



პერსონალის მართვის პროცესის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია პერსონალის მართვის პროცესი, მისი ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები. ხაზგასმულია მართვის სუბიექტის თვისებების ორგანიზაციის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აუცილებლობაზე მართვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვის უზრუნველსაყოფად.

განხილულია მმართველობითი ზემოქმედების ობიექტური და სუბიექტური შემადგენლები, მათი ურთიერთთავსებადობის საკითხები, თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება, მათთან ადამიანური და საქმიანი ურთიერთობების დამყარება, როგორც წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორი.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, მართვა, ორგანიზაცია, ეფექტიანობა, ფაქტორი, მოტივაცია, ურთიერთობები, მართვის სუბიექტი, მართვის ობიექტი.

პერსონალი ნებისმიერი საწარმოს საფუძველია, უმნიშვნელოვანესი რესურსია. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის წარმატების უპირველესი გასაღები პერსონალის მართვაა. იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციის უზრუნველყოფას მისთვის საჭირო რაოდენობის და ხარისხის პერსონალით, მათ ეფექტურ გამოყენებას, მოტივაციას, რაც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს საწარმოს ეფექტიანობის დონეს. აღნიშნული მთლიანად ვრცელდება მცირე ბიზნესის საწარმოებზეც, მცირერიცხოვანი პერსონალის მართვაც მენეჯერისაგან, მეწარმისაგან მოითხოვს თანამშრომელთა მიზანმიმართულად მუშაობის წარმართვას [1].

მართვის პროცესის ეფექტიანობის უზრუნველყოფისათვის შეიძლება გამოიყოს ძირითადი ფაქტორები, როგორიცაა:

- სრულყოფილი ინფორმაცია ადამიანზე, როგორც მართვის ობიექტზე, რომელიც მოიცავს საანკეტო-ბიოგრაფიულ, პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო მონაცემებს და პიროვნების

თამარ როსტიაშვილი

სტუ-ს პროფესორი

შიშრია პირაქიტაძე

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: pipqiebi88@mail.ru

ფსიქიკურ თვისებებს, ჯანმრთელობის მონაცემებს და სხვა.

- კრიტერიუმებისა და მაჩვენებლების შერჩევა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელი იქნება მართვის ობიექტის ქცევის განსაზღვრა მეტნაკლები სიზუსტით.

- მართვის ობიექტიდან უკუინფორმაცია, მისი აღრიცხვა და ანალიზი, ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს დაქვემდებარებულთა მომართვებს და წინადადებებს. ასეთი ინფორმაცია წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს მართველობითი ზემოქმედების კორექციის უზრუნველსაყოფად.

- მმართველის სუბიექტის (ხელმძღვანელის) თვისებების შესაბამისობა ორგანიზაციის მოთხოვნებთან მართვის პროცესის სრულყოფილად უზრუნველსაყოფად, მისი მართველობითი ზემოქმედების სისწრაფე, იგი უნდა იყოს შესაბამისობაში მართვის მოთხოვნებთან და კონკრეტულ გარემოებებთან, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და სხვა ფუნქციებს.

- ხელმძღვანელი (მართვის სუბიექტი) თანამშრომლებს უნდა იცნობდეს არა მარტო თავისი ცოდნით, ჩვევებით, მუშაობთ, არამედ როგორც პიროვნებას, რომელსაც გააჩნია თავისი პოზიცია, შეხედულებები, ქცევის საკუთარი სტილი და სხვ.

- მმართველობითი ზემოქმედების ობიექტური და სუბიექტური შემადგენლები: ობიექტური - ნიშნავს მეცნიერულად დასაბუთებულ მიდგომას ადამიანის მართვისადმი, სუბიექტური - განმასხვავებელი თავისებურებებია, როგორც ხელმძღვანელის ისე დაქვემდებარებულისა. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მოხდეს სუბიექტური და ობიექტური შემადგენლების შერწყმა.

- წინმსწრები „მართვის განვითარება“ - რომლის არსი მდგომარეობს პრობლემის წარმოქმნის მიზეზების ანალიზსა და თავისდროულ



ადმოფხვრაში. მიმდინარე წინმსწრებ მართვას ახასიათებს საწარმოო პროცესების პარამეტრების შენარჩუნება დასაშვები გადახრების ფარგლებში. ამისათვის უნდა განისაზღვროს გადახრების ზღვრები ყველა რესურსის მიხედვით და გადახრების ლიკვიდაციის სიტუაციურ მართვაზე გადასვლის საკონტროლო წერტილები. სიტუაციური მართვის პრონციპი მდგომარეობს ინფორმაციის გადახედვისა და ანალიზის ლოგიკური სქემისა და თანმიმდევრობის განსაზღვრაში, რაც დაეხმარება მმართველს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში დანაკარგების მინიმუმამდე დაყვანის ან არასასურველი გადახრების აღმოფხვრის უზრუნველსაყოფად [2].

ხელმძღვანელისთვის პრინციპულად კარგი იქნება ამ შემთხვევაში-ნაწილობრივი გადასვლა ინფორმაციის მიღება-ანალიზის ტრადიციული ფორმიდან დიალოგის ადამიანურ-მანქანურ სისტემაზე, რომელშიც წინასწარ განსაზღვრულია საწარმოო სიტუაციები, მათი გადაწყვეტის რაციონალური გზა, დასაშვები გადახრების სიდიდეები, ინფორმაციის მოწოდების უფრო ეფექტური ფორმა.

პერსპექტიულ წინმსწრებ მართვაში ობიექტს წარმოადგენს ახალშემონადებთა დაგეგმვა და როგორც კერძო შემთხვევა - წარმოების რეგულარული გადახრების მიზეზების აღმოფხვრა. ასეთი მართვის სტადიები შეილება იყოს შემდეგი: გადახრების მიზეზების ძიება, პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტების ძიება მიზნების მიღწევის და მათი რეალიზაციის შეფასებით.

მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხელმძღვანელობის სტილი; შრომითი კოლექტივის განვითარების ეტაპისა და საწარმოში შექმნილი სიტუაციის გათვალისწინებით ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს მართვის შესაბამისი სტილი.

საწარმოს ეფექტიანობის ზრდა, რომელიც გამოიხატება სამეურნეო საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში, უშუალოდ დაკავშირებულია საწარმოში, არსებულ მართვის სისტემასთან, იმ მეთოდებთან და ტექნოლოგიებთან, რომლებიც გამოიყენება საწარმოში დასახული მიზნების მიღწევის და ამოცანების გადაწყვეტისათვის. საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობა დიდ წილად დამოკიდებულია მმართველობით აპარატის მუშაობის ხარისხზე, მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგიანობაზე [3].

ეფექტიანობის ცნება ითვალისწინებს შედეგებისა და მათზე გაწეული დანახარჯების შედარებას, ეფექტიანობის ზრდა კი ნიშნავს ნაკლები დანახარჯებით უკეთესი შედეგების მიღ-

წევას. წარმოების ეფექტიანობას კი ძირითადად განსაზღვრავს მართვის ეფექტიანობა, ორგანიზატორული საქმიანობა, მუშაობის გამოცდილება და მაღალი კვალიფიკაცია.

პერსონალის მართვის პროცესის სრულყოფა დიდადაა დამოკიდებული საწარმოს ხელმძღვანელობაზე, მათი კვალიფიკაცია, ცოდნა და გამოცდილება დიდ გავლენას ახდენს საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

მართვაში ვგულისხმობთ ყველა იმ პრაქტიკულ ღონისძიებებს, რომელთა მეშვეობით მართვის სუბიექტი ყველა თანამშრომელს აღუძრავს საბოლოო მიზნის მიღწევისაკენ ქმედებებს. ამისათვის იგი უნდა დაეყრდნოს შემდეგ პრინციპებს: თანამშრომლებმა ნათლად უნდა წარმოიდგინონ, შედეგები და დასახული მიზნები, რომელთა საფუძველზე მან უნდა შეძლოს განსაზღვრა შესასრულებელი სამუშაოებისა (როგორც რაოდენობრივად, ისე ხარისხობრივად), ამასთანავე ხელმძღვანელმა უნდა აგრძნობინოს თანამშრომელს გარკვეული დონით დამოუკიდებლობა და მხარდაჭერა, გონივრული მართვა გამორიცხავს თანამშრომლებს შორის ცუდ პიროვნულ ურთიერთობებს [4].

ეფექტური მართვა ითვალისწინებს თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ მდგომარეობაზე ზრუნვას, რის შედეგად ხელმძღვანელი იღებს თანამშრომლისაგან კმაყოფილების რეაქციას. მუქარასა და მკაცრ ტონს ურთიერთობებში იშვიათად მოაქვთ დადებითი და მყარი შედეგები. პერსონალის მართვისას აუცილებელია შეგრძნება და გაგება იმისა, რომ ხელმძღვანელობა ადამიანს, რომელიც საჭიროებს სხვა ადამიანის მხრიდან მხარდაჭერას, პატივისცემას, მეგობრულ და ადამიანურ ურთიერთობებს.

აღნიშნული პრინციპები, რომელიც შეეხება ხელმძღვანელის თანამშრომლებთან ურთიერთობას, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ მოკლედ პრაქტიკული რჩევების სახით:

1. თანამშრომლებისათვის შედეგებისა და დასახული ამცანების გაცნობისას საუბარი უნდა წარიმართოს ნათლად და გარკვევით, რათა მათთვის გასაგები გახდეს შემდგომი მუშაობის ძირითადი ამოცანები.

2. აუცილებელია თანამშრომლებთან ნორმალური საქმიანი და ადამიანური ურთიერთობა, არ უნდა გამოვლინდეს რომელიმე დაქვემდებარებულის მიმართ განსხვავებული ურთიერთობა.

3. აუცილებელია დასახული მიზნების და ამოცანების გაცნობის შემდეგ დაქვემდებარებულთა უნარების მიხედვით სწორად გან-



ისაზღვროს თითოეულის ადგილი და როლი ამ ამოცანების შესრულებაში.

4. დასახული ამოცანების მიღწევისათვის აუცილებელია შედეგების კონტროლის განხორციელება.

5. საჭიროა თვალყური მივადევნოთ დაქვემდებარებულთა ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ მდგომარეობას, კრიტიკული მდგომარეობის გამოვლენისას საჩქაროდ უნდა მოხდეს მასზე რეაგირება [5].

თანამშრომელთა **მოტივაციის ამაღლება** მნიშვნელოვნად განაპირობებს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას. მოტივაცია მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მუშაკის აქტიური და მიზანმიმართულად საქმიანობის დონეს.

„მოტივაცია“ ახლოსაა **„ურთიერთობის ცნებასთან“**, რომელიც აგრეთვე განსაზღვრავს ადამიანის აქტიურობასა და ქცევის მიმართულებას. მოტივაცია შედგება ორი ნაწილისაგან:

საქმიანობა და მიმართულება. განსხვავება მოტივაციასა და ურთიერთობებს შორის მდგომარეობს იმაში, რომ მოტივაცია დაკავშირებულია გარკვეულ სიტუაციასთან,

ხოლო ურთიერთობას გააჩნია უფრო მყარი ხარისხი და ახდენს უფრო ხანგრძლივ გავლენას. საწარმოთა საქმიანობის ყოველდღიური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თანაფარდობა საქმიანობის აქტიურობასა და მუშაობის შედეგებს შორის განისაზღვრება ირიბი ხაზით.

თავდაპირველად აქტიურობის ზრდასთან ერთად უმჯობესდება შედეგები. შემდგომ, აქტიურობის პირველ დიაპაზონში შედეგები რჩება ერთი და იგივე დონეზე; ამ დიაპაზონს უწოდებენ აქტიურობის ოპტიმალურ დიაპაზონს, ამ დროს მიიღწევა საუკეთესო შედეგები. როდესაც აქტიურობა აჭარბებს ოპტიმალური დიაპაზონის ზღვარს, შედეგები თანდათანობით კლებულობს. მხოლოდ აქტიურობა არ იძლევა სათანადო მოტივაციას, ადამიანი შეიძლება მუშაობდეს მთელი დამბავით. ე.ი. იყოს აქტიური, მაგრამ საქმიანობა წარიმართოს არასწორი მიმართულებით. ეს სიტუაცია შეიძლება გამოიწვიოს იმან რომ დაქვემდებარებულმა არ იცის საბოლოო მიზნები და სხვა მიმართულებით წარმართავს საქმიანობას. ამის მიზეზი ძირითადად არასაკმარისი კონტროლი და ხელმძღვანელობაა.

როდესაც ხელმძღვანელი თავისთავში გაიაზრებს როგორ უზრუნველყოს პერსონალის მოტივაცია, აუცილებელია მხედველობაში ჰქონდეს მოტივაციის შემადგენლები, აქტიურობა

და მიმართულება. მასზე მუდმივად ყურადღების გამახვილებით, შეიძლება პერსონალის მოტივაციის ამაღლება. ზოგადად მოტივაციის შექმნა და შენარჩუნება საკმაოდ რთული საქმეა, პრობლემა ისაა, რომ მოქმედი სტიმულები ანუ მოტივაცია, იცვლება, რაც დამოკიდებულია მუშაობაზე, საქმიანობაზე და დროზე. ამასთან ერთად ასრულებს მოტივაციის შექმნისა და შენარჩუნების საერთო პრინციპები.

მუდმივი მოტივაცია იბადება მუშაობაში. ამიტომ ხელმძღვანელმა მუდმივად უნდა ეძებოს პერსონალის მოტივაცია მის მიმზიდველობაში, შემოქმედების ხარისხში მოთხოვნილება და პასუხისმგებლობაში. ერთგავარად, რუტინული და მსუბუქი სამუშაო არ იძლევა უფრო მეტად მოტივაციას. განვითარების შესაბამისად ნორმალურ ადამიანს სურს გააჩნდეს უფრო შემოქმედებითი ამოცანები, ხელმძღვანელი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ სამუშაოს შინაარსი იცვლებოდეს საკმარისად ჩქარა.

მუშაობის შედეგების ნათლად განისაზღვრა, ასევე მიზნების დასმა და შეფასება ზრდის მოტივაციას. როდესაც არ არსებობს შედეგების მიღწევაზე დაინტერესება და ეს შედეგები არ კონტროლდება, მაშინ დაქვემდებარებულებს შეიძლება გაუჩნდეთ გრძნობა, რომ მის მუშაობას არავითარი ფასი არ გააჩნია. მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე პერსონალის მონაწილეობა თავის სამუშაოს დაგეგმვასა და განვითარებაში, ასევე ქვედანაყოფის საქმიანობაში, ზრდის მუშაკის მოტივაციას. პატივისცემა, ნდობა, ღია და გულწრფელი დამოკიდებულება დაქვემდებარებულთან, ზრდის მათ მოტივაციას. ხელმძღვანელმა უნდა გამოავლინოს ნამდვილი ინტერესი არა მარტო დაქვემდებარებულის მუშაობისადმი, არამედ მის პიროვნებასთანაც და ამის დემონსტრირება მოახდინოს თავისი ყოველდღიური ქმედებებით.

დასკვნა

პერსონალის მართვის პროცესის სრულყოფა დიდადაა დამოკიდებული საწარმოს ხელმძღვანელობაზე, მათი კვალიფიკაცია, ცოდნა და გამოცდილება დიდ გავლენას ახდენს საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობაზე. საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობა დიდ წილად დამოკიდებულია მმართველობით აპარატის მუშაობის ხარისხზე, მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგიანობაზე.



გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. American Economic Review, 62 (December), 777-795.
2. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan
3. Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V., (2003), "Public sector efficiency: an international comparison", European Central Bank, Working Paper No. 242/July 2003, pp.10-12.
4. Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V., (2006), "Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets", European Central Bank, Working Paper No. 581/January 2006.
5. Busygin A.K. Teoretiko-metodologicheskie osnovy stimulirovaniya truda personala na predpriyatiyakh // Ekonomika i sotsium: sovremennyye modeli razvitiya. – 2014. – № 8- 1. – S. 122-148.

DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

TAMAR ROSTIASHVILI
professor of GTU
PIQRIA KIRKITADZE
PhD od FTU
E-mail: pipqiebi88@mail.ru

Summary

In the article it is discussed the personnel management process, the main factors that define its effectiveness. It emphasizes how to ensure the management of the characteristics of the management subject to the requirements of the organization to effectively manage the management process.

The objective and subjective composition of management impacts, their interoperability issues, the motivation of employees and the establishment of human and business relationships with them as a factor in increasing efficiency.

Keywords: Personnel, management, organization, efficiency, factor, motivation, relationships, management subject, management object