

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი



„ადამიანური რესურსების ინოვაციური
მართვა“

ავტორ ეფერატი

ქეთევან ჯიქია

თბილისი

2017 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტის

----- დეპარტამენტზე/

----- მიმართულებაზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: -----

რეცენზენტები: -----

დაცვა შედგება ----- წლის "-----" -----, ----- საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტის

სადისერტაციო საბჭოს

სხდომაზე, კორპუსი -----, აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს

ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებ-გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი ლ. კოჭლამაზაშვილი

ABSTRACT

Ketevan Jikia's Thesis on **"Innovative Management of the Human Resources"** concerns to quite significant issue of the staff management.

The Thesis consists of introduction and three chapters. The introduction considers the significance of the issue, goals and objectives, subject of study, scientific innovations, subject processing methodology, practical purpose etc.

The first chapter **"The Theoretical Models of Human Resource Management"** states, that the recent changes in the production, that have dramatically increased the importance of the human aspect, pushed forward the Human Resources (HR) Management in the management activities and triggered the development of the strong scientific research in this field; It is indicated that the HR management activities' complications, enrichment and new studies in this filed, established various definitions of HR management in modern literature; There are Characterized motivational, descriptive, and teleological descriptive-teleological definitions of the management. On the basis of their study and comparative analysis the author gives her own view of definition of the HR management. It is highlighted the key thesis of the modern theory of HR, which says that human capital in terms of the information society represents the most important factor and a necessary element of national wealth reproduction; hereby some well-known concepts and new trends in HR management are presented, in particular, American and British models; Four major goals of the so-

called "Harvard model's" policy are listed; Emerging modern trends due to firm's activities in new, difficult environment are described.

The second chapter "**The Organization and its Staff Management in the Conditions of the Innovation**" states, that in this times success of the company's activities is determined not only by one leader, but also by groups of leaders. It is difficult to build a highly motivated team that is united around a common goal, but it is essential for success, because if the top managers are not cohesive, then the company suffers losses. The central role of the personnel manager in the HR management is outlined and direct connection between the efficient management of the projects and the decision-making specialists' qualification is underlined. The contents of the project HR are explained; In order to form affective project team a member selection criterias are listed. The model of the team development is described, as well as the styles used for the team management. It is stated that the most crucial and critical moment for a professional manager's activities are the decisions, which should lead to achievement for the company's goals and the efficiency of its operations. Absence of sufficient information while making strategic decisions are becoming particularly critical for the managers, the method of overcoming this problem is offered. Project leader responsibilities are listed and explained, existing approaches for effective leadership character are determined, the working team development stages and their formation principles are given.

In the third chapter "**The Anti-crisis Management of the Human Resources**", historical types of anti-crisis management is characterized, their basic elements, features and functions are studied, the common definitions on the anti-crisis management concept is presented, based on their analysis and collation the author gives her own view of the anti-crisis management definition. So-called crisis-generic problems of human resource management are listed, objectives of anti-crisis program are formulated; the importance of the manager's professional and personal qualities in the enterprise's anti-crisis management are defined. The behavior of the organization's different age group's employees are studied, the

content of the anticrisis management of the HR concept is explained and recommendations on strategic approaches in the field of HR during crisis are formulated; New values of the employee policy in the period of the crisis and main principles of the HR Anticrisis Management together with emergency organizational actions are described. Basic Rules of working with the personnel during the modernization of the enterprises are suggested.

In the same chapter the matrix of the HR strategies is analyzed and the level of the staff competitiveness defining formula is shown, based on which the characteristics of the HR are determined that are needed for the development of the enterprise. At the end of the third chapter the conclusion is given, that says finding the ideal ratio between the enterprise development strategy and staff management strategies are a key reason that determines the competitiveness and efficiency of the functioning of the industry in the downturn.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა განაპირობებულია იმით, რომ მენეჯმენტის თანამედროვე მეცნიერებასა და პრაქტიკაში განუწყვეტილად მიმდინარეობს კადრებთან მუშაობის მიდგომების, კონცეფციებისა და იდეების გაუმჯობესებისა და მათი განახლების პროცესი. ამ დროს კი არასაკმარისადაა გამოკვლეული თანამედროვე პირობებში ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის საკითხები, კერძოდ კი - პროექტის სასიცოცხლო ციკლი სხვადასხვა ფაზაზე. ამასთან ერთად, მეურნე სუბიექტების ანტიკრიზისული მართვის პრობლემა კომპლექსურად განხილვას მოითხოვს, მისი ცალკეული ასპექტები კი ჯერ კიდევ ნაკლებადაა გამოკვლეული, რაც ხაზს უსვამს საკვლევი თემის აქტუალურობას.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. ნაშრომის თემის დამუშავების მიზანია ადამიანური პოტენციალის, ადამიანური რესურსებისა და საწარმოს კადრების მართვის შესახებ სხვადასხვა წყაროების დამუშავების საფუძველზე არსებული განსხვავებული მოსაზრებების კრიტიკულად გააზრება და ჩვენეული მიდგომების ჩამოყალიბება. აგრეთვე, გუნდის მუშაობის მართვის, მმართველურ გადაწყვეტილებათა მიღების, პროექტის მართვაში ადამიანური რესურსების ადგილისა და პროექტის ლიდერის საქმიანობის აქტუალური ასპექტების შესწავლა. თემის მიზნიდან გამომდინარე გამოიკვეთა ისეთი თავისებურებებისა და ფუნქციების გაცნობამოცანები, როგორცაა ანტიკრიზისული მართვის

არსის გაგება; კრიზისის პირობებში ადამიანური რესურსების მართვისა და პერსონალის საქმიანობის ქცევითი ასპექტების, აგრეთვე, ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში ორგანიზაციის საკადრო სტრატეგიის შემუშავების სიღრმისეულად შესწავლა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. ნაშრომის კვლევის საგანია ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, ობიექტი კი - მმართველობითი საქმიანობის ტენდენციები ინოვაციების პირობებში. აგრეთვე, ორგანიზაციაში გუნდური მუშაობის მართვის, პროექტის ლიდერის მიერ მასში დასაქმებული რესურსების მართვის თავისებურებები ინოვაციის პირობებში; ობიექტია ასევე კრიზისულ სიტუაციაში ან მოდერნიზების პროცესში მყოფი საწარმო.

კვლევის შესწავლის მდგომარეობა. ადამიანური რესურსების მართვის, მათ შორის - ინოვაციურის, მთელი რიგი აქტუალური ასპექტები დამუშავებულია ქართველი და უცხოელი მეცნიერებისა და მკვლევარების მონოგრაფიებსა და სხვა პუბლიკაციებში. მათ შორის ძირითადია ისეთი ავტორების ნაშრომები, როგორებიც არიან ა. აბრალავა, ე. ბარათაშვილი, ც. ლომია, რ. ქუთათელაძე, ლ. გვაჯაია, ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი, ი. ჩხაიძე, ნ. დარსაველიძე, ი. ისაჩენკო, ვ. ბისტრიცკი, ვ. ზარენკოვი, მ. ამსტრონგი, ნ. გორელოვი, ა. ტოვზი, გ. გოლდშტეინი, ჰ. გრეჰემი, ა. ფაინშმიდტი, ე. ქრისტოფერი და სხვები. სწორედ მათი ნაშრომების გაცნობისას გამოვლინდა ადამიანური რესურსების მართვის ცალკეული ასპექტების, კერძოდ, მათი რეინჟინირინგის კვლევაში არსებული ხარვეზები.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლეები.

1. დაზუსტებულია ადამიანური რესურსების მართვის დეფინიცია და იგი განმარტებულია როგორც *საქმიანობა, რომელიც სათანადო კვალიფიკაციის კადრების ოპტიმალური რაოდენობით უზრუნველყოფს ფირმას და მათი მოტივირებით აღწევს ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის ამალგებას.*

2. ანტიკრიზისული მართვა განმარტებულია როგორც ეკონომიკაში კრიზისული ვითარების იმ პრევენციულ ღონისძიებათა რეალიზება, რომლებიც უზრუნველყოფენ კრიზისის განჭვრეტას, მისი სიმპტომების ანალიზს, კრიზისის შედეგების მინიმიზებასა და მისი ფაქტორების გამოყენებას შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის.
3. ნაშრომში ყურადღებაა გამახვილებული და კონკრეტიზებულია კრიზისში მყოფი საწარმოს პერსონალის მართვის სფეროში გაჩენილ ე.წ. კრიზისოგენულ პრობლემებზე, რომლებიც ხშირად თან ახლავს საწარმოში არსებულ ტექნოლოგიური და ფინანსური ხასიათის სირთულეებს. (ორგანიზაციული სტრუქტურების მეტისმეტი სიხისტე 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; ხელმძღვანელობასა და რიგით მუშაკებს შორის დაპირისპირების არსებობა; მართვის ორიენტაცია შრომითი ქცევისა და ფუნქციების შესრულების გარე კონტროლზე; პერსონალის ჭარბი რიცხოვნობა და მისი კვალიფიციური სტრუქტურის შეუსაბამობა საწარმოს მოთხოვნილებებთან; დაბალი მწარმოებლურობა და სხვა).
4. სხვადასხვა შეხედულებათა ანალიზისა და კრიტიკული გააზრების საფუძველზე შემოთავაზებულია ანტიკრიზისულ მართვაში საკადრო პოლიტიკის განმსაზღვრელ ფასეულობათა კონცეპტუალური ხედვა. (პერსონალთან თანამშრომლობა და ინტეგრაცია; შემოქმედებითი ხელმძღვანელისა და შემოქმედებითი კოლექტივის არსებობა როგორც ორგანიზაციის სასურველი და გარდაუვალი მდგომარეობა; ინიციატივიანობა და პასუხისმგებლობა საერთო დასაბუთებული მიზნის მისაღწევად; სამეწარმეო წარმატებაზე ორიენტაცია; ნდობისა და ურთიერთმხარდაჭერის ატმოსფეროს შექმნა; საჯაროობის როგორც

ქცევის ძირითადი ნორმის ფორმირება; კონკურენციისკენ სწრაფვა, რაც თანამშრომლობის განმტკიცებას უწყობს ხელს; კულტურული კონსოლიდაციისკენ სწრაფვა).

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი სასარგებლო იქნება თანამედროვე ფირმისა და მისი კადრების ინოვაციური მართვის, თანამედროვე ორგანიზაციაში კრიზისების პრევენციისა და დაძლევის, აგრეთვე, მისი ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემებით დაინტერესებული წრეებისათვის.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან. იგი გადმოცემულია 154 გვერდზე. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი.

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალურობა და მნიშვნელობა. ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზანი და მისგან გამომდინარე ძირითადი ამოცანები, შედეგები, სიახლეები და პრაქტიკული მნიშვნელობა

ნაშრომის შედეგები თავების მიხედვით

თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული მოდელები

1.1. მართვა როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება

მართვის არსი დასახული მიზნების მიღწევისათვის საჭირო რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებაში მდგომარეობს. ამიტომ ნებისმიერი ორგანიზაცია, დიდი იქნება იგი თუ მცირე, აუცილებლად მიმართავს მართვას. ბიზნესში წარმატების მისაღწევად წარმოების პროცესი მაღალეფექტიანად უნდა იყოს ორგანიზებული. აქედან გამომდინარე, მენეჯერის ამოცანაა, რომ ყოველმხრივ გააანალიზოს, შეაფასოს ეს პროცესი და მიიღოს ისეთი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომლებზეც წარმოების ორგანიზების დონე იქნება დამოკიდებული.

თუ კომპანია დროულად ვერ რეაგირებს გარემოს ცვლილებებზე, იგი აუცილებლად განიცდის რეალურ ფინანსურ ზარალს. ამიტომ თანამედროვე კომპანიები დიდ ძალისხმევას ახმარენ იმას, რომ გარემოს ცვლილებებზე რეაქცია სინქრონული და წინმსწრებიც კი იყოს. ამას ისინი მართვის სისტემის ახლებურად აწყობა-მომართვით ახერხებენ.

მართვა როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება ყველაზე სრულად რეალიზდება ისეთი ეფექტიანი მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, როგორცაა მართვა მიზნების მიხედვით (Management by objectives – MBO)

MBO-ს უპირატესობებად მიჩნეულია: მიზნების იერარქიის ქონა (კომპანიის სტრატეგიული მიზნებით დაწყებული და თანამშრომლების ოპერატიული მიზნებით დამთავრებული); მართვის ყველა დონეზე დასახული მიზნების შეთანხმებულობა; შრომის შეფასების კრიტერიუმების ობიექტურობა (ისინი გასაგები და მისაღები უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის); მუდმივი უკუკავშირი, საქმიანობის შედეგების ოპერატიული შეფასებისა და კორექტირების შესაძლებლობა.

MBO-ს განხორციელება სამ ეტაპს მოიცავს: პერსონალის საქმიანობის დაგეგმვა და ინდივიდუალური მიზნების დასახვა; პერსონალის საქმიანობის შედეგების მიმდინარე კონტროლი და ინფორმაციის გაცვლა (უკუკავშირი); პერსონალის საქმიანობის შედეგების შუალედური და საბოლოო შეფასება.

ორგანიზაცია თავის მიზნებს აღწევს მისი თანამშრომლების გარკვეული საწარმოო და მმართველური საქმიანობის განხორციელებით. ამ საქმიანობის ეფექტიანობას ის ასახავს,თუ რამდენად მოხერხდა დასახული მიზნების მიღწევა.

1.2. ადამიანური რესურსების მართვა როგორც მართვის სპეციფიკური დარგი

მმართველობითი სფეროს სპეციალისტები დღეს თითქმის ერთხმად აღიარებენ ადამიანური ფაქტორის როლის არსებითად ამაღლების ფაქტს და

მას იმ ერთ-ერთ წამყვან ფაქტორად განიხილავენ, რომელიც თანამედროვე საქმიანი ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს. ამ და სხვა მიზეზებმა ხელი შეუწყვეს *ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში მენეჯმენტის ცალკე გამოყოფას, მის პროფესიონალიზაციასა და ინსტიტუციონალიზაციას*. აღნიშნულ მიზეზებს შორისაა: ორგანიზაციის ადამიანური კომპონენტის მიჩნევა არა მარტო მართვის ობიექტად, არამედ მის ყველაზე უფრო დეფიციტურ და ფასეულ რესურსად; ამ სფეროს პროფესიონალიზაციის აუცილებლობის გათავისება ორგანიზაციის მართვის უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლების მიერ; მართვის მეცნიერების სფეროში მოღვაწე ავტორიტეტების მიერ იმის აღიარება, რომ *ადამიანური რესურსების მართვა* მენეჯერული საქმიანობის ცალკე დარგად უნდა იყოს გამოყოფილი; ტერმინ **Human Resource Management** – ისა და მისი შესაბამისი ტერმინის „ადამიანური რესურსების მართვის“ შემოღება, დამკვიდრება და ლეგიტიმაცია.

1.3. ადამიანური რესურსების მართვის ცნება და დამახასიათებელი ნიშნები

ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით წარმართული საქმიანობის, ერთი მხრივ, გართულებისა და გამდიდრების, ხოლო, მეორე მხრივ, ამ საქმიანობის შესწავლის შედეგად თანამედროვე ლიტერატურაში შემოღებულია ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვაგვარი განმარტებები.

მოტივაციური განმარტებები. ადამიანური რესურსების მართვა შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც „ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი ცვლილებისკენ იმ მიზნით მიმართული უწყვეტი პროცესი, რათა მათგან მაქსიმალური უკუგება და, შესაბამისად, მაღალი საბოლოო შედეგები იქნეს მიღებული“.

დესკრიპტიული (აღწერილობითი) განმარტებები. ზოგიერთი ავტორის აზრით, „ადამიანური რესურსების მართვა იმ სპეციალისტ-მენეჯერთა დამოუკიდებელი სახის საქმიანობაა, რომელთა მთავარი

მიზნებია: პერსონალის მწარმოებლური და შემოქმედებითი უკუგების ამაღლება და აქტივობის ზრდა; მწარმოებელი და მმართველი მუშაკების რაოდენობისა და ხვედრითი წილის შემცირებაზე ორიენტირება; პერსონალის შეკრებისა და განაწილების პოლიტიკის შემუშავება და რეალიზება; პერსონალის მიღებისა და გათავისუფლების წესების შექმნა; პერსონალის სწავლებასთან და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება.“

ტელეოლოგიური (მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე) განმარტებები. ამ ჯგუფს ეკუთვნის, მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვის არსის გადმოცემა „ისეთ მმართველობით ღონისძიებათა კომპლექსად, რომლებიც უზრუნველყოფენ პერსონალის რაოდენობრივი და თვისებრივი მახასიათებლების შესაბამისობას და ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებზე მისი ქცევის ორიენტირებას“

დესკრიპტიულ-ტელეოლოგიური განმარტებები. ასეთ განმარტებებში ერთმანეთთანაა შეხამებული პერსონალის მართვის მიზნების დახასიათება და მისი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციების ჩამოთვლა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვა შეგვიძლია განვმარტოთ როგორც *საქმიანობა, რომელიც სათანადო კვალიფიკაციის კადრების ოპტიმალური რაოდენობით უზრუნველყოფს ფირმას და მათი მოტივირებით აღწევს ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის ამაღლებას.*

ადამიანური კაპიტალის თეორია. ადამიანური კაპიტალის თანამედროვე თეორიის ჩამოყალიბება ძირითადად მიმდინარეობდა XX ს.-ის 50-იანი წლების ბოლოს და 60-იანი წლების დასაწყისში. თანამედროვე სახით მისი ფორმირება შესაძლებელი გახდა ამერიკელი მეცნიერ-ეკონომისტის ტ. შულცის პუბლიკაციების წყალობით. ამ თეორიის ერთ-ერთი საკვანძო თეზისი ისაა, რომ ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში ადამიანური კაპიტალი ეროვნული სიმდიდრის

კვლავწარმოების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად და მის აუცილებელ ელემენტად გვევლინება. შულცმა აშშ-ს ეკონომიკის მაგალითზე დაამტკიცა, რომ ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციებიდან მიღებული შედეგი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკურ კაპიტალში.

შულცის და სხვა ავტორების ნაშრომებმა გადატრიალება მოახდინეს შრომის ეკონომიკაში, განაპირობეს „კაპიტალური“ ინვესტიციური ასპექტების გამოყოფა შრომის ბაზარზე მყოფი აგენტების ქცევაში, ადამიანის დროის აღიარება საკვანძო ეკონომიკურ რესურსად. ადამიანური კაპიტალის თეორია საშუალებას გვაძლევს ავხსნათ პირადი შემოსავლების განაწილების სტრუქტურა, ხელფასის მზარდი დინამიკა, შრომის ანაზღაურების უთანაბრობა, მიგრაციის მიზეზები და ბევრი სხვა რამ.

ადამიანური კაპიტალი თითოეულის ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და მოტივაციების მარაგია. მასში ინვესტიციებს შეიძლება ჰქონდეს განათლების, პროფესიული გამოცდილების დაგროვების, ჯანმრთელობის დაცვის, გეოგრაფიული მობილობის ან ინფორმაციის მოძიების ფორმა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციები და ტენდენციები. განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთ კარგად ცნობილი კონცეფცია და ფართოდ გავრცელებული ტენდენცია.

აშშ-ის მოდელები. საყურადღებოა, რომ ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ჩამოყალიბებული კონცეფცია, პირველად მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში გაჩნდა. ამერიკელმა პროფესორებმა წარმოადგინეს ორი მოდელი: „შეჯერებული მოდელი“ და „ჰარვარდის სტრუქტურა“.

ავტორთა ჯგუფმა, რომელსაც ხელმძღვანელობდა პროფესორი ფომბრანი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პირველი ზუსტი ფორმულირება მოგვცა 1984 წელს, რომლის მიხედვით ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო მექანიზმი ძირეულად განსხვავდება კადრების ტრადიციული ადმინისტრირებისაგან. მათ სავსებით სწორად მიაჩნდათ, რომ მმართველი ვალდებული უნდა იყოს ისეთივე ყურადღება გამოიჩინოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის

საკითხების მიმართ, როგორც ფინანსების, მარკეტინგისა და წარმოების მიმართ.

„ჰარვარდის სტრუქტურის“ სახელით ცნობილი მოდელიც 1984 წელს შემუშავდა ავტორთა ჯგუფის მიერ პროფესორ ბერის ხელმძღვანელობით. ამ ჯგუფს მიაჩნდა, რომ „დღევანდელი დამაბული სიტუაცია მოითხოვს უფრო ფართო, ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ პერსპექტივას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში“. იმ დამაბულობამ, რომელიც დღეს არის საერთაშორისო ბიზნესსა და შიდა ბაზრებში, მოითხოვს „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ ხანგრძლივი პერსპექტივა და მათი მიჩნევა პოტენციურ კაპიტალად და არა „უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“.

„ჰარვარდის მოდელმა“ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიასა და პრაქტიკაზე. მან დაანახა მსოფლიო მეცნიერებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ზოგადად მმართველობის ზრუნვის საგანია და არა კადრების ფუნქცია.

ბრიტანული ვერსია. ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის შემუშავებაში დიდი წვლილი შეიტანა დიდი ბრიტანეთის რამდენიმე პროფესორმა. მათ შორისაა დევიდ გესტი, რომელმაც 1987-1991 წლებში სრულყო „ჰარვარდის მოდელი“ და განსაზღვრა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის ოთხი მიზანი: სტრატეგიული ინტეგრაცია, რაშიც გულისხმობდა ადამიანების ორგანიზების უნარს;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხების ჩართვა სტრატეგიულ გეგმაში; სხვა ასპექტებთან მათი თანხვედრის უზრუნველყოფა; ჰორიზონტალური მენეჯერებისათვის იმის შესაძლებლობის მიცემა, რომ გადაწყვეტილებების მიღების დროს მათ გაითვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა.

თავი 2. ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის მართვა ინოვაციის პირობებში

2.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინოვაციური განვითარების ძირითადი ტენდენციები

დღეს კომპანიებს საქმიანობა უხდებათ რთულ გარემოში, რომელსაც ახასიათებს გლობალიზაცია, კონკურენციის გამწვავება, ტექნოლოგიური ინოვაციები და სხვა. ამის გავლენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოიკვეთა შემდეგი თანამედროვე ტენდენციები.

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი. ეს მოდელი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინოვაციური განვითარების კიდევ ერთი ახალი ტენდენციაა, რომელიც აერთიანებს მიზნების მიხედვით მართვას, მართვას მოტივაციის მეშვეობით, დელეგირების საფუძველზე მართვას, პარტისიპატიულ მართვას და სხვა.

მიზნების მიხედვით მართვა არის ხელმძღვანელობის დეცენტრალიზებული ორგანიზების პირობებში მოწყობილი მართვის სისტემა, როდესაც კომპანიის მოგების ცენტრებს შედეგებს უგეგმავენ. ამ დროს ხდება დავალებების დელეგირება სამუშაო ჯგუფებზე და განისაზღვრება კონკრეტული შედეგების მიღწევა. ამგვარ სისტემას ახასიათებს შედეგების დაწესების, მათი გაზომვის და კონტროლის განსხვავებული ეტაპები. მიზნობრივი მართვა ძირითად აქცენტს აკეთებს ადამიანური რესურსების მოტივაციაზე, შრომითი კოლექტივის ყველა წევრს შორის თანამშრომლობის უზრუნველყოფაზე, მუშაკთა განვითარებასა და შრომის მუდმივად გამდიდრებაზე.

ამგვარად, მიზნების მიხედვით მართვა შეგვიძლია ვუწოდოთ დასახული ამოცანებისა და შედეგების მიღწევაზე ორიენტირულ პროცესს, რომელშიც: დაგეგმვის პროცესის მეშვეობით დროის სხვადასხვა ინტერვალში განისაზღვრება ორგანიზაციისა და მისი წევრების მისწრაფებები; გეგმების განხორციელებას საფუძველს უმაგრებს საქმის, ადამიანებისა და გარემოს ყოველდღიური შეგნებული მართვა; შედეგები ფასდება იმ გადაწყვეტილებათა მისაღებად, რომლებიც მომდევნო ღონისძიებების გატარებას საჭიროებენ.

პარტისიპატიული მართვა შემდეგ წინაპირობას ეყრდნობა: თუ მუშაკი მონაწილეობს ფირმის საქმეებში და მის მართვაშიცაა ჩართული, მაშინ ის უფრო ნაყოფიერად და მეტი ინტერესით მუშაობს. ამ ტიპის მართვის თავისებურებებია: მუშაკები დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს თავიანთი შრომითი საქმიანობის დაგეგმვასა და ამოცანების გადაწყვეტის ტექნოლოგიების ნაწილში; ხელმძღვანელობა მათ იწვევს რესურსების გამოყენების, შრომის ანაზღაურების ფორმების, მუშაობის გრაფიკის და ა.შ. საკითხების მომზადებაში; მუშაკებს ეძლევა პროდუქციის ხარისხის კონტროლისა და საბოლოო შედეგებზე პასუხისმგებლობის დაწესების უფლება; მუშაკები მონაწილეობენ ინოვაციურ და სამეწარმეო საქმიანობაში და იღებენ სხვადასხვა ფორმის ჯილდოს.

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგიის თვალსაზრისით მუშაკები მართვის ობიექტიდან მართვის ისეთ სუბიექტად გარდაისახებიან, რომელიც დამოუკიდებლად წყვეტს ორგანიზაციის განვითარების პრობლემებს. თვითმმართველობის საფუძველზე მუშაკი ახდენს თავისი მოთხოვნილებების (თვითგამოხატვა, აღიარება და თანამონაწილეობა) რეალიზებას, ხოლო საწარმო აღწევს უფრო მაღალ წარმადობას და პროდუქციის უფრო მაღალ ხარისხს.

2.2. სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები როგორც ბიზნესის მართვის

საფუძვლები

ის კომპანია, რომელიც დიდ სახსრებს ახანდებს ახალი პროდუქტების შექმნაში, ერთდროულად ორგვარ საქმიანობაში (ორ ბიზნესში) არის ჩართული: კომპანიის მიზნებით განსაზღვრულ და საბაზრო მოთხოვნათა დაკმაყოფილებისკენ მიმართულ ძირითად საქმიანობაში და არა ძირითად სამეცნიერო-ტექნიკურ საქმიანობაში, რომლის შედეგსაც ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგია წარმოადგენენ. ამ საქმიანობას, მართალია, კომერციული ღირებულება აქვს, მაგრამ ხშირად იგი კომპანიის მიზნებთან არაა კავშირში.

მეორე შემთხვევაში საქმიანობის კომერციული ღირებულება დოკუმენტაციის, ლიცენზიების, ნოუ-ჰაუსა და ინჟინირინგული მომსახურების გაყიდვის მეშვეობით შეიძლება იყოს რეალიზებული. ცალკეულ შემთხვევებში მიღებული შედეგების საფუძველზე შესაძლოა ტარდებოდეს კომპანიის საქმიანობის დივერსიფიცირება.

დღეს ყველაზე უფრო ფართოდ იყენებენ ინოვაციური საქმიანობის შემდეგ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს: მართვას დისციპლინების მიხედვით; პროექტების მართვას; პროდუქტის მიხედვით ორგანიზებას; მატრიცულ ორგანიზაციასა და ვენჩურულ მართვას.

2.3. გუნდური მუშაობა და საპროექტო გუნდის მუშაობის ორგანიზება

თანამედროვე პირობებში კომპანიის საქმიანობის წარმატებას განსაზღვრავს არა ერთი ლიდერი, არამედ ხელმძღვანელთა ჯგუფი. ნამდვილად შრომისუნარიანი და ერთი საერთო მიზნის გარშემო დარაზმული გუნდის შეკვრა რთული, მაგრამ აუცილებელი პირობაა, რადგანაც თუკი ტოპ-მენეჯერთა გუნდში ყველაფერი რიგზე არაა, მაშინ მთელი კომპანია ზარალს განიცდის.

პროექტის მენეჯერის შერჩევა ერთ-ერთი ურთულესი გადაწყვეტილებაა მათ შორის, რომლებსაც საწარმოს ხელმძღვანელობა იღებს. ეს პირი მმართველი გუნდის წამყვანი ფიგურაა, რომელიც უშუალოდ ხელმძღვანელობს პროექტს საწარმოში.

ამრიგად, პროექტის ლიდერს განსაკუთრებული ადგილი უკავია პროექტის განხორციელების პროცესში და პასუხისმგებელია პროექტის წარმატებით დასრულებაზე. მას მოეთხოვება: შექმნას ადამიანთა ერთიანი გუნდი; პროექტის გუნდის შემადგენლობაში გააერთიანოს სხვადასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტები; განახორციელოს საპროექტო-სამუშაო გუნდის ფორმირება; პროექტის გუნდის წევრთა დახმარებით შეკრიბოს მათი ცოდნა, გამოცდილება, იდეები და მათ მიერ სხვადასხვა წყაროებიდან მოძიებული მასალები და ინფორმაციები.

თავი 3. ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა

3.1. ანტიკრიზისული მართვის თეორიული საფუძვლები

ანტიკრიზისული მართვის არსი, თავისებურებები და ფუნქციები. ანტიკრიზისული მართვის ისტორიულად პირველი ტიპი იყო საგანგებო მართვა, რომელიც გულისხმობდა მოულოდნელი კრიზისული სიტუაციიდან გამოსვლას ანტიკრიზისული მართვის ასეთ გაგებას შეესაბამება მისი შემდეგი განმარტება: „ანტიკრიზისული მართვა არის გაუთვალისწინებელ გარემოებებზე რეაგირება, როცა უკვე აღარაა რაიმეს დაგეგმვის დრო“.

მალევე პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ანტიკრიზისული მართვის ამგვარი გაგება მხოლოდ სრულიად უცაბედ და მყისიერად განვითარებულ კრიზისებს (ე.ი. მოულოდნელ კატასტროფებს) შეესაბამებოდა. იქ კი, სადაც კრიზისის განვითარება გააზრების დროს ჯერ კიდევ იძლევა, ანტიკრიზისული მართვა უფრო მეთოდური შეიძლება იყოს და იგი ასე შეიძლება აღვწეროთ:

„ანტიკრიზისული მართვა არის მოქმედებათა სამი ეტაპი, რომლებიც მოიცავენ კრიზისის იდენტიფიკაციას, ანტიკრიზისული ღონისძიებების დაგეგმვას და კრიზისის დაძლევის ზომების განხორციელებას“ „ანტიკრიზისული მართვა არის ისეთი კოორდინირებული მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია კრიზისული სიტუაციის დაძლევისკენ, კრიზისის სიმწვავის შემსუბუქებისკენ და მისი ნეგატიური შედეგების აღმოფხვრისკენ“.

ანტიკრიზისულმა მართვამ უკვე ხსენებულთან ერთად თანდათან მოიცვა პროგნოზის, გაფრთხილებისა და კრიზისის შედეგების ნეიტრალიზების ფუნქციებიც. ანტიკრიზისულ მართვაში გაერთიანდა ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა: კრიზისის საფრთხის წინასწარ განჭვრეტა; კრიზისის სიმპტომების ანალიზი; კრიზისის უარყოფითი შედეგების შემცირების ზომები; კრიზისის ფაქტორების გამოყენება

შემდგომი ზრდისათვის. ასეთ ანტიკრიზისულ მართვას *რუტინულ-პროფილაქტიკურს* უწოდებენ.

საგანგებო ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ელემენტების (ეტაპების) სანიმუშო ჩამონათვალი ასეთია: კრიზისული სიტუაციის ექსპრეს-ანალიზი; კრიზისის მასშტაბილიზებელი გადაწყვეტილებების სწრაფად შემუშავება; საგანგებო ზომების მიღება და რეალიზება; კრიზისული პრობლემების ღრმა და საგულდაგულო დიაგნოსტიკა; ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა; ანტიკრიზისული ზომების გეგმის შემუშავება; გეგმის რეალიზაციის მექანიზმის შექმნა; ანტიკრიზისული ღონისძიებების გეგმის რეალიზება.

ყოველივე ზემონათქვამიდან გამომდინარე, ანტიკრიზისულ მართვას ჩვენ ასე განვმარტავთ:

ანტიკრიზისული მართვა არის ეკონომიკაში კრიზისული ვითარების იმ პრევენციულ ღონისძიებათა რეალიზება, რომლებიც უზრუნველყოფენ კრიზისის განჭვრეტას, მისი სიმპტომების ანალიზს, კრიზისის შედეგების მინიმიზებასა და მისი ფაქტორების გამოყენებას შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის.

3.2. ორგანიზაციისა და ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ საწარმოებში

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. ასეთ წარმოდგენას უარყოფითი გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის მართვაზე.

ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები ოთხ ჯგუფად შეგვიძლია დავყოთ. ესენია: წინაკრიზისული სიტუაციების შეცნობა; ფინანსურ-ეკონომიკური პრობლემები; მართვის ტექნოლოგია; პერსონალის მართვა. პირველი ჯგუფი მოიცავს წინაკრიზისული სიტუაციების შეცნობას. ამაზე დამოკიდებული კრიზისის 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: კრიზისების პროგნოზირების და კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზაციული სისტემის ქცევის ვარიანტების პრობლემები; 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.

პერსონალის საქმიანობის ქცევითი ასპექტები კრიზისის პირობებში. კრიზისულ სიტუაციებს ადამიანები სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. კრიზისის ვითარებაში საწარმოს თანამშრომელთა ქცევებს შორის განსხვავებებს მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს, რომელთა შორის ერთ-

ერთია ადამიანის ასაკი. ყოველ ასაკობრივ ჯგუფს ქცევის საკუთარი თავისებურებები აქვს.

საკადრო პოლიტიკა ორგანიზაციის ანტიკრიზისული მართვის ის შემადგენელი ნაწილია, რომლის მთავარი მიზანია ბაზარზე მყარი მდგომარეობის მიღწევა. ამ პროცესში საკადრო პოლიტიკის კონცეფციის **ახალი ფასეულობებია**: პერსონალთან თანამშრომლობა და ინტეგრაცია; შემოქმედებითი ხელმძღვანელისა და შემოქმედებითი კოლექტივის არსებობა როგორც ორგანიზაციის სასურველი და გარდაუვალი მდგომარეობა; ინიციატივიანობა და პასუხისმგებლობა საერთო დასახულებული მიზნის მისაღწევად; სამეწარმეო წარმატებაზე ორიენტაცია; ნდობისა და ურთიერთმხარდაჭერის ატმოსფეროს შექმნა; საჯაროობის როგორც ქცევის ძირითადი ნორმის ფორმირება; კონკურენციისკენ სწრაფვა, რაც თანამშრომლობის განმტკიცებას უწყობს ხელს; კულტურული კონსოლიდაციისკენ სწრაფვა.

პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი პრინციპები. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის ფუნქციების რეალიზაციისათვის აუცილებელია იმ საბაზო პრინციპების სისტემის განსაზღვრა, რომლებიც პერსონალზე ზემოქმედებისა და პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრის შესაძლებლობას უქმნიან მენეჯერს. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ფორმირება და განვითარება შემდეგი პრინციპების საფუძველზე უნდა ხდებოდეს:

- *პერსონალის ინტეგრაციის პრინციპი.* იგი ითვალისწინებს კრიზისში მყოფი ორგანიზაციის პერსონალის ნდობის გაჩენას ხელმძღვანელობის ახალი მიზნების მიმართ და დასახული გარდაქმნების ეკონომიკური სარგებლიანობის შეცნობას;
- *ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის ოპტიმიზაციის პრინციპი.* ამის მიღწევის გზები უნდა იყოს პერსონალის სტრუქტურის გაუმჯობესება, მისი პერიოდული შეფასება, მართვის სტრუქტურის დეცენტრალიზაცია და სხვა;

- დამოუკიდებლობისკენ სწრაფვის მხარდაჭერის პრინციპი. ეს იმის შესაძლებლობას უქმნის პერსონალს, რომ მან თავისუფლად იგრძნოს თავი გადაწყვეტილებათა მიღებისა და განხორციელების დროს;
- პერსონალისთვის მეტი დინამიზმის მინიჭების პრინციპი, რაც უზრუნველყოფს მუდმივი ცვლილებებისათვის მზადყოფნის მდგომარეობას;
- ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის პროფესიულ ბირთვზე ორიენტაციის პრინციპი;
- პერსონალის განვითარებაში სისტემურობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს მუშაკის ინდივიდუალური საქმიანობის აუცილებელ მატერიალურ და მორალურ მხარდაჭერას;
- მმართველური როლების კომპლიმენტარობის პრინციპი, რომელიც ითვალისწინებს კრიზისულ სიტუაციებში კონკრეტული ტიპის ხელმძღვანელთა გამოყენებას.

ორგანიზაციის საკადრო სტრატეგიის შემუშავება ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში. საწარმოს პერსონალის მართვის სტრატეგიას საფუძვლად უდევს მისი განვითარების საერთო სტრატეგია. ისევე, როგორც კომპანიის განვითარების სტრატეგია, პერსონალის მართვის სტრატეგიაც საწარმოს შიდა რესურსების, ტრადიციებისა და იმ შესაძლებლობების გათვალისწინებით უნდა იყოს შემუშავებული, რომლებსაც გარე საქმიანი გარემო სთავაზობს ამ საწარმოს.

ანტიკრიზისული საკადრო სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებებია: შრომის ბაზართან და ფირმის შრომით რესურსებთან ურთიერთობებისა და კავშირების ორგანიზება; კადრების მართვის სტილის შერჩევა და რეალიზება, ჰორიზონტალური კოოპერაციის ორგანიზება; სამუშაო ადგილების და შრომის პირობების ორგანიზება; პირადი შრომითი წარმატებების აღიარებათა პოლიტიკის შემუშავება; შრომის ანაზღაურების ოპტიმალური სისტემის შერჩევა; პერსონალის მომზადებისა და

კვალიფიკაციის ამაღლების პოლიტიკის შემუშავება; საკომუნიკაციო პოლიტიკის შემუშავება.

კრიზისის დაძლევის კონკრეტული საკადრო პროგრამების შინაარსი უშუალოდაა დამოკიდებული კრიზისული ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიაზე. სტრატეგიის ტიპი განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნებისა და ხერხების ძირითად ვარიანტებს. ესენია: მეწარმეობა (ახალი ბაზრებისა და პროდუქტების ძიება); დინამიკური ზრდა (ბაზარზე დაკავებული წილის გაფართოება); მომგებიანობა (მოგების მაქსიმიზაცია დანახარჯებისა და დაბანდებების შემცირების ხარჯზე; ლიკვიდაცია (გაყიდვა პროფილის შეცვლის მიზნით ან საწარმოს მუშაობის შეწყვეტა); წრებრუნვა (ციკლორობა).

პერსონალის მართვის სტრატეგია საწარმოს ბიზნესის სტრატეგიას უნდა შეესაბამებოდეს. არასტაბილურ საბაზრო პირობებში მომუშავე იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც უამრავი კრიზისული ფაქტორის გავლენას განიცდიან, მიზანშეწონილია სამეწარმეო და ციკლური სტრატეგიების ელემენტების კომბინირება.

3.3 ადამიანური რესურსების რესტრუქტურირებისა და რეინჟინირინგის მეთოდები

საწარმოს პერსონალის ცვლილებები ამ საწარმოს რესტრუქტურირების მთელი პროცესის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია. მისი საბოლოო შედეგი უნდა იყოს საწარმოს პერსონალის იმგვარი სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც კრიზისის პირობებს იქნება მორგებული.

პერსონალის ტრადიციული სტრუქტურის რღვევის გამომწვევი ძირითადი წინააღმდეგობებია: პერსონალის მიმართ გაჩენილ ახალ მოთხოვნებთან (დასაქმების დონე, პროფესიულ-კვალიფიციური სტრუქტურა, დანახარჯების სტრუქტურა და დონე, დასაქმების რეჟიმი და ეფექტიანობა) შეუსაბამობა; საჭირო პროდუქციის წარმოების უუნარობა

(წარმოების ხისტი ტექნოლოგიური ორგანიზებისა და შრომითი რესურსების ვიწროდ სპეციალიზების გამო).

ეს ფაქტორები მოითხოვს კომპანიის პერსონალის *ანტიკრიზისულ რესტრუქტურირებას*. მისი მიმართულება უმთავრესად კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის შემადგენლობის ცვლილების ხასიათით იქნება განპირობებული.

ადამიანური რესურსების რეინჟინირინგის სანიმუშო ალგორითმი, შემდეგი თანმიმდევრული მოქმედებებისაგან შედგება:

1. იმ მაჩვენებელთა ნაკრების დასაბუთება, რომლებიც ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების პროცესს ახასიათებენ.
2. ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების პროცესში ფუნქციებს შორის კავშირების ტიპების დადგენა.
3. დასაბუთებულ ნაკრებსა და დადგენილ ტიპებზე დამოკიდებულებით ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების პროცესის ფაქტორების გამოყოფა.
4. კონკრეტული ფირმის საქმიანობის ანალიზის მსვლელობაში იმის დადგენა, თუ რომელია ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების პროცესის პარამეტრები და რა მიმართულებითაა საჭირო მათი შეცვლა.
5. რეინჟინირინგის ისეთი მეთოდების შერჩევა, რომლებიც განაპირობებენ ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების პარამეტრების შეცვლას მოთხოვნილი მიმართულებით.

დასკვნები

1. თანამედროვე სწრაფად ცვალებად დროში მართვა ისეთ ძალიან რთულ სამუშაოდ გვევლინება, რომლის წარმატებით შესრულებაც შეუძლებელია მარტივ და მშრალ ფორმულებზე დაყრდნობით. მმართველობით სამუშაოზე დასაქმებული სპეციალისტი ერთდროულად უნდა უწევდეს ანგარიშს ზოგად ჭეშმარიტებებსაც და იმ მრავალრიცხოვან ვარიაციათა

დიდ მნიშვნელობასაც, რომელთა გამო ერთი სიტუაცია შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს მეორისაგან.

2. საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე და მის რეალიზებამდე სამეწარმეო საქმიანობის ყველაზე ეფექტიანად ორგანიზება და საწარმოო პროცესის რეგულირება წარმოების მართვის სფეროს ეკუთვნის. *მართვის არსი* დასახული მიზნების მიღწევისათვის საჭირო რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებაში მდგომარეობს. ამიტომ ნებისმიერი ორგანიზაცია, დიდი იქნება იგი თუ მცირე, აუცილებლად მიმართავს მართვას. ბიზნესში წარმატების მისაღწევად წარმოების პროცესი მაღალეფექტიანად უნდა იყოს ორგანიზებული. აქედან გამომდინარე, მენეჯერის ამოცანა ისაა, რომ ყოველმხრივ გააანალიზოს, შეაფასოს ეს პროცესი და მიიღოს ისეთი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომლებზეც წარმოების ორგანიზების დონე იქნება დამოკიდებული.

გადაწყვეტილებათა მიღებისა და დავალებების განაწილების პროცესში ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს არა მარტო კომპანიის რესურსები და მის გარეთ არსებული ფაქტორები, არამედ ხელქვეითთა ხასიათი და უნარებიც. წარმოების ხელმძღვანელი ყველა შემთხვევაში კოორდინირებას უწევს რესურსების რაციონალურად გამოყენებას, რისი ერთ-ერთი საშუალებაც მართვის პროცესია.

3. კონკურენციის გამძაფრებამ წარმოების არა მარტო ტექნოლოგიური, არამედ ორგანიზაციული პროცესების შემდგომი გაუმჯობესება მოითხოვა. ამიტომ დღეს წარმოების რაციონალური მართვა კომპანიის მთავარი მიზნის მიღწევის - მოგების ზრდის უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა. თანამედროვე მენეჯმენტმა კომპანიებს იმის შესაძლებლობა შეუქმნა, რომ მათ ადეკვატური რეაგირება მოეხდინათ ბიზნესის გარემოს ცვლილებებზე, მაქსიმალურად დაეკმაყოფილებინათ კლიენტები, არ ჩამორჩენილიყვნენ ტექნოლოგიური პროგრესის ნოვაციურ მოვლენებს, მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოეყენებინათ ადამიანური რესურსები და ა.შ. თუ კომპანია დროულად ვერ რეაგირებს გარემოს ცვლილებებზე, იგი

აუცილებლად განიცდის რეალურ ფინანსურ ზარალს. ამიტომ თანამედროვე კომპანიები დიდ ძალისხმევას ახმარენ იმას, რომ გარემოს ცვლილებებზე რეაქცია სინქრონული და წინმსწრებიც კი იყოს. ამას ისინი მართვის სისტემის ახლებურად აწყობა-მომართვით ახერხებენ. დღეს ეს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და გაზრდის აუცილებელი პირობაა.

4. მმართველობითი სფეროს სპეციალისტები დღეს თითქმის ერთხმად აღიარებენ ადამიანური ფაქტორის როლის არსებითად ამაღლების ფაქტს და მას იმ ერთ-ერთ წამყვან ფაქტორად განიხილავენ, რომელიც თანამედროვე საქმიანი ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს. ამ და სხვა მიზეზებმა ხელი შეუწყვეს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში მენეჯმენტის ცალკე გამოყოფას, მის პროფესიონალიზაციასა და ინსტიტუციონალიზაციას.

5. ორგანიზაციის პერსონალთან მუშაობის პრინციპების ცვლილება შეიძლება გავიგოთ როგორც ტრადიციული ექსტენსიური მეთოდებიდან (ადმინისტრაციული მართვა ან კადრების განყოფილების მუშაობა) ისეთ ახალ საკადრო პოლიტიკაზე გადასვლა, რომელიც ადამიანური რესურსების განვითარებასა და პერსონალის მართვის ამოცანების გადაჭრაზე ორიენტირებული და ბიზნესის განვითარების სტრატეგიას უკავშირდება. ადამიანური რესურსების მართვაზე როგორც მართვის სპეციფიკურ დარგზე გარკვეულ წარმოდგენას გვაძლევს ამ სფეროში მოღვაწე მენეჯერთა საქმიანობის თავისებურებათა დახასიათება.

6. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით წარმართული საქმიანობის, ერთი მხრივ, გართულებისა და გამდიდრების, ხოლო, მეორე მხრივ, ამ საქმიანობის შესწავლის შედეგად თანამედროვე ლიტერატურაში შემოღებულია ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვაგვარი განმარტებები. ყველა ისინი რამდენიმე ჯგუფში შეიძლება გავაერთიანოთ: მოტივაციური, დესკრიპტიული (აღწერილობითი), ტელეოლოგიკური (მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე) და დესკრიპტულ-

ტელეოლოგიური. მათი შესწავლიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვა შეგვიძლია განვმარტოთ როგორც ის საქმიანობა, რომელიც სათანადო კვალიფიკაციის კადრების ოპტიმალური რაოდენობით უზრუნველყოფს ფირმას და მათი მოტივირებით აღწევს ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის ამღლებას. ამ ტიპის საქმიანობის შინაარსი უფრო დეტალურად ჩანს მის ფუნქციებში, რომლებიც მმართველობითი საქმიანობის ცალკეულ სახეებად შეგვიძლია განვიხილოთ.

7. გლობალიზაციის, კონკურენციის გამწვავების, ტექნოლოგიური ინოვაციების გავრცელებისა და სხვა ფაქტორების გავლენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოკვეთილია შემდეგი თანამედროვე ტენდენციები: ადამიანური რესურსების ახალი მენეჯერები; ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა; მაღალეფექტიანი სამუშაო სისტემა; ადამიანური რესურსების მართვა რეალური მონაცემების საფუძველზე; მმართველობითი ეთიკა; ადამიანური რესურსების სერტიფიკაცია. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინოვაციური განვითარების კიდევ ერთი ახალი ტენდენციაა ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც აერთიანებს მიზნების მიხედვით მართვას, მართვას მოტივაციის მეშვეობით, დელეგირების საფუძველზე მართვას, პარტისიპატიულ მართვას და სხვა.

8. სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც არა მარტო კომპანიის საქმიანობის ერთ-ერთი სფერო, არამედ როგორც ბიზნესის დამოუკიდებელი სახეობაც. ამ უკანასკნელი მიზნით იქმნება ინოვაციური ფირმები, რომლებიც სამეცნიერო-კვლევით ან საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს (ან ერთსა და იმავე დროს - ერთსაც და მეორესაც) ეწევიან ეკონომიკური სუბიექტების (მათ შორის სახელმწიფოს) დაკვეთით, აგრეთვე, ბაზარზე ჰყიდიან თავიანთ დამუშავებათა შედეგებს. ასეთი შეიძლება იყოს ნაირგვარი კვლევითი ინსტიტუტები და დაწესებულებები, უნივერსიტეტებისა და სხვა უმაღლესი სკოლების სამეცნიერო ქვედანაყოფები და ა.შ.

9. ის კომპანია, რომელიც დიდ სახსრებს ახანდებს ახალი პროდუქტების შექმნაში, ერთდროულად ორგვარ საქმიანობაში (ორ ბიზნესში) არის ჩართული: კომპანიის მიზნებით განსაზღვრულ და საბაზრო მოთხოვნათა დაკმაყოფილებისკენ მიმართულ ძირითად საქმიანობაში და არაძირითად სამეცნიერო-ტექნიკურ საქმიანობაში, რომლის შედეგსაც ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგია წარმოადგენენ. ამ საქმიანობას, მართალია, კომერციული ღირებულება აქვს, მაგრამ ხშირად იგი კომპანიის მიზნებთან არაა კავშირში. მეორე შემთხვევაში საქმიანობის კომერციული ღირებულება დოკუმენტაციის, ლიცენზიების, ნოუ-ჰაუსა და ინჟინირინგული მომსახურების გაყიდვის მეშვეობით შეიძლება იყოს რეალიზებული. ცალკეულ შემთხვევებში მიღებული შედეგების საფუძველზე შესაძლოა ტარდებოდეს კომპანიის საქმიანობის დივერსიფიცირება.

დღეს ყველაზე უფრო ფართოდ იყენებენ ინოვაციური საქმიანობის შემდეგ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს: მართვას დისციპლინების მიხედვით; პროექტების მართვას; პროდუქტის მიხედვით ორგანიზებას; მატრიცულ ორგანიზაციასა და ვენჩურულ მართვას.

10. ერთ გუნდად მუშაობის ორგანიზება ერთ-ერთი რთული ამოცანაა, რადგან ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავებულად მუშაობენ და გადაწყვეტილებებსაც ასე იღებენ. ამიტომ პროექტისა და ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვა გუნდში მათი სწორად შერჩევით იწყება. გუნდის წევრების შერჩევის დროს მენეჯერი შემდეგი მოთხოვნებით ხელმძღვანელობს: პროფესიონალიზმი (გამოცდილება, კვალიფიკაცია); სხვა ადამიანებთან ერთობლივად მუშაობის უნარი; ის დამატებითი მოთხოვნები, რომლებიც პროექტის სპეციფიკითაა ნაკარნახევი.

პროექტის გუნდის ეფექტიანი მუშაობისა და წარმატების ერთ-ერთი წამყვანი ფაქტორია ადამიანის „რესურსული“ ელემენტის ჰარმონიულად შეერთება მის პირად ინტერესებთან და მოტივაციასთან, პროექტის შემსრულებელი გუნდისა და მისი სხვა მონაწილეების ინტერესებთან,

აგრეთვე, ერთობლივი მუშაობის ორგანიზება გუნდური მმართველობითი კულტურის საფუძველზე.

11. საწარმოების ადამიანური რესურსები უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მათი სტრატეგიისა და პერსპექტივების შეფასებისდროს. საქმიანობის გაჯანსაღების პროცესების წარმატება დიდწილადაა დამოკიდებული უმაღლესი ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის დონეზე. უნდა გამოვლინდეს ის ფაქტორებიც, რომლებიც სამუშაო ძალაზე ახდენენ გავლენას ან ირიბად მოქმედებენ საწარმოს მუშაობაზე. ანალიზის მიზანია პერსონალის ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვა (სამუშაო ძალის ცვლადობის მაღალი დონე, ხელმძღვანელთა განათლების დეფიციტი, ძალიან მაღალი ან დაბალი ხელფასები, სამუშაო ძალის სიჭარბე ან უკმარისობა, არაკვალიფიციური ხელმძღვანელობა, წამყვანი მუშაკების შესაძლო დანაკარგები).

12. ხელმძღვანელთა ყოველმხრივი შეფასება საწარმოს ანალიზის წამყვანი ნაბიჯია, რადგან არაეფექტიანი ხელმძღვანელობა კრიზისის გამომწვევი ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი შეიძლება იყოს. ხელმძღვანელობის შეფასების მიზანია ხელმძღვანელი გუნდის სუსტი და ძლიერი მხარეების განხილვა და სტრუქტურირებული ანალიზის ჩატარება იმის გამოსავლენად, აქვს თუ არა ამჟამინდელ ხელმძღვანელობას კრიზისიდან საწარმოს გამოყვანის უნარი. ეს შეფასება უმნიშვნელოვანესი ელემენტია საწარმოს გაჯანსაღების შესაძლებლობათა შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანის დროს.

ანტიკრიზისულ მართვას ჩვენ ასე განვმარტავთ: *ანტიკრიზისული მართვა არის ეკონომიკაში კრიზისული ვითარების იმ პრევენციულ ღონისძიებათა რეალიზება, რომლებიც უზრუნველყოფენ კრიზისის განჭვრეტას, მისი სიმპტომების ანალიზს, კრიზისის შედეგების მინიმიზებასა და მისი ფაქტორების გამოყენებას შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის.*

13. 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.

კრიზისში მყოფი საწარმო ყველაზე ხშირად აწყდება არა მარტო ტექნოლოგიური ან ფინანსური ხასიათის პრობლემებს, არამედ პერსონალის მართვის სფეროში გაჩენილ ე.წ. კრიზისოგენურ პრობლემებს. მათ ეკუთვნის: ორგანიზაციული სტრუქტურების მეტისმეტი სიხისტე 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; ხელმძღვანელობასა და რიგით მუშაკებს შორის დაპირისპირების არსებობა; 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.

14. სტაბილურ პირობებში საკადრო პოლიტიკა ორგანიზაციის განვითარებისკენაა მიმართული. კრიზისის პირობებში უნდა მოხდეს მისი ტრანსფორმირება. ანტიკრიზისული საკადრო პოლიტიკის მთავარი იდეოლოგიური კრედოა ორგანიზაციის გადარჩენა საკადრო პოტენციალის უმცირესი დანაკარგებით და პერსონალის შემღებობისდაგვარად მაქსიმალური დაცვის უზრუნველყოფა.

პერსონალის კუთხით გატარებული სტრუქტურული ღონისძიებები სხვადასხვაგვარი შეიძლება იყოს, მაგრამ ყველაზე ზოგადი სახით ისინი რაოდენობრივ და ფუნქციონურ მოქნილობას უნდა უზრუნველყოფდნენ. ცვლილებებზე ფირმის რეაგირების ყველაზე მარტივი ფორმა რაოდენობრივ მოქნილობას უკავშირდება. ამ დროს ფირმის პროდუქციაზე მოთხოვნის შემცირების შემთხვევაში ფირმა იძულებულია წარმოების შეკვეცასთან ერთად ან დასაქმებულთა რაოდენობა შეამციროს, ან მათი ხელფასის დონე. საპირისპირო შემთხვევაში საჭირო ხდება ახალი ადამიანური რესურსების მოზიდვა.

15. საწარმოს სტრუქტურულ გარდაქმნათა თითოეულ მეთოდს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს. ამავე დროს, ერთი საწარმოს ამა თუ იმ ქვედანაყოფში სტრუქტურულ გარდაქმნათა სხვადასხვა მეთოდს შეიძლება იყენებდნენ. ადამიანური რესურსების რეინჟინირინგის ობიექტია მისი კვლავწარმოების პროცესები. ორგანიზაციულ-ტექნიკური კუთხით სამუშაო ძალის კვლავწარმოების ფაზების კონცეფცია, ჩვენი აზრით, ნაკლებად თუ გამოდგება მართვის რეალური საკითხების გადასაწყვეტად. ამიტომ გამოვიყენეთ პერსონალის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების გამოყოფასთან დაკავშირებული მიდგომა. ეტაპი ამ შემთხვევაში გულისხმობს იმ ერთგვაროვან პროცედურებს, რომლებსაც საწარმო იყენებს ადამიანური რესურსების კვლავწარმოების რეგულირებისათვის.

ნაშრომის აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომთან დაკავშირებით მომზადდა:

სამი კოლოქვიუმი:

1. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული მოდელები 07/02/2015
2. ორგანიზაციისა და მისი პერსონალის მართვა ინოვაციის პირობებში 07/07/2015
3. ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა 16/02/2016

კონფერენცია:

მოხსენება: ანტიკრიზისული მართვის არსი, თავისებურებები და ფუნქციები. 26/11/2016. სტუ. 10-ე ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ხელისუფლება და საზოგადოება„ -2016

სადისერტაციო ნაშრომის თემატიკასთან დაკავშირებით გამოქვეყნდა შემდეგი **სამეცნიერო სტატიები:**

1. ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ საწარმოში. სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. სექტემბერი-ოქტომბერი 2015. გვ.73-77
2. ადამიანური კაპიტალი: მენეჯმენტის ტენდენციები. სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. ნოემბერი-დეკემბერი 2015. გვ.79-83
3. მართვა როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება. ეკონომიკა საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი 2017. გვ. 197-209