

პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელები და მათი გადაკრძალვის საჭიროება და აუცილებლობა დღეს

DOI:10.36962/ECS106/3-5/2024-85

შალვა კერესელიძე

სტუ ასოცირებული პროფესორი

E-mail: kereselidzeshalva@gmail.com

მარიკა ხვადაგანი

სტუ დოქტორანტი

E-mail: marikhvadagiani96@gmail.com

რეზიუმე

ჩამოთვლილი და განხილულია სტრატეგიული მართვის მოდელები. მათ რიცხვშია: დ. გესტის მოდელი, მიჩიგანის და ჰარვარდის მოდელები, არმსტრონგის მოდელი, ფოტლერის მოდელი, ჩე-ვლდრის მოდელი, შულერის და ჯექსონის მოდელი. ეს მოდელები წინა საუკუნეებშია შემუშავებული. ისინი შედარებული გვაქვს დღევანდელ მოთხოვნებთან, კერძოდ, ამ სფეროში კომპანიების დღევანდელ საჭიროებებთან. დღევანდელი საჭიროებები კი ის არის, რომ მენეჯერებს მივანოდოთ პერსონალის სტრატეგიული მართვის არა ზოგადი მოდელები, არამედ, იმ მახასიათებლების მიღწევის კონკრეტული გზები, რომლებიც ამ მოდელებშია დაფიქსირებული. სწორედ ეს საშუალოა შესრულებული მეცნიერ ფოტლერის მოდელზე და გრაფიკულადაცაა ნაჩვენები.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი; სტრატეგიული მართვა; პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელები.

შესავალი

პერსონალის მართვა კომპანიებში ოპერაციული და სტრატეგიული მიდგომებით ხორციელდება. ამ ფუნქციებს პერსონალის მართვის სამსახურები ასრულებენ. ამ პროცესში დომინირებული მდგომარეობა ოპერატიულ მართვას უკავია. ზოგიერთ ორგანიზაციაში პერსონალის სტრატეგიული მართვა საერთოდ იგნორირებულია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ გარემოში ცვლილებები ისეთი დაჩქარებული ტემპით და რიტმით მიმდინარეობს, რომ გრძელვადიანი მართვა-დაგეგმვა აზრს კარგავს. ამ მოსაზრებაში არის სიმართლის მარცვალი.

მეცნიერებს ეს თემა სადისკუსიოდ მიაჩნიათ. ჩვენ ვდგევართ იმ მეცნიერთა მხარეზე, რომლებიც თვლიან, რომ ორგანიზაციებს პერსონალის მართვის სტრატეგიები უნდა ჰქონდეთ და გარემოში მომხდარი ცვლილებების კვალდაკვალ, პერიოდულად უნდა ახორციელებდნენ მის კორექტირებას. წინამდებარე სტატიაში ამ თემაზე გვექნება საუბარი და წარმოვადგენთ ჩვენს შეხედულებას თუ დღევანდელი გადმოსახედიდან პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელებიდან რომელს სჭირდება კორექტირება და რა მიმართულებით.

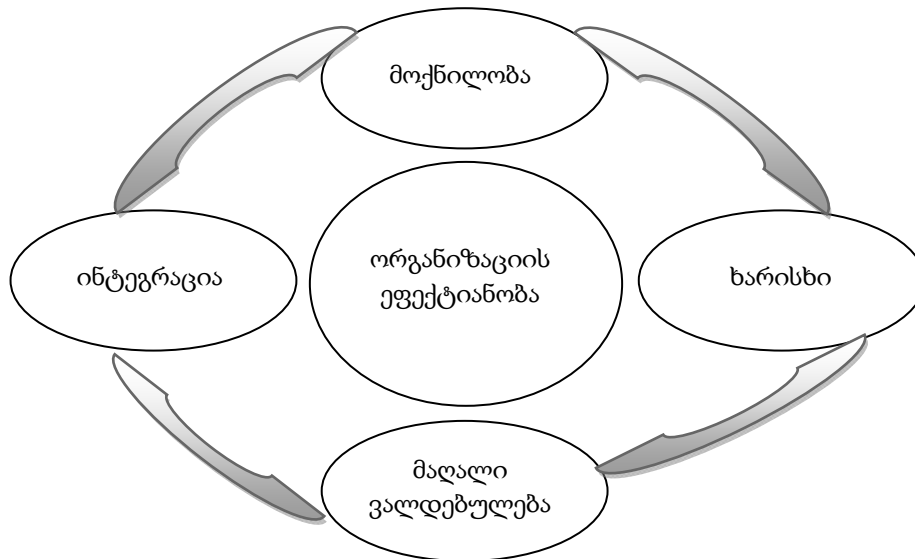
ძირითადი ტექსტი

საზღვარგარეთ პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელების შექმნა დაიწყო გასული საუკუნის 80-იან წლებში. მათ შორის, განსაკუთრებით ცნობილია შემდეგი მოდელები:

დევიდ გესტის მოდელი. გესტის მოდელში ადამიანების „Soft“ და „Hard“ უნარების შედარებითობაა ნაჩვენები. პირველი **ინტერაქტიული** უნარებია, ხოლო მეორე კი - **დასწავლადი** (დასამახსოვრებელი) უნარები. მეცნიერი გესტი ასახულებს, რომ ამ უნარების გამოყენებით კომპანიები უფრო მოქნილნი და ეფექტურნი არიან.

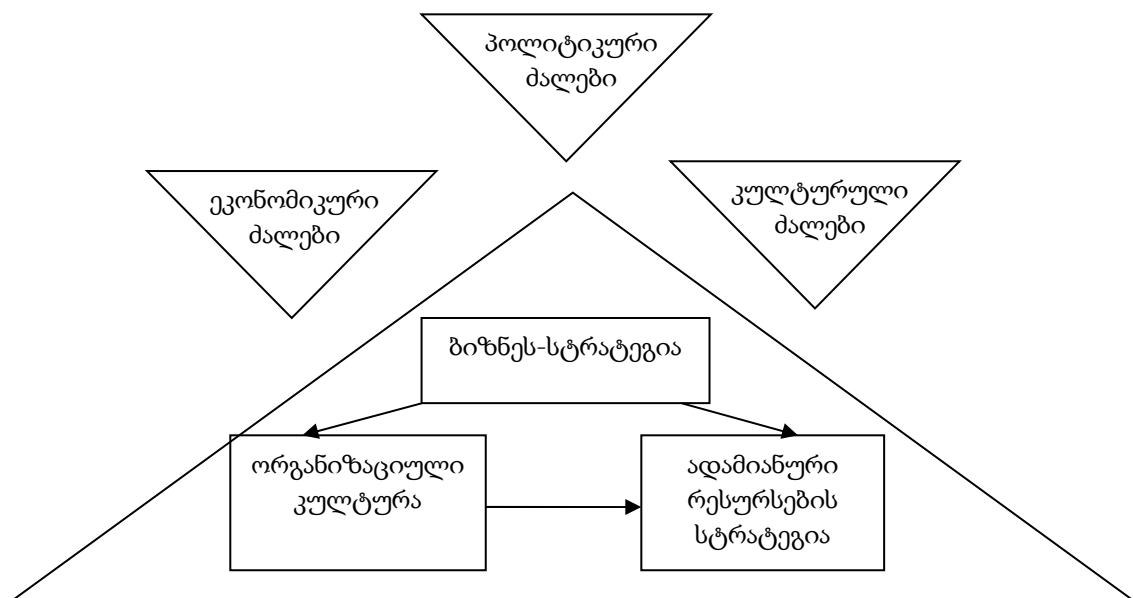
ადამიანური რესურსების დ. გესტის მოდელი სქემატურად იხილეთ ნახაზზე 1 [1].

მიჩიგანის მოდელი. მიჩიგანის მოდელი, რომელსაც „შესაბამისობის მოდელსაც“ უწოდებენ, შეიქმნა 1984 წელს აშშ-ში, მიჩიგანის ბიზნეს-სკოლაში. მისი ავტორები არიან ფამბრენ ტიჩი და მ. დევანი. მას შესაბამისობის მოდელი იმიტომ უწოდეს, რომ ეს მოდელი მოითხოვს დასაქმებულთა რაოდენობის სრულ შესაბამისობას ორგანიზაციაში შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობასთან.



ნახაზი 1. პერსონალის სტრატეგიული მენეჯმენტის დ. გესტის მოდელი

მიჩიგანის მოდელს სქემატურად იხილეთ ნახაზზე 2 [2].



ნახაზი 2. ადამიანური რესურსების მართვის მიჩიგანის მოდელი

ჰარვარდის მოდელი. აღნიშნული მოდელი შემუშავდა ჰარვარდის უნივერსიტეტში 1984 წელს. მისმა ავტორებმა ადამიანური რესურსების მართვის შემადგენელი სქემა წარმოადგინეს (იხ.

ნახაზი 3). როგორც ამ სქემიდან ჩანს, იგი ხუთ ნაწილად არის დაყოფილი. პირველ ნაწილში, რომელსაც ინტერესები ეწოდება, რამდენიმე დაინტერესებული ჯგუფია წარმოდგენილი. მოდელის მეორე ნაწილში სიტუაციური ფაქტორებია ჩამოთვლილი. გარკვეული, შესაბამისი კომპონენტებისგან შედგება ამ მოდელის მესამე, მეოთხე და მეხუთე ნაწილებიც. მათი განხილვით იკვეთება, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეს მოდელი გულისხმობს პერსონალის ნაკადებს, მათ მოძრაობას, დაჯილდოებას, მუშაობის სისტემებს, დანახარჯების ეფექტიანობას (ე.წ. „დანახარჯი-სარგებელი“), ვალდებულებების აღქმას დასაქმებულებში და ა. შ.



ნახაზი 3. ჰარვარდის სკოლის მოდელი [3. გვ. 16]

არმსტრონგის მოდელი. მეცნიერი არმსტრონგი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სამ მოდელს გვთავაზობს [4]. პირველი არის **სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მოდელი**, მეორე - **ვალდებულებებზე ორიენტირებული მოდელი**, ხოლო მესამე - **დასაქმებულთა ჩართულობაზე ორიენტირებული მოდელი**.

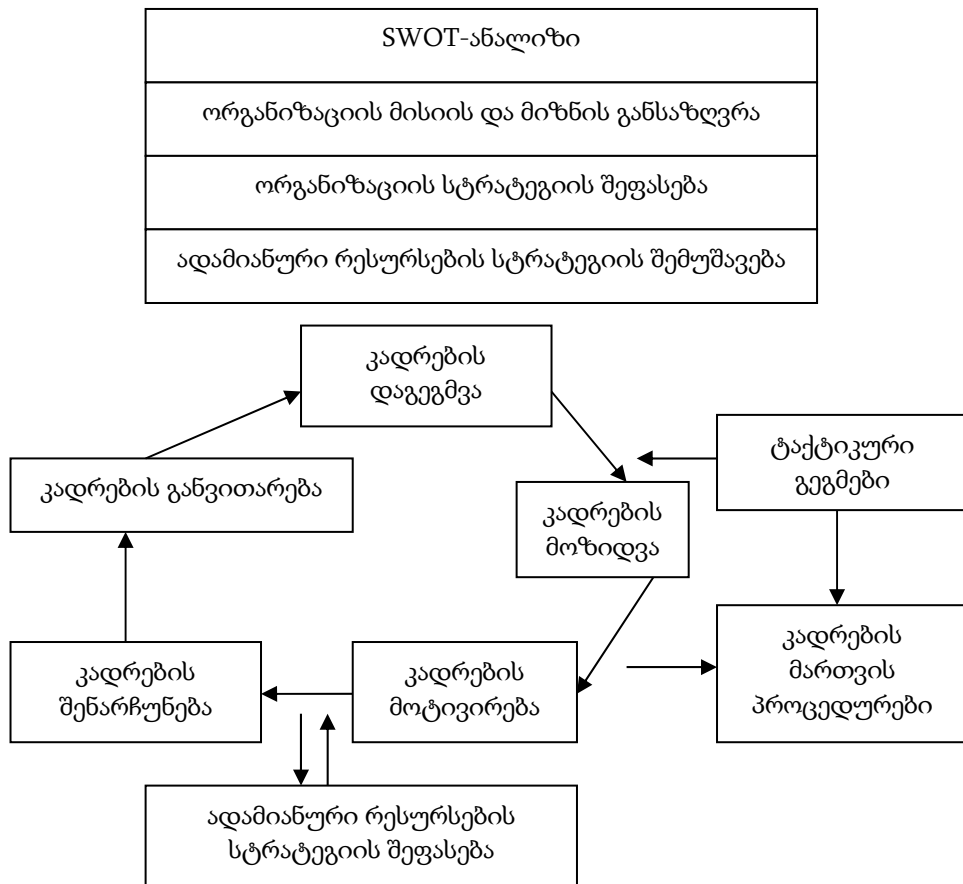
ჩამოთვლილთაგან პირველი, როგორც მისი დასახელება გვიჩვენებს, კომპანიის **სამუშაოს შესრულებაზე** ახდენს გავლენას. ეს ეხება გამოშვებული პროდუქციის ან განეული მომსახურების რაოდენობას და ხარისხს, შრომის პროდუქტიულობას, ფინანსური მაჩვენებლების გაუმჯობესებას და ა. შ.

ჩამოთვლილთაგან მეორე, ანუ **ვალდებულებებზე ორიენტირებული სტრატეგია** ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ისეთი ფორმაა, როდესაც დასაქმებულში კომპანიის წინაშე ვალდებულებების ამაღლება ხდება, არა კომპანიის მხრიდან განხორციელებული სანქციებით, არამედ, დასაქმებულთა თვითშეგნებით.

პერსონალის სტრატეგიის მესამე სახე არმსტრონგთან **დასაქმებულთა ჩართულობაზე ორიენტირებულ** სტრატეგიად იწოდება. მეცნიერი არმსტრონგი ჩართულობაზე ორიენტირებულ სტრატეგიაში შემდეგნაირად ახასიათებს სამუშაოში ჩართულ დასაქმებულს [5]: მუშაობს კოლეგებთან ახლო კონტაქტში; პოზიტიურია საქმის მიმართ; სჯერა საკუთარი თავის; მუშაობს უკეთესი შედეგის მისაღწევად; აკეთებს უფრო მეტს, ვიდრე მოეთხოვება; ეძებს შესაძლებლობებს გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი; კოლეგების მიმართ გამოიჩენა პატივისცემით და ა. შ.

ადამიანური რესურსების არმსტრონგისგან განსხვავებული სტრატეგიები აქვს მეცნიერ **ვ. ფოტლერს**. იგი სამ სტრატეგიას ასახელებს [6]: 1. კადრებით დაკომპლექტების სტრატეგია. 2. კადრების განვითარების სტრატეგია. 3. კადრების შრომის ანაზღაურების სტრატეგია.

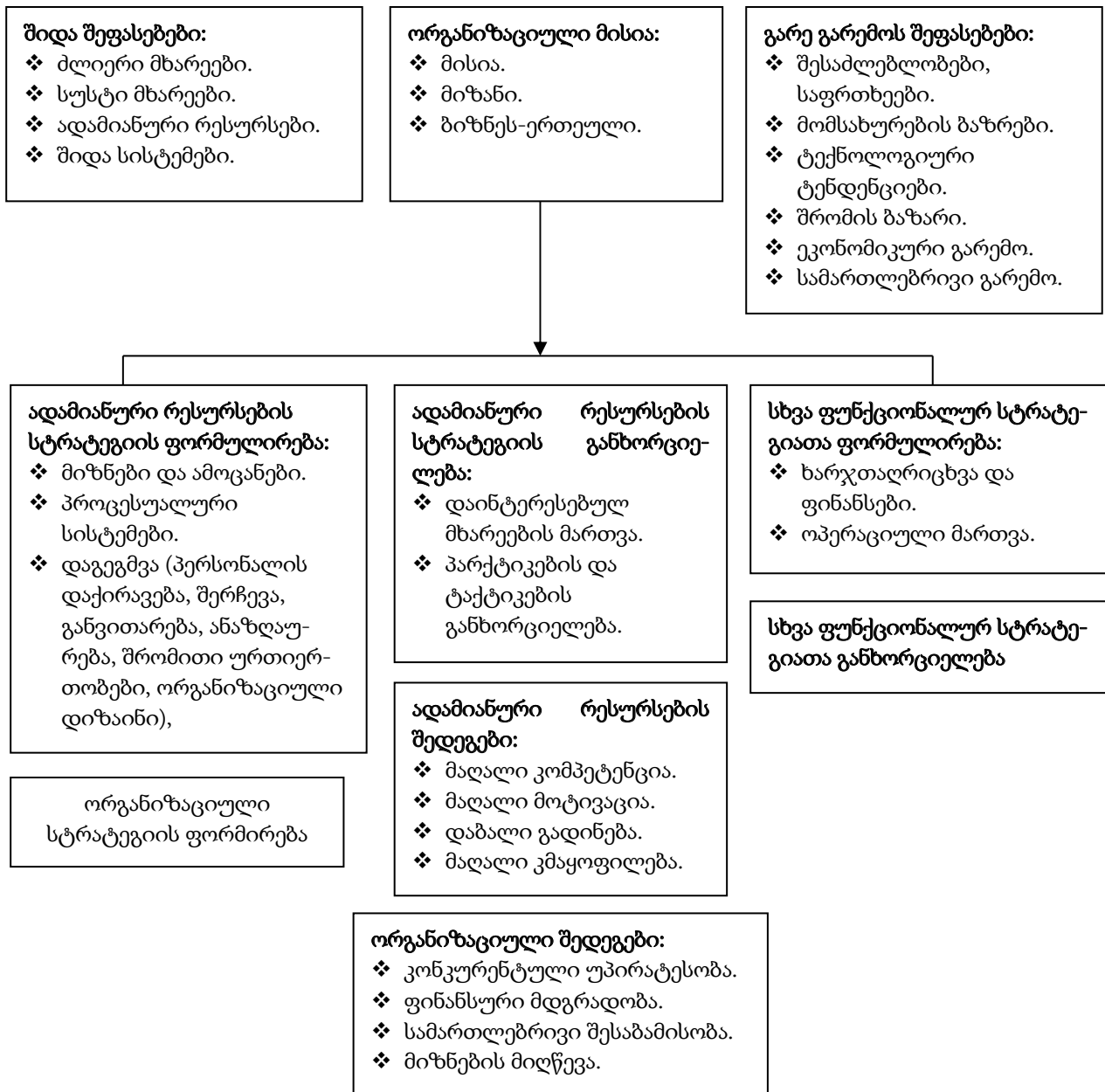
მაირონ ფოტლერის მოდელი. ამ მოდელს გრაფიკულად შემდეგი ფორმა აქვს (ნახაზი 4). ნახაზიდან ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შედგენას წინ უძღვის ორგანიზაციის გარემოს ანალიზი, კერძოდ, შეისწავლება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ამასთან ერთად, ანალიზდება თვით ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგია და შემდეგ მის საფუძველზე და მის შესასრულებლად შედგება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმა. ამ უკანასკნელში ჩაიდება კადრების მოტივაცია, გარედან მოზიდვა, ადგილობრივი კადრის შენარჩუნება და განვითარებაც.



ნახაზი 4. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ფოტლერის მოდელი

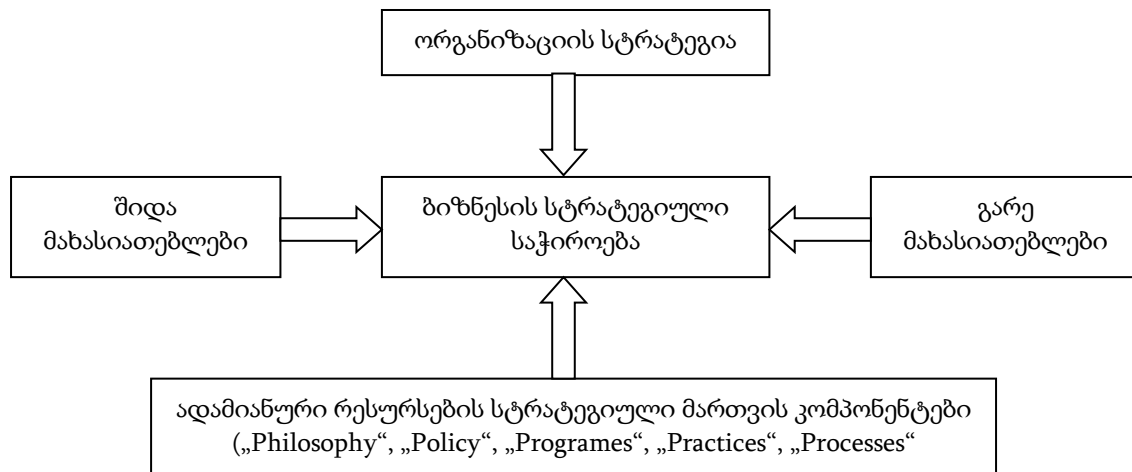
სუბერ ჩეველდრის მოდელი. ჩეველდრის მოდელი შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებულ ათი კომპონენტისგან. ეს კომპონენტებია: შიდა გარემოს შეფასებები, გარე გარემოს შეფასებები, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ფორმულირება, სხვა ფუნქციონალური სტრატეგიები, ორგანიზაციული მისია და მიზანი, ორგანიზაციული სტრატეგიის ფორმულირება, სხვა ფუნქციონალური სტრატეგიების განხორციელება, ადამიანური რესურსების მართვის შედეგები, ორგანიზაციული შედეგები და ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განხორციელება (ნახაზი 5).

შულერის და ჯექსონის მოდელი. ამ მოდელს 5P-ს მოდელსაც უწოდებენ. მან ეს სახელწოდება შეიძინა მასში ჩართული ხუთი კომპონენტის საწყისი ერთგვაროვანი ასოებისგან. ეს კომპონენტებია: „Philosophy“, „Policy“, „Programes“, „Practices“, „Processes“. ყველა ისინი, ცხადია, ეხებიან ადამიანურ რესურსებს. შულერის და ჯექსონის 5P მოდელი ასე წარმოგვიდგება:



ნახაზი 5. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სუბერ ჩველდრის მოდელი [7. გვ. 51]

ზემოთ განხილული პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელები ყველა ზოგადია. თითოეულ მათგანში ჩანს თუ რას უნდა მიაღწიოს პერსონალის სტრატეგიული მართვით კომპანიამ, მაგრამ არ ჩანს, თუ მის უზრუნველსაყოფად კონკრეტულად რა უნდა გააკეთოს მან. მაგალითად, დ. გესტის მოდელში ჩამოთვლილია ინტეგრაცია, მაღალი ვალდებულებები, ხარისხი და მოქნილობა. თითოეული მათგანი უდაოდ მნიშვნელოვანია, მაგრამ მოდელში არ ჩანს, რა გზებით და ხერხებით შესძლებს ორგანიზაცია ამის მიღწევას. იგივეა ფოტლერის მოდელში. მასშიც ჩამოთვლილია ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ელემენტები - კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება, მოტივირება და ა. შ. აქაც არ არის დაკონკრეტებული მათი უზრუნველყოფის თუნდაც ერთი გზა. კიდევ უფრო ზოგადია პერსონალის სტრატეგიული მართვის შულერის და ჯექსონის მოდელი. ისინი მის ელემენტებად მოიაზრებენ ფილოსოფიას, პოლიტიკას, პრაქტიკებს, პროგრამებს და პროცესებს. დღეს რომ რომელიმე ქართულმა კომპანიამ სერიოზულად გადანევიტოს პერსონალის სტრა-



ნახაზი 6. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის შუღერის და ჯეესონის მოდელი [8]

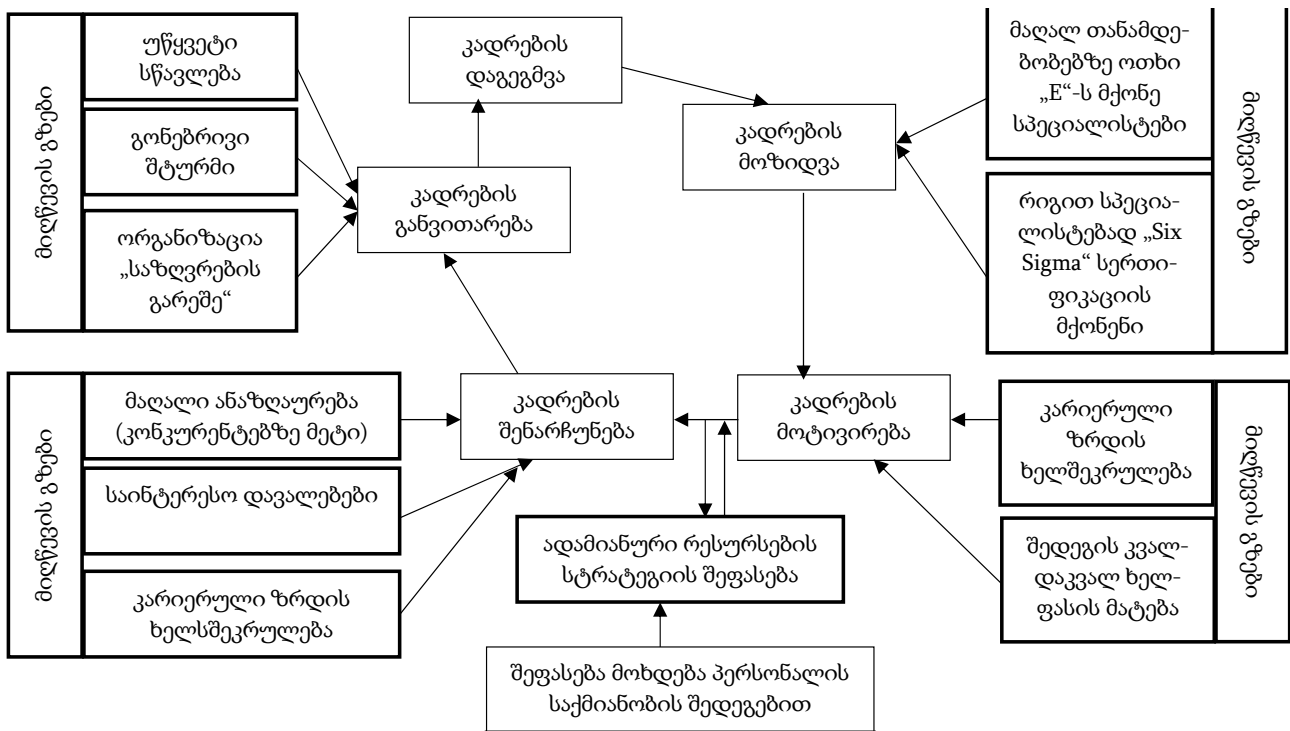
ტეეიული მართვა რომელიმე ამ მოდელის გამოყენებით, იგი ამას ვერ შეძლებს შემდეგი ორი მიზეზით:

1. პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელები ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავდებიან და მენეჯერს არჩევანის გაკეთება მათ შორის გაუჭირდება.

2. არჩეული მოდელიც იმდენად ზოგადი იქნება, რომ მენეჯერი ვერ გაიგებს, რა უნდა გააკეთოს დღეს, რომ უზრუნველყოს პერსონალის სამომავლო (სტრატეგიული) მოთხოვნა, რის შედეგადაც პერსონალიც კმაყოფილი იქნება და კომპანიაც.

ჩვენს მიერ განხილული პერსონალის ტარატეგიული მართვის მოდელების ავტორებს - დ. გესტს, არმსტრონგს, ფოტლერს და სხვებს, რომ დღემდის ეცოცხლათ, ისინი ალბათ, დააკორექტირებდნენ მათ მიერ შექმნილ მოდელებს „ხვალ თუ არა ზეგ“ კომპანიებში გამოსაყენებლად და მათი მენეჯერების სწორ გზაზე დასაყენებლად, მაგრამ სამწუხაროდ ისინი ცოცხლები არ არიან. ჩვენ ამ მოდელებიდან ავირჩიეთ ერთ-ერთი მოდელი და დღევანდელი გადასახედიდან მოვახდინეთ მისი თითოეული ელემენტის მისაღწევი გზების დაკონკრეტება. ანუ რა გზებით და რა ხერხებით უნდა მოახერხონ საქართველოს კომპანიებმა ამ მოდელის მიხედვით პერსონალის სტრატეგიული მართვა. ასეთი მოდელით ავარჩიეთ პერსონალის სტრატეგიული მართვის ფოტლერის მოდელი და დღევანდელი გადმოსახედიდან მოვახდინეთ მისი გადაპროექტება, ანუ მის თითოეულ სამომავლო ელემენტს დავუკონკრეტეთ მიღწევის გზები (ნახაზი 7).

ამ ნახაზის ცენტრში მცოემულია პერსონალის (კადრების) სტრატეგიული მართვის მეცნიერ ფოტლერისეული მოდელის ელემენტები. მისი პირველი ლემენტი კადრების საწირო რაოდენობის დაგეგმვაა. შემდეგ იწყება ამის შესასრულებლად პროცესების მთელი ბლოკი - კადრების მოზიდვა, კადრების მოტივირება, კადრების შენარჩუნება და კადრების განვითარება - რომელთა თანამიმდევრულად და, ამასთან, სწორი მიდგომით განხორციელება, კომპანიაში უზრუნველყოფს კადრების გეგმის შესრულებას. აქ არ იგულისხმება კადრების გეგმის შესრულებას. აქ არ იგულისხმება კადრების გეგმის მხოლოდ რაოდენობრივი შესრულება, ანუ დავგეგმეთ 100 ადამიანის მოზიდვა (პირველი პროცესი) და 100 უნდა მოვიზიდოთ. ცვენ დავაკონკრეტეთ ამ პროცესის შესრულება ორი გზით - მაღალ თანამდებობის დასაკავებლად მოვიზიდოთ ისეთი სპეციალისტები, ვისაც ოთხი E-ს („4E“) კვალიფიკაცია აქვთ, ხოლო რიგით სპეციალისტებად ისინი, ვისაც Six Sigma სერტიფიკატი აქვთ. მაშასადამე, კომპანიის პერსონალის მენეჯერს ცვენ პრაქტიკულ რეკომენდაციას ვაძლევტ, ტუ როგორი კადრები უნდა მოიწვიოს კომპანიაში. ამასვე ვაკეთებტ მეორე (მოტივირება), მესამე (კადრების სენარცუნება) და მეოთხე პროცესის (კადრების განვითარება) შესრულებისთვისაც. ცვენ არ გვაქვს პრეტენზია იმისა, რომ პერსონალის გეგმის შესასრულებელი პროცესების განსახორციელებლად ცვენს მიერ მიგნებული გზების გარდა სხვა გზები არ



ნახაზი 7. პერსონალის სტრატეგიული მართვის მეცნიერ ფოტლერის მოდელის გადაპროექტებული კონცეპტუალური ვარიანტი

მოინახება. რა თქმა უნდა, რომ სხვა გზებიც არსებობს, მაგრამ რომელი რომელს სჯობია, ეს სადისკუსიო საკითხია.

დასკვნა

ამრიგად, მოცემულ სტატიაში ჩვენ განვიხილეთ პერსონალის სტრატეგიული მართვის მოდელები და მოვახდინეთ მათ შორის ერთ-ერთის, კერძოდ, ფოტლერის მოდელის გადაპროექტება და მენეჯერებისთვის გამოსაყენებლად შეთავაზება. ჩვენ ვფიქრობთ, რომ ასეთი სახის მოდელი კომპანიის მენეჯერებს გაუმარტივებს პერსონალის სტრატეგიულ მართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Cuest D. Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies 24:5, September, 1987.
2. Beslie P. Brenster Ch., Pauwe J. In Search of Balance-Mananging the Dualities of HRM: an over-view of the issues, Personel Review. 2009.
3. Beer E. The Harvard Model. Map of the HRM Territopy, 1984, p. 16.
4. Armstrong M. Strategic Human Resource Management A Guide to Action. London: Replika Press. 2008.
5. Armstrong M. (2008). Strategic Human Besource Management A Guide to Action. London: Replika Press.
6. Fotler V. (1990). Human Resurce Management: Thery and Practice. New-York.
7. Subhler Chowdhury, Strategic of Human Resorce Management. 2000. p. 51.
8. Schuller R. S. & Jackson E. S. (2014). Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT MODELS AND THE IMPORTANCE AND NECESSITY OF THEIR REDESIGN TODAY

Shalava Kereselidze

associate Professor

Georgian Technical University

E-mail: kereselidzeshalva@gmail.com

Marika Khvadagiani

PhD Student of Georgian Technical University

E-mail: marikhvadagiani96@gmail.com

RESUME

In the article - **“Strategic personnel management models and the importance and necessity of their redesign today”** - strategic management models are listed and discussed. Among them are: D. Guest model, Michigan and Harvard models, Armstrong model, Fottler model, Cheveldry model, Shuler and Jackson model. These models were developed in previous centuries. The authors of the article have compared them with their current requirements, in particular with the current needs of companies in this field. Today's needs are to provide managers not with general models of strategic personnel management, but with specific ways of achieving the characteristics that are fixed in these models.

In the article, the authors have performed exactly this work on the model of scientist Fottler and have also shown it graphically.

Keywords: personnel; strategic management; Models of strategic personnel management.