

ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

შალვა ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახ.
ეროვნული თავდაცვის აკადემიის ასოც. პროფესორი

**ორგანიზაციის მისია და ადამიანური რესურსების
მართვის სტრატეგია**

საქართველოს
ეკონომიკის
და მდგრადი
საზოგადოებრივი
ვითარების
მინისტრის
სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელზეც პირველმა სამეურნეო ხელმძღვანელმა სწორი პასუხი უნდა გასცეს, დაახლოებით ასე უღერს: „რა დონეზეა დღეს ჩვენი ბიზნესი და როგორი იქნება იგი მომავალში?“ სწორედ ის, რასაც მეწევერი, აღიქვამს ბაზარზე თავისი ორგანიზაციის ადგილთან და მისი განვითარების გრძელვადიან კურსთან დაკავშირებით, არის მისი სტრატეგიული ხედვა. სტრატეგიული ხედვა - ეს არის სრული წარმოდგენა მომავალზე, რომლისკენაც მიისწრაფის ორგანიზაცია. სტრატეგიულ ხედვაზეა დამყარებული ორგანიზაციის მისია, ანუ ის, თუ რას აპირებს ორგანიზაცია და რას უნდა წარმოადგენდეს მომავალში. მისია ამხადებს ორგანიზაციის მეწევერს მომავალი საქმიანობისათვის. იგი ქმნის ორგანიზაციის საქმიანობის გრძელვადიან პროგნოზებს და მიუთითებს მომავალი ბიზნეს-პოზიციების ძირითად ორიენტირებზე.

სამწუხაროა, მაგრამ ბევრი ხელმძღვანელი ნაკლებ ყურადღებას აქცევს მისი ფორმირებას, ან ეს იმდენად იოლი საქმე ჰგონიათ, რომ თვლიან ამისთვის დრო არ გაცდინონ. ბევრს ჰგონია, რომ ორგანიზაციის მთავარი მისია არის მოგების მიღება. თუმცა, მოგების მიღება არის ორგანიზაციის მხოლოდ შიდა პრობლემა. ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა არსებებს იმით, რომ მას შეუძლია დააკმაყოფილოს ვინმეს მოთხოვნა გარემოდან. მაგალითად, ჰენრი ფორდმა, რომელსაც ცხადია კარგად ესმოდა მოგების მნიშვნელობა, განსახლვრა კომპანიის მისია, როგორც “მომხმარებელთა უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით”.

ორგანიზაციის მისია იგივეა, რაც ორგანიზაციის კრედო, კონცენტრირებულად გამოხატული აზრი მისი არსობისა. უფრო კონკრეტულად, მისია განსახლვრავს ორგანიზაციის სტატუსს, რომელიც უზრუნველყოფს მის სწრაფვას იმ სტრატეგიული მიზნის განსახორციელებლად, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. შესაბამისად, სტრატეგიის განსახლვრა უშუალოდ ამ ორგანიზაციის მისიიდან და მიზნებიდან გამომდინარეობს.

პერსონალის მართვის სტრატეგიაც ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების მიღწევის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფას უკავშირდება. ეს ორგანიზაციის სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული კომპონენტია, რადგან ადამიანური კაპიტალის, მისი ფაქტორის გარეშე ორგანიზაციის ვერც ერთი მიზანი და ამოცანა ვერ გადაწყდება. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თანამედროვე დებულებით, გლობალური კონკურენციის პირობებში კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის მთავარი ფაქტორია, არა მიწა,

კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები (როგორც ამას თვლიდნენ კლასიკური ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები), არამედ მაღალმოტივირებული ადამიანური რესურსები. ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვა ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული ფუნქციაა.

ორგანიზაციის სწორად ფორმულირებული მისია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში სულ ცოტა სამი მნიშვნელოვანი ამოცანის გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა:

- მისია აიძულებს ორგანიზაციის მენეჯმენტს სისტემატურად გაანალიზოს მომუშავეთა სამოტივაციო სისტემა, ხოლო მომუშავეთა მხრიდან გაზიარებული და გათავისებული ორგანიზაციის მისია ხელს უწყობს მათ ინტეგრირებას საერთო მიზნის გარშემო და იწვევს ინტენსიური მუშაობის მოტივირებას;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული ორგანიზაციის მომავალზე, რადგან იცვლება და ვითარდება ორგანიზაციის მისია, მისი სტრუქტურა, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური, ორგანიზაციული გარემო, იცვლებიან და ვითარდებიან თვით ადამიანებიც;
- ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ორგანიზაციის სტრატეგიული ფუნქცია, უფრო მეტად მოსალოდნელი პრობლემების წარმოშობის პრევენციაზე, მის წინასწარ რეაგირებასა და პრობლემების თავიდან აცილებაზე უნდა იყოს ორიენტირებული, ვიდრე უკვე წარმოშობილ პრობლემებზე.

ამასთან, წარმატების მსურველ სამეურნეო ხელმძღვანელებს, კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა - ეს არა მხოლოდ და არა იმდენად პროცედურები, დოკუმენტები და რეგლამენტირებაა, რამდენადაც მართვის ხელოვნებაა, რომ ადამიანების მართვა შეუძლებელია განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებითა და რეცეპტებით.

ადამიანური რესურსის მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია პიროვნება და მისი შრომითი საქმიანობა. ინდივიდები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. მათ სხვადასხვა ხასიათი, უნარები და შესაძლებლობები აქვთ, მათ განსხვავებული მოტივები ამოძრავებთ. ყველა სამუშაოს თავისი მოთხოვნები გააჩნია, რომელშიც გადამწყვეტია ადამიანის ესა თუ ის კომპეტენცია. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსის შესაძლებლობები და მოტივაცია სრულად ემთხვეოდეს სამუშაოს მოთხოვნებსა და შეთავაზებულ ანაზღაურებას. ისევე, როგორც არ არსებობს „სტანდარტული ადამიანი“, არ არსებობს მათი მართვის ერთადერთი სწორი მეთოდი.

მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა ადამიანთა ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ადამიანური რესურსების მართვა, არა მხოლოდ მათ ფუნქციურ ვალდებულებებსა და უფლებამოსილებებს, არამედ მათ გრძნობებს, განწყობას, სულიერებას და სხვა პიროვნულ მახასიათებლებსაც უკავშირდება. ეს თავისებურებები სათანადოდ უნდა იქნეს გათვალისწინებული პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავების საქმეში და გამოყენებულ იქნას მისი რეალიზების პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შესაბამისად უნდა შემუშავდეს სტრატეგიის რეალიზების სათანადო მიზნობრივი პროგრამები და მათგან გამომდინარე გადასაწყვეტი ამოცანები. მათში დაკონკრეტებული უნდა იყოს სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზების მიმართულებები, დონისძიებები, მოქმედებები, მათი შესრულების ვადები, პასუხისმგებლები და საჭირო ფინანსური, ადამიანური თუ ორგანიზაციულ-ტექნიკური რესურსები. სწორედ ადამიანური კაპიტალია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის უპირველესი ბერკე-

ტი. თვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, როგორც წესი, მართვის, როგორც სისტემის ყველა კომპონენტსა და მიმართულებას, მის ყველა მნიშვნელოვან პროცედურას მოიცავს. კერძოდ, ორგანიზაციაში არსებული ბიზნეს-სტრატეგიებიდან, სულ მცირე, შეიძლება გამოიყოს ოთხი ტიპის საკადრო სტრატეგიები:

- **საკადრო პოტენციალის ოპტიმიზაციის სტრატეგია.** ეს არის პასიური სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია შემცირდეს ადამიანური რესურსების სოციალური პროგრამებსა და მათ სწავლა-განვითარებაზე ხარჯები. იგი გამოიყენება მენეჯმენტის ტექნოკრატული მიდგომის დროს, ან როდესაც ბიზნეს-სტრატეგიის ლიკვიდირება სურთ.
- **ადამიანური რესურსის განვითარების სტრატეგია.** ეს აქტიური სტრატეგიაა, რომელიც ორგანიზაციის ინოვაციური სტრატეგიის ფარგლებში ხორციელდება. იგი ადამიანური კაპიტალის, როგორც საკვანძო, ყველაზე კონკურენტუნარიანი რესურსის მიმართ ინვესტიციური მიდგომით გამოირჩევა. იგი გამოიყენება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების, მოგების ზრდისა და სხვა მსგავსი სტრატეგიების პირობებში.
- **ადამიანური რესურსების მართვის ანტიკრიზისული სტრატეგია.** ეს სტრატეგია მიმართულია, ჯერ ერთი, კრიზისული სიტუაციების პრევენციასა და პროფილაქტიკაზე, ხოლო კრიზისული სიტუაციის დადგომის შემთხვევაში – მისი გავლენის შერბილებასა და ლიკვიდაციაზე. იგი აქტუალურია ყველა იმ ორგანიზაციისათვის, რომელიც მუდმივად კრიტიკულ და კრიზისულ სიმპტომებსა და რყევებს განიცდის.
- **უნჩვეულობის სტრატეგია.** მასში თავმოყრილია ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიების ძირითადი ელემენტები.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ესაა კონცეფცია, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული პერსონალის მართვის ძირითადი მიზნები და ამოცანები, რასაკვირველია ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და მისი განვითარების სტრატეგიის გათვალისწინებით. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა იყოს შინაგანად მთლიანი, სისტემური, ორგანიზაციის თავისებურებებსა და გარემოსთან თავსებადი, ყველანაირი რესურსებით დაბალანსებული, რეალისტური და ურთიერთშეთანხმებული მიზნებით განმტკიცებული. სწორედ, ასეთი სტრატეგიის რეალიზაცია არის ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების ძირითადი წინაპირობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ამსტრონგი მ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბილისი, 2004.
2. გურბანიძე ვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
3. ჯულაყიძე ე., ჯულაყიძე შ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2011.
4. Питер Ф. Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке, Учебное пособие. М, 2007.
5. Маслоу А. Мотивация и личность, 3-е изд, 2008.