

პერსონალის შერჩევის თავისებურებები ბიზნესის
უსაფრთხოების კონტექსტში

რამაზ ოთინაშვილი
სტუდ-ს პროფესორი

S U M M A R Y

Ramaz Otinashvili

Professor of Georgian Technical University

In the article "Peculiarities of Personnel Selection in Business Security Context" states that in the advanced countries, the correct selection and disposition of staff are given greater attention. An incapable employee can be considered as a peculiar guilty, especially if he is in the leading and responsible position. The success of the business-site depends greatly on the qualification and moral qualities of the employee. The selection of reliable personnel has an ancient history. The following common criteria of selection are secluded: Professional data: qualification and experience; Psychological data: characteristic peculiarities in work and behaviours; moral data: honesty, loyalty to the country, family and "chef". The commercial structure should have an organizational structure of strictly defined management proved by the authorities. To ensure high quality of study, each candidate passes through a thorough examination of the following stages: 1. Collection of official information and formal examination; 2. Complex psychological study; 3. Non-formal inspection and collection of subjective information; 4. Interview. Also the company should have an effective financial stimulus system. In selecting personnel in Georgia, the importance is given to proximity: relatives, friends, neighbours, etc. If there is no proximity bribe is often used. This is due to the weakness of market principles in the country and the low level of competition. This is one of the reasons for less effective business in Georgia.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, უსაფრთხოება, ეკონომიკა, პერსონალი, ინფორმაცია, ადამიანისეული კაპიტალი, კვალიფიკაცია.

* * * *

ცნობილია, რომ სახელმწიფოს ეკონომიკური განვითარების მთავარი რესურსი არის ადამიანისეული კაპიტალი, რომელიც შეადგენს ქვეყნის ეროვნული სიმდიდრის 70-80%-ს. აღნიშნული ფაქტორის მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება მიკრო ეკონომიკურ, განსაკუთრებით კერძო ბიზნესის დონეზე. ბიზნეს-ობიექტის პერსონალი, როგორც უმთავრესი სამენარმეო რესურსი, სხვადასხვა გარემოებების გამო, შეიძლება გახდეს კომპანიისათვის მსხვილი დანაკარგების წყარო. პრაქტიკაში ცნობილია უამრავი შემთხვევა, როცა პერსონალის არაპროფესიონალიზმის, უყურადღებობისა თუ ანგარებითი ინტერესე-

ბის გამო, ფირმამ მეტი ზარალი ნახა ვიდრე ქურდობისა და მძარცველობისაგან.

ექსპერტების აზრით, კომერციული ინფორმაციის გადინების ალბათობა თანამშრომლის მოსყიდვისა და გადაბირების გზით შეადგენს 43%-ს, ხოლო გამოტყუების გზით 24%. იგივე წყაროს მონაცემებით ფირმის კომერციული საიდუმლოების დაცვა 80%-ით დამოკიდებულია კადრების სწორ შერჩევა-სა, განლაგებასა და აღზრდაზე. თუ თანამშრომელი მზადაა ანგარებითი თუ სხვა მოტივის გამო გასცეს ინფორმაცია, მას წინ ვერ აღუდგება ვერანაირი ძვირადღირებული დაცვის საშუალებები. ინტერპოლის მონაცემებით, თანამშრომლების 25% თა-ნახმაა გაყიდოს კომპანიის საიდუმლოება ნებისმიერ დროს. 50% ამაზე სხვა-დასხვა გარემოებების (ძირითადად ანგარების) გამო მიდის და მხოლოდ 25% არის აღნიშნული კომპანიის პატრიოტი. მონიწივე ქვეყნებში, კადრების სწორად შერჩევისა და განლაგების პრობლემას უდიდესი ყურადღება ექცევა, ამ კუთხით ლიდერობს ამერიკის შეერთებული შტატები, სადაც შესაბამისი კადრების შერჩევის სისტემები ჩამოყალიბებულია 515 პროფესიისათვის.

აშშ შრომის სამინისტროს დასაქმების დეპარტამენტის მონაცემებით, უუნარო თანამშრომლები-საგან ქვეყნის კერძო სექტორისათვის მიყენებული ზარალი წელიწადში 80 მლრდ. დოლარს შეადგენს, რაც ოთხჯერ აღემატება ამერიკის კერძო ბიზნესისათვის სამრეწველო შპიონაჟით მიყენებულ ზარალს. უუნარო თანამშრომელი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც თავისებური დამნაშავე, განსაკუთრებით თუ ის დასაქმებულია ხელმძღვანელ და საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე. იგივე სამინისტროს მიხედვით, კანდიდატის შერჩევისას სხვა მე-თოდებთან შედარებით ყველაზე კარგ შედეგს იძლევა შერჩევა მონაცემების საფუძველზე. კერძოდ, იგი ეფექტურია: გამოსაცდელი ვადით შერჩევაზე 20%-ით, ანკეტური მონაცემებით შერჩევაზე 40%-ით, რეკომენდაციებით შერჩევაზე 2-ჯერ, წინა სამუშაოს გამოცდილების საფუძველზე 2,9-ჯერ; უბრალო გასაუბრე-ბაზე 3,8-ჯერ; სასწავლებელში აკადემიური შედეგების მიხედვით შერჩევაზე 4,8-ჯერ.

საქართველოში პერსონალის შერჩევისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ახლობლობას: ნათესავებს, მეგობრებს, მეზობლებს და ა.შ. თუ „შინაური“ არაა ხშირად გამოიყენება ქრთამიც. აღნიშნული განპირობებულია ქვეყანაში საბაზრო პრინციპების სისუსტით და კონკურენციის დაბალი დონით. სწორედ ამაშია საქართველოში ბიზნესის ნაკლებად ეფექტურობის ერთ-ერთი მიზეზი. ევროპის კავშირის მონაცემებით თაღლითობისა და თანამდებობის ბორო-

ტად გამოყენების შემთხვევების 72% ხდება ნათესავებისა და ახლობლების მიერ.

ბიზნეს-ობიექტის უსაფრთხოება მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე და მათ მორალურ-ზნეობრივ თვისებებზე. საიმედო კადრების შერჩევას უძველესი ისტორია აქვს. აღნიშნული პრობლემა წარმოიშვა მაშინ, როცა გაჩნდნენ პირველი დაქირავებული მუშები. აქედან მომდინარე კადრების შერჩევის მეთოდებმა მრავალი ცვლილება და სრულყოფა განიცადეს. ბოლო დრომდის აქცენტი კეთდებოდა კადრების პროფესიონალურ მომზადებაზე და განისაზღვრებოდა ისეთი ფორმალური ნიშნებით, როგორიცაა განათლება, მუშაობის სტაჟი, სპეციალობა, კვალიფიკაცია და ა.შ. მსხვილი სამრეწველო წარმოების, მაღალი ინტენსიფიკაციისა და კონცენტრაციის პირობებში ასეთი მიდგომა გარკვეულწილად გამართლებული იყო. მომუშავეს ევალებოდა კარგად ემუშავა თავის სამუშაო ადგილზე და შეესრულებინა დადგენილი გეგმა. მაგრამ კერძო ბიზნესის პირობებში, სადაც სულ უფრო მწვავედ ბაზრული კონკურენციული ბრძოლა, თანამშრომელს ხშირად უწევს იმ სახის კომერციულ საიდუმლოებასთან შეხება, რომელიც შეიძლება კონკურენტი ფირმების ინტერესს წარმოადგენდეს. ასეთ პირობებში მნიშვნელოვნად მატულობს თანამშრომლების პირადი თვისებების მიმართ ნაყენებული მოთხოვნები. აღნიშნულმა ხელი შეუწყო, კერძო ბიზნესის საკადრო შერჩევას მიემართა მეცნიერული ფსიქოლოგიის მეთოდებისადმი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია მოკლე დროში საიმედოდ შეფასდეს კანდიდატის პირადი თვისებები. კომპანიის მაღალი დონის ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფისათვის, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კადრების სწორად შერჩევის, შემოწმების, მათი გადამზადებისა და განლაგების სპეციალური ღონისძიებების კომპლექსს. სპეციალისტები გამოყოფდნენ პერსონალის შერჩევის შემდეგ საერთო კრიტერიუმებს:

- პროფესიონალური მონაცემები: კვალიფიკაცია და გამოცდილება;

- ფსიქოლოგიური მონაცემები: ხასიათის თავისებურებები მუშაობასა და ქცევაში;

- მორალური მონაცემები: კეთილსინდისიერება, ერთგულება ქვეყნის, ოჯახისა და „შეფის“ წინაშე.

თვითოველ კომერციულ სტრუქტურას უნდა გააჩნდეს ხელმძღვანელობის მიერ დამტკიცებული, მკაცრად განსაზღვრული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ყველაზე გავრცელებულია ორგანიზაციული სქემების (ნახაზის სახით) შედგენის მეთოდიკა, რომელშიც გრაფიკულადაა გამოსახული სამუშაო ადგილი, შესაბამისი ფუნქციებით. მეტი კონკრეტიზაციისათვის თვითოველი თანამდებობისათვის დგება პროფესიოგრამა - კვალიფიციური და პირადი თვისებების ჩამონათვალი, რომლებიც წაყენება კანდიდატს. დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში ჩამოყალიბებულია ვაკანტურ თანამდებობაზე მისაღები პიროვნების კომპლექსური შემოწმების, აპრო-

ბირებული მეთოდოლოგია. აღნიშნულ სამუშაოებს კადრების განყოფილებასთან ერთად ახორციელებს ფირმის უსაფრთხოების სამსახური, იურიდიული განყოფილება, სამედიცინო განყოფილება. საჭირო ცნობების შეგროვებისა და გადამოწმების მიზნით აუცილებელია აგრეთვე გარე უწყებებთან კოორდინაცია. შესწავლის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად თვითოველი კანდიდატი გადის დანვრისგზებით, სკურპულოზურ შემოწმებას, რომელიც შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

1. ოფიციალური ინფორმაციის შეგროვება და ფორმალური შემოწმება, იწყება სპეციალურად შედგენილი ანკეტის შევსებით. ხდება წარმოდგენილი საბუთების: პასპორტის, შრომის ნიგნაკის, სამხედრო ბილეთის, განათლების დიპლომის და ა.შ. ჭეშმარიტების დადგენა. მათში მოცემული ინფორმაციის შედარება საანკეტო მონაცემებთან. წარმოებს ოფიციალური არხებიდან (რეკომენდაციები სასწავლებლიდან, გამომხმარებელი წინა სამუშაო ადგილიდან) ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი.

შემოწმება ხდება:

- პოლიციური კუთხით, ხომ არ ყოფილა გასამართლებელი, ადმინისტრაციული სასჯელი ხომ არ მიუღია, პასპორტი ხომ არ დაუკარგავს, ძებნაში ხომ არ ყოფილა;

- წინა სამუშაო ადგილების მიხედვით რეკომენდაციების (ოფიციალური და არაოფიციალური) გადამოწმება;

- საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით რეგისტრაციის გადამოწმება;

- კრიმინალურ სამყაროსთან კავშირების (მათ შორის ნათესავების მხრიდან) გადამოწმება;

- უძრავი და მოძრავი ქონების შემოსავლების არსებობა, შედარება დეკლარირებულთან;

- წარმოდგენილი დოკუმენტების (პასპორტის, დიპლომის) ჭეშმარიტების დადგენა.

ამ ეტაპზე ასევე უნდა შემოწმდეს კანდიდატის ჯანმრთელობის მდგომარეობა. აღნიშნული ეტაპის შემდეგ, კანდიდატების 10-30%, ფორმალური ნიშნების შეუსაბამობის გამო, გამოირიცხება.

2. კომპლექსურ-ფსიქოლოგიური შესწავლა, მიმდინარეობს ძირითადად სპეციალური ფსიქოლოგიური ტესტების გამოყენებით. ტესტირება შეიძლება ჩატარდეს ღია ან ფარულად მაგალითად ანკეტირებისას, რაიმე საბაბით, მასში შეტანილია ისეთი კითხვები, რომლებიც საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს კანდიდატის ხასიათის კონკრეტული მომენტები.

3. არაფორმალური შემოწმება და სუბიექტური ინფორმაციის შეგროვება. აღნიშნული ეტაპი საკმაოდ შრომატევადი და ძვირადღირებულია, ამიტომ ხშირად პიროვნების მხოლოდ ხელმძღვანელ, საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე შერჩევის დროს გამოიყენება. ასეთ თანამდებობებს განეკუთვნება: გამგეობის წევრები, მთავარი ბუღალტერი, უსაფრთხოებისა და დაცვის სამსახურის უფროსი, კომპიუტერული ცენტრის ხელმძღვანელი, მდივან-რეფერენტი და ა.შ.

გარკვეული დროის განმავლობაში წარმოებს კანდიდატზე დაკვირვება შეისწავლება, მისი ცხოვრების წესი, ახლო გარემოცვა. ხელოვნურად იქმნება ისეთი სიტუაციები (ოპერატიული ექსპერიმენტი), სადაც ვლინდება პიროვნების ხასიათის თავისებურებები. შემდეგ ხდება დადგენილი შედეგების შედარება მის მიერ ოფიციალურ დონეზე დეკლარირებულ იდეებთან და პრინციპებთან. შესაძლებლობებისა და მიხედვით ხდება ნაცნობებთან, მეზობლებთან, ყოფილ თანამშრომლებთან გასაუბრება. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კანდიდატის დანაშაულებრივი კავშირების არსებობას. წინა სამსახურში ან წარსულში მის მხრიდან თუ ჰქონია ადგილი ქურდობის, მლიქვნელობის შემთხვევებს. მიღებული შედეგების საფუძველზე ანალიზდება თუ როგორ მოიქცევა კანდიდატი ჩრდილოვანი საქმიანობისათვის კეთილსასურველი გარემოებების შექმნის, მაგალითად, სახსრების, მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებების, კონფიდენციალური ინფორმაციის განკარგვის შემთხვევაში;

4. გასაუბრება. ჩვეულებრივ მიმართავენ რამდენიმე გასაუბრებას. ხშირად პირველი გასაუბრება გაცნობის მიზნით, ტარდება შემოწმების პირველი ეტაპის დროს, როდესაც ხდება ოფიციალური ინფორმაციის შეგროვება და ფორმალური შემოწმება. ყურადღება ექცევა ოფიციალური საბუთებიდან მიღებული მონაცემების სიზუსტეს. კანდიდატის საუბრის შინაარსს, მის სიღრმეს, პიროვნულ ემოციურობას, თავდაჯერებულობას და ა.შ.

მეორე გასაუბრებისას ზუსტდება განსხვავებები (თუ ასეთს აქვს ადგილი) სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებულ მონაცემებს შორის. საუბრისას, რჩევის მიღების საბაბით, კანდიდატს დაუსვავენ პრობლემატურ კითხვებს, მისი პროფესიული მომზადების დონის განსაზღვრის მიზნით. გასაუბრება უნდა წარმართოს გამოცდილმა სპეციალისტმა. გასაუბრებას არ უნდა ჰქონდეს დაკითხვის ფორმა, არ უყუროთ კანდიდატს ზემოდან, არ შეპირდეთ წინასწარ არაფერს. პასუხებში ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ მომენტებს:

- საუბარში სისტემატიურობის არქონა;
- განხილული პრობლემების ზედაპირული ანალიზი;
- დაუსაბუთებელი დასკვნები, რომლებიც არ გამომდინარეობს ადრე განხილული საკითხებიდან;
- დასკვნებში გამოხატული პრიმიტიულობა და აბსურდულობა;
- ადრე გამოთქმულ მოსაზრებებთან და არგუმენტებთან წინააღმდეგობაში მოსვლა;
- დაუსაბუთებელი კატეგორიული მტკიცებები ან უარყოფები;
- ხუმრობების, გადატანით ნათქვამი სიტყვების, ანდაზების გაუგებრობა;
- მცირე პრობლემებზე მოჭარბებული კონფლიქტურობა ან განაწყენება;
- ამბიციურობა, სიჯიუტე, საკუთარ თავზე განსა-

კუთრებული წარმოდგენა.

ხშირად (თუ არის ამის საშუალება) საუბარი ფარულად ინერება მაგნიტოფონზე ან ვიდეოფირზე, შემდგომი დაწვრილებითი ანალიზის მიზნით. საუბრისას მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა ე.წ. ვიზუალური ფსიქოლოგიის არა-ვერბალური მეთოდების გამოყენება: დაკვირვება მოსაუბრის ქცევის თავისებურებებისადმი, მისი გამოხედვა (გიყურებთ თუ არა საუბრისას თვალებში), მიმიკა, ჟესტები, პოზები, ხმის თავისებურება და ა.შ. პირველადი შთაბეჭდილების 55% დამოკიდებულია მის ვიზუალურ შეხედულებაზე, 38% საუბრის მანერაზე და მხოლოდ 7% თუ რას ლაპარაკობს იგი.

ვიზუალური ფსიქოლოგიის პროფესიონალი სპეციალისტი ბაგეების მოძრაობითაც იგებს საუბრის შინაარსს. პროფესიონალურ ენაზე ასეთი მონაცემების შესწავლას ჰქვია ვიზუალური ფსიქოდიანგნოსტიკის საშუალებით კრიმინალურად საჭირო ინფორმაციის მიღება. არავერბალური კონტაქტის დროს პიროვნების უმეტესი ქცევები ქვეცნობიერია, ამიტომ მათი გაყალბება შედარებით რთულია. აღნიშნული დარგის ექსპერტების აზრით, ადამიანებს შორის ურთიერთობისას ინფორმაციის 60-80% გადაეცემა არავერბალური მეთოდებით, ხოლო მიღებული ინფორმაციის სიზუსტე 80-90% შეადგენს.

შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე შეიძლება ჩატარდეს ფარული გასაუბრებაც, იგი ტარდება ფირმის ტერიტორიის გარეთ. საუბარს ატარებს ცრუმაგიერი (შენაცვლებითი) პირი. ამკარავდება კანდიდატის რეალური მიზნები. მაგალითად მას სთავაზობენ სხვა კომპანიაში მსგავს თანამდებობაზე აყვანას და ა.შ.

მიღებული შედეგების საფუძველზე ხდება შესასწავლ კანდიდატების დაჯგუფება:

- პირები, რომლებიც თავისი პროფესიონალური და ფსიქოლოგიური მახასიათებლებით აშკარად არ შეესაბამება არსებულ ვაკანსიას;
- პირები, რომელთა მახასიათებლები არ ეწინააღმდეგება წაყენებულ მოთხოვნებს, თუმცა მათი პროფესიონალური დონე ჯერ არაა სათანადოდ ფორ-მირებული;
- პირები, რომელთა მონაცემები მთლიანად (ან ნაწილობრივ) შეესაბამება მოთხოვნებს (რა თქმა უნდა იდეალური კანდიდატი მხოლოდ თეორიულად არსებობს).

ბუნებრივია პირველ ჯგუფში მოხვედრილი კანდიდატები გამოირიცხებიან კონკურსიდან. მეორე ჯგუფის ნაწილთან (ფირმის ხელმძღვანელობისა და პოლიტიკის შესაბამისად) შეიძლება გაგრძელდეს შემდგომი მუშაობა. მესამე ჯგუფში მოხვედრილ კანდიდატებთან გრძელდება მუშაობა.

ბოლოს ხდება შემაჯამებელი გასაუბრება, უმეტესად მას ატარებს კომპანიის ხელმძღვანელი, რომელიც გაცნობილია რა წინა ეტაპების რეზულტატებს. კანდიდატის წინაშე დაისმება კონკრეტული პრობლემები და ზუსტდება მისი პროფესიონალიზმი გამო-

სადეგობის მიზნით. ასევე ხდება მრავალი გარემოების საბოლოოდ დაზუსტება. კომპანიაში სამსახურის დაწყების ძირითადი მოტივი, განისაზღვრება თუ რა არის კანდიდატის პერსპექტიული გეგმები (მატერიალური ფაქტორი, კვალიფიკაციის ამაღლება, პირადი და საქმიანი კავშირების გაფართოება, უცხო ენისა თუ კომპიუტერის შესწავლა და ა.შ.). დგინდება წინა სამსახურში პირადი და საქმიანი კავშირების (ხელმძღვანელობასთან და თანამშრომლებთან) ხასიათი და ა.შ. კვლავ ექცევა ყურადღება საუბრის მანერას, არგუმენტაციას. ჩვეულებრივად ასეთი საუბარი ატარებს ოფიციალურ ხასიათს, მაგრამ კარგია თუ მიმდინარეობს უშუალოდ მეგობრულ ვითარებაში.

მხოლოდ ზემოთჩამოთვლილი ეტაპების წარმატებით გავლის შემდეგ პიროვნებასთან იდება კონტრაქტი. მაგრამ თუ ეჭვი ეპარებათ მის რომელიმე მონაცემში, ხშირად კონტრაქტს დებენ გამოსაცდელი ვადით. გამოსაცდელი ვადის გასვლის შემდეგაც თანამშრომელი უნდა იყოს მუდმივი კონტროლის ქვეშ, პირად საქმეში უნდა არსებობდეს ოპერატიული ინფორმაცია მასზე.

საპასუხისმგებლო ეტაპია კადრების დათხოვნის პროცესი. სამწუხაროდ ამ გარემოებასაც ჩვენთან ნაკლები ყურადღება ექცევა. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს რა მიზეზებითაც არ უნდა წავიდეს თანამშრომელი ყოველნაირად უნდა ვეცადოთ, რომ მან არ დატოვოს ორგანიზაცია გაღიზიანებულმა, შურისძიების სურვილით. თუ წასვლა ხდება თანამშრომლის ინიციატივით, უნდა გაირკვეს შემდეგი მომენტები: ამ პიროვნების კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი. ხომ არა აქვს ადგილი პირად თუ სამსახურებრივ კონფლიქტს? მისი პროფესიონალური მომზადების დონე. თუ ჰქონია მას კომერციულ საიდუმლოებებთან შეხება? დამოკიდებულება სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისადმი, ხომ არ ქონია სხვა (უფრო მაღალ) თანამდებობაზე მუშაობის პრეტენზია? ადრე თუ გამოუთქვამს სურვილი სხვა სამსახურში გადასვლაზე? სად აპირებს მუშაობის დაწყებას და ა.შ.

წასვლის რეალური მიზეზის დადგენის შემდეგ მასთან ტარდება გასაუბრება. კონკრეტული ვითარებიდან გამომდინარე, საუბარს შეძლება ოფიციალური ან მეგობრული ტონი ჰქონდეს. მაგრამ როგორი გეგმებიც არ უნდა გაგაჩნდეთ თანამშრომლის მიმართ საუბარი უნდა წარიმართოს ისე, რომ მან თავი ღირსეულად შეაფასოს არ იგრძნოს. თუ პიროვნებას ჰქონდა შეხება ფირმის კომერციულ საიდუმლოებასთან, მიზანშეწონილია ასეთი კადრი დროებით გადაიყვანოთ ნაკლებად საიდუმლო თანამდებობაზე, ან სხვადასხვა საბაბით გააჭიანუროთ მისი გაშვება, სანამ

კომერციული ინფორმაცია არ დაკარგავს აქტუალურობას. მაგრამ თუ მაინც მოხდა ასეთი თანამშრომლის წასვლა ფორმდება ოფიციალური შეთანხმება საიდუმლოების შენახვაზე. კარგია თუ აღნიშნულის თაობაზე მოხდება „ჯენტილმენური“ გარიგებაც. ყოველ შემთხვევისათვის მაინც ტარდება შემდგომი ოპერატიულ-პროფილაქტიკური ღონისძიებები, მომდევნო სამუშაო ადგილისა და საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით.

მაშასადამე პერსონალს ენიჭება გადამწყვეტი მნიშვნელობა ფირმის წარმატებებში. იგი იწყება კადრების გონივრული შერჩევით. მაგრამ საჭიროა მათთან მუდმივი მუშაობა. კომპანიაში უნდა არსებობდეს ფინანსური სტიმულირების ქმედითი სისტემა; თანამშრომლებთან დამოკიდებულება უნდა იყოს, როგორც დამოუკიდებელ ინდივიდთან; უზრუნველყოფილი უნდა იყოს თანამშრომლის მონაწილეობა მოგებაში; უნდა არსებობდეს დანაწარმებისა და წახალისების ქმედითი სისტემა. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კოლექტივში კეთილსასურველი მორალური კლიმატის არსებობას. ამერიკელი ექსპერტების მონაცემებით, მაღალი კორპორაციული კულტურა 80%-ით ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. ბიზნესის ეროვნული სკოლის პრეზიდენტის კლაუს ედვარდის აზრით, „მომავალი კონკურენცია არაა მხოლოდ შრომისა და ფასების შეჯიბრება, მომავლის შეჯიბრება გამოვლინდება ფირმის ორგანიზაციული კულტურის მდგომარეობით.“

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ოთინაშვილი რ., ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბ.: სტუ 2005.-440 გვ.
2. ოთინაშვილი რამაზ, მახვილადე კახაბერ, ბიზნეს-პროც.-ის რეინჟინერინგი, მონოგრაფია, თბილისი 2016 170 გვ.
3. Бадыров П., Спирин Н., Проблемы работы с кадрами работающими в сфере охраны, М., 2000.-306с.
4. А. Ковров, Обман, как его определить в деловом общении./ ж. Мир и безопасность, 2000 №5, ст. 15-19.
5. Крылов А., Роль кадровой службы в обеспечении безопасности бизнеса, М., 1995.-244с.
6. Крысин А., Проблемы безопасности коммерческих структур в работе с кадрами, 1999.-356с.
7. Москвин Л. Б., Новые социальные измерения в современном мире, / Ж. Общественные науки и современность, 1999, #3, ст. 24-32.
8. Нежданов И.Ю., Мошенничество персонала. WWW. itrб. ru.