

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნეს ფაკულტეტი

შორენა ტიელიძე

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფა –
ბიზნეს-კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი
ნაშრომი შესრულებულია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

მეცნიერ-ხელმძღვანელი:

ასოცირებული პროფესორი ეკა ჩოხელი

თბილისი 2018

სარჩევი

შესავალი.....	6
თავი 1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი და თანამედროვე თეორიები.....	13
1.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი კომპანიების წარმატებაში	13
1.2 ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები და მოდელები.....	28
1.3 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი.....	59
თავი 2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის ორგანიზება	70
2.1 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავება.....	70
2.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები: ანალიზი და შეფასება.....	79
2.3. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში.....	86
2.4. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როგორც სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტი.....	98
2.5 HR პროგნოზირების ტექნიკები.....	107
თავი 3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულებები საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში.....	113
3.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებები საქართველოში მოქმედ კომპანიებში.....	113
დასკვნა და რეკომენდაციები.....	165
გამოყენებული ლიტერატურა.....	191
დანართები	199

ცხრილები, სქემები, დიაგრამები

ცხრილი №1.1 ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკების შედარება მაღალი და დაბალი მოცუბის მქონე კომპანიებში

ცხრილი №1.2 ადამიანური რესურსების მართვა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

ცხრილი №1.3 ადამიანური ურთიერთობების თეორია VS ადამიანური რესურსების თეორია

ცხრილი №1.4 ამერიკული ტრადიციული, ინოვაციური და იაპონური მოდელის შედარება

ცხრილი №2.1 ვაკანსიის განაცხადების კარგი და ცუდი მაგალითები

ცხრილი №2.2 მოთხოვნის პროგნოზირების მაგალითი

ცხრილი №3.1 ორგანიზაციული ფუნქციები, რომელშიც ერევა HR

ცხრილი №3.2 ფუნქციები, რომელსაც ასრულებს HR

დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილება

ცხრილი №3.3 HR-ის საქმიანობს შესაფასებლად გამოყენებული

ინდიკატორები/კრიტერიუმები

ცხრილი №3.4 ფაქტორები, რომელიც ხელს უშლის HR-ს საკუთარი საქმიანობის

განხორციელებაში

ცხრილი №3.5 ცვლადებს შორის კორელაციების მარტივა

ცხრილი №3.6 ცვლადებს შორის კოვარიაციების მარტივა

ცხრილი №3.7 ცვლადებს შორის კორელაციის ტესტ-სკალა

ცხრილი №3.8 ცვლადებს შორის კორელაციის ტესტ-სკალა (2)

ცხრილი №3.9 ვილკოქსონის ტესტი

ცხრილი №3.10 კორელაცია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასა და კომპანიის ეფექტიანობას შორის

* * *

დიაგრამა №1.1 ქცევითი სტრატეგიის პრაქტიკის პირამიდა

დიაგრამა №1.2 ადამიანური კაპიტალის რუკა

დიაგრამა №3.1 კომპანიების განაწილება ზომის მიხედვით

დიაგრამა №3.2 სტრატეგიული განვითარების გეგმა კომპანიებში

დიაგრამა №3.3 HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა კომპანიებში

დიაგრამა №3.4 HR სპეციალისტის/განყოფილების არსებობა ორგანიზაციების ზომის მიხედვით

დიაგრამა №3.5 HR-ის სამსახურის არსებობა კომპანიებში

დიაგრამა №3.6 სტრატეგიული HR გეგმის არსებობა იმ კომპანიებში, ვისაც ყავს HR/დეპარტამენტი/სამმართველო

დიაგრამა №3.7 HR-ის ჩართულობა ყველაზე ხშირად ორგანიზაციულ ფუნქციებში HR-ების გამოცილება HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციებში

დიაგრამა №3.8 დასაქმებული HR-ების რაოდენობა კომპანიებში

დიაგრამა №3.9 HR-ების გამოცილება HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციებში

დიაგრამა №3.10 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის სრულყოფილება

დიაგრამა №3.11 ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე პირების განაწილება შესასრულებელი როლების მიხედვით

დიაგრამა №3.12 HR-ების განაწილება შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით

დიაგრამა №3.13 თანამშრომლების აღქმა HR როლებთან დაკავშირებით

დიაგრამა №3.14 HR-ების როლი და დასაქმებულთა მოლოდინები

დიაგრამა №3.15 ორგანიზაციული ფუნქციები, რომელსაც ასრულებს HR დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილება

დიაგრამა №3.16 საქმიანობის პროცენტული წილი, მიმართული HR საკითხებზე

დიაგრამა №3.17 HR საკითხებზე პროცენტული წილი HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არმქონე ორგანიზაციებში

დიაგრამა №3.18 სერთიფიკატის ქონა HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციაში

დიაგრამა №3.19 სერთიფიკატის ქონა HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე ორგანიზაციაში

დიაგრამა №3.20 HR-ის საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული მეთოდების განაწილება კომპანიებში

დიაგრამა №3.21 პერსონალის შეფასების მეთოდების გამოყენება კომპანიებში

დიაგრამა №3.22 პერსონალის შეფასების მეთოდების გამოყენება HR სტრატეგიის მქონე/არმქონე კომპანიებში

დიაგრამა №3.23 HR-ის საქმიანობის ხელშემშლელი ფაქტორები ორგანიზაციაში

დიაგრამა №3.24 პერსონალის გადინების მაჩვენებელი HR სტრატეგიული გეგმის მიხედვით

დიაგრამა №3.25 პერსონალის გადინების შემთხვევები კომპანიების ზომის მიხედვით

დიაგრამა №3.26 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გავლენა ორგანიზაციის შესრულებაზე

* * *

სქემა №1.1 სტრატეგია და ძირითადი HR პროცესები მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში

სქემა №1.2 მაირონ ფოტლერის მოდელი

სქემა №1.3 სუბერ ჩერდრის მოდელი

სქემა №1.4 ადამიანური რესურსების მოდელი „ჰარვარდის სკოლის” მიხედვით

სქემა №1.5 მიჩიგანის შესაბამისობის მოდელი

სქემა №1.6 გესტის შედარებითობის მოდელი

სქემა №1.7 შულერის და ჯექსონის 5 მოდელი

სქემა №1.8 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი

სქემა №2.1 სტრატეგიის განხორციელების დონეები

სქემა №2.2 სტრატეგიის მიმოხილვის ეტაპები

სქემა №2.3 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების კატეგორიები

სქემა №2.4 ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალების 4 როლი დეივ ულრიხის მიხედვით

სქემა №2.5 HR დაგეგმვა ბიზნეს დაგეგმვის პარალელურად

სქემა №2.6 მოთხოვნა-მიწოდების პროგნოზირების კომპონენტები

სქემა №3.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მოდელი

შესავალი

თემის აქტუალობა: 1880-1930-იან წლებში განვითარება დაიწყო მენეჯმენტის „კლასიკურმა თეორიებმა“, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა ადამიანის მაქსიმალური დატვირთვით მუშაობის უზრუნველყოფა ანაზღაურების სანაცვლოდ. ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, შეიცვალა საწარმოო პროცესებში ადამიანის ფუნქციები, ხოლო ადამიანური¹ რესურსების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განვითარება დაიწყო მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან და დადგა საკითხი იმის შესახებ, თუ რამდენად ღირებულია ადამიანის ფაქტორი და მათი მიზანმიმართული მართვა ეფექტიანი ბიზნეს შედეგების მისაღწევად.

60-იანი წლებიდან მოყოლებული ადამიანური ფაქტორის მიმართ განსაკუთრებული ყურადღება შეიმჩნევა. ამ დროისთვის დღის წესრიგში დადგა არა ადამიანის, არამედ ადამიანის ქცევის შესწავლა. ადამიანის, როგორც ორგანიზაციისთვის ღირებული აქტივის აღიარება. ადამიანის როლი და მნიშვნელობა განსაკუთრებით

¹ ტერმინები – „ადამიანური“ და „ადამიანისეული“ ხშირად სინონიმებად იხმარება, თუმცა არსებობს არაერთი მსჯელობა იმის შესახებ, რომ „ადამიანური“ არის არასწორი ფორმა ტერმინის „ადამიანისეული“ კონტექტში. (სუფიქსი „ეული“) ნიშნავს წარმომავლობას და ერთვის ნათესაობითი ბრუნვის ფორმას: ის+ეული, განსხვავებით ტერმინისგან – „ადამიანური“, სადაც ურ (ული) სუფიქსი აღნიშნავს თვისებას სათანადო საგანთან მიმართებით: კაც-ური, ქალ-ური, ბავშვ-ური, მხეც-ური (შანიძე, 1976). დღესდღეობით ბიზნეს ლიტერატურაში ერთი და იმავე აზრის გამოსახატავად ხშირად გვხვდება ტერმინი „ადამიანური“ ტერმინის – „ადამიანისეული“ მნიშვნელობის გადმოსაცემად. ზემოხსენებული განმარტების მიხედვით, მართებული ფორმაა „ადამიანისეული“. მეცნიერთა უახლეს შრომებში (პაპავა, 2013; ჯავახიშვილი 2011) „ადამიანისეული“ განმარტებულია, როგორც მოსახლეობის ზრდასრული, მაგრამ ჯერ კიდევ არახანდაზმული ნაწილი, რომელიც დასაქმებულია ან ეძებს სამუშაოს. იგივე შეიძლება ითქვას ტერმინის – „ადამიანისეული კაპიტალი“ შესახებ. ის გამოიყენება ადამიანის შრომის უნარის შეფასების მიზნით. მუშაკის მოხერხება შეიძლება განვიხილოთ იმავე თვალსაზრისით, როგორც ვიხილავთ მანქანებს ან მოწყობილობებს. ეკონომისტთა უმრავლესობა მიიჩნევდა, რომ ადამიანი შეიძლება იყოს კაპიტალი, რადგან ადამიანის აღზრდასა და განათლებაზე გაიწევა ხარჯები, რომელიც მომავალში ქმნის შრომის პროდუქტს და ზრდის ეროვნულ სიმდიდრეს. შესაბამისად, ადამიანისეული კაპიტალის თეორიის დამუშავების პრაქტიკულ წინამძღვრებს წარმოადგენდა ის ცვლილებები, რომლებიც განპირობებული იყო სამეცნიერო ტექნიკური პროგრესით, როცა ადამიანი და მისი საწარმოო პოტენციალი გახდა ეკონომიკის ზრდის გადამწყვეტი ფაქტორი (მალდაკელიძე, 2004).

გამომდინარე იქიდან, რომ დღესდღეობით ტერმინი „ადამიანური“ უკვე დამკვიდრდა წლების განმავლობაში, ნაშრომში გამოყენებულია სწორედ „ადამიანური“, ტერმინის „ადამიანისეული“ ნაცვლად.

ამაღლდა პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში, როცა ის როგორც ცალკეული კომპანიებისა და ქვეყნების, ისე მთლიანად ეკონომიკის განვითარების ძირითად ფაქტორად იქცა (ჯავახიშვილი, 2011).

სპეციალისტების აზრით, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განვითარება დაიწყო მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან. მანამდე პერსონალის მართვის ფუნქცია ორგანიზაციის ხელმძღვანელების პრეროგატივა იყო.

80-იანი წლებიდან, განვითარებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. 70-80-იან წლებში საკადრო სამსახურები მუშაობას იწყებს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა: ადამიანური (შრომითი) რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვა და ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ორგანიზაცია.

ბოლო წლებში, ადამიანური რესურსების მართვის სფერომ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. დღესდღეობით, ადამიანური რესურსები კომპანიების განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. უფრო მეტიც, ისინი განიხილებიან კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ. ამასთანავე, ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მომგებიან ინვესტიციას კომპანიებისთვის. ისინი გამოირჩევიან განსხვავებული ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობებით, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობებზე. „ჰარვარდის სკოლის“ მიხედვით, ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები (გოროშიძე, 2015). სწორედ ამ იდეის კვალდაკვალ მოხდა ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციული მართვიდან ტრანსფორმირება სტრატეგიულ და ფასილიტატორულ მართვაზე.

წარმატებული ორგანიზაციების უმრავლესობა აანალიზებს ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) დეპარტამენტის მნიშვნელობას, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობის მოპოვებას ორგანიზაციისთვის. HR სპეციალისტი ორგანიზაციას ეხმარება სტრატეგიული მართვის მიდგომების შემუშავებაში, რაც მათ სხვა კონკურენტი კომპანიებისგან გამოარჩევს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გლობალურ გამოწვევას წარმოადგენს. ამ მხრივ, საქართველო, როგორც განვითარების გზაზე მყოფი ქვეყანა, გამონაკლისი არ არის. უფრო მეტიც,

სწრაფად მზარდი ტექნოლოგიური პროცესების ფონზე, საქართველოში არსებული ბიზნეს კომპანიები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის (SHRM) კუთხით სერიოზული სირთულეების წინაშე დგანან. კერძოდ, ორგანიზაციების ბიზნეს სტრატეგია ხშირ შემთხვევაში შეუსაბამოა ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) სტრატეგიასთან.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გავლენა საქართველოში მოქმედი კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

1. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა და კრიტიკული ანალიზი“
2. HR სპეციალისტების როლის შეფასება სტრატეგიული მართვის პროცესში;
3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი;
4. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეფექტიანობის შეფასება და ანალიზი საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში;
5. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მოდელის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლებას.

კვლევის ჩატარებამდე ჩამოყალიბდა ორი ჰიპოთეზა:

$$\text{ნულოვანი ჰიპოთეზა: } H_0: \mu_2 - \mu_1 < 0.5$$

$$\text{ალტერნატიული ჰიპოთეზა: } H_a: \mu_2 - \mu_1 \geq 0.5$$

ნულოვანი ჰიპოთეზის თანახმად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გავლენას არ ახდენს კომპანიის ეფექტიანობაზე, ხოლო ალტერნატიული ჰიპოთეზის მიხედვით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა განსაზღვრავს კომპანიის ეფექტიანობას.

კვლევის საგანი და ობიექტი: კვლევის საგანს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, მათი მართვის მნიშვნელობა საქართველოში მოქმედ კომპანიებში და გავლენა ეფექტიან ფუნქციონირებაზე.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში მოქმედ კომპანიებში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები:

ნაშრომი ეყრდნობა ქართველი და უცხოელი მეცნიერების გამოკვლევებს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებით; საერთაშორისო

რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებულ მასალებს: სტატიებს, პუბლიკაციებს, მონოგრაფიებს; საქართველოს ბაზარზე HR-თან დაკავშირებულ კვლევის ანგარიშებს; მეცნიერთა წიგნებს და სხვა თემასთან დაკავშირებულ ელექტრონულ წყაროებს. კვლევის დროს გამოიკითხა საქართველოს ბაზარზე მოქმედი კომპანიების HR მენეჯერები/სპეციალისტები და საკითხზე მომუშავე სხვა კომპეტენტური პირები.

აღსანიშნავია, ისიც რომ საქართველოში მოქმედი კომპანიების მაგალითზე ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებით ერთიანი კვლევის შესახებ მნიშვნელოვანი მონაცემები არ მოიძებნება. ნაშრომის პრაქტიკული ნაწილის სრულყოფის მიზნით, საქართველოში არსებულ 40 კომპანიაში ჩატარდა კვლევა და გამოიკითხა ამდენივე ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი/სპეციალისტი/ხელმძღვანელი. კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებული იყო კითხვარი, რომელიც შედგებოდა 21 ღია და დახურული ტიპის კითხვისგან, რომელიც თავის მხრივ მოიცავდა რამდენიმე პასუხების რამდენიმე ვარიანტს (იხ.დანართი №5). კვლევა განხორციელდა ონლაინ ანკეტირების მეთოდით. კვლევის ფარგლებში შესაძლებელი გახდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე მოქმედი და განმსაზღვრელი ფაქტორების იდენტიფიცირება. კომპანიების შერჩევისთვის გამოყენებული იყო შემთხვევითი შერჩევის მეთოდი, რომელმაც მოიცვა როგორც HR სტრატეგიული გეგმის მქონე, ისე HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიები.

კვლევის მთავარ კითხვას წარმოადგენდა თუ რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის ეფექტიანობაზე. კითხვაზე, თუ რა დოზით ახდენს გავლენას ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის ეფექტიანობაზე, პასუხი გასცეს რესპონდენტებმა, რომლებიც თავიანთ კომპანიაში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართლებით მუშაობენ. ჩატარებული გამოკვლევის თანახმად, გამოვლინდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებით არსებული ტენდენციები. კერძოდ, იდენტიფიცირდა ყველა ის ფაქტორი, რაც დღესდღეობით ხელისშემშლელ ბარიერს წარმოადგენს კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. კვლევის ფარგლებში ასევე, შესწავლილ იქნა ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე პირების (სპეციალისტები, დეპარტამენტის/განყოფილების ხელმძღვანელები) როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციაში, მათი ჩართულობის ხარისხი ორგანიზაციის ზოგადი სტრატეგიების და HR სტრატეგიების

შემუშავებაში. ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული ფუნქციები, რომელსაც HR სამსახურები ყველაზე ხშირად ასრულებენ ორგანიზაციებში. კვლევამ ცხადყო განსხვავებული ტენდენციები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მქონე და არ მქონე კომპანიებში. შედეგად, ჩამოყალიბდა მიდგომა, თუ რა შემთხვევაში განაპირობებს სტრატეგიული მართვა ორგანიზაციის შესრულების მაღალ ხარისხს და გავლენს ახდენს მის ეფექტიანობაზე. ასევე, განისაზღვრა თუ რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმის არსებობა კადრების გადინების მაჩვენებელზე, რომელიც კვლევის ფარგლებში განისაზღვრა, როგორც კომპანიის ეფექტიანობაზე მოქმედი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი. შესაბამიად, განსაზღვრავს თუ არა კომპანიის ეფექტიანობას.

მონაცემების სტატისტიკური ანალიზი განხორციელდა სტატისტიკური პროგრამის - STATA გამოყენებით. კვლევისას გამოყენებულია რაოდენობრივი და სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები, კერძოდ: კრომბახის ალფა (Cronbach's alpha) კითხვარების შინაგანი შეთანხმებულობის გასაზომად და ვილკოქსონის ტესტი (Wilcoxon test) ჰიპოთეზის შემოწმებისთვის. აღნიშნული მეთოდების მეშვეობით დადგინდა ცვლადებს შორის კორელაციები და სანდობა.

ასევე, გამოყენებულია ხარისხობრივი, დაჯგუფების, სინთეზის და „ქეის-სთადი“- ს (შემთხვევის შესწავლა) მეთოდი.

კვლევის ძირითადი მეცნიერული სიახლეები:

1. გამოვლენილია საქართველოში არსებულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებები;
2. შეფასებულია ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვის გავლენა საქართველოში არსებული კომპანიების ეფექტიანობაზე.
3. შემუშავებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეფექტიანი მოდელი.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა: კვლევის შედეგები და დასკვნები შესაძლოა გამოიყენონ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, როგორც სახელმძღვანელო მასალა. ამასთანავე, ნაშრომში გაანალიზებული მასალა დაეხმარება HR თემაზე მომუშავე სპეციალისტებს კომპანიაში ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავებასა და სწორად დაგეგმვაში. ნაშრომში განხილული საკითხების გამოყენება მიზანშეწონილია ასევე მართვის ეფექტიან

დაგეგმვაში. ნაშრომში განხილული საკითხების გამოყენება მიზანშეწონილია ასევე, პროფესიული ტრენინგებისა და საგანმანათლებლო პროგრამების მსვლელობისას.

კვლევის შედეგების აპრობაცია: კვლევის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნდა რამდენიმე რეცენზირებად სამეცნიერო ჟურნალში და კონფერენციაზე. კერძოდ, საერთაშორისო მულტიდისციპლინარულ აკადემიურ კონფერენციაზე (International Multidisciplinary Academic Conference), მეცნიერებაში ახალი ტექნოლოგიების და ინჟინერიის საერთაშორისო ჟურნალში (International Journal of New Technologies in Science and Engineering). ამას გარდა, კვლევის შედეგების პრეზენტაცია განხორციელდა კვლევისა და საერთაშორისო სიმპოზიუმების ინსტიტუტის (IRIS-ALKONA Institute of Researches and International Symposiums) მიერ ორგანიზებულ საერთაშორისო კონფერენციაზე, რომელიც გაიმართა ლატვიაში, კერძოდ, იურმალაში 2018 წლის 10-14 ივლისს. ნაშრომი აპრობირებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე და მიეცა მსვლელობა საჯარო დაცვისთვის.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა: ნაშრომი შესრულებულია 183 გვერდზე. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნისა და რეკომენდაციების ნაწილისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისგან. თან ერთვის დანართები (გაანგარიშებითი ცხრილები, სქემები, დიაგრამები და გრაფიკები)

I თავში - განხილულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი კომპანიების წარმატებაში. გაშუქებულია ადამიანური რესურსების თეორიების გენეზისი, ტიპები, მოდელები და თანამედროვე ტენდენციები. მოცემულია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების მიმოხილვა და მათი შეფასება, გლობალური ტენდენციების ანალიზი განვითარებადი და განვითარებული ქვეყნების მიხედვით. აქვე, სქემების სახით შედარებულია ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული, აზიური და ამერიკული მოდელები. წამოდგენილია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის მახასიათებლები ქვეყნების მიხედვით. ასევე, შეფასებულია ადამიანური რესურსების მართვის მახასიათებლები კომპანიების ზომის მიხედვით.

II თავში – წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი დეტალურად, გაანალიზებულია მართვის პროცესის ეტაპები. ჩამოყალიბებულია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიებს შორის მსგავსებები და განსხვავებები. ამასთანავე განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის როლები და მათი მნიშვნელობა კომპანიების წარმატებაში. გაანალიზებული და შედარებულია HR საკითხებზე მომუშავე პერსონალის ტრადიციული და თანამედროვე როლები. ხაზგასმულია ადამიანური რესურსების დადგენის, როგორც სტრატეგიული მართვის კომპონენტის მნიშვნელობა კომპანიებისთვის სამუშაო ძალის მართვის, მათი მოთხოვნისა და მიწოდების კუთხით.

III თავი - ეხება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულებების შესწავლას საქართველოში მოქმედი კომპანიების მაგალითზე. კომპანიების კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. ასევე, გამოვლენილია, კომპანიების სტრატეგიულ მართვაზე მოქმედი/ხელშემშლელი ფაქტორები. შეფასებული და გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი კომპანიების წარმატებაში და მათი მნიშვნელობა თანამშრომლების პოზიციიდან. გამოვლენილია კორელაციური კავშირი სხვადასხვა ცვლადებს შორის, ასევე შედარებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გეგმის მქონე და სტრატეგიული მართვის გეგმის არ მქონე კომპანიები და გაანალიზებულია მათში არსებული პრაქტიკები ორგანიზაციული ფუნქციების მიხედვით, რაც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს კომპანიებში არსებულ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში – საქართველოში არსებული კომპანიების პრაქტიკების შესწავლის და სიდრმისეული ანალიზის საფუძველზე, შეთავაზებულია მთელი რიგი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობის რეკომენდაციები, რომელთა სწორი განხორციელება გარკვეულ სარგებელს მოუტანს საქართველოში მოქმედი კომპანიების HR სამსახურებს და საინტერესო მაგალითი იქნება სხვა ბიზნესებისთვისაც.

თავი 1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი და თანამედროვე თეორიები

1.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი კომპანიების წარმატებაში

ტერმინი სტრატეგია („Strategus“- მეთაური) ბერძნული წარმოშობისაა და მეთაურობას, ხელმძღვანელობას ნიშნავს, რომელიც პირველად 1656 წელს გამოიყენეს ინგლისურ ენაში. თუმცა, მართვის კონტექსტში სტრატეგია გულისხმობს გრძელვადიან დაგეგმვას (Bratton, Gold, 2003; Johnson, Scholes & Whittington 2008).

სტრატეგიის შესახებ თეორიების ერთ-ერთი ცნობილი წარმომადგენელია მაიკლ პორტერი. მისი ნამუშევრების ძირითადი ნაწილი მოიცავს ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს, რომელსაც იყენებენ ბიზნეს სკოლები, მენეჯერები, საჯარო პოლიტიკაზე მომუშავე პირები (Jorgensen, 2008). მისი განმარტებით, სტრატეგია წარმოადგენს კონკურენტებისგან განსხვავებულ საქმიანობას ან მსგავსი ღონისძიებების განსხვავებული გზით შესრულებას (Porter, 1996). ეს ნიშნავს იმას, რომ სტრატეგია არის უნიკალური და ღირებული პოზიციის არჩევა შესაძლებლობებიდან, რომელიც რთულად განსახორციელებელია კონკურენტების მიერ.

სტრატეგია არის მიდგომა, რომელსაც ირჩევენ სამომავლოდ დასახული მიზნების მისაღწევად (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011) სტრატეგია ასევე, გულისხმობს ორგანიზაციის მიმართულებას ან დანიშნულებას გრძელვადიან პერიოდში, რომელსაც უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ რესურსების კომბინაციით ცვალებად გარემოში (Business Planning and Strategic Management, Councillor Workbook). გაზრდილი კონკურენციის პირობებში კომპანიებისთვის განსაკუთრებულ აუცილებლობას წარმოადგენს სტრატეგიის არსებობა, რათა ეფექტიანად მართოს ადამიანური, ფინანსური თუ სხვა რესურსები.

ცნობილია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაში შრომით რესურსებს განსაკუთრებული როლი უკავია. ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე ღირებულ არამატერიალურ აქტივს, რომელიც ახდენს შესაძლებლობების გენერირებას და კორპორატიული ცოდნის განახლებას (Yang & Lin, 2014). ადრეულ შრომებში ადამიანური რესურსების განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე საუბრობდა ბაკკე (1966), ხოლო მოგვიანებით მაიკლ არმსტრონგმა (1977) აღნიშნა, რომ ორგანიზაციაში ძირითადი რესურსი არიან ადამიანები (Armstrong & Taylor, 2017). ამასთან ერთად, ადამიანები ყველა სოციალური ორგანიზაციის საერთო ელემენტია, რომელიც ქმნის მიზნებს, ინოვაციებსა და მიღწევებს, რომელთა გამოც ორგანიზაციები ხშირად მოწინავე პოზიციებს იკავებენ. ორგანიზაციის პერსპექტივით, ხალხი არის რესურსი. ისინი არ არიან ისეთივე აქტივები, როგორებიცაა მიწა და კაპიტალი, ნაცვლად, ისინი არიან ადამიანური რესურსები. მათ გარეშე ორგანიზაციების საქმიანობა წარმოუდგენელია (Chowdhury, 2000). ადამიანური რესურსები არის ყველაზე უფრო კრიტიკული რესურსები, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ეფექტიანობას (ბერიძე, 2011). იმისთვის, რომ ადამიანური კაპიტალი და რესურსები გამოყენებული იყოს ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობაში, დღის წესრიგში დადგა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის (HRSM) საკითხი.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კარგად განვითარებულია არაერთი ბიზნესისა და მენეჯერის მიერ. ადამიანური რესურსები წარმოადგენენ ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივს კომპანიისთვის და უზრუნველყოფენ კომპანიის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. ბიზნესისთვის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველი, კომპანიის წარმატებას განაპირობებს ადამიანური კაპიტალი, რომლის მიზანმიმართული გამოყენებით ორგანიზაცია აღწევს დადებით შედეგებს. ადამიანური კაპიტალი არის ცოდნა და უნარები, რაც აძლიერებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს (Armstrong & Taylor, 2014). ბეარის აზრით, „დღესდღეობით, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსები მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას და ყურადღებას, ვიდრე წინათ” (Armstrong, 2008).

იმისთვის, რომ კომპანიაში არსებულმა ადამიანურმა რესურსებმა უზრუნველყოს ბიზნეს მიზნების და სასურველი შედეგების მიღწევა, განსაკუთრებულ აუცილებლობას წარმოადგენს შრომის პროდუქტიულობის

უზრუნველყოფა. შრომის პროდუქტიულობა განისაზღვრება როგორც რეალური მთლიანი შიგა პროდუქტი ნამუშევარ საათებზე. ამ განმარტებით კოლექტიური შრომის შედეგი საერთო ჯამში უკეთესია, ვიდრე ინდივიდუალური. შრომის პროდუქტიულობა განისაზღვრება როგორც რეალური მთლიანი შიგა პროდუქტი ნამუშევარ საათებზე. ეს იყენებს შრომის დანახარჯს უკეთეს, ვიდრე უბრალოდ შედეგს, რომელსაც იღებთ თითოეულ დასაქმებულისგან. შრომაზე დანახარჯი განისაზღვრება როგორც მთლიანი ნამუშევარი საათები ყველა დასაქმებულზე (OECD).

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომა ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია. ისეთ ქვეყანაში როგორცაა სინგაპური, სადაც არ არსებობს ბუნებრივი რესურსები და ქვეყანა ფაქტობრივად, დამოკიდებულია მხოლოდ ადამიანებზე ხშირად ამტკიცებენ, რომ „ჩვენთვის მნიშვნელოვანია შრომის პროდუქტიულობის ზრდა და ჩვენი გადარჩენა სწორედ ამაზეა დამოკიდებული” (Singapore Productivity Centre, 2015). აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიების ძალისხმევა მიმართული იყოს სწორედ შრომის პროდუქტიულობის გაზრდაზე და ადამიანური რესურსების მაღალეფექტიანად გამოყენებაზე.

შრომის პროდუქტიულობა შრომის ეკონომისტების საგანი გახდა ჯერ კიდევ კარლ მარქსის და ადამ სმიტის მოღვაწეობის დროს. როგორ შეიძლება შრომა გარდაიქმნას შრომის ძალად – იყო მარქსის კვლევის საგანი და მასთან ერთად, მენეჯმენტის ერთ-ერთი პრობლემაც (Harisson, 1997). მოგვიანებით, ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა უფრო მეტი ძალისხმევა მიმართეს, თუ როგორ შეიძლებოდა მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დამყარება ადამიანური რესურსების მართვასა და ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას შორის (Lee, 2000).

ადამიანური რესურსების ღირებულება განისაზღვრება იმითაც, რომ ისინი თავისუფლად შეიძლება იყოს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის წყარო (Armstrong & Taylor, 2014; Huselid, Jackson, & Schuler 1997). კონკურენტული უპირატესობა თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკის ეფექტიანად განხორციელებას და უზრუნველყოფს ვალდებულებების შესრულებას იმგვარად, რომ თანამშრომლებში იღვიძებს სურვილი იმოქმედონ მოქნილად ბიზნეს შედეგების მისაღწევად.

ადამიანთა საქმიანობის ასეთი კოორდინაციის აუცილებლობამ განაპირობა, მართვის მეცნიერების – მენეჯმენტის წარმოშობა, რომლის ფარგლებშიც ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს.

ორგანიზაციაში ადამიანური ფაქტორის წარმატებული რეალიზაციისთვის მართვის სხვადასხვა დონეზე განსხვავებული კომპონენტები გამოიყენება. ესენია (არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება, 2006):

1. ორგანიზაციული კულტურა;
2. დაგეგმვა ცვლილებისთვის;
3. ტრენინგი და განვითარება;
4. ჯანმრთელობა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
5. მოზიდვა და შენარჩუნება.

ამას გარდა, ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით წარმოდგენილ ფორმალურ აქტივობებს (დაქირავება, შერჩევა, მომზადება, განვითარება, შეფასება, ანაზღაურება და დასაქმებულთა შორის ურთიერთობები), გარე აქტივობებს და უფრო მეტად არაფორმალურ მართვას წარმოდგენილს სხვადასხვა მმართველების მიერ (Fottler, 1990). მაინც, რა ზეგავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე? ხშირ შემთხვევაში პასუხი ძალიან მარტივი და მკაფიოა. თანამედროვე ორგანიზაციების უმეტესობა დამოკიდებულია კომპლექსურ სისტემებსა და დასაქმებულების ცოდნაზე. მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიას ჰქონდეს საკმარისი ოდენობის ფინანსური კაპიტალი და აქტივები, თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ ადამიანური რესურსები, როგორც აქტივი და მათი მართვის პრაქტიკა ქმნის განსხვავებას წარმატებულ და წარუმატებელ ფირმებს შორის. როგორც №1.1 ცხრილში ჩანს საშუალოდ კვალიფიციური აპლიკანტების რაოდენობა გაცილებით მაღალია მაღალი მოგების მქონე კომპანიებში დაბალი მოგების კომპანიებისგან განსხვავებით. ამას ადასტურებს ამავე ცხრილში მოყვანილი ფაქტი იმის შესახებ, რომ დაბალი მოგების მქონე კომპანიებში კადრების მომზადებაზე გაცილებით ნაკლები დრო იხარჯება, ვიდრე მაღალი მოგების მქონე კომპანიებში. ასევე, უნდა აღინიშნოს, ისიც, რომ პირველ შემთხვევაში, დასაქმებულების გაცილებით ნაკლები პროცენტი იღებს უკუკავშირს მენეჯმენტისგან შესრულების შესახებ, მეორესგან განსხვავებით. ყოველივე ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და მიდგომა აისახება კომპანიის მომავალზე, რაც

ხშირ შემთხვევაში კომპანიაში სამუშაოს შესრულების ხარისხზეც ახდენს გავლენას. თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში სწრაფი ცვლილებების ფონზე დგება ადამიანური რესურსების კომპლექსურად და მიზნობრივად მართვის საჭიროება, რასაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას უწოდებენ. იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციას არ აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, როგორც მაიკლ პორტერ იტყოდა – „ეს არის ყველაზე ცუდი შეცდომა, როდესაც ორგანიზაციას არ აქვს სტრატეგია“. ამ აზრით, ზოგადი სტრატეგიის არსებობა მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტული სტრატეგია.

ცხრილი №1.1

ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკების შედარება მაღალი და დაბალი მოგების მქონე კომპანიებში

HR პრაქტიკების მაგალითი	დაბალი მოგების კომპანია HR სისტემის საშუალო (ტოპ 10%) 42 კომპანია	მაღალი მოგების კომპანია, HR სისტემის საშუალო (ტოპ 10%), 43 კომპანია
კვალიფიციური აპლიკანტების რაოდენობა ერთ ადგილზე საშუალოდ	8.24	36.55
შესარჩევი ტესტის საფუძველზე დაქირავებულთა პროცენტი	4.26	29.67
მომზადებაზე დახარჯული საათების რაოდენობა ახალ კადრებზე	35.02	116.87
მომზადებაზე დახარჯული საათების რაოდენობა გამოცდილ კადრებზე	13.40	72.00
სამუშაო ძალის ოდენობა, რომელმაც მიიღო შესრულების შესახებ უკუკავშირი	3.90	51.67
HR ბიუჯეტის პროცენტი	13.46	26.24

დახარჯული აქტივობებზე სარგებელი, გადასახადები	აუთსორს (რეკრუტირება,		
---	--------------------------	--	--

წყარო: Dessler, Gary. *Human resource Management*. England, 2013.

ხშირად აღმასრულებლებს ჰგონიათ, რომ მათ აქვთ სტრატეგია, როდესაც რეალურად არ აქვთ” (Porter, 2011).

ცხრილი №1.2

ადამიანური რესურსების მართვა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

	ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა	ადამიანური რესურსების მართვა
1.	ფოკუსირება ბიზნეს შედეგებზე	ფოკუსირება ადამიანურ რესურსებზე
2.	ქმნის ტენდენციას ბაზარზე	მიყვება ბაზრის ტენდენციებს
3.	მოქმედებს მართვის მაღალ საფეხურზე	მოქმედებს ორგანიზაციის დაბალ საფეხურზე
4.	მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საოპერაციო მიმართულებები	ორგანიზაციის საოპერაციო მიმართულებები პრიორიტეტული არ არის
5.	ბიზნეს სტრატეგიები და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები თანხვედრაშია	ადამიანური რესურსების მართვის მიზანი შესაძლოა განსხვავდებოდეს ბიზნეს სტრატეგიისგან
6.	უპირატესია ადამიანური რესურსების კონკურენტული უპირატესობა	დასაქმებულების მართვა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთ- ერთი ფუნქცია

წყარო: Praveen Durai, Difference of SHRM and HRM: Human Resource Management, 2011

როგორც №1.2 ცხრილიდან ჩანს, ადამიანური რესურსების მართვა თითქოს მართვის ტრადიციულ მოდელს წააგავს, სადაც მართვა არსებობს როგორც აუცილებლობა და არა როგორც ბიზნეს საჭიროება, რომელიც მორგებული იქნება შესაბამის სფეროში არსებულ ბაზრის მოთხოვნებზე. შესაბამისად, ადამიანური

რესურსების მართვის სტრატეგიების მიზანია უზრუნველყოს რესურსების მართვა აწმყოში ან გრძელვადიან პერსპექტივაში იმგვარად, რომ მიღწეულ იქნას კომპანიის ფართო სტრატეგიული მიზნები. ადამიანური რესურსების სტრატეგია, ეს უფრო ხედვა და მიმართულებაა, ვიდრე გრძელვადიანი გეგმა. როგორც ლინდა გრატონი (2000) აღნიშნავს – „არ არსებობს იმაზე საუკეთესო სტრატეგია, ვიდრე ამ სტრატეგიის საუკეთესოდ აღსრულება” (Armstrong, 2008).

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გულისხმობს ყოვლისმომცველ მმართველობით აქტივობებს და ამოცანებს, რომელიც დაკავშირებულია კვალიფიციური სამუშაო ძალის განვითარებასა და შენარჩუნებასთან, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურობას, როგორც ამას ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები განსაზღვრავს (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011). ზოგადად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს: პირველი, ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგანდამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე, სამუშაოს მოცულობიდან გამომდინარე განსაზღვრავენ საჭირო სამუშაო ძალის ოდენობას და დასაქმებულებს უქმნიან ყველანაირ პირობას საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენისთვის. მეორე, დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფასეულ აქტივებს. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და არა კაპიტალი და შენობა-ნაგებობები. მესამე, შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ინტეგრაციას (შუბლაძე, მღებრიშვილი, წოწკოლაური, 2011).

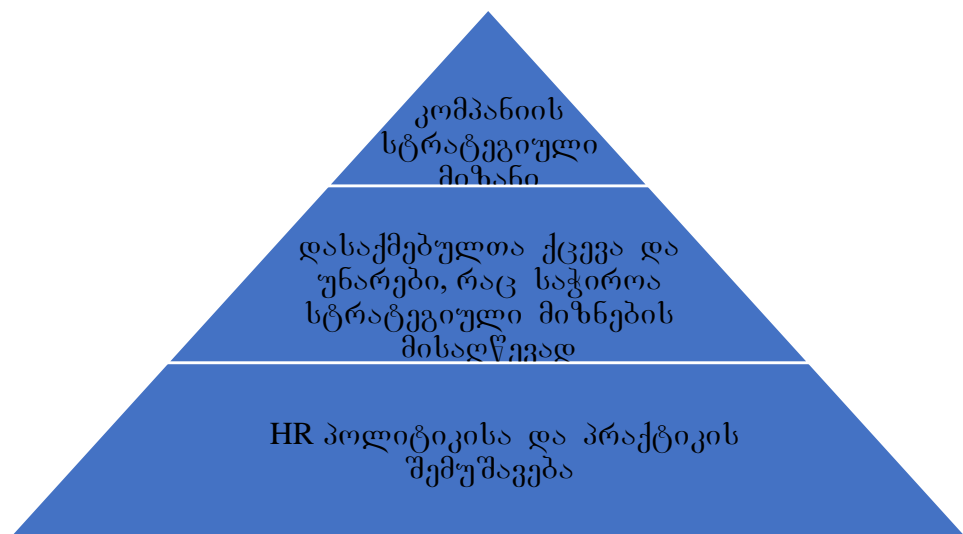
ადამიანური რესურსების მართვის წარმატებულ სტრატეგიად განიხილება ისეთი შემთხვევა, თუ ის უზრუნველყოფს დასაქმებულთა დაცვას სამუშაო ადგილზე, მოტივაციას, შესრულებული სამუშაოს შესაბამის ანაზღაურებას და საბოლოო ჯამში სამუშაო ძალის ზოგად კმაყოფილებას. წარმოდგენილი იდეის მიხედვით ერთ-ერთ მთავარ ასპექტს წარმოადგენს გაზომვა. როგორც მაიო კლინიკი აღნიშნავს, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის წარმატება მაგალითად, სამედიცინო დაწესებულებებში იზომება შემდეგი სფეროების მიხედვით: ფინანსური (დანაზოგი პერსონალიდან), სამომხმარებლო (პაციენტის კმაყოფილება), შიდა (დრო, რაც სჭირდება პოზიციების შევსებას), შესწავლა (დასაქმებულთა კმაყოფილება).

საბოლოო ჯამში წარმატებულმა ადამიანური რესურსების სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს ბრენდის განვითარება იმგვარად, რომ დასაქმებულებმა, პოტენციურმა დასაქმებულებმა და ზოგადად, საზოგადოებამ ეს კონკრეტული ორგანიზაცია აღიქვას, როგორც საუკეთესო არჩევანი და არა უკიდურესი შემთხვევა.

გერი დესლერი (2012) მიიჩნევს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის ფორმულირება და აღსრულება, რაც უზრუნველყოფს დასაქმებულების კომპეტენციასა და ქცევას კომპანიის საჭიროებებიდან გამომდინარე სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. დიაგრამა №1.1 გრაფიკულად გამოსახავს ძირითად იდეას, რომლის მიხედვითაც პირველ ეტაპზე მმართველი გუნდი ახდენს სტრატეგიული გეგმისა და გაზომვადი სტრატეგიული მიზნების ფორმულირებას.

დიაგრამა №1.1

ქცევითი სტრატეგიის პრაქტიკის პირამიდა



წყარო: შუბლაძე, მღებრიშვილი, წოწკოლაური, *მენეჯმენტის საფუძვლები*, 2011

შემდგომ აუცილებელია დასაქმებულთა ქცევებისა და უნარების იდენტიფიცირება, რაც კომპანიას სჭირდება სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად და მხოლოდ ამის შემდგომ უნდა განისაზღვროს ადამიანური რესურსების პოლიტიკა და პრაქტიკა, რომელიც შესაძლებელს გახდის, რომ კომპანიამ „აწარმოოს“ დასაქმებულთა შესაბამისი უნარები, კომპეტენცია და ქცევა.

იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ დაიქირაოს მაღალკვალიფიციური კადრები, რომლებიც შემდგომში შეძლებენ მათზე დაკისრებული მოვალეობების

მაღალპროფესიულ დონეზე შესრულებას მაირონ ფოტლერი (1990) თავის კვლევაში „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“ გვთავაზობს რამდენიმე მეთოდს და პრაქტიკას, რომელიც უნდა გაითვალისწინონ ორგანიზაციებმა, ესენია:

- ✚ მოთხოვნის განსაზღვრა თითოეული პოზიციისთვის;
- ✚ რეკრუტირება და მაღალკვალიფიციური კადრების შერჩევა;
- ✚ დასაქმებულების მომზადება და პროფესიული განვითარება ორგანიზაციულ საჭიროებებთან თანხვედრის მიზნით;
- ✚ წახალისების სისტემის შექმნა წარმატებული კადრებისთვის.

ყოველივე ზემოხსენებული აქტივობები რასაკვირველია აუცილებელია, რომ თანხვედრაში მოდიოდეს სახელმწიფო კანონმდებლობასთან, რეგულაციებთან და სასამართლო გადაწყვეტილებებთან. ამას გარდა, იმისთვის, რომ ორგანიზაციებმა მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას, ადამიანური რესურსები უნდა ეფუძნებოდეს ადამიანური კაპიტალის, ორგანიზაციის სტრატეგიის და ადამიანური შესაძლებლობების კომბინაციას, რომელიც ორგანიზაციებს განასხვავებს ერთმანეთისგან. კოლისი და მონტგომერი (2008) თავის შრომებში აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის საფუძველზე აღწევენ კონკურენტულ უპირატესობას შემდეგ მიზეზთა გამო:

- ✚ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა წახალისებს პროაქტიულ ქცევას და არა რეაქტიულს;
- ✚ კომპანიის მიზნები არის მკაფიო;
- ✚ შეუსაბამობა არსებულ სიტუაციასა და ხედვას შორის არის ფოკუსირებული;
- ✚ ხაზობრივი მენეჯერები ჩართული არიან ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესში;
- ✚ ადამიანური რესურსების შესაძლებლობები და შეზღუდვები იდენტიფიცირებულია განსახორციელებელ სტრატეგიულ გეგმაში (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011).

ადამიანური რესურსების თანამედროვე მართვა თავის თავში მოიცავს სტრატეგიულ ბუნებას. ამოცანები კი პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციის ზოგად სტრატეგიას (ამოცანები და გეგმები) რომელსაც ემსახურება.

ამასთანავე, ადამიანური რესურსების თანამედროვე მართვა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის მისიასთან, სამუშაო ამოცანებთან და ხედვასთან. როგორც ნათქვამია საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდის ანაგრიშში (2011) ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და სტრატეგიის ქვემოთ მოცემული „ფაქტორები“ მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია და აჩვენებენ კადრების ტრადიციული ადმინისტრირებისგან განსხვავებას.

- ✚ თანამშრომლები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ყველაზე ღირებულ რესურსს;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად საშუალო რგოლის მენეჯმენტის პასუხისმგებლობაა და მჭიდროდ უკავშირდება სამუშაოს მართვას;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა ემყარება ღირებულებებს – ერთგულია ორგანიზაციის მისიისა და ღირებულებების მიმართ;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა ეფუძნება დადასტურებულ პოლიტიკას;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა ემყარება რწმენას, რომ თანამშრომლებსა და დამქირავებლებს აქვთ ერთნაირი ინტერესები;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა სტრატეგიულია – წარმატების მისაღწევად განსაზღვრულია კრიტიკული სფეროები;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა წარმართება ამოცანებითა და მათი თანამდები შესაძლებლობებით;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვა პროცესზეა ორიენტირებული;
- ✚ სამუშაოს შეფასება ხდება მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით.

როგორც მოყვანილი ფაქტორები აჩვენებს ტრადიციული ადმინისტრირებისგან განსხვავებით, კადრების თანამედროვე ადმინისტრირება ხაზს უსვამს დასაქმებულის ინტერესებს, ღირებულებებს და ზოგადად, მათ როლს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაში. განსხვავებით ტრადიციული ადმინისტრირება ორიენტირებულია მიმდინარე პერიოდში მაქსიმალურ მოგებაზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიულა მართვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში. მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების განვითარება თანამედროვე ეკონომიკის უპირველეს მიზანს წარმოადგენს. გამოწვევა კომპლექსურია და მოიცავს ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებულ ფაქტორებს სახელმწიფოსა და ეკონომიკის ყველა სექტორიდან. მცირე და საშუალო ბიზნესი ასტიმულირებს კერძო საკუთრებას და

მეწარმეობას. მათი მახასიათებელია სწორედ ის, რომ არიან მოქნილები და მარტივად ადაპტირებადი გარემოსთან იმგვარად, რომ დროის მოკლე მონაკვეთში უპასუხონ ბაზარზე მიწოდებასა და მოთხოვნას. ამავდროულად, ისინი არიან ღია ყოველგვარი შესაძლებლობისთვის, რომ გაზარდონ დასაქმება, ხელი შეწყონ ეკონომიკური სფეროების დივერსიფიკაციას, მხარი დაუჭირონ ეკონომიკის მდგრად ზრდას და შეიტანონ მნიშვნელოვანი წვლილი ექსპორტში, ვაჭრობასა და ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ზრდაში.

კვლევები აჩვენებს, რომ ბიზნესის 90%-ზე მეტი რელიზებულია მცირე და საშუალო საწარმოების მიერ. მცირე და საშუალო ბიზნესის მიერ დასაქმებულია ევროკავშირის მთლიანი შრომის ძალის 2/3 (Ceranica & Popovic, 2010). ევროკავშირთან დაახლოება კი გვთავაზობს მცირე და საშუალო ბიზნესის გარემოს სისტემატურ ჰარმონიზაციას, მეწარმეობის კლიმატის გაუმჯობესებასა და კერძო ინიციატივების ხელშეწყობას. ეს განსაზღვრავს დღევანდელ ეკონომიკურ გარემოში მიმდინარე პროცესების სიძლიერეს, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობას, მოგების ეფექტურობას და კონკურენტული უპირატესობი შენარჩუნებას ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში.

ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემა საკმაოდ სენსიტიურია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. კერძოდ, დიდი ზომის კომპანიები კადრების დაქირავებას ახდენენ აუტოსორსინგის, დასაქმების კონსულტანტების და კერძო სააგენტოების მეშვეობით, მაშინ როდესაც მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში თანამშრომლების დაქირავება ხდება კომპანიის დირექტორის ან მენეჯერის მიერ. ამასთან ერთად, აღსანიშნავია ისიც, რომ მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები ხშირ შემთხვევაში წარმოადგენენ დიდი ზომის საწარმოების სტრატეგიულ პარტნიორებს, რის გამოც მცირე და საშუალო ზომის ფირმებში კადრების მართვა დიდ ყურადღებას საჭიროებს კომპანიის სამომავლო განვითარების კუთხით.

ამდენად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მნიშვნელოვანია შემდეგ მიზეზთა გამო: პირველ რიგში მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას განიხილავენ ყველაზე პრიორიტეტულ პრობლემად. მეორე, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხი განსაკუთრებული ინტერესის საგანია ასეთი კომპანიებისთვის, რადგან ადამიანური რესურსები ასრულებენ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს კონკურენტული უპირატესობის განვითარებასა და შენარჩუნებაში. მცირე ზომის კომპანიებში დავალებების შესრულება უფრო მცირე რაოდენობის დასაქმებულებს უწევთ დიდი

ძალისხმევით, უფრო მეტიც, ასეთ შემთხვევაში თითოეული ადამიანი წარმოადგენს მცირე და საშუალო ბიზნესის არსებით ნაწილს, რის შედეგადაც იზრდება ადამიანურ რესურსებზე გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელობა (Brand & Bax 2002). იმ შემთხვევაში თუ მცირე და საშუალო ბიზნესს სურს ადამიანური რესურსების მართვა დააკავშიროს მის კონკურენტულ უპირატესობასთან, მან პირველ რიგში უნდა განავითაროს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის შესაძლებლობა.

დაკვირვების საფუძველზე ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა საკმაოდ განსხვავებულია მცირე და დიდი ზომის კომპანიებში, განსხვავებულია ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკები და პოლიტიკა, ასევე ხედვა. „ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკები არსებობს მცირე ზომის ბიზნესში, თუმცა, ისინი არ არის ფორმალიზებული, ხშირად დივერსიფიცირებულია და ამიტომ ვერ მოხდება მათი განზოგადება” (Julien, 1998). ამგვარი დივერსიფიკაცია მხოლოდ კომპანიის ზომით როდი აიხსნება. ეს შესაძლოა ქვეყნის სპეციფიკიდან გამომდინარეობდეს, მისი სამართლებრივი და პოლიტიკური მახასიათებლების გამო, რაც განსაზღვრავს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკებს კომპანიებში.

მცირე და საშუალო ბიზნესის მესაკუთრეები ყოველთვის ცდილობენ, რომ მათი საწარმო იყოს კონკურენტუნარიანი და მაღალი მოგების მქონე ბაზარზე, უზრუნველყოფდეს დასაქმებულთა მოტივაციის მაღალ დონეს. დღესდღეობით მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა ძალიან განსხვავებულია, ვიდრე ეს იყო 20 წლის წინ. თანდათან მცირდება ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორებიცაა – ტექნოლოგიები, ფინანსები, წარმოების პროცესი, რომლის პარალელურად იზრდება უფრო მეტად ღირებული ფაქტორების როლი, როგორიცაა დასაქმებულები ინტელექტუალური კაპიტალი/აქტივები, კრეატიულობა და ინფორმაციის წყაროები. მცირდება წარმოების ფუნქციონირების და ხარისხის როლი. მცირე და საშუალო ბიზნესს დღესდღეობით რაც განსხვავებს ერთმანეთისგან არიან დასაქმებულები, ურთიერთობა კლიენტებთან, გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე პრობლემურ სიტუაციებში, სწავლების შესაძლებლობა და ა.შ.

21-ე საუკუნის დასაწყისიდან, ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, ადამიანი გახდა ერთადერთი ელემენტი, რომელიც შეუძლებელია, რომ გადაკოპირდეს. მას შემდეგ რაც ადამიანები

ბიზნესის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილი გახდნენ, ადამიანური რესურსების მართვას მიენიჭა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი მცირე და საშუალო ბიზნესის დაგეგმვისა და რეალიზაციის საქმეში. ინტელექტუალური კაპიტალი, ცოდნა და დასაქმებულთა კომპეტენცია შესაძლოა იყოს წარმატების ან კრახის მიზეზი დინამიურად ცვალებად გარემოში. ადამიანური რესურსების მართვა არის პოტენციურად ბიზნესის ფუნქცია, რომელიც გახდა სტრატეგიის მთავარი შემადგენელი ელემენტი. უახლოეს წლებში ადამიანური რესურსების მართვამ შეიძინა სპეციფიკური მნიშვნელობა, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების თეორიასა და პრაქტიკაში. დღესდღეობით, ბიზნესი უფრო დიდ ყურადღებას უთმობს ადამიანური რესურსების განვითარებას, ვიდრე აქამდე, რადგან უეცარი ცვლილებების დროს, ადამიანური რესურსები წარმოადგენს სტრატეგიულ ფაქტორს ცვლილებებზე საპასუხოდ.

ადამიანური რესურსების მართვა დაკავშირებულია მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან, რაც აუცილებელია, რომ აღსრულდეს მენეჯერების მიერ სხვადასხვა ამოცანების შესრულებისას, როგორცაა: დასაქმება/დაქირავება, დასაქმებულთა განათლება, შეფასება და დაჯილდოება. ამის გარდა, მნიშვნელოვანია შემდეგი პრაქტიკების განხორციელება:

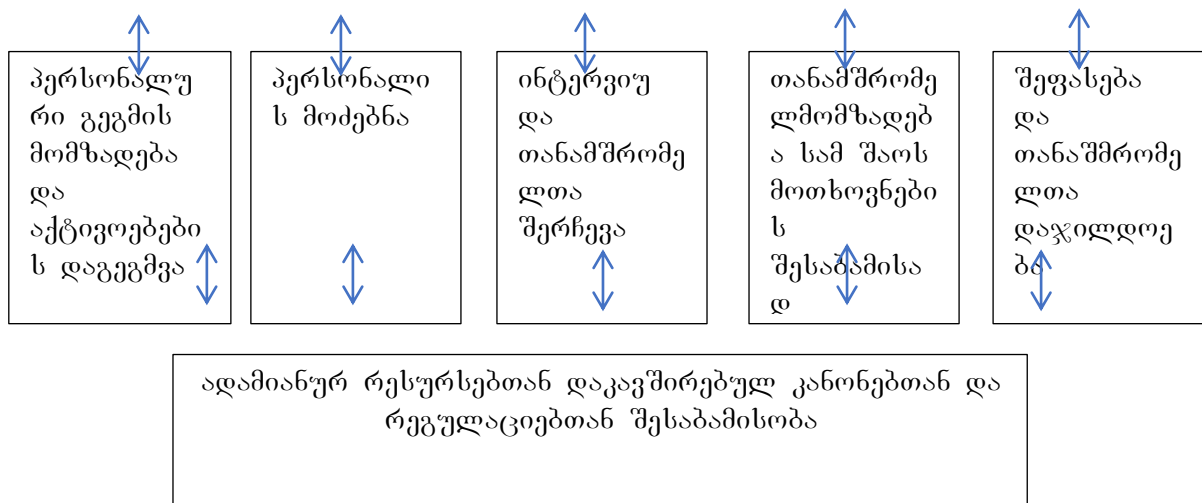
- ✚ სამუშაოს ანალიზი (სამუშაოს ბუნების განსაზღვრა თითოეული თანამშრომლისთვის);
- ✚ სამუშაო ადგილის დაგეგმვა და კანდიდატების გადარჩევა;
- ✚ კანდიდატების შერჩევა;
- ✚ თითოეული დასაქმებულისთვის განათლებისა და მიმართულების მიცემა;
- ✚ შედეგებისა და ეფექტიანობის შეფასება;
- ✚ ხელფასების მართვა;
- ✚ თანამშრომლებისთვის შეღავათებისა და წახალისების სისტემის შემუშავება;
- ✚ თანამშრომლებთან კომუნიკაცია;
- ✚ დასაქმებულთა განათლება და გაუმჯობესება;
- ✚ სამუშაოსადმი თავდადების სულისკვეთების ზრდა თანამშრომლებში;

სქემა №1.1

სტრატეგია და ძირითადი HR პროცესები მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში

საწარმოს სტრატეგიული გეგმა

- აქტივობები
- მიმართულებები
- საქმიანობის გაფართოება



წყარო: Slobodan C, Blaženka P, *Human resources management in small and medium enterprises*, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 2010

სქემაზე №1.1 ნახვენებია, მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის სრული პროცესი. აღსანიშნავია ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა, ან იმ ადამიანებმა, რომლებსაც თანამშრომელთა დაქირავება ევალებათ გაითვალისწინონ ყველა ეტაპი და მიყენონ გონივრულად მის შესრულებას.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ცნებები და ტექნიკები მენეჯერებისთვის? პასუხი მარტივია. თუ მენეჯერი არ მიყვება თითოეულ პროცედურას, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს შემდეგი სახის შეცდომებს:

- ✓ არასათანადო პერსონალის დაქირავება;
- ✓ მერყევი კადრების რაოდენობის ზრდა;
- ✓ თანამშრომლების მხრიდან თავდადების ნაკლებობა;
- ✓ შეუსაბამობა კანონებთან და რეგულაციებთან;
- ✓ თანამშრომელთა არასწორი მომზადება, რაც გამოიწვევს მენეჯერების მიერ დასმული ამოცანების შეუსრულებლობას.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა მოითხოვს კორექტირებას, რადგან დროთა განმავლობაში ბიზნეს გარემოს ცვლილების პარალელურად მცირე და საშუალო ბიზნესის მიზნები და ამოცანები შესაძლოა შეიცვალოს და კომპანია არასწორი გზით წავიდეს. შესაბამისად, დაგეგმვა უნდა განხორციელდეს კომპლექსურად, რაც დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე: კონკურენცია ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე მომხმარებელთა მოთხოვნა, ახალი ტექნოლოგიები,

სამთავრობო ინტერვენცია და სხვ. უნდა შეიცავდეს უკუკავშირს, ხოლო თუ გეგმის განხორციელება არ არის მიზანშეწონილი, ბიზნესმა უნდა შეცვალოს სტრატეგია იმისთვის, რომ შეძლოს არსებული ადამიანური რესურსების რეალიზაცია.

ადამიანური რესურსების მართვის უმთავრესი მიზანია ორგანიზაციაში მუშაობის ეფექტიანობის ზრდა, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდის მეშვეობით. აუცილებელია ინდივიდუალური, ორგანიზაციული და სოციალური მიზნების ჰარმონიზაცია და ამავდროულად, საწარმოს სტრატეგიის რეალიზაცია გარემოს ნეგატიური ზეგავლენის პირობებშიც კი. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის მუდმივი მონიტორინგი და შეფასება უნდა იყოს განგრძობითი ხასიათის, არაერთჯერადი და მიემართებოდეს დასახული მიზნების რეალიზაციის კონტროლზე. წარმატებული ადამიანური რესურსების მართვის შედეგად იზრდება მოგება, პროდუქტიულობა, საბაზრო წილი, კლიენტებისა და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე და უმჯობესდება მცირე და საშუალო ბიზნესის რეპუტაცია და ზეგავლენა. იმისთვის, რომ განისაზღვროს ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობა. ყველა ჩამოთვლილი პარამეტრიც აუცილებელია შედარდეს წინა გამოცდილებას, კონკურენციას და საერთო სტანდარტებს კონკრეტულ ბიზნესში, თანამშრომელთა მერყეობის მაჩვენებელი, ხელფასები თითოეულ დასაქმებულზე, ხელფასების წილი ბიზნეს ხარჯებში, ახალი თანამშრომლის დაქირავების ხარჯი და ადამიანური რესურსების მართვის ღირებულება.

მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებში ყველა მენეჯერს გათავისებული აქვს, რომ ისინი ჩართული უნდა იყვნენ პერსონალის მოზიდვის (რეკრუტინგის), ინტერვიუს, შერჩევის და პერსონალის მომზადების პროცესში. თუმცა, მათ ასევე ჭირდებათ პასუხისმგებელი მენეჯერი, რომელიც სხვა მენეჯერებს მისცემს გარკვეულ რჩევებს დაქირავების, ხელფასის განსაზღვრის, მოტივაციის მექანიზმების შემუშავების საკითხში.

ადამიანური რესურსების მონაცემებზე ხელმისაწვდომობის ზრდა თანამედროვე ტექნოლოგიების საშუალებით, კიდევ უფრო ზრდის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გაუმჯობესებას. ასევე, მართვის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის ერთ-ერთი ალტერნატივაა დამოუკიდებელი საწარმოების ჩართვა

HR აქტივობებში, როგორცაა: კანდიდატების ტესტირება, მომზადება, განვითარება, ხელფასების განსაზღვრა და სხვ. ზემოთმოყვანილი მსჯელობა და

მაგალითები აჩვენებს ადამიანური რესურსების მართვის აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში.

როგორც უკვე აღინიშნა ადამიანური რესურსების მართვა განსაკუთრებულ სიფრთხილეს საჭიროებს მცირე ზომის კომპანიებში, რადგან მათზეა დამოკიდებული კომპანიის ეფექტიანი შედეგების მიღწევა და იმ შემთხვევაში თუ არ მოხდება ადამიანური რესურსების რაციონალური და შედეგზე ორიენტირებული მართვა, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს სავალალო შედეგებს.

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები და მოდელები

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე: 1. პროცესები (კომუნიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია); 2. ადამიანი (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის); 3. ორგანიზაცია (ორგანიზაცია, როგორც რთული ღია სისტემა, ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა, შრომის სამართლებრივ პირობები) (გოროშიძე, 2015). ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა და ნაწილობრივ მოიცავს სხვადასხვა თეორიებს, რომელთაგან აღასანიშნავია ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური და შრომისა და სოციალური სამართლის თეორიებს.

ეკონომიკური თეორიები მოიცავს მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: შრომის ბაზრის თეორია, დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვ. მათი დასკვნები საფუძვლად ედება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიული, ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას;

ფსიქოლოგიური თეორიები მნიშვნელოვანია ადამიანის ბუნების შესასწავლად, მათი ქცევითი მოტივებისა და სურვილების გასაცნობად, რაც შემდგომში ზეგავლენას ახდენს დასაქმებულების შრომით ნაყოფიერებაზე და პროდუქტიულობაზე. **სოციალური ფსიქოლოგიის** დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორიცაა: ლიდერობა, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები და ა.შ. **ურთიერთობათა ფსიქოლოგია** გამოიყენება ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის მისაღწევად ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისთვის (ჩოხელი, პაიჭაძე, ფარესაშვილი 2011).

რაც შეეხება სოციოლოგიური თეორიების, მათი გამოყენება ძირითადად ხდება ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ თეორიებში, რაც პირდაპირ კავშირშია ადამიანური რესურსების მართვასთან. ადამიანურ ურთიერთობათა შესასწავლად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციოლოგიის ისეთი მეთოდების გამოყენება, როგორცაა დაკვირვება (ჩართული, ჩაურთველი), გამოკითხვა, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფები და ა.შ.

და ბოლოს, **შრომისა და სოციალური სამართლის თეორიების** გამოყენება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ამ მიმართულებებმა უნდა უზრუნველყონ სამუშაო ადგილზე ჯანსაღი და სოციალურად სასურველი სამუშაო პირობების შექმნის დაკანონება.

საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის შესწავლა უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი გახდა. არამხოლოდ აღმასრულებლებისთვის, არამედ რიგი თანამშრომლებისთვისაც, რომლებიც ჩართულნი არიან ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაში

ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების განვითარებამ როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სამ დონეზე - პროცესების, ადამიანის, ორგანიზაციის დონეზე განიცადა ევოლუცია, რომლის მთავარი მიზანი ყოველთვის იყო შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. დღემდე მეცნიერების მიერ არაერთი თეორია შემუშავდა, რომელიც ძირითადად ოთხ ჯგუფად იყოფა: 1. კლასიკური თეორიები 2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები. 3. ადამიანური რესურსების თეორიები 4. თანამედროვე თეორიები.

„კლასიკური თეორიები“ ვითარდებოდა 1880-1930 იან წლებში. ამ დროს ყველაზე მეტად გამოირჩეოდა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულება, რომლის ფუძემდებელიც გახლდათ ფრედერიკ ტეილორი. ამ მიმართულების მთავარი იდეა იყო ის თუ, რა ღონისძიებები უნდა გატარებულიყო იმისთვის, რომ ადამიანს მაქსიმალური დატვირთვით ემუშავა ანაზღაურების სანაცვლოდ. კლასიკური თეორიის მიხედვით ადამიანს მუშაობა არ ანიჭებს სიამოვნებას, ის მხოლოდ ხელფასის მიღების სანაცვლოდ მუშაობდა. შესაბამისად, მმართველს სამუშაო უნდა დაეყო ადვილადათვისებად, მარტივ და რუტინულ ოპერაციებად. ამ თეორიის სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა სხვა აზრს ვერ ხედავენ. ფ. ტეილორის იდეების გამგრძობლები იყვნენ ფ. გილბერტი და ჰ. ემერსონი,

რომლებმაც მთავარი აქცენტი გადაიტანეს მომუშავეების ფიზიკური კომფორტის შექმნაზე კარგად ორგანიზებულ სამუშაო პირობებში. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ევროპულმა მიმართულებამ ჰ. ფაიოლის თაოსნობით განავითარა ეს სწავლება მასში ისეთი ფაქტორების შემოტანით, როგორებიცაა: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა (გოროშიძე, 2015).

1960-იანი წლებიდან აქტუალური ხდება „ადამიანური რესურსების თეორია“, რომლის მთავარი იდეას წარმოადგენდა არა ადამიანის შესწავლა, არამედ ადამიანის ქცევის შესწავლა. ამ იდეას საფუძვლად დაედო „ბიჰევიორისტული მიდგომა“, რომელიც მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საფუძველზე. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების შესაბამისად, ადამიანები ცდილობენ იყვნენ სასარგებლონი, ცნობილნი და აღიარებულები, როგორც ინდივიდები. აღნიშნული ღირებულებანი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფული (ხელფასი). აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ხელმძღვანელმა ორგანიზაციაში უნდა შექმნას ისეთი გარემო, რაც დასაქმებულს საშუალებას მისცემს, მაქსიმალურად გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობები და შეასრულოს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანები. ამ სკოლის ფუძემდებელი ჩ. ბერნარდი მიიჩნევს, რომ მმართველის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს შემდეგი: 1. ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც ახდენს პერსონალის საქმიანობის სტიმულირებას; 2. ორგანიზაციის შიგნით უნდა ფუნქციონირებდეს კარგად გათვლილი კომუნიკაციის სისტემა და ა.შ, ამის შედეგად, შრომით მიღებული კმაყოფილების გრძნობა იზრდება, რამდენადაც მომუშავეები უფრო სრულად იყენებენ საკუთარ ადამიანურ რესურსებს. ეს მიმართულება შემდგომში განვითარებულ იქნა ა. მასლოუს (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია), ფ.ჰერცბერგი (მოტივაციის ორფაქტორიანი ტეორია), დ.მაკგრეგორი (თეორიები X და Y) და სხვ.

სპეციალისტების აზრით, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განვითარება დაიწყო მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან. მანამდე პერსონალის მართვის ფუნქცია ორგანიზაციის ხელმძღვანელების პრეროგატივა იყო. ისინი თავისი სამუშაო დროის დაახლოებით 80%-ს თანამშრომელთა მართვაზე ხარჯავდნენ (ჩოხელი, პაიჭაძე, ფარესაშვილი 2011). 80-იანი წლებიდან განვითარებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და

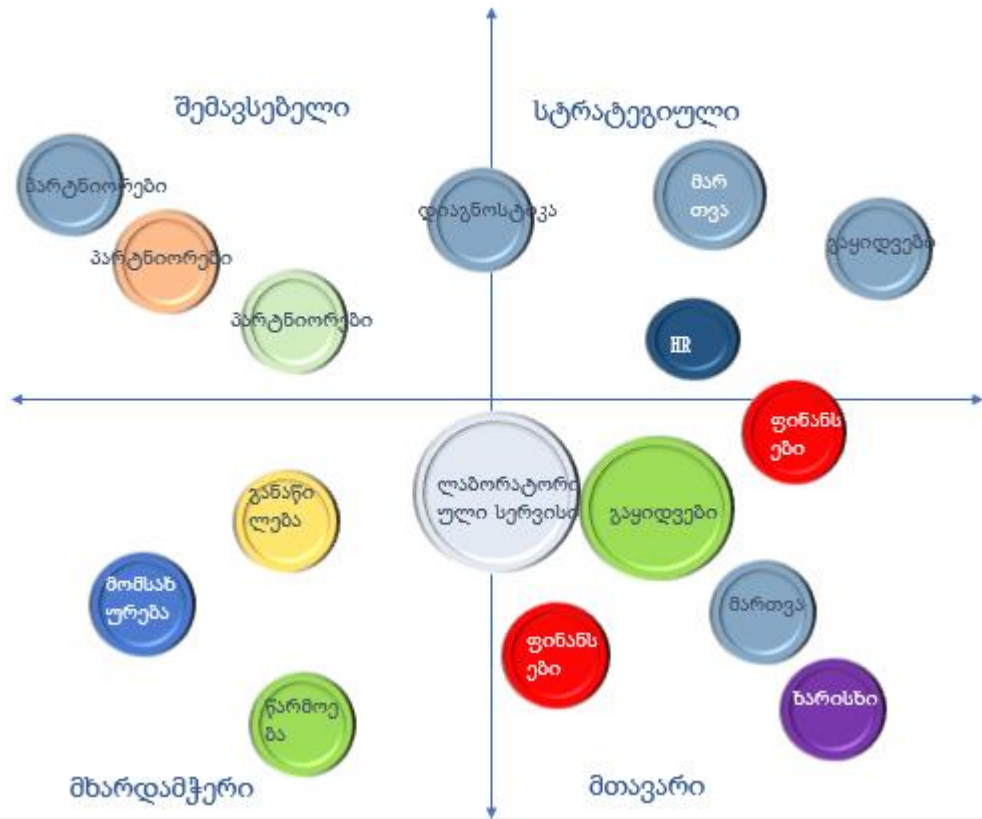
„ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. ადამიანური კაპიტალი, ბეკერის განმარტებით ეს არის ცოდნა, ინფორმაცია, იდეები, უნარები და ინდივიდების ჯანმრთელობა. ბეკერის განსაზღვრება გაქვს ჩიკაგოს სკოლის წარმომადგენლის შულცის მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც, ჯანმრთელი ადამიანი თანამედროვე კვლევისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რადგან ის დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის კონტექსტუალურ განვითარებასთან კომპანიაში (CIPD, 2017). „60-იან წლებში თეოდორ შულცმა ერთმანეთს შეადარა ეკონომიკური თვალსაზრისით ადამიანური კაპიტალი და წაროებაში გამოყენებული ნივთობრივი კაპიტალი და დაასკვნა, რომ ადამიანური კაპიტალზე ვრცელდება ყველა ის დებულება, რომლებიც ეხება ნივთობრივი ფორმით არსებულ კაპიტალს“ (მაღლაკელიძე, 2004).

70-80-იან წლებში საკადრო სამსახურები მუშაობას იწყებს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა: ადამიანური (შრომითი) რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვა და ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ორგანიზაცია. შრომის ეკონომისტების განმარტებით, ადამიანური კაპიტალი (HC) მოიცავს იმ ცოდნისა და მახასიათებლების ერთობლიობას, რაც ზრდის მუშახელის „პროდუქტიულობას“ (London School of Economics and Political Science). ერთხელ ოსკარ ვაილდმა თქვა: „ადამიანებმა“ იციან ყველაფრის ფასი, თუმცა არ იცის ყველაფრის ღირებულება (1890). ნამდვილად, იგივე შეიძლება ითქვას ორგანიზაციებზე, რომლებიც მუშახელს უყურებენ როგორც ხარჯს და არა როგორც ღირებულ, განვითარებად აქტივს. ბეკერის აზრით, ადამიანური კაპიტალი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია წარმოების პროცესში. გარდნერის მოსაზრებით, ადამიანურ კაპიტალს აქვს ორი მიმართულება: მენტალური და ფიზიკური შესაძლებლობების, როგორც ერთმანეთისგან განსხვავებული უნარების. ამ მოსაზრების პარალელურად, შულცის და ნელსონის მოსაზრება ადამიანურ კაპიტალთან დაკავშირებით გულისხმობს, როგორც „ადაპტირების შესაძლებლობას“. აღნიშნული მოსაზრება ეფუძნება აზრს, რომ ადამიანური კაპიტალი განსაკუთრებით ადაპტირებადია სწრაფად ცვალებად გარემოში. ბოულის განმარტებით, ადამიანური კაპიტალი არის შესაძლებლობა დაემორჩილო წესებს, ნორმებს იერარქიულ და კაპიტალისტურ საზოგადოებაში. აღნიშნული მოსაზრების მიხედვით სკოლების არსიც სწორედ არის ის, რომ ინდივიდებში დაინერგოს „სწორი“ იდეოლოგია და მიდგომა ცხოვრების მიმართ (Acemoglu, Autor).

მიუხედავად ზემოხსენებულ ავტორების მოსაზრებებს შორის სხვაობისა, პირველი ორი მეცნიერის მოსაზრება მსგავსია – ადამიანური კაპიტალი ზრდის კომპანიის მოგებას და ასევე ახლოსაა გარდნერის მოსაზრებასთან. ფაქტია, რომ შრომის ეკონომისტების მოსაზრებით, კომპანიამ განათლებულ მუშახელს უნდა გადაუხადოს მაღალი ხელფასი, იმისთვის, რომ ისინი დაემორჩილონ კომპანიის წესებს იყვნენ ღირებული წევრები კომპანიის იერარქიულ დონეზე. „ადამიანური კაპიტალის თეორიის” ერთ-ერთი ფუძემდებლის შულცის (1960) აზრით, აშშ-ს ეკონომიკის შესწავლა საფუძველს იძლევა ვამტკიცოთ, რომ ადამიანური კაპიტალისგან მიღებული შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკური კაპიტალისგან მიღებული შედეგები. ადამიანური კაპიტალი არის „ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები” (McCracken, Ronan, Raymond & Wall, 2017). მისი გათვლებით, განვითარებადმა ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ინვესტირება, უპირველეს ყოვლისა, ჯანდაცვაში, განათლებასა და მეცნიერებაში, რადგან ადამიანური კაპიტალი, თამაშობს მთავარ როლს ახალი იდეების და ცოდნის შექმნაში, რაც ხელს უწყობს სოციალური კაპიტალის შექმნას, ასევე ცოდნისა და იდეების გაზიარებას ორგანიზაციის შიგნით (McCracken, Ronan, Raymond & Wall, 2017).

HR მენეჯერებს მოეთხოვებათ მუდამ ეცნობოდნენ მიმდინარე ტენდენციებს, იყვნენ საქმის კურსში, თუ სად არის შესაძლებელი კონკურენტუნარიანი ადამიანური კაპიტალის მოიღვა ორგანიზაციის შიგნით თუ გარეთ. მათ უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება კონკრეტულ მომენტში, რა უნარების მქონე კადრი სჭირდებათ კონკრეტული დავალებების შესასრულებლად. სქემაზე №12 კარგად ჩანს, რომ ადამიანური კაპიტალი ოთხი სხვადასხვა მიმართულებით გამოიყენება. სტრატეგიული, მხარდამჭერი, ყველაზე მნიშვნელოვანი და შემავსებელი.

დიაგრამა №1.2 ადამიანური კაპიტალის რუკა



წყარო: SouthEastern Oklahoma State University

<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2 Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf>

სტრატეგიული უნარების მქონე კადრები ძირითადად გამოიყენება ისეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვა, გაყიდვები და ზოგადი მართვა. ადამიანური კაპიტალის, როგორც „მთავარის“ გამოყენება ნაწილობრივ დაკავშირებულია სტრატეგიულ ფუნქციებთან. ფინანსების და ხარისხი და ასევე, გაყიდვების დიდი ნაწილის მართვისას ადამიანური კაპიტალი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს. ასეთ დროს, მენეჯერებმა ძალისხმევას დიდი ნაწილი უნდა მიმართონ მოკლევადიან პერიოდში შესრულებულ სამუშაოს მატერიალურ სტიმულირებაზე და არა გრძელვადიან პერიოდში კადრების დატრენინგებასა და განვითარებაზე.

ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენასთან ერთად იზრდება დაშვებული შეცდომების ალბათობა და შესაბამისად, ადამიანის როლი წარმოების პროცესებში. ადამიანური კაპიტალის როგორც მხარდამჭერის გამოყენება კი მიმართულია წარმოების პროცესებში, მომსახურებასა და განაწილებაში.

გამართული სისტემების ფუნქციონირებაზე ადამიანის მაკონტროლებელი როლის გაზრდა მიუთითებს ინტელექტუალურ ტექნიკასთან შედარებით ადამიანური ფაქტორის გაძლიერებაზე.

და ბოლოს, ე.წ. „შემავსებელი“ როლში გაერთიანებულ ადამიანებს აქვთ გენსაკუთრებული უნარები, თუმცა არაპირდაპირ დაკავშირებული კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან. მათი უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ ფლობენ პარტნიორებთან დაკავშირებით ინფორმაციას და მათი გამოყენება მიზანშეწონილია გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობებისთვის.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიებიდან ყველაზე უფრო გამორჩეულად ითვლება „ჰარვარდის სკოლა“ (მ. ბირი, პ.ბოქსალი, დ.გესტი და სხვ.), რომლის წარმომადგენლები ამტკიცებენ იმის აუცილებლობას, რომელიც გათვლილი იქნება ხანგრძლივ პერსპექტივაზე. ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები (გოროშიძე, 2015).

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში №1.3 შედარებულია ადამიანური ურთიერთობისა და ადამიანური რესურსების თეორიები, საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ თუ ადამიანური ურთიერთობის თეორიის მიხედვით მომუშავეები მოითხოვენ პატივისცემას და აღიარებას, ადამიანური რესურსების თეორია ხაზს უსვამს დასაქმებულების გაძლიერებულ სურვილებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მონაწილეობაზე. ამასთან, ერთად ადამიანური რესურსების თეორია საშუალებას იძლევა დასაქმებულებმა საკუთარი უნარები, შესაძლებლობები და კრეატიულობა გამოავლინონ მუშაობის პროცესში, მართონ საკუთარი თავი და იმუშაონ ჯგუფის აზრების გათვალისწინებით. ეს უკანასკნელი მენეჯერებს საშუალებას აძლევს ადამიანური რესურსები ჩართონ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების პროცესშიც. ადამიანური რესურსების თეორია მენეჯერებს ურჩევს, რომ თანამშრომლები აქტიურად იყვნენ ჩართულები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. თუ ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის მიხედვით ინფორმაციის გაცვლა გამოიყენება მხოლოდ იმისთვის, რომ დასაქმებულებმა ჯგუფის წევრებად იგრძნონ თავი, ადამიანური რესურსების თეორია ხაზს უსვამს, რომ ინფორმაციის გაცვლა და ხშირი კომუნიკაცია ორგანიზაციის წევრებს ეხმარებად ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ცხრილი №1.3

**ადამიანური ურთიერთობების თეორია VS ადამიანური რესურსების
თეორია**

კრიტიკიუმები	ადამიანური ურთიერთობების თეორია	ადამიანური რესურსების თეორია
დასაქმებულის საჭიროებები	დასაქმებულებს ჭირდებათ პატივისცემა, რომ იყვნენ მოწონებულები	დასაქმებულებს ჭირდებათ პატივისცემა, რომ იყვნენ მოწონებულები და საკუთარი წვლილი შეიტანონ გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებაში
დასაქმებულის სურვილები	დასაქმებულებს სჭირდებათ, რომ იგრძნონ, რომ ისინი არიან ორგანიზაციისთვის სასარგებლონი.	დასაქმებულებს სურთ, რომ იყონ ინიციატივიანები, პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე, კრეატიულები, რაშიც ხელი უნდა შეუწყოს მენეჯმენტმა
შედეგები	თუ დასაქმებულების სურვილები და საჭიროებები დაკმაყოფილებულია, მათ უფრო მეტად სურთ თანამშრომლობა და ჩართვა მართვის პროცესში	მენეჯმენტმა უნდა განავითაროს დასაქმებულთა შესაძლებლობები და თავიდან აიცილოს არასაჭირო რესურსები

<p>სამუშაოთი კმაყოფილება</p>	<p>როდესაც დასაქმებულის საჭიროებები და სურვილები ერთმანეთს ემთხვევა, მათი კმაყოფილება უფრო მაღალია</p>	<p>როდესაც დასაქმებულები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ თვითმართვისა და კონტროლის საშუალება, ასევე შეუძლიათ თავისუფლად გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა, ისინი უფრო მეტად კმაყოფილები იქნებიან</p>
<p>პროდუქტიულობა</p>	<p>სამუშაოთი კმაყოფილება და შემცირებული კონტროლი თანამშრომლებს უფრო პროდუქტიულს ხდის</p>	<p>როდესაც დასაქმებულები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ თვითმართვისა და კონტროლის საშუალება, ასევე შეუძლიათ თავისუფლად გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა, ისინი უფრო მეტად პროდუქტიულები არიან.</p>
<p>მართვის მიზანი</p>	<p>მენეჯერები უნდა ეცადონ, რომ ყველა თანამშრომელმა გუნდის წევრად იგრძნოს თავი</p>	<p>მენეჯერები უნდა დაეხმარნონ დასაქმებულებს დაფარული ნიჭის გამოვლენაში და დაარწმუნონ დასაქმებულები, რომ მათ უნარებს და ნიჭს შეუძლიათ ორგანიზაციის მიზნების სრულყოფა.</p>
<p>გადაწყვეტილების მიღება</p>	<p>მენეჯერებმა უნდა მისცენ დასაქმებულებს საშუალება, რომ ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუმცა</p>	<p>მენეჯერებმა უნდა დართონ ნება დასაქმებულებს და წახალისონ თავისუფლად მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების</p>

	მმართველებმა უნდა მიიღონ საბოლოო გადაწყვეტილება.	პროცესში. ფაქტია, რომ უფრო რთული ისაა მენეჯერმა აღმოაჩინოს ადამიანური რესურსები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
ინფორმაციის გაზიარება	ინფორმაციის გაცვლა მნიშვნელოვანი იარაღია, რაც ეხმარება დასაქმებულს, რომ იყონ ჯგუფის წევრები.	ინფორმაციის გაცვლა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, რაც მოიცავს კრეატიულობას, გამოცდილებას.
ჯგუფური მუშაობა	მენეჯმენტმა უნდა დართოს ნება ჯგუფებს თვითმართვისა და კონტროლის.	მენეჯმენტმა უნდა წაახალისოს ჯგუფური მუშაობა და მუდმივად გააფართოვოს არეალი, სადაც ჯგუფები შეიძლება უფრო მეტი კონტროლის განხორციელებას.

წყარო: Raymond Miles. Miles, R. E. (1965). *Human relations or human resources?* Harvard Business Review, 43(4), 148–157

დღესდღეობით, ადამიანური რესურსების მართვის განსაკუთრებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს იაპონური მიდგომა – „ადამიანის მართვა“, რომლის ფუძემდებელიც არის იაპონური მენეჯმენტის ცნობილი ლიდერი კ. მაცუსიტა. მისი კონცეფციის მიხედვით ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ სუბიექტს და მართვის განსაკუთრებულ ობიექტს, რომელიც არ შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც „რესურსი“. ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა უნდა აიგებოდეს ადამიანის სურვილებიდან და უნარ-შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. იაპონური მენეჯმენტის ცნობილმა ლიდერმა ოუჩიმ გაარგებლა მაკ გრეგორის (X და Y თეორიების ავტორის) მიერ დაწყებული სამუშაო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბა

Z თეორია, რომელიც ფართო გამოყენებას პულობს იაპონურ მენეჯმენტში (გოროშიძე, 2015). ამ თეორიის მთავარ განმასხვავებელ თავისებურებად ითვლება მომუშავეთა მოტივირების კოლექტიური პრინციპები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეთა მოტივაციაზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს მთლიანად ორგანიზაციის ღირებულებები. თანამშრომლებში ორგანიზაციის ღირებულებების ჩანერგვა და განმტკიცება უნდა ხდებოდეს ურთიერთობების და სამუშაოების სწორი ორგანიზების მეშვეობით, საერთო მიზნებისადმი და კოლექტივისადმი ერთგულების სტიმულირებით. Z თეორია აღწერს კარგ მომუშავეს, რომელიც ამჯობინებს მუშაობას ჯგუფში და აგრეთვე აქვს სტაბილური მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

ადამიანური რესურსების მართვის ისტორიაში დღემდე არაერთი მოდელი არსებობს. მოდით განვიხილოთ თითოეული მოდელი ცალ-ცალკე თავისი უპირატესობებითა და ნაკლოვანებებით.

1. იაპონური მოდელის ჩამოყალიბება

ისტორიულად იაპონური ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი შესაძლოა დაიყოს 4 ფაზად (Moriguchi, 2015): პირველი მსოფლიო ომიდან მეორე მსოფლიო ომის დასაწყისამდე (1914-1937), რომლის დროსაც წამყვანმა დამსაქმებლებმა დაიწყეს ახალ პერსონალურ პოლიტიკებზე ექსპერიმენტების ჩატარება, ომის პერიოდი (1938-1945), რომლის დროსაც დაწესდა მძიმე რეგულაციები შრომის ბაზარზე, შრომის მართვის ყველაზე რთული პერიოდი მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ, რომლის დროსაც გაუქმდა განსხვავებები ოფისში დასაქმებულებსა და მუშებს შორის (ე.წ. Blue collar workers, white collar workers), და ბოლოს ომისშემდგომი პერიოდი (1956-1965), რომელიც ხასიათდებოდა მაღალი ეკონომიკური ზრდით.

პირველი მსოფლიო ომის პერიოდში, იაპონურ საწარმოებში შეინიშნებოდა ძირითადი გამოწვევები სამუშაო ძალის მართვის კუთხით. გამოწვევები ძირითადად შეეხებოდა ანაზღაურებას, სამუშაო ძალის ოპტიმალურ მართვას, გაფიცვებს, კვალიფიციურ სამუშაო ძალაზე მოთხოვნასა და ანაზღაურების ზრდის საკითხს. არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა კი ამ პერიოდში ვერ უზრუნველყოფდა საკუთრი ფუნქციების შესრულებას. უპირველეს ყოვლისა პრობლემას წარმოადგენდა მენეჯმენტის მწირი როლი არსებული პრაქტიკების განხორციელებაში, ამასთან ერთად არ არსებობდა დასაქმებულთა უფლებების

დაცვის მექანიზმები, რაც სამართლებრივად თანაბარ მდგომარეობაში ჩააყენებდა როგორც ოფისის მუშაკებს, ისე მუშებს.

მეორე მსოფლიო ომის პერიოდში სამხედრო ხელისუფლება (military government) მწვავედ ერეოდა იაპონური ეკონომიკის ყველა საკითხში, მათ შორის სამუშაო ძალის მართვაში, შრომის ბაზარსა და ზოგადად, შრომით ურთიერთობებში. დღესდღეობით მიმდინარეობს ცხარე კამათი იმის თაობაზე, რომ სამხედრო ხელისუფლებამ ითამაშა მნიშვნელოვანი როლი იაპონური სტილის დასაქმების პრაქტიკის ფორმირებაში. მაგალითად, ის, რომ მთავრობამ აკრძალა საწარმოში დასაქმებულებისთვის დამსაქმებლების შეცვლა, ამათან ერთად კიდევ უფრო ამკაცრებდა სანქციების მექანიზმებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ომის პერიოდში შრომითი რეგულაციების მოდელირება მოხდა მას შემდეგ, რაც იაპონიის ეკონომიკის წამყვანმა საწარმოებმა განავითარეს HR პრაქტიკები. ამ ბრძანებულებების შემუშავების პროცესში, ბიუროკრატები სწავლობდნენ კერძო სექტორის პრაქტიკებს, როგორც შესაძლო მოდელს და იყენებდნენ მათ ბიზნეს წარმომადგენლებთან კამათის დროს. აღნიშნულმა რეგულაციებმა მხოლოდ მცირე წვლილი შეიტანეს ოფისის მუშაკებსა და მუშების უფლებების გათანაბრების საკითხში. სწორედ ამ პერიოდში დაარსდა ინდუსტრიის პატრიოტული ასოციაცია (Patriotic Industrial Association), რომელმაც ხელი შეუწყო შრომის მართვის საკითხების გაძლიერებას. ეს იყო პირველი ჩანასახი, რომლის დროსაც ე.წ. "Blue collar" მუშაკები და "White collar" მუშები გახდნენ საწარმოს თანაბარუფლებიანი წევრები. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ რეალურ ცხოვრებაში ასეთი ტიპის რეგულაციები, მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს ატარებს და მათ არანაირი პრაქტიკული შედეგები არ მოაქვს.

ომის შემდგომ პერიოდში შეიქმნა დასაქმებულთა გაერთიანებები, რომლებიც მოითხოვდნენ დამსაქმებლების მხრიდან საკუთარი უფლებების დაცვას. ყველაზე ხშირი გაფიცვები ხდებოდა 1949-1954 წლებში, როდესაც იფიცებოდნენ დღესდღეობით ისეთი ცნობილი კომპანიის თანამშრომლებიც, როგორცაა ტოშიბა, ჰიტაჩი, ტოიოტა და ნისანი. საბოლოოდ, ამ პერიოდში ადამიანური რსურსების მართვის კუთხით მიღწეულ იქნა შემდეგი: თანაბარი მოპყრობა ე.წ. "blue collar" მუშაკები და "white collar" მუშებს, შრომითი გაერთიანებების საფუძველზე დასაქმებულებს მიეცათ შესაძლებლობა, რომ უპირველეს ყოვლისა თვითგაძლიერებაზე მიმართული პოლიტიკა განეხორცილებინათ. თუმცა, ამ

პერიოდში იაპონური სტილის მენეჯმენტი არ მოიცავდა მცირე ჯგუფების აქტივობებს, რის გარეშეც აღნიშნული მოდელის ეკონომიკური რაციონალობა ეჭვქვეშ დგება.

და ბოლოს, იაპონურმა მოდელმა სრულად განვითარება ჰპოვა 1955-1973 წლებში. აღნიშნული პერიოდი ხასიათდებოდა მაღალი ეკონომიკური ზრდით. სწორედ ამ დროს იაპონურმა კომპანიებმა დაიწყეს გრძელვადიანი პერსპექტივების განვითარება. დასაქმებულები დამოუკიდებლად იღებდნენ გადაწყვეტილებებს და ჩართულნი იყვნენ სრულად პრობლემების მოგვარების საკითხებში. სწორედ ეს გახდა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი იაპონური მოდელის განვითარების ისტორიაში.

საბოლოო ჯამში, 60-იანი წლების ბოლოს იაპონური მოდელი ჩამოყალიბდა შემდეგი შვიდი მახასიათებლით: (1) კურსდამთავრებულთა დასაქმება წელიწადში ერთხელ, (2) ინტენსიური ტრენინგები და განვითარების ხელშეწყობა, (3) ანაზღაურების პერიოდული ზრდა და ხელშეწყობა შეფასების საფუძველზე, (4) მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები, (5) დასაქმების დაცვის გარანტია პენსიაზე გასვლის ასაკამდე, (6) საწარმოო კავშირები და კონსულტაციები დაბალ და მაღალ რგოლს შორის, (7) პერსონალის მართვა სტატუსის განურჩევლად (Chiaki, 2014).

იმისთვის, რომ გამოგვეთოთ იაპონური მოდელის უპირატესობები და ნაკლოვანებები შევადაროთ ამერიკული ტრადიციული, ინოვაციური და იაპონური ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები. მეცნიერები თვლიან, რომ იაპონური მოდელის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ამერიკულმა ინოვაციურმა მოდელმა. ამ მოდელის ინოვაციურობას განაპირობებს სწორედ ის, რომ ორიენტირებულია პერსონალის მუდმივ განვითარებაზე და ზრდაზე, არ ახასიათებს გაფიცვები, ასევე, მაქსიმალურადაა შემცირებული სტატუსური განსხვავებები და ორიენტირებულია დასაქმებულებს შორის ინფორმაციის მუდმივ ცვლაზე.

ამერიკული ტრადიციული, ინოვაციური და იაპონური მოდელის შედარება

ამერიკული ტრადიციული HR მოდელი	ამერიკული ინოვაციური HR მოდელი	იაპონური HR მოდელი
მინიმალური კრიტერიუმები დაქირავების დროს	ახალი კადრების შერჩევითი დასაქმება	კურსდამთავრებულთა დასაქმება წელიწადში ერთხელ
ვიწრო პროფილის ტრენინგები	ხშირი ტრენინგები	ინტენსიური ტრენინგები და განვითარების ხელშეწყობა
სამუშაოზე დაფუძნებული ხელფასები	წამახალისებელი ანაზღაურება	ანაზღაურების პერიოდული ზრდა და ხელშეწყობა შეფასების საფუძველზე
ვიწროდ განსაზღვრული სამუშაო აღწერილობები და მკაცრი დავალებები	მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები	მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები
ხშირი გაფიცვები და მინიმალური დაცვა სამუშაოზე	გაფიცვების არარსებობა	დააქმების დაცვის გარანტია პენსიაზე გასვლის ასაკამდე
არაკომფორტული შრომითი ურთიერთობები	ინფორმაციის სისტემატური გაცვლა საშუალო და მმართველ რგოლს შორის	საწარმოო კავშირები და კონსულტაციები დაბალ და მაღალ რგოლს შორის
სტატუსური განსხვავებები დასაქმებულებს შორის ფენის მიხედვით	დასაქმებულებს შორის სტატუსური განსხვავებების არარსებობა	პერსონალის მართვა სტატუსის განურჩევლად

შედგენილია ავტორის მიერ

2. მაირონ ფოტლერის და სუბერ ჩელდრის მოდელი

მაირონ ფოტლერი და სუბერ ჩელდრის მოდელი ძალიან გავს ერთმანეთს, თუმცა, ვიდრე მსგავსებებზე ვისაუბრებთ, აუცილებლად დავახასიათოთ ითოეული ცალ-ცალკე.

სქემა №1.2

მაირონ ფოტლერის მოდელი

მაირონ ფოტლერის მოდელის მიხედვით (იხ. სქემა №1.2) ადამიანური რესურსების სტრ

ატეგ

იულ

ი

მარ

თვი

ს

მოდ

ელი

მოი

ცავს

SWO

T²

ანა

ლიზ

ს,

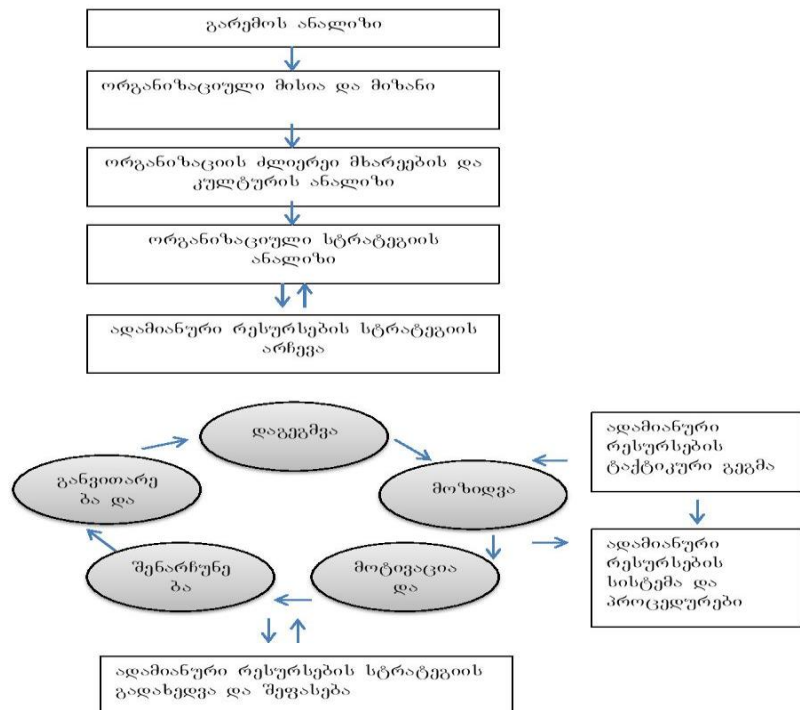
რომ

ელი

ც

საშ

უალებას იძლევა მოხდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და პოტენციური საფრთხეების შესახებ ინფორმირება.



² SWOT-ანალიზი გულისხმობს ორგანიზაციის პოლიტიკის ან რომელიმე კონკრეტული მიმართლების ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. აღნიშნული მეთოდის სულისჩამდგმელი და შემქმნელი იყო ამერიკელი ბიზნესისა და მართვის კონსულტანტი ალბრეტ ჰამფრი

<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

ამის შემდგომ იწყება სტრატეგიის ფორმულირების ეტაპი. ყოველივე მოიცავს მიზნების, ამოცანების და სტრატეგიის ფორმულირებას სამივე დონეზე (ბიზნეს, კორპორაციული და ფუნქციონალური დონე). ორგანიზაციის სტრატეგიასთან ერთად უნდა ჩამოყალიბდეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რაც მოიცავს რესურსების განვითარების სრულ ციკლს – ადამიანური რესურსების დაგეგმვიდან, მის შეფასებამდე. შეფასების დროს აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს სტრატეგიის ზეგავლენა ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.

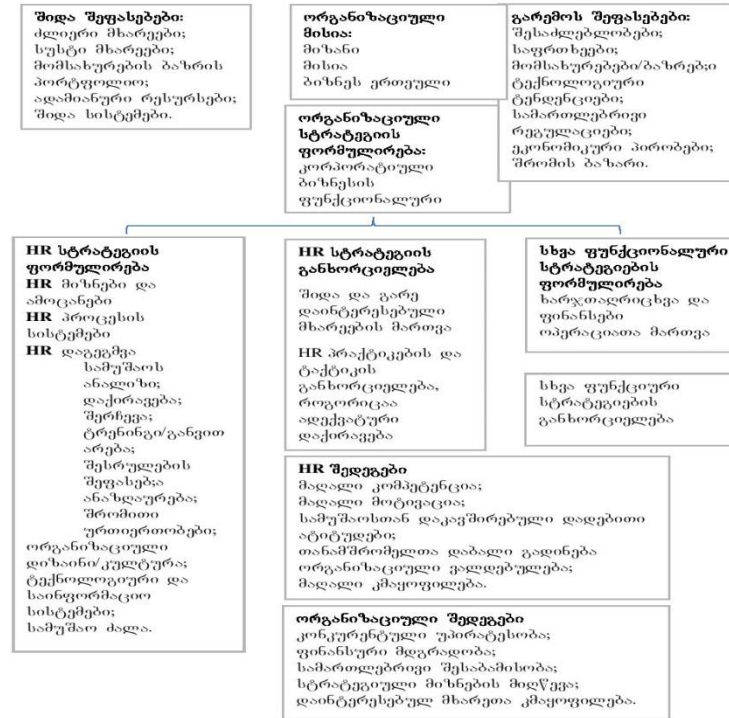
სუბერ ჩელდრის მოდელი (იხ. სქემა №1.3) ძალიან ჰგავს მაირონ ფოტლერის მოდელს (იხ. სქემა №1.2)

მსგავსად შედგება ხუთი ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებული ეტაპისგან. გარემოს ანალიზი (1), ორგანიზაციული მისიისა და მიზნის განსაზღვრა (2), ორგანიზაციის ძლიერი მხარეებისა და კულტურის ანალიზი (3), ორგანიზაციის სტრატეგიის ანალიზი (4), ადამიანური რესურსების სტრატეგიის არჩევა (5), ამის შემდგომ მოდის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესი, რაც გულისხმობს დაგეგმვას, რეკრუტირებას, მოტივაციას, შენარჩუნებასა და განვითარებას.

ფოტლერის მოდელისგან განსხვავებით, სუბერ ჩელდრის მოდელი ძირითადად აქცენტს სვამს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განვითარების სრულ ციკლზე. დაწყებული გარემოს ანალიზიდან, დამთავრებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიის გადახედვა და შერჩევამდე. ეს უკანასკნელი გულისხმობს ადამიანური რესურსების ტაქტიკური გეგმის შემუშავებასაც, რომლის მიხედვითაც თითოეული აქტივობა უნდა იყოს გაწერილი, წინასწარ განსაზღვრული და შემდგომ შეფასებული.

ერთი შეხედვით, მოდელი მოიცავს თითქმის ყველა ეტაპს რაც საჭიროა ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე გასავლელად, თუმცა მასში არ არის გამოკვეთილი არის თუ არა გათვალისწინებული დაინტერესებულ მარეთა (აქციონერები, ბიზნეს-პარტნიორები, მთავრობა, სოციალური გაერთიანებები, დასაქმებულები და სხვ.) ინტერესები, რომლებიც ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფის საქმეში.

სტრატეგიული მართვისას კი განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს, როგორც მომხმარებლებს, ასევე მიმწოდებლებს. თუმცა, ჩელდრის მოდელში საინტერესოა, ის რომ იგი აქცენტს სვამს ადექვატური ადამიანური რესურსების დაქირავებაზე.



სუბერ ჩელდრის მოდელი

წყარო: Subhr Chowdhury, *Strategic Importance of Human Resource Management*

3. ჰარვარდის მოდელი

ზემოაღნიშნული მოდელებისგან განსხვავებით ჰარვარდის მოდელი აქცენტს აკეთებს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვაზე მმართველობის პროცესში. ჰარვარდის მოდელი (იხ. სქემა №1.4) შემუშავდა ბიარის მიერ 1984 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტში. აღნიშნული მოდელის ავტორებმა ასევე მოიპოვეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის რუკა. აღნიშნული მოდელი აღიარებს მრავალრიცხოვანი დაინტერესებული მხარეების არსებობას ორგანიზაციაში, რომელიც მოიცავს აქციონერებს დასაქმებულთა სხვადასხვა ჯგუფებს, მთავრობას და საზოგადოების დიდ ნაწილს. ჰარვარდის სკოლის მიმდევრების მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ყველა

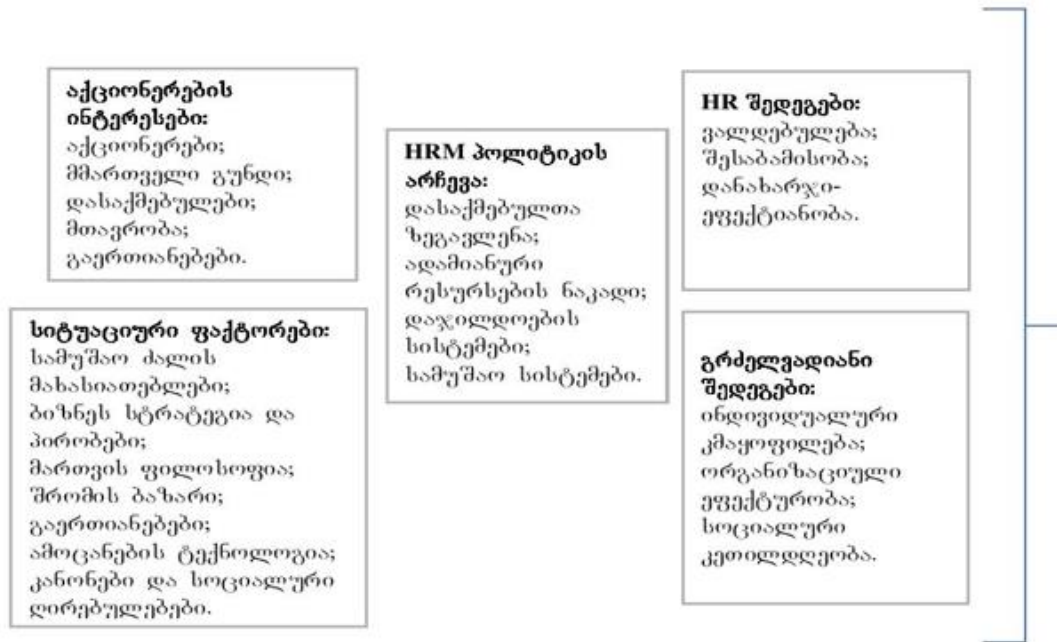
მმართველობით გადაწყვეტილებებს, რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციასა და დასაქმებულებს შორის ურთიერთობაზე. ამ სკოლის წარმომადგენლებს სჯერათ, რომ დღეს ბაზარი მოითხოვს უფრო ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ მიდგომას ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით. ჰარვარდის მოდელი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ადამიანების მართვის კუთხით აუცილებელია გრძელვადიანი ხედვა და ადამიანების განხილვა, როგორც პოტენციური აქტივებად, ვიდრე ცვლადი ღირებულების მქონე აქტივებად. ბიარი და მისი თანამოაზრეები იყვნენ პირველები, რომლებმაც აღნიშნეს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა არის ხაზობრივი მენეჯერების ფუნქცია. მათ მიაჩნიათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვას აქვს 2 ძირითადი მახასიათებელი: 1) ხაზობრივი მენეჯერები იღებენ პასუხსმგებლობას კონკურენტული სტრატეგიისა და ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შექმნაზე. ადამიანური რესურსები განსაზღვრავს პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, ასევე სამოქმედო გეგმის განვითარებას, რაც უფრო მეტად აძლიერებს ორგანიზაციას, ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების მართვის ადამიანურ მხარეს, აღიარებს დაინტერესებული მხარეების ლეგიტიმურობას, რაც მას ნეო-პლურალისტულ მოდელად აქცევს. ეს მოდელი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ თანამშრომლები, ისე როგორც აქციონერები თანაბრად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული შედეგების მისაღწევად. ფაქტობრივად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შექმნა უნდა წარმოდგენდეს სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესს, რაც საბოლოოდ ქმნის ბიზნესის სტრატეგიას. აღნიშნული მოდელი გვიჩვენებს, რომ მოდელის ბაზისი არის ადამიანური ურთიერთობების ხანგრძლივი ტრადიცია. აღიარებულია ამ მოდელის გავლენა თანამშრომელთა მოტივაციისა და ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე, რომელიც დაფუძნებულია ორმხრივი ნდობისა და გუნდის მუშაობის საფუძველზე. ადამიანურ რესურსების სათანადო მართვის საფუძველზე მიღებული შედეგები აისახება გრძელვადიან შედეგებზე, პროდუქტიულობის ზრდაზე, ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს აქციონერების ინტერესებზე და სიტუაციურ ფაქტორებზე.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ჰარვარდის სკოლის მოდელი ეფუძნება რწმენას, რომ ადამიანები ორგანიზაციას ანიჭებენ კონკურენტულ უპირატესობას. ამას გარდა, მასში გათვალისწინებულია დაინტერესებული მხარეების ინტერესები და სიტუაციური ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს HR სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე. სტრატეგიის არჩევის დროს ეს მოდელი ითვალისწინებს დასაქმებულთა დამოკიდებულებებს, სამუშაოს სისტემებს, დაჯილდოების

სისტემებს და ადამიანური რესურსების ნაკადს. და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ჰარვარდის მოდელის მოხედვით, ხდება ადამიანური რესურსების მართვის შედეგების შეფასება და გრძელვადიან ხედვაზე ორიენტირება.

სქემა №1.4

ადამიანური რესურსების მოდელი “ჰარვარდის სკოლის” მიხედვით



წყარო: Beer et al. (1984) The “Harvard” Model, Map of the HRM Territory. p. 16

ჰარვარდის მოდელი მუშაობს როგორც სტრატეგიული რუკა, სახელმძღვანელოა ყველა მენეჯერისთვის, რაც ეხმარება მათ თანამშრომლებთან ურთიერთობის ეფექტიან მართვაში. მოდელი კონცენტრირებულია HRM soft ასპექტზე, ამავდროულად მიმართულია დასაქმებულებში ვალდებულების გაჩენაზე და არა კონტროლზე. ის აგრევე მიმართულია იმისკენ, რომ იყოს დასაქმებულებს სჭირდებათ იყვნენ თანმიმდევრულები, კომპეტენტური და ხარჯთეფექტურები (Long, Kowang, Muthuveloo, Ping, 2013).

4. მიჩიგანის/შესაბამისობის მოდელი

მიჩიგანის მოდელი (სქემა N1.5) შემოთავაზებულ იქნა ფამბრენ ტიჩისა და დევანას (1984) მიერ მიჩიგანის ბიზნეს-სკოლაში. აღნიშნული მოდელი ასევე, ცნობილია „შესაბამისობის მოდელის“ სახელწოდებით.

რასაკვირველია, ამ მოდელის შესაბამისობის ასპექტი ცხადყოფს, რომ იგი არის ადამიანური რესურსების მართვის ყველაზე მწვავე მიმართულება, რადგან მოდელი ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და ბიზნეს მოდელის შესაბამისობას, რასაც ლოგიკურად მივყავართ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის, როგორც ბიზნეს პარტნიორის როლთან. ამას გარდა, შესაბამისობა გულისხმობს, რომ ადამიანური რესურსების რაოდენობა ლოგიკურ ბმაში მოდიოდეს შესასრულებელ სამუშაოსთან. ასევე, ორგანიზაციის ბიზნეს სტატეგია ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის სტილსა და სტრუქტურას შერჩევის, შეფასების, დაჯილდოებისა და განვითარების ნაწილში.

მოცემული მოდელის მიხედვით ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორები წარმოდგენილია სამკუთხედის სახით. გარე ძალებში იგულისხმება ეკონომიკური, კულტურული და პოლიტიკური ძალები, ხოლო შიდა ფაქტორებში ორგანიზაციის სტრატეგია, ორგანიზაციის მისია, სტრატეგია და ადამიანური რესურსების მართვა. ადამიანური რესურსების მართვის მიჩიგანის მოდელი მიეკუთვნება მკაცრ მოდელს, რადგან ის დაფუძნებულია სტრატეგიულ კონტროლზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სისტემებზე, რომლის მიხედვითაც მართავენ ადამიანებს. ეს ხაზს უსვამს ერთი მხრივ მოტივაციისა და დაჯილდოების სტრუქტურულ სისტემებს, თუმცა, მეორე მხრივ მიმართულია ადამიანური რესურსების იმგვარად მართვაზე, რომლის საშუალებითაც უნდა მოხდეს სტრატეგიული მიზნების მიღწევა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგია უნდა იყოს გათვლილი ადამიანთა იმ რაოდენობაზე, რაც საჭიროა ბიზნესის სტრატეგიაში დასახული მიზნების მისაღწევად. ბიზნეს სტრატეგიას კი უკავია გადამწყვეტი ადგილი, რის გამოც ადამიანური რესურსების აღრიცხვა ხდება სხვა რესურსების მსგავსად, რომელიც სრულად უნდა იყოს გამოყენებული სხვა რესურსებთან ერთად ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

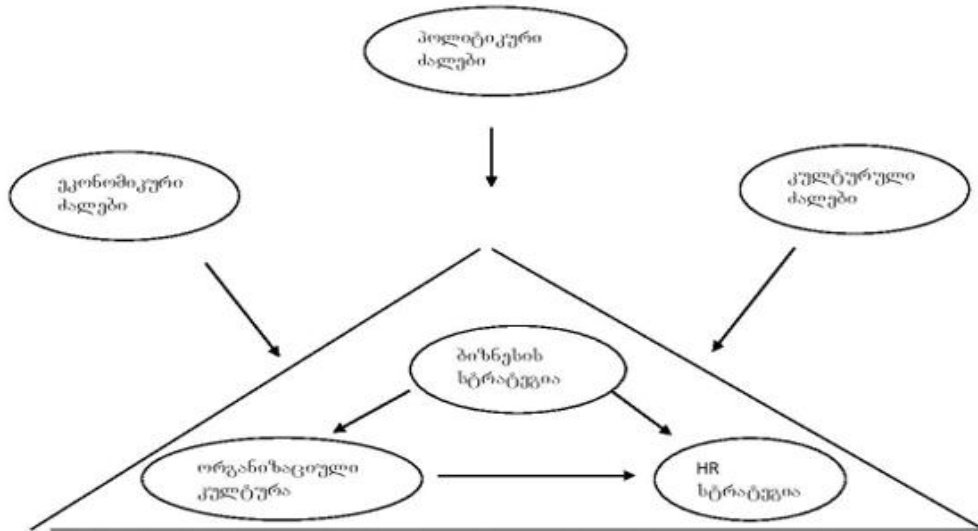
ევანსი და ლორანჯი (1989) ამტკიცებენ, რომ მიჩიგანის მედელი ეფუძნება “პროდუქტის ბაზრის ლოგიკას”, რომელიც მოითხოვს, რომ მაღალი მოგების მისაღებად უნდა გამოიყენებოდეს იაფი შრომის ძალა, ვითარდებოდეს და იყოს სრულ ექსპლოატაციაში.

მიჩიგანის მოდელის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა ხდება სხვა რესურსების მსგავსად, რომლის დროსაც შერჩევა, შეფასება, განვითარება და დაჯილდოების სისტემები პირდაპირ მიმართულია ორგანიზაციის ამოცანების

მაღალპროფესიულ დონეზე შესრულებისთვის (Long, Kowang, Muthuveloo & Ping, 2013).

სქემა №1.5

მიზიგანის/შესაბამისობის მოდელი



წყარო: Boselie P, Brewster Ch, Paauwe J, „In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues, Personnel Review, 2009

მიზიგანის მოდელის მთავარი გზავნილი არის ბიზნეს-სტრატეგიის წინასწარ განსაზღვრა, რომლის მიზნებიც მკაცრად უნდა იყოს მიღწეული ადამიანური რესურსების გამოყენებით, მიუხედავად იმისა, შეძლებენ თუ არა ისინი ამას. ფაქტობრივად, ბიზნესის სტრატეგია მიღწეული უნდა იყოს მინიმალური შრომითი დანახარჯებით, სტრუქტურული რეორგანიზაციის, შესრულების შესაბამისი ანაზღაურებისა და კადრების შემცირების საფუძველზე, თუ ამას მოითხოვს ორგანიზაციის HR სტრატეგია.

5. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მოდელები მაიკლ არმსტრონგის მიხედვით

არმსტრონგი გვთავაზობს, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სამ ძირითად მოდელს (Boselie, Brewster & Paauwe, 2009), რომელთა საფუძველზეც მოხდა მოდელების ძირითადი სახეების ფორმირება. განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე:

1. სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მოდელი;
2. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მოდელი;
3. ჩართულობაზე ორიენტირებული მოდელი.

ეფექტიანი მართვის მოდელის უპირველეს მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის წარმატებულ შედეგებზე ზეგავლენის მოხდენა. აღნიშნული მოდელი მოიცავს კადრების დაქირავების და შერჩევის პროცედურებს, აღსრულებას და შესაბამისი მომზადებისა და განვითარების პროცედურებს. აღნიშნული მოდელი მიზნად ისახავს ადამიანური რესურსების გამოყენებას მაღალი შედეგების მისაღწევად წარმოების, ხარისხის, მომსახურების სერვისის დონის, ზრდის, მოგების და აქციების ღირებულების ზრდის კუთხით. აღნიშნული მოდელი ხასიათდება ფრთხილი დამოკიდებულებით კადრების დაქირავების, შერჩევისა და მომზადების კუთხით; ფორმალური სისტემები გამოიყენება ორანიზაციაში დასაქმებულებს შორის ინფორმაციის გაცვლისთვის; სამუშაოს აღწერილობა საკმაოდ მკაფიოა; ხასიათდება მაღალი მონაწილეობით საწარმოო პროცესებში; დამოკიდებულებების მონიტორინგ პერიოდულად; შედეგების შეფასება; გასაჩივრების შისტემა; წახალისების და დაჯილდოების სისტემები, რაც უზრუნველყოფს მაღალი შედეგებს ორგანიზაციაში დასაქმებულებისთვის.

მაღალი ვალდებულების მოდელი - წინა მოდელისგან განსხვავებით მოიცავს დასაქმებულთა ვალდებულებებს და ორგანიზაციის ღირებულებებისა და მიზნების იდენტიფიკაციას. „მაღალი ვალდებულება“ – ეს არის მართვის ფორმა, რომელიც მიზნად ისახავს ვალდებულების ჩამოყალიბებას იმგვარად, რომ დასაქმებულის ქცევა იყოს თვითრეგულირებადი, ვიდრე გამოყენებული იყოს სანქციებისა და კონტროლის სხვა მექანიზმები. ურთიერთობები ორგანიზაციაში ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს (Wood, 1996). ამას გარდა ეს მოდელი აქცენტს სვამს კარიერული კიბის განვითარებაზე და ხაზს უსვამს დასაქმებულების სწავლების ხელშეწყობას ყველა დონეზე, მაქსიმალურად შემცირებულია იერარქიული წყობა. აღნიშნული მოდელის პოლიტიკა დაფუძნებულია გაფიცვების არარსებობაზე და მუდმივი დასაქმების გარანტიაზე შრომის ბაზარზე მოთხოვნის არსებობის შეთხვევაში. ამ მახასიათებლებით აღნიშნული მოდელი ძალიან ჰგავს იაპონურ მოდელს, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკები ძირითადად ორიენტირებულია დასაქმებულის კმაყოფილებაზე.

6. გესტის შედარებითობის მოდელი

გესტის მოდელი ჩამოყალიბდა 1987 წელს დევიდ გესტის მიერ (იხ. სქემა №1.6). აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს იმგვარი ასპექტების შერწყმას, როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვის მძიმე და რბილი მიდგომა. მოდელის მიხედვით HRM სტრატეგიები დიფერენცირები, ინოვაციურობის, ხარისხზე ფოკუსირების და დანახარჯების შემცირების საშუალებით უზრუნველყოფს გადამზადების, შეფასების შერჩევის, დაჯილდოების, სამუშაოს დიზაინის, ჩართულების უკეთეს პრაქტიკებს (Guest, 1997).

გესტის მოდელის სირღმისეულად გამოსაკვლევად აუცილებელია ინფორმაციის ფლობა ე.წ. “Soft” და “hard” ადამიანური რესურსების მართვაზე. Soft უნარების წარმოადგენს ინტერაქციულ უნარებს, რომელიც ყოველდღიურად გამოიყენება ბიზნესში კომუნიკაციისთვის, საპირისპიროდ, Hard უნარები წარმოადგენს დასწავლად უნარებს, რაც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად (Contreras, 2013). უნარები hard მიდგომა გულისხმობს ადამიანურ რესურსების სტრატეგიის თანხვედრას ბიზნეს სტრატეგიასთან. მენეჯერო, რომელიც არსებულ მიდგომას იყენებს არის უფრო მკაცრი და აქცენტს სვამს ფინანსური სარგებლის მიღებაზე. სხვა მხრივ, Soft მიდგომა გულისხმობს დასაქმებულებზე ორიენტირებას, სადაც მენეჯერის მხრიდან თანაგრძნობის დანდობის ხარისხი ბევრად უფრო მაღალია. საშუალო რგოლის დასაქმებულებს შეუძლიათ ჩართული იყვნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და იყვნენ თავისუფალი საკუთარი აზრის გამოხატვისას.

გესტი აღიარებს ამ ორ მიდგომას შორის განსხვავებას და ერთდროულად განიხილავს როგორც მართვის იდეალურ მოდელს. აღნიშნული მოდელის მეშვეობით ვაღიარებულება დასაქმებულებს შორის უნდა გაჩნდეს სწორედ სტრატეგიული მართვის საფუძველზე. ამას გარდა აღნიშნული მოდელი ფოკუსირებულია უფრო მეტად ინდივიდუალურ საჭიროებებზე, ვიდრე ჯგუფის მოთხოვნებზე. სწორედ ეს ფაქტი კომპანიებს მოქნოლ ინსტიტუტად აქცევს (Hiran) გესტი (1987) გვთავაზობს 4 ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს აღნიშნულ მოდელში, რაც ამყარებს ორგანიზაციის ეფექტურობას.

1. სტრატეგიული ინტეგრაცია

ეს არის ორგანიზაციის უნარი, რომ შეინარჩუნოს შესაბამისობა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ბიზნეს სტრატეგიას შორის. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, უნდა არსებობდეს საქმიანი სტრატეგია და ორგანიზაციის სტრატეგია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიული

ინტეგრაცია აჩვენებს გესტის მოდელის ძლიერ მხარეს. ეს სწორედ იმიტომ, რომ ადამიანური რესურსი განიხილება, როგორც ნებისმიერი სხვა რესურსი ბიზნეს-მიზნების მისაღწევად. შესაბამისად, არსებობს შრომითი ექსპლუატაციის საფრთხე.

2. მოქნილობა

ეს მახასიათებელი ძირითადად აჩვენებს ორგანიზაციის უნარს, რომ მოახდინოს დასაქმებულების ადაპტირება ცვალებად ბიზნეს და სამუშაო გარემოში და შესაბამისად, მართოს ინოვაციური მოვლენები. მოქნილობა შესაძლოა იყოს რაოდენობრივი, ფუნქციონალური, საგადახდო და დისტანციური. მოქნილობა ზოგადად, ატარებს როგორც მკაცრ ისე რბილი ადამიანური რესურსების მართვის ხასიათს. მოქნილობის მკაცრი ხასიათი შესაძლოა განხილული იყოს რაოდენობრივ ჭრილში, სადაც დასაქმებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ამას წარმოება მოითხოვს, მათი საჭიროების არარსებობის შემთხვევაში დასაქმებულები თავისუფლდებიან სამუშაოდან. ამასთან ერთად, ეს შესაძლოა განვიხილოთ როგორც სეზონური სამუშაო. მოქნილობა ამ შემთხვევაში არ არის მხოლოდ ბიზნესის მიზნების მიღწევისთვის, არამედ დასაქმებულთათვის სამართლიანად მოპყრობისთვის.

3. მაღალი ვალდებულება

ეს მიმართულია თანამშრომელთა დამოკიდებულებებში ვალდებულებების გაჩენაზე, რაც აისახება ორგანიზასთან ძლიერი იდენტიფიკაციის გზით.

4. ხარისხი

ხარისხი დაფუძნებულია იმ იდეაზე, რომ საქონლისა და მომსახურების მაღალი ხარისხით მართვა მომდინარეობს ადამიანური რესურსების ხარისხიანად მართვიდან.

გესტის შედარებითობის მოდელი ასევე თავის თავში მოიცავს ინტეგრირებულ HRM პრაქტიკებს, რომელიც გავლენას ახდენს ინდივიდის და ორგანიზაციის შესრულების ეფექტიანობაზე. HR პოლიტიკის მთავარი მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები აქციოს სტრატეგიულ გეგმებად და წაახალისოს მენეჯერები რათა ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა შეიტანონ გადაწყვეტილების მიღების დღის წესრიგში.

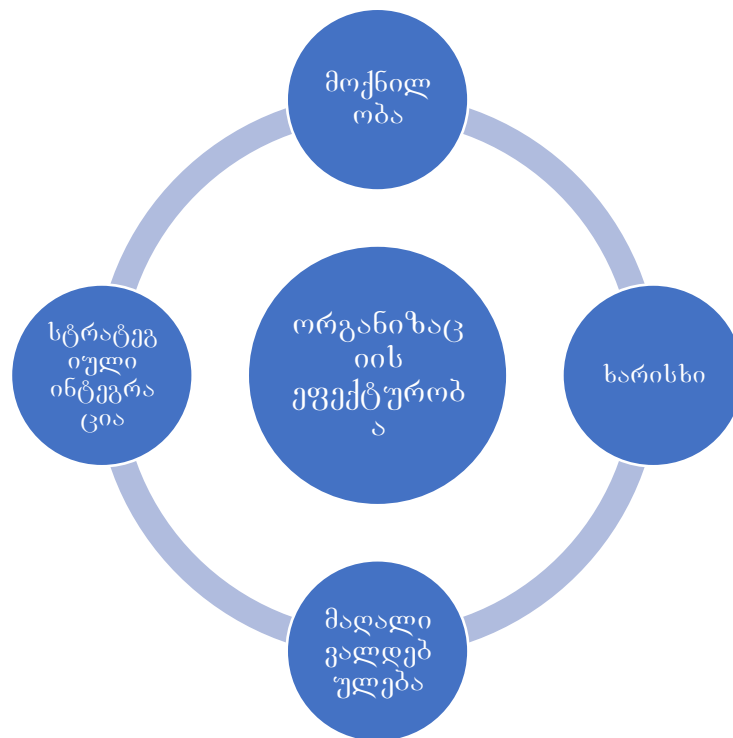
დევიდ გესტისა (1987) და ჯონ სტორის (1989) ადამიანური რესურსების გამოყენება კრიტიკულად წარმოაჩენს დამოკიდებულებებს ადამიანური რესურსების მკაცრ და შერბილებული მართვის მიმართ.

გესტის მოდელის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას, რომელიც შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ორგანიზაციის მთავარ სტრატეგიასთან. ასევე, აღსანიშნავია ხარისხი, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს დასახული ამოცანების მაღალეფექტიანად შესრულება და ამაში მთავარ როლს ასრულებენ ადამიანური რესურსები.

ამასთან ერთად, მოწონებას იმსახურებს ის ფაქტი, რომ აღნიშნული მოდელის მეშვეობით ორგანიზაცია მოქმედებს შრომის ბაზრის მოთხოვნა-მიწოდების პრინციპით. მაქსიმალურად ამცირებს არასაჭირო კადრების დასაქმებას და ზედმეტი ხარჯების ზრდას ორგანიზაციაში – “დასაქმებულია მხოლოდ მაშინ, თუ ამას წარმოება მოითხოვს”.

სქემა №1.6

გესტის შედარებითობის მოდელი



წყარო: Guest E.D, “*Human Resource Management and Industrial Relations*”, Journal of Management Studies 24:5 September 1987

7. ჯონ სტორის მოდელი

ჯონ სტორი იყო ერთ-ერთი წარმომადგენელი ვინც სრულიად განსხვავებულ ჭრილში განიხილავდა ადამიანური რესურსების მართვას. მას სჯეროდა, რომ

ადამიანური რესურსების მართვა არის პოლისტიკური მოდელი (პოლისტიკური ხედვა გულისხმობს ადამიანის ჩართვას პროცესებში და განვითარებას), იდეოლოგიური და ფილოსოფიური ხასიათის მქონე ურთიერთდაკავშირებული პოლიტიკით.

იდეოლოგიური და ფილოსოფიური ასპექტების გამო ადამიანური რესურსების მართვა გამორჩეულია, როგორც ჰუმანური მიდგომა დასაქმების მართვის კუთხით.

ჯონ სტორის მოდელი ოთხ ასპექტს ემყარება (Strorey, 2007):

1. რწმენა და ვარაუდები

მოდელი დაფუძნებულია იმ მოსაზრებაზე და ვარაუდებზე, რაც ქმნის მას განსხვავებულ მიდგომად. ადამიანური რესურსები წარმოების სხვა ფაქტორებთან ქმნის განსხვავებას. წარმატებული ორგანიზაციები გამორჩეულები არიან იმ შესაძლებლობებით და ადამიანებით, ვინც დასაქმებულები არიან მათთან. ამიტომაც აუცილებელია ადამიანურ რესურსებს მოეპყრონ, ისე როგორც ძვირფას აქტივებს. თუმცა, საბოლოოდ ითვლება, რომ დასაქმებულთა ურთიერთობები ეფუძნება ვალდებულებას.

2. სტრატეგიული თვისებები

ადამიანური რესურსების მართვას გამოარჩევს ისიც, რომ მას აქვს სტრატეგიული ხასიათი და მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას უფროსი მენეჯერებისაგან და აღმასრულებლებისგან. აღნიშნული მოსაზრება წარმოიშობა იქიდან, რომ ადამიანი ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელოვანი წყაროა. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ძალიან მნიშვნელოვანია განხილული იყოს, როგორც საუკეთესო პრაქტიკული მოდელი. რეალურად ის უნდა იყოს მგრძობიარე კონკურენტული ბიზნეს გარემოს, ბიზნესის სტრატეგიისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის მოთხოვნების მიმართ.

3. ხაზობრივი მენეჯერების როლი

ადამიანების მართვაში ხაზობრივი მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. ეს მოსაზრება მოდის ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფიიდან, რომ ადამიანების მართვა მნიშვნელოვანია დარჩეს ოპერაციული მართვის სპეციალისტებს. ფუნდამენტურად, ხაზობრივი მენეჯერების მნიშვნელობა განიხილება, როგორც ძლიერი მაკავშირებელი მათსა და მათ დაქვემდებარებულებს ან დასაქმებულებს შორის.

4. ძირითადი ბერკეტები

არსებობს მტკიცე მოსაზრება, რომ კულტურული მენეჯმენტი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პროცედურები და სისტემები. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის მნიშვნელოვანი, რადგან კულტურის მართვით მიიღწევა კონსესუსი ზოგადად, ორგანიზაციულ ღირებულებებს, რწმენებს და მოსაზრებებს შორის. კულტურის მართვის მიხედვით აუცილებელია მოქნილობა და ვალდებულებების შესრულება. ინტეგრირებული ქცევა ყველა პოლიტიკის შესახებ და რესტრუქტურირაცია და სამუშაოს დიზაინის შექმნა რას ხელს შეუწყობს განვითარებას და გაძლიერებას. ჯონ სთორი ერთმანეთისგან გამოარჩევს ადამიანური რესურსების მართვის მკაცრ და შერბილებული მართვის მოდელებს. მკაცრი მართვის მოდელი ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების მართვის რაოდენობრივ, თვლად, ბიზნეს სტრატეგიულ ასპექტს, როგორც ეკონომიკურ ფაქტორებს შორის რაციონალურს, განსხვავებით შერბილებული მართვის მოდელიდან, რომლის მიხედვითაც ადამიანური რესურსების მართვა ემყარება კომუნიკაციას, მოტივაციას და ლიდერობას. თუმცა, მეცნიერთა ნაწილი პრაქტიკაში არ გამოარჩევს ადამიანური რესურსების მართვის რადიკალურ მოდელებს. ერთ-ერთი შეფასების მიხედვით, თეორიულად არსებული შერბილებული მართვის მოდელები პრაქტიკაში ყოველთვის მკაცრია, ან გვხვდება შერეული სახით. რადგან პრაქტიკამ აჩვენა, რომ შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი, ორგანიზაციული კულტურა და სტრატეგია წარმოადგენს ფაქტორებს, რომლებიც მენეჯერებს აძლევენ მიმართულებას თუ რა ტიპის ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები გამოიყენონ მათ (Armstrong & Taylor, 2014).

8. 5P-ის მოდელი

5P მოდელი წარმოადგენს სრულიად ახალ იდეას ადამიანური რესურსების განვითარებაში. აღნიშნული მოდელი შემუშავდა შულერის და ჯექსონის (1992) მიერ. ამ მოდელში საუბარია, როგორ შეიძლება ერთმანეთთან იყოს დაკავშირებული სხვადასხვა ფაქტორები და ყველა ეს ფაქტორი მიმართული იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული საჭიროებებისკენ. განსაკუთრებით ტურბულენტურ გარემოში კომპანიებს უწევთ სტრატეგიული საჭიროებების განსაზღვრა. ყოველივე ეს კი აისახება მენეჯმენტის ზოგად გეგმაზე, კომპანიის ზრდაზე, ადაპტაციაზე და მომგებიანობაზე. ორგანიზაციის შიდა ფაქტორები, ისე როგორც გარე ფაქტორები გავლენას ახდენენ საჭიროებების განსაზღვრაზე. ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი რაც გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე არის გამოცდილება. ადამიანური რესურსების მენეჯერები, რომლებსაც ამაზე არასოდეს უფიქრიათ მიხვდებიან, რომ ეს პროცესი ძალიან დიდ დროს საჭიროებს.

5 მოდელის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა განპირობებულია 5 ძირითადი ფაქტორით, ესენია (იხ. სქემა N1.6):

1. HR ფილოსოფია (Philosophy) – იდეა, თუ როგორაა ორგანიზაცია დაკავშირებული ადამიანურ რესურსებთან, რა როლს თამაშობს, ზოგადად, ბიზნესის წარმატებაში და როგორ შეიძლება ადამიანები იქცეოდნენ ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ;
2. HR პოლიტიკა (Policy) – ეს განსაზღვრავს გაიდლაინებს ადამიანებთან დაკავშირებულ საკითხებზე და ადამიანური რესურსების პროგრამების განვითარებაზე, ასევე იმ პრაქტიკებზე, რაც იმართულია სტრატეგიულ საჭიროებებზე;
3. HR პროგრამები (programmes) – პროგრამები, რომელთა შემუშავება ხდება ღ პოლიტიკისა და ადამიანების ერთიანი ძალისხმევის საფუძველზე, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციული ცვლილებების ინიცირებას სტრატეგიული ბიზნეს საჭიროებებიდან გამომდინარე.
4. HR პრაქტიკები (practices) – ეს არის აქტივობები, რომელიც ხორციელდება ღ პოლიტიკასა და HR პროგრამებში. ყოველივე ეს მოიცავს რესურსებს, სწავლებას, განვითარებას, შესრულებას, დაჯილდოების მართვას, დასაქმებულთა ურთიერთობებს და ადმინისტრირებას.
5. HR პროცესები (Processes) – ეს არის ფორმალური პროცედურები და მეთოდები რომელიც გამოიყენება ღ სტრატეგიულ გეგმებსა და პოლიტიკაში ეფექტის მოსახდენად³.

ადამიანური რესურსების ფილოსოფიის მიხედვით ადამიანი წარმოადგენს პასუხისმგებლობის მქონე ინდივიდს, რომელსაც სურს წვლილის შეტანა ორგანიზაციის წარმატებაში. ადამიანები უწესებენ საკუთარ თავს სტანდარტებს და ეთიკის ნორმებს, რომლის მიხედვითად ისინი პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციულ გარემოზე. ორგანიზაციული გარემო კი თავის მხრივ დაფუძნებულია საერთო პატივისცემაზე, დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე და შესაძლებლობების ზრდაზე. ადამიანები თვლიან, რომ გუნდური მუშაობა და თანამშრომლობა, სუფთა და უსაფრთხო სამუშაო გარემო განსაკუთრებით ჭირდებათ მათ მომხმარებელთა მოთხოვნების შესასრულებლად. ამას სხვაგვარად შესაძლოა ორგანიზაციული კულტურაც ვუწოდოთ, როგორც ორგანიზაციული

³ იგივე

გარემო, რაც თითოეულ დასაქმებულს სჭირდება დაკისრებული მოვალეობების შესასრულებლად და მოტივაციის ასამაღლებლად.

ადამიანური რესურსების პოლიტიკის მიხედვით ადამიანებთან დაკავშირებული ბიზნეს საკითხები არის სწორედ ის, რაც განსაზღვრავს ბიზნესის მომავალ წარმატებას და ადამიანების ჩართვას მასში. HR პოლიტიკა შესაძლოა მოიცავდეს კვალიფიციური თანამშრომლების დაქირავებას, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ხარისხის ზრდას ან ჯანმრთელობაზე გაწეული დანახარჯების შემცირებას.

ადამიანური რესურსების პროგრამები შესაძლოა იყოს ინიცირებული, გავრცელებული და შესრულებული სხვადასხვა სტრატეგიული ორგანიზაციული ცვლილებისთვის. ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შესამუშავებლად რამდენიმე კითხვის დასმაა საჭირო: როგორია კორპორატიული კულტურის ბუნება? რა ტიპის და რამდენი ადამიანია საჭირო? არის თუ არა შესრულების დონე იმდენად მაღალი, რომ უზრუნველყოფილი იყოს მაღალი მოგება, ინოვაციურობა, მაღალი ხარისხი და მომსახურების სერვისი? არსებობს თუ არა პოტენციური შეზღუდვები და ადამიანური რესურსების ნაკლებობასთან დაკავშირებული პრობლემები.

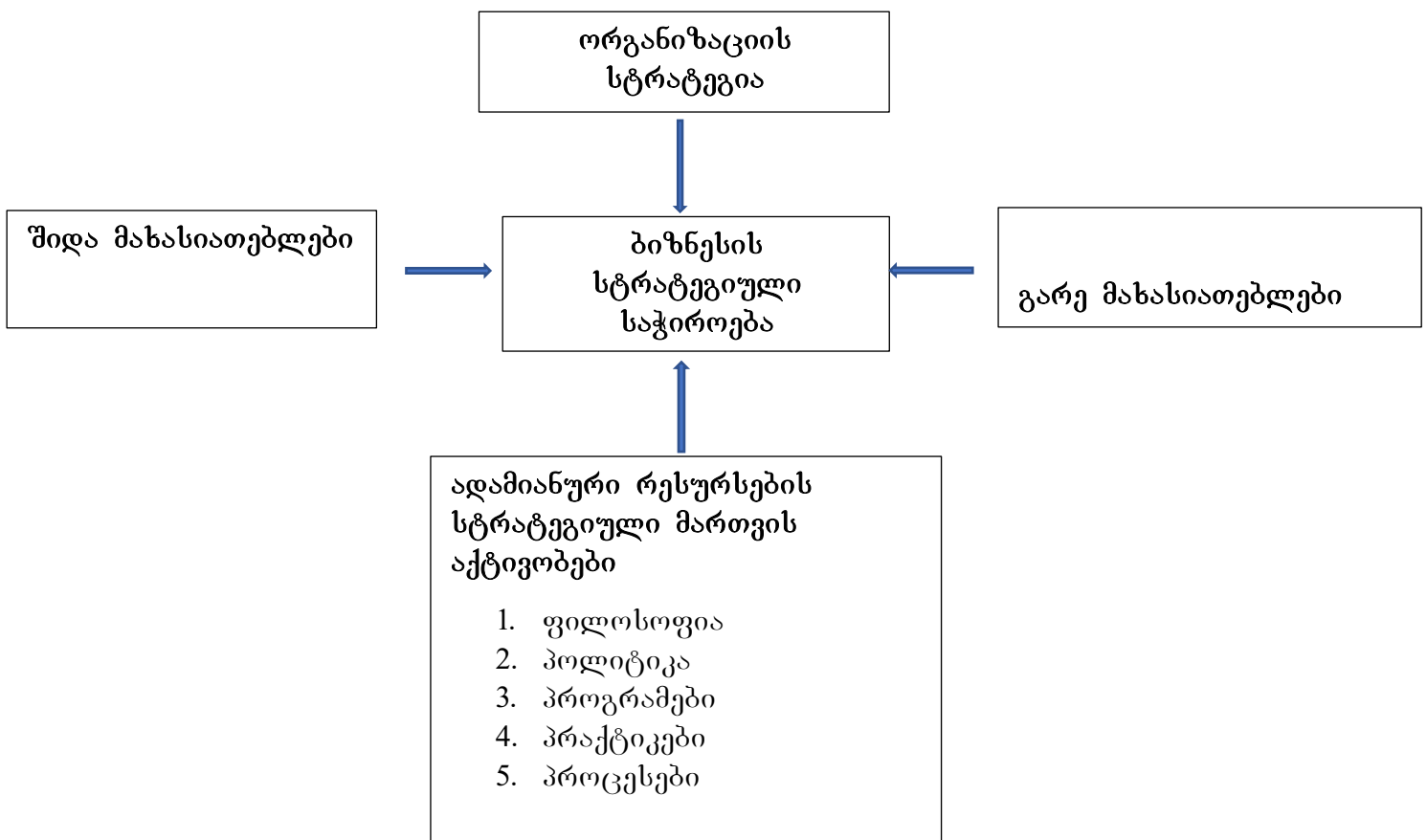
ადამიანური რესურსების პრაქტიკების მისაღწევად რამდენიმე როლი გამოიყენება: ლიდერობის, მენეჯერული და ოპერაციული. პირველი მოიცავს მიმართულების განსაზღვრას, მოტივაციას და შთაგონებას და ხელსაყრელი ცვლილებების განხორციელებას. მენეჯერული როლები გულისხმობს დაგეგმვას, მართვას, უფლებამოსილებათა დელეგირებას, ორგანიზიებას და კოორდინაციას. მაგალითად, მენეჯერი უნდა დარწმუნებს რომ შესასრულებელი ამოცანები ნათელია ყველასთვის, მისცეს შესაბამისი მიმართულება ახალი დავალებების შესრულებისას, მიაწოდოს ინფორმაცია, რაც მათ სჭირდებათ წარმატებისთვის, სამუშაოს დროულად შესრულების კონტროლი, თავისუფლების მიცემა გარკვეული სამუშაოების შესრულებისას, ხელი შეუწყოს ახალი იდეების განვითარებასა და თანამშრომლობის წახალისებას. ოპერაციული როლები გულისხმობს ყველა იმ როლს, რაც საჭიროა სერვისის მისაწოდებლად და პროდუქტის შესაქმნელად. მაგალითად, მომსახურების სფეროში ეს შესაძლოა იყოს მისაღმება, როდესაც მომხმარებელი შედის მაღაზიაში და სხვ.

ადამიანური რესურსების პროცესების იდეა დაკავშირებულია იმასთან, თუ „როგორ“ უნდა მოხდეს ადამიანური რესურსების აქტივობების იდენტიფიცირება,

ფორმულირება და განხორციელება. ამ დროს აუცილებელია განისაზღვროს თანამშრომელთა ჩართულობის ხარისხი მოცემულ სამ ეტაპზე. აუცილებელია მაღალი მონაწილეობა ფორმულირების პროცესში, მაგრამ ნაკლები ჩართულობა განხორციელების პროცესში.

სქემა №1.7

შუღერის და ჯექსონის 5P მოდელი



წყარო: Racel, 5 Ps of Strategic Human Resource Management, 2015

როგორც ნაჩვენებია სქემაზე N1.6 5P ფაქტორის გარდა, აღნიშნული მოდელი მოიცავს რამდენიმე კომპონენტს: ორგანიზაციული სტრატეგია, შიდა ფაქტორები და გარემო ფაქტორები. ორგანიზაციული სტრატეგია ახდენს სტრატეგიული ბიზნეს-საჭიროებების იდენტიფიცირებას და კონკრეტული მახასიათებლებით აღურავს მათ (Schuller, 2003). შიდა მახასიათებლები, როგორცაა მაგალითად, კულტურა ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის აქტივობებზე. გარე მახასიათებლები (იგივე გარე ფაქტორები) შესალოა გამოხატული იყოს მისიის განაცხადში ან ხედვის განაცხადში და გადავიდეს სტრატეგიულ მიზნებში. როგორც შუღერი

ადინიშნავს დღევანდელი ადამიანური რესურსების მოდელი, ძველი მოდელისგან განსხვავებით უფრო ფართოა და კომპლექსური. თუ ძველი მოდელი აქცენტს სხვამდა კონკურენტულ სტრატეგიაზე, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევის ერთ-ერთ წამყვან ფაქტორზე დღეს მდგომარეობა შეიცვალა (Schuller, Jackson, 2014). დღევანდელი მოდელი მოიცავს ბევრ ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებულ ასპექტებს, რომლებიცაა: სტრატეგიული მიზნები, ორგანიზაციული კულტურა, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შინაარსი, მისი განხორციელების გეგმა, დასაქმებულები და მენეჯერები. ყოველივე ეს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სისტემას ხდის უფრო კომპლექსურსა და სტრატეგიულს. შულერის მოდელი მთავარი იდეა სწორედ იმაში მდგომარეობს რომ ადამიანური რესურსები დაკავშირებული იყოს სტრატეგიულ ბიზნეს საჭიროებებთან, რომლის წარმატებაც საბოლოოდ ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე აისახება.

9. ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული მოდელი

შულერის და ჯექსონის 5P მოდელის შემდგომ ერთ-ერთ თანამედროვე მოდელს მიეკუთვნება ევროპული მოდელი, რომლის ფუძემდებლად მიჩნეულია კრის ბრიუსტერი (1993) და რომლის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგს (Armstrong & Taylor, 2014):

- გარემო - ლეგალური ჩარჩოს შექმნა;
- მიზნები – ორგანიზაციული მიზნები და სოციალური შემოფოთება – ადამიანები არიან მთავარი რესურსები;
- ფოკუსირება – დანახარჯი-სარგებლიანობის ანალიზი, ასევე გარემოს ანალიზი;
- ურთიერთობა დასაქმებულებს შორის – კავშირები და კაშირის გარეშე;
- ურთიერთობა ხაზობრივ მენეჯერებს შორის – სპეციალისტები;
- ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის როლი.

მისგან განსხვავებით, მეიბის (1998) ევროპული მოდელი ხასიათდება სოციალური პასუხისმგებლობით და მოიცავს შემდეგს:

- დიალოგი სოციალურ პარტნიორებს შორის;
- სოციალურ პასუხისმგებლობა;
- მულტიკულტურული ორგანიზაციები;
- მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;

- სისტემატური სწავლება.

ამერიკელი მკვლევარებისთვის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა საჭიროა იმის გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს ადამიანური რესურსების მართვის გზები ორგანიზაციაში, ორგანიზაციული შედეგები, როგორც ამას განიხილავს ორგანიზაციის კორპორატიული სტრატეგია ან აქციონერები. ყველაზე ფართოდ გავრცელებული განმარტებით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის „ადამიანური რესურსების განაწილებისა და განსახორციელებელი აქტივობების ნიმუში, რომლის საშუალებითაც კომპანიამ უნდა მიადწიოს დასახულ მიზნებს“ (Brewster, 2007).

ბევრი ევროპელი მკვლევარი ეთანხმება ამ მოსაზრებას, თუმცა ბევრი მათგანი არ იზიარებს მას. ევროპელი მკვლევარებისთვის ადამიანური რესურსების მართვას ჰყავს უფრო მეტი დაინტერესებული მხარე. ისინი არ არიან ნეომარქსისტები, რომლებიც ფოკუსირებას აკეთებენ მენეჯერულ მიდგომებზე რომ აკონტროლონ პოტენციური უთანხმოებები.

საბოლოო ჯამში ამერიკული მიდგომის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა ორიენტირებულია უფრო კომპანიაზე, ევროპული მიდგომის მიხედვით აადამიანური რესურსების მართვა უფრო ფართოა, უზრუნველყოფს უკეთეს ახსნას კონკრეტულ თემებთან დაკავშირებულ შეუთავსებლობებზე და ეროვნულ ინსტიტუციურ და კულტურულ საკითხებს, როგორცაა სავაჭრო კავშირები, ეროვნული კანონმდებლობა და შრომის ბაზარი მიჩნევს არა გარე ზემოქმედ ფაქტორებად, არამედ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შემადგენელ ნაწილად.

1.3 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი

მას შემდეგ, რაც უკვე ვისაუბრეთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე, მის მნიშვნელობაზე ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის თვალსაზრისით და განვიხილეთ სხვადასხვა მოდელები, აუცილებელია განვიხილო იქნას სტრატეგიული მართვის პროცესი დეტალურად.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვას იმგვარად, რომ მათი დახმარებით მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები. ყოველივე ამისთვის კი საჭიროა განისაზღვროს უნარები, რაც მოეთხოვება თითოეულ დასაქმებულს, ორგანიზაციულ კლიმატის შექმნა რაც თავისთავში მოიცავს ანაზღაურების მართვის საკითხსაც, ცოდნის მართვას და შიდა კომუნიკაციას, ასევე

გამოცდილების განვითარებას ტრენინგებისა და სვა ინიციატივების საშუალებით, როგორცაა მაგალითად კორპორატიული უნივერსიტეტი. ასეთ მაგალითად საქართველოში შესაძლოა ავიღოთ საქართველოს ბანკის უნივერსიტეტი, რომელიც წარმოადგენს კომერციული ბანკის და არამარტო, საგანმანათლებლო დაწესებულებას.

უძვეესი დროიდან ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის აღქმა, რომლის დროსაც ის განიხილებოდა როგორც პერსონალის მართვის ოფისი, რომელიც პასუხისმგებელია გადახდების გამოთვლაზე, გადარიცხვების გენერირებაზე და ასე შემდეგ დასრულდა. ამ ეტაპზე კომპანიები გადადიან სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებაზე.

HR მართვა თავისთავად სტრატეგიული პროცესია რადგან გადამწყვეტ როლს ასრულებს როგორც დასაქმებულთა მომავალი წარმატების ან წარუმატებლობის საქმეში, ისე ბიზნესისთვის მთლიანად. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გულისხმობს იმგვარი ადამიანური რესურსების იმგვარი სტრატეგიის შემუშავებას, რომელიც ორიენტირებული იქნება დასაქმებულთა ძალისხმევის მიმართვაზე ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი დღესდღეობით წარმოდგენილია როგორც სისტემა, სადაც HR პროცესიონალებს ესაჭიროებათ სტრატეგიული მიზნების ცოდნა, რომელიც მოდის ზედა დონის მენეჯერების მხრიდან. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია იმის გააზრება რომ კონკურენტული გარემო პირობები მოითხოვს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას ისეთ გარემოში, სადაც ყოველდღიურად იზრდება ინოვაციისა და მაღალი დონის სერვისებზე ხელმისაწვდომობის მოთხოვნა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესისთვის აუცილებელი რამდენიმე წინაპირობა შემოთავაზებულია ქვემოთ (Veyrat, 2016):

1. უნარების განსაზღვრა – დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესთან. პირველ რიგში აღმასრულებელ დონეზე განისაზღვრება სტრატეგიული მიზნები, თუმცა სათანადოდ შერჩეულ კარგ HR-ს ასევე შეუძლია განსაზღვროს დასაქმებულთათვის საჭირო უნარები ან განავითაროს ისინი. მაგალითად, რამდენი ბუღალტერი დაჭირდება კომპანიას, რა ტიპის გამოცდილებით და რომელი უნივერსიტეტი ყველაზე შესაბამისი, აუცილებელია თუ არა უმაღლესი განათლება და ა.შ. სხვა მიდგომა შეიძლება დაიწყოს ტრენინგ-პროგრამით, რომელიც ფოკუსირებული

იქნება ორგანიზაციის სამომავლო საჭიროებებზე ან შიდა ტრენინგები, რომელიც მიმალთული იქნება კურსდამთავრებულების ან სტუდენტების განვითარებისთვის;

2. ნიჭიერი კადრების მოზიდვა – შრომის ბაზარს ყოველთვის არ ყავს პროფესიონალი კადრები იმ რაოდენობით, რა რაოდენობითაც ჭირდება კომპანიას. სხვა შემთხვევაში კომპანია, იმაზე მეტი უნდა შესთავაზოს, ვიდრე სთავაზობს. კარგი ორგანიზაციული კლიმატი, რომელიც უზრუნველყოფს ადეკვატურ გადამზადებას, კარიერული და პერსონალური ზრდის შესაძლებლობას ასევე მნიშვნელოვანია იმდენად რამდენადაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესები;
3. კომპენსაცია და ბენეფიტები – საჭიროა ბაზრის მუდმივი კვლევა იმისთვის რომ დადგინდეს საშუალო ხელფასის ოდენობა კონკრეტულ პოზიციაზე და განისაზღვროს სამუშაო აღწერილობები. ამით კომპანია შეძლებს იმაზე უკეთესი პირობის შეთავაზებას, ვიდრე რეალურად არსებობს ბაზარზე, ანაზღაურების, ბენეფიტების (დაზღვევა, დანამატი, ტრანსპორტირება ან სხვა სარგებელი) სახით, რაც ცხადია საფრთხეს არ უქმნის კომპანიის ბიზნესს;
4. ორგანიზაციული კლიმატი – სამუშაო გარემოს კლიმატი ძალიან მნიშვნელოვანია ნიჭის მოსაზიდად. აუცილებელია, რომ კომპანია „კარგ“ კადრს სთავაზობდეს ადეკვატურ სამუშაო სივრცეს, აღჭურვილობას სამუშაოს შესასრულებლად და შესაძლებლობებს განვითარებისთვის. აგრეთვე, დასაქმებულებს უნდა შეეძლოთ კომპანიის ფასეულობების შემჩნევა, რომელიც ემთხვევა მათ ფასეულობებს და იღებდნენ შეფასებებს საკუთარ მოსაზრებებთან დაკავშირებით. დასაქმებულები უნდა აცნობიერებდნენ კომპანიის გეგმებს, თავს გრძობდნენ კომპანიის ჯგუფის ნაწილად, ანალიზებდნენ რა შეუძლიათ და რა მიმართულებაა მათთვის მიმზიდველი, სჯეროდეთ რომ მათი ხელმძღვანელები არიან კომპეტენტურები, გრძობდნენ რომ წახალისება სამართლიანია და მუდმივად არსებობს გამოწვევები, რაც მათ აძლევს მოტივაციას და სტიმულს უკეთესობისკენ;

5. ცოდნის მართვა და მომზადება – ცოდნის მართვა მიზნად ისახავს კომპანიის მიერ ეფექტიანი, სანდო, გამჭვირვალე კომუნიკაციის სისტემებში არსებული ინფორმაციის სათანადოდ დოკუმენტირებას და წარმოდგენას. მაშინაც კი თუ კომპანია კარგავს თანამშრომელს რომელიც მიდის

კონკურენტთან, სულ მცირე მისი ცოდნა რჩება კომპანიაში, როგორც მემკვიდრეობა. იგივე შეგვიძლია ვთქვათ ტრენინგების კულტურის დამკვიდრებაზე და დასაქმებულების გაძლიერებაზე, რის შემდგომაც ისინი გრძნობენ რომ ცოდნა და უნარები წარმოადგენს სარგებელს ყველასთვის.

როგორც ვხედავთ, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გარკვეული წინაპირობების არსებობას გულისხმობს, ანუ ერთგვარი კლიმატის შექმნას, იმისთვის რომ კადრების მენეჯმენტი იყოს ეფექტიანი.

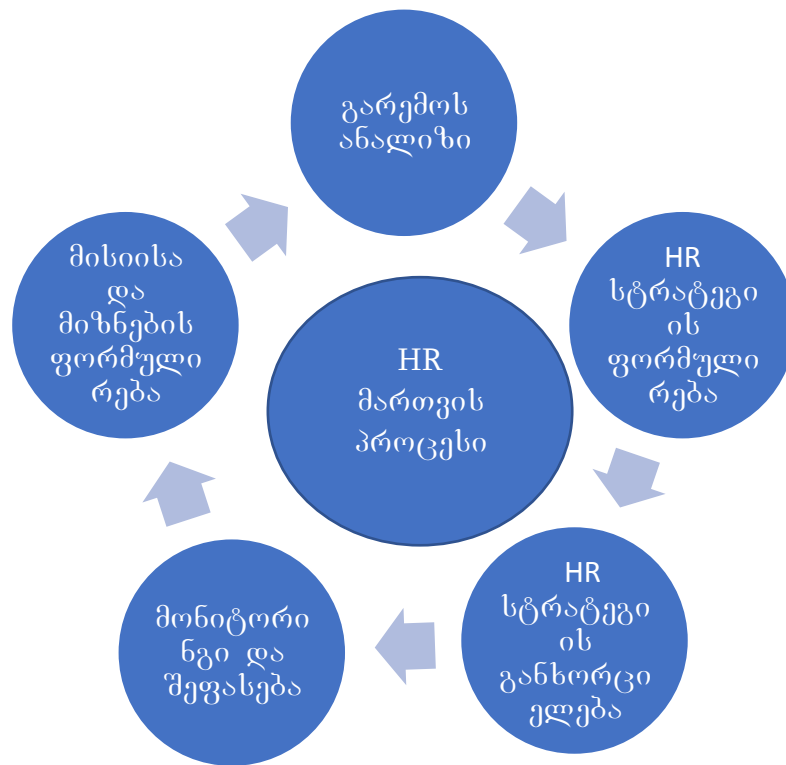
ჩანს, ისიც რომ ორგანიზაციული კლიმატის ფორმირება სრულად დამოკიდებულია კომპანიაზე და მასში მომუშავე თანამშრომლებზე. განსაკუთრებით მათზე ვინც ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მუშაობს. ამას გარდა მნიშვნელოვანია პროცესების დალაგება ა-დან ბ-მდე კერძოდ უნარების განსაზღვრიდან დაწყებული ცოდნის მართვითა და ტრენინგით დასრულებული. თუ დავაკვირდებით, უნარების განსაზღვრა ხელს აძლევს კომპანიის მიმდინარე მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ხოლო მუდმივი განვითარება და ტრენინგები კი მიმართულია იმისკენ, რომ კომპანიამ შეძლოს მომავალში გაჩენილი მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

თავად სტრატეგიული მართვის პროცესი გულისხმობს მიზნების და ამოცანების ფორმულირებიდან დაწყებული სტრატეგიის მონიტორინგით და შეფასებით დამთავრებული ყველა ეტაპს, კერძოდ (იხ. სქემა №1.8):

1. მისიისა და მიზნების ფორმულირება;
2. გარემოს ანალიზი (გარე და შიდა ფაქტორების ანალიზი);
3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ფორმულირება;
4. ადამიანური რესურსების სტრატეგიების განხორციელება;
5. ადამიანური რესურსების სტრატეგიების მონიტორინგი და შეფასება;

სქემა №1.8

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი



წყარო: Human Resource Management: Theory and Practice, 2003

პროცესი იწყება მისიის და მიზნის ფორმულირებით, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციის ძირითად მიზანს. მისია აღწერს ორგანიზაციის ღირებულებებს და მიუთითებს უმაღლესი მენეჯმენტის ძირითად მიმართულებებზე. ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე მისია შესაძლოა იყოს ვიწრო ან ფართო. მაგალითად, კომპანია გუგლის მისიას წარმოადგენს „მსოფლიოს ინფორმაციით უზრუნველყოფა და მისი ხელმისაწვდომობა“⁴. საქართველოში, მაგ. კომპანია „ვისოლ პერტოლიუმ ჯორჯიას“ მისიაა - მუდმივი ინოვაციების გზით მოგვქონდეს მატერიალური და მორალური სარგებელი კომპანიასთან დაკავშირებული ყველა ჯგუფისთვის“⁵. ხოლო მიზანი წარმოადგენს სასურველ შედეგს, რასაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს მომავალში (Daft, 2010).

შემდგომი ეტაპია გარემოს ანალიზი, რაც მოიცავს შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს. როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორების ანალიზს ორგანიზაციაში. შიდა ფაქტორებში იგულისხმება დასაქმებულთა შორის კულტურულ გარემო, სამუშაო ძალის მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირება, იერარქიულ განაწილება, ბიზნეს პროცესებს, SWOT-ანალიზი, და ა.შ., რომლებიც გადამწყვეტ როლს

⁴ ის. კომპანია Google-ის ოფიციალური ვებ-გვერდი: <https://www.google.com/about/our-company/>

⁵ ის. კომპანიის „ვისოლ პერტოლიუმ ჯორჯიას“ ოფიციალური ვებ-გვერდი: http://wissol.ge/#page/mission_and_vision

თამაშობენ ბიზნეს ოპერაციების შესრულებაში. გარე ფაქტორებში იგულისხმება დემოგრაფიული ტენდენციების მასშტაბი, სამუშაო ძალის მიწოდება, კონკურენტების შეფასება HR მატრიცის საშუალებით და ასევე ზოგადად, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და კულტურული ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს ბიზნესის ფუნქციონირებაზე. ზემოაღნიშნული ფაქტორები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის იმდენად, რამდენადაც, ისინი ორგანიზაციისთვის შეფასებულია, როგორც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ფაქტორები და შესაძლოა ანალიტიკურად შეჯამებული იყოს SWOT-ანალიზის საფუძველზე. გარემოს ანალიზის შემდგომ იწყება სტრატეგიის ფორმულირების ეტაპი. უფროსმა მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ სტრატეგიულ ფაქტორებსა და სტრატეგიულ არჩევანს შორის ურთიერთკავშირი, რაც ხელს უწყობს მენეჯერებს კონკრეტული სტრატეგიის თანხვედრაში მოყვანასთან ორგანიზაციის ძირითად მიზნებთან (Bratton, Gold, 2003). აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი მეცნიერის აზრით, სტრატეგიის ფორმულირება არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ადამიანური რესურსების განვითარების მენეჯერების როლი. აბდურაჰმანი (2012), თავის ერთ-ერთ ნაშრომში აღნიშნავს, რომ სტრატეგიის შემუშავების საკითხი პირდაპირ უკავშირდება უმაღლესი საფეხურის მენეჯერების ფუნქცია-მოვალეობებს.

ზოგიერთ ლიტერატურაში ასევე, ვხვდებით სტრატეგიის იდენტიფიცირების ეტაპს, რაც გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ოთხი ძირითადი სტრატეგიის გამოყენებას: 1. სწავლებას (ტრენინგ-კურსები, სასწავლო სესიები), არაფორმალური სწავლების მეთოდების შემუშავება (დასაქმებულების ცნობიერების ამაღლება სწავლების შესაძლებლობებზე), 2. ინჟინერინგი (სოციალური ქსელების შექმნა ორგანიზაციაში და მის გარეთ), 3. არაფორმალური სწავლების გაძლიერება (ახალი პროცესებისა და ახალი შესაძლებლობების შესახებ დასაქმებულთა ინფორმირება).

ამის შემდგომ იწყება ყველაზე მნიშვნელოვანი - სტრატეგიის განხორციელების ეტაპი. არ არსებობს იმაზე უკეთესი სტრატეგია, ვიდრე ამ სტრატეგიის განხორციელება (Gratton, 2000). მას შემდეგ, რაც აირჩევა სტრატეგია, შემდგომ ხდება მისი მოქმედებაში მოყვანა. სტრატეგია შესაძლოა განხორციელდეს HR პოლიტიკით, გეგმებით, მოქმედებებითა და პრაქტიკებით. HR სტრატეგიის განხორციელებისთვის HR მენეჯერი უნდა გაეცნოს სტრატეგიის ფორმულირების

მექანიზმს, ამ გზით მან უნდა გააანალიზოს და სათანადოდ შეაფასოს HR აქტივობები. ეს აქტივობები შესაძლოა მიმართული იყოს ეფექტიანი მუშაობისკენ და ეფექტური ნაბიჯების გადადგმისკენ. აღნიშნული პროცესი კი იმგვარად უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ ყველა მხარეს შორის იძლეოდეს ინტერაქციის შესაძლებლობებს, ქმნიდეს კონკრეტული აქტივობებისა და სტრატეგიული მიზნებს შორის შესაბამისობაში მოყვანის საფუძველს (Abdurrahman, 2012). სტრატეგიის განხორციელებისას მნიშვნელოვანია წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიული გეგმა, რაც ამარტივებს და მისი დანერგვის პროცესს. განხორციელების გეგმა სასურველია მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

- ✚ ორგანიზაციის სტრატეგიული მოთხოვნების წინასწარი ანალიზი, ასევე მოსალოდნელი შედეგების დეტალური შესწავლა;
- ✚ კომუნიკაციის პროგრამა, რომელიც დეტალურად აღწერს თუ რას წარმოადგენს სტრატეგია და რას ეფუძნება და რა გზებით უნდა განხორციელდეს ის;
- ✚ სტრატეგიის დანერგვასთან დაკავშირებული პირების (ხელმძღვანელები, არახელმძღვანელი პირები) ჩართვა სტრატეგიის განხორციელების პროცესში და მათი როლის განსაზღვრა;
- ✚ სამოქმედო გეგმის მომზადება შესაბამისი ინდიკატორების და კრიტერიუმების მითითებით;

ბოლო ეტაპს მონიტორინგი და შეფასება წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საქმიანობა სხვა დეპარტამენტების მსგავსად, მნიშვნელოვანია რომ შეფასდეს და განისაზღვროს ის დამატებითი ღირებულება, რასაც ქმნის კომპანიისთვის. სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში მენეჯერების და დასაქმებულების მოლოდინები თანხვედრაში არ მოდის ერთმანეთთან, რასაც განაპირობებს თანამშრომლებთან არასაკმარისი კომუნიკაცია სამუშაო შედეგებთან დაკავშირებით. უფრო მეტიც, ფინანსური მენეჯერები ადამიანურ კაპიტალზე დანახარჯებს უფრო სავალალო ხარჯად აღიქვამენ, ვიდრე ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირებას. ეს ხელს უწყობს მომხმარებლური პრაქტიკის დანერგვას, გრძელვადიან პერსპექტივაში ინვესტირებისგან განსხვავებით. საბოლოოდ სტრატეგიის გაზომვა და შეფასება საშუალებას იძლევა შეფასდეს არსებული HR პრაქტიკები და მიღებული შედეგები შედარდეს წინასწარ დაგეგმილს. ამ მიზნით, სხვადასხვა მეთოდები გამოიყენება, როგორცაა ადამიანური რესურსების

მეტრიკები (HR metrics), შედეგების ცხრილი (Balanced scorecard), და HR ბენჩმარკინგი (HR and benchmarking). HR metrics საშუალებით, ინფორმაცია და წარსული მონაცემები გამოიყენება არსებული შედეგების შესაფასებლად და პროგნოზირებისთვის, თუ როგორ არის შესაძლებელი ამ შედეგების გაუმჯობესება. შედეგების ცხრილი ზომავს სხვადასხვა მონაცემებს კომპანიაში (ფინანსური, შიდა ბიზნეს პროცესები, სწავლება და ზრდის შესაძლებლობები), ხოლო HR ბენჩმარკინგის მეშვეობით იზომება კომპანიის შიდა პრაქტიკები კომპანიის გარეთ მიმდინარე პროცესებთან შედარებით. გამოიყენება ორგანიზაციაში შედეგების გასაზომად და წარმოადგენს ერთ-ერთ აპრობირებულ მეთოდს (Mathis & John, 2005).

საბოლოო ჯამში უნდა აღინიშნოს თუ რა დადებითი მახასიათებლები შესაძლოა ჰქონდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას:

პირველ რიგში ეს გამოიხატება სამუშაოს მიმართ გაზრდილ კმაყოფილებაში ასევე უკეთესი სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებაში, მომხმარებლების გაუმჯობესებულ კმაყოფილების მაჩვენებლებში, ეფექტიანი რესურსების მენეჯმენტში, დასაქმებულთა მართვის პროაქტიულ მიდგომასა და როდუქტიულობის ზრდაში.

აღნიშნული თავის შეჯამების სახით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ 60-იან წლებში ადამიანის ქცევის შესწავლაზე აქცენტირებამ ასახვა ჰპოვა კომპანიების პოლიტიკაზეც. ცოტა მოგვიანებით უკვე გაჩნდა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები და პერსონალის დაგეგმვის და განვითარების სამსახურებმაც, შესაბამისად მუშაობა დაიწყეს ადამიანური რესურსების გრძელვადიანი სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის ორგანიზებაზე.

ბოლო ათი წლის განმავლობაში ადამიანური რესურსების მართვის სფერომ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. კომპანიებმა გააანალიზეს, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები არიან არა მხოლოდ მატერიალური აქტივები, არამედ ისინი წარმოადგენენ კაპიტალს, რომლის მიზანმიმართულად დაგეგმვის შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. დღესდღეობით ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მომგებიან ინვესტიციას კომპანიისთვის. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ხასიათით, უნარით, შესაძლებლობებით, განსხვავებების იდენტიფიცირება და სტრატეგიული განვითარება კი კომპანიის ღირებულ აქტივად შეიძლება იქცეს.

შესაბამისად, ჩამოყალიბდა მიდგომა, რომლის თანახმადაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, განსხვავებით ჩვეულებრივი მართვისაგან პოზიტიური შედეგების მომტანია კომპანიებისთვის და ხშირ შემთხვევაში ეს შედეგები ციფრებშიც გამოისახება, როგორცაა მაგალითად, მოგების ზრდა, თანამშრომლების ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფა, კომპანიის შესრულების ხარისხი.

ამ იდეების ფონზე ვითარდებოდა ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა თეორიები და მოდელები. კლასიკური თეორიების შექმნამ საფუძველი დაუდო შესასრულებელი დავალებების მარტივად ადმინისტრირებად ამოცანებად დაყოფას. მოგვიანებით, ამ იდეის გაგრძელებით ხელი შეეწყო ადამიანისთვის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნის იდეას. მას შემდეგ, რაც ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების თეორია, განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიენიჭა ადამიანის, როგორც ღირებული აქტივის განხილვას, რომელსაც შეუძლია კომპანიას დაეხმაროს ბიზნეს შედეგების მიღწევაში.

დღემდე შექმნილი მოდელებიდან განსაკუთრებით ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს „ჰარვარდის სკოლის“ მიერ შემუშავებულ მოდელი, რომლის თანახმად ადამიანები განიხილებიან როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები. ამ იდეის კვალდაკვალ ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციული მართვა თანდათან შეიცვალა და გადავიდა ფასილიტატორულ, სტრატეგიულ მართვაზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მისი წინამორბედი ადამიანური ურთიერთობის თეორიებისგან განსხვავებით უფრო მეტად სტრატეგიული ხასიათისაა. რაც ნიშნავს იმას, რომ სტრატეგიული მართვა კომპანიებს საშუალებას აძლევს საკუთარი თანამშრომლები ჩართონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და დაეხმარონ საკუთარი უნარებისა და შესაძლებლობების გამოვლენაში, ასევე წახალისონ დასაქმებულების ინიციატივები, გააძლიერონ პასუხისმგებლობის გრძნობა და კრეატიული უნარები. სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა კომპანიებში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში, რადგან ავტომატური სისტემების დანერგვა განაპირობებს ადამიანების, როგორც მაკონტროლებელის მიმაგრებას ტექნოლოგიების მართვაზე. თანამედროვე ტექნოლოგიების მუშაობა კი მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ, განვითარებულ ადამიანურ რესურსებს. გლობალური ცვლილებების ფონზე ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა

მიდგომები. ეს განსხვავებები კი გამოწვეულია კომპანიების მრავალფეროვნებით, მულტიკულტურული და მულტინაციონალური ბიზნესების სიმრავლით. HR მართვის მიმართ მიდგომები განსხვავებულია ასევე, ქვეყნების მიხედვით. ისინი, ვინც ბუნებრივი წიაღისეულის არარსებობის გამო მთლიანად დამოკიდებულები არიან ადამიანის შრომასა და კაპიტალზე, იძულებულები არიან განავითარონ ადამიანური რესურსები იმგვარად, რომ აქციონ საკუთარი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ. მდენად, სტრატეგიული მართვა მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს განავითაროს დასაქმებულთა შესაძლებლობები და თავიდან აიცილოს არასაჭირო რესურსები, ყოველივე კი კომპანიის შესრულების ხარისხზე ცალსახად პოზიტიურ გავლენას ახდენს.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს იმგვარ მიდგომას, რომელიც განსაზღვრავს თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციას თავისი მიზნის მიღწევა ადამიანური რესურსების მართვის საშუალებით. სტრატეგიული მართვა მოიცავს სტრატეგიის შესრულებას, ასევე ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში ჩართული ყველა მხარის სტრატეგიული ქცევის ორგანიზებას რომელიც საბოლოო, ჯამში უნდა მიემართებოდეს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევასა და ორგანიზაციის ფასეულობების პრაქტიკაში დანერგვაზე.

გლობალური ცვლილებების ფონზე ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა მიდგომები და მოდელები. ეს განსხვავებები კი გამოწვეულია კომპანიების მრავალფეროვნებით, მულტიკულტურული და მულტინაციონალური ბიზნესების სიმრავლით. HR მართვის მიმართ მიდგომები განსხვავებულია ასევე, ქვეყნების მიხედვით. ისინი, ვინც ბუნებრივი წიაღისეულის არარსებობის გამო მთლიანად დამოკიდებულები არიან ადამიანის შრომასა და კაპიტალზე, იძულებულები არიან განავითარონ ადამიანური რესურსები იმგვარად, რომ აქციონ საკუთარი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ.

როგორც ვნახეთ, კერძოდ, იაპონური მოდელის ჩამოყალიბებამ დასაბამი მისცა ისეთი მნიშვნელოვანი მიმართულებების განვითარებას და დახვეწას, როგორებიცაა: ანაზღაურების მართვა, სამუშაო ძალის ოპტიმალური მართვა, მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსის შენარჩუნება და ა.შ. იაპონურმა მოდელმა სრულად განვითარება ჰპოვა 1955-1973 წლებში. აღნიშნული პერიოდი ხასიათდებოდა მაღალი ეკონომიკური ზრდით. სწორედ ამ დროს იაპონურმა კომპანიებმა დაიწყეს გრძელვადიანი პერსპექტივების განვითარება. დასაქმებულები

დამოუკიდებლად იღებდნენ გადაწყვეტილებებს და ჩართულნი იყვნენ სრულად პრობლემების მოგვარების საკითხებში. სწორედ ეს გახდა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი იაპონური მოდელის განვითარების ისტორიაში. იაპონური მოდელის უპირატესობა შესაძლოა ჩამოყალიბდეს შემდეგი მახასიათებლებით: (1) კურსდამთავრებულთა დასაქმება წელიწადში ერთხელ, (2) ინტენსიური ტრენინგები და განვითარების ხელშეწყობა, (3) ანაზღაურების პერიოდული ზრდა და ხელშეწყობა შეფასების საფუძველზე, (4) მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები, (5) დასაქმების დაცვის გარანტია პენსიაზე გასვლის ასაკამდე, (6) საწარმოო კავშირები და კონსულტაციები დაბალ და მაღალ რგოლს შორის, (7) პერსონალის მართვა სტატუსის განურჩევლად. იაპონური მოდელის საპირისპიროდ არსებობს ამერიკული ინოვაციური მოდელი, რომლის მახასიათებლების დანერგვა კომპანიაში ვფიქრობსაგრძობლად გაზრდის შესრულების ხარისხს. კერძოდ, სისტემატური ტრენინგები, წამახალისებელი ანაზღაურება, მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები, ინფორმაციის სისტემატური გაცვლა, რაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებელი კომპონენტები უნდა იყოს. როგორც ვახსენეთ კომპანიების მრავალფეროვნებამ გამოიწვია ადამიანური რესურსებს მართვის სხვადასხვა მოდელების ჩამოყალიბების აუცილებლობა. თეორიულ ნაწილში განხილული მოდელები, მაირონ ფოტლერის მოდელი, სუბერ ჩერდრის მოდელი, ადამიანური რესურსების მოდელი „პარვარდის სკოლის“ მიხედვით, მიჩიგანის შესაბამისობის მოდელი, გესტის შედარებითობის მოდელი და შულერის და ჯექსონის 5 მოდელის სტრუქტურა განსხვავებულია, თუმცა შინაარსობრივად, მათი კონცეფცია თითქმის მსგავსია. თითოეული მათგანის მიხედვით კომპანიაში უნდა ჩამოაყალიბონ მიზნები, ამოცანები, გაზომონ HR შედეგები, დასახონ გრძელვადიანი გეგმები და ა.შ, მათგან განსხვავებით უახლესი ევროპული მოდელი ყურადღების ცენტრში აქცევს თანამშრომლების ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, და მოიცავს დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ფართო სპექტრს, განსხვავებით ამერიკული მიდგომისგან, სადაც ძირითადი აქცენტი გადატანილია კომპანიის ინტერესებზე. საქართველოს შემთხვევაში ვფიქრობ, რომ მიდგომა უნდა იყოს კომპლექსური, კერძოდ გამოყენებული იქნას როგორც ამერიკული ისე ევროპული მოდელის მახასიათებლები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში.

თავი 2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის ორგანიზება

2.1 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავება

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები და დამოკიდებულება ძირითადად ემყარება რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას. ეს ნიშნავს იმას, რომ როგორც ზემოთ არაერთხელ აღინიშნა, რესურსები, მათ შორის ადამიანური, ორგანიზაციას აძლევს განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით კონკურენტულ უპირატესობას (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი 2011).

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავების პროცესი იწყება ბიზნეს საჭიროებების ანალიზით, რომელსაც უნდა ეფუძნებოდეს HR სტრატეგიული მართვის პროცესი. HR სტრატეგიები ეფუძნება მმართველი გუნდის მხრიდან მიღებულ გადაწყვეტილებებს, რომლის დროსაც აქცენტი კეთდება პერსონალის ტრენინგსა და შეფასებაზე, განვითარებაზე, მოტივაციასა და

კონტროლზე. დღესდღეობით, სტრატეგიის არაერთი მოდელი არსებობს. სტრატეგიების ტიპოლოგიების შესწავლა კი საშუალებას იძლევა ერთმანეთთან შედარდეს სხვადასხვა HR პრაქტიკები, რაც ხელს შეუწყობს სამომავლო განვითარებას და პრაქტიკულ თუ თეორიულ გამოცდას (Bratton, 2000).

სტრატეგიის შემუშავებისას შესაძლოა გამოყენებული იყოს ორი ძირითადი მიდგომა, „შიგნიდან გარეთ“ და „გარედან შიგნით“ (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011; Abdurrahman, 2012; Armstrong, 2014). „შიგნიდან გარეთ“ მიდგომა იწყება ადამიანური რესურსების ფუნქციიდან და ქმედებების „სტატუს-კვოდან“ (უნარები, პროცესები, ტექნოლოგიები და სხვ.), რათა იდენტიფიცირდეს ბიზნეს-კავშირები (ხშირად აქცენტის „ადამიანურ საკითხებზე“ გადატანის გზით) და რაც შეიძლება ნაკლები ცვლილება შევიდეს HR მართვის საკითხებში. „გარედან-შიგნით“ მიდგომის თანახმად, სტრატეგიასა და გარემოს შორის კავშირის იდენტიფიცირება წარმოადგეს სტრატეგიის განსაზღვრის ბაზისს.

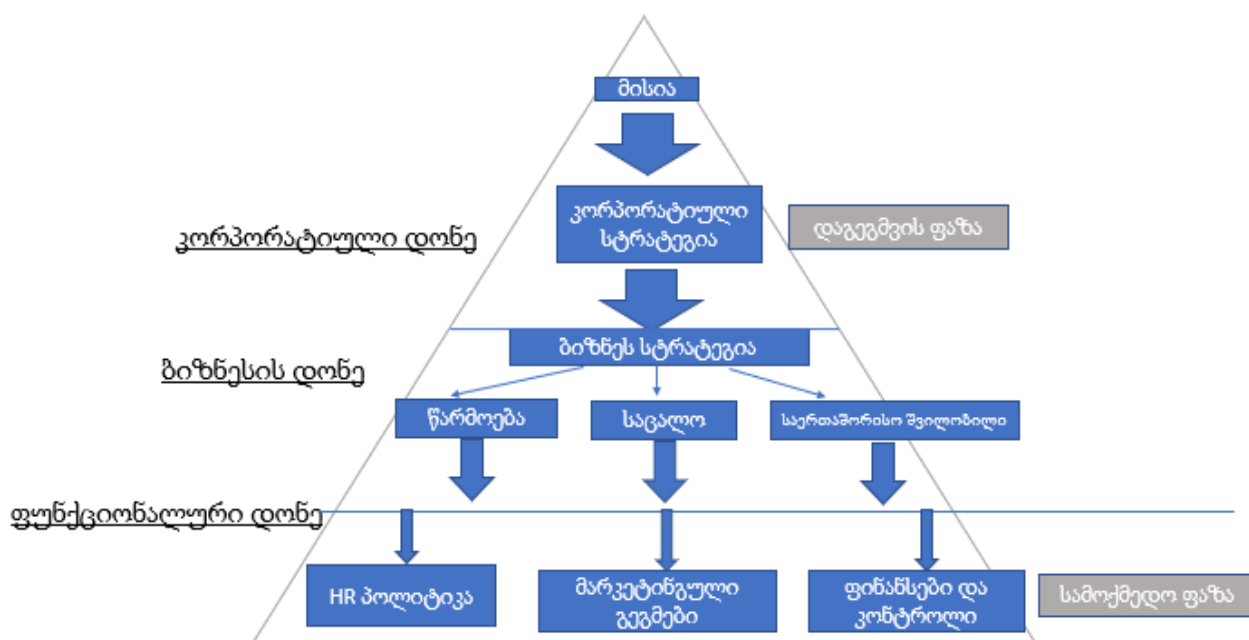
სტრატეგიის ფორმულირება განსხვავდება **ორგანიზაციულ და ადამიანური რესურსების მართვის დონეზე**. სქემაზე №2.1 ნაჩვენებია ორგანიზაციულ დონეზე სტრატეგიის ფორმულირების სამი ძირითადი მიმართულება (Chowdhury 2000; Dessler, 2013; Ritson, 2011):

- ✚ კორპორატიული სტრატეგია;
- ✚ ბიზნესის განვითარების სტრატეგია;
- ✚ ფუნქციონალური სტრატეგია.

ორგანიზაციის საჭიროებიდან გამომდინარე სტრატეგია შესაძლოა განვითარდეს ჩამოთვლილთაგან სამ, ორ ან მხოლოდ ერთ დონეზე. HR მართვის სტრატეგია სისტემატურად დაკავშირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიულ საჭიროებებთან და მიზნად ისახავს ეფექტიანი სამუშაო ძალის უზრუნველყოფას მიზანმიმართული ტაქტიკისა და მეთოდების გამოყენებით.

სქემა №2.1

სტრატეგიის განხორციელების დონეები



წყარო: Neil Ristron, Strategic Management, 2011

კორპორატიულ დონეზე შემუშავებული სტრატეგია აღწერს კომპანიის ზოგად მიმართულებას და განსაზღვრავს ბიზნესის იმეგარ ტიპს, რომელსაც უნდა წარმოადგენდეს კომპანია, ცვლიდეს ან ყიდდეს მას. შესაბამისად, ისმის კითხვა - რა ტიპის ბიზნესს წამოადგენს კომპანია. თუმცა, მიუხედავად ამისა, კომპანიები ძირითადად ორიენტირებული არიან ბიზნესის განვითარების სტრატეგიებზე, ვიდრე კორპორატიულ სტრატეგიებზე. თუმცა, კორპორატიული სტრატეგია მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს შემდეგ მიმართულებებზე: ინიციატივიანობის ზრდა, სხვადასხვა გზების ძიება ბიზეს-ერთეულებსა და შესრულებას შორის სინერჯის მისაღწევად, გადაწყვეტილების მიღება დივერსიფიკაციის დროს (Bratton, 2000). სტრატეგიის განხორციელება კორპორატიულ დონეზე გულისხმობს განვითარების საერთო სტრატეგიიდან და ფინანსური ბაზრის კონიუქტურის პროგნოზიდან გამომდინარე სტრატეგიის განხორციელებას. ამასთან ერთად ეფექტიანი ინფორმაციული სისტემის ფორმირებას, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ალტერნატიული ვარიანტების დასაბუთებას ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით.

ბიზნეს-დონეზე სტრატეგიის ჩამოყალიბება გულისხმობს კონკრეტული მიმართულებით რა პტოფესიის კადრების შენარჩუნება ან მოზიდვა იქნება საჭირო რათა ბიზნესმა შეუფერხებლად შეძლოს მუშაობა. გამოიყოფა რამდენიმე

მიმართულება: წარმოება, საბითუმო ვაჭრობა და საერთაშორისო შეიღობილი კომპანიების განვითარება. ბიზნეს-სტრატეგიის ჩამოყალიბების მიზანს წარმოადგენს ბაზარზე ბიზნეს ერთეულების კონკურენტუნარიანობის ზრდა და პასუხობს მთავარ კითხვას: როგორ არის შესაძლებელი მაგალითად, წარმოების მიმართულება იყოს კონკურენტუნარიანი? 1980-იან წლებში მაიკლ პორტერმა (1980, 1985) მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ბიზნეს-სტრატეგიის განვითარებაში, რომელიც შემდგომში ჩამოყალიბდა სამი ძირითადი მიმართულების სახით: დანახარჯებით ლიდერობის, დიფერენციაციის და ფოკუსირების სტრატეგიები.

ფუნქციონალურ დონეზე სტრატეგიის შემუშავება გულისხმობს HR პოლიტიკას, მარკეტინგულ დაგეგმვას და ფინანსური მიმართულებების სრულყოფას. ბიზნესის განვითარების დონეზე სტრატეგიის შემუშავება ძირითადად დაკავშირებულია წარმოებასთან, საბითუმო კომპანიებსა და საერთაშორისო კომპანიის ფილიალებთან. რაც შეეხება სტრატეგიული დაგეგმვის უმაღლეს კორპორატიულ დონეს, ის მოიცავს კომპანიის ზოგადი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას, რომლის საფუძველზეც მან უნდა გაზარდოს საერთაშორისო ცნობადობა და კონკურენცია. აღნიშნული სტრატეგიის შემუშავებისას ისმის კითხვები: სად იმყოფება კომპანია და სად სურს რომ იყოს? რაშიც დიდ წვლილს ასრულებენ სათანადოდ შერცეული და გადამზადებული კადრები. იგი დაკავშირებულია კომპანიის რესტრუქტურისადაც.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, SHRM ეფექტიანობა დამოკიდებულია ორგანიზაციული განვითარების ეტაპებთან მის შესაბამიობაზე. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული განვითარება შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ ეტაპებად, სადაც თითოეული ახალი ეტაპი არის წინა ეტაპების გაგრძელება და განვითარება (Baird & Meshoulam, 1988). რაც ნიშნავს, იმას, რომ სტრატეგიები თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ბიზნესის განვითარების სტრატეგიებთან. ეს წარმოადგენს SHRM ფუნდამენტალურ ბაზისს. „სტრატეგიული HRM მთავარი როლი უნდა იყოს კონკურენტული გარემოს მოთხოვნებთან მორგება“ (Wright, Snell, 1998 p.758). ამასთან ერთად, სტრატეგიის ფორმულირებამდე, მენეჯერმა სტრატეგიული პრიორიტეტები უნდა „გადათარგმნოს“ ორგანიზაციის ფუნქციონალურ დონეზე შესასრულებელ საქმეებად, რომელიც მოიცავს მარკეტინგს, წარმოებას, ადამიანური რესურსების მართვას და ა.შ). ის უნდა დარწმუნდეს, რომ შერჩეული სტრატეგია შეესაბამება ორგანიზაციის კომპანიის ბიზნეს გეგმებს როგორც ჰორიზონტალურ, ისე ვერტიკალურ დონეზე. რიჩარდსონი და ტომპსონი (1999) აღნიშნავენ, რომ

სტრატეგიის წარმატება დაკავშირებულია ვერტიკალურ ან გარე მორგებასთან (vertical or external fit) და ჰორიზონტალურ ან შიდა მორგებასთან (Horizontal or internal fit). ვერტიკალურ დონეზე შესაბამისობის მოდელით კომპანიას სხვადასხვა HR პრაქტიკებით შეუძლია მიაღწიოს შესრულების მაღალ დონეს (Armstrong, 2006; 2014) და გახდეს მათი ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილი. ვერტიკალურ დონეზე შესაბამისობა გულისხმობს ბიზნესის მიზნებსა და HR-ის მიერ განხორციელებულ ძირითად აქტივობებს შორის კავშირის დამყარებას. მაგალითად, თუ კომპანიის ძირითად მიმართულებას ინოვაციურობის და პროდუქტის განვითარება წამოადგენს, HR პოლიტიკაც შესაბამისად უნდა იყოს კრეატიული და მოქნილი (Southeastern Oklahoma State University). სტრატეგია ეფექტიანია თუ იგი აღწევს დასახულ მიზანს. უპირველეს ყოვლისა პასუხი უნდა გაეცეს რამდენიმე ნიშნელოვან კითხვას: სად ვიმყოფებით ახლა? სად გვინდა რომ ვიყოთ ორ, სამ ან მეტ წელში? როგორ ვაპირებთ დასახული მიზნის მიღწევას?

ვერტიკალურ შესაბამისობასთან ერთად, მენეჯერებს ესაჭიროებათ დარწმუნდნენ, რომ მათ მიერ გატარებული პრაქტიკები შესაბამისობაში მოდის შიდა HR პრაქტიკებთან, რაც გულისხმობს ჰორიზონტალური შესაბამისობას (horizontal fit) (Southeastern Oklahoma State University; Dyren 2012). ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ HR-ის ისეთი პრაქტიკები როგორცაა ტრენინგები, პერსონალის შეფასება და ანაზღაურება ფოკუსირებული იყოს ერთსა და იმავე მიზნებზე. თითოეული მათგანი უნდა აძლიერებდეს და ავითარებდეს ერთმანეთს (Armstrong 2006; 2014).

მას შემდეგ რაც განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგია კორპორატიულ და ბიზნეს დონეზე, მენეჯერებმა უნდა განავითარონ HR სტრატეგიები. არ არსებობს კონკრეტული ფორმულა თუ როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბება, თუმცა, არმსტრონგის (2006) მიხედვით HR სტრატეგიის ფორმულირების ზოგადი ეტაპები შემდეგია:

1. **საბაზისო დონე** – ბიზნეს საჭიროებების განსაზღვრა თუ ბიზნეს სტრატეგიის გათვალისწინებით, ბიზნეს და გარემო ფაქტორების ანალიზი (SWOT/PESTLE).
2. **შინაარსი** - შემოთავაზებული სტრატეგიის კონტენტი, თუ რომელი მიმართულებების სრულყოფას ემსახურება და რა არის სტრატეგიის ძირითადი აზრი.

3. **რაციონალურობა** – ამ ეტაპზე აუცილებელია რაციონალურად შეფასდეს ბიზნეს სტრატეგიასთან შესაბამისობა.
4. **განხორციელებადობის გეგმა** – სამოქმედო გეგმის შედგენა, პასუხისმგებლობების განსაზღვრა, მოთხოვნილი რესურსები, კომუნიკაციის საშუალებები, ჩართული მხარეები, ტრენინგები და ა.შ. უნდა იყოს მოცული განხორციელების გეგმაში
5. **ხარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი** – ხარჯსარგებლიანობის ანალიზზე დაყრდნობით უნდა შეფასდეს რა სარგებელს მიიღებს როგორც კომპანია, ასევე, დასაქმებულები სტრატეგიის განხორციელებით და რამდენად აღემატება სტრატეგიის განხორციელებით მიღებული სარგებელი, გაწეულ ხარჯს? მხოლოდ ამის შემდგომ ექნება აზრი სტრატეგიის განხორციელებას.

ეფექტიანი HR სტრატეგიის ჩამოყალიბებისთვის არსებობს კრიტერიუმები და მეთოდოლოგია, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ეფექტიანი HR სტრატეგია (Dyer & Holder, 1998; საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011):

- ✚ პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, მიზანშეწონილია განხორციელება;
- ✚ დაფუძნებულია კვლევაზე და არა ჰიპოთეტურ ვარაუდებზე;
- ✚ არის ქმედითი და შესაძლოა რეალურ ღონისძიებებში გადაიზარდოს;
- ✚ ხელმისაწვდომობა;
- ✚ არის გასაგები და მასში შემავალი კომპონენტები აძლიერებენ და ავითარებენ ერთმანეთს;
- ✚ ითვალისწინებს ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნებს და საჭიროებებს.

არმსტრონგი (2006; 2008; 2014) თავის შრომებში ხაზს უსვამს, რომ მიზანშეწონილობა HR მართვაში გულისმობს დასაქმებულთა რაოდენობას და იმ მოთხოვნებს, რაც წარმოიშობა მათი განვითარების აუცილებლობისთვის რეალური დანახარჯებით. თუმცა, იმისთვის, რომ სტრატეგია იყოს დაბაღდანახარჯიანი აუცილებელია შემცირდეს დანახარჯი შრომაზე.

სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესში მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს სტრატეგიის რეალისტურობა და განხორციელებადობა. აქვს თუ არა სტრატეგიას განვითარების სამომავლო პერსპექტივა. მიუხედავად ამისა სტრატეგიის ფორმულირება და მიზნობრიობის განსაზღვრა მაინც

ინდივიდუალურია. 30 ცნობილი კომპანიის შესწავლის საფუძველზე აღმოჩნდა (Tayson & Witcher, 1994): სტრატეგიის ფორმულირების განსხვავებული მიდგომები განსხვავებულ ცვლილებას ახდენს ორგანიზაციებზე და განსხვავებული გზებით „აიძულებს“ თანამშრომლებს მაქსიმალურად ჩაერთონ ბიზნეს მიზნების მიღწევის პროცესში. ასევე აღმოჩნდა, რომ სტრატეგიების შემუშავების პროცესი იყო ისეთივე მნიშვნელოვანი, როგორც სტრატეგიების შინაარსი. სტრატეგიების შემუშავებამ საფუძველი დაუდო ახალი იდეების გაჩენას.” (Armstrong, 2006).

სტრატეგიის ჩამოყალიბების შემდგომ აუცილებელია პერიოდული მიმოხილვა და შეფასება, თუ რა ეტაპზე იმყოფება კომპანია და რამდენად ამართლებს არსებული სტრატეგია მისაღწევ მიზნებს და დაგეგმილ შედეგებს. ასევე იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიის განხორციელება წარუმატებელია, მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს და გამოიკვეთოს ის ძირითადი პრობლემები რამაც გამოიწვია სტრატეგიის ხარვეზებით განხორციელება, რათა თავიდან იქნას აცილებული სტრატეგიის ა განხორციელებისგან მიღებული სავალაო შედეგები.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული და ყველაფერი ისე იდეალურად ნამდვილად არ არის, როგორც ეს უბრალოდ თეორიებშია ნაჩვენები. რეალურად, კი მენეჯერებს გარკვეული პრობლემებს და ბარიერების გადალახვა უწევთ იმისთვის, რომ ჩამოაყალიბონ ეფექტიანი კომპანიის ფუნქციონირებაზე დადებითად მოქმედი სტრატეგიები.

არსებობს სტრატეგიის გადახედვის პროცესის ძირითადი ეტაპები, რაც უნდა გაიაროს კომპანიამ იმისთვის, რომ დადგინდეს სტრატეგიის შესაბამისობა მოსალოდნელ შედეგებთან (იხ. სქემა №2.2). ეს პროცესი იწყება ბიზნესის საჭიროებების და ბიზნესის არსებული სტრატეგიის ანალიზით. ბიზნეს სტრატეგია მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს HR სტრატეგიაზე, თუმცა, ეს შესაძლოა იყოს ერთ-ერთი რამდენიმე ფაქტორიდან (Politeknik NCS). ფაქტორების ანალიზისთვის, შესაძლოა გამოყენებული იყოს SWOT ანალიზი, რომელიც გაამარტივებს სტრატეგიის სისუსტეების, ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. ანალიზის ეტაპზე ასევე უნდა შეფასდეს ზოგადად არსებული პრობლემა რაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებლობას განაპირობებს.

შემდგომ ეტაპზე აუცილებელია არსებული პრობლემების გამომწვევი მიზეზების დიაგნოსტიკა და გავლენის მომხდენი ფაქტორების შეფასება, იქნება ეს ტექნოლოგიური, კულტურული, პოლიტიკური თუ ეკონომიკური. უნდა შეფასდეს

რა ხდება კომპანიის გარეთ? რა შესაძლებლობები და საფრთხეები არსებობს კომპანიის მიღმა და შესაძლებელია თუ არა რომ ეს შესაძლებლობები ინტეგრირდეს სტრატეგიულ გეგმასთან? ამ მიზნით შესაძლოა გამოყენებული იყოს დასაქმებულთა კვლევის ანგარიშები, პარტნიორების, კლიენტების მოსაზრებები, რომლებიც სათანადოდ იცნობენ კომპანიას და მის სამოქმედო გეგმებს. სტრატეგიის განხორციელების პროცესში თავს იჩენს ისეთი ბარიერები, როგორცაა: ბიზნესს სტრატეგიული საჭიროებების განსაზღვრა, გარემოს არასათანადოდ შეფასება და კულტურული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის შინაარსზე.

შეჯამების და რეკომენდაციების საფეხურზე აუცილებელია სამომავლო გეგმების დასახვამდე, არსებული მონაცემების შეჯერება და ანალიზი, შეუსაბამობების აღმოფხვრისთვის ალტერნატიული გზების მოძებნა და სამოქმედო გეგმის დასახვა. ამასთან ერთად ყველა საჭირო მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსის შეკრება. მნიშვნელოვანია ასევე ისიც განისაზღვროს, რომელი პრობლემა/შეუსაბამობა საჭიროებს დაუყოვნებლივ რეაგირებას ხელმძღვანელების მხრიდან და განისაზღვროს პრიორიტეტები. საბოლოოდ შედგეს ალტერნატივები და გაანალიზდეს თითოეული ცალ-ცალკე რომელი ალტერნატივის განხორციელებაა უპრიანი და რატომ?

სტრატეგიის ეფექტიანად განხორციელებისთვის აუცილებელია, რომ წინასწარ შედგეს სამოქმედო გეგმა და განისაზღვროს ყველა იმ პირის ვალდებულება და შესასრულებელი ფუნქცია-მოვალეობები, რომელიც უშუალოდ უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიის განხორციელებაში.

სქემა №2.2

სტრატეგიის მიმოხილვის ეტაპები

<p style="text-align: center;">ანალიზი</p> <ul style="list-style-type: none">• რა არის ბიზნესის სტრატეგია და რა საჭიროებები აქვს ცვალებად გარემოში?• რა კულტურული და გარემო საჭიროებები აქვს ცვალებად გარემოში?• რა არის HR სუსტი მხარეები და გასათვალისწინებელი საკითხები?



<p style="text-align: center;">დიაგნოსტიკა</p> <ul style="list-style-type: none">• რა არის სისუსტეების არსებობის მიზეზი?• რა წარმოადგენს ნებისმიერი ხარვეზის არსებობის მიზეზს?• რა გარემო ფაქტორები ახდენს გავლენას სიტუაციაზე (კულტურული, გარემო, კონკურენცია, პოლიტიკა და სხვ.)?



შეჯამება და რეკომენდაციები

- რა დასკვნის გამოტანა შეიძლება ანალიზის/დიაგნოსტიკის საფუძველზე?
- რა არის საჭირო არსებული დანაკლისების შესავსებად?
- რა შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიები არსებობს?
- რომელი ალტერნატივაა რეკომენდირებული და რატომ?



სამოქმედო გეგმის დასახვა

- რა დროს საჭიროებს აქტივობების განხორციელება?
- რა პრობლემებს შეიძლება წავაწყდეთ და როგორ არის შესაძლებელი მათი გადაჭრა?
- ვინ იქნება შემსრულებელი და როდის?
- როგორ უნდა იქნას უზრუნველყოფილი საზოგადოებრივი მენეჯერების მაღალკვალიფიციურობა?



რესურსების დაგეგმვა

- რა რესურსებია საჭირო აქტივობების განხორციელებისთვის (ადამიანური, ფულადი, დროითი)?
- როგორ შევინარჩუნოთ ეს რესურსები?
- როგორ დავარწმუნოთ მმართველი რგოლი რომ რეალურად გვჭირდება რესურსები?



ხარჯები და სარგებელი

- რა არის ხარჯები და სარგებელი, როემლსაც მიიღებს კომპანია ამ სტრატეგიის განხორციელების შემდგომ?
- რა სარგებელს მიიღებენ ინდივიდუალურად დასაქმებულები?
- როგორ დააკმაოფილებს ესა თუ ის სტრატეგია ბიზნესის საჭიროებებს?

წყარო: Armstrong M., *Handbook of Human Resource Management in Practice*, 2006

იგულისხმება ნებისმიერი დაინტერესებული მხარე იქნება ეს დასაქმებულები, პარტნიორები, მომხმარებლები თუ სხვა. ამასთან ერთად, განისაზღვროს

ადამიანური და ფინანსური რესურსების შენარჩუნების გზები. ამასთან ერთად, უნდა შედგეს ხაზობრივი მენეჯერების უნარების განვითარების და კვალიფიკაციის ამაღლების საერთო გეგმა, რათა მათ გაზრილი კონკრეტული პირობებში შეძლონ გამოწვევებზე დაუყოვნებლივი რეაგირება.

რესურსების დაგეგმვის ეტაპზე განისაზღვრება რა დროითი, ადამიანური და ფულადი რესურსებია საჭირო ამ სტრატეგიის ფარგლებში კონკრეტული აქტივობების განხორციელებისთვის. ამასთან ერთად, არსებული ადამიანური რესურსების შენარჩუნებაც ფულად რესურსებს უკავშირდება. შესაბამისად, უნდა ჩამოყალიბდეს კომპლექსური მიდგომა, რაც განსაზღვრავს და თავს მოუყრის საჭირო რესურსებს.

სტრატეგიის ჩამოყალიბების და განხორციელების შემდგომ, სტრატეგიის გადახედვის ბოლო და არანაკლებ მნიშვნელოვანი ეტაპია ხარჯების და სარგებლის შეფასება. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ის სარგებელი, რასაც სტრატეგიის განხორციელების გზით იღებს კომპანია. სარგებლის განსაზღვრაში იგულისხმება როგორც მატერიალური ისე არამატერიალური სარგებელი, მაგალითად რეპუტაციის, სახელის სახით. ამასთან ერთად, აუცილებელია შეფასდეს დასაქმებულების მიერ მისაღები სარგებელი, აისახება ეს მათ შემოსავლებზე ხელფასზე წახალისების სხვა ფორმაზე თუ არა? ვინ მიიღებს სარგებელს და კონკრეტულად რა გზებით. და ბოლოს როგორ დააკლმაყოფილებს ესა თუ ის სტრატეგია ბიზნესის საჭიროებებს ეს კითხვა ერთ-ერთი გადამწყვეტია ალტერნატივებს შორის შეფასების პროცესში, რადგან საბოლოო ჯამში ბიზნეს შედეგების მიხედვით განისაზღვრება სტრატეგიის ეფექტიანობა-ეფექტურობა.

2.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები: ანალიზი და შეფასება

სტრატეგიის მოქმედებაში მოყვანა ადვილი არ არის, მიუხედავად იმისა, თუ რა დრო დაეთმო სტრატეგიის ანალიზს და გადახედვას მენეჯერების მხრიდან. გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგია წარმოადგენს აბსტრაქციას, მნიშვნელოვანია, რომ ჩამოყალიბდეს პროგრამად, რომელსაც ექნება ქმედითი მიზნები და გზავნილები. HR სტრატეგია ზოგჯერ გულისხმობს ზოგჯერ HR პოლიტიკას, ან მოკლევადიან გეგმას, მაგალითად, დასაქმებულების კვალიფიკაციის ზრდა.

პრობლემა, რომელსაც სტრატეგიებზე საუბრისას ხშირად ვაწყდებით არის შეუსაბამობა დაგეგმილ სტრატეგიასა და რეალურ შედეგებს შორის (Gratton, 1999). შეუსაბამობა შესაძლოა დაკავშირებული იყოს სტრატეგიის შემუშავების და

განხორციელების ეტაპებზე სხვადასხვა მიმართულებით. ეს იქნება დაგეგმვა, კომუნიკაცია ჩართულ მხრეებთან, გეგმის თანმიმდევრულობის დაცვა.

გრატონი (1999) თავის შრომაში ხსნის, რომ ამგვარ შეუსაბამობებს განაპირობებს გარკვეულწილად თანამშრომლების მხრიდან ახალი ინიციატივების არასწორად აღქმა განსაკუთრებით დიდი ზომის კომპანიებში. ამას თან ერთვის ისიც, რომ ხშირად, ამბიციური და კომპლექსური ინიციატივიანობა ხშირად თანამშრომლების შიშის საფუძველი რომ ისინი ვერ შეძლებენ კორპორატიული და სტრატეგიული შესაბამისობის გააზრებას. ამას გარდა ერთ-ერთ ფაქტორს წამოადგენს თანამშრომლების მიერ მმართველების მიმართ ნდობის საკითხი.

ორგანიზაციები მათი საქმიანობის სპეციფიკის და მასშტაბის მიხედვით ერთმანეთისგან განსხვავდება, შესაბამისად, ისინი მიმართავენ სხვადასხვა სტრატეგიებს. ზოგიერთი სტრატეგია ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების მიღწევას ემსახურება, ნაწილი, კი ბევრად უფრო კონკრეტული და დეტალურია. არსებობს HR სტრატეგიების რამდენიმე კლასიფიკაცია.

შინაარსის მიხედვით გამოიყოფა ორი ძირითადი სტრატეგია: **ზოგადი სტრატეგია**, როგორცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება და **კონკრეტული სტრატეგია**, რომელიც ეხება დასაქმებულების უნარების და შესაძლებლობების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა: სწავლა, დაჯილდოება, მოტივაციის ამაღლება (პაიჭაძე, ჩოხელი, ფარესაშვილი. 2011). როგორც ზემოთ აღინიშნა, არმსტრონგის (2014) მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიებიდან ზოგად სტრატეგიებს მიეკუთვნება:

- ❖ **სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული;**
- ❖ **ვალდებულებაზე ორიენტირებული;**
- ❖ **ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგიები.**

სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია გამიზნულია გავლენა მოახდინოს მართვის ისეთ სფეროებზე, როგორცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხი, პროდუქტიულობა, მომსახურების დონე, ზრდა და მოგება.

ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემთხვევაში აქცენტი გადატანილია ერთობლივი ვალდებულების გაჩენაზე და შესაძლოა განიმართოს როგორც „მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულებების გაზრდაზე ქცევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებთა და ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს” (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი,

2011). ამ სტრატეგიის განმარტებას გვთავაზობს ასევე ვუდიც (Wood, 1996) – „ეს არის მართვის ფორმა, რომლის დროსაც ქცევა პირველ რიგში თვითრეგულირებადია და არ მოითხოვს სანქციებს და რეგულაციებს ორგანიზაციაში და ურთიერთობები ემყარება ნდობის მაღალ დონეს. ვალდებულების გაჩენა შესძლოა მიღწეული იყოს რამდენიმე გზით: კარიერული კიბე და გადამზადება, მოქნილობა შესასრულებელი დავალებების მიმართ, პერსონალის ჩართვა ხარისხის მართვაში და ა.შ. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლოა შესრულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია მოხსენიებული იყოს, როგორც ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია ან ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგია. ვალდებულების სტრატეგიის ქვეშ შესრულების მიმართ მოლოდინები საკმაოდ მაღალია და არ განისაზღვრება მინიმალური სტრანდარტები, თუმცა არსებობს კონკრეტული ვიწრო მიზნები, რომელიც ხაზს უსვამს მუდმივ გაუმჯობესებას და ასახავს საბაზრო მოთხოვნებს (Walton, 1985; Choudhury 2000).

ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგია აჩვენებს რას აკეთებენ ადამიანები და როგორ იქცევიან ისინი, რა განსაზღვრავს მათ ქცევას სამომავლო მიზნების მიღწევის გზაზე. მაინც, რას ნიშნავს ჩართული თანამშრომელი? ამ კითხვაზე პასუხი გასცა რამდენიმე მეცნიერმა (Bevan, Barber, Robinson, 1997), რომელთა მსჯელობის მიხედვით, ჩართული თანამშრომელი ნიშნავს დასაქმებულს, რომელიც აცნობიერებს ბიზნესის კონტექსტს და მუშაობს მაქსიმალურად ახლოს კოლეგებთან ორგანიზაციის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. უფრო დეტალურად თავის შრომებში კი ამ კითხვას პასუხი გასცა რობინსონმა (2004) და ჩამოაყალიბა ჩართული თანამშრომლის რამდენიმე მახასიათებელი, რომელიც შემდგენაირად გამოიყურება (Armstrong, 2008):

- ✓ პოზიტიური საქმის მიმართ;
- ✓ სჯერა და საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას ახდენს ორგანიზაციასთან, სადაც მუშაობს;
- ✓ მუშაობს უკეთესი შედეგების მისაღწევად;
- ✓ სხვა თანამშრომლების მიმართ გამოიჩენს პატივისცემით და ყოველთვის მზად არის დასახმარებლად;
- ✓ შეიძლება მისი იმედის ქონა და აკეთებს იმაზე მეტს, ვიდრე მოეთხოვება სამუშაო აღწერილობით;

- ✓ სიტუაციას აღიქვამს უფრო ფართოდ, ხშირად საკუთარი ხარჯის ფაწვეის ფასდაც;
- ✓ მუდმივად საქმის კურსშია თავის სფეროში არსებულ ცვლილებებზე;
- ✓ მუდმივად ეძებს შესაძლებლობას გააუმჯობესოს შესრულების ხარისხი.

ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგიის უპირატესობაა ის, რომ აღნიშნული უპირისპირდება ბიუროკრატიულ ცონტროლს და თანამშრომლებს აღიქვამს, არა როგორც დასაქმებულებად, არამედ პარტნიორებად და შესაბამისად, მაღალ და დაბალ საფეხურზე თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია ეფუძნება გაგების უმაღლეს დონეს (საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, 2011).

მეცნიერთა ნაწილი კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე სტრატეგიის ფორმულირებისას ზოგადი სტრატეგიების შედარებით განსხვავებულ კლასიფიკაციის გეთავაზობს, რომელიც დაკავშირებულია ნიჭიერი კადრების მოძიებასთან, ეფექტიანი და ორგანიზაციისთვის საჭირო ადამიანური რესურსების თავმოყრასთან და უნარების გაუმჯობესებისკენ მიმართულ HR პოლიტიკასთან. ეს სტრატეგიები შემდეგია (Budwar & Sparrow, 2002):

- ✚ ნიჭიერი კადრების შენარჩუნების HR სტრატეგია – ხაზს უსვამს განსაკუთრებით ნიჭიერი კადრების მოძიდვას გარე წყაროებიდან;
- ✚ რესურსების ეფექტიანი განაწილების HR სტრატეგია – მიზანია არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება „სწორ ადგილზე“ „სწორი ადამიანის“ განთავსების გზით;
- ✚ ნიჭიერების განვითარების HR სტრატეგია – მიზანია არსებული ტალანტების განვითარება მუდმივი ტრენინგების და გადამზადების პროგრამების საშუალებით;
- ✚ დანახარჯების შემცირების HR სტრატეგია – მიზანია მაქსიმალურად შემცირდეს დანახარჯები პერსონალიზე მაქსიმალური სარგებლის მიღების ხარჯზე.

მეცნიერ-მკვლევარებმა (Budhwar & Khatri, 2001) გამოსცადეს ამ სტრატეგიების გავლენა კადრების მოზიდვაზე, ტრენინგსა და განვითარებაზე და დასაქმებულებთან კომუნიკაციების პრაქტიკებზე ინდურ და ბრიტანულ კომპანიებში. ოთხივე სტრატეგიის გავლენა მნიშვნელოვნად განსხვავებული იყო

ორივე ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განსხვავებული შინაარსის გამო (Strategic Human Resource Management, Building Research-based Practice, 2008). ამ ფაქტზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის შერჩევა ინდივიდუალურია კომპანიის ბიზნეს შინაარსიდან და გეოგრაფიული მდგომარეობიდან გამომდინარე. ასევე, აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს კულტურული ფაქტორებიც, თუ მხედველობაში მივიღებთ იმ ფაქტს, რომ დიდი ბრიტანეთი თავისი სიდიდის მიუხედავად მსგავსი კულტურის მქონეა, განსხვავებით ინდოეთისგან, სადაც საკმაოდ დიდია შობადობა განსხვავებული სარწმუნოების და მახასიათებლების მქონე ადამიანებს შორის. ამასთან ერთად, დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკური სიძლიერე და ცხოვრების განსხვავებული სტილი განსხვავებულ ადამიანურ ფასეულობებს აყალიბებს კომპანიებში, შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმულირების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს კონკრეტული დასაქმებულის კულტურული ღირებულებები და მახასიათებლები. სწორედ ამგვარ HR საკითხებს, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიაში შესრულების ხარისხზე უნდა მიექცეს მიექცეს ყურადღება.

მეცნიერთა შრომებში ასევე, გვხვდება ტრადიციული (Traditional HR Strategy, პატერნალისტური (Paternalistic HR Strategy), ვალდებულებაზე (Commitment HR Strategy) და თანამშრომლობაზე (Collaborative HR Strategy) დაფუძნებული სტრატეგიები. თუმცა, ვფიქრობ რომ ეს უფრო მეტად ორგანიზაციული სტრატეგიებია, ვიდრე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები. ამგვარი კლასიფიცირების მიზეზს ქმნის ორგანიზაციების თავისებურებები და სპეციფიკა. დიაგრამაზე N2.3 ნაჩვენებია HR მართვის სტრატეგიების ერთ-ერთი კლასიფიკაცია.

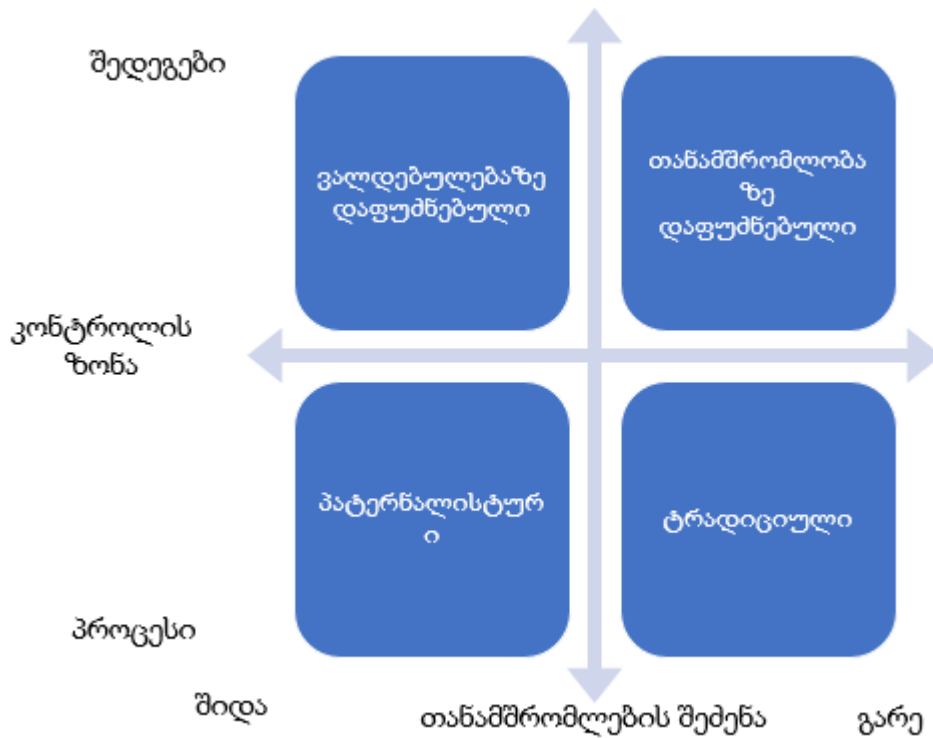
ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია გვხვდება არმსტრონგის (2002; 2014; 2017) შრომებშიც და ფოკუსირებულია დასაქმებულთა განვითარებაზე და შედეგების კონტროლზე. განსხვავებით ტრადიციული HR სტრატეგიისგან, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს კადრების გარედან მოზიდვაზე და ქცევაზე, ან კონტროლზე დაფუძნებულ პროცესებზე.

თანამშრომლობითი სტრატეგია ყველაზე მეტად გავს „თავისუფალი აგენტის“ HR სტრატეგიას და პროცესებში რთავს დამოუკიდებელ ექსპერტებს (კონტრაქტორები, კონსულტანტები). პატერნალისტური მიდგომა მენეჯერებს სთავაზობს სწავლების შესაძლებლობებს და თანამშრომლების წახალისებას ორგანიზაციის შიგნით პროცესებზე დაფუძნებული კონტროლის (Process-based

control) მექანიზმების საშუალებით. არსებობს მოსაზრება, რომ HR სტრატეგიები დაკავშირებულია ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიებთან.

სქემა №2.3

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების კატეგორიები



წყარო: Peter A. Bamberger, Michal Biron, Ilan Meshoulam, *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact*, 2014

მაგალითად, ტრადიციული HR სტრატეგია უპირატესობას ანიჭებს დაბალ დანახარჯებს და სტაბილურ, ნაკლებად ცვალებად სამუშაო გარემოს. აქ მოქმედებს დევიზი: „შენ ხარ აქ სამუშაოდ და არა საფიქრელად“ (Bratton, 2000). ვალდებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგია აქცენტს სვამს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე. ასეთი ტიპის კომპანიებში ხელმძღვანელები მთლიანად ენდობიან თანამშრომლებს. ვალდებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგია დაკავშირებულია HR პრაქტიკებთან, რომელიც მიზნად ისახავს განავითაროს მოქნილი სამუშაო გარემო და შეაფასოს მიღებული შედეგები.

მეცნიერთა შრომებში ცაკლე ვხვდებით შესაბამისობის სტრატეგიას, რომლის მიზანია შრომის ეფექტიანობას მიღწევა შრომის დანახარჯების კონტროლის ხარჯზე (Chowdhury, 2000). შესაბამისობის სტრატეგიებთან ერთად არსებობს HR შესაბამისობის პროგრამებიც, რომლის საფუძველზეც განისაზღვრება

შესაბამისი ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევები, რათა ისინი თანხვედრაში მოდიოდეს კანონმდებლობასთან და ორგანიზაციის პოლიტიკასთან, და შესაბამისად იყოს აღქმული (All Business).

როგორც ვნახეთ, ზოგადი სტრატეგიების არსი მისი შინაარსიდან გამომდინარე, ზოგადი მიზნების და შედეგების მიღწევას ემსახურება. მაირონ ფოტლერი (1990) თავის შრომებში განსაზღვრავს HR სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებს: დაკომპლექტების სტრატეგია (დაგეგმვა, რეკრუტინგი, შერჩევა და სამუშაოზე აყვანა), განვითარება (შესრულების მართვა ტრენინგები, განვითარება და კარიერის დაგეგმვა) და ბოლოს, ანაზღაურების მართვის სტრატეგია სახელფასო სტრუქტურა და დასაქმებულთა ინიციატივების მართვა.

არმსტრონგის (2006) მიხედვით, კონკრეტული HR სტრატეგიები ფოკუსირებას ახდენენ რამდენიმე ძირითად მიმართულებაზე მათ შორის არის ნიჭის მართვა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის მცდელობას „იბრძოლოს ტალანტებისთვის“. ასევე, HR სტრატეგიები მიმართული უნდა იყოს თანამშრომელთა მუდმივ განვითარებაზე და ცოდნის განახლებაზე, რაც ხელს უწყობს უახლეს ტექნოლოგიებთან ადაპტაციას. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის არსებული რეურსებით ვერ ხერხდება დავალებების შესრულება და სრულყოფა, კომპანიამ უნდა მიმართოს რესურსების მოძიების სტრატეგიას, რომელითაც შეძლებს მოიხიდოს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რესურსების მქონე ადამიანები. როგორც პირველ თავში ვახსენეთ, ადამიანური რესურსები ხშირად ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის წყაროს წარმოადგენს, თუმცა, კომპანიის მხრიდან მათი მუდმივი განახლება და განვითარება უზრუნველყოფს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებას გრძელვადიან პერიოდში. სწორედ ამისთვის კომპანია მიმართავს სწავლის და განვითარების HR სტრატეგიებს ტრენინგების, სასწავლო კურსების, სემინარების და მოკლევადიანი/გრძელვადიანი პროგრამების საშუალებით. გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტები აუცილებელია მოიცავდეს დაჯილდოების პროგრამების მართვასაც, რაც ხელს შეუწყობს ბიზნეს გეგმების შესრულებას და დასახული გეგმების მიღწევას.

ბოლოს, HR სტრატეგიები მიმართული უნდა იყოს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობის და კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე, რაც მოიცავს კომუნიკაციის პროგრამებს, სავაჭრო გაერთიანებებს, პერიოდული კორპორატიული ღინისძიებების

ორგანიზებას. ყოველივე დადებითად აისახება შიდაორგანიზაციულ კულტურაზე, რაც თავის მხრივ გააუმჯობესებს თანამშრომლეთა შორის კომუნიკაციის ხარისხს და სანდოობას.

როგორც ვნახეთ, HR სტრატეგიები ერთმანეთისგან განსხვავდება მართვის დონის, ხასიათის, საბოლოო შედეგის მიხედვით. ორგანიზაციები სტრატეგიის შერჩევას არაერთ ფაქტორს ითვალისწინებენ, როგორც შიდა ისე გარე ფაქტორებს. ამასთან ერთად გასათვალისწინებელია კომპანის ბიზნეს-სტრატეგია, ბიუჯეტი, ხელმისაწვდომი ადამიანური რესურსები და მისალწვევი შედეგები. როგორც აღინიშნა ე.წ ზოგადი და კონკრეტული სტრატეგიების გამოყენებას თავისი მიზანი აქვსთუმცა, გამოცდილებიდან გამომდინარე არ არსებობს უნივერსალური სტრატეგია, არსებობს განსხვავებული მიმართულებები, გამოწვევების საპასუხოდ HR მართვის პროცესში.

2.3. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისა და განვითარებისთვის. ისინი წარმოადგენენ მამოძრავებელ ძალას წაროდგენენ ეკონომიკურად სწრაფად განვითარებად ინდუსტრიებში. თუცა, მთავარი კითხვა მაინც არის, რა როლს ასრულებენ ისინი კომპანიებში? ადამიანური რესურსების მენეჯერებს არ აქვთ მკაცრად განსაზღვრული როლი, ისინი ირგებენ განსხვავებულ როლებს და ასრულებენ განსხვავებულ ფუნქციებს, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შექმნა და განხორციელება, საზოგადოებრივი მენეჯერებისთვის რჩევების მიცემა შრომის კანონმდებლობასთან დაკავშირებით, სამუშაო აღწერილობების შექმნა, დასაქმებულთა შესაძლებლობების გაძლიერება და მოტივაციის ამაღლების ხელშეწყობა, ასევე, ადამიანური რესურსების მნიშვნელობის დამონსტრირება ბიზნეს ეფექტიანობისთვის და არამარტო. იმისთვის, რომ აღნიშნული ფუნქციები განხორციელდეს წარმატებით, აუცილებელია, სტრატეგიული პარტნიორის, ცვლილების აგენტის, ადმინისტრაციული ექსპერტის და დასაქმებულთა ადვოკატის⁶. მაგრამ, ბოლო

⁶ დასაქმებულთა ადვოკატი ნიშნავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის იმგვარ მიმართულებას, რომელიც სრულად მიმართულია დასაქმებულთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფაზე და მათი უფლებების დაცვაზე. იხ. მეტი: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/2581-employee-champion.html>

ათწლეულში ადამიანური მართვის მენეჯერებმა მოირგეს ისეთი როლებიც, როგორცაა მენტორობა და ქოუჩინგი⁷. აღნიშნულ თავში ხაზგასმულია ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების ძირითადი ფუნქციები, რა გავლენას ახდენენ ისინი ბიზნესზე, რა პრობლემებს აწყდებიან ისინი და ზოგადად რა მომავალი აქვთ მათ.

XX საუკუნიდან მოყოლებული ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები სხვადასხვა განყოფილებებს გადაეცათ. ამის გამო, ამერიკის შეერთებულ შტატებში და ევროკავშირის ქვეყნებში არსებულ კომპანიებში ბევრი სამმართველოები და დეპარტამენტები შეიქმნა. ამ პერიოდში უმეტესად ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ფოკუსირდებოდნენ ყოველდღიურ საოპერაციო ტიპის საქმიანობებზე. მაგალითად, ზედამხედველების დაქირავება და გათავისუფლება, გადახდების დეპარტამენტის ფორმირება, დაგეგმვა. ამის შემდგომ, დაიწყო რამდენიმე საცდელი საქმიანობის გამოცდა და პერსონალის განვითარების დეპარტამენტმა დაიწყო მნიშვნელოვანი როლის შესრულება თანამშრომელთა შერჩევის პროცესში (Dessler, 2013). 30-იან წლებში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტები ფოკუსირდებოდნენ შრომით ხელშეკრულებებზე და პერსონალის კონტროლის საკითხებზე. მოგვიანებით, 70-80-იან წლებში მუშაობა დაიწყო ადამიანური რესურსების მართვის გრძელვადიან დაგეგმვასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის განვითარებაზე (პაიჭაძე, ფარესაშვილი, ჩოხელი, 2011).

როგორც უკვე აღინიშნა, ბოლო წლებში ადამიანური რესურსების მართვის სფერომ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. წარსულში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი პასუხისმგებელი იყო რა პერსონალიზე და საოპერაციო საქმიანობებზე, ორგანიზაციების უმრავლესობაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერია ადმინისტრაციული როლი შეიცვალა სტრატეგიული პარტნიორის და ფასილიტატორის როლით (Shawn Fegley, 2006). დღესდღეობით, კომპანიები დადებითად აფასებენ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის პოტენციალს, რომელიც აისახება ისეთ მიმართულებებზე,

⁷ ერიქსონის საერთაშორისო უნივერსიტეტის განმარტებით (Erikson Coaching International) მიხედვით ქოუჩინგი არის თანამშრომლობის კრეატიული გზა, რომელიც მიზნად ისახავს არსებითი ცვლილებების განხორციელებას მომხმარებლის პირად ან პროფესიულ ცხოვრებაში. იხ. მეტი: <https://erickson.edu/what-is-coaching>

როგორებიცაა: ბიუჯეტირება, ტალანტების მართვა, წარმატების დაგეგმვა, ტენდენციების ანალიზი და პროგნოზირება, ანაზღაურება და კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები. აგრეთვე, შესამჩნევია, რომ გლობალური ტენდენციები – გლობალიზაცია და ტექნოლოგიები დამსაქმებლებს აყენებს ახალი გამოწვევების წინაშე, როგორცაა მაგალითად, სხვადასხვა ოპერაციებიდან მეტი სარგებლის მიღება.

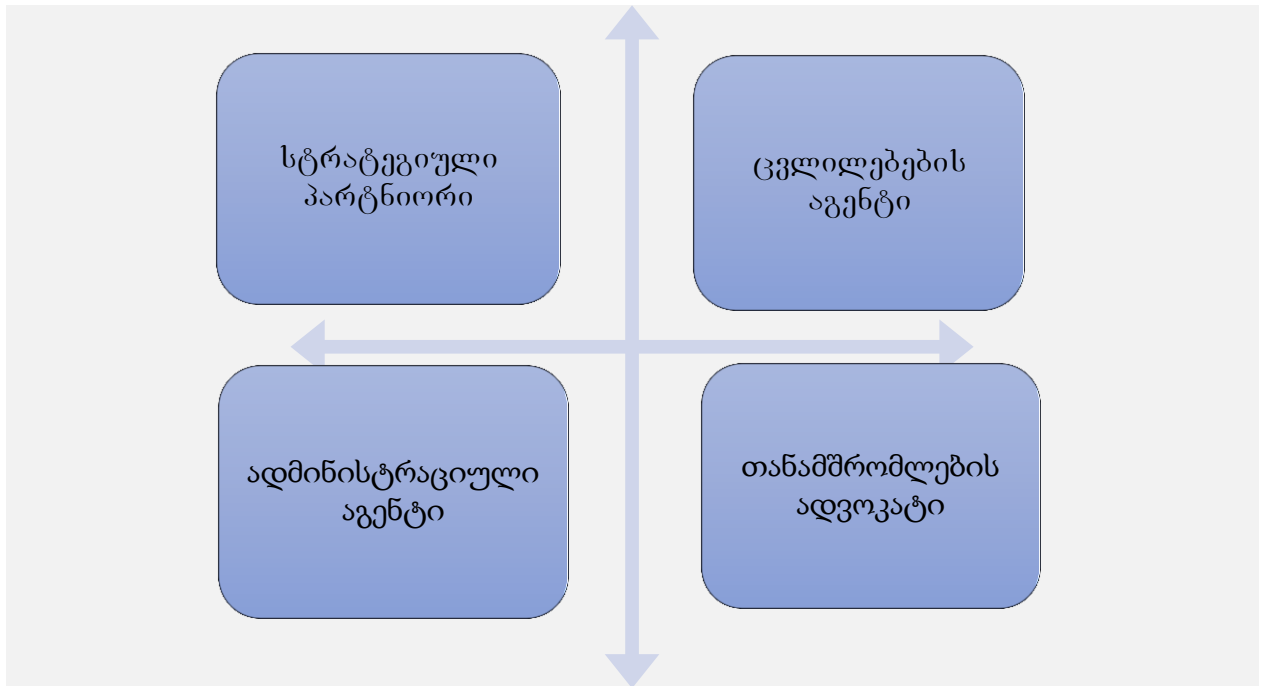
როგორც უკვე აღვნიშნე, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ფოკუსირდებიან უფრო მეტად ადმინისტრაციულ საკითხებზე, ვიდრე სტრატეგიულ თემებზე. დესლერი (2013) ხაზს უსვამს, რომ დღეს ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალები სრულიად განსხვავებულ როლებს ასრულებენ, ვიდრე ეს იყო გასულ საუკუნეში და მოქმედებენ უფრო სტრატეგიულად, ვიდრე ტრადიციულად. დესლერი (2013) ამბობს, რომ დღეს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უფრო მეტად არიან ჩართულები გრძელვადიან, სტრატეგიულ მასშტაბურ საკითხებში (“big picture issues”). ისინი აგრეთვე იყენებენ ახალ მიდგომებს საოპერაციო მომსახურებისთვის. ადმინისტრაციული საქმიანობის შესრულებისთვის ისინი იყენებენ აუთსორსინგის მომსახურებას პერსონალის მართვისთვის იყენებენ სხვადასხვა ტექნოლოგიურ ინსტრუმენტებს, პორტალებს, ონლაინ ტესტირებას და სხვ. ულრიხმა (Strategic Human Resource Management, Building Research-based Practice, 2008) ჩამოაყალიბა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის ოთხ ძირითად როლზე: სტრატეგიული პარტნიორი, ცვლილების აგენტი, ადმინისტრაციული ექსპერტი და დასაქმებულთა ადვოკატი (იხ.სქემა №2.4). ულრიხი წლების განმავლობაში აკვირდებოდა ადამიანური რესურსები მართვის მენეჯერებს და მიმდინარე ტენდენციებს. მან აღმოაჩინა, რომ დასაქმებულთა ადვოკატი ჩაანაცვლა ადამიანური კაპიტალის დეველოპერის როლმა, ხოლო ცვლილებათა აგენტის როლი შეერწყა სტრატეგიული პარტნიორის როლს. თოთოეულ როლს, ულრიხის მიხედვით აქვს პოტენციური შექმნას დამატებითი ღირებულება ორგანიზაციისთვის.

ულრიხის მიდგომის ერთ-ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის მოიცავს ყველა საშუალებას რითაც ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს შეუძლია გადასცეს ღირებულება ორგანიზაციას. კოხეკის და ბლოკის (2008) მიხედვით ტრადიციული სამუშაო ადგილი ეწინააღმდეგება ადამიანური რესურსების

სამომავლო ტენდენციებს იმდენად, რომ ჩვენ შეგვიძლია ისინი განვასხვაოთ ერთმანეთისგან.

სქემა №2.4

ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალების 4 როლი დეივ ულრიხის მიხედვით



წყარო: Strategic Human Resource Management, Building Research-based Practice, 2008

ტრადიციულად, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მართვა გადაეცემოდა ჯგუფს, მაშინ როდესაც, სამომავლოდ, უპირატესობა მიენიჭება ადამიანური რესურსების მართვას ინდივიდუალურ დონეზე. ასევე, თუ ადრე კადრების დაიქირაებდნენ კონკრეტული სამუშაოს მიხედვით, მომავალში მათ დაიქირაებენ პერსპექტიულობის მიხედვით. როგორც Accenture-ის რეკრუტირების განყოფილების ხელმძღვანელი – ჯენიფერ კარპენტერი აცხადებს, მალე სამსახურში თანამშრომლებს რეზიუმეების მიხედვით აღარ აიყვანენ, პირიქით, დაიქირავენ დასწავლის უნარის გათვალისწინებით. კარპენტერი თვლის, რომ ამგვარი შედარება ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების მართვის როლს, როგორც სტრატეგიული პარტნიორის, რომელიც მოქმედებს სტრატეგიულად და პერსპექტიულად, ვიდრე ადმინისტრაციული პერსპექტივიდან.

დღესდღეობით, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი უფრო და უფრო პოპულარული ხდება მთელს მსოფლიოში. ხშირ შემთხვევებში,

გაკანსიის განაცხადები მოიცავს სამუშაო აღწერილობებს, მიმდინარე ტენდენციებს, რაც ნამდვილად არ არის გადაჭარბებული. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მართავენ დეპარტამენტებსაც. შესაძლოა დეპარტამენტში იყოს 3 ან მეტი ადამიანი, ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის ზომასა და სპეციფიკაზე. თუმცა აქაც, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის პასუხისმგებლობა გამოიხატება სამუშაო ძალის კოორდინაციაში, დაკომპლექტებასში, დაქირავებაში, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში და კორპორატიული კულტურის შექმნაში.

ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულება, რასაც ემსახურება ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი არის რეკრუტიზი და შერჩევა. რეკრუტიზი ეს არის პროცესი, რომ დაიქირაო შესაბამისი კადრი შესაბამის პოზიციაზე და მოიცავს როლების განსაზღვრას, აპლიკანტების გადარჩევას და მათთან კომუნიკაციას (წულაია, 2015). მცირე ზომის კომპანიებში, ადამიანური რესურსების სპეციალისტი შესაძლოა იყოს მხოლოდ ერთი ადამიანი, რომელიც მუშაობს რამდენიმე საკითხზე ერთდროულად, იმ დროს როდესაც დიდი ზომის კომპანიებში ერთზე მეტი ადამიანი მუშაობს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე და პასუხისმგებელია დეპარტამენტების სხვა წევრების კონტროლზეც. რაც შეეხება პიროვნულ მახასიათებლებს, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს უჯობესია ჰქონდეს კომუნიკაციის და გადაწყვეტილების მიღების კარგი უნარები, რომელიც დაეფუძნება ანალიტიკურ და კრიტიკულ აზროვნებას.

ახლა განვიხილოთ ოთხი მნიშვნელოვანი ასპექტი: 1. სამუშაო ძალის არსებული სტატუსი 2. შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები 3. გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები და 4. გზები/შესაძლებლობები/the path (Senyucel, 2009). ამ იდეის მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი უნდა აანალიზებდეს ძირითად საკითხებს. აღნიშნული თითქოს გავს SWOT ანალიზს იმისთვის, რომ მოხდეს ინფორმირება კომპანიაში მიმდინარე როგორც დადებით ისე უარყოფით ფაქტებზე. ყოველივე ეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს რომ იყოს მოვლენების ეპიცენტრში. ასევე, თუ ჩვენ განვიხილავთ სხვადასხვა როლებს (Haak, 2018), მათ შორისაა, როგორც აქსელერატორის, ცვლილებების გამომწვევს, მედიატორის, ექსპერიმენტატორის, დიზაინის შემქმნელის და სხვათა როლები. უფრო მეტიც, 2018 წელს ტენდენციების ახალმა რაუნდმა ხელი შეუწყო ადამიანური რესურსების მართვის ლანდშაფტის

ფორმირება (Moody, Golden, Tornone, 2018). ამის საწინააღმდეგოდ, გასულ წლებში როლები სრულიად განსხვავდებოდა არსებული რეალობისგან და საკმაოდ კომპლექსურიც იყო, ვიდრე დღეს. ეს ნიშნავს, იმას, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერმა შეიძინა სტრატეგიული მნიშვნელობა და ფუნქციები და გამოეყო ადმინისტრაციულ ფუნქციებს.

უახლესი ტენდენციების მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა შეითავსეს ქოუჩის როლიც. ყველაზე უფრო მარტივი განმარტებით, ქოუჩინგი ქმნის და წაახალისებს კომპანიის საერთო კლიმატს, რაც აუცილებელია ეფექტიანი შედეგების მისაღწევად. ის აუმჯობესებს დასაქმებულების არსებულ და მოსალოდნელ შედეგებს შორის კავშირს, ზრდის წარმატების მიღწევის ალბათობას დროული უკუკავშირის და მხარდაჭერის საშუალებით. სწავლების და განვითარების კუთხით, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი დასაქმებულებს ეხმარება მიმართულების მიცემაში, შესრულების გაუმჯობესებაში, შესაძლებლობების გამოვლენაში და დაბრკოლებების გადალახვაში (Johnson). ქოუჩინგი ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მიერ სხვადასხვა მიმართულებით გამოიყენება. თანამშრომლებთან ურთიერთობისას ეს არის მომავალზე ორიენტირებაში დახმარება, მიზნების დასახვა და სამომავლო პერსპექტივების ჩამოყალიბება (Erikson Coaching International). ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალები რეგულარულად აწყობენ ქოუჩინგის და კარიერული კონსულტირების შეხვედრებს რათა დასაქმებულებს დაეხმარონ პროფესიულ კიბეზე სვლაში (Grensing-Pophal, 2007).

ყოველივე ეს ნიშნავს იმას, რომ ქოუჩინგი სამომავლოდ იქნება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალის საქმიანობაში.

დღესდღეობით გლობალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების პარალელურად, მნიშვნელოვანია ბაზარზე არსებულ ცვლილებებზე დროული რეაგირება, რათა კომპანიამ შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა, და ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა კომპანიაში პასუხობდეს გლობალურ მოთხოვნებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციისთვის ძლიერი ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ყოლა ძლიერი კომპეტენციებით დაკავშირებულია ბიზნესის გრძელვადიან ეფექტიან შესრულებასთან (Strategic Human Resource Management, Building research-based practice, 2008).

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ბევრმა „გურუმ“ სფეროს პეროფესიონალების სტრატეგიული როლის განავითარებას და გაფართოებას შეუწყო ხელი. კანადის კონფერენციის ანგარიშიდან ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების უმრავლესობა გრძნობს, რომ ისინი არ არიან ჩართული კომპანიის სტრატეგიული გეგმების შედგენაში. 155 უმაღლესი რგოლის მენეჯერს შორის ჩატარებული კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტების 63 პროცენტის აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი არასოდეს, იშვიათად ან მხოლოდ ზოგიერთ შემთხვევაში წარმოადგენს კომპანიის ზოგადი სტრატეგიის მნიშვნელოვან ნაწილს. დანარჩენი 37 პროცენტი ფიქრობს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. კონფერენციის მკვლევარების მიხედვით, დასაქმებულები, რომლებიც ხელს უწყობენ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მონაწილეობას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, საკმარისად კარგად აქვთ გააზრებული თავიანთი ფუნქციები კომპანიაში. „ეს არის ძლიერი კორელაცია იმ კომპანიებს შორის, რომლებიც ამბობენ, რომ ადამიანური რესურსები ყოველთვის დაკავშირებულია სტრატეგიულ პროცესებთან და რამდენად კარგად ესმით კომპანიაში დასაქმებულებს საით ისწრაფვის მათი კომპანია“ - განაცხადა ბრაიან ჰაკეტმა (Bratton, Gold, 2003). ადამიანურ რესურსებზე მოქმედი ფაქტორები არ არის მუდმივი, ისინი ცვალებადია გარემოს და გლობალური ცვლილებების პარალელურად. უფრო მეტიც, ბენჯამინი (2018) ხაზგასმით აღნიშნავს ადამიანური რესურსების მართვაზე გავლენას ახდენს გარე და შიდა ფაქტორები როგორებიცაა: 1. კონკურენცია 2. ანაზღაურება 3. კანონმდებლობა 4. დასაქმებულთა შორის ურთიერთობები. იმდენად, რამდენადაც კონკურენცია კონკრეტულ ინდუსტრიაში ზემოქმედებს ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე დაიქირავოს კვალიფიციური მუშახელი. ასევე, შრომის მიწოდება ზოგიერთ შემთხვევაში განსაზღვრავს ანაზღაურებას, რაც ბიზნესმა უნდა შესთავაზოს შრომის ძალას. კანონმდებლობა თავისთავად განსაზღვრავს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ურთიერთობებს და ადგენს კანონიერი ქცევის ჩარჩოს, განსაზღვრავს სამუშაო საათებს და შევსებულებას. რაც შეეხება დასაქმებულთა შორის ურთიერთობებს, ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც განსაზღვრავს სამუშაო გარემოს და ადგენს კორპორატიულ კულტურას კომპანიაში. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ყოველთვის

ცდილობს შეინარჩუნოს სტაბილური ურთიერთობა დასაქმებულებს შორის, შექმნას შიდა პოლიტიკური ჩარჩო და მხარი დაუჭიროს მას.

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს, ისე როგორც სხვა ქვეყნებში განსხვავებული როლების შესრულება აკისრიათ. 2018 წლის აპრილის თვეში დასაქმების ორ პორტალზე – www.jobs.ge, www.hr.ge სხვადასხვა კომპანიის 50 ვაკანტური პოზიციის შესწავლის საფუძველზე კონკრეტული ფაქტები გამოიკვეთა. შესწავლილ იქნა სამუშაო აღწერილობები და ვაკანსიის შინაარსობრივი მხარე (Tielidze, 2018). შედეგად, აღმოჩნდა, რომ უმეტეს შემთხვევებში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლები და პასუხისმგებლობა მოიცავს ადმინისტრაციულ აქტივობებს, როგორცაა: რეკრუტინგის მართვა, ვაკანსიის განაცხადების შედგენა, კორპორატიული ღონისძიებების დაგეგმვა და კოორდინაცია, ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებული პროექტების მართვა. მხოლოდ კომპანიათა მცირე რაოდენობის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიები მოიცავს არაბიუროკრატიულ და სტრატეგიულ აქტივობებს, როგორცაა: სამომავლო საჭიროებების პროგნოზირება, რეკრუტინგის სოფტის განვითარება და მართვა, ადაპტაცია გარემოსთან და სიახლეების დანერგვა ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მხრიდან. ამასთან ერთად, დადგინდა, რომ კომპანიების უმრავლესობას არ აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის, სპეციალისტის, თუ ბიზნეს პარტნიორის როლი. ვფიქრობ, ეს ფაქტი აიხსნება იმით, რომ არამხოლოდ საქართველოში, არამედ გლობალურად, მენეჯერების როლი მკაფიოდ არ არის განსაზღვრული. ქართული კომპანიების მიერ გამოცხადებულ ვაკანსიებში მკაფიოდ არ ჩანს პოზიციისთვის განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობები. შესასრულებელი ვალდებულებები ძირითადად მოიცავს ადმინისტრაციულ აქტივობებს -ხელშეკრულებების შედგენა, სამუშაოზე გამოცხადება და ა.შ. (Paichadze, Chokheli, Keshelashvili, Kharkheli, Tielidze, Tchuradze, 2016). ასევე აიხსნება იმით, რომ ორგანიზაციებს მათი ზომის და მახასიათებლების გათვალისწინებით განსხვავებული მოთხოვნები გააჩნიათ, შესაბამისად, ზოგიერთ შემთხვევაში მხოლოდ ერთი ან უფრო მეტი ადამიანი მუშაობს ადამიანური რესურსების მიმართულებით. აღნიშნული მსჯელობა ფაქტითაც დასტურდება, რომ მცირე ზომის კომპანიების მოთხოვნები ვაკანსიებთან და შესასრულებელ ფუნქცია-მოვალეობებთან დაკავშირებით არ არის

თანხვედრაში. მაგალითად, მცირე ზომის კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მიმართ მოთხოვნები მცირე ჩამონათვალით შემოიფარგლება და არ მოიცავს სტრატეგიული ხედვების. მცირე ზომის კომპანიებს სურთ, რომ დაიჭირონ ისეთი მენეჯერები, რომლებიც შეასრულებენ ოფისის საქმეს, ტექნიკურ და რუტინულ სამუშაოს. შედარებით დიდი ზომის კომპანიების მოთხოვნები უფრო ფართოა, რაც აისახება მათ მიერ გამოქვეყნებულ ვაკანსიის განაცხადებშიც.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ნაჩვენებშია ვაკანსიის განაცხადების კარგი და ცუდი მაგალითები. (ცხრილი N2.1) აღნიშნული მაგალითები წარმოაჩენს არსებულ ტენდენციებს კომპანიის მიერ გამოქვეყნებულ ვაკანსიებში. კარგ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს მოეთხოვება სტრატეგიული პარტნიორის, ცვლილების აგენტის, შიდა კოსულტანტის როლის შესრულება, როგორც ეს იყო ნაჩვენები ულრიხის მოდელში. როგორც ბიზნეს პარტნიორმა უნდა მოახდინოს კოორდინაცია სხვა დეპარტამენტებთან იმისთვის, რომ უპასუხოს ბაზრის მოთხოვნებს. როგორც ცვლილებების აგენტი, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ქმნის ინოვაციურ მიდგომებს და გასცემს რჩევებს. როგორც შიდა კონსულტანტი, მუშაობს კოლეგებთან რათა გააანალიზოს, დასვას დიაგნოზი და მოძებნოს პრობლემის გადაჭრის გზები. ერთი მნიშვნელოვანი ტენდენცია რაც გამოიკვეთა ვაკანსიების შესწავლისას იყო ის, რომ არც ერთი დამსაქმებელი არ ითხოვდა პროფესიულ სერთიფიკატს აპლიკანტის მხრიდან.

ცხრილი N2.1

ვაკანსიის განაცხადების კარგი და ცუდი მაგალითები

პასუხისმგებლობების ჩამონათვალი (კარგი მაგალითი)	პასუხისმგებლობების ჩამონათვალი (ცუდი მაგალითი)
რეკრუტინგის არსებული მოდელის განახლება და ახლის შექმნა	
ხაზობრივ მენეჯერებთან სისტემატური კომუნიკაცია ადამიანური რესურსების საჭიროებების განსაზღვრის მიზნით	რეკრუტინგი და ინტერვიუების დაგეგმვა
პროგრამის განახლება და პროცესის მართვა	ინტერვიუების წარმართვა

დოკუმენტების მომზადება (ბრძანებები, რეგულაციები და ა.შ)	
ვაკანსიების გამოცხადება, ბიზნეს ვიზიტების დაგეგმვა	
პერსონალის განვითარების საჭიროებების კვლევა	შეფასების სისტემის დანერგვა
ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შენარჩუნება და განვითარება	
სამუშაო აღწერილობების მუდმივი განახლება	დეპარტემენტის ხელმძღვანელის მითითებების შესრულება
ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება ბიზნესის ზოგად სტრატეგიასთან შესაბამისობის გზით	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

როგორც ჩანს, დამსაქმებლის მოთხოვნები ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციებზე განსხვავებულია. ამ ფაქტს ხშირად განაპირობებს კომპანიის ზომა, საქმიანობის სფერო, ფინანსური რესურსები და ზოგჯერ, კომპანიის წარმომავლობაც. ორგანიზაციის სიდიდე ადამიანური რესურსების მენეჯერებს აკისრებს მოვალეობათა უფრო ფართო სპექტრს, მცირე ზომის კომპანიისგან განსხვავებით. თუ ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს გამოიყენებს სტრატეგიულად, ის გახდება კომპანიის ადამიანური რესურსების მულტიპლიკატორი (Adamson, 2009). ცხრილი N2.1 აჩვენებს, რა მოთხოვნები წაყენება მენეჯერს როგორც ბიზნეს პარტნიორს. ახალი როლის შექმნა კი წარმოშობს ადამიანური რესურსების მართვაზე მომუშავე ჯგუფის თითოეული წევრისთვის ახალ საკითხებს, თუმცა, არის საერთო აქტივობები და ქმედებები რაც საერთო ჯამში ზრდის კომპანიის წარმატების მაჩვენებელს. ზოგიერთი ასეთი აქტივობა მოიცავს: ლიდერობას, მომავალზე ორიენტირებულობას, მოქნილობას და კრეატიულობას, ღირებულებების გადაცემას. ამ ჩამონათვალში ყველაზე მნიშვნელოვანია, ის, რომ ძლიერ ლიდერს შეუძლია ნათელი ხედვის ჩამოყალიბება, სხვა წევრების მოტივირება და დახმარება შესასრულებელ საქმეებში. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალს შეუძლია უზრუნველყოს თანამშრომლები ღირებულებების აღქმით, თუ როგორ

არის შესაძლებელი ცვალებადმა გარემომ, ორგანიზაციულმა ფაქტორებმა და სამუშაო ძალამ უზრუნველყოს ზეგავლენის მოხდენა ბიზნესზე იმგვარად, რომ ეს იყოს დაკავშირებული ადამიანური რესურსების საჭიროებებთან. ბაზრის გლობალიზაცია ქმნის ბაზრის მოქნილობის და კრეატიულობის იდეას, რომ ბიზნესი უნდა იყოს წარმატებული ახალ ლოკაციებზე ახალი სამუშაო ძალით და ახალი მომხმარებლებით.

ადამიანური რესურსების მენეჯერების როლზე საკმაოდ ბევრი ვისაუბრეთ. ის რომ ყოველდღიურად გლობალურად ცვალებად გარემოში ბიზნესი დგას გამოწვევების წინაშე, ყოველივე ეს აისახება არამხოლოდ ბიზნეს საჭიროებზე, არამედ ბიზნესის კონკრეტულ მიმართულებებზე, როგორცაა მარკეტინგული სტრატეგიები, ფინანსები და მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვის სფეროც. ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოების 2011 წლის კვლევის თანახმად, მომდევნო 10 წელიწადში აღნიშნული სფერო გარკვეული გამოწვევების წინაშე დგას, როგორებიცაა: ნიჭის კონკურენცია, სამუშაო ძალის დაგეგმვა, ცვლილებები სამუშაო ძალაში, ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა. ეს ნიშნავს, რომ დღეს კომპანიები აწყდებიან სხვადასხვა სახის სირთულეებს, რომელიც დაკავშირებულია სწორედ ადამიანური რესურსების კომპლექსურად მართვასთან. ეს გამოწვევები დღესდღეობით შემდეგნაირად გამოიყურება:

1. კანონებთან და რეგულაციებთან შესაბამისობა – შრომის კოდექსი არეგულირებს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ურთიერთობებს, შრომის სათანადო პირობების შექმნის, ანაზღაურების, სქესის, ასაკობრივი დისკრიმინაციის კუთხით. ორგანიზაციების უმრავლესობაში, ადამიანური რესურსების მართვა ასევე გულისხმობს ანაზღაურების და სარგებლის მართვის პროგრამებს, რომელიც ასევე მკაცრად რეგულირებულია;
2. თანამშრომელთა ჩართულობა – ბიზნესის განვითარებისთვის თითოეული თანამშრომლის აქტიურობა და ჩართულობა მნიშვნელოვანია. ჩართულობისთვის კი აუცილებელია მოტივაცია, რადგან ეს დიდწილად განსაზღვრავს კომპანიის შედეგებს და ეფექტიანობაზე ახდენს გავლენას;
3. ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვა – ნიჭის მოზიდვა დიდ მატერიალურ და დროი რესურსს მოითხოვს. ბიზნესისთვის ხშირად რთულია ბალანსის შენარჩუნება ბიზნესის ნორმალურ ფუნქციონირებასა და სათანადო კადრების დაქირავებას შორის. ამასთან ერთად, რთულია პროგნოზირება

იმისა, თუ რომელი კანდიდატი იქნება ყველაზე შესაბამისი დროის კონკრეტულ პერიოდში;

4. ლიდერობის განვითარება – კადრების დატრენინგება და განვითარება ხშირად კომპანიებისთვის პრიორიტეტული არ არის. ეს ნიშნავს იმას, რომ მცირე ზომის კომპანიებში კომპანიის დირექტორები არ გზავნიან საკუთარ თანამშრომლებს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ლიდერული უნარებისა განსავითარებლად;
5. შესრულების მართვა – ეფექტიანი შესრულების მართვის სისტემა მოითხოვს დიდ დროს და რესურსს, მხარდაჭერას აღმასრულებელი დირექტორისა და უფროსი მენეჯერების მხრიდან. სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში ეს უკანასკნელიც არ არის გათვალისწინებული კომპანიის პრიორიტეტად;
6. შთაბეჭდავი კორპორატიული კულტურის შექმნა – ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ურთიერთობას სხვადასხვა ბუნების, კულტურის, სქესის ასაკის მქონე ადამიანებთან, რაც ნიშნავს იმას, რომ კომპანიაში უნდა იყოს იმგვარი კორპორატიული გარემო, რომ მიუხედავად ჯგუფებს შორის სხვადასხვაობისა, თანამშრომლებმა ერთ გუნდად იგრძნონ თავი;
7. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერიდან ბიზნეს პარტნიორამდე – დღეს ბიზნეს პარტნიორის როლი მენეჯერებისთვის არის ნამდვილი გამოწვევა. ეს ნიშნავს იმას, რომ ადმინისტრაციულ ვალდებულებებს თანდათანობით ანაცვლებს სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხები

როგორც ზემოთ აღვნიშეთ, ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც პროფესია - გამოწვევაა. ადამიანური რესურსების მენეჯერები ავითარებენ და ნერგავენ ადამიანური რესურსების პოლიტიკას, გასცემენ რჩევებს კომპანიის პოლიტიკის განხორციელებისა და შრომის კოდექსის შესახებ, ანავითარებენ ეფექტიან სამუშაო სტრუქტურებს, ხელს უწყობენ დასაქმებულების შესაძლებლობების განვითარებას, აკეთებენ პროგნოზს, ამაღლებენ თანამშრომლების მოტივაციას, წარმოაჩენენ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წვდილს ბიზნესის ეფექტიანობისთვის და არამარტო. იმისთვის, რომ აღნიშნული ფუნქციები განხორციელდეს წარმატებით, სჭირდება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერმა მოირგოს სხვადასხვა როლები, როგორებიცაა სტრატეგიული პარტნიორი ან ცვლილებების აგენტი, ადმინისტრაციული ექსპერტი და დასაქმებულთა ადვოკატი.

ახალი კომპანიების შექმნასთან და ზრდასთან ერთად, ასევე, ახალი რეგულაციების და კანონების ამოქმედებით იზრდება მოთხოვნა მაღალკვალიფიციურ და განათლებულ სპეციალისტებზე, რომლებიც ესმარებიან კომპანიებს ახალი რეგულაციების და დასაქმებულთა საჭიროებებზე მორგებული პოლიტიკის შექმნაში.

ზემოთ მოყვანილი მსჯელობიდან აშკარაა, რომ მცირე ზომის ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ოთხ ძირითად ფუნქციას ასრულებენ: შერჩევა, დაკომპლექტება, ტრენინგების მართვა, განვითარება და შენარჩუნება. დამსაქმებლის მხრიდან იშვიათად მოითხოვება ყველა ზემოთგანხილული როლი, რაც მნიშვნელოვანია კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვისთვის ზოგადად. აგრეთვე საკმაოდ დაბალია მოთხოვნა სერტიფიცირებულ სპეციალისტებზე, ვინაიდან და რადგანაც შერჩევა, თანამშრომლების დაზღვევის კოორდინაცია, საქამიანი კორესპონდენციის წარმოება რომელიმე უცხო ენაზე, კორექტირება, დაარქივება და ანგარიშების წერა არ მოითხოვს სპეციალიზებულ ცოდნას, მოითხოვს გამოცდილებას. სხვა შემთხვევაში, დამსაქმებელი კომპანია მოითხოვს მეტ პასუხისმგებლობას თანამშრომლის მხრიდან, ვიდრე საქმის წარმოება და ადმინისტრირება, რაც მიუთითებს ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობის ზრდაზე ორგანიზაციისთვის. ნათელია ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალი უნდა ასრულებდეს უფრო მეტად სტრატეგიულ ვიდრე ადინისტრაციულ როლს, რაც საბოლოოდ აისახება კომპანიების სტრატეგიულ განვითარებაზე.

ვაკანსიის განაცხადების შესწავლის საფუძველზე დადგინდა, რომ მენეჯერების მიმართ წაყენებული მოთხოვნები მცირე ზომის კომპანიებში არ მოდის თანხვედრაში უფრო დიდი ზომის კომპანიებთან, რაც ბაზარზე არსებული მოთხოვნა-მიწოდების პრინციპით და გაზრდილი კონკურენციით აიხსნება. ხშირად კომპანიის ზომა განსაზღვრავს მენეჯერის მიერ შესასრულებელ მოვალეობებს. აღნიშნული ფაქტი, ასევე, შეიძლება გამოწვეული იყოს კომპანიაში დასაქმებულთა რაოდენობით, ფინანსური რესურსებით და კომპანიის წარმომავლობით.

2.4. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როგორც სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტი

HR სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს დაგეგმვა წარმოადგენს და ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ბიუჯეტის და მარკეტინგული

სტრატეგიების დაგეგმვა და სხვ. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა ზოგადად განიხილება, როგორც პროცესი, რომელიც ახდენს დასაქმებულთა მოსალოდნელი საჭირო რაოდენობის შესახებ იდენტიფიცირებას მომავალში. კომპანიებს შეუძლიათ წინასწარი ანალიზის საფუძველზე მოახდინონ მოსალოდნელი საფრთხეების და მოთხოვნების წინასწარ შეფასება, როგორცაა მაგალითად, ე.წ. სამი „C“-ს (შესაძლებლობები, შემადგენლობა, კულტურა) ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია დადგენა, თუ სად იმყოფება კომპანია მოცემულ ეტაპზე. თუმცა, ყოველდღიური ცვლილებები აისახება ბიზნესზეც. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვა სწორედ ასეთი ცვლილებების მართვას შეეხება.

დაგეგმვა ასევე განმარტებულია, როგორც უწყვეტი პროცესი რეგულარული და სტრუქტურირებული დაგეგმვის დროს (Aslam H, Aslan M, Ali, Habib & Jabeen, 2013). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი HRM პროგრამაში (Samwel, 2018). კვლევები აჩვენებს, რომ საშუალო და დიდი ზომის კომპანიების 80% HRP იყენებს რეგულარულად (Craft, 1988). დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებას იმგვარად, რომ ისინი თანხვედრაში მოდიოდეს სტრატეგიულ მიზნებთან, რაც საბოლოო ჯამში სრულყოფილი სტრატეგიის ჩამოყალიბების გზით ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განვითარებას განვითარებას განაპირობებს (Robbins & Judge, 2013).

SHRP არის ადამიანური რესურსების საჭიროებების და ანალიზის პროცესი, რომელიც თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ორგანიზაციის მიზნებთან. დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად უნდა შემცირდეს დრო სამუშაო მოთხოვნების ჩამოყალიბებიდან სასურველი კანდიდატის არჩევამდე. ეს ნიშნავს იმას, რომ HR უნდა იყოს ინფორმირებული შრომის ბაზრის შესახებ, თუ როგორ არის შესაძლებელი ბაზარსა და კომპანიას შორის მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსება. დაქირავება დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რომლის დროსაც ბევრი ინდივიდიდან ირჩევა მხოლოდ ის, რომელიც კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიას შეესაბამება. დღეს, HRP როგორც სტრატეგიულ-ოპერაციული პროცესი უნდა გადავიდეს ტრადიციული დაქირავებიდან პროგნოზირებასა და წარმატების დაგეგმვაზე, რაც კომპანიის შიდა პროცესებს მოუტანს წარმატებას. ეფექტიანმა HRP შესაძლოა შეამციროს უსარგებლო

თანამშრომელთა შენახვის ხარჯი. დაგეგმვის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი რამდენად ეფექტიანად ასორციელებს რესურსების ინტეგრირებას ბიზნეს პროცესებთან. სტრატეგიული ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ეფუძნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს და ხაზობრივ მენეჯერებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობას (Teena & Sanjay, 2014). SHRM შეუძლია განსაზღვროს, როგორც ადამიანური რესურსების მიზანმიმართული დაგეგმვა, ისე მათი შესაბამისობა კომპანიის მიზნებთან.

კრაფტის (1980) თანახმად, იმ კომპანიებმა, რომლებმაც კარგად იციან თუ რა მახასიათებლებს ეძებენ აპლიკანტებში, შეუძლიათ საგრძნობლად გააუმჯობესონ დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება, რაც ხელს შეუწყობს ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვას კომპანიაში.

ვოლკერის (1980) მიხედვით, კომპანიას შეუძლია განსაზღვროს სამუშაო ძალის შემადგენლობა, რომლითაც მას შეეძლება მიაღწიოს სტრატეგიულ მიზნებს. ამისთვის მან სამუშაო ძალა უნდა დაიქირაოს იმგვარად, რომ შეძლოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევა.

ჯექსონი და შულერი (1990) ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ გარემო პირობების ცვლილებასთან ერთად, ჩნდება ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცვლილების საჭიროება. დაგეგმვის აუცილებლობას ასევე, განაპირობებს დემოგრაფიული ცვლილებები, ტექნოლოგიური ცვლილებები და გაზრდილი კონკურენცია. დაგეგმვას ხორციელებენ დაგეგმვის სპეციალისტები მენეჯერებთან კონსულტაციის და მუდმივი ინტერაციის საფუძველზე. კომპანიები ასევე, იმასაც აანალიზებენ, რომ ადამიანურ რესურსებზე კონკრეტირებისთვის აუცილებელია განავითარონ როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი გეგმები. იმის გამო, რომ დაგეგმვის სპეციალისტები ჩართული არიან ისეთი პროგრამების შემუშავებაში, რომელიც ემსახურება ბიზნეს საჭიროებებს, მათ შეუძლიათ ამ გზით ზეგავლენა მოახდინონ ბიზნესზე, თუმცა, ამავდროულად ისინი დგანან გაზრდილი პასუხისმგებლობებისა და გამოწვევების წინაშე. კონკურენტული პირობების ზრდის გამო, კომპანიებისთვის განსაკუთრებით რთულია სასურველ შედეგებზე გასვლა, რადგან ხშირად დასაქმებულთა სურვილები და მოლოდინები არ თანხვდება კომპანიის მთავარ მიზნებს.

დაგეგმვა შესაძლოა იყოს მარტივი ან კომპლექსური, პერსონალური ან არაპერსონალური, დაფარული ან გამოკვეთილი. მაგალითად, ადამიანური

რესურსების მენეჯერი მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის შესაძლოა იყენებდეს ეკონომეტრიკის კომპლექსურ მეთოდებს ან უბრალოდ პირად შეხვედრებს უშუალოდ პერსონალთან (Lunenburg, 2012).

როგორც უკვე ვახსენეთ, ადამიანური რესურსების დაგეგმა იწყება საჭირო ოდენობის რესურსების შეფასებით განსხვავებულ დონეზე განსხვავებულ დეპარტამენტებში. მთავარი ეტაპები მოიცავს შემდეგს (Pradeesh, 2011):

- ✚ არსებული და სამომავლო საჭიროებების განსაზღვრა;
- ✚ რელევანტური ოდენობის ადამიანური რესურსების არჩევა არსებული რაოდენობიდან;
- ✚ დაქირავება ისეთ პოზიციებზე, რომელიც არის აპლიკანტების გამოცდილების შესაბამისი;
- ✚ შერჩეული ადამიანების ინფორმაციით უზრუნველყოფა სამუშაო გარემოს შესახებ;
- ✚ ხელშეკრულების შეწყვეტა იმ შემთხვევაში, თუ მათი რესურსები აღარ მოდის თანხვედრაში კომპანიის საჭიროებებთან და არ არსებობს გაუმჯობესების პერსპექტივა.

ზემოსხენებული ეტაპების არათანმიმდევრული შესრულების ან შეუსრულებლობის შემთხვევაში, მივიღებთ არასათანადოდ შერჩეული კადრების რაოდენობის ზრდას, დაგეგმილი აქტივობების შეუსრულებლობას, არარელევანტურად შერჩეულ პერსონალიზე გაწეული ხარჯის ზრდას და საბოლოო ჯამში შესრულების ნეგატიურ შედეგებს. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების საჭიროების სამომავლო შეფასების საფუძველზე ორგანიზაცია გამოხატავს მზაობას კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის ბაზარზე იმ ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, რესურსებთან დაკავშირებულ საკითხებზე რეაგირებას ახდენს მხოლოდ პრობლემის წარმოშობის დროს (Daft, 2010).

იმისთვის, რომ კომპანიამ შეიძინოს კონკურენტული უპირატესობა მის მსგავსი კომპანიებისგან განსხვავებით, გოულდმა (1984) თავის შრომებში ახსნა, რომ განსახვავებული სტრატეგიული ადამიანური რესურსების ფუნქციების გამოყენების საფუძველზე, შესაძლოა ისეთი ფუნქციების აღმოჩენა, რაც გადამწყვეტ როლს თამაშობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების გზაზე. HR დაგეგმვა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების საჭიროებების პროგნოზირებას და ვაკანტური ადგილებზე სავარაუდო კანდიდატებით შევსებას. დაგეგმვის პროცესი კომპლექსურია და აუცილებელია როგორც შიდა ისე გარე სხვადასხვა

ფაქტორების გათვალისწინება, როგორცაა, ბიზნეს გარემო, ტექნოლოგიური სიახლეები, კომპანიის ბრუნვის მაჩვენებელი, სავარაუდო კანდიდატების გამოცდილება და კვალიფიკაცია, მათი განათლების საფეხური. მეცნიერთა შრომებში მეტნაკლებად განსხვავებულ ტიპოლოგიას ვხვდებით, მაგალითად დაგეგმვა მოიცავს სამ კომპონენტს: სამუშაო ძალის პროგნოზირება; მოთხოვნის და მიწოდების მართვა შრომის ბაზარზე; მოთხოვნა მიწოდებას შორის ბალანსის შენარჩუნება (Aslam H, Aslan M, Ali, Habib & Jabeen, 2013; Chowdhury, 2000). თუმცა იდეა მაინც ერთია. HRP ყველაზე სრულყოფილი ჩამონათვალი მოიცავს:

1. ორგანიზაციული გეგმების და მიზნების ანალიზი;
2. სამუშაო ძალის მოთხოვნის პროგნოზირება;
3. სამუშაო ძალის მიწოდების პროგნოზირება;
4. სამუშაო ძალის მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის ხარვეზების შეფასება;
5. მოთხოვნა მიწოდებას შორის ბალანსის შენარჩუნება;

დაგეგმვა მიზნად ისახავს ორგანიზაციული საჭიროებების პროგნოზირებას, სამუშაო ძალის მოთხოვნა-მიწოდების არსებული მდგომარეობის მხედველობაში მიღებას თანამშრომელთა დაკომპლექტებისთვის და მათ შორის დისბალანსის იდენტიფიცირებას (Santos, Zhang, Gonzalez & Byde, 2009). უმჯობესია, დაგეგმვის პროცესი განხორციელდეს ბიზნესის დაგეგმვის პარალელურად.

მოდელი (იხ. სქემა №2.5) ნათლად წარმოაჩენს, HRM გარემოსა და რესურსების განაწილებას მიკრო გარემოსა და ორგანიზაციული რესურსების განაწილების პარალელურად. HRP დაგეგმვის ეტაპები უნდა მიყვებოდეს სრულად ბიზნეს გარემოს დაგეგმვის და ანალიზის საფეხურებს. ე.წ „პარალელური დაგეგმვის მოდელი“ (ავტ. Scrinivas R. Kandula, 2005-Human Resource Management in Practise with 300 Models, Techniques and Tools) არსი ორგანიზაციული დაგეგმვის პარალელურად HR დაგეგმვის ჩამოყალიბება. სქემა აჩვენებს, რომ ბიზნეს დაგეგმვის ეტაპები შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ადამიანური რესურსების დაგეგმვასთან.

სქემა აჩვენებს, რომ HRP არის ორგანიზაციის ბიზნეს გეგმის ნაწილი. ბიზნეს გეგმა დაკავშირებულია სხადასხვა მიმართულებასთან, კერძოდ, ტექნოლოგიასთან, წარმოებასთან, მარკეტინგთან, ფინანსებთან და ა.შ. თითოეული გეგმა უნდა გაანალიზდეს ქვე-გეგმად და დეტალურ პროგრამად და განისაზღვროს დრო, როდესაც უნდა მომზადდეს HR გეგმები. ორგანიზაციის სამომავლო სტრუქტურა

და სამუშაოს აღწერილობა უნდა იყოს ნათელი, რათა შემდგომში არ გართულდეს HR შეფასება. როულენდის (1981) კვლევის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობოდა HRP და სტრატეგიული ბიზნეს დაგეგმვის თემის გამოკვლევას, თუ როგორ ურთიერთქმედებდნენ ერთმანეთზე? იყვნენ თუ არა HR მენეჯერები სტრატეგიული ბიზნეს გეგმის განვითარების ადრეულ ეტაპზე ჩართულები? გამოკითხულ 20 კომპანიიდან მხოლოდ 5 მათგანს ჰქონდა კარგად ინტეგრირებული სისტემა, 4 დან 3 კი ჩართული იყო სტრატეგიის განვითარების ადრეულ ეტაპზე. ეს სამი კომპანია კი იყო გამოკითხულთაგან ყველაზე დიდი ზომის და მაქსიმალურად აკონტროლებდა ბაზარს. ამასთან ერთად, კვლევამ აჩვენა უმნიშვნელო ინტერაქცია პერსონალსა და სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტებს შორის.

სქემა №2.5

HR დაგეგმვა ბიზნეს დაგეგმვის პარალელურად

ბიზნესის დაგეგმვის ეტაპები

- მისიის ფორმულირება;
- მაკრო გარემოს ანალიზი;
- მაკრო რესურსების ანალიზი
- ბიზნეს ვარაუდების ჩამოყალიბება
- ბიზნეს შედეგები
- ბიზნესის კრიტიკული საკითხები
- სტრატეგიის განვითარება და შეფასება
- დადასტურება

HRP ეტაპები

- ბიზნესის ნდობის ჩამოყალიბება
- HRM გარემოს ანალიზი
- HRM რესურსების ანალიზი
- HRM ვარაუდები
- HRM შედეგები
- კრიტიკული HRM საკითხები
- HRM სტრატეგიები და შეფასება სტრატეგიულ ბიზნეს გეგმასთან შესაბამისობისთვის

წყარო: Gloria Harusha, The Importance of Human Resource Management for an Organization Success

შეფასების პროცესს კიდევ უფრო ამარტივებს სამუშაოს ანალიზის (Job analysis) ეტაპი. სამუშაოს ანალიზი უზრუნველყოფს ღირებული ინფორმაციის მიწოდებას დაინტერესებულ მხარეთათვის თანამშრომელთა სამომავლოდ დაკომპლექტების კუთხით (Lunenburg, 2012). კომპანიის მენეჯერი, ფინანსური ანალიტიკოსი, მარჯეტინგის მენეჯერი თუ სტატისტიკოსი ყველა ეს ჩამონათვალი სამუშაო პოზიციებს წარმოადგენს. იმისთვის, რომ კონკრეტულ პოზიციაზე შეირჩეს რელევანტური კადრი აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს თუ რა მოთხოვნები არსებობს ამა თუ იმ პოზიციისთვის კომპანიაში. სამუშაოს ანალიზი ეს არის

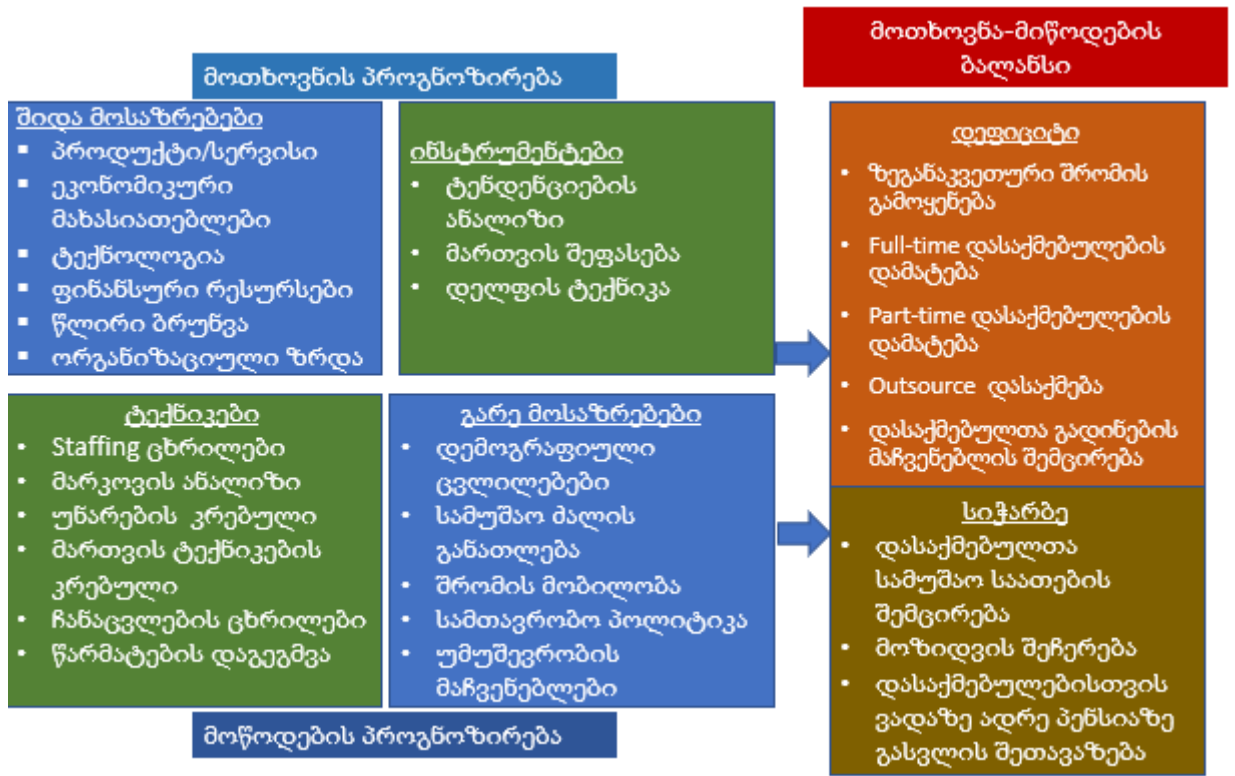
პოზიციების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და სისტემატური გამოცდა რეალურ გარემოში (U.S. Department of Labour, 2012). სამუშაოს ანალიზი მოიცავს ორ ნაწილს: სამუშაო აღწერილობა და სამუშაო სპეციფიკაცია. სამუშაო აღწერილობა მოიცავს წერილობით განაცხადს, სადაც წარმოდენილია კონკრეტული პოზიციისთვის განსაზღვრული პასუხისმგებლობები, ეს ჩვეულებებისამებრ მოიცავს სამუშაოს სახელს, სამუშაოს მიზანს, და ვალდებულებების ჩამონათვალს. რაც შეეხება სამუშაო სპეციფიკაციას, მოიცავს აუცილებელ უნარებს და კვალიფიკაციას, რასაც ნდა აკმაყოფილებდეს პოტენციური კანდიდატი იმისთვის, რომ შეძლოს კონკრეტული პოზიციის დაკავება მომავალში. (Lunenburg, 2012).

შეფასების ეტაპის ლოგიკური გაგრძელებაა პროგნოზირება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციისთვის სამომავლო საჭიროებების განსაზღვრას. სქემაზე ნაჩვენებია ადამიანური რესურსების მოთხოვნა-მიწოდების პროგნოზირების დროს გასათვალისწინებელი ფაქტები.

თუ კომპანიის მთავარი კომპონენტი პროგნოზირება არის ვარაუდი საჭირო რესურსების რაოდენობის და ტიპის განსაზღვრის შესახებ, მაშინ რჩება კითხვა როგორ არის შესაძლებელი პროგნოზირების გაკეთება?

სქემა №2.6

მოთხოვნა-მიწოდების პროგნოზირების კომპონენტები



წყარო: SouthEastern Oklahoma State University
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2 Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf>

გამომდინარე იქიდან, რომ პროგნოზირების დროს გასათვალისწინებელია არაერთი ფაქტორი – ფირმის კონკურენტული სტრატეგია, ტექნოლოგიები, სტრუქტრა და პროდუქტიულობა, რომელიც გავლენას ახდენს შრომის მოთხოვნაზე. პროგნოზირებაზე ზეგავლენას ახდენს ასევე ბიზნეს ციკლი - ეკონომიკური და სეზონური ტენდენციები. ამასთან ერთად, პროგნოზირების დროს მხედველობაში მიიღება კვალიფიციური სამუშაო ძალის პოტენციურ მიწოდება როგორც შიდა, ისე გარე წყაროებიდან; სტრატეგიული დაგეგმვა მიწოდება-მოთხოვნის ბალანსის შენარჩუნებისთვის და სამუშაო აღწერილობის მომზადებას ხაზობრივ მენეჯერებთან ერთად.

მოთხოვნის პროგნოზირება ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც ფასდება სამომავლოდ მოთხოვნილი თანამშრომელთა რაოდენობა, შესაბამისად მათი კომპეტენციები და უნარები. პროგნოზირების საფუძველი არის წლიური ბიუჯეტი და გრძელვადიანი ბიზნეს გეგმა, რომელიც წარმოდგენილია აქტივობების სახით, რაც უნდა შეასრულოს ფუნქციურად თითოეულმა დეპარტამენტმა. მაგალითად, საწარმოო ტიპის კომპანიაში ბიუჯეტი უნდა წარმოდგინდეს საწარმოო გეგმად და შემუშავდეს კონკრეტული ციფრები და პოდუქტების სახეობები, თუ რა უნდა

შესრულდეს გარკვეულ პერიოდში. ამ ინფორმაციის საფუძველზე უნდა მომზადდეს დეტალური ინფორმაცია, რაც გავლენას მოახდენს დასაქმებულების რაოდენობის ზრდაზე ან კლებაზე.

მოთხოვნის პროგნოზირების სიზუსტე მენეჯერებს უზრუნველყოფს ინფორმაციით, რაც მათ სჭირდებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია ადამიანთა ზუსტი რაოდენობის და საკმალიფიკაციო მოთხოვნების მქონე რესურსების მოზიდვა.

მოთხოვნის შესრულების შემდგომ შესაძლოა კომპანია დადგეს ადამიანური რესურსების ჭარბი მიწოდების მიწოდების პრობლემის წინაშე. ამ დროს განსაკუთრებული სიფრთხილის გამოჩენაა საჭირო, რათა რესურსების განაწილება არ იყოს მხოლოდ მათემატიკური განაწილება დეპარტამენტებში, არამედ ეყრდნობოდეს ლოგიკურ გათვლებს, რაც გაზრდის შესრულებული სამუშაოს ხარისხს და პროდუქტიულობას. აღნიშნულს **მიწოდების პროგნოზირებას** ვუწოდებთ.

მიწოდების პროგნოზირება განსაზღვრავს მომავალში ხელმისაწვდომ პერსონალის რაოდენობას. ამისთვის გამოიყენება ორი წყარო: ადამიანები, რომლებიც უკვე დასაქმებულები არიან კომპანიაში და ისინი, ვინც კომპანიის გარეთ იმყოფებიან. მენეჯერები ფაქტორებს ტიპურად განიხილავენ. პერსონალის მიწოდების პროგნოზირება მოიცავს დასაქმებულების წახალისებას და ტრენინგის შესაძლებლობებს, მოთხოვნილ უნარებს ადგიობრივ, რეგიონალ და ეროვნულ ბაზარზე; კონკურენციას კონკრეტულ სფეროში, მოსახლეობის ტენდენციებს ზოგადად (როგორცაა მაგალითად ჩრდილოეთ ამერიკიდან გადასვლა სამხრეთ ამერიკაში, ასევე კოლექში და უნივერსიტეტში ჩარიცხვის ტენდენციებს (Ball 2012; Henderson, 2016). დასაქმება შიდა წყაროს საშუალებით როგორც წესი კონტროლდება შიდა აუდიტის მეშვეობით, რათა სხვადასხვა დეპარტამენტებში თანამშრომელთა განაწილება ეფუძნებოდეს ერთი მხრივ წარმატებული თანამშრომლების წახალისებას მრავალფეროვანი საქმის შეთავაზების გზით და მეორე მხრივ, ხელფასის გაზრდას, ჯილდოს გადაცემას ან სხვა სამოტივაციო მეთოდის გამოყენებას (Lunenburg, 2012).

ხშირად ხდება ისე, სამუშაოს მაძიებლები ხშირად სწორედ მოთხოვნად პოზიციებზე ეძებენ სამუშაოს. იდეალურია შემთხვევა, როდესაც მოთხოვნა მიწოდების მაჩვენებლები ერთმანეთს ემთხვევა, ანუ რამდენი მოთხოვნაც არის, იმ რაოდენობით ხდება სამუშაო ძალის მიწოდება კომპანიაში. თუმცა, ყველაფერი ასე

იდეალურად ნამდვილად არ არის. იმისთვის რომ, კომპანია სამომავლოდ არ დადგენს მოთხოვნა- მიწოდებას შორის შეუსაბამობის წინაშე, აუცილებელია შედარდეს ამ ორი მაჩვენებლის პროგნოზი მომავალში და გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები. მოთხოვნა-მიწოდებას შორის შეუსაბამობა შესაძლოა გამოწვეული იყოს ცოდნით, უნარებით, და შესაძლებლობებით. კვალიაფიკაციის მიწოდების დეფიციტის შემცირება რამდენიმე გზითაა შესაძლებელი, მაგალითად, შესაბამისი უნარების მქონე კადრებისთვის უფრო მეტი სამუშაოს მიცემის გზით. მიწოდების პროგნოზირება

საბოლოო ეტაპს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მთავარი მიზნის მიღწევა – მოთხოვნა-მიწოდებას შორის ბალანსის დაცვა, რათა კომპანია არ დადგეს კადრების ჭარბი მიწოდების ან პირქით, დეფიციტის წინაშე. ჭარბი მიწოდება შესაძლოა დაბალანსდეს კადრების განაწილებით სხვა დეპარტამენტებში. ხოლო კადრებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება შესაძლოა ადამიანური რესურსების სათანადო დაგეგმვით, რეკრუტინგით შერჩევით, წახალისებით და სხვა მეთოდებით.

2.5 HR პროგნოზირების ტექნიკები

HR პროგნოზირებისთვის ორი სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენება – რაოდენობრივი და თვისებრივი (ცხრილი N??). პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდი ემყარება მარტივ მათემატიკურ და სტატისტიკურ ტექნიკებს. ცხრილზე წარმოდგენილია რაოდენობრივი ანალიზის ერთ-ერთი ტექნიკა ე.წ. **ტენდენციის ანალიზი**. აღნიშნული მეთოდი კომპანიის გასული წლის მონაცემებზე დაყრდნობით ახდენს მოსალოდნელი მოთხოვნის პროგნოზირებას. თუ გაყიდვების მაჩვენებელს გავეყოფთ შრომის პროდუქტიულობის მაჩვენებელზე მივიღებთ მოთხოვნილი სამუშაო ძალის პროგნოზს. მაგალითად, 2007 წელს, თუ მოთხოვნილი სამუშაო ძალა შეადგენდა 164 ადამიანს, 2013 წლისთვის, გაყიდვების ზრდის ხარჯზე გაზრდილია მოთხოვნა, შესაბამისად გაზრდილია მოთხოვნილი რესურსების რაოდენობაც – 310 ადამიანი (იხ. ცხრილი №2.2).

ცხრილი №2.2

მოთხოვნის პროგნოზირების მაგალითი

წელი	ბიზნეს სექტორი (გაყიდვები ათასებში)	შრომის პროდუქტიულობა (გაყიდვები/დასაქმებულები)	ადამიანური რესურსების მოთხოვნა
------	---	---	--------------------------------------

(დასაქმებულთა
რაოდენობა)

2007	\$	2 351,00	14,33	164
2008	\$	2 613,00	11,12	235
2009	\$	2 935,00	8,34	352
2010	\$	3 306,00	10,02	330
2011	\$	3 613,00	11,12	325
2012	\$	3 748,00	11,12	337
2013*	\$	3 880,00	12,52	310
2014*	\$	4 095,00	12,52	327
2015*	\$	4 283,00	12,52	342
2016*	\$	4 446,00	12,52	355

წყარო: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2_Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf

მეცნიერთა შრომებში გვხვდება სხვა რაოდენობრივი მეთოდების სხვა სახეები, როგორცაა (Pradeesh, 2011; Rowland 1981):

თანაფარდობის ანალიზი – წამოადგენს ადამიანური რესურსების სამომავლო მოთხოვის განსაზღვრის თვისებრივ მეთოდს, რომელიც ეყრდნობა კაუზალურ ფაქტორებსა და საჭირო დასაქმებულებს შორის თანაფარდობის მაჩვენებელს. ეს მეთოდი ძალიან გავს ტენდენციების ანალიზს, თუმცა მთავარი განსხვავება არის ის, რომ არ მოითხოვს გასული წლის მონაცემებს. ეს კომპანიებს არ აძლევს საშუალებას, რომ ჰქონდეს მარტივი წვდომა ორგანიზაციის გასული წლის მაჩვენებლებთან.

რეგრესიული ანალიზი – აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება ასევე გრძელვადიანი ტენდენციების შესაფასებლად. სტატისტიკური ვარაუდების და მათემატიკური ფორმულების გამოყენებით განისაზღვრება დამოუკიდებელ (გარე ფაქტორები) და დამოკიდებულ (დასაქმების დონე) ცვლადებს შორის კორელაცია. რეგრესიული ანალიზის გამოყენება მართებულია ამ ორ ცვლადს შორის დამოკიდებულების ხანგრძლივობისა და მიმართულების განსაზღვრისთვის, როცა ამ ორ ცვლადს შორის ხაზობრივი დამოკიდებულებაა, სხვა შემთხვევაში აღნიშნული მეთოდით შეფასება შეუძლებელია. ერთი დამოუკიდებელი ცვლადის არსებობისას, არსებობს ერთი რეგრესია, ცვლადების რაოდენობის შესაბამისად არსებობს იმდენივე რეგრესია რეგრესიის მაჩვენებელი მერყეობს -1 დან 1 მდე. როდესაც მაჩვენებელი

ნულთან მაქსიმალურად ახლოსაა, ნაკლები ურთიერთდამოკიდებულებაა ცვლადებს შორის. რაც უფრო ახლოსაა მაჩვენებელი -1 და 1 თან, მით მეტია ორ ცვლადს შორის დამოკიდებულება. მაჩვენებლის უარყოფითი ან დადებითი ნიშანი მიუთითებს ცვლადებს შორის ურთიერთობის ბუნებასა და მიმართულებაზე.

აღნიშნულის გარდა, ანალიზის რაოდენობრივ მეთოდად შიდა მიწოდების ანალიზისთვის ასევე იყენებენ დაკომპლექტების ცხრილებს (Staffing tables) და “მარკოვის ანალიზის” (Markov analysis) ტექნიკებს. შიდა მიწოდების ანალიზი იწყება დაკომპლექტების ცხრილების მომზადებით. დაკომპლექტების ცხრილები წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ადგილის გეოგრაფიულად წარმოდგენას, თანამშრომლეთა რაოდენობის მითითებით (SouthEastern Oklahoma State University). რაც შეეხება “მარკოვის ანალიზის” ტექნიკას, მიუთითებს დასაქმებულთა იმ რაოდენობაზე პროცენტულად, ვინც შეინარჩუნებენ სამუშაო ადგილს მომავალი წლისთვის (Bereman, 2008). მარკოვის ანალიზი წარმოადგენს ალბათურ ტექნიკას. ეს მეთოდი იმით განსხვავდება სხვა ტექნიკებისგან, რომ არ იძლევა რეკომენდაციას გადაწყვეტილების მიღებაზე. ის არის უფრო მეტად აღწერითი ტექნიკა (whatishumanresource.com).

რაც შეეხება თვისებრივ მეთოდებს, შედარებით ნაკლებ სტატისტიკურ ტექნიკას წარმოადგენს. აღნიშნული ტექნიკები შეიძლება ითქვას, რომ უფრო მეტია, ვიდრე მეცნიერება (Southeastern Oklahoma State University). როგორც სახელწოდებიდან ვიგებთ, თვისებრივი ანალიზი გულისხმობს მოთხოვნის თვისებრიობის განსაზღვრას, თუ რა უნარების და კომპეტენციის ადამიანები დაჭირდება კომპანიას მოკლევადიან პერიოდში.

დედფის მეთოდი ექსპერტების მხრიდან ფაქტორების ნაკრების გამოყენებას გულისხმობს, რაც მოიცავს ეკონომიკურ, დემოგრაფიულ, ტექნოლოგიურ, იურიდიულ და სოციალურ პირობებს, რაც გავლენას ახდენს შეფასებაზე. ასევე ორგანიზაციის შიგნით არსებულ ფაქტორებს, რომელსაც გაყიდვები, გამოცდილება, განათლების დონე და კომპანიის მთლიანი ბრუნვა წარმოადგენს. ანალიზის პროცესში ექსპერტებს არ აქვთ უფლება პირდაპირ კომუნიკაცია დაამყარონ ერთმანეთთან, რათა თავიდან იქნას აცილებული ჯგუფის წევრებს შორის ერთმანეთზე ზეგავლენის მოხდენა, დაპირისპირება ან ჯგუფური მოსაზრებების გაზიარება, რაც საბოლოო ჯამში გავლენას მოახდენს შედეგებზე. თავდაპირველად, ექსპერტები საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას ახდენენ

კონკრეტულ დავალებაში, შემდგომ თითოეული მათგანი წარმოადგენს თავის მოსაზრებას HR პროგნოზთან დაკავშირებით, რაც მოიცავს საინფორმაციო წყაროების იდენტიფიცირებას და ვარაუდებს. შემდგომ ეტაპზე, თითოეული მოსაზრება იკრიბება HRP ჯგუფის მიერ და ჯამდება შედეგები. შეჯერებული მოსაზრებები უკან ეგზავნებათ ექსპერტებს, რაც მათ აძლევთ შესაძლებლობას შეცვალონ ვარაუდები მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე. ეს პროცესი გრძელდება მანამდე, სანამ ექსპერტების მოსაზრებები არ დაუახლოვდება ერთმანეთს და შეჯერდება. ყოველი უკუკავშირი უზრუნველყოფს ექსპერტებისთვის სხვა ექსპერტების პოზიციის გაგებას და მოსაზრებების შეჯერებას. დელფის მეთოდის ნაკლობანება იმაში მდგომარეობს, რომ სუბიექტური ხასიათისაა და რთულია მათთვის, ვინც უპირატესობას ანიჭებს რაოდენობრივ მეთოდს.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა (NGT) – პირველად განვითარდა, როგორც იდეების ბრენშტორმინგის ალტერნატივა. მოიცავს სხვადასხვა ექსპერტების ჩართულობას (ხაზოგრივი და დეპარტამენტის მენეჯერები), რომელებიც ერთმანეთს ხვდებიან პირისპირ და განიხილავენ ინდივიდუალურ მოსაზრებებს ორგანიზაციულ საკითხებთან დაკავშირებით. ეს მეთოდი შესაძლოა გამოყენებული იყოს ადამიანური რესურსების პროგნოზირებისთვის ან ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტისას.

სცენარის ანალიზი – აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება ასევე რესურსების სამომავლო შეფასებისთვის, რომელიც ეყრდნობა სხვადასხვა ვარაუდებს და სცენარებს. ეს მეთოდი გულისხმობს სხვადასხვა საპროგნოზო სცენარების შექმნას, მაგალითად ეს შესაძლოა იყოს ნულპროცენტიანი ზრდა, ხუთპროცენტიანი ზრდა ანდ ხუთპროცენტიანი ვარდნა. ექსპერტების ბრენშტორმინგის საფუძველზე შესაძლებელია ყველა შესაძლო ფაქტორის გათვალისწინება, რაც გავლენას ახდენს საბოლოოდ კომანიის შემოსავლების ზრდაზე ან კლებაზე. აღნიშნული ფაქტორები მოიცავს ტექნოლოგიურ სიახლეებს, პროდუქციულობას და სამუშაო ძალის ცვლილებას (შიდა ფაქტორები) და ეკონომიკური, სამართლებრივი გარემო, კონკურენტული გარემო (გარემო ფაქტორები).

საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პროგნოზირების ტექნიკის გამოყენება დამოკიდებულია თავად მენეჯერზე. როგორც ითქვა რაოდენობრივი მეთოდები უფრო მეტად გამოიყენება რაოდენობრივი მანქვენებლების განსაზღვრისთვის, თუ რა ოდენობის კადრები იქნება საჭირო მომავალში, ხოლო თვისებრივი

მეთოდების გამყენების უპირატესობა მდგომარეობს საჭირო რესურსებისთვის აუცილებელი უნარების განსაზღვრის შეფასებასა და ანალიზში.

HR სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს დაგეგმვა წარმოადგენს და ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ბიუჯეტის და მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვა და სხვ. SHRP არის ადამიანური რესურსების საჭიროებების და ანალიზის პროცესი, რომელიც თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ორგანიზაციის მიზნებთან. დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად უნდა შემცირდეს დრო სამუშაო მოთხოვნების ჩამოყალიბებიდან სასურველი კანდიდატის არჩევამდე. ეს ნიშნავს იმას, რომ HR უნდა იყოს ინფორმირებული შრომის ბაზრის შესახებ, თუ როგორ არის შესაძლებელი ბაზარსა და კომპანიას შორის მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსება. დაქირავება დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რომლის დროსაც ბევრი ინდივიდიდან ირჩევა მხოლოდ ის, რომელიც კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიას შეესაბამება. დღეს, HRP როგორც სტრატეგიულ-ოპერაციული პროცესი უნდა გადავიდეს ტრადიციული დაქირავებიდან პროგნოზირებასა და წარმატების დაგეგმვაზე, რაც კომპანიის შიდა პროცესებს მოუტანს წარმატებას. ეფექტიანმა HRP შესაძლოა შეამციროს უსარგებლო თანამშრომელთა შენახვის ხარჯი. დაგეგმვის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი რამდენად ეფექტიანად ახორციელებს რესურსების ინტეგრირებას ბიზნეს პროცესებთან.

SHRP თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ორგანიზაციის მიზნებთან. დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად უნდა შემცირდეს დრო სამუშაო მოთხოვნების ჩამოყალიბებიდან სასურველი კანდიდატის არჩევამდე. ეს ნიშნავს იმას, რომ HR უნდა იყოს ინფორმირებული შრომის ბაზრის შესახებ, თუ როგორ არის შესაძლებელი ბაზარსა და კომპანიას შორის მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსება. დაქირავება დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რომლის დროსაც ბევრი ინდივიდიდან ირჩევა მხოლოდ ის, რომელიც კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიას შეესაბამება. დღეს, HRP როგორც სტრატეგიულ-ოპერაციული პროცესი უნდა გადავიდეს ტრადიციული დაქირავებიდან პროგნოზირებასა და წარმატების დაგეგმვაზე, რაც კომპანიის შიდა პროცესებს მოუტანს წარმატებას. ეფექტიანმა HRP შესაძლოა შეამციროს უსარგებლო თანამშრომელთა შენახვის ხარჯი. დაგეგმვის წარმატება დამოკიდებულია

იმაზე, თუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი რამდენად ეფექტიანად ახორციელებს რესურსების ინტეგრირებას ბიზნეს პროცესებთან.

HR დაგეგმვა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების საჭიროებების პროგნოზირებას და ვაკანტური ადგილებზე სავარაუდო კანდიდატებით შევსების პროცესს. დაგეგმვის პროცესი კომპლექსურია და აუცილებელია როგორც შიდა ისე გარე სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინება, როგორცაა, ბიზნეს გარემო, ტექნოლოგიური სიახლეები, კომპანიის ბრუნვის მაჩვენებელი, სავარაუდო კანდიდატების გამოცდილება და კვალიფიკაცია, მათი განათლების საფეხური. მეცნიერთა შრომებში მეტნაკლებად განსხვავებულ ტიპოლოგიას ვხვდებით, მაგალითად დაგეგმვა მოიცავს სამ კომპონენტს: სამუშაო ძალის პროგნოზირება; მოთხოვნის და მიწოდების მართვა შრომის ბაზარზე; მოთხოვნა მიწოდებას შორის ბალანსის შენარჩუნება. როდესაც ვსაუბრობთ, რომ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა არის ბიზნეს გეგმის ნაწილი, ნიშნავს, რომ მისი დახმარებით ბიზნესმა მთავარი მიზნის მიღწევა უნდა უზრუნველყოს.

თავი 3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულებები საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში

3.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებები საქართველოში მოქმედ კომპანიებში

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გლობალურ გამოწვევას წარმოადგენს და ამ მხრივ, საქართველო არ არის გამონაკლისი. გაზრდილი კონკურენციის პირობებში კომპანიები დგანან რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებლობის წინაშე. ნებისმიერი კომპანია თავის მხრივ ცდილობს იყოს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე და ჰქონდეს კარგად ორგანიზებული სამუშაო კულტურა. ამას გარდა, კომპანიის ხელმძღვანელები ცდილობენ შექმნან თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემები ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირების მიზნით. თუმცა, არსებობს ფაქტორები რომელთა არსებობაც ხელს უშლის სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებას და წარმოადგენს ბარიერს. თუმცა, თუ შევადარებთ კომპანიების კონკურენტუნარიანობას დღეს და 10-15 წლის წინ, საგრძნობლად განსხვავდება. ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა ტექნოლოგიები, ფინანსები, წარმოების პროცესი და სხვა – შემცირდა და გაიზარდა ადამიანური რესურსების და კაპიტალის როლი.

ზემოაღნიშნული საკითხის დეტალურად შესასწავლად, საქართველოში მოქმედ 40 კომპანიაში (მსხვილი, საშუალო, მცირე) განხორციელდა კვლევა. კვლევაში ჩართული თითოეული კომპანიიდან თითო HR სპეციალისტი ან ამ მიმართულებით მომუშავე პირი, რომელიც ითავსებს HR-ის ფუნქციას კომპანიაში. საკვლევი კითხვები ეხებოდა როგორც HR სამსახურების საქმიანობას, ასევე, მათ ჩართულობას ორგანიზაციის სტრატეგიული მუშაობის პროცესში.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვა განისაზღვრა როგორც HRM გრძელვადიანი განვითარების მიდგომა HR პროგრამების განხორციელების გზით, რომელიც მიმართულია ბიზნეს საკითხების გადაჭრაზე და პირდაპირ არის ჩართული გრძელვადიანი ბიზნეს მიზნების მიღწევაზე.

კვლევისას გამოიკვეთა არსებული ბარიერები, რაც ხელს უშლის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს HR-ის ფუნქციების შესრულებაში, ასევე, როგორ შეუძლია HR-ს რომ განავითაროს ადამიანების უნარები და კომპეტენციები. აქვე განხილულია კვლევის შედეგები და ძირითადი ტენდენციები HR სტრატეგიის მქონე და არმქონე კომპანიებისა და ბიზნესის ზომის ჭრილში. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის, როგორც კომპანიის ეფექტიანობის ფაქტორის შესწავლა.

მიზნის მიღწევისთვის განისაზღვრა ამოცანები:

- ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შესწავლა კომპანიებში;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის ურთიერთკავშირის შესწავლა;
- ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლის კვლევა კომპანიებში და მათი ზეგავლენა ბიზნე შედეგებზე;
- სტრატეგიული გეგმის სრულყოფის მაგალითების შესწავლა;
- ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ხელშემშლელი ფაქტორების და გამოწვევების იდენტიფიცირება კომპანიებში;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმის არსებობის გავლენა დასაქმბულების გადინების მაჩვენებელზე.

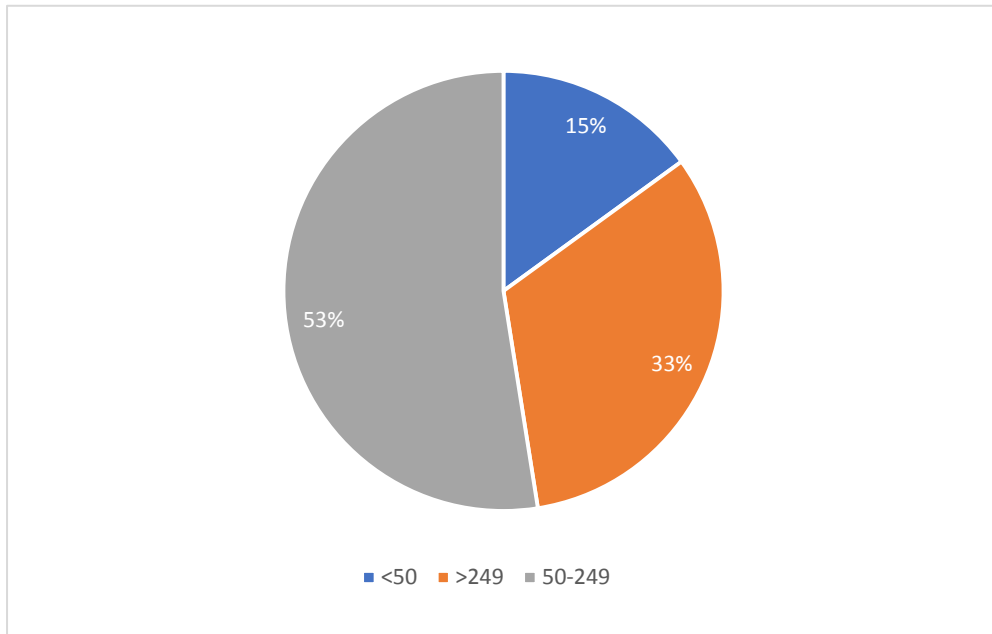
როგორც უკვე აღინიშნა, დღესდღეობით არსებული კონკურენტული გარემოს ფონზე, რთულია ორგანიზაციამ მიაღწიოს წარმატებას კარგად განვითარებული სტრატეგიული გეგმის გარეშე, რომელიც ფოკუსირებულია ორგანიზაციის როგორც მოკლე ისე, გრძელვადიან ხედვებზე. მხოლოდ მოკლევადიანი ხედვების არსებობის დროს ბიზნესი განწირულია წარუმატებლობისთვის. კომპანიებს აიძულებს რომ ჰქონდეს კონკურენტული სტრატეგია, რაც ნიშნავს იმას, რომ დაგეგმილი აქტივობების შესრულება იყოს ეფექტიანი (Abdurrahman, 2012). სტრატეგიული აზროვნება მენეჯერებისგან მოითხოვს ფართო ხედვას გრძელვადიან პერსპექტივაში, რაც მოიცავს ბიზნესს და კონკურენტულ გარემოს ერთად (Daft, 2010). ზოგადად სტრატეგია უზრუნველყოფს ბიზნეს შედეგების ეფექტიან მიღწევას.

სტრატეგიის არსებობა თანაბრად მნიშვნელოვანია, როგორც მსხვილი, ისე საშუალო და მცირე ზომის კომპანიებისთვის. სულ გამოკითხული კომპანიებიდან

მცირე 15% - დასაქმებულები >50, საშუალო 53% - დასაქმებულები 50-249, მსხვილი 33% - დასაქმებულები >249⁸ (იხ. დააგრამა №3.1)

დიაგრამა №3.1

კომპანიების განაწილება ზომის მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

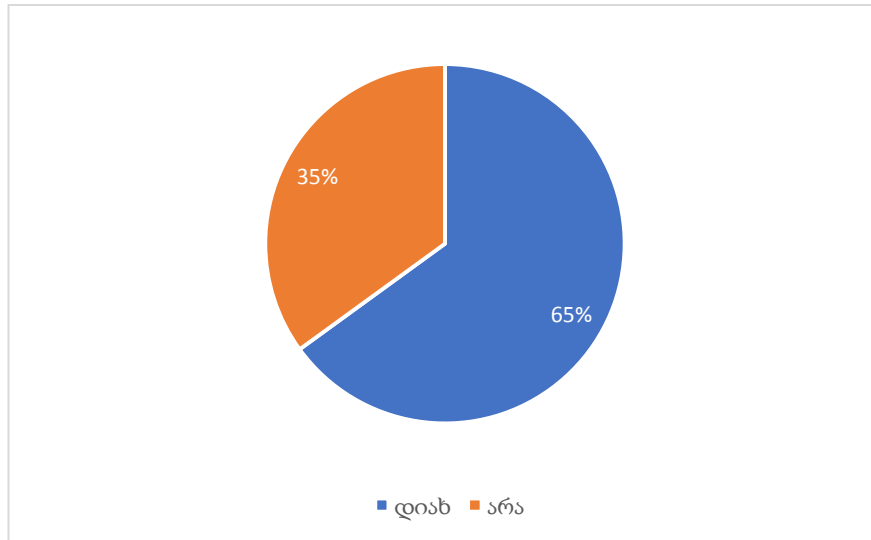
მათგან უმრავლესობას – 65% გააჩნია სტრატეგიული განვითარების გეგმა დეპარტამენტების/განყოფილებების მიხედვით (იხ. დიაგრამა №3.2) ეს ფაქტი ადასტურებს, რომ კომპანიების უმრავლესობა ანაალიზებს სტრატეგიის მნიშვნელობას კომპანიაში. თუმცა, კომპანიების 35%-ს საერთოდ არ გააჩნია სტრატეგიული გეგმა ცალკეული დეპარტამენტების/განყოფილებების მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომპანიების მუშაობას ქაოტური ხასიათი აქვს, რადგან სტრატეგიული გეგმის არსებობა განაპირობებს მიზანმიმართულ ქმედებებს ორგანიზაციაში და ხშირად სასურველ შედეგების მიღწევამდეც მიყვავართ. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ კვლევის ფარგლებში ასეთი ტიპის ორგანიზაციები დასაქმებულთა დიდი ოდენობით გამოირჩეოდნენ, კადრების მართვა კიდევ უფრო ქაოტური ხდება. შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღესდღეობით, კომპანიების მართვაში ადამიანური რესურსების

⁸ კომპანიების ზომის განსაზღვრისთვის გამოყენებულია საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მეთოდოლოგია თანამშრომლების რაოდენობის მიხედვით, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2018 წელი http://www.geostat.ge/cms/site_images/files/georgian/methodology/business/SME_Definition_Gogita%20Todradze_01.03.2017_NEW.PPT

სტრატეგიული გეგმის არსებობის აუცილებლობის იდეა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების ეტაპზეა.

დიაგრამა №3.2

სტრატეგიული განვითარების გეგმა კომპანიებში



წყარო: ავტორის მიერ

სტრატეგიის მაღალი ეფექტიანობისთვის, აუცილებელია ინფორმაცია ნათლად და გასაგებად მიწოდებული იყოს თითოეული ადამიანისთვის, ვისაც სტრატეგიის განხორციელებისას გავლენის მოხდენა შეუძლია ბიზნეს შედეგებზე. ამგვარი ურთიერთობა ხელს უწყობს სტრატეგიის რაციონალურად მიწოდებას მართვის პროცესში ჩართული მხარეებისთვის და ქმნის საფუძველს ბიზნეს გეგმების წარმატებით განსახორციელებლად. ამ მხრივ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიზნეს სტრატეგიების ჩამოყალიბების პროცესში, რამეთუ ბიზნეს სტრატეგიების წარმატებული განხორციელება პირდაპირ უკავშირება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიებს. რაც ნიშნავს იმას, რომ SHRM შეიძინა სასიცოცხლო მნიშვნელობა და გახდა ბიზნესის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ამ მხრივ აღსანიშნავია, რომ კვლევის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ყველაზე ხშირად ჩართულია ორგანიზაციული სტრატეგიების განხორციელებაში (70%) და ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე (70%). 63% შემთხვევაში კი მონაწილეობას იღებს ორგანიზაციული სტრატეგიის განვითარებასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნაში (63%). ზოგიერთ შემთხვევაში უფრო მეტად ჩართულია ბიზნეს მიზნების განვითარებაში (33%) და ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნაში (10%). აღსანიშნავია ისიც, რომ არც ერთ

შემთხვევაში მხოლოდ 13% არ მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნაში (იხ. ცხრილი №3.1)

ცხრილი №3.1

ორგანიზაციული ფუნქციები, რომელშიც ერევა HR

	ხშირად	%	ზოგჯერ	%	არც ერთ შემთხვევაში	%
HR ჩართულია ბიზნეს მიზნების განვითარებაში	25	63%	13	33%	2	5%
ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნა	25	63%	10	25%	5	13%
HR ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე	28	70%	10	25%	2	5%
ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელება	28	70%	9	23%	3	8%
სხვა	18	45%	13	33%	9	23%

წყარო: ავტორის მიერ

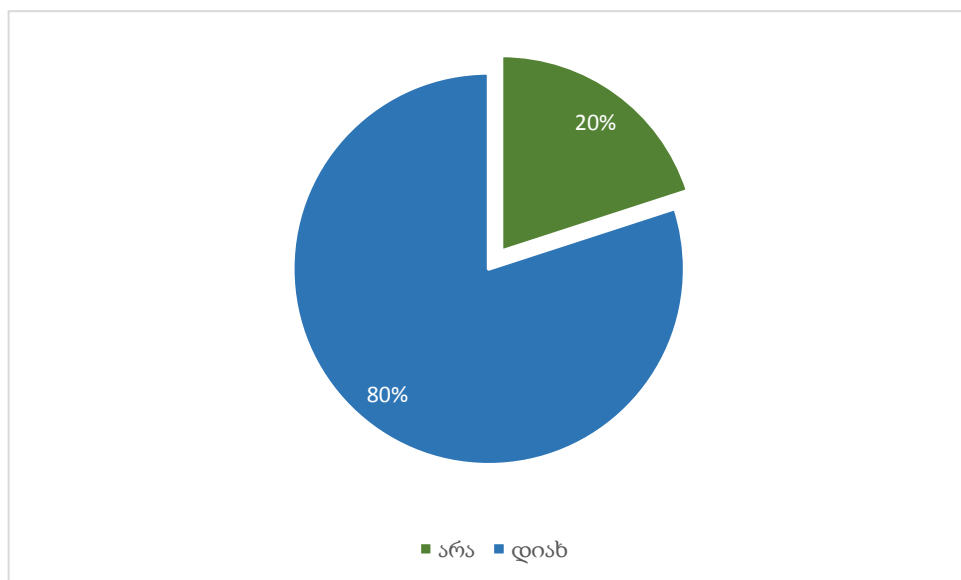
როგორც უკვე აღინიშნა სტრატეგიის არსებობა მნიშვნელოვანია არამხოლოდ ზოგადად ბიზნესის დონეზე, არამედ ცალკეული დეპარტამენტების და სამმართველოების დონეზეც, რომელიც შესაბამისობაში მოვა კომპანიის ზოგად სტრატეგიასთან. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია კომპანიებს ჰქონდეთ კარგად ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია და გეგმა.

დღესდღეობით მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური რესურსების განვითარებაზე ვიდრე ადრე, რადგან უეცარი ცვლილებების გამო ადამიანური რესურსები გახდა ის სტრატეგიული ფაქტორი, რაც გავლენას ახდენს კომპანიების წარმატებაზე დასაქმებულების ინტელექტუალური კაპიტალი, ცოდნა და კომპეტენცია განაპირობებს ბიზნესის წარმატებას ან წარუმატებლობას დინამურ გარემო

პირობებში (Ceranic & Popovic, 2010). შესაბამისად, ბიზნესისთვის HRM საკითხები გახდა რელევანტური რამდენიმე მიზეზის გამო. უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ HRM განიხილება უმთავრეს პრიორიტეტად; მეორე, HRM განსაკუთრებული ინტერესის საგანია, რადგან ადამიანური რესურსები სასიცოცხლოდ აუცილებელ როლს ასრულებენ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში; მესამე, განსაკუთრებით მცირე ზომის კომპანიებში სამუშაო ძალა ასრულებს არსებით როლს (Brand & Bax, 2002). აქედან გამომდინარე, HR-ის ინსტიტუტის არსებობა ხდება გადამწყვეტი ადამიანების მართვის პოლიტიკის ჩამყალიბების საქმეში. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობას 80% აქვს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმა. მხოლოდ 20%-ში არ არსებობს სტრატეგიული გეგმა. (იხ. დიაგრამა №3.3) ცალკეული დეპარტამენტების სტრატეგიასთან ერთად არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაც. უფრო კონკრეტულად, გამოკითხული მსხვილი კომპანიების 92%-ს აქვს HR სტრატეგიული გეგმა (იხ. დიაგრამა №3.4). რაც გასაკვირი არ არის რადგან მსხვილ კომპანიებს დიდი ძალისხმევის გამოჩენა უწევთ კონკურენტულ გარემოში პოზიციების შესანარჩუნებლად.

დიაგრამა №3.3

HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა კომპანიებში (%)



წყარო: ავტორის მიერ

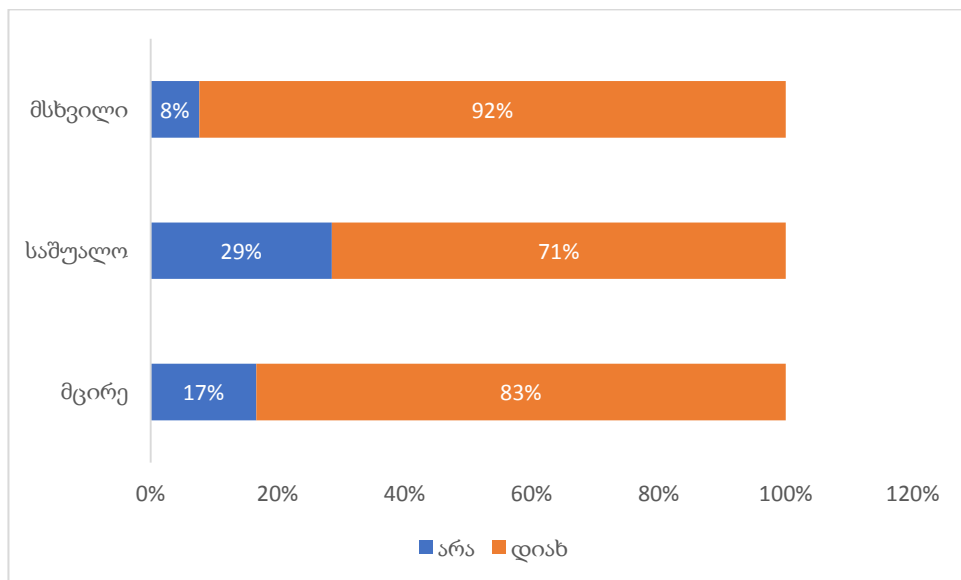
მსხვილი და მცირე ბიზნესის შედარებისთვის შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საოფისე სივრცე დასაქმებულთა განსხვავებული ოდენობა და წარმოების დონე

მცირე ზომის კომპანიაში - მცირეა. შესაბამისად, მსგავსია HR დეპარტამენტიც. ტიპური მცირე ზომის ბიზნესი გულისხმობს მაქსიმუმ 49 ადამიანამდე დასაქმებას. იყო HR სპეციალისტი მცირე ზომის კომპანიაში ნიშნავს მოირგო უფრო მეტი როლი, ვიდრე არის ადამიანური რესურსების მართვა (Jonson, 2017).

HR სტრატეგიული გეგმის არსებობით მსხვილ (დასაქმებულები>249) და საშუალო ზომის კომპანიებს არ ჩამოუვარდება მცირე ზომის კომპანიებიც. გამოკითხული მცირე ზომის კომპანიებიდან 83% შემთხვევაში დაფიქსირდა HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა (იხ. დიაგრამა №3.4).

დიაგრამა №3.4

HR სპეციალისტის/განყოფილების არსებობა ორგანიზაციების ზომის მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

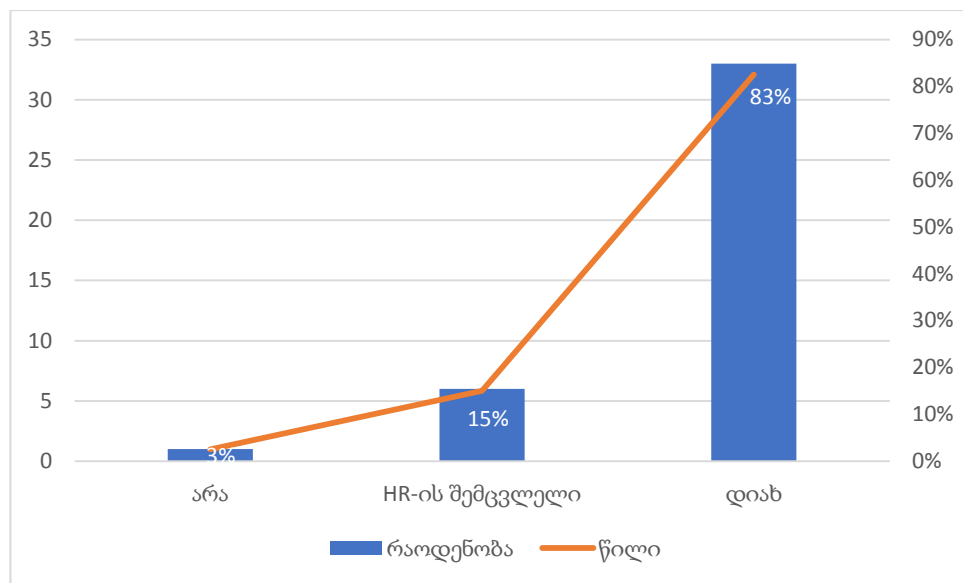
რესპონდენტების 83%-ის განმარტებით მათ კომპანიაში HR წარმოდგენილია დეპარტამენტის/განყოფილების/სპეციალისტის სახით. იმ კომპანიებში, სადაც HR ინსტიტუტი არსებობს რაიმე ფორმით ძირითადად მიეკუთვნებიან საშუალო ან მსხვილი ზომის კომპანიებს. მუშაობდე HR სპეციალისტად მსხვილ კომპანიაში, ნიშნავს მართო ადამიანური რესურსები და მიიღო გამოცდილება და შექმნა კორპორატიული კულტურა. თანაც, დიდი ოდენობის კადრების მართვა დაკავშირებულია გამოწვევებთან და მენეჯერისგან მოითხოვს კრეატიულ მიდგომას.

რაც შეეხება მეორე ნაწილს, კომპანიების 15%-ში (ძირითადად მოიცავს საშუალო და მცირე ზომის ბიზნესებს) HR ფუნქციები განაწილებულია ერთ ან რამდენიმე ადამიანზე, რომლებიც შეთავსებით ასრულებენ კადრების მართვის ფუნქციებს (იხ. დიაგრამა №3.5). პრაქტიკაში ძირითადად, ეს მოვალეობები განაწილებულია ადმინისტრაციულ მენეჯერებზე, რომლებიც უფრო მეტად ასრულებენ ოპერციულ ამოცანებს, ვიდრე სტრატეგიულს. ისინი ნაკლებად არიან ჩართული სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მსხვილი ზომის (დასაქმებულები>249) კომპანიებში დასაქმებულების დიდი რაოდენობის გამო ჩნდება მათი კომპლექსურად მართვის საჭიროება, რაც HR ის, როგორც ცალკე ერთეულის არსებობას განაპირობებს.

დიაგრამა №3.5

HR-ის სამსახურის არსებობა კომპანიებში (%)



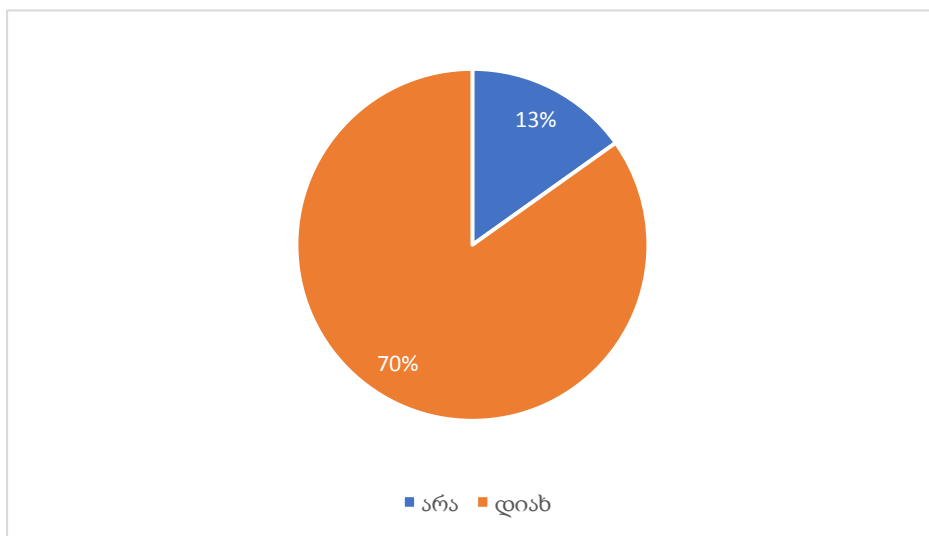
წყარო: ავტორის მიერ

ყველაზე ეფექტიანი გზა HR სთვის რომ თანამშრომლებს გადასცეს სტრატეგიული ინიციატივები, არის ამავე დეპარტამენტის სტრატეგიის განხილვა კომპანიის სტრატეგიის კონტექტში. HR მნიშველოვანია, რომ აქტიურად მონაწილეობდეს როგორც ადამიანური რესურსების, ისე ბიზნეს სტრატეგიის განვითარების და განხორციელების პროცესში. თუ იგი არ იქნება ჩართული ბიზნეს ინიციატივების ჩამოყალიბებაში და სტრატეგიების მათთან მორგებაში, მაშინ იგი ვერ შეძლებს სტრატეგიული წვილის შეტანას და ბიზნესის განვითარებასთან დაკავშირებულ ინიციატივებში მონაწილეობის მიღებას. რესპონდენტებმა, რომლებმაც აღნიშნეს,

რომ მათ კომპანიებში არსებობს HR სამსახური რაიმე ფორმით, მათგან 70%-ს აქვს HR სტრატეგიული გეგმა (იხ. დიაგრამა №3.6). ეს ფაქტი შესაძლოა აიხსნას იმითაც, რომ ხშირად ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებს სერტიფიცირებული HR-ები მართავენ, შესაბამისად, მათი თეორიული და პრაქტიკული გამოდილება აღნიშნულ სფეროში საკმაოდ მაღალია, გამოცდილება კი თავისთავად განსაზღვრავს იმას, რომ მენეჯერები ხშირად ადამიანური რესურსების მართვას ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად მიიჩნევენ და მთელ ძალისხმევას დებენ კადრების განვითარების მიმართულებით. აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ HR სამსახურის არსებობა კომპანიაში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტრატეგიული HR გეგმის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე.

დიაგრამა №3.6

სტრატეგიული HR გეგმის არსებობა იმ კომპანიებში, ვისაც ყავს
HR/დეპარტამენტი/სამმართველო (%)



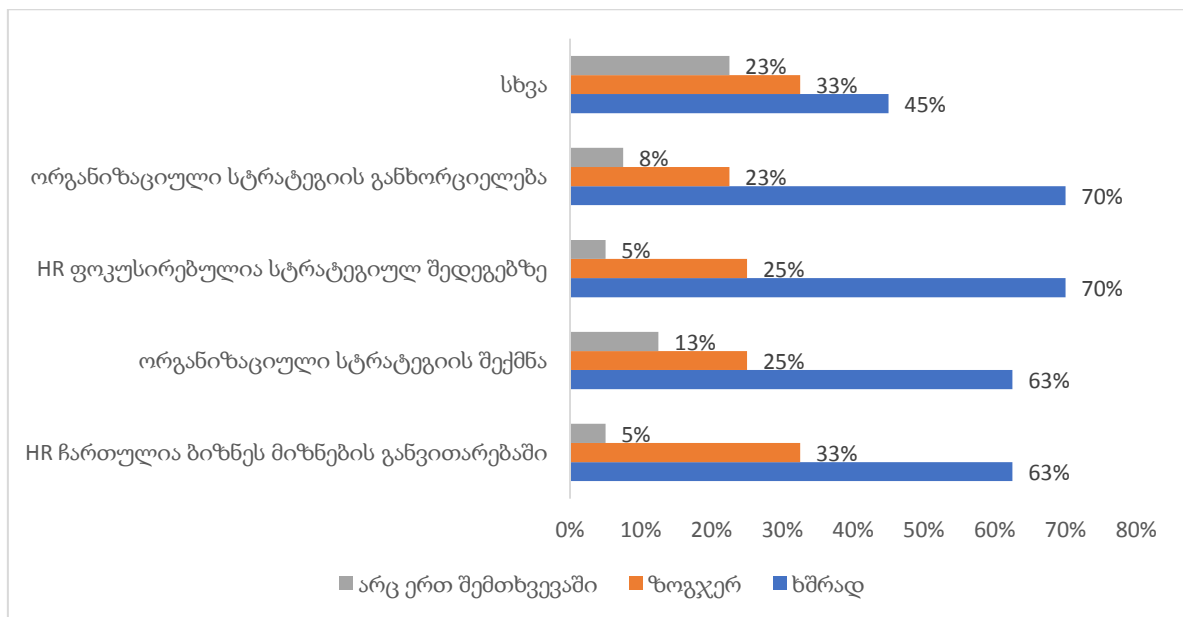
წყარო: ავტორის მიერ

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა თეორიულ ნაწილში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფცია გულისხმობს HR სტრატეგიის ბიზნეს სტრატეგიასთან შესაბამისობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოდის, რომ ეს ორი სტრატეგიული მიმართულება ვითარდება არასტრუქტურირებულად და ქაოტურად. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, თანამშრომელთა მართვისა და განვითარების ფუნქციებთან ერთად არაერთ ვლდებულებას ასრულებს. რაც გამოიხატება ბიზნეს გეგმების და მიზნების ჩამოყალიბებაში, ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნასა და სტრატეგიული რუკის შედგენაში. კვლევამ გამოავლინა

ის მიმართულებები, რომელშიც ყველაზე ხშირად ერევა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. რესპონდენტების თქმით ყველაზე ხშირად HR მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის სრული ციკლის შექმნაში დაგეგმვიდან განხორციელებამდე სამსახური ჩართულია ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელებაში და ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე, თანაბრად 70%-70%, ხოლო 63% შემთხვევაში მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნასა და ბიზნეს მიზნების განვითარებაში (იხ. დიაგრამა №3.7).

დიაგრამა №3.7

HR-ის ჩართულობა ყველაზე ხშირად ორგანიზაციულ ფუნქციებში (%)



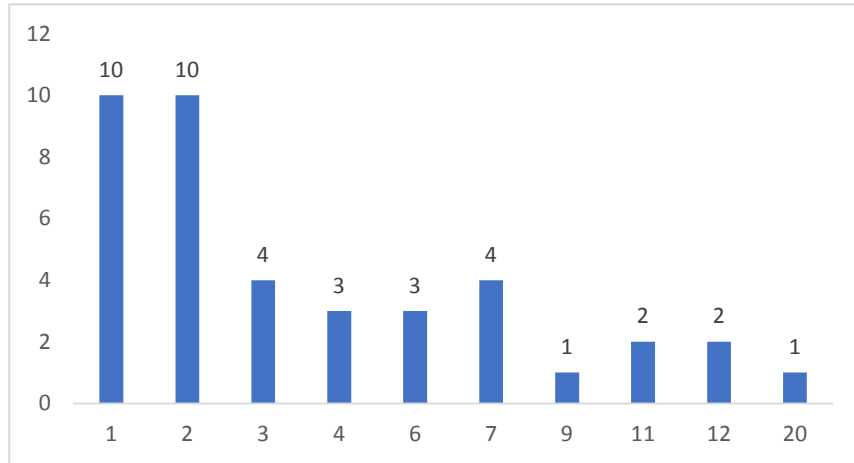
წყარო: ავტორის მიერ

ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს განსაკუთრებული ქვლილი მიუძღვით კომპანიის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებაში, ცალსახად შეგვიძლია, ვთქვათ, თუმცა, როგორც უკვე აღინიშნა, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით დასაქმებული ადამიანების რაოდენობა განსხვავებულია. ისიც ნათელია, რომ HR მიმართულების სპეციალისტების რაოდენობა განსხვავებულია კომპანიების ზომის მიხედვითაც. დიაგრამაზე №3.8 კარგად ჩანს ზოგადი ტენდენცია. 1 HR მუშაობს 10 კომპანიაში და 2 მათგანი ასევე მუშაობს 10 კომპანიაში. 20 HR დასაქმებულია მხოლოდ გამოკითხული კომპანიებიდან 1-ში. ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვით სტრატეგიის ჩამოყალიბების საქმეში შესაძლოა აიხსნას მათი გამოცდილებითაც აღნიშნულ სფეროში. კერძოდ, რესპონდენტების 80%, რომელთა

კომპანიებშიც არსებობს HR სტრატეგიული გეგმა, უმეტესად მათი გამოცდილება ერთი წლიდან ზევით მერყეობს.

დიაგრამა №3.8

დასაქმებული HR-ების რაოდენობა კომპანიებში

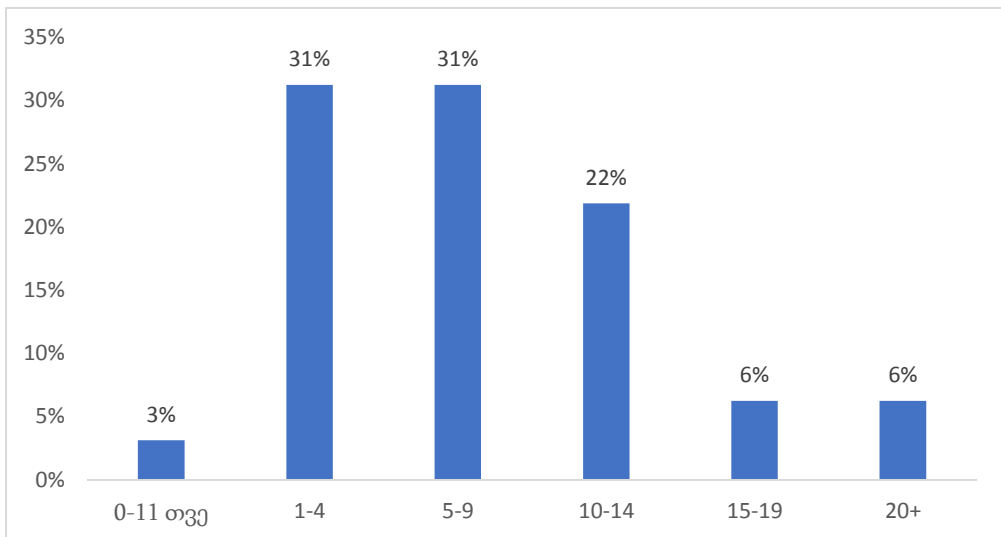


წყარო: ავტორის მიერ

კერძოდ, 1-9 წლამდე გამოცდილების მქონე HR-ების რაოდენობა არის 62%, 10-14 წლამდე გამოცდილების მქონე – 22%, 6-6% ნაწილდება 15-19 წლამდე გამოცდილების და 20+ წლების გამოცდილების მქონე HR-ბზე (იხ.დიაგრამა №3.9).

დიაგრამა №3.9

HR-ების გამოცდილება HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციებში (%)



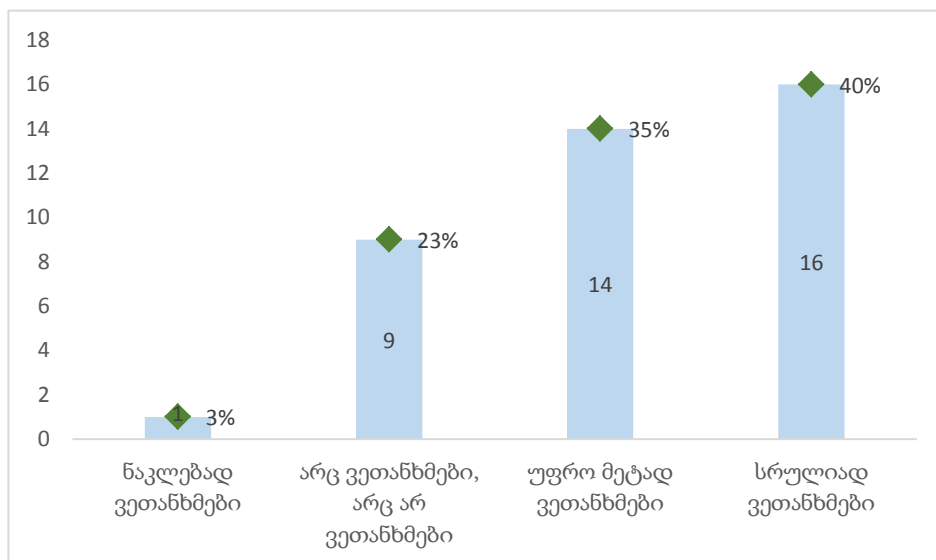
წყარო: ავტორის მიერ

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ HR-ის არსებობა უპრიანი არ ნიშნავს იმას, რომ დასაქმებულთა მართვის პროცესი არის სრულყოფილი⁹ და მოიცავს მართვის ყველა დონეს პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დაქირავების, სამუშაო აღწერილობების მომზადების, განვითარების და შენარჩუნების კუთხით.

რესპონდენტების უმრავლესობა - 40% (იხ. დიაგრამა №3.10) აღნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი მათ კომპანიებში სრულყოფილია.

დიაგრამა №3.10

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის სრულყოფილება (%)



წყარო: ავტორის მიერ

კერძოდ, ყველაზე ხშირად დასაქმებაზე და შერჩევაზე მიმართულია 92,5%, მოტივაციაზე 70%, ტრენინგსა და განვითარებაზე 58%, ხოლო შენარჩუნებაზე 55%. თუმცა, კითხვაზე თუ რომელ კონკრეტულ ფუნქციებს არ ასრულებენ, უმცირესობის თქმით ზოგჯერ არ ერთვებიან ანაზღაურების და შესრულების მართვის და შენარჩუნების პროგრამების განვითარების საკითხებში. მათგან განსხვავებით, კომპანიების 35%-ში HR მართვა არ მოიცავს სტრატეგიული მართვის ყველა სფეროს. მათ, შორის არასოდეს ერთვებიან სამუშაო/ცხოვრების პროგრამების შემუშავებაში, ნიჭის მართვისა და წარმატების დაგეგმვის პროგრამებში. ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფისთვის, მენეჯრები განსხვავებულ

⁹ მართვის პროცესის სრულყოფილება გულისხმობს მმართველობითი საქმიანობის ყველა მიმართულებას: 1. დაკომპლექტება-დაგეგმვა, ანალიზი, სამუშაო აღწერილობის ჩამოყალიბება, 2. ტრენინგი და განვითარება 3. მოტივაცია 4. შენარჩუნება

როლებს ასრულებენ კომპანიებში. ამ მხრივ განსაკუთრებით გამოჩენილია განსაკუთრებით დიდი ზომის კომპანიები, სადაც რამდენიმე HR მუშაობს სხვადასხვა მიმართულებით განსხვავებით მცირე ზომის კომპანიებისგან, სადაც ერთი ან მაქსიმუმ ორი ადამიანი ითავსებს რამდენიმე ფუნქციას ერთდროულად. გარდა ამისა, მსხვილი ზომის ორგანიზაციებში HR-ის როლები განაწილებულია შესასრულებელი საქმიანობის სირთულის და პასუხისმგებლობების დონეზე. მაგალითისთვის, განვიხილოთ კომპანიაში მმართველ და არამმართველ პოზიციაზე HR-ის მიმართულებით დასაქმებული კადრები.

მაღალი რანგის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების აღქმა უფრო ზოგადი და სტრატეგიულია, მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერებისთვის პრიორიტეტულია ადამიანებთან პირდაპირ კომუნიკაცია, დასაქმებულების დახმარება და მხარდაჭერა. HR მენეჯერები კოორდინირებას უწევენ და გეგმავენ HR აქტივობებს განსხვავებით აღმასრულებელი HR-სგან. რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლები ჩართონ დაქირავების, სარგებლის მიღების პროგრამებში, ტრენინგებში შრომის დაგების და სხვა ადმინისტრაციულ საჭიროებებთან დაკავშირებულ საკითხებში. HR მენეჯერები როგორც ზემოთ აღინიშნა, ზეგავლენას ახდენენ პირდაპირ და აქვთ დადებითი ეფექტი კომპანიაში დასაქმებულებზე. ხოლო, ისინი ვინც კმაყოფილები არიან ეხმარებიან სხვებს რაც ქმნის სოციალურ სარგებელს, ჯანსაღ ურთიერთობებს ადამიანებს შორის და კმაყოფილებას რომელსაც აქვს რეალური გავლენა თანამშრომლებზე.

დღესდღეობით კომპანიები განიცდიან მზარდ ზრდას და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებიც ამ მხრივ, გამონაკლისი არ არის. კომპანიებში განსაკუთრებული სისწრაფით იზრდება ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტების როლიც. ისინი შესაძლოა სპეციალიზებულები იყვნენ HR სფეროს სხვადასხვა მიმართულებებში, რაც მოიცავს სარგებლის პროგრამებს, დასაქმებულთა ინიციატივებსა და დაჯილდოების პროგრამებს, კომპანიის კულტურის ცვლილებას კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის შემდეგ, დასაქმებულთა მოტივაციას, პენსიაზე გასვლის დაგეგმვას, რეკრუტინგს ან სხვა ფაქტორებს რომლებსაც კომპანიები აუთსორსინგის დროს მიმართავენ. ყველა ზემოხსენებული მიმართულებით ისინი სისტემატურად გასცემენ რეკომენდაციებს

რაც კომპანიებს სასურველი მიზნის მიღწევაში ეხმარება. HR კონსულტანტი თავად ირჩევს ვისთან ერთად იმუშაებს და რა მეთოდებს გამოიყენებს.

ამის გარდა, კომპანიებში HR-ის მიმართულებით დასაქმებულები მუშაობენ რეკრუტერებად, შერჩევის სპეციალისტებად, ასევე, ტრენინგების და კარიერული განვითარების მიმართულებით. მაგალითად, ვინც გამოცდილები არიან ადამიანებთან ურთიერთობის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში, მუშაობენ რეკრუტერებად. თუმცა, პოზიციების მიხედვით განსხვავდება მათი როლის. მაგალითად, აღმასრულებელი რეკრუტერები დავალებას გასცემენ უფროს რეკრუტერებზე სამუშაო შესაძლებლობების მოძიებასა და შევსებასთან დაკავშირებით. ისინი, ვინც ფლობენ როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ ცოდნას ადამიანური მართვის საკითხებზე მუშაობენ ტრენინგებისა და განვითარების მიმართულებით და ა.შ

საკმაოდ აქტუალურია HR ადმინისტრატორის როლიც. ეს მოიცავს ყოველდღიურ რუტინულ, საოფისე საქმეს - ბრძანებების, შრომითი ხელშეკრულებების მომზადებას, ზოგჯერ მონაწილეობს რეკრუტინგის პროცესშიც.

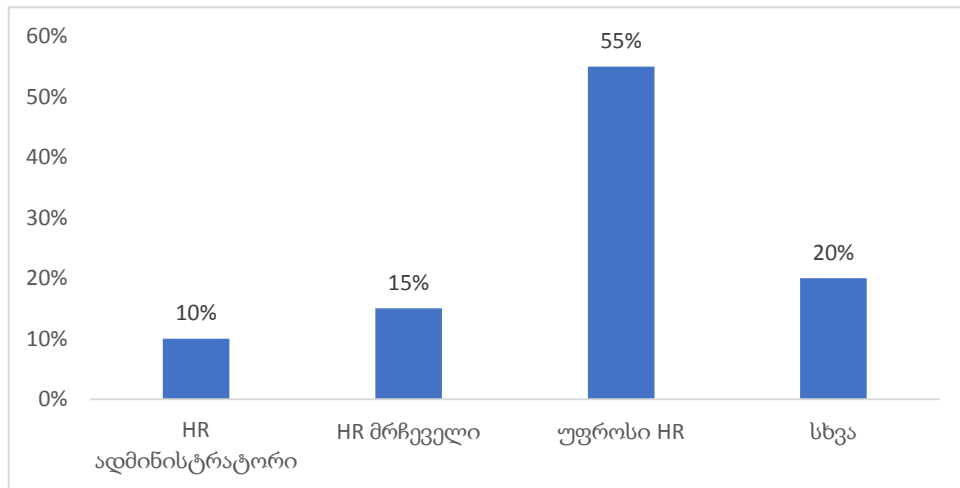
როგორც ვხედავთ HR-ების როლი კომპანიებში განსხვავებულია და არ მოიცავს მხოლოდ ზემოხსენებულს. კვლევისას ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლის კვლევისას, შესასრულებელი საქმიანობები გაერთიანდა სამ ძირითად ჯგუფში. **უფროსი HR სპეციალისტი, HR მრჩეველი, HR ადმინისტრატორი.** რესპონდენტებს წინასწარ განემარტათ შეთავაზებული კატეგორიების/როლების მნიშვნელობები. კერძოდ კვლევის ფარგლებში შემოთავაზებული ჯგუფური ერთეულები ნიშნავდა შემდეგს:

1. **უფროსი HR სპეციალისტი** ნიშნავს ადამიანს, რომელიც შეიმუშავებს პოლიტიკას, იღებს და განახორციელებს მას, გამოხატავს დასაქმებულთა მოსაზრებებს დეპარტამენტთან ან კომპანიის ხელმძღვანელთან.
2. **HR მრჩეველი** გულისხმობს ადამიანს, რომელის გეგმავს, მართავს საწარმოო ურთიერთობებს, მართავს და აფასებს საკანონმდებლო ცვლილებებს;
3. **HR ადმინისტრატორი** გულისხმობს ადამიანს რომელიც აწესრიგებს დოკუმენტაციას, მართავს დასაქმებულების შესახებ მონაცემებს, წერს საშვებულებო ბრძანებებს და მონაწილეობს რეკრუტინგის პროცესში.

გამოკითხული რესპონდენტების 55% კომპანიაში უფროსი HR-ის ფუნქციას ასრულებს (იხ. დიაგრამა №3.11). მრჩევლის ფუნქციას 15% და ადმინისტრაციულს მხოლოდ 10%.

დიაგრამა №3.11

ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე პირების განაწილება შესასრულებელი როლების მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

ამ მონაცემების მიხედვით ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციული მიდგომა თანდათანობით განიცდის ტრანსფორმაციას სტრატეგიულ მიდგომამდე. რაც ცალსახად დადებითი ფაქტია, თუმცა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები კომპანიებში მხოლოდ სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით როდი მუშაობენ. რეალურად, ისინი სტრატეგიული შინაარსის საქმესთან ერთად ითავსებენ ადმინისტრაციულ აქტივობებსაც კომპანიაში კადრების სიმცირის გამო.

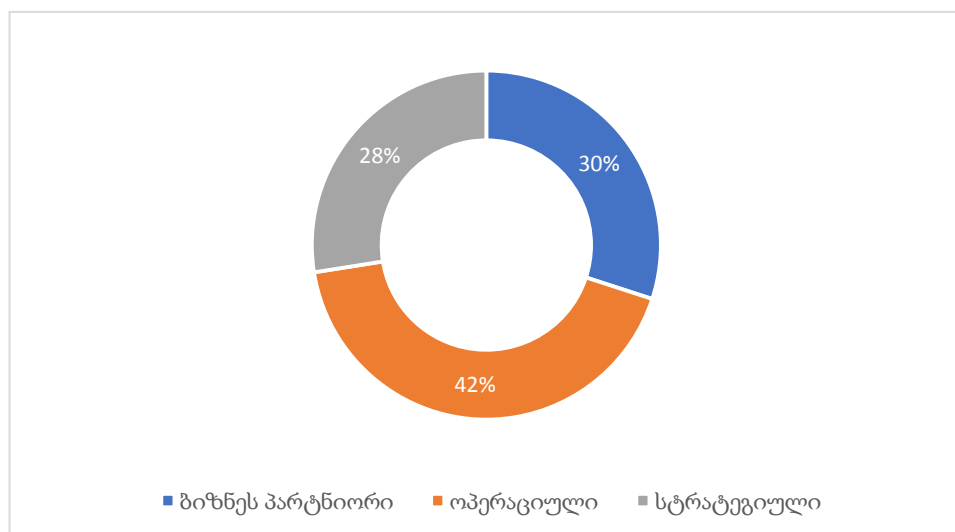
სტრატეგიული მიდგომის არსებობა კომპანიაში თავისთავად არ ნიშნავს იმას, რომ ადამიანური რესურსების და კაპიტალის მართვის პროცესი სრულყოფილია. ხარვეზი მართვაში შესაძლოა დაკავშირებული იყოს თანამშრომლებთან ურთიერთობასთან, მოტივაციის სისტემის შექმნასთან, სახელფასო განაკვეთებთან და განვითარების ნაკლებ შესაძლებლობებთან და თანამშრომლების ინიციატივიანობის წახალისებასთან. ყოველივე ზემოაღნიშნული რეალურად, წარმოადგენს ბარიერს პროცესების სრულყოფილებისთვის. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ზოგჯერ ფიქრობენ, რომ ისინი არაჩვეულებრივად ასრულებენ თავის საქმეს, სათანადოდ ურთიერთობენ თანამშრომლებთან და

უზრუნველყოფენ დასაქმებულთა ცხოვრების სტილის გაუმჯობესებას. თუმცა, ამგვარი წარმოსახვა ხშირად არ მოდის თანხვედრაში დასაქმებულების რეალურ სურვილებთან და მოსაზრებებთან. როდესაც საქმე ეხება მშობლებს და შვილებს, საქმე გაცილებით მარტივადაა. იფიქრო თანამშრომლების საჭიროებებზე და შეუქმნა კომფორტი მათ კითხვის გარეშე რთულია და იმის წარმოდგენა, რომ რაოდენ მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის კომპანიის ზრუნვა. ამ საქმეში HR განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ინიციატივები, თანამშრომლების წახალისების შესახებ გადაწყვეტილებები, სასაიმონო სამუშაო გარემოს შექმნა და ასე შემდეგ მნიშვნელოვანწილად HR-ს ეკუთვნის. თუმცა, HR ასრულებს არაერთ როლს ოპერაციულს და სტრატეგიულს, რომელიც არ არის დაკავშირებული მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვასთან. ბოლო 20 წლის განმავლობაში HR-ის ფუნქციას წარმოადგენდა სტრატეგიული სამსახურების ადმინისტრაციული მხარდაჭერით უზრუნველყოფა. ზოგიერთ კომპანიაში, HR-ს გამუდმებით უწევს იმის მტკიცება, რომ ის ასრულებს ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს.

დიაგრამა №3.12-№3.13 აჩვენებს, როგორ ხედავენ HR-ები მათ როლს კომპანიაში და როგორ აღიქვამენ თანამშრომლები მათ მიერ შესასრულებელ როლებს.

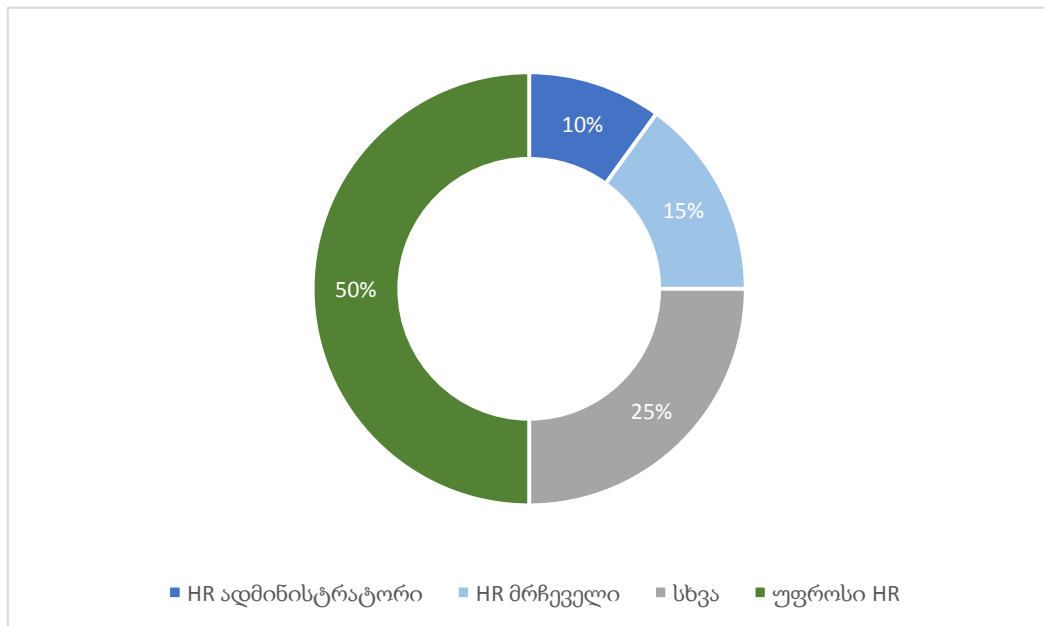
დიაგრამა №3.12

HR-ების განაწილება შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

თანამშრომლების აღქმა HR როლებთან დაკავშირებით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

ზოგადად, HR პროფესიონალების უმრავლესობამ აღნიშნა (42%), რომ ისინი კომპანიებში ასრულებენ უფროსი HR-ის როლს.

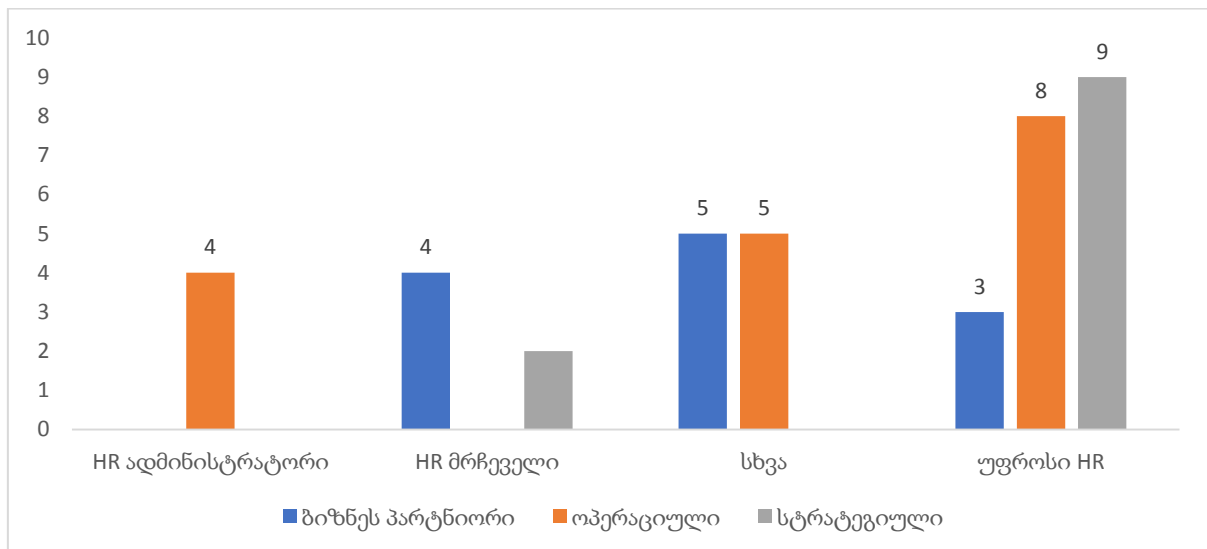
მაშინ როდესაც, რესპონდენტების 15%-ის აზრით ისინი ასრულებენ HR მრჩევლის როლს და მხოლოდ 10% HR ადმინისტრატორის როლს. გამოკითხული რესპონდენტების 42%-ის აზრით დასაქმებულები მათ როლს აღიქვამენ უფრო ოპერაციულად (42%), ვიდრე ბიზნეს პარტნიორად (30%) და უფრო სტრატეგიულად (28%) ვიდრე ბიზნეს პარტნიორად.

აქედან, გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ შესასრულებელ ფუნქციებთან დაკავშირებით HR-ების საკუთარი აღქმა განსხვავდება დასაქმებულების აღქმისგან. აღნიშნული ფაქტები ცხადყოფს, რომ HR ფუნქცია დღესდღეობით როგორც, ის როგორც რამდენიმე ათეული წლის წინ ასოცირდება ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებასთან, როგორც არის რუტინული, შრომატევადი, ყოველდღიური საქმიანობა. აღნიშნული საკითხის უფრო დეტალურად

განხილვისას ჩანს, რომ მათ შორის, ვინც უფროს HR -ებს განიხილავს ბიზნეს პარტნიორის, სტრატეგიული თუ ოპერაციული მხრიდან, მაღალი წილი მოდის სტრატეგიული როლის შემსრულებლად აღქმაზე (9 შემთხვევა). ხოლო მათ შორის ვინც ასრულებს HR მრჩევლის როლს, უმრავლეს შემთხვევაში აღიქმება როგორც ბიზნეს პარტნიორი (4 შემთხვევა), და მხოლოდ 2 შემთხვევაში როგორც სტრატეგიული როლის შემსრულებელი (იხ. დიაგრამა №3.14).

დიაგრამა №3.14

HR-ების როლი და დასაქმებულთა მოლოდინები (შემთხვევები)



წყარო: ავტორის მიერ

რაც შეეხება ადმინისტრაციული როლის შემსრულებელ მენეჯერებს, ისინი ძირითადად აღიქმებიან როგორც ოპერაციული მუშაკები.

უფრო კონკრეტულად თუ განვიხილავთ, HR-სპეციალისტის არსებობას კომპანიაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს რამდენიმე მიზეზის გამო. მცირე ზომის კომპანიებში, სადაც ადამიანური კაპიტალი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ხშირად დასაქმებულები რამდენიმე ფუნქციას ერთად ასრულებენ. ერთი ადამიანის წასვლის შემთხვევაშიც კი მნიშვნელოვან დანაკლისს განიცდის კომპანია, რაც უარყოფითად აისახება კომპანიის მომგებიანობაზე.

HR-ის განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს თანამშრომლებთან ურთიერთობის საკითხს, რადგან მაქსიმალურად შემცირდეს კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი გაუგებრობები. მან, მუდმივად უნდა უზრუნველყოს სიახლეების შესახებ თანამშრომლების ინფორმირება დროულად. კარგად გაწვრთნილ და სათანადოდ მომზადებულ ადამიანური რესურსების მართვის

მენეჯერს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს თანამშრომლებს შორის არსებული კონფლიქტების გადაჭრაში. HR-ს თანამშრომლებთან ურთიერთობის შეფასებისთვის თანამშრომლების კმაყოფილების კვლევა ერთ-ერთ უტყუარ მტკიცებულებას წარმოადგენს. სათანადოდ შერჩეული კვლევის დიზაინის საფუძველზე ფოკუს-ჯგუფების და ინტერვიუს მეთოდის საშუალებით შესაძლოა განისაზღვროს თანამშრომლების თუ მოტივაციის საკითხები. ამას გარდა, აუცილებელია HR-მა უზრუნველყოს თანამშრომლების ჩართვა სამუშაო პროცესში და წახალისოს ისინი. დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი ტრადიციული როლიდან „დაიქირავე და მოიხმარე“ გადადის უფრო მნიშვნელოვან ფუნქციაში, რაც გულისხმობს ფოკუსირებას თანამშრომლების ზრუნვაზე და მათ ჩართვაზე სამუშაო პროცესში.

ტრენინგისა და განვითარების მხრივ, HR-ის როლი ერთ-ერთი უპირველესია. ადამიანური რესურსები მუდმივად მოითხოვს არსებული უნარების კვლევას, შეფასებას და გაუმჯობესებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიებისთვის, რომლებიც განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფებიან.

HR-ის როლი მნიშვნელოვანია ასევე, ბიუჯეტის კონტროლის საკითხშიც. კერძოდ, სახელფასო განაკვეთების შედგენის, ფინანსური და არაფინანსური წახალისების სისტემების დანერგვის, პერსონალის განვითარების, ასევე, დაჯილდოების სისტემების შექმნის მიმართულებით.

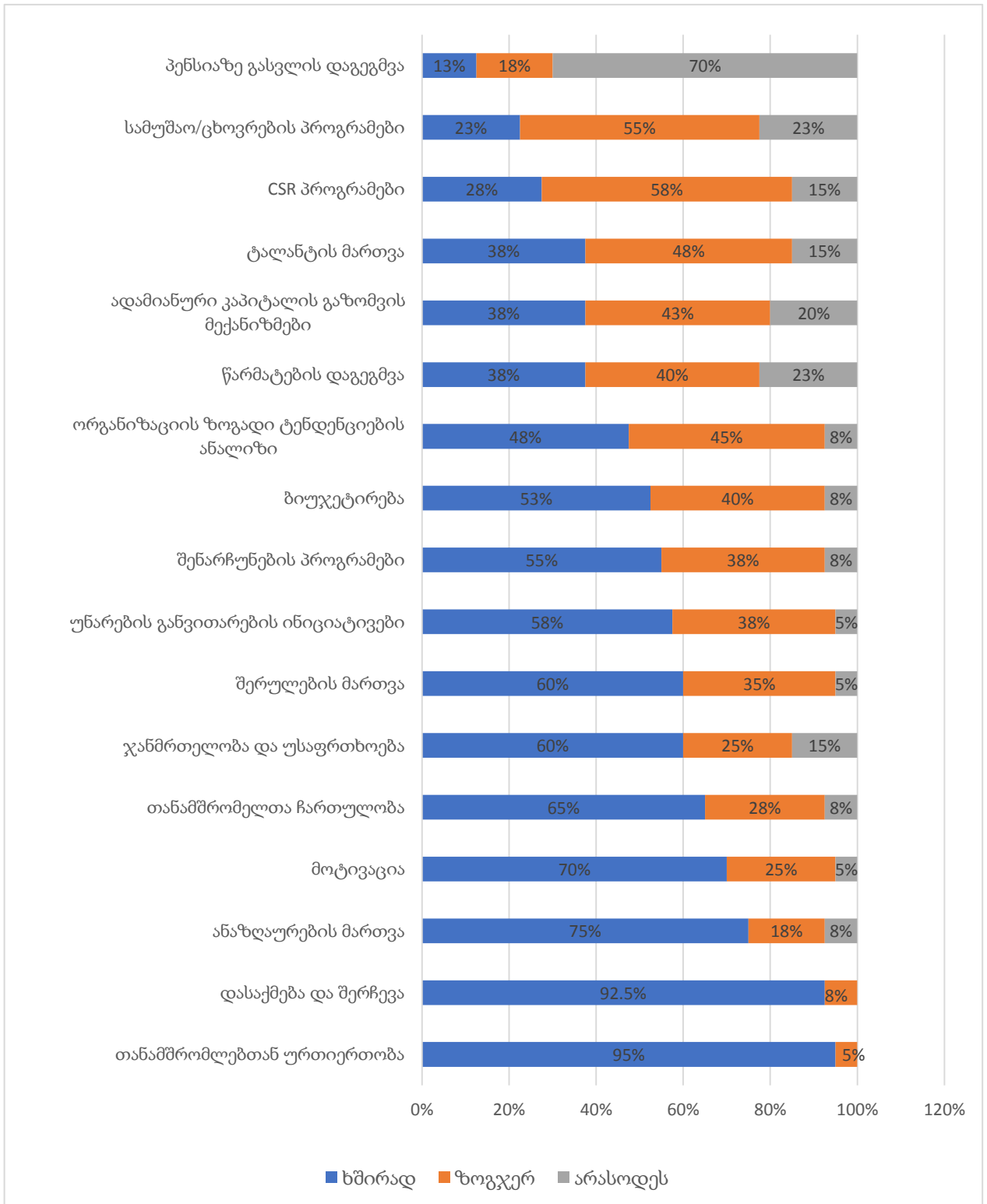
როგორც ვხედავთ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის მიერ შესასრულებელი ფუნქციების ნუსხა მრავალფეროვანია. კვლევის პროცესში რესპონდენტებს მიეცათ შესასრულებელ ფუნქცია-მოვალეობების 17 დასახელების ჩამონათვალი და ეთხოვათ მიეთითებინათ, თუ რომელ ორგანიზაციულ ფუნქციაში ერევა მათი დეპარტამენტი/სამმართველო. შედეგები ილუსტრირებულია დიაგრამაზე №3.15. რესპონდენტების 95% ყველაზე ხშირად ერევა თანამშრომლებთან ურთიერთობის საკითხებში, რაც მოიცავს სიხლეების გაცნობას, მუდმივ ინტერაქციას კომპანიაში მიმდინარე აქტივობებზე, ასევე, საჩივრების და პრეტენზიების მიღებაზე და ა.შ. გამოკითხვებიდან მხოლოდ 2-მა მათგანმა (5%) აღნიშნა, რომ ზოგჯერ ერევა თანამშრომლებთან ურთიერთობის პროცესში.

შესასრულებელ ფუნქციებში, 92,5 პროცენტული წილი დაიკავა დასაქმებასა და შერჩევაში HR-ის ჩართვამ. მას შემდგომ მოყვება ანაზღაურების მართვა (75%), მოტივაციის პროგრამები (70%), თანამშრომელთა ჩართულობა (65%). აღნიშნული

მაჩვენებლები გასაკვირი არ უნდა იყოს რადგან, თითოეული მათგანი დაკავშირებულია HR-ის ფუნქციასთან. თანაბარი წილი ნაწილდება ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საკითხებზე ასევე, შესრულების მართვაზე (60%).

დიაგრამა №3.15

**ორგანიზაციული ფუნქციები, რომელსაც ასრულებს HR
დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილება (%)**



წყარო: ავტორის მიერ

განსაკუთრებით ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ რამდენიმე მნიშვნელოვანი მიმართულება ყურადღების მიღებას დარჩენილი. ესენია: კორპორატიული სოციალური პროგრამები – 28%, სამუშაო ცხოვრების პროგრამები – 23% (life-long programs), პენსიაზე გასვლის დაგეგმვა – 13%. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით

აქტუალურია დღესდღეობით, კომპანიების თანამედროვე მართვაში, თუმცა, როგორც ჩანს საქართველოში ჯერ კიდევ განვითარებს სტადიაზეა. შესაბამისად, შედარებით ნაკლები პროცენტული წილი დაიკავა ბიუჯეტის დაგეგმვამ (53%), ორგანიზაციის ზოგადი ტენდენციების ანალიზი (48%) ანუ იმ მიმართულებებმა, რაც პირდაპირ არ უკავშირდება HR-ის საქმიანობას.

თუმცა, უნდა ვაღიაროთ ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს განსკუთრებული როლი უჭირავს ბიუჯეტის დაგეგმვის ნაწილში თანამშრომლების სახალფასო განაკვეთების, მატერიალური თუ არამატერიალური ჯილდოებისა და უნარების განვითარების ტრენინგ-პროგრამების დანერგვის კუთხით.

ცალკე მნიშვნელოვან საკითხად უნდა გამოიყოს უნარების განვითარების ინიციატივები, რომელიც მოიცავს ტრენინგებს, სემინარებს და კვალიფიკაციის ასამაღლებელ პროგრამებს. ის, რომ კვალიფიკაცია და სამუშაოსთვის არასათანადო უნარები კომპანიებისთვის პრობლემას წარმოადგენს, არაერთი კვლევის საფუძველზე დასტურდება (საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, 2015; საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018; Paichadze, Kharkheli, Keshelashvili, Chokheli, Tchuradze, Tielidze, 2016). კერძოდ, „უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის კვლევის“ თანახმად, კომპანიებისთვის №1 პრობლემას აპლიკანტების არასათანადო კვალიფიკაცია (36,5%) და გამოცდილების არ ქონა (22,1%) წარმოადგენს. სწორედ ამიტომ საინტერესოა, აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით კომპანიების პოლიტიკის შესწავლა. ის თუ რა შესაძლებლობებს სთავაზობენ კომპანიები თანამშრომლებს უნარების განვითარების მიმართულებით. სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობები კვლევის მიხედვით ხშირად შეადგენს 58%-ს, ზოგჯერ 38%-ს და 5% არასოდეს (იხ. დიაგრამა №3.15).

სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობებზე კომპანიებს განსხვავებული მიდგომა აქვთ. თანამშრომლების უნარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის, ერთ შემთხვევაში ისინი მიმართავენ აუტოსორსინგის მიმართულებას და მეორე შემთხვევაში იყენებენ შიდა რესურსებს. კერძოდ, კომპანიაში არსებულ ადამიანურ კაპიტალს. ამ მიდგომას მიმართავს კომპანია „აღდაგი“ საქართველოში, რომელიც საკუთარ კომპანიაში არსებულ ადამიანურ კაპიტალს იყენებს თავისივე კომპანიის სხვა თანამშრომლების უნარების და ცოდნის დონის გასაუმჯობესებლად (ანა სიჭინავა, 2018). კომპანიებში ასევე, არსებობენ ადამიანური რესურსების

სპეციალისტები, რომელიც მიმაგრებული არიან მხოლოდ პერსონალის ტრენინგსა და სწავლებაზე. ისინი ეხმარებიან თანამშრომლებს უნარების გაუმჯობესებაში და კარიერულ წინსვლაში. კერძოდ, ატარებენ ტრენინგებს, სამუშაო შეხვედრებს, კონფერენციებს და სხვა სახის შეხვედრებს. ტრენინგისა და განვითარების მენეჯერები ასევე, ჩართულები არიან ეფექტიანი კურსების შედგენაში, რომელიც მორგებულია თანამშრომლების მოთხოვნებზე და ამასთანავე ერთად არის ინფორმაციული და გასართობიც.

კვლევის თანახმად, კომპანიები უნარების განვითარების ინიციატივებს დროს ხშირად უთმობენ (58%) სხვა შესასრულებელ ფუნქციებთან ერთად. აღნიშნული აქტივობა HR დეპარტამენტის სხვა ფუნქციებთან ერთად მე-7 ადგილს იკავებს (იხ. ცხრილი №3.2).

ცხრილი №3.2

ფუნქციები, რომელსაც ასრულებს HR დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილება

	ხშირად	%	ზოგჯერ	%	არც ერთ შემთხვევაში	%
თანამშრომლებთან ურთიერთობა	38	95%	2	5%		0%
დასაქმება და შერჩევა	37	92,5%	3	8%		0%
ანაზღაურების მართვა	30	75%	7	18%	3	8%
მოტივაცია	28	70%	10	25%	2	5%
თანამშრომელთა ჩართულობა	26	65%	11	28%	3	8%
ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება	24	60%	10	25%	6	15%
შერულების მართვა	24	60%	14	35%	2	5%
უნარების განვითარების ინიციატივები	23	58%	15	38%	2	5%
შენარჩუნების პროგრამები	22	55%	15	38%	3	8%

ბიუჯეტირება	21	53%	16	40%	3	8%
ორგანიზაციის ზოგადი ტენდენციების ანალიზი	19	48%	18	45%	3	8%
წარმატების დაგეგმვა	15	38%	16	40%	9	23%
ადამიანური კაპიტალის გაზომვის მექანიზმები	15	38%	17	43%	8	20%
ტალანტის მართვა	15	38%	19	48%	6	15%
კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები	11	28%	23	58%	6	15%
სამუშაო/ცხოვრების პროგრამები	9	23%	22	55%	9	23%
პენსიაზე გასვლის დაგეგმვა	5	13%	7	18%	28	70%

წყარო: ავტორის მიერ

აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომპანიების მხრიდან თანამშრომლების განვითარებაზე მიმართული უნარების განვითარების ინიციატივიანობის არც ისე მაღალია.

უნარების განვითარება როგორც უკვე ვახსენეთ ხშირად მოიცავს ტრენინგ-სემინარების ან საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარებას, თუმცა, ეს საკმარისი არ არის. ტრენინგების საჭიროების განსაზღვრისთვის აუცილებელია წინასწარ გაიზომოს ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციაში და შეფასდეს საჭიროებები.

კვლევის მიხედვით, ადამიანური კაპიტალის შეფასებას და გაზომვას, ხშირად გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 38% იყენებს კაპიტალის გაზომვის მექანიზმებს, 43% იშვიათად და 20% არასოდეს მიმართავს აღნიშნულ აქტივობას.

ადსანიშნავია, ის მიმართულებები, რომელში არასოდეს ერევა HR სამსახური. პენსიაზე გასვლის დაგეგმვას არასოდეს მიმართავს კომპანიების 70%, სამუშაო ცხოვრების პროგრამების განვითარებას 23%, და წარმატების დაგეგმვას ასევე 23%. რაც შეეხება სამუშაო ცხოვრების პროგრამების განვითარებას ზოგჯერ მიმართავს კომპანიების 55%, CSR პროგრამებს 58%, ტალანტების მართვას 48%, ორგანიზაციის ზოგადი ტენდენციების ანალიზს 45% და ადამიანური კაპიტალის გაზომვის მექანიზმებს 43% (იხ. ცხრილი №3.2)

მოცემული მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიის HR-ებისთვის დღედღობით პრიორიტეტული მიმართულებები შემდეგნაირად გამოიყურება

1. თანამშრომლებთან ურთიერთობა;
2. დასაქმება და შერჩევა;
3. ანაზღაურების მართვა;
4. მოტივაცია;
5. თანამშრომლების ჩართულობა;
6. ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება.

ამ ჩამონათვალში გვხვდება სტრატეგიული მართვის ისეთი მნიშვნელოვანი მიმართულებები, როგორცაა თანამშრომლების ჩართულობა და მოტივაცია, რის საფუძველზეც შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიის HR-ების ქმედებები წარმოადენს სტრატეგიული და ადმინისტრაციული საქმიანობების ერთგვარ ნაკრებს.

სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობებზე კომპანიებში საინტერესო ციფრებს ვაწყდებით „უნარებზე მოთხოვნის სტატისტიკური კვლევის ანგარიშშიც“ (საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018). ანგარიშში ნახვენებია თუ რა ღონისძიებებს მიმართავენ კომპანიები საკვალიფიკაციო შეუსაბამომების შემცირებისა და უნარების განვითარების მიმართულებით. კომპანიების მხოლოდ 35,6% ატარებს დამატებით კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებს და მხოლოდ 9,6% ცვლის სამუშაო პრაქტიკას. იმ კომპანიების რაოდენობა, რომლებიც კადრების განვითარებისთვის სპეციალური ტრენინგების ჩატარებას მიმართავს შეადგენს მხოლოდ 5%-ს (იხ. დიაგრამა №3.14). 5 პროცენტს შორის კი ყველაზე დიდი წილი უკავია მიკრო (45%), მცირე (37%) და

საშუალო (13%), ყველაზე დაბალი პროცენტული მაჩვენებელი 5% უკავია მსხვილ კომპანიებს (იხ. დანართი №2)

კომპანიების უმრავლესობა (42,6%) დასაქმებულების პროფესიული უნარების გასაუმჯობესებლად სპეციალურ ღონისძიებებს არ ატარებს (იხ. დანართი №2). რაც კიდევ უფრო კრიტიკულს ხდის საკითხს, რადგან ასეთ შემთხვევებში შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს თანამშრომლების სამუშაოდან გათავისუფლებას.

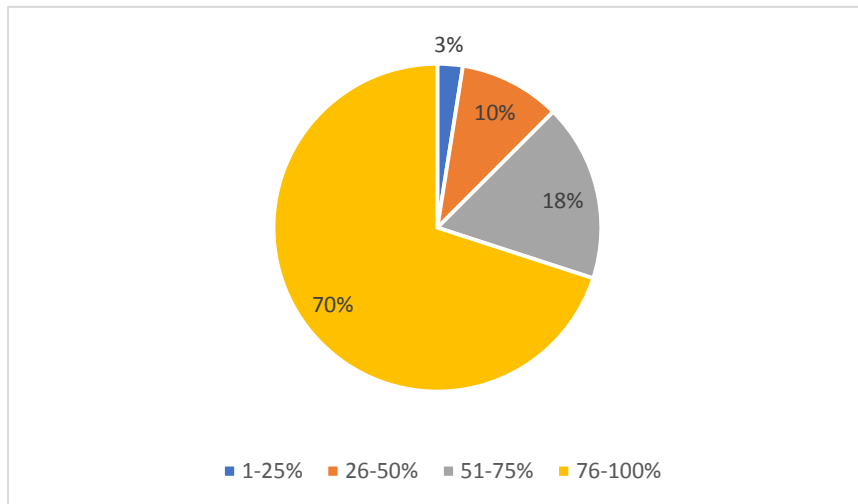
ამავე კვლევის ანგარიშში პროფესიული უნარების გაუმჯობესებისთვის გატარებულ ღონისძიებების ჩამონათვალში ვაწყდებით შედარებას საწარმოების ზომის მიხედვით, საიდანაც ჩანს, რომ ტრენინგების შიდა რესურსებით ჩატარების შესაძლებლობა მაღალია მსხვილი ზომის კომპანიებში-38 საწარმო, საშუალო-64 საწარმო, მცირე- 160 საწარმო (იხ. დანართი №2-№3).

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ საწარმოს სიდიდე არ განსაზღვრავს ტრენინგებს ჩატარების აუცილებლობას, თუმცა ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის არჩეულ პოლიტიკის შინაარსს. კერძოდ მცირე და მიკრო ზომის კომპანიებში, სადაც ძირითადი პასუხისმგებლობა თანამშრომელთა მცირე ოდენობას აკისრია, ტრენინგების მიმართ აქტივობა საკმაოდ მაღალია. განსხვავებით მსხვილი ზომის კომპანიებისგან, სადაც პასუხისმგებლობა თანამშრომელთა დიდ ოდენობაზე ნაწილდება, შესაბამისად, სპეციალურ სასწავლო პროგრამებზე გაშვების ალბათობა ნაკლებია.

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, ადამიანისეული რესურსების მართვის მენეჯერებს ორგანიზაციული ფუნქციების შესრულებასთან ერთად მნიშვნელოვანი HR ფუნქციების შესრულება აკისრიათ. ყოველივე მოიცავს: კადრების მოზიდვას, შერჩევას, სამუშაოზე განთავსებას და განვითარებას. რესპონდენტების (70%) თქმით მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოების 76-100% მოდის HR საკითხებზე. ძალიან მცირე ნაწილისთვის HR საკითხებს 1-25% მდე უკავია (იხ. დიაგრამა №3.16). ამ კონკრეტული კვლევის მიზანი იყო გვეკვლია თუ რა ყურადღება ეთმობა ადამიანური მართვის საკითხებს, იქნება ეს ნიჭის მართვა, შესაძლებლობების გაძლიერება, წახალისება, თანამშრომლებთან ურთიერთობა თუ ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების საკითხების მართვა.

ამას გარდა, კომპანიების 80%-ში, სადაც არსებობს HR სტრატეგიული გეგმა, HR საკითხებზე დროის დამობას დღის განმავლობაში საკმაოდ დიდი წილი უკავია.

დიაგრამა №3.16



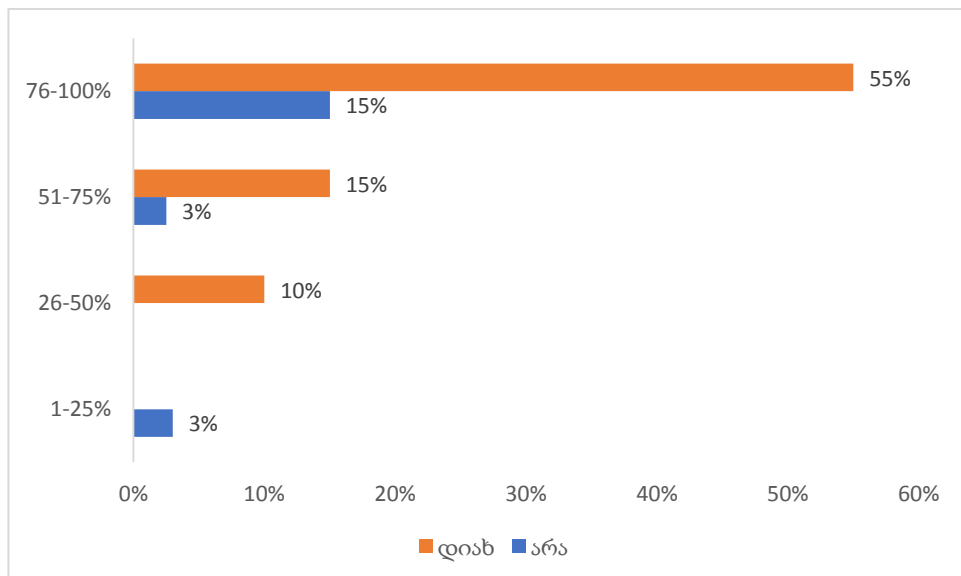
საქმიანობის პროცენტული წილი, მიმართული HR საკითხებზე (%)

წყარო: ავტორის მიერ

კერძოდ, HR საკითხებზე დათმობილი დრო საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან სტრატეგიული გეგმის მქონე და არ მქონე ორგანიზაციებში. უფრო კონკრეტულად, იმ კომპანიებში, რომლებსაც აქვთ HR სტრატეგიული გეგმა, ადამიანებზე მიმართული აქტივობებიც პრიორიტეტულია და გამოკითხულთა 55%-ის თქმით მათი ძირითადი საქმიანობის 76-100%-მდე ეთმობა სწორედ ამ საკითხებს (იხ. დიაგრამა №3.17).

დიაგრამა №3.17

HR საკითხებზე პროცენტული წილი HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არმქონე ორგანიზაციებში (%)



წყარო: ავტორის მიერ

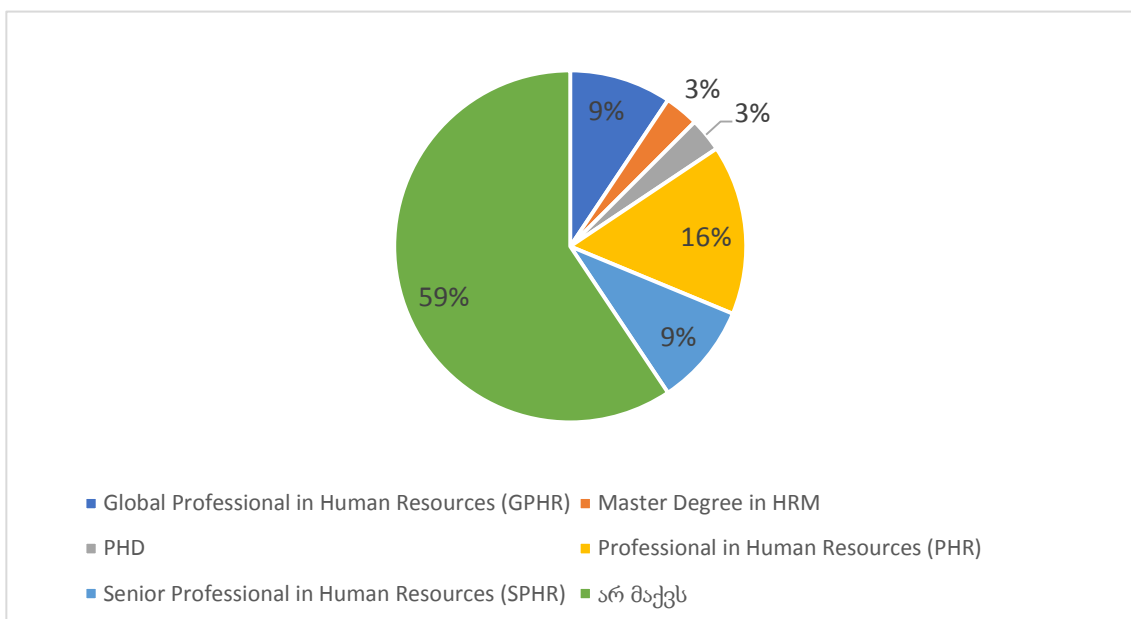
განსხვავებით HR სტრატეგიული გეგმის არმქონე ორგანიზაციებისგან (15%), სადაც საქმიანობის 76-100% ეთმობა HR საკითხებს კომპანიების მხოლოდ 15% შემთხვევაში.

სამუშაო დროის ნახევარზე მეტი (51-75%) ეთმობა HR საკითხებს სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციების 15%-ში და HR სტრატეგიული გეგმია არმქონე მხოლოდ 3%-ში. აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის არსებობა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს HR საკითხებზე კონცენტრირებას რის გამოც, მენეჯერები აქტიურად არიან ჩართული HR საკითხების სრულყოფაში, ვიდრე HR სტრატეგიული გეგმის არმქონე კომპანიები.

გამოცდილება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რაც ხელს უწყობს მენეჯერებს შექმნან აპრობირებული HR მართვის პოლიტიკები და მათი ადაპტაცია მოახდინონ კომპანიის პოლიტიკასთან, რასაც ჩვენ ვერტიკალური მორგებას ვუწოდებთ (Vertical Fit). HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიებშიც კი არსებობენ HR მენეჯერები, რომლებიც ფლობენ პროფესიონალი ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის სერტიფიკატს (50%). №3.18-3.19 დიაგრამა გვიჩვენებს შედარებას, რომლის მიხედვითაც HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების 59% არ ყავს სერტიფიცირებული HR.

დიაგრამა №3.18

სერტიფიკატის ქონა HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ორგანიზაციაში (%)

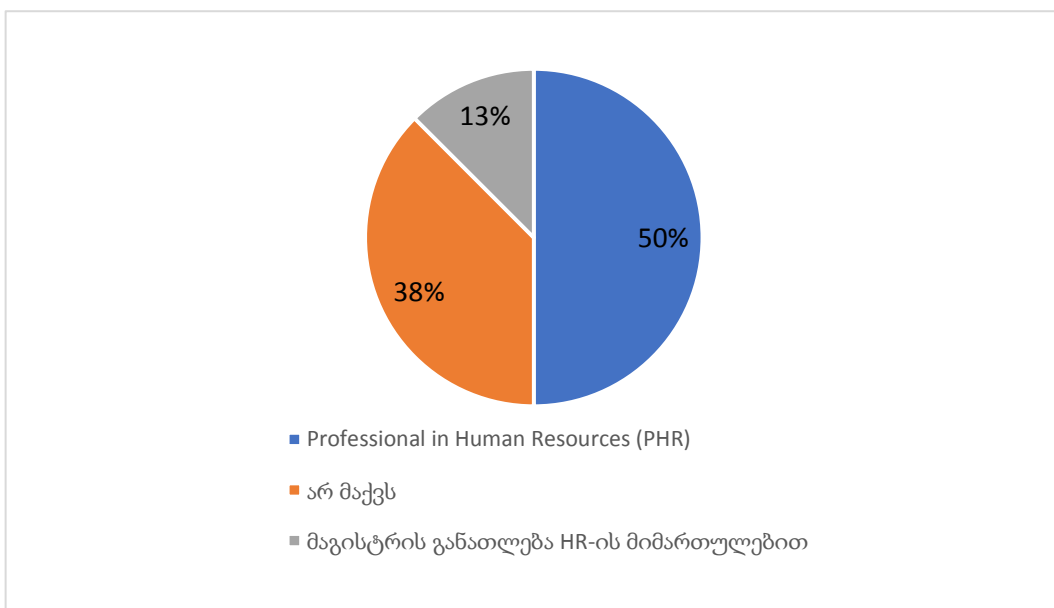


წყარო: ავტორის მიერ

სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების 16% ყავს მენეჯერი (Professional in Human Resources/PHR) სერტიფიკატით, 9%-ს Global Professional in Human Resource/GPHR სერტიფიკატით და ასევე 9% ფლობს Senior Professional in Human Resources /SHRP სერტიფიკატს და მხოლოდ 3-3% დოქტორის და მაგისტრის ხარისხს აღნიშნულ სფეროში.

დიაგრამა №3.19

სერტიფიკატის ქონა HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე ორგანიზაციაში (%)



წყარო: ავტორის მიერ

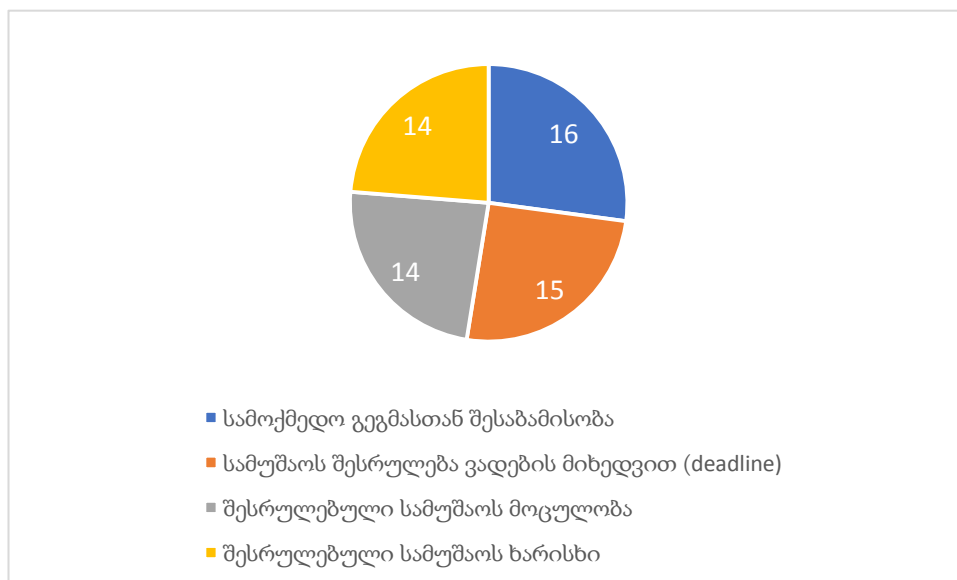
ასევე აღსანიშნავია, ისიც, რომ HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების ნახევარზე მეტში სერტიფიცირებული HR სპეციალისტები მუშაობენ. თუმცა რატომ არ არის ინიცირებული მათ კომპანიებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დანერგვა, ეს საკითხი კითხვის ნიშნის ქვეშ რჩება. რაც გვაძლევს საფუძველს ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები კომპანიებში ჯერ კიდევ განვითარების საწყის სტადიაშია. რის გამოც კომპანიებისთვის, განსაკუთრებით სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების ნახევარზე მეტისთვის პრიორიტეტული არ არის სერტიფიკატის ქონა.

ვიდრე კომპანიები გადაწყვეტენ, კონკრეტული მიდგომების გამოყენებას, აუცილებელია სტრატეგიების შემოწმება მათ გამოყენებამდე და შეფასება გამოყენების შემდგომ. შეფასება საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ პრობლემების

იდენტიფიცირება, ასევე, გაზომვით პროგრესი და დაინახოთ განსხვავებები მოსალოდნელ და მიღებულ შედეგებს შორის. იმ შემთხვევაში თუკი განხორციელებული სტრატეგია არაეფექტიანია, ჩანაცვლდეს უფრო მაღალი ეფექტიანობის მქონე სტრატეგიით. მნიშვნელოვანია, რომ შესრულების გაზომვის მექანიზმები მჭიდროდ უკავშირდებოდეს ბიზნეს გეგმებს და მიზნებს. შედეგები ილუსტრირებულია დიაგრამაზე №3.20, ცხრილი №3.3). გამოკითხულ HR-დან 16 შემთხვევა დაფიქსირდა, როდესაც მენეჯერები იყენებენ შესრულების შედეგების სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობის მეთოდს. 15 შემთხვევაში სამუშაოს შესრულებას ვადების მიხედვით, 14-14 შემთხვევაში შესრულებული სამუშაოს მოცულობას და ხარისხს. რესპონდენტების პასუხებიდან ჩანს, რომ შეფასების მეთოდების გამოყენებისას პირველ ადგილს იკავებს – სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა. ჩვენ კი ვიცით, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთ მთავარ კომპონენტს წარმოადგენს სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობაში მოყვანა და თანხვედრა.

დიაგრამა №3.20

HR-ის საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული მეთოდების განაწილება კომპანიებში (შემთხვევები)



წყარო: ავტორის მიერ

HR-ის საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული ინდიკატორები/კრიტერიუმები	შემთხვევები
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, სხვა	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)	2
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაო (09:00-18:00 pm)	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)	7
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline), სხვა	1
სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline), შესრულებული სამუშაო (09:00-18:00 pm)	2

სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)	
შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline), შესრულებული სამუშაო (09:00-18:00 pm), შესრულებული სამუშაო ზეგანაკვეთურ დროს, სხვა	1
შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline), შესრულებული სამუშაო ზეგანაკვეთურ დროს	1
შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)	1

წყარო: ავტორის მიერ

გარდა ზემოხსენებული ინდიკატორებისა, კომპანიები HR საქმიანობის შესაფასებლად სხვა მეთოდებსაც იყენებენ, ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება სამუშაოს შესრულება ზეგანაკვეთურ დროს¹⁰ (09:00-18:00). ცნობილია, რომ ქართული კომპანიების უმრავლესობა აქტიურად იყენებს ზეგანაკვეთურ დროს სამუშაოს შესასრულებლად. ხშირად, არასამუშაო დროს სამუშაოს შესრულება ერთგვარ ვალდებულებასაც წარმოადგენს. კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ მენეჯერები HR-ის საქმიანობის შეფასებისთვის ზეგანაკვეთურ სამუშაო დროს შესრულებულ საქმეებსაც ითვალისწინებენ.

მაშინ როდესაც HR-ის საქმიანობა ფასდება მენეჯერების ან კომპანიის ხელმძღვანელების მხრიდან, თავად HR-მა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების საქმიანობის შედეგების გაზომვაზე. კომპანიების უმრავლესობას აქვს უზარმაზარი შიდა მონაცემები, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იყოს ტრადიციული და არატრადიციული აქტივობების შესაფასებლად. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უნდა ეცადონ ეს მონაცემები გამოიყენონ სტრატეგიულად და აჩვენონ მათი ღირებულება ორგანიზაციისთვის.

¹⁰ საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმად, სამუშაო დროის ხანგრძლივობა შეადგენს კვირაში 40 საათს 09:00-18:00 დროის მონაკვეთში.

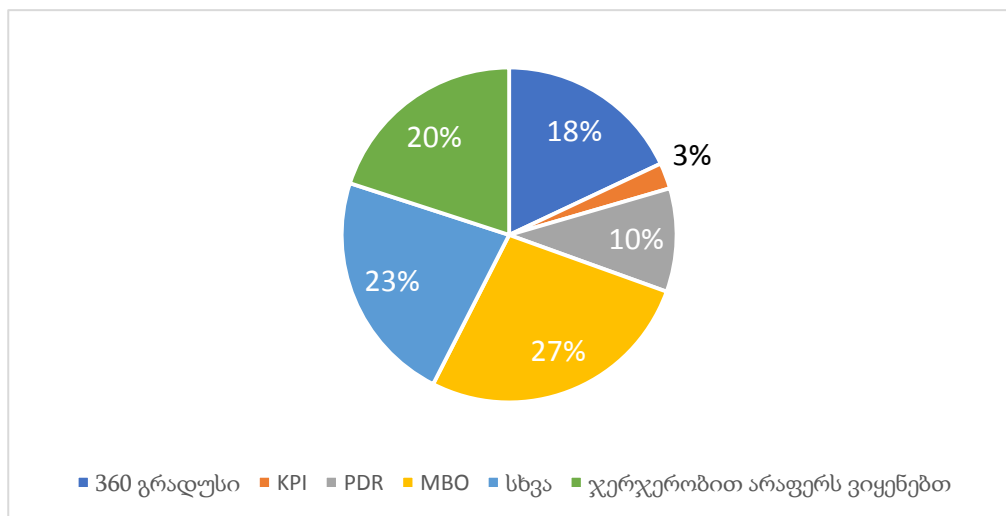
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567> ბოლო ვიზიტი 02.07.2018

პერსონალის შეფასებისთვის არაერთი ცნობილი და აპრობირებული მეთოდი გამოიყენება, იქნება ეს 360 გრადუსის, MBO, PRD, CBRE თუ სხვა მეთოდები (იხ. დიაგრამა №3.21).

ამ საკითხის კვლევისას გამოიკვეთა განსხვავებული ტენდენცია HR სტრატეგიის მქონე და არ მქონე კომპანიებში. გამოკითხული კომპანიებიდან 27% იყენებს პერსონალის შეფასების MBO მეთოდს, 360 გრადუსის მეთოდი გამოიყენება კომპანიების 18%-ის მიერ, ხოლო დანარჩენი 10% იყენებს პერსონალის განვითარების შეფასების (PRD) მეთოდს, ხოლო შესრულების მთავარი ინდიკატორების (KPI) მეთოდი გამოიყენება კომპანიების მხოლოდ 3%-ის მიერ. დარჩენილ 23% შეფასებისას გამოიყენებს ჩამოთვლილთაგან სრულიად განსხვავებულ მეთოდებს და 20% ჯერჯერობით არ იყენებს არანაირ მეთოდს შეფასებისთვის (იხ. დიაგრამა №3.21)

დიაგრამა №3.21

პერსონალის შეფასების მეთოდების გამოყენება კომპანიებში (%)



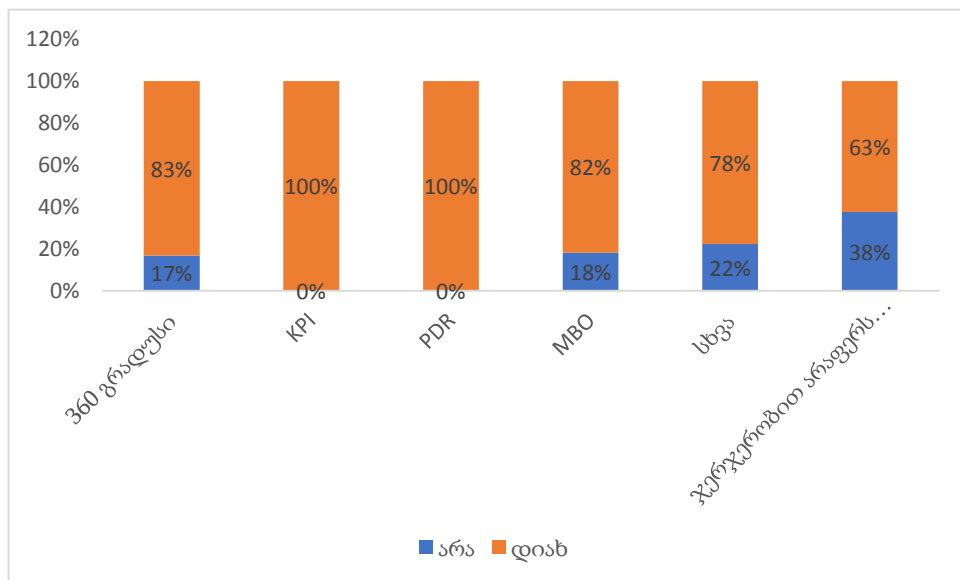
წყარო: ავტორის მიერ

საკითხის მიზეზების კვლევისას ჩანს, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა გააღწენას ახდენს პერსონალის შეფასების მეთოდებს დანერგვაზე კომპანიებში. დიაგრამაზე №3.22 ნათლად ჩანს, რომ სტრატეგიული გეგმის არსებობის შემთხვევებში კომპანიები აქტიურად იყენებენ პერსონალის შეფასების რომელიმე მეთოდს მაინც. კერძოდ, იმ კომპანიების წილი, სადაც გამოიყენება შეფასების 360 გრადუსის მეთოდი ნაწილდება 83% და 17% HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არ მქონე კომპანიებად შესაბამისად. KPI მეთოდი გამოიყენება მხოლოდ HR

სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების მიერ და მათი პროცენტული წილი 100%-ს შეადგენს. იგივე ეხება PDR მეთოდს და ასევე 100%-ს შეადგენს. MBO მეთოდი, რომელიც გულისხმობს მიზნებთან შესაბამისობის მიხედვით პერსონალის შეფასებას, გამოიყენება 78% HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და 22% HR სტრატეგიული გეგმის არმქონე კომპანიების მიერ. საინტერესოა ტენდენცია იმ კომპანიების მიმართ, რომლებიც HR სტრატეგიული გეგმის არსებობის მიუხედავად ჯერჯერობით არანაირ მეთოდს არ იყენებენ შეფასებისას მათი განაწილება შესაბამისად შეადგენს 63% და 38%-ს.

დიაგრამა №3.22

პერსონალის შეფასების მეთოდების გამოყენება HR სტრატეგიის მქონე/არმქონე კომპანიებში (%)



ავტორის მიერ

დღესდღეობით ტრანსფორმაციული ბიზნეს გარემო თავისთავად გულისხმობს გამოწვევების არსებობას ადამიანური რესურსების მართვაში. მიუხედავად იმისა, რომ HR სამსახურებმა ბოლო წლების განმავლობაში შეიძინეს სტრატეგიული როლი ორგანიზაციებში, ისინი მაინც სწრაფი ცვლილებების ფონზე არაერთ ბარიერს აწყდებიან მუშაობის პროცესში. ცვლილების პროცესი დაუსრულებელია, შესაბამისად „HR დეპარტამენტებს სჭირდებათ დამატებითი ღირებულების შექმნა“ (Bisk), რათა დაუყოვნებლივ უპასუხონ ცვლილებებს და მოახდინონ სათანადო რესგირება მასზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე არაერთი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას, როგორც შიდა ისე გარე, რომელთან ბრძოლაც ნებისმიერი HR მენეჯერისთვის სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს. თუ დღეს ბიზნესის მმართველებს ვკითხავთ რა წარმოადგენს მათთვის ყველაზე დიდ გამოწვევას, პასუხი არის - **დანახარჯების მართვა**. სამუშაო ძალაზე თანამშრომლებზე გაწეული ხარჯი შესაძლოა მოიცავდეს ჯანმრთელობის დაზღვევას, ტრენინგების ხარჯს, დაქირავების ხარჯს (Wenning, 2010). დანახარჯების შემცირება, როგორც წესი პირველ რიგში შეეხება დაბალ საფეხურზე დასაქმებულ კადრებს სამსახურიდან გაშვების, მოტივაციის მატერიალური სისტემის შემცირების ან სხვა სარგებლის მოხსნის გზით.

გარდა ამისა, პერსონალის მართვის მსოფლიო ფედერაციის (WFPMA) მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, გამოვლინდა ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული 3 უმთავრესი გამოწვევა, რომელიც გავლენას ახდენს HR მართვაზე. მათგან განსაკუთრებით აღსანიშნავია – ცვლილებების მართვა, ლიდერობის განვითარება და ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის გაზომვა (იხ. დანართი №4). ცვლილება იგივეა, რაც ტრანსფორმაცია, სწრაფი გარდაქმნა, მოქნილობა, უცარი სწავლება, სისწრაფე, ყოველივე ეს დაკავშირებულია ცვლილებასთან. ცვლილებები გავლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციაზე, ისე პერსონალიზე. მენეჯერებს ევალებათ რომ რაც შეიძლება სწრაფი ცვლილება მოახდინონ ცვლილებებზე. შესაბამისად, ცვლილების მართვა პერსონალური განვითარების ერთ-ერთი გამოწვევაა. სწორედ ამ გამოწვევების საპასუხოდ მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა შეიმუშაონ ერთიანი მოდელი მოსალოდნელი და მოულოდნელი ცვლილებების საპასუხოდ.

შემდეგ გამოწვევას ლიდერობის განვითარება წარმოადგენს ლიდერობის განვითარება, რომელიც პერსონალის მართვის მსოფლიო ფედერაციის (WFPMA) მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად

შედგება, გლობალური ლიდერობის განვითარება შეფასდა, როგორ კრიტიკულად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ინიციატივა სამუშაო ადგილზე სწორი ადამიანების დაქირავების მიზნით, რომ ორგანიზაციის კულტურა განაპირობებს შესრულების ხარისხს და რომ მენეჯერებმა უნდა მოირგონ ლიდერის როლები მომავალში, რათა გრძელვადიან პერიოდში შეძლოს სტაბილური განვითარება (Bisk).

მესამე მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს HR მართვის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების არარსებობა. კვლევის თანახმად, გამოვლინდა, რომ იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც იყენებენ ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმებს, დადებითი ეფექტი აქვთ კომპანიის განვითარებაზე ზოგადად. კერძოდ, ციფრებს იყენებს სტრატეგიული მიდგომების შემუშავებისას.

ამასთან ერთად აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ტექნოლოგიური ცვლილებების გავლენა HR მართვაზე. ტექნოლოგიები მსოფლიოს უფო აახლოებენ ერთმანეთთან და უზრუნველყოფენ ინტერაქციის მდიდარი საშუალებებით. ისინი ამცირებენ როგორც გეოგრაფიულ მანძილს, ისე ენებსა და კულტურებს შორის სხვაობასაც. ადამიანური რესურსების მართვის მენჯერების როლი ისაა, რომ პერსონალისთვის კომუნიკაცია გახადოს ხელმისაწვდომი და ტექნოლოგიური სიახლეების ათვისება მარტივი.

ტექნოლოგიური ცვლილებები თავისთავად ქმნის კონკურენტულ გარემოს და ბიზნესს უზრუნველყოფს „ბრძოლის სხვადასხვა მეთოდებით“. რაც ნიშნავს იმას, რომ ის კომპანიები, რომლებიც ქმნიან ღირებულებით ჯაჭვს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობასა და HR-ს შორის ქმნიან ზოგადად კომპანიის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე (Ulrich, 1997). გამომდინარე იქიდან, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკები უნდა უზრუნველყოფდეს დაინტერესებული მხარეების ინტერესების დაკმაყოფილებას როგორც კომპანიის შიგნით, ისე გარეთ.

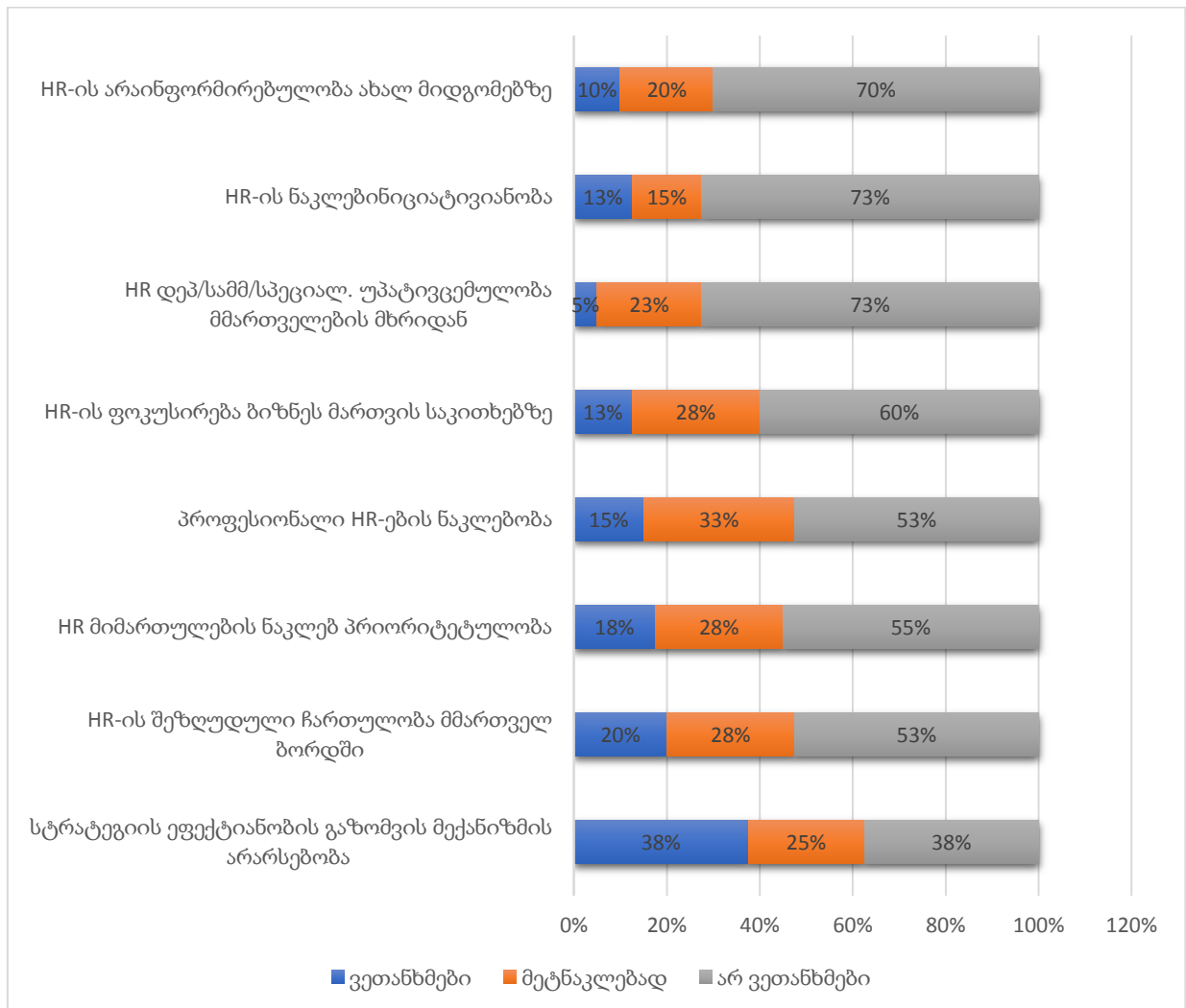
ადამიანური რესურსების მართვის შესწავლის მიზნით საქართველოში არსებულ კომპანიებში ჩატარებული კვლევის თანახმად რესპონდენტებს ეთხოვათ დაესახელებინათ ფაქტორები და ბარიერები, რომელიც ყველაზე მეტად უშლის მათ ხელს საქმიანობის პროცესში. გამოვლინდა გამოწვევები, რომელიც დაკავშირებულია HR საკითხებთან და ასევე, მათ ჩართულობასთან ორგანიზაციული განვითარების პროცესებში (იხ. დიაგრამა №3.23, ცხრილი №3.4). კვლევის თანახმად, ის ფაქტორები რომლებიც HR სამსახურებისთვის ყველაზე ხშირად პირველ სამ ხელშემშლელ ფაქტორად დასახელდა, გამოსახულია დიაგრამაზე №3.25 და შემდგენაირად გამოიყურება:

1. სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების არარსებობა – 38%;
2. HR სამსახურის შეზღუდული ჩართულობა მმართველ ბორდში – 20%;

3. HR სამსახურის ნაკლებ პრიორიტეტულობა ორგანიზაციაში სხვა დეპარტამენტებთან შედარებით – 18%;

დიაგრამა №3.23

HR-ის საქმიანობის ხელშემშლელი ფაქტორები ორგანიზაციაში



წყარო: ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, როგორც კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი, 2018 კვლევის ანგარიში

ცხრილი №3.4

ფაქტორები, რომელიც ხელს უშლის HR-ს საკუთარი საქმიანობის განხორციელებაში

ხელშემშლელი	ვეთანხმები	%	მეტნაკლებად	%	არ
-------------	------------	---	-------------	---	----

ფაქტორები					ვეთანხმები
სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმის არარსებობა	15	38%	10	25%	15
HR-ის შეზღუდული ჩართულობა მმართველ ბორდში	8	20%	11	28%	21
HR მიმართულების ნაკლებ პრიორიტეტულობა	7	18%	11	28%	22
პროფესიონალი HR-ების ნაკლებობა	6	15%	13	33%	21
HR-ის ფოკუსირება ბიზნეს მართვის საკითხებზე	5	13%	11	28%	24
HR დეპ/სამმ/სპეციალ. უპატივცემულობა მმართველების მხრიდან	2	5%	9	23%	29
HR-ის ნაკლებინიციატივიანობა	5	13%	6	15%	29
HR-ის არაინფორმირებულობა ახალ მიდგომებზე	4	10%	8	20%	28

წყარო: ავტორის მიერ

HR მენეჯერების 38%-სთვის პრობლემას წარმოადგენს სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების არარსებობა. აღნიშნული კვლევის შედეგი ეხმიანება პერსონალის მართვის მსოფლიო ფედერაციის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს, სადაც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად დასახელდა HR ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების არარსებობა. ზოგადად გაზომვის სისტემების მნიშვნელოვნება უფრო და უფრო იზრდება არ არსებობს ე.წ. “Metrics and Analyrtics”, მეთოდები, რომელიც გაზომავს არსებული ან სამომავლოდ განსახორციელებელი სტრატეგიის ზეგავლენას ბიზნეს შედეგებზე. ამასთან

ერთად, მათ არ აქვთ მუდმივი გაზომვის სისტემა, რაც პროცესის გამართლებას შეუწყობდა ხელს. ყოველივე მიუთითებს კომპანიებში HR პოლიტიკების, პრაქტიკების და სტრატეგიული მიდგომების გაზომვის შეზღუდვაზე. რაც კიდევ უფრო ართულებს სტრატეგიის როგორც დამატებითი ღირებულების მქონე პრაქტიკის დანერგვას კომპანიაში. ამ ფაქტის თავიდან ასაცილებლად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები, თავის მხრივ, უნდა ეცადონ გამოიყენონ კომპანიაში არსებული მონაცემები შეაგროვონ, გააანალიზონ და გამოიყენონ როგორც ორგანიზაციული, ისე ადამიანური კაპიტალის გაზომვისთვის.

შემდეგი ფაქტორი, რაც ზღუდავს HR სამსახურის სტრატეგიული გავითარების პროცესს უკავშირდება HR-ის შეზღუდულ ჩართვას მმართველ ბორდში (20%). აღმწერი ფაქტი ხაზს უსამს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ნაკლებად პრიორიტეტულია კომპანიის მმართველებისთვის და მათი მოსაზრებების გათვალისწინება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს არც ისე მნიშვნელოვანი.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული განაწილების მნიშვნელობა კომპანიაში არაერთხელ ვახსენეთ, თუმცა სტრატეგიული განაწილებისთვის მნიშვნელოვანია პროფესიონალი კადრების არსებობა. პროფესიონალიზმი გულისხმობს თეორიულ ცოდნასთან ერთად პრაქტიკული გამოცდილების არსებობასაც, რასაც საბოლოოდ თანამშრომლების კომპლექსური მართვისკენ მივყავართ. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ HR მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაცია (15%) HR საქმიანობაში ერთ-ერთ ხელისშემშლელ ფაქტორს წარმოადგენს. შესაძლოა სწორედ ეს ფაქტი განაპირობებდეს HR-ის ნაკლებ ჩართულობას მმართველ ბორდში, რამეთუ, მისი კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი ხშირად ეხმარება მენეჯერს კომპანიის მმართველი დაარწმუნოს საკუთარი საქმიანობის პრიორიტეტულობაში.

მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მართვა თავის თავში მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის და ბიზნეს მიზნების შესაბამისობას, კვლევისას აღმოჩნდა, რომ HR-ის ფოკუსირება ბიზნეს შედეგებზე ადამიანური რესურსების მართვის ხელისშემშლელ ფაქტორს წარმოადგენს. ეს ფაქტი არც არის გასაკვირი, რადგან, HR მენეჯერმა უნდა დააბალანსოს პერსონალის მართვის საკითხები და ბიზნეს შედეგები ერთმანეთთან, ნაცვლად მხოლოდ ბიზნეს შედეგებზე ორიენტირებისა. ადამიანური რესურსების მართვა მაშინ არის სრულყოფილი, როდესაც HR

სტრატეგია და კომპანიის მიზნები ერთმანეთთან მოდის თანხვედრაში და კი არ გამორიცხავ, არამედ სრულყოფს ერთმანეთს.

და ბოლოს, HR მენეჯერებისთვის ყველაზე ნაკლებად ხელისშემშლელ ფაქტორად დასახელდა HR-ის არაინფორმირებულობა (5%) და HR-ის ნაკლებინიციატივიანობა (10%).

როგორც ვხედავთ, ადამიანური რესურსების მართვას არაერთი ფაქტორი უშლის ხელს. დასახელებული პრობლემებიდან ზოგიერთი ნაკლებად პრიორიტეტულია, ზოგიერთი მეტად. თუმცა, საერთო ერთია – ისინი HR მართვის ბარიერებს წარმოადგენენ. მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მოითხოვს მაქსიმალურ მოქნილობას, სისტემატურ კომუნიკაციას მმართველ და არრამართველ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს შორის, მუდმივ ინფორმირებულობას მიმდინარე სიახლეებზე, მართვის თანამედროვე მეთოდებსა და გლობალურ კონკურენტულ გარემოზე.

ფაქტორების ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ სტრატეგიული მართვის ხელშემშლელ ფაქტორს ხშირად, კომპანიის მმართველ ბორდში ჩაურთველობა წარმოადგენს, რაც აფერხებს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მხრიდან წამოსული ინიციატივების დანერგვას.

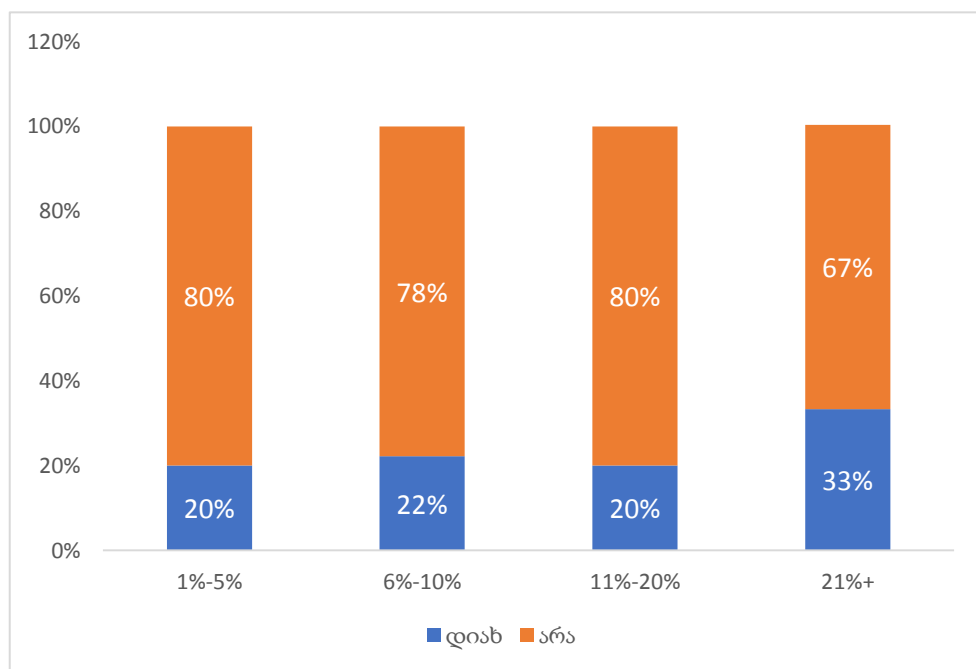
ბევრი ვისაუბრეთ იმაზე, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა გავლენას ახდენს კომპანიაში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებზე, მოტივაციაზე, მათი შესრულების ხარისხზე, სამუშაო პროცესში ჩართულობასა და ზოგადად, ბიზნესის მიზნებთან შესაბამისობაზე. ამასთან ერთად, სტრატეგიული გეგმის ღირებულება განისაზღვრება სამუშაო ადგილზე შესაბამისი კადრების მოზიდვით და დაქირავებით, რათა შემდგომში თავიდან იქნას აცილებული დავალებების არაეფექტიანი შესრულება და უარეს შემთხვევაში გადინება.

კვლევის თანახმად, გამოვლინდა პირდაპირი დამოკიდებულება HR სტრატეგიული გეგმის არსებობასა და პერსონალის გადინების მაჩვენებელს შორის კომპანიაში. პერსონალის როგორც გადინება ისე შემოდინება გარდაუვალია, მთავარი ისაა, მენეჯერმა სტრატეგიულად მართოს ტალანტების მართვა ორგანიზაციაში. კერძოდ, ხელი შეუწყოს მაღალი სტრატეგიული შედეგების მქონე პერსონალის ნაკადის ზრდას კომპანიაში და პირიქით შეამციროს ნაკლებად სტრატეგიული შედეგების მქონე კადრების რაოდენობა.

გამოკითხულების საფუძველზე, აღმოჩნდა, რომ ყველაზე დაბალი 1-5% გადინების მაჩვენებელი ფიქსირდება HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების 80%-ში, და HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიების 20%-ში (იხ. დიაგრამა №3.24). გადინების შედარებით მაღალი მაჩვენებელი 6-10% დაფიქსირდა HR სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიების (78%) და 6-10%, გეგმის მქონე კომპანიების 22%-ში. პერსონალის გადინების დონესა და HR სტრატეგიული გეგმის არსებობას შორის დამოკიდებულებას ამყარებს ის ფაქტიც, რომ ყველაზე მაღალი გადინების მაჩვენებელი (21%+) ფიქსირდება HR სტრატეგიული გეგმის არმქონე კომპანიების 67%-ში და HR სტრატეგიული გეგმის მქონე ბიზნესების 33%-ში.

დიაგრამა №3.24

პერსონალის გადინების მაჩვენებელი HR სტრატეგიული გეგმის მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

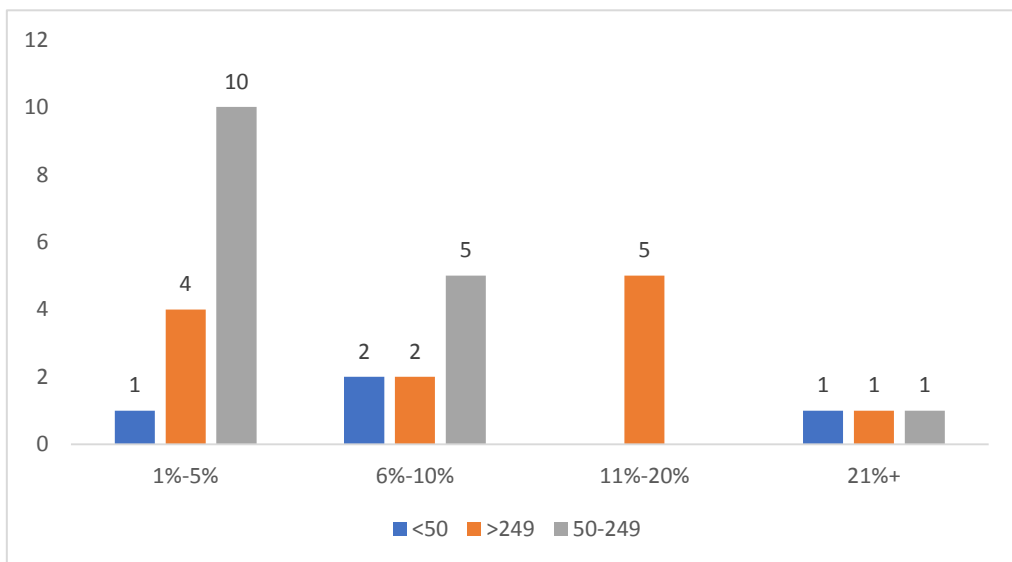
ფაქტი ცალსახად ხაზს უსვამს სტრატეგიული დაგეგმვის და პროცესების მნიშვნელობას კომპანიაში. რამეთუ სტრატეგიული დაგეგმვა პერსონალის განვითარების პროგრამების შემუშავებასთან ერთად მოიცავს დასაქმებულებისთვის მოტივაციის პროგრამების შექმნასა და მათ სამუშაო ადგილზე შენარჩუნებას. თუ გადინების მაჩვენებელს შევადარებთ კომპანიის ზომის მიხედვით (დასაქმებულთა რაოდენობა კომპანიაში) ჩანს, რომ პერსონალის გადინების

ყველაზე მეტი შემთხვევა დიდი ზომის (დასაქმებულები >249) კომპანიებში ფიქსირდება (იხ. დიაგრამა №3.25). შედეგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გადინების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი გვხვდება მსხვილ და ისეთ კომპანიებში, რომლებსაც არ გააჩნიათ HR სტრატეგიული მართვის გეგმა.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა მნიშვნელოვანია ისეთი ტიპის კომპანიებში, სადაც დასაქმებულების დიდი ოდენობა იყრის თავს და მაღალია მათი სტრატეგიულად მართვის საჭიროება.

დიაგრამა №3.25

პერსონალის გადინების შემთხვევები კომპანიების ზომის მიხედვით (%)



წყარო: ავტორის მიერ

აქვე, კვლევის ამ ნაწილში რესპონდენტების პასუხები შეჯამდა და გაირკვა თუ რა ზეგავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვა ზოგადად კომპანიის შესრულებაზე. ზოგადად, კომპანიები კომპანიის შესრულების გასაზომად სხვადასხვა ინდიკატორებს. მაგალითად როგორცაა პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება და გაყიდვების ზრდა ბაზარზე. პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება შესაბამისად განაპირობებს გაყიდვების ზრდას გაზრდილ მოგებასთან ერთად. აქედან გამომდინარე კომპანიებმა უნდა გააუმჯობესონ ორგანიზაციის სასიცოცხლოდ აუცილებელი ნაწილი, როგორც არის ადამიანური რესურსები. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა დადებით გავლენას ახდენს კომპანიის მიზნების მიღწევაზე. თუ ჩვენ ამ რესურსების განვიხილავთ როგორც ცოდნას, უნარებს, ქცევებს, კომპეტენციებს და სხვა, კვლევიდან ჩანს,

რომ ორგანიზაციების 55% (იხ. დიაგრამა №3.26) ადასტურებს, რომ კომპანიის შესრულება იცვლება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის შედეგად, მაშინ როდესაც 13% აღიარებს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას ჰქონდა მინიმალური ზეგავლენა კომპანიის შედეგებზე. მინიმალური გავლენა კი გამოწვეულია არასათანადოდ მართული HR რესურსებით. მიუხედავად იმისა, რომ HR მენეჯერების დიდი ნაწილი ჩართულია ბიზნეს მიზნების განვითარებასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნის პროცესში. გამოკითხულთაგან მხოლოდ 13%-ის თქმით ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას არ ჰქონია არანაირი გავლენა კომპანიის შესრულებასა და ეფექტიანობაზე. ამ კომპანიებს არ აქვთ ორგანიზაციული ბიზნეს სტრატეგია და არც HR სტრატეგიები.

კვლევის დასასრულს შედეგების სტატისტიკური შეფასების მიზნით გამოყენებულ იქნა კონკრეტული სტატისტიკური მეთოდები და ტესტები. კერძოდ, კითხვარების შინაგანი შეთანხმებულობის გასაზომად გამოყენებულ იქნა კრომბახის ალფა და ჰიპოთეზის შემოწმებისთვის ვილკოქსონის ტესტი. ტესტირების და სტატისტიკური დამუშავების შედეგად დადგინდა ცვლადებს შორის კორელაციები და სანდოობა. ასევე, განისაზღვრა თუ რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის არსებობა კადრების გადინების მაჩვენებელზე, შესაბამიად, განსაზღვრავს თუ არა კომპანიის ეფექტიანობას.

ცვლადებს შორის კორელაციის¹¹ დასადგენად, ავირჩიე კვლევაში გამოყენებული რამდენიმე ცვლადი, კერძოდ:

1. ორგანიზაციის ზომა თანამშრომელთა რაოდენობის მიხედვით;
2. HR სამსახურის/დეპარტამენტის/სპეციალისტის არსებობა ორგანიზაციაში;
3. HR-ის მიერ ორგანიზაციაში შესასრულებელი ფუნქცია მოვალეობები;
4. HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა ორგანიზაციაში;
5. HR მართვის პროცესის სრულყოფილება;
6. სამუშაო დროის წილის მიმართვა HR საკითხებზე;

¹¹ კორელაცია არის ორ ან მეტ ცვლადს შორის კავშირი, რომლის დროსაც ერთი ცვლადის მნიშვნელობის სისტემატურ ზრდას თან სდევს მეორის მნიშვნელობის სისტემატური ზრდა ან კლება. თუ ეს კავშირი არსებობს, მაშინ დასადგენია მოსდევს თუ არა რთი მახასიათებლის ზრდას მეორე მახასიათებლის გაზრდაც ადებითი კორელაცია) ან ერთის ზრდას მეორის კლება (უარყოფითი კორელაცია). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კორელაციური ანალიზი გვეხმარება დავადგინოთ შეიძლება თუ არა ერთი ცვლადის მნიშვნელობის წინასწარმეტყველება, როცა ვიცით მეორე ცვლადის სიდიდე.

7. HR გამოცდილება;

8. თანამშრომლების გადინების დონე

კორელაციის კოეფიციენტი როგორც წესი მერყეობს -1 დან 1 მდე. სქემიდან ჩანს, რომ HR მართვის პროცესის სრულყოფილებასა და ორგანიზაციის ზომას შორის არსებობს დადებითი კორელაცია (coef=0.2727). ასევე, დადებითი კორელაცია არსებობს ორგანიზაციის ზომასა და სამუშაო დროის წილის მიმართვაზე HR საკითხებზე (coef=0.4439). დადებითი კორელაცია გამოვინდა ასევე, HR სტრატეგიული გეგმის არსებობასა და HR მართვის პროცესის სრულყოფილებას შორის ორგანიზაციაში, ყოველივე ეს ნიშნავს, რომ ჩამოთვლილთაგან ერთი ცვლადის ზრდა იწვევს მეორე ცვლადის ზრდასაც (იხ.ცხრილი №3.5-№3.6).

ცხრილი №3.5

ცვლადებს შორის კორელაციების მარტიცა

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8
var1	1.0000							
var2	-0.4827	1.0000						
var3	0.1837	-0.3116	1.0000					
var4	-0.1313	0.2949	-0.1531	1.0000				
var5	0.2727	-0.4788	0.1454	-0.1484	1.0000			
var6	0.4439	-0.6350	0.2905	-0.0323	0.5472	1.0000		
var7	0.0255	-0.1913	-0.0179	0.0330	0.2120	0.2601	1.0000	
var8	-0.1101	0.0113	-0.1332	-0.0408	-0.1452	-0.1899	-0.3655	1.0000

წყარო: ავტორის მიერ

კორელაციის უარყოფითი კოეფიციენტი ყველაზე მაღალია სამუშაო დროის წილის მიმართვაზე HR საკითხებზე და HR სამსახურის/დეპარტამენტის/სპეციალისტის არსებობას შორის ორგანიზაციაში, რაც ნიშნავს, იმას, რომ ამ ორ ცვლადს შორის არსებობს ზომიერად უარყოფითი კავშირი.

ცხრილი №3.6

ცვლადებს შორის კოვარიაციების¹² მარტიცა

¹² კოვარიაცია ზომავს ორ ცვლადს შორის წრფივი მიმართულების დამოკიდებულებას

	var1	var2	var3	var4	var5	var6	var7	var8
var1	.455769							
var2	-.237821	.532692						
var3	.153846	-.282051	1.53846					
var4	-.035897	.087179	-.076923	.164103				
var5	.157051	-.298077	.153846	-.051282	.727564			
var6	.234615	-.362821	.282051	-.010256	.365385	.612821		
var7	.019872	-.160897	-.025641	.015385	.208333	.234615	1.32756	
var8	-.115385	.012821	-.25641	-.025641	-.192308	-.230769	-.653846	2.41026

წყარო: ავტორის მიერ

შინაგანი შეთანხმებულობა – სტატისტიკასა და კვლევაში წარმოადგენს ტიპიურ საზომს, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა ცვლადებს შორის კორელაციას ერთსა და იმავე ტესტის გამოყენებით. შედეგად, კითხვარების შინაგანი შეთანხმებულობა არის საზომი, თუ რამდენად სანდოა მიღებული პასუხები. კრონბახის ალფა არის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული შინაგანი შეთანხმებულობის საზომი. კრონბახის ალფა იძლევა დებულებებს შორის კორელაციის კოეფიციენტს, ანუ თითოეული დებულების კორელაციას სხვა რელევანტური დებულების ჯამთან და გამოსადეგია მრავალდებულებიანი სკალებისთვის. ეს არის დებულებების (და არა, მაგალითად ადამიანების) შინაგანი შეთანხმებულობის საზომი.

შინაგანი შეთანხმებულობის ტესტი ჩატარდა ორივე შემთხვევაში, კომპანიებს, რომლებსაც აქვთ და არ აქვთ HR სტრატეგიული გეგმა. ცხრილში მოცემულია როგორც ცვლადსა და ტესტს შორის კორელაცია (Item-test correlation), ისე ერთი ცვლადსა და სხვა ცვლადებს შორის კორელაცია (Item-rest correlation). ცვლადს და ტესტს შორის კორელაცია არის პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი, რომელიც გამოითვლება ქულების წყვილისთვის, სადაც ერთი ცვლადი წყვილი არის ცვლადის ქულა, ხოლო მეორე ცვლადი წარმოადგენს მთლიანი ტესტის ქულას. რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტის მაჩვენებელი, მით უფრო ძლიერის კორელაცია ცვლადსა და ტესტს შორის. ტესტის შემქმნელები ცდილობენ აარჩიონ ისეთი ცვლადები ტესტისთვის, რომელიც მაღალ კორელაციაში იმყოფება ტესტის მთლიან ქულასთან. რათა დარწმუნდნენ, რომ შინაგანი შეთანხმებულობა მაღალია. როგორც №3.7 ცხრილიდან ჩანს, ცვლადებსა და ტესტს შორის კორელაცია საკმაოდ მაღალია შემდეგი ცვლადებისთვის: სამუშაო დროის წილის მიმართვა HR საკითხებზე (var6=0.7561), ორგანიზაციის ზომა თანამშრომელთა რაოდენობის მიხედვით (var1) ; HR-ის მიერ ორგანიზაციაში შესასრულებელი ფუნქცია

მოვალეობები (var3); HR მართვის პროცესის სრულყოფილება (var5); HR მენეჯერების გამოცდილება (var7); ამავე დროს დაბალი კორელაციის ყველაზე დაბალი, უარყოფითი მაჩვენებელი დაფიქსირდა HR სამსახურის/დეპარტამენტის არსებობა ორგანიზაციაში (var2).

იმისთვის, რომ ცვლადსა და ტესტს შორის კორელაცია ხშირად გამოიყენება, რათა ნაჩვენები იყოს, რომ ცვლადი არის კარგი კონტრიბუტორი იმისთვის, რასაც ზომავს ტესტი, ზოგჯერ მას უწოდებენ ცვლადის ვალიდურობის ინდექსს (Index of item validity). ამასთან ერთად, $\alpha=0.6904$, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობა საიმედოა (იხ. ცხრილი №3.7-№3.8)

ცხრილი №3.7

ცვლადებს შორის კორელაციის ტესტ-სკალა

Test scale = mean(standardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
var1	40	+	0.5895	0.4137	0.2121	0.6533
var2	40	-	0.7576	0.6340	0.1761	0.5994
var3	40	+	0.4893	0.2926	0.2335	0.6808
var4	40	-	0.3751	0.1625	0.2580	0.7088
var5	40	+	0.6562	0.4983	0.1978	0.6332
var6	40	+	0.7561	0.6320	0.1764	0.5999
var7	40	+	0.4457	0.2420	0.2429	0.6919
var8	40	-	0.4259	0.2193	0.2471	0.6968
Test scale					0.2180	0.6904

წყარო: ავტორის მიერ

ცხრილი №3.8

ცვლადებს შორის კორელაციის ტესტ-სკალა

Test scale = mean(standardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
Y	40	-	0.5203	0.1021	0.1560	0.3568
X1	40	+	0.6166	0.2275	0.0818	0.2110
X2	40	+	0.6361	0.2548	0.0669	0.1769
X3	40	-	0.5381	0.1241	0.1423	0.3324
Test scale					0.1118	0.3348

წყარო: ავტორის მიერ

კვლევის შედეგების მიხედვით შესაძლოა შეფასდეს გადინების მაჩვენებელი, როგორც კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენის მომხდენი ერთ-ერთი ფაქტორი HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არ მქონე კომპანიებში. იმისთვის, რომ დამედგინა თუ რა ეფექტი აქვს კომპანიებში HR სტრატეგიული გეგმის არსებობას სამუშაო ძალის დენადობაზე, გამოვიყენე ვილკოქსონის ტესტი. ვილკოქსონის ტესტი აჩვენებს საშუალო სტატისტიკურ შედარებას ორ დამოკიდებულ ცვლადს შორის. ვილკოქსონის ტესტს აქვს ნულოვანი ჰიპოთეზა, რომ ორივე ცვლადი აღებულია ერთი და იგივე პოლულაციიდან. ის ქმნის ყველა დაკვირვებად განსხვავებებს შორის რანჟირებას ორ დამოკიდებულ საზომს შორის და იყენებს სტანდარტულ ნორმალურ განაწილებას z ცვლადს მნიშვნელოვნების შესამოწმებლად.

ვილკსონის ტესტის თანახმად, ტესტის ნულოვანი ჰიპოთეზა გულისხმობს რომ არ არსებობს განსხვავება სამუშაო ძალის დენადობაში სტრატეგიული გეგმის არსებობა/არარსებობის მიხედვით, ანუ სტრატეგიული გეგმის არსებობა არ წარმოადგენს მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორს კომპანიაში დენადობის შემცირებისთვის. ნულოვან ($H_0: \mu_2 - \mu_1 < 0.5$) და ალტერნატიული ჰიპოთეზაში ($H_a: \mu_2 - \mu_1 \geq 0.5$) μ_2 არის საშუალოდ გადინების მაჩვენებლის შესფასება იმ კომპანიებში, სადაც არსებობს HR სტრატეგიული გეგმა და μ_1 არის გადინების შეფასება იმ კომპანიებში, რომელსაც არ აქვთ HR სტრატეგიული გეგმა.

ტექსტი შედგენილ იქნა შემდეგნაირად: პირველი ჯგუფის კომპანიები, სადაც არსებობდა HR სტრატეგიული გეგმა, დაყოფილია კომპანიის ზომის (მცირე, საშუალო და მსხვილი) მიხედვით, ხოლო საშუალო ზომის კომპანიებში დამატებით გამოყოფილია ორი ქვეჯგუფი ორგანიზაციაში შესასრულებელი ფუნქციონალურობების მიხედვით: უფროსი HR და სხვა დანარჩენი. მსგავსად არის გამოყოფილი ქვეჯგუფები მეორე ტიპის კომპანიებში სადაც არ არსებობდა HR

სტრატეგიული გეგმა. ვილკოქსონის ტესტი გარდა იმისა, რომ ამოწმებს ჰიპოთეზის უტყუარობას, ამასთან ერთად მასში ცვლადებს შორის განაწილება არის თანაბარი. როგორც ცხრილიდან ჩანს, ჰიპოთეზის ტესტირება მოხდა სულ ზემოხსენებულ 4 ჯგუფზე ცალ-ცალკე კომპანიებზე, რომლებსაც აქვთ HR სტრატეგიული გეგმა და რომელთაც არ აქვთ. მათგან ორ ცვლადს შორის დადებითი მნიშვნელობა დაფიქსირდა 2 შემთხვევაში, ხოლო უარყოფითი ერთ შემთხვევაში.

ასევე, ჩატარებული ტესტის შედეგად, ამ ორ ჯგუფს შორის განსხვავება მნიშვნელოვანია ($\text{Prob} > |z| = 0.5637$) (იხ. ცხრილი №3.9). შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა გარკვეულწილად განსაზღვრავს კომპანიებში სამუშაო ძალის დენადობას, რაც აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე. კვლევის მთავარ კითხვაზე ახდენს თუ არა გავლენას ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენას, აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული კომპანიების ნახევარზე მეტში (55%) რესპონდენტების თქმით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის არსებობას მაღალი ეფექტი აქვს კომპანიის ეფექტიანობაზე, მხოლოდ 33%-ის შემთხვევაში აქვს საშუალო ეფექტი და 13% შემთხვევაში დაბალი ეფექტი.

ცხრილი №3.9

ვილკოქსონის ტესტი

wilcoxon signed-rank test

sign	obs	sum ranks	expected
positive	2	6	4.5
negative	1	3	4.5
zero	1	1	1
all	4	10	10

unadjusted variance 7.50
 adjustment for ties -0.50
 adjustment for zeros -0.25

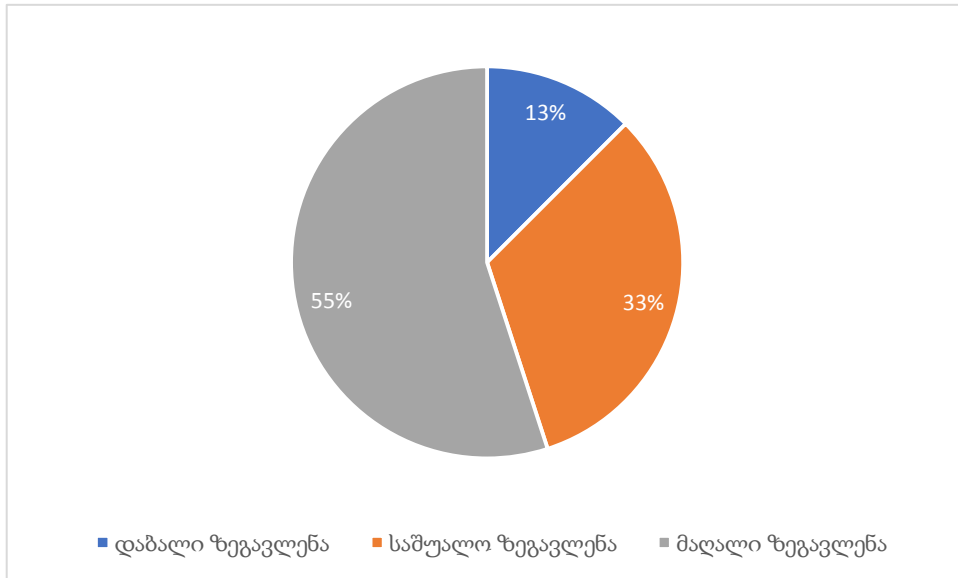
adjusted variance 6.75

Ho: var1 = var2
 z = 0.577
 Prob > |z| = 0.5637

წყარო: ავტორის მიერ

დიაგრამა №3.26

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გავლენა ორგანიზაციის შესრულებაზე



წყარო: ავტორის მიერ

კომპანიის ეფექტიანობაზე სტრატეგიული გეგმის არსებობა-არარსებობის გავლენა ასევე გაიზომა კორელაციის მეშვეობით. კერძოდ, როგორც ცხრილიდან ჩანს, დაკვირვება მოხდა სულ 39 კომპანიაზე და აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული კომპანიებიდან 76%-ის შემთხვევაში. სადაც Var9 წარმოადგენს კომპანიის ეფექტიანობის მაჩვენებელ ცვლადს ხოლო var4 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის არსებობა/არარსებობას კომპანიაში (იხ.ცხრილი №3.10). გამოკითხულთა თქმით, კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა.

ცხრილი №3.10

კორელაცია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასა და კომპანიის ეფექტიანობას შორის

```
. corr var9 var4
(obs=39)
```

	var9	var4
var9	1.0000	
var4	0.7604	1.0000

წყარო: ავტორის მიერ

ამას გარდა, კატეგორიზებული რეგრესიული ანალიზი გაკეთდა ორი ცვლადს შორის, სადაც კომპანიის ეფექტიანობა წარმოადგენს დამოკიდებულ ცვლადს (პირობითად X), ხოლო თანამშრომლების მიერ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის როლის აღქმა დამოუკიდებელ ცვლადს (პირობითად Y). ცხრილში N3.11 შეგვიძლია ვნახოთ კოეფიციენტი, სტანდარტული გადახრა, Z-ტესტი და მისი შესაბამისი ალბათობა, ასევე 95%-იანი საიმედოობის ინტერვალი. აღმოჩნდა, რომ Y ცვლადის ერთი ერთეულით გაზრდა გამოიწვევდა ზეგავლენის უფრო მაღალი შეფასების ლოგისტიკური შანსების -1.919258 შემცირებას, იმის ფონზე, რომ სხვა ცვლადები იქნებოდა უცვლელი. საერთო ჯამში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აღნიშნული რეგრესიული ანალიზის მოდელი საიმედოა.

ცხრილი №3.11

რეგრესიული ანალიზი კომპანიის ეფექტიანობასა და თანამშრომლების მიერ HR-ის როლის აღქმას შორის

კომპანიის ეფექტიანობა	კოეფიციენტი	სტანდარტული გადახრა	Z	P	დაკვირვების რაოდენობა 39	ალბათობა (P) > X ² =0.0000	95% სანდოობის დონე
თანამშრომლების მიერ HR-ის როლის აღქმა	-1.919258	1.583393	-1.21	0.225			-5.022651 1.184135

წყარო: ავტორის მიერ

კვლევის მონაცემებმა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტის აღმოჩენის საშუალება მოგვცა. კერძოდ, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები განსხვავებულია მცირე, საშუალო და მსხვილი ზომის კომპანიებში. ასევე, განსხვავებულია HR სამსახურის/დეპარტამენტის/განყოფილების არსებობის შემთხვევები. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების/სპეციალისტების არსებობა ხშირ შემთხვევაში გავლენას ახდენს HR სტრატეგიული გეგმის არსებობაზე ორგანიზაციაში. ამასთან ერთად აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლები ორგანიზაციაში განსხვავებულია დასაქმებულების მოლოდინებისგან. როლებს შორის განსახვავება გამოწვეულია კომპანიის ზომით რადგან როგორც წესი, მცირე ზომის კომპანიებში მენეჯერებს რამდენიმე ფუნქციის შეთავსება უწევთ განსახვავებით მსხვილი ზომის კომპანიებისგან, სადაც როლები უფრო მკაცრად განანაწილებულია.

HR სპეციალისტები, ადამიანური რესურსების მართვასა და განვითარებასთან ერთად, სხე ორგანიზაციულ ფუნქციებშიც ერთვებიან, როგორცაა: ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნა და განცორციელება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევამ გამოავლინა HR მენეჯერებისთვის პრიორიტეტული მიმართულებები, კერძოდ ის, რომ HR ხშირად ფოკუსირებულია კომპანიის მიერ სტრატეგიული შედეგების მიღწევაზე და რომ მისი გამოცდილება, ზოგადად, გავლენას ახდენს სტრატეგიული გეგმის არსებობაზე ორგანიზაციაში.

ამას გარდა, HR სტრატეგიული გეგმის არარსებობა გავლენას ახდენს პერსონალის გადინებაზე განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებში, თუ კომპანიაში არ არსებობს პერსონალის შენარჩუნების პროგრამები. ასევე, გამოვლინდა ერთი საინტერესო ფაქტი, რომლის თანახმადაც იმ კომპანიებში, სადაც მუშაობენ სერტიფიცირებული HR-ები სტრატეგიული დაგეგმვის დონეც შესაბამისად მაღალია.

შედეგად, ადამიანური რესურსების მართვა მოითხოვს კომპლექსური ღონისძიებების გატარებას HR პროფესიონალებისა და მმართველი მენეჯერების მხრიდან. გამოწვევების საპასუხოდ ჩნდება HR მართვის პროცესში ახალი მიდგომები და იქმნება ახალი გამოცდილება. ყოველი გატარებული ღონისძიება საჭიროებს გაზომვად ინდიკატორებში შედეგების გამოსახვას, რაც საბოლოო ჯამში უნდა აისახოს ბიზნეს შედეგებზე. ფუნდამენტალურად ახალი

კონკურენტული რეალობა მოითხოვს, რომ ჩამოყალიბდეს აზროვნების ახალი ერა HR პრაქტიკების, ფუნქციების და პროფესიონალების სახით.

დასკვნა და რეკომენდაციები

როგორც ჩანს, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გლობალურ გამოწვევას წარმოადგენს და საქართველოც არ არის გამონაკლისი. გაზრდილი კონკურენციის პირობებში კომპანიები დგანან რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებლობის წინაშე. ნებისმიერი კომპანია თავის მხრივ ცდილობს იყოს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე და ჰქონდეს კარგად ორგანიზებული სამუშაო კულტურა. ამას გარდა, კომპანიის ხელმძღვანელები ცდილობენ შექმნან თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემები ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირების მიზნით. თუმცა, არსებობს ფაქტორები რომელთა არსებობაც ხელს უშლის სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებას და წარმოადგენს ბარიერს. ეს ფაქტორებია: თანამშრომელთა რაოდენობა, კომპანიის პოლიტიკა, დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, თუმცა, თუ შევადარებთ

კომპანიების კონკურენტუნარიანობას დღეს და 10-15 წლის წინ, საგრძობლად განსხვავდება. ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა ტექნოლოგიები, ფინანსები, წარმოების პროცესი და სხვა – შემცირდა და გაიზარდა ადამიანური რესურსების და კაპიტალის როლი. ადამიანური კაპიტალის განვითარება თავისმხრივ კი ნიშნავს ყურადღების გამახვილებას როგორც ორგანიზაციულ ისე ინდივიდუალურ სწავლაზე, სწავლისა და ცოდნის სისტემატურად გაზიარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფის გზით. შესაბამისად, უნდა შენარჩუნდეს ცოდნის არსებული მარაგი და გაუმჯობესდეს ცოდნის, ინფორმაციის და სწავლის გაზიარება ორგანიზაციის შიგნით.

საქართველოში არსებული კომპანიების შესწავლის საფუძველზე გამოიკვეთა ადამიანის ფაქტორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომპანიებისთვის. ასევე, გამოიკვეთა ადამიანური რესურსების მართვის დღესდღეობით არსებული პრაქტიკები, რაც გავლენას ახდენს კომპანიის ეფექტიანობასა და შესრულების შედეგებზე. კვლევისას გამოიკვეთა არსებული ბარიერები, რაც ხელს უშლის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს HR-ის ფუნქციების შესრულებაში, ასევე, როგორ შეუძლია HR-ს რომ განავითაროს ადამიანების უნარები და კომპეტენციები. აქვე განხილულია კვლევის შედეგები და ძირითადი ტენდენციები HR სტრატეგიის მქონე და არმქონე კომპანიებისა და ბიზნესის ზომის ჭრილში. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის, როგორც კომპანიის ეფექტიანობის ფაქტორის შესწავლა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია განვითარების გზაზე მყოფი ქვეყნებისთვის როგორც საქართველოა. განსაკუთრებით იმ პირობებში, სადაც არსებულ მცირე, საშუალო და მსხვილი ზომის კომპანიებთან ერთად ბაზარზე ჩნდებიან „სტარტაპ“ ბიზნესები. დამწვეები ბიზნესისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სწორად შერჩევა, დაგეგმვა და მართვა, რადგან როგორც აღმოჩნდა, მცირე ზომის კომპანიებში დიდი ოდენობის მოვალეობები ადამიანთა მცირე ოდენობაზე ნაწილდება და შესასრულებელი ფუნქციებიც ფართო სპექტრს მოიცავს - ადმინისტრირებიდან სტრატეგიულ დაგეგმვამდე.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით გაანალიზდა და შეჯამდა კონკრეტული მიგნებები. როგორც უკვე ზემოთ აღინიშნა, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა განისაზღვრა როგორც HRM

გრძელვადიანი განვითარების მიდგომა HR პროგრამების განხორციელების გზით, რომელიც მიმართულია ბიზნეს საკითხების გადაჭრაზე და პირდაპირ არის ჩართული გრძელვადიანი ბიზნეს მიზნების მიღწევაზე.

გამოკითხული ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების პასუხებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღესდღეობით კომპანიები განიცდიან ტრანსფორმაციას ტრადიციული ადმინისტრირებიდან სტრატეგიულ მართვამდე. ეს დადასტურდა ფაქტით, რომ გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობაში არსებობს სტრატეგიული განვითარების გეგმა, რაც მოიცავს მიზნების და მისიის ფორმულირებიდან დაწყებული კონკრეტული სტრატეგიების მონიტორინგით და შეფასებით დამთავრებული ყველა ეტაპს, რაც საბოლოო ჯამში ქმნის რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულ ციკლს. განსხვავებით დანარჩენი კომპანიებისაგან, სადაც სტრატეგიული განვითარების პოლიტიკა არ არსებობს ცალკეული დეპარტამენტების მიხედვით, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მართვის პროცესი ასეთ კომპანიებში – ქაოტურია. საბოლოოდ ვჯერდებით იმასთან დაკავშირებით, რომ კონკურენტული გარემოს პირობებში, რთულია ორგანიზაციამ მიაღწიოს კარგად განვითარებული სტრატეგიული გეგმის გარეშე, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს როგორც გრძელვადიან, ისე მოკლევადიან ხედვებზე. სტრატეგიის მაღალი ეფექტიანობისთვის, აუცილებელია ინფორმაცია ნათლად და გასაგებად მიწოდებული იყოს თითოეული ადამიანისთვის, ვისაც სტრატეგიის განხორციელებისას გაეღენის მოხდენა შეუძლია ბიზნეს შედეგებზე. ამგვარი ურთიერთობა ხელს უწყობს სტრატეგიის რაციონალურად მიწოდებას მართვის პროცესში ჩართული მხარეებისთვის და ქმნის საფუძველს ბიზნეს გეგმების წარმატებით განსახორციელებლად. ამ მხრივ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიზნეს სტრატეგიების ჩამოყალიბების პროცესში, რამეთუ ბიზნეს სტრატეგიების წარმატებული განხორციელება პირდაპირ უკავშირება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიებს. რაც ნიშნავს იმას, რომ SHRM შეიძინა სასიცოცხლო მნიშვნელობა და გახდა ბიზნესის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

HR სტრატეგიული გეგმის არსებობით მსხვილ (დასაქმებულები>249) და საშუალო ზომის კომპანიებს არ ჩამოუვარდება მცირე ზომის კომპანიებიც. გამოკითხული მცირე ზომის კომპანიების უმრავლესობის შემთხვევაში დაფიქსირდა HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა. ამას გარდა, ადამიანური

რესურსების მართვის სამსახურის ყოლა თავისთავად განაპირობებს HR მართვის პოლიტიკის არსებობას კომპანიაში. კერძოდ, კომპანიებს HR სამსახურით უფრო ხშირად აქვთ სტრატეგიული მართვის გეგმა, ვიდრე მათ ვისაც საერთოდ არ ყავთ ამ მიმართულების სპეციალისტები. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობაში არსებობს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული გეგმა. მათ შორის გამოკითხული მსხვილი კომპანიების უმრავლესობას სტრატეგიული მართვის გეგმა აქვს. აღნიშნული ფაქტი არ არის გასაკვირი, რადგან მსხვილ კომპანიებში განსაკუთრებით მაღალია პერსონალის სისტემურად მართვის საჭიროება. გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ HR სამსახურის არსებობა კომპანიაში მეტნაკლებად არის დამოკიდებული კომპანიის ზომაზე. ანუ რაც უფრო დიდია კომპანია დასაქმებულების რაოდენობით მით მეტია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის არსებობის საჭიროება. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობაში დაფიქრირდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები არსებობს რაიმე ფორმით (სპეციალისტი, დეპარტამენტი, განყოფილება).

ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ HR აქტიურად მონაწილეობდეს როგორც ადამიანური რესურსების, ისე ბიზნეს სტრატეგიის განვითარების და განხორციელების პროცესში. თუ იგი არ იქნება ჩართული ბიზნეს ინიციატივების ჩამოყალიბებაში და სტრატეგიების მათთან მორგებაში, მაშინ იგი ვერ შეძლებს სტრატეგიული წვლილის შეტანას და ბიზნესის განვითარებასთან დაკავშირებულ ინიციატივებში მონაწილეობის მიღებას. დღესდღეობით მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური რესურსების განვითარებაზე ვიდრე ადრე, რადგან უეცარი ცვლილებების გამო ადამიანური რესურსები გახდა ის სტრატეგიული ფაქტორი, რაც გავლენას ახდენს კომპანიების წარმატებაზე. დასაქმებულების ინტელექტუალური კაპიტალი, ცოდნა და კომპეტენცია განაპირობებს ბიზნესის წარმატებას ან წარუმატებლობას დინამურ გარემო პირობებში. შესაბამისად, ბიზნესისთვის HRM საკითხები გახდა რელევანტური რამდენიმე მიზეზის გამო. უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ HRM განიხილება უმთავრეს პრიორიტეტად; მეორე, HRM განსაკუთრებული ინტერესის საგანია, რადგან ადამიანური რესურსები სასიცოცხლოდ აუცილებელ როლს ასრულებენ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში; მესამე, განსაკუთრებით მცირე ზომის კომპანიებში სამუშაო ძალა ასრულებს არსებით როლს აქედან გამომდინარე, HR-ის ინსტიტუტის არსებობა ხდება გადამწყვეტი

არამხოლოდ ადამიანების მართვის პოლიტიკის არამედ, ზოგადად კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიის ფორმულირების საკითხში.

როგორც უკვე ზემოთ აღინიშნა, XX საუკუნიდან მოყოლებული, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები სხვადასხვა განყოფილებებს გადაეცათ, რის გამოც ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ევროკავშირის ქვეყნებში არსებულ კომპანიებში ბევრი სამმართველოები და დეპარტამენტები შეიქმნა. დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციებს ხშირად ადმინისტრაციული მენეჯერები ასრულებენ. განსხვავებული ტენდენციები გამოიკვეთა გამოკითხულ კომპანიებში HR მენეჯერების როლებთან დაკავშირებით. კვლევის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები გამოკითხულ კომპანიებში უმეტესად ასრულებენ უფროსი HR სპეციალისტის როლს, რაც კვლევის ფარგლებში არსებული განმარტების თანახმად, მოიცავს HR პოლიტიკის დაგეგმვას, სტრატეგიის შემუშავებას და გადაწყვეტილებების მიღებას ხელმძღვანელებთან ერთად. სპეციალისტების მხოლოდ მცირე რაოდენობა ასრულებს ადმინისტრაციულ როლს ფაქტი ცალსახად არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანიების უმრავლესობაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მუშაობენ მხოლოდ სტრატეგიული მიმართულებით. კადრების სიმცირის გამო, მათ ხშირად უწევთ სტრატეგიულ ფუნქციებთან ერთად ადმინისტრაციულის შეთავსებაც, რაც მოიცავს რუტინულ საქმიანობას - ბრძანებების შედგენას, ხელშეკრულებების მომზადებას და ა.შ.

კომპანიების დიდ ნაწილში არსებობს HR სამსახური რაიმე ფორმით - დეპარტამენტი, განყოფილება ან არსებობს ადამიანი, რომელიც სხვა ფუნქციებთან ერთად ითავსებს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციასაც, ჩართულია ორგანიზაციული ბიზნეს გეგმების და ბიუჯეტის შედგენაში, ასრულებს საოფისე საქმიანობას და ა.შ. კვლევის ერთი ნაწილი ასევე დაეთმო ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების ზოგადი როლის კვლევას, კერძოდ ასრულებს თუ არა ბიზნეს პარტნიორის, ოპერაციულ ან სტრატეგიულ როლს. აღსანიშნავია ფაქტი, რომ დღესდღეობით ბიზნეს პარტნიორის როლი უფრო ახალია კომპანიებისთვის, თუმცა კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ ის ადამიანები, რომლებიც კომპანიებში ბიზნეს პარტნიორის როლს ასრულებენ რიგით მეორე ადგილს იკავებენ.

ასევე 50 ვაკანტური პოზიციის შესწავლის შედეგად დადგინდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლები და პასუხისმგებლობა მოიცავს ადმინისტრაციულ აქტივობებს, როგორცაა: რეკრუტირების მართვა, ვაკანსიის განაცხადების შედგენა, კორპორატიული ღონისძიებების დაგეგმვა და კოორდინაცია, ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებული პროექტების მართვა. მხოლოდ კომპანიათა მცირე რაოდენობის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიები მოიცავს არაბიუროკრატიულ და სტრატეგიულ აქტივობებს, როგორცაა: სამომავლო საჭიროებების პროგნოზირება, რეკრუტირების სოფტის განვითარება და მართვა, ადაპტაცია გარემოსთან და სიახლეების დანერგვა ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მხრიდან. ამასთან ერთად, დადგინდა, რომ კომპანიების უმრავლესობას არ აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის, სპეციალისტის, თუ ბიზნეს პარტნიორის როლი. ვფიქრობ, ეს ფაქტი აიხსნება იმით, რომ არამხოლოდ საქართველოში, არამედ გლობალურად, მენეჯერების როლი მკაფიოდ არ არის განსაზღვრული. ქართული კომპანიების მიერ გამოცხადებულ ვაკანსიებში მკაფიოდ არ ჩანს პოზიციისთვის განსაზღვრული ფუნქციონალურობები. ეს ფაქტი თავისთავად კიდევ უფრო ბუნდოვანს ხდის მენეჯერების მიერ შესასრულებელ საქმიანობას კომპანიებში და როლების განსაზღვრას. ემ ფაქტს განაპირობებს კომპანიის ზომა, საქმიანობის სფერო, ფინანსური რესურსები და ზოგჯერ კომპანიის წარმომავლობაც. მაგალითად, უცხოური საწარმოს ფილიალის შემთხვევაში ხშირად, მხოლოდ მცირე ნაწილი იმართება ადგილობრივად, და საქმიანობის დიდი ნაწილი უცხოური საწარმოს მიერ, რაც განაპირობებს თანამშრომლების ნაკლებ რაოდენობას კომპანიაში. შესაბამისად, არ დგება ადამიანური რესურსების მავის მენეჯერის არსებობის საჭიროება ან ეს ფუნქცია შეთავსებულია ოფის მენეჯერის ან ადმინისტრატორის მიერ.

ყოველივე ზემოხსენებულთან ერთად, მნიშვნელოვანია რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები აკმაყოფილებდნენ შემდეგ მოთხოვნებს: შეექმნათ სიტუაციის ერთ მთლიანობაში აღქმა, ანუ ჰქონდეთ გლობალური ხედვა, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის, პროცესების და პრაქტიკების თანმიმდევრული ხედვა ბიზნეს ინტერესების კუთხით. მათ უნდა შეექმნათ იყენონ ინოვაციური და მუდმივად მზად ინოვაციების დასანერგად და ჰქონდეთ უნარები მართონ კრიტიკული სიტუაციები კომპანიაში. ასევე, აანალიზებდნენ

თანამშრომელთა საჭიროებებს და საკადრო მოთხოვნებს და რაც მთავარია შექმნის ორგანიზაციაში დამატებითი ღირებულების შექმნა.

ამასთან ერთად ადამიანური რესურსების მართვასთან, საკადრო დეფიციტთან ან პირიქით მიწოდებასთან დაკავშირებული კრიზისების არსებობის შემთხვევაში, შექმნის რეკომენდაციების შემუშავება და გაცნობა აღმასრულებელი რგოლისთვის.

უახლესი ტენდენციების მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა შეითავსეს ქოუჩის როლიც, რომლის თანახმადაც ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს გარკვეულწილად ევალებათ თანამშრომლებისთვის მიმარულების მიცემა, მოტივაციის ამაღლება და თვითგამორკვევაში დახმარება. მათმა საქმიანობამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების დაინტერესება სამსახურის მიმართ და გააჩინოს პოზიტიური გრძნობა ამ ორგანიზაციაში მუშაობასთან დაკავშირებით და მუშაობის გაგრძელების სურვილი, რათა მათი მაქსიმალური ძალისხმევა მიმდებარე იყოს ორგანიზაციული და ინდივიდუალური მიზნების მისაღწევად.

კვლევამ გამოავლინა განსხვავებები ადამიანური რესურსების მენეჯერების რეალურად შესასრულებელ ფუნქციებსა და თანამშრომლების მიერ ამ როლების აღქმას შორის, რომლის თანახმადაც თანამშრომლები HR სპეციალისტებს განიხილავენ უფრო ოპერაციული საქმიანობის შემსრულებლებად, ვიდრე სტრატეგიულს. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მხრიდან საკუთარი პროფესიის აღქმა შეეფერება თანამედროვე სტრატეგიულ მოდელს, განსხვავებით თანამშრომლებისგან, რომელიც HR საქმიანობას ადმინისტრაციულ საქმედ აღიქვამენ, სწორედ ისე, როგორც განიხილებოდა რამდენიმე ათეული წლის წინ. თუმცა, შედარებით საიმედო ტენდენციის თანახმად, ისინი ვინც HR-ს განიხილავენ სტრატეგიული და ოპერაციული საქმის შემსრულებლად, დიდი წილი მოდის სტრატეგიულად აღქმაზე.

როგორც აღმოჩნდა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მათ მიერ შესასრულებელ ფუნქციებს სხვადასხვა მნიშვნელობას ანიჭებენ, რაც დასტურდება რესპონდენტების პასუხებიდანაც. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა დასაქმებულებთან ურთიერთობის საკითხებს, ცალსახად შეიძლება ითქვას, რომ პოზიტიური პრაქტიკაა. თანამშრომლებთან ურთიერთობა აუმჯობესებს კომუნიკაციას და ზრდის

პრობლემების მოგვარების შანსს კონსესუსის მიღწევის გზით. ამასთან ერთად, ხელს უწყობს ვალდებულების და და თანამშრომლობის გრძნობის გაჩენას.

ასევე დასაქმებასა და შერჩევაში HR-ის მაქსიმალური ჩართულობა მიუთითებს კომპანიის ხელმძღვანელების მხრიდან პასუხისმგებლობების გადანაწილების საკითხზე და საქმისადმი მაღალპროფესიონალურ დამოკიდებულებაზე. აღნიშნული ფაქტი განსაკუთრებით ტენდენციურია მსხვილი ზომის კომპანიებისთვის, სადაც თავისთავად ჩნდება უფლება-მოვალეობების დელეგირების საკითხი, განსხვავებით მცირე ზომის კომპანიებისგან, სადაც თანამშრომელი აირჩევა პირდაპირ კომპანიის დირექტორის/მმართველის მიერ.

ანაზღაურების მართვის საკითხებშიც HR-ის ჩართულობის მაღალი დონე მიუთითებს, რომ ისინი განსაკუთრებული სიფრთხილით ეკიდებიან სახელფასო განაკვეთების შერჩევის, მატერიალური წახალისების და დაჯილდოების პროგრამების მართვაში, რაც თავისთავად პოზიტიურად აისახება პერსონალის განწყობაზე და ქმნის საფუძველს მათი მოტივაციისთვის. მოტივაცია კი წარმოადგენს თანამშრომლებს შორის ეფექტიანი მუშაობის ერთ-ერთ მყარ საფუძველს.

მოტივაციის საკითხებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების ჩართვა შესასრულებელ საქმიანობებში მეოთხე ადგილზეა. ეს ფაქტი თავისთავად ნიშნავს იმას, რომ დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები იაზრებენ მოტივაციის მნიშვნელობას. მოტივაცია საფუძველს უქმნის თანამშრომლების მუდმივ მზადყოფნას, რომ შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები ენთუზიაზმით და მონდომებით. მოტივაციის შექმნაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების ჩართულობა გულისხმობს მატერიალური და არამატერიალური პროგრამების, წამახალისებელი ჯილდოების და სხვა მსგავსი სამოტივაციო ქმედებების განხორციელებას რაც მუდმივ რეჟიმში წახალისებს თანამშრომლების ქცევას.

პირველ ხუთ პოზიციას შორისაა ასევე თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველყოფაც. ჩართული თანამშრომელი თავისთავად აცნობიერებს ბიზნესის კონტექსტს და მუშაობს მაქსიმალურად ახლოს კოლეგებთან ორგანიზაციის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უზრუნველყოფენ თანამშრომლების ჩართულობის მაღალ დონეს მუშაობის პროცესში ამყარებს ფაქტი, რომლის თანახმადაც, თავად ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები არიან ჩართულები მმართველ

ბორდში და მონაწილეობას იღებენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმულირების პროცესში.

არაერთხელ აღინიშნა ის ფაქტი, რომ უნარების განვითარების საკითხი ბიზნესისთვის დღესდღეობით ძალზე პრობლემურია. განსაკუთრებით იმ ფონზე, რომ კომპანიების უმრავლესობისთვის ნომერ პირველ პრობლემად არასათანადო კვალიფიკაცია და სამუშაოსთან შეუსაბამო უნარები სახელდება. აღსანიშნავია, ისიც, რომ სტრატეგიული მართვის საკითხებიდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია თუ რამდენად სთავაზობენ კომპანიები დასაქმებულებს სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობებს კერძოდ, ტრენინგების, სასწავლო პროგრამების, სემინარების და უნარების განვითარების სხვა ინიციატივებს. პროფესიულ უნარებთან დაკავშირებული პრობლემების დასაძლევად საქართველოში არსებული კომპანიები განსხვავებულ მეთოდებს მიმართავენ. ერთ შემთხვევაში იყენებენ აუთსორსინგის მომსახურებას და მეორე შემთხვევაში შიდა რესურსებს. კერძოდ, ეს გამოიხატება ახალი კვალიფიციური კადრის აყვანით, რაც ასევე ხარჯებთან არის დაკავშირებული, დამატებითი ტრენინგების ჩატარებით, სამუშაო პრაქტიკის შეცვლით ან სტატუს-კვოს შენარჩუნებით. ამ მხრივ განსხვავებულია ტენდენცია კომპანიის ზომის მიხედვით. კერძოდ, მცირე ზომის კომპანიებში დანერგილია ტრენინგების ჩატარების პრაქტიკა განსხვავებით საშუალო და მსხვილი კომპანიებისგან. ამასთან ერთად, მცირე ზომის კომპანიების ყველაზე დიდი ნაწილი მიმართავს ახალი კვალიფიციური კადრის აყვანის პრაქტიკას, რადგან მათი ფინანსური რესურსები არ არის საკმარისი სამუშაო პრაქტიკის შესაცვლელად. თუმცა, მაინც გატარებული ღონისძიებების მხრივ, რაოდენობით გამოირჩეულია მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები, რაც შესაძლოა მათი მოქნილი სტრუქტურით აიხსნას განსხვავებით მსხვილი კომპანიებისგან.

ზოგადად, კომპანიების მხრიდან კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებში მონაწილეობის დონე საკმაოდ დაბალია და გამოკითხული 100%-დან მხოლოდ 5% იღებს მონაწილეობას კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებში. 5%-დან კი ყველაზე დიდი აქტივობით გამოირჩევა მიკრო და მცირე ხოლო შემდგომ საშუალო და მსხვილი ზომის კომპანიები. თუმცა, უმრავლეს შემთხვევაში კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგების ჩატარების დროს კომპანიები, სავაურაუდოდ, ფინანსური რესურსების დაზოგვის მიზნით, კომპანიაში არსებულ ადამიანურ რესურსებს იყენებენ.

HR-ის როლი მნიშვნელოვანია ასევე, ბიუჯეტის კონტროლის საკითხშიც. კერძოდ, სახელფასო განაკვეთების შედგენის, ფინანსური და არაფინანსური წახალისების სისტემების დანერგვის, პერსონალის განვითარების, ასევე, დაჯილდოების სისტემების შექმნის მიმართულებით.

HR-ის როლი ერთ-ერთი უპირველესია ტრენინგისა და განვითარების მხრივ. ადამიანური რესურსები მუდმივად მოითხოვს არსებული უნარების კვლევას, შეფასებას და გაუმჯობესებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიებისთვის, რომლებიც განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფებიან. ცალკე მნიშვნელოვან საკითხად უნდა გამოიყოს უნარების განვითარების ინიციატივები, რომელიც მოიცავს ტრენინგებს, სემინარებს და კვალიფიკაციის ასამაღლებელ პროგრამებს. ის, რომ კვალიფიკაცია და სამუშაოსთვის არასათანადო უნარები კომპანიებისთვის პრობლემას წარმოადგენს, არაერთი კვლევის საფუძველზე დასტურდება, რომლის თანახმად, კომპანიებისთვის №1 პრობლემას აპლიკანტების არასათანადო კვალიფიკაცია და გამოცდილების არ ქონა წარმოადგენს. სწორედ ამიტომ საინტერესოა, აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით კომპანიების პოლიტიკის შესწავლა. ის თუ რა შესაძლებლობებს სთავაზობენ კომპანიები თანამშრომლებს უნარების განვითარების მიმართულებით. სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობები კვლევის მიხედვით კომპანიების უმრავლესობაში გამოვლინდა, რაც მოიცავს უნარების განვითარებას და ტრენინგ პროგრამებს. თუმცა, ეს საკმარისი არ არის. ტრენინგების საჭიროების განსაზღვრისთვის აუცილებელია წინასწარ გაიზომოს ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციაში და შეფასდეს საჭიროებები, რაც სამწუხაროდ კვლევის თანახმად თითქმის არ დასტურდება. კომპანიები დღესდღეობით ყველაზე ნაკლებად იყენებენ ადამიანური კაპიტალის გაზომვის მექანიზმებს.

ვთანხმდებით იმაზეც, რომ თანამშრომლების უნარების განვითარებაზე ზრუნვა სტრატეგიული მიდგომის ერთ-ერთ მთავარ პუნქტს წარმოადგენს. ეს იწვევს კერძოდ, უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის ბასის გაზრდას, ასევე კომპეტენციის დონის ამაღლებას რაც საჭიროა ამა თუ იმ სამუშაოსთვის. უნარების განვითარების პრაქტიკის დანერგვის დროს მნიშვნელოვანია დიკრეციუი სწავლის ხელშეწყობა, როდესაც ადამიანს უჩნდება სურვილი გაიდრმაგოს ცოდნა და შეიძინოს ახალი უნარ-ჩვევები ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. სწავლისთვის ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც დაეხმარება თვითსწავლის საფუძველზე გადამზადების მენტორობისა და ტრენინგის განვითარებას. თუმცა,

ამასთან დაკავშირებით, კომპანიებს განსხვავებული მიდგომა გააჩნიათ. თანამშრომლების უნარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის, ერთ შემთხვევაში ისინი მიმართავენ აუტოსორსინგის მიმართულებას და მეორე შემთხვევაში იყენებენ შიდა რესურსებს. კერძოდ, კომპანიაში არსებულ ადამიანურ კაპიტალს. ამ უკანასკნელის მაგალითად შესაძლოა მოვიყვანოთ კომპანიებში შედარებით სტაჟიანი თანამშრომლების მიერ ტრენინგების ჩატარება ახალდაქირავებული კადრებისთვის, რაც თავითავად ზოგავს როგორც დროით, ისე ფინანსურ რესურსებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მიერ განხორციელებული აქტივობებიდან ყველაზე ნაკლები სიხშირით გამოიკვეთა პენსიაზე გასვლის, სამუშაო-ცხოვრების პროგრამების (Life-long programs) და წარმატების დაგეგმვის ინიციატივები, რაც მიუთითებს კომპანიების დაბალ პასუხისმგებლობაზე აღნიშნული მიმართულებების სრულყოფის მიმართულებით.

შეჯამების სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღეს დღეობით კომპანიებისთვის/HR სამსახურებისთვის ყველაზე პრიორიტეტულ მიმართულებებს წარმოადგენს: თანამშრომლებთან ურთიერთობა, დასაქმება და შერჩევა, ანაზღაურების მართვა, მოტივაცია, თანამშრომლების ჩართულობა და ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების მართვის საკითხები. იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში სტრატეგიული მართვა მიხნეულ იქნას სრულყოფილად ზემოთხამოთვლილი პრიორიტეტული საკითხები არ არის საკმარისი, რადგან არ მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვის ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა ტრენინგები და განვითარება და პერსონალის შენარჩუნების პროგრამები.

ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფისთვის, მენეჯერები განსხვავებულ როლებს ასრულებენ კომპანიებში. ამ მხრივ განსაკუთრებით გამორჩეულია დიდი ზომის კომპანიები, სადაც რამდენიმე HR მუშაობს სხვადასხვა მიმართულებით განსხვავებით მცირე ზომის კომპანიებისგან, სადაც ერთი ან მაქსიმუმ ორი ადამიანი ითავსებს რამდენიმე ფუნქციას ერთდროულად. გარდა ამისა, მსხვილი ზომის ორგანიზაციებში HR-ის როლები განაწილებულია შესასრულებელი საქმიანობის სირთულის და პასუხისმგებლობების დონეზე. მაღალი რანგის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების აღქმა უფრო ზოგადი და სტრატეგიულია, მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერებისთვის პრიორიტეტულია ადამიანებთან პირდაპირ კომუნიკაცია, დასაქმებულების დახმარება და მხარდაჭერა. HR

მენეჯერები კოორდინირებას უწევენ და გეგმავენ HR აქტივობებს განსხვავებით აღმასრულებელი HR-სგან. რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლები ჩართონ დაქირავების, სარგებლის მიღების პროგრამებში, ტრენინგებში შრომის დავების და სხვა ადმინისტრაციულ საჭიროებებთან დაკავშირებულ საკითხებში. HR მენეჯერები როგორც ზემოთ აღინიშნა, ზეგავლენას ახდენენ პირდაპირ და აქვთ დადებითი ეფექტი კომპანიაში დასაქმებულებზე. ხოლო, ისინი ვინც კმაყოფილები არიან ეხმარებიან სხვებს რაც ქმნის სოციალურ სარგებელს, ჯანსაღ ურთიერთობებს ადამიანებს შორის და კმაყოფილებას, რომელსაც აქვს რეალური გავლენა თანამშრომლებზე და ზოგადად კომპანიაზე.

კვლევის თანახმად, მოქმედი HR-ები სამუშაო დროის ყველაზე მეტს უთმობენ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებს. თუმცა, უფრო სიღრმისეულად კვლევისას განსხვავებული ტენდენციები გამოიკვეთა HR საკითხებზე ფოკუსირების მხრივ HR სტრატეგიის მქონე და არ მქონე კომპანიებში, რომლის თანახმად, ფოკუსირების დონე მაღალია HR სტრატეგიის მქონე კომპანიებში. ამასთანავე ის კომპანიები, რომლებსაც აქვთ HR სტრატეგიული მართვის გეგმა, ყავთ პროფესიული სერთიფიკატის მქონე HR სპეციალისტები. სტრატეგიული გეგმის არსებობა თავის მხრივ გულისხმობს ადამიანური რესურსების საკითხებზე მაქსიმალურად ფოკუსირებას და სტრატეგიული მართვის პროცესის სრულყოფას. სრულყოფილი სტრატეგიული მართვა კი ნიშნავს დაგეგმვის, განვითარების, მოტივაციის და შენარჩუნების ეტაპების სრულყოფას, რაც თავის მხრივ ასახავს პოვნებს პერსონალის მოტივაციაზე. მოტივაცია კი განაპირობებს პერსონალის მაქსიმალურ ჩართვას ორგანიზაციის დაგეგმვის და განვითარების პროცესებში, რაც საბოლოო ჯამში ისახება კომპანიის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე.

არსებული პრაქტიკის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები HR საკითხებთან ერთად ჩართულები არიან სხვა ორგანიზაციული ფუნქციების მოგვარებაში, როგორც არის, ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელება, ფოკუსირება სტრატეგიულ შედეგებზე და ბიზნესის მიზნების განვითარებაში ჩართულობა. გამოკვეთილი ტენდენცია დადებითია იმ კუთხით, რომ ისინი საკუთარ თავს აღიქვამენ არა ცალკე ერთეულად ორგანიზაციაში, არამედ, ერთი მთლიანი სისტემის ნაწილად. HR სტრატეგიული მართვა კი თავისთავად გულისხმობს მენეჯერების ჩართვას ორგანიზაციული მიზნების დაგეგმვასა და

განხორციელებაში. აღნიშნული ცხადყოფს, რომ კომპანიები დღესდღეობით ვიწრო სტრატეგიული ხედვიდან ტრანსფორმირდებიან ფართო სტრატეგიულ ხედვებზე.

აქვე, ვჯერდებით იმასთან დაკავშირებით, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სფერო სპეციფიურია, გამომდინარე თავად ადამიანთა ბუნების სპეციფიკიდან. მათი მართვა კი შესაბამის უნარებთან ერთად მოითხოვს თეორიულ და პრაქტიკული გამოცდილების არსებობას. რატომღაც, კომპანიების უმრავლესობისთვის პროირტექტული არ არის ადამიანური რესურსებს მართვის მენეჯერისთვის პროფესიული სერტიფიკატის ფლობა. იმ კომპანებს, რომლებსაც აქვთ HR სტრატეგიები ნახევარზე მეტ შემთხვევაში მათი მენეჯერები ფლობენ HR პროფესიულ საერთაშორისო სერტიფიკატს. ასევე აღსანიშნავია, ისიც, რომ HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების ნახევარზე მეტში სერტიფიცირებული HR სპეციალისტები მუშაობენ. თუმცა რატომ არ არის ინიცირებული მათ კომპანიებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დანერგვა, ეს საკითხი კითხვის ნიშნის ქვეშ რჩება. რაც გვაძლევს საფუძველს ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები კომპანიებში ჯერ კიდევ განვითარების საწყის სტადიაშია. რის გამოც კომპანიებისთვის, განსაკუთრებით სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების ნახევარზე მეტისთვის პროირტექტული არ არის სერტიფიკატის ქონა.

ვიდრე კომპანიები გადაწყვეტენ, კონკრეტული მიდგომების გამოყენებას, აუცილებელია სტრატეგიების შემოწმება მათ გამოყენებამდე და შეფასება გამოყენების შემდგომ. შეფასება საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ პრობლემების იდენტიფიცირება, ასევე, გავზომოთ პროგრესი და დავინახოთ განსხვავებები მოსალოდნელ და მიღებულ შედეგებს შორის. იმ შემთხვევაში თუკი განხორციელებული სტრატეგია არაეფექტიანია, ჩანაცვლდეს უფრო მაღალი ეფექტიანობის მქონე სტრატეგიით. მნიშვნელოვანია, რომ შესრულების გაზომვის მექანიზმები მჭიდროდ უკავშირდებოდეს ბიზნეს გეგმებს და მიზნებს. კვლევის თანახმად, კომპანიები თითქმის თანაბარ შემთხვევაში იყენებენ სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობის და სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით მეთოდებს, იშვიათ შემთხვევაში შესრულებული სამუშაოს მოცულობის და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ინდიკატორს. გარდა ზემოხსენებული ინდიკატორებისა, კომპანიები HR საქმიანობის შესაფასებლად სხვა მეთოდებსაც იყენებენ, ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება სამუშაოს შესრულება ზეგანაკვეთურ დროს (09:00-18:00). ცნობილია, რომ ქართული კომპანიების უმრავლესობა აქტიურად იყენებს

ზეგანაკვეთურ დროს სამუშაოს შესასრულებლად. ხშირად, არასამუშაო დროს სამუშაოს შესრულება ერთგვარ ვალდებულებასაც წარმოადგენს. კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ მენეჯერები HR-ბის საქმიანობის შეფასებისთვის ზეგანაკვეთურ სამუშაო დროს შესრულებულ საქმეებსაც ითვალისწინებენ.

კომპანიის ეფექტიანი მუშაობის შესაფასებლად, ცხადია მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის საქმიანობის შეფასება საკმარისი არ არის. მაშინ როდესაც HR-ის საქმიანობა ფასდება მენეჯერების ან კომპანიის ხელმძღვანელების მხრიდან, თავად HR-მა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების საქმიანობის შედეგების გაზომვაზე. კომპანიების უმრავლესობას აქვს უზარმაზარი შიდა მონაცემები, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იყოს ტრადიციული და არატრადიციული აქტივობების შესაფასებლად. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უნდა ეცადნონ ეს მონაცემები გამოიყენონ სტრატეგიულად და აჩვენონ მათი ღირებულება ორგანიზაციისთვის. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობა იყენებს MBO-ს მეთოდს და 360 გრადუსის მეთოდს. საკითხის მიზეზების კვლევისას ჩანს, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა გავლენას ახდენს პერსონალის შეფასების მეთოდებს დანერგვაზე კომპანიებში. სტრატეგიული გეგმის არსებობის შემთხვევებში კომპანიები აქტიურად იყენებენ პერსონალის შეფასების რომელიმე მეთოდს მაინც. კერძოდ, სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიები შეადგენენ 1/3 ნაწილს იმ კომპანიებისას, რომლებიც იყენებენ აღნიშნულ მეთოდს და აქვთ HR სტრატეგია. KPI მეთოდი გამოიყენება მხოლოდ HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიების მიერ და მათი პროცენტული წილი 100%-ს შეადგენს. იგივე ეხება PDR მეთოდს და ასევე 100%-ს შეადგენს. MBO მეთოდი, რომელიც გულისხმობს მიზნებთან შესაბამისობის მიხედვით პერსონალის შეფასებას, გამოიყენება 78% HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და 22% HR სტრატეგიული გეგმის არმქონე კომპანიების მიერ.

გამოკითხული კომპანიების პასუხების ანალიზისას აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა გამოკითხულ კომპანიებში ახლოს არის 5P-ს მოდელთან, რომელიც გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფიის, პოლიტიკის, პრაქტიკების და პროგრამების მთლიანად მორგებას არსებულ ადამიანურ რესურსებზე. ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფიის მიხედვით ადამიანურ წარმოადგენს პასუხისმგებლობის მქონე ინდივიდს, რომელსაც სურს წვლილის შეტანა ორგანიზაციის წარმატებაში და არ

საჭიროებს დამატებით პროგრამებს, რაც მიმართულია დამატებით ვალდებულების გაჩენაზე.

ის რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა შესაძლოა არ იყოს სრულყოფილი კომპანიაში, მრავალი ფაქტორი განაპირობებს, როგორც შიდა ორგანიზაციული, ისე ორგანიზაციის გარეთ არსებული. ასევე, ამ ფაქტორებიდან ზოგიერთი პირდაპირ უკავშირდება სტრატეგიული მართვის პროცესს, ზოგიერთი არაპირდაპირ. დღესდღეობით კომპანიების მთავარ გამოწვევას დანახარჯების მართვა წარმოადგენს – თანამშრომლებზე გაწეული ხარჯი, რომელიც მოიცავს ჯანმრთელობის დაზღვევას, ტრენინგების ხარჯს, დაქირავების ხარჯს. დღესდღეობით, არსებული ხელშემშლელი ფაქტორები მოქმედ კომპანიაში სიდიდის მიხედვით ასე გამოიყურება:

- ✓ სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმის არარსებობა;
- ✓ HR სამსახურის შეზღუდული ჩართულობა მმართველ ბორდში;
- ✓ HR სამსახურის ნაკლებ პრიორიტეტულობა ორგანიზაციაში სხვა დეპარტამენტებთან შედარებით;
- ✓ პროფესიონალი HR-ების ნაკლებობა;
- ✓ HR-ის ფოკუსირება ბიზნეს მარტვის საკითხებზე;
- ✓ HR-ის ნაკლებინიციატივიანობა ორგანიზაციაში.

სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმის არარსებობა უფრო მეტად ამყარებს საკვლევ კითხვას, რომლის თანახმადაც უნდა დაგვედგინა ახდენს თუ არა სტრატეგიული გეგმის არსებობა კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენას. აღნიშნული ფაქტი თანხვედრაში მოდის პერსონალის მართვის მსოფლიო ფედერაციის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებთან, რომლის მიხედვით, HR ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმის არარსებობა სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს კომპანიებისთვის. აღნიშნული ფაქტი ხაზს უსვამს პრობლემის გლობალურ ხასიათს და დაბრკოლებას წარმოადგენს არა მხოლოდ პერსონალის განვითარების სამსახურებისთვის, არამედ ზოგადად კომპანიისთვის, რადგან ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელება დაკავშირებულია როგორც მატერიალურ, ისე არამატერიალურ დანახარჯებთან. იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიის განხორციელების შემდგომ არ მოხდება მისი შეფასება, რთულია განისაზღვროს სტრატეგიის ეფექტიანობა და პერსონალის მართვის პოლიტიკა, რამდენად რელევანტურია ის.

მეორე ხელისშემშლელ ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების შეზღუდული ჩართულობა მმართველ ბორდში. აღმწერილი ფაქტი ხაზს უსამს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ნაკლებად პრიორიტეტულია კომპანიის მმართველებისთვის და მათი მოსაზრებების გათვალისწინება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს არც ისე მნიშვნელოვანი. ამასთან ერთად, პრობლემას წარმოადგენს HR მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაციაც. შესაძლოა სწორედ ამ ფაქტით იყოს განპირობებული მათი ჩართულობის დაბალი მაჩვენებელი, რამეთუ ხშირად, სწორედ კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი ეხმარება მენეჯერს დაარწმუნოს კომპანიის მმართველები საკუთარი პროფესიისა და მიმართულების პრიორიტეტულობაში.

და მესამე, ყველაზე მეტად ხელშემშლელი ფაქტორებიდან გამოვყავით HR სამსახურის ნაკლებ პრიორიტეტულობა ორგანიზაციაში სხვა დეპარტამენტებთან შედარებით. ამასთან დაკავშირებით, უნდა ითქვას, რომ ვიდრე არ შეიცვლება კომპანიის აღმასრულებლების დამოკიდებულება და ვიდრე ისინი არ გაიაზრებენ რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მნიშვნელოვანია არამხოლოდ რესურსების სწორად დაგეგმვისა და განვითარებისთვის, არამედ ზოგადად კომპანიის მიზნების შესრულებისთვის, ბიზნესებს გაუჭირდებათ სასურველ შედეგებამდე მისვლა. ამასთან ერთად, HR სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს დასაქმებულთა ჩართულობა, ტალანტების შეკრება, კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის და ზოგადად ურთიერთობების მართვა. შესაბამისად, ეს სამსახურის არსებობა და შემდგომში განვითარება ყველა კომპანიისთვის პრიორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს.

ყოველივე ზემოაღნიშნულთან ერთად, ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის ადგილს იკავებს HR მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაცია. შესაძლოა სწორედ ეს ფაქტი განაპირობებდეს HR-ის ნაკლებ ჩართულობას მმართველ ბორდში, რამეთუ, მისი კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი ხშირად ეხმარება მენეჯერს კომპანიის მმართველი დაარწმუნოს საკუთარი საქმიანობის პრიორიტეტულობაში.

აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ ყველაზე ნაკლებად ხელშემშლელ ფაქტორად დასახელდა HR-ის არაინფორმირებულობა და HR-ის ნაკლებინიციატივიანობა. თუმცა, ვფიქრობ რომ დღესდღეობით ინფორმაციის ფლობა მნიშვნელოვანია კომპანიებში, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის. განსაკუთრებით აუცილებელია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები

ფლობდნენ ინფორმაციას მიმდინარე ტენდენციებთან დაკავშირებით, შრომის სამართლებრივი რეგულირების, ბაზარზე მოთხოვნის თუ მიწოდების ტრენდებთან დაკავშირებით. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების ინიციატივიანობა მნიშვნელოვანია არამხოლოდ თანამშრომელთა განვითარების კუთხით, არამედ კომპანიის მდგრადი რეპუტაციისა და კორპორატიული კულტურის შენარჩუნების მხრივაც. თუმცა, სამწუხაროა რომ დღესდღეობით ამ ფაქტს ნაკლები ყურადღება ექცევა.

როგორც უკვე ვახსენეთ, კვლევის მთავარ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, მონაცემები რამდენიმე მიმართულებით გაანალიზდა მათ შორის კომპანიის ზომის, და HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არ მქონე კომპანიების ჭრილში. კომპანიის ეფექტიანი შესრულების მიხედვით შეფასებისას განცალკევებით უნდა აღინიშნოს პერსონალის გადინების მაჩვენებელი HR სტრატეგიული გეგმის მქონე და არ მქონე ორგანიზაციებში. პერსონალის როგორც გადინება ისე შემოდინება გარდაუვალია, მთავარი ისაა, მენეჯერმა სტრატეგიულად მართოს ტალანტები ორგანიზაციაში. ორგანიზაციის ნიჭიერი და მოტივირებული კადრებით უზრუნველყოფა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის არსებული და სამომავლო მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. კერძოდ, იგულისხმება, რომ ორგანიზაციამ ხელი შეუწყოს მაღალი სტრატეგიული შედეგების მქონე პერსონალის ნაკადის ზრდას კომპანიაში და პირიქით შეამციროს ნაკლებად სტრატეგიული შედეგების მქონე კადრების რაოდენობა. გამოკვეთილი ტენდენციის თანახმად, განსაკუთრებით მაღალი გადინების მაჩვენებელი დაფიქსირდა სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიებში, რაც მიუთითებს ამ ორ ცვლადს შორის დამოკიდებულების მნიშვნელოვნებაზე. თუ რატომ, პასუხი მარტივია. სტრატეგიული გეგმის არსებობა კომპანიებში გულისხმობს სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობას, მოტივაციის სისტემებს, წახალისებას და სამუშაო ადგილზე შენარჩუნების პროგრამებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი აქვს თანამშრომლების უკმაყოფილებას, რაც ხშირ შემთხვევაში მათი სამსაწურიდან წასვლის მიზეზი ხდება. თავისთავად აისახება მათ შრომის პროდუქტიულობაზეც. მეორე ფაქტორის მიხედვით გადინებს მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია მსხვილი ზომის კომპანიებში. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა მნიშვნელოვანია ისეთი ტიპის კომპანიებში, სადაც დასაქმებულების დიდი რაოდენობა იყრის თავს და სადაც მაღალია მათი სტრატეგიულად მართვის საჭიროება.

კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები კომპანიებისთვის ღირებულ და აუცილებელ სტრუქტურულ ერთეულს წარმოადგენს, ხოლო ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კი ქმნის განსხვავებას წარმატებულ და წარუმატებელ კომპანიებს შორის. ჩატარებული კვლევის თანახმად, აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა უმეტეს შემთხვევაში გავლენას ახდენს კომპანიის შესრულებაზე.

კვლევის მონაცემებმა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტის აღმოჩენის საშუალება მოგვცა. კერძოდ, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები განსხვავებულია მცირე, საშუალო და მსხვილი ზომის კომპანიებში. ასევე, განსხვავებულია HR სამსახურის/დეპარტამენტის/განყოფილების არსებობის შემთხვევები. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების/სპეციალისტების არსებობა ხშირ შემთხვევაში გავლენას ახდენს HR სტრატეგიული გეგმის არსებობაზე ორგანიზაციაში. ამასთან ერთად აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლები ორგანიზაციაში განსხვავებულია დასაქმებულების მოლოდინებისგან. როლებს შორის განსახვავება გამოწვეულია კომპანიის ზომით რადგან როგორც წესი, მცირე ზომის კომპანიებში მენეჯერებს რამდენიმე ფუნქციის შეთავსება უწევთ განსახვავებით მსხვილი ზომის კომპანიებისგან, სადაც როლები უფრო მკაცრად განაწილებულია.

საბოლოოდ, კვლევის მთავარ კითხვაზე – ახდენს თუ არა გავლენას ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის ეფექტიანობაზე პასუხია – დიახ. აღნიშნული დადასტურდა კვლევის შედეგებითაც.

- ✓ პირველ რიგში, გამოვლინდა პირდაპირი დამოკიდებულება HR სტრატეგიული გეგმის არსებობასა და პერსონალის გადინების მაჩვენებელს შორის კომპანიაში. პერსონალის როგორც გადინება ისე შემოღინება გარდაუვალია, მთავარი ისაა, მენეჯერმა სტრატეგიულად მართოს ტალანტები ორგანიზაციაში. კერძოდ, ხელი შეუწყოს მაღალი სტრატეგიული შედეგების მქონე პერსონალის ნაკადის ზრდას კომპანიაში და პირიქით შეამციროს ნაკლებად სტრატეგიული შედეგების მქონე კადრების რაოდენობა. გადინების ყველაზე დაბალი მაჩვენებლის 1-5% არსებობა HR სტრატეგიული გეგმის მქონე კომპანიებში და პირიქით, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი სტრატეგიული გეგმის არ მქონე კომპანიებში მიუთითებს, რომ ის გარკვეულწილად განსაზღვრავს თანამშრომლების მართვას იმგვარად, რომ

თანამშრომლების რაც შეიძლება ნაკლებ პროცენტს ჰქონდეს სამსახურის დატოვების სურვილი; აქვე, ვილკოქსონის ტესტის შედეგად, HR სტრატეგიული გეგმის არსებობასა და პერსონალის გადინების მაჩვენებელს შორის განსხვავება მნიშვნელოვანია ($\text{Prob} > |z| = 0.5637$) შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა გარკვეულწილად განსაზღვრავს კომპანიებში სამუშაო ძალის დენადობას, რაც აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე;

- ✓ ამას გარდა, თუ შევაჯამებთ პერსონალის გადინების შემთხვევებს კომპანიის სიდიდის მიხედვით, ტენდენცია გამოიკვეთა, რომ გადინების მაჩვენებელი მაღალია დიდი ზომის კომპანიებში, რაც შესაძლოა აიხსნას მათი მართვის სირთულით და საჭიროებით. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული მართვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ კომპანიებში, სადაც დასაქმებულთა დიდი რაოდენობა იყრის თავს;
- ✓ კვლევის მონაცემების აბსოლუტური მნიშვნელობების ანალიზისას დადგინდა, რომ უმრავლეს შემთხვევებში, კომპანიის შესრულება იცვლება HR სტრატეგიული გეგმის არსებობის შედეგად, კერძოდ, ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას აქვს მაღალი ზეგავლენა კომპანიის ეფექტიანობაზე; კომპანიის ეფექტიანობაზე სტრატეგიული გეგმისა არსებობა-არარსებობის გავლენა ასევე გაიზომა კორელაციის მეშვეობით. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული კომპანიებიდან 76%-ის შემთხვევაში, კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა.
- ✓ ამას გარდა, კატეგორიზებული რეგრესიული ანალიზის შედეგად, დადგინდა დამოკიდებულება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის როლის აღქმასა და კომპანიის ეფექტიანობაზე სტრატეგიული გეგმის გავლენას შორის აღმოჩნდა, რომ პირველი ცვლადის ერთი ერთეულით გაზრდა გამოიწვევდა ზეგავლენის უფრო მაღალი შეფასების ლოგისტიკური შანსების -1.919258 შემცირებას, იმის ფონზე, რომ სხვა ცვლადები იქნებოდა უცვლელი. საერთო ჯამში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აღნიშნული რეგრესიული ანალიზის მოდელი საიმედოა;
- ✓ აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა განსაზღვრავს კომპანიის ეფექტიანობას, განსაკუთრებით დიდი ზომის

კომპანიებში, სადაც თანამშრომელთა შედარებით დიდი რაოდენობა იყრის თავს და განსაკუთრებით მაღალია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის საჭიროება. კვლევამ გამოავლინა, ის ფაქტორები თუ რატომ ახდენს სტრატეგიული მართვა გავლენას კომპანიის ეფექტიანობაზე, რამეთუ სტრატეგიული მართვა თავისთავად მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფას (დაკომპლექტება-დაგვეგვმა, ანალიზი, სამუშაო აღწერილობის ჩამოყალიბება, ტრენინგი და განვითარება მოტივაცია და შენარჩუნება) და თუ ეს პროცესი ორგანიზაციაში სრულყოფილი არ არის ადგილი აქვს კადრების არასრულფასოვან მენეჯმენტს, რაც თავისთავად აისახება კომპანიის შესრულების ხარისხზე;

- ✓ კორელაციური ანალიზის შედეგად, HR მართვის პროცესის სრულყოფილებასა და ორგანიზაციის ზომას შორის არსებობს დადებითი კორელაცია, ასევე, დადებითი კორელაცია არსებობს ორგანიზაციის ზომასა და სამუშაო დროის წილის მიმართებაზე HR საკითხებზე ($coef=0.4439$). დადებითი კორელაცია გამოვლინდა ასევე, HR სტრატეგიული გეგმის არსებობასა და HR მართვის პროცესის სრულყოფილებას შორის ორგანიზაციაში;
- ✓ ცვლადებს შორის შინაგანი შეთანხმებულობის გაზომვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ კორელაცია საკმაოდ მაღალია კრონბახის ალფასა და შემდეგი ცვლადებისთვის: სამუშაო დროის წილის მიმართება HR საკითხებზე ორგანიზაციის ზომა თანამშრომელთა რაოდენობის მიხედვით; HR-ის მიერ ორგანიზაციაში შესასრულებელი ფუნქცია მოვალეობები HR მართვის პროცესის სრულყოფილება; HR მენეჯერების გამოცდილება; ამავე დროს დაბალი კორელაციის ყველაზე დაბალი, უარყოფითი მაჩვენებელი დაფიქსირდა HR სამსახურის/დეპარტამენტის არსებობა ორგანიზაციაში; ამასთან ერთად, საკმაოდ მაღალია ცვლადების ვალიდურობის ინდექსი, რაც ნიშნავს იმას, რომ კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობა სანდოა;

კვლევის ძირითად შედეგებზე დაყრდნობით, იმ კომპანიებისთვის, რომლებსაც დღესდღეობით არ აქვთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გეგმები ორგანიზაციებში და აპირებენ სამომავლოდ ცვლილებებს შემუშავდა რეკომენდაციები კერძოდ:

- ✚ ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (რეკრუტირება და შესაბამისი კადრების დაქირავება);
- ✚ უნარების განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამების შექმნა;
- ✚ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანა კომპანიის ძირითად სტრატეგიასთან;
- ✚ HR სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების დანერგვა;
- ✚ HR სტრატეგიის ზეგავლენის შეფასება კომპანიის ეფექტიანობაზე;
- ✚ HR დეპარტამენტის ინიციატივების მხარდაჭერა;
- ✚ HR სამსახურში როლების და შესასრულებელი ფუნქციების მუდმივი მონიტორინგი და განახლება;

ადამიანური რესურსების მოზიდვის კარგად განვითარებულმა პროცესმა, რუნდა მოიხილოს “სწორი” თანამშრომლები ბიზნესის უკეთესი შედეგების მისაღწევად. მოზიდვის პროცესი უნდა იყოს ხარჯთაღრიცხვითი, ისე როგორც დროში ეფექტური. წარმატებული შედეგები მოზიდვის პროცესში თავითავად უზრუნველყოფს კონკრეტული კრიტერიუმების შექმნას და წახალისებას კონკრეტული სამუშაოსთვის.

არსებული კადრების განვითარებისა და განახლებისთვის მნიშვნელოვანია შესაძლებლობების განვითარებაზე მიმართული HR პოლიტიკების შექმნა და მხარდაჭერა. ვინაიდან, განვითარებული და მაღალკვალიფიცირებული კადრი კომპანიის ეფექტიანი მუშაობის გარანტად შესაძლოა იქცეს, განსაკუთრებით დღევანდელ გარემოში, სადაც ყოველდღიურად მატულობს კომპანიებს შორის კონკურენცია.

როგორც უკვე კომპანიის სტრატეგია უნდა იყოს ერთი მთლიანი, რომელსაც თავისთავად მხარს უჭერენ სტრატეგიები სხვადასხვა განყოფილებებში. ამ მხრივ აუცილებელია, რომ კონკრეტული სტრატეგია, ჩვენს შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია შესაბამისობაში მოდიოდეს კომპანიის ძირითად ანუ უპირველეს სტრატეგიასთან. მხოლოდ ასეთ დროს იქნება შესაძლებელი სრულყოფილი ბიზნეს პროცესების წარმართვა, სადაც თითოეული განყოფილების სტრატეგია კი არ უპირისპირდება ან გამორიცხავს, არამედ ავსებს და აძლიერებს ერთმანეთს.

დღესდღეობით კომპანიების დიდი ნაწილი არ ზომავს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ეფექტიანობას, რაც ვფიქრობ, დიდი შეცდომაა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეფექტიანობის გაზომვა დაკავშირებულია იმ საჭიროებების იდენტიფიცირებასთან, რაც წარმოადგენს ადამიანური პოტენციალის მთავარ მამოძრავებელ ძალას. შეფასება შესაძლოა განხორციელდეს რამდენიმე მიმართულებით: შედეგები (შესრულება), გუნდის მართვა, ადამიანური კაპიტალი, სტრატეგიის გავლენა. HR სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასების მექანიზმების დანერგვა საშუალებას მისცემს კომპანიებს გააანალიზონ არსებული პრაქტიკები და საჭიროების შემთხვევაში გააუმჯობესონ ან შეცვალონ იგი.

HR სტრატეგიის ზეგავლენის შეფასება კომპანიის ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვანია რადგან თავად HR სტრატეგიები გავლენას ახდენს კომპანიის შესრულებაზე. რაც ხშირ შემთხვევაში კომპანიის სტრატეგიულ უპირატესობასაც უზრუნველყოფს. ზეგავლენის შეფასება მნიშვნელოვანია პირველ რიგში იმიტომ, რომ დადგინდეს რამდენად გამართულად ფუნქციონირებს ესა თუ ის HR ფუნქცია. მენეჯერები არიან თუ არა ბედნიერები მათი შესრულებით. ასევე, შეძლო თუ არა არსებულმა HR სექტებმა წვლილის შეტანა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საქმეში. ასევე, HRM არსებობს თუ არა სტრატეგიული საჭიროებების მისაღწევად. SHRM არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის უწყვეტ განვითარებაზე.

HR დეპარტამენტი უნდა წარმოადგენდეს ინოვატორ, სიხლეების მაძიებელ სამსახურს. გამომდინარე იქიდან, რომ მისი საქმიანობა პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომლების წახალისებას, განვითარებას, მოტივაციის თუ დაჯილდოების სისტემების შექმნას, მისი ინიციატივები უნდა იყოს მხარდაჭერილი ხელმძღვანელობის მიერ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი იდეების წახალისება, რომელიც შეეხება თანამშრომლების განვითარებას გრძელვადიან პერიოდში.

დღესდღეობით ბაზრის მიმდინარე ცვლილებების ფონზე კომპანიებმა უნდა განავითარონ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები და მათში დასაქმებული ადამიანები, გამომდინარე იქიდან, რომ მათ კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანის – ადამიანური რესურსების, მართვა ევალებათ. პარალელურად, აუცილებელია, რომ HR სპეციალისტებმა მოირგონ განსხვავებული როლები დღესდღეობით განსაკუთრებით აქტუალური ხდება ისეთი როგორიცაა მაგალითად

ბიზნეს პარტნიორი და ქოუჩი, რათა ორიენტირებული იყვნენ როგორც კომპანიის, ისე დასაქმებულის ინტერესებზე.

ამასთანავე, მნიშვნელოვანია კომპანია მუდმივად ახორციელებდეს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საქმიანობის შეფასებას 360 გრადუსის ან სხვა მეთოდის გამოყენებით, რათა იდენტიფიცირდეს ხარვეზები, რამაც შეიძლება უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს თანამშრომლების მართვაზე და შემდგომში კომპანიის ეფექტიანობაზე.

დასასრულს, კვლევის შედეგებისა და ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა მიდგომა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფას კომპანიებში. სქემაზე №3.1 ნაჩვენებია, თუ რა ძირითად მიმართულებებს უნდა ითვალისწინებდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესი და რა ასპექტზე უნდა აკეთებდეს აქცენტებს.

მოდელი სამი ძირითადი ეტაპისგან შედგება, საბაზისო, შუალედური და საბოლოო.

საბაზისო დოზე გულისხმობს **პრობლემის განსაზღვრას**, თუ რა გამოწვევის წინაშე დგას კომპანია და რამ განაპირობა ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ცვლილება ან ჩამოყალიბება. პრობლემის განსაზღვრისას პასუხი უნდა გაეცეს რამდენიმე მნიშვნელოვან კითხვას. კერძოდ, რამ გამოიწვია არსებული პრობლემის დადგომა? რა გზები არსებობს მის გადასაჭრელად? რას მოგვცემს არსებული პრობლემის მოგვარება? როგორ არის შესაძლებელი პრობლემის აღმოფხვრა?

პრობლემის განსაზღვრის შემდგომ იწყება **მიზნების ფორმულირების ეტაპი**. მიზნების განსაზღვრა მოიცავს როგორც ზოგადი ისე კონკრეტული მიზნების ჩამოყალიბებას. ზოგადი მიზანი განისაზღვრება სტრატეგიის ძირითადი შედეგების მისაღწევად, ხოლო კონკრეტული მიზნის განსაზღვრა აუცილებელია სტრატეგიის დანერგვის პროცესში ჩამოყალიბებული ამოცანების შესრულებისთვის. მიზნების ჩამოყალიბების პრეცესში შესაძლოა გამოყენებული იყოს SMART მიდგომა. მიდგომის თანახმად, სტრატეგიის მიზნები უნდა იყოს მკაფიო (Specific), გაზომვადი (Measurable), მიღწევადი (Achievable), რელევანტური (Relevant) და დროზე მორგებული (Time-bound). კონკრეტული მიზნების განსაზღვრისას აუცილებლად უნდა განისაზღვროს ინდიკატორებიც, ანუ რა შედეგს მოიტანს კონკრეტული აქტივობა.

HR სტრატეგიის შინაარსის განსაზღვრა მნიშვნელოვანია, რათა ჩამოყალიბდეს თუ ადამიანური რესურსების მართვის რომელ ასპექტს მოიცავს სტრატეგია. კერძოდ, ეს მოიცავს უნარების განვითარებას გრძელვადიან პერსპექტივაში, წარმატების დაგეგმვას, მოტივაციის თუ დაჯილდოების სისტემის შექმნას. შინაარსის განსაზღვრა ასევე მნიშვნელოვანია, რათა განისაზღვროს ბიზნეს სტრატეგიის და HR სტრატეგიის გადაკვეთის წერტილი.

შემდგომი ეტაპია სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანა ბიზნეს/კომპანიის სტრატეგიასთან. არაერთხელ აღინიშნა, რომ SHRM მთავარი ღირსებაა სწორედ ის, რომ მან უნდა უზრუნველყოს კომპანიის ძირითად სტრატეგიასთან შესაბამისობა და სტრატეგიის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობებს შორის ლოგიკური ჯაჭვის შექმნა. ამგვარი შესაბამისობა უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას ბაზარზე კონკურენტებთან შედარებით.

სქემა №3.1

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მოდელი



I ეტაპი

სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასება
განახლებული სამოქმედო გეგმის/სტრატეგიის შემუშავება

II ეტაპი

III ეტაპი

წყარო: ავტორის მიერ

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის და ბიზნეს სტრატეგიის ერთმანეთთან დაკავშირება კი თავისთავად უზრუნველყოფს ბიზნეს-სტრატეგიის უკეთესად გეგმვას, რაც საბოლოოდ ხდება ბიზნესის ერთ ერთი წამყვანი ფაქტორი.

მას შემდეგ რაც განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ბიზნეს სტრატეგიას შორის შესაბამისობა, იწყება ყველაზე საინტერესო ეტაპი - **სამოქმედო გეგმის შედგენა**. სამოქმედო გეგმის შედგენა იწყება ზოგადი მიზნის ფორმულირებით, რომელსაც მოყვება კონკრეტული ამოცანები/აქტივობები. შემდგომ აუცილებელია განისაზღვროს თითოეული ამოცანის შესასრულებლად შეფასების კრეიტერიუმები და ინდიკატორები და განისაზღვროს სტრატეგიის განხორციელებაში ჩართული მხარეები მათი

ვალდებულებები და მოვალეობების გათვალისწინებით, როგორც მმართველ, ისე არრამმართველ საფეხურზე მყოფი პერსონალი, ასევე პარტნიორები, კლიენტები და სხვა ყველა დაინტერესებული ადამიანი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ჩართვა სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესში, გამომდინარე იქიდან, რომ ისინი წარმოადგენენ იმ მხარეს, ვისზეც პირველ რიგში მიმართული იქნება სტრატეგია.

შემდგომი ეტაპია **სამოქმედო გეგმის განხორციელება** – დაგეგმილი აქტივობების რეალობაში მოყვანა. სამოქმედო გეგმის განხორციელებისას მხედველობაში მიიღება წინასწარ დაგეგმილი აქტივობები და მოქმედების სქემა. ასევე, აუცილებელია განხორციელების დროს გათვალისწინებული იყოს წინასწარ შედგენილი კრიტერიუმები და ინდიკატორები იქნება ეს გადასამზადებელი ჯგუფის წევრების რაოდენობა, ჩატარებული ტრენინგების რიცხვი თუ სხვა. ამ დროს მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერმა შეასრულოს დამკვირვებლის როლი, თუ როგორ ხორციელდება სტრატეგია, რა ხარვეზები არსებობს, რა უნდა შეიცვალოს და რა დარჩეს სტრატეგიულ გეგმაში. ამავდროულად მნიშვნელოვანია რომ პროცესებზე დამკვირვებელი იყოს არა ერთი არამედ რამდენიმე პიროვნება, რათა თავიდან იქნას აცილებული სუბიექტური შეხედულებები.

განხორციელების მომდევნო ეტაპს წარმოადგენს **სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასება**. ამ ეტაპზე უნდა შეფასდეს განხორციელებული სტრატეგიის ხარისხი, რამდენად მოახდინა ზეგავლენა და ხელი შეუწყო პრობლემის განსაზღვრის ნაწილში დასმული საკითხის გადაჭრას. ასევე რა გავლენა ჰქონდა კომპანიის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. სტრატეგიის გაზომვისთვის გთავაზობთ გაზომვის კომბინირებულ მეთოდს, რაც მოიცავს რესურსების მეტრიკებს (HR metrics), შედეგების ცხრილს (Balanced scorecard), და HR ბენჩმარკინგს (HR and benchmarking). ყოველივე ეს უზრუნველყოფს სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მოსალოდნელი საფრთხეების, რისკების პროგნოზირებას და აუცილებელ კადრებზე მოთხოვნის შეფასებას. მოთხოვნის პროგნოზირების სიზუსტე მენეჯერებს უზრუნველყოფს ინფორმაციით, რაც მათ სჭირდებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია ადამიანთა ზუსტი რაოდენობის და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მქონე რესურსების მოზიდვა. მიწოდების პროგნოზირება განსაზღვრავს მომავალში ხელმისაწვდომი პერსონალის რაოდენობას. ამისთვის გამოიყენება ორი წყარო: ადამიანები, რომლებიც უკვე დასაქმებულები არიან კომპანიაში და ისინი, ვინც კომპანიის

გარეთ იმყოფებიან. მენეჯერები ფაქტორებს ტიპურად განიხილავენ. პერსონალის მიწოდების პროგნოზირება მოიცავს დასაქმებულების წახალისებას და ტრენინგის შესაძლებლობებს, მოთხოვნილ უნარებს ადგიობრივ, რეგიონალ და ეროვნულ ბაზარზე; კონკურენციას კონკრეტულ სფეროში, მოსახლეობის ტენდენციებს ზოგადად.

მას შემდგომ, რაც შეფასდება არსებული და განხორციელებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, უნდა ჩამოყალიბდეს **განახლებული სამოქმედო გეგმა/სტრატეგია**, იმისთვის რომ გათვალისწინებული იყოს ხარვეზები, შეფასებები და რეკომენდაციები, რაც გააკეთდა არსებულ სტრატეგიასთან დაკავშირებით. ყოველივე ეს უფრო დახვეწილს და ორგანიზებულს გახდის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესს და დადებითად აისახება კომპანიის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვის სასწავლო პროგრამა. (2006). *არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება*. თბილისი: კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი.
2. გიორგი, გ. (2015). ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფორმირება . *GESJ: Education Science and Psychology*, 10-18.
3. ეკონომიკური პოლიტიკის კვლევის ცენტრი. (2011). *დასაქმებისა და უმუშევრობის ტენდენციები საქართველოში*. თბილისი.

4. მაღლაკელიძე, შ. (2004). ადამიანისეული კაპიტალი და ინვესტირების თეორიული ასპექტები. *განათლება და ეკონომიკა* (pp. 4-13). სულხან-საბა ორბელიანის თბილისის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტი.
5. პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., & ჩოხელი, ე. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.
6. პაპავა, ლ. (2013). რა არის ეკონომიკა? *ჩემი სამყარო, ჟურნალი ახალგაზრდებისთვის*.
7. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2018). *უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური კვლევა*. თბილისი.
8. საქართველოს პარლამენტი. (2013). *საქართველოს მაცნე*. Retrieved from <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567>
9. საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი. (2011, ოქტომბერი 11). *www.gfsis.org*. Retrieved from https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Rev-Strategic_hrm_agenda.pdf
10. სიჭინავა, ა. (2018). ადამიანური კაპიტალი, რომლსაც თუ ვერ იყენებ, კარგავ. თბილისი, საქართველო.
11. ტიელიძე, შ. (2017). შრომი ბაზრის ძირითადი გამოწვევები საქართველოში. *ეკონომიკა და ბიზნესი*, 1109-118.
12. ჯავახიშვილი, რ. (2011). ადამიანისეული ფაქტორი და მისი აქტივიზაცია პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში. *ეკონომიკის აქტუალური პრობლემები გლობალიზაციის პირობებში* (pp. 1-6). თბილისი: პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი.

Acemoglu, D., & Autor, D. (n.d.). Lectures in Labor Economics. MIT Economics. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/4689>

AllBusiness editors. (n.d.). Developing an Effective HR Compliance Program. *Staffing & HR*. Retrieved from <https://www.allbusiness.com/developing-an-effective-hr-compliance-program-979-1.html>

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Replika Press.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. . Kogan Page.

Ball, M. K. (2012). *Supply and demand*. New York: Rosen Publishing Group.

- Bamberger, P. A., Biron, M., & Mashoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact*. New York: Routledge.
- Bas, A. (2012). Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. *8th International Management Conference* (pp. 313-321). Turkey: Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Bax, M. J. (2002). STRATEGIC HRM FOR SMEs: IMPLICATIONS FOR FIRMS AND POLICY. *Education + Training Journal*, 451-463. Retrieved from https://www.rug.nl/staff/m.j.brand/e_tj_2002_strategic_hrm.pdf
- Beer, M. (1984). The "Harvard" Model, Map of the HRM Territory. 16.
- Bereman, N. (2008, September 10). HR Planning - Markov Analysis. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=YCdUmlOsP8w>
- Bisk. (n.d.). Human Resource Management Challenges. Retrieved from <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.W5kkq-gzbIV>
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *38 Issue*, 461-471. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480910977992>
- Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*. Retrieved from <http://www.itol.org/wp-content/uploads/2014/06/A-European-perspective-on-HRM.pdf>
- Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 377-403.
- Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia.Seria Management*, Volume 17, Issue 2.
- Ceranic', S., & Popovic, A. (2010, January). www.ageconsearch.umn.edu. Retrieved from <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf>
- Chiaki, M. (2014). Moriguchi, Chiaki. Japanese-Style Human Resource Management and Its Historical Origins. *Japan Labour Review*.
- Chowdhury, S. (2000). *Management 21C*.
- Contreras, M. (2013). *Interpersonal Skills for Entrepreneurs* (1st ed.). Bookboon.
- Craft, J. A. (1980). "A critical perspective on human resource planning." . *Human Resource Planning*, 39-52.

- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason, USA: Venderbuilt University.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. England: Pearson Education.
- Dypen. (2012, June 8). Functional Strategies – Vertical Fit & Horizontal Fit. Retrieved from <http://www.drypen.in/strategic-management-articles/functional-strategies-vertical-fit-a-horizontal-fit.html>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications Ltd.
- Fottler, M. D. (1990). Strategic Human Resource Management. In H. Metzger, *Handbook of Health Care Human Resources Management* (pp. 21-26). Rockville: Aspen Systems, Corporation.
- Fregley, S. (2007). *2006 Succession Planning*. Business & Economics, Society For Human Resource Management.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
- Grensing-Pophal, L. (2007, February 1). Coaching HR. *HR Magazine*.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. Retrieved from http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 263-276.
- Henderson, H. D. (2010). Supply and demand.
<https://econ.lse.ac.uk>. (n.d.). Retrieved from London School of Economics and Political Science: <https://econ.lse.ac.uk/staff/spischke/ec533/Acemoglu%20Autor%20chapter%201.pdf>
- <https://homepages.se.edu/>. (n.d.). Retrieved from SouthEastern Oklahoma State University: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2_Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & S.Schuler., R. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Efectiveness As Determinnants of Firm Performance." . *Academy of Management Journal*.
- Hussan Daniel Aslam, M. A. (2013). Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review. *International Journal of Human Resources Studies*, 200-212.
- J.Jorgensen, J. (2008). Michael Porter's Contribution to Strategic Management. *Base-Revista de Administracio e Contrabilidde da Unisinos*, Unisinos.

- John Bratton, J. G. (2003). Strategic Human Resource Management. In *Human Resource Management: Theory and practice* (p. 41). Palgrave Macmillan.
- Johnson, A. (2017, September). How is HR in Small Businesses Different from Large Companies?
- Johnson, A. (n.d.). What is Coaching? *Learning & Development*. Retrieved from <http://hrweb.mit.edu/learning-development/learning-topics/leading/articles/what-is-coaching>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington., R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8th Edition)*. Exploring Corporate Strategy (8th Edition).
- L.Dyer, G. H. (1998). "A Strategic Perspective of HRM in L. Dyer and G.W Holder (eds.), Human Resource Management: Evolving Roles and Perspectives (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- Lee, C. F. (2000). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A route for British Firms? . Manchester: Manchester School of Management.
- Lloyd Baird, I. M. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 116.
- Local Governement Asociacion. (n.d.). *Businee Planning and Strategic Management*. Cauncillor workboob. Retrieved from <http://www.boston.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=7658&p=0>
- London School of Economics and Political Science. (n.d.). The Theory of Human Capital. Retrieved from <https://econ.lse.ac.uk/staff/spischke/ec533/Acemoglu%20Autor%20chapter%201.pdf>
- Magretta, J. (n.d.). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy by Joan Magretta.
- Mathis, R. L., & H.Jackson, J. (2005). *Human Resource Management*. Thomson Business and Professional Publishing.
- McCracken, M., Mclvor, R., Treasy, R., & Wall, T. (2017). *Human Capital Theory: Assesing the Evidence for the Value and Importance of People to Organizational Success*. CIPD in partnership with Ulster University Business School.
- Miles, R. (1965). Human relations or human resources? . *Harvard Business Review*, 148-157.
- Mirugichi, C. (2005). Japanese Style of Human Resource Management and Its Historical Origins.
- Nugzar Paichadze, E. C. (2016). Issues of HR Management Improvement in Private Sector of Georgian Economy. *Ekonomisti*, 34-45.
- Nugzar Paichadze, M. K. (2016). Employment Challenges In Georgia (An Analysis of Public and Private Sector). *International Journal of Management and Applied Science*, 99-101.

- OECD. (n.d.). Retrieved from <https://data.oecd.org/lprdty/labour-productivity-forecast.htm#indicator-chart>
- Patten, T. H. (1971). *Manpower Planning and the Development of Human Resources*. Wiley-Interscience.
- Politeknik NCS. (n.d.). *HR Strategies*. Retrieved from <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/3%20-%20HR%20Strategies.pdf>
- Porter, M. E. (1996, November-December). *What is a strategy?* Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. (n.d.). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy . (J. Magretta, Interviewer)
- Pradeesh, N. (2011). *Human Resource Planning and Development*. Malappuram, Kerala: Calicut University.
- Rasel. (2015). 5 Ps of Strategic Human Resource Management. *Bank of Info*. Retrieved from <http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/>
- Riston, N. (2011). *Strategic Management*. NNeil Ristron, Strategic Management, 2017.
- Santos, A., Zhang, A., & Byde, M. G. (2009). Workforce Planning and Scheduling for the HP IT Services Business. *Multidisciplinary International Conference on Scheduling: Theory and Application*.
- Schuller, R. S., & Jackson E.S. (2014). Schuller R, Jackson E.S, Human resource management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Singapore Productivity Centre. (2015, June 16). Why Improve Labour Productivity in Your Company. Singapore. Retrieved from <https://www.smeportal.sg/content/smeportal/en/bizguides/quality-and-standards/2015/why-improve-labour-productivity-in-your-company.html>
- Southeastern Oklahoma State University. (n.d.). Strategy and Human Resources Planning. Retrieved from http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2_Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf
- Stephen P. Robbins, T. A. (2013). *Organizational Behavior*.
- Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. (2003, December). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095026880300083Y?via%3Dihub>
- Strorey, J. (2007). *Human Resources Management: A Critical Text* .

- Taylor, S., & Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Teena, B., & Sanjay, S. (2014). SHRM: alignment of HR function with business strategy. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 13 Issue: 4/5.
- Tielidze, S. (2018). HRSM As an Effective Factor for Business Companies. *International Journal of New Technologies in Science and Engineering*, 140-149.
- Tielidze, S. (2018). *The Role of HR Manager: Present and Future*. Tbilisi.
- Tielidze, S. (2018). The Role of HR Manager: Present and Future. *Jurmala: Institute of Researches and International Symposiums*.
- Tyson, S., & Witcher, M. (1994). *A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. kogan page.
- Ulrich, D. (1998, December 6). *www.onlinelibrary.wiley.com*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199721%2936%3A1%3C175%3A%3AAID-HRM28%3E3.0.CO%3B2-9>
- Veyrat, P. (2016, June 28). The strategic human resource management process: Be prepared. Retrieved from <https://www.heflo.com/blog/hr/strategic-human-resource-management-process/>
- W.J, H. (n.d.). *Guest Model*. Retrieved from SCRIBD: <https://www.scribd.com/document/240442494/Guest-Model>
- Walker, J. W. (1980). *Human Resource Planning*. McGraw-Hill.
- Walton, R. E. (1985, March). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 77-84. Retrieved from <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
- Wenning, B. (2010, March 21). *Baby Boomer Retirement May be a Bust*. Retrieved from M Libraries: <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-3-todays-hrm-challenges/>
- whatishumanresource.com. (n.d.). HR Supply Forecasting - succession analysis - Markov Analysis. Retrieved from <http://www.whatishumanresource.com/hr-supply-forecasting>
- Wood, S. (1996). High Commitment Management and Payment Systems . *Journal of Management studies*, 53-77.
- Wood, S. (1996). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews 1*, 398-413.
- (2013). *World Bank Annual Report*. Washington: World Bank.

Yang, C.-C., & Lin, C. Y. (2014). "Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance?". *IBusiness*, , 52-62.

Z, S. (2009). *Managing Human Resources in the 21st century*. Bookbon.

Zorlu, S. (2009). *Managing Human Resources in the 21st century*.

ონტერნეტ-რესურსები:

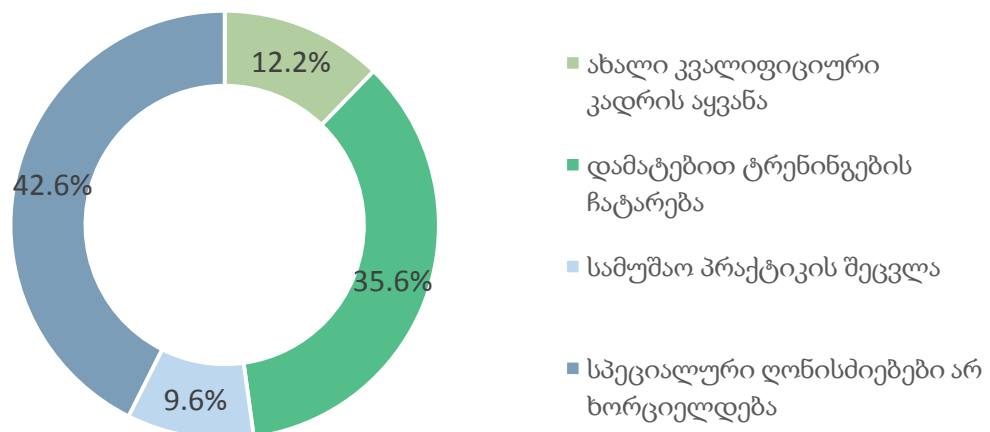
1. <https://data.oecd.org/lprdy/labour-productivity-forecast.htm#indicator-chart>
2. <https://www.google.com/about/our-company/>
3. http://wissol.ge/#page/mission_and_vision
4. <https://www.allnews.ge>
5. <http://www.boston.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=7658&p=0>
6. <https://www.goodreads.com/quotes/77057-nowadays-people-know-the-price-of-everything-and-the-value>
7. <http://tu.edu.ge/ge/blog/44-.html>
8. http://arisc.org/?page_id=157
9. <https://www.tandfonline.com/toc/rijh20/current>
10. <http://www.scirp.org>
11. <https://www.quora.com/What-are-similarities-and-differences-between-Indian-culture-and-British-culture>
12. <https://www.safaribooksonline.com/library/view/understanding-michael-porter/9781422142295/appendix001.html>
13. <https://www.scribd.com/document/54401894/Bratton-Strategic-Human-Resource-Management>
14. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639201800205>
15. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-03-2014-0023>
16. <http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.Web/Handlers/GetFile.ashx?Type=Content&ID=9f7ad5c1-6eac-44d7-a32a-d107478d4c7b>
17. http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/3482/8/08_chapter%203.pdf
18. <https://heydaroff.files.wordpress.com/2013/10/chap6-7-8.pdf>
19. <https://www.youtube.com/watch?v=YCdUmlOsP8w>
20. <http://www.whatishumanresource.com/hr-supply-forecasting>
21. <http://hrweb.mit.edu/learning-development/learning-topics/leading/articles/what-is-coaching>
22. <https://erickson.edu/>

23. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/pophal.aspx>
24. <https://inside.6q.io/why-the-human-resource-department-is-important/>
25. <http://smallbusiness.chron.com/ten-reasons-human-resources-department-important-25554.html>
26. <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.Wz0j4NIzbIU>

დანართები

დანართი №1

ძირითადი ღონისძიებები პროფესიული უნარ-ჩვევების პრობლემების დასაძლევად

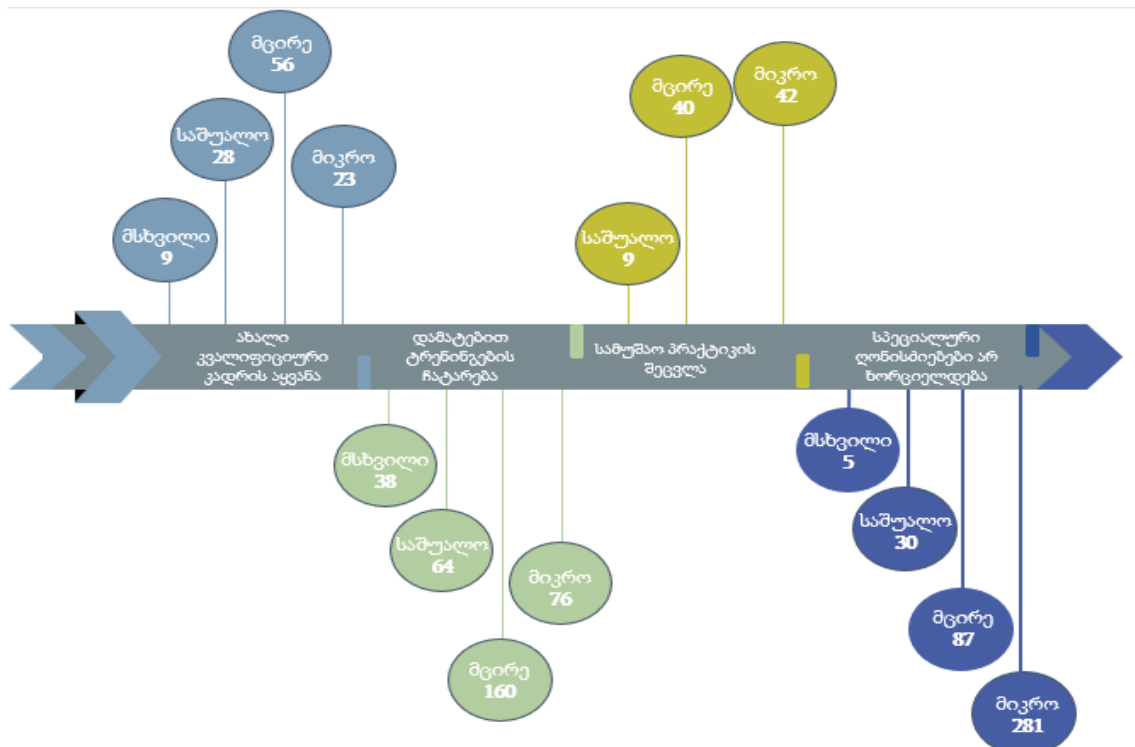


(%)

წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018, *უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური გამოკვლევა*

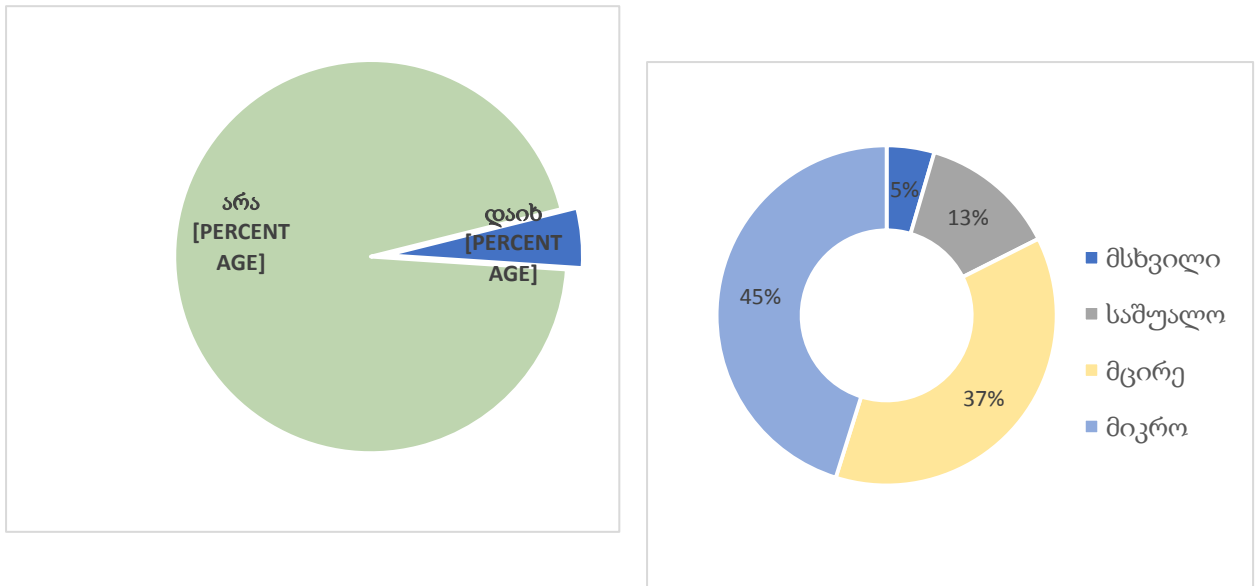
დანართი №2

ძირითადი ღონისძიებები პროფესიულ პრობლემებთან დაკავშირებული პრობლემების დასაძლევად საწარმოთა ზომის მიხედვით (რაოდენობა)



წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018 უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური გამოკვლევა

ტრენინგებში მონაწილეობა კომპანიების ზომის მიხედვით (%)



წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018, უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური გამოკვლევა

დანართი №4

ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები

გამოწვევები	კომპანიების %
1. ცვლილებების მართვა	48%
2. ლიდერობის განვითარება	35%
3. HR ეფექტიანობის გაზომვა	27%
4. ორგანიზაციული ეფექტიანობა	25%
5. ანაზღაურება	24%
6. დაკომპლექტება: რეკრუტიინგი და კვალიფიციური სამუშაო ძალა	24%
7. წარმატების დაგეგმვა	20%
8. სწავლება და განვითარება	19%
9. პერსონალის შენარჩუნება	16%
10. სარგებელზე გაწეული დანახარჯები: ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა	13%

წყარო: <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.Wzoi4NizbIU>

კვლევაში გამოყენებული კითხვარი HR მენეჯერებისთვის

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, როგორც კომპანიის ეფექტიანობის ფაქტორი

გამარჯობა. მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის! კითხვარი განკუთვლილია საქართველოში მოქმედი კომპანიების HR-ებისთვის. მოცემული კითხვების საშუალებით უნდა დადგინდეს ახდენს თუ არა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენას და კონკრეტულად რა ტიპის გავლენას ახდენს. ასევე, კითხვარი საშუალებით უნდა დადგინდეს HR-ს ინსტიტუტის არსებობის მნიშვნელობა ორგანიზაციებში, გამოვლიდეს ის ფაქტორები და ბარიერები, რაც ხელს უშლის HR-ს ჩაერიოს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაში. თქვენი მიერ გაცემული პასუხები გამოყენებული იქნება განზოგადებულად კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. კონფიდენციალურობა დაცულია.

1. ორგანიზაციის ზომა თანამშრომელთა რაოდენობის მიხედვით *

1. მსხვილი >100
2. საშუალო
3. მცირე <20

2. ორგანიზაციის დასახელება (არასავალდებულო)

თქვენი პასუხი

3. არსებობს თუ არა HR დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილება ორგანიზაციაში? *

1. დიახ
2. არა
3. არსებობს ადამიანი, რომელიც ითავსებს HR-ის ფუნქციას

4. სულ რამდენი ადამიანია დასაქმებული HR-ის მიმართულებით

(დეპარტამენტი/სამმართველო/განყოფილებაში ერთად)? *

თქვენი პასუხი

**5. როგორ ფიქრობთ, რა როლს ასრულებთ ორგანიზაციაში შესასრულებელი ფუნქცია-
მოვალეობების მიხედვით? ***

1. უფროსი HR სპეციალისტი (შეიმუშავებს პოლიტიკას, იღებს, განახორციელებს მათ. გამოხატავს დასაქმ-თა მოსაზრებებს სხვა დეპ-თან)
2. HR მრჩეველი (დაგეგმვა, საწარმოო ურთიერთობები, მართვა, ასევე, საკანონმდებლო ცვლილებების შეფასება)
3. HR ადმინისტრატორი (HR დოკუმენტების ადინისტრირება, მონაცემების მართვა, რეკრუიტინგში დახმარება)

სხვა

6. არსებობს თუ არა ცალკეული დეპარტამენტების სტრატეგიული გეგმა? *

1. დიახ
2. არა
3. არ ვიცი

**7. არსებობს თუ არა HR სტრატეგიული გეგმა (განვითარების სტრატეგია)
ორგანიზაციაში? ***

1. დიახ
2. არა
3. არ ვიცი

**8. რამდენად სრულყოფილია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი
ორგანიზაციაში ანუ მოიცავს თუ არა ყველა მიმართულებას? (1.დაკომპლექტება -
დაგეგმვა, ანალიზი, სამუშაო აღწერილობა 2. ტრენინგი და განვითარება 3.მოტივაცია
4.შენარჩუნება) ***

შეაფასეთ 5 ბალიან სკალაზე

1

2

3

4

5

6



შენიშვნა #1. პასუხების განმარტება მე-9 კითხვისთვის

HR სტრატეგიული როლი - ფოკუსირებულია დასაქმებულთა პროდუქტიულობის ზრდაზე და ინვესტირების განხორციელებისკენ სწრაფვაზე.

HR ოპერაციული როლი - მოიცავს ანაზღაურების, ჯანმრთელობის დაზღვევის საკითხებს, ასევე კონსულტირებას და ქოუჩინგს, დაჯილდოების პროგრამების შექმნას და სოციალური პროგრამების განვითარებას თანამშრომელთა ჩართვის მიზნით.

HR ბიზნეს პარტნიორი - გულისხმობს ადამიანური რესურსების თანხვედრაში მოყვანას კომპანიის ინტერესებთან, სხვა ბიზნეს ერთეულებთან თანამშრომლობის გზით.

9. როგორ ფიქრობთ, როგორ ხედავენ თანამშრომლები HR-ის როლს ორგანიზაციაში?

(იხილეთ შენიშვნა #1) *

1. სტრატეგიული
2. ოპერაციული
3. ბიზნეს პარტნიორი

10. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან, რომელ ორგანიზაციულ ფუნქციებს ასრულებს თქვენი დეპარტამენტი/სამმართველო (HR სპეციალისტი) *

- | | | |
|-----------|-----------|------------------------|
| 1. ხშირად | 2. ზოგჯერ | 3. არც ერთ შემთხვევაში |
|-----------|-----------|------------------------|
1. თანამშრომლებთან ურთიერთობა
 2. დასაქმება და შერჩევა
 3. ანაზღაურების მართვა
 4. შერულების მართვა
 5. შენარჩუნების პროგრამები
 6. ლიდერობის განვითარება
 7. მოტივაცია
 8. თანამშრომელთა ჩართულობა
 9. ადამიანური კაპიტალის გაზომვის მექანიზმები

10. სამუშაო/ცხოვრების პროგრამები(work-life balance)
11. ტალანტის მართვა (talant management)
12. წარმატების დაგეგმვა
13. უნარების განვითარების ინიციატივები
14. ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება
15. პენსიაზე გასვლის დაგეგმვა
16. კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები
17. ორგანიზაციის ზოგადი ტენდენციების ანალიზი
18. ბიუჯეტირება

11. რამდენად ხშირად ერევა HR ორგანიზაციის შემდეგ ფუნქციებში? *

1. ზოგჯერ 2. ხშირად 3. არც ერთ შემთხვევაში

1. ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნა
2. ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელება
3. HR ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე
4. HR ჩართულია ბიზნეს მიზნების განვითარებაში
5. სხვა

12. HR-ის საქმიანობის შესაფასებლად გამოიყენება შემდეგი

კრიტერიუმები/ინდიკატორები? *

1. სამოქმედო გეგმასთან შესაბამისობა
2. შესრულებული სამუშაოს მოცულობა
3. შესრულებული სამუშაოს ხარისხი
4. სამუშაოს შესრულება ვადების მიხედვით (deadline)
5. შესრულებული სამუშაო (09:00-18:00 pm)
6. შესრულებული სამუშაო ზეგანაკვეთურ დროს
7. სხვა (მიუთითეთ):

13. ფაქტორები, რომლებიც ხელს გიშლით, როგორც HR-ს საკუთარი სტრატეგიის შესრულებაში? *

1. ვეთანხმები

2. მეტნაკლებად

3. არ ვეთანხმები

1. სტრატეგიის ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმის არარსებობა
2. HR-ის შეზღუდული ჩართულობა მმართველ ბორდში
3. HR მიმართულების ნაკლებ პრიორიტეტულობა
4. პროფესიონალი HR-ების ნაკლებობა
5. HR-ის ფოკუსირება ბიზნეს მართვის საკითხებზე
6. HR დეპ/სამმ/სპეციალ. უპატივცემულობა მმართველების მხრიდან
7. HR-ის ნაკლებინიციატივიანობა
8. HR-ის არაინფორმირებულობა ახალ მიდგომებზე

14. თქვენი სამუშაო დროის დაახლოებით რამდენი პროცენტია მიმართული HR საკითხებზე? *

1. 1-25%
2. 26-50%
3. 51-75%
4. 76-100%

15. რამდენწლიანია თქვენი გამოცდილება HR-ში? *

1. 0-11 თვე
2. 1-4
3. 5-9
4. 10-14
5. 15-19
6. 20+

16. გაქვთ თუ არა HR-ის პროფესიული სერტიფიკატი? *

1. Professional in Human Resources (PHR)
2. Senior Professional in Human Resources (SPHR)
3. Global Professional in Human Resources (GPHR)
4. არ მაქვს

სხვა (მიუთითეთ)

17. პერსონალის შეფასების რომელ მეთოდს იყენებთ? *

1. 360 გრადუსის შეფასების მეთოდს
2. პერსონალის განვითარების მიმოხილვა
3. შეფასება მიზნების მენეჯმენტის MBO-ს საფუძველზე
4. ჯერჯერობით არაფერს ვიყენებთ

სხვა (მიუთითეთ):

18. გთხოვთ, მიუთითოთ საშუალოდ პერსონალის გადინების მაჩვენებელი პროცენტულად წელიწადში (საკუთარი სურვილით გადინების/voluntary Turnover Rate-ის გამოკლებით)? *

19. გთხოვთ შეაფასოთ, რა გავლენას ახდენს ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვა კომპანიის შესრულების ხარისხზე?

1. მაღალი ზეგავლენა
2. დაბალი ზეგავლენა
3. გავლენას არ ახდენს

20. საკონტაქტო ინფორმაცია (მეილი, მობილური ან სხვა) პასუხის დაზუსტების და კვლევის ანგარიშის მოწოდების მიზნით (არასავალდებულო)

21. იმ შემთხვევაში თუ რომელიმე კითხვამ არ მოიცვა თქვენი აზრი ან გაქვთ რაიმე შენიშვნა, გთხოვთ დატოვოთ კომენტარი

დანართი №6

უცხო ტერმინთა და შემოკლებათა განმარტებები

CIPD/Chartered Institute of Personnel and Development – პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტი

GPHR/Global Professional in Human Resource – ადამიანური რესურსების საერთაშორისო ექსპერტი

KPI/Key Performance Indicators – შესრულების მთავარი ინდიკატორები

MBO/Management by Objectives – შეფასება მიზნების მენეჯმენტის საფუძველზე

HRSP/Human Resource Strategic Planning – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა

HR/Human Resource – ადამიანური რესურსი

HRC/Human Resource Capital - ადამიანური რესურსების კაპიტალი

HRP/Human Resource Planning -ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

PHR/Professional in Human Resources - ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალი

PDR/Personal Development Review – პერსონალის განვითარების მიმოხილვა

SHRM/Strategic Human Resource Management – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

SHRP/Senior Professional in Human Resources – ადამიანური რესურსების უფროსი სპეციალისტი

WFPMA/World Federation of Personnel Management Association – პერსონალის მართვის მსოფლიო ასოციაცია

აქსელერატორი – ერთგვარი დამაჩქარებელი (პროგრამა, პროექტი, კომპონენტი), რაც ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარების დაჩქარებას

ადამიანური კაპიტალი - ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები, რაც აძლიერებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს.

დასაქმებულთა ადვოკატი – ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის იმგვარ მიმართულებას, რომელიც სრულად მიმართულია დასაქმებულთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფაზე და მათი უფლებების დაცვაზე

დეველოპერი – ადამიანი, რომელიც ავითარებს ან იგონებს რაიმეს. ეს შესაძლოა იყოს მაგალითად, ვებ-დეველოპერი,

რეკრუტიინგი – გულისხმობს ვაკანტურ პოზიციაზე კადრების მოზიდვის პროცესს

სინერჯია – სხვადასხვა ელემენტების ერთობის ან ადამიანთა შორის თანამშრომლების გამომხატველი სიტყვა, რომელიც უფრო მეტია, ვიდრე ამ ადამიანების ან ელემენტების მექანიკური ჯამი.

სვოტ ანალიზი – კონკრეტული მიმართულების, სტრატეგიის, პოლიტიკის და სხვათა ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზი. საფრთხეები

ქოუჩინგი – სტრუქტურული და სტრატეგიული ცვლილებების ფარგლებში საკვანძო პირებისა და ხელმძღვანელთა გუნდის სისტემატური განვითარების გეგმა. თუმცა, ქოუჩინგი შესაძლოა გამოყენებული იყოს ინდივიდებთან, როგორც მათი პირადი ცხოვრების ან კარიერულ წინსვლაში დამხმარე მეთოდი

ვერტიკალური მორგება - ვერტიკალურ დონეზე შესაბამისობა გულისხმობს ბიზნესის მიზნებსა და HR-ის მიერ განხორციელებულ ძირითად აქტივობებს შორის კავშირის დამყარებას.

ჰორიზონტალური მორგება – მენეჯერების მიერ გატარებული პრაქტიკებს შესაბამისობაში მოყვანა შიდა HR პრაქტიკებთან.

Soft უნარები - გულისხმობს, ისეთ უნარებს, როგორცაა: ეტკეტი, მოსმენა, დისკუსიებში ჩართვა

Hard უნარები - არის, დასწავლადი უნარების ნაკრები, როგორცაა: ბეჭდვა, წერა, მათემატიკური უნარები.