



პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა

ქეთევან კინმარიშვილი
ედ,სტუ ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა ორგანიზაციის მუშაობის პროცესის დაგეგმვის ნაწილია. წარმატებული საკადრო დაგეგმარება ეფუძნება შემდეგ კითხვებზე პასუხების ცოდნას. რამდენი თანამშრომელი (მუშაკი), რა კვალიფიკაციის, სად და როდის გახდება საჭირო. რანაირად შეიძლება მოვიზიდოთ საჭირო პერსონალი და ზედმეტი პერსონალის დროს შევამციროთ თუ მისი ოპტიმიზაცია მოვახდინოთ. უკეთესად როგორ გამოვიყენოთ პერსონალი მისი უნარების, ცოდნისა და შინაგანი მოტივაციის შესაბამისად. რანაირად შევქმნათ პირობები პერსონალის განვითარებისთვის. რა ხარჯები დასჭირდება დაგეგმილ ღონისძიებებს.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალზე მოთხოვნის შეფასება; რაოდენობრივი შეფასება; პერსონალზე მოთხოვნის ხარისხობრივი შეფასება; პერსონალზე მოთხოვნის გაანგარიშება.

შესავალი

იმისათვის რომ ამა თუ იმ კომპანიაში სამუშაო პროცესი ნორმალურად მიმდინარეობდეს, საჭიროა დაიგეგმოს პერსონალზე მოთხოვნა. პერსონალის რაოდენობა დამოკიდებულია მოსალოდნელი ორგანიზაციული სტრუქტურის (მართვის დონეებზე, ქვედანაყოფების რაოდენობაზე, პასუხისმგებლობის განაწილებაზე), წარმოების ტექნოლოგიის მოთხოვნების (ორგანიზაციის ფორმაზე, ერთობლივ საქმიანობაზე, შემსრულებლებზე), მარ-

კეტიנגული გეგმის (საწარმოს ექსპლუატაციაში გაშვების გეგმაზე, წარმოების ეტაპობრივად გაშლაზე), ანალიზზე.

ძირითადი ნაწილი

პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვას ორგანიზაციის ნორმალური მუშაობისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს. წარმატებული საკადრო დაგეგმარება ეფუძნება შემდეგ კითხვებზე პასუხების ცოდნას:

- რამდენი თანამშრომელი (მუშაკი), რა კვალიფიკაციის, სად და როდის გახდება საჭირო;
- რანაირად შეიძლება მოვიზიდოთ საჭირო პერსონალი, რამდენი შევამციროთ ან ზედმეტი პერსონალის შემთხვევაში მოვახდინოთ ოპტიმიზაცია;
- უკეთესად როგორ გამოვიყენოთ პერსონალი მისი უნარების, ცოდნისა და შინაგანი მოტივაციის შესაბამისად;
- რანაირად შევქმნათ პირობები პერსონალის განვითარებისთვის;
- რა ხარჯები დასჭირდება დაგეგმილ ღონისძიებებს.

პერსონალზე მოთხოვნის შეფასება

ასეთი შეფასება შეიძლება იყოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი.

რაოდენობრივი შეფასება. პერსონალის რაოდენობა დამოკიდებულია მოსალოდნელი ორგანიზაციული სტრუქტურის (მართვის დონეებზე, ქვედანაყოფების რაოდენობაზე, პასუხისმგებლობის განაწილებაზე), წარმოების ტექნოლოგიის მოთხოვნების (ორგანიზაციის ფორმაზე, ერთობლივ საქმიანობაზე, შემსრულებლებზე), მარკეტინგული გეგმის (საწარმოს ექსპლუატაციაში გაშვების გეგმაზე, წარმოების ეტაპობრივად გაშლაზე) ანალიზზე, ასევე, პერსონალის რაოდენობრივი მახასიათებლების ცვლილების პროგნოზზე (მაგ., ტექნოლოგიის ცვლილების გათვალისწინებით). ამ დროს მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციას შევსე-

1 ორგანიზაციის მენეჯმენტი – ზ.პ. რუმინცევას, ნ.ა. სალამაგინას რედაქციით. М.: ИИПА-М, 1995.

ბული ვაკანსიების რაოდენობის შესახებ¹.

პერსონალზე მოთხოვნის ხარისხობრივი შეფასება პასუხობს კითხვაზე "ვინ"? ეს შედარებით უფრო რთული სახის პროგნოზია, რადგანაც ისევე როგორც რაოდენობრივი ანალიზის დროს, გათვალისწინებული უნდა იყოს იმ პერსონალის ფასეული ორიენტაციები, კულტურისა და განათლების დონე, პროფესიული უნარ-ჩვევები, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციისთვის. განსაკუთრებით რთულია მმართველობაში მონაწილე პერსონალზე (მმართველი პერსონალის) მოთხოვნის შეფასება. ამ შემთხვევაში, როგორც მინიმუმ, გათვალისწინებული უნდა იყოს პერსონალის შესაძლებლობები განსაზღვროს საწარმოს ფუნქციონირების რაციონალური ოპერატიული და სტრატეგიული მიზნები და განახორციელოს მართვის ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ფორმირება (რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ მიზნების მიღწევას).

პერსონალის შეფასებაში მნიშვნელოვანი მომენტი დაკომპლექტების ორგანიზაციული და ფინანსური გეგმების შემუშავება, რომელშიც შედის:

- პერსონალის ჩართვის ღონისძიებების პროგრამის შემუშავება;
- კანდიდატების შეფასების მეთოდების შემუშავება ან ადაპტაცია;
- პერსონალის მოზიდვასა (ჩართვასა) და შეფასებაზე განეული ფინანსური ხარჯების ანგარიში;
- შემფასებელი ღონისძიებების რეალიზაცია;
- პერსონალის განვითარების პროგრამების შემუშავება;
- პერსონალის განვითარების პროგრამების განხორციელებაზე განეული ხარჯების შეფასება.

პერსონალზე მოთხოვნილების გაანგარიშება

მომუშავეთა (მუშების) აუცილებელი რაოდენობის, მათი პროფესიული და კვალიფიციური შემადგენლობის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა: 1) საწარმოო პროგრამა; 2) გამომუშავების ნორმები; 3) პროდუქტის ნაყოფიერების დაგეგმილი ზრდა და 4) სამუშ-

¹ პერსონალის მართვა, თ.ი. ბაზაროვას და ბ.ლ. ერიომინას რედაქციით.

აოების სტრუქტურა¹.

პერსონალის რაოდენობის გაანგარიშება შეიძლება იყოს მიმდინარე, ოპერატიული, გრძელვადიანი ან პერსპექტიული.

1. მიმდინარე მოთხოვნა პერსონალზე.

პერსონალზე სანარმოს მთლიანი მოთხოვნა (ა) განისაზღვრება

$$A=B+D$$

სადაც **B** – საბაზრო მოთხოვნაა, განისაზღვრება წარმოების მოცულობით;

D – დამატებითი მოთხოვნილებაა.

საბაზრო მოთხოვნა (**B**) განისაზღვრება ფორმულით

$$B=NM/K$$

სადაც **NM** – წარმოების მოცულობაა;

K – გამომუშავება ერთ მომუშავეზე.

უფრო კონკრეტული გამოთვლები, როგორც წესი, კეთდება ცალკე შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

- სანარდო მუშები (პროდუქციის შრომატევადობის, სამუშაო დროის ფონდის, ნორმების შესრულების პროცენტის გათვალისწინებით);

- დროებითი (პერიოდულად მომუშავე) მუშები (მიმაგრებული ზონების და სამუშაოს შრომატევადობის, პერსონალის რაოდენობის ნორმების, ნორმირებული დავალებების შრომატევადობის, სამუშაო დროის ფონდის გათვალისწინებით);

- მოწაფეები (ახალი მუშების მომზადების და სწავლების გეგმური ვადების საჭიროების გათვალისწინებით);

- მომსახურე პერსონალი (საშტატო განრიგებაზე და ტიპურ ნორმებზე ორიენტაციით);

- ხელმძღვანელი პერსონალი (განისაზღვრება მართულობის ნორმიდან გამომდინარე).

პერსონალზე დამატებითი მოთხოვნა – ესაა გაანგარიშების საწყისი პერიოდისთვის განსხვავება პერსონალზე საერთო მოთხოვნასა და პერსონალის რაოდენობას შორის. დამატებითი

1 სოციალური ფსიქოლოგია: პრაქტიკუმი, სასწავლო სახელმძღვანელო – თ.ვ. ფოლომეევას რედაქციით. М.: Аспект Пресс, 2006.

მოთხოვნის გამოთვლის დროს მხედველობაში მიიღება:

ა) საწარმოს განვითარება (წარმოების გადიდებით გამოწვეული თანამდებობის ზრდის მეცნიერულად დასაბუთებული განსაზღვრა).

$$D = \Delta_{\text{ს}} - \Delta_{\text{ა}}$$

სადაც, $\Delta_{\text{ს}}$ და $-\Delta_{\text{ა}}$ სპეციალისტებზე საერთო მოთხოვნაა დაგეგმილ და ბაზურ პერიოდებში;

ბ) მომუშავეთა ნაწილობრივი შეცვლა (რომლებსაც დროებით უკავიათ სპეციალისტის თანამდებობა)

$$D = \Delta_{\text{ს}} \times$$

სადაც, $\Delta_{\text{ს}}$ – სპეციალისტების წასვლის კოეფიციენტი (ჩვეულებრივ, წელიწადში შეადგენს საერთო რაოდენობის 2-4%-ს).

გ) სპეციალისტების და ხელმძღვანელების (რომლებსაც უკავიათ თანამდებობები) ბუნებრივი გამოკლების (წასვლის) დროს – თანამდებობების შევსება (კადრების შემადგენლობის დემოგრაფიული მაჩვენებლების შეფასება, სიკვდილიანობის აღიკვეთა);

დ) თანამდებობაზე ვაკანსიის არსებობა, გამომდინარე დამტკიცებული საშტატო მონაცემებიდან მომუშავეის მოსალოდნელი გამოკლების (წასვლის) შემთხვევაში.

2. სპეციალისტებზე გრძელვადიანი მოთხოვნილება.

ეს გამოთვლა ხორციელდება მაშინ, როცა დაგეგმვა ხდება 3 (სამი) და მეტი წლით.

პერსპექტივაში, სპეციალისტებზე მოთხოვნის, დარგისა და წარმოების განვითარების დეტალური გეგმების განსაზღვრის დროს იყენებენ გამოთვლის მეთოდს, რომელიც ემყარება “სპეციალისტებით გაჯერებულობის კოეფიციენტს” და რომელიც გამოითვლება, როგორც სპეციალისტების რაოდენობის შეფარდება წარმოების მოცულობასთან. მაჩვენებლის მხედველობაში მიღებით, სპეციალისტებზე მოთხოვნა (საჭიროება), გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$A = M \times K$$

სადაც, M – მომუშავეთა საშუალო სიითი რაოდენობა;

K – სპეციალისტებით გაჯერებულობის ნორმატიული კოეფიციენტი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ. 2000 წ.
2. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011 წ.
3. ქ. კინმარიშვილი. პერსონალის მართვა. გამ. „სამართლიანი საქართველო“. 2013 წელი.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
5. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. М.: Аспект пресс, 2007.

REFERENCES:

1. Paichadze N., Labour Economics , Textbook, Tb. 2000 y.
2. Paichadze N., Chokheli E., Faresashvili N., Human Resources Management, Tb. 2011y.
3. Q. Kitsmarishvili. Management of Personnel. Ed: “Fair Georgia”, 2013 y.
4. Human Resources Management: Textbook for High Educational Institutions / Ed. T.Y. Bazarov, B.L. Eremina. M .: UNITY-DANA 2001.
5. Bazarov T.Y. The Psychological Verge of the changing organization. M .: Aspect Press, 2007.

PLANNING OF DEMAND FOR PERSONNEL

Ketevan Kitsmarishvili

PhD, GTU Associate Professor

Resume

The planning process of demand for personnel is part of the planning of the organization working process. The successful human resources planning is based on the knowledge of answers on the following questions: how many employees (workers), what qualifications, where and when needed. How it is possible to attract the necessary personnel and to reduce the extra staff time or to focus on its optimization. How to use better the staff according to their skills, knowledge and internal motivation respectively. How to create the proper conditions for the development of the personnel. What will be the costs for the planned events.

Keywords: Assessing the demand for personnel; Quantitative Evaluation; Qualitative Evaluation of the demand for personnel; Calculation of the Demand for personnel.