

პერსონალის ლოიალობა, როგორც კომპანიის სტაბილურობის ფაქტორი

დავით ჩახვაშვილი

პროფესორი

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ

თეონა მაისურაძე

პროფესორი

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ

აბსტრაქტი

ორგანიზაციების მხრიდან თანამშრომელთა ლოიალობის საკითხისადმი მზარდი ინტერესი იმით არის განპირობებული, რომ დღესდღეობით პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული რესურსია. ორგანიზაციის თანამშრომლების ჭეშმარიტი სურვილი, ხარისხიანად შეასრულონ თავიანთი სამუშაო, ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. ორგანიზაციის სტაბილური განვითარებისთვის დაცული უნდა იყოს გარკვეული ბალანსის პრინციპი: ანუ კომპანიას უნდა ჰყავდეს ლოიალური მომხმარებლები, ლოიალური პერსონალი და ლოიალური ინვესტორები. უშუალო ურთიერთობა კომპანიის თანამშრომლების კმაყოფილებას, რომლებიც კონტაქტში არიან მომხმარებლებთან და თავად მომხმარებლების კმაყოფილებას შორის, ერთად განაპირობებს კომპანიის ფინანსურ წარმატებას ბაზარზე. ორგანიზაციაზე პერსონალის ზემოქმედების ეკონომიკური ეფექტურობის გაცნობიერებით, მომხმარებელთა ლოიალობაზე და პერსონალის მოტივაციის მნიშვნელოვნების გააზრებით, აუცილებელი ხდება თანამშრომლებისთვის ხელსაყრელი, შეიძლება ითქვას მიმზიდველი და კომფორტული სამუშაო პირობების შექმნა.

არჩეული საკითხის აქტუალობა იმაში მდგომარეობს, რომ ყველა კომპანიის სტაბილიზაციის მაჩვენებელია ორგანიზაციის მომგებიანობა, რაც, თავის მხრივ, პირდაპირ დამოკიდებულია თანამშრომლების ეფექტურობაზე. სამუშაო პროცესში ადამიანების მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია არა მხოლოდ მათ ცოდნაზე, უნარებსა და შესაძლებლობებზე, არამედ თანამშრომლების სურვილზე, იმუშაონ ორგანიზაციის სასარგებლოდ.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის ლოიალობა, კომპანიის მომგებიანობა, პერსონალის შეფასება, ორგანიზაციის სტაბილურობის ფაქტორი, პერსონალის ლოიალობის შეფასება, პერსონალის ლოიალობის ფორმირება.

შესავალი

ბევრ თანამედროვე ორგანიზაციაში მწვავედ დგას პერსონალის დენადობის პრობლემა, რაც უარყოფითად აისახება მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე. თანამშრომლის სამსახურიდან გათავისუფლება ორგანიზაციისთვის ყოველთვის არის კრიზისი მიკრო დონეზე და ახალი კანდიდატის პოვნისა და მომზადების ხარჯები მნიშვნელოვნად მოქმედებს წარმოების პროცესის სტაბილურობაზე. „ამიტომ მენეჯმენტს მეცნიერულ დონეზე სჭირდება

პერსონალის შენარჩუნების პროცესის მართვა, რასაც უფრო ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ლოიალური პერსონალის პოლიტიკის შემუშავება“.¹

თანამედროვე ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვის სისტემის გაუმჯობესება, თანამშრომლების შესაძლებლობებისა და პროფესიონალიზმის განვითარებაში ინვესტირება, პერსონალის შემოქმედებითი ინიციატივისა და ორგანიზაციული საქმიანობის წახალისება და გუნდში ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნა. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციაში პერსონალის ლოიალობის ჩამოყალიბება აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის და სტაბილიზაციის ეტაპზე გადასასვლელად.

პირველი ცნობები პერსონალის მოტივაციასა და სტიმულირებაზე, რომელიც გავლენას ახდენს კვლევის თემაზე, გვხვდება მე-20 საუკუნის დასავლელი და ამერიკელი მკვლევარების ნაშრომებში - ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი, კ. არგირისი, დ. მაკგრეგორი და სხვები.

პერსონალის ლოიალობის კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები ჩამოყალიბებულია უცხოელი ავტორების: მ. არმსტრონგის, დ. დროუბის, ფ. რაიხელდის, ლ. ტურსტონის, ჯ. ჰესკეტის, ლ. შლეზინგერის და სხვათა ნაშრომებში.

ქართული და უცხოური წყაროების ანალიზმა აჩვენა, რომ ბევრ თანამედროვე ორგანიზაციაში მენეჯერები სათანადო ყურადღებას არ აქცევენ პერსონალის მენეჯმენტის პროცესს, არ ფიქრობენ კომპანიის ფინანსური სტაბილურობის პირდაპირ დამოკიდებულებაზე მათი პერსონალის კმაყოფილებაზე და ლოიალობაზე.²

მოცემული სტატიის ამოცანაა 2021 წელს ჩატარებული კვლევის გაშუქება. კვლევის მიზანი იყო: შეიმუშაოს დონისძიებათა ნაკრები შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ პერსონალის ლოიალობის ფორმირებისთვის ორგანიზაციის სტაბილურობის მიზნით.

ამ მიზნის მისაღწევად საჭირო გახდა მთელი რიგი ამოცანების გადაჭრა, კერძოდ:

- კომპანიის სტაბილიზაციის კონცეფციისა და ძირითადი ფაქტორების შესწავლა;
- სტაბილიზაციის ფაქტორად განიხილოს პერსონალის ლოიალობა;
- პერსონალის ლოიალობის დონის შეფასებისა და გაზომვის მეთოდების შესწავლა;
- შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის აღწერა;
- შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ საკადრო შემადგენლობის ანალიზი;
- ორგანიზაციაში პერსონალის ლოიალობის დონის შეფასება;
- პერსონალის ლოიალობის გაზრდის მიზნით კომპანიის სტაბილიზაციის მიზნით რეკომენდაციების მომზადება;

¹ Maloney, D., Effective project management: the gift that keeps on giving. <https://slack.com/collaboration/effective-management>. 2019 [უ.გ.04.11.2022].

² Osborne, S., Hammoud, M. S., „Effective Employee Engagement in the Workplace“. International Journal of Applied Management and Technology. 2017 [უ.გ.04.11.2022].

- შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ პერსონალის ლოიალობის გასამყარებლად ღონისძიებების შემუშავება;

- შემოთავაზებული რეკომენდაციების განხორციელების სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტურობის განხილვა და ჩატარებული სამუშაოების სამეცნიერო გამოცემებში გაშუქება.

კვლევის ობიექტად შეირჩა „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი“, რომელის იურიდიული მისამართია: ქ. თბილისი, ბახტრიონის ქუჩა 10.

კვლევის საგანი იყო „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ პერსონალის ლოიალობის სისტემა.

პრობლემების გადაჭრის პროცესში გამოყენებული იქნა ანალიზის, მონაცემთა სინთეზისა და განზოგადების მეთოდები სპეციალიზებული პერიოდული გამოცემების, სამეცნიერო ლიტერატურის, ინტერნეტ წყაროების მასალების შესწავლის საფუძველზე; სტატისტიკური ანალიზი; ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ პირველადი ინფორმაციის ანალიზი; სამეცნიერო წრეებში განხილვის მეთოდი.

კვლევის საინფორმაციო ბაზად გამოყენებული იქნა სპეციალიზებული ქართულენოვანი და უცხოური გამოცემების მასალები განსახილველ თემაზე, ავტორების საკუთარი კვლევის შედეგები, ასევე ინტერნეტში წარმოდგენილი კვლევითი ნაშრომების მასალები.

კვლევის პროცესში ჩამოყალიბდა და გამოიკვეთა მისი სამეცნიერო სიახლე:

- ორგანიზაციის სტაბილიზაციის კონცეფციის შესწავლისას სტაბილიზაციის ფაქტორად დასაბუთებულია პერსონალის ლოიალობა;

- შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ პერსონალის ლოიალობის დონის შეფასებისას გამოკითხვისა და წმინდა ლოიალობის ინდექსის გამოყენებით გაზომვის მეთოდით არგუმენტირებული იქნა პერსონალის ლოიალობის როლი ორგანიზაციის სტაბილურობაში;

- შემუშავდა ღონისძიებების მთელი რიგი პერსონალის ლოიალობის გასაძლიერებლად შპს „ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“ სტაბილურობისთვის.

შესავალი ნაწილის შეჯამებისთვის უნდა ითქვას, რომ კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობდა შემუშავებული რეკომენდაციების და შემოთავაზებული ზომების შემოღების შესაძლებლობაში პერსონალის ლოიალობის ფორმირებისთვის, რათა მოხდეს ორგანიზაციის („ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის“) სტაბილურობის ზრდა.

1. ორგანიზაციის სტაბილურობაზე მოქმედი ფაქტორები

დღესდღეობით, ეკონომიკური განვითარების მიმდინარე ეტაპზე, არსებულ კრიზისულ ვითარებაში, მხოლოდ საწარმოების სტაბილურ და კონკურენტუნარიან ფუნქციონირებას შეუძლია უზრუნველყოს როგორც საკუთარი ფინანსური სტაბილურობა და სახელმწიფოს მდგრადი განვითარება, ისე მთლიანად რეგიონის სტაბილურობა და საინვესტიციო მომხიბვლელობა.

ენციკლოპედიური ლექსიკონის თანახმად, სტაბილიზაცია (ლათინური stabilis - სტაბილური) არის მდგრადობის ზრდა, მუდმივ მდგომარეობამდე მიყვანა ან ამ მდგომარეობის

შენარჩუნება, ანუ მუდმივი, უცვლელი, რაც დიდხანს ინარჩუნებს განსაზღვრულ მდგომარეობას, დონეს და სხვა.³

სტაბილურობა, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ეკონომიკური სისტემის რეცესიის თავიდან აცილებას, გარკვეული მაჩვენებლების გარკვეულ დონეზე დაფიქსირებას და ზოგადად აქტივობის გაუმჯობესებას.

ეკონომიკური სუბიექტების აქტივობის დონეზე სტაბილიზაცია არის ეტაპი, როდესაც კომპანია იკავებს გარკვეულ ნიშას ბაზარზე და ბიზნესის მიზანია პოზიციების შენარჩუნება იმავე დონეზე და მიღწეული პოზიციის შენარჩუნება.

სტაბილიზაციის მახასიათებლებია:

- ფინანსური მაჩვენებლების სტაბილურობა;
- ზრდის ტემპების შენელება;
- პერსონალის რაოდენობის სტაბილურობა;
- ბიზნეს პროცესების ფორმალიზაცია;
- კომპანიის ფილიალების გახსნა.⁴

მრავალი კომპანიის მიზანი, რომელიც ბაზარზე მაღალი ზრდის ტემპით შემოდის, არის სტაბილიზაციის სტადიის მიღწევა. კომპანიის ეკონომიკური საქმიანობის სტაბილიზაციის შესახებ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღების შემდეგ, მენეჯმენტმა უნდა შეაგროვოს დეტალური ინფორმაცია საწარმოში არსებული მდგომარეობის შესახებ და შეიმუშაოს ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმა. ამ ოპერაციას შეიძლება ეწოდოს ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის შიდა აუდიტი. აუდიტის ჩატარება შესაძლებელია როგორც დამოუკიდებლად, ასევე აუტსორსირებული სპეციალისტების დახმარებით. მეორე ვარიანტი შესაფერისია მენეჯერებისთვის, რომლებსაც არ აქვთ საკმარისი პროფესიული უნარები ფინანსების სფეროში.

კომპანიის ეკონომიკური საქმიანობის სტაბილიზაციის პროცესის პირველი ეტაპი არის ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება სხვადასხვა წყაროდან ორგანიზაციის მომავალ მუშაობაზე მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მისაღებად.

სტაბილიზაციის პროცესის მეორე ეტაპი არის ადრე შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე ორგანიზაციის ყველა კომპონენტის სტაბილურობის ანალიზი. ამ ეტაპის შედეგია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის მახასიათებლების მიღება.

მესამე ეტაპი არის ორგანიზაციის სტაბილურობის მართვის მიზნის განსაზღვრა, ასევე მიზნის მიღწევის ძირითადი ინსტრუმენტების განსაზღვრა. დასახული მიზნების მიღწევა შესაძლებელია ფინანსური, საკრედიტო, საფასო, მარკეტინგული პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებით და ა.შ.

ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის სტაბილიზაციის შემდეგი ნაბიჯი არის დაგეგმვა. ეს პროცესი არის ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული განყოფილების მუშაობის

³ Uribe, L., The Importance of Employee Loyalty and How To Improve It. (By Indeed Editorial Team). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-employee-loyalty>, 2019 [უ.გ.04.11.2022].

⁴ Barman, J. P., Employee Loyalty- 3 Things to Understand & How to Improve It. (Employee Engagement). <https://vantagecircle.com/employee-loyalty>, 2022. [უ.გ.04.11.2022].

კოორდინაციის მეთოდი. დაგეგმვა საშუალებას გაძლევთ დაადგინოთ, განმარტოთ და გადაჭრათ ორგანიზაციის ამოცანები კონკრეტული მიზნების გათვალისწინებით, ასევე განსაზღვროთ მათი განხორციელების საშუალებები, მეთოდები და დრო. მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს გააცნობიეროს მისი მოძრაობის ვექტორი, განსაზღვროს პროცესების გავლენა კომპანიის შედეგებზე და ასევე მიაწოდოს ინფორმაცია შემდეგ ეტაპზე გადასასვლელად.⁵

მეხუთე ეტაპი არის მდგრადობის ახალი დონის პროგნოზირება, რომლისკენაც იქნება მიმართული მოძრაობის ვექტორი წინა ეტაპზე გეგმების შესრულების შედეგად. ეს არის სტაბილიზაციის პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი და რთული ეტაპი, რომელიც მოითხოვს ფინანსური მენეჯერის მაღალ პროფესიონალიზმს. სწორედ ამ ეტაპზე ყალიბდება ორგანიზაციის ბიუჯეტი, რაც ნათლად აჩვენებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს.

ამ ეტაპის შედეგად თითქმის ყოველთვის საჭიროა კორექტირება, რაც არის საქმიანობის სტაბილიზაციის შემდეგი ეტაპი. კორექტირების ეტაპის არსი არის სასურველი მდგომარეობის მიახლოება კომპანიის რეალურ შესაძლებლობებთან. ამ ეტაპის შედეგად ორგანიზაციის ყველა პასუხისმგებელი პირი ეცნობა ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის სტაბილიზაციის საბოლოო გეგმას.⁶

ხოლო, სტაბილიზაციის პროცესის ბოლო ეტაპი არის შედეგების კონტროლი და ანალიზი. ანალიზი ტარდება ორი გზით:

- 1) დასახული მიზნების შედარებით პროცესის განხორციელებისას მიღებულ შედეგებთან;
- 2) ორგანიზაციის სტაბილურობის სრული შეფასებით (გახდა თუ არა იგი მდგრადი გარე და შიდა ფაქტორებთან მიმართებაში).

ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე, რომელიც სტაბილიზაციის პროცესის საფუძველია, გავლენას ახდენს სხვადასხვა ფაქტორების უზარმაზარი მრავალფეროვნება. მათ შორის გამოიყოფა შიდა ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ არის დამოკიდებული თავად ორგანიზაციის საქმიანობის მართვაზე, მუშაობის ორგანიზებაზე და გარე ფაქტორებზე, რომელთა შეცვლა საერთოდ არ ექვემდებარება ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძალისხმევას.

ორგანიზაციის სტაბილურობაზე მოქმედი გარე ფაქტორები იყოფა ჯგუფებად.⁷

- 1) ეკონომიკური ფაქტორები პირდაპირ გავლენას ახდენს ფირმის ეფექტურობაზე. თავის მხრივ, ეკონომიკური ფაქტორები იყოფა ფინანსური სისტემის მდგომარეობის ფაქტორებად და ზოგადი ეკონომიკური მდგომარეობის ფაქტორებად.

ქვეყნის ფინანსური სისტემის მდგომარეობის ფაქტორებს შორისაა ინფორმაციული პროცესები და მასთან დაკავშირებული ინფლაციური მოლოდინები, საქართველოს სახელმწიფოს რეფინანსირების განაკვეთი, საქართველოს სახელმწიფოს ცენტრალური ბანკის პოლიტიკა, საკრედიტო ინსტიტუტის განვითარების ხარისხი და ა.შ.

⁵ Luong, S., 6 Reasons Why Corporations Should Care About Employee Loyalty. (The Qualities of a Loyal Employee). <https://www.viktorwithak.com/employee-loyalty-and-why-it-matters>, 2018. [უ.გ.04.11.2022].

⁶ Kreacic, A., Employee Loyalty is your Most Important Resource. (Management & Leadership Coaching). <https://www.gbcorporat.com/blog/employee-loyalty-is-your-most-important-resource>, 2021 [უ.გ.04.11.2022].

⁷ Nawrat, A., Employee loyalty is only short-term. (It isn't stopping them looking for new jobs elsewhere). <https://www.unleash.ai/company-culture/employee-loyalty-is-only-short-term>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

ზოგადი ეკონომიკური ფაქტორები ხასიათდება ეკონომიკური ზრდის ტემპით, სასაქონლო მწარმოებლების საინვესტიციო მიმზიდველობით შიდა ბაზარზე, ეკონომიკაში ციკლური რყევებით და ქვეყნის საგადასახადო ბალანსის მდგომარეობით.

2) კონკურენტი კომპანიების საქმიანობასთან დაკავშირებული ფაქტორები, რომლებიც აწარმოებენ მსგავს ან მონათესავე პროდუქტებს. ფაქტორების ეს ჯგუფი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის მენეჯმენტს შეადაროს სხვა კომპანიებში ადმინისტრაციული და ეკონომიკური საქმიანობის ორგანიზება, გამოავლინოს ორგანიზაციის მახასიათებლები, შეაფასოს კომპანიის მარკეტინგული პოლიტიკა კონკურენტების ანალიზით - ბენჩმარკინგი.

3) სოციალურ-დემოგრაფიული ფაქტორები დაკავშირებულია ცხოვრების წესის, მუშაობის, მოხმარების ჩამოყალიბებასთან. ფაქტორების ეს ჯგუფი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაზე. ახალი ტენდენციების გაჩენა იწვევს მოხმარების ახალი ტიპის შექმნას, ანუ ჩნდება სხვა საქონლისა და მომსახურების საჭიროება, რაც დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.⁸ იგი მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა დემოგრაფიული მდგომარეობა, უმუშევრობის დონე, მოსახლეობის შემოსავლის დონე, მოსახლეობის გადახდისუნარიანობა, ფასეულობათა სისტემა, რომელიც ხდება საზოგადოებაში და ა.შ.

4) სამეცნიერო და ტექნიკური ფაქტორები ხელს უწყობს გარკვეული ინდუსტრიების ან კონკრეტული ორგანიზაციების სწრაფ განვითარებას. ამავდროულად, ფაქტორების ამ ჯგუფმა შეიძლება მნიშვნელოვნად იმოქმედოს სხვა ორგანიზაციების განადგურებაზე. ეს გამოწვეულია სამეცნიერო და ტექნიკური ფაქტორების გავლენის გაურკვეველობით. ერთი მხრივ, სამეცნიერო განვითარების ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება მათ საქმიანობაში საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის უზრუნველყოს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა; ახალ ბაზრებზე შესვლა. მეორე მხრივ, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, სხვადასხვა მეცნიერული განვითარების გამოყენება ხშირად იწვევს მიმდინარე ბრუნვიდან თანხების დიდი ხნით გადატანას. ეს განპირობებულია კაპიტალის მნიშვნელოვანი ინტენსივობით და ახალი ტექნოლოგიების გრძელვადიანი გამოყენებით. ამ უკანასკნელის გამოყენების შედეგი შეიძლება იყოს როგორც მაღალი მოგების მიღება, ასევე მნიშვნელოვანი ზარალის მიყენება მათი არაანაზღაურების გამო.⁹

5) საერთაშორისო ფაქტორები, რომლებიც მოიცავს მსოფლიო ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციას, ცალკეული სახელმწიფოების ეკონომიკური ძალაუფლების ზრდას, საერთაშორისო ფინანსური სისტემის ჩამოყალიბებას, ახალი დიდი ბაზრების გაჩენას, დოლარისა და ევროს ცვლილებას მსოფლიო ბაზარზე.

6) პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორები პირდაპირ კავშირშია ქვეყანაში არსებულ პოლიტიკურ ვითარებასთან და სახელმწიფო ორგანოების საქმიანობასთან. ფაქტორების ამ ჯგუფის მიერ ჩამოყალიბებული საკანონმდებლო საზღვრები არეგულირებს ეკონომიკური სუბიექტების მოქმედებას სახელმწიფოს ბერკეტების შესუსტებით ან გამძლიერებით. პოლიტიკურ და სამართლებრივ ფაქტორებს მიეკუთვნება პოლიტიკური სტაბილურობა

⁸ De Castro, A., 6 Strategies for Building Employee Loyalty. (To develop loyalty among employees and encourage them to stay, company leaders need to meet workers' basic needs). <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/six-strategies-for-building-employee-loyalty.aspx>, 2022. [უ.გ.04.11.2022].

⁹ Barman, J. P., Employee Loyalty- 3 Things to Understand & How to Improve It. (Employee Engagement). <https://vantagecircle.com/employee-loyalty>, 2022. [უ.გ.04.11.2022].

როგორც ქვეყანაში მთლიანად, ისე რეგიონებში, ხელისუფლების სტაბილურობა, პოლიტიკური ძალების განლაგება, მართვის საკანონმდებლო ბაზა, სახელმწიფოს საგადასახადო და საკრედიტო პოლიტიკა, საბაჟო პოლიტიკა და საკანონმდებლო აქტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის კონტროლს.¹⁰

7) გარემო და კლიმატური ფაქტორები, რომელთა მოქმედება არ ექვემდებარება ორგანიზაციის ნებას.

ამრიგად, უნდა ითქვას, რომ თითქმის შეუძლებელია ზუსტად დადგინდეს და რაოდენობრივად განისაზღვროს გარე ფაქტორების ჯგუფი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე.

ორგანიზაციის სტაბილურობად ფუნქციონირებაზე მოქმედი შიდა ფაქტორები ასე შეგვიძლია წარმოვადგინოთ:¹¹

ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე მოქმედი ფაქტორები უნდა დაიყოს ორგანიზაციულ, საწარმოო, საკადრო, საბაზრო და ფინანსურად. როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი შიდა ფაქტორები, აღსანიშნავია ორგანიზაციის ფინანსური და ადამიანური რესურსები. ეს ფაქტორები ურთიერთდაკავშირებულია, რადგან ერთმანეთთან ურთიერთობისას, თუ ერთი იცვლება, სხვები შეიცვლება.

ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციას აქვს საკუთარი სახსრების საკმარისი რაოდენობა, კერძოდ, მიღებული მოგება, შესაძლებელს ხდის კონკურენტულ გარემოში თავდაჯერებულობის გრძნობას. ამავდროულად, ღირს ისე, რომ მოგების უფრო დიდი პროცენტი იყოს მიმართული საწარმოო საქმიანობის გაფართოებაზე. სასესხო კაპიტალი დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ნასესხები ფინანსური რესურსების წყალობით საწარმო ზრდის ფინანსურ შესაძლებლობებს, მაგრამ აქ აღსანიშნავია ფინანსური ზარალის პარალელური რისკი.¹²

საკადრო ფაქტორები მოიცავს თანამშრომლების კვალიფიკაციას, თანამშრომლების მოტივაციას და ლოიალობას, ასევე პერსონალის ბრუნვას. აღსანიშნავია, რომ რაც უფრო დაბალია ბრუნვა და რაც უფრო მაღალია თანამშრომელთა კვალიფიკაცია და ლოიალობა, მით უფრო სტაბილურია საწარმო.¹³ გამოცდილებიდან ჩანს, რომ ორგანიზაციის წარუმატებლობის მნიშვნელოვანი ნაწილი შეიძლება დაკავშირებული იყოს მენეჯმენტის პერსონალის არაკომპეტენტურობასთან, გამოუცდელობასთან ან არასაკმარის კვალიფიკაციასთან, მათ უუნარობასთან, გაითვალისწინონ შიდა გარემოში ცვლილებები.

საბაზრო ფაქტორები, კერძოდ, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე, პრაქტიკულად უკონტროლო ფაქტორებს უნდა მივაწეროთ. ყოველდღიურად ჩნდება ახალი

¹⁰ Maloney, D., Effective management: the gift that keeps on giving. <https://slack.com/collaboration/effective-management>, 2019. [უ.გ.04.11.2022].

¹¹ Hoek, J., What is employee loyalty? (The principles of loyalty). <https://www.effactory.com/knowledge/what-is-employee-loyalty>, 2013. [უ.გ.04.11.2022].

¹² Carver, C., Employee Loyalty: The Secret Sauce and Tips Your Organization Needs. (Employee loyalty is volatile). <https://astronsolutions.net/employee-loyalty>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

¹³ Утенин, В., Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала. «Elitarium». Издательства «Фолио», Київ. 2019.

საწარმოები, რომლებმაც მომავალში შეიძლება შეამცირონ ამ ბიზნეს სუბიექტის კონკურენტუნარიანობის დონე.¹⁴

სამეწარმეო საქმიანობის წარმატება ან წარუმატებლობა დიდწილად დამოკიდებულია მოწოდებული პროდუქტებისა და სერვისების სტრუქტურისა და შემადგენლობის არჩევანზე, ანუ წარმოების ფაქტორებზე. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია გადავწყვიტოთ რა პროდუქტები იწარმოება, ასევე იმის განსაზღვრა, თუ როგორ უნდა ვაწარმოოთ, ე.ი. ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის რა ტექნოლოგია და მოდელი უნდა იმოქმედოს.

ამრიგად, კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შიდა ფაქტორები, რომლებიც უშუალო გავლენას ახდენენ საწარმოების ფინანსურ სტაბილურობაზე, შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირებას.

შეჯამებით, შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რომ ორგანიზაციის ფინანსური სტაბილურობა, რომელიც არის სტაბილიზაციის საფუძველი, არის მდგომარეობა, რომელშიც უზრუნველყოფილია გადახდისუნარიანობა, კონკურენტუნარიანობა და ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი პროგნოზირებადი პერსპექტივა. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე (სტაბილიზაციაზე) მოქმედი ძირითადი გარე და შიდა ფაქტორები.

ორგანიზაციის სტაბილურობის მართვისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შიდა ფაქტორებს, რადგან ისინი პირდაპირ დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობაზე და ორგანიზაციის მიერ მათ მართვის ზომებზე. გარდა ამისა, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სწორედ შიდა ფაქტორები ახდენს გავლენას ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობაზე, რომელიც აყალიბებს ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობას.¹⁵

2. პერსონალის ლოიალობა, როგორც ორგანიზაციის სტაბილურობის ფაქტორი

ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის სტაბილიზაციის ერთ-ერთი ფაქტორი პერსონალის ლოიალობაა. ნებისმიერი თანამედროვე ორგანიზაციის საფუძველი ან ბირთვი არის ხალხი, რადგან სწორედ ისინი უზრუნველყოფენ ორგანიზაციისთვის ხელმისაწვდომი ყველა სახის რესურსის ეფექტურ გამოყენებას. პერსონალი განსაზღვრავს კომპანიის ეკონომიკურ საქმიანობას წარმატებას და შესაბამისად, აყალიბებს მის კონკურენტუნარიანობას. პერსონალის ჩართვა კომპანიის ბიზნეს პროცესებში, რაც ხელს უწყობს შემომავალი რესურსების გადაქცევას მზა პროდუქტად გამოსავალზე, ეს არის მთავარი ბიზნეს ფუნქციის განხორციელება, რაც იწვევს მთავარი მიზნის მიღწევას. თანამშრომლების კარგად კოორდინირებულმა მუშაობამ შეიძლება მიიყვანოს ორგანიზაცია სრულყოფილ მდგომარეობამდე, მის უნარს დააკმაყოფილოს არა მხოლოდ მისი პერსონალის მოთხოვნილებები, არამედ განჭვრიტოს მომხმარებელთა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები.¹⁶

¹⁴ Kreacic, A., Uribe L., Luong S. - Employee loyalty is declining. Here's how to build it back. (How can we bring back loyalty?). <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/employee-loyalty-declining-how-to-build-it-back>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

¹⁵ Luong, S., 6 Reasons Why Corporations Should Care About Employee Loyalty. (The Qualities of a Loyal Employee). <https://www.viktorwithak.com/employee-loyalty-and-why-it-matters>, 2018. [უ.გ.04.11.2022].

¹⁶ Kreacic, A., Employee Loyalty is your Most Important Resource. (Management & Leadership Coaching). <https://www.gbcorporat.com/blog/employee-loyalty-is-your-most-important-resource>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

პერსონალის ლოიალობის შესასწავლად, როგორც კომპანიის სტაბილიზაციის ერთ-ერთი ფაქტორი, განვიხილოთ ლოიალობის ზოგადი კონცეფცია.

ლოიალობა არის ადამიანის პოზიტიური დამოკიდებულება კონკრეტული ობიექტის ან სუბიექტის მიმართ. ბევრი ექსპერტი აღნიშნავს, რომ ლოიალობის საფუძველია სარგებლობის სურვილი, თავდადებული დამოკიდებულება, თავიდან აცილება იმისა, რაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს ლოიალობის ობიექტს.

ხშირად პერსონალის ლოიალობის ცნება იდენტიფიცირებულია საიმედოობის კონცეფციასთან, რაც მთლად სწორი არ არის, ამიტომ აღსანიშნავია მათი განსხვავებები. თანამშრომლის სანდოობა არის კომპანიაში მიღებული სამართლებრივი და მორალური სტანდარტების დაცვა, ან მათი შესრულების სურვილი. ბევრი ექსპერტი განმარტავს პერსონალის სანდოობას, როგორც კანონმორჩილს. განმარტებიდან გამომდინარე, სანდოობა მოქმედებს როგორც ინდივიდუალური მახასიათებელი და პიროვნული თვისება.

ორგანიზაციისადმი ლოიალობა შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის:

- მომხმარებელი, რომელშიც მომხმარებლები ლოიალური არიან კომპანიის მიმართ, რომელიც აწარმოებს საქონელს და მომსახურებას, აღიარებს წარმოებული საქონლისა და მომსახურების მაღალ ხარისხს, ენდობა ამ კომპანიის წარმომადგენლებს;
- პერსონალი, რომელიც განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

კომპანიის ლოიალური თანამშრომლები მზად არიან არა მხოლოდ დაელოდონ კომპანიის დროებით სირთულეებს და მიიღონ აუცილებელი ორგანიზაციული ცვლილებები, არამედ პირადად წვლილი შეიტანონ წარმომოხილი პრობლემების სწრაფ დაძლევისა და მოგვარებაში. ასეთი თანამშრომლები აფასებენ თავიანთ სამუშაოს ამ ორგანიზაციაში: ისინი ცდილობენ შეასრულონ თავიანთი საქმე რაც შეიძლება კარგად და ასევე მოუწოდებენ თავიანთ კოლეგებს იგივე გააკეთონ. მხოლოდ ერთგულ პერსონალს შეუძლია გამოიყენოს კრეატიულობა წარმომოხილი პრობლემების გადასაჭრელად, ინდივიდუალური და კოლექტიური პასუხისმგებლობის აღება და ყველა შესაძლო ძალისხმევა კომპანიის დასახული მიზნების მისაღწევად. თუ თანამშრომელი ლოიალურია თავისი მენეჯერის მიმართ, რაც გულისხმობს მისი კომპეტენციის, პატივისცემის, ავტორიტეტის აღიარებას ამ პიროვნების თვალში, ის მზადაა გასწიროს თავისი ინტერესები საერთო საქმისთვის.¹⁷

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ ლოიალობა არის ადამიანის დამოკიდებულების მაჩვენებელი რაღაც კონკრეტულის მიმართ.

ლოიალობა შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი ატრიბუტებით:¹⁸

- 1) ლოიალობის ობიექტთან მისი ძირითადი ღირებულებებისა და რწმენის გაზიარება;
- 2) პირადი გამოცდილება გამოყენება ლოიალობის ობიექტის წარმატებისთვის;
- 3) პატიოსნება და კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება ობიექტის მიმართ;

¹⁷ De Castro, A., 6 Strategies for Building Employee Loyalty. (To develop loyalty among employees and encourage them to stay, company leaders need to meet workers' basic needs). <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/six-strategies-for-building-employee-loyalty.aspx>, 2022. [უ.გ.04.11.2022].

¹⁸ Uribe, L., The Importance of Employee Loyalty and How To Improve It. (By Indeed Editorial Team). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-employee-loyalty>, 2019. [უ.გ.04.11.2022].

- 4) ლოიალობის ობიექტისთვის საფრთხის თავიდან აცილების, უარყოფითი რისკების თავიდან აცილების სურვილი;
- 5) საჭიროების შემთხვევაში გარკვეული მსხვერპლის გაღების მზადყოფნა ლოიალობის ობიექტის სასარგებლოდ;
- 6) კომპანიის დაკისრებული მოვალეობების, ფუნქციების, მისიის საუკეთესოდ შესრულების სურვილი;
- 7) სიამაყის გრძნობა ლოიალობის ობიექტთან კუთვნილებით.¹⁹

აქედან გამომდინარე, ლოიალური პერსონალი არის თანამშრომლები, რომლებიც ერთგულები არიან თავიანთი საქმისთვის და კომპანიისთვის, რომლებიც აცნობიერებენ, რომ მათი, როგორც ამ სფეროში პროფესიონალის პიროვნების ზრდა ასევე ხელს უწყობს კომპანიის ზრდას და კეთილდღეობას; ესენი არიან ადამიანები, რომელთა ინტერესები პირდაპირ ემთხვევა კომპანიის მიზნებს; ესენი არიან შემსრულებლები, რომლებიც არა მხოლოდ ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს, არამედ მზად არიან გამოიჩინონ შემოქმედებითი მიდგომა მენეჯმენტისგან წამოსული პრობლემების გადაჭრის მიმართ; ეს არის პერსონალი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ფინანსურ წარმატებას და სტაბილურ განვითარებას.

დასკვნა

დღესდღეობით, ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის ორგანიზაციას სჭირდება არა მხოლოდ კვალიფიციური კადრების შერჩევა, არამედ კომპანიისადმი ლოიალური გახადოს იგი. პერსონალის ლოიალობის ფორმირების ყველაზე მნიშვნელოვანი პირობებია:²⁰

- 1) ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოსთვის. მატერიალური ანაზღაურება უნდა იყოს თანამშრომელთა ჩადებული ძალისხმევის პროპორციული, ხოლო პროპორციები თანაბარი უნდა იყოს იმავე დონის თანამშრომლებისთვის.
- 2) თანამშრომლის პირადი მიზნების განხორციელება კომპანიაში მუშაობის გზით. როგორც სტატისტიკა აჩვენებს, ადამიანი თავისი ზრდასრული აქტიური ცხოვრების დაახლოებით მესამედს სამსახურში ატარებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელმა თავი საჭიროდ და მნიშვნელოვანად იგრძნოს კომპანიისთვის, იყოს პიროვნული ზრდისა და საკუთარი და ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაციის გზაზე.
- 3) შრომითი ხელშეკრულების შეთანხმებული პირობების დაცვა. ამ კომპანიაში სამუშაოზე განაცხადის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, უპირველეს ყოვლისა, მომავალი თანამშრომელი ყურადღებას აქცევს ხელშეკრულების პირობებს. ამ ეტაპზე თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია, რომ რეალობა არ განსხვავდებოდეს იმისგან, რაც ითქვა მუშაობის დაწყებამდე. ბევრი კონტრაქტის ცვლილება ადამიანების მიერ აღიქმება უსამართლოდ, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ისინი მიიღება ცალმხრივად.
- 4) კომფორტული სამუშაო ადგილი. დღევანდელ სამყაროში ადამიანები ხვდებიან, რომ სასიამოვნოა იყო არა მხოლოდ მდიდარი, არამედ ჯანმრთელი ერთდროულად. ახლა

¹⁹ Carver, C., Employee Loyalty: The Secret Sauce and Tips Your Organization Needs. (Employee loyalty is volatile). <https://astronsolutions.net/employee-loyalty>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

²⁰ Nawrat, A., Employee loyalty is only short-term. (It isn't stopping them looking for new jobs elsewhere). <https://www.unleash.ai/company-culture/employee-loyalty-is-only-short-term>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანი ხდება ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა ხმაურის და გამოსხივების დონე, სამუშაო ადგილის განათება, ჰაერის სისუფთავე და ა. შ. ეს ასევე მოიცავს ხელსაყრელ ატმოსფეროს გუნდში, რომელიც ხასიათდება არა მხოლოდ კომპანიის ორგანიზაციული კულტურით, ორგანიზაციის საერთო მიზნებითა და მისიით, არამედ კოლეგებს შორის პატივისცემით, ურთიერთდახმარებითა და სოლიდარობით.

5) მენეჯმენტთან ურთიერთობა. ეს მდგომარეობა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ლოიალობის გაჩენაში. ამ შემთხვევაში ძირითადი პუნქტებია კრიტერიუმების პოპულარობა და სამუშაოს შეფასების სამართლიანობა, მენეჯერის თანაბარი დამოკიდებულება ყველა თანამშრომლის მიმართ (ფავორიტების არარსებობა), თავად მენეჯერის მიერ კომპანიის შიდა წესების დაცვა, თანმიმდევრულობა მიზნის მიღწევაში, ამოცანების დასახვის სიცხადე, კონსტრუქციული კრიტიკა, მაღლიერების გამოხატვის უნარი და მრავალი სხვა.

თუ ამ პირობებიდან ბევრი დაკმაყოფილებულია, მაშინ პერსონალი უმეტესწილად ლოიალური ხდება მათი ორგანიზაციის მიმართ. მსოფლიოში ბევრი ცნობილი კომპანიის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სრულყოფილად გამოყენება არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას მიაღწიოს ლიდერის პოზიციას ბაზარზე. ასეთმა კომპანიებმა მიაღწიეს გამორჩეულ ეკონომიკურ შედეგებს, კერძოდ, ორგანიზაციის პრობლემების გადაჭრაში პერსონალის ჩართულობის გაზრდით. ისინი თვლიან ადამიანებს, როგორც კომპანიის მიღწევების მთავარ წყაროს. პერსონალის ერთგულება (ერთგულება, ერთგულება), თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის მიზნებისა და ღირებულებების მიღება, მზადყოფნა იმუშაოს შრომისმოყვარეობით მათი განხორციელებისთვის, განიხილება ყველაზე მნიშვნელოვანი პირობა არა მხოლოდ ადამიანური რესურსების, არამედ ადამიანური რესურსების მაქსიმალური დაბრუნებისთვის. ორგანიზაციის ყველა სხვა რესურსი, ვინაიდან ადამიანებზეა დამოკიდებული, როგორ გამოიყენება ფინანსები, ტექნიკური საშუალებები და ა. შ.²¹

უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრმა კომპანიამ მიაღწია წარმატებას არა მხოლოდ მათი თანამშრომლების ლოიალობისა და ერთგულების განვითარებით, არამედ ბიზნეს პროცესების კომპეტენტური აგებულებით, სწორად შემუშავებული მარკეტინგული სტრატეგიით, ტექნიკური, ინფორმაციული საშუალებების ეფექტური გამოყენებით და ორგანიზაციის სხვა რესურსებით. თანამშრომლების ლოიალობა, როგორც პროცესი არ უნდა იყოს იდეალიზებული, მაგრამ მას მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა ეკავოს პერსონალის მართვასა და პერსონალის მუშაობაში.²²

²¹ Hoek, J., What is employee loyalty? (The principles of loyalty). <https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-loyalty>, 2013. [უ.გ.04.11.2022].

²² Kreacic, A., Uribe L., Luong, S., Employee loyalty is declining. Here's how to build it back. (How can we bring back loyalty?). <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/employee-loyalty-declining-how-to-build-it-back>, 2021. [უ.გ.04.11.2022].

ბიბლიოგრაფია

1. Maloney, Devon, Effective management: the gift that keeps on giving. <https://slack.com/collaboration/effective-management>, 2019; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
2. Kreacic, Ana, Employee Loyalty is your Most Important Resource. Management & Leadership Coaching. <https://www.gbcorporat.com/blog/employee-loyalty-is-your-most-important-resource>, 2021; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
3. Osborne Schrita, Hammoud Mohamad S., „Effective Employee Engagement in the Workplace“. International Journal of Applied Management and Technology. 2017;
4. Uribe, Lucia, The Importance of Employee Loyalty and How To Improve It. (By Indeed Editorial Team). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-employee-loyalty>, 2019; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
5. Luong, Simon, 6 Reasons Why Corporations Should Care About Employee Loyalty. (The Qualities of a Loyal Employee). <https://www.viktorwithak.com/employee-loyalty-and-why-it-matters>, 2018; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
6. Hoek, Josje, What is employee loyalty? (The principles of loyalty). <https://www.effactory.com/knowledge/what-is-employee-loyalty>, 2013;
7. Barman, Jyoti Prakash, Employee Loyalty- 3 Things to Understand & How to Improve It. (Employee Engagement). <https://vantagecircle.com/employee-loyalty>, 2022; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
8. Kreacic, Ana, Uribe Lucia, Luong, Simon, Employee loyalty is declining. Here's how to build it back. (How can we bring back loyalty?). <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/employee-loyalty-declining-how-to-build-it-back>, 2021; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
9. Carver, Charles, Employee Loyalty: The Secret Sauce and Tips Your Organization Needs. (Employee loyalty is volatile). <https://astronsolutions.net/employee-loyalty>, 2021; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
10. Утенин, Владислав, Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала. «Elitarium». Издательства «Фолио», Київ. 2019; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
11. De Castro, Amy, 6 Strategies for Building Employee Loyalty. (To develop loyalty among employees and encourage them to stay, company leaders need to meet workers' basic needs). <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/six-strategies-for-building-employee-loyalty.aspx>, 2022; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022];
12. Nawrat, Allie, Employee loyalty is only short-term. (It isn't stopping them looking for new jobs elsewhere). <https://www.unleash.ai/company-culture/employee-loyalty-is-only-short-term>, 2021; [უკანასკნელად გადამოწმდა: 04.11.2022].