

მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ და პერსონალის შერჩევის ზოგიერთი საკითხი

ციალა ლომაია

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის,
კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის პროფესორი

ნიკოლოზ გოგოლაძე

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
დოქტორანტი

რეზიუმე

ნაშრომში გადმოცემულია ადამიანური კაპიტალის როლი და პერსონალის შერჩევის ზოგიერთი საკითხი. აღნიშნულია პერსონალის შერჩევის როლი და მნიშვნელობა ბიზნესის მართვაში, აქვე ხაზგასმულია პერსონალის შერჩევაში დაშვებული შეცდომების უარყოფითი შედეგები, ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციის მართვის სტრატეგიასა და პოლიტიკის მნიშვნელობაზე პერსონალის სწრაფად შერჩევაში, კომპანიების ერთ-ერთი უდიდესი გამოწვევაა კვალიფიციური კადრების მოწვევა და შენარჩუნება.

საკვანძო სიტყვები: სამოტივაციო სისტემა, პერსონალის მოზიდვა, რეკრუტირება, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზანი, ფუნქციონალური შეფასება.

შესავალი

ადამიანური რესურსის შერჩევის თანამედროვე მეთოდების შესწავლა მნიშვნელოვანი და აქტუალური პრობლემაა, როგორც მეცნიერული, ისე გამოყენების თვალსაზრისით. ბოლო წლებში საქართველოში მკვეთრად გაიზარდა მოთხოვნა მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალზე. დღეს, როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო სტრუქტურაში მწვავედ დგას პერსონალის შერჩევა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების სანდო და ვალიდური მეთოდების შექმნის პრობლემები.

კვლევის მიზანია საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის პრობლემების თანმედროვე მეთოდების შესწავლა, მრავალი ვარიანტიდან ოპტიმალურის შერჩევა და ყველაზე ეფექტური მეთოდის გამოვლენა.

აღნიშნული მიზნის რეალიზაციისთვის დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული თეორიული ბაზის მოძიება და გაცნობა, სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის თუ კვლევითი პროექტების გაცნობა და მასალის დამუშავება;
- საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში გამოყენებული პერსონალის დაქირავების მეთოდების განხილვა;
- ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის, თეორიული მოდელების შესწავლა;
- ადამიანური რესურსის დაქირავება განლაგების ორგანიზაცია და საქმიანი შეფასება, შერჩევითი მეთოდით არჩეულ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში;
- საკვლევ ობიექტებზე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის, შრომის შედეგების და კარიერის მართვის შეფასება;

ძირითადი ნაწილი

წარსულში ხელმძღვანელები ხშირად არჩევდნენ ახალ თანამშრომლებს კადრების სამსახურის გარეშე. ამ დროს ისინი ეყრდნობოდნენ საკუთარ ინტუიციასა და გამოცდილებას, აგრეთვე რეკომენდაციას წინა სამუშაო ადგილიდან. ხშირი შეცდომები კი იწვევდა თანამშრომელთა ხშირ განთავისუფლებას. ასეთი მიდგომა არაეფექტური გამოდგა. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვაში პერსონალის შერჩევა ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას. ამიტომ პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ორგანიზაციის მართვის ცენტრალური ფუნქციაა. ეს შეეხება არა მხოლოდ ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელს. [1:205]

თანამედროვე პირობებში პერსონალის მართვის პროცესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა კადრების შეკრება და შერჩევა. ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელი ნათლად უნდა ხედავდეს არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის დიდ მნიშვნელობას ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანი საქმიანობისათვის, არამედ აგრეთვე უნდა იცოდეს ამ ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტის მეთოდები და პროცედურები. რადგან ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა პერსონალის მართვის სფეროში დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორი კადრები იქნება შერჩეული და როგორ ჩატარდება შერჩევის პროცესი. პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში დაშვებულმა შეცდომებმა შეიძლება სერიოზული უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს, მაგალითად :

- სერიოზული სირთულეები ორგანიზაციის სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში.
- არაინტენსიური და დაბალკვალიფიციური მუშაობა.
- პერსონალის დენადობა.
- შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის დარღვევა.
- სამუშაო დროის არაეფექტიანი გამოყენება.
- არაჯანსაღი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში.

- ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე არასასურველი საზოგადოებრივი იმიჯი. [2:235]

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად თავიდან ნათლად უნდა იქნეს გაცნობიერებული მისი ადგილი ადამიანური რესურსების მართვის მთლიან სისტემაში, რომლის ორგანული ნაწილიც არის ის. ხელმძღვანელობის მიერ დამკვიდრებული ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანობაზე. ის ფასეულობები, მორალური ნორმები და პრიორიტეტები, რომლებსაც აღიარებს და მისდევს ხელმძღვანელობა, აუცილებლად იჩენს თავს ახალ მომუშავეთა შერჩევის პროცესში. პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის საჭიროება შეიძლება გამოიწვიოს: პერ-

სონალის დენადობამ, პენსიაზე ან დეკრეტულ შვებულებაში გასვლამ, აგრეთვე ორგანიზაციის ფუნქციებისა და მასშტაბების გაფართოებამ, ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურმა, სტრუქტურულმა და ფუნქციურმა მოვლენებმა. [2:238]

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში საკმაოდ ბევრი ორგანიზაცია უამრავ პრობლემას აწყდება, რომელთაგან აღსანიშნავია:

- პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის სათანადოდ ჩამოყალიბებული, პროცედურებითა და დოკუმენტებით უზრუნველყოფილი და ოფიციალიზებული სისტემის არარსებობა.

- არაა შემუშავებული კანდიდატთა შერჩევის თანამედროვე, აუცილებელი პროცედურები. შერჩევის საფუძველია ჯანსაღი აზრი და ფორმალური მოთხოვნა კანდიდატებისადმი.

- პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ფუნქციების შემსრულებელ მოხელეთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება.

- ორგანიზაციას არ აქვს საჭირო ფინანსური რესურსები, რათა ამ პროცედურების მაღალ დონეზე ჩასატარებლად ცნობილი ექსპერტები მოიწვიონ.

- ახალ მომუშავეთა შერჩევისას პროფესიის, თანამდებობისა და ნათელი კრიტერიუმების (სამუშაოთა აღწერებისა და სპეციფიკაციების) არარსებობა.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანად განხორციელების უმთავრესი წინაპირობებია:

- ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიზნებისა და ამოცანების კონკრეტული, ნათელი ფორმულირება.

- მართვის ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება, რაც მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად სხვადასხვა ქვედანაყოფის მაღალ დონეს უზრუნველყოფს.

- ორგანიზაციის მიზნებისა და პერსონალის დაგეგმვის მიმართ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დაინტერესებული და პასუხისმგებლური დამოკიდებულება. საკადრო პოლიტიკამ და პერსონალის დაგეგმვამ უნდა უზრუნველყოს პერსონალის

მოზიდვისა და შერჩევის ისეთი მიდგომა, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიას. [3:154]

პერსონალის შერჩევისას საჭიროა ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი ზოგადი პრინციპებით: ა) თავდაპირველად უნდა დასაბუთდეს, თუ რამდენად საჭირო და აუცილებელია ახალ კადრის მიღება, თუნდაც ვაკანსიების არსებობის შემთხვევაშიც კი საჭიროა დაერწმუნდეთ, რომ ამ ფუნქციის შესრულება აუცილებელია, მას უნდა ასრულებდეს ცალკე პირი და ამ ფუნქციათა შეთავსება არ შეუძლიათ სხვა თანამშრომლებს. ბ) კონცენტრირება უნდა მოხდეს სამუშაოზე მისაღებ კანდიდატთა ძლიერ და არა სუსტ მხარეებზე. რადგან ცხოვრებაში არ არსებობენ იდეალური ადამიანები, უნდა შეირჩეს ისინი, რომლებსაც ყველაზე მეტად უპასუხებენ თანამედროვე მოთხოვნებს. გ) კანდიდატებისთვის მოთხოვნები უნდა იყოს კონკრეტული და რეალისტური, თუ ვერც ერთი კანდიდატი ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნას, უპრიანია იმაზეც დავფიქრდეთ, თვით ეს მოთხოვნებიც ხომ არაა გაზვიადებული. დ) რაც შეიძლება ნათლად და გამჭვირვალედ უნდა გაირკვეს, თუ რამდენად შეესაბამება პრეტენდენტთა პროფესიული და ინდივიდუალური მონაცემები (მაგ. განათლება, სტაჟი, გამოცდილება, ზოგიერთ შემთხვევაში სქესი, ასაკი, ჯამრთელობისა და ფსიქიკური მდგომარეობა და სხვ.) თანამდებობისა და სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების მოთხოვნებს. ე) მეტად მნიშვნელოვანი პრინციპია შეჩერდეს არჩევანი ყველაზე მაღალკვალიფიციურ კანდიდატებზე, რადგან ჭეშმარიტად ითვლება, რომ კარგი სპეციალისტი, რაოდენ მაღალ ხელფასსაც არ უნდა უხდიდნენ მას, მაინც ბევრად უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე დაბალკვალიფიციური სპეციალისტი. ვ) პერსონალის შერჩევის ასევე აუცილებელ პრინციპად ითვლება, რომ შერჩეულ კანდიდატთა კვალიფიკაციური დონე იმაზე მაღალი არ უნდა იყოს, რასაც კონკრეტული თანამდებობა და სამუშაო ფუნქციების ეფექტიანი შესრულება მოითხოვს. ზ) აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს რომ კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმები არ უნდა იყოს ძალზე ბევრი, რათა არ გაართულდეს თვით შერჩევის პროცესი. ჩვეულებრივ, ძირითადად,

მთავარ კრიტერიუმებად ითვლება: განათლება, გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, საქმიანი თვისებები, პიროვნული (ფსიქიკური და ფიზიკური) მახასიათებლები და პოტენციური შესაძლებლობები. [2:244]

ინდივიდის და თემის სიცოცხლე დამოკიდებულია დამსაქმებელზე, რომლებიც თავის მხრივ დამოკიდებულნი არიან საკუთარ წარმატებაზე. რიგ შემთხვევაში მიუხედავად კომპანიის ზომისა, ადამიანები განასხვავებენ მომგებიანობის, პროდუქტიულობის და კონკურენტულობის უპირატესობას. ყველა ბიზნესს აქვს ინტერესები გახდეს დამსაქმებელი, რომელზეც აკეთებენ არჩევანს და ამით მიიზიდონ ყველაზე ერთგული და ნიჭიერი კადრები. [4:128]

კომპანიების ერთ-ერთი უდიდესი გამოწვევა კვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნებაა. საქართველოში, რომელიც ტრადიციულად ადამიანური რესურსებით იყო ცნობილი, ადეკვატური, განათლებული სამუშაო ძალის მოძებნა რიგით მეოთხე (თხუთმეტიდან) პრობლემატური ფაქტორია ბიზნესის კეთებისათვის, 2009 წლიდან დაწყებული ფინანსური და პოლიტიკური არასტაბილურობის შემდეგ არსებობს აზრი, რომ საქართველოს ადამიანური რესურსების ბაზა „მეტად განათლებული და ნაკლებად დასაქმებულია“, განსხვავება უნარებზე მოთხოვნასა და მათ მიწოდებას შორის მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობაა ბიზნესისა და დასაქმებისთვის.

დასკვნა

კადრების ეფექტური შერჩევა წარმოადგენს ნებისმიერი ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ფუნქციას, რადგან საქმიანობის ცენტრში ყოველთვის ადამიანები არიან. პერსონალის შერჩევა-დაქირავების ოპტიმალური სისტემის არჩევა წარმოადგენს ერთ-ერთ პირველხარისხოვან ამოცანას. სტრატეგიული დაგეგმვის ჩარჩოებში უნდა იჭრებოდეს პერსონალთა დაქირავების პროცესის შემუშავებისა და დანერგვის ამოცანა, რომელიც აგებული იქნება ისეთნაირად, რომ სასურველი შედეგი მიიღებოდეს უმოკლესი გზით. პერსონალის პროფესი-

ონალიზმი ადამიანისეული რესურსების მართვის გამართულ სისტემასთან ერთად წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს. ამიტომ საჭიროა პერიოდულად ჩატარდეს შერჩევა-დაქირავების ზოგადი სისტემის ანალიზი.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ არაკომპეტენტურ კადრს უფრო მეტი ზიანის მიყენება შეუძლია კომპანიისათვის, ვიდრე, მისი არყოფნით. ამიტომ კომპანიაში უნდა გვყავდეს, კვალიფიციური საკადრო მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია ზუსტად განსაზღვროს ჯერ თავისუფალი ადგილის თავისებურებები და შემდგომ აიყვანოს ისეთი კადრი, რომელიც მოერგება და შეითვისებს არსებულ პოზიციას. პერსონალის შერჩევა და დაქირავება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ყველა კომპანიისათვის, რადგან სწორედ მათზეა დამოკიდებული კომპანიის მომავალი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თორია მ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, “მერიდიანი” თბ. 2014, გვ. 203 – გვ. 223.
2. ლომაია ც. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბ. 2014, გვ. გვ 235-246.
3. М.И Соколова, А.Г Деменцева; „Управление человеческими ресурсами“ 2016
4. Papa Louis Fall, Yishan Zhang „ Staff recruitment in United Nations system organizations: Joint Inspection Unit Geneva 2015.
5. Ragnar Anthony Gambrell „ The Order of Hierarchy”, Master’s thesis, M.S. Human Resource Management. Faculty of Business Administration School of Social Sciences University of Iceland February 2012.
6. <http://www.geostat.ge>
7. <http://www.nplg.gov.ge/>
8. <http://insource.ge/>

REFERENCES:

1. Thoria m. “Human Resource Management”, “Meridian” Tb. 2014, p. 203 - p. 223.

2. Lomaia Ts. "Human Resource Management" Tb. 2014, p. Pp. 235-246.

3. M.I. Sokolova, AG Dementseva; , Human Resources Management 2016

4. Papa Louis Fall, Yishan Zhang „ Staff recruitment in United Nations system organizations: Joint Inspection Unit Geneva 2015.

5. Ragnar Anthony Gambrell „ The Order of Hierarchy”, Master's thesis, M.S. Human Resource Management. Faculty of Business Administration School of Social Sciences University of Iceland February 2012.

6. <http://www.geostat.ge>

7. <http://www.nplg.gov.ge/>

8. <http://insource.ge/>

MANAGEMENT THEORY ABOUT THE HUMAN ROLE AND SOME ISSUES OF THE PERSONNEL SELECTION

Tsiala Lomaia,

Professor of GTU, CIU

Nikoloz Gogoladze,

CIU faculty of Business, Doctoral Educational
Program for Business Administration

RESUME

The work deals with the role of human capital and some issues of selection of personnel. The role and importance of selection of personnel in business management is noted. Furthermore, it also underlines the negative consequences of mistakes made in the selection of personnel focusing on the organization's management strategy and the importance of policy on the rapid selection of personnel. One of the companies' biggest challenges is to invite and to retain the qualified staff.

Key words: Motivation system; Attraction of staff; Recruitment; Strategic Goal of organization; Functional Assessment.