



**შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის  
სასწავლო უნივერსიტეტი**

**ბიზნესისა და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი**

**სამაგისტრო პროგრამა: საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი**

**ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი საერთაშორისო კომპანიების  
შერწყმისა და შთანთქმის პირობებში**

**ნანა გომარელი**

**სამაგისტრო ნაშრომი**

**ხელმძღვანელი: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი, ლალი ჩაგელიშვილი-აგლაძე**

**თბილისი**

**2020**

## ანოტაცია

ნაშრომი „ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი საერთაშორისო კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის პირობებში“ შედგება სამი თავისა და ცხრა ქვეთავისგან. პირველ თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები და კონცეფციები, რაც იზლევა თეორიული განხილვისა და ანალიზის საშუალებას.

პირველ თავში ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები და მათი აქტუალიზაცია, მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს. ასევე საერთაშორისო კომპანიებში ის ძირითადი ტენდენციები, რაც გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში, მათ შორის სტრატეგიული მართვის ელემენტები და საჭირო მიდგომები.

ნაშრომის მეორე თავი შეეხება კომპანიის მართვის თავისებურებებს, რომელიც წარმოიშობა კრიზისულ სიტუაციებში, ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, შრომის სფეროზე არსებული გავლენათა მაჩვენებლები.

აღნიშნულ თავში ასევე საუბარია კომპანიის ანტიკრიზისული მართვის მოდელებზე და მათი გაჯანსაღების საშუალებებზე, მათ შორის გაკოტრების რესტრუქტურისაციისას მართვის მოდელების ოპტიმალური გამოყენების შესაძლებლობა. ნაშრომის მესამე თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვა საერთაშორისო კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში. ნაშრომი პასუხობს კვლევის მიზნებს და ამოცანებს, რომელიც მიზნად ისახავდა შესწავლილი ყოფილიყო ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები საერთაშორისო კომპანიათა შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში. კვლევის მიზანი მიღწეულად უნდა ჩაითვალოს ჩატარებული კვლევის შედეგების თანახმად.

ნაშრომი აქტუალური და საინტერესოა, საკითხით დაინტერესებული ფართო წრისათვის.

## **Annotation**

The paper "Human Resource Management Model in the Conditions of Merger and Absorption of International Companies" consists of three chapters and nine sub-chapters. The first chapter discusses the theoretical foundations and concepts of human resource management, which allows for theoretical discussion and analysis.

In the first chapter, human resource management problems and their actualization play an important role. Also in international companies are the main trends used in the human resource management process, including strategic management elements and the necessary approaches.

The second chapter of the paper deals with the management characteristics of the company, which arises from crisis situations, in which case it plays an important role, the indicators of the impact on the labor sector.

This chapter also discusses the company's anti-crisis management models and their remedies, including the possibility of optimal use of management models when restoring bankruptcy. The third chapter of the paper discusses human resource management in the process of merging and absorbing international companies.

The paper responds to the objectives and objectives of the study, which aimed to explore human resource management models in the process of merging and absorbing international companies. The purpose of the research should be considered as achieved according to the results of the research.

The paper is topical and interesting for a wide range of people interested in the issue.

## სარჩევი

შესავალი .....	5
თავი I ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლების კონცეფცია .....	6
1.1. ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემის აქტუალიზაცია .....	6
1.2. ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ტენდენციები საერთაშორისო კომპანიებში .....	9
1.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ძირითადი მიდგომები.....	15
თავი II კრიზისული კომპანიების მართვის თავისებურებები .....	21
2.1. ორგანიზაციული სისტემის კრიზისი და მათი გავლენა შრომის სფეროზე.....	21
2.2. ანტიკრიზისული მართვა და კომპანიის გაჯანსაღების ღონისძიებები.....	25
2.3. გაკოტრების რესტრუქტურისაციისას გამოყენებული მართვის მოდელები.....	27
თავი III ადამიანური რესურსების მართვა შერწყმისა და შთანთქმის პირობებში.....	32
3.1 ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიმართულებელი შერწყმისა და შთანთქმისას საერთაშორისო კომპანიებში.....	32
3.2. ადამიანური რესურსების როლი საერთაშორისო კომპანიათა შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში.....	39
3.3. საერთაშორისო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კომპლექსური შეფასების მოდელი .....	43
დასკვნები და რეკომენდაციები .....	50
გამოყენებული ლიტერატურა .....	53

## შესავალი

**კვლევის აქტუალურობა:** ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები, მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს საერთაშორისო ორგანიზაციის შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში. ძირითადი პრობლემური ასპექტები ვლინდება ორგანიზაციის შიდა გარემოს იმდაგვარად მართვის პროცესების განხორციელებაში, როდესაც შესაძლებელია შენარჩუნდეს ნიჭიერი და ქმედითი თანამშრომლები ორგანიზაციათა შერწყმის პროცესში.

საერთაშორისო ორგანიზაციებისთვის გლობალურ დონეზე წარმოქმნილი გამოწვევები უბიძგებთ, მათ შექმნან ეფექტური მართვის სტრატეგიები, რაც ორგანიზაციებს საშუალებას მისცემს განახორციელონ საკუთარი მიზნები, აღნიშნული საკითხი მნიშვნელობას იძენს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში.

გლობალიზაციის შეუქცევადი ტენდენციების თანახმად, სადაც აქტუალურობა და მნიშვნელობა გაორმაგებულია საერთაშორისო კომპანიების და მათი მულტიეროვნული შემადგენლობის, ასევე კომპანიების მოცვა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, სადაც საჭიროა გამართული მიდგომა ადამიანური რესურსების მართვის ნაწილში, რათა კომპანიამ შეძლოს სრულფასოვნად ფუნქციონირების შესრულება.

**კვლევის მიზანი:** შესწავლილ იქნეს ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომები საერთაშორისო კომპანიებში შერწყმისა და შთანთქმის პირობებში.

**კვლევის ამოცანები:**

- დადგინდეს ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები და მათი მახასიათებლები საერთაშორისო კომპანიებში;
- დადგინდეს ადამიანური რესურსების გამოწვევები და მიდგომები საერთაშორისო კომპანიებში;
- დადგინდეს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში ადამიანური რესურსების მიდგომები და მართვის მოდელები;
- დადგინდეს, რა საერთაშორისო გამოცდილება არსებობს ადამიანური რესურსების მართვით ნაწილში, შერწყმის და შთანთქმის ეფექტური განხორციელებისათვის.

**კვლევის მეთოდები:** კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა ლიტერატურის ანალიზის და შედარების მეთოდი, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი გახდა, გარკვეული დასკვნების გაკეთება ადამიანური რესურსების მართვის მოდელების მხრივ საერთაშორისო კომპანიებში შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში.

# თავი I ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლების კონცეფცია

## 1.1. ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემის აქტუალიზაცია

ადამიანური რესურსების მმართველობის, ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს, რომელზედაც დაფუძნებულია კომპანიის წარმატების და მდგრადობის საფუძვლები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის კაპიტალიზაციაზე (დირექტორებზე).

არამატერიალური აქტივების წილი (ბრენდი, პერსონალის ინტელექტუალური პოტენციალი, პერსონალის პოლიტიკა) ორგანიზაციის მთლიან აქტივებში იზრდება. ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი „მინაგანი კომპეტენცია“, [Geet, S.D. Deshpande A., Asmita A, 2009. გვ.24 წარმოადგენს კონკურენციას ლიდერობის უზრუნველსაყოფად ერთ – ერთ ფაქტორს, რადგან იგი წამოიჭრება ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობებს შორის და იზრდება მისი წარმატებისა და გადარჩენის გარანტია გაზრდილი კონკურენციის პირობებში.

ადამიანების მართვა ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთ – ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სფეროა. ხალხი ნებისმიერი ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია. ისინი ქმნიან ახალ პროდუქტებს, აგროვებენ და იყენებენ ფინანსურ რესურსებს, აკონტროლებენ ხარისხს. [Ganesan, Dr.S., 2014, გვ.147] ადამიანს შეუძლია მუდმივი გაუმჯობესება და განვითარება. მათი შესაძლებლობები და ინიციატივა შეუზღუდავია, ხოლო სხვა რესურსები შეზღუდულია.

ადამიანური რესურსების მართვა შეიძლება განვიხილოთ სხვადასხვა თვალსაზრისით: როგორც ურთიერთდაკავშირებული, ყურადღებით გააზრებული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და განხორციელების სისტემა ორგანიზაციულ დონეზე შრომითი და დასაქმების ურთიერთობების მოწესრიგებასთან დაკავშირებით; როგორც მართვის ისეთი მიმართულება, რომელშიც ორგანიზაციის ადამიანის კომპონენტი (ან პერსონალი) განიხილება, როგორც: მისი წარმატებული ფუნქციონირებისა და განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, ეფექტურობისა და ზრდის ფაქტორი, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საშუალება. ადამიანური რესურსი წარმოადგენს მართვის უწყვეტ ციკლს, რომელიც მოიცავს მართვის ოთხ საკვანძო მიმართულებას, ესენია

- ✓ ორგანიზება/დაგეგმვა;

- ✓ ორგანიზაციაში შემოსვლა;
- ✓ სამუშაოს მართვა;
- ✓ ორგანიზაციიდან გასვლა.

თითოეული მიმართულება, თავის მხრივ, იყოფა რამდენიმე ქვემიმართულებად. ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. თითოეულ თანამშრომელს აქვს გარკვეული მიზანი, რომელიც, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის ინტერესებს ემთხვევა, მისწრაფებები, პიროვნული მახასიათებლები რომელიც საჭიროებს ორგანიზაციაში შესაბამისი გარემოს შექმნას, სადაც უნდა მოხდეს ამ ყველაფრის რეალიზება.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ჩამოყალიბებისთვის აუცილებელია შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ადამიანების ჩართვა. აუცილებელია იმ ფუნქციებზე შეთანხმება, რომელსაც ეს ერთეული უნდა ემსახურებოდეს. მართვის ერთეული სამ ძირითად კატეგორიას ემსახურება, ესენია:

- ✓ კომუნიკაცია;
- ✓ თანამშრომელთა პირადი საქმეები;
- ✓ დოკუმენტების წარმოება და კონკრეტული პროექტების დაგეგმვა. [Gerhart B., ecker B., 1996, გვ.789]

არ არსებობს მართვის ერთეულის ისეთი უნიკალური და ყველასთვის მისაღები სტრუქტურის შეთავაზება, რომელიც ყველა ორგანიზაციისთვის ერთნაირად მისაღები იქნება. ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს მისთვის მისაღები ფორმა. იმისათვის, რომ მართვის ერთეულმა სამუშაო ეფექტიანად შეასრულოს, აუცილებელია როგორც მისი დაქვემდებარება დაწესებულების ხელმძღვანელისადმი, აგრეთვე მისთვის დამოუკიდებლობის მინიჭება. დაგეგმვა/ორგანიზება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ერთ-ერთი საკვანძო ფუნქციაა, რაც მოიცავს ორგანიზაციის მისიის და მისი სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, ასევე დასახული მიზნების მისაღწევად საკვანძო ამოცანების გადაწყვეტას. [Gerhart B., ecker B., 1996, გვ.796]

მისია წარმოადგენს სასურველი მომავლის აღწერას, რომლის მიღწევაც სურს ორგანიზაციას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ის არის ერთგვარი ათვლის წერტილი, რომელზეც დგას ფაქტობრივად ორგანიზაციის საქმიანობა. ყველაფერი რაც იგეგმება ორგანიზაციაში კონკრეტული პროგრამები თუ პროექტები, დაახლოებული უნდა იყოს ორგანიზაციის მისიასთან. დღევანდელ კონკურენტულ პირობებში, აუცილებელია ორგანიზაციამ სისტემატურად გადახედოს და განაახლოს საკუთარი

მისია. თუ მისია არ იცვლება გარემოს და დროის ცვლასთან ერთად, ის ვერ მოახერხებს ორგანიზაციის წინსვლასა და წარმატებას.

**დაგეგმვა ორგანიზება:** ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობის ისე დაგეგმვასა და წარმართვას, რომ მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევას, როგორც ხანმოკლე ისე ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ადამიანური რესურსების მართვასა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის მიმართება შემდეგნაირად გამოიხატება:[Gerhart B., ecker B., 1996, გვ.801]

- ✓ ორგანიზაციის მისია;
- ✓ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები;
- ✓ შიდაორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზი;
- ✓ გარემო ფაქტორების ანალიზი;
- ✓ კონკრეტული ამოცანები და ინიციატივები;
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის მისია/ხედვა;
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია;
- ✓ კონკრეტული ამოცანები და ინიციატივები.

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა უნდა გვთავაზობდეს პასუხს ოთხ ძირითად შეკითხვაზე:  
[Budhwar P.S. Sparrow P.R., 2002, გვ.599]

1. სად ვართ დღეს? უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია ორგანიზაციის საჭიროებების ანალიზი. ამ დროს ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, არსებული მატერიალური, ფინანსური თუ ადამიანური პოტენციალის შესწავლა/შეფასება. იგი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ თუ რა სიტუაციაა ორგანიზაციაში, რა ეტაპზეა იგი, რა პრობლემებისა და საჭიროებების წინაშე არის კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაცია, ამავდროულად ხდება ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, რაც ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

2. სად გვინდა რომ ვიყოთ მომავალში? ნებისმიერი სტრატეგიის „მამოძრავებელი ძალა“ ის მიზნებია, რომელთა მიღწევასაც ემსახურება იგი. აუცილებლად უნდა გვქონდეს იმაზე პასუხი, თუ რას გვინდა მივაღწიოთ უახლოეს მომავალში, რა არის ჩვენი მიზანი, რომელიც უნდა იყოს აუცილებლად გაზომვადი, რეალისტური და დროში გაწერილი.

3. როგორ მივიღეთ სასურველ შედეგამდე? მიზნის მიღწევა, რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. ორგანიზაციას აუცილებლად მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რომელი გზაა ყველაზე ოპტიმალური, რეალისტური, ეკონომიური, ეფექტიანი. გადაწყვეტილების მიღება კი დამოკიდებულია ორგანიზაციის მართვის სპეციფიკაზე.

4. როგორ გავზომოთ პროგრესი? ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს გეგმის განხორციელების პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, მის შეფასებასა და ანალიზს. აუცილებელია ვიცოდეთ ხომ არ ხდება სასურველი კურსიდან გადახვევა.

სწორად შერჩეული სტრატეგიის გარეშე ნებისმიერი ორგანიზაცია განწირულია წარუმატებლობისთვის. მისი საქმიანობა გაუაზრებელი იქნება, ხოლო ხარჯები კი არამიზნობრივად დახარჯული. ასევე, ორგანიზაციაში სწორად უნდა იყოს გადანაწილებული ფუნქცია-მოვალეობები სტრუქტურული ერთეულის დონეზე.

## 1.2. ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ტენდენციები საერთაშორისო კომპანიებში

ადამიანური რესურსების მართვა საკმაოდ სპეციფიურია, რომელიც ეხება საერთაშორისო ორგანიზაციებს და მათ ორგანიზაციულ პოლიტიკას, რაც გულისხმობს, იმას რომ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული წარმომადგენლობა უნდა ხელმძღვანელობდეს ორგანიზაციის ერთიანი პოლიტიკით.

მართვის სპეციფიკა უმეტეს შემთხვევაში ეფუძნება ამათუ იმ ქვეყნის სამართლის სისტემას, ტრადიციას და კულტურულ ფასეულობებს, რაც გავლენას ახდენს საერთაშორისო ორგანიზაციის მართვის საკითხებზე. ერთიანი მიდგომა ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით მნიშვნელოვანია მაშინ, თუ კომპანია მიზნად ისახავს ერთიანი იმიჯითა და სტრატეგიით წარსდგეს მსოფლიოში, ასეთ შემთხვევაში საერთაშორისო ორგანიზაციის ნებისმიერი ქვესტრუქტურა თუ ფილიალი, ვალდებულია დაიცვას ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული წესები.

საერთაშორისო ორგანიზაციები ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გლობალურ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რაც ასევე ეფუძნება ადგილობრივ დონეზე არსებულ პოლიტიკათა საერთო სპეციფიკის გათვალისწინებას და შემდგომში სამოქმედო გეგმის დასახვას.

თითოეულ გლობალურ ორგანიზაციას მიდგომა ესაჭიროება შემდეგ სფეროებში:

- ✓ შესრულების მენეჯმენტი;
- ✓ თანამშრომელთა შეფასება;
- ✓ გადაიხადე შესრულებისთვის;
- ✓ ტრენინგი და განვითარება;
- ✓ მშრომელთა გლობალური მობილურობა;
- ✓ ადამიანური რესურსების გაშუქება და კონტროლი.

საერთაშორისო ორგანიზაციაში მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს მობილობის საკითხი, რის შედეგადაც შესაძლებელია მართვის გლობალური სტრუქტურების უკეთესი მოდელების შექმნა. საერთაშორისო ორგანიზაციის მენეჯმენტი არ ზღუდავს ადგილობრივ ოფისებს, რადგან მნიშვნელოვან საკითხად არის მიჩნეული გლობალური კორპორატიული მმართველობა, რაც ორგანიზაციის ზრდა განვითარებას და მართველობას უწყობს ხელს.

საერთაშორისო HR მენეჯმენტი საუკეთესო პასუხია მსოფლიოში ერთიანი მიდგომის საჭიროების შესახებ. საერთაშორისო მენეჯმენტი, მნიშვნელოვანი გამოწვევაა თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადგილობრივ ოფისებში ნიჭიერი კადრების არსებობა, რომლებსაც შეუძლიათ აქტიურად იყვნენ ჩაბმული მსოფლიო გლობალურ კონკურენტულ ველში, ასეთი კადრების მობილობა ადგილობრივი ოფისებიდან ცენტრალურ ოფისში ასევე მნიშვნელოვან საკითხს განეკუთვნება.

საერთაშორისო HR მენეჯმენტი, როგორც წესი, იწყება გლობალური კორპორატიული კულტურისა და ფასეულობების განვითარებით. ასეთ დროს დიდი ყურადღება ექცევა კორპორატიული კულტურის გადაცემას ქვეყნებს შორის, რაც არც თუ ისე მარტივი პროცედურაა და საჭიროებს მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს. ევროპაშიც კი, სადაც მრავალი ერი იზიარებს მიწის მცირე ნაწილს, კულტურული გამოწვევები დიდია.

ისტორიული მოვლენები განსხვავებულია და მათ ჩამოაყალიბეს ხალხური კულტურა და ქცევა. ორგანიზაციას კორპორატიული კულტურის გადატანა არ შეუძლია მშობლიური ქვეყნიდან სხვა ქვეყნებში, საერთაშორისო ორგანიზაციის უპირველეს ამოცანას წარმოადგენს შეიმუშავოს გლობალური ფასეულობები, რომელთა გაზიარება შესაძლებელია მრავალ ქვეყანაში.

აღნიშნული კი მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს საერთაშორისო ორგანიზაციის განვითარებისათვის. ადგილობრივი სპეციფიკიდან გამომდინარე, საერთაშორისო ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ახდენდეს ინფორმაციის შესწავლას და განახლებას ადგილებზე, რაც შექმნის კარგი და მოქნილი მართველობის წინაპირობას.

საერთაშორისო ორგანიზაციებში ხშირ შემთხვევაში წარმოიქმნება პრობლემათა ისეთი ნაირსახეობა, რომლის დროსაც ადგილობრივი ფილიალების მიერ დადგენილი ნორმები და ქცევის წესები უგულვებელყოფილია, რაც მნიშვნელოვნად აზარალებს ერთის მხრივ კომპანიის იმჯეს, და მეორეს მხრივ კომპანიის მხრიდან დადგენილ ნორმებს, რომელიც საერთოა გლობალურ დონეზე.

საერთაშორისო ორგანიზაციები თანამშრომელთა მობილობის დროს ასევე ითვალისწინებენ, არა მხოლოდ რეკრუტირებული პირის უზრუნველყოფას სოციალური თუ ეკონომიური პირობებით, არამედ მიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს თანამშრომელთა ოჯახის წევრთა

დატრენინგება, რათა უცხო გარემოში შეგუების პროცესი იყოს უმტკივნეული, ასევე უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სამედიცინო და განათლების პაკეტები, რადგან ხშირია შემთხვევა, როდესაც ერთი ქვეყნიდან გადაყვანილი თანამშრომელი სხვა ქვეყანაში ოჯახური ფაქტორებიდან გამომდინარე ვერ აღწევს წარმატებას. კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ სამი განსხვავებული მიდგომადან ერთ-ერთი მათი შვილობილი კომპანიების მართვასა და დაკომპლექტებაში. [Francesco A.M. Gold,B.A.,1998.გვ.69]

1. ეთნოცენტრული. ეს მიდგომა გაბატონებულია ქვეყნის საშინაო პრაქტიკაში, ქვეყნის მთავარი ოფისი იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, ამათუ იმ ქვეყანაში არსებული სათაო ოფისი ქმნის მთავარ მიმართულებებს, ხოლო შვილობილი კომპანიები წარმოადგენენ მათდამი დაქვემდებარებულ სისტემას, ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკას.

2. პოლიცენტრული. თითოეული შვილობილი მართავს ადგილობრივ საფუძველზე. ადგილობრივი თანამშრომელი შვილობილ კომპანიას ხელმძღვანელობს, რადგან შტაბის მენეჯერები არ თვლიან, ადგილობრივ მენეჯმენტს სათანადო ცოდნა არ აქვს.

3. ჯგეოცენტრული ან გლობალური. კომპანია, რომელიც იყენებს გლობალურ ინტეგრირებულ ბიზნეს სტრატეგიას, ხელმძღვანელობს თანამშრომელთა გლობალურ საფუძველზე. მაგალითად, Electrolux (მტვერსასრუტი კომპანია) მრავალი წლის განმავლობაში ცდილობდა სხვადასხვა მენეჯმენტის ჯგუფის დაქირავებასა და განვითარებას სხვადასხვა ქვეყნებიდან. ასეთ დროს იქმნება ადამიანთა მობილური ბაზა, რაც უზრუნველყოფს საჭიროებისამებრ მათ გამოყენებას სხვადასხვა ქვეყნის ფილიალში.

ეთნოცენტრული მიდგომით უპირატესობა ენიჭება ქვეყნის კულტურულ ფასეულობებსა და ბიზნეს პრაქტიკას. ოფისი ამუშავებს მენეჯმენტისა და პერსონალის მიდგომას და თანმიმდევრულად იყენებს მას მთელ მსოფლიოში.

ადგილობრივი შვილების საერთაშორისო შვილობილი პირებისთვის ადგილობრივი მოსამსახურეების გამოყენების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები

ცხრილი#1. საერთაშორისო ორგანიზაციების ფილიალების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები ადგილობრივი მომსახურეების გამოყენებისას

უპირატესობები	უარყოფითი მხარეები
დაბალი შრომითი ხარჯები	ართულებს ადგილობრივი მოთხოვნების და გლობალური პრიორიტეტების დაბალანსებას
ადგილობრივ მოქალაქეებში იწვევს ნდობას	იწვევს რთული ადგილობრივი გადაწყვეტილებების გადადებას, სანამ ისინი

გარდაუვალი არ გახდებიან, უფრო რთული, ძვირი და მტკივნეულია, არ გახდება

ზრდის კომპანიის მიღებას ადგილობრივი საზოგადოებაში შეიძლება გაჭირდეს კვალიფიციური პერსონალის დაქირავება

მაქსიმალურად ზრდის ადგილობრივ გარემოში არსებული ვარიანტების რაოდენობას შეიძლება შემცირდეს შტაბის მიერ განხორციელებული კონტროლის ოდენობა

იწვევს კომპანიის, როგორც ადგილობრივი ეკონომიკის ლეგიტიმური მონაწილეობის აღიარებას

ეფექტურად წარმოადგენს ადგილობრივ მოსაზრებებს და შეზღუდვებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში  
 წყარო: M.L.R.Gomez, D.B. Balkin, R.L.Cardly, „Managing Human Resources“, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.

ცხრილი#2 საერთაშორისო ორგანიზაციების ფილიალებში უცხოელ თანამშრომელთა გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

უპირატესობები	უარყოფითი მხარეები
კულტურული მსგავსება ცენტრალურ ოფისთან უზრუნველყოფს ბიზნესის/მენეჯმენტის პრაქტიკის გადაცემას	ქმნის უცხო გარემოსა და კულტურასთან ადაპტირების პრობლემებს
იძლევა საერთაშორისო შვილობილი კომპანიების უფრო მჭიდრო კონტროლისა და კოორდინაციის შესაძლებლობას	ზრდის შვილობილი კომპანიის "უცხოობას"
აძლევს თანამშრომლებს მრავალეროვნულ ორიენტაციას დედა კომპანიაში გამოცდილების მეშვეობით	შეიძლება ითვალისწინებდეს ტრანსფერისა და ხელფასის მაღალ ხარჯებს
ქმნის საერთაშორისო მასშტაბით გამოცდილი აღმასრულებლების აუზს	შეიძლება გამოიწვიოს პირადი და ოჯახური პრობლემები
	იწვევს უკმარისობის მაღალ მაჩვენებელს
	დამამცირებელ გავლენას ახდენს ადგილობრივი

	მართვის მორალსა და მოტივაციაზე
	შეიძლება დაექვემდებაროს ადგილობრივი ხელისუფლების შეზღუდვებს

წყარო: M.L.R.Gomez, D.B. Balkin, R.L.Cardly, „Managing Human Resources“, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.

პოლიცენტრული მიდგომა პირდაპირ ეწინააღმდეგება. ვარაუდობენ, რომ თითოეული ქვეყანა განსხვავდება ყველა დანარჩენისგან და რომ შვილობილი კომპანიები თითოეულ ქვეყანაში უნდა განვითარდნენ ადგილობრივ პრაქტიკებზე დაყრდნობით, მენეჯერების მეთვალყურეობის ქვეშ.

გეოცენტრული მიდგომით, ორგანიზაციები ცდილობენ შეძლონ საუკეთესო შერწყმა სათავო ოფისებისა და შვილობილი კომპანიებისგან, შეიმუშაონ თანმიმდევრული პრაქტიკა. ასეთ დროს მენეჯერის შერჩევა ემყარება უფრო კომპეტენციას, ვიდრე ეროვნებას.

კომპანიების უმეტესობა იყენებს ექსპატრიანტებს მხოლოდ ისეთ მნიშვნელოვან თანამდებობებზე, როგორცაა უფროსი მენეჯერები, მაღალი დონის პროფესიონალები და ტექნიკური სპეციალისტები.

გამომდინარე იქიდან, რომ ექსპატრიანტების მომსახურება კომპანიათა უმრავლესობისთვის საკმაოდ ძვირადღირებული მომსახურებაა, ეს მხოლოდ შესაძლებელია მაღალი კომპეტენციის თანამდებობებზე. ამასთან, მრავალი ქვეყანა მოითხოვს, რომ სამუშაო ძალის გარკვეული პროცენტი იყოს ადგილობრივი მოქალაქეები, გამონაკლისის გარეშე, რომელიც ჩვეულებრივ შექმნილია ტოპ მენეჯმენტზე.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი მოიცავს ხუთ ფუნქციურ სფეროს:

1. რეკრუტირება და შერჩევა;
2. განვითარება და ტრენინგი;
3. შესრულების შეფასება;
4. ანაზღაურება;
5. შრომითი ურთიერთობა.

**დაქირავება და შერჩევა:** დაქირავება და ახალი თანამშრომლების შერჩევის პროცესი, მნიშვნელოვან ფუნქციურ ელემენტს წარმოადგენს საერთაშორისო ორგანიზაციაში, ეს გულისხმობს საჭირო კვალიფიკაციის მქონე პირთა მოზიდვას შესაბამის პოზიციებზე.

მაგალითისთვის შეგიზღია მოვიყვანოთ Google-ის ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომები, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ აღიარებულ და გლობალურ საერთაშორისო

კომპანიას. კომპანიის სტრატეგია და მიდგომა დროთა განმავლობაში ცნობილი გახდა თანამშრომლებისთვის, რომელიც დაფუძნებული იყო მეგობრული სამუშაო გარემოს შექმნაზე, რასაც უზრუნველყოფდა შესაბამისი ადამიანური რესურსების პოლიტიკისთვის.

ამის ნაცვლად, თითოეულ ცალკეულ თანამშრომელს ეძლევა საკმარისი სივრცე, რომ გამოიყენოს თავისი ნიჭი და საუკეთესოდ შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა. ამ თვალსაზრისით, შეიძლება ითქვას, კომპანიამ მოახერხა უფრო მაღალი გამჭვირვალობის შენარჩუნება, ვიდრე სხვებმა. ამასთან ერთად, ყურადღება გამახვილებულია აგრეთვე ტექნოლოგიის გამოყენებაზე, თანამშრომლების მუშაობის წარმართვაში.

კომპანიის HR სტრატეგიის ძირითადი მხარეა მაქსიმალური ზრუნვა და დახმარება, რათა თანამშრომლებმა შეძლონ ერთგულებით იმუშაონ. გარდა სამუშაო უსაფრთხოებისა, Google- ში მაღალი რისკის ანაზღაურების თანაფარდობა უზრუნველყოფს სამუშაოს კმაყოფილებას. კარგად შემუშავებული ტრენინგის და შესრულების მენეჯმენტის სისტემა უზრუნველყოფს ყველამ, მიიღოს შესაბამისი სახელმძღვანელო და დახმარება.

Google-ის წარმატების საიდუმლო მისი ინოვაციური სამუშაო კულტურაა. ეს კულტურა განაპირობებს ვალდებულებას. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი მისი კულტურის შესახებ შეგვიძლია ასე ჩამოვაცალიბოთ:

- თანამშრომლები, რომლებიც მიდრეკილნი არიან ინოვაციისკენ;
- ეფექტური ლიდერობა, რომელიც აძლიერებს და ცდილობს შექმნას ნდობა;
- აღიარების და სტიმულირების სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს შესრულებას და ინოვაციას;
- სასწავლო გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს უწყვეტ სწავლებას და ზრდას;
- უმაღლესი ხელმძღვანელობა ერთგული ტექნოლოგიური ინოვაციით;
- ინკლუზიური პოლიტიკა, რომელიც ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას.

Google- ის წარმატება კომპანიის კორპორატიული კულტურისა და სამუშაო გარემოს შედეგია, რაც დაფუძნებულია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურ სტრატეგიაზე. Google-ის HR კომპანიას ამარაგებს კრეატიული და ნიჭიერი თანამშრომლებით, უზრუნველყოფს ახალ ბაზრებზე შესვლის პროცესში, თანამშრომლების მოზიდვას და მართვის პროცესს, რაც კომპანიას სხვადასხვა მცირე თუ დიდი კომპანიების შესყიდვის პროცესში ვლინდება.

ყოველწლიურად 2 მილიონზე მეტი აპლიკანტი აცხადებს Google- ში სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებით, ყოველ ვაკანტურ თანამდებობაზე ყოველწლიურად ათასობით განაცხადი იდება, რაც ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის პირდაპირ მოვალეობას და ქმედით ფუნქციონირებაზე მიუთითებს. Google- ის დასაქმების პოლიტიკის მთავარი ყურადღება

გამახვილებულია დასაქმებული პირის ზუსტად შერჩევაში. კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ახალი ადამიანების დაქირავების საქმეში. რაც უფრო კულტურულად შეესაბამება თანამშრომლები, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის საერთო პროდუქტიულობა.

### 1.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ძირითადი მიდგომები

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი (SHRM) წარმოადგენს მნიშვნელოვან საკითხს, რომელსაც კომპანიები უთმობენ მეტ ყურადღებას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი მიზანს წარმოადგენს თანამშრომლების მოზიდვა, განვითარება, დაჯილდოვება და მათი შენახვის პრაქტიკა, როგორც თანამშრომლების, ისე მთლიანად ორგანიზაციის სასარგებლოდ. გარემოში არსებული გამოწვევები მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების წინაშე აყენებს კორპორაციებს, რომლებსაც ევალუბათ შექმნან გარე და შიდა გამოწვევების საპასუხო სტრატეგია, რაც დადებით გავლენას იქონიებს ორგანიზაციის საქმიან პროცესებზე. [Армстронг М., 2012, გვ.824]

შიდა კონფიგურაციები, მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) სისტემებს. ეფექტური რეაგირების უზრუნველსაყოფად HRM სისტემა, სტრატეგიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში უნდა იქნეს მოყვანილი. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯმენტს ახორციელებს, არ წარმოადგენს დამოუკიდებელ სუბიექტს, ის ჩართულია მთლიან პროცესში, რომელიც კომპანიის მმართველის საკითხებს შეეხება.

ეს იძლევა საშუალებას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა დაამყაროს ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციის სხვა განყოფილებებთან, რათა მოხდეს მათი მიზნების გაცნობიერება და შემდეგ სტრატეგიების შექმნა, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის და მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებთან.

შედეგად, ადამიანური რესურსების განყოფილების მიზნები ასახავს და მხარს უჭერს ორგანიზაციის დანარჩენი მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული HRM განიხილება, როგორც პარტნიორი ორგანიზაციულ წარმატებაში. სტრატეგიული HRM იყენებს ნიჭს და შესაძლებლობას ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში, რომ სხვა განყოფილებები უფრო ძლიერი და ეფექტური გახდნენ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის მიერ ხდება ადამიანური რესურსების მიმართ სპეციფიკური გეგმის შემუშავება, რომელიც ადამიანური რესურსების

პოლიტიკის და პრაქტიკის განახლებას გულისხმობს, ასევე თანამშრომელთა კომპეტენციების შემუშავებას, სპეციალური ან რთულ სიტუაციებთან გამკლავების მიზნით.[Армстронг М., 2012,გვ.812]

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მენეჯმენტს გააჩნია სტრატეგიული მიდგომები, რომლებიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის მიზნებზე და სტრატეგიულ მეთოდებზე.

**შესრულებაზე დაფუძნებული მიდგომა:** აღნიშნული მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს თანამშრომლების, მანქანების ან სისტემების მთლიან ორგანიზაციის გამომუშავებაზე. უკეთესი შედეგის მისაღწევად, ზემოქმედების ფაქტორების შესწავლილ უნდა იქნეს.

ვინაიდან სხვა ფაქტორებისთვის მზადდება სტრატეგია, სტრატეგია მომზადებულია ადამიანური რესურსისთვისაც, რადგან ადამიანური რესურსი არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს შესრულებაზე. [A.H. Петров,2010.გვ496]

მენეჯმენტის მიდგომა SHRM–სთვის შესრულების ბაზაზეა. სტრატეგიების მომზადება შესაძლებელია ტექნოლოგიის, მასალების, ოპერაციული პროცედურის, მიწოდების, მოვლა-პატრონობისთვის და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ეს არის უმაღლესი მენეჯმენტის შესრულებაზე დაფუძნებული მიდგომა.[Ansoff H.I,1986,გვ.76] გათვალისწინებულია ინდივიდის მოქმედება და გაანგარიშება ხდება, HR სტრატეგიის შემუშავების მიზნით, თანამშრომლების მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით.

ინდივიდუალური შესრულება ხელს უწყობს ორგანიზაციულ მუშაობას პროდუქტებში, მომსახურებაში, მუშაობის ხარისხში, მომხმარებელთა ურთიერთობაში, ზრდაში და ორგანიზაციულ ეფექტურობაში. ყველა დონეზე უფრო მაღალი ხარისხის მისაღწევად, HR სტრატეგია შექმნილია შესყიდვის, განვითარების, კომპენსაციის, მოტივაციისთვის.

აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს ნიჭიერ თანამშრომლებს, შეინარჩუნონ და გახდნენ მოტივირებულნი და ორგანიზაციაში ფუნქციონირების პროცესში მიიღონ სამუშაოთი კმაყოფილება, რაც მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში.[Beer M, Lawrence D, 1985.გვ.137]

**ვალდებულებების საფუძველზე არსებული მიდგომა:** ვალდებულებების საფუძველზე მიდგომა უფრო ფსიქოლოგიური ხასიათისაა. ეს დაკავშირებულია თანამშრომლების ფსიქოლოგიურ და შინაგან გრძნობებთან. სტრატეგიების შემუშავებისთვის, ყურადღების ცენტრშია დასაქმებულთა ვალდებულების დონე მათ მუშაობასა და ორგანიზაციაში. ვალდებულების მაღალი დონე ორგანიზაციისთვის ყველაფერს ხელსაყრელს ხდის.

დასაქმებულთა უმაღლესი წვლილი სამუშაოებში გავლენას ახდენს წარმოების მოცულობაზე, პროდუქტებისა თუ მომსახურების ხარისხზე, დამსაქმებელსა და თანამშრომელთა ურთიერთობებზე, სამრეწველო ურთიერთობებსა და ორგანიზაციის შიდა სტაბილურობაზე.

ყველა შედეგი ორგანიზაციის უფრო სრულყოფილად შესრულებაზე, მომგებიანობას, ბიზნესის პროგრესს, ბიზნესში საერთო ეფექტურობას და ბაზარზე საკუთარ რეპუტაციას. HR სტრატეგიის შემუშავებისას გათვალისწინებულია თანამშრომელთა ვალდებულების უფრო მაღალი დონე. [Парахина В.Н., 2011. გვ.496]

HR სტრატეგიები მუშავდება დაგეგმვის, დაქირავების და შერჩევის, განვითარების, კომპენსაციის, სტიმულირების და ჯილდოს, მოტივაციის, განვითარების შესაძლებლობების, მენეჯმენტის მიდგომის და ა.შ.

ამ ფუნქციების საშუალებით პირები შეიძლება იყვნენ ნიჭიერი, კმაყოფილი და უაღრესად მოტივირებული თანამშრომლები, რომელსაც შეუძლიათ უფრო მეტი წვლილი შეიტანონ სამუშაოსა და ორგანიზაციის მიმართულებით. ვუდმა და ალბანესმა აღნიშნეს, რომ ვალდებულების მაღალ დონეს მიღწევა შესაძლებელია სამუშაოს სათანადო დიზაინით, კარგი სამრეწველო ურთიერთობებით, კომპენსაციისა და სტიმულირების სათანადო სისტემით.

**რესურსზე დაფუძნებული სტრატეგია:** აღნიშნული მიდგომის თანახმად, ყურადღება მახვილდება სასურველი მიზნების მიღწევაზე რესურსების მეშვეობით. ყოველი ორგანიზაცია მნიშვნელობას ანიჭებს და საქმიანობის პროცესში აქტიურად იყენებს რესურსებს, რაც მიზნების მისაღწევად არის წინასწარ დაგეგმილი. რესურსებით სარგებლობენ გლობალურ ბაზრებზე შესაძლებლობების გამოყენების მიზნით.

აღნიშნული მიდგომის თანახმად, ადამიანური რესურსი ერთ – ერთი რესურსია და ითვლება ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსად. აღნიშნული მიდგომა ორიენტირებულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაზე.

ადამიანური რესურსების კომპეტენცია შეიძლება შეიცავდეს შესაძლებლობებს, უნარებს, ცოდნას, გამოცდილებას, პრობლემების გადაჭრის უნარს და ა.შ., კარგი შესრულებით, თანამშრომლები ღირებულებას უმატებენ ორგანიზაციის პროდუქტებს ან მომსახურებებს. ადამიანური რესურსების სათანადო ათვისება უზრუნველყოფს ინდივიდუალურ საქმიანობას, საერთო ორგანიზაციულ შესრულებას და ორგანიზაციულ ეფექტურობას ბიზნესში.[Fomburn C., Devanna M., 1981, გვ.35]

ეს კი იწვევს ყველა დაინტერესებული მხარის პროგრესს. ამის გათვალისწინებით, სტრატეგიები შექმნილია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიერ. თამამად შეიძლება ითქვას,

რომ ადამიანური რესურსი ყველაზე მნიშვნელოვანია. შესაბამისად, სტრატეგია მზადდება შესყიდვის, განვითარების, მოტივაციის და ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენტ კონკურენციებზე უპირატესობის მიღწევად.

რესურსებზე დაფუძნებული მიდგომა ზრდის ფირმის სტრატეგიულ შესაძლებლობებს მენეჯერების განვითარების გზით, რომლებიც კარგად არიან მომზადებული, მოტივირებულნი და ორგანიზებულნი, აქვთ კარგი ცოდნა კომპანიის ბიზნესთან დაკავშირებული სტრატეგიული საკითხების შესახებ. ადამიანთა რესურსებზე დაფუძნებული სტრატეგია თვლის, რომ ადამიანური რესურსის შესახებ ხარჯები არ არის თვითღირებულება, არამედ ინვესტიცია, რადგან ის მნიშვნელობას მატებს ადამიანურ რესურსებსა და ორგანიზაციასაც.

ადამიანური რესურსების დაფუძნებული სტრატეგია ეხება მხოლოდ ორგანიზაციის ადამიანური კომპეტენციების ან ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესებას. ულრიშმა მხარი დაუჭირა ამ მიდგომას და თქვა, რომ ცოდნის საშუალებით კომპანია იღებს პირდაპირ კონკურენტულ უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით. ორგანიზაციებს უნდა ჰქონდეთ ექსპერტიზა ნიჭიერი თანამშრომლების შექმნის, განვითარების, კომპენსაციის, მოტივაციის, გამოყენებისა და შენარჩუნების მიზნით.

აღნიშნული საკითხი მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს კომპანიის მენეჯმენტისთვის. ადამიანურ რესურსებზე დაფუძნებულ სტრატეგიას მხარს უჭერს გრანტი, იგი ამტკიცებს, რომ კონკურენტული უპირატესობის მიღების მთავარი ფაქტორი არის უნიკალური ნიჭი ან უნარი, დიფერენცირება მოახდინოს კომპანიის და მისი კონკურენტების მიერ მომხმარებლისთვის მიწოდებულ პროდუქტებსა თუ მომსახურებებს შორის. აღნიშნულის გაკეთება შესაძლებელია სასწავლო ორგანიზაციის მიერ.

HR სტრატეგია უზრუნველყოფს, რომ კომპანიას ჰყავდეს ნიჭიერი და მოტივირებული ხალხი უკეთესად, ვიდრე კონკურენტები. [Fomburn C., Devanna M. A, 1981 გვ.39]

**მონაწილეობაზე დაფუძნებული მიდგომა:** ეს მიდგომა არის ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური და ფიზიკური ასპექტების ერთობლიობა. მენეჯმენტის ამ მიდგომაში ყველაზე მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ჩართვა სამუშაოში. პირველ რიგში, თანამშრომლები უნდა იყვნენ კმაყოფილი და მოტივირებული რათა ფიზიკურად ჩაერთონ საქმეში.

თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური კმაყოფილებაა შესაძლებელი მათ მიერ სათანადო მოპყრობის გზით: შესყიდვების, განვითარების; კომპენსაციის, სტიმულირებისა და ჯილდოების, განვითარების შესაძლებლობების, თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის გაძლიერებით,

მენეჯმენტის ხელსაყრელი დამოკიდებულებით, თანამშრომლებისა და დამსაქმებლის ურთიერთობის უკეთესი პირობებში.

ეს ყველაფერი ხელს უწყობს კარგი სამრეწველო ურთიერთობებისა და ჰარმონიის შენარჩუნებას. მნიშვნელოვანია არსებობდეს ურთიერთგაგების, ღიაობის, ნდობის, თანამშრომლობისა და ჯანსაღი სამუშაო გარემო. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მუშავდება HR სტრატეგიები, რათა თანამშრომლები კმაყოფილები და ჩართულნი იქნენ დავალებებზე სხვადასხვა დონეზე. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი არის პასუხისმგებელი ყველა ზემოხსენებულ სტრატეგიაზე გლობალურ და კონკურენტული ბიზნეს გარემოს მოსაგვარებლად.

**სტრატეგიული თანაფარდობის მიდგომა** აღნიშნული მიდგომა უფრო ფართო ხასიათისაა და მას ვერტიკალურ ინტეგრირებული მიდგომა შეიძლება ვუწოდოთ. ყურადღება მახვილდება ბიზნეს გარემოზე სწრაფად ცვალებად ბიზნეს გარემოს გათვალისწინებით.

გარემო პირობების სწრაფი ცვლილებები, რაც ერთის მხრივ გამოწვეულია ორგანიზაციის გარე გარემოდან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიდა გარემოზე, რისთვისაც აუცილებელია არსებობდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მიდგომა, რათა დაძლეულ იქნას წარმოქნილი წინააღმდეგობები. [Fomburn C., Devanna M. A, 1981, გვ.76]

ორგანიზაცია მოქმედებს თავისი საქმიანობით იმ გარემოში, სადაც ის ფუნქციონირებს და მასზე გავლენას ახდენს გლობალური გარემო. ბიზნესი არ შეიძლება განხორციელდეს იზოლირებულად, რადგან გარემო გავლენას ახდენს ბიზნესის შესრულებაზე.

მრავალი გამოწვევის გადასაჭრელად, სწორ მიდგომას კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება წარმოადგენს გარემოსა და ბიზნესის მდგომარეობის. კორპორატიული მიზნების მისაღწევად, ასევე მომზადებულია განყოფილების დონეზე შემუშავებული სტრატეგიები.

კორპორატიული სტრატეგია ვერტიკალურად არის ინტეგრირებული დეპარტამენტურ სტრატეგიასთან, რათა მათ ხელი შეუწყონ კორპორატიული მიზნების განხორციელებას და კონკურენტულ უპირატესობას მიაღწიონ კონკურენტებთან შედარებით.

კორპორატიული ობიექტური მიზნის მისაღწევად, ვერტიკალური ინტეგრაციის პირობებში, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი წარმოადგენს კორპორატიული მენეჯმენტის განუყოფელ ნაწილს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა ასევე უნდა მოამზადოს სტრატეგია შესაბამისად. HR სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს ბიზნესის კორპორატიულ სტრატეგიას.

HR სტრატეგია უნდა იყოს ბიზნესის სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი სხვა დეპარტამენტების სტრატეგიებთან ერთად. ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით, კორპორატიული ბიზნესის სტრატეგიასა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიას შორის უნდა არსებობდეს

სათანადო შესაბამისობა. ამ გზით ხდება ინდივიდუალური მუშაობის გაუმჯობესება და ორგანიზაციული შესრულება, მთლიანობაში. ეს შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც კორპორატიული ბიზნესის სტრატეგია მომზადებულია ბიზნესის გარემოს შესაბამისად და კორპორატიული ბიზნესის სტრატეგია ვერტიკალურად არის ინტეგრირებული დეპარტამენტის სტრატეგიასთან, HR სტრატეგიასთან.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ კორპორატიულ და ადამიანური რესურსების სტრატეგიას უნდა ჰქონდეს სათანადო სტრატეგიული თანაფარდობა ეფექტური მუშაობისთვის და უკეთესი მომავლისთვის.

## თავი II კრიზისული კომპანიების მართვის თავისებურებები

### 2.1. ორგანიზაციული სისტემის კრიზისი და მათი გავლენა შრომის სფეროზე

ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს ორგანიზაციაში პოზიციების კოორდინაციას, ოპერაციულ პროცედურებსა და სტრატეგიებს. საორგანიზაციო სტრუქტურა აგრეთვე შეიძლება ეხებოდეს დავალებებისა და უფლებამოსილების ურთიერთობის სისტემას, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომლებს ეხმარება მათი მოქმედებების შესახებ კოორდინაციისა და კონტროლის შენარჩუნებაში, ამასთან ერთად უწყობს ხელს საერთო მიზნების მიღწევას.

კრიზისის მენეჯმენტი არის საგანგებო ინციდენტებისგან მომზადების, შერბილების, რეაგირების, გამოსწორების და სწავლის პროცესი. კრიზისის მენეჯმენტი ასევე შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მენეჯერული ფუნქციები და პრაქტიკა, რომელიც ცდილობს გააფართოოს საგანგებო სიტუაციების დროს საჭირო სტრატეგიები, რისკის შეფასების პროაქტიული პერსპექტივის ჩათვლით. თანამედროვე ლიტერატურაში, ზოგადად მიღებული ცნება კრიზისის შესახებ ორგანიზაციული სისტემების განვითარებაში ჯერ კიდევ არ არის დადგენილი.

არაერთი ავტორი მიიჩნევს, რომ კრიზისი სრულად შეიძლება მიეკუთვნოს მხოლოდ მაკროეკონომიკური განვითარების პროცესებს, ხოლო ფირმის ან საწარმოს მასშტაბით არსებობს მეტ-ნაკლებად მწვავე პრობლემები, რომლებიც გამოწვეულია შეცდომებით ან არაპროფესიული მენეჯმენტით.

ცალკეული საწარმოთა კრიზისული მდგომარეობა ბაზარზე იმის გამო ხდება, რომ ყველას არ შეუძლია გაუძლოს კონკურენციას. ბაზრის გადახდისუნარიობის მთავარი მიზეზი არის მენეჯერების უხეში შეცდომები, მენეჯმენტის დაბალი დონე.

მრავალი საწარმოს დაჩქარებული გაკოტრების პროცედურა, რომელიც ხორციელდება, მიზნად ისახავს ახალი მეპატრონეების, ახალი მენეჯერების წარმოქმნას, რომლებიც შეძლებენ ბაზარზე ეფექტურად მოღვაწეობას, დაიცვან მოქმედი კანონმდებლობა. "კრიზისი არის წინააღმდეგობათა უკიდურესი გამწვავება სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში (ორგანიზაცია) და საფრთხეს უქმნის მის გამძლეობას გარემოში" ორგანიზაციული კრიზისი მნიშვნელოვნად არღვევს სისტემის ფუნქციონირებას და უწყვეტობას, რომლის დროსაც ხდება კომპლექსური ცვლილებების აუცილებლობა ორგანიზაციაში. ორგანიზაციები არასტაბილური მდგომარეობა იქმნება კრიზისების და რესტრუქტურირების პროცესში.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კრიზისის მიზეზები შესაძლებელია უკავშირდებოდეს ობიექტურ ფაქტორებს და მენეჯმენტის შეცდომები. შეცდომები შესაძლოა გამოწვეული იყოს სტრატეგიული დაგეგმვის და შემდგომ განხორციელების პროცესში, სიტუაციის არასწორად შეფასების შედეგად.

ასევე უნდა აღვნიშნოს, რომ ორგანიზაციის კრიზისის მიზეზები განეკუთვნება როგორც შიდა ფაქტორებზე დამყარებულ შემთხვევებს, ისე გარე ფაქტორთა ერთობლიობას, რაც მთლიანობაში ქმნის არასტაბილურ და კრიზისულ გარემოს.

გარე ფაქტორების გავლენა უკავშირდება მაკროეკონომიკური განვითარების ტენდენციებსა და სტრატეგიებს, ასევე გლობალური ეკონომიკის განვითარებას, კონკურენციას, ქვეყანაში არსებულ პოლიტიკურ ვითარებას.

აღნიშნული დიდწილად მოიცავს, შიდა კონფლიქტებს და ხარვეზებს. კრიზისის გააზრებისას, არა მხოლოდ მის მიზეზებს, არამედ სხვადასხვა შედეგებსაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება: შესაძლებელია ორგანიზაციის განახლება ან მისი განადგურება, არსებული გამოწვევების დაძლევა ან ახალი კრიზისი. კრიზისის დაძლევა ყოველთვის არ ასოცირდება დადებით შედეგებთან.

ახალი კრიზისისკენ გადასვლა, კიდევ უფრო ღრმა და გრძელი პროცესი არის. ორგანიზაციის სისტემაში შესაძლებელია კრიზისები ჯაჭვური პრინციპით განვითარდეს, რამაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი საფრთხე შეუქმნას ორგანიზაციის მდგრადობას და არსებობას. იმ შემთხვევაში თუ შეუძლებელია საწარმოს ფინანსურად აღდგენა, ასეთ დროს კრიზისული ვითარება შეიძლება დასრულდეს საწარმოს ლიკვიდაციით.

კრიზისების ფართო კლასიფიკაციის საჭიროება დაკავშირებულია მათი მართვის საშუალებისა და მეთოდების დიფერენციაციასთან. არსებობს ზოგადი და ადგილობრივი კრიზისი. ზოგადი მოიცავს მთელ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, ადგილობრივი მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით წარმოშობილ კრიზისულ მდგომარეობას. სისტემა შეიძლება ასევე კლასიფიცირდეს როგორც "არასტაბილური", რადგან მისი ცალკეული ელემენტები ვერ ახდენს გავლენას სისტემის ფუნქციონირების მთლიან შედეგზე.

სისტემის ელემენტებში წარმოშობილი პრობლემები არ უნდა მოგვარდეს ორგანიზაციის ზოგადი კონცეპტუალური ამოცანებისგან დამოუკიდებლად. კრიზისის მიხედვით, შეიძლება განვასხვავოთ მაკრო და მიკრო კრიზისები.

მაკროკრიზი ხასიათდება საკმაოდ დიდი მოცულობებით და პრობლემების მასშტაბებით. მიკროკრიზისი მხოლოდ ერთ პრობლემას ან პრობლემების ჯგუფს იღებს. ადამიანური რესურსების მართვის კრიზისი განეკუთვნება მიკრო კრიზისს.

ორგანიზაციულ სისტემაში ურთიერთობების სტრუქტურით, მისი განვითარების პრობლემების დიფერენციაციით, შესაძლებელია განვასხვავოთ, ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური, ტექნოლოგიური კრიზისების ცალკეული ჯგუფები.

- ეკონომიკური კრიზისი ასახავს მკვეთრ წინააღმდეგობებს ქვეყნის ეკონომიკაში ან ცალკეული საწარმოს, ფირმის ეკონომიკურ მდგომარეობაში. ეს არის საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის კრიზისი, ეკონომიკური აგენტების ურთიერთობა, გადაუხდელობის კრიზისი და კონკურენტული უპირატესობების დაკარგვა;
- სოციალური კრიზისი წარმოიქმნება წინააღმდეგობების გამწვავების ან სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის ან სუბიექტების ინტერესების შეტაკებისას: მუშები და დამსაქმებლები, პროფკავშირები და მეწარმეები, სხვადასხვა პროფესიის მუშები, პერსონალი და მენეჯერები;
- ორგანიზაციული კრიზები ვლინდება სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურის, ფუნქციების განაწილების, ცალკეული ერთეულების რეგულირების შესახებ.
- ფსიქოლოგიური კრიზები ასევე იშვიათი არაა სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე პირობებში. ეს არის ფსიქოლოგიური მდგომარეობის კრიზისი. ისინი ვლინდება სტრესის სახით, რომელიც ხდება ფართოდ გავრცელებული, დაუცველების განცდა, პანიკა, მომავლის შიში, მუშაობის უკმაყოფილება, სამართლებრივი დაცვა და სოციალური სტატუსი;
- ტექნოლოგიური კრიზისი ჩნდება, როგორც მოძველებული ტექნოლოგიური იდეების კრიზისი ახალი ტექნოლოგიების მკვეთრი საჭიროების ფონზე.

კრიზისები ასევე შეიძლება იყოს პროგნოზირებადი (რეგულარული) და მოულოდნელი (შემთხვევითი). პროგნოზირებადი კრიზისი მოდის განვითარების ეტაპზე, მათი პროგნოზირება შესაძლებელია და გამოწვეულია კრიზისის აღმოცენების ფაქტორების დაგროვების ობიექტური მიზეზებით - წარმოების რესტრუქტურის საჭიროება, ინტერესთა სტრუქტურის შეცვლა მეცნიერული და ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენის ქვეშ.

მოულოდნელი კრიზები ხშირად არის უხეში შეცდომების მენეჯმენტში, ან რაიმე ბუნებრივი მოვლენის ან ეკონომიკური დამოკიდებულების შედეგი, რაც ხელს უწყობს ადგილობრივი კრიზისების გაფართოებასა და გავრცელებას. პროგნოზირებადი კრიზისების ცვალებადობა ციკლური კრიზისია, ის შეიძლება პერიოდულად მოხდეს.

ორგანიზაციულ კრიზის თეორიებში არსებობს ლატენტური და აშკარა კრიზისები, აშკარა კრიზისებისგან განსხვავებით ფარული კრიზისები ბევრად უფრო დიდი ზიანის მომტანი ხდება ხოლმე ორგანიზაციისთვის, რაც ნეგატიურ გავლენას ახდენს მასში დასაქმებულ თანამშრომლებზე.

კრიზისულ სიტუაციებში დროის ფაქტორი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. გაჭიანურებული კრიზისები, როგორც წესი, მტკივნეული და რთულია ფირმისთვის, რაც ხშირად კრიზისული სიტუაციების მართვის უუნარობის შედეგია, კრიზისის ხასიათისა და ბუნების, მისი მიზეზების და შესაძლო შედეგების გაცნობიერების არარსებობის.

ორგანიზაციაში მომხდარი ყველა პროცესი შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: მართული და არანორმირებული. კონტროლირებადი პროცესების დროს გარკვეული მიმართულებით ხდება ცვლილებები, მათზე შეგნებული ზემოქმედებით. უკონტროლო - როდესაც ერთი მიზეზის გამო ან სხვაგან შეუძლებელია მათი ორიენტაციის და ხასიათის შეცვლა.

ისინი მოქმედებენ საკუთარი კანონების შესაბამისად. ამ პროცესების შედეგად, რაც უნდა მოხდეს, მაინც მოხდება. დასაქმებულის თანამდებობიდან სამუშაო ცხოვრების ხარისხის შეფასება დაკავშირებულია სამუშაოს კმაყოფილებით, კარგი სამუშაო პირობების არსებობასთან, საწარმოში სტრესული სიტუაციების არარსებობით, კარიერული წინსვლისა და თვითგამოხატვის შესაძლებლობი, გუნდში ნორმალური ფსიქოლოგიური ატმოსფერო და შრომის შედეგების ანაზღაურების სამართლიანობასთან.

სამუშაო ცხოვრების "კეთილდღეობის" ჩამონათვალი შეიძლება გაგრძელდეს. თითოეული საწარმოსთვის და დასაქმებულთა თითოეული ჯგუფისთვის ეს ინდივიდუალური იქნება. ორგანიზაციაში სამუშაო ცხოვრების ხარისხის მაღალი, დაბალი და საშუალო დონის განსაზღვრა დაკავშირებულია ორგანიზაციის სისტემურ გამართულობასთან.

კრიზისული დროს, სამუშაო ცხოვრების ხარისხის ინდიკატორები შეიძლება თანდათანობით გაუმჯობესდეს, ხოლო შრომის კომფორტის დონე შეიძლება მკვეთრად გაიზარდოს ოპტიმიზმის გაჩენით და დასაქმებულების რწმენით, თავიანთ ფირმაში შესაძლო პირობებში გაუმჯობესებით. შეუძლებელია კრიზისულ სისტემაში თვალსაჩინო გაუმჯობესება, ასეთ დროს მიზანშეწონილია კრიზისის მინიმუმ სტაბილიზაციისა და ლოკალიზაციის მიღწევა.

რის შედეგად შესაძლებელია უარყოფითი ტენდენციების ზრდის შეწყვეტა, რაც პოზიტიური შედეგების მომტანია. ამავე დროს, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ კრიზისული სისტემის კარდინალური გაჯანსაღების პროცესის შეფერხება და ცვალებადი ვითარების ხანგრძლივ დარჩენამ შეიძლება გამოიწვიოს სიტუაციის მკვეთრი გაუარესება და ახალი კრიზისიც კი.

კრიზისული ორგანიზაციული სისტემის განვითარების ერთ-ერთი ვარიანტი, პრაქტიკულად იწვევს სისტემის და მისი ფუნქციონირების მექანიზმის ლიკვიდაციას, სოციალური და შრომითი სფეროსთვის, ეს ნიშნავს პერსონალის განთავისუფლებას ან შემცირებას, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოს სხვა მფლობელის საკუთრებაში გადადის შესაძლებელია ამაზე გამოიწვიოს ადრე დამკვიდრებული ტრადიციების და კორპორატიული ფასეულობების განადგურება, მუშების შიში და შეშფოთება, ამ სიტუაციაში, შრომის კომფორტის დონე უკიდურესად დაბალია.

კრიზისის სხვადასხვა შედეგები განისაზღვრება არა მხოლოდ მისი ბუნებით, არამედ კრიზისების მენეჯმენტით, რამაც შეიძლება კრიზისის შემსუბუქება ან მისი გამწვავება შეძლოს. ამ მხრივ მენეჯმენტის შესაძლებლობები დამოკიდებულია მიზანზე, პროფესიონალიზმზე, მენეჯმენტის უნარზე, მოტივაციის ბუნებაზე, მიზეზების და შედეგების გააზრებაზე.

ორგანიზაციის სისტემური კრიზისის პროცესში კონკურენტუნარიანი მუშაკების გადინების პროცესები ხშირ შემთხვევაში შეუქცევად ხასიათს ღებულობს, რაც მნიშვნელოვნად დამაზიანებელია ფირმის სისტემური გამართულობისთვის.

## 2.2. ანტიკრიზისული მართვა და კომპანიის გაჯანსაღების ღონისძიებები

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ბიზნეს პროცესების მართვაში, სხვადასხვა მიზეზთა შედეგად დამდგარი კრიზისის ჯეროვნი გამკლავების სტრატეგიული მიდგომა, რაც უმნიშვნელოვანესია კომპანიის მართვისათვის.

ანტიკრიზისულ მართვაში იგულისხმება, უპირველეს ყოვლისა კრიზისის პირობებში კომპანიის ეკონომიკური მართვის და განხორციელების შესაძლებლობა, ასევე კომპანიის მენეჯმენტი გაკოტრების მოლოდინში ან ისეთ მართვას, როდესაც სასამართლო გადაწყვეტილება გამოტანილია გაკოტრების შესახებ და შესაბამისი პროცედურები მოითხოვს კომპანიის შესაბამის კრიზისულ პერიოდში მართვის განხორციელებას. [დუდაური თ., 2018. გვ.123-128]

ანტიკრიზისული მართვა, გულისხმობს იმ ხერხებისა და მეთოდების ერთობლიობას, რომელიც საშუალებას იძლევა კრიზისების პროფილაქტიკის, ამოცნობის და მათი ნეგატიური გავლენის დამარცხების საშუალებას.

ანტიკრიზისული მართვაში იგულისხმება მთელი რიგი პროცედურების გამოყენება, რომლებიც ქმნიან ერთიან პროცესს, ასევე მეთოდებისა და ფორმების, რაც აღნიშნული პროცესის შემადგენელი ნაწილია.

აღნიშნული ფორმები თავისი არსით, მიმართულია კომპანიის გაჯანსაღებისკენ, როგორც ფინანსური კუთხით, ისე სოციალური და ეკონომიკური, რომლის შედეგადაც კომპანია ეტაპობრივად ახერხებს კრიზისის დაძლევას. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით, როგორც არის მაგალითად:

- რესურსები გამოყენების დინამიურობა;
- რესურსების მობილურობა;
- ოპტიმიზაცია მმართველობითი გადაწყვეტილებების;
- გაზრდა შეფასების ეფექტიანობის;
- გამოყენება შემუშავები მიზნობივი მიდგომების;
- ახლებური მიდგომების დანერგვა, ასევე ცვლილებათა განხორციელება;
- დაჩქარება პროცესის, რომელიც შემუშავებულია ანტიკრიზისული ღონისძიებათა რეალიზაციისათვის;

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სისტემის და მისი ფუნქციების. საქმიანობის სახეებს განეკუთვნება ანტიკრიზისული ფუნქციები, რომლებიც წარმოადგენენ მართვის რეალიზების შედეგს. აღნიშნული ფუნქციები უზრუნველყოფენ განსაზღვრული იყოს კრიზისის მართვის ყველა სტადიაზე განსახორციელებელი მოქმედებები, [Baubion C, 2013, გვ.8]რაც კომპანიის წარმატებით მართვას უზრუნველყოფს. გამოიყოფა ექვსი ფუნქცია, რომლებიც მთლიანობაში ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს განასახიერებენ.[დუდაური თ,2018. გვ.123-124]

- ✓ კრიზისების წინა პერიოდში მართვა;
- ✓ კრიზისების პერიოდში კომპანიის მართვა;
- ✓ მართვის პროცესი კრიზისის დაძლევის შემდეგ პერიოდში;
- ✓ სტაბილიზაციის ეტაპზე უზრუნველყოფა მმართველობის;
- ✓ დანაკარგების მინიმიზაცია;
- ✓ დროულად გადაწყვეტილებების მიღება.[დუდაური თ,2018. გვ.123]

უნდა აღინიშნოს, რომ ფორმალური და არაფორმალური მართვის შესაბამისობა, ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია, რაც იძლევა ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზების შევიწროების ანდა გაფართოების განსაზღვრის შესაძლებლობას. კრიზისის საფრთხის გაზრდა ხდება შევიწროების დროს, ან ასეთ დროს ხდება კრიზისის დადგომა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ანტიკრიზისულ მართვაში მნიშვნელობა გააჩნია განვითარების რაციონალური სტრატეგიის არჩევი და აგების პერსპექტივას.[დუდაური თ,2018. გვ.123] ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია შემდეგი:

- ✓ კრიზისებისათვის მზაობა, ასევე მათი განჭვრეტა;
- ✓ კრიზისის მოცემულ ეტაპზე, მისი დაძლევის პერიოდის განსაზღვრა;
- ✓ შენელება კრიზისული პროცესების და ბრზოლა სხვადასხვა ნეგატიურ ეფექტებთან;
- ✓ სიტუაციის სტაბილიზაცია რეზერვების გამოყენებით და დამატებითი რესურსების მოხმობით;
- ✓ გაანრგარიშება რისკების;
- ✓ თანმიმდევრულად და საფეხურობრივად კრიზისებიდან გამოსვლა;
- ✓ აუცილებელი გარემოებების შექმნა კრიზისის დაძლევის მიზნით.[დუდაური თ,2018. გვ.124]

აღნიშნული გარემოებებიდან გამომდინარე, ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის კრიზისული მდგომარეობიდან ეფექტური და წარმატებული გამოყვანა.

### 2.3. გაკოტრების რესტრუქტურისაციისას გამოყენებული მართვის მოდელები

გაკოტრების დროს კომერციული ბანკები უარს ამბობენ კომპანიის კრედიტზე, იმის გაცნობიერებით, რომ კომპანია რთულ ფინანსურ მდგომარეობაშია, ე.ი. დიდი ხნის განმავლობაში, მან ზარალი მიაყენა და არ გააჩნია ისეთი ქონება, რომელიც შეიძლება იყოს სესხის გარანტია (აქტივების მიმართ ვალდებულებების გადაჭარბება).

საწარმოს გადახდისუნარობის მაჩვენებელი (აქტივების მიმართ ვალდებულებების გადაჭარბება) პირობითია, რადგან საწარმოები, განსაკუთრებით ხშირად მათი შექმნის დროს, დიდ თანხებს ხარჯავენ ბიზნესის შესაქმნელად და საკმაოდ ხშირად ამ ეტაპზე კომპანიის ხარჯები აღემატება მის შემოსავალს.

საწარმო გაკოტრებულად არის აღიარებული აქტივებზე ვალდებულებების გადამეტების შემთხვევაში, მხოლოდ მაშინ, როდესაც საწარმოს აქტივები არ მოიცავს ვალებს, ან კომპანიას არ შეუძლია წარმოადგინოს პოზიტიური პროგნოზი მისი განვითარებისთვის. საწარმოს ბიზნესის გრძელვადიანი პერიოდის შეფასებისას აუცილებელია საწარმოს აქტივების საბაზრო ღირებულებიდან გამომდინარეობა, რადგან აქტივების საბუღალტრო ღირებულება არ ასახავს მათ რეალურ ღირებულებას და შეიძლება იყოს ბევრად უფრო მაღალი და ბევრად დაბალი. გერმანიაში,

გაკოტრების წილი წლის განმავლობაში შექმნილი ფირმების რაოდენობის 50% -მდე ოდენობით, სტაბილურ გარემოში მიჩნეულია "ნორმალური".

ლიკვიდაციით, მხოლოდ იძულებითი დახურვაა გასაგები. თუ კომპანიას არ აქვს დავალიანება, მესაკუთრეს შეუძლია გადაწყვიტოს მისი ლიკვიდაცია, კერძოდ, დოკუმენტებში მითითებული საქმიანობის ვადის გასვლასთან დაკავშირებით. ყველა დანარჩენ შემთხვევაში, სესხების არსებობის პირობებში, სასამართლოს მეშვეობით კომპანიის საქმიანობაში ძალის ჩარევის შესაძლებლობაა გათვალისწინებული.

ჩეხეთის რესპუბლიკაში, გაკოტრების დეკლარაციისა და სესხის ვალდებულების დაფარვის წესი განისაზღვრება კანონით, რომელიც არეგულირებს გადახდისუუნარულ მოვალესა და კრედიტორს შორის ქონებრივი ურთიერთობების შესახებ.

თუ კომპანია ვერ შეძლებს შეასრულოს საგადახდო ვალდებულებები (გაკოტრებულია), გაკოტრების სასამართლო იწყებს გაკოტრების საქმის წარმოებას ან წარმოებას სესხის ვალდებულებების დაფარვის შესახებ. გაკოტრების საქმის წარმოების მიზანია კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება მოვალის ქონებაზე. იტალიაში, გადახდისუუნარობის დროს, საწარმოს შეუძლებლობა შეასრულოს თავისი ვალდებულებები.

ეს კონცეფცია ფართოა და მხოლოდ ლიკვიდობის კრიზისით არ შემოიფარგლება. გადახდების შეჩერება წარმოადგენს საწარმოს აშკარა გაკოტრების მანიფესტაციას. იტალიაში გაკოტრების მიზანია საწარმოს ყველა კრედიტორების ინტერესების დაცვა მეწარმისგან კონტროლისა და მართვის ფუნქციების აღების გზით. მიმდინარე გარდაქმნების შედეგების და მათი ოპტიმიზაციის გათვალისწინებით ძალზე მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური (პერსონალური), კოლექტიური (ორგანიზაციის შემადგენლობაში შემავალი მთლიანობა) და გარდაქმნების ხელმძღვანელობის ინსტიტუციური გაზომვა.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია დადგინდეს მენეჯერული მოდელების შესაძლო ვარიანტები საწარმოს გაკოტრების რესტრუქტურის დროს. საარბიტრაჟო მენეჯერების მიერ საკადრო პოლიტიკის რეალური ფორმირება შესაძლებელია ორ ხანგრძლივ პროცედურაში - ფინანსური აღდგენა და გარე მენეჯმენტი.

არსებობს ანტიკრიზისული მენეჯერებისთვის საკადრო პოლიტიკის შემუშავების სამი მეთოდი: "ინფორმაცია" (ფორმალური ტრენინგით დაფუძნებული), "პოტენციალი" (გულისხმობს საარბიტრაჟო მენეჯერების მიერ პირადი მიმოხილვას სწავლების ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით და საკუთარი მენეჯერული სამუშაო გამოცდილების საფუძველზე) და

”გამოყენებული“ (დამოკიდებულია სპეციფიკიდან საწარმოები და პერსონალის შესაძლებლობები). მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს თითოეული მოდელი.

### **HR პოლიტიკის ინფორმაციის მოდელი**

კრიზისების მენეჯმენტის ეკონომიკური ლიტერატურა ეხება კრიზისების მართვის ძირითადი პრინციპებს:

- ✓ ადამიანური რესურსების ოპტიმიზაციის პრინციპი;
- ✓ საწარმოს პერსონალის პოტენციალის პროფესიონალურ ბირთვზე ორიენტაციის პრინციპი;
- ✓ საწარმოში არსებული ვითარების მენეჯერული როლების შევსების პრინციპი;
- ✓ წინააღმდეგობის დაძლევის პრინციპი.

მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნებიდან და ადამიანური რესურსების ხელმისაწვდომი საშუალებებიდან გამომდინარე, HR ტიპის პოლიტიკის შემდეგი ტიპების განხორციელება შეიძლება:

- ✓ პასიური (ფაქტობრივი მდგომარეობის თვალყურის დევნება ინფორმაციის მითითების დონეზე);
- ✓ რეაქტიული (პერსონალის მენეჯმენტის სისტემაში არსებულ ნებისმიერ „ჩავარებაზე“ რეაგირება);
- ✓ პრევენციული (პერსონალის მდგომარეობის განვითარების საიმედო პროგნოზის არსებობა);
- ✓ აქტიური (საიმედო პროგნოზი და პერსონალისთვის სათანადო ბერკეტების ხელმისაწვდომობა).

ეფექტურად აღიარებული საქმიანობა მოიცავს შემდეგს:

- ✓ მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის დონეზე, ვიდრე სამუშაო ადგილების შემცირება, საწარმოს უფროსი მენეჯმენტისთვის საკადრო რეზერვის გაძლიერება;
- ✓ პერსონალის ფართომასშტაბიანი შემცირების პრევენცია, პერსონალის სტრუქტურის შექმნის სურვილი, რომელიც საუკეთესოდ აკმაყოფილებს არსებულ ვითარებას;
- ✓ მენეჯმენტის სტრუქტურის დეცენტრალიზაცია, საჭირო ორგანოს დელეგირება მენეჯმენტის აპარატში არსებულ ფიგურებზე და მაქსიმალური მოქნილობის უზრუნველყოფა მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების შემუშავებაში;
- ✓ გუნდური მუშაობის უპირატესობა ინდივიდუალურ მცდელობებზე, სამუშაო ჯგუფების (გუნდების) ფორმირებას როგორც დეპარტამენტებს შორის, ისე საწარმოს ერთეულებში;
- ✓ საწარმოს პერსონალის პოტენციალის ძირითადი იდენტიფიკაცია და შენარჩუნება;

- ✓ პერსონალის გაწვევის გაგრძელება, მათი პროფესიული ზრდის შენარჩუნება, განსაკუთრებით მისი საქმიანობის იმ სფეროებში, რომლებიც საწარმოსთვის სასიცოცხლო და პრიორიტეტულია.

გარე მენეჯმენტისა და ფინანსური გაჯანსაღების პერიოდში, მენეჯერების უმრავლესობა ორიენტირებულია პერსონალის შემცირებაზე ან თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირებაზე. არსებობს სწრაფი “დაზოგვის პერსონალი” სხვა ღონისძიებები, რომლებიც აღიარებულია, როგორც არაეფექტური პრაქტიკა პერსონალის პოლიტიკის ”ინფორმაციის” მოდელში.

უმეტესწილად დავას იწვევს პერსონალის ნებაყოფლობით თანამდებობიდან განთავისუფლება. ასეთი პროგრამა საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად შემცირდეს პერსონალი რეალურად (და არა პირობითად) ნებაყოფლობით საფუძველზე. როგორც წესი, ამგვარი პროგრამების განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს ფინანსური რესურსი, როდესაც კომპანია მზად არის გადაიხადოს თავის თანამშრომლებზე სამსახურიდან გათავისუფლების სანაცვლოდ საკუთარი თხოვნის საფუძველზე.

ეფექტური ზომები ასევე შეიძლება ასოცირებული იყოს პერსონალის შემცირებასთან, მაგრამ ეს არ არის პირველადი შემცირება, არამედ მეორეხარისხოვანი, რაც მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების შედეგია. კრიზისული საწარმოს პერსონალურ მენეჯმენტში, შემცირებულია შემდეგ მთავარ ჯგუფებად:

- ✓ საწარმოს თანამშრომლებთან შრომითი ურთიერთობის სისტემის ზოგადი გადასინჯვა;
- ✓ კომპანიის ტექნოლოგიური და კომერციული ნოუ-ჰაუს მატარებლებთან შრომითი ურთიერთობების განხილვა;
- ✓ დროებით გადასახადი კატეგორიის თანამშრომელთა მაქსიმალური ნაწილის გადაყვანა ფასიანი დავალების კატეგორიაში-პროგრესირებადი ან ნაწარმოები-პრემიაზე;
- ✓ პროგრესული და სწრაფი სიჩქარის ტექნიკის დანერგვა პერსონალის იმ ნაწილის შრომის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად, რომლის ხელფასები საწარმოს ფიქსირებული (პირობითად განსაზღვრული) ხარჯების ელემენტია.

კრიზისული საწარმოს თანამშრომლებთან შრომითი ურთიერთობის სისტემის ზოგადი გადასინჯვა გულისხმობს, პირველ რიგში, იმ მუშაკთა კატეგორიის იდენტიფიცირებას, რომელთანაც ღირს შრომითი ურთიერთობის შენარჩუნება კომპანიის თანამშრომლებში მათი მოვლის სქემის მიხედვით, და მეორეც, სამეწარმეო კონტრაქტებზე გადასვლა (ჩართვა საწარმოს კონტრაქტორებად მოქმედი თანამშრომლების მონაწილეობით) მოქმედებს როგორც

ინდივიდუალური მეწარმეები და ვადიანი სამუშაო ხელშეკრულებების დადასტურება მათი გახანგრძლივების მიზანშეწონილობისთვის.

კომპანიის ტექნოლოგიური და კომერციული შრომითი ურთიერთობების გადასინჯვა გულისხმობს ურთიერთობების სისტემაზე გადასვლას, რომელიც ითვალისწინებს, თანამშრომლების ანაზღაურებაში უფრო მცირე წილის მიღებას, სანაცვლოდ, პრემიების გაცილებით დიდი წილის სახით, მოგებაში ან გაყიდვებში მონაწილეობის ფორმით. პროგრესული სახელფასო სისტემაში გადასვლა უზრუნველყოფს კავშირებს საბოლოო შედეგამდე, რაც მნიშვნელოვანია კრიტიკულ მდგომარეობაში მყოფი საწარმოსთვის.

გარდა ამისა, საჭიროა შესაძლებელია შრომითი დისციპლინის მკვეთრი მატება (და კრიზისულ საწარმოებში, როგორც წესი, არსებობს „სისუსტე“ და დანარჩენი პერსონალის გულგრილობა), მოტივაციის ზრდა ინიციატივისა და კეთილსინდისიერი მუშაობისთვის. ამასთან დაკავშირებით, პრობლემა წარმოიშობა პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიის წინააღმდეგობის დაძლევის, მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებით. შეგვიძლია გამოვარჩიოთ რამდენიმე მეთოდი.

- ✓ ცვლილებების შემოღების მეთოდი, რომლის დროსაც წინააღმდეგობა გადალახულია უფროსი მენეჯმენტის დახმარებით, ეწოდება "იძულებითი ცვლილების მართვა". და მიუხედავად იმისა, რომ ავტორიტარული მეთოდები სავსეა ძირითადი სოციალური წინააღმდეგობებით და პერსონალის უკმაყოფილებით, მათ უპირატესობა აქვთ დროის ფაქტორების გათვალისწინებით (სწრაფი სტრატეგიული რეაქცია, სწრაფი გადაწყვეტილების მიღება);

ცვალებადი ორგანიზაციაში წინააღმდეგობის დაძლევის კიდევ ერთი მეთოდია "ადაპტაციური ცვლილებების მართვა" მცირე მიღწევების თანდათანობით დაგროვებით, რომლებიც, დიდი ხნის განმავლობაში, ცვლიან კომპანიაში ძალაუფლების კულტურასა და სტრუქტურას. ცვლილებების კრიზისის მართვის მეთოდები ემყარება იმ პოზიციას, რომ კრიზისის შემთხვევაში, მოსამსახურეთა ქცევითი წინააღმდეგობა შეიცვლება რეფორმების მხარდაჭერით.

კრიზისული საწარმოს პერსონალის პროფესიული და ფსიქოლოგიური კომპონენტების გათვალისწინებით, ლიდერს საშუალებას აძლევს ჩამოაყალიბოს ქცევითი ოპტიმალური სტრატეგია.

თუ პერსონალი პროფესიონალურად არის მომზადებული ახალ პირობებში სამუშაოდ (ან საწარმოში დაცულია "პროფესიონალური ბირთვი"), მაგრამ დასაქმებულთა უმეტესობას უბრალოდ არ სურს ცვლილებები ან არ სჯერა მათი წარმატების მიღწევა, ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი

ასრულებს "ადმინისტრატორის" როლს (ადმინისტრაციული ზომების მიღებას) გუნდის წინააღმდეგობის დასაძლევად.

როდესაც გუნდი სრულად მხარს უჭერს საარბიტრაჟო მენეჯერს, ხოლო პერსონალის აუდიტის ჩატარებისას თავს იჩენს თანამშრომელთა პროფესიონალური დონის პრობლემები, ასეთ დროს ყურადღება უნდა მიექცეს გარე მენეჯერს.

გარე მენეჯერის ხელსაყრელი პირობები იძლევა საშუალებას სტრატეგიულ ამოცანებზე ფოკუსირების. მინიმალურია თანამშრომლებთან კონფლიქტის რისკი. პერსონალის სრული მომზადება ანტიკრიზისული ზომებისთვის, როდესაც კრიზისის მენეჯერს სჭირდება ერთდროულად გადაჭრას კრიზისიდან საწარმოს დაძლევის სტრატეგიული ამოცანები, ასევე ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული პერსონალის მიმართ.

საარბიტრაჟო მენეჯერის მთავარ პროფესიულ თვისებებთან ერთად, სასურველია პირადი მახასიათებლები და ის როლები, რომელთა შესრულებაც მას შეუძლია გაკოტრების სხვადასხვა პროცედურის განხორციელებაში.

## თავი III ადამიანური რესურსების მართვა შერწყმისა და შთანთქმის პირობებში

### 3.1 ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიმართულებელი შერწყმისა და შთანთქმისას საერთაშორისო კომპანიებში

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა წარმოადგენს საერთაშორისო ან გლობალურ ორგანიზაციებში ადამიანების დასაქმების, განვითარებისა და დაჯილდოვების პროცესს. რომელიც მოიცავს ადამიანების მთელ მსოფლიოში მართვას, რომელიც არ ეფუძნება მხოლოდ ექსპატრიანტების მართვას.

საერთაშორისო ორგანიზაციებში არსებობს, როგორც ცენტრალიზებული მართვის სისტემები ისე დეცენტრალიზებული, რაც საჭიროებს ადამიანური რესურსების განსხვავებულ მიდგომებს და სტრატეგიებს. მულტიეროვნული კომპანიებისთვის მთავარ საკითხს გლობალური ეფექტურობისა და მოქნილობასთან დაკავშირებული მართვის აუცილებლობა უდგას.

ყველა მრავალეროვნული კორპორაციის დილემას წარმოადგენს საერთაშორისო თანმიმდევრულობასა და ადგილობრივ ავტონომიას შორის ბალანსის მიღწევა. კორპორატიული იდენტურობის შექმნის, შენარჩუნებისა და განვითარების მიზნით, მულტიეროვნული ორგანიზაციები თანამშრომლების მართვის კომპონენტში აუცილებლად უნდა ინარჩუნებდნენ თანმიმდევრულობას გლობალურ დონეზე.

ოთხი საერთაშორისო ორგანიზაციული მოდელი გამოიკვეთა:

- ✓ დეცენტრალიზებული. რომელშიც თითოეული ეროვნული ერთეული იმართება, როგორც ცალკეული პირი, რომელიც ცდილობს ოპტიმიზაცია მოახდინოს ადგილობრივ გარემოში. აღნიშნული წარმოადგენს ტრადიციულ მრავალეროვნულ კორპორაციას.
- ✓ კოორდინირებული. რომელშიც ცენტრი შეიმუშავებს მართვის დახვეწილ სისტემებს, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია საერთო კონტროლის შენარჩუნება, თუმცა ადგილობრივი მენეჯმენტი მოიცავს ადგილობრივ ბაზარზე არსებულ პირობებს.
- ✓ ცენტრალიზებული. რომელშიც ყურადღება არის გამახვილებული გლობალურ ბაზარზე, ვიდრე ადგილობრივ ბაზარზე. ასეთი ორგანიზაციები უფრო გლობალურია, ვიდრე მრავალეროვნული, რაც დეცენტრალიზებული მიდგომისას ხდება.
- ✓ ტრანსნაციონალური. აღნიშნულ შემთხვევაში, კორპორაცია ავითარებს მრავალგანზომილებიან სტრატეგიულ შესაძლებლობებს, რომლებიც მიმართულია გლობალური კონკურენციისკენ, მაგრამ ასევე საშუალებას იძლევა ადგილობრივ დონეზე, შესაძლებელი იყოს რეაგირება ბაზრის მოთხოვნებზე.

აღნიშნული მიდგომებიდან საერთაშორისო ფირმები, პოლარიზდებიან ორ მიდგომად, რომელიც შემდეგნაირად შეგვიზღია გამოვხატოთ:

- რეგიონალიზაცია, სადაც მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მომხმარებლის მომსახურება;
- გლობალური ბიზნესის ნაკადები, რომლებიც გულისხმობს ცენტრალურად კონტროლირებადი ბიზნეს სეგმენტების შექმნას, რომლებიც ეხება პროდუქციის მთელ სპექტორს მსოფლიოში.

საერთაშორისო კომპანიები და კორპორაციების აქტიუად მიმართავენ შერწყმისა და შთანთქმის მეთოდებს, როგორც საგარეო ინვესტიციის შესაძლებლობას. შერწყმისა და შთანთქმის თანამედროვე დარგობრივი განვითარების დინამიური ტენდენციები კომპანიებს სწრაფი ზრდისა და კონკურენციის გამო აიძულებს აქტიურად მოიძიონ ინვესტიციები, რაც შესაძლებლობას იძლევა ყველა რესურსის ეფექტურად გამოყენების. შესაძლებლობების გაფართოებით, კომპანიები ქმნიან დივერსიფიკაციისა და რესტრუქტურისაციის სტრატეგიებს.

ამ თვალსაზრისით, კორპორაციული კონტროლის გარიგებები ბუნებრივი რეაგირებაა ცვლადი ბაზრების შესახებ, ასეთ შემთხვევაში შერწყმა და შექმნა კომპანიების ჰორიზონტს მნიშვნელოვნად აფართოებს. ინვესტიციის შესაძლებლობების ორი ძირითადი ტიპი არსებობს: შიდა და გარე.

შიდა ინვესტიციების მიღება შესაძლებელია თავად კომპანიაში რეორგანიზაციით ან ინვესტიციებით, გარე ინვესტიციები უკავშირდება ახალი აქტივების შექმნას ან ახალ პროექტებში ჩართვის გზით.

კომპანიები საქმიანი პროცესის მიმდინარეობისას უნდა ითვალისწინებდნენ, უნდა შესაძლებლობების სპექტრი, რაც მოიცავს სხვა ბაზრის მოთამაშეებთან ურთიერთქმედებას სადაც მუდმივად ხდება მოძებნა ასეთი შესაძლებლობების, შიდა ზრდისა და შერწყმის პოტენციალის შესახებ.

მსოფლიო გამოცდილებამ აჩვენა, რომ შერწყმისა და შესყიდვების რაოდენობა იზრდება, მაგრამ ხშირად ისინი არ იძლევიან სასურველ ეფექტს და არ ქმნიან დამატებით მნიშვნელობას შთამნთქმელი კომპანიის მეპატრონეებისთვის, თუმც მათ ადგილი აქვთ ხანგრძლივი და ძვირადღირებული პროცესის პირობებში იურიდიულ და ფინანსურ საკითხებზე. შერწყმა და შექმნა წარმოიქმნება ქვეყნებისა და რეგიონების ეკონომიკური მდგომარეობის სტაბილიზაციის გარკვეულ ეტაპზე.

უცხოური პრაქტიკა იმაზე მეტყველებს, რომ საწარმოთა ასეთი რეორგანიზაცია ეკონომიკის კონკურენციის გაძლიერების დამახასიათებელია და, ამავე დროს, მისი მოცულობა კორელაციაშია ეკონომიკური გარემოს ზოგად მდგომარეობასთან.

გაერთიანებები და შესყიდვები ხდება უფრო მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი გლობალურ ეკონომიკაში რესურსების გადანაწილებისთვის და კორპორატიული სტრატეგიების განსახორციელებლად. შერწყმა და შექმნა არის ბიზნესის ინტეგრაციის ვარიანტი, რომელიც უზრუნველყოფს კონტროლს კომპანიაზე.

მისი სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის შესაძლებლობა კორპორაციის წარმოების, ინვესტიციების, მარკეტინგის და სხვა საქმიანობის სფეროებში დასახული მიზნების მისაღწევად მფლობელების მიერ.

კომპანიაზე კონტროლი უზრუნველყოფილია შექმნის გზით ინვესტორის საკუთრება საწარმოს სააქციო კაპიტალში აქტივების მნიშვნელოვანი წილის შესახებ, რაც ქმნის ბიზნეს მენეჯმენტისთვის აუცილებელი ეკონომიკური და სამართლებრივი უფლებების ერთობლიობას.

შერწყმა შეიძლება მომგებიანი იყოს შემსყიდველი და შემქმნი კომპანიის აქციონერებისათვის, მაგრამ ეს შეიძლება იყოს არაეფექტური ეკონომიკისთვის მთლიანობაში, თუ ეს იწვევს მონოპოლიის ფორმირებას, რომელიც არღვევს მომხმარებელთა ინტერესებს, ან თუ გარიგება ხორციელდება კერძო საკუთრების ხელშეუხებლობის პრინციპის დარღვევით.

შერწყმას შეუძლია შემსყიდველ კომპანიას მისცეს შესაძლებლობა გაიზარდოს საბაზრო წილი, თუ ის ნამდვილად არ მიიღებს მას სამუშაოს შესრულებით - სამაგიეროდ, ყიდულობენ კონკურენტის ბიზნესს ფასად. ჩვეულებრივ, ამას ჰორიზონტალურ შერწყმას უწოდებენ. მაგალითად, ლუდის კომპანიამ შეიძლება შეარჩიოს მცირე კონკურენტული ლუდსახარშის შექმნა,

რაც მცირე კომპანიას საშუალებას მისცემს მეტი ლუდი მიიღოს და უფრო მეტი გაყიდოს თავის ბრენდის ერთგულ მომხმარებლებზე.

თავის მხრივ, ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება და ფასების შემცირება, ხოლო ეკონომიკა მთლიანობაში გახდება სიცოცხლისუნარიანი, რაც ასევე იწვევს ახალი სამეწარმეო შესაძლებლობები და სამუშაო ადგილების გახსნას. შერწყმა წარმოადგენს პროცესს, რომელშიც იქმნება რამდენიმე კომპანია.

შერწყმის შედეგად რამდენიმე კომპანია ერთდება. ამავე დროს, როგორც წესი, არსებობს ერთი შემსყიდველი კომპანია, რომელიც იწყებს ასეთ გარიგებას და აქვს უფრო ძლიერი ეკონომიკური პოტენციალი. შერწყმის განმასხვავებელი ნიშანია ის, რომ შეძენილი კომპანიის აქციონერები გაერთიანების შემდეგ ინარჩუნებენ თავიანთ უფლებას გაერთიანებული კორპორაციის შესახებ.

შეძენის პროცედურა იმით არის გამორჩეული, რომ შემსყიდველი კომპანია ანაზღაურდება შეძენილი კომპანიის აქციონერებისგან ყველა ან მეტ წილს. ამრიგად, შეძენილი კომპანიის აქციონერები კარგავენ თავიანთ უფლებას ახალი კომბინირებული კომპანიის კაპიტალში წილის მიღებით. ამრიგად, შერწყმა და შეძენა არის პროცედურა მესაკუთრის შეცვლის ან კომპანიის საკუთრების სტრუქტურის შეცვლის შესახებ, რაც წარმოადგენს საბოლოო რგოლს მისი რესტრუქტურის დონისძიებების სისტემაში.

შერწყმა და შენაძენი მიგვითითებს არა მხოლოდ ბიზნეს სუბიექტების გაერთიანებაზე, არამედ ახალი სტრუქტურული სტრუქტურის გამოყოფაზეც. აღნიშნულის საფუძველზე უნდა განვასხვავოთ ორი კონცეფცია: ბიზნესის გაფართოება (ინტეგრაცია) და ბიზნესის განცალკევება (დაშლა).

შერწყმის გაგების რამდენიმე მიდგომა არსებობს, ამ შემთხვევაში ტერმინოლოგია არაზუსტია. ტერმინები "შთანთქმა", "შეძენა" ხშირად იკვეთება და შეიძლება გამოყენებულ იქნას სინონიმად, თუმცა მათი მნიშვნელობა განსხვავებულია.

შეძენის დროს კომპანიის 100% ზე კონტროლს ამყარებს ეკონომიკურ კომპანიაზე და ხორციელდება შეწოვილი კომპანიის უფლებამოსილი კაპიტალის 30% -ზე მეტი შეძენის შედეგად, შეწოვილი კომპანიის შემდგომი შერწყმით მთავარ კომპანიასთან.

თანამედროვე გაგებით, ეს ბაზარი ასევე მოიცავს აქტივების გამიჯვნას ან რეალიზაციას, როდესაც კომპანია თავისი ბიზნესის ერთეულების ნაწილს გამოყოფს დამოუკიდებელ კორპორაციებში; სხვადასხვა სახის რეორგანიზაცია, როდესაც კომპანია ახდენს თავის კაპიტალურ

სტრუქტურას რესტრუქტურზაციას, მენეჯერების მოტივაციის შეცვლის მიზნით. [Брейли Р. Майерс С.,2008,გვ.1008]

კომპანიების კონსოლიდაცია მნიშვნელოვანი ეტაპია მათი განვითარების პროცესში, მაგრამ წარმოების ხაზების, განყოფილებების, შვილობილი კომპანიების აქტივების გასხვისების მომენტი არანაკლებ მნიშვნელოვანი. დივერსიფიკაციის შემთხვევაში, კომპანია ყიდის თავისი აქტივების ნაწილს, ხოლო ახალი კორპორაცია არ წარმოიქმნება. კომპანიამ შეიძლება გადაწყვიტოს დივერსიფიკაცია იმის გამო, რომ გასხვისებული აქტივები არ იძლევა მისთვის საჭირო მომგებიანობას. მიზეზები შეიძლება იყოს სხვადასხვა: მენეჯმენტის არაეფექტურობა, სინერგიული ეფექტის დაკარგვა (არარსებობა), ზრდის პერსპექტივის შემცირება (არარსებობა) და ა.შ.

მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია სიტუაციები, როდესაც კომპანია გადადის მომგებიანი წარმოების ნაწილზე. როგორც წესი, ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს ძვირადღირებული სესხის დაფარვის ან შეძენისთვის თანხის მიღების საჭიროებით.

საწარმოების, ისევე როგორც ასოციაციების ნებაყოფლობითი გამოქვნა უნდა შეფასდეს აქციონერთა კეთილდღეობის გაზრდის თვალსაზრისით. კომპანიის ნაწილის გაყიდვის შემთხვევაში, სამი პარამეტრი უნდა იყოს ცნობილი:

- 1) დამატებითი შემოსავლის ოდენობა;
- 2) მისი ხარჯვის მიმართულება;
- 3) შემოსავლის ნაკადის სტოქასტური მახასიათებლების ცვლილება აქტივების ნაწილის გაყიდვის შედეგად.

ანალიზმა უნდა გაითვალისწინოს გაყიდვების მიმდინარე და მომავალი მომგებიანობა, აგრეთვე კომპანიის სხვა შესაძლებლობები.

ფინანსური სტრატეგიის სარგებელი შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი. ხარჯები მოიცავს გარიგების ხარჯებს და ირიბ ხარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია დირექტორთა საბჭოს საქმიანობასთან. შერწყმისა და შთანთქმის გარიგებები ახალი განყოფილების ინვესტიციის განაწილება, აგრეთვე ამ სამმართველოს შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნება.

კორპორაციული მართვის თეორიაში ინტეგრაციის პროცესების სხვადასხვა ინტერპრეტაცია არსებობს, რომლებიც ხდება კორპორატიული კონტროლის ბაზარზე. მათი სისტემატიზაცია ემყარება სამ კრიტერიუმს: [Игнатишин Ю.,2005,გვ.208]

- 1) შეძენილი კონტროლის ხარისხი;
- 2) მენეჯმენტის უნარი მიიღოს გადაწყვეტილებები ინტეგრაციის შესახებ;
- 3) გარიგებაში მონაწილეობის შესაძლებლობა ორზე მეტი პირისათვის.

მომგებიანობის კრიტერიუმი, რომელიც გამოითვლება, როგორც სხვაობა ერთეულის აქტივების მომგებიანობასა და ამ ერთეულის ხარჯებს შორის. გაყიდვის შემთხვევაში, წმინდა შემოსავალი ტოლია გამოქვითვის ერთეულის ღირებულების, მისი მიმდინარე ვალდებულებების წმინდა და გრძელვადიანი ვალის პროპორციული წილის შესაბამისად.

მან ასევე უნდა გაითვალისწინოს გადასახადები, კერძოდ, შევადართო გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლის ინვესტიციის შედეგად მიღებული შემოსავალი და შესაბამისი საგადასახადო შედეგები საგადასახადო გაცვლით და ამ გარიგებით შემოსავლის არარსებობის გამო.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში დიდი ყურადღება ეთმობა შერწყმისა და შთანთქმის პროცესს. შერწყმისა და შექმნის პროცესში გამოვლენილი კომპონენტები, როგორც არის:

- ✓ დაგეგმვა;
- ✓ ინტეგრაცია;
- ✓ განხორციელება.

აღნიშნულ კომპონენტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საერთაშორისო კომპანიათა შერწყმისა და შთანთქმის დროს. საერთაშორისო შერწყმა და შთანთქმა გახდა ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მეთოდი კორპორატიული ზრდის მისაღწევად, რომელიც სთავაზობს უპირატესობებს, როგორც არის ბაზრის წილის მოპოვება და სინერჯის მიღწევა, მათ შორის ინოვაციური მეთოდების დანერგვის გზით. [Wegener L., Anna A., 2013. გვ. 286]

ასევე მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ახალ ქვეყნებში ბიზნეს შესაძლებლობების პოვნისა და განვითარების ახალი რესურსები, რაც კომპანიას ეხმარება კონკურენტული უპირატესობების მიღწევაში. გამოიყოფა რამდენიმე ეტაპი.

დაგეგმვის ეტაპი. დაგეგმვა ხდება ხელშეკრულების დასრულებამდე, რაც იწვევს ფირმის საკუთრებაში გადაცემას ან ათვისებას. ეს ეტაპი იწყება, როდესაც კომპანიის სათაო ოფისი გამოხატავს დაინტერესებას შესაძლო შერწყმისა და შესყიდვის შესახებ. [Fontela N., 1994. გვ. 84.]

ინტეგრაციის ეტაპი. აღნიშნულ ეტაპზე ხორციელდება ორი ორგანიზაციის გაერთიანების პროცესი, რა დროსაც ხდება შეთანხმების მიღწევა. ამ ეტაპზე წინასწარი შერწყმის ღონისძიებები დასრულებულია. [Schuler R., Jackson S, 2001, გვ. 53] ორგანიზაციების ინტეგრაცია განისაზღვრება, როგორც ურთიერთთანამშრომლობისა და კოორდინაციის ხარისხი, რომელიც მონაწილეობს შერწყმასა და შთანთქმაში ჩართულ ორ ფირმას შორის. [Larsson R., Finkelstein S. 1999. გვ. 26]

განხორციელების ეტაპი. ორგანიზაციული ინტეგრაციის შემდგომი პერიოდი ხშირად ხასიათდება ინტერესთა კონფლიქტით, ძალაუფლებისთვის გარკვეული ბრძოლით, პერსონალის

ნებაყოფლობითი დათხოვნით და სხვა. [Drori I., Wrzesniewski A., Ellis S, 2011.გვ.49] ინტეგრაციის აღნიშნული ტენდენცია ხშირ შემთხვევაში დამოკიდებულია ოპერაციის სტრატეგიულ მიზანზე, მეგობრული ურთიერთობის ან მტრობის დონეზე და ინტეგრაციის ხარისხზე.[Castro C., Fontela E. 2002. გვ.75]

ადამიანური რესურსების მართვის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებს წარმოადგენენ შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორც არის:

- ✓ ხელმძღვანელობის კონსოლიდაცია;
- ✓ ადამიანური რესურსების უზრუნველყოფა და შეფასება;
- ✓ სტრუქტურა, სტრატეგია და კულტურის შეფასება;
- ✓ შერწყმისა და შთანთქმის პროცესების კონტროლი.

**ლიდერობის კონსოლიდაცია.** მას შემდეგ, რაც ორივე ფირმიდან HR ინტეგრირდება ახალ ერთეულში, იწყება ერთობლივი მუშაობის და ინდუქციის პროცესი. ინტეგრაციის ეტაპზე განხორციელებული ყველა ის ფაქტორი, როგორცაა ახალი სტრუქტურა, ახალი პროცესები და კულტურული მოდიფიკაციები, საჭიროებს პროაქტიულობას, რათა შესაძლო პრობლემები გამოვლინდეს და გახდეს შესაძლებელი მათი მოგვარება. ამ განხორციელების ეტაპს ახასიათებს, ისეთი პროცესები, როგორც არის ძალაუფლებებს შორის ბრძოლა, ნებაყოფლობითი გადადგომები და სხვა.[Sielh C., Smith D. 1990. გვ.85]

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად, საერთაშორისო კომპანიის სათაო ოფისმა უნდა მოახდინოს ადამიანური რესურსების გადატანა სამიზნე კომპანიაში, ნიჭიერი და გამოცდილი კადრებით.[Weber Y., Tarba S., 2010.გვ.11]

როდესაც ხელმძღვანელი მენეჯერები, სარგებლობენ საქმიანობის პროცესში მანევრირების თავისუფლებით, ინტეგრაციის პროცესის დასრულებიდან იწვევს გარკვეულ პრობლემებს, ასეთ დროს მატულობს კონტროლი შერწყმისა და შესყიდვის პროცესის სტაბილიზაციისას.

ამრიგად, HR- ს აღქმები და ქცევა თანდათან შეიძლება შეიცვალოს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესის გარშემო მომხდარ მოვლენებთან, და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ, რამაც შესაძლებელია უზრუნველყოს მიზანი რაც ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს მატებს მეტ ღირებულებას შერწყმის პროცესში.[Fontela N., Casal C. 1994.გვ 91]

**ადამიანური რესურსების უზრუნველყოფა და შეფასება.**

ახალი პროცესების ეფექტურად მართვა განხორციელების ეტაპზე იმისათვის, რომ მოხდეს ისეთი პრობლემების თავიდან აცილება, როგორც არის შესრულების გაუფასურება, ადამიანების

აპათია და დამაბულობა ადამიანურ რესურსებს შორის. [Schlechter A., Thompson N., Bussin M. 2015. გვ.95]

ერთ ერთი მთავარი მოქმედება, რომელიც უნდა მოხდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გზით, მოიცავს პერსონალის უზრუნველყოფასა და მათ ბრუნვას. HR მუდმივობა და შენარჩუნება ხელს უწყობს მნიშვნელოვანი ცოდნის გადაცემას, რაც სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა შერწყმისა და ორგანიზაციის შთანთქმის წარმატებულად განხორციელებისათვის.

ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ამ ეტაპზე წარმოიქმნება, ითვალისწინებს ზედმეტი სამუშაოების წარმოქმნის აუცილებლობას სამუშაოების გადაფარვის გამო და ფირმის დარჩენილ გარკვეულ ადამიანებს შორის დისფუნქციური ქცევის გამოვლენა. [Deery M., Jago L., 2015.გვ. 72]

სამუშაოს დაკარგვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნებაზე, რომლებზეც დამანგრეველ ზემოქმედებას ახდენს შექმნილი გარემოება. სამუშაოს დაკარგვამ დამანგრეველი ზეგავლენა მოახდინა პიროვნებებზე, რომლებმაც გადაჭარბება მოახდინეს და, სავარაუდოდ, განიცდიან დეპრესიის პერიოდს, შფოთვის, მომავლის შიშს და მათი სოციალური ურთიერთობების გაუარესებას. სამართლიანი კრიტერიუმების დამკვიდრება ადამიანური რესურსების მართვისას იძლევა საშუალებას თავიდან იქნეს აცილებული უსამართლო განთავისუფლებ.

შერწყმის პროცესში მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელმა, გამოიყენოს მკაფიო და გულწრფელი კომუნიკაცია, რათა თავიდან იქნეს აცილებული თანამშრომელთა ნეგატიური რეაქციები, აღნიშნული კი იძლევა შესაძლებლობას გაიზარდოს დასაქმებულთა ნდობა კომპანიის მიმართ.[Siegenthaler P, 2011.გვ.6.]

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტმა უნდა შეიმუშავოს დამხმარე პროგრამები, კომპანიიდან გასვლისათვის, რათა თანამშრომლებს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში წარმოშობილი განთავისუფლების შედეგად, არ შეექმნათ აღნისნულიდან პრობლემები.

### 3.2. ადამიანური რესურსების როლი საერთაშორისო კომპანიათა შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში

ადამიანური რესურსების როლი მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში, კომპანიის შერწყმის ან შექმნისას ერთ-ერთი ყველაზე რთული საკითხია HR პროფესიონალების წინაშე, დასაქმების საკითხების გაცნობიერება.

ამ პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტი ცდილობს შეინარჩუნოს ნიჭიერი თანამშრომლები, მოახდინოს ეფექტური შიდა კომუნიკაცია და იმოქმედოს ორგანიზაციის შიგნით წარმოქმნილი ხარვეზების აღმოსაფხვრელად, რაც შერწყმის პროცესის გამარტივებას ახდენს.

ადამიანური რესურსების მზარდი როლი შერწყმისა და შთქნევის პროცესში აუცილებელია, HR სპეციალისტებმა მონაწილეობა მიიღონ პროცესის წინასწარი განხორციელებისას, აქ იგულისხმება თანამშრომლების მიმართ, სათანადო ყურადღება ინტეგრაციის პროცესში და პოსტ გარიგების მიღებისას. HR ძირითადი ინიციატივები მოიცავს:

- წინასწარი ორგანიზაციული დიზაინის შემუშავება და, შესაბამისად, განსაზღვრავს მენეჯმენტის სტრატეგიულ დონეს;
- კრიტიკულ მოთამაშეთა შესაფასებლად და, შესაბამისად, უნიკალური თანამშრომლობისთვის შესაბამისი რესურსების შენარჩუნება;
- ძირითადი ადამიანების შესანარჩუნებლად და თუ ეს შესაძლებელია, ზედმეტი პერსონალის აღმოფხვრა;
- გაერთიანებული კომპანიებისთვის ჯილდოს ჯამური სტრატეგიის შემუშავება;
- კომუნიკაციების სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება;
- სახელფასო სარგებელი და HR-ის ინტეგრაცია.

ნებისმიერი შერწყმის ან შესყიდვასთან დაკავშირებული ცვლილებებთან HR- სთვის ერთ-ერთი მთავარი შესაძლებლობაა წარმოაჩინოს თავისი ცოდნა, უნარი და ჰქონდეს ადამიანური კაპიტალის მართვას გამოცდილება და შესაბამისი რესურსები.

HR ინტეგრაციის გუნდის გარდაუვალი ნაწილია შერწყმისა და შექმნის პროცესში, იმის შესაძლებლობა, რომ შეაფასოს კორპორატიული კულტურების თავსებადობა და სხვა ალტერნატივები, რომლებიც ხელმისაწვდომია საწარმთა გაერთიანებისთვის. HR უნდა იყოს ინფორმაციის სანდო, ზუსტი და ეფექტური წყარო იმ თანამშრომლებისთვის.

- საერთაშორისო HRM უპირველეს ყოვლისა, უნდა უზრუნველყოს კვალიფიციური მოსამსახურეების შერჩევა და დაქირავება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას;
- ტრენინგის ჩატარება და განვითარება პროფესიული უნარების განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ორგანიზაციის ყველა დონეზე, რათა მოხდეს ხელ შეუწყობა საწარმოს პროდუქტიულობის მაქსიმალური ზრდის;
- შეაფასოს თანამშრომლების მუშაობის შედეგები მიზნების მიღწევის განსაზღვრისას;

- კომპანიის შემადგენლობაში შენარჩუნება კომპეტენტური და გამოცდილი კორპორატიული პერსონალის, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში;
- თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის კომუნიკაციის მართვა კომპანიის სტაბილური მუშაობის უზრუნველსაყოფად

ადამიანური რესურსების ფუნქციონირებას შეუძლია ორგანიზაციას შეუწყოს ხელი ეფექტური ცვლილებების განხორციელებაში.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი ოთხი მიდგომა გამოიყოფა, რომელთაგან თითოეული შეიძლება ჩაითვალოს, რომ წარმოადგენს ექსტერიზაციის გაზრდის ხარისხების ერთგვარ მასშტაბს, რომელიც განიხილება, როგორც საბაზრო ძალების გამოყენება HR საქმიანობის განხორციელებისთვის.

- შიდა სააგენტო, რომელშიც HR განყოფილება განიხილება, როგორც ხარჯების ცენტრი და საქმიანობა გადადის სხვა განყოფილებებთან ან განყოფილებებთან;
- შიდა კონსულტაცია, რომლის მეშვეობითაც HR განყოფილება ყიდის თავის მომსახურებას შიდა მომხმარებლებისთვის;
- ბიზნესში შემავალი ბიზნესი, რომელშიც ფუნქციების ზოგიერთი მოქმედება ყალიბდება კვაზი დამოუკიდებელ ორგანიზაციად, რომელსაც შეუძლია ვაჭრობა არა მხოლოდ ორგანიზაციულ ერთეულებთან, არამედ გარედან;
- საგარეო კონსულტაცია, რომელშიც ორგანიზაციული ერთეულები გადის გარეგან დამოუკიდებელ ბიზნესს დახმარებისა და რჩევებისთვის.

ყველა ამ მიდგომის საერთო მახასიათებელი ისაა, რომ მიწოდებული მომსახურებისთვის გადახდა ხდება ხელშეკრულების გარკვეული ფორმით, რაც შეიძლება ითვალისწინებდეს მომსახურების დონის ხელშეკრულებას.

მომსახურების მიწოდების მიდგომა და მათი ექსტერიზაცია განსხვავდება სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის, რადგანაც ხდება ის კონტექსტუალური ფაქტორები, როგორცაა ბიზნესი ორგანიზების გზა და დასაქმებული პირების სახეობა, უმაღლესი მენეჯმენტის ღირებულებები და რწმენა ადამიანური რესურსების საჭიროების. ადამიანური რესურსების როლი გადამწყვეტია კომპანიის შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში.

ფირმების შექმნის თავისებურებებს და მიზნებს, გარიგებების თავისებურებებს და ინტეგრაციის პროცესს მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება, რაც არსებითი მნიშვნელობის არის და გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში.

ფირმების შექმნის პერსპექტივიდან გამომდინარე იქნებოდა ფირმის რესურსებისა და შესაძლებლობების მაქსიმალური დონის ამაღლება, რაც ქმნის სინერგიას მისი ბაზრის პოზიციის, აქტივების ბრუნვისა და ფინანსური ანაზღაურების, შემსრულებლის შემდგომი მუშაობის შესახებ [Markides 1990;გვ.111]

სტრატეგიული მოტივები, რომელიც გულისხმობს სინერგიის შექმნას, კაპიტალიზაციას მყარი ძირითადი კომპეტენციის შესახებ, რომელიც ფირმას მიაწვდის დამატებით რესურსებს, სიძლიერესა და პროდუქტს.

საბაზრო მოტივები გულისხმობს სხვადასხვა ქვეყნის ახალი ბაზრების შესწავლას. ყველა ეს ფაქტორი ქმნის ტენდენციას კომპანიის ეფექტური შერწყმისა და ფუნქციონირებისათვის. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ გუგლისა და ანდროიდის შერწყმის პროცესი, როდესაც გუგლმა შეიერთა ანდროიდის ფირმა, აღნიშნულ პროცესში ადამიანური რესურსებს შერწყმის პროცესში, პრობლემები არ შექმნიათ, გუგლის ადამიანური რესურსების მართვითი მიდგომების თანახმად, ეფექტურად განხორციელდა პროცესების მართვა ორივე კომპანიის შერწყმის პროცესში, სადაც ფუნქციური განაწილებაზე მოვიდა მთავარი აქცენტი.

Vodafone- ს და Mannesmann- ს შორის შერწყმა მოხდა 2000 წელს, ეს არის ყველაზე მასშტაბური შერწყმისა და შესყიდვების გარიგება ისტორიაში. Vodafone, მობილური ოპერატორი, რომელიც დაფუძნებულია გაერთიანებულ სამეფოში, მანნესმენი შეიძინა, რომელიც გერმანიის საკუთრებაში არსებულ ინდუსტრიულ კონგლომერატულ კომპანიას წარმოადგენს.

ამ გარიგებით Vodafone- მა უმსხვილეს მობილურ ოპერატორად იქცა. აღნიშნულმა პროცესის შედეგად, შემუშავებულ იქნა ერთიანი სტრატეგია, ადამიანური რესურსების მართვის, რომლის თანახმად ეფექტურად უნდა განხორციელებულიყო მანნესმენის შეერთების პროცესში მართვის პროცესი.

კიდევ ერთი კლასიკური მაგალითი იქნება Hero Honda- ს ერთობლივი საწარმო, რომლის დროსაც Honda- მ გადასცა ტექნოლოგია ინდოეთში სხვა ფირმას, რომ გამხდარიყო ჰერო – ჰონდა. აღნიშნული პროცესის შედეგად ადამიანური რესურსების მართვის საკითხი წარმართა კომპანიათა შეთანხმების და ადგილობრივი რესურსების გათვალისწინების მიხედვით.

პირველი და უმთავრესი ასპექტი, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანია M&A-ში, არის კულტურული განსხვავებები გაერთიანებულ კომპანიებს შორის ორგანიზაციული, ეროვნული და საერთაშორისო კულტურების ინტეგრაციის თვალსაზრისით.

დიდი ბრიტანეთის მრავალი სხვა მკვლევარი, როგორცაა Cartwright და Cooper (1996: 93), ნათქვამია, რომ "ეროვნული კულტურა, რომელშიც ორგანიზაცია მოქმედებს, გარკვეულწილად

გავლენას მოახდენს კულტურის ტიპზე და მუშაობის ორგანიზაციაზე. ამასთან, იმავე ეროვნულ ეკონომიკაში, მკვლევარებმა აჩვენეს კორპორატიული კულტურების პოტენციური მრავალფეროვნება, რომლებიც მოქმედებდნენ სხვადასხვა ბიზნესში, სექტორებსა და ინდუსტრიებში”.

ძირითადად, შექმნილი კომპანიაა, რომელიც უნდა გადაკეთდეს სრულიად ახალ ორგანიზაციად. კომპანიების უმეტესობა ვერ ახდენს შემდგომი შერწყმის ეტაპზე, კულტურული სტრუქტურის ინტეგრირებას ორგანიზაციაში.

შერწყმისა და შესყიდვების წარმატება მთლიანად დამოკიდებულია იმ ადამიანებზე, რომლებიც მართავენ ბიზნესს, მათი შესრულების უნარს, კრეატიულობას და ინოვაციას. უაღრესად მნიშვნელოვანია HR პროფესიონალების ჩართვა შერწყმისა და შესყიდვების დისკუსიებში, რადგან ეს გავლენას ახდენს ადამიანების საქმიანობაზე და ფუნქციონირებაზე.

როგორც შერწყმისა და შესყიდვების საქმიანობა განაგრძობს გლობალურ დონეზე მიღწევას, ამ ტრანზაქციებში ჩართულ კომპანიებს საშუალება აქვთ მიიღონ განსხვავებული მიდგომა, HR პროფესიონალების გაზრდის ჩათვლით.

ამით ისინი მიაღწევენ გაცილებით უკეთეს შედეგს და გაზრდის შანსს, რომ საერთო გარიგება მთლიან წარმატება იყოს. HR პროფესიონალებს შეუძლიათ აქტიური როლი შეასრულონ ცვლილების პროცესში, ინტერვენციების შეთავაზებით, რაც ხელს შეუწყობს წარმატებული შერწყმის უზრუნველყოფას.

### 3.3. საერთაშორისო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კომპლექსური შეფასების მოდელი

ადამიანურ რესურსების მართვის სისტემის შეფასება, მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს, თანამედროვე საერთაშორისო და ადგილობრივი კომპანიებისათვის. აღნიშნული საკითხი ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გაზომოს საკუთარი შესაძლებლობები და მიდგომები მართვის პროცესში. თანამედროვე პირობებში, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფუნქციონირების ეფექტურობა და მისი მუდმივი შეფასება ხდება საწარმოს კონკურენტუნარიანობისა და გაუმჯობესების უპირატესი ფაქტორი.

საერთაშორისო კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების მოდელების შეფასების ასევე ეფექტურ საშუალებად უნდა მივიჩნიოთ აუდიტის მიდგომა, ანალიტიკური

მიდგომა, თვისებრივი და რაოდენობრივი მიდგომა, ქულების დაბალანსებული პერსპექტივა და კრიტერიუმები, რომელიც საკმაოდ ეფექტურ შეფასების მიდგომებად უნდა იქნეს მიჩნეული.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ პერსონალის მართვის სისტემაზე გაწეული ხარჯები, რაც საკმაოდ რთულია, ამ სფეროს თავისებურებების გათვალისწინებით, შედავათების გაზომვა არანაკლებ შრომატევადი პროცესია, რადგან, პირველ რიგში, ძნელია შეაფასდეს მოგება, რომელიც მოდის უშუალოდ პერსონალის მართვის სამსახურიდან, და მეორეც, მისი მუშაობის შედეგები შეიძლება მხოლოდ მნიშვნელოვანი პერიოდის განმავლობაში გამოჩნდეს.

ამიტომ, ამ დროისთვის არ არსებობს სტანდარტული მიდგომა პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობის შესაფასებლად. ინვესტიციაზე დაბრუნების შეფასების მეთოდი ემყარება ROI მაჩვენებელს, რომელიც გამოიყენება ბიზნესის თითქმის ყველა სფეროში, მათ შორის პერსონალის მართვის სფეროში [Львов С., 2003, გვ.25] ROI არის სხვაობა პროგრამიდან მიღებული მოგებისა და ხარჯებს შორის.

პერსონალის მართვის სამსახურის ეფექტურობის შესაფასებლად ყველაზე პოპულარული მეთოდია: ექსპერტიზის შეფასება, საორიენტაციო მეთოდი, ინვესტიციაზე დაბრუნების გაანგარიშების მეთოდი, დ. ულრიშის და დ. ფილიპის მეთოდი [Шапиро С. А., Шатаева О. В., 2008, გვ. 158].

**ექსპერტიზის მიმოხილვა.** ეს მეთოდი მოიცავს დეპარტამენტის უფროსების გამოკითხვას, რათა გაირკვეს მათი მოსაზრება ორგანიზაციაში მომსახურე პერსონალის მუშაობის შესახებ, მეთოდების შესახებ. ასეთი შეფასების ჩატარება მიზანშეწონილია რეგულარულად: ექვს თვეში ერთხელ ან წელიწადში ერთხელ.

მონაცემების მიღებისა და გაანალიზების შედეგად, მნიშვნელოვანია სწორი დასკვნის გამოტანა და გაწეული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება. ასეთი შეფასების უპირატესობა არის მისი განხორციელების სიმარტივე და პროექტის დაბალი ღირებულება.

**ბენჩმარკინგის მეთოდი.** ბენჩმარკინგი არის საკუთარი საქმიანობის ობიექტური შეფასების სისტემური შედარების მეთოდი, საუკეთესო კომპანიების მუშაობასთან. აღნიშნული მეთოდი იძლევა საშუალებას პარტნიორების ეფექტურობის მიზეზების გარკვევის, ასევე სათანადო მოქმედებების ორგანიზების, საკუთარი ინდიკატორების გასაუმჯობესებლად და მათი განხორციელების მიზნით.

ამ შემთხვევაში შედარებულია ისეთი ინდიკატორები, როგორცაა პერსონალის ბრუნვის დინამიკა, ახალი თანამშრომლების მოზიდვის ხარჯები და ა.შ. საორიენტაციო მეთოდი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპზე: ეტაპი 1: ჩამოყალიბებულია ექსპერტთა საპროექტო ჯგუფი.

ეტაპი 2: ინფორმაციის შეგროვება და დეტალური ანალიზი, რომლის დროსაც ექსპერტები ითხოვენ საჭირო დოკუმენტაციას კვლევაში მონაწილე კომპანიებისა თუ განყოფილებებისგან და ატარებენ თანამშრომელთა კონფიდენციალურ ინტერვიუს პერსონალის მომსახურების შესახებ.

ეტაპი 3: თითოეული კომპანიის საკადრო მომსახურებების შესრულების ინდიკატორების შედარება მიღებულ განზოგადებულ ინდიკატორებთან და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში „სისუსტეების“ იდენტიფიცირება. ამასთან, ასეთი შეფასება შეიძლება არ იყოს ზუსტი, რადგან მომსახურება შედარებულია საქმიანობის სხვადასხვა სპეციფიკასთან.

**ჯგვ ფილიპის ინტეგრირებული ტექნიკა.** ფილიპსმა შემოგვთავაზა ხუთი ფორმულა პერსონალის მომსახურების ეფექტურობის დასადგენად [Перцова, Н., 2004. გვ.69-71]

1. პერსონალის მომსახურებაში ინვესტიციების შეფასება - გამოითვლება, როგორც პერსონალის მომსახურების ხარჯების თანაფარდობა ორგანიზაციის ოპერაციულ ხარჯებთან;
2. პერსონალის მენეჯმენტის ხარჯების მაჩვენებელი 1 თანამშრომელზე არის პერსონალის მომსახურების ხარჯების თანაფარდობა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა რაოდენობასთან;
3. სამუშაო ადგილიდან არყოფნის მაჩვენებელია დასაქმებულთა არყოფნის და დაუგეგმავი დათხოვნების ჯამი;
4. თანამშრომელთა კმაყოფილების მაჩვენებელი-დასაქმებულთა პროცენტი კმაყოფილია კითხვარით ან ინტერვიუს მეთოდით;
5. ორგანიზაციაში ერთიანობისა და შეთანხმების ინდიკატორი-განისაზღვრება პროდუქტიულობისა და შრომის ეფექტურობის შეფასების სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე.

ფილიპის მეთოდოლოგია წარმატებით მუშაობს საერთაშორისო კომპანიებში, სადაც რეგულარული მენეჯმენტი კარგად არის განთავსებული.

### **დეივ ულრიხის მოდელი.**

ულრიხი გვთავაზობს HR სერვისის ეფექტურობის გასაზომად ხუთ გზას [Беккер Б.И., 2007. გვ.24-25]

1. შესრულების ინდიკატორი გამოითვლება როგორც ნედლეულის ერთეულის გამოშვება თითო თანამშრომელზე;
2. საქმიანი პროცესების გაზომვის ღონისძიება არის ბიზნესის პროცედურების განხორციელების სიჩქარე. იგი გამოითვლება სხვა კომპანიების ან განყოფილებების იგივე მაჩვენებლის შედარების გზით;
3. ხარჯები და სხვა ინდიკატორები სპეციალური პროგრამების ან ინიციატივების განხორციელებისას - ინვესტიციაზე დაბრუნების გაანგარიშების ანალოგი;

4. გუნდში ერთგულება და მორალური კლიმატი. შეფასდა კითხვარების, ინტერვიუების ან ტესტირების გამოყენებით;

5. ბიზნეს პროცესის განხორციელების სიჩქარე სიახლეებამდე და მის შემდეგ შედარება; პერსონალის სერვისების ეფექტურობის შესაფასებლად მეთოდების შესწავლისა და ანალიზის დროს, ყველაზე ეფექტურის აღმოჩენის მიზნით, გამოვლენილი იქნა მრავალი ხარვეზი და პრობლემა, კერძოდ:

- ✓ ინდიკატორების უმეტესობის შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმების არარსებობა და მათი გაანგარიშების სირთულე;
- ✓ მომსახურების სექტორში მეთოდების გამოყენების სირთულე;
- ✓ სუბიექტურობა ინდიკატორების შეფასებისას.

აღნიშნული წარმოადგენს იმის დამადასტურს, რომ თანამედროვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში არსებული შეფასების მეთოდები მოიცავს გარკვეულ პრობლემურ ასპექტებს. რისთვისაც აუცილებელია ინტეგრირებული პროგრამების ჩამოყალიბება, რათა მოხდეს საწარმოთა საჭიროებების დააკმაყოფილება პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციონირების სრულყოფილი ანალიზში. HR მენეჯმენტის სერვისების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად მიზანშეწონილია ამ მეთოდების შეთავსება.

**აუდიტის მიდგომა.** ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი არის HR ფუნქციონირების ეფექტურობის შეფასების პროცესი. HRM აუდიტი, როგორც მისი ფინანსური აუდიტის კოლეგია, ფლობს შემდეგ ელემენტებს:

- დამოუკიდებლობა აუდიტის საგნისგან;
- ტექნიკური მუშაობა მონაცემთა სისტემატური შეგროვების და ანალიზის სახით;
- ადამიანური რესურსების საქმიანობის, პოლიტიკის და სისტემების შეფასება მტკიცებულებებზე დაყრდნობით;
- პროცესის მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი;
- მოქმედება აუდიტის შედეგების საპასუხოდ.

ადამიანური რესურსების მართვის აუდიტი მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რომელსაც გარკვეული სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისთვის:

HR აუდიტი

- უზრუნველყოფს გადამოწმებულ მონაცემებს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის შესახებ;
- განმარტავს HR ფუნქციათა მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებს;

- განსაზღვრავს ადამიანთა კრიტიკულ პრობლემებს;
- ეხმარება HR სტრატეგიის გასწორებას ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან;
- აუმჯობესებს HR ფუნქციის სტატუსს;
- ეხმარება HR ხარჯების შემცირებას;
- ეხმარება HRIS- ის გადახედვასა და გაუმჯობესებას.

HR აუდიტი შეიძლება მოცემული იყოს ნაწილობრივი ან მთლიანი. სადაც არის ნაწილობრივი, HR აუდიტი მოიცავს HR-ის რამდენიმე სფეროს. მაგალითად, მენეჯერებისა და ზედამხედველების შესაბამისობა ადამიანური რესურსების დადგენილ პრინციპთან და პრაქტიკასთან.

ყოვლისმომცველი აუდიტის სისტემაში გაშუქდება ადამიანური რესურსების ისეთი საქმიანობა, როგორცაა HRP, თანამშრომელთა დაქირავება, ტრენინგი და განვითარება, შესრულების მენეჯმენტი, თანამშრომელთა კეთილდღეობა, უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა, სამრეწველო ურთიერთობები და მსგავსი. HR აუდიტისგან უკეთესი შედეგი მიიღება იქ, სადაც ის ყოვლისმომცველია.

#### **მიდგომები HR აუდიტის მიმართ.**

აუდიტორებს შესაძლებლობა აქვთ გამოიყენონ შემდეგი ხუთი მიდგომიდან ნებისმიერი მიდგომა შეფასების მიზნებისათვის:

- ✓ შედარებითი მიდგომა;
- ✓ უფლებამოსილების მიღმა;
- ✓ სტატისტიკური მიდგომა;
- ✓ შესაბამისობის მიდგომა;
- ✓ მენეჯმენტის მიზნების (MBO) მიდგომა;

შეიძლება ითქვას, რომ მიდგომის მიუხედავად, შეფასების მონაცემები მოცემულია HR კვლევით.

შედარებითი მიდგომით, აუდიტორები იდენტიფიცირებენ სხვა კომპანიას, როგორც მოდელს. მათი ორგანიზაციის შედეგები შედარებულია სამოდელო კომპანიის შედეგებთან. ხშირად, აუდიტორები იყენებენ გარე კონსულტანტის მიერ დადგენილ სტანდარტებს, როგორც ინდიკატორი საკუთარი შედეგების შედარებისთვის.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სტატისტიკური მიდგომა, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიდგომათაგანია, რომელიც საშუალებას იძლევა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის გაუმჯობესებისა და შეფასებისათვის, აღნიშნული მოდელი შეფასების, საკმაოდ ეფექტურია ორგანიზაციის შიდა მთლიანი სურათის დასანახად, მართვის ეფექტურობიდან გამომდინარე.

შესაბამისობის მიდგომისას აუდიტორები განიხილავენ წარსულ მოქმედებებს იმის დასადგენად, შეესაბამება თუ არა ეს საქმიანობა იურიდიულ მოთხოვნებს და კომპანიის პოლიტიკას და პროცედურებს. საბოლოო მიდგომაა სპეციალისტების და ოპერაციული მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების პასუხისმგებლობის სფეროში. MBO მიდგომა ქმნის სპეციფიკურ მიზნებს, რომელთა შესრულების გაზომვაც შესაძლებელია.

**ანალიტიკური მიდგომა.** ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების მეორე მიდგომა არის ანალიტიკური. ანალიტიკური მიდგომა ეყრდნობა ხარჯ-სარგებლის ანალიზს, რომელსაც ასევე უწოდებენ კომუნალურ ანალიზს. კომუნალური ანალიზი ცდილობს შეაფასოს შეფასებები ეკონომიკური თვალსაზრისით, რაც უფრო სასარგებლოა გადაწყვეტილების მიმღებ პირთათვის. ადამიანური რესურსების რამდენიმე აქტივობა შეფასდა კომუნალური ანალიზით, მათ შორის, შეფასების სისტემებით, თანამშრომლების დაქირავებით, ტრენინგით და ბრუნვით.

მიუხედავად იმისა, რომ კომუნალურ ანალიზს ფართო გამოყენება აქვს და წარმოადგენს HR საქმიანობის შეფასების რაოდენობრივად მაღალ საშუალებას, პროცესი რთულია. ამ სირთულის და ანალიზისთვის საჭირო რესურსების და ძალისხმევის გამო, მისი გამოყენება მხოლოდ გარკვეულ კონკრეტულ სიტუაციებში შემოიფარგლა.

#### **თვისებრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლები.**

HRM-ის ეფექტურობის დასადგენად უამრავი რაოდენობრივი მაჩვენებელი ან მეტრია ხელმისაწვდომი. მაგალითად, შეიძლება გამოვთვალოთ ბრუნვის საფასური, არარსებობის ხარჯები, სამუშაო-ცხოვრების პროგრამების ღირებულება, დაქირავებულის ღირებულება, ვაკანსიების შევსების დრო, HR ხარჯების ფაქტორი, ტრენინგის ხარჯები და სხვა.

მაგალითად, საცალო ვაჭრობაში, არსებობს მიზეზთა და შედეგების ჯაჭვი, რომელიც მუშაობს თანამშრომლის ქცევიდან, მომხმარებლის ქცევაზე, მოგებამდე. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც მოგების ცენტრი.

ეს და სხვა ინდიკატორები, როდესაც გამოითვლება და შედარებულია სხვა ფირმებთან, იძლევა სამართლიან სურათს HR ფუნქციების და საქმიანობის შედეგების შესახებ. HRM ეფექტურობის შესაფასებლად რაოდენობრივი ინდექსების გადაჭარბებული ნდობა, რამდენადაც ისინი ობიექტურად შეიძლება აღმოჩნდნენ, შეიძლება იყოს არაფუნქციური.

ასევე მნიშვნელოვანია რობერტ კაპლანის და დევიდ ნორტონის მიერ შემოთავაზებული დაბალანსებული ქულის მქონე ბარათი, რომელიც ეფექტურ მეთოდს წარმოადგენს, კომპანიის ადამიანური რესურსების სისტემების შეფასების და მართვის პროცესში. აღნიშნული შედეგა ოთხი განზომილებისგან:

- ორგანიზაციის ფინანსური შესრულება;
- მომხმარებლის მომსახურება; შიდა საქმიანი პროცესები;
- სწავლისა და ზრდის მიღწევის შესაძლებლობები.

ამ ოთხ სფეროში, მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ ძირითადი ინდიკატორების განსაზღვრა, რომელსაც ორგანიზაციამ უნდა აკონტროლოს. ფინანსური განზომილება ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ფინანსური შედეგების გაუმჯობესების ხელშემწყობ ფაქტორებს. გაწონასწორებული ქულის ბარათი უზრუნველყოფს დაბალანსებულ სურათს მიმდინარე შესრულების შესახებ.

პირველ რიგში, შესრულების შეფასებას წინ უნდა უძღოდეს მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა. მენეჯერებს უნდა დაადგინონ კონკრეტულად რა სურთ მიიღონ პერსონალის მომსახურებიდან, როგორ შესრულდება ეს დავალებები, მიზნების მისაღწევად კონკრეტული ვადები. მნიშვნელოვანია წელიწადში ერთხელ, HR მენეჯერებისთვის მოხდეს გაანალიზება და შევსებულ იქნეს საკონტროლო ფურცლები შესრულების მიზნების მისაღწევად.

აქ გამოიყენება როგორც მოსამსახურეთა თვითშეფასება, ასევე HR- განყოფილების უფროსის მიერ მათი საქმიანობის შეფასება. ამავდროულად, სხვა განყოფილებები და მომსახურება გამოთქვამენ მოსაზრებას HR ჯგუფის მუშაობის შესახებ.

კრიტერიუმები არის ისეთი ინდიკატორები, როგორცაა თანამშრომლების დაქირავების დროულობა და ხარისხი, პერსონალის ბრუნვა. გარდა ამისა, წელიწადში ერთხელ, HR დეპარტამენტის თანამშრომლებმა უნდა შეაფასონ საკუთარი შიდა პროცესები. HR მენეჯმენტი

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საერთაშორისო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების სისტემები მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რომლის განხორციელება კომპანიის მართვის ეფექტურობას უზრუნველყოფს.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

კვლევაზე მუშაობის პროცესში შესწავლილ იქნა ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები და სტრატეგიული მიდგომები, საერთაშორისო კომპანიის მენეჯმენტში. ძირითადი ტენდენციები, რომელიც გამოიკვეთა კვლევის პროცესში, წარმოადგენს მართვის იმ სპეციფიურ მოდელებს და მიდგომებს, რომლის თანახმადაც ხდება ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიღწევა გლობალურ დონეზე გარე და შიდა გარემოს მდგომარეობის გათვალისწინებით.

რადგან ორგანიზაციის შიდა გარემო ფაქტორები მართვის პროცესზე ისეთივე მნიშვნელოვან და გადამწყვეტ როლს ასრულებენ, როგორც გარე გარემო ფაქტორები, აღნიშნული გამოწვევების უზრუნველსაყოფად საერთაშორისო კორპორაციები ორგანიზაციულ მიზნებზე და ფუძნებულ სტრატეგიულ მიზნებს ამუშავებენ, რათა კომპანიის ფუნქციონირება გახდეს ეფექტური და შესაბამისობაში ყველა იმ გამოწვევის დასაძლევად, რომლებიც წამოიჭრებიან კომპანიის წინაშე.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ:

- კომპანიის შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულებას, მათი შენარჩუნების პოლიტიკას. რადგან არ მოხდეს აღნიშნული პროცესის შედეგად ნიჭიერი კადრების გადინება, რაც ნეგატიურად აისახება კომპანიის საქმიანობაზე.
- არამდგრადი ორგანიზაციული გარემო, სადაც მძაფრად არის წარმოჩენილი შიდა კრიზისები უარყოფითად მოქმედებს დასაქმების მაჩვენებლებზე, აღნიშნულის დაძლევისათვის კომპანიის მართველმა გუნდმა უნდა

შეიმუშაოს ანტიკრიზისული მართვის გეგმა, რომელიც კომპანიის თანამშრომლების მინიმალურ შემცირებას გამოიწვევს.

- გაკოტრების რესტრუქტურისაციის პროცესში მართვის მოდელები, რომლებიც ერთის მხრივ პასუხობენ კომპანიის შენარჩუნებას, ხოლო მეორეს მხრივ კომპანიის მენეჯმენტის და გაკოტრების მართველის მხრიდან ორგანიზაციის მართვის მოდელები, რომლებიც საერთაშორისო კომპანიებში არის აპრობირებული და იძლევა დადებით შედეგებს ადამიანური რესურსების მართვის ამ ნაწილში.

კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა, კომპანიის შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში არსებული ხარვეზები და წარმოშობილი მართვის გამოწვევები, რაც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს ხვდება. ამ მხრივ აღსაღნიშნავია, ის ძირითადი მიმართულებები და მოდელები, რომელიც ეფექტურს ხდის შერწყმისა და შთანთქმის პროცესს საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე. ადამიანური რესურსების როლი უნდა ითქვას, რომ საკმაოდ დიდია, შერწყმის პროცესში, რათა შენარჩუნდეს ყველა ის კვალიფიციური კადრი, რომლებიც მაღალი ღირებულების მატარებლები არიან კომპანიისთვის, ასეთი მიდგომა ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელობისგან მოითხოვს სტრატეგიული დაგეგმვის და შესრულების განხორციელებას.

კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიის შერწყმისა და შექმნის პროცესში განხორციელებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ეფექტურობა და შეფასების მეთოდები. საერთაშორისო კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების სისტემები მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენენ შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში, რათა მოხდეს ეფექტურად შეფასება მართვის სისტემების ფუნქციონირების.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ შერწყმის პროცესში კომპანიის თანამშრომლების კმაყოფილების შენარჩუნების მიზნით, ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება წინდაწინ ამუშავებს სტრატეგიულ მიდგომას, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის თანამშრომლების მოტივაციისა და სამსახურში შენარჩუნებას.

არსებული გამოწვევები მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების წინაშე აყენებენ კორპორაციებს, რომლებსაც ევალებათ შექმნან გარე და შიდა გამოწვევების საპასუხო სტრატეგია, რაც დადებით გავლენის მომხდენი იქნება ორგანიზაციის საქმიან პროცესებზე. აღნიშნული მოქმედებები გამომდინარეა კომპანიის ერთიანი სტრატეგიიდან, რომელზედაც ეფუძნება ადამიანური რესურსების სტრატეგია, კომპანიის შერწყმის პროცესში.

ნაშრომში მოყვანილი რამდენიმე, მაგალითი, ცხადყოფს საკითხის აქტუალურობას და მის მნიშვნელობას. კომპანია გოიგლ-ის მიერ ანდროიდის შექმნის შედეგად განხორციელებული შერწყმის პროცესში მნიშვნელოვანი ყურადღება მიექცა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს, აღნიშნულთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ შერწყმის პროცესში დიდი როლი ითამაშა კომპანია გოიგლ-ის ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებამ, რომელმაც უზრუნველყო პროცესის უმტკივნეულოდ და ჰარმონიულად გადასვლა.

აქვე უნდა ითქვას, რომ შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში წარმოშობილი პრობლემები, რომელიც ძირითადად უკავშირდება თანამშრომელთა შემცირებას იწვევს სერიოზულ უკმაყოფილებას, რაც გავლენას ახდენს კომპანიის იმჯზე და ბიზნესის ღირებულებაზე. ეს ფაქტორები ყურადსაღებია შერწყმის პროცესში, რათა მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ განხორციელდეს კომპანიათა შერწყმის პროცესი. ეს ასევე დაკავშირებულია ორგანიზაციის შიდა კორპორატიულ კულტურასთან, რაც აყალიბებს თანამშრომელთა ურთიერთმიმართებას და კომპანიისადმი კეთილგანწყობას.

კვლევის შედეგად მიღწეულ იქნა კვლევის მიზანი, შესწავლილ ყოფილიყო საერთაშორისო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები შერწყმისა და შთანთქმის პროცესში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კვლევა წარმატებულად უნდა ჩაითვალოს მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. თ.დუდაური,“ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები“თბ.2018.
2. ლ.ჩაგელიშვილი, “ოპერაციული მენეჯმენტი”,თბ.2010
3. ლ.ჩაგელიშვილი, კ. ჩაგელიშვილი, კრიზისულიმართვის მარკეტინგული ასპექტები თანამედროვე კომპანიებში; საერთაშორისო კონფერენციის მასალები; 2018
4. ლ.ჩაგელიშვილი-კ. ჩაგელიშვილი, კომპანიათა საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის თავისებურებები და კონკურენცია; ჟ. ბიზნეს ინჟინერინგი, 2019, #3,გვ.165-168
5. L.Chagelishvili, Entropy and Education Market of Georgia,Management studies July-August 2019 Vol.7 #4. Doi 10.17265/2328-2185/2019.04.002
6. A.M.Francesco, B.A. Gold, „International Organizational Behavior“, Prentice Hall, 1998.
7. Dr.S.Ganesan, „International Journal of Business and Administration Research Review“, Vol.1, Issue.6, July - Sep, 2014.
8. B.Gerhart, B.ecker, “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”. Academy of Management Journal, 1996.
9. C.Fomburn, M. A. Devanna“Human Resource Management: A Strategic Approach,"Organizational Dynamics, Winter. 1981.S.D.Geet, A.Deshpande,A.Asmita, „Human Resource Management, NIRALIPRAKASHAN, First Edition, Jan. 2009
10. M. Beer, D. Lawrence, “Human Resource Management“, Free Press, New York.1985.

11. P.S.Budhwar, P.R.Sparrow, "Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian managers". *International Journal of Human Resource Management*, 2002.
12. M.L.R.Gomez, D.B. Balkin, R.L.Cardy, „Managing Human Resources“, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.
13. А.Н. Петров, „Стратегический менеджмент“, Питер, 2010. М. Армстронг, „Практика управления человеческими ресурсами“ М. Питер, 2012.
14. Baubion C. *Strategic Crisis Management*.
15. <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Files/Strategic-CrisisManagement-paper-July-2013.pdf> (бсбсбос:30.05.2020)
16. L.Wegener, A. Anna 2013. „Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: Evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*
17. N. Fontela, Los procesos de fusión/adquisición de empresas: Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos* 49: 1994.
18. R. Schuler, S.Jackson, "HR Issues and activities in mergers and acquisitions". *European Management Journal* 19: 2001
19. R. Larsson, S.Finkelstein. „Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization“, *Organization Science* 1999.p.26
20. I. Drori, A. Wrzesniewski, S. Ellis, „Cultural clashes in a merger of equals: The case of high-tech start-ups“, *Human Resource Management*: 2011
21. C. Castro, E. Fontela, Retención de recursos humanos y transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones de empresas. *Estudios Financieros* 46: 2002.
22. C. Sielh, D. Smith,. Avoiding the loss of a gain: Retaining top managers in an acquisition. *Human Resource Management* : 1990.
23. Resource Management : 1990.
24. Y. Weber, S.Y.Tarba, Human resource practices and performance of mergers and acquisition in Israel. *Human Resource Management Review*. 2010
25. N. Fontela, and C. Casal. „Los procesos de fusión/adquisición de empresas: Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos“, *Boletín de Estudios Económicos*.1994.p. 91
26. A. Schlechter, N. Thompson, M. Bussin. „Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers, An Experimental Investigation“, *Employee Relations*. 2015.
27. prospective knowledge workers, An Experimental Investigation“, *Employee Relations*. 2015.

28. M. Deery, L. Jago, "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", International Journal of Contemporary Hospitality Management.2015.
29. P. Siegenthaler, "What role HR during mergers and acquisitions? Human Resource Management International Digest", 2011.
30. В.Н. Парахина, "Стратегический менеджмент", 2011.
31. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. „Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность“, М., 2007
32. Армстронг М. „Стратегическое управление человеческими ресурсами“ М. 2002
33. Львов, С. „Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников?“ Менеджмент сегодня. 2003. - №6.
34. Н. I. Ansoff, „Corporate Strategy“, London. 1986.
35. Р. Брейли, С. Майерс, „Принципы корпоративных финансов“ М.2008.
36. Ю. Игнатишин „Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы“ Питер, 2005.
37. Шапиро С. А., Шатаева О. В., „Основы управления персоналом в современных организациях“ Экспресс курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008
38. Перцова, Н., „Кадровый отчет // Секрет фирмы“, 2004. №14