

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრა



ონისე ვარდანიძე

**ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები თანამედროვე
ბიზნეს კომპანიებში**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: *გიორგი შიხაშვილი*,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის
მოწვეული ლექტორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ყოველთვის მოქმედებს ფაქტორები, რომლებიც ერთგვარ კლიმატს ქმნის სამუშაო გარემოში. აღნიშნული კლიმატი მოქმედებს ორგანიზაციის მართვის ყველას ასპექტზე, მათ შორის, ადამიანური რესურსების მართვაზე.

არსებული ნაშრომის მიზანია: 1)ქართული და უცხოური კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით, მიმოიხილოს ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები თანამედროვე ბაზარზე 2)განიხილოს ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების მეთოდები.

კვლევის საგანია თანამედროვე თეორიები ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით, ასევე ქართული და უცხოურ კომპანიებში პრაქტიკაში დანერგილი მეთოდოლოგია, ანუ ის თუ რამდენად სწორადაა პრაქტიკაში გადატანილი თეორია.

Peculiarities of Human Resources Management in Modern Business Companies

Effectivity of the organization is always influenced by some factors which can cause specific business climate. This climate can influence on every aspect of organizational management, including human resources.

The goal of current article is:

1. To discuss specifics of human resources management in moderns business environment, according to Georgian and foreign examples.
2. To improve human resources management

The subject of the research is theories of modern human resources management, also practical methodologies of the Georgian and foreign companies, in other words, if theory is correctly implemented in practice.

Contents

ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები თანამედროვე ბიზნეს კომპანიებში.....	1
შესავალი	5
თავი I	6
ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული ასპექტები	6
1.1.ადამიანური რესურსების მართვის არსი [1, თავი 1-2].....	6
1.2.ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები.....	20
თავი II.....	30
ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვე ბიზნეს კომპანიებში.....	30
2.1.ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები უცხოურ კომპანიებში.....	30
2.2. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში.....	54
ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფა თანამედროვე ბიზნესში.....	70
3.1. პერსონალის მოტივაციის ზრდა.....	70
3.2. პერსონალის შერჩევის სისტემის გაუმჯობესება	74
დასკვნა	75
გამოყენებულილიტერატურა.....	76

შესავალი

სხვადასხვა პერიოდში ბიზნესის წინაშე დგას სხვადასხვა პრიორიტეტული ამოცანები, რასაც განაპირობებს იმ პერიოდში არსებული სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ვითარება. წარმატებას აღწევს ის ბიზნესი, რომელიც სწორად და, რაც მთავარია, სწრაფად უპასუხებს ბაზრის გამოწვევებს. დღესდღეობით დიდი სისწრაფით იზრდება საინფორმაციო ტექნოლოგიების წილი, ასევე იზრდება კონკურენცია ყველაზე მომგებიან დარგებში. არ არსებობს ბიზნესი, რომელსაც პირდაპირი თუ არა არაპირდაპირი კონკურენტი მაინც არ ყავს, ძირითადი ეკონომიკური ღირებულება იქმნება ადამიანების გონებრივი შრომის შედეგად. საკმარისი აღარ არის კომპანიის მართვა-განვითარებაში ჩართული იყოს მხოლოდ მმართველი რგოლი, არამედ თითოეული თანამშრომელი. დასაქმებული უნდა ასრულებდეს ამოცანებს და არა უბრალოდ ფუნქციებს. ეს ყველაფერი კი გვადგევს საშუალებას ვთქვათ, რომ 21-ე საუკუნეში ბიზნესის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი პრიორიტეტული ამოცანა არის ადამიანური რესურსების მართვა. კომპანიამ უნდა შეძლოს მთავარი რესურსის ანუ ადამიანური გონების მაქსიმალური გამოყენება.

ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვაზე მოქმედებს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორები. ნაშრომში განვიხილავთ შიდა ფაქტორებს, ანუ მნიშვნელოვან ამოცანებსა და ფუნქციებს, რომელთა სწორად შესრულების შემთხვევაში ორგანიზაცია შეძლებს საკუთარი თანამშრომლებისაგან მიიღოს მაქსიმალური სარგებელი.

განვიხილავთ გარე ფაქტორებს, რომლებიც ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვას უწყობენ ჩარჩოებს. ესაა ეკონომიკა, ლოკალური და გლობალური სამართალი, დემოგრაფია და სხვა. ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს აღნიშნული საკითხების გაანალიზება მუდმივ რეჟიმში. ამ შემთხვევაში ის შეძლებს გარემოზე მოქმედი ფაქტორები აღიქვას არა შეზღუდვად, არამედ ახალ შესაძლებლობად კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

თავი I

ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული ასპექტები

1.1. ადამიანური რესურსების მართვის არსი [1, თავი 1-2]

სამუშაოების ანალიზი - ანუ შესაბამისი სამუშაო აღწერილობების შექმნა - სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, კომპანია ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც ერთგვარი სტრატეგიული მიზნების გარდასახვაა კონკრეტულ სამუშაო პოზიციებში. ყველა პოზიცია იქმნება კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანის ქვეშ. ამოცანის მნიშვნელობა კი განსაზღვრავს, თუ სად იქნება აღნიშნული პოზიცია ორგანიზაციულ ჩარტში, რა ბერკეტები ექნება სამუშაოს შესასრულებლად, რამდენი ადამიანი დაექვემდებარება, ვისთან იქნება უშუალო დაქვემდებარებაში, რა მატერიალური სახსრები ექნება ამოცანის შესასრულებლად, რა ყოველდღიური ფუნქცია-მოვალეობები ექნება და სხვა. ყოველივე ამ ინფორმაციიდან გამომდინარე კი იქმნება კონკრეტული პოზიცია ანუ ვაკანსია, რომელშიც განსაზღვრულია: პოზიციის დასახელება, დასახული ამოცანები, ყოველდღიური ფუნქციები და სხვა. მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაო აღწერილობა არ იყოს სტანდარტული. იგი უნდა იქმნებოდეს თითოეული კადრის ცოდნისა და შესაძლებლობების შესაბამისად. ერთადერთი რაც ვერ შეიცვლება, არის ამოცანა რომელიც დაქირავებულს დაუსახა კომპანიამ. მას პასუხისმგებლობა აქვს ამოცანის შესრულებაზე, ამიტომ უფლება უნდა ჰქონდეს ფუნქცია მოვალეობები შეცვალოს საკუთარი სურვილისამებრ. ეს კომპანიას საშუალებას მისცემს - შეინარჩუნოს კადრის მოტივაცია დიდი ხნის განმავლობაში და მუდმივად დახვეწოს ამოცანების გადაჭრის მეთოდები.

რეკრუტინგი - რომლის მიზანია პოზიციის მაქსიმალურად შესაბამისი კადრის შერჩევა [2, თავი 2-3]

კომპანიამ ყოველთვის უნდა იცოდეს, თუ როგორ კადრს ეძებს კონკრეტულ პოზიციაზე, როგორ მოიზიდოს აპლიკანტები და როგორ შეარჩიოს მათგან ყველაზე სწორი ვარიანტი.

აპლიკანტების მოზიდვა - დამსაქმებელთა უმრავლესობა კადრის ძიებას ახორციელებს სპეციალური სამუშაოს სამიებო ვებგვერდების მეშვეობით[იხ ფოტო 1]. ვაკანსიის გამოქვეყნებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იყოს, მოცემული ვებგვერდი რამდენად ფარავს სწორ სამიზნე ჯგუფს, განსაკუთრებით, როდესაც ეს ეხება სპეციფიკურ პოზიციებს. იმ შემთხვევებში, როდესაც ვაკანტური პოზიცია არ არის გამიზნული ძალზე სპეციფიკურ პროფესიონალთა ჯგუფზე, უმჯობესია გამოცხადდეს განსხვავებული არხების მეშვეობით. საჯარო სამსახურის შემთხვევაში აუცილებელია ვაკანსია გამოცხადდეს hr.gov.ge ვებგვერდზე. ასევე, სასურველია განაცხადი ვაკანსიის შესახებ გამოქვეყნდეს საჯარო სამსახურის ოფიციალურ ვებგვერდზე და სამუშაოს მაძიებელთა გვერდებზე, ისეთი როგორცაა jobs.ge. დღესდღეობით სამუშაოს მაძიებლები აქტიურად იყენებენ სოციალურ ქსელებს, ამიტომ მნიშვნელოვანია ვაკანსია განთავსდეს facebook-ზე და პროფესიულ ქსელში LinkedIn. სპეციფიური ცოდნის ძიების შემთხვევებში, მაგალითად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში, რეკომენდირებულია პროფესიული ფორუმების გამოყენება.



[ფოტო 1]

განათლება - რა განხრით აქვს განათლება მიღებული, რა ხარისხი აქვს აღნიშნული მიმართულებით (ბაკალავრი, მაგისტრი, დოქტორი), რამდენი ხნის წინ დაამთავრა სწავლა, გარდა სასწავლებლისა, აღნიშნულ სფეროსთან რა შეხება ჰქონია (მაგალითად ტრენინგები, კვლევები, კონფერენციები, საკუთარი შრომები და სხვა). ხშირ შემთხვევაში საჭირო ხდება წარმოდგენილი დოკუმენტაციის სისწორის გადამოწმება, შესაძლოა აპლიკანტს შთაბეჭდილების გაზრდის მიზნით წარმოდგენილი ჰქონდეს ყალბი დოკუმენტაცია.

პრაქტიკული გამოცდილება - რამდენად იცნობს პრაქტიკაში აღნიშნულ დარგს. რა კომპანიებში და რა თანამდებობებზე უმუშავია საკუთარი პროფესიით. არის შემთხვევები, როცა აპლიკანტის შეფასებისას სასწავლო დაწესებულებაზე დიდ გავლენას ახდენს ის კომპანია რომელშიც მუშაობდა აპლიკანტი.

პიროვნული მახასიათებლები - როგორც ვიცით, ნებისმიერ ორგანიზაციას გააზრებულად თუ გაუაზრებლად აქვს კორპორატიული კულტურა. რიჩარდ პერინის აზრით, ეს არის ფასეულობებისა და რიტუალების ერთობლიობა, რომელიც უნდა აერთიანებდეს ყველა თანამშრომელს. როცა მიმდინარეობს კადრის შერჩევა, უნდა დავსვათ აუცილებელი კითხვა, აპლიკანტის პიროვნული მახასიათებლები მოერგება თუ არა ორგანიზაციაში არსებულ კორპორატიულ კულტურას. განსაკუთრებით სპეციფიური კორპორატიული კულტურის მქონე კომპანიები ერიდებიან ზრდასრული, უკვე გამოცდილი კადრების აყვანას. ამის ნაცვლად მათ აჰყავთ კარგი მოსწრების სტუდენტები მცირე სამუშაო გამოცდილებით. გამოუცდელ სტუდენტებს ჯერ კიდევ არ აქვთ გამომუშავებული საკუთარი ორგანიზაციული აზროვნება, ამიტომ შესაძლებელია ის მოარგო შენს კორპორატიულ კულტურას. გამოცდილი კადრის შემთხვევაში ეს დიდ სირთულეს წარმოადგენს.

შერჩევის მეთოდოლოგია - მნიშვნელოვანია, თუ რა მეთოდს გამოვიყენებთ კადრის შერჩევისას. თუ პოზიცია ნაკლებ საპასუხისმგებლოა შესაძლოა შერჩევაზე არ დავხარჯოთ დიდი ენერჯია და დავკმაყოფილდეთ რეზიუმეს გადარჩევით და კვალიფიკაციის ტექსტით. თუ საქმე ეხება კომპანიისათვის მნიშვნელოვან თანამდებობას და მაღალ ანაზღაურებას, ჯობია ბევრად მეტი რესურსი დავხარჯოთ, რათა სწორად

მოხდეს კადრის შერჩევა. მაგალითის სახით შეიძლება განვიხილოთ შერჩევის რამდენიმე საინტერესო მეთოდი რომელსაც მსოფლიოში წამყვანი კომპანიები იყენებენ:

- **STAR** წარმოადგენს ინტერვიუს ერთ-ერთი მეთოდის აბრევიატურას, სადაც S (situation) არის სიტუაცია, T (task) - დავალება, ფუნქცია, A (action) - აქტივობა, მოქმედება, R (result) - შედეგი. აღნიშნული მეთოდი კარგად ავლენს, თუ რა მოქმედებებს იყენებდა კანდიდატი დავალებების შესრულებისას ამა თუ იმ სიტუაციაში და რა შედეგებს აღწევდა; [5]

- **GOOGLE** - ცნობილია, რომ ამ კომპანიას აქვს შექმნილი სრულიად თანამედროვე მუშაობის სისტემა. რის გამოც ამ კომპანიაში მუშაობაზე მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ოცნებობენ. მის მიერ შექმნილი თავისუფალი სისტემის მიუხედავად, კადრები მაქსიმალურ შედეგებს დებენ. ამის მიზეზი კარგად ორგანიზებულ სამოტივაციო სისტემასთან ერთად, არის შერჩევის წესი. აპლიკანტებს უწევს ათობით ტესტის და გასაუბრების გავლა, ეს პროცედურა ხშირად წელიწადზე მეტიც კი გრძელდება. კომპანიის რეკრუტინგის სამსახური ფაქტობრივად ბოლომდე იზღვევს თავს რაიმე გართულებებისგან, კადრის აყვანის მომენტში სრულიად დარწმუნებულები არიან, რომ სწორ არჩევანს აკეთებენ; [6]

- **AMAZON** - ეს ყველასათვის კარგად ნაცნობი კომპანია 1995 წლიდან მოღვაწეობს ონლაინ ვაჭრობის სფეროში. ის ახერხებს ათასობით ადამიანის ეფექტიანად მართვას მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილში. ჩვენს მიერ ნახსენები გუგლის მსგავსად, ისიც დიდი ყურადღებით არჩევს თანამშრომლებს. პირველ რიგში ირჩევს უმაღლეს სასწავლებლებს საიდანაც მოახდენს კადრების შერჩევას. საუკეთესო მოსწრების სტუდენტებთან ატარებს ზოგად გასაუბრებას. რის შემდეგაც ეწყობა მცირე წვეულება, რომლის მიზანია აპლიკანტებმა და გამომცდელებმა უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი, რათა ძირითად გასაუბრებაზე აპლიკანტები მაქსიმალურად გახსნილები იყვნენ და გამოავლინონ საკუთარი თავი. რამდენიმე სახის გასაუბრებისა და ტესტირების შემდგომ ხდება კონტრაქტის გაფორმება, რომლის ვადა სპეციალურადაა გახანგრძლივებული. აპლიკანტს დასაფიქრებლად აქვს დაახლოებით 4 თვე. ეს საკმარისია, გაიაროს გასაუბრება ან სტაჟირება სხვა კომპანიებში ანუ სცადოს სხვა შესაძლებლობებიც. თუ 4 თვის გასვლის შემდგომ აპლიკანტი მაინც „ამაზონს“ აირჩევს ეს გარანტირებულად

ნიშნავს იმას, რომ მომავალში ამაზონს სხვა კომპანიაზე ადვილად არ გაცვლის. ერთი სიტყვით, ეს კომპანია აყვანის მომენტში ხარჯავს უამრავ რესურსს რათა უკვე აყვანილი კადრის შესანარჩუნებლად ნაკლები რესურსის დახარჯვა დასჭირდეს; [7]

- არსებობს კადრების შერჩევის უფრო დახვეწილი სისტემებიც. რომლებსაც იყენებენ მეტად ძვირადღირებული და საპასუხისმგებლო კადრების შერჩევისას. ერთ - ერთი ასეთი მეთოდია **გრონჰოლმის მეთოდი**. გამოსაცდელი კანდიდატი ჯგუფურ დავალებებს ასრულებს მის ოპონენტებთან ერთად. სინამდვილეში ყველა მისი ოპონენტი უბრალოდ ასრულებს კანდიდატის როლს, ისინი კომპანიის ადამიანური რესურსების განყოფილების თანამშრომლები არიან, ანუ გამომცდელები. კადრზე დაკვირვება ხდება მისი პირადი თვისებების საფუძველზე, რაზეა წამსვლელი სამსახურის გამო, როგორ ექცევა კონკურენტებს, როგორია პირად ურთიერთობებში და სხვა; [8]

- კიდევ ერთი განსაკუთრებული მეთოდი შემდეგნაირად გამოიყურება: კანდიდატს იბარებენ სათაო ოფისში, სხვა ქალაქში. მისი გამოცდა კი იწყება გამგზავრებისთანავე. კომპანიის თანამშრომლები ფარულად ახდენენ მის დაკვირვებასა და გამოცდას მთელი გზის განმავლობაში. კომპანიის ფარული თანამშრომელი ცდილობს მასთან გამოლაპარაკებას რიგში დგომის დროს, თვითმფრინავით მგზავრობის დროს და ასე შემდეგ. როცა კომპანიაში კანდიდატი გამოცხადდება, მასზე ფაქტობრივად ყველა საჭირო მონაცემს ფლობენ. რის შედეგადაც დაზღვეულები არიან ყველანაირი არასასიამოვნო სიურპრიზებისგან.

შრომითი ურთიერთობების იურიდიული მხარის გამართულობა

შრომითი ურთიერთობები რეგულირდება შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე. ხელშეკრულება კერძო პირთა ნებისმიერი შეთანხმება, ორი ურთიერთმფარავი ნების გამოვლენის შედეგია, რომელიც მხარეთათვის გარკვეულ უფლება-მოვალეობებს წარმოშობს. საქართველოს შრომის კოდექსის მე-2 მუხლის (II ნაწილი) თანახმად, “შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად მიღწეული შეთანხმებით”.

შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი საკითხები:

- ა) შესასრულებელი სამუშაო;
- ბ) შრომის ანაზღაურება;
- გ) დამსაქმებლის და დასაქმებულის უფლებები და მოვალეობები;
- დ) შრომითი ხელშეკრულების მოქმედების ვადა;
- ე) ანაზღაურებადი და ანაზღაურების გარეშე შვებულების მიცემის წესი და ვადა;
- ვ) მივლინების წესი და ანაზღაურების პირობები;
- ზ) ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულების წესი და ანაზღაურების პირობები და ა.

შ. [9]

ახალი დასაქმებულებისთვის დახმარების გაწევა ორიენტაციაში და მათი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა

ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში სწრაფად ინტეგრაციის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა მისთვის მენტორის გამოყოფა.

ბერძნულ მითოლოგიაში მენტორი ერქვა ჰომეროსის პოემების გმირის, ოდისევსის მეგობარს. მენტორი მეურვეობდა ტელემაქოსს, ოდისევსის ვაჟს და მასაც

უსიტყვოდ სჯეროდა მასწავლებლის. ამიტომაც, როცა ქალღმერთი ათენა მის დახმარებას მოისურვებდა, მენტორის სახეს იღებდა და ისე მოძღვრავდა ჭაბუკს.

მენტორის ძირითადი დანიშნულებაა ხელი შეუწყოს, დააჩქაროს და უფრო ეფექტიანი გახადოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია „საქმეში“, გუნდსა და მთლიანად ორგანიზაციაში.

ინტეგრაცია „საქმეში“ – მენტორი უნდა დაეხმაროს ახალ თანამშრომელს სწრაფად გაერკვეს საკუთარ ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში. მისცეს პრაქტიკული რჩევები, აუხსნას რა უნდა გააკეთოს და გარკვეულ შემთხვევებში, როგორ. ორგანიზაციაში არსებული რომელი სტანდარტებითა და პროცედურებით უნდა იხელმძღვანელოს ცალკეული ფუნქციის შესრულებისას.

ინტეგრაცია გუნდში – მენტორმა ხელი უნდა შეუწყოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციას გუნდში, გაუზიაროს მას გუნდში მოქმედი პრინციპები და ტრადიციები.

იმ მიზნით, რომ უკეთ გაიცნოს თანამშრომლები და მათაც – ახალი კოლეგა, მენტორმა შეიძლება ინიცირება გაუკეთოს სხვადასხვა ტიპის მარტივ ღონისძიებებსაც. მაგალითად, ლანჩზე ერთად გასვლა, ან საწყის ეტაპზე 15-20 წუთიანი გაცნობითი ტიპის შეხვედრა, სადაც ყველა მოყვება ძირითადს თავის შესახებ.

ინტეგრაცია ორგანიზაციაში – მენტორმა უნდა აუხსნას ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში არსებული წეს-ჩვეულებებისა და ფასეულობების შესახებ. თუ დიდი ორგანიზაციაა, გააცნოს სხვა სამსახურის თანამშრომლებიც, პირველ რიგში მონათესავე სამსახურის თანამშრომლები. ეს შეიძლება, გარკვეულ წილად, არის „ეიჩარის“ ფუნქციები, მაგრამ, მენტორისაგან განსხვავებით, იგი ამდენ დროსა და ყურადღებას ყველა ახალ თანამშრომელს ვერ დაუთმობს.

არ არის აუცილებელი მენტორი იყოს უშუალო უფროსი, ან პოზიციით ზემდგომი. ის შეიძლება იყოს რიგითი თანამშრომელი, რომელიც, უბრალოდ, უკვე დიდი ხანია მუშაობს ორგანიზაციაში, იცნობს მის სპეციფიკას, არსებულ ფასეულობებსა და წეს-ჩვეულებებს. ასევე იცნობს ახლად მისული თანამშრომლის პოზიციის (საქმიანობის)

სპეციფიკას და შეუძლია მას დაეხმაროს ფუნქციების უკეთ გაცნობიერებასა და შესრულებაში.

თავისი დანიშნულების შესასრულებლად, ერთ-ერთი პირველი, რაც მენტორს ევალუა, არის ის, რომ უპასუხოს კითხვებს. თვითონ თუ არ იცის პასუხი, მოიძიოს ის სხვა თანამშრომლების მეშვეობით და არ დატოვოს ახალი კოლეგა გაურკვეველობაში. რაც მთავარია, მენტორი უნდა იყოს პროაქტიული და არ ელოდებოდეს ისეთ შემთხვევას, როდესაც თანამშრომელი მივა რაღაცის საკითხავად. იგი თვითონ უნდა იჩენდეს ინიციატივას.

მენტორი ახალ თანამშრომელს უნდა დაეხმაროს პრობლემების მოგვარებაში, მაგალითად, თუ რაღაცას ვერ აკეთებს, რაღაც სიძნელე შეხვდა ან უბრალოდ არ იცის როგორ მოიქცეს ცალკეულ თანამშრომელთან. რა საკითხზე ვის მიმართოს და ა.შ. მენტორი მას უნდა დაეხმაროს სამსახურთან დაკავშირებული ნებისმიერი სირთულის გადალახვაში. თუ საჭირო გახდა, სხვა კოლეგას სთხოვოს დახმარება, მაგრამ თვითონ აუცილებლად თვალყური უნდა მიადევნოს იმას, თუ რამდენად მოგვარდება პრობლემა.

და ბოლოს, მენტორის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა, დროულად გამონახოს უკუკავშირი. მან, გარკვეული პერიოდულობით, ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელისგან და კოლეგებისგან უნდა გაიგოს რას აკეთებს კარგად, რა უჭირს, რა შეცდომებს უშვებს და დაეხმაროს მათ გამოსწორებაში. ყოველივე ეს უნდა იყოს უფრო მეგობრული რჩევები და არა საყვედურის ტიპის შენიშვნები. მენტორმა, შეცდომებზე მითითებით არ უნდა გააკრიტიკოს და დათრგუნოს თანამშრომელი, მისი ძირითადი დანიშნულებაა დახმარება და წახალისება.

იმ შემთხვევაში, თუ მენტორი ამ ფუნქციებს კარგად შეასრულებს, იგი შეძლებს დააჩქაროს ახლად მისული თანამშრომლის ინტეგრაცია „საქმეში“, გუნდსა და მთლიანად ორგანიზაციაში. ამით კი დააჩქარებს იმ ღირებულების შექმნის პროცესს, რის მოტანაც თანამშრომელს შეუძლია ორგანიზაციისთვის.[10]

კადრების მოტივაციაზე და დაჯილდოებაზე ზრუნვა [2, 3]

კადრის შერჩევის შემდგომ კომპანია დგება შემდეგი ამოცანის წინაშე: მან უნდა შეძლოს კადრის რაც შეიძლება დიდი ხნით შენარჩუნება და მისგან მაქსიმალური სარგებლის მიღება. კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს სამოტივაციო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა თანამშრომლის შესაძლებლობების მაქსიმიზაციას. კადრების ეფექტიანობის გასაზრდელად კომპანიამ რამდენიმე საშუალება უნდა გამოიყენოს:

სამართლიანი ანაზღაურება - თანამშრომლის მოტივაციაში ერთ - ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი არის ხელფასი. ბევრი მენეჯერის აზრით, ყველა სახის სამოტივაციო სისტემა აზრს კარგავს სამართლიანი ხელფასის გარეშე. პირველ რიგში ვითვალისწინებთ ხელფასის ოდენობას. ეს მონაცემი რამდენიმე ფაქტორთან უნდა მოდიოდეს თანხვედრაში. პირველ რიგში ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასთან, არ შეიძლება საქართველოში ადამიანს გადაუხადო იგივე ხელფასი, რასაც 5 წლის წინ უხდიდი. ამას გარდა, შესრულებული სამუშაოსა და ანაზღაურების თანხვედრა. დასაქმებულს უნდა მიაჩნდეს, რომ რასაც მუშაობს, შესაბამის სანაზღაურებას იღებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში უარყოფით შედეგს მივიღებთ. კადრი თვითონ შეეცდება სამართლიანობის დამყარებას და იმდენს იმუშავეს, რამდენსაც უხდიან. ანუ ცოტას იმუშავეს, სამსახურში დააგვიანებს, საქმეს მთელი გულით არ მოეკიდება, ერთი სიტყვით, კომპანია იმაზე მეტ თანხას დაკარგავს, ვიდრე სამართლიანი ხელფასის გაცემის შემთხვევაში. კონკრეტულ მაგალითს თუ განვიხილავთ, გაგვახსენდება საქართველოში მოქმედი სუპერმარკეტები. ამ ორ განიზიარების უმეტესობის სისუსტეს წამოადგენს მომსახურე პერსონალი (კონსულტანტები და მოლარე-ოპერატორები). მიზეზი, რა თქმა უნდა, არის დაბალი ანაზღაურება. ისინი მუშაობენ დიდ ხანს მძიმე პირობებში და იღებენ ხელფასს, რომელიც ახლოსაც არაა სამართლიან ხელფასთან. შესაბამისად, მათი უმეტესი ნაწილი მალევე მიდის სამსახურიდან, კომპანიაში არის კადრების სწრაფი დენა. ახალი მოსული კადრი ძველს, რა თქმა უნდა, ვერ ჩაანაცვლებს, ამიტომ მაღაზიაში მომსახურე პერსონალის როლში უმეტესად გვევლინებიან სამი ან ოთხი კვირის მიღებული კადრები, რომლებიც უკვე სამსახურიდან წასვლაზე ფიქრობენ. არის ნაწილი, რომელიც რჩება, მაგრამ არც მისი შესრულებული სამუშაოა ხარისხიანი, იმიტომ, რომ შესაბამისად არ უხდიან. საბოლოოდ ყალიბდება ჯაჭვი. დაბალი ხელფასი

და რთული სამუშაო პირობები ქმნის უხარისხო მომსახურებას, რომელიც აზარალებს მომხმარებელს. კომპანია, რომელიც მომხმარებელს აზარალებს, საკუთარი ხელებით ჭრის იმ ტოტს, რომელზეც ზის. გამოსავალი მარტივია - უნდა გადაუხადონ თანამშრომლებს სამართლიანი ხელფასი, შესაბამისად ისინი შექმნიან მეტ ღირებულებას და შესაბამისად მივიღებთ კმაყოფილ კლიენტს, რაც მოგვცემს იმაზე ბევრად დიდ შემოსავალს, ვიდრე თანამშრომლების "სამართლიან" დაფინანსებაში "ვკარგავთ".

რა თქმა უნდა, არსებობს თანამშრომლის მოტივაციის სხვა მატერიალური და არამატერიალური საშუალებები, თუმცა ხელფასი ყველაზე მთავარია. თუ დასაქმებულს ანაზღაურება სამართლიანად არ მიაჩნია, სხვა მასტიმულირებელი ფაქტორები უკვე აღარ მოქმედებს. ასე რომ როცა ვიწყებთ თანამშრომლების მოტივაციაზე ლაპარაკს, პირველ რიგში ვიფიქროთ მათ ანაზღაურებაზე.

საბონუსე სისტემა - უნდა ავიცოდეთ, რომ მიუხედავად სხვა ბენეფიტებისა, კადრი კომპანიაში მუშაობს ფინანსური ინტერესის გამო. ანაზღაურება ძირითადად შედება ფიქსირებული და ცვლადი ნაწილებისგან. ცვლადი ნაწილი არის ერთგვარი ბონუსი, რომელსაც კადრი იღებს მისი შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად. სამუშაო უნდა დავეოთ კონკრეტულ ნაწილებად და რამდენიმე კრიტერიუმს უნდა მივაბათ ბონუსები. მაგალითად, საბონუსე სისტემა შეიძლება მიეზას - ნამუშევარ საათებს, გაყიდვების რაოდენობას, კლიენტთა კმაყოფილებას და სხვა.

სამართლიანი ხელფასის ერთჯერადად დადგენით მოტივაციის თემა არ მთავრდება. სტიმულირებას ხშირად ცდილობენ ხელფასის მომატებით, თუმცა ეს არასწორია. მომატებული ხელფასი თანამშრომელს ამოტივირებს რამდენიმე თვით, შემდეგ კი უბრუნდება ისევ იმ მდგომარეობას, სადაც მომატებამდე იყოს. ასეთ დროს მოგვიწევს ისევ ხელფასის გაზრდა, ეს პროცესი გაგრძელდება იქამდე, სანამ მიხვდებით, რომ ამ რაოდენობის ხელფასის გადახდის საშუალება უბრალოდ არ გაქვთ. ამიტომ საჭიროა კარგად აწყობილი საბონუსე სისტემა. თანამშრომელი იმდენს მიიღებს, რამდენსაც იმუშავებს. ასეთ შემთხვევაში ბონუსი უნდა იყოს მიზნული კონკრეტულ კრიტერიუმზე, მაგალითად, გაყიდვების რაოდენობა, შესრულებული ოპერაციების რაოდენობას, კლიენტების მხრიდან პრეტენზიების რაოდენობას და სხვა. ერთი სიტყვით, ყველაფერი ის, რაც დათვალადია. არ შეიძლება ბონუსი მიეზას ვინმეს სიტყვიერ

შეფასებას, რადგან ადამიანი ყოველთვის სუბიექტურია და ნაკლებად შეუძლია ზუსტი შეფასება მსგავს საკითხებში. შესაძლებელია ერთი და იმავე ხარისხით შესრულებული სამუშაო ზემდგომმა შეაფასოს სხვადასხვა ხარისხით. ეს რა თქმა უნდა უკმაყოფილებას გამოიწვევს. უკმაყოფილო თანამშრომელი კი ცუდად შესრულებულ საქმეს უდრის. როცა ამ საკითხებზე ვლაპარაკობთ, უნდა გავითვალისწინოთ სამუშაოს სპეციფიკა. არსებობს სამსახურები, სადაც მოტივაციის მიუხედავად ვერ გავზრდით მოტივაციას. ეს იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად დიდია შესასრულებელ სამუშაოში შემოქმედების როლი. მაგალითად, ფიზიკურ სამუშაოს შემოქმედება არ ჭირდება. არის კონკრეტული ქმედებების ჯაჭვი, რაც დღის განმავლობაში უნდა გაიმეორო. მაგალითად, ქარხნის მუშას ევალება კონკრეტული დეტალის დამზადება ან დამონტაჟება. ამ შემთხვევაში სამოტივაციო სისტემა მხოლოდ ხელფასს შეიძლება მივაბათ. მაგრამ რაც უფრო შემოქმედებითია სამუშაო, მით უფრო მეტი საშუალება არსებობს, რომ თანამშრომელი დავამოტივიროთ. ასეთ სამსახურებში მეტი გასაქანია, სამუშაოს შესრულების. მაგალითად, ჟურნალისტები, მარკეტინგის სფეროში მომუშავე ხალხი, დეველოპერები, პროგრამისტები - ასეთი სახის კადრების ანაზღაურებაში აუცილებლად უნდა იყოს საბონუსე ნაწილი.

მაგალითად, შეიძლება მოვიყვანოთ ჰენრი ფორდის მიერ შექმნილი საბონუსე სისტემა. “ფორდის” ქარხანაში იყვნენ მუშები, რომელთა ერთადერთი ამოცანა გაჩერებული კონვეიერის სწრაფად შეკეთება იყო. მათი სახელფასო სისტემა უკუღმა მუშაობდა. თანხას იღებდნენ იმ საათების მიხედვით, რომელსაც უსაქმოდ გაატარებდნენ. როგორც კი კონვეიერი გაფუჭდებოდა, მათი საათი ჩერდებოდა. შესაბამისად ისინი მოტივირებულები იყვნენ, პრობლემა მაქსიმალურად სწრაფად და ხარისხიანად მოეგვარებინათ, რომ რაც შეიძლებოდა ნაკლები თანხა დაეკარგათ.

კადრების კვალიფიკაციის ზრდა - კარგად მომზადებული კადრი ერთის მხრივ მაქსიმალური შედეგის დადებას შეძლებს, მეორეს მხრივ კი მოტივირებულია, რადგან გრძნობს რომ ვითარდება. შესაბამისად ნაკლებად ფიქრობს სხვა სამსახურში გადასვლაზე. არსებობს სტანდარტები, რომლის მიხედვითაც კადრების გადამზადება უნდა მოხდეს ყოველი კვარტლის, ექვსი თვის ან წლის შემდგომ. ეს კონკრეტული პერიოდი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად განვითარებადია ინფორმაციული ტექნოლოგიების ეს კონკრეტული დარგი.

მოტივაციის არამატერიალური წყაროები - გარდა ხელფასისა და საბონუსე სისტემისა, არსებობს მოტივაციის არამატერიალური წყაროებიც. მაგალითად, დეველოპერები - მათ უწევთ რთული გონებრივი სამუშაოს შესრულება, ამიტომ ყოველდღიურ რეჟიმში მათი არამატერიალური მოტივირება, რათა მაქსიმალური შედეგის დადება შეძლონ. შესაბამისი გარემო შეიძლება შევქმნათ, თუ რამდენიმე ფაქტორს გავითვალისწინებთ:

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი - ასეთ შემთხვევაში არ ხდება შინაგანაწესის მკაცრი დაცვა საათობრივი თვალსაზრისით. კადრი თვითონ ანაწილებს საკუთარ დროს. მარკეტინგში დასაქმებული ხალხი ხშირად ამბობს „ჩვენ გვქვს ვადები და გრაფიკი“, ისინი ვალდებულებას იღებენ კონკრეტულ დღეს ჩააბარონ სამუშაო საკუთარ დროით რესურსებს კი თვითონ ანაწილებენ.

დასვენების დღეები - ხშირია შემთხვევები როცა კადრები საკუთარი პირადი პრობლემების გამო ვერ ახერხებენ საქმეზე კონცენტრაციას. როგორც წესი ის დრო ორივე მხარისთვის დაკარგულია. ამიტომ უმჯობესია კადრს ქონდეს მცირე დროით შევებულების ადების საშუალება, რათა სამსახურმა ხელი არ შეუშალოს პირადი ცხოვრების დალაგებაში. არსებობს სხვა უამრავი მიზეზებიც. მაგალითად, სამუშაოთი ზედმეტი გადაღლილობა, დამაბულობა რომელიმე კოლეგასთან და სხვა.

მადლობა - მნიშვნელოვანია კადრებს დაუფასდეთ მათ მიერ შესრულებული საქმე. მადლობის გადახდა, როგორც წესი, დადებითად აისახება მათ მოტივაციაზე. ისინი გრძნობენ რომ შრომა დაუფასებელი არ რჩება. საჯაროდ მადლობის გადახდა შეიძლება მოხდეს: საჯაროდ, პირადი, ელექტრონული ფოსტით და სხვა.

დამატებითი სწავლება დამსაქმებლის ხარჯზე - როდესაც კადრებს აქვს შეგრძნება, რომ მასზე ზრუნავენ, ისინი მეტად მოტივირებულები არიან. კომპანიები ხშირად აგზავნიან საკუთარ თანამშრომლებს სხვადასხვა სახის ტრენინგებზე, თუმცა ამ ტრენინგებზე შესწავლილი უნარ - ჩვევები ამავე სამსახურში ეხმარებათ. განსაკუთრებით მოტივაციურ ეფექტს იძლევა თანამშრომლის ისეთ ტრენინგზე გაგზავნა, რომელიც ზოგად განვითარებაში დაეხმარება და არა ამ კონკრეტულ სამსახურში. მაგალითად უცხო ენის კურსებზე, შეხვედრა წარმატებულ ადამიანებთან და სხვა.

ადამიანური თანადგომა თანამშრომლის ცხოვრებაში - სახლში ადრე გაშვება, სახლამდე მანქანით მიყვანა, დახმარება პირად საკითხებში. ყველა ეს მოქმედება ხელმძღვანელი მხრიდან თანამშრომლის მიერ აღიქმება, როგორც თანადგომა, შემხებლობა საკუთარ პრობლემებთან მიმართებაში. ასეთ სიტუაციაში ადამიანი ფსიქოლოგიურ ვალდებულებას გრძნობს ხელმძღვანელის წინაშე, რაც ხელს უწყობს მისი პროდუქტიულობის ზრდას.

კადრებთან კომუნიკაცია ანუ უკუკავშირი - იმისათვის, რომ ერთმანეთს არ აცდეს კადრისა და დამქირავებლის წარმოდგენები, საჭიროა პერიოდული უკუკავშირი. კომპანიაში უკუკავშირის წესი მენეჯმენტის ერთ ერთი საინტერესო გამოგონებაა. ნებისმიერი დასაქმებულს ან დამსაქმებელს აქვს პრეტენზიები თანამშრომლებთან. უფროსს დაქვემდებარებულის შესრულებული საქმე არ მოსწონს, დაქვემდებარებულს უფროსის დამოკიდებულება. უკმაყოფილებები ყოველდღიურად წარმოიშვება და თუ კომპანიაში ყოველდღიურად დავიწყებთ პრობლემებზე ლაპარაკს და საყვედურების თქმას ეს მაინც დემოტივაციას გამოიწვევს. რაც არ უნდა სამართლიანი იყოს საყვედურის შინაარსი, როცა პროცესი პერმანენტულ ხასიათს იღებს ეს სასიამოვნო არავისთვის არაა. სწორედ ამ პრობლემის გადასაწყვეტად კარგი საშუალებაა უკუკავშირი. მუშაობის პროცესში მიმდინარეობს თანამშრომელზე დაკვირვება რის შედეგადაც განსაზღვრულ პერიოდში ხვდებიან თანამშრომელს და ეუბნებიან რა არ მოსწონთ მის მუშაობაში და ასევე პირიქით რა მოსწონთ. რაც მთავარია, უკუკავშირი უნდა ჩატარდეს მაქსიმალურად მეგობრული დამრიგებლური მიდგომით და არა საყვედურის ტონით. როცა შენიშვნას ვაძლევთ, სასურველია მივცეთ რეკომენდაციაც, თუ როგორ გამოასწოროს ეს შეცდომა.

თუ ჩვენ თვითონ არ ვიცით აღნიშნული პრობლემის მოგვარების მეთოდები, უმჯობესია საერთოდ არ ვილაპარაკოთ ამ პრობლემაზე.

სამუშაოსა და პირად ცხოვრება შორის ბალანსის მართვა - მენეჯერები უკვე დიდი ხანია მიხვდნენ, რომ თანამშრომელი საკუთარ მოვალეობას პირნათლად ვერ შეასრულებს თუ მას რაიმე ფსიქოლოგიური სტრესი უშლის ხელს. ამას გარდა, დასაქმებულთა 84% ეძებს ისეთ სამსახურს, რომელიც ბევრ დროს დაუტოვებს ოჯახისთვის და პარალელურად მისცემს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა.

გამოკითხული მენეჯერების 87% ფიქრობს, რომ ნებისმიერი კომპანია, რომელიც ზრდის დასაქმებულთა პროდუქტიულობას, პარალელურად უნდა ფიქრობდეს თავისუფალი დროის ოდენობაზე, რომელიც კადრებს სამსახურის გარეთ რჩებათ. თუ კომპანია ამ ორ კრიტერიუმს სწორად ნიჭიერი და პროდუქტიული თანამშრომლების მოზიდვაში კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს.

სტრესის მიზეზი შეიძლება იყოს არამართო სამუშაო ადგილი, არამედ პირადი ცხოვრებაც, რომელიც რაღაც საკითხებში წინააღმდეგობაში მოდის სამსახურთან. მაგალითად: დაძაბული სამუშაო რეჟიმის გამო საკმარის დროს ვერ ატარებს ოჯახთან, რის გამოც აქვს მუდმივი კონფლიქტი მეუღლესთან ან შვილებთან; საკმარის ყურადღებას ვერ უთმობს მის თინეიჯერ შვილს, არ იცის რას აკეთებს, ვისთან მეგობრობს, რის გამოც მუდმივად ნერვიულობს.

ყველა ამ პრობლემის მოსაგვარებლად გონიერი მენეჯერები შეიმუშავენ მეთოდებს. მაგალითად, ადგენენ - რა სახის პრობლემები აქვს სამსახურის გარეთ, აქედან გამომდინარე კი იღებენ გადაწყვეტილებას. გამოსავალი უმეტესად არის: მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, შესვენება სკოლის დამთავრების დროს, ნახევარი განაკვეთით მუშაობა, სახლიდან მუშაობა, საზაფხულო ბანაკები და სხვა.

1.2. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

ეკონომიკის გავლენა ადამიანური რესურსების მართვაზე [2]

ეკონომიკის ერთ ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილის, უმუშევრობის მაჩვენებელი პირდაპირ ბმაშია ადამიანური რესურსების მართვასთან. რამდენად რთული ან მარტივია ქვეყანაში სამსახურის პოვნა, არის თუ არა შესაძლებელი მისი სტაბილურად შენარჩუნება, ზოგადად როგორია დამსაქმებლის მსურველის ფასი ვაკანსიასთან მიმართებით. თუ ქვეყანაში სამუშაოს მაძიებელი ორჯერ მეტია სამუშაო ადგილზე, ცხადია, რომ ადამიანური რესურსის ფასი დაბალი იქნება. მაგალითად, გასული საუკუნის იაპონიაში კადრების ძირითადი ბენეფიტი იყო მუდმივი სამსახური და ღირსეული პენსია. დღესდღეობით ზედმეტია ლაპარაკი მუდმივ სამსახურზე, რადგან გაზრდილია კონკურენცია დასაქმების მსურველებს შორის. ეს სიტუაცია ცვლის დამსაქმებლებისა და დამსაქმებლების სტიმულებს. ადამიანების ყოველთვის ცდილობენ მზად იყვნენ “გასაქცევად”, ანუ არსებული სამსახურის გარდა ყოველთვის ჰქონდეს სხვა შემოთავაზებებიც. ასეთ კადრებს კომპანიაში მეტად აფასებენ და კადრებიც მშვიდად გრძობენ თავს.

კადრების შემცირება - ეკონომიკური პროცესების პარალელურად ორგანიზაციებს ხშირად უწევთ საშტატო გადაწყვეტილებების მიღება. მაგალითად ნედლეულის გამკვირების, საბაზრო წილის შემცირების, სავალუტო კრიზისის ან სხვა მსგავსი პრობლემების დროს კომპანიები ცდილობენ დაზოგონ ხარჯები და ათავისუფლებენ ზედმეტ კადრებს. ხშირ შემთხვევაში გათავისუფლებული ხალხის რაოდენობა ქვეყანაში არსებული უმუშევრობის მაჩვენებელზე საგრძნობლად მოქმედებს. სახელწიფოებო ცდილობს ისე წარმართოს ეს პროცესები, რომ არც უმუშევრობის დონე გაიზარდოს და არც კომპანია მივიდეს გაკოტრებამდე. სამწუხაროდ ოქროს შუალედის პოვნა ყოველთვის ვერ ხერხდება და რომელიმე მხარე აუცილებლად ზარალდება.

გარდა ამისა, კომპანიას შეიძლება შეექმნას შიდა პრობლემები. კადრების შემცირების მიმდინარე და შემდგომ პერიოდში კომპანიაში დარჩენილი კადრები იმყოფებიან მუდმივი სტრესის ქვეშ. ემინიათ, რომ ისინიც მოხვდებიან შემცირებაში, ან

შემცირებენ ხელფას, სამუშაო განაკვეთს და ასე შემდეგ. ასეთი სტრესული სიტუაცია შრომისუნარიანობაზე პირდაპირ მოქმედებს და ხშირად კომპანია იმაზე მეტს კარგავს ვიდრე უსარგებლო კადრების გათავისუფლებით დაზოგა. ამ სტრესის შესამცირებლად არსებობს გზები:

- პატივი ეცით ყველას;
- იქონიეთ ღია და გულწრფელი ურთიერთობები;
- რაც შეიძლება სწრაფად მიაწოდეთ ინფორმაცია მას ვისაც ათავისუფლებთ;
- გულწრფელად და ზუსტად ახსენით გათავისუფლების მიზეზები, რათა

პროცესი ბუნდოვანი არ დარჩეს;

- დაიცავით ყველა ის მოთხოვნა რომელსაც კანონი ითვალისწინებს გათავისუფლების პროცესში. მაგალითად: საკონპენსაციო ანაზღაურება, შეღავათები, სარეკომენდაციო წერილი და სხვა;

- უზრუნველყავი სამუშაოზე დარჩენილი ადამიანების მაქსიმალური ინფორმირება, მიმდინარე პროცესთან დაკავშირებით. ყველა დარჩენილმა კადრმა უნდა იცოდეს რამდენად არის შანსი რომ მასაც გაათავისუფლებენ, რაზეა ეს დამოკიდებული, გათავისუფლების შემთხვევაში რას მიიღებს. ასევე მუდმივ რეჟიმში უნდა პასუხობდეთ ყველა მათ მიერ დასმულ შეკითხვას;

- დარჩენილი თანამშრომელები გადაანაწილეთ ნიჭის, ცოდნისა და გამოცდილების მიხედვით, რათა პროცესმა არ გამოიწვიოს უსამართლობის შეგრძნება;

- ყურადღება მიმართეთ პერსონალის მოტივაციის და მორალური სულისკვეთების ამაღლებაზე:

- გამართეთ პერსონალის დარწმუნების ინდივიდუალურ ღონისძიებები

- ნუ მოერიდებით კომუნიკაციას რომელიმე კადრთან, განსაკუთრებით ერთი ერთზე. მათ მიერ გამოთქმული კომუნიკაციის სურვილი გამოიყენეთ როგორც მათი დარწმუნების შესაძლებლობა;

- იყავით ყველა მიმდინარე პროცესში ჩართული და ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისათვის. თუ დროის უქონლობა ხელს გიშლით შექმენით დროებითი კადრი, რომელიც მუდმივ რეჟიმში შემცირებების შესახებ ყველა დასმულ კითხვას პასუხს გასცემს;

- შეიმუშავეთ გეგმა, რომელიც ოფისში არ დატოვებს დაცარიელებულ ოთხებსა და სამუშაო სივრცეებს. ეს დამორგუნველად მოქმედებს სხვებზე, მუდმივად ახსენდებათ, რომ მათაც შეიძლება იგივე ბედი გაიზიარონ. დარჩენილი ადგილების შესავსებად შეიძლება ცალკე კაბინეტები მივცეთ გამორჩეულ კადრებს, გავაფართოვოთ საოფისე სივრცეები. ასევე შესაძლებელი თავისუფალ ფართში მოვაწყოთ სამზარეულო ან გასართობი/დასასვენებელი სივრცე.

დემოგრაფიული ტენდენციები - აშშ-ში ბოლო ათწლეულებში გამოწვეული ცვლილებები სავარაუდოდ 1960-იან წლებში გატარებული საკანონმდებლო ცვლილებების შედეგია. კერძოდ, კანონმდებლობა მანტიდის კრიმინაციული კანონებით ხელი შეუწყო უმცირესობების დასაქმების ზრდას. მაგალითად, დღესდღეობით ქალები დასაქმებულთა თითქმის ნახევარს წარმოადგენენ. გარდ ამისა, ეკონომიკური ვარდნა ხელს უწყობს უმუშევრობის ზრდას, თუმცა ეს ქალებს ნაკლებად ეხება. ისინი დასაქმებულები არიან ძირითადად განათლებისა და ჯანდაცვის დარგში, რომელზეც ეკონომიკური რეცესია ნაკლებად მოქმედებს, ანუ სამსახურს ძირითადად მამაკაცები კარგავენ. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, მომავალში დასაქმებული ქალების რიცხვი არამარტო გაუთანაბრდება მამაკაცების რიცხვს, არამედ საგრძნობლად გაასწრებს მას.

აშშ-ში არსებული კანონმდებლობით ძალიან რთულია ადამიანი გაათავისუფლო სამსახურიდან, თუნდაც მან პენსიის ასაკს მიაღწიოს. თუმცა ფაქტია, რომ ხანში შესული თანამშრომლები ძველებურად ვეღარ უმკლავდებიან საქმეს. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად კომპანიები სხვადასხვა გზებს მიმართავენ. მაგალითად, აუმჯობესებენ და ამარტივებენ სამუშაო გარემოს, ამონტაჟებენ სკამებს დასასვენებლად, აგებენ უკეთეს იატაკს. გადაყავთ სხვა თანამდებობებზე, სადაც ფიზიკური მუშაობა აღარ უწევთ. მაგალითად, იწვევენ კონსულტანტებად, რათა ახალბედებს დაეხმარონ საქმის შესწავლაში.

HRM-ის სამართლებრივი გარემო[9]

სამართლებრივი გარემო ბიზნესის საქმიანობის ბევრ ასპექტთან არის კვეთაში, მათ შორისაა ადამიანური რესურსების მართვა. კანონი არეგულირებს დასაქმებულისა და დამსაქმებლის ურთიერთობის მნიშვნელოვან ეტაპებს. მაგალითად: ვინ დაიქირაოს, რა საშუალებებით მოახდინოს შერჩევა, რა ფორმით დაადასტუროს, რომ კადრი შეირჩა ობიექტური მიზეზებით და არა დისკრიმინაციის საფუძველზე. კომპანიას ეკრძალება მის გადაწყვეტილებაზე გავლენა მოახდინოს კანის ფერმა, რელიგიურმა მრწამსმა, სქესობრივმა სხვაობამ და სხვა. კომპანიამ შეიძლება უარი უთხრას შშმ აპლიკანტს, როცა საქმე ფიზიკურ სამუშაოს ეხება, მაგრამ თუ ვსაუბრობთ სატელეფონო ოპერატორის ვაკანსიაზე უარის თქმა დისკრიმინაციად ჩაითვლება. ასევე ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობა კრძალავს თანამშრომელს ვაიძულოთ სპეციფიურ ჩაცმულობაზე ან სპეციფიური ვარცხნილობაზე უარის თქმა რეალური მიზეზის გარეშე. მაგალითად: სამუშაო მოიცავს ისეთ დაზგასთან მუშაობას რომელთანაც გრძელი თმით მუშაობა შეიძლება საფრთხის შემცველი იყოს.

ფარმაცევტურლი კომპანია Novartis AG დაჯარიმდა 250 მილიონი დოლარით თანამშრომელთა დისკრიმინაციის გამო. ასევე ცნობილია ამჟამად მიმდინარე Walmart - ის სასამართლო, რომელსაც თანამშრომლებმა უჩივეს. წაგების შემთხვევაში რა თქმა უნდა დიდი რაოდენობით ჯარიმას გადაიხდის თუმცა, მიმდინარე სასამართლო პროცესებიც უზარმაზარი ხარჯია ამ კომპანიისათვის.

როგორც ვხედავთ, დღესდღეობით დამსაქმებლების მიმართ მოთხოვნები გამკაცრებულია. მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს თუ რის უფლებას აძლევს მას კანონმდებლობა. ასევე უნდა გაანალიზოს ისიც, თუ მის მოქმედებებს როგორ აღიქვამს დასაქმებული, რადგან სრულიად შესაძლებელია რომ ერთი შეხედვით უწყინარ მენეჯერულ გადაწყვეტილებას დისკრიმინაციის ან სხვა რომელიმე მუხლის დარღვევის ინტერპრეტაცია მიეცეს.

პროფკავშირები - პროფკავშირი არის ორგანიზაცია, რომელიც კოლექტიური შეთანხმებების საშუალებით იცავს დასაქმებულების ინტერესებს დამსაქმებლის წინაშე. პროფკავშირების სწორ მოქმედებას დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ადამიანური რესურსების მართვაზე. მაგალითად: თანამშრომელთა დაკომპლექტების

წყაროები, დაქირავების კრიტერიუმები, დაწინაურება და გათავისუფლება, ტრენინგებში ჩართულობა, დისციპლინური ინსტრუქციები და სხვა.

საქართველოში არსებობს რამდენიმე ათეული პროფკავშირული გაერთიანება, თუმცა მასში ჩართული დასაქმებულთა რაოდენობა პროცენტულად მცირეა. განვითარებულ ქვეყნებში ეს მაჩვენებელი მაღალია. მაგალითად: აშშ - 11%, გერმანია 27%, დანია - 75%, ავსტრალია 27%, კანადა 30%.

გენდერული დისბალანსი სამუშაო პროცესში - დღესდღეობით ცნობილი ფაქტია, რომ ქალებსა და კაცებს სამსახურში სხვადასხვაგვარად ეპყრობიან. მიუხედავად იმისა, რომ არის შემთხვევები, როდესაც ქალებს მეტი პრივილეგია აქვთ, ძირითადი სურათი შემდეგია, რომ ქალებს არასათანადოდ აფასებენ. [12]

ქალებსა და კაცებს შორის მართლაც რომ არსებობს განსხვავებები, მაგრამ მიზეზი ქალთა დისკრიმინაციისა სამსახურში, სწორედ რომ ამ განსხვავებების არააკურატული აღქმა ხდება ხოლმე. ამიტომაც, დღესდღეობით არსებითი მნიშვნელობისაა აღიწეროს და გამოვლინდეს გენდერული დისკრიმინაციის შემთხვევები დასაქმების სხვადასხვა სფეროში. ის ფსიქოლოგიური ასპექტები, რომლებიც ხელს უწყობს დისკრიმინაციის გავრცელებას. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ დისკრიმინაცია არ იქნას განხილული ვიწრო კონტექსტში. დისკრიმინაცია არის გლობალური პროცესი. სამოქალაქო, ფიზიკური თუ სოციალური ნორმები, რომლებიც გავრცელებულია სამსახურში, შეიძლება ნიღბავდეს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომლებსაც აწყდებიან ქალები და კაცები მუშაობისას. აგრეთვე დიდი ყურადღება ექცევა და მოითხოვს ახსნა-განმარტებას და გადაჭრის გზების მოძიებას იმ შედეგებზე ორიენტირება, რომელსაც ადამიანი იღებს სამსახურიდან, მაგალითად კომპენსაცია.

სქესობრივი დისბალანსი კონკრეტულად გამოიხატება:

- განსხვავებები ორგანიზაციულ წვდომაში;
- განსხვავებები დაწინაურებასა და ანაზღაურებაში;
- განსხვავებები მათდამი დამოკიდებულებასა და ქცევაში.

შრომითი პროცესებისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობის თავიდან აცილების მართვა - სექსუალური ძალადობა სამუშაო გარემოში - სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი ქმედება, რომელიც ცხადად თუ დაფარულად გავლენას ახდენს ინდივიდის დასაქმებაზე, მიდი შრომის მწარმოებლურობასა და პირად ცხოვრებაზე სამსახურის გარეთ. [12]

სამუშაო პროცესში მიმდინარე დარღვევების მიხედვით პროცენტულად დიდი ადგილი უჭირავს სექსუალურ შევიწროებას. საქმე ეხება როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორსაც. სასამართლოში საჩივრები ძირითადად ქალებს შეაქვთ, თუმცა ბოლო პერიოდში მამაკაცების მიერ შეტანილი სარჩელების რიცხვი გაიზარდა. პრობლემა არის ასევე ისიც, რომ დაზარალებულების დიდი ნაწილი არ თვლის საჭიროდ სარჩელის შეტანას ან ემინია. საბოლოო ჯამში, ეს დასაქმებულების შრომისუნარიანობაზე და მათ მოტივაციაზე მოქმედებს.

არჩევნ და სამსახურში სექსუალური ძალადობა 3 ძირითად კატეგორიაში ერთიანდება:

1) ვერბალური გამოწვევა - სექსუალურ, არაადეკვატურ, სამუშაოსთან და ზოგადად სიტუაციასთან შეუსაბამო საუბრების. იქმნება უხერხული სიტუაცია და ართულებს კომუნიკაციას;

2) ვერბალური კომენტარები - სექსუალური ფრაზები, შენიშვნები და შეთავაზებები აღნიშნულ თემასთან დაკავშირებით;

3) არავერბალური ძალადობა - იგულისხმება პირდაპირი სექსუალურ თავდასხმა, ძალადობა.

სექსუალურ ძალადობაზე ყურადღების გამახვილება მნიშვნელოვანია რიგი ფაქტორების გამო, იგი იწვევს:

- 1)შემცირებულ პროდუქტიულობას;
- 2)შემცირებულ დაწინაურების შესაძლებლობას;
- 3)კადრების დენადობას;
- 5)მორალურ კრიზისს;
- 6)შრომითი კმაყოფილების დაქვეითებას.

სექსუალური ძალადობის დაფიქსირების შემთხვევაში, თუ საქმე სასამართლომდე მივა, გამოძიება განიხილავს არამართო მოძალადეს, არამედ ორგანიზაციასაც. შესაძლოა გარკვეული პრობლემები მენეჯმენტსაც შეექმნას. კერძოდ სასამართლო დაადგენს - იცოდა თუ არა მენეჯმენტმა კომპანიაში არსებული სექსუალური ძალადობის ფაქტების შესახებ და თუ იცოდა, რა გააკეთა ამის წინააღმდეგ. მენეჯმენტს პრობლემები შეექმნება იმ შემთხვევაში, თუ დადგინდა, რომ მან გულგრილობა გამოავლინა პრობლემის წინაშე.

ადამიანური რესურსების მართვის ხარჯების კონტროლი

თანამშრომელთა ჯანდაცვის ხარჯები - თანამშრომელთა ჯანდაცვის დაფინანსებით კომპანია დაინტერესებულია ორი მიზეზის გამო:

- კანონმდებლობა - არის დარგები, რომლებშიც მოქმედი კომპანია ვალდებულია დაზღვეული ყავდეს საკუთარი თანამშრომლები. ეს ეხება მძიმე მრეწველობას, ქიმიურ მრეწველობას, მეტროს, მიწისქვეშა რესურსების მოპოვებას და სხვა. ასეთ დარგებში მომუშავეთა სიცოცხლე უფრო მეტად დგას რისკის ქვეშ, ვიდრე ჩვეულებრივ სამუშაოებზე. ამიტომ თანამშრომელიც და კომპანიაც დაზღვეული უნდა იყოს მოსალოდნელი გაუთვალისწინებელი ხარჯებისგან, რომლის რისკიც, როგორც აღვნიშნეთ, მაღალია.

- თანამშრომელთა მოზიდვა - საქართველოში ჯერ-ჯერობით ცოტაა კომპანიები, რომლებიც ხარისხიან დაზღვევას სთავაზობენ თანამშრომლებს. თუმცა ასეთი კომპანიების რიცხვი საბედნიეროდ მზარდია. რაც შეეხება განვითარებულ ქვეყნებს - მაგალითად ამერიკაში თანამშრომელზე დახარჯული თანხების რიცხვი ყოველწლიურად 15%-ით იზრდება. ეს გამოწვეულია დამსაქმებლების მიმართ გაზრდილი მოთხოვნებით. საქართველოში დაზღვევა დამატებით სარგებელად აღიქმება, ხოლო განვითარებულ ქვეყნებში კი ეს აუცილებლობაა. ძნელად დათანხმდებიან ისეთ სამსახურს, რომელიც ხარისხიან დაზღვევას არ სთავაზობს. ხშირ

შემთხვევაში ერთი სამსახურიდან მეორეში გადადიან მხოლოდ იმიტომ, რომ დაზღვევის უკეთესი პირობები აქვს.

სადაზღვეო ხარჯების შემცირების მიზნით კომპანიები ცდილობენ შეამცირონ სადაზღვეო შემთხვევების რიცხვი. Google, Yamaha, Caterpillar - ის კომპანიებს საკუთარ ოფისებში, კაფეტერიებში და სავაჭრო ავტომატებში შეაქვთ ჯანსაღი საკვები, ასევე ნატურალური ხილი და ვიტამინების შემცველი სხვა პროდუქტები.

არის შემთხვევები, როცა უფრო მკაცრს ზომებსაც მიმართავენ. მაგალითად, სიგარეტის მწვევლების მიმართ. აძლევენ კონკრეტულ პერიოდს, რომლის განმავლობაშიც მოწევას თავი უნდა დაანებოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში გააუქმებენ დაზღვევას ან საერთოდ გაათავისუფლებენ სამსახურიდან. აღნიშნული მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობა ყველა ქვეყნის კანონმდებლობა არ იძლევა.

თანამშრომელთა საპენსიო გეგმების ხარჯები - საპენსიო სქემები არის კიდევ ერთი სფერო, რომელიც კომპანიებს ერთდროულად უქმნის მრავალ შესაძლებლობას და თავსატეხს. საქართველოში სულ ახლახანს დაიწყო საპენსიო ფონდებზე საუბარი, მაშინ როცა ევროპასა და ამერიკაში საპენსიო პროგრამები მეცხრამეტე საუკუნიდან არსებობს. ამ პერიოდში ბევრი რამე შეიცვალა, კერძოდ კომპანიებს საქმე გაურთულდათ. ცხოვრების დონის ზრდა იწვევს საპენსიო მინიმუმის ზრდას და კომპანიებიც უზარმაზარი ხარჯების წინაშე დგანან.

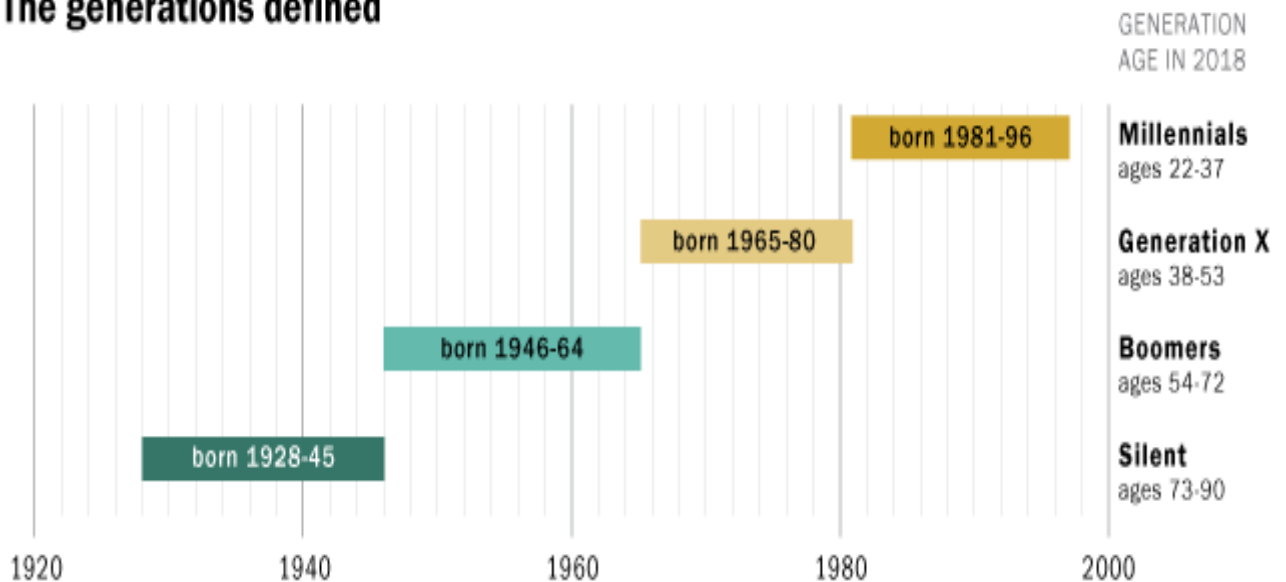
მილენიალები ანუ Y თაობა[13]

თანამედროვე HR - ის წინაშე მდგარი პრობლემები მკვეთრად განსხვავდება გასული საუკუნისაგან. ამის მიზეზი არის თაობების ცვლა. ახალი მილენიუმის თაობა საკუთარი პრიორიტეტებით და სამსახურისადმი დამოკიდებულებებით პირდაპირი მნიშვნელობით გამოწვევაა ნებისმიერი კომპანიისათვის. გასულ თაობასთან უკვე კარგად გამოცდილი მეთოდები ამ თაობასთან არ გამოგვადგება.

თაობა Y-ს ქმნიან 1980 წლიდან 1993 წლამდე დაბადებულები, [იხ ფოტო 2] რომლებიც ახალგაზრდა ასაკში შეხვდნენ ახალ ათასწლეულს. იგივე თაობა „ნექსტი“ ეს ვართ ჩვენ, ახალი თაობა, რომლის ძირითად მახასიათებლადაცმეცნიერები ასახელებენ ღრმა ინტერეს/გატაცებას ციფრული ტექნოლოგიებით. ლიბერალურად განწყობილი, გართობის მოყვარული, მეგობრული დამოკიდებულებების, ღიმილიანი სახეების თაობა, რომელსაც არ ყავს გმირები, ისინი თავად შობენ გმირებს შემდეგი თაობებისთვის.

[ფოტო 2]

The generations defined



PEW RESEARCH CENTER

მილენიალები განსხვავდებიან ხელფასთან დამოკიდებულებითაც. ისინი სამსახურს სარგებელს, რომელიც რამდენიმე კომპონენტისაგან შედგება: ხელფასი, სიამოვნება სამისაგან, აღიარება თანამშრომლებისგან, აღიარება მენეჯმენტისგან, განვითარების შესაძლებლობა, სხვა სამსახურში ადვილად გადასვლის შესაძლებლობა და სხვა. მაშინ, როცა წინა თაობის შემთხვევაში ხელფასი გადამწყვეტი ფაქტორი იყო. ერთი შეხედვით, რთულია მათთან მუშაობა, თუმცა თუ მოვახერხებთ და შევუქმნით შესაფერის პირობებს, მივიღებთ საუკეთესო შედეგებს. რადგან შემოქმედების სხვა ყველაფერთან ერთად გამოირჩევიან შემოქმედების უნარით, შეუძლიათ მეტი ინიციატივის გამოჩენა. ყოველთვის ცდილობენ თავი უსარგებლოდ არ იგრძნონ, ამიტომ არ აკეთებენ საქმეს მხოლოდ იმიტომ, რომ მენეჯმენტმა დაავალა, ყოველთვის აინტერესებს მოჰყვება თუ არა შედეგი მის შესრულებულ ფუნქციებს. ეს ყველაფერი ქმნის კომპანიაში აღმავალი ინიციატივების რაოდენობას და ხარისხს. თუ კომპანია დეცენტრალიზებულია და გახსნილია ახალი იდეების მიმართა მილენიალებისგან მენეჯმენტი ყოველთვის მიიღებს ახალი შესაძლებლობების იდეებს.

თავი II

ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვე ბიზნეს კომპანიებში

2.1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები უცხოურ კომპანიებში

ადამიანური რესურსები მართვის თანამედროვე მეთოდები [14]

დღესდღეობით ნებისმიერ კომპანიას კადრების მოსაზიდად უამრავი რესურსის დახარჯვა ჭირდება. ხშირად ამბობენ რომ კადრების მოზიდვა უფრო ძნელია ვიდრე მომხმარებლების. ამიტომაცაა, რომ კომპანიის ბრენდის შექმნისას გათვალისწინებულია არა მარტო მომხმარებლებისათვის განკუთვნილი მესიჯები არამედ მომავალი თანამშრომლებისათვისაც. მარკეტინგული კამპანიები ხშირად გადმოსცემენ ინფორმაციას კომპანიის შიდა სამზარეულოს შესახებ. როგორც წესი გასულ ათწლეულებში კომპანიები მხოლოდ საკუთარ პროდუქტსა და მომსახურებაზე საუბრობდნენ, რადგან კომპანიის ძირითად მიზანს კლიენტები წარმოადგენენ. დღეს კი ცდილობენ გაავრცელონ ინფორმაცია საკუთარი გუნდების მოწყობის შესახებ. ცდილობენ მომავალ გუნდის წევრებს გააგებინონ რა პლიუსები აქვს მათთან მუშაობას. უმთავრესი მიზანი კი ხშირად არის სიამაყის განცდის დანერგვა. ამ კომპანიაში მუშაობა საამაყო უნდა იყოს ნებისმიერი ადამიანისათვის. ამ ყველაფრის მიზეზი რა თქმა უნდა საინფორმაციო ომია. ნებისმიერ ადამიანი იმდენად ბევრ ინფორმაციას იღებს რომ ძნელია მაინც და მაინც შენს კომპანიას მიაქციო ყურადღება. ერთი სიტყვით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ტრანსფორმაციას განიცდის არა მარტო კანდიდატების სიმცირის გამო არამედ ციფრული ინდუსტრიის განვითარების გამოც. ახალმა თაობამ (მილენიალები და თაობა Z) სრულიად დაიკავა პოტენციური გუნდის წევრების სიმრავლე. ამ თაობებს კი განსაკუთრებული მიდრეკილება აქვს ტექნოლოგიებისადმი.

ამიტომ მათი ყურადღების მიქცევა წინა ათწლეულებში არსებული მეთოდებით შეუძლებელია.

არსებობენ კომპანიები, რომელთათვის ადამიანური რესურსი მთავარი საწარმოო კაპიტალია. ეს განსაკუთრებით ეხება ისეთი კომპანიებს სადაც მთავარი პროდუქტი თუ მომსახურება გონებრივი შრომის საფუძველზე იქმნება. ასეთ დროს სტანდარტული მეთოდებით შესაძლოა მხოლოდ და მხოლოდ გონებრივი კაპიტალის შეზღუდვა მივიღოთ. სწორი მიდგომებით კი თითოეული ადამიანი კომპანიისთვის ამოუწურავი ღირებულების წყარო გახდება. საინტერესოა განვიხილოთ კომპანიები რომლებმაც გადატრიალება მოახდინეს ადამიანური კაპიტალის მართვის საკითხებში.

კომპანია გუგლის აღმასრულებელმა თავმჯდომარემ განაცხადა: „ჩვენ ვაცნობიერებთ და ვაანალიზებთ, რომ ჩვენს თითოეულ თანამშრომელს მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები გააჩნია და ყველა ეს მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები მოითხოვს მოქნილ და ინდივიდუალურად მიმართულ მხარდაჭერას. ჩვენი პრიორიტეტია შევთავაზოთ თანამშრომელს მათზე ინდივიდუალურად მორგებული სპეციფიური საჭიროებების დამაკმაყოფილებელი პროგრამა, მაგალითად: თუ ერთ-ერთ თანამშრომელს სურვილი აქვს ალიასკის მთებზე ცოცვა; მეორეს შვილების აყვანის პროგრამაში მონაწილეობა სურს და ა.შ.“

ბოლო ათწლეულებში თითქმის ყველა შეთანხმდა იმაზე რომ თუ მაქსიმალური შედეგები გვინდა, კადრები უნდა ავარიდოთ სტრესს. მუდმივად სტრესში მყოფი ადამიანის შესრულებული სამუშაო შიშის ზემოქმედების გამო შესაძლოა იყოს დამაკმაყოფილებელი, თუმცა ვერასდროს იქნება მაქსიმალური შედეგის მომტანი. ამიტომ გუგლში იყენებ მიდგომას „მხიარულება არის კარგი“ (funisgood). კადრებს აქვთ ყველა პირობა შექმნილი რათა სამსახურში თავი იგრძნონ კომფორტულად და უფრო მეტიც - ბედნიერად. მაგალითად თანამშრომლებს შეუძლიათ ისარგებლონ, უფასო სასადილოებით, სპორტულიდარბაზებით, საცურაო აუზით, სილამაზის სალონით, მანქანების სამრეცხაო, ავტოპროფილაქტიკით და სხვა. ამ მეთოდებით გუგლი ცდილობს არამარტო შეამციროს სამსახურიდან გამოწვეული სტრესი, არამედ დაავიწყონ მათ სამსახურისგან დამოუკიდებლად გამოწვეული პრობლემები.

მაგალითად: ყველამ იცის რომ პროგრამისტმა უნდა შექმნას პროგრამა, ხოლო დიზაინერმა შექმნას პროდუქტის ახალი დიზაინი. ორივე საქმე შემოქმედებას მოითხოვს. საჭიროა მაქსიმალური კონცენტრაციას რათა შეიქმნას რაღაც ახალი და უნიკალური რომელიც შეესაბამება კომპანიის მოთხოვნებს და ასევე მომგებიანია კომერციულად. თუმცა ვაწყდებით პრობლემას. პროგრამისტსაც და დიზაინერსაც აქვს პირადი პრობლემები, რომელიც შესაძლოა დაკავშირებული იყოს ოჯახთან, სახლთან, პირად ავტომობილთან და სხვა. ვინაიდან გუგლისთვის ადამიანი არის უმაღლესი ღირებულება, შესაბამისად კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ის რასაც თანამშრომელი ჩათვლის პრიორიტეტულად. თუ დიზაინერი თვლის რომ, ჯერ საჭიროა ოჯახური კომფლიქტის მოგვარება, ან ავტომობილის პროფილაქტიკაში წაყვანა დიზაინი და ნებისმიერი ამოცანა მოიცდი, მანამ სანამ დიზაინერის გონება მხოლოდ და მხოლოდ დაკისრებული ამოცანით არ იქნება დაკავებული.

ამ კომპანიაში არის უნიკალური კორპორატიული კულტურა. თანამშრომლებს პასუხისმგებლობა აქვთ მხოლოდ და მხოლოდ ამოცანაზე. მათ არ ევალებათ სამსახურში განსაზღვრულ საათებში ყოფნა. ვინაიდან განსხვავებული ფსიქოტიპისადამიანები დღე-ღამის განსხვავებული პერიოდში არიან ყველაზე მეტად პროდუქტიულები. როგორც ცნობილია არსებობენ დილის და საღამოს ადამიანები ანუ „ტოროლა“ და „ბუ“. ადამიანების რომლებიც დილის საათებში უფრო პროდუქტიულები არიან ტოროლებად შეგვიძლია მოვიხსენიოთ. არსებობს მეორე კატეგორია რომელსაც ურჩევნია დღის მეორე ნახევარში ან საერთოდ ღამით აკეთოს საქმე, ასეთ ადამიანს „ბუ“-ს უწოდებენ. [15]

BBC-ის ცნობით, პლანეტის მოსახლეობის დაახლოებით 50% არც "ტოროლა" და არც "ბუ".

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ დილის და საღამოს ადამიანები განსხვავდებიან მათი აზროვნების სტილისა და ცხოვრებისადმი მიდგომის მიხედვით. დილის ხალხს უფრო მეტად განვითარებული აქვთ ტვინის მარჯვენა სფერო, რომელიც უფრო ანალიტიკურ აზროვნებაზე აგებს პასუხს. საწინააღმდეგო მდგომარეობაა საღამოს ხალხში, რომელთაც ტვინის მარცხენა ნახევარ სფერო აქვთ განვითარებული. ტვინის ეს ნაწილი პასუხს აგებს, შემოქმედებით და წარმოსახვასთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე.

ასევე არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომელიც განასხვავებს ამ ორი ტიპის ადამიანს. დილის ხალხი მეტად პედანტები და საკუთარი თავის მიმართ მომთხოვნები არიან. უყენებენ მაღალ სტანდარტებს, როგორც საკუთარ თავს ასევე გარშემო მყოფებსაც. ცდილობენ ცხოვრება წარიმართოს ზუსტად ისე როგორც ისინი გეგმავენ. არ უყვართ სპონტანური გადაწყვეტილებების მიღება. შესაბამისად ნაკლებად ვარდებიან დეპრესიაში. ნაკლებად არიან დამოკიდებული სხვებზე და სხვების მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. თუმცა საღამოს ხალხთან შედარებით მეტი დრო ჭირდებათ რაიმე ინფორმაციის დასამახსოვრებლად. მეტი შრომა ჭირდებათ თუნდაც ერთი და იმავე გამოცდის წარმატებით ჩასაბარებლად. საღამოს ხალხი კი მარტივად, უმეტეს შემთხვევაში ერთი მოსმენით იმახსოვრებს მოსმენილ ინფორმაციას. არიან უფრო შემოქმედებითები და მზად არიან ცხოვრებაში მუდმივად შეიტანონ სიახლეები.

აქედან გამომდინარე, თითქმის წარმოუდგენელი ხდება ამ ორი განსხვავებული ბუნების ადამიანების ერთ სივრცეში, ერთი და იგივე სამუშაოს, ერთი და იმაზე დროით ჩარჩოებში მოქცევა, მითუმეტეს თუ გავითვალისწინებთ, რომ ძალდატანებით ძილის რეჟიმების ცვლილებამ შესაძლოა სერიოზული ფსიქოლოგიური და ჯანმრთელობის პრობლემები გამოიწვიოს. ამიტომ გუგლი ცდილობ სრულიად მოხსნას დროითი ჩარჩოები რათა ყველა თანამშრომელი მაქსიმალურად თავისუფალი და შესაბამისად მაქსიმალურად შემოქმედებითი იყოს.

გარდა გუგლისა, არსებობენ კომპანიები, რომლებიც ყველაფერს აკეთებენ საკუთარი გუნდის წევრების განწყობის ასამაღლებლად. ისინი იზიარებენ აზრის რომლის მიხედვითაც, მენეჯერმა უნდა მიხედოს ხალხს ხოლო ხალხი მიხედავს საქმეს. კადრების განწყობი ასამაღლებლად იყენებენ სამუშაო გარემოს ორიგინალურ და კომფორტულ მოწყობას. განვიხილოთ რამდენი მათგანი

CorusQuay [16] - არის კანადური კომპანია, რომელის ოფისი 5000 კვადრატულ მეტრზეა განლაგებული. დასაქმებულია 11 000 ადამიანი. ეს სივრცე სრულიად საკმარისია იმისთვის დროს ყველა ადამიანს ინდივიდუალური სივრცე ჰქონდეს. განყოფილებები დაყოფილია 11 ობიექტად. ამ განყოფილებებს კი სახლებს უწოდებენ. იქ დასაქმებულ ადამიანებს კი მოზინადრეებს ეძახიან. ერთიანობაში ოფისი ტოვებს არა

კომპანიის არამედ საცხოვრებელი კომპლექსის შთაბეჭდილებას. ეს მხოლოდ ტერმინებში არ აისახება. დიზაინი ისეა შემუშავებული რომ ადამიანმა მართლაც სახლში იგრძნოს თავი. აღნიშნული „11 სახლი“ ერთმანეთს უკავშირდება ღია აივნებით. სამუშაო სივრცეებს შორის მოწყობილია განსატვირთი, გასართობი სივრცეები. კომპანიის ფილოსოფიაა არის თანამშრომელს მაქსიმალურად კომფორტულად აგრძნობინოს თავი. ამიტომაც ოფისი მოწყობილია სახლის სტილში. რადგან ადამიანი ყველაზე კომფორტულად სწორედ სახლში გრძნობს თავს.

Thinkgarden-არის კომპანია რომელიც ოფისების გაქირავებით არის დაკავებული. მის მომსახურების ობიექტებში შედის ოფისები და შეხვედრის სივრცეები, სადაც ნებისმიერ მსურველს შეუძლია მოაწყოს საქმიანი ან სამუშაო შეხვედრა. ასევე შეუძლია იქირაონ დროებითი ფოკუს ჯგუფებისათვის. სივრცეებს კომპანიები ხშირად იყენებენ მნიშვნელოვანი სტუმრის ან ინვესტორის დასახვედრად. ოფისი მოწყობილია მწვანე კონცეფციის მიხედვით. მისი კედლები ტყეს მოგაგონებთ. ერთი სიტყვით იდეალური ადგილია დიდი საქმეების საკეთებლად.

სტრესის მართვა

გარდა ძილის რეჟიმებისა სტრესი შესაძლოა ბევრმა ფაქტორმა გამოიწვიოს. [17]

1. ორგანიზაციული ფაქტორები - არასწორად აგებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ხშირია შემთხვევები, როცა კადრებისთვის სამუშაო ერთი მთლიანი სტრესის გამომწვევი მანქანა ხდება. ფსიქოლოგ სოფო ხარატის აზრით სტრესის გამომწვევი მიზეზების სტატისტიკა ყველა ქვეყანაში განსხვავებულია: - „ვფიქრობ, საქართველოში სტრესი იწყება სამუშაო საათების დაწყებისთანავე, როდესაც ადამიანებს სთხოვენ სრულყოფილებას, ევროპულ სტანდარტებს და არ აძლევენ ყველაზე მარტივ მოთხოვნას – საშუალო ხელფასს... ამას მოყვება ისეთი შედეგები, როგორცაა თანამშრომლებს შორის გაურკვეველობა, ანუ მოვალეობებს შორის გაურკვეველობა და ხელმძღვანელობის მიერ მოწოდებული ფარული ქიშპი.“

- a. მათა რობაქიძის თქმით, სტრესორების გავლენის სიმძიმე უკავშირდება ინდივიდუალურ ფაქტორებს. ესენია პიროვნული თავისებურებები და ჯანმრთელობის მდგომარეობა: -„რაც ერთი ადამიანისათვის სტრესის წყაროა (მაგ. ერთფეროვანი სამუშაო) მეორესათვის შესაძლებელია კომფორტული სამუშაო გარემო იყოს; გულისა და ნერვული სისტემის დაავადების მქონე ადამიანები განსაკუთრებით სენსიტიურები არიან კონფლიქტური სიტუაციების მიმართ, რაც შეიძლება სხვისთვის არ წარმოადგენდეს გაღიზიანების წყაროს. თუმცა ორგანიზაციული და ისეთი სოციალური სტრესორები, როგორცაა დევნა, შეურაცხყოფა და დისკრიმინაცია ყველა თანამშრომელზე უარყოფითად მოქმედებს. პერსონალი მწვავედ განიცდის არასტაბილური სამუშაოს სიმძიმესა და სამსახურის დაკარგვის შიშსაც.“
- b. სოციალური სტრესორები - ასევე მნიშვნელოვანია სოციუმისგან გამოწვეული ფაქტორები. მაგალითად თანამშრომლების მხრიდან გარიყულობა. ბულინგი, როცა ხშირად მიგითითებენ შენს, რომელიმე სამსახურეობრივ ან პირად სისუსტეზე. ასეთი ქეისები ბოლოს მიდის ჯგუფურ ან ინდივიდუალურ კონფლიქტებამდე. ადამიანი ვეღარ გრძნობს რომ ის აღარ არის არსებული ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი. რაც მუდმივი სტრესის და საბოლოოდ სამსახურიდან წასვლის მიზეზი ხდება.
2. სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესორები - ხშირია შემთხვევა როცა თანამშრომელს სრულიად არ ესმის მისი მთლიანი ამოცანა. სამუშაო აღწერილობა შედგება ერთმანეთთან დაუკავშირებელი მრავალი ფუნქციისგან. ამ დროს კადრი ვერ ხვდება საბოლოოდ რას ემსახურება მისი შრომა. რა ღირებულებას ქმნის კომპანიისთვის ან მომხმარებლებისთვის. იმის განსაზღვრაც კი რთულია რამდენად კარგად ასრულებს საკუთარ მოვალეობას. რთულია განსაზღვრო რომელი ფუნქციები და დავალებებია პრიორიტეტული რაც ხშირად შეიძლება გახდეს საყვედურებისა და კრიტიკის მიზეზი ზემდგომების მხრიდან.
3. მონოტონური სამუშაო - არსებობს მთელი რიგი სამუშაოები. რომლებიც ნაკლებს გონებრივ რესურსს მოითხოვს. არის ერთი და იგივე მექანიკური მოძრაობების

განმეორება. ასეთ დროს ადამიანების უმეტესობა მიდრეკილია დეპრესიისკენ. ასევე ადვილად შეიძლება ნევროზის მიზეზიც გახდეს.

რეკტუტინგის თანამედროვე მეთოდები

ადამიანური რესურსების მართვაში ცნობილია გამოთქმა ომი ტალანტებისთვის (War for talent). ინფორმაციული ტექნოლოგიების ასე სწრაფად განვითარებამ გამოიწვია ჭარბი ინფორმაციის მიწოდება სამყაროსთვის. კონკრეტული საკითხის შესწავლისას პრობლემას წარმოადგენს არა ინფორმაციის მოძიება არამედ ზღვა ინფორმაციიდან ჩვენთვის ყველაზე საჭიროს ამორჩევა. რა თქმა უნდა ეს ეხება ადამიანური რესურსების მართვასაც. კონკრეტულად სამსახურის მაძიებლებს, რომელთაც ჭირდებათ მათთვის საინტერესო ვაკანსიების შესახებ ინფორმაცია. შესაბამისად დამსაქმებლებსაც უჭირთ ყურადღების მიქცევა. ამიტომ არსებობს უამრავი მეთოდი რომელიც ადამიანის ფსიქოლოგიის შესწავლის საფუძველზე იქნა შემუშავებული

პროფესიული ორიენტაციის ტესტი -[17] შედგება ტესტებისა. მათი რაოდენობა რამდენიმე ათეულია. დამოკიდებულია ვაკანსიის სამუშაო აღწერილობაზე. მას შემდეგ კანდიდატი ყველა კითხვას გასცემს პასუხს დაითვლება მისი პასუხების ჯამი. პასუხები იწერება ქვემოთ მოცემულ გრაფაში. შემდეგ ითვლება სვეტში მოცემული პასუხების ჯამი (იხ ფოტო4). თითოეული სვეტი კი შეესაბამება მოღვაწეობის ექვს სფეროს. ესენია:

1. ადამიანებთან მუშაობის სფერო;
2. მიდრეკილება კვლევითი (ინტელექტუალური) საქმიანობისკენ;
3. პრაქტიკული მოღვაწეობისკენ მიდრეკილება;
4. მიდრეკილება ხელოვნებისადმი;
5. მიდრეკილება ფიზიკური, ექსტრემალური საქმიანობისკენ;
6. მიდრეკილება საგეგმო-ეკონომიკური ხასიათის საქმიანობისკენ.

[იხ ფოტო 3]

კითხვის №	I	II	III	IV	V	VI
1	ა			ბ		ბ
2		ა		ბ	ბ	
3	ა	ბ		ბ		
4			ა		ბ	ბ
5	ა	ბ	ბ			
6	ა	ბ				ბ
7		ა	ბ	ბ		
8	ა				ბ	ბ
9		ა		ბ	ბ	
10				ა	ბ	ბ
11	ა	ბ	ბ			
12			ა	ბ	ბ	
13	ა				ბ	ბ
14		ა		ბ	ბ	
15	ა		ბ		ბ	
16	ა		ბ			ბ
17				ა	ბ	ბ
18	ა	ბ	ბ			
19			ა		ბ	ბ
20	ა		ბ			ბ
21		ა	ბ	ბ		
22		ა	ბ	ბ		
23		ა		ბ		ბ
24	ა				ბ	ბ
ჯამი						

[ფოტო 3]

სოციონიკა - [18] ამ მეთოდის მიხედვით ადამიანები შესაძლებელია დავეყოთ 16 განსხვავებულ ფსიქოტიპად. ეს განმასხვავებელი ნიშნები საბოლოოდ გავლენას ახდენს მათ სამსახურის მიმართ დამოკიდებულებაზე. რეკრუტერი ცდილობს მაქსიმალურად ზუსტად დაადგინოს თუ რომელ ფსიქოტიპს განეკუთვნება კანდიდატი. რის შემდეგად უკვე მარტივია დასკვნის გაკეთება. შეესაბამება თუ არა კონკრეტული პიროვნება აღნიშნულ ვაკანსიას.

USK Group-ის [19] გენერალური დირექტორი ანდრეი ნიკოლაევის თქმით „სოციონიკა შესაძლებლობას გვაძლევს კანდიდატის შესახებ მივიღოთ აუცილებელი, და

ხანდახან ძალიან დეტალური ინფორმაცია, ჯერ კიდევ კანდიდატის დაქირავებამდე, წარმოდგენას გვიქმნის მომავალი თანამშრომლის ტალანტების, პროფესიული მისწრაფებების, ცხოვრებისეული პრიორიტეტების, სამსახურის, ხელმძღვანელობის მიმართ დამოკიდებულებების შესახებ. როგორც წესი, ასეთი სიღრმისეული ნიუანსების შემჩნევა ვერ ხერხდება თანამშრომლის კოლექტივში მიღებიდან მინიმუმ 3 თვის მანძილზე. სოციონიკა გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ ეს ინფორმაცია უკვე პირველ-მეორე გასაუბრებაზე.”

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი. ამჟამად USK Group - ს ესაჭიროება გაყიდვების მენეჯერი. სოციონიკის თანახმად შერჩეული კანდიდატი აუცილებლად უნდა იყოს „ჰაქსლის ტიპის“ (16 დან ერთ-ერთი ფსიქო ტიპი). ამ ტიპი ადამიანებს ეხერხებათ ხალხთან ურთიერთობა, ადვილად მოიპოვებენ ადამიანების ნდობას, შეუძლიათ მხარდაჭერა, ყოველთვის არიან საკუთარ თავში დაჯერებულები, დიპლომატია და მოლაპარაკებები მათი ძლიერი მხარეა. ბევრი არგუმენტი აღარ ჭირდება იმის მიხედვრას რომ ზემოთ ჩამოთვლილი თვისებები გაყიდვების მენეჯერისათვის ზედგამოჭრილია. ახლა უკვე რეკრუტერს საქმე ბევრად გაუადვილდება. მას მხოლოდ ევალება ადამიანებში ამოიცნოს ჰაქსლის ტიპი. სხვა შემთხვევაში მოუწევდა ცალ ცალკე მოეძებნა ყველა კანდიდატში ის თვისებები რომელიც გაყიდვების მენეჯერისთვის არის საჭირო.

ასტროლოგია - [18] ეს მიმართულება ბევრს ადამიანში სკეპტიციზმს იწვევს. რა თქმა უნდა ძნელი დასაჯერებელია რომ კომპანიებმა შესაძლოა პროფესიულ საქმიანობაში ასტროლოგია გამოიყენონ. იშვიათად თუმცა მაინც არსებობენ კომპანიები და HR მენეჯერები, რომლებიც მთელი სერიოზულობით იყენებენ ასტროლოგიას კადრების შერჩევის პროცესში. სოციონიკის მსგავსად ასტროლოგიაც ადამიანებს ყოფს ჯგუფებად. ცალკეულ ჯგუფებში ერთიანდებიან ადამიანების მათი მსგავსი თვისებების მიხედვით. რეკლამის მენეჯერი ანა მიხაილოვა სწორედ ამ მეთოდით შეარჩიეს თანამდებობაზე. ის ამბობს: “ძალიან მართობს ის მიზეზი, რის გამოც ამ კომპანიაში მოვხვდი, გასაუბრება იყო ძალიან ჩვეულებრივი, და მხოლოდ ბოლოს გავიგე, რომ სამსახურში მიმიღეს მხოლოდ ჩემი დაბადების თარიღის წყალობით. ჩემი ხელმძღვანელი აღმოჩნდა ნუმეროლოგიით გატაცებული და მცოდნეც.

გარკვეულწილად. მან რაღაცები დაითვალა, დახატა ჩემი ცხოვრების გრაფიკი და... ამ გრაფიკის მიხედვით, 24-დან 36 წლამდე წარმატების წლები მაქვს, და აქედან გამომდინარე, მე შემეძლება ამ ასაკში კომპანიასაც წარმატება მოვუტანო”. [იხ ფოტო 4]

[ფოტო 4]



ნახატები - [18] ამ მეთოდს ფსიქოლოგია დიდი ხანია იყენებს ადამიანის შინაგანი სამყაროს დასანახად. თავდაპირველად იყენებდნენ ფსიქოლოგიური პრობლემების მქონე პაციენტებთან. მათი ნახატების გარჩევით შესაძლებელი ხდებოდა დაედგინათ, რა ღრმა ფსიქოლოგიურ ტრამვასთან ქონდათ საქმე. ბოლო პერიოდში ადამიანური რესურსების მართვაშიც დაიწყეს ამ მეთოდის გამოყენება. გასაუბრებაზე მოსულ კანდიდატ აძლევენ დავალებას დახატონ მარტივი ფიგურები. უმჯობესია თუ კანდიდატმა მოყვარულის დონეზეც კი არ იცის ხატვა. ისინი ვისაც ხატვის ნიჭი არ აქვთ უკეთესად ავლენენ საკუთარ შინაგან სამყაროს. მაგალითად: თუ დავალება არის ხის დახატვა. თუ კანდიდატმა დიდი ხე დახატა, გამოდის მას ძლიერი და მყარი ფსიქოლოგია აქვს. თუ ნახატებში მუქი ფერები ფიგურირებს ეგ შინაგან აგრესიულობაზე და ჩაკეტილ ცხოვრებაზე მიუთითებს. თუ მრავალწევრიან ოჯახს ხატავ ეს შესაძლოა სოციუმთან შეუთავსებლობაზე მიუთითებდეს. ხაზოვანი ან სქემატური ნახატის დახატვის

შემთხვევაში რეკრუტერი იეჭვებს რომ თქვენ არამყარი ფსიქოლოგია გაქვთ. პროგრამისტი მაქსიმ კნიაზევის შერჩევისას ერთ-ერთ ეტაპზე სწორედ ნახატების მეთოდი გამოიყენეს. ის ამბობს: გასაუბრებაზე მთხოვეს დამეხატა არარსებული ცხოველი. მე დავხატე ნიანგისა და არწივის ნაჯვარი – ზევით ჩიტი, ქვემოთ რეპტილია. სახლში რომ მოვედი ინტერნეტში შევძვერი, რათა გამერკვია, თუ რას ნიშნავდა ჩემი ნახატი. აღმოჩნდა, რომ მე აგრესიული ინდივიდუალისტი ვარ, რომელსაც თანამშრომლობას კონკურენცია ურჩევნია. რა თქმა უნდა, ის კომპანია აღარ შემხმინებია”.

ბოლო სამი მეთოდის განხილვისას მყარად ჩამოყალიბებული აზრი არ არსებობს. ვალერია დვორცევაია “ვიზავი კონსალტ“-ის გენერალური დირექტორი ამბობს: “ასტროლოგია, სოციონიკა და ნახატებთან დაკავშირებული პროექციული მეთოდები, როგორც წესი, დამოკიდებულია ექსპერიმენტატორის პიროვნებაზე და გვამღევენ ძალიან ცოტა რეალურ ინფორმაციას, მეტიც, ინფორმაცია, რომელსაც მივიღებთ, ძნელად პროგნოზირებს იმას, თუ რამდენად წარმატებული იქნება კანდიდატის მუშაობა კომპანიაში. არ ვამბობ, რომ ეს შარლატანობაა, მაგრამ სპეციალისტები, რომელთაც შეუძლიათ მსგავსი მეთოდებით მიიღონ ინფორმაცია, რომელიც ადეკვატური იქნება ამ სამუშაოსთვის, ან არ არსებობენ, ან ესენი არიან სპეციალისტები, რომლებსაც კლინიკურ ფსიქოლოგიაში მრავალწლიანი გამოცდილება აქვთ”.

ფსიქოლოგიური ტესტები - [18]. წინა სამი მეთოდისგან განსხვავებით ფსიქოლოგიური ტესტები უფრო მეტად სანდო და აპრობირებული მეთოდია. “ტესტირება – ერთ-ერთი ყველაზე სანდო მეთოდია ადამიანზე ინფორმაციის მისაღებად, – თვლის კარიერული კონსულტაციის ცენტრის ტესტირებისა და განვითარების დეპარტამენტის დირექტორი ანა მუხინა, – ჩვენს ცენტრში არსებობს HR-ლაბორატორია, რომელიც დაკავებულია პერსონალის შერჩევის მეთოდების შექმნით. არსებობს სტანდარტული მეთოდები, და არსებობს ასევე მიზნობრივი მეთოდები, რომლებიც ერგება კონკრეტულ სიტუაციას.” ერთ-ერთი მათგანია ლუმერის ტესტი. კანდიდატებს ეძლევათ მარტივი დავალება. მათ უნდა აირჩიონ შეთავაზებული ფერებიდან ყველაზე მიმზიდველი. ტესტი ძირითადი აზრი მდგომარეობს იმაში რომ ყველა ადამიანი ფერებს

ინდივიდუალურად აღიქვამს და მათ მიერ არჩეული ფერით შესაძლოა ვიმსჯელოთ თუ რა ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში იმყოფება კანდიდატი იმჟამად.

რორშახის ტესტი - [18] ასევე არსებობს რორშახის [20] მელნის ლაქების ტესტი. ავტორია შვეიცარიელი ფსიქოლოგი ჰერმან რორშახი. ტესტი შედგება 10 ბარათისაგან [იხ ფოტო 5]



[ფოტო 5]

კანდიდატმა უნდა აღწეროს თუ რას ხედავს ფოტოზე. რეკრუტერი იწერს ყველა მის მიერ წარმოთქმულ სიტყვას. ასევე აფიქსირებს დროს, რომელიც პასუხის გასაცემას დასჭირდა კანდიდატს. აფიქსირებს თუ რა პოზაში ზის პასუხის მოფიქრების პროცესში. როგორ უჭირავს ფოტო, მაგალითად ხელში უჭირავს და სხვადასხვა მხრიდან ატრიალებს თუ მაგიდაზე დადებულ მდგომარეობაში უყურებს. პასუხების შეფასება ხდება ძირითადად ხუთი კატეგორიის მიხედვით: ლოკალიზაცია, დტერმინანტები, ფორმის დონე, შინაარსი, ორიგინალურობა. ერთიანი დაკვირვების შედეგად შესაძლებელია განისაზღვროს, კანდიდატი იმჟამინდელი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, გაწონასწორებულობის ხარისხი და სხვა პარამეტრები რომელიც შესაძლოა ვაკანსიისათვის მნიშვნელოვანი იყოს.

“პიროვნების კვლევის სტანდარტიზირებული მეთოდები, რომლებსაც მიეკუთვნება ლუშერი და რორშახი, სანდოა, თუმცა საკითხავია ის, თუ სად და რამდენად კარგად სწავლობდა ექსპერიმენტატორი, როგორია მისი გამოცდილება, – ამბობს ვალერია დვორცევაია, – ეს მეთოდები ერთი შეხედვით საკმაოდ მარტივი ჩანს გამოსაყენებლად, თუმცა რეალურად ასე არ არის. ვგულისხმობ ფსიქოლოგიურ წარმონაქმნებს, 20 წელია დიაგნოსტიკით ვარ დაკავებული, მაგრამ მხოლოდ მაქს ლუშერის სემინარის შემდეგ მივხვდი ბოლომდე, მისი ტესტის სტრუქტურას”.

ფიზიოგნომიკა- [18]ერთი-ერთი შერჩევის მეთოდი, რომელიც უძველესია ადამიანის შეფასების საკითხში. მეთოდის გამომგონებლებად მიიჩნევიან დარვინი, და ვინჩი, არისტოტელე. მიუხედავად ამისა ფიზიოგნომიკამ მეცნიერული ხასიათი მაინც ვერ მიიღო. სწავლება გულისხმობს ადამიანის შეფასებას სახის ნაკვთებისა და მიმიკების მიხედვით. მაგალითად თუ ადამიანს აქვს მასიური ფორმის ნიკაპი, დიდი ალბათობის ესაა ძლიერი ნებელობის მქონე ადამიანი. პატარა ნიკაპი შესაძლოა საწინააღმდეგოს ნიშნავდეს, ანუ სუსტი ნებისყოფის ფსიქოტიკს. თუ ადამიანის სახის ნაკვთები ასიმეტრიულია ეს მიუთითებს მის გაუწონასწორებელ ხასიათზე, ხოლო სიმეტრიულობა პირიქით, გაწონასწორებულობაზე მიუთითებს. [იხ ფოტო 6]

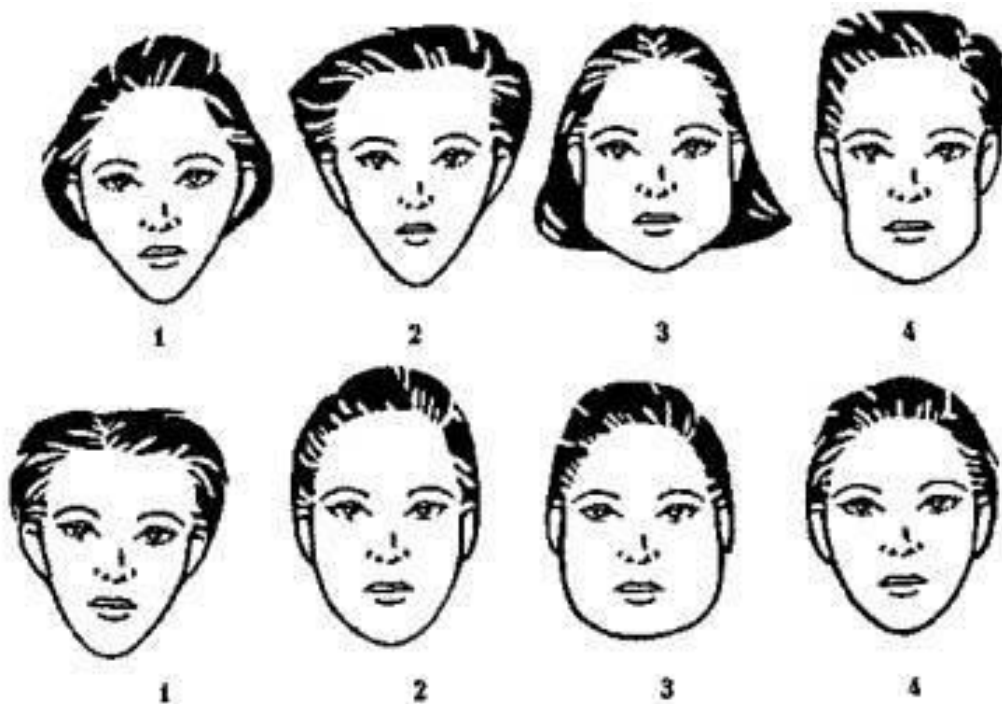
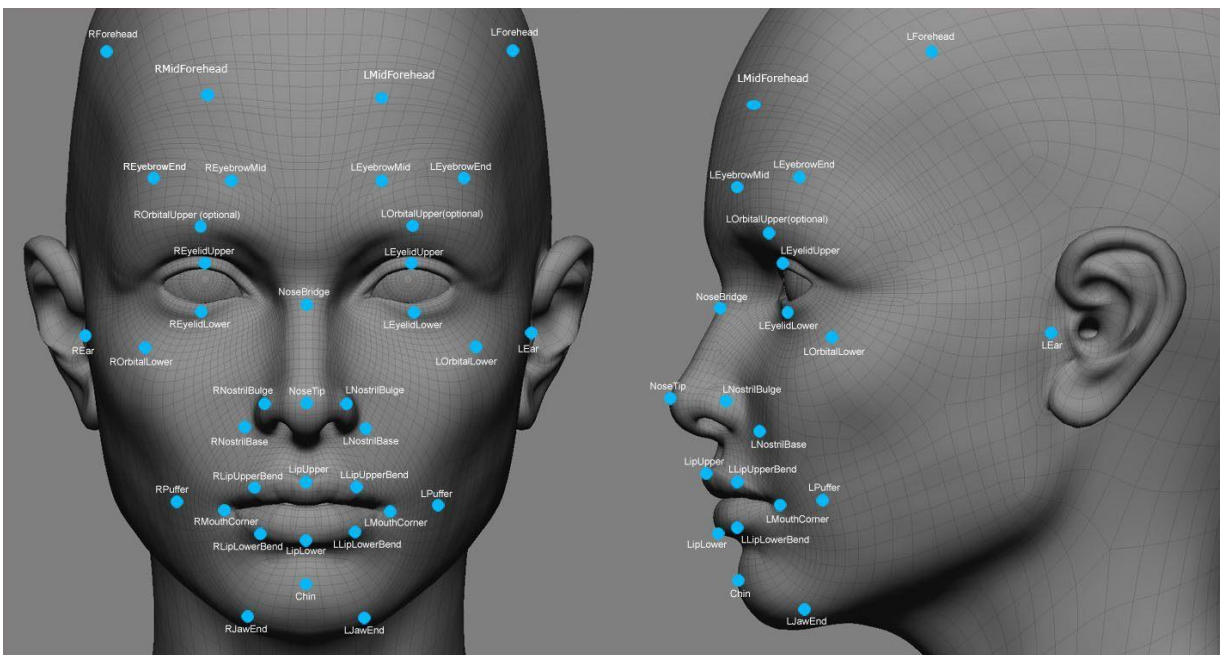


Рис 4

[ფოტო 6]

შერჩევა ფოტოს მიხედვით - [18] ალბათ ხშირად გვინახავს ვაკანსია, სადაც სხვა კრიტერიუმებთან მოთხოვნილია რეზიუმეში ფოტოს არსებობა. ხშირ შემთხვევაში ფოტოს მოთხოვნა საფუძველსაა მოკლებული, რადგან სამუშაო აღწერილობასთან რანაირ კავშირში არ არის. მაგალითად ფინანსური მენეჯერის ან ბუღალტრის შემთხვევაში გარეგნობას არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს. თუმცა არსებობს ვაკანსიები სადაც გარეგნობა სამუშაო აღწერილობის სწორად შესრულების ერთ-ერთი გარანტია. მაგალითად ესაა მომსახურების სფეროს წარმომადგენლები, პრეს მდივნები. „რაც შეეხება კანდიდატების არჩევას ფოტოსურათის მიხედვით, ეს ძალიან ჩვეულებრივი მეთოდია, რომელსაც რეკრუტერები აქტიურად იყენებენ, – ამბობს KellyServices CIS-ის HR-დირექტორი ლუსინეაბგარიანი, – აქტუალურია, პირველ რიგში ისეთი პოზიციებისთვის, რომლებზეც გარეგნობა სამუშაოს მნიშვნელოვანი “ნაწილია”. მაგალითად, წამყვანების ან პრომო აქციებში მონაწილე გოგოების არჩევისას. გარეგნობა მნიშვნელოვანია ასევე იმ პოზიციებზე მომუშავეთა საქმიანობაში, რომლებსაც შეხება უწევთ კლიენტებთან, პარტნიორებთან, ან საერთოდ ნებისმიერ აუდიტორთან, რადგანაც ისინი წარმოადგენენ კომპანიის სახეს ასეთი პოზიციებია კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერები, პრეს-მდივნები.. სხვა საქმეა, რომ ეს არა ერთადერთი, მაგრამ რიგ შემთხვევაში საკმაოდ მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია კადრების შერჩევისას.” [იხ ფოტო 7]



[ფოტო 7]

გრაფოლოგია - [18] მეცნიერება რომელიც საშუალებას გვაძლევს ადამიანის შინაგანი სამყარო დავინახოთ მათი ხელწერით მიხედვით. შესაბამისად ზედაპირულ დონეზე შესაძლებელი ხდება პროფესიული უნარებისა და ხასიათის გამოკვლევა. “გრაფოლოგიური ექსპერტიზა კარგია იმით, რომ მასზე დახარჯული დროის რესურსი დიდი არ არის, თუმცა ამისდა მიუხედავად საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ სანდო მონაცემები კანდიდატის შესახებ, _ ამბობს “მეტროპოლისის” კარიერის განვითარების განყოფილების ხელმძღვანელი ანა ნაზაროვა, _ ადამიანს არ უწევს იჯდეს ჩვენთან საათობით, საკმარისია დაწეროს რამდენიმე წინადადება. ამას გარდა, ფსიქოლოგიური ტესტებისგან განსხვავებით, რომლებიც გამოცდილ კანდიდატებს ზეპირად აქვთ ნასწავლი, გრაფოლოგიური ანალიზი არ მისცემს საშუალებას, რომ მოგვცეს სოციალურად მისაღები პასუხი. ხელნაწერის ექსპერტიზას არ ვაკეთებთ ნებისმიერი შეკვეთის დროს. თუ დამკვეთი კომპანია ითხოვს პიროვნების ღრმა ანალიზს, კანდიდატთან გასაუბრების დროს ჩვენ ვთხოვთ დაწეროს რამდენიმე სტრიქონი. ამის შემდეგ ჩვენ ვეუბნებით კანდიდატს რისთვის გვჭირდება მისი დაწერილი ტექსტი და ვთხოვთ თანხმობას გრაფოლოგიური ექსპერტიზისთვის. ჩვენ ვთანამშრომლობთ ორ გრაფოლოგთან. ერთი მათგანი ბიოლოგია განათლებით, და გვაძლევს კანდიდატის დახასიათებას შრომისუნარიანობისა და სტრესგამძლეობის კუთხით. ხოლო მეორე სპეციალისტი გვებმარება განვსაზღვროთ პიროვნული მახასიათებლები.” [იხ ფოტო 8]

O'Bara's handwriting analysis notes by Bart A. Baggett ©2008
www.HandwritingUniversity.com

Fluid mind & determination

open h loop = open mind to different philosophies

caution; resists impulsive emotional reactions

short d-stem = independent thinking.

figure 8 g = orator & fluid mind

pointy n humps = fast mind, analytical thinker. wit.

Medium t-bar average esteem, has something to prove

clean letter o = honest and blunt

Aggressiveness

Persistence

Large capitals in Signature = Healthy Ego. Confidence

[ფოტო 8]

რეკრუტინგი როგორც მარკეტინგი

პრობლემის გადასაჭრელად მსოფლიოში ბევრი კომპანია იგონებს ახალ მეთოდებს, რათა მეტი ყურადღება მიიქციოს, მეტ ადამიანს გააგებინოს მათი ვაკანსიების შესახებ. განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი:

Carmax – [21] ამერიკული კომპანია, რომელიც მეორადი ავტომობილების გაყიდვითაა დაკავებული. კომპანიას დიდი ხნის განმავლობაში ჰქონდა კადრების დენადობის პრობლემა. არსებული რეკრუტინგის სისტემა ვერ უზრუნველყოფდა, სამსახურიდან წასული კადრების ადგილების შევსებას. ამიტომ მოუწიათ შემოქმედებითად მიდგომოდნენ საქმეს. მათ გამოიყენეს თანამშრომლები და ასევე მათი სანაცნობო ქსელი. დაამზადეს მიმზიდველი დიზაინის სამაჯურები რომელზეც ეწერა „ვის იცნობ?“ (whodoyouknow?). სამაჯურები რა თქმა უფასოდ გადასცეს თანამშრომლებს, მათ კი გაავრცელეს საკუთარ ნაცნობებში. მცირე პერიოდის განმავლობაში ყველა მხილველში სამაჯური აღძრავდა ინტერესს, თუ რას ნიშნავს მასზე არსებული წარწერა. სამაჯურის მფლობელი კი მეტ ნაკლებად ამომწურავად სცემდა კითხვაზე პასუხს. უყვებოდა კომპანიისა და მის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიების შესახებ. ბევრი ინფორმაციის დამახსოვრება არც იყო საჭირო, რადგან ელექტრონული ფოსტისა და კომპანიის ოფიციალური ვებსაიტის მისამართი სამაჯურზევე იყო დატანილი. ეს ერთი შეხედვით მარტივი და იაფი იდეა საბოლოოდ კომპანიისთვის საკმარისზე მეტი შედეგის მომტანი აღმოჩნდა. ამ კამპანიაზე დახარჯული რესურსი მხოლოდ სამაჯურების დამზადების ღირებულება იყო. კომპანიამ რეკრუტინგის პროცესში ჩაატარა მცირე მოკვლევა თუ საიდან გაიგეს კანდიდატებმა ვაკანსიის შესახებ. აღმოჩნდა, რომ მომსვლელთა 36 პროცენტი სწორედ სამაჯურების დამსახურებით დაინტერესდა ვაკანსიით.

Jobsintown.de –[21] არის გემანიაში მოქმედი საკონსულტაციო კომპანია, რომლის ძირითადი საქმიანობა HR მომსახურების გაწევაა. კომპანია სხვა საჯარო და კერძო ორგანიზაციებს ეხმარება რეკრუტინგის პროცესის მაქსიმალურად შედეგიანად წარმართვაში. ერთ ერთი კლიენტის დაკვეთის შესასრულებლად, მათ გამოიყენეს სოციალური მედია კამპანიის ერთ ერთი მეთოდი. დიზაინერების მიერ შეიქმნა

პროვოკაციული შინაარსის პლაკატები. ისინი განთავსებული იყო ბოლბორდებზე, ავტობუსის გაჩერებებზე, ყავის აპარატებზე, სადგურებში აეროპორტებში და სხვა ადგილებში სადაც ხალხის დიდი მასა მოძრაობს. პლაკატების შინაარსი ძირითადად ეხებოდა მოსაწყენი და არასასურველი სამუშაოს პროცესს. ამით სცადეს და ადამიანები დააფიქრეს იმაზე რომ შესაძლებელია იპოვონ ახალი სამსახური. თავი დააღწიონ მათ იმჟამინდელ მოსაწყენ და რუტინულ სამსახურს.

Microsoft –[21] ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის რაც შეიძლება ფართო მასებზე გავრცელება კომპანიისათვის ყოველთვის კარგი არაა. არის შემთხვევები, როცა მცირე მაგრამ შესაბამის ჯგუფში უფრო მნიშვნელოვანია ინფორმაციის მიწვდენა. განსაკუთრებით როცა საქმე ეხება საშუალო ან უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს. ასეთი კადრის შერჩევა რამდენიმე ეტაპიან კონკურსის ჩატარებას მოითხოვს. ასობით კანდიდატის გამოხშირვა კი კომპანიას უაზროდ დააკარგვინებს დროსა და რესურსს. მაკროსოფტმა გადაწყვიტა გასაუბრებაზე დაებარებინა მხოლოდ ის ხალხი რომელთაც ვაკანსიისათვის შესაბამისი მინიმალური უნარების მაინც გააჩნდათ. ამისათვის ვაკანსიის ტექსტში ჩადო განტოლება რომლის სწორად ამოხსნის შემთხვევაშიც კანდიდატი ტელეფონის ნომერს იღებდა. შესაბამისად კონკურსის პირველ ეტაპზე კანდიდატებმა თვითონვე გაფილტრეს საკუთარი რაოდენობა. ამით კომპანიამ დაზოგა რესურსი და ძიების არეალი საგრძნობლად შეამცირა.

JungVonMatt. LoremIpsum –[21] იყო სარეკლამო კამპანია რომელიც კომპანიის კრეატიული დირექტორის პოვნას ისახავდა მიზნად. კომპანიამ ამ სიტყვების უკან დამალა დეტალური ინფორმაცია ვაკანსიის შესახებ. გამოქვეყნებული ბმული ნახა 250 000 მდე ადამიანმა. თუმცა მხოლოდ 15 000 მა შეძლო და იპოვნა დამალული ბმული. ვაკანსიის ავტორის გათვლით მხოლოდ მოუსვენარ და არაორდინალურად მოაზროვნე ადამიანებს შეეძლოთ სწორი ინფორმაციის პოვნა. ეს ორი თვისება კი უმთავრესი იყო კრეატიული დირექტორის ვაკანსიის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

Red5Studios –[21] კომპიუტერული თამაშები დეველოპერი კომპანია, რომელიც იმჟამად დაინტერესებული იყო მაღალი დონის გაიმინდდეველოპერების მოძიებით. კომპანიის დირექტორმა შეარჩია 100 საუკეთესო დეველოპერი. გაუგზავნა მათ მცირე

ინფორმაცია ვაკანსიის შესახებ (ანაზღაურება და ვაკანსიის დასახელება). ასევე მესიჯი შეიცავდა „საიდუმლო ყუთს“. მასში დაშიფრული იყო ინფორმაცია შერჩეული კანდიდატების ვინაობის შესახებ. რამდენიმე დღეში ლინკი ვირუსულად გავცელდა. მიზეზი კი შემდეგი იყო. დეველოპერები დროის მოგების მიზნით საკუთარ მეგობარ ან ნაცნობ პროგრამისტებს რთავდნენ საქმეში. რათა ყუთი სწრაფად გაეხსნათ. ამ გზით ინფორმაციამ უფრო და უფრო ძლიერ პროგრამისტებამდე მიაღწია. საბოლოოდ კი ასარჩევად კომპანიას ერთმანეთზე უკეთესი პროფესიონალები მიიღო.

Saatchi&Saatchi – [21] არის ციფრული მარკეტინგის სააგენტო. შემოქმედებითი და არაორდინალური კანდიდატების მოსაზიდად მათ შექმნეს მობილური აპლიკაცია, რომელშიც ნებისმიერ მსურველს შეეძლო განეთავსებინა კრეატიული სარეკლამო იდეები. ამით დამწყებ და უკვე გამოცდილ სარეკლამო მენეჯერებს საშუალება მისცეს საკუთარი თავი გაეცნოთ საზოგადოებისათვის. მცირე ხნის განმავლობაში დაგროვდა უამრავი იდეა. მათ შორის მცირე ნაწილი კომპანიისთვისაც იყო გამოსადეგი. რაც მთავარია აპლიკაციამ შესაძლებელი გახადა დაკვირვებოდნენ იდეების ავტორებს. გარდა იდეის შინაარსისა ისინი აკვირდებოდნენ ავტორის ქცევას სოციალურ ქსელში. რამდენად გამართულად შეეძლო წერა, რამდენად სწორად და ადეკვატურად იღებდა ოპონენტებისაგან კრიტიკას და ასე შემდეგ. დადებითად შეფასებული კანდიდატები საბოლოოდ მესიჯს იღებდნენ აპლიკაციის საშუალებით, რომ ისინი მიწვეული იყვნენ გუნდის წევრებად. ამ მეთოდით კომპანიამ დასაქმების მსურველთა რაოდენობა გააორმაგა. შესაბამისად საგრძნობლად გაიზარდა დაქირავების ხარისხიც. ამ მეთოდით შერჩეული კანდიდატები გრძელვადიან პერიოდში რჩებოდნენ კომპანიაში.

Ikea –[21] ავეჯისა და საყოფაცხოვრებო ნივთები მწარმოებელი კომპანია. რომელიც მაღაზიათა ქსელს ფლობს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ავსტრალიაში ერთ-ერთი მაღაზიის გახსნისას საინტერესო რეკრუტინგ მეთოდს მიმართა. სავაჭრო ობიექტის გახსნიდან მალევე ყველა კლიენტს შენაძენთან ერთად გადაეცემოდა დასაქმების ინსტრუქცია (CareerInstruction). მოგეხსენებათ სპეციფიკაციისგან გამომდინარე Ikea - ში ნაყიდ ბევრ ნივთს სჭირდება ინსტრუქცია. მაგალითად ავეჯის აწყობის, დაშლის, დამონტაჟების და სხვა. ყუთებში კი ასევე იყო ინფორმაცია კომპანიის გამოცხადებული ვაკანსიების შესახებ. ამ მეთოდით კომპანიამ ყველა მომხმარებელი აქცია პოტენციურ

გუნდის წევრად. ინფორმაციის გავრცელების მასშტაბი თითქმის უდრიდა კლიენტების რიცხოვნობას. რა თქმა უნდა იყო მცირე ჯგუფი რომელმაც მოუცლელობის ან ინტერესის ნაკლებობის გამო ინსტრუქციას არც კი მიაქცია ყურადღება. საბოლოო ჯამში კი CareerInstruction - მა კომპანიას 4820 დასაქმების მსურველი კანდიდატი მოუყვანა. საბოლოოდ კი 280 მათგანი გუნდის წევრი გახდა.

JTI –[21] იაპონური წარმოშობის კომპანია, რომელსაც ორსაუკუნოვანი ისტორიას აქვს. ფლობს ოფისებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, მათ შორის კავკასიაშიც. ყავს 26000 თანამშრომელი. ალბათ საინტერესოა როგორ ახერხება კომპანია ამ რაოდენობით კადრების მართვას. ადამიანური რესურსები განყოფილება შედგება ოთხის მიმართულებისგან: შერჩევა და დამსაქმებლის ბრენდის განვითარება, ტრენინგები და თანამშრომელთა განვითარება, კომპენსაციები, ბენეფიტები და HR ადმინისტრირება.

გასაუბრება

რეკრუტინგის პროცესში ერთ-ერთი ყველაზე რთული ნაწილია. პირველ რიგში რთულია მისი ორგანიზება. უნდა დაიცვა ბალანსი. მიიღო შენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია და ამასთან ერთად არ დააზნო რესპოდენტი, მისცე მას საკუთარი თავის ბოლომდე გამოვლენის საშუალება. წარმატებული გასაუბრების მთელი საიდუმლო სწორად შედგენილ კითხვებშია. საინტერესოა განვხილოთ ამერიკული ტექნოლოგიური გიგანტის „ინტელის“ მაგალითი, თუ კითხვებს სვამს HR მენეჯერი გასაუბრებაზე. ვნახოთ რამდენიმე მათგანი: [24]

1. გვიამბე შემთხვევის შესახებ, როდესაც კლიენტი უკმაყოფილო იყო შენ მიერ შესრულებული სამუშაოთი. რას ფიქრობ, რა იყო ამის მიზეზი და როგორ გადაწყვიტე პრობლემა?;
2. გვიამბე, შემთხვევის შესახებ, როდესაც მუშაობა არცთუ ისე უსაფრთხო გარემოში მოგიწია;

3. თუ გქონია შემთხვევა, როდესაც არ ეთანხმებოდი მენეჯერს და როგორ გადაწვიტე პრობლემა?;
4. შექმენი ალგორითმი, რომელიც ითვლის სხვაობას წუთებისა და წამების ისარს შორის საათზე;
5. შეგიძლია მოახდინო ელემენტების - H, F, Hg, ში, H₂O₂, KOH იდენტიფიკაცია?;
6. გაზით სავსე ცისტერნა იწონის 100 ფუნტს, ცარიელ მდგომარეობაში, ხოლო სავსე ცისტერნის წონა 200 ფუნტია. საჭიროა პროგრამა, რომელიც შეგატყობინებს, როდესაც ცისტერნა 80-90 %-ით ცარიელი იქნება. რა მონაცემებს ასახავ პროგრამაში რომ იმუშაოს?;
7. მოიყვანეთ მაგალითი, როცა, მიუხედავად წარმატებისა, წინასწარ განსაზღვრეთ, რომ თქვენი გატარებული ექსპერიმენტი უარესობისკენ შეცლიდა სიტუაციას და შეაჩერეთ ის;
8. ორი ფინჯანი გაქვს, რომელთაგან ერთში 5 კვარტი წყალია, მეორეში 3, მე კი მჭირდება 4 კვარტი წყალი;
9. რატომ არ არის შენი GPA 4.0?;
10. თუ ვერ ასწრებ დავალების შესრულებას განსაზღვრულ დროში, რას მოიმოქმედებ?;
11. ვინ არიან ინტელის კონკურენტები და როგორ შეგვიძლია მათგან განსხვავებულები ვიყოთ?;
12. რას აკეთებს ინტელი, რის გამოც აღფრთოვანებული ხარ?;
13. დაასახელე მომენტი, როდესაც იყავი გუნდის წევრი, რომელმაც მარცხი განიცადა;
14. როგორ განუმარტავთ თქვენს კვლევებს ბეზიას?.

ინტერვიუ ამაზონში - [23] წინა თავში ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ ამაზონის შერჩევის სისტემის შესახებ რომელიც, ერთ-ერთი ყველაზე განსხვავებული მეთოდია წამყვან კომპანიებში. მისი მრავალსაფეხურიანი შერჩევის სისტემის ცენტრალური რგოლია გასაუბრება, რომელზეც საკმაოდ დამაბნეველ და უცნაურ კითხვებს სვამს რეკუტერი. ვნახოთ რამდენიმე მათგანი:

1. ვინ იყო თქვენი ყველაზე რთული მომხმარებელი?;

2. როგორ შეძლებთ წარმოადგინოთ ამაზონის ვებსერვისები ლიფტში ყოფნისას?;
3. როგორ ხვდები, არის თუ არა სიტყვა პალინდრომული?;
4. იცი ვინაა კორპორაციის აღმასრულებელი დირექტორი? შეგიძლია დაასახელო მისი ვინაობა?;
5. თუ არათანმიმდევრულად დალაგებული, 1-250მდე რიცხვებიდან ერთ-ერთი გამორჩენილია, როგორ აღმოაჩენ გამორჩენილ ნომერს?;
6. როგორ გადაწყვეტი პრობლემებს, მარსელი რომ იყო?(იგულისხმება ფილმის პერსონაჟი, რომელიც მარტო დარჩა მარსზე);
7. აღწერე, რა ხდება შენს ბრაუზერში, როდესაც გადადიხარ ბმულზე?;
8. მოგვიყვი შემთხვევის შესახებ, როდესაც ბოდიში მოიხადე;
9. როგორ გააუმჯობესებდი ამაზონის ვებსაიტს?;
10. 30 ადამიანი მუშაობს შენს დაქვემდებარებაში და თითოეულს შეუძლია შეასრულოს სამუშაოს 150 ერთეული საათში. ყოველი სამუშაო დღის განმავლობაში არის 2 15 წუთიანი შესვენება და ერთი 30 წუთიანი ლანჩი. კვირის განმავლობაში, 5 დღეში, სამუშაოს რა ნაწილს შეასრლებთ?;
11. როგორ აუხსნი მომხმარებელს, რა არის wi-fi?;
12. უნდა გავყიდოთ თუ არა საწმენდი საშუალებები ჩვენი სავაჭრო დასახელებით?.

NETFLIX– [22] კომპანია დაარსდა 1997 წელს. ის იყო DVD გაქირავების პირველი ონლაინ კომპანია. დღესდღეობით არის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ინტერნეტ ტელევიზია. მას 70 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს მსოფლიო 190 ქვეყანაში. ადამიანური რესურსების მართვას ის ახორციელებს ხუთ ეტაპიანი სტრატეგიით. კომპანიაში ამბობენ რომ ამ მიდგომის დახმარებით, მხოლოდ 2013 წლის მონაცემებით რეზერვები გასამმაგდა, ტელევიზიამ სამჯერ მოიპოვა ემის პრემია. ასევე საგრძნობლად გაიზარდა მათი მომხმარებლების რაოდენობა. განვიხილოთ ხუთი იდეა რომლის დახმარებითაც კომპანია ამ შედეგებამდე მივიდა:

1. დაიქირავეთ, წახალისეთ და აიტანეთ მხოლოდ ჩამოყალიბებული ზრდასრულები - ზრდასრული მიდგომა გულისხმობს ყველა თემაზე ღიად და თამამად საუბარს. ეს განსაკუთრებით ეხება პრობლემებს, რომლებიც როგორც

წესი დაფარული რჩება და დიდი ხნის განმავლობაში ფარულად ჰქმნის ორგანიზაციის სტრუქტურას. ბევრ კომპანიაში არსებობს მკაცრად გაწერილი HR პოლიტიკა, რომელსაც თანამშრომლები გვერდს უვლიან ყოველთვის როცა ამის შესაძლებლობა არსებობს. ამის ნაცვლად NETFLIX მა თანამშრომლებს მისცა თავისუფლება თავად განსაზღვრონ საკუთარი HR პოლიტიკა. დასაწყისში კომპანიას ჰქონდა სტანდარტული პოლიტიკა. თანამშრომლებს ჰქონდა საშვებულებოდ განსაზღვრული დღეები, რომელსაც უფროსთან შეთანხმებით იყენებდა. როცა ტელევიზია გახდა სააქციო საზოგადოება, აუდიტორებმა მკაცრად მოითხოვეს შვებულებების და სამუშაო საათები ბუღალტრული ანგარიში. მაგრამ იმის მაგივრად რომ პოლიტიკა გამკაცრებულიყო მოხდა პირიქით. აღმოჩნდა რომ კალიფორნიის შტატში არცერთი კანონი არ იყო, რომელიც კომპანიას საკუთარი თანამშრომელიც აუცილებლად შვებულებაში გაშვებას ავალდებულებდა. შესაბამისად საშვებულებო სისტემა მთლიანად გააუქმეს. თანამშრომლების იგივე მიდგომით როცა მოინდომებდნენ მაშინ გადიოდნენ შვებულებაში, თუმცა ფორმალურად ეს არსად ფიქსირდებოდა. თუ აუდიტი დაინტერესდებოდა, ნახავდა რომ NETFLIX საკუთარ თანამშრომლებს საერთოდ არ უშვებს შვებულებაში. ამით კი არანაირი კანონი არ ირღვევა და ყველა კადრი ბედნიერია.

2. თქვით სიმართლე შედეგიანობის შესახებ - NETFLIX ში თითქმის მთლიანადაა ამოღებული საქმიანობიდან შედეგიანობის შეფასების ინსტრუმენტები. მათი აზრით ეს დროის უარო ხარჯვაა. რადგან ყოველთვის არსებობს შედეგები, რომლებიც რიცხვებში არ იზომება. თუ ასეთ საკითხებს მაინც მოუძებნით რიცხვითი დათვლის მეთოდებს ის აუცილებლად არაობიექტური იქნება. კადრები კი ყოველთვის მოძებნიან შავ ხვრელებს რომლის გავლითაც შედეგებს ფორმალურად მიაღწევენ თუმცა რეალური რეზულტატი იქნება თუ არა მიღწეული ამის გაგება შეუძლებელი გახდება. ამის მაგივრად კომპანია იყენებს 360 გრადუსიანი სამუშაოს შეფასების სისტემას. არსებობს ანონიმური სისტემა სადაც ყველა თანამშრომელი წერს საკუთარ აზრს, კონკრეტული ამოცანის შედეგიანობაზე და ცვლილებების შესახებ.

3. მენეჯერი საქმე ძლიერი გუნდის შექმნაა - NETFLIX - ში საშუალო რგოლის მენეჯერებს ევალუატიონით არა ოპერაციული საქმიანობის ან საკუთარი დაქვემდებარებულების კონტროლი, არამედ გუნდის ფორმირება. პირველ რიგში მენეჯერი რეალურად აფასებს საკუთარი გუნდის შესაძლებლობებს. მან კარგად უნდა იცოდეს რომ თუ დღევანდელ ხელფასს გააორმაგებს ამით მისი გუნდის წევრები არც უფრო ჭკვიანები გახდებიან და არც უფრო მშრომელები. რადგან არსებობს ზედა ზღვარი. თუ გინდა რომ ძლიერი გუნდი გყავდეს პირველ რიგში ადამიანების შერჩევასას უნდა იფიქრო ამაზე. ვერანაირი სამოტივაციო და სასწავლო სისტემა ვერ შეძლებს სუსტი კადრი ძლიერად გადააქციოს.
4. ლიდერთა საქმე კომპანიაში სამუშაო კულტურის შექმნაა - ყველამ ვიცით რომ კორპორატიული კულტურის შექმნა სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია. თუმცა როგორი უნდა იყოს ის და რა მეთოდებით უნდა დაინერგოს კომპანიაში? NETFLIX ამაზე მკაფიო პასუხი აქვს. კორპორატიული კულტურა უნდა პასუხობდნენ არსებულ ღირებულებებს და კომპანიის მიზნებს. მაგალითად თუ კომპანია აქცენტს აკეთებს შედეგიანობაზე, ასეთ დროს არ შეიძლება დისციპლინის ნაკლებობა არსებობდეს. სილიკონ ველზე არსებობენ კომპანიები, სადაც სრულიად თავისუფალი სისტემა არსებობს. ოფისები მორგებულია კონკრეტულ ადამიანზე. არც სამუშაო საათებია შეზღუდული და არც დრესკოდი არსებობს. ასეთი კომპანიის მთავარი ღირებულება ადამიანის ბედნიერებაა და მისი კორპორატიული კულტურა შესაბამისაა მოწყობილი. შეუსაბამო იქნებოდა FACEBOOK ის მსგავს კომპანიაში კორპორატიული კულტურის ნაწილში დისციპლინა და შედეგებზე ორიენტირებულობა რომ იყოს ჩადებული.
5. კარგი და ნიჭიერი მენეჯერები ჯერ ბიზნესზე და ინოვაციებზე ფიქრობენ და შემდეგ HR-ზე - როგორც კომპანიისთვის ასევე კონკრეტული ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია შედეგიანობა. ვერანაირი დამატებითი სამოტივაციო ღონისძიებები დადებით შედეგს ვერ მოიტანს კომპანიაში თუ მთავარი მიზანი არ სრულდება. მაგალითად შეგვიძლია თანამშრომლები წავიყვანოთ არაფორმალურ გარემოში გასართობად. ეს მათ ბედნიერს გახდით. თუმცა თუ ამ დროს კომპანიის

აქციები ეცემა მეორე დილით თანამშრომლები ისევ პრობლემებში იქნებიან და აზრი არ ექნება წინა დღეს მოწყობილ ღონისძიებას.

როგორც ვნახეთ NETFLIX საკმაოდ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პოზიცია აქვს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით. მარტივად შესამჩნევია, რომ იგი განსხვავდება ნაშრომში განხილული სხვა უცხოური კომპანიების პოლიტიკისგან. (სტატია პირველად გამოქვეყნდა *Harvard Business Review*-ს 2014 წლის იანვარ-თებერვლის ნომერში)

2.2. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

წინა თავში განხილული მაგალითებით ვნახეთ, რომ განვითარებულ მსოფლიოშიც კი მკაფიოდ დგას ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები. მსოფლიოს წამყვანი კომპანიის წარმატების დიდი მიზეზიც სწორედ ადამიანური რესურსების სწორ მართვაშია. საინტერესოა რა სიტუაციაა ამ მხრივ ქართულ კომპანიებში. რამდენად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ისინი ადამიანური რესურსების მართვას და რამდენად სწორად იხარჯება რესურსები ამ მიმართულებით. განვიხილოთ რამდენიმე ქართული კომპანიის მაგალითი:

ეჯაილი

თიბისი ბანკი - [25] კომპანია არსებობს 1993 წლიდან. მომხმარებელს სთავაზობს საბანკო და საფინანსო მომსახურების ფართო ასორტიმენტს. დღეის მდგომარეობით დასაქმებული ჰყავს ათასობით ადამიანი. ბუნებრივია რომ ამ რაოდენობის კადრების შერჩევა და მართვა დიდი სირთულეებთანაა დაკავშირებული. ამიტომ კომპანია ყოველთვის ცდილობდა ყოფილიყო ნოვატორი ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში. სულ რამდენიმე თვის წინ კი დაიწყო ტრანფორმაციის ახალი ეტაპი. კომპანია მთლიანად გადადის ეჯაილ მეთოდოლოგიაზე. მანამ განვიხილავდეთ კონკრეტულად თიბისი ბანკის მაგალითს კარგი იქნება გავიგოთ საერთოდ რა არის ეჯაილ მეთოდოლოგია. რა პლიუსები და მინუსები აქვს მას და რა შედეგების მოტანა შეუძლია კომპანიისათვის;

ეჯაილი - [26] წარმოვიდგინოთ კომპანია სადაც კონკრეტულად განსაზღვრული სამუშაო აღწერილობები არ არსებობს. არც მუდმივად განსაზღვრული თანამდებობები. ყველა აკეთებს იმას რაც იმ მომენტში საჭიროდ მიაჩნია. ყველა თვითონ ირჩევს რა მიმართულებით იმუშავებს, შესაძლებელია ფინანსებიდან მარკეტინგშიც კი გადავიდნენ ადამიანები. რა თქმა უნდა საჭიროა დაამტკიცო რომ შენს მიერ არჩეულ ამოცანას თავს გაართმევ. ერთი შეხედვით ეს თეორია დაუჯერებლად ჟღერს. პირველი სიტყვა რაც თავში მოგვდის ამ სიტუაციის აღსაწერად არის „ქაოსი“. თუმცა ესა არ არის ქაოსი, ეს არის

სწორედ ის ტერმინი რომელიც საქართველოში ბოლო დროს ბევრ კომპანიას აქვს აჩემებული. სწორედ ამ მიდგომას იყენებენ მსოფლიოს წამყვანი კომპანიები (Google, Amazon, Netflix). ესაა ერთგვარი ექსპერიმენტი, რომელიც წამყვანმა კომპანიებმა დანერგეს და მათივე თქმის იგი ამართლებს. თანამშრომლებისთვის მოაქვს კმაყოფილება, რომელიც ავტომატურად აისახება კომპანიის შედეგიანობაზე.

ჩვენს დროში სამყარო სწრაფ ცვლილებას განიცდის. შესაბამისად სწრაფად ცვალებადია კომპანიების შიდა გარემო. ის მოთხოვნების რომელსაც ბაზარი უყენებს კომპანიებს. ძალიან რთულია ამ ცვლილებებს ფეხი აუწყო. მითუმეტეს დანერგო შესაბამისი ცვლილებები შენს კომპანიაში. შესაძლოა კომპანიის ჭკვიანმა მმართველობამ მალევე განსაზღვროს საჭიროებები, თუმცა სანამ მოხდება გეგმის შედგენა და ამ ყველაფრის თითოეულ თანამშრომლამდე მიტანა დრო გადის. დრო კი ახალი ცვლილებების საჭიროებას ბადებს. მაშინ რა უნდა ვქნათ? როგორ დავეწიოთ დროს? ერთადერთი გამოსავალი არის ცვლილებებში მთლიანი გუნდის ჩართვა. სწორედ ესაა ეჯაილი. კომპანიის ყველა თანამშრომელი იღებს გადაწყვეტილებას თუ რა უნდა გაკეთდეს სხვანაირად. ახლა დავუბრუნდეთ სიტყვა „ქაოსს“ რომელიც ამ თემის დასაწყისში ვახსენეთ. თუ დავინახავთ რომ კომპანიაში ყველას აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ამოცანა, ყველანაირი დირექტივების გარეშე. ერთადერთი რაც ადამიანს ევალება არის ამოცანის შესრულება, რა გზებით და რა სამუშაო აღწერილობით ამასთან დაკავშირებით შეზღუდვები არ არსებობს. თითოეული ადამიანი გრძნობ ცვლილებების საჭიროებას, რომელიც ეხება კონკრეტულად მის ამოცანას ეხება. ამ შემთხვევაში ეს აღარაა „ქაოსი“, ესაა სპონტანური წესრიგი, ანუ ეჯაილი. ცვლილებებს ახორციელებს კონკრეტული თანამშრომელი, შესაბამისად სწრაფად და უმტკივნეულოდ იცვლება მთელი კომპანია. ხელმძღვანელობას ერთადერთი რაც დარჩენია არის ამოცანების სწორად განაწილება.

მსოფლიო გამოცდილების მიხედვით ეჯაილი ხელს უწყობს კადრების კვალიფიკაციის ზრდას. მარტივად გასაგებია, რომ ადამიანი რომელიც სხვადასხვა მიმართულებით მრავალჯერ მოსინჯავს საკუთარ თავს, ბოლოს და ბოლოს იპოვნის იმ საქმეს რომელიც ყველაზე კარგად გამოსდის. სწორედ ასე დროს ხდება ადამიანური რესურსების მაქსიმალური რეალიზაცია.

ეჯაილი პირველ რიგში გულისხმობს სტრუქტურულ ცვლილებებს. ადამინების აღარ არიან შეზღუდული საკუთარი განყოფილებებით. ერთი ამოცანის შესასრულებლად ერთ გუნდში შესაძლოა გაერთიანდეს IT სპეციალისტი, ფინანსისტი და იურისტი. რაც მთავრია ასეთი გუნდების ფორმირება ხდება ავტომატურად. ყველანაირი მენეჯერული რესურსის დახარჯვის გარეშე. მსგავსი გუნდები იქნება მუდმივად, ამოცანის შესრულების შემდგომ კი ეს გუნდები იშლება და იქმნება ახალი გუნდები. კომპანიას არ გააჩნია სტატიკური, მუდმივი სტრუქტურა. ორგანიზაციის სწრაფადვე არქიტექტურა იცვლება იმის მიხედვით თუ რას ითხოვენ თანამშრომლები. ისინი კი როგორც წესი არ ცდებიან, რადგან მათ ყველაზე კარგად იციან რა სურს ბაზარს. ასეთი მიდგომების დროს მცირდება რუტინა. ყველა თანამშრომელი თავს გრძნობს საჭიროდ და მნიშვნელოვნად. სამუშაოდ შესაბამისად საინტერესო და მრავალფეროვანია.

ჯერ ჯერობით ძნელია იმის თქმა თუ რას მოიტანს ეჯაილი თიბისი ბანკში. ამ მეთოდზე გადასვლა კომპანიამ ახლახანს დაიწყო და ცვლილებების მიმართ დადებითად არიან განწყობილები. თიბისი ბანკის გენერალური დირექტორი ვახტანგ ბუცხრიკიძე ამბობს - „ძალიან სწრაფად ვვითარდებით, უკვე შევედით უზბეკეთის ბაზარზეც. ამ გაფართოების ფონზე, უფრო ეფექტური და მოქნილი მუშაობის სისტემა გვჭირდებოდა. ამიტომ დავნერგეთ ეჯაილი. თუ იერარქიულ სისტემაში ბევრი ბიუროკრატიაა, ვფიქრობ, ახალ სტრუქტურაზე გადასვლა მეტ თავისუფლებას მისცემს ჩვენს თანამშრომლებს და მათთვის მუშაობის პროცესი ბევრად საინტერესო გახდება.“

თიბისიში ამბობენ, რომ მუშაობის ფორმა სრულიად იცვლება. აღარ იქნება იერარქიული სტრუქტურული სისტემა. განყოფილებების და დეპარტამენტების ნაცვლად იარსებებს ლიგები, გუნდები, ლეგიონები და ცოდნის ცენტრები - „ლიგები განსაზღვრავენ ბიზნეს მიმართულებას და ისინი ეჯაილ ორგანიზაციის ყველაზე დიდი სტრუქტურული ერთეულებია. როგორც წესი, ლიგა შედგება 50-150 ადამიანისგან. ლიგები იყოფა გუნდებად. გუნდი დამოუკიდებელი, თვით ორგანიზებული ერთეულია, რომელიც იქმნება ერთი მიზნის მისაღწევად. შედგება, მაქსიმუმ, 9 წევრისგან. მნიშვნელოვანია, რომ გუნდში გაერთიანებული იყოს მიზნის მისაღწევად ყველა საჭირო კომპეტენციის მქონე პირი. გუნდები, ერთიანი ძალისხმევით, ქმნიან იმ ბიზნეს

ღირებულებას, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას“.

რაც შეეხება ლეგიონებს იგი წარმოადგენს ერთი კომპეტენციის ადამიანების ერთობლიობას. მათი რაოდენობა 5 დან 10 მდეა - „ლეგიონი პასუხისმგებელია კონკრეტული კომპეტენციის შექმნასა და სტანდარტიზაციაზე. ლეგიონის წევრობა, იმავდროულად, გულისხმობს რომელიმე გუნდის წევრობას. გარდა ამისა, არსებობს ლიგებისგან დამოუკიდებელი ერთეულები – ცოდნის ცენტრები. მათი მთავარი ამოცანაა ექაილ ორგანიზაციის მხარდაჭერა კონკრეტული ექსპერტული ცოდნითა და გამოცდილებით, რომელიც არ ნაწილდება ლიგებსა და გუნდებში“.

თიბისი ბანკში ექაილ ტრანსფორმაცია ჯერ ჯეროებით 500 ადამიანზე დაიწყო და შემგომ პერიოდებში მთელს კომპანიაზე გავრცელდება.

ჯეპრა

[27] კიდევ ერთი კომპანიამ რომელიც ექაილ მეთოდოლოგიაზე გადადის. ესაა საკონსულტაციო კომპანია რომელიც 2002 წლიდან მუშაობს საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით. კომპანია ახლა იწყებს ექაილ მართვის მეთოდოლოგიაზე გადასვლას, რომელიც მათი თქმით კომპანიის მარგი ქმედების კოეფიციენტს გაზრდის. ჯეპრა არის კომპანია რომელიც ძირითად ღირებულებას ინტელექტუალური შრომით ქმნის. ამიტომაც მნიშვნელოვანია კადრების მუდმივი მოტივაცია. ახალი მეთოდოლოგია მის კონსულტანტებს მისცემს მეტ შესაძლებლობებს, უკეთ გამოავლინონ შესაძლებლობები.

კომპანიის დირექტორი სოსო გალუმაშვილი ამბობს - „გარდაქმნები, რომელიც ჯეპრაში წამოვიწყეთ, პირველ რიგში, უკავშირდება გლობალურ ბაზრებზე მომხდარ ცვლილებებს. შეიცვალა ტრენდები, რომელიც უმსხვილესი კომპანიებისთვისაც, სერიოზული გამოწვევაა. პიარის სფეროს უცვლელი ლიდერები რესტრუქტურისაციას იწყებენ, რათა კონკრეტულ ბრძოლაში არ დამარცხდნენ. სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია ისწრაფვის უნივერსალურობისკენ და თანაურ ბიზნესებში სერვისების მიწოდებაზე

გამოთქვამს პრეტენზიას. კონსალტინგში პროფესიული სერვისების მიმწოდებელი კომპანიები აღარ მიჯნავენ დარგებს, სფეროებს და პროდუქტებს. ბენი და მაქინზი მარკეტინგში შემოიჭრა, აუდიტორების დიდი ოთხეული აიტის მიმართულებით სპეციალიზდებიან. ტოტალური უნივერსალიზაცია – ასეთია დღევანდელი ბაზრის რეალური მდგომარეობა“

კომპანიაში ვარაუდობენ რომ ტრანფორმაციის პროცესი უნდა გაგრძელდეს 7 თვის განმავლობაში. ცვლილებების დასრულების შემგომ კომპანიას შესაძლებლობა ექნება აითვისოს კონსალტინგის ახალი სფეროები.

მეგატექნიკა

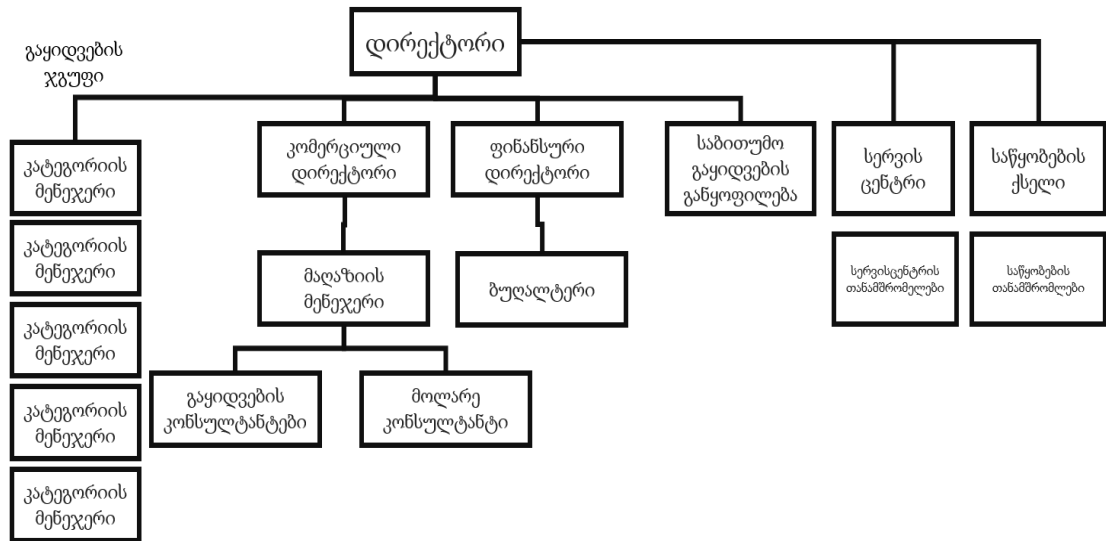
[28] საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მაღაზიათა ქსელი რომელიც 23 წელია მოღვაწეობს საქართველოს ბაზარზე. დღესდღეობით ფლობს 20 მაღაზიას მთელი საქართველოს მასშტაბით. ნაშრომისათვის საინტერესო იყო მეგატექნიკის მიდგომა ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ. მათი რეკრუტინგის მეთოდები და მოტივაციის სქემები. კომპანიის კომერციული დირექტორი გიორგი ქავთარაძე სრულად აღწერს კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას. ადამიანური რესურსების მართვა მეგატექნიკაში შედგება რამდენიმე მიმართულებისგან: რეკრუტინგი, სახელფასო სქემა და ტრენინგები.

რეკრუტინგი - კომპანიაში კადრების შერჩევის პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს. საერთო ჯამში დასაქმებული ყავს 150 მდე ადამიანი. აქედან რაღაც პოზიციების განიცდიან მუდმივ დენადობას. ძირითადად ეს ეხება მაღაზიის გაყიდვების კონსულტანტებს. ამ პოზიციაზე ძირითადად მუშაობენ 18 – 30 წლის ასაკობრივი კატეგორიის კადრები. ასევე დიდი ნაწილი არის სტუდენტი. აყვანილი კონსულტანტების რაღაც ნაწილი ყოველთვის რამდენიმე თვეში ტოვებს სამსახურს და დგება ახალი კადრის აყვანის საჭიროება. ამ ასაკის და კატეგორიის ადამიანების ნაკლებად ლოიალურები არიან სამსახურის მიმართ. მუდმივად ეძებენ უკეთეს სამსახურს, ხშირად გადადიან ერთი კომპანიიდან მეორეში. კომპანიაში აცხადებენ რომ

კადრების დენადობა ზოგადად ქართული მომსახურების სფეროს პრობლემაა თუმცა მეგატექნიკას სხვებთან შედარებით ყავს ლოიალური კადრები. კონსულტანტების დაახლოებით 50 პროცენტი 3 წელზე მეტია კომპანიაში მუშაობს. ასევე არიან კადრები, რომლებიც 5 წელზე მეტია მეგატექნიკაში ერთ პოზიციაზე მუშაობენ. მათი თქმით ამის მიზეზი კარგად შეკრული გუნდი და გამომუშავებული ხელფასის რაოდენობაა, რომელიც კონკურენტ კომპანიებთან შედარებით ყოველთვის მაღალია. რაც რეკრუტინგის სქემას, იგი სამი ეტაპისგან შედგება:

1. ზოგადი უნარების ტესტირება - მიზნად ისახავს კანდიდატის მათემატიკური და ანალიტიკური უნარების განსაზღვრას;
2. გასაუბრება - კონკურსის ეს ეტაპი მიზნად ისახავს კანდიდატის პიროვნულ გაცნობას. როგორია მისი ფსიქოლოგიური პორტრეტი. რამდენად გაწონასწორებულია და რამდენად კომუნიკაბელური. მეგატექნიკის პოზიციით ტექნიკის გაყიდვების კონსულტანტი უნდა აღძრავდეს ნდობას მომხმარებელში. შესაბამისად მნიშვნელოვანია კანდიდატს ჰქონდეს შესაბამისი უნარები;
3. სტაჟირების ეტაპი - გრძელდება ერთი თვე და არის ანაზღაურებაში. ძირითადი მიზანია კანდიდატის სამუშაო გარემოში დაკვირვება. რამდენად სწორად ეკონტაქტება კლიენტებს. როგორ კომუნიკაციაში შევიდა სამუშაო გუნდთან. რაც მთავარია როგორ აითვისა ინფორმაცია რომლის საშუალებითაც უნდა განახორციელოს გაყიდვები;

ადამიანური რესურსების მართვის მეორე ნაწილი არის სახელფასო მოტივაცია. პირველ რიგში განვიხილოთ კომპანიის ძირითადი სტრუქტურა [იხ.: ნახაზი 9], რათა



[ნახაზი 9. მეგატექნიკის ორგანიზაციული სტრუქტურა]

კომპანიის თანამშრომლების დიდ ნაწილს ფიქსირებული ანაზღაურება. მაგალითად ასეთებია არიან: საწყობის თანამშრომლები, კატეგორიის მენეჯერები, ბუღალტერი და სხვა. რაც შეეხება მაღაზიის გუნდს მათი ხელფასის სქემა შემდეგია:

- მაღაზიის მენეჯერი - ფიქსირებულ ნაწილ ემატება ცვლადი ნაწილი რომელიც გაყიდვების პროცენტიდან ითვლება. თითოეულ თვეში დგინდება გეგმა რომელიც ყოველთვის მეტია წინა წლის იგივე თვის გაყიდვების მაჩვენებელზე. მენეჯერი პროცენტის იღებს იმ რიცხვიდან რამდენითაც გადააჭარბებს გეგმას
- გაყიდვების კონსულტანტები - მათი ანაზღაურებას შედგება ფიქსირებული და ცვლადი ნაწილისაგან. ფიქსირებული ნაწილი თვეების განმავლობაში იცვლება. ყოველ 2 ან 3 თვეში კონსულტანტი აბარებს პროდუქციის ცოდნის განმსაზღვრელ ტესტს. შესაძლოა მოხდეს ზეპირი გამოცდის ჩაბარებაც. წარმატებით გავლის შემთხვევაში კი ხელფასის ფიქსირებული ნაწილი იზრდება 50 ლარით. რაც შეეხება საბონუსე ანაზღაურებას. იგი ითვლება მათ მიერ გაყიდული პროდუქციის

მიხედვით. თითოეულ ნივთს მინიჭებული აქვს კოეფიციენტი, რომელიც განსაზღვრავს ბონუსის რაოდენობას. კოეფიციენტები განსხვავდება თვეების მიხედვითაც. მაგალითად თებერვალი გაყიდვების მხრივ ყველაზე დაბალ მაჩვენებელს აჩვენებს. ამ თვეში კოეფიციენტები სხვა თვეებთან შედარებით მაღალია რათა გაყიდვების დაბალმა მაჩვენებელმა არ გამოიწვიოს ხელფასის ცვლადი ნაწილის საგრძნობლად შემცირება.

ტრენინგები - კომპანიის ადამიანური მართვის ერთ ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომელიც რეკრუტინგის მსგავსად მუდმივად მიმდინარეობს. ეს არის სფერო სადაც მომსახურების სფეროსა და პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის ფლობა პირდაპირ კავშირშია გაყიდვებთან. საქმე არ ეხება მცირე ფასის ნივთებს. კლიენტები ყიდულობენ რამდენიმე ათასის ღირებულების ნივთებს, შესაბამისად ეს გადაწყვეტილება მათთვის არც ისე ადვილი მისაღებია. მათ დასარწმუნებლად კი საჭიროა ამომწურავი ინფორმაციის ფლობა თითოეული ნივთის შესახებ. ტრენინგების ნაწილი რამდენიმე მიმართულებისგან შედგება:

- ახალი კონსულტანტების ტრენინგი - ახლად შერჩეულ კადრებს თეორიულ სწავლებას უტარებენ კატეგორიის მენეჯერები. სწავლება ეხება კონკრეტულ პროდუქციას. მათ ტექნიკურ მახასიათებლებს და კლიენტების დამოკიდებულებას. კლიენტები განსხვავდებიან ლოკაციის მიხედვითაც. სხვადასხვა ქალაქებში და სხვადასხვა უბანში განთავსებულ მაღაზიებსაც კი განსხვავებული სპეციფიკაციის ცოდნა ჭირდება. ამიტომ ტრენინგებზე ცდილობენ კლიენტების სეგმენტაციასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი განიხილონ. ასევე ტარდება ტრენინგი მომსახურების მიმართულებით;
- მომწოდებლების ტრენინგები - კომპანიის მენეჯერები, კონსულტანტები და კატეგორიის მენეჯერები პერიოდულად ესწრებიან პროდუქციის ბრენდების ტრენინგებს, რომელსაც საქართველოში ბრენდი ოფიციალური წარმომადგენლები აორგანიზებენ. მაგალითად SAMSUNG, PANASONIC, LG და სხვა. ტრენინგის მიზანია მეგატექნიკის პერსონალმა რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიიღოს კონკრეტული ბრენდის პროდუქციის შესახებ. შეექმნას

ამ პროდუქტზე დადებითი შთაბეჭდილება და სწორედ ის შესთავაზოს კლიენტებს;

- ყოველთვიური საკონსულტაციო საბჭოები - იმართება კატეგორიის მენეჯერებისა და მაღაზიის პერსონალი შემადგენლობით. ძირითადი განსახილველი თემაა გაყიდვების მიმდინარე პროცესი. რომელი პროდუქცია როგორ იყიდება. რა პოზიცია აქვთ კლიენტებს. რას ითხოვენ ხშირად მომხმარებლები და სხვა. ასევე კატეგორიის მენეჯერი განიხილავს მის მიერ ახალი შემოტანილი პროდუქციის მახასიათებლებს.

სადაზღვეო კომპანია ალდაგი

[29] კომპანია 1990 წელს დაარსდა. დღესდღეობით ქართული სადაზღვეო ბაზრის ერთ-ერთი ლიდერია. დღესდღეობით კომპანიაში 300 მდე ადამიანი მუშაობს. ძირითად პერსონალს წარმოადგენს გაყიდვების აგენტების. აქედან 100 მუდმივი თანამშრომელია. ასევე კომპანიას ჰყავს 500 მდე კადრი რომელიც ალდაგში თავისუფალი გრაფიკით მუშაობს. კომპანიის თანამშრომლების საშუალო ასაკი 28 წელია. კომპანიის HR მენეჯერი ანა სიჭინავა ალდაგის მიდგომას ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ - “პროფესიონალიზმი, სხარტი და შემოქმედებითი აზროვნება - ესაა ჩვენი დამახასიათებელი ცოდნაც და უნარებიც. კომპანიაში მუდმივად ვფიქრობთ ახალ პროექტებზე, ახალ სერვისებზე. კომპანია მოქნილია სიახლეებისადმი. შეიძლება ითქვას, მუდმივად ახალ პროექტზე ვმუშაობთ. სწრაფ ცვლილებებზე ხალხის ადაპტაციაც ძალიან სწრაფად ხდება. როდესაც ახალ პროექტებზე არ ვმუშაობთ, თანამშრომლები თითქოს ვიწყენთ. როდესაც ბევრი ახალი პროექტია ერთდროულად მიმდინარეობს - ეს ჩვენთვის ჩვეულებრივი მდგომარეობაა. თუმცა, ბევრი სიახლე, ისევე როგორც ზედმეტი რუტინაც HRM გუნდისათვის გამოწვევაა - ორივე მოცემულობაში ჩვენ უნდა ვიფიქროთ ხალხზე, რომ არ დაკვარგოთ მათი მოტივაცია, სიახლეებისადმი ინტერესი და რაც მთავარია, განვითარების სურვილი”

2014 წლამდე ალგადის რეკრუტინგის სისტემა სხვებისგან არაფრით განსხვავდებოდა. კომპანია ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციას ანთავსებდა დასაქმების ვებ

გვერდებზე. ასევე აწყობდნენ უნივერსიტეტებზე დასაქმების ფორუმებს. 2015 წლიდან კი სადაზღვეო აგენტების მიმართულებით ახალი მეთოდი ამოქმედდა. ძირითადი როლი დაეკისრა გაყიდვების გუნდის მენეჯერებს. მათ შეითავსეს რეკრუტერის ფუნქციაც. აქამდე ისინი იწყებდნენ მუშაობას კომპანიის HR ის მიერ შერჩეულ კადრებთან. ხშირ შემთხვევაში ხდებოდა ინტერესებისა და პიროვნული თვისებების აცდენა. ახალმა მეთოდმა შექმნა შანსი გუნდის მენეჯერებმა თვითონ მოიძიონ მათთვის სასურველი უნარებისა და ხასიათის კადრები და თვითონვე გამოზარდონ ისინი გაყიდვების მენეჯერებად. ამით იზრდება გუნდის მენეჯერების მოტივაცია რადგან მეტად გრძნობენ საკუთარ საქმეში დამოუკიდებლობას.

„დღეისათვის საცალო გაყიდვების მიმართულებით 44 ქოუჩი გვყავს, რომლებიც ზრუნავენ ახალბედა აგენტების განვითარებაზე, გაზრდასა და მათ დაწინაურებაზე. მათი შედეგები ფასდება იმის მიხედვით, რამდენ წარმატებულ აგენტს „გამოზრდიან“. თამამად შემოდგომა ვთქვა, რომ აღდაგს განსაკუთრებული წვლილი მიუძღვის საქართველოში სადაზღვეო აგენტის ინსტიტუტის ჩამოყალიბებაში. 6 წლის წინ აღდაგმა შექმნა სადაზღვეო აგენტების ქსელი. მას შემდეგ, დაახლოებით 7000-მდე ადამიანმა გაიარა ჩვენთან ტრენინგი, გაეცნო დაზღვევის საფუძვლებს და შეისწავლა ჩვენი პროდუქტები. ეს ის ადამიანები არიან, ვინც მთელი საქართველოს მასშტაბით ყველა პოტენციურ კლიენტს ხვდებიან, აცნობენ დაზღვევას. ამ ადამიანებმა დაზღვევის შესახებ წარმოდგენა შეუქმნეს ათასობით ადამიანს. ბოლო წლების მანძილზე დაზღვევის შესახებ ცნობიერება საქართველოში ამაღლდა - ამას ადასტურებს ისიც, რომ უფრო და უფრო მეტი ადამიანი არის დაინტერესებული დაზღვევით, ყველამ გააცნობიერა დაზღვევის მნიშვნელობა. და ვფიქრობ, დაზღვევის პოპულარიზაციაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს სადაზღვეო აგენტებმა.“ - აღნიშნა ანა სიჭინავამ.

კიდევ ერთი რეკრუტინგის მეთოდი რომელსაც აღდაგი იყენებს არის სოციალური რეკრუტინგი. რამდენიმე წლის წინ კომპანიაში აღმოაჩინეს რომ მათი მომავალი გაყიდვების მენეჯერების ძირითადი ნაწილი სოციალური ქსელების აქტიური მომხმარებელი იყო. ამიტომ Facebook ზე შექმნეს პლათფორმა რომლის დახმარებითაც ადვილი იყო პოტენციურ კანდიდატზე გასვლა. რაც შეეხება დასაქმების მსურველებს მათ ადვილად შეეძლოთ ინფორმაცია მიეღოთ კომპანიის ვაკანსიების შესახებ. საჭირო არ

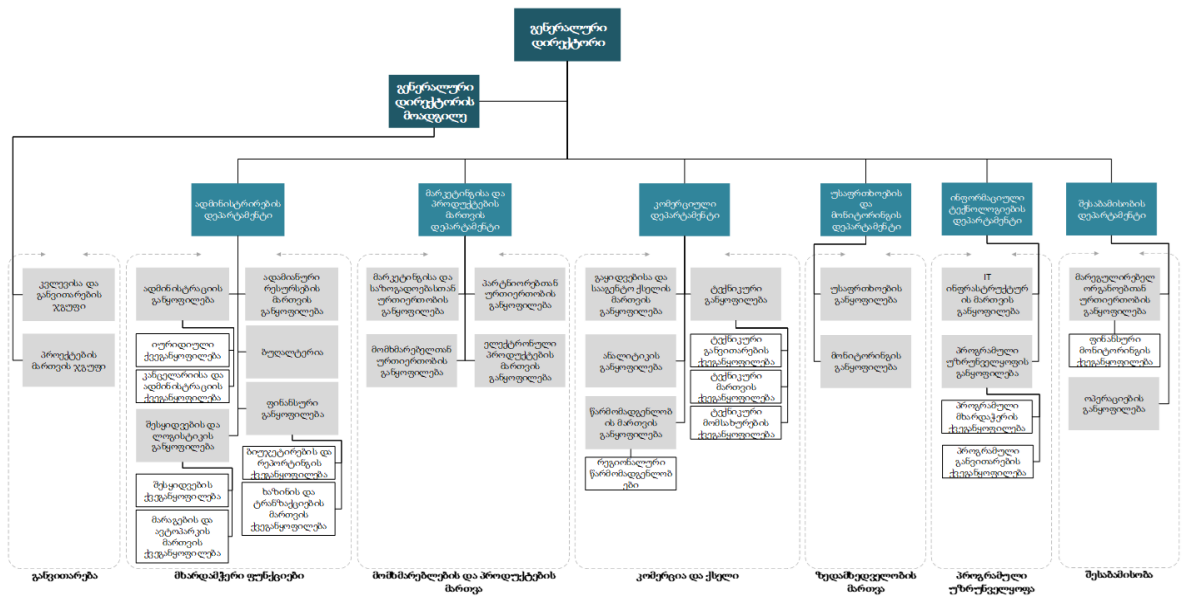
იყო რეზიუმეს მეილის საშუალებით გაგზავნა. სოციალურ ქსელშივე ავსებდნენ რამდენიმე პუნქტისგან შემდგარ აპლიკაციას. იქვე გებულობდნენ პასუხს, დაინტერესდა თუ არა ალდაგი მისი კანდიდატურით, ასევე დაინტერესების შემთხვევაში გასაუბრების ან ტესტირების თარიღსა და ადგილს.

2016 წელს გაეშვა ალდაგის ახალი პროექტი on-jobs.ge. ეს არის საიტი რომელზე დარეგისტრირებით ავტომატურად ხდები ალდაგის ონლაინ თანამშრომელი. შენ შეგიძლია მეგობარს, თანაკურსელს, ოჯახის წევს ურჩიო ალდაგის დაზღვევა. თუ ის იყიდის ალდაგის მომსახურება კომპანია ამისათვის ჩაგირიცხავს შესაბამის ბონუსს. გარდა ამისა წარმატებული ონლაინ თანამშრომლები იღებენ ალდაგის უფასო დაზღვევას.

უკვე შერჩეული კადრების განვითარებისათვის ალდაგს აქვს მუდმივი განვითარების პროგრამა. ეს არის ტრენინგები, რომელშიც ჩართული კომპანიის ყველა თანამშრომელი. სწავლებებს ძირითადად ალდაგის ტრენერები უძღვებიან, თუმცა არის შემთხვევები როცა გარე რესურსებიც ჩართვაც ხდება. მაგალით როცა მაღალი რგოლის მენეჯერების დატრენინგებას ეხება საქმე. რადგან ტრენინგების საჭიროება მუდმივად დგას ალდაგმა შექმნა ტრენერების შიდა სისტემა, რომელსაც „ტრენერების ტრენინგს“ უწოდებენ. ამ პროგრამის საშუალებით კომპანიის მონდომებულ თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება ერთმანეთს გაუზიარონ ცოდნა, ბიზნესის გაყიდვების, სადაზღვეო და სხვა სფეროების შესახებ. ალდაგის ბევრი გამოცდილი თანამშრომელი ატარებს ტრენინგებს და ეს ერთგვარი მაღალი სტატუსია, როგორც კომპანიის შიგნით ასევე მის გარეთაც.

ციფრული კომპანია OPFA

[30] ეს არის ელექტრონული საფულე, რომელიც მომხმარებლებს ეხმარება, უკეთ განკარგონ საკუთარი კაპიტალი. დღესდღეობით დასაქმებული ჰყავს 280 ადამიანი. [კომპანიის სტრუქტურა იხილეთ ნახაზ 10-ზე]



[ნახაზი 10 - კომპანია OPFA -ს ორგანიზაციული სტრუქტურა]

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა შედგება ორი ეტაპისაგან: შერჩევა და განვითარება/მოტივაცია.

შერჩევის ეტაპი:

- რეზიუმეს გადარჩევა - რეზიუმეს კომპანია იღებს სხვადასხვა დასაქმების საიტებისგან. ასევე იყენებენ დასაქმების ფორუმებს, რომელიც იმართება უნივერსიტეტების მიერ;

- ტესტირება - ზოგადი უნარების ტესტირების გარდა იყენებენ MBTI[31] ტესტს. მისი საშუალებით დგინდება ადამიანის ფსიქოტიპი. ამ ტესტის მიხედვით ადამიანების იყოფიან 16 ჯგუფად. მათი თვისებების განსხვავდება, სამსახურისა და პროფესიის მიმართ დამოკიდებულებით. კომპანია ამ ტესტის საშუალებით ადგენს კონკრეტული აპლიკანტი შეესაბამება თუ არა გამოცხადებულ ვაკანსიას;
- შემდეგი ეტაპია ზოგადი გასაუბრება, რომელსაც ატარებს HR მენეჯერი. ამ გასაუბრების მიზანია აპლიკანტის ზოგად დონეზე გაცნობა. პიროვნული მახასიათებლები, რამდენად შეუძლია კომუნიკაცია, რამდენად ადვილად შედის კონტაქტში უცხო ადამიანებთან და სხვა;
- პირველი გასაუბრების წარმატებით გავლის შემთხვევაში ტარდება, პროფესიული გასაუბრება, რომელსაც HR თან ერთად ესწრება განყოფილების ხელმძღვანელი რომელიც ეძებს კონკრეტულ კადრს. გასაუბრებაზე უფრო მეტად განიხილავენ პროფესიულ საკითხებს. შესაძლოა აპლიკანტს დაავალონ ქეისის განხილვა. ამ ეტაპის გავლის შემდგომ კი ხდება კადრის საბოლოოდ შერჩევა;

რაც შეეხება მოტივაციას, იგი არის როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური ხასიათის. ყოველწლიურად ფასდება თითოეული თანამშრომელი, განყოფილების ხელმძღვანელის მიერ. შეფასების შედეგად გაიცემა წლიური პრემია, რომელიც შესაძლოა შეადგენდეს ხელფასის 50 დან 200% მდე. რაც შეეხება არამატერიალურ მოტივაციას, ძირითადად ეწყობა არაფორმალური შეკრებები, რომლებზეც თანამშრომლებს საშუალება აქვთ უკეთ გაიციონ ერთმანეთის.

განვითარების ნაწილი შედგენა პროფესიული ტრენინგებისაგან. ასევე ყველა კადრს აქვს საშუალება თვითონ აირჩიოს, რომელ პროექტში და რომელ ჯგუფში იმუშავეს. ეს საშუალებას იძლევა შეისწავლონ ახალი სფეროები და შეიძინონ ახალი უნარები.

ნიკორა

[32]კვების ინდუსტრიაში მოღვაწე ქართული კომპანია. დაარსდა 1998 წელს დღესდღეობით კი ბაზრის ლიდერია. დღესდღეობით წარმოდგენილია როგორც ჰოლდინგი და ფლობს არაერთ კომპანიას. [იხ ფოტო 11]

- ხორცპროდუქტების ცენტრალური და რეგიონალური საწარმოები ქალაქ თბილისსა და ფოთში;
- სასაწყობე მეურნეობები დედაქალაქში, დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოში;
- თევზეულისა და ზღვის პროდუქტების წარმოებები;
- სალათერია და პურ-ფუნთუშეულის საცხობი;
- ნაყინისა და რძის პროდუქტების საწარმოები;
- ფერმა - ინკუბატორი მწყერისა და მწყერის სასურსათო კვერცხის გამოსაყვანად;
- საკალმახე მეურნეობა - ცოცხალი კალმახისა და ორაგულისებრთა ხიზილალის წარმოება;
- სადისტრიბუციო ქსელი;
- კვების პროდუქტების, ალკოჰოლური სასმელებისა და ნედლეულის იმპორტიორი კომპანიები;
- ქვეყნის მასშტაბით ყველაზე მრავალრიცხოვანი სუპერმარკეტების ქსელი.

ამჟამად ჰოლდინგში დასაქმებულია 6000 - მდე ადამიანი. მიმართულებების მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის სქემა სხვადასხვაგვარია. მომსახურების სფერო მიმართულებით, მაღაზიათა სქელის თანამშრომლების აუცილებლად გადიან ტესტირებებს (IQ და ზოგადი უნარები). რაც შეეხება შუა რგოლის თანამდებობებს აქ შერჩევის მეთოდიკა, უფრო ხანგრძლივია და მასში HR თან ერთად ჩართულები არიან განყოფილების ხელმძღვანელები. შერჩევა შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1. რეზიუმეს გადარჩევა;
2. გაცნობითი გასაუბრება;
3. პროფესიული გასაუბრება. განყოფილების ხელმძღვანელის მონაწილეობით;

4. სტაჟირების ეტაპი. სტაჟირება ძირითად შემთხვევებში არის ანაზღაურებადი და მოიცავს რამდენიმე თვეს;

[ფოტო 11]



Activate
Go to Settings

გასულ წელს ნიკორამ საინტერესო ნაბიჯი გადადგა თანამშრომლების ლოიალობის გასაზრდელად. 4000-მდე თანამშრომელს ნიკორას აქციები გადასცა. [33] თითოეულ თანამშრომელს გადაეცა 10 აქცია. დღესდღეობით ერთი აქციის ღირებულება 20 ლარია. იმედოვნებენ რომ მისი ფასი გაიზრდება. ამ საკითხის მიმართ არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება აქვთ კომპანიის შიგნით და მის გარეთ. მაგალითად TBSC Consulting-ის მმართველი კონსულტანტი თენგო ლომიტაშვილი ამბობს - „თანამშრომლის აქციონერად გახდომა არის კარგი ნაბიჯი, მოტივაციის ამაღლების კუთხით. თუნდაც, ეს იყოს სიმბოლური, ის გრძნობს, რომ აქციონერია, თუმცა, ხშირ შემთხვევებში, მონეტარულად უყურებენ ამ ფაქტს. მაგალითად, „რესპუბლიკა ბანკმა“ როცა აჩუქა თავის თანამშრომლებს, ბევრმა მაშინვე გაყიდა. მსგავსი აქტივობის ეფექტურობა

განისაზღვრება იმით, თუ რას უზამს თანამშრომელთა უმრავლესობა აქციას, გაყიდის თუ დაიტოვებს. თუმცა, ესეც არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ თანამშრომელმა იგრძნოს თავი კომპანიის პარტნიორად; შესაძლოა, ფორმალურად იყოს პარტნიორი, თუმცა, იმისათვის, რომ ემოციურად შეიქმნას შეგრძნება, რომ შენ კომპანიის აქციონერი ხარ, ეს პირობა არ არის საკმარისი. მათ უნდა ჰქონდეთ ემოციური დაფასება, სტატუსი და ა.შ. 20 ლარიანი აქცია რომ გაქვს, ეს არის არსებითი იმისათვის, რომ შენ იგრძნო კომპანიის აქციონერად თავი და ვფიქრობ, ეს ლოიალობას არ შეცვლის. შესაძლოა, ამას სჯობდა ის, რომ მიეცათ მეტი აქცია მათთვის, ვინც საუკეთესო თანამშრომელია, ვისი ლოიალობაც უფრო საჭიროა, ვინც აქციონერთა კრებაშიც შეძლებდა მონაწილეობას და ა.შ.“

თავი III

ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფა თანამედროვე ბიზნესში

3.1. პერსონალის მოტივაციის ზრდა

ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ არაერთვაროვანი დამოკიდებულებაა. არიან კომპანიები რომელთათვის კომერციული მხარე პირველ ადგილზე დგას. ისინი ყველაზე დიდი ყურადღებას ანიჭებენ მარკეტინგს და გაყიდვების მოცულობას. ადამიანური რესურსები კი მართვის კიდევ ერთი სავალდებულო ამოცანაა. რომლის აუცილებლობას აცნობიერებენ თუმცა შესაძლებლობებს ვერა. ჩემს მიერ განხილულ მაგალითებში კარგად ჩანდა, რომ კომპანიების ძირითადი ნაწილის ადამიანური რესურსების მართვის სქემა მეტ ნაკლებად ერთნაირია. ამის მიზეზი კი არის უყურადღებობა, რომელსაც კომპანიების მმართველი გუნდები იჩენენ HRM ის წინაშე. ასეთი მიდგომებით შესაძლებელია მხოლოდ სტანდარტული შედეგების მიღწევა. მაშინ როცა სწორი სამოტივაციო სისტემით თითოეული ადამიანის შეგმილია აქციო რესურსის ამოუწურავ წყაროდ. ეს ყველაფერი იმის ფონზე როცა თავად ეს ადამიანი ბედნიერი იქნება.

რა თქმა უნდა არიან კომპანიები რომლებიც ერთი ნაბიჯით წინ წავიდნენ და კარგად გააცნობიერეს თუ რა შესაძლებლობები გააჩნია მოტივირებული პერსონალისგან შემდგარ კოლექტივს. ისინი ხშირად იკრიბებიან და განიხილავენ ადამინების მოტივაციის წყაროებს. გეგმავენ პროფესიული განვითარებისა და თიმბილდინგის ღონისძიებებს. პერიოდულად ატარებენ უკუკავშირებს და თითოეულ თანამშრომელს აძლევენ რეკომენდაციებს რა მიმართულებით უნდა გაძლიერდეს. ერთი სიტყვით ისინი სწორად აფასებენ ადამიანური HRM ის შესაძლებლობებს.

ასეთ კომპანიებს შედეგებიც მეტი აქვთ ვიდრე სტანდარტული მიდგომის მქონე მათ კონკურენტებს. მინიმუმ მათი თანამშრომლები უფრო ბედნიერები არიან. ნაკლებად ფიქრობენ სხვა სამსახურში გადასვლაზე, თავს გრძნობენ კომპანიის მნიშვნელოვან

ნაწილად. შესაბამისად. ბედნიერი და მოტივირებული ადამიანის მართვა კი ბევრად მარტივი და სასიამოვნოა. მიუხედავად წინ გადადგმული ნაბიჯები ამ კომპანიებსაც აქვთ პრობლემები. თვითონვე ამბობენ რომ მათი შედეგები მაინც შემოსაზღვრულია ზემოთ აღნიშნული კომპანიების მსგავსად.

ასევე ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა რასაც ქართულ კომპანიებში ვაწყდებით, არის კადრების აქტიური დენადობა. რთულია პროფესიონალი კადრის მოძებნა და უფრო რთულია მისი შენარჩუნება. ეს ყველაფერი პარადოქსულად ჟღერს როცა ვიცით საქართველოში რამდენად დიდია უმუშევრობის პრობლემა, თუმცა ფაქტია. თვით ძლიერი ბრენდი მქონე, მრავალმილიონიან კომპანიებსაც კი უჭირთ კადრების დენადობის შეჩერება.

პირველი რეკომენდაცია რასაც ორივე სახის კომპანიას მივცემდი არის შემდეგი:

გამოიყენეთ მასლოუს პირამიდის პრინციპი - აბრაამ მასლოუმ ჩამოაყალიბა ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია. რის მიხედვითაც ნებისმიერი ადამიანის მისი ცხოვრების ნებისმიერ მომენტში იმყოფება, პირამიდის საფეხურებიდან ერთ-ერთზე. ესენია:

1. ფიზიოლოგიური;
2. უსაფრთხოება;
3. სოციალური (მეგობრობა, თანამშრომლობა, სიყვარული, მიკუთვნებულობა);
4. დაფასება;
5. თვითრეალიზაცია.

კონკრეტულ საფეხურზე მყოფი ადამიანისათვის მოტივაციის წყარო სვადასხვაგვარია. მაგალითად როცა ადამიანი იმყოფება პირველ საფეხურზე. მისი ინტერესი არის მხოლოდ და მხოლოდ სახელფასო მოლოდინები. ასეთ დროს თიმბილდინგის ღონისძიებები, ან დაწინაურების შესაძლებლობა არაფერს არ ნიშნავს. მოტივაციის არამატერიალურ წყაროებს მხოლოდ მაშინ აქვს შედეგი, როცა მატერიალური ფაქტორები დაკმაყოფილებულია. ქართული კომპანიები შეიმუშავებენ საერთო მართვის სისტემას, მაშინ როცა სხვადასხვა თანამშრომელი მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის სხვადასხვა საფეხურზე იმყოფებიან.

იდელუარი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა ითვლისწინებს თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებს.

მენეჯერებმა მიხედეთ ხალხს, ხალხი მიხედავს საქმეს - ქართული კომპანიის მენეჯერებს ხშირად ავიწყდებათ მარტივი ჭეშმარიტება. მათ არ უნდა აკეთონ ყველაფერი მიუხედავად იმისა რომ ისინი უფროსები. ხშირად გონიათ რომ კომპანიის მართვა ყველა დეტალის საქმის კურსში ყოფნაა. ეს სრულიად მისაღები იქნებოდა, ჩვენს ხელთ არსებული რესურსები შეზღუდული რომ არ იყოს. მმართველი რგოლის თითოეული წუთი კომპანიას ძვირად უღირს. შესაბამისად მას არ აქვს უფლება უმნიშვნელო საკითხებს მიაქციოს ყურადღება. უნდა არსებობდეს პრიორიტეტები, რომელშიც ადამიანური რესურსები ყოველთვის მოწინავე ადგილს უნდა იკავებდეს. მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ ხალხის განწყობასა და პროფესიონალიზმზე. მოტივირებული და მცოდნე ადამიანი კი ყოველთვის შეძლებს შეუძლებელს.

360 გრადუსიანი უკუკავშირის წესი - მეთოდი რომელიც მეტ ნაკლებად დანერგილია უცხოურ კომპანიებში. თუნცა თითქმის არსად გვხვდება ქართულ კომპანიებში. რა განასხვავებს ამ წეს სტანდარტული უკუკავშირისაგან?

ის შესაძლებელია განხორციელდეს მხოლოდ და მხოლოდ თანამედროვე მართვის მოდელის მქონე, არაბიუროკრატიულ ორგანიზაციებში. უკუკავშირი მოქმედებს ყველა თანამშრომლის მიმართ. შეფასებას ახორციელებს ყველა თანამშრომელი მიუხედავად რანგისა. მენეჯერები აფასებენ ქვედა რგოლის მენეჯერებს და პირიქით. თითქოს ამ მიდგომას თეორიულ დონეზე ისედაც იყენებენ. ხშირად ეკითხებიან კადრებს თუ რას შეცვლიდნენ კომპანიაში? რას ისურვებდნენ უკეთესად გაეკეთებინა მმართველობას. მიუხედავად ამისა ძნელად მოძებნება ადამიანი რომელიც დაუფარავად გააკრიტიკებს უფროსს. არადა უფროსის კრიტიკას ბევრად მეტი მნიშვნელოვანი საკითხის გამოსწორება შეიძლება მოყვეს და შესაბამისად მეტი შედეგიც. მაშინ როცა უბრალო მოლარის ან უბდალოდ სტაჟიორის კრიტიკა მხოლოდ თავად კადრს თუ მოუტანს სიკეთეს. კომპანიაში ყველამ უნდა გააცნობიეროს რომ არ არსებობენ უფროსები და

უმცროსები. ერთადერთი უფროსი არის კომპანია და ის მისია რომელიც კომპანიას აქვს დაკისრებული, მომხმარებლებისა და საკუთარი თანამშრომლების წინაშე. თუ ამ მისიის სწორად შესრულებაში უბრალოდ სტაჟიორს მენეჯერი უშლის ხელს მას ლეგიტიმური უფლება უნდა ჰქონდეს მენეჯერის გაკრიტიკების. ერთი შეხედვით ეს ყველაფერი რთულად ჟღერს. თითქოს წარმოდგენელიც კია მსგავსი კომპანიის არსებობა. მაგრამ გავიხსენოთ რომ სულ რაღაც 30 წლის წინ წარმოდგენელი იქნებოდა ის რაც დღეს ხდება სილიკონ ველის კომპანიებში. მსგავსი თავისუფლება კომპანიებში გასულ საუკუნეში მხოლოდ ქაოსის და უწყესრიგობის შეფასებას დაიმსახურებდა. დღეს კი ამ მიდგომებს მულტიმილიარდიანი კომპანიები იყენებენ.

3.2. პერსონალის შერჩევის სისტემის გაუმჯობესება

მეტი რესურსი დახარჯეთ კადრის შერჩევისას - სამყაროში ძნელად მოიძებნებიან უნიჭო ან ზარმაცი ადამიანები. მაგრამ სამყაროში მრავლად მოიძებნებიან ადამიანები, რომელთაც ვერ იპოვეს საკუთარი ადგილი. კადრის პროფესიონალიზმის მთავარი საწინდარი არის არა სამოტივაციო სისტემა ან მაღალი ხელფასი არამედ მისთვის სწორი ადგილის შერჩევა. კონკრეტული პიროვნება უნდა შეესაბამებოდეს კონკრეტულ ვაკანსიას. მისი მისწრაფებებით, ხასიათით, ცოდნის დონით და სხვა. ამიტომაც არის, რომ ერთი კომპანიაში წარმატებული თანამშრომელი მეორე კომპანიაში შესაძლოა სრულიად გამოუსადეგარი გახდეს.

ქართული კომპანიები ხშირად უშვებენ შეცდომას სწორედ ამ მიმართულებით. კადრებს არჩევენ მხოლოდ მისი განათლების ან სამუშაო გამოცდილების მიხედვით. თუკი ჰარვარდის უნივერსიტეტში სწავლობდა და Mckenzie - ში მუშაობდა სულაც არ ნიშნავს, რომ ზედმაგმოჭრილია თქვენი ვაკანსიისათვის. შესაძლოა მას უფრო მარალი მოთხოვნები აქვს ვიდრე თქვენს კომპანიას შეუძლია შესთავაზოს, იქნებ უბრალოდ ვერ შეეგუება თქვენს კორპორატიულ კულტურას.

ერთი სიტყვით აიყვანეთ მხოლოდ თქვენი ვაკანსიებისათვის ზედმაგმოჭრილი ადამიანები. ისინი აუცილებლად არსებობენ, უბრალოდ შეიძლება მეტი რესურსის დახარჯვა დაგჭირდეთ მათ საპოვნელად. მაგრამ თუ მეტ რესურს დახარჯავთ კადრის შერჩევის პროცესში ნაკლები რესურსის დახარჯვა მოგიწევთ მის შესანარჩუნებლად.

დასკვნა

ნაშრომში განვიხილული იქნა პრაქტიკული მაგალითები, თუ რა დამოკიდებულება აქვთ ქართულ და უცხოურ კომპანიებს ადამიანური რესურსების მართვისადმი. ერთი შეხედვითაც ცხადია, რომ მსოფლიოს წამყვანი კომპანიები მრავალი წლით უსწრებენ ქართულ კომპანიებს. თუმცა ორივე თავში განვიხილულმა მაგალითებმა ცხადყო, რომ ადამიანურ რესურსების მართვა უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, ყველა საფეხურზე მდგომი კომპანიისათვის. არ აქვს მნიშვნელობა ეს კომპანია სტარტაპია თუ მრავალმილიონიანი ჰოლდინგი, საქართველოშია რეგისტრირებული, თუ რომელიმე ბევრად განვითარებულ ქვეყანაში. ყველა შემთხვევაში კომპანიის მთავარ ღირებულებას, ანუ პროდუქტსა და მომსახურებას საბოლოო ჯამში ადამიანები ქმნიან. HRM კი არის ადამიანების სწორად მართვის პროცესი, რომლის მიზანია შექმნას მაქსიმალური ღირებულება მომხმარებლებისა და საკუთარი თანამშრომლებისთვის.

ნაშრომში ჩანს რომ, რაც დრო გადის უფრო და უფრო მეტი ახალი მეთოდი ინერგება HRM ის მიმართულების. რომლებიც ეხება შერჩევის მეთოდებს, უკვე შერჩეული კადრების მოტივაციას, პროდუქტიულობისა და კომპანიის მიმართ ლიალურობის ზრდას. ამ პროცესს განაპირობებს კომპანიებს შორის კონკურენცია და შრომითი ბაზრის მდგომარეობა. რაც უფრო დამაბულ კონკურენციაში კომპანია მით უფრო დახვეწილ მეთოდებს იყენებს პოტენციური კადრების ყურადღების მისაქცევად და მათ შესანარჩუნებლად. სწორედ ამით აიხსნება ქართულ და უცხოურ კომპანიებს შორის განსხვავება. საქართველოში მძიმე მდგომარეობაა დასაქმების მიმართულებით. სამსახურის მძებნელთა რაოდენობა ბევრად აღემატება თავისუფალი ვაკანსიების რაოდენობას. ამიტომაც ბაზარზე კონკრეტული კადრის ფასი ჯერ-ჯერობით დაბალია. შესაბამისად ქართული კომპანიებისათვის მარტივია კადრის მოზიდვა და მისი მცირე ხნით მაინც შენარჩუნება. როგორც კი კომპანიებს შორის კონკურენცია გამძაფრდება, საქართველოშიც აქტიურად დაიწყებენ უცხოური კომპანიების მიერ გამოყენებული HR მეთოდების გამოყენებას და ახლის შექმნას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ს.რობისნი, მ.კოულტერი - მენეჯმენტი. თსუ, 2018
2. ნ. პაიჭაძე - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2009
3. ბ.გეჩბაია, ა.დევაძე - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. ბათუმის უნივერსიტეტი, 2016
4. <https://www.themuse.com/advice/star-interview-method>
5. STAR - <https://www.marketer.ge/ra-aris-organizaciuli-kultura/>
6. <https://www.businessinsider.com/how-google-hires-exceptional-employees-2016-2>
7. წყაროს სახით გამოყენებულია პირადი ინტერვიუ ამაზონის ქართველ თანამშრომელთან;
8. <http://www.marjanishvili.com/63?i=20&b=1>
9. <https://geolaw.wordpress.com/2013/09/27/შრომის-ხელშეკრულების-ცნე/>
10. <http://strategy.ge/2013/04/12/staff-integration-process/>
11. <http://gtuc.ge/ჩვენს-შესახებ/წევრი-ორგანიზაციები/>
12. <http://intermedia.ge/სტატია/71288-გენდერული-დისკრიმინაცია-სამსახურებში-ძალადობა-და-სტერეოტიპები/89/>
13. <https://commerciant.ge/ge/post/milenialebi-taoba-romelic-fuls-shtabechdilebebshixardjavs>
14. <http://insource.ge/ge/node/389>
15. <https://digest.pia.ge/post/176817-gainteresebt-ra-sxvaobaa-dilis-da-samos-adamianebs-soris>
16. <http://insource.ge/ge/node/312>
17. <https://www.marketer.ge/ra-iwvevs-stress-samsaxurshi/>
18. <https://hrming.wordpress.com/2011/08/14/non-standard-recruitment/?fbclid=IwAR16WfUYLPDC5xjs8e1GR7XBWllhgXRhVCv8-u-SRs4J4K1jkNyQnkW75Ws>
19. <http://www.uskgroup.ca/about.aspx>
20. https://ka.wikipedia.org/wiki/რორზახის_ტესტი
21. http://insource.ge/ge/node/259?fbclid=IwAR2NF5ZhAnn_rxUlcXSpDEFJkC4EB7_j5PI0pnlPqbgzv1lytRqo5dUiOuw

22. ნეტფლიქსი - <http://insource.ge/ge/node/285>
23. ინტერვიუ ამაზონში - <http://insource.ge/ge/node/275>
24. ინტერვიუ ინტელში - <http://insource.ge/ge/node/286>
25. თიბისი ბანკი - <https://www.tbcbank.ge/web/ka>
26. ეჯაილი - https://www.marketer.ge/agile-transformation-tbc/?fbclid=IwAR0YRP5eA5LUu1P5zeOKs_CLLv5yilVJ6Yr2y2VhvPm7SX4fv9K4obDH9pc
27. ჯეპრა - <https://www.gepra.ge/geo/mission.php>
28. მეგატექნიკა - <https://megatechnica.ge/ge/content/7/kompaniis-shesakheb>. წყაროდ ასევე გამოყენებული პირადი ინტერვიუ კომპანიის კომერციულ დირექტორთან;
29. ალდაგი - <http://insource.ge/ge/node/332>
30. OPPA - <https://www.oppa.ge/ka/about>
31. https://www.16personalities.com/free-personality-test?fbclid=IwAR0Q3VcicBwAL9re_1HZltNAIvPtIXmmlmGI5TtoG7BLXtPnaxmBaQ-XwXY
32. ნიკორა - <http://nikoraholding.ge/georgian/about-us>
33. <https://www.marketer.ge/nikora-tanamshromlebi-aqciebi/>