



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

დარინა გოგიაშვილი

პერსონალის შეფასება და აუდიტი საერთაშორისო
კომპანიებში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,

ასოც. პროფ. მამუკა თორია

თბილისი 2018

ანოტაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში, მნიშვნელოვანად იზრდება პერსონალის აუდიტის როლი, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს შეაფასოს პერსონალის საქმიანობისა და პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ეხება საერთაშორისო კომპანიებში პერსონალის შეფასებასა და უდიტს.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია პერსონალის აუდიტის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები. კერძოდ, განხილულია პერსონალის მართვა, როგორც პროცესი და სისტემა, პერსონალის აუდიტი პერსონალის მართვის სისტემაში. ასევე, პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდოლოგია და მეთოდოლოგია.

ნაშრომის მეორე თავში განხილულია პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესებისა და ოპტიმიზაციის საკითხები. კერძოდ, პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა და აუდიტის როლი, რეკომენდაციები, პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების შესახებ.

ნაშრომის მესამე თავი ეხება საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანია JTI-ში(Japan Tobacco International) პერსონალის შეფასების საკითხებს.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის შედეგები.

Annotation

Darina Gogiashvili

Personnel's evaluation and audit in international markets.

In the conditions of market economic, personnel role of audit is increasing significantly in the rising of company's competitiveness. And its aim is to evaluate the effectivity of staff activity and staff management system.

Presented master thesis, includes staff evaluation and audit in international companies.

In the first chapter of thesis, is discussed theoretical-methodological aspects of research of staff audit. Particularly, there is discussed staff management, like process and the system, staff audit in the system of staff management. As well as, method and methodology of staff audit.

In the second chapter of thesis, we discuss improving and optimization themes in staff management systems. The effectivity of staff management system and the role of audit, recommendations, about how to improve organizational structure of staff management.

The third chapter is about staff evaluation in the international company JTI (Japan Tobacco International) which exists in Georgia.

In conclusion, the results of research are generalized.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. პერსონალის აუდიტის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები	8
1.1 პერსონალის მართვა, როგორც პროცესი და სისტემა	8
1.2 პერსონალის აუდიტი პერსონალის მართვის სისტემაში	17
1.3. პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდიკა და მეთოდოლოგია	28
თავი 2. პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესება და ოპტიმიზაცია	36
2.1 პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობა და აუდიტის როლი	36
2.2 რეკომენდაციები, პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების შესახებ	45
თავი 3.საერთაშორისო კომპანია JTI-ს (Japan Tobacco International) პერსონალის შეფასების ელემენტები	54
დასკვნა	68
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა	71

შესავალი

თემის აქტუალობა. თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად მართვაში ადამიანური რესურსი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში მნიშვნელოვანად იბრძება პერსონალის აუდიტის როლი, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს შეათასოს პერსონალის საქმიანობისა და პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა.

პერსონალის მართვის უპირველესი მიზანია, ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების მიღწევის პროცესის ყველაზე მთავართ- შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის მართვამ, პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს: რა როლს თამაშობენ ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში? რამდენი, რა პროცენტის, კვალიფიკაციის, გამოცდილების და განათლების მომუშავე სჭირდება ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს? როგორ უნდა ჩატარდეს, რაც შეიძლება, ობიექტურად ვაკანსიებზე კონკურსი და მომუშავეთა ატესტირება; ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით? ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან სამუშაოდ, რა მოტივები ამოძრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს? რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება?

პერსონალის შეფასებასა და აუდიტს განსაკუთრებული ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში. პერსონალის აუდიტი იკვლევს, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ასევე ცალკეული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვის საკითხებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, პერსონალის შეფასებისა და აუდიტის პრობლემების კვლევას საერთაშორისო კომპანიებში როგორც თეორიული, ასევე დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია, რაც განაპირობებს კიდევ სამაგისტრო ნაშრომის თემის აქტუალობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს პერსონალის შეფასებისა და აუდიტის პრობლემების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში. დასახული მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის ამოცანებად დავისახეთ:

- პერსონალის აუდიტის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტების ანალიზი;
 - პერსონალის მართვის სისტემაში პერსონალის აუდიტის როლის გამოვლენა;
 - პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდიკისა და მეთოდოლოგიის ანალიზი;
- აუდიტის როლის გამოვლენა პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებაში;
- საერთაშორისო კომპანია **JTI-ის (Japan Tobacco International)** მაგალითზე პერსონალის შეფასების არსებული სისტემის ანალიზი და თავისებურებების გამოვლენა.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანია **JTI-სი (Japan Tobacco International)**.

კვლევის მეთოდები. კვლევის თეორიული საფუძველია პერსონალის შეფასებისა და აუდიტის, ასევე პერსონალის მენეჯმენტის პრობლემების შესახებ ზოგადი როგორც ქართველ, ისე უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო შრომები, სტატიები და მონოგრაფიები. კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა

დიალექტიკური კვლევის მეთოდი რომლის თანახმადაც მოვლენები და პროცესები განიხილება ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში და ურთიერთგანპირობებულობაში. ასევე, შედარებითი ანალიზის, ახსნა-განმარტების მეთოდი. ასევე, ინდუქციის, დედუქციის, სინთეზისა და ანალიზის მეთოდები.

კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა ისეთი სპეციფიკური მეთოდები, როგორცაა: საორგანიზაციო და ანალიტიკური მეთოდი, რომელიც ეფუძნება პერსონალის დოკუმენტაციის ანალიზსა და ანგარიშგების პერიოდის ანალიზს; სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის თანამშრომლების შეხედულებების ანალიზს ორგანიზაციის განვითარების, თვითფასებისა და მისი კოლეგების შეფასების სტაუსისა და პერსპექტივების შესახებ. რომელიც ეფუძნება პერსონალის დოკუმენტაციის ანალიზსა და ანგარიშგების პერიოდის ანალიზს; სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის თანამშრომლების შეხედულებების ანალიზს, ორგანიზაციის განვითარების, თვითშეფასებისა და მისი კოლეგების შეფასების სტატუსისა და პერსპექტივების შესახებ.

პრობლემის შესწავლის დონე. სამაგისტრო ნაშრომის შესრულებისას გამოვიყენეთ პერსონალის აუდიტისა და შეფასების შესახებ, ასევე თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლებლების, მართვის თეორიის კლასიკოსების შრომები. ასევე ქართველ მკვლევართა შრომები.

კვლევის შედეგები. სამაგისტრო თემაზე მუშაობის შედეგად:

- გამოვლენილია პერსონალის აუდიტის როლი კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაში;
- შეფასებულია პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდიკის ეფექტიანობა;
- შემუშავებულია რეკომენდაციები პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფისათვის;

- კომპანია JTI-ს (Japan Tobacco International) დადგენილი და გამოვლენილია პერსონალის აუდიტისა და შეფასების არსებული სისტემა და მისი ეფექტიანობა.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 71 გვერდზე. შედგება შესავლის, სამი თავის, ხუთი ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურული წყაროების ნუსხისაგან.

თავი 1. პერსონალის აუდიტის კვლევის თეორიულ- მეთოდოლოგიური ასპექტები

1.1 პერსონალის მართვა, როგორც პროცესი და სისტემა

თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად მართვაში, ადამიანური რესურსი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. არსებობს სხვადასხვა განმარტებები პერსონალის მართვასთან დაკავშირებით. ერთ-ერთი მათგანის, ე.ბარათაშვილის თანახმად – ესაა ღონისძიებების სისტემა, სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისა და ეფექტიანად გამოყენების პირობების შესაქმნელად. დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე, პერსონალთან მუშაობის საკითხებში, მთავარი აქცენტი კეთდება, პიროვნების ფორმირებაზე, რომელსაც უნდა ახასითებდეს მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა, გუნდური მუშაობის უნარი, შესაბამისი კვალიფიკაცია და ა.შ.

ორგანიზაციის პერსონალი ფიზიკურ პირთა ერთიანობაა, რომლის კომპანიასთან ურთიერთობა, რეგულირდება დაქირავების ხელშეკრულებით, სპეციალური ნორმატიულ-სამართლებრივი დოკუმენტაციით. ასევე

ურთიერთობებში შეიძლება იყოს არა მარტო დაქირავებული მუშაკები, არამედ ფიზიკური პირებიც – მესაკუთრეები ან ორგანიზაციის თანაფლობელები, თუ ისინი შემოსავლის ნაწილთან ერთად იღებენ შესაბამის ანაზღაურებას იმისთვის, რომ პირადი შრომით მიიღონ მონაწილეობა ორგანიზაციის საქმიანობაში. ორგანიზაციის პერსონალი, როგორც სოციალური სისტემა ფორმირდება, სახეს იცვლის და ვითარდება ორგანიზაციის მფლობელის მიზნების შესაბამისად. ამასთან, მიზნები განისაზღვრება მესაკუთრის ინტერესებით და იგი საწარმოს მართვის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების საფუძველია, რომლებიც, თავის მხრივ, გულისხმობენ დასახული მიზნების ეფექტურ რეალიზაციას. [ე. ბარათაშვილი, ლ.თაკალანძე, 2010: 355].

საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში დასაქმებული მომუშავეები დაყოფილია შემდეგი კლასიფიკაციური ნიშნების მიხედვით:

საწარმოო პროცესში ჩართულობისა და შესრულებული ფუნქციების მიხედვით პერსონალი იყოფა ექვს კატეგორიად: მუშები (ძირითადი და დამხმარე); ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები, მოსამსახურეები, მცირე მომსახურე პერსონალი, მონათვეები, დაცვა.

ფაქტური საქმიანობის ხასიათის მიხედვით: თანამშრომლის ამა თუ იმ კატეგორიისთვის მისანიჭებლად, გასათვალისწინებელია, არა მარტო მისი განათლება, არამედ დაკავებული თანამდებობა; საქმიანობის კლასიფიკაციას საფუძველად უდევს პროფესიონალური და დარგობრივი ნიშნების შეხამება.

ტექნოლოგიურ პროცესში მონაწილეობის მიღების თვალსაზრისით, რაც დაკავშირებულია პროდუქციის წარმოებასთან – მუშები იყოფა ორ ძირითად კატეგორიად: ძირითადი მუშები და დამხმარე მუშები, ხოლო ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები – ხელმძღვანელებად, სპეციალისტებად და ტექნიკურ შემსრულებლებად. [ე. ბარათაშვილი, ლ.თაკალანძე, 2010: 349].

რაც შეეხება, თანამედროვე კორპორაციის სტრუქტურას, შემდეგნაირად შეგვიძლია წარმოვადგინოთ: ორგანიზაციის თანამშრომლები; მმართველები

(მენეჯერები); აქციონერები; დირექტორთა საბჭო, რომელსაც სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება, ფირმის საქმიანობაზე და ფირმის სტრატეგიის დონეზე, მმართველობითი გადანყვეტილებების მიღების ხარისხზე; ფირმის ფუნქციონირებაში დაინტერესებული ჯგუფები და მხარეები; შრომითი პოტენციალის სრული და რაციონალური გამოყენების ამოცანების გადანყვეტა, აგრეთვე, თანამედრო საბაზრო ეკონომიკის პირობების გათვალისწინებით, ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის ამაღლება, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა.

აღნიშნული პროცესი იწყება პერსონალის რიცხოვნობისა და კოლექტივის პროფესიონალურ-კვალიფიკაციური სტრუქტურის დაგეგმვის ეტაპზე. პერსონალის ფორმირების წარმატება რიგი ფაქტორებითაა განპირობებული. იგი დამოკიდებულია, როგორც დაგეგმვის ხარისხზე, ასევე ორგანიზაციის განლაგების რეგიონალურ მასშტაბებსა და თავისებურებებზე.

დღევანდელი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, თანდათან ვცვილდებით იერარქიულ მართვასა და ადმინისტრაციული ზემოქმედების მკაცრ სისტემას; ამასთან, აუცილებელი ხდება ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრა, პრინციპულად ახალი მიდგომების საშუალებით. ეს პრიორიტეტი კი სხვა არაფერია, თუ არა, კომპანიის წინაშე არსებული ოპერატიული, ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების შესრულება. ორგანიზაციის შიგნით მთავარია – მომუშავეები (მუშაკები), ხოლო მის გარეთ – პროდუქციის მომხმარებლები. შიდასაფირმო მართვის უმნიშვნელოვანეს თავისებურებად გადაიქცა მთელ პერსონალზე ერთიანი და კომპლექსური ზემოქმედება. ამასთან დაკავშირებით, ყალიბდება საკადრო მუშაობის სისტემა. ცალკეული ადამიანების ინტერესების შეხამება, ორგანიზაციის ინტერესებთან და მის სტრატეგიულ მიზნებთან მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვან და ურთულეს ამოცანად გვესახება, რომლის წარმატებით გადანყვეტაზე დამოკიდებულია ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობა. თანამშრომლები მუდმივად დაინტერესებულნი არიან თავიანთი

სამუშაო ადგილის საიმედოობით, შესაძლო მაქსიმალური ხელფასითა და სოციალური გარანტიებით, შრომის კარგი პირობებით. აქცენტი გადატანილია, როგორც მატერიალურ, ასევე არამატერიალურ სტიმულებზე. აგრეთვე, ხშირად ვლინდება, საკუთარი შესაძლებლობებისა და პირადი პროფესიონალური აღიარების მოტივები.

პერსონალის მართვის, როგორც პროცესის და სისტემის დახასიათებისას, აუცილებელია განვიხილოთ მართვის პრინციპები, რომელთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია თითოეული მუშაკისთვის შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად, პასუხისმგებლობის დაკისრება. ყოველმა მომუშავემ უნდა იცოდეს, თუ პირადად ვის ექვემდებარება და ვისგან იღებს მითითებებს. რა მისია ეკისრება ორგანიზაციის წინაშე და რა კონკრეტული უფლება-მოვალეობები აქვს.

პერსონალის მართვაში შეიძლება გამოვყოთ სამი ურთიერთდაკავშირებული მიდგომა, რომლებიც გამოდინარეობენ ეკონომიკური და საორგანიზაციო თეორიებიდან.

პირველი მიდგომა უკავშირდება, ადამიანური კაპიტალის ფორმირებას;

მეორე მიდგომა დაკავშირებულია პერსონალის მართვაში იმ ფაქტორების გამოყენებასთან, რომლებიც ახდენენ დამქირავებლის მოტივირებას, გარე შრომის ბაზარზე ოპტიმალური პროფესიონალური პროფილის მქონე სამუშაო ძალის საძიებლად;

მესამე მიდგომა დაფუძნებულია ორგანიზაციისადმი ლოიალურ დამოკიდებულებაზე, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის ქცევითი მოდელის შექმნას.

ე. ბარათაშვილი და ლ. თაკალანძე [ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, 2010: 365] გვთავაზობენ პერსონალის მართვის სტრუქტურის შემდეგ მიმართულებებს: რესურსების დაგეგმვა (მომხმარებლის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამისათვის აუცილებელი დანახარჯების გეგმის შემუშავება); პერსონალის შერჩევა (ყველა თანამდებობის მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვის

შექმნა); კადრების გადარჩევა (კანდიდატების შეფასება სამუშაო ადგილებზე და რეზერვებიდან საუკეთესოთა შერჩევა); ხელფასისა და კომპენსაციების განსაზღვრა (ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის შემუშავება პერსონალის მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით); პროფორიენტაცია და ადაპტირება (დასაქმებული მუშაკების ორგანიზაციაში და მის ქვედანაყოფში შეყვანა, მუშაკებისთვის იმის გაგების განვითარება, თუ რას მოელის მისგან ორგანიზაცია და მისი როგორი შრომა იღებს დამსახურებულ შეფასებას); სწავლება (პერსონალის სწავლების პროგრამების შემუშავება, მათ მიერ სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისა და სამსახურებრივი წინსვლის მიზნით); შრომითი საქმიანობის შეფასება (შრომითი საქმიანობის შეფასების მეთოდის შემუშავება და მისი დაყვანა მომუშავეებამდე); დანინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, დათხოვნა (მუშაკების თანამდებობრივი გადაადგილების მეთოდის შემუშავება მეტი ან ნაკლები პასუხისმგებლობის შემცველობით, მუშაკების პროფესიონალური გამოცდილების განვითარება მათი სხვა თანამდებობაზე გადაადგილების გზით ან სხვა უბანზე გადაყვანით, აგრეთვე, დაქირავების ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცედურის განხორციელებით); ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, სამსახურებრივი დანინაურების მართვა (პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მიმართულია ხელმძღვანელი კადრების უნარის განვითარებისა და შრომის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ); შრომითი ურთიერთობების კოლექტიური ხელშეკრულებების დადებასთან დაკავშირებული მოლაპარაკებების წარმოება. დასაქმება (დასაქმების თანაბრად უზრუნველყოფის პროგრამების შემუშავება);

უნდა ავლნიშნოთ ის ფაქტი, რომ პერსონალის მართვის პროგრამების შემუშავება ითვალისწინებს რიგ ფაქტორებს, როგორცაა:

– მიზნობრივი ორიენტაციისა და საერთო მიზნების ურთიერთდაკავშირების არსებობას;

–შრომითი რესურსების მართვის სფეროში სტრატეგიის ერთობლივად შემუშავებას და დასაქმების სტაბილიზაციას ხელმძღვანელობის პროტეკავშირების და მუშაკების მიერ.

პერსონალთან მუშაობა გულისხმობს, ღონისძიებათა მიზანმიმართულ მოქმედებას. პერსონალთან მუშაობისას აუცილებელია გავივალისწინოთ ისეთი პრინციპები, როგორცაა: იერარქიულობა, როტაცია, კომპლექსურობა, ეფექტიანობა, პროგრესულობა, პერსპექტიულობა, ოპერატიულობა, სიმარტივე, მეცნიერულობა, მდგრადობა და ა. შ. როტაცია გულისხმობს იმ ფაქტს, რომ, ცალკეული მუშაკების დროებით არ ყოფნამ არ უნდა შეწყვიტოს რომელიმე ფუნქციის განხორციელების პროცესი და არ შეაფერხოს ორგანიზაციის სამუშაო პროცესი. ამისთვის, საჭიროა პერსონალის მართვის სისტემის თითოეულ მუშაკს შეეძლოს თანამდებობრივად უფრო მაღლამდგომ მუშაკთა ფუნქციების შეთავსება, თანამდებობრივი რანგის, ქვედაკატეგორიის თანამშრომლისა და თავისი ღონის ერთი-ორი მუშაკის ფუნქციის შესრულება.

პერსონალის მართვის სისტემა უნდა ფლობდეს კონცეპტუალურ ერთიანობას, შეიცავდეს ერთიან, დასახულ მიზანთა მიღწევის გზებს, ყველა ქვედანაყოფისა და ხელმძღვანელების საქმიანობა აგებული უნდა იყოს ერთიან კონსტრუქციებზე (განწერილ გეგმებზე, ეტაპებზე, ფაზებზე, ფუნქციებზე).

მეცნიერულ-ტექნიკურმა პროგრესმა, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, პერსონალის მართვა სხვადასხვა მიმართულებების აუცილებელ კომპონენტად წარმოაჩინა.

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში იგულისხმება, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირება, რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება სტრატეგიულ ანუ გრძელვადიან პერიოდში. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის ამოცანას წარმოადგენს:

ა) სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის აუცილებელი შრომითი პოტენციალით უზრუნველყოფა;

ბ) მართვის ფუნქციურ-ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან, მათ შორის პერსონალის მენეჯმენტთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება;

გ) პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის საკითხებში წარმოშობილი კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევა.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის სუბიექტებიად გვევლინებიან: ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახური და უმაღლესი ხაზობრივ-ფუნქციური ხელმძღვანელები. ხოლო ობიექტებია: ორგანიზაციის ერთობლივი შრომითი პოტენციალი, მისი განვითარების დინამიკა, სტრუქტურები და მიზნობრივი ურთიერთკავშირები;

ვეთანხმებით, იმ მოსაზრებას, რომ მართვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის კომპეტენტურობის ამაღლებას. კომპეტენტურობაში იგულისხმება, თანამდებობრივი მოვალეობის ეფექტიანი შესრულებისთვის საკმარისი ცოდნის, ჩვევების, გამოცდილების, მუშაობის წესებისა და უნარების ფლობის ერთობლიობა. პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა თანდათანობით ხდება. მართვის სისტემის ყველა ფუნქცია შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგ სამ მიმართულებად: 1. ორგანიზაციის უზრუნველყოფა შრომითი პოტენციალით; 2. შრომითი პოტენციალის განვითარება; 3. შრომითი პოტენციალის კვლავწარმოება.

პერსონალის მართვა ორმაგი ხასიათისაა. ერთი მხრივ, იგი ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ჩარჩოებში ერთ-ერთი ფუნქციური მიმართულებაა. მეორე მხრივ, მისი რეალიზება ხდება პერსონალის მართვის კონკრეტული ფუნქციების საშუალებით, რომლებიც მიმართულია პერსონალის მართვის სტრატეგიის შესასრულებლად. ამ თვალსაზრისით, იგი პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციური ქვესისტემაა. [6. პაიჭაძე, 2003: 153]

აღნიშნული სისტემა აგებულია, ორგანიზაციული სტრუქტურის ბაზაზე. გამოყოფენ სისტემის ორგანიზაციული ჩამოყალიბების სამ ძირითად ვარიანტს:

- სისტემის დამოუკიდებელ სტრუქტურად სრული განცალკევება. მოცემულ შემთხვევაში, არსებობს სტრატეგიის რეალიზაციის ოპერატიული, პრაქტიკიდან მოწყვეტის საშიშროება;

- სტრატეგიული მართვის ორგანოს გამოყოფა, დამოუკიდებელ სტრუქტურულ ერთეულად (სტრატეგიული მართვის განყოფილება) და სტრატეგიული სამუშაო ჯგუფების ფორმირება, პერსონალის მართვის სისტემის დანაყოფთა ბაზაზე;

პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის ფორმირება, სტრუქტურულ ერთეულებად განცალკევების გარეშე. ამ შემთხვევაში, სტრატეგიული მართვის საკითხებს ნაკლები ყურადღება ექცევა.

შედარებით ეფექტიანია, პერსონალის მართვის სისტემის ჩარჩოს „სამტაბო“ სტრატეგიული განყოფილების შექმნა და მათი მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებზე სხვა დანაყოფების კოორდინირება;

სტრატეგიული მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია. იმისთვის, რომ წარმატებით განხორციელდეს იგი, საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ დაიცვას შემდეგი წესები:

ა) პერსონალის მართვის მიზნები, სტრატეგია და ამოცანები გულმოდგინედ და დროულად უნდა იქნეს დაყვანილი ორგანიზაციის თითოეულ მომუშავემდე. ამის მიზანია არა მარტო ის, რომ მათ ნათლად გაიგონ, რას აკეთებს ორგანიზაცია და მისი პერსონალის მართვის სამსახური, არამედ აქტიური მონაწილეობა მიიღონ აღნიშნულ პროცესში;

ბ) რა საკვირველია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, მნიშვნელოვანი აქცენტი უნდა გადაიტანოს შრომითი პოტენციალის განვითარებაზე. კომპანიის შესაბამისმა სტრუქტურებმა უნდა უზრუნველყონ ორგანიზაცია აუცილებელი რესურსებით (მატერიალური, ფინანსური და სხვ.) არამედ მათ უნდა ჰქონდეთ

სტრატეგიის რეალიზაციის და მიზნობრივი პროგრამების სახით და მოახდინონ მათი დაფინანსება.

სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის ძირითადი მიზანია, კომპანიის სტრუქტურული ქვედანაყოფების წინაშე არსებული გეგმების კოორდინირებულად დამუშავება და მათი რეალიზაციის უზრუნველყოფა. იმისთვის, რომ სტრატეგიის შესრულების პროცესი დასახული გეგმის მიხედვით წარიმართოს, აუცილებელია გადანყდეს შემდეგი სახის ამოცანები:

– ადმინისტრაციულ ამოცანებს შორის წარმოაჩენენ პრიორიტეტულს. იგი უნდა შეესაბამებოდეს მართვის იმ სტრატეგიას, რომლის რეალიზაციას ახდენს ორგანიზაცია და პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ისეთ ამოცანებს ეხება, როგორცაა: რესურსების გადანაწილება, ინფორმაციული, ნორმატიულ-მეთოდიკური, სამართლებრივი და სხვა ქვესისტემების შექმნა; დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საკადრო სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტებს: საკადრო დაგეგმვა, მიმდინარე საკადრო სისტემის მუშაობის შესწავლა, პერსონალის ხელმძღვანელობა, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მატერიალური და მორალური ნახალისება, მოტივაცია და ა. შ. [ნ. პაიჭაძე, 2003: 154].

პერსონალის მართვის უპირველესი მიზანია, ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების მიღწევის პროცესის ყველაზე მთავარი- შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის მართვამ, პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს: რა როლს თამაშობენ ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში? რამდენი, რა პროცენტის, კვალიფიკაციის, გამოცდილების და განათლების მომუშავე სჭირდება ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს? როგორ უნდა ჩატარდეს, რაც შეიძლება, ობიექტურად ვაკანსიებზე კონკურსი და მომუშავეთა ატესტირება; ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით? ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან

სამუშაოდ, რა მოტივები ამოძრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს? რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება?

პერსონალის, როგორც პროცესის დახასიათებისას, აუცილებელია ვახსენოთ რიგი ფუნქციები, რომლებიც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, შეიძლება გამოიყოს. აღსანიშნავია, პერსონალის მართვის შემდეგი სპეციალიზებული ფუნქციები:

- თანამედროვე კონცეპტუალურ-მეთოდურ პრინციპებზე დამყარებული პერსონალის მართვის ერთიანი სისტემის შექმნა;
- პერსონალის მართვის სფეროში სამართლებრივი მხარის გათვალისწინება, რაც გულისხმობს, ქვეყნის საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზის მოთხოვნათა დაცვას და ორგანიზაციის შიდა ნორმატიულ-ადმინისტრაციული მხარეების სრულყოფად შესრულებას;
- პერსონალის მართვის არსებული ვითარების პერიოდული ანალიზი და მისი სრულყოფა-განვითარება, რეკომენდაციების მომზადება და განხორციელება;
- პერსონალის მართვის პროცედურების სრულყოფილი განხორციელება;
- ადამიანური რესურსების განვითარება, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა;
- პერსონალის მართვის ადმინისტრაციულ-საკანცელარიო პროცედურების განხორციელება;

ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის ფუნქციების შესრულების კოორდინირება, ორგანიზაციულ-მეთოდური მხარდაჭერა და მართვა; [პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელძღვანელო, 2005: 75]

1.2 პერსონალის აუდიტი პერსონალის მართვის სისტემაში

პერსონალის აუდიტს განსაკუთრებული ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში. პერსონალის აუდიტი იკვლევს, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ასევე ცალკეული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვის საკითხებს.

დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში პერსონალის აუდიტი სამმართველო აუდიტს დამოუკიდებელ მიმართულებად თავდაპირველად კონსალტინგური მომსახურების სახით გამოიყენა. ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ არის ცალსახა დამოკიდებულება „პერსონალის აუდიტთან“ დაკავშირებით. პერსონალის აუდიტის არსის გასაგებად საჭიროა იგი განვიხილოთ ფართო და ვიწრო გაგებით. [მ. თორია, 2014: 249]

ვიწრო გაგებით – ესაა პერსონალის პოტენციალის აუდიტი, რომელიც განისაზღვრება მომუშავეების განათლების დონით, მათი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლებით.

ფართო გაგებით უნდა განვიხილოთ როგორც პერსონალის მართვის სისტემის აუდიტი. იგი მიმართულია როგორც პერსონალის მართვის, ასევე მთლიანად პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციის რეალიზაციის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის საინფორმაციო ბაზის ფორმირებისკენ.

აღნიშნული მიდგომის თანახმად, პერსონალის აუდიტი საშუალებას გვაძლევს: პირველი, ორგანიზაციის მართვის სისტემაში პერსონალის მართვის სფეროს საშუალოების ინტეგრირება; მეორე, კონკრეტული ორგანიზაციის ფარგლებში პერსონალის მართვის მეთოდებისა და ტექნოლოგიების ოპტიმიზაცია; მესამე, ორგანიზაციის სტრატეგიული უპირატესობს ფორმირება გარე და შიდა გარემოს ცვალებადი პირობებისადმი პერსონალის მართვის პროცესების სწრაფი ადაპტაციის საშუალებით.

პერსონალის აუდიტი- ესაა ორგანიზაციის სტრუქტურა და ადამიანური რესურსების პოტენციალის, ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიასთან შესაბამისობის შეფასება. აუდიტურმა შეფასებამ შეიძლება მოიცვას შემდეგი სამი სფერო:

- პერსონალთან დაკავშირებით ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები (პროცედურები);
- ორგანიზაციის შიდასტრუქტურა;
- პერსონალის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლები;

პერსონალის მართვის, საკადრო სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების და რეალიზაციისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, პერსონალის მართვის სამსახურმაპერიოდულად მოახდინოს ორგანიზაციის პერსონალის შემადგენლობისა და მართვის არსებული მდგომარეობის ანალიზი, აუდიტი, გააკეთოს სათანადო დასკვნები და შესაბამისი რეკომენდაციები წარუდგინოს ხელმძღვანელობას. ასეთი ანალიზის უპირველესი მიზანია შეფასდეს პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობა, მათი პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობა, მოტივირება, შესრულებულ სამუშაოთა მოცულობა და ხარისხი, მოხელეთა მიერ ფუნქციათა შესრულებისა და პასუხისმგებლობის დონე, ხელი შეუწყოს ადამიანური რესურსების შემდგომ განვითარებას, ამით კი- ორგანიზაციის უფრო წარმატებულ ფუნქციონირებას. ასეთი გლობალური ანალიზი სასურველია ჩატარდეს წელიწადში ორჯერ ან ერთხელ მაინც, ხოლო ცალკეულ, სპეციფიკურ საკითხებთან დაკავშირებით უფრო ხანმოკლე პერიოდებში, თვით ამ საკითხების აქტუალო-ბიდან გამომდინარე.

ანალიზის ძირითად მიმართულებებს შეიძლება მივაკუთნოთ, შემდეგი მაჩვენებლები:

–პერსონალის მთლიანი რაოდენობა და მათი სქესობრივ-ასაკობრივი სტრუქტურა, ანალიზისას, სხვა საკითხებთან ერთად, სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს და დინამიკაში განხილულ უნდა იქნას:

- ქალთა და მამაკაცთა თანაფარდობა და მისი დინამიკა;
- ახალგაზრდობის წილი (მაგ: 25 წლამდე, 30 წლამდე) და მისი მოცულობა;
- საპენსიო ასაკს მიღწეულთა წილი და დინამიკა;

- საპენსიო ასაკს გადაცილებულთა წილი და დინამიკა (ქალები 60 წელზე უხნესი, მამაკაცები -65 წელზე ზევით);
- პერსონალის მთლიანი რაოდენობისა და მისი სქესობრივ-ასაკობრივი სტრუქტურის შედარებითი ანალიზი და ტენდენციები უკანასკნელ წლებში;
 - პერსონალის დაჯგუფება მათი განათლების მიხედვით, მაგალითად, იურიდიული, ეკონომიკური, საინჟინრო, გილოლოგიური, ფიზიკური, ქიმიური, მუსიკალური და სხვ. ამასთან, სასურველია პერსონალი საგანგებოდ დაჯგუფდეს და დაწვრილებით გაანალიზდეს იმ კონკრეტული სფეროების, სპეციალობების და სპეციალიზაციის მიხედვით, რომლებიც მთავარი და განმსაზღვრელი მოცემული ორგანიზაციის ან მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით, მაგალითად:
 - ეკონომიკური განათლების სფეროების მიხედვით (ფინანსები, მაკროეკონომიკა, მიკროეკონომიკა, ბუღალტერია, მენეჯმენტი, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები);
 - უშუალოდ საფინანსო-საბიუჯეტო სისტემასთან დაკავშირებული სპეციალობების მიხედვით (მაგ: ფინანსები, საბანკო საქმე, საგადასახადო და სხვ.);
 - პერსონალის დაჯგუფება და ანალიზი პრაქტიკული გამოცდილებისა და სპეციალიზაციის სფეროების მიხედვით, რაც დაწვრილებით საკადრო-საინფორმაციო ბარათშია მოცემული;
 - პერსონალის დაჯგუფება და ანალიზი დასაქმების მოცემულ სფეროში (მაგალითად, სახელმწიფო სამსახური ხელისუფლების ცენტრალურ ორგანოებში, თვითმმართველობასა და ადგილობრივ თვითმმართველობაში, ბიზნესში და სხვ.) და უშუალოდ მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით; (მაგ: 1 წლამდე, 1-3 წლამდე და ა.შ);
 - ორგანიზაციის პერსონალის თანამდებობრივი სტრუქტურის ანალიზი, რომლის დროსაც სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს შემდეგ საკითხებს: პერსონალის გადანაწილება და ანალიზი თანამდებობრივი იერარქიის, რანგების და ჩინების

მიხედვით, ძირითადი ტენდენციები ამ სფეროში; ხელმძღვანელი პერსონალის, სპეციალისტების და დამხმარე მომსახურე პერსონალის თანაფარდობა და ბოლო წლების ტენდენციები; რამდენი მოხელე მოდის ერთ ხელმძღვანელზე საშუალოდ (დეპარტამენტის თავჯდომარეებზე, სამსახურების, სამმართველოებისა და განყოფილებათა უფროსებზე), ამ მხრივ არსებული შედეგები;

–ორგანიზაციის და მის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში კადრების მოთხოვნილების განსაზღვრის ანალიზი;

–ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფუნქციების და უფლება-მოსილებათა მთლიანად ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებთან შესაბამისობა და ამ სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის დაგეგმვის, ორგანიზაციისა და მართვის ეფექტიანობის ანალიზი; როგორია სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და მათი ყოველი მოხელის, მომუშავეს ანგარიშგების სისტემა, როგორ და რა მეთოდებით ხდება ხელმძღვანელთა მიერ დაქვემდებარებულთა მუშაობის შეფასება, რამდენად ეფექტიანია ისინი;

–სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა ხელმძღვანელთა მიერ მათ დაქვემდებარებაში მყოფ მოხელეთა თანამდებობების მიხედვით, სამუშაოთა აღწერებისა და სპეციფიკაციების თანამედროვე მოთხოვნათა დონეზე მომზადება; ხდება თუ არა სამუშაოთა აღწერებისა და პროფესიულ-კვალიფიციური მოთხოვნების პერიოდული გადასინჯვა-განვითარება;

–პერსონალის მოტივირებისა და შრომის ანაზღაურების ანალიზი; პრემიალური სისტემის დახასიათება და მისი ეფექტიანობის შეფასება, გაცემის სისტემები, შრომის ანაზღაურების სრულყოფის საკითხებზე, სათანადო რეკომენდაციების მომზადება;

–მომუშავეთა მიერ სამუშაო დროის გამოყენების ანალიზი; აქ აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმის შესწავლაზე, თუ როგორია დასაქმებული ესა თუ ის მომუშავე, სამუშაო დღის განმავლობაში, რა საქმიანობა დაკავებული, ბევრია თუ რა დროის

დანაკარგები და რა არის ამის მიზეზი-არა აქვს მიცემული დავალებები, აქვს მაგრამ არაფერ სთხოვს პასუხს, თუ უდისციპლინოა და არ ასრულებს თავის ფუნქციებს და სხვ. საჭიროების შემთხვევაში, შეიძლება გამოყენებულ იქნას სამუშაო დროის გამოყენების სპეციალური მეთოდები (მაგ: სამუშაო დროის ფოტოგრაფია, მომენტალური დაკვირვების მეთოდი ა.შ.)

-პერსონალის მოძრაობის ანალიზი – მათი კვალიფიციურ-პროფესიული და თანამდებობრივი შემადგენლობის გათვალისწინებით, რაც უპირველეს ყოვლისა გულისხმობს: პერსონალის დენადობის ანალიზს (მისი მასშტაბი, შემადგენლობა ტენდენციები) პერსონალის მოძრაობაზე მათი ატესტირების შედეგების გავლენის ანალიზი;

-საანგარიშო და ბოლო 5 წლის განმავლობაში, პერსონალის მომზადებას, გადამზადებას და კვალიფიკაციის ამაღლების ანალიზი. ანალიზისას სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს:რამდენი მომუშავე მომზადდა, რამდენი გადამზადდა და რამდენმა აიმაღლა კვალიფიკაცია;რა ფორმებითა და შინაარსით (კონკრეტულად, რა სფეროებში) ჩატარდა ტრენინგები;ტრენინგების კლასიფიცირება მათი ხანგრძლივობის მიხედვით;რამდენ შემთხვევაში და რა სახის სერთიფიკატები გაიცა; საჯარო სამსახურის კანონის მოთხოვნათა შესაბამისად, რამდენ მოხელეს უწევდა ტრენინგის გავლა და რამდენმა გაიარა; რამდენს უწევს ტრენინგის გავლა მომავალ წელს; ვინ და როგორ განსაზღვრას ტრენინგის საჭიროებებს, მის ფორმებსა და შინაარსს, არის თუ არა ისინი დაკავშირებული საატესტაციო კომისიის მიერ, კონკრეტულ მოხელეთა შეფასებებთან დასკვნებთან –პერსონალის ანალიზი იმის მიხედვით, თუ საანგარიშო პერიოდში რამდენმა მომუშავემ, რა სახის წახალისება მიიღო და რისთვის, რამდენჯერ და რა დარღვევებისთვის გატარდა მათზე, დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომები, შედარება წინა წლის ანალოგიურ მონაცემებთან, ასევე, შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადება; პერსონალის ანალიზი, საჭიროების შემთხვევაში, სხვა მაჩვენებლების მიხედვითაც შეიძლება მოხდეს, მაგ: ოჯახური მდგომარეობის,

უცხო ენების ცოდნის, სამეცნიერო ხარისხის, წოდების, პუბლიკაციების, მივლინებების გეოგრაფიისა და ხანგძლივობის მიხედვით და ა. შ. ამ ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი საჯარო მოხელის საინფორმაციო ბარათშია მოცემული.

ადამიანური რესურსების აუდიტი – ეს არის ორგანიზაციის პერსონალის რიცხოვნების, უნარის, სტრუქტურის და სხვა ასპექტების გამოკვლევა. აუდიტის საშუალებით მოწმდება ადამიანური რესურსების უნარი, თუ როგორ შეძლებენ არჩეული სტრატეგიის რეალიზებას. ადამიანური რესურსები – კომპანიის ისეთივე მნიშვნელოვანი რესურსია, როგორც ფინანსები. ფინანსური სახსრების საფუძვლიანი ანალიზის გარეშე შეუძლებელია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გატარება, იგივე შეიძლება ითქვას კომპანიაში მომუშავე ადამიანების მიმართ. აუდიტის ჩატარების შემდეგ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს, შეუძლია თუ არა კომპანიის ადამიანურ რესურსებს მოახდინოს შერჩეული სტრატეგიის რეალიზაცია, თუნდაც იმ დეფიციტის აღმოსაფხვრელად, რომელიც ამ დროს გამოვლინდება. აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის გამოყენება.

თანამედროვე პერიოდში კომპანიების საქმიანობაში უმნიშვნელოვანესი საკითხია – ადამიანური რესურსების დეფიციტი. [რ. ბერიძე, 2011: 18] დეფიციტი შეიძლება აღმოჩნდეს ადამიანური რესურსების მართვის ნებისმიერ სფეროში, მისი განსაზღვრა შესაძლებელია უბრალო გამოთვლით: კომპანიის არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის, აუცილებელი ადამიანური რესურსები – რეალურად არსებული ადამიანური რესურსები = ადამიანური რესურსების დეფიციტი.

კომპანია შეიძლება განიცდიდეს გარკვეული გამოცდილებების ნაკლებობას. მაგალითად, გამოვლენილია კომპიუტერის ცოდნის აუცილებლობა, რაკი აუდიტმა აჩვენა 3 პროგრამისტის ნაკლებობა. ეს იქნება უარყოფითი შეუსაბამობა. ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების განყოფილების ამოცანაა ახალი

პერსონალის დანიშვნა ან არსებულის გადამზადება. შეიძლება აღმოჩენილი იქნას დადებითი შეუსაბამობა ე.ი. გარკვეული ტიპის თანამშრომლების სიჭარბე. ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მდგომარეობს ჭარბი ადამიანური რესურსების გადანაწილებაში. გამოვლენილი გადახრის აღმოფხვრა შეიძლება ახალი თანამშრომლების მიღებით, თანამშრომელთა გადამზადებით, კოლექტიური ტრენინგითა და სწავლებით, აგრეთვე თანამშრომელთა გადანაცვლებითა და შემცირებით. მოცემულ თითოეულ გადანაცვლებას აქვს ფინანსური და დროითი შეზღუდვა.

ადამიანური რესურსების აუდიტის შინაარსი განსხვავებულადაა წარმოდგენილი, სხვადასხვა კომპანიებში, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე ან გეოგრაფიულ ფაქტორებზე. ადამიანური რესურსების შემოწმების ტიპური საკითხებია:

თანამშრომელთა რაოდენობის აღრიცხვა განსხვავებული კრიტერიუმების მიხედვით – საერთო რაოდენობა, რაოდენობა განყოფილებების, განლაგების, კვალიფიკაციის, თანამდებობრივი რანგის, ასაკის, სტაჟის, სქესის და ეთნიკური მიკუთვნების მიხედვით;

დანახარჯები თანამშრომლებზე – იზომება შრომის ანაზღაურებით დადამატებითი „დატვირთვით“ (სახელმწიფო დაზღვევა და სხვა); ორგანიზაციული სტრუქტურა, მასში თანამშრომლების ადგილი; სამუშაოზე პერსონალის მიღებისა და შერჩევის პროცედურები; ამ პროცედურების ეფექტიანობა; პერსონალის მომზადების და განვითარების პროგრამების ეფექტიანობა; თანამშრომლების მოტივაციის და მორალური მდგომარეობის დონე; თანამშრომლებს ან ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის ურთიერთობების დახასიათება; კომპანიის თანამშრომლების მიერ შექმნილი შიდა და გარე ორგანიზაციული ქსელი (მათი ეფექტიანობა სხვადასხვა მიზნებისათვის); არსებული საკადრო პოლიტიკის დაკონტროლის პროცესების

მონიტორინგი (დაკვირვება). ადამიანური რესურსების ფორმალური და არაფორმალური აუდიტი.

აუდიტის შედეგად, მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე კომპანიის ადმინისტრაცია იგებს ადამიანური რესურსების მდგომარეობას. ზოგიერთი ტიპის ორგანიზაციისათვის საჭიროა რეგულარული აუდიტი. მაგალითად, ფეხბურთის გუნდის, რომელიც წაგებით ამთავრებს შეხვედრებს, ფორმალური შემოწმება დიდად ვერ დაეხმარება. ფორმალური აუდიტი შეიძლება ჩატარდეს რეგულარულად (ვთქვათ, ყოველწლიურად) ან მაშინ, როდესაც ადმინისტრაციისათვის აუცილებელია სტრატეგიული ანალიზის გაკეთება. სპეციალისტი-პრაქტიკოსები თვლიან, რომ აუდიტის დროს ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების ანალიზი - ეს მხოლოდ გამოკვლევის დასაწყისია.

ადამიანური რესურსების აუდიტის შედეგები გაზომვის პრობლემა, პერსონალის მართვის კუთხით, სხვადასხვა მხარის შემოწმებასა და მიდგომას ითვალისწინებს. ინტუიციურად ვიცით, რომ ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა თანამშრომელზე დანახარჯები, რიცხოვრივი შემადგენლობა, გამოცდილების უქონლობა ან სიჭარბე, შეიძლება გაიზომოს რიცხოვრივად. სანარმოო ურთიერთობების პარამეტრები შეიძლება გაიზომოს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორცაა გაფიცვების გამო დაკარგული დღეები და სხვა [რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011, გვ. 20].

გაზომვის თვალსაზრისით, შემოწმების სხვა ასპექტები იწვევს დიდ სიძნელეებს. მაგალითად, როგორ შეიძლება პერსონალის კეთილსინდისიერების ან მათი მოტივაციის გაზომვა? პერსონალის კეთილსინდისიერება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მაღალი ან დაბალი, მაგრამ შუალედური მდგომარეობა არ შეიძლება გაიზომოს იგივე მეთოდებით, რითაც იზომება მომუშავეზე დანახარჯები.

ასეთივე პრობლემები წარმოიშობა თანამშრომელთა მოტივაციის და სამუშაოთი მათი კმაყოფილების ხარისხის შეფასებისას. კომპანიებში ასეთი სახის

არამატერიალური ფასეულობების მიმართ შეინიშნება სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება. ამიტომაც ადამიანური რესურსების აუდიტი „აღრიცხვის ბარათის” მიხედვით ნაკლებად მისაღებია, რადგანაც ის სუბიექტურ შეფასებას ეყრდნობა.

პერსონალის აუდიტის განხორციელების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროცედურულ საკითხებს, კერძოდ, რომელი და რამდენი შიდა აუდიტორი მონაწილეობს შემონმების პროცესში და როგორია მათი მუშაობის განრიგი.

შიდა აუდიტის მიზნების მისაღწევად შიდა აუდიტორი იყენებს სხვადასხვა მეთოდებს და ტექნიკას, თუ შიდა აუდიტორული შემონმების ჩასატარებლად გამოსაყენებელი მეთოდების და ტექნიკის არჩევანი დამოკიდებულია მოცემულ დავალებაზე, დანესებულების სპეციფიკაზე და შიდა აუდიტის სახეზე. ოპტიმალური შედეგების მიღწევის მიზნით რეკომენდებულია რამდენიმე მეთოდისა და ტექნიკის კომბინირებულად გამოყენება.

შიდა აუდიტის ობიექტს და დანესებულების ხელმძღვანელობას ინდივიდუალური გეგმის გაცნობის შემდეგ უნდა გააჩნდეს ზუსტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ აპირებს შიდა აუდიტის ჯგუფი განსაზღვრული მიზნების მიღწევას; რა მეთოდების და ტექნიკების გამოყენება იგეგმება შიდა აუდიტორული შემონმების განხორციელების პროცესში. მაგალითად, რა ტიპის დოკუმენტების, რა შერჩევის მეთოდოლოგიის გამოყენებით მოხდება შესწავლა, როგორ მოხდება ინფორმაციის მოძიება, გადამუშავება და რა ტიპის დოკუმენტების შედგენა არის ნავარაუდები.

1. საქმიანობები. რა ქმედებათა ჯაჭვი იქნება წარმოდგენილი შემონმების განხორციელების პროცესში.

საქმიანობების ჩამონათვალი კი შემდეგნაირად წარმოგვიდგება:

- კანონმდებლობის შესწავლა და სხვა დოკუმენტაციების შეგროვება;

- შიდა აუდიტის ობიექტის, ორგანიზაციისა და პროცესების შესწავლა, სისტემის მთავარი ელემენტების ანალიზი;
- მიზნების, რისკებისა და კონტროლის მექანიზმის იდენტიფიკაცია;
- შიდა აუდიტის სპეციალური პროგრამის მომზადება;
- საველე სამუშაოები დაგეგმვა;
- შიდა აუდიტის ანგარიშის პროექტის დეტალების მომზადება;
- შიდა აუდიტის ობიექტთან მოსაზრებების განხილვის პროცედურის წარმართვა;
- საბოლოო შიდა აუდიტის ანგარიშის შედგენა.

შიდა აუდიტორული შემოწმების დროს გამოსაყენებელი მეთოდები და ტექნიკა აღწერილი უნდა იყოს შიდა აუდიტორული შემოწმების ინდივიდუალურ გეგმაში და ასევე ცნობილი უნდა იყოს შიდა აუდიტის ობიექტისთვის სპეციალური სახის კითხვარები.

კითხვარები შესაბამისი სფეროს (პროცესის, ერთეული და ა.შ.) შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, სასარგებლო ინსტრუმენტია. ისე უნდა იყოს შედგენილი ეს კითხვები, რომ პროცესის მთავარი აქტივობების სწრაფ და მარტივ განმარტებას გვაძლევდეს. შეკითხვების შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს რესპოდენტთა კატეგორია.

სასურველია ყოველთვის სტანდარტული ტიპის კითხვარების გამოყენება, სადაც მიღებულ პასუხებზე დამატებითი ახსნა-განმარტებების ჩასანიშნად მოცემულია შეკითხვის, პასუხის, განმარტების გრაფები. უფრო მეტიც, კითხვარის გამოყენება, ასევე, შესაძლებელია მტკიცებულებების გასამყარებლად და აუდიტის ობიექტის მიერ მოცემული ინფორმაციის სანდოობის დასადასტურებლად (მაგალითად: შესაბამისი რეგულაციები, ანგარიშები, გეგმები, წერილები და ა.შ.). შიდა აუდიტორი, საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე, თავად წყვეტს შიდა აუდიტის რომელ ეტაპზე გამოიყენოს კითხვარი სასურველი ინფორმაციის მისაღებად. პროცესების ვიზუალური აღწერა გულისხმობს ბიზნეს-პროცესში მიმდინარე საქმიანობების წარმოდგენას ბლოკსქემების გამოყენებით. ხშირად,

პროცესების ბლოკ-სქემით აღწერა არის საუკეთესო არჩევანი, როდესაც პროცესში მონაწილეობას იღებს ბევრი ერთეული ან როდესაც პროცესს დასაწყისიდან დასასრულამდე ახასიათებს რთული დოკუმენტაციის ნაკადი და ხდება ამ დოკუმენტების გაცვლა სისტემის სხვადასხვა მონაწილეებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ პროცესების ვიზუალური აღწერა წარმოადგენს მარტივი და ზუსტი სისტემის და მისი უმთავრესი ელემენტების მოკლე აღწერის საშუალებას და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შიდა აუდიტორული შემოწმების დაგეგმვის და განხორციელების ფაზაში, ამავდროულად, მას ახასიათებს უარყოფითი ფაქტორები, რაც დაკავშირებულია ბლოკსქემის შედგენასთან, გადამოწმებასთან და განახლებასთან. აღნიშნული მეთოდი ზოგადად გამოიყენება მრავალ-ხრივი/მრავალფუნქციური პროცესების აღწერისას, როგორცაა მაგალითად: გაყიდვების და შესყიდვების პროცესები.

ამგვარად, პერსონალის აუდიტთან დაკავშირებული პროცედურები და მათი ინდიკატორები შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა: არსებული ადამიანური რესურსების შეფასება, პერსონალზე მოთხოვნის შეფასება, ორგანიზაციის მიზნებისა და პერსექტიული განვითარების შეფასება;
2. პერსონალის მოზიდვა: პერსონალის მოზიდვის მეთოდებისა და ფორმების შეფასება, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მოთხოვნებთან მათი შესაბამისობის შეფასება, პერსონალის მოზიდვის ეფექტიანობის შეფასება;
3. პერსონალის შერჩევა: შერჩევის პროცედურების, მათ შორის, კონკურსების ჩატარების ეფექტიანობის შეფასება, ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის ცვლილებების ანალიზი;
4. პერსონალის სტიმულირების სისტემის შემუშავება: მომუშავეთა მოტივაციური სისტემების ანალიზი, შრომის ანაზღაურების და პრემირების სისტემის შეფასება, მორალური სტიმულების არსებული ფორმების შერჩევა;

5. პერსონალის ადაპტირება: ადაპტირებისას გამოყენებული პროცედურების აღწერა და მათი ეფექტიანობის შეფასება. ადაპტირების პერიოდთან დაკავშირებული პრობლემების ანალიზი;
6. პერსონალის ტრენინგი
7. შრომითი საქმიანობის შეფასება: მომუშავეთა და მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოთა შეფასება, ატესტირებათაჩატარებისა და მათი შედეგების შეფასება;
8. ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მონიტორინგი: საკადრო პროცესებისა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის დიაგნოსტიკა, ორგანიზაციაში სოციალური დაძაბულობის და მისი მიზეზების შეფასება, ორგანიზაციული კულტურის დიაგნოსტიკა;
9. თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება: პერსონალის მართვის სფეროში სპეციალური კომპიუტერული პროგრამების გამოყენების ანალიზი და მათი ეფექტიანობის შეფასება, დოკუმენტბრუნვის და საერთოდ, შიდა ორგანიზაციულ-საკომუნიკაციო პროცესებში თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების შეფასება;
10. ადმინისტრაციული პროცედურები (დანიშვნა, განთავისუფლება, დაწინაურება, წახალისება და სხვ.) ამ პროცედურებისა და ფორმების (ბრძანება, განკარგულება, და ა. შ.) დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობის შეფასება.

ამგვარად, პერსონალის აუდიტი პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული სამუშაოების სისტემატიზირებისა და ორგანიზაციის მართვის სისტემაში მათი ინტეგრირების შესაძლებლობას იძლევა, რაც შემდგომში პერსონალის მართვის ეფექტიანობის წინაპირობა ხდება. იგი აყალიბებს ორგანიზაციის სტრატეგიულ უპირატესობას, პერსონალის მართვის სფეროში, რაც შესაძლებლობას აძლევს მას იყოს ლიდერი თავისი საქმიანობის სფეროში.

1.3. პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდოლოგია

და მეთოდოლოგია

პერსონალის აუდიტის პროცედურაში, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, აუდიტის მეთოდოლოგიას. ეს არის აუდიტის კვლევის სამეცნიერო პრინციპების სისტემა, მეთოდების, ტექნოლოგიების და კვლევის პროცედურების კომპლექტი, მათ შორის, მონაცემთა შეგროვებისა და დამუშავების მეთოდები.

პერსონალის აუდიტის მეთოდოლოგიის ანალიზი უნდა დაიწყოს აუდიტის ძირითადი პრინციპების განხილვით. არსებობს აუდიტის სპეციფიკური პრინციპები, რომელთა იდენტიფიკაცია უფრო ფართო მასშტაბით აისახება აუდიტის მკვლევართა პროფესიულ კულტურაზე. ეს პრინციპებია:

1. დამოუკიდებლობა. ამ პრინციპის განხორციელება წარმოდგენილია აუდიტორის ფინანსურ, ადმინისტრაციულ, პოლიტიკურ და ემოციურ დამოუკიდებლობაში, რაც საშუალებას აძლევს აუდიტორს ხარისხობრივად მაღალ დონეზე შეასრულოს თავისი სამუშაო და ობიექტური დასკვნები მიიღოს.
2. პროფესიონალიზმი. აღნიშნული პრინციპის დანერგვა აუდიტორისთვის წარმოადგენს, პროფესიული კომპეტენციის საფუძველს (ცოდნის, უნარების). ამ პრინციპის საშუალებით ხდება კვალიფიციური და მაღალი ხარისხის აუდიტის სერვისების მიწოდება. კვალიფიციური აუდიტორი კარგად უნდა ერკვეოდეს, აუდიტის საკანონმდებლო და ნორმატიულ აქტებში, როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკული კუთხით. ინფორმირებული უნდა იყოს, ამ სფეროში არსებული, ინოვაციური კვლევების შესახებ. (ახალი მეთოდები და ანალიზის მეთოდები), ჰქონდეს პროფესიული გამოცდილება და კვალიფიკაცია.
3. პროფესიული ეთიკა (ქცევის ეთიკა). ეს პრინციპი აუდიტორისგან მოითხოვს პროფესიული მოვალეობის შესრულებას, მორალის ნორმების შესაბამისად.

პროფესიონალი აუდიტორისთვის მნიშვნელოვანია ქცევის ეთიკა. პროფესიონალი აუდიტორი უნდა იყოს პატიოსანი, ობიექტური და

დამოუკიდებელი, მკაცრად აკვირდებოდეს სამუშაო პირობების სტანდარტებს, რათა უზრუნველყოს მომხმარებელი მაღალი ხარისხის აუდიტის სერვისებით.

აუდიტის მეთოდოლოგია მოიცავს კვლევის მთლიან კომპლექტს და პროცედურებს, რომლებიც განსაზღვრავენ პერსონალის აუდიტის ჩატარების მეთოდოლოგიის არსს. კვლევის ობიექტის მიხედვით, პერსონალის აუდიტის სამი ძირითადი მიდგომა არსებობს. ესენია: რეგულირების, სოციოლოგიური და მართვის მიდგომები.

1. ნორმატიულ-სამართლებრივი მიდგომა (კვლევის ძირითადი ობიექტია პერსონალის დოკუმენტაცია) გულისხმობს, კონკრეტული ორგანიზაციის პერსონალის მართვაზე პროცედურების შესაბამისობის დადგენას, ამა თუ იმ ქვეყანაში მოქმედ კანონმდებლობასთან და სამართლებრივ აქტებთან.

2. სოციოლოგიური მიდგომა (კვლევის ობიექტად წარმოდგენილია ორგანიზაციის პერსონალი) სწავლობს პერსონალის დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ფუნქციონირების სხვადასხვა საკითხებზე, სამუშაო პირობების შეფასებას და ა.შ.

3. მენეჯერული მიდგომა (კვლევის ობიექტია ორგანიზაციის პერსონალის მართვის პროცესი) უზრუნველყოფს სხვადასხვა პერსონალის ფუნქციების შესრულების შეფასებას და შეფასების მეთოდების განვითარებას, რაც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიას.

პერსონალის აუდიტის მეთოდოლოგიის არჩევა დამოკიდებულია არამხოლოდ ობიექტის შესწავლაზე, არამედ სხვადასხვა ფაქტორებზე, კომპანიის შიდა და გარე გარემოდან. ამრიგად, პერსონალის მასობრივი განთავისუფლების პირობებში ორგანიზაციი სგაკოტრების ან სხვა კრიზისული მოვლენების გამო, საჭიროა გამოვიყენეთ სპეციალური მიდგომა. სპეციალური მიდგომა, მოიცავს პერსონალის აუდიტის მეთოდოლოგიის განვითარებას ორგანიზაციის მიკრო და მაკრო გარემოს კონკრეტული მდგომარეობის გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების აუდიტი მოიცავს მრავალრიცხოვან ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს,

რომლებიც ეფუძნება შრომის ეკონომიკას, ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიას, კვლევით ინსტიტუტებსა და სტატისტიკურ მონაცემებს.

პერსონალის აუდიტის მეთოდების მთელი კომპლექტი, როგორც წესი, სამ ჯგუფად არის დაყოფილი.

1. საორგანიზაციო და ანალიტიკური მეთოდები ეფუძნება პერსონალის დოკუმენტაციის ანალიზსა და ანგარიშგების პერიოდის ანალიზს, აგრეთვე, ყველაზე მნიშვნელოვან შრომის ინდიკატორებს, რომლებიც მიუთითებენ ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის ეფექტურობას. ინფორმაციის შეგროვების ძირითადი მეთოდებია დოკუმენტების ტრადიციული ანალიზი და შინაარსობრივი ანალიზი.

2. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები ეფუძნება ორგანიზაციის თანამშრომლების შეხედულებების ანალიზს ორგანიზაციის განვითარების, თვითშეფასებისა და მისი კოლეგების შეფასების სტატუსისა და პერსპექტივების შესახებ.

ინფორმაციის შეგროვების ძირითადი მეთოდები სოციოლოგიური ხასიათისაა.

3. კვლევები (გასაუბრება, სადიაგნოსტიკო ინტერვიუები), ინდივიდუალური და კოლექტიური საუბრები (გონება, ბიზნეს თამაშები), ფსიქოლოგიური ტესტირება და ა.შ. მონაცემთა ანალიზის თითოეულ მეთოდს აქვს სპეცი-ფიკური ნიშნები, რომლებიც გავლენას ახდენენ აუდიტის კვლევის მონაცემების შეგროვების პროცედურაზე და ამ მონაცემების მომხმარებელამდე მიტანაზე, ამიტომ მათი არჩევანი თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს. დღეს ჩვენ შეგვიძლია ვისაუბროთ აუდიტის პრაქტიკაში მონაცემთა ანალიზის რამდენიმე მეთოდის გამოყენების შესახებ. აღწერილი მეთოდი მიიჩნევა, რომ აუდიტორი აფიქსირებს ინფორმაციას გამოძიების ობიექტზე და შემდგომში წარმოადგენს ამ ინფორმაციის ცნებებს, პროცენტებს, სქემებს, ცხრილებს და დიაგრამებს. ეს მეთოდი არის მარტივი, ნაკლებად ინფორმაციული, ვიდრე სხვა მეთოდები, მაგალითად, შედარებითი მეთოდი ან შესაბამისი მეთოდი. თუმცა, ამ მეთოდის ფარგლებს არანაირი შეზღუდვა არ გააჩნია. კორელაციის მეთოდი საშუალებას

იძლევა გამოვიყენოთ კვლევის, მოვლენებისა და ქცევითი თვისებების ურთიერთქმედების ხასიათი და ხარისხი. ასეთი კორელაციის ანალიზის გარეშე ძალიან რთულია იმის განსაზღვრა, თუ რა არის მიზეზი და რა არის ამის შედეგი ან სხვა ფენომენი, პროცესი, ქცევა. თუ აუდიტორი გეგმავს ამ მეთოდის გამოყენებას აუდიტის კვლევის მონაცემების ანალიზისას, საჭიროა განსაზღვროთ ჰიპოთეზები, რომლებიც ექვემდებარება გადამოწმებას. შედარებითი მეთოდის გამოყენება ყველაზე ეფექტურია ობიექტის ინდივიდუალური პროცედურების განხილვისას, როგორცაა:

შრომის ანაზღაურება, მოტივაცია და პერსონალის წახალისება და ა.შ. შესატყვისი მეთოდი კი განსაზღვრავს დადგენილ სტანდარტებთან, მიღებული განცხადებების ურთიერთკავშირს.

კორესპონდენციის ძიების მეთოდის გამოყენება ყველაზე ეფექტურია პერსონალის სამუშაო პირობებისა და უსაფრთხოების შემოწმებისას, ამავდროულად, ფუნქციური ერთეულების საქმიანობისა და სახაზო მენეჯერების საქმიანობის დროს.

დიფერენცირების მეთოდი მიზნად ისახავს მიზნების, პრობლემების, გადანყვეტილებების პრიორიტეტების დადგენას. ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა არა მხოლოდ განახორციელოს თვისებრივი ანალიზით, აუდიტის მონაცემების კვლევები, არამედ წარმოადგინოს გადანყვეტილების მიღების გზები. გარეშე დამატებითი ხარჯები შექმნას პროგრამების, გეგმების და პროექტების მონახაზები, ხარჯების გათვალისწინებით.

ხშირად პრაქტიკაში, მართვის საკონსულტაციო ჯგუფები და მონაცემთა ანალიზის ასეთი მეთოდები, ასოცირებულია შემდეგ ფრაზებთან: „პრობლემა ხე“, „ხე ნორმები“, „ხე ამოცანები“, „გადანყვეტილება ხე“, „ხეების პრობლემები“, „ნორმების ხე“, „სამიზნე ხე“. განვიხილოთ, თითოეული მათგანი უფრო დეტალურად.

„პრობლემა ხე“ აუდიტის დროს გამოვლენილი პრობლემების იერარქიული წყობაა. „პრობლემის ხის“ თითოეული გამოვლენილი ქვეპროექტისთვის, ნორმააფორმულირებული, რომელშიც გამოხატულია კონკრეტული რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი მაჩვენებლები. „პრობლემების ხე“ აშენებულია ძირიდან ზედა მიმართულებით. „გულის ხე“ არის რიგითი რღვევა. ის გვარწმუნებს, რომ თითოეული გლობალური მიზანი დაყოფილია ქვერგოლებში, რამაც გამოიწვია მისი მიღწევა. „გადაწყვეტილება ხე“ არის კონკრეტული ღონისძიებების იერარქიულად მოწყობილი სისტემა, რომელიც მიმართულია პრობლემების გადასაჭრელად, გამოკვლეული ობიექტის მდგომარეობის ნორმატიული ღონის მიზნების შესაბამისად. კომბინაციაში, „ნორმების ხე“, „გზის ხე“ და „გადაწყვეტილების ხე“ ქმნიან აუდიტის კვლევის სტრუქტურას (ანალიზი - პრობლემების იდენტიფიცირება, დიაგნოზი - ნორმათა შედარება, პროგნოზი - მომავლის გათვალისწინებით, მიზნების დასახვა, რეკომენდაციები მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის).

დიფერენცირების მეთოდის გამოყენება ეფექტურია ნებისმიერი ორიენტაციის აუდიტის ჩატარებისას. თუმცა, ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ყველაზე მეტად, დიფერენცირების მეთოდი გაიგიავებულია, ანალიზის მეთოდთან და მონაცემების წარმოდგენის მეთოდთან, სწორედ ამ მეთოდების დახმარებით ხდება შრომის პოტენციალის, ორგანიზაციული ცდომილებებისა და პერსონალის პროცესების შემოწმება.

კადრების აუდიტი შეიძლება დავახასითოთ კვლევით კომპონენტად, რომელსაც აქვს საკუთარი თავისებურებები განხორციელების ყოველ ეტაპზე.

აუდიტი ჩვეულებრივ ოთხ ეტაპად ტარდება:

1. მოსამზადებელი ეტაპი მოიცავს შემდეგ პროცედურებს: აუდიტის ჩატარების იდეის ფორმულირება, მისი მიზნების განსაზღვრა, ორგანიზაციის მოსალოდნელი ეფექტურობა.

1.1. პერსონალის შერჩევა (ორგანიზაციის შიგნით ან გარეთ) აუდიტის ორგანიზაციისათვის. აუცილებლობის შემთხვევაში, აუდიტის პროცესში ჩართული პერსონალის მომზადება.

1.2. შიდა დოკუმენტების (შინაგანაწესი, პროგრამა, გეგმა ან პროექტი) განვითარება, რომელიც ასახავს ამოცანებს, აუდიტის ჩატარების ვალდებულებას. ორგანიზაციის ინსტრუქტორებითა და აუდიტორებით უზრუნველყოფას.

1.3. კვლევის პროგრამის განვითარება (საჭიროების შემთხვევაში, კვლევის ინსტრუმენტების ჩართულობა), გეგმიური სამუშაოების შესრულება, გათვალისწინებული ინფორმაციის, წყაროების მოძიებით.

2. ინფორმაციის შეგროვების ოპერატიული ფაზა ან ეტაპი ხორციელდება შემდეგი პროცედურების დახმარებით:

2.1. აუდიტის ჩატარების პირობები: ადამიანები, ტექნიკური საშუალებები.

2.2. დოკუმენტაციის ანალიზის მეთოდების გამოყენებით ანგარიშგების შემოწმება.

2.3. მონიტორინგისა და კვლევის თანამშრომლებზე დაკვირვების ტექნიკა, კვლევის კითხვარი, ინტერვიუ და ა.შ.

2.4. სტატისტიკური მონაცემების, კომპიუტერული ტექნიკის და საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით, თითოეული კომპონენტის დეტალური განხილვა.

3. ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის შედეგების ეტაპი მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

3.1. აუდიტის დროს მიღებული ინფორმაციის დამუშავება (სტატისტიკური და ლოგიკური ანალიზი).

3.2. მიღებული ინფორმაციის წარმოდგენა, ცხრილების, სქემების, დიაგრამების, გრაფიკების და სხვა დამხმარე ტექნიკური მხარეებით.

3.3. მონაცემთა წინასწარი ანალიზი.

4. ანალიტიკური ეტაპი გაცხადებულია შემდეგი პროცედურების შესაბამისად:

4.1. აუდიტის შეფასების შედეგების შეჯამება და წარმოდგენა.

4.2. დასკვნებისა და რეკომენდაციების ჩამოყალიბება.

4.3. სამუშაო ანალიზის შედეგების შეფასება-ამ დროს წარმოდგენილია პერსონალის აუდიტის შედეგად მიღებული პროცედურები და მათი შედეგები, ხარვეზების აღმოჩენის შემთხვევაში კი, პერსონალის ხელმძღვანელობის ნებართვით, შესაბამისი რეკომენდაციები. აუდიტის ანგარიშის სტრუქტურა პირდაპირკავშირშია, დამკვეთის მოთხოვნებთან, თუმცა, არსებობს რიგი საკითხები, რომლებიც ახასიათებს თითოეულ აუდიტის ანგარიშის სტრუქტურას. აუდიტის ანგარიშის სისტემა მოიცავს შემდეგ სტრუქტურულ ელემენტებს:

1. შესავალი: ორგანიზაციის ზოგადი მახასიათებელი; პრობლემის აღწერა; აუდიტის მიზნები და ამოცანები; ობიექტის აღწერა და აუდიტის ობიექტი; აუდიტის ეტაპები; აუდიტის გრაფიკი; აუდიტის გუნდი; ინფორმაციის შეგროვების გზები; ინფორმაციის ანალიზის მეთოდები.

2. ანალიტიკური ნაწილი:

2.1. პერსონალის ანალიზი: რიცხვობრივი მაჩვენებელი, ოფიციალური მოვალეობები, მოტივაციის სისტემა, პერსონალის შეფასების კრიტერიუმი, თანამშრომელთა მდგომარეობის შედარება, ძირითად კონკურენტებთან.

2.2. მენეჯმენტის პოტენციალისა და პერსონალის პროცესების შეფასება: მენეჯმენტის ერთეულების ზოგადი მახასიათებლები, პერსონალის წინაშე მდგარი სტრატეგიული ამოცანების გაგება და მიღება; შეთანხმებული გადანაცვლებების მიღების უნარი; გუნდური მუშაობისა და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის წესების გაგება და მიღება; ძირითადი პერსონალის შესასრულებელ სამუშაოთა, განხორციელების შეფასება.

2.3. პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება: მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ზოგადი მახასიათებლები; ერთეულებს შორის ურთიერთქმედების შეფასება; ორგანიზაციული პათოლოგიების ანალიზი.

3. რეკომენდაციები თანამშრომლების მუშაობის გასაუმჯობესებლად:

3.1. ორგანიზაციის სტრატეგიული შეცდომები უკავშირდება პერსონალის მართვის პრობლემებს, კომპანიის კორპორაციულ კულტურას. აუდიტის დასკვნაში,

აუცილებელია წარმოდგენილ იქნას, ამ შეცდომებთან დაკავშირებული რეკომენდაციები.

3.2. სახაზო მენეჯერებისათვის: აერთიანებს პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში მათ მიზნებსა და პასუხისმგებლობას; წარმოდგენილია რეკომენდაციები პერსონალის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად.

3.3. ადამიანური რესურსების მენეჯერებისათვის: მოცემულია საკადრო სფერო, რომელიც აერთიანებს პერსონალის აყვანის, შეფასების, ტრენინგების, მოტივაციის პროცედურებს და ა. შ. ამავდროულად, მითითებულია, რეკომენდაციები სფეროში არსებული სისუსტეების დასაძლევად.

4. დანართები: დოკუმენტები; კითხვარების შედეგები, ინტერვიუები, თანამშრომლებთან ინტერვიუები, ფსიქოლოგიური დასკვნები, შრომის ინდიკატორების ინსტრუმენტული გაზომვის შედეგები, ეფექტურობის შეფასებები და გამოთვლები.

ასე, რომ პერსონალის აუდიტის პრაქტიკული ნაწილის სირთულე, განისაზღვრება ცალკეული მიმართულებისა და მეთოდოლოგიის არსით.

თავი 2. პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესება და ოპტიმიზაცია

2.1 პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობა და აუდიტის როლი

ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის მართვისას ეს იქნება კერძო თუ საჯარო კომპანია, ყველას და განსაკუთრებით ხელმძღვანელებს, უნდა ახსოვდეთ, რომ მართვა არაა მხოლოდ ტექნოლოგიები, პროცედურები და დოკუმენტები, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, ცალკეული ინდივიდი. ადამიანების მართვა მით უმეტეს, როცა ისინი საჯარო მოხელეები არაინ, შეუძლებელია განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებით, რეცეპტებით, რომ ესა თუ ის საქმე „მხოლოდ ასე უნდა გაკეთდეს“, შესაბამისად, არ შეიძლება არსებობდეს „სტანდარტული ადამიანი“, სწორედ ამიტომ ადამიანთა მართვა ხელოვნებაა, რომელიც არა მხოლოდ მათ ფუნქციურ ვალდებულებებს და უფლებამოსილებებს, არამედ მათ გრძნობებს, განწყობას, სულიერებას და სხვა პიროვნულ მახასიათებლებს უკავშირდება. ეს თავისებურებები აუცილებელია, სათანადოდ იქნეს გათვალისწინებული პერსონალის მართვის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებისა და რეალიზებისას ნებისმიერ ორგანიზაციაში.

პერსონალის მართვის სტრატეგია, ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების მიღწევის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფას უკავშირდება. ეს მთელი ორგანიზაციის სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული კომპონენტია, რადგან ადამიანური კაპიტალის, ადამიანური რესურსის გარეშე ორგანიზაციის ვერც ერთი მიზანი და ამოცანა ვერ გადაწყდება [ვ. გურგენიძე, თბ. 2005, გვ. 116]. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვა, ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული ფუნქციაა. კერძოდ, ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების უპირველეს წინაპირობა, მისი მისიის მართებული განსაზღვრაა, რაც შემდგომ ორგანიზაციის მართვის ყველა იერარქიულ საფეხურზე დაწყებული ხელმძღვანელობით, სტრუქტურული ქვედანაყოფით და ცალკეული მოხელით დამთავრებული მათ მიზნებამდე, ამოცანებამდე და კონკრეტულ ფუნქციებამდე დაიყვანება.

ორგანიზაციის მართებულად ფორმულირებული მისია, მართვის სულ ცოტა სამი ამოცანის, გადანყვეტას გულისხმობს, როგორცაა: მისია აიძულებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას, სისტემურად აანალიზოს საქმიანობის როგორც სუსტი, ასევე, ძლიერი მხარეები და ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე იზრუნოს; ორგანიზაციის მომუშავეთა მიერ გაზიარებული და გათავისებული მისია ხელს უწყობს მათ თანამოაზრეობას, ინტეგრირებას და ნაყოფიერი, ინტენსიური მუშაობისთვის მოტივირებას; ნათლად ჩამოყალიბებული და კონკრეტული საქმიანობით დადასტურებული მისია, ხელს უწყობს ორგანიზაციის კარგი იმიჯის შექმნას და ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას.

ვეთანხმებით, იმ მოსაზრებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვასთან, როგორც სტრატეგიულ ფუნქციასთან დაკავშირებით, აუცილებელია ორ მნიშვნელოვან მომენტზე იქნეს ყურადღება გამახვილებული: ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული მომავალზე, რადგან იცვლება და ვითარდება ორგანიზაციის მისია, მისი სტრუქტურა, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური, ორგანიზაციული გარემო, იცვლებიან და ვითარდებიან ადამიანებიც; მეორე მნიშვნელოვანი მომენტია ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვა, ერთ-ერთი სტრატეგიული ფუნქციაა, რომელიც უფრო მეტად პრობლემების წარმოშობის პროფილაქტიკაზე, წინასწარ რეაგირებასა და პრობლემის თავიდან აცილებაზე უნდა იყოს ორიენტირებული, ვიდრე უკვე წარმოშობილ პრობლემებზე, თუნდაც ოპერატიულ რეაგირებაზე. ადამიანური რესურსების მართვაში, ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიის ფორმირებას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია [ვ. გურგენიძე, თბ. 2005, გვ. 116]. იგი გულისხმობს შემდეგ განსახორციელებელ ღონისძიებათა ნუსხას, როგორცაა: ორგანიზაციის შიდა და გარე პირობების ანალიზი, ოპერატიული, ტაქტიკული, სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიის რეალიზების პროცესის კონტროლი და შეფასება, ძლიერი და სუსტი

მხარეების შეფასება, აუცილებელია ალტერნატიული ვარიანტიდან ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა; ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სრულყოფაში დიდი ყურადღება ეთმობა საკადრო პოლიტიკას, რომელიც აერთიანებს თეორიულ შეხედულებებს, პრინციპებს, მიდგომებს, მოთხოვნებსა და იდეებს, რომელიც თავის მხრივ, პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, ფორმებსა და მეთოდებს განსაზღვრავს. საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მოტივია, ორგანიზაციის სათანადო გამოცდილების, კვალიფიკაციის და რაოდენობის პერსონალით დაკომპლექტება, სხვა მიზნებიდან აღსანიშნავია, შრომის კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოქალაქეთა უფლებებისა და ვალდებულებების რეალიზებისთვის სათანადო პირობების შექმნა, საკადრო პოტენციალის რაციონალური გამოყენება, ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის ადამიანური რესურსებით მხარდაჭერა და სხვ.

არსებობს საკადრო პოლიტიკის სხვადასხვა სახეები, როგორცაა პასიური, რეაქტიული, აქტიური, პრივენტული [ვ. გურგენიძე, თბ. 2005, გვ. 121]. თითოეულ მათგანს ახასიათებს სპეციფიკური ნიშნები. პასიური საკადრო პოლიტიკა- ამ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას არ აქვს პერსონალთან დაკავშირებულ მოქმედებათა რაიმე პროგრამა და პერსონალის მუშაობა, მხოლოდ ტექნიკურ-ადმინისტრაციული პროცედურების შესრულებასა და სპონტანურად წარმოშობილ პრობლემათა მოგვარებას უკავშირდება. რეაქტიული საკადრო პოლიტიკა, კი გულისხმობს ისეთ პროცესს, რომლის დროსაც, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა აკონტროლებს პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ნეგატიურ სიმპტომებს, მათ მიზეზებს, ახორციელებს მათი თავიდან აცილების ღონისძიებებს, მაგრამ ვერ ახდენს საშუალო და გრძელვადიან პროგნოზირებას. სრულიად საპირისპირო მდგომარეობაა აქტიური საკადრო პოლიტიკის შემთხვევაში, ამ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა საკადრო პოლიტიკის სამსახურს აქვს არა მხოლოდ პროგნოზისა და დიაგნოზის დასმის, არამედ სიტუაციაზე ზემოქმედების საშუალებაც. შეუძლია მოზნობრივი საკადრო

პროგრამების შემუშავება, სიტუაციის მუდმივი მონიტორინგი, პროგრამების შესრულების კორექტირება და ა. შ. რაც შეეხება, პრივენტული საკადრო პოლიტიკის არსს, იგი მდგომარეობს შემდეგში, კადრების სამსახური ფლობს არა მხოლოდ პერსონალთან დაკავშირებული პროცესების დიაგნოსტიკის საშუალებებს, არამედ ახდენს კიდევ საკადრო სიტუაციის პროცესების პროგნოზირებასა და პერსონალის განვითარების ამოცანების ფორმულირებას, მოკლე და საშუალოვადიან პერიოდში. აქ მთავარი პრობლემაა, პერსონალის განვითარების მიზნობრივი პროგრამების შემუშავება, ამოცანებისა და პრობლემების შორსგამიზნული, სტრატეგიული ხედვა. ცალკე შეიძლება გამოიყოს და ხშირად ასეც ხდება, გლობალური საკადრო პოლიტიკის განხორციელების კონკრეტული მიმართულებები, კერძოდ: კადრების შერჩევის პოლიტიკა, ტრენინგების პოლიტიკა, შრომის ანაზღაურების, პერსონალის მართვისა და ადმინისტრირების პროცედურების პოლიტიკა, კარიერის მართვის პოლიტიკა, სოციალურ ურთიერთობათა პოლიტიკა და ა.შ. საკადრო პოლიტიკა, აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს რიგ პრინციპებს, როგორცაა: შრომის კანონმდებლობის დაცვა. პრინციპულობა, თანმიმდევრულობა, სამართლიანობა, დისკრიმინაციის არარსებობა და თანასწორუფლებიანობა. აღნიშნული პრინციპები აღიარებული და დადასტურებულია, გაეროსა და მისი ერთ-ერთი ყველაზე ძველი ორგანიზაციის - შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა, ამ ორგანიზაციის საკადრო კონცეფციას უნდა ეფუძნებოდეს, ხოლო ეს უკანასკნელი ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის და ამ ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გლობალური კონცეფციის ერთ-ერთი პრიორიტეტული შემადგენელი ნაწილი უნდა იყოს.

სანამ კომპანიაში დაიწყება საკადრო პოლიტიკის ფორმირება, აუცილებელი წინაპირობაა ადამიანური რესურსების პრიორიტეტების იდენტიფიცირება. სწორედ, ეს პრიორიტეტები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის პერსონალის, გლობალური

სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციას. ასევე უნდა განისაზღვროს, ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებიდან გამომდინარე, მისი პერსონალისთვის წაყენებულ, ძირითად მოთხოვნათა კრიტერიუმები. ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სრულყოფაში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აუდიტს. აღნიშნული განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ წარმოების პროცესში ადამიანის როლის ზრდას ერთად, იზრდება ყურადღება ადამიანური რესურსებისა როლის მიმართ სანარმოს თუნქციონირების ორგანიზაციის საქმეში, რამაც თავისი ასახვა კპოვა აუდიტორული საქმიანობის განსაკუთრებული მიმართულების - ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის ფორმირებაში [ბ.გეჭბაია, ა. დევაძე, თბ. 2016, გვ. 193], რომლის საშუალებითაც შეიძლება დარწმუნებულები ვიყოთ, რომ სანარმოს, ორგანიზაციის შრომითი პოტენციალი გამოიყენება ეფექტურად და მაქსიმალურად.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში, აუდიტი ორი მიმართულებითაა წარმოდგენილი, ერთი მხრივ, დაკვირვების ხერხია, მსგავსად ფინანსური და ბუღალტრული აუდიტისა, ხოლო მეორე- ესაა მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს გადავჭრათ შრომითი ურთიერთობების სფეროში წარმოქმნილი პრობლემები. დასავლეთის პრაქტიკაში, ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა და ის ყურადღება, რომელსაც მის მიმართ იჩენენ, უზრუნველყოფს ფირმის საქმიანობის მომგებიანობას, მათი საქმიანობის არელი გაცილებით ფართოა, ვიდრე სანარმოს ტრადიციული განყოფილების თუნქციები, რომლებიც ძირითადად მიმართულია დაქირავების, სამსახურიდან დათხოვნისა და შვებულებების გამოყენების კანონმდებლობების დაცვაზე.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი შეგვიძლია, შემდეგნაირად დავახასიათოთ, ესაა ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზის, შეფასების და მიღებული შედეგების საფუძველზე ღონისძიებების პერიოდულად გასატარებელი სისტემა, რომელიც ემსახურება სანარმოს ადამიანური რესურსების მართვას. პერსონალის მართვას უშუალო კავშირი აქვს საკადრო გადაწყვეტილებების

კონტროლთან. მისი ძირითადი მიზანია, შეაფასოს განხორციელებული საკადრო საქმიანობა, გამოავლინოს არსებული პრობლემები და დასახოს მათი გადაჭრის, გამოსწორების გზები. აუდიტი საშუალებას იძლევა, რომ დავრწმუნდეთ, საწარმოს ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობაში, საწარმოს განვითარების სტრატეგიასთან. აუდიტის ობიექტია, ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი, კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა მხარეები, ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის პრინციპები და მეთოდები. აუდიტორულ შემოწმებას შემდეგი ძირითადი მიმართულებები: ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და პერსონალის ხარისხობრივ-რაოდენობრივი მახასიათებლების შეფასება. მართვის საკადრო პროცესებისა და პროცედურების დიაგნოსტიკა, მათი ეფექტურობის შეფასება.

საკადრო პოტენციალის შეფასება უნდა მოიცავდეს: მუშაკთა სიობრივ ანალიზს, ასაკის, განათლების და სხვა მახასიათებლების მიხედვით, ბუნებრივ კლებასა და ორგანიზაციასთან მის შესაბამისობას. საკადრო შემადგენლობისა და კომპლექტების შეფასებას მთლიანობაში და მართვის დონეების მიხედვით. საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურულ ანალიზს, ტექნოლოგიურ მოთხოვნებსა და თანამდებობრივ კლასიფიკატორთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით. სამუშაო დროის გამოყენების, შემოწმებისა და მონაცემების ანალიზს. აღსანიშნავია, კადრების დენადობის შეფასებაც, სამუშაო ძალის მოძრაობის, დინამიკისა და მიზეზების დადგენა. არაკვალიფიციური და დაბალკვალიფიციური, მძიმე შრომით დაკავებული მუშაკების რაოდენობის დინამიკაში განსაზღვრა, გვეხმარება მართებული აუდიტორული დასკვნის მომზადებაში. აუდიტი ხორციელდება, საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპების საფუძველზე, როგორცაა: პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, სარწმუნოება, პატიოსნება, ობიექტურობა და საერთაშორისო სამართალთან შესაბამისობა.

აუდიტორული შემოწმების დროს, შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით, შესწავლილი უნდა იყოს პერსონალის არა მარტო რაოდენობრივი, არამედ ხარისხობრივი მაჩვენებლებიც, ასევე პერსონალის მართვის ფუნქციების

მთლიანი სპექტრი, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა ორგანიზაციის ინტერესების უზრუნველყოფა. არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტის, ძირითადი პარამეტრები ფუნქციების მიხედვით. ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებაში, მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა კადრების არსებული მდგომარეობის შეფასებას, საშტატო განრიგის ანალიზს, ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის ცვლილებების ანალიზს. ძირითადი ფუნქციებიდან აღსანიშნავია, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის გამოყენება, შერჩევა და დაქირავება, პერსონალის საქმიანო შეფასება, პროფორიენტაცია და ადაპტაცია [ბ.გეჩბაია, ა. დევაძე, თბ. 2016, გვ. 198], შრომის მოტივაცია, სტიმულირება და ა. შ. ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი შეიძლება განხილულ იქნას სამ ძირითად ასპექტში: ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურში, სოციალურ-ფსიქოლოგიურში და ეკონომიკურში.

ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურ ასპექტში, აუდიტი წარმოადგენს საბუთების შემოწმების და იმ მაჩვენებლების ანალიზს, რომლებიც ცხადყოფენ საწარმოს საქმიანობის ლეგიტიმურობასა და ეფექტურობას. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კუთხით, აუდიტი შეფასებაა, რომელიც დოკუმენტების შემოწმებასთან ერთად, გულისხმობს დამოუკიდებელი გამოკითხვების ჩატარებას, ანკენტირებას, ინდივიდუალურ და კოლექტიურ საუბრებს, ინტერვიუების აღებას სხვადასხვა რანგისა და კატეგორიის თანამშრომლებისგან. ხოლო ეკონომიკურ ასპექტში, ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი განსაზღვრავს, საწარმოს კონკურენტუნარიანობას, ამ დარგში არსებული, ანალოგიური საწარმოების მაჩვენებლებთან შედარებას. კადრების მართვის სამსახურების ფუნქციონირების ეფექტურობას, მათი როლის განსაზღვრას საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების საქმეში. ფინანსური აუდიტის მსგავსად, პერსონალის მართვის აუდიტიც უნდა ტარდებოდეს პერიოდულად, რათა დავრწმუნდეთ დასახული ამოცანების შესრულებაში. საწარმოს საქმიანობის რომელიმე ერთი მაჩვენებლის ანალიზი და შეფასება არ იძლევა სასურველ შედეგს, აუცილებელია

კომპლექსური ანალიზი, რომელიც ითვალისწინებს ნებისმიერი ცალკეული მაჩვენებლის დონესა და დინამიკას, სხვა მაჩვენებლების დონესა და დინამიკასთან მჭიდრო ურთიერთ-კავშირში. აუდიტი იძლევა პასუხს შეკითხვაზე, იყო თუ არა შესრულებული, მიღებული გადანყვეტილებები, დადგენილი გეგმის შესაბამისად, არსებული მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინებით. შემონმების განხორციელება, ითვალისწინებს სამუშაოს რამოდენიმე ეტაპად დაყოფას: მოსამზადებელი, რომელშიც იგულისხმება შემონმების ჩატარების მიდგომის განსაზღვრა. ინფორმაციის შეგროვების ეტაპი, ინფორმაციის დამუშავების და ანალიზის ეტაპი, აუდიტორული შემონმების ეფექტურობის განსაზღვრის ეტაპი.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შექმნის, ძირითადი პარამეტრია, ორგანიზაციის მიზნების ერთიანი ხედვა და გაზიარება, ყველა თანამშრომელს შორის, იგი ყველასთვის მისაღები უნდა იყოს. თუ რომელიმე განყოფილებაში სტრატეგიის ერთი თეზისი მაინც ბადებს არასასიამოვნო ასოციაციას, იქმნება საშიშროება შესრულების პროცესში. ამავდროულად, ვანყდებით სირთულეებს ამ ქვედანაყოფებთან მუშაობისას, იქმნება პრობლემები სწორი კომუნიკაციის დამყარებაში. პერსონალის მართვის სისტემა, დაწყებული საკადრო პოლიტიკით და დამთავრებული კონკურენტული საკადრო მართვის ტექნოლოგიების დანერგვით, უნდა იყოს ერთიანი და კომპლექსური, ყველა პროცედურა უნდა იყოს ნათლად განერილი, ფუნქციები კი მკაცრად გადანაწილებული. ი. ჯიმშიტაშვილის თანახმად, ამ სისტემაში შესაძლოა რიგი ქვესისტემებიც გამოვყოთ: საერთო და სახაზო ხელმძღვანელობა, პერსონალის დაგეგმვარება, პერსონალის დაქირავება, შრომითი ურთიერთობები, შრომის პირობები, სოციალური განვითარება, ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარება, მოტივაცია. ადაპტაცია. კორპორაციული კულტურა და ეთიკა [ი. ჯიმშიტაშვილი, ადამიანური რესურსების მართვა, თბ. 2014, გვ. 30].

არსებული ორგანიზაციების ანალიზს თუ გავაკეთებთ საკადრო მიმართულებით, დავინახავთ ერთ საერთო ნაკლს, რომელიც თითქმის ყველა კომპანიას

გააჩნია. საუბარია ადამიანური რესურსების არარაციონალურ მართვაზე. არადა პერსონალის მართვა და ბიზნესის ეფექტურობა მჭიდრო კავშირშია და დიდ ზემოქმედებას ახდენენ ერთმანეთზე. დიდ ბრიტანეთში ჩატარებულმა კვლევამ, რომელიც განხორციელა ორგანიზაცია Chartered Institute of Personnel and Development (კადრებისა და განვითარების დიპლომირებული ინსტიტუტი), გვაჩვენა პერსონალის მართვის სტრატეგიის კავშირი, წარმოებისა და პროდუქტის ხარისხთან. სწორად შერჩეული და განხორციელებული სტრატეგია საშუალებას გვაძლევს, თითოეული მუშაკის პოტენციური სრულყოფილად გამოვიყენოთ.

ორგანიზაციის მართვის სრულყოფაში, მნიშვნელოვანია პერსონალის საქმიანი შეფასება. შეფასება გულისხმობს კადრების ხარისხობრივ მაჩვენებელთა (უნარის, მოტივაციისა და თვისებების) თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილების მოთხოვნებთან შესაბამისობის, დადგენის კანონზომიერ პროცესს. მისი ძირითადი ამოცანებია: შესაფასებელი მუშაკის ფუნქციური როლის დადგენა, კადრის განვითარების პროგრამის შემუშავება, მოცემულ კრიტერიუმებთან ხელფასის ხარისხის ანალიზი და მოცულობის განსაზღვრა. პერსონალის საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად განხორციელება, მოითხოვს გარკვეულ, წინასწარ აუცილებელ სამუშაოთა შესრულებას. ესენია: პერსონალის შეფასების მეთოდის დამუშავება, შემფასებელი კომისიის შექმნა, შეფასების ჩატარების დროისა და ადგილის განსაზღვრა, მიღებული შედეგების შეჯამების პროცედურის დადგენა. შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდებს შორის, ყველაზე აქტუალურია სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი. ამ მეთოდის დროს ხელმძღვანელი ავსებს სპეციალურ ფორმას, რომლითაც ხასიათდება თანამშრომლის მუშაობის თითოეული ასპექტი. ეს მეთოდი მარტივი და ადვილად გამოსაყენებელია. ფორმა შეიძლება შეავსოს, პერსონალის სამსახურის მუშაკმა. იგი წინასწარ, ხელმძღვანელთან ერთად, ყურადღებით განიხილავს შესაფასებელი პიროვნების მუშაობას. ასეთი პრაქტიკა ამცირებს, შეფასებაში

სუბიექტივიზმს. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ იგი მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს.

2.2 რეკომენდაციები, პერსონალის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების შესახებ

პერსონალის მართვა, შეგვიძლია დავახასიათოთ როგორც პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი საქმიანობა. მისი მთავარი ამოცანაა, ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფა. თანამედროვე პირობებში, ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი დებულებაა ის, რომ მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მაღალკვალიფიცირებულ ადამიანურ რესურსს და სამეცნიერო ბაზას. კლასიკური, ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები კი ძირითად რესურსად მხოლოდ მიწას, კაპიტალს და ბუნებრივ რესურსს მიიჩნევდნენ. პერსონალის მართვა, დამოუკიდებელ მეცნიერებად, ჩამოყალიბდა აშშ-ში, XX საუკუნის 60-70-იან წლებში. იგი აქ ცნობილია სახელწოდებით: „ორგანიზაციული ქცევა“ ან „ადამიანური რესურსების მართვა“. ზოგჯერ ისინი განიხილებიან, ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა დამოუკიდებელ დარგად [ი. კალანდია, თბ. 2017, გვ.5].

ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესებაში, გასათვალისწინებელია ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციები, როგორცაა: მართვის ტრანსფორმაცია, ინსტრუმენტალური და საკადრო ფუნქციიდან, კორპორაციის პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა. საკადრო სამსახურებრივი საქმიანობიდან, ხელმძღვანელობისა და საკადრო ფუნქციების

ინტეგრაცია. პერსონალის მართვის ფუნქციების ინტერნაციონალიზაცია, რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია მრავალნაციონალური კორპორაციების შექმნასა და ფუნქციონირებასთან. მოტივაციის პრინციპებისა და სისტემების ცვლილება. კვალიფიკაციის ამაღლებიდან, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე გადასვლა. ყოველივე ზემოთ აღნიშნული, განპირობებულია მსოფლიოში მზარდი, გლობალური კონკურენციით. პერსონალის მართვის ეტაპები შეესაბამება საზოგადოების განვითარების ინდუსტრიულ და პოსტინდუსტრიულ სტადიებს. თუმცა, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაშიც არსებობს საწარმოები, რომლებიც იმყოფებიან კადრების მართვის ეტაპზე.

პერსონალის მართვა კომპლექსური ხასიათისაა, რომელიც ვლინდება მართვის შესახებ ცოდნის სტრუქტურაში. აღსანიშნავია, ის ფაქტი, რომ პერსონალის მართვის ყველა კანონზომიერება ჯერ კიდევ არაა აღმოჩენილი და შესწავლილი. ამასთან, კანონზომიერებამ წარმოებისა და მართვის პირობების ცვლილებისას შეიძლება მოქმედება შეწყვიტოს. ასეთი მოვლენები შედარებით ხშირია, საბაზრო ეკონომიკის გადასვლაზე. ადამიანური რესურსების მართვა, გულისხმობს ისეთ კანონზომიერებებს, როგორცაა: პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოების სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასთან და ტენდენციებთან. ამ კანონზომიერების არსი, წარმოების მოთხოვნებთან პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობაა. ასევე დიდი ყურადღება ეთმობა, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალურ შეხამებას. პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამიკიდებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის ფორმაზე. პერსონალის მართვის სისტემის აგებას, თავის მხრივ, აქვს საკუთარი პრინციპები. მასში იგულისხმება პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისას ხელმძღვანელებისა და კადრების მართვის ქვედანა-ყოფების სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები. ისინი, ისე როგორც პერსონალის მართვის პრინციპები,

მოქმედი ეკონომიკური კანონებიდან და კანონზომიერებიდან გამომდინარეობენ და გააჩნიათ ობიექტური ხასიათი.

ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ, თუ ის სწორად არის გაკეთებული, ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტას, მთავარი პროცესების გამართულ დინებას და მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებას უნდა შეუწყოს ხელი. იმისათვის, რომ მან სწორად იმუშაოს, აუცილებელია კარგად გავიაზროთ როგორც პრიორიტეტები, ისე მთავარი პროცესები და იმ ადამიანების შესაძლებლობები, რომლებიც ჩვენს ორგანიზაციაში მუშაობენ, განსაკუთრებით კი მათი ვინც, მის მართვაში იღებენ მონაწილეობას. იმისთვის, რომ სტრუქტურა მართებული იყოს, არსებობს გარკვეული რეკომენდაციები, რომელიც გვეხმარება სისტემის სწორად აწყობასა და ფუნქციონირებაში. ამისათვის კი მინიმუმ შემდეგი შვიდი ნაბიჯის თანმიმდევრულად გადადგმა არის საჭირო:

1. ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება და პრიორიტეტებზე შეთანხმება ტოპ მენეჯმენტის წევრებს შორის.

სწორი სტრუქტურის ფორმირება ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულების, მთავარი ფუნქციის გააზრებით ან გადახედვით იწყება. რა მთავარ ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაცია, რა არის მისი მთავარი დანიშნულება, რის გამოც მომხმარებელი მას არსებობის და განვითარების უფლებას და შესაძლებლობას მისცემს. რა არის ის უმთავრესი სარგებელი, რომელსაც ორგანიზაცია მომხმარებლისთვის უნდა ქმნიდეს, რის კარგად კეთების შედეგადაც უნდა მიიღოს მან (ორგანიზაციამ) მისთვის სასურველი როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი უკუგება.

დანიშნულების გააზრება თავის მხრივ იმ ამოცანების გააზრებისთვის არის საჭირო, რომლებსაც სტრუქტურა მისი ყოველდღიური მუშაობით უნდა ჭრიდეს. ამ ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება კი აუცილებელი წინაპირობაა, რომ დავინახოთ თუ რა ამოცანების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელი ადამიანები

უნდა გვყავდეს მომავალში ორგანიზაციაში და როგორი უნდა იყოს მათი იერარქია მათზე დაკისრებული ამოცანების პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე.

დანიშნულებიდან გამომდინარე სტრუქტურის წინაშე მდგარი ამოცანების და ქვეამოცანების განსაზღვრა და შემდეგ ორ – სამწლიან პერიოდზე მათი პრიორიტეტულობის შეფასება მენეჯმენტის მხრიდან აუცილებელი ნაბიჯია, რომლის გარეშეც გაკეთებული სტრუქტურა, დიდი ალბათობით, რეალურ ცხოვრებაში არასწორ პრიორიტეტებს მოემსახურება [პ.ტოლიაშვილი, თბ. 2012].

2. მთავარი პროცესები და მათი შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის აუცილებელი ფუნქციები.

სტრუქტურა ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესს მსვლელობის საუკეთესო პირობებს ვერ შეუქმნის. ამიტომ საჭიროა მათ შორის ამოვარჩიოთ 5-7, მაქსიმუმ ათი ისეთი პროცესი, რომელთა გამართული მსვლელობაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

სხვადასხვა ორგანიზაციებისათვის ასეთი მთავარი პროცესები შეიძლება იყოს მაგ.: მომხმარებლების მოზიდვის, მათთან ურთიერთობის განვითარების, მათთვის მომსახურების ან პროდუქტის მიწოდების, თვითონ წარმოების ან მომსახურების, პროდუქტების ასორტიმენტის განვითარების, მომსახურების ხარისხის კონტროლის და განვითარების, მომხმარებელთან უკუკავშირის, თანამშრომლების შერჩევის, აყვანის და განვითარების და ა.შ.

პროცესები ბევრია, მათგან ყველაზე მნიშვნელოვნების შერჩევა და დეტალური გააზრება იმის აუცილებელი წინაპირობაა, რომ ერთის მხრივ, რაიმე მნიშვნელოვანი ფუნქცია არ გამოგვრჩება ახალ სტრუქტურაში, ხოლო მეორეს მხრივ, შევძლებთ ეს ფუნქციები ისე დავაჯგუფოთ, რომ მათ შორის როგორც საჭირო კოორდინაცია, ისე პარალელური კონტროლის შესაძლებლობები მაქსიმალურად გამოვიყენოთ. პროცესების დამუშავება, განხილვები მენეჯმენტის

მიერ, კორექტირება, შეთანხმება ძალიან კარგი წინაპირობა იქნება უშუალოდ სტრუქტურის დიზაინზე მუშაობის დასაწყებად.

3. პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება.

პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება ერთის მხრივ, ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის პასუხისმგებლობების გაყოფის პრინციპზე შეთანხმებას, მეორეს მხრივ, კი იმ ერთობლივი მართვის ფორმატების შერჩევას გულისხმობს, რომლის ფარგლებშიც მათ და მათმა ქვედა რგოლის ხელმძღვანელებმა კოორდინირებულად უნდა იმუშაონ. ანუ რა თემებზე ჩატარდება ძირითადი თათბირები, რა პერიოდულობით, რა შემადგენლობით, რა საკითხებს განიხილავენ ისინი. სწორედ ამ ორი მიმართულებით უნდა მოხდეს პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავების ფარგლებში მენეჯმენტის წევრებს შორის შეთანხმება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გამართულად იმუშავოს, ერთ–ერთი საბაზისო, კრიტიკული ფაქტორი სწორედ ის არის, თუ რამდენად მკაფიო და ცხადი იქნება პასუხისმგებლობის გადანაწილება ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის. ასევე, რამდენად შესაბამისობაში იქნება განაწილების პრინციპი სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან. ვინაიდან ის, თუ რა მიმართულებაზე აგებენ პასუხს მენეჯერები განსაზღვრავს სწორედ იმას, თუ რა საკითხებს უთმობენ ყველაზე მეტად ყურადღებას, რა თემებს აყენებენ კოლეგების წინაშე, რაზე ხარჯავენ დროს თვითონ და რაზე ახარჯინებენ სხვებს. ის თუ როგორ განაწილდება ყოველდღიურ მუშაობაში მენეჯმენტის ყურადღება, როგორც ერთ–ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და სამწუხაროდ ამავე დროს შეზღუდული რესურსი სწორედ იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორ არის განაწილებული პასუხისმგებლობები ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის.

მენეჯმენტის წევრებს შორის პასუხისმგებლობების განაწილებისას მნიშვნელოვანია ვიხელმძღვანელოთ, არა მარტო ამ ადამიანების უნარებით ან შესაძლებლობებით, რომლებსაც ამჟღავნებენ, არამედ პირველ რიგში

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრიორიტეტებით. სწორედ უმთავრესი სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე, პასუხისმგებლობა უნდა განაწილდეს მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის. ეს, ერთის მხრივ, მათი ჯერ კიდევ გამოუვლენელი შესაძლებლობების წარმოჩენასა და გამოყენებაში დაგვეხმარება, მეორეს მხრივ, კი ბევრად უფრო ცხადს და ლოგიკურს გახდის სტრუქტურას არა მარტო ტოპ-მენეჯმენტის, არამედ ყველა იერარქიის დონეზე. ასევე, მთავარი საკომუნიკაციო და საკოორდინაციო ფორმატები, დირექტორატები, კომიტეტები, საბჭოები რა საკითხების ირგვლივ იმართება, რა საკითხებს იხილავენ და რა პერიოდულობით ახდენს გავლენას იმაზე, თუ რამდენად გამართულია კოორდინაცია და კომუნიკაცია მენეჯმენტის სხვადასხვა წრეების წარმომადგენლებს შორის. ბევრად არის ასეთი კოლევიალური სტრუქტურების მუშაობაზე დამოკიდებული იმ პროცესების უწყვეტობა, ტემპი და შედეგი, რომლებსაც ეს ფორმატები ემსახურებიან და უწყობენ ხელს.

4. საჭირო ფუნქციების სრული სიის ფორმირება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების შემდეგი ნაბიჯი საჭირო ფუნქციების განსაზღვრაა. რა ახალი ფუნქციები გვინდა, რომ დავამატოთ ორგანიზაციას, განსაკუთრებით პროცესების ხელახალი გააზრებიდან გამომდინარე, რა ფუნქციების შექმნა, იქნება უფრო მისაღები და საჭირო, რომელი ფუნქციები შეგვიძლია გავაუქმოთ, ეს არის კითხვები, რომლებსაც ამ ეტაპზე უნდა გაეცეს პასუხი.

გამართული სტრუქტურის შესაქმნელად ძალიან მნიშვნელოვანია საჭირო ფუნქციათა სისრულე. საკმარისია რომელიმე მნიშვნელოვანი ფუნქციის შექმნა გამოგვრჩეს, რომ ამით შესაძლოა რომელიღაც არსებითი პროცესი ან შევანელოთ ან საერთოდ გავაჩეროთ, ან ბევრად უხარისხო გავხადოთ მისი შედეგი. ამიტომ საჭირო ფუნქციათა სიის ფორმირების ეტაპი ძალიან მნიშვნელოვანია. ის ყველანაირი სტრუქტურული განაწილების საკითხების გათვალისწინების გარეშე, უბრალოდ გონებრივი შტურმის რეჟიმში უნდა

ჩამოითვალოს, გაირჩეს, დაიხვეწოს და მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის საბოლოოდ შეთანხმდეს.

ეს ერთ–ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპია სტრუქტურის ფორმირების პროცესში და აუცილებელია ის დიდი ყურადღებით და მონდომებით ჩატარდეს. რაც შეიძლება მეტ ხელმძღვანელს უნდა მიეცეს ამ პროცესში მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა. ჩართულობის ხარისხსს გადამწყვეტი როლი ეკისრება.

5. ფუნქციების გადანაწილება მიმართულებებს შორის და დაჯგუფება.

ტოპ მენეჯმენტის წევრებს შორის როლები და პასუხისმგებლობა ცხადად არის გადანაწილებული, ძალიან ადვილია დავინახოთ, თუ რომელი ფუნქციის შესრულება რომელი ხელმძღვანელის კურირების ქვეშ იქნება ყველაზე მეტად მართებული. ამისათვის პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციები უნდა გადანაწილდეს ისე, როგორც უფრო ხელსაყრელი იქნება სწორედ ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრების პასუხისმგებლობების რეალიზებისთვის.

მნიშვნელოვანი ფუნქციების გადანაწილება სასურველია არ მოხდეს პიროვნული ფაქტორების გათვალისწინებით, ვინ ვისთან უფრო კარგად იმუშავებს, ვის ვისთან აქვს უფრო მეგობრული დამოკიდებულება, არამედ მხოლოდ, სტრატეგიული პრიორიტეტების შესაბამისად. ეს ბევრად უფრო პროდუქტიულს და სისტემურს გახდის სტრუქტურას.

რაც შეეხება, დამხმარე, შედარებით დაბალ პრიორიტეტულ ფუნქციებს, მათი გადანაწილება უფრო პიროვნული ფაქტორის გათვალისწინებითაც შეიძლება გაკეთდეს. ვინ რა საკითხში ერკვევა, ვის ვისთან უფრო კარგად გამოსდის მუშაობა, ვინ ვის შეძლებს რომ საკმარისი დრო და ყურადღება დაუთმოს, ეს მოსაზრებები შეიძლება გახდეს ამ დონეზე ფუნქციათა გადანაწილების განმსაზღვრელი.

მიმართულებებს შორის ფუნქციათა გადანაწილების შემდეგ უნდა დაიწყოს მათი დაჯგუფება, გარკვეული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს დაჯგუფებები

შემდეგნაირად შეგვიძლია წარმოვადგინოთ: სტრუქტურულ ერთეულებად, სამსახურებად, დეპარტამენტებად, სამმართველოებად, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფებად (ერთჯერადი ფუნქციების ან ამოცანების შემთხვევაში). ამ გადანაწილებისას მაქსიმალურად უნდა გავითვალისწინოთ როგორია ჩვენი შუა რგოლის მენეჯმენტის პოტენციალი, მათი ლიდერული რესურსები.

სტრუქტურის ფორმირების ამ ეტაპზე, ქვედანაყოფებზე უნდა გადანაწილდეს საბოლოოდ ამოცანები და ქვეამოცანები, და მათზე პასუხისმგებლობა იმ ჩამონათვალიდან, რომელიც სამუშაოების დაწყებისას გავამზადეთ.

6. სტრუქტურის აღწერის და დეტალური დოკუმენტაციის მომზადება.

სტრუქტურის ფორმირების დასკვნით ეტაპზე, მას შემდეგ, რაც ძირითადი დიზაინი გამზადდება, საჭიროა მისი დეტალური აღწერა და შესაბამისი დოკუმენტაციის მომზადება. ყოველი ქვედანაყოფის მიზნის, ამოცანების პასუხისმგებლობების, ფუნქციების, უფლებამოვალეობების, ასევე შიდა სტრუქტურების და მათში შემავალი პოზიციების აღწერების წარმოდგენა, აუცილებელი პირობაა ახალი სტრუქტურის სრული პოტენციალით ამუშავებისათვის.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ეს აღწერები არა იმ მენეჯერებმა მოამზადონ, ვინც ამ სტრუქტურებს უნდა უხელმძღვანელონ, როგორც ეს ხშირ შემთხვევაში ხდება ხოლმე სამწუხაროდ, არამედ ამ მიზნით შექმნილმა სპეციალურმა სამუშაო ჯგუფმა. იმისათვის, რომ ამ კუთხით მიღებული ყველა გადანაწილება შესაბამისობაში იყოს ერთმანეთთან, ერთი ენით იყოს დაწერილი და თავის მხრივ კარგად გააზრებული. პირველ შემთხვევაში ამ დოკუმენტებს, როგორც წესი, ყურადღებით არავინ კითხულობს, ერთმანეთსაც არავინ ადარებს და შესაბამისად ხშირად სრულიად შეუსაბამო რაღაცეები წერია მათში. არავის ესმის და არც არავინ იყენებს.

უპირველეს ყოვლისა, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი რანგის მენეჯერისთვის, როდესაც მას ძალიან მკაფიოდ და გასაგებად ეუბნებიან რას

ელიან მისგან, რა ფუნქციების შესრულებას სთხოვენ, რაზე აკისრებენ პასუხისმგებლობას. ასეთ შემთხვევაში, იზრდება პასუხისმგებლობის გრძნობაც. დოკუმენტის შინაარსის გააზრებაც უკეთ ხდება მის მიერ და რაც მთავარია, უფრო კარგად ჯდება ერთიან სტრუქტურაში, რაც შემდეგში ბევრი დროის და სხვა რესურსების დაზოგვას უწყობს ხელს.

7. გადასვლის გეგმის დამუშავება.

სტრუქტურის ფორმირების საბოლოო ეტაპია გადასვლის გეგმის დამუშავება. ხშირად ახალი სტრუქტურული კონცეფციის განხორციელებაზე მენეჯმენტი არა იმიტომ იკავებს თავს, რომ მოდელი არ მოსწონს, არამედ იმიტომ, რომ გადასვლის პროცესს ვერ ხედავს ცხადად, ან ძალიან რთულად აფასებს ამ ცვლილებებს. ერიდებიან ყოველგვარ ცვლილებებს. აღნიშნული ცვლილებები, არც ისე საშიშია კომპანიისთვის თუ ამ პროცესს კარგად დაგეგმავთ და შესაბამის დროში გაგწერთ სათანადო ეტაპებად.

არასწორად გაკეთებული სტრუქტურა, დიდი ალბათობით, თვითონაც არასწორი იქნება ფუნქციურად, ბევრ დროსა და რესურსებს დააკარგვინებს კომპანიას. თავის მხრივ, ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე მუშაობის სწორი პროცესი, კი იმის გარდა, რომ საუკეთესო გადანყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას იძლევა, არაჩვეულებრივად კრავს გუნდს, ეხმარება თითოეულ თანამშრომელს ორგანიზაციის როლის, ფუნქციების სწორად გააზრებაში. რაც მთავარია, სწორედ კორპორაციული კულტურა განსაზღვრავს მენეჯმენტის გუნდის ხედვების და მოსაზრებების თანხვედრას, სამუშაო როლების გადანაწილებას. თუ რა როლი აკისრია, ამა თუ იმ რგოლს ორგანიზაციის მართვაში, რაც შემდეგში, ხდება წინაპირობა რესურსების დაზოგვის შესაძლებლობის და ბევრად უფრო მიზანმიმართული, ურთიერთშეწყობილი და ურთიერთკოორდინირებული თანამშრომლობის ჩამოყალიბების.

თავი 3. საერთაშორისო კომპანია JTI-ს (Japan Tobacco International) პერსონალის შეფასების ელემენტები

Japan Tobacco International-ი თამბაქოს წამყვანი საერთაშორისო მწარმოებელი კომპანიაა, Japan Tobacco კომპანიათა ჯგუფის წევრი. აქ ასზე მეტი ეროვნების 40,000 თანამშრომლისათვის მეგობრული გარემოა შექმნილი.

მსოფლიოს მასშტაბით 399-ზე მეტი ფილიალის სათავო ოფისი უწევია განთავსებული.

JTI საქართველოში პირველად 2000 წელს შემოვიდა. 2011 წელს კი თბილისში კავკასიის რეგიონული სათავო ოფისი დაარსდა, სადაც 12 ეროვნების 220-ზე მეტი ადამიანი მუშაობს. საქართველოში ძირითადი პორტფელი წარმოდგენილია ვინსტონის, ქემელის, სობრანიეს, LD-ისა და მაგნას ბრენდებით.

Japan Tobacco International (JTI) მსხვილი იაპონური ჰოლდინგის Japan Tobacco (JT)-ს კომპანიათა ჯგუფის წევრია. მართალია, JTI საკმაოდ ახალგაზრდა კომპანიაა, თუმცა მის დედა კომპანიას – JT-ის ორ საუკუნოვანი ისტორია აქვს. 1784 წელს, იმპერატორმა ჯოზეფ II დააარსა Austrian Tabak, რომელიც შეისყიდა თამბაქოს მწარმოებელმა გალაჰერმა (Gallaher). გალაჰერი მოგვიანებით შეუერთდა JTI-ის დიდ ოჯახს. კომპანია JTI ისტორიულად დუკავშირდება სამი თამბაქოს მწარმოებელი კომპანიის სახელს. მათ დიდი როლი შეასრულეს მის შექმნასა და განვითარებაში. ეს კომპანიებია: Gallaher (1857 წ.), McDonald Brothers & Co, (1858 წ.) და RJ Reynolds (1874 წ.) Japan Tobacco (JT)-ის ისტორია იწყება 1898 წელს. სწორედ ამ დროს იაპონიის მთავრობამ შექმნა მონოპოლიის ბიურო და თამბაქოს ექსკლუზიური გაყიდვების უფლება მოიპოვა. 1900 წლის დასაწყისში, იაპონიის მთავრობის გადაწყვეტილებით, მონოპოლია გავრცელდა თამბაქოს ყველა სახეობაზე, ასევე, მარილის ბიზნესზე.

1949 წელს ჩამოყალიბდა კორპორაცია – Japan Tobacco and Salt Public Corporation (JTS). ამ გზით იაპონიის მთავრობამ მიიღო სახელმწიფო შემოსავლის სტაბილური წყარო. საქართველოში JTI-ის წარმომადგენლობა 2000 წელს გაიხსნა. თავდაპირველად აქ მხოლოდ 2 ადამიანი მუშაობდა. საქართველოსა და კავკასიის რეგიონული ოფისები იმართებოდა უკრაინიდან. 2011 წელს საქართველოს ოფისის ამიერკავკასიის სათავო ოფისის სტატუსი მიენიჭა.

JTI თამბაქოს სფეროში ყველაზე ხანგრძლივი ისტორიის მქონე და გამოცდილი კომპანიაა. წინამორბედი კომპანიების ისტორიამ და კულტურამ აქ განსაკუთ-

რებული გარემო, ბაზრისა და ბრენდების ნაირსახეობა და ადამიანების მართვის განსაკუთრებული სტილი შექმნა.

დღეს JTI-ში დასაქმებულია ასზე მეტი ეროვნების 40 000-მდე თანამშრომელი. მსოფლიოს 70 ქვეყანაში მუშაობს JTI-ის 365 ოფისი. JTI-ის პროდუქცია იყიდება 130 ქვეყანაში. კომპანია ფლობს 25 ქარხანას და 8 კვლევით ცენტრს.

თბილისის რეგიონული ოფისი მართავს საქმიანობას კავკასიის სამივე ქვეყანაში. აქ 11 ეროვნების ორას ოცზე მეტი თანამშრომელი დასაქმებული.

JTI დაყოფილია 6 გეოგრაფიულ რეგიონად, ესენია:

1. ამერიკა;
2. აზია და წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნები;
3. დსთ-ს ქვეყნები;
4. დასავლეთ ევროპა;
5. აღმოსავლეთ ევროპა;
6. ახლო აღმოსავლეთი, აფრიკა, თურქეთი, თავისუფალი სავაჭრო ზონები.

JTI-ს პორტფელი შედგება ისეთი ბრენდებისგან, როგორცაა Winston, Camel, Sobranie, Mevius, LD, Clamour, Silk Cut, Benson & Hedges და სხვა.

კომპანიის ფასეულობები, და თანამშრომლების მართვის კულტურა განპირობებულია იაპონური ფესვების სტაბილურობითა და ტრადიციების ერთგულებით, ევროპული გამოცდილება კი - თანამედროვე მიდგომებისა და მეთოდების დანერგვით. სხვადასხვა დროს ახალ კომპანიებთან გაერთიანებამ, ახალმა თანამშრომლებმა, ინოვაციური მიდგომების დანერგვას შეუწყო ხელი. მეოცე საუკუნის 60-იანი წლებიდან ეკონომიკაში დამკვიდრდა მართვის ახალი „იაპონური კონცეფცია“, რომლის განსაკუთრებულობა იმაში მდგომარეობს, რომ საკმაოდ მოკლე პერიოდში იაპონიამ განვითარებისა და წინსვლის სწრაფი ცვლილებები განიცადა, რაც მოახერხა ორგანიზაციის მართვის უცხოური

გამოცდილებების ეროვნულ ტრადიციებთან კომბინირების გზით. მართვის იაპონურ კონცეფციას ახასიათებს შემდეგი თავისებურებანი:

ნდობის ფაქტორის განვითარება დასაქმებულებთან, ვინაიდან ნდობა წარმოშობს ნდობას, რაც საბოლოოდ ხელ უწყობს ერთიანი საქმის კეთებას; კორპორატიული ერთიანობის მიღწევა დასაქმებულებსა და დამსაქმებელს შორის ვერტიკალური დისტანციის შემცირების ხარჯზე. ორგანიზაციის მიზნების პირად მიზნებად გათავისება და გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება, რაც დადებითად ახდენს დასაქმებულთა მოტივირებას;

ახალი კადრების ადაპტაციის ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება, რაც გულისხმობს რამდენიმე თვიან ჯგუფურ პრაქტიკასა და მომზადებას ორგანიზაციაშივე, რომლის დროსაც ხდება თითოეული პირის მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და სურვილების იდენტიფიცირება; კარიერისიერარქიულიდამუდმივიგანვითარება,

რაცსაშუალებასაძლევსდასაქმებულსდაიკავოსუფრომაღალიდაახალისოციალურ რიპოზიცია. დანინაურება შესაძლოა არ იყოს მასშტაბური, თუმცა რეგულარულობა ქმნის პერსპერექტიული ზრდის მოტივაციას; პატერნალისტური დამოკიდებულება დასაქმებულთა და მათი ოჯახის წევრების მიმართ. ორგანიზაციაში დასაქმებისას ინდივიდი ხდება ახალი ოჯახის წევრი, რომლის თითოეული წევრი ზრუნავს ორგანიზაციაზე. ორგანიზაცია კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს დასაქმებულთა უსაფრთხოებას. ასევე, თანამშრომლებს წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის მოგების აკუმულირებაში, რაც მომავალში მათვე უბრუნდება;

უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით, იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს ამ კოლექტივის კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტი აქვს მინიჭებული. მხოლოდ ასეთ პირობებში ხდება შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციების გაძლიერ-

რებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების სასარგებლოდ და სწორედ ამის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი, რომ იაპონია დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს მსოფლიოს ეკონომიკაში (გოროშიძე 2012:20).

JTI-ის კავკასიის ოფისის ხელმძღვანელის განცხადებით, “წარმატების უკან დგას მენეჯმენტის თანამიმდევრული მიდგომა, ზრუნვა და პატივისცემა თითოეული თანამშრომლის მიმართ. საპასუხოდ, თანამშრომლებიც ძალისხმევას არ იშურებენ კომპანიის წარმატებისათვის. კომპანიის მიდგომაა: „ბიზნესი იზრდება და ვითარდება ჩვენი თანამშრომლების განვითარების პროპორციულად“.

კორპორატიული მმართველობა. გლობალურად, JTI-ს მართავს აღმასრულებელი საბჭო, რომელიც 11 ეროვნების 17 წევრისგან შედგება. კომპანიის სათავე ოფისი უენევაში მდებარეობს. ადგილობრივად კი, კავკასიის ოფისს 11 წევრისგან შემდგარი აღმასრულებელი საბჭო ჰყავს.

JTI-ის თითოეული თანამშრომლისთვის ღირებულებები და პრინციპები საერთოა: სიახლის ძიება და ინოვაცია, პროცესების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, მუდმივი განვითარება და ბაზრის ლიდერობა. JTI მუდმივად ზრუნავს ახალი ბრენდების შექმნაზე, განვითარებასა და პროდუქტიულობის ზრდაზე.

JTI-ის მენეჯმენტი მუდმივად ცდილობს, უზრუნველყოს თითოეული თანამშრომლის ჩართულობა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მისცეს თანამშრომლებს საკუთარი აზრის გამოთქმისა და ახალი ინიციატივების განხორციელების საშუალება. თითოეული თანამშრომელი განიხილება ერთი დიდი ოჯახის წევრად, საკუთარი უფლებებითა და იდეებით. თანამშრომლებისთვის კომფორტული პირობების შექმნა, მათზე ზრუნვა და მათი აზრის მოსმენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის.

შერჩევის გლობალური პრაქტიკა. კავკასიაში JTI-ის ადამიანური რესურსების სამსახური ოთხი გუნდისგან შედგება, შერჩევა და დამსაქმებლის ბრენდის

განვითარება, ტრენინგი და თანამშრომელთა განვითარება, კომპენსაციები, და ბენეფიტები და HR ადმინისტრირება.

შერჩევას, კომპანია სარგებლობს როგორც ფსიქომეტრიული, ასევე, პროფესიული უნარების შეფასების ინსტრუმენტებით, რომელთა მეშვეობითაც ხდება კანდიდატის 360 გრადუსიანი შეფასება. საქართველოში ფართოდ არის გავრცელებული ტრადიციული შეფასება შედეგების მიხედვით და 360 გრადუსიანი შეფასება. ქართულ მენეჯმენტ პრაქტიკაში 360 შეფასება მოიაზრება პროგრესულ მეთოდად და მენეჯერის სუბიექტივიზმის დასაძლევად. თუმცა, ეს უკანასკნელი უფრო მეტად მომავალი ლიდერების იდენტიფიცირება – განვითარებაზე და ზოგადად, ადამიანების განვითარებაზე მიმართული სისტემაა. 360 შეფასება ნელ-ნელა მკვიდრდება ქართულ ბიზნეს გარემოში. მიუხედავად, ხარვეზებისა, შეფასების ეს მეთოდი უფრო მეტად საინტერესოა, თუ ორგანიზაცია რეალურად ზრუნავს და ფიქრობს შედეგების გაუმჯობესებასა და გუნდის განვითარებაზე.

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

თანამშრომლისთვის ცნობილი ხდება, თუ როგორ აღიქვამენ მის საქმიანობასა და ქვემდებებს სხვა პირები, ასევე, რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ისვასპექტები, რომელთა გასაუმჯობესებლად საჭირო იქნება დამატებითი ტრენინგების გავლა, განვითარება ან დახმარების მიღება. პროცესის დასაწყისში ხდება იმ პირთა დადგენა, რომელთაც ობიექტურად დავსრულფასოვნად 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.

ყველა შემფასებელი ავსებს სპეციალურ კითხვარს თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შესახებ. კითხვარი საკმაოდ დეტალური უნდა იყოს და შეიცავდეს როგორც ხარისხობრივ, ასევე რაოდენობრივ მაჩვენებლებს. შესაძლებელია წარმოდგენილ იქნეს, შეფასების ობიექტის საკუთარი სამუშაოს თვითშეფასება. შემდგომში ხდება შედეგების დაჯამება და უკუკავშირი ანგარიშის სახით უბრუნდება თანამშრომელს. ეს უკანასკნელი განიხილავს შედეგებს ხელმძღვანელთან ერთად დასახავს თვითგანვითარების გზებს. 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის გამოყენების შემთხვევაში თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, მათ კომპეტენციასა და უნარებზე, ობიექტური ინფორმაციის მიღების ყველაზე დიდი ალბათობაა და ხშირად გამოიყენება სწორედ სუბიექტურობის თავიდან აცილების მიზნით.

კომპანიის მთავარი მიზანი მუდამ ხარისხიანი სიგარეტის წარმოება იყო. ამ მიზანს კომპანია დღემდე წარმატებით აღწევს. Benson & Hedges რჩება მაღალი ხარისხის სიმბოლოდ და მსოფლიოს წამყვან ბრენდად.

პერსონალის შერჩევის ინსტრუმენტის სახით JTI-ში დანერგილია კარიერის განვითარების პროგრამა MORE, რომელიც ყოველწლიურად 18-20 ახალგაზრდა კურსდამთავრებულს სთავაზობს დასაქმებას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. გლობალური პროგრამის MORE-ის მიზანია მაღალი პოტენციალის მქონე კურსდამთავრებულებისა და ახალგაზრდა პროფესიონალების მოზიდვა, დასაქმება და განვითარება.

პროგრამის მონაწილეების ორ მესამედს ასაქმებენ მომხმარებლისა და სავაჭრო მარკეტინგის მიმართულებით, ხოლო ერთ მესამედს – ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე.

პროგრამის თითოეული მონაწილე 2 წლის განმავლობაში გადის სტაჟირებას, რასაც მოსდევს სამი 8 თვიანი როტაცია სამ სხვადასხვა ქვეყანაში.

თავდაპირველად, მონაწილე იკავებს პოზიციას ადგილობრივ ბაზარზე; მომდევნო რვა თვეს სათავო ოფისში, ბოლოს კი იმ ქვეყანაში, რომლის ბაზარი რადიკალურად განსხვავდება მონაწილის მშობლიური ბაზრის სპეციფიკისგან.

MORE პროგრამის მონაწილეების მნიშვნელოვანმა ნაწილმა სამი წლის განმავლობაში მიაღწია ხელმძღვანელ თანამდებობებს.

მაღალი პოტენციალის მქონე ახალგაზრდების მოზიდვა და შენარჩუნება კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, თავადვე გაზარდოს კომპანიის მომავალი მენეჯმენტი და ლიდერები.

თანამშრომლების განვითარება. JTI-ში თანამშრომლის ადაპტაციასა და განვითარებას დიდი დრო ეთმობა. კომპანიაში არსებობს ტრენინგებისა და თანამშრომელთა განვითარების განყოფილება, რომელიც მუდმივად ზრუნავს კადრების განვითარებაზე.

განვითარება JTI-ში გულისხმობს როგორც ვერტიკალურ, ასევე, ჰორიზონტალურ განვითარებას. გადინების კოეფიციენტი ძალიან დაბალია, როგორც საქართველოს, ასევე, სხვა რეგიონულ ოფისებში.

JTI-ის თითოეულ თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა, თავად განსაზღვროს საკუთარი კარიერის განვითარება კომპანიის შიგნით და, სურვილის შემთხვევაში, შეარჩიოს საქმიანობის განსხვავებული სფერო. მაგალითად, თუ ოფისის ადმინისტრატორს აინტერესებს მარკეტინგი, მას აუცილებლად მიეცემა საშუალება მოსინჯოს საკუთარი ძალები ამ სფეროში.

თითოეული თანამშრომელი თავად მართავს საკუთარ განვითარებას და, სურვილის შემთხვევაში, კომპანია აუცილებლად სთავაზობს მას შესაბამის შესაძლებლობებს. JTI-ში კარგად იციან, რომ რაც უფრო მეტად არის თანამშრომელი ჩართული კომპანიის საქმიანობაში, მით მეტად იზრდება მისი პროდუქტიულობა და ლოიალურობა.

2009 წელს, კომპანიაში პირველად ჩატარდა თანამშრომელთა ჩართულობის კვლევა, რომლის შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავდა სამოქმედო გეგმა. კვლევა ანონიმურია და მას ერთდროულად კომპანიის 26 000 თანამშრომელი ავსებს. კვლევის ნებაყოფლობითობის მიუხედავად, მონაწილეობის პროცენტი საკმაოდ მაღალია - 98%. კვლევამ უკვე სისტემატიური ხასიათი მიიღო და სამ წელიწადში ერთხელ ტარდება.

კომპანია მუდმივად ზრუნავს იმისთვის, რომ თანამშრომლებს შეუქმნას კომფორტული პირობები მუშაობისთვის. უმნიშვნელოვანესია ჩართულობა და კომპანიის მიმართ ლოიალურობა. კომფორტში არ იგულისხმება მხოლოდ მატერიალური მხარე, აქ მნიშვნელოვანია, ადამიანს გააჩნდეს თანამედროვე სამუშაო პირობები, ღია და ინოვაციური გარემო, მუშაობის თავისუფალი გრაფიკი, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, ექსპერიმენტირების საშუალება, მენეჯმენტის მხარდაჭერა და საინტერესო საქმე.

გუნდის წევრების მუდმივი განვითარების მიზნით, კომპანიაში მოქმედებს ორი სტრატეგია: პროგრამა LCP (Local Career Path)-ის ფარგლებში ხდება მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების იდენტიფიცირება და მათი შემდგომი განვითარება.

გლობალური პროგრამის BITL (Bring Idea to Life)-ის მიზანი ინოვაციების წახალისებაა. ნებისმიერ თანამშრომელს სპეციალური პროგრამის საშუალებით შეუძლია შემოიტანოს ინოვაციური იდეა, რომელიც ნებისმიერი არსებული პროცესის გაუმჯობესებაზეა მიმართული ან სიახლის დანერგვას ისახავს მიზნად. წლის ბოლოს ხდება საუკეთესო იდეების გამოვლენა. ჯილდოს სახით, გამარჯვებული იდეის ავტორები რამდენიმე უქმე დღეს ატარებენ კომპანიის ტოპმენეჯმენტის წარმომადგენელთან ერთად შვეიცარიის ალპებში.

2011 წლიდან თბილისის რეგიონული ოფისი მართავს საქმიანობას კავკასიის სამივე ქვეყანაში.

2012 წელს ჩატარდა თანამშრომელთა ჩართულობის მორიგი კვლევა. კვლევის შედეგად დადგინდა თანამშრომელთა მოსაზრება და დამოკიდებულება ისეთი უმნიშველოვანეს კატეგორიებზე, როგორცაა მაგალითად: კომუნიკაცია, ოპერაციული ეფექტურობა, განვითარება, კომპანიის მენეჯმენტი და სხვა. 2012 წლის შედეგმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს სურდა, მეტი აქცენტი გაკეთებულიყო ტრენინგსა და განვითარებაზე. სწორედ ეს აღმოჩნდა უპირველესი გამოწვევა კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის გუნდისთვის – მოეფიქრებინათ ისეთი სტრატეგია, რომლის მეშვეობითაც, თანამშრომლების ჰორიზონტალური განვითარება (სხვა ქვეყანაში, ან დეპარტამენტში ძალების მოსინჯვა) უფრო აქტიური გახდებოდა.

მსჯელობის შედეგად, 2012 წელს კომპანიაში დაინერგა პროგრამა Move to Develop. ამ პროგრამის ფარგლებში, თანამშრომელს ეძლევა სხვა ქვეყანაში ან სხვა დეპარტამენტში მსგავს პოზიციაზე გადასვლის საშუალება, რაც, მოგეხსენებათ, საუკეთესო გზაა ახალი გამოცდილების შესაძენად. პროგრამა წარმატებული აღმოჩნდა.

წარმატების ერთ-ერთი მაგალითია საქართველოს ოფისის იურიდიული განყოფილების მენეჯერის ისტორია, რომელიც Move to Develop პროგრამის ფარგლებში სამუშაოდ სომხეთის ოფისში გადავიდა. გარკვეული პერიოდის გასვლისა და სათანადო გამოცდილების დაგროვების შემდეგ, იგი დაბრუნდა საქართველოში. იმ დროს, როდესაც საქართველოს ოფისში გათავისუფლდა იურიდიული სამსახურის ხელმძღვანელის თანამდებობა, JTI-ის უკვე ჰყავდა სათანადოდ მომზადებული პროფესიონალი, ქართული და სომხური კანონმდებლობის ღრმა ცოდნით.

Move To Develop პროექტის სამი წლის შედეგების მიხედვით, 5 თანამშრომელი გაიგზავნა სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლობებში 6-დან 12 თვემდე სამუშაო ვადით.

გასაოცარია, მაგრამ კომპანიის მიზანი და ღირებულებები სიახლის ძიება, გულწრფელობა და განვითარება მხოლოდ პოსტერზე დაბეჭდილი სიტყვები არაა – ისინი ყველა თანამშრომლისთვის ნაცნობი, საერთო და ახლოა. JTI-ის ოფისში თითქმის ყველა კედელზე, კალენდარზე თუ სამუშაო მაგიდაზე ნახავთ კომპანიის მთავარი ღირებულებების ჩამონათვალს.

ღირებულებების გასაცოცხლებლად სპეციალური პროგრამაც მოქმედებს – Value Award, რომლის ფარგლებში ყოველწლიურად ხდება იმ თანამშრომლების გამოვლენა და დაჯილდოება, რომლებიც კონკრეტულ პროექტებში და ყოველ-დღიურ მუშაობაში ავლენენ კომპანიის ღირებულებებს. პროგრამის ფარგლებში, მენეჯერი ასახელებს კანდიდატს, წერილობით ასახულებს კანდიდატის შესაბამისობას სამი ღირებულებიდან ერთ-ერთთან. წარდგენილ კანდიდატებს კომპანიის თანამშრომლები ირჩევენ კენჭისყრის საფუძველზე. 2015 წელს, Value Award მიიღო 9 თანამშრომელმა – სამმა თითოეულ ნომინაციაში.

ტრენინგის წლიური ბიუჯეტი თითოეულ ადამიანზე შეადგენს 2 200 აშშ დოლარს (2015 წლის მონაცემი).

კომპანიაში ერთ-ერთი წამყვანი პროგრამა არის “MaD” – Manager as Developer. აქ ყველა მენეჯერი ვალდებულია, საკუთარი გუნდის განვითარებაზე იზრუნოს, შეუქმნას შესაძლებლობის გამოვლენისათვის აუცილებელი პირობები, მისცეს შესაბამისი რჩევები და ავტონომია. არსებობს სპეციალური პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც ხდება საუკეთესო მენეჯერების დაჯილდოება. მთავარი ჯილდოს სახით, მენეჯერს გადაეცემა თანხა, რომელიც საკუთარი გუნდის განვითარებაზე უნდა დახარჯოს: ტრენინგებზე, წიგნებსა თუ კონფერენციებზე.

2015 წელს, MaD პროგრამაში წარდგენილი იყო 37 მენეჯერი, აქედან ონაღური ეტაპისათვის შეირჩა 14. კომპანიაში ჩატარებული არჩევნების შედეგად, საპატიო წოდება სამმა მენეჯერმა მიიღო.

JTI თბილისის ოფისში შექმნილია ყველა პირობა, რომ თანამშრომლებმა თავი კომფორტულად იგრძნონ. ყველა შეხვედრის ოთახი ბრენდების ნიშნებითაა გაფორმებული. შექმნილია დასასვენებელი სივრცე, სადაც თანამშრომელს შეუძლია წაიკითხოს, ითამაშოს კომპიუტერული თამაშები, დაისვენოს, მოუსმინოს მუსიკას. ოფისში ბიბლიოთეკაც არის, სადაც თავმოყრილია თანამედროვე ბიზნეს-ლიტერატურა. ბიბლიოთეკის განახლება ხდება პერიოდულად, თანამშრომელს თავადაც შეუძლია ბიბლიოთეკას აჩუქოს წიგნი, რომელიც მოეწონა, და წაიღოს ის წიგნი, რომელიც აინტერესებს.

მენეჯმენტის თანამიმდევრული მიდგომა, კომპანიის ფასეულობები და მიზანი ქმნის ერთიან სივრცეს. არ აქვს მნიშვნელობა საქართველოს ოფისში ხართ, მაღაზიის თუ დანიის, მოლოდინი თქვენგან, როგორც თანამშრომლისგან, არის ერთნაირი. აქ მთავარია მესიჯების სწორი კომუნიკირება და თანამიმდევრული მიდგომები. თანამშრომელი ნათლად უნდა ხედავდეს, რას აქვს მნიშვნელობა და რატომ. ასევე, აუცილებელია, რომ მიდგომა თითოეული თანამშრომლის მიმართ იყოს ერთიანი; ორმაგი სტანდარტი დამღუპველია ნებისმიერი კომპანიისათვის.”

სამი წელია, რაც JTI საქართველოში იღებს საუკეთესო დამსაქმებლის სტატუსს – Top Employer Georgia. წელს უკვე მეორედ, Japan Tobacco International-ს მიენიჭა სტატუსი – Global Top Employer 2016, ასეთი ჯილდო მსოფლიოში მხოლოდ 8 კომპანიამ მოიიღო და ერთერთია JTI.

აღნიშნული ტენდენცია, გაგრძელდა დღესაც და JTI გახდა 2018 წლის #1 საუკეთესო დამსაქმებელი საქართველოში, ევროპასა და აზიაში. JTI-ს (Japan Tobacco International) კიდევ ერთხელ გადაეცა Top Employer-ის (საუკეთესო დამსაქმებლის) ჯილდო თანამშრომელთათვის საუკეთესო პირობების შეთავაზებისათვის. ამჯერად, კომპანია #1 საუკეთესო დამსაქმებლის საამაყო ჯილდოს მფლობელი გახდა საქართველოში, ევროპასა და აზიაში. Top Employer ინსტიტუტის მიერ მსოფლიოს მასშტაბით ჩატარებულმა კვლევამ კიდევ ერთხელ

დაადასტურა, რომ კომპანია განსაკუთრებულად ზრუნავს თანამშრომლებზე და აძლევს განვითარების უსაზღვრო შესაძლებლობას.

Top Employer ინსტიტუტი მსოფლიოს მასშტაბით ყოველწლიურად ატარებს კვლევას გამორჩეული დამსაქმებლების გამოსავლენად, რომლებიც თანამშრომლებს საუკეთესო გარემოს სთავაზობენ, ავითარებენ მათ და მუდმივად აუმჯობესებენ შრომით პრაქტიკას. JTI ასეთ კომპანიებს შორის პირველ ადგილზეა ევროპისა და აზიის ქვეყნებში.

საუკეთესო დამსაქმებლის სტატუსის კვლევაში მონაწილე მხოლოდ ის კომპანიებია, სადაც თანამშრომელთა განვითარებისა და მოტივაციის უმაღლესი სტანდარტებია დანერგილი; რეგიონულ აღიარებას კი იღებენ მხოლოდ ის კომპანიები, რომლებიც ამგვარი სტანდარტებით ოთხზე მეტ ქვეყანაში მუშაობენ.

Top Employers ინსტიტუტმა შეაფასა JTI-ს სტანდარტები მრავალ ქვეყანაში და მიანიჭა #1 საუკეთესო დამსაქმებლის აღიარება.

Top Employer ინსტიტუტმა JTI-ში შემდეგი პირობები შეაფასა: ნიჭიერი თანამშრომლების გამოვლენა და აღიარება; შრომითი რესურსების დაგეგმვა; ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია (ე.წ. „ონბორდინგი“); სწავლა და განვითარება; შრომითი ეფექტიანობის შეფასება; ლიდერების განვითარება; კარიერის მართვა; შრომითი ანაზღაურება და ბენეფიტები; კულტურა.

ალექსანდრა პიჩკას, JTI-ის კავკასიის ოფისის გენერალური დირექტორის განცხადებით: „ჩვენი მთავარი ღირებულება აქ, JTI-ში, ჩვენი თანამშრომლები არიან. კომპანიის მომავალში დიდ ინვესტიციას ვდებთ, ვუქმნით რა ჩვენს თანამშრომლებს განვითარებისა და წინსვლის საინტერესო შესაძლებლობებს. გვიხარია, როდესაც ვხედავთ, როგორ იზრდებიან პროფესიულად და წარმატებას აღწევენ. ვამაყობთ, რომ #1 საუკეთესო დამსაქმებელი ვართ საქართველოში, ევროპასა და აზიაში“.

Top Employer ინსტიტუტის აღმასრულებელი დირექტორი კი დევიდ პინკი გაანცხადებს, რომ: „ჩვენი თვითმასშტაბიანი კვლევა ცხადყოფს, რომ JTI

გამორჩეული დამსაქმებელია, ერთ-ერთი კომპანიაა მსოფლიოში გამორჩეულ დამსაქმებლებთან ერთად, რომელიც მუდმივად აუმჯობესებს შრომით პირობებს და გამორჩეულად ზრუნავს თანამშრომლებზე. სწორედ, ამიტომ JTI გახდა 2018 წლის საუკეთესო დამსაქმებელი და უნდა იამაყოს იმით, რომ საუკეთესო დამსაქმებელთა შორის პირველია“.

შეფასების სისტემა და “შეფასების სისტემის დანერგვა” ადამიანური რესურსის მართვის სფეროში აქტუალური და ცნობილი თემაა. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია აქტიურად მუშაობს შედეგების შეფასების ისეთი სისტემის შექმნაზე (და შემდეგ დანერგვაზე), რაც მათ სპეციფიკას და საჭიროებას შეესაბამება.

საინტერესოა და უნდა ვიცოდეთ, რომ შეფასების სისტემა წარმოადგენს შედეგების მართვის (performance management) ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლის დროსაც გუნდის წევრების შეფასება ხდება დაგეგმილი სამუშაოების შესრულების ხარისხის მიხედვით. შედეგების მართვა სისტემაა, რომელიც მოიცავს მენეჯერების მიერ შესასრულებელი სამუშაოების (ამოცანები, მიზნები, შედეგები) დაგეგმვას, დაგეგმილი სამუშაოების გუნდის წევრებისთვის კომუნიკაციას, ინდივიდუალური ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას, მუშაობის პროცესის მონიტორინგს და ცხადია, შეფასებას, თუ როგორია თითოეული თანამშრომლის “წვლილი” ორგანიზაციის შედეგების მიღწევაში. შედეგების მართვა მუდმივი პროცესია-შესასრულებელი ამოცანების შედეგებად ქცევის შემდეგ. საჭიროა ახალი ამოცანების განსაზღვრა, თანამშრომლების მუდმივი ქოუჩინგი ახალი სამუშაოების შესასრულებლად და გუნდის წევრების განვითარების მუდმივი შეფასებაც. კომპანიაში მოქმედებს (HiPO) თანამშრომლების იდენტიფიცირება და შემდგომი განვითარება. ასეთი თანამშრომლების გამოსავ-ლენად, კომპანიას მრავალი ხერხი გააჩნია, მათ შორის შეფასების ცენტრი, რომლის მეშვეობითაც ფასდება უნარები და კომპეტენციები. შეფასების პროცესი მოიცავს როლურ თამაშებს, ჯგუფურ დისკუსიას ფსიქომეტრიულ ტესტებს, ანალიტიკურ პრეზენტაციას და ა.შ.

შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით თანამშრომელი ხვდება LCP აკადემიაში, სადაც გადის სწავლებას, მასზე ინდივიდუალურად მორგებული სასწავლო გეგმის მიხედვით. 2015-2016 წლებში, LCP აკადემიაში 9 თანამშრომელი ჩაირიცხა.

კომპანიას ორი მხარე აქვს: ერთი მხრივ დინამიკური, შემოქმედებითი, ენერჯით აღსავსეა, ხოლო მეორე მხრივ- ზუსტი, გრძელვადიან შედეგსა და მაღალ ხარისხზე ორიენტირებული. კომპანიის ფასეულობები ერთგვარი გარანტია იმისა, რომ კომპანია მიაღწევს დასახულ მიზანს და გახდება ყველაზე წარმატებული თამბაქოს კომპანია მსოფლიოში. კომპანია მუდმივად ისწრაფვის სიახლისკენ დაშეუძლია, განსხვავებული მიდგომით აკეთოს საქმე. კომპანია გახსნილია და მრავალფეროვნებით საზრდოობს, მუდმივად ვითარდება და უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს ხარისხს.

როგორც დამსაქმებელი, JTI სწორედ ის კომპანიაა, სადაც ადამიანი ბიზნესთან ერთად მეტად საინტერესო გარემოში ვითარდება და სადაც უმაღლესი ხარისხი უკვე დიდი ხანია სტანდარტადაა ქცეული.

შრომით ბაზარზე, კომპანიის გამორჩეულობა, შემდეგი ასპექტებით გამოიხატება: ნებისმიერი კომპანია ადამიანებით გამოირჩევა. დღეს ბევრს საუბრობენ კორპორაციულ კულტურაზე. რა არის ეს? ძალიან მარტივია რომელიმე წარმატებული კომპანიის კულტურის გადმოღება, საკუთარში დანერგვა და პირველივე დღიდან მისი ამოქმედება. თუმცა, ჯანსაღი ატმოსფეროსა და კომპანიის ცოცხალი ფასეულობების შექმნას წლები სჭირდება.

კომპანიაში კულტურას ადამიანები აცოცხლებენ, ადამიანები, რომლებიც სწორად ირჩევენ თანამშრომლებს, ზრდიან და ავითარებენ მათ. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, JTI-ის თანამშრომლებს განვითარების ფართო და მრავალფეროვანი შესაძლებლობები აქვთ, როგორც სხვადასხვა ქვეყანაში, ასევე ფუნქციების მიხედვით. ორგანიზაცია მაღალი სტანდარტებით მუშაობს, უხარიათ

მრავალფეროვნება და დინამიკურობა. სწორედ ეს გამოარჩევს სხვა კომპანიებისგან.

JTI ახორციელებს გარე კვლევებს და აანალიზებს შედეგებს შრომის ბაზრისა და სხვა მსხვილი საერთაშორისო კომპანიების პრაქტიკის შესაფასებლად. ტარდება სახელფასო კვლევებიც. ბოლო პერიოდში Top Employer ინსტიტუტის კვლევაში მიიღეს მონაწილეობა. ტარდება თანამშრომელთა ჩართულობის კვლევები. ეს არ არის თანამშრომელთა აზრის, მათი კმაყოფილების კვლევა – მისი საშუალებით კონკრეტულად მათი ჩართულობის დონე დგინდება.

ასეთ კვლევას ორ-სამ წელიწადში ერთხელ მიმართავენ. კვლევა ბრწყინვალე საშუალებაა იმისათვის, რომ შეაფასოთ, რამდენად ჯანსაღია გარემო. იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა ლიდერობა, უშუალო მენეჯმენტი, ანაზღაურების და ეფექტიანობის მართვა, ტრენინგი და განვითარება, ოპერაციული ეფექტიანობა, ორგანიზაციული მიმართულება ცვლილება და სხვ. შედეგად, თანამშრომელთასაჭიროებანი 360-გრადუსიან პერსპექტივაში ჩანს.

დასკვნა

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში მნიშვნელოვანად იზრდება პერსონალის აუდიტის როლი, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს შეაფასოს პერსონალის საქმიანობისა და პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა.

პერსონალის მართვის უპირველესი მიზანია, ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების მიღწევის პროცესის ყველაზე მთავართ- შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება.

პერსონალის მართვის, საკადრო სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების და რეალიზაციისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, პერსონალის მართვის სამსახურმა პერიოდულად მოახდინოს ორგანიზაციის პერსონალის შემადგენლობისა და მართვის არსებული მდგომარეობის ანალიზი, აუდიტი, გააკეთოს სათანადო დასკვნები და შესაბამისი რეკომენდაციები წარუდგინოს ხელმძღვანელობას.

პერსონალის აუდიტის პროცედურაში, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, აუდიტის მეთოდოლოგიას. ეს არის აუდიტის კვლევის სამეცნიერო პრინციპების სისტემა, მეთოდების, ტექნოლოგიების და კვლევის პროცედურების კომპლექტი, მათ შორის, მონაცემთა შეგროვებისა და დამუშავების მეთოდები.

პერსონალის აუდიტის მეთოდოლოგიის არჩევა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ობიექტის შესწავლაზე, არამედ სხვადასხვა ფაქტორებზე, კომპანიის შიდა და გარე გარემოდან. პერსონალის მასობრივი განთავისუფლების პირობებში ორგანიზაციის გაკოტრების ან სხვა რიზისული მოვლენების გამო, საჭიროა გამოვიყენოთ სპეციალური მიდგომა. სპეციალური მიდგომა, მოიცავს პერსონალის აუდიტის მეთოდოლოგიის განვითარებას ორგანიზაციის მიკრო და მაკრო-გარემოს კონკრეტული მდგომარეობის გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების აუდიტი მოიცავს მრავალრიცხოვან ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს, რომლებიც ეფუძნება შრომის ეკონომიკას, ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიას, კვლევით ინსტიტუტებსა და სტატისტიკურ მონაცემებს.

ადამიანური რესურსების მართვასთან, როგორც სტრატეგიულ ფუნქციასთან დაკავშირებით, აუცილებელია ორ მნიშვნელოვან მომენტზე იქნეს ყურადღება გამახვილებული: ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული მომავალზე, რადგან იცვლება და

ვითარდება ორგანიზაციის მისია, მისი სტრუქტურა, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური, ორგანიზაციული გარემო, იცვლებიან და ვითარდებიან ადამიანებიც; მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვა, ერთ-ერთი სტრატეგიული ფუნქციაა, რომელიც უფრო მეტად პრობლემების წარმოშობის პროფილაქტიკაზე, წინასწარ რეაგირებასა და პრობლემის თავიდან აცილებაზე უნდა იყოს ორიენტირებული, ვიდრე უკვე წარმოშობილ პრობლემებზე, თუნდაც ოპერატიულ რეაგირებაზე.

კომპანია JTI-ში პერსონალის შეფასებისა და აუდიტის მოქმედი სისტემის ანალიზის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ შეფასების მოქმედის სისტემა წარმოადგენს, შედეგების მართვის (performance management) ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლის დროსაც გუნდის ან გუნდის წევრების შეფასება ხდება დაგეგმილი სამუშაოების შესრულების ხარისხის მიხედვით. შედეგების მართვა სისტემაა, რომელიც მოიცავს მენეჯერების მიერ შესასრულებელი სამუშაოების (ამოცანები, მიზნები, შედეგები) დაგეგმვას, დაგეგმილი სამუშაოების გუნდის წევრებისთვის წარდგენას, ორგანიზებას, კომუნიკაციას, ღირებული, ნოვაციური და ინდივიდუალური ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას, მუშაობის პროცესის მონიტორინგს და ცხადია, შეფასებას, თუ როგორია თითოეული თანამშრომლის “წვლილი” ორგანიზაციის შედეგების მიღწევაში. შედეგების მართვა მუდმივი პროცესია-შესასრულებელი ამოცანების შედეგებად ქცევის შემდეგ. საჭიროა ახალი ამოცანების განსაზღვრა, თანამშრომლების მუდმივი ქოუჩინგი ახალი სამუშაოების შესასრულებლად და გუნდის წევრების განვითარების მუდმივი შეფასებაც. კომპანიაში მოქმედებს (HiPO) თანამშრომლების იდენტიფიცირება და შემდგომი განვითარება. ასეთი თანამშრომლების გამოსავლენად, კომპანიას მრავალი ხერხი გააჩნია, მათ შორის შეფასების ცენტრი, რომლის მეშვეობითაც ფასდება უნარები და კომპეტენციები. შეფასების პროცესი მოიცავს როლურ თამაშებს, ჯგუფურ დისკუსიას ფსიქომეტრიულ ტესტებს, ანალიტიკურ პრეზენტაციას და ა.შ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2010

2. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011
3. გეზბაია ბ., დევაძე ა., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2016
4. გვენცაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2008
5. გურგენიძე ვ., პერსონალის მართვა, თბ., 2005
6. გუგუშაშვილი მ., პერსონალის მართვა იაპონიაში, თბ., 2004
7. თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., მერიდიანი, 2014
8. კალანდია ი., პერსონალის მართვის ფსიქო-სოციალური ასპექტები, თბ.2017
9. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, თბ., 2003
10. პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბ., 2005
11. ტოლიაშვილი პ., სტრატეგია და ორგანიზაცია, თბ. 2012
12. ჩიბიროვი ი., კონტროლი-მმართველობითი გადანაცვებების საფუძველი, თბ., 2016
13. ხაჩატურიანი რ., პერსონალის მართვის თავისებურებები საერთაშორისო ბიზნესში, 2014, #2 გვ.89-94
14. ჯიმშიტაშვილი ი., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ.2014
15. <https://www.jti.com/>
16. <https://www.marketer.ge/jti-caucasus-xalxis-martvis-230wliani-istoria/>
17. <http://forbes.ge/news/407/JTI---gamorCeuli-damsaqmebeli>
18. <http://strategy.ge/2012/12/17/7-steps-to-right-structure/#more-4015>
19. <http://strategy.ge/2009/10/28/360-degree-feedback/>
20. <http://www.dissercat.com/content/audit-personala-neobkhodimoe-usloviie-sovershenstvovaniya-ego-upravleniya>
21. <http://hrhub.ge/>
22. <https://ubo.ru/articles/?cat=132>
23. <https://ubo.ru/articles/?cat=102>

