

ვაჟა ბურბანიძე

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის
და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი და მისი რეალიზაცია

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის აპარატი

სიტყვა „სტრატეგია“ მენეჯმენტში შემოსულია სამხედრო საქმიდან. იგი ბერძნული წარმოშობისაა და ქართულად ითარგმნება, როგორც „გენერლის ხელოვნება“. თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა უმთავრესად დამოკიდებულია სრულფასოვან სტრატეგიაზე. სტრატეგია წარმოადგენს განსაზღვრული წესების ნაკრებს, რომლითაც ხელმძღვანელობს საწარმოთა და ფირმათა ხელმძღვანელები მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამასთან, სტრატეგია განიხილება, როგორც საერთო კომპლექსური გეგმა, რომლის განხორციელება ითვალისწინებს საწარმოთა მისიის შესრულებას, რათა მიღწეული იქნეს დასახული ეკონომიკური მიზნები.

სტრატეგიის შემუშავებისათვის აუცილებელია ფირმაში დასაქმებულ მუშაკთა ერთობლივი საქმიანობა. ამ მიზნით დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მსხვილ ფირმებში ხშირად იქმნება სპეციალური ჯგუფები 10-15 ადამიანის მოცულობით. მათ მიერ მუშავდება სტრატეგიის ფუძემდებლური პრინციპები და მათი შესაბამისი ალტერნატიული მოდელები. ცხადია, სტრატეგიის ფორმირებისას შეუძლებელია ყველაფრის გათვალისწინება. ნებისმიერ მომენტში, როგორ ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ შეიძლება წარმოიშვას ახალი მოვლენები. ასეთ შემთხვევებში უმეტესად არაა საჭირო მთელი სტრატეგიის შეცვლა, საკმარისი მასში სათანადო ცვლილებების შეტანა. ხშირად მოწინავე საწარმოებს, ფირმებს, ზემოაღნიშნული მიზეზის გამო აქვს არაერთი, არამედ რამდენიმე სტრატეგია. მათ შორის წამყვანია გენერალური სტრატეგია, რომელიც მოიცავს საწარმოს, ფირმის მიზნებს, მათი განხორციელების წესებსა და გზებს.

სტრატეგიის უპირველესი ელემენტია მიზანთა სისტემა. მასში შედის მისია (მთავარი დანიშნულება), ზოგადორგანიზაციული და სპეციფიური მიზნები.

სტრატეგიის მეორე ელემენტია პრიორიტეტები. მასში იგულისხმება რესურსების (მოცემულ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების) განაწილების მთავარი პრინციპები;

მესამე ელემენტია მმართველობითი მოქმედებებისა და კადრებთან მუშაობის წესები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- მას უნდა ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი;
- უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ფაქტორს და უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებული უნდა იყოს საწარმოს განვითარების სტრატეგიასთან.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის ობიექტია საწარმოს მუშაკები, შრომის პირობები და ადამიანური რესურსების სტრუქტურა. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კადრების ოპტიმალური სტრუქტურის უზრუნველყოფას. კოლექტივის ადამიანური რესურსების სტრუქტურის კრიტერიუმებია სქესი, ასაკი, ეროვნება, კვალიფიკაცია.

სტრატეგიული როლიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის კონცეფციის ძირითადი ამოსავალი პრინციპებია:

- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინტეგრაცია ბიზნესის სტრატეგიასთან;
- მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში პიროვნების მზარდი როლი;

- ჯგუფებისა და მომუშავეების მოტივაციური განწყობის ცოდნა და მისი (მოტივაციის) მართვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის ფორმირების მიზნით, პასუხი უნდა გავცეთ ისეთ ფუნდამენტურ საკითხებს, როგორცაა:

1. მუშაკთა შერჩევისას უპირატესობა გარედან მიღებას მიენიჭოს თუ რეზერვს საკუთარი პერსონალიდან;
2. განსაზღვრული მოცულობით შეზღუდული საშუალებები მხოლოდ მაღალ გასამრჯელოზე დაიხარჯოს, თუ მოხდეს მისი გაყოფა ორ ნაწილად - ფულად გასამრჯელოდ და შეღავათებად ფირმის დანახარჯებზე;
3. განახორციელონ თუ არა პროფკავშირებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;
4. როგორ მოხდეს კადრების დაკომპლექტება და ა.შ.

ფუნდამენტური საკითხებიდან გამომდინარე, დღის წესრიგში დგება ისეთი კითხვები, როგორცაა:

- საჭიროა თუ არა საკუთარი სასწავლო ცენტრის შექმნა;
- საჭიროა თუ არა მუშაკთა მხარდაჭერის სოციალური პროგრამები;
- რომელ პრემიულ სისტემებს მიეცეს უპირატესობა;
- შტატების დაკომპლექტების პრინციპების შეცვლისას გადაიხინჯება თუ არა ხელფასის სქემები და ა.შ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის დამუშავებისას შესწავლილი უნდა იქნეს ფირმის კონკრეტული მართვის მნიშვნელოვანი ტენდენციების ურთიერთკავშირი და პროექტდება თუ არა მათი ოპტიმალური თანაფარდობანი, კერძოდ:

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია – პერსპექტივაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგებისას ამ ტენდენციების თანაფარდობა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორზე:

- ფირმის სიდიდე;
- სტრატეგიული დონის ხელმძღვანელობის პერსონალური წარმოდგენა ძალაუფლების განაწილების მიზანშეწონილობის შესახებ;
- დეცენტრალიზაციისადმი ფირმის კადრების მზადყოფნის დონე (კვალიფიკაცია, თვითკონტროლის ორიენტაცია და ა. შ.);
- საქმიანობის ცალკეულ სახეობათა სირთულე.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი – ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტში აღნიშნული თანაფარდობა დამოკიდებულია მართვის არჩეული მოდელის ტიპზე (მაგალითად, ამერიკული ან იაპონური) ან მათ ოპტიმალურ შეხამებაზე.

ეკონომია ადამიანურ რესურსებზე და ადამიანური რესურსების „ეკოლოგია“, ფირმის ხელმძღვანელობა წყვეტს, პერსპექტივაში როგორი ტიპის მუშაკის ფორმირება მოახდინოს და ქცევის როგორი ტიპი გამოიმუშავოს. მოცემულ სიტუაციაში ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებებს ძირითადად სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე ღებულობს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ფირმის ხელმძღვანელობას შეუძლია გამოიყენოს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის შემდეგი მიდგომები:

ტეილარისტული სტრატეგია – იგი გულისხმობს საწარმოში დაბალი კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსების გამოყენებას, შრომის ანაზღაურების სისტემის აგებას მკაცრი აღრიცხვისა და კონტროლის საფუძველზე და ა.შ. სტრატეგიის ამ ტიპს ხშირად აკრიტიკებენ და განიხილავენ მას, როგორც კონსერვატიულს.

ინტეგრაციული სტრატეგია – იგი ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების საფუძვლიანად შერჩევას, კადრების უფრო მაღალ და უფრო ერთგვაროვან კვალიფიკაციას, ადამიანური რესურსების ურთიერთშეცვლის შესაძლებლობის მაღალ დონეს, მათ განვითარებაზე დანახარჯების გამოსყიდვის ხანგრძლივ პერიოდს და ა.შ. სტრატეგიის აღნიშნული ვარიანტი ცხადია უფრო პროგრესულია, ვიდრე ტრადიციული.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის სრულფასოვნებას უზრუნველყოფს ადექვატური ფუნქციური საკადრო სტრატეგია, რომელიც უშუალო კავშირშია ფირმის ძირითად ფუნქციურ სტრატეგიასთან. ამ უკანასკნელს ყოფენ ორ ჯგუფად: ფუნქციონირების სტრატეგია და განვითარების სტრატეგია.

ამერიკელი მეცნიერები ფუნქციონირების სტრატეგიის სამ ვარიანტს გამოყოფენ: ლიდერობა დაბალი დანახარჯებისას, დიფერენციაციას და ფოკუსირებას.

ლიდერობა დაბალი დანახარჯებისას ყველაზე უფრო გავრცელებული ვარიანტია. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია ორიენტირებულია დამატებითი მოგების მიღებაზე მუდმივი დანახარჯების ეკონომიის ხარჯზე. ასეთი ეკონომია როგორც წესი, ხდება მასობრივი მოთხოვნის სტანდარტული საქონლის გაყიდვის მოცულობის მაქსიმიზაციისას. ეს კი ფასების შემცირებისა და შესაბამისად, ახალი ბაზრების დაპყრობის საშუალებას იძლევა. ფუნქციონირების სტრატეგიის მოცემული ვარიანტის შესაბამისი საკადრო სტრატეგია, ორიენტირებული უნდა იქნეს საშუალო კვალიფიკაციის მასობრივ პროფესიათა მომუშავეების მოზიდვასა და დამაგრებაზე. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელი არაა შემოქმედებითი პოტენციალისა და მაღალი დონის მქონე მეცნიერული კადრების გამოყენება. რაც შეეხება მმართველობით კადრებს, აქ უპირატესობა უნდა მივანიჭოთ ადმინისტრაციული ყაიდის მენეჯერებს.

დიფერენციაციის სტრატეგიის არსი გამოიხატება ორგანიზაციის ყურადღების კონცენტრაციით რამდენიმე პრიორიტეტულ მიმართულებაზე, რომლებშიც იგი ცდილობს მოიპოვოს უპირატესობა. მისი შესაბამისი საკადრო სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს ვიწრო სპეციალიზაციისა და მაქსიმალურად მაღალი კვალიფიკაციის ადამიანურ რესურსებზე, მათ შორის მეცნიერ-მუშაკებსა და მკვლევარებზე. აქ მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ლიდერის ნიჭი და სამეწარმეო უნარი.

ფოკუსირების სტრატეგია გულისხმობს ფირმის მიერ ბაზრის ერთი სეგმენტის არჩევას და მასში ზემოაღნიშნული სტრატეგიებიდან ერთ-ერთის რეალიზებას. მისი შესაბამისი ფუნქციონირების სტრატეგია იქნება ზემოაღნიშნული სტრატეგიებიდან ერთ-ერთის მსგავსი.

განვითარების სტრატეგიასთან მიმართებაში კი გამოყოფენ შემდეგი სახის სტრატეგიებს: ზრდის სტრატეგია, ზომიერი ზრდის სტრატეგია, შემცირების სტრატეგია და კომბინირებული სტრატეგია.

ზრდის სტრატეგია უპირატესად დამახასიათებელია ახალგაზრდა, პერსპექტიული საწარმოებისათვის, რამდენადაც ისინი ცდილობენ დროის მოკლე პერიოდში ბაზარზე მოწინავე პოზიციები დაიკავონ. მათი საკადრო პოლიტიკა, მიმართული უნდა იქნეს შემოქმედებითი და სამეწარმეო უნარის მქონე განსაკუთრებით მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეთა მოზიდვისაკენ. აქ მნიშვნელოვანი მომენტებია: შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების დახვეწილი სისტემის შექმნა, კეთილსახურველი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება, კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლება და ა.შ.

ზომიერი ზრდის სტრატეგია დამახასიათებელია ტრადიციულ სფეროებში მოქმედი და სტაბილური ორგანიზაციებისათვის, სადაც ადგილი აქვს წარმოების ზრდას, მაგრამ შემცირებული ტემპებით. შესაბამისი საკადრო პოლიტიკის შემთხვევაში ნაკლებია მოთხოვნა უმაღლესი კვალიფიკაციის მომუშავეებსა და მეცნიერ-მუშაკებზე. ასეთი ფორმებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კადრების შიგა გადაადგილების პროცესებს და მათ გადამზადებას, სოციალური გარანტიების გაძლიერებას და სხვა საკითხებს.

წარმოების შემცირების სტრატეგია გამოიყენება საწარმოს მიერ საქმიანობის გარდაქმნის პერიოდში. ამ დროს საკადრო პოლიტიკა მიმართულია ადამიანური რესურსების ყველაზე საუკეთესო ნაწილის შენარჩუნების პირობებში, პენსიაზე გადასვლა ადრე გასვლის სტიმულირებაზე და მუშაკთა გადამზადებაზე.

პრაქტიკაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია **კომბინირებული სტრატეგია**. მასში გარკვეული მოცულობით კონცენტრირებულია ზემოთ განხილული სტრატეგიების ელემენტები. საკადრო პოლიტიკაც ხასიათდება საკადრო სტრატეგიების თავისებურებებით.

სტრატეგიული მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტადიაა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის რეალიზაცია. მისი წარმატებული განხორციელებისათვის ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიცვას შემდეგი წესები:

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები, სტრატეგია და ამოცანები საფუძვლიანად იქნეს ჩამოყალიბებული და დროულად იქნეს დაყვანილი ფირმის ყველა მუშაკამდე. მისი მიზანია არამარტო ის, რომ მათ ნათლად გაიგონ, რას აკეთებს ორგანიზაცია და კადრების მართვის სამსახური, არამედ აქტიური მონაწილეობა მიიღონ აღნიშნულ პროცესში;
2. ფირმის ხელმძღვანელობამ და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ხელმძღვანელებმა არამარტო დროულად უნდა უზრუნველყონ ფირმა აუცილებელი რესურსებით, არამედ მათ უნდა ჰქონდეთ სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა მიზნობრივი პროგრამების სახით და მოახდინონ მათი დაფინანსება. ცხადია, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შრომითი პოტენციალის განვითარებას.

სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მთავარი მიზანია საწარმოთა სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და მათ შორის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სტრატეგიული გეგმების კოორდინირებული დამუშავებისა და რეალიზაციის უზრუნველყოფა. სტრატეგიის შესრულების პროცესში წყდება შემდეგი ამოცანები:

1. გამოყოფენ ადმინისტრაციულ ამოცანებს შორის პრიორიტეტულს. იგი უნდა შეესაბამებოდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის იმ სტრატეგიას, რომლის რეალიზაციას ახდენს საწარმო და კადრების სტრატეგიული მართვის სისტემა. ეს უპირატესად ისეთ ამოცანებს ეხება, როგორცაა: რესურსების განაწილება, საინფორმაციო ნორმატიულ-მეთოდური, სამართლებრივი და სხვა ქვესისტემების შექმნა;
2. უნდა დაწესდეს შესაბამისობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არჩეულ სტრატეგიასა და შიგარგანიზაციულ და კადრების მართვის შიგა პროცესებს შორის. მისი მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირებულობის უზრუნველყოფა არჩეული სტრატეგიის განხორციელებასთან;
3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიისათვის აუცილებელი და შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა როგორც მთელი საწარმოს, ისე ცალკეული ქვედანაყოფებისათვის.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმატებით რეალიზაცია დამოკიდებულია ზემოაღნიშნული ამოცანების შესრულებაზე, რომლის რეალიზაციის ინსტრუმენტებად გამოიყენება საკადრო დაგეგმვა, ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა, მოტივაცია და ა.შ.