

# კომპანიაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ზოგიერთი საკითხი

## SOME ISSUES OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN COMPANY

**სალომე ჯაფარიძე**

საერთაშორისო მენეჯმენტის მაგისტრი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
მოწვეული სპეციალისტი

**SALOME JAPARIDZE**

Master of International Management  
Inviting Specialist at Batumi Shota  
Rustaveli State University

### ანოტაცია

სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სტრუქტურა. კადრების შერჩევის, მიღების, შეფასების, სწავლებისა და მოტივაციის კომპეტენტური გეგმის შემუშავების ძირითადი პრინციპები. კადრების შერჩევის პროცესში ინტერვიუ/გასაუბრების ჩატარების მეთოდები. ყურადღება გამახვილებულია კომპანიაში შეფასების სისტემის არსებობის აუცილებლობაზე და მის დადებით ასპექტებზე. მაგალითის სახით წარმოდგენილია ფრანგული კომპანია “აფარგე”-ის მიერ შემუშავებული შეფასების სისტემის მეთოდოლოგია და კომპეტენციები.

**საკვანძო სიტყვები:** კადრები, ინტერვიუ/გასაუბრება, შერჩევა, შეფასება, მეთოდოლოგია

### Abstract

*In this article describes structure of the Human Resource Management system. The basic principles are recruitment, assessment, training/education and motivation action plan. This method examines in detail and focusing the selection process of personnel. It gives a detailed analysis of methods of conducting interviews during the selection. Interviews and focus groups are the most common methods of data collection. Focusing on the existence of valuation system in the company and its positive aspects. Following the example of the French company “Lafarge”, it is developed methodology systems for assessing and the competence.*

**Keywords:** Recruitment, training, motivation, assessment, action, competence.

**შესავალი.** თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესების ერთობლიობა, რომელიც პოლიტიკური და ეკონომიკური ფორმირების მუდმივი და სწრაფი ცვალებადობით, ტექნოლოგიური და სოციალური ინოვაციების დაჩქარებით გამოირჩევა, მნიშვნელოვნად ცვლის სოციალური სფეროს მართვის მექანიზმებს.

გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე ისტორიკოსები, რომლებიც შეისწავლიდნენ მე-20 საუკუნის 90-ანი წლების სოციალურ-ეკონომიკურ საკითხებს, აღნიშნულ პერიოდს უწოდებენ ინდუსტრიული საუკუნის დასასრულს და ახალი საინფორმაციო საუკუნის დასაწყისს [2., გვ. 45].

**კვლევის მიზანი.** ნაშრომის კვლევის მიზანია, დადგინდეს, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების პირობებში, ადამიანური ფაქტორი, ანუ მაღალკვალიფიციური, მოტივირებული, სიახლეებისადმი ორიენტირებული შრომი-

თი ბაზრის არსებობა, რომელიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება ბიზნესში გამოყენებული სხვა სახის რესურსისაგან, წარმოადგენს ბიზნეს სუბიექტებს შორის მთავარ კონკურენტულ უპირატესობას.

**კვლევის მეთოდები.** აღნიშნული მიზნის მისაღწევად, მსოფლიოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, ყურადღება გამახვილებულია, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის იმ უმნიშვნელოვანეს და სპეციალურ მეთოდებზე, რომელიც დამკვიდრებულია საერთაშორისო კომპანიაში და წარმოადგენს მათი მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს. [8., გვ. 90].

**კვლევის ამოცანა.** კვლევის ამოცანაა, ვაჩვენოთ, რომ ორგანიზაციებში, ადამიანური რესურსების მართვა, ეს არის ბიზნესის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი და მისი მართებულად, პრიორიტეტების გათვალ-

ისწინებით შედგენილი სტრატეგია, წარმოადგენს კომპანიის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორს, რომელიც გულისხმობს კადრების შერჩევას, მიღების, ადაპტაციის, შეფასების, სწავლებისა და მოტივაციის უზრუნველყოფილი გეგმის შემუშავებას [11].

**კვლევის ორიგინალობა.** ნაშრომის კვლევის ორიგინალურობა განისაზღვრება იმ თვალსაზრისით, რომ მასში ნაჩვენებია, გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე შრომითი ბაზრის არსებობის ეფექტურობა და ადამიანური რესურსების მათვის სისტემის ძირითადი და განმსაზღვრელი ფაქტორების პაქტიკული მნიშვნელობა და შედეგები.

**ავტორის წვლილი** ამ სფეროში გამოიხატება იმ ძირითად ელემენტებზე ყურადღების გამახვილებით, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიებში, ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სისტემის ჩამოყალიბებას და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობის გაზრდას.

კადრების შერჩევა ეს არის პროცესი, რომელიც მოითხოვს კანონით დაშვებული ყველა ქმედების განსაზღვრას მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღებად. აღნიშნული გამოირჩევა თავისი მახასიათებლებით და ის სხვადასხვა კომპანიაში განსხვავებულად არის წარმოდგენილი. ამ პროცესის სწორად წარმართვისათვის, პირველ რიგში, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს კომპანიის გეოგრაფიული და კულტურული მახასიათებლები, ადგილობრივი შრომის ბაზრის მდგომარეობა, ცხოვრების დონის მაჩვენებელი, მოსახლეობის ძირითადი მოთხოვნილობები და

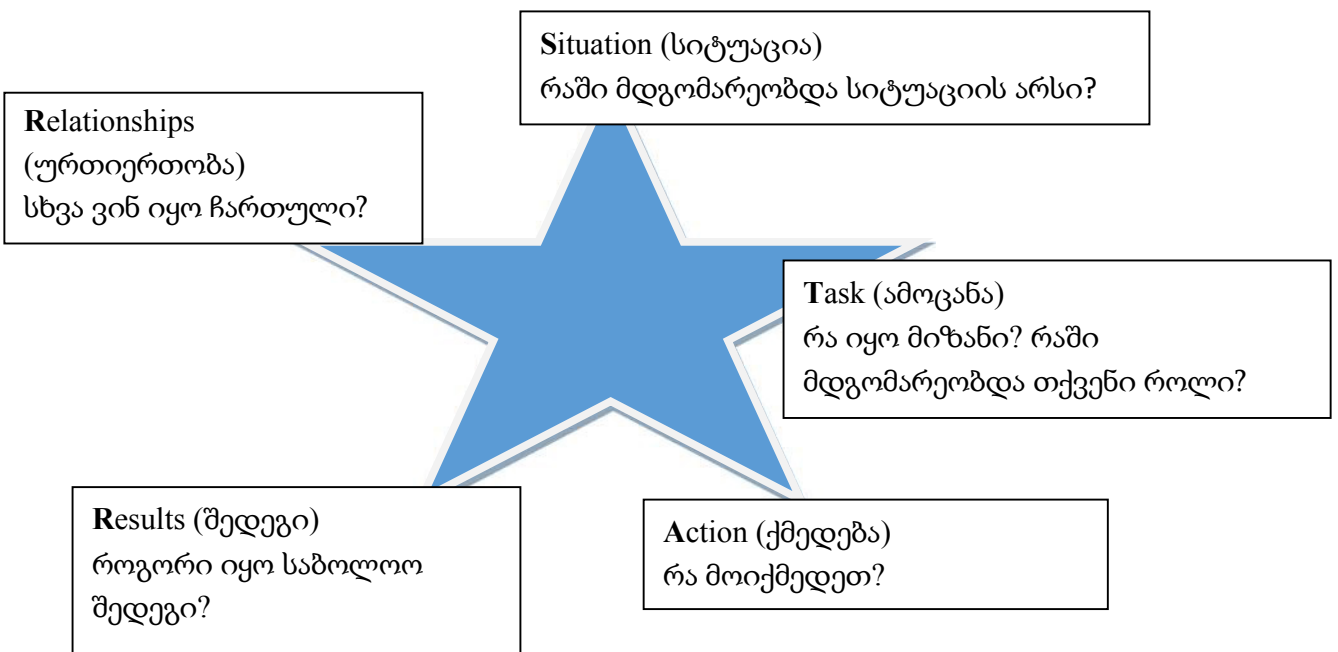
ა.შ.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში შეგვიძლია გამოვყოთ, კადრების შერჩევის პროცესის ეფექტურობის განმსაზღვრელი 5 ძირითადი მაჩვენებელი:

- დროულობა;
- შედეგობრიობა;
- გამოყენებადი მეთოდების სიმარტივე;
- ეკონომიურობა;
- შედეგების საიმედოობა [12].

აღნიშნული პროცესის მთავარ პრინციპს წარმოადგენს, ორგანიზაციებში ახალ პერსონალზე მოთხოვნის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლის პროგნოზირება, რომელიც ხორციელდება კომპანიის სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნებისა და ამოცანების კონკრეტიზირებით და ვაკანტურ თანამდებობებზე ვაკანსიის გამოცხადების ზუსტი თარიღის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია დასახული ამოცანის გადაჭრისათვის.

კადრების შერჩევის ერთ-ერთ საინტერესო და მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს გასაუბრება/ინტერვიუ, რომელიც შესაძლებელს ხდის კანდიდატის შესახებ მაქსიმალურად მეტი ინფორმაციის მიღების. პრაქტიკული თვალსაზრისით შეიძლება გამოვიყენოთ, ფსიქოლოგიური კვლევის შედეგებზე დაფუძნებული STAR(R)-ის მეთოდი, რომლის არსიც მდგომარეობს, კითხვარის შემუშავებაში, რომელიც მაქსიმალურ ინფორმაციის მოგვაწვდის კონკრეტული კანდიდატის სამუშაო გამოცდილების შესახებ [10].



ნახ.1. გასაუბრება/ინტერვიუს ჩატარების მეთოდი STAR(R)-ი

**ინფორმაციის წყარო:** საინფორმაციო პორტალი  
<http://www.iamexpat.nl/read-and-discuss/career/articles/job-interview-expats-netherlands>

**S**(ituation)- სიტუაცია, წარსული გამოცდილებიდან კონკრეტული სიტუაციის მოყვანა, რომელიც კარგად ასახავს მის სამუშაო გამოცდილებას კონკრეტულად ჩვენთვის საინტერესო კომპეტენციაში;

**T**(ask) - ამოცანა, მის მიერ აღწერილ სიტუაციაში, კონკრეტული ამოცანის გამიჯვნა, განმარტება;

**A**(ction) - ქმედება, მის მიერ, ან მისი გუნდის მიერ განხორციელებული ქმედება დასმული საკითხის გადასაჭრელად;

**R**(esults) - შედეგი, ყურადღების გამახვილება, თუ როგორ ანალიზებს თავის ქმედებებს კანდიდატი;

**R**(elationships) - ურთიერთობა, აღწერს იმ ურთიერთობებს, თანამშრომლურ დამოკიდებულებას რომელიც იყო წარმოდგენილი მის მიერ აღწერილ სიტუაციაში [10].

კომპანიის მენეჯმენტში, დღეისათვის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის, ასევე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს შეფასების სისტემის არსებობა, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს კომპანიის საერთო მდგომარეობის გაუმჯობესება, თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის მიზნების უზრუნველყოფა და მათ მიერ სტანდარტების, მოთხოვნების სწორი აღქმა და შესრულება.

როდესაც ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება, თანაბრად უდა იქნას განხილული, როგორც პიროვნული წვლილი, ასევე შედეგი. შეფასების სისტემის არსებობა წარმოადგენს ქმედებების კომპლექს, რომელიც ხელს უწყობს პერსონალის მართვის ეფექტური სისტემის დანერგვას და ამავე დროს, დადებითი და მიმზიდველი იმიჯის შექმნას, საწარმოს პოზიციონირებას ბაზარზე არამარტო როგორც საიმედო მწარმოებელი, არამედ როგორც საიმედო დამსაქმებელი.

ყურადსაღებია, დასავლური კომპანიების

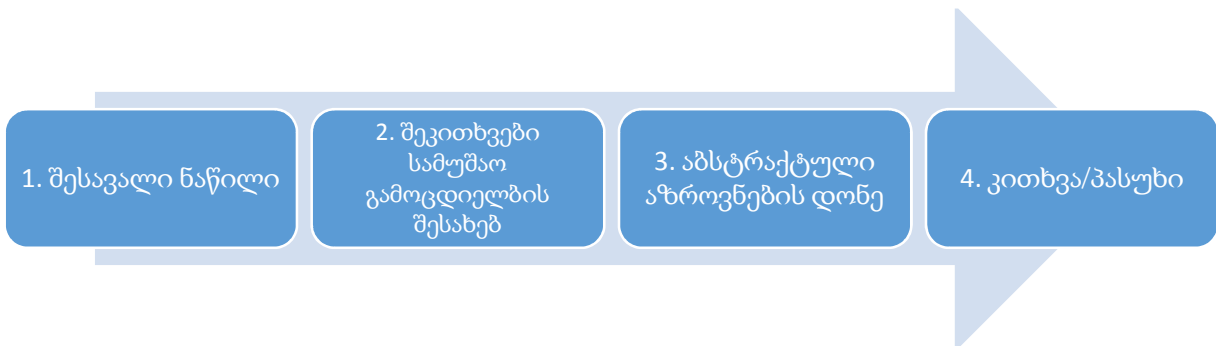
გამოცდილება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, რადგან მათი საქმიანობის შესწავლით და ანალიზით, ვხედავთ იმ დადებით შედეგებს, რომელიც კომპანიებმა მიაღწია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის დანერგვით.

საინტერესოა ფრანგული კომპანია “LaFarge”-ის გამოცდილება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, რომელმაც შეიმუშავა მისთვის საინტერესო და მნიშვნელოვანი კომპეტენციების მოდელი, რომელიც დაედო საფუძვლად თანამშრომელთა შეფასების მოდელის შექმნას.

კომპეტენციების მოდელს აღნიშნულ კომპანიაში ეწოდება „ლიდერობის პროფილი“. ეს დოკუმენტი გულისხმობს, ინსტრუმენტების ნაკრებს, რომლის ბაზაზეც იქმნება განვითარების ინდივიდუალური გეგმა. ასევე, ის ეხმარება კომპანიის მენეჯრებს და თანამშრომლებს, შეფასების პროცესში განსაზღვრონ მიზნები და ახალი მიმართულებები მომავალი განვითარებისათვის [19].

კომპანია “LaFarge”-ი ეყრდნობა აზრს, რომ მსოფლიო ბაზარზე თავისი წარმატებული მდგომარეობის განმსაზღვრელ მთვარ ფაქტორს წარმოადგენს თანამშრომლები, რადგან სწორედ ისინი წარმოადგენენ კომპანიის ყველაზე ღირებულ ელემენტს. კომპანიის მენეჯმენტი ორიენტირებულია მაქსიმალურად გამოვლინდეს თანამშრომელთა პოტენციალი. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული ამოცანის გადაჭრის ყველაზე შედეგიან ქმედებას წარმოადგენს პერსონალის შეფასება. გამოიყენებენ შეფასების სხვადასხვა მეთოდებს, როგორცაა, შეფასების ცენტრები, 360° მეთოდი და გასაუბრება კომპეტენციების მიხედვით. ასევე, ტარდება მენეჯერებისა და თანამშრომლების ყოველწლიური შეფასება და ხდება გადაწყვეტილების მიღება დამატებითი წამახალისებელი ბონუსების დარიცხვის შესახებ. ესეთი გზით, კომპანია “LaFarge”-ის თანამშრომლები იღებენ ბონუსებს თავისი მუშაობის ეფექტურობის შესაბამისად, ან და მასში რომელიმე კომპეტენციის განვითარებით [18].

შეფასების პროცესი შედგება რამოდენიმე ეტაპისაგან:



**ნახ.2. შეფასების პროცესის ეტაპები**

**ინფორმაციის წყარო:** კომპანია „Lafarge“-ის თანამშრომელთა შეფასების სისტემის მოდულები კომპეტენციების შესაბამისად

აღნიშნული პროცესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანს წარმოადგენს მეორე ეტაპი, რომელიც გულისხმობს ადრეული სამუშაო გამოცდილების შესახებ ინფორმაციის მიღებას. აღნიშნულ ეტაპზე ისმება შეკითხვები, რომლის მიხედვითაც ხდება თანამშრომლის შეფასება კონკრეტული კომპეტენციის მიხედვით. რატომ უნდა, ერთი ინტერვიუს დროს შეუძლებელია კომპანია „LaFarge“-ის „ლიდერობის პროფილ“-ში არსებული ყველა კომპეტენციის შეფასება, ამიტომ, სპეციალისტი ირჩევს ორ ძირითად კომპონენტს, რომელიც იქნება განმსაზღვრელი აღნიშნული პოზიციისათვის. მაგალითად, კლიენტებთან მომსახურების მენეჯერისათვის განმსაზღვრელს წარმოადგენს: კლიენტებზე ორიენტირებულობა და შედეგებზე ორიენტაცია, ხოლო, HR განყოფილების ხელმძღვანელისათვის, კი სტრატეგიული ხედვა და პერსონალის მართვა.

სხვადასხვა კომპეტენციის შეფასებისას, შესაბამისად უნდა დაისვას სხვადასხვა შეკითხვები, რომელიც საშუალებას მოგვცემს ეფექტურად შევაფასოთ სხვადასხვა კომპეტენციის განვითარების დონე თანამშრომელში. მაგალითისათვის მოვიყვანოთ რამოდენიმე შეკითხვა, რომელსაც იყენებს კომპანია „LaFarge“-ი, „ლიდერობის პროფილის“ კომპეტენციების შეფასებისას.

კითხვების მაგალითები „სტრატეგიული ხედვის“ კომპეტენციის შეფასებისათვის HR განყოფილების ხელმძღვანელისათვის:

1. იცით თუ არა კომპანია „LaFarge“-ის ხედვა?
  - იზიარებთ თუ არა მას?
2. მოიყვანეთ მაგალითი, როდესაც თქვენ უნდა დაგეგმოთ და ორგანიზება გაუწიოთ თქვენი თანამშრომლების საქმიანობას, რომელიც ემსახურება

კომპანიის მიზნების მიღწევას?

- რა მიზანი იყო?
  - რა რესურსები გამოიყენეთ?
3. მოიყვანეთ მაგალითი, როდესაც თქვენი წარმატებით დაგეგმეთ თქვენი განყოფილებისათვის განკუთვნილი დავალების შესრულება?
    - რამდენი ადამიანი ასრულებდა დავალებას და რა ევალებოდათ მათ?
    - როგორ გადაანაწილეთ დავალებები?
    - სხვა დროს როგორ მოიქცეოდით? [19].

ეს არის არასრული ჩამონათვალი იმ შეკითხვებისა, რომელსაც იყენებს კომპანია კონკრეტული კომპეტენციის შეფასებისას, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლებში შრომის უნარიანობის ეფექტურობის ამაღლებას და პროფესიული ზრდის მოთხოვნილების გაჩენას. აღნიშნული დონიშობების სისტემატურად ჩატარება დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე და მათი პროფესიული დონის ამაღლებაზე. ამის გარდა, შეფასების შედეგები, მენეჯერს საშუალებას აძლევს მიიღოს გადაწყვეტილება თანამშრომლის გადაყვანის, დაწინაურების, ან სამსახურიდან გაშვების შესახებ.

**დასკვნა.** მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სწორად შემუშავებული კადრების შერჩევის, მიღების, ადაპტაციის, მოტივაციის პროგრამა და ზოგადად გამართული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა კომპანიებში, ხელს უწყობს მათი საქმიანობის მაჩვენებლის ეფექტურობის ამაღლებას. ასევე, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ კომპანიის მენეჯმენტისა და თანამშრომელთა მიზნების თანხვედრა, ეს არის ის ნათელი მომავალი, რომლისკენაც მიისწრაფვის თანამედროვე ბიზნესის ხელმძღვანელები, თუმცა პრაქტიკაში, სამწუხაროდ, ესეთი შემთხვევების ნაკლებობაა - დასახული მიზნები ემთხვევა მხოლოდ ნაწილობრივ.



## ლიტერატურა

### წიგნები:

1. ა.ანცუპოვი, ვ.კოვალოვი, „პერსონალის სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეფასება“ სახელმძღვანელო, ЮНИТИ, 2009, გვ. 351
2. ბ. გეჩბაია, ა. დევადე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო. თბ., 2015.
3. ტ. ბაზაროვი, ბ. ერომინა, „პერსონალის მართვა“, ЮНИТИ, 2010, გვ. 560
4. ნ. ბელიაძე, „ადამიანური რესურსების მართვა“, ЮНИТИ, 2009, გვ. 352
5. ხ. გრეკუმი, რ. ბენეტი, „ადამიანური რესურსების მართვა“/სახელმძღვანელო, ЮНИТИ-ДАНА, 2003, გვ. 598
6. ბ. ტრეისი, „სრული ჩართულობა“, Миф, 2016, გვ. 272
7. ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ სახელმძღვანელო, თბილისი. სიტყვა, 2011, გვ. 280
8. ბ. მილნერი „ორგანიზაციის თეორია“, МОСКВА, 2009, გვ. 480

### REFERENCES

1. A.Antsupov, V.Kovalev, “Socio-psychological assessment of personnel”/Manual, UNITY, 2009, pg. 351
2. B.Gechbaia, A. Devadze. “Human Resource Management” / Manual. Tbilisi, 2015
3. T.Bazarov, B. Eromina, “Personnel Management”, UNITY, 2010, pg. 560
4. N. Beletski “Human Resource Management”, UNITY, 2009, pg. 352
5. H.T. Graham, R. Bennett, “Human Resource Management”/Manual, UNITY-DANA, 2003, pg. 598
6. B. Tracy, “Full Engagement. Inspire, Motivate, and bring out the best in your people”, MIF, 2016, pg. 272
7. N. Paichadze, E. Chokheli, N. paresashvili “Human Resource Management”/Manual, Tbilisi, 2011, pg. 280
8. B. Milner “Organizational Theory”, MOSCOW, 2009, pg. 480

### ელექტრონული გამოცემები/Electronic publications

9. <http://psychologiya.com.ua/kompetenczii-personala.html> - კადრების შერჩევის ფსიქოლოგიური პორტალი
10. <http://www.iamexpat.nl/read-and-discuss/career/articles/job-interview-expats-netherlands> - საინფორმაციო პორტალი
11. <http://www.hr100.ru/wmc/function/recruitment-HR> 100 % - ადამიანური რესურსების მართვა – კადრების შერჩევა
12. <http://www.hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii> – პორტალი საკადრო მენეჯმენტის შესახებ
13. <http://www.nestle.ru/jobs/teachnew/poleznye%20soveti/interwiu> – კომპანია ნესტლეს ვებ-გვერდი, გასაუბრების ჩატარების მოდელი
14. <https://job.upper.ru/article/577> საინფორმაციო პორტალი
15. <http://hr-portal.ru/article/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetenci> – ადამიანური რესურსების მართვის პორტალი
16. <http://www.lafarge.com/en> - კომპანია „Lafarge“-ის ვებ-გვერდი

### დამხმარე მასალა:

- 17.
18. კომპანია „Lafarge“-ის შიდა განაწესი
19. კომპანია „Lafarge“-ის კადრების შერჩევის, მიღებისა და ადაპტაციის პროექტი
20. კომპანია „Lafarge“-ის თანამშრომელთა შეფასების სისტემის მოდულები კომპეტენციების შესაბამისად

### Supporting material:

17. Internal Regulations of “Lafarge”
18. Project of Recruitment and adaptation of the personnel of “Lafarge”
19. Methodology systems for assessing and the competence for the personnel of “Lafarge”