

**ორგანიზაციის წარმატების
მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანური
რესურსების მართვა**

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-364

საბა ბურჯალიანი,
სტუ დოქტორანტი,
saba_burjaliani@yahoo.com

რეზიუმე

სტატიაში საუბარია იმის შესახებ, რომ თუ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსები სწორად იმართება, მაშინ, ეს ორგანიზაცია წარმატებული იქნება. ეს ფუნქცია ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სამსახურს ევალება. ხაზგასმულია, რომ საქართველოს ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის სამსახურები მეტად სუსტია. იქ, ძირითადად, არაპროფესიონალები მუშაობენ, რადგანაც პერსონალის მენეჯერების დიდი დეფიციტია საქართველოში. სტატიაში განხილულია პერსონალის მენეჯერის ოთხი სტილი - დირექტიული, დარწმუნებითი, მონაწილეობითი, დელეგირების - და მენეჯერებს მიცემული აქვთ რჩევა თუ როდის, რა სიტუაციაში გამოიყენონ ისინი. ჩამოთვლილია ის პირობებიც, რომლებსაც თითოეული მათგანი უნდა დაეფუძნოს. საინტერესოა მოსაზრება-პერსონალის მენეჯერმა უნდა ირწმუნოს, რომ დასაქმებულებს ორგანიზაციის წარმატებისთვის ძალიან ბევრი კარგის გაკეთება შეუძლიათ. საჭიროა მხოლოდ მათი პირადი ინტერესების პატივისცემა და მათ მიერ გაკეთებული საქმის დაფასება.

საკვანძო სიტყვები: წარმატებაზე ორიენტაცია; ადამიანური რესურსების მართვა; პერსონალის მენეჯერი; დასაქმებულთა ინტერესი.

შესავალი

ცნობილია, რომ კომპანიების საქმიანობაში ადამიანურ რესურსებს განსაკუთრებული როლი უკავიათ. მ. არმსტრონგმა მას

ორგანიზაციის ძირითადი რესურსი უწოდდა [Armstrong&Taylor, 2014:4]. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნაკლები ბუნებრივი რესურსების მქონე ქვეყნისთვის. ასეთი ქვეყანაა საქართველო. თავის დროზე ასეთი იყო სინგაპურიც, რომელიც დღეს, ე. წ. „აზიის ვეფხეების“ სათავეში დგას და ყველაზე მოწინავეა აზიის ქვეყნებს შორის. მაშინაც და ახლაც, სინგაპური მხოლოდ ადამიანებზე, მათ პროდუქტულობაზე იყო დამოკიდებული [Singapore Productivity Centre, 2015]. პროდუქტულობა კი ადამიანებში მაშინ იზრდება, როდესაც მათ ზრდა-განვითარებაზე მეტი ინვესტიცია იხარჯება. ეს ინვესტიცია უნდა მოხმარდეს სწორ განათლებას, ადამიანებისთვის ცოდნის გადაცემას და მათში შემოქმედებითი უნარის (ნიჭის) გამოვლენას, ანუ საბოლოო ჯამში, ადამიანისეული კაპიტალის შექნას.

ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციაში სამ დონეზე ხორციელდება. ეს დონეებია [გოროშიძე, 2015:10]:

1. პროცესების დონე (კომუნიკაცია, მოტივაცია, კონფლიქტები, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზება);
2. ადამიანის დონე (ინდივიდის უნარი, თვისებები, ინტერესები);
3. ორგანიზაციის დონე (ორგანიზაციის ინტერესები);

მეცნიერები ამ ჩამონათვალთან სხვადასხვა დონეს აძლევენ უპირატესობას, თუმცა, ყველა მათგანის გამოყენებას საჭიროდ თვლიან. ასევეა პრაქტიკაშიც. ზოგიერთი კომპანია პირველ დონეზე ფუკუსირდება, ზოგი მეორეზე და ა. შ. ყველა შემთხვევაში, მართვის რომელ დონესაც არ უნდა ეძლეოდეს უპირატესობა, ადამიანური რესურსების მართვას ახორციელებს პერსონალის მართვის ქვედანაყოფი. ამ სტრუქტურას მოეთხოვება ისეთი კადრით დააკომპლექტოს ორგანიზაცია და დასაქმებული პერსონალი შრომის პროცესში ისე მართოს, რომ ისინი მაქსიმალურად იყვნენ ორგანიზაციის წარმატებაზე ორიენტირებულნი. ამასთან, ორიენტაცია იყოს მყარი, სტაბილური და ხანგრძლივი, საკმარისი არ არის მხოლოდ დასაქმებულების ყოველდღიური შრომის პროცესში ხელმძღვანელობა და კონტროლი, საჭიროა

ყველა ორგანიზაციაში ხორციელდებოდა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად პერსონალი ის რესურსია, რომლის შრომის უნარზე და საქმისადმი თავდადებაზე დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება. ამიტომ საჭიროა, დასაქმებულებს კომპეტენტურ ადამიანთა გუნდი ხელმძღვანელობდეს. საზღვარგარეთ მიღებულია, რომ პერსონალის მართვის სამსახურში საერთო დასაქმებულთა 1-2% მუშაობდეს [Весенин, 2015:71]. ასეთ დროს საქართველოს ორგანიზაციების პერსონალის მართვის სამსახურები, ანუ ე. წ. კადრების განყოფილებები 2-3 კაცი არიან დაკომპლექტებული და ხშირად, ისინიც, არასპეციალისტები არიან. ამის მიზეზი ძირითადად ის არის, რომ საქართველოს უმაღლესი სასწავლებლები ამზადებენ ზოგად მენეჯერებს და არა ვიწრო სპეციალიზაციის მენეჯერებს, როგორცაა პერსონალის მენეჯერი, სტრატეგიული მენეჯერი, ინოვაციების მენეჯერი და სხვა.

საზღვარგარეთ მსხვილ კომპანიებში პერსონალის მართვის ქვედანაყოფებში 15-მდე ბლოკებია შექმნილი (პერსონალის მოძრაობის აღრიცხვის, შრომის დაცვის, პერსონალის გადანაწილების, პერსონალის განვითარების, პერსონალის სტრატეგიის შემუშავების, პერსონალის სოციალური მომსახურების, პერსონალის მართვის სრულყოფის და სხვა). ასეთ დიფერენციაციას სათანადო რაოდენობის სპეციალისტები სჭირდება. ამიტომ მსხვილ კომპანიებში არა საერთო დასაქმებულთა 1-2%, არამედ 10%-იც კი მუშაობს. აშშ-ში ყოველ 150 დასაქმებულზე კადრების 10 მუშაკი მოდის, საფრანგეთში - 130 დასაქმებულზე - 1, იაპონიაში - 40 დასაქმებულზე - ერთი [Весенин, 2015:71].

დასაქმებულთა მართვის ეფექტიანობა პერსონალის მმართველი გუნდის ცოდნასა და გამოცდილებაზე დამოკიდებული. პერსონალის მენეჯერი თავის ფუნქციებს წარმატებით ასრულებს იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულებზე ზემოქმედების მეთოდების ცოდნის გარდა, გააჩნია მათი ეფექტიანი გამოყენების ნიჭი. ამაში გადამწყვეტ როლს მისი ფორმალური და არაფორმალური ავტორიტეტი თამაშობს. ცნობილია, რომ ადამიანები პიროვნულ იმიჯს მეტ ყურადღებას აქცევენ, ვიდ-

რე პროფესიულს. პიროვნული ავტორიტეტის მეორე მენეჯერის დავალებებს დასაქმებულები სიამოვნებით და სიყვარულით ასრულებენ. მათი ეს საქციელი კომპანიის წარმატებას მყარ საფუძველს უქმნის. აქედან კეთდება დასკვნა. უპირველესად საჭიროა პიროვნული იმიჯის გაუმჯობესება [ჯოლია, 2016:78].

მენეჯერის ხელმძღვანელობა დაქვემდებარებულებზე მის სტილში ვლინდება. ძირითადად გავრცელებულია მეცნიერების - ხერსის და ბლანშარის მიერ შემუშავებული დასაქმებულთა მართვის ოთხი სტილი [Даф, 2008:587]:

1. დირექტიული სტილი (ასახავს მეტ ყურადღებას ორგანიზაციაზე, ნაკლებს დასაქმებულებზე);
2. დარწმუნებითი სტილი (ასახავს ერთდროულად მაღალ ყურადღებას ადამიანებზეც და ორგანიზაციაზეც);
3. მონაწილეობის სტილი (ასახავს ადამიანების მიმართ მაღალ, ხოლო ორგანიზაციის მიმართ დაბალ ყურადღებას);
4. უფლებამოსილებათა განაწილების სტილი (ასახავს მაღალ ყურადღებას გამორჩეულად განათლებულ სპეციალისტების მიმართ).

დასაქმებულთა მართვის ჩამოთვლილი სტილები პირდაპირ კარნახობენ პერსონალის მენეჯერებს როდის, რომელი სტილი გამოიყენონ. თუ მათ კომპანიაში დასაქმებულების განათლების დონე დაბალია, მაშინ, გამოადგებათ მხოლოდ დირექტიული სტილი, თუ ზომიერია - დარწმუნებითი სტილი, თუ მაღალი - მონაწილეობის სტილი, ხოლო თუ ძალიან მაღალი, მაშინ - დელეგირების სტილი.

ნებისმიერი ამ სტილის გამოყენებას თან უნდა ახლდეს სამი პირობა, რომელთა არსებობის გარეშე არცერთი სტილი წარმატების მიღწევაზე დასაქმებულთა ფოკუსირებას ვერ მოახდენს. ეს პირობებია [მართვის ახალი გეომეტრია], 2012:103-104]:

- თანამშრომლებს ყოველთვის და თანაც, ძალიან სურთ რომ ხელმძღვანელებმა აღიარონ მათი განუსაზღვრელი შესაძლებლობები, და, ამის გამო, მათ პატივს სცემდნენ;
- თანამშრომლებს სურთ, რომ მათ პირად ინტერესებს ისეთივე პატივი სცენ და ანგარიში გაუწიონ, როგორც ამას ითხოვენ

მათგან ორგანიზაციის ინტერესებისთვის;

- თანამშრომლებს სურთ და ითხოვენ ხელმძღვანელებისგან მათ მიერ თუნდაც უმნიშვნელო, მაგრამ, გულთ და მონდომებით გაკეთებული საქმის დანახვას, გამორჩევას და დაფასებას.

მაშასადამე, პერსონალის მენეჯერებმა უნდა ირწმუნონ, რომ დასაქმებულებს ორგანიზაციის წარმატებისთვის ძალიან ბევრის გაკეთება შეუძლიათ. საჭიროა მათი პირადი ინტერესების პატივისცემა, გაკეთებული საქმის დაფასება, რაც მისცემს საშუალებას კიდევ უფრო უკეთ გამოიყენონ დასაქმებულები წარმატებისთვის და დასაქმებულებიც კმაყოფილი დარჩნენ.

ქართველი მენეჯერები ხშირად აღნიშნავენ, რომ ჰყავთ მუდამ უკმაყოფილო კადრები, რომ მათი გულის მოგება, დაინტერესება, მოტივირება თითქმის შეუძლებელია [მართვის ახალი გეომეტრია, 2012:59]. და როგორ უნდა მოექცნენ ასეთ თანამშრომლებს, რომ ისინი შემოაბრუნონ ორგანიზაციისკენ. ასეთი კადრების მართვის მეთოდი ალბათ რამდენიმეა, მაგრამ, ჩვენ მხარს ვუჭერთ შემდეგ სამს:

1. გაეზარდოს მათ პასუხისმგებლობა, ანუ დაეკისროთ ისეთი მოვალეობები, რომლებიც მათ კომპეტენციის ზღვარზე გაიყვანს. ეს მათ გაუძლიერებთ სურვილს გაამართლონ ნდობა და შეინარჩუნონ ახალი სტატუსი.

2. გადანყვეტილებების მიღებისას მენეჯერებმა მათაც ჰკითხონ აზრი. ეს მათ დაანახევებს პასუხისმგებლობის სიმძიმეს და უფრო მეტად დაფიქრებულნი და მოტივირებული გახდებიან.

3. მენეჯერები მაქსიმალურად დაუახლოვდნენ მათ, ხშირად შეახსენონ მოვალეობები, იკითხონ, ხომ არ სჭირდებათ დახმარება. “დასანანია, მაგრამ ფაქტია, რომ საქართველოს კომპანიებში, ერთი-ორი გამონაკლისის გარდა, დასაქმებულთა მართვაში ასეთი მიდგომები არ შეინიშნება. - ნერს ქართველი მეცნიერი ნ. ერიაშვილი, - შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენთან ჯერ არ შექმნილა პერსონალის მენეჯმენტის ცივილიზებული სისტემა...” [ერიაშვილი, სტოლიარენკო, 2014:288].

დასკვნა

საქართველოს კომპანიებში პერსონალის მართვა ძირითადად ხდება ტრადიციული მეთოდებით. პერსონალის მენეჯერებად ძირითადად ინიშნებიან არასპეციალისტები, რადგანაც პერსონალის პროფესიონალ მენეჯერებზე დიდი დეფიციტია. საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში მენეჯმენტის მიმართულებით ვიწრო სპეციალიზაციები არ არსებობს. ამის შედეგია ის, რომ არასპეციალისტების მიერ მართული დასაქმებული ადამიანების ნიჭი და უნარი არ არის სრულად გახსნილი ცალკეული კომპანიების და მთლიანად ქვეყნის წარმატებისთვის გამოყენებული. საჭიროა საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში დაიწყოს ვიწრო სპეციალობებით სწავლება, მ. შ. პერსონალის მენეჯმენტი- სპეციალიზაციით კადრების მომზადება.

გამოყენებული ლიტერატურა/ REFERENCES:

1. Armstrong M. & Taylor S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.
2. Singapore Productivity Centre (2015). WGY Improve Labour Productivity in Your Company. Singapore, Retrieved from https://www.smeportal.sg/content/smeportal/en/bizguides/qualityand_standards/2015/why-improve-labour-productivity-in-your-company.html.
3. გოროშიძე გ. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფორმირება (Goroshidze G. Effective formation of human resources management) GESJ: Education Science and Psychology, 2015, pp. 10-18.
4. ჯოლია გ. მოლაპარაკების ხელოვნება, (Jolia G. The art of Negotiation) თბ., 2016.
5. დაფტ P. Менеджмент. 2008. (Daft R. Management. 2008.)
6. მართვის ახალი გეომეტრია. სინერჯი-ჯგუფის კრებული (New geometry of management. Synergy Group Collection.) თბ., 2012.
7. ერიაშვილი ნ., სტოლიარენკო ვ. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია, თბ., 2014. (Eriashvili N. Stoliarenko V. The Psychology of Management, Tb. 2014.).

THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES FOCUSED ON THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

Saba Burjaliani,

Doctoral Student of GTU,
saba_burjaliani@yahoo.com

RESUME

In the article: “The management of human resources focused on the success of the organization” - is an example that if the human resources in the organization are properly managed, then the organization will be successful. This function is assigned to the personnel management service in the organization. The article emphasizes that personnel management services in Georgian organizations are very weak. Mostly non-professionals work there, as there is a large shortage of staff managers in Georgia. The author considers that such specialization doesn't exist in Georgian higher education institutions.

The article discusses the four styles of personnel manager-directive, persuasive, participatory, delegating, and gives managers advice on when, in what situations, to use them. It also lists the conditions on which each of them must be based. The author concludes that personnel managers need to believe that employees can do a lot of good for the success of the organization. All they need to do is respect their personal interests and appreciate the work they do.

Keywords: Orientation on success; management of human resources; Personnel Manager; Employee interest.