



ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს

VS

ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროფესიონალებს

ლაშა ცერცვაძე

გელა კოპალიანი

სალომე ბოლქვაძე

წარდგენილია - ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად მენეჯმენტში

ხელმძღვანელი: მაკა პეტრიაშვილი, მეცნიერების მაგისტრი, ადამიანური რესურსები

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

თბილისი, 2019

აბსტრაქტი

ნაშრომის ძირითადი საკვლევო ობიექტი არის ორგანიზაციები, მათი შერჩევის მეთოდები, სტრატეგიები, პროფესიონალების შექმნა თუ ახალი კადრების გაზრდა. ნაშრომში განხილულია სხვადასხვა ავტორის მოსაზრებები ორივე მიდგომის შესახებ. ჩატარდა თვისობრივი კვლევა, რომლისთვისაც შეირჩა საქართველოში არსებული რამდენიმე ორგანიზაცია. ადამიანური რესურსების წარმომადგენლების გამოკითხვის შედეგად გამოვიკვლიეთ მათი შერჩევის პოლიტიკა. კვლევის შედეგებმა დაგვანახა ორივე მიდგომის თავისებურება, მიზეზები და შედეგები, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ ორგანიზაციები ერთს ან მეორე სტრატეგიას მიმართავენ ვაკანტური პოზიციის საჭიროებებიდან, მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, ასევე შერჩევის სტრატეგიას განაპირობებს ორგანიზაციის ფინანსური და სხვა რესურსები. კვლევამ დაგვანახა არა ერთ-ერთი მათგანის უპირატესობა, არამედ ორივე შერჩევის მეთოდის დადებითი და უარყოფითი მხარეები კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე.

ძირითადი საძიებო სიტყვები: რეკრუტინგი, ადამიანური რესურსები, პროფესიონალი, არაპროფესიონალი, შერჩევის მეთოდები.

Abstract

The objective of the master thesis is to study organizations, their methods of employee selection, strategies - attracting and buying professionals VS creating professionals. The thesis reviews the opinions of different authors on both approaches. A qualitative study was conducted in several selected organizations in Georgia. As a result of the survey, we found out the information about selection policy of organizations by interviewing human resources managers. The research has illustrated features of both approaches, reasons and consequences, which implies that organizations address both strategies, and it depends on the needs of the vacant positions and herewith the requirements. Moreover, the selection strategy developed based on organization's financial condition and other resources. The survey clarified not the advantages of one of them, but the pros and cons of both selection methods based on the specific examples.

Key Words: Recruiting, Human Resource, Professionals, Unprofessional, Selection Methods.

სარჩევი

შესავალი.....	1
სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა.....	3
ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესი	5
1.1 კონფლიქტი და მისი პრევენცია.....	5
1.2 ორგანიზაციის და საფეხბურთო გუნდის შედარება	6
1.3 საფეხბურთო გუნდების შერჩევის პოლიტიკა.....	6
1.4 შერჩევის მეთოდები ფეხბურთში და მაგალითები	7
1.5 შერჩევის მეთოდები ორგანიზაციაში და მაგალითები.....	8
ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს	11
2.1 ორგანიზაციის მიმოხილვა.....	11
2.2 ორგანიზაციის მიზანი	11
2.3 შერჩევის პროცესი	12
2.4 შერჩევის წყაროები.....	12
2.5 შერჩევის პროცესში მნიშვნელოვანი ფაქტორები	13
2.6 შერჩევის სტრატეგიები.....	19
2.7 შიდა და გარე შერჩევის მახასიათებლები.....	19
2.8 გარე შერჩევის დადებითი და უარყოფითი მხარეები	20
2.9 დასაქმების პროცესი.....	21
2.10 დასაქმების პროცესი საჯარო სამსახურში.....	21
2.11 შერჩევის სტრატეგიები საჯარო სამსახურში	22
ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროფესიონალებს.....	23
3.1 რატომ არის ეს მიდგომა მოქნილი?	23
3.2 HR-ის როლი ორგანიზაციებში	23
3.3 სოციალური მედია და რეკრუტინგი.....	25
3.4 უპირატესობები VS სირთულეები.....	27
პერსონალის განვითარების სხვადასხვა მეთოდები.....	29
4.1 სამი ურთიერთდაკავშირებული პროცესი	29
4.2 ტრენინგების როლი დასაქმებულების განვითარებაში	29
4.3 დასაქმებულთა განვითარების პროცესი.....	30

4.4 კოუჩინგი (Coaching).....	32
4.5 მენტორინგი.....	34
4.6 დაწინაურება.....	35
4.7 ტრენინგების შეფასების სისტემა.....	37
CSR-ის როლი ადამიანური რესურსების მართვაში.....	38
5.1 CSR-ის მნიშვნელობა.....	38
5.2 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა(CSR) ადამიანური რესურსების მართვაში და მისი გამოწვევები.....	39
კვლევა ორგანიზაციებში.....	42
6.1 მეთოდოლოგია.....	42
6.2 კვლევა სს „ელიტ-ელექტრონიკსი“.....	43
6.3 კვლევა „Start Business Solution“.....	48
6.4 კვლევა „100 Marketing Solutions“.....	49
6.5 კვლევა „დელოიტი“.....	52
კვლევის შედეგები.....	54
შედეგების ინტერპრეტაცია.....	56
დასკვნა.....	57
ლიტერატურა.....	58

შესავალი

მოცემული ნაშრომი ეხება ორგანიზაციის ისეთ მნიშვნელოვან ნაწილს, როგორც არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. არა მხოლოდ ორგანიზაციისთვის, ზოგადად ცხოვრებაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრება უკავშირდება უამრავ ადამიანთან ურთიერთობას, ამიტომ საჭიროა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, რათა არ იყოს ადამიანთა ჯგუფებს შორის კონფლიქტი და შესაბამისად მათი ურთიერთქმედება იყოს სწორად წარმართული. ადამიანთა ჯგუფს წარმოადგენს ორგანიზაცია, სადაც გაერთიანებული არიან ადამიანები საერთო მიზნის მისაღწევად, რისთვისაც მათ ხშირად უწევთ ერთმანეთთან ინფორმაციის გაცვლა და სხვადასხვა სახის ურთიერთობა. ჯგუფებს შორის პროცესების სწორად წარმართვას და ადამიანების მენეჯმენტს ორგანიზაციებში ახორციელებს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი. ამ დეპარტამენტის ძირითადი მიზანი არის გუნდის სწორად ჩამოყალიბება, მათ შორის თანამშრომლების შერჩევა.

თანამშრომლების შერჩევის პროცესი უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციისთვის, სწორედ თანამშრომლები ქმნიან ორგანიზაციას წარმატებულს ან წარუმატებელს. შერჩევის პროცესებიდან არსებობს ორი მიდგომა და შესაბამისად ამის მიხედვით გამოიყოფა ორგანიზაციის ტიპები. არსებობს ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ყიდულობენ პროფესიონალ კადრებს და ისეთებიც, რომლებიც ქმნიან პროფესიონალებს. სწორედ ამ თემის ირგვლივ წარიმართება ჩვენი ნაშრომი. გამოვიკვლევთ, ორგანიზაციები ძირითადად რომელ სტრატეგიას მიმართავენ, რატომ ანიჭებენ უპირატესობას თითოეულს. განვიხილავთ კონკრეტული ადამიანური რესურსების შერჩევის სტრატეგიებს. ნაშრომის იდეა არ არის ამ ორი მეთოდიდან ერთ-ერთის გამოყოფა და მომგებიანობა, ჩვენი მიზანია გამოვიკვლიოთ ორივე მიდგომა და გავიგოთ, ძირითადად რომელ მეთოდს იყენებენ ორგანიზაციები, რა არის მნიშვნელოვანი თითოეულ ეტაპზე, მიმოვიხილავთ საერთაშორისო ბაზარზე არსებულ მდგომარეობას, სხვადასხვა ავტორის მოსაზრებებს და, რაც მთავარია, საქართველოს ბაზარზე არსებულ მდგომარეობას.

კვლევის ბოლოს გავაკეთებთ დასკვნას ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციების შერჩევის სტრატეგიებზე.

თავი 1

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

ჩვენი კვლევის მიზანია გამოვიკვლიოთ საქართველოს ბაზარზე არსებული ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციები, მათი შერჩევის სტრატეგიები და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა პროცესები. გარდა ჩვენს მიერ შესრულებული კვლევისა, მნიშვნელოვანია ის წყაროები, რომელზე დაყრდნობით დავინახეთ სხვადასხვა მიდგომები ამ სფეროში, ლიტერატურის მიმოხილვამ გვაჩვენა ორივე მიდგომის თავისებურებები.

ნაშრომის ლიტერატურის მიმოხილვა გავყავით ორ ნაწილად, თავდაპირველად მიმოხილულია შერჩევის ის მეთოდი, რომელიც გულისხმობს პროფესიონალი კადრების ყიდვას, ხოლო მეორე ნაწილში განხილულია კადრების გაზრდის და პროფესიონალად ჩამოყალიბების მეთოდი. ლიტერატურის მიმოხილვის ამ ნაწილში მოყვანილია სხვადასხვა ავტორების მოსაზრებები, თუ რომელ მეთოდებს იყენებენ ძირითადად ორგანიზაციები და რატომ. ავტორებს მოჰყავთ კონკრეტული კომპანიების მაგალითები კონკრეტული მიდგომის უპირატესობების წარმოსაჩენად და თვალსაზრისის გასამყარებლად.

პირველი მიდგომის უპირატესობები და ჩვენეული ხედვა დაადასტურა ავტორმა Joseph M. Putti, რომელიც თავის ნაშრომში საუბრობს დროის ფაქტორზე, კომპანიები ხშირ შემთხვევაში კადრების გარედან მოყვანას სწორედ დროის ფაქტორის გამო მიმართავენ, რადგან კადრების გაზრდას საკამაოდ დიდი დრო და რესურსი ჭირდება, ამ მიდგომის უპირატესობები სწორედ ავტორმა შემდეგნაირად დაასაბუთა: „თუ ვაკანტური პოზიციის შევსება საჩქაროა და შესაბამისად ცოტა დრო აქვს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს, ზრდის იმის ალბათობას, რომ კადრმა ვერ დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნილებები“.

გარდა დროის ფაქტორისა მიდგომის სპეციფურობა გამოიხატება იმაში, რომ პროფესიონალი კადრების მოყვანა კომპანიებში უკავშირდება მაღლი რგოლის პოზიციებს, რადგან ამ პოზიციების დასაკმაყოფილებლად საჭიროა მეტი გამოცდილება

და პასუხისმგებლობის აღება, ავტორი Patricia Leighton-ი ამტკიცებს: „გამოცდილი ორგანიზაციები იხდიან უფრო მეტს კადრების მოზიდვაში, რათა სწორედ შეარჩიონ კვალიფიციური კადრი, რომელიც ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი იქნება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ვაკანტურია საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერის პოზიცია“.

რაც შეეხება მეორე მიდგომას, ორგანიზაციები კადრების გაზრდას და მათ პროფესიონლაებად ჩამოყალიბებას უკავშირებენ გრძელვანიან პარტნიორობას დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, ორგანიზაციების ის კატეგორია რომელიც ირჩევს ამ მიდგომას, თვლის რომ ორგანიზაციის წარმატება სწორედ ამ პროცესებთანაა დაკავშირებული, როგორც Richard Yerema და Kristina Leung-ს მოჰყავთ ნაშრომში P & G (Procter and Gembel)-ის მაგალითი, სადაც საუბრობენ მიდგომის უპირატესობებზე, კომპანიაც თვლის, რომ წარმატების მთავარი გასაღები კადრებში და მათ განვითარებაშია.

ამრიგად, ჩვენს მიერ მოპოვებული ლიტერატურის წყაროების მეშვეობით, წინ წამოვწიეთ ორივე მიდგომის დადებითი მხარეები და გავანალიზეთ მათი უპირატესობები.

თავი 2

ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესი

1.1 კონფლიქტი და მისი პრევენცია

კონფლიქტი ბუნებრივი, ყოველდღიური მოვლენაა. ის ადამიანებს ან ადამიანთა ჯგუფებს შორის შეუთანხმებლობით გამოწვეული ქმედებაა და დაკავშირებულია განსხვავებულ აზრთან, ღირებულებებთან, შეხედულებებთან და ა.შ. იმისათვის, რომ კონფლიქტი თავიდან ავიცილოთ, საჭიროა თანამშრომლობის, ურთიერთპატივისცემისა და ტოლერანტობის ატმოსფეროს შექმნა, ასევე სიტუაციის სწორად განსაზღვრა და მონიტორინგი, რაც ამ პროცესს ზუსტი შედეგებით გვიჩვენებს. კონფლიქტი თავიდან რომ ავიცილოთ, საჭიროა, ადამიანების ქცევების სწორი მენეჯმენტი, რომელიც რიგ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. (M. Afzalur Rahim, 2011, გვ. 1)

კონფლიქტის ჯგუფს მიეკუთვნება: ოჯახი, მეზობლები, ნათესავები, მეგობრები და ა.შ. ჩამოთვლილი ერთეულები შეგვიძლია შევადაროთ ორგანიზაციას. როგორც ორგანიზაციაში, ისევე ოჯახში ადამიანები გაერთიანებული არიან კონკრეტული მიზნით, რომლებიც ერთმანეთთან შეთანხმებულად მოქმედებენ. მიზნის მიღწევა კი სირთულეებთან არის დაკავშირებული, ამიტომ მნიშვნელოვანია ასეთ სიტუაციაში ადამიანების ქმედებების სწორი მართვა.

ადამიანებმა დასახულ მიზანს რომ მიაღწიონ, საჭიროა ურთიერთშეთანხმება. კონფლიქტის შემთხვევაში ეს ძალიან რთულია. სწორედ ამიტომ საჭიროა ადამიანების ქცევის მართვა, რაც ორგანიზაციის შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი დანიშნულებაა. ადამიანური რესურსების სპეციალისტები კარგად უნდა იცნობდნენ თანამშრომლების თვისებებსა და უნარ-ჩვევებს, გამოცდილებას და სხვა შესაძლებლობებს, რათა ისინი მოარგონ შესაბამის სამუშაო ადგილს. ანალიზი და კვლევა აჩვენებს, თუ რამდენად კარგად ადაპტირდება კანდიდატი მოცემულ საქმიანობასთან. (Lucas, Max, Grant, Jill. 2018. გვ. 159)

1.2 ორგანიზაციის და საფეხბურთო გუნდის შედარება

ადაპტაციისა და გუნდთან მორგების, ადამიანების კოორდინირებული მუშაობის ერთ-ერთ საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს ფეხბურთის გუნდი. მას, მსგავსად ჩვეულებრივი ორგანიზაციისა, ჰყავს ადამიანების ერთობლიობა, რომლებიც ერთმანეთთან ინფორმაციის გაცვლით, კომუნიკაციითა და ურთიერთთანამშრომლობით აღწევენ მიზანს. საფეხბურთო გუნდს ჰყავს ხელმძღვანელი, რომელიც ზრუნავს თავისი გუნდის წევრების პროდუქტიულობის ზრდაზე, მათ მოტივაციაზე და ა.შ.

1.3 საფეხბურთო გუნდების შერჩევის პოლიტიკა

საფეხბურთო გუნდების შერჩევის პოლიტიკა განსხვავდება ერთმანეთისგან. არსებობს გუნდები, რომელთაც აქვთ ცნობილი საფეხბურთო სკოლები, სადაც იზრდებიან მომავალში ცნობილი და პროფესიონალი ფეხბურთელები. არსებობს ისეთი კლუბებიც, რომლებიც ყიდულობენ მსგავსი გუნდებისგან უკვე შემდგარ პროფესიონალებს. ასევეა ორგანიზაციაც, არის ორგანიზაციები, რომლებიც ქმნიან პროფესიონალებს და ასევე ყიდულობენ შრომის ბაზარზე უკვე შემდგარ პროფესიონალებს.

შერჩევის პოლიტიკა რომ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის, ეს შეგვიძლია განვიხილოთ ჩვენ მიერ მოყვანილ საფეხბურთო გუნდის მაგალითზე. გუნდში ფეხბურთელები ხშირად იცვლებიან, ხან ემატება ახალი ფეხბურთელი, ხანაც ვემშვიდობებით ძველ მოთამაშეს, ანუ გუნდს სჭირდება გადახალისება. ამ შემთხვევაშიც, შერჩევის პოლიტიკა, ისევე როგორც ორგანიზაციებისთვის, ძალიან მნიშვნელოვანია.

ფეხბურთელების ბაზარზე გუნდებს დაქირავებული ჰყავთ სპეციალური გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის ადამიანები, სკაუტები, რომლებიც აკვირდებიან ფეხბურთელებს და მათი უნარების მიხედვით გუნდის პოლიტიკას მოარგებენ. თუ ფეხბურთელმა თავისი სტილი ვერ მოარგო გუნდის სტრატეგიას, მისი კარიერა წინ ვერ მიდის, ანუ სკაუტმა ის არასწორად შეარჩია და გადმოიყვანა თავის

გუნდში. ფეხბურთელი ვერ რეალიზდება თავისი ძლიერი მხარეებით, შესაბამისად შერჩევა გამოდის არანაყოფიერი და გუნდისთვისაც ეს ნიშნავს დანაკარგს. ამ ადამიანის გუნდში მოსაყვანად დახარჯული თანხა მისი თამაშით მიღებულ სარგებელს აღემატება. ასევეა ორგანიზაციაც, თანამშრომლის ორგანიზაციაში მოყვანა გარკვეულ ხარჯებთან, დროსთან და სხვადასხვა რესურსის ხარჯვასთან არის დაკავშირებული. თუ კანდიდატი არასწორად შეირჩა და ვერ მოერგო ორგანიზაციის მიმართულებებსა და მიზნებს, ეს ზარალს მოუტანს კომპანიას.

1.4 შერჩევის მეთოდები ფეხბურთში და მაგალითები

ფეხბურთის გუნდშიარსებობს შერჩევის სხვადასხვა ტიპი. ზოგიერთი გუნდი ცდილობს შეიძინოს პროფესიონალი, ჩამოყალიბებული ფეხბურთელი, ზოგიერთს კი გუნდში მოჰყავს პერსპექტიული გამოუცდელი გუნდის წევრები და შემდეგ ზრდიან მათ. მაგალითად: ესპანეთის სამეფო გუნდი, მადრიდის „რეალი“ ყოველთვის ცდილობდა, გუნდში მოეყვანა ეპოქის საუკეთესო ფეხბურთელები, როგორებიც არიან: რონალდო ლუის ნაზარიო (2002 – 2007 წლებში თამაშობდა „რეალში“). მან კარიერა დაიწყო ბრაზილიაში, შემდეგ გადმოვიდა ევროპაში. ამის შემდეგ ის ჩამოყალიბდა პროფესიონალ ფეხბურთელად და „რეალმა“ გადაიყვანა ის თავის გუნდში. ასევე იყვნენ სხვა ფეხბურთელები: ზიდანი, რაული, ვან ნისტელრუი, კრიშტიანო რონალდო. რეალისგან განსხვავებულ სტრატეგიას მიმართავს საფეხბურთო გუნდი ამსტერდამის „აიაქსი“, მას აქვს ცნობილი საფეხბურთო სკოლა, სადაც გაიზარდნენ ევროპაში სახელოვანი და წარმატებული ფეხბურთელები, როგორებიც არიან: იოჰან კრუიფი, მარკო ვან ბასტენი, ფრენკ რაიკარდი. სწორედ ამ თემას მიუძღვნა კიდეც CNN-მა სტატია 2019 წლის 13 თებერვალს (From Cruyff to de Ligt: The evolution of Ajax's \$500 million football factory).

იმ შემთხვევაში, როცა გუნდი ყიდულობს პროფესიონალ ფეხბურთელს, ბევრი ფაქტორის გათვალისწინებაა საჭირო. პროფესიონალი ფეხბურთელები ხშირად ირგებენ ლიდერის როლს, ამიტომ მათი მიზნები, მიმართულებები და სტრატეგიები უნდა

ემთხვეოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, მიმართულებებს და სტრატეგიებს, სხვა შემთხვევაში მიზნის მიღწევა საკმაოდ რთული იქნება.

ძირითადად ამ სტრატეგიას მიმართავენ დიდი ბიუჯეტის მქონე და ლიდერი გუნდები, რადგან მათ აქვთ რესურსი შეიძინონ პროფესიონალი ფეხბურთელები. თუ ისინი არ გაამართლებენ, ჩაანაცვლებენ და ფინანსური დანაკარგიც ისეთი სავალალო არ იქნება ხოლმე, როგორც პატარა გუნდებისთვის.

1.5 შერჩევის მეთოდები ორგანიზაციაში და მაგალითები

ორგანიზაციებში, ისევე როგორც ფეხბურთში, არსებობს შერჩევის ზემოთხსენებული ორი სტრატეგია: 1) ფეხბურთის გუნდი, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს, შედარებით დიდი ბიუჯეტით არის წარმოდგენილი ბაზარზე. პროფესიონალი კანდიდატის შერჩევა იმაზე მეტი ხარჯების გაწევასთანაა დაკავშირებული, ვიდრე არაპროფესიონალი კადრისა, ასე რომ, პატარა ზომის ორგანიზაციებისთვის ამ ხარჯების გაწევა არ არის შესაძლებელი. ძირითადად კადრის დაქირავებისა და შემდეგ გაზრდის სტრატეგიას მცირე ზომის ორგანიზაციები მიმართავენ, ხოლო ფინანსურად ძლიერი და დიდი რესურსის მქონე ორგანიზაციები ცდილობენ პროფესიონალი კადრების დაქირავებას. ეს ყოველთვის ასე არ ხდება, პროფესიონალი კადრების დაქირავება მნიშვნელოვანია ზედა რგოლის მენეჯერების პოზიციაზე, შედარებით დაბალ პოზიციაზე ზოგიერთ მსხვილ ორგანიზაციას მოჰყავს სამუშაოდ გამოუცდელი კადრი და შემდეგ ზრდის მას და აყალიბებს პროფესიონალად.

2) გამოუცდელი კადრის მოყვანისა და მისი ზრდის სტრატეგია გამართლებულია იმ მხრივ, რომ კადრი, რომელიც იზრდება ორგანიზაციასთან ერთად, უფრო მეტად არის გარკვეული ორგანიზაციის მიზნებში და კარგად იცნობს სამუშაოს სპეციფიკას. ამიტომ როდესაც გამოჩნდება შესაბამისი პოზიცია, ორგანიზაციას ეყოლება კვალიფიციურთან ერთად გამოცდილი თანამშრომელი, მისი ამ პოზიციაზე გადაყვანა ფინანსურად ბევრად ნაკლები დაჯდება, ვიდრე გარედან პროფესიონალი კადრის მოყვანა. ეს უფრო ეფექტურია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად.

კოკა-კოლა ყველასათვის კარგად ცნობილი ბრენდია მსოფლიო ბაზარზე, რომელსაც გააჩნია ჩვენ მიერ ზემოთ ხსენებული შერჩევის მეთოდი, ის ცდილობს ძირითადად იყიდოს პროფესიონალი კადრები.

როგორც ვთქვით, კომპანია კოკა-კოლა არის მსოფლიოში კარგად ცნობილი და ღირებული ბრენდი, სწორედ ეს არის კარგად შერჩეული და პროფესიონალი დასაქმებულების დამსახურება. როგორც კომპანიის ოფიციალური ვებგვერდი გვაუწყებს, რომ კანდიდატს თუ სურს გახდეს კომპანიის დასაქმებული, საჭიროა სწორი პოზიციის შერჩევა, კოკა-კოლა ყველას აძლევს დასაქმების შესაძლებლობას ვებ გვერდზე განთავსებული აპლიკაციის საშუალებით. ამის შემდეგ არჩევენ საუკეთესო შესაძლებლობების მქონე კანდიდატებს.

კომპანია შერჩევის პროცესში ძირითად ყურადღებას აქცევს შემდეგ საკითხებს:

- რამდენად კარგად აქვს შესწავლილი აპლიკანტს მოცემული ვაკანსიის ღირებულებები
- რამდენად კარგად აქვს გაცნობიერებული თავისი დამოკიდებულება შესასრულებელ საქმესთან
- სამუშაო გამოცდილება
- განათლება
- ტექნიკური უნარები და შესაძლებლობები
- პასუხისმგებლობის დონე

გასაუბრების პროცესის ძირითადი ღირებულებებია:

- რამდენად კარგად აქვს შესწავლილი კანდიდატს კომპანია
- რამდენად კარგად წარმოაჩენს თავის ღირებულებებსა და შესაძლებლობებს
- რამდენად დამაჯერებლად გადმოსცემს საკუთარი თავის შესახებ ინფორმაციას
- რამდენად იყენებს შესაძლებლობას, რომ დაუსვას კითხვები კომპანიას
- რამდენად აცნობიერებს პასუხისმგებლობას

კომპანია “General Motors” არის კიდევ ერთი წარმომადგენელი იმ ორგანიზაციებისა, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს. კომპანიის შერჩევის პროცესის პირველი ნაბიჯი არის აპლიკაციების მიღება ელექტრონულად, ვებგვერდზე, სადაც კანდიდატს შეუძლია, ნახოს ვაკანსიების ჩამონათვალი და იპოვოს თავისი შესაძლებლობის შესაბამისი ვაკანსია. ამის შემდეგ შერჩევის მენეჯერები მიმოიხილავენ კანდიდატების რეზიუმეებს და დაგეგმავენ მათთან სკრინინგს. შემდეგ ეტაპზე გადასული აპლიკანტები გადიან გასაუბრებას. გასაუბრების პროცესი დაახლოებით 3-4 კვირის განმავლობაში გრძელდება. გასაუბრების შემდეგ ტრადიციულად ხდება საუკეთესო კანდიდატის აყვანა სამსახურში.

თავი 2

ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს

2.1 ორგანიზაციის მიმოხილვა

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლების შერჩევის პროცესი, რადგან სწორედ თანამშრომლებზეა დამოკიდებული მისი წარმატება. ორგანიზაციას ქმნის ადამიანების ერთობლიობა, რომლებიც ერთად, ორგანიზებულად იღებენ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. ეს არის სწორედ ის ქმედებები, რომლებსაც საბოლოო მიზნამდე მიყავს ორგანიზაცია. აქედან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლის შერჩევის ეტაპი. ეს ნიშნავს ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად ერთ გადადგმულ ნაბიჯს წინ იმ შემთხვევაში, თუ შერჩევა გაამართლებს და შესაბამისად უკან გადადგმულ ერთ ნაბიჯს, თუ შერჩევის პროცესი არასწორად წარიმართა და შერჩეულმა კადრმა არ გაამართლა მოლოდინი.

თანამშრომლის შერჩევისათვის რამდენიმე ეტაპი და მეთოდია მიღებული. არსებობს ორგანიზაციები, რომლებიც ყიდულობენ უკვე შემდგარ პროფესიონალებს, ანუ მოყავთ გუნდში დიდი გამოცდილების მქონე ადამიანები და არსებობს ორგანიზაციები, რომლებიც ცდილობენ გუნდში სამუშაოდ მოიყვანონ გამოუცდელი ადამიანები და ჩამოაყალიბონ პროფესიონალებად. როგორ ხდება ამ ორი პროცესისგან ერთ-ერთის შერჩევა, რა კრიტერიუმები თამაშობს მნიშვნელოვან როლს, რა ზომის ორგანიზაციებს რომელი შერჩევის ტიპი ახასიათებს და ა.შ. სწორედ ამ თემებს მიმოვიხილავთ ჩვენს ნაშრომში.

2.2 ორგანიზაციის მიზანი

ორგანიზაციის ძირითად მიზანს წარმოადგენს წარმატებული მოღვაწეობა თავის სფეროში და არა მარტო წარმატებული მოღვაწეობა. იქ, სადაც კონკურენცია მაღალია, არ არის საკმარისი იყო მხოლოდ წარმატებული, საჭიროა, ორგანიზაცია იყოს საუკეთესო წარმატებულებს შორის. ხშირად წარუმატებლობის მიზეზი ხდება ის, რომ ორგანიზაციები უარს ამბობენ, იყონ საუკეთესოები და თანახმა არიან, იყონ უბრალოდ

კარგები. ზოგიერთი ადამიანი, მსგავსად ორგანიზაციისა, უარს ამბობს ჰქონდეს დიდებული ცხოვრება, რადგან ეს არც ისე მარტივია. (Jim Collins, 2001, გვ. 1-4)

2.3 შერჩევის პროცესი

კომპანიები ხშირად მიმართავენ თანამშრომლების გარედან მოყვანის სტრატეგიას. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ გარედან მოსულ ადამიანებს ხშირად ახასიათებთ ინვოაციური იდეები, რომლებსაც აწვდიან ორგანიზაციას. ახალი ტექნოლოგია ხშირად ავითარებს ახალ უნარ-ჩვევებს და მეთოდებს, ისევე როგორც ადამიანები, სწორედ ამიტომ არის საჭირო თანამშრომლების გარედან მოყვანა. ზოგჯერ ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკა ხდება რუტინული და ერთფეროვანი, ხშირად მოძველებული და ძველმოდური, ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციის პოლიტიკის განახლება, თუ ამას ორგანიზაციაში არსებული თანამშრომლები ვერ ახორციელებენ, საჭიროა გარედან გამოცდილი კადრის მოყვანა, ამით შესაძლებელი გახდება სხვა ორგანიზაციაში არსებული სტრატეგიების გაცნობა და სიახლის შემოტანა ორგანიზაციის შიგნით.

2.4 შერჩევის წყაროები

თანამშრომელთა შერჩევის გარედან მოყვანის მეთოდის გამოყენების დროს არჩევანი საკმაოდ დიდია, თუმცა შერჩევის მენეჯერმა კარგად უნდა გაანალიზოს და შეისწავლოს წყაროების ეფექტურობა. ასეთი წყაროები შეიძლება იყოს: დასაქმების სააგენტოები, კოლეჯები, უმაღლესი სასწავლებლები, მედია რეკლამები და სხვა. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია კონფერენციებში, სემინარებსა და პროფესიულ შეხვედრებში მონაწილეობა, რადგან ეს უწყობს ხელს პოტენციური კანდიდატების იდენტიფიცირებას და მათთან კავშირის დამყარებას. გარდა ამ წყაროებისა, თანამშრომლების შერჩევისათვის კომუნიკაცია შესაძლებელია ყოფილ თანამშრომლებთან, კონკურენტი კომპანიის თანამშრომლებთან, მეგობრებთან, ნათესავებთან და ა.შ. კომპანიის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა კარგად უნდა შეაფასოს ეს წყაროები და

უნდა შეარჩიოს ისეთი კადრი, რომელიც ზუსტად შეესაბამება კომპანიის ღირებულებებს.

2.5 შერჩევის პროცესში მნიშვნელოვანი ფაქტორები

თუ რომელ წყაროს მიმართოს კომპანიის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა, ამას რამდენიმე ფაქტორი განსაზღვრავს. ეს ფაქტორებია - გამოცხადებული ვაკანსიის ტიპი, რაზეც სურს ორგანიზაციას თანამშრომლის მიღება, ასევე კადრის უნარ-ჩვევები კარგად უნდა შეესაბამებოდეს ვაკანტურ პოზიციას. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის დრო. თუ ვაკანტური პოზიციის შევსება საჩქაროა და შესაბამისად ცოტა დრო აქვს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს კადრის შესარჩევად, ზრდის იმის ალბათობას, რომ კადრმა ზუსტად ვერ დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნილებები, რაც მეტია დრო კადრის შესარჩევად, უფრო მეტად არის შესაძლებელი წყაროების სწორად მიმოხილვა და პოტენციურ თანამშრომელთან სწორი და მნიშვნელოვანი კომუნიკაციების ჩატარება. (Joseph M. Putti, 2015, გვ 52)

წყაროების სწორად შერჩევა არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ამ პროცესში. ადამიანური რესურსების მენეჯერმა ხშირად უნდა შეაფასოს წყაროების ეფექტურობა, შეფასების პროცესში მნიშვნელოვანია გაანალიზება იმისა, რომ შერჩეული ადამიანები რამდენად გრძელვადიან ურთიერთობებს ამყარებენ კომპანიებთან, რამდენად კარგად ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს, რამდენად კარგად თანამშრომლობენ სხვა თანამშრომლებთან, რამდენად მოტივირებული არიან და ასრულებენ ხშირ შემთხვევაში ლიდერის როლს. ასეთი შეფასება ავლენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, კარგად აჩვენებს ადამიანური რესურსების მენეჯერს, რა არის საჭირო სისუსტეების აღმოსაფხვრელად. (Joseph M. Putti, 2015, გვ 53)

შერჩევის პროცესში ორგანიზაციები ამყარებენ კავშირს სხვადასხვა წყაროების მეშვეობით მათი დაქირავების მიზნით. ჩვეულებრივ, ორგანიზაციებში, შერჩევის პროცესს ხელმძღვანელობს ადამიანური რესურსების მენეჯერი, თუმცა ზოგჯერ კომპანიები კადრის დასაქირავებლად იყენებენ თანამშრომლების შერჩევის

პროფესიონალ და გამოცდილ ორგანიზაციებს. ეს ფაქტი მიუთითებს იმაზე, რომ თანამშრომლების შერჩევა ძალიან მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციისათვის. ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციები თანამშრომლის აყვანისთვის არ იშურებენ ხარჯებს,გამოცდილ ორგანიზაციებს უხდიან უფრო ძვირს, რათა სწორად შეარჩიონ კვალიფიციური კადრი, რომელიც ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი იქნება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ვაკანტურია საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერის პოზიცია. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 85)

ყველა ორგანიზაცია,რა თქმა უნდა, განსხვავდება ერთმანეთისაგან. შესაძლებელია ერთი კომპანიის სტრატეგია, რომელიც მუშაობს კარგად, მეორე კომპანიისთვის მუშაობდეს ცუდად. პროფესიონალი კანდიდატის შერჩევა არც ისე მარტივია. მხოლოდ განცხადებების განთავსება სხვადასხვა სააგენტოებში და პოტენციური თანამშრომლების ლოდინი არც თუ ისე კარგი გადაწყვეტილებაა, საჭიროა ასეთი პროფესიონალი თანამშრომლების ძებნა სხვა ორგანიზაციებში, თუმცა ამ გზით თანამშრომლების შერჩევა, როგორც ზემოთ აღვნიშნე, რთულია, რადგან მსგავსი დონის კანდიდატები, როგორც წესი, მაღალანაზღაურებადი არიან კომპანიებისაგან და ძირითადად არც ფიქრობენ სამსახურის დატოვებაზე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გადაიბიროს მსგავსი პროფესიონალები, მას მოუწევს იმაზე უკეთესი პირობები შეუქმნას პოტენციურ დასაქმებულს, ვიდრე მას აქვს თავის ორგანიზაციაში. ეს, პირველ რიგში, უნდა იყოს კარგი ანაზღაურება, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, კარგი სამუშაო გარემო, განვითარების და წინსვლის პესრპექტივები და სხვა ბენეფიტები.

მსგავსი კანდიდატების ბაზარზე იდენტიფიცირების შემდეგი ეტაპი უნდა იყოს ასეთი კანდიდატების დაინტერესება, მოზიდვა, გასაუბრების ჩატარება, აყვანა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მათი შენარჩუნება, რადგან, როგორც წესი, შრომის ბაზარზე პროფესიონალ თანამშრომლებზე მოთხოვნა და, შესაბამისად, კონკურენცია საკმაოდ დიდია, პროფესიონალი კადრები კი არც ისე ბევრი, მათი დეფიციტია, ამის გამო ორგანიზაციებს უწევთ დიდი ძალისხმევის გაწევა მსგავსი კადრების შესანარჩუნებლად. შერჩევის პროცესი, როგორც ზემოთ აღვნიშნე, სხვადასხვა ორგანიზაციისათვის სხვადასხვანაირია. ქვემოთ განვიხილავთ შერჩევის პროცესის მნიშვნელოვან ნაბიჯებს,

თუმცა შესაძლოა, შერჩევის პროცესში რომელიმე ნაბიჯი იყოს ამოვარდნილი ან, პირიქით, ჩამატებული, ორგანიზაციების საჭიროებებისა და მიზნებიდან გამომდინარე.

ა) შერჩევის საჭიროებების იდენტიფიცირება

პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია იდენტიფიცირდეს ის საჭიროებები, რომლებიც აუცილებელია ვაკანტური ადგილის შესავსებად. მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ არა მხოლოდ ის, გვინდა თუ არა კადრის აყვანა, მაგალითად, ფინანსური დირექტორის პოზიციაზე, არამედ სრულად უნდა შევისწავლოთ ვაკანტური პოზიციის დასახელების უკან რა ვალდებულებები და მოვალეობები ეკისრებათ ამ პოზიციაზე აყვანილ კანდიდატებს. ამ ღირებულებების ამოცნობის შემდეგ ადამიანური რესურსების წარმომადგენელს შესაძლებლობა ექნება კადრის უნარ-ჩვევები დაუკავშიროს ვაკანტურ პოზიციას და გაანალიზოს, თუ რამდენად შეესაბამება კანდიდატის კომპეტენცია და ვაკანტური ადგილის ვალდებულებები ერთმანეთს და შესაბამისად გააკეთოს პროგნოზი, რამდენად კარგად გაართმევს თავს კანდიდატი დაკისრებულ მოვალეობებს. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 44)

ბ) შერჩევის დაგეგმვა

მას შემდეგ, რაც საჭიროებები იდენტიფიცირდება და კარგად იქნება განსაზღვრული ვაკანტური პოზიციის გამოწვევები, საჭიროა გეგმის შემუშავება, რაც გულისხმობს იმ გამოწვევების გაანალიზებას, რომლის წინაშეც დადგება კანდიდატი პოზიციაზე აყვანის დროს. გარდა ამისა, უნდა დაიგეგმოს ის საკომუნიკაციო არხები და წყაროები, რომლებითაც დამყარდება კანდიდატთან კომუნიკაცია. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 59)

გ) კანდიდატების ძიება

ეს არის ის ეტაპი, როდესაც ორგანიზაციები იყოფა ორ ნაწილად. ზოგიერთი მათგანი არის „მონადირე“, რომლებიც თავად ეძებენ კანდიდატებს, ზოგი კი „შემგროვებელი“, რომლებიც ელოდებიან კანდიდატებს, მაგრამ ეს ასე არ ხდება, შესაბამისი კანდიდატი ციდან არ ცვივა, კვალიფიციურ პერსონალს სწორი კვლევა და ძებნა სჭირდება, ამიტომ ზოგიერთი კომპანია ქირაობს ადამიანებს (Headhunters), რომელთაც კარგად გამოსდით ბაზარზე ვაკანტური ადგილის შესაბამისი კანდიდატის მოძიება, ნადირობა. (William Finlay, James E. Coverdill. 2007. გვ 1-2)

დ) სავარაუდო კანდიდატების დადგენა

მხოლოდ და მხოლოდ კანდიდატების პოვნა არ არის საკმარისი მიზნის მისაღწევად, კანდიდატები არიან ყველგან, თუმცა მნიშვნელოვანი არის კვალიფიციური კანდიდატის შერჩევა და არა მხოლოდ კანდიდატის. კვალიფიციური კანდიდატის პოვნა გაცილებით რთულია, რადგან ასეთი მაღალი კლასის თანამშრომლები ყველა ორგანიზაციას სჭირდება, ამიტომ ზემოთ ხსენებული პირველი სამი ეტაპი უნდა იყოს აუცილებლად შესრულებული, რომ გამოვლინდეს სავარაუდო კვალიფიციური კანდიდატები. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 80-81)

ე) მაღალი კლასის კანდიდატების შერჩევა

მას შემდეგ, რაც მოხდება კანდიდატების იდენტიფიცირება, უნდა შეირჩეს ისინი. შერჩევა არც ისე მარტივია, რადგან შესაძლოა არც კანდიდატისთვის არ იყოს საკმარისი მხოლოდ კარგი სამუშაო, ამასთან ერთად მას უნდა მოსწონდეს თვითონ ორგანიზაცია და უნდა ჰქონდეს განვითარების საშუალება, თუ ასე არ მოხდება, კანდიდატი უარს იტყვის სამუშაოს დაწყებაზე, ამიტომ ეს ეტაპი მეტად მნიშვნელოვანია შერჩევის პროცესში.

ვ) სკრინინგი

ეს არის ეტაპი, როდესაც კანდიდატები შერჩეული არიან და უნდა დამყარდეს მათთან პირველადი კომუნიკაცია. ამ დროს შერჩევის სპეციალისტებმა კარგად უნდა გაანალიზონ კანდიდატების თვისებები და უნდა იყვნენ დარწმუნებული იმაში, რომ მათი შესაძლებლობები საკმარისია ვაკანტური ადგილის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, ამის შემდეგ გაივლიან სკრინინგის პირველი ეტაპს, სატელეფონო გასაუბრებას. ასევე დააღაგებენ კანდიდატების სიას პრიორიტეტების მიხედვით, რის შემდეგაც ემზადებიან პირისპირ გასაუბრებისთვის. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 102)

ზ) პირისპირ გასაუბრება

ამ ეტაპზე ორი მნიშვნელოვანი ასპექტია:

- 1) ეს პროცესი ძალიან არ უნდა გაიწელოს დროში, რადგან კანდიდატმა არ დაკარგოს გასაუბრების სურვილი.
- 2) დამსაქმებლებს უნდა ჰქონდეს კომუნიკაცია კანდიდატებთან, თუ რა ეტაპზეა შერჩევის პროცესი, რადგან კანდიდატებს ჰქონდეთ ინფორმაცია და არ იყოს საშიშროება იმისა, რომ ამ პერიოდში კანდიდატები არ დაუკავშირდნენ სხვა ორგანიზაციებს ამავე მიზნით.

შერჩევის ამ ეტაპზე, რა თქმა უნდა, ბევრი სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტიცაა, ზემოთ მოყვანილი ორი საკითხს ხშირად ორგანიზაციები უგულვებელყოფენ და მძიმე შედეგებსაც იღებენ. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 81-83)

თ) დასაქმების შეთავაზება

ეს ეტაპი არის ერთ-ერთი ყველაზე დელიკატური ეტაპი შერჩევის პროცესში, ამ დროს თავაზობენ კანდიდატს დასაქმებას, თუმცა შერჩევის მენეჯერი არასოდეს უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ კანდიდატი ნამდვილად დათანხმდება შეთავაზებას, ამიტომ ეს პროცესი წინასწარ უნდა იყოს დაგეგმილი და კარგად გაანალიზებული. თუ კანდიდატი

უარს იტყვის თანამდებობის დაკავებაზე, უნდა გაგრძელდეს მისთვის პირობების შეთავაზება, სწორედ ამას ელოდება დასაქმებულის, თუმცა შეთავაზების დონე უნდა იყოს წინასწარ განსაზღვრული და ამან არ უნდა გამოიწვიოს ამ ზღვარის გადაჭარბება. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 90-95)

ი) კანდიდატის დაქირავება

კანდიდატის დაქირავება განსხვავდება დასაქმების შეთავაზებისგან. შეთავაზება შესაძლოა არ მიიღოს კანდიდატმა, ამიტომ საჭირო იქნება, შემდეგი კანდიდატისთვის სამუშაოს შეთავაზება. კანდიდატის დაქირავება უკვე გულისხმობს თანამშრომლის ოფიციალურად აყვანას ვაკანტურ პოზიციაზე და განხორციელება შესაბამისი პროცესები ოფიციალური სახის მისაცემად. (Patricia Leighton, 2009, გვ. 108-109)

კ) კანდიდატის შენარჩუნება

მას შემდეგ, რაც შეირჩევა კანდიდატი, მნიშვნელოვანია მისი შენარჩუნება. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გუნდმა უნდა უზრუნველყოს სამუშაო პროცესში ჩართული თანამშრომლების მოტივაციის ზრდა, შექმნას შესაბამისი სამუშაო გარემო, რადგან ყოველთვის არის შანსი იმისა, რომ კვალიფიციურ თანამშრომელს გამოუჩნდეს უკეთესი შესაძლებლობა კარიერის გასაგრძელებლად, ამიტომ თუ თანამშრომელი იგრძნობს თავს დაფასებულად და ექნება შესაბამისი სამუშაო გარემო, შესაბამისი ანაზღაურება, ნაკლები შანსი იქნება კვალიფიციური თანამშრომლის დაკარგვისა, თანამშრომლების მაღალი გადინება კი, რა თქმა უნდა, ხელს უშლის ორგანიზაციის ერთ გუნდად ჩამოყალიბებას და მიზნის მისაღწევად ორგანიზებული და სწრაფი ტემპით სვლას.

2.6 შერჩევის სტრატეგიები

შერჩევის სტრატეგიები ყოველთვის ვითარდება, განსაკუთრებით ბოლო წლებში. ინტერნეტის განვითარებასთან ერთად მკვეთრად შეიცვალა შერჩევის სტრატეგიები, რომლებზეც ქვემოთ ვისაუბრებთ.

შიდა შერჩევის დროს ორგანიზაცია კადრს ეძებს ორგანიზაციის შიგნითვე. გარე შერჩევა კი გულისხმობს საერთო შრომის ბაზარზე კადრის ძებნას. შიდა შერჩევის მეთოდი შედარებით იაფია, რადგან ამ დროს არ იხარჯება თანხა განცხადებების დასადებად და კადრის მოსაძიებლად. ასევე, შიდა შერჩევა ხელს უწყობს თანამშრომლების განვითარებას. თანამშრომლები ყოველთვის ელიან კარიერულ ზრდას და განვითარებას, თუ ასე არ ხდება, ისინი ტოვებენ არსებულ ორგანიზაციას და სხვაგან გადადიან, ამიტომ შიდა შერჩევით არსებული თანამშრომლები დაწინაურდებიან და თან შენარჩუნდებიან.

2.7 შიდა და გარე შერჩევის მახასიათებლები

როგორც შიდა, ისე გარე შერჩევაც მნიშვნელოვანია, ზოგიერთ ორგანიზაციას ორივე მათგანი ახასიათებს, ძირითადად იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია ფართოვდება, ამ დროს მას სჭირდება კადრების გარედან დამატებაც. გარე შერჩევისთვის მრავალი საკომუნიკაციო არხი არსებობს და დღესდღეობით ამ სტრატეგიის გამოყენება შედარებით გამარტივებულია.

გარე შერჩევა ორგანიზაციას ეხმარება ჰყავდეს მაქსიმალურად კვალიფიციური დასაქმებული. გარე შერჩევის მეთოდებს მიეკუთვნება: განცხადების გამოქვეყნება ვაკანტური პოზიციის შესახებ, შერჩევის პროფესიონალის დაქირავება, სააგენტოების ჩართვა შერჩევის პროცესში და კადრის ასაყვანად მათი გამოცდილების გამოყენება, ღონისძიებების მოწყობა, სტაჟირება, კონკურენტებთან თანამშრომლების ძიება, კავშირების გამოყენება.

გარე შერჩევის პროცესს თავიდანვე უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული შესაბამისი დრო, რადგან ამ პროცესში რამდენიმე ეტაპია გასავლელი. დრო უნდა იყოს შერჩეული ოპტიმალურად საბოლოო მიზნის შესასრულებლად. პირველი ეტაპია განცხადების განთავსება, შემდეგ განცხადების დახურვა, კანდიდატების ანალიზი და მათი სიის შედგენა, წინასწარი გამოცდის მოწყობა ყველა აპლიკანტისთვის, ინტერვიუს დანიშვნა კანდიდატებთან, შერჩეულ აპლიკანტებთან გასაუბრების ჩატარება, კანდიდატის შერჩევა და პოზიციაზე აყვანა. ეს არის ძირითადი აქტივობები, რომლებიც მიმდინარეობს კონკრეტულ, წინასწარ განსაზღვრულ პერიოდში. პროცესის დაჩქარება არ არის გამართლებული, რადგან ამან შეიძლება დააზარალოს ორგანიზაცია, ტყულად გაფლანგოს დრო და ფულადი რესურსი.

2.8 გარე შერჩევის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

გარე შერჩევის მეთოდს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დადებითი მხარეებია: შანსების ზრდა კვალიფიციური კადრის შესარჩევად, ახალი შესაძლებლობების და მეთოდების შემოტანა ორგანიზაციაში, კრეატიულობის ზრდა, კონკურენციის ზრდა, სხვა სფეროს სპეციფიკის გადმოტანა კონკრეტული ორგანიზაციის შიგნით.

უარყოფითი მხარეებია: როდესაც ახალი კანდიდატი მოდის ორგანიზაციაში, ის კარგად არ იცნობს ორგანიზაციის თავისებურებებს, ამიტომ არის რისკი, ვერ ადაპტირდეს. გარე შერჩევის დროს საკმაოდ დიდი დრო იხარჯება და არის საშიშროება იმისა, რომ შესაბამისი კვალიფიკაციის კანდიდატი არ გამოჩნდეს და დახარჯული დრო აღმოჩნდეს ფუჭი, ასევე მნიშვნელოვანია ხარჯები, გარე შერჩევას საკმაოდ დიდი ფინანსები სჭირდება, ამიტომ შესაძლებელია, შერჩევამ არ გაამართლოს და გაწეული ხარჯიც მსგავსად დროისა, აღმოჩნდეს უშედეგო. გარედან მოყვანილი თანამშრომლის შემთვევაში არსებობს რისკი, რომ ის ვერ შეეწყოს ორგანიზაციის შიდა გარემოს და ასევე ვერ შეეგუოს ორგანიზაციის თანამშრომლებს, ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი საკითხია და

ადამიანური რესურსების სპეციალისტი უნდა დაეხმაროს კანდიდატს კარგი თვისებების გამოვლენაში.

2.9 დასაქმების პროცესი

დასაქმების პროცესში ორგანიზაცია ცდილობს კვალიფიციური პირების მოზიდვას ვაკანტურ პოზიციებზე. ეს აქტივობა არ გულისხმობს მხოლოდ კადრის შერჩევას მიმდინარე ვაკანსიებზე. ეს არის გრძელვადიანი ინვესტიცია განათლებული და მაღალკვალიფიციური ნაკადის მოზიდვასა და, ამასთან ერთად, მათ შენარჩუნებაში. დასაქმების პროცესი მნიშვნელოვანია მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვისთვის. ის ზრდის ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის ალბათობას. (West, Liza P. 2014, გვ. 12)

2.10 დასაქმების პროცესი საჯარო სამსახურში

საჯარო სამსახურში კადრების აყვანის პროცესი საკმაოდ ხანგრძლივია. პერსონალის მართვის ამერიკული ოფისის მონაცემებით(OPM), საშუალოდ 102 დღე სჭირდება თითოეული ნაბიჯის გავლასა და პროცესის საბოლოოდ დასრულებას(მოთხოვნის წარმოშობიდან პოზიციის შევსებამდე). აპლიკანტს დაახლოებით 6 თვე ან მეტი დრო უწევს ლოდინი განაცხადის შევსებიდან, ამიტომ პროცესის გახანგრძლივება არ შეიძლება ჩაითვალოს დადებით ფაქტორად. რაც უფრო დიდ დრო ეთმობა პროცესს, მით მეტი საშიშროებაა, აპლიკანტი აიყვანოს სხვა ორგანიზაციამ, რომელსაც უფრო სწრაფი შერჩევის მეთოდი აქვს.

აყვანის პროცესში გარკვევის მიზნით ჩატარდა კვლევა (MSPB – Merit Systems Protection Board)-ის მიერ, რომლის მიხედვითაც გამოიკითხა საჯარო სამსახურში აყვანილი ახალი თანამშრომლები. მათი უმეტესობა თვლიდა, რომ აყვანის პროცესი გონივრულად წარიმართა და შესაბამის ვადაში შეირჩა კადრი, ამ მოსაზრებას მესამედი ნაწილი არ დაეთანხმა. მიუხედავად ამ სტატისტიკისა, უმეტესი მათგანი თვლიდა, რომ პროცესი

იყო ნამდვილად ხანგრძლივი, თუმცა ზოგიერთი მათგანი თვლიდა, რომ პროცესი იყო ოპტიმალური შესაბამისი კადრის ასაყვანად. (West, Liza P. 2014, გვ. 13)

პროფესიონალი და შემდგარი კადრების აყვანის პროცესში საჯარო სამსახურის სფერო ნაკლებად კონკურენტუნარიანია. გამოკითხულთ შედეგებიდან ჩანს, საჯარო სამსახური ითვლება სფეროდ, სადაც არის ნაკლები გამოწვევები და ბენეფიტები თანამშრომლებისთვის, განვითარების ნაკლები პერსპექტივა, ვიდრე კერძო სექტორში. (West, Liza P. 2014, გვ. 17)

2.11 შერჩევის სტრატეგიები საჯარო სამსახურში

ძირითადად საჯარო სამსახურის შერჩევის სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი აქვეყნებენ განცხადებებს ვაკანსიების შესახებ თავიანთ ვებგვერდზე ან მიმართავენ სააგენტოებს განცხადების დასაღებად. განცხადების გამოქვეყნება ვაკანსიის შესახებ არის ერთ-ერთი ნაბიჯი ეფექტური შერჩევის განხორციელებაში. ეს სტრატეგია არის შედარებით იაფი და სწრაფი, თუმცა არის პასიური, რადგან ამ შემთხვევაში აპლიკანტი სააგენტოების ვებგვერდზე ეძებს ვაკანსიებს. თანამშრომლის შესარჩევის ეფექტური სტრატეგიაა სააგენტოების მიერ აპლიკანტების საჭიროებების შესწავლა, თავად ეძებონ აპლიკანტები და დააინტერესონ ისინი ორგანიზაციაში არსებული ვაკანტური პოზიციით. ქვემოთ მოცემულია შერჩევის პროცესის რამდენიმე მნიშვნელოვანი ელემენტი:

- საჭირო რესურსებისა და ინფრასტრუქტურის მობილიზება კარგი დასაქმების პროგრამის ჩამოსაყალიბებლად.
- მოკლე და გრძელვადიანი დასაქმების პროცესის საჭიროებების განსაზღვრა.
- განსაზღვრა შერჩევის სტრატეგიული პროცესისა, რომელიც მორგებულია კანდიდატსა და ორგანიზაციაზე.
- შედეგების შეჯამება და გაანალიზება.

(West, Liza P. 2014, გვ. 20)

თავი 3

ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროფესიონალებს

3.1 რატომ არის ეს მიდგომა მოქნილი?

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, არსებობს კადრების შერჩევის კიდევ ერთი მიდგომა, რომლის თანახმად ორგანიზაციებს ურჩევნიათ მოიყვანონ ისეთი კადრები, რომლებსაც გაზრდიან და განავითარებენ. კადრების საკუთარ ორგანიზაციაში გაზრდის ამ გზას აქვს თავისი უპირატესობები:

ა. ის ზოგავს თანხას და დროს - თუ გჭირდება კადრი, ორგანიზაცია აქვეყნებს ვებგვერდზე, საიტზე ან დასაქმების სააგენტოების ოფიციალურ გვერდებზე შესაბამის ვაკანსიებს და ამით ისინი პოულობენ პოტენციურ დასაქმებულებს.

ბ. ასევე ეს მიმართულება აუმჯობესებს პროდუქტიულობას, რადგან თანამშრომელი არის უფრო მოტივირებული და ცდილობს მაქსიმალურ შედეგს მიაღწიოს, უმრავლესობა კი შესწავლის პროცესშია და იჩენს მონდომებას.

გ. გარდა ამისა, ამ პროცესში მუშავდება თანმიმდევრული გეგმები, რაც თავისთავად წარმატების საწინდარია, ორგანიზაციის მიზანიც ხომ სწორედ ის არის, რომ საჭირო კადრები საჭირო ადგილას განალაგოს.

3.2 HR-ის როლი ორგანიზაციებში

ახალ ეკონომიკურ სივრცეში, კომპეტენტური უპირატესობის მოპოვებისთვის, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის შესაძლებლობები, როგორცაა: სიჩქარე, სწრაფი რეაგირება, სწრაფი წინსვლის შესაძლებლობა და იოლი გზები, სწავლების შესაძლებლობები და HR-ის კომპეტენცია. წარმატებული ორგანიზაციები სწორედ ზემოთ ხსენებულ შესაძლებლობებს უნდა ფლობდნენ, მათ ეს სტრატეგიული ელემენტები უნდა გარდაქმნან ქმედებებად, რაციონალურად უნდა მართონ ეს პროცესები, რომ მაქსიმალურად მოახერხონ დასაქმებულების ვალდებულებების დელეგირება .

ადამიანური რესურსების მენეჯერები ორგანიზაციებში გვევლინებიან სტრატეგიების განხორციელების პარტნიორებად. სტრატეგია არის პასუხისმგებლობა კომპანიის ნებისმიერი წევრისთვის და სწორედ HR არის ამ ჯგუფის ერთ-ერთი მთავარი წევრი. იმისთვის, რომ განხორციელდეს ეს სტრატეგიები, HR მენეჯერი პასუხისმგებელია დაგეგმოს მიმდინარე პროცესები ორგანიზაციებში. მისი კომპეტენციაა, განსაზღვროს ორგანიზაციის დიზაინი, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის იდენტიფიცირებას უკეთებს და ხაზს უსვამს იმ მოდელს, რომელსაც კონკრეტულად ბიზნესსაქმიანობა ეწევა. არსებობს ხუთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული კომპონენტი:

- ✓ სტრატეგია
- ✓ სტრუქტურა
- ✓ დაჯილდოება
- ✓ პროცესები
- ✓ ადამიანები

ასევე McKinsey & Company გამოყოფს შვიდ კომპონენტს კომპანიის დიზაინში:

- ✓ სტრატეგია
- ✓ სტრუქტურა
- ✓ სისტემა
- ✓ პერსონალი
- ✓ სტილი
- ✓ უნარები
- ✓ საერთო ღირებულებები

HR მენეჯერის მოვალეობა სწორედ ამ კომპეტენციების გათვალისწინებაა, რათა თანამშრომლებმა სწორად გაიაზრონ მიზანი, სტრატეგია და ხედვა .

(Dave Ulrich, 1998, გვ. 127)

3.3 სოციალური მედია და რეკრუტინგი

ჩვენ ინდუსტრიული რევოლუციის ეპოქაში ვცხოვრობთ, ამიტომ მოწმენი ვართ სხვადასხვა ევოლუციური პროცესებისა, ტექნოლოგიურმა ეპოქამ განაპირობა ინფორმაციის იოლად გავრცელება. ორგანიზაციებს კადრების შერჩევის პროცესში შეუძლიათ გამოიყენონ სოციალური მედია, ეს გზა დღესდღეობით არის ყველაზე ეფექტური, მოითხოვს ნაკლებ თანხასა და დროს, რომ გავრცელდეს ინფორმაცია (cost effective). ეს ფაქტი კი განსაკუთრებით ხელისშემწყობი და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისთვის. კომუნიკაცია არის მთავარი გასაღები წარმატებისა და განვითარებისთვის, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულისათვის, რადგან ორივე მათგანს სოციალური მედიის საშუალებით უადვილდება ერთმანეთის პოვნა, უყალიბდება სოციალური ურთიერთობა და ექმნება წარმოდგენა ერთმანეთზე.

ადამიანური კაპიტალი და მისი განვითარება ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს წარმატებისკენ გაიკვლიონ გზა. 21-ე საუკუნეში ამ სფეროს განვითარება გახდა მთავარი გასაღები ეფექტური გრძელვადიანი მიღწევებისა, რომელმაც ინოვაციების ერაში დიდი ადგილი დაიკავა. ირინა მუჯირი თავის ნაშრომში „ადამიანური კაპიტალის ტრანსფორმაცია და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაცია“ ამ ფაქტის წარმოსაჩენად არაერთ მეცნიერ-მოღვაწეს იხსენებს, ესენი გახლავთ: ც. ცომაია, ე. ბარათაშვილი, რ. ქუთათელაძე, მ. თორია, რ. ბასარია და სხვები, ისინი თავიანთ ნაშრომებში წარმოაჩენენ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას, ინოვაციურ განვითარებას, ამ პროცესების უპირატესობებს და ასევე პრობლემურ მხარეებს. ირინა მუჯირი ნაშრომში ამტკიცებს, რომ „ადამიანური კაპიტალის ტრანსფორმაცია უნდა განიხილებოდეს, როგორც ინოვაციური პროცესების აქტივიზაციის ფაქტორი, რადგან ინოვაციური მიდგომები გვესახება, როგორც სამომავლო სწრაფი განვითარების მნიშვნელოვანი გზა.“ (ირინა მუჯირი, 2016. გვ. 40)

ჩვენს ცხოვრებაში სოციალურ მედიას დიდი ადგილი უჭირავს. ის არის დიდი შესაძლებლობების მქონე საკომუნიკაციო საშუალება და მოქნილი გზა ინფორმაციის გავრცელებისა. რეკრუტინგის პროცესი არის ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების

საწინდარი და სწორედ ამიტომ ამ პროცესში ყოველი მეთოდის გამოყენება, და მათ შორის სოციალური მედიისა, ზრდის უფრო მეტ შესაძლებლობას ორგანიზაციამ, კომპანიამ იპოვოს შესაფერისი პოტენციური კანდიდატი და ჩამოაყალიბოს კომპეტენტური გარემო. სოციალური მედიის არსზე საუბრობენ ავტორები, რომლებმაც გამოიკვლიეს მისი როლი რეკრუტინგის პროცესში:

- ✓ Black Smith „სოციალური მედიასაიტები დღეს აღარ არის მხოლოდ ის ადგილი, სადაც ეკონტაქტები ოჯახსა და მეგობრებს, ის გახდა სამუშაო სივრცე, რომელიც გავლენას ახდენს რეკრუტინგსა და დაქირავებაზე“
(Blacksmith N, Poeppelman T, 2014, 51:69-73)
- ✓ Houtman-ი ხაზს უსვამს, რომ „ რაც შეეხება პროფესიულ სამუშაოს, სოციალური მედია აღიქმება, როგორც შედარებით იოლი და იაფი იარაღი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისთვის, როცა საქმე ეხება ინდივიდების აყვანას სამუშაოზე, მათი შესწავლის პროცესს, წახალისებას და ეს ყველაფერი ხდება ორგანიზაციულ დონეზე“(Hauptmann, Stegger T, 2013, 27:26-46)
- ✓ Hunt-ის თქმით, „კომპანიები, რომლებიც არ ემხრობიან სოციალურ მედიას, როგორც ერთ-ერთ რეკრუტინგ გასაღებ საშუალებას, რისკის ქვეშ დგანან, დაკარგონ კვალიფიციური კანდიდატები“.(Hunt K, 2010, 75:36-40)

ამას გარდა, რეკრუტინგის პროცესში დიდი როლს თამაშობს ციფრული მედია, რომელიც არის კიდევ ერთი მეთოდი საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და ინფორმაციის გავრცელებისა. ციფრული მედია რეკრუტინგის მიმართულებით იყოფა ორ ძირითად კატეგორიად :

1.ფასიანი რეკლამა;

2.უფასო ინფორმაციის გავრცელება (unpaid outreach);

ფასიანი რეკლამა თავსდება 3 პლატფორმაზე: facebook, Google და Twitter, ხოლო ინფორმაციის ვრცელდება ანაზღაურების გარეშე ორგანიზაციები ინტერესდებიან ბლოგერებთან, მწერლებთან კონტაქტით და მათი საშუალებით პოულობენ უშუალოდ

იმ პიროვნებებს, ვინც დაინტერესებული არიან კონკრეტული რეკრუტინგით. (Amelia Burke-Garcia and Sunitha Mathew, გვ 205)

სანამ სოციალური ერა გახდებოდა ეფექტური, ტრადიციული გზა კადრების შერჩევისა გახლდათ ვაკანსიის გამოქვეყნება გაზეთებში ან/და არსებობდნენ აგენტები, რომლებიც ავრცელებდნენ ინფორმაციას ვაკანსიის შესახებ. დღეისათვის, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, იყენებენ სოციალური მედიის სხვადასხვა პლატფორმას, როგორცაა: facebook, Twitter, linked-in. 2015 წლის მონაცემების მიხედვით, რომელიც გამოაქვეყნა society for human resources (SHRM)-მა, გამოიკვლია დამსაქმებლები და დაადგინა, რომ აღნიშნული სამი პლატფორმა არის ყველაზე პოპულარული მომხმარებლისთვის.

3.4 უპირატესობები VS სირთულეები

უპირატესობებთან ერთად გამოუცდელი და არაკვალიფიციური კადრების მოზიდვას ახლავს რიგი სირთულეები, როგორცაა რისკი იმასთან დაკავშირებით, რომ შესაძლოა კანდიდატს არ აღმოაჩნდეს ის უნარ-ჩვევები, რაც კონკრეტული საქმიანობისთვისაა საჭირო, ამას გარდა, კადრი შესაძლოა ვერც ითავისებდეს იმ პასუხისმგებლობას, რაც კონკრეტულად ორგანიზაციისთვის და მისი საქმიანობისთვის არის საჭირო, თუ ორგანიზაცია ხშირად კარგავს ან/და ვერ პოულობს შესაფერის გრძელვადიან პარტნიორს დაქირავებულის სახით, დგას რისკის ქვეშ, რადგან, ერთი მხრივ, ამ ფაქტორზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის რეპუტაცია და ზარალი. რისკების მართვა ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის მას იცავს რიგი გაუთვალისწინებელი მოვლენებისგან.

Helen Rideout-იც თავის ნაშრომში „Employee Risk Management” ხაზს უსვამს სწორედ იმ ფაქტორს, სადაც რისკების მენეჯმენტს შეუძლია დიდი ადგილი დაიჭიროს ორგანიზაციებში. მისი თქმით, რისკების შეფასება, როგორც სხვა ბიზნესპროცესები, იდენტურად ხორციელდება. ის აღწერს დასაქმებულთა რისკების შეფასების თანმიმდევრულ პროცესს, რომელიც ექვსი ეტაპისგან შედგება:

I. მიმოხილვის არეალის არჩევა

- II. დაუცველობისა და საფრთხეების იდენტიფიცირება
- III. იმის დადგენა, თუ ვინ ან რა შეიძლება იყოს ზიანის მომტანი და როგორ?
- IV. რისკების შეფასება და კონტროლის ზომების მიღება დროგამოშვებით
- V. მოპოვებული ინფორმაციის აღრიცხვა და საკონტროლო ზომების განხორციელება
- VI. პერიოდული მიმოხილვის დაგეგმვა და საჭიროების შემთხვევაში განახლება

(Rideout, Helen, 2014, გვ.48)

თავი 4

პერსონალის განვითარების სხვადასხვა მეთოდები

4.1 სამი ურთიერთდაკავშირებული პროცესი

სწორედ შერჩევის ამ მეთოდის განსახორციელებლად, ადამიანური რესურსების მენეჯერები ორგანიზაციებში პირველ რიგში გეგმავენ და ახორციელებენ სხვადასხვა პროცესს პერსონალის უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ამ მიმართულებით წარმატებას მიღწიოს, არსებობს სამი ურთიერთდაკავშირებული პროცესი:

1. უნდა შემოწმდეს კადრის ორგანიზაციული უნარ-ჩვევები, რაც გულისხმობს იმას, თუ რამდენად შეესაბამება პიროვნების გამოცდილება და შესაძლებლობა კონკრეტულად ორგანიზაციის საქმიანობას.

2. ტრენინგების საჭიროებების ანალიზი, რაც გულისხმობს იმის დადგენას, თუ რა სახის ტრენინგების ჩატარებაა საჭირო კონკრეტულად ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

3. უნდა დაიგეგმოს მონიტორინგის, ხელშეწყობისა და შეფასების პროცესები, რაც, ერთი მხრივ, გულისხმობს, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სამუშაოს შესრულება, მისი გაუმჯობესება და შედეგების ანალიზი.

(Hattingh, Suzanne, 2014, გვ X)

4.2 ტრენინგების როლი დასაქმებულების განვითარებაში

ორგანიზაციები, რომლებიც ავითარებენ კადრებს, ცდილობენ მათ ტრენინგებისა და პრაქტიკის საშუალებით შეასწავლონ ესა თუ ის პრაქტიკული თუ თეორიული ცოდნა. ტერმინი ტრენინგი, Hoyle-სა და Robin-ის თქმით, გაიგივებულია სიტყვა განვითარებასთან, რადგან უმეტესად ამ ორ სიტყვას შორის ვერ პოულობენ განსხვავებას. ტრენინგი არის პროცესი, სადაც შემსწავლელებს უყალიბებენ ფუნდამენტურ ცოდნასა და უნარებს, რომლებიც საჭიროა მათი როლის გააზრებისათვის ორგანიზაციებში, ასევე განვითარებაც მოიცავს ისეთ პროცესს, რომელიც მოიაზრებს იმავე მნიშვნელობას, რასაც

ტრენინგი, მაგრამ იგი, მისგან განსხვავებით, ორიენტირებულია სამომავლო წინსვლაზე, როგორცა მოტივაცია, პრომოუშენი და ა.შ. (Hoyle, Robin, 2013. გვ 36)

მაგალითისთვის, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ორგანიზაციების რაღაც ნაწილი ატრენინგებს კადრებს, რადგან მათთვის ეს მეთოდი არის უფრო პერსპექტიული. ამის ნათელი მაგალითია კომპანია P & G (Procter & Gamble), ეს არის ამერიკული მულტინაციონალური კომპანია, რომელიც ორიენტირებულია სამომხმარებლო საქონლის წარმოებაზე. კომპანიამ სახელი გაითქვა რეკრუტინგის თავისივე მიდგომით, 80 წლის განმავლობაში კომპანიას აქვს საამაყო ისტორია დასაქმებულთა დატრენინგებისა და განვითარების თვალსაზრისით. (ANDREW BIGA, A. SILKE McCANRE, and ADAM J. MASSMAN, გვ 449).

კომპანიის მთავარი განახლებული ოფისის დიზაინი მორგებულია მთლიანად მომუშავე პერსონალზე, ოფისი აღჭურვილია ციფრული სამუშაო სივრცით იმისათვის, რომ დასაქმებულებს ჰქონდეთ მოსახერხებელი თანამედროვე სამუშაო გარემო, ასევე P & G კომპანია მთლიანად ორიენტირებულია არსებული პერსონალის განვითარებაზე და ცდილობს, შეასწავლოს მათ როგორც მათი პოზიციისთვის შესაბამისი ინოვაციები, ასევე სხვა მიმართულებითაც დაატრენინგოს(წლიურად დატრენინგებაში დებს 5, 000 \$), კომპანია მნიშვნელოვან ინვესტირებას აკეთებს რეკრუტინგის განვითარების პროგრამაში, ამას გარდა, კომპანია დამსაქმებულებს სთავაზობს ონლაინ ტრენინგპროგრამებს და In-house training programs, რაც გულისხმობს სახლიდან გაუსვლელად დატრენინგებას. კომპანია ყოველწლიურად განიხილავს შეფასებებს მაღლი დონის პირებთან ერთად(senior level employee), რომ შეაფასოს პროგრესი.

(Richard Yerema and Kristina Leung. გვ1,2)

4.3 დასაქმებულთა განვითარების პროცესი

ტრენინგებისა და სხვა ღონისძიების მსგავსად, რომლებიც იგეგმება პერსონალის სამუშაოს შესრულების ხარისხის ასამაღლებლად, ასევე არსებობს კონკრეტული მიდგომა, რომელიც მოიცავს დასაქმებულთა განვითარების პროცესს. ეს არის

დაგეგმილი, გრძელვადიანი მეთოდი, რომელიც დამსაქმებელსაცა და დასაქმებულსაც უადვილებს წარმატებისკენ მიმავალ გზას, Hosmer და David-ი თავანთ ნაშრომში „The Manager's Guide to Employee Development” სწორედ ამ პროცესებს განიხილავს და მას უწოდებს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. ისინი გამოყოფენ ძირითად ელემენტებს დასაქმებულთა განვითარების პროცესში:

- ❖ კარიერული ამბიციების შექმნა/განვითარება
 - ❖ ამჟამინდელი ცოდნის, უნარების, ინტერესებისა და შესაძლებლობების შეფასება
 - ❖ ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირება და საჭიროებების განვითარება და მიზანზე ორიენტირება
 - ❖ გეგმის შედგენა
 - ❖ გეგმების დანერგვა და ამ გეგმებზე მიყოლა
- (Hosmer, David,2015. გვ 5)

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შექმნას ხარისხიანი, კომპეტენტური სამუშაო გარემო, დასაქმებულებს უნდა მისცეს შესაძლებლობა, განავითარონ თავიანთი უნარები, რათა ორგანიზაცია გამდიდრდეს სხვადასხვა მიმართულების პროფესიონალებით, ავტორები Hawkins, Peter ნაშრომში „Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy : Supervision, Skills and Development“ სწორედ ამ თემას განიხილავენ, ისინი ამტკიცებენ, რომ პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა პროფესიონალიზმის საწინდარია, ისინი ორგანიზაციებს მოუწოდებენ უფრო მეტი დრო დაუთმონ დასაქმებულების უნარების განვითარებას, რომელიც ემყარება შემდეგ 9 პრინციპს:

1. ფოკუსირება მოახდინეთ თვით ცნობიერების ამაღლებაზე, განავითარეთ ექსპერიმენტული შესწავლის პროცესი
2. ასწავლეთ თეორია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ექსპერიმენტული სწავლების პროცესი შესრულდება
3. გამოიყენეთ მხოლოდ დროში სწავლების მეთოდი(just-in-time), რადგან შემსწავლელისთვის მარტივად აღსაქმელი და გასაცნობიერებელი ხდება

სწავლების აუცილებლობა, რომელიც კონკრეტული მომენტისთვისაა საჭირო

4. განავითარეთ და აამაღლეთ ინდივიდების, დასაქმებულების ავტორიტეტი, მნიშვნელობა და გავლენა ორგანიზაციებში
5. შეასწავლეთ ძირითადი უნარები და ტექნიკა, რითიც ისინი თავს მნიშვნელოვნად იგრძნობენ
6. გამოიყენეთ რეალურ დროში სწავლების მეთოდი, რადგან ის აუმჯობესებს სწავლების ხარისხს, მოიყვანეთ მიმდინარე პერიოდის მაგალითები და ისტორიები, ნაცვლად წარსული ისტორიებისა.
7. ზემოთხსენებული სწავლების პროცესის შემდგომ, მონაწილეებს ესაჭიროებათ კონკრეტული, დროში გათვლილი პერიოდი პრაქტიკაში განხორციელებისთვის და ასევე ზედამხედველობა, რათა პრაქტიკაში ინტეგრირება შეძლონ იმ უნარების, თეორიების, გამოცდილებისა და თვით ცნობიერებისა, რომელიც მოცემულმა სწავლებამ მისცა მათ
8. ტრანსფორმაციული სწავლება მოითხოვს, პერსონალმა განავითაროს ქცევის სხვადასხვა ასპექტი და შეხედოს სხვადასხვა კუთხით თავიანთ მნიშვნელობას ორგანიზაციებში
9. გადამწყვეტია ის მომენტი, როდესაც ტრენერები დემონსტრირებას უკეთებენ შემსწავლელების რწმენას, ფასეულობებსა და მათ პოტენციალს. ისინი ადრე თუ გვიან აცნობიერებენ, რომ თვით შემსწავლელები გადააჭარბებენ თავიანთ შესაძლებლობებს. სწორედ ეს არის საბოლოო შედეგი, რისთვისაც ისინი მუშაობენ.

(Hawkins, Peter, 2013. გვ.150)

4.4 ქოუჩინგი (Coaching)

ტრენინგის, ასევე უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის ჩატარებული სხვადასხვა აქტივობის გარდა, ორგანიზაციები, რომლებსაც სურთ მათ კომპანიებში კადრები განავითარონ, იყენებენ ქოუჩინგის მეთოდს, მისი არსი კი მგომარეობს შემდეგში:

ქოუჩინგი არის ტრადიციული ტრენინგმეთოდის გაფართოება, რომელიც ფოკუსირებულია ინდივიდებზე და მათი განვითარებისთვის არსებული მიზნების მიღწევებზე. ამას გარდა, იგი ორიენტირებულია, ძირფესვიანად, დასაქმებულების დაკვირვებაზე, თუ როგორ ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს და თუ რა სჭირდებათ მეტი პროფესიული განვითარებისთვის. ქოუჩი არის პირი, რომელიც ამ შემთხვევაში ეხმარება დასაქმებულს პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაში. ეს მეთოდი 21-ე საუკუნეში საკმაოდ გავრცელებულია ორგანიზაციებში, რადგან მისი როლი საკმაოდ დიდია.

ქოუჩინგის მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია ორგანიზაციებმა სტრატეგიული ნაბიჯები დაგეგმონ, რადგან ქოუჩინგის ეფექტურობა დამყარებულია მის სწორად დროში გაწერილ პროცესებზე, ავტორები Feldman-ი და Daniel A სწორედ ამ პროცესებზე საუბრობენ, ისინი ხსნიან პროცესების აუცილებლობას და რამოდენიმე მათგანს გამოყოფენ:

- ინფორმაციის შეგროვება
- საფეხურების შემუშავება (setting the stage)
- თვითშეფასების წახალისება
- მიზნების ჩამოყალიბება/გარკვევა
- პერსპექტივების აღმოჩენა
- შენიშვნების ლუპის შექმნა
- წინსვლის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება

(Feldman, Daniel A, 2001. გვ 57)

ქოუჩინგ პროგრამა ხელსაყრელია ორგანიზაციებისთვის, რადგან ის ხელს უწყობს დასაქმებულებს პროფესიულ წინსვლაში. მენეჯმენტ კონსულტანტები Butteriss და Margaret-ი სწორედ ქოუჩინგის პროგრამაზე და ქოუჩერებზე საუბრობენ, ისინი ამტკიცებენ, რომ ქოუჩის, როგორც მწვრთნელის, როლი დიდია შემსწავლელ პროგრამაში, რადგან იგი მონაწილეებს ღირებულად აგრძნობინებს თავს და სწორედ ეს

პროცესი ეხმარება მათ პროფესიულ გაზრდასა და კომპანიის შემდგომ წარმატებაში, წარმატებული ქოუჩერები უნდა ფლობდნენ შემდეგ თვისებებს:

- ისინი სერიოზულად უნდა ეკიდებოდნენ საქმეს და მზად უნდა იყვნენ ცვლილებებისთვის
 - მათ დახმარების ხელი უნდა გაუწოდონ მონაწილეებს პროცესის დასრულებამდე
 - ისინი მზად უნდა იყვნენ ენერგიული მუშაობისა და შესაფერისი შედეგების მიღწევისთვის
 - მათ სურვილი უნდა ჰქონდეთ იმის, რომ იგრძნონ ვალდებულება და პასუხისმგებლობა
 - მათ უნდა ჰქონდეთ სურვილი ახალი გეგმის შესადგენად, ასევე შეადგინონ ახალი გეგმები და პერიოდულად შეამოწმონ უკვე არსებული გეგმების საჭიროება.
- (Butteriss, Margaret, 2008, გვ.116)

4.5 მენტორინგი

ქოუჩინგის მსგავსად, მენტორინგსაც განიხილავენ, როგორც პროფესიული განვითარების ერთ-ერთ მეთოდს. მენტორინგის პროცესში, ქოუჩის მსგავსად, არსებობს ადამიანი, რომელიც იწოდება მენტორად, ის არის პირი, რომელიც ეხმარება მონაწილეებს, განავითარონ სპეციფიკური უნარები და გაიღრმავონ ცოდნა, რაც პროფესიული ზრდისთვის ესაჭიროებათ. ქოუჩინგის და მენტორინგის მნიშვნელობა შესაძლოა ერთი და იგივედ მოგეჩვენოთ, მაგრამ განსხვავება შემდეგშია: მენტორი შესაძლოა იყოს ქოუჩიც, მაგრამ ქოუჩი არ არის მენტორი, ქოუჩინგის დროს ორიენტირებას ახდენენ მხოლოდ ინდივიდების განვითარებაზე ამჟამინდელი სამუშაოს შესრულების პროცესში, ასევე ქოუჩინგის ინტერესები არის ფუნქციური, თუ როგორ შეასრულებს დასაქმებული თავის სამუშაოს საუკეთესო შედეგებით, ხოლო მენტორინგის შემთხვევაში ისინი ორიენტირებულნი არიან კარიერულ წინსვლაზე. მენტორები ხელს უწყობენ გრძელვადიან პროფესიულ, პერსონალურ/პირად განვითარებას.

სწავლების პროცესი პერსონალისთვის რომ იყოს ეფექტიანი, ქოუჩინგისა და მენტორინგის აქტივობები უნდა გავაერთიანოთ. არსებობს უფექტური ძირითადი პრინციპები, რომელიც სწორედ ამ საქმიანობას ემსახურება. ავტორები, Connor Mary და Pokora Julia ამ პრინციპებს გვაცნობენ:

- ✓ ურთიერთობების შესწავლა ცვლილებების მთავარი გასაღებია
- ✓ უნდა გვახსოვდეს, რომ მენტორები, როგორც ქოუჩერები, ხელს უწყობენ სწავლებასა და განვითარებას, ისინი არიან სწორედ ხელის შემწყობნი ამ პროცესებისა და არა ინსტრუქტორები
- ✓ უნდა გავაგებინოთ დაქირავებულებს სამუშაოს ძირითადი არსი, რადგან საუკეთესო შედეგი მენტორინგისა სწორედ ამაზეა დაყრდნობილი (Connor, Mary, Pokora, Julia, 2012, გვ 11,12)

4.6 დაწინაურება

ორგანიზაციებში, სადაც დასაქმებულებს ავითარებენ და ქმნიან პროფესიონალებად, მნიშვნელოვანია დაწინაურება, რადგან ის ხაზს უსვამს ინდივიდის წარმატებას და განვითარებას, ასევე ინდივიდის წახალისებაც მასზეა დამოკიდებული. ადამიანი თავს ღირებულად გრძნობს მაშინ, როდესაც მას უფასდება შრომა და იკვეთება მისი განვითარება, დაწინაურება კი არის მოტივაციის საუკეთესო გზა.

დაწინაურება წახალისების ერთ-ერთი გამოხატულებაა, რომელიც დასაქმებულის განვითარებას უსვამს ხაზს. დასაქმებულების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ დაწინაურება ყველაზე ეფექტური გზაა მათი კარიერული წინსვლისა, სწორედ მოტივაციასა და მის უპირატესობებზე საუბრობს უამრავი ავტორი, უმრავლესობა ამტკიცებს, რომ მოტივაცია და დაწინაურება დასაქმებულისთვის ღირებულია. მათი თქმით, მოტივაცია რომ ავუმაღლოთ თანამშრომლებს, უპირველესად უნდა დავადგინოთ მათი სისუსტეები და დავგეგმოთ ცვლილებები მათ გამოსასწორებლად, მაგალითისთვის მოვიყვანოთ ავტორები Stack და Laura, ისინი ხსნიან დაწინაურების და წახალისების არსს, მათი თქმით, წახალისება კავშირშია ინდივიდის ენერჯიულობასთან, რადგან ამ შემთხვევაში

მათი ემოციები დადებითად ყალიბდება. თუ პიროვნება არის ნეგატიურად განწყობილი ან/და გადაღლილი თუნდაც სამუშაოს შესრულებით, მოტივაცია ამდლებს მის განწყობას და ბიძგს აძლევს გამოასწოროს შეცდომები და გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი (Stack, Laura, 2013. Chapter 4)

მაგალითისთვის მოვიყვანოთ ჩინეთი, რომელსაც აქვს დასაქმებულების წახალისების თავისი მეთოდი, ჩინეთის მთავრობა თვლის, რომ ორგანიზაციებში, სახელმწიფო დაწესებულებებში, თუ კერძო სექტორში პერსონალის წახალისებას და დაწინაურებას დიდი მნიშვნელობა აქვს, ისინი ამ საკითხს იმდენად დიდ ყურადღებას აქცევენ, რომ მთავრობამ კანონიც კი მიიღო ამასთან დაკავშირებით, რომლის თანახმადაც დადგინდა კანონი „EPL“ (Employment Promotion Law), რომელიც ატარებს აქტიური დასაქმების პოლიტიკას, ის იცავს დასაქმებულების უფლებებს და ხელს უწყობს მათ წახალისებას. „International Institute for Labour Studies“-მა კვლევაში წარმოადგინა 4 ძირითადი დებულება, რომელიც ასახავს EPL-ის როლსა და მნიშვნელობას ჩინეთში:

1. ჩინეთის ახალი რეფორმა, რომელიც ეხება დასაქმებულებს და მათ წახალისებას, არის მნიშვნელოვანი კანონი დასაქმებულებისთვის, რადგან ის ხელს უწყობს სოციოეკონომიკურ განვითარებას და აბალანსებს ეკონომიკურ ზრდასა და დასაქმებულთა წახალისებას. ჩინეთის მთავრობას ამ გზით გათვლილი აქვს 2020 წლისთვის მთავრი მიზნების შესრულება, რაც გულისხმობს ჰარმონიული სოციალური საზოგადოების ჩამოყალიბებას.
2. „EPL“-ი ხელს უწყობს აქტიური დასაქმების პოლიტიკას ჩინეთში. ამ ინიციატივას აქვს ძირითადი დანიშნულება, რაც მოტივაციის ამდლებასა და მასთან დაკავშირებული აქტივობების წამოწყებას და დასაქმებულების გაფართოებას უწყობს ხელს, ის მათი წახალისების მექანიზმს სისტემატიურ სახეს აძლევს.
3. „EPL“-ი იცავს როგორც დასაქმებულებს, ასევე აუმჯობესებს სოციალური დაცვის სისტემას. ეს სპეციფიკური კანონი ზრდის გლობალურ ინტეგრაციას.
4. ამ კანონის გამოშვება ითვლება სიმბოლოდ ჩინეთის სოციალური მარკეტის ეკონომიკური სისტემის დაარსებისა.

(International Institute for Labour Studies, 2011. გვ 62,63)

4.7 ტრენინგების შეფასების სისტემა

სხვადასხვა კვლევებით დამტკიცებულია, რომ მსგავსი პროცესების წამოწყება ორგანიზაციებში ზრდის სამუშაოს შესრულების ხარისხს და მას ხდის უფრო ეფექტიანს, მაგალითად, ერთ-ერთმა თვისობრივმა და რაოდენობრივმა კვლევამ აჩვენა, რომ მსგავსი ტიპის ჩარევებით(Dialogical and action-oriented theories) დაფუძნებული მიდგომა ზრდის ინდივიდუალიზმსა და ჯგუფში მუშაობის უნარს სხვადასხვა ტიპის საქმიანობაში.(MICHAEL J. BURKE, გვ 1)

წარმატებული ორგანიზაციები ცდილობენ, თვითონ ტრენინგების ხარისხის შეფასებას, რათა დაადგინონ მათი ეფექტურობა, ამისთვის არსებობს შეფასების 4 ძირითადი დონე:

1. რეაქცია - რა დონის რეაგირებას ახდენს ჩატარებული ტრენინგი მონაწილეებზე?
2. სწავლება - რა ხარისხის ცოდნა, უნარი და დამოკიდებულებები შეიძინეს აღნიშნული სწავლებიდან?
3. ქცევა - რა განახორციელეს პრაქტიკულად მონაწილეებმა სამსახურში დაბრუნების შემდგომ?
4. შედეგები -განხორციელდა თუ არა მოსალოდნელი მიზანი, როგორც შედეგი, ჩატარებული ხელშემწყობი აქტივობებითა და ტრენინგით?

(Kirkpatrick, James D., Kirkpatrick, Wendy Kayser, 2015, გვ 5)

თავი 5

CSR-ის როლი ადამიანური რესურსების მართვაში

5.1 CSR-ის მნიშვნელობა

CSR(Corporate Social Responsibility)-ი არის თვით რეგულირებული ბიზნესმოდელი, რომელიც დიდ როლს თამაშობს ადამიანური რესურსების სწორად მართვაში, 21-ე საუკუნეში CSR ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციებში. ის ეხმარება ორგანიზაციებს იყვნენ სოციალურად პასუხისმგებლიანი. ორგანიზაციები, რომლებიც ავითარებენ დასაქმებულებს, ცდილობენ განვითარების პროცესში გამოიყენონ გლობალური სტანდარტები, არა მხოლოდ პროფესიული კუთხით, არამედ ისინი ცდილობენ გამოიყენონ და გააცნონ მსოფლიო სტანდარტები დასაქმებულებს, სწორედ CSR-ზე მორგებული ორგანიზაცია ავითარებს მათში სხვადასხვა ტიპის პასუხისმგებლობებს და ისინი ამით ემნიან მსოფლიო მასშტაბით მოაზროვნე, გლობალური აზროვნების დასაქმებულებს, რომლებსაც სამომავლოდ შეეძლება უპასუხონ ყველა იმ გამოწვევას, რასაც წააწყდებიან სხვადასხვა გარემოსა თუ სამუშაო სივრცეში. სწორედ CSR-ის მნიშვნელობა ეხმარება დასაქმებულს ზემოთხსენებული პრობლემების გადაჭრაში, რადგან ის ღირებულია ორგანიზაციებისთვის, ასევე ის კომპანიებს ეხმარება სხვადასხვა ასპექტის კონტოლში, როგორცაა: ეკონომიკა, სოციალური მდგომარეობა და გარემო. თუ კომპანიას სურს იყოს წარმატებული და განვითარებული, ის აუცილებლად უნდა იყენებდეს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, რადგან საზოგადოებას და გარემოს დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი საქმიანობის წარმატებაში. CSR-ი ემსახურება შემდეგ ფაქტორებს:

- გარემოს დაცვა
- პატივისცემის გამოხატვა საზოგადოების მიმართ
- ადამიანის უფლებების დაცვა
- საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება

(EGAN & Wilson, 2002, გვ 68)

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა სტანდარტულად გამინარტება როგორც სოციალური ინტერესების სარგებელი და ამისთვის კომპანიებს ეკისრებათ გარკვეული ვალდებულებები (Baker, Charles, 2018, გვ47). კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა როგორც ორგანიზაციების ცვლილებების ერთ-ერთი პოტენციური გზაა, ასევე ის არის ერთ-ერთი კონკურენტუნარიანობის გაწევის საშუალება. დიდი კომპანიები უმეტესწილად ითავისებენ CSR-ის როლს, ხოლო საშუალო და პატარა სიდიდის მქონე კომპანიები ამ მიმართულებას ნაკლებად ახლორცილებენ საკუთარ კომპანიებში. უამრავი არასამთავრობო ორგანიზაცია(non-governmental), მოხალისეობრივი ასოციაცია (voluntary associations) და ევროკავშირი ცდილობს გაზარდოს მისი მნიშვნელობა ორგანიზაციებში და აჩვენოს საზოგადოებას მისი როლი. (Baker, Charles, 2018. გვ 109)

მაგალითად მოვიყვანოთ ერთ-ერთი ცნობილი კომპანია Nestle, რომელიც მსოფლიოს უამრავ ქვეყანაში თავის ადგილს იჭერს ბაზარზე. Nestle არის საკვები პროდუქციის მწარმოებელი წამყვანი კომპანია. ამ ინდუსტრიისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლოა შესთავაზოს საზოგადოებას დაცული და ჯანსაღი პროდუქცია. Nestle ჰყავს 330 000 დასაქმებული მსოფლიოს 150 ქვეყანაში და სწორედ იმიტომ, რომ თანამშრომლებმა იგრძნონ უდიდესი პასუხისმგებლობა პროდუქციის წარმოებისას, ის წელიწადში ორჯერ ატრენინგებს მათ და ასწავლის, როგორ აწარმოონ ჯასადი პროდუქცია. ეს ყველაფერი კი მათი ცნობიერების ამაღლებისთვისაა სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებაში.

5.2 კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა(CSR) ადამიანური რესურსების

მართვაში და მისი გამოწვევები

ბიზნესორგანიზაციების უმრავლესობა CSR-ს დიდ ყურადღებას ანიჭებს, მათთვის ეს ინიციატივა საკმაოდ საპასუხისმგებლოა, რადგან მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მომგებიანობა. სწორედ ის ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ CSR-ს, თავიანთ დასაქმებულებს უქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც მშვიდად გრძნობენ თავს და სწორედ ეს არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი გასაღები. ასეთი ორგანიზაციებისთვის 2010 წლისთვის დადგინდა 7 ძირითადი დებულება, რომელიც

ემსახურება კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, ეს 7 სექტორი ერთი მხრივ გამოწვევაა ამ ორგანიზაციებისთვის:

1. ადამიანის უფლებების დაცვა- ორგანიზაციები პასუხისმგებლენი არიან დაიცვან დასაქმებულების უფლებები, არ უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციებში ადამიანების დისკრიმინაცია
2. დასაქმებულთა პრაქტიკა - ის კომპანიები, რომლებიც მისდევენ CSR-ს, თანამშრომელბთან ურთიერთობისას უნდა იყენებდნენ ILO(International Labour Organization)-ს სტანდარტებს, რაც გულისხმობს დასაქმებულების მდგომარეობის, სტანდარტების, სამუშაო პირობების, სოციალური დაცვის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესებას.
3. გარემო-გარემოსთან არსებული გამოწვევები შეადგენს შემდეგს: შემცირდეს ბუნებრივი რესურსების გამოყენება, თავიდან ავიცილოთ დაბინძურებისა და ეკოსისტემის დაზიანების საშიშროება. ეს არის CSR-ის აქტივობები, რაც უზრუნველყოფს სოციუმის ჯანმრთელობის დაცვასა და კეთილდღეობას.
4. სამართლიანი სამუშაოს შესრულების ფუნქციონირება- სოციალურად პასუხისმგებლიანი ორგანიზაციები აუცილებლად უნდა იყვნენ მოწოდებულნი ანტიკორუფციისაკენ, ისინი სამართლიანები უნდა იყვნენ როგორც დასაქმებულების მიმართ, ასევე პარტნიორების, კონკურენტებისა და თავად საზოგადოების(მომხმარებლების) მიმართ. სწორედ ასეთი ორგანიზაციების გამოწვევაა ეთიკური ღირებულებების წინა ხაზზე წამოწევა.
5. მომხმარებლებთან დამოკიდებულება-ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი სოციალური პასუხისმგებლობისა. ეს დებულება არ ეხება მხოლოდ ჯანსაღი პროდუქციის შეთავაზებას მომხმარებლისთვის, ის ემსახურება სამართლიანობას, გამჭვირვალობას და უტყუარ ინფორმაციას ნებისმიერი პროდუქციის მიმართ, რომელიც ხაზს უსვამს პროდუქციისა და მომსახურების უსაფრთხოებასა და სიჯანსაღეს.
6. საზოგადოების ჩართულობა და განვითარება- კიდევ ერთი გამოწვევა მსგავსი ორგანიზაციებისთვის არის ის, რომ გააუმჯობესონ ცხოვრების ხარისხი.

ორგანიზაციები სოციალურად პასუხისმგებლიანი არიან საზოგადოების მიმართ სწორედ მაშინ, როდესაც ისინი თავიან თავს ხედავენ მათ შემადგენელ ნაწილად. ორგანიზაციების მიზანი უნდა იყოს ცხოვრების პირობების ხარისხის გაუმჯობესება და განვითარება.

7. ორგანიზაციული ხელმძღვანელობა- ორგანიზაციული ხელმძღვანელობა კავშირშია ორგანიზაციის მდგრადობასთან, მისი გამოწვევაა ის, რომ გაითვალისწინოს ყველა ზემოთხსენებული ასპექტი და ეფექტური გზებით გაართვას თავი ორგანიზაციის საქმიანობას.

(Baker, Charles Richard, 2018. გვ.8)

თავი 6

კვლევა ორგანიზაციებში

6.1 მეთოდოლოგია

ჩვენი მიზანია გამოვიკვლიოთ საქართველოს ბაზარზე არსებული რამდენიმე ორგანიზაცია, რომელსაც დავყოფთ გარკვეული კრიტერიუმებით, როგორცაა: ორგანიზაციის ზომა, ბრუნვის მაჩვენებელი, ორგანიზაციის მასშტაბურობა. გამოვიყენებთ თვისებრივი კვლევის მეთოდს, რომელიც დაგვებმარება კარგად გამოვიკვლიოთ ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა. ჩვენი კვლევა ფოკუსირებული იქნება კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფზე. ზუსტი და მკაფიო კითხვებით, რომლებიც გამომდინარეობს და პასუხობს ჩვენი ნაშრომის თემას, ჩავატარებთ გამოკითხვას. ჩვენი კვლევაში მნიშვნელოვანია არა ის, თუ რამდენ კომპანიას აყავს პროფესიონალი კადრები, ან რამდენს- გამოუცდელი და შემდეგ ზრდიან მათ, არამედ დავინახოთ თითოეული ამ მეთოდების დადებითი, უარყოფითი მხარეები, საჭიროებები, ძირითადად რა შემთხვევაში იყენებენ თითოეულ მათგანს. თვისებრივი კვლევა საშუალებას გვაძლევს უფრო ღრმად ჩავწვდეთ მიზეზებს შერჩევის პროცესში კონკრეტული მეთოდის გამოყენების დროს. ის გვაძლევს არა მხოლოდ სტატისტიკურ ზედაპირულ ციფრებს და შედეგებს, არამედ საშუალებას გავანალიზოთ ორგანიზაციის საბოლოო მიზნისა და, ამასთან ერთად, შერჩევის სტრატეგიების გამოყენების შესაბამისობა.

კვლევის ჩასატარებლად ჩვენ გადავწყვიტეთ კომპანიებში მისვლა და გასაუბრება ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან, შერჩევის მენეჯერებთან ან სხვა კომპეტენტურ პირებთან. იმისათვის, რომ ჩვენს გამოკითხვას მოეცა მაქსიმალური ინფორმაცია, ჩამოვაცალიბეთ ის ძირითადი საკითხები, რომლის გაგებაც იყო მნიშვნელოვანი ჩვენი კვლევის ჩასატარებლად. პირველ რიგში, კითხვა დავუსვით ორგანიზაციის წარმომადგენლებს ჩვენი საკვლევი თემის სათაურიდან, რომელ სტრატეგიას მიმართავს ორგანიზაცია, პროფესიონალი კადრების თუ გამოუცდელი კადრების შერჩევის სტრატეგიას. ამ კითხვაზე პასუხის მიღების შემდგომ ორივე სტრატეგიის შემთხვევაში გავარკვიეთ, რა წყაროების საშუალებით არჩევენ კადრებს, რომელი წყაროების

გამოყენება არის უფრო ეფექტური და შედეგების მომტანი ორგანიზაციისთვის, რა ფაქტორები განაპირობებს ამა თუ იმ წყაროზე არჩევანის გაკეთებას. შემდეგი კითხვა იყო, რა დადებითი მხარეები ჰქონდა პროფესიონალი და არაპროფესიონალი კადრების შერჩევის მეთოდს, იყენებდნენ თუ არა ამ მეთოდს

6.2 კვლევა სს „ელიტ-ელექტრონიკსი“

საქართველოს ბაზარზე, ისევე როგორც მსოფლიოს ბაზარზე, კომპანიები ძირითადად იყენებენ ორივე ზემოთხსენებულ სტრატეგიას, ყიდულობენ პროფესიონალ კადრებს და ასევე ქმნიან პროფესიონალებს. საქართველოში ამას პროფესიონალების შექმნის უფრო მცდელობას დავარქმევდით, რადგან დაბალ პოზიციაზე მისული კადრის შემდგომი განვითარების ალბათობის მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია. ჩვენ მიერ მოყვანილი ლიტერატურის და ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციებს ძირითადად პროფესიონალი კადრები მოჰყავთ მაღალ პოზიციაზე, სადაც პასუხისმგებლობის დონე არის საკმაოდ მაღალი და საჭიროა საკმაოდ დიდი გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის ქონა, რადგან მაღალი პოზიცია მოითხოვს ბევრად უფრო კომპეტენტური და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას, ვიდრე, შედარებით, დაბალი პოზიცია. ზოგადად, პოზიციების ქრონოლოგია არის დაქვემდებარებული, დაბალი რგოლის მენეჯერი ექვემდებარება შუა რგოლის მენეჯერს, ორივე ერთად კი ექვემდებარება მაღალი რგოლის მენეჯერს. ამ ქრონოლოგიურ წყობაში მნიშვნელოვანია თითოეულ ეტაპზე მიღებული გადაწყვეტილებები, თუმცა საბოლოო წერტილს გადაწყვეტილებებს უსვამს მაღალი რგოლის მენეჯერი, აქედან გამომდინარე, მაღალი რგოლის მენეჯერის პოზიცია როდესაც ხდება ვაკანტური, საჭიროა პროფესიონალი და გამოცდილი კადრის შერჩევა. ორგანიზაციის წარმატება სწორედ სწორ გადაწყვეტილებებზეა დაფუძნებული.

ამ კუთხით ჩვენ განვიხილავთ რამდენიმე კომპანიას საქართველოს ბაზარზე. ჩვენს ქვეყანაში არსებობს კადრების შერჩევის მხრივ სხვადასხვა მიდგომა, ამიტომ გადავწყვიტეთ უფრო ზუსტი შედეგებისთვის გამოგვეკვლია როგორც წმინდა

ქართული, ასევე საქართველოში მოღვაწე საერთაშორისო კომპანიების შიდა შერჩევის სტრუქტურა. ჩვენ მიერ შერჩეული ერთ-ერთი კომპანია არის ს.ს. „ელიტ-ელექტრონიქსი“, რომელიც სამომხმარებლო ბაზარზე 1996 წლიდან ფუნქციონირებს. კომპანია ფლობს ქვეყნის სხვადასხვა კუთხეში როგორც მაღაზიებს, ასევე 2 ოფისს თბილისსა და ბათუმში და, ასევე, 2 საწყობს თბილისსა და ბათუმში. გარდა ამისა, კომპანიას აქვს რამდენიმე სადილერო მაღაზია რეგიონებში. დღესდღეობით „ელიტ-ელექტრონიქსში“ 500-მდე ადამიანი არის დასაქმებული.

კომპანია „ელიტ ელექტრონიქსი“ მიმართავს ორივე ტიპის შერჩევის სტრატეგიას. კომპანიაში მოჰყავთ გამოუცდელი კანდიდატები, რა თქმა უნდა, დაბალ პოზიციებზე, რომლებსაც ასწავლიან კონკრეტული მიმართულებით მუშაობას და აძლევენ გამოცდილებას, თუმცა პროფესიონალად და ტალანტად ჩამოყალიბება იშვიათია, გამონაკლისი მაგალითების გარდა. კომპანიის კვლევისას შევხვდით გამოუცდელი კადრის აყვანისა და შემდეგ გაზრდის კონკრეტულ მაგალითს, რომელიც წარმოადგინა ადამიანური რესურსების შერჩევის მენეჯერმა. „ელიტ ელექტრონიქსში“ ხშირია დამწყები კანდიდატების აყვანის ფაქტები როგორც უნივერსიტეტიდან, ისე სხვადასხვა შერჩევის წყაროებიდან, თუმცა ამ კანდიდატებიდან მხოლოდ ერთეულებმა მოახერხეს პროფესიული განვითარება. საუბარი იყო „ელიტ ელექტრონიქსის“ ფინანსისტზე, რომელიც კომპანიაში სამუშაოდ აიყვანეს უნივერსიტეტებში გაგზავნილი ვაკანსიის შესაბამისად. ეს კანდიდატი თავდაპირველად გახლდათ სტაჟირების პირველ გამოსაცდელ ეტაპზე 3 თვის განმავლობაში, ამ ეტაპის წარმატებით გავლის შემდეგ გადავიდა სტაჟირების შემდეგ ეტაპზე, რის შემდეგაც უკვე კომპანიაში აიყვანეს როგორც ოფიციალური თანამშრომელი უმცროსი ფინანსური ანალიტიკოსის პოზიციაზე. მოცემულ პოზიციაზე მან იმუშავა 3 თვე, ამის შემდეგ მოუწია უფროსი ფინანსური ანალიტიკოსის ფუნქციების შესრულება და შესაბამისად გადავიდა ამ პოზიციაზე. ის ამჟამად არის კომპანიის უფროსი ფინანსური ანალიტიკოსი. მიუხედავად ამ კადრის განვითარებისა, კომპანიას დამატებითი რესურსები მისი პროფესიული ზრდისთვის არ გამოუყვია, ფინანსისტის განვითარების ძირითადი მიზეზი სწორედ მისი პიროვნული

და გონებრივი შესაძლებლობები გახდა, კომპანიამ მას მხოლოდ გამოცდილება შესძინა სტაჟირების პროგრამის საშუალებით.

შერჩევის მენეჯერის ინფორმაციაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციაში არსებობს შერჩევის მეორე მიდგომა, პროფესიონალების აყვანა და მაღალი პოზიციის შევსების საჭიროება ვაკანტურ პოზიციაზე. ამის მაგალითად „ელიტ ელექტრონიქსმა“ მოგვიყვანა ფინანსური დირექტორის აყვანის ფაქტი, რომელიც გადმოიყვანეს სხვა კომპანიიდან, რადგან შესთავაზეს მას იმაზე კარგი პირობები, ვიდრე ჰქონდა წინა სამსახურში. ეს ფაქტი და ზოგადად, მაღალი პოზიციის მიმართ შერჩევის მიდგომა თამამად გვათქმევინებს იმას, რომ კომპანია იყენებს შერჩევის ტიპს პროფესიონალი კადრის ყიდვას, რაც გამომდინარეობს მაღალი პოზიციის საჭიროებებიდან, მოთხოვნილებებიდან და პასუხისმგებლობიდან.

ადამინაური რესურსების შერჩევის გუნდი ძირითადად შერჩევის წყაროდ იყენებს დასაქმების სააგენტოებს, როგორებიცაა: HR.ge, Jobs.ge, LinkedIn. გარდა ამისა, ისინი ხშირად მიმართავენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს კანდიდატების საპოვნელად. ეს მიდგომა ძირითადად გამოიყენება დამწყები და ზოგჯერ საშუალო გამოცდილებისა და კომპეტენციის მქონე კანდიდატების შესარჩევად, რადგან ეს გზა მოითხოვს შედარებით ნაკლებ დანახარჯებს და უფრო მოქნილია ამ ტიპის კანდიდატების შესარჩევად.

პროფესიონალი კადრის შერჩევის პროცესში შერჩევის წყაროებთან მიდგომა არ არის სტანდარტული. ამ შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, გამოიყენება ის დასაქმების სააგენტოები, რომლებიც ზემოთ ჩამოვთვალეთ, თუმცა ეს არ არის საკმარისი, რადგან უმეტეს შემთხვევაში შემდგარი პროფესიონალი კადრი არ ეძებს სამსახურს მსგავსი წყაროებით, მასზე მოთხოვნა ისედაც დიდია სამუშაო ძალის ბაზარზე. ამ შემთხვევაში გამართლებულია არა პასიური ლოდინის, არამედ აქტიური შერჩევის მიდგომა, რაც, როგორც ზემოთ მოყვანილ მაგალითში ჩანს, გულისხმობს, თუნდაც კონკურენტი კომპანიის თანამშრომლის შესწავლას, უკეთესი პირობების შეთავაზებას და ამ გზით მის გადმოყვანას.

რა თქმა უნდა, ორივე მიდგომას, რომლის გამოყენება სურს კომპანიას, თავისი მიზეზები აქვს. არაპროფესიონალი კადრის შერჩევის პროცესი ფინანსურად ბევრად იაფი ჯდება, ვიდრე პროფესიონალი კადრის მოყვანა. ის წყაროები, რომლის საშუალებითაც კომპანია ეძებს არაპროფესიონალ თანამშრომლებს, არ არის დაკავშირებული მაღალ დანახარჯებთან. ასევე არაპროფესიონალი კადრის დაინტერესება ორგანიზაციით და შემდეგ მისი, ასე ვთქვათ, გამოზრდა შედარებით მარტივია, რადგან მას ნაკლები ინფორმაცია აქვს ორგანიზაციების შიდა გარემოზე. კანდიდატი როცა პირველად ხვდება ორგანიზაციულ გარემოს, ხშირ შემთხვევაში იმას ეჩვევა და ჰგონია იდეალური, ამიტომ აღარ ფიქრობს სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე, ამ ფსიქოლოგიური ფაქტორის გამო ასეთი კადრის შენარჩუნება შედარებით მარტივია, ვიდრე პროფესიონალის, რადგან პროფესიონალ კადრს ყოველთვის აქვს სურვილი, შესაძლებლობა და მცდელობა იმისა, რომ უკეთესი პირობები აღმოაჩინოს. მისთვის სხვა ორგანიზაციაში გადასვლა რთული სულაც არ იქნება.

მიუხედავად იმისა, რომ ხშირ შემთხვევაში არაპროფესიონალი კადრის აყვანა არ ამართლებს, ეს კომპანიისთვის ზიანის მომტანი არ არის, რადგან არც ფინანსურად, არც ორგანიზაციის გუნდიდან გამომდინარე, არაპროფესიონალი კადრის პოზიციის დატოვება ცუდად არ აისახება საბოლოო მიზნის მისაღწევად სავალ გზაზე, სამაგიეროდ, ასეთი კადრების მოყვანა ზრდის ალბათობას, რომ შერჩეული კადრი გაამართლებს და ორგანიზაციას საბოლოოდ შერჩება დიდი პოტენციალისა და შესაძლებლობების მქონე კადრი.

შერჩევის მეორე ტიპი შეგვიძლია შევადაროთ ცნობილი ბრენდის, „Apple-ს“ დასაქმებას. მომხმარებელი ყიდულობს ამ ბრენდის პროდუქტს, ის ენდობა და ზუსტად იცის, თუ რა უკუგება ექნება მის მიერ განხორციელებულ ინვესტიციას ამ პროდუქტის შესაძენად. ასევეა პროფესიონალი კადრიც, ის ორგანიზაციისთვის არის ბრენდი, რომელიც სარგებლობს პოპულარობით, მაღალი ნდობის მაჩვენებლით. ორგანიზაციამ იცის, პროფესიონალი კადრის აყვანის შემთხვევაში რას მიიღებს კომპანია მისგან და როგორ განაგრძობს კონკრეტულ პოზიციაზე მოღვაწეობას. ამ ტიპის შერჩევის მქონე ორგანიზაციები ამ სტრატეგიით იმიტომ არჩევენ კადრებს, რომ უკეთესია ხარისხიანი

პროდუქტისგან მიღებული უკუგება, რაც უფრო პროფესიონალია კადრი, მით უკეთესია მის მიერ შესრულებული სამუშაო. ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა სწორედ პროფესიონალი კადრების გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული. ამასთანავე პროფესიონალი კადრის აყვანას თან ახლავს რისკები, რომელიც აუცილებლად უნდა აღინიშნოს. პროფესიონალ, შემდგარ კადრს, როგორც წესი, გააჩნია საკუთარი კრიტერიუმები და მართვის სტილი, ამიტომ მნიშვნელოვანია ამ სტილის ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრუქტურაზე მორგება, თუ ასე არ მოხდა, მაშინ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად სვლა ფერხდება და ხშირ შემთხვევაში კრახით მთავრდება. სწორედ ასე მოხდა „ელიტ ელექტრონიქსში“. ერთ-ერთ მაღალ პოზიციაზე სამუშაოდ მოყვანილი კადრის მიზნები და შეხედულებები, მათ შორის პიროვნული თვისებები, არ აღმოჩნდა შესაბამისი ამ პოზიციისთვის და საბოლოოდ მისი შესრულებული სამუშაო არათუ ხარისხიანი, წამგებიანიც კი აღმოჩნდა ორგანიზაციისთვის.

„ელიტ ელექტრონიქსის“ შერჩევის სტრუქტურის კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ კომპანია იყენებს შერჩევის ორივე ტიპს, უპირატესობას ამ ორიდან არ ანიჭებს არცერთს. თითოეული მათგანი გამოიყენება საჭიროების შესაბამისად. პროფესიონალი და არაპროფესიონალი კადრების შერჩევისათვის გამოიყენება შერჩევის სხვადასხვა წყარო, ის, რაც ეფექტურია ერთი ტიპის შერჩევისთვის, არაეფექტურია მეორისთვის და საპირისპიროდ, ის რაც ეფექტურია მეორისთვის, არ არის ეფექტური პირველისთვის. შერჩევის ორივე ტიპს თან ახლავს რისკები, მაგრამ პროფესიონალი კადრის შერჩევა ბევრად უფრო სარისკოა, რადგან ამ შემთხვევაში კომპანია დებს საკმაოდ დიდ ფინანსურ, დროისა და სხვა ინვესტიციას. თუ კადრის შერევა არ გაამართლებს და ვერ მოერგება მისი პროფესიონალიზმი კომპანიის მიზნებსა და სტილს, ეს ფინანსური ინვესტიცია დაიკარგება. არაპროფესიონალი კადრის შერჩევა დიდ ინვესტიციასთან არ ასოცირდება, ამ სტილის გამოყენება არც ისე სარისკოა, რადგან ინვესტირებულ რესურსებს ხშირად არაპროფესიონალი კადრის მხრიდან მიღებული სარგებელი ფარავს.

6.3 კვლევა „Start Business Solution“

ჩვენი კვლევის კიდევ ერთი ობიექტი გახალავთ ბიზნესსაკონსულტაციო კომპანია „Start Business Solution-ი“. მისი საქმიანობა დაკავშირებულია ბიზნესებსა და სტარტაპებთან, კომპანია ხელს უწყობს მათ განვითარებას, სთავაზობს მათ კომპლექსური სერვისს, რაც გულისხმობს იდეის შემუშავებიდან ბიზნესად ქცევას და, რა თქმა უნდა, მათ განვითარებას. კომპანიის ძირითადი მიზანია რაც შეიძლება მეტი ახალი ბიზნესის წამოწყება და მათი მხარდაჭერა. მის საქმიანობაში შედის შემდეგი 7 პუნქტი:

- ✓ ბიზნესმოდელის დამუშავება
- ✓ ბიზნესგეგმა
- ✓ ბაზრის კვლევა
- ✓ ახალი ბიზნესის შექმნის მხარდაჭერა
- ✓ ბიზნესიდეების მოძიება, დამუშავება , მომზადება
- ✓ ინვესტიციების მოზიდვა
- ✓ სტარტაპის გაყიდვების მხარდაჭერა

კომპანია ხელს უწყობს რა სტარტაპებს, საინტერესოა, რა მიდგომას იყენებს ადამიანური რესურსების მიმართულებით, როგორ აყავს პერსონალი, რა დამოკიდებულება აქვს დასაქმებულების მიმართ, ან რა ფაქტორებს ითვალისწინებს ამ პროცესში. ჩვენი კვლევის მიზანაც სწორედ ამის დადგენაა.

კომპანია კადრების შერჩევის თვალსაზრისით იყენებს 2 სტანდარტულ მეთოდს, კერძოდ, დასაქმების სააგენტოების შუამავლობით, ვაკანსიის განთავსებით, ასევე პირადი ნაცნობობით, რაც გულისხმობს სასწავლო დაწესებულებებთან კონტაქტს. ის სტუდენტები, რომლებიც გამოირჩევიან და კარგად ხასიათდებიან ლექტორებისგან, შესაძლოა გახდნენ კომპანიის დასაქმებულები. კადრების შერჩევის ორი კატეგორიიდან, სადაც პირველი გულისხმობს გამოუცდელი ენთუზიასტების აყვანას სხვადასხვა პოზიციებზე და შემდგომ ამ პიროვნებების გადამზადებასა და განვითარებას, ხოლო მეორე უკვე შემდგარი, გამოცდილი პირების დასაქმებას და შემდგომ მათ

შენარჩუნებაზე ზრუნვას, კომპანია ძირითადად ირჩევს პირველ მეთოდს, უფრო მეტიც, დასაქმებულების 90% სწორედ ამ მეთოდით არის შერჩეული კომპანიაში, ისინი მოვიდნენ დამწყები დასაქმებულების სტატუსით და შემდგომ, ეტაპობრივად, გამოცდილების შეძენის საფუძველზე გახდნენ პროფესიონალები. კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი გვისაბუთებს, რომ ეს მიდგომა ხელისშეწყობის მიზნით აირჩიეს. მიუხედავად იმისა, რომ კადრის განვითარებას საკმაოდ დიდი ძალისხმევა სჭირდება და ასევე დიდი რესურსი იდება კომპანიის მხრიდან მის პროფესიონალად ჩამოყალიბებაში, შესაძლოა, კომპანიების უმრავლესობამ უკვე შემდგარი პროფესიონალის მოყვანა არჩოს. Start Business Solution-ის HR მენეჯერი აცხადებს, რომ კომპანიის მიზანია ასევე სოციალური პასუხისმგებლობის მხარდაჭერა და სწორედ ამიტომ ისინი ხელს უწყობენ გამოცდილებისა და პრაქტიკის არმქონე სტუდენტებს სხვადასხვა უნარების შეძენასა და განვითარებაში.

ეს არის ის შემთხვევა, როდესაც კომპანია ირჩევს პერსონალის ზრდის მეთოდს, საინტერესოა, რა მეთოდებით განავითარებენ და პროფესიონალებად აქცევენ დასაქმებულს. Start Business Solution-ი, თავისი საქმიანობიდან გამომდინარე, ძირითადად მუშაობს ორი გზით, ბიზნესგეგმებისა და კვლევების მიმართულებით. სწორედ ამიტომ კომპანია დამწყებ დასაქმებულებს ყოველდღიურად უტარებს პატარა ტრენინგებს, ასევე თითოეულ მათგანს ჰყავს ინდივიდუალური მენტორი, რომელიც ამ პროცესში აკვირდება ინდივიდის შესაძლებლობებსა და ინტერესებს, რომ დადგინდეს თუ რომელ მიმართულებას აირჩევს და დააკმაყოფილებს, კერძოდ, ბიზნესგეგმების თუ კვლევების მიმართულებას.

6.4 კვლევა „100 Marketing Solutions“

ჩვენი კვლევა მოიცავს საქართველოს ბაზარზე არსებულ ორგანიზაციებს, შერჩევის რომელ სტრატეგიას იყენებენ ძირითადად და რა არის კონკრეტული სტრატეგიის არჩევის მიზეზი, რა ფაქტორები განაპირობებენ შერჩევის სტრატეგიების ჩამოყალიბებას. კვლევა ჩატარდა რამდენიმე კომპანიაში, როგორც საქართველოში

დაფუძნებულ და განვითარებულ, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციებში. მსგავსი კვლევის მეთოდი გვეხმარება კარგად დავინახოთ და შევადაროთ ერთმანეთს საქართველოს ბაზარზე არსებული ქართული და საერთაშორისო ბაზარზე არსებული ორგანიზაციები, დავინახოთ, რა საერთო და განსხვავებები ახასიათებთ მათ. რაც უფრო მეტი ქვეყნის ბაზარზე ოპერირებს ორგანიზაცია, მით უფრო დიდი გამოცდილება აქვს მას ყველა საკითხში, მათ შორის კადრების შერჩევის პროცესშიც, უფრო კარგად იციან, რა კრიტერიუმებია მნიშვნელოვანი კადრის შერჩევის დროს, ამიტომ დიდია ალბათობა იმისა, რომ მათ ჰქონდეს განსხვავებული კადრების შერჩევის სტრატეგია, ვიდრე ქართულ ორგანიზაციას. აქედან გამომდინარე, ჩვენ ჩავატარეთ კვლევა ერთ-ერთ საერთაშორისო ორგანიზაციაში, „100 Marketing Solutions-ში.“

კომპანია „100 Marketing Solutions“ წარმოადგენს ბიზნესსაკონსულტაციო ორგანიზაციას, რომელიც ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარებას იმ სერვისების შეთავაზებით, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია კომპანიების წარმატებისთვის. ორგანიზაცია ემსახურება როგორც პატარა, ისე დიდი ზომის ორგანიზაციებს, ამიტომ მნიშვნელოვანია მისი გუნდი იყოს დაკომპლექტებული გამოცდილი და პროფესიონალი კადრებით. მათი შერჩევის სტრატეგიის მიხედვით მნიშვნელოვანია კომპანიაში გამოცდილი და პროფესიონალი კადრების შერჩევა, ისინი ძირითადად პროფესიონალი კადრების შესარჩევად იყენებენ სტანდარტულ, აქტიურ მიდგომას, რომელიც მიზნად ისახავს პროფესიონალი კადრის მოძიებას და შემდეგ მისთვის შეთავაზებების გაკეთებას დაინტერესებისა და გადმოზიარების მიზნით. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული, მისი მოღვაწეობის სფეროდან გამომდინარე, საჭიროა ჰყავდეს კვალიფიციური პერსონალი, რადგან B2B გაყიდვებში სწორედ კვალიფიციური და გამოცდილების მქონე კადრი არის ორგანიზაციისთვის წარმატების გარანტი, რადგან ფირმები დამკვეთისგან ყოველთვის ითხოვენ მაქსიმალურ სარგებელს, სწორედ პროფესიონალ კადრს შეუძლია ეს მოთხოვნა დაუკმაყოფილოს მომხმარებელს, აცხადებს კომპანიის ადამიანური რესურსების დირექტორი.

საქართველოში „100 Marketing Solutions“ არც ისე ფართო ქსელი გააჩნია, მათი პროდუქტი წარმოადგენს განვითარებული ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანი სერვისების მიწოდებას და დანერგვას. საქართველოში არსებული ორგანიზაციების უმეტესობა არ არის განვითარების მაღალ საფეხურზე, ამიტომ ძნელია მათი სერვისების მომხმარებლების მოძიება. აქედან გამომდინარე, საქართველოს ბაზრისთვის საკმაოდ მომგებიანია არაპროფესიონალი კადრების შერჩევის სტრატეგია, რადგან კომპანიის ძირითადი საქმიანობა, ბაზრის მოთხოვნიდან გამომდინარე, წარმოადგენს კლიენტების მოძიებას და მათთვის პროდუქტის შეთავაზებას. კლიენტების მოძიების სფეროში გამოუცდელი კადრის შესაძლებლობები შეესაბამება ამ პოზიციის მოთხოვნებს, სწორედ ამიტომ კომპანია მიმართავს ამ სტრატეგიას. ამის შემდეგ მნიშვნელოვანია პროდუქტის მიწოდება მაღალი ხარისხით, რასაც უკვე პროფესიონალი კადრების უზრუნველყოფენ. როდესაც პროფესიონალი კადრის დეფიციტს განიცდის ორგანიზაცია, იძულებული ხდება ინვესტიცია ჩადოს მის მოძიებაში და შეავსოს ამ სტრატეგიით ვაკანტური პოზიცია.

კვლევის შედეგად ჩანს, რომ საერთაშორისო ბაზარზე, მათი პროდუქციის მოთხოვნის შესაბამისად, კომპანია არის ფართოდ ან ვიწროდ წარმოდგენილი, ანუ მათი ოპერირების სფერო მასშტაბურია, ან არ გადის ფართო მასშტაბებზე. ორგანიზაცია 25 წელია ამ სფეროში მოღვაწეობს, მათი სერვისების საკმაოდ განვითარებულია და შეესაბამება უმაღლეს სტანდარტებს, უცხოეთში კომპანიას საკმაოდ ბევრი მომხმარებელი ჰყავს, ამიტომ მნიშვნელოვანია პროფესიონალი კადრების ყოლა მათი მოთხოვნების დასაკამყოფილებლად. რაც შეეხება საქართველოს ბაზარს, კომპანია მომხმარებლების ნაკლებობას განიცდის და ყველაზე მეტად მათი საქმიანობის ძირითად ნაწილს საქართველოში პოტენციური კლიენტების მოძიება, შესწავლა და პროდუქტის შეთავაზება წარმოადგენს, ამიტომ ისინი იყენებენ ძირითადად არაპროფესიონალი კადრის შერჩევის მეთოდს ხარჯების დასაზოგად და მეტი სარგებლის მისაღებად, თუმცა იყენებენ პროფესიონალი კადრების შერჩევის მეთოდსაც, მაგრამ იშვიათად, ამის საჭიროება საქართველოს ბაზარზე ძალიან ნაკლებია.

6.5 კვლევა „დელოიტი“

კვლევა ჩატარდა ასევე კიდევ ერთ საერთაშორისო ორგანიზაციაში, „დელოიტი“. კომპანია დელოიტი მომხმარებელს სთავაზობს აუდიტის, საგადასახადო, საკონსულტაციო და ფინანსურ მომსახურეობას როგორც საჯარო, ისე კერძო სფეროში. დელოიტის საქართველოს ოფისი არის დელოიტ დსთ ჰოლდინგის ნაწილი, ოფისები განლაგებულია დსთ-ს 9 ქვეყანაში და ჯამში 3700 თანამშრომელს ითვლის. გარდა დსთ-ს ქვეყნებისა, კომპანია 150-ზე მეტ ქვეყანაში ახორციელებს საქმიანობას და საკმაოდ გამოცდილია ამ სფეროში. კომპანიას ჰყავს ნიჭიერი და კვალიფიციური კადრები, რომლებსაც ადგილობრივ ბაზარზე მუშაობის გამოცდილება აქვთ. კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია კვალიფიციური კადრების ყოლა, რათა კლიენტებს შესთავაზონ ამ სფეროში საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მომსახურეობა. როგორც საერთაშორისო ბაზარზე, ისევე საქართველოში კომპანიის მიზანია საუკეთესო მომსახურეობის შექმნა, ამიტომ საქართველოს ბაზარზე მაღალი ხარისხის დამკვიდრებას უზრუნველყოფენ როგორც ადგილობრივი პროფესიონალი, ისე მოწვეული კადრებით.

ზემოთ მოყვანილი ინფორმაციის გაცნობის შემდეგ გასაუბრება ჩავატარეთ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯერთან, რომელსაც დავუსვით ჩვენი კვლევისთვის მნიშვნელოვანი კითხვები. პირველ რიგში, გვინდოდა გაგვეჩვენებინა, მსგავს მასშტაბურ ბაზარზე მოქმედი კომპანიის შერჩევის პოლიტიკა, ყიდულობენ პროფესიონალ კადრებს, თუ ორგანიზაციაში სამუშაოდ გამოუცდელი კადრები მოყავთ და შემდეგ ზრდიან მათ როგორც უცხოეთში, ისე საქართველოში. კომპანიის წარმომადგენლის ცნობით, როგორც საერთაშორისო, ისე საქართველოს ბაზარზე, მისი შერჩევის სტრატეგიას არ წარმოადგენს მხოლოდ ერთი მეთოდი. ორგანიზაციას, რა თქმა უნდა ჰყავს გამოცდილი, პროფესიონალი გუნდი და სწორედ ამ გუნდის შედეგია კომპანიის ასეთი წარმატება, გამოცდილი და პროფესიონალი გუნდის ყოლა კი თავის დროზე წარმატებული და სწორი შერჩევის პოლიტიკის დამსახურებაა. ორგანიზაციაში არის ბევრი პროფესიონალი კადრი, რომელსაც სტაჟირებიდან აქვს დაწყებული მუშაობა

და დღეს ერთ-ერთ დასაყრდენ კადრს წარმოადგენს კომპანიისათვის. როდესაც მოდის კადრის შერჩევის მოთხოვნა, მნიშვნელოვანია ვაკანტური პოზიციის საჭიროებების დადგენა. თუ ვაკანტური პოზიცია არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი კომპანიის წარმატების მისაღწევად, ანუ ამ დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებები საწინდარია კომპანიის წარმატების ან უარეს შემთხვევაში წარუმატებლობისა, მაშინ მნიშვნელოვანია პროფესიონალი კადრის შერჩევა. ასეთ შემთხვევებში კომპანია ცდილობს მოიძიოს პროფესიონალი კადრი ადგილობრივ ბაზარზე, თუმცა, ორგანიზაციის მასშტაბურობიდან გამომდინარე, ხშირად ხდება პროფესიონალი კადრის მოწვევა საზღვარგარეთიდან და ადგილობრივ ბაზარზე მისი კომპეტენციის გამოყენება.

კომპანია „ დელოიტი“ არის ისეთი კომპანია, რომელსაც შეუძლია დაიკვეხნოს საკმაოდ რაოდენობით შექმნილი პროფესიონალი კადრებით. კომპანიის სტრატეგიას წარმოადგენს ორგანიზაციაში შედარებით დაბალ პოზიციებზე არაპროფესიონალი კადრების შერჩევა, მათთვის გამოცდილების მიცემა და ზრდა-განვითარება. მათ ხშირად უტარებენ ტრენინგებს და აგზავნიან გადასამზადებელ კურსებზე, თუმცა ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია დიდი შესაძლებლობების მქონე კადრის აღმოჩენა და მათთვის სწორი გზის მიცემა გასავითარებლად, ასეთ ორგანიზაციაში მუშაობა კი საკმაოდ დიდი გამოცდილებაა ნებისმიერი კადრისთვის. დამწყები კადრების მოსაყვანად ორგანიზაციაში ყოველ წელს გაზაფხულზე ცხადდება სტაჟირების პროგრამა, სადაც ტესტირების და გასაუბრების შედეგად არჩევენ კადრებს.

კადრების შერჩევის შემთხვევაში ძირითადი საკომუნიკაციო წყარო არის ორგანიზაციის ვებგვერდი, სადაც განთავსებულია ყველა ვაკანსია და პოტენციურ კანდიდატს აქვს შესაძლებლობა, გაეცნოს მისთვის სასურველ სფეროში სასურველ ვაკანსიას და ონლაინ შეავსოს განაცხადი. კომპანიის ვებგვერდზე დიფერენცირებულია ვაკანსიები სტუდენტებისთვის და ცალკ-ცალკე პროფესიონალი კადრებისთვის. საქართველოში სტაჟირების პროგრამაზე ხშირად იყენებენ სასწავლო დაწესებულებების ინფორმაციას ნიჭიერი და კარგი შესაძლებლობების მქონე სტუდენტების მოსაზიდად. ხშირია ორგანიზაციის შიგნით რეკომენდაციები. გამოცდილ გუნდებს აქვთ

ერთმანეთის ნდობა და თვლიან, რომ ამ გზით მოსული კადრის უნარები და შესაძლებლობები დაემთხვევა კომპანიის საქმიანობას.

თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი თითოეული შერჩევის სტრატეგია, ამ კითხვაზე შემდეგი პასუხი მივიღეთ. ნებისმიერ ბიზნესში იდება ინვესტიცია, რისგანაც შემდეგ ინვესტორები ელოდებიან უკუგებას. რაც მეტია უკუგების კოეფიციენტი, მით უფრო გამართლებულია ინვესტიცია. ასევეა კადრის შერჩევის ეტაპი, შერჩევის დროს გამოიყოფა და იხარჯება ორგანიზაციის სხვადასხვა რესურსი, ეს რესურსები შეიძლება იყოს დრო, ფული, ადამიანური შესაძლებლობები და სხვა. დახარჯული რესურსები არ დააზარალებს კომპანიას, თუ კადრი გაამართლებს მოლოდინს. არაპროფესიონალი კადრის შერჩევის შემთხვევაში ხარჯებიცა და დროც ნაკლებია, პროფესიონალი შერჩევის მენეჯერები გასაუბრების შედეგად უზრუნველყოფენ კარგი შესაძლებლობების მქონე ახალგაზრდების აყვანას ვაკანტურ პოზიციებზე, ამიტომ ალბათობა იმისა, რომ არაპროფესიონალი კადრი არ გაამართლებს, ნაკლებია, თუმცა არგამართლები შემთხვევაში დანაკარგი ძალიან მცირეა.

კომპანია „დელოიტის“ შემთხვევაში კადრების შერჩევის პოლიტიკა დიდად არ განსხვავდება ჩვენ მიერ გამოკვლეული სხვა ორგანიზაციებისგან. ამ შემთხვევაშიც, ორგანიზაცია ზრდის არაპროფესიონალ კადრებს და ასევე ყიდულობს პროფესიონალებს, ვაკანტური პოზიციის და მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

კვლევის შედეგები

ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს VS ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროფესიონალებს. ჩვენი კვლევის შესაბამისად ეს ორი სტრატეგია არ გამორიცხავს ერთმანეთს, არ გვაქვს მიღებული გადაწყვეტილება, რომელი მათგანი არის უკეთესი ორგანიზაციებისთვის, რომელს იყენებენ ხშირად და ა.შ.

კვლევის შედეგად შეგვიძლია გამოვიტანოთ დავასკვნა, რომ ორივე მეთოდი არის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი და ხელსაყრელი. საქართველოს ბაზარზე ორივე

მათგანს იყენებენ, თითქმის თანაბრად. ძალზედ მცირეა ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ან ერთს, ან მეორეს აძლევენ უპირატესობას. მნიშვნელოვანია, კონკრეტულ მეთოდს როდის და რა შემთხვევაში იყენებს ორგანიზაცია. არ შეგვიძლია ცალსახად ვთქვათ, რომ ერთი ჯობია მეორეს, მთავარია, ორგანიზაციამ საჭიროებისამებრ გამოიყენოს იგი. კვლევის შედეგების მიხედვით, ორგანიზაციები მაშინ მიმართავენ პროფესიონალი თანამშრომლის ყიდვის სტრატეგიას, როცა ვაკანტური ხდება მაღალი რგოლის მენეჯერის პოზიცია, თუ ორგანიზაციას შიდა რესურსი პერსონალის მხრივ არ გააჩნია, რომ სრულად შეავსოს ეს პოზიცია, მაშინ საჭიროა კვალიფიციური პერსონალის გარედან მოძიება. მაღალ თანამდებობზე მიღებული გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის, ამიტომ ხშირად საჭიროა დიდი ინვესტიციების ჩადება პროფესიონალი კადრის მოსაყვანად.

მეორე შერჩევის სტრატეგია გამართლებული არის ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, არაპროფესიონალი, დამწყები კადრების მიწოდება ბაზარზე ყოველთვის დიდია, ეს კადრები არიან დაბალანაზღაურებადი, მარტივად მოსაპოვებელი ადამიანები, რომლებიც თუ სწორად შეირჩევიან, შესაძლოა ჩამოყალიბდნენ პროფესიონალებად. ასეთი კადრების შესაძენად გამოიყენება ისეთი შერჩევის წყაროები, რომლებიც ფინანსურად ძვირი არ ჯდება და არც დამატებითი რესურსების ხარჯვას მოითხოვს ორგანიზაციის მხრიდან. იმისათვის, რომ ასეთი კადრები გაიზარდონ და ჩამოყალიბდნენ პროფესიონალებად, საჭიროა სხვადასხვა ღონისძიების ჩატარება, როგორებიცაა: ტრენინგებში მონაწილეობის მიღება, გადამზადება, კვალიფიციაციის ასამაღლებელი კურსების გატარება და სხვა. მსგავსი ღონისძიებები უკვე მოითხოვს გარკვეულ ხარჯს, თუმცა ამ გზით იზრდება ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაციას ეყოლება თავის გამოზრდილი კადრი, რომელიც სამომავლოდ გამოადგება. ეს აქტივობა არის სარისკოც, რადგან შესაძლოა დაიხარჯოს რესურსები კადრების გასაზრდელად, თუმცა კადრმა გადაწყვიტოს ორგანიზაციის დატოვება და სხვაგან გადასვლა, ამ შემთხვევაში ჩადებული ინვესტიცია არა მხოლოდ ფუჭია, არამედ ტოლფასია სხვა ორგანიზაციის კადრების განვითარებისთვის გაწეული ხარჯებისა.

შედეგების ინტერპრეტაცია

ჩვენი ჩატარებული კვლევის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოში არსებული ორგანიზაციის უმეტესობა არ მიმართავს რომელიმე კონკრეტულ ერთ შერჩევის მეთოდს, ისინი ძირითადად მიმართავენ შერჩევის ორივე მეთოდებს, ყიდულობენ პროფესიონალ კადრებს და ასევე ზრდიან პროფესიონალ კადრებს. ორივე შერჩევის მეთოდს თავისი მიზეზი აქვს, პროფესიონალი კადრის მოთხოვნა ძირითადად დგება მაშინ, როდესაც ვაკანტური პოზიცია არის საშუალო ან მაღალი რგოლის მენეჯერის პოზიციაზე. ეს არის ის პოზიცია, სადაც მიღებული გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაზე, აქედან გამომდინარე ამ პოზიციაზე საჭიროა ძირითადად პროფესიონალი კადრის მოყვანა გარედან სხვადასხვა წყაროების მეშვეობით. ლიტერატურულ მიმოხილვაშიც სწორედ ამაზე მიუთითებს არაერთი ავტორი, რომ პროფესიონალი კადრის ყოლა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში, თუმცა ეს ძირითად საჭირო ხდება მაშინ, როცა პოზიცია მოითხოვს პროფესიონალი კადრის უნარ-ჩვევების ჩართვას კონკრეტულ საქმიანობაში. ამ მეთოდის გამოყენება საკმაოდ დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, რადგან შერჩევის დროსაც და შერჩევის შემდეგაც მნიშვნელოვანი ფინანსური ხარჯი აქვს ორგანიზაციას, თუმცა ეს ხარჯი ვერ იქნება თავიდან აცილებული, რადგან პროფესიონალ კადრზე მოთხოვნა ყოველთვის დიდია და ვინც აკეთებს უკეთეს ინვესტიციას, ის იღებს საბოლოო სარგებელს.

გამოუცდელი კადრის მოყვანის და შემდეგ მისი ზრდის სტრატეგიას აქვს თავისი დადებითი მხარეები, როგორც წესი, ამ შერჩევის მეთოდის შემთხვევაში ფინანსური და დროის რესურსები ნაკლები იხარჯება, რადგან მსგავსი კადრები საკმაოდ მრავლად არიან შრომის ბაზარზე და მათი მოპოვება მარტივია. როდესაც ორგანიზაცია აღმოაჩენს კარგი უნარ-ჩვევების მქონე კადრს, მას უჩნდება მოტივაცია იმისა, რომ განავითაროს ეს კადრი, რადგან როდესაც დადგება მოთხოვნა გამოცდილი და პროფესიონალი კადრის შერჩევის, ორგანიზაციის შიგნითვე მას ეყოლება ასეთი კადრი და დამატებითი

ფინანსური და სხვა რესურსების ხარჯვა აღარ მოუწევს. როგორც ლიტერატურულ მიმოხილვაში სხვადასხვა ავტორები ამბობენ, ჩვენი კვლევის შედეგადაც დადგინდა, რომ ორგანიაციები ძირითადად იყენებენ შერჩევის ორივე სტრატეგიას საჭიროებებიდან გამომდინარე.

დასკვნა

ჩვენი ჩატარებული კვლევის შედეგად მივედით იმ დასკვნამდე, რომ ჩვენი საკვლევი ობიექტი და ძირითადი თემა, ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს პროფესიონალებს VS ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროფესიონალებს არ არის ერთმანეთისგან განსხვავებული ისეთი ორი შერჩევის მეთოდი, რომელთაგანაც ორგანიზაციამ უნდა აირჩიოს აუცილებლად ერთ-ერთი. ორივე მათგანი არის მიღებული და გამართლებული ორგანიზაციებში საჭიროებებიდან გამომდინარე. დიდ ორგანიზაციებს აქვს იმის რესურსი, რომ იყიდოს პროფესიონალი კადრები, თუმცა ისინი მიმართავენ არაპროფესიონალი კადრის შერჩევის მეთოდებსაც. აქვე გვსურს ავღნიშნოთ, რომ ჩვენს კვლევაში გავაანალიზეთ ორი შერჩევის მეთოდის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, თითოეული მეთოდის გამოყენების საჭიროებები და კონკრეტულ მაგალითებზე დაყრდნობით მივიღეთ კიდევ პასუხები. საქართველოს ბაზარზე მნიშვნელოვანია არაპროფესიონალი კადრების შერჩევის შემდეგ მათი განვითარების გზები რამდენად მარტივია ორგანიზაციებში, რადმენად უწყობენ ორგანიაციები ხელს სხვადასხვა აქტივობების შედეგად არაპროფესიონალის პროფესიონალად ჩამოყალიბებას, რამხელა ინვესტიცია იდება ამ საქმეში და ა.შ. ამ თემას ჩვენ შევვხეთ ლიტერატურულ მიმოხილვაში, სადაც მოყვანილია კადრის განვითარების სხვადასხვა სტრატეგიები, თუმცა მომავალში კარგი იქნება კვლევა თუ დაეთმოთ კონკრეტულად არაპროფესიონალი კადრების განვითარებას, პროფესიონალად ჩამოყალიბებას, რა სირთულეები არსებობენ საქართველოს ბაზარზე ამ მხრივ ორგანიზაციებში და რა

იქნება ოპტიმალური გზა როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე კადრისთვის საბოლოო მიზნის მისაღწევად წარმატებულის სვლისთვის.

ლიტერატურა

- 1) [file:///C:/Users/user/Downloads/leveraging social and digital media for participant recruitment a review of methods from the bayley short form formative study.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/leveraging%20social%20and%20digital%20media%20for%20participant%20recruitment%20a%20review%20of%20methods%20from%20the%20bayley%20short%20form%20formative%20study.pdf)
- 2) Dave Ulrich, 1998. *Anew Mandate for Human Resources*. HARVARD BUSINESS REVIEW
- 3) ირინა მუჯირი, 2016. *ადამიანური კაპიტალის ტრანსფორმაცია და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაცია*. საქართველო, თბილისი. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
- 4) Rideout, Helen, 2014. *Employee Risk Management: How to Protect Your Business Reputation and Reduce Your Legal Liability*. LONDON PHILADELPHIA NEW DELI. REPLIKA PRESS Pvt Ltd
- 5) Hattingh, Suzanne, 2014. *skills Planning for Improved Performance*: Knowres Publishing
- 6) Hoyle, Robin, 2013. Title: *Complete Training: From Recruitment to Retirement*. London, Philiadelphia, New Delhi. Replika Press
- 7) Kirkpatrick, James D., Kirkpatrick, Wendy Kayser, 2015. Title: *Four Levels of Evaluation* : ASTD Press USA.
- 8) Blacksmith, Poeppelman T, 2014. *Application of modern technology and social media in the workplace. The industrial –Organizational Psuchologist*
- 9) Hauptmann S, Steger T, 2013. *Abrave new (digital) world. Efects of in-house social media on HRM*. Jour Zeitschrift fur Personalforschung.
- 10) Hunt K, 2010. *Finders keepers: Social media strategies help find top talent*. Journal of Property management.
- 11) ANDREW BIGA, A. SILKE McCANRE, and ADAM J. MASSMAN, 2011. *Identified Emplyee Surveys: Lessons Learned*
- 12) file:///C:/Users/user/Downloads/identified_employee_surveys_lessons_learned.pdf
- 13) <https://www.topechelon.com/blog/placement-process/10-critical-recruitment-process-steps/>

- 14) https://content.eluta.ca/top-employer-procter-&-gamble?fbclid=IwAR0k4wizUSmX95eJinprJY2tjcC3Kjzg_ywRs-BzaVR5tu66S5wOMO5iJeU
- 15) file:///C:/Users/user/Downloads/on_the_skilled_aspect_of_employee_engagement.pdf
- 16) Hosmer, David, 2015. *The Manager's Guide to Employee Development*. Association for Talent Development USA
- 17) Hawkins, Peter, 2013. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. New York, Open University press.
- 18) Daniel A, FELDMEN, Ph,D 2001. *The Manager's Pocket Guide to Workplace Coaching*. HRD PRESS Amherst, Massachusetts
- 19) Butteriss, Margaret, 2008. *Coaching Corporate MVPs: Challenging and Developing High-Potential Employees*. Tri-Graphic Printing LTD.
- 20) Connor, Mary, Pokora, Julia, 2012. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. Open university press
- 21) Stack, Laura, 2013. *Self-promotion and Self-presentation Skills: Marketing Yourself for Success*. AudioInk
- 22) International Institute for Labour Studies, 2011. *China: From an Active Employment Policy to Employment Promotion Law: Coping with Economic Restructuring and Labour Market Adjustments*.
- 23) EGAN & Wilson, 2002. *Private Business-Public Battleground*. Palgrave https://www.palgrave.com/gp/book/9781349425549?wt_mc=ThirdParty.SpringerLink.3.EPR653.About_eBook#reviews
- 24) Baker, Charles, 2018. *Corporate Social Responsibility (CSR): Practices, Issues and Global Perspectives*. NOVA SCIENCE PUBLISHERS New York.
- 25) <https://jobs.nestle.com/en/career-area/human-resources>
- 26) Emmanuel Orcan, 2011. *THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ON PROFITABILITY OF MULTINATIONAL COMPANIES. A CASE STUDY OF NESTLE GHANA LIMITED*. Google scholar
- 27) M. Afzalur Rahim, 2011. Title: *Managing Conflict In Organizations*. Transaction Publishers

- 28) Patricia Leighton, 2009. Title: *Effective Recruitment: A Practical Guide For Staying Within The Law*. Thorogood Publishing LTD
- 29) Lucas, Max, Grant, Jill, 2018. Title: *Strategic Human Resource Management*. Nova Science Publishers. New York
- 30) Joseph M. Putti, 2015. Title: *Human Resource Management : A Dynamic Approach*. India New Delhi. Trinity Press
- 31) William Finlay, James E. Coverdill. 2007. Title: *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press
- 32) (Jim Collins, 2001. Title: *Good To Great: Why Some Companies Make The Leap... and Others Don't*. Random House Business Books.
- 33) (<https://www.coca-colacompany.com/careers/applicant-help>)
- 34) (<https://search-careers.gm.com/howwehire>)
- 35) <http://100mktg.com/case-single.html>
- 36) <https://www2.deloitte.com/ge/ka/legal/about-deloitte-in-georgia/deloitte-in-georgia.html>