

წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევა - ზრუნვა პერსონალის განვითარებაზე

ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
Emzar.julakidze@unik.edu.ge

შალვა ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი, შავი ზღვის საერთაშორისო
უნივერსიტეტი
sjulakidze@gmail.com

აბსტრაქტი

თანამედროვე ტექნოლოგიური რევოლუციის მიუხედავად, მაღალგანვითარებული პერსონალი იყო, არის და ყოველთვის იქნება ორგანიზაციული წარმატების შეუცვლელი ფაქტორი. თუმცა, პერსონალის განვითარების ორი ძირითადი პრაქტიკიდან ის მიმართულება, რომელიც არსებული პერსონალის სწავლებას ემხრობა, უდაოა, რომ უფრო თანამედროვე მიდგომაა. ისმის კითხვა - რას ნიშნავს პერსონალის განვითარება? პერსონალის განვითარება, ჩვენი აზრით, პირველ რიგში ნიშნავს მათი კომპეტენციის ამაღლებას და მასთან ერთად ორგანიზაციაში ჯანსაღი კორპორატიული კულტურის დამკვიდრებას, რადგან კონკურენტებზე კვალიფიციური პერსონალი, მათი შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარი არის წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა. თუმცა, პერსონალის განვითარება, როგორც წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევის საბოლოო შედეგი უნდა იყოს კომპანიის საკვანძო კომპეტენციის ამაღლება, რადგანაც სწორედ უნიკალური შესაძლებლობები აძლევს კომპანიას შანსს გამოიყენოს სასიკეთო საბაზრო გარემოებები, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას და განვითარდეს. ცხადია, რომ საკვანძო კომპეტენციების შექმნა არ არის მარტივი საქმე. ვითარებას ართულებს ისიც, რომ მისი შექმნა, როგორც წესი, შეუძლებელია. ამ საქმეში წარმატებულ კომპანიას შესაძლებლობების კოპირებაც არ იძლევა შედეგს. ის კომპანიაში უნდა შეიქმნას და იქვე უნდა განვითარდეს. ბევრი მტკიცება არ სჭირდება, ასევე, იმის დასაბუთებასაც, რომ სტრატეგიასთან შეხამებული კორპორატიული კულტურა ძლიერი იარაღია მისი წარმატებული რეალიზების საქმეში. შესაბამისად, იმ მიზნით, რათა არ შემცირდეს მენეჯმენტის ზრუნვა პერსონალის განვითარებაზე და კომპანიის კომპეტენციის უწყვეტ ამაღლებაზე, მართებულად მიგვაჩნია, რომ კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში შეიქმნას და მნიშვნელოვანი რანგი გააჩნდეს მისი ფუნქციონირების ისეთ პრიორიტეტებს, რასაც შესაძლოა „სტრატეგიული კომპეტენციები“ და „სტრატეგიული კულტურა“ დავარქვათ. ჩვენი აზრით, მათ გარეშე კომპანიის გრძელვადიანი განვითარება შეუძლებელია. ასეთ სტრუქტურების შექმნა კი - მათზე დაკისრებული მიმართულებით მნიშვნელოვან ცოდნას დააგროვებს, რასაც დღეს გადაწყვეტი მნიშვნელოვან აქვს კომპანიის განვითარებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის განვითარება, ორგანიზაციული სწავლება, კორპორატიული კულტურა, სტრატეგიული კომპეტენცია

JEL: M1, M11

DOI: <https://doi.org/10.52244/c.2023.11.19>

ციტირებისათვის: ჯულაყიძე ე., ჯულაყიძე შ. (2023) წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევა - ზრუნვა პერსონალის განვითარებაზე. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ადამიანური კაპიტალი, ინსტიტუტები, ეკონომიკური ზრდა“. შრომების კრებული. ქუთაისის უნივერსიტეტი. გვ. 152 - 156. DOI: <https://doi.org/10.52244/c.2023.11.19>

თანამედროვე ტექნოლოგიური რევოლუციის მიუხედავად, ადამიანი იყო, არის და ყოველთვის იქნება ასეთი პროგრესის

მთავარი ინიციატორი, განმახორციელებელი, განვითარებული და მასთან ერთად ორგანიზაციული წარმატების შეუცვლელი

ფაქტორი (ჯულაყიძე 2019: 218). მეტიც, როდესაც ადამიანურ კაპიტალზე და კომპანიის პერსონალზე, როგორც რესურსზე ვსაუბრობთ, მთელი პრინციპულობით უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის სასურველი მიზნის მიღწევაში ამ რესურსის როლის არა თუ დაკნინება, მეორე პლანზე გატანა კი ბუმერანგივით უბრუნდება ორგანიზაციის წინსვლასა და განვითარებას, მისი მიზნებისა და სტრატეგიების აღსრულებას. ანუ, წარმატების ერთადერთი პირობა, დღეს, ესაა - ზრუნვა პერსონალის განვითარებაზე.

თუმცა, როდესაც ორგანიზაციული პერსონალის განვითარების აუცილებლობაზე, როგორც წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევაზე ვსაუბრობთ, აუცილებელია აღინიშნოს მისი, ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავებული, ორი ძირითადი პრაქტიკა. კერძოდ, მენეჯერთა ერთი ნაწილი, სასურველ პერსონალში უკვე არსებულ ცოდნას, გამოცდილებასა და უნარებს ეძებს; პერიოდულად აცხადებენ ვაკანსიებს და დაუნდობლად ათავისუფლებს არაკვალიფიციურებს. ცხადია, ასეთი პრაქტიკა დაუყოვნებელ შედეგებზე, ან უკიდურეს შემთხვევაში, უახლოეს პერსპექტივაზეა ორიენტირებული; მეორენი კი, არსებულ პერსონალს ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსად მიიჩნევს და მის განვითარებას (სწავლებას) ემხრობა. უდაოა, რომ ეს უკანასკნელი უფრო თანამედროვე მიდგომაა.

ისმის კითხვა - როგორ უნდა მოახერხოს მენეჯერმა სწავლების ხელშემწყობი ორგანიზაციის შექმნა და საერთოდ, რას ნიშნავს პერსონალის განვითარება? კიდევ უფრო სიზუსტით თუ ვიტყვით - კონკრეტულად რა მიმართულებაში უნდა ჩაიდოს მეტი ინვესტიცია, რომ რაც შეიძლება მაღალი იყოს მისი ეფექტიანობა? სწავლების თეორეტიკოსმა პიტერ სენჯმა (მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიის ინსტიტუტის სლოანის

ბიზნეს სკოლის ორგანიზაციული სწავლების ცენტრის დირექტორი და მენეჯმენტის პროფესორი) შეიმუშავა წარმატებული მენეჯმენტის ხუთი ძირითადი კონცეპტუალური მიმართულება, რომლებიც სწავლების მასტიმულირებელი ორგანიზაციის შესაქმნელადაა საჭირო. ესენია: მიზანსწრაფული ადამიანები, რომელიც გულისხმობს პერსონალში რწმენის, სტრატეგიული ხედვის, სწავლის სურვილისა და ნებისყოფის განვითარებას; მიზანსწრაფული ორგანიზაცია, როგორც მისი უკვდავების გარანტი; დახვეწილი აზრობრივი მოდელები, რათა გამოირიცხოს უსაფუძვლო, არასწორი და გაუაზრებელი დასკვნები; მეტი გუნდური გადაწყვეტილებები და სისტემური აზროვნება, რომლის მიხედვით - მთავარია მოვლენებს შორის კავშირების განსაზღვრა და არა ცალკეული მოვლენის არსის დადგენა (Peter Senge's 2005).

რაც შეეხება კითხვის მეორე ნაწილს, პერსონალის განვითარება, ჩვენი აზრით, პირველ რიგში ნიშნავს მათი კომპეტენციის ამაღლებას და მასთან ერთად ორგანიზაციაში ჯანსაღი კორპორატიული კულტურის დამკვიდრებას, რადგან კონკურენტებზე კვალიფიციური პერსონალი, მათი შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარი არის წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა. მეტიც, საკმაოდ ბევრ დარგსა და ინდუსტრიაში (მაგ., სამედიცინო მომსახურება, ავტო ტექ. მომსახურება და მრავალი სხვა) პერსონალის კომპეტენცია და კორპორატიული კულტურა, ფაქტობრივად, მომხმარებელთა მოზიდვის, საწარმოო სიმძლავრის უკეთ გამოყენების, კომპანიის მწარმოებლობის ამაღლებისა და მისი წარმატების უცილობელ ნაწილადაც შეიძლება ჩაითვალოს.

თუმცა, როდესაც ვსაუბრობთ კომპანიის განვითარებაში პერსონალის კომპეტენციისა და კორპორატიული კულტურის

როლსა და მნიშვნელობაზე, პრინციპული განსხვავება მათ შორის ისაა, რომ პერსონალის კომპეტენცია შეიძლება წაადგეს ან არ წაადგეს კომპანიის განვითარებას, კულტურა კი - ან ეხმარება ან ხელს უშლის სტრატეგიის რეალიზებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პერსონალის სასურველი კომპეტენცია ყოველთვის დაკავშირებულია იმ სამუშაოსთან, რაც კომპანიას სჭირდება. შესაბამისად, კომპეტენციის შეფასება უნდა მოხდეს კომპანიის მიზნებიდან და განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე; ხოლო, კორპორატიული კულტურის შეფასება კი - იმ პოზიციიდან თუ რამდენად შესაბამისობაშია ის კომპანიის განვითარების სტრატეგიასთან (ჯულაყიძე 2022: 84).

პერსონალის განვითარების აუცილებლობა, როგორც წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევის საბოლოო შედეგი კომპანიის კომპეტენციის ამაღლებაა, რომელშიც იგულისხმება კომპანიის შესაძლებლობის ზრდა, მიღებული ტექნოლოგიათა სრულყოფით, პერსონალის ხანგრძლივი სწავლებითა და გამოცდილების დაგროვების შედეგად. ამასთან, როგორც ცნობილია, კომპანიის კომპეტენცია ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა - როგორც სტანდარტული და როგორც საკვანძო. სტანდარტული კომპეტენცია არის იმ ტექნოლოგიების, უნარების, ცოდნისა და ჩვევების ნაკრები, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას დააკმაყოფილოს სამომხმარებლო ბაზრის სადღეისო მოთხოვნები; საკვანძო კომპეტენცია კი ისეთი აქტივია, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს. ეს არის საქმიანობის ის სახე, რაც გადამწყვეტია კომპანიის სახვალის არსებობისათვის. იგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარების სტრატეგიის რეალიზების საქმეში, რადგანაც სწორედ უნიკალური შესაძლებლობები აძლევს კომპანიას შანსს გამოიყენოს სასიკეთო სა-

ბაზრო გარემოებები, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე და განვითარდეს.

ცხადია, რომ საკვანძო კომპეტენციების შექმნა არ არის მარტივი საქმე. ვითარებას ართულებს ისიც, რომ მისი შექმნა, როგორც წესი, შეუძლებელია. ამ საქმეში წარმატებულ კომპანიათა შესაძლებლობების კოპირებაც არ იძლევა შედეგს. ის კომპანიაში უნდა შეიქმნას და იქვე განვითარდეს. შედეგად კი, პერსონალის შეძენილი ახალი უნარ-ჩვევები, ცოდნა და გამოცდილება თანდათანობით ტრანსფორმირდება კომპანიის შესაძლებლობებში. მათგან კი ისეთი შესაძლებლობები, რომლებიც უნიკალურობით ხასიათდება, საკვანძო კომპეტენციებს განავითარებს. სწორედ, ასეთი, საკვანძო კომპეტენციების დაგროვებითაა შესაძლებელი კონკურენტებზე დომინირება, რაც კომპანიის მდგრადი განვითარების უმნიშვნელოვანეს საფუძველს წარმოადგენს.

ბევრი მტკიცება არ სჭირდება ასევე, იმის დასაბუთებასაც, რომ სტრატეგიასთან შეხამებული კორპორატიული კულტურა ძლიერი იარაღია მისი წარმატებული რეალიზების საქმეში. მაგალითად, თუ რესურსთა მომჭირნეობა მხარდაჭერილია პერსონალის კულტურის მხრიდან, ბუნებრივია, იგი ხელს შეუწყობს დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზებას. შეუსაბამობა კი - რადიკალურად ცვლის სურათს.

თუმცა ისიც ცხადია, რომ კორპორატიული კულტურა, ანუ ის ატმოსფერო რომელიც ორგანიზაციაში სუფევს, ასე იოლად არ იცვლება. საქმე იმაშია, რომ თითოეული კომპანია თავის კორპორატიულ კულტურას ქმნის, რომელიც მისი დაარსების დღიდან ყალიბდება პერსონალის აზროვნებაში, მათ საერთო ჩვევებში და საბოლოო ანგარიშით, ამ ორგანიზაციის ტრადიცია ხდება. ამასთან, რაც უფრო მეტხანს მუშაობს

ადამიანი მოცემულ ორგანიზაციაში, მით უფრო ძლიერია მასზე დამკვიდრებული კულტურის ზეგავლენა. ადამიანებს კი, მათი კონსერვატული ბუნებიდან გამომდინარე, უჭირთ მათთან განშორება (ჯულაყიძე 2022: 84).

არადა, თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელი მუდმივად ცვლადი გარემო და კონკურენციის ინტენსივობა, კომპანიის მენეჯმენტს აიძულებს ადეკვატური ცვლილებები შეიტანოს კორპორატიულ კულტურაშიც. საქმე იმაშია, რომ ყველა ახალი პრობლემა, ახალი მიზნები და სტრატეგია, ახალი ფასეულობები, ახალი მანქანა-დანადგარები, ტექნოლოგიის სრულყოფა, მენეჯმენტის ახალი მიდგომაც კი - ადეკვატურ კორპორატიულ კულტურას ითხოვს და რომელიც მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა.

კორპორატიული კულტურის გაჯანსაღების გზაზე წარმატებულ მენეჯერთა პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს იმის განსაზღვრა, თუ კულტურის რომელი ასპექტები შეესაბამება სტრატეგიას და რომელი არა; შემდგომ კი იმ ასპექტების საჯაროდ გაცხადება, რომელთა შეცვლაც აუცილებელია და იმ ასპექტების დამკვიდრებაზე ზრუნვა, რომელიც უკეთ შეესაბამება სტრატეგიას. მასში შეიძლება მოისაზრებოდეს: ორგანიზაციის განვითარებისადმი მიდგომების, წესების, პროცედურებისა და მოტივაციის სისტემის გადახედვა; იმ თანამშრომლების საჯარო შექება, რომლებიც მხარს უჭერენ

შეთავაზებულ სიახლეს; იმ სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა დათხოვა თანამდებობიდან, რომელთაც არ სურთ ძველ კულტურასთან გამოთხოვება; ისეთი მენეჯერებისა და სპეციალისტების დაქირავება, რომლებიც სასურველი თვისებებით ხასიათდებიან და მიზანმიმართულად გამოდგებიან. და საერთოდ, სისტემური პრევენტაცია იმისა, თუ რატომ არის აუცილებელი ახალი კულტურის დამკვიდრება.

ამრიგად, უნდა ითქვას, რომ როგორც პერსონალის კომპეტენციის ამაღლება, ასევე ჯანსაღი კორპორატიული კულტურის დამკვიდრება რთული პროცესია, მაგრამ არა შეუძლებელი. იმ მიზნით, რათა არ შემცირდეს მენეჯმენტის ზრუნვა პერსონალის განვითარებაზე და შედეგად კომპანიის კომპეტენციის უწყვეტ ამაღლებაზე, მართებულად მიგვაჩნია, რომ კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი რანგი გააჩნდეს და სათანადო დაფინანსება გამოეყოს მისი ფუნქციონირების ისეთ პრიორიტეტებს, რასაც შესაძლოა „სტრატეგიული კომპეტენციები“ (სინერჯი ჯგუფი 2017) და „სტრატეგიული კულტურა“ დავარქვათ. ჩვენი აზრით, დღეს, მათ გარეშე კომპანიის გრძელვადიანი განვითარება შეუძლებელია. ასეთ სტრუქტურების შექმნა კი - მათზე დაკისრებული მიმართულებით მნიშვნელოვან ცოდნას დააგროვებას, რასაც დღეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის განვითარებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

სინერჯი ჯგუფი 2017 სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურა. ელრესურსი:

<http://www.synergy.ge/article/> მოძიებულია 25.05.22.

ჯულაყიძე ე. (2019) ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი, აწსუ - 252 გვ.

ჯულაყიძე ე. (2022) კომპანიათა სიცოცხლისუნარიანობა და ორგანიზაციული არქიტექტურა. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალური გამოწვევები და მდგრადი განვითარების“ აბსტრაქტების კრებული. ბათუმი, ბსუ.

https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_16504_1.pdf

Peter Senge's Learning Organizations. (2005) სწავლებადი ორგანიზაციები და განვითარების 5 დისციპლინა <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/03/5-cornerstones-of-learning-organizations-by-peter-senge/>

Modern Challenge of Successful Management – Caring for Staff Development

Emzar Julakidze

PhD on Economics, Professor, Akaki Tsereteli State University

Emzar.julakidze@unik.edu.ge

Shalva Julakidze

PhD on Economics, Associated Professor, International Black Sea University

sjulakidze@gmail.com

Abstract

Despite technological revolution, highly developed staff was, is, and will always be unchanged factor of an organizational success. However, from the two main practices of advancing the staff, the way, which considers educating the workforce, is, undeniably, the better tactic. Here comes the question – what does developing the staff mean? In our opinion, it means, firstly, improving competence and establishing healthy corporation culture in the organization, since the personal more qualified than competitors and the aptitude to use their abilities efficiently is the most important prerequisite of developing a successful strategy. Nevertheless, burgeoning the manpower,

It is clear, that creating key components is not easy. It is not buyable, which makes the situation way more complicated. Even coping the successful companies does not give a result. It must be created in the company and developed there too. Visibly, Corporate culture combined with strategy is a powerful weapon in the process of success. Therefore, in case of not quitting caring for staff and nonstop development of the company's competence by management, we believe it is reasonable to generate the following priorities in the organizational structure which we can name as "strategic competences" and "strategic culture". In our opinion, without those the long-term development of the company is impossible. Creating those kinds of structures will accumulate important knowledge in the direction assigned to them, which has crucial meaning for development of the company nowadays.

Keywords: developing the staff, organizational education, corporate culture, strategic competence.

JEL: M1, M11

DOI: <https://doi.org/10.52244/c.2023.11.19>

For citation: Julakidze E., Julakidze S. (2023) Modern Challenge of Successful Management – Caring for Staff Development. International Scientific Conference "Human Capital, Institutions, Economic Growth". Proceedings. Kutaisi University. pp. 152-156. DOI: <https://doi.org/10.52244/c.2023.11.19>

References

Synergy Group 2017, Structure corresponding to strategy. E-resource: <http://www.synergy.ge/article/> retrieved on 25.05.22.

Julakidze E. (2019) Leadership and motivation management, Kutaisi, ISU - 252 p.

Julakidze E. (2022) Corporate viability and organizational architecture. Collection of abstracts of the International Scientific Conference "Global Challenges of Economy and Business and Sustainable Development". Batumi, BSU. https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_16504_1.pdf

Peter Senge's Learning Organizations. (2005) Learning Organizations and the 5 Disciplines of Development <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/03/5-cornerstones-of-learning-organizations-by-peter-seng/>