

ორგანიზაციაში კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე საჭირო მუშაკის ეტალონური მოდელი

კორნელი ოდიშარია

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

ნინო ცომაია

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

გიორგი ზირაქაშვილი

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

XX

კადრების სწორად შერჩევა წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ბერკეტს ამ მიმართულებით ორგანიზაციაში რისკების სამართავად, საამისოდ კი საჭიროა სამუშაო ადგილის ეტალონური მოდელის საფუძველზე დამუშავდეს თანამდებობრივი ინსტრუქცია, რომელშიც მოცემული იქნება მუშაკის მოვალეობების და უფლებების ჩამონათვალი. მუშაკის მოვალეობების დადგენა საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს მუშაკის პროტრეტი ანუ ეტალონური მოდელი – როგორი უნდა იყოს მისი პროფესიული ცოდნა და ჩვევები, რაც აუცილებელი პირობა ამ სფეროში რისკების მინიმიზებისათვის.

განვითარებული ქვეყნების თანამედროვე გამოცდილების გათვალისწინებით საჭირო მუშაკის პოვნის პროცესი შეიძლება წარმოვადგინოთ ორ ეტაპად: კანდიდატების საჭირო რეზერვის შექმნა, რომელსაც შეკრების ეტაპი შეიძლება ვუწოდოთ, და მეორე, კანდიდატებისაგან კადრების შერჩევა.

შეკრების ეტაპი გულისხმობს კანდიდატების საჭირო რეზერვის შექმნას ყველა თანამდებობის და სპეციალობისთვის, საიდანაც ორგანიზაცია შეარჩევს მისთვის ყველაზე უფრო მისაღებ მუშაკებს. ამ სამუშაოს მოცულობა მნიშვნელოვნად განისაზღვრება სხვაობით არსებულ სამუშაო ძალებსა და მათზე მომავალ საჭიროებებს შორის. ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა პენსიაზე გასვლა, დენადობა, დათხოვნები დაქირავების ხელშეკრულებით განსაზღვრული ვადის გასვლის და ორგანიზაციის მოღვაწეობის სფეროს გაფართოების გამო.

შეკრების პროცესში კატეგორიულად დაუშვებელია დღეს არსებული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი ისეთი მცდარი მიდგომები, როგორიცაა შეკრებილთა წინაშე ორგანიზაციის დადებითი მომენტების ზედმეტად ამაღლებულად წარმოჩენა ან ორგანიზაციაში მუშაობის სირთულეების დადაბლება ან საერთოდ უარყოფა. შედეგად კი პოტენციურ კანდიდატს შეიძლება გაუჩნდეს დაუსაბუთებელი მოლოდინები. გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ ასეთი

მოლოდინის წარმოშობას დაქირავებისას მიეყვარა შრომით დაუკმაყოფილებლობის და კადრების დენადობის ზრდასთან [1]. ასევე პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ კანდიდატებისათვის რეალისტური გაცნობა მათი მომავალი სამუშაოსი, რომელიც მათ აძლევს საშუალებას დაინახონ როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები, რომლებიც დამახასიათებელია მათთვის საინტერესო სამუშაოსათვის, საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად შემცირდეს იმედის გაცრუება და შეიკვეცოს კადრების დენადობა.

შეკრება ის მძლავრი მოსამზადებელი საფეხურია, რომლის შემდეგაც ორგანიზაციას ეძლევა შესაძლებლობა განახორციელოს კადრების ეფექტური შერჩევა, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ უმთავრეს ფორმას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ხარისხის წინასწარი გაკონტროლებისათვის.

შერჩევის პროცესში გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია არსებობდეს საჭირო მუშაკის ეტალონური მოდელი. ანუ ის მოთხოვნები რომლებსაც მაქსიმალურად უნდა აკმაყოფილებდეს შერჩეული კანდიდატი. საამისოდ კი საჭიროა მაქსიმალური და უტყუარი ინფორმაცია კანდიდატის იმიჯის – როგორც პიროვნულის ასევე პროფესიულის გასარკვევად, რისთვისაც შეიძლება გამოყენებული იქნას სამი ყველაზე უფრო გავრცელებული მეთოდი – გამოცდები, გასაუბრებები და შეფასების ცენტრები.

ვიდრე აღნიშნულ მეთოდებს შევხებოდეთ, ჩამოვყალიბოთ ჩვენი ხედვა საჭირო მუშაკის ეტალონურ სახეზე. იდეალში, საინტერესო და საჭირო ადამიანი, რომელიც უშეცდომოდ დააკმაყოფიოლებს სამუშაო ადგილის ეტალონური მოდელი მოთხოვნებს, ანუ შეძლებს მაღალი ეფექტით, უშეცდომოდ წარმართოს Φ_1 ფუნქციის რეალიზაციისათვის საჭირო პროცესები. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ უზრუნველყოს მის ხელთ არსებული რესურსების ხარჯვა და ურთიერთობები სხვა სუბიექტებთან უკონფლიქტოდ. ე.ი. არჩევის პროცესში უნდა იქნას ამოცნობილი პიროვნება, რომელიც იქნება კარგი პროფესიონალი და მაღალი პიროვნული იმიჯის მქონე, რომელიც

ადვილად შეგუება კოლექტივს და ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზანდასახულობას და მუშაობაში ურთიერთშეთანხმებულობას მუშაკებისა როგორც სისტემაწარმოქმნელი ელემენტებისა. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ასეთი მუშაკების შერჩევით ორგანიზაციის ორგანიზებულობის დონე კიდევ უფრო ამაღლდება და მისი პოტენციალი $\Pi(A)$ ბევრად მეტი იქნება მისი ცალკეული ელემენტების (მუშაკების) $(a_1, a_2 \dots a_n)$ პოტენციალების ჯამისა [2]:

$$\Pi(A) > [\Pi(a_1) + \Pi(a_2) + \dots + \Pi(a_n)] \quad (1)$$

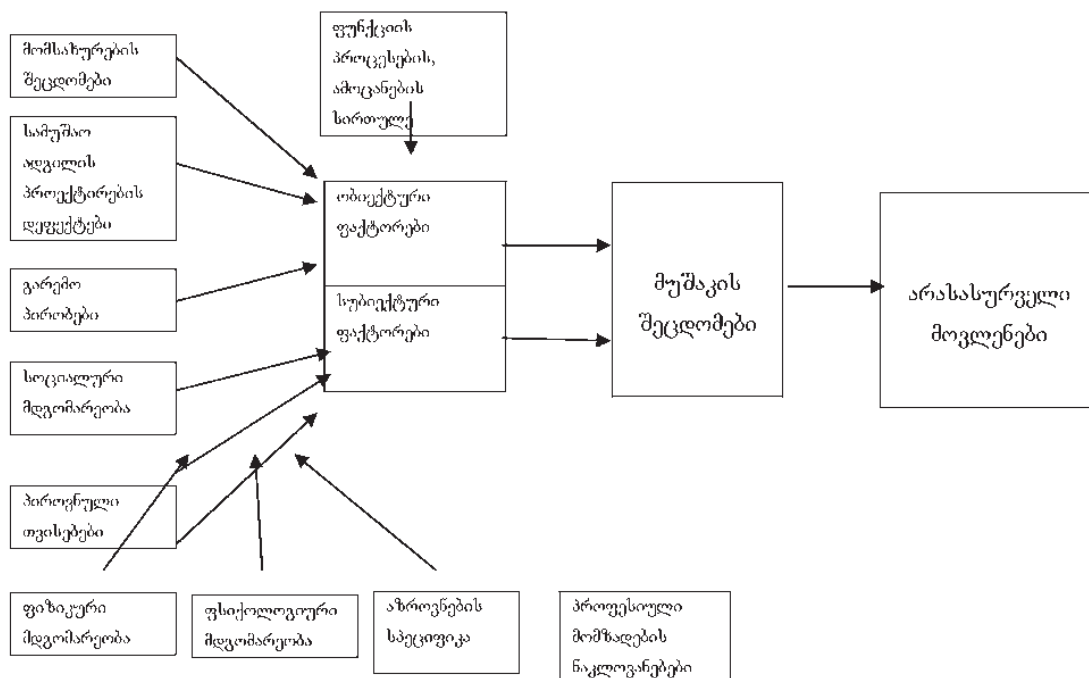
ამრიგად, კანდიდატში ორგანიზაციამ უნდა დაინახოს სუბიექტი, რომელიც შეძლებს მაღალი საიმედოობით შეასრულოს მასზე დაკისრებული ფუნქცია და უშეცდომოდ გადაწყვიტოს ამ ფუნქციასთან საკავშირებული ამოცანა ან ამოცანები. ასეთი მიდგომა საშუალება იძლევა გამოვიყენოთ ამ მიმართულებით მეცნიერებაში არსებული მიღწევები [3] და ჩამოვყალიბოთ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე w_i საჭირო იდეალური მუშაკის ანუ უშეცდომოდ, საიმედოდ მომუშავე სუბიექტის ეტალონური სახის განმსაზღვრელი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები (ნახ.1), რომელთა გათვალისწინების გარეშე საუბარი კანდიდატების შეკრებასა და შერჩევაზე ზედმეტია.

მიგვაჩნია, რომ წარმოდგენილი მოდელი საკმაოდ რთულია და შემრევთა მხრიდანაც მოითხოვს მაღალი პროფესიონალურობის და სერიოზული ფინანსური ხარჯების გაღებას. აღნიშნული მდგომარეობა შეიძლება სერიოზულად შევამსუბუქოთ თუ საჭირო კადრების შერჩევისას გავითვალისწინებთ სამუშაო ადგილების რეიტინგს ორგანიზაციაში. კერძოდ, თუ სამუშაო ადგილების $\{w_i\}$, $i=1, N$, რეიტინგი იმყოფება ფარგლებში

$$0.5 \leq S_{wi} < 1 \quad (2)$$

მაშინ ორგანიზაციამ მაქსიმალური ძალისხმევა უნდა გამოიჩინოს თითოეულ ადგილზე შესაფერისი კანდიდატის შერჩევაზე.

იმ შემთხვევაში თუ $0.3 \leq S_{wi} < 0.5$, მაშინ ეს შეიძლება მივიჩნიოთ საშუალო სირთულის ამოცანად, და შესაბამისად, კადრების შერჩევა ჩოხდეს ნაკლები დანახარჯებით. ხოლო თუ $0 \leq S_{wi} < 0.3$, ამ დროს რაიმე განსაკუთრებული ძალისხმევა არაა საჭირო. თუმცა ბოლო ორი შემთხვევა აუცილებლად უნდა იყოს განხილული ორგანიზაციის შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამის თვალსაზრისით, ზომ არ ენიჭება მათ თავისებური ტრამპლინის როლი, მაშინ საჭირო იქნება აღნიშნულ შერჩევის პროცესში გარკვეული კორექტივების შეტანა.



ნახ. 1. ფაქტორები რომლებიც გავლენას ახდენენ მუშაკის საქმიანობაზე

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს ორგანიზაციები ზოგჯერ ვერ ახერხებენ, ან საერთოდ ყურადღებას არ აქცევენ ობიექტურ ფაქტორებს, რომლებიც არსებობენ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე და რა

გავლენა შეიძლება მოახდინონ მათ მუშაკის საქმიანობაზე. თუმცა ისიც ფაქტია, რომ მეტ-ნაკლებად ობიექტური ფაქტორები ყოველთვის არსებობენ, მაგრამ მათი გაანალიზება, ცოდნა და მუშაკისათვის

ახსნა-განმარტება აუცილებელია, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს აქედან მომდინარე რისკები და ორგანიზაციამ მუშტთან ერთად ურთიერთშეთანხმებით, მომავალი პერსპექტივების ხედვით შეძლონ მათგან მომდინარე საფრთხეების თავიდან აცილება ან მინიმიზება, ვიდრე ის გახდებოდეს მიზეზი. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ მუშაკს უნდა შეეძლოს სამუშაო ადგილის მასშტაბით რისკების მართვა.

ძნელი არაა შევნიშნოთ, რომ კადრების შერჩევისას ურთულესია სუბიექტური ფაქტორების შეფასება და მათი გავლენის დანახვა კონკრეტულ კანდიდატში. ყოფაქცევითმა მეცნიერებებმა დაამუშავეს მრავალი სახეობა გამოცდებისა, რომლებიც საშუალებას იძლევიან გაკეთდეს წინასწარმეტყველება იმისა, თუ რამდენად ეფექტურად შესძლებს კანდიდატი შეასრულოს კონკრეტული სამუშაო. ამ სახეობებიდან ერთ-ერთი ითვალისწინებს ფსიქოლოგიური მახასიათებლების, როგორიცაა ინტელექტის დონე, დაინტერესებულობა, ენერგიულობა, გულახდილობა (გულწრფელობა), საკუთარ თავში დარწმუნებულობა, ემოციური მდგრადობა და ყურადღება დეტალებისადმი, შეფასებას, იმისათვის, რომ ასეთი გამოცდები იყოს სასარგებლო კადრების შერჩევისათვის, საჭიროა მნიშვნელოვანი კორელაცია მაღალ შეფასებებს, რომლებიც დაგროვდა გამოცდებისას და მუშაობის ფაქტიურ მაჩვენებლებს შორის. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა მისცეს შეფასება ჩატარებულ გამოცდებს და განსაზღვროს ის ადამიანები, რომლებმაც კარგად გაართვეს თავი გამოცდებს, მართლა არიან უფრო ეფექტური მუშაკები თუ არა, ვიდრე ისინი, რომლებიც აგროვებენ უფრო დაბალ ქულებს.

მიგვაჩნია, რომ ორგანიზაციამ რომელსაც გააჩნია შესაბამისი ფინანსური რესურსები, მაღალი რეიტინგის სამუშაო ადგილებზე კადრების შერჩევაზე დახმარებისათვის უნდა მიმართოს შეფასების ცენტრს, რომლებიც წარმატებით ფუნქციონირებენ განვითარებულ ქვეყნებში. ისინი აფასებენ სამუშაოებთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების უნარს მოდელირების მეთოდებით. ერთ-ერთი მეთოდია ორგანიზაციაში კადრების იმიტაცია თავმჯდომარის გარეშე. კანდიდატებს აფასებენ ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა სიტყვით გამოსვლის უნარი, დაჟინება, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ჩვევები. შერჩევის ცენტრების სხვა მეთოდებს განეკუთვნებიან ზეპირი მოხსენებები მსმენელების ჯგუფთან, მოცემული როლის შესრულება. ფსიქოლოგიური ტესტები, ინტელექტის დონის განსაზღვრის ტესტები, ოფიციალური ინტერვიუ.

გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ შეფასების ცენტრები წარმოადგენენ შესანიშნავ საშუალებას კანდიდატების სამუშაო ღირსებების პროგნოზირებისათვის [4], მაგრამ, როგორც აღვნიშნეთ, ასეთი ცენტრები ძვირადღირებულია და ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ფინანსური შესაძლებლობები და უნდა უღირდეს მიმართოს მათ მომსახურებას.

ერთ-ერთი უმთავრესი მეთოდი კადრების შერჩევაში ესაა გასაუბრება, რომელსაც თანამედროვე ორგანიზაციები ძლიან ხშირად მიმართავენ. ფაქტია, რომ არა მმართველობითი წრის მუშაკსაც კი იშვიათად ღებულობენ სამუშაოზე თუნდაც ერთი გასაუბრების გარეშე. მაღალი რანგის ხელმძღვანელის შერჩევას კი შეიძლება დასჭირდეს ათეულობით გასაუბრება, რასაც ხშირად რამოდენიმე თვე სჭირდება. ამასთან ერთად გამოკვლევებმა გამოავლინეს მთელი რიგი პრობლემები, რომლებიც აქვეითებენ გასაუბრების ეფექტურობას როგორც კადრების შერჩევის ინსტრუმენტისა [5].

ამ პრობლემების საფუძველს აქვს ემოციონალური და ფსიქოლოგიური ხასიათი, მაგრამ რისკების მართვა საჭიროებს მათ დაძლევის, რაშიც სერიოზული დახმარებას შემრჩევს გაუწევს შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- გასაუბრებისას კონცენტრაცია გააკეთეთ სამუშაოს მოთხოვნებზე, რაშიც მნიშვნელოვან დახმარებას აღმოგიჩენთ ჩვენს მიერ შემოთავაზებული სამუშაო ადგილის ეტალონური მოდელის შექმნა და გამოყენება;
- დაამყარეთ კანდიდატთან ურთიერთობა და მიეცით მას შესაძლებლობა თავი იგრძნოს თავისუფლად;
- ნუ შეაფასებთ პირველივე შთაბეჭდილებით. დაიცადეთ, სანამ არ მიიღებთ სრულ ინფორმაციას;
- მოამზადეთ სტრუქტურირებული შეკითხვების კომპლექტი, რომლებიც დაესმებათ ყველა კანდიდატებს.

ამასთან ერთად შემრჩევი უნდა იყოს მოქნილი, რათა გამოიკვლიოს სხვა წამოჭრილი საკითხებიც.

როგორც აშშ გამოცდილება გვიჩვენებს, ძნელია განისაზღვროს მუშაკის დაქირავების რისკი, ვიდრე არ იქნება მიღებული სრული ინფორმაცია იმ მონაცემების ხასიათის შესახებ, რომლებსაც ის იყენებდა წინა სამუშაოზე. ზემოთ მითითებული ერთ-ერთი რეკომენდაცია გულისხმობს, რომ მოხერხდეს კანდიდატი იყოს მაქსიმალურად გულწრფელი. თუ იგრძნობთ, რომ ის რაღაცას მალავს უნდა შემოწ-

მდეს ეს წინა საბუთად აღვილიდან რეკომენდაციის გამოთხოვნით ან გამოყენებული იქნეს კერძო აგენტის მომსახურება. ეს ღონისძიებები საშუალებას იძლევიან თავიდან იქნას აცილებული სასამართლო გარჩევები სხვისი კონფიდენციალური ინფორმაციის, კომერციული საიდუმლოს გათქმის გამო.

საინტერესოა, რომ აშშ არის სპეციალური ორგანიზაციები, რომლებიც მოიპოვებენ კანდიდატის დახასიათებას წინა საბუთად აღვილიდან და ადგენენ საერთო ცნობებს მის შესახებ. კანონი მხოლოდ მოითხოვს, რომ მოპოვებული ინფორმაცია არ არღვევს ადამიანის უფლებებს და უნდა წარედგინებოდეს მხოლოდ იმ პირებს, რომლებიც ღებულობენ გადაწყვეტილებებს კადრების შერჩევაზე. ამ დროს აუცილებელია, რომ ორგანიზაციამ პრეტენდენტი ადრევე გააფრთხილოს ჩასატარებელი გამოკვლევების შესახებ. კანდიდატი ასევე უნდა იყოს ინფორმირებული იმის შესახებ, თუ რატომ არ მოხდა მისი მიღება კონკრეტულ საბუთად აღვილზე (თანამდებობაზე). მას გააჩნია უფლება გადახედოს ინფორმაციას, რის გამოც მას უარი უთხრეს საბუთად აღვილზე მიღებაზე. ამის გარდა, ორგანიზაცია-დამყვანი ვალდებულია შეატყობინოს იმ სუბიექტის სახელწოდება, რომელმაც მოიპოვა მოცემული ინფორმაცია.

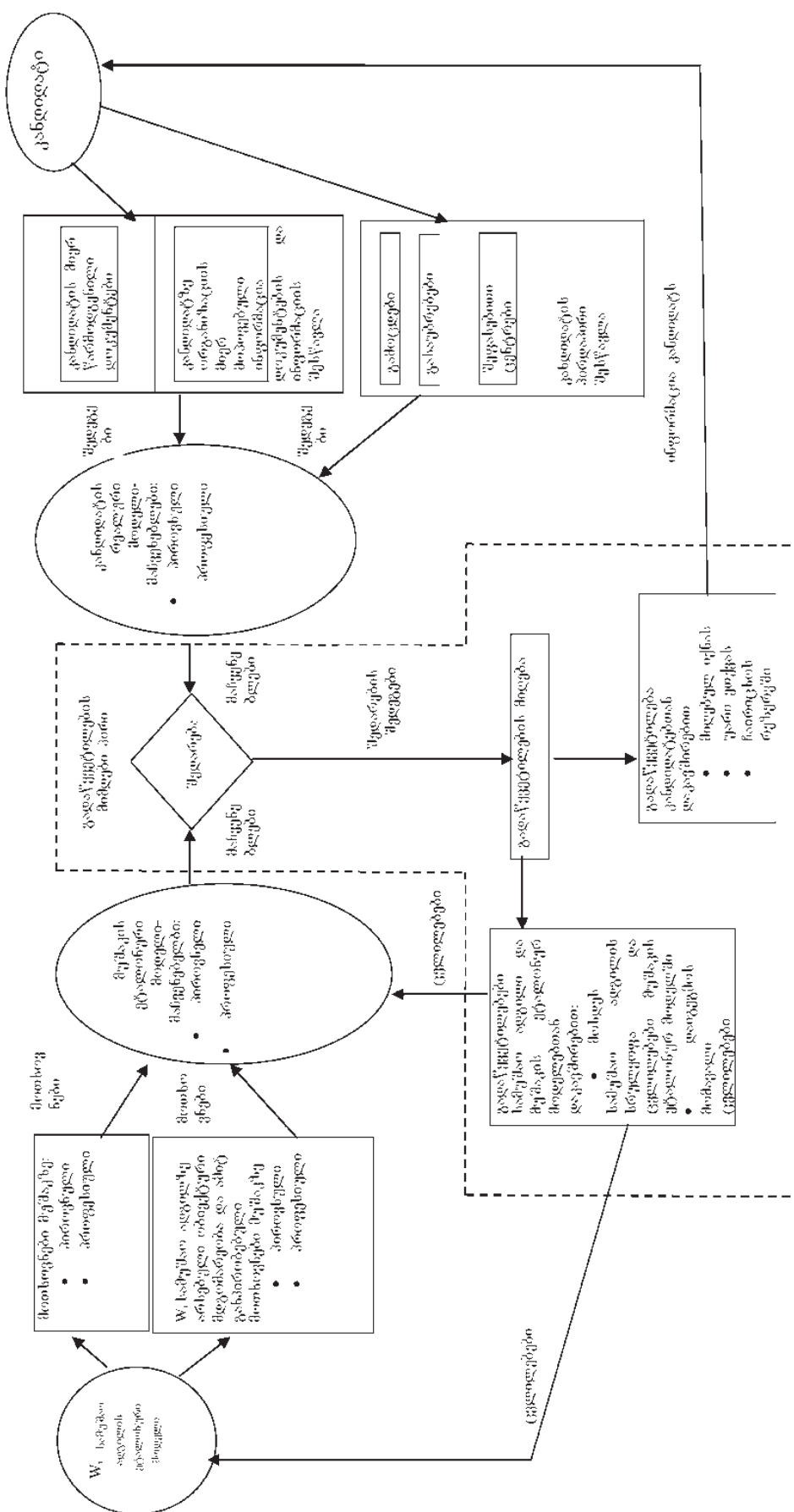
საყურადღებოა, რომ აშშ-ში ჯერ კიდევ 1977 წელს შტატებს ღართეს ნება განეხილათ შესაძლებლობა იმ ინფორმაციასთან დაშვებისა, რომელიც ეხება საბუთად აღვილზე კანდიდატებს, თუ ეს აუცილებელია: ინფორმაცია სასამართლოზე, დაპატიმრებებზე და ბიოგრაფიის სხვა ბნელ ფაქტებზე. მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი სახის ინფორმაციასთან დაშვება და მისი არსებობის გამორკვევა შეიძლება ტარდებოდეს თვითონ კანდიდატის თხოვნით, რომელსაც უარი უთხრეს თანამდებობაზე. თუმცა აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ კანდიდატის მხრიდან რაიმე კანონდარღვევებზე ინფორმაციის არარსებობა აუცილებლად როდი მიუთითებს მის პატიოსნებასა და საიმედოობაზე.

უნდა შევნიშნოთ, რომ თანამედროვე სამეცნიერო შრომებში ადამიანების ორგანიზაციაში საბუთად აღვილის დროს წარმოშობილი რისკების მართვის პრობლემების გადაწყვეტისას მთავარი აქცენტი მაინც კეთდება უშუალოდ კადრების შეკრებასა და შერჩევაზე. ჩვენს მიერ დამუშავებული კონცეფცია ორგანიზაციაში შესვლისას რისკების მართვისა არის კომპლექსური. ის პირველ რიგში, გულისხმობს, რომ ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს რეალური საბუთად აღვილების ნათლად ჩამოყალიბებული

მოდელები იმ ობიექტური ფაქტორების აღწერა-ჩვენებით, რომლებიც გავლენა ახდენენ მუშაკის მიერ მასზე დაკისრებული ფუნქციის და ამ ფუნქციის

სარეალიზაციო პროცესების, წამოჭრილი ამოცანების ეფექტურად შესრულება-გადაწყვეტაზე. ფაქტია, რომ სპეციალისტების აღიარებით ნებისმიერი ორგანიზაცია არის უნიკალური რაც თავის ასახვას პოულობს კონკრეტულ საბუთად აღვილში, ამიტომ ადამიანი, შესაბამისი პროფილით და მსგავს აღვილზე მუშაობის გამოცდილებით, რომ იქნას მიღებული უნდა შემოწმდეს შესწევს თუ არა მას უნარი შეეგუოს ახალ საბუთად აღვილზე არსებულ ობიექტურ ფაქტორებს, ან აქვს თუ არა მას საერთოდ სურვილი იმუშაოს ასეთ განსაზღვრულ ფაქტორიან აღვილზე. ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ არსებული ობიექტური ფაქტორები ბევრად უარესია ვიდრე სხვა ორგანიზაციებში მსგავს საბუთად აღვილებზე არსებულ ფაქტორებზე. თუმცა ვერც იმას გამოვრიცხავთ, რომ ზოგიერთი ფაქტორი უარესია ან ბევრად უკეთესია. ეს გარემოება კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს, რომ აუცილებელია ჩამოყალიბდეს მუშაკის ეტალონური სახე მოცემული რეალური აღვილისათვის და მხოლოდ ამის შემდეგ გადავიდეთ კადრების შეკრებისა და შერჩევაზე (ნახ. 2). ასეთი მიდგომა გამოიყენება თუნდაც ორგანიზაციის პირველი პირის სუბიექტივიზმს და მომენტებში მის ემოციური განწყობილების გავლენას საჭირო კადრის ობიექტური შერჩევის პროცესზე. როგორც მოყვანილი სქემიდან ჩანს (ნახ. 2.) გადაწყვეტილების მიმღებ პირს აქვს შესაძლებლობა ერთმანეთს შეადაროს საჭირო მუშაკის ეტალონური მოდელი წარმოდგენილი კანდიდატის რეალურ პორტრეტს, თანაც სახეზეა გადახრებს არსებობის შემთხვევაში მათი ექსპერტული ან რაოდენობრივი შეფასებები. გარდა ამისა მას შეუძლია მოითხოვოს და შეხედოს ნებისმიერ მოთხოვნებს, მათ დასაბუთებებს, ნებისმიერ შედეგებს კანდიდატის, მასზე ინფორმაციის შემოწმების შესწავლისა და საჭიროებისას თვითონაც ჩაერთოს მათში.

ამრიგად, კადრების შერჩევაზე გადაწყვეტილების მიღების მომენტისათვის ორგანიზაციის რისკების მართვის ავტომატიზებულ სისტემაში ფიქსირდება მომენტისათვის W_i საბუთად აღვილის ეტალონური მოდელი და მიღებული კანდიდატის რეალური სახე-მოდელი, ასევე ფიქსირდება განსხვავებები. ამის შემდეგ შესაძლებელია გადასვლა რისკების ანალიზსა და მართვის ძირითად პრინციპებზე ორგანიზაციის შიგნით პერსონალთან მუშაობისას.



ნახ. 2. W_i სამუშაო ადგილზე კანდიდატის შერჩევის კომპლექსური პროცესის სქემა

ლიტერატურა

1. John P. Wanous “Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, and Job Survival Journal of Allied Psychology, vol. 58 (1973).
2. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. Серия «системы и проблемы управления» - М. синтез, 2000г.
3. Аршинов М.Н. Садовский Л.Е. Коды и математика – М. Наука, 1983.
4. Alan Krant. Management Assessment in International Organization – Industrial relations, 1976.
5. Orman R. Wright Jr. Summary of Research on the Selection Interview since 1964 – Personnel psychology, vol. 22, no. 1, 1969.

*Korneli Odisharia
Nino Tsomaia
George Ziraqashvili*

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.