

# ნინასიზუვაობა

მაიკლ არშასტრონგის „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმწიფებრივი“ 40 წელზე მეტყო, დღი ბრიტანეთ-სა და მთელ მსოფლიოში ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ყველა ასპექტის ეტალონურ სახელმძღვანელოდაა მიჩნეული, ამიტომაც მასზე დაყრდნობით კადრების ათასობით სპეციალისტია მომზადებული. წიგნმა პირველი ვა-მოცუმიდან – ანუ 1977 წლიდან – დღემდე 14 ვამიცემას გაუქმლო, ათეულობით ენაზე ითარგმნა (და ითარგმნება) და მრავალმილიონიანი ტირაჟით იყიდება. მუდმივი განახლების ერთ-ერთი საფუძველი თანამედროვე მეცნიერებაში, ტექნოლოგიებსა თუ საკუთრივ ადამიანური რესურსების სფეროში დანერგიული სიახლეები და ცვლილებებია.

ნივნს მეტად ძალის განვითარების სტრუქტურა აქცია. მისი საერთო გეგმა 0.1 სქემაზე ჩარმოდგენილ „სახელმძღვანელოს აგებულებაში“ ასახული. ნივნის ხანილების თანამიმდევრობის ლოგიკური ჯაფრი ასეთია: I ნაწილი ადამიანური რესურსების მართვისა (პრმ) და საერთოდ, სახელმძღვანელოს კონცეპტუალურ სისტემას გადმოგვცემს. II ნაწილში ასახულია, როგორ უზრუნველყოფნა პრმ-ის სტრუქტურის მიზნების, პოლიტიკისა და საქმიანობის განხორციელებას პრ-ის სამსახური და მისი ნარმობადგენლები. ასევე ახსენილია პრმ-ის წელილი ორგანიზაციის ეფექტუარობის გაძლიერების საქმეში. III ნაწილი ეთმობა პრმ-ის ისეთ მხარეებს, როგორებიცაა: პრ-ის სტრუქტური, პოლიტიკა, პროცედურები და ანალიტიკა. I-III ნაწილებში აგებული სტრუქტურის შესაბამისად, IV და V ნაწილები ნარმოვიდება ხიდად ნინა სამ ხანილში ჩამოყალიბებულ მირთად შეტელულებებსა და VI-XIII ნაწილებში გადმოცემულ პრმ-ის კონკრეტულ სფეროებთან დაკავშირებულ ნარმოდგენებს შორის. IV და V ნაწილებში ახსენილია ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ქცევის საფუძველი. ნივნის ბოლო ხანილი პრ-ის სპეციალისტებისთვის აუცილებელი უნარ-ჩილების ახსნას ერთობა.

საგანგობრდაა აღსანიშვანი, რომ ეს გახლავთ ყველა თვალსაზრისით უნივერსალური სახელმძღვანელო, რადგან განკუთვნილია როგორც სტუდენტებისთვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში დასაქმებული სპეციალისტებისა თუ ამ სფეროს ლექტორებისთვის. ვერ მოიძებნება საკადრო პოლიტიკის მხარე თუ საკითხი, ამ წიგნში არა შხვლოდ ასაზული, არმტედ წვრილმანებამდე ასენილ-განხილული რომ არ იყოს – მუშავთა ურთიერთობებით დაწყებული, საქმიანობის ეფექტურობით, გასამრჯველოს სისტემის ნიუანსებითა თუ სწავლა-განვითარებისა და ტალანტების მართვით დახრულებული. სახელმძღვანელო ეფუძნება საერთაშორისო თუ სხვადასხვა ქვეყნის უშსხვილესი კომპანიების პრაქტიკიდან ნასესხებ პაულობით მაგალითს, რომლებიც ნათელყოფს, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს პიზიჩესაურიენტიტმა წარმატებას ადამიანური რესურსების მართვის სწორი პოლიტიკის შედეგად.

მაივლ არმსტრონგი 21-ე საუკუნის ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევებს შეიძლება გაფიქტიკული სახელმძღვანელო აღნერს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პრმ-ის როლი თრვანიზაციის სტრატეგიულ და აკადემიურ მიზანებისთვის.

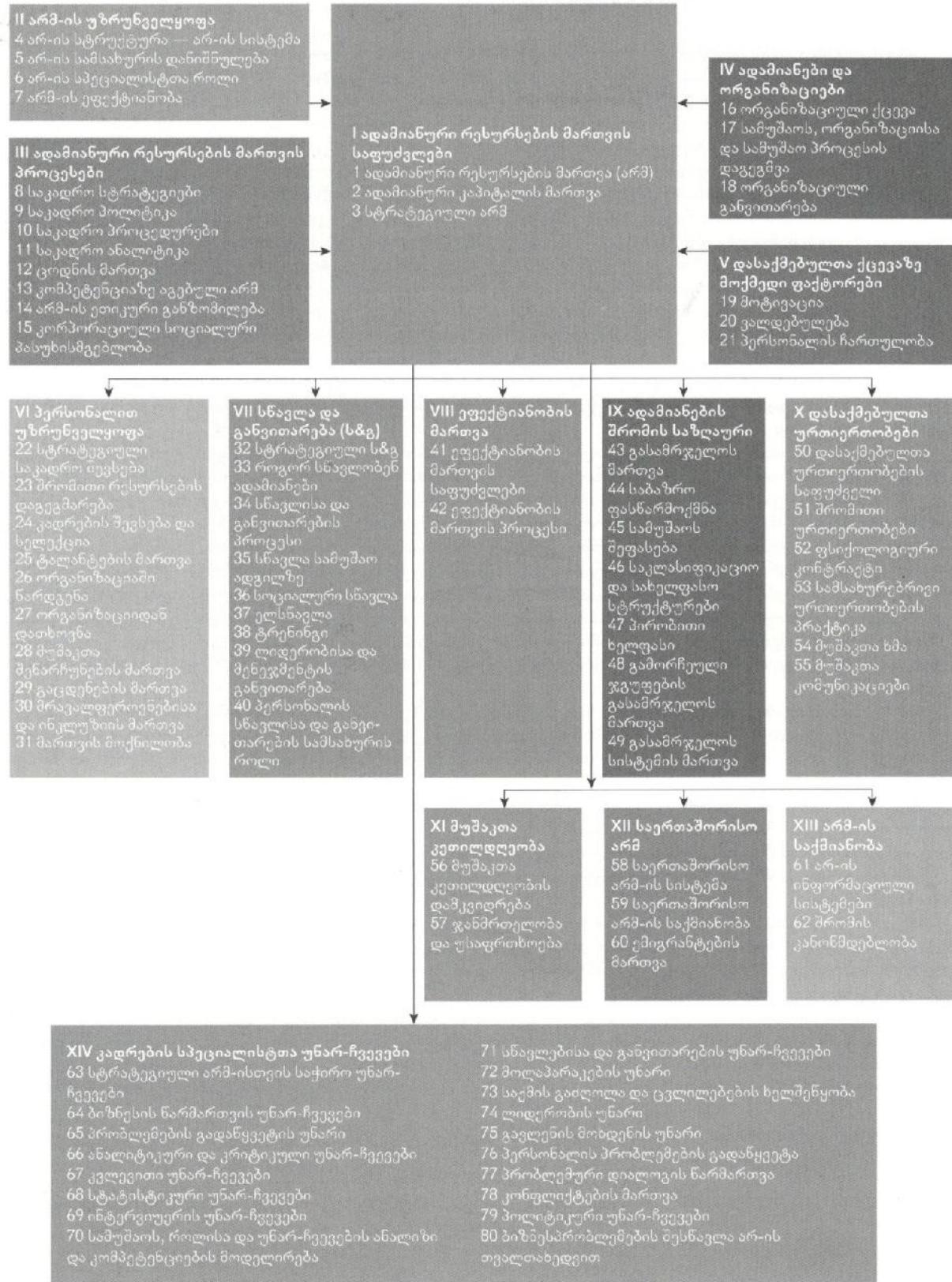
ავტორი ნიგბენი განიხილავს მიმდინარე პრაქტიკის კველა ასპექტს, პერსონალის მართვის, შერჩევის, მოწყვა-  
ციის, განვითარების მიმართულებით, მათ შორის, ისეთ ახალ ასპექტებს, როგორებიცაა ელექტრონული საკვლება,  
პრ ბრენდინგი, შეძა კომუნიკაციები და სხვა. წიგნი მოიცავს პრმ-ის ევოლუციას, პრინციპებს, თეორიებს, პრაქ-  
ტიკებს, კლუკებს.

აგვიორს ორი მიზანი აქვთ: პირველი, პრმ-ის პროცესითნალებს მიაწოდოს ყოვლის სმონცველი ინფორმაცია ადაშიანური რესურსების მართვის შესხებ და მეორე, მაღალი რელიის მენეჯერებს დაანახვოს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პრმ ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგენერაციების პროცესში.

ნაშრომი იყველებას იმ კრიტიკულად მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც პრმ-ი წებისშიერი ორგანიზაციის საქმიანობაში ასრულებს.

მაიც არმსტრონგი ათზე მეტი ბეჭედსელერი სახელმძღვანელოს აცტორია. ის მსოფლიოში პრ-ის სუკეროში უდიდესი აცტორიტეტი, კომპანია e-reward-ის თანამშაროველი პარტნიორი და მართვის დამოუკიდებელი კონსულტანტია. მისი ტრადიციული თანაავტორია სტივენ ტეილორი, რომელიც ამ სუკეროს ასევე გამოიჩინა. ნარმობა-დევენელი და ექსეტრის უნივერსიტეტის ბიზნესსეკოლის ადამიანური რესურსების მართვის უფროსი მასწავლებელია.

## სქემა 0.1 სახელმძღვანელოს ეგიზური



# ნაცილი |

## ადამიანური რესურსების მართვის საფუძვლები

### I ნაწილის შინაარჩინი

- 01 ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ)
- 02 ადამიანური კაპიტალის მართვა
- 03 სტრატეგიული პრმ

### შესავარი

ადამიანური რესურსების (კადრების) მართვა (პრმ) ადამიანების სამსახურში მიღებასა და ორგანიზაციის მხრიდან ამ პროცესის მართვას მოიცავს. მას სამსახურში თანამშრომლებთან ურთიერთობის ერთგვარ ფილოსოფიადაც კი მიიჩნევენ და დაფუძნებულია ადამიანებისა და ორგანიზაციების ქცევის მრავალ თეორიაზე. მისი მიზანი ადამიანური რესურსებით ორგანიზაციის ეფექტურობის გაუმჯობესების ხელშეწყობაა, მაგრამ იმავდროულად უნდა ითვალისწინებდეს ეთიკურ მხარეს: როგორ მოვებყროთ ადამიანებს ზნეობრივი ღირებულებებიდან გამომდინარე. პრმ აერთიანებს სხვადასხვა პოლიტიკისა და პრაქტიკის (წესების) გამოყენებას ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისა და განვითარების, მუშაქობა რესურსების, სწავლა-დაოსტატების, სამუშაოს შესრულებისა და, შესაბამისად,

თანამშრომელთა ნახალისების საქმეში და ისეთ მომსახურებას გულისხმობს, მათ კეთილდღეობას რომ უზრუნველყოფს. ეს ყველაფერი ემყარება ადამიანური რესურსების (პრ) ერთმანეთთან შერწყმულ სტრატეგიებს და მორგებულია კომპანიის სტრატეგიაზე.

ტერმინი „ადამიანური რესურსები“ შესაძლოა კრიტიკის საგანი გახდეს, ვინაიდან გულისხმობს, რომ ადამიანებით მანიპულირება წარმოების ნებისმიერი სხვა ფაქტორის მსგავსად ხორციელდება. თანდათან სულ უფრო აქტიურად ხდება ამ ტერმინის ჩანაცვლება ცნებით „ადამიანების მართვა“, თუმცა პრმ მაინც ყველაზე გავრცელებული განსაზღვრებაა.

რომელი ტერმინიც უნდა გამოვიყენოთ, საჭიროა გავითვალისწინოთ მნეიდერის (1987: 450) მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპი: „ორგანიზაცია მასში დასაქმებული ადამიანებია; მის წარმატებას ეს ადამიანები განსაზღ-

ვრავენ". მან საკმაოდ მართებულად აღნიშნა, რომ „მუშაკები სამუშაოსადმი დადებითად მაშინ არიან განწყობილი, როდესაც ორგანიზაციაში დამკვიდრებული პროცესები და სტრუქტურები მათი პუნქტივი მიღრეკილებების გამოყენებას უწყობს ხელს“.

როგორც ეიგანი და ფრენსისი (2010: 873) ამბობენ, დღეს პრ-ის (კადრების) საქმიანობა განიხილება „ძირითადად, როგორც საეუთრივ ბიზნესსაქმიანობის პრობლემა“. ის კომპანიის საქმიანობასა და სტრატეგიაზე უნდა იყოს მორგებული. რა თქმა უნდა, ეს მნიშვნელოვანი მოთხოვნებია, მაგრამ კადრების პოლიტიკის შემუშავებისა და პრაქტიკაში მისი დანერგვისას ყურადღების მატზე გამახვილებამ შესაძლოა კადრების მართვის სპეციალისტთა თვალში უკანა პლანზე გადასწიოს საკუთრივ მუშაკთა საჭიროებები და მათი

მოტივაციის ფაქტორები. ბიზნესის წარმატებით წარმართვაზე გამარტივებულმა შეხედულებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს იმის გააზრებას, თუ რა გავლენას უნდა ახდენდეს პრ-ის სტრატეგია ცალკეულ დასაქმებულზე. მართლაც, კადრების მართვის მიზანი კომპანიის წინსვლა-განვითარებაა, მაგრამ მისი ზრუნვის საგანი ასევე, ნდობაზე, ადამიანთა პირადი შესაძლებლობების რეალიზებაზე დამყარებული გახსნილი ურთიერთობების ხელშეწყობაც უნდა იყოს.

სახელმძღვანელოს ეს ნაწილი მოიცავს პრ-ის კონცეპტუალურ საფუძველს, რომელიც აერთიანებს პრ-ის სხვადასხვა მოდელს, მასთან დაკავშირებულ ცნებას – ადამიანური კაპიტალის მართვას, და სტრატეგიულ სტრუქტურას, რომლის მეშვეობითაც კადრების მართვა ხორციელდება.

## გამოყენებული ღიბუჩაგერი

Keegan, A and Francis, H (2010) Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership, International Journal of Human

Resource Management, 21 (6), pp 873–98

Schneider, B (1987) The people make the place, Personnel Psychology, 40 (3), pp 437–53

01

## ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ)

### პირითაღი ანებაზი და შემოხვევი

დამატებული ღირებულება	ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ)
პრმ-ის კონტექსტუალური მოდელი	პრმ-ის შესაფერისი მოდელი
პრმ-ის ექიმური მოდელი	რესურსებზე დამყარებული თეორია
პრმ-ის 5-P მოდელი	მოქნილი პრმ
მყარი პრმ	სტრატეგიული თანხვედრა
ჰარვარდის ჩარჩო	ადამიანური რესურსების სტრატეგიუ-
პრმ-ის არქიტექტურა	ლი მართვა (პრსმ)
პრ-ის ფილოსოფია	

### სწავლის შეღაბული

წინამდებარე თავის ათვისების შემდეგ ამ ძირითადი ცნებების განსაზღვრება შეგეძლებათ. ასევე გააზრებული გექნებათ:

- პრმ-ის ცნების საფუძველი და მისი განვითარების გზა
- პრმ-ის მიზნები და მრნამსი
- პრმ-ის თეორიული საფუძველი
- პრმ-ის მოდელები
- პრმ-ის დღევანდელობა

## შესავარი

ადამიანური რესურსების (კადრების) მართვა (პრმ) ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმების, მართვისა და განვითარების ყველა მიმართულებას მოიცავს. ეს ვანმარტება უფრო დეტალურადაა წარმოდგენილი წინამდებარე თავის პირველ ნაწილში, სადაც ასევე მოცემულია ინფორმაცია პრმ-ის ცნების წარმოშობასა და იმაზე, თუ როგორ მოხდა მისი მიზნების, ფილოსოფიისა და თეორიული საფუძვლების ჩამოყალიბება. ეს თავი პრმ-ის სხვადასხვა მოდელის ახსნით სრულდება.

## ადამიანური ჩესახსების განმარტება

როგორც ბოქსალი (2007: 13) ვანმარტავს, „ადამიანური რესურსები მოიცავს ადამიანთა ცოდნას, უნარ-ჩვევებს, კავშირებსა და ძალისხმევას, ასევე ადამიანების ფიზიკურ და ემოციურ ჯანმრთელობას, ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს, ინდივიდუალურ თვისებებსა და მოტივაციებს“.

ზოგიერთს მიუღებლად მიაჩნია ადამიანის წარმოდგენა და განსაზღვრა რესურსად. ოსტერბი და კოსტერი (1992: 31) აღნიშნავენ, რომ ტერმინი „ადამიანური რესურსები“ მუშავებს აქცევს ისეთსავე ღირებულებით კატეგორიად, როგორებიცაა მასალა, ფული და ტექნოლოგიები – ანუ ნებისმიერი სახეობის რესურსად, ხოლო რესურსი მხოლოდ მაშინაა ღირებული, როდესაც მის ათვისებასა თუ გამოყენებას ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს“.

## ადამიანური ჩესახსების მართვის განმარტება

ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ) შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც ორგანიზაციაში გაერთიანებულ ადამიანთა დასაქმების, წინსვლა-განვითარებისა და კეთილდღეობის მისაღნევად გამიზნული სტრატეგიული, მრავალმხრივი და მწყობრი მიდგომა. ბოქსალი და პურცელი (2003: 1) კადრების

მართვას ზედმინევნით პრაგმატულად განსაზღვრავენ – როგორც „ყველა აქტივობას, რომელიც ეომპანიაში შრომითი ურთიერთობის მართვას უკავშირდება“. გაცილებით მრავლისმომცველი განსაზღვრება ჩამოაყალიბა უოტსონმა (2010: 919):

„პრმ (კადრების მართვა) არის მმართველების მიერ იმ ცოდნის, ძალისხმევის, შესაძლებლობებისა და სათანადო ქცევის გამოყენება, რომელებსაც მუშავები, როგორც შრომითი ურთიერთობების (ან უფრო, დროებითი საკონტრაქტო შეთანხმების) ნაწილი, ახმარენ სამსახურებრივი ამოცანების იმგვარად გადაჭრას, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით გააგრძელოს საქმიანობა“.

ორგანიზაციაში კადრების მართვას უზრუნველყოფენ კადრების სისტემებისა და სტრუქტურების არქიტექტურა, კადრების სამსახური და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, სხვადასხვა დონის რგოლის ხელმძღვანელები.

## პრმ-ის წარმოშობის ისტორია

კადრების მართვა XX საუკუნის 80-იან წლებში წარმოიშვა როგორც ადამიანების მართვის მეთოდების ფილოსოფია. ჰენდრისა და ჰეტიგრუს (1990: 20) აზრით, „სწორედ მაშინ განხორციელდა კადრების სუეროში გარკვეული შესამჩნევი ცვლილებები და იმავდროულად ყურადღება გამახვილდა ჰერსონალის მართვის სფეროში არსებულ ზოგიერთ ნაელოვანებაზე – საქმისადმი დამკიდებულების, სამოქმედო სფეროს, შესაბამისობისა და გეზის განსაზღვრის საკითხებში“. მათ ასევე შენიშვნეს (იხ. იქვე: 25), რომ პრმ შესაძლოა აღვიქვათ „არა როგორც საკუთრივ ჰერსონალის მართვა, არამედ როგორც მის მართვაზე განსაზღვრული შეხედულება“.

## პრმ-ის ცნება

თავდაპირველად პრმ-ის კონცეპტუალური ჩარჩო უამრავ თეორიას ეფუძნებოდა – აღებულს როგორც ბიპევიორისტულ მეცნიერებათაგან, ასევე სტრატეგიული მართვის,

ადამიანური კაპიტალის მართვისა და სამეწარმეო ურთიერთობების სფეროებიდან. კადრების მართვის ფილოსოფია ზოგიერთი მეცნიერის სერიოზული კრიტიკის საგანი გახდა. ისინი ყურადღებას ამახვილებდნენ მენეჯერთა სუბიექტურ დამოკიდებულებაზე და მას მანიპულაციურ ბუნებაზე აგებულ საქმიანობად მიიჩნევდნენ. თუმცა ამ კრიტიკამ თანდათან დაიკლო და შესაძლოა იმის გამო, რომ საკმაოდ ნათელი და აშკარა გახდა: ტერმინი „არმ“ შემოიღეს იმ ტერმინის ნაცვლად, რომელსაც მანამდე პერსონალის მართვას უწოდებდნენ, და მხედველობიდან გამორჩათ ფილოსოფია იმგვარი გაგებით, როგორადაც ის ამ ცნების შემომღებთ ესმოდათ. როგორც სტორი (2007: 6) შენიშნავს, „ფართო და გავრცელებული გაგებით, არმ ადამიანების მართვის ნებისმიერ სისტემას გულისხმობს“. დღეისთვის არმ აღარ არის მოქცეული მისი თავდაპირველი ფილოსოფიური გააზრების მარნუხებში, თუკი ის საერთოდ ყოფილა. ის მხოლოდ და მხოლოდ კადრების მართვის სპეციალისტებისა და რგოლების (მიმართულებების) ხელმძღვანელთა საქმიანობას მოიცავს.

## პრინციპები და მინიმუმი

პრინციპებია:

- დაეხმაროს ორგანიზაციას ამოცანების გადაჭრაში ადამიანური რესურსების იმ სტრატეგიების შემუშავება-განხორციელებით, რომელიც ინტეგრირებულია კომპანიის ბიზნესსტრატეგიასთან (სტრატეგიული პრმ);
- შეიტანოს წვლილი მაღალეფექტური კულტურის განვითარება-დამკვიდრებაში;
- უზრუნველყოს ორგანიზაციაში ნიჭიერი, უნარიანი და მონდომებული თანამშრომლების მოზიდვა;
- შექმნას ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის დადებითი გარემო და ხელი შეუწყოს ურთიერთნდობის ჩამოყალიბებას;
- განვითაროს ადამიანების მართვის სფეროში ეთიკური მიდგომა.

როგორც სტორი (2001: 7) განმარტავს,

პრმ-ის ფილოსოფიის ამოსავალი ისაა, რომ „სწორედ ადამიანური რესურსები სძენს ორგანიზაციას კონკურენტუნარიან უპირატესობას; მისი მიზანია, ხელი შეუწყოს მუშავთა ვალდებულებების გაზრდას; საკადრო გადაწყვეტილებებს სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს, შესაბამისად, საკადრო პოლიტიკა კომპანიის ბიზნესსტრატეგიასთან უნდა იყოს ინტეგრირებული“.

## პრინციპები ბაზა

პრმ-ის საწყის ცნებას მყარი თეორიული საფუძველი ჰქონდა. გესტი (1987: 505) აღნიშნავს: „ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად ემყარება მოტივაციისა და ერთგულების თეორიებს, ასევე იმ სხვა იდეებს, რომლებიც ორგანიზაციული ნესრიების სფეროდან მომდინარეობს“. ქვემოთ მოცემულია ძირითადი თეორიების ჩამონათვალი, რომლებსაც პრმ-ის ცნება ეფუძნება.

## მოტივაცია

მოტივაციის თეორია, განსაკუთრებით, მოლოდინისა და მიზნის თეორიები, ხსნის იმ ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მიზნით ნაკარნახებ ქცევაზე. შესაბამისად, იგი ზეგავლენას ახდენს კადრების მართვის მიდგომებზე, რომლებიც მუშავთა ვალდებულებების გაზრდას, მათ ნახალისებასა და შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ემსახურება.

## რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა

რესურსებზე დაფუძნებული თეორია, რომელიც „რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას“ გულისხმობს, გვასნავლის, რომ კონკურენტუნარიანი უპირატესობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში მიიღება, თუ კომპანია ფლობს ლირებულ და იშვიათ რესურსს, რომლის მსგავსის შეძენაც ძვირად ღირებული სიამოვნება იქნება. პრმ-ს მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კომპანიის კადრებმა მსგავსი კრიტერიუმები დააკმაყოფილონ.

## სოციალური გაცვლის თეორია

სოციალური გაცვლის თეორიის თანახმად, სოციალური სუბიექტები გრძნობენ ვალდებულებას, სიკეთეზე სიკეთითვე უპასუხონ. ერთგულებისა და ვალდებულების გამომხატველი გრძნობები, ისევე, როგორც კეთილგონიერი მოქმედება, დასაქმებულთა მხრიდან კარგი დამსაქმებლისთვის, გარკვეულწილად, სამაგიეროს გადახდის გამოხატულება. თანამშრომლები ორგანიზაციას მხოლოდ იმ შემთხვევაში უპასუხებენ სიკეთეზე სიკეთით, თუ ამ ორგანიზაციაში კარგად ეპყრობიან. ეს თეორია დაკავშირებულია ლიდერსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთგაცვლის თეორიასთან, რომელიც გრაუნის (1976) მიერაა წამოყენებული და ლიდერებსა და მათ ხელქვეითებს შორის ურთიერთობას იკვლევს.

## დაინტერესებულ მხარეთა თეორია

ორგანიზაციაში დაინტერესებული მხარე მრავალი სხვადასხვა ჯგუფია, მათ შორის: აქციონერები, მენეჯერები, დასაქმებულები, მომხმარებლები და, საერთოდ, საზოგადოება. ორგანიზაციებმა ამ სხვადასხვა მხარის ინტერესები პოლიტიკის ჩამოყალიბება-განხორციელების დროს უნდა გაითვალისწინონ.

## პრმ-ის მოტებები

წლების განმავლობაში კადრების მართვის არსი და მისი ფუნქციონირების შექანიში სხვადასხვაგვარი მოდელით განისაზღვრებოდა. მათ შორის ყველაზე დიდი გავლენა მოახდინა ორმა – თანხვედრმა მოდელმა და ჰარვარდის ჩარჩომ, რომელმაც კადრების მართვის პირველი განსაზღვრებები წარმოგვიდგინა.

## პრმ-ის თანხვედრი მოდელი, რომელიც აკმაყოფილებს კონკრეტულ მოთხოვნებს

ფომბრუნმა და სხვებმა (1984) წარმოადგინეს „თანხვედრი მოდელი“, რომლის მიხედვით, კადრების სისტემისა და ორგანიზაციის კონკრეტული სტრუქტურის მართვა ორგანიზაციის სტრატეგიას უნდა ერგებოდეს. სწორედ ეს

კომპონენტია ხაზგასმული მათ კლასიკურ განსაზღვრებაში: „ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, ოფიციალური სტრუქტურისა და კადრების სისტემის ერთმანეთთან იმგვარი თანხვედრა, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა“ (იქვე: 37). ამგვარად, სწორედ მათ გადადგეს პირველი ნაბიჯები სტრატეგიული პრმ-ის ცნების შემოღებისკენ.

## პრმ-ის ჰარვარდის მოდელი

ბერმა და სხვებმა (1984) შექმნეს გარკვეული მოდელი, რომელსაც მოგვიანებით „ჰარვარდის ჩარჩო“ დაერქვა. მათი ვარაუდით, „ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ) მოიცავს ყველანაირ გადაწყვეტილებასა და ქმედებას მენეჯმენტის დონეზე და ისინი ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციასა და მუშაკებს – ადამიანურ რესურსებს – შორის ურთიერთობებზე“ (იქვე: 1). მათ მიაჩიდათ: „დღეს... სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედების გამო ორგანიზაციებს მართებთ, შეიმუშაონ უფრო ყოვლისმომცველი და სტრატეგიული ხედვები ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სფეროსთვის“ (იქვე: 4). მათ ასევე ხაზგასმით აღნიშნეს, რომ: „საჭირო გახდა ადამიანების, როგორც პოტენციური აქტივისა და არა როგორც უბრალოდ ცვლადი ფასეულობის შეფასების, გრძელვადიანი ხედვის შემუშავება“ (იქვე: 6). ბერმ და მისმა კოლეგებმა პირველებმა წამოაყენეს პრინციპი, რომლის თანახმადაც, პრმ-ს კომპანიაში კონკრეტული რგოლის, ჯგუფის, დეპარტამენტის მენეჯერთა საქმიანობა უნდა წარმართავდეს. მათ მიაჩინათ, რომ პრმ ორი მახასიათებლით გამოიჩინა, კერძოდ: 1) მიმართულების (რგოლების) მენეჯერები მეტ პასუხისმგებლობას იღებენ კონკრეტუნარიანი სტრატეგიისა და კადრების პოლიტიკის ერთმანეთთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად; 2) კადრების მართვის მისია ისეთი პოლიტიკის ჩამოყალიბებაა, რომელიც საერთო გაძლიერებისთვის კადრების განვითარებას უზრუნველყოფს.

## არმ-ის კონტექსტუალური მოდელი

კონტექსტუალურ მოდელში გათვალისწინებულია იმ გარემო ფაქტორების მნიშვნელობა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს არმის საქმიანობაზე; მაგალითად, სოციალური, ინსტიტუციური და პოლიტიკური ძალების ზეგავლენა, რომელთაც სხვა მოდელებში სათანადო ყურადღება არ ეთმობა. ეს მოდელი ხელს უწყობს კადრების მართვის სისტემის ინტეგრირებას იმ გარემოში, სადაც ის იქმნება. მარტინ-ალკასარისა და სხვების (2005: 638) შეხედულებით, „ერთი მხრივ, არმ-ის სტრატეგია განაპირობებს კონტექსტს, ხოლო მეორე მხრივ, მას განაპირობებს კონტექსტი“. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიათა ჩამოყალიბება-განხორციელებაში ჩართულია შესაბამის დაინტერესებულ პირთა საქმიანოდ დიდი ნრე. შულერი და ჯეკსონი (2000:229) ამას „მრავალი დაინტერესებული პირის ჩარჩო-სტრუქტურას“ უწოდებენ. ისინი შესაძლოა იყვნენ როგორც გარე, ისე შიდა დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც თავადაც ახდენენ ზეგავლენას სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე და ამასთანავე, მის გავლენასაც განიცდიან.

## არმ-ის 5-Р მოდელი

შულერის (1992) აზრით, მოდელი ხსნის, თუ როგორ მუშაობს არმ ქვემოთ მოცემული 5 მიმართულების მიხედვით:

- 1 პრ-ის ფილოსოფია – როგორ ხდავს ორგანიზაცია საკუთარ ადამიანურ რესურსებს, რა როლს თამაშობენ თანამშრომლები კომპანიის საერთო ნარმატებაში და როგორ უნდა მოხდეს მათთან ურთიერთობის აწყობა და მართვა.
- 2 პრ-ის პოლიტიკა – მისი დანიშნულებაა კომპანიაში ადამიანებთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის რეკომენდაციების შემუშავება და, სტრატეგიული საჭიროებებიდან გამომდინარე, შესაბამისი საკუთარ პროგრამებისა და პრაქტიკის განვითარება-დანერგვა.
- 3 პრ-ის პროგრამები – მათი ჩამოყალიბება ხდება კადრების მართვის პოლიტიკიდან გამომდინარე და შედგება კადრების კო-

ორდინირებული ძალისხმევისგან, რომლის მიზანია კომპანიის სტრატეგიული საჭიროებებით ნაკარნახევი ორგანიზაციული ცვლილებების შემოღება და განხორციელება.

- 4 პრ-ის პრაქტიკა – ეს არის ქმედებები, რომლებსაც საკადრო პოლიტიკისა და პროგრამების განხორციელებისას მიმართავენ. ისინი მოიცავს: რესურსებით უზრუნველყოფას, სანაცვლა-განვითარებას, საქმიანობის წახალისებას, შრომით ურთიერთობებსა და საქმის წარმოებას.
- 5 პრ-ის პროცესი – ესაა ფორმალური პროცედურები და მეთოდები, რომელთა მიზანი სტრატეგიული საკადრო გეგმებისა და პოლიტიკის ამოქმედებაა.

## არმ-ის ევროპული მოდელი

ბრიუსტერი (1993) არმ-ის ევროპული მოდელის შემდეგნაირ ვარიანტს გვთავაზობს:

- გარემო – დაკანონებული სამართლებრივი ბაზა
- მიზნები – ორგანიზაციული მიზნები და სოციალური საზრუნავი – ადამიანი, როგორც ძირითადი რესურსი
- ყურადღების ობიექტი – ხარჯები/სარგებელი და გარემოს ანალიზი
- ურთიერთობა თანამშრომლებთან – პროფესიული მეშვეობის მეშვეობით თუ მათ გარეშე ურთიერთობა მიმართულების/რგოლის მენეჯერებთან – სპეციალისტი/დამაკავშირებელი
- პრ-ის სპეციალისტის – სპეციალისტი/მენეჯერების როლი: არაერთგვაროვანი, შემწყნარებლური, მოქნილი.

ამ მოდელსა და ბრიუსტერის ე.ნ. დადგენილ მოდელს შორის ძირითადი განსხვავება ისაა, რომ ეს უკანასკნელი გულისხმობს დერეგულაციას (სამართლებრივი ჩარჩოს უარყოფას), პროფესიული მიზნების უგულებელყოფას და ორგანიზაციულ მიზნებსა და არა სოციალურ მხარეზე ყურადღების კონცენტრირებას.

## პრმ-ის რბილი და ხისტი მოდელები

სტორი (1989: 8) განასხვავებს პრმ-ის „რბილ“ და „ხისტ“ მოდელებს. მისი აზრით, „ხისტი მოდელი კადრების მართვისას ყურადღებას ისევე „რაციონალურად“ ამახვილებს რაოდენობრივ, საანგარიშო და კომპანიის სტრატეგიულ მხარეებზე, როგორც ნებისმიერ სხვა ეკონომიკურ ფაქტორებზე. ამის საპირისპიროდ, რბილი ვერსია დასაბამის იდებს ადამიანური ურთიერთობების სკოლიდან; იგი ყურადღებას ამახვილებს კავშირურთიერთობაზე, მოტივაციასა და ლიდერობაზე“.

თუმცა კინომ (1997: 838) აღნიშნა, რომ: „ხისტი და რბილი პრმ ერთმანეთის შემავსებელი უფროა, ვიდრე ურთიერთგამომრიცხავი“. თრუსისა და სხვების (1997) მიერ დიდი ბრიტანეთის რვა ორგანიზაციაში ჩატარებული ევლევა ცხადყოფს, რომ რბილ და ხისტ პრმ-ს შორის განსხვავება სულაც არ ყოფილა ისეთი მეაფიო, როგორადაც ამას ზოგიერთი სპეციალისტი მიიჩნევს.

## არმ ელეს

ორგანიზაციაში ადამიანების მართვის სისტემის დასახასიათებლად ტერმინი „ადამიანური რესურსების მართვა“, როგორც წესი, მიღებულია მაშინაც, თუ იგი გამოიყენება მხოლოდ პერსონალის მართვის ტრადიციულ განსაზღვრებად და არ ეხება მის საწყის ფილოსოფიას. აქცენტი კეთდება პრ-ის საჭიროებაზე, ჰქონდეს სტრატეგიული და პრაგმატული დანიშნულება, ამაღლებდეს ორგანიზაციის დონეს, რაც გულისხმობს დამატებითი ფასეულობის წარმოქმნას (სარგებელს კომპანიისთვის) პრმ-ის საქმიანობაზე

დახარჯული ძალისხმევის, დროისა და ფინანსების მეშვეობით. ჩვენთვის ცნობილია უამრავი ახალი მიზანი და განვითარების საშუალება, როგორებიცაა: ადამიანური კაპიტალის მართვა, ვალდებულება, ტალანტების მართვა, კომპეტენციებზე აგებული პრმ, ელექტრონული პრმ, მაღალეფეტიანი სამუშაო სისტემები, საქმიანობისა და წახალისების მექანიზმები. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ამ ყველაფრის საფუძველი სულაც არ წარმოქმნილა პრმ-ის წიაღში.

პრმ-ის საქმიანობა მრავალგვარი შეიძლება იყოს. დაიერი და ჰოლდერი (1988) აღნიშნავენ, რომ პრმ-ის მიზნები განსხვავდება კონკურენტუნარიანი ალტერნატივების, ტექნოლოგიების, დასაქმებულთა მახასიათებლებისა (მაგ., განსხვავებულია მენეჯერებისთვის) და შრომის ბაზარზე არსებული მდგომარეობის მიხედვით. ბოქსალი (2007: 48) აღნიშნავს: „ადამიანური რესურსების მართვა საქმიანობის ფართო სპექტრს მოიცავს და სხვადასხვა სამუშაოს, ორგანიზაციული დონის, ბიზნესსუბიექტების, კომპანიების, მრეწველობის დარგისა და გაერთიანებების ფართო არჩევანს გვაძლევს“.

პრმ არის ის სფერო, რომელიც თანდათანობით ჩამოყალიბდა არა იმდენად მიზნად თუ ფილოსოფიად, არამედ უფრო ორგანიზაციების მიერ ადამიანების მართვის მექანიზმად. პიტერ ბოქსალმა, ჯონ პურცელმა და პატრიკ რაიტმა წარმოგვიდგინეს პრმ-ის დამაჯერებელი თანამედროვე განსაზღვრება, რომელშიც ყურადღება გამახვილებულია პრმ-ის არსზე და არა მის ფილოსოფიაზე.

## ნეაროს მიმოხილვა

### არმ-ის მნიშვნელობა – ბოქსალი და სხვები (2007:1)

ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ), ადამიანებისა და საქმიანობის მართვა სასურველი მიზნების მისაღწევად სახიცოცხლო მნიშვნელობის საკითხით ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. პრმ ის დანაყოფი როდია, რომლის არსებობასაც საფუძვლიანი დასაბუთება სჭირდება, ის ორგანიზაციის საქმიანობისა და ზრდის აუცილებელი წინა პირობაა. იდეოლოგიურის, სტილებისა და მართვის რესურსების

სიმრავლის პირობებში პრმ ამა თუ იმ კონკრეტული ფორმით გვევლინება. ერთია, როგორც კითხვა ჩნდება კონკრეტულ სიტუაციაში პრმ-ის კონკრეტული მოდელის არჩევასთან დაკავშირებით; სულ სხვაა საკუთრივ პრმ-ის საჭიროების კითხვის ნიშნის ქვეშ დაყენება, რადგან ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ იარსებონ ან განვითარდნენ საქმიანობის ორგანიზებისა და ადამიანების მართვის სფეროში შესაბამისი რაციონალური დონისძიებების გატარების გარეშე.

### სწავლების საკვანძო საკითხები: ადამიანური რესურსების მართვა

#### არმ-ის განსაზღვრება

ადამიანური რესურსების მართვა (პრმ) პერსონალის სამსახურში მიღებისა და ამის შემდგომ ორგანიზაციის მისი მართვის ყველა მხარეს მოიცავს.

#### არმ-ის მიზნები

არმ-ის მიზნებია:

- დაეხმაროს ორგანიზაციის ამოცანების გადაჭრაში ადამიანური რესურსების იმ სტრატეგიების შემუშავება-განხორციელებით, რომლებიც ინტეგრირებულია კომპანიის ბიზნესსტრატეგიასთან (სტრატეგიული პრმ);
- შეიტანოს წელიწილი მაღალეფებზე განვითარება-დამკვიდრებაში;
- უზრუნველყოს ორგანიზაციაში ნიჭიერი, უნარიანი და მონძომებული თანამშრომლების მოზიდვა;
- შექმნას ხელმძღვანელობასა და მუშავებს შორის დადებითი გარემო და ხელი შეუწოს ურთიერთნდობის ჩამოყალიბებას;
- ხელი შეუწოს ადამიანების მართვის სფეროში ეთიკურ მიდგომას.

#### არმ-ის მრნამსი

არმ-ის მრნამსის ამოსავალი ნერტილებია: სწორედ კადრები ანიჭებს ორგანიზაციას კონკურენტუნარიან უპირატესობას, რომ ორგანიზაციაში ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომელთა ერთგულებას, რომ საკადრო გადაწყვეტილებები სტრატეგიული მნიშვნელობისაა და, შესაბამისად, უნდა მოხდეს საკადრო პოლიტიკის ინტეგრირება კომპანიის ბიზნესსტრატეგიასთან (სტორი, 2001: 7)

#### საყრდენი თეორიები

„ადამიანური რესურსების მართვა არსებითად ემყარება ჩართულობის და მოტივაციის თეორიასა და სხვა ისეთ იდეებს, რომლებიც ორგანიზაციაში დამკვიდრებული რეჟიმის სფეროს მიეკუთვნება“ (გესტი, 1987: 505).

#### არმ-ის მრავალფეროვნება

არმ-ის მრავალი მოდელი არსებობს, ამდენად, სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებული პრაქტიკა გვხვდება და ისინი ხშირად პრმ-ის კონცეპტუალურ ვერსიას მხოლოდ ცალკეული მახასიათებლებით მიესადაგება.

## გამოყენებული ღიპერაბიტის

- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R (1984) *Managing Human Assets*, New York, The Free Press
- Boxall, P F (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67
- Boxall, P F and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Boxall, P F, Purcell, J and Wright, P (2007) Human resource management: scope, analysis and significance, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 1–16
- Brewster, C (1993) Developing a 'European' model of human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), pp 765–84
- Dyer, L and Holder, G W (1988) Strategic human resource management and planning, in (ed) L Dyer *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, Washington DC, Bureau of National Affairs, pp 1–46
- Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Graen, G (1976) Role making processes within complex organizations, in (ed) M D Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago IL, Rand-McNally
- Guest, D E (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp 503–21
- Hendry, C and Pettigrew, A (1990) Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp 17–44
- Keenoy, T (1997) HRMism and the images of representation, *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp 825–41
- Martin-Alcázar, F, Romero-Fernandez, P M and Sánchez-Gardey, G (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), pp 633–59
- Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp 31–32
- Schuler, R S (1992) Strategic HRM: linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21, pp 19–32
- Schuler, R S and Jackson, S E (2000) *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell
- Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in (ed) J Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, pp 1–18
- Storey, J (2001) Human resource management today: an assessment, in (ed), J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, London, Thompson Learning, pp 3–20
- Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, London, Thompson Learning, pp 3–19
- Truss, C, Gratton, L, Hope-Hailey, V, McGovern, P and Stiles, P (1997) Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal, *Journal of Management Studies*, 34 (1), pp 53–73
- Watson, T J (2010) Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 915–31

# 02

## ადამიანური კაპიტალის მართვა

### პირითაღი ზოგადი და შენიშვნები

ადამიანური კაპიტალის მართვა  
ინტელექტუალური კაპიტალი  
ადამიანური კაპიტალი  
ადამიანური კაპიტალის უპირატესობა

ადამიანური პროცესის უპირატესობა  
ორგანიზაციული კაპიტალი  
სოციალური კაპიტალი  
სოციალური სწავლება

### სწავლის შემაგრები

წინამდებარეთავის გაცნობის შემდეგ ამ ძირითადი ცნებების განსაზღვრება შეგეძლებათ. ასევე გააზრებული გექნებათ:

- ადამიანური კაპიტალის მართვის პუნქტი
- ადამიანური კაპიტალის ცნება
- ადამიანური კაპიტალის მახასიათებლები

- ადამიანური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილები
- ადამიანური კაპიტალის თეორიის მნიშვნელობა

### ადამიანური კაპიტალის მართვის განსაზღვრება

ადამიანური კაპიტალის მართვა მოიცავს თანამშრომლების ცოდნას, კვალიფიკაციას, შესაძლებლობებსა და უნარს, განავითარონ და განაახლონ ორგანიზაციის საქმიანობა და, შესაბამისად, შემატონ მას დამატებითი ღი-

რებულება. ის ადამიანებს განიხილავს ისეთ აქტივად, რომელშიც მიზანშენონილია ინვესტიციების განხორციელება, რესურსების დაგროვებისა და სწავლა-განვითარების პოლიტიკის გატარებით. ის ასევე გვკარნახობს ორგანიზაციის საქმიანობაში თანამშრომლების მიერ შეტანილი წვლილის დაფასებისა და მათი მართვისას კადრების საქმიანობის ეფექტური დადგენის საჭიროებას. ამ

პროცესში იყენებენ საკადრო ანალიტიკას, რომელიც მე-11 თავშია განხილული.

ნინამდებარე თავი ადამიანური კაპიტალის ცნების განმარტებით იწყება და მისი შემადგენელი ნაწილების ანალიზს გთავაზობთ. ის ხსნის ადამიანების მართვის იმ მიღებობებს, რომლებიც ადამიანური კაპიტალის თეორიიდან აღმოცენდა.

## ადამიანური კაპიტალის ცნება

ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების ცოდნის, უნარ-ჩევებისა და შესაძლებლობებისგან შედგება. შულცს (1981: 140) მოჰყავს ადამ სმითის მოსაზრება, რომელმაც შემოილო ადამიანური კაპიტალის ცნება (ისევე, როგორც მრავალი სხვა ეკონომიკური კატეგორია), როცა წერდა: „ერების სიმდიდრე მომდინარეობს ადამიანების მიერ დაგროვილი შესაძლებლობებიდან – მათი განათლებიდან, გამოცდილებიდან, უნარ-ჩევებიდან და ჯანმრთელობიდან“. ადამიანები გამოიმუშავებენ, ინარჩუნებენ და იყენებენ ცოდნასა და უნარ-ჩევებს (ადამიანურ კაპიტალს) და ქმნიან ინტელექტუალურ კაპიტალს; მათი ცოდნა მდიდრდება ურთიერთობით დამყარებული ურთიერთობებითა და კომუნიკაციით (სოციალური კაპიტალით) და შედეგად წარმოიქმნება ორგანიზაციის საკუთრებად დაგროვილი ცოდნა, რომლის მფლობელიც არის ორგანიზაცია (ორგანიზაციული კაპიტალი).

ეს ტერმინი შულცმა (1961: 1) ასე განსაზღვრა:

„თუმცა ნათელია, რომ ადამიანები იძენენ საჭირო უნარ-ჩევებსა და ცოდნას, თავისთავად ცხადი არ არის, რომ ეს ცოდნა და უნარ-ჩევები გარკვეული კაპიტალია, რომ ის არის შეგნებული ინვესტიციის პროდუქტის ნაწილი, რომ ის დასავლეოთის ქვეყნებში გაცილებით სწრაფი ტემპით დაგროვდა, ეიდრე კაპიტალის ტრადიციული (არა ადამიანური) კაპიტალი, და რომ მისი დაგროვება შესაძლოა ეკონომიკური სისტემის ყველაზე განსხვავებული მახასიათებელია“.

მან ასევე აღნიშნა: „ღირებულებებს... რომელთა დაგროვება შესაძლებელია შესაბა-

მისი ინვესტიციებით, უნდა მოვეპყროთ ისე, როგორც ადამიანურ კაპიტალს... ადამიანის ყველა თვისება ან თანდაყოლილია, ან შეძენილი“ (იქვე: 21).

სკარბორი და ელიასი (2002: IX) აღნიშნავენ: „ადამიანური კაპიტალის ცნების ყველაზე მართებული აღქმა მისი, როგორც შემაკავშირებლის დანახვაა – იგულისხმება კავშირი კადრების საქმიანობასა და კომპანიის საქმიანობას შორის, მისი აქტივებისა და არა ბიზნესპროცესების თვალსაზრისით“. მათი აზრით, ადამიანური კაპიტალი მნიშვნელოვნად არის „არასტანდარტული, თავისთავადი, დინამიკური, კონტექსტზე დამოკიდებული და ადამიანებში განსხეულებული“. ეს მახასიათებლები ართულებს ადამიანური კაპიტალის შეფასებას, ვინაიდან „ადამიანური კაპიტალის მახასიათებლები, რომლებიც კომპანიის ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა, მოიცავს მოქნილობასა და შემოქმედებითობას, ადამიანთა შესაძლებლობას, დროთა განმავლობაში განავითარონ უნარ-ჩევებები და შეეძლოთ სხვადასხვა სიტუაციაში შესაბამისი მოტივირებული რეაგირება“ (იქვე: IX).

სწორედ ადამიანის ცოდნა, უნარ-ჩევები და შესაძლებლობები ქმნის ღირებულებას და ამიტომაც, ორგანიზაციები მაქსიმალურად უნდა ეცაფონ მოიზიდონ, შეინარჩუნონ, განვითარონ და ხელი შეუწყონ ადამიანურ კაპიტალს.

## ადამიანური კაპიტალის შემაღებელი ნაწილები

ადამიანური კაპიტალი ინტელექტუალური, სოციალური და ორგანიზაციული კაპიტალისგან შედგება.

### ინტელექტუალური კაპიტალი

ადამიანური კაპიტალის კონცეფცია დაკავშირებულია ინტელექტუალური კაპიტალის ყოვლისმომცველ ცნებასთან, რომელიც განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის ძირითადი მარაგი. ის შეიძლება განვიხილოთ არამატერიალურ

რესურსად – ადამიანად, რომელიც მატერიალურ რესურსთან (ფული და ფიზიკური აქტივები) ერთად ქმნის ბაზარს ანუ ბიზნესის (საქმიანობის) საერთო ღირებულებას.

### სოციალური კაპიტალი

სოციალური კაპიტალი ინტელექტუალური კაპიტალის მეორე კომპონენტია. იგი ორგანიზაციის შევნით და გარეთ არსებული ურთიერთობების ქსელებიდან წამოსული ცოდნის მარავისგან შედგება. პუტნამის (1996: 66) განსაზღვრებით, სოციალური კაპიტალი „არის სოციალური ცხოვრების თავისებურებები – გაერთიანებები, ნორმები და ნდობა – რომელიც მონაბილეებს საშუალებას აძლევს, ერთობლივად უფრო ეფექტურად იმოქმედონ საერთო მიზნების მისაღწევად“. მნიშვნელოვანია სოციალური კაპიტალის ფაქტორის გათვალისწინება, რომელიც გულისხმობს იმის ცოდნას, თუ როგორ ხდება ცოდნის დაგროვება და შეძენა (სოციალური ცოდნა) ადამიანებს შორის არსებული ურთიერთობებით. ბონტისი და სხვები (1999) აღნიშნავენ, რომ ამ კუთხით მნიშვნელოვანია როგორც ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანთა შემადგენლობა, ასევე მათი ნაკადები (ან კადრების დენადობა). დროთა ვანმავლობაში ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარება და ცვლა ხდება და ამ პროცესში უმნიშვნელოვანეს როლს ერთად მოქმედი ადამიანები თამაშობენ.

### ორგანიზაციული კაპიტალი

ორგანიზაციული კაპიტალი ორგანიზაციის საკუთრებად დაგროვილი ცოდნაა, რომელიც ინახება მონაცემთა ბაზებში, სახელმძღვანელოებში და ა.შ. (იონდტი, 2000). მას

ხშირად „სტრუქტურულ კაპიტალს“ (ედვინ-სონი და მელონი, 1997) უწოდებენ, მაგრამ იონდტის ტერმინი „ორგანიზაციული კაპიტალი“ უფრო მოსწონს, ვინაიდან, როგორც თვითონ განმარტავს, უფრო ნათლად გადმოსცემს, რომ ეს არის ცოდნა, რომელსაც ორგანიზაცია ფაქტობრივად ფლობს.

### ერამიანების მაჩვის მიღებობები, ჩოძებიც ერამიანული კაპიტალის თეორიიდან ნაჩრომვა

ადამიანური კაპიტალის თეორიაზე დამყარებული ადამიანების მართვის მიდგომა მოიცავს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

- საქმიანობის რომელი ძირითადი მამოქრავებელი ფაქტორები ქმნის ღირებულებას?
- რომელი უნარ-ჩვევები გვაქვს?
- რომელი უნარ-ჩვევები გვჭირდება ამჟამად და დაგვჭირდება მომავალში ჩვენი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად?
- როგორ უნდა შევიძინოთ, განვავითაროთ და შევინარჩუნოთ ეს უნარ-ჩვევები?
- როგორ უნდა განვავითაროთ და დავამკვიდროთ გარემო, რომელშიც გავრცელდება იმგვარი ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ცოდნა, რომელიც პასუხობს როგორც ჩვენს, ისე ჩვენი მუშაქების საჭიროებებს?
- როგორ უზრუნველვყოთ ჩვენს ორგანიზაციაში შექმნილი აშკარა და უხილავი ცოდნის თავმოყრა, შენახვა და ეფექტიანად გამოყენება?

### სწავლების საკვანძო საკითხები: ადამიანური კაპიტალის მართვა

#### ადამიანური კაპიტალის ცნება

ადამიანები გამოიმუშავებენ, ინარჩუნებენ და იყენებენ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს (ადამიანური კაპიტალი) და ქმნიან ინტელექტუალურ კაპიტალს. ადამიანური კაპიტალი „განსაზღვრავს კავშირს საერთო პრაქტიკასა და კომპანიის საქმიანობას შორის, უფრო მისი აქტივების, უიდრე ბიზნესპროცესის კუთხით“ (სკარბორო და ელიასი, 2002).

#### ადამიანური კაპიტალის მახასიათებლები

ადამიანური კაპიტალი არასტანდარტიზებული, თავისთავადი, დინამიკური, კონტექსტურ დამოკიდებული და ადამიანებში განსხვაულიდა (სკარბორო და ელიასი, 2002).

#### ადამიანური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილები

ადამიანური კაპიტალი ინტელექტუალური, სოციალური და ორგანიზაციული კაპიტალისგან შედგება.

#### ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობა

ადამიანური კაპიტალის თეორია ადამიანებს განიხილავს აქტივად და ყურადღებას ამახვილებს შემდეგ ფაქტორზე: ორგანიზაციების მიერ ადამიანებში განხორციელებული ინვესტიციები დირექტული შედეგებით დაუზრუნდებათ.

## გამოყენებული ღიტერაციები

- Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, 17 (4), pp 391–402  
 Edvinson, L and Malone, M S (1997) Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, New York, Harper Business  
 Putnam, R D (1996) The strange disappearance of civic America, The American Prospect, Winter, pp 34–48  
 Scarborough, H and Elias, J (2002) Evaluating Human Capital, London, CIPD

- Schultz, T W (1961) Investment in human capital, American Economic Review, 51, March, pp 1–17  
 Schultz, T W (1981) Investing in People: The economics of population quality, Los Angeles, CA, University of California Press  
 Youndt, M A (2000) Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital, Paper delivered at National Conference of US Academy of Management, Toronto, August

# 03

## სტრატეგიული პროცესები

### პიროვნეული განვითარების და ფინანსები

საუკეთესო თანხვედრა

საუკეთესო პრაქტიკა

ბანდლინგი

ბიზნესმოდელი

ბიზნესმოდელის ინოვაცია

კომპეტენციათა სისტემა

კონკურენტული უპირატესობა

კონფიგურაცია

პირობითი დეტერმინიზმი

ადამიანური რესურსების მართვის

უპირატესობა

სიცოცხლის ციკლის მოდელი

ადამიანურ რესურსებზე აგებული

ხედვა

რესურსებზე დამოკიდებულების თეორია

სტრატეგიული კონფიგურაცია

სტრატეგიული თანხვედრა

სტრატეგიული პროცესები

სტრატეგიული მართვა

სტრატეგია

### სწავლების შემთხვევა

ნინამდებარე თავის გაცნობის შემდეგ ამ ძირითადი ცნებების განსაზღვრება შეგეძლებათ. ასევე გააზრებული გექნებათ:

- სტრატეგიული პროცესების კონცეპტუალური საფუძველი
- როგორ ხდება სტრატეგიის ჩამოყალიბება
- სტრატეგიული პროცესების მიზნები
- რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა და მისი არსი
- სტრატეგიული თანხვედრის მნიშვნელობა
- პროცესის სამი „ხედვა“ დელერისა და დოტის ვერსიით
- ბანდლინგის მნიშვნელობა
- „საუკეთესო პრაქტიკისა“ და „საუკეთესო თანხვედრის“ ცნებების მნიშვნელობა
- სტრატეგიული პროცესების მნიშვნელოვანი თავისებურებები

## შესავარი

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა (სტრატეგიული პროგრამა ან არსმ) იმ საკადრო სტრატეგიების შემუშავებისა და განხორციელებისადმი მიღებულია, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის ბიზნესსტრატეგიისთან და ხელს უწყობს მის რეალიზაციას.

წინამდებარე თავი იწყება პრსმ-ის არსის ანალიზით და მოიცავს სტრატეგიული მართვისა და კადრების მართვის პროცესების კავშირს. მას საფუძვლად უდევს ცნებები – რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა და სტრატეგიული თანხვედრა, რომლებზეც მოგვიანებით შევჩერდებით, შემდგომ კი სტრატეგიული პრმ-ის კვლევას შემოგვთავაზებთ, კონკრეტულად – უნივერსალურ, გაუთვალისწინებელ გარემოებებთან დაკავშირებულ და კონფიგურაციულ ხედვებს, რომლებიც დელერიმ და დოტიმ შემოგვთავაზეს (1996); ასევე განვიხილავთ ამ ხედვებთან დაკავშირებულ სამ მიღვომას – საუკეთესო პრაქტიკას, საუკეთესო თანხვედრასა და ბანდლინგს (ინგლ. სიტყვიდან bundle – კონად შეკვრა, შეერთება, შეფუტვა).

## ადამიანური ჩესახესების სტრატეგიული მართვის (პრსმ) არსი

კასიოს განსაზღვრებით (2015: 423), პრსმ არის „ორგანიზაციის პრმ-ის სისტემის იმ-გვარად შერჩევა, მორგება და ინტეგრირება, რომ მის ადამიანურ კაპიტალს, როგორც რესურსს, მნიშვნელოვანი ნელილი შეპქონდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში“. ბოქსალმა (1996) ივი განსაზღვრა როგორც კავშირი პრმ-სა და სტრატეგიულ მართვას შორის. შულერი და ჯეასონი (2007: 5) აღნიშნავენ, რომ პრსმ უმთავრესად „კომპანიისათვის ადამიანების სისტემატური კავშირის“ სფეროს მიეკუთვნება.

პრსმ-ის უფრო ადრინდელი, მაგრამ კვლავაც საემაოდ მართებული ახსნა პენდრიმ და პეტიგრუმ (1986: 4) შემოგვთავაზეს, რომელთა აზრით, მას ოთხი მნიშვნელობა აქვს: 1 დაგეგმვის გამოყენება.

2 საკადრო სისტემის აგებისა და მართვის მექანიზმი მიღვომა დასაქმების პოლიტიკასა და საკადრო სტრატეგიაზე დაყრდნობით, რასაც ხშირად „ფილოსოფია“ ამყარებს.

3 პრმ-ის საქმიანობისა და პოლიტიკის შეხამება განსაზღვრულ ბიზნესსტრატეგიასთან.

4 „კონკურენტული უპირატესობის“ მისაღწევად ორგანიზაციის მუშავთა „სტრატეგიულ რესურსად“ აღქმა.

არსებითად, სტრატეგიული პრმ კონცეპტუალური მოვლენაა. მისი მიზანი კადრებისა და კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის თანხვედრის მიღწევაა, გრძელვადიანი ხედვაა იმისა, თუ რა გეზი უნდა ჰქონდეს აღებული კადრებს და როგორ უნდა შემუშავდეს და განხორციელდეს მკაფიო და ყველასთვის მისაღები საკადრო სტრატეგია. მნიშვნელოვანია ასევე, თუ როგორ იყენებენ კადრების სამსახურის მუშავები სტრატეგიულ მიღვომას ყოველდღიური საქმიანობისას. ეს ნიშნავს, რომ ისინი უნდა მოქმედებდნენ ისე, როგორც ორგანიზაციის მმართველი გუნდის ნაწილი, რათა დარბმუნდნენ, რომ კადრების სამსახური გამუდმებით, უწყვეტად და მაღალ დონეზე უწყობს ხელს კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის მიზნების მიღწევას.

პრსმ-ის აზრი გახლავთ, შეიქმნას მკაფიო და გააზრებული საფუძველი ადამიანების მართვის ისეთი მიღვომების გასავითარებლად და განსახორციელებლად, რომლებითაც გათვალისწინებული იქნება კომპანიის ბიზნესებები და პრიორიტეტები, ასევე ცვალებადი გარემო, რომელიც ის საქმიანობს. როგორც დაიერო და ჰოლდერი (1988: 13) აღნიშნავდნენ, პრსმ უნდა უზრუნველყოფდეს „ერთიან სტრუქტურას, რომელიც ერთდროულად ყოვლისმომცველიცაა, შემაკავშირებელიც და გაუთვალისწინებელი შემთხვევითობისთვის მზადმყოფიც“.

## სტრატეგიული პრმ გა სტრატეგიული მართვა

სტრატეგიული პრმ განიხილავს პრმ-ს, როგორც სტრატეგიულ, ინტეგრირებულ და

მკაფიო პროცესს და აკავშირებს მას სტრატეგიული მართვის პროცესთან. ეს უკანასკნელი ქვემოთ არის ახსნილი.

### სტრატეგიული მართვა

სტრატეგიული მართვა არის მართვის საკითხებისადმი იმგვარი მიდგომა, რომელიც კომპანიის გრძელვადიანი ხედვით გათვალისწინებულ გეზს ეყრდნობა და მის მართვას ამ სტრატეგიული ამოცანის შენარჩუნებით ახორციელებს.

როგორც ბოქსალი და პურცელი აცხადებენ (2003: 44), „სტრატეგიული მართვა უნდა განვიხილოთ პროცესად – ესაა სტრატეგიის შემუშავების, ჩამოყალიბებისა და, თუ კომპანია სიცოცხლისუნარიანია, დროთა განმავლობაში, მისი სტრატეგიის რეფორმირების პროცესი“. სტრატეგიული მართვის მიზანი კანტერმა (1984: 288) განსაზღვრა, როგორც „სამომავლოდ სასარგებლო ამჟამინდელი ქმედებების გამოვლენა და სამოქმედო მამოძრავებელ საშუალებად – ინტეგრაციული და ინსტიტუციური ცვლილებების მექანიზმებად მათი გადაქცევა“. ტრუსი და სხვები (2014: 49) ასევე აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიული მართვა თავისი არსით ქმედებაზეა ორიენტირებული და განსაზღვრავენ, როგორც „პროცესს, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, სტრატეგიული მიზანი მოქმედებად აქციონ“.

აქცენტი კეთდება ორგანიზაციის მისისა და სტრატეგიის დადგენაზე, მაგრამ ყურადღება ასევე გამახვილებულია იმ რესურსებზე, რომლებიც წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა. სტრატეგიულად მოაზროვნე მენეჯერები მომავალი საქმიანობის შორეული ხედვის უნარით გამოიჩინებიან. ამასთანავე, გააზრებული აქვთ ის გარემოებაც, რომ პირველ რიგში, აკისრიათ ვალდებულება, რესურსების განაწილების დასაგეგმად გაატარონ ისეთი ლონისძიებები, რომლებიც ხელს უწყობს სტრატეგიის განხორციელებას, და ასევე, ამ გზით კომპანიის ეფექტიანობის ზრდას მიაღწიონ.

დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ სტრატეგიული მართვა გულისხმობს როგორც მი-

ზანს, ისე საშუალებას. მიზანთან დაკავშირებით გვეარნახობს ხედვას, თუ როგორად გვესახება პროდუქტი მომავალში; საშუალება კი ამ ხედვის რეალიზებას გულისხმობს. იმისთვის, რომ კარგად გავიაზროთ სტრატეგიული მართვის დანიშნულება, საჭიროა ჩავწევდეთ სტრატეგიის არს, რომელსაც ქვემოთ წარმოგიდგენთ.

### სტრატეგიის არსი

სტრატეგია არის მიდგომა, რომელიც შერჩეულია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. როგორც ჩანდლერი (1962: 13) განსაზღვრავს, „ესაა სანარმოს გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრება და ისეთი სამოქმედო გეზის შემუშავება და რესურსების იმგვარად განაწილება, რომ ამ მიზნების მიღწევა მოხერხდეს“. კორპორაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბება და განხორციელება არის პროცესი, რომელიც განსაზღვრავს მიმართულებას, გვაძლევს საშუალებას, გონივრულად ვხარჯოთ რესურსები და უზრუნველყოთ შესაბამისი სტრატეგიის რეალიზება. აյ ასევე საქმე გვაძვს ბიზნესმოდელის განახლებასთან, რასაც ქვემოთ დაუბრუნდებით.

### სტრატეგიის მახასიათებლები

სტრატეგიას აქვთ სამი ძირითადი მახასიათებელი. პირველია მომავლის ხედვა: რა მიმართულებით გვსურს მოძრაობა და როგორ უნდა მივიდეთ დანიშნულების ადგილამდე. ამ თვალსაზრისით, სტრატეგია არის მიზნის გაცხადება: „გვსურს ამის გაკეთება და აი, ასე ვგეგმავთ მიზნის მიღწევას“. სტრატეგია ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებს განსაზღვრავს, მაგრამ ასევე გულისხმობს მიზნის მიღწევის გზებს. ის უზრუნველყოფს ქმედებათა კოორდინირებას საბოლოო მიზნის მისაღწევად. კარგი სტრატეგია ქმედობაუნარიანია; როგორც აქელი (1993: 1) აცხადებს, ის უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ადაპტირებას ცვალებად მოთხოვნებსა და გარემოებებთან „აწმყოს შეფასებითა და მომავლის განტვრეტით“. როგორც ბოქსალი (1996: 70) აღნიშნავს, „სტრატეგია უნდა გავიაზროთ,

როგორც სასიცოცხლო მიზნებისა და საშუალებების ჩარჩო-სტრუქტურა".

მეორე მახასიათებელი: სტრატეგიაში გათვალისწინებულია, რომ ფირმის საორგანიზაციო ქმედობაუნარიანობა (მისი ეფექტურად ფუნქციონირების უნარი) და მოკიდებულია მისი რესურსების შესაძლებლობებზე (რესურსების ხარისხსა და რაოდენობაზე, ასევე, შედეგების მისაღწევად საჭირო პოტენციალზე). ამას ეწოდება რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა.

მესამე მახასიათებელი: სტრატეგიის მიზანია უზრუნველყოს სტრატეგიული თანხვედრა – საჭიროება, რომ ისეთი ფუნქციური სტრატეგიის განვითარება, როგორიც საკადრო სფეროა, თანხვედრაში იყოს ორგანიზაციის ბიზნესსტრატეგიებთან შეიძა და გარე გარემოს გათვალისწინებით.

## სტრატეგიის კონტენტი

ჰამბრისკი და ფრედრიკსონი (2001) განმარტავენ, რომ სრულყოფილი ბიზნესსტრატეგია უნდა მოიცავდეს შემდეგ ხუთ პირობას:

- 1 რა მიმართულებით იმოქმედებს ორგანიზაცია – რა სახის პროდუქტსა და მომსახურებას შესთავაზებს მომხმარებელს და რომელ ბაზრებს მოემსახურება?
- 2 როგორ იფუნქციონირებს – სად განახორციელებს საქმიანობას ან საიდან მიიღებს პროდუქტსა და მომსახურებას?
- 3 როგორ გაიმარჯვებს – რა იქნება მისი კონკურენტუნარიანი უპირატესობა?
- 4 როგორი იქნება მისი მართვავებელი ფაქტორები – როგორ შეიცვლება და განვითარდება?
- 5 როგორ გახდება მოგებიანი – რომელ ბიზნესმოდელს აირჩევს (ეს ქვემოთაა განხილული)?

## სტრატეგია და ბიზნესმოდელის ინვაცია

სტრატეგიის მიზანია განსაზღვროს და განავითაროს ორგანიზაციის ბიზნესმოდელი – ეომპანიის საერთო სახე, რომელიც ხსნის, თუ როგორ ახერხებს იგი კონკურენტუნარი-

ანი უპირატესობის მიღწევას და შემოსავლის გამომუშავებას. ბიზნესმოდელის განახლება არის პროცესი, რომელსაც ორგანიზაცია მიჰყება იმისთვის, რომ შეიმუშაოს ახალი ან შეცვალოს არსებული ბიზნესმოდელი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

## სტრატეგიის ცნების კრიტიკული შეფასება

კორპორაციული სტრატეგიის განვითარება ხშირად მიიჩნევა ლოგიკურ, მეთოდურ ამოცანად, რომელიც შემდგომ წერილობით უნდა ჩამოყალიბდეს და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის კონკრეტულ გზამკვლევად იქცეს. ბევრს კვლავაც მიაჩნია, რომ სწორედ ესაა ამოცანა, მაგრამ მსგავსი შეხედულება რეალობას არ შეესაბამება. სინამდვილეში, სტრატეგიის ჩამოყალიბება შესაძლოა არც კი იყოს ისეთი ანონილ-დანონილი და რაციონალური, როგორადაც ამას ზოგიერთი ავტორი ხსნის ან ზოგიერთი მენეჯერი ცდილობს განახორციელოს. მართვის სავსებით ლოგიკურ მოდელსაც აქვს გარკვეული შეზღუდვები, რომლებიც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კონცეფციის საფუძველშივე დევს. მაპეისა და სხვების აზრით (1998: 74): „სინამდვილეში... სტრატეგიები მუდამ იოლად ამოსაცნობი როდის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შესაძლოა იყოს უხილული, აღმავალი, შეთანხმებული და კომპრომისული“.

სპეროუ და სხვები (2010: 4) მოკლედ ჭრიან: „სტრატეგია არ არის რაციონალური ცნება და არც არასოდეს ყოფილა“. სტრატეგიის საუკეთესო განსაზღვრებად შეიძლება მივიჩნიოთ „პრობლემების გადაჭრა ჩამოუყალიბებელ სიტუაციებში“ (დიგმანი, 1990: 53) და დავეთანხმოთ იმას, რომ სტრატეგიები ყოველთვის, ნანილობრივ, გაურკვევლობის სიტუაციებში ყალიბდება. ქუინი (1980: 9) ირწმუნება, რომ სტრატეგია შესაძლოა უბრალოდ წარმოადგენდეს „ფართოდ გავრცელებულ ხედვას, რომელიც გადაწყვეტილებათა ნეების შედეგია“. მას მიაჩნდა, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბება ხორციელდება „ლოგიკური ინკრემენტალიზმის“ მეშვეობით, ანუ

იგი ერთიანად კი არ ყალიბდებოდა, არამედ რამდენიმე ეტაპად ვითარდებოდა. პეტიონულა უიპი (1991: 26) აღნიშნავს, რომ „სტრატეგია არც სწორხაზოვნად ვითარდება და არც იოლად შესამჩნევ თანამიმდევრულ ფაზებად. პირიქით, მის განვითარებას უწყვეტი, განმეორებითი და გაურკვეველი ხასიათი აქვს“.

კიდევ ერთი სირთულე ის გახლავთ, რომ სტრატეგიები ხშირად ემყარება მცდარ ვარაუდს, თითქოს მომავალი წარსულს ჰქავს. რამდენიმე წლის წინ პელერი (1972: 150) შეეცადა, ყურადღება გაემახვილებინა გრძელვადიანი დაგეგმარების გაზიადებაზე. მან დაწერა: „ცუდი ის არის, რომ გონივრული ვარაუდი/გათვლა ფუჭ ციფრებად გადაიქცევა ხოლმე: მათი მართებულობაც ყოველთვის ბუნდოვანი ვარაუდებიდან მომდინარეობს“. ფოლკერი და ჯონსონი (1992: 17-18) გრძელვადიან დაგეგმარებასთან დაკავშირებით აღნიშნავს, რომ ის „...იხრება მომავლის განსაზღვრული ხელვისკენ და ტენდენციის განზოგადებისკენ საქმიანობის საკვანძო ცვლადებთან დაქავშირებით, აღნიშნულ ხედვას რომ მიუახლოვდეს. ეკონომიკური რეცეპტი არ იქნა საქმარისად გათვალისწინებული და მოხდა იმის უგულებელყოფაც, რომ სტრატეგია უმთავრესად ყალიბდება და ხორციელდება სანარმოს მართვის პროცესში. ჩამოყალიბდა ზუსტი პროგნოზები მათზე დაყრდნობით გამოყვანილი ფინანსური შედეგებით, რომლის ერთადერთი სისუსტე ის იყო, რომ თითქმის თითოეული შემთხვევა მომავლის განსხვავებულ სურათს გვაძლევდა“.

სტრატეგიის ჩამოყალიბება სულაც არ არის დეტერმინისტული, რაციონალური და მუდმივი პროცესი, როგორც ამას მინცბერგი (1987) ირწმუნება. ის აცხადებს, რომ სტრატეგიის შეგნებული და სისტემატური სრულყოფის ნაცვლად, ხდება მისი ორიენტაციის შეცვლა – მინცბერგისვე განსაზღვრებით – „დანაწევრებული მარყუების“ მიმართულებით. მისი თქმით, სტრატეგია შესაძლოა იყოს საგანგებოდ მიზანმიმართული – ასახავდეს ხელმძღვანელობის მიზნებს, მაგალითად – ახალ ბაზარზე გასვლასა და მის დაპყრობას, მაგრამ ეს ყოველთვის როდი ხდება. მისი აზრით, თეორიულად, სტრატეგია მე-

თოდური პროცესია: ჯერ ვფიქრობთ და შემდეგ ვმოქმედებთ; ჯერ ვაყალიბებთ, შემდეგ ვახორციელებთ. მეორე მხრივ, ჩვენ ასევე „ვმოქმედებთ იმისთვის, რომ ვიფიქროთ“. სინამდვილეში, „რეალიზებული სტრატეგია შესაძლოა დაიბადოს შექმნილი სიტუაციის საპასუხოდ“ (იქვე: 68) და ის, ვინც სტრატეგიის გეგმავს, ხშირად მიიჩნევა „მოდელის ორგანიზაციორად ან, თუ გრებავთ, მკვლევრად, ვინც მართავს პროცესს, რომელშიც წარმოიქმნება და შეგნებულად ყალიბდება კიდეც სტრატეგიები და ხედვა“ (იქვე: 73). „წარმოქმნილი სტრატეგიის“ ეს ცნება გულისხმობს იმის გაზრებას, თუ როგორ ახორციელებენ პრაქტიკულად ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობასა და საკადრო სტრატეგიებს.

ბოქსალი და პურცელი (2003: 34) ირწმუნებიან, რომ „უკეთესი იქნება, თუ კომპანიის სტრატეგიას მიუვდებით როგორც ფირმის სტრატეგიული ვარიანტების ნაკრებს, რომელთა შორისაც ზოგიერთი შესაძლოა დაგეგმილი სწავლებისა და ხელმძღვანელობასთან გამართული სჯა-ბაასის შედეგი იყოს, ზოგი კი ქმედებათა ნეებიდან მომდინარეობდეს“.

ტაისონის (1997: 280) მიერ ჩატარებული კვლევა ადასტურებს, რომ რეალურად, სტრატეგია:

- ყოველთვის უეცარი და მოქნილი იყო – ყოველთვის „სამომავლოა“ და არასოდეს არსებობს აწმყოში;
- არ სრულდება ოფიციალური განცხადებების შედეგად; საჭიროებს ქმედებასა და რეაგირებას;
- მომავალზე ორიენტირებული ქმედების ახსნა-განმარტებაა, რომლის მიზანი მუდამ ცვლილებაა;
- საკუთრივ მართვის პროცესითაა განპირობებული.

## სტრატეგიული პროცესი

პრმ-ის ერთ-ერთი მახასიათებელი მისი სტრატეგიულობაა, ამიტომ ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა: რა განსხვავებაა პრმ-სა და სტრატეგიულ პრმ-ს შორის? პასუხს ტრუსი და გრატონი (1994: 666) გვთავაზობენ: „ალ-

ბათ მართებულია, რომ პრმ მივიჩნიოთ იმ ზოგად, მრავლისმომცველ ცნებად, რომელიც ორგანიზაციაში ადამიანთა მართვასა და განვითარებას მთელ მის საქმიანობასა და არსებულ გარემოს უკავშირებს, ხოლო პრმ შეიძლება ავსხნათ როგორც საქმიანობა, რომელიც ამ ქოლგის ქვეშ ხორციელდება“.

## სტრატეგიული პრმ და პრმ-ის სტრატეგიები

მოდი, ვნახოთ, არის თუ არა ამ ორ ცნებას შორის განსხვავება და რაში გამოიხატება ის. პრმ ყოვლისმომცველი მიდგომაა,

რომელიც გვასწავლის, როგორ უნდა გავართვათ თავი სტრატეგიულად კადრების მართვის ძირითად ამოცანებს, რათა ამან ხელი შეუწყოს კორპორაციული მიზნების მიღწევას. თუმცა პრმ რეალური მხოლოდ იმ შემთხვევაშია, როდესაც უზრუნველყოფს მართლაც სტრატეგიულ ქმედებებსა და რეაქციებს, ან მიმართავს ყოვლისმომცველი თუ საკუთრივ საკადრო სტრატეგიის ხერხებს, ან პრმ-ის სპეციალისტები იყენებენ სტრატეგიულ მეთოდებს რგოლების მენეჯერებთან შეთანხმებული მუშაობის დროს. პრმ უზრუნველყოფს კონცეპტუალურ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც ცალკეული სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელებაა შესაძლებელი.

## თუმაცვენი კვლევა

### „პიბოდის ტრესტი“

კომპანია „პიბოდის ტრესტის“ აღმასრულებელმა დირექტორმა შემდეგნაირად ახსნა ორგანიზაციის მიდგომა სტრატეგიული პრმ-ის მიმართ:

„პირველ რიგში, კომპანიას აქვს საკუთარი პიზნესსტრატეგია, რომელიც მოიცავს მენეჯმენტის დონეზე არსებულ ნარმოდგენას იმაზე, თუ რას ველით კადრებისგან. ჩვენ განვსაზღვრავთ, რას ნიშნავს სტრატეგია, მისი განხორციელების თვალსაზრისით, ჩვენთვის, როგორც ადამიანებისთვის და ჩვენი მუშაკებისთვის. ჩვენ ვწყვეტთ, როგორი ცვლილებები უნდა განვახორციელოთ, როგორ უნდა შევაკავშიროთ პერსონალი და გავუჩინოთ მას ამ ცვლილებების განხორციელების მოტივაცია. ხელმძღვანელობას ნათელი ნარმოდგენა უნდა ჰქონდეს იმაზე, თუ რას ველით ჩვენი მუშაკებისგან, ჩვენი აზრით, როგორ საქმიანობენ ისინი, რა აქვთ

სასწავლი და რა უნდა გააკეთონ იმისთვის, რომ ჩვენ მიერ არჩეულ სტრატეგიას მისდიონ. ამ შეკითხვებზე პასუხები რომ ვექნებათ, უკვე შეგეძლებათ იმის გადაწყვეტაზე ფიქრი, თუ რა არის სტრატეგია. არსებითია, რომ ამ პროცესში საკუთარი წვლილი ყველა დირექტორმა შეიტანოს. ყველაზე მნიშვნელოვანია საკადრო სტრატეგიის საკითხში კორპორაციული აღქმა და პასუხისმგებლობა.

საკადრო სტრატეგია მაშინ არის კარგი, როცა ადამიანებს საკუთარი მნიშვნელობის განცდა აქვთ. შედეგად, მუშაკები ითვისებენ ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ და ნათელი ნარმოდგენა ექმნებათ იმაზე, თუ სად იმყოფებიან როგორც გუნდი, ჯგუფი თუ ინდივიდი. ეს უჩვენებს, რომ მათ მიერ ერთობლივად თუ ცალ-ცალკე გაკეთებული საქმე თანხმოდებაშია სტრატეგიასთან. მნიშვნელოვანია აგრეთვე, რომ ამ მდგომარეობამ დაგვანახოს, როგორ უნდა მოხდეს ადამიანების ნახალისება ორგანიზაციის ნარმატებაში შეტანილი წვლილისთვის და როგორ უნდა მოხდეს მათი დაოსტატება ორგანიზაციაში.

## პრიმ-ის ცნების კიონკურენტების შეფასება

პრიმ-ის ცნება ემყარება რწმენას, რომ საჭიროა საკადრო სტრატეგიების დაკავშირება კორპორაციულ ან ბიზნესსტრატეგიებთან. შესაძლოა საჭირო გახდეს ვერტიკალური ინტეგრაცია (ორგანიზაციის სტრატეგიისა და საკადრო სტრატეგიის თანხვედრა), მაგრამ ამის მიღწევა იოლი არ არის ქვემოთ განხილული მიზეზების გამო.

### სტრატეგიული პროცესების, დონეებისა და სტილების მრავალფეროვნება

განსხვავებული დონეები, რომლებზეც ორგანიზაციები სტრატეგიებს აყალიბებენ, და სხვადასხვა სტილი, რომელსაც ისინი იყენებენ, ართულებს მნიშვნელობის წარმოდგენის ჩამოყალიბებას იმაზე, თუ როგორი საკადრო სტრატეგიები მოერგება ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიას და, ჩამოყალიბების პროცესში, რა ტიპის წვლილის შეტანა მოეთხოვებათ კადრებს.

### სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესის სირთულე

ბიზნესსტრატეგიის ჩამოყალიბება და განხორციელება რთული და ინტერაქტიული პროცესია, რომელზეც სერიოზულ გავლენას ახდენს უამრავი კონტექსტუალური და ისტორიული ფაქტორი. ამ გარემოების გათვალისწინებით, გესტი კითხულობს (1991): „როგორ უნდა გადავიდეთ კომპანიის სტრატეგიიდან უშუალოდ საკადრო სტრატეგიაზე?“ ტრუსი (1994: 44) აღნიშნავს: „სტრატეგიული პრიმ-ის ზოგიერთი შესაფერისი მოდელის ამოსავალი ისაა, რომ კომპანიის სტრატეგიასა და საკადრო სტრატეგიას შორის პირდაპირი მარტივი კავშირი არსებობს, მაგრამ ეს ვარაუდი არ ითვალისწინებს როგორც საკუთრივ სტრატეგიისა და ადამიანური რესურსების მართვის ცნებების, ასევე მათი კავშირუთიერთობისთვის დამახასიათებელ სირთულეებს... იგი ემყარება ორგანიზაციებისა და

მუშავების რაციონალურ მოდელს, რომელიც საერთოდ არ ითვალისწინებს ძალაუფლების, პოლიტიკისა და კულტურის მნიშვნელობას“.

### ბიზნესსტრატეგიის ევოლუციური ძუნება

სტრატეგიის შემუშავების ევოლუციური და ეტაპობრივი ხასიათი ართულებს საკადრო პრობლემების განსაზღვრას, რომელიც შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს. ჰენდრი და პეტიგრუ (1990) მიიჩნევენ, რომ არსებობს გარკვეული შეზღუდვები მიზანშეწონილი საკადრო სტრატეგიების გავრცობა-გაფართოებისთვის იმ შემთხვევაში, თუკი საკუთრივ კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი მოკლებულია მიზანშეწონილობას.

### ჩამოყალიბებული ბიზნესსტრატეგიების არარსებობა

თუ კომპანიის სტრატეგია, მისი ევოლუციური ბუნებიდან გამომდინარე, მეაფიოდ ვერ ჩამოყალიბდა, ეს უფრო გაართულებს სტრატეგიული პრობლემების გამოვლენას, რომელიც საკადრო სტრატეგიის სამიზნედ უნდა იქცეს.

### პრიმ-ის საკითხების თვისებრივი არსი

კომპანიის სტრატეგიები, როგორც წესი, ჩვეულებრივი ციფრებისა და მყარი მონაცემების სახითაა წარმოდგენილი მართვის, ზრდის, კონკურენტული პოზიციის, საბაზრო წილის, რენტაბელობისა და სხვა ამგვარი მონაცემების პორტფელში. საკადრო სტრატეგიებთან დაკავშირებით საქმე გვაქვს რაოდენობრივ კატეგორიებთან, როგორებიცაა რესურსებით უზრუნველყოფა და უნარ-ჩვევების შეძენა, მაგრამ ასევე ისეთ თვისებრივ ფაქტორებთან, როგორებიცაა თანამონანილეობა, ერთგულება, მოტივაცია, კარგი შრომითი ურთიერთობები და დასაქმების მაღალი სტანდარტები. ამ სფეროებში, პოლიტიკის მიმართულებებისა და ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ საქმიანობას შორის კავშირუთიერთობა ძნელი დასადგენია.

## ინტეგრირება რასთან?

არსმ-ის ცნება გულისხმობს, რომ საკადრო ს სტრატეგიები სრულად უნდა იყოს ინტეგრირებული კორპორაციულ/კომპანიის სტრატეგიებთან იმ გაგებით, რომ ისინი ერთდროულად კიდეც შომდინარეობს ამ სტრატეგიებიდან და მნიშვნელოვანი წვლილიც შეაქვს მათ განვითარებაში. ოღონდ, როგორც ბრიუსტერი (2004) აცხადებს, საკადრო სტრატეგია გარედან სერიოზულ ზენოლაში ექცევა, მაგალითად, ევროპაში, მონანილობის შესახებ კანონმდებლობით. ეს შესაძლოა იმას ნიშნავდეს, რომ საკადრო სტრატეგია მთლიანად ვერ ექცევა კორპორაციული/კომპანიის სტრატეგიის მართვის ფარგლებში.

საჭიროა ასევე პასუხი გაეცეს შეკითხვას: „რამდენადა გასათვალისწინებელი საკადრო სტრატეგიაში ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებული მხარის – თანამშრომლების, მესაჯეტრეებისა და ხელმძღვანელობის – ინტერესები?“

## დასკვნები

ზემოთ ნახსენები სირთულეები რეალურია, მაგრამ ინტეგრაციის საჭიროების თაობაზე მაღალფარდოვან გამონათქვამებში ისინი ხშირად გაზვიადებულია. ასევე ხშირად შეგხვდებათ შემდეგი ტიპის ბანალური გამონათქვამი: „ჩვენი საკადრო სტრატეგია საშემსრულებლო კულტურის სრულყოფაა“ ან „ჩვენი საკადრო სტრატეგია ორგანიზაციაში მისთვის შესაფერისი ნიჭირი ადამიანების მოზიდვაა“. ეს მართლაც სანაქებო ზოგადი მიზნებია, მაგრამ საჭიროა მათი დაკანკრეტება და ყურადღების გამახვილება იმაზე, თუ როგორ მოხდება მიზნების მიღწევა და ეს ყველაფერი როგორ შეუწყობს ხელს კომპანიას ამოცანების გადაჭრაში.

საკადრო და ბიზნესსტრატეგიების თანხვედრა პრობლემატური ამოცანაა, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ხელი უნდა ავილოთ დასახული მიზნისკენ სწრაფვაზე. საკადრო სტრატეგიის სპეციალისტებმა ყველაფერი უნდა იღონონ მათი ორგანიზაციის ბიზნესმოდელისა (ანუ, როგორ ახერხებს ესა თუ ის ორგანიზაცია კონკურენტუნარიანი უპირატე-

სობის მიღწევას და შემოსავლის გაზრდას) და ბიზნესმოდელის განახლების გეგმების გასააზრებლად (ანუ პროცესისა, რომელსაც ორგანიზაცია ახალი ბიზნესმოდელის შესაქმნელად ან არსებულის შესაცვლელად მისდევს). მათ ასევე ყურადღება უნდა მიაპყრონ ზემოთ აღნიშნულ სირთულეებს, ოღონდ ამ სირთულეების გადასალახად საჭიროა დაუინებული ძალისხმევა და, შესაბამისად, ორგანიზაციის ნინაშე არსებული პრობლემების გააზრება, რაც შედეგად მათ პრაქტიკულ გადაწყვეტას მოიტანს.

ამასთან, არსმ-ის საუკეთესოდ გააზრება შესაძლებელია ქვემოთ მოცემული სხვადასხვა ცნებით, რომელიც ზეგავლენას ახდენს მის ფილოსოფიასა და გამოყენებაზე.

## ჩესაუჩებზე ეგუბელი პრისტანება

არსმ-ის ფილოსოფია მნიშვნელოვანი ილად ადამიანურ რესურსებზე აგებულ ხედვას ემყარება. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის უნიკალურობასა და კონკურენტუნარიან უპირატესობას სწორედ მისი რესურსები განაპირობებს, კადრების ჩათვლით. რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა ემყარება ჰენროუზის (1959: 24-25) შეხედულებებს, რომელიც ნერდა, რომ კომპანია „არის ადმინისტრაციულ-სამეურნეო ორგანიზაცია და პროდუქტიული რესურსების ნაკრები“; შესაბამისად, იგირესურსებს განიხილავდა როგორც „პოტენციური მომსახურების სახეობათა ნაკრებს“. უერნერფელტმა (1984: 172) შემდგომ უფრო დეტალურად განმარტა, რომ სტრატეგია „არის ბალანსი არსებული რესურსების გამოყენებასა და ახლის შექმნას შორის“. რესურსების ჰანგრილების (1991: 322) განსაზღვრება: „ყველაფერი, რამაც შეიძლება საქმე გაგაცეთებინოს“.

ეს განსაზღვრება შემდგომ ბარნიმ (1991: 102) განავითარა, რომელიც აცხადებდა: „კომპანიას მაშინ აქვს კონკურენტუნარიანი უპირატესობა, როდესაც ფლობს დირებულების შესაქმნელ სტრატეგიას, რომლის მსგავსიც არა აქვს მის არსებულ თუ პოტენციურ

კონკურენტებს და როდესაც სხვა ორგანიზაციებისთვის ხელსაყრელი არ არის ამ სტრატეგიით მოტანილი სარგებლის გამოყოფება". ეს მხოლოდ მაშინ მოხდება, თუ მისი რესურსები ღირებული, იშვიათი, უნიკალური და ჩაუნაცვლებელია. მოგვიანებით მან შენიშვნა (ბარნი 1995: 49), რომ გარემოს გათვალისწინებით გაკეთებული SWOT-ანალიზი (უპირატესობების, ნაკლოვანებების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი) საქმარისი არ არის: „კომპანიის კონკურენტუნარიანი უპირატესობის კომპლექსური გააზრება მისი შიდა უპირატესობებისა და სისუსტეების გაანალიზებასაც მოითხოვს“. მან ხაზი გაუსვა იმ გარემოებას, რომ

„მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შექმნა დამოკიდებულია იმ უნიკალურ რესურსებსა და შესაძლებლობებზე, რომლებსაც კომპანია თავის სამოქმედო გარემოში წარმოადგენს. ამ რესურსებისა და შესაძლებლობების დასადგენად, მენეჯერებმა საკუთარ კომპანიაში უნდა მოიძიონ ღირებული და კონკურენტებისთვის მისაბაძი, ძვირად ღირებული რესურსები, და ამ რესურსების გამოყენება შეძლონ“ (იქვე: 60).

რესურსებზე დაფუძნებულ სტრატეგიასთან დაკავშირებით ასეთ დასაბუთებას გვთავაზობს გრანტი (1991: 13):

„ფირმის რესურსები და შესაძლებლობები მისი სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად მთავარი ერთეული უმებია: სწორედ ამ მუდმივ უპირატეს მახასიათებლებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის იდენტობის მიღწევა და სტრატეგიის ჩამოყალიბება, შესაბამისად, სწორედ ისინი გვევლინება კომპანიის რენტაბელობის წყაროდ. სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას რესურსებზე აგებული მიდგომის საფუძველი რესურსებს, შესაძლებლობებს, კონკურენტუნარიან უპირატესობასა და რენტაბელობას შორის კავშირურთიერთობის გააზრებაა – განსაკუთრებით იმ მექანიზმების გაგება, რომელთა მეშვეობითაც კონკურენტუნარიანი უპირატესობის ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება იქნება შესაძლებელი. ეს მოითხოვს ისეთი სტრატეგიების შექმნას, რომლებიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს ფირმის თითოეული უნიკალური მახასიათებ-

ლის გამოყენებას“.

რესურსებზე დაფუძნებულ პროცედურა ბოქსელისადაპურცელის (2003) განსაზღვრებით, „კადრების უპირატესობის“ მოტანა შეუძლია. მიზანი სტრატეგიული ქმედობაუნარიანობის მიღწევაა. ეს გულისხმობს სტრატეგიულ თანხვედრას რესურსებსა და შესაძლებლობებს შორის, დამატებული ღირებულების მიღებას რესურსების ეფექტიანი გამოყენებით და ისეთი მენეჯერების აღზრდას, რომლებსაც შეეძლებათ სტრატეგიულად აზროვნება და საქმიანობის იმგვარად დაგეგმარება, რომ ძირითადი სტრატეგიული საკითხების გაანალიზებით ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ადამიანური კაპიტალის თეორიისთვის ერთად, რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა ცხადყოფს, რომ ადამიანებში ინვესტიციების განხორციელება ზრდის კომპანიისთვის მათ ღირებულებას. ის ასევე ადასტურებს, რომ მყარი კონკურენტუნარიანი უპირატესობა მაშინ მიიღწევა, როდესაც კომპანიას აქვს ადამიანური რესურსების უნიკალური ბაზა, რომლის გამოყოფება ან მსგავსით ჩანაცვლება კონკურენტებისთვის მოუწვდომელია.

ბოქსალის (1996: 66) აზრით, „ადამიანურ რესურსებზე აგებული ხედვა კომპანიის კონცეპტუალური საფუძველია, რომელიც, საჭიროების შემთხვევაში, დაადასტურებს იმ გარემოებას, რომ ნამყვანი კადრები სწორედ კონკურენტუნარიანი უპირატესობის წყაროა“. მან აღნიშნა, რომ კადრების უპირატესობა მიიღწევა ორი კომპონენტის გაერთიანებით; ესენია: „ადამიანური კაპიტალის უპირატესობა“, რომელიც მიიღწევა ისეთი ადამიანების მოზიდვით, რომლებსაც შესაბამისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები აქვთ, და „ადამიანური პროცესის უპირატესობა“, რომელიც გამომდინარეობს პრინციპიდან: „კომპანიაში მისაბაძად რთული, სრულყოფილი პროცესების დამკაიდრება, როგორებიცაა დეპარტამენტებს შორის თანამშრომლობა და აღსრულების განვითარება-სრულყოფა“. შესაბამისად, „საკადრო უპირატესობა“ ანუ კომპანიის შრომითი რესურსების მართვის ერთ-ერთი რგოლის უპირატესობა მეორესთან შედარებით, შეიძლება აღვიქვათ,

როგორც მისი (ამ რეკოლის) ადამიანური ეპიტალისა და ადამიანური პროცესის უპირატესობა. მან ასევე აღნიშნა (იქვე: 66), რომ რესურსებზე დაფუძნებული ხედვიდან გამომდინარე, სტრატეგიული მიზანია „ისეთი კომპანიების შექმნა, რომლებიც ერნეურენტებზე გონიერები და მოქნილები არიან“, ვინაიდან უფრო ნიჭიერ მუშაქებს იზიდავენ და ასესტატებენ და მათი უნარ-ჩვევების მარავს ამდიდრებენ. ასე და ამგვარად, რესურსებზე დაფუძნებული სტრატეგია კომპანიის ადამიანური თუ ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებაზე ზრუნვას გულისხმობს. ულრიხის (1998: 126) აზრით, „ცოდნა ზედმინევნით კონკურენტუნარიანი უპირატესობა გახდა იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც იდეებითა და ურთიერთობებით ვაჭრობენ. ორგანიზაციების ამოცანაა, უზრუნველყონ მათთვის საჭირო ნიჭიერი ადამიანების მოძიება, მოზიდვა, შესაფერისი შრომის ანაზღაურებით უზრუნველყოფა და დამაგრება“.

ასეთია რესურსებზე დაფუძნებული ოპორის (პფეფერი და დეივის-ბლეიკი, 1992) საფუძველი, რომლის თანახმადაც, საკადრო სტრატეგიებზე, რომლებიც ნარმატებული საქმიანობისთვის თანამშრომელთა ნახალისებაზე ზრუნავს, დიდ გავლენას ახდენს მაღალკვალიფიციურ მუშაკთა მოზიდვის, შენარჩუნებისა და ხელშეწყობის საჭიროება.

### რესურსებზე აგებული ხედვის კრიტიკული შეფასება

რესურსებზე აგებულმა ხედვამ დიდი გავლენა მოახდინა კადრების მართვის სფეროზე. ის გვიჩვენებს საკადრო რესურსებთან დაკავშირებული საქმიანობის მნიშვნელობას, განსაკუთრებით, ტალანტების მართვის მიმართულებით. ის აგრეთვე გვკარნახობს, როგორ უნდა მივაღწიოთ კადრების სამსახურის გაძლიერებას კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად. მაგრამ ამ ხედვას აქვს გარკვეული შეზღუდვები, კერძოდ:

- შესაძლოა გაძნელდეს ისეთი რესურსების მოძიება, რომლებიც ყველა კრიტერიუმს აკმაყოფილებს;
- არ ითვალისწინებს ისეთ გარე ფაქტორებს, როგორიცაა პაზრის ზენოლა;

- გვაძლევს მხოლოდ ზოგად რეკომენდაციებს, თუ რა რესურსები გვჭირდება;
- შესაძლოა ერთმანეთის მსგავსი ფირმებისთვის რესურსების სხვადასხვა სახეობა შემოგვეთავაზოს;
- როგორც პრიემმა და ბატლერმა (2001) მიუთითეს, თეორია ტავტოლოგიურია, ვინაიდან ლირებული რესურსები და კონკურენტუნარიანი უპირატესობა ერთნაირადაა განმარტებული.

### სტრატეგიული თანხვერჩა

ამ ცნებით ხაზგასმულია, რომ საკადრო სტრატეგიის შემუშავებისას საჭიროა მასასა და ორგანიზაციის ბიზნესსტრატეგიას მორის თანხვედრის მიღწევა, შიდა და გერე გარემოს გათვალისწინებით. როგორც რაიტი და სნელი (1998: 758) ნერდნენ, ბრისმ-ისთვის უმნიშვნელოვანესი ცნებაა: „სტრატეგიული პრმ-ის უპირეველესი მიზანი კონკურენტუნარიანი გარემოს მოთხოვნებთან მისი შესაბამისობა უნდა იყოს“. უფრო კონკურეტულად შულერი (1992:18) აყალიბებს:

„ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი მახასიათებლები ინტეგრაცია და ადაპტაციაა. მისი დანიშნულებაა: (1) ადამიანური რესურსების (პრ) მართვის სრული ინტეგრირება კომპანიის სტრატეგიასა და სტრატეგიულ მიზნებთან (ვერტიკალური თანხვედრა); (2) პრ-ის პოლიტიკის შესაბამისობის უზრუნველყოფა როგორც სხვადასხვა მიმართულების პოლიტიკასთან, ისე იერარქიულ სისტემასთან (პორიზონტალური თანხვედრა); (3) სხვადასხვა რგოლის მენეჯერებისა და მუშაქების მიერ პრ-ის საქმიანობის, როგორც ყოველდღიური სამუშაოს ნანილის, აღქმა, დამკვიდრება და გამოყენება“.

### პრმ-ის ხედვები

რესურსებზე აგებული ხედვისა და სტრატეგიული თანხვედრის ცნებების გათვალისწინებით, დელერი და ღოტი (1996: 802) აღნიშნავს: „ორგანიზაციებს, რომლებიც კონკურენტულ სტრატეგიას იყენებენ, ესაჭიროებათ ისეთი საკადრო სისტემები, რომლე-

ბიც განსხვავებული სტრატეგიების მქონე ორგანიზაციებს არ გამოადგებათ”; და კიდევ: „ორგანიზაციები, რომლებიც გამოიწევიან საკადრო და (კომპანიის) სტრატეგიების თანხვედრით, საუკეთესოდ ნარმართავენ საქმიანობას“ (იქვე: 803). მათ პრმ-ის სამი მიმართულება გამოკვეთეს:

- 1 უნივერსალური ხედვა – ზოგიერთი საკადრო პრაქტიკა სხვაზე უკეთესია, ამიტომ ორგანიზაციამ ყველა უნდა გაიზიაროს. არსებობს უნივერსალური კავშირი კონკრეტულ „საუკეთესო“ საქმიანობასა და კომპანიის ნაყოფიერებას შორის.
  - 2 გაუთვალისწინებელი გარემოებების ანგარიშგასაწევი ხედვა – ეფექტიანობის მისაღწევად ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა მისი საქმიანობის სხვა მხარეების თანხვედრი უნდა იყოს. გაუთვალისწინებელი გარემოებების ანგარიშგასაწევი მთავარი ფაქტორი ორგანიზაციის სტრატეგიაა. ის შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც „ვერტიკალური თანხვედრა“.
  - 3 კონფიგურაციული ხედვა – ეს არის კომპლექსური მიდგომა, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს საკადრო პრაქტიკის სტრუქტურაზე და განხილავს, როგორ უკავშირდება დამოუკიდებელი ცვლადების ეს სტრუქტურა ორგანიზაციის საქმიანობის დამოკიდებულ ცვლადებს.
- ამ ტიპოლოგიამ საფუძველი შექმნა ყველაზე გავრცელებულ მიდგომათა კლასიფიკირების შემოსალებად და დაამკიდრა ტერმინები „საუკეთესო პრაქტიკა“ და „საუკეთესო თანხვედრა“ – უნივერსალური და გაუთვალისწინებელი გარემოებების ანგარიშგასაწევი ხედვებისთვის, და „ბანდლინგი“, როგორც მესამე მიდგომა (რიჩარდსონი და ტომპსონი, 1999). აღნიშნულს ნინ უსწრებდა გესტის (1997) მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაცია: თანხვედრა, როგორც სხვადასხვაგვარი პრაქტიკის იდეალური ნაკრები, თანხვედრა გაუთვალისწინებელი გარემოებებისთვის და თანხვედრა, როგორც ნაკრები (წყება, „ბანდლი“).

### საუკეთესო პრაქტიკის მოდელი

მისი ამოსავალია, რომ არსებობს ნებისმიერი სიტუაციისთვის მოსარგები პრმ-ის

პრაქტიკის უნივერსალური საუკეთესო ნაკრები და, შესაბამისად, მისი გამოყენება ორგანიზაციის ნარმატების საწინდარია.

არსებობს „საუკეთესო პრაქტიკის“ მრავალი ვარიანტი, მათ შორის, ყველაზე გავრცელებული პფეფერს (1998) ეკუთვნის და ასე გამოიყურება:

- დასაქმების უზრუნველყოფა (სტაბილური სამსახური);
- მუშაკთა შერჩევითი დაქირავება;
- თვითმმართველი ჯგუფები;
- საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფერისი მაღალი კომპენსაცია;
- გადამზადება კვალიფიციური და მოტივირებული შრომითი რესურსების შექმნის მიზნით;
- სტატუსის განსხვავებათა შემცირება;
- ინფორმაციის გაზიარება/გავრცელება.

### საუკეთესო მოდელი

საუკეთესო მოდელი გაუთვალისწინებელ გარემოებათა თეორიას უკავშირდება. მასში აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ საკადრო სტრატეგიები ორგანიზაციაში არსებულ კონკრეტულ მოცემულობასა და გარემოებებს უნდა შეესაბამებოდეს. „საუკეთესო მოდელი“ შეიძლება აღვიქვათ, როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია ანუ ორგანიზაციის საქმიანობისა და საკადრო სტრატეგიების თანხვედრა. ნარმოვიდენთ სამ მოდელს: სიცოცხლის ციკლი, კონკურენტული სტრატეგია და სტრატეგიული კონფიგურაცია.

### სიცოცხლის ციკლის მოდელი

იგი ემყარება თეორიას, რომ კომპანიის განვითარება ოთხ ეტაპად იყოფა: სტარტაპი, ზრდა, სიმწიფე და უკუსვლა. ეს სქემა პროდუქტის სიცოცხლისუნარიანობის ციკლის თეორიას შეესაბამება. ბაირდმა და მეშოულამმა (1988: 117) ამ მოდელის ძირითადი დებულება ასე ნარმოადგინეს:

„კადრების მართვის ეფექტიანობა იმანიზაციის განვითარების შესაბამის ეტაპს უნდა შეესაბამებოდეს. ორგანიზაციის ზრდა-განვითარებასთან ერთად, კადრების მართვის პროგრამები, საქმიანობა და პროცედურები საჭიროების მიხედვით უნდა იც-

ვლებოდეს. ზრდისა და განვითარების მოდელების მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურის გართულების კვალობაზე, კადრების მართვა სხვადასხვა ეტაპად ვითარდება“.

### ყველაზე შესაფერისი და კონკურენტული სტრატეგიები

პორტფერი (1985) გვთავაზობს კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მიღწევის სამსტრატეგიას:

- 1 ინოვაცია – იყო უნიკალური მნარმოებელი.
- 2 ხარისხი – შეგეძლოს მომხმარებლებისათვის მაღალი ხარისხის პროდუქციის მინიჭება.
- 3 ხარჯების მართვა – შეგეძლოს ხარჯების „მართვისკენ“ გამიზნული პოლიტიკის შემუშავება.

შულერი და ჯექსონი (1987) მიიჩნევენ, რომ მაქსიმალური შედეგის მისაღწევად აუცილებელია ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების ფუნქციურ შესაძლებლობათა შეხამება შესაფერის სტრატეგიასთან.

### სტრატეგიული კონფიგურაცია

საუკეთესო მოდელის განსხვავებული მიდგომის მიხედვით, ორგანიზაციები უფრო ეფექტიანი იქნებიან, თუ სტრატეგიული კონფიგურაციის პოლიტიკას (დელერი და დოტი, 1996) შეემუშავებენ. ეს ნიშნავს მათი სტრატეგიის მიახლოებას ერთ-ერთ იდეალურ ვარიანტთან, რომელიც მოცემულია მაილისა და შოუს (1978) მიერ შემუშავებულ თეორიაში, სადაც ნარმოდგენილია ორგანიზაციათა ოთხი ტიპი, მათ შორის, პირველი სამი – როგორც „იდეალური“:

- 1 მაძიებლები, რომლებიც სწრაფად მზარდ და განუქვრეტელი ცვლილებებით გამორჩეულ სექტორში საქმიანობენ. ისინი ფორმალიზაციისა და სპეციალიზაციის დაბალი, თუმცა დეცენტრალიზაციის მაღალი დონით გამოირჩევიან. შედარებით ნაკლები იერარქიული საფეხური აქვთ.
- 2 მიმდევრები, რომლებიც მაძიებლებთან შედარებით უფრო სტაბილურ და განთანასწორებულ სექტორში საქმიანობენ და

მეტად ხელენიფებათ გრძელებულიანი დაგეგმარება. მაძიებლებზე მეტად აქვთ ჩამოყალიბებული მექანიზებული ან ბიუროკრატიული სტრუქტურები და კოორდინაციას ფორმალიზაციის, ცენტრალიზაციის, სპეციალიზაციისა და ვერტიკალური დიფერენციაციის გზით ახორციელებენ.

- 3 ანალიტიკოსები – ნინა ორი ტიპის ნაზავია. საქმიანობენ სტაბილურ სექტორში მიმდევრების მსგავსად, ხოლო მაძიებლების მსგავსად, ისეთ ბაზრებზეც მოქმედებენ, რომლებზეც ახალ-ახალი პროდუქტების შეთავაზების მუდმივი საჭიროება ჩნდება. როგორც ნესი, მაძიებლებისგან განსხვავებით, ცვლილებების ინიციატორები არ არიან, მაგრამ, მიმდევრებისგან განსხვავებით, ცვლილებებს უკეთ ერგებიან.
- 4 რეაქციულები – არასტაბილური ორგანიზაციები, რომლებიც, მათი ვარაუდით, განუქვრეტელ სექტორში საქმიანობენ. მათ აკლიათ მყარი, კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგიები და არ მისდევენ გრძელვადიან დაგეგმარებას.

### საუკეთესო პრაქტიკისა და საუკეთესო მოდელის კრიტიკული შეფასება

#### საუკეთესო პრაქტიკის მოდელი

საუკეთესო პრაქტიკის ცნება ნიშნავს უნივერსალურად ეფექტუანი საქადრო პრაქტიკის არსებობას, რომლის პირდაპირ გადმოღებაა შესაძლებელი. მრავალი სპეციალისტი ამ შეხედულებას არ იზიარებს. კაპელისა და ეროვერ-პეფტერის აზრით (1996: 7), საუკეთესო პრაქტიკის კომპლექტის ცნება გაზიადებულია: „თითქმის ყველა სფეროში წარმატებული მენეჯმენტის მქონე ფირმის უამრავი მაგალითი არსებობს... კომპანიის გამორჩეული საკადრო საქმიანობა აყალიბებს იმ ძირეულ კომპეტენციებს, რომლებიც კომპანიის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს“.

პურცელი (1999: 26) შენიშნავს, რომ „საუკეთესო პრაქტიკის ძიება მორალურ ჯვარისნულ ლაშქრობას წააგავს“. მან ასევე გააქრიტიკასაუკეთესო პრაქტიკა ან უნივერსალური ხედვა იმით, რომ ყურადღება გაამახვილა საუკეთესო პრაქტიკის მრწამსა და

რესურსებზე დამყარებულ ხედვას შორის შეუთავსებლობაზე, რომელიც ორიენტირებულია არამატერიალურ აქტივებზე, კადრების ჩათვლით, და რომელიც ფირმას შესაძლებლობას აძლევს, კონკურენტებზე უკეთესი გახდეს. ის სვამს კითხვას: „ნუთუ შესაძლებელია საუკეთესო პრაქტიკის უნივერსალიზმის დაყვანა ისეთ შეხედულებამდე, თითქოს გამორჩეული და ძნელად მისაბაძი რომ იყო, ამისთვის მხოლოდ გარკვეული სახის რესურსებსა და დაფგენილ წესებს უნდა დაეყრდნო?“ – და დასკვნის: „გამოუვალ მდგომარეობამდე მივყარათ იმ შეხედულებას, რომ პრმ-ის საუკეთესო პრაქტიკა ყველაზე ერთნაირად ვრცელდება“ (იქვე: 36). ბოქსალი (2007: 5) ნერს: „დღრმა სკეპტიციზმით ვუყურებდი მოსაზრებას, რომ პრმ-ის ერთი კონკრეტული მოდელი ან მოდელთა ნუყბა შესაძლოა ყველასთვის გამოსადეგი იყოს, მაგრამ ეს არ გამორიცხავს სამუშაოსა და ადამიანების მართვის სფეროსთვის საერთო პრინციპების ძიებას.“

ამასთანავე, იმის ცოდნა, თუ რა შეიძლება მივიჩნიოთ საუკეთესო პრაქტიკად, დაგვეხმარება მიეკითხოთ გადაწყვეტილება იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი პრაქტიკა ერგება ორგანიზაციის კონკრეტულ საჭიროებებს, თუკი გავიზრებთ, რომელი კონკრეტული პრაქტიკა შეგვიძლია მივიჩნიოთ საუკეთესოდ და რა გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ის ორგანიზაციის გარემოში ქმედობაუნარიანი იყოს. ბეკერი და გერპარტი (1996) ირწმუნებიან, რომ საუკეთესო პრაქტიკის იდეა შესაძლოა უფრო მიზანშენონილი აღმოჩნდეს არა საკუთრივ პრაქტიკის შესარჩევად, არამედ იმ პრინციპების დასადგენად, რომლებიც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ პრაქტიკის შერჩევას.

### საუკეთესო მოდელი

საუკეთესო მოდელი უფრო რეალისტური ჩანს, ვიდრე საუკეთესო პრაქტიკის მოდელი. დაირისა და პოლდერის (1988: 31) აზრით, „აუცილებელია დავადგინოთ, რა არის საუკეთესო“. მაგრამ ამ ცნებასაც თავისი შეზღუდვები აქვს. პაუვი (2004: 37) ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ აუცილებლად უნდა ავიცილოთ თავიდან „გაუთვალისწინებული დე-

ტერმინიზმი“ (ანუ იმის დაუინებული მოთხოვნა, რომ სტრატეგიას მხოლოდ გარემო პირობები განსაზღვრავს). სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისთვის გარკვეული სივრცე უნდა რჩებოდეს“.

არსებობს იმის საშიშროება, რომ მოხდება საკადრო პოლიტიკისა და პრაქტიკის მექანიკური შეხამება სტრატეგიასთან. მართებული არ არის იმის დაუინება, რომ არსებობს ცალკეული კონტექსტუალური ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს საკადრო სტრატეგიას, რომლის გამოც შიდა თანხვედრა მიუღწეველია. პურცელი (1999: 35) შენიშვნავს, რომ „თითოეულმა კომპანიამ უნდა აირჩიოს არა მარტო სამოქმედო და პიზნესსტრატეგიები, არამედ ისიც, თუ რომელი კონკრეტული სისტემა შეეფერება მის მიზნებს“. როგორც ბოქსალი (2007: 61) აცხადებს, „ნამდვილად შეუძლებელია, რომ ნებისმიერი საკადრო პოლიტიკა შეესაბამებოდეს შერჩეულ კონკრეტულ თუ ეკონომიკურ მისიას“. ისინი სოციალური კანონზომიერების მიზნებს უნდა ერგებოდეს. პურცელი (1999: 37) დასძენს, რომ „არმ-ის გაუთვალისწინებელ გარემოებათა მოდელებსაც და თანხვედრ მოდელებსაც აქვს გარკვეული შეზღუდვები, კონკრეტულად ის, რომ შეუძლებელია ყველა პირობითი ცვლადის მოდელირება, რთულია მათი ურთიერთკავშირის ნარმოჩნა და იმის დანახვა, თუ რა ზეგავლენას ახდენს ერთ ცვლადში მომხდარი ცვლილება მეორეზე“.

საუკეთესო მოდელი, როგორც ნესი, სტრატიკურია და ცვლილებათა პროცესს არ ითვალისწინებს. მასში ასევე არ არის გათვალისწინებული ფაქტი, რომ პრმ-ს ინსტიტუციური ძალები აყალიბებს – მცდარია ვარაუდი, თითქოს მუშაკები არიან თავისუფალი აგენტები, რომელთაც გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღება შეუძლიათ.

### დასკვნები

ხშირად ამბობენ, რომ საუკეთესო თანხვედრა საუკეთესო პრაქტიკაზე უმჯობესია, მაგრამ ეს განსაზღვრება მხოლოდ გარკვეული პირობითაა მისაღები. სტავროუ და სხვები (2010: 952-53) ირწმუნებიან:

„შესაძლოა ორივე მიდგომას ჰქონდეს სა-

ფუძველი, როცა კამათის საგნად იქცევა ზოგადი პრინციპები/წყებები (გადამზადება და განვითარება, მუშაკებით დაკომპლექტება, კომპენსაცია და სარგებელი, კომუნიკაცია და მონაწილეობა, დაგევმვა) და მათი გამოყენების გზები... როგორც ჩანს, საკადრო ურთიერთობებთან დაკავშირებით „საუკეთესო მოდელისა“ და „საუკეთესო პრაქტიკის“ მიდგომები სულაც არ არის ურთიერთგამომრიცხავი, პირიქით: მთლიანი სურათის შესაქმნელად შესაძლოა მათი შერწყმაც კი იყოს საჭირო“.

სწორედ ამ საკითხთან გვაქვს საქმე, თუ ტერმინს „საუკეთესო პრაქტიკა“ ჩავანაცვლებთ ტერმინით „კარგი პრაქტიკა“ და ამით თავიდან ავიცილებთ ნინა ტერმინში მოცემული უნივერსალურობის შინაარსს. მაგალითად, შმიდტისა და ჰანტერის (1998) მიერ განხორციელებული მეტაანალიზის შედევად საბოლოოდ დადგინდა, რომ სამსახურისთვის ადამიანების შერჩევისას სავარაუდო მიზან-შენონილობის საუკეთესო შედევი მნიშვნილი ინტერვიუსა და ინტელექტის შესამონმებელი ტესტების კომბინაციით მიიღწევა. ოღონდ, ამ ინტერვიუს სახეობის შერჩევა და ინტელექტის შესამონმებელი ტესტის ჩატარების საჭიროების თაობაზე გადაწყვეტილება და-მოკიდებული უნდა იყოს კონკრეტულ სიტუაციაზე, რომელშიც ამ გადაწყვეტილების მიღება ხდება.

### ბანდლინგი

ბანდლინგი (სიტყვასიტყვით: კონად შეკვრა, შეფუთვა, ნაკრები, წყება) არის საკადრო საქმიანობის რამდენიმე სახეობის ერთდროულად შემუშავება და იმგვარად გამოყენება, რომ მათ შორის კავშირურთიერთობა და, შესაბამისად, ურთიერთშევსება და ურთიერთგაძლიერება მოხდეს. ეს პორიზონტალური ინტეგრირების პროცესია, რომელსაც ასევე „ურთიერთშევსებასაც“ უწოდებენ. რიჩარდსონი და ტომპსონი (1999) ირწმუნებიან, რომ სტრატეგიის ნარმატებას ვერტიკალური (ანუ გარე) და პორიზონტალური (ანუ შიდა) თანხვედრის ერთიანობა განაპირობებს. მათ დაასკვნეს, რომ კომპანია, სადაც ურთიერთდაკავშირებული საკადრო სტრატეგიების ნაკრებს იყენებენ, საქმიანობაში მაღალ მაჩ-

ვენებელს უნდა აღწევდეს იმ პირობით, თუ კონკურენტულ სტრატეგიისთან ასევე მაღალი თანხვედრით გამოირჩევა.

დაიკრი და რივსი (1995: 656-57) აღნიშნავენ: „ბანდლინგის სასარგებლოდ მარტივი ლოგიკა მეტყველებს... ვინაიდან მუშაკთა საქმიანობა ერთდროულად უკავშირდება მათ შესაძლებლობებსა და მოტივაციას, მიზანშენონილია ისეთი პრაქტიკის დანერგვა, რომელიც ორივეს გააძლიერებს“. ამგვარად, არსებობს რამდენიმე გზა, რომელთა მეშვეობითაც მუშაკები შეიძენენ საჭირო უნარ-ჩვევებს (როგორიცაა, მაგალითად, კადრების საგულდაგულოდ შერჩევა და სწავლება-დაოსტატება) და მიიღებენ მოტივაციის ასამაღლებელ სხვადასხვა სტიმულს (ფულადი და არაფულადი ნახალისების სხვადასხვა ფორმა). პრმ-სა და კომპანიის საქმიანობას შორის არსებული კავშირის დამადასტურებელი სხვადასხვა საკადრო მოდელის კვლევა ცხადყოფს, რომ მოდელების უმეტესობა შეიცავს ისეთ კატეგორიებს, როგორებიცაა: მონაწილეობა/ჩართულობა, კადრების საგულდაგულოდ შერჩევა, მრავლისმომცველი გადამზადება და შრომის შესაფერისი ანაზღაურება.

საკადრო სტრატეგიების ბანდლინგის პროცესი სტრატეგიული პრმ-ის კონცეფციის მნიშვნელოვანი მხარეა. გარკვეულწილად, კადრების სტრატეგიული მართვა ერთიანი ცნებაა: იგი ორგანიზაციის, როგორც ერთიან სისტემას ან უნიტას, ისე განხილავს, და ორგანიზაციაში შესასრულებელ საქმიანობას მთლიანობაში აღიქვამს. ამ შემთხვევაში მნიშვნელობა არა აქვს ცალკე აღებულ პროგრამებსა და მეთოდებს ან კონკრეტული შემთხვევისთვის საკადრო სტრატეგიისა და პრაქტიკის შემუშავებას.

ბანდლინგი მრავალგვარი ფორმით შეიძლება ნარმოგვიდგეს. შესაძლებელია კომპეტენციების ისეთი ნაკრების (იმ კომპეტენციების განმარტებათა წყება, რომლებიც მინიჭებული როლის ნარმატებული შესრულებისთვის საჭირო ქცევის სახეობებს სსნის) შემუშავება, რომელიც სხვადასხვაგვარად გამოიყენება, მაგალითად: სამსახურში მიღების სტანდარტების დასაკონკრეტებლად,

მწყობრი ინტერვიუს ჩარჩო-მოდელის შესაქმნელად, სასწავლო და განვითარების საჭიროებათა განსაზღვრისა და საჭირო ქცევისა თუ სამუშაო ამოცანების დასადგენად. შესაძლებელია ასევე სამუშაოს შეფასება ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონის ნათლად და მკაფიოდ განსაზღვრისთვის. რანგირების სისტემის მეშვეობით შესაძლებელია განისაზღვროს მდგომარეობა კარიერულ კიბეზე, კომპეტენტურობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე (კარიერული ოჯახური სტრუქტურები) და, შესაბამისად, სწავლებისა და განვითარების პროგრამებისთვის საფუძვლის უზრუნველყოფა. წახალისების საერთო მიღვმოა ფინანსური და არაფინანსური წახალისების „ნაკრებს“ აერთიანებს. მაღალეფექტიანი საქმიანობის სისტემები ბანდლინგის პრინციპზე დგას, ვინაიდან მათი მეშვეობით ხდება რამდენიმე საკადრო პრაქტიკის ერთად დაჯგუფება, რათა შეიქმნას მათ შორის ურთიერთოქმედების საფუძველი და, შესაბამისად, მათი ზეგავლენაც გაიზარდოს.

#### **ბანდლინგის კრიტიკული შეფასება ბანდლინგი კარგი იდეა ჩანს. მაკდაფისა**

და სხვების (1995) მიერ ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს, რომ ბანდლინგს შედეგად ნაყოფიერების გაზრდა მოხდევს. მაგრამ არსებობს რამდენიმე ხელის შემშლელი ფაქტორი, კერძოდ:

- საუკეთესო ნაკრების შერჩევისას – არ არსებობს იმის აშკარა ნიშნები, რომ ერთი ნაკრები ძირითადად მეორეს სჯობს;
- სხვადასხვა პრაქტიკის ერთმანეთთან დაკავშირებისას – ყოველთვის უფრო იოლია ერთ ჯერზე ერთი პრაქტიკის გამოყენება;
- ნაკრების სხვადასხვა ნაწილს შორის ურთიერთდამოებულების მართვა;
- ხელმძღვანელობისა და რგოლების მენეჯერთა დარწმუნება იმაში, რომ ბანდლინგი მათ და ორგანიზაციის წარმატებას მოუტანს.

ამ ყველაფერთან გამოლავება მხოლოდ კადრების თავდაჯერებულ სპეციალისტებს ძალუბთ, ოლონდ დიდი ძალისხმევის ფასად. ერთგვარი სირთულეა ისეთი გზების ძიება, რომელთა მეშვეობითაც სხვადასხვა პრაქტიკა ურთიერთსასარგებლო იქნება, მაგრამ ეს მაინც შესაძლებელია, როგორც ზემოთ მოყვანილ მაგალითებში ჩანს.

#### **სწავლების საკვანძო საკითხები: სტრატეგიული პრო**

##### **სტრატეგიული პრო-ის**

##### **კონცეპტუალური საფუძველი**

სტრატეგიული პრო- „კადრების მართვასა და სტრატეგიულ მართვას შორის დამაკავშირებელი რგოლია“. იგი პრმ-ს განიხილავს სტრატეგიულ, ინტეგრირებულ და შესაფერის მიღვმად და მას სტრატეგიული მართვის კონცეფციის შესაბამისად ავითარებს (ბოქსალი, 1996).

##### **სტრატეგიის ძირითადი**

##### **მახასიათებლებია:**

- პროგრესულობა.
- ორგანიზაციის ქმედობაუნარიანობა მასში

არსებული რესურსების ქმედობაუნარიანობაზე დამოკიდებული.

- სტრატეგიული თანხვედრა – იმის საჭიროება, რომ საკადრო სტრატეგიის შემუშავებისას მივაღწიოთ თანხვედრას მასსა და ორგანიზაციის ბიზნესსტრატეგიას შორის, მიდა და გერე გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით.

##### **როგორ ხდება სტრატეგიის**

##### **ჩამოყალიბება**

მიმართულების დადგენის უნარის გამომუშავების, რესურსების მაქსიმალურად სასარგებლოდ გამოყენებისა და სტრატეგიული

თანხვედრის უზრუნველყოფის დინამიკური და მოქნილი პროცესის მეშვეობით.

### პრაგ-ის მიზანი

ევალიფიციური, მოტივირებული, ერთგული და მონდომებული მუშავების თავმოყრის გზით ორგანიზაციული ქმედობაუნარიანობის მიღწევა მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად.

### ადამიანურ რესურსებზე აგებული ხედვის მნიშვნელობა

ადამიანურ რესურსებზე აგებული ხედვა გამოკვეთს ისეთი კომპანიების შექმნის მნიშვნელობას, რომლებიც „კონკურენტებთან შედარებით მეტი გამჭრიახობითა და მოქნილობით გამოიჩინან“ (ბოქსალი, 1996), ვინაიდან „უფრო ნიჭიერ მუშავებს იზიდავენ და მათი კვალიფიკაციის გამდიდრებასაც უნიკალური ხელს.

### სტრატეგიული თანხვედრის ცნების მნიშვნელობა

სტრატეგიული თანხვედრის ცნება გულისხმობს ისეთი საკადრო სტრატეგიების შემუშავებას, რომლებიც შეესაბამება კომპანიის სტრატეგიას და ხელს უწყობს მის წინსვლას (ვერტიკალური ინტეგრაცია ანუ თანხვედრა), ასევე საკადრო პრაქტიკის განხორციელებისას კომპლექსური მიღების გამოყენებას.

### საუკეთესო პრაქტიკა

არსებობს კადრების მართვის პრაქტიკის საუკეთესო სახეობათა სრული კომპლექტი, რომელიც უნივერსალურია იმ თვალსაზრისით, რომ ყველა სიტუაციისთვის გამოდგება და ორგანიზაციის ეფექტუან საქმიანობას უწყობს ხელს. საუკეთესო პრაქტიკის ცნებას შეცდომაში შევყავართ, თუკი გვვონია, რომ არსებობს უნივერსალურად ეფექტუანი საკადრო პრაქტიკა, რომლის გადმოღება უცვლელად შეიძლება.

### საუკეთესო თანხვედრა

საკადრო სტრატეგიები იორგანიზაციის კონტექსტისა და მოცემულობის შესაფერის უნდა იყოს. საუკეთესო პრაქტიკასთან შედარებით, ეს უფრო რეალისტური ცნებაა, თუმცა საკადრო პოლიტიკისა და პრაქტიკის სტრატეგიაზე მექანიკურად მორგების საშიშროებასაც შეიცავს.

### ბანდლინგის მნიშვნელობა

საკადრო სტრატეგიათა ბანდლინგის პროცესი კადრების სტრატეგიული მართვის ცნების მნიშვნელოვანი მხარეა, რომელიც ორგანიზაციას, როგორც ერთიან სისტემას, ისე ეხება და მასში წამოჭრილი ყველა აქტუალური ამოცანის გადაჭრას უკავშირდება.