

სამუშაო გარემოსა და ინდივიდუალური ფაქტორების კვლევა ორგანიზაციის ეფექტიანობის დონის განსაზღვრის მიზნით

შორენა გონგლაძე,
სტუ დოქტორანტი

თინათინ დათიაშვილი,
სტუ დოქტორანტი

STUDY OF JOB ENVIRONMENTAL AND INDIVIDUAL FACTORS FOR DETERMINING THE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Shorena Gongladze,
Tinatin Datashvili

RESUME

The article emphasises importance of the periodic assessment of an organization's efficiency. The focus is stressed on the correctly selected methodology and relevant tools for determining the organization's efficiency, based on utilization of Behaviour Engineering Model (BEM) developed by Thomas Gilbert which analyses performance deficits from six standpoints: information, resources, incentives, motives, capacity, and knowledge and skills that affect individual and group performance. It is noted that in order to increase the efficiency of the organization, in general, attention must be paid to environmental causes first because, in the words of Geary Rummier and Alan Brache, "If you pit a good performer against a bad system, the system will win almost every time."

However, while assessing this causes and looking for the ways of environmental factors' enhancement, some individual factors should be considered.

Concrete methods to improve environmental factors based on the results of the study of individual factors of employees are proposed in this article.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ქცევითა ინჟინერინგის მოდელი, არმ-ის თანამედროვე მეთოდები.

* * * *

კლასიკური განმარტებით, მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივირებისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ინდივიდის ან ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებისა და ამ მიზნების მისაღწევად. მართვის ობიექტი შეიძლება იყოს რაიმე ტექნიკური საშუალება, ესა თუ ის ფიზიკური პროცესი, ორგანიზაცია და ა.შ. არა აქვს მნიშვნელობა რისი მართვა გვიწევს (ავტომობილის, ვერტფრენის, სასწავლო პროცესის, ნიაღისეულის მოპოვების, ოჯახის თუ საკუთარი თავის), ნებისმიერ შემთხვევაში მართვის განხორციელებისათვის საჭიროა:

– არსებობდეს მიზანი, რომელსაც გვინდა მივაღწიოთ;

– დაიგეგმოს მიზნის მიღწევისთვის აუცილებელი ქმედებები და რესურსები;

– განისაზღვროს სამუშაოების შემსრულებლები და ვადები;

– შეიქმნას შემსრულებლებზე მისადაგებული მასტიმულირებელი სქემები;

– განხორციელდეს სამუშაოთა შესრულების ეფექტიანობის მონიტორინგი.

ხშირად მართვის პროცესის ობიექტს წარმოადგენს რთული ორგანიზაცია, რომელსაც ახასიათებს ურთიერთდამოკიდებული მიზნების ნაკრების არსებობა. რთულ ორგანიზაციებს გააჩნიათ საერთო მახასიათებლები, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციების მართვის საფუძველს, ეს მახასიათებლებია:

– რესურსები, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს: ადამიანური რესურსები, ანუ კადრები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია.

– დამოკიდებულება გარემოზე: ორგანიზაციას არ ძალუძს აბსოლუტურად დამოუკიდებელი, „ცალკე კუნძულად“ არსებობა. ორგანიზაციები მთლიანად დამოკიდებული არიან გარე სამყაროზე, როგორც საკუთარი რესურსების, ასევე მომხმარებლების თვალსაზრისით. ტერმინი „გარე სამყარო“ მოიცავს ეკონომიკურ პირობებს, მომხმარებელს, პროფკავშირებს, კანონმდებლობას, კონკურენტებს, საზოგადოების ფასეულობათა სისტემას, საზოგადოებრივ აზრს, ტექნიკას, ტექნოლოგიებს და ა.შ.

– შრომის ჰორიზონტალური განაწილება: მთლიანი სამუშაოს შემადგენელ კომპონენტებად დაყოფა და ამ კომპონენტების მუშახელზე გადანაწილება. დიდი მოცულობის სამუშაოს დანაწევრება მრავალრიცხოვრივ სპეციალიზირებულ დავალებებად, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას აწარმოოს გაცილებით მეტი პროდუქცია, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ადამინთა იგივე რაოდენობა დამოუკიდებლად ასრულებს პროდუქტის სრულ სანარმოო ციკლს.

– ქვედანაყოფები: რთული ორგანიზაციები აღწევენ მკაფიო ჰორიზონტალურ დანაწევრებას ქვედანაყოფების შექმნის წყალობით. ეს ქვედანაყოფები ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ დავალებებს და აღწევენ კონკრეტულ სპეციფიკურ მიზნებს.

– შრომის ვერტიკალური განაწილება: რადგან ორგანიზაციაში სამუშაო იყოფა შემადგენელ ნაწილებად, აუცილებელია სამუშაოს კოორდინირება, იმისათვის, რომ ის იყოს წარმატებული. სამუშაოს კოორდინაცია და შესრულების კონტროლი შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მმართველი

რგოლის ხედვის არემია ყველა ჰორიზონტალური სამუშაო ჯგუფი. შესაბამისად, მაკოორდინებელი რგოლი შრომის განაწილების იერარქიაში იკავებს უფრო მაღალ დონეს.

ამრიგად, ორგანიზაციაში არსებობს შრომის განაწილების ორი ორგანული ფორმა: პირველი - შრომის დაყოფა კომპონენტებად, საერთო საქმიანობის შემადგენელ ნაწილებად, ანუ შრომის ჰორიზონტალური და მეორე - შრომის ვერტიკალური განაწილება, რომელიც გამოაცალკევებს სამუშაოს მაკოორდინირებელ საქმიანობას, თვით სამუშაოსგან.

საქმიანობა, რომელიც მიმართულია სხვა ადამიანების შრომის კოორდინაციაზე წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის არსს. როგორც წესი, ასეთი სამუშაოების განხორციელება ევალება ადამიანური რესურსის მართვაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულს, რომელსაც უწევს რიგი კომპლექსური ამოცანების გადაჭრა, რათა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მისაღწევად უზრუნველყოფილ იქნას სათანადო სამუშაო გარემო და თანამშრომელთა მაქსიმალური შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობებთან.

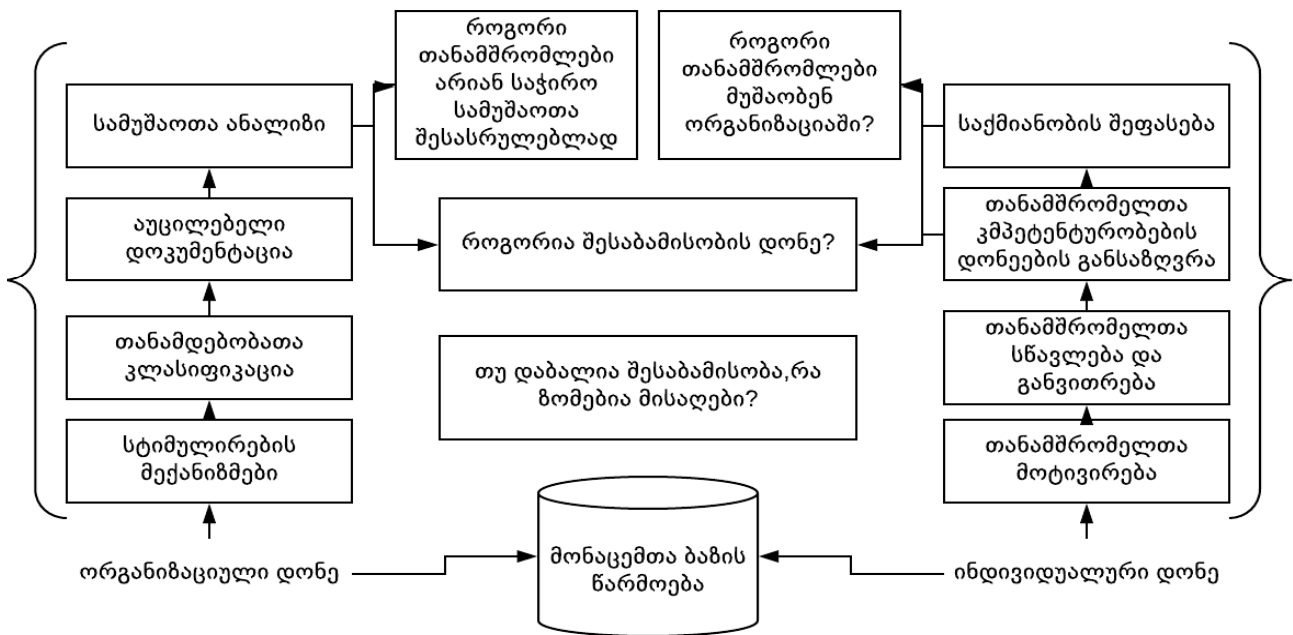
ამა თუ იმ ორგანიზაციაში დანერგილი მმართველობითი სისტემის განვითარებისთვის ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის პერიოდულ დიაგნოსტიკას. გასული საუკუნის 50-იან წლებში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ტომას გილბერტმა შეიმუშავა ე.წ. ქცევათა ინჟინერინგის მოდელი (Behaviour Engineering Model, BEM), რომელსაც თვითონ სამუშაოს შერულების ინჟინერინგს უწოდებდა. ქვემოთ, ცხრილის სახით,

ნაჩვენებია ეს მოდელი, რომელიც სამუშაოს შესრულების დონის განმაპირობებელ ფაქტორებად განიხილავს 6 ფაქტორს. ამ ფაქტორებიდან 3 არის გარემო ფაქტორი (ინფორმატიული უზრუნველყოფა, საჭირო რესურსების არსებობა, მასტიმულირებელი სქემები), ხოლო 3 - ინდივიდუალური ფაქტორი (თანამშრომელთა ცოდნა/უნარი, პიროვნული შესაძლებლობები, მოტივაცია)

ზოგადად, ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, პირველ რიგში ყურადღება უნდა გამახვილდეს გარემო ფაქტორების გაუმჯობესებაზე ვინაიდან „კარგ შემსრულებელს თუ დავახვედრებთ ცუდ სისტემას, თითქმის ყოველთვის გაიმარჯვებს სისტემა“. თუმცა, ორგანიზაციის განვითარებისა და მაქსიმალური ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია თანამშრომელთა ინდივიდუალური ფაქტორების გაუმჯობესება, რაც შესაძლებელია თანამშრომელთა რეალურ კომპეტენტურობებსა (ცოდნა, უნარი, პიროვნული თვისებები და მოტივაცია) და მოთხოვნილ შორის სხვაობის დადგენით და ამ სხვაობის აღმოსაფხვრელად მიზანმიმართული სწავლების ორგანიზებით.

თანამედროვე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები იყენებენ მრავალფეროვან მეთოდებს ორგანიზაციის გარემო ფაქტორების კვლევისა თუ თანამშრომელთა კომპეტენტურობების შესაფასებლად. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის არადაპტირებული სხვადასხვა მეთოდის არასწორი გამოყენება (რასაც საქართველოში ხშირად აქვს ადგილი), არა მარტო აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას, ასევე შესაძლოა მისი დალუპვის მიზეზიც კი გახდეს.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსების მართვა



ტომას გილბერტის ქცევათა ინჟინერინგის მოდელი

გარემო ფაქტორები	ინფორმაცია	რესურსები	მასტიმულირებელი სისტემა
ინდივიდუალური ფაქტორები	<p>ცოდნა/უნარი</p> <ol style="list-style-type: none"> თანამშრომლებს აქვთ სამუშაოს შესრულებისთვის აუცილებელი ცოდნა, გამოცდილება, უნარი. შესრულებისთვის აუცილებელი ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარის მქონე თანამშრომლები სწორად არიან განაწილებული პოზიციებზე, რათა გამოიყენონ და სხვებს გაუზიარონ რაც მათ იციან. თანამშრომლებს უტარდებათ ჯვარედინი ტრენინგები, რათა ესმოდეთ ურთიერთობები. 	<p>პიროვნული შესაძლებლობები</p> <ol style="list-style-type: none"> თანამშრომლებს ძალუბო ისწავლონ და აკეთონ ის, რაც საჭიროა წარმატებული საქმიანობისთვის. თანამშრომლები შერჩეული და დასაქმებული არიან სამუშაო სიტუაციის რელობასთან მიმართებით. თანამშრომლებს არ აქვთ ემოციონალური პრობლემები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიონ მათ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. 	<p>მოტივაცია</p> <ol style="list-style-type: none"> თანამშრომელთა მოტივები შეესატყვისება სამუშაოს და სამუშაო გარემოს. თანამშრომლებს აქვთ სურვილი Seasrulon მოთხოვნილი სამუშაო. თანამშრომლები შერჩეული და დასაქმებული არიან სამუშაო სიტუაციის რელობასთან მიმართებით.

ეფექტიანი მართვის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, სტრატეგიის შესაბამისი პოლიტიკა, სამოქმედო გეგმა, ისეთი სამუშაო ინსტრუმენტები როგორცაა: სამუშაოს აღწერილობები, თანამდებობათა კლასიფიცირების სიტემა, სახელფასო მატრიცები, შეფასების სისტემა, თანამშრომელთა მასტიმულირებელი სქემები, ცოდნის თუ უნარების საკვლევი კითხვარები და სხვა.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში საქართველოში განხორციელებული საკონსულტაციო პროექტების შედეგების მიხედვით, ორგანიზაციების უმეტესობას არ აქვს შექმნილი და/ან სწორად დანერგული ზემოხსენებული ინსტრუმენტები, რაც დასტურდება დემოტივირებული და უკმაყოფილო თანამშრომლების სიმრავლით.

აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ არსებობდეს ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების კვლევის სწორად შერჩეული მეთოდიკა და შესაბამისი ინსტრუმენტები, რომელთა საშუალებით შესაძლებელი იქნება განხორციელდეს თანამშრომელთა ინდივიდუალური მახასიათე-

ბლების კვლევა და მათი შესაბამისობის დონეების დადგენა სამუშაო გარემოს ფაქტორებთან.

ლიტერატურა

1. Gilbert, T.F. (1996). Human competence: Engineering worthy performance (Tribute ed.). Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement. (Original work published 1978);
2. Г.Дзидзигури; От системы управления персоналом к системе управления человеческими ресурсами; Руководство по Улучшению Организационной Эффективности (для управленцев государственного сектора Кыргызской Республики), 2016; 12 ст.
3. G.Dzidziguri; Resource Manual for Organizational Performance Improvement; GGPAS Publication, 2016; 37-48 pp.
4. Competency Design and Job Analysis, SHL training academy (2006);
5. Occupational personality Questionnaires, SHL training academy (2006);
6. Occupational Interest Inventories, SHL training academy (2006).