნეო და სხვა საქმიანობის შედეგებით (მაგალითად, მოგებით, მომხმარებლების რაოდენობის ზრდით და ა.შ) და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ცვლილებით (შრომის ანაზღაურების სიდიდე, პერსონალის მოტივირება და ა.შ).

სპეციალისტთა შრომის შედეგები განისაზღვრება მათზე გაპიროვნებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულისა და მათი დროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე.

პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგიანობის შეფასებისას პირდაპირ მაჩვენებლებთან ერთად იყენებენ ირიბ მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ შედეგებზე მოქმედ ფაქტორებს. აქ მხედველობაშია შედეგიანობაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: მუშაობის ოპერატიულობა, შრომის ინტენსივობა, შრომის სირთულე, შრომის ხარისხი და სხვა. პირდაპირი მაჩვენებლებისგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავის საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამებიან თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ“ წარმოდგენებს.

შრომის შედეგების შეფასების პროცედურა ეფექტიანი ხდება შემდეგი პირობების დაცვის შემთხვევაში.

- თითოეული თანამდებობისათვის შრომის შედეგების მკაფიო „სტანდარტებისა“ და მისი შეფასების კრიტერიუმების დადგენას;
- შრომის შედეგების შეფასების ჩატარების პროცედურის დამუშავებას;
- მომუშავის შრომის შედეგების შესახებ შემფასებლისთვის სრული და საკმარისი ინფორმაციის გადაცემისას;

- შეფასების შედეგების შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებისას და შეფასების დოკუმენტალურად გაფორმებისას;

მსოფლიო მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების, ინჟინრების და საკანცელარიო მუშაკთა შრომის შედეგიანობის შეფასება მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით.

მომუშავეთა შრომის ინტენსივობის მართვა, შეფასების მეთოდები

მენეჯერებმა აუცილებლად მუდმივად უნდა იცოდნენ, რამდენად ეფექტიანად და შედეგიანად ასრულებენ თანამშრომლები თავიანთ სამსახურებრივ მოვალეობებს, ხომ არ სჭირდება მათ მანევრებლებს გაუმჯობესება. მომუშავეთა შრომის ინტენსივობის შეფასება წარმოადგენს **შრომის ინტენსიური მართვის სისტემის** ნაწილს ე.ი. ეს არის ინტენსივობისა და პერსონალის საქმიანობის შეფასების სტანდარტების შემუშავების პროცესი, შრომით რესურსებთან დაკავშირებული ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებისათვის, აგრეთვე დოკუმენტების შედგენისათვის, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოცემული გადაწყვეტილებების სისწორეს.

შრომის ინტენსივობის მართვის სისტემა - ინტენსივობის და პერსონალის საქმიანობის შეფასების სტანდარტების შემუშავების პროცესი შრომით რესურსებთან დაკავშირებული ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებისათვის, აგრეთვე დოკუმენტების შესადგენად, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოცემული გადაწყვეტილებების სისწორეს.

ასეთი სისტემის მთავარ ელემენტად რჩება შრომის ინტენსივობის შეფასება.

თანამედროვე მენეჯერების განკარგულებაში იმყოფება თანამშრომელთა შრომით ინტენსივობის შეფასების მთელი რიგი მეთოდები. ამ მეთოდების უპირატესობა და ნაკლოვანება მოკლედ არის აღწერილი ქვემოთ მოცემულ ცხრილში.

მეთოდები	უპირატესობანი	ნაკლოვანებები
წერილობითი ანგარიშები	გამოყენების სიმარტივე	შეფასების ჩქარი მეთოდი, ავტორისეული შემფასებლურობის შესაძლებლობები, ვიდრე თანამშრომლის შრომის ინტენსივობის ფაქტიური მანევრებლები
კრიტიკული შემთხვევები	მრავლობითი მაგალითები დაფუძნებულია მუშაკების ქმედით რეაქციებზე	ითხოვს ბევრ დროს და არ გამორიცხავს რაოდენობრივ მანევრებლებს
გრადუიკული ტრეინინგი	გამოიყენება რაოდენობრივი ანალიზისათვის, საჭიროებს მცირე დროს, ვიდრე სხვა მეთოდები	არ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ქცევების ანალიზის სიღრმეს სამუშაო ადგილებზე
სამოქმედო რეიტინგი	ფოკუსირდება კონკრეტულ და რაოდენობრივ შეფასებაზე აღამიანთა ქმედით რეაქციაზე სამუშაო ადგილზე	ითხოვს ბევრ დროს და რთულია მომზადების ჩატარებისათვის
პიროვნებათა შორისი შედარება	საშუალებას იძლევა შევადაროთ ერთი თანამშრომელი მეორეს	მიუღებელია თანამშრომელთა მრავალშტატიანობის დროს
მმართველობა მიზნის	ფოკუსირდება მიზეზზე და	სჭირდება დიდი დრო

მიხედვით	ორიენტირებულია საბოლოო შედეგზე	
წერილობითი უკუკავშირი	ყოველმხრივი	ითხოვს დიდ დროს

წერილობითი მოხსენებები (Written assay). - წერილობითი მოხსენება – პერსონალის შრომითი ინტენსივობის შეფასების მეთოდი, როდესაც შემფასებელი თანამშრომელი აღწერს მუშაკის სუსტ და ძლიერ მხარეებს და მათ მიერ შესრულებული მოვალეობების ფაქტიურ დონეს, მათ პოტენციურ შესაძლებლობებს და აგრეთვე წინადადება შემოაქვს ამ მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად.

კრიტიკული შემთხვევები (Critical incident) - მუშაკის შრომითი ინტენსივობის შეფასების მეთოდი, რომლის მსვლელობისას მენეჯერი ადგენს ძირითადი ქმედებების ნუსხას და ზუსტად საზღვრავს ეფექტიან და არაეფექტიან სამუშაოს. კრიტიკული შემთხვევის მეთოდის გამოყენების დროს შემფასებლის ყურადღება მიმართულია იმ ძირითად და გადამწყვეტ მოქმედებაზე, რომლებიც მკვეთრ ზღვარს ავლენენ თანამდებობრივი მოვალეობების ეფექტიან და არაეფექტიან შესრულებაზე. ამავე დროს მოიხსენიება მხოლოდ კონკრეტული მოქმედებები და არ აისახება თანამშრომლის ხასიათი საერთო ტერმინებში.

გრაფიკული რეიტინგი (graphic scales) - შრომის ინტენსივობის შეფასების მეთოდი, როდესაც მენეჯერი აფასებს თანამშრომლის მწარმოებლურობის მთელ რიგ ფაქტორებს ციფრულ რეიტინგულ სკალაზე.

ერთ-ერთი უძველესი და პოპულარული შეფასების მეთოდი გვთავაზობს **გრაფიკული რეიტინგის** შედგენას. ასეთ გრაფიკებზე გამოისახება მთელი რიგი მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამშრომლის შრომის ინტენსივობას: შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხს, კომპეტენტურობას, საქმისადმი ერთგულებას, კოლექტივში მუშაობის უნარს, დასწრებას, მოსმენას, პატიოსნებას და ინიციატივობას. შემდეგ მენეჯერი აფასებს ყველა ფაქტორს ჩვეულებრივ 5 ბალიან სკალაზე. მაგალითად, ისეთი ფაქტორი, როგორც არის კომპეტენტურობა შეიძლება შეფასდეს 1 ბალით (სუსტად ესმის თავისი სამუშაო დავალების არსი), 5 ბალამდე (მთლიანად ესმის და გათვითცნობიერებული აქვს პროცესის ყველა სტადია).

მოქმედებითი რეიტინგი (behaviorally unchroed roofing scoles) - შეფასების მეთოდი, რომლის დროსაც მენეჯერი თანამშრომლებს ანიჭებს ქულებს სამუშაო ქცევის ხასიათისა და ტიპების მიხედვით, რომელიც შრომითი ინტენსივობის ძირითადი მაჩვენებლების საფუძველზეა განსაზღვრული. კიდევ ერთი მიდგომა, რომელიც არც თუ ისე დიდი ხანია იპყრობს მენეჯერთა ყურადღებას ცნობილია **ყოველდღიური რეიტინგის** სახელით. ეს რეიტინგები აერთიანებენ კრიტიკული შემთხვევების და გრაფიკული რეიტინგების მეთოდების ძირითად ელემენტებს, შემფასებელი თანამშრომლებს ანიჭებს განსაზღვრულ ქულებს რიცხობრივ სკალაზე კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც ამ შემთხვევაში წარმოადგენენ არა პირად მახასიათებლებს, არამედ რეალური ქცევის ვარიანტებს.

პიროვნებათაშორისი შედარება - გამოიყენება ერთი მუშაკის შრომის ინტენსივობის შესადარებლად სხვა მუშაკების იგივე მაჩვენებელთან. ბოლო დროს ასეთი მიდგომა ხდება სულ უფრო და უფრო პოპულარული(38). ის იყო შემოღებული ხმარებაში ყოფილი გენერალური დირექტორის მთავარი მოვალეობის შემსრულებლის General Electric ჯეკ უელჩემის მიერ, რომელიც ყოფდა თანამშრომლებს სამ ჯგუფად: თანამშრომლები შრომის მაღალი ეფექტიანობით – 20%, საშუალო ეფექტიანობით –

70% და დაბალი ეფექტიანობით – 10%. Ford Motor-ში, მაგალითად, მენეჯერები ადრე იყოფოდნენ 30-50 კაციან ჯგუფებად და ფასდებოდნენ უკვე ამ ჯგუფებში. ყველა ამ ჯგუფში უნდა ყოფილიყო 10% – A რეიტინგით, 80% – B რეიტინგით და 10% – C რეიტინგით.

წრიული უკუკავშირი (360 degree Feedback) - მუშაკის შრომის ინტენსივობის შემფასებელი, რომლის დროსაც გამოიყენება მონაცემები მიღებული მისი უშუალო ხელმძღვანელისაგან, ქვეშევრდომებისა და კოლეგებისაგან, ანუ ადამიანთა ყველა წრიდან რომლებთანაც თანამშრომლობს.

შრომის ინტენსივობის შეფასების კიდევ ერთ ტიპს წარმოადგენს წრიული უკუკავშირი, ანუ მუშაკების მწარმოებლურობის მანევრებელთა ანალიზი, რომლის დროსაც გამოიყენება მონაცემები მიღებული ქვედა რგოლის მენეჯერებისაგან, ქვეშევრდომებისაგან და კოლეგებისაგან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ მეთოდის დროს გამოიყენება ინფორმაცია მიღებული ადამიანთა ყველა წრიდან რომლებთანაც თანამშრომლობს. მანევრებლების განხილვისას, რომელსაც ატარებს მენეჯმენტთა პერსონალთა საზოგადოება (Human Resource Management), დაახლოებით კომპანიათა 30% იყენებს წრიულ უკუკავშირს. ამ მართლაც და ნოვატორული მიდგომით სარგებლობენ ისეთი კომპანიები, როგორცაა: Alcoa, Pitney, Bowes, ATWT, Nestle's Perrier, Levi Strauss, DuPont და UPS. ისინი, რომელთაც აქვთ მისი გამოყენების გამოცდილება გვაფრთხილებენ, რომ თუმცა ის შეიძლება ძალზე ეფექტიანია მენეჯერთა პროფესიონალური კომპეტენტურობის ასამაღლებლად და საშუალებას აძლევს მათ გაიგონ თავიანთი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მისი შედეგები არავითარ შემთხვევაში არ უნდა გამოიყენოთ ხელფასის ოდენობის განსაზღვრისას და აგრეთვე, კარიერულ საფეხურებზე წინსვლის ან გათავისუფლების საკითხების გადაწყვეტისას.

ჯგუფური მეთოდით შეფასება – ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ ადამიანის მუშაობა განიხილება ჯგუფში. ამასთან, მას ანაწილებენ ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად და აფასებენ თითოეულ მათგანს. შემდეგ ადგენენ როგორც წარმატებულად, ისე წარუმატებლად შეფასებულ მოქმედებათა სიას. თანამშრომლისადმი ან თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან მათი შედარების საფუძველზე გამოაქვთ საბოლოო დასკვნა.

სიტუაციური ინტერვიუ – მოცემულ შემთხვევაში მუშაკებს ურიგებენ ერთნაირი სიტუაციების აღწერილობას და აძლევენ შეკითხვებს მათ შესაძლებელ მოქმედებებზე. ამ მეთოდის ნაკლია მისი მომზადების სირთულე და დიდი დანახარჯები, სიტუაციათა არაუნივერსალური ხასიათი და ორგანიზაციისათვის სასურველი პასუხების წახალისება. ეს უკანასკნელი კი ხელს უშლის ახალი იდეების გამოჩენას.

სიტუაციის მოდელირების მეთოდი – იგი უმეტესად გამოიყენება შემფასებელ ცენტრებში და ხელს უწყობს, შეფასება იყოს უფრო დასაბუთებული და ობიექტური. მისი არსი ხელოვნური, მაგრამ რეალურთან ახლომდგომი მუშაობის და მმართველობითი სიტუაციების მოდელირებაა. ამ დროს შეფასების კრიტერიუმებია: ორგანიზაციისა და დაგეგმვის უნარი, სიმტკიცე, გაბედულობა, მოქნილობა, მდგრადობა, მუშაობის სტილი.

ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი – იგი გულისხმობს, რომ თანამშრომელი რომელიმე პრობლემის განმხილველ შეკრებაზე წამოაყენებს და იცავს თავის აზრს (9-15 კაციან ჯგუფებში). დისკუსიას იწვევენ ფირზე და შემდეგ ხდება მისი შეფასება მართვის რამდენიმე დონით მაღლა მდგომი სპეციალისტების მიერ, რამდენადაც უშუალო ხელმძღვანელები ტენდენციურები არიან დაქვემდებარებულთა შეფასებისას.

IX თემა. პერსონალის წახალისების სტრატეგიები, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში

პერსონალის მოტივაცია და წახალისება არასოდეს არ ყოფილა მარტივი ამოცანა. მოდიან რა ორგანიზაციაში, თანამშრომლებს გააჩნიათ სხვადასხვა მოთხოვნილებები, პიროვნული მახასიათებლები, ჩვევები, შესაძლებლობები, ინტერესები, მიდრეკილებები. ისინი ელოდებიან განსხვავებულ დამოკიდებულებას დამქირავებლებისგან და სხვადასხვანაირად ეკიდებიან იმას, თუ რისი უფლება აქვს დამქირავებელს რომ მათგან ელოდოს. ისინი ძალიან განსხვავდებიან იმით, თუ რა სურთ მიიღონ თავისი სამუშაოსაგან. მაგალითად, ზოგიერთ ადამიანებს ყველაზე მეტად აინტერესებთ მათი საკუთარი, პირადი საქმე და პრობლემები და ყველაფერი რაც მათ უნდა მიიღონ თავისი სამუშაოსგან – ესაა კვირის ბოლოს ჩეკის მიღება. ისინი არ მიისწრაფიან გახადონ თავისი სამუშაო უფრო რთული და საინტერესო; მათ არ უნდათ გახდნენ „შეჯიბრების გამარჯვებულები“. სხვა მუშაკები თავისი სამუშაოსგან იღებენ უდიდეს კმაყოფილებას და რა თქმა უნდა ძალიან ცდილობენ რომ მიაღწიონ მაღალ შედეგებს. ყველა ამ განსხვავებების გათვალისწინებით, მენეჯერებმა როგორ უნდა შეძლონ სამუშაო ძალის სხვადასხვა ჯგუფების ეფექტიანად მოტივირება? უპირველეს ყოვლისა თითოეულმა თანამედროვე მენეჯერმა აუცილებელია გაიგოს თავისი მუშაკების სხვადასხვა ჯგუფების მოტივაციური მოთხოვნილებები, მაგალითად, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის, პროფესიონალების, დროებითი მომუშავეების, აგრეთვე დაბალი კვალიფიკაციის და მინიმალური ანაზღაურების მქონე მუშაკების ჩათვლით.

სამუშაო ძალის სხვადასხვა ჯგუფების მოტივაცია - სამუშაო ძალის სხვადასხვა ჯგუფების შემთხვევაში რომ მაქსიმალურად გავაძლიეროთ მუშაკთა მოტივაცია მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ იყვნენ კორექტულები. ასე მაგალითად, კვლევებმა აჩვენა, რომ მამაკაცები უფრო მეტად აფასებენ თავისი სამუშაო დავალებების სწავლებას, მუშაობის მოხერხებული საათები და კარგი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია მდებარეობითი სქესის მუშაკებისათვის. მენეჯერებმა უნდა გაიგონ და აღიარონ, რომ მარტოხელა დედების მოტივაციის ხერხები, რომელთაც კმაყოფაზე ყავთ ორი ბავშვი და რომელნიც მუშაობენ სრული სამუშაო დღე, რათა შეინახონ ოჯახი, მნიშვნელოვნად და არსებითად განსხვავდება ახალგაზრდა, დაუოჯახებელი სრულ სამუშაო დღეზე მომუშავე მუშაკებისგან ან ხანდაზმული მუშაკების მოტივაციის მეთოდებისგან, რომელნიც აგრძელებენ მუშაობას მხოლოდ იმიტომ, რომ მიიღონ დამატებითი შემოსავალი თავისი საპენსიო შემოსავლების გარდა. ყველა მუშაკებს გაჩნიათ განსხვავებული პირადი მოთხოვნილებები და მიზნები, რომლის დაკმაყოფილებისაკენ მიისწრაფიან ისინი თავისი სამუშაოს წყალობით. უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ადამიანებისთვის საჭიროა წახალისების სხვადასხვა მეთოდები, მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება მიღწეულ იქნას წარმატება სხვადასხვა მოთხოვნილებების მქონე მუშაკების მოტივაციისას. კერძოდ, დღეს ორგანიზაციები, რომელთაც ყავთ სამუშაო ძალის სხვადასხვა ჯგუფები, მათი მოტივაციის ზრდის მიზნით

შეიმუშავებენ პროგრამებს, რომელიც დაეხმარება ადამიანებს დააბალანსონ თავისი პირადი ცხოვრება და სამუშაო საქმიანობა. გარდა ამისა, თანამედროვე კომპანიებს აქტიურად შემოაქვთ სხვადასხვა სამუშაო გრაფიკები თავისი მუშაკების მოთხოვნილებათა გათვალისწინებით. მაგალითად, შემოკლებული სამუშაო კვირა, ე.წ. სამუშაო კვირა, რომელიც შედგება ოთხი, 10 საათიანი სამუშაო დღისგან (ე.წ. პროგრამა „4-10“).

სამუშაო დროის განაწილება - კიდევ ერთი ვარიანტი, რომელიც ეფექტიანად გამოიყენება სამუშაო ძალის სხვადასხვა ჯგუფების მოტივაციისას – ესაა სამუშაო დავალებათა განაწილება. ესაა პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც სამუშაო რომელიც მოიცავს კვირაში 40 საათს ნაწილდება ორ ან რამდენიმე მუშაკს შორის. სამუშაო დროის ასეთი დანაწილება მეტად მოხერხებულა, მაგალითად, ისეთი ადამიანებისთვის, რომელთაც ყავთ სკოლის ასაკის ბავშვები, აგრეთვე პენსიონერებისთვის, რომელთაც უნდათ მუშაობა, მაგრამ ცდილობენ განთავისუფლდნენ სრული სამუშაო დღისთვის დამახასიათებელი მოთხოვნილებების და პრობლემებისაგან.

მუშაკთა პოტენციალის განვითარება, პროფესიონალების, დროებითი მუშაკების

მოტივაცია

მენეჯერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანია – დაეხმარონ თავის ხელქვეითებს მათი პოტენციალის განვითარებაში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაღალი პოტენციალის მქონე სხვადასხვა ჯგუფების მართვისას, რომლებსაც შეუძლიათ შემოიტანონ ბიზნესში ახალი იდეები და ხედვა, მაგრამ ამასთან ხანდახან შეგრძნება, რომ სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში რამდენადმე არ შეესაბამება შეხედულებებსა და იდეებს, არ არის ისეთი როგორც შეიძლება ყოფილიყო. რა შეიძლება მოიმოქმედონ მენეჯერებმა, რათა უზრუნველყონ თავისი მრავალფეროვანი პერსონალის პოტენციალის განვითარება? უპირველეს ყოვლისა, ისინი უნდა დარწმუნდნენ, რომ კომპანიაში არიან შესაფერისი ხელმძღვანელები, და მათი მაგალითი დაეხმარება მუშაკებს გაიგონ, რომ წინ წაწევის და ზრდის შესაძლებლობა სამუშაოზე გააჩნია კომპანიის ყველა მუშაკს. თუ დავამატებთ შრომისმოყვარე, ტალანტის მქონე, მოტივირებული პერსონალის შესაძლებლობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეასრულონ აქტიური როლი, ეს გახდება მუშაკებისთვის ძლიერი სტიმული თავისი პოტენციალის შემდგომი განვითარებისთვის. მოცემულ შემთხვევაში ეფექტიანი ინსტრუმენტია დამრიგებლობის პროგრამები, რომელთა ფარგლებში სპეციფიკური თავისებურებების მქონე მუშაკებს ეძლევათ საშუალება იმუშაონ ორგანიზაციის ლიდერებთან მჭიდრო თანამშრომლობით. ასე მაგალითად, Silicon Graphics-ში ახალი თანამშრომლები ხდებიან ჯგუფის წევრები სახელწოდებით „პორიზონტი“. ამ

ჯგუფებში მათ აქვთ შესაძლებლობა თვალყური ადევნონ, დააკვირდნენ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებელი ძირითადი მუშაკების საქმიანობას და ისწავლონ მათგან.

პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფების პოტენციური ვითარდება და განვითარებადი სამუშაო დავალებების შესრულებელ მუშაკებს საქმიანობა ეხმარება სხვადასხვა სფეროში გამოცდილების მიღებაში. Daimler Chrysler-ში, მაგალითად, დაარსდა კორპორატიული უნივერსიტეტი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის მუშაკების სწავლების მრავალფეროვან შესაძლებლობებს. კომპანიის დირექტორი, რომელიც პასუხისმგებელია პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფების მუშაობაზე და მუშაკთა სამუშაო და პირადი ცხოვრების დაბალანსების უზრუნველყოფაზე, ამტკიცებს, რომ მუშაკები, რომელთაც ეძლევათ შესაძლებლობა შეისწავლონ ახალი პროცესები და ტექნოლოგიები, მუშაობენ ეფექტიანად და იშვიათად მიდიან კომპანიიდან. უნდა აღინიშნოს, რომ მუშაკთა პოტენციალის განვითარების ყველა ეს მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ საუბარია პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფებზე, რამდენადაც ისინი უზრუნველყოფენ ადამიანებს ინსტრუმენტებით, რომელთა გარეშეც მათი პროფესიული განვითარება იქნებოდა უბრალოდ შეუძლებელი.

ჩვეულებრივ მუშაკთა წინა თაობა თუ უბრალოდ ქარხნის მუშები იყვნენ, ე.წ. „ციხური საყელოიანები“, დღეს უკვე ეს არის მომზადებული პროფესიონალების თაობა უმაღლესი განათლებით. მუშაკები ასეთი კვალიფიკაციი, როგორც წესი, იღებენ საკუთარი სამუშაოსგან დიდ შინაგან კმაყოფილებას და მიისწრაფიან იმისკენ, რომ მათი შრომა კარგად ანაზღაურდეს.

პროფესიონალები, როგორც წესი, განსხვავდებიან არაპროფესიონალებისგან. მათ აქვთ საუკეთესო მომზადება თავის სფეროში და დიდი გამოცდილება. ისინი ერთგულნი არიან თავისი პროფესიის, ვიდრე დამქირავებლები. რომ ყოველთვის იყვნენ თავისი საქმიანობის მიხედვით მოვლენების საქმის კურსში, მათ ესაჭიროებათ ცოდნის რეგულარული სრულყოფა, ხოლო პროფესიისადმი მათი ერთგულების და სიყვარულის გამო ისინი იშვიათად მუშაობენ, როგორც იტყვიან „დიდიდან საღამომდე“.

რით ხდება პროფესიონალების მოტივაცია? აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ კარიერულ ზრდას და ფულს მათი პრიორიტეტების ნუსხაში სულაც არ უკავია წამყვანი პოზიცია. რატომ? იმიტომ რომ მათი შრომა ისედაც, როგორც წესი, კარგად ანაზღაურდება და ისინი სიამოვნებას იღებენ იმით, რასაც აკეთებენ თავის სამუშაო ადგილზე. ამასთან ერთად პროფესიონალებისთვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, რომ მათ ჰქონდეთ განსაზღვრული რთული ამოცანები. მათ უყვართ რთულ პრობლემებთან ჭიდილი და მათი გადაჭრის გზების ძიება. მათთვის სამუშაოს მთავარი გასამრჯელო – თვითონ სამუშაოა. პროფესიონალები აგრეთვე დიდად აფასებენ გარემომყოფების მხარდაჭერას. მათ უნდათ, რომ სხვები თვლიდნენ, რომ მათი საქმიანობა ძალიან საჭიროა. არსებითად, ეს ეხება ყველა მუშაკს, ხოლო ჭეშმარიტი პროფესიონალების უმრავლესობისთვის სამუშაო გადაიქცა ცხოვრების აზრად, ისევე როგორც არაპროფესიონალებისთვის სხვა ინტერესები, რაც არ

არის დამოკიდებული პროფესიულ საქმიანობასთან, და რაც მიმართულია სამუშაო ადგილებზე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნების კომპენსირებაზე.

მილიონობით სამუშაო ადგილების ლიკვიდაციამ და შემცირებამ გამოიწვია კონტრაქტებით ან დროებითი დასაქმების სხვა ფორმებით არასრულ სამუშაო დღით მომუშავეთა ვაკანსიების რაოდენობის ზრდა. ამ კატეგორიის მუშაკები არ არიან დარწმუნებულნი ხვალინდელ დღესა და სტაბილურობაში, რაც დამახასიათებელია მუდმივი დასაქმებულებისთვის, და ამიტომ ისინი არ აიგივებენ თავის თავს ორგანიზაციასთან და არ ავლენენ ისეთ ლიოალობას, როგორც მუდმივი მუშაკები. ამას გარდა დროებითი პერსონალი ჩვეულებრივ არ არის უზრუნველყოფილი სამედიცინო მომსახურებით, პრემიებით და სხვა მსგავსი შეღავათებით.

დროებითი მუშაკების მოტივაცია – საკმაოდ რთული ამოცანაა. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება მუშაკთა შედარებით მცირე ჯგუფი, რომლებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია თავისუფლება, რაც უზრუნველყოფს მათ დროებით სტატუსს – მათ მიეკუთვნებიან სტუდენტები, მარტოხელა დედები და საპენსიო ასაკის ადამიანები, რომელთათვისაც სტაბილურობაში ნაკლოვანებები არ მიიჩნევა პრობლემად. გარდა ამისა, დროებითი დასაქმება ხდება სულ უფრო პოპულარული მაღალანაზღაურებად ექიმებსა, ინჟინრებსა და ბუღალტრებს შორის, რომელთაც არ გააჩნიათ მოთხოვნები მუდმივი სამუშაო ადგილის. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაფერი ეს – არის საერთო წესებიდან გამონაკლისები. უმეტესად დროებითი მუშაკები იძულებულნი არიან დათანხმდნენ ასეთ პირობებს.

დროებითი მომუშავეებისთვის რა შეიძლება გახდეს შრომის მოტივაციის საშუალებად? პასუხი ნათელია – უპირველეს ყოვლისა ესაა შესაძლებლობა მიიღოს მუდმივი მუშაკის სტატუსი. თუ მუდმივი მუშაკები შეირჩევა დროებითი მუშაკებისგან, ეს უკანასკნელნი ცდილობენ იმუშაონ გულმოდგინედ და ეფექტიანად იმ იმედით რომ მიიღებენ მუდმივ სტატუსს. არსებობს კიდევ უფრო მისაღები მოტივი – შემდგომი სწავლების შესაძლებლობა. დროებითი მუშაკებისთვის პერსპექტივა იშოვონ ახალი სამუშაო მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მათ უნარ-ჩვევებზე. თუ მუშაკი ხედავს, რომ სამუშაო, რომელსაც ის ასრულებს, შესაძლებლობას იძლევა დაეხმაროს მას განავითაროს ესა თუ ის მნიშვნელოვანი უნარი-ჩვევები, მისი მოტივაცია მკვეთრად იზრდება. ამას გარდა, სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, მენეჯერებისთვის აუცილებელია გაითვალისწინონ მუდმივი და დროებითი სტატუსის მუშაკების ერთობლივი გამოყენების შესაძლობა, განსაკუთრებით თუ მათი შრომის ანაზღაურებაში არის მნიშვნელოვანი განსხვავება. თუ დროებითი დასაქმებული მუშაკები მუშაობენ ძირითადი მუშაკების გვერდით, რომლებიც ამასთან იღებენ მაღალ ანაზღაურებას და უზრუნველყოფილნი არიან იგივე სამუშაოს შესრულებისთვის ყველა შესაძლო შეღავათებით, პირველი კატეგორიის მუშაკთა ეფექტიანობა, ყველა ალბათობით, იქნება იმაზე დაბალი ვიდრე გვინდოდა. რამდენად ეხმარება ამ პრობლემას მუშაკთა ჯგუფებს შორის შრომის დანაწილების სისტემის გამოყენება, თუ ეს შესაძლებელია, აუცილებელია ყველა მუშაკის

გადაყვანა ანაზღაურების ცვალებად სქემაზე ან გამოცდილებასა და ჩვევებზე დამოკიდებულ ანაზღაურების სისტემაზე.

მუშაკთა წახალისების პროგრამების შემუშავება

აშშ-ში სიცოცხლის დაზღვევის ერთ-ერთი მსხვილი კომპანია Blue Cross of California სამედიცინო მომსახურების ორგანიზაციებში მომუშავე თავის ექიმებს ხელფასებს და პრემიებს პაციენტთა კმაყოფილების მიხედვით და სხვა ხარისხის სტანდარტებიდან გამომდინარე უხდის. Fed Ex-ის მძღოლების მოტივირება ხდება შრომის ანაზღაურების სისტემის დახმარებით, რომლის შესაბამისად, მუშაკები გასამრჯელოს იღებენ საფოსტო გზავნილების თავისდროულად მიწოდების და მოცულობის მიხედვით. მუშაკთა წახალისებისა და მოტივაციის პროგრამები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ამა თუ იმ სასურველი ქცევითი შაბლონების გამოყენებაში. ამ ქვეგანყოფილებაში ჩვენ განვიხილავთ, როგორ შეიმუშავენ მენეჯერები მუშაკთა წახალისების ეფექტიან პროგრამებს, ისეთი მიდგომების გამოყენებით, როგორცაა მენეჯმენტი „ღია წიგნი“, მუშაკთა დამსახურების აღიარების, „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ და საფონდო ოფციონების პროგრამები.

მენეჯმენტი „ღია წიგნი“

დღეისათვის ბევრი ორგანიზაცია მიუხედავად მისი მოცულობისა ცდილობს თავის მუშაკებს სამუშაო ადგილებზე მონაწილეობა მიიღებინონ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში, მათთვის ხელმისაწვდომს ხდიან კომპანიის საქმიანობის ფინანსურ ანგარიშებს. ეს კეთდება იმისთვის, რომ მუშაკებს მიეცეთ სტიმული მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები და მათ უკეთ გაიგონ არსი იმისა, რასაც აკეთებენ, როგორ აკეთებენ და როგორ მოქმედებს მათი საქმიანობა ორგანიზაციის მუშაობის საბოლოო შედეგებზე. ასეთი მეთოდი ცნობილია მენეჯმენტი „ღია წიგნის“ სახელწოდებით [62], ან სხვა სიტყვებით მუშაკთა მიერ ფინანსური დოკუმენტაციის წარდგენის მენეჯმენტი. როგორი კომპანიები იყენებენ ასეთ მეთოდს? ორგანიზაციები რომელთაც ყავთ 3500-ზე მეტი მუშაკი, მათ შორის, როგორცაა Springfield Remanufacturing, Allstate Insurance, Amoco Canada, Phino Foods და Sprint -ს სამთავრობო სისტემის ქვედანაყოფები.

მენეჯმენტი „ღია წიგნი“ (open book management)

მოტივაციის მეთოდი, რომლის თანახმადაც ორგანიზაციის ფინანსური ანგარიშები ხელმისაწვდომია ყველა მისი მუშაკისათვის.

ორგანიზაციები სარგებლობენ ამ მეთოდით იმიტომ, რომ მუშაკებს აღუძრან სურვილი იფიქრონ „მეურნესავით“ და მიაქციონ ყურადღება იმას, თუ როგორ მოქმედებს მათი პირადი გადაწყვეტილებები და ქმედებები მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე. ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ მუშაკთა უმრავლესობას არ გააჩნია ორგანიზაციის ფინანსური ანგარიშების წაკითხვის და გაგებისთვის საჭირო ცოდნა და გამოცდილება, და მათ უნდა ეს ისწავლონ. ამის შემდეგ სამმართველო პერსონალმა რეგულარულად უნდა მიაწოდოს ხელქვეითებს მონაცემები კომპანიის მუშაობის ფინანსური შედეგების შესახებ. მიიღებენ რა ასეთ ინფორმაციას, მუშაკები ცდილობენ დაინახონ ურთიერთკავშირი მათ ძალისხმევასა, შრომის ეფექტიანობის ღონესა და მათი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს შორის.

მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამები

მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიაში თითოეული მუშაკს ექცევიან ყურადღებით და ღრუოდ აჯილდოებენ სამუშაოს სათანადო ღონეზე შესრულებისათვის.

მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამები (employee recognition programs)

პროგრამა, რომლის არსიც იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიაში თითოეულ მუშაკს ექცევიან ყურადღებით და სამუშაოს სათანადოდ შესრულებისათვის მას გასამრჯელოს აძლევენ ჯილდოს სახით.

ეს პროგრამები შეიძლება იყოს მრავალნაირი. მაგალითად, ინგლისურ კომპანიაში Nichols Foods Ltd., რომელიც სპეციალიზებულია სიროფების და უალკოჰოლო სასმელების წარმოებაზე, გამოიყენება მუშაკთა დამსახურების აღიარების მრავალმხრივი პროგრამა. ადამიანები, რომლებიც ამა თუ იმ საქმიანობისთვის აღიარებულნი არიან საუკეთესოდ თავის კოლეგებს შორის, ჯილდოვდებიან ყოველთვიურად, ხოლო შემდეგ, მუშაკთა საერთო კრებაზე კიდევ ერთხელ აღნიშნავენ მათი დამსახურების შესახებ საჯაროდ. მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ბევრი მენეჯერი ამისათვის გამოიყენებს შედარებით ფორმალურ მიდგომას. მაგალითად, როდესაც IHOP International-ის მთავარი აღამასრულებელი დირექტორი ჯულია სტიუარტი კომპანიის Applebee Restaurants პრეზიდენტი იყო, მას შემდეგ როდესაც მუშაკები მიდიოდნენ სახლებში, ის ხშირად ტოვებდა მათ სამუშაო ადგილზე დალუქულ კონვერტებს. მათში იყო მოკლე ჩანაწერები, რომლებშიც მოთხრობილი იყო, რამდენად კრიტიკულად იყო განწყობილი ჯულია მოცემული მუშაკის სამუშაოსადმი ამა თუ იმ პროექტის დროს, ან იმაზე, რამდენად ღიად აფასებდა მათ მიღწევებს. ამას გარდა სტიუარტი აქტიურად იყენებდა შეტყობინებებს,

გაგზავნილს ფოსტით, რომლებშიც ის აგრეთვე გამოთქვამდა თავის მოსაზრებას ამა თუ იმ მუშაკის შრომის ეფექტიანობის შესახებ.

არცთუ დიდი ხნის წინ ჩატარებულმა კომპანიების გამოკვლევებმა გამოავლინა, რომ კომპანიების 84% დღეისათვის იყენებს თავისი მუშაკების მიღწევების და დამსახურებების აღიარების ამა თუ იმ პროგრამებს. ხოლო თქვენ როგორ ფიქრობთ, როგორ ეკიდებიან ასეთ პროგრამებს ადამიანები? რა თქმა უნდა ისინი თვლიან მათ ძალიან ეფექტიანად.

გამტკიცების თეორიის მიხედვით გასამრჯელოს სრულ შესაბამისობაში ესა თუ ის ქმედებები ძალიან მალე მიგვიყვანს იქამდე, რომ ადამიანები შემდეგშიც ისევე მოიქცევიან. აღიარება შეიძლება გამოისახოს სხვადასხვა ფორმებით. თქვენ შეგიძლიათ კერძო საუბრებში პირადად მიულოცოთ თანამშრომელს და მაღლობა გადაუხადოთ კარგი მუშაობისთვის. თუ მოცემული პიროვნება აშკარად მიისწრაფის საზოგადოებრივი აღიარებისაკენ, მისი მიღწევების აღიარება უნდა საჯაროდ რომ გავაძლიეროთ არა მარტო მისი არამედ ასევე მთელი ჯგუფის მოტივაცია, მთელი ალბათობით შეიძლება ითქვას, საჭიროა მთელი გუნდის დამსახურების აღიარება. მაგალითად, შეიძლება მთელი ჯგუფის მიერ მიღწეული დიდი წარმატებების აღიარებისთვის გამართოთ სადღესასწაულო საღამო.

პროგრამები „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“

პროგრამები „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ წარმოადგენს კომპენსაციის გეგმებს, რომელთა თანახმადაც მუშაკთა შრომის ანაზღაურება ხორციელდება მათი შრომის ინტენსივობის განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე [69].

პროგრამები „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ (pay-for-performance programs)

კომპენსაციის გეგმები, რომელთა თანახმადაც მუშაკთა შრომის ანაზღაურება ხორციელდება მათი შრომის ინტენსივობის განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე.

ამის მაგალითები შეიძლება იყოს ხელფასის სანარდო და წამახალისებელი სისტემების გამოყენება, მუშაკთა დაინტერესება მოგებაში მონაწილეობისათვის და ა.შ. ყველა ეს ფორმები კომპენსაციის ტრადიციული გეგმებისგან იმით განსხვავდება, რომ მუშაკებს უხდინან არა სამუშაო ადგილზე გატარებული დროის მიხედვით, არამედ მათი შრომის ეფექტიანობის ამსახველი განსაზღვრული ღონისძიებების მიხედვით. ასეთი ღონისძიებები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური მწარმოებლურობა, ბრიგადის ან სამუშაო ჯგუფის შრომის ინტენსივობა, განყოფილების მუშაობის ეფექტიანობა ან ორგანიზაციის შემოსავლების ზოგადი მაჩვენებლები.

ეფექტიანობისთვის ასეთი გასამრჯელო ყველაზე მეტად შეესაბამება მოლოდინის თეორიას. კერძოდ, როგორც ჩვენთვის უკვე ცნობილია, მაქსიმალურად რომ ავამაღლოთ ინდივიდის მოტივაცია, მან უნდა შეიგრძნოს ურთიერთკავშირი სამუშაოს შედეგებსა და

გასამრჯელოს შორის, რომელსაც ის ამისთვის მიიღებს. თუ გასამრჯელო ნაწილდება არა სამუშაო მაჩვენებლების საფუძველზე, – მაგალითად, დაკავებული თანამდებობის, შრომის სტაჟის ან ყველა თანამშრომლისათვის ერთდროულად ხელფასის მომატების თანახმად, – მუშაკები ძალიან სწრაფად ამცირებენ თავის ძალისხმევას.

პროგრამები „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ იძენენ სულ უფრო დიდ პოპულარობას. წარმოდგინეთ, რომ თქვენ მიგიღეს ტურისტულ კომპანიაში World Adventures კომერციულ წარმომადგენელ-ოპერატორად. თქვენ გირეკავენ კლიენტები და გიკვეთავენ ტურებს, თქვენ ათვალიერებთ კომპიუტერში ავიახაზების რეისებს, გამგზავრების დროს და ღირებულებას და ეხმარებით ადამიანებს აირჩიონ ზუსტად ის, რაც ყველაზე მეტად მათ აწყობთ და მაქსიმალურად აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს. კლიენტებს აგრეთვე ხშირად უნდათ, რომ თქვენ დაეხმარათ მათ შეუკვეთონ ავტომობილის ქირავნობა ან მოძებნონ სასურველი სასტუმრო და თქვენ სიამოვნებით ეხმარებით მათ.

ბევრი ფირმები, სპეციალიზირებული ავტომობილების გაქირავებაზე და სასტუმროს სერვისზე, მართავენ კონკურსებს კომერციულ წარმომადგენლებს შორის; ვინ შეუკვეთავს მათ ბევრ მანქანებს ან სასტუმროს ნომრებს. გამარჯვებულები მიიღებენ აცთუ ცუდ გასამრჯელოს! მაგალითად, თუ თქვენ მოძებნით 50 კლიენტს ავტომობილების გაქირავების ასეთი ქსელისთვის თქვენ სახელს შეიტანენ 2500 დოლარის მიმღებთა სიაში, მოძებნით 100 კლიენტს თქვენ მიიღებთ 5000 დოლარს; 200 კლიენტს მოძებნისთვის თქვენ გასაჩუქრებენ სრულად ანაზღაურებული ერთკვირიანი შვებულებით კარიბის კუნძულებზე. როგორც ხედავთ, არსებობს საკმარისად ძლიერი სტიმული იმისთვის, რომ ყველა კლიენტები გააგზავნოთ ერთ-ერთში ამ კომპანიებიდან, თუნდაც ის, შესაძლებელია არ განსხვავდება მომსახურების საკმაოდ მაღალი ხარისხით და არცთუ ისეთი იაფია. დავამატებთ, რომ თქვენი უშუალო უფროსი არ არის წინააღმდეგი ასეთ პროგრამებში თქვენი მონაწილეობის.

როგორ გგონიათ, არ არის ასეთ სიტუაციებში რაღაც არასწორი? აგვიხსენით თქვენი მოსაზრება. როგორ ეთიკურ პრობლემებს ხედავთ ორგანიზაციის კლიენტების და მოსამსახურეებისთვის? როგორ უნდა შეიმუშავოს ორგანიზაციამ სტიმულირების პროგრამები, რომლებიც წაახალისებენ სამუშაოს მაღალ ინტენსივობას, მაგრამ არ დაარღვევენ ამასთან ეთიკურ-მორალურ ნორმებს?

რამდენად ეფექტიანია პროგრამები „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“? ჩატარებული გამოკვლევები ადასტურებენ რომ ისინი მუშაობენ საკმაოდ კარგად. ასე მაგალითად, მათ შორის ერთმა გამოავლინა, რომ ასეთი პროგრამების გამოყენებელმა კომპანიებმა მიაღწიეს მაღალ ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, ვიდრე მათ, რომლებიც ამას არ აკეთებდნენ. კიდევ ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ შედეგებზე დაფუძნებული წახალისების სისტემები, დადებით ზემოქმედებას ახდენენ გაყიდვების მოცულობის ზრდაზე, კლიენტთა მოთხოვნის დაკმაყოფილების დონესა და ორგანიზაციის მოგებაზე. თუ ორგანიზაცია გამოიყენებს ჯგუფურ მუშაობას საქმიანობაში, მენეჯერებს ესაჭიროებათ შეიმუშავონ ჯგუფური

სტიმულირების ფორმები, რომლებიც გააძლიერებენ მთელი კომპანიის მცდელობას და აამაღლებენ მწარმოებლურობას. მაგრამ დამოუკიდებლად იმისა, გათვლილია თუ არა პროგრამა გუნდის დამსახურების ან ცალკეული მუშაკის აღიარებაზე, აუცილებელია, რომ მენეჯერებმა მკაფიოდ აჩვენონ მასში ურთიერთკავშირი თითოეული მუშაკის შრომის ანაზღაურებასა და მათგან მოსალოდნელი ეფექტიანობის ღონეს შორის. ადამიანებმა ნათლად უნდა იცოდნენ, რომ ეფექტიანობა როგორც მათი, ასევე მთელი ორგანიზაციის როგორი ფორმით აისახება მათი გასამრჯელოს ოდენობაზე. უნდა ითქვას, რომ კავშირი შრომის ეფექტიანობასა და ანაზღაურებას შორის არსად არ ვლინდება ისე ნათლად, როგორც მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამებში, და პროგრამებში რომლებსაც ჩვენ ვაპირებთ განვიხილოთ თავში – მუშაკთა საფონდო ოფციონები.

საფონდო ოფციონების პროგრამები

საფონდო ოფციონები – ეს ფინანსური ინსტრუმენტებია, რომელთა მეშვეობით მუშაკები მიიღებენ უფლებას ფიქსირებული ფასით შეიძინონ თავისი კომპანიის აქციები.

საფონდო ოფციონები (stock options).

ფინანსური ინსტრუმენტები, რომელთა მეშვეობით მუშაკები მიიღებენ უფლებას ფიქსირებული ფასით შეიძინონ თავისი კომპანიის აქციები.

ამ პროგრამების საფუძველში დევს იდეა, მუშაკები გახდნენ თავისი ორგანიზაციის თანამოწილეები და უზრუნველყოს მათი მძლავრი მატერიალური სტიმულირება იმუშაონ მაქსიმალური მომგებიანობით, რაც უზრუნველყოფს მთელი კომპანიის წარმატებას. თუ კომპანია წარმატებულია, მათ აქციებზე ფასები იზრდება, რაც თავის მხრივ ზრდის საფონდო ოფციონების ღირებულებას. სხვა სიტყვებით, არსებობს პირდაპირი კავშირი ეფექტიანობასა და გასამრჯელოს შორის. საფონდო ოფციონების, როგორც კომპენსაციის და მოტივაციის ინსტრუმენტების პოპულარობა მკვეთრად გაიზარდა 1990-იანი წლების ბოლოს, ელექტრონული კომპანიების ე.წ. doc.com-კომპანიების ფართოდ გავრცელების პერიოდში. რამდენადაც ამ კომპანიებს არ შეეძლოთ გადაეხადათ თავისი მუშაკებისათვის ხელფასი მიმდინარე საბაზრო განაკვეთებით, მატერიალური სტიმულირების მიზნით მათ დაიწყეს საფონდო ოფციონების აქტიურად გამოყენება. მაგრამ მალე 2000 და 2001 წლებში, ელექტრონული კომპანიების გაკოტრება და დაბნეულობა გახდა ნათელი მაგალითი იმ რისკისა, რაც დაკავშირებულია ასეთი ინსტრუმენტების გამოყენებასთან. მანამდე, ვიდრე ბაზარი აღმავლობისაკენ მიდიოდა, მუშაკები დიდი სიამოვნებით ამბობდნენ უარს მაღალ ხელფასზე თავისი ფირმის აქციების სანაცვლოდ. მაგრამ, როდესაც ბაზრებზე საქმემ გაუარესება დაიწყო, ადამიანები, რომლებიც მუშაობდნენ ელექტრონულ ბიზნესში და აპირებდნენ გამდიდრებას საფონდო ოფციონების მეშვეობით, სულ უფრო ხშირად

ხვდებოდნენ, რომ აირჩიეს არასწორი გზა, სულ უფრო დასუსტებული საფონდო ბაზარი გადაიქცა მძლარე დემოტივატორად. მაგრამ ფასეულობათა პოტენციური შემცირების რისკის მიუხედავად და საფონდო ოფციონების ბოროტად გამოყენების ხშირი შემთხვევების გამო, მენჯერები უნდა დაფიქრდნენ ამაზე, როგორც მოტივაციის საერთო პროგრამების ერთ-ერთ ელემენტზე. მხოლოდ საფონდო ოფციონების სწორად შემუშავებული პროგრამა შეიძლება გახდეს სამუშაო ძალის მოტივაციის მძლავრი ინსტრუმენტი. ცხრილში №1 წარმოდგენილია საერთო რეკომენდაციების ნუსხა, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება მოცემული ტიპის ეფექტიანი პროგრამების შემუშავება.

ცხრილი №1 რეკომენდაციები საფონდო ოფციონების პროგრამის შემუშავებისთვის

ძირითადი საკითხები	შერჩევის ვარიანტები	რეკომენდაციები
ვინ იქნება მათი მიმღები?	<ul style="list-style-type: none"> ყველა მუშაკი ან მუშაკთა შეზღუდული კატეგორია. 	<ul style="list-style-type: none"> აუცილებელია კომპანიის ზრდის პერსპექტივების, მართვის სტილის და ორგანიზაციული კულტურის გათვალისწინება
რა მოცულობით?	<ul style="list-style-type: none"> მუშაკის შემოსავლიდან მცირე ან დიდი პროცენტი ოფციონების რაოდენობა წინა გადახდებში 	<ul style="list-style-type: none"> აუცილებელია კომპანიის ზრდის პერსპექტივების გათვალისწინება განსვოდეთ, რომ წინა დიდი რაოდენობით გადახდებს შეუძლია მიგვიყვანოს მიმღების მხრიდან არასასურველ რისკებთან.
რა სიხშირით?	<ul style="list-style-type: none"> ფიქსირებული ან ცვალებადი გრაფიკით 	<ul style="list-style-type: none"> პროგნოზირებულმა გადახდებმა შეიძლება მიგვიყვანოს ოფციონების მასტიმულირებელი ეფექტის შემცირებასთან გრაფიკების გამოყენება ააქტიურებს ოფციონების გამოყენების სხვა შიდა საკითხებს, რაც განსაზღვრავს განსხვავებულ ფასებს.
რა ფასით?	<ul style="list-style-type: none"> ღირებულების მიხედვით მიმდინარე ფასებში პრემიალური ფასების მიხედვით დათმობების მქონე ფასების მიხედვით ინდექსირებული ფასების მიხედვით 	<ul style="list-style-type: none"> მუშაკები უნდა ხედავდნენ, რომ ოფციონების გამოყენების ფასი ეკონომიკურად სარგებლიანია, და სჯეროდეთ, რომ არჩეულია შესაბამისი ვარიანტები.
საკუთრების როგორ პირობებში?	<ul style="list-style-type: none"> მოთხოვნები საკუთრებაზე გადახდების შესრულების შემდეგ მფლობელობის სახელმძღვანელო პრინციპები 	<ul style="list-style-type: none"> საჭიროება მიმღებს გააჩნდეს აქციების განსაზღვრული ოდენობა გადახდების შესრულების შემდეგ უზრუნველყოფს უფრო ძლიერ სტიმულს. საკუთრების მფლობელობის ზოგადი მკაფიო პრინციპების გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს აგრეთვე მასტიმულირებელი გარემოს ფორმირებას.

X თემა. კარიერის მართვა

საქმიანი კარიერა ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისების მატება. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, წინსვლა საქმიანობის უკვე არჩეულ გზაზე, ცნობილ პიროვნებად გახდომა, დიდების მოპოვება, სულიერი გამდიდრება. მაგალითად, დიდი უფლებამოსილებისა და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფასის დანიშვნა და ა.შ კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახისა და საქმიანობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, მოსწავლეთა და ა.შ. ზოგადად კარიერა ესაა სუბიექტურად გაცნობიერებული ადამიანის შრომითი გზა. ფართო გაგებით ესაა ადამიანის განვითარების ეტაპების ზოგადი თანმიმდევრობა ცხოვრების ძირითად სფეროებში.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეებს: არასპეციალიზებული კარიერა, ვერტიკალური კარიერაში, კარიერა თანამდებობრივი, სპეციალიზებული კარიერა, შიგაორგანიზაციული კარიერა, ჰორიზონტალური კარიერა.

არასპეციალიზებული კარიერა - ფართოდაა გავრცელებული იაპონიაში. იაპონელები იცავენ მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც უნარი ექნება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე და არა რომელიმე ცალკეულ ფუნქციაზე. სამსახურებრივ კიბეზე აღმავალი სვლისას მას საშუალება უნდა ჰქონდეს კომპანია დაინახოს სხვადასხვა კუთხიდან. ამასთან, ერთ თანამდებობაზე არ უნდა გააჩერონ სამ წელზე მეტი და სისტემატიურად უცვალონ შესასრულებელი ფუნქციების ხასიათი. ასეთი პოლიტიკის შედეგად, იაპონელი ხელმძღვანელები ფლობენ სპეციალიზებული ცოდნით შედარებით მცირე მოცულობას. სამაგიეროდ, მათ აქვთ სრული წარმოდგენა ორგანიზაციაზე და დიდი პირადი გამოცდილება.

ვერტიკალური კარიერაში - იგულისხმება სტრუქტურული იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა, რომელსაც თან ახლავს ხელფასის მომატება.

კარიერა თანამდებობრივი - ასახავს ადამიანის თანამდებობრივი სტატუსისა და ორგანიზაციაში მისი სოციალური როლის ცვლილებას. ესაა ორგანიზაციის

თანამდებობრივ სტრუქტურაში პიროვნების როგორც ვერტიკალური ისე ჰორიზონტალური გადაადგილების თავისებური ტრაექტორია.

ორგანიზაციათაშორისო კარიერა - ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე, თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში, განვითარების ყველა სტადიას (სწავლა, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალური თვისებების განვითარება, პენსიაზე გასვლა) გადის სხვადასხვა ორგანიზაციაში, სხვადასხვა თანამდებობაზე მუშაობისას, თანდათანობით.

სპეციალიზებული კარიერა - ხასიათდება იმით, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის კარიერის სხვადასხვა სტადიას. ეს სტადიები კონკრეტულ მომუშავეს შეუძლია გაიაროს თანმიმდევრულად როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმ პროფესიის ჩარჩოებსა და საქმიანობის სფეროში, რომელშიც ხდება მისი სპეციალიზება. მაგალითად, ერთი ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსის გახდომა სხვა ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსად და ა.შ.

ფარული კარიერა - კარიერის ისეთი ფორმაა, რომელიც ირგვლივ მყოფთათვის ყველაზე უფრო ბუნებრივია. იგი მისაწვდომია მომუშავეთა ვიწრო წრისათვის, რომელსაც საკმაო ცოდნა ფართო კავშირები აქვს ორგანიზაციის გარეთ. მაგალითად, მომუშავეს მიწვევა შეხვედრებსა და თათბირებზე, რომლებზეც სხვა მომუშავეებს არ მიუწვდებათ ხელი, ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე დაშვება, ხელმძღვანელებთან ცალკეული მნიშვნელოვანი დავალებების მიცემა და სხვა. ასეთ მომუშავეს შეიძლება ეკავოს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედანაყოფში რიგითი თანამდებობა. ამასთან, როგორც წესი, მისი შრომის ანაზღაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს.

შიგაორგანიზაციული კარიერაში - იგულისხმება ისეთი კარიერა, რომლის დროსაც კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის განვითარების ყველა ისეთ სტადიას, როგორცაა სწავლება, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალური პროფესიონალურ შესაძლებლობათა მხარდაჭერა და განვითარება, პენსიაზე გასვლა. ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად ერთ ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერა შესაძლებელია იყოს სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული.

ჰორიზონტალური კარიერა - კარიერის ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის სხვა ფუნქციურ სფეროში გადაადგილებას ან განსაზღვრული სამსახურებრივი როლის შესრულებას ისეთ საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციულ

სტრუქტურაში ფორმალურად არაა დამკვიდრებული. მაგალითად, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფის პროგრამისა და სხვათა ხელმძღვანელის როლის შესრულება და ა.შ. ჰორიზონტალური კარიერის ცნება არ გულისხმობს ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით აუცილებელ და მუდმივ წინსვლას.

დღესდღეობით, ტურიზმი მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი ინდუსტრიაა. იგი შედგება მრავალი სეგმენტისაგან, რომელთა შორის, ძირითადია: ტრანსპორტირება, განთავსების ადგილები, კვების სერვისი, შოპინგი, სამოგზაურო ღონისძიებები და ისეთი აქტივობები ტურისტებისათვის, როგორცაა ისტორია, კულტურა, თავადასავალი, სპორტი, რეკრეაცია, გართობა და სხვა მსგავსი აქტივობები. ჩამოთვლილი სერვისის მიმწოდებელი ორგანიზაციები მცოდნე და მდიდარი წარმოსახვის მქონე მენეჯერებს საჭიროებენ.

ტურიზმის, რეკრეაციის ბიზნესისა და გართობის ცოდნა ტურიზმის რიგ სფეროებში კარიერის გასაკეთებლად გვამზადებს. სხვადასხვა სფეროში უამრავი შესაძლებლობაა, თუმცა მნიშვნელოვნად საჭიროა ტურიზმის დარგის შესაბამისი უნარების არსებობა.

გარდა იმისა, რომ მხედველობაში მივიღოთ ზემოთ აღნიშნული ერთ-ერთი რომელიმე პოზიცია ტურიზმის დარგის კონკრეტულ სეგმენტში, სასარგებლოა, აგრეთვე შევისწავლოთ სხვადასხვა კარიერული ზრდის გზები, რომელიც შეიძლება განვახილოთ. ტურიზმის ინდუსტრია დიდი და მრავალფეროვანია, ის მრავალფეროვანი პოზიციების ფართო არჩევანს გვთავაზობს. ადამიანური რესურსების მენეჯერები გამუდმებით ცდილობენ შექმნან კარიერის გზების მოდელი ტურიზმში, რათა ამ სფეროს თანამშრომლებს პროფესიული ზრდისა და განვითარების საშუალება მისცენ. ამ ზოგადი მოდელის ძირითადი წინაპირობაა, რომ ადამიანებს შეუძლიათ მიჰყვნენ კარგად განსაზღვრულ სხვადასხვა ალტერნატიულ გზას, თავდაპირველად განათლების სისტემიდან, ხოლო შემდგომ თავად ინდუსტრიიდან გამომდინარე. ტრენინგებსა და მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, სამუშაოს ხარისხიანი შესრულების მიხედვით, კარიერის გზის დაწყება სხვადასხვა დონიდან შეიძლება და საბოლოო მიზანი ტოპმენეჯერის პოზიციამდე მიღწევას.

წარმატების მისაღწევად მნიშვნელოვანია გარკვეული გამოცდილების ქონა. ამ თვალსაზრისით ერთ-ერთი საუკეთესო გზა სტაჟირების გავლაა. სტაჟირების გავლის შესაძლებლობები მრავლად არის ტურიზმის სფეროში. სტაჟირების პროგრამების

უმეტესობის ძირითადი მიზანია საშუალება მისცეს სტუდენტებს, სრულფასოვნად განავითარონ პროფესიული უნარ-ჩვევები :

1. მიიღონ ღირებული, პრაქტიკული გამოცდილება, რათა შეივსონ თავიანთი აკადემიური ცოდნა;
2. გამოიმუშაონ პოტენციური პრაქტიკული უნარები;
3. ურთიერთობა ჰქონდეთ ადგილობრივი ბიზნესის სხვადასხვა სეგმენტებთან, ისწავლონ ყოველდღიური მუშაობის დაფასება და განავითარონ მცირე ან ან კორპორაციული ბიზნესგარემოს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიმართულება;
4. მიიღონ უფრო ღრმა ცოდნა მათ მიერ არჩეულ სფეროში;

სტაჟირების პროგრამების და მათი წყაროების მაგალითებია: Marriot, Hyatt, Disney, WTTC. Marriot Lodging-ის პროგრამა არის შექმნილი იმისათვის, რომ დააინტერესოს სტუდენტი სასტუმრო მენეჯმენტით და წახალისოს შექმნას კარიერა Marriot International - თან ერთად. პროგრამის ფარგლებში სტუდენტი იღებს პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილებას, რომელიც აუცილებელია ტურიზმის სფეროში მენეჯმენტის შესწავლისათვის.

Hyatt - ის სასტუმროებისა და კურორტების სტაჟირების პროგრამა შექმნილია იმისათვის, რომ სასტუმროს მენეჯმენტით დააინტერესოს სტუდენტები და მასპინძლობის კულტურას აზიაროს ისინი. ამასთან, სტაჟირება Hyatt - ს აძლევს საშუალებას გამოიცნონ პოტენციური მენეჯერები და გააგრძელონ მათთან ურთიერთობების გაღრმავება მთელი აკადემიური წლის განმავლობაში.

საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი მიზანია საწარმოთა დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია.

ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია საქმიანი კარიერის მართვას. იგი იწყება პიროვნების ინტერესების, მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და ჩვევების განსაზღვრით. თითოეული პიროვნების კარიერა შედგება ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და დაცემის სტადიებისგან.

ზრდის სტადია იწყება ადამიანის დაბადებიდან და გრძელდება 14-15 წლის ასაკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობითა და სწავლით შეიმუშავებს საკუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ევლინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესავებთან, მეგობრებთან და მასწავლებლებთან. მოცემულ პერიოდში ბავშვები ითვისებენ ქვევის წესებს და სერიოზულად იწყებენ ფიქრს საქმიანობის სხვადასხვა სახეზე.

ძიების სტადია იწყება 14-15 წლის ასაკიდან და გრძელდება 24-25 წლამდე. მოცემულ პერიოდში პიროვნება, საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა პროფესიულ ალტერნატივას. ამ სტადიაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების მიერ საკუთარი უნარის, ნიჭისა და ინტერესების სწორ შეფასებას.

ფორმირების სტადია იწყება 24-25 წლის ასაკიდან და გრძელდება 44-45 წლის ასაკამდე. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი სტადიაა. ამ პერიოდში ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს არჩეული სპეციალობით და იმკვიდრებს საკუთარ ადგილს საზოგადოებაში.

ფორმირების სტადია შედგება შემდეგი სამი ქვესტადიისაგან: გამოცდის, სტაბილიზაციისა და კარიერის კრიზისის ქვესტადიებისაგან.

გამოცდის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის პირველ ხუთ წელს. ამ პერიოდში ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას, იმუშაოს თუ არა არჩეული სპეციალობით. სტაბილიზაციის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის მომდევნო 10 წელს, ხოლო კარიერის კრიზისის ქვესტადიით მთავრდება ფორმირების სტადია. იგი მოიცავს ფორმირების სტადიის დაახლოებით ბოლო ხუთ წელს. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები, საწყისი ამბიციებიდან და მიზეზებიდან გამომდინარე, აფასებენ თავიანთ მიღწევებს. ამ დროს ზოგიერთი შეიძლება მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ ნაწილობრივ ან საერთოდ ვერ შეძლებს თავისი ოცნების შესრულებას. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას თავიანთი მომავალი მუშაობისა და კარიერის შესახებ.

შენარჩუნების სტადია იწყება სიცოცხლის დაახლოებით 44-46 წლიდან და გრძელდება 65 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი, მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. ამ პერიოდში დიდი ყურადღება გადატანილია მიღწეულის შენარჩუნებაზე.

აქტიურობის შემცირების სტადია მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანების ენერჯია. ისინი იძულებულნი არიან შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებ საპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩევლის როლში.

პერსონალის კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი ჯონ ჰოლანდი გამოყოფს პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის შემდეგ სახეებს:

1. **რეალური ორიენტაცია** - რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების სახეებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია ფიზიკურ ძალასთან, მაგალითად სოფლის მეურნეობაში მომუშავენი;
2. **კვლევითი ორიენტაცია** - რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ შემეცნებითი და ორგანიზაციული ხასიათის სამუშაოებთან დაკავშირებული კარიერისადმი. მაგალითად სხვადასხვა დარგში მომუშავე მეცნიერ მუშაკები და სხვა.
3. **არტისტული ორიენტაცია** - რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეებისადმი, როგორცაა: მსახიობობა, მხატვრობა, მუსიკოსობა;
4. **სოციალური ორიენტაცია** - ამ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი კარიერისადმი, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნებათაშორის ურთიერთობებთან. მაგალითად, დიპლომატიური სამუშაო, სადაზღვევო სამსახურში მუშაობა და ა.შ.
5. **საინიციატივო ორიენტაცია** - მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი სამუშაოებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია სხვებზე გავლენის მოხდენასთან. ასეთებია: მენეჯერები, ადვოკატები და ა.შ.

ადამიანთა უმეტესობას, როგორც წესი აქვს ერთზე მეტი ორიენტაცია. რაც უფრო ახლოსაა ერთმანეთთან ეს ორიენტაციები, მით ნაკლებია შინაგანი წინააღმდეგობა და ადვილია მომავალი კარიერის არჩევა. წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა არა მარტო სურვილებსა და მოტივებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. უმეტესად ამაზეა დამოკიდებული არჩეული საქმიანობის სახე. აქედან გამომდინარე, საჭიროა, თითოეულ ადამიანს შეეძლოს თავისი და მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების ჩვევების იდენტიფიკაცია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების გამოყოფას (იდენტიფიკაციას). ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ედგარ შეინის აზრით, კარიერის დაგეგმვა ესაა პროფესიული თვითკონცეფციისა და თვითგანსაზღვრის თანდათანობითი განვითარების პროცესი, რომელიც გამოხატულია საკუთარი შესაძლებლობების, მოტივების, მოთხოვნილებების, ურთიერთობებისა და ფასეულობების ტერმინებში. მისივე მტკიცებით, როცა ადამიანი შედარებით კარგად შეიცნობს საკუთარ თავს, ცხადი ხდება, რომ მან ჩამოაყალიბა თავისი კარიერის განმსაზღვრელი პუნქტი. ეს უკანასკნელი ამერიკულ შესაბამის ლიტერატურაში ცნობილია კარიერის ღუზის სახელწოდებით. მასში იგულისხმება ინტერესი, ანუ ფასეულობა, რომელსაც აირცევს მოცემული პიროვნება, თუ მას მიეცემა მისი მომავალი საქმიანობის არჩევის შესაძლებლობა. კარიერის საკვანძო მომენტების წინასწარ შეცნობა რთულია, რამდენადაც ისინი ევოლუციურია და დაკავშირებულია ადამიანთა შესაძლებლობების აღმოჩენის პროცესთან. ზოგიერთს არ შეუძლია დაადგინოს თავისი კარიერის მთავარი მომენტები მანამ, სანამ რეალური სინამდვილიდან გამომდინარე, აუცილებელი არ გახდება მთავარი არჩევანის გაკეთება.

არსებობს შემდეგი ხუთი კარიერული მომენტი:

- ტექნიკურ-ფუნქციური;
- მმართველობითი კომპეტენტურობა;
- შემოქმედითობა და ინიციატივიანობა;
- ავტონომია და დამოუკიდებლობა
- უსაფრთხოება

ტექნიკურ-ფუნქციური კარიერული მომენტისას ტექნიკური მიდრეკილების ადამიანები ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ზოგად მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა, დაიმკვიდრონ და წარმატებით იმუშაონ მათ მიერ არჩეულ ტექნიკურ ან ფუნქციურ სამუშაოზე.

მმართველობითი კომპეტენტურობის მომენტის შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოტივაცია, გახდნენ მენეჯერები. მათ ამის საშუალებას აძლევს მუშაობაში პირადი გამოცდილება და ნიჭი. განასხვავებენ მმართველობითი კომპეტენტურობის შემდეგ ძირითად სახეს: 1. ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების, ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტის უნარი). 2. პიროვნებათაშორისო კომპეტენტურობა (ადამიანებზე ზეგავლენის, მათი კონტროლისა და მართვის უნარი ყველა დონეზე). 3. ემოციური კომპეტენტურობა (ემოციური და პიროვნებათაშორისო კრიზისიდან თავის დაწყების უნარი).

შემოქმედებითობისა და ინიციატივიანობის მომენტისას ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოთხოვნილება თავიანთთვის ან საზოგადოებისათვის ააშენონ, ან შექმნან ისეთი რამ, რომელიც მოუტანს სახელს და დიდებას.

ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის კარიერული მომენტის შემთხვევაში საქმე გვაქვს ისეთ ადამიანებთან, რომელთა მთავარი მოთხოვნილებაა, იყვნენ დამოუკიდებელი ან თავისუფალი ყველა იმ მარეგულირებელი მოქმედებისაგან, რომელთაც ადგილი აქვთ დიდ ორგანიზაციებში. მათგან ბევრს აქვთ ტექნიკურ-ფუნქციური ორიენტაცია.

უსაფრთხოება, როგორც კარიერული მომენტი, გულისხმობს პრესტიჟულ უმაღლეს სასწავლებელთა კურსდამთავრებულების მცდელობას, იპოვონ საიმედო და სტაბილური სამუშაო. ისინი მზად არიან გააკეთონ ყოველივე ის, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს შენარჩუნებას, მაღალ შემოსავალს და მომავალში ნორმალურ საპენსიო უზრუნველყოფას.

გამოყოფენ გეოგრაფიულ და ორგანიზაციულ უსაფრთხოებას. პირველში იგულისხმება მუშაობისათვის გეოგრაფიული ადგილის შერჩევა, ხოლო მეორეში სამუშაოდ საქმიანობის ისეთი სფეროს შერჩევა, რომელიც შედარებით უფრო ხელსაყრელია პენსიამდე სამუშაოს შესანარჩუნებლად და ა.შ. მაგალითად ზოგიერთი ცდილობს იმუშაოს სახელმწიფო სექტორში, სადაც პენსიაზე გასვლამდე სამუშაოს შენარჩუნების მეტი გარანტიაა.

კარიერის მართვისას დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა მხრიდან ერთგულების მოპოვებას. აქ თავის მხრივ, წინა პლანზეა წამოწეული მსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრეალიზაციაში. ცნობილია, რომ ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოთხოვნილებაა აისრულოს თავისი ოცნებები, ანუ გახდეს ისეთი, როგორი უნარიც მას აქვს. ფირმები რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ, კარგ შედეგსაც აღწევენ. ისინი კი, რომლებიც უგულებელყოფენ მას, პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთიერთობაში. ამით ზარალდებიან როგორც დამქირავებლები, ისე დაქირავებულები და საბოლოო ანგარიშით მთელის საზოგადოება.

ნებისმიერი მუშაკის სამსახურებრივი კარიერა, როგორც წესი, მთავრდება პენსიაზე გასვლით. ზოგიერთისთვის იგი კარიერის კულმინაციაა. ეს ის დროა, როცა ადამიანი იმკის თავისი შრომის შედეგებს, იღებს დამსახურებულ პენსიას იმ ოდენობით, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებაში მის ღირსეულ არსებობას. ამ შემთხვევაში ადამიანს არ აქვს ახალი სამუშაოს შოვნის პრობლემა.

ზოგიერთისთვის კი პენსიაზე გასვლა დიდი ტრამვაა, რამდენადაც, უძნელდება, შეეღოს თავის პროფესიულ საქმიანობას.

XI თემა. ადამიანური რესურსების როლი სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციულ ცვლილებებში

ორგანიზაციული ცვლილებების გარეშე, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ტექნოლოგიის, სტრუქტურის, ადამიანებთან, ცვლილებებთან, მენეჯერის სამუშაო ძალიან მარტივი იქნებოდა. ადვილი იქნებოდა დაგეგმვა, რადგან ხვალინდელი დღე არაფრით იქნებოდა განსხვავებული დღევანდელისაგან და გუშინდელისაგან. ეფექტური ორგანიზაციის სქემის პროექტირებაც არ იქნებოდა აქტუალური, რადგან გარემო არ იქნებოდა განუსაზღვრელი და არც გარემოს ცვლილებებისადმი მისადაგება იქნებოდა საჭირო. ასევე გამარტივებული იქნებოდა გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა, რამდენადაც თითოეული ვარიანტის შერჩევისას შედეგი შესაძლებელი იყო წინასწარ განსაზღვრულიყო პრაქტიკულად უშეცდომოდ. რა თქმა უნდა მენეჯერების სამუშაო იქნება ძალიან მარტივი, თუ კონკურენტები არ გამოიტანენ ბაზარზე ახალ საქონელსა თუ მომსახურებას; კლიენტების მოთხოვნა არ იქნება ცვალებადი; კანონები და ნორმები არასოდეს შეიცვლება და მუშაკთა მოთხოვნებიც იქნება უცვლელი. მაგრამ რეალურად ყველაფერი სხვაგვარადაა. ცვლილებები ნებისმიერი თანამედროვე ორგანიზაციის არსებობის აუცილებელი პირობა და ცხოვრებისეული რეალობაა. ხოლო სისტემატური ცვლილებების პირობებში მართვა გახდა მენეჯერის სამუშაოს განუყოფელი ნაწილი.

მენეჯერების სამუშაოზე ზემოქმედებას ახდენს როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი ფაქტორები. სწორედ ისინი წარმოადგენენ ცვლილებების ძირითად მიზეზებს. განვიხილოთ ეს ფაქტორები.

გარე ფაქტორები - ცვლილებების გამომწვევ გარე ფაქტორებს გააჩნიათ სხვადასხვა წყაროები. მაგალითად, ბოლო წლებში კონკურენტის გაძლიერების გამო ისეთი

კომპანიების მხრიდან, როგორებიცაა Google, LookSmart, AskJeeves და Alta Vista, მკვეთრად შეიცვალა სიტუაცია ბაზარზე ფირმისთვის Yahoo!.

ინტერნეტში ძიების ახალი მექანიზმების შემუშავებისას ყველა ეს კომპანია ცდილობს მიესადაგოს მომხმარებელთა მუდმივად ცვალებად მოთხოვნებს. ისინი მუდმივ ადაპტაციას ახდენენ მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნილებებთან, ახალი მოდიფიცირებული კომპიუტერების შექმნითა და მარკეტინგული სტრატეგიის სრულყოფით.

ცვლილებების მამოძრავებელ ძალად ხშირად გვევლინება კანონები და ნორმები. მაგალითად აშშ კანონი ავალდებულებს ამერიკულ კომპანიებს შეცვალონ ფინანსური ინფორმაციის გამოქვეყნების მეთოდები და გააქტიურონ კორპორატიული მმართველობითი საქმიანობა.

ცვლილებები ხშირად გარდაუვალია ტექნოლოგიური განვითარების გამო. მაგალითად, ახალი, რთული და ძვირადღირებული დიაგნოსტიკური მოწყობილობა განსაზღვრული ეკონომიის გაკეთების საშუალებას აძლევს საავადმყოფოებსა და სხვა სამედიცინო დაწესებულებებს. ამის ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ასევე კონვეირული ტექნოლოგიების არსებითი ცვლილებები, როცა ძალიან ბევრ დარგში ხელით შრომა შეიცვალა მანქანურით. ცვლილებები შეეხო ისეთ წვრილმანებს, როგორიცაა მისალოცი ბარათები. ელექტრონული ფოსტისა და www –ს გაჩენამ ზემოქმედება მოახდინა როგორც მათ გარეგნულ მხარეზე, ასევე გაგზავნის მეთოდზე.

გარდა ამისა, ცვლილებებს იწვევს მუდმივი რყევები შრომის ბაზარზე. მაგალითად, web-გვერდების დიზაინერებსა და საიტების მენეჯერებზე მკვეთრად გაზრდილმა მოთხოვნამ გამოიწვია ასეთ მუშაკებზე მოთხოვნის მქონე ორგანიზაციებში კადრების მართვის პოლიტიკის ცვლილება, რათა მიეხიდათ კვალიფიციური სპეციალისტები.

და რა თქმა უნდა, ყველა ორგანიზაციას ეხება ეკონომიკური ცვლილებები. გლობალური ეკონომიკური კრიზისის დროს კომპანიები იძულებულნი არიან გაზარდონ თავიანთი დანახარჯების ეკონომიკური ეფექტიანობა. თუმცა, სტაბილური ეკონომიკის პირობებშიც ხდება დაკვირვება საპროცენტო განაკვეთის რყევებზე, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტსა და ცვლილებებზე საგარეო ვაჭრობაში, რაც უბიძგებს ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ.

შიდა ფაქტორები - გარე ფაქტორების გარდა ცვლილებებს ხშირად იწვევს შიდა ფაქტორები. ისინი ეფუძნება როგორც ორგანიზაციის შიდა ოპერაციებს, ასევე გარემო ცვლილებების ზემოქმედებას.

მასშტაბურ ცვლილებებს ხშირად იწვევს ორგანიზაციის სტრატეგიის შეცვლა. როცა სტივ ბენეტი გახდა რთულ სიტუაციაში მყოფი კომპანიის Intuit Inc. მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, მან შეამჩნია, რომ ორგანიზაციას მართავდნენ უსისტემოდ. მან აღმოაჩინა, რომ კომპანიის მართვა ხდებოდა იმდენად უსისტემოდ, თითქოს საწარმო მხოლოდ მაშინ იწყებდა არსებობა-ფუნქციონირებას. “ოპერაციები იყო მოუწესრიგებელი, კომპანია კარგავდა ფულს, ტექნოლოგია იყო მოძველებული, იკარგებოდა დრო და არაფერი არ იყო დოკუმენტირებული”. „გულმოდგინე“ დაგეგმვისა და საკმაოდ რადიკალური სტრატეგიული ცვლილებების გატარების შედეგად სტივმა მიიღო მომგებიანი ორგანიზაცია, ერთგული და ეფექტური პერსონალით. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ სამუშაო ძალა ორგანიზაციაში იშვიათად არის სტატიკური. მისი შემადგენლობა გამუდმებით იცვლება ისეთი მანქანების მიხედვით, როგორებიცაა: ასაკი, განათლების დონე და სხვ. ხანშიშესული თანამშრომლების რიცხვის მუდმივად მზარდი მანქანების მქონე ორგანიზაციაში წამოიჭრება სამუშაო დავალებების ხელახლა პროექტირების აუცილებლობა, რათა მოხდეს იმ ახალგაზრდა მენეჯერების შენარჩუნება, რომლებიც მმართველობითი იერარქიული საფეხურის ქვედა დონეზე (საფეხურზე) იმყოფებიან. იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს ხანშიშესული მუშაკების მოთხოვნები კომპანიებს ხშირად უწევთ წახალისების და შეღავათების სისტემის შეცვლა.

კიდევ ერთი შიდა ფაქტორი არის ახალ მოწყობილობაზე გადასვლა, რის გამოც იცვლება შესასრულებელი სამუშაოების ხასიათი. თანამშრომლებს უხდებათ ისწავლონ ახალ დანადგართან მუშაობა და შეიმუშაონ სამუშაო ჯგუფის შიგნით ურთიერთქმედების ახალი სქემები.

აგრეთვე უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანთა სამუშაოსადმი დამოკიდებულების ცვლილებამ, მაგალითად, სამუშაოსთან დაკავშირებული კმაყოფილების დონის შემცირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაო ძალის გადინება, სამუშაოდან დათხოვნა საკუთარი ნებით და გაფიცვებიც კი. თავის მხრივ, ასეთი მოვლენები ხშირად ხდება საკადრო პოლიტიკისა და პრაქტიკის ცვლილების მიზეზი.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში გატარდეს გარკვეული ცვლილებები აუცილებელია კატალიზატორი. ადამიანებს, რომლებიც მოქმედებენ როგორც კატალიზატორები და იღებენ პასუხისმგებლობას ცვლილებების მართვაზე, გარდაქმნების ორგანიზატორებს უწოდებენ.

გარდაქმნების ორგანიზატორი შეიძლება იყოს ნებისმიერი მენეჯერი, აგრეთვე ორგანიზაციის საშტატო სპეციალისტი, ან კონსულტანტი სხვა კომპანიიდან. როგორც წესი, სერიოზული

ცვლილებების გასატარებლად, რომლებიც ეხება ორგანიზაციულ სისტემას მთლიანობაში, აჭყავთ უშტატო კონსულტანტები. საქმე იმაშია, რომ ასეთ კონსულტანტებს, ორგანიზაციის თანამშრომლებისგან განსხვავებით, შეუძლიათ ობიექტურად შეაფასონ სიტუაცია. თუმცა, მეორე მხრივ, მოწვეული კონსულტანტი არ იცნობს ორგანიზაციის ისტორიას, კულტურას, სამუშაო პროცედურებს და პერსონალის თავისებურებებს. გარდა ამისა, ასეთი სპეციალისტები ხშირად ატარებენ უფრო რადიკალურ ცვლილებებს, ვიდრე საჭიროა, რამეთუ მათ არ მოუწევთ საკუთარ თავზე გამოსცადონ მოსალოდნელი შედეგები. მათგან განსხვავებით, “შიდა” მენეჯერები გარდაქმნების ორგანიზატორის როლში მოქმედებენ უფრო წინდახედულად და ფრთხილად, რადგან იციან, რომ ცვლილებები მათზე პირდაპირ იმოქმედებს.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა

გარდაქმნების ორგანიზატორის როლში მყოფი მენეჯერები, რომლებიც ზრდიან ორგანიზაციის ეფექტიანობას, ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ ცვლილებების გასატარებლად ორგანიზაციაში. თუმცა, მენეჯერების ამოცანა არ არის მხოლოდ ცვლილებების მართვა, მათ ასევე უხდებათ იმ თანამშრომლების წინააღმდეგობის მართვა, რომლებსაც არ სურთ მიიღონ ეს ცვლილებები.

გთავაზობთ ცვლილებების განსხვავებული ტიპის განხილვას, რომელსაც მენეჯერები გვთავაზობენ და განვიხილოთ თუ როგორ უხდებათ მართველობით პერსონალს საკუთარ თანამშრომლებთან წინააღმდეგობის დაძლევა.

ცვლილებების ტიპები - რა შეუძლია გააკეთოს მენეჯერს თავის ორგანიზაციაში ცვლილებების ეფექტურად გატარებისათვის? ცვლილებათა გატარების მეთოდები შეიძლება დავეყოთ სამ კატეგორიად: სტრუქტურის ცვლილება; ტექნოლოგიის ცვლილება; პერსონალის ცვლილება;

სტრუქტურის ცვლილება მოიცავს ნებისმიერ მოდიფიკაციას ძალაუფლების იერარქიაში, კოორდინაციის მექანიზმში, ცენტრალიზაციის დონეში, უფლება-მოვალეობებსა თუ სხვა სტრუქტურულ პარამეტრებში.

ტექნოლოგიური ცვლილება ეს არის სამუშაოს შესრულების მეთოდების ან გამოყენებული მოწყობილობების მოდიფიკაცია.

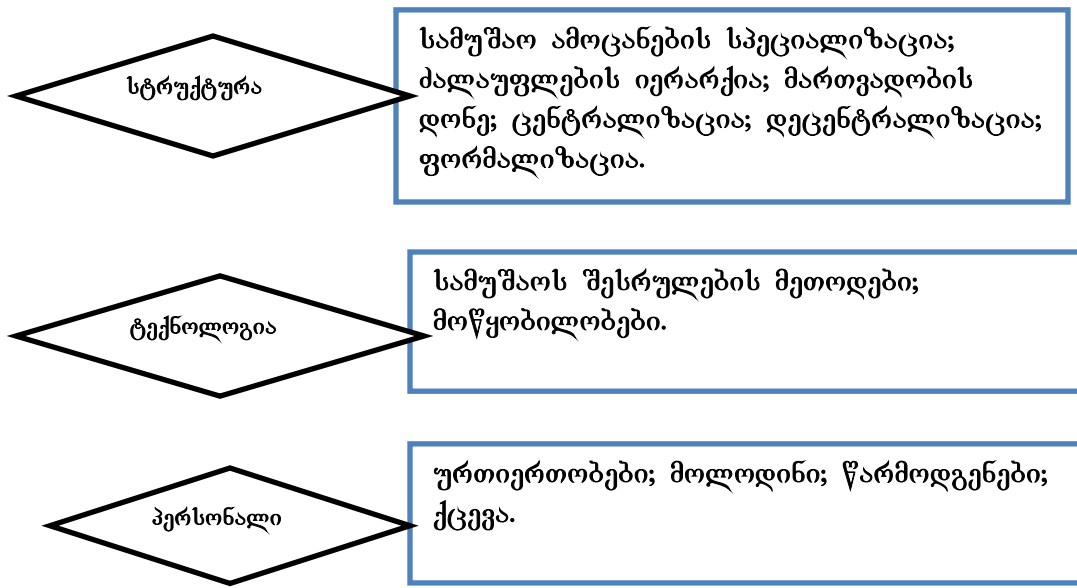
პერსონალის ცვლილება მოიცავს ცვლილებებს თანამშრომელთა ურთიერთობებსა და ქცევებში.

მენეჯერი ეს არის ადამიანი, რომელიც განსაზღვრავს ფორმალური ორგანიზაციის სტრუქტურას, ძალაუფლების უფლებამოსილებათა განაწილებასა და დეცენტრალიზაციის ხარისხს. აქვე უნდა ავლენიანოთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება სტრუქტურასთან შეფარდებით, არ ნიშნავს საბოლოო და მუდმივი არჩევანის შერჩევას. შინაგანი და გარეგანი პირობების ცვლილების შესაბამისად აუცილებელია სტრუქტურის ცვლილება. სტრუქტურულ კომპონენტებს წარმოადგენენ: სამუშაო ამოცანების სპეციალიზაცია, ძალაუფლების იერარქია, მართვადობის დონე, ცენტრალიზაცია, დეცენტრალიზაცია და ფორმალიზაცია. მენეჯერებს შეუძლიათ შეცვალონ ერთ-ერთი მათგანი ან რამოდენიმე სტრუქტურული ელემენტი. მაგალითად, შესაძლებელია გავაერთიანოთ რამოდენიმე თანამდებობა, გავაუქმოთ ზოგიერთი სტრუქტურული დონე და გავზარდოთ მმართველობითი ნორმა. ეს საშუალებას მოგვცემს ორგანიზაციის სტრუქტურა გავხადოთ შედარებით „გამჭვირვალე“ და ნაკლებ ბიუროკრატიული. შესაძლებელია ასევე დავენერგოთ ახალი წესები და პროცედურები და ამით გავზარდოთ სტანდარტიზაციის დონე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დასაჩქარებლად ძირითადად იყენებენ დეცენტრალიზაციას. საშტატო ერთეულების შემცირებას ხშირად მოსდევს ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა.

არსებითი ცვლილებების რეალიზაციის სხვა მიდგომა მდგომარეობს ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებაში. მაგალითად, როდესაც კომპანიამ Hewlett- Packard შეიძინა Compaq Computer, კომპანიაში გაატარეს მთელი რიგი სტრუქტურული ცვლილებები: ზოგიერთი პროდუქტული ქვეგანყოფილება გაუქმდა, ზოგი- გაერთიანდა, ზოგი კი გაფართოვდა.

ტექნოლოგიის ცვლილება - როგორც უკვე ავლნიშნეთ, ძირეული ცვლილებების დანერგვისას მმართველობითმა პერსონალმა შეიძლება შეცვალოს ტექნოლოგია, რომლის დახმარებითაც ორგანიზაციაში ნედლეულისა და მასალების შემოსული ნაკადები გარდაიქმნება მზა პროდუქციის ნაკადებად.

ფ.ტეილორი და ცოლ-ქმარი გილბრეტები თავიანთ ნაშრომებში ყურადღებას ამახვილებენ ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე. დღეისათვის ტექნოლოგიური ცვლილებები მოიცავს ახალ მოწყობილობებზე გადასვლას, ახალი მუშაობის მეთოდების გამოყენებას და ასევე ავტომატიზაციასა და კომპიუტერიზაციას.



ისეთი ფაქტორები, როგორცაა დარგში არსებული კონკურენცია და მნიშვნელოვანი სიახლეების დანერგვა, მენეჯერებს ხშირად უყენებს ახალი მოწყობილობების, ხელსაწყოებისა და სამუშაო მეთოდების დანერგვის აუცილებლობას. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სამხრეთ უელსის (ავსტრალია) ქვანახშირის მრეწველობის მრავალი კომპანიის მაგალითი. მათ მოახდინეს სამუშაო ადგილების რადიკალური მოდერნიზაცია ქვანახშირის ტრანსპორტირების ახალი მოწყობილობების დამონტაჟების საშუალებით. აშშ-იკ მუდმივად ინერგება უახლესი სხვადასხვა ტექნოლოგია.

ავტომატიზაციის პროცესი მოიცავს ტექნოლოგიურ ცვლილებებს, რომელთა მეშვეობითაც ადამიანის შრომის შეცვლა ხდება მანქანურით. ეს დაიწყო ინდუსტრიული რევოლუციის ეპოქაში და დღემდე გრძელდება.

ბოლო წლების ყველაზე მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ ცვლილებად შეიძლება მივიჩნიოთ კომპიუტერიზაცია. დღეისათვის თითქმის ყველა ორგანიზაციაში შემუშავებულია ურთულესი ინფორმაციული სისტემები. მაგალითად, ფირმა **Benetton Group SpA** ფართოდ იყენებს სპეციალურ კომპიუტერულ ტექნიკას, რომლის მეშვეობითაც ერთმანეთს უკავშირდება კომპანიის სხვადასხვა ქარხნები, გაყიდვის ცენტრები და ავტომატიზებული საწყობები.

პერსონალის ცვლილება – ადამიანთა შეცვლა ნიშნავს მათი ურთიერთობების, მოლოდინის და ქცევის შეცვლას. ეს რთული ამოცანაა. დაახლოებით 30 წლის წინ მეცნიერ-თეორეტიკოსებმა და პრაქტიკოს-მენეჯერებმა დაიწყეს ორგანიზაციის შიგნით ცალკეულ თანამშრომელთა და ჯგუფების მუშაობის ეფექტურობის შესწავლა. ტერმინი ორგანიზაციული განვითარება ნიშნავს იმ მეთოდებსა თუ პროგრამებს, რომლებიც მიმართულია ადამიანებისა და პიროვნებათშორისი ურთიერთობების შეცვლისაკენ. ამ მეთოდებისთვის საერთოა ის, რომ ისინი ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ ცვლილებების სწრაფად და უმტკივნეულოდ დანერგვას. გაყიდვებისა და ახალი კლიენტების მომსახურების წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, შეუძლია თუ არა მენეჯმენტს შეცვალოს თანამშრომლების ურთიერთობები და ქცევები. არსებობს ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა მეთოდები, თითოეულ მეთოდს აერთიანებს ერთი რამ – ხელი შეუწყონ, რომ სწრაფად და უმტკივნეულოდ დაინერგოს ცვლილებები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანურ რესურსებთან. მაგალითად, კანადაში სიდიდით მეორე ბანკის Nova Scotia-ს ხელმძღვანელობამ იცოდა, რომ ახალ მომხმარებლებთან გაყიდვისა და მომსახურების პროცესის წარმატება მნიშვნელოვან წილად დამოკიდებული იყო იმაზე, თუ ბანკის მენეჯმენტი შეძლებდა თუ არა პერსონალის ურთიერთობისა და ქცევის შეცვლას. სტრატეგიული ცვლილებების გატარებისას მენეჯერები იყენებდნენ ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა მეთოდებს: გუნდის შექმნას, უკუკავშირის დადგენას, ჯგუფთაშორის განვითარებას და სხვ.

ორგანიზაციაში არსებული ცვლილებები ხშირად წარმოადგენს საშიშროებას როგორც მმართველობითი, ასევე სხვა დანარჩენი პერსონალისათვის. ამიტომ ორგანიზაციაში ხშირად იკვეთება ინერციის ძალა, რომელიც შეაგულიანებს ადამიანებს შეეწინააღმდეგონ წონასწორობის პირვანდელი მდგომარეობიდან გამოსვლას, მაშინაც კი თუ ცვლილებების სარგებლიანობა თვალნათლივ ხჩანს. განვიხილოთ თუ რატომ ეწინააღმდეგებიან ორგანიზაციის თანამშრომლები გარდაქმნებს და როგორ შეიძლება ამ წინააღმდეგობის შემცირება.

რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებებს?

როგორც უკვე ავლნიშნეთ, ადამიანთა უმრავლესობა ეწინააღმდეგება ნებისმიერ ცვლილებას, რომელიც არ უზრუნველყოფს მათ მატერიალურ უპირატესობას. რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებებს? ამის ოთხი მიზეზი არსებობს: 1) მათ აშინებთ გაურკვევლობა; 2) აფერხებთ ჩვევები; 3) ეშინიათ, რომ ამის შედეგად წააგებენ;

4) თვლიან, რომ განხორციელებული ცვლილებები ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის ინტერესებს;

გარდაქმნების შედეგად ყოველივე ნაცნობი და გათავისებული იცვლება გაურკვეველობითა და განუსაზღვრელობით. მიუხედავად იმისა, მოგწონთ თუ არა ინსტიტუტში სიარული, თქვენ იცით, რომ რამოდენიმე წლის მანძილზე მოგიწევთ იქ სიარული და იცით ისიც, თუ რა მოგეთხოვებათ. სწავლის დამთავრებისა და სამსახურის დაწყების დროს თქვენ მოგიწევთ ახალი ცხოვრება, შეჩვეულის შეცვლა სრული გაურკვეველობით. მომუშავეებს ასევე უხდებათ „შეჯახება“ ასეთივე განუსაზღვრელობასა და გაურკვეველობასთან. მაგალითად, როცა ქარხანაში ნერგავენ ხარისხის კონტროლის ახალ მეთოდებს, რომლებსაც საფუძვლად უდევს რთული სტატისტიკური მოდელები, დაბალი დონის მენეჯერებს უხდებათ მათი შესწავლა და ბევრი მათგანი შიშობს, რომ ეს ძალიან რთული იქნება. ამის გამო მუშაკებს უჩნდებათ ნეგატიური დამოკიდებულება კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების მიმართ და ისინი ყველანაირად ეწინააღმდეგებიან მათ დანერგვას.

წინააღმდეგობის კიდევ ერთი მიზეზია ის, რომ ჩვენ ხშირად ემოქმედებთ ჩვევების მიხედვით. ყოველდღიურად სამსახურში ან ინსტიტუტში წასვლის პროცესში ჩვენ ვაკეთებთ თითქმის ერთიდაიგივეს. თქვენ, როგორც ადამიანთა უმრავლესობა, ირჩევთ განსაზღვრულ მარშრუტს და სარგებლობთ სწორედ მისით. ადამიანთა უმრავლესობა არის საკუთარი ჩვევების „მონა“. ცხოვრება საკმაოდ რთულია იმისათვის, რომ ყოველდღე მივიღოთ უამრავი ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებული გადაწყვეტილება. ამ სირთულესთან გასამკლავებლად ჩვენ ვეყრდნობით ჩვევებს ან პროგრამირებულ რეაქციას ცვლილებებთან „შეჯახების“ პროცესში. ყველაფრის განსაზღვრული წესის მიხედვით ვაკეთების ტენდენცია ხდება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობისა და უკმაყოფილების მიზეზი.

მესამე მიზეზი არის შიში იმის დაკარგვისა, რასაც უკვე ფლობ. ცვლილებები საფრთხეს უქმნის იმ ფასეულობებს, რომლებიც შექმნილია თანამშრომლების მიერ სტატუს-კოს მისაღწევად. რაც უფრო მეტ ძალისხმევას ჩადებენ ადამიანები უკვე ფორმირებულ სისტემაში, მით უფრო მეტად შეეწინააღმდეგებიან ისინი გარდაქმნებს. რატომ? იმიტომ, რომ მათ ეშინიათ დაკარგონ მდგომარეობა, ფული, ძალაუფლება, მეგობრები, პირადი სარგებელი და სხვა უპირატესობები, რომლებსაც ისინი ძალიან აფასებენ და რისი მიღწევაც უკვე შეძლეს. ამიტაც აიხსნება ის ფაქტი, რომ ასაკოვანი თანამშრომლები უფრო ძლიერ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, ვიდრე ახალგაზრდები.

მათ უფრო მეტი წვლილი მიუძღვით არსებული სისტემის ჩამოყალიბებაში, ვიდრე ახალგაზრდებს და შესაბამისად, შეიძლება ამ ცვლილების შედეგად ძალიან ბევრი რამ დაკარგონ.

ბოლო მიზეზი წინააღმდეგობისა არის თანამშრომელთა მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, რომ ცვლილებები არ შეესაბამება ორგანიზაციის ინტერესებს. თუ მუშაკი თვლის, რომ შემოთავაზებული ცვლილებების რეალიზაცია გამოიწვევს შრომის მწარმოებლურობის ან პროდუქციის ხარისხის შემცირებას, მაშინ ის, რა თქმა უნდა, შეეწინააღმდეგება ამ ცვლილებებს. თუ ეს წინააღმდეგობა და უკმაყოფილება გამოვლენილია მომუშავეს პოზიტიური განწყობით (მაგალითად, გულახდილად გამოთქვამს გარდაქმნის ორგანიზატორთან საკუთარ შეხედულებებს და პარალელურად სთავაზობს სხვა ღონისძიებათა გეგმას), მაშინ ეს წინააღმდეგობა იქნება (ქცევა) ორგანიზაციისათვის საკმაოდ სასარგებლოდ.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის თანამედროვე პრობლემები

სპეციალისტთა აზრით, გარდაქმნებთან დაკავშირებული პრობლემები, როგორებიცაა: ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა; მუდმივად გაუმჯობესებადი პროგრამების გამოყენება და მუშაკთა სტრესების შემცირება, ისევ რჩება ყველაზე რთულ პრობლემებად მენეჯერებისათვის. როგორ უნდა მოიქცნენ მენეჯერები, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა აღარ შეესაბამება ორგანიზაციის მისიას? როგორ ახდენენ მენეჯერები უწყვეტი ცვლილებების პროგრამირების რეალიზაციას და როგორ წარმართავენ რადიკალურ გარდაქმნებს? რა უნდა გააკეთონ თანამედროვე მენეჯერებმა, რათა დაეხმარონ მომუშავეებს სტრესის დაძლევაში, რომელიც გამოწვეულია სამუშაო ძალის ბაზარზე მძლავრი (სასტიკი) კონკურენციით, თანამედროვე დინამიურ გარემოში? ესეა განვიხილოთ, თუ როგორი ზომები უნდა მიიღოს მმართველობითმა პერსონალმა ზემოთ აღნიშნული პრობლემების დასაძლევად.

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა - როდესაც ჯეიმს მაკ-ნერნი გახდა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი 3M Company_ში, მან თან მოიტანა მმართველობითი

მიდგომები თავისი წინა ორგანიზაციიდან **General Electric**. თუმცა, ძალიან მალე მან შეამჩნია, რომ ის, რაც დიდი ხნის წინ გახდა ჩვეულება **GE - ში 3M** - თვის იყო სრულიად ახალი. მაგალითად, მხოლოდ ის მიდიოდა კრებებზე ჰალსტუხის გარეშე, ხოლო მისი კითხვების დასმის მანერა ხშირად აგდებდა მენეჯერებს გაუგებრობაში. მაკ-ნერნი ძალიან მალე მიხვდა, რომ სანამ ორგანიზაციაში დაინერგებოდა ესა თუ ის ცვლილება საჭირო იყო ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა. კულტურა ყალიბდება წლების განმავლობაში და აქვს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ტენდენცია.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ განსაკუთრებით ძლიერი კულტურისთვისაა ძნელი ცვლილებების მიღება, რამდენადაც თანამშრომლები ძლიერ არიან მიჯაჭვულნი არსებულ ნორმებთან და პრინციპებთან. მაგალითად, კომპანია **IBM** - ის ყოფილმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ლუ გერსტნერმა სწრაფად გაითავისა, თუ რამდენად ძლიერი შეიძლება იყოს ორგანიზაციული კულტურა. ის იყო პირველი “უცხო” ამ ფირმის სათავეში, რომელსაც მოუხდა მყარად ფესვებგადგმული ტრადიციების მქონე ორგანიზაციის კაპიტალურად შეცვლა. არსებითი ცვლილებების გარეშე კომპანიას უკვე აღარ შეეძლო ლიდერის როლის შენარჩუნება კომპიუტერულ ინდუსტრიაში. ამ ამოცანის შესრულება დიდ სირთულეს წარმოადგენდა ლუ გერსტნერისათვის. ის ამბობდა: “**IBM** - ში ათი წლის განმავლობაში მუშაობის შედეგად მიხვდი, რომ კულტურა ეს არის არა თამაშის ერთ-ერთი ასპექტი, არამედ – მთლიანად თამაში.”

უნდა გვახსოვდეს, რომ იმ შემთხვევაშიც კი, როცა კულტურა აღარ შეესაბამება ორგანიზაციას და ხელს უშლის მის ნორმალურ მართვას და განვითარებას, მენეჯერისთვის რთულია მისი შეცვლა, განსაკუთრებით მოკლე დროში. ყველაზე საუკეთესო პირობებშიც კი კულტურის შეცვლა შეიძლება წლების და არა კვირებისა თუ თვეების განმავლობაში.

სიტუაციური ფაქტორების ზეგავლენა - როგორ „ხელშემწყობ პირობებს“ შეუძლიათ კულტურის ცვლილებების პროცესის შემსუბუქება? ფაქტები ადასტურებენ იმას, რომ კულტურული ცვლილებები ხორციელდება შედარებით უმტკივნეულოდ და სწრაფად თუ არსებობს ქვემოთ ჩამოთვლილი პირობებიდან რამოდენიმე მაინც:

- **მნიშვნელოვანი კრიზისი** - ამ მდგომარეობამ შეიძლება დაარღვიოს სტატუს – კვო და ადამიანები დააფიქროს არსებული კულტურის ეფექტიანობაზე. აქ შეიძლება მოვიპოვოთ მოულოდნელი ფინანსური ვარდნა, ძირითადი მომხმარებელთა დაკარგვა ამ კონკრეტულ ფირმების მიერ კარდინალური ტექნოლოგიური სიახლეთა დანერგვა.

- **ხელმძღვანელობის შეცვლა** - თუ ახალი ლიდერები გვთავაზობენ ძირითადი ფასეულობების ალტერნატიულ „კრებულს“, ისინი, როგორც წესი, ადამიანების მიერ აღიქმება კრიზისული სიტუაციაზე ძველ ხელმძღვანელობასთან შედარებით უფრო ეფექტიანი რეაგირების საშუალებად. აქ შეიძლება მოვიაზროთ როგორც უმაღლესი დონის მენეჯერები, ასევე ყველა ძირეული მმართველობითი თანამდებობაზე მომუშავე მენეჯერები.
- **ახალგაზრდა ან მცირე ზომის ორგანიზაცია** - რაც უფრო ახალგაზრდაა ორგანიზაცია, მით უფრო ნაკლებ მდგრადი და „ფესვებ გადგმულია“ მისი კულტურა. ამას გარდა, მენეჯერები უფრო მარტივად ნერგავენ ახალ ფასეულობებს მცირე ზომის ორგანიზაციებში, ვიდრე დიდში.
- **სუსტი ორგანიზაციული კულტურა** - რაც უფრო ძლიერია, მყარია კულტურა და რაც უფრო მჭიდროდ არიან ორგანიზაციის წევრები მის ძირითად ფასეულობებთან მიჯაჭვულნი, მით უფრო ძნელია მისი შეცვლა და პირიქით, ცვლილებები უფრო მეტად მისაღებია სუსტი კულტურისათვის

თუ გავითვალისწინებთ სიტუაციურ ფაქტორებს, უფრო მარტივად გავიგებთ თუ რატომ იყო კულტურის ცვლილება რთული ისეთი კომპანიისათვის, როგორც იყო IBM. ამ ორგანიზაციის თანამშრომლები არ თვლიდნენ მიმდინარე პრობლემებს კრიტიკულად, მათ მოსწონდათ კომპანიაში არსებული მდგომარეობა.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების ეტაპები

✓ კულტურული გარემოს ანალიზი და იმ ელემენტების გამოვლენა, რომლებიც საჭიროებს გარდაქმნას.
✓ თანამშრომლებისთვის იმის ახსნა, რომ თუ უახლოეს დროში არ იქნება გატარებული ცვლილებები, ორგანიზაციის არსებობა დადგება საფრთხის წინაშე.
✓ ახალი ხელმძღვანელობის დანიშვნა, კომპანიის მომავლის ახლებური ხედვით.
✓ რეორგანიზაცია

✓ ახალი ტრადიციების დანერგვა.

✓ ახალი თანამშრომლების შერჩევის და ორგანიზაციაში მათი ადაპტაციის პროცესში, ასევე შრომის შეფასების და წახალისების სისტემაში ცვლილებების შეტანა.

როგორც ხედავთ, შემოთავაზებული ქმედებები მიზანმიმართულია კონკრეტულ მოქმედებებზე, რომელთა გამოყენების შედეგად მენეჯერებს შეუძლიათ შეცვალონ ორგანიზაციის არაეფექტური კულტურა. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებები რა თქმა უნდა არ გვაძლევს იმის პირობას, რომ ცვლილებების დანერგვის ძალისხმევა მაშინვე წარმატებით დაგვირგვინდება. ამიტომ მენეჯერებს მოეთხოვებათ მოთმინება. უნდა შევეგუოთ იმასაც, რომ ცვლილებები შეიძლება დაინერგოს საკმაოდ ნელა. მმართველობითი პერსონალი მუდმივად მზად უნდა იყოს იმისათვის, რომ წინ აღუდგეს ძველი პოლიტიკისა და ტრადიციების დაბრუნებას.

თუ ორგანიზაციაში ხდება განსხვავებული პერსონალის დაქირავება, მათი ორგანიზაციულ კულტურასთან ადაპტაციის პარალელურად, წარმოიშობა ზოგიერთი სახის პარადოქსი. მენეჯერები ერთის მხრივ იღწვიან, რომ ახალი თანამშრომლების მიერ სწრაფად მოხდეს ორგანიზაციის ძირითადი კულტურული ფასეულობების აღიარება, მეორეს მხრივ კი მათ აუცილებლად აშკარად და ერთმნიშვნელოვნად უნდა აღიარონ, რომ მხარს უჭერენ ახალი თანამშრომლების ძირითად აზრთა სხვადასხვაობას,

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლებზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს აიძულებს შეეგუოს მას. მისაღები ფასეულობები და ქცევის სტილი კი საკმაოდ შეზღუდულია. სწორედ ამაში მდგომარეობს პარადოქსის მიზეზი. ორგანიზაცია დაიქირავებს განსხვავებულ თანამშრომლებს მათი სპეციფიკური, მხოლოდ მათთვის დამახასიათებელი ღირსებების საფუძველზე. მაგრამ დროთა განმავლობაში მათი ღირსებები და ქცევის სტილი ძლიერი კულტურის ზეგავლენით შემცირდება, რასთანაც მომუშავეებს მოუწევთ შეგუება. ამრიგად, მენეჯერების მთავარი ამოცანა „მრავალფეროვნების პარადოქსის“ სიტუაციაში მდგომარეობს ორი არსებითად ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნის დაბალანსებაში: ახალი თანამშრომლების მიერ ძირითადი ფასეულობების გათავისების სტიმულირებასა და ადამიანების განსხვავებულობის (სხვადასხვაგვარობის) აღიარებასა და დაფასებაში.

XII თემა. ადამიანური რესურსების მართვა საერთაშორისო კონტექსტში

ადამიანური რესურსების მართვა გლობალურ დონეზე დაკავშირებულია სერიოზულ პრობლემებთან და სირთულეებთან. უპირველეს ყოვლისა, იგი დაკავშირებულია იმ თავისებურებებთან, რომლებიც დამახასიათებელია:

პირველი, ცალკეული ქვეყნისათვის. აქ მხედველობაშია ქვეყნებს შორის განსხვავებები კულტურაში, ეკონომიკურ სისტემებში, სამართლებრივ თუ პოლიტიკურ მიდგომებში, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ კანონებსა და პრაქტიკაზე. ეს კი თითოეული ქვეყნისგან მოითხოვს ადამიანური რესურსების შესაბამისი მენეჯმენტის ფორმირებას. მაგალითად, ცნობილია, რომ ერთი პორტუგალიელი მუშის წლიური სამუშაო ფონდია 1.980 სთ, მაშინ, როცა გერმანელისა არის 1.648 სთ; ან კიდევ, წარმოებრივ სფეროში დასაქმებული მუშის საათობრივი ანაზღაურება მექსიკაში იწყება 2.75 დოლარიდან, ტაივანში 6.43 დოლარიდან, აშშ 23.82 დოლარიდან, გაერთიანებულ სამეოში 27.10.

ევროპის უმეტეს ქვეყნებში მუშათა დაქირავება და განთავისუფლება დაკავშირებულია რთულ პროცედურასთან. აქ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მომუშავეთა საბჭოები, რომლებიც შექმნილია დასაქმებულების წარმომადგენლებთან. ისინი ყოველთვიურად ხვდებიან მენეჯერებს, მონაწილეობენ ყველა საკითხის განხილვაში, გააჩნიათ ხმის მიცემის ლეგალური უფლება კომპანიის სახელმძღვანელო დებულებების მიღებისას, განსხვავებით აშშ-ისა, სადაც ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული დებულებები უმეტეს საკითხებში, მაგალითად როგორცაა: მოგება და ხელფასი, დგინდება დამსაქმებლის მიერ.

მეორე, იმ გაერთიანებისათვის რომელშიც მოცემული ქვეყნებია შესული. მაგალითად, როცა კომპანია ბიზნესს იწყებს ისეთ ქვეყანაში, რომელიც ევროკავშირის წევრია, აუცილებელია ევროკავშირის მიერ მიღებული დირექტივებისა და კანონების გათვალისწინება. ევროკავშირის შესაბამისი დირექტივები დამსაქმებლისაგან მოითხოვს, რომ დასაქმებული წერილობით იქნეს ინფორმირებული სამუშაოების ვადებისა და პირობების შესახებ. მაგალითად, ინგლისში დეტალური წერილობითი დოკუმენტი აუცილებელია, რომელიც უნდა შეიცავდეს ანაზღაურების სიდიდეს, მუშაობის დაწყების თარიღს და სამუშაო საათების რაოდენობას. გერმანიაში არ ითხოვენ წერილობით კონტრაქტს, მაგრამ რაიმე დოკუმენტი უნდა არსებობდეს სამუშაოს შესახებ. ევროკავშირი აწესებს 48 საათიან სამუშაო კვირას, თუმცა ევროკავშირის ზოგიერთი ქვეყანა შემოიფარგლება 40 საათით. ევროპაში არსებობს დასაქმებულის სამუშაოზე წარდგენის რამდენიმე საფეხური. მაგალითად, საფრანგეთში, დამსაქმებელი 50 ან მეტი დასაქმებულით უნდა შეუთანხმდეს

დასაქმებულების წარმომადგენლებს სამუშაო პირობებზე, ტრენინგებზე, ვალდებულებების შესრულებაზე და სამუშაოდან განთავისუფლების საკითხებზეც კი. იტალიაში ყველა დამსაქმებელი, რომლებსაც ჰყავთ 15 ან მეტი დასაქმებული, უნდა შეუთანხმდეს საბჭოს მუშაობის შიგა წესების შესახებ და ა.შ.

მნიშვნელოვანია გლობალური კომპანიების სამუშაო ადგილებით დაკომპლექტება, რომელიც ტრადიციულად საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მართვის საფუძველია. აღნიშნული პროცესი მოიცავს იმ ადამიანთა მოზიდვასა და შერჩევას, რომლებიც დაიკავებენ ფირმებში ამა თუ იმ სამუშაო ადგილს. ამისათვის კომპანიები, მიმართავენ კადრების შერჩევის ორ ხერხს:

1. კადრების შერჩევა ადგილობრივი ადამიანებისაგან;
2. კადრების შერჩევა ემიგრირებული ადამიანებისაგან;

ადგილობრივები, ფაქტობრივად, იმ ქვეყნების მოქალაქეებია, სადაც კომპანია ფუნქციონირებს. ემიგრირებული არიან ის დასაქმებულები, რომლებიც არ არიან იმ ქვეყნის მოქალაქეები, სადაც კომპანია აწარმოებს ბიზნესს. ხშირად კომპანიის ტოპ-მენეჯერი ამ ორ ალტერნატივას შორის არჩევანის გაკეთებისას ეფუძნება ისეთ შეხედულებებს, როგორცაა: ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული და გეოცენტრული.

ეთნოცენტრული შეხედულების დროს მენეჯერი უპირატესობას ანიჭებს მშობლიური ქვეყნის მართვის სტილს, ცოდნას, შეფასების კრიტერიუმებსა და დასაქმებულებს; პოლიცენტრულის დროს უპირატესობა ენიჭება მასპინძელი ქვეყნის დასაქმებულებს, რადგან მათი აზრით მხოლოდ მათ შეუძლიათ გაიგონ მასპინძელი ქვეყნის ქვეყნის ბაზრის კულტურა და ქცევა. გეოცენტრული შეხედულების დროს, მენეჯერებისათვის მთავარია საუკეთესო კადრების შერჩევა რომელიმე ქვეყნის მოქალაქეობის მიუხედავად. როდესაც კომპანიის მენეჯმენტი აქცენტს აკეთებს ემიგრირებულ ადამიანებზე, ამ დროს ასეთი კადრების შერჩევა და მართვა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

- **დასაქმებულების ადაპტაციის სკრინინგის ჩატარება** - იგი გულისხმობს: პირველი, ემიგრანტის ინდივიდუალური მახასიათებლის განსაზღვრას. მაგალითად, ემიგრანტი დასაქმებულის შესწავლისას, აღმოჩნდა, რომ ექსტრავერტირებულები, დამყოლნი და ემოციურად სტაბილურებია და ნაკლებად ტოვებდნენ სამუშაო ადგილს; მეორე, ოჯახური ზეწოლის დონის შეფასებას. ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ ოჯახს, უცხო გარემოსთან ადაპტირებაში ეხმარება: ენის სრულყოფილად ცოდნა, სკოლამდელი ბავშვის ყოლა, მჭიდრო კავშირი ახლობლებთან.
- **შერჩეული კანდიდატების ორიენტაცია და ტრენინგი** - ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ისეთი საკითხების განხილვას,

როგორცაა: კულტურული განსხვავებების შესწავლა; მონაწილეთა ქვეყნისა და დამოკიდებულების გავლენის შეფასება; ფაქტობრივი ცოდნის მიღება უცხო ქვეყნის შესახებ, ენის ცოდნა და უცხო და

- დასაქმებულის სამშობლოში დაბრუნების პროგრამების შემუშავება - დასაქმებულის საზღვარგარეთ გაგზავნისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა, რომ სამშობლოში დაბრუნებისას მათმა 40-60% შეიძლება სამ წელიწადში დატოვოს კომპანია. ეს რიცხვი გაცილებით მცირდება, თუ კომპანიისა გააჩნია დაგრუნების ფორმალური პროგრამა, რომელიც მოიცავს შემდეგ ღონისძიებებს: 1. კომპანია თავის დასაქმებულებსა და მის ოჯახს უტარებს ტრენინგს ფსიქოლოგთან. ფსიქოლოგი ესაუბრება დასაქმებულსა და მის ოჯახს, უხსნის იმ სირთულეებს რაც შეიძლება შეხვდეთ საზღვარგარეთ, აძლევს რეკომენდაციებს, როგორ შეეგუოს თითოეული ოჯახის წევრი ახალ კულტურას და რჩება მათთან კონტაქტზე. 2. კომპანია არწმუნებს თავის თანამშრომლებს, რომ ისინი მუდმივად არიან საქმის კურსში და მათ ყოველთვის იციან რა ხდება მთავარ ოფისში. კომპანია პერიოდულად აბრუნებს საზღვარგარეთ დასაქმებულებს მთავარ ოფისში, რათა ისინი შეხვდნენ და გაესაუბრონ კოლეგებს.

დღეს საზღვარგარეთ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა მეტად პრიორიტეტულია, ანუ სხვა სიტყვებით რომ, ვთქვათ, უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ადგილობრივი დასაქმებულების მართვას საზღვარგარეთ. მაშინ, როცა კომპანიის მენეჯმენტი აქცენტს აკეთებს ადგილობრივი სამუშაო ძალის გამოყენებით ბიზნესის განხორციელებაზე, ეს ნიშნავს იმას, რომ კომპანიას ჰყავდეს ადგილობრივი დასაქმებულები საზღვარგარეთ, რომლებიც ასრულებენ სამუშაოებს ისე, როგორც ფირმის პერსონალი აკეთებს ამას თავის ქვეყანაში. ამ შემთხვევაში ტოპ მენეჯერის პრობლემები დაკავშირებულია: **მაღალი ხარისხის, დაბალი ანაზღაურებისა და ორგანიზაციული კულტურის მიმდევარი სამუშაო ძალის მოძიებაზე და იმ ქვეყანაში არსებული განათლების, ხელფასის დონისა და სამუშაო პირობებისადმი მოთხოვნების გათვალისწინებაზე.**

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში, ქვეყნებს შორის განსხვავებების გათვალისწინება ხშირად არ არის აუცილებელი ან თუნდაც სასურველი. მთავარია კომპანიების მიერ ადამიანური რესურსები მართვის სტანდარტული სისტემის შემუსავება და განხორციელება. ამისათვის მსოფლიო პრაქტიკაში გამოიკვეთა სამი მიმართულება:

პირველი, ადამიანური რესურსების უფრო ეფექტური მართვის სისტემის განვითარება. ამისათვის მნიშვნელოვანია გლობალური ადამიანური რესურსების ქსელის ფორმირება, სადაც ადამიანური რესურსების მსოფლიო მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ: 1. რომ ისინი არიან ერთი მთლიანი გლობალური ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ქსელის ნაწილი და აუცილებელია ადგილობრივ ადამიანური რესურსების მენეჯერებს მოექცნენ, როგორც პარტნიორს და არა როგორც აღმასრულებელს; 2. ორიენტაცია მოახდინონ სტანდარტებსა და კომპეტენციებზე და არა სპეციფიკურ მეთოდებზე.

მეორე, ადამიანური რესურსების მართვის გლობალური სისტემის უფრო მისაღებად გარდაქმნა. ამისათვის აუცილებელია: 1. რეალური გლობალური სისტემის ჩამოყალიბება. გლობალური კომპანიები მოითხოვენ მენეჯერებისაგან იმუშაონ, როგორც გლობალურმა გუნდმა, მოიზიდონ და შეაღციონ დასაქმებულები გლობალურ დონეზე, რაც დაეხმარება მათ უფრო მეტად სტანდარტული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნაში. 2. წინააღმდეგობის მიზეზების კვლევა უფრო ზუსტი სისტემის განსაზღვრისათვის. ხშირად ადგილობრივი მენეჯერები ეწინააღმდეგებიან სტანდარტულ შერჩევას, ტრენინგსა და მსოფლიოში აღიარებულ ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პრაქტიკების გამოყენებას ქვეყნებს შორის განსხვავებების გამო. „კვლევა“ საშუალებას იძლევა ზუსტად შეფასდეს კულტურული და სხვა განსხვავებები და შეიქმნას შესაბამისი სისტემა. 3. კორპორაციული კულტურის მკაცრად დაცვა. კომპანიებს, რომლებიც ქმნიან მკაცრ კორპორაციულ კულტურას ადვილად აღწევენ შეთანხმებას დასაქმებულებს შორის. ისინი სწავლობენ ფასეულობებს, ტრადიციებს, თვითდისციპლინას და მეთოდურ მიღწევებს. კორპორაციულ კულტურაში გლობალური ერთიანობა აადვილებს ადამიანური რესურსების მართვის სტანდარტული პრაქტიკის განვითარებას.

მესამე, გლობალური ადამიანური რესურსების სისტემის დანგრევა. ამისათვის აუცილებელია მუდმივი კონტაქტი თითოეულ ქვეყანასთან, ადამიანებთან, რომლებიც ჩართულნი არიან და იყენებენ არსებულ სისტემას და შესაბამისი რესურსების გამოყოფა ამ დამატებითი ქმედებებისათვის.

