

- საჯაროობა და გამჭვირვალობა, ფირმის მომუშავეთა აქტიური მონაწილეობა პერსონალის დაგეგმვის პროცესში მის საწყის ეტაპზე, მითუმეტეს, როცა საქმე ფირმის სოციალური განვითარების საკითხებსაც შეეხება;

- სისტემურობა, რაც უპირველესად ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებისადმი კომპლექსურ მიდგომას, პრიორიტეტების იდენტიფიცირებასა და პერსონალის დაგეგმვის მთელი ფირმის განვითარების სტრატეგიული გეგმის ორგანულ ნაწილად განხილვას გულისხმობს;

- უწყვეტობა, რომლის აუცილებლობასაც თვით ფირმისა და მისი ადამიანური რესურსების პერმანენტურ სრულყოფა-განვითარება, მემკვიდრეობითობა, წარსულის, აწმყოსი და მომავლის ერთიანობა განაპირობებს;

- მოქნილობა, ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებებში ცვლილებებისა და კორექტივების უპრობლემოდ შეტანის შესაძლებლობები, რადგან დღევანდელ პირობებში ნებისმიერი საწარმო და მით უმეტეს, მისი ადამიანური რესურსები სწრაფად განვითარებადი, ცოცხალი ცვალებადი ორგანიზმია;

- შეთანხმება, რაც ფირმის ერთი და იმავე დონის ქვედანაყოფებს შორის ადამიანური რესურსების გეგმების კოორდინირებას, ხოლო მართვის ზედა და ქვედა დონის ქვედანაყოფებს შორის ამ გეგმების ინტეგრირებას ნიშნავს;

- რესურსული უზრუნველყოფა — გეგმა უნდა იყოს რეალისტური, ითვალისწინებდეს ობიექტურ პირობებს, პირველ რიგში კი — მის შესასრულებლად აუცილებელ ადამიანურ, ფინანსურ, ორგანიზაციულ და მატერიალურ რესურსებს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა შეიძლება სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმების სახით. დაგეგმვის კონკრეტული ფორმის არჩევა დამოკიდებულია ორგანიზაციის პრიორიტეტულ მიზნებსა და ამოცანებზე, მათ მიღწევაში ადამიანური კაპიტალის როლზე, თვით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსებულ მდგომარეობაზე, მის პოზიტიურ მხარეებზე პრობლემებზე და ა.შ. რასაკვირველია, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა მით მეტად ეფექტიანი იქნება, რაც უფრო ღრმად მოფიქრებულად და სისტემურად განხორციელდება.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის სისტემის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია მთლიანად ფირმისა და მისი ყოველი სტრუქტურული ქვედანაყოფისთვის პერსონალის აუცილებელი რაოდენობისა და და პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის განსაზღვრა. ეს სისტემური და არაერთჯერადი პროცესია. ნებისმიერი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების რაოდენობა და პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობა საკმაოდ ცვალებადი სიდიდეა და ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან აუცილებელია აღინიშნოს თვით ორგანიზაციის ოპერატიული და სტრატეგიული მიზნების ცვალებადობა-განვითარება, რაც ხშირად და სისტემატურად შეიძლება არ ხდებოდეს, მაგრამ მაინც ცვლილებათა ობიექტურ პროცესს წარმოადგენს. პერსონალზე მოთხოვნის ზრდას ან შემცირებას როგორც წესი იწვევს: მომუშავეთა მოძრაობა (დენადობა, პენსიაზე გასვლა, სხვადასხვა მიზეზით განთავისუფლება), ორგანიზაციის ფუნქციების გაფართოება ან შეზღუდვა, ახალი ფუნქციები, ახალი სტრუქტურული ქვედანაყოფების შექმნა ან არსებულთაგან ზოგიერთის გაუქმება, უკვე

დასაქმებული პერსონალის რაოდენობრივი და პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის არასწორად განსაზღვრა და სხვა.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრის გამოყენებული მეთოდებიდან უნდა აღინიშნოს:

- ექსტრაპოლაციის მეთოდი: ეს არის ყველაზე მარტივი და ხშირად გამოყენებული მეთოდი; ის არსებული ვითარების სამომავლოდ გათვალისწინებას გულისხმობს; ამ მეთოდის მიმზიდველობა მისი სიმარტივეა, შეზღუდულობა კი ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებლობას უკავშირდება;

- კორექტირებული ექსტრაპოლაციის მეთოდი: ეს მეთოდი უკვე ითვალისწინებს პერსონალის რაოდენობაზე მოქმედ ფაქტორებს; მას საკმაოდ ბევრი ორგანიზაცია იყენებს;

- ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი: ეს მეთოდი პერსონალის რაოდენობისა და პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის განსაზღვრისას სპეციალისტთა აზრის გათვალისწინებას ეფუძნება; ასეთი სპეციალისტები, უპირველესად, სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები არიან; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახური მათ შეფასებათა შეკრებასა და დამუშავებას ახდენს; გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდი: ჯგუფური განხილვა, კითხვარების შევსება და მათი ანალიზი. ე. წ. „დელფის მეთოდი“; ეს უკანასკნელი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის მიერ შემუშავებული კითხვარის საფუძველზე ამ სამსახურსა და ხაზობრივ მენეჯერებს (ექსპერტებს) შორის წერილობითი დიალოგია; ჩნდება ახალი კითხვები, ახალი პასუხები და ბოლოს მიიღწევა ორმხრივი შეთანხმება;

- კომპიუტერული პროგრამები: ესაა მათემატიკური ფორმულების ერთობლიობა, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს ერთდროულად გამოვიყენოთ ექსტრაპოლაციისა და ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდები, ასევე ინფორმაცია იმ ფაქტორთა დინამიკის შესახებ, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ფირმის პერსონალიზე, მოთხოვნილებაზე; ეს მოდელები ყველაზე ზუსტად პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა; თუმცა, სიძვირისა და სპეციალური უნარ-ჩვევების მოთხოვნათა გამო ამ მეთოდს უფრო ხშირად დიდი ორგანიზაციები იყენებენ.

ფირმის ადამიანური რესურსების რიცხოვნობის, მისი პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის სწორად განსაზღვრისათვის აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი კონკრეტული მეთოდური ხასიათის რეკომენდაციებიც:

1. აუცილებელია პერიოდულად შესწავლილ იქნეს, თუ რამდენად შეესაბამება და რაციონალურია დაწესებულების და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ორგანიზაციული სტრუქტურა დაწესებულების მისიას, სტრატეგიას, მიზნებსა და ამოცანებს;

2. რამდენად შეესაბამება ერთმანეთს და თანხვედრია საწარმოს სტრატეგია, მიზნები და ამოცანები სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიზნებსა და ამოცანებთან; ეს უკანასკნელნი—მომუშავეთა სამუშაოთა აღწერებთან (ფუნქციებთან პასუხისმგებლობებთან) და თანამდებობათა პროფესიულ-კვალიფიციურ მოთხოვნებთან;

3. დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად საწარმოს, ფირმის ადამიანური რესურსების რეალური პოტენციალი საკმარისია ეს პოტენციალი ახლო და შორეულ პერსპექტივაში დასახული მიზნების მისაღწევად, დამატებით რა რაოდენობრივი და ხარისხობრი-

ვი ცვლილებებია საჭირო, რა შიდა რესურსები გაგვანჩია რა რაოდენობისა და პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობის პერსონალი უნდა მოვიზიდოთ გარედან;

4. ფირმის მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად პროფესიული პოტენციალის მქონე ადამიანური რესურსების ფორმირებისთვის მიზანშეწონილია წინასწარ იგეგმება ადამიანური რესურსების მომზადებისა და გადამზადების სისტემის შექმნა;

5. მიზანშეწონილია წინასწარვე გაანალიზდეს და გათვალისწინებულ იქნეს ადამიანური რესურსების მოძრაობისა და დენადობის ძირითადი ტენდენციები, გაირკვეს მიზეზები და დაიგეგმოს შესაბამისი აქტივობები;

6. რა ვითარებაა და როგორ გამოვიყენოთ ადამიანური რესურსების რეზერვი, სტაჟიორთა და პრაქტიკანტთა ინსტიტუტები და რა შიდა როტაციაა მიზანშეწონილი პერსონალის ოპტიმალური შემადგენლობის ჩამოსაყალიბებლად;

7. აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს, რომ ადამიანური რესურსების მართებულად დაგეგმვის საფუძველია იმ ფაქტორთა დინამიკისა და შესაბამისი ტენდენციების ცოდნა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ფირმის პერსონალის მოთხოვნილებაზე;

8. მომუშავეთა პროფესიული ჯგუფების მიხედვით აუცილებლად უნდა გაირკვეს მათი საქმიანობის შეფასების ობიექტური კრიტერიუმები და შესაბამისი მაჩვენებლები; ამასთან, ხაზობრივ მენეჯერთა უშუალო დაკვირვების, გასაუბრების, მომუშავეთა მიერ სპეციალური კითხვების შევსების და სხვა მეთოდების გამოყენებით უნდა განისაზღვროს, თუ როგორ მუშაობს, კონკრეტულად რას და როგორ აკეთებს, როგორ ასრულებს დასახულ ამოცანებსა და კონკრეტულ ფუნქციებს თითოეული თანამშრომელი; უნდა გაირკვეს ზედმეტი პერსონალი გვეყავს თუ მათ ნაკლებობას აქვს ადგილი;

9. წინა პუნქტში მითითებული მეთოდებით მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე უნდა გადაწყდეს რომელი სამუშაოების შესრულებაა აუცილებელი და რომლებია ზედმეტი, შეფასდეს და გამოირიცხოს დუბლირებული სამუშაოები;

10. ცალკეული პროფესიული ჯგუფის მიხედვით მომუშავეთა ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრისთვის მიზანშეწონილია გათვალისწინებულ იქნეს თუ ანალოგიური ფუნქციების ყველაზე წარმატებულად შემსრულებელი მომუშავეები რა დროს ხარჯავენ ამ ფუნქციების შესრულებაზე, რის ხარჯზე აღწევენ ამ წარმატებებს; ამის გათვალისწინებით უნდა განისაზღვროს, თუ როგორ უნდა შესრულდეს ესა თუ ის ფუნქცია ნორმალურად და რა დრო უნდა დაიხარჯოს ამისთვის;

11. სასურველი იქნება, არსებობდეს ასეთი გათვლაც – ყველაზე ექსტრემალურ დაძაბულ ვითარებაში რა აუცილებელი სამუშაოებია შესასრულებელი და რამდენი მომუშავეა ამისთვის საჭირო;

12. რაც შეიძლება ობიექტურად, კონკრეტულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით უნდა ჩამოყალიბდეს სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის დაგეგმვისა და შეფასების სისტემა; მიღწეული და მიუღწეველი შედეგების შეფასებისას სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს მასში ადამიანური რესურსების რაოდენობას, კვალიფიკაციას, საშემსრულებლო დისციპლინას, მოტივირების და პერსონალთან დაკავშირებულ სხვა ფაქტორთა როლს;

13. აუცილებელია პერიოდულად სათანადოდ გაანალიზდეს თუ როგორ ხდება თანა-

მშრომელთა მიერ სამუშაო დროის გამოყენება, რა იწვევს მათ დანაკარგს და როგორ უნდა ავიცილოთ ისინი თავიდან;

14. სამუშაო დროის გამოყენების შეფასებისას სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, თუ რისი ბრალია, როცა მომუშავეებს ბევრი სამუშაო დრო აქვთ და უსაქმოდ არიან-უსარისხოდ და ნაჩქარევად ასრულებენ სამუშაოს, თუ ხელმძღვანელობა არ აძლევს მათ მეტ დავალებას, ან იქნებ საკმარის დავალებებს კი აძლევენ მაგრამ აღარ აკონტროლებენ როგორ ასრულებენ მათ.

ბამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები:

1. პერსონალის მართვა (ავტორთა კოლექტივი: ვ. გურგენიძის ხელმძღვანელობით) თბილისი, 2005 წ.
2. პერსონალის მართვა (ავტორთა კოლექტივი: ვ. გურგენიძის ხელმძღვანელობით) თბილისი, 2008 წ.
3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ვ. გურაბანიძე, თბილისი 2009წ.
4. Personal Management, G.Dessler . Reston Publishing Company, Inc. A Prentice-Hall Company, Reston, Virginia, 1984.
5. Ethical Management For the Public Services, A. Lawton . British Books for Managers, 1998.
6. Human Resources Strategy, J. Walker. Mc-Grow-Hill, 1992.
7. <http://www.undp.org>
8. <http://www.ungeorgia.ge>
9. <http://www.undo.org.ge>