

პერსონალის მართვის მეთოდები ბიზნესში

მერაბ ონიანი
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

ორგანიზაციის პერსონალთან მუშაობის სტრატეგია და ტაქტიკა მიზანშეწონილია განვიხილოთ, როგორც ერთიანი სისტემა. საკადრო პოლიტიკა იმ პრინციპების, წესების და ნორმების ერთობლიობაა, რომლებითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს პერსონალის შერჩევის, მომზადების და გადანაწილებისას.

პერსონალის მართვის ფუნქციების რეალიზებისთვის აუცილებელია იმ საბაზო პრინციპების სისტემის განსაზღვრა, რომლებიც პერსონალზე ზემოქმედებისა და პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრის შესაძლებლობას უქმნიან მენეჯერს.

საკადრო პოლიტიკა ორგანიზაციის განვითარებისკენაა მიმართული. ისევე როგორც კომპანიის განვითარების სტრატეგია, პერსონალის მართვის სტრატეგიაც საწარმოს შიდა რესურსების, ტრადიციებისა და იმ შესაძლებლობათა გათვალისწინებით უნდა შემუშავდეს, რომლებსაც გარე საქმიანი გარემო სთავაზობს ამ კომპანიას.

საკვანძო სიტყვები: საკადრო პოლიტიკა, პერსონალის მართვა, მენეჯმენტი.

ძირითადი ტექსტი

კადრების მართვის მეთოდები – არის მენეჯერის პერსონალთან მუშაობის უნარების, პროცედურებისა და ტექნიკის ერთობა, რომელიც მიმართულია განსხვავებული განვითარებისა და დონის ორგანიზაციების საკადრო შემადგენლობის ფორმირებისაკენ.

კადრების მართვის მეთოდები ოთხ ჯგუფში ერთიანდებიან:

1. ორგანიზაციის კადრების ფორმირების მეთოდები;
2. პერსონალის შრომის უნარიანობის მხარდამჭერი მეთოდები;

3. საკადრო რეზერვის ფორმირების მეთოდები;

4. კადრების ოპტიმიზაციის მეთოდები.

განვიხილოთ ბოლო ორი ჯგუფის თავისებურებები.

საკადრო რეზერვების ფორმირების მეთოდები. აღნიშნულ მეთოდებს იყენებენ რეზერვის ტიპიდან გამომდინარე (საქმიანობის სახეობის, თანამდებობათა შეცვლის სიჩქარის მომზადების დონის მიხედვით).

განვითარების რეზერვი – აერთიანებს სპეციალისტების და ხელმძღვანელების ჯგუფებს, რომლებიც პასუხს აგებენ ორგანიზაციის ხანგრძლივ და ეფექტურ ფუნქციონირებაზე. რეზერვის სიის ფორმირებისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: დოკუმენტური მონაცემების ანალიზი (ანგარიშების, ავტობიოგრაფიების და თანამშრომელთა ატესტაციის შედეგების). ინტერვიუ-პროფესიული მისწრაფებების, მოთხოვნილების, ქცევის მოტივების განსაზღვრისთვის და ა. შ.

თანამშრომელთა ქცევებზე დაკვირვება სხვადასხვა სიტუაციაში შესრულებული დავალებების შეფასება (1 წლიან პერიოდში).

კარიერის დაგეგმვის მეთოდები ორიენტირებულია პროფესიული განვითარების და სპეციალისტთა წინსვლის განსაზღვრაზე. ადამიანის პოტენციურ შესაძლებლობების ორგანიზაციის მოთხოვნებთან შედარების პროცესში. კარიერის განვითარების მეთოდები გვაძლევენ შედეგს თანამშრომელთა პროფესიული და თანამდებობრივი განვითარების თვალსაზრისით. პრესტიჟული და თანამდებობრივი პოზიციების ჩამონათვალი ორგანიზაციებში, რაც პროფესიონალის ოპტიმალურ განვითარებას აფიქსირებს მის მიერ გარკვეული პოზიციის დასაკავებლად არის კარიეროგრამა – წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ გზა უნდა გაიაროს სპეციალისტმა, რომ ფლობდეს აუცილებელ ცოდნას და უნარებს კონკრეტულ ადგილზე ეფექტური საქმიანობისთვის.

სტრუქტურის რეორგანიზაციის და შემადგენლობის ოპტიმიზაციის მეთოდები მიმართულია სამართავი ჯგუფების ფორმირებისკენ, საკადრო აუდიტის განხორციელება მოიცავს პე-

რსონალის შემცირების არადირექტიულ მეთოდებს, კრიზისის პირობებში პერსონალის მართვის და ორგანიზაციის რეფორმირების მეთოდებს.

მართვითი საშუალებების ფორმირების მეთოდები – დიფერენცირდება ჯგუფის განვითარების ეტაპებიდან გამომდინარე (ადაპტაცია, დაჯგუფება, კოოპერაცია საქმიანობის ნორმირება და ფუნქციონირება). საკადრო ან ორგანიზაციული აუდიტი, ან ორგანიზაციის სტრუქტურული და საკადრო პოტენციალის შესაბამისობის შეფასება მის მიზნებთან და განვითარების სტრატეგიებთან, ტარდება ორგანიზაციის განვითარებისათვის სტრატეგიული გადამწყვეტილებების შემუშავების მიზნით. ამასთან ფასდება ორგანიზაციის რეალობის სამი ძირითად ასპექტი:

1. საკადრო პროცესები ან პერსონალთან მიმართებაში ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულება;

2. ორგანიზაციის წყობა (მისი სტრუქტურის) ან ძირითადი ელემენტების თანაფარდობა და თანადაქვემდებარებულობა, ორგანიზაციული კონფიგურაციის სიხისტის (სირბილის) ხარისხი.

3. პერსონალის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებელი.

ორგანიზაციულ-საკადრო აუდიტის განხორციელებისას პერსონალის მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ფლობს თუ არა ორგანიზაცია საკმარის ადამიანურ რესურსებს ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის, შეუძლია თუ არა პერსონალს საკმარისად ეფექტიანად მუშაობა არჩეული სტრატეგიის მიმართულებით. საკადრო შემადგენლობის შეფასება მოიცავს:

1. საკადრო შემადგენლობის დაკომპლექტებულობის შეფასებას მთლიანობაში და მართვის დონის მიხედვით;

2. პერსონალის მომზადების დონის შესაბამისობის შეფასება საქმიანობის მოთხოვნებთან;

3. საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურის ანალიზი ტექნოლოგიის მოთხოვნების და თანამდებობების კლასიფიკატორებთან შესაბამისობაში;

4. საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურის ანალიზი სოციალურ დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით;

5. კადრების მოდინების შეფასება.

საკადრო პოტენციალის შეფასება ითვალისწინებს მართვითი პერსონალის ძირითადი ორიენტაციის დიაგნოსტიკას ამოცანაზე ან ურთიერთობებზე. ხელმძღვანელის ორიენტაცია ამოცანაზე დაკავშირებულია იმის გათვალისწინებასთან, რომ ჯგუფს შეუძლია ეფექტური ფუნქციონირება თუ იქნება მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი, ორიენტირება ურთიერთობებზე, რომლის დროსაც ნებისმიერი ამოცანა შეიძლება გადაწყდეს ჯგუფის მიერ, თუ მასში შექმნილია ოპტიმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი. არსებობს ნდობით დამოკიდებულება, დომინირებს პარტნიორობა. ორგანიზაცია ეფექტურად ფუნქციონირებს თუ უმაღლეს დონეზეა წარმოდგენილი მმართველები და ხელმძღვანელები საშუალო დონეზე – ადმინისტრატორები და ორგანიზატორები დაბალ დონეზე – ხელმძღვანელები.

საკადრო პოტენციალის მობილიზაციის პროცესი კრიზისული დაწესებულების შემთხვევაში ფინანსური გაჯანსაღების გეგმის რეალიზებისას შეიძლება წარმოდგენილი იქნას ანტიკრიზისული მმართველობითი საქმიანობის ძირითადი ფაზების შემდეგი თანმიმდევრობის სახით:

1. აგიტაციის ფაზა:

– პერსონალისთვის „სტრატეგიული დისკომფორტის“ შეგრძნების შექმნა, იმ ფაქტის გაცნობიერებით, რომ მუშაკთა პირადი ბედი დამოკიდებულია დაწესებულების (ორგანიზაციის, ფირმის) ბედზე და განპირობებულია მართვის სტრატეგიებში რადიკალური ცვლილებებით.

– საიმედო და გავლენიანი ლიდერის იმიჯის ფორმირება;

– საორგანიზაციო კომუნიკაციის ორმხრივი არხების ჩამოყალიბება ანტიკრიზისულ მმართველსა და დაწესებულების კოლექტივს შორის.

2. პროფესიული ზრდის ფაზა:

– პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის პირობების შექმნა;

- ორგანიზაციაში სწავლების პროცესების მხარდაჭერი მექანიზმების ფორმირება კრიზისული დაწესებულების თანამშრომელთა თვითგანვითარების მაღალი მოტივაციის დონის უზრუნველყოფა;

- წარმოების (დაწესებულების) ახალი მისიის ფორმირება და მისი მომავლის ხედვა;

- ორგანიზაციულ კომუნიკაციაში სპეციალური ენობრივი საშუალებების, სიმბოლოების, მეტაფორების გამოყენება დაწესებულების მუშაკთა ეფექტური ურთიერთგაგებისა და ემოციური მხარდაჭერისათვის;

- საბაზრო ეკონომიკის მექანიზმების, სამეწარმეო კულტურის ათვისება თანამშრომელთა მიერ.

3. ინტეგრაციის ფაზა:

- ახალი როლური მოდელების შექმნა კრიზისული დაწესებულების კულტურაში საქმიანობის და ქცევის ახალი ნიმუშების განმამტკიცებელი ფუნქციით;

- პრაქტიკის მუდმივი გაცნობიერების გზით ამ მოდელების სრულყოფა და შემოქმედებითი განვითარება;

- არჩევა და რეალიზება პროექტების სერიისა, რომლებშიც წარმატებით ხორციელდება პერსპექტიული იდეები, რაც საშუალებას იძლევა გაერთიანდეს კრიზისული დაწესებულების ყველა მუშაკის ძალისხმევა.

რეორგანიზაციის განხორციელებისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

იძულების მეთოდი ითვალისწინებს ძალის გამოყენებას პერსონალის მხრიდან ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად. გამოიყენება დროის მწვავე დეფიციტის დროს და მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა წინააღმდეგობის ბუნება ნათელია და ძალის ღიად გამოვლენა არაა საჭირო.

ადაპტური ცვლილებების მეთოდების ფარგლებში თანდათანობითი რეფორმირება უმნიშვნელო ცვლილებების გზით ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ხორციელდება. კონფლიქტები კომპრომისებით შეთანხმებებით და ხელმძღვანელობაში გადაადგილებებით წყდება. ეს მეთოდი ცვლილებების საშუალებას

იდლევა, როდესაც ცვლილებების მომხრეებს არა აქვთ ადმინისტრაციული ძალაუფლება, მაგრამ აქვთ ძლიერი მოტივაცია ახალი წამოწყებების დანერგვისათვის. მეთოდი სასარგებლოა როდესაც საშიშროება (ტენდენცია) ან კეთილსასურველი შეცდომებები იოლი წარმოსადგენია და ამიტომ განსაკუთრებული აჩქარება ზომების მისაღებად საჭირო არაა.

კრიზისული სიტუაციის მართვის მეთოდი შეიძლება იყოს გამოყენებული, როდესაც გარემოში ცვლილებები ემუქრება დაწესებულების (ორგანიზაციის) არსებობას. უპირველესი ამოცანა უმაღლესი ხელმძღვანელობისა არის – არა ბრძოლა წინააღმდეგობებთან, არამედ დეზორგანიზაციის ასაცილებელი ზომების რეალიზაცია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ანდრეევა ს., პერსონალის მართვის ფსიქოლოგიური საფუძვლები, სასწ. სახელმძღ. 1997;
2. კონოვალენკო მ., კადრების მართვა: ხელმძღვანელთა დახმარებისთვის, როსტოვი, 2004.

REFERENCES:

1. Andreeva S., Phsycological Aspects of Personnel Management, Textbook, 1997;
2. Kobovalenko M., HR Management: For Directors, Rostov, 2004.

PERSONNEL MANAGEMENT METHODS IN BUSINESS

Merab Oniani

Phd Student of GTU

RESUME

It is relevant to discuss a strategy and tactics of working with a personnel within the organization as one whole system. The manpower policy is the unity of those principles, rules and norms by which the organization is guided during selecting, preparing and repartitioning of the personnel. In order to implement the management functions of the cadres, it is necessary to define the system of those basic principles that give a manager an ability to have an impact on the staff and to solve the problems effectively.

The manpower policy is pointed towards the development of the organization. Just like the development strategy of the company, the manpower management strategy too should be elaborated considering inner resources, traditions and those capabilities of the enterprise, which are offered by the outer business environment to this company.

Key words: Human Resource Management Policy, Personnel Management, Management, Strategy.