



**კომპეტენტური კადრების უზრუნველყოფის
წარმატების მნიშვნელოვანი ბარანტი**

ეკა ჩოხელი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

კონკურენციის გაღრმავება და ეკონომიკური გამოწვევები, გლობალური კონკურენცია, ტექნოლოგიური ცვლილებები, სამუშაოების მრავალფეროვნება მოითხოვს დამსაქმებლებმა მუდმივად იზრუნონ პროდუქტიულობასა და შედეგების ამაღლებაზე, რაშიც მნიშვნელოვანი ადგილი კომპეტენტურ კადრებს ეკუთვნის. ორგანიზაციის წარმატებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია თვითმწიფი სამუშაო ადგილისთვის შესაფერისი, კომპეტენტური ადამიანური რესურსის შერჩევას. კომპეტენტური კადრების შერჩევა აუცილებელია კომპანიისთვის, რადგან: ერთი მხრივ, ორგანიზაციამ შეიძლება გააკეთოს ყველაფერი სწორად: შეიმუშაოს შესანიშნავი გეგმები, შექმნას ზუსტი ორგანიზაციული სქემები, განახორციელოს შთამბეჭდავი კონტროლი, მაგრამ ვერ მიაღწიოს წარმატებას არასწორი და არამოტივირებული დასაქმებულების შერჩევის გამო; მეორე მხრივ, ორგანიზაციამ შეიძლება განახორციელოს არაადეკვატური დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი, მაგრამ მიაღწიოს წარმატებას და გამოირჩეოდეს საუკეთესო შედეგებით, იმიტომ, რომ გააჩნდეს სამუშაოებისთვის შესაბამისი ადამიანური რესურსების შერჩევის პროგრამები.

ადამიანური რესურსების შერჩევა კომპანიისთვის საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესია. ხშირად ორგანიზაციამ ზუსტად არც კი აქვს განსაზღვრული თვითმწიფი სამუშაო ადგილის მიხედვით რა მახასიათებლების მქონე ადამიანური რესურსია საჭირო. ძირითად კრიტერიუმებად თითქმის ყველა ორგანიზაციას აქვს მიღებული სტანდარტული მაჩვენებლები: განათლება, გამოცდილება, საქმიანი თვისებები, პროფესიონალიზმი, ფასეულობები. ცნობილია, რომ წარმატებული კომპანიების ერთი ნაწილი ცდილობს მოიზიდოს ყველაზე პროფესიონალური რესურსი, მეორე ნაწილი კი ცდილობს მოიზიდოს ისეთი

რესურსი, რომელიც დაამაყოფილებს არა მარტო სამუშაო ადგილების, არამედ მთელი ორგანიზაციის, მისი ტრადიციებისა და კულტურის მოთხოვნებს. ანუ შერწყმული ექნება როგორც პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო, ისე პირადი თვისებები. მაგალითად, კომუნიკაციის, გუნდური მუშაობის უნარი და ა.შ. ზოგიერთი ნაწილი კომპანიებისა, რომლებიც თვლიან რომ გააჩნიათ ცოდნის ბაზის გაფართოებისა და ინტელექტუალური ზრდის სპეციალური მეთოდოლოგია სამუშაოზე ირჩევენ მხოლოდ კადრებს შესაბამისი ჩვევებით, ინიციატივით, ენერგიით, საკუთარი აზროვნებით, სწავლის სურვილით და უნარებით შეეთვისოს კომპანიის კულტურას და შრომით ატმოსფეროს. ასეთ დროს კომპანიები:

- ❖ თანამშრომლებს ასწავლიან სპეციალური პროგრამებით, არა მარტო პირველ წლებში, არამედ მთელი კარიერის მანძილზე;
 - ❖ დასაქმებულებს სთავაზობენ საინტერესო და რთულ დავალებებს, რაც საშუალებას იძლევა მთლიანად გამოვლინდეს მათი შემოქმედებითი პოტენციალი;
 - ❖ მიმართავენ შრომის როტაციას — მომუშავეები გადაჰყავთ ახალ თანამდებობებზე, სხვა ქვეგანყოფილებებში ახალი ჩვევების შესაძენად და ახალი საქმიანობის განსახორციელებლად;
 - ❖ აფართოებენ შემოქმედებით და ინოვაციურ მიდგომებს, რათა სრულყო სამუშაო პროცედურები და შეცვალონ ტრადიციული წესები;
 - ❖ მიისწრაფიან შექმნან კეთილსასურველი და შემოქმედებითი ატმოსფერო, რომ კომპანია გახდეს მომუშავეებისთვის „მშობლიური სახლი“;
 - ❖ ცდილობენ მაღალკვალიფიციური პერსპექტიული მომუშავეების შენარჩუნებას, ამაღლებენ ხელფასებს, აწესებენ დამატებით ჯილდოებს, სთავაზობენ აქციების შეძენას შეღავათიანი ფასით და ა.შ.
- კომპეტენტური კადრების შერჩევა ძვირადღირებული პროცესია და მოითხოვს დამქირავლების მხრიდან სპეციალურ უნარებს, ცოდნას, გამოცდილებას. ხშირად არაკომპეტენტური კადრები ისეთ ზიანს აყენებენ ორგანიზაციას, რომ ამის თავიდან ასაცილებლად, მაგალითად, მაღალგანვითარებული ქვეყნები მართვის უმაღლესი დონის თანამშრომლის შერჩევაზე ხარჯავენ ათეულათასობით დოლარს, ხოლო რიგითი შემსრულებლის შერჩევაზე – ათასობით დოლარს. რადგან საქმე ეხება შრომითი რესურსების შეფასებას ორგანიზაციისათვის აუცილებელი მაჩვენებლების მიხედვით და მათგან ყველაზე შესაფერისის ამორჩევის, მნიშვნელოვანია დამქირავებელმა გამოიყენოს პროფესიონალი სო-

ციოლოგებისა და ფსიქოლოგების ჩართულობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ არ დაუშვას შეცდომა და არ დარჩეს კომპეტენტური კადრის გარეშე, აუცილებელია:

➤ კანდიდატის პიროვნების კომპლექსური გამოკვლევა და ყოველმხრივი შეფასება პროფესიონალური ცოდნის, უნარის, ბიოგრაფიული მონაცემების, პროფესიული კარიერის, საქმიანი და პირადული თვისებების, ჯანმრთელობის მდგომარეობის, მასზე კოლეგების შეხედულების შესწავლა და სხვ. მიხედვით;

➤ ობიექტურობის დაცვა. კანდიდატის თვისებათა შეფასებისას და შერჩევისას, კონსულტანტისა და საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღების სუბიექტური შეხედულების მინიმუმამდე დაყვანა.

ადამიანური რესურსების შერჩევა მრავალეტაპიანი პროცესია. ორგანიზაციის უმეტესობა ამ პროცესის განხორციელებას ახდენს შემდეგი ეტაპების მიხედვით: პირველი ეტაპი – ორგანიზაცია აკეთებს განცხადებას ვაკანტური ადგილების შესახებ და აქვეყნებს პრედენტებისათვის საჭირო დოკუმენტების ნუსხას; მეორე ეტაპი – აპლიკანტი ავსებს განცხადებას და დოკუმენტებთან ერთად წარადგენს მითითებულ მისამართზე; მესამე ეტაპი – ხდება კანდიდატის შერჩევა დოკუმენტების შემოწმების და/ან ტესტირების, ან გასაუბრების საფუძველზე (ან სამივე მეთოდის კომბინირებული გამოყენების საფუძველზე).

დოკუმენტების საფუძველზე კადრების შერჩევისას კანდიდატს აუცილებლად მოეთხოვება ანკეტა, ავტობიოგრაფია (ე. წ. CV), კადრების აღრიცხვის ფურცელი. ყველა ორგანიზაცია პირადად ახდენს ანკეტების შემუშავებას, ცნობილია, რომ სტანდარტულ ანკეტაში განყოფილებების რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 10-12-ს, კითხვების რაოდენობა კი — 100-ს. კითხვები უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას: კვალიფიკაციის დონის შესახებ სპეციალური, ეკონომიკური და მმართველობითი კუთხით; ორგანიზაციულ ჩვევებზე (დაგეგმვის, კოორდინაციის, კონტროლის შესაძლებლობა); წინა სამუშაოზე ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულებაზე; პრინციპულობაზე; საზოგადოებრივ აქტიურობაზე; წინა სამსაშუალებიდან განთავისუფლების მიზეზებზე და ა.შ. ანკეტა შეიძლება იყოს როგორც საერთო, ისე სპეციალური, რომელიც გამიზნული იქნება პრეტენდენტთა კონკრეტული კატეგორიისათვის. სპეციალურ ანკეტებს იყენებენ, აგრეთვე, პრეტენდენტთა ბიოგრაფიის ამა თუ იმ მხარის დანვრით დასამუშავებლად. ანკეტებს პუნქტების მიხედვით უდარებენ პერსონალის შერჩევის დადგენილ კრიტერიუმებს. ეს კი საშუალებას იძლევა

დადგინდეს პრეტენდენტის განათლების დონისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესაბამისობა თანამდებობის ხასიათთან და მოვალეობასთან, აგრეთვე, მზადყოფნა დამატებითი დავალებების შესრულებაზე (მაგალითად, მივლინებებში წასვლის შესაძლებლობა). ამასთან ერთად, მოცემულ შემთხვევაში ავლენენ მომავალ მუშაობაში ხელისშემშლელ ფაქტორებს.

ანკეტებთან ერთად, კადრების შერჩევისას გამოიყენება ავტობიოგრაფია (CV), სადაც მოცემულია შესარჩევი კანდიდატის პიროვნული მონაცემები: პიროვნების სახელი, გვარი, მისამართი, ტელეფონი; ინფორმაცია განათლებაზე და სამუშაო გამოცდილება (შებრუნებული რიგით); დამატებითი მონაცემები: ენებისა და კომპიუტერის ცოდნა, მძღოლის მოწმობის ფლობა, სხვადასხვა ორგანიზაციათა წევრობა, პუბლიკაციები, აღმოჩენები, გამოგონებები. აღსანიშნავია, რომ არ არსებობს ავტობიოგრაფიის (CV) სტრუქტურისა და შინაარსის ერთიანი წესი. თუმცა, იგი უნდა იყოს რეალური, ნათელი, გასაგები, კონკრეტული, კარგია თუ მოცულობა არ აღემატება კომპიუტერზე ნაბეჭდ ერთ გვერდს. დიდი მოცულობა მიუთითებს დოკუმენტის შედგენის არაკომპეტენტურობაზე. რაც შეეხება კადრების აღრიცხვის ფურცელს, იგი არის დოკუმენტი, რომელიც იძლევა ინფორმაციას პიროვნების სამუშაო გამოცდილების შესახებ. იგი სრულყოფილად ასახავს სამუშაო ადგილების, მათი დაწყებისა და დამთავრების პერიოდების, სამუშაოდან წამოსვლის მიზეზების ჩამონათვალს.

მხოლოდ დოკუმენტების საფუძველზე კადრების შერჩევა ორგანიზაციას არ აძლევს კომპეტენტური კადრის შერჩევის საშუალებას, რადგან ხშირად პრეტენდენტების მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტები მოითხოვს დამატებით შემოწმებას, რისთვისაც ბოლო წლებში ფართოდ გამოიყენება პრეტენდენტთა შესახებ ცნობების მიზანმიმართული შეკრება ან აუცილებელი ხდება დამატებითი შერჩევის მეთოდების გამოყენება სხვადასხვა უნარების გამოვლენის მიზნით.

მას შემდეგ, რაც პრეტენდენტების დოკუმენტები გადამოწმდება, შერჩეული კანდიდატებისათვის დამატებით გამოიყენება ტესტირება. დოკუმენტების საფუძველზე კანდიდატის შესახებ მოპოვებული ინფორმაცია საკმარისად საიმედოა. მაგრამ, იმის გამო, რომ იგი უმეტესად ორიენტირებულია წარსულზე, მისგან გაკეთებული დასკვნები არ ასახავს სრულყოფილად კანდიდატის სახეს. სწორედ ამ ხარვეზების გამოსასწორებლად მიმართავენ ტესტირებას. იგი ითვლება საუკეთესო კანდიდატების არჩევის საიმედო მეთოდად. ტესტის საშუალებით

შეიძლება შეფასდეს პრეტენდენტების სამუშაოს შესრულების სიჩქარე და სიზუსტე, ყურადღების მდგომარეობა, აკურატულობა, სწრაფად ორიენტირების უნარი, ბეჯითობა, შემსრულებლობა, პიროვნული მიდრეკილებანი, საერთო შესაძლებლობანი, მისი უნარი კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტაში, სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა შემოთავაზებულ ადგილზე, პროფესიონალში, მომავალი სამუშაოსადმი ინტერესის არსებობა, ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებების განვითარების ხარისხი, გონებრივ შესაძლებლობათა დონე, სწავლისადმი მიდრეკილება, ინტერესები, პიროვნების ტიპი, აზროვნების სისწრაფე, მახსოვრობა, ტემპერამენტი, საქმიანი თვისებები და ჩვევები, ადამიანთა მართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, პატიოსნება, ლიდერული მონაცემები.

სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე გამოიყენება ტესტების შემდეგი სახეები: ტესტები ფიზიკურ შესაძლებლობებზე, რომელიც საშუალებას იძლევა შესწავლილ იქნეს რამდენად არის შესაბამისობაში პრეტენდენტის ფიზიკური მონაცემები სამუშაო ადგილის მოთხოვნებთან; ტესტები გონებრივ შესაძლებლობებზე, რომლებიც საშუალებას იძლევა, შესწავლილ იქნეს გონებრივი განვითარების დონე, განათლებულობა, ადამიანებთან ურთერთდამოკიდებულება, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა.შ; იმიტაციური ტესტები, რომელიც ახდენს მუშაობის რეალური პირობების მოდელირებას და პრეტენდენტის შესწავლას სამუშაო ადგილთან მიმართებაში; კომპლექსური ტესტები, რომლებიც ყველაზე სრულყოფილია, მოიცავს ასობით კითხვას და გამოცდის სხვადასხვა სპეციალურ სახეს, პრეტენდენტის კომპლექსური შემოწმებისთვის.

ამრიგად, ტესტირების დადებითი მომენტი ის, რომ პრეტენდენტის შეფასება ხდება მოცემული მომენტისათვის და ცნობილია, რომ ის ადამიანი, რომელიც წარმატებით გადის ტესტირებას კარგად ასრულებს სამუშაოს, თუმცა ნაკლოვანებაა ის, რომ იგი დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან, რადგან ერთის მხრივ, ტესტის შემუშავება დაკავშირებულია უზარმაზარ შრომასთან (აუცილებელია ტესტი იყოს საიმედო, შედგენილი დანიშნულებისამებრ, რომ მათ უზრუნველყონ მსგავსი შედეგების მიღება იმავე პრეტენდენტების განმეორებითი ტესტირებისას) და მეორეს მხრივ, მიზანშეწონილია ტესტირება ჩატარდეს რამდენჯერმე სხვადასხვა დღეს და შემდეგ მოხდეს შედეგების შედარება, რამდენადაც შედეგები შეიძლება განსხვავებული იყოს.

ხშირად კადრების შერჩევის ყველაზე გავრცელებულ და უნივერ-

საღიერ მეთოდად გასაუბრებას მიიჩნევენ. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს პრეტენდენტის ცოდნა, პროფესიონალიზმი, ინტელექტი, გონებამახვილობა და ა.შ. თუმცა, ხშირად იგი კადრების შერჩევის არც ისე საიმედო მეთოდაა მიჩნეული, რადგან უმეტესობა თვლის, რომ გასაუბრებისას გადაწყვეტილებათა დიდი ნაწილი, მიიღება პირადი სიმპათიების/ანტიპათიების და არა ობიექტური კრიტერიუმების საფუძველზე. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ ხშირად სამუშაოზე მიღების გადაწყვეტილებებს იღებენ ისინი, ვინც შემდგომში მათი თანამშრომლები არ იქნებიან. ცნობილია, რომ გასაუბრების საფუძველზე კანდიდატების შერჩევისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პრეტენდენტებთან შეხვედრის პირველ შთაბეჭდილებას. ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ პირველი შთაბეჭდილება იქმნება პირველ წუთებში, რომელიც შემდგომ უმნიშვნელოდ იცვლება და შემდგომი სიტყვების, მოქმედებების შეფასება არაა ობიექტური ანუ როცა პრეტენდენტი მაშინვე არ მოეწონებათ, მის შემდგომ სიტყვებსა და მოქმედებებში პირველ რიგში ამჩნევენ უარყოფით მხარეებს, ცდილობენ სადავო გახადონ მისი აზრები და მის მიმართ გამოხატავენ უსიამოვნო დამოკიდებულებას, ან პირიქით, როცა პრეტენდენტი თავიდანვე მოეწონებათ, ვეღარ ამჩნევენ ნაკლს და მის მიმართ გამოხატავენ სიმპათიას.

გასაუბრების ჩატარება მოითხოვს განსაკუთრებულ მომზადებას. გამოყოფენ გასაუბრების შემდეგ სახეებს: კანდიდატის ბიოგრაფიის მიხედვით, რომელიც საშუალებას იძლევა, შეფასდეს წარსული წარმატებები, მაგრამ ვერ ახასიათებს დღევანდელ სიტუაციას და მოტივაციას მომავალი სამუშაოსადმი; სიტუაციის მიხედვით, რომლის დროსაც კანდიდატებს გადასაწყვეტად აძლევენ ერთ ან რამდენიმე პრობლემას და საშუალებას იძლევა შეფასდეს მისი საერთო და ანალიტიკური შესაძლებლობანი, მუშაობის მეთოდები, რთული მდგომარეობიდან გამოსვლის უნარი; პროფესიონალური და პირადი თვისებების მიხედვით, რომლის დროსაც პროფესიონალურ და პირად თვისებებთან დაკავშირებულ კითხვებს ეთმობა დროის 30% და დასმულ კითხვებზე პასუხებს აფასებენ წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. თუმცა იგი რომ იყოს ობიექტური, გასაუბრების ჩამტარებელს მოეთხოვება გულმოდგინე წინასწარი მომზადება, გამოცდილება და მაღალი ობიექტურობა. აუცილებელია გასაუბრების ორგანიზატორებმა წინასწარ ჩამოაყალიბონ: კანდიდატის რომელ პიროვნულ თვისებებს უნდა მიეცეს ყურადღება, რომელი კითხვებით მიიღონ მაქსიმალურად საჭირო ინფორმაცია პრეტენდენტებისაგან, ვინ მოახდენს კადრების შერჩევას

(ერთი თუ რამდენიმე) ანუ გასაუბრების პრაქტიკულ რეალიზაციას.

გასაუბრების პრაქტიკული განხორციელებისას, აუცილებელია უპირველეს ყოვლისა შეიქმნას კომფორტული პირობები სპეციალურ ოთახში, სადაც ტარდება გასაუბრება. გარემო ხელს უნდა უწყობდეს საქმიან საუბარს და კანდიდატთა ყოველგვარი დაძაბულობის მოხსნას. რეკომენდებულია გასაუბრებაზე კითხვები დაისვას შემდეგი თანმიმდევრობით: პიროვნულ თავისებურებებზე, განათლებაზე, პრაქტიკულ ჩვევებზე, მუშაობის გამოცდილებაზე, მიზნებსა და გეგმებზე, მისწრაფებებზე, პირად ცხოვრებაზე, ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ხელფასის სიდიდეზე, საქმიანი კარიერის მიზნებზე უახლოეს 5-10 წელიწადში, ძველი სამუშაოდან წამოსვლის მიზეზებზე, მოცემული სამუშაო ადგილთან დაკავშირებულ მოლოდინებზე და მოქმედების გეგმებზე და საბოლოოდ, პრეტენდენტისთვის შეკითხვების დასმის უფლების მიცემა მისთვის საინტერესო საკითხებზე, რომელიც დამატებითი ინფორმაციის მიღების საშუალებაც იქნება. გასაუბრება საშუალებას იძლევა მხედველობაში მიიღონ დამატებითი მონაცემები, ისეთი გარე ფაქტორების საშუალებით, როგორიცაა: ქცევა, გარეგნობა და ჩაცმის სტილი.

ამრიგად, კომპეტენტური კადრების შერჩევის პროცესის სრულყოფას ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, რადგან მასზეა დამოკიდებული შეძლებს თუ არა კომპანია მისთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის არჩევას, შერჩევის დანახარჯებთან შედარებით მაღალი ეფექტის უზრუნველყოფას, პერსონალის სტაბილურობის შენარჩუნებას, მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესებას, ახალ თანამშრომლებთან დაკავშირებული მოლოდინის დაკმაყოფილებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი., თბილისი., 2011
2. Dessler G., Human Resource Management., Florida., Pearson Education., 2010
3. Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2005. Human Resource Management 11th Edition. Thomson South-Western.
4. www.bettermanagement.com