

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მეთოდები პერსონალის მართვის პროცესში

მანანა სამადაშვილი

სტუ ასოცირებული პროფესორი

ეკატერინე გობეჯიშვილი

სტუ აკადემიური დოქტორი

რეზიუმე. ბიზნესმა უნდა მისცეს მიმართულება ხელმძღვანელობის განვითარების პროცესს. იგი ასევე უნდა წყვეტდეს, თუ როგორი განვითარების მქონე მენეჯერებია საჭირო სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, როგორ მოიპოვონ და განავითარონ მენეჯერები. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ყურადღება თვითგანვითარებაზეა გამახვილებული, მიმართულების მიცემა და მისი განვითარების გზა უნდა იყოს ბიზნესის მიერ მითითებული.

ნაშრომში განხილულია ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მეთოდები (ოფიციალური და არაოფიციალური), კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგია.

ორგანიზაციის უნარი განავითაროს და შეასრულოს თავისი ბიზნეს სტრატეგია ბიზნესის წარმატების ძირითადი ფაქტორების ფონზე(როგორიცაა სიახლე, ხარისხი, ხელმძღვანელობა და ა.შ.) მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციაში მისი მენეჯერის განვითარებაზე, რაც განპირობებულია ბიზნესის გარკვეული მოთხოვნებისა და პირობების დაკმაყოფილების გზით.

მექანიკური ან ტრადიციული ბიუროკრატიული ტიპის ორგანიზაცია განიხილავს წინასწარ დაპროგრამებულ მეთოდს, რომელიც შეიცავს შედეგებზე ორიენტირებულ შემომნების სისტემას, უამრავ კურსებს, რეზერვებს, განახლების სქემებს და ა.შ. ხოლო ორგანული ტიპის ორგანიზაცია, რომელიც ორიენტირებულია სიახლეების დანერგვაზე, გამოიყენებს მეთოდს, რომელიც მეტ ყურადღებას მიაქცევს მენეჯერებისთვის საჭირო შესაძლებლობების განვითარებას, მათთვის რეკომენდაციებით და შესაძლო

პერსპექტივებით უზრუნველყოფას.

შესავალი. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი განაპირობებს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ინოვაციების შემოტანას. ორგანიზაციის ამოცანების შესაბამისი სიახლეების დანერგვა მოითხოვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას მათი კვალიფიკაციის ამაღლების საფუძველზე.

მოწინავე ორგანიზაციები ცდილობენ, თავიანთ პერსონალს ყოველმხრივ შეუწყონ ხელი თვითრეალიზაციაში. ხელშეწყობა კვალიფიკაციის ამაღლებაში, მოწინავე მომუშავეთა სამსახურეობრივი დაწინაურება ამ უკანასკნელთა უნარისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად წარმოადგენს იმ ღონისძიებათა ჩამონათვალს, რომელსაც ისინი ახორციელებენ თავიანთ მომუშავეთა მიმართ, რადგან კომპეტენტურობა და ცოდნა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ატრიბუტს პერსონალის მართვის პროცესში.

მაღალგანვითარებული ქვეყნების უმეტესი ფირმები ასევე ახდენენ თავიანთი პერსონალის სამსახურეობრივი გადაადგილების რეგისტრაციას, რადგან იგი იძლევა სამუშაოებს, კანდიდატთა ჩვენები და პროფესიული მომზადების დონე ღიად, სამართლიანად და ეფექტიანად შეუსაბამონ სამსახურეობრივ გადაადგილებას.

დირექტორთა საბჭოს წევრები, კორპორაციებისა და სხვათა პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები და ტოპ-მენეჯერები უმაღლეს ხელმძღვანელობას მიეკუთვნებიან. ისინი წარმოადგენენ ორგანიზაციის სახეს სახელმწიფო ორგანოებთან, პარტნიორებთან და სხვა გარე ორგანიზაციებთან მიმართებაში.

მათი ძირითადი ფუნქციაა ორგანიზაციის მისიის, ფასეულობის, პოლიტიკის, მართვის სტრუქტურისა და სისტემის ფორმულირება.

ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულება საკმაოდ რთული და მრავალმხრივი პროცესია. აუცილებელია ყოველმხრივი ცოდნა და ანალიტიკური უნარი. ამ დონის ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ კარგი პოლიტიკოსები, პუბლიცისტები და ორატორები.

საკვანძო სიტყვები: ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ოფიციალური და არაოფიციალური მეთოდები,

მენეჯერი, ხელმძღვანელთა ტიპები, თვითგანვითარება, ბიზნეს სტრატეგია.

ძირითადი ნაწილი. ხელმძღვანელ თანამდებობაზე არჩეული ადამიანი წარმართავს და კოორდინაციას უწევს მის ქვეშ დაქვემდებარებულ პერსონალის საქმიანობას, ხელმძღვანელის შრომა წარმოადგენს შემოქმედებითი საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს, რომელიც ორგანიზაციული ხასიათისაა. ისინი ვალდებული არიან იღებენ ისეთი პრაქტიკული ფუნქციებს განხორციელებაზე, როგორიცაა: ამოცანათა დასმა, დაგეგმვა, ინსტრუქტაჟი, კონტროლი, შეფასება, მოტივაცია, ორგანიზაცია, პირადი მაგალითის დემონსტრირება.

ხელმძღვანელის თავისებურებებს განეკუთვნება:

- რეალური ძალაუფლება;
- მისი ქმედებების შეფასება ხდება მისდამი დაქვემდებარებული პერსონალის მიერ;
- სამართლიანობა უნდა წარმოადგენდეს მის ერთ-ერთ ძლიერ მხარეს.

ორგანიზაციაში დაქვემდებარებულთა მართვის მიხედვით შეიძლება განვიხილოთ ხელმძღვანელთა სამი ტიპი: დაბალი, საშუალო და უმაღლესი. მათ შორის განსხვავება არეობს ძირითად ფუნქციებში, კონტაქტების ფორმებში, საქმიანობის საშუალებებში, უფლებამოსილებებში და შესაძლებლობების მოცულობაში.

მართვის ქვედა რგოლის ხაზობრივი ხელმძღვანელები (ოსტატი, უბნის ხელმძღვანელი და სხვ.) დროებით ხელმძღვანელების ფუნქციებს ასრულებენ. პარალელურად მიმდინარეობს მათი სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. კკურსების დამთავრების საფუძველზე წარმოებს მათი მეორადი შერჩევა და ტესტირება. წარმატების შემთხვევაში სთავაზობენ ხელმძღვანელის შესაბამის ვაკანტური თანამდებობების დაკავებას.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან მუშაობის პროცესში ახალგაზრდა უკვე ფორმირებულ ჯგუფთან ერთად მუშაობენ საამქროების მოქმედი პერსპექტიული უფროსები. ინდივიდუ-

ალური გეგმებით მიმდინარეობს მათი მუშაობა. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისაგან ენიშნებათ უფროსი საშუალო რგოლის თითოეულ დანიშნულ ხელმძღვანელს. პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტებთან ერთად ისინი ადგენენ პრეტენდენტთა მუშაობის ინდივიდუალურ გეგმას. გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი საკითხების შესწავლა, როგორიცაა: საფინანსო-საბანკო მენეჯმენტი, საქმიანი ურთიერთობები, იურისპრუდენცია და ა.შ. ამ ეტაპზე ასევე გათვალისწინებულია საშუალო რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელთა ტრეინინგი სხვადასხვა წამყვან ორგანიზაციებში. პროფესიონალური ჩვევების შესამოწმებლად ტარდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტესტირება, რის შედეგადაც გამოვლინდება მათ მიერ კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული სანარმოო ამოცანების გადანყვეტის უნარი. ამ პროცესის შემდეგ განიხილავენ ხელმძღვანელის დანიშნულების საკითხს ახალ თანამდებობაზე.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე პესონალის დანიშვნა მოითხოვს ისეთი კანდიდატის შერჩევას, რომელიც სრულად დააკმაყოფილებს მისადმი წაყენებულ მრავალ მოთხოვნას. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს ორგანიზაციის მთლიანი მუშაობის პროცესი, რომელშიც ის მუშაობს. მას უნდა ქონდეს ძირითად ფუნქციურ ქვესისტემებში მუშაობის გამოცდილება. კარგად უნდა შეეძლოს გარკვევა წარმოებრივ, ფინანსურ და საკადრო საკითხებში, ასევე ექსტრემალურ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციებშიც. ორგანიზაციის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორე ქვედანაყოფში გადაყვანა უნდა წარმოებდეს მართვის ქვედა და საშუალო რგოლებში ხელმძღვანელად მუშაობის დროს. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე შერჩევა უნდა მოხდეს კონკურსის წესით, ეს უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის, ფილიალების დირექტორების, მთავარი სპეციალისტებისაგან შემდგარი კომისიის მიერ, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის თანამონაწილეობით.[2]

ჰარისონის (1992) აზრით არსებობს ხელმძღვანელობის განვითარების სამი მნიშვნელოვანი პროცესი:

- ხელმძღვანელობის მოთხოვნის გაანალიზება;
- პოტენციური უნარის შეფასება;
- პოლიტიკის, სტრატეგიისა და გეგმების შემუშავება

ახალი სტრატეგიებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის გამო აუცილებელია ჩატარდეს მენეჯერების კომპეტენტურობის და უნარების ანალიზი მომავალი მოთხოვნების შესაბამისად.

უნდა დადგინდეს ის ძირითადი ასპექტები, რომლებიც ქმნიან ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესს. ამით პერსონალის მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლებს და ტოპ-მენეჯერებს ეძლევათ საშუალება შეაფასონ და გაუკეთონ ანალიზი ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას.

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ოფიციალური მეთოდი მოიცავს:

- კვალიფიკაციის ამაღლება მუშაობის პროცესში რჩევის, მონიტორინგის, დახმარების, უკუკავშირის საშუალებით;

- კვალიფიკაციის ამაღლება შრომითი გამოცდილებით, როგორიცაა მონაწილეობის მიღება საპროექტო და მიზნობრივ ჯგუფებში, სამუშაოს შეცვლა, ტექნოლოგიური პროცესების გამსხვილება და სხვა;

- კვალიფიკაციის ამაღლება კვალიფიკაციის ამაღლების შიდა და გარე კურსების მეშვეობით;

- თვითგანვითარება - კვალიფიკაციის ამაღლება ტოპ-მენეჯერთან შეთანხმებული პირადი განვითარების გეგმის ან სასწავლო კონტრაქტის საშუალებით, მაგ. შერჩეული კითხვა, ცოდნის გაფართოება ან სამუშაოზე ახალი უნარის ათვისება

ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი ოფიციალური მიდგომა ეფუძნება განვითარების მოთხოვნილებათა დადგენას, მწარმოებლურობის მართვისა და განვითარების ცენტრების მეშვეობით. მიდგომა იგება იმ ზოგადი და ძირითადი კომპეტენტურობის გარშემო, რომელიც მიჩნეული იყო მენეჯერებისათვის შესაფერისად იმ ორგანიზაციაში.

არაოფიციალური მეთოდები ეფუძნება მენეჯერების მიერ ყოველდღიური საქმიანობიდან მიღებულ გამოცდილებას, როგორიცაა უჩვეულო პრობლემები, მათთვის უცნობი დავალება, ან

სხვა სამუშაოზე გადასვლა.[1]

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგია ეფუძნება ორგანიზაციაში ბიზნესის გეგმების თანახმად მომავალი ხელმძღვანელი კადრებით მოთხოვნის უზრუნველყოფას. სტრატეგიის ოპტიმალური მონაცემების დადგენა კი განისაზღვრება ბიზნესის ცვალებადი გარემო პირობების, ბაზრის განვითარების შესაძლებლობების, კონკურენტული ორგანიზაციის ამოცანების, ასევე მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლით.

დასკვნა. კომპეტენტური პერსონალის მუშაობა ორგანიზაციაში მისი ეფექტურობის გარანტიას. არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლება, რაც ხელს უწყობს ბიზნესის წარმატებას, იძლევა განვითარების ახალ შესაძლებლობებს. კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესები, შესაძლოა, იყოს ვადამდელი (ამდენად, მენეჯერებს შეუძლიათ, ხელი შეუწყონ გრძელვადიან ამოცანებს), რეაქტიული - გამიზნული მწარმოებლურობის სირთულეების გადასაჭრელად, ან მოტივაციური (ცალკეული პიროვნებების კარიერისკენ სწრაფვა).

კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამის წარმატებას განაპირობებს ყველა დონის ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა. ორგანიზაციის ეფექტურად ფუნქციონირებას ხელს უწყობს ნებისმიერი დონის მენეჯერის წარმატებით გავლილი კვალიფიკაციის ამაღლება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არმსტრონგი მ. ადამიანური რესურსების მართვა. საგანმანათლებლო მთარგმნელობითი და საგამომცემლო ცენტრი. შპს "მაუსი". თბილისი 2002
2. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა. თსუ თბილისი. 2003
3. Susan E. Jackson., Randall S. Schuler., Werner St. Managing Human Resources. South-Western Cengage Learning., 2009

REFERENCES

1. Armstrong M., Human Resource Management Practice, Educational Center for Translation and Publishing, Ltd. "Mouse", Tb. 2002(In Georgian Language) .
2. Paichadze N., Personnel Management, TSU., Tb., 2003(In Georgian Language) .
3. Susan E. Jackson., Randall S. Schuler., Werner St. Managing Human Resources. South-Western Cengage Learning., 2009

THE TRAINING METHODS FOR IMPROVING TOP-LEVEL MANAGERS' SKILLS IN THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Manana Samadashvili

GTU, Associate Professor

Ekaterine Gobejishvili

GTU, PHD Doctor

Resume

Business must direct the process of a manager's professional development. It should also decide what kind of qualification the manager should have in order to achieve strategic aims, how to select managers and help them develop their career. Even in case of self-development business should give directions and indicate the ways of development.

The article considers the basic methods of personnel qualification improvement (official and non-official), as well as the competence based on a qualification improvement strategy.

The organizational skills to develop and fulfil its business strategy, in the light of main factors for business success, greatly depend on the manager's abilities. The business success is based on innovations, quali-

ties and leadership. All this is stipulated by the certain business requirements and conditions.

The mechanic or traditional bureaucratic type of organization considers the programmed method, which is created beforehand. This program includes the result-oriented checking system, a lot of courses, renovation schemes, etc. As for the organic type of organization which is oriented on the introduction of innovations, uses the methods of paying more attention to the managers' skills development, supplying them with recommendations and probable prospects.

Key words: Methods for improving the Qualifications (official, non-official), Manager, Managers' Types, Self –development.