

კომპანიის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი საქართველოში

მერაბ გეჯუა

სსუ ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

წინამდებარე სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებზე დაყრდნობით, შესწავლილია მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ისეთი აქტუალური საკითხი, როგორცაა კომპანიის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი საქართველოში.

კომპანიების კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. გამოვლენილია, კომპანიების სტრატეგიულ მართვაზე მოქმედი ხელშემშლელი ფაქტორები. შეფასებულია და გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი კომპანიების წარმატებაში და მათი მნიშვნელობა თანამშრომლების პოზიციიდან.

შედარებულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გეგმის მქონე და სტრატეგიული მართვის გეგმის არმქონე კომპანიები და გაანალიზებულია მათში არსებული პრაქტიკები ორგანიზაციული ფუნქციების მიხედვით, რაც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს კომპანიებში არსებულ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსები, სტრატეგიული მართვა, ინტელექტუალური კაპიტალი, სტრატეგიული აზროვნება.

PECULIARITIES OF THE COMPANY'S STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN GEORGIA

Merab Gejua

Associate Professor of Sukhumi State University

RESUME

In this article, based on the latest literary sources, such a topical issue of management theory and practice as the peculiarities of strategic management of company's human resources in Georgia is studied.

The role of strategic management of human resources on the effective functioning of companies is analyzed based on the data obtained as a result of the research of companies. Factors affecting/obstructing the strategic management of companies have been identified. The role of human resource management specialists in the

success of companies and their importance from the employees' point of view are evaluated and analyzed.

Companies with a strategic human resources management plan and those without a strategic management plan are compared and the practices in them are analyzed according to organizational functions, which ultimately determine the human resources management policy in the companies.

Key words: human resources, human resources, strategic management, intellectual capital, strategic thinking.

* * * *

დღეისათვის, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის გლობალური გამოწვევა და, ამ მხრივ, არც საქართველოა გამონაკლისი.

თანამედროვე მომატებული კონკურენციის პირობებში კომპანიები დგანან ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებლობის წინაშე. ნებისმიერი კომპანია, თავის მხრივ, ცდილობს იყოს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე და გააჩნდეს კარგად ორგანიზებული სამუშაო კულტურა. ამასთან, კომპანიათა ხელმძღვანელები ცდილობენ შექმნან თანამშრომელთა მოტივაციის ქმედითი სისტემები, ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირების მიზნით. თუმცა, არსებობს ფაქტორები, რომელთა მოქმედებაც ხელს უშლის სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებას და ქმნის ბიზნესის ეფექტიანად ფუნქციონირების ბარიერს.

ამასთან დაკავშირებით, თუ შევადარებთ კომპანიების დღევანდელ კონკურენტუნარიანობას 10-15 წლის წინანდელს, საგრძნობ განსხვავებას აღმოვაჩინებთ. კერძოდ, დავინახავთ, რომ ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა ტექნოლოგიები, ფინანსები, წარმოების პროცესი და სხვა - საგრძნობლად შემცირდა და, საპირისპიროდ, გაიზარდა ადამიანური რესურსებისა და კაპიტალის როლი. ამდენად, კომპანიის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პრობლემის შესწავლა მეტად საჭირობო და სადღეისოა.

აღნიშნული პრობლემის დეტალურად შესწავლის მიზნით, საქართველოში მოქმედ 30 კომპანიაში (მსხვილი, საშუალო, მცირე) განხორციელდა კვლევა. კვლევაში ჩართული იყო თითოეული კომპანიიდან ადამიანური რესურსების (HR) თითო

სპეციალისტი ან ამ მიმართულებით მომუშავე პირი, რომელიც ითავებს HR -ის ფუნქციას კომპანიაში. საკვლევი კითხვები ეხებოდა როგორც HR სამსახურების საქმიანობას, ასევე მათ ჩართულობას ორგანიზაციის სტრატეგიული მუშაობის პროცესში.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის, როგორც კომპანიის ეფექტიანობის ფაქტორის შესწავლა. დასახული მიზნის მისაღწევად განისაზღვრა შემდეგი ამოცანები: კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შესწავლა; ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის არსებული კავშირის გამოვლენა; კომპანიაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლისა და ბიზნეს-შედეგებზე მათი ზეგავლენის კვლევა; კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ხელშემშლელი ფაქტორებისა და გამონეგების იდენტიფიცირება; ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმის გავლენის განსაზღვრა დასაქმებულთა გადინების მაჩვენებელზე.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა განისაზღვრა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) გრძელვადიანი განვითარების მიდგომა HR პროგრამების განხორციელების გზით, რომელიც მიმართულია ბიზნეს-საკითხების გადაჭრაზე და პირდაპირ არის ჩართული გრძელვადიანი ბიზნეს-მიზნების უზრუნველყოფაზე.

ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა არსებული ბარიერები, რაც ხელს უშლის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს HR -ის ფუნქციების შესრულებაში.

დადგენილია, რომ დღესდღეობით არსებული კონკურენტული გარემოს ფონზე რთულია ორგანიზაციამ მიაღწიოს წარმატებას კარგად განვითარებული სტრატეგიული გეგმის გარეშე, რომელიც ფოკუსირებულია ორგანიზაციის როგორც მოკლე, ისე გრძელვადიან ხედვებზე. მხოლოდ მოკლევადიანი ხედვების არსებობისას ბიზნესი განწირულია წარუმატებლობისთვის. ეს კომპანიებს აიძულებს, რომ ჰქონდეთ კონკურენტული სტრატეგია, რაც ნიშნავს იმას, რომ დაგეგმილი აქტივობების შესრულება იყოს ეფექტიანი (Armstrong, 2017). სტრატეგიული აზროვნება მენეჯერებისგან მოითხოვს ფართო ხედვას გრძელვადიან პერსპექტივაში, რაც მოიცავს ბიზნესსა და კონკურენტულ გარემოს ერთად (Daft, 2010). ზოგადად,

სტრატეგია უზრუნველყოფს ბიზნეს-შედეგების ეფექტიან მიღწევას.

სტრატეგიის არსებობა თანაბრად მნიშვნელოვანია როგორც მსხვილი, ისე საშუალო და მცირე ზომის კომპანიებისთვის. სულ გამოკითხული კომპანიებიდან მცირე (დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს) - 15%, საშუალო (დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50-დან 250 კაცამდე) - 52%, მსხვილი (დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა აღემატება 249 კაცს) - 33%¹.

მათგან უმრავლესობას (65%) გააჩნია სტრატეგიული განვითარების გეგმა ცალკეული დეპარტამენტების/განყოფილებების მიხედვით. ეს ფაქტი ადასტურებს იმას, რომ კომპანიების უმრავლესობა აანალიზებს სტრატეგიის მნიშვნელობას. თუმცა, კომპანიების 35%-ს საერთოდ არ გააჩნია სტრატეგიული გეგმა დეპარტამენტების/განყოფილებების მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში, შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიების მუშაობას ქაოტური ხასიათი აქვს. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ კვლევის ფარგლებში ასეთი ტიპის კომპანიები დასაქმებულთა დიდი რიცხვით გამოირჩეოდნენ, კადრების მართვა კიდევ უფრო ქაოტურ სახეს ღებულობს. შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღესდღეობით, კომპანიების მართვაში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის არსებობის აუცილებლობის იდეა ჯერ კიდევ სანყის ეტაპზეა.

სტრატეგიის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია ინფორმაცია ნათლად და გასაგებად იყოს მიწოდებული თითოეული იმ ადამიანისთვის, ვისაც სტრატეგიის განხორციელებისას გავლენის მოხდენა შეუძლია ბიზნეს-შედეგებზე. ამგვარი ურთიერთობა ხელს უწყობს სტრატეგიის რაციონალურად მიწოდებას მართვის პროცესში ჩართული მხარეებისთვის და ქმნის ბიზნეს-გეგმების წარმატებით განხორციელების საფუძველს. ამ მხრივ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების (SHRM) როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიზნეს-სტრატეგიების ჩამოყალიბების პროცესში. ეს იმას ნიშნავს იმას, რომ SHRM შეიძინა სასიცოცხლო მნიშვნელობა და გახდა ბიზნესის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

კვლევის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ყველაზე ხშირად ჩართულია ორგანიზაციული სტრატეგიების განხორციელებაში (70%) და ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე (70%). 63% შემთხვევაში კი იგი მონაწილეო-

1 კომპანიების ზომის განსაზღვრისთვის გამოყენებულია: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ბიზნეს სტატისტიკის ძირითადი მაჩვენებლების გაანგარიშების მეთოდოლოგია. https://www.geostat.ge/media/32249/BS_%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%9D%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%90.pdf

ბას იღებს ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნასა და განვითარებაში. ზოგიერთ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი უფრო მეტად ჩართულია ბიზნეს-მიზნების განვითარებასა (33%) და ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნაში (10%). ამასთან, არც ერთ შემთხვევაში მხოლოდ 13% არ მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნაში.

როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიის არსებობა მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ზოგადად ბიზნესის დონეზე, არამედ ცალკეული დეპარტამენტების და სამმართველოების დონეზეც, რომელიც შესაბამისობაში მოვა კომპანიის ზოგად სტრატეგიასთან. ამ მხრივ, მნიშვნელოვანია კომპანიებს ჰქონდეთ კარგად ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია და გეგმა.

დღესდღეობით მცირე და საშუალო ზომის სანარმოები უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური რესურსების განვითარებაზე, ვიდრე უწინ, რადგან უეცარი ცვლილებების გამო ადამიანური რესურსები გახდა ის სტრატეგიული ფაქტორი, რაც გავლენას ახდენს კომპანიების წარმატებაზე. მართლაც, დასაქმებულების ინტელექტუალური კაპიტალი, ცოდნა და კომპეტენცია განაპირობებს ბიზნესის წარმატებას ან წარუმატებლობას დინამიურ გარემო პირობებში (Ceranac & Popovic, 2010).

შესაბამისად, ბიზნესისთვის HRM საკითხები გახდა რელევანტური რამდენიმე მიზეზის გამო: უპირველეს ყოვლისა, იმიტომ, რომ HRM განიხილება უმთავრეს პრიორიტეტად; მეორე, HRM განსაკუთრებული ინტერესის საგანია, რადგან ადამიანური რესურსები სასიცოცხლოდ აუცილებელ როლს ასრულებენ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში; მესამე, განსაკუთრებით მცირე ზომის კომპანიებში სამუშაო ძალა ასრულებს არსებით როლს (Bamberger, Biron, & Mashoulam, 2014).

აქედან გამომდინარე, HR-ის ინსტიტუტის არსებობა ხდება გადამწყვეტი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ჩამოყალიბების საქმეში. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობას (80%) აქვს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმა. გამოკითხულ კომპანიათა მხოლოდ 20%-ში არ არსებობს სტრატეგიული გეგმა. ცალკეული დეპარტამენტების სტრატეგიასთან ერთად, არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაც. უფრო კონკრეტულად, გამოკითხული მსხვილი კომპანიების 92%-ს აქვს HR სტრატეგიული გეგმა, რაც გასაკვირი არ არის, რადგან მსხვილ კომპანიებს დიდი ძალისხმევის გამოჩენა უწევთ კონკურენტულ გარემოში პოზიციების შესანარჩუნებლად.

მსხვილი და მცირე ზომის კომპანიების შედარე-

ბისთვის შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საოფისე სივრცე, დასაქმებულთა განსხვავებული ოდენობა და წარმოების დონე მცირე ზომის კომპანიაში - მცირეა. შესაბამისად, მსგავსია HR დეპარტამენტიც. იყო HR სპეციალისტი მცირე ზომის კომპანიაში ნიშნავს მოიხრეო უფრო მეტი როლი, ვიდრე არის ადამიანური რესურსების მართვა (Johnson, 2017). HR სტრატეგიული გეგმის არსებობით მსხვილ და საშუალო ზომის კომპანიებს არ ჩამოუვარდება მცირე ზომის კომპანიებიც. გამოკითხული მცირე ზომის კომპანიებიდან 83%-ის შემთხვევაში დაფიქსირდა HR სტრატეგიული გეგმის არსებობა.

რესპონდენტების 85%-ის განმარტებით, მათ კომპანიაში HR წარმოდგენილია დეპარტამენტის/განყოფილების/სპეციალისტის სახით. ის კომპანიები, სადაც HR ინსტიტუტი არსებობს რაიმე ფორმით, ძირითადად მიეკუთვნებიან საშუალო ან მსხვილი ზომის კომპანიებს. მუშაობდე HR სპეციალისტად მსხვილ კომპანიაში, ნიშნავს მართო ადამიანური რესურსები, მიიღო გამოცდილება და შექმნა კორპორატიული კულტურა. ამასთან, მრავალრიცხოვანი კადრების მართვა დაკავშირებულია გარკვეულ გამონწვევებთან და მენეჯერისგან მოითხოვს კრეატიულ მიდგომას.

რაც შეეხება მეორე ნაწილს, კომპანიების 15%-ში (ძირითადად მოიცავს საშუალო და მცირე ზომის ბიზნესებს) HR ფუნქციები განაწილებულია ერთ ან რამდენიმე ადამიანზე, რომლებიც შეთავსებით ასრულებენ კადრების მართვის ფუნქციებს. პრაქტიკაში ეს მოვალეობები ძირითადად განაწილებულია ადმინისტრაციულ მენეჯერებზე, რომლებიც უფრო მეტად ასრულებენ ოპერატიულ ამოცანებს, ვიდრე სტრატეგიულს. ამასთან, ისინი ნაკლებად არიან ჩართული სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მსხვილი ზომის კომპანიებში, დასაქმებულების დიდი რაოდენობის გამო, ჩნდება მათი კომპლექსურად მართვის საჭიროება, რაც HR-ის, როგორც ცალკე ერთეულის, არსებობას განაპირობებს.

ყველაზე ეფექტიანი გზა HR-სთვის, რომ თანამშრომლებს გადასცეს სტრატეგიული ინიციატივები, არის ამავე დეპარტამენტის სტრატეგიის განხილვა კომპანიის სტრატეგიის კონტექსტში. HR მნიშვნელოვანია, რომ აქტიურად მონაწილეობდეს როგორც ადამიანური რესურსების, ისე ბიზნეს-სტრატეგიის განვითარების და განხორციელების პროცესში. თუ იგი არ იქნება ჩართული ბიზნეს-ინიციატივების ჩამოყალიბებაში და სტრატეგიების მათთან მორგებაში, მაშინ იგი ვერ შეძლებს სტრატეგიული წვლილის შეტანას და ბიზნესის განვითარებას.

რებასთან დაკავშირებულ ინიციატივებში მონაწილეობის მიღებას.

რესპონდენტებმა, რომლებმაც აღნიშნეს, რომ მათ კომპანიებში არსებობს HR სამსახური რაიმე ფორმით, მათგან 70%-ს აქვს HR სტრატეგიული გეგმა. ეს ფაქტი შესაძლოა აიხსნას იმითაც, რომ ხშირად ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებს სერტიფიცირებული HR-ები მართავენ, შესაბამისად, მათი თეორიული და პრაქტიკული გამოცდილება აღნიშნულ სფეროში საკმაოდ მაღალია, გამოცდილება კი თავისთავად განსაზღვრავს იმას, რომ მენეჯერები ხშირად ადამიანური რესურსების მართვას ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად მიიჩნევენ და მთელ ძალისხმევას დებენ კადრების განვითარების საქმეში. აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ HR სამსახურის არსებობა კომპანიაში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტრატეგიული HR გეგმის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე.

დადგენილია, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფცია გულისხმობს HR სტრატეგიის ბიზნეს-სტრატეგიასთან შესაბამისობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოდის, რომ ეს ორი სტრატეგიული მიმართულება ვითარდება არასტრუქტურირებულად და ქაოტურად. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, თანამშრომელთა მართვისა და განვითარების ფუნქციებთან ერთად, არაერთ ვალდებულებას ასრულებს. ეს გამოიხატება ბიზნეს-გეგმების და მიზნების ჩამოყალიბებაში, ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნასა და სტრატეგიული რუკის შედგენაში.

კვლევამ გამოავლინა ის ძირითადი მიმართულებები, რომელშიც ყველაზე ხშირად ერევა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. რესპონდენტების თქმით, ყველაზე ხშირად HR მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის სრული ციკლის შექმნაში - დაგეგმვიდან განხორციელებამდე. სამსახური ჩართულია ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელებაში და ფოკუსირებულია სტრატეგიულ შედეგებზე, თანაბრად 70% - 70%, ხოლო 63% შემთხვევაში მონაწილეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის შექმნასა და ბიზნეს-მიზნების განვითარებაში.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ HR-ის არსებობა არ ნიშნავს იმას, რომ დასაქმებულთა მართვის პროცესი არის სრულყოფილი და მოიცავს მართვის ყველა დონეს პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დაქირავების, სამუშაო აღწერილობების მომზადების, განვითარების და შენარჩუნების კუთხით.

რესპონდენტების უმრავლესობა - 40% აღნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი მათ კომპანიებში სრულყოფილია. კერძოდ, ყველაზე ხშირად დასაქმებაზე და შერჩევაზე მიმართულია 92,5%, მოტივაციაზე 70%, ტრენინგსა და განვითარებაზე

58%, ხოლო შენარჩუნებაზე 55%. თუმცა, კითხვაზე, თუ რომელ კონკრეტულ ფუნქციებს არ ასრულებენ, უმცირესობის თქმით, ზოგჯერ არ ერთვებიან ანაზღაურების და შესრულების მართვის და შენარჩუნების პროგრამების განვითარების საკითხებში. მათგან განსხვავებით, კომპანიების 35%-ში HR მართვა არ მოიცავს სტრატეგიული მართვის ყველა სფეროს. მათ, შორის არასოდეს ერთვებიან სამუშაო/ცხოვრების პროგრამების შემუშავებაში, ნიჭის მართვისა და წარმატების დაგეგმვის პროგრამებში.

ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფისთვის, მენეჯერები განსხვავებულ როლებს ასრულებენ კომპანიებში. ამ მხრივ განსაკუთრებით გამორჩეულია განსაკუთრებით დიდი ზომის კომპანიები, სადაც რამდენიმე HR მუშაობს სხვადასხვა მიმართულებით. განსხვავებით მცირე ზომის კომპანიებისგან, სადაც ერთი ან მაქსიმუმ ორი ადამიანი ითავსებს რამდენიმე ფუნქციას ერთდროულად. გარდა ამისა, მსხვილი ზომის ორგანიზაციებში HR -ის როლები განაწილებულია შესასრულებელი საქმიანობის სირთულის და პასუხისმგებლობების დონეზე.

მაგალითისთვის, განვიხილოთ კომპანიაში მმართველ და არამმართველ პოზიციაზე HR -ის მიმართულებით დასაქმებული კადრები. მაღალი რანგის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების აღქმა უფრო ზოგადი და სტრატეგიულია, მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერებისთვის პრიორიტეტულია ადამიანებთან პირდაპირ კომუნიკაცია, დასაქმებულების დახმარება და მხარდაჭერა. HR მენეჯერები კოორდინირებას უწევენ და გეგმავენ HR აქტივობებს განსხვავებით აღმასრულებელი HR-სგან. ეს მათ შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლები ჩართონ დაქირავების, სარგებლის მიღების პროგრამებში, ტრენინგებში შრომითი დავების და სხვა ადმინისტრაციულ საჭიროებებთან დაკავშირებულ საკითხებში.

დღესდღეობით კომპანიები განიცდიან მზარდ ზრდას და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებიც ამ მხრივ გამოწვევის არ არის. კომპანიებში განსაკუთრებული სისწრაფით იზრდება ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტების როლიც. ისინი შესაძლოა სპეციალიზებული იყვნენ HR სფეროს სხვადასხვა მიმართულებებში, რაც მოიცავს სარგებლის პროგრამებს, დასაქმებულთა ინიციატივებსა და დაჯილდოების პროგრამებს, კომპანიის კულტურის ცვლილებას კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის შემდეგ, დასაქმებულთა მოტივაციას, პენსიაზე გასვლის დაგეგმვას, რეკრუტირებას ან სხვა ფაქტორებს, რომლებსაც კომპანიები აუთსორსინგის დროს მიმართავენ.

ამის გარდა, კომპანიებში HR -ის მიმართული-

ბით დასაქმებულები მუშაობენ რეკრუტერებად, შერჩევის სპეციალისტებად, ასევე, ტრენინგების და კარიერული განვითარების მიმართულებით. მაგალითად, ვინც გამოცდილები არიან ადამიანებთან ურთიერთობის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში, მუშაობენ რეკრუტერებად. თუმცა, პოზიციების მიხედვით განსხვავდება მათი როლიც. მაგალითად, აღმასრულებელი რეკრუტერები დავალებას გასცემენ უფროს რეკრუტერებზე სამუშაო შესაძლებლობების მოძიებასა და შევსებასთან დაკავშირებით. ისინი, ვინც ფლობენ როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ ცოდნას ადამიანური მართვის საკითხებზე, მუშაობენ ტრენინგებისა და განვითარების მიმართულებით და ა.შ

საკმაოდ აქტუალურია HR ადმინისტრატორის როლიც. ეს მოიცავს ყოველდღიურ რუტინულ, საოფისე საქმეს - ბრძანებების, შრომითი ხელშეკრულებების მომზადებას, ზოგჯერ მონაწილეობს რეკრუტინგის პროცესშიც. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლის კვლევისას, შესასრულებელი საქმიანობები გაერთიანდა სამ ძირითად ჯგუფში: უფროსი HR სპეციალისტი², HR მრჩეველი³, HR ადმინისტრატორი⁴. რესპონდენტებს წინასწარ განემარტათ შეთავაზებული კატეგორიების/როლების მნიშვნელობები.

გამოკითხული რესპონდენტების 55% კომპანიაში უფროსი HR -ის ფუნქციას ასრულებს. მრჩეველის ფუნქციას - 15% და ადმინისტრაციულს - მხოლოდ 10%.

ამ მონაცემების მიხედვით დასტურდება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციული მიდგომა თანდათანობით განიცდის ტრანსფორმაციას სტრატეგიულ მიდგომამდე. რაც ცალსახად დადებითი ფაქტია, თუმცა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები კომპანიაში მხოლოდ სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით როდი მუშაობენ. რეალურად, ისინი სტრატეგიული შინაარსის საქმესთან ერთად ითავსებენ ადმინისტრაციულ აქტივობებსაც კომპანიაში კადრების სიმცირის გამო.

სტრატეგიული მიდგომის არსებობა კომპანიაში თავისთავად არ ნიშნავს იმას, რომ ადამიანური რესურსების და კაპიტალის მართვის პროცესი სრულყოფილია. ხარვეზი მართვაში შესაძლოა დაკავშირებული იყოს თანამშრომლებთან ურთიერთობასთან, მოტივაციის სისტემის შექმნასთან, სახელ-

ფასო განაკვეთებთან და განვითარების ნაკლებ შესაძლებლობებთან და თანამშრომლების ინიციატივიანობის ნახალისებასთან.

ყოველივე ზემოაღნიშნული რეალურად წარმოადგენს ბარიერს პროცესების სრულყოფილებისთვის. მიუხედავად ამისა, კომპანიაში ზოგჯერ ფიქრობენ, რომ ისინი არაჩვეულებრივად ასრულებენ თავის საქმეს, სათანადოდ ურთიერთობენ თანამშრომლებთან და უზრუნველყოფენ დასაქმებულთა ცხოვრების სტილის გაუმჯობესებას. თუმცა, ამგვარი წარმოსახვა ხშირად არ მოდის თანხვედრაში დასაქმებულთა რეალურ სურვილებთან და მოსაზრებებთან. ამ საქმეში HR განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ინიციატივები, თანამშრომელთა ნახალისების შესახებ გადაწყვეტილებები, სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნა მნიშვნელოვანწილად HR-ს ეკუთვნის. თუმცა, HR ასრულებს არაერთ როლს ოპერაციულს და სტრატეგიულს, რომელიც არ არის დაკავშირებული მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვასთან. ბოლო 20 წლის განმავლობაში HR-ის ფუნქციას წარმოადგენდა სტრატეგიული სამსახურების ადმინისტრაციული მხარდაჭერით უზრუნველყოფა. ზოგიერთ კომპანიაში, HR-ს გამუდმებით უწევს იმის მტკიცება, რომ ის ასრულებს ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს.

ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, რომ დღესდღეობით ტრანსფორმაციული ბიზნეს გარემო თავისთავად გულისხმობს გამონეგების არსებობას ადამიანური რესურსების მართვაში. მიუხედავად იმისა, რომ HR სამსახურებმა ბოლო წლების განმავლობაში შეიძინეს სტრატეგიული როლი ორგანიზაციებში, ისინი მაინც სწრაფი ცვლილებების ფონზე არაერთ ბარიერს აწყდებიან მუშაობის პროცესში. ცვლილების პროცესი დაუსრულებელია, შესაბამისად, HR მართვის სამსახურებს სჭირდებათ დამატებითი საქმიანობის წარმოება, რათა დაუყოვნებლივ უპასუხონ ცვლილებებს და მოახდინონ სათანადო რეაგირება მასზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გეჩბაია, ბ., & დევაძე, ა. (2015). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: გამომცემლობა „უნივერსალი“.
2. პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., & ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.

2 ნიშნავს ადამიანს, რომელიც შეიმუშავებს პოლიტიკას, იღებს და განახორციელებს მას, გამოხატავს დასაქმებულთა მოსაზრებებს დეპარტამენტთან ან კომპანიის ხელმძღვანელთან.

3 გულისხმობს ადამიანს, რომელს გეგმავს, მართავს საწარმოო ურთიერთობებს, მართავს და აფასებს საკანონმდებლო ცვლილებებს.

4 ნიშნავს ადამიანს, რომელიც აწესრიგებს დოკუმენტაციას, მართავს დასაქმებულების შესახებ მონაცემებს, წერს საშვებულებო ბრძანებებს და მონაწილეობს რეკრუტინგის პროცესში.

3. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2018). უნარებზე სანარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური კვლევა. თბილისი.

4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ბიზნეს სტატისტიკის ძირითადი მაჩვენებლების გაანგარიშების მეთოდოლოგია (2018). https://www.geostat.ge/media/32249/BS_%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%9D%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%90.pdf

5. Armstrong, Michael. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.

6. Bamberger, P. A., Biron, M., & Mashoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact*. New York: Routledge.

7. Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason, USA: Vnderbilt University

8. Ceranic, S., & Popovic, A. (2010, January). [www.ageconsearch.umn.edu](http://ageconsearch.umn.edu). Retrieved from [http://agecon](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf)

[search.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf)

9. Johnson, A. (2017). September). How is HR in Small Businesses Different from Large Companies?

10. Schuller, R. S., & Jackson E.S. (2014). Schuller R, Jackson E.S, Human resource management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

11. Shanava, Z., & Vanishvili, M. (2021). Analysis and Evaluation of Financial Education of the Population in Georgia. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (36), 1–12. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7740

12. Veyrat, P. (2016, June 28). The strategic human resource management process: Be prepared. Retrieved from <https://www.heflo.com/blog/hr/strategic-human-resource-management-process/>

13. Yang, C.-C., & Lin, C. Y. (2014). "Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance?". *IBusiness*, 52-62