

მარკეტინგი ✧ მენეჯმენტი ✧ ტურიზმი
MARKETING ✧ MANAGEMENT ✧ TOURISM

საკადრო პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული
მართვის სრულყოფისათვის

ნუზზარ პაიჭაძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
nugzarpaichadze@mail.ru

საკადრო პოლიტიკაში აირეკლება საზოგადოების ყველა დონეზე მართვის სუბიექტის მნიშვნელოვანი პოზიციები ადამიანთა მიმართებით. ის განსაზღვრავს ორგანიზაციაში ადამიანის პროფესიული შესაძლებლობების მართვის შინაარსს. საკადრო პოლიტიკა აძლევს ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკას სისტემურობას, მეცნიერულობას, მიმართებას, გეგმიანობას. სწორედ აღნიშნულ პრობლემაზეა შესრულებული წინამდებარე სტატია. მასში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა; არსი, დონეები, სტრატეგიის ფორმირება, განვითარება და რეალიზაცია. საქართველოში მართვის სხვადასხვა დონეზე საკადრო პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის არსებული მდგომარეობის კრიტიკული ანალიზიდან გამომდინარე, შემოთავაზებულია ზოგიერთი კონკრეტული წინადადება.

საკვანძო სიტყვები: საკადრო პოლიტიკა; საკადრო პოლიტიკის დონეები; ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა; ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფცია; განვითარება და რეალიზაცია.

საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული
მართვა:

საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის მიმართულეების განმსაზღვრელი თეორიული შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნებისა და პრინციპების სისტემა, მისი ფორმები და მეთოდები. ის განსაზღვრავს კადრებთან მუშაობის გენერალურ მიმართულებას და საფუძვლებს. თეორიული ცნობიერების დონეზე მასში ხშირად მოიაზრებენ მართვის სუბიექტის საქმიანობას კადრებთან მი-

მართებით. ყველაზე ზოგადი გაგებით, ესაა მართვის სუბიექტის ინტერესებითა და მიზნებით განპირობებული მისი (მართვის სუბიექტის) საქმიანობა და ურთიერთობათა სისტემა კადრებისა და საკადრო პოტენციალთან მიმართებით

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებია: 1) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალით. ის მოიცავს კადრების დაგეგმვას, მოზიდვას შერჩევას, დაქირავებას, განთავისუფლებას, პენსიაზე გასვლას და ა. შ.; 2) მომუშავეთა განვითარება-პროფორიენტაცია, კადრების მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, სამსახურებრივი ატესტაციის ჩატარება, სამსახურებრივი გადაადგილებების ორგანიზაცია და სხვ.; 3) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ორგანიზება, უსაფრთხოების ტექნიკის უზრუნველყოფა, სოციალური უზრუნველყოფა და ა. შ.

საკადრო პოლიტიკის არსებობის აუცილებლობა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით: ა) შრომის შინაარსსა და ხასიათთან, მის დანაწილებასა და ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ფაქტორები; ბ) მართვის სუბიექტების საქმიანობის მოწესრიგებასთან დაკავშირებული ფაქტორები; გ) ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებთან, მათ ეკონომიკურ სტრატეგიასთან დაკავშირებული ფაქტორები.

თანამედროვე საკადრო პოლიტიკა, წინა პერიოდისაგან განსხვავებით, მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: შრომითი კონფლიქტები, ურთიერთობები ადმინისტრაციასა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის, სოციალური პროგრამები და მისი როლი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში და ა. შ.

საკადრო პოლიტიკა საზოგადოების სოციალური მართვის მთავარი შემადგენელი ნაწილია. სოციალური პრაქტიკა ხასიათდება მრავალმხრივობით, რაც განაპირობებს სოციალური და, შესაბამისად, საკადრო პოლიტიკის მართვის მრავალმხრივობას. საზოგადოების მასშტაბით სოციალური მართვის სუბიექტია სახელმწიფო, როგორც სოციალური ინსტიტუტი. მისი უპირველესი ფუნქციაა: საზოგადოების მთლიანობის, ადამიანის განვითარებისა და და მისი უსაფრთხო ცხოვრების უზრუნველყოფელი საზოგადოებრივ ურთიერთობათა მოწესრიგება. მოცემულ შემთხვევაში, ცხადია, საქმე გვაქვს სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკასთან.

სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკა მოიცავს რეგიონულ სახელმწიფო პოლიტიკას, რომლის საფუძველზე ფორმირებულია მუნიციპალური საკადრო პოლიტიკა. მოცემულ შემთხვევაში საკადრო პოლიტიკის სუბიექტებია სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები. მათი მოქმედების ობიექტებია სახელმწიფო და მუნიციპალური სამსახურების კადრები. ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობის შესაბამისად, თითოეული სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანო (სამინისტროები, უწყებები, მერიები, მუნიციპალური საკრებულოები და სხვ.) ვალდებულია, ქვეყნის განვითარების სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, გააჩნდეს კარგად დამუშავებული საკადრო პოლიტიკის კონცეფცია.

საკადრო პოლიტიკა მუშავდება, აგრეთვე, ორგანიზაციებში. მოცემულ შემთხვევაში საკადრო პოლიტიკის სუბიექტებია მათი მართვის ორგანოები. ბიზნესის ორგა-

ნიზაციებში, როგორც წესი, ესაა სააქციო საზოგადოებათა სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭო ან ორგანიზაციების ხელმძღვანელები. ისინი მოქმედებენ სახელმწიფოს არსებული სამართლებრივი აქტების და მათი სტატუსისა და ფუნქციონირების შესახებ არსებული აქტების შესაბამისად. მსხვილ დასავლურ ფირმებში საკადრო პოლიტიკა და მისი მნიშვნელოვანი მიმართულებები, ჩვეულებრივ, ოფიციალურად ცხადდება და ფიქსირდება ზოგადკორპორაციულ დოკუმენტებში-მემორანდუმში, ინსტრუქციებში და ა. შ. [1, გვ. 40].

გამოყოფენ საკადრო პოლიტიკის, როგორც სოციალური მოვლენის, შემდეგ დონეებს: 1) სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკა; 2) სახელმწიფო მმართველობის (სამინისტროებისა და უწყებების) საკადრო პოლიტიკა; 3) მუნიციპალური ორგანოების საკადრო პოლიტიკა და 4) ორგანიზაციების საკადრო პოლიტიკა.

საკადრო პოლიტიკის თითოეულ დონეს გააჩნია მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური თავისებურებები. **სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკა** სხვა დონის საკადრო პოლიტიკისაგან იმით განსხვავდება, რომ ის ფორმირდება მთელი ქვეყნის სოციალური განვითარების ტენდენციების შესწავლის საფუძველზე და წამოადგენს საზოგადოების ლეგიტიმურ სახელმწიფო სოციალურ ინსტიტუტს, რომელიც მოწოდებულია მართვის ყველა დონისათვის განსაზღვროს საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები. ის ადგენს საკადრო პოლიტიკის დამუშავების ყველაზე ზოგად სამართლებრივ საფუძველს, რომლის შესრულება სავალდებულოა მართვის ყველა სხვა დონის სუბიექტისათვის. სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკის ობიექტებია: საზოგადოების საკადრო პოტენციალი, შრომითი და საკადრო ურთიერთობათა ფორმირების ზოგადი პრინციპები, სახელმწიფო მოსამსახურენი, მომუშავეთა ინტერესების დაცვის მექანიზმის დამუშავება და ა.შ. სახელმწიფო ადგენს საგანმანათლებლო სტანდარტებს, განათლებისა და თვითგანათლების ფორმებს. შრომის კოდექსში და სხვა სამართლებრივ აქტებში მოცემულია დაქირავების, სამუშაოდან განთავისუფლებისა და სხვა მსგავს საკითხთა მარეგულირებელი დებულებები. ამით სახელმწიფო ქმნის პირობებს საზოგადოების საკადრო პოტენციალის ფორმირებისა და განვითარებისათვის, რაც გამოიყენება საკადრო პოლიტიკის სხვა დონეების სუბიექტების მიერ. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკა-ესაა სახელმწიფოს სტრატეგია საზოგადოების საკადრო პოტენციალის კვლავნარმოებაზე, ადამიანების შრომის ეფექტიანობის ამაღლებასა და მათი უფლებების დაცვაზე.

საზოგადოებაში მიმდინარე დემოკრატიულ და სხვა ცვლილებებს თან უნდა ახლდეს სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკის ტრანსფორმაცია. ხელისუფლებისათვის ან მისი შენარჩუნებისათვის ბრძოლის საშუალებიდან, როგორც ამას ადგილი ჰქონდა საბჭოთა პერიოდში, ის უნდა გადაიქცეს საზოგადოების უძვირფასესი კაპიტალის_დამიანის პროფესიულ შესაძლებლობათა რაციონალური ორგანიზაციის სოციალური მართვის საშუალებად. ამასთან, აუცილებელია სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკას

ახორციელებდეს არა წმინდა ადმინისტრაციული მეთოდებით, არამედ მის შესახებ სამართლებრივ-ნორმატიული ნორმების დადგენით, რომელმაც ასახვა უნდა პოვოს შესაბამის კანონმდებლობაში.

სხვა დონის ყველა საკადრო პოლიტიკას გააჩნია რიგი თავისებურება. ყველა ისინი მუშავდება სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკის კონცეპტუალურ დებულებათა გათვალისწინებით. მაგალითად, როცა საკითხი ეხება ქვეყანაში უმაღლესი და საშუალო პროფესიული სწავლების განვითარებას, სასწავლო პროგრამები უნდა შეესაბამებოდეს სახელმწიფოს მიერ დადგენილ სტანდარტებს. მისი შესრულება შესაბამის სასწავლო დანერგულებებს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს ადამიანებს შესაბამისი სერტიფიცირებული კვალიფიკაცია. რაც შეეხება პერსონალის დაქირავების სფეროში საკადრო პოლიტიკას, სახელმწიფო არამარტო ახდენს რიგი დებულებების დეკლარირებას, არამედ ადგენს შესაბამის სამართლებრივ საფუძვლებს, რაც უნდა აისახოს მართვის სხვა დონეების (მუნიციპალურ და ორგანიზაციების) სუბიექტების საკადრო პოლიტიკაში. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში მოქმედებს კანონი დასაქმების შესახებ, კანონი შრომითი უფლებების დაცვაზე, კანონი დასაქმებისას სქესობრივი დისკრიმინაციის დაუშვებლობის შესახებ და ა. შ. [2, გვ. 27]).

კომპანიებში (კორპორაციებში, ფირმებში, საწარმოებში და ა. შ.) **საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მახასიათებლებია:** 1) ორგანიზაციის სტრატეგიასთან კავშირი; 2) პერსპექტიულ დაგეგმვაზე ორიენტაცია; 3) პერსონალის როლის განსაკუთრებული მნიშვნელობა; 4) მომუშავეთა მიმართებაში ფირმის (საწარმოს და ა.შ.) ფილოსოფია და ა. შ. პერსონალთან მუშაობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიულ ასპექტებს. **ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ნარმატების სტრატეგიული ასპექტებია:** ა) ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე; ბ) კლიენტების მომსახურება შესაბამისი პროგრესული ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით; გ) პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი; დ) სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგების გამოყენება; ე) ეკონომიკური პასუხისმგებლობის გრძნობა; ვ) კვალიფიციური საკადრო პოტენციალი; ზ) მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სუბიექტებია ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახური და უმაღლესი ხაზობრივი და ფუნქციური ხელმძღვანელობა, ხოლო მისი ობიექტებია: ორგანიზაციის ერთობლივი შრომითი პოტენციალი, მისი განვითარების დინამიკა, სტრუქტურები და მიზნობრივი ურთიერთკავშირები, პოლიტიკა ადამიანური რესურსების მართვისთან მიმართებით, ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები და პრინციპები. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ობიექტად განიხილება, აგრეთვე, პერსონალის ისეთი არსებითი მაჩვენებლები, როგორიცაა: ცოდნა, უნარ-ჩვევები, ქცევისა და ფასეულობათა ნორმები, პროფესიულ-კვალიფიკაციური, იერარქიული და დემოგრაფიული სტრუქტურები, პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები. ერთობლიობაში ისინი წარმოადგენენ ორგანიზაციის შრომით პოტენციალს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისათვის აუცილებელია სათანადო ცოდნით აღჭურვილ ადამიანთა ერთობლივი მუშაობა. ამ მიზნით, დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების ფირმებში (საწარმოებში და ა. შ.), როგორც წესი, იქმნება სპეციალური ჯგუფები. მასში შედის 10-15 კაცი (ძირითადად ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები, შრომითი კოლექტივის წარმომადგენლები, გარეკონსულტანტები და სხვ.). მათ მიერ მუშავდება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფუძემდებლური პრინციპები და მისი ალტერნატიული მოდელები. ცხადია, სტრატეგიის ფორმირებისას შეუძლებელია ყველაფრის გათვალისწინება. ნებისმიერ მომენტში, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ, შეიძლება წარმოიშვას ახალი მოვლენები. ასეთ შემთხვევაში არაა საჭირო მთელი სტრატეგიის შეცვლა, საკმარისია მასში სათანადო ცვლილებების შეტანა. ხშირად, მონინავე ორგანიზაციებს, ზემოაღნიშნული მიზეზების გამო, აქვთ არა ერთი, არამედ რამდენიმე სტრატეგია. მათ შორის წამყვანია **გენერალური სტრატეგია**, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მისიის განხორციელების წესებსა და გზებს. თითოეული განსაკუთრებული შემთხვევისათვის ამუშავებენ სპეციალურ სტრატეგიებს [3, გვ. 139].

სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, **ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპებია**: 1) ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრაცია ბიზნესის სტრატეგიასთან; 2) მომუშავის განვითარების განსაზღვრაში პიროვნების მზარდი როლი; 3) ჯგუფებისა და მომუშავეების მოტივაციური განწყობის ცოდნა და მისი მართვა. საბაზრო ეკონომიკის ახლანდელ პირობებში ადამიანური რესურსების მართვა, კადრების ადმინისტრირების კლასიკური ამოცანების შენარჩუნებასთან ერთად, უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ძირითად სტრატეგიულ კონცეფციას. ის ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან. ამასთან ერთდ, აუცილებელია ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება, როგორიცაა: ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარება, საფინანსო წონასწორობის შენარჩუნება, საბაზრო დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა, მიღებული დადებითი შედეგების განმტკიცება და ა. შ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების, **კომპეტენტურობის** ამაღლებას [4, გვ.35]. იზრდება, აგრეთვე, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მნიშვნელობა, რომელთა უპირველესი ამოცანაა ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიების დამუშავება.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მთავარი ამოცანაა ორგანიზაციის **კონკურენტუნარიანი შრომითი კოლექტივის ფორმირება**. ამის მიხედვით, მისი ყველა ფუნქცია შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგ სამ მიმართულებად: 1) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური შრომითი პოტენციალით; 2) შრომითი პოტენციალის განვითარება; 3) შრომითი პოტენციალის კვლავწარმოება.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ორმაგი ხასიათისაა. ერთი მხრივ, ის ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ჩარჩოებში ერთ-ერთი ფუნქციური მიმართულებაა, ხოლო მეორე მხრივ, მისი რეალიზება ხდება პერსონალის მართვის კონკრეტული ფუნქციების საშუალებით, რაც მიმართულია პერსონალის მართვის სტრატეგიის შესასრულებლად. ამ თვალსაზრისით, ის პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციური ქვესისტემაა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტადიაა **პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია**. მისი მთავარი მიზანია ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და, მათ შორის პერსონალის მართვის სისტემის სტრატეგიული გეგმების კოორდინირებული დამუშავებისა და რეალიზაციის უზრუნველყოფა. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში წყდება შემდეგი ამოცანები: 1) ადგენენ ორგანიზაციულ ამოცანებს შორის პრიორიტეტულს, რაც უნდა შეესაბამებოდეს ადამიანური რესურსების მართვის იმ სტრატეგიას, რომელიც რეალიზდება ორგანიზაციისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მიერ. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ისეთ ამოცანებს ეხება, როგორცაა: 1) რესურსების განაწილება, ინფორმაციული, ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური, სამართლებრივი და სხვა ქვესისტემების შექმნა; 2) დგინდება შესაბამისობა პერსონალის მართვის არჩეულ სტრატეგიასა და შიგარგანიზაციულ და პერსონალის მართვის სისტემის შიგა პროცესებს შორის. მისი მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირებულობის უზრუნველყოფა არჩეული სტრატეგიის განხორციელებასთან; 3) ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისათვის აუცილებელი და შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა, როგორც მთელი ორგანიზაციის, ასევე, ცალკეული ქვედანაყოფისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაცია დიდადა დამოკიდებული ზემოაღნიშნული ამოცანების შესრულებაზე, რომელშიც, როგორც წესი, ჩართულია ორგანიზაციის მრავალი სტრუქტურული ქვედანაყოფის მუშაკები. ამდენად, ყველა დონის ხელმძღვანელი სტრატეგიის შემსრულებელია თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში [5, გვ.155]. აღნიშნული პროცესი ორი ეტაპისაგან შედგება: 1) სტრატეგიის დანერგვა და მის რეალიზაციაზე სტრატეგიული კონტროლი; 2) კოორდინაცია კონტროლის შედეგებიდან გამომდინარე მოქმედებებზე.

არსებული ნაკლოვანებების დაძლევის ძირითადი მიმართულებები

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლას თან ახლდა მართვის ყველა დონეზე საკადრო პოლიტიკაში მრავალი პოზიტიური ცვლილება. ის ძირითადად გამომწვეული იყო, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სახელმწიფო-ადმინისტრაციული მეთოდებით რეგულირებიდან, პროგრამულ-ნორმატიულ რეგულირებაზე გადასვლით, რაც გულისხმობს ნორმატიული აქტების (კანონები, ბრძანებულებები, დადგენილებები და ა. შ.) მეშვეობით სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სუბი-

ექტებისათვის მოქმედების საზღვრების დადგენას. ასეთი ნორმატიული აქტებია: შრომითი კანონმდებლობის საფუძვლები, კანონი «დასაქმების შესახებ» (რომელიც საქართველოში 2006 წლამდე არსებობდა და უსაფუძვლოდ გააუქმეს), საპენსიო კანონმდებლობა, ნორმატიული აქტები მოსახლეობის ცალკეული კატეგორიისათვის, სოციალური და შრომითი უფლებების დაცვის შესახებ, პროფესიული კავშირების შესახებ და ა. შ. სამწუხაროდ, საქართველოში საკადრო პოლიტიკის სფეროში, მის ყველა დონეზე, საკმაოდ ბევრი ნაკლოვანებაა. მათ შორისაა:

1) მართვის ყველა დონეზე ჯერ კიდევ ნაკლები ყურადღება ექცევა საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას. იშვიათად ხდება მათი დაყვანა ორგანიზაციის ყველა მომუშავემდე და მისი ძირითადი მომენტების განხილვა შრომით კოლექტივებში. მასში, როგორც წესი, იშვიათად მონაწილეობენ გარედან მოწვეული სპეციალისტები და შესაბამისი სასწავლო-სამეცნიერო ორგანიზაციები;

2) ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილის საკადრო პოლიტიკის დეკლარირებული მიზნები ხშირად ვერ პასუხობს მისი (ორგანიზაციების) განვითარების სტრატეგიას. ისინი უმეტესად ეხება მოქმედებათა უახლოეს პერიოდს და ნაკლები ყურადღება ექცევა ხანგრძლივი პერიოდისათვის გათვალისწინებულ მიზნებს;

3) ორგანიზაციების ნაწილში ჯერ კიდევ სათანადო ყურადღება არ ექცევა საკადრო პოლიტიკის წარმატების ისეთ სტრატეგიულ ფაქტორებს, როგორცაა: ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე; სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის მიღწევების გამოყენება; ეკონომიკური პასუხისმგებლობის ამაღლება და ა. შ. ;

4) ჯერ კიდევ სათანადო დონეზე არაა დამუშავებული ადმინისტრაციული რესურსების სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგია. ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს არასასურველი პრობლემების წარმოშობას ადმინისტრაციული რესურსების მართვის სისტემაში;

5) მართვის ყველა დონეზე, საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიის შემუშავებისას, ნაკლები ყურადღება ექცევა ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების კომპეტენტურობის ამაღლებას. უმეტესად, სწორედ ამ უკანასკნელთა ნაკლებკომპეტენტურობითაა გამოწვეული ნაკლოვანებანი საკადრო პოლიტიკის დაგეგმვა-შემუშავებასა და განხორციელებაში;

6) დღეს ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი ახორციელებს არა აქტიურ საკადრო პოლიტიკას, არამედ გველინება სამუშაო ძალის პასიური მომხმარებლის როლში და მხოლოდ ისეთი საკითხებითაა დაკავებული, როგორცაა: თანამშრომელთა სამუშაოზე მიღება და სამუშაოდან გათავისუფლება, მათი თანამდებობრივი გადაადგილებები, საშტატო განრიგის შედგენა-დამტკიცება და ა. შ. ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები კი, როგორცაა; პერსონალის ქცევის მართვა, კონფლიქტების მართვა, შრომის ანაზღაურების მართვა და ა. შ. ყურადღების მიღმა რჩება;

7) სამწუხაროდ, არც ისე იშვიათია შემთხვევა, როცა მართვის სხვადასხვა დონეზე საკადრო პოლიტიკა ხორციელდება არა სამართლებრივ-ნორმატიული, არამედ წმინდა ადმინისტრაციული მეთოდებით;

8) საზოგადოებაში მიმდინარე დემოკრატიულ და სხვა სახეობის ცვლილებებს ყოველთვის არ ახლავს საკადრო პოლიტიკის ტრანსფორმაცია. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ 2004 წელს საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული კანონი „უმალღესი განათლების შესახებ“ და მისგან გამომდინარე სხვადასხვა სამართლებრივი აქტი თავიდანვე შეიცავდა მრავალ ნაკლს, ის, ზოგიერთი გამონაკლისის გარდა, ხელუხლებელი დარჩა და მოქმედებაშია დღესაც [6, გვ. 9] მაშინ, როცა ამ კანონის მიღების შემდეგ ქვეყანაში განხორციელდა მრავალი დემოკრატიული ცვლილება და განათლებისა და მეცნიერების მართვაში დაგროვდა მრავალი მდიდარი გამოცდილება. სამწუხაროდ, სხვა მრავალი მსგავსი მაგალითის მოტანა შეიძლება;

9) საქართველოში ჯერ კიდევ არ არსებობს ეფექტიანი საკადრო პოლიტიკა დასაქმების სფეროში. ძირითადად, სწორედ ამითაა გამოწვეული, რომ ქვეყანაში უკანასკნელ წლებში დასაქმების სახელმწიფო რეგულირების მიმართულებით, მდგომარეობა არათუ გაუმჯობესდა, არამედ გაუარესდა კიდევ [7, გვ.9]. 2005 წელს გაუქმდა შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური უზრუნველყოფის სამინისტროს შემადგენლობაში ფუნქციონირებადი შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის დეპარტამენტი. როგორც აღნიშნეთ, 2006 წელს, ასევე, გაუქმდა კანონი „დასაქმების შესახებ“ და მისგან გამომდინარე უმუშევართა პროფესიულ მომზადება-გადამზადებასთან, უმუშევრებისთვის დახმარების დანიშვნასა და გაცემასთან დაკავშირებული საკითხების მარეგულირებელი კანონქვემდებარე აქტები. ამავე წელს გაუქმდა დასაქმების სახელმწიფო სამსახური, რომლის ფუნქციები იყო უმუშევართა აღრიცხვა და მათი პროფესიული მომზადება-გადამზადება, უმუშევრებისათვის შემწეობის დანიშვნა და ა. შ. [8, გვ.29]; სამწუხაროდ, ე.წ. ვარდების რევოლუციის შედეგად მოსული ხელისუფლება ძირითადად დაკავებული იყო ისეთი „ცრუ დასაქმების პროგრამებით“ [9, გვ. 209], როგორცაა: ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის მიერ განხორციელებული სტუდენტების დასაქმების პროგრამა, სამუშაო ადგილებზე მომუშავეთა პროფესიული მომზადების პროგრამა და სხვ., რომლებსაც გარდა ფულადი სახსრების ფუჭად ხარჯვისა, დადებითი შედეგი არ მოყოლია.

10) ქვეყანაში ზოგიერთი სამინისტროს ფუნქციური სტრუქტურა ხშირად ვერ უზრუნველყოფს რაციონალური საკადრო პოლიტიკის გატარებას. ხშირია, სიახლეთა დანერგვის მომიზეზებით, სამინისტროების ერთმანეთთან მექანიკური მიერთება-გაყოფის, მათთვის ფუნქციების გამოკლება-მიმატების და სხვა დაუსაბუთებელი მოქმედებები. ასეთ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვა არათუ სასარგებლოა, არამედ საზიანოა საქმიანობის ცალკეულ სფეროში სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარებისათვის. მაგალითად, სრულიად დაუსაბუთებელი იყო განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსათვის ისეთი ფუნქციების გადაცემა, როგორცაა კულტურისა და სპორტის მართვა, შრომის სამინისტროს შერწყმა ჯანმრთელობის დაცვის სამინისტროსთან და ა. შ. ასეთი გაუმართლებელი ინოვაციებისას, როგორც წესი, განსაკუთრებით ზიანდება საქმიანობის იმ სფეროების საკადრო პოლიტიკა, რომლებიც უერთდება სხვა სამინისტროებს. მაგალითად, შრომის სამინისტროს ჯანმრთელობის სამინისტროსთან შერწყმამ, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, მთლიანად მოშალა დასაქმების

რეგულირების სფეროში არსებული საკადრო პოლიტიკა. საქმე ისაა, რომ ქვეყნის ინტერესებიდან გამომდინარე, გამართლებულია, როცა ერთიანდება ფუნქციურად მომიჯნავე სამინისტროები და ყალიბდება ერთიანი და გამართული მართვის ახალი სისტემა, რასაც, მართვის ერთიანი რგოლებისა და სამსახურების ჩამოყალიბების შედეგად, მოყვება საქმიანობის არსებული სფეროს (სფეროების) მართვის სრულყოფა და ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსების ეკონომია. სამწუხაროდ, ჩვენში ეს ასე არ ხდება. ხშირია შემთხვევა, როცა სამინისტროები ერთიანდება მხოლოდ მექანიკურად, რასაც თან არ ახლავს ახლადჩამოყალიბებული სამინისტროს მართვის ერთიანი სისტემის შექმნა. არის შემთხვევები, როცა ყოფილი სამინისტროების ზოგიერთი ფუნქციური სამსახური განაგრძობს ცალკე ფუნქციონირებას. უფრო მეტიც, ტერიტორიულადაც ძველ მისამართზე აგრძელებენ მუშაობას. ცხადია, მოცემულ შემთხვევაში, ასეთ ინოვაციებს მხოლოდ უარყოფითი შედეგი მოაქვს და ის ყოვლად გაუმართლებელია.

საქართველოში, საკადრო პოლიტიკის სრულყოფის მიმართულებით, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განხორციელდეს ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა:

1) აუცილებელია მართვის ყველა დონეზე განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას. რეგულარულად ხდებოდეს მათი ძირითადი მომენტების განხილვა შრომით კოლექტივში. მასში, საჭირო შემთხვევაში, უნდა მონაწილეობდნენ გარედან მონვეული სპეციალისტები და შესაბამისი სასწავლო და სამეცნიერო ორგანიზაციების წარმომადგენლები. სასურველია, მსხვილ ორგანიზაციებში, შესაბამისი სპეციალისტებისა და მეცნიერების მონაწილეობით, როგორც ამას ადგილი აქვს მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, შემუშავდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ალტერნატიული ვარიანტები, რომლებშიაც წამყვანი იქნება ე.წ. გენერალური სტრატეგია და ახალი შიგა და გარე გარემოებებიდან გამომდინარე, რეგულარულად შეიტანენ მასში ცვლილებას. ამასთან ერთად, თითოეული განსაკუთრებული შემთხვევისათვის სასურველია შემუშავდეს სპეციალური სტრატეგიები;

2) საკადრო პოლიტიკის დეკლარირებული ძირითადი მიზნები აუცილებლად პასუხობდეს ორგანიზაციის მისიასა და განვითარების კონცეფციას. პერსონალის მართვა ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციასთან. ასეთმა პოლიტიკამ უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარება, მისი საბაზრო დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა, საფინანსო წონასწორობის შენარჩუნება და მიღებული შედეგების განმტკიცება;

3) სათანადო ყურადღება მიექცეს საკადრო პოლიტიკის წარმატების ისეთ სტრატეგიულ ფაქტორებს, როგორიცაა: ა) ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე; ბ) პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი, გ) სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის მიღწევების გამოყენება; დ) ეკონომიკური პასუხისმგებლობის ამაღლება; ე) კვალიფიციური საკადრო პოტენციალი; ვ) მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები;

4) აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგიის უახლესი მეთოდების დამუშავე-

ბას, რომელშიაც წამყვანი როლი უნდა შეასრულოს პერსონალის მართვის სამსახურმა;

5) ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების კომპეტენტურობის ამაღლებას, რაც უზრუნველყოფს გამართული და სამართლიანი საკადრო პოლიტიკის შემუშავებასა და დამკვიდრებას ;

6) აუცილებელია მართვის ყველა დონის სუბიექტმა მეტი ყურადღება დაუთმოს აქტიური საკადრო პოლიტიკის განხორციელებას და არ მოგვევლინოს სამუშაო ძალის მხოლოდ პასიური მომხმარებლის როლში. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს მომავალზე ორიენტირებულ საკადრო პოლიტიკას, რომელიც გულისხმობს ისეთ ღონისძიებებს, როგორიცაა: პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დაგეგმვა; 2) პერსონალზე დანახარჯების სტრუქტურირება; 3) საკადრო მარკეტინგი, 4) კვალიფიციური კადრების მომზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება და გადამზადება; 5) ხელფასის ორგანიზაციის თანამედროვე პროგრესული ფორმებისა და სისტემების დანერგვა და ა. შ. [3, გვ.139-140];

7) აუცილებელია აღმოიფხვრას საკადრო პოლიტიკის განხორციელება წმინდა ადმინისტრაციული მეთოდებით, რასაც, სამწუხაროდ, დღეისათვის, არც ისე იშვიათად, ადგილი აქვს მართვის ნებისმიერ დონეზე;

8) აუცილებელია საზოგადოებაში მიმდინარე დემოკრატიულ და სხვა სახეობის ცვლილებებს თან ახლდეს საკადრო პოლიტიკის ტრანსფორმაცია. მაგალითად, საჭიროა და აუცილებელიც 2004 წელს საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული კანონის – „უმალღესი განათლების შესახებ“ და მისგან გამომდინარე სამართლებრივი აქტების, რომლებიც თავიდანვე შეიცავდა მრავალ ნაკლს, მთლიანად განახლება, ანუ ახალი კანონის მიღება, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება როგორც მასში ამჟამად არსებული ნაკლოვანებები, ასევე, 2004 წლის შემდეგ ქვეყანაში მიმდინარე დემოკრატიული და სხვა სახეობის ცვლილებები, განათლებისა და მეცნიერების მართვაში მდიდარი მსოფლიო გამოცდილება;

9) ქვეყანაში მოსახლეობის დასაქმების ინტერესებიდან გამომდინარე, სრულყოფილ იქნეს სახელმწიფო საკადრო პოლიტიკა დასაქმების სფეროში. დაიხვეწოს დასაქმების მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზა. ამ მიზნით, განხორციელდეს ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: «დასაქმების შესახებ» კანონის (რომელიც არსებობდა და 2006 წელს გაუქმდა) მიღება, 2006 წლამდე სხვადასხვა სახელწოდებით (შრომის ბირჟა, დასაქმების სახელმწიფო სამსახური და სხვ.) ფუნქციონირებადი დასაქმების სახელმწიფო სამსახურის აღდგენა და ა. შ. [7, 2016, გვ.24];

10) სამინისტროებისა და უწყებების მიერ ეფექტიანი საკადრო პოლიტიკის გატარების ინტერესებიდან გამომდინარე, გაუმჯობესდეს მათი სტრუქტურა. შეწყდეს სამინისტროების ერთმანეთთან მექანიკურად მიერთება-გაყოფის, მათთვის ფუნქციების მიმატება-გამოკლების და სხვა დაუსაბუთებელი ქმედებები, რომლითაც,

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, განსაკუთრებულად ზიანდება საქმიანობის იმ სფეროების საკადრო პოლიტიკა, რომლებიც უერთდება სხვა სამინისტროებს.

* * *

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ დღეისათვის საქართველოში საკადრო პოლიტიკასა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას მრავალი ნაკლოვანება გააჩნია. მართვის ყველა დონეზე საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას სათანადო ყურადღება არ ექცევა. ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილის საკადრო პოლიტიკის დეკლარირებული მიზნები ხშირად ვერ პასუხობს მისი (ორგანიზაციის) განვითარების კონცეფციას და, შესაბამისად, პერსონალის მართვა ორგანულად არაა შერწყმული მასთან. სათანადო ყურადღება არ ექცევა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგიის დამუშავებას. ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი არ ახორციელებს აქტიურ საკადრო პოლიტიკას. საზოგადოებაში მიმდინარე დემოკრატიულ და სხვა სახეობის ცვლილებებს ყოველთვის არ ახლავს საკადრო პოლიტიკის ტრანსფორმაცია. ქვეყანაში ფუნქციონირებადი სამინისტროებისა და უწყებების არსებული სტრუქტურა ხშირად ვერ უზრუნველყოფს რაციონალური საკადრო პოლიტიკის გატარებას და ა.შ.

დასასრულ, დასახელებულ ნაკლოვანებათა ანალიზის საფუძველზე, შემოთავაზებული წინადადებების განხორციელება, ავტორის აზრით, ხელს შეუწყობს მათ შეძირებას.

ლიტერატურა:

1. Веснин Р. Управление персоналом Теория и практики. М., 2008.
2. Турчинов А. и др. Управление персоналом. М., 2009.
3. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2019.
4. პაიჭაძე ნ. პროფესიული კომპეტენტურობა როგორც საჯარო მოსამსახურეთა მუშაობის ეფექტიანობის გადამწყვეტი ფაქტორი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2015, №2.
5. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა, თბ., 2003.
6. პაიჭაძე ნ. ზოგიერთი მოსაზრება საქართველოს კანონზე „უმადლესი განათლების შესახებ“, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2015, №4.
7. პაიჭაძე ნ. უმუშევრობის პრობლემა საქართველოში და მისი დაძლევის გზები, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2016, №1.
8. ტულუში მ. დასაქმების ეფექტიანი სახელმწიფო რეგულირებისათვის, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2013, №2.
9. პაპავა ვ. ოთხი წელი „ვარდისფერ პარლამენტში“ თბ., 2009.

For the Improvement of Personnel Policy and Human Resources Strategic Management

Nugzar Paichadze

*Associate Professor at
Iv. Javakishvili Tbilisi State University
nugzarpaichadze@mail.ru*

Personnel policy is the main component of social management. The multilaterality of personnel policy is determined by multilaterality of social practice. By the scale of community the state is the subject of social management and, therefore, the personnel policy. Obviously, in this case, we are dealing with state personnel policies. It, in turn, covers the regional state policy on the basis of which the municipal personnel policy is formed. Personnel policy is also developed in organizations.

The article also discusses the issues related to human resources strategic management such as the formation of human resources management strategies, the core approach principles for the concept of human resources management strategy, human resource management system and realization, etc.

The transition to market economy in Georgia was accompanied by many positive changes in management at all levels, mainly caused by the transition from the regulation of social-labor relations through state-administrative methods to program-normative regulation. Despite this, unfortunately, there are many shortcomings in the field of personnel policy at its all level. Among them are: less attention is paid to the development of personnel policy at all levels of management; the goals of personnel policy declared by the most of organizations frequently don't meet its development strategy. Strategic management technology of human resources is not properly developed yet. At all levels of management, less attention is paid to the enhancement of competence of the managers and specialists participating in the development of personnel policy; The democratic and other types of changes in society are not always accompanied by the transformation of personnel policies; in Georgia there is not an effective personnel policy in the field of employment yet; the functional structure existing in some of the functioning ministries in the country can not provide the formation of a rational personnel policy.

Finally, on the basis of the analysis of the mentioned shortcomings, the implementation of the proposals put forward by the author will facilitate their reduction.

Keywords: Personnel Policy; Levels of Personnel Policy; Strategic Management of Human Resource; Concept of Human Resources Strategic Management, Development and Realization.

JEL Codes: M50, M54, M59