

8. Kurdve, M.; Zackrisson, M.; Wiktorsson, M.; Harlin, U. Lean and green integration into production system models—Experiences from Swedish industry. *J. Clean. Prod.* 2014, 85, 180–190
9. Luigi Aldieri and Concetto Paolo Vinci. *Green Economy and Sustainable Development: The Economic Impact of Innovation on Employment*, 2018
10. Marhani, M.A.; Jaapar, A.; Bari, N.A.A.; Zawawi, M. Sustainability Through Lean Construction Approach: A Literature Review. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2013, 101, 90–99
11. NG, R.; Low, J.S.C.; Song, B. Integrating and implementing Lean and Green practices based on proposition of Carbon-Value Efficiency metric. *J. Clean. Prod.* 2015, 95, 242–255.]
12. Salleh, N.A.M.; Kasolang, S.; Jaffar, A. Green Lean Total Quality Information Management in Malaysian Automotive Companies. *Procedia Eng.* 2012, 41, 1708–1713.
13. Seebode et al., *Managing innovation for Sustainability R&D Management* 42, 3, 2012.
14. Stephan Vachona, Robert D. Klassen Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *Int. J. Production Economics* 111 (2008) 299–315
15. Tasdemir, C., & Gazo, R. (2018). A Systematic Literature Review for Better Understanding of Lean Driven Sustainability. *Sustainability*, 10(7), 2544.
16. Yakovleva, N., Sarkis, J., & Sloan, T. (2012). Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1297–1317.

პერსონალის აუდიტი, მსოფლიო პრაქტიკა და თანამედროვე საქართველო Employee audit International practice and modern Georgia

ნაზი გვარამია - სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: nazi.gvaramia@mail.ru

Nazi Gvaramia - Sokhumi State University Associated Professor

E-mail: nazi.gvaramia@mail.ru

ანოტაცია. სამეცნიერო ნაშრომში წარმოდგენილია თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის აუდიტის საკვანძო საკითხები საერთაშორისო გამოცდილების მაგალითზე. განხილულია მსოფლიო პრაქტიკაში აპრობირებული “სოციალური”, “საკადრო” და “პერსონალის აუდიტის” ძირითადი ასპექტები, გამოკვეთილია სოციალურ აუდიტთან დაკავშირებული რისკები. ჩამოყალიბებულია აუდიტის მიზნებიდან გამომდინარე ძირითადი ამოცანები: კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება შრომით ბაზარზე არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით; პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის შეფასება პერსონალის შერჩევის, შრომითი ადაპტაციისა და გამოყენების, სწავლების სისტემისა და პროფესიული წახალისების გათვალისწინებით; კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და საკადრო პოლიტიკის შესაბამისობის უზრუნველყოფა. ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, გაანალიზებულია საქართველოში თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის მართვის დიაგნოსტიკური მეთოდის აქტუალობა და მოცემულია მისი პრაქტიკული რეალიზაციის ხელშეწყობის რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: აუდიტი, სტანდარტიზაცია, პრაქტიკა.

Abstract. This scientific work presents the key issues of applying the diagnostic method of audit in Georgia in the sphere of personnel management against the background of the world economic crisis, discusses the major aspects of “social”, “personnel” and “personnel audit” approved by the world practice, highlights the risks connected to social audit, sets forth the main goals according to the aims of audit: evaluation of the current strategy of a company considering the situation on the labour market; assessment of the technology of personnel management taking into consideration personnel selection, labour adaptation and application, educational system and professional encouragement; providing the compliance of strategic goals of a company and personnel policy. According to the above mentioned, the urgency of the diagnostic method of personnel management in the modern period in Georgia has been analyzed and recommendations of encouragement of its practical realization are given.

Key words: Audit, standartization, practice.

საქართველოში თანამედროვე ეტაპზე კარგად იკვეთება აუდიტორული საქმიანობის შემდგომი განვითარების აუცილებლობა. აქტუალურია აუდიტის კონცეპტუალური საფუძვლების დამუშავება, ქვეყნის სამეწარმეო სექტორში მსოფლიო პრაქტიკის დამკვიდრება. აქედან გამომდინარე, დღის წესრიგში მუდმივად დგას მართვის თანამედროვე მიდგომების, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების ახალი ფორმებისა და მეთოდების შექმნისა და აპრობაციის მოთხოვნილება. შეასაბამისად, წინამდებარე ნაშრომში პერსონალის აუდიტს განვიხილავთ როგორც დიაგნოსტიკურ მეთოდს საკადრო მართვის ეფექტურობის შეფასებაში. აღსანიშნავია, რომ უკანასკნელ პერიოდამდე კომპანიების უმრავლესობა მთავარ ორიენტირს აკეთებდა უპირველეს ყოვლისა, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ეფექტურ, რაციონალურ გამოყენებაზე. ამასთან, ორგანიზაციის შრომითი პერსონალი განიხილებოდა როგორც დანახარჯთა მუხლი, ხოლო პერსონალის მართვის ეფექტურობის შეფასება ხდებოდა ორგანიზაციის ბიუჯეტის შესაძლო ეკონომიის პოზიციიდან, ცხადია სახელფასო ფონდთან მიმართებაში. აღნიშნული გარემოება კი თავის მხრივ იწვევს ადმინისტრაციული რესურსების როლის არასათანადო შეფასებას, ვინაიდან, სწორედ იგი წრმოადგენს კომპანიის მართვის სისტემის განუყოფელ ნაწილს და უმთავრეს ფაქტორს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას მთლიანობაში.

ყველა სახის აუდიტი წარმოადგენს დიაგნოსტიკური გამოკვლევის განხორციელების სპეციფიკურ სისტემას, რომელიც საშუალებას იძლევა გაკეთდეს დასკვნა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ხარისხზე და მისი სრულყოფის გზებზე. პ. ე. შენდლერის განმარტებით “აუდიტის არსი მდგომარეობს იმ მიზეზების დიაგნოსტიკაში, რომლებიც წარმოქმნიან ორგანიზაციაში პრობლემებს, მათი არსებითობის და აღმოფხვრის შესაძლებლობების შეფასება და ორგანიზაციისათვის კონკრეტული

რეკომენდაციების შემუშავება. მთლიანობაში აუდიტის დიაგნოსტიკა წარმოადგენს ანომალიის გამოვლენის პროცედურას ან ზოგიერთი სისტემის რეალური მდგომარეობის მიკუთვნებას ერთი რომელიმე ცნობილი კლასისათვის, სხვადასხვა სიმპტომებისა და ნიშნების შერჩევის საფუძველზე, რამდენადაც, ნებისმიერი ეკონომიკური სუბიექტი, ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც ღია სისტემა და დიაგნოსტიკური მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის გამოსაკვლევად.

ორგანიზაციის მართვის სისტემის გამოკვლევის კონტექსტში დიაგნოსტიკური საქმიანობა მოიცავს:

- ❖ ორგანიზაციის შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების, სიტუაციური პირობების და ამ პირობებში მისი საქმიანობისა და ეფექტიანობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს დოკუმენტაციის შესწავლის გზით, გასაუბრების ჩატარებას ორგანიზაციის თანამშრომლებთან;

- ❖ დიაგნოსტიკური გამოკვლევის მიზნებისა და შეზღუდვების განსაზღვრას;

- ❖ კრიტერიუმების განსაზღვრას, რომელთა დახმარებითაც აუდიტორი განახორციელებს ორგანიზაციის ყველა ელემენტების, როგორც ერთი მთლიანი სისტემის შესაბამისობის შეფასებას რომელიმე ეტალონურ მდგომარეობასთან კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით და ასევე შეფასებას, თუ რამდენად არის მიღწეული ორგანიზაციის მიზნები;

- ❖ ნაკლოვანებების გამოძწევვ მიზეზებზე დასკვნების ფორმულირება, რეკომენდაციების შემუშავება გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად და მართვის სისტემის სრულყოფისათვის.

რუსი მეცნიერები ტ. ვ. ნიკონოვი და ს. ა. სუხარევი განსაზღვრავენ დიაგნოსტიკის მიზანს , როგორც იმ პრობლემათა დეტალურ და სიღრმისეულ შესწავლას, რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე, ფაქტორთა გამოვლენას, რომლებიც ზემოქმედებენ მოცემულ პრობლემებზე, ყველა აუცილებელი ინფორმაციის მომზადებას იმ გადაწყვეტილებების მისაღებად, თუ როგორ უნდა მომზადდეს ნიადაგი პრობლემების აღმოსაფხვრელად. ხშირ შემთხვევაში, აუდიტის დიაგნოსტიკა იძლევა საშუალებას განისაზღვროს განსახილველი პრობლემის გადაჭრის გზები, ასევე დადგინდეს ფლობს თუ არა ორგანიზაცია აუცილებელ მიმდინარე მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებს, ასევე ტექნიკურ კვალიფიკაციას პრობლემების გადასაწყვეტად.

აუდიტი პერსონალის მართვის სფეროში-წარმოადგენს უკვე შემდგარ მოვლენას მსოფლიო პრაქტიკაში, მაგრამ პოსტსაბჭოური სივრცისათვის, მათ შორის საქართველოს ეკონომიკისათვის აბსოლუტურად ახალი მოვლენაა და მისი შესწავლა ჯერ არ განხორციელებულა. აუდიტის არსებული

კონცეფციები ნათლად ცხადყოფენ, რომ აღნიშნული ტერმინი ჯერ კიდევ განვითარების სტადიაზეა საქართველოში. ევროპული ქვეყნების პრაქტიკიდან გამომდინარეობს, რომ აუდიტი შრომით სფეროში მოიაზრება როგორც “სოციალური აუდიტი”. ფრანგი მეცნიერის, სოციალური აუდიტის ინიციატორის და სოციალური აუდიტის საერთაშორისო ინსტიტუტის პრეზიდენტის რ. ვატიეს აზრით, “სოციალური აუდიტი”-არის დაკვირვების ხერხების, მართვისა და ხელმძღვანელობის ინსტრუმენტი, რომელიც ფინანსური ან ბუღალტრული რევიზიის ანალოგიურად იძლევა საშუალებას შეფასდეს კომპანიის ან ორგანიზაციის შესაძლებლობები, წარმოქმნილი სოციალური პრობლემების მართვაში, რაც განპირობებულია პროფესიონალური საქმიანობით.

პიერ კანდუ სოციალურ აუდიტს განსაზღვრავს როგორც დამოუკიდებელ საქმიანობას კონტროლის, ანალიზის, შეფასების და რეკომენდაციების შემუშავების თვალსაზრისით; საქმიანობას, რომელიც ეფუძნება მეთოდოლოგიას და იყენებს იმ მეთოდებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა რეალურ მონაცემებთან მიმართებაში გამოიკვეთოს საწყის ეტაპზე ძლიერი მხარეები, შემდეგ კი პრობლემები პერსონალის გამოყენების სფეროში დანახარჯებისა და რისკების ფორმით, ეს უკანასკნელი კი თავის მხრივ დიაგნოსტიკის ჩატარების საფუძველია, რათა გამოვლინდეს პრობლემის გამომწვევი მიზეზები, შეფასდეს მათი მნიშვნელობა და დასკვნით ეტაპზე განხორციელდეს რეკომენდაციების ფორმულირება.

განსხვავებული მოსაზრება აქვთ მეცნიერებს ალენ კურეს და ჟაკ იგალენს. მათი შეხედულებით, სოციალური აუდიტი მიზნად ისახავს გაანალიზოს ყოველი რისკის ფაქტორი და წარმოადგინოს რეკომენდაციები მათ შესამცირებლად. ისინი გამოყოფენ სოციალური რისკების ოთხ კატეგორიას:

- ❖ კანონისა და შიდა წესების დარღვევის რისკი;
- ❖ ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკისა და პერსონალის მოლოდინის შეუსაბამობის რისკი;
- ❖ ადამიანური რესურსების არაადეკვატური მოთხოვნილების რისკი;
- ❖ სოციალური პრობლემებისადმი უყურადღებობის რისკი.

ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნებში გამოიყენება ტერმინი “ადამიანური რესურსების აუდიტი”, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალის მართვის საკითხებში მომსახურების კომპლექსს, ამ სისტემის ვრცლად გადახედვასა და შეფასებაში. თანამედროვე კონცეფციებში ფიგურირებს ასევე ტერმინი “საკადრო აუდიტი”. საკადრო აუდიტის მიზანია გამოავლინოს კოლექტივის სუსტი და ძლიერი მხარეები, განვითარების ტენდენციები და ქცევის შესაძლო ვარიანტები კომპანიებში შეცვლილი სიტუაციების დროს. მეცნიერთა ნაწილი ხშირად იყენებს ტერმინს “პერსონალის აუდიტი”, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის საკადრო

პოტენციალის დამოუკიდებელი ექსპერტიზის, ანალიტიკური შეფასებისა და საკონსულტაციო მხარდაჭერის სისტემას, რომელიც სამეურნეო-საფინანსო აუდიტთან ერთად შესაძლებლობას იძლევა გამოვლინდეს: ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის შესაბამისობა მისი განვითარების მიზნებთან და სტრატეგიასთან; ნორმატიულ-სამართლებრივ საფუძველზე ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობისა და მართვის სტრუქტურების შესაბამისობა; სხვადასხვა ამოცანების გადაწყვეტის მიმართულებით საკადრო მუშაობის ეფექტურობა, რომელიც წარმოიქმნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის, ცალკეული ქვედანაყოფების წინაშე, რაც თავის მხრივ სოციალური პრობლემების რისკს ზრდის.

პერსონალის აუდიტი განიხილება როგორც მმართველობითი მენეჯმენტის საკონსულტაციო სისტემის შემადგენელი ნაწილი. ჩვენი აზრით, ზღვარი ორგანიზაციის მთლიან მართვასა და პერსონალის მართვას შორის პირობითია, ვინაიდან ორივე შემთხვევაში ობიექტად გვევლინება ცალკეული მომუშავე, ჯგუფი ან შრომითი კოლექტივი, რაც საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნას მეთოდოლოგიური მიდგომები საერთო მმართველობაში, პერსონალის მართვის განხილვის პირობებში. პერსონალის აუდიტი მმართველობითი აუდიტის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც მოიცავს მიზანმიმართულ და სისტემურ სამუშაოთა ციკლს პრობლემების დასაძლევად. ადამიანური რესურსების სფეროში აუდიტთან დაკავშირებულ განმარტებებში სრულად არ არის გამოკვეთილი აუდიტის დიაგნოსტიკური მეთოდის შესაძლო გამოყენების სივრცე, როგორც ორგანიზაციის პერსონალის კვლევის კომპლექსური სისტემის ეფექტური ინსტრუმენტი. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, პერსონალის აუდიტის *მიზნები* შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

- ❖ კომპანიის შრომითი რესურსების პოტენციალის სისტემის ფორმირებისა და გამოყენების ეფექტურობის ამაღლება;

- ❖ პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობის ამაღლება;

აუდიტის მიზნებიდან გამომდინარე კი შეიძლება წარმოვადგინოთ მისი ძირითადი *ამოცანები*: კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება შრომით ბაზარზე არსებული მდგომარეობის, დასახული მიზნების ერთიანობისა და სისტემურობის გათვალისწინებით; პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის შეფასება, პერსონალის შერჩევისა და მათი კომპანიაში მიღების ანალიზის, შრომითი ადაპტაციისა და გამოყენების, სწავლების სისტემის და პროფესიული წახალისების გათვალისწინებით; კომპანიაში მოქმედი შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტურობის შეფასება, რომლის საფუძველზე ხორციელდება მიღწეული შედეგების სტრატეგიული მიზნებიდან გადახრის შიდა მონიტორინგი, ასევე კომპანიის მოკლევადიანი გეგმების მონიტორინგი პერსონალის მართვის საკითხებში, რომელიც წარმოქმნის სხვადასხვა სახის

ორგანიზაციულ პათოლოგიებს; კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და საკადრო პოლიტიკის შესაბამისობის უზრუნველყოფა; ეფექტური სისტემის ფორმირება სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის, ასევე პერსონალის მოძრაობის აღრიცხვისა და კონტროლის მიმართულებით, საკადრო პოლიტიკის გატარების თვალსაზრისით; შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლების შეფასება, შრომითი რესურსებისა და შრომითი დანახარჯების, მათი რიცხოვნობისა და შემადგენლობის ანალიზი; საინფორმაციო ნაკადების ეფექტურობის ამაღლება, საკადრო შემადგენლობის ოპტიმიზაცია და მართვის სტრუქტურების რეორგანიზაცია შედარებით ეფექტური მეთოდების დანერგვით, ოპტიმალური ორგანიზაციული გარემოს შექმნა; საკადრო სამსახურის მუშაობის შეფასება, მუშაკთა კონკრეტული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის ჩართვით და მათი ხვედრითი წილის განსაზღვრა კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობაში; რეკომენდაციების შემუშავება პერსონალის მართვის პოლიტიკასა და სტრატეგიასთან მიმართებაში, კადრების ფორმირებისა და გამოყენების გაუმჯობესება.

ხემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, აუდიტის დიაგნოსტიკური მეთოდის ფართოდ გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში აქტუალურია. პერსონალის აუდიტის დიაგნოსტიკური მეთოდის პრაქტიკული რეალიზაციით ხელი შეეწყობა საქართველოში არსებული სამეურნეო სუბიექტების შიდა აუდიტორული სამსახურების გააქტიურებას, რომლებიც მიზნად ისახავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის შესაბამისად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მონტგომერი. აუდიტი (თარგმნილი ინგლისურიდან, საქართველოს აუდიტორული საქმიანობის საბჭო, ნ. ქებაძის რედაქციით). “ფინანსები”, თბ., 1998 წ.
2. ნ. გვარამია. აუდიტის ძირითადი კონცეფციები. ახალი ეკონომისტი, ყოველკვარტალური საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, #3, გვ. 52-55, თბ., 2020 წ.
3. საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია. აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების საერთაშორისო ოფიციალური დოკუმენტების ცნობარი. თბ., 2004 წ.
4. საქართველოს კანონი ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის შესახებ. 2016 წლის 8 ივნისი.