



ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე ტენდენციები და პერსპექტივები სამსხე-ჯავახეთის რეგიონში

რეზიუმე

მარიამ ღათაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: datashvili-maria@mail.ru

სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიებისა და ადამიანური კაპიტალის სტრატეგიული განვითარება, ასევე სხვადასხვა მეცნიერის შეხედულება „მენეჯმენტზე“, აღნიშნულია თეორიების განვითარების ეტაპები და განვითარების პროცესში მოცემული ახალი აზრი, რომელმაც ნელ-ნელა განვითარება განიცადა და ჩვენამდე მოაღწია თანამედროვე მენეჯმენტის სახით.

სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა და მისი მიზანი, სტრატეგიული მართვის შემუშავების ეტაპები, ასევე სამცხე-ჯავახეთის რეგიონული განვითარების ზოგადი ასპექტები.

ნაშრომის ბოლოს გაკეთებულია დასკვნა და მითითებულია გამოყენებულ ლიტერატურის სია.

თემის ძირითადი შინაარსი გამომდინარეობს იქიდან, რომ ბოლო პერიოდში დიდი ყურადღება ეთმობა საქართველოში სასოფლო-სამეურნეო და რეგიონული ეკონომიკის განვითარებას. ეს თემა ბოლო წლებში აქტუალურია ჩვენი ქვეყნისათვის. ამ სფეროს წარმატებით განვითარება კი შეუძლებელია კარგი მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების სწორი კუთხით განვითარების გარეშე.

თემაში განხილულია არსებული ადამიანური კაპიტალის თეორიული და სტრატეგიული მართვის ასპექტები და მისი ეფექტურად გამოყენების საშუალების გზები, რეგიონის ეკონომიკისა და მისი რესურსების მართვისათვის.

ადამიანური კაპიტალის პრობლემებზე დღეისათვის საქართველოში ამ პრობლემაზე მუშაობენ ა. აბრავლაშვილი, ე. ბარათაშვილი, გ. ცაავა, ც. ლომია, ლ. თაკალანძე, ნ. ლაზიაშვილი, ვ. დათაშვილი. ნაშრომში გამოყენებულია ამ პრობლემაზე მომუშავე რუსი, ამერიკელი და ევროპელი უცხოელი მეცნიერების ნაშრომები.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური კაპიტალი, მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსები, სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები.

1. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები

ცნობილია რომ ყოველ ორგანიზაციას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა ერთობლივი და კოორდინირებული საქმიანობა მიმართულია საერთო მიზნების მიღწევაზე. ადამიანთა საქმიანობის ასეთი კოორდინაციის აუცილებლობამ განაპირობა მართვის შესახებ მეცნიერების - მენეჯმენტის წარმოშობა, რომლის ფარგლებშიც ადამიანური რესურსების მართვა ყველაზე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს. თანამედროვე ეპოქაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ადამიანური ფაქტორის როლი. ადამიანის სპეციფიკა იმაში გამოიხატება, რომ იგი არაა განსაზღვრული მხოლოდ ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორებით. როდესაც იგი ახორციელებს შრომით საქმიანობას, ამავე დროს აკატებს არჩევანს, აფასებს შექმნილ ვითარებას. ამ შემთხვევაში პიროვნება თავის პრაქტიკულმოთხოვნებთან ერთად იკმაყოფილებს სულიერ მოთხოვნილებებს. ადამიანთა დიდი ან მცირე ჯგუფების მართვის პროცესი მართვის ერთ-ერთი რთული სახეა და მასში ანსხვავებენ სოციალურ-ეკონომიკურ, სოციალური-პოლიტიკურ და იდეოლოგიურ მართვას. ნებისმიერ შემთხვევაში მართვა გულისხმობს მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებას, სოციალური მართვის განსაკუთრებულობა კი იმაშია, რომ მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებასთან ერთად საქმე გვაქვს ობიექტის სუბიექტზე უკუქმედებასთან. ადამიანური ფაქტორი არსებით როლს და ღირებულებას იძენს სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მიმდინარეობაში და მართავს ამ პროცესებს მათი ობიექტური თვისებების გათვალისწინებით. მართვის დროს კი მონაწილეთა ორივე მხარე ადამიანითაა წარმოდგენილი, სწორედ ეს განაპირობებს მართვის სუბიექტის და ობიექტის



ტის უკუკავშირს. მართვა როგორც სოციალური მოვლენა საზოგადოების განვითარების აუცილებელი კომპონენტია. ნებისმიერი საწარმოსა თუ ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი მეურნეობის მთლიანი სისტემის ერთ-ერთი რგოლია. მართვის და ორგანიზაციის სფეროში ერთ-ერთი წამყვანი თეორიტიკოსი პ.დრიუკერი მართვას განსაზღვრავს როგორც „საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს, რომელიც არაორგანიზირებულ ბზრბოს აქცებს მიზანმიმართულ და მწარმოებელურ გუნდად“. მესკონი მართვას ახასიათებს როგორც „დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის პროცესს, რომელიც აუცილებელია იმისთვის, რომ ფორმირებული და მიღწეული იქნას ორგანიზაციის მიზნები“. შრომის პროცესის პირობებში მომხდარი თვისობრივი ცვლილებები ორგანულად ითვსებს მეცნიერების, ტექნიკის პროგრესულ მონაპოვარებს, რაც განსაკუთრებით შესამჩნევი ხდება თანამედროვე ეპოქაში. მეცნიერებისა და ტექნიკის ამოცანა წარმოადგენს მოპოვებული მონაცემების ჩაყენება ადამიანის სამსახურში რათა უფრო და უფრო მაღალ დონეზე მოხდეს მისი მოთხოვნებისა და ინტერესების დაკმაყოფილება. ადამიანის თავისებურება სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ის არასდროს კმაყოფილდება მიღწეულით და მის წინაშე წამოიჭრება უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები და შესაბამისად ვითარდება ადამიანის ბუნება. ადამიანთა მოქმედების მამოძრავებელი მოტივების მნიშვნელობა წარმოშობის განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია, ხოლო ადამიანის ნების გამოხატულება საქონელწარმოების პროცესში წარმოადგენს იურიდიულად გაფორმებულ ეკონომიკურ ურთიერთობას. დასავლეთის ცივილიზირებულ ქვეყნებში განუწყვეტლივ იზრდება წარმოების ეფექტიანობის დონე და, შესაბამისად გაიზარდა ინდივიდთა ცხოვრების ეკონომიკური პრობები. ცხადია მოცემული საზოგადოების სოციალური და ეკონომიკური სტრუქტურები ძალიან განსხვავდება XX საუკუნის პირველი ნახევრის მდგომარეობისგან. თანამედროვე ევროპული და სხვა განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკა თვისობრივი პროგრესის სტადიაზე, განიცდის შინაგან ევოლუციას. ცხადია, რომ არსებობს რიგი სირთულეები მაგრამ ფაქტია, რომ დიდ წარმატებებს აღწევნ ცხოვრების დონის ამაღლებაში.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე:

1. პროცესები დონეზე (კომინიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია.)

2. ადამიანის დონეზე (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანისა და ორგანიზაციას შორის).

3. ორგანიზაციის დონე (ორგანიზაცია როგორც რთული ღია სისტემა, ორგანიზაცია როგორც სოციალური სისტემა, შრომის სამართლებრივი პირობები)

სამივე დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დიდი დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებით. ამ მხრივ შემუშავებული იქნა თორიები რომლებიც კლასიფიცირდებიან ოთხ ჯგუფად : 1. კლასიკური თეორიები

2. ადამიანური ურთიერთობათა თეორიები.

3. ადამიანური რესურსების თეორიები 4. თანამედროვე თეორიები.

კლასიკური თეორიები ვითარდებოდა 1880-1930 წლებში. ამ დროს ყველაზე მეტად გამოირჩეოდა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულება, რომლის ფუძემდებლად აღიარებულია ფრედერიკ ტეილორი. ამ მიმართულების მთავარი საზრუნავი იყო ის, თუ როგორ ეძლეოდა ადამიანთან რა უნდა გაკეთებულიყო იმისთვის რომ ადამიანებს ემუშავათ მეტი უკუგებით. შემუშავებული იქნა რიგი ორგანიზაციული ღონისძიებებისა, შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების წესი, რომლის მიხედვითაც ითვებოდა რომ ადამიანები სამსახურში და მხოლოდ ხელფასის მიღებით არიან დაინტერესებულნი და სხვა აზრს ვერ ხედავენ. ამერიკული მოდელისგან განსხვავებით ევროპულმა მიმართულებამ კ. ფაიოლის თაოსნობით შემოიტანა ისეთი ფაქტორები როგორიცაა შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, დაჯილდოვების სამართლიანობა და სხვა. ევროპულში მთავარი აქცენტი კეთდებოდა მომუშავეებისთვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნაზე.

1960-იანი წლებიდან აქტუალური ხდება „ადამიანური რესურსების თეორია“ რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა ის, რომ აუცილებელია არა ადამიანი ცნობიერების შესწავლა, არამედ მისი ქცევის. ადამიანის ქცევა წარმოადგენს რეაქციას სტიმულზე, შესაბამისად დადებითი სტიმულის გამეორება ამყარებს დადებით ქცევას. ეს ქმედებით განსაზღვრული ანუ ბიპივეური მიდგომა გადატანილი იყო მეცნიერისა და მომუშავეს ურთიერთობებზე. იგი მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ეფექტიანო-



ბის ამადლების მიღწევას ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენებით. ამ სკოლის ფუძემდებელი ჩ.ბერნარდი მიიჩნევს, რომ მმართველის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს შემდეგი: 1. ისეთი გადაწყვეტილების მიღება რომლებიც ახდენენ პერსონალის საქმიანობის სტიმულირებას. 2. ორგანიზაციის შიგნით უნდა ფუნქციონირებდეს კარგად გათვლილი კომუნიკაციის სისტემა და ა.შ. ამ სკოლის წარმომადგენლობის მიერ ითვლება, რომ შრომისადმი ადამიანის დამოკიდებულებაში წამყვანი როლი ენიჭება მოტივაციას. დადებითი მოტივაცია არის სამუშაოს წარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორი. ეს ასპექტი გამდიდრებული იქნე ცნობილი მეცნიერის ა. მასლოუს მიერ (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია).

80-იანი წლებიდან გავრცელებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური კაპიტალის თეორიის თეორიის“ ერთერთი ფუძემდებლის ტ.შულცის მიხედვით აშშ ეკონომიკის შესწავლა შაფუძველს იძლევა ვამტკიცოთ, რომ ადამიანური კაპიტალისგან მიღებული შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკური კაპიტალიდან. მისი გათვლების მიხედვით განვითარებადმა ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ინვესტირება, უპირველეს ყოვლისა, ჯანდაცვაში, განათლებასა და მეცნიერებაში. შრომის პროცესის პირობებში მომხდარი თვისობრივი ცვლილებები ორგანულად ითვისებს მეცნიერების, ტექნიკის პროგრესს მონაპოვრებს, რაც განსაკუთრებით შესამჩნევი ხდება თანამედროვე ეპოქაში. მეცნიერებისა და ტექნიკის ამოცანას წარმოადგენს, აქ მოპოვებული მონაცემების ჩაყენება ადამიანის სამსახურში, რათა უფრო მაღალ დონეზე იქნას დაკმაყოფილებული მისი მოთხოვნილებები და ინტერესები. თანამედროვე მსოფლიოს მოწინავე სახელმწიფოში, თანდათან მნიშვნელოვან ნაწილს იკავებს სახელმწიფო სექტორი, რომლის მიერ ჩატარებული ნაციონალიზაცია სხვადასხვა დარგებისა და საწარმოებში ობიექტურ ხასიათს ღებულობს, ეს კი ნიშნავს, რომ კაპიტალიზმი კლასიკური ფორმით აღარ არსებობს. საკუთრების მრავალნაირი ფორმები საშუალებას იძლევა, სოციალურად ურიენტირებული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი ელემენტების ფართოდ შეჭრას მოწინავე ინდუსტრიულ ქვეყნებში. ამ გაგებით, ბევრი ევროპული ქვეყანა სოციალურად ორიენტირებული საზოგადოების მრავალ ნიშანს ატარებს და ევოლუციური განვითარების გზით მისის მათი განვითარება.

წარმოების ეფექტიანობის ზრდის პროცესში უდიდესი ღირებულება ენიჭება ადამიანის ფაქტორს, ანუ სპეციალისტების მოსამზადებლად შესაბამისი განათლება აუცილებელია, რასაც ითხოვენ თანამედროვე ინფორმაციული და სხვა ტექნოლოგიები, რითაც ხდება უმარლესი განათლების მქონე პირთა რაოდენობის ზრდა არა მხოლოდ მართვის (მენეჯმენტის) სფეროში, არამედ მუშებს შორისაც. აქედან დავასკვნით, რომ კონკურენტულ გარემოში რომელიც მიმდინარეობს სხვადასხვა ქვეყნის ფირმებს შორის, ის გაიმარჯვებს, ვისი სპეციალისტების მომზადები დონეც უფრო მაღალი იქნება.

თუ გადავავლებთ თვალს ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების ევოლუციის პროცესს, მასში მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა მიმართ დამოკიდებულებებში პუმანური ტენდენციების განუხრელი ზრდა. ცხადია ეს ტენდენციები არ გამომდინარეობს მხოლოდ მაღალი ადამიანური იდილების დაცვის მიზანშეწონილობიდან, არამედ უფრო მეტად განპირობებულია პრაგმატული ინტერესებით, რაც ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამადლებას გულისხმობს.

2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

სტრატეგია არის მიდგომა, რომელსაც ირჩევენ სამომავლოდ დასახული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიაში განისაზღვრება ორგანიზაციის ფრზელვადიანი მიზნები და ამოცანები. სამოქმედო კურსი, ამ მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები. სტრატეგიას აქვს სამი მთავარი მახასიათებელი: პირველი - სტრატეგია იყურება წინ, სტრატეგია აჩვენებს რა გვინდა, საით მივდივართ და როგორ შეიძლება ამის გაკეთება. სტრატეგია, მოიცავს როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებებს ისე მის შედეგებს. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია არის ჩანაფიქრის დეკლარირება. სტრატეგიაში განსაზღვრულია როგორც გრძელვადიანი მიზნები, ასევე მათი მიღწევის გზები. სტრატეგია გვკარნახობს გამიზნულ ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად. მეორე - ორგანიზაციის ინსტიტუციური შესაძლებლობები დამოკიდებულია არსებულ რესურსებზე. ეს სტრატეგიის ხედვე, დამყარებული რესურსებზე. მესამე-მახასიათებელი სტრატეგისა არის სტრატეგიული მისაღება- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებისას აუცილებელია მათი პირდაპირი დაკავშირება ორგანიზაციის შიდა



და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. აქცენტი კეთდება ორგანიზაციასა და მის გარემოზე.

სტრატეგიის ფორმულირება: კორპორაციული სტრატეგია რომ ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად იქნება, იგი არის მიმართულების განვითარება მაქსიმალური შედეგის მიღწევა და სტრატეგიული მისაღებების უზრუნველყოფა. ყველაზე ხშირად სტრატეგია განისაზღვრება, როგორც ლოგიკური, ეტაპობრივი ურთიერთობა, რომლის შედეგები არის ოპერატიული წერილობითი შეფასება.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმიერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით. სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი მიზანი აქვს: პირველი ესაა მოხეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია. მეორე, პქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ადამიანთა მოთხოვნები ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომამყარება შეფასებას რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრები, რომელიც უნივერსალურია, რადგან ეს სხვადასხვა პრაქტიკული გამოცდილება არის ყველაზე კარგი გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციისათვის და მათი დანერგვა გულისხმობს ურგანიზაციის სრულყოფილ მუშაობას. დღეისათვის არსებობს „საუკეთესო პრაქტიკული გამოცდილებების“ არაერთი ჩამონათვალი. მათ შორის პ. ფეფერის მიერ შედგენილი სია (1998 პ.ფეფერ) სადაც დასახელებულია:

1. სამუშაოს უსაფრთხოება
2. შერჩევითი ასაქმება
3. თვითმმართველი გუნდები
4. მაღალი ანაზღაურება, რომელსაც შეესაბამება შესრულებული სამუშაო
5. ტრენინგები კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოსამზადებლად
6. სოციალური მგომარეობის დიფერენცირების შემცირება
7. ინფორმაციის გაცვლა

საუკეთესო მისაღებების მიდგომა ეხმიანება შესაბამისობის თეორიას, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის შინაარსს და იქ

არსებულ ვითარებას. ე.წ. „საუკეთესო მისაღება“ შეიძლება აღიქვან, როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია ან ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამიანური რესურსების ჰარმონიზაცია. ადამიანური რესურსების ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესადაგება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანის რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა შეიცვალოს მოთხოვნების შესაბამისად. ადამიანის რესურსების მართვაც ვითარდება ეტაპობრივად.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მხოლოდ დაგეგმვას არ გულისხმობს. ის მოიცავს სტრატეგიის შერულებას, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ჩართულ სპეციალისტების სტრატეგიული ქცევის ორგენიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელობასთან. მათი ყოველდღიური ქცევა მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისა და ორგანიზაციის ფასეულობის პრაქტიკაში გამოყენებისათვის. უნდა გვახსოვდეს რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის მხოლოდ თეორიული ჩანაფიქრი და იგი რეალობად იქცევა სტრატეგიული ქმედებებისა და რეაქციის განხორციელების შემთხვევაში. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია განსაზღვრავს იმას, თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკითა და პრაქტიკით. როგორ უნდა მოახსინოს მისი ინტეგრირება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან და ერთმანეთთან. გამომდინარე იქიდან რომ ყველა ორგანიზაცია განსხვავდება დანსხვავებულია მართვის სტრატეგიებიც. გამოყოფენ რესურსების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას. 1. ზოგადი სტრატეგია-სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება და 2. კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტს. მად: სწავლა, განვითარება და სხვა.

ზოგადი სტრატეგიები განსაზღვრავენ საერთო სისტემას ან თანამედროვე ადამიანური რესურსების პრაქტიკის ერთობლიობას, რომელთა დანერგვაც სურს ორგანიზაციის სამუშაოს გაუმჯობესების მიზნით. სტრატეგია ეფექტიანი თუ იგი აღწევს დასახულ მიზანს. ეფექტიანი სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პუნქტებს:

1. პასუხობდეს ორგენიზაციის მოთხოვნებს
2. ეფუძნება დეტალურ ანალიზსა და კვლევას.



3. შესაძლოა გადაიზარდოს ქმედით პროგრამებში, რომლებიც მიმართული იქნება მოთხოვნის შესრულებისა და პროდუქტის გადაჭეისაკენ

4. არის გასაგები და ინტეგრირებული, შედგება კომპონენტებისგან, რომლებიც აძლიერებენ და ამავდროულად კარგად ერგებიან ერთმანეთს.

5. ითვალისწინებს ორგანიზაციის სხვა მიმართულების ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა, ასევე სხვა დაინტერესებულ აქტორთა მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას შეიძლება გამოვიყენოთ ორი მიდგომა - „შიგნიდან გარეთ და გარედან შიგნით“ ადამიანურ რესურსების მართვის სტრატეგიაზე დაკვირვებამ აჩვენა რომ უკიდურეს შემთხვევაში „შიგნიდან -გარეთ“ მიდგომა იწყება ადამიანური რესურსების ფუნქციებისა და ქმედებების სტატუს-კოდთან, რათა მოხდეს ბიზნეს კავშირების იდეტიფიცირება და ნელი ტემპებით მცირედი ცვლილებები შევიდეს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ქმედებებში.

ადამიანური რესურსების „გარედან- შიგნით“ მიდგომის თანახმად, ამოსავალია ბიზნესი, მომხმარებლის, კონკურენტისა და ბიზნესთან დაკავშირებული პრობლემების ჩათვლით. ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების სტრატეგია, ამ გამოწვევებიდან გამომდინარე ესწრაფვის იპოვოს რეალური გამოსავალი და შეიძინოს რეალური ფასეულობები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების განხორციელების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ:

1. ორგანიზაციის/ ბიზნესის სტრატეგიული მოთხოვნების წინასწარი დეტალური ანალიზი. ასევე საფუძვლიანი ანალიზი თუ როგორ უნდა უზრუნველყოს მოცემულმა სტრატეგიამ ამ მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

2. კომუნიკაციის პროგრამა, რომელიც დეტალურად განმარტავს თუ რას წარმოადგენს სტრატეგია, რისი მიღწევაა მოსალოდნელი და როგორ უნდა მოხდეს ეს.

3. სტრატეგიასთან დაკავშირებული პირების, ანუ სხვადასხვა მიმართულების ხელმძღვანელების ჩართვა სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემის იდენტიფიცირებისა და მათი მოგვარების გზების დასახვაში.

4. სამოქმედო გეგმის მომზადება, რომელიც ზუსტად განსაზღვრავს თუ ვის რა მოვალეობა აქვს,

5. პროექტი რომელითაც მიმდინარეობს

სტრატეგიის განხორციელება, უნდა უზრუნველყოფდეს სამოქმედო გეგმების შერულებას.

ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციაში წარმოადგენს ადამიანურ ფაქტორს, იმ ინტელექტს, უნარ ჩვევებს და გამოცდილებას რაც აძლევს ორგანიზაციას გამორჩეულ ხასიათს. ორგანიზაციის ადამიანური ელემენტები გულისხმობს ორგანიზაციის შესაძლებლობას ისწავლოს, შეიცვალოს, განახლოს, შემოქმედებითად მიუდგეს, რასაც სწორი მოტივაციის შემთხვევაში შეუძლია დიდი ხნით უზრუნველყოს ორგანიზაციის არსებობა. ადამიანებს აქვთ თანდაყოლილი უნარ-ჩვევები, შესაძლებლობები, ქცევა და ენერგია რაც ქმნის ადამიანურ კაპიტალს. ამ კაპიტალის მფლობელები არიან თავად ეს ადამიანები და არა მათი დამქირებლები. ისინი თავად წვევებენ როდის, როგორ და სად გამოიყენონ ეს კაპიტალი. მათ აქვთ არჩევანის უფლება. თავიდან ორგანიზაციამ შეიძლება შეაგროვოს ადამიანური რესურსების ძირითადი მონაცემები, მაგალითად შტატების რეორგანიზაცია და თანამშრომელთა გაცდენები, რაც იძლევა ძირითად ტენდენციებს და მიზეზების შესახებ დასკვნების გაკეთების საშუალებას. ამგვარ ქმედებას კი ანალიზზე დაყრდნობით მივაყაროთ სამოქმედო გეგმის დასახვამდე.

საქართველოს მრავალ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ბოლო ათწლეულების მანძილზე აღინიშნება არასახარბიელო ვითარება. ხშირია კვალიფიკაციური კადრების ორგანიზაციებში შევიწროვებისა და განდევნის ფაქტები, შრომით კოლექტივებში კი იშვიათობას ეარმოადგენს პარმონიული და თანამშრომლური გარემო. აღინიშნება დაძაულობა მომუშავეთა ურთიერთობებში, რაც სხვადასხვა ინტენსივობის კონფლიქტების გამომწვევია.

3. სამცხე-ჯავახეთის რეგიონული განვითარების ზოგადი ასპექტები

დემოკრატიული სახელმწიფოს ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს საზოგადოების თითოეული წევრისათვის უფლებებისა და თავისუფლების პრინციპების რეალიზაციისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია, ქვეყნის რეგიონულ ერთეულებში რეგიონების სოციალური და ეკონომიკური განვითარებისთვის აუცილებელი ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება. რეგიონული მართვა უნდა ემსახურებდეს რეგიონული ადმინისტრაციული ერთეულის განვითარებას. ცივილიზებული ქვეყნების გამოცდილება



გვიჩვენებს, რომ დემოკრატიის ერთ-ერთი უმთავრესი მაჩვენებელია სახელმწიფო ხელისუფლების ცენტრალურ და ადგილობრივ რეგიონულ-სამხარეთო ტერიტორიულ ორგანოებს შორის კავშირი.

რეგიონის განვითარების ერთ-ერთი პრიორიტეტი სახალხო ინფრასტრუქტურის რეკონსტრუქცია, რეგიონის მართვისა და გამართული სამართლებრივი სტრუქტურის ჩამოყალიბება უნდა იყოს. რეგიონული განვითარების სტრატეგიისა და მასთან დაკავშირებული საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების მიერ დაფინანსებული პროექტების წარდგენის პირველი მცდელობა 2006 წელს მოხდა. ამ მხრივ აქტიური მუშაობა მოგვიანებით დაიწყო. 2008 წლის 18 დეკემბრს შეიქმნა რეგიონული განვითარების კომისია, რომლის მიზანიც რეგიონული სტრატეგიის პროექტის შემუშავება და რეკომენდაციების მომზადება იყო. აგრეთვე შეიქმნა კომისიის სამდივნო და 7 თემატური ჯგუფი:

1. რეგიონული განვითარების დაფინანსება;
2. რეგიონული მენეჯმენტი;
3. სიღარიბის დაძლევა და დასაქმება;
4. მუნიციპალური განვითარება და ინფრასტრუქტურა;

5. ინოვაციები და ახალი ტექნოლოგიები;
6. გარემოს დაცვა და რეგიონის საერთაშორისო თანამშრომლობა;

7. საკანონმდებლო გადაწყვეტილებები ეფექტური რეგიონული განვითარებისთვის.

2010 წლის 16 ნოემბერს დამტკიცდა 2011 წლის სამოქმედო გეგმა. ევროკავშირმა საქართველოს რეგიონული განვითარების რეფორმის მხარდასაჭერად 19 მილიონი ევრო გამოყო. ამ სტრატეგიის განხორციელების ვადა 2010–2017 წლებია და მის ძირითად მიზართულებებს წარმოადგენს:

1. ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა მდგრადი რეგიონული განვითარებისთვის;

2. მუნიციპალური მომსახურებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება;

3. ინოვაციების, ახალი ტექნოლოგიებისა და მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობა;

4. სოფლის მეურნეობისა და ტურიზმის განვითარება და გარემოს დაცვის უზრუნველყოფა.

2012 წლის საპარლამენტო არჩევნების შედეგად არჩეული ახალი ხელისუფლების მიერ მოხდა სახელმწიფო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი კორექტირება. დაიწყო ახალი პოლიტიკის შემუშავება რეგიონული და ადგილობრივი განვითარების

ის გეგმის მიხედვით.

2015-2017 წლების რეგიონული განვითარების პროგრამა საშუალოვადიანი სამთავრობო დოკუმენტია, რომელიც განსაზღვრავს საქართველოს რეგიონული პოლიტიკის ძირითად მიზნებსა და ამოცანებს:

საქართველოს რეგიონული განვითარების პროგრამის მიხედვით პრიორიტეტები ენიჭება :

1. ფიზიკურ ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებას და გარემოს დაცვას;

2. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას;

3. სოფლის მეურნეობის განვითარება;

4. ტურიზმის განვითარება;

5. ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესებისა და პროფესიული განათლების ინსტიტუციური; შესაძლებლობების განვითარების ხელშეწყობა ეროვნულ და სუბ-ნაციონალურ დონეზე.

ქვეყნის რეგიონული მრთვის მოდელი მისი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული ერთეულების ფუნქციონირებისათვის თანაბარი პირობების შექმნას უნდა ითვალისწინებდეს. სახელმწიფომ უნდა განსაზღვროს რეგიონების დამოუკიდებელი საქმიანობის ზოგადი პრინციპები. ყველა რეგიონი თანაბრად უნდა იყოს განვითარებული და თითოეულ ადამიანს უნდა ეძლეოდეს თანაბარ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში ცხოვრების საშუალებამიუხედავად იმისა, რომელ რეგიონულ ერთეულში უწევს ცხოვრება. რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური განსხვავებულობის დაძლევის ერთ-ერთი გზა მეცნიერულად დასაბუთებული რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება და მისი პრაქტიკაში რეალიზაციაა, რაც მაღალინტელექტუალურ-პროფესიონალურ ბაზისა და ასევე მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებს საჭიროებს.

რეგიონის განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა სახელმწიფო ეკონომიკური მენეჯმენტის არსებული მეთოდოლოგიის სრულყოფას და განვითარებას ენიჭება. მნიშვნელოვანი ისიცაა, რომ რეგიონის განვითარების გზების ძიებისას მისი ბუნებრივ-გეოგრაფიული, ისტორიული და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლებიც უნდა იყოს გათვალისწინებული. მაგალითად, სამცხე-ჯავახეთის რეგიონის შემთხვევაში რეგიონულ განმანსხვავებელ ფაქტორებს ემატება ისიც, რომ ეს რეგიონი ეთნიკური უმცირესობებითაა დასახლებული, რაც განაპირობებს განსხვავებულ კულტურულ და საწარმოო ტრადიციების სპეციფიკურ მახასიათებლებს და განსხვავებულ დიფერენცირებულ



მიდგომას საჭიროებს. ღია საზღვრებმა და იაფი პროდუქციის იმპორტმა ადგილობრივი მეურნეობა თითქმის ყველა რეგიონში დააზარალა, რადგან ადგილობრივი წარმოების საქონლის ფასის გათვალისწინებით საბაზრო ღირებულება იმპორტირებულ საქონელთან შედარებით მაღალია. რეგიონში სამუშაო ადგილების ნაკლებობამ სოფლიდან ქვეყნის მსხვილი ქალაქები-სკენ მოსახლეობის მიგრაცია განაპირობა.

სამცხე-ჯავახეთის რეგიონში დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა 2011 წელს 8200 ადამიანს შეადგენდა, მათ შორის უმრავლესობა მშენებლობაზე, საყოფაცხოვრებო ნაწარმისა და პირადი მოხმარების საგნების სექტორშია დასაქმებული. 2014 წლის მონაცემებით, როგორც ქალაქის, ასევე სოფლის პირობებში თვითდასაქმებულთა რაოდენობა უფრო მეტია ვიდრე დაქირავებულის. რეგიონებში თვითდასაქმებულთა უმრავლესობა სასოფლო სამეურნეო საქმიანობითაა დაკავებული. შემოსავლისა და მოსავლის ხარისხის ასამაღლებლად მათ ესაჭიროებათ თანამედროვე ტექნოლოგიები, შესაბამისი ცოდნა და გადამზადება – როგორ შეიძლება გახდეს მათი შემოსავალი უფრო ეფექტიანი, ამისთვის ბაზრის რომელ სეგმენტზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი და ა.შ.

დღეისათვის საქართველოში ბევრი წვრილი და საშუალო ფერმერი გაერთიანდა არასამეწარმეო იურიდიული პირის სახელით და სასოფლო სამეურნეო კოოპერატივის სტატუსი მიენიჭა. 2013 წლის 12 ივლისს, საკანონმდებლო ორგანოს “სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის-კანონპოქტის თანახმად, მთიან რეგიონში კოოპერატივის დაფუძნებას ყველაზე მცირე 3 წევრი სჭირდება, ბარში კი – 5. დღეისათვის საქართველოს რეგიონებში 913 სასოფლო-სამეურნეო

კოოპერატივია დარგისტრირებული, აქედან სამცხე-ჯავახეთში-163.

სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ კანონის თანახმად, მცირე ფერმერებისათვის გათვალისწინებულია მოქნილი საგადასახადო სისტემა. სასოფლო სამეურნეო კოოპერატივებს უფლება აქვს მიიღოს გრანტი და სახელმწიფოს მიერ განსაზღვრული ხელშემწყობი პროგრამებით ისარგებლოს. დაგეგმილია ასევე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებში დასაქმებულების უფასო სწავლება-გადამზადება და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი პროგრამები. არ იბეგრება სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობისათვის ღიზინგით გაცემული მოძრავი ქონება.

აღნიშნული პროგრამის შემუშავება და მისი განხორციელება მნიშვნელოვანია ევროკავშირსა და საქართველოს შორის მიმდინარე და დაგეგმილი თანამშრომლობის ფარგლებში. ამ პროგრამის შესრულება იძლევა ევროკავშირის განვითარებულ წევრ ქვეყნებთან თუ რეგიონებთან არსებული განხვევების შემცირების საშუალებას. შესაძლებელია დაკმაყოფილდეს მოქალაქეთა მისწრაფებები, არა მარტო გათანაბრების პოლიტიკის, არამედ მაღალეფექტიანი ეკონომიკური განვითარების მეშვეობით - როგორც ეროვნულ, ისე სუბნაციონალურ დონეზე ბიზნესის მხარდაჭერის ისეთი კომპლექსური სერვისებით, როგორებიცაა: კვლევების ხელშეწყობა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და ინოვაციები. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ პროგრამის შემუშავება და მისი ეფექტიანი განხორციელება პირდაპირ პასუხობს ევროკავშირსა და საქართველოს შორის ასოცირების ხელშეკრულების რითაც საქართველო უფრო უახლოვდება ევროკავშირს და ასოცირების დღის წესრიგის შესაბამისი დებულებების განხორციელების მიზნებს.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. ე. ბარათაშვილი ლ. ქოქიაური მენეჯმენტის პრინციპები 2010.
2. ე. ბარათაშვილი ლ. თაკალანძე მენეჯმენტის საფუძვლები 2011 თბილისი.
3. სოლომონ პავლიაშვილი. ადამიანური ფაქტორი სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესი და მისი განვითარების ფაქტორები http://www.for.ge/view.php?for_id=4856&cat=3
4. „საკითხავი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში „2011 წ. თბილისი.
5. ე. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, ნ. გრძელიშვილი, ნ. გალახვარიძე, „რეგიონის განვითარების დიაგნოსტიკა“ 2012 თბილისი.

6. 2015-2017 წლების საქართველოს რეგიონული განვითარების პროგრამა.
7. ე. ბარათაშვილი, გ. იაშვილი, ა. აბრალავა და სხვა. სტრატეგიული მენეჯმენტი. 2013 წ. თბილისი
8. კორპორაციული მენეჯმენტი ნ. ლაზვი-აშვილი 2013 წ. თბილისი
9. რ. ასათიანი საქართველოს ეკონომიკა 2013 წ.
10. რ. ასათიანი თანამედროვე ეკონომიკის მცირე ენციკლოპედია 2014 თბილისი
11. ე. ბარათაშვილი, პ. კოლუაშვილი ნ. გალახვარიძე საქართველოს ეკონომიკა 2016



12. ე. ბარათაშვილი ლ.თაკალანძე მენეჯმენტის საფუძვლები 2011- სახელმძღვანელოში კომპლექსურადაა გადმოცემული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. განმაზოგადებული და გაანალიზებულია მენეჯმენტის უცხოური გამოცდილება. გადმოცემულია მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები, მეთოდები, მისი არსი. მართვის კანონები და მისი კანონზომიერება.

13. ს. პავლიაშვილი-ადამიანური ფაქტორი სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესში და მისი განვითარების ფაქტორები - მოცემულ სტატიაში გადმოცემულია ადამიანური ფაქტორის როლი, მისი განვითარება და მნიშვნელობა ყოველდღიური ეკონომიკური განვითარებისა და სოციალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფისათვის. ცოდნის როგორც ადამიანური კაპიტალის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ასპექტი.

14. ვ. ღათაშვილი. ტექნოკრატია და გლობალიზაცია. თბილისი, 2006.

15. ე. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია ნ. გრძელვადიანი ნ. გალახვარიძე „რეგიონის განვითარების დიაგნოსტიკა“ 2012-სახელმძღვანელოში განხილულია რეგიონული განვითარების

სისტემური დიაგნოსტიკის საგანი, ამოცანები და ტიპური პრობლემები საქართველოს რეგიონის მაგალითზე.

16. 2015-2017 წლების საქართველოს რეგიონული განვითარების პროგრამა -განხილულია საქართველოს სახელმწიფოს მიერ რეგიონის განვითარების გრძელვადიანი პროექტი.

17. ე.ბარათაშვილი გ.იაშვილი ა. აბრალავა და სხვა სტრატეგიული მენეჯმენტი 2013 წ. თბილისი-სახელმძღვანელოში განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებსაც დღეისთვის დიდი პრაქტიკული ღირებულება გააჩნია.

18. კორპორაციული მენეჯმენტი ნ. ლაზვი-აშვილი 2013წ. თბილისი- განხილულია კორპორაციების კერძოდ, სააქციო საზოგადოების მართვის საკითხები. წარმოდგენილია კორპორაციული მართვის როგორც სამართლებრივი ისე-ორგანიზაციულ ეკონომიკური ასპექტები.

19. რ.ასათიანი საქართველოს ეკონომიკა 2013 წ. - განხილულია გარდამავალი პერიოდის საქართველოს ეკონომიკა.

20. ე.ბარათაშვილი, პ.კოდუაშვილი ნ. გალახვარიძე საქართველოს ეკონომიკა 2016.