

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიები:

არსი, შემუშავება და დანერგვა

ნუგზარ პაიჭაძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

დღეს მსოფლიოში მზარდი გლობალური კონკურენციის პირობებში ეროვნული კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორია მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსები. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების სწორ განსაზღვრასა და მათ პრაქტიკულ განხორციელებას. მოცემულ პრობლემაზეა შესრულებული წინამდებარე სტატია.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების დამუშავების მეთოდოლოგია, გადმოცემა და რეალიზაცია.

შესავალი. სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების განსაზღვრასა და მათ პრაქტიკულ განხორციელებასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების არსი, მათი დამუშავების პროცესის წარმართვა და მიდგომები ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების შემუშავებისას, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიათა დამუშავების მეთოდოლოგია, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების გადმოცემა და რეალიზაცია.

*

ადამიანური რესურსები ნებისმიერი საზოგადოების მთავარი სიმდიდრეა. მისი ეფექტიანი გამოყენება ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მთავარი ფაქტორია. სწორედ ამიტაა განპირობებული ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების სწორი განსაზღვრისა და მათი პრაქტიკული გამოყენების დიდი მნიშვნელობა (პაიჭაძე ნ., 2019, გვ.131).

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიებში იგულისხმება ორგანიზაციის განზრახულობანი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სხვადასხვა მიმართულებით გასატარებელ ღონისძიებებზე.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების ფორმირების პროცესი რთულია. მასზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ბიზნეს-სტრატეგია. ამასთან, ადამიანური რესურსების განვითარების მისაღები სტრატეგიები შეიძლება ჩამოყალიბდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომით კოლექტივს სათავეში უდგას მაღალგანვითარებული ხელმძღვანელი, რომელიც კარგად ფლობს ადამიანთა მართვის ხელოვნებას. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ეფექტიანი ფორმირება დიდადაა დამოკიდებული ხაზობრივ მენეჯერებსა და ადამიანური რესურსების მართვაში დასაქმებულ პერსონალზე.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ფორმულირება ბიზნეს-სტრატეგიასთან მჭიდროდ დაკავშირებული პროცესია. ამასთან, მართალია, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიები ბიზნეს-სტრატეგიისაგან წარმოიშობა, მაგრამ ამ უკანასკნელში მას შეუძლია შეიტანოს

მნიშვნელოვანი წვლილი – მოახდინოს მისი მოდიფიცირება და სრულყოფა (Майкл Армстронг, 2012, с.131).

დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების დამუშავების პროცესის სწორ წარმართვას. აუცილებელია ისინი დამუშავდეს სათანადო კვლევებისა და დეტალური ანალიზის საფუძველზე, რომელშიაც აქტიურად უნდა მონაწილეობდნენ როგორც ტოპ-მენეჯერები, ასევე, ხაზობრივი მენეჯერები და, ამასთან ერთად, გათვალისწინებულ იქნეს ორგანიზაციის თანამშრომელთა აზრი.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების დამუშავებისას სასტარტო წერტილია მისი შესაბამისობა ბიზნეს-სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ კულტურასთან. ეს კი ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიებისადმი ე. წ. სამი მიდგომის საშუალებას იძლევა, რომლებიც მოცემულ პრობლემაზე მომუშავე მკვლევრების დილერისა და დოტის მიერ (Delery J. E., Doty N.D., 1996) იდენტიფიცირებული იყო როგორც უნივერსალური, „ექსტრენული“ და „კონფიგურაციული“ მიდგომები. რ. რიჩარდსონმა და მ. ტომპსონმა პირველ-ორ მათგანს სხვაგვარი განმარტება მისცეს, პირველ მათგანს უწოდეს საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტის, ხოლო მეორე მათგანს – საუკეთესო შესაბამისობის მიდგომა (Richardson R., Thompson M., 1999).

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიებზე გავლენას ახდენს ბიზნესის შემდეგი საკვანძო პრობლემები.:

1) მოსაზრებები, რომლებიც ეხება დაკავებული პოზიციების განმტკიცებას, ინვესტიციებს, პროდუქციის დამუშავების პროცესს, ბაზრების განვითარებას და ა. შ.;

2) წინადადებები კონკურენციული უპირატესობის განმტკიცების თაობაზე;

3) მუშაობის ხარისხის ამაღლებასთან, ორგანიზაციული კულტურის მართვის გაუმჯობესებასთან, თანამშრომელთა ორგანიზაციისადმი ერთგულების ამაღლებასთან, თანამდებობრივ დელეგირებასთან დაკავშირებული მოსაზრებები და ა. შ.

თავის მხრივ, ბიზნესის სტრატეგიები უნდა ეყრდნობოდეს ორგანიზაციაში არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას, ან გამიზნული უნდა იყოს ამ უკანასკნელის შეცვლაზე სასურველი მიმართულებით. ეს აუცილებელია მათი ფორმირების სტადიაზე, ხოლო შემდგომ – მათი პრაქტიკული განხორციელების სტადიაზე საჭიროა განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს იმ რეალურ პრობლემებს, რომლებიც შეიძლება ორგანიზაციაში წარმოიშვას ახალი ინიციატივების დანერგვისას.

მიდგომები ადამიანური რესურსების განვითარების

სტრატეგიების შემუშავებისას

პრაქტიკაში გავრცელებულია ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების შემუშავების შემდეგი ძირითადი მეთოდები: 1) საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტილებანი; 2) საუკეთესო შესაბამისობა; 3) „ერთ კვანძში შეკვრა“.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტილებანი. მოცემული მიდგომა ემყარება რწმენას, რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტილებების ნაკრები და რომ მათი გამოყენება მიგვიყვანს ორგანიზაციის მუშაობის საუკეთესო მაჩვენებლამდე. ამ მიდგომის სახელწოდებას მრავალი ავტორი ეწინააღმდეგება. მაგალითად, კაპელი და კროკერ-ჰეფტერი (Cappelli R., Crocker-Hefter A., 1996) ამტკიცებენ, რომ მხოლოდ ერთ „საუკეთესო პრაქტიკულ“ გადაწყვეტილებას არსებობს.

ტიკულ გადაწყვეტილებათა ნაკრებზე წარმოდგენები გადამეტებულია, რომ სინამდვილეში სხვადასხვა ორგანიზაციაში პრაქტიკოსები იყენებენ სრულიად სხვადასხვა პრაქტიკულ მეთოდებს, რომლებიც უზრუნველყოფს კონკურენტულ ბრძოლაში ფირმის გამარჯვებას.

გარდა სემოალინიშნულისა, შემთხვევითობის თეორიის შესაბამისად, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციებისა და ირგვლივმყოფი გარემოს ურთიერთობაზე, ძნელია ირწმუნო „საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტილების“ მეთოდის უნივერსალობა. ის, რაც კარგად მუშაობს ერთ ორგანიზაციაში, არაა აუცილებელი კარგად იმუშაოს სხვა ორგანიზაციაში, რამდენადაც შეიძლება იგი არ შეესაბამებოდეს სხვა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მართვის სტილს, ტექნოლოგიას, მუშაობის პრაქტიკას და ა. შ.

საუკეთესო შესაბამისობის მეთოდისას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსების განვითარების შესაბამისობას ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციასთან, მის კულტურასთან, წარმოებრივი პროცესებისა და ირგვლივმყოფი გარემოს მოცვით. ამასთან ერთად, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების კონკრეტული საჭიროებანი. მოცემულ პრობლემაზე მომუშავე ავტორთა მნიშვნელოვან ნაწილს მიაჩნია, რომ „საუკეთესო შესაბამისობა“ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „საუკეთესო პრაქტიკული გადაწყვეტილებანი“

„ერთ კვანძში შეკვრა“ (კონფიგურაცია). როგორც **რიჩარდსონი** და **ტომსონი** ამტკიცებენ „ერთ კვანძში შეკვრის“ მეთოდი ეყრდნობა „ვერტიკალური“ ან გარეგანი შესაბამისობის შეხამებას „ჰორიზონტალურ“ ან შინაგან შესაბამისობასთან. მათ გააკეთეს დასკვნა იმაზე, რომ ფირმას, რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკული მეთოდები დაკავშირებული აქვს „ერთ კვანძში“, უნდა გააჩნდეს ეფექტიანობის უფრო მაღალი დონე. „ერთ კვანძში შეკვრის“ სტრატეგიისას აქცენტს აკეთებენ ადამიანური რესურსების მართვის რამდენიმე პრაქტიკულ გადაწყვეტილებათა ერთობლივ დამუშავებასა და პრაქტიკულ გადაწყვეტილებაზე.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიათა

ფორმირების მეთოდოლოგია

ადამიანური რესურსების სტრატეგიათა ფორმირების დამუშავების მეთოდოლოგია დამუშავდა **გ. დაიერისა და გ. ჰოლდერის** მიერ (Dyer L., Holder G. W., 1998). მას დაახლოებით ასეთი სახე აქვს:

- 1) სტრატეგიის გამოყენების შესაძლებლობის შეფასება;
- 2) სტრატეგიის სასურველობის განსაზღვრა;
- 3) სტრატეგიის მიზნების განსაზღვრა;
- 4) სტრატეგიის მისაღწევი საშუალებების განსაზღვრა.

ზემოაღნიშნული მეთოდოლოგია ითვალისწინებს ე. წ. სტრატეგიული მიმოხილვის ჩატარებას. მისი დანიშნულებაა სისტემატურად შეაფასოს სტრატეგიის მოთხოვნები, მიმდინარე და მომავალი ბიზნესისა და დასაქმებულთა მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მან პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ სამ კითხვას: 1) სად ვიმყოფებით ჩვენ ახლა?; 2) სად გვინდა ვიმყოფებოდეთ 1, 2, 3 და ა. შ. წლის შემდეგ?; 3) როგორ ვფიქრობთ ჩვენ დასახული მიზნის მიღწევას?

სტრატეგიული მიმოხილვის სტადიები:

I-ანალიზი:

- 1) როგორია ბიზნესის სტრატეგია და მოთხოვნები?
- 2) კულტურისა და ირგვლივმყოფი გარემოს რომელი ფაქტორები უნდა გავითვალისწინოთ?
- 3) რომელია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი სისუსტეები და პრობლემები?
- 4) როგორი ხარვეზი შეიმჩნევა, ჩვენ რას ვაკეთებთ და რაა საჭირო მათ შორის?

II. დიაგნოსტიკა:

- 1) რატომ არსებობს ადამიანური რესურსების სისუსტეები და პრობლემები?
- 2) რაში მდგომარეობს ხარვეზის მიზეზი?
- 3) რომელი ფაქტორები მოქმედებს სიტუაციაზე? (ირგვლივმყოფი გარემო, კონკურენცია, პოლიტიკა და ა. შ.)

III. მოქმედების გეგმა:

- 1) როგორი მოქმედებები უნდა განვახორციელოთ, რომ შესრულდეს შემოთავაზებული წინადადებები?
- 2) რომელ პრობლემებს შეიძლება შევეჯახოთ და როგორ გადავწყვეტოთ ჩვენ მათ?
- 3) როდის და ვინ განახორციელებს ამ მოქმედებებს?
- 4) როგორ შეგვიძლია გარანტირებულად გვყავდეს ერთგული და უნარიანი მენეჯერები?

IV. დასაგეგმი რესურსები:

- 1) როგორი რესურსები დაგვჭირდება (ფული, ადამიანები, დრო)?
- 2) როგორ მივიღებთ ამ რესურსებს?
- 3) როგორ დავარწმუნებთ ჩვენ ხელმძღვანელობას ამ რესურსების აუცილებლობაში?
- 4) რა დამხმარე პროცესები იქნება საჭირო?

V. დანახარჯები და დასკვნები:

- 1) როგორ დანახარჯებს გასწევს და სარგებელს მიიღებს ორგანიზაცია შემოთავაზებული წინადადებების რეალიზაციიდან?
- 2) როგორ სარგებელს მოუტანს ეს წინადადებები მომუშავეებს?
- 3) როგორ შეუძლია მათ დააკმაყოფილოს ბიზნესის მოთხოვნები?

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების

გადმოცემა და რეალიზაცია

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების გადმოცემა შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

I. საფუძველი:

- 1) საწარმოს მოთხოვნები ბიზნესის სტრატეგიის ელემენტების თვალსაზრისით;
- 2) ირგვლივმყოფი გარემოს ფაქტორები და მისი ანალიზი;
- 3) კულტურის ფაქტორები.

II. ძირითადი შინაარსი – ადამიანური რესურსების განვითარების შეთავაზებულ სტრატეგიაზე დანვრილებითი ინფორმაცია;

III. ლოგიკური დასაბუთება – მოცემული სტრატეგიის მხარდამჭერი არგუმენტები;

IV. დანერგვის გეგმა:

- 1) მოქმედებათა პროგრამა;
- 2) ცალკეული ეტაპის ჩატარებაზე პასუხისმგებელი პირები;
- 3) აუცილებელი რესურსები;

4) კომუნიკაციების, კონსულტაციების, მონაწილეობისა და სწავლების სფეროებში შემოთავაზებული ღონისძიებები;

- 5) პროექტის მართვასთან დაკავშირებული ღონისძიებები;

V. დანახარჯების ანალიზი. განსაზღვრული გეგმის რეალიზაციისათვის აუცილებელი რესურსების შეფასება (სხვადასხვა მატერიალური დანახარჯები, ადამიანები, წარმოებრივი სიმძლავრეები და ა. შ.

იმის გამო, რომ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიები, როგორც წესი, გამოიხატება აბსტრაქტულ ფორმაში, საჭიროა მათი გარდაქმნა პროგრამებად, ნათლად ფორმირებული მიზნებითა და რეალური ამოცანებით. ცხადია ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების რეალიზაცია კონკრეტული მოქმედებებით რთული პროცესია.

წინააღმდეგობები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების რეალიზაციისას ხშირად გამონვეულია მოცემული საწარმოს სტრატეგიულ მოთხოვნათა გაუგებრობით, რომლის გამოც მოცემული ინიციატივები კონკრეტულ პირობებთან გამოიყურება შეუთავსებლად. აღნიშნული პრობლემა კიდევ უფრო ღრმავდება, როცა გარემოსა და კულტურის ფაქტორები მხედველობაში არ მიიღება ან, როცა ცუდად მოფიქრებული ინიციატივები (შესაძლებელია იმიტომ, რომ ისინი წარმოადგენს მოკლევადიან გატაცებებს ან იმიტომ, რომ ცუდად ჩატარდა „საუკეთესო პრაქტიკულ გადაწყვეტილებათა“ ანალიზი) არ შეესაბამება მოცემული ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ცხადია, პრაქტიკაში არსებობს სხვა მიზეზებიც, რომლებითაც გამონვეულია წინააღმდეგობები ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების რეალიზაციისას. მათ შორისაა ორგანიზაციათა ისეთი ხელმძღვანელების (განსაკუთრებით უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლთა) არსებობა, რომლებიც ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ ახალი ინიციატივების დანერგვას.

დასკვნები და წინადადებები

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციებში შრომის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების დამუშავების პროცესის სწორ წარმართვასა და მათი გამოყენების გამართულ ტექნოლოგიას. სტატიაში სათანადო ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების გადმოცემასა და მათ რეალიზაციასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

დასასრულ, სტატიაში განხილულ საკითხებზე მსჯელობიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების შემუშავებისას და მათ რეალიზაციისას წარმოშობილ წინააღმდეგობათა გადასალახად მოცემულია გარკვეული რეკომდაციები. მათ შორისაა: 1) ყურადღებით ჩატარდეს ბიზნეს-მოთხოვნების პირველსაწყისი ანალიზი; 2) ბიზნესის მოთხოვნებიდან და წარმოების ტექნოლოგიის თავისებურებისა და მისი განვითარების დონიდან გამომდინარე, ფორმირებულ იქნეს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიები; 3) საჭირო შემთხვევაში, მომზადდეს არსებულ წინააღმდეგობათა გადასალახად მოქმედებათა გეგმები; 4) დროდადრო, წარმოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიებში შეტანილ იქნეს კორექტივები და ა. შ.

ლიტერატურა:

1. პაიჭაძე ნ. ადაქმიანური რესურსების მართვა, თბ.,2019.
2. АрмстронгМ.Управление человеческими ресурсами. 10-е издание. Перевод с анлийского. М., 2012.
3. Delery J. E., Doty H. D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performanse predictions, International Journal of Human Resource Management, 6,pp.656-670, 1996.
4. Richardson R., Thompson M. The Impact of People Management Practices on, 1999.
5. Cappelli P., Crocker-Hefter A., Distinctive human resources are firms' core competencies, Organizational Dynamics, winter, pp.7-22, 1996.
6. Dyer L., Holder G. W. Strategic human resource management and planning, in L. Dyer (ed) Human Resource management: Evolving roles and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington, DC, 1998.

Strategies of Human Resource Development

Nugzar Paichadze

*Doctor of Economic Science, Associated Professor
at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

SUMMARY

In this article are analyzed such issues of human resources, which are related to the Strategies of Human Resource Development, as: the essence of the Strategies of Human Resource Development, approaches to processing the Strategies of Human Resource Development (the best practical decisions, the best compliance method, "To bundle in one knot"), methodology for processing human resource development strategies, their presentation and implementation.

..