

ციური დურული

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
გორის უნივერსიტეტის სრული
პროფესორი

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის

კონკურენციული სტრატეგიები

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა ის პროცესია, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი ქმნის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ისეთ კომპონენტებს, რომლებიც შესაბამისობაში უნდა იყვნენ ერთმანეთთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა ელემენტებთან და ორგანიზაციის სტრატეგიასა და მიზნებთან.

დღეს მენეჯერების წინაშე დგას ისეთი სტრატეგიული ამოცანები, როგორებიცაა კონკურენტუნარიანობის გაზრდა გლობალური მასშტაბით, ხარისხის, შრომის ნაყოფიერების და მყიდველთა მომსახურების დონის ამაღლება, შერწყმისა და შექმნის მართვა, ელ-ბიზნესის ტექნოლოგიების გამოყენება, ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენციული უპირატესობის შემადგენელი იმ კომპონენტების

ამოქმედებას, როგორებიცაა – ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ხარისხი, ნოვაცია და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გათვალისწინება.

ეს ყველაფერი განაპირობებს მოთხოვნას კვალიფიციურ პერსონალზე.

ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი მიმართავს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად, მათი ეფექტიანი მუშაობისა და მათ მიერ ორგანიზაციული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად.

მენეჯერი პასუხისმგებელია იმ რესურსების მოძიებაზე, განვითარებაზე, დაცვასა და გამოყენებაზე, რომლებიც ეფექტიანი მუშაობისთვისაა საჭირო. ყველა ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსი ადამიანური რესურსია – ადამიანები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებასა და გასაღებას. ადამიანური რესურსები მოიცავს ორგანიზაციის ყველა წევრს – ტოპმენეჯერიდან ყველაზე დაბალი რანგის თანამშრომლამდე. გამოცდილმა მენეჯერმა იცის, რაოდენ

მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსები, იგი აქტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განსავითარებლად და ეფექტიანად გამოსაყენებლად.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნებია – ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა, მისი პოტენციალის განვითარება და მისი გრძელვადიანი მხარდაჭერა. ამ მიზნების მიღწევას სჭირდება დაგეგმვის, პროგნოზირების, სწავლების, სამუშაო ამოცანების შესრულების შედეგების შეფასების ჩვევების გამოყენება, ხელფასების, დამატებითი შეღავათებისა და სამსახურიდან დათხოვნის ადმინისტრაციული მართვის განხორციელება.

ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა უნდა იპოვონ საუკეთესო თანამშრომლები, ორგანიზება გაუკეთონ მათ სწავლებას, აღზრდას და სამსახურში შეინარჩუნონ ისინი. ისეთი თანამშრომლების გარეშე, რომლებიც მაღალ მოთხოვნებს პასუხობენ, მართვის ბრწყინვალე კონცეფციებიც კი დასაღუპად არის განწირული, იქნება ეს ვირტუალური გუნდები, ელ-ბიზნესი, დისტანციური

მართვა თუ შრომის ანაზრაურების მოქნილი სისტემა.

გარდა ამისა, როცა მომუშავეები გრძნობენ, რომ მათ არ აფასებენ, ისინი, როგორც წესი, დიდად არ იკლავენ თავს, რომ მთელი თავისი ძალა კომპანიას მოახმარონ და სხვა სამუშაოს ეძებენ, სადაც მათ დააფასებენ. ამიტომაც აქვს დიდი მნიშვნელობა სპეციალისტების მონაწილეობას ადამიანური რესურსების მართვაში ორგანიზაციის კონკურენციული სტრატეგიის შემუშავებისას. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი უნდა ერკვეოდეს შრომით კანონმდებლობაში და ორიენტირებული უნდა იყოს კარიერის განვითარებასა და შრომით ურთიერთობებზე.

ადამიანური რესურსების მართვის უშუალო წვლილი საქმიანობის შედეგებში განისაზღვრება იმით, რომ სტრატეგიული მიზნების შესრულება-არშესრულება დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანურ აქტივებზე – პერსონალზე.

კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მოთხოვნილება გვკარნახობს ადამიანური რესურსების მართვის სამ ძირითად მიმართულებას:

- ადამიანური კაპიტალის გაზრდა;
- გლობალური საკადრო სტრატეგიების შემუშავება;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა.

ადამიანური კაპიტალის გაზრდა.

დღეს, როგორც არასდროს, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მჭიდროდაა დაკავშირებული კადრებით უზრუნველყოფის საკითხებთან. წარმატება ინფორმაციულ, ცოდნაზე დამყარებულ ეკონომიკაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად მართავს ორგანიზაცია ადამიანურ კაპიტალს.

ადამიანური კაპიტალი – ეს პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების და უნარ-ჩვევების ეკონომიკური ეფექტიანობაა. ამ კაპიტალის გაზრდა ხდება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიის მიზანმიმართული გამოყენებით. ეს ნიშნავს ყველაზე ნიჭიერი სპეციალისტების შერჩევას, მათი ცოდნა-გამოცდილების გაზრდას სასწავლო პროგრამებით და ინდივიდუალური და პროფესიული განვითარების საშუალებების მიცემით და შრომის ანაზღაურების ისეთი სისტემის გამოყენებით, რომელიც

ხელს უწყობს ცოდნის გაცვლას და აჯილდოებს ადამიანებს ორგანიზაციის საქმიანობაში მათი წვლილისთვის. ამას გარდა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა შრომის ისეთი პირობები უნდა შექმნან, რომ სპეციალისტებს არ ჰქონდეთ მიზეზი, სხვა სამსახური ეძებონ.

გლობალური საკადრო სტრატეგიების შემუშავება. შემდეგი ფაქტორი, რომელთან შეგუებაც თანამედროვე ორგანიზაციებს უხდებათ, ეს არის კონკურენცია გლობალური მასშტაბით. ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით, ეს უამრავ მწვავე პრობლემას ქმნის. უნდა ვაღიაროთ, რომ ბევრ კომპანიას ჯერ კიდევ სჭირდება ეფექტიანი პოლიტიკა, სტრუქტურა და სამსახურები, რომლებიც გლობალიზაციის რეალიებს პასუხობს. 200-ზე მეტი გლობალური კომპანიის მენეჯერის გამოკითხვისას განისაზღვრა ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ამოცანა: ლიდერებისა და კადრების მომზადება საერთაშორისო საქმიანობისათვის. ყველა დარგის ფირმები აღნიშნავენ გლობალური ლიდერების საჭიროების ზრდას – ადამიანებისა, რომლებსაც არა

მარტო ხელმძღვანელობის ჩამოყალიბებული უნარ-ჩვევები აქვთ, არამედ შეუძლიათ სხვადასხვა ქვეყნებსა და კულტურულ გარემოში მუშაობა. ახლა ადამიანური რესურსების მართვის ბევრი განყოფილება დაკავებულია პერსონალის შერჩევით და მომავალი გლობალური ლიდერების სწავლების პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავებით.

კერძოდ, თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის აუცილებელია თანამშრომლები, რომლებსაც შესწევთ უნარი იმუშაონ სხვადასხვა გეოგრაფიულ, ტექნიკურ და კულტურულ სფეროებში. გლობალური საკადრო სტრატეგიების ეფექტიანობაზე ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა. საკადრო საინფორმაციო სისტემა – ეს არის ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საკადრო დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებებისათვის აუცილებელ ინფორმაციასა და მონაცემებს. ასეთი სისტემის საბაზო ფუნქცია ხელფასის და დამატებითი

შელავათების დარიცხვის ავტომატიზაციაა.

თანამედროვე პროგრამები და ვებ-სამსახურები პრაქტიკულად მთელი საკადრო საქმიანობის (შერჩევის, სამუშაოზე მიღების, ორიენტაციის, სწავლების, შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირების) ავტომატიზაციის საშუალებას იძლევა. საკადრო საინფორმაციო სისტემა დროისა და ფულის ეკონომიას იძლევა, ათავისუფლებს კადრებს რუტინული მოვალეობებისაგან და სტრატეგიულ საკითხებზე კონცენტრირების საშუალებას აძლევს.

ადამიანური რესურსების მართვის უპირველესი ამოცანაა ორგანიზაციაში ისეთი ინდივიდების მოზიდვა, რომლებსაც გააჩნიათ როგორც ფასეული სპეციალისტების, ისე ეფექტიანი, სავარაუდო პირობებით დაკმაყოფილებული თანამშრომლების თვისებები.

ეფექტიანი სამუშაო ძალების მოზიდვის **პირველი ნაბიჯია** ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელები ან ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტები, არსებული ვაკანსიებიდან გამომდინარე, გაიანგარიშებენ ახალი

თანამშრომლების საჭირო რაოდენობას. **მეორე ნაბიჯია** პერსონალის შერჩევის პროცედურების გამოყენება და კომუნიკაციის განხორციელება პოტენციურ კანდიდატებთან. **მესამე** – ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატებს შორის იმ კანდიდატების შერჩევა, რომლებსაც, პერსონალის მენეჯერის აზრით, შეუძლიათ კომპანიას მაქსიმალური სარგებლობა მოუტანონ. დაბოლოს, ახალი თანამშრომელი იწყებს მუშაობას.

ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ სტრატეგიული მიდგომა **სამ საკვანძო პრინციპს** ეყრდნობა. **პირველი:** როგორც ითქვას, ყოველი მენეჯერი, დაკავებული თანამდებობისაგან დამოუკიდებლად, პასუხს აგებს ადამიანური რესურსების მართვაზე. **მეორე:** დაქირავებული მომუშავეები განიხილებიან როგორც კომპანიის ძვირფასი აქტივი. სწორედ თანამშრომლები და არა შენობები, ნაგებობები და აღჭურვილობა ქმნიან ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს კონკურენციულ უპირატესობებს. სამუშაო ძალის მართვის მეთოდები მდგრადი კონკურენტუნარიანობის ჩამოყალიბების მთავარი ფაქტორია. დაბოლოს, **მესამე:** ადამიანური რესურსების მართვა მოწოდებულია

ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების, მისი ადამიანური რესურსების მართვისადმი კორექტული მიდგომის ინტეგრირება.

რა თქმა უნდა, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის კონკურენციული სტრატეგიების, კადრების მართვის და მისი მიზნების განხილვა არ შეიძლება იმ პრობლემებისა და ფაქტორებისაგან მოწყვეტით, რომლებიც მთლიანობაში ახდენენ გავლენას ორგანიზაციაზე, - ისეთებისა, როგორცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღაკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის გაზრდა, უსწრაფესი ცვლილებები ბაზრებზე და საერთოდ გარემოსი, ცვლილებები ორგანიზაციის კულტურაში, სტრუქტურაში, სტრატეგიასა და მიზნებში.