

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და მეთოდები

მანანა სამადაშვილი

სტუდენტური პროფესორი

ეკატერინე გობეჯიშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

რეზიუმე

ადამიანის მართვა სტანდარტული მეთოდებით შეუძლებელია, რადგან ადამიანების მართვა წარმოადგენს ხელოვნებას და ის განიხილება, როგორც ფუნქციური ვალდებულებების, უფლებამოსილებების, ასევე პიროვნების პიროვნული მახასიათებლების, სულიერების, გრძნობების და განწყობის გათვალისწინებით.

აქედან გამომდინარე, ნებისმიერ ორგანიზაციაში, ადამიანური რესურსების მართვისას, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ, რომ ადამიანების მართვა ეს ხელოვნებაა და რომ მართვის პროცესს განსაზღვრავენ არა მხოლოდ ტექნოლოგიები, პროცედურები და დოკუმენტები.

ეს თავისებურებები სასურველია გათვალისწინებული იყოს ნებისმიერ ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებისა და მისი რეალიზების დროს.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია, როგორცაა პერსონალის დასაქმება, შეფასება და სამუშაოზე მიღება განისაზღვრება სამუშაო ძალის ღირებულების და მომუშავისადმი ნაყენებული მოთხოვნების ზრდით.

სხვადასხვა ბიზნესი ხშირად მიმართავს გარე მომსახურებას, როგორცაა ტრენინგი, კონსულტაციები, თუმცა სასურველია ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციას შეეძლოს შესაფერისი რჩევებით და მომსახურებით ორგანიზაციის უზრუნველყოფა.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციამ წამყვანი როლი უნდა შეასრულოს და განსაკუთრებული წვლილი შეიტანოს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სფეროებში, პერსონალის

დასაქმებაში, ტრენინგსა მის ეფექტურ მართვაში, ნახალისებასა და დასაქმებულთა ურთიერთობებში.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, პერსონალის მართვის სტრატეგია, პერსონალის დასაქმება, პერსონალის შეფასება, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქცია, ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდი

შესავალი

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დიდად არის დამოკიდებული მისი პერსონალის შესაძლებლობებზე, უფრო მეტად ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფზე. ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული კაპიტალისადმი ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალცალკე და ერთად იღწვიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად.

კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირება ორგანიზაციაში პერსონალის სწორი მართვის შედეგია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება – პერსონალის შერჩევა, სწავლება, ატესტაციის გამოყენება. ასევე, სამუშაოს დაგეგმვა – სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობა, კვალიფიკაციის მოქნილობა, ცვლილებები და ოფიციალური ჯგუფების გამოყენება. ძალიან მნიშვნელოვანია კავშირი პერსონალის კმაყოფილებასა და ბიზნესის წარმატებას შორის. კერძოდ, მაღალკვალიფიციური მუშაობის რენტაბელობა (კარგი ურთიერთობები და გაძლიერებული ტრენინგი), კავშირი ადამიანური რესურსების მართვაში კაპიტალდაბანდებასა და ქვედა რგოლში გაუმჯობესებას შორის.

ორგანიზაციის მმართველობამ უნდა უზრუნველყოს ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც პერსონალი მაქსიმალურად გამოიყენებს თავის უნარს და შესაძლებლობებს როგორც ორგანიზაციის, ასევე თავის სასარგებლოდ, ანუ კადრების მართვა ხორციელდება, როგორც ბიზნესის მართვის პროცესის ნაწილი. ამგვარად, ადამიანური რესურსების ფუნქციები განსაზღვრავს ისეთ საკითხებს,

რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციებში პერსონალის მართვასთან და მის განვითარებასთან. ეს ეხება ისეთ სფეროებს, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის შერჩევა და განვითარება, დაქირავებულთა ნახალისება, პერსონალის ტრენინგი, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება და სხვა.

პირითადი ნაწილი

ბიზნესის მოცულობა, შესასრულებელი სამუშაოს ტიპი, პერსონალის რაოდენობა განაპირობებს ადამიანური რესურსის ფუნქციის ორგანიზებას.

ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ფუნქცია დასაქმება გულისხმობს კადრების შერჩევას, სელექციას და ინდუქციას (სამუშაოს გაცნობა) ორგანიზაციაში. დასაქმების პროცესი ეფუძნება სამუშაოს აღწერას. დასაქმებულთა სელექციის სისტემა მოიცავს ინტერვიუს, სელექციის ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებასა და სხვა. საბოლოო გადაწყვეტილება, მიიღონ თუ არა აპლიკანტი, კეთდება იმ სუპერვაიზორის მიერ, რომელსაც სჭირდება ახალი კადრი.

ადამიანური რესურსის მართვის ფუნქციამ უნდა უზრუნველყოს უმაღლესი ადმინისტრაციის დონეზე რესურსებით მთელი ჯგუფის უზრუნველყოფა. ასევე, რჩევების მიცემა დაკომპლექტებისა და კარიერის განვითარების საკითხებზე. გააკონტროლოს ანაზღაურებისა და შეღავათების მიცემის პოლიტიკა.

ჰორიზონტალური ხელმძღვანელობა, ისევე როგორც ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უნდა მონაწილეობდნენ ადამიანური რესურსების მართვის ოპერატიულ საქმიანობაში. ჰორიზონტალური მენეჯერები უფრო სიღრმისეულად უნდა ერთვებოდნენ პერსონალის შერჩევის, დაკომპლექტების და ტრენინგის აუცილებლობის ანალიზის პროცესში, ასევე საჩივრების და დისციპლინასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარებაში. ჰორიზონტალური მენეჯერები არც თუ ისე კომპეტენტურები არიან ამ საკითხების მოგვარებაში, რაც გამოწვეულია მენეჯერების არაკვალიფიციურობით ადამიანური რესურსების

მართვის საკითხებში, დაძაბულ სამუშაო პირობებში მუშაობით, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების გადანაცვლებებზე დაყრდნობით.

დარწმუნების და ადამიანური რესურსების ფუნქციის მარკეტინგული პროცესის მეშვეობით შესაძლებელია უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის მოპოვება, რაც უნდა აკმაყოფილებს როგორც ორგანიზაციის, ასევე მისი თანამშრომლების მოთხოვნილებებს; ასევე მიღებულმა სიახლეებმა უნდა შეცვალოს უკეთესობისაკენ მიღებული შედეგები.

მენეჯერების მიერ განეული ხარჯები (ფული, დრო და ძალისხმევა) თუ არ იქნება მომგებიანი ორგანიზაციისთვის და თავიანთთვის, მაშინ ისინი წინააღმდეგობას გაუწევენ, მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის თანახმად განეული ქმედებები იქნება პროგრესული ორგანიზაციისათვის. პერსონალი კი სკეპტიკურად უყურებს სიახლეს, რაც ორგანიზაციისათვის მომგებიანია, ყოველთვის არ იქნება მათთვის კარგი. [3,4]

პერსონალის მონაწილეობა სიახლეების დანერგვის პროცესში (თუ მათი წვლილი მნიშვნელოვანია) ნდობის მოპოვების საწინდარია. ადამიანური რესურსის ფუნქციის მიერ უნდა დაკმაყოფილდეს და დადგინდეს შიდა მომხმარებლების, როგორცაა უმაღლესი მმართველობა და პორიზონტალური მენეჯერები, მოთხოვნილებები და მათი სურვილები. პირველი მოქმედება ბიზნესის მოთხოვნილებების და მისი წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორების გაგებაა. შემდეგი ეტაპი წარმოადგენს თუ რომელი დონის მენეჯერმა უნდა დააკმაყოფილოს ეს მოთხოვნილებები, რაც ნიშნავს გაარკვიონ პერსონალთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხები (რესურსებით მომარაგება, წახალისება და მოტივაცია, დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, პერსონალის ტრენინგი და სხვა).

პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურების გასაფართოებლად აუცილებელია მარკეტინგის გეგმად გამოვიყენოთ ბაზრის შესწავლის შედეგად მიღებული მონაცემები. მარკეტინგის გეგმით უნდა დადგინდეს ის დანახარჯები, რაც ინიციატივების

განვითარებასა და მისი შენარჩუნებას მოხმარდა. ასევე საჭიროა მოგების რაოდენობის დათვლა ფინანსირების თვალსაზრისით და ფინანსური მოგების შეფასება, რაც შესაძლებელია გაზრდილი მწარმოებლურობით და მრავალკვალიფიციური შრომის უკეთ გამოყენებით.

მარკეტინგის პროცესის შემდეგი ეტაპი მმართველობის დარწმუნებაა, რათა განისაზღვროს ის საქონელი და მომსახურება, რომელიც ბიზნესს სჭირდება. რაც ნიშნავს ხარჯებისა და მოგების ზუსტ ანალიზს, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებას მის შესაქმნელად, გასავითარებლად და შესანარჩუნებლად. აგრეთვე იმ გავლენას, რაც ბიზნესის ეფექტურ შესრულებას იწვევს.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის შესაძლებლობებში შედის ორგანიზაციის ზოგიერთი საქმიანობის გარედან მომარაგება.

გარე რესურსების გამოყენების სამ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს:

- ხარჯების შემცირება - ადამიანური რესურსების ხარჯები მცირდება, რადგან მომსახურება უფრო იაფია და ფუნქციის მოცულობაც შესაძლოა შემცირდეს.

- ადამიანური რესურსების ძალისხმევის კონცენტრაცია - ფუნქციის წევრები არ იხრებიან ძირითადი ამოცანებიდან, რომელიც დამატებით ღირებულებას ქმნის

- პრაქტიკის შეძენა - ნოუ-ჰაუს და გამოცდილების (რომლის მიღებაც ორგანიზაციაში შეუძლებელია) შესყიდვის შესაძლებლობა.

გარედან რესურსირებას დიდი უპირატესობა გააჩნია, მაგრამ პრობლემები მაინც არსებობს. ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის რომ გარედან რესურსირება მოკლევადიანი და ნახარჯებით წარმოებს. უცილებელია ცალკეული სფეროს დიდი ყურადღებით და სიფრთხილით შეფასება, თუ რამდენად ეფექტური იქნება მისი გარედან რესურსირება და როგორი შედეგი ექნება მას ორგანიზაციისათვის, როგორც ხარისხობრივი, ისე ფინანსური კეთილდღეობის თვალსაზრისით. გარედან რესურსირების შემთხვევაში სასურველია გამოცხადდეს ტენდერი. მას-

ში უნდა მონაწილეობდეს ოთხი, ხუთი ფირმა. შერჩევის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იქნას ხარისხი, თუ რამდენად იქნება ფირმის ტექნიკური პირობები, ხარისხი და ხარჯები დაკმაყოფილებული. გარედან რესურსირება აგრეთვე უნდა ემყარებოდეს მკაცრ ანალიზს და მონაცემებს იმის დასადგენად, თუ როგორ მართავენ სხვა ორგანიზაციები ადამიანური რესურსების საქმიანობას. მომსახურების ნორმები და ბიუჯეტი უნდა განიხილებოდეს რეგულარულად ამასთან ერთად შესაძლებელი უნდა იყოს მონიტორინგის ჩატარება. სამუშაოს არასწორად მსვლელობის შემთხვევაში კორექტულად და სწრაფად უნდა მოხდეს რეაგირება, ხოლო სერიოზული ხარვეზის შემთხვევაში კონტრაქტი უნდა შეწყდეს. [1.2,3]

გარე რესურსების გამოყენება შეიძლება შემდეგ სფეროებში:

- ჯანდაცვა, უსაფრთხოების მონიტორინგი
- დაკომპლექტება
- ტრენინგი
- დაქირავებულთა კეთილდღეობა და საკონსულტაციო საქმიანობა
- ანაზღაურების მართვა
- ბავშვებზე ზრუნვა
- კანონიერი საკონსულტაციო სამსახური

დამატებითი ღირებულების ზრდა შესაძლებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორი შერჩევით და ამ სტრუქტურაში ადამიანების ეფექტურად გამოყენებით, რაც გამოიხატება ორგანიზაციისათვის შესაბამისი პერონალის შერჩევაში, მათ წახალისებაში, ეფექტურად მართვაში, ორგანიზაციული კულტურისადმი ნდობის მოპოვებით, პიროვნებებს შორის სტაბილური ურთიერთობების შექმნით და შენარჩუნებით, გუნდურ მუშაობაში აქტიური ჩართვით.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის შესაძლებლობების გამოყენება განაპირობებს დამატებითი ღირებულების შექმნას:

● ახალი სტრატეგიის და პროგრამის შეთავაზება, რომელიც მომხმარებელზე და მწარმოებლურობაზე ორიენტირებულ კულ-

ტურას განავითარებს

- ადამიანური რესურსის დაგეგმვის, შერჩევის, ეფექტური მართვის, პერსონალის ნახალისების, დასაქმებულთა ურთიერთობების კვალიფიკაციის ამაღლების სფეროებში განსაკუთრებული წვლილის შეტანით

- ადამიანური რესურსის ნებისმიერი ინიციატივა, რომლიდანაც მიიღება სათანადო მოგება მაგ. ტრენინგი და კვალიფიკაციის ამაღლება განიხილებოდა, როგორც კაპიტალდაბანდება, რაც, თავის მხრივ, ზრდის დამატებით ღირებულებას

- ადამიანური რესურსის ეფექტური მომსახურება

ადამიანური რესურსების ფუნქციას გააჩნია უნარი მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს დამატებითი ღირებულების გაზრდაში, ასევე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში. ამ ფუნქციის ეფექტურობის დაზოგვა გვიჩვენებს დამატებითი ღირებულების შექმნაში არსებულ მიღწევებს, ასევე საჭირო გაუმჯობესების და ცვლილებების არსებობას.[1,3]

არმსტრონგის და ლონგის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ გვიჩვენა, თუ რომელ ფაქტორებზე დაყრდნობით შეიძლება ფუნქციების შეფასება.

- ორგანიზაციის არსის გაგება – ორგანიზაციის მიზნები, ფასეულობები, პროდუქციის და მარკეტინგის სტრატეგია, ნარმატივის გადამწყვეტი ფაქტორები, მოქმედების ტექნიკა, მეთოდები.

- ნოვატორული, მოტივირებული და რეალისტური წინადადებების რაოდენობა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის, სტრატეგიის და პროგრამების შესახებ.

- მომსახურების ხარისხი, რამდენად ეფექტურია მომსახურება, აკმაყოფილებს თუ არა მოთხოვნებს და რამდენად გადაჭრის არსებულ პრობლემებს [1]

პერსონალის მართვა ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით. სტიმულირების მეთოდი დაკავშირებულია თანამშრომლის განსაზღვრული მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან;

ინფორმაციის მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლისათვის ყველა იმ მონაცემის გადაცემას, რომელიც საშუალებას მისცემს

მას, დამოუკიდებლად ააგოს თავისი ორგანიზაციული ქცევა;

დარწმუნების, ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდში იგულისხმება შიგა სამყაროზე და ადამიანის ფასეულობათა სისტემაზე უშუალო მიზანმიმართული ზემოქმედება და იძულებითი-ადმინისტრაციული მეთოდი, რაც წარმოადგენს შიშის საფუძველს, ან სანქციების გამოყენება.[3]

დასკვნა

ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და დამოკიდებულება მასში მომუშავე პერსონალისადმი განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი პოლიტიკის საშუალებით, რაც გამოხატავს ორგანიზაციის ფასეულობასა და რწმენას, დამოკიდებულებას მასში მომუშავე პერსონალისადმი.

ორგანიზაციის მიზნებიდან, მისიიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ხოლო ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს ორგანიზაციის ამოცანებისა და მიზნების უმთავრეს საფუძველს.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, პოლიტიკა და პრაქტიკა წარმოადგენს პროცესების, მეთოდების, პიროვნებების, უნარების, სტილის და ორგანიზაციული კულტურის უნიკალურ ნაერთს. ორგანიზაციის მიზანია მიაღწიოს მაქსიმალური შესაძლებლობების რეალიზებას, რის საშუალებასაც პროფესიონალი სპეციალისტებით დაკომპლექტებული გუნდი იძლევა და განპირობებულია ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების და მეთოდების სწორად არჩევით და გამოყენებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არმსტრონგი მ. "ადამიანური რესურსების მართვა", თბილისი 2002. ჩვ. 601
2. კუტალაძე ი. "ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი". თბილისი: შ.პ.ს "არადანი", 1999, გვ. 443
3. პაიჭაძე ნ. "პერსონალის მართვა", თბილისი: თსუ. 2003, გვ. 463
4. Beardwell J. and Claydon T. "Human Resource Management". UK: Prentice hall 2007, p. 694.
5. Martin J. "Organizational Behaviour and Management" UK: SOUTH- WESTERN CENGAGE, Inc. 2008, p. 877.

REFERENCES:

1. Armstrong M. "Human Resource Management Practice", Tbilisi, 2002, p. 601 (in Georgian language)
2. Kutaladze I. "Human Resource Management", Tbilisi: Ltd "Aradani", 1999, p. 443 (in Georgian language)
3. Paichadze N. "Personnel Management", Tbilisi, TSU., 2003, p. 463 (in Georgian language)
4. Beardwell J. and Claydon T. "Human Resource Management". UK: Prentice hall 2007, p. 694.
5. Martin J. "Organizational Behaviour and Management" UK: SOUTH- WESTERN CENGAGE, Inc. 2008, p. 877.

THE FUNCTIONS AND METHODS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Associate Professor of GTU

Manana Samadashvili

Academic Doctor of Economics

Ekaterine Gobejishvili

Resume

The standard methods are impossible to be used in the process of Human management, as it is a kind of art. Human management is considered as a unity of duties, rights, responsibilities as well as personal characteristics taking into account person's spiritual feelings and disposition, emotional outlook or mood.

Thus, in any organization in the process of Human Resource Management the Top-managers should take into consideration the fact that human management is an art management process is defined not only by technologies, procedures or documents.

Human resources management function, such as personnel selection, employment, evaluation and hiring of the staff is defined by the increase of workforce value, skills, knowledge and requirements of the job accuracy.

Various businesses often apply for external services, such as training and consultations. Though it's most desirable if the human resources management function supplies the organization with suitable advice and services.

Human Resources management function should play the leading part in the fields of human resources planning, personnel employment, training its effective management and personnel relationship.

Keywords: Human Resources management, Human resources strategy, Employment of staff, Personnel evaluation, Function of HR management, Method of HR management.