

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



მარიამ ბუაჩიძე

**ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა ქართულ
კომპანიებში**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი:
გიული ქეშელაშვილი
ეკონომიკის დოქტორი., ას. პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

წინამდებარე ნაშრომის საკვლევი თემა არის „ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა ქართულ კომპანიებში“. ნაშრომის მიზანია ქართულ ორგანიზაციებში არსებული სიტუაციის შეფასება, და იმ გზების განსაზღვრა, რომლებიც განაპირობებს კომპანიებში ადამიანური რესურსების ფორმირებასა და დანერგვას. ასევე ამ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ეფექტიანობის ზრდა და ამ სტრატეგიების მუდმივი სრულყოფის გზების ძიება და განხორციელება.

დღესდღეობით, ადამიანური რესურსი არის ღირებული და მნიშვნელოვანი ნებისმიერი კომპანიისათვის. კომპანიის წარმატებაც სწორად რომ ადამიანური რესურსები განსაზღვრავს. ამის გათვალისწინებით, ნაშრომში ნაჩვენებია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის გამოყენების მნიშვნელობა ორგანიზაციის განვითარებისათვის.

ჩატარებული კვლევის შედეგად, ნაშრომში გაანალიზებულია ყველა ის ფაქტორი, რომლებიც წარმოქმნიან პრობლემებს ადამიანური რესურსების ფორმირებასა და მართვის დროს და ასევე მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები არსებული პრობლემების აღმოფხვრისათვის.

მოპოვებული ინფორმაციის შეჯამების საფუძველზე, წარმოგიდგენთ ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის არსებულ სისტემებსა და სასურველ მოდელს, რომელიც იქნება ეფექტიანი ნებისმიერ ქართულ კომპანიაში.

Abstract

The subject of the study is the "Formation and Management of Human Resources in Georgian Companies". The purpose of the work is to evaluate the situation in Georgian organizations and to determine the ways in which the formation and implementation of human resources in companies. Increase the efficiency of human resources management strategies in these companies and search and implement ways of continuous improvement of these strategies.

Today, human resources are valuable and important for any company. The success of the company is correctly defined by human resources. Taking into consideration this, the paper emphasizes the importance of using an effective HR management model for the development of the organization.

As a result of the research, the study analyzes all the factors that generate problems in the formation and management of human resources and also provide relevant recommendations for the elimination of existing problems.

Based on the summarized information, we present the existing systems and management model for managing and managing human resources that will be effective in any Georgian company.

სარჩევი

შესავალი-----	6
თავი I. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	
1.1 ადამიანური რესურსების მართვის არსი და თეორიები -----	8
1.2 ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები -----	12
1.3 პერსონალის მართვის ელემენტები -----	19
1.4 ადამიანური რესურსების პოტენციალის გამოყენების თანამედროვე სისტემები--	31
თავი II. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის თავისებურებანი ქართულ კომპანიებში	
2.1 უმუშევრობა და მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების დეფიციტი ბიზნესში -----	37
2.2 პერსონალის მოზიდვის წესები და საშუალებები, პერსონალის შეფასება, შერჩევა და დასაქმება -----	41
2.3 პერსონალის მოტივაციის სისტემები, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სტიმულირება -----	49
2.4 პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასების არსებული სისტემის ანალიზი -----	52
თავი III. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის სრულყოფის გზები ქართულ კომპანიებში	
3.1 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის პროცესზე მოქმედ ფაქტორთა შეფასება -----	59
3.2 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და ეფექტიანი მართვის სოციალური კომპონენტები -----	62

3.3 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის სრულყოფის მექანიზმები-	65
3.4 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის ახალი მოდელი-----	77
დასკვნა და რეკომენდაციები -----	82
გამოყენებული ლიტერატურა -----	85

შესავალი

ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვა ნებისმიერი კომპანიისათვის არის ერთ-ერთი მთავარი საკითხი. მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ორგანიზაციის შესაფერისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენასა და რესურსების სრულად გამოყენებას. თუმცა, ხშირად მენეჯერები არ არიან კმაყოფილნი თანამშრომლებით და მათი მოლოდინი არ მართლდება. თანამშრომლებიც, თავის მხრივ, ხშირად ფიქრობენ, რომ მეტისმეტი დატვირთვა აქვთ, ან არ ეძლევათ საკუთარი პოტენციალის და იდეების რეალიზაციის შესაძლებლობა.

ადამიანური რესურსი ნებისმიერი ორგანიზაციის ინოვაციური განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. პერსონალის უწყვეტი განვითარება და მის სამართავად ახალი მიდგომების ძიება, წარმოადგენს აუცილებელ ატრიბუტს კომპანიის წარჩინებული ფუნქციონირებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის (პმ) საკმაოდ კარგად აპრობირებული მოდელი შეიცვალა ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) მოდელით, რომელიც უფრო ფართოა ვიდრე პერსონალის მართვა (პმ).¹

იმისათვის რომ კომპანიამ მიაღწიოს წარმატებას აუცილებელია HR მენეჯერისა და მაღალი მენეჯმენტის თანამშრომლობა, ინტენსიური თანამშრომლობა, რაც მინიმუმ ინფორმაციის დროულად მიწოდებაშიც გამოიტახება.

HR სტრატეგია კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაა და თუ გვაქვს სურვილი, რომ მივიღოთ ის რაც დავგეგმეთ, HR ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვაში და მოვკითხოთ შემდეგი ინფორმაცია: რამდენი თანამშრომელი გვყავს, როგორ არის ადამიანური რესურსი განაწილებული ძირითად ბიზნესებზე (რამდენი თანამშრომელია მაგ: გაყიდვებში, ფინანსებში და სხვ), რა არის საშუალო ეფექტურობა, რა არის საშუალო დენადობა, რა არის წასვლის მიზეზი, რა არის

¹ Mead R. and Tim G. Andrews ,International Management culture and beyond, London 2009, 325-326 pp.

საშუალო ხელფასი და როგორ მიმართებაშია ბაზართან, რა ხდება სხვა ორგანიზაციებში და სხვ.

თემის აქტუალობა განპირობებულია კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის ახალი მოდელების დანერგვით. დროთა მანძილზე სულ უფრო და უფრო იხვეწება და ფორმირება ხდება ადამიანური რესურსების გარკვეული მოდელების.

ახალი ტექნოლოგიებით და ახალი ინფორმაციით გამოწვეული ცვლილებების სწრაფი ტემპი მუდმივი გამოწვევების წინაშე აყენებს ადამიანს, თანამშრომლებს სულ უფრო და უფრო მეტი მოეთხოვებათ სამსახურში, ამასთან დაკავშირებით კი ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი დღესდღეობით ბევრად უფრო ფართო ფუნქციები შეითვისა, ვიდრე ეს იყო ადრე, გახდა უფრო მოქნილი და ა.შ.

ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. კვლევითი პროექტის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ქართულ ორგანიზაციებში არსებული სიტუაციის შეფასება, და იმ გზების განსაზღვრა, რომლებიც განაპირობებს კომპანიებში ადამიანური რესურსების ფორმირებასა და დანერგვას. ასევე ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ეფექტიანობის ზრდა და ამ სტრატეგიების მუდმივი სრულყოფის გზების ძიება და განხორციელება.

კვლევის ამოცანაა კომპანიებში ადამიანური რესურსების არსში გარკვევა, რომლის საჭიროებაც განპირობებულია სხვადასხვა პრობლემების გადასაჭრელად, აგრეთვე ორგანიზაციაზე HR-ის გავლენა, და შედეგების გაანალიზება. ასევე იმის აღნიშვნა, ხდება თუ არა ქართულ კომპანიებში იმ ნორმებისა და წესების გათვალისწინება რაც აღიარებულია. მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტია ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის არსებული მეთოდების ანალიზი, წარმოქმნილი პრობლემების გამომწვევი მიზეზები, HR-ის როლი კომპანიაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

თავი 1. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 ადამიანური რესურსების მართვის არსი და თეორიები

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც სპეციალიზირებული საქმიანობა თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების ინტეგრაციასა და წარმატებით განხორციელებასთან. კომპანიის ღირებულების შექმნაში სწრაფად იზრდება ადამიანური რესურსებისა და კორპორაციული კულტურის, როგორც არამატერიალური აქტივების როლი. ეს არამატერიალური აქტივები დღეისათვის წარმოადგენს კომპანიის ღირებულების შექმნის გადამწყვეტ ფაქტორს.²

ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. ერთობლიობაში იგულისხმება არამხოლოდ თანამშრომელთა რაოდენობა, არამედ იმ გამოცდილების, პიროვნული თვისებების, მისწრაფებებისა და მიზნების ერთობლიობაც, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია ორგანიზაციაში შესვლისას. ადამიანური რესურსების სწორი მართვა გულისხმობს იმგვარი სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და პირადი მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში.

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი დასაყრდენი მასში დასაქმებული თანამშრომლებია. სწორედ ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების სწორად მართვას. ადამიანური რესურსების მართვას სპეციალისტები უნდა იყვნენ შეიარაღებული თანამედროვე მეთოდოლოგიით და მიდგომებით. ადამიანური რესურსების მართვა დღითიდღე უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ამ მიზნის ეფექტიანად განხორციელებისათვის აუცილებელია მენეჯმენტისა

² ბერიძე რ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2011, 8-9 გვ.

და პერსონალის მართვის პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნა.³

დღეისათვის კომპანიების აქციების ღირებულებას მეტწილად განსაზღვრავს საწარმოს ინტელექტუალური, ადამიანური და სტრუქტურული კაპიტალი, ე.ი. კაპიტალი, რომელიც უზრუნველყოფს მის უნარს შექმნას ახალი ღირებულება მსოფლიოში დაგროვილი საწარმოო სიმძლავრეების დახმარებით. თანამედროვე დასაქმებულის შრომის გონებრივი ხასიათი ცვლის მის მდგომარეობას დაქირავებული მომუშავეის პოზიციიდან, ინტელექტუალური კაპიტალის ინვესტორის პოზიციით.

უმეტესი ორგანიზაციისათვის ადამიანები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას, თვით სტრატეგიების რეალიზაცია ხდება ადამიანების მიერ. შერჩეული სტრატეგიის წარმატება ან ჩავარდნა დამოკიდებულია არა მარტო წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ხდება ამჟამად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მიერ ამ გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. ამიტომაც კომპანიის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თუ ვინ რას, როგორ და რატომ ასრულებს იმას, რაც აუცილებელია ამა თუ იმ სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.⁴

ადამიანური რესურსების როლი მოიცავს ინიციატივის აღებასა და ხელმძღვანელობის გაწევას, მხარდაჭერას და მომსახურების გაწევას ორგანიზაციის თანამშრომლებთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხზე. ძირითადად, ადამიანური რესურსების ფუნქცია მდგომარეობს მიწოდების საქმეში, რომელიც გულისხმობს რჩევისა და მომსახურების მიწოდებას რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას გააკეთოს საქმე ხალხის საშუალებით.

5

ადამიანები მონაწილეობენ დამატებითი ღირებულების შექმნაში, კომპანიის მართვაში, მაგრამ მათ შეუძლიათ აგრეთვე შეცდომების დაშვებით დიდი მატერიალური ზარალი მიაყენონ კომპანიას. ცალკეული პიროვნებების და ურთიერთობების კონტექსტში არსებული ჯგუფების უნარის, ცოდნის და გამოცდილების, ასევე მათ შორის

³ საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.) გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“, თბილისი 2013, 5 გვ.

⁴ Heron J, Knowles D, Gasey D. Human resource planning systems.. London 2000., p. 217-220

ურთიერთობის ცოდნა კომპანიის სტრატეგიების შემუშავების მნიშვნელოვანი ეტაპია. როგორც ცნობილია, მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა მომსახურებისა და საქონლის წარმოების მაქსიმალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფაა. ამ ამოცანის შესრულება კი შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების გარეშე.

ადამიანური რესურსის მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს :⁶

დაგეგმვა

- ადამიანური რესურსის სტრატეგიის შემუშავება;
- კადრების დაკომპლექტების დონეების მონიტორინგი;
- ორგანიზაციის დაგეგმვა;

პერსონალის დაკომპლექტება

- პროფესიონალ/ტექნიკურ მუშაკთა დაქირავება;
- ხელმძღვანელთა დაქირავება;
- საშტატო გადაადგილებები, ტრანსფერი;

ტრენინგი და განვითარება

- ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
- ტრენინგის ორგანიზაცია;
- კარიერული დაგეგმარება და განვითარება;

მუშაობა და კომპენსაცია

- სამუშაოს შესრულების შეფასება;
- კომპენსაცია;
- დახმარება;
- პროდუქტიულობის გაუმჯობესება;

⁶ ბერიძე რ „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 1.თავი“ ადამიანური რესურსები“ თბილისი 2011, 12-13 გვ.

HR სტრატეგია კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაა და თუ გვაქვს სურვილი, რომ მივიღოთ ის რაც დავგეგმეთ, HR ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვაში და მოვკითხოთ შემდეგი ინფორმაცია: რამდენი თანამშრომელი გვყავს, როგორ არის ადამიანური რესურსი განაწილებული ძირითად ბიზნესებზე (რამდენი თანამშრომელია მაგ: გაყიდვებში, ფინანსებში და სხვ), რა არის საშუალო ეფექტურობა, რა არის საშუალო დენადობა, რა არის წასვლის მიზეზი, რა არის საშუალო ხელფასი და როგორ მიმართებაშია ბაზართან, რა ხდება სხვა ორგანიზაციებში და სხვა. კომპანიის მმართველებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ, რომ ადამიანური რესურსის სტრატეგია ცვლის რეკრუტინგს, შერჩევას, შეფასების სისტემას, ანაზღაურების სისტემას და წახალისების სისტემას. ამიტომ, როდესაც გვინდა რომ კომპანიამ დაგეგმილ შედეგებს მიაღწიოს, HR მენეჯერთან ერთად უნდა იფიქროს იმაზე, თუ რა შეცვალოს ხალხის მართვაში, მართვის რა მეთოდს სჭირდება ცვლილება, რომელიც ასევე შეცვლის კომპანიის წევრების ქცევას და მივალთ სასურველ შედეგებამდე. ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგია ცალსახად მიმართულია გუნდის წევრების ქცევის ისე შეცვლასა და მართვაზე, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ზრდას, კონკურენტუნარიანობას და მაღალი შედეგების მიღწევას.

ადამიანური რესურსების როლი მოიცავს ინიციატივის აღებასა და ხელმძღვანელობის გაწევას, მხარდაჭერას და მომსახურების გაწევას ორგანიზაციის თანამშრომელ იმისათვის, რომ უფრო თვალსაჩინო გავხადოთ ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის არსი, წარმოვიდგინოთ, რომ ყალიბდება ახალი ორგანიზაცია ან ახალი განყოფილება. მაშინვე გაჩნდება უამრავი შეკითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს⁷:

- რა არის ახალი ორგანიზაციის ან განყოფილების ზოგადი მიზნები?
- როგორ უნდა იყოს მისი სტრუქტურა, რათა ეს მიზნები იქნას მიღწეული?
- რამდენი პოზიცია გვექნება პერსონალისათვის და როგორი იქნება ამ პოზიციათა არსი?
- რა პიროვნული ნიშნები და უნარები მოეთხოვება ადამიანს იმისათვის, რომ ეფექტიანად შეასრულოს სამუშაო?

⁷ ბერიძე რ 'ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი' 1.თავი „ადამიანური რესურსები“ თბილისი 2011, 20-21 გვ.

- რამდენი თანამშრომელი უნდა დავიქირაოთ?
- რა ფაქტორები უნდა გავითვალისწინოთ (პიროვნული, სო-ციალური, ტექნიკური) პერსონალის დაქირავებისათვის?
- როგორ უნდა ჩატარდეს მათი ტრენინგი და რა კრიტერიუმები უნდა გამოვიყენოთ იმის განსასაზღვრავად, თუ რამდენად წარმატებითაა საქმე მათ მიერ შესრულებული?
- როგორ უნდა დავგეგმოთ სამუშაო (სამუშაოს დიზაინი), სამუშაო გარემო, რომ პერსონალი დავიცვათ პროფესიული სტრესისაგან და მოვალწიოთ ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას?

ამ საკითხების ოპტიმალური გადაწყვეტა კი წარმოუდგენელია ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნის გარეშე.

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ოთხი ძირითადი ფუნქციების შესრულებას. ესენია, ორგანიზება/დაგეგმვა, ორგანიზაციაში შემოსვლის მართვა, სამუშაოს მართვა და ორგანიზაციიდან გასვლის მართვა. თითოეული ფუნქცია მოიცავს ქვეფუნქციებსა და კონკრეტულ პროგრამებს. ასე, მაგალითად, ორგანიზაციაში შემოსვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და ორგანიზაციაში სოციალიზაციის ქვემიმართულებებს. კადრების შერჩევის ქვემიმართულება კი, თავის მხრივ, საბუთების გადარჩევის, ტესტირების, გასაუბრების და შერჩევის სხვა კონკრეტულ პროგრამებს/პროექტებს მოიცავს. თუკი ძირითადი მიმართულებები და ქვემიმართულებები მეტ-ნაკლებად უცვლელი ფორმით გვხვდება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში, კონკრეტული პროგრამები და პროექტები ხასიათდება მრავალფეროვნების მაღალი ხარისხით, რაკი მათი ბუნება ნაკარნახევია ორგანიზაციის სპეციფიკით, აგრეთვე მრავალი შიდა თუ გარე ფაქტორით. ამ დებულების ნათელი მაგალითია საქართველოს საჯარო სამსახური. ყველა საჯარო დაწესებულებაში განსხვავებულ დონეზე, მაგრამ მაინც არის წარმოდგენილი ადამიანური რესურსების მართვის ოთხივე მიმართულება და ძირითადი

ქვემომართულებები, თუმცა ძალიან დიდი მრავალფეროვნება შეინიშნება თითოეული მიმართულების ფარგლებში განხორციელებული კონკრეტული პროგრამების/პროექტების თვალსაზრისით. ეს სრულიად ნორმალური და გარკვეულწილად სასარგებლო მრავალფეროვნებაა, რაკი იგი, ერთი მხრივ, ეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს მაქსიმალურად მოერგოს ორგანიზაციის თავისებურებებს, მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს, ხოლო, მეორე მხრივ, ქმნის ნაყოფიერ ნიადაგს ახალი პროგრამების შემუშავება/განვითარებისთვის.⁸

როგორც აღვნიშნეთ, საჯარო სამსახურის სისტემაში შემავალი დაწესებულებები, მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში განხორციელებული კონკრეტული პროგრამებით, მაგრამ ეს განსხვავება მიღებულია თუ იგი მოქცეულია ერთიან ღირებულებათა ჩარჩოებში. ღირებულებათა ჩარჩო მოიცავს: დამსახურებაზე დაფუძნებულ მიდგომას - გადაწყვეტილების მიღება (დასაქმება, დაწინაურება) ხდება თანამშრომლების კომპეტენციაზე დაყრდნობით და ორგანიზაციის წინაშე მათი დამსახურებების გათვალისწინებით; სამართლიანობას - გადაწყვეტილება მიიღება სამართლიან არგუმენტზე და კრიტერიუმზე დაყრდნობით; დივერსიფიკაციას - თანამშრომელთა შემადგენლობა მრავალფეროვანია და მასში გათვალისწინებულია სოციუმის მრავალფეროვნება სოციალური, რელიგიური, გენდერული, ეთნიკური და სხვა ფაქტორების მხრივ; მიზანშეწონილებას - ორგანიზაციის წინაშე არსებული ალტერნატივებიდან გადაწყვეტილების მიიღება ფინანსური და სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილება; გამჭვირვალობას - ღია და საჯარო მიდგომების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის დაგეგმვასა და განხორციელებისას. მართვის პროცედურები გაწერილია ღიად და მისი შესრულების მონიტორინგი შეუძლია შესაბამისი უფლების მქონე ნებისმიერ პირს; საჯარო ინტერესების უზენაესობას - ნებისმიერი გადაწყვეტილება და პროცესი ორგანიზაციაში მიმართულია მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებაზე.⁹

⁸ საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო“ ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.) გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013, გვ. 7-8.

⁹ Shafritz, J. M. 'The dictionary of public policy and administration' 2004.

ორგანიზაციის ფარგლებში მიმდინარე დაგეგმვა/ორგანიზების სამუშაოებში მონაწილეობა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ერთ-ერთი საკვანძო ფუნქციაა. აღნიშნული მოიცავს ორგანიზაციის მისიის და მისი სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებას და დასახული მიზნების მიღწევისათვის საკვანძო ამოცანების გადანაწილებას სტრუქტურულ ერთეულებსა და თანამშრომლებს შორის. დაგეგმვა/ორგანიზების ფუნქცია, ბუნებრივია, არ წარმოადგენს მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის პასუხისმგებლობას. მისი ხარისხიანად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაოში ჩართული იყოს დაწესებულების ხელმძღვანელი და სხვა საკვანძო ერთეულები (ფინანსური დეპარტამენტი, იურიდიული დეპარტამენტი, პოლიტიკის დეპარტამენტი და ა.შ.). ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტურობაზე ჩატარებული კვლევის (ქრეილი, 2006 წ.) ფარგლებში ირლანდიის სახელმწიფო დეპარტამენტის რესპოდენტებს ჰკითხეს თუ რა იყო ყველაზე შრომატევადი და მნიშვნელოვანი საკითხები მათი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებისთვის. პასუხები შეჯამებული ქვემოთ.

ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საკითხები	ყველაზე შრომატევადი (%)	ყველაზე მნიშვნელოვანი (%)
პერსონალის შერჩევა და აყვანა / რესურსების მოძიება	27.3	16.8
ადმინისტრირება	16.4	1.9
არყოფნა	12.7	7.7
ანაზღაურება და სარგებელი	12.7	19.4
ურთიერთობები თანამშრომლებთან	9.1	10.3
ტრენინგი და განვითარება	4.2	10.3
სტრატეგიული დონისძიებები	0.00	10.3

ცხრილი 1.2.1; საკითხები რომელთა წინაშეც დგანან ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ;¹⁰

¹⁰https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Role-of-the-HR-function_GEO.pdf
ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა, თბილისი 2014.

ადამიანური რესურსების სპეციალისტის ფუნქცია

ადამიანური რესურსების სპეციალისტის ფუნქციები არსებითად სხვადასხვაგვარია, მაგრამ ძირითადად მოიცავს რჩევის მიცემას, სახელმძღვანელო მითითებებისა და მომსახურების მიწოდებას ყველა იმ საკითხზე, რომელიც ეხება ხალხს.

„ბიზნეს“ პარტნიორის როლი

როგორც „ბიზნეს“ პარტნიორები, ადამიანური რესურსების სპეციალისტები იზიარებენ პასუხისმგებლობას საწარმოს წარმატებაზე მიმართულების მენეჯერ კოლეგებთან ერთად და ერთვებიან ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელების პროცესში.

სტრატეგიული ფუნქცია

პროგნოზირებადი ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ფორმულირება და განხორციელება, რომლებიც შეესაბამება ამოცანებს და ინტეგრირებულია ერთმანეთთან; სტრატეგიების შემუშავებაში მონაწილეობა; მიმართულების მენეჯერ კოლეგებთან ერთად მუშაობა ორგანიზაციის, ფუნქციის ან დანაყოფის სტრატეგიის განხორციელების ყოველდღიური უწყვეტი მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად.

ორგანიზაციაში ცვლილებების განმახორციელებელი აგენტის ფუნქცია

ადამიანური რესურსების სპეციალისტები არიან ცვლილებების განმახორციელებელი აგენტები ორგანიზაციაში, რადგან ხელს უწყობენ ცვლილებების განხორციელებას რჩევებითა და მათი დანერგვისა და მართვის მხარდაჭერით.

შიდა კონსულტაციის ფუნქცია

როგორც შიდა კონსულტანტები ადამიანური რესურსების სპეციალისტები მუშაობენ თავიანთ კოლეგებთან - თავიანთ კლიენტებთან - ერთად პრობლემების ანალიზის, საკითხების განსაზღვრისა და მათი გადაჭრის გზების მოძიების დროს.

მომსახურების გაწევის ფუნქცია

ადამიანური რესურსების სპეციალისტის ძირითადი ფუნქცია არის მომსახურების გაწევა შიდა მომხმარებლებისთვის. ეს მომსახურება შესაძლოა იყოს ზოგადი და მოიცავდეს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ასპექტს, ან ამ მომსახურების გაწევა შესაძლოა მოხდეს მხოლოდ ერთ ან ორ სფეროში.

ღირებულებების დამცველის ფუნქცია

ადამიანური რესურსების სპეციალისტები შესაძლოა იყვნენ ორგანიზაციის ღირებულებების და ხალხთან დაკავშირებული ეთიკის სტანდარტების დამცველები. ისინი ახდენენ იმ შემთხვევების იდენტიფიცირებას როდესაც ქცევა ეწინააღმდეგება ამ ღირებულებებს ან როდესაც შემოთავაზებული ღონისძიებები შეუთავსებელია ღირებულებებთან. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული სამ ძირითად ფუნქციურ კატეგორიას ემსახურება.¹¹ ეს კატეგორიებია: კომუნიკაცია (ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ), თანამშრომელთა პირადი საქმეების და სხვა დოკუმენტების წარმოება და ადამიანური რესურსების მართვის ციკლით გათვალისწინებული მიმართულებებით კონკრეტული პროგრამების/ პროექტების დაგეგმვა/ განხორციელება. ამ ზოგად კატეგორიებზე დაყრდნობით თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული სამი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტის/ გუნდის სახით შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ესენია: წინა ხაზის, დამხმარე და ძირითადი გუნდი.

წინა ხაზის მომსახურების ოფიცრები (წინა ხაზის გუნდი). ეს გუნდი პირველადი შეხების წერტილია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთან როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის, ისე ორგანიზაციის გარე არსებული პირებისათვის. ამ გუნდში მომუშავე ადამიანების მოვალეობებში შედის ინფორმაციის მიღება ერთეულის გარედან და ერთეულის შიგნით შესაბამისი პირისთვის მისი გადაცემა შემდგომი დამუშავებისთვის. ; ასევე პირიქითაც - ერთეულის ფარგლებში მომზადებული ინფორმაციის მიწოდება სამიზნე ჯგუფებისთვის. ამგვარი ჯგუფის არსებობა ძალიან მოსახერხებელი და ეფექტიანია დიდი ორგანიზაციის პირობებში. თანამშრომლებს და/ან გარეშე პირებს არ უწევთ ფიქრი იმის შესახებ, თუ ვის უნდა მიმართონ მათთვის საინტერესო საკითხზე და სად უნდა მიიღონ პასუხი გაკეთებულ განაცხადზე. წინა ხაზის გუნდის არსებობის პირობებში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული მუშაობს ე.წ. ერთი სარკმლის პრინციპით – ყველა კითხვა და ყველა პასუხი სწორედ აქ იყრის თავს, რაც ძალიან მოსახერხებელია როგორც ერთეულის თანამშრომლებისთვის, ისე მის მიღმა მყოფი პირებისთვის. მცირე ორგანიზაციის

¹¹გაბაშვილი მ, რურუა თ .საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო ნაწილი I. გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013, 11-13 გვ.

პირობებში წინა ხაზის მომსახურების ფუნქცია შესაძლოა, გადანაწილდეს მხოლოდ ერთ თანამშრომელზე. ამ მოდელის წარმატებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ წინა ხაზის ოფიცრები სათანადოდ მომზადებულები იყვნენ სამუშაოს შესასრულებლად. ეს პირველ რიგში გულისხმობს ინფორმირებულობას ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ძირითადი პროცედურების, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების, აგრეთვე, ზოგადად, ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მასში დამკვიდრებული პრაქტიკის შესახებ. ამ თანამშრომელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, ვის რა საკითხზე უნდა მიმართოს და რა ფორმით. გარდა ამისა, უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ წინა ხაზის ოფიცრს კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციური უნარები და მთლიანობაში პოზიტიურ შთაბეჭდილებას ტოვებდეს ადამიანებზე.

დამხმარე ფუნქციების ოფიცრები (დამხმარე გუნდი). ეს გუნდი ასრულებს ტრადიციულ საკადრო სამუშაოს. აღნიშნულში მოიაზრება თანამშრომლების პირადი საქმეების წარმოება, მონაცემთა ელექტრონული ბაზის განახლება, ანგარიშების მომზადება, ბრძანებებზე, ცნობებსა და სხვა დოკუმენტებზე მუშაობა. რეალურად, ამ ჯგუფში შემაჯავალ თანამშრომლებზე ნაწილდება ყველა ის ფუნქცია, რომლებსაც საჯარო სამსახურში, ჩვეულებრივ, კადრების სამსახური ასრულებდა. ვინაიდან მიმდინარე სამუშაოს ყურადღების კონცენტრაცია სჭირდება, აგრეთვე საფრთხილოა ერთეულში თავმოყრილი დოკუმენტებისა და პირადი მონაცემების

დაცულობის საკითხიც, ამ კომპონენტში ჩართული თანამშრომლები, ხშირად ფიზიკურადაც არიან მოწყვეტილნი კოლეგებს. დამხმარე სამსახურის ეფექტიანად მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები კარგად იცნობდნენ მოქმედ კანონმდებლობას, ორგანიზაციის შიდა პროცედურებსა და ნორმებს, აგრეთვე შეეძლოთ კომპიუტერთან მუშაობა და იცნობდნენ ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამას (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). იდეალურ შემთხვევაში, დამხმარე ოფიცრებს აგრეთვე უნდა შეეძლოთ ანალიტიკური ანგარიშების, რეკომენდაციებისა და გუნდის მუშაობის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული სხვა აქტივობების განხორციელება. დამხმარე ფუნქციებზე მომუშავე ადამიანების რაოდენობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე და მის სპეციფიკაზე. ბევრ საჯარო ორგანიზაციაში ამ ფუნქციის შესრულებას დღეს წარმატებით უმკლავდება მხოლოდ ერთი ან ორი თანამშრომელი. ზოგადად, რაც

უფრო კარგად არის ორგანიზებული და რაც უფრო მეტად არის ავტომატიზებული პროცესები, მით უფრო ნაკლები ადამიანური რესურსი არის საჭირო ამ ფუნქციის ხარისხიანად შესრულებისთვის.

ძირითადი ფუნქციების ოფიცრები (ძირითადი გუნდი). თანამშრომელთა ეს გუნდი ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციების რეალიზებაზე მუშაობს. არ უნდა ვიფიქროთ, რომ წინა ორი ჯგუფის როლი რაიმე თვალსაზრისით უფრო ნაკლებად ღირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისთვის. სახელწოდება გამომდინარეობს არა ჯგუფის მნიშვნელობიდან, არამედ იმ ფუნქციებიდან (ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები), რომლებსაც ეს ჯგუფი ემსახურება. ძირითადი გუნდის მოცულობა დიდად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ზომასა და მის თავისებურებებზე. ზოგიერთ მსხვილ საჯარო დაწესებულებაში ძირითადი გუნდი, თავის მხრივ, იყოფა რამდენიმე ქვეგუნდად, პირობით ერთეულად. მაგალითად, დაგეგმვის/პოლიტიკის ერთეული, კადრების მოზიდვისა და შერჩევის ერთეული, პროფესიული განვითარების ერთეული, შეფასების ერთეული და ა.შ. ამგვარი ფოკუსირებული ქვეერ-თეულების გამოყოფა ეხმარება ორგანიზაციას თანამშრომელთა ვიწრო სპეციალიზაციასა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდაში. ეს მიდგომა აადვილებს ანგარიშგების პროცესსაც, თუმცა მას თავისი ნაკლოვანებებიც აქვს. პირველი და უმთავრესი მათ შორის ის არის, რომ ფოკუსირებული ერთეულების შექმნისას ზედმეტი ბარიერები აღიმართება სხვადასხვა ერთეულში დასაქმებულ პირებს შორის. შედეგად კლებულობს კომუნიკაცია და კოორდინაცია, რაც საერ-თო ჯამში ნეგატიურად აისახება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მუშაობის ხარისხზე. გარდა ამისა, ბევრ ორგანიზაციას შეიძლება, არ ჰქონდეს ამგვარი ვიწრო სპეციალიზაციის ფუფუნება და მთელი სამუშაო რამდენიმე, ფარ-თო სპეციალიზაციის თანამშრომლებზე ნაწილდებოდეს. ორივე შემთხვევაში უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ ძირითად გუნდში დასაქმებულ პირებს კარგად ესმოდეთ ადამიანური რესურსების მართვის სფერო, ჰქონდეთ აკადემიური განათლება, ცოდნა და გამოცდილება ამ მიმართულებით.

1.3 პერონალის მართვის ელემენტები

- **კადრების მოზიდვა**

ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს ორგანიზაცია საინტერესო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. ამ პროცესს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში რეკრუტირებას უწოდებენ.¹² კარგად წარმართული რეკრუტირების პროცესის გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მისთვის სასურველი, კადრების შერჩევას. თუკი ორგანიზაციისთვის სასურველი კანდიდატები არ დაინტერესდებიან ვაკანსიით და არ გააკეთებენ განაცხადს მასზე, შერჩევის პროცედურა ძალიან ღარიბი და არაფრის მომცემი იქნება. სწორად ამიტომ ეთმობა რეკრუტირების თემას ასეთი დიდი ყურადღება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მიერ.

კადრების მოზიდვის/რეკრუტირების წყაროები: სასურველი კადრების მოძიება შესაძლებელია ორგანიზაციის მიღმაც და მის შიგნითაც. გარე მოძიება მიმართულია ადამიანებზე, რომლებიც ამჟამად ორგანიზაციის წევრები არ არიან, მაგრამ საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით საინტერესო არიან ორგანიზაციისთვის. შიდა მოძიება კი, თავის მხრივ, ორიენტირებულია ორგანიზაციის არსებულ თანამშრომლებზე, მათგან ისეთის გამოვლენაზე, რომელიც საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით შეიძლება იყოს განხილული გამონთავისუფლებულ ვაკანსიაზე. თანამედროვე ორგანიზაციათა უმეტესობა პერიოდულად იყენებს რეკრუტირების როგორც შიდა ისე გარე წყაროებს. ორივე მიდგომის კომბინირებით შესაძლებელი ხდება იმ ნაკლოვანებების დაძლევა, რომელიც თითოეულ მიდგომას, გააჩნია. ასე, მაგალითად, შიდა წყაროებიდან კადრების რეკრუტირების პრაქტიკის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ ორგანიზაციაში საერთოდ ვერ ხვდება ე.წ. ახალი სისხლი; დაბალია შემოქმედებითობის და სიახლეების დანერგვის დონე, რაკი თანამშრომელთა უმეტესობა უკვე გამოცდილი, ტრადიციული მეთოდებით

¹²<http://www.task.fm/How-To-Organize-The-HRDepartment-A-Shift-From-Shared-to-Professional-Services>

“How to organize HRM department”

ასრულებს სამუშაოს. გარე რესურსებიდან კადრების მოზიდვას, თავის მხრივ, ახლავს გარკვეული რისკი იმისა, რომ რეკრუტირებული კანდიდატი ვერ მოერგება ორგანიზაციის კულტურას, ვერ გაართმევს თავს დაკისრებულ მოვალეობებს ან რაიმე სხვა ფორმით შეუქმნის პრობლემებს ორგანიზაციას. რაოდენ მკაცრიც უნდა იყოს შერჩევის პროცესი, იგი ვერ იქნება თანამშრომლის მიერ სამუშაოს მაღალი სტანდარტით შესრულების გარანტია. ცხადია, შერჩევის პროცედურა გვამღვეს ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ, თუმცა ის, თუ როგორ შეასრულებს იგი დაკისრებულ მოვალეობებს რეალურ სამუშაო გარემოში, მაინც წინასწარ უცნობია. ამგვარი რისკი არ ახლავს შიდა რესურსებიდან რეკრუტირებას. გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ საიდან მოხდება ახალი კადრების რეკრუტირება (შიდა თუ გარე წყაროებიდან) არსებითად განაპირობებს იმ მეთოდებს, რომლებსაც ორგანიზაცია მიმართავს სასურველი კანდიდატების რეკრუტირებისთვის. გარე რეკრუტირებისას, ტრადიციულად, ოფიციალურად ცხადდება ვაკანსია, შიდა რეკრუტირების შემთხვევაში კი ხდება თანამშრომელთა პირადი საქმეების, მათი შეფასებების და მათ სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტების ანალიზი. კადრების რეკრუტირების წყაროს და მეთოდების შერჩევა კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან და ორგანიზაციის არსებული შესაძლებლობებიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს. გარე წყაროებით რეკრუტირებისას, ბუნებრივია, უფრო მეტი კანდიდატის დაინტერესება ხდება, შესაბამისად უფრო მეტი კანდიდატიდან უწევს ორგანიზაციას მომავალი თანამშრომლის არჩევა. თუკი კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციას არ აქვს ფართომასშტაბიანი შერჩევის პროცედურის წარმართვის დრო ან ფინანსური რესურსი, შიდა წყაროებიდან რეკრუტირება უფრო გონივრული გადაწყვეტილება იქნება.

კადრების მოზიდვის (რეკრუტირების) პროცესი და მეთოდები - კადრების მოზიდვის ფუნქცია (ანუ რეკრუტირება) აერთიანებს ყველა იმ პროცედურას, პროგრამას თუ ინიციატივას, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს მისთვის საინტერესო კადრების მოზიდვისთვის, ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიებით მათი დაინტერესებისთვის. კადრების მოზიდვისთვის ორგანიზაციები ძირითადად შემდეგ აქტივობებს მიმართავენ:

1. რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი პირებისა და მათი ფუნქციების განსაზღვრა

მსხვილი ორგანიზაციის პირობებში, რეკრუტირების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, საკმაოდ ხშირად ყველაფერი იწყება რეკრუტირების წარმართვისთვის ცალკე კადრების გამოყოფით. თუკი დავუბრუნდებით ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრუქტურის ნაწილს, რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები, როგორც წესი, ძირითადი გუნდის ფარგლებში ცალკე ქვეგუნდად, ქვემიმართულებად ყალიბდებიან. ასეთი ვიწრო სპეციალიზაცია ხშირად შეუძლებელია შედარებით მცირე ორგანიზაციებში, ამიტომ ეს ფუნქცია სხვებთან ერთად უნაწილდება მოქმედ თანამშრომლებს ან გამოიყოფა მხოლოდ ერთი თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს რეკრუტირებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

2. კადრების მოზიდვის (რეკრუტირების) წლიური გეგმის შემუშავება

რეკრუტირების პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი შესაბამისი გეგმის მომზადებაა. ჩვეულებრივ, გეგმა ერთი წლისთვის მზადდება, თუმცა, ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე, იგი უფრო ხანგრძლივ პერიოდზეც შეიძლება იყოს გათვლილი. რეკრუტირების გეგმაში სისტემატიზებული სახით არის წარმოდგენილი ის საჭიროებები, რომლებიც ორგანიზაციას აქვს და პოტენციურად შეექმნება ახალი კადრების მოზიდვის კუთხით. გეგმაში აგრეთვე წარმოდგენილია ამ საჭიროებებზე რეაგირებისთვის აუცილებელი რესურსები (დრო, ფინანსები, ადამიანები და ა.შ.). ბუნებრივია, რომ რეკრუტირების გეგმა უნდა გამომდინარეობდეს ადამიანური რესურსების მართვისა და ორგანიზაციის ზოგადი სტრატეგიული გეგმიდან. ის, ფაქტობრივად, უნდა ემსახურებოდეს ხსენებული ორი გეგმის შესრულებას (მათში დასახული მიზნების მიღწევას) ახალი კადრების მოზიდვის გზით. სტანდარტული რეკრუტირების გეგმა არსებითად არ განსხვავდება ნებისმიერი სხვა გეგმისგან. იგი მოიცავს:

- ა) მოკლე ინფორმაციას ორგანიზაციის პოლიტიკის შესახებ რეკრუტირების მიმართულებით;
- ბ) წარადგენს ახალი კადრების მოზიდვის მიმართულებით ორგანიზაციის ხანმოკლე და ხანგრძლივ მიზნებს;

გ) დეტალურად აღწერს დასახული მიზნების მიღწევის სტრატეგიას – აქტივობებს, საჭირო დროს, ფინანსურ და არაფინანსურ რესურსებს და ა.შ

3. რეკრუტირების მიზნით კონკრეტული ღონისძიებების განხორციელება

ისევე, როგორც ბევრ სხვა შემთხვევაში საკმაოდ რთულია ახალი კადრების მოზიდვის საუკეთესო რეცეპტის შემოთავაზება. ღონისძიებათა და მიდგომათა სიმრავლიდან ორგანიზაციამ ის უნდა შეარჩიოს, რომელიც კონკრეტულ მომენტში ყველაზე მეტად ემსახურება მის მიზნებსა და ამოცანებს. ქვემოთ მოკლედ იქნება წარმოდგენილი რეკრუტირების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული ღონისძიებები/აქტივობები. ეს ინფორმაცია სასარგებლო უნდა იყოს მკითხველისთვის რეკრუტირების საკუთარი მოდელის შემუშავებისთვის.

3.1. განცხადების განთავსება

სულ რამდენიმე წლის წინ ინფორმაცია საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიების შესახებ ქვეყნდებოდა გაზეთში და ორგანიზაციის ოფიციალურ ვებგვერდზე. საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით დღეს განცხადების გამოქვეყნება სპეციალიზებულ საიტებზეც არის შესაძლებელი. საიტების პარალელურად, ზოგიერთი უწყება ინფორმაციას დამატებით აქვეყნებს სხვა ელექტრონულ რესურსებში (მაგ. Facebook-ზე) რის გამოც ცნობა ვაკანსიის შესახებ ბევრად უფრო სწრაფად ხდება ხელმისაწვდომი პოტენციურ კანდიდატთა დიდი რაოდენობისთვის. რეკრუტირების ნებისმიერი ღონისძიების შემთხვევაში, განსაკუთრებით კი განაცხადის მომზადება/განთავსების პროცესში, ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ ნათლად წარმოიდგინოს იდეალური კანდიდატი, რომლის მიღებაც სურს სამსახურში და უკვე ამ წარმოდგენაზე დაფუძნებით განსაზღვროს როგორ/სად/რა გზით შეიძლება ასეთი კანდიდატისთვის ხმის მიწვდენა, მისი დაინტერესება ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიით. რაც შეეხება განცხადების შინაარსს, იგი არსებითად უნდა იყოს ნაკარნახევი პოზიციის აღწერის დოკუმენტით.

3.2. ღია კარის დღის ორგანიზება

ბევრი ორგანიზაცია, მათ შორის საჯაროც, თავისი პოპულარობის ამადლების მიზნით აწყობს ე.წ. ღია კარის დღეს. ამ ღონისძიების ფარგლებში ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შესაძლებლობა აქვს მივიდეს ორგანიზაციაში, გაესაუბროს მის წარმომადგენლებს, გაიგოს მეტი ორგანიზაციის, მისი გეგმებისა და თანამშრომლებისთვის არსებული შეთავაზებების შესახებ. ცნობილი საერთაშორისო ორგანიზაციები ღია კარის დღეებს მსოფლიოს მასშტაბით ატარებენ, რათა მაქსიმალურად მრავალფეროვანი და ნიჭიერი კადრების მოზიდვა შეძლონ თავიანთ წარმომადგენლობებში სამუშაოდ.

3.3. რეკრუტირების სააგენტოების დაქირავება

კერძო სექტორში კადრების მოზიდვის ეს სტრატეგია უკვე დიდი ხანია სარგებლობს პოპულარობით, თუმცა, ვფიქრობთ, საჯარო დაწესებულებებსაც შეუძლიათ მისი წარმატებით გამოყენება. ქართულ ბაზარზე უკვე ფუნქციონირებს რამდენიმე სააგენტო, რომელიც დაინტერესებულ ორგანიზაციებს სთავაზობს რეკრუტირების სერვისს. ამგვარი სააგენტოების ძირითადი დანიშნულებაა ორგანიზაციის საჭიროებების გარკვევა და შესაბამისი პირის მოძიება/დაინტერესება ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიით. რეკრუტირების სააგენტოები ხშირად უკვე დასაქმებულ პირებსაც მიმარ- თავენ მათი სხვა ორგანიზაციაში გადაბირების მიზნით.

3.4. სტაჟირება

ბევრისთვის სტაჟირება არ არის რეკრუტირების ტრადიციული მეთოდი, თუმცა, თუკი ვთანხმდებით განმარტებაზე, რომელიც წარმოდგენილია ამ ნაწილის შესავალში და რომლის მიხედვითაც, რეკრუტირება არის ყველა იმ აქტივობათა ერთობლიობა, რომლებიც დაწესებულებაში ახალი, საინტერესო კადრების მოზიდვას უწყობს ხელს, სტაჟირება თამამად შეიძლება შევიყვანოთ რეკრუტირების სტრატეგიათა ნუსხაში. სტაჟირება, როგორც წესი, უფრო ახალგაზრდა, გამოუცდელი კადრების მოზიდვისთვის არის ეფექტიანი. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ გამოცდილი პროფესიონალი დათანხმდება ორგანიზაციაში მუშაობას სტაჟიორის პოზიციასა და

პირობებზე. ამიტომ, თუკი ორგანიზაცია გამოცდილ თანამშრომელს ეძებს, სტაჟირება შეიძლება არ იყოს სწორი არჩევანი.

3.5. სარეკლამო კამპანია

სარეკლამო კამპანიის ქვეშ არ იგულისხმება რადიო ან ტელერგოლები, რომლებშიც წარმოდგენილია ინფორმაცია ამა თუ იმ პოზიციაზე კონკურსის გამოცხადების შესახებ. ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ყველაზე “კარგი”, ორგანიზაციისადმი რელევანტური კადრების მოზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია საკმარისად ბევრ დროს და რესურსს უთმობს საკუთარი ღირებულებების და დანიშნულების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებას. გავრცელებული მოსაზრების საწინააღმდეგოდ, ფული/ანაზღაურება არ არის პროფესიული გადაწყვეტილებების ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი. ბუნებრივია, ანაზღაურებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს პოზიციით დაინტერესების პროცესში, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის საჯარო იმიჯი, ის ღირებულებები, რომლებსაც ორგანიზაცია ემსახურება.

4. რეკრუტირების ღონისძიებების შეფასება

რეკრუტირების მეთოდთა სიმრავლის ფონზე ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ ზუსტად განსაზღვროს, თუ რომელი მეთოდი/მიდგომა არის ყველაზე ეფექტიანი მისი მიზნებისთვის, რომელს მოაქვს ყველაზე მეტი პოზიტიური შედეგი. რეკრუტირების პროცესის თავისებურებიდან გამომდინარე, მისი ეფექტურობის შეფასება ვერ მოხდება უშუალოდ პროცესის შემდეგ. ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობაზე მსჯელობა მხოლოდ გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ არის შესაძლებელი.

4.1. კადრების დენადობის ანალიზი

კადრების დენადობაში იგულისხმება თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ფაქტების სიმრავლე. მიიჩნევა, რომ არასწორად მოზიდული და შემდგომში შერჩეული კადრი/თანამშრომელი, რომელიც რაიმე მიზეზის გამო სრულიად ამოვარდნილია ორგანიზაციის კულტურიდან, მისი სამუშაო რიტმიდან,

როგორც წესი, ტოვებს ორგანიზაციას, სხვა, უფრო კომფორტული სამუშაოს ძიებაში. შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია კადრების დენადობის მაჩვენებელი, მით უფრო აშკარაა, რომ გარკვეულ პრობლემებს აქვს ადგილი კადრების მოზიდვის/შერჩევის ეტაპზე. ხაზგასასმელია, რომ წარუმატებელი, არაეფექტიანი რეკრუტინგის პროცედურა არ არის კადრების დენადობის ერთადერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი. თანამშრომლები ხშირად მიდიან ოჯახური მდგომარეობის, სამსახურში წარმოქმნილი პრობლემების და სხვა მიზეზთა გამოც. თუმცა მტკიცედ შეიძლება ითქვას, რომ რეკრუტირების და შემდგომში კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმების გამოყენებას უდიდესი პოზიტიური გავლენა აქვს კადრების დენადობაზე.

4.2. შესრულებული სამუშაოს შეფასების ანგარიშების ანალიზი

ერთ-ერთი ყველაზე ლოგიკური გზა იმისათვის, რომ შევაფასოთ ჩვენი რეკრუტირების პროცესის ეფექტიანობა არის ახლად შერჩეული თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების ანალიზი. ისევე, როგორც კადრების დენადობის შემთხვევაში, რეკრუტინგი ვერ ჩაითვლება სამუშაოს დაბალი ხარისხის განმსაზღვრელ ერთადერთ ფაქტორად, თუმცა თავისი წვლილი მასაც მიუძღვის. თანამშრომლის მიერ სისტემატურად ნეგატიური შეფასებების მიღება შეიძლება იყოს ინდიკატორი იმისა, რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის ეტაპზე არსებითი ხარვეზები იყო დაშვებული.

4.3. გამოკითხვის ჩატარება

რეკრუტირების ეფექტიანობის შესახებ დასკვნების გამოტანაში აგრეთვე დაგვეხმარება ახლად შერჩეული თანამშრომლების გამოკითხვა. ვინაიდან ამ ადამიანებმა `საკუთარ ტყავზე` გამოცადეს თქვენ მიერ გამოყენებული რეკრუტირების მეთოდები, მათთვის ადვილი უნდა იყოს იმაზე მსჯელობა, თუ რამდენად ეფექტიანი იყო თითოეული მათგანი. ტრადიციულად, ორგანიზაციები მოკლე კითხვარს სთავაზობენ ახლად შერჩეულ კანდიდატებს ან აწყობენ გასაუბრებებს/შეხვედრებს მათ მიერ განვლილ რეკრუტირების პროცესთან დაკავშირებით. არანაკლებ ხშირია ე.წ. ონლაინგანაცხადების ფორმაშივე ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროს მოთხოვნაც.

- კადრების შერჩევა

ორგანიზაციებში დამკვიდრებულია კადრების შერჩევის სამსაფეხურიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს მსურველთა განაცხადების მიღება/დახარისხებას, შერჩეულ კანდიდატთა ტესტირებას და საუკეთესოებთან გასაუბრებას.¹³ შერჩევისადმი ამგვარი, სამსაფეხურიანი მიდგომა, პრინციპში, არსებითად თანხვედრაშია მსოფლიოს მასშტაბით საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციებში გამოყენებულ მიდგომასთან. მიიჩნევენ, რომ ამ სამი ეტაპის კომბინაცია საკმარის ინფორმაციას გვთავაზობს კანდიდატის შესახებ, იმისთვის, რომ მიღებულ იქნას ადეკვატური გადაწყვეტილება მის დასაქმება/არდასაქმებაზე. ქვემოთ წარმოდგენილი იქნება მოკლე ინფორმაცია შერჩევის პროცესის თითოეული ეტაპის, აგრეთვე ამ ეტაპებზე გამოყენებული მეთოდების შესახებ.

ეტაპი N1. საბუთების მიღება/გადარჩევა

იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად სპეციფიკურია გამოცხადებული ვაკანსია და რამდენად წარმატებული/ეფექტიანი იყო რეკრუტირების პროცესი კონკრეტულ პოზიციაზე, შეიძლება მივიღოთ რამდენიმედან, რამდენიმე ათეულ განაცხადამდე. საბუთების მიღება/გადარჩევა, როგორც წესი, ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ, რომლის თანამშრომლები ამოწმებენ აკმაყოფილებს თუ არა კანდიდატი ყველა საკვალიფიკაციო მოთხოვნას, შეესაბამება თუ არა მისი ცოდნა და გამოცდილება ორგანიზაციის საჭიროებებს. შერჩევის პირველ ეტაპზე მსურველთაგან პოზიციისთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის/კანდიდატების გამოყოფის პროცესის გასამარტივებლად, ორგანიზაციები რამდენიმე მეთოდს იყენებენ. ამ მეთოდების მიზანია მაქსიმალურად გაზარდონ შერჩევის ხარისხი დროისა და სხვა რესურსების ეკონომიის ფონზე. ეს მეთოდებია:

სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა

როგორც უკვე აღინიშნა, სამუშაოს მაძიებლებისთვის განაცხადის ფორმა ერთადერთი შესაძლებლობაა მოახდინონ პოზიტიური პირველადი შთაბეჭდილება ორგანიზაციაზე, ამიტომ მასში ხშირად ახვედრებენ გადამეტებულად დეტალიზებულ, არარელევანტურ, გამოცხადებული ვაკანსიისათვის არსებითი მნიშვნელობის არმქონე ინფორმაციას. ამ

¹³საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო“ ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.) გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013, გვ. 37-42 .

პრობლემის მოგვარება შეიძლება აპლიკანტებისთვის განაცხადის სტანდარტული ფორმის წინასწარ მიწოდებით.

წონიანი სააპლიკაციო ფორმა

სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმის პირობებშიც კი, კანდიდატების დიდი რაოდენობიდან გამომდინარე, შეიძლება ძალიან რთული და შრომატევადი იყოს ყველაზე საინტერესო მაძიებლების იდენტიფიცირება. შერჩევის კიდევ უფრო გამარტივების მიზნით, ორგანიზაციები ხშირად ე.წ. წონიან სააპლიკაციო ფორმებსაც მიმართავენ. მიდგომის არსი საკმაოდ მარტივია – ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს (გამოცდილებას, განათლებას და ა.შ.) სპეციალური რიცხობრივი მნიშვნელობა ენიჭება, რაც აადვილებს ამ მახასიათებლების მიხედვით კანდიდატების შეფასებას/მათ ურთიერთშედარებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წონიანი ფორმის გამოყენების შემთხვევაში თვისებრივი ინფორმაცია (ტექსტი) პირობითად გარდაიქმნება რაოდენობრივ ერთეულებში (ენიჭება რიცხვითი მნიშვნელობები), რაც ძალიან ამარტივებს ამ ინფორმაციის დამუშავების და კანდიდატების ერთმანეთთან შედარების ამოცანას. ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ, წონიანი სააპლიკაციო ფორმების გამოყენება სულ უფრო და უფრო მარტივი ხდება. ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ელექტრონული სისტემების (პროგრამების) გამოყენებით ორგანიზაციას შეუძლია სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმების ონლაინ რეჟიმში შეგროვება და პროგრამის დახმარებითვე წონების სისტემის გამოყენებით შემოსული განცხადებიდან საუკეთესოების ამოკრეფა მხოლოდ შესაბამის დილაკზე დაჭერით.

პირველადი გასაუბრება

კანდიდატის შესახებ ამომწურავი პირველადი ინფორმაციის მიღება მოკლე გაცნობითი გასაუბრების გზითაც არის შესაძლებელი. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან საუბრისას ხშირად ისმის უკმაყოფილება იმ გარემოებით, რომ სააპლიკაციო ფორმებსა და მათ მიღმა მდგარ კანდიდატებს შორის ხანდახან არსებითი განსხვავებაა, რის გამოც ბევრი სპეციალისტი სააპლიკაციო ფორმის საჭიროების რწმენასაც კარგავს. მსგავსი გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით ძალიან სასარგებლო შეიძლება იყოს წონების სისტემით გამოვლენილ ან თუნდაც ყველა

კანდიდატთან მოკლე, გაცნობითი ხასიათის გასაუბრების ორგანიზება. ამგვარი გასაუბრება შესაძლებლობას მისცემს ორგანიზაციას უშუალოდ გაეცნოს კანდიდატს, დააზუსტოს მასთან სააპლიკაციო ფორმაში მოწოდებული ინფორმაცია, გამოავლინოს რამდენად შესატყვისია ეს პირი ორგანიზაციისადმი არა მხოლოდ ბიოგრაფიული მონაცემებით, არამედ პიროვნული თვისებებითაც. პირველადი გასაუბრება მნიშვნელოვნად ამდიდრებს კანდიდატის შესახებ ორგანიზაციის ხელთ არსებულ ინფორმაციას, ამიტომ, დროითი დანახარჯის მიუხედავად, იგი საკმაოდ აქტიურად გამოიყენება მსხვილ საერთაშორისო ორგანიზაციებში.

ეტაპი N2. ტესტირება (წერიტი გამოცდა)

ამ ეტაპზე ხორციელდება კანდიდატის კვალიფიკაციის შესაბამისობის განსაზღვრა პოზიციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან სპეციალიზებული ტესტების/წერიტი გამოცდის გამოყენებით. იმისდა მიხედვით, თუ რას მოითხოვს პოზიცია კანდიდატისაგან შეფასება შეიძლება განსხვავებული მიმართულებით წარიმართოს. მაგალითად, ორგანიზაციას შეუძლია შეაფასოს ადამიანის პიროვნული თვისებები (სავარაუდოდ, აქცენტი გაკეთდება იმ თვისებებზე, რომლებიც ყველაზე მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან), კონკრეტული უნარები (პროფესიულ წარმატებასთან დაკავშირებული ისეთი უნარები, როგორცაა ანალიტიკური აზროვნება, კრიტიკული აზროვნება, ზოგადი უნარები და ა.შ.), ცოდნა(კონკრეტული მიმართულებით/დარგში დაგროვილი ცოდნა) და ფიზიკური შესაძლებლობები.

„კარგი“ ტესტი აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს რამდენიმე პირობას/მოთხოვნას. ქვემოთ წარმოდგენილია მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი/საკვანძო:

✓ ვალიდობა.

ტესტი უნდა ზომავდეს იმას, რისი გაზომვაც გვსურს. ერთი შეხედვით, ეს ისეთი ცხადი და ლოგიკური მოთხოვნაა, რომელსაც ნებისმიერი ტესტი აკმაყოფილებს. სინამდვილეში კი, ძალიან ბევრი ტესტი – განსაკუთრებით კი ისეთი, რომელიც არაპროფესიონალთა მიერ მზადდება და/ან არ არის მორგებული იმ პოპულაციაზე, რომელთანაც გამოიყენება – ვერ აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნას; ზომავს იმისგან განსხვავებულ უნარს/თვისებას, ვიდრე ჩვენ გვგონია.

✓ სანდოობა.

ტესტის ხარისხის მახასიათებელია. იგი გვეუბნება, თუ რამდენად კარგად ზომავს ტესტი იმას, რისი გაზომვისთვისაც არის შექმნილი. ანუ რამდენად ზუსტად ახერხებს იგი ჩვენთვის საინტერესო პარამეტრის შეფასებას. ტესტი, რომელიც ერთსა და იმავე ადამიანთან მრავალჯერადი გამოყენების შემთხვევაში განსხვავებულ შედეგებს აჩვენებს, ტრადიციულად, არასანდო ტესტად მიიჩნევა.

✓ ობიექტურობა.

მიიჩნევა, რომ ტესტი შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე ობიექტური მეთოდია, თუმცა, თუკი კანდიდატების ნაშრომების გასწორება არ ხდება წინასწარ განსაზღვრული, მკაფიო ინსტრუქციების შესაბამისად, ყველაზე სანდო და ვალიდური ტესტიც კი, ვერ მოგვცემს ზუსტ/სწორ ინფორმაციას შესაფასებელი კანდიდატის შესახებ. ტესტი ობიექტურად ითვლება მაშინ, როდესაც, ერთი მხრივ, იგი სანდო და ვალიდურია და, მეორე მხრივ, განურჩევლად იმისა თუ ვინ აფასებს კანდიდატის ნაშრომს, შედეგები ერთნაირი და/ან ძალიან მსგავსია.

✓ ამომწურავი (ფართო დიაპაზონის მქონე).

კარგი ტესტი, როგორც წესი, რომელიმე კონკრეტულ უნარს ან თვისებას აფასებს, თუმცა ვინაიდან ადამიანი საკმაოდ კომპლექსური არსებაა, ჩვენი უნარები/თვისებები ასევე კომპლექსური და მრავალკომპონენტანია. იმისათვის, რომ მივიღოთ ნათელი წარმოდგენა კანდიდატის ამა თუ იმ უნარსა თუ თვისებაზე, მნიშვნელოვანია, რომ ტესტი, რომელსაც ვიყენებთ შეძლებისდაგვარად სრულად ფარავდეს გასაზომ პარამეტრს.

ეტაპი N3. გასაუბრება (ინტერვიუ)

გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს კანდიდატთან პირადად შეხვედრისას, ტელეფონით ან ვიდეოჩანაწერის მეშვეობით. ინტერვიუს ჩატარებას ორი მიზანი აქვს:

1. განვსაზღვროთ, აქვს თუ არა კანდიდატს შესაბამისი კვალიფიკაცია, გამოცდილება, რეპრეზენტაბელურობა და სხვა უნარ-ჩვევები პოზიციით გათვალისწინებული სამუშაოს შესასრულებლად;
2. საშუალება მივცეთ კანდიდატს, გაეცნოს ორგანიზაციას და თავად გადაწყვიტოს, სურს თუ არა მასში მუშაობა.

არსებობს ინტერვიუს ორი სახე/ტიპი:

1. არაფორმალური, არასტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელიც ბუნებრივად, წინასწარი გეგმის გარეშე მიმდინარეობს.

2. საერთო წესებით მიმდინარე, სტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელიც შედარებით უფრო ფორმალიზებული და დაგეგმილია. ყველა კანდიდატს ერთი და იგივე შეკითხვები ესმით იმავე ან მსგავსი თანმიმდევრობით, რაც აადვილებს მათი პასუხების შედარებას.

- **კადრების სოციალიზაცია**

სოციალიზაციის პროცესი¹⁴ - ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, ორგანიზაციისადმი ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება. სოციალიზაციის პროცესში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო ეტაპს, ნაბიჯს: მოლოდინების ფორმირების ეტაპი, „შეხვედრა რეალობასთან“, „ოჯახის წევრობა“.

მომდევნო საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი ორ-სამი თვის განმავლობაში იჩენს თავს, ადგილი აქვს თანამშრომლის მოლოდინების და წარმოდგენების გადახედვას/კორექტირებას. როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინები აქვს, შესაბამისად, პირველი რამდენიმე თვე მეტად მტკივნეულად მიმდინარეობს, რადგან ჩამოყალიბებული მოლოდინები „ეჯახება“ რეალობას. რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას ავრცელებს ორგანიზაცია ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდება მომავალ თანამშრომლებს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი. და პირიქით, არასაკმარისი ინფორმირებულობის გამო, კანდიდატს შესაძლოა იმდენად არაადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები შეექმნას, რომ მუშაობის დაწყებიდან პირველ რამდენიმე თვეში გადაწყვიტოს ორგანიზაციის მიტოვება სრული იმედგაცრუებულობის ფონზე. სოციალიზაციის ამ ეტაპის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში თანამშრომელი „პოულობს“ საკუთარ ადგილს ორგანიზაციის შიგნით და დროთა განმავლობაში თავს გუნდის სრულუფლებიან წევრად გრძნობს.

- **პერსონალის განვითარება**

¹⁴საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო“ ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.) გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013, გვ. 46-47.

პერსონალის სწავლება¹⁵ - განუწყვეტელი სწავლების მნიშვნელობას ადასტურებს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, თანამედროვე საქონლისწარმოება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზრდის შესაძლებლობა, ზოგიერთი სახის სამუშაოს ცვლილება. ამასთან კავშირში აუცილებელ კვალიფიკაციას ვერ უზრუნველყოფს არსებული საბაზო განათლება;
- გლობალიზაციის ეპოქაში ბაზარს საზღვრები არ გააჩნია და ხასიათდება მაღალი კონკურენციით. ქვეყანას, რომელსაც გააჩნია ბიზნეს-პროცესების თანამედროვე სისტემა და განუწყვეტელი განათლების პროგრამები, არიან ლიდერები არსებული კონკურენციის პირობებში. მათ შეუძლიათ უპასუხონ ბიზნეს-გარემოს ცვლილების ნებისმიერ პირობებს;
- ცხოვრების ყველა სფეროში ცვლილება – თანამედროვეობის მთავარი ელემენტია. ტექნოლოგიების სწრაფი და განუწყვეტელი ცვლილება ითხოვს პერსონალის განუწყვეტელ ცვლილებას;
- კომპანიისათვის უფრო ეფექტიანია არსებული თანამშრომლების განუწყვეტელი სწავლება, ვიდრე ახალი თანამშრომლების მოწვევა.

1.4 ადამიანური რესურსების პოტენციალის გამოყენების თანამედროვე სისტემები

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე:

1. პროცესების დონეზე (კომუნიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია); 2. ადამიანის დონეზე (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის) 3. ორგანიზაციის დონეზე. სამივე დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დიდი დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის

¹⁵ ბერიძე რ „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თემა 6. „პერსონალის განვითარება“- პერსონალის სწავლება, თბილისი 2011, გვ. 85.

ამაღლებით. ამ მხრივ მეცნიერთა მიერ შემუშავებული იქნა მთელი რიგი თეორიებისა, რომლებიც კლასიფიცირდებიან ოთხ ჯგუფად:¹⁶ 1. კლასიკური თეორიები; 2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები; 3. ადამიანური რესურსების თეორიები; 4. თანამედროვე თეორიები.

80-იანი წლებიდან გავრცელებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. „ადამიანური კაპიტალის თეორიის“ ერთერთი ფუძემდებლის ტ.შულცის მიხედვით აშშ-ს ეკონომიკის შესწავლა საფუძველს იძლევა ვამტკიცოთ, რომ ადამიანური კაპიტალისგან მიღებული შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკური კაპიტალისგან. მისი გათვლების მიხედვით განვითარებადმა ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ინვესტირება, უპირველეს ყოვლისა, ჯანდაცვაში, განათლებაში და მეცნიერებაში. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიებიდან“ ყველაზე უფრო გამორჩეულად ითვლება „ჰარვარდის სკოლა“ (მ.ბირი, პ.ბოქსალი, დ.გესტი და სხვ.), რომლის წარმომადგენლები ამტკიცებენ იმის აუცილებლობას, რომ ადამიანთა მიმართ უნდა იყოს გამოყენებული განსაკუთრებული მიდგომა, რომელიც გათვლილი იქნება ხანგრძლივ პერსპექტივაზე. ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები.

ადამიანური რესურსების მართვის განსაკუთრებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს იაპონური მიდგომა - „ადამიანის მართვა“ (human being management), რომლის ფუძემდებელიც არის იაპონური მენეჯმენტის ცნობილი ლიდერი კ.მაცუსიტა. მისი კონცეფციის მიხედვით, ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ სუბიექტს და მართვის განსაკუთრებულ ობიექტს, რომელიც არ შეიძლება განიხილებოდეს როგორც „რესურსი“. ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა უნდა აიგებოდეს ადამიანის სურვილებიდან და უნარ-შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. იაპონური მენეჯმენტის მეორე ცნობილმა ლიდერმა უ.ოუჩიმ გააგრძელა დ.მაკ გრეგორის (X და Y თეორიების ავტორის) მიერ დაწყებული სამუშაო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბა Z თეორია,

¹⁶ გოროშიძე გ., ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, #3, თბილისი, 2015.

რომელიც ფართო გამოყენებას პოულობს იაპონურ მენეჯმენტში. ამ თეორიის მთავარ განმასხვავებელ თავისებურებად ითვლება მომუშავეთა მოტივირების კოლექტიური პრინციპები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეთა მოტივაციაზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს მთლიანად ორგანიზაციის ღირებულებები. თანამშრომლებში ორგანიზაციის ღირებულებების ჩანერგვა და განმტკიცება უნდა ხდებოდეს ურთიერთობების და სამუშაოების სწორი ორგანიზების მეშვეობით, საერთო მიზნებისადმი და კოლექტივისადმი ერთგულების სტიმულირებით. Z თეორია აღწერს კარგ მომუშავეს, რომელიც ამჯობინებს მუშაობას ჯგუფში და აგრეთვე აქვს სტაბილური მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივაში .

თუ გადავხედავთ ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების ევოლუციის პროცესს, მასში მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა მიმართ დამოკიდებულებებში ჰუმანური ტენდენციების განუხრელი ზრდა. ცხადია, ეს ტენდენციები არ გამომდინარეობს მხოლოდ მაღალი ადამიანური იდეალების დაცვის მიზანშეწონილებიდან, არამედ უფრო მეტად განპირობებულია პრაგმატული ინტერესებით, რაც ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებას გულისხმობს. ეს ტენდენციები კარგად გამოვლინდა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიებიდან „ჰარვარდის სკოლაში“, ხოლო თავის კულმინაციას მიაღწია იაპონურ მენეჯმენტში.

განვითარებადი ქვეყნები, რომელთა რიცხვს საქართველოც განეკუთვნება, სწრაფი განვითარებისთვის მწვავედ საჭიროებენ ადამიანური რესურსების მართვისადმი ზემოაღწერილი ყველაზე ეფექტიანი მიდგომების გაზიარებას და ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით მათ ჩართვას ორგანიზაციების მართვის პროცესებში, ვინაიდან სწორედ ასეთ მიდგომებშია მოცემული განვითარებისთვის აუცილებელი ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზების შესაძლებლობები.

ჩვენს სინამდვილეში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსები არ არის სათანადო ეფექტიანობით გამოყენებული, რაც ორგანიზაციების განვითარების დაბალ ტემპებს განაპირობებს. ორგანიზაციების განვითარება კი მთლიანად საზოგადოების და ქვეყნის განვითარების მძლავრი ბერკეტია. ორგანიზაციები ქმნიან იმ პროდუქტებს, რომლებითაც საზოგადოება იმაღლებს თავის კეთილდღობას. უკვე

არსებული მატარიალური ბაზის პირობებშიც კი ადამიანური რესურსების მართვის წარმატებული მოდელების გამოყენებით ორგანიზაციების განვითარებისთვის ხელშეწყობა ძლიერი იმპულსი შეიძლება აღმოჩნდეს საზოგადოებისა და მთლიანად ქვეყნის განვითარებისთვის. რაც უფრო წარმატებული მოდელი იქნება გამოყენებული, მით უფრო მეტად აისახება ეს საზოგადოებისა და ქვეყნის განვითარების ტემპებზე. ამ თვალსაზრისით ადამიანური რესურსების მართვის ყველაზე უფრო გამორჩეულ მოდელად, გავრცელებული ადმინისტრაციული (ამერიკული) მოდელის სანაცვლოდ, იაპონური მოდელი უნდა ჩაითვალოს, რომელიც უკვე რამდენიმე ათწლეულია რაც მთელი მსოფლიოს წინაშე ადასტურებს თავის ეფექტიანობას და მოწინავეობას. ჩვენ მიერ ჩატარებული სხვა გამოკვლევების მიხედვით აღინიშნება გარკვეული მსგავსება ქართული და იაპონური კულტურების თავისებურებებს შორის (კოლექტივიზმი, მასკულიზმი და სხვ.), რაც იმას გვაფიქრებინებს, რომ მართვის იაპონური მოდელის რიგი ელემენტების დანერგვა ჩვენ სინამდვილეში არ უნდა იყოს დაკავშირებული დიდ სირთულეებთან და სიძნელეებთან. სამაგიეროდ ორგანიზაციებს და ზოგადად საზოგადოებას მიეცემა განვითარების ახალ და საინტერესო ეტაპზე გადასვლის ფართო შესაძლებლობები.

იაპონურ მენეჯმენტში აქცენტი ძირითადად კეთდება ადამიანური ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე. ეს ურთიერთობები გულისხმობს: ურთიერთშეთანხმებულობას, ორიენტაციას ჯგუფურ ინტერესებზე, დასაქმების სტაბილურობას, ჰარმონიულ ურთიერთობებს მომუშავესა და ხელმძღვანელს შორის და ა.შ. ამან განაპირობა ქვეყნის არნახული განვითარება, ცნობილი “იაპონური სასწაულის” სახელით. იაპონურ მენეჯმენტში ადამიანური რესურსების მართვა ყველაზე მაღალ პრიორიტეტად არის აღიარებული.

იაპონური მენეჯმენტის ფილოსოფიაში განცხადებულია, რომ მათ მთავარ რესურსს ადამიანები წარმოადგენენ. იაპონია, როგორც ბუნებრივი რესურსების არმქონე ქვეყანა, მთელ იმედებს ამყარებს ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენებაზე. სწორედ ამ მიზნით იქმნება შრომის ისეთი პირობები, რომლებშიც მომუშავეებისთვის ჩნდება შრომის დიდი გარანტიები, პროფესიული და პიროვნული ზრდის კარგი შესაძლებლობები, მათ უმაღლდებათ შრომითი მოტივაცია, უძლიერდებათ ორგანიზაციისადმი ერთგულების განცდა, გააჩნიათ ორგანიზაციის

წარმატებისთვის ძალისხმევის უმუშევრად გაღების მზაობა და ა.შ. ყოველივე ამან შეაძლებინა იაპონიას რომ გამხდარიყო მსოფლიოში ყველაზე დაწინაურებული ქვეყანა. ეს კი გახდა იმის საფუძველი, რომ დღეს მრავალი ქვეყანა ცდილობს მართვის იაპონური მოდელის გადაღებას მეტ-ნაკლები სისრულით. ამ მხრივ არც საქართველო უნდა იყოს გამონაკლისი, ვინაიდან იაპონიის მსგავსად საქართველოც ურესურსო ქვეყანას წარმოადგენს და უმთავრესად ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების მეშვეობით შეიძლება განახორციელოს წინსვლა და განვითარება.

eHRMS - ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა

eHRMS¹⁷ - ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა წარმოადგენს ქვეყნის მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებულთა ადამიანური რესურსების ერთიან მონაცემთა ბაზას. სისტემის მიზანია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის უზრუნველყოფა შემუშავებული პოლიტიკისა და სტანდარტების გათვალისწინებით.

eHRMS არის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფო სექტორის უწყებებისა და ორგანიზაციების პერსონალის მართვის ფუნქციის ახალ საფეხურზე გადაყვანას. სისტემა შექმნილია ადამიანური რესურსების მართვის წამყვან ექსპერტებთან თანამშრომლობით, ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობისა და მართვის წესების შესაბამისად, ასევე მსოფლიო საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით.

eHRMS სისტემა არის მარტივი, მოქნილი და მომხმარებლისთვის ადვილად გამოსაყენებელი. სისტემაში სრულყოფილად არის წარმოდგენილი პერსონალის ადმინისტრირების მოდული, რომელშიც ასევე მოიაზრება თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობის ფუნქციონალი. რეალიზებულია ისეთი მძლავრი მექანიზმები, როგორცაა: მონაცემების არქივირება, ძებნა, და ანგარიშგების წარმოება. გახორცილდა eHRMS-ის ინტეგრაცია ხაზინის ელექტრონულ სისტემასთან (eTreasury) სახელფასო უწყისისკუთხით.

სისტემა მუდმივად ვითარდება და სამომავლოდ იგეგმება ისეთი ახალი მოდულების დამატება, როგორცაა: შერჩევის, შეფასების, სწავლებისა და განვითარების მოდულები.

სისტემის უპირატესობებია:

¹⁷ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზირებული სისტემა, საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, თბილისი 2013, <http://fas.ge/eHRMS>

- სიმარტივე და მოქნილობა;
- ადმინისტრაციული დანახარჯების შემცირება და მუშობის ხარისხის ზრდა;
- არქივირების, ძებნისა და ანგარიშგებების მძლავრი მექანიზმები;
- შეცდომებსა და მონაცემებს შორის შეუსაბამობის რაოდენობის შემცირება;
- მომხმარებლის სისტემაში დაშვებების მართვა;
- უსაფრთხოების მაღალი ხარისხი;
- დანერგვის მოქნილი სისტემა;
- მუდმივი ტექნიკური მხარდაჭერა;

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის მომხმარებლები:

სისტემით სარგებლობს 345-ზე მეტი სახელმწიფო უწყება და ორგანიზაცია, მათ შორის: საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაცია, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი საქვეუწყებო დაწესებულებები (სსიპ, ა(ა)იპ, შპს), საქართველოს მუნიციპალიტეტების გამგეობები და საკრებულოები, ქალაქ თბილისის მერია და საკრებულო, რაიონული გამგეობები, საქართველოს პროკურატურა, საქართველოს რაიონული, საქალაქო და სააპელაციო სასამართლოები და ა.შ

თავი II. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის თავისებურებანი ქართულ კომპანიებში

2.1 უმუშევრობა და მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების დეფიციტი ბიზნესში

უმუშევრობა საქართველოს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და რთულად მოგვარებადი პრობლემაა. ადამიანის მიერ საკუთარი უმუშევრობის აღქმა ხშირად არ ემთხვევა ოფიციალური სტატისტიკური მეთოდოლოგიით განსაზღვრულ უმუშევრობას. მაგალითად, ბევრი, ვისაც სასურველი სამსახური არა აქვს, მაგრამ მუშაობს, თვლის, რომ უმუშევარია. ასევე მიაჩნია, თუკი უმაღლესი განათლება აქვს და შესაფერის ადგილზე არ მუშაობს. ხშირად ადამიანი თავს მხოლოდ მაშინ აღიქვამს დასაქმებულად, თუ ხელფასი აქვს დანიშნული (დაქირავებულია). ასე გაჩნდნენ „უმუშევარი“ ტაქსის მძღოლები, საცალო ვაჭრობით დაკავებული ფიზიკური პირები, სოფლის მეურნეობაში საკუთარ მიწაზე დასაქმებულები და ა.შ. ოფიციალური სტატისტიკით კი ისინი უმუშევრებად არ ითვლებიან.

საქართველოს შრომის ბაზარი მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ლიბერალურია: არ არის დაწესებული მინიმალური ხელფასის სავალდებულო ზღვარი, იოლია სამუშაოზე აყვანა-გათავისუფლება, არ არის უმუშევრობის დახმარება, სამუშაო საათების მაქსიმალური რაოდენობა განსაზღვრულია, მაგრამ მკაცრად არ კონტროლდება. ამის შედეგად საქართველო ბევრჯერ გამხდარა ადამიანის უფლებათა დამცველი ორგანიზაციების კრიტიკის საგანი, მაგრამ წმინდა ეკონომიკური თვალსაზრისით და დასაქმების მაჩვენებლის ამაღლებისათვის რეგულაციებისგან თავისუფალი შრომის ბაზარი უკეთესია. მინიმალური ხელფასის კანონით განსაზღვრა და სამუშაო საათების მკაცრად დარეგულირება სამუშაო ძალას აძვირებს, დამსაქმებელს უწევს მეტი ხელფასი გადაუხადოს დასაქმებულს, ვიდრე თავისუფალი გარიგების პირობებში გადაუხდოდა. ეს კი ბიზნესს აწვებს ტვირთად და კონკურენტუნარიანობას უმცირებს, ვერ ფართოვდება (ან დაბალი ტემპით ფართოვდება) და დასაქმებას ვერ ზრდის. უმუშევრობის დახმარება კი მოტივაციას უკარგავს უმუშევარს, დახმარებაზე ნაკლებ თანხად იმუშაოს, რაც სერიოზულ პრობლემად ექცათ სამხრეთ ევროპის ქვეყნებს. საბერძნეთში უმუშევრობის

დონე 26.5%-ია, როცა არალეგალ, დაბალკვალიფიციურ, ბერძნული ენის არმცოდნე ემიგრანტებსაც კი შეუძლიათ საბერძნეთში სამუშაოს პოვნა. ხშირად ემიგრანტები ისეთი თანხისთვის მუშაობენ, რომელიც ნაკლებია, ვიდრე უმუშევრობის დახმარება.

ბევრი ევროპული ქვეყნისთვის შრომის ბაზრის ლიბერალიზაცია ერთ-ერთი გზაა უმუშევრობის შესამცირებლად, საქართველოში კი მეტი ლიბერალიზება ფაქტობრივად შეუძლებელია და დასაქმების ამაღლების მხრივ მნიშვნელოვანი გავლენა არ ექნება. საქართველოში უმუშევრობას (დიდწილად თვითდასაქმებულობასაც) ორი მნიშვნელოვანი მიზეზი აქვს: მცირე ეკონომიკა და სამუშაო ძალის არასასურველი კვალიფიკაცია.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მთავრობამ ხელი შეუწყოს ქვეყნის მაღალი ეკონომიკური ზრდის ტემპის მიღწევას და პარალელურად განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე იზრუნოს.

ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა კი მრავალ კომპონენტს გულისხმობს, როგორცაა: პოლიტიკური სტაბილურობა, უსაფრთხოება, კერძო საკუთრების უკეთესად დაცვა, მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, საერთაშორისო სავაჭრო-საინვესტიციო ურთიერთობების გაფართოება და ა.შ. მთავრობას არ შეუძლია უმუშევრობის პრობლემა საჯარო სექტორში დასაქმების ზრდით გადაჭრას, ეს მხოლოდ ბიუროკრატიული ხარჯების ზრდას გამოიწვევს და ისევ ეკონომიკას დააწვება ტვირთად, რაც ნიშნავს, რომ სახელმწიფო სექტორში დასაქმების ზრდის გამო კერძო სექტორში დასაქმებულები სამუშაო ადგილებს დაკარგავენ.

აღსანიშნავია, რომ უმუშევრობის პრობლემის სრულად გადაჭრა შეუძლებელია, ხოლო მნიშვნელოვნად შემცირება შესაძლებელია, თუმცა არა მყისიერად ან 1-2 წელიწადში. მსოფლიოს უმდიდრეს ქვეყნებშიც კი (მაგალითად, ნორვეგია, სინგაპური) მოსახლეობის 2-3% უმუშევარია. ეს მოსახლეობის ის ნაწილია, რომელიც უკეთ ანაზღაურებად სამსახურს ან მისი პროფესიის შესაფერის სამსახურს ეძებს, ასე ვთქვათ, მობილობის პროცესშია. ასეთ დროს მიჩნეულია, რომ ქვეყანაში უმუშევრობა არ არის გამოწვეული ეკონომიკაში არსებული პრობლემებით. საქართველოში კი, როგორც აღვნიშნეთ, უმუშევრობის მიზეზი მცირე ეკონომიკაა და, შესაბამისად, პრობლემის გადაჭრის გზაც ეკონომიკის ზრდაა. აქვე არ დაგვავიწყდეს, რომ კარგი განათლების მქონე

ადამიანს არამხოლოდ გაუიოლდება სამუშაოს პოვნა, ის სხვა ადამიანებისთვისაც შექმნის ახალ სამუშაო ადგილებს. რეცეპტი ნაპოვნია: მეტი განათლება, უკეთესი ეკონომიკური პოლიტიკა და უკეთესი ბიზნესგარემო.

რაც შეეხება კონკრეტულ მონაცემებს, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა 2018 წლის დასაქმების და უმუშევრობის მაჩვენებლები გამოაქვეყნა, რომლის მიხედვით საქართველოში 2018 წელს უმუშევრობის დონე 12.7% იყო, როგორც ვხედავთ ცხრილში, 2017 წელთან შედარებით უმუშევრობის დონე შემცირებულია.

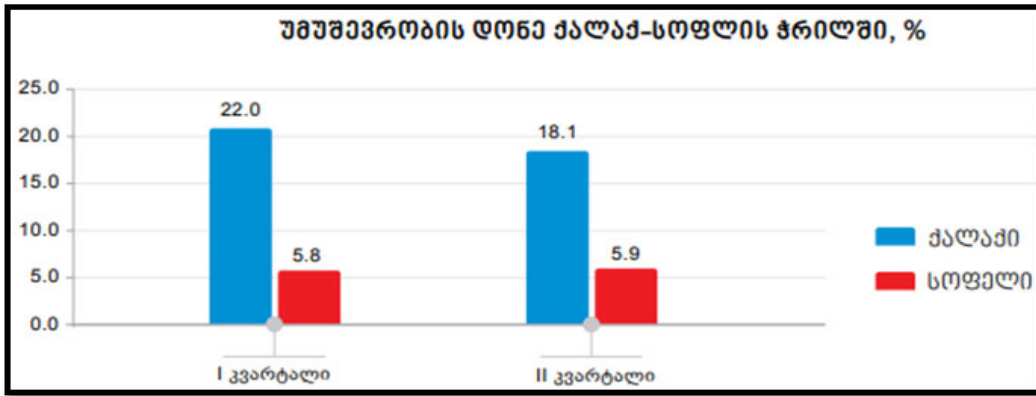
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა (სამუშაო ძალა), ათასი კაცი	2 004.5	1 978.6	1 984.6	2 018.0	1 996.2	1 983.1	1 939.9
დასაქმებული, ათასი კაცი	1 659.4	1 643.4	1 694.4	1 733.8	1 717.3	1 706.6	1 694.2
უმუშევარი, ათასი კაცი	345.1	335.2	290.2	284.2	278.9	276.4	245.7
უმუშევრობის დონე, პროცენტებში	17.2	16.9	14.6	14.1	14.0	13.9	12.7

ცხრილი 2.1.1. დასაქმება და უმუშევრობა ; (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური)

2018 წლის მე-2 კვარტალში ეკონომიკურად აქტიურმა მოსახლეობამ, შრომისუნარიანი ასაკის მოსახლეობის (15 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობა) 64% შეადგინა. წინა კვარტალთან შედარებით გაზრდილია, როგორც მოსახლეობის აქტიურობის დონე, ისე დასაქმების დონე, შესაბამისად 0.2 და 1.4% პუნქტით. თვითდასაქმებულთა წილი დასაქმებულებში 48.7%-ს შეადგენდა, რაც პირველ კვარტალთან შედარებით 1.9% პუნქტით ნაკლებია.

2018 წლის მე-2 კვარტალში პირველ კვარტალთან შედარებით უმუშევრობის დონე სოფელში 0.1% პუნქტით გაიზარდა, ხოლო ქალაქში 3.9% პუნქტით შემცირდა.¹⁸

¹⁸ <http://forbes.ge/news/4568/saqstati-umuSevrobis-done> “უმუშევრობის დონე“ თბილისი 2018 წელი,



ნახაზი 2.1.2; საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური;

დღესდღეობით, აღსანიშნავია, რომ საქართველოში არის მაღალკვალიფიციური მუშახელის დეფიციტი, რაც სხვადასხვა მიზეზით არის გამოწვეული. 2015 წელს საქართველოში ჩატარდა ბიზნესის წარმომადგენელთა გამოკითხვა, რომელიც განახორციელა ფირმამ "Antal International"-მა¹⁹ რომელმაც აჩვენა, რომ პროფესიონალების ნაკლებობას საქართველოს საწარმოთა 86% განიცდის. ყველაზე უფრო კადრების დეფიციტი შეიმჩნევა ეკონომიკის იმ სექტორებში, სადაც კვალიფიციური კადრების ხვედრითი წილი მცირეა. როგორც წესი, ამ სექტორებში სახელფასო ანაზღაურებაც მცირეა. საქართველოში ესაა ფინანსური (და არა მხოლოდ საბანკო) სექტორი, უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული ოპერაციები, გადამამუშავებელი მრეწველობა. გარდა ამისა, ამ სფეროს მივაკუთვნებდით სოციალური ინფრასტრუქტურის სექტორსაც, სადაც ხელფასები საშუალოზე მაღალია. ვთვლით, რომ საკადრო დეფიციტი არ შეიძლება მხოლოდ დაბალი ანაზღაურებით იქნას ახსნილი. დღეს ვაკანსიების მამიებელნი ცოდნისა და კვალიფიკაციის რეალურად დაბალ დონეს აჩვენებენ, ხოლო მათი პრეტენზიები კი შორს მიმავალია და საფუძველს მოკლებული.²⁰

ხშირ შემთხვევაში მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა აიხსნება მათი პროფესიული მომზადების დაბალი ხარისხით. იგივე "Antal International" -ის მონაცემებით, რომელმაც 2015 წელს დამსაქმებელთა ინიციატივით ჩატარა კვლევა, ვერც ერთმა დიპლომირებულმა პრეტენდენტმა ვერ გაიარა პირველადი ტესტირებაც კი.

¹⁹ <https://www.antal.com/>

²⁰ ქურდაშვილი ლ. "ადამიანური კაპიტალის კომპონენტი ტრანსნაციონალური კომპანიების მართვაში", თბილისი 2017, 13-15 გვ.

მეტიც. გაირკვა, რომ რეგიონულ შრომის ბაზრებს საჭირო კადრები საერთოდ არ ჰყავთ. ასე რომ, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა (განსაკუთრებით ინჟინრების, ექიმების, მასწავლებლების) აშკარაა. რაც შეეხება მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშებს, მათი პოვნა დიდ ქალაქებშიც კი ძალიან ძნელია.

პრეტენდენტების შერჩევის სიძნელის პარალელურად, არსებობს კიდევ ერთი პრობლემა. ქართული საწარმოების უმრავლესობაში არ არის ჩამოყალიბებული კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა, ამიტომ, პირდაპირი აქცენტი გამოცდილი პერსონალის დაქირავებაზე კეთდება. კრიზისის წლების განმავლობაში ასეთმა მექანიზმმა ფაქტობრივად ნულამდე დასცა ქართულ საწარმოებში პროფესიული და საკვალიფიკაციო ზრდა, ამდენად, მაღალკვალიფიციური მუშების შრომის ბაზარზე არსებული მიწოდება მკვეთრად დაეცა. ინდუსტრიული წარმოების სტაგნაცია და მუშათა ძირითად საკვალიფიკაციო ჯგუფებად დაყოფა და განვითარება პირდაპირ კავშირშია ერთმანეთთან.

2.2 პერსონალის მოზიდვის წესები და საშუალებები, პერსონალის შეფასება, შერჩევა და დასაქმება.

ზოგადად, პერსონალის მოზიდვის წესები და საშუალებები მოიცავს, ვაკანტურ თანამდებობებზე კონკურსის გამოცხადებას, რაც ღია, საჯარო, გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებული პირისთვის; ზოგიერთ შემთხვევაში კომპანიები თანამშრომლობენ ისეთ კომპანიებთან რომელთა ძირითადი საქმიანობაა შესაბამისი კადრების მოზიდვა, შეფასება, შერჩევა და შემდგომში დასაქმება. ეს გახლავთ პროცესი, რომელიც შესაბამისი წესებით, კრიტერიუმებით უნდა წაიმართოს. ამისათვის კი არსებობენ პროფესიონალები, რომლებიც კონკრეტულ საკითხებში ძალიან კარგად ერკვევიან. აქედან გამომდინარე, ხშირ შემთხვევაში საჭირო ხდება კომპანიების თანამშრომლობა ისეთ სააგენტოებთან, რომლებსაც შეუძლიათ უფრო მოკლე დროში და მეტად ეფექტურად მოიძიონ შესაბამისი კადრები. საბოლოო ჯამში ეს დაზოგილ რესურსებს წარმოადგენს კომპანიისათვის.

²¹წარსულში ხელმძღვანელები ხშირად არჩევდნენ ახალ თანამშრომლებს კადრების სამსახურის გარეშე. ამ დროს ისინი ეყრდნობოდნენ საკუთარ ინტუიციას და გამოცდილებას, აგრეთვე რეკომენდაციას წინა სამუშაო ადგილიდან. ხშირი შეცდომები კი იწვევდა თანამშრომელთა ხშირ განთავისუფლებას და ახლის დანიშვნას. ასეთი მიდგომა არაეკონომიური და არაეფექტიანი იყო. თანამედროვე პირობებში პერსონალის მართვის პროცესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა კადრების შეკრება და შერჩევა. ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა პერსონალის მართვის სფეროში დიდაა დამოკიდებული იმაზე თუ როგორი კადრები იქნა შერჩეული და როგორ ჩატარდება შერჩევის პროცესი. საჭიროა მთელი სერიოზულობით მოვეკიდოთ პერსონალის მართვის ამ ეტაპს რათა ადგილი არ ჰქონდეს დამატებით გართულებებს ფირმის საქმიანობაში.

შერჩევის და დასაქმების პროცესის მთავარი მიზანია საჭირო რაოდენობის კვალიფიციური პერსონალის მიღება, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების საჭიროების შესაბამისად.

²²პერსონალის შერჩევის პროცესი შედგება შემდეგი სამი საფეხურისგან: **შერჩევის პროცესის დაგეგმვა, პროცესის განხორციელება, გადაწყვეტილების მიღება.** დაგეგმვის ეტაპზე შედგება პერსონალის შემრჩევი კომისია, რომლის მიერ განისაზღვრება და გაიწერება შერჩევის ტაქტიკა და პროცედურები. შემდეგ ეტაპზე, პროცედურების შესაბამისად, ხორციელდება შერჩევის პროცესი. ბოლოს, მიღებული შედეგების საფუძველზე, ხდება საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.

შერჩევის პროცედურები მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ▶ პრეტენდენტთა მოზიდვა, ვაკანსიის გამოცხადება;
- ▶ წინასწარი საუბარი, განცხადების ფორმის, ანკეტის შევსება;
- ▶ პერსონალური მონაცემების, სამოტივაციო და სარეკომენდაციო წერილების შეფასება;
- ▶ ტესტირება;
- ▶ გასაუბრება;

²¹ http://bizideebi.blogspot.com/2010/10/blog-post_8664.html

ნიკურაძე. ა. “პერსონალის შერჩევა თანამედროვე მართვის პირობებში”

²² გულუა. ე. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, თბილისი 2017, 1-5 გვ;

► **დოკუმენტების გადამოწმება;**

► **სამედიცინო შემოწმება.**

► პრეტენდენტთა მოზიდვისთვის მნიშვნელოვანია წინასწარ გავარკვიოთ ვის მოვიაზრებთ არსებულ ვაკანსიაზე. შესაძლებელია პრეტენდენტი შეირჩეს თავად ამ ორგანიზაციის წევრებისგან, ან კონკრეტულად, რომელიმე საგანმანათლებლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულებიდან და ა.შ. მიზნობრივი ჯგუფის განსაზღვრა მნიშვნელოვან დადებით გავლენას ახდენს შერჩევის, როგორც ფულადი, ასევე დროითი დანახარჯების შემცირებაზე. ვაკანსიის გამოცხადებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას ის გარემოება, რომ სამსახურებრივი საქმიანობის შესრულებაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს, როგორც მეტი, ასევე ნაკლები კვალიფიკაცია. თანამდებობის, საქმიანობის შეუსაბამობა პირის თვისებებთან, ცოდნასთან, მისწრაფებებთან, ინტერესებთან, მიდრეკილებებთან ნეგატიურად აისახება შრომის ნაყოფიერებაზე (მწარმოებლურობაზე).

► **პერსონალური მონაცემების, სამოტივაციო და სარეკომენდაციო წერილების შეფასება** – ამ ეტაპზე უმთავრესია წარმოდგენილი მონაცემების ვაკანსიასთან შესაბამისობის და არა თავად მონაცემების „იდეალურობის“ დადგენა.

● **CV** – ორგანიზაციები პრეტენდენტებისგან მოითხოვენ პერსონალური მონაცემების წარმოდგენას. არსებობს წარდგენის ორი გზა: 1. შედგეს CV–ის შაბლონური ფორმა და შესარჩევი პირებისგან მოითხოვო მათი შევსება; ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს შეავსო თუ არა პრეტენდენტმა შაბლონის ყველა ნაწილი, არის თუ არა ორთოგრაფიული, გრამატიკული შეცდომები. 2. კანდიდატს მისცე თავისუფლება თავად წარმოადგინოს CV. პირველ შემთხვევაში ბევრად იოლია შეაფასო კრიტერიუმებთან შესაბამისობა, მეორე შემთხვევაში კი სამუშაო რთულდება, თუმცა იძლევა მეტ შესაძლებლობას შეფასდეს შესარჩევის პირის საქმიანი უნარები: მნიშვნელოვანი და ნაკლებმნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრის, კონცენტრაციის, დოკუმენტის შედგენის უნარები, აქვს თუ არა გაცნობიერებული რას მოითხოვს მისგან ორგანიზაცია და შეუძლია თუ არა ეს ასახოს საკუთარ პერსონალური მონაცემების ნუსხაში.

ყველა შემთხვევაში CV –ის სტრუქტურული ერთეულებია:

⇒ სახელი გვარი;

- ⇒ საკონტაქტო ინფორმაცია, ფოტო (3/4–ზე);
- ⇒ განათლება; (ივსება ბოლოდან)
- ⇒ სამუშაო გამოცდილება; (ივსება ბოლოდან)
- ⇒ განსაკუთრებული უნარები, აქტივობები;
- ⇒ ენების ცოდნა;
- ⇒ კომპიუტერის ცოდნა, სხვა უნარები;
- ⇒ საზოგადოებრივი აქტივობა, ჰობი;
- ⇒ რეკომენდატორები;
- ⇒ სახელი გვარი, ხელმოწერა;
- ⇒ თარიღი;

● **სამოტივაციო წერილი** – აუცილებელია იყოს შედგენილი კონკრეტული ადრესატისთვის (დამქირავებლისთვის), მისი ინტერესების, ვაკანსიის სპეციფიკის გათვალისწინებით.

● **სარეკომენდაციო წერილი** – მისი შეფასებისას გაითვალისწინება რეკომენდატორის ავტორიტეტი, მისი პრეტენდენტთან სიახლოვე და მათი კავშირის მნიშვნელობა, რაც გულისხმობს განსაზღვრას თუ რამდენად კომპეტენტურია რეკომენდატორი შეაფასოს პირის ესა თუ ის თვისება.

სარეკომენდაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია :

- ✓ მიმართვა ადრესატისადმი;
- ✓ პატივისცემის გამოხატვა;
- ✓ პრეტენდენტთან ნაცნობობის ხანგძლივობა და საფუძველი;
- ✓ ფაქტებით გამყარებული მახასიათებლები;
- ✓ დადასტურება;
- ✓ უკუკავშირზე თანხმობა;
- ✓ პატივისცემის გამოხატვა
- ✓ რეკომენდატორის სახელი გვარი, თანამდებობა წოდება, ხელმოწერა;
- ✓ საკონტაქტო ინფორმაცია, კომპანიის ბეჭედი.
- ✓ თარიღი;

ნებისმიერი წერილობითი კონტაქტის დროს, შეფასებისას, მნიშვნელოვანია შემდეგი წესების გათვალისწინება:

- ✓ წარსადგენი დოკუმენტი ზუსტად უნდა პასუხობდეს დამქირავებლის ინტერესებს;
 - ✓ სასურველია არ აღემატებოდეს ერთ გვერდს, თუ კონკრეტული შემუშავებული ფორმით სხვა რამ არ არის მოთხოვნილი;
 - ✓ დაუშვებელია ორთოგრაფიული შეცდომები;
 - ✓ დოკუმენტი თუ არ შეიცავს ხელმოწერას და თარიღს ის არ არის ძალის მქონე, არაფორმალურია, ნიშნავს, რომ პირმა არ იცის საქმიანი დოკუმენტების შედგენის ელემენტარული წესები;
 - ✓ ფორმალური დოკუმენტის გადაგდების სურვილის შემთხვევაში ის უნდა განადგურდეს.
- ▶ **ტესტირების** მიზანია შესარჩევ პირთა ინტელექტუალური კოეფიციენტის, მიდრეკილებების, სტრესისადმი გამძლეობის, შესწავლის და დასწავლის, პროფესიული უნარ-ჩვევების შეფასება. შესაძლებელია გაიზომოს: პიროვნების სიზუსტე, ყურადღება, აკურატულობა, ორიენტირების სისწრაფე, მიდრეკილებები, გონების მდგომარეობა.
- ▶ **გასაუბრება** შესაძლებელია განხორციელდეს საქმიანი მიმოწერის, სატელეფონო საუბრის, პირისპირ შეხვედრის გზით.
- **საქმიანი მიმოწერა** – არსებობს საქმიანი მიმოწერის მკაფიოდ განსაზღვრული ეტიკეტი, რომლის დაცვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მიმოწერის დროს. მისი შეფასების დროს ძირითადად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი ფაქტორები:
 - ✓ არის თუ არა წერილი მკაფიო და ლაკონური, რთული სიტყვებისა და ბუნდოვანი აზრების გარეშე;
 - ✓ გათვალისწინებული უნდა იყოს ადრესატის ინტერესი, სამომავლო მიზნები;
 - **გასაუბრება პირისპირ შეხვედრაზე.**
- გასაუბრება საუკეთესო საშუალებაა შეფასდეს პრეტენდენტის :
- ✓ ინტელექტი, ცოდნა (გონებრივი შესაძლებლობები), მეხსიერება;
 - ✓ ფიზიკური უნარები;
 - ✓ რაციონალურობა;
 - ✓ საუბრის ხარისხი, ლექსიკური მარაგი;

- ✓ პატიოსნება;
- ✓ კომუნიკაბელურობა;
- ✓ გაწონასწორებულობა და ემოციური მდგრადობა;
- ✓ ორგანიზატორული უნარ-ჩვევები;

▶ **დოკუმენტების ნამდვილობის შეფასება** – აუცილებელია დაზუსტდეს საუკეთესო შედეგების მქონე პრეტენდენტების დოკუმენტაციის რეალობასთან შესაბამისობა.

- ✓ ▶ **სამედიცინო შემოწმება** – შეფასების ბოლო ეტაპზე შესარჩევ პირებს მოეთხოვებათ სამედიცინო შემოწმება, ეს მნიშვნელოვანია სტრესის შემცველ, ჭარბი ფიზიკური და გონებრივი დატვირთვის სამუშაო ადგილებზე.

საბოლოო **გადაწყვეტილების მიღების** ეტაპზე შედეგების შეჯამება ხორციელდება „პრეტენდენტთა შეფასების სქემის“ საშუალებით. აგრეთვე, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს **ჩეისის იერარქიულ-ანალიტიკური მეთოდი** (პრაქტიკულ მეცადინეობაზე განიხილება) და მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება. ყოველივე არ ნიშნავს, რომ კომპანია (განსაკუთრებით კერძო) ვალდებულია აირჩიოს საუკეთესო მონაცემების მქონე კადრი.

პერსონალის დაქირავება

პერსონალის დაქირავება გგულისხმობს ხელშეკრულების გაფორმებას და პიროვნების სოციალიზაციის – სამუშაოსთან ადაპტაციის პროცედურებს.

- ▶ ხელშეკრულების ნიმუში შეგიძლიათ იხილოთ დანართში (დანართინ).
- ▶ სოციალიზაცია – ნებისმიერი ინდივიდისთვის ახალი სამუშაო ადგილი სტრესის მიზეზი ხდება, მის გადალახვას სჭირდება 1–დან 3 თვემდე. ამიტომ მნიშვნელოვანია მათ შეუმსუბუქდეთ მდგომარეობა, იოლად გაიარონ ადაპტაციის პერიოდი. თანამდებობაზე დანიშნული პირის სამუშაოსთან ადაპტაციის ხელშეწყობა მოტივაციის ნაწილად შეიძლება განვიხილოთ. სოციალიზაცია იწყება თანამდებობაზე პირის ღირსეული წარდგენით, ეს შესაძლებელია მოხდეს საქმიან შეხვედრაზე, თათბირზე, სადაც პერსონალი ერთად იყრის თავს, ან ინდივიდუალურად – პირი წარდგება თანამშრომლებთან მათ სამუშაო ადგილზე. ამ ეტაპს გადის ყველა, როგორც ახალწვეული, ისე კარიერულად დაწინაურებული პირი.

იმ შემთხვევაში თუ პიროვნება ახალწვეული არ არის, მუშაობდა აღნიშნულ ორგანიზაციაში, მას დასჭირდება ახალ თანამდებობასან დაკავშირებული ინფორმაციით უზრუნველყოფა.

ორგანიზაციებში ხშირად სოციალიზაციის მიზნით გამოიყენება ტრენინგები, მათ შორის პოპულარობით სარგებლობს ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ურთიერთობის წესების, ეთიკური ნორმების სწავლება, გუნდური მუშაობის სწავლება, ტრენინგები ახალ სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული უნარ-ჩვევების სწავლების მიზნით.

კრიტერიუმები	კომპანია	შეთავაზება1	შეთავაზება2	შეთავაზება3	შეთავაზება4
დოკუმენტების შესაბამისობის დონე	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
პროფესიული განათლება	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
გამოცდილება	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
პროფესიული ჩვევები	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____

უცხო ენის ცოდნა	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
ხასიათის თვისებები	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
გარეგნობა	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
მოტივაცია	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

სქემა 2.2.1 ; ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლი²³ ;

სახელი გვარი	ფორმალური განათლება 10	გამოცდილება 10	მოტივაცია 10	იმიჯი, ხასიათი 10	ჯამი 40
_____	7	6	8	7	29
_____	8	5	9	8	30

სქემა 2.2.2; პრეტენდენტთა შეფასება²⁴ ;

²³ ²⁴ გულუა. ე. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, თემა:“ ადამიანური რესურსების შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგიები“, თბილისი 2017. 17-18 გვ.

2.3 პერსონალის მოტივაციის სისტემები, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სტიმულირება

ზოგადად, თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება განისაზღვრება კონკრეტული შეფასების კრიტერიუმებით, რომლებიც შესაძლებელია განსხვავებული იყოს დარგების მიხედვით. მნიშვნელოვანია ამ შემთხვევაში გათვალისწინებული იყოს სამუშაოს სპეციფიკა.

ნახაზი 2.3.1 პერსონალის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები²⁵

	ხელმძღვანელები	<ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციული შედეგების მიღწევა • სწორი პროგნოზირება ს უნარი • ლიდერული უნარები
	სპეციალისტები	<ul style="list-style-type: none"> • თანამდებობრივი მოვალეობების დროული და ხარისხიანი შესრულება • კომუნიკაციის უნარები
	მუშები	<ul style="list-style-type: none"> • დავალების დროული და ხარისხიანი შესრულება • სისხარტე

შეფასებისას უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში დღის წესრიგში დგება სამუშაოდან გათავისუფლების საკითხი.

თანამედროვე მიდგომით, კომპანიიდან თანამშრომლის გათავისუფლება უკიდურესი გადაწყვეტილებაა, რომელსაც წინ უნდა უძღოდეს პიროვნების არაერთგზის, წინასწარგანზრახული, არაეთიკური ქცევა, ან არამართლზომიერი ქმედება, რომლის დროსაც კომპანიას, მიადგა მნიშვნელოვანი ზიანი.

შეფასების სისტემის დახვეწისათვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს სათანადო რეგულაციები, რომელიც აწესრიგებს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებს.

რაც შეეხება პერსონალის მოტივაციას, ორგანიზაციაში მოტივაციის მართვის მიზანია ორგანიზაციის თითოეულ წევრის გარკვეული ქცევების სტიმულირება.

²⁵გულუა. ე. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, თემა: „ადამიანური რესურსების შეფასების და წახალისების სტრატეგიები“ ,თბილისი 2017. 3გვ, 8 გვ.

მოტივაცია – ესაა მუშაკის მზადყოფნა ჩადოს მნიშვნელოვანი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად და ამით დაიკმაყოფილოს განსაზღვრული ინდივიდუალური მოთხოვნილებები.

არსებობს **მატერიალური** და **არამატერიალური** მოტივაცია.

მოტივაციის ფაქტორებად განიხილება: პრემია, ჯილდო, შექება, საჯარო მადლობა, საჯაროდ ღვაწლის დაფასება, მენეჯმენტთან სიახლოვე, ინფორმაციის გაზიარება, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლება, მადლობის წერილი, დაწინაურება, მხარდაჭერა წარმატებაში, საინტერესო სამუშაო, ზრდის შესაძლებლობა, პარკინგის ადგილი, მძღოლის მომსახურება, განსაკუთრებული სამუშაო გრაფიკი და ა.შ.

არსებობს მოტივაციის ნეგატიური მეთოდებიც: სამსახურის დაკარგვის საფრთხე, დაჯარიმების საფრთხე, თანამდებობრივი დაქვეითების საფრთხე, და ა.შ. როცა განვითარებულ ქვეყანაში ოპერირებს ორგანიზაცია, მოტივაციის ნეგატიური მეთოდები დადებით ეფექტებს არ იძლევა, ორგანიზაციას ტოვებენ ტალანტები.

მოტივაციის ფაქტორის შერჩევისას მნიშვნელოვანია სამართლიანობის პრინციპი შევუსაბამოთ პიროვნების ინდივიდუალურ მასტიმულირებელ ფაქტორებს.

- ყველაზე მარტივი, რაც შეიძლება გაკეთდეს თანამშრომლების მოტივაციისათვის, არის ზეპირი შექება. ეს ერთი შეხედვით ყველაზე ბანალურია, მაგრამ, ამავე დროს, ერთ ერთი ყველაზე ეფექტური გზაა განსაკუთრებით ახალბედა თანამშრომლების მოტივაციისთვის.
- ძალიან განსაკუთრებულ შემთხვევაში, შესაძლებელია, საუკეთესო თანამშრომლის სახელობის საფეხურის გაკეთებაც კი. მოტივაციის სხვა საშუალებისგან განსხვავებით ამის უპირატესობაა მუდმივობა;
- საკუთესო თანამშრომლებისათვის ოქროს სამკერდე ნიშნის დამზადება კომპანიის ლოგოთი, რაც გამოარჩევს მათ სხვა თანამშრომლებისაგან;
- საუკეთესო თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის კომპანიის წლიურ ანგარიშსში განთავსება;
- უბრალოდ, ერთი გამოსასვლელი დღის ჩუქება;
- მანქანიანი თანამშრომლებისათვის ადგილის გამოყოფა კომპანიის ავტოსადგომზე;

- დამატებითი შვებულების მიცემა;
- სადილის ორგანიზება ტოპ მენეჯმენტთან ერთად;
- ბიზნეს ლიტერატურის ჩუქება სპეციალობის მიხედვით;
- თეატრის, მუზეუმების, კინოსა თუ ოპერის ბილეთების ჩუქება;

ეს არის ძალიან მცირედი იქიდან, რისი გაკეთბაც შესაძლებელია მცირე დანახარჯებით თანამშრომლების მოტივაციისათვის და რაც არანაკლებ ეფექტურია, ვიდრე პრემია ან ძვირადღირებული საჩუქრები.

მაგრამ მნიშვნელოვანია, ამას არ ჰქონდეს სპონტანური ხასიათი და ეს ყველაფერი მოქცეული იყოს სისტემაში. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ არ გამოგვეპაროს არცერთი შემთხვევა, როდესაც თანამშრომელმა კომპანიისადმი გამოიჩინა განსაკუთრებული ზრუნვა და ერთგულება. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ მათი ძალისხმევა დაუფასებელი არ დარჩება.

ამისათვის კი საჭიროა:

1. ჰქონდეს ინფორმაცია თანამშრომლების მიერ გამოვლენილ განსაკუთრებულ ძალისხმევაზე, ან მიღწეულ შედეგებზე;
2. შეირჩეს სწორად მოტივაციის ინსტრუმენტები თანამშრომლის ინდივიდუალურობისა და ცალკეული შემთხვევის თავისებურების გათვალისწინებით;
3. სტიმულირების ყოველი შემთხვევის მაქსიმალური აფიშირება–სხვა მუშაკების ინფორმირება ასეთი ფაქტების შესახებ.

იმისთვის, რომ მუდმივად გვექონდეს ინფორმაცია თანამშრომლების მიერ გაწეული ძალისხმევისა და მიღწეული შედეგების შესახებ, შესაძლოა, გამოყენებულ იქნას შემდეგი მეთოდები:

- **ანონიმური ყუთი** – სადაც ყველა თანამშრომელი ჩააგდებს თავის მოსაზრებას, ვისი წახალისებაა სასურველი და რა დამსახურებისთვის;
- **ანონიმური ელ. ფოსტა** – ამისათვის უნდა გაიხსნას სპეციალური ელ. ფოსტა, საიდანაც ყველა თანამშრომელს შეეძლება საკუთარი მოსაზრებების წინასწარ განსაზღვრულ მეილზე გაგზავნა, ისე რომ მათი ვინაობა არ ფიქსირდებოდეს;
- **პერიოდული უკუკავშირის კითხვარი** – გულსიხმობს სპეციალური კითხვარის მომზადებას, რომელიც უნდა შეივსოს, ძირითადად, საშუალო რგოლის

ხელმძღვანელების მიერ და სადაც მოცემული იქნება მათი რეკომენდაციები – გასული პერიოდის განმავლობაში ვინ გამოირჩა და რით;

• **ან, უბრალოდ,** კანდიდატურის წარმოდგენა ხელმძღვანელის მიერ.

მას შემდეგ, რაც მოხდება ინფორმაციის მოპოვება, მნიშვნელოვანია, ცალკეული შემთხვევისათვის, მოტივაციის სწორი ინსტრუმენტების შერჩევა. ზეპირი შექებისა და მადლობის გარდა, სასურველია, კომპანიაში არსებობდეს წინასწარ განსაზღვრული მოტივაციის ინსტრუმენტების ჩამონათვალი. იგი მუდმივად უნდა დაიხვეწოს. შეიძლება აღნიშნული სია შეივსოს თვითონ თანამშრომლების მიერ დაფიქსირებული სურვილებითაც.²⁶

2.4 პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასების არსებული სისტემის ანალიზი

ზოგადად, პერსონალის საქმიანობის შეფასება არ არის ადვილი და დაკავშირებულია სხვადასხვა კრიტერიუმებთან. პერსონალის შეფასება ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირების აუცილებელი წინაპირობაა. იქ, სადაც არ არსებობს სამუშაოს შეფასების სისტემა, რთულია მენეჯმენტმა იმსჯელოს პროდუქტიულობაზე, კადრების განვითარებასა და მოტივაციაზე. არადა, სამუშაოს შესრულება მუდმივი შეფასების საგანია, რამეთუ ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც აკვირდება სხვის ქცევას, ცნობიერად, თუ გაუცნობიერებლად აფასებს მას. ამგვარი შეფასება შედეგად იწვევს განსჯას და ხშირად კონფლიქტების წინაპირობასაც კი წარმოადგენს. შესაბამისად, სამუშაოს შესრულება მუდმივი შეფასების საგანია.

ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც აკვირდება სხვას იმ მიზნით, რომ მოხდეს ამ არაფორმალური პროცესის ფორმალიზაცია, იყენებს შეფასების სისტემას, რომელიც აიძულებს ყველას დაასაბუთოს თავისი აზრები, შეამციროს სუბიექტურობის და მიკერძოებულობის ხარისხი და განიხილოს საკუთარი შეხედულებები სხვებთან ერთად, უმეტეს შემთხვევაში იმ ადამიანთან ერთად, რომლის შეფასებაც ხდება. ამგვარი

²⁶ (ავტორთა ჯგუფი): „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“ სინერჯი ბიზნეს გამომცემლობა, თბილისი 2012,

ფორმალიზებული სისტემა ხელს უწყობს ურთიერთობების გაუმჯობესებას ორგანიზაციაში.

ზოგადად, შეფასების რამდენიმე მეთოდი არსებობს, მათგან ყველაზე ხშირად გამოყენებადია:

• **მართვა მიზნების მიხედვით** - ეს მეთოდი მოიცავს ექვს მართვა მიზნების მიხედვით ეტაპს:

1. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა. ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის მიხედვით განისაზღვრება შემდეგი წლის სპეციფიკური მიზნები.

2. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განსაზღვრა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ორგანიზაციის გეგმიდან გამომდინარე სახავს სტრუქტურული ერთეულის მიზნებს.

3. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განხილვა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი აღნიშნულ მიზნებს განიხილავს ყველა მის თანამშრომელთან. იგი სთხოვს მათ განსაზღვრონ თავისი ინდივიდუალური მიზნები, რომლებიც დაეხმარება სტრუქტურულ ერთეულს მიზნების მიღწევაში.

4. განისაზღვრება მოსალოდნელი შედეგები. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები გასაზღვრავენ სამუშაოს მოკლევადიან ინდივიდუალურ მიზნებს და შეფასების შესაბამის კრიტერიუმებს.

5. სამუშაოს შესრულების შემოწმება. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა ადარებს თითოეული თანამშრომლის მიერ რეალურად შესრულებულ სამუშაოს შეფასების დადგენილ კრიტერიუმებს.

6. უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთდროულად განიხილავენ თანამშრომლის შეფასების შედეგებს და ადგენენ განვითარების გეგმას;

- **360 გრადუსიანი შეფასება** - მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლის კომპეტენტურობის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს პროცესი ორგანიზაციაში მომუშავე თითოეულ თანამშრომელს შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს მოსაზრებები თავისი საქმიანობის შესახებ ხელმძღვანელებისაგან, კოლეგებისაგან, დაქვემდებარებული პირებისაგან და მომხმარებლებისაგან.

თანამშრომლისთვის ცნობილი ხდება, თუ როგორ აღიქვამენ მის საქმიანობასა და ქმედებებს სხვა პირები, ასევე, რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ის ასპექტები, რომელთა გასაუმჯობესებლად საჭირო იქნება დამატებითი ტრენინგების გავლა, განვითარება ან დახმარების მიღება.

პროცესის დასაწყისში ხდება იმ პირთა დადგენა, რომელთაც ობიექტურად და სრულფასოვნად შეუძლიათ თანამშრომლის შეფასება. შესაძლებელია შეფასების ობიექტმა მონაწილეობა მიიღოს ამ პირთა შერჩევაში. შემფასებელთა რაოდენობა საკმარისი უნდა იყოს იმისათვის, რომ თითოეული მათგანის მოსაზრებას სათანადო გავლენა ჰქონდეს შეფასების შედეგზე.

- **პერიოდული შეფასება** - როდესაც თანამშრომლის შეფასება ხდება მისი უშუალო უფროსის მიერ; უფროსის
- **თვითშეფასება** - თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის შეფასება ფასება ხდება ძირითადად დადგენილი ფორმის მიხედვით;
- **გასაუბრება**- ხდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის;
- **კრიტიკული შემთხვევები** - ამ დროს შესაბამისი პირი წე კრიტიკული შემთხვევები - რილობით ახდენს თანამშრომლის მიერ შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სამუშაოს დროს გამოვლენილი ძალიან კრაგი და ცუდი ქმედებების აღწერას;
- **სამუშაო სტანდარტები** – ხდება ყოველი დაქირავებულის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედარება წინასწრ დადგენილ სტანდარტებთან და სხვ.

(მართვა მიზნების მიხედვით და 360 გრადუსიანი შეფასება შეფასების თანამედროვე მეთოდებს წარმოადგენს)

შეფასების მიზნებს წარმოადგენს: შეფასების მიზნებს წარმოადგენს:

- არსებული პრობლემების განსაზღვრა;
- თანამშრომლის მიერ მისდამი წაყენებული მოთხოვნების უკეთ შეცნობა;
- მიღწევების აღრიცხვა და დაფასება;
- მომავალი სამუშაო გეგმის შემუშავება;
- იმ სფეროების იდენტიფიკაცია, სადაც საჭიროა დამატებითი სწავლება და ტრენინგები;
- თანამშრომელთა განვითარების გეგმის შემუშავება;

- პერსონალის მიმართ გამოტანილი გადაწყვეტილებების (ხელფასის ზრდა, დაწინაურება, დისციპლინური ზომები, ბონუსები და სხვ.) ბაზის ჩამოყალიბება; ვალდებულების გრძნობას და ა.შ.
- სამუშაოს მართვას – მაგალითად, გეგმის შესრულება, სამსახურებრივი პრიორიტეტების გამოყოფა და ა.შ.

ხელმძღვანელის შეფასება ასევე ხდება სამუშაოს ზოგადი ფაქტორების მიხედვით, თუმცა მცირედი განსხვავებებით. მაგალითად, მათ შეიძლება დაემატოს შემდეგი ფაქტორები:

- რესურსების განკარგვა
- ლიდერის უნარები

შეფასება ნარატიული აღწერის გამოყენებით შეფასება ნარატიული აღწერის გამოყენებით არის ყველაზე ღია სისტემა. შემფასებელი აღწერს დასაქმებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოს თავისი სიტყვებით, ხშირად ზოგადი ინსტრუქციებისა და სათაურების გამოყენებით. ეს არის ძალიან მოქნილი სისტემა და მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული შემფასებლის წერით უნარზე. ამავე დროს რთული ხდება თანამშრომელთა შედარება, რამდენადაც შეფასების ამ სისტემას შესაძლოა სულაც არ ჰქონდეს შეფასების საერთო ფაქტორები. პრაქტიკაში ეს მეთოდი გამოიყენება შეფასების სხვა მეთოდებთან კომბინაციაში.

ანალიზი სამუშაოს გაუმჯობესების მიზნით მიღწევების შეფასების შემდეგ მენეჯერმა და დასაქმებულმა უნდა გააანალიზონ ნებისმიერი წარმატებისა თუ წარუმატებლობის მიზეზი საჭირო ზომების მისაღებად. ანალიზის მიზანია ხაზი გაუსვას რისი გამოსწორება ან შემდგომი განვითარებაა საჭირო, მოითხოვს თუ არა ეს მენეჯერის მხარდაჭერას და თუ საჭიროა დამატებითი რესურსები ან სხვა ზომების მისაღება, მათ შორის დასაქმებულის შესაძლებლობების გაუმჯობესება ან უფრო რეალისტური სამუშაო გეგმის შემუშავება შემდგომი პერიოდისთვის. თუ მიზეზი კომპეტენციის არასკმარისი დონეა, აუცილებელია განისაზღვროს თანამშრომლის შესაძლებლობები და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო კვალიფიკაცია. ამის შემდეგ უნდა შემუშავდეს თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლების გეგმა. ნებისმიერი ზომა, რომელიც უნდა

განხორციელდეს ამ ნაკლოვანების აღმოსაფხვრელად, აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს ორმხრივ წერილობით შეთანხმებას.²⁷

ასევე არსებობს მთელი რიგი საკითხებისა, რომელთა გათვალისწინებაც უნდა მოხდეს სამუშაოს შეფასებისას. მაგალითად:

დასაქმებული შეხედულებებს უზიარებს მენეჯერს. მიუხედავად იმისა, რომ დასაქმებულის შეხედულებების/მოსაზრებების მოსმენა სამუშაოს შეფასების შემადგენელი ნაწილია (რადგანაც ეს, როგორც ზემოთ აღინიშნა, ორმხრივი პროცესის სახეს უნდა ატარებდეს), მენეჯერს უნდა შეეძლოს უფრო აქტიური როლის შესრულება და დასაქმებულის მოტივირება - გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. ბუნებრივია, რომ დასაქმებულები ძირითადად თავს იკავებენ საკუთარი ხელმძღვანელების კრიტიკისაგან, ამიტომაც მათ უნდა იცოდნენ, რომ თავად ხელმძღვანელია დაინტერესებული მოისმინოს, თუ რას ფიქრობენ მის მენეჯერულ საქმიანობაზე დაქვემდებარებულები.

კარიერის დაგეგმვა. კარიერის დაგეგმვა არის კარიერული მიზნებისა და ინდივიდუალური პოტენციალის სისტემატური შეთანხმება მათი რეალიზების შესაძლებლობებთან. კარიერული გზა შესაძლოა გაგრძელდეს იმავე უწყებაში ან სხვა ორგანიზაციაში. ორგანიზაციის პერსპექტივიდან გამომდინარე, კარიერის დაგეგმვა უნდა ემსახურებოდეს კვალიფიციური კადრების (სამუშაო ძალის) შენარჩუნებას.

დაწინაურება. დაწინაურება შესაძლოა იქცეს დასაქმებულის მომავალი კარიერის დაგეგმვის ერთ-ერთ გზად, რამდენადაც შესაძლოა წინასწარ განისაზღვროს სავარაუდო ვაკანსია, რომელიც შესაფერისი იქნება დასაქმებულისათვის. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ დაწინაურებამ არ უნდა მიიღოს ჯილდოს ფორმა და აღქმული უნდა იყოს, როგორც შემდგომი ნაბიჯი დასაქმებულის კარიერაში. დაწინაურება უნდა ეფუძნებოდეს დასაქმებულის კომპეტენციებსა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, კვალიფიკაციას.

ხელფასის განხილვა. ამ საკითხში არსებობს რამდენიმე არჩევანი. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ხელფასის განხილვა შედის სამუშაოს შეფასებაში, რამდენადაც ხელფასი დამოკიდებულია სამუშაოზე. ზოგიერთ ორგანიზაციაში არსებობს შეხედულება, რომ

²⁷ საჯარო სამსახურის ბიურო, „საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი“ თბილისი 2016, 2-4 გვ.

სამუშაოს შეფასების მიზანია პერსონალის განვითარება და გაზრდა, შესაბამისად, ხელფასის განხილვა ჩრდილს მიაყენებს დისკუსიას პროფესიულ განვითარებაზე.

შესაფასებელმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

- რას მიაღწია განხილვის პერიოდში, მაგალითები და რეალური ფაქტები;
- რა მიზნები ვერ შესრულდა, შესაბამისი განმარტებები, რეალური ფაქტები და მიზეზები;
- რა მოსწონს ყველაზე მეტად თავის საქმიანობაში და როგორ ფიქრობს საკუთარი როლის განვითარებას;
- სამუშაოს კომპონენტი, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას, და გზები, რომლითაც ეს შეიძლება გაკეთდეს;
- მისი ცოდნის გაზრდისა და განვითარების საჭიროებები, არგუმენტები, რომლებიც გაამყარებს მის სურვილს ჩაერთოს კონკრეტულ ტრენინგ-პროგრამაში;
- რა სახის მხარდაჭერასა და ინსტრუქციებს საჭიროებს ხელმძღვანელისაგან;
- მისი სამომავლო გეგმები, მიზნები, რა როლის შესრულება სურს ამ ეტაპზე და დაწინაურების შემთხვევაში;
- მიზნები მომავალი განხილვის პერიოდისთვის;

თვითშეფასება ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლოა სასარგებლო იყოს, რომ შესაფასებელს ვურჩიოთ გაიაროს თვითშეფასების პროცესი იმისათვის, რომ თავად შეაფასოს და გააანალიზოს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, რაც შექმნიდა ნიადაგს დისკუსიისა და სამომავლო მოქმედებებისათვის. ამან შესაძლოა გაზარდოს შეფასების დისკუსიის ხარისხი, რამდენადაც ინდივიდები უფრო აქტიურად ჩაერთვებიან ამ პროცესში და უფრო თამამად შეძლებენ წინასწარ ნაფიქრი შეხედულებებისა და თემების გაზიარებას. ეს მიდგომა შესაძლოა განსაკუთრებით ხელსაყრელი აღმოჩნდეს დამწყები სპეციალისტებისათვის ან მათთვის, ვისთვისაც უცხოა ზოგადად სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება.

ამავე დროს უნდა გავითვალისწინოთ, რომ თვითშეფასებამ შეიძლება გაამართლოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ინდივიდს ჩამოყალიბებული აქვს კონკრეტული მიზნები და სტანდარტები, რომლის მიხედვითაც უნდა შეაფასოს საკუთარი თავი.

რა არის კარგი შეფასება

სამუშაოს შეფასების შეხვედრა წარმატებულია, თუკი:

- ძირითადად ლაპარაკობს ის, ვინც უნდა შეაფასონ;
- შემფასებლები ყურადღებით უსმენენ;
- რჩება დრო ანალიზისა და გააზრებისათვის;
- ფასდება შესრულებული სამუშაო და არა თავად შემსრულებელი;
- მიმოხილულია ანგარიშის მთლიანი პერიოდი და არა ცალკეული ეპიზოდები;
- აღიარებული და ყურადღებაშიპყრობილია მიღწევები; ²⁸

²⁸https://www.gfsis.org/files/projects/2009/cbgl/cbgl_training/Performance_appraisal_geo.pdf

”სამუშაოს შესრულების შეფასება”. გვ 8-12

თავი III. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის სრულყოფის გზები ქართულ კომპანიებში

3.1 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის პროცესზე მოქმედ ფაქტორთა შეფასება

ზოგადად, „ორგანიზაციის განვითარება ადვილი ამოცანა არ არის. მის მისაღწევად, სხვა ფაქტორებთან ერთად, აუცილებელია შრომითი კოლექტივი ორგანიზაციულად კარგად იყოს შეკრული და ადამიანებს შორის არსებობდეს ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული ნორმალური და ცივილიზებული ურთიერთობა. ასეთ კოლექტივებში უფრო ხშირად იბადება ახალი იდეები, შესამჩნევად მცირდება დანახარჯები და, საბოლოო ანგარიშით, ვითარდება ორგანიზაცია”²⁹

³⁰ საქართველოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც უკვე აღინიშნა, ძირითადად დეცენტრალიზებულია. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო სამსახურში პიროვნების მიღება ხდება თანამდებობაზე დანიშვნით ან კონკურსის წესით. თანამდებობაზე დანიშვნა ვრცელდება მხოლოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებზე. კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში, თითოეული სამთავრობო უწყება, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის საშუალებით, აცხადებს ვაკანსიას. განსაზღვრულია ფორმატი, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადება. აპლიკანტებს განაცხადის გაკეთება შეუძლიათ მხოლოდ ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის საშუალებით. კონკურსის ვადის დასრულების შემდეგ, თითოეული დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს კადრების შერჩევას. რაც შეეხება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, იგი ინდივიდუალურად განისაზღვრება თითოეულ პოზიციაზე ცალკეული დეპარტამენტის

²⁹ პაიჭაძე ნ. თანამშრომლებთან უკონფლიქტოდ მუშაობის ხელოვნება, პ.გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული, თბილისი., 2012. გვ 135,

³⁰ ასოცირებული პროფესორები - პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქემელაშვილი გ., ხარხელი მ. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი, “ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში” გვ 8-9. 13-15.

მიერ. რაიმე ზოგადი ჩარჩო ან სტანდარტი, თუ რა უნარებს უნდა ფლობდეს საჯარო სამსახურში ამა თუ იმ პოზიციაზე დასაქმებული პირი, არ არის შემუშავებული.

ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის განსხვავებული სისტემები არსებობს. ზოგან იგი მეტად ცენტრალიზებულია, ზოგან კი ნაკლებად. საქართველოში ზემოხსენებული სისტემის სხვა ქვეყნების ანალოგიურ სისტემებთან შედარებით ირკვევა, რომ ადამიანური რესურსების მართვა აქ ყველაზე ნაკლებადაა ცენტრალიზებული. აქ, ისევე როგორც გერმანიაში, არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება. ამ პროცესის მხოლოდ ერთი ეტაპი, საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა მისაღებად კონკურსის გამოცხადება, როგორც უკვე აღინიშნა, ხორციელდება ცენტრალიზებული წესით. ადამიანური რესურსების მართვის დანარჩენი ასპექტები დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება.

ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. კომპანიათა ნაწილში ზოგიერთი ხელმძღვანელი, შეცდომით, ადამიანური რესურსების მართვას ბიზნესთან ნაკლებად დაკავშირებულ სფეროდ მიიჩნევს. ბევრ ქართულ კომპანიაში ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ბუნდოვანია და ზედმეტად გამარტივებული. იგი ხშირად მხოლოდ ზოგად ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან არის გაიგივებული,

რაც თანამშრომლებთან შრომითი კონტრაქტების და სამუშაოდან გათავისუფლების გაფორმებით, დაგვიანებებისა და შვებულებების აღრიცხვით ამოიწურება. ცხადია, ყოველივე აღნიშნული შეცდომაა. სინამდვილეში, ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე, ბიზნესი წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას გააჩნია ადამიანური რესურსების მართვის სწორი სტრატეგია, რამდენადაც სწორედ ადამიანია ბიზნესის წარმატების მთავარი შემოქმედი.

კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობის მიმართულებები ძირითადად დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიზნებსა და გეგმებზე. ბიზნესის მენეჯერს სჭირდება ბიზნეს პარტნიორი ადამიანური რესურსების მენეჯერის სახით, რომელიც მას მიაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციას ჰყავს საიმედო ადამიანური რესურსი უკეთესი შედეგის მისაღწევად ან, პირიქით, ურჩევს, რომ გეგმის მიღწევა გართულდება, რადგან მაღალია პერსონალის დენადობა ან დაბალია

მომუშავეთა კვალიფიკაცია და ა. შ. და ურჩევს სათანადო ღონისძიებების გატარებას, რომელთა დასახვასა და რეალიზაციაში თვითონაც მიიღებს აქტიურ მონაწილეობას.

ქართულ კომპანიებში ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ სტრატეგიებს იყენებენ: სტაფინგი (კომპანიის ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფა), განვითარება (რაც შეიძლება მეტი ინვესტიციის ჩადება ადამიანური რესურსის ტრენინგსა და კარიერულ ზრდაში, შედეგების მართვა), შენარჩუნება (უფრო მეტ ჩართულობაზე ზრუნვა) და შრომის ანაზღაურების მართვა. ამ ძირითადი სტრატეგიების გარდა, არსებობს რეკრუტინგის სტრატეგია, განვითარების სტრატეგია (მხოლოდ საუკეთესო შედეგების მქონე თანამშრომლების წახალისება) და ანაზღაურების სტრატეგია (ბაზარზე არსებული ყველაზე მაღალი სახელფასო ანაზღაურების გადახდა). ისეთი საკითხები, როგორცაა: რა სჭირდება ორგანიზაციას, რა არის მისი შესაძლებლობები და საფრთხეები, რა არის ძლიერი და სუსტი მხარეები, როგორია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რამდენად შეესაბამება იგი ბიზნესის მართვის სტრატეგიებს და სხვ.

იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არსებობს, მათი ფუნქციონირება ძირითადად განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავებითა და მისი განხორციელების მონიტორინგით. შემუშავებულია მართვის პროცედურების სტრატეგიები, ხოლო კონკრეტული უწყება, ამ სტრატეგიებზე დაყრდნობით, თვითონ ახორციელებს მართვას. ანალოგიურად ხდება კონკრეტული ვაკანსიისთვის სამუშაოს აღწერის და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში კონკრეტულ პოზიციაზე ვაკანსიის გამოცხადებისას ეყრდნობიან ამ კონკრეტული პოზიციისთვის განსაზღვრული უნარებისა და კვალიფიკაციის აღწერილობას, თუმცა, დეპარტამენტის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, შესაძლოა დამატებითი, უფრო კონკრეტული, მოთხოვნების განსაზღვრა.

3.2 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და ეფექტიანი მართვის სოციალური კომპონენტები.

ადამიანური რესურსების ფორმირებისას მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება სოციალურ ასპექტებზე.

³¹ ახალი თანამშრომლის დასაქმება/დანიშვნა არ გულისხმობს მხოლოდ შესაბამისი ბრძანების მომზადებას. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა მნიშვნელოვანია, რომ მან წარმატებით გაიაროს ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი და სრულიად უცხო პირიდან გადაიქცეს ორგანიზაციის სრულუფლებიან წევრად. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ამ პროცესს სოციალიზაციას უწოდებენ. ახალ ორგანიზაციაში მოსვლა ყოველთვის გარკვეულ სტრესსა და შინაგან შფოთვისთან არის დაკავშირებული, მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი საკმარისად თავდაჯერებული და გამოცდილია. თუკი ახალი თანამშრომელი ვერ ახერხებს ამ შფოთიანობის დაძლევას მუშაობის დაწყებიდან მოკლე დროში, მისი ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობა რისკის ქვეშ ექცევა, რაკი ორგანიზმი განსაკუთრებით მგრძობიარე ხდება ყოველგვარი გამაღიზიანებლის მიმართ. ასეთ პირობებში არსებითად კლებულობს შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, თანამშრომლის პროდუქტიულობაც. ბევრი ორგანიზაცია სოციალიზაციას თვითდინებაზე ტოვებს იმ იმედით, რომ ახალი თანამშრომელი თვითონ გაიკვალავს გზას ახალ გარემოში. მაგრამ იმის გათვალისწინებით, რომ ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან სიახლეებისადმი ადაპტაციის უნარით ნათელი ხდება, რომ ეს პროცესი სათანადო ყურადღებას მოითხოვს ორგანიზაციის მხრიდან.

ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, ორგანიზაციისადმი ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება. სოციალიზაციის პროცესში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო ეტაპს,

³¹ საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.), გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013, 46-47 გვ;

სოციალური ასპექტების განხილვისას, მნიშვნელოვანია სოციალიზაციის ეტაპების წარმოჩენა. ის შეიძლება მოიცავდეს სამ საფეხურს.



სქემა 3.2.1; სოციალიზაციის ეტაპები;

მომდევნო საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი ორი-სამი თვის განმავლობაში იჩენს თავს, ადგილი აქვს თანამშრომლის მოლოდინების და წარმოდგენების გადახედვას/კორექტირებას. როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინები აქვს, შესაბამისად, პირველი რამდენიმე თვე მეტად მტკივნეულად მიმდინარეობს, რადგან ჩამოყალიბებული მოლოდინები `ეჯახება` რეალობას. რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას ავრცელებს ორგანიზაცია ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდება მომავალ თანამშრომლებს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი. და პირიქით, არასაკმარისი ინფორმირებულობის გამო, კანდიდატს შესაძლოა იმდენად არაადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები შეექმნას, რომ მუშაობის დაწყებიდან პირველ რამდენიმე თვეში გადაწყვიტოს ორგანიზაციის მიტოვება სრული იმედგაცრუებულობის ფონზე. სოციალიზაციის ამ ეტაპის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში თანამშრომელი "პოულობს" საკუთარ ადგილს ორგანიზაციის შიგნით და დროთა განმავლობაში თავს გუნდის სრულუფლებიან წევრად გრძნობს. აღნიშნული მდგომარეობის მიღწევას, საშუალოდ 4-დან 6 თვემდე სჭირდება. რაც შეეხება სოციალიზაციის მეთოდებს, შესაძლებელია კომპანიამ რამდენიმე ერთად გამოიყენოს.

- „პირველი შეხვედრა ორგანიზაციასთან“ - პირველ შთაბეჭდილებებს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს სოციალიზაციის პროცესის შემდგომი მიმდინარეობისთვის.
- „ექსკურსია“- არსებითად მოიცავს ორგანიზაციის კუთვნილებაში არსებული ინფრასტრუქტურის გაცნობას ახალი თანამშრომლისთვის.

- **თანამშრომლების გაცნობა** ქართულ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არაფორმალურადაც ხორციელდება. თუმცა სოციალიზაციის მიზნებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა საგანგებოდ მოაწყოს შეხვედრა ან რაიმე სხვა ფორმით წარუდგინოს ახალი თანამშრომელი დაწესებულების კოლექტივს.
- **მენტორი თანამშრომლის გამოყოფა** სოციალიზაციის ხელშეწყობის კიდევ ერთი ეფექტიანი სტრატეგიაა. მენტორში იგულისხმება ორგანიზაციის გამოცდილი თანამშრომელი, რომელიც რამდენიმე თვის განმავლობაში ყოველმხრივ ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესში; პასუხობს მის შეკითხვებს, აცნობს მნიშვნელოვან დოკუმენტებს, ეხმარება სამუშაო პროცესის ორგანიზებაში და ა.შ.
- **ტრენინგის ჩატარება, ორგანიზაციის შიდა წესების გაცნობა** - რომლის ფარგლებშიც ახალი თანამშრომელი ეცნობა ორგანიზაციის შიგნით დამკვიდრებულ ნორმებსა და რეგულაციებს.
- **საკონტროლო შეხვედრა** სოციალიზაციის მეთოდია, რომელსაც, ჩვეულებრივ, თანამშრომლის დასაქმებიდან 3-4 თვეში მიმართავენ. მეთოდის არსი მარტივია – ახალი თანამშრომელი ხვდება დაწესებულების ხელმძღვანელს, ხანდახან კი უშუალო ხელმძღვანელსა და დაწესებულების ხელმძღვანელს და მათთან ერთად განიხილავს ორგანიზაციაში მუშაობის განვლილ პერიოდს. მსჯელობა მიმდინარეობს იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელთაც თანამშრომელი წააწყდა; პროგრესზე, რომელიც მას ჰქონდა გასული თვეების განმავლობაში;

3.3 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის სრულყოფის მექანიზმები

ზოგადად, იმისათვის რომ განხორციელდეს ადამიანური რესურსების სწორი გზით მართვა და სრულყოფა აუცილებელია გაანალიზებული იყოს დასაქმებული ადამიანების აზრი, შეხედულებები, რადგანაც კონკრეტულად მათთვის უნდა იქნეს დახვეწილი სამუშაო გარემო, და პირობები სადაც უწევთ საქმიანობა.

სწორად, ამასთან დაკავშირებით ჩავატარე ემპირიული კვლევა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო **225** რესპოდენტმა. გამოვიკითხე ის ადამიანები, რომლებიც არიან დასაქმებულნი ან ოდესმე უმუშავიათ ქართულ კომპანიებში. ისინი დასაქმებულნი არიან ან იყვნენ, როგორც კერძო ასევე საჯარო სექტორში.

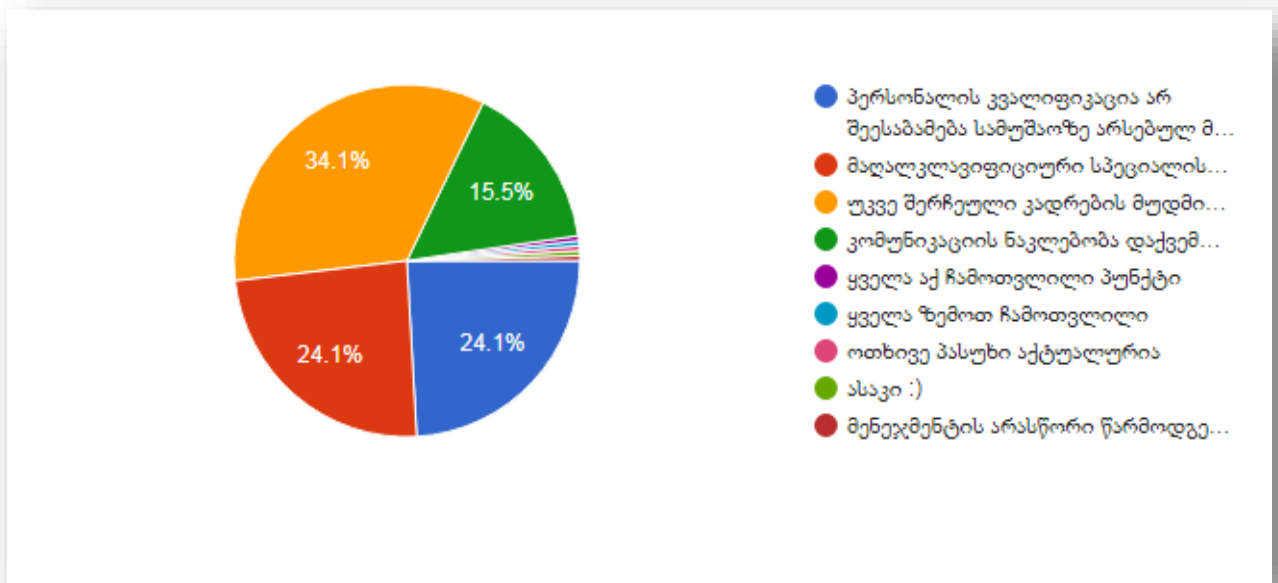
კვლევის მიზანი იყო ქართულ ორგანიზაციებში არსებული სიტუაციის შეფასება და იმ გზების განსაზღვრა, რომლებიც განაპირობებს ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების ფორმირებასა და დანერგვას. ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ეფექტიანობის ზრდა და ამ სტრატეგიების მუდმივი სრულყოფის გზების ძიება და განხორციელება.

გამოკითხულთა **54.3%** მდებრობითია, **45.7%** მამრობითი. ძირითად ასაკობრივ ჯგუფს წარმოადგენს 18-25 წლის ადამიანები. (**69.5%**).

როგორც გაირკვა გამოკითხულთა დიდი ნაწილი ფიქრობს, რომ კომპანიებში ყველაზე მეტად ადამიანური რესურსების მართვას აფერხებს უკვე შერჩეული კადრების მუდმივი ზრდისა და განვითარების არ არსებობა. (**34.1%**) აქედან გამომდინარე გასაკვირი არ არის ბევრ კომპანიებში კადრების მასიური დენადობა. ადამიანებს სჭირდებათ განვითარება, სიახლეები, ზრდა და ეს ბუნებრივიცაა.

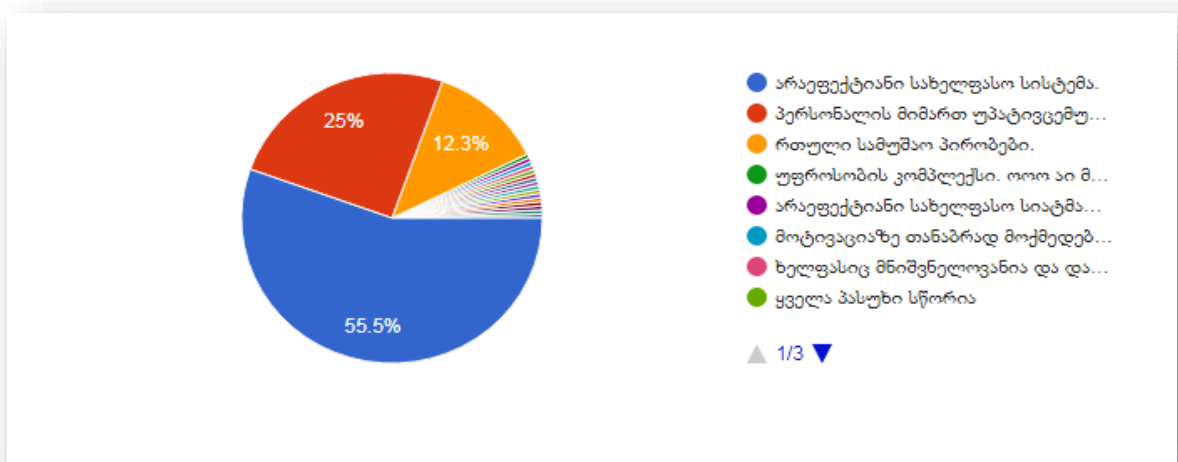
24.1% კი ფიქრობს, რომ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების ნაკლებობა არის პრობლემა. ასევე **24.1%** თვლის, რომ პერსონალის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება სამუშაოზე არსებულ მოთხოვნებს.

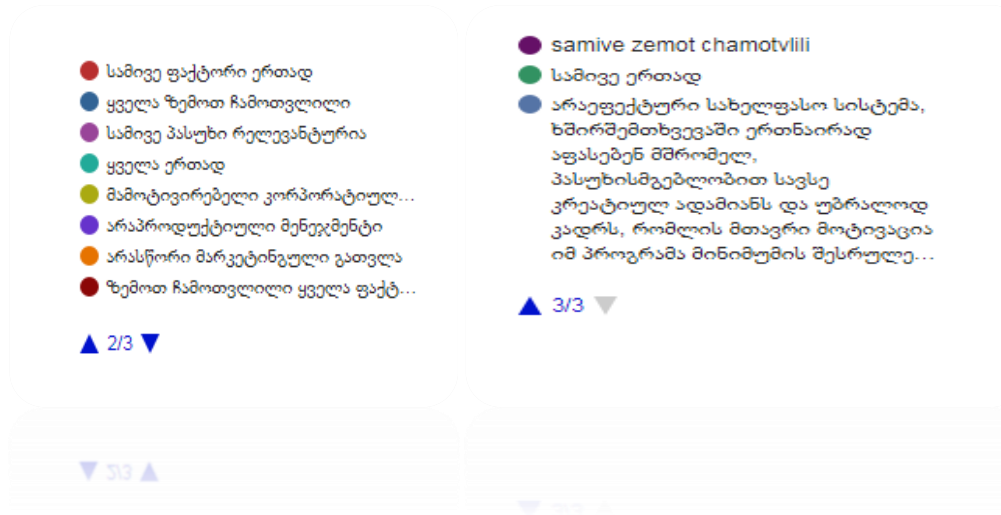
დანარჩენი პასუხები კი ნაჩვენებია დიაგრამაზე.



დიაგრამა 3.3.1 ყველაზე მეტად რა აფერხებს ადამიანური რესურსების მართვას ქართულ კომპანიებში;

ერთ-ერთი აქტუალური საკითხია მოტივაცია. როგორც ვიცით არსებობს სხვადასხვა სახის მოტივაცია, რომელსაც კომპანიები იყენებენ. მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ერთი და იგივე მოტივაციის სისტემა ყველა ადამიანზე არ მოქმედებს. კვლევის შემდეგი კითხვა კი ეხებოდა მოტივაციას :“ თუ რა იწვევდა მოტივაციის ნაკლებობას კომპანიებში „ ამ შემთხვევაში, ყველაზე მეტი ადამიანი (55.5%) თვლის, რომ ეს არის არაეფექტიანი სახელფასო სისტემა.





დიაგრამა 3.3.2 რა იწვევს მოტივაციის ნაკლებობას კომპანიებში;

ზოგადად ეს პრობლემა ძალიან აქტუალურია ჩვენს ქვეყანაში. ძალიან ბევრი ადამიანი უჩივის თავის ხელფასს და ფიქრობენ რომ გაცილებით მეტს იმსახურებენ. გამოდის, რომ საქართველოში შრომას შესაბამისად არ აფასებენ, რაც დემოტივაციას განაპირობებს. დაბალმა ხელფასმა ადამიანს შესაძლოა თვითშეფასებაც კი დაუდაბლოს. ამგვარად, მატერიალური მხარე ყველაზე მეტად არის გასათვალისწინებელი ადამიანური რესურსების ფორმირების დროს. ანაზღაურება როცა არის შრომის შესაფერისი, ყველაფერი გაცილებით უკეთესად არის კომპანიებში.

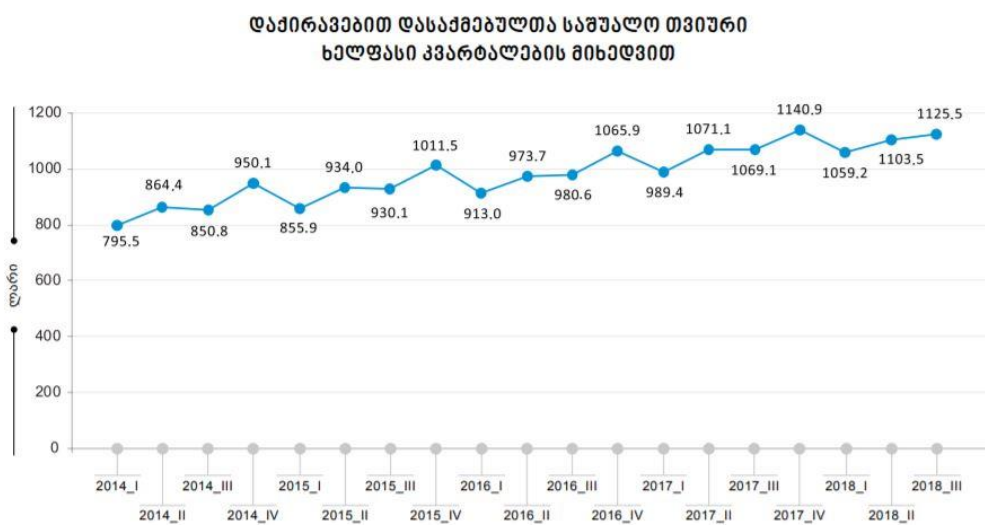
³² საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის გამოქვეყნებული ანგარიშის თანახმად, 2018 წლის III კვარტალში (ივლისი-აგვისტო-სექტემბერი) საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი 1 125.5 ლარი იყო. საქსტატი ხელფასების შესახებ მონაცემებს იღებს არა ფინანსთა სამინისტროს შემოსავლების სამსახურისგან, არამედ დამოუკიდებელი კვლევიდან – ისინი კვარტალურად და წლიურად იღებენ საქართველოში არსებული 15 000-მდე საწარმოსგან და ორგანიზაციისგან ხელფასების შესახებ მონაცემებს. ამ მონაცემებში არ არის გათვალისწინებული არაფორმალურ ეკონომიკაში დასაქმებული ადამიანების ხელფასები (მაგალითად, ისეთი ადამიანების ანაზღაურება, რომლებსაც სახელწიფო არ აღრიცხავს – მიძები, დამხმარეები და ა.შ.). კვლევა საუბრობს ადამიანების იმ ნაწილზე, რომელთა ხელფასებიც რეგისტრირებულია —

³²<https://www.geostat.ge/ka>

„საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური“, „საშუალო ხელფასი“ თბილისი 2018

როგორც გვიღვავაც ადასტურებს, მხოლოდ ფორმალურ სექტორზე. ამ მონაცემებში კი, თავის მხრივ, შედის როგორც ძირითადი ხელფასი, ისე პრემიები, დანამატები, და “წამახალისებელი ხასიათის გასაცემლები”. რაც ვფიქრობ, ვერ იქნება რეალური ანაზრატურების ზუსტი საზომი.

ასევე აღსანიშნავია, დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ხელფასი კვარტლების მიხედვით. როგორც ვხედავთ, მონაცემები საგრძობლად იცვლება, თუმცა რა თქმა უნდა, გასათვალისწინებელია ინფლაციის დონე.



ნახაზი: 3.3.3; საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური;

მეორე ადგილს როგორც ვხედავთ, იკავებს პერსონალის მიმართ უპატივცემულო დამოკიდებულება. (25%) ზოგიერთი უფროსი იმდენად უსამართლოდ ექცევა დაქვემდებარებულს, რომ ამ უკანასკნელს საერთოდ აღარ აქვს მუშაობის მოტივაცია. შეიძლება ითქვას გამქრალიც კი აქვს. თანამშრომლებთან ურთიერთობა არის ძალიან მნიშვნელოვანი რამ. აუცილებელია რომ კომპანიის თანამშრომელი გრძობდეს მნიშვნელოვნად, დაფასებულად თავს. არ აქვს მნიშვნელობა თუ ზოგადად ის რას აკეთებს, რა არის მისი მოვალეობა. ყველა საქმიანობა უნდა იყოს დაფასებული.

სამწუხაროდ, საქართველოში როგორც ვხედავთ ამ პრობლემას ვაწყდებით. მისი აღმოფხვრის გარეშე, შეუძლებელია კომპანიაში ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა და საქმის კეთება.

რაც შეეხება რთულ სამუშაო პირობებს, (12.3%) შესაძლოა თავიდან დაქვემდებარებულმა არც კი იცოდეს თუ რეალურად რამდენი რამის კეთება მოუწევს მუშაობის პერიოდში. ამგვარად, ხშირად სამუშაო აღწერა არ ემთხვევა რეალობას. ამ პრობლემას კი ბევრი დასაქმებული უჩივის. ეს კი იწვევს დემოტივაციასა და უნდობლობას დასაქმებულის მხრიდან. აუცილებელია, რომ კომპანიამ მხედველობაში მიიღოს თანამშრომლების ჯანმრთელობის საკითხი.

შეუქმნამ მათ სამუშაოსთვის ნორმალური პირობები. შრომის პირობები და უსაფრთხოება უპირველესად გასატვალისწინებელი უნდა იყოს. საქართველოში არ არის შრომის სათანადო პირობები. ამის კი არაერთი მაგალითი ვიცით. მაგალითად სამშენებლო სექტორში.

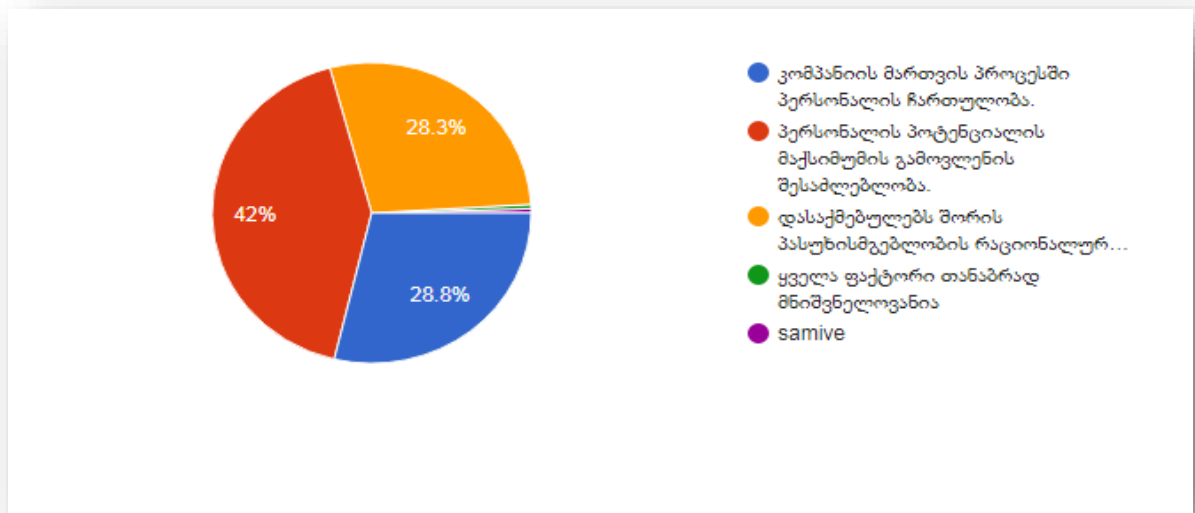
³³აღსანიშნავია, რომ მძიმე მრეწველობის შემდგომ, სამშენებლო დარგი ხასიათდება სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისათვის რისკის შემცველი ყველაზე მაღალი პირობებით, თუმცა, მძიმე მრეწველობისაგან განსხვავებით, რომელიც საქართველოს მასშტაბით რამდენიმე სტრატეგიულ ობიექტს მოიცავს და სადაც დასაქმებულთა რეალური რაოდენობა ოფიციალურად ცნობადია, სამშენებლო სექტორი გაცილებით დიდია და ჩვენ ზუსტად ვერ ვიტყვით, თუ რამდენად აღემატება ეს რიცხვი მძიმე მრეწველობაში დასაქმებულ ადამიანთა რიცხვს. თანაც, მძიმე მრეწველობაში დასაქმებული ადამიანების უდიდესი უმრავლესობა დაქირავებულია შრომითი ხელშეკრულებებით, ლეგალური სტანდარტების დაცვით და შესაბამისად, სარგებლობენ ამ სტანდარტებით განსაზღვრული სოციალური ბენეფიტებით, იხდიან საშემოსავლო გადასახადს, შეუძლიათ გახდნენ პროფესიული კავშირის წევრები და ა.შ. სამშენებლო სექტორში არაფორმალურად დასაქმებულები რჩებიან ფუნდამენტური უფლებების მიღმა, მათ შორის, ხშირად სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის უფლებისა, რა თქმა უნდა, შრომის ფუნდამენტური უფლებებისა, რაც განსაზღვრულია საქართველოს შრომითი კანონმდებლობით, ამასთან, სამშენებლო სექტორში არაფორმალურად დასაქმებულები ხშირად ხდებიან არაკეთილსინდისიერი სიტყვიერის შეთანხმებების მსხვერპლი, როდესაც ვერ იღებენ შეთანხმებულ ანაზღაურებას გაწეული სამუშაოს სანაცვლოდ;

³³ <http://european.ge/shromis-pirobebi-da-usafrtxoeba-samsheneblo-seqtorsshi/>

“ შრომის პირობები და უსაფრთხოება სამშენებლო სექტორში “

თუმცა, ხშირად ისეც ხდება, რომ არც კონტრაქტით დასაქმებულთა მიმართ გამოიჩევა დამსაქმებელი შრომითი კანონმდებლობით ნაკისრი მინიმალური ვალდებულებების შესრულებით. ორივე შემთხვევაში, დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ამგვარი ურთიერთობა ხშირად დასაქმებულთათვის ფატალურად მთავრდება.

შემდეგი კითხვა კი ეხება პერსონალისთვის მნიშვნელოვან ღონისძიებებს.



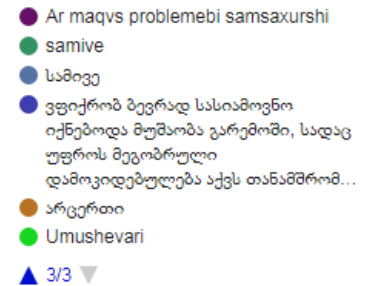
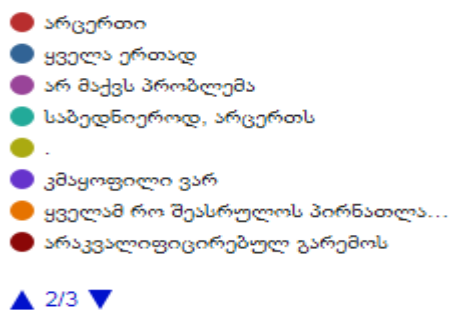
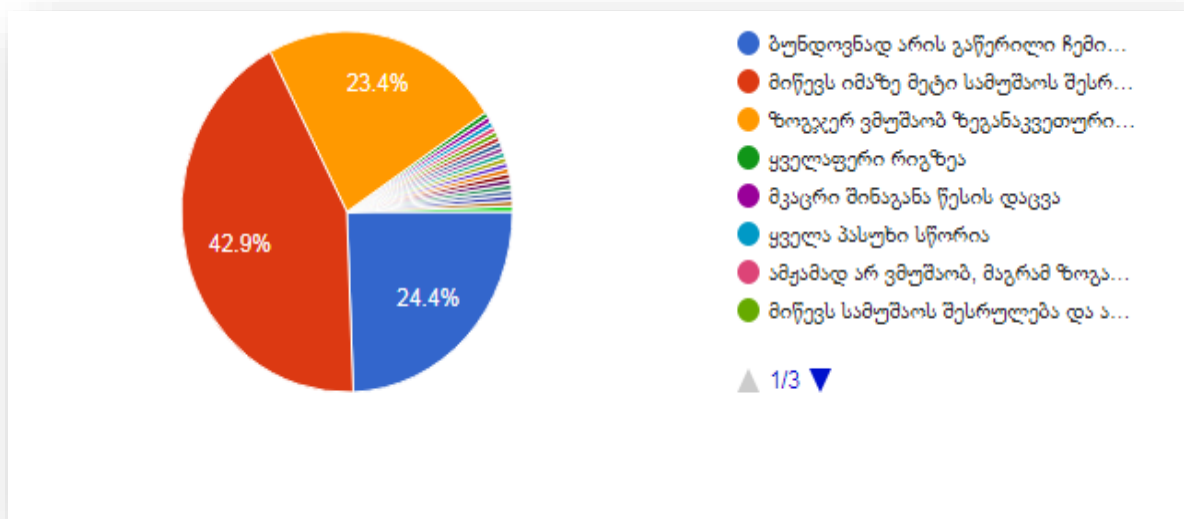
დიაგრამა 3.3.4; ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მიზნით, რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი ღონისძიება;

ყველაზე მეტი რაოდენობა (42%), თვლის, რომ პერსონალის პოტენციალის მაქსიმუმის გამოვლენის შესაძლებლობა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ღონისძიება. როდესაც ადამიანს არ ეძლევა საშუალება გამოავლინოს თავისი პოტენციალი, ის ისტრესება და სწორად ვერ ხარჯავს თავის ენერჯიას. არასწორად განაწილებული ენერჯია კი უარყოფითად მოქმედებს თითოეულ ჩვენგანზე. საქართველოში ხშირია შემთხვევები, რომ დაქვემდებარებული არ აფიქსირებს თავის აზრს, შეხედულებას გარკვეულ საქმესთან მიმართებაში, რადგანაც იცის რომ აზრი არ ექნება. ამგვარად, ზოგჯერ კომპანიის დირექტორები არ იზიარებენ თანამშრომლის აზრებს, რომელიც შეიძლება იყოს ძალიან გამოსადეგი და ღირებული.

ზოგიერთი თანამშრომელი შესაძლოა იმხელა რესურსის პატრონი იყოს, რომ მეტად წაადგეს კომპანიის საჭიროებებს, თუ სწორად გამოავლენს შესაძლებლობების მაქსიმუმს.

28.8% კი თვლის, რომ კომპანიის მართვის პროცესში პერსონალის ჩართულობა არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. როდესაც თანამშრომელი გრძნობს თავს კომპანიის ნაწილად, მას ნამდვილად უმაღლდება მოტივაცია და განწყობა სამუშაოს მიმართ.

რაც შეეხება კომპანიის კომპანიაში ყველაზე აქტუალურ პრობლემებს, ყველაზე მეტი ადამიანი (42.9%) მიიჩნევს, რომ ეს არის იმაზე მეტი სამუშაოს შესრულება, ვიდრე ევალუა დაქვემდებარებულს.

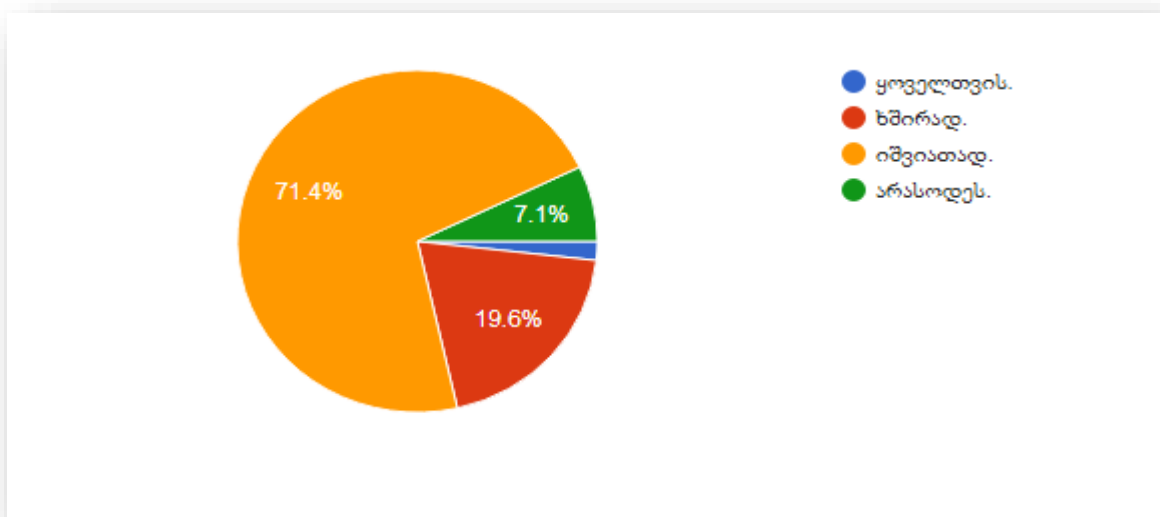


დიაგრამა 3.3.5; რა პრობლემას აწყდებით ყველაზე ხშირად თქვენს კომპანიაში; უპირველეს ყოვლისა, ეს არის შრომის კოდექსის დარღვევა.

ასევე არანაკლებ აქტუალურია უფლება-მოვალეობების საკითხი. **24.4%** აფიქსირებს, რომ მათი უფლება - მოვალეობები ბუნდოვნად არის გაწერილი. რაც იწვევს პრობლემას კომპანიაში. ამ დროს ზოგადად ფერხდება მუშაპზის პროცესი.

როგორც ვხედავთ ნახაზზე, კომპანიის პრობლემებთან დაკავშირებით პასუხი მრავალია, თუმცა ძირითადად ყოველი მათგანი ზეგანაკვეთულ შრომას ეხება, რომელიც არ არის ანაზღაურებული. ესეც ჩვეულებრივ შრომის კოდექსის დარღვევაა.

რაც შეეხება ვაკანსიის აღწერილობას, ძირითადი რაოდენობა (**71.4%**), თვლის რომ იშვიათად შეესაბამება არსებული სამუშაო აღწერა რეალურ პირობებს. ამის გამო კი სამუშაოს მაძიებლები არიან უნდობლობით განწყობილნი შეთავაზებულ წინადადებების მიმართ.



დიაგრამა 3.3.6; რამდენად შეესაბამება ხოლმე ვაკანსიის სამუშაო აღწერილობა (სამუშაოს არსი, პირობები) რეალობას;

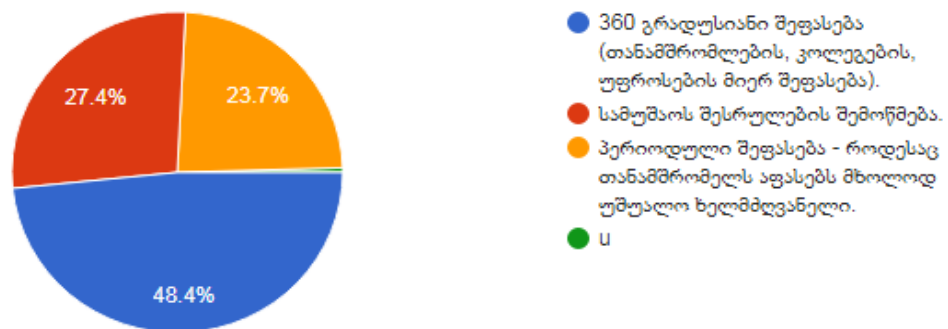
ხშირ შემთხვევაში ვაკანსიის სამუშაო აღწერისას არ არის მითითებული ანაზღაურება. ამის გამო კი სამუშაოს მაძიებელი დროს კარგავს ტყუილად იმ გასაუბრებებზე, რომელიც ანაზღაურების გათვალისწინებით შესაძლოა საერთოდ არ აწყობდეს. ან არ იყოს აღწერაში სამუშაო გრაფიკი, პირობები და ასე შემდეგ. ეს ყველაფერი დროის კარგავს იწვევს.

იმ შემთხვევაში თუ სამუშაო აღწერა უბრალოდ იქნება სრულყოფილი, ყველაფერი მეტად გამარტივდება, როგორც დასაქმებულისთვის ასევე დამსაქმებლისთვისაც.

არის შემთხვევები, როდესაც საკმაოდ ბუნდოვნად არის მოცემული სამუშაო აღწერა, რაც ასევე პრობლემის გამომწვევი და შემაფერხებელი ფაქტორია.

თუმცა **19.6%** თვლის, რომ ვაკანსიის აღწერილობა ხშირად შეესაბამება რეალობას. ვთვლი რომ ეს პროცენტული მაჩვენებელი არ არის ცოტა. და ამიტომ გასაანალიზებელია არსებული სიტუაცია.

რაც შეეხება თანამშრომელთა შეფასებას, არსებობს სხვადასხვა მიდგომები, მეთოდები, რომელთა გამოყენებითაც ხდება შეფასება. გამოკითხულთა უმეტესობა (**48.4%**) მიიჩნევს, რომ **360 გრადუსიანი შეფასების მოდელი** არის მისაღები. ამ შემთხვევაში ხდება დასაქმებულის შეფასება მისი კოლეგების, დამსაქმებლის მიერ. ეს არის საკმაოდ ეფექტური მეთოდი, თუმცა ქართულ კომპანიებში ნამდლვად არის დამკვირდებული. მისი გამოყენებით მეტად შესაძლებელი იქნება დასაქმებულის ობიექტური შეფასება, თუმცა ამ შემთხვევაში, ანონიმურობა უნდა იქნეს დაცული. ინფორმაცია იმის შესახებ თუ ვინ როგორ აფასებს დასაქმებულს მას არ უნდა ჰქონდეს. თუ ყველაფერი მოხდება ღიად, შეიძლება ამან გამოიწვიოს უკმაყოფილება.

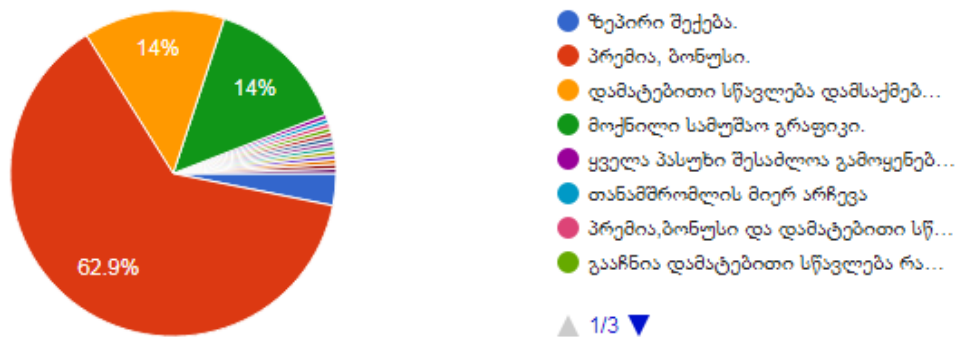


დიაგრამა 3.3.7; პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის რომელი სისტემა არის ეფექტიანი;

რაც შეეხება მოტივაციის სისტემას გამოკითხულთა უმეტესობა (**62.9%**) მიიჩნევს, რომ ყველაზე კარგი სისტემა არის პრემია, ან ბონუსი. ეს ბუნებრივიც არის, რადგან მატერიალური მოტივაციის სისტემა, მეტ-ნაკლებად ყველაზე დადებითად მოქმედებს.

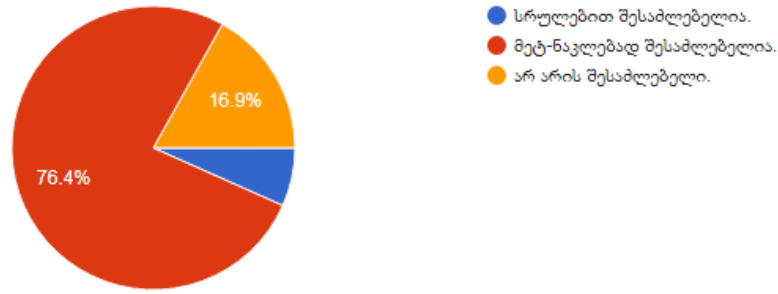
14 – 14 % კი თვლის, რომ ყველაზე ეფექტური მოტივაცია არის დამატებითი სწავლება დამსაქმებლის ხარჯზე და ასევე მოქნილი სამუშაო გრაფიკი. აღსანიშნავია, რომ ზიგსთვის ბევრად ღირებულია მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ვიდრე ბონუსი. ამ შემთხვევაში ადამიანის ტიპი, მისი ცხოვრების რეჟიმი და პრიორიტეტებია გასათვალისწინებელი.

რაც შეეხება ზეპირ შექებას, (3.2%) შეიძლება იფიქროთ რომ ეს უმნიშვნელოა, თუმცა ზოგადად ადამიანებზე საკმაოდ დადებითად მოქმედებს აღნიშნული ხერხი. ზეპირი შექება ერთგვარი დაფასებაა და ის ადამიანებს უფრო მოტივირებულს ხდის თუ ადეკვატურია.



დიაგრამა 3.3.8: რომელია მოტივაციის ყველაზე ეფექტური სისტემა;

რაც შეეხება კანდიდატის ცოდნის დადგენას, იმის გაგებას და გააზრებას თუ რეალურად რა პოტენციალი აქვს ადამიანს და რას ფლობს, გამოკითხვისას გამოყენებული იყო შემდეგი კითხვა, და შესაბამისი შედეგი იყო მიღებული.



დიაგრამა 3.3.9; გასაუბრებისას გამოყენებული ზოგადი ტესტებით, რამდენად არის შესაძლებელი კანდიდატის პროფესიული ცოდნის დადგენა;

როგორც ჩანს, გამოკითხულთა უდიდესი ნაწილი, **76.4%** თვლის, რომ გასაუბრებისას გამოყენებული ზოგადი ტესტებით მეტ-ნაკლებად არის შესაძლებელი კანდიდატის პროფესიული ცოდნის დადგენა. ამის გათვალისწინებით, აუცილებელია რომ გასაუბრების პროცესი არ მიმდინარეობდეს 5-10 წუთის განმავლობაში. ზოგადად, გასაუბრების ხანგრძლივობაც და ეტაპებიც არის დამოკიდებული პოზიციაზე. ამგავრად, კანდიდატის ცოდნის დადგენა დაკავშირებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე. თუმცა სრულებით ადამიანის ამოცნობა ვფიქრობ შეუძლებელია.

კანდიდატის პროფესიულ ცოდნასთან ერთად, მნიშვნელოვანია პიროვნული თვისებების გათვალისწინებაც. შესაძლოა ადამიანი გამოირჩეოდეს განათლებითა და გამოცდილებით, მაგრამ შერჩევის ოფიცერს მაინც არ მოეწონოს. ამ შემთხვევაში ეიჩარ მენეჯერის სუბიექტური აზრიც მნიშვნელოვანია. ყურადღებას აქცევენ ჩაცმულობასაც, მაგრამ განხილული საკითხიც მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია პოზიციასთან. ხშირ შემთხვევაში შერჩევის ოფიცრები სვამენ ისეთ კითხვებსაც, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანის ინტერესებს, ხასიათს.

16.9% მიიჩნევს, რომ გასაუბრებისას კანდიდატის პროფესიული ცოდნის დადგენა არ არის შესაძლებელი. ამასთან დაკავშირებით, მინდა აღვნიშნო გასაუბრებაზე დაშვებული ყველაზე გავრცელებული შეცდომები. სწორედ ეს შეცდომები განაპირობებს ეიჩარ ოფიცრების აღქმას, როგორც კონკრეტული პოზიციისთვის შეუსაბამო კანდიდატს. ეს შეცდომები შეიძლება იყოს:

³⁴ 1. შეუფერებელ დროს, საუბარი იმაზე, რასაც უშუალოდ, პროფესიულ ცოდნასა და გამოცდილებასთან არ აქვს კავშირი;

როგორც წესი, გასაუბრებაზე, შერჩეულ კანდიდატებს სურთ კარგი შთაბეჭდილების დატოვება და ამ შემთხვევაში, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა, ინტერვიუს დასაწყისშივე საუბარი არაპროფესიულ უნარებსა და გამოცდილებაზე. მაგალითად, კითხვაზე, მოგვიყევით „თქვენ შესახებ“, კანდიდატმა უნდა წარმოაჩინოს საკუთარი პროფესიული პროფილი და არა ის დამატებითი უნარები, რაც კონკრეტული პოზიციის საქმიანობასთან არ არის კავშირში. ინტერვიუსთვის განკუთვნილი დრო საკმარისია იმისთვისაც, რომ კანდიდატმა მის სხვა კარგ მხარეებზე მოგვიანებით ისაუბროს.

2. საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების, გამსაუბრებელთან შედარებით უპირატესად წარმოჩენა.

კანდიდატებს – კარგი უმაღლესი განათლებით – განსაკუთრებით აქვთ ეს პრობლემა. ისინი არიან ეგოცენტრულები და ფიქრობენ, რომ მათ მიერ ნათქვამ ყოველ სიტყვას ოქროს ფასი აქვს. ინტერვიუერის შეკითხვაზე სწორი პასუხის გაცემა არის პლუსი, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია გამსაუბრებელთან წარმატებული კომუნიკაციის დამყარება ურთიერთგაგებითა და კორექტული პასუხების ხარჯზე.

3. სასურველი პოზიციისთვის საჭირო კომპეტენციის არცოდნა

როცა კანდიდატს აქვს შესაძლებლობა, განსაზღვროს, როგორი კადრი სჭირდებათ კომპანიაში, რა არის მათი კარიერული გამოცდილება, რა უნარებს ითხოვენ კომპანიის განვითარებისთვის და პროფესიონალი კადრის შეფასების რა კრიტერიუმები აქვთ, ის წარმატებით შეძლებს ინტერვიუს დამთავრებას. გარდა ამისა, გამსაუბრებელთან კომუნიკაცია, მისგან პროფესიული რჩევის მიღებით, კანდიდატით დაინტერესების დამატებითი საშუალებაა.

³⁴<https://www.marketer.ge/gasaubrebis-sashineli-shecdomebi/>

“გასაუბრებაზე დაშვებული ყველაზე გავრცელებული შეცდომები“

3.4 ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის ახალი მოდელი

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შემიძლია აღვნიშნო, რომ ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში მრავალი პრობლემა არის წამოჭრილი.

უპირველეს ყოვლისა, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ეფექტიანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი შესაბამისობაშია ორგანიზაციის ზოგად სტრატეგიასთან, მის მიზნებთან და ეხმარება ორგანიზაციას თავისი მისიის მიღწევაში. კარგად გააზრებული სტრატეგიის გარეშე, ნებისმიერი ორგანიზაცია წარუმატებელია, რადგანაც მისი საქმიანობა გაუაზრებელი და არასისტემური იქნება, რესურსების ხარჯვა კი არამიზნობრივი და არაეფექტიანი.

მიღებული კვლევის შედეგებით დგინდება, რომ ქართულ კომპანიებში მნიშვნელოვანია დაინერგოს ახალი მოდელი, რომელიც არსებულზე უკეთესი და ეფექტური იქნება. ახალ მოდელზე მსჯელობისას გასამახვილებელია ყურადღება უკვე არსებული მოდელის ნაკლოვანებებზე, რაც აფერხებს ქართული კომპანიების მუშაობის პროცესს. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის პროცესის სრულყოფის მიზნით, სასურველია თანამშრომელთა შეფასების სისტემის გაუმჯობესება.

³⁵ ზოგადად, **სამუშაოს ძირითადი მიმართულებები/სფეროები**, ანუ მიზნები, რომლებიც აკისრია დასაქმებულს ამა თუ იმ თანამდებობიდან გამომდინარე, და აქტივობები და ქმედებები, რომლებიც მიმართულია ამ მიზნების შესრულებისკენ, რაც ზრდის სამმართველოსა და ზოგადად მთლიანი დეპარტამენტის ეფექტიანობას, უნდა დაიყოს შედეგებად (პროდუქტებად) და აქტივობებად, შესაბამისი ფინანსური მოთხოვნებით. ეს გამოიყენება იმის საჩვენებლად, თუ როგორ უნდა გაიზომოს სამუშაოს შესრულებისა თუ მიღწევების შედეგები და აქტივობები. სამუშაოს ძირითადმა მიმართულებებმ შეიძლება მოიცვას სამუშაოს ასპექტების მთელი რიგი, მათ შორის: - კონკრეტული ამოცანები ან ღონისძიებები, რომელთა უზრუნველყოფაზეც პასუხისმგებელია დასაქმებული, მიღწეულია; - აქტივობები ან სიტუაციები, სადაც განსაკუთრებული წვლილის შეტანა არის დასაქმებულის პირადი პასუხისმგებლობა.

ასევე სამუშაოს მთავარი მიმართულებების შეფასების გარდა აღსანიშნავია, **სამუშაოს შესრულების ხარისხის ზოგადი ფაქტორები** რაც პასუხობს კითხვაზე: „რა იქნა

³⁵ CBGL Project / HR Component: Performance Appraisal Session SIPU International/GFSIS/March 2012

მიღწეული?“, ხშირად ხდება თითოეული თანამშრომლის შეფასება, მათი ზოგადი საქმიანობის მიხედვით, რაც პასუხობს კითხვას „როგორ?“. სამუშაოს მთავარი მიმართულებები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს: • მომსახურების გაწევას – მაგალითად, როგორ პასუხობს კლიენტის მოთხოვნებს. • სამუშაოს ცოდნას – მაგალითად, რამდენად კარგად ესმის თავისი სამუშაოს მნიშვნელობა სამმართველოსთვის თუ მთელი ორგანიზაციისთვის, ასევე ტექნიკური დეტალების ცოდნა და ა.შ. • სხვებთან მუშაობას – მაგალითად, კოლეგებთან თანამშრომლობა, კომუკაციის უნარი და ა.შ. • ზოგად ქცევას – მაგალითად, როგორ ასრულებს ქცევის შინაგანაწესს, ქცევის კოდექსს, ავლენს ერთგულებას საქმისადმი,

შეფასება რეიტინგის სისტემის მიხედვით ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების მიხედვით თანამშრომლის შეფასებისას ხდება ფაქტორების რეიტინგის განსაზღვრა სამუშაო სტანდარტების რიცხობრივ სკალაზე. მაგალითად, სანიმუშო (ფრიადი), დამაკმაყოფილებელი და არაადეკვატური. ხშირად ეს სკალა შესაძლოა იყოს სუბიექტური და მიგვიყვანოს ძალიან ბევრ „დამაკმაყოფილებელ“ შეფასებამდე. ამ ნაკლოვანებების დაძლევის მიზნით შემუშავდა რეიტინგის (კლასიფიცირების) საკმაოდ კომპლექსური „ქულების“ სისტემა. მიმართულების მენეჯერებმა უნდა გამოიყონ კონკრეტული თანამდებობის/სამსახურის სამუშაოს წარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორები. სამუშაოს მთავარი მიმართულებები და ზოგადი სამუშაო ფაქტორები შესაძლოა განსხვავებულად შეფასდეს კონკრეტული სამსახურის/თანამდებობის სპეციფიკიდან გამომდინარე. ამის შემდეგ ხდება თითოეული ფაქტორისთვის სამუშაოს კარგი, ცუდი და საშუალო შესრულების ნიმუშების განსაზღვრა. არის შემთხვევები, როდესაც სამუშაოს მთავარ მიმართულებებს/სფეროებს უფრო მეტი მნიშვნელობა (ხვედრითი წილი) ენიჭებათ, ვიდრე სამუშაოს ზოგად ფაქტორებს.

კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მოტივაციის საკითხს. დაფიქსირდა, რომ მოტივაციის ნაკლებობას უპირველეს ყოვლისა, ქართულ კომპანიებში იწვევს არაეფექტიანი სახელფასო სისტემა. არსებული სისტემის გაუმჯობესების გარეშე შეუძლებელი იქნება ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფა. განსახილველია როგორც სახელფასო ასევე საბონუსე სისტემა.

ამასთან დაკავშირებით, ჩემი აზრით, კომპანიებში აუცილებელია დაინერგოს ხელფასების დასამუშავებელი პროგრამა, რაც წარმოადგენს გარკვეულ ფინანსურ მოდელს. ზოგადად იმ კომპანიებში, რომლებიც სარგებლობენ დამოუკიდებელი ბუღალტრული მოდელით, ხელფასების დათვლა და მონიტორინგი სირთულეებთანაა დაკავშირებული. შესაბამისი მოდელების დანერგვით კი შეცდომების დაშვების რისკი საგრძნობლად კლებულობს. თანამშრომელთა ხელფასების დათვლა პროგრამის გარეშე მიმდინარეობს დიდი დროის მანძილზე. სწორად შერჩეული სახელფასო სისტემის მეშვეობით კი დრო საგრძნობლად შემცირებულია. კომპანიებში დასაწერია ისეთი მოდელი, სადაც ყველა პროცესი ერთად მოიყრის თავს. რაც გულისხმობს:

- ხარჯების მუდმივი კონტროლის შესაძლებლობას;
- კანონმდებლობასთან სრულად შესაბამის დოკუმენტაციას / ოპერაციებს;
- ადამიანური რესურსის ოპტიმალურ გამოყენებას;
- მარაგების ეფექტური მართვა-კონტროლის საშუალებას;

³⁶ რაც შეეხება საბონუსე სისტემას, კომპანიაში სხვადასხვა დეპარტამენტების საბონუსე სისტემაზე მიბმა უმნიშვნელოვანესია (წინასწარ გაწერილი გეგმის მიღწევის შემთხვევაში).

არსებობს მატერიალური და არამატერიალური მოტივაცია. მოტივაცია ის შინაგანი მუხტია, რომელიც პიროვნებას უბიძგებს რაიმეს კეთებისკენ. მოტივაციის ძირითადი ფაქტორია იმის გამოკვლევა, თუ რითია ესა თუ ის პიროვნება დაინტერესებული. ზოგიერთისთვის ეს ფულია, ზოგისთვის არა. ამის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის თანამშრომლები სათანადოდ შეაფასონ. მიუხედავად იმისა, თუ რომელ მოტივაციის სისტემას გამოიყენებს კონკრეტული კომპანია, იგი ერთნაირად უნდა გამოიყენოს ყველა თანამშრომლის მიმართ. მოტივაციის სისტემის დანერგვისას გასათვალისწინებელი საკითხია :

- გაამართლებს თუ არა ეს დანახარჯებს ?
- იქნება თუ არა სარგებლიანი კომპანიისა და მისი თანამშრომლებისათვის ?
- გამოიღებს თუ არა იმ შედეგს , რასაც კომპანია მოელის?

³⁶ <http://www.davidkenchadze.ge/ka/migweva/full/78>

„სახელფასო და საბონუსე სისტემის შექმნა“

სამოტივაციო სისტემა - სამოტივაციო სისტემის დანერგვა კომპანიას მოუტანს მოტივირებულ თანამშრომლებს, რომლებიც თავდაუზოგავად იმუშავენ კომპანიის წარმატებისთვის.

დამატებითი სარგებელი - დამატებითი სარგებელის სისტემა მოიაზრებს ერთჯერად დახმარებას, დეკრეტული შვებულების ანაზღაურებას, უფასო კვებას (ან კვების თანხას) კორპორატიულ დაზღვევას, მობილური კავშირის დაფინანსებას, ავტომობილთა უზრუნველყოფას (პოზიციის შესაბამისად) და ა.შ.

კვლევაში მიღებული შედეგების მიხედვით, **(42%)** ყველაზე მნიშვნელოვანი ღონისძიება ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მიზნით, არის პერსონალის პოტენციალის მაქსიმუმის გამოვლენის შესაძლებლობა. ყველა ადამიანს შეუძლია გახდეს უფრო პროდუქტიული და ეფექტური ვიდრე არის, თუ მოხდება მისი ძლიერი მხარეებისა და მამოძრავებელი უნარის იდენტიფიცირება. პერსონალის პოტენციალის ზუსტი შეფასებისას შესაძლებელი ხდება რესურსების სწორი გადანაწილება და ოპტიმიზაცია. იმის გამო, რომ ხშირ შემთხვევაში არ ხდება მათი პოტენციალისა და უნარების მაქსიმალური რეალიზება ორგანიზაციაში, დასაქმებულები ტოვებენ სამუშაო ადგილს. ზოგჯერ ამას უფრო ფართო მასშტაბებიც ახლავს თან. როდესაც ხდება ტვინების გადინება საქართველოდან.

ქართული კომპანიებისთვის მუდმივად კადრების ძიება დიდ ხარჯებთან და დროსთან არის დაკავშირებული. ამის აღმოსაფხვრელად კი გასათვალისწინებელია მათი მაქსიმალურად რეალიზების პროცესი. ყველაზე მეტად წარმატებულნი არიან ორგანიზაციები, რომლებიც გრძნობენ საკუთარ მისიას, პატივს სცემენ საკუთარ თანამშრომლებს და დებენ საკუთარ დროს, ენერგიასა და ფულს სასიამოვნო და მაღალპროფესიონალური გარემო-პირობების შექმნაში.

ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის ახალი მოდელის განხილვისას, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა შეიცვალოს მოთხოვნების შესაბამისად. ზრდისა და განვითარების მოდელებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის უფრო კომპლექსურ ინსტიტუტად ჩამოყალიბების კვალდაკვალ ადამიანური რესურსების მართვაც ვითარდება ეტაპობრივად, მთელი რიგი საფეხურების გავლით.

³⁷ადამიანური რესურსების მართვის მოდელის დარეგვის გაუმჯობესების მიზნით, უნდა მოხდეს მოდელის შეფასება შემდეგი მეთოდებით:

- რაოდენობრივი კრიტერიუმი;
- მომხმარებელთა რეაქცია;
- შეთანხმებები მომსახურების დონეზე;
- თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის საზომები;
- მიღწევების შეფასება შეთანხმებული სტანდარტების მიხედვით, ანუ ე.წ.

Benchmarking-ი;

- ადამიანური რესურსების შეფასების ქულების ცხრილი;
- უპირატესი მიდგომა შეფასებისათვის;

აუცილებელია შეფასდეს ადამიანური რესურსების ფუნქციის წვლილი, რაც უზრუნველყოფს ეფექტიანობას როგორც სტრატეგიულ დონეზე, ისე მომსახურების მიწოდებისა და დახმარების აღმოჩენის თვალსაზრისითაც. ფუნქციის შეფასების მთავარი კრიტერიუმი არის ადამიანური რესურსების უნარი იმოქმედოს სტრატეგიულად და შესაძლებლობები - გასწიოს შესაბამისი დონის მომსახურება. თანამშრომლები კმაყოფილებას ადამიანური რესურსების სამსახურის მიმართ შემდეგი ფაქტორების მიხედვით გამოხატავენ:

- თუ ცვლილებების პერიოდში მათგან იღებდნენ საჭირო დახმარებას;
- თუ იღებდნენ ღირებულ რჩევებს;
- თუ იღებდნენ აუცილებელ მხარდაჭერას რთულ ვითარებაში ან რთულ ადამიანებთან ურთიერთობისას;
- თუ ადამიანური რესურსების მხრიდან სწორად იყო გაგებული სამუშაოს ძირითადი პრინციპები.

³⁷ https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/HR%20Strategic.pdf

„საკითხავი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში“.

დასკვნა და რეკომენდაციები

დასკვნის სახით შეიძლება ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, განსაკუთრებით კი ბიზნესის სფეროში მომუშავე ფირმებისთვის. მეტიც, მათი კომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსები შეუფასებელი კაპიტალია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისთვის. აქედან გამომდინარე, მათი სწორად მართვა კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე და მუდმივად ცვალებად გარემოში.

ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის საკითხების შესწავლამ მიჩვენა თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის სწორად შერჩევას და ასევე, რამეთოდების გამოყენება იქნება დღეისათვის პრიორიტეტული იმისათვის, რომ განხორციელდეს ადამიანური რესურსების წარმატებით დანერგვა და ფორმირება კომპანიებში. აგრეთვე აღსანიშნავია ის, თუ რა ღონისძიებებია ჩასატარებელი და რა ასპექტებია გასათვალისწინებელი განვითარებისათვის. კადრების შერჩევის პროცესში, რამდენიმე ეტაპის გავლა არის საჭირო. ეს ეტაპები აუცილებელია, რომ იყოს სწორად განხორციელებული. კომპანიამ კი რაც შეიძლება კარგად უნდა შეძლოს კანდიდატების გაცნობა და შეფასება. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესია კადრების სოციალიზაცია, რომლის დროსაც გამოიყოფა რამდენიმე საკვანძო ეტაპი: მოლოდინების ფორმირების ეტაპი, „შეხვედრა რეალობასთან“, „ოჯახის წევრობა“. ახალ თანამშრომელს კომპანიასთან მიმართებით შესაძლოა გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინი ქონდეს და როდესაც რეალობას „შეეჯახება“ იმედი გაუცრუვდეს. ამგვარად, რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას ავრცელებს ორგანიზაცია ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდება მომავალ თანამშრომლებს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი.

როგორც აღვნიშნე, დღეისათვის ძალიან ბევრი დაწესებულება იყენებს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ სისტემას, რისი საშუალებითაც კომპანიების ფუნქციონირება გამარტივებულია. სისტემა მუდმივად ვითარდება და ჩემი აზრით, მისი გამოყენება ნებისმიერი კომპანიისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

ჩატარებულმა ემპირიული კვლევის შედეგების გათვალისწინებით შემიძლია ვთქვა, რომ ქართულ კომპანიებში ყველაზე ხშირად აწყდებიან შემდეგ პრობლემას: ანაზღაურების გარეშე ზეგანაკვეთური დროით მუშაობა. ამ შემთხვევაში, დასაქმებულის შრომითი უფლებები ირღვევა. ამის აღმოსაფხვრელად კი ჩემი აზრით საჭიროა, დასაქმებულებისათვის შესაბამისი ანაზღაურების გადახდა. აუცილებელია, რომ კომპანიებმა რეალურად იხელმძღვანელონ შრომის კოდექსით.

რაც შეეხება თანამშრომლების უფლება-მოვალეობების საკითხს, კვლევით გამოვლინდა, რომ ძალიან ბევრი ადამიანისთვის პრობლემას წარმოადგენს ბუნდოვანი პასუხისმგებლობები. კმაფიოდ უნდა განისაზღვროს ყველა თანამშრომლის უფლება-მოვალეობები კომპანიის საერთო წარმატების მისაღწევად.

ასევე აღსანიშნავია მოტივაციის საკითხი, რის ნაკლებობასაც განიცდიან ქართულ კომპანიებში. მოტივაციის ამაღლებაზე ზრუნვა კი უნდა იყოს კომპანიისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი. ამისათვის კი „პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანია არსებობდეს ეფექტიანი სახელფასო სისტემა, რომელიც ყველა თანამშრომლისათვის ერთნაირად იქნება გამოყენებული.

იმის გათვალისწინებით, რომ დაქირავებული თანამშრომლები სამუშაო პირობებით არიან უკმაყოფილონი, ხდება კადრების დენადობა. ეს არის ერთ-ერთი სერიოზული პრობლემა საქართველოში. დენადობას სრულად ვერ გავაქრობთ და ეს ნორმალურია, უბრალოდ, მაქსიმალურად უნდა ვეცადოთ, რომ ის შევამციროთ. ამ მიზნის მისაღწევად, რამდენიმე რამ უნდა გავითვალისწინოთ:

1. მოქნილი სამუშაო გრაფიკის არსებობა;
2. თანამშრომლების პოტენციალის გამოვლენის შესაძლებლობის არსებობა;
3. კომპანიებმა თანამშრომლებს შესთავაზონ განვითარების გეგმა;
4. კომპანიაში არსებობდეს ეფექტიანი სახელფასო და საბონუსე სისტემა;

ამგვარად, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე რეკომენდაციის სახით შემიძლია აღვნიშნო, რომ აუცილებელია ადამიანური რესურსების იმგვარად მართვა, რომელიც დადებით გავლენას მოახდენს შემდეგ საკითხებზე: მოტივაციის ამაღლება, პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის ეფექტიანი სისტემის გამოყენება (მაგ : 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის), პერსონალის პოტენციალის გამოვლენის შესაძლებლობის

არსებობა, პერსონალის მართვის პროცესში ჩართულობა. დასაქმებულებს შორის პასუხისმგებლობის რაციონალური განაწილება და შეძლებისდაგვარად აღმოიფხვრას: პერსონალის მიმართ უპატივცემულო დამოკიდებულება, რთული სამუშაო პირობები, არსებული ვაკანსიების რეალობასთან შეუსაბამობა, არამოქნილი სამუშაო გრაფიკი და ასე შემდეგ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, „ადამიანური რესურსები“ თბილისი 2011. 8-9 გვ, 12-13 გვ, 20-21 გვ.
2. ბერიძე რ „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თემა 6. „პერსონალის განვითარება“- პერსონალის სწავლება, თბილისი 2011, გვ. 85.
3. გოროშიძე გ., ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, #3, თბილისი, 2015.
4. გულუა. ე. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, თემა:“ ადამიანური რესურსების შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგიები“ ,თბილისი 2017. 17-19 გვ.
5. გულუა. ე. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“, თემა:“ ადამიანური რესურსების შეფასების და წახალისების სტრატეგიები“ ,თბილისი 2017. 3გვ, 8 გვ.
6. პაიჭაძე ნ. თანამშრომლებთან უკონფლიქტოდ მუშაობის ხელოვნება, პ.გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული, თბილისი., 2012. გვ 135,
7. ქურდაშვილი ლ.“ადამიანური კაპიტალის კომპონენტი ტრანსნაციონალური კომპანიების მართვაში“ ,თბილისი 2017, 13-15 გვ.
8. საჯარო სამსახურის ბიურო, „საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი“ თბილისი 2016, 2-4 გვ,
9. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი I (რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ.), გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“ თბილისი 2013,
10. ასოცირებული პროფესორები - პაიჭაძე.ნ, ჩოხელი.ე., ქეშელაშვილი.გ., ხარხელი მ.ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი, “ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში” გვ 8-9. 13-15.
11. (ავტორთა ჯგუფი): „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“ სინერჯი ბიზნეს გამომცემლობა, თბილისი 2012,
12. CBGL Project / HR Component: Performance Appraisal Session SIPU International/GFSIS/March 2012

13. Heron J, Knowles D, Gasey D. Human resource planning systems.. London 2000,. p. 217-220
14. Mead R. and Tim G. Andrews, International Management culture and beyond, London 2009, 325-326 pp.
15. Shafritz, J. M. 'The dictionary of public policy and administration' 2004.
16. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Role-of-the-HR-function_GEO.pdf
ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა, თბილისი 2014.
17. <http://fas.ge/eHRMS> ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზირებული სისტემა, საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, თბილისი 2013,
18. <http://forbes.ge/news/4568/saqstati-umuSevrobis-done> “უმუშევრობის დონე“ თბილისი 2018 წელი,
19. <https://www.antal.com/>
20. http://bizideebi.blogspot.com/2010/10/blog-post_8664.html ნიკურაძე. ა. “ პერსონალის შერჩევა თანამედროვე მართვის პირობებში”
21. https://www.gfsis.org/files/projects/2009/cbgl/cbgl_training/Performance appraisal_geo.pdf
”სამუშაოს შესრულების შეფასება”. გვ 8-12
22. <https://www.geostat.ge/ka> საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური“, “საშუალო ხელფასი“ თბილისი 2018
23. <http://european.ge/shromis-pirobebi-da-usafrtxoeba-samsheneblo-seqtorshi/> “ შრომის პირობები და უსაფრთხოება სამშენებლო სექტორში “
24. <https://www.marketer.ge/gasaubrebis-sashineli-shecdomebi/> “გასაუბრებაზე დაშვებული ყველაზე გავრცელებული შეცდომები“
25. <http://www.davidkenchadze.ge/ka/migweva/full/78> „სახელფასო და საბონუსე სისტემის შექმნა“
26. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/HR%20Strategic.pdf „საკითხავი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში“.
27. <http://www.task.fm/How-To-Organize-The-HRDepartment-A-Shift-From-Shared-to-Professional-Services> “How to organize HRM department”