

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემები ქართულ ბიზნესკომპანიებში

ნუნუ ქიკოძე

*საინჟინრო მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი
ბიზნესის ადმინისტრირების ასოცირებული პროფესორი
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

მედეა ლომინაშვილი-ფრუიძე

*ეკონომიკის დოქტორი
ბიზნესის ადმინისტრირების ასოცირებული პროფესორი
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN GEORGIAN BUSINESS COMPANIES

Nunu Kikodze

Department of Business Administration
Associate Professor

Akaki Tsereteli State University

Medea Lominashvili-Pruidze

Department of Business Administration
Associate Professor

Akaki Tsereteli State University

RESUME

Nowadays, any company that is trying to survive in the long run, is interested in attracting new highly qualified employees. The process of selecting and recruitment of new employees is the most important factor leading a company to success. Every company faces the problem of staff selection, however the ways to solve this problem are individual and different for each of them.

Professional personnel are the main resource of the company, which is essential for its prosperity. It may sound strange but everything is decided not only by money and technology, but also by human capital.

The prosperity of a business depends on the quality of its human capital. Therefore, the aim of the article is to show how the efficiency of the company depends on the organized personnel management system. Also, how important is the attitude of the head of the company to human resources, in terms of their development and motivation.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსი, მართვა, საქმიანი ურთიერთობები, კომპანია, საქმიანი ურთიერთობები.

* * * *

ადამიანური რესურსი ნებისმიერი კომპანიის განვითარების ერთერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი და მისი წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი პირობა. კომპანიის მმართველობით საქმიანობაში მნიშვნელოვანია HR მენეჯერის და

მენეჯმენტის თანამშრომლობა, რაც სულ მცირე ინფორმაციის დროულ გაცვლას გულისხმობს. ხშირ შემთხვევაში ქართულ კომპანიებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას მენეჯმენტში წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ თანამშრომლებს არ აქვთ აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არ ხდება ინფორმაციის გაცვლა.

რაც დრო გადის სულ უფრო და უფრო იხვეწება ადამიანური რესურსების მართვის გარკვეული მოდელები.

მენეჯმენტი საჭიროა მაშინ როცა არსებობს სამართავი ობიექტი - კომპანია, რომელსაც გააჩნია მიზნები. კომპანიას კი მიზნების მისაღწევად ესაჭიროება მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები.

ახალი ტექნოლოგიები და ახალი ინფორმაცია მუდმივი გამოწვევების წინაშე აყენებს ადამიანებს, თანამშრომლებს უფრო და უფრო მეტი მოეთხოვებათ იყვნენ პროდუქტიულები და უფრო ეფექტურები, ამისათვის საჭიროა იყვნენ მოტივირებულები. ხშირ შემთხვევაში ამას განაპირობებს კომპანიის გარემო და კულტურა, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ იყვნენ კომფორტულად და მშვიდად შეასრულონ მათზე დაკისრებული ფუნქციები.

კვლევაში აჩვენა, რომ ქართულ კომპანიებში პრობლემები ბევრია, მაგრამ განვიხილავთ იმ ნაწილს, რომელიც ყველაზე მეტად დამახასიათებელი და ხშირია.

ქართულ კომპანიების რეალობაში არსებული პრობლემები იგივეა, რაც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, რომლებიც განვითარების იგივე ფაზაში იმყოფებიან. თუმცა ჩვენი კულტურული თავისებურებები, ეროვნული ხასიათი, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ქართული კომპანიების მუშაობის სპეციფიკაზე. ჩატარებული ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ჩვენს ქვეყანაში ყველაზე ხშირად გვხვდება. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 200 მდე რესპოდენტმა, რომელთაგან 55% ქალია და 45% კაცი. გამოკითხული იქნა სუბიექტური, ვინც მუშაობს ან მუშაობდნენ ქართულ კომპანიებში, ძირითადად კერძო კომპანიებში და საქმეებულები, გამოკითხულთა ასაკი არის 20 წლიდან ზემოთ.

ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა რომ 70% გამოკითხულების ადასტურებს, რომ კომპანიებში ხდება თანამშრომლებად ახლობლების, ნათესავების აყვანა, რაც ძირითადად გამოწვეულია ხელმძღვანელების არასათანადო პროფესიონალიზმით. ადამიანური რესურსების შერჩევის ასეთი მიდგომა კომპანიას ავსებს არადისციპლინირებული, არაადეკვატური და ერთმანეთის შეუსაბამო კადრებით, რასაც კომპანია უმეტესად შიდა კრიზისამდე მიყავს.

ასევე, საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა ადამიანების დაუმსახურებლად დანიშნულება. როგორც წესი, ხელმძღვანელობა, დასაინიშნებლად იმ ადამიანებს გამოარჩევს, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს ამა თუ იმ საქმის ნორმალური ხარისხით გაკეთებით. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი იქნებიან კარგი მენეჯერები. მათი უმრავლესობა იმის ნაცვლად, რომ მისი დაქვემდებარებული ადამიანები ჩართონ და მათი მეშვეობით გააკეთონ საქმე განაგრძოს მიღებული დავალებების დამოუკიდებლად შესრულებას. ეს დაქვემდებარებულების მოტივაციას და მთლიანად კომპანიის ეფექტიანობას ამცირებს. ამ ფაქტს გამოკითხულთა 60% ეთანხმება.

ქართულ კომპანიებში მსგავსი პრობლემა არასაკმარისი დელეგირება, უფლებამოსილებების გადაცემა, რაც ხშირად გვხვდება პრაქტიკაში. მენეჯმენტი რეალურად გადაწყვეტილებების მიღებას ვერ ანდობს ქვეშევრდომებს. უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებიც კი მიიღება ზედა დონეზე. ხშირია, როდესაც კომპანიების უმრავლესობა ხელს უშლის ქვემოდან წამოსული ინიციატივების განხორციელებას. შედეგად ახლად მოსული და ენთუზიაზმით აღსავსე თანამშრომლებიც კი სწრაფად კარგავენ ინიციატივებით გამოსვლის ხალისს და უერთდებიან სხვა, პასიურ ცხოვრებას შეგუებული თანამშრომლების რიგებს.¹

განსაკუთრებით დიდი ზომის კომპანიებში, მეტად სუსტია მენეჯმენტსა და რიგით თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია. კვლევაში ჩართულ რესპოდენტთა 40% ადასტურებს რომ არ აქვთ მენეჯერთან გასაუბრების და თავიანთი აზრების გაზიარების შესაძლებლობა.

ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემაა, ასევე, უფლება-მოვალეობების და პასუხისმგებლობების გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯვნის შედეგი. ეს პრობლემა ხშირად გვხვდება ქართულ კომპანიებში. დიდმა ნაწილმა თანამშრომლების არ იცის, რას ითხოვენ და რას ელოდებიან მათგან. ეს პრობლემა ეხება, როგორც რიგით მუშაკებს, ისე მენეჯმენტის წევრებსაც. შესაბამისად, ისინი ხშირად უთმობენ დროს დიდ ნაწილს ერთი და იგივე საქმის კეთებას და ხანდახან რაც აუცილებლად და სასწრაფოდ არის გასაკეთებელი, არავინ აკეთებს. ქართული კომპანიების დიდ ნაწილს ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ იმაზე, თუ რა არის მათი ამოცანები, გრძელ-

ვადიან თუ საშუალოვადიან გეგმაზე, რისთვის ან ვისთვის მუშაობენ, საით მიდიან, რას უნდათ რომ მიაღწიონ. არასაკმარისი სიცხადე მიზნებში და მათი მიღწევის გზებში ოპერატიული გადაწყვეტილებების არათანმიმდევრულობა, ავტოტომატურად იწვევს, კომპანიის მოქმედების ტემპის და ეფექტიანობის შემცირებას.

ქართული კომპანიებისათვის ასევე დამახასიათებელია დამფუძნებლების აქტიური ჩარევა ყოველდღიურ მართვაში. რაც აღმასრულებელი მენეჯმენტისთვის ართულებს მართვას. თანამშრომლებისათვის კომპანიის მართვის სქემას და იერარქიას გაუგებარს ხდის, იქმნება პრობლემები შესაბამისი გაგრძელებებით და გართულებებით.

ასევე ხშირად აწყდებიან პრობლემას, რომელიც უკავშირდება ანაზღაურების გარეშე ზეგანაკვეთური დროით სამუშაოს შესრულებას, რითაც ირღვევა დასაქმებულის უფლებები.

ფართოდ გავრცელებული პრობლემებია კლიენტების ინტერესების ხშირი იგნორირება, არასათანადოდ შეფასება, დაფასება და გათვალისწინება, რომელიც სამწუხაროდ ბევრი კომპანიის სავიზიტო ბარათი შეიძლება იყოს. ხშირად ავიწყდებათ ის, რომ არსებობს კლიენტი, რომელსაც აქვს სურვილები, ინტერესები და მათი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მუშაობენ ისინი. ეს კიდევ უფრო ართულებს კლიენტების ლოიალურობის ზრდას მათ მიმართ, სწორედ ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი იმისა, რომ ნაკლებად ლოიალურია ქართველი მომხმარებელი არსებული ბრენდების და კომპანიების მიმართ.

კიდევ ერთ თავისებურება რომელიც უარყოფით გავლენას ახდენს არის საქმიანი და კონკურენტული ურთიერთობების პირად ურთიერთობებზე ასახვა. ხშირია შემთხვევები, როდესაც კონკურენტები, მენეჯერები, რიგითი თანამშრომლებიც კი პიროვნულად ვერ იტანენ ერთმანეთს. კონკურენტია თანამშრომლებს შორის კომპანიის შიგნითაც კი, ან უთანხმოება საქმიან ნიადაგზე ძალიან ხშირად ხდება პიროვნული დაპირისპირების მიზეზი. ეს გაცილებით უფრო რთული დასარეგულირებელია, ვიდრე ერთჯერადი უთანხმოება. საქმიდან გამომდინარე, პიროვნული დაპირისპირების მოგვარება არათუ რთულია, არამედ ხშირად სწრაფი ტემპით იწვევს კონფრონტაციას, რაც შეიძლება გახდეს შიდა ორგანიზაციული კრიზისის მიზეზი. კვლევაში გამოკითხულთა 55,6 % ადასტურებს რომ ხშირად არის შემთხვევა როცა კომპანიაში ხდება დაპირისპირებები მენეჯერებს და რიგით თანამშრომლებს შორის, რომლის მიზეზადაც რთულ სამუშაო პირობები მიიჩნევა.

ერთერთი პრობლემა, რომელიც გამოვლინდა ქართულ კომპანიებში, არის დირექტორის მხრიდან პერსონალისადმი უპატივცემულო დამოკიდებუ-

1 <http://strategy.ge/2009/11/23/the-most-famous-problems/> "ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ქართულ კომპანიებში" პაპუნა ტოტიაშვილი, 2009

ლება. უფროსი იმდენად უსამართლოა დაქვემდებარებულის მიმართ რომ მოტივაციას უკარგავს თანამშრომლებს. კომპანიაში უნდა შეიქმნას ისეთი გარემო სადაც დაქირავებული პერსონალი თავს იგრძნობს კომფორტულად, ამისათვის ხელმძღვანელებმა უნდა შეუქმნათ მათ სათანადო პირობები.²

ამდენად, მოცემულ სტატიაში შევეცადეთ წარმოგვეჩინა, კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა რამდენადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ არის ორგანიზებული პერსონალის მართვის სისტემა და რამდენად გამართლებულია იგი, ასევე მნიშვნელოვანია კომპანიის ხელმძღვანელის პოზიცია ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში, მათი განვითარება და მოტივაცია.

ჩვენი აზრით კარგი იქნება თუ კომპანიები მეტ ფინანსურ რესურს დახარჯავენ კადრის შერჩევისას. ხელმძღვანელობას უნდა ახსოვდეს, რომ თანამშრომლების პროფესიონალიზმის მთავარი საწინდარი სწორი ადგილის მისთვის შერჩევაა. კონკრეტულ ვაკანსიას კონკრეტული პიროვნება უნდა შეესაბამებოდეს მისი ხასიათით, მისწრაფებებით, ცოდნის დონით და ა.შ. ამის გამო არის ხშირად, რომ ერთი კომპანიაში თანამშრომელი შეიძლება წარმატებული იყოს ხოლო მეორე კომპანიაში გახდეს სრულიად გამოუსადეგარი.

დასკვნის სახით შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგი:

1. ქართულ კომპანიებში ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული არის არაშესაბამისი კომპეტენციის მქონე ახლობლების, მეგობრების ნათესავების აყვანა. ეს ძირითადად გამოწვეულია ხელმძღვანელების არასათანადო პროფესიონალიზმით

და მნიშვნელოვნად აზიანებს კომპანიის საქმიანობას.

2. საკმაოდ გავრცელებული პრობლემაა არასაკმარისი დელეგირება, მენეჯმენტი რეალურად გადანყვეტილების მიღებას ვერ ანდობს ქვემეგრდომებს. უმნიშვნელო გადანყვეტილების მიღებაც ზედა დონეზე ხდება.

3. ქართული კომპანიებისათვის ასევე დამახასიათებელია დამფუძნებლების აქტიური ჩარევა ყოველდღიურ მართვაში. რაც აღმასრულებელი მენეჯმენტისთვის ართულებს მართვას.

4. ყველაზე ხშირად აწყდებიან პრობლემას, ანაზღაურების გარეშე ზეგანაკვეთური დროით სამუშაოს შესრულებისას, რითაც ირღვევა დასაქმებულის უფლებები.

5. ერთერთი პრობლემა, რომელიც გამოვლინდა ქართულ კომპანიებში, არის დირექტორის მხრიდან პერსონალისადმი უპატივცემულო დამოკიდებულება. უფროსი იმდენად უსამართლოა დაქვემდებარებულის მიმართ რომ მოტივაციას უკარგავს თანამშრომლებს.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. ბ. გეჩბაია, ა. დევაძე. - "ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი" თბილისი, 2015;
2. <http://strategy.ge/2009/11/23/the-most-famous-problems/> "ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ქართულ კომპანიებში";
3. . <https://pragenti.wordpress.com/2011/06/25/> "თანამდეროვე მენეჯმენტი"

2 <http://strategy.ge/2009/11/23/the-most-famous-problems/> "ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ქართულ კომპანიებში" პაპუნა ტოტიაშვილი, 2009