ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცედურა შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა“ და სს „თელასში“

ციალა ლომაია –
სტუ-ს პროფესორი
E-mail: lomaia55@mail.ru
ელეონორა ლაგვილავა –
სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

ნაშრომში გადმოცემულია ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცედურა. ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცესი განხილულია, როგორც საკადრო მომსახურების ფუნქცია. შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მონაწილეობა, სადაც უნდა დასაქმდნენ ახლად შერჩეული მომუშავენი. მაღალი კულტურის მქონე მომუშავეებით სამუშაო ადგილების დაკომპლექტება ხდება უმაღლესი რანგის მენეჯერების ძალისხმევით, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე. პერსონალის შერჩევა არ წარმოადგენს იზოლირებულ ფუნქციას, იგი დაკავშირებულია პერსონალის მენეჯმენტის სხვა ფუნქციებთან და ხელს უწყობს მათ განხორციელებას.

სტატიაში განხილულია პერსონალის შერჩევის პროცესი ჩვენი კვლევის ობიექტების – შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერისა” და სს „თელასის” მაგალითზე. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი” გახლავთ საქართველოს წყალმომარაგების ბაზარზე წამყვანი კომპანია. მარტო დედაქალაქის წყალმომარაგებასა და წყალარინებაზე კომპანის 2300-მდე თანამშრომელი ზრუნავს, რომლებიც 460 000 აბონენტს ემსახურებიან.

სს „თელასი” ახორციელებს ქ. თბილისში ელექტრომომარაგების, წყალმომარაგებისა და დასუფთავების ერთიანი ინტეგრირებული და კოორდინირებული სისტემის ადმინისტრირებას. მომხმარებელთა მომსახურება ხდება 10 ბიზნეს-ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია ქალაქის ყველა ადმინისტრირებულ რაიონში და ამ მისიის შესრულებას ემსახურება 2100 ადამიანზე მეტი.

ნაშრომში გატარებულია აზრი, რომ ამ კომპანიების სტრატეგიის პრიორიტეტულ ნაწილს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სწორად მართვა და პერსონალის შერჩევის პოლიტიკის თანამედროვე პროცედურები, რაც მოიცავს კანდიდატის ძებნას, შეფასებას, განსაზღვრასა და ვაკანტურ პოზიციაზე დანიშვნას.

ადამიანური რესურსების ფორმირების მიზნით საკვლევ ობიექტებზე მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს პერსონალი, რისთვისაც ვაძლევთ შემდეგ რეკომენდაციებს:

- შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია მომუშავეთა დასაქმება;
- ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილები უნდა დაკომპლექტდეს მუშაობის მაღალი კულტურის მქონე მომუშავეებით;
- ორგანიზაციაში პერსონალის შერჩევის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მისი ადგილი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში;
- პერსონალის შერჩევის პროცესის ყოვლისმომცველი მიზანია უმცირესი ხარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ;
- შერჩევის პროცესში კომპეტენციების მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელია იმ ძირითადი მახასიათებლების დადგენა, რომლებიც გამოყენებულ იქნება შერჩევის საფუძვლად. კომპეტენციების მეთოდი გვაწვდის ინფორმაციას სტრუქტურული გამოკითხვის ჩასატარებლად.

ნებისმიერი ფირმის ძირითადი ფასეულობა – ეს არის მუშაკების შრომის წარმატება. თითოეული ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობა მისი პერსონალის ხარისხია. ავტომატიზებული წარმოებაც კი დამოკიდებულია იმათ კვალიფიკაციასა და კეთილსინდისიერებაზე, ვინც თვალს ადევნებს ტექნიკის მუშაობას, აწყობს მას, თავიდან იცილებს ხარვეზებს. პერსონალის (ადამიანური რესურსის) მენეჯმენტი ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა მენეჯმენტში.

სამეცნიერო მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ჩასახვის მომენტიდან ადამიანებთან მუშაობა მიჩნეული იყო განსაკუთრებულ და მნიშვნელოვან მიმართულებად, რომელიც საჭიროებდა ყურადღებასა და კომპეტენტურობას. ცნობილი

თეზისია, რომ „ადამიანები კი არ უნდა მართო, არამედ ადამიანთა მუშაობა და ქცევები".[1]

ადამიანური რესურსის მენეჯმენტს ბაზრის, მომხმარებლების, სასაქონლო სტრუქტურის, კონკურენტების შესწავლის გზით ადგილობრივ ორგანოებთან ან მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან ურთიერთობის დალაგება უნდა შეეძლოს. მისი მთავარი ამოცანა უნდა იყოს მაქსიმალური ორიენტაცია მომხმარებლებზე, მათი მოთხოვნილებებისა და ინტერესების, გემოვნების დაკმაყოფილებაზე. ძლიერმა პერსონალმა უნდა შეძლოს მთლიანად რეგიონის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, მოსახლეობის შრომით დასაქმებაში, ცხოვრების დონის ამაღლებაში, დასაქმებულ მუშაკებს შორის ჯანსაღი, მორალურ-სიქოლოგიური კლიმატისა და ორგანიზაციული კულტურის შექმნაში მონაწილეობა; მომუშავეთა აზრებისა და განწყობილებების სისტემური შესწავლა, ხელის შემშლელი კონფლიქტების თავიდან აცილება და გადაჭრა, შრომის შესახებ კანონის ზედმიწევნით დაცვა, ხელქვეითი მენეჯერების განვითარება და ხარისხის მენეჯმენტის სრულყოფა. საუკეთესო ვარიანტი მუშების ხარისხის ამაღლებისათვის რაციონალიზატორობის ყოველმხრივი მოტივირებაა.

მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცესი განვიხილოთ, როგორც საკადრო მომსახურების ფუნქცია. შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია მასში იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები მონაწილეობდნენ, სადაც უნდა დასაქმდნენ ახლად შერჩეული მომუშავენი, ვინაიდან პერსონალის შერჩევის მიზანია ორგანიზაციის სამუშაო ადგილები დააკომპლექტოს მუშაობის მაღალი კულტურის მქონე მომუშავეებით. იგი შეიძლება მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის უმაღლესი რანგის მენეჯერების ძალისხმევით, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

ორგანიზაციაში (ფირმაში) პერსონალის შერჩევის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მისი ადგილი ზოგადად ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. „პერსონალის შერჩევა არ წარმოადგენს იზოლირებულ ფუნქციას, დამოუკიდებელ ღირებულებას",[2] არამედ იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული პერსონალის მენეჯმენტის სხვა ფუნქციებთან და ხელს უწყობს მათ წარმატებით განხორციელებას.

პერსონალის შერჩევის პროცესს წარმოვადგენთ ჩვენი საკვლევი ობიექტების – შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერისა" და სს „თელასის" მაგალითზე.

მივუთითებთ, რომ შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი" წამყვანი კომპანია საქართველოს წყალმომარაგების ბაზარზე, რომლის მიზანია ხარისხიანი, უსაფრთხო და საიმედო წყალმომარაგებით თბილისისა და მისი შემოგარენის უზრუნველყოფა.

დედაქალაქის წყალმომარაგებასა და წყალარინების მომსახურებაზე კომპანიის 2300-მდე თანამშრომელი ზრუნავს. „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი", ქალაქის მასშტაბით,460 000 აბონენტს ემსახურება, მათ შორის 441 000 საყოფაცხოვრებო და 19 000 არასაყოფაცხოვრებო აბონენტია. კომპანიის პრიორიტეტებია: თბილისის 24-საათიანი წყალმომარაგება; სასმელი წყლის მიღების უახლესი, პროგრესული და ეკოლოგიურად უსაფრთხო ტექნოლოგიების დანერგვა; წყალარინების (კანალიზაცია) სისტემის მოწესრიგება და მისი გადაქცევა დედაქალაქის სანიტარული უსაფრთხოების ფარად; მდინარე მტკვარში საკანალიზაციო წყლების ჩაღვრის აღკვეთა;ჟინვალი-ღრმაღელის გვირაბის საიმედოობის გაზრდა, ნედლი წყლის სადგურებისა და მიმწოდებელი ქსელების რეაბილიტაცია;ლოკალური დაზიანებებისა და ავარიების მინიმუმამდე დაყვანა;ჟინვალის წყალსაცავში ნედლი წყლის სტაბილური მარაგის შექმნა; გადაუდებელი სამუშაოების ჩატარება, რაც დედაქალაქის წყალმომარაგების სისტემასთან ახალმშენებლობათა მიერთებასა და მიწისქვეშა კომუნიკაციებით უზრუნველყოფას გულისხმობს; თბილისის მოსახლეობის ინდივიდუალური გამრიცხველიანების პროგრამის გეგმაზომიერად წარმართვა.

სს „თელასი" საქართველოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელური ენერგეტიკული კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს ელექტროენერგიის განაწილებას და გასაღებას და რომლის მიზანია ქ. თბილისში მომხმარებელთა საიმედო და ხარისხიანი ენერგომომარაგება. საქმიანობების ძირითადი სახეობებია: ელექტროენერგიის შესყიდვა და გაყიდვა, ელექტრული ქსელების მომსახურება და ექსპლუატაცია, ელექტროენერგიის სატრანზიტო მომსახურება, აბონენტთა ტექნიკური მომსახურება, ქ. თბილისში ელექტრომომარაგების, წყალმომარაგებისა და დასუფთავების ერთიანი ინტეგრირებული და კოორდინირებული სისტემის ადმინისტრირება. მომხმარებელთა მომსახურება და ელექტრული ქსელებ-

[1] ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 წელი. გვ. 229.

[2] მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 წელი. გვ 122.

ის ექსპლუატაცია ხორციელდება 10 ბიზნეს-ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია ქალაქის ყველა ადმინისტრაციულ რაიონში.

ამჟამად „თელასი" ახორციელებს სამუშაოებს ელექტროქსელის ტექნიკური გადაიარაღებისა და მოდერნიზაციის მიზნით. პრიორიტეტული ამოცანაა ტექნიკური ინციდენტების რიცხვის მინიმუმამდე დაყვანა და ელექტროენერგიის დანაკარგების საერთო დონის მნიშვნელოვანი შემცირება. კომპანიაში მუშაობს 2100 ადამიანზე მეტი. როგორც აქტიურად განვითარებად ორგანიზაციას, „თელასს" სხვადასხვა პროფილის პროფესიონალები სჭირდება, რომლებიც დაეხმარებიან დასახული სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაში. „თელასი" ცდილობს საკუთარი სპეციალისტები უზრუნველყოს შრომის მიმზიდველი პირობებით. გარდა ამისა, კომპანია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდას. საკუთარ თანამშრომლებთან ურთიერთობის დამყარებისას „თელასი" ხელმძღვანელობს იმ პრინციპით, რომ კომპანიისა და მისი მუშაკების თანამშრომლობა ყველასათვის მაქსიმალურად კომფორტული და ხელსაყრელი უნდა იყოს.

როგორც შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერის", ასევე სს „თელასის" საქმიანობა მიმართულია კომპანიის საინვესტიციო მიმზიდველობის ამაღლებაზე, მართვის სისტემების სრულყოფაზე, თანამედროვე მაღალეფექტური ტექნოლოგიების დანერგვაზე, მომხმარებელთა მომსახურების განვითარებასა და ხარისხის ამაღლებაზე. აღნიშნული კომპანიები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ კორპორაციულ კულტურას, რომლის მთავარ ფასეულობად მიაჩნიათ მაღალი პროფესიონალიზმი, მართვის სისტემის მოქნილობა, თანამშრომლების დისციპლინისა და შემოქმედების ეფექტური შერწყმა. ორივე კომპანია ქმნის პროფესიონალების გუნდს, მუდმივად ზრუნავს საკუთარი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათ სოციალურ დაცვაზე. კომპანიებში შექმნილ გუნდებს ახასიათებს სწრაფვა ეფექტური მუშაობისკენ და კორპორაციული ფასეულობებისადმი ერთგულება.

შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერისა" და სს „თელასის" პოლიტიკის უმნიშვნელოვანეს დასაყრდენს მათი თანამშრომლები წარმოადგენენ. აქედან გამომდინარე, ამ კომპანიების სტრატეგიის პრიორიტეტულ ნაწილს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სწორად მართვა და საკადრო პოლიტიკის ეფექტურად დანერგვა. კომპანიებში დანერგილია პერსონალის შერჩევის თანამედროვე პროცედურები, რაც მოიცავს კანდიდატის ძებნას, შეფასებას, განსაზღვრასა და ვაკანტურ პოზიციაზე დანიშვნას. მაგალითად, პიროვნება, რომელსაც სურვილი აქვს მუშაობა დაიწყოს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაურში", უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს: უნდა იყოს მაგისტრანტი ან ფლობდეს იმ სპეციალობას, რომელიც კომპანიას ესაჭიროება, ასევე უნდა ჰქონდეს გამოცდილება კონკრეტული მიმართულებით, სასურველია, უცხო ენების ცოდნა და რიგ შემთხვევაში კი – სავალდებულო, ასევე აუცილებელია საოფისე კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა. დასაქმების თაობაზე დეტალური ინფორმაცია, როგორც წესი, გაწერილია კონკრეტულ ვაკანსიებში, რომელსაც კომპანია საჯაროდ აცხადებს. გამოცხადებულ ვაკანსიაზე დაინტერესებულმა პირმა უნდა შეავსოს განაცხადი, რომელსაც ელექტრონულად გააგზავნის. მსურველი უნდა აკმაყოფილებდეს ვაკანსიის მოთხოვნებს. პირველადი შერჩევა ხდება ელექტრონულად შემოსული რეზიუმეებით, შემდეგ კი შერჩეული კანდიდატები გადიან გასაუბრებასა და ტესტირებას. ამის შემდეგ ხდება პოზიციის შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა.

ორივე კომპანიაში კანდიდატის შერჩევისას განიხილება როგორც გარე, ასევე შიდა კანდიდატურები, კანდიდატის საბოლოო შეფასება კი ხორციელდება ვაკანტური თანამდებობიდან გამომდინარე განათლებისადმი მოთხოვნის, სამუშაო გამოცდილებისა და პროფესიული ცოდნის, საქმიანი თვისებებისა და უნარების, აგრეთვე ტექნიკური უნარების შესაბამისად.

პერსონალის შერჩევის პროცესში მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა:

1. შეძლებს თუ არა კანდიდატი მოცემული სამუშაოს შესრულებას – ე. ი. რამდენად კომპეტენტურია იგი?

2. ექნება თუ არა სურვილი კანდიდატს შეასრულოს ეს სამუშაო – ე. ი. რამდენად მოტივირებულია იგი?

3. რამდენად მოერგება კანდიდატი ორგანიზაციას – ე. ი. შეითავსებს თუ არა მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას?

დაქირავების ანუ მოწვევის შერჩევის პროცესების ყოვლისმომცველი მიზანია, „უმცირესი ხარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ".[3]

[3] ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 წელი. გვ. 235.

გამოიყოფა დაქირავებისა და შერჩევის სამი ეტაპი:

1. მოთხოვნათა განსაზღვრა;
2. კანდიდატების მოზიდვა;
3. კანდიდატების შერჩევა.

მოთხოვნათა განსაზღვრა სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერას, დასაქმების დროისა და პირობების განსაზღვრას გულისხმობს.

კანდიდატების მოზიდვა კანდიდატების ალტერნატიული წყაროების მოსინჯვა და შეფასებაა კომპანიასა და მის გარეთ, რეკლამირება, სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენება.

კანდიდატების შერჩევა – განცხადებების გაცხრილვა, გამოკითხვა, ტესტირება, კანდიდატების შეფასება, შესარჩევი ცენტრები, დასაქმების შეთავაზება, რეკომენდაციების მიღება, დასაქმების ხელშეკრულების მომზადება. აქ მთავარია: მოთხოვნათა განსაზღვრა, კანდიდატების მოზიდვა, რეკლამა, გარედან დაქირავება, განცხადებების გაცხრილვა, შერჩევის მეთოდები, შერჩევის პროცედურის სრულყოფა, რეკომენდაციები და შეთავაზებები, დამატებითი ღონისძიებები.

საჭირო ადამიანების რაოდენობა და კატეგორიები განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამაში, რომელიც გამომდინარეობს ადამიანური რესურსების გეგმიდან. ამასთან ერთად, იქნება მოთხოვნები შეცვლისა და ახალი სამუშაო ადგილების შესავსებად, ეს მოთხოვნები კი შესაძლებელია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყოს შეცვლის მოთხოვნისა და დაქირავებულების დონის შემოწმებისას. გარკვეული თანამდებობების მოთხოვნები ჩამოყალიბებულია სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერის და ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის სახით. ეს უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სარეკლამო განცხადებების დასაგეგმად, სააგენტოებისა და დაქირავების კონსულტანტების ინსტრუქტირებისათვის და კანდიდატების შესაფასებლად. სამუშაოს თუ როლის პროფილი, რომელშიც ჩამოთვლილია კომპენტენტურობა, კვალიფიკაცია, განათლებისა და გამოცდილების მოთხოვნები, ქმნის სამუშაო კრიტერიუმს, რითაც შეფასდებიან კანდიდატები გამოკითხვის, ანუ ფსიქოლოგიური ტესტირების დროს.

სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა გვიჩვენებს მის ძირითად დეტალს, განსაზღვრავს ანგარიშებით ურთიერთობებს, სამუშაოს მთლიან ამოცანას, ბევრ შესრულებულ საქმიანობას, დავალებას, ნებისმიერ სხვა სპეციალურ მოთხოვნასა და თავისებურებებს. დაქირავების მიზნებისათვის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ინფორმაცია მომზადების, განვითარების, კარიერის ღონისძიებების შესახებ. ამ ღონისძიებებში შედის როგორც სამუშაოს ვადები და პირობები (ანაზღაურება, მოგება და ა. შ.), ისე განსაკუთრებული მოთხოვნები. მაგალითად, გადაადგილება, მოგზაურობა და არასაზოგადოებრივი დრო.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები გულისხმობს დაქირავებას, სამუშაოს ან პერსონალის საკვალიფიკაციო დახასიათებას, განსაზღვრავს იმ განათლებას, მომზადებას, კვალიფიკაციას, გამოცდილებასა და კომპეტენტურობა-კომპეტენციებს, რომელიც მომუშავეს მოეთხოვება.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მახასიათებლები შემდეგია:

კომპეტენტურობა და კომპეტენციები, კვალიფიკაცია და მომზადება, განსაკუთრებული მოთხოვნები, ორგანიზაციული შემგუებლობა და სხვა.

კომპეტენტურობა და კომპეტენციები გულისხმობს, რა უნდა იცოდეს და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს ცალკეულ პირს როლის შესასრულებლად, რომელშიც შედის ნებისმიერი უნარი ან აუცილებელი ცოდნა.

კვალიფიკაცია და მომზადება შეიცავს პროფესიულ, ტექნიკურ, აკადემიურ კვალიფიკაციას ან ტრენინგის კურსებს, რომელიც აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ან გაიაროს კანდიდატმა.

გამოცდილება ორგანიზაციებისა და სამუშაოს კატეგორიების მიხედვით იმ მიღწევებსა და სამუშაოს სახელებს ითვალისწინებს, რომლებიც წარმატებას წინასწარ იწინასწარმეტყველებდნენ.

განსაკუთრებულ მოთხოვნებში შედის ყველაფერი, რასაც როლის შემსრულებელი ფიქრობს, რომ მიაღწევს სპეციფიკურ სფეროებში – ბაზრის დაპყრობა, სპეციალიზაციის სრულყოფა, მომსახურების დონის გაუმჯობესება, მაღალი მწარმოებლურობა, ახალი სისტემებისა და პროცესების დანერგვა.

კანდიდატების მოლოდინის დაკმაყოფილება გვიჩვენებს, თუ რა შეუძლია შესაძლებლობების, მომზადების, უსაფრთხოების და ა. შ. თვალსაზრისით. ხშირად შესაძლოა მეტი ინფორმაცია დაგვჭირდეს რეკლამირების, ვადებისა და პირობების შესახებ.

ყველაზე დიდი საფრთხე, რომელიც ამ პირობებში თავიდან უნდა ავიცილოთ, არის აუცილებელი კომპეტენციებისა და კვალიფიკაციის გაზვიადება. ადამიანში ქმნის პრობლემებს ისიც, როცა მათი ნიჭი და უნარი ბოლომდე არაა გამოყენებული.

საინტერესოა ცალკე გამოიყოს კლასიფიკაციის ცალკეული სქემები. ყველაზე ცნო-

ბილია როჯერსის და მუნრო-ფრეიზერის სისტემები.

როჯერსის სქემა შვიდპუნქტიანია და მოგვყავს ქვემოთ:

1. ფიზიკური მდგომარეობა – ჯანმრთელობა, აგებულება, გარეგნობა, ტანადობა და მეტყველება;

2. მომზადების დონე – განიხილება კვალიფიკაცია და გამოცდილება;

3. ზოგადი ინტელექტი – ინტელექტუალური შესაძლებლობები;

4. ინტერესები – ინტელექტუალური, პრაქტიკული, კონსტრუქციული, ფიზიკური აქტიურობა; საზოგადოებრივი, არტისტული;

5. განწყობა – მისაღები, სხვებზე ზეგავლენა, მდგრადობა, საიმედოობა, დაუჯერებლობა;

7. გარემოებები – შინა გარემო, ოჯახის საქმიანობა.

მუნრო-ფრეიზერის ხუთკატეგორიან სისტემაში შედის:

1. სხვებზე ზეგავლენა – ფიზიკური მდგომარეობა, გარეგნობა, მეტყველება, მანერები;

2. შეძენილი კვალიფიკაციები – განათლება, პროფესიული მომზადება, გამოცდილება;

3. შინაგანი უნარი – გაგებისა და სწავლის უნარის ბუნებრივი სისწრაფე;

4. მოტივაცია – ადამიანის მიერ დასახული მიზნები, მისი თანმიმდევრობა და შეუპოვრობა ამ მიზნის მისაღწევად და წარმატება მიზნების მიღწევაში;

5. განწყობა – ემოციური სტაბილურობა, სტრესის გაძლების უნარი და ადამიანებთან შეთვისების უნარი.

ამ ორი სისტემიდან შვიდეტაპიან გეგმას უფრო ხანგრძლივი წარმომავლობა აქვს. ხუთკატეგორიანი სქემა უფრო მარტივია და მეტ ყურადღებას უთმობს განმცხადებლის კარიერის დინამიკურ ასპექტებს, თუმცა გამოკითხვის ჩასატარებლად ორივე კარგ სტრუქტურას წარმოადგენს.

ადამიანური რესურსების შერჩევის ტიპური პროცედურა მოიცავს 6 საფეხურს, ესენია:

1. წინასწარი შესარჩევი გასაუბრება (გამოკითხვა);

2. განცხადების ბლანკის და ბიოგრაფიული ანკეტის შევსება;

3; ტესტირება;

4. რეკომენდაციების და დაკავებული თანამდებობების სიის შემოწმება;

5. სამედიცინო შემოწმება;

6. გადაწყვეტილების მიღება.

საფეხური 1: წინასწარი შესარჩევი გასაუბრება (გამოკითხვა). ამ დროს მუშაობა შეიძლება ორგანიზებულ იქნეს სხვადასხვა ხერხით. ყველაზე გავრცელებულია „ერთი-ერთზე" გასაუბრება, რომლის დროსაც ორგანიზაციის ერთი წარმომადგენელი ხვდება ერთ კანდიდატს, თუმცა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გასაუბრების სხვა სახეებიც, როდესაც ორგანიზაციის ერთი წარმომადგენელი ხვდება რამდენიმე კანდიდატს, ორგანიზაციის რამდენიმე წარმომადგენელი ხვდება ერთ კანდიდატს ან რამდენიმე კანდიდატს. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ გასაუბრების პროცესში ორივე მხრიდან რამდენიმე წარმომადგენლის მონაწილეობა რამდენადმე ართულებს გასაუბრების პროცესს და ამიტომ აუცილებელია მისი კარგად მომზადება და შეთანხმებული მოქმედება.

გასაუბრების პროცესი სასურველია განხორციელდეს კადრების განყოფილებაში. ამ ეტაპზე დამქირავებლისათვის აუცილებელია ისეთი დეტალების გარკვევა, როგორიცაა: კანდიდატის შესაძლებლობები, ცოდნის დონე, კვალიფიკაცია, გამოცდილება, ინტელექტი და ა. შ. იმის გათვალისწინებით, თუ რა სირთულეებთანაა დაკავშირებული ამ ინფორმაციის მიღება, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გასაუბრების წარმატებით ჩატარებისათვის აუცილებელია გარკვეული კრიტერიუმების ჩამოყალიბება. ამასთან, ეს კრიტერიუმები უნდა იყოს კარგად მოფიქრებული, ერთმანეთისაგან განსხვავებული და იძლეოდეს პრეტენდენტის თვისებების რაოდენობრივი შეფასების საშუალებას.

საუბრის პროცესში ხდება ინფორმაციის გაცვლა კითხვა-პასუხის ფორმით. არსებობს სხვადასხვა სახის შეცდომა, რომელიც ამცირებს გასაუბრების ეფექტიანობას. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია პრეტენდენტზე დასკვნების გამოტანა პირველი შთაბეჭდილების მიხედვით. ასეთი შემთხვევების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა რამდენიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

1. საჭიროა ყურადღებით მოვუსმინოთ, რას და როგორ ამბობს მოცემული კანდიდატი;

2. აუცილებელია კანდიდატის ქცევაზე თვალყურის დევნება, რათა მივიღოთ სრულყოფილი ინფორმაცია მასზე;

3. გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნეს ყველა საჭირო ინფორმაციის საფუძველზე;

მრავალი წლის მანძილზე დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ რამდენიმე აუცილებელი თვისება, რომელიც უნდა გააჩნდეს ინტერვიუს ჩამტარებელს: პირველი – შეეძლოს შეკითხვების სწორად ფორმულირება; მეორე – გააჩნდეს გასაუბრების მიმდინარეობის კონტროლის უნარი, ანუ

გააკეთოს ისე, რომ პრეტენდენტები საუბრობდნენ, რაც შეიძლება მეტს იმაზე, რაც მას აინტერესებს. ამისათვის პრაქტიკაში არსებობს სხვადასხვა ხერხი, რომელთა დახმარებით შესაძლებელია ეფექტურად წარიმართოს გასაუბრების პროცესი, კერძოდ, თუ თქვენ გსურთ, რომ პრეტენდენტმა მოგაწოდოთ მაქსიმალური ინფორმაცია, გასაუბრების დროს თქვენ უნდა:

- მოსაუბრეს უყუროთ თვალებში;
- არ გააკეთოთ გრძელი პაუზები;
- უნდა დაიკავოთ აქტიური პოზიცია საუბრის დროს;
- ხშირად დაეთანხმოთ მას.

რასაკვირველია ყველა ეს ხერხი არაა უნივერსალური და თავისთავად, არ იძლევა წარმატების გარანტიას.

ინტერვიუსთვის კარგი ატმოსფეროს შექმნა და გასაუბრების პროცესის სწორად წარმართვა მნიშვნელოვანია, რათა ადეკვატური ინფორმაცია იქნეს მიღებული კანდიდატზე, შეექმნას მას კარგი შთაბეჭდილება ორგანიზაციაზე და კომპანიამ მიიზიდოს პერსპექტიული თანამშრომლები. შეკითხვები უნდა დაისვას სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, რომ გამოვლინდეს კანდიდატის სპეციალური ცოდნა. კანდიდატს ასევე უნდა მიეცეს შეკითხვების დასმის საშუალება, რაც ინტერვიუერს დაეხმარება, განსაზღვროს მისი აზროვნების თავისებურებები. პასუხი უნდა გაეცეს კანდიდატის მიერ დასმულ ისეთ რთულ კითხვებს, რომლებიც ეხება კომპანიაში შრომის წახალისების, ეტიკეტის, კარიერული ზრდის საკითხებს. ინტერვიუერმა სიმართლე უნდა უთხრას კანდიდატს კომპანიისა და ვაკანსიის შესახებ, რათა კანდიდატმა კარგად დაინახოს, რასთან ექნება საქმე და რისი იმედი უნდა ჰქონდეს სამომავლოდ. კანდიდატს აუცილებლად უნდა ეცნობოს სამსახურში მიღების შემდგომი ეტაპის შესახებ. გასაუბრების დროს მნიშვნელოვანია ჩანაწერების გაკეთება, რაც დაეხმარება ინტერვიუერს კანდიდატის შეფასებაში. ინტერვიუერი უნდა დაეყრდნოს კანდიდატის წარსულ გამოცდილებას და შეაფასოს, რამდენად შეეფერება ის ვაკანსიას, ის უნდა იყოს მზად ამ შეფასების არგუმენტირებისთვის.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ინტერვიუერის მიერ გასაუბრების ტიპის არჩევის მიუხედავად, ინტერვიუს პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისა და ნაბიჯებისაგან (იხ. სქემა 1):

ამის შემდეგ პრეტენდენტები გადადიან შერჩევის შემდეგ საფეხურზე.

საფეხური II: განცხადების ბლანკის და ავტობიოგრაფიული ანკეტის შევსება.

იმ პირებმა, რომლებმაც გაიარეს წინასწარი შესარჩევი გასაუბრება, უნდა შეავსონ განცხადება და ანკეტა. ანკეტის კითხვარების რაოდენობა უნდა იყოს მინიმალური და უნდა მოიცავდეს ისეთ ინფორმაციას, რომელიც ყველაზე უფრო სრულად ახასიათებს პრეტენდენტის ეფექტიანობას. კითხვები შეიძლება ეხებოდეს მის წარსულ სამუშაოს და გონებრივ შესაძლებლობას. ანკეტის პუნქტები ფორმულირებული უნდა იყოს ნეიტრალურ სტილში და გულისხმობდეს ნებისმიერ პასუხს, მათ შორის, უარსაც.

ანკეტის მონაცემების ანალიზი შერჩევის სხვა მეთოდებთან კომბინაციაში გამოავლენს ხოლმე შემდეგ ინფორმაციას:

1. განმცხადებლის განათლების დონის შესაბამისობა მინიმალურ კვალიფიციურ მოთხოვნებთან;
2. პრაქტიკული გამოცდილების შესაბამისობა თანამდებობის ხასიათთან;
3. თანამდებობით გათვალისწინებული სამუშაოების შესრულებაზე არსებული სხვა შეზღუდვები;
4. დამატებითი დატვირთვის საკუთარ თავზე აღებისათვის მზადყოფნა;
5. იმ პირთა წრე, რომელიც რეკომენდაციას აძლევს მომუშავეს ან დაეხმარება მას დამატებითი ინფორმაციის მიღებაში.

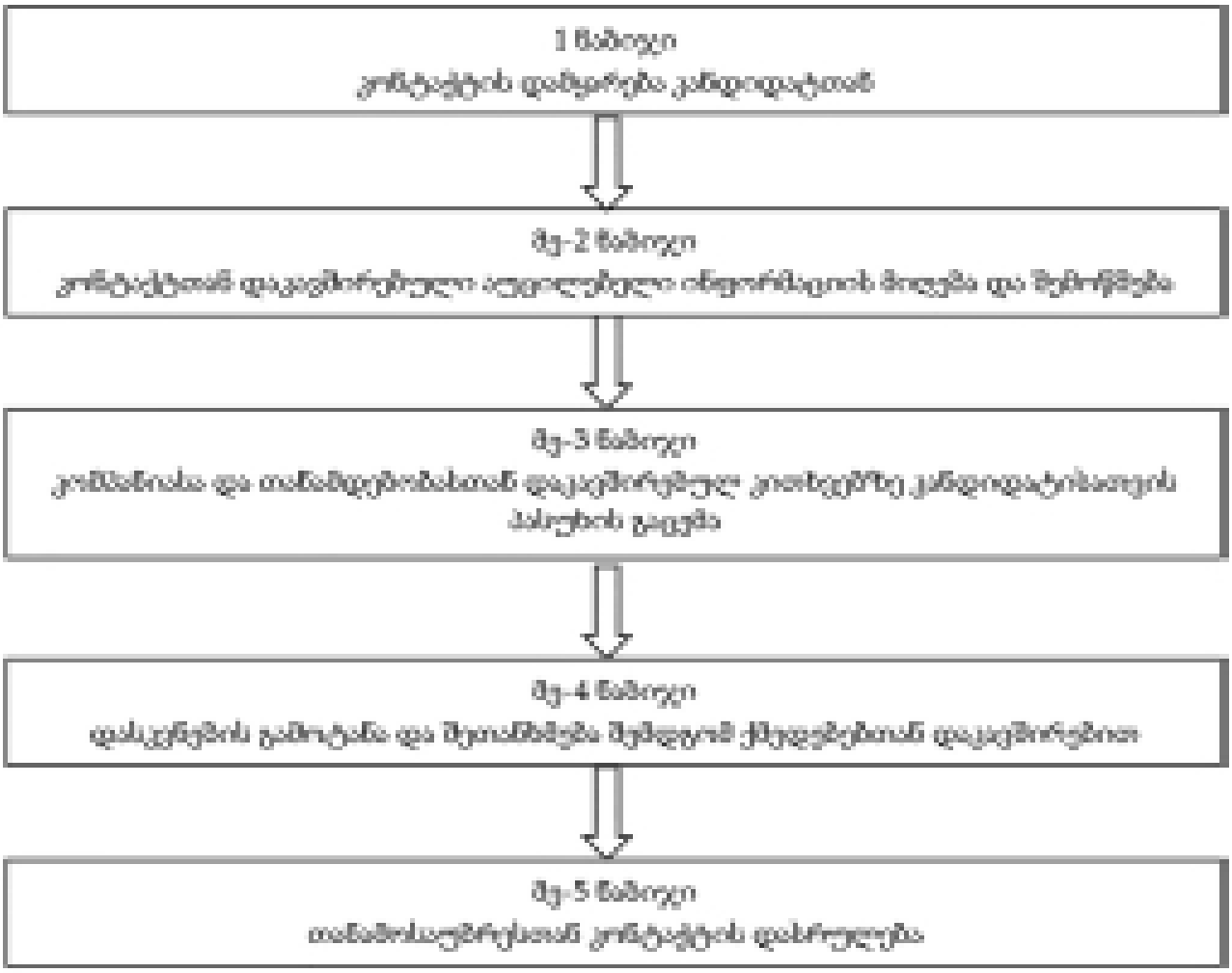
შესაძლებელია აგრეთვე სპეციალური სახის ანკეტების გამოყენება. მაგალითად, განსაკუთრებული სახის ანკეტები გამოიყენება მაშინ, როდესაც ხდება ახალი კურსდამთავრებულების შერჩევა. ანკეტაში მოითხოვენ ინფორმაციას სასწავლო დაწესებულების, სპეციალობის, მეორე სპეციალობის შესახებ.

ანკეტირების ერთ-ერთ ამოცანას წარმოადგენს პირადი თვისებებისა და იმ გარემოების დადგენა, რომელიც დაეხმარება დაქირავების შემთხვევაში პრეტენდენტს მუშაობაში. ხშირად ანკეტები შეიცავს მონაცემებს უკანასკნელ სამუშაო ადგილზე ნამუშევარი დღეებისა და საათების შესახებ. აქვე მოითხოვენ გათავისუფლების მიზეზის მკაცრ ფორმულირებას, დგინდება სამუშაოს გამოცვლის სიხშირე და ა. შ.

საფეხური III: ტესტირება: შერჩევისას გადაწყვეტილებების მიღების გაადვილების მიზნით გამოიყენებენ ხოლმე ტესტებსაც. ფსიქოლოგები და პერსონალის მართვის სპეციალისტები ადგენენ შესაბამის სამუშაო ადგილზე მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებისათვის პრეტენდენტების უნარისა და გონებრივი შესაძლებლობების გამოსავლენად საჭირო ტესტებს.

ტესტის საშუალებით შეიძლება შეფასდეს სამუშაოს შესრულების სიჩქარე და სიზუსტე,

სქემა 1.



წყარო: მ. თორია, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი", „ბერიდანი", თბ., 2014, გვ. 125

ყურადღების მდგრადობა, აკურატულობა, სწრაფად ორიენტირების უნარი, ბეჯითობა, შემსრულებლობა, პიროვნული მიდრეკილებანი, საერთო შესაძლებლობანი, პრეტენდენტის ვარგისიანობა კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტაში, პროფესიონალიზმი, მომავალი სამუშაოსადმი ინტერესის არსებობა, გონებრივ შესაძლებლობათა დონე, სწავლისადმი მიდრეკილებანი, ინტერესები, პიროვნების ტიპი, აზროვნების სისწრაფე, მახსოვრობა, ტემპერამენტი, საქმიანი თვისებები და ჩვევები, ადამიანთა მართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, რეაქციის სისწრაფე და სხვა.

ტესტს შეიძლება ჰქონდეს წერილობითი და ზეპირი დავალების მიცემის ფორმა. შეიძლება აგრეთვე მოხდეს რეალობასთან მიახლოებული მდგომარეობის ხელოვნური იმიტაცია, სადაც პრეტენდენტმა უნდა იმოქმედოს სიტუაციიდან გამომდინარე.

საფეხური IV: გადაწყვეტილებების მიღება: შერჩევა სრულდება სამსახურში მიღებით და ორმხრივი შრომითი ხელშეკრულების დადებით. ესაა პერსონალის შერჩევის პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი, კულმინაციური მომენტი. ის უნდა იყოს, რაც შეიძლება, ობიექტური და მაქსიმალურად გამოირიცხოს შესაძლო შეცდომები. მართებული გადაწყვეტილების მიღებას ხელს უწყობს პერსონალის შერჩევის ყველა ეტაპის შედეგების ღრმა ანალიზი და სწორი, ნათელი პრინციპები,რომლებიც გადაწყვეტილების მიღებას უნდა დაედოს საფუძვლად.

საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში დამკვიდრებულია კადრების შერჩევის სამსაფეხურიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს მსურველთა განცხადების მიღება/დახარისხებას, შერჩეულ კანდიდატთა ტესტირებას და საუკეთესოებთან გასაუბრებას.

პირველი ეტაპი მოიცავს საბუთების მიღებაგადარჩევას. იგი, როგორც წესი, ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ, რომლის თანამშრომლები ამოწმებენ, აკმაყოფილებს თუ არა კანდიდატი ყველა საკვალიფიკაციო მოთხოვნას, შეესაბამება თუ არა მისი ცოდნა და გამოცდილება ორგანიზაციის საჭიროებებს. შერჩევის პირველ ეტაპზე მსურველთაგან პოზიციისთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატების გამოყოფის პროცესის გასამარტივებლად ორგანიზაციები რამდენიმე მეთოდს იყენებენ. ამ მეთოდების მიზანია მაქსიმალურად გაზარდონ შერჩევის ხარისხი დროისა და სხვა რესურსების ეკონომიის ფონზე. ეს მეთოდებია: სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა, წონიანი სააპლიკაციო ფორმა და პირველადი გასაუბრება. სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა – ესაა ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული განცხადების ფორმა, სადაც ორგანიზაციისათვის საინტერესო მიმართულებები და საკითხებია თავმოყრილი. საჯარო ორგანიზაციებისთვის საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებულია სტანდარტული ფორმა, თუმცა სტანდარტულ ფორმასთან ერთად ორგანიზაციებს შეუძლიათ დამატებითი მოთხოვნებიც წაუყენონ კანდიდატებს. მიუხედავად ამისა, ხშირად კანდიდატების მიერ მოწოდებული ინფორმაცია მეტისმეტად ვრცელი და არაეფექტურია ანუ მოიცავს არაარსებით ინფორმაციას. ამის თავიდან აცილების მიზნით ორგანიზაციები იყენებენ ე. წ. წონიან სააპლიკაციო ფორმებს, რომლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს (მაგალითად, შრომით გამოცდილებას, განათლებას და ა. შ.) შესაბამისი რიცხობრივი მნიშვნელობა ენიჭება. ეს შესაძლებლობას იძლევა თვისებრივი ინფორმაცია (ტექსტი) გადაიქცეს რაოდენობრივ ერთეულად, რაც ამარტივებს ინფორმაციის დამუშავებას და კანდიდატების ერთმანეთთან შედარების პროცესს. რაც შეეხება პირველად გასაუბრებას, მას არსებული კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს, თუმცა ორგანიზაციები არც თუ ისე იშვიათად მიმართავენ მას.

მეორე ეტაპი გულისხმობს ტესტირებას. ამ ეტაპზე ხორციელდება კანდიდატის კვალიფიკაციის შესაბამისობის განსაზღვრა პოზიციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან სპეციალიზებული ტესტების/წერითი გამოცდის გამოყენებით. ტესტირების პროცესისათვის დამახასიათებელი თავისებურებები ზემოთ განვიხილეთ, აქ აღვნიშნავთ მხოლოდ იმას, რომ ტესტები აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდნენ შემდეგ მოთხოვნებს: 1. ვალიდობას ანუ იგი უნდა ზომავდეს იმას, რისი გაზომვაც გვსურს; 2. სანდოობას ანუ რამდენად კარგად ზომავს იმას, რისი გაზომვაც გვსურს; 3. ობიექტურობას ანუ იგი უნდა გვაძლევდეს სწორ ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ; 4. ამომწურაობას ანუ კანდიდატი უნდა იქნეს შეფასებული კომპლექსურად.

მესამე ეტაპი არის გასაუბრება ანუ ინტერვიუ.

თანამედროვე პირობებში დამქირავებლისა და დაქირავებულს შორის ურთიერთობას აწესრიგებს დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა. იგი მომუშავეს კონტრაქტის მოქმედების ვადაში აძლევს დასაქმების გარანტიას, ხოლო ადმინისტრაციას ავალებს უზრუნველყოს ეს უკანასკნელი შრომის პირობებით და შესაბამისი ანაზღაურებით.

საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმად, კონტრაქტი შეიძლება დაიდოს ინდივიდუალურად ცალკეულ პიროვნებებთან ან გარკვეულ ჯგუფებთან. აქედან გამომდინარე, განასხვავებენ ინდივიდუალურ და კოლექტიურ კონტრაქტებს (ხელშეკრულებებს).

ინდივიდუალური კონტრაქტი წარმოადგენს შრომით ხელშეკრულებას მომუშავესა და დამქირავებელს შორის, რომელიც ადგენს ორივე მხარის უფლებებსა და მოვალეობებს გარკვეული სამუშაოს შესრულების პერიოდში.

საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმად, შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი ან ზეპირი ფორმით, განსაზღვრული, განუსაზღვრელი ან სამუშაოს შესრულების ვადით.

წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება იდება მხარეთათვის გასაგებ ენაზე.

დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მოთხოვნის შემთხვევაში გასცეს ცნობა დასაქმების შესახებ, რომელიც მოიცავს მონაცემებს შესრულებული სამუშაოს, შრომის ანაზღაურების, შრომითი ხელშეკრულების გახანგრძლივების შესახებ.

შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ შრომის შინაგანაწესი ხელშეკრულების ნაწილია. ამ შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია პირს შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე გააცნოს შრომის შინაგანაწესი, ხოლო შემდგომ – მასში შეტანილი ნებისმიერი ცვლილება;

თუ დასაქმებულთან დადებულია რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულება, რომლებიც მხოლოდ ავსებს და მთლიანად არ ცვლის ერთმანეთს, ყველა ხელშეკრულება ინარჩუნებს ძალას და განიხილება, როგორც ერთი შრომითი ხელშეკრულება;

წინა შრომითი ხელშეკრულება ძალას ინარჩუნებს იმდენად, რამდენადაც მისი დებულებები

შეცვლილი არ არის შემდგომი ხელშეკრულებით.

შესასრულებელ სამუშაოსთან პირის შესაბამისობის დადგენის მიზნით, მხარეთა შეთანხმებით, კანდიდატთან შესაძლებელია მხოლოდ ერთხელ დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით, არა უმეტეს 6 თვისა. შრომითი ხელშეკრულება კანდიდატთან შეიძლება დაიდოს მხოლოდ წერილობითი ფორმით, სხვა შემთხვევაში ასეთი ხელშეკრულება ჩაითვლება შრომით ხელშეკრულებად.

კონტრაქტის საგანი შეიძლება იყოს: საქმიანობის კონკრეტული სახე; გარკვეული ფუნქციები; შრომის შედეგები, გაწეული მომსახურება.

კონტრაქტის სუბიექტად გამოდის:

დამქირავებელი (სამუშაოს შემკვეთი) – ადმინისტრაცია, სტრუქტურული ქვედანაყოფის (თუ მას აქვს იურიდიული პირის სტატუსი) ხელმძღვანელი.

საკონტრაქტო სისტემის გამოყენების სფეროში დაგროვილი გამოცდილების დახმარებით შესაძლებელია წარმოვადგინოთ ხელშეკრულების (კონტრაქტის) შემდეგნაირი სტრუქტურა:

1. ზოგადი დებულებები: კონტრაქტის დამდები მხარეები; შეთანხმების ვადა; გამოსაცდელი პერიოდის ხანგრძლივობა და ა. შ.;

2. მომუშავის ვალდებულებები (კონტრაქტის საგანი): რა სამუშაო შეასრულოს მომუშავემ, მისი გრძელვადიანი ამოცანები, სამუშაო ფუნქციების კონკრეტიზაცია, შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნები და სხვა;

3. ორგანიზაციის ვალდებულებები: სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის საჭირო პირობების შექმნა სამუშაო ადგილზე, შრომის ანაზღაურება, შრომისა და დასვენების რეჟიმი, სოციალურ-საყოფაცხოვრებო მომსახურება და ა. შ.;

4. მხარეთა პასუხისმგებლობა: კონტრაქტით გათვალისწინებული ვალდებულებების შეუსრულებლობისათვის მიყენებული ზიანის ანაზღაურება;

5. კონტრაქტის გახანგრძლივების ან გაუქმების საფუძველი და წესი;

6. კონფლიქტების განხილვის წესი;

7. დამატებითი პირობები.

ინდივიდუალური კონტრაქტი შეიძლება გაფორმდეს როგორც ხელმძღვანელ მუშაკთან ანუ მმართველთან, ასევე სპეციალისტთან. ორივე მათგანს ახასიათებს გარკვეული თავისებურებანი, კერძოდ:

სახელმწიფო ან მუნიციპალური ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან კონტრაქტის დადებისას აუცილებელია შრომითი კოლექტივის თანხმობა. ამ შემთხვევაში კონტრაქტის საგანი შეიძლება იყოს:

- ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევა;
- დადგენილ ნორმაზე არანაკლები შემოსავლების მიღება;
- ორგანიზაციაში სოციალური პროგრამების განხორციელება და ა. შ.

ზოგიერთ ორგანიზაციაში დირექტორთან დადებულ კონტრაქტში ნაჩვენებია მისი ეფექტიანად მუშაობის ერთი ძირითადი მაჩვენებელი (მაგალითად, რენტაბელობის დონე) ან 2-3 დამატებითი (ზედნადები ხარჯების შემცირება და სხვა).

ამგვარად, ხელმძღვანელთა კონტრაქტის საგანს წარმოადგენს კონკრეტული შედეგები, რომელსაც უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ კონკრეტული დირექტორის ხელმძღვანელობით განსაზღვრულ პერიოდში.

კონტრაქტის მოქმედების პერიოდში ხელმძღვანელს ეძლევა უფლება: იმოქმედოს ფირმის სახელით, წარმოადგინოს მისი ინტერესები როგორც სამამულო, ისე საზღვარგარეთის კომპანიებთან, განკარგოს ქონება, დადოს ხელშეკრულებები და სხვა.

ხელმძღვანელთა შრომის ანაზღაურების პირობები ინდივიდუალურად განისაზღვრება ყველა ორგანიზაციაში, რომელიც პირდაპირ დამოკიდებულებაში უნდა იყოს ფირმის სამეურნეო საქმიანობის შედეგებთან. გარდა ამისა, შესაძლებელია მიეცეს სხვადასხვა შეღავათი: ტრანსპორტით, საცხოვრებელი ფართით უზრუნველყოფა და ა. შ.

სპეციალისტებთან დადებული კონტრაქტი წარმოადგენს შეთანხმებას სპეციალისტსა და ხელმძღვანელს შორის, რომლის მიხედვითაც სპეციალისტი ვალდებულებას იღებს კონტრაქტის მოქმედების ვადაში შეასრულოს გარკვეული სამუშაო, ხოლო ორგანიზაცია კი – აანაზღაუროს იგი.

კონტრაქტის ქმედითობის ამაღლების მიზნით მიზანშეწონილია მასში მაქსიმალურად ზუსტად და ნათლად განისაზღვროს სამუშაოს მოცულობა, შესრულების ვადები და ორივე მხარის ვალდებულებები. სპეციალისტის სამუშაოზე მიღება მოითხოვს მისი მოვალეობების სწორ შეფასებას, შესასრულებელი ფუნქციების მკაფიოდ გამოკვეთას, შრომის ინტენსივობის და ხარისხის შეფასების კრიტერიუმების შემუშავებას. ტექნიკურად ეს საკმაოდ რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რადგან ხშირად შეუძლებელია 3-5 წლით ადრე სპეციალისტის დატვირთვის შეფასება მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით.

სპეციალისტთან დადებული კონტრაქტის

საგანი შეიძლება იყოს გარკვეული სამუშაოს შესრულება კონკრეტული თემის ირგვლივ, პროექტის შემუშავება, პროგრამული უზრუნველყოფის სამუშაოების ჩატარება, საცდელი ეგზემპლარის დამზადება და ა.შ.

კონტრაქტში შეტანილი მხარეების პასუხისმგებლობის საკითხი, რა თქმა უნდა, ორმხრივია, რაც იმას ნიშნავს, რომ თუ მომუშავეს ორგანიზაციის მიზეზით მიადგა რაიმე სახის ზიანი, იგი უნდა ანაზღაურდეს ამ უკანასკნელის მიერ. ანალოგიურად, თუ მომუშავემ თავისი მოქმედებით ან უმოქმედობით მიაყენა ზარალი ორგანიზაციას, მაშინ მასთან მიმართებაში გატარდება გარკვეული სახის სანქციები, რომელიც მითითებული უნდა იყოს კონტრაქტში.

ჩვენ მიერ საკვლევ ობიექტებზე – შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერსა" და სს „თელასში" ადამიანური რესურსების შერჩევის საკითხის შესწავლის შედეგად ჩანს, რომ აღნიშნულ კომპანიებში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით დაკომპლექტებას დიდი ყურადღება ექცევა და მას ადამიანური რესურსების მართვისა და მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს, რამდენადაც გულისხმობს სწორედ ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურად გამოყენებას აღნიშნული კომპანიების სხვადასხვა მიზნის განხორციელებისთვის.

ადამიანური რესურსების ფორმირების მიზნით მნიშვნელოვანია სწორად წარიმართოს შერჩევის პროცესი, ამიტომ ვაძლევთ რეკომენდაციას:

- შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია მომუშავეთა დასაქმება;
- ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილები უნდა დაკომპლექტდეს მუშაობის მაღალი კულტურის მქონე მომუშავეებით;
- ორგანიზაციაში პერსონალის შერჩევის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მისი ადგილი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში;
- პერსონალის შერჩევის პროცესის ყოვლისმომცველი მიზანია უმცირესი ხარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ;
- შერჩევის პროცესში კომპეტენციების მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელია იმ ძირითადი მახასიათებლების დადგენა, რომლებიც გამოყენებულ იქნება შერჩევის საფუძვლად. კომპეტენციების მეთოდი გვაწვდის ინფორმაციას სტრუქტურული გამოკითხვის ჩასატარებლად.

საუკეთესო ადამიანური რესურსის შერჩევა შესაძლოა გადამწყვეტი ფაქტორი აღმოჩნდეს კომპანიის ეფექტური მუშაობის გაგრძელებისთვის. საუკეთესო თანამშრომელი ძლიერი კომპანიის წარმატების გარანტია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. ამსტრონგი, „ადამიანური რესურსების მართვა", თარგმანი ინგლისურიდან, მეთოდური სახელმძღვანელო, თბ., 2002;
2. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი" (ია კუტალაძის რედაქციით), ფონდი „ევრაზია", „არადანი", თბ., 1999;
3. რ. ასათიანი, „მენეჯმენტი", საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, თბ., 1995;
4. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება", თბ., 2007;
5. ე. ბარათაშვილი, ლ. ბაგრატიონი,მ. მარიდაშვილი, ი.მახარაშვილი, „მენეჯმენტი", წიგნი 1 .წიგნი 2. თბ., 2016 ;
6. ც. ლომაია, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი", თბ., 2014 ;
7. მ. თორია, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი", თბ., 2014 ;
8. ქ. კიწმარიშვილი, პერსონალის მართვა (პრაქტიკული) გამომცემლობა „სამართლიანი საქართველო", თბ.,2013;
9. ო. ზუმბურიძე მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2004;
10. მ. ზუბიაშვილი, ა. მარუაშვილი, ა. მღვდელაძე, მენეჯმენტი, თბ., 2010;
11. Деловое администрирование, под ред, О. А. Страховой, М. , 2001;
12. Курс Управлениа Экономикой, Б. А. Райзберг М. (Питер), 2003;
13. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.) Питер. 2004;
14. "Human Resource Management" Alan Proce, Gengage Learning EMEA 2011 Y;
15. Kay, J., The Business of Economics, Oxford University press, Oxford,1996;
16. Harrison, J., Holloway, M., Jenkins, T., Martin, F. and Mills, G. Management and Strategy, Certified Accountants Educational Projects Ltd, A. T. Foulks Lynch, Feltham,1995;
17. www.gwp.ge;
18. www.telasi.ge.

THE PROCEDURE OF SET OF HUMAN RESOURCES IN LTD. "GEORGIAN WATER AND POWER" AND "TELASI"

TSIALA LOMAIA
Professor of GTU
E-mail: lomaia55@mail.ru
ELEONORA LAGVILAVA
Doctoral student of GTU

Summary

This paper outlines procedures for the selection of human resources. The selection process of human resources is considered as a function of the personnel service. Participation of the heads of units, where the selected personnel will be employed, is necessary for the efficient selection process. Personnel with high working standards is selected by the top management responsible for the results of the organization. The selection of the personnel is not an isolated function, it is related to other functions of personnel management facilitating their implementation.

The article examines the personnel selection process on the examples of our research objects: Georgian Water and Power LLC and Telasi JSC. Georgian Water and Power LLC is a leading company in Georgian water supply market. Only for the water supply and sanitation services of Georgian capital, with 460 000 subscribers, staff of 2300 people are employed.

Telasi JSC provides billing of electricity supply, water supply and waste services. Customer service is provided in 10 business centers located in all districts of the capital and is served by more than 2100 people.

The paper highlights the idea that the priority of these companies shall be proper management of human resources and implementation of modern procedures of staff recruitment policy, which covers the search for a candidate, its assessment, determination and appointment on the vacant position.

For the purpose of human resources formation on objects of our research is important to correctly select the staff, for which we give the following recommendations on:

- efficient personnel recruitment it is necessary to employ workers;
- vacant positions shall be filled by personnel with high working standards;
- efficient personnel recruitment's role in the HR management shall be determined;
- the main goal of personnel recruitment is to obtain proper amount and quality of employees with minimal costs, which satisfies companies demands on human resources;
- the use of methods of competency during personnel recruitment allows us to set main characteristics of selection criteria. The method of competency provides information on the structural survey.