

**საწარმოს პერსონალის მართვის
თავისებურებები ბაზარზე «მოთხოვნა-მიწოდების»
არასტაბილურ» პირობებში**

გოდერძი ტყეშელაშვილი

ემდ, სტუ სრული პროფესორი

ზურაბ გრიგორაშვილი

სტუ დოქტორანტი

მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა განსაკუთრებით გაამწვავა ურთიერთობა შრომით ბაზარზე. კრიზისს, როგორც წესი, თან ახლავს წარმოების მოცულობის შემცირება, ეს კი იწვევს მომუშავეთა გამონათავისუფლებას, შრომის ბაზარზე გამოდის ჩვეულებრივზე მეტი შრომის მაძიებელი, მცირდება მაცხოვრებელთა შემოსავლები, რასაც თან მოხმარებაზე მოთხოვნის შემცირება და სხვა მრავალი ფაქტორი მოჰყვება, რომლებიც უარყოფითად აისახება ერთის მხრივ, ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაზე და მეორეს მხრივ – ადამიანთა სოციალურ მდგომარეობაზე. ამასთანავე ფირმებს მოეთხოვებათ მეტი ყურადღება მიაქციონ კადრებთან მუშაობას კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

ადამიანური რესურსების მომზადების და მართვის პრობლემები მსოფლიოს სახელმწიფოთა ცენტრალური ხელისუფლების მზრუნველობის საგანიცაა. ასე მაგალითად: ამერიკის შეერთებულ შტატებთან ერთად იტალია, საფრანგეთი და გერმანია ყველაზე დიდი ეკონომიკური უფლებამოსილებით არის წარმოდგენილი დასავლურ სამყაროში. მათი საერთაშორისო ვაჭრობიდან გამომდინარე ეროვნული პროდუქტის შექმნის მიხედვით ისინი შესაბამისად შემდეგ ადგილებს იკავებენ. 1. აშშ. 2. გერმანია. 3. საფრანგეთი. 4. იტალია.¹

ადამიანური რესურსების მართვა სტრატეგიული ფაქტორია, რომელიც ერის ეკონომიკურ წარმატებას განსაზღვრავს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციები ამ ქვეყნებში მაღალ დონეზე დგას. ისინი განსაზღვრავენ ძირითად ღონისძიებებს პერსონალური ადმინისტრაციასა და ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განვითარებისათვის, თეორიულ მიდგომებს.

ადამიანების რესურსების მენეჯმენტს აშშ-ში 100 წლიანი გამოც-

1 Rudiger Paiper Human Resource Management, 2007, p.136.

დილება გააჩნია. ამ პერიოდის განმავლობაში პერსონალური მენეჯმენტი აშშ-ში შეიცვალა მიდგომებით ადამიანებთან ურთიერთობებში, რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა საბოლოო ინტეგრირებული კონცეფცია, რომლის კვლევის შედეგები ახალ სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების ცვლილებას ასახავს. კონტრასტული და ხანგრძლივი, პრაქტიკული და თეორიული ტრადიციების სფეროში აშშ არის ლიდერი.¹

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში რიგ ამერიკულ კომპანიებში მნიშვნელოვნად შემცირდა საერთო განათლების სტანდარტი. ეს ნათლად ჩანს ამერიკული ბიზნეს-სკოლების მაგალითზე. განათლება გახდა მთავარი პრობლემატური საკითხი ზოგიერთი საგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის. მისი მიზეზი განათლების სისტემაში არაკვალიფიციური პროფესიული მომზადება გახდა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოები, რომელთა საქმიანობა ორიენტირებულია ბაზარზე, მათი ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, საქონელზე მოთხოვნილებების თავისებურებებით, ტექნოლოგიური პროგრესის დონისა და ფირმის ეკონომიკის გათვალისწინებით ახდენენ „მოთხოვნა მიწოდების“ დაბალანსებას. დისპროპორცია შეიძლება წარმოიშვას ბაზარზე ნებისმიერი ფირმის საქმიანობის დროს, მისი საქონლის კონკურენტუნარიანობის გათვალისწინებით. ამ თვალსაზრისით აღნიშნული საკითხი მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით საქართველოს პირობებში.

ჩვენი მიზანია იმ პირობების განხილვა, როდესაც ბაზარზე ხდება დაუბალანსება და ეს საკითხი ჯერ კიდევ არ არის სათანადოდ დამუშავებული. დასადგენია ასეთ პირობებში ფირმის პერსონალის მართვის თავისებურებები და ის მოთხოვნები, რომლებიც აუცილებელია შესასრულებლად, როგორც კომპანიისათვის, ასევე მასში მომუშავეთათვის.

საკითხის აქტუალობა გამოიხატება იმით, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის კონკურენტუნარიანობის შესუსტების და კომპანიის საქონელზე მოთხოვნის შემცირების პირობებში, წარმოიშობა პერსონალის მართვის პრობლემა შესაბამისი თავისებურებებით.

ცნობილია, რომ წარმოების კრიზისული მდგომარეობა წარმოიქმნება სხვადასხვა პირობების დადგომის შედეგად, რომელიც გამოწვეულია ქვეყნის მიკრო- და მაკროეკონომიკური მიზეზების და ფაქტორების საფუძველზე და მათ მიეკუთვნება შემდეგი:²

1 გრეგორი მენქიუ. „ეკონომიკის პრინციპები“ ,თბილისი,1998. გვ. 58.

2 იხ. Гордиенко Ю. Ф . Управление персоналом кризисного предприятия,

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

1. პერსონალის მართვის შეუსაბამობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებთან;
2. კომპანიის თანამშრომლების გამოყენება არ ხდება მიზანმიმართულად, რათა მათ იმუშაონ წარმატებით;
3. პერსონალის მენეჯმენტი არ ფლობს სრულყოფილ ინფორმაციას პერსონალის პოტენციურ შესაძლებლობებზე;
4. არ არის გამოკვეთილი პერსონალის უნარების გამოყენება განსაკუთრებით კომპანიის კრიზისულ სიტუაციაში საქმიანობის დროს;
5. კომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმართაობის გამო ხშირად აწყდებიან არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ, არამედ ფინანსურ ხასიათის პრობლემებს;
6. მონოპოლიზირებულია კომპანიის მმართველობის პასუხისმგებლობა, უფლებამოსილება;
7. არ არის ფუნქციების რაციონალური გადანაწილება საწარმოს პერსონალს შორის;
8. კომპანიაში არ არის ჩამოყალიბებული კორპორატიული კულტურა;
9. კომპანიაში ჭარბია პერსონალის რაოდენობა;
10. დაბალია შრომითი დისციპლინა;
11. დაბალია შრომის ნაყოფიერება;

ცნობილია, რომ საწარმოში, რომლის საქმიანობა ორიენტირებულია ბაზარზე, ზემოთაღნიშნული მოთხოვნები პირველ რიგში განპირობებულია საწარმოო პერსონალის მართვაში არსებული ნაკლოვანებებით.

ჩვენი შეხედულებით, თანამედროვე მენეჯმენტში, მიღებული საორგანიზაციო და კორპორატიული კულტურის თანახმად, საწარმო განიხილება როგორც ცოცხალი ორგანიზმი და სწორი მიდგომის საფუძველზე მას უნარი აქვს მუდმივად განახლდეს საკუთარი რესურსების ზარჯზე.

საწარმო თავისი საქმიანობით თვითონ ქმნის საკუთარ ბიზნეს გარემოს და იმის გამო, რომ იგი ორიენტირებულია ბაზარზე და საბაზრო ცვლილებებთან, შესაბამისად ადაპტაციის წარმატება განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად ეფექტიანია ფირმის ბაზარზე ცვლილებებთან მორგება, თუ რამდენად სწრაფად ხდება მუდმივი ნოვაციების გამოყენება და რამდენად ეფექტიანად გამოიყენება საწარმოს ყველა რესურსი, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსი. იმის გამო რომ საწარმოს კორპორა-

М., 2001г, с, 28; Гроув Э , Оценка работы подчиненного/Кадры, М., 2005 г, с. 65.

ტიული კულტურის მდგომარეობა ეყრდნობა ადამიანური რესურსების მიზანმიმართულ საქმიანობას, საწარმოს ამოცანებისა და ინტერესების მოცემულ დროში წარმატებით მიღწევას და ეს ,თავის მხრივ, პერსონალის მართვის სისტემის მოქნილობასა და გამოყენების წარმატების ინდიკატორია.

ამ შემთხვევაში ჩვენ საწარმოს ადამიანური რესურსებს წარვმართავთ და ორიენტირს ვაკეთებთ სწრაფ ტექნოლოგიურ ცვლილებებსა და ინოვაციებზე. ეს კი თავის მხრივ, მართვის სტრატეგიული კომპონენტებია. შესაბამისად, საწარმოს წარმატებაში საკვანძო ობიექტად იქცევა საწარმოს პერსონალი. ამის შესაბამისად აუცილებლად მიგვაჩნია პერსონალის მართვის პროცესებისადმი კომპლექსური მიდგომა, რადგანაც მასზეც მოქმედებს სამეცნიერო - ტექნიკური პროგრესი, რის საფუძველზეც იცვლება შრომითი ხასიათი და უფრო ძლიერდება ორიენტაცია პერსონალის ეფექტიან გამოყენებაზე.

ეს საკმაოდ რთული საკითხია, რადგანაც საბაზრო ურთიერთობის განვითარებასთან ერთად საწარმოს წარმატებულ საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს პერსონალის მართვის სტრატეგია, საკადრო პოლიტიკა, სამუშაოების დაგეგმვა, მათ კონკურენტუნარიანობის განმტკიცება და შენარჩუნება, რითაც განისაზღვრება პრიორიტეტები. საწარმოს რგოლების ფუნქციონალურ „მოთხოვნა-მიწოდების“ მასშტაბური პირობები განსაკუთრებით მოითხოვს პერსონალის მართვის პოლიტიკის მოქნილობას, ურთიერთობების მექანიზმის შეცვლას და აქტიური ღონისძიებების დამუშავებას, რათა კომპანიამ წარმატებით გაიაროს არასტაბილური ბაზრის პერიოდი.

არასტაბილური ბაზარი მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს საწარმოს და განსაკუთრებით პერსონალის მენეჯმენტის ხარისხის დონეს, პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობას და საწარმოს ბედი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სრულყოფილია პერსონალის მართვის პროცესების შესაბამისობა საწარმოს არასტაბილურ ბაზრის კონკურენტულ მდგომარეობასთან.

არასტაბილური „მოთხოვნა – მიწოდების“ პროცესის მართვისათვის საწარმომ უნდა გამოიმუშაოს მოქმედების სტრატეგია. პირველ რიგში საჭიროა:

1. შეისწავლოს და ჰქონდეს მიზანდასახული სამამულო და საზღვარგარეთული კომპანიების საქმიანობა, მათი მენეჯმენტის მოქნილობა

და მიმართულებები ამ პირობების წარმართვის მიზნით;

2. უნდა ჩატარდეს საწარმოს საქონელზე „მოთხოვნა-მიწოდების“ არასტაბილურობის პერიოდში საწარმოს პერსონალის მდგომარეობის, მისი ფინანსური და ხარისხობრივი მაჩვენებლების გამოკვლევა.

3. უნდა იქნეს გამოკვლეული ყველა პირობა, რამაც გამოიწვია საწარმოს საქონელზე არასტაბილური „მოთხოვნა – მიწოდება“ და ამ პროცესში რა როლი მიუძღვის პერსონალს, პერსონალის გამოყენებას და მენეჯმენტს;

4. დასაბუთებული უნდა იქნას არასტაბილურ პირობებში რა ღონისძიებები უნდა ჩატარდეს პერსონალის მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით;

5. შემუშავებული უნდა იქნეს არასტაბილურ პირობებში საწარმო მართვისა და პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის მეთოდოლოგია;

6. შეფასებული უნდა იქნას არასტაბილურ პირობებში შრომითი რესურსების მართვის სისტემა და მისი ადგილი საერთო მართვის სისტემაში;

აღნიშნული ღონისძიებების რეალიზაციისათვის უნდა გავითვალისწინოთ, საწარმოო პერსონალის სტრუქტურა, ამ სტრუქტურაში თითოეული ჯგუფის საქმიანობის თავისებურებები და მათი გავლენა არასტაბილური „მოთხოვნა-მიწოდების“ პროცესების გაუმჯობესების საქმეში. ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას პერსონალის შრომის სირთულეები და პასუხისმგებლობა, კომპანიებში მათი გადანაწილების დონე, პერსონალი საჭიროა იქცეს მმართველობითი ობიექტის გამოკვლევის საგნად, არასტაბილურ მოთხოვნა-მიწოდების საქმეში.

ჩამოყალიბებული პირობები, რომლებიც ეხება საწარმოს არასტაბილურ „მოთხოვნა-მიწოდების“ პრობლემას და საწარმოს პერსონალის მართვის გაუმჯობესებას, რეალიზებული უნდა იქნას პერსონალის ადაპტირების მართვის საფუძველზე, საბაზრო ურთიერთობების სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაში „მოთხოვნა – მიწოდების“ დაბალანსებაზე. გათვალისწინებული უნდა იქნას პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ინტენსიურობა. მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესებაში სტრატეგიის შერჩევა საწარმოს არასტაბილურ მოთხოვნის პროცესებიდან ეფექტიანად გამოსვლისა და საქმიანობის წარმატებით განვითარებისათვის.