



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ნანა კვაჭაძე

პერსონალის მართვის სტრატეგია საერთაშორისო
კომპანიებში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ასოც. პროფ. მამუკა თორია

თბილისი 2019

ანოტაცია

ნაშრომში შეეხება პერსონალის მართვის სტრატეგიას საერთაშორისო კომპანიებში, რის საფუძველზეც ნაშრომში კომპლექსურადაა განხილული ის საშუალებები რითიც მიიღწევა ადამიანური რესურსების ეფექტური მენეჯმენტი.

სამაგისტრო ნაშრომის პირველ თავში - პერსონალის განვითარების სტრატეგიის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. განხილულია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის არსი და მისი გავლენა კომპანიის კონკურენტუნა-რიანობაზე, პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და საერთა-შორისო გამოცდილება, ასევე პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მეთოდოლო-გიური ასპექტები.

მეორე თავში - კომპანიაში პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მიმართუ-ლებები, განხილულია პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და საერთაშორისო გამოცდილება აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, თურქეთის და გერმანიის მაგალითზე. ასევე, პერსონალის განვითარების სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორები.

მესამე თავში განხილულია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები.

სხვადასხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის გამოცდილების მიმოხილვისას, ჩვენ ყურადღება გავამახილეთ კონკრეტულად იმაზე, თუ რამდენად არის ცენტრალიზებული ეს პროცესებიც პერსონალის შერჩევისა და მოთხოვნის თვალსაზრისით და ამის ფონზე გავავლეთ საქართველოსთან პარალელები.

დასკვნით ნაწილში განზოგადებულია კვლევის შედეგები.

Strategy of staff management in international companies

Annotation

The work deals with the staff management strategy in international companies on the basis of which the work reviews in details the means for effective management of human resources.

In the first chapter of the Master's Thesis - theoretical-methodological basis for the study of staff development strategy. The essence of staff development strategy and its impact on the competitiveness of the company, the modern trends of personnel development and international experience, as well as methodological aspects of personnel development strategy.

In the second chapter, the directions of staff development strategy in the company, are discussed contemporary trends of staff development and international experience in the US, Great Britain, Turkey and Germany. Also, the factors affecting the staff development strategy.

The third chapter deals with the directions of improvement of staff development strategy.

While reviewing the experience of human resource management in public service in various countries, we have focused on the specific aspects of these processes in terms of selection and demand of personnel and parallels with Georgia.

In the final part the results of the survey are generalized.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი I. პერსონალის განვითარების სტრატეგიის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	8
1.1 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის არსი და მისი გავლენა კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე.....	8
1.2 პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და საერთაშორისო გამოცდილება.....	15
1.3 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მეთოდოლოგიური ასპექტები	19
თავი II. კომპანიაში პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მიმართულებები.....	32
2.1 პერსონალის განვითარების დონისა და სტრატეგიის ანალიზი	32
2.2 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულებები.....	39
თავი III. პერსონალის განვითარების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები	49
დასკვნა.....	56
გამოყენებული ლიტერატურა	59

შესავალი

ნაშრომის აქტუალობა. ჩვენს ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკურ რეფორმების წარმატებით განხორციელება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული წარმოების პიროვნული კაპიტალის ხარისხობრივ მახასიათებლებზე. ამ მიმართულებით განსაკუთრებული ადგილი უკავია პერსონალის მართვის სტრატეგიის სწორად შერჩევასა და რეალიზაციას. შემთხვევითი არ არის ის გარემოება, რომ ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესში სწორედ ადამიანური რესურსები ასრულებენ განსაკუთრებულ როლს. სწორედ პერსონალია ის სტრატეგიული რესურსი, რომელმაც გრძელვადიან პერიოდში უნდა უზრუნველყოს კომპანიების კონკურენტუნარიანობა, მაღალი ხარისხის საექსპორტო პროდუქციის წარმოება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს კუთვნილი ადგილი დავიმკვიდროთ მსოფლიო ბაზარზე.

ცხადია, რომ პერსონალი, წარმოების სხვა ფაქტორებთან ერთად საჭიროებს მუდმივ განახლებასა და განვითარებას, რათა იგი პასუხობდეს თანამედროვე გამოწვევებს. მსოფლიო წამყვანი კომპანიების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონე წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ აღჭურვილობასა და წარმოების მოწინავე მეთოდების გამოყენებასთან ერთად დამოკიდებულია კვალიფიციურ პერსონალზე, მართვის სტრუქტურაზე, მოტივაციის სისტემებსა და სხვა ფაქტორებზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებაში განსაკუთრებით მაღალია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მნიშვნელობა. ეს, ჩვენი აზრით მეტყველებს სამაგისტრო ნაშრომის თემის აქტუალობაზე, ამ მიმართულებით კვლევითი საქმიანობის განხორციელების, როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ მნიშვნელობაზე.

კვლევის მიზანი. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს პერსონალის მართვის სტრატეგიის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების ანალიზი.

დასმული ამოცანები. სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, ჩვენს მიერ დასმული იქნა შემდეგი ამოცანები:

- პერსონალის განვითარების სტრატეგიის არსისა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე მისი გავლენის შეფასება;
- პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებისა და საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი;
- პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მეთოდოლოგიური ასპექტების ანალიზი;
- პერსონალის განვითარების დონისა და სტრატეგიის ანალიზი;
- პერსონალის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულებების ანალიზი და დაზუსტება;
- პერსონალის განვითარების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებების გამოვლენა.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები. სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მკვლევარების შრომები, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალის მენეჯმენტთან, პერსონალის განვითარების საკითხებთან, საკადრო მენეჯმენტთან, პერსონალის მართვის ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზასთან, რომლებიც გამოიყენება კომპანიაში პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციის პროცესში.

სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობისას გამოყენებული იქნა კვლევის შემდეგი მეთოდები: კვლევის დიალექტიკური მეთოდი, სისტემური და სიტუაციური ანალიზის მეთოდი. ასევე პერსონალის მართვის ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები. აბსტრაქტულ-თეორიული და შედარებითი მეთოდები, სტატისტიკური მეთოდები და სხვა, რომლებიც ფართოდაა განხილული სამაგისტრო ნაშრომის პირველი თავის მესამე ქვეთავში.

პრობლემის კვლევის მდგომარეობა. ქართულ და უცხოურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ფართო ადგილი უკავია პერსონალის მართვის პრობლემების მათ შორის პერსონალის მართვის სტრატეგიის საკითხების კვლევას.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის თეორიული საკითხების დამუშავებისას ჩვენ გამოვიყენეთ ე. ბარათაშვილის, რ. ბერიძის, ლ. გვაჯაიას, მ. თორიას, ი. მახარაშვილის, ნ. პაიჭაძის, ნ. ფარესაშვილისა და სხვათა შრომები. ასევე, მ. არმსტრონგის, ა. ტომპსონის, ა. კობანოვისა და სხვათა შრომები.

კვლევის სიახლეები. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ორიგინალურობა იმაში მდგომარეობს, რომ:

- დაზუსტებულია პერსონალის მართვის სტრატეგიის არსი და მნიშვნელობა კომპანიის ფუნქციონირებაში;
- გაანალიზებული და დაზუსტებულია პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები;
- გაანალიზებული და დაზუსტებულია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულებები;
- დაზუსტებულია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები.

კვლევის საინფორმაციო ბაზა. სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში გამოყენებული იქნა სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, სხვადასხვა სახის კვლევითი და სამეცნიერო სახის შრომები და სტატიები პერსონალის მართვის სტრატეგიის შესახებ.

თავი I. პერსონალის განვითარების სტრატეგიის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის არსი და მისი გავლენა კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე

ყველა კომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირება, ბუნებრივია მოითხოვს პერსონალის განვითარების აუცილებლობას, რაც გულისხმობს მაქსიმალურად ხელშემწყობი პირობების შექმნას დასაქმებულთა პოტენციალის გამოსავლენად. ამგავარ ღონისძიებებს ახასიათებს, როგორც ინდივიდუალური, ისე ჯგუფური სახე და შესაძლებელია ჩატარდეს სამუშაო ადგილზე ან მის გარეთ. პერსონალის განვითარების მეთოდიკა ორიენტირებული უნდა იყოს ზოგადი და განსაკუთრებული ჩვევებისა და ცოდნის განსავითარებლად. აგრეთვე, დიდი მნიშვნელობა აქვს მთელი კოლექტივისთვის თანაბარი პირობების შექმნას, რათა თანაბარი შესაძლებლობა ჰქონდეს ყველა მათგანს ზოგადი და პროფესული ცოდნის მისაღებად მზარდი ანაზღაურებისა და სამსახურეობრივი დაწინაურებისთვის.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ის კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ კომპლექსურ სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვას, უფრო ეფექტიანად მუშაობენ და შესაბამისად მეტ სარგებელსაც ღებულობენ.

ზოგადად სტრატეგია გვიჩვენებს გზას, რომლის საშუალებითაც შეიძლება მივაღწიოთ დასახულ მიზანს. საწარმოს სტრატეგია - ესაა მოქმედების გენერალური გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს პრიორიტეტულ სტრატეგიულ ამოცანებს, რესურსებს და მიზნის მისარწევად საჭირო ქმედებების თანმიმდევრობას. სტრატეგიის მთავარი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია არსებული მდგომარეობიდან ჩვენთვის სასურველ მდგომარეობაში გადავიყვანოთ.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება აღვნიშნოთ რომ პერსონალისა და მისი შრომითი პოტენციალის განვითარების სტრატეგია კომპანიის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.

კომპანიის პერსონალის განვითარების სტრატეგია აისახება ამ კომპანიის საკადრო პოლიტიკაში, რომელიც სხვა არაფერია თუ არა „ზოგადი საკადრო სტრატეგია, რომელიც აერთიანებს პერსონალისა და სამუშაო ძალის გამოყენებასთან მიმართებაში ორგანიზაციის პოლიტიკის სხვადასხვა ასპექტებს“ [მ. თორია, 2014, გვ. 81].

კომპანიის სტრატეგიას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის განვითარების საქმეში.

პერსონალის განვითარების სტრატეგია მიმართულია მომუშავეებში ისეთი უნარ-ჩვევებისა და პროფესიული მომზადების დონის ჩამოყალიბებას, რომელიც აუცილებელია კომპანიის წინაშე დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად.

არსებობს ადამიანური რესურსების განვითარების რამდენიმე მიდგომა. ევროპული მიდგომის წარმომადგენელმა ჰ. ფაიოლმა შემოიღო გარკვეული ფაქტორ-რებით განპირობებული სწავლების განვითარების სახე. ც. ლომია აღნიშნავს, რომ ამგვარი ფაქტორები შეიძლება იყოს შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა, დაჯილდოების სამართლიანობა და სხვა. ევროპული მიმართულება შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულებისგან განსხვავებით აქცენტს აკეთებს მომუშავეთათვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნაზე [ლომია, ც. 2018. გვ. 63].

საზოგადოების განვითარების ახლანდელი ეტაპი პერსონალის განვითარებაში ასევე გულისხმობს გარკვეული სპეციალობის და გამოცდილების მქონე კადრებზე მოთხოვნის სტრატეგიის შემუშავებას, პროგნოზირებას და დაგეგმვას, ასევე კარიერულ და პროფესიულ განვითარებას, მუდმივ სწავლებას და ტრენინგებს. აღნიშნულთან დაკავშირებით ნ. პაიჭაძე მიუთითებს: იქიდან გამომდინარე, რომ შრომის ბაზარი და განათლების სისტემა ვერ ასწრებს კონკრეტული პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების

სწრაფი ცვლილებების დაკმაყოფილებას, დასავლეთის მსხვილი ფორმები დაუზოგავად დებენ ინვესტიციებს პერსონალის განვითარებაში [პაიჭაძე, 2015. გვ.148-149].

მოთხოვნის სტრატეგიის შექმნას წინ უძღვის პერსონალის სტრუქტურის, ტექნოლოგიების, პროდუქციის და შრომის ბაზრების, საზოგადოებრივი ფასეულობების, შრომითი ურთიერთობების, დემოგრაფიული სიტუაციების, საერთო სტრა-ტეგიის, სამუშაო დროის გამოყენების ეფექტიანობის, წარმოებს განვითარების და დასაქმებულობის პროგნოზის მონაცემთა ანალიზი.

აღსანიშნავია, რომ კომპანიაში მეტად დიდი მნიშვნელობა გააჩნია პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ეფექტიანი მექანიზმის ფორმირებას. ამასთან დაკავშირებით გ. ჩაჩანიძე წერს, რომ სტრატეგიის რეალიზების მექანიზმი არის გეგმების, პროგრამების, ნორმებისა და ნორმატივების, საორგანიზაციო, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სხვა ღონისძიებების სისტემა. რომლის მიზანია საკადრო პრობლემების გადაჭრა და ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური პერსონალით [ჩაჩანიძე გ, აკბაში რ, 114].

ეკონომიკურ ლიტერატურაში პერსონალის განვითარების საკითხის განხილვისას მკვლევარები ერთხმად აღნიშნავენ, რომ პერსონალის განვითარება შეიძლება იყოს ზოგადი და პროფესიული. პროფ. ნ. პაიჭაძე [პაიჭაძე, 2015. გვ.149] წერს, რომ პერსონალის განვითარება გულისხმობს პერსონალის გადამზადებას კონკრეტული მოვალეობის შეასრულებლად, ან დაწინაურებას, პერსონალის წინაშე წაყენებულ მოთხოვნებსა და მათ რეალურ შესაძლებლობებს შორის ზღვარის გავლებას. აქ დიდ მნიშვნელობას ასრულებს მოტივაცია, ანუ სურვილი, რაც შეიძლება სწრაფად აითვისონ ახალი სამუშაო და ამით შეინარჩუნონ ძველი ან მიიღონ მაღალი თანამდებობა, უზრუნველყონ შემოსავლების სტაბილურობის ან ზრდის გარანტია, მიიღონ ცოდნა, გააფართოვონ კონტაქტები, გახდნენ დამქირავებლისგან უფრო დამოუკიდებელი და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანი. მომუშავეს პროფესიო-ნალური განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს გარე და შიდა გარემოს დინამიკა, ტექნიკის და ტექნოლოგიის ახალ სახეთა გამოჩენა, ორგანიზაციის

სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეთა ათვისების აუცილებლობა.

პერსონალის განვითარებაზე პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და უპირველეს ყოვლისა, ხაზობრივი ხელმძღვანელები, აგრეთვე თვით მომუშავენი, ისინი გამუდმებით აქტიურად უნდა ზრუნავდნენ თავიანთ განვითარებაზე. განათლებას უნდა ჰქონდეს განუწყვეტელი ხასიათი, რაც გულსიხმობს არა მარტო კვალიფიკაციის ამაღლებას, არამედ გადამზადებას შეცვლილი პირობებისათვის და მუდმივი თვითგანათლების წახალისებას.

პროფ. ნ. პაიჭაძე [პაიჭაძე, ნ. 2015. გვ.151] წერს, რომ პროფესიული განათლება განუწყვეტელი განათლების ერთ-ერთი რგოლია, რომლის მიზანია კონკრეტული პროფესიის ამა თუ იმ კვალიფიკაციის სპეციალისტის მომზადება.

პროფესიულ სწავლებას სამ ტიპად ყოფენ : 1. კადრების მომზადება; 2. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3. კადრების გადამზადება.

პირველი გულსიხმობს კადრების სათანადო მომზადებას, მათ უნდა ჰქონდეთ სპეციალური ცოდნა, უნარები და კომუნიკაციის შესაძლებლობები.

მეორე გულსიხმობს კადრების სწავლება მათი ცოდნის უნარის გაუმჯობესების კუთხით.

მესამეს მიზანია, კადრების გადამზადება, მათ უნდა აითვისონ ახალი ინფორმაცია, უნარები, ჩვევები, რაც უკავშირდება მათ ახალ პროფესიას. გამოყოფენ კვალიფიციური თანამშრომლების მომზადების სამ კონცეფციას: სპეციალიზებულ, მრავალპროფილურ და პიროვნებაზე ორიენტირებულ სწავლებას.

სპეციალიზებული სწავლების მეთოდიკა ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისთვის. ამასთან იგი მომუშავეს აზრით, ხელს უწყობს სამუშაო ადგილის შენარჩუნებას და განამტკიცებს საკუთარი ღირსების გრძნობას.

მრავალპროფილური სწავლების კონცეფცია, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეფექტიანია, რამდენადაც ზრდის მომუშავეს მობილურობას.

ამასთან ეს იმ ორგანიზაციისთვის, რომელშიც მუშაობს მუშაკი, სარისკოა, რამდენადაც ამ სამუშაო ადგილის არჩევის უფლება ეძლევა და არის იმის საშიშროება, რომ მან დატოვოს ორგანიზაცია.

პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების კონცეფციის მიზანია ბუნებიდან ბოძებული და პრაქტიკულ საქმიანობაში შეძენილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში ეხება პირებს, რომელთაც მისწრაფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი. ან აქვთ ხელმძღვანელის ან პედაგოგის ნიჭი.

პერსონალის სწავლების კონკრეტული სახეებია:

1. პირველადი სწავლება საწარმოს ამოცანებისა და მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე.
2. სწავლება თანამდებობისადმი მოთხოვნებსა და პიროვნულ თვისებებს შორის სხვაობის სალიკვიდაციოდ.
3. სწავლება საერთო კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.
4. სწავლება ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებზე სამუშაოდ.
5. სწავლება შრომითი ოპერაციის შესრულების ახალი ილეთებისა და მეთოდების ასათვისებლად.

თანამედრვე საკადრო ტექნოლოგიებში პერსონალის განვითარებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. ეს წარმოადგენს პერსონალის პროფესიონალურ სწავლების საკითხს, როგორც ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას.

პერსონალის მართვის შესახებ ლიტერატურაში ხშირად აიგივებენ ტერმინებს „პროფესიონალური განვითარება“ და „პროფესიონალური სწავლება“, რაც არასწორია, რადგან პროფესიონალური სწავლება არის საფუძველი პროფესიონალური განვითარების.

პროფესიონალური სწავლება არის მუშაკთა მომზადების, მათთვის ახალი საწარმო პროცესების შესასრულებლად, ახალი თანამდებობების დასაკავებლად, ანუ ახალი კონპეტენციების განვითარებისათვის [გვაჯაია ლ, 2016, გვ.74].

არსებობს პროფესიული სწავლების ორი ძირითადი ფორმა: 1. წარმოებისაგან მოწყვეტით და 2. წარმოებისაგან მოუწყვეტლივ. არსებობს სამუშაო ადგილზე სწავლების სამი ძირითადი ფორმა: ინდივიდუალური, ჯგუფური და საკურსო. ინდივიდუალური სწავლებისას, მოსწავლეს ამაგრებენ მაღალკვალიფიციურ მომუშავესთან ან ჩართავენ ბრიგადაში, სადაც მასზე მიმაგრებულია ბრიგადირი ან უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე ბრიგადის სხვა წევრი. აუცილებელ თეორიულ კურსს მოსწავლე სწავლობს დამოუკიდებლად, შესაბამისი სპეციალისტის კონსულტაციით. სწავლების ჯგუფური ფორმა გულისხმობს მოსწავლეების სპეციალურ ჯგუფებად გაერთიანებას, რომელთანაც მეცადინეობას ატარებენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მუშები. სწავლების საკურსო ფორმა გამოიყენება მომიჯნავე პროფესიების მოსამზადებლად. იგი ხორციელდება ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ის მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფში წარმოებრივი სწავლების ოსტატის ხელმძღვანელობით, რომელიც ტარდება ამ მიზნით შექმნილ სპეციალურ სასწავლო-წარმოებრივ ბაზარზე ან სასწავლო კომბინატში. მეორე ეტაპზე იგი მიმდინარეობს სამუშაო ადგილებზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებელი მაღალკვალიფიციური მომუშავეს წარმოებრივი სწავლების ინსტრუქტორის ხელმძღვანელობით [პაიჭაძე, ნ. 2015. გვ.151-152].

ახალ მომუშავეთა მომზადების ორგანიზაციის კონკრეტული ფორმების შერჩევა, შესაბამისი კანონმდებლობით, ორგანიზაციათა პრეროგატივა, ამისათვის მათ შეუძლიათ შექმნან სასწავლო ცენტრები, ან სწავლების თაობაზე ხელშეკრულება დადონ ორგანიზაციის გარეთ მოქმედ სასწავლო ცენტრებთან, პროფესიულ, ტექნიკურ და სხვა ტიპის სასწავლებლებთან. ამასთან, ყველა შემთვევაში წარმოებ-რივი სწავლება მოცემულია ორგანიზაციის სამუშაო ადგილზე [პაიჭაძე, ნ. 2015. გვ.153].

პროფესიონალური სწავლება - ეს არის პროცესი ორგანიზაციის პერსონალის მომზადების მათ წინაშე მდგარი ამოცანების წარმატებით განხორციელებისათვის, ანუ სტანდარტული კომპეტენციის სრულყოფისათვის. ამასთან ერთად, პროფესი-ონალური სწავლება ორიენტირებულია არა მარტო

დღევანდელი დღის ამოცანებზე, არამედ ორგანიზაციის სამომავლო მოთხოვნებზე. ამიტომ, პროფესიონალური სწავლება პერსონალის პროფესიონალური განვითარების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, იგი ერთ-ერთი საიმედო გზაა კონკურენტებთან ბრძოლაში უპირატესობის მიღწევის [გვაჯაია ლ, 2016, 75].

როგორც უკვე აღვნიშნეთ სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება. გამოყოფენ მის შემდეგ ფორმებს:

1. შიგა და გარე. შიგა ფორმა შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე მის გარეთ. იგი უკეთესად ითვალისწინებს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს, ასტიმულირებს პერსონალს, მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯებს, და ადვილი გასაკონტროლებელია. ამასთანავე უნდა აღვნიშნოთ, რომ მომუშავეთა მცირე რაოდენობის შემთხვევაში იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და ამდენად, არაეფექტურია. ამ შემთხვევაში მიმართავენ კვალიფიკაციის ამაღლების გარე ფორმას [პაიჭაძე,ნ. 2015. გვ.153].

2. ორგანიზებული და არაორგანიზებული. მეორე შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ე.წ. თვითგანვითარების ჯგუფები. მათში ადამიანები ერთიანდებიან პრობლემის ერთობლივი ანალიზისთვის, თვითსრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარების და ურთიერთმხარდასაჭერად.

3. პროფესიონალური ან პრობლემურად ორიენტირებული ქცევის ორგანიზაციის დამუშავებაზე.

4. სტანდარტულ ან სპეციალურ პროგრამაზე დამყარებული.

5. გამიზნული და მიზნობრივი ჯგუფისთვის ან მთელი პერსონალისთვის.

ამგვარად, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ზოგადად რესურსებისა და მათ შორის ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს მათ გარეშე კომპანია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზნებს, ასევე მეტად დიდია მათი როლი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის მიღწევის საქმეში.

1.2 პერსონალის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და საერთაშორისო გამოცდილება

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ ტენდენციას ინტერნაციონალიზაციის პროცესის გაღრმავება წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, სხვადასხვა კულტურებში და სხვადასხვა ქვეყნებში არსებითი ხასიათის განსხვავებებს აქვს ადგილი პერსონალის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებით.

მიუხედავად ამისა, პერსონალის განვითარების სტრატეგიის საერთო დამახასიათებელ ტენდენციას წარმოადგენს:

1. კომპანიებსა და აქ მომუშავე პერსონალს შორის გრძელვადიანი ურთიერთკავშირების დამყარება;
2. პერსონალის განვითარებაზე კომპლექსური, მუდმივი და ყოველმხრივი ზემოქმედება;
3. პერსონალის ფართო მონაწილეობა კომპანიის მართვაში მენეჯმენტის ყველა დონეზე.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არის ადამიანების დასაქმების და განვითარების პროცესი საერთაშორისო მასშტაბით. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვას ბევრად მეტი მოეთხოვება, ვიდრე ერთი ქვეყნის ფარგლებში. აქ იკვეთება ოთხი პრობლემა, რომელსაც ც. ლომია [ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი. 2009წ.] ასე აყალიბებს:

1. უნდა მართოს სამუშაო ძალის შემადგენლობის სირთულე, რაც თავისმხრივ წარმოშობს დასაქმებისა და ანაზღაურების პრობლემას. ერთობლივ საწარმოში ან სტრატეგიულ ალიანსში შესაძლოა უფრო რთული სამუშაო ძალა იყოს, რომელშიც შედიან თვითონ საწარმოში მომუშავე ემიგრანტები. მასპინძელი ქვეყნის და მესამე ქვეყნის ის მოაქალაქეები და სპეციალისტები ნებისმიერი პარტნიორი საწარმოდან, რომლებიც მიწვეულნი არიან გარკვეული

პრობლემის მოსაგვარებლად და საკონსულტაციო მომსახურების უზრუნველსაყოფად.

2. სხვადასხვა ქვეყნის კულტურათა საზოგადოებრივ სისტემასა და კანონიერ მოთხოვნილებებს შორის განსხვავების მართვა. საერთაშორისო კადრების მენეჯერების არ არის ერთგვაროვნების რეგულირება-მათ ეს რომც ეცადათ, წარმატება არ ექნებოდათ.

3. ადამიანების გლობალური მართვის მესამე პრობლემას წარმოადგენს ურთიერთობები. ყველაზე მეტად სრულყოფილი ელექტრონული ინფორმაციის სისტემაც კი ვერ შეედრება პირისპირ ურთიერთობებს.

4. საერთაშორისო ოპერაციების შესაფერისი ადამიანებით უზრუნველყოფა, რომელთაც შეეძლებათ უფრო რთული პრობლემების გადაჭრა, რაც აუცილებლად წამოიჭრება. ბიზნესი აუცილებლად კონკურენტუნარიანი უნდა იყოს ბაზარზე თავისი მომსახურების სეთავაზებით.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა არ ნიშნავს ამერიკელების, იაპონელების, გერმანელების და სხვა პრაქტიკის მეთოდების გადმოცემას, ეს არც თითოეული ქვეყნის კულტურის შესწავლაა და არც ქცვის მოდიფიცირება თითოეულ მათგანში, რაც თავისთავად შეუძლებელია, რადგან ყველა ეროვნული კულტურა თვითმყოფადი და ძლიერი ბუნებისაა. მისივე თქმით კადრების საერთაშორისო მართვას კარგად განსაზღვრავს შემდეგი მაჩვენებლები:

1. კოსმოპოლიტურობა - ადამიანს ახასიათებს იყოს მრავალენოვანი პატივმოყვარე ელიტის წევრი, რომელიც ჩართულია მაღალი დონის კოორდინაციაში და მუდმივ მოძრაობაში.

2. კულტურა - ძირითადი განსხვავებები კულტურის ფონზე.

3. კომპენსაცია - სპეციალური მოთხოვნები ემიგრანტებისა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ანაზღაურების და დახმარებების განსაზღვრისთვის.

4. კომუნიკაცია - კარგი კომუნიკაციის შენარჩუნება მსოფლიოსთან, ორგანიზაციის ყველა ნაწილთან.

5. კომპეტენტურობა - მთელი რიგი შესაძლებლობების განვითარება იმ ადამიანებში, რომელსაც მუშაობა უხდებათ პოლიტიკური, კულტურული და ორგანიზაციული საზღვრების მიღმა [ლომაია ც, 2009. გვ.61].

განვიხილოთ პერსონალის განვითარების სპეციფიკურობები განვითარებულ ქვეყნებში: იაპონია, აშშ-ი, ევროპის ქვეყნები.

იაპონური მიდგომა ეფუძნება კოლექტიურ ფასეულობებს და ცალკეული ინდივიდის ინტერესებსზე მაღლა ჯგუფის ინტერესებს აყენებს. იაპონური მოდელი ასევე ეფუძნება შედეგებზე და ხარისხზე კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, საერთო მიზნის მისაღწევად საქმიანობის ორიენტაციას, სამუშაო ადგილების როტაციას, თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე მუდმივად ან განსაზღვრული დროით მიმაგრებას. ხელქვეითების ნდობას, კარიერის, როგორც ცოდნის რეალური გაღრმავების და მიღების შესაძლებლობის დაგეგმვის აუცილებლობას, მართვის რაციონალიზაციას და ადაპტაციის მაღალ ხარისხს.

სპეციალისტები **იაპონურ** მოდელს აფასებენ, როგორც ორგანიზაციის მაქსიმალური ჰარმონიულობის და მობილურობის გარანტს. მას გააჩნია გამორჩეული მახასიათებლები, როგორებიცაა: დაქირავების მუდმივი სისტემა და სტაჟის მიხედვით დაწინაურების პერსპექტივა, ანაზღაურება ასაკის გათვალისწინებით, მუდმივი სწავლა-განვითარების მექანიზმი.

იაპონელები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ ჯგუფში ლოიალობას და კონსენსუსის დამკვიდრებას; ამ მოვლენის სახელია ვა. თითქმის ყველა შიდა კორპორაციულ ქმედებას მენეჯერებსა და პერსონაკლს შორის ვა წარმართავს. ვა მოითხოვს რომ, ჯგუფის ყველა წევრებს შორის თანხმობა და თანამშრომლობა იყოს. ესეთი დამოკიდებულება მიიღწევა დისკუსიებითა კომპრომისებით. ფორმალური შეხვედრები ხშირად არაფორმალურ გარემოში იმართება, გართობაც მნიშვნელოვან საქმედ მიიჩნევა იაპონიაში, რადგან ის ვა-ს აძლიერებს. ამგვარი დამოკიდებულება მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია.

ამერიკა არ გავს იაპონიას და არც არასოდეს დაემსგავსება. ამერიკის სიძლიერე საპირისპირო მხარეს არის.მართვის **ამერიკული** მოდელი იაპონური

მოდელისგან აბსოლიტურად განსხვავდება და ეფუძნება პერსონალის თანასწორობის, კონკურენციის და თანამშრომლობის ფაქტორებს. მისი ძირითადი მახასიათებლებია მეცნიერული მართვის გამოყენება ძირითად სკოლად; მენეჯერების ინდივიდუალიზმი, რომელიც გამომდინარეობს კერძო ინტერესებიდან და მოთხოვნილებებიდან. ამერიკული მოდელი ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც დახურულ სისტემას. მოქმედ სტრატეგიას წარმოადგენს სპეციალიზაციის ზრდა და გაღრმავება, ფუნქციონალური პრინციპით აგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ყველა სახის საქმიანობის მაქსიმალური კონტროლი. ამერიკული მართვის სტილი ინდივიდუალიზმზეა დამყარებული. ეს კი საშუალებას აძლევს მათ, გარემოს მოერგონ უფრო პიროვნულად ვიდრე ჯგუფურად. აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ მართვის ამერიკული მოდელი სამეცნიერო ლიტერატურაში გაიგივებულია მართვის ტექნოკრატიულ მოდელთან, რომელიც ეწინააღმდეგება კულტურულ ტენდენციებს.

მენეჯმენტის **ევროპული** მოდელის მთავარი მახასიათებლებია მისაღები გადაწყვეტილებების რაციონალურობის აუცილებელი დასაბუთება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დეიდეოლოგიზაცია. [ლომაია,ც. 2014] მათ შორისაა, ყველა დონის მენეჯერის და ყველა ასაკის თანამშრომლის ერთობლივი შემოქმედებითი და ურთიერთსწავლების ღონისძიებების დაგეგმვის მოთხოვნილება, რომელიც განაპირობებს კოლექტივის თვითგანვითარებას.

მენეჯმენტის **არაბულ** მოდელზე დიდი გავლენა აქვს, როგორც ისლამის რელიგიურ ტენდენციებს, ისე ოჯახურ და მეგობრულ ურთიერთობებს. აგრეთვე გაერთიანების ინტერესებს. მენეჯმენტის არაბული მოდელი მოიცავს ფასეულობების საკუთარ სისტემას და განსხვავდება ჩვენ მიერ განხილული სხვა მოდელებისგან. არაბული მოდელების მახასიათებლებია: შედეგების დაგეგმვა ორიენტირებულია არა შრომით პროცესზე, არამედ მშრომელზე, როგორც პიროვნების ინდივიდუალიზმზე. აუცილებელია მუშაობის პრცესში სხვადასხვა სქესის პერსონალის ქცევის სოციალური პირობითობის განჭვრეტა; პერსონალის და მენეჯმენტის შერჩევა ხდება ერთ ოჯახზე, გაერთიანებაზე მიკუთვნების

მიხედვით. დროითი რესურსის, როგორც შედარებით ფასეული ფაქტორის და ნებისმიერი პროცესების დროითი შეზღუდვის არასათანადოდ შეფასება მათ შორის კომუნიკაციურის [ლომაია,ც.2018. გვ:66-67].

1.3 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მეთოდოლოგიური ასპექტები

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები - ეს არის ორგანიზაციის ფუნქციონირების კოორდინაციის მიზნით ცალკეულ თანამშრომლებზე და მათ ჯგუფებზე ზემოქმედების საშუალებები. მენეჯმენტის მეთოდები საშუალებას გვაძლევს შემცირდეს მართვის ინტუიციური ხასიათი, შევიტანოთ მოწესრიგებულობა, დასაბუთებულობა და ორგანიზებულობა ორგანიზაციის მართვის პროცესის სისტემის აგებასა და ფუნქციონირებაში. პერსონალის მართვის მეთოდების სამ ჯგუფს გამოყოფენ. ესენია: ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული, ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური. ემყარება ძალაუფლების გამოყენებას და შრომითი საქმიანობის ნორმატიულ უზრუნველყოფას. მართვის აღნიშნული მეთოდების რეალიზაცია ხდება ორგანიზაციული და ნორმატიული ზემოქმედების ფორმით [თორია,მ. 2014, გვ.26].

ეკონომიკურ მეთოდი გულისხმობს ეკონომიკური მექანიზმის ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას და განვითარებას. პერსონალის მართვის ეკონომიკური მეთოდის მდგომარეობს შრომითი რესურსების მობილიზაციაში გარკვეული შედეგების მისაღებად. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია შრომითი საქმიანობის მოტივაცია, რომელიც ძალიან ხშირად თანამშრომლის მატერიალური სტიმულატორია. ძრითად სამოტივაციო ფაქტორს ხელფასი წარმოადგენს, თუმცა ამის გარდა პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტებია დანამატები და შეღავათები. ეკონომიკურ მეთოდებს მიეკუთვნება ასევე თანამშრომლების სოციალური უზრუნველყოფის ელემენტები.

რაც შეეხება, პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკურ მეთოდს, ის ეფუძნება სოციოლოგიის და ფსიქოლოგიის მიდგომებს და ზემოქმედებს ადამიანის, კოლექტივის ინტერესებზე. ცალკეულ პიროვნებებზე ზემოქმედებისთვის ფსიქოლოგიური, ხოლო ადამიანთა ჯგუფზე ზემოქმედებისთვის სოციოლოგიური მეთოდები გამოიიყენება. ფსიქოლოგიური მეთოდის თვალსაჩინო დატვირთვას წარმოადგენს ფსიქოლოგიური კონფლიქტების მინიმუმამდე დაყვანა. ასევე, ყოველი თანამშრომლის ფსიქოლოგიური კუთხით შეფასება, გათვალისწინება და მათი კარიერის შესაფერისად ფორმირება. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში საუკეთესო თანამშრომლი ქცევის ნორმების გათვალისწინება.

სოციოლოგიური მეთოდის საშუალებით შესაძლებელია თითოეული მომუშავის ადგილის და ფუნქციის დადგენა, ლიდერების გამოვლენა, მოტივაციისა და მისი შედეგების დაკავშირება და ამ ყველაფრის ორგანიზაციის მართვის სტრატეგიაში გათვალისწინება. აგრეთვე ეფექტური კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, საწარმოო კონფლიქტების გადაჭრა და სხვა. სოციოლოგიური მეთოდებით შესაძლებელია პერსონალთან მუშაობის სამეცნერო მიდგომების წარმოჩენა და პერსონალზე საჭირო ინფორმაციის შეგროვება [თორია,მ. თბ. 2014, გვ.28].

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში თანდათანობით უფრო აქტუალური ხდება გუნდური მუშაობის სტილი. ორგანიზაციების 90%-ზე მეტმა საკმაოდ გაზარდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტურობა ამ გზით. უმეტესად, ორგანიზაციები გუნდებს რაღაც კონკრეტული საქმის შესასრულებლად ქმნიან და მათ დროებითი სახე აქვთ. მიზეზი, თუ რატომ გახდა აქტუალური გუნდური მუშაობის სტილი, არის ის, რომ ჩვენს ეპოქაში, როდესაც მაქსიმალურად ცვალებადია ბიზნესი, მათთვის უპირობო პრიორიტეტს წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობა და განსხვავებული პროდუქტის შეთავაზება მომხმარებლისთვის, რასაც ინოვაციური ხედვა, მიდგომა და მუშაობა სჭირდება. ამ დავალებას კი, ბუნებრივია, ერთ ადამიანზე უკეთ რამდენიმე ადამიანისგან შექმნილი გუნდი შეასრულებს. იდეების გაცვლა-გამოცვლა, დისკუსია, კამათი

და მსჯელობა საბოლოოდ კარგ პროდუქტს დებს. ჯგუფი, ანუ გუნდი წარმოადგენს ადამიანების მცირე რაოდენობას დამატებითი კვალიფიკაციით, რომელთაც ვალდებულება გააჩნიათ საერთო მიზნისადმი, შესასრულებელი ამოცანებისადმი და მეთოდებისადმი. რისთვისაც ისინი ერთმანეთის წინაშე ანგარიშვალდებულნი არიან [<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23].

ამჟამად, მსხვილი კომპანიებს უმრავლესობა ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების უმეტესობას, სწორედ გუნდს ანდობს და არა კონკრეტულ პიროვნებას. არ აქვს მნიშვნელობა სფეროს, სადაც ინოვაციებია საჭირო, შეიძლება ეს იყოს სპორტი, მეცნიერება, ტექნოლოგიები, სამედიცინო სფერო თუ სხვა, გუნდი და მისი შესაძლებლობები ყველგან შეუცვლელია და მაქსიმალურად პროდუქტიული.

გარკვეული სამუშაოსთვის, შესაფერისი უნარების მქონე ადამიანები ინდივიდუალურად ჯგუფდებიან, ანუ თითოეულ დავალებას და გადასაჭრელ პრობლემას, ინდივიდუალურად შექმნილი გუნდი ჰყავს და მიუხედავად იმისა, რომ გუნდი არ არის ნებისმიერ სიტუაციაში აბსოლუტური გამოსავალი, უმეტესად მათი მუშაობა რადიკალურად ცვლის ხოლმე ნეგატიურ კლიმატს ორგანიზაციაში.

პირველი ორგანიზაცია საქართველოში, რომელმაც გუნდური მუშაობის პრინციპი დანერგა, ეს არის საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, რომელმაც ეს პრინციპი ერთ-ერთ ორგანიზაციასთან ურთიერთობის დროს მიიღო, რომელმაც დეპარტამენტების შექმნის მაგივრად, გადაწყვიტა სამუშაო გუნდისთვის დაევალებინა და ენახა მათი მუშაობის ეფექტი. ენახა რამდენად სწრაფად და შესაფერისად გატარდებოდა ისეთი სამუშაოები, რაც ორგანიზაციას განავითარებდა მას სამომავლოდ წაადგებოდა. ამრიგად, სახელმწიფო სტრუქტურის მმართველობის ქვეშ მყოფი უწყებებისთვის მოძველებული მუშაობის სტილი თანამედროვე, ახალმა სტილმა შეცვალა.

შესასრულებელი სამუშაოს თავისებურების და ორგანიზაციის მიზნების მიხედვით შეიქმნა ოთხი სამუშაო გუნდი:

- სწავლების სტანდარტებისა და პროგრამების განვითარების გუნდი;

- სასწავლო გარემოს გაუმჯობესების გუნდი;
- ბრენდის განვითარების გუნდი;
- ტრენერების მოტივირების გუნდი.

აღსანიშნავია, რომ სამუშაო გუნდის შედგენა და მათთვის ლიდერის დანიშვნა ხდება როტაციის პრინციპით წელიწადში 2-ჯერ, 6 თვის ვადით. გადაწყვეტილებას იღებენ ტრენერების ხმათა უმრავლესობით, მათივე გადაწყვეტილებით ხდება ლიდერის არჩევაც.

[<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23]

გუნდის შემადგენლობა პერიოდულად იცვლება, იცვლებიან ასევე ტრენერებიც, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლების ინდივიდუალური უნარების გამოვლინებას და თავისთავად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ეფექტურობაც იზრდება.

გუნდების მუშაობის ეფექტურობის განსაზღვრა უკვე თავისუფლად შეიძლება მათი ხანმოკლე მუშაობის შემდეგ. ეს შეფასება ეფუძნება პერსონალის 360 გრადუსიან შეფასებას და ასევე ინდივიდუალურ ინტერვიუებს.

აღნიშნული შეფასების ანალიზით ცხადი ხდება, რომ გუნდური მართვით უკეთესად მიიღწევა:

1. თანამშრომლების გუნდური შეჭიდულობის ჩამოყალიბება;
2. თანამშრომლების პროფესიული და პიროვნული ზრდა;
3. თანამშრომლების მხრიდან მეტი ინიციატივისა და იდეების მოწოდება.

გუნდური მუშაობა თანამშრომლებს შორის ახლო ურთიერთობის კარგ საშუალებას იძლევა და აუმჯობესებს კომუნიკაციას. ხშირად ხდება, რომ თანამშრომლები ინდივიდუალურ სამუშაოს ასრულებენ და მათი გარშემომყოფების შესაძლებლობებისა და უნარების შესახებ არაფერი იციან. გუნდური მუშაობა კი ამ სიტუაციას ცვლის, თითოეულმა წევრმა კარგად იცის მისი გუნდის წევრის შესაძლებლობები, ძლიერი და სუსტი მხარეები. თავის მხრივ ეს საშუალებას აძლევს თითოეულ მათგანს დახმარების საჭიროების შემთხვევაში იცოდნენ ვის მიმართონ. ყოველივე ეს კი შედეგად გვაძლევს

ორგანიზაციის წარმარებულ და ეფექტურ უნქციონირებას.
[<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23]

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი გუნდურ მართვასთან დაკავშირებით ამბობს, რომ ის აძლიერებს ერთიანობის შეგრძნებას, მიზნის მიღწევის სურვილს, თანამშრომლები ფიქრობენ როგორც ერთი მთლიანი. ამავე დროს ცხადი ხდება თანამშრომლის ენთუზიაზმიც და დემოტივირებულობაც და დროულად ხდება შესაძლებელი რეაგირების მოხდენა. საბოლოოდ, გამოდის რომ გუნდური შეჭიდულობის მატება ხელს უწყობს გუნდური პრინციპით მუშაობის კულტურის განვითარებას, თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობის დანერგვას, მათ შორის დადებითი წარმოდგენების შექმნას. ამ დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას გვაძლევს ინტერვიუები თანამშრომლებთან.

გუნდურ მართვასთან დაკავშირებით ერთ-ერთი ლიდერი ამბობს, რომ თვალში საცემი იყო როგორი სიამაყით დაიწყეს გუნდის სახელის ხსენება მათ მიერ მიღწეულ შედეგებთან მიმართებაში გუნდის წევრებმა პირველივე პროგრამის ბოლოს. [<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23]

თანამშრომელთა პროფესიული და პიროვნული ზრდის კუთხით, გუნდური მუშაობის დროს ყველა მათგანს ეძლევა საშუალება გამოავლინოს საკუთარი თავი თანამშრომლებთან, რაც ზრდის მათ პროდუქტიულობას. აგრეთვე კარგი საშუალებაა ორგანიზაციაში თავის გამოსაჩენად და თანამშრომლების მხრიდან პატივისცემის მოსაპოვებლად.
[<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23]

გუნდთან სამუშაოს შეჯამება შრომის დაფასების განცდას იძლევა, რაც ყველა მათგანში ზრდის მოტივაციას. გუნდში გაწევრიანებული არიან განსხვავებული უნარების და ხედვების მქონე ადამიანები. რაც ერთი საკითხის მრავალმხრივი და განსხვავებული კუთხით დანახვის საშუალებას იძლევა. თუ გუნდის წევრები არ ეთანხმებიან ერთმანეთს განსხვავებული გამოცდილებისა და ცოდნის გამო, ამას, თავის მხრივ, პრობლემის სხვადასხვა ხედვამდე მიჰყავს თანამშრომლები. ლიდერები თავიანთი გუნდის წევრებს

აღწერენ, როგორც „სხარტს, გუნდურსა და საუკეთესოს“, ხოლო გუნდებს, როგორც „ღიას, სახალისოს და პროდუქტიულს“.

როგორც 360 გრადუსიანი შეფასების დროს ჩატარებული ინტერვიუები მიუთითებს, თანამშრომელთა უმრავლესობა პროფესიული და პიროვნული ზრდის მიზეზად გუნდებში გაწევრიანებას ასახელებს. საბოლოო ჯამში, გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს გუნდის წევრების ინდივიდუალურ განვითარებას და ცოდნის გაზიარებას; თანამშრომლების გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევების შეძენას და განვითარებას; მათი ახალი უნარებისა და შესაძლებლობების, ტალანტის აღმოჩენას; ტოლერანტული დამოკიდებულების განვითარებას განსხვავებული აზრის ან შეხედულების მიმართ; თანამშრომლობის განვითარებას, რაც გამოვლინდა ურთიერთპატივისცემისა და ურთიერთგაგების სახით. ინფორმაციის იდეების, შეხედულებების ურთიერთგაცვლას, მიზნის სხვადახვა პერსპექტივიდან დანახვას, შესაძლებლობების და რისკების შეფასებას.

[<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23].

გუნდური მუშაობის შედეგად თითოეული თანამშრომელი გაცილებით გახსნილი გახდა. მათი მხრიდან გაცილებით იმატა ახალი პროექტების ინიცირებამ. ისინი თავისთვის სანდო და საიმედო გარემოში – სამუშაო გუნდებში – ახდენენ საკუთარი იდეების გამოხატვას, ეს კი მათ თავდაჯერებულობას მატებს და არწმუნებს, რომ კრეატიული და ინიციატივიანები არიან. შემდგომში კი, ისინი უკვე ახერხებენ კრეატიულობის გამოვლენას არა უშუალოდ სამუშაო გუნდებში, არამედ მის გარეთაც. სწორედ ინიციატივა და კრეატიულობა არის ის ორი მახასიათებელი, რომელიც თანამშრომელთა გასული წლის შეფასებებთან შედარებით არის გამოკვეთილი.

ცხადია, გუნდების მართვას გარკვეული ხელშეწყობა სჭირდება. მიზანშეწონილია შესაბამისი გარემოს, პროცედურისა და სამოტივაციო სისტემის შექმნა. მხოლოდ აღნიშნული პირობების შემთხვევაში შეძლებს გუნდი კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შექმნას. იმისთვის, რომ შეხვედრა იყოს პროდუქტიული, მნიშვნელოვანია შეიქმნას და შენარჩუნდეს ფოკუსი როგორც

გუნდის წევრებზე, ისე ამოცანაზე. ამისთვის შემუშავებულია მთელი რიგი პრაქტიკული რეკომენდაციები და ნაკრები ორგანიზაციული ინსტრუმენტებისა, რომელიც გუნდს ეხმარება.[<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23]

ბუნებრივია, გუნდში არიან როგორც აქტიური, ისე პასიური წევრები, თუმცა, მათი გუნდში გაწევრიანება თუ შესაბამისი მიზნით მოხდება, თავიდან ავიცილებთ პასუხისმგებლობიდან გაქცევას და პასიურობას რომელიმე გუნდის წევრისგან. ეს უკვე გუნდის ლიდერზეა დამოკიდებული. გარდა ამისა, შესაძლოა ზოგიერთი თანამშრომელი უფრო ეფექტური იყოს დამოუკიდებლად მუშაობისას და გუნდში მუშაობით ვერ ახდენდეს საკუთარი უნარების გამოვლენას. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია მისი შრომითი ეფექტიანობისა და შრომითი კმაყოფილების შემცირება. ამიტომ გუნდური მუშაობისას მნიშვნელოვანია გუნდის თითოეულ წევრს კარგად ესმოდეს თავისი როლი და ჰქონდეს სამუშაო პროცესში სრული ჩართვის შესაძლებლობა.

შესაბამისად, თუ წინასწარ განსაზღვრული იქნება ის სირთულეები, რაც გუნდურ მუშაობას შესაძლოა ჰქონდეს, შესაძლებელი ხდება ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა. საბოლოო ჯამში კი, სხვა თანამშრომლებთან, გუნდთან ერთად უფრო ადვილია სირთულეების გადალახვა, და უფრო სასიამოვნოა წარმატების აღნიშვნა. გუნდთან ერთად მუშაობა არა მხოლოდ მეტ პროდუქტიულობას განაპირობებს, არამედ მისი თითოეული წევრისთვის სასიამოვნო გამოცდილებად შეიძლება გადაიქცეს – ერთად მუშაობის, ურთიერთდახმარების, პასუხისმგებლობის, სირთულეების ერთობლივი გადალახვის სასიამოვნო გამოცდილებად [<http://businesspost.ge/geo/page/news/1939>; 2018.10.23].

თუ ჯგუფის იდეოლოგია მყარია და ჯგუფის ცალკეული წევრები ერთმანეთს კარგად უგებენ, ჯგუფი უფრო და უფრო ერთიანი ხდება. ჯგუფის ერთიანობამ შეიძლება გამოიწვიოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგები. ჯანისის გამოკვლევამ აშშ-ს საგარეო პოლიტიკის ჯგუფების გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თაობაზე გვიჩვენა, რომ ცალკეულ პირთა ერთიანი ჯგუფი, რომელიც ერთ ბედ-იღბალს იზიარებს დიდ ზეწოლას ახდენს

შეთანხმებულობაზე. ჯანისმა შემოიღო ტერმინი „ჯგუფის აზრი“ იმისთვის, რომ აღეწერა უგუნური ტენდენციების მოჭარბება, რომელიც ხანდახან ჩნდება ჯგუფებში.

მმართველობის წრეებში ყოველთვის მომგებიანი არ არის ჯგუფის წევრობა, ზოგჯერ დამოუკიდებლობის ძლიერი სულისკვეთება შესაძლოა უფრო სასარგებლო იყოს სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად, თუმცა ასეთი მიდგომა არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს გუნდურობას [http://businesspost.ge/geo/page/news/1939;2018.10.23].

ტაკმანმა ჩამოაყალიბა ჯგუფის განვითარების ოთხი ეტაპი:

1. ჩამოყალიბება - სურვილის შემთხვევაში ლიდერისადმი დაქვემდებარების ჩამოყალიბება და მცდელობა, გაირკვეს სიტუაცია და ამოცანის ხასიათი და ჩამოყალიბდეს მისაღები ქცევა.

2. ხმაურის აღიცილება-კონფლიქტის, ამოცანის მოთხოვნისადმი ემოციური წინააღმდეგობის გაწევა, კონტროლისადმი წინააღმდეგობა და ხელმძღვანელის მიმართ დაუმორჩილებლობაც კი.

3. ნორმირება-როდესაც ჯგუფის ერთიანობა ჩამოყალიბებულია, იქმნება ნორმები, შეხედულებების გაზიარება ღიად ხდება, ორმხრივი მხარდაჭერა და თანამშრომლობა მატულობს და ჯგუფი იძენს თავის სახეს.

4. შესრულება-როდესაც ადამიანებს შორის პრობლემები გადაიჭრება, როლები უფრო მოქნილი და ფუნქციურია და შესრულებული სამუშაო უფრო ეფექტური [http://businesspost.ge/geo/page/news/1939; 2018.10.23].

არმსტრონგის მიხედვით, ორგანიზაციული, ანუ კორპორატიული კულტურა არის პერსონალის განვითარების კიდევ ერთი შემადგენელი ასპექტი, ეს არის ფასეულობების, რწმენის, დამოკიდებულების და შეფასების სტრუქტურა, რომელიც შესაძლოა არ იყოს ნათლად ჩამოყალიბებული, მაგრამ ისახავდეს ადამიანის ქცევის და საქმის გაკეთების საშუალებებს, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს პერსონალის განვითარების ხარჯზე ორგანიზაციის

განვითარებას. ფასეულობა ისაა, რაც მიჩნეულია მნიშვნელოვნად ადამიანებისა და ორგანიზაციების ქცევაში. ნორმები ქცევის დაუწერელი წესებია. განმარტება ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციული კულტურა ეხება ისეთ განყენებულ ცნებებს, როგორცაა: ფასეულობა და ნორმები. რომელიც ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში ან მის ნაწილში. ისინი შესაძლოა არც განმარტონ, არც განიხილონ და არც შეამჩნიონ, ანუ კულტურა შესაძლოა განიხილებოდეს, როგორც ორგანიზაციული ცხოვრების სუბიექტური მხარის სიტყვა-კოდი. მიუხედავად ყველაფრისა, კულტურას დიდი გავლენა აქვს ადამიანის ქცევაზე [არმსტრონგი, მ. გვ:123-124].

ორგანიზაციის კულტურა განეკუთვნება ნორმების, ფასეულობების, რწმენის და ქცევის უნიკალურ კონფიგურაციას, რომელიც ახასიათებს იმ საშუალებებს, რომელშიც ჯგუფები და ინდივიდები საქმის გასაკეთებლად ერთიანდებიან.

როგორც ბერნჰეიმი და გიუნტერი აღნიშნავენ, ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს მნიშვნელობის ერთიან სისტემას, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთობის და ორმხრივი გაგების საფუძველს. თუ ეს ფუნქციები დამაკმაყოფილებლად არ შესრულდა, კულტურამ შესაძლოა მნიშვნელოვნად შეამციროს ორგანიზაციის ეფექტურობა [არმსტრონგი, მ. 2002; გვ:125].

ორგანიზაციული კულტურისგან განასხვავებენ ორგანიზაციულ კლიმატს, რომელიც ეხება გარემო პირობების იმ ასპექტებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრები შეგნებულად აღიქვამენ. მეცნიერები განასხვავებენ რეალურ სიტუაციას კულტურას და მის აღქმას, ე.ი. კლიმატს [ლომაია, ც. 2009. 131-136].

ფასეულობა და ნორმები, რომელიც კულტურის საფუძველია, ყალიბდება ორი გზით, პირველი- ორგანიზაციაში კულტურას აყალიბებს ლიდერი, განსაკუთრებით ის ვინც ჩამოაყალიბა იგი წარსულში. როგორც შეინი მიგვითითებს, ადამიანები თავის თავს აიგივებენ წარმოსახვით ლიდერთან. ისინი აკვირდებიან იმას, თუ რას აქცევენ ეს ხელმძღვანელები ყურადღებას. მეორე - კულტურა ყალიბდება კრიტიკული ინციდენტების გარშემო, იმ მნიშვნელოვანი შემთხვევების გარშემო, საიდანაც გაკვეთილი უნდა

გამოვიტანოთ სასურველი ან არასასურველი ქცევის შესახებ.. მესამე, როგორც ფერჰამი და გიუნტერი ვარაუდობენ, კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობით. და ეს ქმნის ფასეულობას და მოლოდინს და ბოლოს, კულტურაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემოცვა. გარეგანი პირობები შესაძლოა შედარებით დინამიკური ან უცვლელი იყოს [არმსტრონგი, მ. 2002; გვ:125].

კულტურა ისწავლება დროთა განმავლობაში. შეინი მიიჩნევს, რომ ეს სწავლება ორი გზით მიმდინარეობს, პირველი ტრავმული მოდელი, სადაც ორგანიზაციის წევრები სწავლობენ, როგორ დაძლიონ შიში დამცავი მექანიზმების გამოყენებით. მეორე- დადებითი გაძლიერების მოდელი, სადაც მოქმედი საგნები გამჯდარია და გამაგრებული. სწავლა მაშინაც მიმდინარეობს, როცა ადამიანი ეგუება და ძლევს გარე ზეწოლას და როცა ისინი ქმნიან წარმატებულ მეთოდებს და მექანიზმებს გარე პრობლემების, პროცესების და ტექნოლოგიების სამართავად.

განვიხილოთ ორგანიზაციული კულტურა ფასეულობების, ნორმების და მატერიალური კულტურის თვალსაზრისით. ფასეულობა არის იმის ცოდნა, თუ რა არის ორგანიზაციისთვის საუკეთესო. ფასეულობათა სისტემა ორგანიზაციაში შესაძლოა აღიარებულ იქნას მხოლოდ უმაღლეს დონეზე, თუმცა შესაძლოა მთელ ბიზნესზე გავრცელდეს [არმსტრონგი, მ. 2002; გვ:126-127].

რაც უფრო ძლიერია ფასეულობა, მით უფრო მეტ გავლენას ახდენს ქცევაზე. ეს არაა დამოკიდებული მათ მკაფიო ფორმულირებაზე. შინაგანი ფასეულობა, რომელიც ორგანიზაციის კულტურაში გამჯდარი და გაძლიერებულია მმართველობის ქცევით, დიდი ზეგავლენის მქონეა, მაშინ როცა ისეთი ფასეულობა, რომელიც იდეალისტურია და არ აისახება მმართველობის ქცევაზე, შესაძლოა მცირე ეფექტი გააჩნდეს.

როგორც არმსტრონგი აღნიშნავს, ზოგიერთი ტიპიური სფერო რომელშიც ფასეულობა ფარულად თუ ღიად გამოიხატება, შემდეგია:

- შესრულება

- კონკურენცია
- კომპეტენტურობა
- სიახლის შემოტანა
- ხარისხი
- მომხმარებლის მომსახურება
- ჯგუფური მუშაობა
- ადამიანზე ზრუნვა და პატივისცემა.

ნორმები არის ქცევის დაუწერელი წესები, თამაშის წესი, რომელიც არაოფიციალურად გვიჩვენებს როგორ უნდა მოვიქცეთ. ნორმები ადამიანს კარნახობს, რა უნდა აკეთოს, თქვას, სწამდეს და იმასაც, თუ რა უნდა ჩაიცვას. ნორმები არასოდეს იწერება, დაწერის შემთხვევაში ის უკვე პოლიტიკაა ან მეთოდი. ის გადმოიცემა მეტყველებით ან ქცევით, როცა ნორმები ირღვევა მას თვალყურს ადევნებს ადამიანი და ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

ნორმები ეხება ქცევის შემდეგ ასპექტებს:

- როგორ ექცევა მენეჯერი თავის ჯგუფს.
- მუშაობის აღიარებული ეთიკა- მაგ: „ბევრი იმუშავე ბევრი დაისვენე“. „ადრე მოდი გვიან წადი“.
- სტატუსი- რა მნიშვნელობა ენიჭება მას, სტატუსის აშკარა მაჩვენებლის არსებობა ან არ არსებობა.
- პატივმოყვარეობა-
- შესრულება-შესრულების არსებული ნორმები ზოგადია. ყველაზე მაღალი შეფასება, რაც შესაძლოა ორგანიზაციამ მისცეს, ესაა მიაჩნდე დიდ პროფესიონალად [არმსტრონგი, მ. 2002; გვ:128].

არტიფაქტები, ესაა ორგანიზაციის ხილული რეალური ასპექტები, რაც ადამიანებს ესმით, ხედავენ ან გრძნობენ. მასში შედის მაგალითად სამუშაო გარემო, წერილებსა და მემორანდუმებში გამოყენებული ტონი და ენა, როგორ მიმართავენ ადამიანები ერთმანეთს შეხვედრისას და ტელეფონით საუბრისას.

ჰარისონმა ორგანიზაციული კულტურა შემდეგ კატეგორიებად დაყო:

- ძალაუფლებაზე ორიენტირებული-კონკურენტული.

- ადამიანებზე ორიენტირებული-კონსენსუალური.
- ამოცანაზე ორიენტირებული-დინამიკური.
- როლზე ორიენტირებული-
- კანონიერებაზე, ლეგალურობაზე და ბიუროკრატიულობაზე ყურადღების გამახვილება.

ორგანიზაციული კულტური მსგავს დაყოფას გვთავაზობენ ჰენდი, შეინი, უილსონი, დობსონი და უოლტერი.

არმსტრონგის აზრით, ორგანიზაციული კულტურის შეფასების რამდენიმე საშუალება არსებობს. ეს ადვილი საქმე არაა, რადგან კულტურას აინტერესებს როგორც სუბიექტური აზრები და გაუცნობიერებელი ვარაუდი, ასევე ისეთი მონაცემებიც როგორცაა ქცევის ნორმები და არტიფაქტი.

ნებისმიერ შემთხვევაში ჯერ უნდა გავანალიზოთ არსებული კულტურა. ეს უნდა გაკეთდეს ძირითად ჯგუფებში ან სემინარებზე კითხვარების, გამოკვლევების და დისკუსიების მეშვეობით. ხშირად სასარგებლოა ადამიანების ჩართვა გამოკვლევების შედეგების ანალიზის პროცესში. ორგანიზაციების წინაშე მდგარი კულტურის საკითხების გარკვევაში. ამგვარ ერთობლივ პრაქტიკას მიყვარებთ შესაბამისი ფასეულობების განხილვამდე_ ამბობს არმსტრონგი.

- კულტურის შენარჩუნების საშუალებები.
- არსებული ფასეულობების ხელახლა დამტკიცება.

ფასეულობათა ამოქმედება წინასწარ დაგეგმილი ქმედებით [არმსტრონგი, მ. 2002; გვ:133].

საერთაშორისო გამოცდილების თანახმად, სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამდროვე ეტაპმა მნიშვნელოვნად შეცვალა და გაზარდა ადამიანის როლი წარმოებაში. დღევანდელი მუშაკი უნდა ფლობდეს სტრატეგიული აზროვნების უნარს, ჰქონდეს ფართო ერუდიცია, და მაღალი კულტურა, რაც თავის მხრივ ქმნის ადამიანური რესურსების ბაზას, რომელიც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ეფექტური, გამჭვირვალე და სამართლიანი საჯარო მმართველობის გასატარებლად და საჯარო სამსახურის ეფექტური მუშაობისთვის [<http://csb.gov.ge/uploads/nawili-III-print-new.pdf>].

საქართველო, როგორც განვითარებადი ქვეყანა, ბუნებრივია მმართველობის უმეტეს სფეროში სხვა, ბევრად განვითარებული ქვეყნების მაგალითს იღებს და მათ პოლიტიკას ითვალისწინებს. დასაწყისისთვის განვიხილოთ რამდენიმე ქვეყნის მაგალითი და გავავლოთ პარალელები საქართველოსთან [<http://csb.gov.ge/uploads/nawili-III-print-new.pdf>].

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიულ საფუძველში განასხვავებენ მეთოდების ორ ჯგუფს: ზოგადსა და კერძს. ზოგად მეთოდებში შედის დიალექტიკა და სისტემური მეთოდები, კერძოში - ანალიზი, აბსტრაქცია, ინდუქცია, სინთეზი და სხვა [ლომაია,ც. 2014. გვ.22].

სხვადასხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურებში ადამიანურ რესურსებს განსხვავებულად მართავენ, ვგულისხმობთ იმას, რომ ზოგან არის ცენტრალიზებული უწყება, რომელიც ყველა სამთავრობო უწყებას მართავს, ზოგან პირიქით, არის რამდენიმე ასეთი უწყება და ყველა თავის დაქვემდებარებაში მყოფს აკონტროლებს და არის შერეული სახით, ანუ ცენტრალური სისტემიდან იმართება ადამიანური ურთიერთობების სამსახური. მხოლოდ კონკრეტული ბრძანებები ევალებათ ინდივიდუალურ უწყებებს, მაგალითად პესონალის შერჩევა-შეფასება და მსგავსი. სხვადასხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის გამოცდილები მიმოხილვისას, ჩვენ ყურადღებას გავამახილებთ კონკრეტულად იმაზე, თუ რამდენად არის ცენტრალიზებული ეს პროცესებიც პერსონალის შერჩევისა და მოთხოვნის თვალსაზრისით. ამ ყველაფერს კი ოთხი ქვეყნის- აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, თურქეთის და გერმანიის მაგალითზე განვიხილავთ [<http://csb.gov.ge/uploads/nawili-III-print-new.pdf>].

თავი II. კომპანიაში პერსონალის განვითარების სტრატეგიის მიმართულებები

2.1 პერსონალის განვითარების დონისა და სტრატეგიის ანალიზი

პერსონალის განვითარების სტრატეგია უპირველეს ყოვლისა მიმართულია კომპანიის მიზნების მისაღწევად. ასე რომ, პერსონალის განვითარების სტრატეგიის საფუძველს კომპანიის განვითარების სტრატეგია წარმოადგენს.

ადამიანური რესურსების განვითარება ეხება სწავლების, განვითარების და მომზადების შესაძლებლობების უზრუნველყოფას, იმ მიზნით, რომ გაუმჯობესდეს ცალკეული ადამიანების, ჯგუფების და ორგანიზაციის მწარმოებლურობა.

გამოყოფენ პროფესიული სწავლების სამ სახეს: 1. კადრების მომზადება; 2. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3. კადრების გადამზადება.

პირველი გულისხმობს კადრების სათანადო მომზადებას, მათ უნდა ჰქონდეთ სპეციალური ცოდნა, უნარები და კომუნიკაციის შესაძლებლობები.

მეორე გულისხმობს კადრების სწავლება მათი ცოდნის უნარის გაუმჯობესების კუთხით.

მესამეს მიზანია, კადრების გადამზადება, მათ უნდა აითვისონ ახალი ინფორმაცია, უნარები, ჩვევები, რაც უკავშირდება მათ ახალ პროფესიას. გამოყოფენ კვალიფიციური თანამშრომლების მომზადების სამ კონცეფციას: სპეციალიზებულ, მრავალპროფილურ და პიროვნებაზე ორიენტირებულ სწავლებას [პაიჭაძე ნ., 2015,122].

ადამიანური რესურსების განვითარება ნიშანია იმის, რომ ორგანიზაცია მზადაა დააკმაყოფილოს ბიზნესის მოთხოვნები. განვითარების სტრატეგია გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან, მაგრამ მას დადებითი როლის

შესრულება შეუძლია იმაში, რომ ბიზნესის როლები მიღწეულ იქნას. ამისთვის მნიშვნელოვანია განვითარდეს საკვალიფიკაციო ბაზა და ინტელექტუალური კაპიტალი. რაც ორგანიზაციას ესაჭიროება და ასევე იმისთვის, რომ იყოლიონ სწორედ ისეთი ადამიანები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ არსებულ და მოსალოდნელ მოთხოვნებს [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.187].

პროფესიონალური სწავლება - ეს არის პროცესი ორგანიზაციის პერსონალის მომზადების მათ წინაშე მდგარი ამოცანების წარმატებით განხორციელებისათვის, ანუ სტანდარტული კომპეტენციის სრულყოფისათვის. ამასთან ერთად, პროფესიონალური სწავლება ორიენტირებულია არა მარტო დღევანდელი დღის ამოცანებზე, არამედ ორგანიზაციის სამომავლო მოთხოვნებზე. ამიტომ, პროფესიონალური სწავლება პერსონალის პროფესიონალური განვითარების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, იგი ერთ-ერთი საიმედო გზაა კონკურენტებთან ბრძოლაში უპირატესობის მიღწევის [გვაჯაია ლ, 2016, გვ.75].

ადამიანური რესურსების განვითარების მიზანია ადამიანების განვითარებისთვის შესაბამისი და ყოვლისმომცველი სტრუქტურის შექმნა. პროცესების უმეტესობა წარიმართება ისეთი გარემოს შესაქმნელად, სადაც დაქირავებულებს სტიმული ექნებათ ისწავლონ და აიმაღლონ კვალიფიკაცია. მის საქმიანობაში შესაძლოა შედიოდეს ტრადიციული მომზადების პროგრამები. თუმცა უფრო მეტად ხაზი ესმევა ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური სწავლების მხარდაჭერას.

ადამიანური რესურსების განვითარებას ხელს უწყობს თვითგანვითარებაც ორგანიზაციიდან სათანადო მხარდაჭერით და კონსულტაციით, იმიტომ რომ ადამიანური რესურსების განვითარებას წარმართავს ბიზნესი, მისმა პოლიტიკამ უნდა გაითვალისწინოს ადამიანების მისწრაფებები და მოთხოვნილებები. მისთვის მთავარი კრიტერიუმია უნდა იყოს გარეთ ან თვით ორგანიზაციაში სამუშაოზე მოწყობის შესაძლებლობების გაზრდის მნიშვნელოვანობა [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.187-188].

ადამიანური რესურსების განვითარება თავისთავში გულისხმობს ადამიანებში კაპიტალდაბანდებს და ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარებას. როგორც კიპი ამბობს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთერთი პირველი ამოცანაა ისეთი პირობის შექმნა, რომელშიც დაქირავებულთა ფარული შესაძლებლობები რეალიზდება.

ადამიანური რესურსების განვითარება მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს: სწავლება, რომელსაც ბასი და ვოელი განმარტავენ, როგორც "შედარებით მუდმივ ცვლილებას ქცევაში, რომელიც ხდება პრაქტიკის და გამოცდილების შედეგად". განათლება - ცოდნის ფასეულობის და გაგების განვითარება. განვითარება-ადამიანის უნარის და შესაძლებლობების ზრდა სწავლების და განათლების უზრუნველყოფით. მომზადება-ქცევის დაგეგმილი და სისტემური მოდიფიკაცია, სწავლების, პროგრამების და ინსტრუქციის მეშვეობით, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანს მიაღწიოს ცოდნის, კვალიფიკაციის, და კომპეტენტურობის გარკვეულ დონეს სამუშაოს ეფექტურად შესრულების მიზნით [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.188].

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიას წარმართავს ბიზნესი, რადგან იგი იწყება საწარმოს სტრატეგიული გეგმით, რომელიც განსაზღვრავს მის მიმართულებას. საჭირო რესურსების და მწარმოებლურობის იმ დონეს, რაც საჭიროა ბიზნესის მიზნების მისაღწევად. ეს ბიზნეს გეგმები ადამიანური რესურსების გეგმების საფუძველია, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის საჭირო რაოდენობას და მათ მიერ მიღებულ ცოდნას, კვალიფიკაციას და კომპეტენტურობას [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.188].

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია წარმოადგენს იმ დაპირების განაცხადს, რომელიც რეალურად ამბობს - „გვჯერა რომ ადამიანებში დაბანდება ანაზღაურდება და სწორედ ამას ვაპირებთ“. სტრატეგია გვიჩვენებს იმას ,თუ როგორ შეუწობს ხელს ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესები, პოლიტიკა და პროგრამები ბიზნესის გეგმაში მოცემული კორპორაციული მიზნების მიღწევას [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.189].

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს ბიზნესის წარმატების ძირითად ფაქტორებზე. როგორებიცაა პროდუქციისა და ბაზრის განვითარება, სიახლეების დანერგვა, ხარისხი და ფასი. მან უნდა გვიჩვენოს რეალური კავშირი სწავლების, განვითარების და მომზადების საქმიანობასა და ბიზნესის ეფექტურობას შორის და ასევე ისიც, თუ ამოთ როგორ შეიქმნება დამატებითი ღირებულება და როგორ წაადგება იგი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეს. ბიზნესში ამ საქმიანობის ერთადერთი გამართლება იქნება უკუგება, რომელიც შესაძლოა მივიღოთ ადამიანურ რესურსებში კაპიტალდაბანდებით. ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია გამიზნული უნდა იყოს საწარმოში ყველა მმხმარებლისთვის, მომწოდებლებისა და მთელი საზოგადოებისთვის. [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.189-190].

თანამედრვე საკადრო ტექნოლოგიებში პერსონალის განვითარებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. ეს წარმოადგენს პერსონალის პროფესიონალური სწავლების საკითხს, როგორც ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას.

პერსონალის მართვის შესახებ ლიტერატურაში ხშირად აიგივებენ ტერმინებს „პროფესიონალური განვითარება“ და „პროფესიონალური სწავლება“, რაც არასწორია, რადგან პროფესიონალური სწავლება არის საფუძველი პროფესიონალური განვითარების.

პროფესიონალური სწავლება არის მუშაკთა მომზადების, მათთვის ახალი საწარმო პროცესების შესასრულებლად, ახალი თანამდებობების დასაკავებლად, ანუ ახალი კონპეტენციების განვითარებისთვის [გვაჯაია,ლ. 2016. 74].

ჩვენ შეგვიძლია გავეცნოთ ადამიანის განვითარების სტრატეგიის ერთ მაგალითს, რომელიც ერთ-ერთმა ფარმაცევტულმა კომპანიამ ჩამოაყალიბა. პირველი ნაბიჯი არის ისეთი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, რომელსაც ადამიანები აფასებენ, მოსწონს იქ მუშაობა, მოსწონთ თავისი საქმიანობა და რეალიზდებიან. ეს მიდგომა ეხება თითოეულ რიგით თანამშრომელს არა მხოლოდ მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ პირებს. აუცილებელია მათ

ჰქონდეთ წინსვლის და განვითარების საშუალება. მეორე ნაბიჯი, არის ის, რომ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიამ ხელი შეუწყოს ბიზნესის ძირითად სტრატეგიას. ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შესაბამისი რესურსები, ადამიანის განვითარების ძირითადი პროცესების პრიორიტეტების უზრუნველსაყოფად.

განათლებაზე, მომზადებასა და განვითარებაზე დანახარჯები მიჩნეულია, როგორც აუცილებელი და დაანგარიშებულია კაპიტალდაბანდებად, რომელიც იძლევა მნიშვნელოვან მოგებას ბიზნესის გაზრდილი ეფექტურობის სახით. მესამე ნაბიჯია, ის რომ მენეჯერებმა ნათლად გაიაზრონ მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა მათი ხელქვეითების განვითარების მხრივ. მეოთხე- ყველა დასაქმებულს უნდა ჰქონდეს პირადი განვითარების გეგმა, რომელიც ერთობლივად შეთანხმებული მენეჯერთან და ეს გეგმა უნდა ვითარდებოდეს, რეგულარულად მოწმდებოდეს და თანამედროვე ხდებოდეს. იგი უნდა გამომდინარეობდეს სამუშაოს შემსრულებლის პასუხისმგებლობიდან. გეგმა უნდა მოიცავდეს სამუშაოზე და სამუშაოს გარეთ მომზადებას და გამოცდილებას ბიზნესის სფეროებში ინდივიდუალურ და ჯგუფურ უნარს და ასევე პროფესიული მართვის უნას. მეხუთე- ყველა დაქირავებულს უნდა გაუწიონ დახმარება, რათა დაქირავებულემა მუდმივად განავითარონ უნარი და შეიძინონ გამოცდილება თავის სასარგებლოდ და ბიზნესის წარმატებისთვის. რასაც მიაღწევენ მიღებული შედეგებით და აქედან გამომდინარე შეინარჩუნებენ და გააფართოვებენ ბიზნესის კონკრეტულ უპირატესობას. მეექვსე-კარიერის დაგეგმვა იქნება პიროვნებისა და მენეჯერის ერთობლივი საქმიანობა, როდესაც დაქირავებულს ექნება მეტი პასუხისმგებლობა საკუთარი კარიერის მართვაში რომელშიც შედის პირადი განვითარება [არმსტრონგი, მ. 2002. გვ.192].

პერსონალის მიერ მასზე დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ შესრულების შესაფასებლად ორგანიზაციაში იყენებენ ატესტაციას.

ატესტაციის მთავარი ამოცანას პერსონალის რაციონალური გამოყენება, მინდობილი საქმიანობის პასუხისმგებლობით შესრულება, შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. ატესტაციამ ხელი უნდა შეუწყოს პერსონალის

აღზრდას და პროფესიულ გაუმჯობესებას, მათი კვალიფიკაციის და ინტელექტის დონის ამაღლებას.

ატესტაცია არის თანამშრომლის კვალიფიკაციის, პროფესიული ჩვევების, დაკავებული თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება [საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია 2015, გვ.16].

ატესტაციის დროს პერსონალის ობიექტური შეფასება ეფუძნება სამი ამოცანის განხორციელებას:

1. ობიექტური შეფასებითი კრიტერიუმების შერჩევა და იმ ფაქტორთა გარკვევა, რომლებიც დააკონკრეტებენ ზოგად კრიტერიუმებს;
2. შერწყმა სხვადასხვა მაჩვენებელთან.
3. შეფასების პროცედურის ოპტიმიზირება.

სპეციალისტთა შეფასების ძირითად კრიტერიუმებს მიაკუთვნებენ:

- პროფესიული კომპეტენტურობა;
- შემოქმედებითი აქტივობა;
- შესრულებული სამუშაოს მოცულობა და ხარისხი;
- კოლექტივთან ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობის უნარი
- შრომის დისციპლინა;
- შესრულებული სამუშაოს სირთულე;
- საზოგადოებრივი აქტივობა;
- პირადული თვისებები, რომლებიც მოქმედებს პროდუქტიულობაზე;

პერსონალის ატესტაცია შეიძლება პირობითად დაიყოს სამ ეტაპად:

- მოსამზადებელი ეტაპი;
- ატესტაციის პროცედურები;
- დასკვნითი ეტაპი;

მოსამზადებელი ეტაპი გულისხმობს: საატესტაციო ფორმების, ბლანკების და სხვადასხვა სახის მასალების მომზადებას, ატესტაციის პროცედურები მოიცავს საატესტაციო დოკუმენტების განხილვას, ატესტაციაზე გასული მუშაკების შეფასებას, რეკომენდაციების შემუშავებას და ღია კენჭისყრას. დასკვნით ეტაპზე ხდება მენეჯმენტის მიერ საატესტაციო კომისიის შედეგების განხილვა,

გადაწყვეტილების მიღება და შედეგების დოკუმენტური გაფორმება. ამ პროცედურის ბოლო ეტაპია ატესტაციაზე გამოსული მუშაკებისთვის დასკვნითი შედეგების გაცნობა და კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ ატესტაციის შედეგების ბრძანებით გაფორმება. [ეჯიბაძე ო. 2010, გვ:215-217]

ატესტაციის ჩატარების პერიოდულობას და შეფასების სისტემას კომპანიის მენეჯმენტი წყვეტს. ატესტაციის წარმატებით გავლის შემთხვევაში თანამშრომელი იღებს გარკვეულ სარგებელს, რაც გამოიხატება, დაწინაურებაში, ხელფასის გაზრდაში, დაკავებული თანამდებობის შენარჩუნებაში და ა.შ.

ატესტაციის დროს კომპეტენციების დონე ფასდება ქულების სისტემით. ძირითადი ფაქტორები ფასდება როგორც ცოდნის, გამოცდილების და თანამშრომელზე დაკისრებული სამუშაო შესრულების ხარისხის მიხედვით, აგრეთვე თანამშრომლის პიროვნული ღირებებულების მიხედვით, ესენია: გუნდურობა, თავდაჯერებულობა, პოზიტიურობა, სტრესულ გარემოში მუშაობის უნარი და სხვადასხვა პიროვნული შესაძლებლობები.

წარმატებულ კომპანიებში პერსონალის განვითარების მიმართულებით ასევე დიდი ადგილი უკავია პერსონალის ადაპტაციის საკითხებს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს კადრების დენადობის შემცირება და შესაბამისად კომპანიისადმი მომუშავეების ერთგულების დონის ამაღლება, რომელმაც ზოგადად უნდა უზრუნველყოს კომანიისა და მომუშავეებს შორის ხანგრძლივი ურთიერთთანამშრომლობა.

მას შემდეგ როცა გადაწყდება კონკრეტული კანდიდატის სამსახურში აყვანა და კონტრაქტი გაფორმდება, შემდეგი კომპლექსური ეტაპია ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამაში ჩართვა, რაც გულისხმობს შემდეგ აქტივობას: უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ახალი თანამშრომლის გაცნობა და წარდგენა იმ სტრუქტურული დანაყოფისთვის, სადაც უნდა იმუშაოს ახალმა თანამშრომელმა. შემდეგი ნაბიჯია ტრენინგის ჩატარება, ახალი ინფორმაციის გაცნობა, საჭირო დოკუმენტაციის გაცნობა, მენტორის მიჩენა და სხვადასხვა სახის რიგი ღონისძიებები, რათა ახალმა თანამშრომელმა შეძლოს სწრაფი ადაპტაცია ახალ გარემოსთან.

ადაპტაციის პერიოდი დაახლოებით სამიდან ექვს თვეს მოიცავს. ამ პერიოდის განმავლობაში ახალ თანამშრომელზე ხდება ყოველდღიური ან ყოველკვირეული დაკვირვება, მის მიერ ჩატარებული სამუშაოს შემოწმება. ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ახალი თანამშრომლის ადაპტაციას გუნდის სხვა წევრებთან, მის დამოკიდებულებას და ა. შ. [USAID პროექტი: თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღ.

Policy and Management Consulting Group, გვ.13].

ადაპტაციის პროცესში გასათვალისწინებელია უშუალოდ დასაქმებულის აზრი, თუ როგორ შეძლებს ის უკეთ ადაპტაციას ახალ გარემოში. ჩემი აზრით, ახალ თანამშრომელთან აუცილებელია მუდმივი კომუნიკაცია და მისი მაქსიმალური ჩართულობა ფორმალურ თუ არაფორმალურ საკითხებში.

2.2 პერსონალის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულებები

კომპანიის პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ყოველნაირად შევუწყოთ ხელი პერსონალის სწავლებასა და განვითარებას. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს მომუშავეების კარიერის მართვითა და საკადრო რეზერვის ფორმირებით.

პერსონალის სწავლება და სტრატეგიული განვითარება პირდაპირ არის დაკავშირებული მომუშავეების კარიერის მართვასთან.

პერსონალის მართვის სტრატეგია გამომდინარეობს კომპანიის სტრატეგიიდან და წარმოადგენს ძირითად და ოპერაციულ მიზანთა ერთობლიობას, რომელთა მიღწევა სურს კომპანიას. პერსონალის მართვის სტრატეგია გულისხმობს საქმიანობის ისეთ დაგეგმვას, რომ მაქსიმალურად იქნეს მიღწეული მიზნები, როგორც მოკლდევადიან ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ნებისმიერი საქმიანობა, რასაც პერსონალი სამსახურში აკეთებს, პოტენციურად სწავლის შესაძლებლობაა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს შესაძლებლობები ხშირად არ არის აღიარებული ან გამოყენებული.

პერსონალის მართვის საქმიანობა განსაზღვრავს კომპანიის საკადრო პოლიტიკას. პერსონალის მართვის სამსახურის მთავარი ამოცანებია:

- მისიის, მიზნებისა და ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება;
- მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მოძიება;
- კადრების სოციალიზაცია;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგების ჩატარება;
- მოტივაციის სისტემების შექმნა;
- ანაზღაურების სისტემის პერიოდულობით გადახედვა და ზრდა;
- სამუშაოზე წარმოქნილი კონფლიქტების მართვა.

კომპანიის სტრუქტურა განსაზღვრავს თუ რა მიმართულებით ნაწილდება მენეჯმენტის ყურადღება და რა სახის კომპეტენციები დაგროვდება ორგანიზაციაში. სტრატეგია განაპირობებს შესასრულებელ ამოცანათა ოპერატიულობას, რაც შემდგომში საჭიროებს კოორდინაციას და კონტროლს.

პერსონალის სწავლება და განვითარება მუდმივად უწყვეტი და განახლებადი პროცესია. მათ მიერ შექმნილი ცოდნა და უნარები სარგებლიანი უნდა იყოს კომპანიის წინსვლასა და განვითარებაში.

სწავლების და განვითარების მნიშვნელობას განაპირობებს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები: ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, ზოგიერთი სახის სამუშაოს ცვლილება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარება.

გლობალიზაციის ეპოქაში მაღალია კონკურენცია და ტექნოლოგიების უსწრაფესი ცვლილება თავისთავად ითხოვს პერსონალის განუწყვეტილ ცვლილებას. კომპანიისთვის უფრო მომგებიანია არსებული კადრების სწავლება და განვითარება, ვიდრე ახალი თანამშრომლის აყვანა [ბერიძე რ. 2011, გვ:83-85].

როსტომ ბერიძის სახელმძღვანელოში განხილულია გერმანელი სპეციალისტების ვ. ბარტის და ხ. შაიბლის თვალსაზრისი: მათი აზრით

სწავლების მიზანი დამქირავებლის და სპეციალესტების მხრიდან განსხვავებულია, დამქირავებლის მიზანია:

- პრობლემის განსაზღვრის, გაანალიზების და გადაწყვეტის უნარების ფლობა;

- პერსონალის განახლება;
- პერსონალის ინტეგრაცია;
- ადაპტაცია;
- ინოვაციების დანერგვა.

რაც შეეხება პერსონალის სწავლების ძირითად მიზანს - ეს არის: პროფესიული კვალიფიკაციის შენარჩუნება და მისი ამაღლება, ორგანიზაციის და დაგეგმვის სფეროში განვითარების უნარი.

კომპანიის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია მენეჯერებმა საქმიანობა ორი მიმართულებით განახორციელონ: შიდა ინტეგრაცია და გარე ადაპტაცია [ბერიძე რ. 2011, გვ:83-89].

სწავლების მიმართულების თვალსაზრისით შეიძლება გამოიყოს 5 ძირითადი სიტუაცია:

ცხრილი N1

სიტუაცია	სწავლებაზე მოთხოვნის კონკრეტულობა	სწავლების მეთოდი
1	სწავლების სპეციალიზირებული სახე (გაყიდვების, მოლაპარაკებების, კრეატიულობის მიმართულებით ტრენინგი)	ქცევითი ტრენინგის მეთოდები
2	გუნდად ჩამოყალიბების პროგრამები	აქტიური ვგუფური და ვგუფთაშორისი საქმიანობა. საქმიანი და როლური თამაში, ორგანიზაციის პრობლემების ანალიზი
3	პიროვნებათაშორისი და შიდასაფორმო კომუნიკაციის განვითარება, კონფლიქტების დაძლევის უნარ-ჩვევების ფორმირება	როლური თამაშების, იმიტაციური საქმიანი თამაშების, კორპორაციული კოლტურის პროექტირების სახის ტრენინგი
4	მენეჯერული მომზადება	ლექციები, სემინარები, პრაქტიკული მეცადინეობები, სასწავლო საქმიანი თამაშები.
5	ორგანიზაციული ინოვაციებისადმი მომზადება	ორგანიზაციულ-აზროვნებითი თამაშები, პროექტების შემუშავება, ორგანიზაციის სიტუაციის ანალიზი

კომპანიაში როდესაც გაჩნდება მოთხოვნა პერსონალის სწავლების შესახებ ტარდება წინასწარი სამუშაო და სწავლება მიმდინარეობს სხვადასხვა მიმართულებით:

სწავლებაზე მოთხოვნილების შეფასება- ეს არის წინასწარ შემუშავებული პროგრამების დაგეგმვა, ტექნოლოგიური განახლების გეგმის ანალიზი, პერსონალის შეფასების შედეგების დამუშავება და წარმოშობილი პრობლემების აღმოფხვრა. მენეჯერების მომზადება შესაბამისი სტრუქტურების სამართავად. ბიუჯეტის შედგენა აღნიშნული საკითხის დასაფინანსებლად. ორგანიზაციული ინოვაციების მომზადება და დანერგვა. ახალი პროექტების შემუშავება -ყველა ზემოჩამოთვლილი საკითხები ეხება სწავლებას.

პერსონალის მართვის ძირითადი საქმიანობა იყოფა ორ ძირითად კატეგორიად: სტრატეგიული- რომელიც უკავშირდება ადამიანური რესურსებისა და ორგანიზაციებს სტრატეგიების შესაბამისობაში მოყვანას და მეორე კატეგორიაა ოპერაციული- რომელიც მოიცავს პერსონალის მოწოდების ძირითად საქმიანობას, მაგალითად: რესურსების მოძიება, სწავლება, განვითარება და სხვა.

პერსონალის სწავლებაში ერთ-ერთ მიმართულებად შესაძლებელია განხილული იქნას გუნდური მუშაობა. ადამიანები ერთმანეთის იდეებს ავსებენ, ამატებენ ახალ პერსპექტივებს, რაც ხელს უწყობს დისკუსიის წარმართვას. გუნდური მუშაობის პროცესში თანამშრომლები ხშირად ცვლიან საკუთარ აზრებს და შეხედულებებს ერთმანეთში, ხშირი დისკუსია და კამათი ხშირად წარმოშობს ჯანსაღ აზრს. გუნდურმა მუშაობამ ადამიანს შეიძლება უფრო მოაწონოს სამუშაო. ჩვენ ყველას გვჭირდება იმის აღიარება, რომ ერთობის წევრად ვთვლიდეთ თავს. გუნდური მუშაობის დროს პერსონალი უზიარებს ერთმანეთს გამოცდილებას და შეიძლება ითქვას უფრო მეტადაც გრძნობს პასუხისმგებლობას, რათა გუნდის მიერ დაკისრებულ სამუშაოს არ ჩამორჩეს. როცა ადამიანები ერთად გეგმავენ და მუშაობენ კონკრეტულ საქმეზე, მათ ერთად უკეთ შუძლიათ მოძებნონ გზა სამუშაოს ორგანიზების, უკეთესი შედეგების მიღწევის და იმ უპირატესობის გამოვლენა, რაც წინ წაწევს კომპანიის მიღწევებს.

პერსონალის განვითარების ერთ-ერთი სტრატეგიაა საწვრთნელი პროგრამების შემუშავება. აღნიშნულის პროგრამის შემუშავება უშუალოდ ხელმძღვანელის ვალდებულებაა, რომელიც ყოველდღიურად აგებს პასუხს „მოსწავლის“ საქმიანობაზე და უწევს შეცდომების გასწორებას, თავიდან ახსნა და გამეორება, სანამ მაქსიმალური შედეგი მიღწეული არ იქნება. ხელმძღვანელი სწავლების პროცესში იძენს ავტორიტეტს და მასზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული. მიზანმიმართული წვრთნა აუმჯობესებს ინდივიდის, გუნდისა და ორგანიზაციის შედეგებს. თუმცა, ბევრი ხელმძღვანელი თავისთავზე არ იღებს „მწვრთნელი მენეჯერის სტილს“, რადგან ამ ყველაფრის შესრულება დიდ ძალისხმევასთან არის დაკავშირებული, ასეთი სტილის მენეჯერებს შეუძლიათ მოსთხოვონ, დააშინონ ან თვითონ აკეთონ საქმე, მაგრამ ესეთი მიდგომა არ გამოდგება ისეთ კომპანიებში, რომლებიც სრულყოფისკენ, წარმატებისკენ მიისწრაფიან.

საერთაშორისო კომპანიებში შემუშავებული პერსონალი განვითარების სხვადასხვა სტრატეგიებია: სამუშაოს ცვლა ნიშნავს პერსონალისთვის სხვადასხვა სახის სამუშაოს სწავლებას და მათთვის სამუშაო დავალებების შეცვლას სხვადასხვა პერიოდულობით. ასეთი მიდგომა საინტერესოა იმ მხრივ, რომ პერსონალს არ მობეზრდეს და რუტინაში არ გადავიდეს ყოველდღიური სამუშაო, თუმცა ყველანაირი სამუშაო როტაციისთვის არაა მისაღები.

სამუშაოს გაფართოება ნიშნავს სამუშაოს ისეთი სახით განვრცობას, როცა ამოცანები და ფუნქციები წინ უსწრებს ან სხვა დასაქმებულის როლს საწარმოო პროცესში. ამ მიდგომის უპირატეს მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ის რომ, იგი საქმეს ნაკლებ მონოტონურს და სპეციალიზებულს ხდის. პერსონალს შეუძლია შეასრულოს მრავალფეროვანი საქმიანობა და კარგად დაეუფლონ რომელიმე მიმართულებას.

სამუშაოს გამდიდრება - ეს არის მიდგომა, როდესაც პერსონალს უფრო რთულ დავალებას აძლევენ და მეტ პასუხისმგებლობას აკისრებენ. ეს კი თავისმხრივ, პერსონალისთვის არის ახალი გამოწვევა და წარმატებით თავის გართმევის შემთხვევაში ახალი შესაძლებლობა დაწინაურებისთვის.

პერსონალის განვითარების ეფექტიან გზად შეიძლება განვიხილოთ დელეგირება, ანუ საქმიანობის გადაბარება დაქვემდებარებულისადმი. ეს კი ფრთხილად და სამართლიანად უნდა გაკეთდეს და არა მანიპულაციური გზით, დავალების თავიდან აცილების მიზნით.

დღესდღეობით, მსოფლიოში გუნდური მუშაობის პრინციპებით აღიარებულია სხვადასხვა მეთოდები ესენია: ეჯაილ ტექნოლოგია, სქრამი, კანბანი და ა.შ. ამ მეთოდებით მართვა გულისხმობს ორგანიზაციაში რომელი კონკრეტული ჯგუფის გაერთიანებას საეთო მიზნის მისაღწევად. ჯგუფს ყავს ერთი ლიდერი და ჯგუფის წევრებს განაწილებული აქვთ ამოცანები.

სასწავლო პროგრამები შეიძლება მუშაობის პროცესში ან კომპანიის სასწავლო დაწესებულებაში განხორციელდეს, ან კიდევ სპეციალიზებულ ცენტრებში. ტრენერები შესაძლებელია იყვნენ კომპანიის პერსონალი, რომელიც ამ მიმართულებით მუშაობენ, ან გარედან მოწვეული სპეციალისტები.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში კომპანიები ხშირად მიმართავენ აუთსორსინგს ადამიანური რესურსების, ფინანსების, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში. აუთსორსი ნიშნავს კომპანიების მიერ სხვა ფირმების დაქირავებას, რათა სხვა ფირმებმა შეასრულონ ამ კომპანიების ფუნქციური ოპერაციების სხვადასხვა ნაწილი. ეს ძალიან მომგებიანია საერთაშორისო კომპანიებისთვის, რადგან ნაკლები დანახარჯებით კომპანიები ყიდულობენ მისთვის საჭირო მზა პროდუქტს თუ მომსახურებას, რომელიც მომზადებულია პროფესიონალი კადრების მიერ. ამგვარი გადაწყვეტილება საშუალებას აძლევს ფირმებს ძირითად ბიზნესზე ფოკუსირდნენ.

პერსონალის სწავლების და განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია ტრენინგების ჩატარება და სხვადასხვა სახის კურსების დაფინანსება. ტრენინგები შეიძლება იყოს კონკრეტული და ზოგადი. აუცილებლად უნდა შეფასდეს ტრენინგის ეფექტიანობა, რაც გულისხმობს შემდეგს, წინასწარ განსაზღვრული უნდა იყოს რას მოველით ტრენინგისგან, რა და რა ეტაპებისგან შედგება ტრენინგი და რა შეიძლება გავითვალისწინოთ მომავალი ტრენინგისთვის.

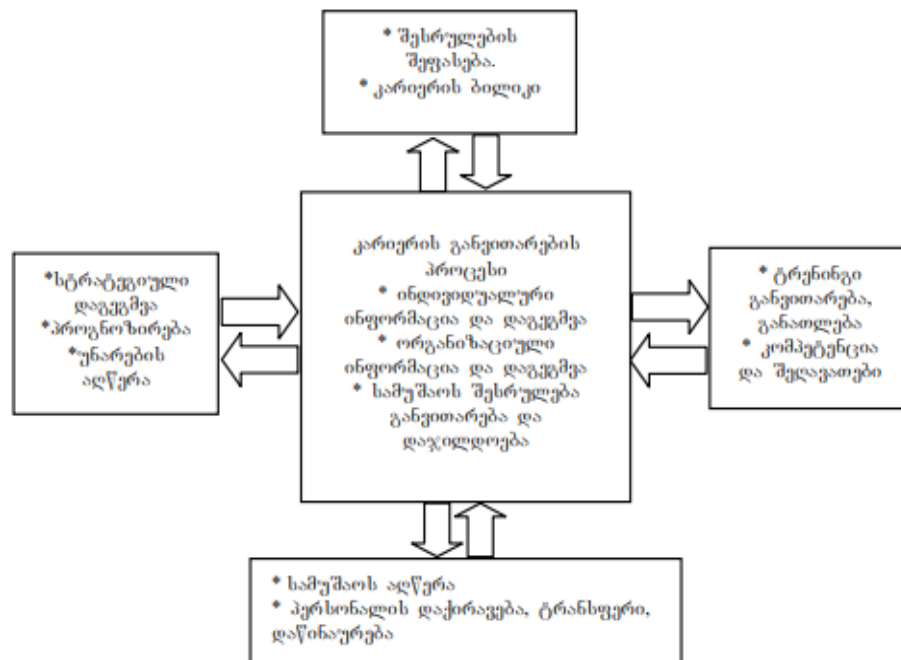
სასწავლო ვიზიტები სხვადასხვა პარტნიორ კომპანიებში, მათთან თანამშრომლობა და პერსონალისთვის მამოტივირებელ ასპექტად არის მიჩნეული. სამუშაო ვიზიტიდან დაბრუნებული თანამშრომელი უზიარებს და განიხილავს ამ ვიზიტის ფარგლებში მიღებულ ცოდნას და გამოცდილებას.

პერსონალის განვითარებისთვის თანამედროვე მართვაში ბევრ საერთაშორისო კომპანიაში აქტიურად იყენებენ ქოუჩინგს, ხშირად მას პერსონალის განვითარების ინსტრუმენტადაც მოიხსენიებენ. რას ნიშნავს ქოუჩინგი? ქოუჩინგის ამოცანაა დაეხმაროს ადამიანს მისთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებასა და რეალიზებაში. კომპანიები ქირაობენ ქოუჩებს პერსონალის დასახმარებლად. ისინი პერსონალს ყველანაირად ეხმარებიან „წარმატების სტრატეგიის“ შემუშავებაში, პრობლემის გადაჭრაში, სტრესების მართვაში და სხვადასხვა ფსიქოლოგიურ ასპექტებში.

გამოცდილ ქოუჩთან მუშაობის შემდეგ ადამიანები ხდებიან უფრო სრულყოფილები, საკუთარ თავში დარწმუნებულები, პროდუქტიულები და უფრო მეტად აღწევენ იმას რაც რეალურად სურთ [<http://growin.ge/ge/press-center/blog>].

კარიერული ზრდა პერსონალის პირადი მიზნებისთვის და თვით კომპანიისთვის მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია და ნებისმიერი განვითარებული ინდივიდისთვის აუცილებელიცაა. ადამიანური მართვის მენეჯმენტი და კარიერის დაგეგმვის პროგრამები დაკავშირებულია ერთმანეთთან. ეს კარგად ჩანს ქვემოთ აღწერილი სქემიდან რომელიც განხილულია რ. ბერიძის სახელმძღვანელოში [რ. ბერიძე, 2011, გვ:89].

ცხრილი: N2



აღნიშნული სქემიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ რომ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და კარიერის მართვის საკითხები პირდაპირკავშირშია ერთმანეთში.

სხვადასხვა მკვლევარების შეფასებით კარიერა ფართო მცნებაა, რომელიც სცილდება კომპანიის საზღვრებს. ეს არის ხანგრძლივი პროცესი რომელიც მოიცავს პიროვნების მიერ საბაზისო ცოდნის ამაღლებას, წინსვლის, დაწინაურების სურვილს, ტრენინგებს, განათლებაზე მუდმივ ზრუნვას, თვითშეფასებას, ახალ სამსახურში გადასვლის შესაძლებლობას და ა.შ.

კარიერა პიროვნების ცხოვრების მანძილზე არსებულ სამუშაოთა ერთობლიობა, რომელსაც გააჩნია ეტაპები და განვითარების საფეხურები:

- ძიების საფეხური - ეს არის სამუშაოსთვის მომზადება დაახლოებით 25 წლამდე
- დაფუძნების საფეხური (ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება 18-25 წელი)
- ადრეული კარიერა - 25-40 წელი
- შენარჩუნების საფეხური -40 -45 წელი
- კარიერის გვიანი პერიოდი - დაქვეითების ხანა [რ.ბერიძე,2011,გვ.90].

წარმატებული კარიერის მისაღწევად პირველი ნაბიჯია კარიერის დაგეგმვა, ესენია: თვითშეფასება - ნიშნავს პიროვნებას გააჩნდეს უნარი შეაფასოს მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები, შეფასება უნდა შეეძლოს ადეკვატურად, ანუ არ ქონდეს დაბალი ან მაღალი თვითშეფასება, რადგან ორივე შემთხვევაში უარყოფითად იმოქმედებს კარიერის განვითარებისთვის. მიზნების განსაზღვრა- რა სურს მიაღწიოს მან და გეგმის მომზადება აღნიშნული მიზნების პოზიციიდან.

კომპანიებში კარიერის მენეჯმენტი მნიშვნელობა განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორებით როგორცაა: მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის მოზიდვა, პერსონალის დენადობის შემცირება - რაც ნიშნავს იმას რომ, საუკეთესო წამყვანი სპეციალისტები კმაყოფილი არიან დაკავებული პოზიციით და ისინი არ ფიქრობენ სამსახურის სწრაფ შეცვლაზე. ჩემი აზრით, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი სამსახურში სტაბილურობის განცდაა. თუ კომპანია ხშირად არ ათავისუფლებს თანამშრომლებს, არ ხდება შემცირებები, ანაზღაურებაც შესაბამისა, ვფიქრობ ეს ყველაფერი თანამშრომელს უქმნის სტაბილურობის შეგრძნებას, რაზეც კომპანიის მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა იფიქრონ.

კომპანიებში როდესაც კადრები უკვე დაკომპლექტებულია და ვაკანსიები შეივსება ახალი თანამშრომლებით, ხდება ისე რომ, კიდევ არის შერჩეული აპლიკანტი და თავისუფალი საშტატო პოზიცია არ არის. ასეთ შემთხვევაში აპლიკანტს უკავშირდება კომპანია და ატყობინებს აღნიშნულის შესახებ. საჭიროების წარმოშობის შემთხვევაში კომპანია უკავშირდება რეზერვში მყოფ აპლიკანტს და ასაქმებს მას.

სხვადასხვა კომპანიებში არსებობს რეზერვის მობილური ჯგუფი, დაახლოებით 10-15 თანამშრომლისგან დაკომპლექტებული. ამ ჯგუფში მომუშავე თანამშრომლები წინასწარ ინფორმირებული და მომზადებულნი არიან თუ რას სახის სამუშაოს შესრულება მოუწევთ მათ. აღნიშნულ საკითხს წყვეტს კომპანიის მენეჯმენტი, რომელი სამუშაო უფრო მეტად პრიორიტეტული და მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის.

ზემოთ აღნიშნული მიდგონა, სარეზერვო გუნდის შექმნის, კომპანიას დაეხმარება გამოვიდეს კრიტიკული ვითარებიდან და არ შეფერხდეს სამუშაო პროცესი რომელიმე მოწინავე ქვედანაყოფში.

თავი III. პერსონალის განვითარების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებები

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაცია ვერ მიაღწევდა დასახულ მიზანს რომ არ შეემუშავებინათ სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიული ხედვა არის სრული წარმოდგენა იმ მომავალზე, რომელსაც მიისწრაფვის ორგანიზაცია და მასზეა დამყარებული ორგანიზაციის მისია, ანუ ის თუ რას აპირებს ორგანიზაცია და რას უნდა წარმოადგენდეს მომავალში. მისია ამზადებს ორგანიზაციის მენეჯმენტს მომავალი საქმიანობისთვის, ქმნის ორგანიზაციის საქმიანობის გრძელვადიან პროგნოზებს და მიუთითებს მომავალი ბიზნეს პოზიციების ძირითად ორიენტირებზე [ჯულაყიძე ს, ჯულაყიძე ე. 2015, გვ:42-44]. იქიდან გამომდინარე, რომ მისა და მისი ფორმირება ბევრს იოლი საქმე ჰგონია, მას სამეცნიერო სახელმძღვანელოებში ყურადღება არ ეთმობა. მათ მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციის მთავარი მისია არის მოგება, თუმცა ეს მხოლოდ ორგანიზაციის შიდა პრობლემაა. ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა არსებობს იმით, რომ მას შეუძლია დააკმაყოფილოს ვინმეს მოთხოვნა გარემოდან. მისი განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტატუსს, რომელიც უზრუნველყოფს მის სწრაფვას იმ მიზნებისკენ, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. ამის მისაღწევ სტრატეგიას კი განსაზღვრავს უშუალოდ ამ ორგანიზაციის მისია და მიზნები.

პერსონალის მართვის სტრატეგიაც ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების მიღწევას ემსახურება, და მას ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფს. ეს ორგანიზაციის სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული კომპონენტია, რადგან ადამიანური კაპიტალის და მისი ფაქტორის გარეშე ორგანიზაციის ვერც ერთი მიზანი და ამოცანა ვერ გადაწყდება. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თანამედროვე დებულებით გლობალური კონკურენციის პირობებში კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის მთავარი ფაქტორია არა მიწა, კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები, არამედ მაღალმოტივირებული ადამიანური რესურსები. ამრიგად, ადამიანური

რესურსების მართვა ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული ფუნქციაა [ჯულაყიძე ს, ჯულაყიძე ე, 2015გვ:42-44].

ორგანიზაციის სწორად ფორმულირებული მისია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში სულ ცოტა სამი მნიშვნელოვანი ამოცანის გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა:

- მისია ავალდებულებს ორგანიზაციის მენეჯმენტს მუდმივად გააანალიზოს მომუშვეთა სამოტივაციო სისტემა, მომუშავეთა მხრიდან ორგანიზაციის მისიის კარგად გააზრება და გათავისება ხელს უწყობს მათ მობილიზებას საერთო მიზნის გარშემო და იწვევს ინტენსიური მუშაობის მოტივირებას.

- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული ორგანიზაციის მომავალზე, რადგან იცვლება და ვითარდება ორგანიზაციის მისია, მისი სტრუქტურა, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური, ორგანიზაციული გარემო, იცვლებიან და ვითარდებიან თვით ადამიანებიც.

- ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ორგანიზაციის ძირითად სტრატეგია, ორიენტირებული უნდა იყოს მოსალოდნელი პრობლემების წარმოშობის აღმოფხვრაზე, და პრობლემების თავიდან აცილებაზე და არა უკვე წარმოშობილ პრობლემებზე.

წარმატების მსურველ სამეურეო ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ესმოდეთ, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ეს არა მხოლოდ და არა იმდენად პროცედურები, დოკუმენტები და რეგლამენტირებაა, რამდენადაც მართვის ხელოვნება, რომ ადამიანების მართვა შეუძლებელია განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებით და რეცეპტებით [ჯულაყიძე ს, ჯულაყიძე ე, 2015 გვ:42-44].

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია პიროვნება და მისი შრომითი საქმიანობა. მათ სხვადასხვა ხასიათი, უნარები და შესაძლებლობები აქვთ და შესაბამისად, განსხვავებული მოტივები ამოძრავებთ. ყველა სამუშაოს თავისი მოთხოვნები გააჩნია, რომელშიც გადამწყვეტია

ადამიანის ესა თუ ის კომპეტენცია. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების შესაძლებლობები და მოტივაცია სრულად ემთხვეოდეს სამუშაოს მოთხოვნებს და შეთავაზებულ ანაზღაურებას. ისევე როგორც არ არსებობს სტანდარტული ადამიანი, არ არსებობს მათი მართვის ერთადერთი სწორი წესი.

საერთო მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა ადამიანთა ძალის და უნარების მობილიზება და ერთი მიმართულებით წარმართვა ადვილი ნამდვილად არ არის. ადამიანური რესურსების მართვა არა მხოლოდ მათ ფუნქციურ ვალდებულებებსა და უფლებამოსილებებს, არამედ მათ გრძნობებს, განწყობას, სულიერებას და სხვა პიროვნულ მახასიათებლებს უკავშირდება. ეს თავისებურებები სათანადოდ უნდა იყოს გათვალისწინებული პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავების საქმეში და მოიყენებოდეს რეალიზების პროცესში.

პრაქტიკაში სტრატეგია ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების სარეალიზაციოდ მიმართული მმართველობის და საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების სისტემაა. ნებისმიერი სტრატეგია უნდა იყოს რეალური, ერთიანი, გარემოსთან შეთავსებადი, დაბალანსებული რესურსების მიხედვით, ზომიერად რისკიანი, უნდა მოიცავდეს გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს.

სტრატეგია რამდენიმე ელემენტისგან შედგება:

პირველ მათგანს მიეკუთვნება მიზნების სისტემა, რომელშიც შედის მისია, საერთო საორგანიზაციო და სპეციფიკური მიზნები. მეორე ელემენტს რესურსების განაწილების პრიორიტეტები მიეკუთვნება. შეიძლება ისინი პირველ რიგში მივმართოთ ორგანიზაციის უფრო მეტად მნიშვნელოვანი და არსებითი პრობლემების გადასაწყვეტად. შესაძლებელია მოთხოვნილებების პროპორციულად გამოყოფა. ყველა ქვედანაყოფს შეიძლება თანაბრად გადაუნაწილოთ, თუ ისინი ზომების მიხედვით ახლოს არიან და დაკავებულნი არიან მსგავსი საქმიანობით. მესამე ელემენტს კი მიეკუთვნება მმართველობითი მოქმედების განხორციელების წესები, მათ შორის კადრებთან მუშაობა [ჩაჩანიძე გ, აკბაში რ, 2018, გვ.110-114].

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შესაბამისად უნდა შემუშავდეს სტრატეგიის რეალიზების სათანადო მიზნობრივი პროგრამები და მათგან გამომდინარე გადასაწყვეტი ამოცანები. მათში დაკონკრეტებული უნდა იყოს სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზების მიმართულებები, ღონისძიებები, მოქმედებები, მათი შესრულების ვადები, პასუხისმგებლები და საჭირო ფინანსური, ადამიანური თუ ორგანიზაციულ-ტექნიკური რესურსები. სწორედ ადამიანური კაპიტალია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის უპირველესი ბერკეტი. თვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, როგორც წესი მართვის როგორც სისტემის, ყველა კომპონენტსა და მიმართლებას, მის ყველა მნიშვნელოვან პროცედურადას მოიცავს. კემოდ, ორგანიზაციაში არსებული ბიზნეს სტრატეგიებიდან სულ მცირე შეიძლება გამოიყოს ოთხისტიპის საკადო სტრატეგია:

- საკადრო პოტენციალის ოპტიმიზაციის სტრატეგია. ეს არის პასიური სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია ადამიანური რესურსების სოციალურ პროგრამებსა და სწავლა-განვითარებაზე ხარჯების შემცირებაზე. იგი გამოიყენება მენეჯმენტის ტექნოკრატიული მიდგომის დროს, ან როდესაც ბიზნეს-სტრატეგიის ლიკვიდაცია სურთ.

- ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია აქტიური სტრატეგია, რომელიც ორგანიზაციის ინოვაციური სტრატეგიის ფარგლებში ხორციელდება. იგი ადამიანური კაპიტალის, როგორც საკვანძო, ყველაზე კონკურენტუნარიანი რესურსის მიმართ ინვესტიციური მიდგომით გამოირჩევა. იგი გამოიყენება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების, მოგების ზრდის და სხვა მსგავსი სტრატეგიების პირობებში.

- ადამიანური რესურსების მართვის ანტიკრიზისული სტრატეგია. ეს სტრატეგია მიმართულია ჯერ კრიზისული სიტუაციების გამოსწორებაზე და პროფილაქტიკაზე, ხოლო კრიზისული სიტუაციის დადგომის შემთხვევაში-მისი გავლენის შერბილება და ლიკვიდაციაზე. იგი აქტუალურია ყველა იმ ორგანიზაციისთვის, რომელიც მუდმივად კრიტიკულ და კრიზისულ სიმპტომებსა და რყევებს განიცდის.

- უნივერსალური სტრატეგია-მასში თავმოყრილია ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიების ძირითადი ელემენტები.

სტრატეგიის შესადგენად აუცილებელია მრავალი ადამიანის ერთობლივი საქმიანობა, ამიტომ მსხვილ ორგანიზაციებში ხშირად სპეციალურ ჯგუფებს ქმნიან ამ მიზნით, რომელშიც დაახლოებით 10-15 ადამიანი შედის, ისინი ძირითადად მაღალი თანამდებობის დანაყოფებიდან აირჩევიან და ხელმძღვანელები ან უმაღლესი კვალიფიკაციის სპეციალისტები არიან. მათი ძალისხმევით დგინდება სტრატეგიის ძირეული მიმართულებები, ალტერნატიული მოდელები და მოვლენების განვითარების შესაძლებელი სცენარები. რასაკვირველია, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში აფსოლიტურად ყველა ნიუანსის გათვალისწინება შეუძლებელია, ნებისმიერ მომენტში შეიძლება კომპანიის შიგნით და გარეთ ახალი გარემოებები გამოჩნდეს, ისეთი, როგორც არ იყო სტრატეგიაში გათვალისწინებული და არ ეთავსება მას, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიას ყოველთვის აქვს რამდენიმე სტრატეგიული გეგმა სხვადასხვა სიტუაციებისთვის. მათ შორის ყველაზე მთავარი არის ორგანიზაციის მისიის შესრულების გამომხატველი გენერალური სტრატეგია. განსაკუთრებული შემთხვევებისთვის ხდება სპეციალური სტრატეგიის შემუშავება. მთავარი სამუშაო სტრატეგია, ე.წ. ფუნქციონალური სტრატეგია, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის ქვედანაყოფების და სამსახურების წინაშე მდგომ სპეციფიკურ მიზნებს. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მიეკუთვნება გენერალური სტრატეგიის დაქვემდებარებულ ფუნქციონალურ თანრიგს. გამომდინარეობს მისგან, ავითარებს და ახდენს დეტალიზებას. თუ ობიექტი, რომლისკენაც მიმართლია ფუნქციონალური სტრატეგია, წარმოადგენს ერთგვარ მთელს, რომელიც არ არის დანაწილებული ცალკეულ ნაწილებად, ლაპარაკობენ კონცენტრირებულ სტრატეგიაზე. თუ ადგილი აქვს დანაწევრებას და დგას ცალკეული ნაწილების დამოუკიდებელი განვითარების უზრუნველყოფის ამოცანა, მაშინ ლაპარაკია დივერსიფიცირებულ სტრატეგიებზე. [ჩაჩანიძე გ, აკბაში რ, 2018, გვ.113].

ყველა წარმატებული კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებისა და შერჩევის დროს აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იყოს ეთიკის ნორმები და მორალის პრინციპები, რომელიც დაუწერელი კანონია, ნორმები ეხება როგორც კომპანიის იმიჯს, ასევე კომპანიაში მომუშავე პერსონალს. კომპანიის ვალდებულებები პერსონალის მიმართ გამოიხატება მათ ღირსების დაცვაში, რადგან კომპანიის თანამშრომლები უდიდეს ენერჯიას ხარჯავენ კომპანიის ბიზნესის წარმატებაში [ე.ჩოხელი, 2009, გვ.53].

ნებისმიერ სართაშორისო კომპანიაში ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სრულყოფის მიმართულებებში მნიშვნელოვანია სამართლიანი პროცესი. რატომ იწვევს სამართლიანი პროცესის დანერგვა-არდანერგვა წარმატებას ან კრახს სტრატეგიის რეალიზების საქმეში? საბოლოო ჯამში ამ კითხვებს მივყავართ თანამშრომელთა ინტელექტუალურ და ემოციურ აღიარებამდე, რაც იმას ნიშნავს რომ ყველა თანამშრომელი ეძებს აღიარებას არა როგორც „ადამიანური რესურსი“ ან „პერსონალი“, არამედ როგორც ადამიანი, რომელსაც ინდივიდუალური თვისებების გამო აფასებენ [ჩან კიმი/რენე მობორნი, 2016, გვ.216].

კომპანიები ყოველთვის წარმატებისკენ მიისწავებიან, ამისთვის საჭიროა კომპანიას ყავდეს გამოცდილი მენეჯერები და ძლიერი გუნდი. პერსონალის სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, ახალი უნარ-ჩვევების შეძენა განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება, როდესაც კომპანია ცვლის სტრატეგიას, რომლის საფუძველზეც წარმოიქმნება მოთხოვნა- ცოდნის, კონკურენტული შესაძლებლობების, მუშაობის მეთოდების მიმართ. სწავლება მიმდინარეობს ისეთ დარგებში, სადაც ტექნოლოგიები ვითრდება უსწრაფესად, კომპანია კი ვერ ინარჩუნებს კონკურენტუნარიანობას. მენეჯმენტი ამ დროს ვალდებულია მხარი დაუჭიროს და დააფინანსოს პერსონალის სწავლება. უდაოა, რომ ყველა დონის თანამშრომელი ყოველთვის დაინტერესებული უნდა იყოს აიმაღლოს პროფესიონალიზმი და კიდევ უფრო განავითაროს პროფესიული უნარ-ჩვევები [არტურ ა. ტომპსონი- უმც. ა.ჯ.სტრიკლენდი, 2011, გვ.53].

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ესაა კონცეფცია თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული პერსონალის მართვის ძირითადი მიზნები და ამოცანები, რასაკვირველია ორგანიზაციის მისიის მიზნების და მისი განვითარების სტრატეგიის გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა იყოს შინაგანად მთლიანი, სისტემური, ორგანიზაციის თავისებურებებსა და გარემოსთან თავსებადი. ყველანაირი რესურსით დაბალანსებული, რეალისტური და ურთიერთშეთანხმებული მიზნებით განმტკიცებული. სწორედ ასეთი სტრატეგიის რეალიზაცია არის ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების ძირითადი წინაპირობა [ჯულაყიძე ს, ჯულაყიძე ე, 2015, გვ.44].

დასკვნა

ნაშრომში ნათლად გამოიკვეთა პერსონალის განვითარებაზე მოქმედი რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი, რომელთაგან უნდა გამოვყოთ სწავლება და მოტივირება. მაღალკვალიფიციური, მოტივირებული მუდმივად სწავლების რეჟიმში მყოფი პერსონალი არის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი თანამედროვე გლობალურ გარემოში.

შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებისათვის დღეისათვის მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ სწავლება, არამედ უწყვეტი სწავლება, რამდენადაც მუდმივად ინერგება ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგია, იქმნება ახალი პროდუქცია, ასევე იცვლება იზრდება საკომუნიკაციო შესაძლებლობები, პერსონალმა ფეხი უნდა აუწყოს ცვლილებებს და დიკამიკას. ამიტომ კვალიფიკაცია არ შეიძლება გარანტირებული იყოს საბაზო განათლებით. თანდათანობით მსოფლიო სულ უფრო გადაიქცევა საერთო ბაზრის საზღვრების გარეშე, ქვეყნებს შორის მაღალი კონკურენციის დონით.

ნაშრომში განვიხილეთ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის საერთაშორისო გამოცდილება აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, თურქეთის და გერმანიის მაგალითზე. ზოგიერთ ქვეყანაში არსებობს ცენტრალიზებული უწყება, რომელიც ყველა სამთავრობო უწყებას მართავს, ზოგან პირიქით არის რამდენიმე უწყება და ყველა თავის დაქვემდებარებაში მყოფს აკონტროლებს და არის შერეული სახით, ანუ ცენტრალური სისტემიდან იმართება ადამიანური ურთიერთობის სამსახურის მიერ.

თანამედროვე სამყაროში, როგორც ნაშრომში აღვნიშნეთ არაერთხელ, ფასეულ კაპიტალს არა უძრავი თუ მოძრავი ქონება, მიწები და მისთანები წარმოადგენს, არამედ ადამიანური რესურსი. ადამიანის გონება არის ის, რაც ქმნის ნებისმიერ პროდუქტს ბაზარზე და ყოველი ორგანიზაცია, რომელიც არ დაინანებს ინვესტიციებს საკუთარი პერსონალის უმაღლეს დონეზე ასაყვანად, ვფიქრობ, შეძლებს იყოს წამყვანი, კონკურენტუნარიანი და დაიკავოს მოწინავე ადგილები თანამედროვე ბაზარზე.

ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული ხედვა, ორგანიზაციის მიზნები, რომლისკენაც მიისწრაფის ის, აგრეთვე განხილულია კომპანიების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პროგნოზები დასახული მიზნების მისაღწევად.

კომპანიის პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ყოველნაირად შევუწყოთ ხელი პერსონალის სწავლებასა და განვითარებას. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს მომუშავეების კარიერის მართვითა და საკადრო რეზერვის ფორმირებით.

ადამიანური რესურსების განვითარება ნიშანია იმის, რომ ორგანიზაცია მზადაა დააკმაყოფილოს ბიზნესის მოთხოვნები. განვითარების სტრატეგია გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან, მაგრამ მას დადებითი როლის შესრულება შეუძლია იმაში, რომ ბიზნესის როლები მიღწეულ იქნას. ამისთვის მნიშვნელოვანია განვითარდეს საკვალიფიკაციო ბაზა და ინტელექტუალური კაპიტალი.

წარმატებული კომპანიის მენეჯმენტი ყოველთვის დაინტერესებული უნდა იყოს სრულყოფილი სტრატეგიის მიმართლებები. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შესაბამისად უნდა შემუშავდეს სტრატეგიის რეალიზების სათანადო მიზნობრივი პროგრამები და მათგან გამომდინარე გადასაწყვეტი ამოცანები. მათში დაკონკრეტებული უნდა იყოს სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზების მიმართულებები, ღონისძიებები, მოქმედებები, მათი შესრულების ვადები, პასუხისმგებლები და საჭირო ფინანსური, ადამიანური თუ ორგანიზაციულ-ტექნიკური რესურსები. სწორედ ადამიანური კაპიტალია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის უპირველესი ბერკეტი.

პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთ ნაბიჯად განხილულია პერსონალის ატესტაცია, რომელიც მიმართული უნდა იყოს პერსონალის კვალიფიკაციის და ინტელექტუალური დონის ასამაღლებლად.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ესაა კონცეფცია თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული პერსონალის მართვის ძირითადი მიზნები და ამოცანები, რასაკვირველია ორგანიზაციის მისი მიზნების და მისი განვითარების

სტრატეგიის გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა იყოს შინაგანად მთლიანი, სისტემური, გარემოსთან და ორგანიზაციის თავისებურებებთან თავსებადი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. არმსტრონგი მაიკლ- ადამიანური რესურსების მართვა. 2002წ.
2. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები. თბ; 2010
3. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თსუ გამომცემლობა, თბილისი, 2011
4. ბარათაშვილი ე. ბაგრატიონი ლ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი წიგნი I. წიგნი II. თბ.2016;
5. ბესელია, გ. ცუხიშვილი, ნ. ყალიჩვა, კ. ცარციძე, დ. საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში; სოციოლოგიური კვლევა თბილისი. 2017წ.
6. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2011
7. გვაჯაია ლაურა-პერსონალის პროფესიონალური სწავება ორგანიზაციაში. სოციალური ეკონომიკა: XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. თბილისი. 2016წ.
8. ეჯიბაძე ოლეგი, მართვის თეორია, თბილისი 2010 წ.
9. თორია მამუკა , ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2014წ.
10. ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი. 2009წ.
11. ლომია ც. ადამიანური რესურსების განვითარების ზოგიერთი მეთოდოლოგიური ასპექტი; მედიცინის და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები; თბილისი. 2018წ.
12. პაიჭაძე ნუგზარ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი. 2011წ.
13. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ; 2011;
14. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბ; 2011;
15. საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია; ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე; 2015წ.
16. ჩაჩანიძე გურამ, აკბაში რამაზ - პროფესიული კარიერის და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის ხელშემწყობი საინფორმაციო

- სისტემის დიდაქტიკა. მართვის ავტომატიზებული სისტემები:შრომები. თბილისი. 2018წ.
17. ცარციძე, დ; ბესელია, გ; ცუხიშვილი, ნ; ყალიჩავა -„საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში“. კვლევა
 18. ჯულაყიძე ს, ჯულაყიძე ე, ორგანიზაციის მისია და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია. ეკონომიკური პროფილი. N15, თბილისი. 2015 წ.
 19. ტომპსონი- უმც. არტურ ა. ა.ჯ.სტრიკლენდი III , სტრატეგიული მენეჯმენტი, 2011 წ.
 20. ჩან კიმი / რენე მობორნი, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, 2016 წ.
 21. ჩოხელი ე, სტრატეგიული მენეჯმენტი , თბილისი 2009 წ.
 22. საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე, თბილისი, 2015
 23. Fred R. David ,Strategic Management, 2011
 24. Policy and Management ConsultingGroup,USAID პროექტი:
თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო
 25. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005,
 26. John Storey, Human Resource Management, 2007
 27. [http://businesspost.ge/geo/page/news/1939; 2018.10.23]
 28. <http://growin.ge/ge/press-center/blog>
 29. [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Staff_Development GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Staff_Development_GEO.pdf)
 30. <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>
 31. <http://csb.gov.ge/uploads/Binder11.pdf>
 32. <http://csb.gov.ge/uploads/nawili-III-print-new.pdf>
 33. <https://www.worldbusinessculture.com/>