

კომპანიაში პერსონალის შერჩევისა და კომპეტენტურობის განსაზღვრის ტექნოლოგია

გულნარა ჯანელიძე, ბადრი მეფარიშვილი, თამარ მეფარიშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

კომპანიის საქმიანობაში წარმატების მიღწევა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად ეფექტურია ცალკეული თანამშრომელი მის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე. თანამდებობაზე დანიშნვისას შეცდომების რაოდენობა საკმაოდ დიდია, ხოლო ცალკეული შეცდომა ძალიან ძვირად უჯდება კომპანიას. პერსონალის შერჩევა საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ელემენტია. სტატიაში წარმოდგენილია კადრების შერჩევისა და კომპეტენტურობის განსაზღვრისადმი თანამედროვე მიდგომა. მოცემულია რეკომენდაციები, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნესის სტაბილურად ორგანიზებას. გამოკვლეულია ხერხები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება არა მარტო კვალიფიციური კადრების შერჩევის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, არამედ მათი ეფექტურად შეფასებისათვის. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს გამოვლენილ იქნას პერსონალის მიერ კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანების გადაწყვეტის უნარი. მსგავსი მიდგომითპერსონალი გამოიშუშავებს სტრატეგიული პრიორიტეტების ახლებურ ხედვას, რომლის შესაბამისად განხორციელდება კომპანიის ევოლუციური გარდაქმნა და არა სტიქიური რეორგანიზაცია.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის შერჩევა. კომპეტენტურობის განსაზღვრა.

1. შესავალი

კომპანიაში სადაც ბიზნესის განვითარების სტრატეგია მჭიდრო კავშირშია თანამშრომლებისა და ლიდერების ზრდასთან, ამავედროულად განვითარება და სწავლება არის ძირითადი რგოლი, საქმე მიდის მნიშვნელოვნად წარმატებულად[1].

თუ გადავხედავთ კომპანიებისათვის დამახასიათებელ ტიპურ პრობლემებს მივიღებთ ასეთ სურათს: მესაკუთრეები და მმართველი კომპანიები ხშირად უკმაყოფილოები არიან ბიზნესის განვითარების ტემპებითა და მოცულობით, მმართველი გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფით, ტოპ-მენეჯერების უინიციატივობით, განათლებული და მაღალკომპეტენტური, გამოცდილი მმართველების ნაკლებობით, მრავალი წინადადების და არსებული პრობლემების იგნორირებით, გასაღებურ საქმეებზე დროის უკმარისობით და სხვა. არის სირთულეები პრიორიტეტების მკაფიოდ წარმოსახვაში, ეფექტურ რეალიზებაში, ბიზნესის განვითარებაში მენეჯერების პირადი როლის განსაზღვრაში. ხშირად სტიქიურია მრავალი მიმდინარე ცვლილება, ხდება მენეჯერების აზრის იგნორირება. არ არის ერთწლიანი ან მეტი რეალური გეგმა, სხვადასხვა რგოლებს შორის მჭიდრო კავშირი. ხდება კადრების გადინება[2].

ყოველივე ზემოთქმულთან ერთად თუ გავანალიზებთ სხვა წარმოქმნილ სირთულეებს გასაგები გახდება, რომ ბიზნესის ოპტიმიზაციის გზები მნიშვნელოვნად დაკავშირებულია პერსონალის შერჩევის საკითხთან. მრავალი ხელმძღვანელი უჩივის განათლებული კადრების ნაკლებობას. ხშირად ისინი სწორად არ ეძებენ კადრებს და ეს არის ძირითადი მიზეზი. ასეთ შემთხვევაში ახალგაზრდა სპეციალისტი და ზოგჯერ გამოცდილიც კი, განწირულია მარცხისათვის. იგი ორმაგად ვარდება რთულ სიტუაციაში: მისთვის არცთუისე გასაგებია რა უნდა გააკეთოს და არ არის ცხადი ვის ჰკითხოს რჩევა. განვიხილოთ ამ საკითხებთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ასპექტები.

2. ძირითადი ნაწილი

სირთულის მიზეზებიდან უმთავრესია ეფექტური ინსტრუმენტის და სისტემის არარსებობა. შედეგი ერთია: საშუალებების, ძალისხმევის და დროის გადახარჯვა.

განვიხილოთ ანკეტის მაგალითი, რომელიც გათვალისწინებულია გაყიდვების მენეჯერის თანამდებობაზე ასაყვანად. ანკეტაში შეიძლება იყოს შეკითხვები: შეაფასეთ თქვენი ცოდნა და კომპეტენტურობა ათქულიანი სისტემით (1-ვიცი/ვეფლობ ძალიან სუსტად; 10 - ვიცი/ვეფლობ წარმატებით); პროფესიული და პირადი თვისებები; ცოდნა შემდეგი საფუძვლების: მარკეტინგი (ბაზრის ანალიზი, ასორტიმენტის განსაზღვრა), ფასთა წარმოქმნა, დისტრიბუციის არხები და სქემები, შრომითი კანონმდებლობა და სამოქალაქო კოდექსი, მონაცემთა ბაზებთან და მონაცემთა ანალიზთან მუშაობა, მენეჯმენტი; კომუნიკაბელურობა. კანდიდატი თავდაპირველად უნდა გაეცნოს მის მომავალ საქმიანობას, ხოლო შემდეგ შეავსოს ანკეტა. ყოველივე ამის საფუძველზე იგი გაიგებს არის თუ არა მისთვის მიზანშეწონილი მომავალი სამსახურეობრივი მოვალეობები. ანკეტის უპირატესობა არის მისი სიმარტივე, იგი გასაგები უნდა იყოს ფსიქოლოგის, კადრების განყოფილების სპეციალისტის და კანდიდატისათვის ერთდროულად. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა საუბრობდეს კომპეტენტურობის აღწერის ერთ ენაზე და ჰქონდეს კრიტერიუმების ერთი სისტემა. რაც უფრო ცხადი იქნება იგი ბიზნესის ყველა მონაწილესათვის, მით უფრო უკეთესია საქმისათვის და მით უფრო დაბალი დონით იარსებებს მაღალფარდოვან ტესტებს ამოფარებული გადარჩევის ზუსტი პარამეტრების ნაკლებობა. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ როგორც კი ვიწყებთ კონკრეტულ მოქმედებებსა და ცოდნაში კომპეტენტურობის განსაზღვრას, მრავალი საკითხი კიდევ უფრო ცხადი ხდება.

მენეჯერი უნდა იყოს კომუნიკაბელური. მან უნდა იცოდეს როგორ განაწილოს თავი, წარმართოს მოლაპარაკებები, დასვას სწორი შეკითხვები. ასეთი მიდგომისას გასაგები ხდება თუ რა უნდა შეფასდეს და იოლად განისაზღვრება შეფასების სისტემა და პროცედურები.

კადრების შერჩევის ტექნოლოგიაში სასურველია კანდიდატი შეფასდეს თუ რამდენად შეუძლია კონკრეტული მოქმედების შესრულება, ხოლო შემდეგ ვამოწმებთ მისი თვითანალიზის ობიექტურობას. ასეთი მიდგომით ჩვენ მივიღებთ მაღალი დონის ინფორმაციას, ხოლო კანდიდატი ზუსტად გაიგებს რისი უნარი აქვს.

ამდენად, ურთიერთობას კადრების შერჩევისას, რომელიც იწყება ინსტრუქციის წაკითხვიდან და ანკეტის შევსებიდან, აქვს სწავლების ხასიათი. თუ კანდიდატი წარმატებით გაივლის გასაუბრებას, შეიძლება წინასწარ განისაზღვროს თუ როგორი მომავალი საქმიანობის და მუშაობის ხარისხის მოლოდინი იქნება კომპანიაში.

ციკლოგრამის შედგენის, სამსახურეობრივი ვალდებულებების დაზუსტების, კადრების შესარჩევი ანკეტის შევსების და პრაქტიკული დავალეების შედგენის შემდგომი ნაბიჯი არის სტრატეგიის და სპეციალისტის პროფესიული საქმიანობის ტექნოლოგიის შემუშავება. ეს საქმიანობა არის ყველაზე კომპეტენტური თანამშრომლების, რომლებმაც თავიანთ საქმიანობაში დააგროვეს შედეგის მიღწევის უნიკალური სტრატეგია, პროფესიონალური ცოდნის და გამოცდილების კრისტალიზაციის ხერხი.

პრაქტიკულ საქმიანობაში ხშირად ვხვდებით პრობლემას, როცა სპეციალისტები მუშაობენ ერთიდაიმავე სფეროში, თითქმის ერთნაირ პირობებში, ხოლო მათი შრომის შედეგები შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს. შეიძლება შეიქმნას შთაბეჭდილება, რომ მათ სხვადასხვა უნარი აქვთ, კერძოდ: ერთი ნიჭიერია, ხოლო მეორე არა. თუმცა საქმე სულ სხვაგვარად არის, განსხვავება ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია იმასთან, რომ წარმატებულმა თანამშრომელმა დამოუკიდებლად ან სპეციალური სწავლების პროცესში გამოიმუშავა თავისთვის ეფექტური

მოქმედებების სისტემა ანუ სტრატეგია, რომელიც მიმართულია სტაბილური და ეფექტური შედეგების მიღებაზე[3,4].

საინტერესოა როგორ გამოვავლინოთ თანამშრომლის ინდივიდუალური სტრატეგია და გადავაქციოთ იგი ტექნოლოგიად, რომელიც გარანტირებულ შედეგებს იძლევა და ამავდროულად უზრუნველყოფს ცოდნის და გამოცდილების გადაცემას.

საყურადღებოა, რომ ყველა ქვემოთ ჩამოთვლილი პროფესიული საქმიანობა შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც ბიზნეს-პროცესების მართვის სრული ციკლის ცალკეული რგოლი:

- ღიაგნოსტიკა;
- მიზნის დასმა;
- პრაქტიკული მოქმედებების რეალიზაცია;
- მიმდინარე კონტროლი და კორექცია;
- შედეგების ფიქსაცია;
- შედეგების წარმოდგენა.

თანამედროვე მენეჯერი უნდა იყოს განსწავლული, თუ როგორ უნდა გაუკეთოს ორგანიზება მომავალ საქმიანობას პროცესის ოპტიმიზების მიზნით. ხოლო თვით პროცესი გარდაიქმნას ტექნოლოგიად. მართვის ციკლი წარმოადგენს ნებისმიერი ადამიანური საქმიანობის საფუძველს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ სპეციალისტის ნებისმიერი საქმიანობა ბიზნესში ხორციელდება ციკლის ეტაპების შესაბამისად იმ განსხვავებით, რომ საქმიანობის თავისებულები სახე გარდაიქმნება ავტომატიზებულ პროცესში, რომელიც თითქმის არ მოითხოვს გაცნობიერებულ კონტროლს. უფრო მეტიც ანალიზი და კონტროლი ავტომატიზების გამო გართულებულია.

სისტემური ანალიზის ჩატარების თვალსაზრისით საჭიროა შეიქმნას კითხვარი მართვის ციკლის საფუძველზე, რომელიც შემდგომ გვეხმარება გაანალიზებულ იქნას ყველა მნიშვნელოვანი მოქმედება, რომელიც მიმდინარეობს ავტომატურად და აღიწეროს სტრატეგია.

საქმიანობის პერსონალური ორგანიზების თვალსაზრისით მართვის ციკლი შეიძლება ინტერპრეტირებულ იქნას როგორც ორგანიზაციის ინდივიდუალური თავისებურებების კომპლექსი საქმიანობის შემდეგ ეტაპებზე:

- მიზნის წარდგენა;
- მოტივაცია;
- მიზნის მიღწევის კრიტერიუმები;
- მიზნის რეალიზაციაზე მიმართული ძირითადი ოპერაციები და მოქმედებები;
- მოქმედებების და ოპერაციების მიმდევრობა;
- ოპერაციების შესრულებაზე კონტროლი და შუალედური შედეგების მიღება;
- ოპერაციის სტადიების ან მიზნის წარმოდგენის კორექცია;
- საქმიანობითი პროცესის შეწყვეტის კრიტერიუმები;
- საქმიანობის რეზულტატის ფიქსაციის ფორმები.

თუ ცალკეული ეტაპისათვის შევარჩევთ სპეციფიურ კითხვებს, რომელიც დაგვეხმარება ნებისმიერი პროფესიული საქმიანობის მქონე ორგანიზაციის თავისებურებების შეცნობაში, მაგალითისათვის მივიღებთ შემდეგ ვარიანტს:

- როგორ ფორმულირებას გაუკეთებდით წარმოდგენილი საქმიანობის მიზანს?
- როგორი წარმოგედგინათ საბოლოო შედეგი ჯერ კიდევ რომელიმე მოქმედების განხორციელების დაწყებამდე?
- რა გაძლევდათ წინსვლის მოტივაციას?

- როგორ განსაზღვრავთ ეფექტურობის კრიტერიუმებს? რომელია მთავარი კრიტერიუმები? როგორია მათი პრიორიტეტულობა? არის იერარქია?
- რომელმა მოქმედებებმა მიგიყვანათ შედეგებამდე?
- მნიშვნელოვანია თუ არა მათი მიმდევრობა? რომელი მიმდევრობა არის ოპტიმალური და რატომ?
- რა სირთულეები წარმოგეშვებოდათ ხოლმე? როგორ უსწორდებოდით მათ?
- როგორ ხვდებოდით რომ საქმე წარმატებით გამოდიოდა?
- მოქმედებები იცვლებოდა მსვლელობის პროცესში? როგორ საზღვრავდით, რომ მომავალში შეცვლილით თქვენს ქმედებას?
- სად, როგორ და როდის აფიქსირებდით თქვენს შედეგებს? კონკრეტულად რაში გამოიხატება იგი?
- დაემთხვა შედეგი მიზნის თავდაპირველ წარმოდგენას? სახელდობრ, როგორ?
- როგორ დარწმუნდით მიღწეული შედეგის საიმედოობაში?

გაკეთებული ანალიზის საფუძველზე განხილული სტრატეგიები განზოგადდება და ფორმდება ტექნოლოგიის სახით, რომელიც გაცილებით მოხერხებულია გადასაცემად. სასურველია ეს გაკეთდეს მენეჯერებისათვის მიღებული ფორმით - ბლოკ-სქემის სახით, ვინაიდან ყველა ნაბიჯი იყოს ხილული, ასევე მომზადდეს ინსტრუქცია, რეკომენდაცია, სქემის გზამკვლევი. მოხერხებულია სტრატეგიის ფორმალიზება უფრო მარტივი სახის საქმიანობის აღწერით, ხოლო უკვე როდესაც გაჩნდება მსგავსი ანალიზის გამოცდილება, მოხდეს გადასვლა რთულად აღსაქმელი სტრატეგიის აღწერაზე.

თანამშრომლები უნდა მიეჩვიონ თავიანთი საქმიანობის გასაღებური სტრატეგიების ახლებურად ხედვას, რაც თვითგანვითარების სტაბილური სისტემის შექმნის საშუალებას იძლევა. ასეთი მიდგომით კომპანია მიიღებს მუდმივ, ეტაპობრივ, ბუნებრივ ევოლუციურ გარდაქმნას და არა სტიქიურ რეორგანიზაციას, რომელსაც ბევრი გაუგებრობა შეაქვს ადამიანის საქმიანობაში. აუცილებელია სინქრონიზება ერთი მთლიანის გარშემო სინერგიული შედეგის მისაღწევად[3,4].

პერსონალის ატესტაცია რომ არ გადაიქცეს მორიგ ბიუროკრატიულ საჭირო პროცედურების შედეგაში, მისი დამუშავების ერთიანი მიდგომის განსჯის შემდგომ, ჩაერთოს მთელი კოლექტივი. მნიშვნელოვანია მოლაპარაკება იმის თაობაზე ატესტაცია თუ როგორ გაუკეთებს სტიმულირებას თანამშრომლების ინიციატივობას. იგი უნდა გამოდიოდეს „მოგება-მოგება“ მოდელიდან კომპანიისა და მისი სპეციალისტებისათვის. ბიზნესის სფეროში მიღებული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თვით ხელმძღვანელები თავისი აზროვნებით და მოქმედებებით ქმნიან განსაზღვრულ ატმოსფეროს თავიანთ გარშემო. ირგვლივ მყოფი თანამშრომლები მათი პროფესიონალიზმის და მენეჯმენტის უნარის მთავარი მაჩვენებელია.

3. დასკვნა

დასასრულს, უნდა აღინიშნოს, რომ თანამშრომლები ხშირად განიცდიან ხელმძღვანელობის მხრიდან ადამიანური ყურადღების იგნორირების პრობლემებს, არის მოტივაციის ნაკლებობა, კარიერული ზრდის პერსპექტივების არარსებობა. ცხადია, რომ ყველაზე მარტივი კომპანიაც კი, რაც უნდა სუპერთანამედროვე მოწყობილობებით აღჭურვილი, ვერ განვითარდება თუ მისი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტრატეგია არ იქნება კვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა და შენარჩუნება.

ლიტერატურა:

1. ჯანელიძე გ. (2013). კომპანიაში ცოდნის მართვა.სტუ-ს შრ.კრებ., „მართვის ავტომატიზებული სისტემები“. №2(15), გვ.55-58

2. Ульрих Д. (2006). Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. -М.: „Вильямс”
3. Морнель П. (2005). Технология эффективного найма.
4. Иванова С. (2014). Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат. -М.: Альпина Паблишер.

TECHNOLOGY OF STAFF RECRUITMENT AND DETERMINATION OF COMPETENCE IN THE COMPANY

Janelidze Gulnara, Meparishvili Badri, Meparishvili Tamar
Georgian Technical University

Summary

Success of the company is significantly depended on the fact, how efficient is every worker in his/her own position. When number of errors is large in the appointment process and the company has to pay too dear for every mistake, recruitment is an important element of personnel policy. The article resents a modern approach of personnel recruitment and determination of their competence. There is given some recommendations, which will help the business for stable organizing. Here are studied the techniques and methods, that are used in the company not only for satisfying the demand of selection of qualified personnel, but also for evaluating them effectively. All of it will promote to detect the problem-solving skill of the personnel in the company. With this approach, the staff will develop a new vision of strategic priorities, which will cause evolutionary transformation of the company and not a spontaneous reorganization.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И ОПРЕДЕЛЕНИИ КОМПЕТЕНТНОСТИ В КОМПАНИИ

Джанелидзе Г., Мепаришвили Б.,
Мепаришвили Т.
Грузинский Технический Университет

Резюме

Успех деятельности компании в значительной степени зависит от эффективной работы каждого сотрудника. При назначениях на должности количество ошибок достаточно велико, а каждая такая ошибка очень дорого обходится компании. Подбор персонала - важный элемент кадровой политики. В статье представлен современный подход к подбору кадров и определению их компетентности. Даны рекомендации, которые будут поддерживать стабильную организацию бизнеса. Исследованы приемы и методы, которые применяются в компании для удовлетворения спроса при подборе квалифицированных кадров, а также для эффективной оценки их способностей выполнить задачи, поставленные перед компанией. Таким образом, персонал выработает новый взгляд на стратегические приоритеты, в следствии которых осуществится эволюционное преобразование компании, а не стихийная реорганизация.