



ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ სანარმოებში

რეზიუმე

ქეთევან ჯიქია

სტუ-ს დოქტორანტი
keti_jikia@hotmail.com

თანამედროვე ლიტერატურაში ჯერ კიდევ საბოლოოდ არაა ჩამოყალიბებული წარმოდგენა ორგანიზაციული სისტემების განვითარებაში კრიზისების შესახებ. ზოგ ავტორს მიაჩნია, რომ კრიზისი მხოლოდ მაკროეკონომიკური განვითარების პროცესებს შეიძლება მივაკუთვნოთ, ფირმებისა და საწარმოების მასშტაბით კი მარტო მეტ-ნაკლებად მწვავე პრობლემები არსებობს, რომლებსაც მართვაში არსებული შეცდომები ან არაპროფესიონალიზმი განაპირობებს. თუ ფირმის მართვას ამ პოზიციიდან განვიხილავთ, მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების დროს შეუძლებელი იქნება კრიზისის პროგნოზირება და მისი გათვალისწინება.

კრიზისში მყოფი საწარმო ყველაზე ხშირად აწყდება არა მარტო ტექნოლოგიური ან ფინანსური ხასიათის პრობლემებს, არამედ პერსონალის მართვის სფეროში გაჩენილ შემდეგ ე.წ. კრიზისოგენურ პრობლემებს. მათ ეკუთვნის: ორგანიზაციული სტრუქტურების მეტისმეტი სიმკაცრე და იერარქიულობა; ინფორმაციის, უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის მონოპოლიზება საწარმოს ხელმძღვანელობის ფარგლებში; ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციების მკაფიოდ და რაციონალურად განაწილების უქონლობა, სამუშაოთა დუბლირება; მთელი პერსონალისათვის საერთო ტრადიციებისა და ქცევის ნორმების უქონლობა; ხელმძღვანელ პერსონალსა და რიგით მუშაკებს შორის დაპირისპირება არსებობა; მართვის ორიენტაცია შრომითი ქცევისა და ფუნქციების შესრულების გარე კონტროლზე; პერსონალის ჭარბი რიცხოვნობა და მისი კვალიფიციური სტრუქტურის შეუსაბამობა საწარმოს მოთხოვნილებებთან; დაბალი მწარმოებლურობა და სხვა.

ასე რომ, პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესება საწარმოს ანტიკრიზისული სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რაც ანტიკრიზისულ პროგრამაში უნდა იყოს ასახული. ეს პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს ორიენტაციის აღებას პერსონალთან მუშაობის პრინციპულად ახალ მიზნებსა და მეთოდებს.

თანამედროვე ლიტერატურაში ჯერ კიდევ საბოლოოდ არაა ჩამოყალიბებული წარმოდგენა ორგანიზაციული სისტემების განვითარებაში კრიზისების შესახებ. ზოგ ავტორს მიაჩნია, რომ კრიზისი მხოლოდ მაკროეკონომიკური განვითარების პროცესებს შეიძლება მივაკუთვნოთ, ფირმებისა და საწარმოების მასშტაბით კი მარტო მეტ-ნაკლებად მწვავე პრობლემები არსებობს, რომლებსაც მართვაში არსებული შეცდომები ან არაპროფესიონალიზმი განაპირობებს¹. ასეთ წარმოდგენას უარყოფითი გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის მართვაზე. მართლაც, თუ ფირმის მართვას ამ პოზიციიდან განვიხილავთ, მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების დროს შეუძლებელი იქნება კრიზისის პროგნოზირება და მისი გათვალისწინება.

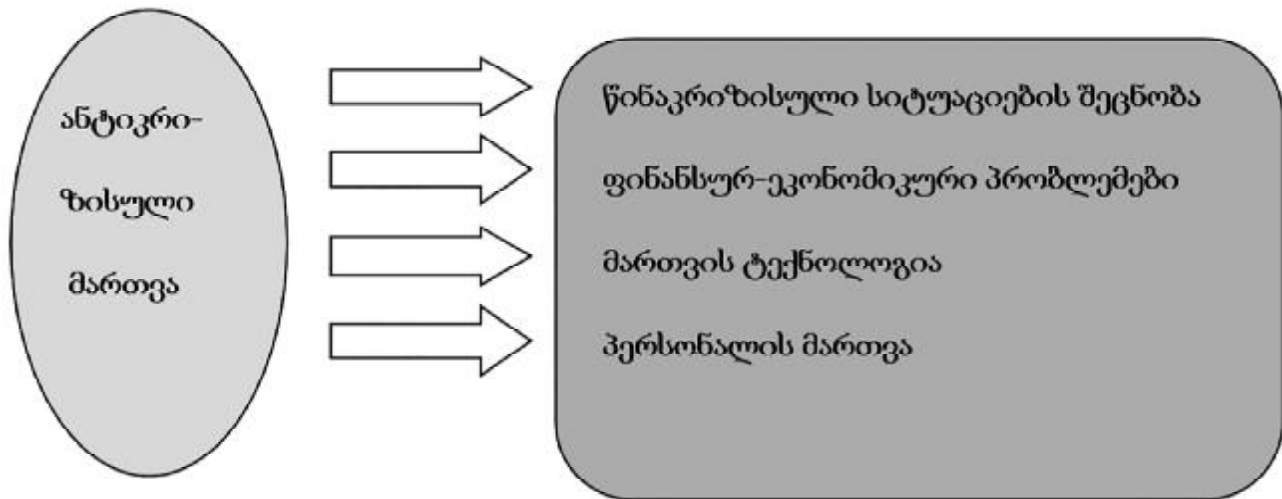
ცალკეული საწარმოების კრიზისულ მდგომარეობას ბაზრის პირობებში ის განაპირობებს, რომ ყველა მათგანს არ შეუძლია გაუძლოს კონკურენციას. სისუსტის ძირითადი მიზეზია ხელმძღვანელთა უხეში შეცდომები და მენეჯმენტის დაბალი დონე. მრავალი საწარმოს დაჩქარებული გაკოტრების პროცედურების მიზანია ახალი მესაკუთრეებისა და მენეჯერების გაჩენა, რომლებსაც მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში შეუძლიათ ეფექტიანად ფუნქციონირება ბაზარზე.

ავტორთა დიდი ნაწილი ანტიკრიზისულ მართვას მიკროეკონომიკის კატეგორიად განიხილავს. მათი აზრით, ეს კატეგორია იმ წარმოებით ურთიერთობებს ასახავს, რომლებიც საწარმოს დონეზე ყალიბდება მისი გაჯანსაღების ან ლიკვიდაციის დროს.²

ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები ოთხ ჯგუფად შეგვიძლია დავყოთ (სურ. 1). პირველი ჯგუფი მოიცავს წინაკრიზისული სიტუაციების შეცნობას. ამაზეა დამოკიდებული კრიზისის

¹ Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 14.

² Новаковская О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. Учебники онлайн. ელ. რესურსი: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_311.html



სურ. 1. ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები

თავიდან აცილება, რაც მართვის მეშვეობით მიიღწევა. მართვა წყვეტს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის პრობლემებს კრიზისის პერიოდში, ხელს უწყობს კრიზისიდან გამოსვლას და მისი შედეგების აღმოფხვრას.

ჩამოთვლილი პრობლემებიდან ჩვენ ბოლო ორზე ვამახვილებთ ყურადღებას. კერძოდ, პრობლემების მესამე ჯგუფი მართვის ტექნოლოგიების დიფერენცირებას უკავშირდება. ყველაზე ზოგადი სახით მასში შედის:

1. კრიზისების პროგნოზირების და კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზაციული სისტემის ქცევის ვარიანტების პრობლემები;

2. საჭირო ინფორმაციის მოძიებისა და მმართველურ გადაწყვეტილებათა შემუშავების პრობლემები.

კრიზისული სიტუაციების ანალიზისა და შეფასების პრობლემებს, ასევე, დიდი მნიშვნელობა აქვს. აქ არსებობს უამრავი შეზღუდვა დროში, პერსონალის კვალიფიკაციაში, ინფორმაციის სისრულესა და მის სარწმუნოებაში და სხვა.

პრობლემების მეოთხე ჯგუფი მოიცავს კონფლიქტოლოგიასა და პერსონალის მართვას, რომლებიც ყოველთვის ახლავს თან კრიზისულ სიტუაციებს. ბუნებრივია, რომ არამდგრადი ფუნქციონირების პერიოდში საწარმოს მართვა განსხვავდება დინამიკურად განვითარებადი ორგანიზაციული სისტემის მენეჯმენტისაგან. ამასთან დაკავშირებით ყურადღებას იმსახურებს განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე მყოფი საწარმოს მართვის მიმართ შემუშავებული ორი მიდგომის შედარებითი დახასიათება (ცხრ. 1).³

³ Бузановский С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб. пособие / С.С. Бузановский, Н.А. Горелов, А.С. Титков. - СПб.: Валери СПД, 1999. С. 37.

კრიზისში მყოფი საწარმო ყველაზე ხშირად აწყდება არა მარტო ტექნოლოგიური ან ფინანსური ხასიათის პრობლემებს, არამედ პერსონალის მართვის სფეროში გაჩენილ შემდეგ ე.წ. კრიზისოგენურ პრობლემებს. მათ ეკუთვნის:

✓ ორგანიზაციული სტრუქტურების მეტისმეტი სიმკაცრე და იერარქიულობა;

✓ ინფორმაციის, უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის მონოპოლიზება საწარმოს ხელმძღვანელობის ფარგლებში;

✓ ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციების მკაფიოდ და რაციონალურად განაწილების უქონლობა, სამუშაოთა დუბლირება;

✓ მთელი პერსონალისათვის საერთო ტრადიციებისა და ქცევის ნორმების უქონლობა;

✓ ხელმძღვანელ პერსონალსა და რიგით მუშაკებს შორის დაპირისპირებს არსებობა;

✓ მართვის ორიენტაცია შრომითი ქცევისა და ფუნქციების შესრულების გარე კონტროლზე;

✓ პერსონალის ჭარბი რიცხოვნობა და მისი კვალიფიციური სტრუქტურის შეუსაბამობა საწარმოს მოთხოვნილებებთან;

✓ დაბალი მწარმოებლურობა და სხვა.

ასე რომ, პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესება საწარმოს ანტიკრიზისული სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რაც ანტიკრიზისულ პროგრამაში უნდა იყოს ასახული. ეს პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს ორიენტაციის აღებას პერსონალთან მუშაობის პრინციპულად ახალ მიზნებსა და მეთოდებზე. ამ დროს გამორჩეულ ყურადღებას უთმობენ მართვის ისეთ ამოცანებს, როგორიცაა:

❖ პროფესიული უნარის მქონე იმ მენეჯერებისა და სპეციალისტების გამოვლენა, რომლებიც საწარმოს გაჯანსაღებისათვის გუნდური



ცხრ. 1.

ტრადიციული და ანტიკრიზისული მართვის შედარებითი დახასიათება

შესადარებელი პარამეტრი	ტრადიციული მართვა	ანტიკრიზისული მართვა
საწარმოს საქმიანობის პირობები	ცვლილებათა დაბალი ტემპი; სიტუაციის განუტყველებადობა; მმართველური პრობლემების განმეორებადობა	ცვლილებათა მაღალი ტემპი; სიტუაციის განუტყველებადობა; ახალ-ახალი მმართველობითი პრობლემები
საწარმოს საქმიანობის მიზნები	ტრადიციული: მაქსიმალური მოგების მიღება	ანტიკრიზისული: კრიზისული ტენდენციების მიზეზების ან მათი შედეგების ლიკვიდაცია
მმართველური პრობლემების გადაწყვეტა	რეაგირება წარმოქმნილ პრობლემებზე; გამოცდილებაზე დაყრდნობა	პრობლემების დანახვა და მათი შესაძლო აცილება; შემოქმედებითი ძიება
მიზნის მისაღწევად საჭირო რესურსების ორგანიზება	მკაცრი სტრუქტურა	ანტიკრიზისული პრიორიტეტების შესაბამისი მოქნილი სტრუქტურა
მმართველური ინფორმაციის ხასიათი	რეგლამენტირებული საინფორმაციო ნაკადები; ზუსტი და უხვი ინფორმაცია	ინფორმაციის დამოკიდებულება კრიზის. სიტუაციაზე; არასარწმუნო და არასაკმარისი ინფორმაცია
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა	სტაბილური ან ექსტენსიურად ცვალებადი; ფუნქციების მკაფიოდ განაწილება ხანგრძლივი დროით; ვიწრო ფუნქციური მიმართულება	მოქნილი; მოქმედებათა ფართო და ნაწილობრივ განუტყველებადი სფერო

მუშაობისთვის არიან მზად;

❖ გუნდის წევრების პირადი ინტერესების შეთანხმება ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან;

❖ მენეჯერებისა და სპეციალისტების დაჩქარებული მიზნობრივი მომზადების ორგანიზება ანტიკრიზისული ღონისძიებების გასატარებლად;

❖ პრობლემების პროფესიულ შეფასებასა და მათი მოგვარების გზებს შორის აცდენების გამოვლენა;

❖ პერსონალის მობილიზება საწარმოს გადარჩენის საერთო მიზნების მისაღწევად.

აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის პრობლემის გადაჭრა შეუძლებელია, თუ არ მოხდა პერსონალთან მუშაობის სასარგებლოდ პრიორიტეტების რადი-

კალური ცვლილებები, არ განახლდა კრიზისში მყოფი საწარმოს მართვის მეთოდები და პრინციპები. ამის გარეშე საწარმო ვერ დაძლევს ადაპტირების სუსტ შესაძლებლობებს და ვერ შეიძენს ინოვაციების უნარს, რაც, თავის მხრივ, ახალ კრიზისებს მისცემს ბიძგს.

საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში განუზომლად დიდია მათ ხელმძღვანელთა პროფესიული და პირადი თვისებების როლი და მნიშვნელობა. გამოკვლევები ადასტურებს, რომ თუ ერთ პიროვნებაში წარმატებითაა გაერთიანებული ოფიციალური ხელმძღვანელისა და არაოფიციალური ლიდერის ძლიერი მხარეები, მაშინ საწარმოს მუშაკთა მართვის ეფექტიანობა 20-30%-ით მაღლდება.⁴ ამ ფენომენის ძირითადი მიზე-

⁴ Новаковская О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. Учебники онлайн. ელ. რესურსი: <http://uchebnik-online.com/126/609.html>



ცხრ. 2.

მეწარმეთა პიროვნული პორტრეტი⁶

ფაქტორები	პოტენციური მეწარმე	რეალური მეწარმე
გუგულია ხასიათი	6.6	8.1
აბსტრაქტული აზროვნება	4.4	5.5
ემოციური სტაბილურობა	7.2	8.7
დომინანტობა	5.5	4.4
მორალური ნორმა	6.4	7.2
გამბედაობა	6.7	8.5
მგრძნობიარობა	3.4	3.5
უზრუნველობა	5.8	4.2
ეჭვიანობა	5.1	3.8
მეოცნებეობა	3.7	3.4
მოქნილი ქცევა	4.7	5.5
შფოთვა	4.4	2.6
რადიკალურობა	5.6	5.4
დამოუკიდებლობა	4.0	4.1
დისციპლინა	5.8	7.4
დაძაბულობა	4.1	1.7

ზია ჯგუფის წევრებზე ხელმძღვანელის ზემოქმედების ძალის მატება, რადგან თანამდებობით მინიჭებულ ოფიციალურ ძალაუფლებას ამ შემთხვევაში ემატება მუშაკთა დარწმუნებისა და მათი შთაგონების პირადი შესაძლებლობები. იმ ძირითად მაჩვენებლად, რომელიც ხსენებული ზემოქმედების მოცულობას გამოხატავს, ხელმძღვანელის ავტორიტეტის დონე და მართვის სტილი გვევლინება. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ხელმძღვანელის თანამდებობრივი (ფორმალური) ავტორიტეტი თანამშრომელთა შესაძლებლობების მხოლოდ 60-65%-ის ამოქმედებას უზრუნველყოფს, მაშინ როდესაც მისი ფაქტობრივი (ფსიქოლოგიური) ავტორიტეტი სრული უკუგებით განაპირობებს სამუშაო ძალის შრომას.

მართვის სტილს ლიდერის პიროვნების მიმართულება განსაზღვრავს. ეს მიმართულება ყველაზე ზოგადი სახით შეგვიძლია განვმარტოთ როგორც ურთიერთობათა სფეროში ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული ფასეულობებისა და მიზანდასახულობათა მეტ-ნაკლებად გააზრებული სისტემა. ტრადიციულად ხელმძღვანელის პიროვნების შემდეგ ექვს მიმართულებას გამოყოფენ: 1. დიალოგური; 2. ავტორიტარული; 3. მანიპულაციური; 4. კონფორმული; 5. ალტეროცენტრული; 6. ინდიფერენტული.

ამ კლასიფიკაციას საფუძვლად უდევს ურთიერთობათა პროცესში ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული სამი მიზანდასახულობის თანა-

ფარდობა. ესენია ორიენტაცია თანაბარუფლებიანობაზე, პოტენციალსა და შემოქმედებაზე. როგორც ცნობილია, ჯერ კიდევ XX საუკუნის პირველ ნახევარში აშშ-ში აღმოაჩინეს, რომ ხშირ შემთხვევებში ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელები საგრძნობლად განსხვავდებოდნენ სხვებისაგან თავიანთი ცოდნით, ინტელექტით, პასუხისმგებლობით, აქტიურობით და სხვა თვისებებით, მაგრამ სხვადასხვა სიტუაციებში ისინი სხვადასხვა თვისებებს ავლენდნენ. გარდა ამისა, ამავე თვისებების მქონე ბევრი ხელმძღვანელი საერთოდ ვერ აღწევდა წარმატებებს. ამით დადასტურდა, რომ ხელმძღვანელის პირადი თვისებები ერთმნიშვნელოვნად არ განაპირობებს მისი საქმიანობის ეფექტიანობას.

დღეს წინა პლანზე გამოვიდა მეწარმის ისეთი მნიშვნელოვანი თვისებები, როგორიცაა კონპეტენტურობა, კომბინატორული ნიჭი, ფანტაზია, ინტუიცია, კოორდინირების უნარი, ლოიალობა, დინების წინააღმდეგ სვლის ნიჭი. გარდა ამისა, როდესაც ხელმძღვანელის მიერ საწარმოო სი-რთულეების ოპერატიულად ლიკვიდირების უნარს ვაფასებთ, უნდა გავითვალისწინოთ, ზრდის სტადიაზე იმყოფება საწარმო თუ უკუსვლის ნიშნებს ავლენს იგი.

ხელმძღვანელის სამეწარმეო აქტივობისა და მისი ინოვაციური პოტენციალის გამოსავლენად დიდად საინტერესოა ამერიკული ფირმა "Mk Beer and company"-ს ერთ-ერთი პროექტის



შედგები, რომელმაც „მენეჯერ-მეწარმის პროფილი“ დაადგინა. ამ კვლევის შედეგებს დღეს ბევრ ქვეყანაში იყენებენ. არანაკლებ ინტერესს აღძრავს თანამედროვე კვლევები, რომლებიც ტესტში შესატანი, სტანდარტული მეთოდიკებით გაზომილი თვისებების შედარების შესაძლებლობას იძლევა. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, რომ რეალურ და პოტენციურ მეწარმეებს შორის გარკვეული

განსხვავებებია. ეს იმ ცნობილ წარმოდგენას ადასტურებს, რომ მეწარმეები თითქოს განსაკუთრებული ტიპის ადამიანები არიან (იხ. ცხრ. 2).

იდეალური მეწარმის მოდელზე დაყრდნობით შემუშავებულია ხელმძღვანელთა შეფასების მათემატიკური მოდელი და საწარმოს მართვის სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელთა საქმიანი თვისებების შეფასების კრიტერიუმები.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. European Union. Phare Programme. A guide to project identification and preparation. Glossary. Crisis Management. - ელ.რეს.: www.mos.gov.pl/mos/publikac/Raporty-opracowania/manual/glosry_1.html.
2. Wikipedia, the free encyclopedia.-http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management.
3. NATO Logistics Handbook. Definitions.-<http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/define.htm>.
4. Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Бузановский С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб.

пособие / С.С. Бузановский, Н.А. Горелов, А.С. Титков. - СПб.: Валери СПД, 1999.

6. Коротков Э. М. и др. Антикризисное управление. Учебник.-М.:ИНФРА-М, 2005

7. Новаковская О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. Учебники онлайн. ელ. რესურსი: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_311.html

8. Тактаров Н. Н. Виды антикризисных стратегий предприятий.//»Успехи современного естествознания», №7 за 2004 год.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE COMPANIES AFFECTED BY CRISIS

KETEVAN JIKIA
PhD student of GTU
keti_jikia@hotmail.com

Summary

In modern literature there is not yet finally established notion about the crisis in the organizational systems' development process. Some authors believe that the crisis can only be assigned to the macro-economic development processes across companies and industries there are only more or less acute problems, which are caused by errors in the management or lack of professionalism. If we discuss company's management from this point of view, during its strategic development planning it will be impossible to predict the crisis.

The company affected by crisis most often faces not only the technological or financial problems, but the staff management problems, so-called emerging crisis problems. They are: excessive rigidity and hierarchy of the organizational structures; monopolizing of the information, authority and responsibility under the enterprise leadership; absence of clear and rational distribution of functions between the units and the duplication of work; lack of the overall traditions of the entire staff and standards of behavior; and the confrontation between the staff and the key personnel; management orientation on the external control of staff behavior and their performance delivery; the excess number of the staff and the gap between its qualified structure and the enterprise needs; low productivity, and more.

Thus, the personnel management system to improve the company's anti-crisis strategy is one of the important goals, which should be reflected in the anti-crisis program. This program should provide orientation towards fundamentally new goals and methods of working and communication with the staff.

⁵ Новаковская О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. Учебники онлайн. ელ. რესურსი: <http://uchebnik-online.com/126/609.html>

⁶ იქვე.