

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის ლონისკიბები

რეზიუმე

კრიზისების მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად მიღებული სტრუქტურაა იან მიტროფის ექვს საფეხურიანი მოდელი. იგი განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მენეჯერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეების პასუხისმგებლობებსა და ფუნქციებს, რომლებიც უნდა განხორციელდეს კრიზისების წარმატებული მართვისთვის. სტატიაში აღნიშნული მოდელია განხილული. კრიზისის ორგანიზაციაში ყველთვის თან სდევს ცვლილებები. თანამშრომლები ხშირად ხელავენ რისკებს და საფრთხეებსაც კი იმ საჭირო ცვლილებებში, რაც ხორციელდება ბიზნესის აღდგენისა და ბიზნეს პროცესების ხელახალი დიზაინის შემდეგ. მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პერსონალის კრიზისის მენეჯმენტის პროცესში და იმ გართულებების თავიდან აცილებაში, რომლებიც თან სდევს კრიზისს. სტატიაში განხილული მეორე მოდელი, უფრო აგრესიულია. ამ მოდელის შედარების შესაძლებლობა საშუალებას გვაძლევს კრიტიკულად შევაფასოთ და განვიხილოთ ამ მიდგომების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

საძიებო სიტყვები: პერსონალის მოტივაცია; ანტიკრიზისული მართვა; კრიზისის მართვის მოდელი.

პირითადი ტექსტი

თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი საწარმოს ძირითადი რესურსია პერსონალი, რომელზეც დამოკიდებულია საწარმოს საქმიანობის საბოლოო შედეგი. მსოფლიო ეკონომიკაში დღეს მიმდინარე პროცესები წარმოადგენს პერსონალის მართვის ახალი და პროგრესული ფორმების და მეთოდების დანერგვას. კრიზისის დროს ძალზე მნიშვნელოვანია პერსონალის ეფექტურად მართვა და ანტიკრიზისული ზომების შემუშავება პერსონალის მართვისთვის. კრიზისული ვითარება საფრთხეს უქმნის კომპანიებს არა მარტო ფინანსური პრობლემებით და ბაზარზე პოზიციის დაკარგვით, არამედ

ანა თვალთვლილი
სტუ-ს დოქტორანტი

კვალიფიციური პერსონალის დაკარგვითაც, რომლის გარეშეც შეუძლებელია კრიზისის დაძლევა. ძირითადი თანამშრომლების შენარჩუნება კრიზისის ეტაპზე მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა და ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია პერსონალის დროულად ინფორმირებისა და მოტივაციის ადეკვატური სისტემის რეალიზაციის შემთხვევაში.

კრიზისის მართვის პროცესის ექვს-საფეხურიანი იან მიტროფისეული მოდელი

კრიზისის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მიღებული ჩარჩო-სტრუქტურაა იან მიტროფის ექვს-საფეხურიანი მოდელი, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის, ვინც პასუხისმგებლები არიან კრიზისის მართვაზე. გრაფიკულად ეს მოდელი ასე გამოისახება (ნახ. 1).

ვინაა პასუხისმგებელი კრიზისის მართვაზე?

კრიზისის მართვა მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა არაა.

ბევრ ორგანიზაციას (განსაკუთრებით დიდ ორგანიზაციებს) შეიძლება ჰყავდეს ცალკე განსაზღვრული „კრიზისის მენეჯერი“, რომელიც ზედამხედველობს კრიზისის მართვის დაგეგმვისა და აღსრულების ყველა ასპექტს. იმ ორგანიზაციებს, რომლებშიც არ აქვთ ცალკე შტატის ქონის რესურსი, უნდა დაეყრდნონ ისეთ ადამიანს, რომელიც თავს გამოიჩენს და კრიზისის მენეჯერის როლს შეითავსებს, როცა კრიზისი თავს იჩენს. თუ ვინ იქნება ეს ადამიანი, კრიზისის ბუნებით უნდა იყოს განსაზღვრული.

იმის მიუხედავად, თუ ვინაა კრიზისის მენეჯერი, ეს პროცესი აუცილებლად მოითხოვს ორგანიზაციის შიგნით მრავალი მომუშავეს თანამშრომლობას და მოქმედებების კოორდინაციას. მათ შორის უნდა იყვნენ სამუშაო

ქურნალის დაგეგმვა



ნახ. 1 კრიზისის მართვის პროცესის ექვს-საფეხურიანი იან მიტროფისეული მოდელი

ჯგუფები ადამიანური რესურსების მართვის, იურიდიული, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ფინანსების, ოპერაციების და საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტებიდან. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შემადგენლობა კრიზისის ხასიათზეცაა დამოკიდებული. მაგალითად, კომპიუტერული ვირუსით გამოწვეული კრიზისისას საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტს მეტი დატვირთვა ექნება, ვიდრე საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის თანამშრომლებს.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს უფრო ფართე და სხვადასხვა სახის

როლი აკისრია კრიზისების მართვაში. ეს მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს:

ვინაა პასუხისმგებელი კრიზისის მართვაზე?

კრიზისის მართვა მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა არაა.

ბევრ ორგანიზაციას (განსაკუთრებით დიდ ორგანიზაციებს) შეიძლება ჰყავდეს ცალკე განსაზღვრული „კრიზისის მენეჯერი“, რომელიც ზედამხედველობს კრიზისის მართვის დაგეგმვისა და აღსრულების ყველა ასპექტს. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც არ აქვთ ცალ-

კე შტატის ქონის რესურსი, უნდა დაეყრდნონ ისეთ ადამიანს, რომელიც თავს გამოიჩენს და კრიზისის მენეჯერის როლს შეითავსებს, როცა კრიზისი თავს იჩენს. თუ ვინ იქნება ეს ადამიანი, კრიზისის ბუნებით უნდა იყოს განსაზღვრული.

იმის მიუხედავად, თუ ვინაა კრიზისის მენეჯერი, ეს პროცესი აუცილებლად მოითხოვს ორგანიზაციის შიგნით მრავალი მომუშავეს თანამშრომლობას და მოქმედებების კოორდინაციას. მათ შორის უნდა იყვნენ სამუშაო ჯგუფები ადამიანური რესურსების მართვის, იურიდიული, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ფინანსების, ოპერაციების და საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტებიდან. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შემადგენლობა კრიზისის ხასიათზეცაა დამოკიდებული. მაგალითად, კომპიუტერული ვირუსით გამოწვეული კრიზისისას საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტს მეტი დატვირთვა ექნება, ვიდრე საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის თანამშრომლებს.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს უფრო ფართე და სხვადასხვა სახის როლი აკისრია კრიზისების მართვაში. ეს მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს:

- **კრიზისის შესახებ კომუნიკაციას და თანამშრომლებთან ურთიერთობა.** ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს კრიზისის დროს ხშირად მართავს ორგანიზაციის შიდა კომუნიკაციას. დეპარტამენტი პასუხისმგებელია თანამშრომლებს სწრაფად აცნობოს განახლებული ცვლილებები რესურსების მართვის პოლიტიკაში და პროცედურებში; თანამშრომელთა საკონტაქტო მონაცემებში; და ორგანიზაციის საინფორმაციო განაცხადებში. დეპარტამენტმა უნდა იმუშაოს ორგანიზაციის მენეჯმენტთან, რომ უზრუნველყოს კომუნიკაციის ნაკადების თანმიმდევრულობა და სიზუსტე, და ყველა კითხვაზე ამომწურავი პასუხის არსებობა. ასევე მას უნდა ჰქონდეს თანამშრომელთა შეფასება, აცნობოს მენეჯმენტს და უზრუნველყოს შესაბამისი ცვლილებების დანერგვა კრიზისის შესახებ კომუნიკაციაში.

- **პოლიტიკისა და პროცესის მართვა.** დეპარტამენტი უმაღლეს მენეჯმენტთან ერთად ჩეულებრივ პასუხისმგებელია თანამშრომელთა ქცევისა და ორგანიზაციის პროცედურების

პოლიტიკის შექმნაზე და დანერგვაზე. დეპარტამენტში უნდა ინახებოდეს კრიზისის მართვის გეგმები და პროცედურები. ყველა სახის კრიზისი გამორჩეულია, რაც მოითხოვს კომპანიის პოლიტიკაში სწრაფ ცვლილებებს. მაგალითად, ჩ VI -19 მოითხოვს ბევრი თანამშრომლის სახლიდან მუშაობას. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი სხვა დეპარტამენტის ხელმძღვანელებთან ერთად ქმნის დირექტივებს იმის შესახებ, თუ ვის შეუძლია და ვინ უნდა იმუშაოს სახლიდან, აგვარებს საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტთან სათანადო საინფორმაციო სისტემების გამართულ მუშაობას.

- **თანამშრომელთა უნარების და ინფორმაციის აღრიცხვა.** ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი პასუხისმგებელია თანამშრომელთა შესახებ მონაცემთა შეგროვებაზე და განახლებაზე. ამ მონაცემებში შედის პირადი ინფორმაცია, ინფორმაცია უნარებისა და გამოცდილების შესახებ, და ორგანიზაციაში როლის შესახებ. ეს ინფორმაცია ინახება მონაცემთა ცენტრალურ ბაზაში, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ საჭირო ცოდნა, უნარები და გამოცდილება ორგანიზაციამ გამოიყენოს კრიზისის დროს. მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს პირველადი დახმარების ცოდნა და გამოცდილება და ა.შ.

- **ტრენინგი და განვითარება.** ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ორგანიზაციის შიგნით ქმნის, კოორდინაციას უწევს და ატარებს ტრენინგებს და პროფესიული განვითარების კურსებს. კრიზისის მართვის ტრენინგი მენეჯერებისთვის და წამყვან პოზიციებზე მყოფი პერსონალისათვის კრიზისის ეფექტიანი მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

- **თანამშრომელთა მომსახურებისა და კეთილდღეობის პროგრამები.** ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ხელმძღვანელობს თანამშრომელთა მომსახურებისა და კეთილდღეობის ისეთ პროგრამებს, რომლებიც საჭიროა კრიზისების ეფექტიანი მართვისათვის. ეს ძირითადად ემსახურება კრიზისის დროს მენტალურად ან ფიზიკურად დაზარალებული მომუშავეების სწრაფ რეაბილიტაციას და სამუშაოზე დროულ დაბრუნებას. რადგანაც კრიზისის წარმატებული მართვის ძირითადი მიზანი ბიზნეს საქმიანობის რაც შეიძლება

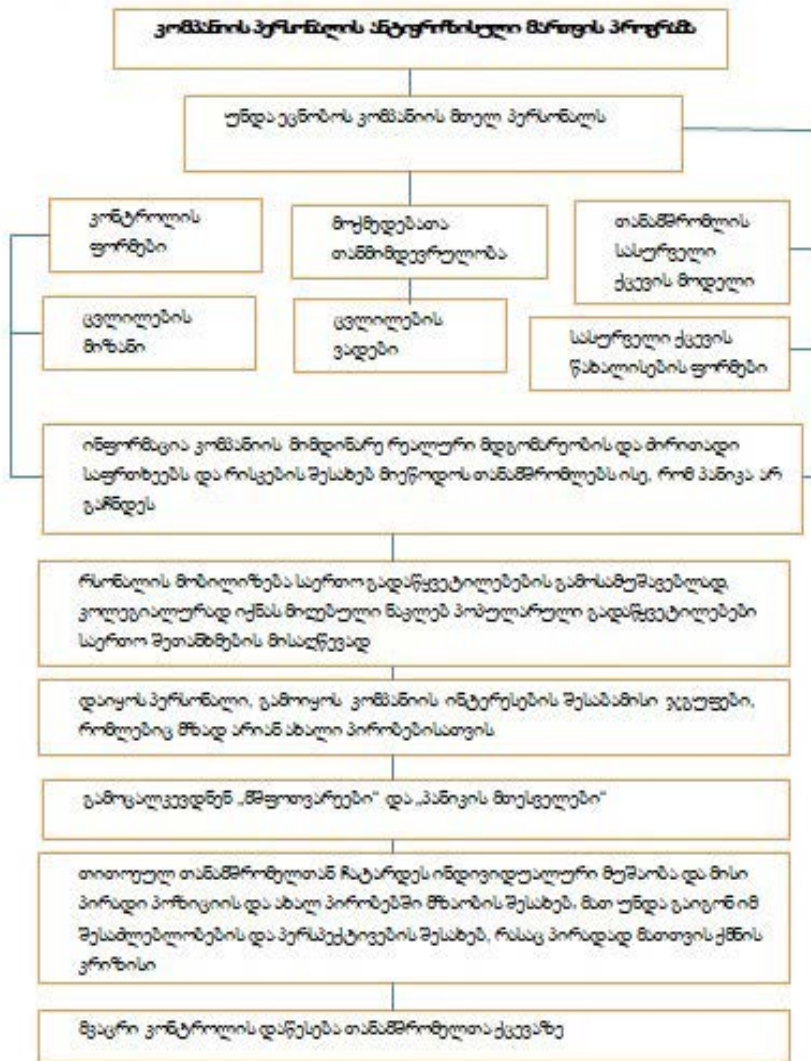
ქურნალის დაგეგმვა

სწრაფი დაბრუნებაა ჩვეულ ოპერაციებთან, ძალიან მნიშვნელოვანია ჯანსაღი მომუშავეების ყოფილი.

- განსაკუთრებული უნარების და ჩანაცვლების დაგეგმვა. ზოგიერთი სახის კრიზისმა შეიძლება მომუშავეები უნარო გახადონ და მათ ვერ შეასრულონ თავიანთი ფუნქციები. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს უნდა ჰქონდეს შემცვლელობის გეგმა და უნდა იმუშაოს მენეჯერებთან, რომ აღმოჩინონ სხვებში ისეთი უნარები, რითიც შეძლებენ დაშავებული ან შრომისათვის დროებით უუნარო თანამშრომლების ჩანაცვლებას დაზარალებულის გამოჯანსაღებამდე. ეს საშუალებას

იძლევა, რომ კრიზისის დროს უნარების მქონე მომუშავეების რესურსები სწორად გადანაწილდეს საჭირო უბნებზე.

ცალკე საკითხია ყველანაირი ცვლილებებისადმი ორგანიზაციაში მომუშავეთა წინააღმდეგობა, რაც განსაკუთრებით სახიფათოა კრიზისის პირობებში. კრიზისის მართვის კვლევებში შეთავაზებულია პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის გაცილებით უფრო აგრესიული სქემები. ერთ-ერთ მათგანს ქვემოთ გთავაზობთ (გერაშჩენკო, ჯუმანდურდიევი, 2017) (ნახ. 2). ამ ორი მიდგომის შედარება მკითხველს შეფასებისა და მსჯელობის საშუალებას მისცემს.



ნახ. 2. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვა

დასკვნა

თითოეული კრიზისული სიტუაცია უნიკალურია და ინდივიდუალური მიდგომა საჭირო მის დასაძლევად. კრიზისული სიტუაციების პროგნოზირება და პრევენცია, აგრეთვე საწარმოში საჭირო გარდაქმნების დროული განხორციელება, რასაც თან ახლავს პერსონალთან კომპეტენტური მუშაობა, წარმოადგენს კომპანიის ხელმძღვანელობის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას. ამასთან, კრიზისის შემთხვევაში,

მის გადასაღებად ღონისძიებების შემადგენლობის განსაზღვრა, მათ შორის პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში, უნდა მოხდეს ან რაც შეიძლება სწრაფად, კრიზისული მოვლენების განვითარებასთან ერთად. ანტიკრიზისული მართვა მოითხოვს საწარმოს მენეჯერებს, სპეციალისტებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთქმედების ორგანიზებას, პერსონალის მოტივაციაზე დაფუძნებული ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Mitroff, I. Crisis Management: Cutting through the confusion. Sloan Management Review, 29(2). (1988).
2. Bareil, C. Two paradigms about resistance to change. Organization Development Journal. 31(3), 59-71. 2013.
3. Геращенко И. А., Джумандурдиев Г. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2017.
4. Модели посткризисного развития; глобальная война или новый консенсус: Международное исследование. М., 2010. 130 с.
5. Теория и практика принятия решений по выходу организации из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева. - СПб: АНО «ИПЭВ», 2007-стр.91.;
6. Джуха В.М., Синюк Т.Ю. Обоснование эффективности и целесообразности управленческих решений по оптимизации деятельности в кризисных условиях. Материалы УП региональной научно-практической конференции. Ростов н/Д: РГЭУ(РИНХ), 2010. 157 с.
7. Егорова Н.Н., Сааков А.С. Кризис как фактор структурного преобразования социально-экономической системы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. 28 (214). С. 44–50.
8. Федорова Е.И., Федоров А.В. Принципы антикризисного управления персоналом предприятия. / Е.И. Федорова, А.В. Федоров. - В кн.: Научные записки МЭБИК, выпуск VI. Курск: изд. МЭБИК, 2006. - С.125-134
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 296 с.
10. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала./ Л.Г. Серова. – СПб: Питер, 2008 – 235с.
11. Слепцова С.А. Подбор и найм персонала. Как оценить человека за час. /С.А. Слепцова. – М.: АСТ, 2009 – 371 с.
12. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала: 3-е издание./ В.В. Тараненко. – Киев: Ника Центр, 2010-240 с.
13. Нестеренко Н.А., Высоцкая Е.А. Мотивация как инструмент привлечения и удержания персонала организации в условиях экономической нестабильности /Актуальные вопросы управления персоналом на современном этапе развития экономики: материалы межвузовской научно-практической конференции. Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» ;[отв. ред. Е. А. Падалка]. 2016. С. 82-88.
14. А. С. Килодченко Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, МЕРОПРИЯТИЯ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЁТОМ МОТИВАЦИИ 2017

პერსონალის ღამებზე

PERSONNEL CRISIS MANAGEMENT

Ana Tvaliashvili

Doctoral student of Georgian Technical University

Summary

One of the most accepted framework/structures for crisis management is the Jan Mitroff's six-step model. It provides human resource managers and other stakeholders responsibilities and functions that need to be undertaken for successful management of the crises. The six-step model is shown and discussed. Changes always follow when organization goes through the crisis. Employees often see the risks and even threats in the necessary changes that will take place after recovery and re-designing the business processes. HR has significant role in the process of crisis management to get buy-in of the personnel and avoid any further complication in the process of crisis resolution. Another model which is brought to the reader's attention is definitely more aggressive. Opportunity to compare those models gives the chance to critically evaluate and discuss pros and cons of those approaches.