

პაღრები, როგორც თანამეღროვე ორგანიზაციის ეფექტურად ფუნქციონირების მთავარი ბარანტი

გიორგი ზირაქაშვილი
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ნინო ცომაია
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი
კორნელი ოდიშარია
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

XX

ადამიანების გარეშე არაა ორგანიზაცია – იქნება ეს მცირე თუ დიდი, კომერციული თუ არაკომერციული, სამრეწველო თუ მომსახურებათა სფეროში მოქმედი. საჭირო ადამიანების გარეშე ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მიაღწიოს თავის მიზნებს და გადარჩეს. მართალია მენეჯმენტის კლასიკური თეორიის მიხედვით ნებისმიერ ორგანიზაციას თავისი მიზნის რელიზაციისათვის აუცილებლად სჭირდება ოთხი რესურსი: ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური, ადამიანური და ინფორმაციული, მაგრამ მათში მაინც უმთავრესია ადამიანური რესურსები, კადრები, რომელიც სრულყოფილად ფლობს იმ ფუნქციებს, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად და შეუძლია მაქსიმალურად ეფექტურად წარმართოს ამ ფუნქციათა რეალიზაციის პროცესები. ადამიანურ რესურსზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის დანარჩენი რესურსების, ფინანსურის, მატერიალურ-ტექნიკურის და ინფორმაციულის მიზანდასახული და ეფექტური გამოყენება. ყველაზე ადვილია მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვა, რადგანაც ისინი არ იძლევიან და არ მოითხოვენ უკუკავშირს (ტექნოლოგიური საწარმოო მოწყობილობა ან კომპიუტერი არ ეტყვიან ორგანიზაციის ხელმძღვანელს იმის შესახებ, რომ მათ არ აწყობთ ნაგებობა, რომელშიც ისინი მუშაობენ).

როგორც ცნობილია, არსებობს ცნება ფინანსური, სადაზღვევო რისკებისა. ასეთი სახის რისკები ექვემდებარებიან მათემატიკურ გაანგარიშებებს და პროგნოზს გარკვეული ალბათობით.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შემოაქვთ ცნება რისკები პერსონალთან მუშაობის. ასეთი რისკი გარდაუვალია, შეუძლებელია ადრევე მისი გაანგარიშება 100%-ით, ვინაიდან ადამიანი განიცდის ზემოქმედებებს, ხოლო მისი საქციელი, მოღვაწეობის მოტივები განისაზღვრებიან როგორც შეგნებული აზროვნებით, ასევე შეუგნებლადაც.

განვიხილავთ რა პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიურ პროცესს, რისკის სახეები პერსონალთან მუშაობაში შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად: ადამიანების ორგანიზაციაში შესვლისას, ორგანიზაციის

შიგნით მუშაობისას და ორგანიზაციიდან წასვლისას. მოკლედ დავახასიათოთ რისკების აღნიშნული ჯგუფები.

რისკები ორგანიზაციაში შესვლისას. მოცემული ტიპის რისკი წარმოიშობა თანამშრომლების დაქირავებისას. ძირითადი ზიანი შეიძლება მიაღწეს ორგანიზაციის იმიჯს საზოგადოების თვალში, ასევე ტყუილად დაიხარჯოს ფინანსები იმ შემთხვევაში, როდესაც შერჩეული იქნა არა ის ვინც საჭირო იყო. თუ განვიხილავთ სტანდარტულ ტექნოლოგიას პერსონალის მოძიებისა და შერჩევისა, მაშინ რისკი შეუფერებელი კანდიდატის შერჩევისა – ესაა: ა) არასწორი შერჩევა კანდიდატების წყაროსი (მოღვაწეობის რომელი სფეროდან, რომელი თანამდებობები). ბ) არასწორად დასმული ტექნოლოგიური ამოცანა კონსულტანტებთან მიმართვისას. ამ დროს შეიძლება წარმოიშვას ინფორმაციის გადაცემისას ხელშეშლების ეფექტი. კადრების შერჩევაში კონსულტანტი, ხატოვნად რომ ვთქვათ არაა გულთმისანი, რომ ამოიცნოს დამქირავებლის აზრები, ამიტომ თუ ორგანიზაციაში არაა ზუსტი აღწერა თანამდებობების, ტექნოლოგიური პროცესების, ან რაიმე მიზეზით ხელმძღვანელს არ სურს ასეთი ინფორმაციის მიცემა კონსულტანტისათვის, მაშინ არასწორი შერჩევის ალბათობა იზრდება. გ) კანდიდატების არასწორი შეფასება შერჩევის ეტაპზე: კანდიდატის დაბალი პროფესიული დონე, შეუთავსებლობა უკვე ჩამოყალიბებულ კოლექტივთან, კანდიდატის დაბალი მოტივაცია იმუშაოს ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის მიზნების და ადამიანის პირადი მიზნების შეუსაბამობა აი ის არასრული ჩამონათვალი პრობლემების-შეცდომების, რომლებიც წარმოიშობიან თანამშრომლის შერჩევისას. დ) შერჩევის პროცესში ორგანიზაციის უსაფრთხოების მიზნით კანდიდატის შემოწმების ეტაპის არ არსებობა. აქ შესაძლებელია რისკი ფსიქოლოგიური გადაზრებისა, თანამშრომლის მხრიდან წინა სამუშაო ადგილზე ორგანიზაციის მიმართ ნეგატიური მოქმედებების არსებობა. ამ შემთხვევაში უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ძირითადი ინსტრუმენტი

რეკომენდაციების შემოწმება.

რისკები ორგანიზაციის შიგნით პერსონალთან მუშაობისას. სპეციალისტების აზრით ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთ ძირითად რისკს კადრებთან მუშაობისას, წარმოადგენს “თვითონ იქცეს კადრების სამჭედლოდ”, რომელიც ამზადებს პროფესიონალებს თავისი კონკურენტებისათვის, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს არც ისე კარგად დამუშავებული კადრების სწავლების სისტემა და თანამშრომლების კარიერის დაგეგმვა, აგრეთვე არარსებობა ორგანიზაციის მხრიდან ზრუნვა პერსონალის მოტივირებაზე შრომისადმი. არასწორი სწავლები სისტემის ტიპური მდგენელებია: ა) არასწორად შერჩეული სწავლების საგნების თანმიმდევრობა; ბ) სწავლების მიზნების შეუსაბამობა ორგანიზაციის მიზნებთან; გ) სწავლებისათვის თანამშრომლების არასწორი შერჩევა; დ) სწავლაგავლილი თანამშრომლისათვის კარიერული ზრდის პირობების არარსებობა.

თანამშრომლების კარიერის დაგეგმვის არასრულყოფილების შესაძლო ვარიანტები შეიძლება იყოს ასეთი: ა) ორგანიზაციის პერსონალიდან ვიღაცამ თავისი გამოცდილებით და ცოდნით გაასწო დაკავებულ თანამდებობას, რაც მისთვის მოსაბეზრებელი იქნება და იმუშავებს ცუდად, ან საერთოდ წავა ორგანიზაციიდან; ბ) თანამშრომელმა მიაღწია თავისი ორგანიზაციის მიზნას, ხოლო ხელმძღვანელობა მას სთავაზობს დაწინაურებას. შედეგად ორგანიზაცია დაკარგავს კარგ მუშაკს წინა თანამდებობაზე და შეიძენს არასაკმარისად პროფესიონალ თანამშრომელს სხვა თანამდებობაზე; გ) თანამშრომელმა მიაღწია თავისი თანამდებობის ყველა მწვერვალს, და შემდეგი ზრდის არანაირი შანსი არ გააჩნია, ვინაიდან მაღალი კარიერა არაა გაწერილი, ხოლო უშუალო უფროსი არსად წასვლას არ აპირებს. ასეთ შემთხვევაში შეიძლება დამუშავებულიყო ჰორიზონტალური კარიერა.

ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთი გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლების მოღვაწეობის შედეგების სწორად შეფასების სისტემის ჩამოყალიბებას. ამ სისტემის მთავარი ფუნქციაა თანამშრომელთა მიერ მათზე დაკისრებული ფუნქციების რეალიზაციის პროცესების სწორად წარმართვის გაკონტროლება. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თანამშრომელთა მოღვაწეობის შესაფასებლად ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა უნდა შეაგროვონ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რამდენად ეფექტურად ასრულებს თითოეული მუშაკი მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. მოღვაწეობის შედეგების შეფასება უნდა ემსახურებოდეს სამ მიზანს: ადმინისტრაციულს, ინფორმაციულს და მოტივაციურს.

ადმინისტრაციული ფუნქციებია: თანამდებობრივი დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი

ხელშეკრულების შეწყვეტა.

საინფორმაციო ფუნქციებია: მოღვაწეობის შედეგების შეფასება საჭიროა კიდევ იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს კადრების ინფორმირება მათი მუშაობის შედეგებით დონეზე. ამ საქმის სწორად წარმართვის შემთხვევაში მუშაკი გაიგებს არა მარტო იმის შესახებ, რომ საკმაოდ კარგად მუშაობს თუ არა ის, არამედ იმასაც თუ რა წარმოადგენს მის კონკრეტულ ძალას ან სუსტ მხარეს და რა მიმართულებით შეუძლია თვითსრულყოფა.

მოტივაციური ფუნქციების ქვეშ ვგულისხმობთ შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასებას რაც წარმოადგენს მძლავრ საშუალებას თანამშრომლების ყოფაქცევის მოტივაციისათვის. განსაზღვრავს რა ძლიერ მუშაკებს, ადმინისტრაციას შეუძლია ჯეროვნად შეაფასოს ისინი მაღლობის გამოცხადებით, ხელფასით ან თანამდებობრივი დაწინაურებით ადმინისტრაციული ფუნქციების ჩართვით.

ძნელი არაა შევნიშნოთ, რომ აღნიშნული ფუნქციების იგნორირებამ, ან არასწორად წარმართვამ ორგანიზაცია შეიძლება დააყენოს საკუთარი მიზნის შესრულების ეფექტურობის მკვეთრი დაქვეითების ფაქტის წინაშე, აქედან გამომდინარე შედეგებით.

რისკები პერსონალთან მუშაობისას მათი ორგანიზაციიდან წასვლის შემთხვევაში. ბევრ სახელმწიფოში არსებობს შრომითი კოდექსი, სადაც დაფიქსირებულია თანამშრომლის ორგანიზაციიდან წასვლის პროცედურები, მაგრამ აქაც გვხვდება სერიოზული პრობლემები.

დათხოვნის არაკორექტული პროცედურის შემთხვევაში შესაძლებელია ორგანიზაციის მიაღდეს ზიანი ანტირეკლამის სახით, ასევე ფინანსური ზარალი ნაწყენი თანამშრომლის სასამართლოსათვის მიმართვის შემთხვევაში. ძნელი წარმოსადგენი არაა თუ რა შეიძლება ორგანიზაციას მოუვიდეს თუ ნაწყენი, არაკორექტული პროცედურით დათხოვნილი თანამშრომელი ორგანიზაციის სრულიად კონფიდენციალური ინფორმაციის მატარებელია.

პერსონალთან მუშაობის რისკების ჯგუფების მოკლე ანალიზი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ ყოველი მათგანი მოითხოვს ორგანიზაციაში რისკების შესაბამისი მართვის რეალიზებას, ვინაიდან ორგანიზაცია ამის გარეშე ვერ შეძლებს დასახული მიზნის რეალიზებას და არსებობა-განვითარებას.

პირველი და მესამე ჯგუფის რისკებს მართვის თვალსაზრისით შეიძლება ვუწოდოთ სტატიკური, მაშინ როცა მეორე ჯგუფის რისკები მართვის თვალსაზრისით გამოირჩევიან აშკარა დინამიზმით. ფაქტია, რომ ორგანიზაციას, რომელიც სწორად წარმართავს თავის საქმიანობას, პირველ რიგში, კადრების მართვის თვალსაზრისით, არ უხდება როგორც თანამშრომლების წარამარა მიღება ასევე

დათხოვნა. ამ დროს ორგანიზაციის შიგნით პერსონალთან მუშაობის რისკების შემცირება გულისხმობს თითოეული პერსონალის საქმიანობის ყოველდღიურ კონტროლს და მართვას ორგანიზაციის ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პირობებში. აღნიშნულმა გარემოებამ ორგანიზაციაში შეიძლება შექმნას ილუზია პირველი და მესამე ჯგუფის რისკების მართვის მიმართ მეორეხარისხოვანი დამოკიდებულებისა, რაც შეიძლება ორგანიზაციისათვის აღმოჩნდეს კატასტროფის ტოლფასი.

დღეს საყოველთაოდ აღიარებული ფაქტია ის, რომ არასწორად შერჩეული თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს ორგანიზაციაში გარკვეული პერიოდი, ეცნობა აღრიცხვის, კონტროლის და უსაფრთხოების სისტემას, რომელიც მიღებულია მოცემულ ორგანიზაციაში და შემდგომში შეუძლია ეს ცოდნა გამოიყენოს თავისი არასამართლებრივი მოქმედებების დასაფარავად. ასეთი ადამიანების გამოვლენა კი ითვლება ძალიან რთულად, ვინაიდან სამუშაოზე მიღებისას სტანდარტული შემოწმებები კრიმინალურ აღრიცხვებზე ჩვეულებრივ არ იძლევიან შედეგებს. ისიც ფაქტია, რომ ყოფილ სამუშაო ადგილზე ამჯობინებენ მოიშორონ ასეთი თანამშრომელი ისე, რომ არ ხდება მომხდარი ფაქტის აფიშირება, იმის შიშით, რომ ზიანი არ მიაღწეს კომპანიის რეპუტაციას და არ მოხდეს ჩათრევა ხანგრძლივ სასამართლო გარჩევებში.

გარდა კრიმინალური ინტერესებისა ასეთ თანამშრომელს თავისი ცოდნა შიდა სტრუქტურაზე შეუძლია გამოიყენოს თავისი პრობლემების გადასაწყვეტად, როგორებიცაა შურისძიება ხელმძღვანელზე, სამსახურებრივი დაწინაურება მოწინააღმდეგის დისკრედიტაციით ან სტაბილური სამუშაო ადგილის უზრუნველყოფა, რომელიც არაა გადატვირთული სამსახურებრივი მოვალეობებით.

ყველაფერი ეს გავლენას ახდენს მთელი კოლექტივის მუშაობაზე, თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, ხვდებიან მსგავს დარღვევებს და ხედავენ რა დაუსჯელობას, თვითონაც ბედავენ და სჩადიან მსგავს მოქმედებებს.

მთავარ, და შეიძლება ითქვას გადამწყვეტ ბარიერს არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლების გზაზე წარმოადგენს კადრების შერჩევის და შემოწმების პროცედურები.

ჩვენი კონცეფციით ორგანიზაციამ უნდა შექმნას სამუშაო ადგილების ეტალონური მოდელი და მისი დახმარებით ჩამოაყალიბოს იმ ინდივიდის ეტალონური სახე, რომელიც დააკმაყოფილებს სამუშაო ადგილის ეტალონის მოთხოვნებს.

სამუშაო ადგილი W_i განკუთვნილია ორგანიზაციის ერთ-ერთი Φ_i ფუნქციის სარეალიზაციოდ $y_1^{(i)}, y_2^{(i)}$

... $y_{2n}^{(i)}$, $n=\overline{1, N}$ პროცესების მეშვეობით, რისთვისაც მას გააჩნია მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსები. სამუშაო ადგილს ურთიერთობები შეიძლება ჰქონდეს სხვა სამუშაო ადგილებთან W_m , $m=1, M$, თანამშრომლებთან, ხელმძღვანელთან ან ხელმძღვანელებთან, გარემოსთან $\sum i$ ურთიერთობებისას იცვლება: ინფორმაცია, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები, ფინანსური და სხვა რესურსები R_{si} . სამუშაო ადგილი შეფასებული უნდა იყოს შრომის და ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, ანუ მას უნდა მიენიჭოს ორგანიზაციაში – სისტემაში თავისი წონა – რამდენად მნიშვნელოვანია ის ორგანიზაციისთვის. უნდა იყოს განსაზღვრული სამუშაო ადგილის ფუნქციონირების ეფექტურობის მაჩვენებელი Φ_i , რისთვისაც საჭიროა $Y_n^{(i)}$ პროცესების რეალიზებისათვის სამუშაო აგილზე არსებული რესურსების და გარე ურთიერთობების მეშვეობით საჭირო პარამეტრების $Q_1^{(i)}, Q_{12}^{(i)}, \dots, Q_k^{(i)}, k=\overline{1, k}$ უზრუნველყოფა.

როგორც აღვნიშნეთ აუცილებლად უნდა შეფასდეს სამუშაო ადგილის რეტინგი (ანუ რამდენად მნიშვნელოვანია ის ორგანიზაციისათვის) ორგანიზაციაში, რომელიც განისაზღვრება მისი როლით ორგანიზაციის Z მიზნის რეალიზაციაში, აგრეთვე იმით თუ როგორია მისი როლი ორგანიზაციის შრომის და ინფორმაციული უსაფრთხოებების უზრუნველყოფაში. აღნიშნული კოეფიციენტი (აღვნიშნეთ ის Se_i) შეიძლება იყოს გამოსახული ხარისხობრივი სკალით: ძალიან მნიშვნელოვანი, მნიშვნელოვანი, ნაკლებად მნიშვნელოვანი, საჭირო და მივანიჭოთ მათ რიცხვითი მნიშვნელობები:

$$1 > Se_i^{ab} \geq 0,8; \quad 0,8 > Se_i^{ab} \geq 0,5; \quad 0,5 > Se_i^{ab} \geq 0,3 \text{ და } 0,3 > Se_i^{ab} \geq 0,1 \quad (1)$$

შესაბამისად, ზოგადად ადგილის რეტინგის მაჩვენებლისათვის გამოვიყენებთ უტოლობას:

$$0 < Se_i < 1 \quad (2)$$

ამრიგად, ორგანიზაციის კონკრეტული სამუშაო ადგილის ეტალონური აღწერა ესაა ხუთეული:

$$W_i = \{\Phi_i, R_{si}, \exists_i, \sum_i, S_{si}\} \quad (3)$$

სადაც Φ_i – არის ფუნქცია სამუშაო ადგილის, რომელიც დამოკიდებულია n პროცესზე $\{Y_n^{(i)}\}$, რომლებიც თავის მხრივ დამოკიდებული არიან k პარამეტრებზე $\{Y_k^{(i)}\}$, რესურსებზე, კავშირებზე:

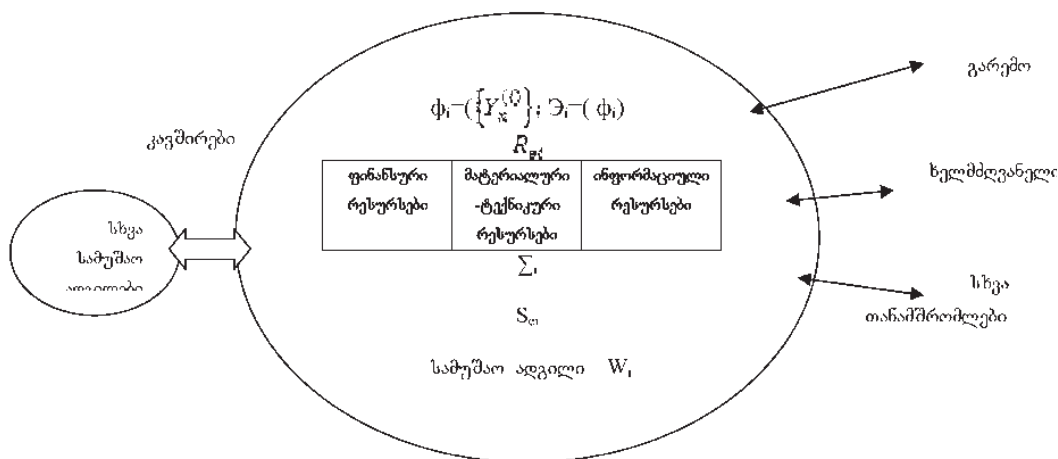
$$Y_n^{(i)} = \{Q_k^{(i)}, \{R_{si}\}, \{\sum_i\}, \quad (4)$$

Φ_i ფუნქციის შესრულების ეფექტურობა

$$\Phi_i = \Phi_i(Y_i) = \Phi_i(Y_n^{(i)}), \quad n = \overline{1, N} \quad (5)$$

ცხადია, რომ სამუშაო ადგილის ეტალონური აღწერის მთავარი შემსრულებლები უნდა იყვნენ ორგა-

ნიზაციის ან მოწვეული ექსპერტები, რომლებმაც სამუშაო ადგილის აღწერის მაქსიმალური უტყუარობა უნდა დაუმტკიცონ ორგანიზაციის პირველ პირს (ან პირებს), რომელმაც ოფიციალურად უნდა დაამტკი-



სახელმწიფოში მოქმედი სამართლებრივი და სხვა ნორმატიული მოთხოვნები საზოგადოებრივი დახასიათება

ნახ. 1. W_i სამუშაო ადგილის ზოგადი მოდელი

ცონ წარმოდგენილი მოდელის აღწერა (ნახ. 1).

როდესაც ვხმარობთ ტერმინს სამუშაო ადგილის ეტალონური აღწერა, მხედველობაში გვაქვს ორგანიზაციაში არსებული რეალური სამუშაო ადგილის მაქსიმალური სიზუსტით აღწერა, რაც საშუალებას მოგვცემს მოვახდინოთ მისი ფორმალიზაცია და ორგანიზაციის კომპიუტერულ სისტემაში განთავსება. თავის მხრივ ფორმალიზებული სამუშაო ადგილის კომპიუტერული მოდელი საშუალებას იძლევა ოპერატიულად მოხდეს განხორციელებული ცვლილებების დაფიქსირება და მომავალში შეფასდეს ამ ცვლილებებით მიღებული შედეგები.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ შეუძლებელია გვერდი ავუაროთ ეტალონური სამუშაო ადგილის მოდელის შექმნის აუცილებლობას და მნიშვნელობას. აქ შესაძლებელია ორი მიდგომა: ჯერ ერთი, მოძიებულ იქნას ყველაზე წარმატებული მსგავსი ორგანიზაცია მსგავსი სამუშაო ადგილით და მოხდეს მისი აღწერა; და მე-2, ექსპერტებმა თვითონ ჩამოაყალიბონ მომავლის ეტალონური სამუშაო ადგილის მოდელი. არსებული სამუშაო ადგილის მოდელის ეტალონურთან შედარება ორგანიზაციის საშუალებას აძლევს შეაფასოს რამდენად ხელმძღვანელმა მისთვის მისი რეალიზაცია და შეადგინოს წინსვლის პერსპექტიული გეგმა: არსებული რესურსების შეფასება; მომავალი მოთხოვნილებების (საჭიროებების) შეფასება; მომავალი საჭიროებების დაკმაყოფილების პროგრამის დამუშავება.

სამუშაო ადგილი უნდა აკმაყოფილებდეს სახელმწიფოში არსებული სამართლებრივი და სხვა ნორმატიული დოკუმენტების მოთხოვნებს და მოდელში უნდა იყოს დაფიქსირებული ექსპერტული შეფასება არსებული გადახრების და მათი გამოსწორების პირობები. საჭიროა მოდელში ასახული იყოს, თუ ასეთი რამ არსებობს, კონკრეტული ადგილის საზოგადოებრივი დახასიათება.

ამრიგად, ცნობილია რა კონკრეტული სამუშაო ადგილის აღწერა შეიძლება ჩამოაყალიბოთ ამ ადგილზე საჭირო მუშაკის ეტალონური სახე.

George Ziraqashvili

Nino Tsomaia

Korneli Odisharia

SUMMARY

There is shown the significance of risks right definition and management of any organization work with staff in the condition of contemporary IT development in the article. The article also reveals the conception of a worker activity model and necessity of ruling the risks while working with staff.