

HR ტექნოლოგიები როგორც კორპორატიული კულტურის განვითარების ინსტრუმენტები

HR technologies as tools for the development of corporate culture

იაკობ იაჟიან - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
დავით ჩახვაშვილი - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
Iakob Iazhian - Georgian Technical University
Davit Chakhvashvili - Georgian Technical University

რეზიუმე: თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის ყველაზე დიდი გამოწვევაა ძლიერი და მიმზიდველი კომპანიის კულტურის შექმნა. კორპორატიული კულტურისა და პერსონალის ფსიქოლოგიური მახასიათებლების აქტიური შესწავლის მიუხედავად, შედარებით მცირე ყურადღება ექცევა კორპორატიული კულტურის ცვლილებებს, მათი სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტს კუთხით. ამიტომ, აუცილებელია ამ პროცესის შესწავლა და პროგრამების შემუშავება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ რესტრუქტურირების პროცესის ეფექტურ გატარებას და შეამცირებენ დესტრუქციულ ცვლილებებს, რაც მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ბიზნეს ორგანიზაციებისთვის, არამედ ზოგადად ნებისმიერი სფეროს ორგანიზაციისთვის. ნაშრომის აქტუალობა იმაში მდგომარეობს, რომ თანამედროვე ბიზნესის სფეროში არსებული ტენდენციები იწვევს როგორც ორგანიზაციის სტრუქტურისა ისე ფსიქოლოგიური კლიმატის ცვლილებებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მთლიანად კორპორატიული კულტურის ცვლილება და შესაბამისად პერსონალის ეფექტურობის შეცვლა. ნაშრომში შევეცდებით დავასაბუთოთ კავშირი კორპორაციულ კულტურის, გუნდის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებსა და თანამშრომელთა პირად მახასიათებლებს შორის, რომელზეც შეიძლება გავლენა მოვახდინოთ ადამიანური რესურსების ტექნოლოგიების შემუშავება/გამოყენებით.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, კორპორატიული კულტურა, HR ტექნოლოგიები, ადამიანური ფაქტორი, მართვის მოდელები

Summary: The biggest challenge for modern organizations is to create a strong and attractive company culture. Despite the active study of the corporate culture and

the psychological characteristics of the staff, relatively little attention is paid to the changes in the corporate culture, in terms of their socio-psychological aspect. Therefore, it is necessary to study this process and develop programs that will facilitate the restructuring process effectively and reduce destructive changes, which is important not only for business organizations, but for organizations in any field in general. The relevance of the paper lies in the fact that the current trends in the field of modern business lead to changes in both the structure of the organization and the psychological climate, which can lead to a change in the overall corporate culture and consequently change the effectiveness of staff. In this paper we will try to substantiate the connection between corporate culture, team socio-psychological characteristics and personal characteristics of employees, which can be influenced by the development / use of human resource technologies.

Keywords: Human Resource Management, Corporate Culture, HR Technologies, Human Factor, Management Models

შესავალი: ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. დღეს, ყველა ორგანიზაციისთვის მთავარ გამოწვევას პროფესიონალი კადრის საჭიროება წარმოადგენს.

ამ პროცესში ადამიანური რესურსების სწორ მენეჯმენტს გადაწყვეტი პასუხისმგებლობა აქვს მინიჭებული. ის უზრუნველყოფს თანამშრომლებსა და კომპანიას შორის შრომითი ურთიერთობების მართვას. კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ფუნქციებს, კომუნიკაციის გამართულობას, რაც კომპანიის საერთო პროდუქტიულობასა და შედეგზე აისახება.

შესაბამისად, HR ტექნოლოგიები არის ტექნოლოგიები, რომლებიც გამოიყენება პერსონალის მენეჯმენტისა და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ტექნიკების, მეთოდებისა და საშუალებების ერთობლიობა. სპეციალისტები მას იყენებენ დარგის სხვადასხვა მიმართულებებით, როგორიცაა:

- პერსონალის შერჩევა, გადამზადება;
- გუნდში ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია;
- პერსონალის შრომითი საქმიანობის ეფექტურობის კონტროლი და შეფასება;
- თანამშრომელთა ტრენინგი ან გადამზადება;
- მოტივაცია.

ადამიანური რესურსების განვითარების, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის წარმოების ძირითადი ფაქტორის და ინტერესის ზრდასთან ერთად, იზრდება HR ტექნოლოგიების მრავალფეროვნების საჭიროებაც.

ისეთი ტექნოლოგიები, როგორიცაა: Friend Work Recruiter- (პერსონალის მოზიდვა), „1C“- (საკადრო აღრიცხვა), “SHL და Talent Q”- (შეფასების სისტემა), “Amazing Hiring”- (კანდიდატების ძებნა სოციალურ ქსელებში, ვიდეო ინტერვიუები) არის პერსონალის თანამედროვე მენეჯმენტში გამოყენებული ინფორმაციული HR-ტექნოლოგიების მაგალითები.

ძირითადი ტექსტი: ფსიქოლოგიური ტესტების ან საპროექტო ტექნიკის გამოყენება ინტერვიუებისთვის, გადამოწმება და პერსონალის პროფაილინგის შექმნა, პერსონალისთვის სასწავლო პროგრამების ჩატარება, ორგანიზაციის თანამშრომლების მდგომარეობის დიაგნოზირება, KPI სისტემის დანერგვა, პერსონალის ეფექტური სასწავლო პროგრამის შედგენა - ასევე სხვადასხვა HR მენეჯმენტის პერსონალის საქმიანობაში გამოყენებული ტექნოლოგიებია.

მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, HR ტექნოლოგიების კლასიფიკაცია შესაძლებელია შემდეგი კატეგორიზაციით:

- პერსონალისა და სამუშაო პირობების დაგეგმვა (პირობების ანალიზი);
- შერჩევა;
- ადაპტაცია;

- კარიერის დაგეგმვა;
- განათლება და განვითარება;
- შრომის ეფექტურობის შეფასება და კონტროლი;
- პერსონალის მოტივაცია.

HR ტექნოლოგიების თითოეულ ჯგუფს აქვს საკუთარი სპეციფიკა და მოითხოვს ცალკე უფრო დეტალურ განხილვას და შესწავლას.

ნაშრომში განხილული იქნება განმავითარებელი HR ტექნოლოგიები, ვინაიდან პერსონალის ტრენინგი და განვითარება არის ინსტრუმენტი, რომელიც თანამედროვე პირობებში საშუალებას გვაძლევს გავაუმჯობესოთ თანამშრომლების მუშაობა და მნიშვნელოვნად გავზარდოთ კომპანიის საქმიანობის ხარისხი. პერსონალის განვითარება იწყება ადაპტაციის პროცესიდან და გრძელდება ორგანიზაციაში მუშაობის მთელი პერიოდის განმავლობაში.

პერსონალის განვითარების პროგრამების განხორციელების შედეგად იზრდება ცოდნისა და კომპეტენციის დონე, საჭიროების შემთხვევაში კი ხდება მისი გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება.

სწავლებისა და განვითარების მეთოდები შეიძლება დაიყოს სამ დიდ ჯგუფად:

- სწავლების ტრადიციული მეთოდები (ლექციები, სემინარები, სასწავლო ვიდეოები);
- აქტიური სწავლის მეთოდები (ტრენინგები, პროგრამული უზრუნველყოფისა და კომპიუტერული ტრენინგი, ჯგუფური დისკუსიები, საქმიანი და როლური თამაშები, ქცევითი მოდელირება და ა.შ.);
- პროფესიული სწავლების მეთოდები (სამრეწველო ტრენინგი, ინდუსტრიული ბრიფინგი, პროექტის გუნდებში მუშაობა, ტრენინგი, სტაჟირება, როტაცია, რიგ ასისტენტებთან მუშაობა).

HR ტექნოლოგიების განვითარება ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან ორგანიზაციის

ერთ-ერთი მთავარი მიზანი, მოგების მიღებისა და კომპანიის ბაზარზე კომპანიის ღირებულების გაზრდის გარდა, პერსონალის ეფექტურობის გაუმჯობესება და რესურსების რაციონალური გამოყენებაა. ამ მიზნების მიღწევა შესაძლებელია სტრატეგიულად გააზრებული მენეჯმენტის პოლიტიკის გამოყენებით. ამ პროცესში HR მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ის პასუხისმგებელია ხელსაყრელი სამუშაო გარემოს, ორგანიზაციის იმიჯის შექმნაზე, სამუშაო ჯგუფის შეკრებასა და თანამშრომელთა ინტერესების დაკავშირებაში.

HR ტექნოლოგიები, რომლებიც ხელს უწყობენ გუნდის შექმნას და კორპორატიული სულისკვეთების შეკრებას, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაში. ეს ტექნოლოგიები მოიცავს: კორპორატიული ღონისძიებებისა და შვებულებების პროგრამის შექმნას, თანამშრომლებს შორის არაფორმალური კომუნიკაციისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას და მენეჯერისგან უკუკავშირის მიღებას, ორგანიზაციულ ტრენინგისა და პერსონალის განვითარების პროგრამის ფორმირებას.

კორპორატიული კულტურის კონცეფცია, მისი განვითარების ისტორია: "კორპორატიული კულტურის" ცნება (რომელიც ექვივალენტურია "ორგანიზაციული კულტურის" ცნებისა) ასოცირდება პირველ რიგში "კულტურასთან" და "ორგანიზაციასთან". კულტურა ხშირად განიხილება, როგორც ქცევის, კომუნიკაციისა და თვითგამოხატვის არაფორმალური მოდელები, რომლებიც თან ახლავს კონკრეტული სოციალური ჯგუფის წარმომადგენლებს, მათ შორის ორგანიზაციებს. ორგანიზაცია კი არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის მისაღწევად.

შესაბამისად კორპორატიული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების და მითების ერთობლიობა რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ ფასეულობებს. ის მოიცავს

ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიასა და პრინციპებს, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტილების გზებს და შრომით ატმოსფეროს.

კორპორატიული კულტურის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ე. შეინი განსაზღვრავს მას, „როგორც ყველასათვის გაზიარებული ქცევითი ნორმების მოდელი“, ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედებების საშუალება, რომელიც გადაიზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია. მას ამა თუ იმ ხარისხით ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს. ის გადაეცემა ყველა მის წევრს ზეპირი ფორმით და უნდა იყოს აითვისებული და ნაწილობრივ მაინც აღიარებული ახალბედების მიერ. წინამდებარე შემთხვევაში ისინი ვერ გახდებიან კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები.

ჯ. კოტერისა და ჯ. ჰესკეტის აზრით, ორგანიზაციაში კულტურას აქვს ორი დონე: ღირებულებითი და ქცევითი. ღირებულებები არის რწმენა იმის შესახებ, რაც არის "სასიცოცხლო", ხოლო ქცევაა "ქცევა, ცხოვრების წესი", რომელსაც ორგანიზაციის წევრები მიესალმებიან და მხარს უჭერენ.

მაგალითად, ს.პ. რობინსმა იგი განმარტა, როგორც "სოციალური წებო, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას მთლიანობის შენარჩუნებაში აზროვნებისა და ქცევის მისაღები სტანდარტების შექმნით".

ბევრი გამოყოფს კორპორაციულ კულტურაში ორ დონეს: გარე (ქცევის წესები, მეტყველება, არტეფაქტები, ფორმალური კანონები, წარმოების მეთოდები, ნოუ-ჰაუ) და შინაგანი (იდეები, რწმენა, აზროვნების გზა, ფასეულობები, დამოკიდებულებები, მიმდებარე სამყაროს აღქმა). ამიტომ, კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს ამ კომპონენტების ერთობლიობას.

მიუხედავად ამისა, დღეს, ისევე როგორც ადრე, არ არსებობს კორპორატიული კულტურის ზოგადად მიღებული ერთიანი განმარტება. საერთოდ, კორპორატიული კულტურა ნიშნავს

მატერიალური და სულიერი ღირებულებების გარკვეულ სისტემას, ქცევის ნორმებს და მოცემულ ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთქმედებას, რომელიც ორგანიზაციის ყველა წევრს აქვს და ასახავს მის ინდივიდუალობას.

კორპორატიული კულტურის კონცეფცია, როგორც წარმატების გასაღები, გახდა აქსიომა დღევანდელი წარმატებული კონკურენტული კომპანიებისთვის. თ. პეტერსისა და რ. ვატერმანის მიერ ჩატარებულმა მრავალმა კვლევამ აჩვენა კავშირი კორპორატიული კულტურის არსებობასა და წარმოების მაღალ მაჩვენებლებს შორის. მათ ჩაატარეს კვლევა, ძლიერი და სუსტი კორპორატიული კულტურის მქონე 32 კომპანიაში და აღმოჩნდა რომ, ძლიერი კორპორატიული კულტურის მქონე კომპანიებს აქვთ მოგების, წილის ფასისა და მოგების უფრო მაღალი მაჩვენებლები.

ეფექტური კორპორატიული კულტურა ხასიათდება შემდეგი ძირითადი კომპონენტებით:

- გუნდური სულისკვეთება (Team Spirit)
- ორგანიზაციისადმი ლოიალურობა
- სამუშაო ხარისხისადმი მაღალი მოთხოვნები
- მზადყოფნა ცვლილებებისადმი, ადაპტირება
- კადრების დაბალი დენადობა

ძლიერი კორპორატიული კულტურა - ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ გაზიარებული კორპორატიული კულტურაა, რომელსაც მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს ქცევაზე, ზრდის ორგანიზაციული პრინციპების უწყვეტობას და თანმიმდევრულობას, რაც წარმოადგენს ოფიციალური ბიუროკრატიული სტრუქტურის უფრო ეფექტურ ალტერნატივას.

კორპორატიული კულტურა, ისევე როგორც პიროვნული თვისებები, არამატერიალური გამოსახულებაა, რომელიც ორგანიზაციის ცხოვრებას აძლევს მნიშვნელობას, მიმართულებას და საფუძველს. ისევე, როგორც ხასიათი ახდენს გავლენას ადამიანის ქცევაზე,

კორპორატიული კულტურა გავლენას ახდენს კომპანიის ადამიანების ქცევაზე, მოსაზრებებსა და ქმედებებზე.

ჰოლტორნის ექსპერიმენტის შედეგად (1925-1932), რომელიც ჩატარდა ელტონ მაიოს ხელმძღვანელობით, , გაირკვა, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ქცევის არაფორმალური ფორმები და გუნდში ადამიანური ურთიერთობები გავლენას ახდენს როგორც პროდუქტიულობაზე, ასევე შეუძლიათ ხელი შეუშალონ ინოვაციებს მენეჯმენტის მხრიდან.

კორპორატიული კულტურის სტრუქტურული ელემენტები: ორგანიზაციის ფარგლებში, კორპორატიული კულტურა, როგორც არაფორმალური სტრუქტურა, მჭიდრო კავშირშია ფორმალურ სტრუქტურასთან. და სწორედ ორგანიზაციის დამფუძნებლებს აქვთ გადაწყვეტი გავლენა კორპორატიული კულტურის ფორმირებაზე. ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და მიზნების ფორმულირების პარალელურად იქმნება კორპორატიული კულტურის საფუძველი. მისიის შემუშავებისას, კომპანიის გარე ადაპტაციასთან და შიდა ინტეგრაციასთან დაკავშირებული საკითხების გადაჭრისას იქმნება კომპანიის ძირითადი იდეები და ღირებულებები, რომლებიც საფუძვლად უდევს კორპორატიული კულტურის განვითარებას. ამრიგად, კორპორატიული კულტურის ფორმირებაზე პასუხისმგებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის ზედა რგოლი. ზუსტად მენეჯმენტის ამოცანაა გააცნობიეროს მისი პირადი და კორპორატიული კულტურის როლი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, სწორად განსაზღვროს მისი თვისებები, შეასწოროს და შეინარჩუნოს მოცემულ დონეზე.

რ. ლიკერტის თეორიის თანახმად მენეჯერის კოლეგებთან და ქვეშევრდომებთან ურთიერთობის მეთოდიდან გამომდინარე არსებობს მენეჯმენტის 4 სტილი:

1. ექსპლუატაციურ-ავტორიტარული: ავტოკრატი მმართველი, რომელიც არ ენდობა თავის დაქვემდებარებულ პირებს და თვითონ იღებს გადაწყვეტილებებს. მთავარი სტიმული არის სასჯელის

საფრთხე, ჯილდოები შემთხვევითია, ურთიერთქმედება ემყარება ურთიერთ უნდობლობას. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაცია წინააღმდეგობაშია.

2. პატერნალისტ-ავტორიტარული: ლიდერი ხელსაყრელ პირობებს აძლევს დაქვემდებარებულებს შეზღუდული მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღებაში. თანამშრომელთა მოტივაცია არის ნამდვილი ჯილდო და პოტენციური სასჯელი. არაფორმალური ორგანიზაცია ნაწილობრივ ეწინააღმდეგება ფორმალურს.

3. საკონსულტაციო: ხელმძღვანელი იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს - დელეგატებს ქვეშევრდომებში მოტივაციის ასამაღლებლად. არაფორმალური ორგანიზაცია მხოლოდ ნაწილობრივ არ ემთხვევა ფორმალურს.

4. დემოკრატიული: ურთიერთობის საფუძველია კოლეგიალური მენეჯმენტი, უფლებამოსილების დელეგირება. სრული ნდობა, ორგანიზაციის მენეჯმენტში პერსონალის ფართო ჩართულობის საფუძველზე. კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არა მხოლოდ ვერტიკალური მიმართულებით მიდის, არამედ ჰორიზონტალურად, ინტეგრირებული. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები ურთიერთქმედებენ კონსტრუქციულად.

მართვის სტილის არჩევაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს არა მხოლოდ ლიდერის პირადი მახასიათებლები, არამედ ორგანიზაციის ზომა, მისი განვითარების ეტაპი, საქმიანობის პირობები და ხასიათი.

ამასთან, ორგანიზაციაში კორპორატიული ურთიერთობების საფუძვლის ჩადება არ შემოიფარგლება მისიის, მიზნების, კომპანიის ფილოსოფიისა და ორგანიზაციული ურთიერთობების საფუძვლების ფორმირებით. კორპორატიული კულტურის შექმნის პროცესი უფრო რთულია, რაც ხორციელდება სხვადასხვა მექანიზმებისა და ტექნიკის კომბინაციით. ე.შეინის მიხედვით, განასხვავებენ

ორგანიზაციის წევრებზე კულტურული საფუძვლების დანერგვის პირველად და მეორად მექანიზმებს.

პირველადი:

- ხელმძღვანელის ყურადღების კონცენტრირება საქმიანობის მნიშვნელოვან ასპექტებზე;
- წახალისების და ჯილდოების განაწილების კრიტერიუმები (მოქმედების პრიორიტეტების სისტემა);
- განზრახ როლური მოდელების შექმნა (ლიდერი მიზანმიმართულად აჩვენებს როლის მოდელს დაქვემდებარებაში);
- კრიტიკული სიტუაციების და კრიზისების გადაჭრის სტრატეგიები (კრიტიკულ სიტუაციებში ქცევა ქმნის კორპორატიული კულტურის ახალ ფუნდამენტურ პრინციპებს);
- შერჩევის კრიტერიუმები დაქირავების, დაწინაურების და გათავისუფლების მიხედვით (კრიტერიუმები პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის კორპორაციულ ღირებულებებთან).
- მეორადი:
- კომპანიის შემადგენლობა და სტრუქტურა (სტრუქტურის ბუნება განსაზღვრავს კორპორაციულ ღირებულებებს "მენეჯერი-დაქვემდებარებული" ურთიერთობასთან მიმართებაში);
- ორგანიზაციის სისტემები და პრინციპები (ანგარიშებისა და პროცესების დროის ციკლი);
- შენობის ინტერიერის დიზაინი, ფასადის და ზოგადად შენობების დიზაინი (გარეგანი)
- კორპორატიული ღირებულებების "ვიზუალიზაცია";
- მოთხრობები, ისტორიები, მითები ყველაზე მნიშვნელოვან მოვლენებზე და ადამიანებზე;

- ოფიციალური განცხადებები და დოკუმენტები, რომლებიც აცხადებენ კომპანიის კრედოს, მისი ფილოსოფიისა და იდეოლოგიის შესახებ.

ორგანიზაციის არსებობის საწყის ეტაპზე და უკვე შედარებით ჩამოყალიბებულ კორპორაციულ კულტურაზე უზრუნველყოფას ახორციელებენ მისი დამფუძნებლები და მფლობელები, მაგრამ მომავალში დაქირავებული მენეჯერებისა და ახალი თანამშრომლების გაჩენისთანავე, კორპორატიული ღირებულებების შენარჩუნება რთულია. ამ ამოცანის შესრულება ევალება პერსონალის მართვის სამსახურს, რომელიც თავის საქმიანობაში განსაზღვრავს კორპორატიული კულტურის შენარჩუნების 3 ძირითად მიმართულებას:

- პერსონალის შერჩევა. შერჩევა წყვეტს ორმაგ გამოწვევას: ერთის მხრივ, ორგანიზაციას შესაძლებლობა აქვს შეარჩიოს კანდიდატები, რომლებიც აკმაყოფილებენ არა მხოლოდ თანამდებობის მოთხოვნებს, არამედ კომპანიის კორპორაციულ ღირებულებებს. ხოლო მეორეს მხრივ, კანდიდატები ადგენენ თავიანთ შესაბამისობას ორგანიზაციის კულტურისთვის და წყვეტენ სურთ თუ არა იქ მუშაობა.
- ორგანიზაციული სტრუქტურის უმაღლესი რგოლის საქმიანობა: სწორედ მენეჯმენტი აყალიბებს მოტივებსა და პირობებს, რომლებიც ჩვეულებრივ თანამშრომლებს უბიძგებენ, მიიღონ დამოკიდებულება და ღირებულებები, რომლებიც აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს. გარდა ამისა, მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან დაქვემდებარებულთა ქცევითი დამოკიდებულების ფორმირებაზე. "მოქმედება-შედეგის" მიღებული მოდელი თანაბრად უნდა იქნას გამოყენებული ყველა თანამშრომელთან მიმართებაში.

- კულტურული ადაპტაცია (კულტურაცია ან სოციალიზაცია) და მისი ეტაპები. ადაპტაციის ღონისძიებები აუცილებელია ახალი თანამშრომლებისთვის არა მხოლოდ სამუშაო ადგილისა და ფუნქციონალური გაცნობისთვის, არამედ ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის გასაცნობად და ათვისებისთვის. გამომდინარე კომპანიის წესებისა და პროფესიული საქმიანობის ხასიათისა, ისეთი შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა ფორმატში. ეს არის ორმხრივი პროცესი, ვინაიდან არა მხოლოდ ორგანიზაცია ახდენს გავლენას ახლადმოსულზე, არამედ ახალწვეულიც ცვლილებებს ახდენს ჯგუფის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატში და მთლიანად ორგანიზაციაში. კულტურაციის პროცესში არსებობს 3 ეტაპი: წინასწარი (სამსახურში შესვლამდე), ”შეჯახების” ეტაპი და ”მეტამორფოზის” ეტაპი.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ფორმალური სტრუქტურა, რომელიც ასახავს კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და იერარქიას, და არაფორმალური სტრუქტურა, რომელიც ხშირად კვეთს და ზოგჯერ არღვევს ფორმალურ დონეს. მაგრამ ის აკმაყოფილებს თანამშრომელთა ჭეშმარიტ მოთხოვნილებებს და მათ ერთიან გუნდად აყალიბებს. ორგანიზაცია არის კოლაბორაციული ჯგუფების კრებული, რომლებიც გავლენას ახდენენ კორპორაციულ კულტურაზე და ზოგადად, ორგანიზაციულ ქცევაზე. სწორედ ამ ჯგუფებში არსებობს მათი საკუთარი სოციალური ნორმები და წესები, რომლებიც შეიძლება გარკვეულწილად განსხვავდებოდეს დომინანტი კულტურისგან. ანუ, ნებისმიერ ორგანიზაციას შეიძლება ჰქონდეს დომინანტი კულტურა, სუბკულტურა და კონტრკულტურა.

თუ დომინანტური კულტურა კულტურის მაკრო მიდგომაა, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის გამორჩეულ მახასიათებლებს, ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობის მიერ მიღებულ მთავარ ცენტრალურ ღირებულებებს, მაშინ სამუშაო ჯგუფების ღირებულებები და მახასიათებლები გამოხატულია სუბკულტურაში.

სუბკულტურები განვითარებულია დიდ ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლებს უნდა მოერგონ თავიანთი საქმიანობის სპეციფიკა (ფუნქციური მომსახურება) ან ადგილობრივი პირობები (ტერიტორიული სამსახურები). იგი მოიცავს დომინანტი კულტურის ძირითად ღირებულებებს და დამატებით ღირებულებებს, რომლებიც მხოლოდ ამ დეპარტამენტის წევრებისთვისაა დამახასიათებელი. ყველაზე ხშირად, სუბკულტურა არსებობს დომინანტური კულტურის თანაბარ ჯგუფში, ან წარმოადგენს მის დამატებას.

კონტრკულტურა წარმოადგენს სუბკულტურის სპეციფიკურ სახეობას, რომელიც საფრთხეს უქმნის კომპანიის საქმიანობას. კონტრკულტურის გაჩენა ჩვეულებრივ ასოცირდება იმ ფაქტთან, რომ პირობები, რომელშიც ჯგუფები ან ინდივიდები ფუნქციონირებენ, ვერ უზრუნველყოფს მათ ჩვეულ ან სასურველ კმაყოფილებას და შედეგს. შესაბამისად, კორპორატიული კულტურის ხელმძღვანელობისა და მექანიზმების ამოცანაა მიაღწიონ ძირითადი ორგანიზაციული მიზნებისა და მისი წევრების მაქსიმალურ დაახლოებას, დომინანტი კულტურისა და სუბკულტურების მაქსიმალურად ინტეგრაციას.

კორპორატიული კულტურის გამოვლენა შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად (ან დონედ): გარე (რა შეიძლება შეინიშნოს - ოთახის გაფორმება, კორპორატიული იდენტურობა, ატრიბუტები, გამოსვლა, დოკუმენტაცია და ა.შ.) და შინაგანი (აღმნიშნავი შინაგანი სამყარო, მათი იდეები, რწმენა, ღირებულებები, აღქმის გზები). ყველა ეს კომპონენტი ავსებს ერთმანეთს, რის გამოც მენეჯმენტმა ყურადღება უნდა მიაქციოს კორპორატიული კულტურის როგორც გარე, ასევე შიდა ასპექტებს.

კორპორატიული კულტურის კვლევის პროცესში, სხვადასხვა ავტორებმა შემოგვთავაზეს ორგანიზაციების კორპორატიული კულტურის დონისა და ასპექტების საკუთარი კლასიფიკაცია.

დასკვნა: ზემოდთქმულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ HR- საქმიანობა მრავალფეროვანია და HR სპეციალისტები ასრულებენ ფართო სპექტრის ფუნქციებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფარგლებში. მათი საქმიანობის ეფექტურობისა და ეფექტურობისთვის HR მენეჯერები იყენებენ HR სხვადასხვა ტექნოლოგიას, რომელთა არჩევანი დამოკიდებულია დაკისრებულ დავალებაზე, გამოყენების პირობებსა და გამოყენებულ რესურსებზე.

HR მენეჯერების, აგრეთვე ორგანიზაციების ხელმძღვანელების საქმიანობას დიდი გავლენა აქვს კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე. კორპორატიული კულტურა არის არაფორმალური რთული სტრუქტურა, რომელიც მოიცავს გარე (მატერიალური) მანიფესტაციების და შინაგანი (ღირებულებები, რწმენები, ქცევის ნორმები) სისტემას. სხვადასხვა მკვლევარებმა სხვადასხვა გზით დააღაგეს კორპორატიული კულტურის ელემენტები და ასევე ჩამოაყალიბეს მისი ტიპოლოგიები. გამოვლენილი ძირითადი ან ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებით, შესაძლებელია განვიხილოთ არსებული ტიპების მრავალფეროვნება, კორპორატიული კულტურის მოდელები, შეისწავლოს მათი გავლენა ორგანიზაციების საქმიანობაზე.

ეფექტური კორპორატიული კულტურის არსებობა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას აქვს მკაცრი HR პოლიტიკა; გადახდის სისტემა და ჯილდოები; ბიზნეს ეთიკა; ძირითადი კორპორატიული ღირებულებები, პროფესიული კომპეტენციები, რომლებიც გათვალისწინებულია აყვანის დროს, განისაზღვრება და ფიქსირდება; შემუშავებულია შიდაორგანიზაციული კომუნიკაციის სისტემა. კორპორატიული კულტურის ყურადღება და განვითარება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მენეჯმენტის დროს. ამიტომ ორგანიზაციის

გაძლიერებისათვის აუცილებელია კორპორატიული კულტურის ამ მანიფესტაციების შესწავლა, ანალიზი და განვითარება.

კორპორატიული კულტურის ფორმირების პროცესზე ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრება არა მხოლოდ მენეჯმენტს, არამედ უშუალოდ ორგანიზაციის პერსონალის მომსახურებას ან HR სპეციალისტებს, რომლებიც ქმნიან და ახორციელებენ საკადრო პოლიტიკას.

HR მენეჯერების საქმიანობის ეფექტური და პოზიტიური შედეგების მიღება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ სპეციალისტებს აქვთ საჭირო პროფესიული ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები, შესაძლებლობები, რესურსები და გარკვეული ორგანიზაციული პირობები. HR საქმიანობაში მნიშვნელოვანია, რომ შეგეძლოს თანამედროვე HR ტექნოლოგიების კომპეტენტურად გამოყენება, რომელსაც შეუძლია კორპორატიული კულტურის განვითარება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Josh Bersin - HR Technology 2021: A Definitive Guide. Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology. 2021
2. Karolina Kurcwald - 8 Human Resource Tech Trends That Will Influence Your Business in 2021. 2020.
3. Deb Card - What's New in HR Tech this Year? HR Tech Conference in Chicago 2020.
4. Technology Trends in HR for 2021 -
paychex.com/articles/hcm/technology-trends-in-hr
5. <https://www.hrtechnologist.com/>