

**ადამიანური რესურსის შერჩევის პრობლემები
მართვის მოქნილობისა
და ინოვაციურობის შესაძლებლობების ასაგაღწეად
შპს „ჯორჯიან უოთერ ანდ პაუერ“ და სს „თელასის“ მაგალითზე**

ციალა ლომაია

*კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტისა და საქართველოს
ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

ელეონორა ლაგვილავა

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
უფროსი მასწავლებელი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი*

**PROBLEMS OF SELECTING HUMAN
RESOURCES FOR THE PURPOSE OF
RAISING FLEXIBILITY AND INNOVATIVE
CAPACITIES OF MANAGEMENT BASED ON THE
EXAMPLE OF GEORGIAN WATER AND POWER
LLC AND TELASI JSC**

რეზიუმე

Lomaia Tsiala, Associated Professor
of International Caucasian University
and Georgian Technical University
Lagvilava Eleonora, Senior Tutor of Georgian
Technical University,
Doctor of Business Administration

SUMMARY

Human factor is the most important source of competitive privilege of modern organizations, including, Georgian Water and Power LLC and Telasi JSC. Organizational results of those objects mostly depend on their optimal and maximum utilization. Attraction, selection and development of human resources plays an important role in high technological management system being in the process of formation throughout the world, as far as it implies efficient use of human resources in order to achieve various goals at the organization. The thesis focuses on comprehensive goal of attracting and selecting human resources at the research objects in order to purchase employees with minimum expenses in a quantity and quality satisfying company's demand with human resources.

The article entails approaches of human resource management that are based on scientific- methodological basics, analyzes ways of selecting human resources, raising qualification and ways of proper rotation considering peculiarities of Georgian mentality and defines modern technologies of career planning, growth and development.

Key Words: Human factor, career planning, peculiarities of Georgian mentality, human capital, human capacities, career analyzes.

ადამიანური ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების, მათ შორის შპს „ჯორჯიან უოთერ ანდ პაუერის“ და სს „თელასის“ კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა. მის ოპტიმალურ და მაქსიმალურ გამოყენებაზე დიდადაა დამოკიდებული აღნიშნული ობიექტების ორგანიზაციული შედეგები. ადამიანური რესურსების მოწვევას, შერჩევასა და ზრდა-განვითარებას მსოფლიოში ფორმირებადი მაღალტექნოლოგიური მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს, რამდენადაც იგი გულისხმობს სწორედ ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურად გამოყენებას ორგანიზაციაში სხვადასხვა მიზნის განხორციელებისათვის. ნაშრომში ყურადღება გათმობილია საკვლევ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსის მოწვევისა და შერჩევის პროცესების ყოვლისმომცველ მიზანზე, უმცირესი დანახარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომლებიც დააკმაყოფილებენ კომპანიების მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსებით.

სტატიაში მოცემულია ადამიანური რესურსების მართვის ის მიდგომები, რომლებიც ეყრდნობა სამეცნიერო-მეთოდურ საფუძვლებს, გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების შერჩევის, კვალიფიკაციის ამაღლების, სწორი გადაადგილების გზები ქართული მენტალური თავისებურებების გათვალისწინებით და განსაზღვრულია კარიერის დაგეგმვის, ზრდისა და განვითარების თანამედროვე ტექნოლოგიები.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური ფაქტორი, კარიერის დაგეგმვა, ქართული მენტალური თავისებურებები, ადამიანური კაპიტალი, ადამიანური შესაძლებლობები, კარიერის ანალიზი.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ბევრი საკითხი მსოფლიო მეცნიერების მიერ კვლევის სტადიაშია, მაგრამ ისეთი ახალი მექანიზმის ცოდნა, როგორიცაა ადამიანური რესურსის შერჩევა და დაოსტატება საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკის ახალგაზრდა ქვეყანაში მოქმედი ორგანიზაციების მაგალითზე და მათი შესწავლის შედეგების პრაქტიკული გამოყენება, აქტუალური პრიორიტეტია იმის გასარკვევად, თუ როგორ შევძლოთ სამსახურში ვიყოლიოთ ადამიანები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ არა მხოლოდ დღევანდელ, არამედ მომავალ მოთხოვნებსაც. ამ მიზნით აუცილებელია მოქნილი მართვა და პირობები ინოვაციური შესაძლებლობების ასამაღლებლად.

ნებისმიერი ფირმის ძირითადი ფასეულობა — ეს არის მუშაკების შრომის წარმატება, მისი ადამიანური რესურსების ხარისხი. ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესი საკვლევ ობიექტებზე განხილულია, როგორც საკადრო მომსახურების ფუნქცია. მითითებულია, რომ შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ წამყვანი კომპანიაა საქართველოს წყალმომარაგების ბაზარზე, რომლის მიზანია ხარისხიანი, უსაფრთხო და საიმედო წყალმომარაგებით თბილისისა და მისი შემოგარენის უზრუნველყოფა. რაც შეეხება სს „თელას“, საქართველოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელური ენერგეტიკული კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს ელექტროენერგიის განაწილებასა და გასაღებას.

ორივე კომპანია ცდილობს საკუთარი სპეციალისტები უზრუნველყოს შრომის მიმზიდველი პირობებით. გარდა ამისა, ჩვენი საკვლევი ობიექტები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდას, ადამიანური კაპიტალის განვითარების საკითხს, თანამშრომელთა მოტივაციას. აღსანიშნავია, რომ ამ კომპანიების სტრატეგიის პრიორიტეტულ ნაწილს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სწორად მართვა და საკადრო პოლიტიკის ეფექტურად დაგეგმვა. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“ დანერგილია ადამიანური რესურსების შერჩევის თანამედროვე პროცედურები, რაც მოიცავს კანდიდატების ძებნას, შეფასებას, განსაზღვრასა და ვაკანტურ პოზიციაზე დანიშვნას.

საკვლევი ობიექტებზე არსებული ადამიანური რესურსების მოქმედების ანალიზი და ზრდა-განვითარება მოგვითხრობს ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისა და ზრდა-განვითარების მიზნით კარიერის მართვის პროცესის სწორად წარმართვაზე, რომელიც შედგება კარიერის დაგეგმვისა და ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობის პროცესებისაგან. კარიერის ანალიზის განხილვისას ვეხებით სამუშაო საფეხურებსა და მონათესავე პროფესიების მახასიათებლებს. კარიერის განვითარების განსაზღვრა შესაძლებელია იმ კომპეტენციების მიხედვით, რაც აუცილებელია ადამიანისათვის სამუშაოს შესასრულებლად.

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე

მეთოდებისა და სტანდარტების შესაბამისად, საკვლევი კომპანიები საკადრო პოლიტიკას ახორციელებენ შრომითი შინაგანაწესის მიხედვით, რომელიც განსაზღვრავს შრომითი ურთიერთობის რეგულირების, ადამიანური რესურსების შერჩევის, თანამშრომელთა სწავლების, განვითარების, შრომითი ანაზღაურების, ნახალისებისა და სხვა ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს. დიდი ყურადღება ექცევა ცოდნის, კომპეტენციისა და უნარ-ჩვევების განვითარებას ორივე კომპანიის ბიზნესგეგმების ხარისხიანად შესრულების მიზნით, ცოდნის განვითარების, გამოყენებისა და გაცვლის პროცესისადმი ისეთი მიდგომის კულტურის ფორმირებას შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნესპროცესების მუდმივ გაუმჯობესებას, ყველა თანამშრომლის სწავლებასა და თვითგაუმჯობესებას, განვითარებას მრავალმხრივი შესაძლებლობის პირობებში.

ადამიანური რესურსის განვითარების თანამედროვე კონცეფციის რეალიზაცია გულისხმობს სწავლების სისტემის მოქნილობას, ამაღლებას, მუშაობის ჯგუფურ ფორმას, სასწავლო ლექციების წამკითხავი პირების შეცვლას კონსულტანტებით.

აღსანიშნავია, რომ კადრების დენადობის მაჩვენებელი ორივე საკვლევი კომპანიაში საკმაოდ მცირეა, რაც მიუთითებს დანესებულებაში ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის არსებობასა და თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე. საკვლევი ობიექტებზე წინასწარ ადგენენ ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების მიზანს. გამომდინარე ორგანიზაციის სპეციფიკიდან, ძირითადად მუშაობენ ტექნიკური უნარ-ჩვევების ადამიანები, რომელთა მოძიება საქართველოს ბაზარზე საკმაოდ რთულია. კომპანიების ხელმძღვანელობა ცდილობს მოიძიოს გამოცდილების მქონე მუშაკები და სწავლების შედეგად შეაიარაღოს ისეთი უნარ-ჩვევებით, როგორიცაა ორგანიზაციული კულტურა, ბიზნესკომუნიკაცია, ასწავლოს თანამედროვე პროგრამები, რაც ხელს შეუწყობს მათ პროფესიულ ზრდას და ამავდროულად ორგანიზაცია შეძლებს თანამედროვე ტექნოლოგიებით მართვით საფეხურზე გადასვლას.

საკვლევი ობიექტებზე შერჩევის სტრატეგია ძალიან საინტერესოდ წარმართება. პირველ რიგში, ადამიანური რესურსების შერჩევა ხორციელდება პერსონალის საჭიროების იდენტიფიცირების საფუძველზე. ვაკანტური პოზიციის არსებობის შემთხვევაში კომპანია უპირატესობას ანიჭებს უკვე არსებული თანამშრომლის კანდიდატურის განხილვას, თუ მისი კვალიფიკაცია და პიროვნული მონაცემები შეესაბამება მოთხოვნებს. კომპანიები ასევე ორგანიზაციას უტარებენ საკუთარი დასაქმების ფორუმებს და იღებენ მონაწილეობას სხვადასხვა დასაქმების ფორუმში, საიდანაც მოპოვებულ კანდიდატთა ბაზას აქტიურად იყენებენ დასაქმების პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი მი-

ზანია სანარმოთა დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია. ორივე კომპანიაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია საქმიანი კარიერის მართვას. იგი იწყება პიროვნების ინტერესების, მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და ჩვევების განსაზღვრით. კარიერის მართვისას მომუშავეთა მხრიდან დიდი ყურადღება ექცევა ტექნიკურ-ფუნქციურ, მმართველობით კომპეტენტურობას, შემოქმედებითობას და ინიციატივობას, ავტონომიასა და დამოუკიდებლობას, უსაფრთხოებას. ასევე წინა პლანზეა წამოწეული მოსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრეალიზაციაში. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერს“ და სს „თელასში“ საქმიანი კარიერის მართვა ხორციელდება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მიერ და მიმართულია მომუშავეთა თანამდებობრივი ზრდის, დაგეგმვის, ორგანიზაციის მოტივაციისა და კონტროლისაკენ, გამომდინარე ორგანიზაციის მოთხოვნილებებიდან და სოციალურ-ეკონომიკური პირობებიდან.

საკვლევ ობიექტებზე, შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერს“ და სს „თელასში“, ჩატარდა თვისობრივი და რაოდენობრივი კვლევა. გამოიკითხა 241 რესპონდენტი ანკეტური გამოკითხვით. იმავე რესპონდენტებთან ჩატარდა ჩაღრმავებული ინტერვიუები. ყოველწლიური დაკვირვების და პირველადი დოკუმენტაციის ანალიზმა მოგვცა საშუალება შეგვემუშავებინა ადამიანური რესურსის საერთო კონცეფცია ორივე კომპანიაში.

შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსში“ დასაქმებულია 2300 თანამშრომელი, რომლებიც ემსახურებიან დედაქალაქის წყალმომარაგებასა და წყალარინებას. ქალაქის მასშტაბით კომპანია ემსახურება 467300 აბონენტს. ორგანიზაციის მიზნებისთვის იგი უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომელთა მაღალ პროფესიონალიზმს, კვალიფიციური და კომპეტენტური კადრების არსებობას, მართვის სისტემების სრულყოფას.

მმართველი მენეჯმენტისა და თანამშრომელთა რაოდენობა 2014-2016 წლებში გადანაწილებული გახლდათ ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებული ინფორმაციის შესაბამისად.¹

ცხრილი 1
მმართველი მენეჯმენტისა და თანამშრომელთა რაოდენობა 2014-2016წწ.

წელი	მმართველი რგოლი	თანამშრ.	სულ ჯამი
2014	63	1758	1821
2015	76	2135	2211
2016	83	1842	1925

¹ შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერს“ პირველადი დოკუმენტები და წლიური ანგარიშები (2014, 2015, 2016 წწ.).

ცხრილი 2
ადამიანური რესურსების კვალიფიკაცია განათლების მიხედვით 2014-2016წწ.

წელი	უმადლესი	პროფესიული	საშუალო	სულ ჯამი
2014	833	443	545	1821
2015	1005	613	593	2211
2016	986	365	574	1925

კონკურსანტს აუცილებლად უტარებენ გასაუბრებას ღია და დახურული კითხვებით. სპეციალურად იწერება როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული კონკრეტული სატრენინგო პროგრამები. სწავლება ტარდება ლექციისა და ტრენინგის ფორმატში. თითოეული მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები წერენ სპეციალურად მათთვის შემუშავებულ ტესტს, რაც მათ საშუალებას აძლევთ შეაფასონ, თუ რამდენად გაიზარდა ტრენინგის მონაწილე თანამშრომელთა პროფესიული დონე.

შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსში“ წინასწარ ადგენენ ადამიანური რესურსების ზრდა-განვითარების მიზანს. გამომდინარე ორგანიზაციის სპეციფიკიდან, ორგანიზაციაში ძირითადად მუშაობენ ტექნიკური უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანები, რომელთა მოძიება საქართველოს ბაზარზე საკმაოდ რთულია.

ორგანიზაციაში, ბოლო ოთხი წელია, დაინერგა საზაფხულო სტაჟირების პროგრამა. პროგრამის ფარგლებში ხდება კონკრეტული მიმართულებების პროგრამების განერა. სტაჟირებისთვის არჩევენ წამყვანი უმაღლესი სასწავლებლების ბოლო კურსის სტუდენტებსა და მაგისტრანტებს. საუკეთესო სტუდენტებს ეძლევათ საშუალება დასაქმდნენ კომპანიაში. კონკრეტული ვაკანსიის არარსებობის შემთხვევაში ინახავენ სტაჟირების მონაცემებს ორგანიზაციის სარეზერვო ბაზაში და ვაკანსიის გაჩენისთანავე პრიორიტეტს ანიჭებენ მათთან სტაჟირებაგავლილ სტუდენტს.

სს „თელასი“ საქართველოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელური ენერგეტიკული კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს ელექტროენერგიის განაწილებას-გასაღებას და რომლის მიზანია ქ. თბილისში მომხმარებელთა საიმედო და ხარისხიანი ენერგომომარაგება. მისი საქმიანობის ძირითადი სახეებია: ელექტროენერგიის შესყიდვა და გაყიდვა, ელექტრული ქსელების მომსახურება და ექსპლუატაცია, ელექტროენერგიის სატრანზიტო მომსახურება, აბონენტთა ტექნიკური მომსახურება, ქ. თბილისში ელექტრომომარაგების, წყალმომარაგებისა და დასუფთავების ერთიანი ინტეგრირებული და კოორდინირებული სისტემის ადმინისტრირება. მომხ-

მარბელთა მომსახურება და ელექტრული ქსელების ექსპლუატაცია ხორციელდება 10 ბიზნესცენტრში, რომლებიც განთავსებულია ქალაქის ყველა ადმინისტრაციულ რაიონში.

სს „თელასი“ საქმიანობა მაქსიმალურად გახსნილი და გამჭვირვალეა აქციონერთათვის, ინვესტორებისათვის, ბიზნესპარტნიორებისა და საზოგადოებისათვის. მისი საქმიანობა მიმართულია კომპანიის საინვესტიციო მიმზიდველობის ამაღლებაზე, მართვის სისტემების სრულყოფაზე, თანამედროვე მაღალეფექტური ტექნოლოგიების დანერგვაზე, მომხმარებელთა მომსახურების განვითარებასა და ხარისხის ამაღლებაზე.

ამჟამად „თელასი“ ახორციელებს სამუშაოებს ელექტროქსელის ტექნიკური გადაიარაღებისა და მოდერნიზაციის მიზნით. პრიორიტეტული ამოცანაა ტექნიკური ინციდენტების რიცხვის მინიმუმამდე დაყვანა და ელექტროენერგიის დანაკარგების საერთო დონის მნიშვნელოვანი შემცირება. კომპანიაში მუშაობს 2100 ადამიანზე მეტი. როგორც აქტიურად განვითარებად ორგანიზაციას, „თელასი“ სხვადასხვა პროფილის პროფესიონალები სჭირდება, რომლებიც დაეხმარებიან დასახული სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაში. „თელასი“ ცდილობს საკუთარი სპეციალისტები უზრუნველყოს შრომის მიმზიდველი პირობებით. გარდა ამისა, კომპანია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდას. საკუთარ თანამშრომლებთან ურთიერთობის დამყარებისას „თელასი“ ხელმძღვანელობს იმ პრინციპით, რომ კომპანიისა და მისი მუშაკების თანამშრომლობა ყველასათვის მაქსიმალურად კომფორტული და ხელსაყრელი უნდა იყოს.

როგორც შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერის“, ასევე სს „თელასის“ საქმიანობა მიმართულია კომპანიის საინვესტიციო მიმზიდველობის ამაღლებაზე, მართვის სისტემების სრულყოფაზე, თანამედროვე მაღალეფექტური ტექნოლოგიების დანერგვაზე, მომხმარებელთა მომსახურების განვითარებასა და ხარისხის ამაღლებაზე. აღნიშნული კომპანიები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ კორპორაციულ კულტურას, რომლის მთავარ ფასეულობად მიაჩნიათ მაღალი პროფესიონალიზმი, მართვის სისტემის მოქნილობა, თანამშრომლების დისციპლინისა და შემოქმედების ეფექტური შერწყმა. ორივე კომპანია ქმნის პროფესიონალების გუნდს, მუდმივად ზრუნავს საკუთარი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათ სოციალურ დაცვაზე. კომპანიებში შექმნილ გუნდებს ახასიათებს სწრაფვა ეფექტური მუშაობისკენ და კორპორაციული ფასეულობებისადმი ერთგულება.

მომუშავემ ორივე საკვლევ ობიექტზე წინასწარ იცის არა მარტო პერსპექტივები გრძელვადიან და მოკლევადიან პერიოდში, არამედ ისიც, თუ როგორ მაჩვენებლებს უნდა მიაღწიოს, რომ შეძლოს სამსახურებრივი დანინაურება.

მომუშავის კარიერული ზრდის პროცესი შპს

„ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერში“ მისი დაქირავებისთანავე იწყება, ხოლო სს „თელასში“ — სამუშაოზე მიღებიდან სამ თვეში. პირველ ეტაპზე მომუშავესათვის აუცილებელია განსაზღვროს მისი განვითარებისა და კარიერული ზრდის პერსპექტივები მოცემულ ორგანიზაციაში. მეორე ეტაპზე ადგილი აქვს კარიერული ზრდის ინდივიდუალური გეგმების შემუშავებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ კარიერა ორგანიზაციაში არ გულისხმობს მაინცდამაინც მუდმივ მოძრაობას ზევით თანამდებობრივ კიბეზე. იგი შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“ გულისხმობს ჰორიზონტალურ გადაადგილებასაც ერთი სტრუქტურული ქვეგანყოფილებიდან მეორეში. ამიტომ ამ ეტაპზე ადგილი აქვს მომუშავის შესაძლებლობების შედარებას იმ მოთხოვნებთან, რომლებიც მოცემული თანამდებობის დასაკავებლად წაეყენება კანდიდატს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ობიექტურად შეფასდეს კანდიდატის შესაძლებლობები, მისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

ორივე საკვლევ ობიექტზე რესპონდენტებმა დასმულ კითხვებზე პასუხით გამოხატეს თავიანთი დამოკიდებულება ადამიანური რესურსების შერჩევის, ზრდა-განვითარებისა და კარიერის მართვის საკითხზე.²

გამოკითხვის შედეგები განთავსებულია №3 და №4 ცხრილებში.

ცხრილი 3

გამოკითხულთა რაოდენობა და სტრუქტურა შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“

გამოკითხულთა რაოდენობა	%	
შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“	83	34.4
ს.ს. „თელასი“	158	65.6
სულ	241	100.0

ცხრილი.4

სქესი (გამოკითხულთა რაოდენობა სქესის მიხედვით)

	გამოკითხულთა რაოდენობა	%
ქალი	46	19.1
კაცი	195	80.9
სულ	241	100.0

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში გამოხატულია საკვლევი ობიექტების საკადრო პოლიტიკა.

2 ანკეტური გამოკითხვის შედეგები და ავტორის კონცეპტუალური მოსაზრებები

ცხრილი 5
საკვლევი ობიექტების საკადრო პოლიტიკა

	Count	Column N %
1. ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების განსაზღვრა	195	80.9%
2. შეხედულებების, მოთხოვნილებების, ნორმებისა და პრინციპების სისტემა	169	70.1%
3. შეზღუდვების სისტემა	29	12.0%

როგორც ცხრილი 5-დან ჩანს, გამოკითხულთა 80,9% უპირატესობას ანიჭებს პერსონალთან მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების განსაზღვრას, ხოლო 70,1% — შეხედულებების, მოთხოვნილებების, ნორმებისა და პრინციპების სისტემას. ბოლო ადგილზე გამოკითხულთა 12,0% შეზღუდვების სისტემას ანიჭებს უპირატესობას.

ცხრილი 6
ანკეტური გამოკითხვის შედეგები ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ

	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %
1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	77.2%	7.5%	5.4%	9.1%	0.0%
2. დასაქმების მხარდაჭერა	10.8%	12.0%	7.1%	10.0%	59.3%
3. სწავლების ორგანიზაცია	5.8%	60.6%	13.3%	7.9%	11.6%
4. ხელმძღვანელობის სტილი, მეთოდები	5.4%	9.5%	67.6%	9.5%	7.1%
5. სტიმულირება და სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა	0.0%	9.5%	5.8%	62.7%	21.2%
99. მიჭირს პასუხის გაცემა	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%

ცხრილი 6-ის პირველ სვეტში ჩანს, ჩვენი საკვლევი ობიექტების თანამშრომლები რომელ მაჩვენებელს ანიჭებენ უპირატესობას. გამოკითხულთა 77,2%-მა ადამიანური რესურსების დაგეგმვას მიანიჭა უპირატესობა, 10,8%-მა — დასაქმების მხარდაჭერა,

ერას, 5,8%-მა — სწავლების ორგანიზაციას, 0,8%-ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო სტიმულირებასა და სოციალურ პრობლემებს არც ერთმა თანამშრომელმა არ დაუჭირა მხარი.

ცხრილი 7
ანალიზის მეთოდების გამოკითხვის შედეგები

	Column N %
1. დაკვირვების მეთოდი	75.1%
2. გასაუბრება	31.5%
3. კითხვარები	13.7%
4. არც ერთი	10.0%

ცხრილი 7-ის მიხედვით, გამოკითხულთა 75,1% უპირატესობას ანიჭებს დაკვირვების მეთოდს, 31,5% ირჩევს გასაუბრების მეთოდს, კითხვარებს — 13,7%, ხოლო 10% არც ერთ მეთოდს არ ანიჭებს უპირატესობას.

ცხრილი 8
ადამიანური რესურსების შერჩევის თანმიმდევრობის კვლევის შედეგები

	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %
1. წინასწარი საუბარი, განცხადებისა და ანკეტის შევსება	78.8%	2.5%	13.3%	5.4%	0.0%
2. დაქირავების დარგის მენეჯერთან გასაუბრება	1.7%	72.2%	15.4%	9.1%	1.7%
3. ტესტირება	10.0%	13.7%	68.0%	7.5%	0.8%
4. რეკომენდაციებისა და გამოცდილების შემოწმება	8.7%	11.6%	2.1%	75.9%	1.7%
5. სამედიცინო შემოწმება	0.8%	0.0%	1.2%	2.1%	95.9%

ადამიანური რესურსების შერჩევის თანმიმდევრობის კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ გამოკითხულთა უმეტესობამ უპირატესობა მიანიჭა წინასწარ საუბარს, განცხადებისა და ანკეტის შევსებას (78.8%), 10.0%-მა არჩია ტესტირება, 8.7%-მა — რეკომენდაციებისა და გამოცდილების შემოწმება, ხოლო

უმცირესობას (0.8%) სწორად მიაჩნია სამედიცინო შემომწეობა.

დასკვნა

ცხრილი 9

კონკრეტულ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევის პროცესის სამუშაოების კვლევის შედეგები

	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %	Column N %
1. ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე	7.1%	75.9%	0.0%	7.5%	9.5%	0.0%
2. ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე	4.1%	10.0%	65.6%	15.8%	4.6%	0.0%
3. იმიტაციური ტესტები	1.7%	2.5%	19.5%	67.2%	9.1%	0.0%
4. კომპლექსური ტესტები	2.5%	10.0%	9.1%	6.2%	72.6%	0.0%
5. ერთ თანამდებობაზე მსურველ კანდიდატთა საქმიანი თვისებების შედარება და საუკეთესოს არჩევა	66.0%	1.7%	5.8%	3.3%	3.3%	19.9%
6. თანამდებობაზე დანიშვნა და შრომითი ხელშეკრულების დადება	18.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	80.1%

კონკრეტულ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევის პროცესის სამუშაოების კვლევამ აჩვენა შემდეგი შედეგები (ცხრილი 3.3.13): ერთ თანამდებობაზე მსურველ კანდიდატთა საქმიანი თვისებების შედარება და საუკეთესოს არჩევა — 66.0%, თანამდებობაზე დანიშვნა და შრომითი ხელშეკრულების დადება — 18.7%, ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე — 7.1%, ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე — 4.1%, კომპლექსური ტესტები — 2.5%, იმიტაციური ტესტები — 1.7%.

ადამიანური რესურსის შერჩევასა და განვითარებას შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასის“ ადამიანური რესურსების მართვისა და მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. იგი გულისხმობს ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურ გამოყენებას აღნიშნული კომპანიების სხვადასხვა მიზნის განხორციელებისათვის. ადამიანური რესურსების დაქირავება და განვითარება, მათი სწავლების მეთოდები და ეფექტიანობის შეფასება, ძლიერი კომპანიის წარმატების გარანტია.

ადამიანური რესურსების ფორმირების მიზნით მნიშვნელოვანია სწორად წარიმართოს შერჩევის პროცესი. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, ვასკვნით:

➤ შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია მომუშავეთა დასაქმება;

➤ ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილები უნდა დაკომპლექტდეს მუშაობის მაღალი კულტურის მქონე მომუშავეებით;

➤ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების შერჩევის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მისი ადგილი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში;

➤ ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესის ყოვლისმომცველი მიზანია უმცირესი დანახარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ;

➤ შერჩევის პროცესში კომპეტენციების მეთოდების გამოყენებით შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასის“ უნდა შეძლონ იმ ძირითადი მახასიათებლების დადგენა, რომლებიც გამოყენებულ იქნება შერჩევის საფუძვლად;

➤ ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურის გასაუმჯობესებლად ყურადღება უნდა მიექცეს საქმიანობის ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: რესურსების დაგეგმვა, ადამიანური რესურსების შერჩევა, პერსონალის გადარჩევა, ხელფასისა და კომპენსაციების განსაზღვრა, სწავლება, შრომითი საქმიანობის შეფასება, დანინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, დათხოვნა; ხელმძღვანელი კადრების მომზადება; სამსახურებრივი დანინაურების მართვა; დასაქმება და შრომითი რესურსების მართვის სფეროში სტრატეგიის ერთობლივი შემუშავება.

შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასის“ ადამიანური რესურსების შერჩევისა და განვითარების საკითხის შესწავლისა და ანალიზის შედეგად ჩანს, რომ აღნიშნულ კომპანიებში დიდი ყურადღება ექცევა მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით დაკომპლექტებას, ადამიანური რესურსების მოზიდვის წყაროების (გარე და შიდა) ფართოდ გამოყენებას, დასახული მიზნების მისაღწევად გააზრებული მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებას

და რეალიზაციას საქართველოში ელექტროენერგია და წყლით მომარაგების გაუმჯობესების მიმართულებით. კვალიფიკაციის ამაღლების კონკრეტულმა მიმართულებებმა ჩვენს საკვლევ კომპანიებში შესაძლებელი გახადა:

- ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა;
- მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება;
- თანამდებობრივი დანინაურებისთვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისთვის მომზადება;
- ახალ პროფესიათა ათვისება;
- უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ადაპტაცია ახალი ტექნიკისადმი;
- შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლა.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების შეფასების თეორიულ-ექსპერიმენტული კვლევის შედეგად მივედით დასკვნამდე, რომ ადამიანური რესურსების შეფასების, კარიერის მართვისა და ადამიანური რესურსის ზრდა-განვითარების პროგრამის შემუშავება და მისი ინოვაციური რეალიზაცია ადამიანური რესურსის მართვაში წარმატების საწინდარია, რაც კონკურენტულ უპირატესობაში დიდ ხვედრით წილს იკავებს.

გამოქვეყნებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., „თანამედროვე მენეჯმენტის კრიტერიუმების საკითხისათვის“, ჟურნ. „ეკონომიკური პროფილი“, №13, ქუთ., 2013, გვ. 38-43;
2. ლომია ც., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბ., 2014;
3. ლომია ც., „მენეჯერული ეკონომიკა“, ნაწილი 1, თბ., 2006;
4. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერისა“ და სს „თელასის“ პირველადი დოკუმენტები და წლიური ანგარიშები;
5. ჯიქია ქ., „ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვა“, სადისერტაციო ნაშრომი, სტუ, თბ., 2017;
6. ლომია ც., ლაგვილავა ე., „პერსონალის შერჩევის საზღვარგარეთული გამოცდილება“, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2016წ., №3-4, გვ. 114-119;
7. ლომია ც., ლაგვილავა ე., „პერსონალის სწავლების და ზრდა-განვითარების ორგანიზება შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2017წ., №1;
8. ლომია ც., ლაგვილავა ე., „პერსონალის შერჩევისა და სწავლების ორგანიზება შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2017წ., №1;
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание;
10. „Human Resource Management“ Alan Proce, Gengage Learning EMEA 2011 Y;
11. Kay, J., The Business of Economics, Oxford University press, Oxford, 1996;