

ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია და კადრების დენადობის განსაზღვრა

ლელა ბიჭიაშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
სეუ-ს ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია ადამიანური კაპიტალი. კადრების მართვა თანამედროვე კომპანიების საქმიანობაში უმნიშვნელოვანესი და ამასთან, უაღრესად საინტერესო სფეროა. ამიტომ თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს სფეროს განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. კადრების ცვლილება ერთი შეხედვით ბუნებრივი პროცესია, თუმცა თუ მას ინტენსიური ხასიათი მიეცა, კადრების დენადობა შეიძლება დიდ პრობლემად იქცეს ორგანიზაციისთვის. დღევანდელ სამუშაო ბაზარზე, სადაც უამრავი სამუშაოს მაძიებელია, კომპანიებს უჭირთ სათანადო კადრების მოძიება, რაზეც მათ დიდი დროითი თუ ფულადი რესურსი სჭირდებათ. თუმცა, დანახარჯები გაცილებით დიდია, როდესაც დაქირავებული თანამშრომლები მხოლოდ დროის მცირედი პერიოდით რჩებიან ორგანიზაციაში და მალევე ტოვებენ მას. შესაბამისად, ყველაზე მეტად წარმატებულნი არიან ორგანიზაციები, რომლებიც გრძნობენ საკუთარ მისიას, პატივს სცემენ საკუთარ თანამშრომლებს და დებენ საკუთარ დროს, ენერგიასა და ფულს სასიამოვნო და მაღალპროფესიონალური გარემო-პირობების შექმნაში.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, ადამიანური კაპიტალი, კადრების დენადობა, ფულადი რესურსები, დანახარჯები, ბაზარი, კადრების მართვა, კომპანია, წარმატება.

ძირითადი ტექსტი

როდესაც განვიხილავთ სამუშაო ძალის დენადობას, მიზანშეწონილია „კადრების მოძრაობის“ განსაზღვრებით დავიწყოთ.

კადრების დენადობის ქვეშ, როგორც ყოველთვის, ნაგულისხმევი იყო მოვლენა, რომელიც უშუალო დანაკარგის მიზეზად ითვლებოდა, კერძოდ კი, სამუშაო ძალის სტიქიური დარაოვანობებული გადაადგილება.

დღესდღეობით კადრების დენადობის საკითხი-ერთ-ერთი იმ მნიშვნელოვანი პრობლემათაგანია, რომელსაც აწყდებიან თანამედროვე კომპანიები. თუმცა უნდა განვსაზღვროთ კადრების დენადობის ბუნებრივი დონეც, რომელიც გულისხმობს 3-5 %-ს, და საწარმოო კოლექტივების განახლების პროცესს ესადაგება. ეს პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს და არ საჭიროებს კადრების პერსონალისა და ხელმძღვანელობის მხრიდან განსაკუთრებული ზომების მიღებას. მომუშავეთა გარკვეული ნაწილი გადის პენსიაზე, ზოგი ტოვებს სამუშაოს სხვადასხვა მიზეზით, მათ ადგილს იკავებენ ახალი თანამშრომლები -- და ასეთ რეჟიმში ცხოვრობს ყოველი კომპანია.

სხვა ამბავია, როდესაც კადრების დენადობა მნიშვნელოვნად აღემატება 3-5%-ს. ამ შემთხვევაში დანაკარგი მნიშვნელოვანი ხდება და სულ უფრო მატულობს კადრების გადინების ზრდასთან ერთად. როგორც წესი, კადრების გადინება დაკავშირებულია მომუშავეთა განთავისუფლებასთან. ბოლო პერიოდის განმავლობაში, ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციიდან გამომდინარე, სულ უფრო მწვავედ დგას მომუშავეთა მასობრივი განთავისუფლების პრობლემა. ასეთი გაუთვალისწინებელი შემცირებებისა და შემდგომში, ახალი კადრებით არაორგანიზებული დაკომპლექტების შედეგად, ხდება ჩამოყალიბებული კოლექტივების ნგრევა.

ფირმებში და კომპანიებში არც თუ იშვიათად ყოფილა შემთხვევა, როდესაც მომუშავეთა მთელი განყოფილებები დაცლილა და ამის შედეგად ცალკეული უბნები და ზოგჯერ მთლიანი ნარმოებებიც კი პრაქტიკულად პარალიზებული ყოფილა. ხოლო ახალი თანამშრომლების თავმოყრას, მათ ურთიერთ შეთვისებას და კოლექტივად ჩამოყალიბებას გარკვეული დრო სჭირდება, რასაც, ბუნებრივია, ახლავს დანაკარგები, რომლებიც არა მარტო ახალი თანამშრომლების საქმიანი ადაპტირე-

ბის დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

კადრების მაღალი დენადობა, თითქმის ყოველთვის პერსონალის მართვისა და მთლიანად საწარმოს მართვის სერიოზულ ნაკლოვანებაზე მიუთითებს. ეს თავისთავად წარუმატებლობის ინდიკატორადაც შეიძლება ჩაითვალოს, თუმცა გამოწვევის შემთხვევაში მაღალი დენადობა შესაძლოა წარმოების სპეციფიკაზეც იყოს დამოკიდებული (მაგალითად, სეზონური სამუშაოების გაზრდილი მოცილობა).

ქვემოთ წამოვდგენილი მეთოდика გვთავაზობს, მოწესრიგებულ, ეტაპობრივ მოქმედებას, რომელთა შესრულებაც უნდა განახორციელოს უშუალოდ საწარმოს კადრების განყოფილებამ და ხელმძღვანელობამ. პერსონალის მართვის საერთო ჩარჩოებიდან გამომდინარე, მათ შორის კადრების დენადობის საკითხიც, შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი თანმიმდევრული სტადიების განხორციელებით:

ეტაპი 1. კადრების დენადონის დონის განსაზღვრა;

ეტაპი 2. კადრების დენადობით გამოწვეული ეკონომიკური ზარალის განსაზღვრა

ეტაპი 3. კადრების დენადობის მიზეზის განსაზღვრა;

ეტაპი 4. ღონისძიებათა სისტემის შემუშავება, რომელიც მიმართული იქნება განთავისუფლებული სამუშაო ძალისა და შესაბამისი პროცესების ნორმალიზებისაკენ;

ეტაპი 5. შემუშავებული ღონისძიებების ეფექტურობის განსაზღვრა, განთავისუფლების პროცედურის სრულყოფა, კადრების დენადობის შემცირება.

დეტალურად განვიხილოთ თვითოეული ეტაპის შედგენილობა:

ეტაპი 1. კადრების დენადონის დონის განსაზღვრა. ამ ეტაპზე საჭიროა მთავარ კითხვას გავცეთ პასუხი: არის თუ არა დენადობის დონე იმდენად მაღალი, რომ დაუსაბუთებელ ეკონომიკურ დანაკარგებამდე და საწარმოს მოგების მიუღებლობამდე მივყავართ? ზემოთ წარმოდგენილი 3-5 % იანი ზღვარი არ უნდა ჩაითვალოს სტანდარტულ ინდიკატორად, რადგან პროფესიული მობილობა კონკრეტულ საწარმოებში, გარკვეუ-

ლი ფაქტორების თავმოყრის ზემოქმედების საფუძველზე ფორმირდება-- დარგობრივი კუთვნილება, წარმოების ტექნოლოგია, სამუშაოთა მოცულობა, სანარმოო პროცესებში სეზონური ფაქტორების არსებობა(ან არარსებობა), ხელმძღვანელობის სტილი, კორპორაციული კულტურის დონე და პრინციპები. ამიტომ ინდიკატორული დონის განსაზღვრამდე, საჭიროა ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში (ბოლო ერთი წლის) სანარმოო საქმიანი მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზის ჩატარება და დენადობის სეზონური ცვლილებების სიდიდისა და არსებობის გამოვლენა.

ეტაპი 2. კადრების დენადობით გამოწვეული ეკონომიკური დანაკარგების დონის განსაზღვრა: ეს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ამავედროულად ძალზედ შრომატევადი ეტაპია, რადგან მისი განხორციელებისთვის საჭიროა სპეციალური მონაცემები. საჭიროა განისაზღვროს იმ დანაკარგების სიდიდე, რომლებიც ძირითადად შემდეგი მაჩვენებლების საფუძველზე ყალიბდება:

სამუშაო დროის დანაკარგი:

--- განთავისუფლებულ თანამშრომელსა და ახალი მომუშავის მიღებას შორის ინტერვალი, რომლის პერიოდშიც არ იქმნება პროდუქცია, თავისთავად სამუშაო დროის დანაკარგს წარმოადგენს;

განთავისუფლების შედეგად გამოწვეული დანაკარგები

--- განთავისუფლებულ მომუშავეებზე გაცემული თანხები. ეს თანხები იქნება განსხვავებული იძულებითა და საკუთარი სურვილით განთავისუფლებულ მუშაკებს შორის.

დანაკარგები, რომლებიც დაკავშირებულია სასამართლო დავებთან, უკანონოდ განთავისუფლებული თანამშრომლების გამო. სამუშაო საათების იძულებითი გაცდენისა და მათი აღდგენის საკითხებთან დაკავშირებული თანხები.

ვაკანტურ თანამდებობებზე მომუშავეთა დაქირავების საკითხთან დაკავშირებული დანაკარგები

--- კანდიდატების მოძიებაზე გაწეული დანახარჯები(გაცხადებები, რეკლამები მასობრივ საინფორმაციო საშუალებ-

ბებში და სხვა);

--- კანდიდატთა შერჩევაზე განეული დანახარჯები (კადრების სამსახურის მიერ სამუშაო დროის დანაკარგი, რომელიც ახორციელებს კანდიდატთა შერჩევას--- ტესტირებას, გასაუბრებას, საბუთების განხილვას და სხვა, ასევე ფინანსური დანახარჯები იგივე პროცედურებზე);

ახალი მომუშავეების მიღებასთან დაკავშირებული დანახარჯები

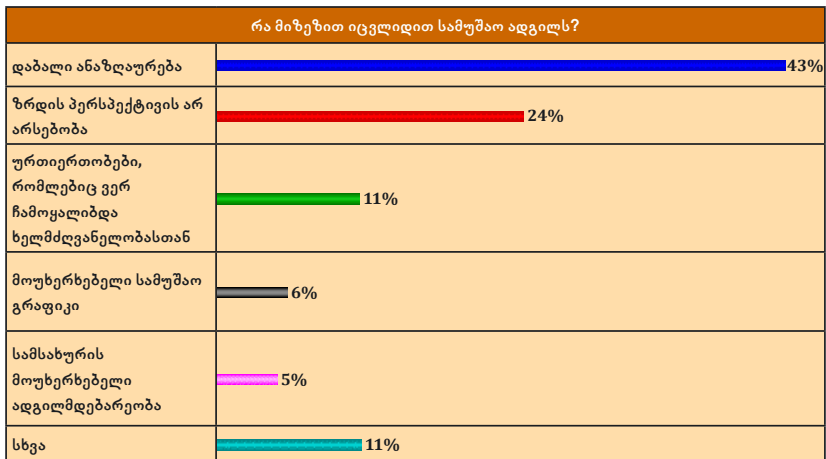
განეული დანახარჯები, სტაბილური სამუშაო კოლექტივების ჩამოყალიბებაზე, ნორმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატით. თანამედროვე პირობებში უკვე მრავალი კომპანია, კორპორატიული კულტურის, გუნდური მუშაობის პრინციპის ჩამოყალიბებისა და კოლექტივის გაერთიანების მიზნით, თავის თანამშრომლებს სთავაზობს სპორტული დარბაზების მომსახურებას, ერთობლივი დღესასწაულების ჩატარებას და ა.შ. სახსრები, რომლების ასეთ ღონისძიებებზე გამოყოფილი, მოიაზრება ამ დანახარჯებში.

ეტაპი 3. კადრების დენადობის მიზეზთა დადგენა. კადრების დენადობის მაღალი დონე შეიძლება გამომწვეული იყოს უშუალოდ საწარმოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ასევე არასრულყოფილი მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებით. პირველი შემთხვევა შეიძლება არ განვიხილოთ როგორც პრობლემა. მეორე შემთხვევა კი ქმნის სერიოზულ წინააღმდეგობას, რადგან მმართველობითი ფუნქციების განხორციელების დაბალი დონე ქმნის სერიოზულ პრობლემებს და საჭიროებს მიზეზთა დროულ გამოვლენას. საწარმოებიდან მომუშავეთა განთავისუფლება შეიძლება ორ ასპექტში განვსაზღვროთ. პირველ შემთხვევაში შეიძლება განვიხილოთ კანონმდებლობაზე დაფუძნებული (შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა) შეკვეცები. საწარმოთა საკადრო სტატისტიკა, განთავისუფლებებთან დაკავშირებით, შემდეგის საფუძველზე ყალიბდება: საკუთარი სურვილით, სხვა სამუშაოზე გადასვლასთან დაკავშირებით, დროებითი მომუშავეები, საპატიო მიზეზის გარეშე სამუშაოს გაცდენა და ზოგიერთი სხვა. ამიტომ გამოკვლევის ჩარატების

ერთ-ერთ საშუალებას წაერმოადგენს სანარმოთა საკადრო სტატისტიკის ანალიზის ჩატარება. მეორე ასპექტი დაფუძნებულია რეალურ მიზეზებზე, რომლებიც უბიძგებენ მომუშავეებს მიიღონ განთავისუფლების შესახებ გადანაცვტილება. ამ შემთხვევაში სტატისტიკური კვლევის განხორციელება ნაწილობრივ გაგვეცემს პასუხს კითხვაზე: ტარომ დატოვა მომუშავემ დაკავებული სამუშაო ადგილი. საკუთარი სურვილით განთავისუფლებას შეიძლება ჰქონდეს უამრავი მიზეზი:

- შრომის ანაზღაურების დონით დაუკმაყოფილებლობა,
- პირადი ხასიათის მიზეზები,
- მძიმე და საშიში სამუშაო პირობები,
- მიუღებელი სამუშაო რეჟიმი და სხვა.

არსებობს სტატისტიკური გამოკვლევები, რომლის საფუძველზეც შეგვიძლია დავადგინოთ „რა მიზეზით იცვლიდით სამუშაო ადგილს“ (www.job-today.ge)



ნახ. მარტივი გამოკვლევის მაგალითი მომუშავეთა განთავისუფლებასთან დაკავშირებით

ზემოთ მოყვანილი გრაფიკიდან გამომდინარე კატეგორია „სხვა“-ზე მოდის 11 %, რაც შეადგენს („მოუხერხებელი სამუშაო გრაფიკის“-6% და „მოუხერხებელი ადგილმდებარეობის“- 5%) ჯამს. შესაძლოა სწორედ კატეგორია „სხვა“- ში იმალება დასმულ კითხვაზე პასუხი, ე.ი. საჭიროა მოტივების დამატებითი დეტალიზაცია.

თუ უფრო დეტალურად განვიხილავთ ისეთ კატეგორიებს, როგორიცაა: „პირადი ხასიათის მიზეზები“ ან „მიუღებელი სამუშაო რეჟიმი“, და შემდეგ მიღებული შედეგების ანალიზს მოვახდენთ, შესაძლოა შევიშუშაოთ რეალური და საფუძვლიანი რეკომენდაციები, საწარმოთა საქმიანობის სრულყოფის მიზნით. მაგალითად, პირადი ხასიათის განთავისუფლებები შესაძლოა იყოს კონფლიქტების მიზეზი-„ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“, ამის შედეგად კი შეიძლება გამოვავლინოთ ხარვეზები საწარმოთა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, და მივიღოთ გადანყვეტილება საინფორმაციო ნაკადებში ცვლილებების შეტანის შესახებ და ა.შ.

ეტაპი 4. იმ ღონისძიებათა სისტემის განსაზღვრა, რომელიც მიმართულია სამუშაო ძალის გამონათავისუფლების პროცესის ნორმალიზაციისაკენ, განთავისუფლების პროცედურათა სრულყოფისაკენ, მაღალი დონის დენადობის დაძლევისაკენ.

ამისათვის მიზანშეწონილია დავყოთ ღონისძიებები სამ ძირითად ნაწილად:

-- ტექნიკურ-ეკონომიკური (სამუშაო პირობების გაუმჯობესება, მატერიალური სტიმულირების სისტემის სრულყოფა, წარმოების ორგანიზაცია და მართვა და სხვა);

--- ორგანიზაციული (მომუშავეთა აყვანისა და განთავისუფლების პროცედურათა სრულყოფა, მომუშავეთა პროფესიული ზრდის უზრუნველყოფა და სხვა);

--- სოციალურ- ფსიქოლოგიური (ხელმძღვანელობის სტილისა და მეთოდების სრულყოფა, ურთიერთდამოკიდებულებები კოლექტივში, მორალური ნახალისების სისტემები და სხვა).

ასე, მაგალითად, თანამშრომელი, რომელიც განთავისუფლებას ექვემდებარება, შესაძლებელია უზრუნველვყოთ საინფორმაციო პაკეტებით, დოკუმენტებით, სათანადო კონსულტაციე-

ბით. შესაძლებელია წარუდგინოთ სარეკომენდაციო წერილები, შევასწავლოთ სამუშაო ადგილების ძიება, შევასწავლოთ საკადრო აგენტებთან მუშაობის პროცესი; გავუწიოთ კონსულტაცია შრიმის ბირჟასთან დასაკავშირებლად, ინტერნეტში განაცხადის განთავსება კვალიფიკაციის მითითებით; ფირმათა ნუსხა, სადაც მოთხოვნაა შესაბამის პერსონალზე. ეს ყოველივე სამუშაოებს მოგვცემს:

- შევამციროთ განთავისუფლებულთა პრეტენზიები, მათ შორის, სასამართლო დავების რაოდენობა;
- შევინარჩუნოთ კომპანიის დადებითი იმიჯი;
- დავრჩეთ კარგ ურთიერთობებში შეკვეცილ თანამშრომლებთან და ა. შ.

ეტაპი 5. შემუშავებული მეთოდების ეფექტიანობის განსაზღვრა, განთავისუფლებათა ღონისძიებების სრულყოფა, დენადობის მაღალი დონის დაძლევა.

საბოლოო ჯამში, როდესაც შემუშავებული იქნება ზედმეტი დენადობის დაძლევის პტოგრამა, ხელმძღვანელობამ უნდა გააანალიზოს რამდენად უღირდა ზემოთ ჩამოთვლილ ღონისძიებებზე შესაბამისი დანახარჯების განევა. და რასაკვირველია, უნდა განიხილოს ეს საკითხიც ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ბიზნეს-იდეის დაფინანსების შემთხვევა--თუ აღწეულ პრობლემაზე განეული დანახარჯები აღემატება ეკონომიკურ ეფექტს, შესაძლოა პერსონალთან მუშაობის სხვა, უფრო „მცირე ბიუჯეტის“ ვარიანტების განხილვაც.

ლიტერატურა:

1. „მენეჯმენტის საფუძვლები“- შალვა მაჭავარიანი, გამომც. „მეგობრობა“, თბ. 2014
2. „საერთაშორისო მენეჯმენტი“- გელა გრიგალაშვილი, სეუ გამომც. , თბ. 2017
3. „მენეჯმენტის საფუძვლები“- მ. ხარხელი, გ. ქეშელაშვილი, გამომც. „საჩინო“, თბ. 2013
4. „მენეჯმენტის საფუძვლები“-გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ. ნონკოლაური, თბ 2012

5. „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“- სინერჯი ჯგ. გამომცემლობა, 2012

6. „ტრადიციული და თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვა“- ზინა შატიკიშვილი, სოფო იარაჯული, მარი ზარიძე, თბ. 2014

7. „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“- სინერჯი ჯგ. თბ.2012

8. Small Business Management, Launching & Growing Entrepreneurial Ventures, Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, Carlos W. Moore, 15e, 2009

9. International Public Relations Association . <http://www.ipra.org>,

10. European Public Relation Confederation *CERP, <http://www.praime-europe.org>

11. Institute for Public Relations., <http://www.instituteforpr.com>

12. <http://www.geomarketing.ge/terminology.html>

13. <http://www.inews.internet.ge>

14. www.businessweek.com

REFERENCES:

1. Management basics-Shalva Machavariani, publishing house, megobroba; tb 2014

2. International management-Gela Grigalashvili, SEU, Publishing house, tb 2017

3. Management basics-M. Kharkheli, G. Keshelashvili, publishing house, 'Sachino', tb. 2013

4. Management basics-G. Shubladze, B. Mgebrishvili, F. Tsotskolauri, tb. 2012

5. Management of modern organizations-Synergigroup, publishing house-2012

6. Management of traditional and modern people resources-Zina Shatikishvili, Sophie Iarajuli, Mari Zaridze, tb. 2014

7. Management of the struggle for success-Synerji group, tb. 2012

8. Small Business Management, Launching & Growing Entrepreneurial Ventures, Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Pa-

lich, Carlos W. Moore, 15e, 2009

9. International Public Relations Association . <http://www.ipra.org>,

10. European Public Relation Confederation *CERP, <http://www.praime-europe.org>

11. Institute for Public Relations., <http://www.instituteforpr.com>

12. <http://www.geomarketing.ge/terminology.html>

13. <http://www.inews.internet.ge>

14. www.businessweek.com

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND DETERMINING THE STRENGTH OF THE STAFF

Iela Bichiashvili,

Ac. Doctor of Economics, Associate Professor of SEU

RESUME

The most important part of the nowadays business is human capital. Also the notable and the really interesting subject, in these companies activities, is how to manage the staff.

Therefore the modern companies devote the big part of their time and attention to that factor of production.

At the first sight personnel alterations is a natural process; however, if it is of the intensive nature, personnel turnover may become a serious problem for an organization. At the present labor market where very many job seekers are proper staff employment constitutes a problem for companies as it takes much time and large monetary resources. However, expenditures are much larger when employed staff members work in a company for a short term and quit soon. Therefore, the most successful are the organizations which feel their mission, respect their employees, expend their time and energy and spend their money to create a pleasant and highly professional environment and conditions.

Key words: Business, human capital, manage the staff, companies, monetary resources, expenditures, staff members work, market, activities, personnel turnover.