

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

მაგისტრანტი ხვიჩა კვირიკაშვილის

სამაგისტრო ნაშრომი

პერსონალის მართვის პოლიტიკა პანდემიის პირობებში

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია

სოციალურ მეცნიერებათა ბიზნესის და სამართალმცოდნეობის

ფაკულტეტზე

საჯარო მმართველობის მაგისტრის აკადემიური

ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: პროფ. ციური დურული

გორი 2021

სარჩევი

სარჩევი

შესავალი	Error! Bookmark not defined.
Introduction	Error! Bookmark not defined.
თავი 1. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის პრობლემები.....	6
1.1. ადამიანური რესურსების არსი და სტრატეგიული ხედვა.....	6
1.2. პერსონალის მართვის პოლიტიკა საბანკო და ფინანსურ სფეროში.	19
1.3. ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა.	25
თავი 2. პანდემიის ზეგავლენა პერსონალის მართვის საკითხებზე.....	35
2.1. კოვიდ პანდემიის ზეგავლენა ეკონომიკასა და საბანკო სფეროში.	35
2.2. პანდემიის პერიოდში დისტანციური მუშაობა, მისი პრობლემები და უპირატესობები.....	46
2.3. კოვიდ პანდემია და უმუშევრობა.	50
3. კვლევა	52
დასკვნა	62
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	64

აბსტრაქტი

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის პერსონალის სწორი მართვის პოლიტიკა ყოველთვის იყო პრიორიტეტული მიმართულება წარმატების გზაზე, რადგან ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას, ასევე განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას. მათ დიდი პასუხისმგებლობა აკისრიათ კომპანიის წინსვლაში. ორგანიზაციის განვითარების გზაზე სხვა მრავალ ფაქტორთან ერთად ყველაზე მნიშვნელოვანია ადამიანური კაპიტალი, რომელიც ადამიანური რესურსების ძირითადი პრინციპების საფუძვლიან ცოდნას მოითხოვს.

კომპანიის მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსების სპეციალისტთა ჯგუფი მუდმივად უნდა იყოს ორიენტირებული თანამედროვე მეთოლოგიის დანერგვაზე, პერსონალის მუდმივ განვითარებაზე, მათ უნდა შეეძლონ კომპანიაში მომუშავე თითოეულ ინდივიდს შეუქმნან საკუთარი პოტენციალის და მისწრაფებების რეალიზაციის შესაძლებლობა, რომელიც კომპანიას დაეხმარება სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. HR გუნდი ორგანიზაციას ეხმარება სტრატეგიული მართვის მიდგომების შემუშავებაში, რაც სხვა კონკურენტი კომპანიებისგან გამოარჩევს.

აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის (პმ) საკმაოდ კარგად აპრობირებული მეთოდი შეიცვალა ადამიანურის რესურსების მართვის (არმ) მოდელით, რომელიც უფრო ფართოა ვიდრე პერსონალის მართვა (პმ).

რაც შეეხება თემის ძირითად ნაწილს, დღევანდელი მსოფლიო დიდი გამოწვევის წინაშე დგას რაც კოვიდ 19-ით არის გამოწვეული, პანდემიამ ადამიანის საქმიანობის ყველა სფერო მოიცვა: ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, თითოეულზე დიდი გავლენა იქონია, მაგრამ აქ უმთვრესია პანდემიისგან გამოწვეული კრიზისი, რომელიც

ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას უკავშირდება. კოვიდ 19-ით გამოწვეულმა პანდემიამ ყველა სფეროში მომუშავე პერსონალი შესაძლებლობის ფარგლებში დისტანციურ რეჟიმზე გადაიყვანა, დისტანციური მუშაობის პირობებში ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა.

კვლევის მიზანია ორგანიზაციაში გამოკვეთოთ პერსონალის მართვის თავისებურებები, პრობლემები და გამოწვევები, რომლებმაც პანდემიის პერიოდში იჩინა თავი, ასევე განვიხილავთ რამდენად ეფექტურია დისტანციურად მუშაობა კომპანიისთვის და ზრდის თუ არა სახლიდან მუშაობა პერსონალის პროდუქტიულობას.

Abstract

For any organization, proper personnel management policy has always been a priority on the path to success, because people are an important resource of the organization, they create the product that determines the development of the organization, as well as determine the future strategy of the company. They have a great responsibility in advancing the company. Along with many other factors, human capital is one of the most important factors in the development of an organization, which requires a thorough knowledge of the basic principles of human resources.

The management of the company and the team of human resources specialists must be constantly focused on the introduction of modern methodology, the constant development of staff, they must be able to create opportunities for each individual working in the company to realize their potential and aspirations to help the company achieve strategic

goals. The HR team assists the organization in developing strategic management approaches that set it apart from other competing companies.

It should be noted that a fairly well-tried method of personnel management (PM) has been replaced by the Human Resource Management (ARM) model, which is broader than Personnel Management (PM)

As for the main part of the topic, today the world is facing a big challenge caused by Covid 19, the pandemic has affected all spheres of human activity: economic, social, cultural, it has had a great impact on everyone, but here is the crisis caused by the pandemic that threatens human life and health. Connected. The Kovid 19 pandemic has shifted personnel working in all fields to remote mode where possible, and human resource management has become a significant challenge in remote working conditions.

The purpose of the study is to identify the characteristics, problems and challenges of personnel management in the organization that emerged during the pandemic, as well as to discuss how effective it is to work remotely for the company and whether working from home increases staff productivity.

თავი 1. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და მართვის პრობლემები.

1.1. ადამიანური რესურსების არსი და სტრატეგიული ხედვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი საგანია ადამიანური რესურსების (პერსონალის) მართვა თავისი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, პირველად ჩამოყალიბდა აშშ-ში XX საუკუნის 60-70-იან წლებში, ხოლო მისი ზოგიერთი იდეა და თეორია არსებობდა ჯერ კიდევ XX საუკუნის დასაწყისში. ორგანიზაცია საერთო მიზნების მისაღწევად ადამიანთა ფორმალური ან/და არაფორმალური გაერთიანებაა. მენეჯერები, როგორც ორგანიზაციის წევრები, დაკავებულნი არიან მმართველობითი საქმიანობით და პასუხს აგებენ ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაზე.

თანამედროვე ეტაპზე ექსპერტების უმრავლესობა ეთანხმება აზრს, რომ მენეჯმენტი, როგორც მმართველობითი პროცესი, ოთხი ზოგადი ფუნქციის გარდა, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი, მოიცავს მეხუთე ფუნქციას - სამუშაო ადგილების დაკომპლექტება (staffing) - ადამიანების შერჩევა, პერსპექტიული კადრების დასაქმება, თანამშრომელთა ტრენინგი და განვითარება, საქმიანობის სტანდარტების ჩამოყალიბება, საქმიანობის განვითარება, დასაქმებულებთან გასაუბრება, დასაქმებულის შრომის ანაზღაურება.¹

¹ შაიჭაძე ნ., ჩ. ე. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც ორგანიზაციაში მაღალი შედეგების მისაღებად უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მოზიდვას, ტრენინგს, განვითარებას, დანინაურებას, შრომის ანაზღაურებას, ასევე შრომით ურთიერთობებს, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია:

სამუშაოს ანალიზი (თითოეული დასაქმებულის სამუშაოს აღწერა);

შრომითი მოთხოვნილებების დაგეგმვა და კანდიდატების მოზიდვა;

კანდიდატების შერჩევა;

ახალი დასაქმებულის ორიენტაცია და ტრენინგი;

შრომის ანაზღაურების მართვა (დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია);

მოტივაცია და დაჯილდოება;

კომუნიკაცია;

ტრენინგი და მენეჯერთა განვითარება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესწავლა და კვლევა მნიშვნელოვანია, რადგან მისი ცოდნა:

1. საშუალებას აძლევს პერსონალს, რომელიც ასრულებს მმართველობით საქმიანობას, არ დაუშვას ხელმძღვანელობის დროს შეცდომები, კერძოდ: არ დაიქირაოს სამუშაოდ არასაიმედო პიროვნება; არ შეელახოს სახელი მის დეპარტამენტს; არ დაიკარგოს ნებისმიერი სამუშაო გამოცდილება უსამართლოდ და ა.შ..

2. თავდაჯერებულს ხდის მენეჯერებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების საფუძველზე მიაღწევენ მაღალ შედეგებს. გასათვალისწინებელია, რომ, ერთი მხრივ, მენეჯერებმა შეიძლება გააკეთონ ყველაფერი სწორად: შეიმუშაონ შესანიშნავი გეგმები, შექმნან ზუსტი ორგანიზაციული

საქმეები, განახორციელონ შთამბეჭდავი კონტროლი, მაგრამ ვერ მიაღწიონ წარმატებას არასწორი და არამოტივირებული დასაქმებულების შერჩევის გამო; მეორე მხრივ, მენეჯერებმა (მმართველებმა, ზედამხედველებმა) შეიძლება განახორციელონ არაადეკვატური დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი მაგრამ მიაღწიონ წარმატებას იმიტომ, რომ გააჩნდათ სამუშაოსთვის შესაბამისი ადამიანური რესურსების დაქირავების უნარი. არასწორია წლების განმავლობაში დამკვიდრებული აზრი იმის შესახებ, რომ კომპანიის განვითარებაში მთავარია ხელმძღვანელი. უბრალო ჭეშმარიტებაა, რომ დღეს შესაფერისი შრომითი რესურსების შერჩევის გარეშე შეუძლებელია კომპანიის წინსვლა. აღნიშნული დებულება გლობალური კონკურენციის, ტექნოლოგიური უპირატესობის, ეკონომიკური წინსვლისა და სამუშაოების მრავალფეროვნების პირობებში სულ უფრო მეტად მართლდება.

ყველა მენეჯერი, თავისი შინაარსით პერსონალის მენეჯერია, რამდენადაც საქმე აქვთ კადრების მოზიდვასთან, შერჩევასთან და ტრენინგთან. თუმცა, კომპანიების უმეტესობაში ფუნქციონირებს ადამიანური რესურსების საკუთარი განყოფილება. რა მსგავსებაა ადამიანური რესურსების მენეჯერსა და მისი შტაბის ვალდებულებებსა და ადამიანური რესურსების ხაზობრივი მენეჯერის ვალდებულებებს შორის? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად მნიშვნელოვანია ძალაუფლების განმარტების ცოდნა.

ძალაუფლება არის გადანაცვეტილების მიღების, პერსონალის მიმართ მითითების - თუ რა სამუშაო უნდა შეასრულონ და ბრძანებების გაცემის უფლება.²

ხაზობრივი ძალაუფლება მენეჯერებს აძლევს უფლებას (ან ძალაუფლებას) გასცენ ბრძანებები სხვა მენეჯერებსა თუ დასაქმებულებზე. შტაბური ძალაუფლება მენეჯერებს აძლევს უფლებას (ან ძალაუფლებას) რჩევა მისცეს სხვა მენეჯერებსა თუ დასაქმებულებს. ხაზობრივ მენეჯერს გააჩნია პირდაპირი ძალაუფლება, ხოლო შტაბურს - შტაბის ძალაუფლება. ეს უკანასკნელი არ გასცემს ბრძანებებსა და განკარგულებებს (გამონაკლისია საკუთარი განყოფილებები). შტაბის მენეჯერი ზოგადად მართავს განყოფილებას, რომელიც დაკავებულია ინფორმაციის

² შუბლაძე გ., მ. ბ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი .

მოპოვებით, დამუშავებითა და გადაცემით ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: კომერცია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ხარისხის კონტროლი. ეს განსხვავება ბაღებს აზრს, რომ „შტაბის“ განყოფილება, ფაქტიურად, საინფორმაციაა.

ხაზობრივ მენეჯერს შეუძლია გასცეს ბრძანებები, ხოლო შტაბის მენეჯერს - რჩევის მიცემა.³ თუმცა, ადამიანური რესურსების მენეჯერი ხშირად შტაბის მენეჯერია, რომელიც ეხმარება და რჩევას აძლევს ხაზობრივ მენეჯერს ისეთ სფეროებში, როგორცაა: კადრების შერჩევა, დაქირავება, შრომის ანაზღაურება. ზოგადად ადამიანური რესურსების ხაზობრივი მენეჯერის მოვალეობებს მიეკუთვნება:

პერსონალის შერჩევა შესაფერის პოზიციაზე;

ახალი დასაქმებულების ორიენტაცია ორგანიზაციაში;

ტრენინგების ჩატარება მათთვის, ვისთვისაც სამუშაო სიახლეს წარმოადგენს;

თითოეული პიროვნების შრომის შედეგების გაუმჯობესება;

კომპანიის წესებისა და პროცედურების ინტერპრეტაცია;

შრომის დანახარჯების კონტროლი;

თითოეული პიროვნების შესაძლებლობების განვითარება;

მორალის შექმნა და დაცვა;

დასაქმებულთა ჯანმრთელობისა და ფსიქოლოგიური გარემოს დაცვა.

ამ საკითხების განხორციელება ხაზობრივ მენეჯერს მცირე ორგანიზაციებში შეუძლია დამოუკიდებლად, მაგრამ ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად, მას სჭირდება დახმარება, სპეციალური ცოდნა და ადამიანური რესურსების შტაბის რჩევა, რასაც ორგანიზაციაში ასრულებს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი.

სპეციალური დახმარების დროს პერსონალის მენეჯერი ასრულებს სამ სხვადასხვა ფუნქციას:

³ შუბლაძე გ., მ. ბ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. . თბილისი .

1. ხაზობრივი ფუნქცია - ადამიანური რესურსების მენეჯერი თავის განყოფილებაში და/ან დეპარტამენტში ხემძღვანელობს ადამიანთა ქმედებებს.

2. კოორდინატორის ფუნქცია - ადამიანური რესურსების მენეჯერი კოორდინირებას უწევს პერსონალის ქმედებებს. ამ ვალდებულებას ხშირად უწოდებენ ფუნქციურ ვალდებულებას (ან ფუნქციურ კონტროლს). იგი ახდენს ფირმის ადამიანური რესურსების წესებისა და კანონების რეალიზაციას.

3. შტაბის (დამხმარე და მრჩეველი) - დამხმარე და მრჩეველი ხაზობრივი მენეჯერები ადამიანური რესურსების მენეჯერების სამსახურის წამყვანი ნაწილია. ადამიანური რესურსების მენეჯერები ეხმარებიან დამსაქმებლებს დაქირავებაში, ტერნინგში, დაჯილდოებაში, დანინაურებაში და მუშაობაში. ისინი ხელმძღვანელობენ სხვადასხვა სასარგებლო პროგრამებს, ეხმარებიან ხაზობრივ მენეჯერებს დაიცვან თანასწორობა, სამართლიანობა და უსაფრთხოების წესები, აწვდიან ინფორმაციას დასაქმების ახალ მეთოდებისა თუ ტენდენციებზე. ადამიანური რესურსების მენეჯერს ზოგადად არ აქვს მთავარი ძალაუფლება (თავისი განყოფილების გარეთ), ის ძირითადად ფლობს ფარულ ძალაუფლებას.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მოცულობა დამოკიდებულია დასაქმებულების რაოდენობაზე. როცა კომპანია მცირეა, ანუ ორგანიზაციაში 100-მდე თანამშრომელია, აუცილებელია მას ჰყავდეს ადამიანური რესურსების მენეჯერი, თუ ორგანიზაციაში 100-დან 150-მდე თანამშრომელია, აუცილებელია ადამიანური რესურსების გუნდი მოიცავდეს ხუთ (ან მეტ) თანამშრომელს და ჰქონდეს შემდეგი ორგანიზაციული ფორმა⁴:

აქვე განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მართვის რამდენიმე მოდელი. წლების განმავლობაში სხვადასხვა მოდელელებით განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მართვის არსი და სტილი. ყველაზე გავლენიანი და გამოყენებადი მოდელი აღმოჩნდა, რომელიც აკმაყოფილებს კონკრეტულ მოთხოვნებს (მიჩიგანის მოდელი) და „ჰარვარდის ჩარჩო“, რომლის მიხედვითაც შეიქმნა ადამიანური რესურსების მართვის

⁴ პაიჭაძე ნ., ჩ. ე. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. . თბილისი .

პირველი განმარტებები ადამიანური რესურსების მართვის ჰარვარდის მოდელი ტერმინი „ადამიანური რესურსების მართვა“ პირველად გამოჩნდა 1980-იან წლებში, რომელიც შემდგომში ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მიერ იქნა შესწავლული. ამ კონცეფციის განვითარება ძალიან სწრაფად მოხდა. 1980-იან წლებში მაიკლ ბერმა და რიჩარდ ვოლტონმა ადამიანური რესურსების მართვის „ჰარვარდის ჩარჩო“ შეისწავლა. თეორიები, რომლებიც მოგვიანებით წარმოიქმნა, „ჰარვარდის ჩარჩოს“ ზოგიერთი ელემენტისგან შედგებოდა. ამიტომ შესაძლებელია სხვა თეორიების სანყისად ჩავთვალო ჰარვარდის მოდელი. მოგვიანებით თეორიები, როგორცა დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები, შიდა და გარე გარემო, პოლიტიკის არჩევანი, ხედვა და სტრატეგია შედის „ჰარვარდის ჩარჩოში“. ორგანიზაციაში ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის შემუშავებაში ჰქონდათ მენეჯერებს. ორგანიზაციაში უნდა შექმნილიყო ხედვა, რომ ადამიანის კომპონენტი განხილულიყო, როგორც პოტენციური აქტივი და არა ცვალებადი ხარჯი.

ჰარვარდის სკოლა ხაზს უსვამს ორ მნიშვნელოვან აზრს, რომ ხაზის მენეჯერები ვალდებული არიან უფრო მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ კონკურენტუნარიან სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დაცვაში. მეორე ისაა, რომ ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებს უნდა ჰქონდეთ მისია, რათა ორგანიზაციის მიზნები თანმიმდევრული იყოს. ეს იდეა გულისხმობს გუნდურ მიდგომას.

„ჰარვარდის ჩარჩო“, როგორც ჩანს, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ანალოგია, მისი აღწერიდან გამომდინარე ნათელია, რომ ეს მოდელი ადამიანური რესურსების მართვის ანალიზური თეორიაა.

კონკრეტულ მოთხოვნაზე მორგებული მოდელი (მიჩიგანის მოდელი)

მიჩიგანის მოდელი შეიქმნა 1984 წელს, ფომბრუნისა და დევანას მიერ მიჩიგანის სკოლაში, რომელსაც შემდგომში ადამიანური რესურსების „შესაბამისი მოდელი“ (Matching model) უწოდეს. სახელწოდებიდან გამომდინარე ეს მოდელი მკვეთრად შეესაბამება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის

სტრატეგიას. ამ მოდელის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვა ერგება ორგანიზაციის სტრატეგიას.

ხელმძღვანელობის ამოცანას წარმოადგენს ფორმალური სტრუქტურის მორგება ადამიანური რესურსების სისტემაზე, ისე, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა იქნას შესაძლებელი. ამ მოდელის მიხედვით ნაბიჯი გადაიდგა ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბებისკენ და უფრო ნათელი გახდება მისი არსებობა ორგანიზაციაში.

გარდა ამ მოდელისა არსებობს სხვა მოდელებიც, რომლებმაც არანაკლებ წვლილი შეიტანეს ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაში. ესენია: 5P მოდელი და ევროპული მოდელი.

ადამიანური რესურსების მართვის 5P მოდელი, ის აღწერს თუ, როგორ მუშაობს ადამიანური რესურსები ქვემოთ მოცემული მიმართულებებით:

ფილოსოფია - განსაზღვრავს როგორ ხედავს ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობას, რა როლს თამაშობენ თანამშრომლები ორგანიზაციის საერთო წარმატებისკენ სწრაფვაში, როგორ შეიძლება საერთო მიზნის მიღწევისთვის მათთან ურთიერთობის მართვა.

პოლიტიკა - მათი მიზანია ადამიანებთან, ბიზნეს საკითხებთან მიმართებაში შესაბამის პროგრამების განვითარებისთვის საჭირო მითითებების წარმოდგენა, რომელიც დაყრდნობილია სტრატეგიულ საჭიროებებზე.

პროგრამები - მათი ჩამოყალიბება ხდება ადამიანური რესურსების მართვის კეთილგონიერი სტრატეგიის მეშვეობით და მისი მიზანია ორგანიზაციული ცვლილებების ინიცირება, საჭიროებებიდან გამომდინარე.

პრაქტიკა - ეს არის ქმედებები, რომელსაც უზრუნველყოფენ ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების განხორციელებისას. მოიცავს ადამიანური რესურსების ფუნქციებს, როგორცაა სწავლა - განათლება, შეფასება - წახალისება და ურთიერთობის მართვა.

პროცესები - მისი მიზანია პროცედურებისა და მეთოდების ჩამოყალიბება, რათა გააქტიურდეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმები და პოლიტიკა.⁵

ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული მოდელი

ბრიუსტერი შემდეგნაირად აღწერს ადამიანური რესურსების მართვის ევროპულ მოდელს:

გარემო - დადგენილი სამართლებრივი ჩარჩო;

მიზნები - ორგანიზაციული მიზნები და სოციალური ფონი;

ფოკუსი - ხარჯები/სარგებელი და გარემოს ანალიზი;

ურთიერთობა თანამშრომლებთან;

ურთიერთობა მიმართულების მენეჯერებთან;

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის როლი - ტოლერანტობა, მოქნილობა კომუნიკაციის პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვა ადამიანების სამსახურში მიღებასა და ორგანიზაციის მხრიდან ამ პროცესის მართვას მოიცავს. მას სამსახურში თანამშრომლებთან ურთიერთობის ერთგვარ ფილოსოფიადაც კი მიიჩნევენ და დაფუძნებულია ადამიანებისა და ორგანიზაციების ქცევის მრავალ თეორიაზე. მისი მიზანია ადამიანური რესურსებით ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხელშეწყობა, მაგრამ იმავდროულად უნდა ითვალისწინებდეს ეთიკურ მხარეს: როგორ მოვეპყროთ ადამიანებს ზნეობრივი ღირებულებებიდან გამომდინარე ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვარავენ კომპანიის მომავალ სტრატეგიას, ამიტომაც კომპანიის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თუ ვის რა ფუნქცია აკისრია, როგორ და რანაირად ასრულებს კომპანიის მხრიდან დასახულ მიზანს.⁶ ამ დარგში მოღვაწე მეცნიერმა სტორიმ 1995 წელს გამოაქვეყნა „ადამიანური

⁵ Shuler. (1992).

⁶ რ., ბ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.

რესურსების მართვის “ განმარტება : „იგი არის კონკრეტული უპირატესობის მოსაპოვებლად სწრაფვა- მოვალეობის გრძნობის მექანიზმი და მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის სტრატეგიული გამოყენებით, სხვადასხვა კულტურული, სტრუქტურული მეთოდითა და კადრების სწორი დაკომპლექტებით“. სტორის განმარტების მიხედვით - კადრები მუდმივად ისწრაფვიან საკუთარი ორგანიზაციების კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.⁷

ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. ერთობლიობაში იგულისხმება არამხოლოდ თანამშრომელთა რაოდენობა, არამედ იმ გამოცდილების, პიროვნული თვისებების, მისწრაფებებისა და მიზნების ერთობლიობაც, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია ორგანიზაციაში შესვლისას. ადამიანური რესურსების სწორი მართვა გულისხმობს იმგვარი სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და პირადი მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში. ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი დასაყრდენი მასში დასაქმებული თანამშრომლებია. ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების სწორად მართვას. ადამიანური რესურსების მართვა დღითიდღე უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ამ მიზნის ეფექტიანად განხორციელებისათვის აუცილებელია მენეჯმენტისა და პერსონალის მართვის პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნა⁸

ადამიანური რესურსის მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს :

- დაგეგმვა
- ადამიანური რესურსის სტრატეგიის შემუშავება;

⁷ ლომაია, ც. (2009). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*, თბილისი .

⁸ რედ. გაბაშვილი მ., რურუა თ. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი I გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“, თბილისი 2013, 5 გვ.

- კადრების დაკომპლექტების დონეების მონიტორინგი;
- ორგანიზაციის დაგეგმვა; პერსონალის დაკომპლექტება
- პროფესიონალ/ტექნიკურ მუშაკთა დაქირავება;
- ხელმძღვანელთა დაქირავება;
- საშტატო გადაადგილებები, ტრანსფერი; ტრენინგი და განვითარება
- ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
- ტრენინგის ორგანიზაცია;
- კარიერული დაგეგმარება და განვითარება; მუშაობა და კომპენსაცია
- სამუშაოს შესრულების შეფასება;
- კომპენსაცია;
- დახმარება;
- პროდუქტიულობის გაუმჯობესება;⁹

რაც შეეხება სტრატეგიულ ხედვას, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი გულისხმობს მომავალზე ორიენტირებულ HR პროგრამების შემუშავებისა და განხორციელების პროცესს, რომლებიც ეხება და პრობლემებს გადაჭრის ბიზნესში და უშუალო მონაწილეობას უწევს გრძელვადიან ბიზნეს მიზნებს. HR მენეჯმენტი ერთ დროს მეტწილად ადმინისტრაციული ფუნქცია იყო, რომელიც ორიენტირებული იყო ყოველდღიურ პასუხისმგებლობაზე, როგორცაა თანამშრომლების აყვანა და შერჩევა და მენეჯმენტის სარგებელი. პრომის ბაზრის პირობების შეცვლა და ახალი ბიზნეს აზროვნება ითხოვს HR ბიზნეს სტრატეგიას, რომელიც მოიცავს ადამიანების სწორად

⁹ ბერიძე რ „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 1.თავი“ ადამიანური რესურსები“ თბილისი 2011, 12-13 გვ.

შერჩევას და შენარჩუნებას, აგრეთვე ეთიკური და კულტურული ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფას.

HR სტრატეგიული დაგეგმვის განსაკუთრებული სარგებელი მოიცავს შემდეგს:

1. ძვირადღირებული და შემაშფოთებელი სიურპრიზების თავიდან აცილება, რაც ხელს უშლის მიზნების მიღწევას;
2. კრიზისების თავიდან აცილების მიზნით, ძირითადი საკითხების დროულად მოგვარება;
3. თანამშრომელთა პროდუქტიულობისა და საერთო ორგანიზაციული წარმატების განვითარება;
4. მიმართულების განცდის უზრუნველყოფა დადებითად იმოქმედებს სამუშაოს შესრულებაზე;
5. თანამშრომლების კონცენტრირება ორგანიზაციულ მიზნებზე;
6. სტრატეგიული აქცენტის შექმნა სასწავლო და განვითარების ინიციატივების წარმართვის მიზნით;
7. ლიდერებისათვის ინსტრუმენტების მიცემა, რომლებიც ხელს შეუწყობენ სტრატეგიული ინიციატივების ფოკუსირებას და განხორციელებას.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა იმ საკადრო სტრატეგიების შემუშავებისა და განხორციელებისადმი მიდგომაა, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიასთან და ხელს უწყობს მის რეალიზაციას.

მას საფუძვლად უდევს ცნებები - რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა და სტრატეგიული თანხვედრა.

სტრატეგიების დამგეგმავი იკითხავს: “სად ვართ ახლა როგორც ბიზნესი და სად გვინდა რომ ვიყოთ?” ის მაშინ აყალიბებს სტრატეგიულ გეგმას და ადამიანური რესურსის გამოყენებით მიდის დანიშნულების ადგილამდე. სტრატეგია არის მოქმედების კურსი. „Pepsi“ და „Coca-Cola“ არის მსგავსი ბრენდი, ორივეს აქვს საერთო გამოწვევა - ხალხი სვამს ნაკლებად შაქრიან სასმელებს, თუმცა ორივე კომპანია ირჩევს განსახვავებულ

სტრატეგიას ამის მოსაგვარებლად, „Pepsi“ დივერსიფიკაციას ახდენს მეტი საკვები პროდუქტის გაყიდვით როგორცაა ჩიფსები. „Coca-Cola“ უპირატესობას ანიჭებს ტკბილი სასმელების წარმოებას, თუმცა მისი მთავრი სტრატეგია პროდუქციის რეკლამირებაა, რაც წარმატებით გამოსდის.

კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაში ყველა რგოლის თანამშრომლის ჩართვა აუცილებელია რათა ყველა ითავისებდეს და იღებდეს თავის წილ პასუხისმგებლობას კომპანიის განვითარების საქმეში.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმის ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია, უზრუნველყოს თვითმართველობა საქმიანი, მაღალკვალიფიციური და ერთგული თანამშრომლებით. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ადამიანური რესურსების სტრატეგია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, რადგან ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ხორციელდება უშუალოდ სტრატეგიაზე დაყრდნობით.

არაერთმა კვლევამ აჩვენა რომ, როდესაც მხოლოდ მენეჯმენტის მიერ ხდება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა და ამის შემდგომ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს გადაეცემათ მხოლოდ შესასრულებლად, ეს არაეფექტურია და თანამშრომლის მოტივაციაზე უარყოფითად მოქმედებს. ჩემს მაგალითზე შემიძლია გითხრათ რომ ვარ დასაქმებული კომპანიაში საშუალო რგოლის თანამდებობაზე, მენეჯმენტისგან ყოველთვის მოდის ინტერესი ჩემს ხედვასთან დაკავშირებით ამა თუ იმ საკითხის მიმართ, ამ დროს მე უფრო მოტივირებული ვხდები რადგან კომპანიისათვის საჭირო კადრი ვარ და მზად ვარ საკუთარი წვლილი შევიტანო კომპანიის საკეთილდღეოდ, რაც კომპანიის და კონკრეტულად ჩემს სამუშაო არეალზე დადებითად ისახება.

არსებითად, სტრატეგიული არამ კონცეპტუალური მოვლენაა. მისი მიზანია კადრებისა და კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიის თანხვედრის მიღწევა, გრძელვადიანი ხედვაა იმისა,

თუ რა გეზი უნდა ჰქონდეს აღებული კადრებს და როგორ უნდა შემუშავდეს და განხორციელდეს მკაფიო და ყველასთვის მისაღები საკადრო სტრატეგია, როგორც უკვე აღვნიშნეთ მნიშვნელოვანია, თუ როგორ იყენებენ კადრების სამსახურის მუშაკები სტრატეგიულ მიდგომას ყოველდღიური საქმიანობისას. ეს ნიშნავს, რომ ისინი უნდა მოქმედებდნენ ისე, როგორც ორგანიზაციის მმართველი გუნდის ნაწილი, რათა დარწმუნდნენ, რომ კადრების სამსახური მუდმივად, უწყვეტად და მაღალ დონეზე უწყობს ხელს კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის მიზნების მიღწევას. სტრატეგია ეფექტიანია, თუ იგი აღწევს დასახულ მიზანს. ქვემოთ მოყვანილია კონკრეტული მოთხოვნები, რომლებსაც ეფექტიანი სტრატეგია უნდა

აკმაყოფილებდეს:

- 1) პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს;
- 2) სჭირდება დეტალური ანალიზი და კვლევა.
- 3) შეიძლება გადაიზარდოს ქმედით პროგრამებში, რომლებიც მიმართული იქნება მოთხოვნების შესრულებისა და პრობლემების გადაჭრისკენ;
- 4) არის გასაგები და ინტერგრირებული, შედგება კომპონენტებისაგან, რომლებიც აძლიერებენ და იმავდროულად კარგად ერგებიან ერთმანეთს;
- 5) ითვალისწინებს ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა მოთხოვნებს.

1.2. პერსონალის მართვის პოლიტიკა საბანკო და ფინანსურ სფეროში.

პერსონალის მართვის მთავარი მიზანია ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი პირობების დადგენა. სტრატეგიული თვალსაზრისით, ეს მიმართულება ითვალისწინებს თანამშრომელთა უნარებისა და მოტივაციების თანხვედრას სამუშაოს მოთხოვნებთან და ჯილდოებთან (ანაზ-ლაურება, დაწინაურება, აღიარება და სხვა). ადამიანური რესურსის მართვის პრობლემა არსებობს ყველა ტიპის ორგანიზაციაში და ყოველთვის განიხილება ორგანიზაციის კონტექსტში.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემები მოიცავს რამდენიმე სპეციფიკურ ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებას:

პერსონალის აღწერა, რომელიც იძლევა არსებული რესურსის (ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები, დანინაურების პოტენციალი) შეფასების შესაძლებლობას;

ადამიანური რესურსის მინოდების და მოთხოვნების პროგნოზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ვინიანსწარმეტყველოთ, რა ტიპის პერსონალზეა მოთხოვნა;

სამოქმედო გეგმები საკადრო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სამოქმედო გეგმის ოპერაციულ აზრს და მიმართულებას ბევრ სფეროში, მათ შორისაა, დაქირავება, ტრანსფერი, კარიერის მენეჯმენტი, შრომის შეფასება, კომპენსაცია და, რა თქმა უნდა, ტრენინგი და განვითარება;

კონტროლისა და შეფასების პროცედურები, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემების უკუგებასა და მიღწეული მიზნების რეგულირებას.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საერთო სტრატეგიულ მიზანთა ინტეგრაციაზე. პერსონალის მართვის სტრატეგიის, ორგანიზაციულ მიზნებთან და ორგანიზაციის მენეჯმენტთან ინტეგრაცია, ორგანიზაციის მიზნების წარმატებით განხორციელების წინაპირობაა. ბანკებსა თუ ფინანსურ სისტემებში არსებობს პერსონალის მართვის ორი სტრატეგია: ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგია. იმისათვის, რომ ხარისხიანად იმუშაონ, თანამშრომლები კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ პროცესში, რომლის საშუალებითაც კომპანია აწარმოებს პროდუქტს ან მომსახურებას. მათ უნდა ჰქონდეთ ზომიერი პასუხის-მგებლობის სურვილი და კომპანიასთან ძლიერი ფსიქოლოგიური იდენტიფიკაცია.

სიახლის დანერგვის სტრატეგია. ორგანიზაციას, რომელიც ამ სტრატეგიას იყენებს, სჭირდება მოქნილი და შემოქმედებითი თანამშრომლები. ისინი ტოლერანტულები უნდა იყვნენ ორაზროვნებისა და გაურკვევლობის მიმართ. მათ უნდა შეეძლოთ რისკზე წასვლა და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე. ინოვაციის განხორციელებისათვის პერსონალს სჭირდება უნარჩვევათა ფართო სპექტრი.

ამოცანის სიახლე აიძულებს მათ, იმუშაონ ერთად და ერთმანეთზე დამოკიდებული იყვნენ. პერსონალის მართვისას აუცილებელია მათი მუდმივ რეჟიმში გადამზადებები, სწავლება და ტრენინგების ჩატარება, რათა მომავალში პერსონალმა საბანკო თუ ფინანსურ სფეროში ადვილად შეითავსოს ინოვაციები და შეძლოს მისი მართვა.

პერსონალის სწავლება- განუწყვეტელი სწავლების მნიშვნელობას ადასტურებს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, თანამედროვე საქონლისწარმოება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზრდის შესაძლებლობა, ზოგიერთი სახის სამუშაოს ცვლილება. ამასთან კავშირში აუცილებელ კვალიფიკაციას ვერ უზრუნველყოფს არსებული საბაზო განათლება;

გლობალიზაციის ეპოქაში ბაზარს საზღვრები არ გააჩნია და ხასიათდება მაღალი კონკურენციით. ქვეყანას, რომელსაც გააჩნია ბიზნეს პროცესების თანამედროვე სისტემა და განუწყვეტელი განათლების პროგრამები, არიან ლიდერები არსებული კონკურენციის პირობებში. მათ შეუძლიათ უპასუხონ ბიზნეს-გარემოს ცვლილების ნებისმიერ პირობებს;

ცხოვრების ყველა სფეროში ცვლილება თანამედროვეობის მთავარი ელემენტია. ტექნოლოგიების სწრაფი და განუწყვეტელი ცვლილება ითხოვს პერსონალის განუწყვეტელ ცვლილებას;

კომპანიისათვის უფრო ეფექტიანია არსებული თანამშრომლების განუწყვეტელი სწავლება, ვიდრე ახალი თანამშრომლების მოწვევა.

სწავლების მიზანი და მიმართულება: სწავლების მიზანი დამქირავებლის თვალსაზრისით და თვით სპეციალისტის მხრიდან არსებითად განსხვავდება

დამქირავებლის თვალსაზრისი. გერმანელი სპეციალისტები ვ. ბარტცი და ხ. შაიბლი თვლიან, რომ დამქირავებლის პოზიციიდან განუწყვეტელი სწავლების მიზანია:

- მართვის პერსონალის ფორმირება;
- პრობლემების განსაზღვრის, გაგებისა და გადაწყვეტის უნარების ფლობა;

პერსონალის განახლება;

- პერსონალის ინტეგრაცია;
- პერსონალის მოქნილი ფორმირება;
- ადაპტაცია;
- ინოვაციების დანერგვა.

დაქირავებული თანამშრომლის თვალსაზრისით განსაზღვრავენ განათლების შემდეგ მიზნებს:

- პროფესიული კვალიფიკაციის შესაბამის დონეზე შენარჩუნება და ამაღლება;
- პროფესიონალური ცოდნის მიღება თავისი პროფესიული საქმიანობისაგან განსხვავებულ სფეროში;
- პროფესიონალური ცოდნის მიღება მიმწოდებლებისა და მომ-ხმარებლების, ბანკებისა და სხვა ორგანიზაციების შესახებ, რაც მოქმედებს ფირმის საქმიანობაზე;
- დაგეგმვისა და ორგანიზაციის სფეროში უნარების განვითარება.

ორგანიზაციაში მომუშავე, უკვე ჩამოყალიბებული პროფესიონალის სწავლება, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია თვით ორგანიზაციისათვის. წარმატებით ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია, რომ მენეჯერებმა საქმიანობა განახორციელონ ორი მიმართულებით; ესენია გარე ადაპტაცია და შიდა ინტეგრაცია.

განვიხილოთ ზოგადად საბანკო სფერო. საბანკო საქმიანობის პრუდენციული რეგულირების მნიშვნელობის გაგების ნებისმიერი მცდელობა მოითხოვს ფინანსური შუამავლობის ბუნების, პოტენციური საბაზრო რისკებისა და საზოგადოებრივი ჩარევის გზით მათი მინიმიზაციის გზების გამოკვლევას. ფინანსური შუამავლობის თეორია გამოყოფს ფინანსური შუამავლების ოთხ ფუნქციას:

1. გარიგებების მხარდაჭერა;
2. პორტფელის მართვა;

3. რისკების გარდაქმნა;

4. მონიტორინგი.

პირველი ფუნქციის შესრულების დროს, ფინანსური შუამავლები, ტრანზაქციის განხორციელებასთან ერთად, ახდენენ დამატებითი მომსახურების მიწოდებას საგადახლო სისტემის ორგანიზების გზით. ისინი სთავაზობენ კლიენტს ჩეკის კლირინგსა და გადახდის ისეთ საშუალებებს, როგორებიცაა საკრედიტო და სადებეტო ბარათები, საგზაო ჩეკები და სხვ. მეორე ფუნქცია მიეკუთვნება დივერსიფიცირებული პორტფელის მართვას, რომლებიც შედგება კომპანიებისა და მთავრობების მიერ გამოშვებული ფინანსური ვალდებულებებისაგან. მესამე ფუნქცია გულისხმობს სარისკო აქტივების გარდაქმნას საოჯახო მეურნეობების მხრიდან მოთხოვნად, ფიქსირებული პროცენტების მქონე დეპოზიტებად და, ამასთანავე, არალიკვიდური აქტივების გარდაქმნას ლიკვიდურ ვალდებულებებად საოჯახო მეურნეობების ლიკვიდობის დაზღვევის უზრუნველყოფის მიზნით. მეოთხე ფუნქცია გულისხმობს ფინანსური შუამავლების საქმიანობის კონტროლს, რომელიც ამცირებს ინფორმაციის ასიმეტრიულობის პრობლემებს ფირმებსა და ფინანსურ ინსტიტუტებს შორის ურთიერთობაში.

საბანკო სისტემა არის ფორმირების წინაპირობა და საბაზრო ეკონომიკის ფუნქციონირება, მთელი საკრედიტო და მონეტარული სისტემის სტაბილურობა. საკრედიტო და საბანკო სისტემას შეუძლია სრულად და სტაბილურად მუშაობა ბაზრის პირობებში მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისი სტრუქტურა და ფუნქციები ადეკვატურია საბაზრო ეკონომიკისთვის.

პერსონალური მენეჯმენტი დამოკიდებულია გარე და შიდა ხასიათის მრავალ ფაქტორზე, მაგალითად, შრომის ბაზარზე არსებულ ვითარებაზე, მოქმედი შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნებზე, დასაქმებულთა კვალიფიკაციის დონეზე, პერსონალის მომსახურებაზე, ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე და ა.შ.

ბანკის პერსონალის სტრატეგია ემყარება და მოიცავს სამ საფუძველს კომპონენტს:

- სტრატეგიული მიზნები პერსონალის საქმიანობის სფეროსთვის;

- მათი მიღწევის კონცეპტუალური მიდგომები;

- ამ მიდგომების პრაქტიკული განხორციელების ვარიანტები.

ფულადი სახსრების პოლიტიკა, რომლის მიზანი არის რაოდენობრივი პერსონალის რისკების ეფექტური პრევენციის ხასიათი, უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, ბანკის მოთხოვნილებების სრულ კმაყოფილებას შრომითი რესურსებით, ხოლო მეორეს მხრივ, არარაციონალური ხარჯების არარსებობას იმ თანამშრომლების შენარჩუნებისთვის, რომლებიც არ არიან დატვირთული სამუშაოთი.

უზრუნველყოფს პერსონალის განვითარების პოლიტიკას, რომლის მიზანია მაღალი ხარისხის საკადრო რისკების ეფექტური პრევენცია კვალიფიციური დონის შესაბამისობა, აგრეთვე თანამშრომელთა პასუხისმგებლობა და ლოიალობა დამსაქმებლის მოთხოვნებისადმი. ბანკის თანამშრომელთა კატეგორიები მუდმივად ინტერესდებიან არა მხოლოდ დადგენილი სამსახურეობრივი მოვალეობების კეთილსინდისიერად შესრულებას, არამედ დამატებით დაუგეგმავ მოთხოვნებს დამსაქმებლის მიერ.

პერსონალის ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის პოლიტიკა- მისი მიზანია დამატებითი პირობების შექმნა ფორმირებისა და შენარჩუნებისთვის. საჭიროა სამუშაო კოლექტივის კორპორატიული სულისკვეთება და ზოგადად პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატი, აგრეთვე პერსონალის მართვის სისტემაში ჯგუფის დამატებითი სამოტივაციო ინსტრუმენტების არსებობა და ინდივიდუალური ხასიათი.

ოპერატიული ქვესისტემები არის ელემენტები, რომლებიც ფუნქციონირებს ავტონომიურად, როგორც პერსონალური მართვის სისტემის ნაწილი, რომლის მიზანია ერთდროულად მენეჯმენტის ოფიციალური ჩამონათვალის განხორციელება,

მისი ძირითადი მიმართულებებიდან. მათი ტიპური სია ემთხვევა პერსონალის პოლიტიკის სფეროების ჩამონათვალს და მოიცავს შემდეგ ქვესისტემებს:

- პერსონალის რაოდენობის რეგულირება;

- პერსონალის განვითარება;

- პერსონალის მოტივაცია;

- პერსონალის ფსიქოლოგიური დახმარება.

დამხმარე ბლოკი ემნის აუცილებელ პირობებს კონტროლის სისტემის ფუნქციონირებისთვის და მოიცავს შემდეგ ხუთ ელემენტს: ინფორმაციის მხარდაჭერას, მარეგულირებელი და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერას, ტექნოლოგიური, ინსტრუმენტული და ფინანსური მხარდაჭერას.

1.3. ადამიანური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა.

თანამედროვე ლიტერატურაში ჯერ კიდევ საბოლოოდ არ არის ჩამოყალიბებული წარმოდგენა სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის განვითარებაში კრიზისის შესახებ.

ზოგი მეცნიერი თვლის, რომ კრიზისი ეხება მხოლოდ მაკროეკონომიკური განვითარების პროცესებს, ხოლო ფირმის, ან საწარმოს მასშტაბებში არსებობენ მეტ-ნაკლებად მწვავე პრობლემები, რომლებიც გამოწვეულია შეცდომებით, ან მართვის

არაპროფესიონალიზმით. ეს პრობლემები არ არის გამონკვეული ობიექტური მიზეზებით. კრიზისის შესახებ ასეთი წარმოდგენები ცალმხრივია და შეიძლება მათ ჰქონდეთ ნეგატიური შედეგები ორგანიზაციის მართვაში. თუ ამ პოზიციებიდან განვიხილავთ შიდასაფერძო მართვას, მაშინ მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისას არ არის შესაძლებელი კრიზისის გათვალისწინება და წინასწარი პროგნოზირების აუცილებლობა. რამდენად რეალური იქნება ამ დროს სტრატეგია, თუ სინამდვილეში კრიზისი კანონზომიერია? `კრიზისის" ცნება მჭიდროდაა დაკავშირებული `რისკის" ცნებასთან, რომელიც ამა თუ იმ ზომით ახდენს ზეგავლენას ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიაზე. შეიძლება კრიზისის პრობლემას შევხედოთ სხვა რაკურსითაც. სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას თავისი ნებისმიერი სახითა და ფორმით, იქნება ეს საზოგადოებრივი ფორმაცია, ფირმა, თუ საწარმო, გააჩნია საკუთარი არსებობის ორი ტენდენცია: ფუნქციონირება და განვითარება.

კრიზისის მიზეზები განსხვავებულია. კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს ობიექტური, რომელიც დაკავშირებულია რესტრუქტურისა და მოდერნიზაციის ციკლურ მოთხოვნებთან.

კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს გარეგანი და შიდა. პირველი მათგანი დაკავშირებულია მაკროეკონომიკური განვითარების, ანუ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებთან და სტრატეგიებთან. მეორე კი მარკეტინგის სარისკო სტრატეგიასთან, შიდა კონფლიქტებთან,

წარმოების ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან,

მართვის არასრულყოფილებასთან, საინოვაციო და საინვესტიციო პოლიტიკასთან. თუ კრიზისს ამგვარად ჩამოვყალიბებთ, შეიძლება ვთქვათ, რომ კრიზისის საფრთხე ყოველთვის არსებობს და საჭიროა მისი წინასწარი პროგნოზირება.

კრიზისმა შეიძლება მიგვიყვანოს მკვეთრ, ან შედარებით შერბილებულ, გახანგრძლივებულ და თანმიმდევრულ ცვლილებამდე. ორგანიზაციის განვითარებაში კრიზისის შემდგომი ცვლილებები შეიძლება იყოს ხანგრძლივი და

მოკლევადიანი, თვისობრივი და რაოდენობრივი, შექცევადი და შეუქცევადი.

კრიზისის სხვადასხვა შედეგი დამოკიდებულია არა მარტო კრიზისის ხასიათზე, არამედ ანტიკრიზისულ მართვაზეც, რომელსაც შეუძლია კრიზისის შერბილება, ან

გამწვავება. მართვის შესაძლებლობები დამოკიდებულია მიზანზე, პროფესიონალიზმზე, მართვის ხელოვნებაზე, მოტივაციის ხასიათზე, მიზნებსა და პასუხისმგებლობაზე. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისის დროს ორგანიზაციის სამართავად გამოყენებული მეთოდების, ფორმებისა და მიდგომების ერთობლიობაა.

კრიზისულ სიტუაციაში კომპანიათა სამართავად ყველაზე ხშირად სიტუაციური მიდგომა გამოიყენება. კომპანიაში შექმნილი კონკრეტული კრიზისული სიტუაცია კონკრეტული ღონისძიებების გატარებას მოითხოვს. სიტუაციური მიდგომა გულისხმობს კონკრეტული სიტუაციისთვის მართვის სხვადასხვა მეთოდის ვარგისიანობის დადგენას და მათგან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევას. სიტუაციურ მიდგომაში ყველაზე მნიშვნელოვანია სიტუაცია-გარემოებათა კონკრეტული ერთობლიობა, რომელიც დროის კონკრეტულ პერიოდში ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციაზე. ამ მიდგომის გამოყენებით ხელმძღვანელები უკეთ

საზღვრავენ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ყველაზე ეფექტური მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობას. მართვის სიტუაციური თეორიები იძლევიან რეკომენდაციებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს მართვა კონკრეტულ სიტუაციაში. იგი გულისხმობს ეფექტიანი მართვისათვის მენეჯერების მიერ 4 აუცილებელი ნაბიჯის გადადგმას:

1. ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს ორგანიზაციის მართვის

იმ საშუალებებს, რომლებიც ეფექტურია და უნდა იცოდეს: მართვის პროცესი, ჯგუფური და ინდივიდუალური ქცევის კანონზომიერებანი, სისტემური ანალიზი, დაგეგმვისა და კონტროლის მეთოდები, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და უნდა იყენებდეს სიტუაციის ანალიზს, რათა გაარკვიოს ორგანიზაციისადმი წაყენებული მოთხოვნები მოცემულ სიტუაციაში;

2. კონკრეტულ სიტუაციაში ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს მენეჯმენტის კონცეფციებისა და მეთოდების გამოყენების ძლიერი და სუსტი მხარეების და შესაძლო შედეგების პროგნოზირება;

3. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს სიტუაციის სწორი ინტერპრეტაცია. მან სწორად უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი ფაქტორია უფრო მნიშვნელოვანი მოცემულ სიტუაციაში და რა ზემოქმედებას მოახდენს ორგანიზაციაზე ერთი, ან რამდენიმე მათგანის ცვლილება;

4. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს, რომ არსებულ სიტუაციას მიუსადაგოს მართვის ყველაზე ეფექტური მეთოდი და მმართველობითი ცვლილებები განახორციელოს სიტუაციის შესაბამისად.

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: ანტიკრიზისულმა მართვამ უკვე ხსენებულთან ერთად თანდათან მოიცვა პროგნოზის, გაფრთხილებისა და კრიზისის შედეგების ნეიტრალიზების ფუნქციებიც. ანტიკრიზისულ მართვაში გაერთიანდა ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: 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 მასტაბილიზებელი გადანაცვლებების 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. 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 მართო მეტნაკლებად 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. 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 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. 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:

o პერსონალის ინტეგრაციის პრინციპი. იგი ითვალისწინებს კრიზისში მყოფი ორგანიზაციის პერსონალის ნდობის გაჩენას ხელმძღვანელობის ახალი მიზნების მიმართ და დასახული გარდაქმნების ეკონომიკური სარგებლიანობის შეცნობას;

o 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 გადანყვეტილებათა მიღებისა და განხორციელების დროს;

o პერსონალისთვის მეტი დინამიზმის მინიჭების პრინციპი, რაც უზრუნველყოფს მუდმივი ცვლილებებისათვის მზადყოფნის მდგომარეობას;

o ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის პროფესიულ ბირთვზე ორიენტაციის პრინციპი;

o პერსონალის განვითარებაში სისტემურობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს მუშაკის ინდივიდუალური საქმიანობის აუცილებელ მატერიალურ და მორალურ მხარდაჭერას;

o მმართველური როლების კომპლიმენტარობის პრინციპი, რომელიც ითვალისწინებს კრიზისულ სიტუაციებში კონკრეტული ტიპის ხელმძღვანელთა გამოყენებას. 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 დაკავშირების 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: მენარმეობა (ახალი

ბაზრებისა და პროდუქტების ძიება); დინამიკური ზრდა (ბაზარზე დაკავებული წილის გაფართოება); მომგებიანობა (მოგების მაქსიმიზაცია დანახარჯებისა და დაბანდების შემცირების ხარჯზე; ლიკვიდაცია (გაყიდვა პროფილის შეცვლის მიზნით ან საწარმოს მუშაობის შეწყვეტა); წრებრუნვა (ციკლურობა). პერსონალის მართვის სტრატეგია საწარმოს ბიზნესის სტრატეგიას უნდა შეესაბამებოდეს. არასტაბილურ საბაზრო პირობებში მომუშავე იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც უამრავი კრიზისული ფაქტორის გავლენას განიცდიან, მიზანშეწონილია სამენარმეო და ციკლური სტრატეგიების ელემენტების კომბინირება. ადამიური რესურსების ანტიკრიზისული მართვა გულისხმობს არა მარტო ფორმალური სამუშაო პროცესის ორგანიზებას (დაგეგმვა, შერჩევა, მოზიდვა, განაწილება და ა.შ.), არამედ სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების შერწყმას, მართვის დემოკრატიულ სტილს, ადამიური რესურსის მიმართ მზრუნველობით დამოკიდებულებას, მისი ინდივიდუალური თვისებების გათვალისწინებას. კრიზისულ სიტუაციაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები აფართოებს სოციალურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სულიერ სფეროში ერთდროულად მიმდინარე შესაძლებლობებს, ქმნის სერიოზულ შეზღუდვებს თითოეული ადამიანისათვის, მისი არსებობისა და განვითარებისათვის. პერსონალის ანტიკრიზისულმა მმართველობამ ასეთ პირობებში უნდა გაითვალისწინოს კითხვარის მთელი სპექტრი თანამშრომლის ადაპტაციის შესახებ, საგარეო და საშინაო პირობების, ორგანიზაციის განვითარების გათვალისწინებით. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს მოტივაციის ანალიზზე, საჭიროა მისი ფორმირების ცოდნა და იმ

ამოცანის შესაბამისად მართვა, რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე. აქვე უნდა განხილულ იქნას პრობლემები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან, პროფკავშირებსა და დასაქმების სამსახურებთან, პერსონალის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, მოხდეს პრინციპულად ახალი მიდგომების შემუშავება ღირებულებებისა პრიორიტეტებთან. აქ განსაკუთრებით

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შიგნით მუშაკები, ხოლო მის გარეთ – პროდუქციის მომხმარებლები. მთავარია, პერსონალის შემობრუნება მომხმარებელთან და არა მმართველის გულის მოგება. მოგებისაკენ და არა განიავებისაკენ; ნოვატორობისკენ და არა მექანიკური შესრულებისკენ, ასევე უნდა მოხდეს იმ სოციალურ ნორმებზე გადასვლა, რომელიც ემყარება მყარ ეკონომიკურ საფუძველს, ისე რომ არ დავივიწყოთ სულიერება და მორალი. ახალი ამოცანები ვერ იქნება წარმატებით გადაწყვეტილი ტრადიციული კადრებით. მრავალ ორგანიზაციაში იქმნება ახალი სამსახურები, პერსონალის მართვის სისტემები. პერსონალის მართვის ანტიკრიზისული სისტემა წარმოადგენს ქვესისტემების, კერძოდ, საერთო და ხაზობრივი მართვის ნაერთს, ფუნქციური ქვესისტემებს, რომლებიც ორიენტირებულია ზოგადი ფუნქციისა და მათი ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფაზე საერთო და ხაზობრივი მმართველის ქვესისტემა ახორციელებს როგორც მთლიანად ორგანიზაციის მმართვეას, ისე ფუნქციური და სამეწარმეო დანაყოფების მართვას. ამ ქვესისტემის ფუნქციას ასრულებენ: ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (მენეჯერი), მისი მოადგილე, ფუნქციური და სამეწარმეო დანაყოფების ხელმძღვანელები, მათი მოადგილეები, ოსტატები, ბრიგადირები. პერსონალის მართვის სისტემაში შედის შემდეგი ფუნქციური ქვესისტემები: სამსახურში აყვანის მართვისა და პერსონალის ანგარიშის, სამუშაო ურთიერთობის მართვის, პერსონალის განვითარების მართვის, ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების, პერსონალის სამართლიანი უზრუნველყოფის, საინფორმაციო უზრუნველყოფის. პერსონალის მართვის სისტემის სტრუქტურა დამოკიდებულია ორგანიზაციის მასშტაბებზე, მის ტერიტორიულ მდებარეობაზე, მოქმედების ხასიათსა და სხვა ფაქტორებზე. მცირე და საშუალო ფირმებში ერთმა ქვესისტემამ შეიძლება შეასრულოს სხვა ქვესისტემების ფუნქცია. წინაკრიზისულ და

კრიზისულ პირობებში ორგანიზაციის ერთი ქვესისტემა შეიძლება შეცვალოს მეორემ, ან შეიქმნას ახალი ქვესისტემა, შესაძლებელია სხვა სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებაც. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის კონცეფცია ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას მოხდეს შეჯერება სტრატეგიულ, პერსპექტიულ მიმართულებებზე, როგორცაა მასობრივი გადამზადება ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან დაკავშირებით, კადრების გაახალგაზრდავა ახალგაზრდა სპეციალისტების მოზიდვით, ვადაზე ადრე პენსიაზე გასვლის სტიმულირება. სტრატეგიულ მიმართულებად ანტიკრიზისული მართვისას გამოიყენება საკადრო მარკეტინგი. ეს ხორციელდება სხვადასხვა გზით: პერსპექტიული სტუდენტების ძიებით უმაღლეს სასწავლებლებსა და კოლეჯებში მაღალ კურსებზე, არდადეგების პერიოდში მათთვის სამუშაოს, საკუთარი სახსრებით სტიპენდიის გადახდის, საწარმოო პრაქტიკის გავლისას დახმარების განწესის, დასაქმების სამსახურთან თანამშრომლობის შეთავაზებით, კერძო ფირმების გამოყენება მენეჯერების მომზადება-შერჩევაში. მეორე სტრატეგიულ მიმართულებად ითვლება პროფესიოგრამის შემუშავება და სრულყოფა, ხარისხის კომპლექსის განსაზღვრა, რომელსაც უნდა ფლობდეს მუშაკი, რომელსაც აქვს გარკვეული თანამდებობის დაკავების პრეტენზია. პროფესიოგრამის საფუძველია მომავალი პროფესიების ანგარიში, რომლებიც შეიძლება გაჩნდეს ორგანიზაციის განვითარების ახალ სტრატეგიაზე გადასვლასთან დაკავშირებით. პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიულ ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება. რთულ კრიზისულ სიტუაციებში უახლესი ტექნოლოგიური მართვა წარმოუდგენელია ორგანიზაციულკულტურული ურთიერთობისა და სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების განვითარების ფსიქოლოგიური, სოციალურ-ეკონომიკური მექანიზმების გათვალისწინების გარეშე. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მიზნის განსაზღვრა, რომელიც წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის საფუძველს. ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა ტიპებისთვის შეიძლება გამოვყოთ მიზნის წარმოქმნის განსხვავებული მექანიზმები და შესაბამისად განსხვავებულია მათი მიღწევის გზებიც.

თავი 2. პანდემიის ზეგავლენა პერსონალის მართვის საკითხებზე.

2.1. კოვიდ პანდემიის ზეგავლენა ეკონომიკასა და საბანკო სფეროში.

კომერციული ბანკის საქმიანობის მონიტორინგის საშუალებით ზედამხედველობის ორგანოები ცდილობენ შეასრულონ თავისი მთავარი ამოცანები: საბანკო სისტემის მდგრადობის, მისი სტაბილურობის უზრუნველყოფა, კრედიტორებისა და მენაბრეების დაცვა საბანკო რისკებისაგან. საკრედიტო ორგანიზაციის საფინანსო მდგრადობა წარმოადგენს კომპლექსურ მაჩვენებელს, რომელიც ასახავს ბანკის საიმედოობის მაჩვენებელს გარე ზეგავლენების მიმართ. იგი მოიცავს საბანკო სისტემის ელემენტის მდგომარეობის შემდეგი მაჩვენებლების შეფასებას: კაპიტალის სტრუქტურა და მისი საკმარისობა რისკების დასაფარავად, ბალანსის ლიკვიდურობის დონე, აქტივების სტრუქტურა და ხარისხი, რისკების მართვის პოლიტიკა, რისკმენეჯმენტის ორგანიზების ხარისხის კონტროლი.

ბანკის ფინანსური მდგრადობა და კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს ბანკის ხარისხის ძირითად მახასიათებლებს, რომელიც ფორმირდება მის საქმიანობაში დაინტერესებული სხვადასხვა მხარეების მიზნობრივი მოთხოვნებით. მაგალითად, კლიენტი ორიენტირებულია მომსახურების მიღებაზე მოსალოდნელი მახასიათებლებით და ბანკის მაღალი საიმედოობის უზრუნველყოფით; ინვესტორები და აქციონერები ორიენტირებულნი არიან ბიზნესის საბაზრო ღირებულების ზრდაზე ფინანსურ მდგრადობასთან ერთად; ბანკის მენეჯმენტი სტაბილურ განვითარებაზე, ფინანსურ მდგრადობაზე და კონკურენტუნარიანობაზე; სახელმწიფო ზედამხედველობის და კონტროლის ორგანოები - ორიენტირებულია კრედიტორებისა და სახელმწიფოს ინტერესების დაცვაზე. საბანკო რეგულირებისა და

ზედამხედველობის ორგანიზება ზოგადად პოზიტიურ გავლენას ახდენს საკრედიტო ორგანიზაციების ფინანსურ მდგრადობაზე. ამასთან, მათი როლი ბანკების კონკურენტუნარიანობის ზრდაში ალტერნატიულია და არაერთგვაროვანი. საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტის მიერ შემოღებულია დებულებები საკრედიტო ორგანიზაციების რეიტინგის აგებასთან დაკავშირებით. თავის მხრივ, ეს ხელს უწყობს ბანკების კონკურენტუნარიანობის ზრდას საფინანსო მომსახურობების ბაზარზე. საბანკო სისტემის სიტუაციის დახასიათებისათვის საბანკო კრიზისის დროს პრობლემური უნდა გახდეს მრავალი ბანკის მდგომარეობა. ეკონომიკური სისტემის ჩარჩოებში ეს გამოიხატება ბანკების უუნარობაში აწარმოონ ფულადი სახსრების აკუმულაციისა და მობილიზაციის ფუნქციები, კრედიტების გაცემა, ანგარიშსწორებისა და გადახდების ოპერაციები. საბანკო კრიზისები წარმოიშვება დროის გარკვეულ მონაკვეთში მნიშვნელოვანი ოდენობის მიკროეკონომიკური და მაკროეკონომიკური ნეგატიური ტენდენციების ურთიერთქმედებების შედეგად.

თანამედროვე საბანკო კრიზისების ანალიზი კოვიდ პანდემიის პირობებში საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ ინდიკატორები, რომელთა ცვლილებების ტენდენციები უდიდესი ალბათობით იწვევენ საბანკო კრიზისს. ესენია: ფულის შეთავაზების სწრაფი ზრდა; ბანკებიდან მეანაბრეების საშუალებების გადინება; ექსპორტის შემცირება, რომელიც გამოწვეულია მსოფლიო ბაზრებზე არასასურველი და მოულოდნელი შოკებით, ეროვნული ვალუტის გაუფასურებით, მნიშვნელოვანი საგარეო ვალით; მოკლევადიანი ვალდებულებების რეზერვებით სუსტი დაფარვა; ეკონომიკის ზრდის ნელი ტემპი; ოქროსა და უცხოური ვალუტის მცირე რეზერვები; ქვეყნიდან კაპიტალის გადინება; მაღალი საპროცენტო განაკვეთები კაპიტალის მსოფლიო ბაზარზე და სხვა.

მაკროეკონომიკური ფაქტორები და პრობლემები წარმოადგენენ საბანკო კრიზისის ძირითად მიზეზს, ვინაიდან მაკროეკონომიკური გარემო განსაზღვრავს ბანკების საქმიანობის სფეროს. საბანკო კრიზისი წარმოიშვება უმრავლესი ბანკისათვის დაგროვებული პრობლემების სინქრონული გამოვლენის დროს, რომლებიც შეიძლება განპირობებული იყოს მხოლოდ საბანკო სისტემისადმი გარე პირობების მკვეთრი ცვლილებებით. ქვეყნის მაკროეკონომიკური მდგომარეობის ინდიკატორებს გააჩნიათ

განსხვავებული ძალა და საბანკო სისტემაზე ზეგავლენის ხარისხი, რომელიც დამოკიდებულია თავად საბანკო სისტემის მდგომარეობაზე კრიზისის დანების დროს. განვითარებული საბანკო სისტემა, ინსტიტუციური გარემო და სტრუქტურა, რომლებიც წარმოადგენენ კრიზისული სიტუაციების პრევენციის მექანიზმის მთავარ მდგენელებს, წინააღმდეგობას უწევენ უმრავალ გარე ნეგატიურ ტენდენციას.

სხვადასხვა საბანკო კრიზისის თავიდან აცილების მიზნით შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ღონისძიებები:

- ბანკების თანამშრომლობის გაძლიერება მსხვილი და მცირე ბიზნესის საწარმოო ორგანიზაციებთან, რაც საშუალებას იძლევა მინიმუმაცია გაუკეთდეს გარე სტრუქტურულ ფუნქციონალურ რისკებს. ამაღლდეს ბანკის პრესტიჟი და კლიენტების ნდობა მის მიმართ. ამ მიზნით სრულყოფა უნდა ჩაუტარდეს საანგარიშსწორებო ტექნოლოგიებს, ჩატარდეს კლიენტების დივერსიფიკაცია დარგობრივი მიკუთვნების მიხედვით;

- ჩამოყალიბდეს ის მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ: მოქალაქეების დანაშაულების დაცვას ინფლაციისა და არასტაბილურობისგან მსოფლიო საფინანსო ბაზარზე, სადეპოზიტო პროდუქტების კონკურენტუნარიანობას, გადახდებისა და ფულადი გადარიცხვების სისტემის სრულყოფას, სხვადასხვა საფინანსო პროდუქტების და საფინანსო ინსტრუმენტების ასორტიმენტის ფორმირებას, რომლებიც დაეხმარებიან ბანკს დაძლიოს ლიკვიდურობის საბანკო რისკი;

- საკრედიტო პორტფელის დივერსიფიკაცია ვადებისა და დარგების მიხედვით, რაც იძლევა ლიკვიდურობის რისკის შემცირების და აქტიური ოპერაციების გარე რისკების დაზღვევის საშუალებას; ახალი ინფორმაციული პროდუქტების ათვისება, საბანკო მენეჯმენტის პროგრესული ტექნოლოგიური ხერხების დანერგვა, რაც პრევენციას უკეთებს ტექნიკურ რისკებს.

კომპლექსური მიდგომა ყველა შემოთავაზებული ასპექტისადმი იძლევა საშუალებას ეფექტურად შემცირდეს საბანკო რისკები და ამაღლდეს კონკურენტუნარიანობა საბანკო სერვისების ბაზარზე. ამასთან ერთად, შეიძლება განვიხილოთ ბანკის

საიმედობის ნიშან-თვისებები, რომლებიც შეიძლება იყოს გამოყენებული ეკონომიკური კრიზისის დროს ბანკის საქმიანობის შეფასების მიზნით. პირველი ნიშან-თვისება - სახელმწიფოს დამოკიდებულება ბანკებისადმი და მისი ფინანსური მხარდაჭერა. რა თქმა უნდა, შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს დროებით სირთულეებს, მაგრამ ყველაფერი საკმაოდ სწრაფად გვარდება. თუ ჩვენ განვიხილავთ კლიენტის მხარეს და ის წარმოადგენს საწარმოს, მაშინ მისთვის სერიოზულ სამუშაოს წარმოადგენს ბანკის კრედიტუნარიანობის დადგენა. ამისათვის საწარმოს უნდა გააჩნდეს რისკების მენეჯმენტის სფეროში მომუშავე სერიოზული განყოფილება. სხვა მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელიც კლიენტმა უნდა გაითვალისწინოს არის ბანკის მხრიდან უარის მიღება დაკრედიტებაზე. ამ შემთხვევაში ბანკის გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს ზოგადად ეკონომიკური მდგომარეობა, იზოთეკური კრედიტების პრობლემა და ა.შ.

ექსპერტები თვლიან, რომ კრედიტების თანხებისა და ვადების შემცირება, საპროცენტო განაკვეთების ზრდა, კლიენტებთან დაკავშირებული რისკის შეფასების გადახედვა - ეს ყველაფერი ნორმალური რეაქციაა ბანკის მხრიდან კრიზისულ მოვლენებზე. ზუსტად ასეთი რეაქცია ეხმარება საკრედიტო ორგანიზაციებს დროულად განახორციელოს ყველა გადასახადი და საბოლოო ჯამში გადარჩეს. ასევე, უნდა იყოს შესწავლილი ბანკის კლიენტების დივერსიფიკაციის საკითხი. ასეთი ინფორმაციის მიღება თავისუფლად შეიძლება ბანკის საიტიდან. საწარმომ კრიზისის პირობებში უნდა ჩაატაროს ანალიზი და მოამზადოს საფრთხის პროგნოზი, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ბანკის მხრიდან გადახდების დაგვიანების შემთხვევაში. ასევე, შესწავლილ უნდა იქნას ბანკის კლიენტების დივერსიფიკაციის საკითხი. ასეთი ინფორმაციის მიღება შეიძლება ბანკის საიტიდან. საწარმომ კრიზისის პირობებში უნდა ჩაატაროს ანალიზი და მოამზადოს სარისკო პროგნოზი, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ბანკის მხრიდან გადახდების დაგვიანების შემთხვევაში.

კოვიდ 19-მა შეცვალა სისტემა ყველა ფინანსურ სფეროში და მათ შორის ბანკებში. ქვეყნის ფინანსური სექტორი ჯანსაღია და ეროვნული ბანკის თანმიმდევრული საზედამხედველო პოლიტიკის შედეგად დაგროვებული აქვს კაპიტალისა და ლიკვიდობის საკმარისი ბუფერები COVID-19-ის შედეგად გამოწვეული შოკების

მიტიგაციისთვის. პანდემიის შედეგად მოსალოდნელია უმოქმედო სესხების წილის ზრდა, თუმცა კომერციულმა ბანკებმა წინმსწრებად შექმნეს რეზერვები შესაძლო დანაკარგებისთვის. შესაბამისად, საბანკო სექტორს საკმარისი რესურსი აქვს იმისათვის, რომ ეკონომიკის დაკრედიტება შეუფერხებლად გაგრძელდეს.

COVID-19 პანდემიამ ეკონომიკის რეალურ სექტორთან ერთად უარყოფითი გავლენა ფინანსურ სექტორზეც მოახდინა. ფინანსური სტრესის ინდექსი გაიზარდა, თუმცა მიმდინარე მაჩვენებელი 2008-2009 წლის მდგომარეობასთან შედარებით მნიშვნელოვნად დაბალ დონეზეა ეკონომიკური აქტივობის შეფერხების ფონზე, ფინანსურ ბაზარზე გაიზარდა როგორც დანაკარგები, ასევე საკრედიტო რისკიც. შედეგად, 2020 წლის მეორე კვარტალში, ფინანსური სტრესის ინდექსი ისტორიულ საშუალოს დაახლოებით ერთი სტანდარტული გადახრით აღემატება. პანდემიით გამოწვეული რეცესია ბუნებით განსხვავდება 2008-2009 გლობალური ფინანსური კრიზისისაგან. ამ შემთხვევაში რეცესიის წყაროს არა ეკონომიკის რეალური თუ ფინანსური სექტორი, არამედ ვირუსის სწრაფად გავრცელების თავიდან ასაცილებლად შემოღებული შეზღუდვები წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში FSI ინდექსი (ფინანსური სტაბილურობის ინდიკატორი) 2006 წლის მესამე კვარტალიდან 2007 წლის ბოლომდე მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა ისტორიულ საშუალოს, რაც ეკონომიკისა და ფინანსური სექტორის ზედმეტ ოპტიმიზმს და მათში რისკების დაგროვებას ასახავდა.

შედეგად, 2008 წლის დასაწყისიდან 2009 წლის ბოლომდე ფინანსური სტრესის მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად გაიზარდა (ზოგიერთ პერიოდში სამზე მეტი სტანდარტული გადახრით) და ისტორიულ მაქსიმუმს მიაღწია, თუმცა აღნიშნულ შემთხვევაში წვლილი აგვისტოს ომსაც მიუძღვის. 2008-2009 წლებისგან განსხვავებით, მიმდინარე პერიოდში, ფინანსური სტრესის ინდექსის ზრდას წინ რისკების მატერიალური დაგროვება არ უძლოდა. COVID-19-ის სწრაფად გავრცელების ასაცილებლად შემოღებული შეზღუდვების ფონზე სესხების ზრდა შენეულა. 2019 წელს საკრედიტო აქტივობა მაღალი იყო და წლის ბოლოს სესხების წლიურმა ზრდის ტემპმა (გაცვლითი კურსის ეფექტის გამორიცხვით) 16 პროცენტი შეადგინა. თუმცა COVID-19

ვირუსის გავრცელების შემდეგ, საკრედიტო აქტივობა მნიშვნელოვნად შენედა და ბოლო თვეების ტენდენციის შენარჩუნების შემთხვევაში, წელს საკრედიტო პორტფელის ზრდა 5-10 პროცენტის ფარგლებშია მოსალოდნელი. COVID-19-ის შოკის დროს ეროვნული ბანკისა და მთავრობის მიერ გატარებული ღონისძიებები საკრედიტო აქტივობას შეუწყობს ხელს. ეგზოგენური შოკის დროს, როდესაც ეკონომიკა მცირდება, ფერხდება საკრედიტო აქტივობაც. ბანკები პოტენციური ზარალის მიღების მოლოდინის გამო ამცირებენ სესხების მიწოდებას. აღნიშნული, თავის მხრივ, დამატებით ანელებს ეკონომიკურ აქტივობას და უარყოფითი სპირალის თავიდან მეორდება. ეროვნული ბანკის მიერ კაპიტალის გამოთავისუფლება და ლიკვიდობის მიწოდების ინსტრუმენტების ამოქმედება ბანკებს საშუალებას მისცემს პოტენციური ზარალისგან თავი დაიკვან და საკრედიტო აქტივობა გააგრძელონ. ასევე, სახელმწიფო საგარანტიო სქემა და იპოთეკური სესხების ნომინალური მშპ დათვლილია ბოლო 4 კვარტალის მონაცემების გათვალისწინებით. სუბსიდირება საკრედიტო აქტივობის დამატებით სტიმულს აჩენს. მიღებული ზომების შედეგად, ეკონომიკა პროციკლური სპირალის მნიშვნელოვან ნაწილს თავიდან აირიდებს. საბანკო სისტემა პანდემიით გამოწვეულ რეცესიას კაპიტალის მაღალი დონით შეხვდა, რაც ისტორიულად არსებული სტაბილური მომგებიანობისა და საზედამხედველო მოთხოვნების შედეგია. საქართველოში საბანკო სისტემა 2008-2009 წლის კრიზისის შემდეგ სოლიდური მომგებიანობით ხასიათდებოდა, რამაც ბანკებს საშუალება მისცა კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტები გაეზარდათ. ამავდროულად, ეროვნული ბანკი კომერციულ ბანკებს დამატებითი კაპიტალის მოთხოვნებს უწესებდა. კერძოდ, ერთის მხრივ ბანკებს მოეთხოვებოდა მინიმალური მოთხოვნების დაცვა, რაც ძირითადი პირველადი კაპიტალის 4.5, პირველადი კაპიტალის 6 და მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალის 8 პროცენტს შეადგენს. აღნიშნულის შედეგად, საბანკო სისტემა პანდემიას კაპიტალიზაციის მაღალი დონით შეხვდა და 2020 წლის თებერვალში პირველადი კაპიტალისა და საზედამხედველო კაპიტალის კოეფიციენტებმა შესაბამისად 15.2 და 20 პროცენტი შეადგინა, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ COVID19-ის გამოწვევაზე საპასუხოდ კაპიტალის მოთხოვნების შემცირების მიუხედავად, სისტემაში მიმდინარე

კაპიტალის კოეფიციენტები პანდემიამდე არსებულ მოთხოვნებს აღემატება. ამავდროულად, ბანკების უმეტესობა სოლიდურ ბუფერებს კვლავ ინარჩუნებს. პანდემიის გამო კომერციული ბანკების თანამშრომლების მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლამ საოპერაციო რისკები გაზარდა, რაც ძირითადად დაკავშირებულია კიბერ-უსაფრთხოების პოტენციურ შემცირებასა და IT მომსახურების შესაძლო შეფერხებასთან. იქიდან გამომდინარე, რომ COVID-19-ის გავრცელების საწყისი ეტაპიდან მოყოლებული მთელ მსოფლიოში კომპანიების მომსახურე პერსონალის დიდი ნაწილი დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადავიდა, გაიზარდა კიბერ-უსაფრთხოებიდან მომავალი საოპერაციო რისკები. სხვადასხვა ბიზნესის მსგავსად, ბანკებსაც მოუწიათ საკუთარი საქმიანობის ახალ მდგომარეობაზე გადაწყობა. არსებული შეფასების მიხედვით, პანდემიის გამო, 2020 წლის მარტში, თებერვალთან შედარებით, 38 პროცენტით გაიზარდა კიბერ-შეტევები ფინანსურ სექტორზე, რაც სხვა სექტორებთან შედარებით მაღალი მაჩვენებელია. უნდა აღინიშნოს, რომ მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლის მიუხედავად, ქართულ ფინანსურ სისტემაში კიბერ-რისკები არ გაზარდია, თუმცა ფიქსირდებოდა „ფიშინგის“ სახის შეტევის მცირე რაოდენობის მცდელობები. საგულისხმოა ისიც, რომ 2019 წლიდან საბანკო სექტორში დაინერგა კიბერუსაფრთხოების საზედამხედველო მოთხოვნები, რომლის ფარგლებში კომერციულ ბანკებს კიბერ-უსაფრთხოების კონტროლის მექანიზმების დანერგვა და რეგულარული შეფასება ევალებათ. ასევე, ეროვნულმა ბანკმა კიბერ-რისკის ზედამხედველობის სტრუქტურული ერთეული ჩამოაყალიბა, რომლის მიზანს ფინანსური სექტორის კიბერ-რისკის შესწავლა და მითიგაცია წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ 2019 წელს, საქართველოს კომერციული ბანკების მთლიანმა საოპერაციო დანაკარგმა 22.4 მილიონი ლარი შეადგინა, რაც 2018 წლის მთლიან დანაკარგთან შედარებით 2 პროცენტით ნაკლებია და რომლის 22 პროცენტიც გარე თაღლითობაზე მოდის. ამასთან, 2019 წელს, წლიური მთლიანი საოპერაციო დანაკარგების შეფარდება ბაზელ 2-ის მიხედვით დათვლილ მთლიან შემოსავალთან 0.7 პროცენტს შეადგენდა. COVID-19-იდან შექმნილი ვითარების ფონზე, მოსალოდნელია, რომ კიბერშეტევების რისკები კიდევ უფრო გაიზარდება, შესაბამისად,

მნიშვნელოვანია, რომ ფინანსური სისტემა აღნიშნულ რისკებს მომზადებული დახვედეს.

10

კორონავირუსმა გაამწვავა საქართველოს ეკონომიკის ქრონიკული დაავადებები, რის გამოც 2020 წელი ქვეყნისთვის კრიტიკულია. ამავე დროს, ნაადრევია მომავალი წლის აღდგენაზე საუბარი, მაშინაც კი, თუ პანდემია დაიხვეს.

კორონავირუსის პანდემიამ საქართველოს ეკონომიკა ღრმა შოკში ჩააგდო. 2020 წლის პირველი ორი თვის ოპტიმისტური ზრდა შეუფერხებლად გადაიქცა ყველაზე ღრმა ეკონომიკურ კრიზისში საქართველოს მთელ ისტორიაში. მხოლოდ მარტში, პირველი დაბლოკვის შემოღების შემდეგ, ქვეყნის მშპ თითქმის მინუს 17 პროცენტით დაეცა. კორონავირუსის გავრცელებით გამოწვეულ ტურისტულ მიმოსვლაში მკვეთრმა შემცირებამ შეაჩერა სავალუტო ბაზრის ძირითადი წყარო. ექსპორტი მარტში შემცირდა დაახლოებით 22% -ით, იმპორტი - 13,4% -ით. ამ ფაქტორების ზენოლის შედეგად მოხდა ქართული ლარის ჩამოშლა, რომელიც ეროვნული ბანკის მასშტაბური სავალუტო ჩარევის მიუხედავად, წლის ბოლოს აშშ დოლართან მიმართებაში 22% -ით გაუფასურდა. ავარიის მასშტაბის ილუსტრაცია შედარებით წარმატებული 2019 წლის ერთ – ერთ მაჩვენებელთან შედარებით შეიძლება:

”საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებით, უცხოელმა სტუმრებმა საქართველოს 3,3 მილიარდი დოლარის შემოსავალი გაუწიეს, ვიზიტორების რეკორდული რაოდენობით ქვეყნის მთელ ისტორიაში - 9,3 მილიონი.” შექმნილ ვითარებაში, საქართველო მხოლოდ საგარეო სესხებას შეიძლება დაეყრდნოს. საგარეო დახმარების საერთო მოცულობამ შეადგინა 3 მილიარდი აშშ დოლარი და ზოგადად, ანტიკრიზისულ ღონისძიებებზე დახარჯა დაახლოებით 3,5 მილიარდი ლარი მხოლოდ 2020 წელს. პირველი ანტიკრიზისული პროგრამის შედეგების თანახმად, ექვს თვეში 350 ათასი მოქალაქე, რომლებმაც საგანგებო მდგომარეობაში დაკარგეს სამსახური, 200 ლარის ოდენობის დახმარება მიიღეს

¹⁰ (18/03/2021). მოპოვებული <https://www.transparency.ge/en/blog/pandemic-has-reduced-georgias-economic-dependence-russia.-დან>

სახელმწიფოსგან. ამ მიზნებისათვის საბიუჯეტო ხარჯებმა შეადგინა 460 მილიონი ლარი. გარდა ამისა, ამ კატეგორიის მოქალაქეებს შესთავაზეს სამთვიანი საშელავათო პერიოდი საბანკო სესხის გადასახდელად. კიდევ 75 მილიონი ლარი გადაირიცხა ერთჯერადი დახმარებით 300 ლარის ოდენობით, რომელიც მიიღეს თვითდასაქმებულმა მოქალაქეებმა.¹¹

კოვიდ -19 პანდემიამ შეამცირა საქართველოს ეკონომიკური დამოკიდებულება სხვა ქვეყნებზე, მათ შორის რუსეთზე. 2019 წელს საქართველომ 1.6 მილიარდი აშშ დოლარის შემოსავალი მიიღო რუსეთიდან ტურიზმის, ფულადი გზავნილების და ექსპორტის საშუალებით, რაც საქართველოს მშპ-ს 9% იყო. 2020 წელს საქართველომ დაახლოებით 900 მილიონი აშშ დოლარის შემოსავალი მიიღო რუსეთიდან იმავე არხებით, რაც მშპ-ს დაახლოებით 5,7% იყო.

2020 წელს საქართველოს ეკონომიკა რუსეთზე იყო დამოკიდებული ძირითადად საგარეო ვაჭრობითა და ფულადი გზავნილებით. განსაკუთრებით მაღალი დამოკიდებულება დაფიქსირდა ქართული ღვინის ექსპორტსა და რუსული ხორბლის იმპორტში. საქართველო ნაკლებად არის დამოკიდებული რუსულ ელექტროენერჯიასა და გაზზე. უფრო მეტიც, რუსული ინვესტიციები საქართველოში მცირეა.

ბოლო წლებში ქართული პროდუქციის ექსპორტი გაიზარდა და 2019 წელს 497 მილიონ აშშ დოლარს მიაღწია. Covid-19 პანდემიის გავლენის გამო ექსპორტზე 2020 წელს 11.2% -ით შემცირდა. 2020 წელს ქართული ღვინის ექსპორტი 10% -ით შემცირდა და 120 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა.

2019 წელთან შედარებით, 2020 წელს საქართველოში იმპორტი უცხოურ ქვეყნებზე 9.2% -ით შემცირდა, თუმცა 2012 წლის შემდეგ რუსული პროდუქციის იმპორტი თითქმის გაორმაგდა და 900 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა. რუსეთი მეორე ადგილზეა საქართველოს იმპორტიორებში თურქეთის შემდეგ.

¹¹ (2021, 04). Retrieved from <https://www.ekhokavkaza.com/a/31033196.html>.

საქართველოში მოხმარებული ხორბლის 70% მდე ასევე მოდის რუსეთზე. რუსეთში ხორბლის იმპორტის თითქმის 100% მოდის. 2019 წელთან შედარებით, 2020 წელს, ხორბლის იმპორტი რუსეთიდან საქართველოში 18% -ით გაიზარდა. პანდემიის გამო, 2020 წელს რადიკალურად შემცირდა საქართველოს ეკონომიკის დამოკიდებულება ტურიზმზე, რუსი ტურისტების ჩათვლით. 2020 წელს საქართველოში 208 677 რუსი ვიზიტორი ჩამოვიდა, რაც 86% -ით ნაკლებია, ვიდრე 2019 წელს. პანდემიამდე საქართველო ყველაზე მეტად რუსეთზე იყო დამოკიდებული ტურიზმის გზით. 2019 წელს რუსმა ვიზიტორებმა საქართველოში დახარჯეს დაახლოებით 700 მილიონი აშშ დოლარი. 2020 წელს ეს მაჩვენებელი 50 მილიონი აშშ დოლარი იყო.¹²

2020 წელს რუსეთიდან საქართველოში ფულადი გზავნილები 15% -ით შემცირდა და 364 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა. 2019 წელს რუსეთის წილი მთლიანი ფულადი გზავნილების სახით 24.8% იყო, ხოლო 2020 წელს ეს მაჩვენებელი 19.3% -მდე შემცირდა. რუსეთიდან ფულადი გზავნილების შემცირება 2019 წელს დაიწყო, რადგან ევროპა ქართველი ემიგრანტებისთვის უფრო მიმზიდველი გახდა. ბოლო წლების განმავლობაში, ევროპის ქვეყნებიდან ფულადი გზავნილები იზრდება.

გარდა ამისა საქართველოში ექსპორტ-იმპორტი ევროპიდან შემოსული და გასული საქონლის შემცირდა, რაც ასევე გამოწვეულია კოვიდ პანდემიის გამო. იმპორტი შემცირდა 19.1 პროცენტით, 2020 წლის მარტი-ივნისის პერიოდთან შედარებით გასული წლის ანალოგიურ პერიოდში. ამის საწინააღმდეგოდ, ექსპორტი შემცირდა 15,9 პროცენტით.¹³ კოვიდ პანდემიასთან დაკავშირებით მთავრობამ საკმაოდ დიდი თანხები გაიღო ქვეყნის ეკონომიკის გასამყარებლად და დღესაც გრძელდება სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარება, იმისათვის რომ თავიდან ავიცილოთ დიდი ეკონომიკური კრიზისი, თუმცა კოვიდ პანდემიამ ეს კრიზისი არამარტო საქართველოს არამედ მთელს მსოფლიოს დაანახა.

¹² (31/03/2021). Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/03/31/georgia-s-economy-unlikely-to-recover-to-pre-covid-levels-until-late-2022>.

¹³https://unece.org/fileadmin/DAM/trade/StudiesRegulatoryProceduralBarriersTrade/ThematicPublications/Impact_COVID-19_Georgia.pdf

საქართველოს აქვს ძლიერი გამოცდილება ეკონომიკური რეფორმების განხორციელებისა და მისი მოქალაქეების ცხოვრების დონის ამაღლების მხრივ. ეკონომიკური ზრდა მყარი იყო - საშუალოდ 5 პროცენტი წელიწადში 2005 – დან 2019 წლამდე - ხოლო სიღარიბე 2019 წელს სწრაფად შემცირდა 19,5 პროცენტამდე, რაც 2007 წლის მაჩვენებლის თითქმის ნახევარია, რასაც ხელს უწყობს ჯანსაღი მაკროეკონომიკური პოლიტიკა და გაუმჯობესებული მმართველობა. ამასთან, ეკონომიკამ არ შექმნა საკმარისი დასაქმება და ბევრი ქართველი რჩება დაბალი პროდუქტიულობის სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობით. საქართველოს საექსპორტო კალათა, რომელიც შედარებით მცირეა და არაგანსხვავებული, ხაზს უსვამს ქვეყნის არასრულ სტრუქტურულ ტრანსფორმაციას. მისი ადამიანური კაპიტალის შედეგები, განსაკუთრებით სწავლის პროცესში და კერძო სექტორის საჭიროებებთან კავშირი, სუსტია.

COVID-19 აფეთქება საფრთხეს უქმნის შეცვალოს საქართველოს წარსული ეკონომიკური მიღწევები. მკაცრმა ზომებმა, კომენდანტის საათის ჩათვლით, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის აკრძალვამ, ბლოკირებამ და საზღვრის დახურვამ, ქვეყანაში პანდემიის გავრცელება მაინც შექმნა 2020 წლის დასაწყისში. ამასთან, ზაფხულში ზომების შემსუბუქებამ მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი მეორე ზრდას, და საქართველო გახდა მსოფლიოში ყველაზე მეტად დაზარალებული 20 ქვეყნიდან ერთ მილიონ მოსახლეზე დაფიქსირებული შემთხვევების მიხედვით. ხელისუფლებამ ნოემბრის ბოლოდან თებერვლის დასაწყისამდე მიიღო მეორე მკაცრი დაბლოკვა, რამაც გამოიწვია COVID შემთხვევების შემცირება და დაუშვა ეკონომიკის ეტაპობრივი გახსნა 2021 წლის მარტიდან.¹⁴

ქვეყანას აქვს საერთო კონსენსუსი ნაციონალურ პრიორიტეტებზე, მათ შორის ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაციაში, უფრო ეფექტურ მმართველობაში, უფრო მზარდ ზრდასა და უკეთეს ფუნქციონირებად სოციალურ სახელმწიფოში. ამან გზა გაუხსნა ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების ხელმოწერას 2016 წელს,

¹⁴ (თ. გ.). მოპოვებული <https://www.worldbank.org/en/country/georgia/overview>.-დან

ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო ზონის შეღავათიანი სავაჭრო რეჟიმის ჩათვლით. ევროპარლამენტის მიერ 2020 წლის 17 სექტემბერს მიღებულმა პროგრესის ბოლო ანგარიშმა დაადასტურა საქართველოს მუდმივი პროგრესი შეთანხმების განხორციელებაში. თავისუფალი სავაჭრო ხელშეკრულებები მსხვილ სავაჭრო პარტნიორებთან, როგორცაა ევროკავშირი და ჩინეთი, პოზიტიურად ადგენს საქართველოს, გააგრძელოს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა.

2.2. პანდემიის პერიოდში დისტანციური მუშაობა, მისი პრობლემები და უპირატესობები.

დისტანციური სამუშაო წარმოქმნის უამრავ საკითხს და გამოწვევებს დასაქმებულებისა და დამსაქმებლებისთვის. კომპანიები ფიქრობენ, თუ როგორ უნდა მივანდოლოთ მწვრთნელები დისტანციურად და როგორ მოვახდინოთ სამუშაო ადგილების კონფიგურაცია თანამშრომელთა უსაფრთხოების გასაზრდელად, COVID-19- ის მიერ წამოჭრილ სხვა ეკლიან კითხვებთან ერთად. თავის მხრივ, თანამშრომლები ცდილობენ იპოვონ საუკეთესო სახლი და სამუშაო ბალანსი და მოაწყონ თავი დისტანციურად მუშაობისა და თანამშრომლობისთვის.

გარდა ამისა, პანდემიის დროს დამსაქმებლებმა დაადგინეს, რომ მართალია კრიზისის დროს ზოგიერთი ღვაწლის შესრულება დისტანციურად შეიძლება, მაგრამ ისინი ბევრად უფრო ეფექტურად ხორციელდება პირადად. ამ საქმიანობაში შედის მწვრთნელები, კონსულტაციები და რჩევისა და უკუკავშირის მინოდება კლიენტებთან და კოლეგებთან ურთიერთობების დამყარება; კომპანიაში ახალი თანამშრომლების შემოყვანა; მოლაპარაკება და კრიტიკული გადანწყვეტილებების მიღება; სწავლება და ტრენინგი; და სამუშაო, რომელიც სარგებლობს თანამშრომლობით, როგორცაა ინოვაციები, პრობლემების გადაჭრა და შემოქმედება. მაგალითად, თუ ბორტბორტის გაკეთება დისტანციურად უნდა განხორციელდეს, ეს მოითხოვს აქტივობის მნიშვნელოვან გადახედვას, რათა შედეგების მსგავსი იყოს პირადად მიღწეული. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ პანდემიის დროს სწავლება დისტანციურ სამუშაოზე გადავიდა, მშობლები და პედაგოგები ამბობენ, რომ ხარისხი შეირყა. ანალოგიურად, სასამართლო დარბაზები ფუნქციონირებდა დისტანციურად, მაგრამ, სავარაუდოდ, მათ ინტერნეტში არ შეაჩერებენ კანონიერი უფლებებისა და სამართლიანობის გამო - ზოგიერთ ბრალდებულს არ აქვს საკმარისი კავშირი და ადვოკატი, ხოლო მოსამართლეები ღელავენ ვიდეო კონფერენციებში არავერბალური მინიშნებების დაკარგვის გამო. ასე რომ, ჩვენ შევადგინეთ დისტანციური სამუშაო პოტენციალის ორი საზომი: მაქსიმალური პოტენციალი, თეორიულად დისტანციურად შესრულებული ყველა საქმიანობის ჩათვლით, და დისტანციური მუშაობის ეფექტური პოტენციალის ქვედა ზღვარი, რომელიც გამორიცხავს აქტივობებს, რომლებსაც აშკარა სარგებელი მოაქვს პირადად გაკეთებისგან.

COVID -19 - ის გავრცელების ფონზე ორგანიზაციებს სჭირდებათ შიდა პოლიტიკის განვითარება, რომ მოერგონ მოცემულ სიტუაციას. სწორედ ამისათვის მსოფლიო შეხვდა ახალ გამოწვევებს. იმის გამო, რომ პანდემიამ იმატა და უკვე შეუძლებელი იყო სამსახურში სიარული, ვირუსის გავრცელების თვალსაზრისით, ყველა გადავიდა დისტანციურ მუშაობაზე. შეიძლება ითქვას საკმაოდ კარგი შედეგები გამოიღო სახლიდან მუშაობამ, რასაც ბევრი კომპანია არც კი მოელოდა. ვისაუბროთ

დისტანციური მუშაობის უპირატესობებზე. მან საკმაოდ დიდი სარგებელი მოიტანა. პირველ რიგში უნდა ავლნიშნოთ, რომ ყველამ დაზოგა თანხები, რომელიც ეხარჯებოდათ ტრანსპორტირებისას, ყველას მიეცა საშუალება დაეზოგა ფული და ემოციური ენერჯია. დისტანციური მუშაობისას ყველა მომსახურე პერსონალი გაურბის ზენოლას, რომელიც იყო ადგილზე მუშაობის დროს, აქ მოიაზრება სამუშაო ტანსაცმელი, რომელშიც ასევე დაზოგეს თანხები, ასევე მათ შეუძლიათ თავად შექმნან სამუშაო გარემო, სადაც ბევრად კომფორტულად იგრძნობენ თავს და შეიძლება ითქვას, რომ დისტანციური მუშაობა ყველას უფრო მეტ დამოუკიდებულებას მატებს. სწორედ ეს ყველაფერი დადებითად აისახება სამუშაოს უკეთ შესრულებაზე. ის ზრდის ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტურობას, პროდუქტიულობას, შრომის ხარისხის გაუმჯობესებას და ფინანსურ შედეგებს. ის ორგანიზაციები, რომლებიც პანდემიის პერიოდში გადართულები იყვნენ დისტანციურ მუშაობაზე იზიდავდნენ ბევრად მეტ კადრებს, ასევე ინარჩუნებდნენ არსებულ კადრებს და ამით იზრდებოდა თანამშრომელთა ერთგულების ხარისხიც. თანამშრომლები თავის მხრივ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას იღებდნენ საკუთარ თავებზე, რადგან კომპანიის მიმართ უჩნდებოდათ განცდა, რომ მათ აფასებენ და ენდობიან. დისტანციურ მუშაობას კვლევების თანახმად, აქვს დადებითი გავლენა თანამშრომლების ემოციურ კეთილდღეობაზე. ისინი ვინც მუშაობენ დისტანციურად ფიქრობენ, რომ ორგანიზაცია მათ შრომას აფასებს და ზრუნავს მათ კეთილდღეობაზე. ისინი, ასეთ ორგანიზაციას უფრო მიმზიდველადაც მიიჩნევენ. უტილიტარული თვალსაზრისით კი დისტანციურად მუშაობა ადამიანებს ეხმარება სამსახურეობრივი და სხვა მოვალეობების უკეთ კოორდინირებაში; უფრო უმარტივდებათ სხვადასხვა (მაგალითად სამსახურეობრივი და ოჯახური) როლების შეთავსება და შესრულება. მათ უმცირდებათ მგზავრობისთვის საჭირო დროც და შესაბამისი ხარჯებიც.

განვიხილოთ დისტანციური მუშაობის უარყოფითი მხარეებიც. სახლიდან მუშაობის პროცესს აქვს მეტი ავტონომია, თუმცა საკმაოდ დიდ დისციპლინას მოითხოვს. ამ დროს კომპანიის მენეჯმენტი ვერ აკვირდება მკაცრად მუშაობის პროცესს, ამგვარი გარე კონტროლის ნაკლებობამ შესაძლებელია გამოიწვიოს ადამიანების

არაორგანიზებული მუშაობა. ასევე მომუშავე პერსონალი სამსახურში არსებულ რუტინას ვერ გაიმეორებს სახლში და ამის შედეგად იქმნება უნესრიგობა და არასტაბილურობა. როდესაც მუშაობენ სახლიდან სახლის საყოფაცხოვრებო პრობლემები აუცილებლად იჩენს თავს და ერევა მუშაობის პროცესში, ასევე სხვა ბევრი შეფერხება შეიძლება შეგვხვდეს. თუ გარემო არ იქნება ჯანსაღი, ეს უარყოფითად აისახება მუშაობის პროცესზე. რაც შეეხება სამუშაო დროს, დისტანციურად მუშაობამ შესაძლებელია გაზარდოს სამუშაო საათებიც, რადგან დღის განმავლობაში არასამუშაო მიზნებით გაკეთებულმა საქმემ შეიძლება შეუშალოს ხელი და დროულად ვერ დაასრულონ დაკისრებული მოვალეობა.

დისტანციური მუშაობისას, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ადამიანთა შრომის ინტენსივობა იზრდება და ამ დროს იმატებს მათი გონებრივი და ფიზიკური ძალისხმევა, რაც მათში ამაღლებს სტრესს. ამ დროს მენეჯერები ვერ აკონტროლებენ თავიანთი დაქვემდებარებულების სტრესის და გადაწვის სიმპტომებს და ესეც უარყოფითად აისახება შემდგომი მუშაობის პროცესზეც. მენეჯერებისთვის დისტანციური მუშაობა კიდევ უფრო დიდ სირთულეებთან არის კავშირში. ისინი ამ დროს ვერ ახდენენ თანამშრომლების კონტროლს. ვირტუალური მართვა საკმაოდ უძნელდებათ და თითქმის ვერ ახერხებენ.

ჩემი აზრით დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლა ბევრ თაქტორზეა დამოკიდებული, რომელიც ზრდის წარმატების ხარისხს. თვითორგანიზება, პროფესიული სიმწიფე, მობილიზების უნარი, მოტივაცია, საცხოვრებელი პირობები ხელს უწყობს მომუშავე პერსონალს უფრო მონდომებულად შეასრულოს სამუშაო. ამის მიუხედავად აუცილებელია, რომ დისტანციური მუშაობა შეთავსებული იყოს ოფისში მუშაობასთან და ეს მოხდეს ყველანაირი რეგულაციების დაცვით, შედეგად მივიღებთ შემდეგს, ადამიანებს იზოლაციისადმი სოციალური და პროფესიული განცდა დაეუფლებათ ასევე არ შეეცმნებათ განცდა, რომ მონყვეტილები არიან კოლეგებს და ორგანიზაციას.

2.3. კოვიდ პანდემია და უმუშევრობა.

კორონავირუსის პანდემიამ აიძულა მთელი მსოფლიო გადასულიყო საკარანტინე სივრცეში. ბიზნესი განიცდის კოლოსალურ ზარალს, რაც, ბუნებრივია, იწვევს სამსახურიდან დათხოვნას. NEWS.ru მოგვითხრობს, თუ რომელ ქვეყნებში მიაღწია უმუშევრობის ზრდამ კრიტიკულ დონეს, და რომელშიც ხელისუფლება ცდილობს აიღოს თანამშრომლების დროებითი მოვლის ხარჯები, რათა ისინი მომავალში დაბრუნდნენ სამუშაოზე.

უმუშევრობა, ეს არის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემა, რომელიც შეიძლება კრიზისის ფონზე უფრო გაიზარდოს. სწორედ კოვიდ პანდემიამ გაზარდა უმუშევრობა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, მათ შორის საქართველოშიც. უმუშევრობის მთავარი მიზეზი არის ინვესტიციები, არაკვალიფიციური თანამშრომლები, ეკონომიკური გარემო და არასტაბილური პოლიტიკა. ეს ყველაფერი გამოწვეულ იქნა კოვიდ პანდემიის მიერ.

საქართველოს სტატისტიკის (საქსტატის) მონაცემებით 2019 წელს უმუშევრობის საშუალო მაჩვენებელი ქვეყანაში 11.6% იყო, რაც წინა წლებთან შედარებით გაუმჯობესებული შედეგია, თუმცა ევროკავშირის ქვეყნებთან შედარებით, სადაც უმუშევრობის საშუალო მაჩვენებელი 6.7%-ია, ორჯერ მაღალია. 2019 წელს, საქართველოში ეკონომიკურად აქტიური იყო 1.911.2 მილიონი ადამიანი, მათგან 1.690.2 მილიონი დასაქმებული, ხოლო 221.0 ათასი დაუსაქმებელი. ბოლო პერიოდში საქართველოში უმუშევრობა მცირდებოდა და 2020 წელს კიდევ უფრო უნდა შემცირებულიყო, თუმცა კოვიდ პანდემიამ უმუშევრობის მონაცემები საგრძნობლად გაზარდა. დასაქმების პრობლემა შეიქმნა როგორც საქართველოში ასევე მთელს მსოფლიოში. უმუშევრობა შეეხო განვითარებულ ქვეყნებსაც, მათ შორის იაპონიას, გერმანიას, საფრანგეთს, დიდ ბრიტანეთს, აშშ-ს, კანადას და იტალიას.

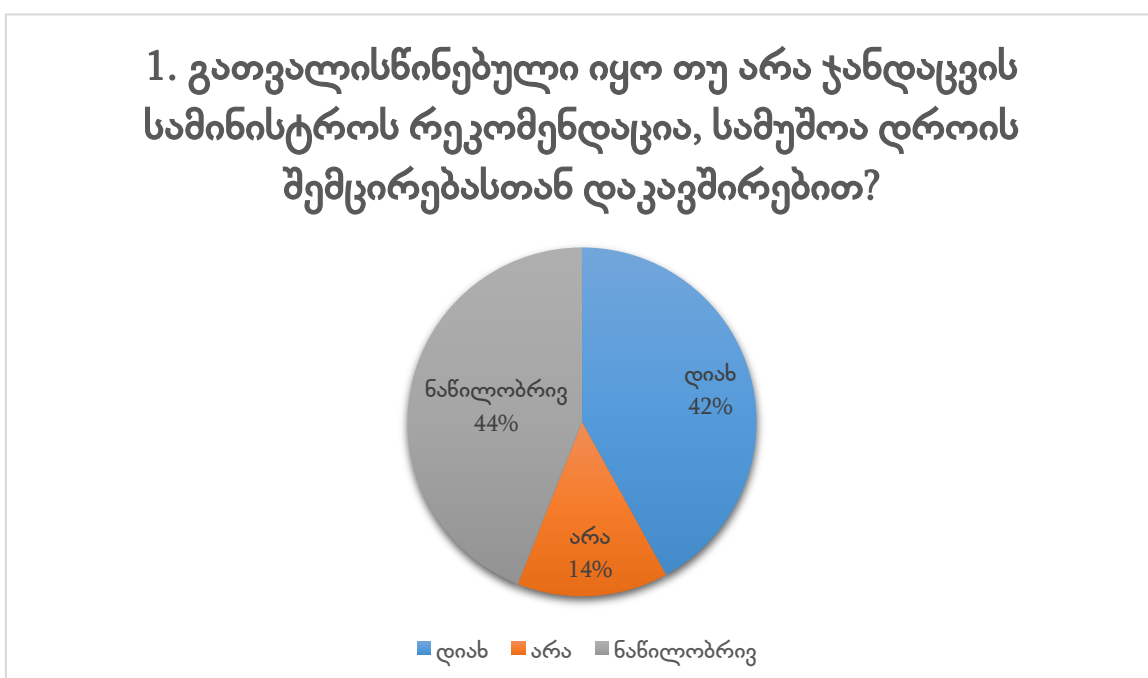
გლობალური სამუშაო საათები მხოლოდ 2020 წლის მეორე კვარტალში 14% -ით შემცირდა, რაც 400 მილიონი სრული სამუშაო დროის დაკარგვის ტოლფასია, დაანგარიშდა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციამ ახალი კორონავირუსის COVID-2019 წელს პანდემიამ გამოავლინა ბიზნესის და მათი მუშაკთა მწვავე მონყვლადობა მთელ მსოფლიოში. კომპანიებმა შეწყვიტეს აყვანა, მილიონობით თანამშრომელი გადაყვანილ იქნა დისტანციურ სამუშაოზე, ზოგიერთმა კი საერთოდ დაკარგა ის.

საქართველოს მთავრობა ცდილობს მოაგვაროს უმუშევრობის პრობლემა, ის ქმნის ახალ სამუშაო ადგილებს პროფესიული გადამზადების ცენტრების შექმნით, სტარტაპების წახალისებით და ა.შ.

3. კვლევა

კვლევის მიზანია გავარკვიოთ რამდენად მომზადებული შეხვდა საქართველო კოვიდ პანდემიას, რა ღონისძიებები გაატარა და იცავს თუ არა წესებს ვირუსის თავიდან ასაცილებლად. ამ შემთხვევაში განვიხილავ კონკრეტულ მაგალითს, რომელიც შეეხება საბანკო სისტემას. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 50 ბანკის თანამშრომელმა.

დიაგრამა 3.1.

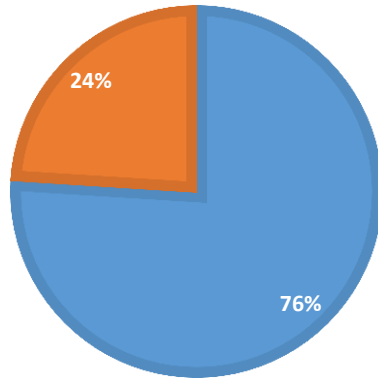


1. კითხვაზე გათვალისწინებული იყო თუ არა ჯანდაცვის სამინისტროს რეკომენდაცია, სამუშაო დროის შემცირებასთან დაკავშირებით პასუხობს დიახ 42% - 21 ადამიანი, არა 14% - 7 ადამიანი, და ნაწილობრივ 44% - 22 ადამიანი.

დიაგრამა 3.2.

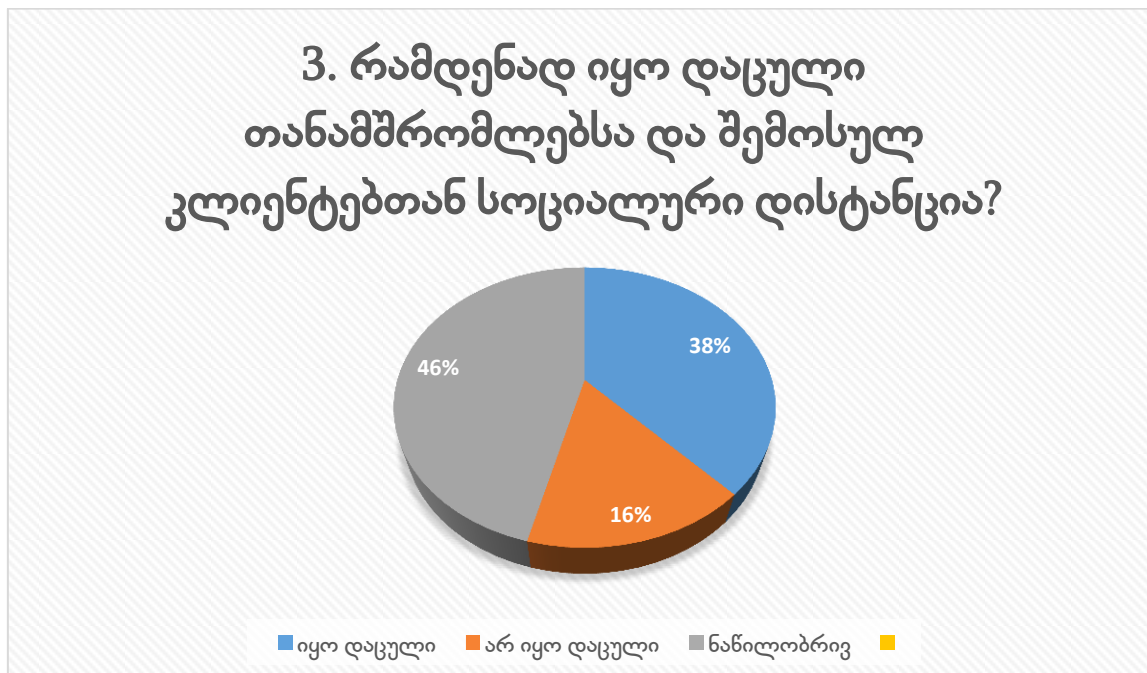
2. რამდენად ხშირად კეთდებოდა ფილიალის დეზინფექცია სპეციალური სადეზინფექციო ხსნარებით?

■ ხშირად ■ იშვიათად



კითხვაზე რამდენად ხშირად კეთდებოდა ფილიალის დეზინფექცია სპეციალური სადეზინფექციო ხსნარებით, ხშირად პასუხობს 76% - 38 ადამიანი, იშვიათად პასუხობს 24% - 12 ადამიანი.

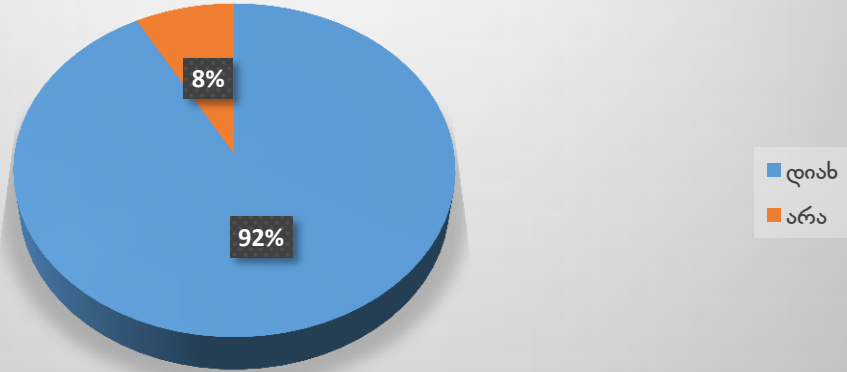
დიაგრამა 3.3.



კითხვაზე რამდენად იყო დაცული თანამშრომლებსა და შემოსულ კლიენტებთან სოციალური დისტანცია იყო დაცული პასუხობს 19 ადამიანი - 38% , არ იყო დაცული 8 ადამიანი- 16% და ნაწილობრივ ფიქრობს 23 ადამიანი - 46 %.

დიაგრამა 3.4.

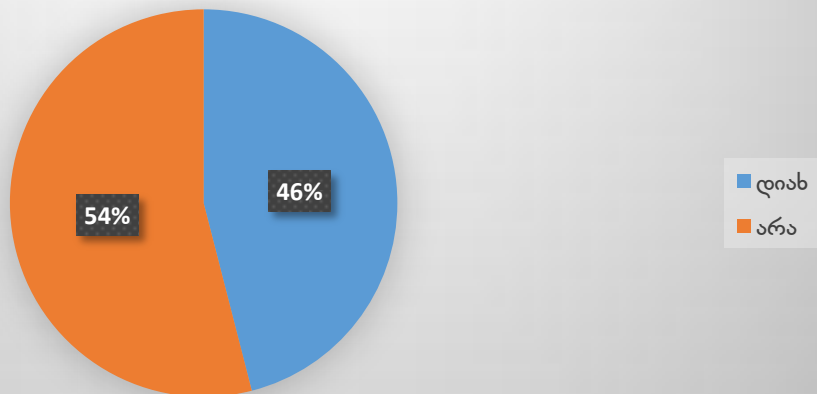
4. დღის განმავლობაში კეთდებოდა თუ არა შემოსული კლიენტებისა და თანამშრომლების თერმოსკრინინგი?



კითხვაზე დღის განმავლობაში კეთდებოდა თუ არა შემოსული კლიენტებისა და თანამშრომლების თერმოსკრინინგი პასუხობს დიახ 46 ადამიანი - 92 % და არა 4 ადამიანი - 8%.

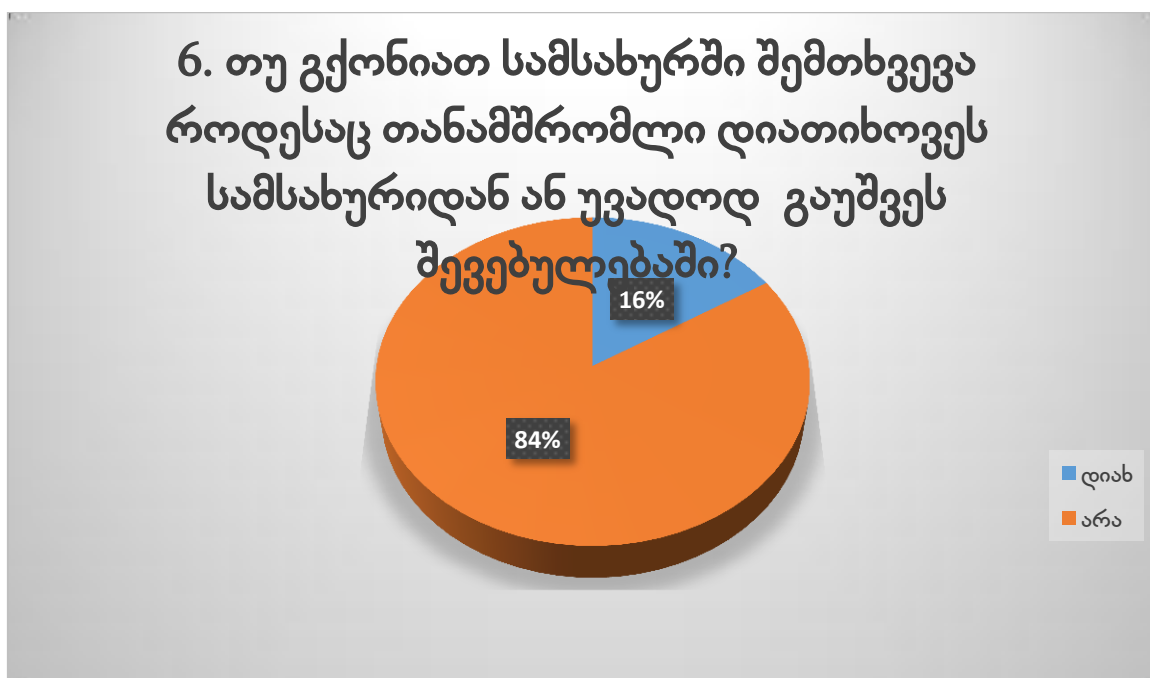
დიაგრამა 3.5.

5. უსაფრთხოების მიზნით კომპანიამ გადაგიყვანათ თუ არა თანამშრომლები დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე?



კითხვაზე უსაფრთხოების მიზნით კომპანიამ გადაგიყვანათ თუ არაა თანამშრომლები დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე დიას პასუხობს 46% - 23 ადამიანი და არა - 54% - 27 ადამიანი. ვინც გასცა უარყოფითი პასუხი ძირითადად იყვნენ მოლარე- ოპერატორები, რომლებიც მიუხედავად პანდემიისა მაინც მუშაობდნენ უსაფრთხოების წესების დაცვით.

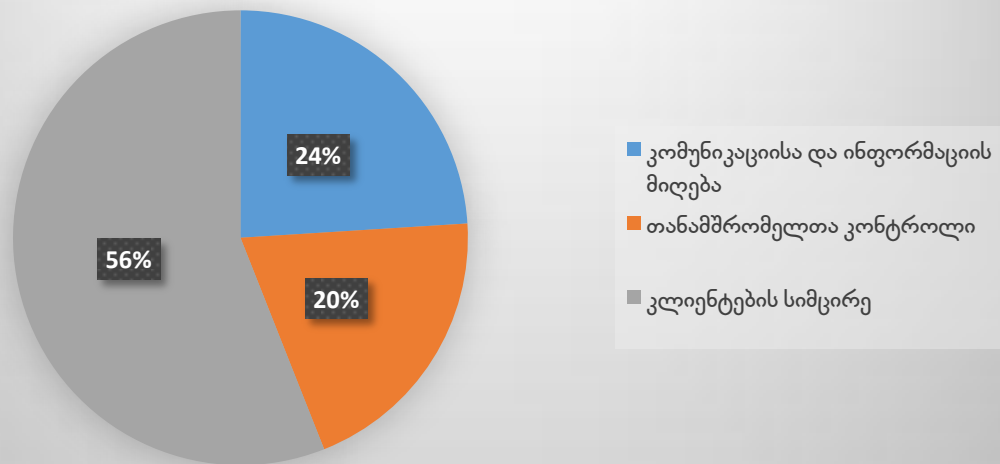
დიაგრამა 3.6.



კითხვაზე თუ გქონიათ სამსახურში შემთხვევა როდესაც თანამშრომლი დაითხოვეს სამსახურიდან ან უვადოდ გაუშვეს შევებულებაში დიას პასუხობს 8 ადამიანი - 16%, არა - 42 ადამიანი - 84 %.

დიაგრამა 3.7.

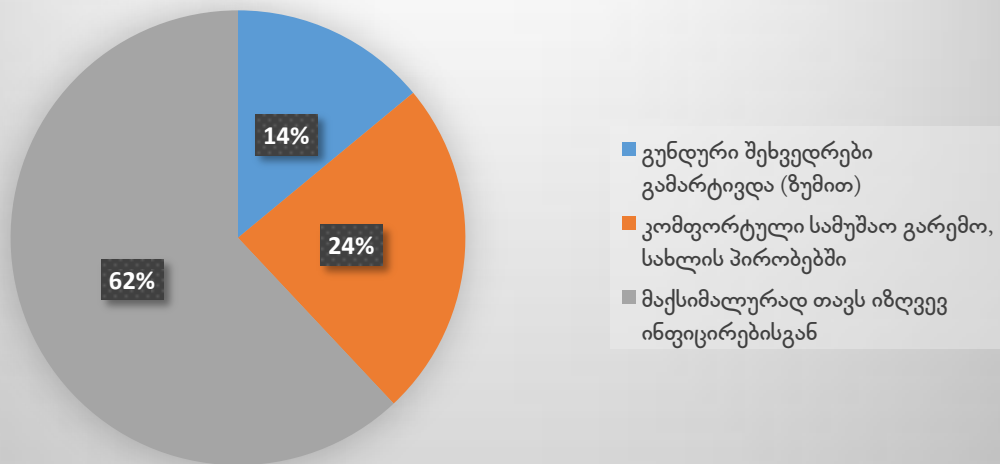
7. რა პრობლემებს წააწყდით დისტანციურ მუშაობის დროს?



კითხვაზე რა პრობლემებს წააწყდით დისტანციურ მუშაობის დროს კომუნიკაციისა და ინფორმაციის მიღება, პასუხობს 12 ადამიანი - 24 %, თანამშრომელთა კონტროლი - 10 ადამიანი - 20 %, და კლიენტების სიმცირე 28 ადამიანი - 56 %.

დიაგრამა 3.8.

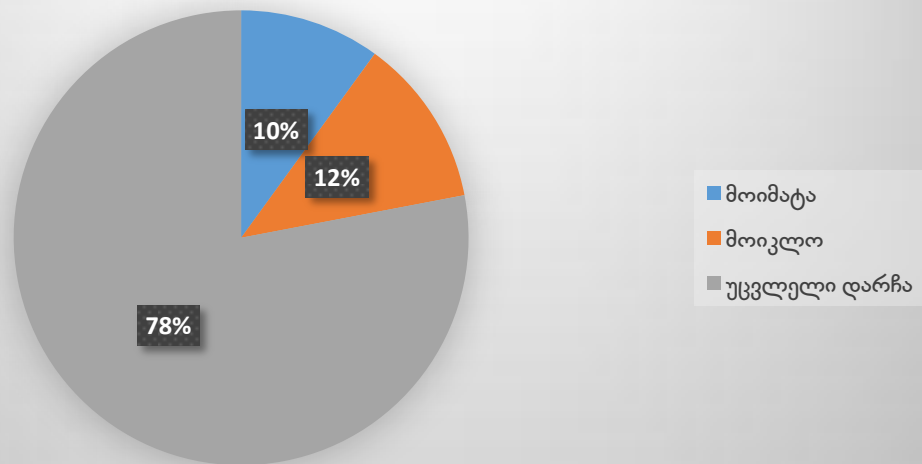
8. რა უპირატესობა დაინახეთ დისტანციური მუშაობის დროს?



კითხვაზე რა უპირატესობა დაინახეთ დისტანციური მუშაობის დროს, გუნდური შეხვედრები გამართვიდა (ზუმით) პასუხობს 7 ადამიანი - 14 %, 12 ადამიანი პასუხობს, რომ შეიქმნა კომფორტული სამუშაო გარემო, ეს არის 24 %, უმეტესობა კი ფიქრობს რომ მაქსიმალურად თავი დაიზღვიეს ინფიცირებისგან ეს არის 31 ადამიანი - 62%.

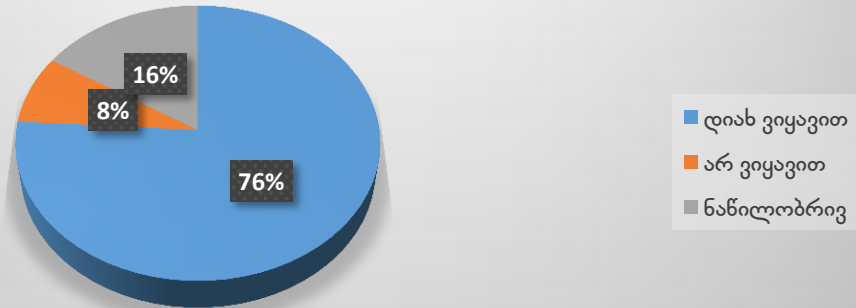
დიაგრამა 3.9.

9. რა გავლენა იქონია პანდემიამ თქვენს ანაზღაურებაზე?



კითხვაზე რა გავლენა იქონია პანდემიამ თქვენს ანაზღაურებაზე პასუხობს მოიმატა- 5 ადამიანი - 10 %, მოიკლო 6 ადამიანი - 12%, და უცვლელი დარჩათ 39 ადამიანი - 78 %.

10. რამდენად უზრუნველყოფილები იყავით ვირუსის საწინააღმდეგო ნივთებით? (ხელის სადებინფექციო ხსნარი, ერთჯერადი ხელთათმანი,...



კითხვაზე რამდენად უზრუნველყოფილები იყავით ვირუსის საწინააღმდეგო ნივთებით (ხელის სადებინფექციო ხსნარი, ერთჯერადი ხელთათმანი, პირბადე, ფარი დ ა. შ) , დიახ ვიყავით პასუხობს 38 ადამიანი- 76%, არ ვიყავით - 4 ადამიანი - 8%, და ნაწილობრივ 8 ადამიანი - 16%.

კვლევის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ბანკის თანამშრომლები პირველ რიგში ძირითადად ყველა გაფრთხილებული იყო, რომ სამუშაო პროცესი გადავიდოდა დისტანციურზე, ასევე ვისაც უწევდა ფილიალში მუშაობა პანდემიის პირობებში, ესენი ძირითადად იყვნენ ოპერატორები, მოლარე-ოპერატორები და დაცვის თანამშრომლები დაცულები იყვნენ და ჰქონდათ ყველანაირი აღჭურვილობა ვირუსის თავიდან ასაცილებლად, იცავდნენ სოციალურ დისტანციას, ურიგდებოდათ სადებინფექციო ხსნარები, რათა ხშირად გამოეყენებინათ. ვიცით და ავლნიშნეთ უკვე, რომ დისტანციურ მუშაობას მოაქვს დადებითი და უარყოფითი მხარე. დადებითი მდგომარეობს იმაში, რომ გუნდური შეხვედრები გამარტივდა, ასევე შეიქმნა

კომფორტული სამუშაო გარემო და რაც მთავარია დისტანციური მუშაობისას მაქსიმალურად თავი დაიზღვიეს ინფიცირებისგან. რაც შეეხება უარყოფით მხარეს, შეიქმნა კომუნიკაციის პრობლემა მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის, მხოლოდ ზუმით გარკვეული საკითხების მოგვარება შეუძლებელი გახდა, ასევე მენეჯმენტი ვერ აკონტროლებდა თანამშრომლებს სათანადოდ, და ყველაზე მთავარი ბანკს შეუმცირდა კლიენტების რაოდენობა, შემცირდა სესხების გაცემა, რამაც მიიყვანა ბანკი კრიზისამდე.

დასკვნა

უკვე ნათელია, რომ კორონავირუსის პანდემიის ეკონომიკური შედეგები სერიოზული იქნება. მსოფლიოს მთავრობები და ცენტრალური ბანკები ემზადებიან შენელებისა და რეცესიისთვისაც კი. ეს ნიშნავს, რომ განვითარებული ქვეყნების ხელისუფლება ყველაზე ცუდს ელის. ასეთი მასშტაბური ზომები მიღებული არ არის 2008 წლის კრიზისის შემდეგ. ყველაფერი ძალიან სერიოზულია. ჩვენი ეკონომიკისთვის არსებობს რისკის ორი ფაქტორი. პირველი არის ქვეყნის საქმიანობის შენელება, ხოლო მეორე მსოფლიო ეკონომიკის შენელება და, განსაკუთრებით, იმ ქვეყნების ეკონომიკა, რომელთანაც ჩვენ მჭიდრო ეკონომიკურ კავშირში ვართ. ამკარაა, რომ ვირუსის გავრცელების შემცირების იძულებითი ზომები, როგორცაა საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილების დახურვა, ღონისძიებების გაუქმება, უნივერსიტეტებისა და სკოლების დახურვა, აბსოლუტურად გამართლებული და დროულია. მაგრამ უნდა გვესმოდეს, რომ ასეთი ზომები, რა თქმა უნდა, გავლენას მოახდენს ბიზნეს საქმიანობაზე. ამავდროულად, მილიონობით ადამიანი, რომელიც მუშაობს ნაკეთობების ანაზღაურებაზე (ტაქსის მძღოლები, ბაზრების მოვაჭრეები, დამლაგებლები, მშენებლები, მანქანის მრეცხავლები, მიმტანები და ა.შ.) შეიძლება აღმოჩნდნენ შემოსავლის წყაროების გარეშე, იმის გამო, რომ ხალხი მოიხმარს ნაკლები და გარეთ გადი. ანუ, ეკონომიკურ საქმიანობაში რეცესიამ შეიძლება უფრო მძიმე გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე, რომლებიც არ არიან დასაქმებულები მუდმივ და ოფიციალურ სამუშაოებში ფიქსირებული ანაზღაურებით. უფრო მეტიც, როდესაც დაუცველი მუშაკები დაკარგავენ შემოსავალს, ცხადია, რომ მათი საქმიანობაც შემცირდება და ისინი ასევე დაინწყებენ ნაკლებ მოხმარებას და ნაკლებ ხარჯვას, რის შედეგადაც კრიზისის სპირალური ტრიალებს. ეკონომიკური კრიზისი ხდება მაშინ, როდესაც მომხმარებლები არ ხარჯავენ და ფირმები არ ინვესტიციან. ამიტომ, ანტიკრიზისული ზომების მიღებისას, ყველამ კარგად უნდა იცოდეს, რომ ეკონომიკაში ყველაფერი უკავშირდება ბიზნესის საქმიანობის ვარდნას.

ჩემი აზრით, როგორც ბიზნესში, საბანკო და ფინანსურ სფეროებში, ასევე ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ საქმიანობის კრიზისის გამო, ჩვენი ყველაზე დაუცველი თანამოქალაქეები შეიძლება დაზარალებდნენ. უნდა გვესმოდეს, რომ ეკონომიკური ზომების შენელების შედეგები შეიძლება ისეთივე კატასტროფული იყოს ადამიანის სიცოცხლისთვის, როგორც ანტიეპიდემიოლოგიური ზომების შენელების შედეგები. ამიტომ საჭიროა სასწრაფო მოქმედება. ახლა ხელისუფლებას პრაქტიკულად არ აქვს ფულადი ბერკეტები სიტუაციის გამოსწორების. თეორიულად, ცენტრალურ ბანკს შეუძლია ღრობებით მიანოდოს ლიკვიდობა ბანკებს ან შეამციროს ანაბრების მოთხოვნები, მაგრამ ეს ნაკლებად სავარაუდოა, რომ დაეხმაროს რთულ ვითარებაში მყოფ ადამიანებს ან ეფექტურად გამოგვიყვანოს მოსალოდნელი კრიზისიდან. კიდევ ერთ-ერთი საშუალება ეს არის ფულის გადახდას იმ ადამიანებისთვის, ვინც ყველაზე მეტად დაზარალებდა კრიზისის შედეგად.

ახლა მთავრობაში კრიზისის შედეგების შერბილების უფრო ეფექტური მეთოდი არ არსებობს. ფულის განაწილების მეთოდი, კი ხელს შეუწყობს ორ ასპექტს: პირველ რიგში, ეს ხელს შეუწყობს რთულ გარემოებათა დარბილებას შიდა სამეურნეო სისტემას, მეორეც, ეს ხელს შეუწყობს კრიზისიდან სწრაფად გამოსვლას, რადგან ფულს მთავრობა დაურიგებს ხალხს, ეს ფული დაუყოვნებლივ შევა ეკონომიკის რეალურ სექტორებში და ექნება კარგი მულტიპლიკაციური ეფექტი. ხალხის ხარჯვა ამ ფულიდან არის სხვა ადამიანების შემოსავალი და ამ ადამიანების შემოსავალი არის ასევე მომავალში ანუ, უხეშად რომ ვთქვათ ეკონომიკის ბორბალი დაიძვრება ეს ხელს შეუწყობს ეკონომიკისა და ასევე საბანკო სისტემის სწრაფ აღდგენას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

<https://www.worldbank.org/en/country/georgia/overview>.

<https://www.transparency.ge/en/blog/pandemic-has-reduced-georgias-economic-dependence-russia>.

<https://www.ekhokavkaza.com/a/31033196.html>.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/03/31/georgia-s-economy-unlikely-to-recover-to-pre-covid-levels-until-late-2022>.

Shuler. (1992).

ა., ბ. ვ. (2005). *კრიზისების მენეჯმენტი*. მოსკოვი.

ა.პ., გ. (1996). *ანტიკრიზისული სტრატეგია და ტაქტიკა*. მოსკოვი.

ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ სანარმოში. (2015). *სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები*, გვ.73-77.

გ., ქ. (2013). *ანტიკრიზისული მენეჯმენტი*. თბილისი.

კრიზისის, ჩ. კ. (1993). *კრიზისის მართვა*.

ლ.პ., ბ. გ. (მოსკოვი). *კრიზისების მართვის პრაქტიკა*. 1996.

ლომაია, ც. (2009). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი .

ლომაია, ც. (2009). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი .

მიტროფი. (1994). *კრიზისის მენეჯმენტი და ეკოლოგია*. კალიფორნია.

პაიჭაძე ნ., ჩ. ე. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი .

რ., ბ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.

რ., ბ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი .

რედ. გაბაშვილი მ., რ. თ. (2013). *საჯარო დანესებულებებში ადამიანური მართვის სახელმძღვანელო*. თბილისი: გამომცემლობა შ.პ.ს „ვესტა“.

შუბლაძე გ., მ. ბ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი .

შუბლაძე გ., მ. ბ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი .

