

ნანა ზაზაძე - ასოცირებული პროფესორი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
ელ-ფოსტა: nana.zazadze@ciu.edu.ge

ადამიანური რესურსები, მათი შერჩევის თავისებურებანი და პრობლემები საქართველოში

შესავალი. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციების წარმატებას ბაზარზე, მათ კონკურენტუნარიანობის ხარისხს მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანური რესურსები, შესაბამისი განათლებითა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევებით. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსი ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობის, განვითარებისა და წარმატებული გრძელვადიანი საქმიანობის საფუძველია. ორგანიზაციამ წარმატების მისაღწევად უნდა შეძლოს ამ რესურსის რაციონალური გამოყენება, რადგან ეს უკანასკნელი ორგანიზაციის ნებისმიერი ცვლილების მთავარი წყაროა. სწორად, ადამიანური რესურსები მართავენ ორგანიზაციის მწარმოებლურობას, ქმნიან რა განსხვავებულ პროდუქტს, ღირებულებას და მოგებას, ახდენენ პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას წარმოების ხარჯების შემცირებით. ამიტომაც, დღესდღეობით წარმატებული კომპანიების 75% არამეტერიალურ აქტივებზე მოდის, 25 % კი-მატერიალურზე. ადამიანური რესურსების მწარმოებლურობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას, ხოლო მის მწარმოებლურობის ხარისხზე კი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საკადრო პოტენციალის სწორად ჩამოყალიბებული ფორმირების პროცესი, რაც ითვალისწინებს შესაბამისობას კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე მუშაობის არსებულ მოთხოვნებსა და შესაბამის სამუშაო გარემოს შორის. შრომითი რესურსების ფორმირების პროცესში აუცილებელია სწორად განისაზღვროს პერსონალზე მოთხოვნა, შეირჩეს კვალიფიციური კადრი და შემდგომ მნიშვნელოვანია მათი შრომის მაქსიმალური, რაციონალური გამოყენებისთვის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვა. ეს კი მოითხოვს მენეჯერის მიერ, ეთიკის დაცვით, ისეთი

ამოცანების გადაჭრას, როგორც კანდიდატთა შერჩევისა და თანამშრომელთა აყვანის საჭიროებების განსაზღვრა, რასაც წინ უძღვის ორი მნიშვნელოვანი ღონისძიება: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის აწმყო და მომავალი საჭიროებების განსაზღვრას და სამუშაოს ანალიზი, რაც ითვალისწინებს სამუშაოსათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის განსაზღვრას. კანდიდატთა შერჩევა მოიცავს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი ახორციელებს ვაკანსიებისთვის კვალიფიცირებული კადრის გარკვეული რაოდენობის შესაქმნელად. თანამშრომელთა აყვანა კი ის პროცესია, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერი ადარებს აპლიკანთთა კვალიფიკაციას და საზღვრავს მათ პოტენციალს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად [აბრალავა ., 2014]

თანამედროვე პირობებში, მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კადრების ფორმირების საკითხს. ეს არის ძალიან მნიშვნელოვანი და აქტუალური პრობლემა. მენეჯერებმა დროულად და სწორად უნდა გადაწყვიტონ, თუ როგორი მეთოდები უნდა გამოიყენონ პერსონალის შერჩევისას, რათა შეძლონ უმცირესი დანახარჯებით დაიქირავონ იმ რაოდენობის და კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსი, რაც მომავალში კომპანიის მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს.

საქართველოში, თანამედროვე ეტაპზე აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესი. სასურველია ჩატარდეს უცხოური გამოცდილებისა და ადგილობრივი თავისებურებების გათვალისწინებით.

ძირითადი ნაწილი. ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა დამოკიდებულია შერჩეულ კადრებზე, ამის საფუძველი კი არის სწორად ჩატარებული შერჩევის პროცესი. აქედან გამომდინარე პერსონალის მართვის ამ ეტაპს მეტი სერიოზულობით უნდა მოვეკიდოთ. კადრების შერჩევისას ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობას რეკრუტერი განიცდის, რადგან ის იღებს ისეთ გადაწყვეტილებას, რაც კომპანიის კეთილდღეობისკენ უნდა იყოს მიმართული.

წარსულში კადრების შერჩევა ინტუიციაზე, გამოცდილებაზე და რეკომენდაციაზე დაყრდნობით ხდებოდა. ასეთი მიდგომა შეცდომებს არ გამოირიცხავდა. ამის გამო ადგილი ჰქონდა კადრების დენადობას, რაც კომპანიისთვის არაეკონომიური და არაეფექტური იყო.

ადამიანური რესურსის შერჩევა არის მიზანმიმართული ქმედება-მოზიდოს კომპანიაში სამუშაოდ ის სამუშაო ძალა, რომელსაც აქვს შემდეგი პროფესიული მახასიათებლები: განათლება, პიროვნული თვისებები, პროფესიული კომპეტენციები, შინაგანი კულტურა, რაც ეხმარება მას მიზნის მიღწევაში. შერჩევა კი ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს: ბალანსი, კომპეტენცია, დროულობა, მოტივაცია, მოქნილობა, ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის შესაბამისობა. ამ პრინციპებიდან არანაკლებ ერთის დარღვევაც კი გამოიწვევს დაგეგმვის პროცესის არაეფექტურობას.

კანდიდატთა შერჩევის ორი გზა არსებობს: შიდა და გარე. თანამედროვე ტექნოლოგიურ საუკუნეში გარდა ამ მეთოდებისა, ასევე აქტიურად იყენებენ ინტერნეტს. [თორია., 2013].

კანდიდატთა მოზიდვა გარე შერჩევის დროს ხორციელდება განცხადებებით გაზეთებში, ჟურნალებში, კოლეჯებში, უნივერსიტეტებში, ორგანიზაციებში. ზოგი კომპანია მიმართავს დასაქმების სააგენტოებს. გარე შერჩევას ახასიათებს, როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური მხარეები. დადებითი მხარეა ის, რომ შესაძლებელია მრავალი აპლიკანტიდან სასურველი კანდიდატის შერჩევა, ახალი ტექნოლოგიური ცოდნის და უნარების მქონე ადამიანების მოზიდვა. ნეგატიური კი მდგომარეობს შემდეგში: მაღალია გარე შერჩევის ხარჯები, გარედან მოსული არ იცნობს ორგანიზაციის მუშაობის წესს, ამიტომაც მათ მეტი ტრენინგი სჭირდებათ, ვიდრე შიდა შერჩევით დაქირავებულს, ამას ემატება ისიც, რომ არ იციან თუ როგორი მუშაკები იქნებიან სამუშაო პროცესში.

შიდა შერჩევისას, ვაკანსიის გამოცხადებამდე მენეჯერი ახდენს შიდა შრომის ბაზრის შესაძლებლობების შესწავლას. კომპანიაში უკვე მომუშავე პოტენციური კანდიდატები ვაკანსიის გამოცხადების ინტერესს აჩენს და ამის შემდეგ უკვე ხდება

შესაბამისი კანდიდატების შერჩევა. ხშირად, ორგანიზაციის თანამშრომელს სხვა პოზიციის დაკავების სურვილი უჩნდება პროფესიული, ფსიქოფიზიკურ ან მორალურ-ფსიქოლოგიურ სამუშაო პირობების შეცვლის გამო, რიგ შემთხვევებში კი ასეთი ცვლილება ნაკარნახევა კარიერული ზრდის, თვითმმართველობის გამოხატვის, საკუთარი რეზერვების გამოვლენის უნარით.

შიდა შერჩევას აქვს თავისი უპირატესობა. ესენია: პროცედურის დაბალი ღირებულება, დასაქმებულის კარგი ცნობადობა, მისი ქცევა, ადაპტაციის მოკლე პერიოდი, ხშირად - თანამშრომლის მოტივაციის ზრდა. შიდა ცვლილებები ხელს უშლის მობეზრების გრძნობას და სასარგებლოა ახალი გამოცდილების შესაძენად. ამავდროულად, ამ ტიპის შერჩევა ხასიათდება რიგი რისკებით: პოტენციური კანდიდატების სიმცირით, თანამშრომელს უჭირს გაუმკლავდეს ახალ ამოცანებს, უფრო მეტიც, შეიძლება მისი უფლებამოსილება მისმა გუშინდელმა კოლეგებმა არ აღიარონ. ამიტომაც, მენეჯერები ხშირად მიმართავენ გარე შერჩევას, თუნდაც ასეთი კანდიდატები მოიპოვებოდნენ ორგანიზაციაში. გარე შერჩევის დროს მეტი შესაძლებლობა არსებობს საუკეთესო კანდიდატების შერჩევის, ახალი იდეების და მიდგომების გაჩენის მიზნით [ლომაია ., 2014].

ორგანიზაციაში შრომითი რესურსების დანერგვისა და ფორმირების პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს რეკრუტერის მიერ კანდიდატების სწორად შერჩევას, რაც დამოკიდებულია პრიორიტეტული მეთოდების გამოყენებასთან. კადრების შერჩევის პროცესი უნდა მოიცავდეს რამოდენიმე ეტაპს, რომ კომპანიამ შეძლოს კანდიდატების კარგად გაცნობა და მათი შეფასება. ეს ეტაპებია: I. თანამშრომლის აყვანამდე უნდა განისაზღვროს თანამდებობისთვის აუცილებელი ფუნქცია-მოვალეობები;

II. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციის მენეჯერები კადრების ფორმირების პროცესში შემდეგ ინსტრუმენტებს იყენებენ: კანდიდატის CV-ს; გასაუბრება-ინტერვიუს; უნარების ტესტს; სამუშაო გამოცდილებას და რეკომენდაციებს ძველი სამუშაო ადგილიდან [თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო, 2014].

სტატიაში ადამიანური პერსონალის შერჩევის ინსტრუმენტებიდან გამოვყოფდი გასაუბრება-ინტერვიუს.

გასაუბრება-ინტერვიუ უმნიშვნელოვანესი პროცესია. იმისათვის, რომ გასაუბრებამ წარმატებით ჩაიაროს, საჭიროა გასაუბრებისთვის წინასწარი მომზადება. ინტერვიუერს უნდა ჰქონდეს მოსმენის, კომუნიკაციის, კითხვების დასმის, რესპოდენტის მოტივირების და შეჯამების კარგი უნარი. ეს უნარები დაეხმარება გასაუბრების სწორად წარმართვაში, რესპოდენტის გახსნაში და საბოლოოდ საუკეთესო კანდიდატის არჩევაში.

საქართველოში შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მოთხოვნა-მიწოდებას შორის გამოიკვეთა შემდეგი დამოკიდებულება - ჭარბი სამუშაო ძალა და მაღალი მოთხოვნა კვალიფიციურ სამუშაო ძალაზე. წინა წლებში ეს პრობლემა 14 %-ის მიერ იქნა აღინიშნული. აქედან გამომდინარეა, რომ ადამიანური რესურსების ფორმირების მთავარ პრობლემად არასათანადო კვალიფიკაცია სახელდება. [პაიჭაძე ., 2017].

არსებული პრობლემების შესაფასებლად საინტერესოა ასევე, კერძო სექტორის მომუშავეთა გამოკითხვის შედეგები. ჩატარებული კვლევის მიხედვით ირკვევა რომ, გამოკითხული რესპოდენტების უმეტესმა ნაწილმა კადრების შერჩევა-დაქირავების პროცესი სტანდარტულად გაიარა, ანუ მიაწოდეს პერსონალური ინფორმაცია, ჩაუტარეს ზოგადი ტესტირება და ბოლოს გასაუბრება. ამ ფორმით ჩატარებული ტესტირება არ შეესაბამება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს და არ გვამლევს მისი ცოდნა-გამოცდილების შესახებ ინფორმაციას. არჩეული კანდიდატების 80% საკუთარ უპირატესობად მიიჩნევს CV-ს, ტესტირების შედეგს და სამსახურებრივ გამოცდილებას, ხოლო 20% - კომუნიკაციის უნარს და საცხოვრებელ ადგილს [პაიჭაძე , ჩოხელი, „ქეშელაშვილი... 2017: 86-101].

ყოველივე ზემოთქმული მიგვანიშნებს, რომ საქართველოში დასახვეწია პერსონალის შერჩევის მეთოდები საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით. ასევე ხაზგასასმელია, რომ თანამედროვე ეტაპზე ჯერ კიდევ აქტიურად განიხილება ნეპოტიზმის თემა, რომელიც ფუნდამენტურ პრობლემას წარმოადგენს, როგორც კერძო, ისე საჯარო სამსახურებში. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში არსებობს კანონი ნეპოტიზმის შესახებ, ამ პრობლემას ადამიანები დღესაც გამუდმებით ხაზს უსვამენ და

ჩივიან უსამართლოდ ჩატარებულ კონკურსებზე. უპერსპექტივო მდგომარეობამ კი ხელი შეუწყო იმედდაკარგული სამუშაო ძალის ზრდას.

საქართველოში სტატისტიკურად გამოიკვეთა, რომ ახალგაზრდების, 15-დან 30 წლამდე, უმუშევრობის პროცენტული მაჩვენებელი შეადგენს 34%-ს, ხოლო 45 წლის ზემოთ ეს მაჩვენებელი მცირდება და არის 8%. აქედან დასკვნა, ასაკოვან ადამიანებს სამსახურის შოვნის იმედი დაკარგული აქვთ და იშვიათად ეძებენ სამსახურს, ახალგაზრდები კი აქტიურად [ლექვინიძე, 2015].

დასკვნა. კომპანიების სამომავლო წარმატება მდგომარეობს ნიჭიერი, პროფესიონალი კადრების მოზიდვასა და შენარჩუნებაში, ამიტომაც შერჩევის დროს მტკიცე ფოკუსირება უნდა მოვახდინოთ პროფესიულ უნარებზე, ფასეულობებზე, ეთიკასა და დამოკიდებულებაზე. ამ მიმართულებით კომპანიები უნდა ეწეოდნენ ინტენსიურ კონკურენციას. შრომითი კადრების ხანგძლივი პერიოდით შენარჩუნების მიზნით აქტიურად უნდა ხორციელდებოდეს შემდგომი სწავლების ხელშეწყობა, მოტივაციის ამაღლება. ამასთან ერთად, მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს სკეპტიციზმის, გამბედაობის, მოლოდინის ხელშეწყობას, რათა დამღეულ იქნას იმედდაკარგული სამუშაო ძალის გააქტიურება.

აქედან გამომდინარე, ვასკვნით, რომ პროფესიონალი, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანური რესურსის შესარჩევად ეფექტურია შრომითი რესურსების შერჩევა ჩატარდეს სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით. სასურველია გასაუბრებისთვის ინტერვიურების წინასწარი მომზადება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბრალავა ა., 2014. ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. თბილისი
2. თორია მ., 2013. ადამიანური რესურსების მართვა. ლექციების კურსი. თბილისი.
3. თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო, 2014.

[<http://lsg.gov.ge/contentimage/1/USAID> -

[G3 Recruitment Manual for 14 newly created municipalities - Final - PMCG.pdf](#)]

4. ლომაია ც., 2014. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
5. პაიჭაძე ნ., 2017. ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში., თბილისი
6. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქემელაშვილი გ., ხარხელი მ., ტიელიძე შ., ჭურაძე გ., 2017. ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში. ჟურნ. ეკონომიკა და ბიზნესი. X (2). გვ. 86-101. ISSN 1987-5789 [<http://eprints.tsu.edu.ge/adservice/doi/10.21604/econ.2017.10.2.86-101>]
7. ლეკვინიძე ი., 10.03.2015. შრომის ბაზარი საქართველოში. <http://forbes.ge/blog/79/Sromis-bazari-saqarTveloSi>

Nana Zazadze - Associated Professor

The Caucasus International University

e-mail: nana.zazadze@ciu.edu.ge

Human Resources, the Peculiarities and Problems for their Selection in Georgia

An abstract

The problems related to selection of the highly qualified staff is especially crucial in the conditions of the modern market economy, as optimal use of the resources leads to the organizational success, raising of the competitiveness and its long life cycle. Therefore human resource management department has the most important place in the organization management to recruiting the labor resource with relevant knowledge and experience to ensure successful operation of the organization, protecting of the organization from external and internal threats and raising its reputation. As the problem is quite important the following questions are asked, which methods shall be applied and how to recruit staff in a fair manner?

The goal of the paper is to study the problems of staffing in Georgia. Due to theoretical and practical importance of recruiting, the article discusses and studies both traditional and non-traditional methods of selecting human resource, foreign experience, Cons and Pros of the human resource selection methods.

Key words: Human resource, recruiting, staff, selection methods, organization