

პერსონალის შერჩევა თანამედროვე ბიზნესის მართვის პროცესში

მანანა სამადაშვილი

სტუ ასოცირებული პროფესორი

ეკატერინე გობეჯიშვილი

სტუ აკადემიური დოქტორი

რეზიუმე

პერსონალის მართვის დეპარტამენტს დიდი პასუხისმგებლობა და მოვალეობა აკისრია თანამედროვე ბიზნესის ეფექტურად მართვაში. ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა დიდადაა დამოკიდებული მასში მომუშავე პერსონალის კვალიფიკაციასა და ძალისხმევაზე. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მართვა ხომ ხელოვნებაა. ყოველი პიროვნება თავისი სულიერებით, გრძნობებით და პიროვნული მახასიათებლებით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. აქედან გამომდინარე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის შესაბამისი კადრებით დაკომპლექტების პროცესს.

ორგანიზაციაში პერსონალის წარმატებული დაქირავების 6 საფეხურის (დაგეგმვა, მოზიდვა, შერჩევა, ინტერვიუ, შემოწმება და დახურვა) სწორად განსაზღვრა და შესრულება, რომელიც დამოკიდებულია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის და პერსონალის შერჩევის ძირეული პრინციპების ცოდნაზე, შედეგად გამოიწვევს მაღალკვალიფიციური და მოქნილი პერსონალის აყვანას სამუშაოზე.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, პერსონალის შერჩევა, ინტერვიუ, პერსონალის მოზიდვა, ტესტირების უარყოფითი მხარეები, ტესტირების უპირატესობა, ინტერვიუს ტიპები, შერჩევის მეთოდები).

შესავალი

ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე ღირებულ კაპიტალს. ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას და მის ეფექტურად მუშაობას გა-

ნაპირობებს ორგანიზაციაში მომუშავე ყოველი თანამშრომელის მუშაობა, როგორც ცალ-ცალკე, ასევე მათი ერთობლივი საქმიანობა. ორგანიზაციაში შესაბამისი სამუშაოსათვის სასურველი პერსონალის შერჩევა წარმოადგენს საკმაოდ რთულ და შრომატევად პროცესს.

დაშვებული შეცდომები, რომელიც პერსონალის შერჩევის პროცესში შეიძლება მოხდეს, გამოიწვევს საკმაოდ სერიოზულ უარყოფით შედეგებს:

- პერსონალის დენადობას;
- პერსონალის მიერ დისციპლინის დარღვევას;
- პერსონალის მიერ სამუშაოსადმი უპასუხისმგებლობას;
- პერსონალის მიერ სამუშაო დროის არაეფექტიან გამოყენებას;
- პერსონალის მიერ არაკვალიფიციურ მუშაობას;
- ორგანიზაციაში არაჯანსაღი სამუშაო კლიმატის შექმნას

სელექციის პროცესის დასარეგულირებლად და პერსონალის დაქირავების პროცესში ზედმეტი ხარჯების თავიდან ასაცილებლად, რომელიც თავს იჩენს პერსონალის დაქირავების პროცესში, სასურველია თავი ავარიდოთ არასასურველი აპლიკანტების მიღებას. შესაბამისად უნდა განისაზღვროს სამუშაოს მოთხოვნები (შესაბამის თანამდებობაზე მისაღები კანდიდატების ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები, ცოდნა, უნარები და ა.შ.).

ძირითადი ნაწილი

პერსონალის აყვანა-დაქირავების პროცესი შედგება ურთიერთდაკავშირებული ეტაპებისაგან:

1. დაგეგმვა (შესათავაზებელი თანამდებობების და მათზე კვალიფიციური პერსონალის სათანადო რაოდენობის დადგენა);
2. სტრატეგიის შეთავაზება;
3. ძიება (შიდა და გარე რესურსების მოძიება);
4. შერჩევა (კვალიფიციური, კეთილსინდისიერი, პერსონალის შერჩევა);
5. შეფასება და კონტროლი (პერსონალის სამუშაოს შეფასება და მისი მუშაობის კონტროლი).

სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე ხდება საკვალიფიკაციო

მოთხოვნების ჩამოყალიბება. სამუშაოსა და ინდივიდის შესაძლებლობების შესაბამისობის პროცესში მნიშვნელოვანია პერსონალის ინტელექტუალობის, კომუნიკაბელურობის, ხასიათის ტემპერამენტის, ემოციურობის, მოტივაციის, შესაბამისობის დადგენა ორგანიზაციაში სამუშაო მოთხოვნებსა და ორგანიზაციის ფასეულობებთან. პერსონალის შერჩევის მიზანია ორგანიზაციაში სხვადასხვა თანამდებობებისათვის შესაბამისი და საუკეთესო პერსონალის შერჩევა.

სელექციის პროცედურის შედეგების სამუშაოს შესრულებასთან შესატყვისობას ვალიდობა ეწოდება, რასაც დიდი მნიშვნელობა გააჩნია მენეჯერისათვის. შერჩევის პროცედურის გავლის შემდგომ პერსონალის შესრულებული სამუშაო უნდა აკმაყოფილებდეს მაღალ სტანდარტებს.

სელექციის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრინციპს წარმოადგენს სამუშაოსადმი შესატყვისობა. მისი გაზრდა შესაძლებელია სამუშაოს დეტალური ანალიზის შედეგად სამუშაოს დეტალური, მისთვის მნიშვნელოვანი და ძირითადი უნარების სიღრმისეული დადგენა.

პერსონალის შერჩევაში გამოიყენება აპლიკაციური მეთოდი, ტესტური მეთოდი და ინტერვიუს მეთოდი.

ხშირად გამოიყენებადი და საკმაოდ ეფექტური სელექციური მეთოდია ინტერვიუ. სელექციური პროცედურა შედგება ორი ეტაპისაგან. პირველ ინტერვიუს ატარებს პერსონალის მართვის დეპარტამენტის თანამშრომელი, ხოლო მეორე ინტერვიუს სუპერვიზორი. ჯინტერვიუს პროცესში ინტერვიუერი ფლობს აპლიკანტის შესახებ ყველანაირ ინფორმაციას: სააპლიკაციო ფორმას, წინა ინტერვიუს შედეგებს, ტესტის მაჩვენებელს და სხვა დამატებით ინფორმაციას.

ინტერვიუერს აქვს შესაძლებლობა შეაფასოს აპლიკანტი პრეზენტაცია-თვითნარდგენის, მანერების, ემოციური სტაბილობის, ატიტუდების, მოტივაციების, განათლების, წინა სამუშაო გამოცდილების, ასევე აპლიკანტის ინტერესების მიხედვით. მას ეძლევა საშუალება დაადგინოს აპლიკანტის შესაბამისობა ორგანიზაციაში არსებული ორგანიზაციული კულტურისადმი.

ინტერვიუ არის ორ ადამიანს შორის გარკვეული მიზნით წარმართული დიალოგი.

ორგანიზაციაში შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ინტერვიუს რამდენიმე ტიპი:

- შეფასებითი, რომელიც წარმოებს სუპერვიზორსა და დაქვემდებარებულს შორის;

- კონსულტაციური;
- შენიშვნების;
- მონაცემთა შეგროვების;
- სამუშაოს ანალიზის.

ინტერვიუს მთავარ ნაკლს წარმოადგენს:

- სუბიექტურობა. რამდენიმე ინტერვიუერმა რადიკალურად განსხვავებულად შეიძლება შეაფასოს ერთი და იგივე პერსონალი პირადი სუბიექტურობის გამო;

- პერსონალის არაბუნებრივი ქცევა. პერსონალი ცდილობს კარგი შთაბეჭდილება მოახდინოს ინტერვიუერზე

ინტერვიუ შეიძლება იყოს:

1. წინასწარ დაგეგმილი. ინტერვიუერის მიერ ხდება პერსონალის შესახებ წინასწარ შერჩეული სრული და ღირებული ინფორმაციის მოპოვება იმ სფეროში, რომელიც პერსონალის მიერ მომავალში სამუშაოს წარმატებულ შესრულებაში გამოიხატება

2. სტანდარტიზებული ინტერვიუ — ის წარმოადგენს სტრუქტურირებულ ფორმას და ეფუძნება კითხვარს;

3. სტრესული ინტერვიუ — მეორე მსოფლიო ომის დროს იქნა შემუშავებული და გამოყენებული აშშ-ში. მისი მიზანი იყო ხელოვნურად შექმნილ მძაფრ სიტუაციაში ისეთი პიროვნებების გამოვლენა, რომლებიც სტრესულ სიტუაციაში შეინარჩუნებდნენ ემოციურ სიმშვიდეს და საკუთარ ქცევაზე კონტროლს;

4. ჯგუფური ინტერვიუ. მასში მონაწილეობს და გადაწყვეტილებას იღებს რამდენიმე ინტერვიუერი, რომლებიც წინასწარ ეცნობიან პერსონალის შესახებ სრულ ინფორმაციას. მათ უნდა შეარჩიონ და გადაწყვიტონ პერსონალის მოღვაწეობის რომელი სფერო წარმოადგენს მთავარ და ძლიერ სფეროს მის პროფესიონალურ საქმიანობაში. ინტერვიუს შემდეგ ხდება ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება.

დასკვნა

სელექციის პროცედურის შეფასება უნდა განხორციელდეს შემდეგ საკითხებზე ამომწურავი პასუხების მიღების შედეგად:

- პოლიტიკა სელექციის შესახებ უნდა იყოს ორგანიზაციის მიერ მკაფიოდ და ნათლად ჩამოყალიბებული;
- ორგანიზაციაში დადგენილი სამუშაო სტანდარტები და პროგრამა ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული;
- დადგინდეს მისაღები შესარჩევი კანდიდატების საკმარისი რაოდენობა და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევები;
- სელექციის პროცესში მისაღებ პერსონალზე დანახარჯის დაანგარიშება;
- სამუშაოზე აყვანილი პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხი;
- პერსონალის სელექციის შედეგად სასურველი შედეგის მიღება.

პერსონალის კვალიფიკაცია უნდა შეესაბამებოდეს ძირითადი კომპანიის მიზნებს, იზიარებდეს მის პოლიტიკას, უნდა იყოს მოქნილი და შორსმჭვრეტელი თავის გადანეწყვილებებში და ქმედებებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არმსტრონგი მ. «ადამიანური რესურსების მართვა», თბილისი 2002. გვ. 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.

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: Prenticehall 2007, p. 694.

SELECTION OF PERSONNEL IN MODERN BUSINESS MANAGEMENT

Manana Samadashvili

Associate Professor,GTU

Ekaterine Gobejishvili

Academic Doctor,GTU

RESUME

Personnel management department has got the great responsibility and duties in modern business effective management. The successful work of the organization greatly depends on the staff's qualification and effort. Personnel management is a real art. Each person with his/her own spirituality, feelings and personal characteristics differs from each other. Thus, forming appropriate staff in an organization is extremely important. The correct (right) definition and execution of 6 levels (planning, attraction, selection, interview, checking and closure (completion) are the main principles of human resources management and personnel selection. As a result the organisation will employ the highly qualified personnel.

Key words: Human Resources management, personnel selection, interview, personell, Characteritics of international personnel management, Competence of international managers, Manager's development, Personal selection, Policy of international employment and development.