

აღამიანური
რესურსების
მართვა

2019



აღნიშნული მასალა მომზადებულია სასწავლო პროგრამისთვის „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“. სასწავლო პროგრამა „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“ ხორციელდება კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის „სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებისა და მოქალაქეების ჩართულობის“ პროექტის ფარგლებში (EWMI) ACCESS, ამერიკელი ხალხის მხარდაჭერის შედეგად ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დაფინანსებით.

პროგრამის შინაარსზე პასუხისმგებელია კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC). ის შესაძლოა არ გამოხატავდეს USAID-ის, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ან/და EWMI-ს შეხედულებებს.

შინაარსი

1. არმ სისტემა 1

1.1. არმ სისტემის არსი და კომპონენტები 1

1.2. სტრატეგიული მართვის დონე 1

1.3. ორგანიზაციის მართვა და სტრუქტურა 1

1.4. ოპერაციული დონე 2

2. სამუშაოს დიზაინი 4

2.1. სამუშაოს დიზაინის არსი და მიზანი 4

2.2. სამუშაოს ანალიზი და სამუშაოს აღწერა 4

2.3. სამუშაოს ანალიზის მეთოდები 4

2.4. როგორ შევადგინოთ კარგი სამუშაოს აღწერა? 6

3. პერსონალის რეკრუტირება და შერჩევა 8

3.1. როგორ მოვაგვადოთ ვაკანტური პოზიციის განაცხადი? 8

3.2. როგორ მოვახდინოთ კანდიდატების კანდიდატურების რეკრუტირება/სელექცია? 9

3.3. რა არის შინაგანაწესი: არსი, მნიშვნელობა და სტრუქტურა 10

3.4. როგორ დავგეგმოთ, მოვაგვადოთ და ჩავატაროთ ეფექტური ინტერვიუ? 11

4. შრომითი ურთიერთობები 13

4.1. რა არის შინაგანაწესი: არსი, მნიშვნელობა და სტრუქტურა 13

4.2. შრომითი ურთიერთობები – რეგულაცია შრომითი კოდექსის მიხედვით 13

5. სამუშაოს შეფასება 14

5.1. შეფასების არსი და მიზანი 14

5.2. შეფასების მეთოდები 15

5.3. როგორ მოვაგვადოთ და ჩავატაროთ შეფასების ინტერვიუ თანამშრომელთან შემდგომში მობივაციის გასაზრდელად 17

6. პერსონალის მობივაცია და განვითარება 19

6.1. მობივაციის არსი 19

6.2. ფრუსტრაცია 19

7. კომპენსაცია და დაჯილდოება 22

7.1. კომპენსაციის ფორმები 22

7.2. როგორ დავგეგმოთ კომპენსაცია და დაჯილდოება 23

8. ბიბლიოგრაფია 25

1. არმ სისტემა

1.1. არმ სისტემის არსი და კომპონენტები

ორგანიზაციაში ადამიანური ფაქტორის წარმატებული რელიზაციისთვის მართვის სხვადასხვა დონეზე განსხვავებული არმ-ის კომპონენტები გამოიყენება. ამ თავში საშუალება გექნებათ, გაეცნოთ არმ-ის სხვადასხვა ასპექტსა და მართვის სხვადასხვა დონეის შესაბამის კომპონენტებს. იხ. არმ სისტემის კომპონენტების ცხრილი #1

1.2. სტრატეგიული მართვის დონე

სამომავლო მოთხოვნები - ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა დაიწყოს ფიქრი იმაზე, რა ტიპის ადამიანები დასჭირდება ორგანიზაციას განსაზღვრული სტრატეგიის მეშვეობით დასახული მიზნების მისაღწევად.

მაღალი პოტენციალის გამოვლენა - როდესაც გაირკვევა, რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს შტატი მომავალში, დგება სერიოზული დაკვირვების აუცილებლობა. მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, შტატის რომელ წევრებს აქვთ საჭირო ცოდნა, უნარ-ჩვევები და დამოკიდებულებები. ასეთი ადამიანები თითქმის ყოველთვის არსებობენ, რადგან ადამიანების გარკვეულ ნაწილს საჭირო მიმართულებით თვითგანვითარების უნარი აქვს.

გრძელვადიანი განვითარების გეგმვა - იმისათვის, რომ ორგანიზაციას მუდმივად ჰყავდეს სათანადო პერსონალი, საჭიროა არსებობდეს გრძელვადიანი განვითარების გეგმა. საკმარისი არ არის მხოლოდ სამომავლო წარმოდგენა ორგანიზაციის ფუნქციონირების შესახებ; აუცილებელია აგრეთვე იმის დაგეგმვა, როგორ უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ სასურველ კარგ მდგომარეობას.

შეფასება - მომავალზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შეფასების სისტემა თავისებურია. საჭიროა თითოეული თანამშრომლის უნარ-ჩვევების შეფასება ორგანიზაციის განვითარების გეგმის შესაბამისად. ანუ უნდა შეფასდეს ის უნარ-ჩვევებიც, რომლებიც მომავალში დასჭირდება ორგანიზაციას. შეფასება იმავდროულად შეიძლება იყოს მოტივაციის ამაღლების წყარო იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებიც მაღალ პოტენციალს ამჟღავნებენ.

დაჯილდოება სტრატეგიული მართვის მიხედვით - შეფასების მსგავსად, დაჯილდოების სისტემაც მომავალზე უნდა იყოს ორიენტირებული. ის თანამშრომლები, რომლებიც სამომავლოდ საჭირო კომპეტენციას ამჟღავნებენ, უნდა დაჯილდოვდნენ, რადგან ეს კომპეტენცია პოზიტიური და რელევანტურია მათი სამუშაოსათვის.

სტრატეგიული გადაწყვეტილება, რომელიც მოქმედებს პერსონალის ცვლაზე - საჭიროა, ორგანიზაციას წინასწარ ჰქონდეს ნათელი წარმოდგენა იმაზე, რა სჭირდება მას და როგორ უნდა მიიღოს სასურველი შედეგი. როდესაც ორგანიზაცია მუდმივად ნერგავს გარკვეულ სიახლეებს, მაგ., ტექნოლოგიურ ცვლილებებს, სჭირდება კი მას ამისათვის „ახალი სისხლი“, თუ საკმარისია არსებული შტატის განვითარება მოცემული მიმართულებით? საერთოდ, როგორ ახერხებს ორგანიზაცია თანამშრომელთა ბრდისა და განვითარების სტიმულირებას? ხომ არ ფლობს ორგანიზაცია სპეციფიკურ გამოცდილებას, რაც აიძულებს მას, თანამშრომლები რაც შეიძლება დიდხანს შეინარჩუნოს? ეს ის შეკითხვებია, რომლებზეც მუდმივად უნდა ფიქრობდეს ადამიანური რესურსების მმართველი.

1.3. ორგანიზაციის მართვა და სტრუქტურა

პერსონალის დაგეგმვა - ორგანიზაციის აწყობილი მუშაობისათვის აუცილებელია პერსონალის გადანაწილება შესასრულებელი ამოცანების შესაბამისად. აუცილებელია ადამიანების ძალაუფლების გონივრული და ლოგიკური

განაწილება სხვადასხვა დონეზე ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის შესაბამისად (უფრო დანვრისთვის იხ. მინცბერგის მოდელი).

შესრულების მონიტორინგის სისტემა - ორგანიზაციას სჭირდება სისტემა, რომელშიც იქნება მოწესრიგებული რეგულარული „ურთიერთუკუკავშირი“ მენეჯერსა და მუშაკებს შორის. თუ შესაძლებელია, საჭიროა უკუკავშირის სისტემის გაზრდა და მისი მიღება კლიენტების, კოლეგებისა და თანამდებობრივად დაქვემდებარებულთაგანაც (3600 უკუკავშირი).

ორგანიზაციის განვითარება - ორგანიზაციისათვის პროდუქციის რაოდენობის ან ხარისხის ზრდის თვალსაზრისით საკმაოდ მომგებიანია ისეთი სისტემების არსებობა, რომლებიც ხელს უწყობენ მის განვითარებას. ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია გამოცდილება, ანუ საკუთარ წარმატებებსა და დაშვებულ შეცდომებზე სწავლის უნარი.

შეფასების სისტემა - ორგანიზაციას სჭირდება სისტემა, რომლითაც თითოეული თანამშრომლის საქმიანობას შეაფასებს. ეს სისტემა გამჭვირვალე უნდა იყოს – მასში უნდა ჩანდეს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ასპექტები. შეფასების სისტემა შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს მონიტორინგის სისტემასთან და თითოეული მუშაკისთვის პროგნოზირებადი უნდა იყოს.

დაჯილდოების სისტემა - დაჯილდოების სისტემაში უნდა აისახოს ორგანიზაციის მიერ თავისი შტატის მიღწევების აღიარება. დაჯილდოების სისტემა დაკავშირებული უნდა იყოს შეფასების სისტემასთან და უნდა იყოს გამჭვირვალე. გარკვეულ შემთხვევებში, შეიძლება, მუშაკებს ჰქონდეთ სურვილი, დაჯილდოვდნენ არა მიღებული მეთოდით, ანუ ხელფასის გაზრდით, არამედ ტრენინგით ან განვითარების სხვა საშუალებით. ამგვარი სურვილები ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს, უფრო მეტიც, ასეთი საშუალებების მიმართ პოზიტიურად უნდა იყოს განწყობილი და დააკმაყოფილოს მოთხოვნები მათი დასაბუთების შემთხვევაში. დაჯილდოება ტრენინგის ფორმით უფრო მეტად სასურველია, თუ იგი აკმაყოფილებს არა მარტო მუშაკის სურვილებს, არამედ ემსახურება ორგანიზაციის მიზნებსაც.

ორგანიზაციიდან წასვლის წინა ინტერვიუების სისტემა - ორგანიზაციას დისტანციიდან შეიძლება შეხედონ არა მარტო ორგანიზაციაში მომსვლელმა, არამედ იქიდან წამსვლელმა ადამიანებმაც. ადამიანებმა, რომლებიც ორგანიზაციას ტოვებენ, მისი ყველა შესასვლელი და გასასვლელი იციან, მაგრამ მისგან დამოუკიდებელი არიან. შედეგად მათ შეუძლიათ იყვნენ კრიტიკულები და მიანოდონ ორგანიზაციას ძალზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და მომავალში მუშაობის გაუმჯობესების გზების შესახებ. ამდენად, ორგანიზაციისთვის „წასვლის წინა“ ინტერვიუები ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს. ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციიდან მიდის, შეიძლება, განაწყენებული იყოს. თუ მას მიეცა საშუალება, თავისი გრძობები ღიად გამოხატოს, მაშინ ის უკეთესი განწყობით დატოვებს ორგანიზაციას, რაც დადებით გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის იმიჯზე, რადგან ხშირად ორგანიზაციის ყოფილი წევრები ამ ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის საუკეთესო წყაროდ ითვლებიან.

1.4. ოპერაციული დონა

მონვევა და შერჩევა - რამდენად უზრუნველყოფს მონვევისა და შერჩევის პროცედურები ორგანიზაციას საჭირო რაოდენობის კვალიფიციური ახალი შტატით? სასურველია, გადავხედოთ ახალი შტატის მონვევასა და შერჩევას. რამდენად შეესაბამება შედეგები საჭიროებებს? თუ არ შეესაბამება, რა არის ამის მიზეზი? არსებობენ თუ არა ორგანიზაციაში შესაბამისი ადამიანები?

მონიტორინგის შეხვედრები – შტატის წევრების მონიტორინგი შეიძლება მოხდეს მათთვის განსაზღვრული პერიოდისთვის გარკვეული მიზნების დასახვით. ორივე მხარე – მენეჯერი და ხელქვეითი – უნდა შეთანხმდეს ამ მიზნებზე. დასახული პერიოდის გავლის შემდეგ ორივე შეიძლება გადახედოს, რამდენად იქნა ისინი მიღწეული.

ფუნქციური ტრენინგები - ორგანიზაციის გამართული მუშაობისათვის თითოეულ მის მუშაკს სჭირდება სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და დამოკიდებულება. ზემოჩამოთვლილის ნაკლებობის შემთხვევაში პრობლემის გადაჭრის საშუალებად შეიძლება მივიჩნიოთ ტრენინგი.

შეფასების შეხვედრები - შეფასების შეხვედრები რამდენადაც შესაძლებელია ობიექტურად უნდა ჩატარდეს. ამ დროს გამოსადეგია ფორმები, რომლებიც შეიძლება შეავსონ როგორც მენეჯერმა, ისე მუშაკმა და, შესაძლებელია, მისმა ხელქვეითებმა და კოლეგებმა. ფორმები, შეიძლება, შედარდეს შეხვედრაზე, სადაც ადამიანებს მიეცემათ საშუალება, დაასაბუთონ საკუთარი აზრი. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შეფასება მონიტორინგის დროს მიღებული უკუკავშირის შესაბამისი უნდა იყოს.

ხელფასის ადმინისტრაცია - დაჯილდოების სისტემის მსგავსად, ხელფასის ადმინისტრაციაც გამჭვირვალე უნდა იყოს. შტატის წევრები არ უნდა იყვნენ გაკვირვებული თავიანთი ხელფასის ზომით – ეს წინასწარპროგნოზირებადი უნდა იყოს. აუცილებლობის შემთხვევაში ადმინისტრატორს უნდა შეეძლოს ხელფასის კალკულაციის გასაგებად ახსნა.

შტატის წასვლის დაგეგმვა - შტატის წევრის წასვლა არ უნდა იქცეს სიურპრიზად არც ერთი მხარისათვის. თუ ორგანიზაციაში გატარებული ცვლილებების ან სხვა მიზეზების გამო მუშაკს არ რჩება ადგილი იქ სამუშაოდ, ორგანიზაციამ უნდა შეამზადოს იგი წასასვლელად ან უზრუნველყოს განვითარების შესაძლებლობით. ადამიანს, რომელიც ტოვებს ორგანიზაციას, კარგი სამომავლო პერსპექტივები უნდა ჰქონდეს. იგივე ეხება პენსიაზე გასვლასაც.

2. სამუშაოს დიზაინი

2.1. სამუშაოს დიზაინის არსი და მიზანი

სამუშაოს ანალიზი არის სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის სისტემური მოგროვების პროცესი. ტერმინი „სამუშაო“ კი ამ შემთხვევაში არა მხოლოდ კონკრეტულ პოზიციას ან კონკრეტული ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოს გამოხატავს (მაგალითად, სარეკლამო სააგენტოში ერთი აგენტის თანამდებობას ან მის სამუშაოს), არამედ ამავე ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა სარეკლამო აგენტის სამუშაოს აღწერს. სამუშაო არის კონკრეტულ შრომით დავალებათა სისტემა და ცხადია, სამუშაოს ანალიზი მოიცავს დავალებათა ანალიზს და განიხილავს მომუშავის ქცევას, როგორც პროფესიულ აქტივობას, რომელიც მიზანზე ორიენტირებული ქმედებაა.

2.2. სამუშაოს ანალიზი და სამუშაოს აღწერა

სამუშაოს ანალიზი წარმოადგენს სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მოძიების პროცესს, ერთგვარ კვლევას, რომლის მიზანია დაადგინოს:

- რა ფუნქციების მატარებელია ესა თუ ის სამუშაო პოზიცია.
- რა ცოდნა სჭირდება სამუშაოს.
- რა უნარები სჭირდება კონკრეტული სამუშაოს შესრულებას.
- რა ტექნიკა, ტექნოლოგია, სამუშაო გარემო სჭირდება სამუშაოს შესრულებას.

სხვა სიტყვებით, სამუშაოს ანალიზი არის კვლევა სამუშაოს შესახებ, ხოლო სამუშაოს აღწერილობა, შეიძლება, განვიხილოთ, როგორც იდეათა თავმოყრის საშუალება, რომელიც განსაზღვრავს, როგორ უნდა იყოს ორგანიზაცია სტრუქტურირებული და როგორმა ადამიანებმა უნდა იმუშაონ ორგანიზაციაში.

ერთი მხრივ, სამუშაოს აღწერილობა ორგანოგრამისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის თვალთახედვით განისაზღვრება. ამ შემთხვევაში ამოცანებისა და მოვალეობების განსაზღვრა უფრო ფუნქციურ-ტექნიკური თვალსაზრისით ხდება. იმავე კონტექსტში განიხილება „ინდივიდუალური პოზიციებიც“.

გარდა იმისა, რომ სამუშაოს აღწერილობა შესასრულებელი სამუშაოების ზუსტი განსაზღვრის საშუალებაა, ის შეიძლება დამატებით სხვა მიზნებსაც ემსახურებოდეს. მაგ.: ემსახურება პროექტში შესასრულებელი სამუშაოების სისტემატურ სტანდარტიზაციას და ამგვარად, ორგანიზაციის სტრუქტურირებისა და ცვლილებების განხორციელების ერთ-ერთი საშუალებაა. სამუშაოს აღწერილობამ შეიძლება შექმნას საფუძველი თანამშრომლეთა დაქირავებისა და სამუშაოსთან დაკავშირებით პროექტში ჩართულ სხვა მხარეებთან კომუნიკაციისათვის (დონორი, სამინისტრო და ა.შ.). სამუშაოს აღწერილობა, როგორც ასეთი, შეიძლება, თან დაერთოს კონტრაქტს. ის დამხმარე სახელმძღვანელოა იმ პირებისათვის, რომლებიც სამუშაოზე იქნენ მიღებული. სამუშაოს აღწერილობა გამოიყენება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შესაფასებლადაც.

2.3. სამუშაოს ანალიზის მეთოდები

სამუშაოს ანალიზისათვის ინფორმაციის მოძიება მრავალი გზით შეიძლება, თუმცა ყოველ მათგანს აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები:

ცხრილი 1

ინფორმაციის მოპოვების მეთოდი	დადებითი მხარე	უარყოფითი მხარე
<p>უშუალო დაკვირვება</p> <p>ექსპერტი უშუალოდ აკვირდება ამოცანის/ დავალების შესრულების პროცესს. მაგ: თუ ანალიტიკოსი პოლიციის ოფიცრის სამუშაოს სწავლობს, მას შეუძლია, პატრულებს დროს მანქანაში ჩუქდეს პოლიციელს და ჩაიწეროს მისი ყოველი მოქმედება ამ უკანასკნელის ახსნა-განმარტებებითურთ.</p> <p>დაკვირვება შეიძლება ხორციელდებოდეს დიდი ხნის განმავლობაში, მაგალითად, 3 კვირა ან 2 თვე, რათა გამოირიცხოს შემთხვევითობა და დადგინდეს კანონზომიერება.</p>	<p>უშუალოდ ქმედებებზე დაკვირვება და უფრო ობიექტური ინფორმაციის მოპოვება, ვიდრე ეს სამუშაოს თხრობის-სიტყვიერი აღწერის დროს ხდება.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. მენტალური ასპექტების დაკვირვება შეუძლებელია. 2. ზოგი ქმედება, როგორცაა, მაგალითად, პოლიციელის მიერ იარაღის გამოყენება, იშვიათია და მათზე სისტემური დაკვირვების განხორციელება ძნელია.
<p>სამუშაოს შესრულება ანალიტიკოსის მიერ</p> <p>ექსპერტი ასრულებს იმ სამუშაოს, რომლის შესწავლაც უნდა. მაგალითად, მდივნის ადგილზე მის და მის ფუნქციებს ასრულებს ორგანიზაციაში.</p>	<p>ექსპერტი იღებს პირველად გამოცდილებას, რომელიც სავსეა უშუალოდ სამუშაოს დროს წარმოშობილი შეგრძნებებით, ემოციებით, ფიზიკური ქმედებებით, მენტალური ამოცანებით.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. დიმიტირებულია სამუშაო სფერო, მაგალითად, ფსიქიატრის სამუშაოს ამ მეთოდით ვერ გამოიკვლევა. 2. ჯანმრთელობისათვის სახიფათო სამუშაოს შესწავლისას ამ მეთოდს ვერ გამოიყენებ.
<p>ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერვიუ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ინფორმაციას იღებს იშვიათად განხორციელებულ მოქმედებებზეც. 2. ინფორმაციის რამდენიმე წყაროზე მიუწვდება ხელი და აქედან გამომდინარე, ინფორმაციის შევსებისა და დაზუსტების საშუალება გვაქვს. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ინფორმაციის ობიექტურობის ხარისხი დაბალია. პასუხი შეიძლება არასწორად იქნეს ინტერპრეტირებული ან კითხვა არაზუსტად ჩამოყალიბებული. ეს მეთოდი ინტერვიუერის მაღალ პროფესიონალიზმს ემყარება.
<p>კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი</p> <p>ითვალისწინებს განსაკუთრებულად წარმატებულ ან განსაკუთრებულად წარუმატებელ შემთხვევების მოძიებასა და მათ დეტალურ გარჩევას ყველა თანამდევი ფაქტორის გათვალისწინებით.</p>	<p>უშუალოდ ქცევასა და ქმედებაზე მიმართული მეთოდია.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. გამონაკლის შემთხვევებს აღწერს და არა რეგულარულს. 2. დროში განწიდილი მეთოდია (ინციდენტების მოგრივება/დამუშავება ხანგრძლივი პროცესია).
<p>პერსონალის დღიურები</p> <p>პერსონალი თვითონვე აწარმოებს რეგულარულ ჩანაწერებს თავიანთი სამუშაოს შესახებ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. მოქმედებების მულტივაციური მხარე კარგად არის წარმოჩენილი. 2. დეტალურია. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. დროში განწიდილი პროცესია. 2. სუბიექტურობის ხარისხი მაღალია. 3. მენტალური აქტივობები შეიძლება გამოტოვებულ იქნეს.
<p>კითხვარები</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. იაფი და სწრაფი მეთოდია. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. კითხვების აზრი შეიძლება ზუსტად არ იქნეს გაგებული.

	<ol style="list-style-type: none"> შეიძლება მრავალი ადამიანის გამოკითხვა. შეიძლება პასუხების თვდად ერთეულებში გადატანა და გაანალიზება. 	<ol style="list-style-type: none"> მომზადება და შედეგების დამუშავება შეიძლება დროში გაიწვიოს. ღია კითხვებზე პასუხების ინტერპრეტაციას/შინაარსის ანალიზს დიდი დრო მიაქვს.
<p>დოკუმენტების/ჩანაწერების ანალიზი</p> <p>ორგანიზაციაში არსებული დოკუმენტების: ორგ-ჩანაწერების/ტრენინგ მანუალების/არსებული სამუშაოს აღწერისა და სხვა დოკუმენტების</p>	<ol style="list-style-type: none"> ადვილად მოსაძიებელია. კარგ საინფორმაციო ბაზას ქმნის ინტერვიუს კითხვების მოსამზადებლად ან ზოგადად ანალიზისათვის. 	<ol style="list-style-type: none"> შეიძლება, მოძველებულ ინფორმაციას შეიცავდეს. დამხმარე მასალიდან უფრო გამოდგება, ვიდრე პირველად მასალიდან.
<p>ტექნიკური აღჭურვილობის გამოყენებით დაკვირვება</p> <p>კამერის, დიქტოფონის გამოყენებით</p>	<ol style="list-style-type: none"> ხანგრძლივი დაკვირვების საშუალებას იძლევა. უშუალოდ ქცევასა და მოქმედებაზე დაფუძნებული, რაც ობიექტურობის ხარისხს ზრდის. 	<ol style="list-style-type: none"> ზედაპირულია, უფრო მოქმედებას ასახავს, ვიდრე მის მოტივსა და შინაარსს. შეიძლება, შეზღუდოს პერსონალი თავისუფალ მოქმედებაში და დასაკვირვებელ ქცევაში ხელოვნურობის ელემენტი შეიტანოს. პერსონალი, შეიძლება, უარი თქვას ამ მეთოდზე. ზოგიერთი სამუშაოს ამ მეთოდით კვლევა შეუძლებელია (მაგ. : მწერის სამუშაოს).

2.4. როგორ შევადგინოთ კარგი სამუშაოს აღწერა?

სამუშაოს აღწერილობის სტანდარტიზაციისათვის მნიშვნელობა აქვს მის შინაარსსა და ფორმას. კლასიკურად, სამუშაოს აღწერილობა უნდა შედგებოდეს შემდეგი ნაწილებისაგან: შესავალი:

- ორგანიზაციული სტრუქტურა,
- ღონისძიებები და დავალებები,
- პასუხისმგებლობის სფერო,
- მოთხოვნები,
- სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები.

ტერმინთა განმარტება, რომლებიც დაგვეხმარება სამუშაოს აღწერილობასთან დაკავშირებული შინაარსის უკეთ შესადგენად:

- **ელემენტი** – უმცირესი ნაწილი.

- **დავალება (TASK)** – განსაზღვრული აქტივობა, რომელიც განსაზღვრული მიზნისათვის ხორციელდება.
- **მოვალეობა (DUTY)** – სამუშაოს დიდი სეგმენტი, დავალებათა ერთობლიობა.
- **სამუშაო (JOB)** – პოზიციათა ჯგუფი, რომელიც მსგავსია მათი უმნიშვნელოვანესი მოვალეობების მიხედვით.
- **კარიერა (CAREER)** – პოზიციების, სამუშაოებისა და საქმიანობების თანამიმდევრობა, რომელსაც ერთი ადამიანი გაივლის.

3. პერსონალის რეკრუტირება და შერჩევა

3.1. როგორ მოვაგვადოთ ვაკანტური პოზიციის განაცხადი?

ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების გამოკვეთის შემდეგ ლოგიკურად ჩნდება კითხვები:

- რამდენი და რა ტიპის თანამშრომელი ესაჭიროება ორგანიზაციას? (კადრების დაგეგმვა)
- სად და როგორ მოვიძიოთ ასეთი ადამიანები? (მოზიდვა)
- როგორ გამოვავლინოთ კვალიფიციური და შესაბამისი პირები? (შერჩევა)

ახალი თანამშრომლების აყვანა საჭირო ხდება მაშინაც, როცა ორგანიზაცია: ცვლის სტრატეგიულ მიმართულებებს და აწარმოებს დამატებით ახალ პროდუქტს/მომსახურებას; აფართოებს პროდუქტის/მომსახურების მიწოდების არეალს.

სამუშაოსთან პირის შესატყვისობას უზრუნველყოფს სამუშაოს ანალიზის შედეგად გამოვლენილი ძირეული უნარების იდენტიფიკაციისათვის შედგენილი შესაბამისი შერჩევის მეთოდები. არსებობს კადრების სელექციის რამდენიმე მეთოდი:

- ინტერვიუ (გასაუბრება)
- ტესტი
- კითხვარი
- სააპლიკაციო ფორმა
- ბიოგრაფია (სი-ვი, რეზიუმე)
- რეკომენდაცია (წერილობითი ან ზეპირი)
- სამედიცინო გამოკვლევა

შერჩევის მოცემული პროცედურის მიზანია, უპასუხოს შემდგომ კითხვებს: რა არის დაქირავების მიზანი და რას ველით ადამიანისგან, რომელსაც ავიყვანთ? ანუ უნდა განისაზღვროს, რა სამუშაო უნდა შეასრულოს ახალმა თანამშრომელმა? ამისათვის კი საჭიროა, განისაზღვროს შემდეგი:

- სამუშაოს აუცილებელი და მინიმალური მოთხოვნები
- სასურველი მოთხოვნები
- ხელფასის რანგი
- ხელფასისა და დაჯილდოების სისტემა (პრემია, მომატება, შეღავათი ა.შ.)
- დრო (როდის უნდა დაიწყოს მუშაობა?)

- რას სთავაზობს პოზიცია პიროვნებას? რატომ უნდა მოუნდეს ადამიანს ამ სამუშაოს დანყება და რა სარგებელს მიიღებს ის?
- რა ვადით აგვყავს თანამშრომელი? და ა.შ

3.2. როგორ მოვახდინოთ კადრების კანდიდატურების რეკრუტირება/სელექცია?

ორგანიზაციის ვაკანტური ადგილების დაკომპლექტებისათვის არსებობს კადრების მოძიების შიდა და გარე რესურსები. შიდა რესურსები – ეს არის ორგანიზაციის თანამშრომლები, რომლებიც ტრანსფერის ან დანინაურების გზით შეიძლება გადავიყვანოთ სხვა სამუშაოზე. ეს შეიძლება მოხდეს: არაფორმალური მოძიებით ან პროფესიულ ჩვევათა შემონემა-შეფასებით, ან შიდა ვაკანსიის გამოცხადებით .

რომელი რესურსის გამოყენება ჯობს? შიდა რესურსის გამოყენებას აქვს ნაკლიც და დადებითი მხარეებიც.

ცხრილი 2. შიდა რესურსები

უპირატესობა	ნაკლი
შიდა ინტერნის არსებობა და დაჯილდოების ფორმა	მოძველებული და ყოფითი ჩვევებითა და წესით მუშაობა. „ახალი სისხლის საჭიროება“.
შეფასება უფრო ადვილია	
შერჩევის პროცედურა გამარტივებულია	

როცა საკითხი გარე რესურსებს შეეხება, არის ორი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რომელიც უნდა მიიღოს ორგანიზაციამ: სად მოიძიოს და როგორ მოიძიოს სასურველი კადრი?

- **წყარო (შრომის ბირჟის გარკვეული სეგმენტი)** - უნივერსიტეტები, სხვა ფირმები, უმუშევრები)
- **ძიების მეთოდი** – ანუ აპლიკანტების მოძიების სპეციფიკური იარაღი, საშუალება (უშუალო აპლიკაციები, განცხადებები, სააგენტოები, და სხვა)

კადრების მოძიების შემდეგი მეთოდები არსებობს:

- **უშუალო აპლიკაცია** – როცა ორგანიზაცია განაცხადებს პერმანენტულად იღებს და შესაბამის კანდიდატურას შეარჩევს ვაკანსიის გამორჩენისთანავე. ძალიან იაფი მეთოდია.
- **რეკლამირება** – ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, როცა ვაკანსიის შესახებ კეთდება განცხადება მასმედიის საშუალებებით. საჭიროებს ცოდნას და შეიძლება, საკმაოდ ძვირი იყოს.
- **სასწავლებლებიდან აყვანა** – ფოკუსირებული შერჩევა რომელიმე კონკრეტული სასწავლებლის/ების კონტიგენტიდან.
- **სააგენტოები** – ორგანიზაციები, რომლებსაც აქვთ მსურველთა მონაცემთა ბაზა და ორგანიზაციას აწვდიან შესაბამისი კანდიდატების ნუსხას.

განაცხადის ფორმულირების (მეტად ვიწრო, ან მეტად ფართო) გავლენა პოტენციურ აპლიკანტებზე ძალიან დიდია. მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ, რა ფაქტორები ახდენს გავლენას აპლიკანტის გადაწყვეტილებაზე, შემოიტანოს განაცხადი. ვაკანსიის განაცხადი ის ინფორმაციაა, რომელსაც მნიშვნელოვნად ეყრდნობა აპლიკანტი. მას უყალიბდება მოლოდინები და შესაბამისი ვალენტობა. ძალიან მაღალი მოლოდინებით ადამიანები განაწყობენ საკუთარ თავს იმედგაცრუებისათვის, რაც შემდგომ შრომის ნაყოფიერებასა და შრომით კმაყოფილებაზე აისახება. ამდენად, რეალისტური ვაკანსიის განცხადების შექმნა ორგანიზაციის ინტერესშიც შედის. მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ შეიმუშაოს მონვევის შესაბამისი პოლიტიკა, რომელიც აისახება არა მხოლოდ ვაკანსიის განცხადებაში, არამედ ინტერვიუშიც. ორგანიზაციის უკეთ გასაცნობად ზოგი ორგანიზაცია პოტენციური აპლიკანტებისათვის ღია კარის დღესაც კი ატარებს.

განგასხვავოთ ორი ცნება: **შერჩევა** და **განაწილება**

შერჩევა - ხორციელდება, იმ შემთხვევაში, როცა არის ვაკანსია და მისთვის ვარჩევთ შესაბამის პიროვნებას;

შერჩევა - განვიხილავთ სასურველ კანდიდატებს და ვფიქრობთ, რომელ პოზიციაზე შეიძლება, ავიყვანოთ აპლიკანტი

როგორც ითქვა, შერჩევის პროცესამდე საჭიროა, განისაზღვროს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები მოცემული ვაკანსიისათვის და შემდგომ შეირჩეს აყვანა-დაქირავების მეთოდი. აყვანის პროცედურა, შესაძლოა, იყოს ეტაპობრივი ან კომპლექსური. უკანასკნელ შემთხვევაში ხდება აპლიკანტების მიერ ყველა შერჩევის საფეხურის გავლა და საერთო ქულების საფუძველზე მათი გადარჩევა. ეტაპობრივი მეთოდით აპლიკანტები გზადაგზა გამიეთიშებიან პროცესს.

3.3. რა არის შინაგანაწესი: არსი, მნიშვნელობა და სტრუქტურა

ორგანიზაციის შინაგანაწესი არის შემდეგი ტიპის დოკუმენტი:

- მოქმედი კანონმდებლობისა და ორგანიზაციის წესდების საფუძველზე შექმნილი დოკუმენტია, რომელიც აწესრიგებს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს შიდა ორგანიზაციული წესრიგის, ორგანიზაციის წევრთა და თანამშრომელთა უფლება-მოვალეობებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის მიზნით.
- შინაგანაწესი შეიცავს იმ უფლება-მოვალეობების ჩამონათვალს, რომელსაც უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ურთიერთდამოკიდებულება ყოველდღიურ შიდა ორგანიზაციულ ურთიერთობებში.
- ყველა თანამშრომელს მოეთხოვება, მკაცრად დაიცვას შინაგანაწესის თითოეული მუხლი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საკითხი განხილულ იქნება გამგეობის სხდომაზე და გამოყენებულ იქნება (ზოგ შემთხვევაში) ასოციაციის თავმჯდომარის ან/და ზოგიერთ შემთხვევაში გამგეობის მიერ დადგენილი სანქციები.
- შინაგანაწესის დარღვევა ჩაითვლება შრომითი ხელშეკრულების დარღვევად და თანამშრომელს არ ექნება საფუძველი განაცხადოს, რომ არ იცოდა აღნიშნული წესების შესახებ.

3.4. როგორ დავგვიგოთ, მოვამზადოთ და ჩავატაროთ ეფექტური ინტერვიუ?

კარგად მომზადებული და მაღალ დონეზე ჩატარებული ინტერვიუ ღირებული ინფორმაციის მიღების საშუალებას იძლევა. იმისათვის, რომ ინტერვიუ უფრო ეფექტური იყოს, არსებობს რამდენიმე მარტივი საშუალება: აქტიური მოსმენა, შეკითხვების დასმის ტექნიკა და ინტერვიუს შინაარსის, სტრუქტურისა და პროცესის მონიტორინგი. ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

ინტერვიუ წარმოადგენს სპეციფიკურ სიტუაციას, რომელშიც ინტერვიუერი მიზანდასახულად ცდილობს, მიიღოს საჭირო და სანდო ინფორმაცია რესპონდენტისაგან. ინტერვიუერის მიზანია არა მხოლოდ რესპონდენტისგან ინფორმაციის მიღება, არამედ ინფორმაციის ურთიერთგაზიარებაც ორ მხარეს შორის.

ინტერვიუერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ერთდროულად რამდენიმე ასპექტზე:

- რესპონდენტის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის შინაარსზე;
- ინტერვიუს სტრუქტურაზე და მისთვის საჭირო მიმართულებების მიცემაზე;
- ინტერვიუს პროცესის სწორად წარმართვაზე, რაც ხელს შეუწყობს რესპონდენტის მიერ ინფორმაციის მოწოდებას.

ინტერვიუს მსვლელობისას ინტერვიუერი საკუთარ თავს შემდეგ კითხვებს უნდა უსვამდეს: ეს ის ინფორმაციაა, რომელიც მე მჭირდება? კარგად ვიგებ, რასაც მეუბნებიან? მივიღე ინფორმაციის საკმარისი რაოდენობა? ამგვარად, ინტერვიუერი მსჯელობს რესპონდენტის მიერ ნათქვამის შინაარსზე. ინტერვიუს შინაარსი მოიცავს აგრეთვე შემდეგ კითხვებს: რა არის იმის ღირებულება, რასაც რესპონდენტისგან ვიტყობ? როგორ კავშირშია მიღებული ინფორმაცია იმასთან, რაც უკვე ვიცი? არის თუ არა ეს სიმართლე?

ინტერვიუს სტრუქტურირება ინტერვიუერის მნიშვნელოვანი ამოცანაა. თუ რესპონდენტი საუბრისას განუწყვეტლივ გადადის ერთი თემიდან მეორეზე, სწორედ ინტერვიუერის ამოცანაა, მისცეს საუბარს სასურველი მიმართულება. ინტერვიუს სტრუქტურის შესახებ ინტერვიუერმა საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები უნდა დაუსვას: როგორ გავაცნო რესპონდენტს განსახილველი თემა? რა გზით მივალნიო ზედაპირულ პასუხებზე მეტს? როგორ შევანწყვეტინო რესპონდენტს ზედმეტი ლაპარაკი ან პირიქით, როგორ შევწყულო მას ხელი, ისაუბროს მეტი? ინტერვიუს სტრუქტურა ასახავს იმას, თუ როგორ მიმდინარეობს საკითხების განხილვა.

იმისათვის, რომ რესპონდენტს ჰქონდეს სწორი ინფორმაციის მოწოდების მოტივაცია, საჭიროა, იგი დარწმუნდეს სიმართლის თქმის აუცილებლობაში, ენდობოდეს ინტერვიუერს და ატმოსფერო სასიამოვნო იყოს. ამგვარად, ინტერვიუერს უხდება აქტიური მუშაობა ინტერვიუს პროცესზე: როგორ მიდის ინტერვიუ? არის რესპონდენტი გულწრფელი? რატომ არიან ის თავს გარკვეულ საკითხებზე ლაპარაკს? როგორ ვაგრძნობინო თავი უფრო კომფორტულად?

აქტიური მოსმენა ადამიანებისთვის თავიანთი პრობლემების გადაჭრაში დასახმარებლად შემუშავებული უნარია. აქტიურ მსმენელს ესმის როგორც თანამოსაუბრის ნათქვამის შინაარსი, ისე ის გრძნობა, რომელიც ნათქვამს თან ახლავს. აქტიური და ყურადღებიანი მოსმენისთვის აუცილებელია სხვების იდეებისა და გამოცდილებისადმი მიმღებლობა. ხატოვნად რომ ვთქვათ, უნდა მოხდეს საკუთარი აზრებისგან დაცლა, რათა გონებაში განთავისუფლდეს სივრცე თანამოსაუბრის თვალთახედვისათვის.

აქტიური მოსმენის ტექნიკა შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

- მოუსმინეთ ყურადღებით. მოსმენა კომუნიკაციის, ურთიერთობის გაუმჯობესებისა და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა. უსმინეთ ღია გულითა და გონებით. ამ უნარის ბუნებრივად ჩამოყალიბებამდე ზოგჯერ გარკვეული პრაქტიკაა საჭირო.
- იმის შესამოწმებლად, რომ თანამოსაუბრეს სწორად გაუგეთ, გაიმეორეთ ან შეაჯამეთ მისი ნათქვამი. ამით მას დაარწმუნებთ, რომ უსმენდით და მისცემთ საშუალებას, გამოასწოროს ნებისმიერი გაუგებრობა.
- საუბარი განაგრძეთ თანამოსაუბრისათვის მსჯელობის გაგრძელების საშუალების მიცემით ან ახალი შეკითხვის დასმით.

ინტერვიუს დროს ინფორმაციის მიღების ერთადერთი გზაა კითხვების დასმა. მეთოდი, რომლის მიხედვითაც ხდება კითხვების ჩამოყალიბება, გავლენას ახდენს მიღებულ პასუხებზე. კითხვების მთავარი კატეგორიებია ღია და დახურული კითხვები. ღია კითხვებზე რესპონდენტს შეუძლია უპასუხოს თავისი სიტყვებით, სურვილისამებრ მოკლედ ან ვრცლად. დახურულ კითხვებზე კი ინტერვიუერი მხოლოდ მოკლე პასუხს მიიღებს (ძირითადად „კი“ ან „არა“). ღია კითხვის მაგალითია: „როგორია თქვენი გამოცდილება საკუთარი ბიზნესის მართვის თვალსაზრისით?“ დახურული კითხვის მაგალითია: „რამდენი წელია, რაც საკუთარ ბიზნესს უძღვებით?“ ღია კითხვები გამოიყენება, როგორც ე. წ. „აქსელერატორები“, ხოლო დახურული კითხვები, როგორც ე. წ. „მუხრუჭები“.

4. შრომითი ურთიერთობები

4.1. რა არის შინაგანაწესი: არსი, მნიშვნელობა და სტრუქტურა

ორგანიზაციის შინაგანაწესი არის შემდეგი ტიპის დოკუმენტი:

- მოქმედი კანონმდებლობისა და ორგანიზაციის წესდების საფუძველზე შექმნილი დოკუმენტი, რომელიც აწესრიგებს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს შიდა ორგანიზაციული წესრიგის, ორგანიზაციის წევრთა და თანამშრომელთა უფლება-მოვალეობებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის მიზნით.
- შინაგანაწესი შეიცავს იმ უფლება - მოვალეობების ჩამონათვალს, რომელსაც უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ურთიერთდამოკიდებულება ყოველდღიურ შიდა ორგანიზაციულ ურთიერთობებში.
- ყველა თანამშრომელს მოეთხოვება, მკაცრად დაიცვას შინაგანაწესის თითოეული მუხლი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საკითხი განხილულ იქნება გამგეობის სხდომაზე და გამოყენებულ იქნება (ზოგ შემთხვევაში) ასოციაციის თავმჯდომარის ან/ და ზოგიერთ შემთხვევაში გამგეობის მიერ დადგენილი სანქციები.
- შინაგანაწესის დარღვევა ჩაითვლება შრომითი ხელშეკრულების დარღვევად და თანამშრომელს არ ექნება საფუძველი განაცხადოს, რომ არ იცოდა აღნიშნული წესების შესახებ.

4.2. შრომითი ურთიერთობები - რეგულაცია შრომითი კოდექსის მიხედვით

იხილეთ საქართველოს შრომითი კოდექსი: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567>

5. სამუშაოს შეფასება

5.1. შეფასების არსი და მიზანი

შეფასება არის მსჯელობა თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შესახებ. თანამშრომლის შეფასება უფრო მეტის მომცველია, ვიდრე მხოლოდ მის პროდუქტულობაზე მსჯელობა. ამ დროს ფასდება თანამშრომლის წვლილი საერთო მუშაობის პროცესში. შეფასების ამოსავალი წერტილია მუშაკი სამუშაოს აღწერა, რომელიც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარეობს. ის არ განიხილავს მხოლოდ მის უშუალო საქმიანობას, არამედ ასევე მის დამოკიდებულებებს, ურთიერთობებს და ა.შ. (ორგანიზაციული ხედვა და ერთიანობა, სტრატეგიულობა, ერთგულების გრძნობა).

შეფასება გარკვეული ინტერვალებით ხორციელდება – 6 თვე, 1 წელი და ა.შ. გააჩნია კონკრეტული ორგანიზაციისა და საქმის სპეციფიკას, შეფასების მიზნებსა და თანამშრომლობს აყვანის ვადას.

ზოგადად შემუშავებულია ექვსი კატეგორია/კრიტერიუმი, რომლებსაც ეყრდნობა შეფასების სისტემა:

1. **ხარისხი** - რაც განსაზღვრავს სამუშაოს შესრულების გარკვეულ დონეს/ხარისხს.
2. **რაოდენობა** - რაც განსაზღვრავს შესრულებულ სამუშაოს, გამოხატულს გარკვეულ ერთეულებში: ცალი, ფულადი ერთეული, დასრულებული სამუშაო ციკლი და ა.შ.
3. **დრო** - სამუშაოს შესრულების ხანგრძლივობა, ანუ რამდენად დროულად შესრულდა სამუშაო?
4. **ხარჯთაფაქტიანობა** - რამდენად ოპტიმალურად იქნა ორგანიზაციული რესურსები გამოყენებული თანამშრომლის მიერ კონკრეტული დავალების შესრულებისას?
5. **სუპერვიზიის დონე** - რამდენად საჭიროებდა თანამშრომელი სამუშაო პროცესში ზედამხედველობას? ანუ რამდენად დიდი ან მცირე იყო მისი დამოუკიდებლობის ხარისხი?
6. **ინტერპერსონალური ურთიერთობები** - რამდენად კოლეგიალურია თანამშრომელი სხვებთან ურთიერთობისას სამუშაოს შესრულების პროცესში?

სამუშაოს შესრულება მუდმივი შეფასების საგანია. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც აკვირდება სხვის ქცევას, ცნობიერად ან გაუცნობიერებლად აფასებს მას. ამგვარი შეფასება შედეგად გამოიღებს გარკვეულ განსჯას, რომელსაც ატყობინებენ ან არ ატყობინებენ იმ ადამიანს, რომელსაც აფასებენ. ძალიან ხშირად ამგვარი შეფასების შედეგებს სხვებს უფრო ეუბნებიან, ვიდრე თავად იმ ადამიანს, რომლის შეფასებაც ხდება. იმ მიზნით, რომ მოხდეს ამ არაფორმალური პროცესის ფორმალიზაცია, იყენებენ შეფასების სისტემას, რომელიც აიძულებს ყველას, დაასაბუთოს თავისი აზრები, შეამციროს სუბიექტურობისა და მიკერძოებულობის ხარისხი და განიხილოს ეს შეხედულებები სხვებთან ერთად, უმეტეს შემთხვევაში იმ ადამიანთან ერთად, რომლის შეფასებაც ხდება. ამგვარი ფორმალიზებული სისტემა ხელს შეუწყობს ურთიერთობების გაუმჯობესებას ორგანიზაციაში.

რისთვის არის საჭირო თანამშრომელთა შეფასება?

შეფასების მიზნები:

- თანამშრომელთა მოტივირება;
- თანამშრომელთა გამოვლენა დანინაურების, ტრანსფერის, დაჯილდოების ან ხელფასის მომატების მიზნით;
- თანამშრომელთა განვითარებისა და ტრენინგის საჭიროებების გამოვლენისათვის;
- ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ღონისძიებების ვალიდობის დასადგენად.

შესაბამისად, ასახელებენ თანამშრომელთა შეფასების შემდეგ ტიპებს:

- **შესრულებული სამუშაოს მიმოხილვა** – წარსული წარმატებებისა და ჩავარდნების ანალიზი, მომავალში ეფექტურობის გაუმჯობესების თვალსაზრისით.
- **კოტენციალის განხილვა** – დანინაურებისა და/ან შემდგომი ტრენინგების თვალსაზრისით.
- **დაჯილდოების განხილვა** – ხელფასის მომატების თვალსაზრისით.

ვინ ვის აფასებს? ეს არის მნიშვნელოვანი კითხვა შეფასების სისტემის ფუნქციონირებისათვის. ვინაიდან პირდაპირი ხელმძღვანელი ყველაზე ახლო კონტაქტშია შესაფასებელ თანამშრომელთან, უმჯობესია, ის გაუძღვეს შეფასებას. მან ყველაზე უკეთ იცის ამ ადამიანის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

შემფასებელი და შესაფასებელი თანხმდებიან გარკვეულ ტრენინგზე და აწვდიან ხელმძღვანელობას დასამტკიცებლად.

რამდენად ხშირად და წლის რა დროს? - შესრულების შეფასების ორ შეხვედრას შორის ოპტიმალურ პერიოდად ითვლება ერთი წელიწადი. იგულისხმება, რომ შეფასების შეხვედრების გარდა მონიტორინგის შეხვედრებიც ტარდება სულ მცირე ერთხელ წელიწადში. ჩვენ გთავაზობთ, მონიტორინგის შეხვედრები ჩატარდეს 3-4-ჯერ წელიწადში ახალი თანამშრომლებისათვის. შეფასების შეხვედრები უნდა ჩატარდეს ყოველ წელიწადს ერთსა და იმავე თვეში. ეს უფრო სტანდარტულს ხდის შეფასებას.

შემფასებელი იძლევა დანინაურების, დაჯილდოების ან ხელფასის მომატების წინადადებას. ეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება, როდესაც ამისათვის საკმარისი კრიტერიუმები ვმაცოფილდება. უნდა გადამოწმდეს, დანინაურება ხომ არ ეწინააღმდეგება ორგანიზაციისათვის საჭირო ფუნქციების განაწილებას.

5.2. შეფასების მეთოდები

შეფასების სხვადასხვა მეთოდი არსებობს:

1. **კლასიფიკაცია** – ამ მეთოდით ხდება ადამიანების მუშაობის საფუძველზე თანამშრომელთა კლასიფიკაცია/გადანაწილება წინასწარ განსაზღვრულ კატეგორიებში: „არაადეკვატური - საუკეთესო“ ან „საშუალოზე დაბალი – საშუალოზე მაღალი“. ეს მეთოდი, შეიძლება, ეფექტური აღმოჩნდეს, როცა მეტ-ნაკლებად ჰომოგენური ჯგუფის შეფასება ხდება. თუმცა შეიმჩნევა ე. წ. ცენტრალური ტენდენცია. არის შემთხვევები, როცა მენეჯერები იძულებული არიან, თანამშრომლები ნორმალურად განაწილონ.

ცხრილი 3

ცუდი	საშუალოზე დაბალი	საშუალო	საშუალოზე მაღალი	ძალიან მაღალი
10%	20%	40%	20%	10%

2. სკალური შეფასების მეთოდი - ეს ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდია. ეს არის სპეციალური ფორმა, რომელიც შეიცავს ქცევის სახეებს და სხვადასხვა პიროვნულ მახასიათებელს, რომლებიც გარკვეულ სკალაზე (1-დან 5-მდე) ფასდება. ასეთი მეთოდი შეიძლება გამოვიყენოთ, როგორც ხელფასის მომატების, ისე მომავლის დაგეგმვისა და ტრენინგის საჭიროებების გამოვლენის მიზნით. თუმცა, როგორც ავტორები აღნიშნავენ, ის ნაკლებ ეფექტურია თანამშრომელთა მოტივაციისათვის, რადგან, შეიძლება, მათ იკამათონ. შენეჯერები კარგად უნდა იყვნენ ამ მეთოდის გამოყენებაში განაფული.

მეთოდს ის ართულებს, რომ შეფასების სხვადასხვაგვარი გაგება გავლენას ახდენს სანდოობაზე. პირობითია შეფასება 4 ქულით. განზომილებებიც შეიძლება სხვადასხვანაირად იქნეს ინტერპრეტირებული. მაგალითად: რას ნიშნავს ლოიალობა? იხ. თანდართული შეფასების ფორმა.

3. რანჟირების მეთოდი - ამ მეთოდით ხდება ერთ ან რამდენიმე სკალაზე თანამშრომელთა რანჟირება საუკეთესოდან უარესამდე. ის გამოიყენება მცირე კოლექტივებთან ხელფასის მომატების ან მომავლის დაგეგმვის მიზნით, მაგრამ არა ტრენინგის საჭიროების გამოსავლენად. ეს მეთოდი არ აჩვენებს, რამდენად სჭობია ერთი თანამშრომელი მეორეს, იმიტომ რომ მათ შორის ჰიპოთეტური მანძილია.

4. წყვილთა შეფასების მეთოდი - ამ მეთოდით ყოველი კონკრეტული თანამშრომელი ედრება ჯგუფის სხვა წევრებს. ითვლება ყოველი ინდივიდის სასარგებლოდ გაკეთებული დადებითი არჩევანი. პრობლემა: როცა ჯგუფი ძალიან იზრდება, შედარებათა რაოდენობა გეომეტრიული პროგრესიით იზრდება.

5. მნიშვნელოვან ხდომილებათა მეთოდი - ამ მეთოდში გამოიყენება მუშაობის პროცესში გაკეთებული ჩანაწერები ძალიან ცუდი და წარმატებული ხდომილებების შესახებ. ამ დროს, მნიშვნელოვანია, არ მოხდეს მხოლოდ პრობლემების დაგროვება, არამედ მოხდეს მათი პროცესში განხილვა.

6. ღია მეთოდი - ამ მეთოდით შენეჯერმა, ჩვეულებრივ, ოთხ ძირითად კითხვას უნდა გასცეს პასუხი:

- რა არის თანამშრომლის ძლიერი მხარეები სამუშაოსთან მიმართებაში?
- რა არის თანამშრომლის სუსტი მხარეები სამუშაოსთან მიმართებაში?
- როგორია მისი დანინაურების პოტენციალი?
- რა ტრენინგს/განვითარებას საჭიროებს თანამშრომელი?

7. ქცევითი მთლიანობის სკალა - ამ მეთოდში შემფასებელს ეძლევა მსჯელობების სერია და მან ქულებით უნდა შეაფასოს, რამდენად მოსალოდნელია დაქვემდებარებული პირის მიერ ამ დებულებებში აღწერილი ქცევის განხორციელება.

მაგალითად - „სტრესულ სიტუაციაში“ მე მგონია, რომ თანამშრომელი:

- ორგანიზებული და მშვიდი იქნება
- დაიბნევა

- გაღიზიანდება
- უაზროდ/არაადეკვატურად მოიქცევა
- წყობიდან გამოვა

8. ამოცანაზე დაფუძნებული მართვის მეთოდი - გახლავთ მენეჯერისა და თანამშრომლის მიერ ერთობლივად ორგანიზაციის მიზნების დაგეგმვის პროცესი, როდესაც იკვებება თანამშრომლის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის არეალი და მის მიერ შესასრულებელი ამოცანები. სწორედ ამ ამოცანების შესრულება ხდება თანამშრომლის მონიტორინგის პროცესში ამოსავალ კრიტერიუმად.

ეს მეთოდი ეფუძნება შემდეგ ჰიპოთეზებს:

- თუ ადამიანი საკუთარ თავს მჭიდროდ უკავშირებს მიზანს, მისი სურვილი, რომ მიზანი მიაღწიოს, იზრდება;
- რასაც ვინინასწარმეტყველებთ, იმის მოხდენის ალბათობა მკვეთრად იზრდება.

ამოცანაზე დაფუძნებული მართვის მეთოდის ძირითადი ასპექტებია:

- ერთობლიობაში მოჰყავს ორგანიზაციული მიზნები
- ინსპირირებს პროაქტიურ და მმართველობით დამოკიდებულებას, თანამშრომლებში ქმნის თანამშრომლის შეფასების ობიექტურ კრიტერიუმს?

5.3. როგორ მოვემზადოთ და ჩავატაროთ შეფასების ინტერვიუ თანამშრომელთან შემდგომში მოტივაციის გასაზრდელად

შეფასების პროცესის აუცილებელი და მნიშვნელოვანი ნაწილია შეფასების ინტერვიუ.

შეფასების ინტერვიუს მიზნებია, სასურველი ქცევის განმტკიცება და არასასურველი ქცევის შეცვლა. უფრო კონკრეტულად კი: შევითქვით თანამშრომლის მოსაზრებები იმის თაობაზე, თუ როგორ ასრულებს სამუშაოს, რა პრობლემები, მოტივაცია და კარიერული მიზნები აქვს; მივანოდოთ მის მიერ სამუშაოს შესრულების ჩვენეული ხედვა; ერთად გადავჭრათ პრობლემები; დავგვემოთ მომავალი საქმიანობა.

ინტერვიუს წაყვანის ტექნიკის ცოდნა აუცილებელია. რეკომენდებულია, რომ შემფასებელმა (მენეჯერმა) მისდინოს შემდეგ მითითებებს:

ინტერვიუმდე:

- დათქვით შეფასების დრო და თარიღი, რომ თანამშრომელმაც მოასწროს მომზადება;
- სთხოვეთ თანამშრომელს, რომ თვითშეფასება მოამზადოს და შესაბამისი ინსტრუქციაც მიაწოდეთ, როგორ გააკეთოს ეს;
- არ გადადოთ ინტერვიუ ან არ დააგვიანოთ მასზე, ეს, შეიძლება, უყურადღებობად იქნეს მიჩნეული;

- ინტერვიუსთვის შეარჩიეთ ადგილი, სადაც არავინ შეგაწუხებთ;
- გამოყავით საკმარისი დრო (1-2 საათი), რათა დაასრულოთ მსჯელობა;
- შეაგროვეთ და მოამზადეთ თანამშრომლის მუშაობის ამსახველი ყველა აუცილებელი ინფორმაცია და მასალა;
- შეარჩიეთ საკითხები, რომლებსაც განიხილავთ.

ინტერვიუზე: აუხსენით შეფასების ინტერვიუს მიზანი და ფორმატი;

- ჩამოაყალიბეთ ამოცანა, შეფასების კრიტერიუმები და მიზანი, რომელიც თანამშრომლის მუშაობის გაუმჯობესებასთან არის დაკავშირებული;
- სთხოვეთ თანამშრომელს, წარმოადგინოს თვითშეფასება;
- მიეცით შესაბამისი რეაქცია და მიაწოდეთ უკუკავშირი. ჯერ აღნიშნეთ ის, რასაც ეთანხმებით, მერე – რასაც არ ეთანხმებით.
- თქვენის მხრივ, დაამატეთ რამე, თუ გსურთ;
- გაუადვილეთ დაქვემდებარებულს სიტუაცია, ხაზი გაუსვით მისი სამუშაოს დადებით ასპექტებს;
- შესთავაზეთ თქვენი მოსაზრება და ჰკითხეთ, რა და როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს;
- როცა არასასურველ შესრულებაზე ლაპარაკობთ, ხაზი გაუსვით ამოცანებს და არა პიროვნულ ასპექტებს;
- გამოავლინეთ პრობლემების წყაროები და აღმოფხარით წარსული წარუმატებლობის შემთხვევები. ჰკითხეთ, რა უშლის მას ხელს სამუშაოს კარგად შესრულებაში;
- გაარკვიეთ, რა შეიძლება გააკეთოთ ორივემ ერთად და ცალ-ცალკე, რომ სამუშაო უკეთ შესრულდეს;
- გამოიყენეთ ერთნაირი შეფასების კრიტერიუმები, როცა ერთი და იმავე ტიპის თანამშრომლებს აფასებთ;
- განიხილეთ მომავალი მიზნები და დასახეთ გეგმები;
- განიხილეთ თანამშრომლის გრძელვადიანი კარიერული ინტერესები და რა სჭირდება მათ განხორციელებას.

ინტერვიუს შემდეგ:

- შეფასების ფორმა ინტერვიუს შემდეგ შეავსეთ, რათა თანამშრომელმა დაინახოს, რომ მისი მოსაზრება გათვალისწინებულ იქნა; ნუ დაივიწყებთ ტრენინგისა და განვითარების მიზნებს, რომლებიც ინტერვიუს დროს გამოვლინდა.

6. პერსონალის მოტივაცია და განვითარება

6.1. მოტივაციის არსი

მოტივაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გარკვეული ძალა, რომელიც პიროვნებაში არსებობს და უბიძგებს მას გარკვეული ქმედებისა და/ან სხვა ქმედებებისაგან თავის შეკავებისაკენ.

კომპონენტები, რომლებიც განსაზღვრავენ მოტივაციას:

- „შიდა დრაივები“ (ფიზიოლოგიური მოთხოვნები...)
- დახარჯული ენერჯის რაოდენობა;
- მიზნები;
- ინტერესი (მიმართულების მიმცემი ელემენტი);
- (ემოციური) თავდადება;
- უნარები და ცოდნა;
- დისციპლინა.

ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელი სამი ძირითადი პრინციპი:

- ადამიანთა ქცევას აქვს მიზეზი;
- ქცევას საფუძვლად უდევს მოთხოვნილებები;
- ადამიანთა ქცევა არის მიზანმიმართული – მიზნის მიმართულება იძლევა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებას.

6.2. ფრუსტრაცია

ადამიანები ყოველთვის ვერ აღწევენ დასახულ მიზანს. მიზნისკენ მიმავალ გზაზე მათ შეიძლება განიცადონ ფრუსტრაცია. მიზნის მიღწევისაკენ სწრაფვის პროცესში შესაძლებელია გამოვლინდეს შემდეგი სახის რეაქციები: დადებითი რეაქცია (გადაიჭრას პრობლემა სხვა გზით ან ისეთი პრობლემა დაისახოს, რომლის გადაჭრა დააკმაყოფილებს მოთხოვნილებას) და უარყოფითი რეაქცია (მისი მიზანი იმდენად უნიკალურია, რომ ალტერნატივა არ არსებობს). მიზანზე ორიენტაცია ძლიერ ემოციუბთანაა დაკავშირებული, ადამიანი კი თავისი ბუნებით უფრო ნეგატიური განწყობისკენაა მიდრეკილი.

უარყოფითი რეაქციის გამოხატვის ფორმებია:

- **აგრესია** – ფიზიკური ან სიტყვიერი;
- **რეგრესია** – ბავშვური ქცევა: წუნწი ან ქვითინი;

- **შეგუება (აკათია)** – თავის მინებება, გვიან მოსვლა, ადრე წასვლა, თავის არიდება, გადანწყვეტილებების მიღების დროს სარგებლობა მიდგომით: „თავში ქვა უხლიათ, მუცელში სამართებელი“;
- **ფიქსირება** – დაჟინებული ქცევა, საკუთარი ამრის ნებისმიერი მეთოდით გატანის მცდელობა.

ფრუსტრაციის გამომწვევი მიზეზები:

- თანამშრომელთა მუშაობის მეთოდისა და სისწრაფის ძლიერი კონტროლი;
- თანამშრომლის არჩევანისთვის ნაკლები ყურადღების მიქცევა;
- თანამშრომლის შეგრძნება, რომ მის საქმიანობას აზრი არა აქვს;
- თანამშრომლის შეგრძნება, რომ მის პრობლემებს სათანადო ყურადღება არ ექცევა მენეჯერების მხრიდან;
- თანამშრომლის მიერ ინფორმაციის არქონა გადანწყვეტილებებზე, რომლებიც მას ეხება;
- თანამშრომლებს არ ესმით, რა ედო საფუძვლად გარკვეული გადანწყვეტილებების მიღებას.

როგორ შევამციროთ ფრუსტრაციის გამომწვევი მიზეზები:

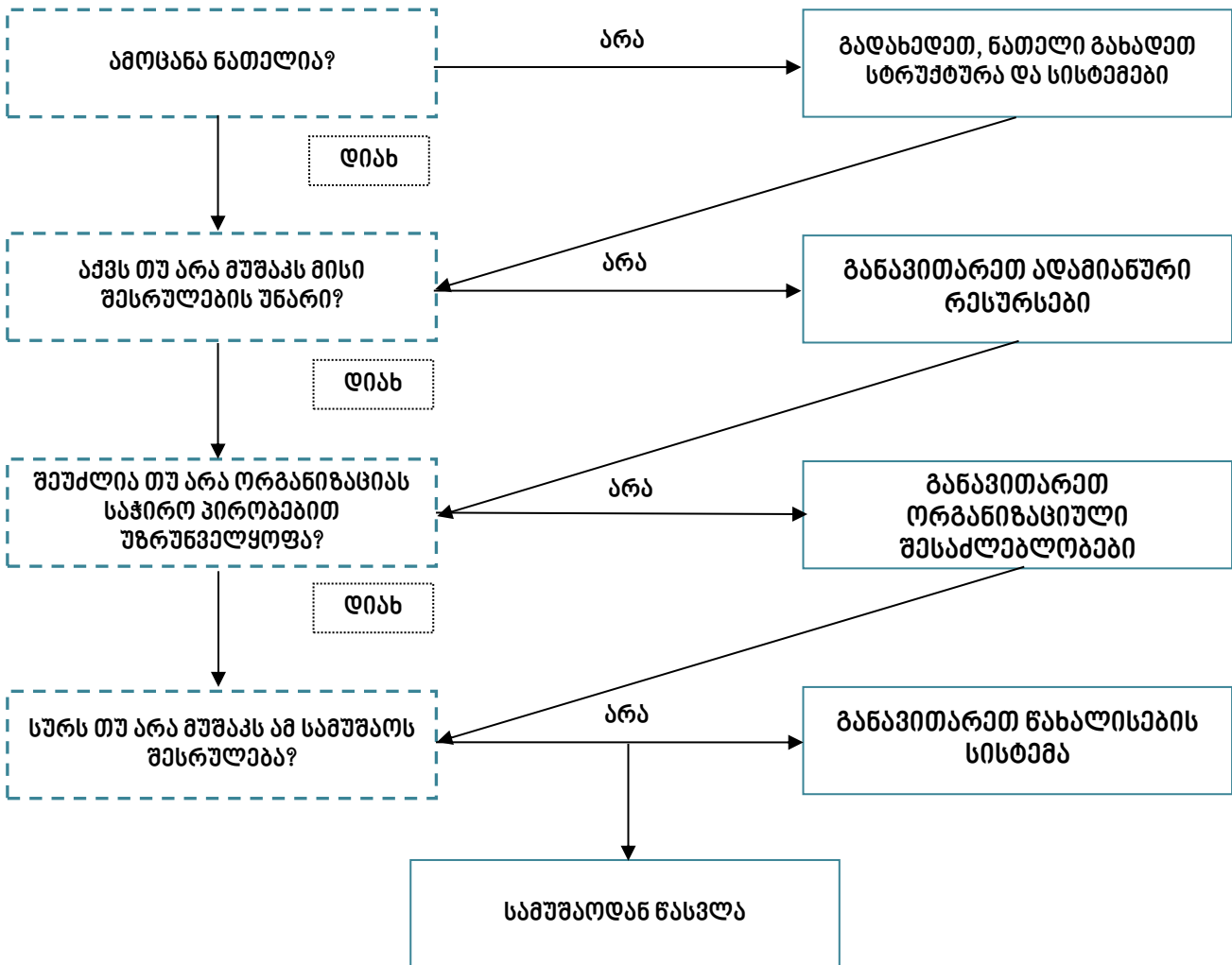
- სამუშაო შედეგების დაგვარად გავხადოთ მიმზიდველი და მნიშვნელობის მქონე;
- გავუმჯობესოთ შერჩევა და ტრენინგი;
- ორგანიზაციაში კომუნიკაციის, კონსულტაციისა და დისკუტების პროცედურების გაუმჯობესებით დროულად აღმოვაჩინოთ და შედეგების დაგვარად შევამციროთ ფრუსტრაციის მიზეზები.

რამოდენიმე რჩევა, თუ როგორ მოვახერხოთ თანამშრომელთა მოტივირება:

- გავანალიზოთ, რამდენად სამართლიანად ვექცევით შტატს;
- დავრწმუნდეთ, რომ განაწილებული დავალებები ნათელი, რეალური და გარკვეულწილად ახალია თანამშრომლებისათვის;
- გამოვიყენოთ სხვადასხვა მეთოდი: სამუშაოს გაზრდილი რაოდენობა, გაზრდილი პასუხისმგებლობა, სამუშაოთა მონაცვლეობა;
- შევეცადოთ, ორგანიზაციის ინტერესი და ადამიანების ინდივიდუალური ინტერესები ყოველთვის წინააღმდეგობაში არ იყოს ერთმანეთთან;
- გამოვიყენოთ გუნდური მუშაობის სიძლიერე. დავნერგოთ გუნდური მუშაობის პრინციპი და ატმოსფერო ორგანიზაციაში;
- ნუ დაგვენანება დადებითი უკუკავშირის მიცემა;

- დავრწმუნდეთ, რომ უკუკავშირი და დაჯილდოების სისტემა გამჭვირვალე და განსაზღვრულია;
- უზრუნველყოთ თანამშრომელთა განვითარების პირობები - მივცეთ საშუალება, გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი;
- მივცეთ რთული სამუშაო;
- წავახალისოთ სოციალური საქმიანობები ორგანიზაციის გარეთ (დაბადების დღეები, კინო, თეატრი და ა.შ.).

სქემა 1: შტაბის მოტივაციის შეფასების სისტემა (სქემის სახით)



7. კომპენსაცია და დაჯილდოება

7.1. კომპენსაციის ფორმაები

ეფექტური ანაზღაურების, ანუ კომპენსაციის, სისტემა ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან ის, რაც გავლენას ახდენს კვალიფიციური კადრების მოზიდვაზე, შენარჩუნებასა და მოტივაციაზე, სწორედ ანაზღაურებაა.

- საკომპენსაციო სისტემის ერთ-ერთი ამოცანაა დაქირავებულების მოტივირება, მაგრამ პრობლემას ქმნის ის ფაქტი, რომ ანაზღაურების სპეციფიკური სახეობების მიმართ ინდივიდების დამოკიდებულებებსა და შეფასებებს შორის უზარმაზარ განსხვავებებს ვხვდებით. გარდა ამისა, თვით ინივიდუალური ღირებულებებიც, შეიძლება, მუდმივად იცვლებოდეს.
- ორგანიზაციათა უმრავლესობაში დასაქმებისთვის საჭიროა ცოდნის, უნარების, ჩვევების ძალიან დიდი მრავალფეროვნება, რომლებიც მუშაობის პროცესში მოთხოვნათა ასევე ძალიან დიდ დიაპაზონს უნდა შეესაბამოს.
- საკომპენსაციო სისტემა მოიცავს ზეგანაკვეთურად ნამუშევარი საათების ანაზღაურებას, ამიტომ კომპენსაცია სამუშაოსთან უნდა იყოს კოორდინირებული.
- სახელმწიფო რეგულაციების რაოდენობა გავლენას ახდენს კომპენსაციის სისტემაზე.
- დაქირავებულებს ინდივიდუალურად ან კოლექტური შეთანხმების საფუძველზე შეუძლიათ მოითხოვონ კომპენსაციის სისტემის ძირითადი პრინციპების განსაზღვრაში თანამონაწილეობა.
- ცხოვრების პირობები (ფასი) განსხვავებულია გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის მიხედვით, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომელთაც თავიანთი წარმომადგენლები სხვადასხვა ქვეყანაში ჰყავთ.

ორგანიზაციათა უმრავლესობაში კომპენსაციის სისტემა მოიცავს არა მხოლოდ განუვლი სამუშაოსთვის გადახდილ ხელფასს, არამედ ანაზღაურების მთელ პაკეტს.

კომპენსაცია, ანუ ანაზღაურება, შეიძლება იყოს პირდაპირი და არაპირდაპირი ფორმის.

პირდაპირი ანაზღაურება მოიცავს ხელფასებს, სხვადასხვა სახის საკომისიოებს, ბონუსებს, პრემიებს. არაპირდაპირი ანაზღაურება გულისხმობს ისეთ ბენეფიტებს, როგორებიცაა: შვებულება, საავადმყოფო ფურცელი, დაზღვევა, სატელეფონო ლიმიტი და ა.შ.

არაპირდაპირი ანაზღაურება:

- სამედიცინო დაზღვევა;
- უფასო ტრანსპორტი;
- უფასო სატელეფონო საუბრები.

პირდაპირი ანაზღაურება:

- ფიქსირებული ხელფასი;
- ანაზღაურება დამსახურების მიხედვით (პრემია);
- წამახალისებელი ანაზღაურება (ბონუსები).

7.2. როგორ დავგეგმოთ კომპენსაცია და დაჯილდოება

სახელფასო ბადის დიზაინის, დაგეგმვის განსხვავებული მეთოდები არსებობს. გამოიყოფა სამი ძირითადი მიდგომა: ხელფასის დიაპაზონის დადგენა, „ბროუდბენდინგი“ და ხელფასების განსაზღვრისას თანამშრომლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა.

ხელფასის დიაპაზონის დადგენა გულისხმობს ორგანიზაციის თითოეული საშტატო ერთეულისთვის მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის განსაზღვრას. ბევრი ორგანიზაცია თითოეული საშტატო ერთეულისთვის ხელფასის დიაპაზონის დადგენის ნაცვლად „ბროუდბენდინგს“ მიმართავს. „ბროუდბენდინგის“ კონცეფცია გულისხმობს ტრადიციული ხელფასის დიაპაზონების გაერთიანებას. ამ მიდგომის მიხედვით, იმის მიუხედავად, თუ რომელ დონეზეა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კონკრეტული საშტატო ერთეული, ხდება იმის დაშვება, რომ ამ პოზიციაზე მყოფ თანამშრომელს აქვს შანსი, დაწინაურების გარეშე გაეზარდოს ხელფასი ორგანიზაციაში არსებულ მაქსიმალურ ხელფასამდე.

ზოგიერთი ორგანიზაცია სახელფასო ბადეს თანამშრომლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომით გეგმავს. ხელფასების ინდივიდუალური წესით განსაზღვრა ეფუძნება სამ პრინციპს: თანამშრომლების სტაჟს ორგანიზაციაში, დამსახურებასა და უნარებს. ორგანიზაციებში, რომლებშიც ხელფასის განსაზღვრა სტაჟის მიხედვით ხდება, თანამშრომლის ხელფასი დამოკიდებულია მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობაზე. ყოველწლიურად ხდება ხელფასის წინასწარგანზრახული პრინციპით მატება. ასეთი ტიპის სისტემა ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციებში, სადაც წამყვანია გუნდური მუშაობა და რთულია თითოეული თანამშრომლის წვლილის გამოყოფა.

ბევრი ორგანიზაცია კომპენსაციას თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს უკავშირებს. გარკვეული პერიოდულობით ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება, რის შედეგადაც უკეთესი შეფასების მქონე თანამშრომლებს ხელფასი ემატებათ. ხელფასის მატების ეს პრინციპი თითქოს მისაღები უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის, თუმცა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ისინი არ ენდობიან შეფასების შედეგებს, ვერ ხედავენ კავშირს დამსახურებასა და ხელფასის მატებას შორის და ფიქრობენ, რომ ხელფასის მატება მათ ორგანიზაციაში სამართლიანობის პრინციპის დაცვით არ ხდება.

იმისათვის, რომ თანამშრომლის დამსახურებაზე დამყარებული კომპენსაციის სისტემა წარმატებული იყოს, შემდეგ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- ნდობის მაღალი ხარისხი მენეჯმენტის მიმართ;
- სამუშაოს შეფასება და სახელფასო ბადის სწორად დაგეგმვა;
- შეფასების კრიტერიუმის შეთანხმება ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონის თანამშრომელთან;
- კრიტერიუმი უნდა იყოს სამუშაოსთვის სპეციფიკური და შედეგზე ორიენტირებული, უნდა გამორიცხავდეს სუბიექტურ ინტერპრეტაციებს;

- უნდა არსებობდეს სხვადასხვა სიტუაციისთვის შესაბამისი შეფასების ფორმატი (ერთი და იგივე შეფასების ფორმატი არ მიესადაგება სხვადასხვა სამუშაო სიტუაციას, ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს ალტერნატიული შეფასების ფორმატები);
- შესაბამისი ადმინისტრაციული პრაქტიკა: მაგალითად, დადებით შეფასებასა და ხელფასის მატებას შორის უნდა იყოს მინიმალური შუალედი იმისათვის, რომ თანამშრომელმა გააცნობიეროს, რამ მოახდინა გავლენა მის ხელფასზე;
- შეფასების პროცესის დროს თანამშრომლებს მუდმივად უნდა ჰქონდეთ უკუკავშირი შემფასებლის მხრიდან იმისათვის, რომ შედეგი არ იყოს მოულოდნელი;
- კომპენსაციის სისტემის სწორად გამოყენებისათვის დატრენინგებული მენეჯერები.

8. ბიბლიოგრაფია

- Dessler, G. (2011). Human Resource Management. 12th Edition. Pearson Education
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J (1998). Human Resource Management: A strategic Introduction. 2nd edition. Wiley-Blackwell
- საქართველოს შრომის კოდექსი, <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567>

დამხმარე რესურსები:

- ბერიძე, რ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი
- ქორთუა, ი. (2009). ადამიანური რესურსებისა და ინფორმაციის მართვა. თბილისი
- CBGL (2011). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა
- Armstrong, M. (2009). A Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition, Retrieved 05 09, 2015, from http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Armstrong's_Handbook.pdf
- HR Council for the Volunteer and Non Profit Sector. (2009). Human Resource Management Standards. Retrieved 05 09, 2015, from http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Standards_Web.pdf
- International Swedish Institutional for Public Administration, "Introduction to HRM. Retrieved 30. 07. 2015 from: http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn_3075_ch1-4.pdf
- Absolute HR Solutions, Free Sample HR Policies. Retrieved 20. 04. 2019 from: <http://www.absolutehrsolutions.com/hrpolicies.html>