

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელობის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივი
დეპარტამენტი



ინდირა დავითაძე

პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა ორგანიზაციის
შესაძლებლობებსა და დასაქმებულთა მოტივაციაზე

(ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაცია)

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
ეკონომიკის დოქტორი
ასოცირებული პროფესორი,
დავით ქათამაძე

ბათუმი - 2025

როგორც წარდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

ინდირა დავითაძე

ხელმოწერა:

თარიღი:

სარჩევი

შესავალი.....	4
თავი I. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების თეორიული საფუძვლები კომერციულ სტრუქტურებში.....	12
1.1. ადამიანისეული რესურსების ევოლუციის გზები.....	12
1.2. მეცნიერ ეკონომისტების მოსაზრებები ადამიანისეული რესურსების განვითარების შესახებ.....	22
1.3. ადამიანისეული რესურსის მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები..	46
თავი II. პერსონალის მენეჯმენტის როლი კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში.....	72
2.1. პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები კომპანიებში.....	72
2.2. პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზები.....	89
2.3. პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე.....	105
თავი III. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა ორგანიზაციის შესაძლებლობებსა და პერსონალის მოტივაციაზე (ქართული კომპანიების მაგალითზე).....	121
3.1. პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა დასაქმებულთა მოტივაციასა და მწარმოებლურობის ამაღლებაზე ქართულ კომპანიებში.....	121
3.2. შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შესაძლებლობები ქართულ კომპანიებში.....	137
3.3. პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში არსებული პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში.....	152
დასკვნები და წინადადებები.....	165
გამოყენებული ლიტერატურა.....	173
დანართი.....	183

შესავალი

თემის აქტუალობა: გლობალიზაციის პირობებში ადამიანისეული რესურსების მართვა სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიის წარმატების მიღწევაში. კონკურენტუნარიან გარემოში კომპანიის ფუნდამენტური კაპიტალის - პერსონალის ეფექტიანად მართვა დიდი გამოწვევაა არამარტო მთელ მსოფლიოში, არამედ საქართველოშიც. სწორედ ადამიანისეული რესურსები წარმოადგენს ბიზნესის საკმაოდ რთულ, არაპროგნოზირებად და არასტაბილურ ელემენტს, რის გამოც მისი მართვა განსაკუთრებული სიფრთხილით შემუშავებულ ღირებულებებს და მათზე მორგებულ მიდგომებს საჭიროებს.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი და მასთან დაკავშირებული პროცესები აქტუალური პრობლემაა საქართველოსათვის. ქართულ კომპანიებში შექმნილი რეალური მდგომარეობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ უმეტესი მათგანი დღესაც კი არ უთმობს სათანადო ყურადღებას პერსონალის მართვის საკითხებს. ბევრ მათგანს პერსონალის მართვის ფუნქციონალური ქვედანაყოფიც კი არ აქვთ გამოყოფილი თავიანთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ცალკეულ კომპანიებში არ ეთმობა სათანადო ყურადღება თანამშრომლების კვალიფიკაციის, ცნობიერების, შრომის ნაყოფიერებისა და მოტივაციის ამაღლებას. მათ არ აქვთ გაცნობიერებული, რომ დღევანდელ კონკურენტუნარიან გარემოში ბიზნესის მამოძრავებელ რგოლს იმ ადამიანების გუნდი უნდა წარმოადგენდეს, რომლებიც ზრუნავენ საერთო მიზნის მისაღწევად. ქართული კომპანიების მენეჯმენტს კარგად არა აქვთ გაცნობიერებული ვის რა ფუნქცია-მოვალეობა უნდა დაეკისროს კომპანიაში. მათ ამავედროულად, არა აქვთ გააზრებული ადამიანისეული რესურსების მიერ შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობა კომპანიის საერთო, სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში.

ქართული კომპანიების თანამშრომელთა შრომის დაბალი ნაყოფიერება და, შესაბამისად, ამ კომპანიების დაბალი მწარმოებლურობა განპირობებულია მენეჯმენტში დაქირავებული პერსონალის ჩართულობის დაბალი დონით, მათთან კომუნიკაციის პრობლემებით. ეს იმით არის გამოწვეული, რომ ქართულ კომპანიებში

ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ პერსონალთან კომუნიკაციის სრულყოფას. ამიტომ მათთვის დიდ გამოწვევად რჩება თანამშრომელთა ცნობიერების დონის ამაღლების მექანიზმების შემუშავება და დანერგვა კომპანიაში.

ამდენად ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი, მისი გავლენა თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებასა და კომპანიის მწარმოებლურობაზე ფრიად აქტუალური პრობლემაა ქართულ რეალობაში. თემის აქტუალობას განაპირობებს ის გარემოებაც, რომ ადამიანისეული რესურსების არასწორი მენეჯმენტი ქართული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის დაქვეითების ძირითადი მიზეზი გახდა. ქართული კომპანიები არ უთმობენ სათანადო ყურადღებას პერსონალის მენეჯმენტს, მათი საქმიანობის მოტივაციის მეთოდებისა და შრომის ნაყოფიერების ამაღლების გზების შერჩევას, რის გამოც ამ კომპანიების მწარმოებლურობა დაბალია. ამ თვალსაზრისით, სადისერტაციო ნაშრომის დასამუშავებლად შერჩეული წინამდებარე თემა ფრიად აქტუალურია საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე. აღნიშნული საკითხი პრობლემურია ქართული კომპანიებისათვის, რომელთაც სათანადო შესწავლა და გადაჭრის შესაბამისი გზების დასახვა სჭირდება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს კონკრეტული კომპანიების მაგალითზე დასაქმებულთა შრომის ნაყოფიერებასა და მოტივაციაზე ადამიანისეული რესურსის მენეჯმენტის გავლენის შესწავლა, სამუშაო პროცესში პერსონალის ქცევის წარმართვის სწორი პრიორიტეტების გამოვლენა, დაქირავებულთა ინდივიდუალური შესაძლებლობების გაუმჯობესების მიზნით. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, დასახულ იქნა შემდეგი სახის ამოცანები:

1. კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან უკვე განხორციელებული ნაბიჯების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასება;
2. ადამიანისეული რესურსების განვითარების შესახებ მეცნიერ ეკონომისტების მოსაზრებების გაანალიზება, მის ბაზაზე ადამიანისეული რესურსების ევოლუციის და მოტივაციის ამაღლების გზების დასახვა;

3. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თეორიული ასპექტების, კომპანიებში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების ეტაპების შესწავლა;
4. მოტივაციაზე, მწარმოებლურობასა და კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენის ანალიზი;
5. ქართულ კომპანიებში შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შესაძლებლობების გამოვლენა, საქართველოში COVID 19-ით გამოწვეული ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის გზების დასახვა;
6. იმ პრობლემების გამოვლენა, რომელთაც აწყდებიან ქართული კომპანიები პერსონალის მენეჯმენტის დროს, მათი გადაჭრის ღონისძიებების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს ბიზნეს სექტორში მომუშავე პერსონალი. კვლევის ობიექტად განისაზღვრა საქართველოში მოქმედი კომპანიები. გამოკითხვაში, რომელიც ანკეტირების, კონტენტ ანალიზისა და ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდით განხორციელდა, მონაწილეობა მიიღო 37 კომპანიის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა.

კვლევის მეთოდოლოგია. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომები, მონოგრაფიები, სამეცნიერო სტატიები. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის დროს გამოყენებული იქნა როგორც თვისობრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები - ანკეტირება, კონტენტ ანალიზი და ჩაღრმავებული ინტერვიუ, რამაც შესაძლებლობა მოგვცა პირველადი და მეორადი მონაცემების მოპოვებით, მისი დამუშავებისა და ანალიზის შემდეგ, გამოგვევლინა საქართველოში მოქმედი კომპანიების ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები. კვლევის ფარგლებში, ჩავატარეთ ორი ტიპის გამოკითხვა, მათგან ერთი კითხვარი მიზნად ისახავდა კომპანიების მმართველობითი სტრუქტურების წარმომადგენელთა

(მენეჯერთა) მოსაზრებების შესწავლას, ხოლო მეორე კითხვარი - დასაქმებულთა შეხედულებების გაცნობას საკვლევი პრობლემის შესახებ. სულ გამოკითხული იქნა 37 კომპანიის მენეჯერი და 487 დასაქმებული. კვლევის პირველ ეტაპზე, პირველადი მონაცემების მიღების მიზნით, ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, ხოლო არსებული მონაცემების უფრო თვალსაჩინოდ წარმოსადგენად და ანალიზისათვის, კვლევის შემდეგ ეტაპზე გამოყენებული იყო თვისობრივი მეთოდი. კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა ასევე ისეთი მეთოდები, როგორიცაა სტატისტიკური ანალიზის, შედარებითი ანალიზის, სინთეზისა და სხვა მეთოდი.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. პერსონალის მენეჯმენტი, მისი გავლენა დაქირავებულთა შრომის ნაყოფიერებასა და მოტივაციაზე, თანამედროვე პირობებში წარმოადგენს პრიორიტეტულ და მნიშვნელოვან საკითხს, რომლის შესწავლა დიდი ინტერესით სარგებლობს ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში. ბოლო პერიოდში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტისა და მათი შრომის ნაყოფიერების ამაღლებასთან დაკავშირებული პრობლემების შესწავლა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა, რაზეც მოწმობს ამ სფეროში მთელი რიგი მეცნიერებისა და უნივერსიტეტების აქტივობები, მათ მიერ ორგანიზებული სხვადასხვა სახის კონფერენციები და სამუშაო შეხვედრები. ამ სფეროში მნიშვნელოვანი გამოკვლევები აქვთ ჩატარებული თსუ-ს პროფესორ ნუგზარ პაიჭაძეს, ბსუ-ს პროფესორ ბადრი გეგზაიას, ბსუ-ს პროფესორ როსტომ ბერიძეს, გ. გოროშიძეს, თსუ-ს ასისტენტ-პროფესორ ეკატერინე გულუას, თ. სურმავას, თსუ-ს პროფესორ გიორგი შუბლაძეს, ბ. მღებრიშვილს, ფ. წოწკოლაურს, შ. ხუბუნაიას, რ. ჯავახიშვილს და სხვებს. თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებასა და კომპანიის შესაძლებლობებზე ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა განხილული იქნა ისეთი უცხოელი მკვლევრების ნაშრომების საფუძველზე, როგორიცაა: Adamiec B., Kożusznik G., Armstrong, M., Bose Chandra D., Boxall P., Purcell J., Wright P., Borkowska S., Brewster C., Donarski J.A., Du Plessis Andries J., Dodd Patrick Francik A., Francik A., Gerson R. F., Guest D., Haber L.H., Jedynek P., Junchowicz M., Koziół L., Król H., Ludwiczynski A., Lelen A., Lis S., Listwan T., Lipka A., McKee A., Mead R., Andrews G. A., Osuch J., Pocztowski A., Raymond Miles R. E., Sajkiewicz A., Schuller, R.

S., Jackson E.S., Sienkiewicz Ł., Szałkowski A., Szmitka S., Storey J., Ślusarczyk Z., Tarczyńska M., Terence Mitchell R., Vroom V., Wach T., Wojtowicz A., Ziębicki B. და სხვები.

თუმცა, მიუხედავად აღნიშნული საკითხის შესახებ გარკვეული ინფორმაციის მოძიების შესაძლებლობისა, აუცილებელია უფრო მეტი ყურადღება დაეთმოს ქართულ კომპანიებს და მათთან დაკავშირებული ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პრობლემებს, მათი შრომის ნაყოფიერების ამაღლების საკითხებს, რადგან საქართველოში მოქმედი კომპანიების მწარმოებლურობის ამაღლების დიდი პოტენციალი იძლევა ადგილობრივი საქონლისა და მომსახურების წარმოების გაფართოების, ექსპორტის განვითარების, ეკონომიკური ზრდისა და უმუშევრობის შემცირების დიდ შესაძლებლობებს. ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური აღმავლობის საფუძველი გახდება ქართული კომპანიების მწარმოებლურობის ამაღლებაზე ადამიანისეული რესურსების შრომის ნაყოფიერების ზრდის გავლენა, შესაბამისი საწარმოო ინფრასტრუქტურის ფორმირებით, სრულყოფით, ინოვაციური ტექნოლოგიების, ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტის პროგრესული მეთოდების დანერგვით, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვით, ციფრული ეკონომიკის, ელექტრონული ბიზნესისა და აქტიური საგარეო სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების გზით.

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ძირითადი სამეცნიერო სიახლეები მდგომარეობს შემდეგში:

✓ არგუმენტირებულადაა დასაბუთებული საშუალო და მსხვილ ბიზნესში, მართვის სუბიექტებში ადამიანისეული რესურსების მართვისა და რეგულირების სტრუქტურული ერთეულის ფორმირების მიზანშეწონილობისა და კომპეტენციების, კადრების შერჩევისა და განაწილების შესახებ ზოგადი რეკომენდაციები;

✓ ბიზნესისათვის შემუშავებულია კონკრეტული რეკომენდაციები კომპანიის (ფირმის) განვითარების სტრატეგიასა და პერსონალის მოზიდვის, ინფორმირებულობის, ტრენინგებისა და სხვა აქტივობების მიწოდების თაობაზე;

✓ კომპანიებში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ძირითად სტრატეგიად, კვალიფიციურობისა და სანდოობის მახასიათებლებთან ერთად,

აღიარებულია პერსონალის ხედვებისა და შეხედულებების თანხვედრაში მოყვანა ბიზნესსუბიექტების მიზნებთან, გადინების შემცირება და სამოტივაციო ღირებულებების მრავალფეროვნება;

✓ წარმოდგენილია კონკრეტული წინადადებები კომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის დანერგვის, მოწინავე მეთოდებისა და ფორმების გამოყენების, ციფრული ტექნოლოგიების მასშტაბური შემოღების, ამ მიმართებით არსებული გამოწვევების დაძლევისა და მოწინავე გამოცდილების გაზიარების/ურთიერთგაცვლის თავისებურებების შესახებ.

✓ შრომის ბაზრისა და ცალკეულ კომპანიებში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის კომპლექსური შესწავლის საფუძველზე შემუშავებულია მათი გამოყენების შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები, საინფორმაციო უზრუნველყოფის შესაძლებლობები და სპეციფიკური ანგარიშის მომზადების თავისებურებები;

✓ მოწინავე გამოცდილების გათვალისწინებით შემუშავებულია პერსონალის მოტივაციის ამაღლების წინადადებები;

✓ დადგენილია ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის კონკრეტული მეთოდის გავლენა მათი საქმიანობის მოტივაციაზე, მწარმოებლურობასა და კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე;

✓ გამოვლენილია კოვიდ-19-ის პანდემიის პერიოდში პერსონალის მენეჯმენტის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლის ტენდენცია, რამაც გამოიწვია ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქციის, დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლების მოტივაციის შემცირება. გაანალიზებულია ფორსმაჟორულ პირობებში ადამიანისეული რესურსების სიტუაციური მენეჯმენტის თავისებურებები.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სფეროში ჩატარებული ერთობლივი კონფერენციებისა და კვლევის შედეგები. ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული ძირითადი დებულებები და ინტერნეტ რესურსები. წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული ღირებულება ვლინდება იმაში, რომ წარმოდგენილი თეორიული

მოსაზრებები, მიდგომები, მეთოდები და ხედვები გამოადგებათ ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის ბაკალავრიატის სტუდენტებს, მაგისტრანტებსა და დოქტორანტებს, ასევე პერსონალის მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებულ სხვა მეცნიერ-მუშაკებს, პროფესორებს, მკვლევრებს.

წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაცია და ნაშრომის ბოლოს მოცემული რეკომენდაციები გამოადგებათ საქართველოში მოქმედ ბიზნესმენებს, კომპანიებს, სავაჭრო და კომერციულ დაწესებულებებს, პერსონალის მენეჯმენტით, მისი შრომის ნაყოფიერებისა და მოტივაციის ამაღლების საკითხებით დაინტერესებულ სხვა კერძო სექტორში დასაქმებულ ფიზიკურ თუ იურიდიულ პირებს.

ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 172 გვერდს, შესავლისა და დასკვნის ჩათვლით. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნების, წინადადებებისგან, 104 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალისგან და 24 დასახელების ინტერნეტ-წყაროსაგან.

ნაშრომის აპრობაცია. დისერტაცია აპრობირებულ იქნა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივი დეპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2025 წლის -- -----ს (ოქმი № ---). სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ძირითადი დებულებები, რეკომენდაციები და შედეგები ასახულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ სამეცნიერო სტატიებში. სადისერტაციო ნაშრომთან დაკავშირებული საკითხები წარმოდგენილი იქნა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციების მასალებში, საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად ჟურნალებში.

თავი I. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების თეორიული საფუძვლები კომერციულ სტრუქტურებში

1.1. ადამიანისეული რესურსების ევოლუციის გზები

ადამიანისეული რესურსები ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის მნიშვნელოვანი ნაწილია და გადამწყვეტ როლს ასრულებს ეკონომიკის განვითარებაში, სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების გამოყენებასა და მთლიანად საზოგადოების ცხოვრებაში.

ნებისმიერი კომპანიის მთავარი და მამოძრავებელი მიზანია წარმატების მიღწევა. „ყველა ტიპის კომპანიაში დიდი იქნება თუ პატარა, მწარმოებლობითი თუ მომსახურების სფეროში მოქმედი, ადამიანების მართვას ენიჭება პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა. სწორად შერჩეული, განლაგებული და პროფესიულად მომზადებული ადამიანისეული რესურსების გარეშე არცერთ კომპანიას არ შეუძლია მიზნების მიღწევა და გადარჩენა“ (გეჩაია, 2015).

თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლების მექანიზმი არის მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა და გაზიარება. ცოდნა, როგორც ასეთი, ითვლება ადამიანის ინდივიდუალურ საკუთრებად, თუმცა სხვადასხვა პიროვნებების მიერ ერთმანეთში გაცვლილი ეს ცოდნა ქმნის ერთობლიობას, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის ცნობიერებასა და პერსონალის მწარმოებლურობის დონეს. ეს კი კომპანიას უფრო კონკურენტუნარიანს ხდის სხვებთან შედარებით.

სხვადასხვა კომპანიაში შეიძლება მენეჯმენტის განსხვავებული სისტემა იყოს დანერგილი. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ურთულესი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ სხვადასხვა ინდივიდები ერთი საერთო მიზნისათვის გააერთიანოს. ამ ამოცანის შესრულების ხარისხზე დამოკიდებული კომპანიების წარმატებაც.

კომპანიის სოციალური ქვესისტემა მისი ადამიანისეული რესურსია. მენეჯმენტში არ არსებობს ზუსტი და საერთო განმარტება ადამიანისეული რესურსების თაობაზე. მეცნიერების აზრით, ადამიანისეული რესურსების თანამედროვე განვითარების სფეროს საკითხების ორგანიზების პირველი

მცდელობები განხორციელდა შეერთებულ შტატებში 1960-იანი წლების ბოლოს. სხვადასხვა ლიტერატურის მიმოხილვის საფუძველზე, შესაძლებელია ამ რესურსების შესახებ გარკვეული დასკვნების ჩამოყალიბება. ტერმინი „ადამიანისეული რესურსები“ მიუთითებს მათ ფუნდამენტურ მნიშვნელობაზე კომპანიის სხვა რესურსებთან შედარებით. ადამიანისეული რესურსების ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: ცოდნა, უნარები, დამოკიდებულებები, ქცევა და ჯანმრთელობა.

„ადამიანისეული რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი კომპანიის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ამ მიზნის ეფექტიანად განხორციელებისათვის აუცილებელია ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნა“ (ბერიძე, 2011).

თუმცა იქამდე, სანამ ადამიანისეული რესურსების მართვის მეთოდებსა და მიდგომებს განვიხილავთ, აუცილებელია განვმარტოთ ადამიანისეული რესურსების მნიშვნელობა კომპანიისთვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ ადრე კომპანიები არ უთმობდნენ სათანადო ყურადღებას დასაქმებული პირების კმაყოფილებას, მოტივაციას, ზრუნვას და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას. მათთვის ყველა ადამიანი წარმოადგენდა მხოლოდ და მხოლოდ „დაქირავებულ პერსონალს“, რომელიც რუტინული საქმიანობის შესრულებით ეხმარებოდა კომპანიას მოგების მიღებაში. თავად ადამიანებიც მუშაობდნენ მხოლოდ ხელფასის მიღების მიზნით. მათი მთავარი ფუნქცია-მოვალეობა შემოიფარგლებოდა დაკისრებული ვალდებულებების განხორციელებით და სხვა ინტერესი, კომპანიის განვითარებისა და წინსვლის თაობაზე, მათი უნარებისა თუ პროფესიონალიზმის ზრდის შესახებ არ წარმოადგენდა მნიშვნელოვან ასპექტს.

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანისეული რესურსების მართვას განვითარების დიდი ისტორია არ აქვს, დღეს ნებისმიერი კომპანია აღიარებს მისი როლის მნიშვნელობას მათი კომპანიის წარმატების მიღწევაში, რადგანაც დღევანდელი

ეკონომიკური პირობები, ბაზარზე არსებული მაღალი კონკურენცია და თანამედროვე ტექნოლოგიების მზარდი ტენდენცია უბიძგებს მათ იყვნენ კონკურენტუნარიანები არა მხოლოდ წარმოებული პროდუქციისა თუ მომსახურების მაღალი ხარისხით, არამედ კომპანიაში არსებული ადამიანისეული რესურსით, რომელიც აერთიანებს დასაქმებული პირების უნარებს, ცოდნას, შესაძლებლობებს, კვალიფიკაციასა თუ პროფესიონალიზმს. ადამიანისეული რესურსი კომპანიისთვის არის ინტელექტუალური კაპიტალი. სწორედ ამიტომ, ადამიანის ფაქტორმა დიდი მნიშვნელობა შეიძინა არა მხოლოდ კერძო კომპანიებისთვის, არამედ მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარებისთვის.

თანამედროვე გარემოში ადამიანისეული რესურსებისადმი დიდი ინტერესი და განსაკუთრებული მიდგომა განაპირობა ისეთმა პირობებმა, როგორცაა, მაგალითად:

- ტექნოლოგიების განვითარებამ განაპირობა შრომის შინაარსის ცვლილება, რაც ნიშნავს იმას, რომ ტექნოლოგიების მცოდნე პიროვნება კომპანიისთვის არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ნაწილი, ვინაიდან ახალი ტექნოლოგიების შექმნა ან/და გამოყენება კონკურენტუნარიანობის პირველი გარანტიაა.
- კონკურენციის გამძაფრებამ არა მხოლოდ კონკრეტული კომპანიებისა და ქვეყნის დონეზე, არამედ მთლიანად მსოფლიოს მასშტაბით, ხელი შეუწყო სამუშაო ძალის მიმართ მაღალი მოთხოვნების დაწესებას. ასეთ დროს გადამწყვეტია დაქირავებული პირების გამოცდილება, კომპეტენცია და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მაღალ სტანდარტებთან შესაბამისობა.
- წამყვანი კომპანიების საქმიანობის ანალიზი ადასტურებს, რომ მათი წარმატება გამოწვეულია კომპანიაში არსებული ადამიანისეული რესურსებით.
- ბაზარზე კომპანიების გადარჩენისა და მრავალმხრივი განვითარების უზრუნველსაყოფად, კომპანიები ახორციელებენ სხვადასხვა სახის ცვლილებებს თავიანთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. მათი განვითარება დამოკიდებულია მრავალფეროვან ცვლადზე, მათ შორის ადამიანისეულ რესურსებზე. ისინი ხასიათდებიან სპეციფიკური საბაზრო პოტენციალით,

რომელშიც იგულისხმება მათი საქმიანობის შესრულების ეფექტიანობა და შესაძლებლობები.

- მოსახლეობის საგანმანათლებლო და კულტურული დონის ამაღლება;

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ:

- ✓ ადამიანები ნებისმიერი კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი და ამავედროულად სხვებისგან განსხვავებული კომპონენტია;
- ✓ კომპანიის სტრუქტურა, მისია, მიზნები და გეგმები შედგენილია ადამიანების მიერ. ნებისმიერი საქმიანობის ინსტრუმენტი „ადამიანის ხელშია“, აპროგრამებს, აშენებს და ცვლის მათ.
- ✓ ადამიანისეული რესურსები კომპანიისთვის კონკურენტუნარიანობის მიღწევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია;
- ✓ ადამიანისეული რესურსი - კომპანიის წარმატების საწინდარია.

პოლონელი პროფესორი ალექსი პოჩტოვსკი (A.Pocztowski) ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ „თვით ადამიანი კი არ არიან რესურსი, არამედ ის ფლობს რესურსს“, რომელიც დროებით (განსაზღვრული დროით), გარკვეული პირობების (მაგალითად: თანამშრომლობის ხელშეკრულებების) შესაბამისად კომპანიის (დამსაქმებლების) განკარგულებაშია. ფსიქოლოგების აზრით, ადამიანების მიერ კომპანიაში შეტანილი რესურსები მოიცავს სამ ძირითად კომპონენტს: კომპეტენციებს, პიროვნულ გარემოებებს და ფსიქიკურ რესურსებს (იხილეთ ქვემოთ მოცემული ცხრილი 1. 1).

ცხრილი 1. 1. ადამიანისეული რესურსების ძირითადი კომპონენტები

კომპონენტი	დახასიათება
კომპეტენციები	ცოდნის კონკრეტული სფერო, განათლების ზოგადი დონე, მოცემულ სფეროში თანამედროვე გამოცდილება, ოჯახის, გარემოსდაცვითი, კულტურული ნიმუშები და მოდელები.
პიროვნული გარემოებები	ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, შვილების რაოდენობა, ჯანმრთელობა, ფსიქოფიზიკური მდგომარეობა, სოციალური ურთიერთობა

	გარემოსთან.
ფსიქიკური რესურსები	მოტივაცია (მიზნები და ღირებულებები), თავდაჯერებულობა, სოციალური ექსტრავერსია, სოციალური უნარები, თვითკრიტიკა, რეალიზმი, შეუპოვრობა, აქტიურობა, მოქმედების სიმარტივე, პრაქტიკული დამოკიდებულება, შემოქმედებითი შესაძლებლობები, კრეატიულობა, დაბალი რეაქტიულობა, სტრესთან გამკლავება.

წყარო: Pocztowski A. zarządzanie zasobami ludzkimi strategie-procesy-metody 2008r.

მოკლედ, კომპანია შეიძლება შეფასდეს მისი რესურსებისა და ფუნქციების პრიზმაში. ერთ-ერთი მათგანია ადამიანისეული რესურსების მართვის ფუნქცია, რომელიც არის როგორც განსაკუთრებული და გამორჩეული ფუნქცია კომპანიისთვის ასევე იგი ეხება ამავე კომპანიის თითოეულ წევრს. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ადამიანისეული რესურსების მართვა რთული და შრომატევადი ფუნქციაა, რადგანაც, როგორც ჯერ კიდევ 1954 წელს პიტერ დრეკერმა (P.Drucker) აღნიშნა: „სამსახურში ადამიანის დაქირავებით, თქვენ იღებთ არა მხოლოდ „ხელს“ სამუშაოდ, არამედ მთელ ადამიანს. ეს იმას ნიშნავს, რომ განხილვის საგანი იქნება არა მხოლოდ სამუშაო ძალა, არამედ მთელი ადამიანი, თავისი პიროვნებით, ხასიათით, უპირატესობებით, სისუსტეებით, კომპეტენციებით და კომპლექსებით“(Drucker, 1954).

აღნიშნული თეორიული მასალების ანალიზით ნათლად ჩანს, რომ კომპანიის განვითარების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს ადამიანისეული რესურსების განვითარება. ეს ორი რგოლი ერთმანეთთან დაკავშირებული პროცესია, რომელიც საბოლოო ჯამში, აისახება კომპანიის წარმატებასა და წინსვლაზე. ამიტომაც ნებისმიერი კომპანია, რომლის მიზანია არა მხოლოდ მოგების მიღება, არამედ ბაზარზე მაღალი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება, განვითარება, გაფართოება და თანამედროვე ცვალებად, დინამიურ სამყაროში საკუთარი ნიშის დამკვიდრება, აუცილებელია სათანადო ყურადღება დაუთმოს კომპანიის შიგნით არსებული

რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებას, რომელთაგანაც, ყველაზე დიდი როლი და ფუნქცია ენიჭება ადამიანისეული რესურსების ათვისებას.

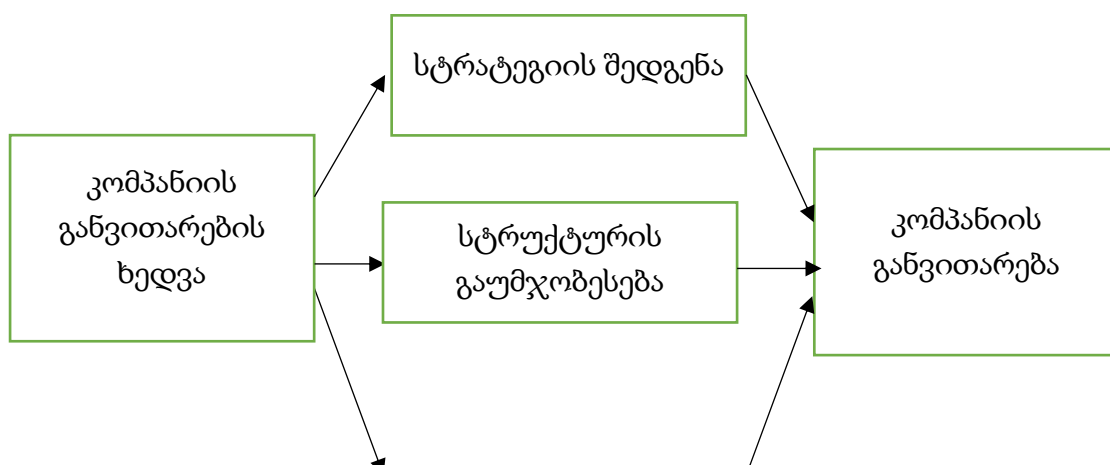
ამ ყოველივეს შემდეგ, ისმის ლოგიკური კითხვა: როგორ უნდა შეუწყოს ხელი კომპანიამ არსებული ადამიანისეული რესურსების განვითარებას?

კომპანიის ჩართულობა თანამშრომელთა განვითარების დაგეგმვასა და განხორციელებაში, შესაძლებელია გამოიხატოს შემდეგ ქმედებებში:

- მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა;
- სამუშაოსადმი ერთგულების და მოტივაციის გაზრდა;
- კომპანიის მომავალი კადრების საჭიროებების უზრუნველყოფა;
- თანამშრომელთა საკვალიფიკაციო პოტენციალის უკეთ გამოყენება;
- მეტი ლოიალობა თანამშრომლების მხრიდან.

ამიტომ, ადამიანისეული რესურსების განვითარება უნდა განიხილებოდეს, როგორც კომპანიის განვითარების განუყოფელი ნაწილი (Pocztowski, 2007). კომპანიის ინტეგრირებული განვითარების მოდელის მიხედვით (იხილეთ სქემა 1.1). მკვლევრების აზრით, ადამიანისეული რესურსების განვითარების, სტრატეგიის შემუშავების პროცესებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის სფეროში განხორციელებული აქტივობები მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული. ეს პირდაპირ განაპირობებს ადამიანისეული რესურსების განვითარებაში ინვესტირების ძირითად როლს და მის განხილვას, როგორც კომპანიის განვითარების განუყოფელ ნაწილს.

სქემა 1. 1: ადამიანისეული რესურსების განვითარება კომპანიის ინტეგრირებული განვითარების მოდელში.



ადამიანისეული
რესურსების
განვითარება

წყარო: Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy – metody, 2007r.

მზარდი მოთხოვნები თანამშრომლების კომპეტენციებზე სტიმულს აძლევს კომპანიებს მოახდინონ მეტი ინვესტიცია თანამშრომლების ეფექტიანობის, მწარმოებლურობისა და პოტენციალის გაზრდაში(Sienkiewicz, 2014). ადამიანისეული რესურსების განვითარებაში ინვესტირების გზა დამოკიდებულია მოცემული კომპანიის მიერ მიღებულ სტრატეგიაზე და მენეჯმენტის კონკრეტული ინსტრუმენტების შერჩევაზე. ადამიანისეული რესურსების განვითარების ოთხი დამახასიათებელი სტრატეგიული მიდგომა არსებობს:

1. **პირველი მიდგომა** გულისხმობს კონკრეტული ქმედებების განხორციელებას ისეთ სიტუაციაში, როდესაც საწარმო დგას კონკრეტული ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლების დეფიციტით გამოწვეული პრობლემების წინაშე. ეს ქმედებები არის შემთხვევითობის მეთოდზე დაფუძნებული. კონკრეტული ქმედების განხორციელების მიზნით თანამშრომლის დაქირავება ხდება უკვე დასაქმებული პირებისგან ან გარედან.
2. **მეორე მიდგომა** ხასიათდება მიზანმიმართული პოლიტიკით, რომელიც მიმართულია საწარმოში შესაბამისი ცოდნისა და უნარების შექმნისკენ. ამ მიდგომით, სამოქმედო სტრატეგია მოიცავს მაღალი განვითარების პოტენციალის მქონე თანამშრომლების დაქირავებას და სხვადასხვა აქტივობებში ჩართვას აღნიშნული პოტენციალის განვითარების მიზნით. განვითარების პროექტები მიმდინარეობს კომპანიის ყველა იერარქიულ დონეზე.
3. **მესამე მიდგომა** გულისხმობს წინასწარ მომზადებული და სამუშაო გამოცდილების მქონე პერსონალის დაქირავებას. შემდეგ ხდება სხვადასხვა სამუშაო ადგილებზე მათი შესაბამისობის შემოწმების ქმედებების

განხორცილება, რის შემდეგაც ხდება ამ თანამშრომლების პოტენციალის გარკვეული ელემენტების განვითარებაზე მიმართული შერჩევითი ქმედებები.

4. **მეოთხე მიდგომა** გულისხმობს საკუთარი აქტივობის ნაკლებობას და სამუშაო პოტენციალის შეძენას გარე თანამშრომლების დაქირავებით.

ადამიანისეული რესურსების განვითარების ხსენებულ სტრატეგიებს შორის მეორე მიდგომა ყველაზე სრულად შეეფერება კომპანიის ინტეგრირებული განვითარების მოდელს.

თანამშრომლებში ინვესტიცია, უპირველეს ყოვლისა, მიზნად ისახავს მათი მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდას. ეს შესაძლებელია თანამშრომლების მომზადებით, რათა შეასრულონ მიმდინარე და მომავალი ორგანიზაციული როლები, გამომდინარე შემდეგი ქმედებებიდან:

- **ცოდნის შეძენა და გაღრმავება:** ის ძირითადად ეხება პროფესიულ ცოდნას (მაგ. ტექნიკური, ეკონომიკური, იურიდიული), რომელიც შეიძლება მოიცავდეს როგორც ზოგად საკითხებს, ისე კომპანიის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ და სპეციალიზებულ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან კონკრეტული პოზიციების დაკავებასთან და კონკრეტული ფუნქციების შესრულებასთან.
- **უნარების შეძენა და განვითარება:** ეს შეიძლება ეხებოდეს ინტელექტუალურ (გონებრივ) და პრაქტიკულ უნარებს.
- **სწორი პროფესიული დამოკიდებულების ჩამოყალიბება:** ეს ეხება გარკვეულ სიტუაციებში ქცევის მეთოდებს.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანისეულ რესურსებში ინვესტირება და თანამშრომლების კომპეტენციების გაზრდა დაკავშირებულია მათი სწავლება/გადამზადების პროცესთან. ზემოთ ჩამოთვლილი ქმედებები, რომლებიც მოიცავდა ცოდნის შეძენა/გაღრმავებას, სხვადასხვა უნარების განვითარებასა თუ პროფესიული უნარების ჩამოყალიბებას, ხორციელდება სწავლება/სწავლის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით. კონკრეტულად, თანამშრომელთა ცოდნის

გაღრმავებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის თანამედროვე კომპანიები ხშირად მიმართავენ შემდეგ მეთოდებს:

- ✓ **სწავლება სამუშაო ადგილზე** - ეს მეთოდი გულისხმობს დაკისრებული დავალებების შესრულებას სამუშაო ველზე. ის ხშირად გამოიყენება ახლად დაქირავებული თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც სამუშაო დავალებების შესწავლა უწევთ მიმდინარე პროცესის დროს.
- ✓ **ტრენინგი** - სწავლების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სახეა, რომლის მთავარი მიზანია თეორიული და პრაქტიკული მასალების ვიზუალიზაცია და წარდგენა თანამშრომლებისათვის პროფესიონალი მენტორის/ტრენერის დახმარებით. ტრენინგი საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს იმსჯელონ, იკამათონ კონკრეტული საკითხების თაობაზე, რომელიც ხელს უწყობს მათ შორის ინფორმაციის, აზრების, შეხედულებებისა და დამოკიდებულებების გაცვლას. იგი არის ცოდნის გაზიარების ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმა.
- ✓ **კონფერენცია** - კომპანიის მიერ თანამშრომლების ჩართულობა სხვადასხვა კონფერენციებზე საშუალებას აძლევს მათ, მიიღონ საერთაშორისო გამოცდილება, გაეცნონ საერთაშორისო სტანდარტებს, მოახდინონ შედარება მათ კომპანიაში არსებულ სტანდარტებთან და შესაბამისად, მიღებული ცოდნა გამოიყენონ კომპანიის საკეთილდღეოდ.

რასაკვირველია, არსებობს სწავლების სხვადასხვა მეთოდები, რომლებიც ხელს უწყობენ არსებული თუ დაქირავებული თანამშრომლების პროფესიონალიზმისა და კვალიფიკაციის დონის ამაღლებას, თუმცა ნებისმიერი მათგანის შერჩევა და პრაქტიკაში დანერგვა უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის მიერ არჩეულ სტრატეგიას. სწავლების მეთოდები ყველა კომპანიაში არის სხვადასხვა სახის. მათი ეფექტიანობაც და შედეგიანობაც სწორედ კომპანიის ფუნქციონირებიდან გამომდინარეობს. მსჯელობა იმის შესახებ, თუ სწავლების რომელი მეთოდი მიესადაგება ამა თუ იმ კომპანიას, არ იქნება სწორი მანამ, სანამ არ განვიხილავთ კონკრეტული კომპანიის სამუშაო სპეციფიკას, დასაქმებული თანამშრომლების კომპეტენციებისა და პროფესიონალიზმის დონეს, მანამდე სანამ არ განვიხილავთ იმას, თუ რა არის

კომპანიის ნიშა, რა სტრატეგიული მიდგომები აქვს მას და როგორია მისი განვითარების გეგმები. თუმცა, შესაძლებელია ითქვას, რომ ნებისმიერი კომპანიის მიერ განხორციელებულ ნაბიჯებს, მათი ადამიანისეული რესურსების განვითარების მიზნით, ახასიათებთ საერთო მამოძრავებელი მოტივი, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების, პროფესიონალიზმის, კვალიფიკაციისა და ინტელექტუალური დონის ამაღლებას, მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად ათვისებას და კომპანიის დასახული მიზნების სრულყოფისკენ მიმართვას.

ამრიგად, ადამიანისეული რესურსებით, გამოცდილი და კომპეტენტური კადრებით კომპანიის დაკომპლექტება მისი განვითარებისა და წარმატების უპირობო საფუძველია.

1.2. მეცნიერ ეკონომისტების მოსაზრებები ადამიანისეული რესურსების განვითარების შესახებ

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციის ჩამოყალიბებაში უამრავი განსხვავებული მოსაზრება და მოდელი არსებობს. გამოყოფენ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თეორიების შემდეგ 4 ჯგუფს: კლასიკური თეორიები, „ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები“, „ადამიანური რესურსების თეორიები“ და თანამედროვე თეორიები.

კლასიკური თეორიის ცნობილი წარმომადგენლები არიან მეცნიერები: ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, გ. ემერსონი, მ. ვებერი, ა. გასტევი, პ. კერჟენცევი და სხვები. კლასიკური თეორიები განვითარდა XIX საუკუნის 80-იანი წლებიდან დაწყებული XX საუკუნის 30-იან წლებამდე პერიოდში. ამ დროს ყველაზე მეტად გამოირჩეოდა შრომის მეცნიერული ორგანიზების სკოლის ამერიკული მიმართულება, რომლის ფუძემდებელიც გახლდათ ფრედერიკ ტეილორი.

„ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიების“ მოქმედება დაიწყო 1930- იანი წლების დასაწყისიდან, ხოლო „ადამიანური რესურსების თეორიები“ ყველაზე ახალგაზრდა და თანამედროვეა. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კლასიკური თეორიების მიხედვით, ადამიანები მუშაობენ მხოლოდ და მხოლოდ ხელფასის გამო. მათთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება სამუშაოს ხარისხზე, ზრუნვა პროცესების გაუმჯობესებაზე. ისინი ვერ იღებენ სიამოვნებას იმ სამუშაოსგან, რომლის შესრულებაც უწევთ მათ. ასეთ დროს მმართველის მიერ შემუშავებული იყო სამუშაოების დაყოფა რუტინულ, მარტივ და ადვილად ათვისებად ოპერაციებად, რომლის შესრულებას ის კონტროლის მექანიზმების საშუალებით ახორციელებდა. ამ თეორიის სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები, სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა, სხვა აზრს ვერ ხედავდნენ.

ტეილორის იდეების გამგრძელებლები იყვნენ ფ. გილბერტი და ჰ. ემერსონი, რომლებმაც მთავარი აქცენტი გადაიტანეს მომუშავეების ფიზიკური კომფორტის შექმნაზე, კარგად ორგანიზებულ სამუშაო პირობებზე. „შრომის მეცნიერული ორგანიზების სკოლის ევროპულმა მიმართულებამ ჰ. ფაიოლის თაოსნობით განავითარა ეს სწავლება, მასში ისეთი ფაქტორების შემოტანით, როგორებიცაა: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა“ (გოროშიძე, 2015).

1960-იანი წლებიდან აქტიურად დაიწყო „ადამიანური რესურსების თეორიის“ შესწავლა და განვითარება, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა არა მხოლოდ ადამიანის, არამედ მისი ქცევის შესწავლა. აღნიშნულ თეორიას საფუძვლად დაედო „ბიჰევიორისტული მიდგომა“, რომელიც მიზნად ისახავდა კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებას ადამიანისეული რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საფუძველზე.

„ადამიანური ურთიერთობის თეორიის“ საფუძველზე, ადამიანები ცდილობენ კომპანიისთვის მოიტანონ სარგებელი, იყვნენ ღირებული აქტივები და აღიარებულები, როგორც ინდივიდი. ეს ღირებულებები უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის, ვიდრე ხელფასი. მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანია აგრეთვე კომპანიის ჩართულობა ადამიანებისთვის კომფორტული და სასიამოვნო გარემოს შექმნის პროცესში, რომელმაც უნდა მოახერხოს ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, რომ

დასაქმებულებმა გამოავლინონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი და სრულყოფილად შეასრულონ ფირმის წინაშე არსებული ამოცანები. ამ სკოლის ფუძემდებელი - ჩ. ბერნარდი თვლის, რომ კომპანიის მმართველობის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს შემდეგი ქმედებები:

1. **მოახდინოს პერსონალის საქმიანობის სტიმულირება** - სტიმული ეს არის ადამიანის ბიძგი შეასრულოს დაკისრებული ვალდებულებები პირნათლად ისე, რომ თვითონ იყოს კმაყოფილი. კომპანიას შეუძლია სხვადასხვა გზებით მოახდინოს ადამიანების სტიმულირება, რაც გაზრდის მათში მოტივაციის დონეს, წახალისებს მათ.
2. **კომპანიის შიგნით არსებული სწორი კომუნიკაცია** - ამ დროს უმნიშვნელოვანესია კომპანიის შიგნით არსებობდეს ინფორმაციის გაცვლის სწორი ხერხები, ვინაიდან მას დიდი როლი უჭირავს სამუშაოს შესრულების სისწრაფესა და სიზუსტეში. სხვადასხვა იერარქიულ დონეებს შორის სწრაფი კომუნიკაცია ნიშნავს ნებისმიერი ცვლილების მიმართ მოქნილობას, სწრაფ რეაგირებას და შესაბამისად, დროული ქმედებების განხორციელებას.
3. **თანამშრომლების დაფასება** - ყველაზე გადამწყვეტი ფაქტორია კომპანიის მმართველობის ფუნქციაში, რომელსაც ეკისრება დაქირავებული პირების დაფასება. იმისათვის, რომ კომპანიის წინაშე არსებული პრობლემები, დავალებები და ქმედებები განხორციელდეს სწორად, საჭიროა არსებული თანამშრომლების მაქსიმალური ჩართულობა. დაგეგმილი ამოცანების, გაწერილი დავალებებისა თუ სტრატეგიების განხორციელებაში გადამწყვეტი როლი აკისრია ადამიანს. თუ ისინი იგრძნობენ თავს დაფასებულად და ღირებულებად აღნიშნული კომპანიისათვის, მათი მონდომება, ენთუზიაზმი და მოტივაცია იზრდება.

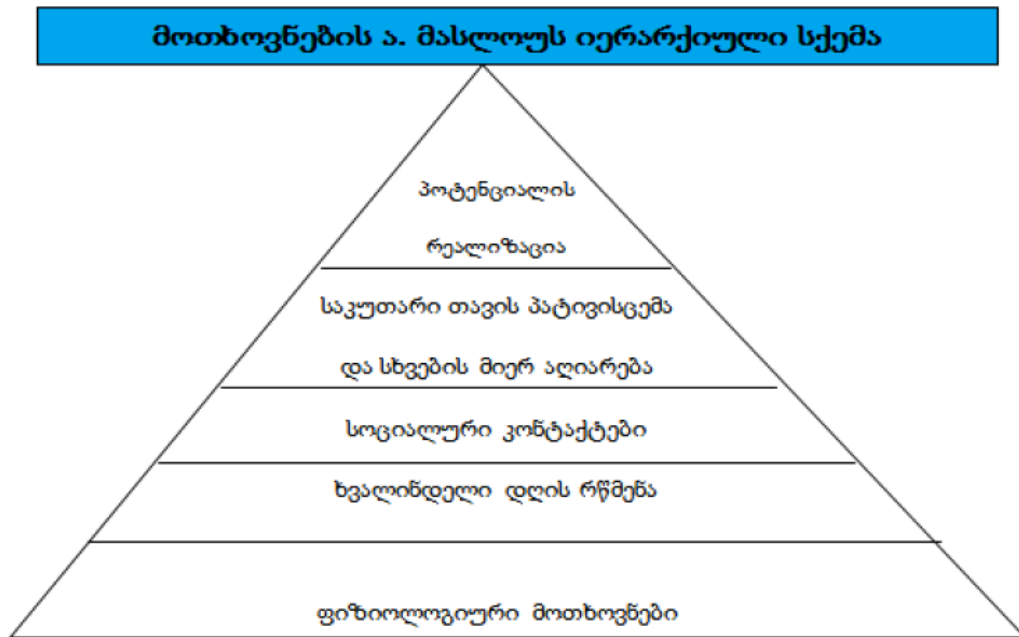
ამის შედეგად, შრომით მიღებული კმაყოფილების გრძნობა იზრდება, რამდენადაც მომუშავეები უფრო სრულად იყენებენ საკუთარ ადამიანისეულ რესურსებს. ეს მიმართულება შემდგომში განვითარებულ იქნა მასლოუს მიერ (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორიის ფორმირებით), ფ. ჰერცბერგის მიერ

(მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორიის მეშვეობით), დ. მაკგრეგორის მიერ (X და Y თეორიების ჩამოყალიბებით) და სხვა თეორიების შემუშავებით.

მეოცე საუკუნის 40-50-იან წლებში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ ადამიანის ქცევისა და მოტივაციის ასახსნელად შექმნა მოთხოვნილებათა იერარქიის მოდელი და მოტივაციის იერარქიის თეორია. მასლოუს მიაჩნდა, რომ ადამიანის პიროვნება თვითრეალიზებისა და ზრდისადმი თანდაყოლილი მიდრეკილების გამოხატულებას წარმოადგენს. მისი აზრით, თვითრეალიზების ტენდენცია არა მხოლოდ ადამიანისეული უნარია, არამედ ადამიანისეული მოთხოვნილებაც.

მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდაზე (იხილეთ სქემა 1.2.) დაყრდნობით შეგვიძლია ის დავასკვნათ, რომ ადამიანის მოტივაციაც იერარქიულია. ანუ, როდესაც მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია მას უკვე არ აღელვებს ეს უკანასკნელი, პირიქით - მისი მოტივაცია უკვე შემდეგი საფეხურის დაპყრობაა. მრავალი კვლევით დამტკიცდა, რომ ადამიანთა უმეტესი ნაწილი სწორედ იქცევა. მასლოუმ მოთხოვნილებები ორ ძირითად ჯგუფად დაყო ესენია პირველადი და შეძენილი. პირველად მოთხოვნილებებს მიეკუთვნება შიმშილი, წყურვილი, თავშესაფარი. ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ ადამიანი „იერარქიული კიბის“ შემდეგ საფეხურზე ცდილობს ასვლას და ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, როგორიცაა სიყვარული, განათლება და ა.შ. თვითრეალიზების მოთხოვნილება შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც მოტივაციის უმაღლესი და დამამთავრებელი საფეხური.

სქემა 1. 2. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული სქემა



წყარო: გეჩბაია ბ., დევამე.ა., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2015

აღსანიშნავია ასევე საკმაოდ ცნობილი ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია, რომელიც იმეორებს მოთხოვნილებათა იერარქიულობის იდეას, თუმცა მიიჩნევს, რომ პირველი ორი დონის მოთხოვნილებები საერთოდ არ უნდა განიხილებოდეს, როგორც მოტივატორი. თუ ადამიანში არაა დაკმაყოფილებული საბაზო მოთხოვნილებები, ის კარგად არ იმუშავებს, თუმცა, არც მათი დაკმაყოფილების შემთხვევაშია გარანტირებული კარგი მუშაობა. ჰერცბერგის იერარქიაში ორი ტიპის ფაქტორია – „ჰიგიენური“ და „მამოტივირებელი“. ჰიგიენური ფაქტორებია კომპანიის პოლიტიკა და მართვის მეთოდები, სამუშაო პირობები, ანაზღაურება, დაცულობისა და უსაფრთხოების ხარისხი. არც ერთი ამ ფაქტორებიდან არაა მოტივატორი, თუმცა, ისინი ნამდვილად იწვევენ მორალური კმაყოფილების განცდას. მეორე ჯგუფში ჰერცბერგმა მოათავსა ყველა ის ფაქტორი, რომელიც უშუალოდ სამუშაოსთანაა კავშირში და თანამშრომლის პიროვნული მიდრეკილებებითაა განპირობებული; ესენია: წარმატება, კარიერული ზრდა, აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე და შემოქმედებითი ზრდის პოტენციალი. ჰერცბერგი თვლის, რომ პერსონალის მართვისას მენეჯერებმა ფაქტორთა ორივე ჯგუფი უნდა გაითვალისწინონ.

ცხრილი 1. 2. მოტივაციური და ჰიგიენური ფაქტორები

მოტივაციური ფაქტორები	ჰიგიენური ფაქტორები
• მიღწევა • აღიარება • დამოუკიდებლად მუშაობა • პასუხისმგებლობა • დაწინაურება • ზრდა	• ხელფასი და სარგებელი • პოლიტიკა და ადმინისტრაცია • ურთიერთთანამშრომლობის ურთიერთობა • სტატუსი • სამუშაო უსაფრთხოება • სამუშაო პირობები

წყარო: Hassan Elsan Mansaray „The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance-An Overview, Budapest, 2019.

მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია ვარაუდობს, რომ მოტივაციის პროცესი ხდება ორ ეტაპად, ხოლო ფაქტობრივი მოტივაცია ხდება მხოლოდ მეორე ეტაპზე (იხილეთ ცხრილი 1.2.). უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია დასაქმებულს ადეკვატური ანაზღაურება და ფართოდ გააზრებული სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა, ანუ ჰიგიენური ფაქტორები უნდა იყოს სათანადო დონეზე ჩამოყალიბებული, რის წყალობითაც თანამშრომლები თავს უკმაყოფილოდ არ იგრძნობენ. უფრო მაღალი დონის კმაყოფილება და მუშაობისთვის მოტივაცია შეიძლება მიღებული იქნას მეორე ეტაპზე ისეთი ფაქტორების გააქტიურებით, როგორიცაა მიღწევისა და აღიარების სურვილი, პასუხისმგებლობა, განვითარება და სხვა.

ფ. ჰერცბერგის თეორიას აკრიტიკებენ მთელი რიგი მიზეზების გამო. უფრო ხშირად კრიტიკა მიმართულია კვლევის მეთოდებისაკენ. ამასთან გამოკვლევებმა არ დაადასტურა ძლიერი კავშირი სამუშაოთი დაკმაყოფილების გრძნობასა და შრომის მწარმოებლურობას შორის. შეიძლება ადამიანი სამუშაოთი მაქსიმალურად კმაყოფილი იყოს კოლეგებთან ურთიერთობის და არა თვითონ სამუშაოს შინაარსის გამო. ასეთ შემთხვევაში ის ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სამუშაოს, მეტს კი თანამშრომლებთან ჭორაობას, რის გამოც მწარმოებლურობა იქნება დაბალი.

ფ. ჰერცბერგისა და ა. მასლოუს თეორიებს ბევრი რამ აქვთ საერთო. ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს, მოტივაცია კი უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს. მაგრამ ერთ პუნქტში ეს ორი თეორია მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ა. მასლოუს ჰიგიენური ფაქტორები საფუძვლად ედება ქცევის ამა თუ იმ მიმართულებას. თუ მენეჯერი შესაძლებლობას მისცემს მუშაკს დაიკმაყოფილოს ასეთი მოთხოვნილებებიდან ერთ-ერთი, ის ამის საპასუხოდ იმუშავებს უკეთესად. საპირისპირო მოსაზრება აქვს ფ. ჰერცბერგს. მისი აზრით, მუშაკი ჰიგიენურ ფაქტორებზე ყურადღებას მაშინ ამახვილებს, როცა ჩათვლის მათ რეალიზებას უსამართლოდ.

დუგლას მაკგრეგორმა, ლიდერობის მოწინავე თეორიტიკოსმა, გამოყო ორი თეორია: „თეორია X“ და „თეორია Y“. „თეორია X“-ის მიხედვით, მენეჯერებს სჯერათ, რომ ადამიანი ძირითადად ზარმაცია და მის მიმართ იძულებითი დასჯის მცდელობები უნდა იქნეს გამოყენებული, რათა ამუშაო ისინი. „თეორია X“-ის მენეჯერების ან ლიდერების სპეციფიკური ფილოსოფიური ხედვა არის ის, რომ:

1. თავისებური ხასიათის გამო, ადამიანებს მუშაობა არ უყვართ და მას თავს აარიდებენ, როგორც კი ამის შესაძლებლობა მიეცემათ;
2. მომუშავე პერსონალს აქვს მცირე ამბიცია, ცდილობს გაექცეს პასუხისმგებლობას და უყვარს სხვისი მითითებები;
3. პირველადი მოთხოვნილება დასაქმებულისათვის არის დაცულობა;
4. ადამიანი რომ განაწყო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ საჭიროა იძულების, კონტროლის და დასჯის მეთოდების გამოყენებაც. „თეორია X“-ის მენეჯერს სჯერა, რომ ადამიანი ზარმაცია და იძულება და დასჯის მეთოდები ხშირად საჭიროა მისი მუშაობისათვის“ (Szmitka, 2019).

„თეორია Y“-ის მენეჯერს სჯერა, რომ სწორი პირობების შემთხვევაში ადამიანი მხოლოდ კარგად კი არ იმუშავებს, არამედ თვითონ დაიწყებს პასუხისმგებლობებისა და მოქმედებების ძიებას. უფრო მეტიც, „თეორია Y“-ის მიხედვით, კრეატიული პოტენციალის უდიდესი რაოდენობა ძირითადად ხელუხლებელია. თუ ეს შესაძლებლობა და პოტენციალი გამოყენებული იქნება, დასაქმებულები შრომის მეტ ხარისხს გამოიმუშავენ და, ასევე, პროდუქტიულობის

ხარისხიც გაიზრდება. „თეორია Y“-ის ლიდერების სპეციფიკური ფილოსოფიური ხედვა არის ის, რომ:

1. ფიზიკური და მენტალური შრომის მასშტაბი სამსახურში ისევე ბუნებრივია ადამიანისთვის, როგორც დასვენება და თამაში, ანუ შრომა და დასვენება მათთვის ერთმანეთთანაა გაიგივებული.

2. კონტროლი და დასჯის მეთოდები არ არის ერთადერთი გზა ადამიანის იძულებისათვის, რომ იმუშაოს კომპანიის მიზნებისათვის. თუ ადამიანი მიღწევებით კმაყოფილია, მაშინ ის განსაზღვრავს თვითმიმართულებასა და თვითკონტროლს.

3. მიზნებთან შესაბამისობა განისაზღვრება დაჯილდოებით, რაც დაკავშირებულია მიღწევებთან.

4. შესაბამის პირობებში ყოველი საშუალო ადამიანი სწავლობს არა მხოლოდ ფაქტის წინაშე დგომისას პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებას, არამედ პასუხისმგებლობის ძიებას თავად იწყებს.

5. ორგანიზაციული პრობლემების მიგვარების დროს წარმოსახვის, გონებამახვილობისა და კრეატიულობის მაღალი ხარისხის გამომუშავების უნარი ფართოდ არის გავრცელებული საზოგადოებაში.

6. თანამედროვე ინდუსტრიული ცხოვრების პირობებში, ყოველი საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი მხოლოდ ნაწილობრივ გამოიყენება, ძირითადი პოტენციალი გამოუყენებელი რჩება. „თეორია Y“-ის მენეჯერს სჯერა, რომ კარგ პირობებში ადამიანი არა მხოლოდ კარგად იმუშავებს, არამედ თვითონ დაიწყებს მოქმედებების ძიებას.

ლიდერების „თეორია Z“-ის სპეციფიკური ფილოსოფიური ხედვა არის ის, რომ:

1. ადამიანი მოტივირებულია ერთიანობის ძლიერი სურვილით, რომ იყოს ნაწილი იმ ერთი მთლიანი კომპანიისა, სადაც ის მუშაობს.

2. დასაქმებულები არა მხოლოდ ურჩები არიან, არამედ ეძიებენ პასუხისმგებლობასა და შესაძლებლობებს, რომ იყვნენ მოწინავენი კომპანიაში. გუნდური მუშაობისას და კომპანიაში გაერთიანებისას ზოგადი მიღწევებით

დასაქმებული ეუფლება თვითკმაყოფილებას და წვლილი შეაქვს კომპანიის წარმატებაში.

3. დასაქმებული, რომელიც სწავლობს ბიზნესის სხვადასხვა ასპექტებს, უკეთეს პოზიციაზე გადადის, და თავისი წვლილი შეაქვს კომპანიის უფრო ფართო მიღწევებში.

4. თანამშრომლებთან ერთიანი ჯგუფების შექმნით ხანმოკლე თუ ხანგრძლივი დასაქმების განმავლობაში, კომპანია წარმოშობს დასაქმებულში ლოიალურობის ძლიერ გრძნობას, რაც ხდის კომპანიას მეტად პროდუქტიულსა და წარმატებულს.

„თეორია Z“-ის მენეჯერს სჯერა, რომ თანამშრომლები შესაძლებლობას ეძებენ, რათა მენეჯმენტის განხორციელებაში მიიღონ მონაწილეობა. ისინი მოტივირებულნი არიან გუნდური მუშაობის და პასუხისმგებლობის ასაღებად.

მოთხოვნილებათა თეორია ასევე მოიცავს ე. წ. სამი მოთხოვნილების თეორიას, რომლის ავტორი - დევიდ მაკკლელანდი ამტკიცებს, რომ ადამიანი იძენს თავის მოთხოვნილებებს ან სწავლობს მათ ცხოვრებისეული გამოცდილების საფუძველზე. მოთხოვნილებები შეიძლება გამოჩნდეს სხვადასხვა გავლენის შედეგად, რომელსაც ექვემდებარება ადამიანი. ზოგჯერ ეს შეიძლება იყოს გარემოებების ერთობლიობის შედეგი. დ. მაკკლელანდის აზრით, ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს სამი სახის მოთხოვნილება:

1. წარმატების მოთხოვნილება - მიღწევის საჭიროება, გამოხატული სურვილით შეასრულოს თანამშრომლისათვის რთული ამოცანები ისე, რომ დააკმაყოფილოს შესრულების უმაღლესი სტანდარტები;
2. ჯგუფისადმი კუთვნილების ან თანამონაწილეობის მოთხოვნილება - კუთვნილების საჭიროება, მათ შორის სხვა ადამიანებთან თბილი, მეგობრული ურთიერთობების შენარჩუნების სურვილი;
3. ძალაუფლების მოთხოვნილება, რომელიც გამოიხატება სხვაზე გავლენის მოხდენის და გარემოზე კონტროლის სურვილში და შეიძლება იყოს პირადი ძალაუფლების ხასიათი, სადაც ინდივიდს სურს დომინირება ძალაუფლების განხორციელების უნარის დემონსტრირებისთვის ან ინსტიტუციური ძალაუფლების ბუნებით, სადაც ინდივიდი

კონცენტრირდება სხვებთან მუშაობაზე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

რაც შეეხება „ადამიანური ურთიერთობისა“ და ადამიანური რესურსების“ თეორიებს, მათ შორის არსებული განსხვავების თვალსაჩინოდ დემონსტრირებისათვის, მეცნიერები გვთავაზობენ ცხრილს, რომელშიც მოცემულია მათ შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები.

მოყვანილ ცხრილ 1.3-ში შედარებულია „ადამიანური ურთიერთობისა“ და „ადამიანური რესურსების“ თეორიები, საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ თუ „ადამიანური ურთიერთობის თეორიის“ მიხედვით მომუშავეები მოითხოვენ პატივისცემას და აღიარებას, მათთვის მნიშვნელოვანია რომ თავს გრძნობდნენ გუნდის წევრებად, ხოლო „ადამიანური რესურსების თეორია“ ხაზს უსვამს დასაქმებულების მაქსიმალურ ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ამასთან ერთად, „ადამიანური რესურსების თეორია“ საშუალებას აძლევს დასაქმებულებს გამოავლინონ საკუთარი უნარ-ჩვევები, შესაძლებლობები და კრეატიულობა მუშაობის პროცესში.

ცხრილი 1. 3. „ადამიანური ურთიერთობების თეორია“ და „ადამიანური რესურსების თეორია“

კრიტერიუმები	„ადამიანური ურთიერთობის“ თეორია	„ადამიანური რესურსების თეორია“
დასაქმებულის საჭიროებები	დასაქმებულებს ჭირდებათ პატივისცემა, რომ იყვნენ მოწონებულები	დასაქმებულებს ჭირდებათ საკუთარი წვლილი შეიტანონ გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებაში
დასაქმებულის სურვილები	დასაქმებულებს სურთ იგრძნონ, რომ ისინი არიან კომპანიისთვის სასარგებლონი.	დასაქმებულებს სურთ, რომ იყვნენ ინიციატორები, პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე, კრეატიულები, რაშიც ხელი უნდა შეუწყოს მენეჯმენტმა
შედეგები	თუ დასაქმებულების სურვილები და საჭიროებები დაკმაყოფილებულია, მათ უფრო მეტად სურთ თანამშრომლობა და ჩართვა მართვის პროცესში	მენეჯმენტმა უნდა განავითაროს დასაქმებულთა შესაძლებლობები და თავიდან აიცილოს არასაჭირო რესურსები
სამუშაოთი კმაყოფილება	როდესაც დასაქმებულის საჭიროებები და სურვილები ერთმანეთს ემთხვევა, მათი კმაყოფილება უფრო მაღალია	როდესაც დასაქმებულები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ თვითმართვისა და კონტროლის საშუალება, ასევე შეუძლიათ თავისუფლად გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა, ისინი უფრო მეტად კმაყოფილები იქნებიან
პროდუქტიულობა	სამუშაოთი კმაყოფილება და შემცირებული კონტროლი თანამშრომლებს უფრო პროდუქტიულს ხდის	როდესაც დასაქმებულები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ თვითმართვისა და კონტროლის საშუალება, შეუძლიათ თავისუფლად გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა, ასევე ისინი უფრო მეტად პროდუქტიულები ხდებიან.
მართვის	მენეჯერები უნდა შეეცადონ, რომ ყველა თანამშრომელმა გუნდის	მენეჯერები უნდა დაეხმარონ დასაქმებულებს დაფარული ნიჭის გამოვლენაში და დაარწმუნონ დასაქმებულები, რომ მათ უნარებს და ნიჭს

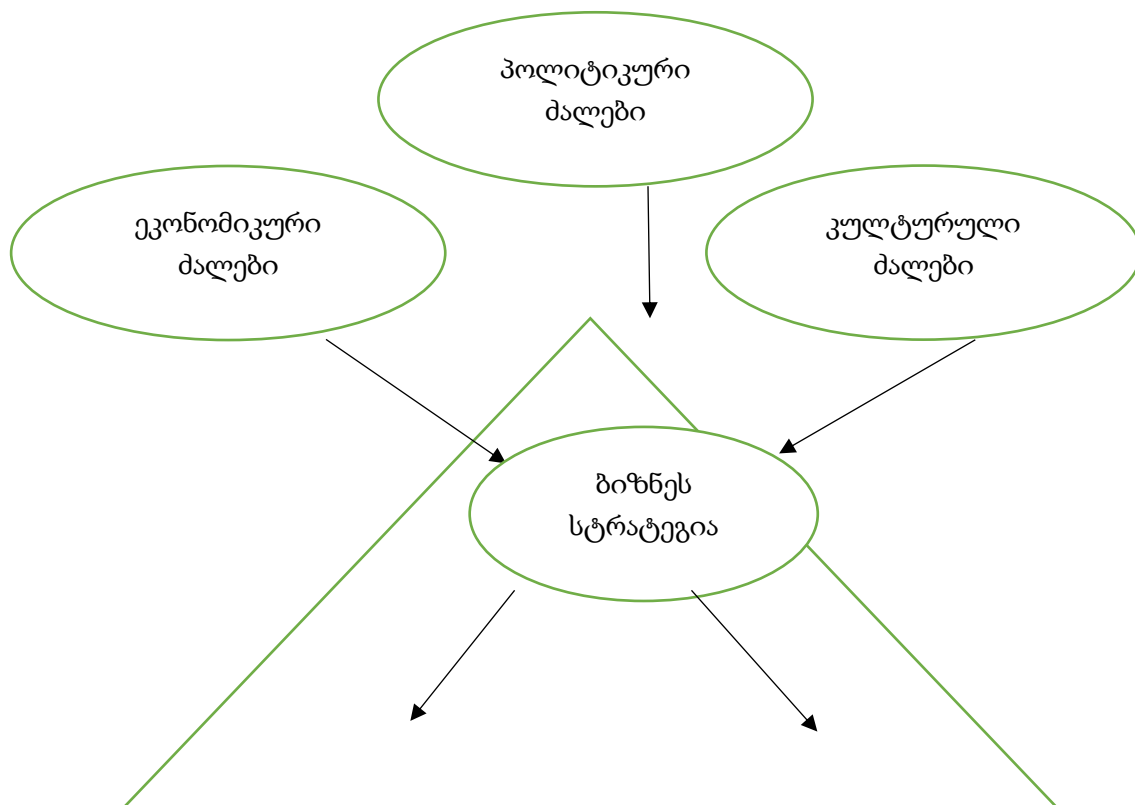
მიზანი	წევრად იგრძნოს თავი	შეუძლიათ კომპანიის მიზნების სრულყოფა.
გადაწყვეტილების მიღება	მენეჯერებმა უნდა მისცენ დასაქმებულებს საშუალება, რომ ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუმცა მმართველებმა უნდა მიიღონ საბოლოო გადაწყვეტილება.	მენეჯერებმა უნდა დართონ ნება დასაქმებულებს და წახალისონ თავისუფლად მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ფაქტია, რომ უფრო რთული ისაა მენეჯერმა აღმოაჩინოს ადამიანისეული რესურსები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
ინფორმაციის გაზიარება	ინფორმაციის გაცვლა მნიშვნელოვანი იარაღია, რაც ეხმარება დასაქმებულებს, რომ იყვნენ ჯგუფის წევრები.	ინფორმაციის გაცვლა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, რაც მოიცავს კრეატიულობას, გამოცდილებას.
ჯგუფური მუშაობა	მენეჯმენტმა უნდა მისცეს ჯგუფებს თვითმართვისა და კონტროლის უფლება	მენეჯმენტმა უნდა წახალისოს ჯგუფური მუშაობა და მუდმივად გააფართოვოს არეალი, სადაც ჯგუფები შეძლებენ უფრო მეტი კონტროლის განხორციელებას.

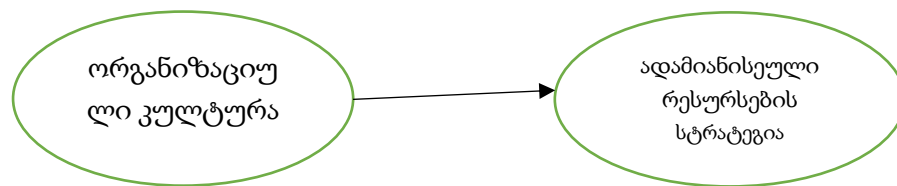
წყარო: Raymond Miles. Miles, R. E. (1965). Human relations or human resources? Harvard Business Review, (<https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>).

თუ „ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის“ მიხედვით, ინფორმაციის გაცვლა გამოიყენება მხოლოდ იმისთვის, რომ დასაქმებულებმა ჯგუფის წევრებად იგრძნონ თავი, „ადამიანური რესურსების თეორია“ ხაზს უსვამს, რომ ინფორმაციის გაცვლა და ხშირი კომუნიკაცია კომპანიის წევრებს ეხმარებათ ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში. (Raymon, 1965)

„ადამიანური რესურსების მართვის“ კონცეფციის ჩამოყალიბებაში ასევე საკვანძო და გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია „ადამიანური რესურსების მართვის“ ორ მოდელს: მიჩიგანის (შესაბამისობის) მოდელი და ჰარვარდის (მრავალი დაინტერესებული მხარის) მოდელი. (Król, 2006)

სქემა 1. 3. მიჩიგანის/შესაბამისობის მოდელი





წყარო: Boselie P, Brewster Ch, Paauwe J, „*In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues*, Personnel Review, 2009

როგორც სქემა 1.3.-დან ჩანს, ამ მოდელებიდან პირველი – მიჩიგანის მოდელი – აერთიანებს ადამიანის რესურსების მენეჯმენტს კომპანიის სტრატეგიასთან და მის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან. ეს მოდელი შემუშავებული იქნა ფამბრენ ტიჩისა და დევანას (1984) მიერ მიჩიგანის ბიზნეს-სკოლაში.

ადამიანის რესურსების მართვის მიჩიგანის მოდელი მიეკუთვნება მკაცრ მოდელს, რადგან ის დაფუძნებულია სტრატეგიულ კონტროლზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სისტემებზე, რომლის მიხედვითაც მართავენ ადამიანებს. ეს ხაზს უსვამს, ერთი მხრივ, მოტივაციისა და დაჯილდოების სტრუქტურულ სისტემებს, თუმცა, მეორე მხრივ, მიმართულია ადამიანის რესურსების იმგვარად მართვაზე, რომლის საშუალებითაც უნდა მოხდეს სტრატეგიული მიზნების მიღწევა (Król, 2006). აღნიშნულ მოდელში ადამიანის რესურსების განვითარება ხდება სხვა რესურსების მსგავსად, რომელიც გულისხმობს კომპანიაში არსებული ადამიანის რესურსების შერჩევის, შეფასების, განვითარებისა და დაჯილდოების სისტემების მიმართვას ორგანიზაციული მიზნის შესრულებისკენ.

მეორე მოდელის ავტორებმა დაადგინეს, რომ პროგრესული ეკონომიკური განვითარება მოითხოვს ადამიანის რესურსების მართვის კონცეფციის ყოვლისმომცველ და პერსპექტიულ ანალიზს. აღწერილი მოდელის მიხედვით, ადამიანის რესურსების მართვის კონკრეტული სფეროები ექვემდებარება კომპანიის დაინტერესებული მხარეების გავლენას, რომელიც მოიცავს გარე დაინტერესებულ მხარეებს (აქციონერებს, მთავრობას, ადგილობრივ ხელისუფლებას, მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს) და შიდა დაინტერესებულ მხარეებს

(თანამშრომლებს, პერსონალს), რომელთა გარეშეც კომპანიის საქმიანობა შეუძლებელი იქნებოდა.

ჰარვარდის მოდელის ავტორები აღნიშნავენ, რომ ადამიანისეული რესურსების მართვის სფეროში მიღებულ გადაწყვეტილებებს აქვს როგორც პირდაპირი ეფექტი პროდუქტიულობის, ვალდებულებებისა და თანამშრომლობის სახით, ასევე ირიბი ეფექტი, როგორიცაა კმაყოფილება. ორგანიზაციული ეფექტიანობა და კეთილდღეობა. შედეგად, იქმნება ურთიერთდამოკიდებულების სისტემა, რომელიც ახასიათებს ჰარვარდის მოდელს. ჰარვარდის სკოლა ხაზს უსვამს ორ მნიშვნელოვან აზრს, რომ ხაზის მენეჯერები ვალდებულნი არიან უფრო მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ კონკურენტუნარიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და ადამიანისეული რესურსების მართვის პოლიტიკის დაცვაში. მეორე ისაა, რომ კომპანიაში ადამიანისეულ რესურსებს უნდა ჰქონდეთ მისია, რათა კომპანიის მიზნები თანმიმდევრული იყოს. ეს იდეა გულისხმობს გუნდურ მიდგომას. აღნიშნული მოდელი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ თანამშრომლები ისევე როგორც აქციონერები თანაბრად მნიშვნელოვანია კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ჰარვარდის სკოლის მოდელი ეფუძნება რწმენას, რომ ადამიანები კომპანიას ანიჭებენ კონკურენტულ უპირატესობას. ამას გარდა, მასში გათვალისწინებულია დაინტერესებული მხარეების ინტერესები და სიტუაციური ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე. სტრატეგიის არჩევის დროს ეს მოდელი ითვალისწინებს დასაქმებულთა დამოკიდებულებებს, სამუშაოს სისტემებს, დაჯილდოების სისტემებს და ადამიანისეული რესურსების ნაკადს. და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ჰარვარდის მოდელის მოხედვით, ხდება ადამიანისეული რესურსების მართვის შედეგების შეფასება და გრძელვადიან ხედვაზე ორიენტირება.

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

აღსანიშნავია აგრეთვე ადამიანისეული რესურსების მართვის 5P მოდელი და ევროპული მოდელი, რომლებმაც არანაკლები წვლილი შეიტანეს ადამიანისეული

რესურსების მართვის მოდელებისა და კონცეფციების განვითარებაში. 5P მოდელი შემუშავდა 1992 წელს შულერის და ჯექსონის მიერ. იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

Philosophy (ფილოსოფია) - განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ აფასებს კომპანია ადამიანისეული რესურსების მართვის მნიშვნელობას, რა როლს თამაშობენ თანამშრომლები კომპანიის საერთო წარმატების მიღწევაში და როგორ შეიძლება საერთო მიზნის მიღწევისთვის მათთან ურთიერთობის მართვა.

Policy (პოლიტიკა) - ეს განსაზღვრავს გაიდლაინებს ადამიანებთან დაკავშირებულ საკითხებზე და ადამიანისეული რესურსების პროგრამების განვითარებაზე, ასევე იმ პრაქტიკებზე, რაც მიმართულია სტრატეგიულ საჭიროებებზე;

Programs (პროგრამები) - მათი შემუშავება ხდება ადამიანისეული რესურსებისა და პოლიტიკის ერთობლივი ძალისხმევით და მიზნად ისახავს ორგანიზაციული ცვლილებების ინიცირებას.

Practices (პრაქტიკები) - ეს არის ისეთი ქმედებები, რომელსაც უზრუნველყოფენ ადამიანისეული რესურსებისა და პროგრამების განხორციელების ფარგლებში. იგი მოიცავს ადამიანისეული რესურსების სწავლებას, განვითარებას, დაჯილდოებას, ურთიერთობებსა და ადმინისტრირებას.

Processes (პროცესები) - მისი მიზანია პროცედურებისა და მეთოდების ჩამოყალიბება, რათა გააქტიურდეს ადამიანისეული რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმები და პოლიტიკა (Schuller, 2014)

ევროპულ მოდელს ბრიუსტერი შემდეგნაირად ახასიათებს:

გარემო - დადგენილი სამართლებრივი ჩარჩო;

მიზნები - ორგანიზაციული მიზნები და სოციალური ფონი;

ფოკუსი - ხარჯები/სარგებელი და გარემოს ანალიზი;

ურთიერთობა თანამშრომლებთან - უცხო პირთა ჩართულობა/ შიდა რესურსი და კომუნიკაცია;

ურთიერთობა მიმართულების მენეჯერებთან - საქმის კოორდინირება სპეციალისტებთან;

ადამიანისეული რესურსების მართვის სპეციალისტის როლი - ტოლერანტობა, მოქნილობა კომუნიკაციის პროცესში (Brewster, 2007)

მისგან განსხვავებით, მეიბის (1998) ევროპული მოდელი ხასიათდება სოციალური პასუხისმგებლობით და მოიცავს შემდეგს: (არმსტრონგი, 2014)

- დიალოგი სოციალურ პარტნიორებს შორის;
- სოციალური პასუხისმგებლობა;
- მულტიკულტურული ორგანიზაციები;
- მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- სისტემური სწავლება.

ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვის სამი მოდელი არსებობს:

- მენეჯმენტი ორიენტირებულია სამუშაოს შესრულების მაღალ დონეზე;
- მენეჯმენტი ორიენტირებულია ვალდებულებებზე;
- მენეჯმენტი ორიენტირებულია თანამშრომლების ჩართულობის მაღალ დონეზე.

ეს მოდელები აღწერს ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის შექმნისა და დანერგვის სხვადასხვა მეთოდს (არმსტრონგი, 2014)

ეფექტების მაღალ დონეზე ორიენტირებული მუშაობა მოიცავს მრავალი ურთიერთდაკავშირებული პროცესის შექმნას, რომლებიც ერთად, ადამიანების მეშვეობით, გავლენას ახდენენ კომპანიის მიერ მიღწეული შედეგების დონეზე ისეთ სფეროებში, როგორიცაა პროდუქტიულობა, ხარისხი, მომხმარებელთა მომსახურების დონე, მოგების ზრდა და აქციონერებისთვის დივიდენდების გაზრდა. ეს მიიღწევა უნარების განვითარებით და თანამშრომლების ენთუზიაზმის გაღვივებით. მაღალი ხარისხის მართვის პრაქტიკა მოიცავს მკაცრი რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურებს, ინტენსიურ საველე ტრენინგს და ლიდერობის უნარ-ჩვევების განვითარებას, ასევე ხელფასების წახალისების სისტემებს, შესრულებაზე დაფუძნებულ მენეჯმენტის პროცესს.

ვალდებულებებზე ორიენტირებული მენეჯმენტი მიზნად ისახავს დასაქმებულთა ვალდებულებების იდენტიფიცირებას, იმგვარად, რომ

თანამშრომელთა ქცევა, პირველ რიგში, თავად იყოს რეგულირებული, სანქციებისა და კონტროლის მექანიზმების გამოყენების გარეშე.

ჩართულობის მაღალ დონეზე ორიენტირებული კომპანიის შექმნის მეთოდებია:

- კარიერული კიბეების შექმნა და თანამშრომელთა მახასიათებლების მაღალი შეფასება, როგორიცაა ჩართულობა და სწავლის უნარი კომპანიის ყველა დონეზე;
- ფუნქციური მოქნილობის მაღალი დონე და შრომითი ურთიერთობების პოტენციურად მკაცრი აღწერილობების უარყოფა;
- იერარქიის ხარისხის შემცირება და იერარქიის დონეებს შორის განსხვავებების აღმოფხვრა;
- გუნდების მხარდაჭერა ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა ინფორმაციის გავრცელება, სამუშაოს მშენებლობა და პრობლემების გადაჭრა;
- იძულებითი გათავისუფლების ან ჭარბი მუშაკების წინააღმდეგ ბრძოლის პოლიტიკა და მუდმივი დასაქმების გარანტიები, დროებითი მუშაკების გამოყენების შესაძლებლობით შრომაზე მოთხოვნის რყევების შესამსუბუქებლად;
- შეფასების და დაჯილდოების სისტემების ახალი ფორმების დანერგვა (დამსახურებაზე დაფუძნებული ხელფასი და მოგების გაზიარება);
- თანამშრომლების ჩართულობის მაღალი დონე ხარისხის მენეჯმენტში.

თანამშრომელთა მონაწილეობის მაღალი დონის მართვა გულისხმობს თანამშრომლებზე, როგორც პარტნიორებზე, მოპყრობას, რომელთა ინტერესებს პატივს სცემენ და რომლებსაც აქვთ ხმის მიცემის უფლება მათთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ეს ეხება თანამშრომლების კომუნიკაციას და ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასეთი მენეჯმენტი ეხება მენეჯერებსა და მათი გუნდის წევრებს შორის მუდმივი დიალოგის ატმოსფეროს შექმნას, რათა განისაზღვროს მათი მოლოდინები და გაცვალონ მათ ინფორმაცია კომპანიის მისიის, მისი ღირებულებებისა და მიზნების შესახებ. ამ გზით იქმნება მისწრაფებების

ურთიერთგაგება და სტრუქტურა, რომელიც მართავს ადამიანებს და განავითარებს მათ ისე, რომ უზრუნველყოფილი იყოს დასახული მიზნების მიღწევა.

თანამშრომლების ჩართულობის დონის ამაღლების პრაქტიკა შემდეგია:

- ონლაინ სამუშაო გუნდები;
- პრობლემების გადაჭრის ჯგუფები და ოფლაინ (ქსელიდან / სისტემიდან გამორთული / გათიშული, ქსელში / სისტემაში ჩართული რომ არ არის; მიუწვდომელი) აქტივობები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან თანამშრომლების მონაწილეობაზე;
- სამუშაო პოზიციებზე როტაცია;
- თანამშრომელთა წინადადებების პროგრამირება;
- ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული საქმიანობის დეცენტრალიზაცია. (არმსტრონგი, 2014).

ერთ-ერთი საინტერესო მიდგომა, რომელიც 1987 წელს იქნა შემუშავებული დევიდ გესტის მიერ, მდგომარეობს ადამიანისეული რესურსების მართვის მძიმე და რბილი მიდგომების ჩამოყალიბებაში. ამ მოდელის მიხედვით, ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიები, რომელიც დიფერენცირებულია, ინოვაციურობის, ხარისხზე ფოკუსირების და დანახარჯების შემცირების საშუალებით, უზრუნველყოფს გადამზადების, შეფასების, შერჩევის, დაჯილდოების, სამუშაოს დიზაინისა და ჩართულობის უკეთეს პრაქტიკებს. (გესტი, 1997)

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტს შეუძლია ფოკუსირება მოახდინოს რაოდენობრივი, გამოთვლითი და სტრატეგიული ბიზნესის ასპექტებზე, ისევე რაციონალურად მოეპყროს მათ, როგორც ნებისმიერ სხვა ეკონომიკურ ფაქტორს. ეს არის ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის „მძიმე“ ვერსია, რომელიც ხაზს უსვამს ადამიანების მართვის აუცილებლობას მათთან დამატებული ღირებულების მოპოვებაზე და, შედეგად, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაზე. თანამშრომლების ამ გზით მენეჯმენტით, ისინი განიხილებიან როგორც ადამიანისეული კაპიტალი, საიდანაც შემოსავალი შეიძლება მიიღონ მის განვითარებაში გონივრული ინვესტიციით.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის კიდევ ერთი ვერსია არის „რბილი“ ვერსია, რომელიც მიღებულია ინტერპერსონალური ურთიერთობების სკოლიდან. ის ყურადღებას ამახვილებს კომუნიკაციაზე, მოტივაციასა და ლიდერობაზე. ეს მოდელი ასოცირდება თანამშრომლების, როგორც ღირებულ აქტივად, აღიარებასთან, რომელიც ითვლება კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბების წყაროდ. ეს გამოწვეულია მათი ერთგულებით, ადაპტირებითა და კარგი ხარისხით.

ეს ვერსია ხაზს უსვამს თანამშრომლების ჩართულობის მოპოვების აუცილებლობას კომპანიის საქმეების, კომუნიკაციის, კომპანიისადმი ერთგულებისა და ნდობის გაზრდის სხვა მეთოდების გაცნობით. ორგანიზაციულ კულტურასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანისეული რესურსების ეფექტიან მენეჯმენტში. მნიშვნელოვანია გვჯეროდეს, რომ მენეჯმენტისა და თანამშრომლების ინტერესები შეიძლება და უნდა ემთხვეოდეს ერთმანეთს, რადგან აღიარებულია, რომ კომპანია ჰარმონიული და ინტეგრირებულია, თუ ყველა თანამშრომელი ცდილობს მიაღწიოს კომპანიის მიერ დასახულ მიზნებს. ეს ის შემთხვევაა, როცა ადამიანები მუშაობენ ერთი გუნდის წევრებად.

გესტი გვთავაზობს 4 მნიშვნელოვან კომპონენტს კომპანიის ეფექტიანობის გამყარების მიზნით. ესენია:

1. **სტრატეგიული ინტეგრაცია** - გულისხმობს ადამიანისეული რესურსების მართვის სტრატეგიასა და კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიას შორის შესაბამისობას. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანისეული რესურსები სხვა რესურსებთან ერთად განიხილება კომპანიის მიზნების მისაღწევ საშუალებად.
2. **მოქნილობა** - გულისხმობს დინამიურ და ცვალებად ბიზნეს გარემოში დასაქმებულების ადაპტირების უნარს და ინოვაციური მოვლენების მართვას.
3. **მაღალი ვალდებულება** - თანამშრომლებში ვალდებულებების გრძნობის ამაღლება.
4. **ხარისხი** - გულისხმობს, რომ საქონლისა თუ მომსახურების მაღალი ხარისხი დამოკიდებულია ადამიანისეული რესურსების მართვის მაღალ დონეზე.

ამრიგად, დევიდ გესტისა (1987) და ჯონ სტორის (1989) ადამიანისეული რესურსების გამოყენება კრიტიკულად წარმოაჩენს დამოკიდებულებებს ადამიანისეული რესურსების მკაცრი და შერბილებული მართვის მიმართ. გესტის მოდელის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ხაზს უსვამს ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიულ მართვას, რომელიც შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს კომპანიის მთავარ სტრატეგიასთან.

მეცნიერი ჯონ სტორი (John Storey) შემდეგნაირად განსაზღვრავს ადამიანისეული რესურსების მართვას - „საერთო (ზოგადი) და პოპულარული თვალსაზრისით, ადამიანისეული რესურსების მართვა უბრალოდ გულისხმობს ადამიანების მართვის ნებისმიერ სისტემას“ (Storey, 2007), ხოლო პიტერ ბოქსალი, ჯონ პურცელი, პატრიკ ვაითი თავიანთ ნაშრომში ადამიანისეული რესურსების მართვას განმარტავენ შემდეგნაირად - „ადამიანური რესურსების მართვა ეს არის ყველა იმ ღონისძიებების/ აქტივობების ერთობლიობა, რომელიც უკავშირდება კომპანიაში თანამშრომლების ურთიერთობის მართვას“ (Boxall....2007). ტომას ჯონ უიტსონი კი წერდა - „ადამიანური რესურსების მართვა არის ხელმძღვანელის მიერ იმ ცოდნის, ძალისხმევის, შესაძლებლობისა და ერთგული ქცევის მართვა, რომლითაც დასაქმებულებს შესაბამისი წვლილი შეაქვთ საკმაოდ მძლავრად კოორდინირებული კომპანიის საქმიანობაში, რათა სამსახურეობრივი ამოცანები კომპანიის მომავალი წარმატების კუთხით განახორციელოს“ (Watson, 2010).

ამერიკელი მკვლევრებისთვის ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვა საჭიროა იმის გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს ადამიანისეული რესურსების მართვის გზები კომპანიაში და ორგანიზაციული შედეგები, როგორც ამას განიხილავს კომპანიის კორპორატიული სტრატეგია ან აქციონერები. ყველაზე ფართოდ გავრცელებული განმარტებით ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვა არის „ადამიანური რესურსების განაწილების და განსახორციელებელი აქტივობების ნიმუში, რომლის საშუალებითაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზნებს“ (ბრიუსტერი, 2007). ბევრი ევროპელი მკვლევარი ეთანხმება ამ მოსაზრებას, თუმცა ზოგიც არ იზიარებს მას. ევროპელი მკვლევრების მოსაზრების თანახმად, ადამიანისეული რესურსების მართვას ჰყავს უფრო მეტი

დაინტერესებული მხარე. ისინი არ არიან ნეომარქსისტები, რომლებიც ფოკუსირებას აკეთებენ მენეჯერულ მიდგომებზე, რათა აკონტროლონ პოტენციური უთანხმოებები.

საბოლოო ჯამში, ამერიკული მიდგომის მიხედვით, ადამიანისეული რესურსების მართვა ორიენტირებულია უფრო კომპანიაზე, ევროპული მიდგომის მიხედვით კი, ადამიანისეული რესურსების მართვა უფრო ფართოა და უზრუნველყოფს უკეთეს ახსნას კონკრეტულ თემებთან დაკავშირებულ შეუთავსებლობებზე. ისინი ისეთ ეროვნულ ინსტიტუციურ და კულტურულ საკითხებს, როგორიცაა: სავაჭრო კავშირები, ეროვნული კანონმდებლობა და შრომის ბაზარი, მიჩნევენ არა გარე ზემოქმედ ფაქტორებად, არამედ ადამიანისეული რესურსების მართვის სისტემის შემადგენელ ნაწილად.

დღესდღეობით, ადამიანისეული რესურსების მართვის განსაკუთრებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს იაპონური მიდგომა – „ადამიანის მართვა“, რომლის ფუძემდებელიც არის იაპონური მენეჯმენტის ცნობილი ლიდერი კ. მაცუსიტა. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის იაპონური მოდელის მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანი - თავისი უნარებითა და შესაძლებლობებით, წარმოადგენს მთავარ განმსაზღვრელ ეკონომიკურ რესურსსა და საზოგადოებრივი ცხოვრების პროგრესის ძირითად მამოძრავებელ ძალას. იაპონური მენეჯმენტის ცნობილმა ლიდერმა ოუჩიმ გააგრძელა მაკ გრეგორის (X და Y თეორიების ავტორის) მიერ დაწყებული სამუშაო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბა Z თეორია, რომელიც ფართო გამოყენებას პოულობს იაპონურ მენეჯმენტში (გოროშიძე, 2015). ამ თეორიის მთავარი განმასხვავებელი მახასიათებელი ნიშანი არის თანამშრომელთა მოტივირების კოლექტიური პრინციპი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეთა მოტივაციაზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს მთლიანად კომპანიის ღირებულებები. თანამშრომლებში კომპანიის ღირებულებების ჩანერგვა და განმტკიცება უნდა ხდებოდეს ურთიერთობების და სამუშაოების სწორი ორგანიზების მეშვეობით, საერთო მიზნებისადმი და კოლექტივისადმი ერთგულების სტიმულირებით. Z თეორია აღწერს კარგ მომუშავეს, რომელიც ამჯობინებს მუშაობას ჯგუფში და აგრეთვე აქვს სტაბილური მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

იქედან გამომდინარე, რომ იაპონია ხასიათდება მწირი ბუნებრივი რესურსებით, სწორედ მისმა გეოგრაფიულმა მდებარეობამ, მიწისა და სხვა ბუნებრივი რესურსების დეფიციტმა განსაზღვრა ქვეყნის ეკონომიკის სტრატეგიული განვითარების მიმართულების არჩევანი.

ადამიანისეული რესურსების მართვის იაპონურ მოდელს საფუძვლად უდევს ქვეყნის მოსახლეობის ისტორიულ-კულტურული თავისებურებები და სპეციფიკური მენტალიტეტი. სხვათა შორის, სწორედ ამ მენტალიტეტმა განსაზღვრა მართვის უნიკალური იაპონური სისტემის შექმნა, რომელიც დღემდე ერთ-ერთ მოწინავე სისტემად ითვლება მთელ მსოფლიოში. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის იაპონური მოდელის წარმატებისა და მაღალი ეფექტიანობის მიზეზი სწორედ ადამიანისეული ფაქტორის მაქსიმალური გამოყენების უნარსა და ქვეყნის ეროვნულ მენტალიტეტში უნდა ვეძიოთ. იაპონელებს ძლიერად აქვთ განვითარებული მოვალეობის გრძნობა, ისინი არიან ძალიან მომთმენები, დისციპლინირებული და პუნქტუალურები. მათ აქვთ უნარი, იმუშაონ დიდხანს და მაქსიმალურად ეფექტიანად შეასრულონ დაკისრებული მოვალეობა. ისინი არიან უაღრესად კეთილსინდისიერები და გულისხმიერნი. მაგალითისთვის, როცა იაპონელი დროზე ადრე ამთავრებს სამუშაოს, სახლში კი არ მიდის, არამედ რჩება სამუშაოდ და ეხმარება თავის კოლეგას. იაპონელები კომპანიის ერთგულები არიან, სადაც ისინი მუშაობენ, დარწმუნებული არიან იმაში, რომ თუ კარგად იმუშავენ, ეს ხელს შეუწყობს კომპანიის უკეთ ფუნქციონირებას, რაც, საბოლოო ჯამში, სათანადოდ აისახება მათ ხელფასებსა და პრემიულ დანამატებზე. აღსანიშნავია, რომ იაპონიაში ადამიანისეული რესურსების მართვა ადამიანისეული კაპიტალის კონცეფციაზეა დაფუძნებული, რაც მას მნიშვნელოვან უპირატესობას ანიჭებს. ეს შემდეგი ისტორიული გარემოებებითაა განსაზღვრული: (ჯავახიშვილი, 2018)

1. იაპონიაში ინდუსტრიალიზაციის პროცესი შედარებით გვიან დაიწყო და უფრო ნელი ტემპით ხორციელდებოდა, ვიდრე ევროპის უმეტეს ქვეყნებსა და აშშ-ში, რის გამოც ისტორიულად არსებობდა კვალიფიციური მუშახელის ნაკლებობა. სწორედ ამიტაა განპირობებული ის, რომ დღეს იაპონიაში განსაკუთრებულად ფასობს ცოდნა და განათლება;

2. შრომითი რესურსების მართვის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ განათლება და კარიერა უშუალოდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან. საწარმოებსა და ორგანიზაციებში სამუშაო ადგილების და, მასთან ერთად, ხელფასის გრადაცია პირდაპირ კავშირშია სასწავლო პროცესში მიღწეულ შედეგებთან, ანუ სწავლის შედეგად მიღებულ ცოდნასა და კვალიფიკაციასთან;

3. იაპონური შრომითი რესურსებისა და ადამიანისეული კაპიტალის მართვის კიდევ ერთი უპირატესობა დაკავშირებულია სამუშაო ძალის მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაქირავების სისტემასთან, რითაც სოციალურ-ეკონომიკური თვალსაზრისით, მუშაკისა და დაქირავებულის ურთიერთობა მყარდება დიდი ხნის მანძილზე (სამუშაოზე მიღებიდან, პენსიაზე გასვლამდე).

**ცხრილი 1. 4. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ამერიკული
(ტრადიციული, ინოვაციური) და იაპონური მოდელების ურთიერთშედარებითი
ანალიზი**

ადამიანისეული რესურსების ტრადიციული ამერიკული მოდელი	ადამიანისეული რესურსების ინოვაციური ამერიკული მოდელი	ადამიანისეული რესურსების იაპონური მოდელი
მინიმალური კრიტერიუმები დაქირავების დროს	ახალი კადრების შერჩევითი დასაქმება	კურსდამთავრებულთა დასაქმება წელიწადში ერთხელ
ვიწრო პროფილის ტრენინგები	ხშირი ტრენინგები	ინტენსიური ტრენინგები და განვითარების ხელშეწყობა
სამუშაოზე დაფუძნებული ხელფასები	წამახალისებელი ანაზღაურება	ანაზღაურების პერიოდული ზრდა და ხელშეწყობა შეფასების საფუძველზე
ვიწროდ განსაზღვრული სამუშაო აღწერილობები და მკაცრი დავალებები	მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები	მოქნილი სამუშაო პირობები და პატარა სამუშაო ჯგუფები
ხშირი გაფიცვები და მინიმალური დაცვა სამუშაოზე	გაფიცვების არარსებობა	დასაქმების დაცვის გარანტია პენსიაზე გასვლის ასაკამდე
არაკომფორტული შრომითი ურთიერთობები	ინფორმაციის სისტემური გაცვლა საშუალო და მმართველ რგოლს შორის	საწარმოო კავშირები და კონსულტაციები დაბალ და მაღალ რგოლს შორის
სტატუსური განსხვავებები	სტატუსური განსხვავებების	პერსონალის მართვა სტატუსის განურჩევლად

დასაქმებულებს შორის	არარსებობა	
---------------------	------------	--

წყარო: ტიელიძე შ. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფა- ბიზნეს-კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი“, თბილისი 2018.

იმისთვის, რომ გამოვკვეთოთ იაპონური მოდელის უპირატესობები და ნაკლოვანებები შევადაროთ ადამიანისეული რესურსების მართვის ამერიკული (ტრადიციული, ინოვაციური) და იაპონური მოდელები (იხილეთ ცხრილი 1.4.). მეცნიერები თვლიან, რომ იაპონური მოდელის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ამერიკულმა ინოვაციურმა მოდელმა. ამ მოდელის ინოვაციურობას განაპირობებს სწორედ ის, რომ ორიენტირებულია პერსონალის მუდმივ განვითარება-ზრდაზე, არ ახასიათებს გაფიცვები, ასევე მაქსიმალურადაა შემცირებული სტატუსური განსხვავებები და ორიენტირებულია დასაქმებულებს შორის ინფორმაციის მუდმივ გაცვლაზე.

საბოლოო ჯამში ადამიანისეული რესურსების მართვის ტერმინი და მისი ფუნქციები არაერთხელ შეიცვალა. ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად ისიც ეტაპობრივად ვითარდებოდა. დღეს ის კომპანიისთვის წარმოადგენს გაცილებით მეტს, ვიდრე მისი ისტორიის დასაწყისში. ის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ მექანიზმს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რომელიც ეხება და აერთიანებს მის ფარგლებში არსებულ ყველა დეპარტამენტს, რათა მიღწეულ იქნას ის მიზანი, რომელიც კომპანიას აქვს დასახული.

1.3. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები

ადამიანისეული რესურსები კომპანიის განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანესი და უპირობო ფაქტორია, ვინაიდან იგი წარმოადგენს დასაქმებული პირების ერთობლიობას. რა თქმა უნდა, ერთობლიობაში არ შეიძლება ვიგულისხმოთ მხოლოდ და მხოლოდ მათი რაოდენობა. ნებისმიერი ინდივიდი კომპანიაში თავისი „ბარგით“ მოდის, რომელშიც გაერთიანებულია მისი ცოდნა, უნარ-ჩვევები, გამოცდილება, ინდივიდუალური მიზნები, ინტერესები, მისწრაფებები და ა.შ. შესაბამისად, ეს „ბარგი“ კომპანიისათვის ღირებული კაპიტალია, რომლის გამოყენების საფუძველზეც ხდება მისი მიზნებისა თუ

მისწრაფებების მიღწევა. სწორედ, ამ ღირებული კაპიტალის სწორად მართვა წარმოადგენს კომპანიისთვის გადამწყვეტ ფაქტორს, ვინაიდან მისი გამოყენება თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს კომპანიის ინტერესებთან.

„კომპანიის განვითარება ადვილი ამოცანა არ არის. მის მისაღწევად, სხვა ფაქტორებთან ერთად, აუცილებელია შრომითი კოლექტივი ორგანიზაციულად კარგად იყოს შეკრული და ადამიანებს შორის არსებობდეს ურთიერთპატივისცემაზე აგებული, ნორმალური და ცივილიზებული ურთიერთობა. ასეთ კოლექტივებში უფრო ხშირად იბადება ახალი იდეები, შესამჩნევად მცირდება დანახარჯები და, საბოლოო ანგარიშით, ვითარდება კომპანია” (პაიჭაძე, 2012)

ადამიანისეული რესურსების მართვა დღევანდელ ეპოქაში აქტუალურია, რადგან ის შეისწავლის სხვადასხვა ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა თუ პროფესიული გამოცდილების მქონე ადამიანების მართვის ძირითად პრინციპებს. იმისათვის, რომ კომპანიამ მიაღწიოს საერთაშორისო სტანდარტებს საქონლის წარმოებისა თუ მომსახურების რეალიზების სფეროში, მისთვის აუცილებელია უზრუნველყოს კადრების სამსახურის გამოცდილი მენეჯერებით დაკომპლექტება, რომლებიც არიან პასუხისმგებელნი კომპანიისათვის შესაბამისი და პროფესიონალი კადრების შერჩევაზე. (ხუბუნაია, 2015).

ადამიანისეული რესურსების მართვის მისია შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- **ინტეგრირებული პოლიტიკის ჩამოყალიბება** - რომელიც გულისხმობს ადამიანისეული რესურსების ისეთი პოლიტიკის შექმნას, რომელიც ინტეგრირებული იქნება კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგიასთან და კომპანიას დაეხმარება მიზნის მიღწევაში;
- **ურთიერთობების ჩამოყალიბება თანამშრომლებს შორის** - რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს კომპანიაში დასაქმებული ადამიანების ერთმანეთთან კომუნიკაციას, ინფორმაციის გაცვლას, რაც ჩამოყალიბებს ნდობაზე დამყარებულ ურთიერთობებს.

- **კვალიფიციური მუშახელის დასაქმება** - რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს კომპანიაში ნიჭიერი, შრომისუნარიანი, მოტივირებული და კვალიფიციური თანამშრომლის დასაქმებას;
- **მოტივაციის გაზრდა** - რომელმაც უნდა წახალისოს, მოტივაცია აუმაღლოს და შეუქმნას ახალი შესაძლებლობები არსებულ თანამშრომლებს;
- **ორგანიზაციული კულტურის შექმნა** - უნდა იყოს კომპანიაში დასაქმებული თანამშრომლების წარმატებული საქმიანობის თანამონაწილე. მან უნდა ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციული კულტურა

ეს ჩამონათვალი, რა თქმა უნდა, საერთო ვერ იქნება ყველა კომპანიისთვის, ვინაიდან მათი მუშაობისა და ფუნქციონირების სფერო განსხვავებულია, გააჩნიათ საკუთარი მიზნები, რომლის მისაღწევადაც ამუშავენ მათზე მორგებულ მისიას, განსახორციელებელ ნაბიჯებს, თუმცა ის არის იმ მისიის ზოგადი ჩამონათვალი, რომლის განხორციელება ყველა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია.

ადამიანისეული რესურსების მართვა ვითარდებოდა მართვის სხვადასხვა სკოლებთან ერთად. თავდაპირველად ერთმანეთისგან საერთოდ არ განსხვავდებოდა კომპანიისა და მისი პერსონალის მართვა.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მას განვითარების დიდი ისტორია არ აქვს, ვინაიდან ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო მეცნიერება მეოცე საუკუნიდან იღებს სათავეს. იგი სხვადასხვა მეცნიერების ჩარჩოებში ვითარდებოდა დიდი ხნის განმავლობაში. დამოუკიდებელ მეცნიერებად ჩამოყალიბება თარიღდება XX საუკუნის 60-70-იანი წლებით.

თავდაპირველად ადამიანისეული რესურსების მართვის კონცეფცია უცნობი იყო. გამოიყენებოდა ტერმინი „პერსონალის მართვა“ ან „პერსონალის მენეჯმენტი“. თუმცა ძალიან მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს „პერსონალის მართვასა“ და „ადამიანისეული რესურსების მართვას“ შორის. ცნება „ადამიანისეული რესურსი“ უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები „შრომითი რესურსი“ და „პერსონალი“, რადგან იგი მათგან, განსხვავებით, მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას. (პაიჭაძე, 2018).

XXI საუკუნის დასაწყისში, მაშინ, როდესაც დაიწყო და საოცარი სისწრაფით განვითარდა საინფორმაციო და ტექნოლოგიური სფერო, ადამიანი გახდა ერთადერთი მთავარი ელემენტი, რომელიც შეუძლებელია, რომ გადაკოპირდეს. თანდათანობით ადამიანი გახდა ფასდაუდებელი კაპიტალი ბიზნესის განვითარებისთვის, სწორედ ამიტომ ადამიანისეული რესურსების მართვას მიენიჭა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი მცირე და საშუალო ბიზნესის დაგეგმვისა და რეალიზების საქმეში. ადამიანების ცოდნა, ინტელექტუალური კაპიტალი, მათი უნარ-ჩვევები და კომპეტენციები შესაძლებელია გახდეს კომპანიის წარმატებისა თუ წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი. დღევანდელ ცვალებად გარემოში ადამიანისეული რესურსები წარმოადგენს სტრატეგიულ ფაქტორს ცვლილებებზე საპასუხოდ.

როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანისეული რესურსების მართვის თაობაზე, პირველ რიგში, ვგულისხმობთ კონკრეტული პერსონალის მიმართ გატარებულ პოლიტიკას ანუ იმ ღონისძიებებს, რომელიც პირდაპირ ეხება მათ. კერძოდ ესენია: პერსონალის შერჩევა, დასაქმება/დაქირავება, მათი შეფასება და დაჯილდოება. თუმცა ჩამოთვლილი საქმიანობების გარდა, ადამიანისეული რესურსების მართვა გვერდს ვერ აუვლის ისეთ საქმიანობებს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ქმედებებს:

- **სამუშაოს ანალიზი** - გულისხმობს შესასრულებელი სამუშაოს ბუნების სრულფასოვან აღწერასა და ანალიზს, თანამშრომლის მიერ შესასრულებელი ფუნქცია-მოვალეობების დეტალურად გაწერას და ა.შ.
- **სამუშაო ადგილის დაგეგმვა და გადარჩევა** - პირველ რიგში, უნდა განისაზღვროს და დაიგეგმოს პერსონალის რაოდენობა, თუ რამდენი ვაკანტური ადგილი უნდა გამოაცხადოს კომპანიამ აღნიშნული სამუშაოს შესასრულებლად. შემდეგ იწყება კანდიდატების გადარჩევა შესაბამისობის პრინციპით, უნდა მოხდეს მხოლოდ ისეთ ერთეულთა ამორჩევა, რომლებიც გამოცდილებით, კომპეტენციითა და უნარ-ჩვევებით შეესაბამებიან გაწერილ ფუნქცია-მოვალეობებს/სამუშაოს;
- **კანდიდატების შერჩევა** - სასურველ კანდიდატებთან გასაუბრება;
- **შედეგებისა და ეფექტიანობის შეფასება;**

- ხელფასების მართვა;
- **თანამშრომლებთან ურთიერთობა** - დაქირავებულ ადამიანებთან ხშირი კომუნიკაცია საფუძველია იმისა, რომ უფრო ახლოს გაიცნოს მენეჯერმა მათი შეხედულებები, ღირებულებები და ფასეულობები, რომელიც წარმოდგენას შეუქმნის მათ სამომავლო ქმედებებზე.
- **თანამშრომლებისთვის სხვადასხვა წამახალისებელი ქმედებებისა და წახალისების სისტემის შემუშავება** - ეს პროცესი უმნიშვნელოვანესია ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესში, ვინაიდან სხვადასხვა წამახალისებელი ღონისძიებები თანამშრომლების მიმართ აძლევს მათ მოტივაციას და სტიმულს უფრო მეტი გააკეთონ კომპანიის საკეთილდღეოდ. წახალისების სისტემა ხელს უწყობს თანამშრომლებში კომპანიის მიმართ ერთგულების დონის ამაღლებას, ვინაიდან ისინი გრძნობენ, რომ მათი შრომა და საქმიანობა კომპანიისთვის არის ღირებული და დაფასებული.
- **პერსონალის განვითარება** - დასაქმებულთა განვითარება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება ხელს უწყობს კომპანიის მმართველობითი გუნდის მაღალპროფესიონალიზმის მქონე კადრით დაკომპლექტებას.
- **სამუშაოსადმი თავდადების სულისკვეთების ზრდა თანამშრომლებში.**

აღასანიშნავია ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სხვადასხვა თეორიებიც, რომლებიც მოიცავენ ეკონომიკურ, ფსიქოლოგიურ, სოციოლოგიურ, შრომისა და სოციალური სამართლის თეორიებს. მოკლედ გავაანალიზოთ ადამიანისეული რესურსების აღქმა თითოეული თეორიის მიხედვით:

ეკონომიკური თეორია - ეს თეორიები მოიცავს მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: შრომის ბაზრის თეორია, დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვ. მათი დასკვნები საფუძვლად ედება ადამიანისეული რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებას, ოპერატიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებათა მიღებას; იმისათვის, რომ უკეთ დავინახოთ აღნიშნულ მეთოდებს შორის განსხვავება, გთავაზობთ მათ განმარტებებს: ამდენად, „განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკურ (შრომის ბაზრის) თეორიას. ეს დასკვნები საფუძვლად ედება

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიულ-სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას. ადამიანური რესურსების მართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, ეკონომიკური მეცნიერების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია, ეკონომიკური ინფორმატიკა, შრომის ეკონომიკა და სხვა“ (პაიჭაძე, 2018).

ფსიქოლოგიური თეორიები მნიშვნელოვანია ადამიანის ბუნების შესასწავლად, მათი ქცევითი მოტივებისა და სურვილების გასაცნობად, რაც შემდგომში გავლენას მოახდენს დასაქმებულების შრომით ნაყოფიერებაზე და პროდუქტიულობაზე. სოციალური ფსიქოლოგიის დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორიცაა: ლიდერობა, ფორმალური, არაფორმალური კომუნიკაციები და ა.შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია გამოიყენება ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის მისაღწევად ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისთვის (ჩოხელი...2011). ზოგადი ფსიქოლოგიის დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად, მისი ხასიათის, მენტალიტეტის, ღირებულებითი ორიენტაციისა და სხვათა გასათვალისწინებლად და ა.შ. ქცევის ფსიქოლოგიური თეორიები მოტივაციის თეორიის მეთოდოლოგიური საფუძველია. ფსიქოანალიზი გამოიყენება ტესტირების პროცესში კადრების შეფასებისას. სოციალური ფსიქოლოგიის დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორიცაა: ლიდერობა, დარაზმულობა, კონფორმიზმი, კომუნიკაცია და ა. შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მისაღწევად. შრომის ფსიქოლოგია იძლევა მონაცემებს შრომის პროცესში ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის შესახებ. გარდა ამისა, ფსიქოლოგიური მეცნიერების სხვადასხვა დარგის დასკვნები გაითვალისწინება საგანმანათლებლო და აღმზრდელობით პროცესში (პაიჭაძე, 2018).

სოციალური თეორიების გამოყენება ძირითადად ხდება ჯგუფებისა და კომპანიების შესახებ თეორიებში, რაც პირდაპირ კავშირშია ადამიანისეული რესურსების მართვასთან. ადამიანურ ურთიერთობათა შესასწავლად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციოლოგიის ისეთი მეთოდების გამოყენება,

როგორცაა დაკვირვება (ჩართული, ჩაურთველი), გამოკითხვა, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფები და ა.შ. სოციოლოგიური თეორიების გავლენა ადამიანისეული რესურსების მართვაზე მრავალმხრივია. იგი, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება ჯგუფებისა და კომპანიების შესახებ თეორიებში და გვეხმარება ადამიანების ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერებათა ახსნაში. სწორედ მისი დახმარებით ხდება, კომპანიის გარე გარემოს მუდმივი ცვლილებების პირობებში, პერსონალის მოქმედების კოორდინაციის ოპტიმალური ვარიანტების დასაბუთება. ადამიანისეული რესურსების მართვაში ფართოდ გავრცელდა ემპირიული სოციოლოგიის ისეთი მეთოდები, როგორცაა: დაკვირვება, გამოკითხვა, ინტერვიუ და ა. შ. (პაიჭაძე, 2018).

შრომისა და სოციალური სამართლის თეორიების გამოყენება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ამ მიმართულებებმა უნდა უზრუნველყონ სამუშაო ადგილზე ჯანსაღი და სოციალურად სასურველი სამუშაო პირობების შექმნის დაკანონება. ასეთ დროს, ადამიანისეული რესურსების მართვის მთელი საქმიანობა ხორციელდება ქვეყანაში არსებული შესაბამისი კანონმდებლობის ფარგლებში. მათი დახმარებით რეგულირდება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობები. ადამიანისეული რესურსების მართვის მთელი საქმიანობა ხორციელდება ქვეყანაში არსებული შესაბამისი კანონმდებლობის ფარგლებში. აქ, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება შრომისა და სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით რეგულირდება მომუშავეთა შრომის ორგანიზება, ადამიანურ რესურსებსა და დამქირავებლებს შორის ყოველგვარი ურთიერთობა. (პაიჭაძე, 2018).

ზემო აღნიშნული თეორიების გარდა, ადამიანისეული რესურსების მართვასთან უშუალო კავშირი აქვს ბევრ სხვა მეცნიერულ თეორიასა და შესაბამის კონცეფციას. ასეთებია: 1) პოლიტოლოგიური თეორიების ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის სოციალური კომპანიის პირველად დონეზე ხელისუფლებისა და მართვის პრობლემებს. სწორედ ასეთია კომპანია (საწარმო, ბიზნეს სუბიექტი და სხვ.); 2) კონფლიქტოლოგიის ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის კონფლიქტებს კომპანიებში; 3) ერგონომიკა; 4) შრომის ფიზიოლოგია; 5) შრომის ფსიქოლოგია; 6) შრომის სოციოლოგია; 7) შრომის პედაგოგიკა; 8) შრომის მედიცინა და ა. შ.

ლიტერატურაში ხშირად გვხვდება ისეთი მიდგომა, რომ ადამიანისეული რესურსის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტები მოიცავს ცოდნას, შესაძლებლობებს, უნარებს, დამოკიდებულებებს და მოტივაციას. ყველა სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით, ადამიანისეული რესურსების სპეციფიკა მდგომარეობს შემდეგში: 1) ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია მგრძნობიარეა და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და ადამიანებს (პერსონალს) შორის ურთიერთზემოქმედების პროცესი ორმხრივია; 2) ინტელექტის ფლობის წყალობით, ადამიანებს შეუძლიათ მუდმივად სრულყოფა და განვითარება, რაც საზოგადოებისა და ცალკეული კომპანიის წინსვლის მთავარი წყაროა; 3) ადამიანები ირჩევენ საქმიანობის განსაზღვრულ სახეობას (გონებრივი და ფიზიკური და ა. შ.) და აქვთ განსაზღვრული მიზნები. ამ გზით გაგებული რესურსული სუბიექტები ის თანამშრომლებია, რომლებიც წყვეტენ კომპანიის მიერ დასახული ამოცანების განხორციელებაში ჩართულობის მასშტაბებს. აქედან გამომდინარეობს, რომ საწარმოს (კომპანიას) აქვს შეზღუდული ძალაუფლება ადამიანისეულ რესურსებზე, მაგრამ მას შეუძლია თანამშრომლები განავითაროს სწორად, გამოიყენოს და დააჯილდოვოს ისინი, გაზარდოს მათი ჩართულობა დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი ეხება ბიზნესის მენეჯმენტის ადამიანურ მხარეს და თანამშრომლების კარგ ურთიერთობას კომპანიის მენეჯმენტთან. მისი მთავარი მიზანია კომპანიის თანამშრომლები გამოიყენოს იმგვარად, რომ დამსაქმებელმა უდიდესი სარგებელი მიიღოს მათი შესაძლებლობებიდან და ცოდნიდან, ხოლო თანამშრომლებმა თავიანთი შესრულებული სამუშაოდან მიიღონ როგორც მატერიალური, ასევე ფსიქოლოგიური სარგებელი/ ჯილდო (Adamiec, 2000).

„ზოგადად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს: 1. ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე, სამუშაოს მოცულობიდან გამომდინარე განსაზღვრავენ საჭირო სამუშაო ძალის ოდენობას და დასაქმებულებს უქმნიან ყველანაირ პირობას

საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენისთვის. 2. დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ კომპანიის ფასეულ აქტივებს. ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და არა კაპიტალი ან შენობა-ნაგებობები. 3. შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების ინტეგრაციას“ (შუბლაძე... 2011).

ლოდის ჰუმანიტარულ-ეკონომიკური აკადემიის პროფესორი ზენონ შლუსარჩიკი ჟურნალში „ინოვაციური მენეჯმენტი ეკონომიკასა და ბიზნესში, 2018“ გამოქვეყნებულ სტატიაში აღნიშნავს, რომ „ადამიანური რესურსების მართვას აქვს ფუნქციური, ინსტიტუციური და ინსტრუმენტული განზომილება. ფუნქციურ განზომილებაში ის მოიაზრებს ინდივიდუალური ამოცანებისა და აქტივობების ორგანიზებას ღირებულების შექმნის პროცესში. ინსტიტუციურ დონეს ეხება საკადრო გადაწყვეტილებათა მიღებაზე უფლებამოსილი სუბიექტების როლებისა და კომპეტენციების განსაზღვრა და მათ შორის ურთიერთკავშირი. ინსტრუმენტული განზომილება ეხება პერსონალის პრობლემების გადაჭრის შესაბამისი მეთოდებისა და ტექნიკის შერჩევას“ (Ślusarczyk...2018).

თანამედროვე კომპანიებში სულ უფრო შესამჩნევი ხდება ადამიანისეული რესურსების მართვის მნიშვნელობის სწორი აღქმა, რომლის მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არის მენეჯმენტის სრულფასოვანი დარგი და მისი გამოყენება უნდა მოხდეს არა მხოლოდ ოპერაციულ დონეზე, არამედ სტრატეგიულ განზომილებაშიც. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ოპერაციული დონე დაკავშირებულია ისეთ საქმიანობებთან, რომელიც ეხება დასაქმების დაგეგმვას, ორგანიზებას, პერსონალის დაკომპლექტებას, გუნდის მართვას, შეფასებასა და ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ მიმდინარე აქტივობების ეფექტიანად წარმართვას. მენეჯმენტის ამ დონეზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ასევე მოცემულ კომპანიაში არსებული პერსონალის სისტემის მონიტორინგი და მისი გაუმჯობესება. მეორეს მხრივ, ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი გულისხმობს ადამიანისეული კაპიტალის მომავლის განსაზღვრას, რათა მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობებს დაინტერესებული მხარეებისთვის, შემდეგ კი შეიმუშავოს ისეთი

პროგრამები, რომელიც მიზანმიმართული იქნება საბოლოო მიზნის მისაღწევად. (Armstrong, 2008).

სხვადასხვა კომპანიები მიმართავენ ადამიანისეული რესურსების მართვის განსხვავებულ მეთოდებს, თუმცა საერთო ჯამში, შესაძლებელია გამოვყოთ ადამიანისეული რესურსების მართვის სამი დონე (გოროშიძე, 2015):

1. პროცესების დონე (კომუნიკაცია, მოტივაცია, კონფლიქტები, კონტროლი და მართვის ოპტიმიზება);
2. ადამიანის დონე (ინდივიდის უნარი, თვისებები და ინტერესები);
3. ორგანიზების დონე (კომპანიის ინტერესები).

ზოგიერთი კომპანია პირველ დონეზე ფოკუსირდება, ზოგი მეორეზე და ა.შ., თუმცა რომელ დონესაც არ უნდა ანიჭებდეს უპირატესობას კომპანია, ადამიანისეული რესურსების მართვას ახორციელებს პერსონალის მართვის განყოფილება. აღნიშნულ განყოფილებას უმნიშვნელოვანესი როლი აკისრია ისეთ კომპანიებში, რომლებიც ცდილობენ კონკურენტუნარიანობის მოპოვებას არა მხოლოდ საქონლისა თუ მომსახურების ხარისხით, არამედ კომპანიაში არსებული პროფესიონალი და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრებით.

სწორედ ამიტომ, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანისეული რესურსების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა გააძლიეროს თანამშრომელთა მოტივაცია, მონდომება და ერთგულება საქმიანობის მიმართ, ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვა და შენარჩუნება, რაც საბოლოო ჯამში, ხელს შეუწყობს კომპანიის შედეგების გაუმჯობესებას. მოტივაცია არის თანამშრომლების წახალისების პროცესი, რომ ისინი თავიანთ შესაძლებლობებსა და ძალისხმევას ახორციელებენ აქტივობებში, რაც ხელს უწყობს კომპანიის მიზნების მიღწევას და ამავე დროს საშუალებას აძლევს მათ დაიკმაყოფილონ საკუთარი საჭიროებები. ერთგულება ასოცირდება თანამშრომელთა მიზნებისა და ღირებულებების იდენტიფიცირებასთან, კომპანიის მიზნებთან და ღირებულებებთან, რომელიც თავს დაფასებულად გრძნობს და თვლის, რომ კომპანიისათვის მისი აზრი და საქმიანობა არის მნიშვნელოვანი ნაწილი საერთო ღირებულებების შექმნაში.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის შემდეგი მიზანია ადამიანისეული კაპიტალის მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება, სხვებთან შედარებით გამოცდილი და ნიჭიერი ადამიანების დახმარებით, რომლის მიღწევა შესაძლებელია ცოდნის მენეჯმენტით, თანამშრომელთა მოძიებით და ადამიანისეული რესურსების განვითარების გზით. ცოდნის მენეჯმენტი გულისხმობს ზეგავლენას იმაზე, თუ როგორ ინახავენ და აზიარებენ ადამიანები საწარმოში დაგროვილ ცოდნას, ასევე წვდომას იმ ცოდნაზე, რომელიც შეიცავს პროცესებს, ტექნიკას და მუშაობის რეჟიმებს.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი მიზანია ნიჭიერი, კომპეტენტური, ერთგული და მოტივირებული თანამშრომლების მოზიდვა და შენარჩუნება. კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია მისი თანამშრომლების შესაძლებლობებზე, მათ მიღწეულ შედეგებზე, ეფექტიანობაზე, მოქნილობაზე, კრეატიულობასა და კარგი ხარისხის სერვისების მიწოდების უნარზე.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის კიდევ ერთი მიზანია თანამშრომლების პოტენციალის განვითარება მათთვის სწავლისა და უწყვეტი განვითარების შესაძლებლობების მიწოდებით. ამიტომ, აუცილებელია იმის უზრუნველყოფა, რომ კომპანიაში დასაქმებულ თითოეულ ადამიანს ჰქონდეს შესაბამისი ცოდნა, უნარები და კომპეტენციების დონე, რომელიც საჭიროა მათზე დაკისრებული ამოცანების ეფექტიანად შესასრულებლად, რათა ცალკეული და გუნდური მუშაობის შედეგები უმჯობესდებოდეს, ხდებოდეს თანამშრომლების განვითარება და მათი შესაძლებლობების ზრდა.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მიზანია ასევე შექმნას ატმოსფერო, რომელშიც შესაძლებელი იქნება მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის პროდუქტიული, ჰარმონიული პარტნიორობის შენარჩუნება, რომელშიც განვითარდება გუნდური მუშაობა. ეს შესაძლებელია, როდესაც დამსაქმებლები:

- იყენებენ ისეთ მეთოდებს, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლების ჩართულობას პროცესებში, რაც მეტყველებს იმაზე, რომ ისინი დაფასებული და ღირებული წევრები არიან კომპანიისთვის, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომლობისა და გუნდური ატმოსფეროს შექმნას;

- აძლევენ თანამშრომლებს საკუთარი აზრისა და შეხედულების გამოხატვის უფლებას, ასევე სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას;
- აცნობიერებენ, რომ თანამშრომლები, რომლებსაც ისინი მართავენ, წარმოადგენენ მრავალფეროვან ჯგუფს ინდივიდუალური და ჯგუფური საჭიროებების, მუშაობის სტილისა და მისწრაფებების თვალსაზრისით;
- იღებენ სხვადასხვა ზომებს ყველასთვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველსაყოფად და თანამშრომლების მენეჯმენტისადმი ეთიკური მიდგომის გარანტირებისთვის, რომელიც დაფუძნებულია ადამიანების მიმართ სამართლიანად და გამჭვირვალედ ზრუნვაზე;
- აღიარებენ, რომ კომპანია პასუხისმგებელია სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსის უზრუნველყოფაზე(არმსტრონგი, 2014).

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი ასევე მოიცავს საქმიანობებს, რომლებიც დაკავშირებულია თავად კომპანიასთან, შრომით ურთიერთობასთან, თანამშრომლების დაქირავებასთან, ანაზღაურების სისტემის მართვასთან, სამართლიან და გამჭვირვალე ანაზღაურების სისტემებთან, სამუშაოს შესრულების შედეგებიდან გამომდინარე, ფინანსური ჯილდოს გადაცემასთან, ასევე იმ არაფინანსურ ჯილდოებთან, რომელშიც შედის: შექება, პასუხისმგებლობის გაზრდა, განვითარებისა და ახალი გამოწვევების შესაძლებლობა.

გასული საუკუნის განმავლობაში მუდმივად იცვლებოდა თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება, რამაც საბოლოოდ გავლენა მოახდინა ადამიანისეული რესურსების მართვის კონცეფციის ჩამოყალიბებაზე. ამის მიხედვით შესაძლებელია ადამიანისეული რესურსების მართვის სფეროში ცვლილებების სამი ფაზა გამოიყოს (იხილეთ ცხრილი 1. 5.):

ცხრილი 1. 5. ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების ფაზები

ფაზა	წლები	დახასიათება
ოპერატიული	1900-1945	ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება; სხვა მენეჯმენტის ფუნქციებთან მიმართებაში დამხმარე როლის შესრულება
მენეჯერული	1946-1980	ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ძირითადი

(ტაქტიკური)		ქვეფუნქციების განხორციელება; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განიხილება, როგორც პერსონალის ფუნქცია, რომელიც მხარს უჭერს ტოპ მენეჯმენტს და ხაზის მენეჯერებს.
სტრატეგიული	1980-იანი წლებიდან	თანამშრომლობა უმაღლეს მენეჯმენტთან ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვაში; ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი „მდებარეობს“ ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეზე - ინდივიდუალური დონეები პასუხისმგებელნი არიან სხვადასხვა მიზნების განხორციელებაზე.

წყარო: ტიელიძე შ. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფა- ბიზნეს-კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი. თბილისი 2018.

პირველი ფაზა არის ოპერატიული ფაზა, რომელშიც ადამიანისეული რესურსების დეპარტამენტი ასრულებს პერსონალის ადმინისტრირების ფუნქციებს. მისი ამოცანები მოიცავს დაქირავებას, პერსონალის დოკუმენტაციის შენახვას, სამუშაო დროის აღრიცხვას, არყოფნას, არდადეგებს, სამსახურიდან გათავისუფლებას და, ყველაზე ხშირად, ხელფასების ადმინისტრირებას.

მეორე ეტაპი არის ტაქტიკური ფაზა, რომელიც ასევე ცნობილია როგორც მენეჯმენტის ეტაპი. ამ ფაზაში ადამიანისეული რესურსების დეპარტამენტი ფუნქციონირებდა როგორც საშტატო ერთეული და ახორციელებდა დამატებით ამოცანებს, როგორიცაა: საბჭოს წევრებისა და ხაზის მენეჯერებისთვის რჩევისა და დახმარების გაწევა, დასაქმების გეგმების განვითარებისთვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება, ასევე შრომის ბაზართან კონტაქტების შენარჩუნება.

მესამე ეტაპი არის სტრატეგიულ ფაზა, რომელშიც საშტატო ერთეულის სახით მოქმედი ადამიანისეული რესურსების დეპარტამენტი პასუხისმგებელია საწარმოს ზოგად (ბიზნეს, ეკონომიკურ) სტრატეგიასთან ინტეგრირებული საკადრო სტრატეგიის შემუშავებაზე. ამის შედეგია მჭიდრო თანამშრომლობა პერსონალის მენეჯერებსა და ხაზის მენეჯერებს შორის. ამ უკანასკნელთ მიენიჭათ პერსონალთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების დიდი უფლებამოსილება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანისეული რესურსებისა და ხაზის მენეჯერები უნდა

მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილების მიღებაში, რადგან სტრატეგიული მენეჯმენტი მოითხოვს საქმიანობის კოორდინაციას და ინფორმაციის ნაკადს ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეებს შორის.

ადამიანისეული რესურსების მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა ინტეგრირებული უნდა იყოს კომპანიის მიზნებთან. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის და სტრატეგიული მენეჯმენტის სინთეზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა სასწავლო დისციპლინა – „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა.“ (გულუა, 2017)

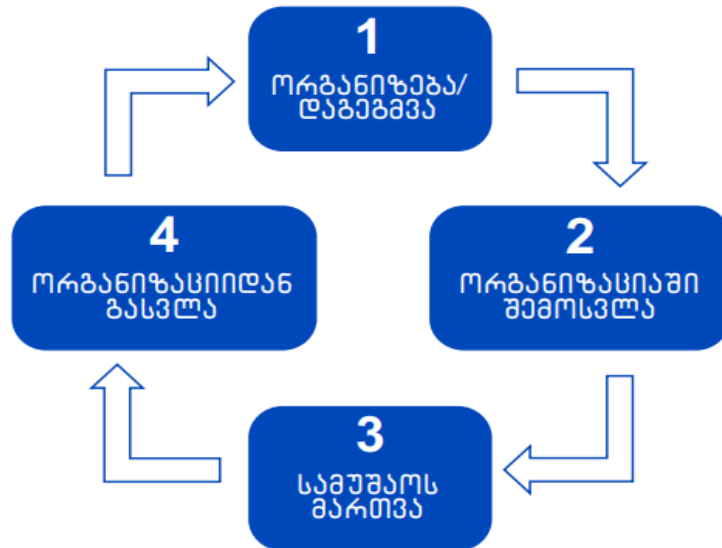
ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვა შეისწავლის ადამიანისეული რესურსების მართვის სტრატეგიის, პოლიტიკისა და პრაქტიკის მიდგომებს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ეყრდნობა შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- ადამიანისეული რესურსი ასრულებს სტრატეგიულ როლს კომპანიის წარმატებაში;
- ადამიანისეული კაპიტალი არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მთავარი წყარო;
- ადამიანისეული რესურსის მართვის სტრატეგია ინტეგრირებული უნდა იყოს ბიზნესის სტრატეგიებთან და გეგმებთან;
- ბიზნესის სტრატეგიებს ნერგავენ ადამიანები;
- ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვის დაგეგმვასა და განხორციელებაში უნდა დაინერგოს სისტემური მიდგომა(გულუა, 2017).

ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციული უნარების გამომუშავება, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს კომპანიაში მოტივირებული, უნარიანი, მონდომებული და ერთგული მომუშავე ძალის თავმოყრა, რასაც კონკურენტულ უპირატესობამდე მიჰყავს კომპანია.

სქემა 1. 4. ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესი



წყარო: საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა, გამომცემლობა შპს „ბიარტ +“, თბილისი 2013.

სტრატეგია - ეს არის კომპანიის მიერ შემუშავებული სამოქმედო გეგმა, რომლის საშუალებითაც აღწევს დასახულ მიზნებს. ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიას ან ნებისმიერ სტრატეგიას უნდა ჰქონდეს ორი ძირითადი ელემენტი:

1. სტრატეგიული მიზნები, მაგალითად, რის მიღწევას ისახავს მიზნად და
2. მოქმედების გეგმა, მაგალითად, საშუალებები, რისი დახმარებითაც ხდება მიზნების მიღწევა.

ამოცანები უნდა განისაზღვროს იმის მიხედვით, თუ ზოგადად რა არის გასაკეთებელი კომპანიის მიზნებისა და თანამშრომელთა ინდივიდუალური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

სხვადასხვა კომპანიის მიერ ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესი უწყვეტი ციკლია, რომელიც შესაძლებელია მიმდინარეობდეს განსხვავებულად კომპანიის მიზნებიდან ან მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, თუმცა შესაძლოა გამოვყოთ მართვის პროცესის ოთხი საკვანძო მიმართულება (იხილეთ სქემა 1.4.), რომელიც კომპანიების უმრავლესობისთვის არის საერთო. ეს პროცესი მოიცავს ძირითადად: დაგეგმვას, კომპანიაში შემოსვლას, სამუშაო მართვას და ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესებს. (საჯარო...2013)

აღნიშნული მიმართულებები, თავის მხრივ, მოიცავენ ქვემიმართულებებს, რომლებიც ცალკეულ საფეხურებად არიან გამოყოფილი კომპანიაში. მაგალითად:

ორგანიზება/დაგეგმვის მიმართულებაში გაერთიანებულია ადამიანების კონკრეტული რაოდენობა, თუ რამდენი პირია საჭირო აღნიშნული სამუშაოს შესასრულებლად. დაგეგმვის პროცესი ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ეტაპია, ვინაიდან არ უნდა მოხდეს არც მეტი და არც ნაკლები რაოდენობის ადამიანის დასაქმება.

კომპანიაში შემოსვლის მიმართულება აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და კომპანიაში სოციალიზაციის ქვემიმართულებებს. საყურადღებოა კადრების შერჩევის პროცესის სწორად წარმართვა, ვინაიდან თუკი კომპანიისთვის სასურველი კანდიდატები არ დაინტერესდებიან ვაკანსიით და არ გააკეთებენ განაცხადს მასზე, შერჩევის პროცედურა ძალიან ღარიბი და არაფრის მომცემი იქნება. (გეგზაია, 2015). რაც უფრო მეტი დაინტერესებული კანდიდატი ეყოლება კომპანიას, მით მეტი შანსია იმ ადამიანის პოვნის, ვინც თავისი კომპეტენციებითა და შესაძლებლობებით შეესაბამება შესასრულებელი სამუშაოს ფუნქცია-მოვალეობებს. ძირითადად შერჩევის პროცესის ეტაპებია: საბუთების გადარჩევა, ტესტირება და გასაუბრება, რის შემდეგაც კომპანიის ხელმძღვანელობა ღებულობს შესაბამის გადაწყვეტილებას.

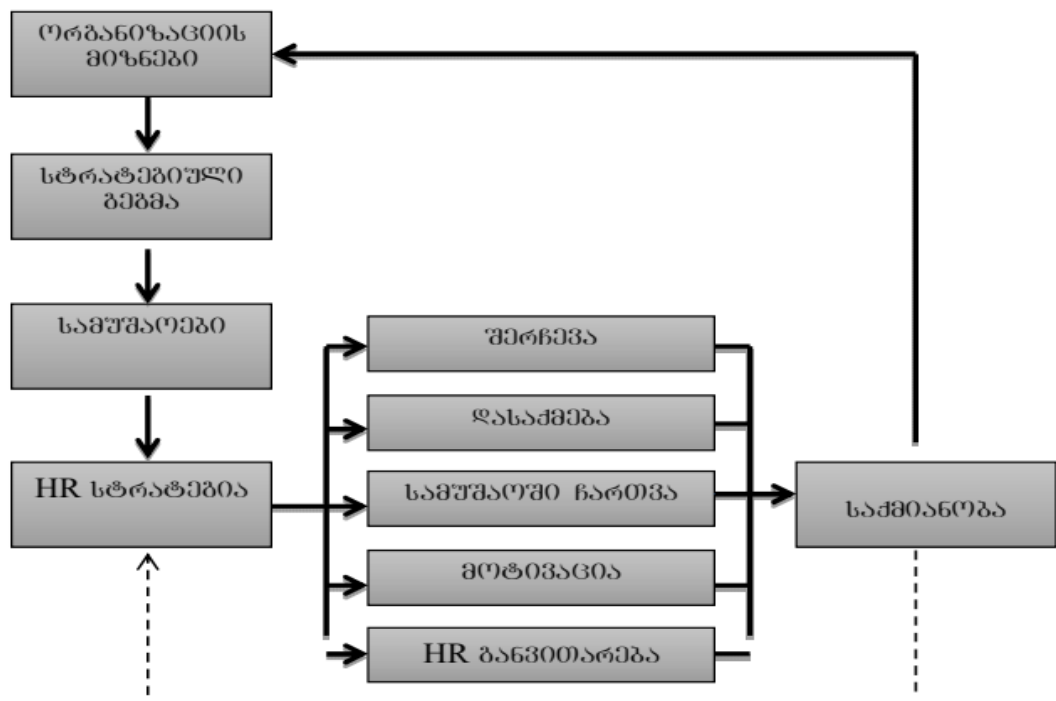
სამუშაოს მართვის მიმართულება გულისხმობს ადამიანისეული რესურსების მართვის კონკრეტული პოლიტიკის შემუშავებას, რის მიხედვითაც მოხდება შედეგების შეფასება. იგი მოიცავს აგრეთვე, სამუშაო გარემოს შექმნას, თანამშრომლების დამოკიდებულებას ერთმანეთთან და სხვა.

კომპანიიდან გასვლის მიმართულება, შეიძლება ითქვას, ხელმძღვანელების მხრიდან ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი მიმართულებაა, ვინაიდან იგი მოიცავს არსებული კადრების შენარჩუნებას. თანამედროვე კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე, დიდ რესურსებსა და ენერგიას ხარჯავენ დასაქმებული ადამიანების განვითარებაზე, მათი კვალიფიკაციის დონის ამაღლებასა და პროფესიონალიზმის გაზრდაზე. იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა მიიღონ მეტი ცოდნა, შეიძინონ საერთაშორისო გამოცდილება, გამოიმუშაონ სხვადასხვა უნარ-ჩვევები, აითვისონ ახალი ტექნოლოგიები, კომპანიები ხარჯავენ თანხებს მათ

გადამზადება/დატრენინგებაში. სწორედ ამიტომ, ძალიან საყურადღებოა ასეთი გამოცდილი კადრების შენარჩუნება კომპანიებში.

იმისათვის, რომ პერსონალმა მოახდინოს მიღებული ცოდნის რეალიზება, კომპანიამ უნდა იზრუნოს შესაბამისი მიმზიდველი, კომფორტული, თავისუფალი და სასურველი გარემოს შექმნაზე, სადაც თითოეულ ადამიანს ექნება შესაძლებლობა მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი ცოდნა და შესაძლებლობები, რომელიც პირდაპირ აისახება კომპანიის შედეგებზე. ხელმძღვანელობას და პერსონალს შორის უნდა არსებობდეს პროდუქტიული და ჰარმონიული ურთიერთობა. მსგავსი ურთიერთობები მიიღწევა თანამშრომლობის გზით, სადაც მნიშვნელოვანი იქნება გუნდური მუშაობა, ხოლო თანამშრომლები იქნებიან ღირებული ძალა კომპანიისთვის. კადრების გადინების პროცესი არ არის სახარბიელო არცერთი კომპანიისთვის, რადგანაც ეს უბიძგებს მათ დაბრუნდნენ ადამიანისეული რესურსების მართვის საწყის ეტაპზე და ისევ ის პროცესები გაიარონ, რომელშიც იკარგება უამრავი დრო და რესურსი.

სქემა: 1. 5. ადამიანური რესურსებისა და კომპანიის პროცესების კავშირი



წყარო: შესავალი ადამიანური რესურსების მართვაში, თბილისი 2009.

ადამიანისეული რესურსების სწორ მართვას შეუძლია გააუმჯობესოს კომპანიის საქმიანობა. სქემა 1.5. გვიჩვენებს ადამიანისეული რესურსებისა და კომპანიის საბოლოო შედეგების ურთიერთკავშირს, რომელიც იმას გულისხმობს, რომ კომპანიის მიერ დასახული მიზნები, შემუშავებული სტრატეგიული გეგმა, განხორციელებული სამუშაოები და ადამიანისეული რესურსების სტრატეგიები, პირდაპირ ახდენს გავლენას კომპანიის მიერ მიღებულ შედეგებზე. მასში შემავალი თითოეული რგოლი ქმნის ჯაჭვს, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან.

ადამიანისეული რესურსების სწორად და სათანადოდ მართვას შეუძლია გააუმჯობესოს კომპანიის საქმიანობა შემდეგნაირად:

- გაზარდოს თანამშრომლების მოტივაცია და ერთგულება;
- გააუმჯობესოს მათი უნარ-ჩვევები;
- გაზარდოს პასუხისმგებლობის გრძნობა თანამშრომლებში ისე, რომ მათ შეძლონ საკუთარი უნარ-ჩვევების სრულად გამოვლენა.
- დადებითი ურთიერთკავშირის ჩამოყალიბება ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის.

როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანისეული რესურსების მართვაზე, მხედველობაში გვაქვს მართვის სამსახურის სპეციალური დეპარტამენტი, რომელიც პასუხისმგებელია ადამიანისეული რესურსების სწორად და სათანადოდ მართვაზე. ადამიანისეული რესურსების მართვის სამსახურს ფუნდამენტური როლი აკისრია კომპანიაში. შეიძლება ითქვას, რომ იგი არის ერთგვარი ხიდი დასაქმებულებსა და დამსაქმებელს შორის. მისი ძირითადი მოვალეობაა კომპანიის მიერ დასახული მიზნებისა და მისიის გაცნობა დაქვემდებარებული თანამშრომლებისათვის. სწორედ ამაში მდგომარეობს მისი საკვანძო როლი მენეჯმენტში, ვინაიდან მას ყოველდღიური შეხება აქვს დაქვემდებარებულ პირებთან და ყველაზე მეტად აკონტროლებს კომპანიის მიზნების შესრულების პროცესებსა და შედეგებს.

ადამიანისეული რესურსების მართვის სამსახური აქტიურად იღებს მონაწილეობას კომპანიის სტრატეგიების შემუშავებაში, ამიტომაც მას ევალება მუდმივად გააკეთოს სიღრმისეული ანალიზი და შეაფასოს აღნიშნული

სტრატეგიების შესრულების პროცესი. თანამედროვე დინამიური სამყაროს მოქნილობა უზიბებს ამ სამსახურის სპეციალისტებს მოკლე დროში და უსწრაფესად გადაჭრან კომპანიის წინაშე არსებული პრობლემები, მოახდინონ ცვლილებებზე დროული რეაგირება.

ადამიანისეული რესურსების მართვის სამსახური პასუხისმგებელია ისეთი მნიშვნელოვანი პროცესების განხორციელებაზე, როგორიცაა კვალიფიციური კადრის სამუშაოზე აყვანა, შემდგომი სწავლა-განვითარება, წახალისება და ურთიერთობების მართვა. ადამიანისეული რესურსების ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც კომპანიას გაუადვილებს დასახული მიზნების მიღწევას და გააუმჯობესებს სამუშაო პროცესის ხარისხს. აღნიშნულმა დეპარტამენტმა მუდმივად უნდა იზრუნოს კვალიფიციური კადრების მოზიდვა-შენარჩუნებაზე, რათა კომპანიას გააჩნდეს არამატერიალური აქტივები დაქვემდებარებული თანამშრომლების ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების სახით.

ადამიანისეული რესურსების მართვის დეპარტამენტი კომპანიაში, ხელს უნდა უწყობდეს სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებას და შემდგომში მის გაძლიერებას, რათა კომპანიაში იყოს თანაბარი შესაძლებლობები, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, არ მოხდეს დასაქმებულ ადამიანთა შევიწროება და დამცირება, მოხდეს კომპანიის ღირებულებებისა და ეთიკის ნორმების შესაფერისი ქმედებების განხორციელება.

ადამიანისეული რესურსების მართვის სამსახურს ხელმძღვანელობს ადამიანისეული რესურსების (HR) მენეჯერი. მისი როლი კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია მასზე დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობებიდან გამომდინარე. განვიხილოთ ადამიანისეული რესურსების (HR) მენეჯერის ფუნქციები სხვადასხვა ქრილში:

- **სტრატეგიული ფუნქცია** - ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი ღებულობს მონაწილეობას სტრატეგიების შემუშავებაში, იგი ხელს უწყობს ადამიანისეული რესურსების მართვისა და აღნიშნული სტრატეგიების განხორციელების ინტეგრირებას.

- კომპანიაში ცვლილებების განმახორციელებელი აგენტის ფუნქცია - ხელს უწყობენ ცვლილებების განხორციელებას რჩევებით, მათი დანერგვისა და მართვის მხარდაჭერით.
- შიდა კონსულტაციის ფუნქცია - როგორც შიდა კონსულტანტები ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტები მუშაობენ, თავიანთ კოლეგებთან და კლიენტებთან ერთად, პრობლემების ანალიზის, საკითხების განსაზღვრისა და მათი გადაჭრის გზების მოძიების მიზნით.
- ღირებულებების დამცველი ფუნქცია - ისინი არიან კომპანიის ღირებულებების დამცველნი. ახდენენ იმ შემთხვევების იდენტიფიცირებას, როდესაც რომელიმე თანამშრომლის მიერ ჩადენილი ქცევა ეწინააღმდეგება აღნიშნულ ღირებულებებს და ახორციელებს შესაბამის ღონისძიებებს.
- ეთიკის საკითხები - ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტები ითვალისწინებენ თანამშრომლების ეთიკისა და ღირსების საკითხებს დასაქმებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს.
- სამართლიანობის ფუნქცია - ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კომპანიაში არსებული სამართლიანობის შექმნაზე, რომელიც გულისხმობს თანაბარი უფლებების მიცემას თითოეული თანამშრომლისთვის, უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნას და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის შემუშავებას. ის უნდა აცნობიერებდეს და იზიარებდეს იმ აზრს, რომ ნებისმიერი ადამიანი სამუშაოს შესრულების პროცესში არის თანაბარუფლებიანი და არ უნდა ხდებოდეს რაიმე გზით მათი უფლებების დისკრიმინაცია.

იმისათვის, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა შეძლოს კომპეტენტური, გამოცდილი და პროფესიონალი კადრებით კომპანიის დაკომპლექტება, უნდა განახორციელოს შემდეგი ქმედებები.

- **ნათლად და ზუსტად გააცნოს თანამშრომლებს კომპანიის მისია და მიზნები** - იმისათვის, რომ ადამიანმა შეძლოს მიზნების მიღწევის პროცესში საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენება, ჯერ უნდა იცოდეს რისი შესრულება ევალება მას, რა შედეგებს მოელოს მისგან კომპანია და რა არის კომპანიის მთავარი დანიშნულება.
- **ნიჭიერი კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება** - ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა ნიჭიერი ადამიანის აყვანა სამსახურში. ამისათვის, პირველ რიგში, საჭიროა სხვადასხვა გამოცდილების მქონე ადამიანების დაინტერესება შესაბამისი კომპანიით და შემდეგ, შესაფერისი კადრის აყვანა. ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტმა უნდა მოახერხოს ტალანტების შენარჩუნება მის მიერ განხორციელებული მართვის სწორი პოლიტიკით.
- **საშუალება მისცეს თავის თანამშრომლებს გამოიყენონ შესაძლებლობები** - აუცილებელია უსაფრთხო და სასურველი სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც ნებისმიერ თანამშრომელს მიეცემა საშუალება მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი შესაძლებლობები.
- **კადრების გადინება** - ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი აუცილებლად ყურადღებით უნდა იყოს და უნდა გაანალიზოს, რამდენად ხშირად ტოვებს თავისი თანამშრომლები თავიანთ სამუშაო ადგილს. თუ აღმოჩნდება, რომ კომპანიიდან ხშირად და სისტემურად ხდება კადრების გადინება, მაშინ სავარაუდოა არსებობდეს კომპანიის შიდა გარემოს პრობლემები. ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის თანამშრომლების ინფორმირებულობას მიზნების, მისიის და სამომავლო გეგმების შესახებ, უნდა აცნობიერებდეს აგრეთვე იმას, თუ რა მოლოდინები გააჩნიათ თანამშრომლებს ამ მიზნის შესრულების შემდეგ იმისათვის, რომ პერსონალმა არ იგრძნოს იმედგაცრუება.

- **ნდობის დამყარება** - ნდობა არის ნებისმიერი ძლიერი ურთიერთობის საფუძველი. ადამიანისეული რესურსების სპეციალისტის საქმეა ყველას ნდობის მოპოვება. ეს ნიშნავს, რომ დამსაქმებელმაც და კომპანიის თანამშრომლებმაც იციან, რომ მათ და კომპანიის მენეჯერებსაც საერთო ინტერესები ამოძრავებთ და იბრძვიან საერთო მიზნის მისაღწევად. იქედან გამომდინარე, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი არის შუამავალი რგოლი დამსაქმებლებსა და თანამშრომლებს შორის, მისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი რეპუტაციის შექმნა, რომ მის სიტყვას დიდი ძალა ჰქონდეს ორივე მხარისთვის. ადამიანისეული რესურსების მართვის სპეციალისტის არსიც სწორედ ის არის, რომ პასუხი აგოს დამსაქმებლების წინაშე თავისი თანამშრომლების ქმედებებზე, ან პირიქით, სწორად მიიტანოს თანამშრომლებამდე კომპანიის ტოპ მენეჯერების მთავარი მიზნები და მისწრაფებები.
- **ღია კომუნიკაციის შესაძლებლობა** - ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა უნდა მისცეს მის თანამშრომლებს ტოპ-მენეჯერთან უშუალო და ღია კომუნიკაციის ჩამოყალიბების საშუალება. კომუნიკაცია გაგების გასაღებია. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი დიდ დროს უნდა უთმობდეს მოსმენის საკითხებს, წყენასა და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტებს. შესანიშნავი კომუნიკატორი ხშირად შესანიშნავი მსმენელიცაა ანუ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი უნდა იყოს კარგი მსმენელი. ზოგადად, რაც უფრო მეტს უსმენს ის სხვებს, მით უკეთ გაუმკლავდება მათ პრობლემებს. მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა ყველა თანამშრომელს აცნობოს, რომ მისი „კარი ყოველთვის ღიაა“ პერსონალისათვის. მათ უნდა იცოდნენ, რომ მენეჯერისათვის არცერთი პრობლემა არ არის უმნიშვნელო. რა თქმა უნდა, დიდ კომპანიებში უფრო მკაფიოდ იქნება გამოხატული ეს პუნქტი, რადგან, თანამშრომლების დიდი რაოდენობიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა ვერ მოახერხოს თითოეულ ადამიანთან პირადი

კომუნიკაცია თავიანთ პრობლემებზე, მაგრამ ეს იმის საშუალებას არ აძლევს მენეჯერს, რომ გვერდი აუაროს და უგულებელყოს მათი პრობლემები. ღია კომუნიკაციის მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელი გრძნობდეს თავისი მენეჯერის მხარდაჭერას და მზადყოფნას პრობლემების გადასაჭრელად.

- **ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი უნდა იყოს პრობლემის მომგვარებელი** - თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის მხარდაჭერას ნებისმიერ სიტუაციაში. მან უნდა მოისმონოს, გააანალიზოს და შეაფასოს თანამშრომლების პრობლემები და იზრუნოს მათი გადაჭრის გზების მოძიებაზე ისე, რომ კმაყოფილი იყოს კომპანიის მმართველი გუნდიც და თანამშრომელიც. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა რთულ სიტუაციებში აუცილებლად უნდა იპოვოს ოქროს შუალედი, ეს იმას ნიშნავს, რომ არ დაირღვეს კომპანიის პოლიტიკის პრინციპები და არც თანამშრომელი დარჩეს იმედგაცრუებული და უკმაყოფილო მიღებული გადაწყვეტილებით.

საბოლოო ჯამში, ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად და სწორად მართვაზეა დამოკიდებული კომპანიის შედეგიანობა, მისი მიზნების სრულფასოვნად მიღწევა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება. სწორედ, ადამიანისეული რესურსები წარმოადგენს კომპანიის ყველაზე ღირებულ, ფასდაუდებელ არამატერიალურ აქტივს, რომლის მაქსიმალური ათვისება და გამოყენება უზრუნველყოფს კომპანიის საბოლოო მიზნების მიღწევას.

თავი II. პერსონალის მენეჯმენტის როლი კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში

2.1 პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები კომპანიებში

თანამედროვე გამოწვევები, მათ შორის, პირველ რიგში, შემოქმედებითი და კრეატიული ეკონომიკის შექმნის აუცილებლობა, მოითხოვს ცვლილებებს საკადრო ფუნქციის განხორციელებაში. ამის აუცილებელ და მნიშვნელოვან მიზეზებს გვაძლევს აგრეთვე თანამედროვე შრომის ბაზრის მახასიათებლები და ორგანიზაციული სტრუქტურების ახალი მოდელები, რომლებიც აყალიბებენ თანამშრომლის მოდელს და ახალ კომპეტენტურ პროფილს. (Junchowicz, 2016) ამ გამოწვევებიდან გამომდინარე, ნებისმიერი კომპანია იძულებულია მუდმივად რეაგირებდეს გარემოს ცვლილებებზე, როგორც კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, ასევე მისი მომხმარებლების მზარდ მოთხოვნებზე.

აღნიშნული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია ფოკუსირება ადამიანისეულ პოტენციალზე, რომელიც დღეს ხდება კომპანიის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი და ღირებული ფაქტორი. ეს გარემო აიძულებს კომპანიას შექმნას ადამიანისეული რესურსების განვითარების კონკრეტული სტრატეგია. აუცილებელია უახლოეს და შორეულ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ანალიზი, მისი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად საკუთარი შესაძლებლობების განსაზღვრა, ცვლილებების სტრატეგიის ფორმულირება და მათი განხორციელების გზების ანალიზი.

ადამიანისეული რესურსების მართვა, კერძოდ კი კომპანიაში არსებული მენეჯერული კომპეტენციები, ხდება ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და დინამიური განვითარების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. არსებულ გარემოში წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი გარანტი არიან თანამშრომლები, მათი კვალიფიკაცია, უნარები და ვალდებულებები კომპანიის ამოცანების განხორციელებისადმი. ადამიანები ქმნიან და ავითარებენ კომპანიას, განსაზღვრავენ მის მისიას, მიზანს და ფუნქციებს. როგორც ადამიანისეული რესურსების მართვის ნაწილი, დასაქმებული თანამშრომლები არიან

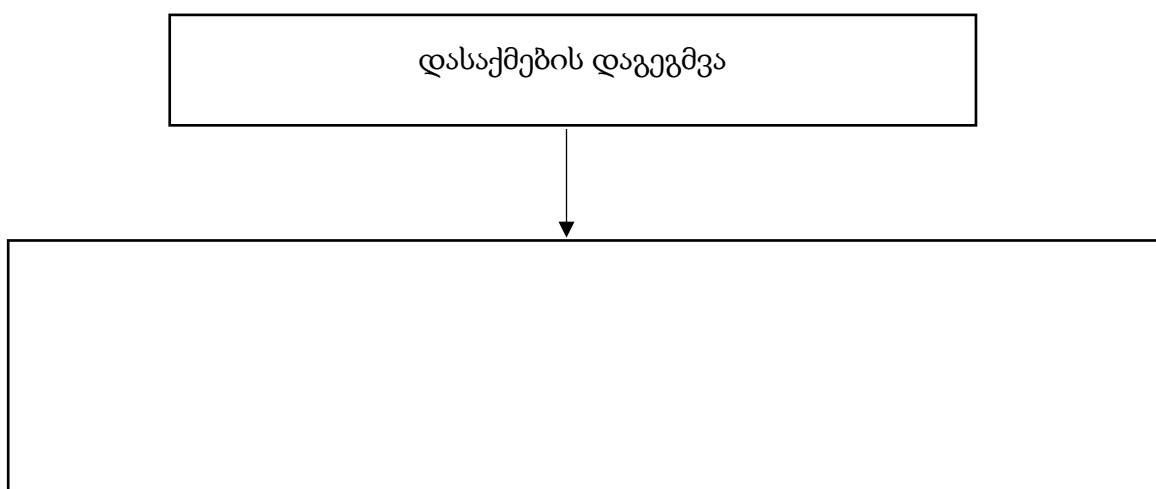
კომპანიებისთვის ძირითადი ბირთვი, რომლებიც პირდაპირი მნიშვნელობით ქმნიან წარმატებულ კომპანიას, ხელს უწყობენ კომპანიის მიზნების შესრულებას და დასახული გეგმების განხორციელებას. „ამიტომაც, აუცილებელია კომპანიის თანამშრომლების ისეთი ქცევის გამოწვევა, რომ მათ მიგვიყვანონ კომპანიის მიზნების და ამოცანების მიღწევამდე“ (Kozioł, 2000).

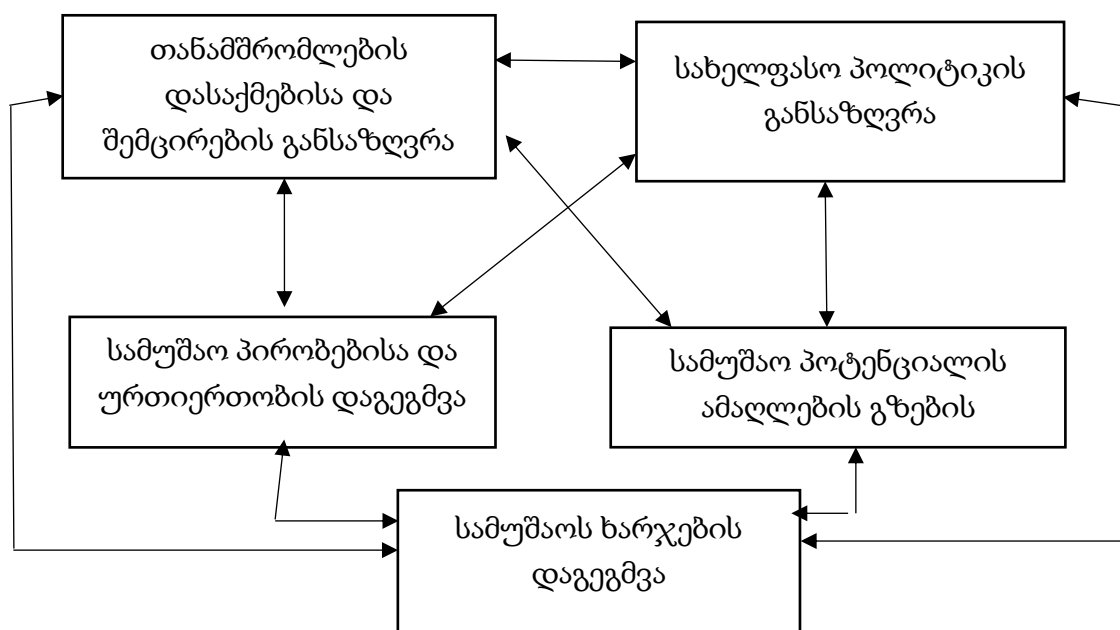
ადამიანისეული რესურსების მართვა ძირითადად მოიცავს დასაქმების დაგეგმვას, დაქირავება/შერჩევას, რასაც მოჰყვება პროფესიული ადაპტაცია, თანამშრომლების, მენეჯერების შეფასება, ასევე მათი მოტივაცია, ტრენინგი, განვითარება და კომპანიაში შესაბამისი ინტერპერსონალური ურთიერთობების ჩამოყალიბება. აქედან გამომდინარე, ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სწორად და კომპანიის მიზნების შესაბამისად განვითარებისთვის, პირველი ეტაპი არის დასაქმების დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს მმართველი გუნდის მიერ კომპანიისთვის საჭირო კადრების არსებობის განსაზღვრას. ამ ეტაპის სწორად დაგეგმვა ფუნდამენტურ მნიშვნელობას წარმოადგენს კომპანიისთვის ვინაიდან ადამიანები, რომლებიც საჭირო არიან კონკრეტული დავალების შესასრულებლად უნდა იყოს სწორად განსაზღვრული და შერჩეული, ამ შემთხვევაში კომპანიისთვის მათი დეფიციტი ან თუნდაც სიჭარბე, გარკვეულ პრობლემების წარმოქმნასთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული.

ზოგადად, დასაქმების დაგეგმვა არის ყველა გადაწყვეტილება, რომელიც ეხება ადამიანებთან დაკავშირებულ მიზნებსა და აქტივობებს სამუშაო პროცესის ყველა სფეროში. კერძოდ, ეს მიზნები და აქტივობებია: საკადრო და სახელფასო პოლიტიკა, შრომის უსაფრთხოების დაცვა, სოციალური აქტივობები და შრომითი დანახარჯები.

დასაქმების დაგეგმვის ინდივიდუალური ელემენტები და მათ შორის კავშირი მოცემულია სქემა 2.1.-ის სახით.

სქემა 2. 1. დასაქმების დაგეგმვის ელემენტები





წყარო: B. Ziębicki, Metodyka oceny efektywności organizacyjnej, 2012.

„უფრო ფართო გაგებით, დასაქმების დაგეგმვა მოიცავს კადრების საჭიროებების განსაზღვრას სხვადასხვა ასპექტის მიხედვით. კერძოდ, ეს ასპექტებია: რაოდენობრივი (დასაქმებულთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა), ხარისხობრივი (დასაქმებულთა კვალიფიკაციის, უნარების განსაზღვრა), დრო (თანამშრომლებზე მოთხოვნის პერიოდის ხანგრძლივობის განსაზღვრა) და სივრცითი (თანამშრომლების საჭიროების ადგილმდებარეობის განსაზღვრა) ასპექტები“ (Pocztowski, 1998).

ამ საქმიანობას სხვაგვარად მოიხსენიებენ, როგორც:

- თანამშრომლებზე მოთხოვნილების განსაზღვრას;
- თანამშრომლების მიწოდების განსაზღვრას;
- პერსონალის დაგეგმვას.

„დროის ჰორიზონტის თვალსაზრისით, ადამიანისეული რესურსების დაგეგმვა ხდება შემდეგნაირად:“

- ოპერატიული ან მოკლევადიანი დაგეგმვა 1 წლამდე;
- ტაქტიკური ან საშუალოვადიანი დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს 1-დან 3 წლამდე პერიოდს;

- სტრატეგიული ან გრძელვადიანი დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს 3 წლიდან 10 წლამდე პერიოდს, ამ სტრატეგიულ დაგეგმვას ხშირად უწოდებენ პროგრამირებას ან დასაქმების პროგნოზირებას (Pocztowski, 1998)..

დასაქმების დაგეგმვა მიზნად ისახავს კომპანიას მიაწოდოს თანამშრომლების სწორი რაოდენობა, შესაბამისი მახასიათებლებით, სწორ სამუშაო ადგილებზე, სწორ დროს და განსაზღვრული ფინანსური რესურსების ფარგლებში. ისინი ტარდება იმისთვის, რომ ერთი მხრივ, დაიცვან კომპანია დასახული მიზნების მისაღწევად აუცილებელი ადამიანისეული რესურსების დეფიციტისგან, ხოლო მეორე მხრივ, თავიდან აიცილონ შრომის ხარჯების ზრდა ზედმეტი თანამშრომლების გამო. „კომპანიაში ადამიანური რესურსების დაგეგმვის შედეგად იქმნება დასაქმების გეგმები და პროგრამები. საჭიროებების გეგმა და პერსონალის გეგმა, როგორც წესი, მზადდება ცალ-ცალკე“ (Lelen, 2019).

საჭიროებების გეგმა არის მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი. რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების შეჯამება კომპანიის პერსონალის შესახებ, წარმოდგენილია შემდეგი ნიმუშის მიხედვით: პერსონალის მოთხოვნილებები - კომპანიის შიგნით მათი დაფარვის შესაძლებლობები = გარე საჭიროებები.

მოთხოვნილებების გეგმა მოიცავს აუცილებელ დასაქმებას და ადეკვატურ რეზერვს.

მოთხოვნილებების დაფარვის გეგმა მოიცავს სხვადასხვა შიდა და გარე აქტივობებს, რომლებიც მიზნად ისახავს კომპანიის მიმდინარე და მომავალი პერსონალის მოთხოვნილებების უზრუნველყოფას. ისინი ჩვეულებრივ მოიცავს: ტრენინგის დაგეგმვას, დაწინაურების, პროფესიული კარიერისა და თანამშრომელთა რაციონალიზაციის დაგეგმვას. „დასაქმების გეგმის შემუშავებასა და მის მომზადებასთან დაკავშირებული სამუშაოების კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი სუბიექტია კომპანიის პერსონალის განყოფილება. იგი ასევე პასუხისმგებელია ისეთი დასაქმების სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ დაგეგმილი ამოცანების ეფექტურ შესრულებას, არამედ აჩქარებს კომპანიის განვითარების პროცესს“ (Kozioł, 2000).

„კომპანიის ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ პერსონალის რაოდენობაზე, არამედ მის ხარისხზე, შემადგენლობის მახასიათებლებზე, დასაქმების სტრუქტურაზე კონკრეტული კრიტერიუმების მიხედვით:“ (Oledzki, 1985).

- პროფესია და სპეციალობა;
- განათლება და სამუშაო გამოცდილება - კვალიფიკაციის დონე;
- დემოგრაფიული და სოციალური მახასიათებლები;
- წარმოების ან მომსახურების კომპანიასთან კავშირის ხარისხი;
- შესრულებული სამუშაოს ბუნება.

„პერსონალის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია თანამშრომლების საკვალიფიკაციო პოტენციალის სრულად გამოყენება. ამრიგად, ამ პოტენციალის გამოყენების შეფასება უნდა იყოს მნიშვნელოვანი ელემენტი კომპანიაში დასაქმების ანალიზში“ (Oledzki, 1985). კომპანიის ადამიანისეული რესურსების ანალიზი ასევე მოიცავს დასაქმების დინამიკის ანალიზს, რაც გულისხმობს დროთა განმავლობაში პერსონალის რაოდენობის ცვლილების შესწავლას.

„დასაქმების ანალიზი ასევე იყენებს პერსონალის მობილობისა და სტაბილურობის ანალიზს, რომელიც იკვლევს ორივე ფენომენს დაქირავების, დათხოვნის, ჩანაცვლებისა და სტაბილიზაციის ცნობილი მაჩვენებლების გამოყენებით“ (Kozioł, 2002).

„დასაქმების ანალიზში სულ უფრო ხშირად მოიხსენიება შრომის ბაზრის სეგმენტაციის ცნება. საწარმო განიხილება, როგორც შრომის შიდა ბაზარი, იგი ჩვეულებრივ იყოფა ორ სეგმენტად:“

პირველადი შრომის ბაზრის მახასიათებლებია:

- დასაქმების სტაბილურობა;
- მაღალი ანაზღაურება;
- საუკეთესო სამუშაო პირობები;
- მეტი კარიერული და პროფესიული წინსვლის შესაძლებლობები.

მეორადი შრომის ბაზრის მახასიათებლებია:

- ცუდი სამუშაო პირობები და დაბალი ანაზღაურება;

- პერსონალის შემცირება და გადინება (Francik, 1993).

პერსონალის მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირება არის კონცეფცია, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპანიაში დასაქმების დაგეგმვასთან. ეს კატეგორია მოიცავს პერსონალის საჭიროებების იდენტიფიცირებას, შრომის შიდა ბაზარზე მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის არსებული სხვაობის მინიმუმამდე შემცირების მცდელობების გათვალისწინებით. „კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი პერსონალის ოსტატურად გამოყენებაა. მისი განხორციელება საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად გაიზარდოს კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა. პერსონალის მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზირებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული, შემდეგი:“

- საკმარისად გრძელი პროგნოზირების დრო;
- ინსტრუმენტებისა და ტექნოლოგიების მდიდარი ნაკრები პროგნოზირების გასაადვილებლად;
- დასაქმების პროგნოზირების პროცესთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- მიღწეული შედეგების ფორმულირებისას გამჭვირვალობა და წაკითხვის უნარი (Pocztowski, 1998).

ადამიანისეული რესურსების დაგეგმვის პირველი მიმართულება არის მოცემული კომპანიის შიდა შრომის ბაზარზე მოთხოვნის განსაზღვრა, ანუ მისი პერსონალის საჭიროებების დაგეგმვა. ის არის ამოსავალი წერტილი ადამიანისეული რესურსების დაგეგმვის პროცესში და მიზნად ისახავს კონკრეტული კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრას, რომელიც საჭიროა მოცემული საწარმოს საქმიანობის დაგეგმილი პროგრამის განსახორციელებლად. კომპანია ეძებს მკაცრად განსაზღვრული კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლებს, რომელთა ფლობა მისი მიზნების მისაღწევად აუცილებელი ფაქტორია.

„პერსონალის საჭიროებების (მოთხოვნის) დაგეგმვას აქვს თავისი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი განზომილება“ (Pocztowski, 2003).

პერსონალის საჭიროებების ხარისხობრივ განზომილებაში დაგეგმვის მიზანია კვალიფიკაციისა და ქცევის ნიმუშების განსაზღვრა, რომლებიც კომპანიის პერსონალმა უნდა აჩვენოს მომავალში კონკრეტულ მომენტში, რათა შეძლოს

მოსალოდნელი აქტივობებისა და ამოცანების შესრულება. ძირითადი ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება ამ მიზნის მისაღწევად, არის სამუშაოს ანალიზი.

პერსონალის მოთხოვნილების რაოდენობრივი თვალსაზრისით დაგეგმვა მიზნად ისახავს დასაქმებულთა რაოდენობის განსაზღვრას სამომავლოდ ცალკეულ კატეგორიის სამუშაოების მიხედვით ან სამუშაოს მოცულობის კონკრეტული მომენტის მიხედვით, რაც აუცილებელია კომპანიის მიერ მიღებული პროგრამების განსახორციელებლად. შესაბამისად, რაოდენობრივი საჭიროებების დაგეგმვის საგანია დაკისრებული ამოცანების შესასრულებლად საჭირო სამუშაოს კონკრეტული მოცულობის განსაზღვრა.

„საწარმოში დასაქმების პროგნოზირებისას პერსონალის დაგეგმვის მრავალი მეთოდი და ტექნიკა არსებობს“ (Szałkowski, 2002)

- **ინდექსის მეთოდი** - საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ადმინისტრაციული და საოფისე მუშაკების პროცენტი ინდუსტრიულ მუშაკთა ჯგუფში;
- **დასაქმების ნორმების მეთოდი** - განსაზღვრავს ინდივიდუალური საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელ დროს;
- **მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი** - ძირითადად გამოიყენება პერსონალის რაოდენობის დასადგენად და მისი ეფექტიანი განვითარებისთვის;
- **ნულზე დაფუძნებული პროგნოზირება** - არის საბაზო დასაქმების დონე, რომელიც გაანალიზებულია საწარმოს საჭიროებიდან გამომდინარე;
- **ქვემოდან ზევით მიდგომა**, რომლის დროსაც მენეჯერები ქმნიან დასაქმების გეგმებს;
- **სტატისტიკური ანალიზის მონაცემები**, რომლებიც წარსულში გავლენას ახდენდნენ დასაქმების დონეზე და ამჟამად გამოიყენებიან დასაქმების საპროგნოზო მაჩვენებლების მისაღებად.

„პერსონალის მიწოდების პროგნოზირებაში იგეგმება ე. წ. კომპანიის პერსონალური აღჭურვილობის შესახებ, შრომის შიდა ბაზარზე არსებული დასაქმების სტრუქტურაში ცვლილებების მოლოდინის საფუძველზე. ეს პროცესი,

ისევე როგორც პერსონალის მოთხოვნის პროგნოზირება, ხასიათდება ორ - ხარისხობრივ და რაოდენობრივ განზომილებაში: “ (Pocztowski, 2003).

ხარისხობრივი - როდესაც დასაქმების სტრუქტურის კლასიფიკაცია ხდება დაგეგმვის პერიოდის დასაწყისში, მაშინ ხდება ცვლილებების პროგნოზი მოცემული პერიოდისთვის და საბოლოოდ განისაზღვრება დასაქმების სტრუქტურის სასურველი მდგომარეობა მომავალში. აქ დაგეგმვის საგანია დასაქმების არსებული სტრუქტურები სქესთან, ასაკთან და სამუშაო პოტენციალის სხვა მახასიათებლებთან დაკავშირებით.

რაოდენობრივი - რომელშიც კომპანია განსაზღვრავს პერსონალის თითოეულ კატეგორიაში დასაქმებულთა რაოდენობას დაგეგმვის პერიოდის დასაწყისში და შემდეგ აყალიბებს პროგნოზს ამ პერიოდის ბოლოს.

პერსონალის მიწოდების პროგნოზირებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული შრომის შიდა და გარე ბაზარი. პირველ რიგში, უნდა გაანალიზდეს კომპანიის შიდა ბაზარი, სადაც მითითებულია არსებული დასაქმების სტატუსი და სტრუქტურა. შემდეგ უნდა პროგნოზირდეს გარე ბაზარი უმუშევართა, კურსდამთავრებულთა და სხვა კომპანიებში დასაქმებულთა გათვალისწინებით.

პერსონალის დაგეგმვის აუცილებლობა ასევე პირდაპირ გამომდინარეობს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მიზნებიდან, იმ ვარაუდით, რომ უზრუნველყოფილი იქნება არა მხოლოდ დასაქმების ორგანიზება რაოდენობრივი და ხარისხობრივი თვალსაზრისით, არამედ მისი პროდუქტიული გამოყენება სამუშაო პროცესში.

პერსონალის დაგეგმვის მიზანია მოცემულ კომპანიაში თანამშრომლებს შორის შესასრულებელი დავალებების განაწილება. იგი მოიცავს დასაქმებული პერსონალის დაქვემდებარებას არსებულ ორგანიზაციულ ერთეულებთან, სამუშაო პოზიციებთან და საქმიანობასთან, წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმის საფუძველზე, რომლის მიზანიც, როგორც წესი, ხარჯების მინიმიზაციაა. კიდევ ერთი კრიტერიუმია თანამშრომლის სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე დავალებების შესრულებისას.

სამუშაოს ანალიზი არის კომპანიაში არსებული სამუშაოებისთვის საჭირო მოთხოვნისა და საჭიროებების განსაზღვრის პროცესი. მისი ფარგლები მოიცავს ცალკეულ სამუშაო სადგურებზე განხორციელებული საქმიანობის, იქ არსებული სამუშაო პირობების, სამუშაოს შესრულების წესს, სხვა სამუშაო სადგურებთან კავშირებს და ამ სამუშაო სადგურებზე დასაქმებისთვის განკუთვნილი პირების საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესწავლას“ (Kozioł, 2002).

სამუშაოს ანალიზში გამოიყენება ინფორმაციის სამი ძირითადი წყარო, ესენია:

1. სამუშაო პროცესი (შესასრულებელი დავალებები, აღჭურვილობა და საქმიანობის კურსი);
2. სამუშაო ადგილის დოკუმენტაცია (ტექნიკური ინსტრუქციები, სახელმძღვანელოები და საქმიანობის სფერო);
3. სამუშაო პროცესში მონაწილე ადამიანების ცოდნა (დამსაქმებელი, მენეჯერი და თანამშრომლები).

„ანალიზის სწორ შესრულებაზე და შემდეგ სამუშაოს აღწერილობაზე გავლენის მნიშვნელოვანი ფაქტორია კვლევის ჩამტარებლის კომპეტენციები, რომლებიც მოიცავენ კომპანიის მენეჯმენტის ცოდნას, ორგანიზაციული კვლევის მეთოდოლოგიის ცოდნას, პრობლემის ჩამოყალიბებისა და შესაძლო შეფასების უნარს, გადაწყვეტილების მიღების ვარიანტებსა და ინტერპერსონალურ უნარებს“ (Pocztowski, 2003).

„სამუშაოს ანალიზი - ესაა სამუშაოს სისტემური კვლევის პროცესი, რომლის მიზანია მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლებისა და მოცემული სამუშაოს შესრულებისადმი წაყენებული მოთხოვნილებების განსაზღვრა“ (პაიჭაძე,...2011). სამუშაოს ანალიზი აუცილებელია პერსონალის მართვის მრავალი ფუნქციის შესასრულებლად. იგი გამოიყენება სხვადასხვა მიზნისათვის, რომელთაგანაც ერთერთია კომპანიისთვის პერსონალის შერჩევასთან დაკავშირებული მოთხოვნების უკეთ გაგება.

სამუშაოს ანალიზის ჩატარებისას მიღებული უნდა იქნეს ისეთი მონაცემები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, შედგეს სამუშაოს სრულყოფილი აღწერილობა. ამიტომ, ანალიზი იწყება სამუშაოთა სრული ჩამონათვალის შედგენით. შემდეგ

სამუშაოს თითოეულ სახეს ანაწევრებენ შემადგენელ პროცედურებად და ოპერაციებად, შეისწავლება მათი შესრულების მეთოდები, გამოყენებული მოწყობილობები, აპარატები, ინსტრუმენტები, შრომის პირობები, პროფესიული მომზადების დონე, მოცემული სამუშაოს შესასრულებლად მომუშავისადმი წაყენებული მოთხოვნები მათ ცოდნასა და უნარზე. ხდება სამუშაოს აღწერილობის, სამუშაოს შინაარსისა და სამუშაოს პარამეტრების განსაზღვრა. სამუშაოს პარამეტრებში იგულისხმება მისი მასშტაბი, სირთულე და პასუხისმგებლობა. „რაც შეეხება სამუშაოს აღწერილობას, ის მოიცავს შემდეგ ტიპურ დანაყოფებს:“ (პაიჭაძე,...2011).

1. სამუშაოს დასახელება;
2. ვის ექვემდებარება მომუშავე;
3. უშუალოდ ვის წინაშე აგებს პასუხს მომუშავე;
4. სამუშაოს ზოგადი მიზანი;
5. საქმიანობისა და ამოცანების ძირითადი მიმართულებები;
6. მუშაობის პირობები;
7. სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულებანი;
8. პასუხისმგებლობის მაჩვენებლები.

მაშასადამე, სამუშაოს ანალიზი მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმისთვის, რომ მოხდეს პერსონალის შერჩევის სწორად დაგეგმვა, ვინაიდან, სამუშაოს ანალიზი მიზნად ისახავს ინფორმაციის შეგროვებას იმისათვის, რომ განისაზღვროს, თუ რა კონკრეტული ცოდნა, უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები უნდა გააჩნდეს ამ სამუშაოზე დასაქმებულ ადამიანს.

პერსონალის შერჩევა შესაძლებელია როგორც შიდა ასევე გარე წყაროების გზით. ქვემოთ მოცემულ ცხრილი 2. 1-ში განხილულია დასაქმების ძირითადი წყაროები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზის განხილვით.

ცხრილი 2. 1. დასაქმების ძირითადი წყაროები

დასაქმების წყაროები	დადებითი მხარე	უარყოფითი მხარე
შრომის შიდა ბაზარი	- თანამშრომლებზე გავლენის სტიმულირება და მათი მორალის გაუმჯობესება. - კანდიდატისა და მისთვის ცნობილი სამუშაო პირობების შესახებ ცოდნა, რის წყალობითაც მცირდება ადაპტაციის დრო. -	- ახალი იდეის მოფიქრების გართულება. - გაბატონებული ჩვევების გამო ახალი იდეების განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემებისა და პირადი კავშირების ზრდა. - ინტერპერსონალური ურთიერთობების წესრიგის დარღვევა (შური).
შრომის გარე ბაზარი	- მაღალი პოტენციალის მქონე სპეციალისტების მოზიდვის შესაძლებლობა (ახალი სისხლი) - არაფორმალურ ურთიერთობებში ჩართვის ნაკლებობა.	- კანდიდატის კვალიფიკაციის ამოცნობის სირთულეები. - შეცდომის დაშვების დიდი რისკი. - თანამშრომლებთან კონფლიქტის საშიშროება, განსაკუთრებით აღნიშნულ თანამდებობაზე არსებულ შიდა კანდიდატებთან - მაღალი ხარჯი.

წყარო: Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy – metody, 2007.

თანამედროვე კომპანიები, რომლებიც აცნობიერებენ რამდენად მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომპანიისთვის სწორი და სასურველი თანამშრომლის შერჩევა, ამ პროცესს სხვა კონსულტანტ კომპანიებს ანდობენ, რომლებიც

რეკრუტირებით არიან დაკავებულნი და ამ სფეროში პროფესიონალები არიან. კომპანიას კონსულტანტების ჩართვა არ ესაჭიროება, როდესაც:

- შერჩევის კრიტერიუმები მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული;
- დაქირავების წყაროა ვიწრო შრომის ბაზარი;
- ეძებს სპეციალისტს კონკრეტულ დარგში.

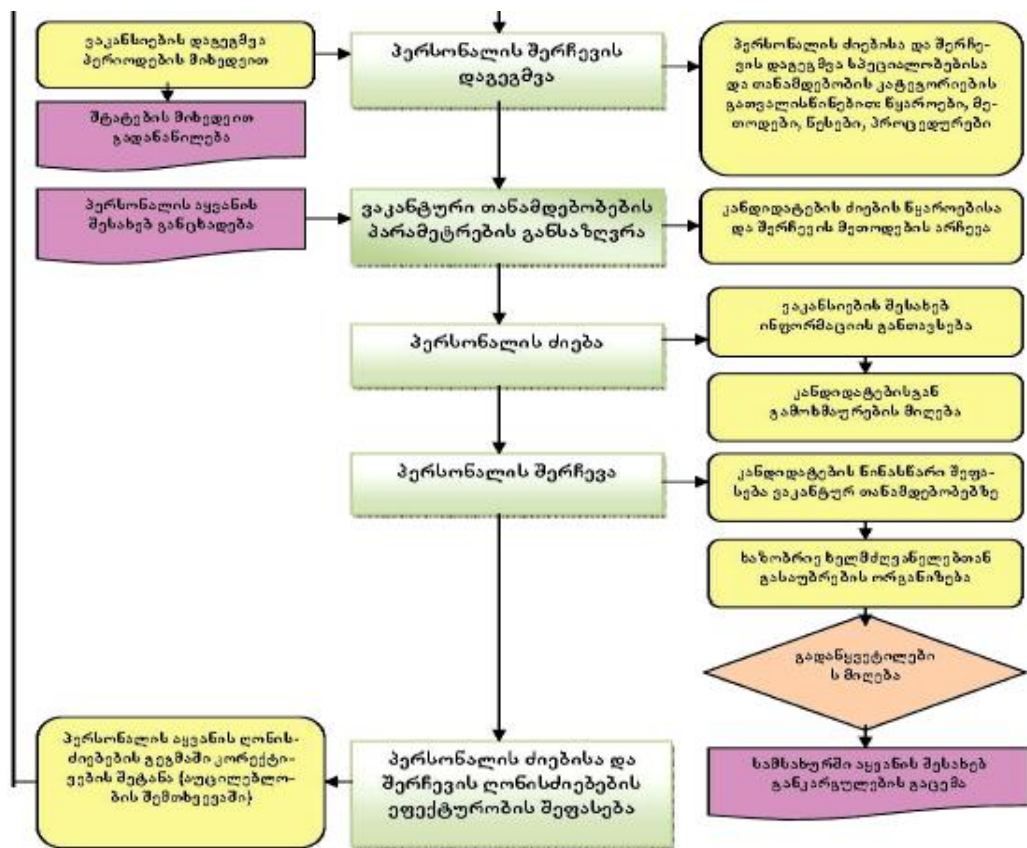
თუმცა, სხვა შემთხვევებში, აუცილებელია ამ დახმარების გამოყენება, ანუ როდესაც კომპანია:

- ეძებს კანდიდატს მაღალი თანამდებობისთვის;
- არის მნიშვნელოვანი ცვლილებების წინაშე. მაგ: ახალ ბაზრებზე შესვლა, ერთობლივი კომპანიების შექმნა.

კომპანიის მენეჯმენტის გადასაწყვეტია დასაქმების რომელ მეთოდს შეარჩევს იგი. დაიწყებს კანდიდატების მოძიებას შიდა გარემოში თუ, მიუხედავად მაღალი რისკისა და მოსალოდნელი სირთულეებისა, შემოიტანს „ახალ სისხლს“ კომპანიაში. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დასაქმების წყაროების განხილვის შემდეგ, კომპანიის მხრიდან კიდევ ერთ მნიშვნელოვან საკითხს უნდა დაეთმოს ყურადღება, რაც გულისხმობს შერჩევის პროცესის მრავალფეროვნებას. იმისათვის, რომ შერჩევის პროცესი იყოს ადამიანისთვის საინტერესო და მიმზიდველი, რაც შეიძლება მეტმა კანდიდატმა უნდა მიიღოს მასში მონაწილეობა. ამ მხრივ უფრო მაღალი შანსი არსებობს იმისა, რომ კომპანიისთვის მისი მოთხოვნის შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა მოხდეს. დასაქმების პროცესი მთავრდება კანდიდატთა სწორი ჯგუფის მოზიდვით, რომლებიც განაცხადებენ კონკრეტულ თანამდებობაზე დასაქმების სურვილს.

ამის შემდეგ იწყება მომდევნო ეტაპი, ანუ თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი, ისეთი აქტივობების დაგეგმვით, რომლებიც საშუალებას იძლევიან შეირჩეს კანდიდატები მოცემულ თანამდებობაზე დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით. შერჩევის პროცესის ყველა მახასიათებელი თავმოყრილია სქემა 2. 2-ში, რომელიც ნათელი სურათია ყველა იმ ეტაპისა, რასაც კომპანია გადის პერსონალის დაგეგმვიდან (საჭირო ვაკანტური ადგილების განსაზღვრიდან) სასურველი კანდიდატის შერჩევამდე.

სქემა 2. 2. პერსონალის შერჩევის პროცესი



წყარო: გეგზაია ბ., დევაძე. ა., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2015.

შერჩევის პროცესის ძირითადი და ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მახასიათებლებია:

- კანდიდატის დოკუმენტაციის ანალიზი/განცხადების გადარჩევა;
- წერილობითი ტესტები;
- ზეპირი ტესტები;
- პირადი გასაუბრება/ინტერვიუ;
- გადაწყვეტილება დასაქმების შესახებ.

მას შემდეგ, რაც კომპანია მოახდენს კანდიდატების განცხადებების გადარჩევას და შეარჩევს მათგან რამდენიმეს, რომელიც უფრო ახლოს დგას მის მოთხოვნებთან, იწყებს გასაუბრების ეტაპს. ადამიანისეული რესურსების მართვის განყოფილების გადასაწყვეტია შერჩევის პროცესის რომელი ეტაპები უნდა გაიარონ კანდიდატებმა,

რომ მივიდნენ საბოლოო შედეგამდე. ეს ყოველივე წინასწარ უნდა იქნეს დაგეგმილი და განსაზღვრული კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადებამდე, ვინაიდან, თავიდანვე უნდა იყოს ცნობილი რამდენ ეტაპად იყოფა შერჩევის პროცესი და რა მოთხოვნების დაკმაყოფილება მოუწევს მომავალ კანდიდატს შესაბამისი ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად.

გასაუბრება - ეს არის პირადად კანდიდატთან ინტერვიუ, რომელსაც ატარებს ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი. იგი კითხვა-პასუხის რეჟიმში ცდილობს მიიღოს კანდიდატისგან მაქსიმალური ინფორმაცია. ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, თუ როგორ არის გასაუბრების კითხვარი შედგენილი, სრულად იძლევა თუ არა მასზე პასუხების გაცემა ინფორმაციას კანდიდატის განათლების, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ.

გასაუბრების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ისეთი გასაუბრება, როდესაც კომპანიის ერთი წარმომადგენელი (უმეტეს შემთხვევაში ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი) ესაუბრება ერთ კანდიდატს. თუმცა ეს დამოკიდებულია დასაკავებელი თანამდებობის მნიშვნელობაზე, ვინაიდან, მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად მხოლოდ ერთი ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ვერ იქნება იმდენად ობიექტური და ზუსტი, რომ სასურველი შედეგი მიიღოს კომპანიამ. ასეთ შემთხვევაში, დღესდღეობით, ხშირად მიმართავენ გასაუბრების ისეთ ფორმას, როდესაც კომპანიის რამდენიმე წარმომადგენელი პირისპირ ესაუბრებიან ერთ კანდიდატს. რამდენიმე კანდიდატთან გასაუბრება შეუძლებელია, ვინაიდან, ვერ მოხდება თითოეული მათგანის შესაძლებლობების, გამოცდილებისა და პროფესიული დონის ზუსტი იდენტიფიცირება, ხოლო კომპანიის რამდენიმე წარმომადგენლის მიერ ჩატარებული გასაუბრების შედეგები უფრო მეტად ობიექტური და ზუსტი შეიძლება იყოს, ვინაიდან სხვადასხვა ადამიანის თვალით დანახული კანდიდატის გამოცდილების, განათლების, პროფესიული დონის, პიროვნული თვისებებისა და შესაძლებლობების შეფასება რეალობასთან ახლოს იქნება. ასეთ შემთხვევაში ნაკლებად დასაშვებია, რომ შერჩეული კანდიდატი შეუფერებელი აღმოჩნდეს მოცემული თანამდებობისთვის. რამდენიმე ადამიანის

მიერ მიღებული გადაწყვეტილება იქნება უფრო ზუსტი და სწორი, შერჩეულ იქნება მოთხოვნების შესაბამისი კანდიდატი და ნაკლებ სავარაუდოა შეცდომის დაშვება.

„უფრო მეტი სიზუსტის მიღწევის მიზნით, გასაუბრების შემდეგ უამრავი კომპანია მიმართავს შერჩეული კადრების ტესტირებას. ეს უფრო მეტად აღრმავებს კანდიდატისაგან მიღებულ ინფორმაციას და საშუალებას აძლევს კომპანიამ მიიღოს ზუსტი და მართებული გადაწყვეტილება. ტესტები სამ სახედ იყოფა:“

1. ინტელექტის ზოგადი დონის განმსაზღვრელი ტესტები;
2. პიროვნების ტიპის დასადგენი ტესტები;
3. პროფესიული ვარგისიანობის და კონკრეტული უნარების დასადგენი ტესტები (ადამიანური... 2015).

ზოგადი უნარების ტესტი - რომელიც მოიცავს როგორც ვერბალურ, ისე მათემატიკურ ნაწილს - კარგი ინდიკატორია კანდიდატის ლოგიკური ანალიზის უნარის შესამოწმებლად.

პიროვნული ტესტი - ნათელ წარმოდგენას იძლევა კანდიდატის მსჯელობის, ანალიზისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარზე. ასევე, ამ ეტაპზე იკვეთება მისი პიროვნული მახასიათებლები და საშუალება მიეცემა კომპანიის მენეჯმენტს განსაზღვროს მისი პიროვნული შესაბამისობა არსებულ თანამდებობასთან.

პროფესიული ტესტი - უშუალოდ აჩვენებს კანდიდატის პროფესიულ ცოდნას, მისი კვალიფიკაციის დონეს და შესაბამისობას პროფესიულ მოთხოვნებთან.

აღნიშნული ეტაპების გავლის შემდეგ, საკადრო პოლიტიკის განყოფილება მმართველ გუნდთან შეთანხმებით ღებულობს საბოლოო გადაწყვეტილებას სასურველი კანდიდატის დასაქმების თაობაზე.

პერსონალის მართვის პროცესი მხოლოდ თანამშრომელთა შერჩევით არ შემოიფარგლება. მას შემდეგ, რაც მოხდება კანდიდატის შერჩევა, მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანისეული რესურსებისა და საკადრო პოლიტიკის განყოფილებამ იზრუნოს კოლექტივთან მის ინტეგრაციაზე. აღიარებულია, რომ ახალი თანამშრომლის აყვანიდან სამსახურში, მისი საქმიანობის პირველი კვირები არაეფექტიანია. სწორედ ამის გამო აუცილებელია, რომ მოხდეს მისი ახალ სამუშაო გარემოსთან სწრაფი ადაპტაცია.

„ადამიანური რესურსების ადაპტაცია - ეს არის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავე ეცნობა და ეგუება მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფებისა და თანამდებობის ადგილს, მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას“ (პაიჭაძე, 2018)

ადაპტაციის პროცესი მოიცავს შეგუებას შემდეგ პირობებთან:

- შინაგანაწესი;
- სამუშაო პირობები;
- ძირითადი ამოცანები და პასუხისმგებლობები;
- ბიზნეს დამოკიდებულება;
- კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა.

მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ე.წ საცდელ პერიოდში ახლად დასაქმებული თანამშრომელი მიიღებს დადებით შეფასებას, ეს იქნება მისი უფრო ხანგრძლივი დასაქმების საფუძველი. ამ გადაწყვეტილების სიზუსტე შეიძლება შეფასდეს მხოლოდ გარკვეული პერსპექტივიდან (Listwan, 2009)

მას შემდეგ რაც კომპანია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად მიიღებს მის მოთხოვნებთან შესაბამის კანდიდატს, მის მთავარ ამოცანად უნდა იქცეს ახალი თანამშრომლის განვითარებაზე, პროფესიულ ზრდასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა. უდავო ფაქტია, რომ თანამშრომლების განვითარებასა და კვალიფიკაციის დონის ამაღლებაზე კომპანია დიდ ენერგიასა და ფინანსებს ხარჯავს. ამიტომ მნიშვნელოვანი ამოცანაა გამოცდილი პერსონალის შენარჩუნება. პროფესიული განვითარებისა და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად კომპანიამ შესაძლოა გამოიყენოს სხვადასხვა ხერხი. არსებობს პერსონალის განვითარების ორი შესაძლო ვარიანტი:

1. ახლად აყვანილი კადრის სწავლება;
2. უკვე არსებული კადრების სწავლება/გადამზადება (ადამიანური...2015).

ახალი კადრის სწავლება ძირითადად ორიენტირებულია მისი სამუშაო პროცესისა და მოვალეობების შესწავლაზე, მისი კვალიფიკაციისა და დაგროვილი ცოდნის უკეთ წარმოჩენაზე არსებული მოვალეობების შესასრულებლად, ხოლო

არსებული კადრების სწავლება/გადამზადება მოიაზრებს მათი იმ ახალი ცოდნით აღჭურვას, რომლის დახმარებითაც უფრო შესაბამისობაში იქნებიან დაკავებული პოზიციის ახალ მოთხოვნებსა და მიდგომებთან. ამის გარდა, სწავლების პროცესი შესაძლებელია გამოყენებული იყოს მაშინ, როდესაც დაგეგმილია არსებული კადრის დაწინაურება, ხოლო სწავლების პროცესი გამიზნულია მის მიერ ახალი ცოდნის ათვისებაზე.

2.2 . პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზები

სხვადასხვა ლიტერატურაში მოტივაციის განსხვავებული განმარტებები არსებობს, თუმცა ყველა მათგანი ერთიდაიგივე არსის მატარებელია. მოტივაცია - ეს არის საკუთარი თავის და სხვების მოქმედების წახალისების პროცესი, რომელიც მიმართულია პირადი ან კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

მოტივაციის ცნება ლათინური „movere“-დან გამომდინარეობს, რაც მოძრაობას, მიზნისკენ სწრაფვას, მიმართულების მიცემას გულისხმობს. მოტივაცია საქმიანობის სტიმულირების პროცესია, რომელიც მიმართულია კომპანიის მიზნების მიღწევაზე.

პერსონალის მოტივაცია კომპანიის მართვის საქმიანობაში ერთ-ერთ წამყვან ადგილს იკავებს. კომპანიის მთავარი ამოცანაა პერსონალის საქმიანობის ორიენტაციის წარმართვა კომპანიის მიზნების მისაღწევად, მაგრამ ამის მისაღწევად ძალიან დიდი შრომა არის საჭირო კომპანიის მხრიდან. ამიტომ, ყველა კომპანიის ამოცანა არ არის მოტივირებული თანამშრომელი. ბევრი მათგანი სულაც არ ფიქრობს იმაზე, რომ ჰყავდეს მოტივირებული და კმაყოფილი თანამშრომელი. ისინი ფიქრობენ მხოლოდ მოგების მიღწევაზე. სათანადოდ არ აფასებენ თანამშრომლების მნიშვნელობას მათი კომპანიის მიზნების მიღწევაში. სწორედ აქ უშვებენ ისინი შეცდომას, ვინაიდან, სწრაფად მზარდი და განვითარებული სამყარო კომპანიისგან მოითხოვს ცვლილებებს, მათი შეხედულებებისა და ორიენტაციის მორგებას თანამედროვე ეკონომიკურ გარემოზე. ადამიანისეული რესურსები კომპანიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალაა და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის კონკურენტულ პოზიციაზე. კომპანიის ეფექტიანი მენეჯმენტი გულისხმობს

სტრატეგიული მისიისა და მიზნების მიღწევაში ჩართული იყოს ადამიანისეული რესურსები.

რაც უფრო მეტად არიან ადამიანები ჩართული კომპანიის მიზნების და განსახორციელებელი ქმედებების დაგეგმვაში, ისინი მით უფრო მეტად მოტივირებული არიან მიაღწიონ სასურველ შედეგებს. იცვლება სამყარო და მასთან ერთად იცვლებიან ადამიანები. ისინი მნიშვნელოვანი და ღირებული ნაწილი არიან კომპანიისთვის. ის, რომ ადამიანები მუშაობენ მხოლოდ ხელფასის მიღების მიზნით, ძველი, კლასიკური მიდგომაა და ახლა უკვე, ნებისმიერი კომპანიისთვის საჭიროა ახალი, თითოეულ თანამშრომელზე მორგებული სისტემის შემუშავება, სადაც თითოეული მათგანის შრომა, აზრი, შეხედულებები, შესრულებული სამუშაო იქნება დაფასებული და აღიარებული კომპანიის მხრიდან. მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა მოტივირებული, კმაყოფილი, კომპანიის მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული გუნდის შექმნა (გოროშიძე, 2019).

ვერცერთი კომპანია ვერ იარსებებს, თუ მისი წევრები არ იღებენ მათგან მოსალოდნელ აქტივობებს, არ გამოავლენენ ამ აქტივობების შესასრულებლად აუცილებელ გაგებასა და უნარ-ჩვევებს ან არ აქვთ მათი განხორციელების მოტივაცია.

„ადამიანების მოტივირება არის ის, რომ მიმართოთ ისინი კონკრეტულ ქმედებებზე, რომელთა განხორციელებაც გსურთ, რათა შეასრულონ მათზე დაკისრებული სამუშაო. მოტივაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ქცევა, რომელიც მიმართულია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ხალხი მოტივირებულია როცა ისინი ელიან, რომ მოქმედების გზა, დიდი ალბათობით, გამოიწვევს მიზნის მიღწევას და დამსახურებული ჯილდოს მიღებას, რაც შეიძლება იყოს, მაგალითად, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება“ (Armstrong, 2007).

„მოტივაცია არის საკუთარი და სხვათა მოქმედებების წაქეზება მიზნების მისაღწევად“ (McKee, 2011). პროფესორ მიტჩელის აზრით, „სამუშაო მოტივაცია არის შინაგანი და გარეგანი ძალების ერთიანობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინდივიდუალურ სურვილებსა და ქმედებებზე“ (Terance, 1982). მოტივაცია არის ორმხრივი პროცესი მენეჯმენტსა და ქვეშევრდომებს შორის, რომლის დროსაც ხდება ზემოქმედება ადამიანების ქცევაზე ისე, რომ ეს ქმედებები შეესაბამებოდეს

მოტივატორის ზრახვებს. ადამიანებში მოტივაციის შესაქმნელად საჭიროა პროცესების სწორი შეფასება და ცალკეული პიროვნებების მამოძრავებელი მოტივების დროული განსაზღვრა.

პროფესორი ლ. ჰ. ჰაბერი მოტივაციას განმარტავს, როგორც მოქმედებას, რომელიც შედგება „თანამშრომლისადმი მენეჯერის ინდივიდუალური მიდგომისგან, მისი მოთხოვნილებებისა და მოლოდინების სისტემაში შეღწევისაგან, შესაბამისი სამუშაო პირობების შექმნისა და მართვის საუკეთესო გზის არჩევისაგან, რომლის წყალობითაც მის მიერ შესრულებული სამუშაო შეიძლება გახდეს კომპანიის მიზნების მიღწევის საფუძველი" (Haber, 1995).

ხშირად გვეხვით ფრაზა "ჩვენი კომპანიის მთავარი ღირებულება ჩვენი თანამშრომლებია". მართლაც, პერსონალის ეფექტიანი მოტივაცია- გარკვეულწილად, ეს არის კომპანიის წარმატება, მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება და ამ ადამიანების კეთილდღეობის დონე.

პროფესორ ა. პოჩტოვსკის აზრით, „მოტივაცია, არის შიდა პროცესის შედეგი, რომელშიც თანამშრომელი:“

1. აცნობიერებს დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებებს;
2. აღიარებს მათი დაკმაყოფილების პირობებს და შესაძლებლობებს;
3. ახორციელებს მიზნების (დავალეების) მიღწევისკენ მიმართულ ქმედებებს;
4. აღწევს ამოცანების გარკვეულ დონეს, რომელიც ფასდება;
5. იღებს ჯილდოებს (სასჯელებს), რომლებიც აკმაყოფილებს (ან არა) მის მოთხოვნილებებს;
6. აფასებს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხს, რაც თავის მხრივ იწვევს ახალი მოთხოვნილებების გაღვიძებას ან არსებული მოთხოვნილებების შეცვლას (Pocztowski, 2003).

პროფესორ ს. ბორკოვსკას აზრით, „მოტივაცია არის ადამიანის ქცევისა და ქმედებების მამოძრავებელი ძალა. ეს არის არსებითი და ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი მუშაობის ეფექტურობის გაზრდისთვის“ (Borkowska, 1985).

პროფესორ მ. არმსტრონგის აზრით, მოტივაცია შეიძლება შეფასდეს, როგორც მიზანზე ორიენტირებული ქცევა. ადამიანები მოტივირებულნი არიან, როცა ელიან, რომ მოქმედების კურსი მიიყვანს მათ მიზნისკენ და ღირებული ჯილდოსკენ, რომელიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მაღალმოტივირებული ადამიანები ყოველთვის მკაფიოდ განსაზღვრულ მიზნებს მისდევენ. ისინი შეიძლება იყვნენ თვითმოტივირებული, მაგრამ მათ უმეტესობას მეტ-ნაკლებად მოტივაცია სჭირდება გარედან. „კომპანიას, როგორც მთლიანს, შეუძლია უზრუნველყოს პირობები მოტივაციის ყველა დონის მისაღწევად - იმ პირობით, რომ მან იცის ამ პროცესის პრინციპები და მისი სხვადასხვა ტიპები“ (Armstrong, 2000).

ზემოაღნიშნული განმარტებების გაანალიზებით, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოტივაცია არის ადამიანის შინაგანი ძალა, რომელიც ააქტიურებს და მიმართავს მის ქცევას ისე, რომ მიღწეულ იქნეს დასახული მიზნები.

ოპტიმალური სამოტივაციო სისტემის შექმნა უდავოდ მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოს ეფექტიანობაზე. ეს აიძულებს თანამშრომლებს გაზარდონ შრომის ნაყოფიერება და ასევე გააუმჯობესონ სამუშაოს ხარისხი. თანამშრომელი კომპანიის „საყრდენია“. კომპანიაში კარგი თანამშრომლების ყოლა საშუალებას იძლევა კომპანიამ მიაღწიოს კონკურენტუნარიანობის, სხვებთან შედარებით, მაღალ დონეს. კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია სამუშაო საკითხებში ადამიანის ჩართულობასა და მათდამი ერთგულებაზე. ამის მიღწევა შესაძლებელია ეფექტიანი მოტივაციის წყალობით. პერსონალის მართვის სისტემაში ეს ინდიკატორები განსაზღვრავენ თანამშრომელთა მოტივაციის, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორის, მნიშვნელობას. მოტივაციის სისტემის შემუშავების მთავარი მიზნებია:

- კომპანიაში ღირებული პერსონალის მოზიდვა;
- პერსონალის შენარჩუნება კომპანიაში;
- იმ თანამშრომელთა ანაზღაურება, რომელთა საქმიანობა უფრო წარმატების მომტანი იყო;
- ორგანიზაციული სისტემის სიმარტივე და ეფექტიანობა;

მოტივაციის სხვადასხვა სახეობა არსებობს:

1) **ნორმატიული მოტივაცია** - ფსიქოლოგიური ზემოქმედების (შეთავაზებისა და დარწმუნების) მეშვეობით პიროვნების გარკვეული ქცევისაკენ მიქცევა.

2) **იძულებითი მოტივაცია**.

3) **სტიმულირება** - ზემოქმედება თანამშრომლის პიროვნებაზე, საწარმოს მიზნებთან მატერიალური ინტერესების გაერთიანებით.

ერთმანეთისაგან განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას (იხილეთ ცხრილი 2. 2.). „პირველ შემთხვევაში მოქმედების განხორციელების მოტივი/ინტერესი ადამიანის შიგნიდან“ მომდინარეობს, მისი პირადი ინტერესით არის განპირობებული. შინაგანი მოტივაცია აღნიშნავს ინდივიდის შინაგან ინტერესებს, ასოცირდება საქმიანობის თავისუფლებასთან და თვითრეალიზაციასთან, ხოლო მეორე შემთხვევაში ქცევა „პროვოცირებულია“ შედეგით, ანუ წახალისებით, რომელიც მოჰყვება მას, ან სასჯელის თავიდან არიდების მცდელობით“ (გეჩბაია...2015). გარე მოტივაცია ყალიბდება გარე ფაქტორების გავლენის ქვეშ, როგორიცაა სახელფასო პირობები, დაწინაურების შესაძლებლობა, ზემდგომების შექება, დასაქმებულის სოციალური გარანტიები.

ცხრილი 2. 2. შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია

შინაგანი მოტივაცია	გარეგანი მოტივაცია
კმაყოფილების გრძნობა	მატერიალური ჯილდო
დამოუკიდებლობა	სოციალური სტატუსი
განვითარება	რეპუტაცია
წვლილის შეტანა	წოდება

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

მოტივაცია შეიძლება იყოს ორი სახის: მატერიალური და არამატერიალური.

თავის მხრივ, მატერიალური მოტივაციის მეთოდებია:

- ფულადი ჯილდო;
- ხელფასის ზრდა;
- პრემიები და დანამატები;
- სოციალური პაკეტი, დაზღვევა, შეღავათები;

- პროცენტი გაყიდვებიდან/ ბონუსი.

კომპანიის თანამშრომლებს შეუძლიათ და ზოგჯერ სჭირდებათ მოტივაცია არამატერიალური მეთოდებით, მაგალითად, როგორიცაა:

- კომპანიის შიგნით კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა;
- შექება წარმატებული მუშაობისთვის;
- საჯარო აღიარება;
- უფრო კომფორტული სამუშაო პირობების შექმნა;
- სწავლება/ტრენინგი (ტრენინგები კომპანიის ხარჯზე);
- შვებულების ბილეთები დასასვენებლად;
- ბილეთები კულტურული ღონისძიებებისთვის კომპანიის ხარჯზე;
- განსაკუთრებულ დღესასწაულებზე მილოცვა.

არსებობს თანამშრომლების 3 ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა მიმართულია გარკვეული საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე:

1. სამუშაოს შინაარსსა და მნიშვნელობაზე ორიენტირებული მუშები;
2. ანაზღაურებაზე ორიენტირებული მუშები;
3. თანამშრომლები, რომელთა მნიშვნელობა განსხვავებული ღირებულებებითაა დაბალანსებული.

„მოტივაცია ასევე შეიძლება იყოს პოზიტიური ანუ დადებითი და ნეგატიური იგივე უარყოფითი სახის“ (Tarczyńska, 1999)

ნეგატიური მოტივაცია დაკავშირებულია შიშთან, რომელიც ასტიმულირებს მუშაობას საფრთხის შექმნით, როგორიცაა შემოსავლების ნაწილის დაკარგვის საფრთხე დავალებების უარესი შესრულების შემთხვევაში, სამსახურში გადასვლა ნაკლები ანაზღაურებით და ნაკლები პრესტიჟით, საყვედური, მუქარა და ა.შ. .

პოზიტიური მოტივაცია მდგომარეობს იმაში, რომ დასაქმებულმა უნდა შექმნას პერსპექტივები, და მიაღწიოს თავის მიზნებს. დასაქმებულის მოლოდინები სრულდება იმ შემთხვევაში, თუ მას აქვს მაღალი შემოსავალი, სასურველი თანამდებობა, მეტი დამოუკიდებლობა და ა.შ.

კომპანიის მიერ მოტივაციის მეთოდების არჩევა უნდა განხორციელდეს დიდი სიფრთხილით, რადგან ყველა ადამიანი არის ინდივიდი და მათ სხვადასხვა

მოთხოვნილებები და საჭიროებები გააჩნიათ, შესაბამისად, მათი ქცევის წახალისება სხვადასხვა მიდგომას მოითხოვს. ამ კუთხით, კომპანიის მენეჯერები დიდი გამოწვევების წინაშე დგანან, რადგან არ არსებობს მოტივაციის ისეთი ხერხი, რომელიც წარმატებული იქნება ყველა კომპანიისთვის. მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია და საჭიროებენ ინდივიდუალურ მიდგომებს. მაგალითად, მოტივაციის გაზრდის მიზნით, შეიძლება ზოგიერთი მოსამსახურისთვის ხელფასის მომატება იყოს საკმარისი მაშინ, როდესაც მეორისთვის ეს ხერხი უმნიშვნელო ხასიათის მატარებელი შეიძლება აღმოჩნდეს. აღნიშნული პროცესების სწორი მართვა კომპანიის წარმატებაში სტრატეგიული მნიშვნელობის მატარებელია, თუ ერთისთვის მატერიალური ჯილდო იგივე პრემია თუ ბონუსის გადახდა არის მოტივაციის გაზრდის მიზეზი, მეორესთვის ეს შეიძლება გამოიწვიოს საჯაროდ მადლობის გადახდამ ან არამატერიალური სტიმულირების სხვა ხერხის გამოყენებამ.

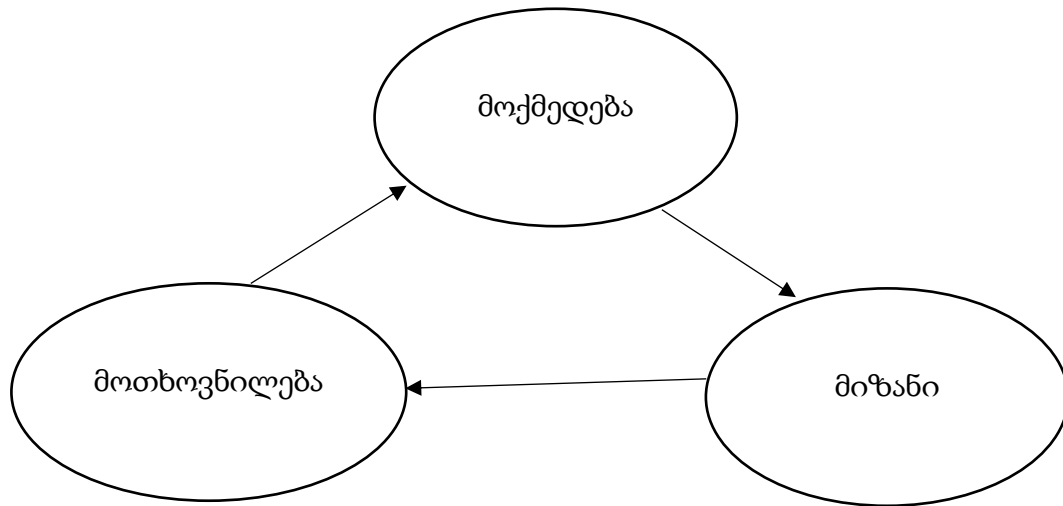
„მოტივაციის საჭიროება დგება მაშინ, როდესაც ადამიანი შეგნებულად ან გაუცნობიერებლად გრძნობს დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებას“ (Armstrong, 2007) შესაბამისად, საჭიროა ისეთი ტაქტიკის შემუშავება, რომელიც „გამოაცოცხლებს“ მის ქმედებებს, რის შემდეგაც მიღწეული იქნება დასახული მიზნები (იხილეთ სქემა 2. 3.).

კონკრეტულ ადამიანში ქცევის მოტივაცია ცვალებადია დროსა და სივრცეში, არავის შეუქმნია და ვერც შექმნის „ეფექტური მოტივაციის რეცეპტს“, რადგან ასეთი რეცეპტი არ არსებობს. არიან ადამიანები, რომლებიც უფრო მეტად არიან მოტივირებულნი სამუშაოდ, სხვები სპორტით და ა.შ. მოტივაცია მიმართავს ძალისხმევას გარკვეული და არა ნებისმიერი მიზნების მისაღწევად. მოტივირებული ადამიანი ასევე ძლიერ არის ორიენტირებული რომელიმე კონკრეტულ ობიექტსა თუ ამოცანაზე.

„მოტივირებული ქცევის მნიშვნელოვანი ასპექტია გამოვლენილი მობილიზაციის საკმარისად მაღალი დონე. ძლიერი მოტივაცია არის ძლიერი ენერგია მოქმედებაში, სუსტი მოტივაცია არის გამოვლენილი ენერგიის ან აქტივობის დაბალი დონე. დაბალი მოტივაციის მქონე ადამიანი ჩვეულებრივ თავს არიდებს გადაღლილ მუშაობას, ხოლო მაღალმოტივირებული ადამიანი მუშაობს

მობილიზაციის უზარმაზარი დოზით, მიუხედავად დაღლილობისა თუ ზოგჯერ აშკარა ფიზიკური გამოფიტვის ნიშნებისა“ (Osuch, 2012)

სქემა 2. 3. მოტივაციის მოდელი



წყარო: M. Armstrong, Zarzadzanie ludzmi, Dom Wydawniczy REBIS, Poznan 2007.

მაღალი მოტივაციის მქონე თანამშრომლები ჩვეულებრივ ასრულებენ თავიანთ პროფესიულ საქმიანობას ძალიან გააზრებულად, ლოგიკურად. მათ შეუძლიათ გამოიჩინონ განსაკუთრებული გონიერება სხვადასხვა დაბრკოლებების გადალახვაში, მოახდინონ თავიანთი საქმიანობის სტრუქტურის ადაპტირება სიტუაციურ პირობებთან. „თანამშრომელი, რომელიც არ არის ძალიან მოტივირებული სამუშაოდ, მოქმედებს ქაოტურად, ხშირად შორდება სამუშაოს, რაც მოითხოვს ზედმეტ ჩარევას, მაქსიმალურ კონტროლსა და ზედამხედველობას“ (Wach, 1997)

პროფესორმა ვიქტორ ვრუმმა ჩამოაყალიბა მოლოდინის თეორია, რომელიც სწავლობს მოტივაციის პროცესს. ვრუმი იყენებს სამ ცვლადს: „ვალენტობა“ „მოლოდინი“ და „ინსტრუმენტულობა“. ვალენტობა არის ინდივიდის მიერ გარკვეული შედეგის მიღწევისაკენ სურვილის ღირებული საზომი. ეს შედეგი შეიძლება იყოს პოზიტიური (სასურველი) ან უარყოფითი (არამიმზიდველი შედეგი). მოლოდინი არის რწმენა იმისა, რომ იგი მიგვიყვანს მოსალოდნელ შესრულებამდე. ინსტრუმენტულობა არის ნდობა იმისა, რომ დასახული მიზნის მიღწევის შემდეგ, მიიღება სასურველი ჯილდო.

ვრუმის ფორმულის მიხედვით, თუ ამ სამი ცვლადიდან ერთ-ერთი არის ნული, მოტივაცია არ არსებობს: მოტივაცია = f (ვალენტობა $\times$ მოლოდინი $\times$ ინსტრუმენტულობა). ამდენად, ვალენტობა ნიშნავს ღირებულებას, ინსტრუმენტული რწმენა იმას ნიშნავს, რომ ერთი ქმედება მიგვიყვანს მეორემდე, ხოლო მოლოდინი კი არის ალბათობა იმისა, რომ ქმედება ან ძალისხმევა მიგვიყვანს შედეგამდე. შედეგად, „მოლოდინების სიძლიერე“ შესაძლოა ეფუძნებოდეს „წარსულ გამოცდილებას“ (გამძლიერებას), მაგრამ ინდივიდებს ხშირად ექმნებათ ახალი სიტუაციები - სამუშაოს, გადახდის სისტემის ცვლილება ან მენეჯმენტის მიერ დაწესებული სამუშაო პირობები. ამ პირობებში მოტივაცია შეიძლება შემცირდეს.

მოტივაცია შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მკაფიოდ აღქმული და გამოსადეგი ურთიერთობა არსებობს შესრულებასა და შედეგს შორის და შედეგი განიხილება, როგორც საჭიროებების დაკმაყოფილების საშუალება. ამ თეორიის მთავარი არსი არის ის, რომ იგი სრულყოფილად აკვირდება მოტივაციის პროცესს და მიუთითებს, რომ ინდივიდები იმოქმედებენ მხოლოდ მაშინ, როდესაც მათ აქვთ რეალური მოლოდინი, რომ მათი ქცევა კომპანიას სასურველ შედეგამდე მიიყვანს (Armstrong, 2009).

პროფესორმა რ. ბოსმა დაამუშავა ვრუმის თეორია, რომელიც განმარტავს ურთიერთობას თანამშრომელსა და ორგანიზაციულ მიზნებს შორის და ამავე დროს აღიარებს განსხვავებას სამუშაოსა და მოტივაციას შორის. (Bose, 2004). გარდა ამისა, ეს თეორია შეესაბამება იმ ცნობიერებას, რომ მენეჯერის ამოცანაა შექმნას თანამშრომელთა მხარდამჭერი გარემო, რათა განხორციელდეს სამუშაოს შესრულება, სხვადასხვა სიტუაციების გათვალისწინებით. ასე, რომ ვრუმის თეორია გარკვეულწილად შეესაბამება „მიზნების მიხედვით მენეჯმენტის“ მოდელს (Vroom, 1964).

მაგალითად: ბანკის მენეჯერს სჭირდება მოლარე. უამრავი გასაუბრებისა და ინტერვიუების შედეგად, შეარჩევს ერთ-ერთ განმცხადებელს, რომელსაც გააჩნია საჭირო შესაძლებლობები, უნარები და თვისებები. მენეჯერი ახალ თანამშრომელს აწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა მოლოდინები აქვთ მისგან და განმარტავს, თუ როგორ შეფასდება მისი შესრულება. ახალი თანამშრომელი ასევე იღებს სამუშაოს

აღწერილობას, რომელშიც განმარტებულია მის მიერ შესასრულებელი ყველა დავალება არსებული სტანდარტებით, პრიორიტეტებითა და ანგარიშვალდებულებებით (როლის სიცხადე).

მენეჯერი ახალ თანამშრომელს მიაბარებს გამოცდილ კადრს, რომელიც ხელმძღვანელობს მას სხვადასხვა დავალებების შესრულებაში. მენეჯერი ასევე ასრულებს გარკვეულ როლურ თამაშს ახალ თანამშრომელთან, რათა დაარწმუნდეს, რომ მან იცის როგორ მოახდინოს რეაგირება ნებისმიერ გაბრაზებულ მომხმარებელთან შეხვედრისას (ამით განუვითარდება თავდაჯერებულობა). მენეჯერმა უნდა დაარწმუნოს ახალი თანამშრომელი, რომ მასთან (მენეჯერთან) კომუნიკაცია არ არის პრობლემური, რომ მენეჯერი უშუალოა, თუ მას რაიმე დახმარება სჭირდება, და რომ მას ასევე შეუძლია დაეყრდნოს მისი კოლეგების მხარდაჭერას ფილიალში (ზედამხედველობა და თანატოლთა მხარდაჭერა ამაღლებს თავდაჯერებულობას).

მენეჯერი აუხსნის ახალ თანამშრომელს, თუ როგორ მუშაობს ბანკის ანაზღაურებადი სისტემა და ის აღწერს შესრულების შეფასების სისტემას და კრიტერიუმებს, რომლებიც გამოიყენება საქმიანობის შესაფასებლად. იგი ასევე განიხილავს შესრულების მიზნებს მასთან და ეთანხმება მას ზოგიერთ რეალისტურ მიზნებზე და ადგენს ვადებს მათი განხორციელებისთვის.

დისკუსიის დროს ის ცდილობს გაარკვიოს, თუ რა ჯილდოს აფასებს ახალი თანამშრომელი. თუ, მაგალითად, აღმოჩნდება, რომ მას უფრო მეტად აინტერესებს დასვენების დრო, ვიდრე ბონუსები, მენეჯერმა ეს დაჯილდოების დროს უნდა გაითვალისწინოს. ამ მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ მენეჯერი უნდა ცდილობდეს გამოარკვიოს და შეისწავლოს თითოეული თანამშრომლის მოთხოვნილებები და რეალური სურვილები, რათა იგი მოარგოს კომპანიის მიზნებს და მოახდინოს მათი რეალიზება კომპანიის საკეთილდღეოდ.

სამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტეის ადამსი. ამ თეორიის მიხედვით, მოტივაციის ეფექტიანობას ინდივიდი აფასებს არა ფაქტორების განსაზღვრული ჯგუფის მიხედვით, არამედ, იგი ადარებს თავის და ანალოგიურ სისტემურ გარემოში მომუშავე სხვა პირზე (თანამშრომელზე) გაცემულ

ანაზღაურებას ერთმანეთს. მომუშავე თავისი წახალისების მექანიზმის შედარებას ახდენს სხვა თანამშრომლების წახალისების მეთოდთან, რომლის დროსაც ის ითვალისწინებს პირობებს, რომლებშიც უხდებათ მათ მუშაობა. განსხვავების შემთხვევაში ადამიანს უჩნდება უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უხდებათ მათი დამატებითი მოტივაცია.

ზემოთ განხილული თეორიებიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ძლიერი და გამოცდილი მენეჯერი კომპანიის წარმატების გარანტი არის, ვინაიდან მან კარგად იცის თავისი ხელქვეითის მოთხოვნილებათა დონე, შესაბამისად, შეუძლია შეარჩიოს ყველაზე ეფექტიანი მოტივატორი თავისი თანამშრომლებისთვის. ადამიანი, რომელსაც ყოველდღიური ურთიერთობა აქვს თავის ხელქვეითებთან, უფრო ახლოს იცნობს მათ, იცის თანამშრომლების შეხედულებები, მათი დამოკიდებულებები სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით, ამიტომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის მიერ დაგეგმილი მოტივაციის ამაღლების ხერხები იქნება შედეგიანი და ზუსტი.

თანამშრომლების მოტივაციის უნარი მენეჯერის მუშაობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ელემენტია. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ ის ფაქტორები, რომლებიც უბიძგებენ თანამშრომლებს, იყვნენ უფრო ეფექტიანი სამსახურში, უფრო მეტად ჩაერთონ კომპანიის საქმეებში და იყვნენ კმაყოფილები თავიანთი მუშაობით.

„მოტივაცია და, შესაბამისად, ქმედებები უფრო ძლიერია, მაშინ, როცა ადამიანს აქვს კონკრეტული მიზანი ან დავალება, როცა მიზანი ძნელად მისაღწევია, მაგრამ მისაღებია, როცა ადამიანი იღებს უკუკავშირს მისი განხორციელების შემდეგ. თანამშრომლების ჩართულობა მიზნების დასახვაში მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ხელს უწყობს მათ მიღწევას“ (Armstrong, 2014). „სამოტივაციო ფაქტორები არის მართვის ინსტრუმენტები, რომლებიც შექმნილია დასაქმებული პერსონალის მოტივაციის მაღალი დონის უზრუნველსაყოფად. ისინი ერთ-ერთი ელემენტია, რომელიც ქმნის თანამშრომლების მოტივაციის სისტემას. მათ შორისაა:

- კომპანიის ადგილმდებარეობა;
- ეკონომიკური მდგომარეობა;

- კომპანიის იმიჯი;
- ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სამუშაო პირობები;
- ტექნიკური დონე;
- სოციალური ურთიერთობები;
- იძულებითი ზომები (ბრძანებები, აკრძალვები);
- წახალისების სისტემა;
- დარწმუნების საშუალებები (ინფორმირება, რჩევა, კრიტიკა)(Kozioł, 2002).

მოტივაციის პროცესი დაკავშირებულია მიღებული შედეგის (ანაზღაურების, აღიარების, დაწინაურების, ჯილდოს) სამართლიანობის (თანასწორობის) აღქმასთან სხვა თეორიებთან შედარებით, რაც იმას გულისხმობს, რომ მოცემული თანამშრომლის შედეგები და წვლილი ფასდება სხვა თანამშრომლების მიერ გაწეულ შედეგებთან და ძალისხმევასთან შედარებით. მოტივაცია მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც შედეგები (დაჯილდოებები) სამართლიანად აღიქმება.

თანამშრომლების ეფექტური მოტივაციის ფორმირება უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ პირობებს, როგორიცაა:

- შედეგების (ანუ ჯილდოების) დადგენა, რასაც თანამშრომლები მოელოდნენ;
- იმის განსაზღვრა, თუ რა სახის მიღწევები უწყობს ხელს კომპანიის მიზნების მიღწევას;
- პირობების შექმნა მიზნის სასურველი დონის მისაღწევად;
- მიზნის მიღწევის სასურველ დონესა და მოსალოდნელ დონეს შორის კავშირის განსაზღვრა;
- შედეგების დონე (დაჯილდოება);
- მოლოდინებსა და რეალობას შორის შესაძლო წინააღმდეგობების აღმოფხვრა;
- წახალისების სისტემის სამართლიანობის შეფასება (Sajkiewicz, 2004).

მოთხოვნილებებში განსხვავების გამო ადამიანები კონკრეტულ გასამრჯელოს განსხვავებულად აფასებენ. ხელმძღვანელობის მოვალეობაა შეთავაზებული გასამრჯელოსა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების შესაბამისობაში მოყვანა.

ეფექტიანი მოტივაციისათვის აუცილებელია აგრეთვე მყარი და სწორი თანაფარდობის დამყარება მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს ოდენობას შორის. „მოსალოდნელი შედეგები აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი, რომ შეასრულოს მოტივაციის როლი“ (შუბლაძე....2008).

ეფექტიანი მოტივაცია ზრდის თანამშრომლების აქტივობას, ახდენს მათი ენერგიის მობილიზებას კომპანიის კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. ეფექტიანი მოტივაციის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ თანამშრომლები თავს გრძნობენ ერთი გუნდის წევრებად, მათ შორის არ არსებობს კონკურენცია და თუ ისინი თვლიან, რომ კომპანიისგან თითოეული მათგანის შრომა არის დაფასებული და ღირებული.

მოტივაცია არის ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი ძალა და მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მოტივაცია, თავის მხრივ, არის ადამიანთა ქცევის მოტივებზე შეგნებული და მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი, შესაძლებლობების შექმნით მათი ღირებულებითი სისტემებისა და მოლოდინების განსაზოცელებლად, მოტივაციის მიზნის მისაღწევად.

ზემოთ აღნიშნული თეორიების გაანალიზებით, შესაძლებელია გამოვყოთ მოტივაციის სისტემის სტანდარტული პროცესის ხუთი ნაბიჯი, რომელზეც უნდა იფიქროს კომპანიის პერსონალის მენეჯერმა იმისათვის, რომ მიაღწიოს თავის თანამშრომლებში მოტივაციის უმაღლეს დონეს:

1. თანამშრომლების საჭიროებებისა და პრეფერენციების შესწავლა - რა ასტიმულირებს კომპანიის თანამშრომლებს ყველაზე მეტად? როგორია მოტივაციის არსებული ინსტრუმენტების ეფექტიანობა?
2. შეფასების, ანაზღაურების, დაწინაურების, განვითარებისა და ტრენინგის სისტემების ანალიზი - როგორ მოქმედებს სისტემებში გამოყენებული გადაწყვეტილებები თანამშრომლების მოტივაციაზე? მოტივაციის ელემენტებიდან რომელია დადებითი და რომელი უარყოფითი?
3. დასკვნებისა და წინადადებების შემუშავება ცალკეულ სისტემებში ცვლილებების შესახებ - როგორ გავაუმჯობესოთ სისტემების მოქმედება

თანამშრომელთა მოტივირებაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით? რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი სიახლე?

4. ანაზღაურების, შეფასების, დაწინაურების პროცედურების, ტრენინგის კვალიფიკაციის ახალი წესების შემუშავება და ა.შ.
5. მენეჯერული პერსონალის გადამზადება და წესების, როგორც სავალდებულოდ, ოფიციალურად შემოღება.

ეფექტიანი წამახალისებელი სისტემების გამოყენებას ბევრი სარგებელი მოაქვს, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- თანამშრომლების მუშაობის და, შედეგად, მთელი კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის გაუმჯობესება;
- თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის ზრდა;
- უკეთესი ატმოსფერო სამსახურში;
- კომპანიაში მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვა;
- თანამშრომელი-კლიენტის თანაფარდობის გაუმჯობესება.

დღესდღეობით, უაღრესად კონკურენტულ გარემოში, სადაც უამრავი კომპანია ოპერირებს, ოსტატურად მართული და მოტივირებული თანამშრომლები საშუალებას აძლევენ მათ მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობა ბაზარზე სხვა არსებულ კომპანიებთან შედარებით. ეფექტიან და ქმედით პერსონალს შეუძლია უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის მომსახურება და, შესაბამისად, მომხმარებელთა კმაყოფილება. მოტივირებული და კმაყოფილი ადამიანები, მათი ცოდნა, კვალიფიკაცია, კრეატიულობა, სიძნელეების დაძლევის შეუპოვრობა, მათი მისწრაფება კომპანიის მიზნების მისაღწევად, კომპანიის წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ფაქტორია.

ამდენად, კომპანიას პერსონალის მოტივაციის ამაღლების მრავალი შესაძლებლობა გააჩნია. მთავარია მენეჯერმა გამოავლინოს ყოველი მათგანის მოტივაციის ინდივიდუალური ფორმა და ზუსტად იმ ფორმით, მოახდინოს მისი წახალისება, რა ფორმის მიმართაც პერსონალს აქვს დადებითი განწყობა. ეს ბევრად უფრო საინტერესოს, მიმზიდველს გახდის სამუშაოს მისთვის და ნაკლები იქნება კონკურენტ კომპანიებში პერსონალის გადინების საფრთხე.

2. 3. პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე

ბოლო ოცდაათი წლის განმავლობაში ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები გახდა ეკონომიკური ცხოვრების ნაწილი საზოგადოებრივი ყოფა-ცხოვრების ყველა სფეროში. ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს სასაქონლო ბაზრებზე, რამაც გამოიწვია რადიკალური ცვლილებები კომპანიების თანამშრომლების ურთიერთობებშიც. ამ ცვლილების ერთ-ერთი ყველაზე აშკარა მაგალითია შრომის მენეჯმენტის გაგების ცვლილება. კონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემო და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა არიან ორგანიზაციული სტრატეგიების მიღწევის უზრუნველმყოფი ძირითადი ფაქტორები. დღესდღეობით, კომპანიის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია მისი თანამშრომლების შესაძლებლობებზე. კომპანიებს შეიძლება ჰქონდეთ კაპიტალი და ტექნოლოგია, მაგრამ ეს არ არის საკმარისი.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი არის უმთავრესი ფაქტორი, რომელიც დაეხმარება კომპანიებს ბიზნესის გლობალიზაციის გამოწვევების გამკლავებაში. ადამიანისეული რესურსების სწორად მართვა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად ათვისება, როგორც ჩანს, სასიცოცხლო მნიშვნელობის მატარებელია კომპანიის ეფექტიანად მუშაობისთვის. მრავალი წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა ცვლილებები კომპანიების საკადრო პოლიტიკაში - ცვლილებები იწვევს სამუშაოს უფრო ეფექტიან ორგანიზებას, კომპანიის განვითარებისთვის პირობების შექმნას, მისი თანამშრომლების სტიმულირებისა და ხარისხის თანამედროვე სისტემების გამოყენებას.

სხვადასხვა სამეცნიერო ნაშრომებში გამოყენებულია ტერმინები „ადამიანური რესურსები“, „ადამიანისეული რესურსები“ ან „ადამიანისეული კაპიტალი“, რომლებიც ასახავენ ადამიანების სტრატეგიულ მნიშვნელობას კომპანიის წარმატებაში. ამრიგად, კაპიტალი შედგება კომპანიასთან დაკავშირებული ადამიანებისგან, რომლებსაც შეუძლიათ ერთმანეთთან თანამშრომლობა, უკეთესი

პროდუქტებისა თუ სერვისების შექმნა. როგორც ყველა რესურსი, ადამიანისეული რესურსიც მოითხოვს სპეციალურ, პროფესიულ ქმედებებს. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლების პოტენციური ოპტიმალურად იყოს გამოყენებული კომპანიის ზრდისა და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. მათი შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები და კომპეტენციები მაქსიმალურად უნდა იქნეს ათვისებული და მიმართული კომპანიის მწარმოებლურობის გაზრდისკენ.

არსებობს მჭიდრო კავშირი კომპანიის სტრატეგიას ან მისიას (რომელსაც კომპანია ახორციელებს) და საკადრო პოლიტიკაში დანერგილ სტრატეგიას შორის. აქამდე, ბევრ კომპანიაში ადამიანისეული რესურსების აქტივობების დაგეგმვა ხდებოდა კომპანიის სტრატეგიისგან სრულიად იზოლირებულად, რაც დიდ შეცდომას წარმოადგენს, რადგან მასში ჩართული არიან ის ადამიანები, რომლებიც საბოლოოდ ახდენენ კომპანიის მიზნისა და მისაღწევი შედეგების სრულყოფას. ამ აქტივობებში ის ადამიანები არიან მთავარი რგოლი, რომელთა ქმედებებსა და შესრულებულ სამუშაოებზეა დამოკიდებული კომპანიის წარმატების ბედი. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაში.

სიტყვა „ეფექტიანობა“ ფართოდ გამოიყენება ეკონომიკის თეორიაში, ბიზნესის ადმინისტრირებასა და ბუღალტრულ აღრიცხვაში. „კვლევა ეკონომიკაში მოიცავს კონკრეტული სისტემების (გადაწყვეტილების მიმღები ერთეულების) ეფექტიანობის ყოვლისმომცველ შეფასებას, ყველაზე ხშირად საზღვრების ანალიზის ეკონომეტრიული მეთოდების გამოყენებით. ბიზნესის ეკონომიკისა და ბუღალტრული აღრიცხვის საფუძველზე ეფექტიანობის შეფასება ძირითადად დაკავშირებულია თანაფარდობის ანალიზთან“ (Ziębicki, 2012). ეფექტიანობა ასევე არის კრიტერიუმი კომპანიის მწარმოებლურობისა და პროდუქტიულობის შესამოწმებლად, თუ რამდენად სწორი და მართებულია მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები დასახული მიზნების განხორციელებისას. იმისათვის, რომ მიღწეული იქნას კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა, მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ სტრატეგიული მიზნები, თუ როგორ და რა გზებით აპირებს კომპანია დასახული მიზნების მიღწევას. სტრატეგია უნდა შეიცავდეს არა მხოლოდ მისაღწევ

მიზნებს, არამედ ზომებსაც, რომლებიც პასუხს გასცემენ კითხვას, მიღწეულია თუ არა ეს მიზნები, რა ეტაპზეა? რა არის საჭირო შედეგის მიღწევამდე? აღნიშნული შეფასების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშნებია:

- ყველა სტრატეგიული მიზნის დაკავშირება მიზეზ-შედეგობრივ კავშირთან;
- ტიპური ფინანსური მიზნების დაბალანსება მიზნებთან მიმართებაში: კლიენტი, შიდა პროცესები და განვითარება;
- კომპანიის თითოეული თანამშრომლისთვის გაზომვადი მიზნების განსაზღვრა (მიღწევებისა და მოქმედებების განსაზღვრა, რომლებიც მიმართულია დაგეგმილი ღირებულებების მისაღწევად).

სამეცნიერო, ეკონომიკურ ნაშრომებში არ არის ამოწურული ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზომვის რთული საკითხები. ეფექტიანობა ხშირად არის გაიგივებული ეფექტთან, მწარმოებლურობასთან, მომგებიანობასთან. მისი მრავალი მოდელი და შესაბამისი საზომი კრიტერიუმი შემუშავებულია სხვადასხვა მეცნიერებებისა თუ მკვლევარების მიერ. მათი სინთეზისა და ერთობლივი გამოყენების მცდელობა გვხვდება კონკურენტული ღირებულებების მოდელში (იხილეთ ცხრილი 2. 3).

მოდელის სახელწოდება ავლენს აშკარა კონფლიქტს, რომელიც შეიძლება მოხდეს ინტერპერსონალური ურთიერთობების ეფექტიანობასა და მიზანმიმართულობის გაგების ეფექტიანობას შორის. როგორც აღინიშნა, კონფლიქტი საკმაოდ აშკარაა. რომელი პერსპექტივა ხდება მოცემულ დროს დომინანტური, სხვა საკითხებთან ერთად, გარე პირობებზეა დამოკიდებული.

ცხრილი 2. 3. ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები კონკურენტული ღირებულებების მოდელში

კონკურენტული ღირებულებების მოდელი	
ეფექტიანობის მოდელი	ეფექტიანობის კრიტერიუმები
პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მოდელი	• პერსონალის მუდმივობა და ინტეგრაცია; • ინიციატივა; • სამუშაოთი კმაყოფილება ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შედეგად; • შრომით კმაყოფილებით გამოწვეული მწარმოებლურობა; • ერთგულება, გახსნილობა, შინაგანი თანმიმდევრულობა;

	პროდუქტიულობა თანამშრომლების ჩართულობის შედეგად.
შიდა პროცესების მოდელი	- ავტორიტეტი, დისციპლინა, წესრიგი; - შიდა პროცესებთან სოციალური და ტექნიკური ადაპტაცია; - მენეჯმენტის ერთგვაროვნება, მარტივი სტრუქტურა, მარტივი წესები; - ინფორმაციის ეფექტიანი დამუშავება, ღიაობა კომუნიკაციაში; - მასშტაბის ეფექტიანობა; - შიდა თანმიმდევრულობა
სისტემური მოდელი	- სტრუქტურის სტრატეგიასთან მორგება; - ზრდა; - გარემოს ცვლილებების ანალიზი; - კომპანიის ადაპტირება/მოქნილობა; - ცვლილებებზე რეაგირება; - სამოქმედო ორიენტაცია; - კლიენტთან სიახლოვე; - პირობებთან მართვის სტილის ადაპტაცია.
მიზნობრივი მოდელი	- წარმოების მაქსიმალური გაზრდა; - ხარჯების მინიმიზაცია; - ტექნოლოგიების გაუმჯობესება; - სპეციალიზაცია და შრომის დანაწილება; - მწარმოებლურობა; - რესურსების ოპტიმალური გამოყენება; - მიზანზე ორიენტაცია; - კონკურენტუნარიანობა, ეფექტიანობა და მომგებიანობა.

წყარო: Ziębicki, B. Metodyka oceny efektywności organizacyjnej, 2012.

მიზანმიმართულობის მოდელის კრიტერიუმების მიხედვით შეფასებული ეფექტიანობის მაღალი რანგის მინიჭება ინტერპერსონალური ურთიერთობების მოდელიდან ეფექტიანობის საშუალო დონის ინდიკატორებით უზრუნველყოფს მაღალ საერთო ორგანიზაციულ ეფექტიანობას. პროფესორები გ. ა. რუმლერი (G.A.Rummler) და ა. პ. ბრასე (A.P. Brase) არიან ორგანიზაციული ეფექტიანობის ჰოლისტიკური ხედვის ავტორები, რომლებიც გვთავაზობენ მის შეფასებას სამ დონეზე: მთელ კომპანიაში, პროცესში და სამუშაო ადგილზე. ამ მიდგომით, ეფექტიანობის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია:

- მიზნებთან, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ამ სამი დონისთვის;

- ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების შემუშავების გზები ამ სამი დონისთვის;
- მართვის მეთოდებთან.

მთელი კომპანიის მასშტაბის ეფექტიანობა მოიცავს კომპანიის უნარს გამოიმუშაოს შემოსავალი თავისი რესურსებიდან, რათა უზრუნველყოს ფულადი სახსრების მომავალი ნაკადი. ეს არის დროის, მუშაობის ეფექტიანობის და პროცესების ხარჯების ინტენსივობის შედეგი. სინთეზური, ზოგადი ორგანიზაციული შესრულების ინდიკატორების ანალიზი ეხება ეფექტიანობის შექმნის წყაროებს პროცესების დონეზე, ანუ ღირებულებათა ჯაჭვის შექმნის დონეზე. ეფექტიანობა ამ დონეზე თავის მხრივ, მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაო ადგილის დონეზე მიღებულ ეფექტიანობასთან.

ამიტომაც მოსალოდნელი ეფექტიანობის მისაღწევად საჭიროა მიზნების ზუსტი და ადეკვატური ფორმულირება, მთელი კომპანიის პროცესების შესაბამისად დაპროექტება, და ბოლოს სამუშაო ადგილის შესაბამისი დიზაინი ისე, რომ იგი მორგებული იყოს იმ პროცესებთან, რომელსაც განახორციელებს თანამშრომელი მოცემულ თანამდებობაზე. მხოლოდ კომპანიის მიზნების მჭიდრო კავშირს პროცესებთან და თანამშრომელთა ეფექტიანობის სისტემასთან შეუძლია სასურველი შედეგის მოტანა. „ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევის კონცეფცია არის პროცესებს შორის კონფლიქტების მინიმუმამდე შემცირება და ეფექტური ჯვარედინი ფუნქციური თანამშრომლობის მაქსიმიზაცია“ (Jedynak, 2007).

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ნებისმიერი კომპანიის ღირებულება და ფასდაუდებელი აქტივი არის ადამიანი. ისინი აშენებენ კომპანიის აწმყოსა და მომავალს. თანამშრომლები ყველაზე ძვირფასი კაპიტალია: კვალიფიკაციის, ცოდნის, უნარების, გამოცდილების, პიროვნების, ფასეულობების კაპიტალი. მაშასადამე, ყველა კაპიტალს შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს ადამიანისეულ კაპიტალს. იგი განიხილება, როგორც კაპიტალის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი - ინტელექტუალური კაპიტალი, რომელიც სტრუქტურულ კაპიტალთან თანამშრომლობით არის თანამედროვე ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკონომიკაში კომპანიის კონკურენტული უპირატესობისა და ღირებულების პირველადი წყარო.

ამიტომ, ადამიანისეული კაპიტალის მართვა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია თითოეული კომპანიისთვის. ყველაზე მნიშვნელოვანი და ალბათ ყველაზე რთულია ის, რომ ადამიანები, როგორც არცერთი სხვა აქტივი, მწელად შესაცნობი, ცვალებადი, ხშირად ირაციონალური და არაპროგნოზირებადი არიან, ამავე დროს, დაჯილდოებული სუბიექტურობითა და ადამიანისეული ღირსებით. ორგანიზაციული ეფექტიანობის ანალიზი ადამიანისეულ კაპიტალთან მიმართებაში ხორციელდება მწარმოებლურობის კრიტერიუმის გათვალისწინებით.

მწარმოებლურობა არის წარმოების მოცულობა, რომელიც გამოიხატება რაოდენობრივად ან ხარისხობრივად ერთ სამუშაო საათში ან ერთ თანამშრომელზე. მნიშვნელოვანია ხაზგასმით აღვნიშნოთ განსხვავება მწარმოებლურობასა და პროდუქტიულობას შორის. მწარმოებლურობა ნიშნავს ადამიანის შრომის გამოყენებას და მის ინტენსივობას. იგი არ ითვალისწინებს ისეთ ასპექტს, როგორიცაა მოთხოვნა პროდუქტებზე (მომსახურებაზე) ან მათი გაყიდვის ფაქტი. მეორეს მხრივ, პროდუქტიულობაზე საუბარი შეიძლება მხოლოდ საქონლის (მომსახურების) გაყიდვის პირობით.

ცხრილი 2. 4. პროეფექტიანობის ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები

პროეფექტიანობის კულტურა
• თანამშრომლები იდენტიფიცირდებიან კომპანიასთან, ამბობენ "ჩვენ" მთელ კომპანიაზე; • ყველა თანამშრომელი ჩართულია კომპანიის მიზნების განხორციელებაში, რასაც ისინი იღებენ როგორც საერთოს; • მენეჯმენტი ექცევა თავის ქვეშევრდომებს, როგორც თანამშრომლებს, რომლებთანაც ერთობლივად უნდა მიაღწიოს კომპანიის მიზნებს; • თანამშრომლები თავიანთ უფროსებს თავიანთ ლიდერებად მიიჩნევენ და თვლიან, რომ ისინი წარმოადგენენ მთელ კომპანიას; • თანამშრომლებისა და მათი ზემდგომების კომპეტენციების განვითარებისა და ამაღლებისათვის პირობების შექმნა; • კომპანია ღიაა გარემოს, „სწავლის“ მიმართ; • თანამშრომლებს, განურჩევლად მათი ფუნქციისა, შეუძლიათ და არ

ეშინათ შეატყობინონ თავიანთ სამუშაო სფეროში არსებული პრობლემების გადაჭრის გზების შესახებ.

წყარო: Wojtowicz, A. Kultura organizacyjna jako determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, 2012r.

ადამიანის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება პროდუქტიულობის ან მწარმოებლურობის პრიზმაში უფრო გამართლებული იყო ინდუსტრიული ეპოქის დროს, როდესაც სამუშაო განიხილებოდა, როგორც წარმოების ერთ-ერთი ფაქტორი, ხშირად „დეჰუმანიზებული“, გაანალიზებული ადამიანისაგან, მისი პოტენციალისა და კომპეტენციების იზოლირებულად. დღესდღეობით, ცოდნასა და შემოქმედებითობაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ეპოქაში, როდესაც დომინირებს დასაქმებულთა აღქმა კაპიტალის თვალსაზრისით და დასაქმებულთა ფართოდ გააზრებული კომპეტენციები, როგორც ღირებულებისა და კონკურენტული უპირატესობის მთავარი წყარო, საჭიროა მოვშებნოთ სხვა, უფრო რთული და ადეკვატური ზომები სამუშაო ეფექტიანობისა და ადამიანების მართვის თანამედროვე გამოწვევებისთვის.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანების ეფექტიანი მუშაობა გამომდინარეობს მთელი რიგი პირობებისგან, რომელთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია პროეფექტიანობის ორგანიზაციული კულტურა (იხილეთ ცხრილი 2.4.) და მჭიდროდ დაკავშირებული პროეფექტიანობის წახალისების სისტემა.

ადამიანისეული რესურსების მართვის ეფექტიანობის კონტექსტში განხილული მნიშვნელოვანი თემაა ანაზღაურების ეფექტიანობა. აქ ფასდება შემდეგი, მაგალითად: ანაზღაურების დონის ცვლილების გავლენა სამუშაო შესრულებაზე, ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმის ეფექტიანობა, ანაზღაურების სტრუქტურასა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობა. თანამშრომლების ანაზღაურება არის კომპანიის სპეციფიკური ხარჯების კომპონენტი, ხშირად ძალიან მაღალი. კომპანიის ბუნებრივი მისწრაფებაა მათი მინიმუმამდე დაყვანა. ეს განსაკუთრებით ეხება იმ საწარმოებს, რომლებიც სხვებთან კონკურენციის დროს ირჩევენ ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიას. „მენეჯმენტის ტრადიციულ კონცეფციებში მიჩნეული იყო, რომ არსებობს კონფლიქტი თანამშრომლებისთვის

შემოსავლის ფუნქციასა და კომპანიის ხარჯების ფუნქციას შორის. დღეს ფასდება არა ხელფასის ნომინალური ღირებულება, არამედ მისი ეფექტიანობა, რომელიც ფასდება ანაზღაურების ოდენობასა და მუშაობის ეფექტიანობას შორის ურთიერთმიმართების საფუძველზე“ (Kozioł, 2002). ეფექტიანი ანაზღაურების სისტემა მოითხოვს რამდენიმე ძირითადი წესის გათვალისწინებას:

- თითოეული ღირებულების ელემენტის ოდენობა (წონა), ხელფასების ჩათვლით, შეიძლება შეფასდეს მხოლოდ იმ ეფექტების ფონზე, რაც მოაქვს მის ჩართულობას.
- მნიშვნელოვანია არა ინდივიდუალური ანაზღაურების აბსოლუტური დონე ან მთლიანი ანაზღაურების ფონდი, არამედ ურთიერთობა ხარჯებსა და ეფექტებს შორის;
- უნდა მოიძებნოს ოპტიმალური დონე სახელფასო ხარჯებს (შრომის სრულ ხარჯებს), სამუშაოს ეფექტიანობასა და კომპანიის შემოსავლის დონეს შორის.
- გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ოპტიმალური ურთიერთობები არ ყალიბდება რეალური დაბალი ხელფასის დონეზე.

ანაზღაურება მჭიდრო კავშირშია თანამშრომელთა ეფექტიან მუშაობასთან, ვინაიდან ისინი მიიჩნევენ, რომ ფულადი ან ნებისმიერი სახის ანაზღაურება არის მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსთვის მიღებული ჯილდო. თუმცა, კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული მოთხოვნილებები და სურვილები აქვს. ჩვენ არ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ფული ყველა ადამიანს ერთნაირად უჩენს მოტივაციას. „შესაბამისად, რეალობას მოკლებულია ის აზრი, რომ კომპანიის მმართველმა გუნდმა დააწესოს სამუშაოს შესრულებისთვის ერთი და იგივე სახის ანაზღაურება იმის იმედად, რომ ეს მათ მაღალ მოტივაციას გაუჩენს (Amstrong, 2014).

მიუხედავად ამისა, ფული ძლიერი ძალაა, რადგან ის პირდაპირ თუ ირიბად არის დაკავშირებული მრავალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებასთან. ფულს შეიძლება თავისთავად არ ჰქონდეს შინაგანი მნიშვნელობა, მაგრამ ის იძენს მნიშვნელოვან მამოტივირებელ ძალას, რადგან ის არამატერიალური მიზნების

სიმბოლოა. იგი მოქმედებს როგორც სიმბოლო სხვადასხვა გზით სხვადასხვა ადამიანისათვის და ერთიდაიგივე ადამიანისთვის სხვადასხვა დროს. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავსვათ კითხვა: აძლიერებს ადამიანებს ფინანსური წახალისება? პასუხი არის დიახ, იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ძლიერად არიან მოტივირებული ფულით და რომელთა მოლოდინებია, რომ მიიღებენ ღირებულ ფინანსურ ჯილდოს. მაგრამ ნაკლებად თავდაჯერებულმა თანამშრომლებმა შეიძლება საპირისპირო პასუხი გასცენ აღნიშნულ კითხვას, რადგან მათი მოტივატორი ფული არ არის.

ამიტომ, ფულს შეუძლია პოზიტიური მოტივაციის უზრუნველყოფა სწორ გარემოებებში არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ადამიანებს სჭირდებათ და სურთ ფული, არამედ იმიტომაც, რომ ის აღიარების უაღრესად ხელშესახები საშუალებაა, მაგრამ ანაზღაურების ცუდად შემუშავებულ და მართულ სისტემებს შეუძლიათ ადამიანების დემოტივაცია. აქ უკვე საკითხი უკავშირდება მენეჯმენტის სწორ და ზუსტ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც უშუალო კავშირიშია თანამშრომლებთან. მენეჯერმა წინასწარ უნდა იცოდეს ვისთვის არის მატერიალური ჯილდო ძლიერი მოტივატორი და ვისთვის - ეს უკნასკნელი გარეგანი, არამატერიალური სახეებით შემოიგარფლება.

კომპანია არის ერთი მთლიანი მექანიზმი, რომელიც სხვადასხვა დამოუკიდებელი სისტემისგან შედგება. ამ სისტემების ფუნქციონირება ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. სხვადასხვა განყოფილებები დამოუკიდებლად ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს, მაგრამ მათ საერთო მიზანი აკავშირებთ - კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლება, მისი წარმატებული ოპერირება ბაზარზე და კონკურენტუნარიანობის მოპოვება. ერთ-ერთი ასეთი დამოუკიდებელი სისტემა არის ადამიანისეული რესურსების განყოფილება, რომლის ხელმძღვანელი არის ადამიანისეული რესურსების (HR) მენეჯერი. მისი კომპეტენციაა კომპანიაში არსებული ადამიანისეული კაპიტალის მობილიზაცია, მათი უნარ-ჩვევების აღმოჩენა, შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება კომპანიის საკეთილდღეოდ.

ადამიანისეული კაპიტალის ეფექტური მართვის წინაპირობაა კაპიტალის მართვის სწორი სტრატეგიის შემუშავება და მისი ეფექტიანი განხორციელება. აქედან

გამომდინარე, მოსალოდნელი ეფექტები მრავალფეროვანია, გრძელვადიანი და, ამავე დროს, მწელი გასაზომი. გარდა ამისა, ისინი უნდა აკმაყოფილებდნენ მიზანმიმართულობის მოდელის კრიტერიუმებს (ანუ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტი უნდა შეფასდეს კომპანიის მიზნების მიღწევის კონტექსტში). ეს ნიშნავს, რომ რაც უფრო ფართოა კომპანიის მიერ დასახული მიზნები, მით უფრო ფართო და მრავალფეროვანი ზომები უნდა იქნას მიღებული ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისას. მეორეს მხრივ, სისტემური ეფექტიანობის მოდელის დანერგვისას ადამიანისეული კაპიტალის მართვის ეფექტიანობის საზომები უნდა განიხილებოდეს ისეთებად, რომლებიც ხელს უწყობენ კომპანიის, როგორც ღია, და შესაბამისად განვითარებადი სისტემის ფუნქციონირებას და განვითარებას.

ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად მართვასთან არის დაკავშირებული კომპანიის მწარმოებლურობის მიღწევაც. ეს გამოიხატება იმაში, რომ რაც უფრო მეტად არის კომპანიაში მომუშავე პერსონალი ჩართული მისი მიზნებისა და განსახორციელებელი ქმედებების დაგეგმვაში, მით უფრო მეტია შანსია კომპანიამ მიიღოს სასურველი შედეგი.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანობა მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიაში არსებული ადამიანისეული კაპიტალი თავიანთი შესაძლებლობებით, უნარ-ჩვევებითა და კომპეტენციებით, მაქსიმალურად იყოს გამოყენებული კომპანიის მიზნების მისაღწევად, მისი განვითარებისა და წინსვლისთვის. სხვადასხვა მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ადამიანი ერთადერთი და უმნიშვნელოვანესი რესურსია კომპანიისთვის.

ჩვენ განვიხილეთ სხვადასხვა პროცესები, როგორ ცდილობს კომპანია მოიზიდოს, შეარჩიოს და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, შეინარჩუნოს კვალიფიციური, გამოცდილი და მაღალი პროფესიონალიზმის მქონე პერსონალი. კომპანიის ეფექტიანი მენეჯმენტი საშუალებას აძლევს მენეჯერს იმოქმედოს მიღებული მისიისა და სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და განვითარება, პირველ რიგში, დამოკიდებულია სწორად შერჩეულ და სათანადოდ მოტივირებულ პერსონალზე, თანამშრომელთა გუნდის

მუშაობაზე. კმაყოფილი თანამშრომელი უდავოდ არის ის ელემენტი, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოს ეფექტიანობაზე. ეს აიძულებს თანამშრომლებს გაზარდონ ეფექტიანობა და გააუმჯობესონ მუშაობის ხარისხი.

თანამშრომელთა კმაყოფილება და კომპანიის ეფექტიანი საქმიანობა არის პირდაპირპროპორციულ ურთიერთკავშირში. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ შესასრულებელი სამუშაოთი თანამშრომელი არის კმაყოფილი, იგი დიდი გულისხმიერებით ასრულებს ამ სამუშაოს და არ სჭირდება ზედმეტი კონტროლი, აქვს მოტივაცია მისი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოიყენოს, შესაბამისად მენეჯერი იღებს მწარმოებლურობის მაღალ დონეს. ამისათვის კი კომპანიის მთავარი ამოცანაა შეუქმნას ასეთი სასურველი გარემო, სადაც თანამშრომელი თავს ისე იგრძნობს, როგორც „საკუთარ სახლში“.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანობის გაზომვა შესაძლებელია სამ დონეზე: ორგანიზების, პროცესებისა და სამუშაო ადგილის დონეზე. (იხილეთ ცხრილი 2. 5.) კერძოდ, ორგანიზების დონეზე ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად მართვის შემთხვევაში, კომპანიას აქვს კარგი და შესაფერისი იმიჯი ბაზარზე, ასევე ნაკლებია მისი თანამშრომლების გადინების დონე და ეფექტიანად ახდენს ბაზარზე არსებულ ცვლილებებზე რეაგირებას. რაც შეეხება პროცესების დონეზე ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად მართვას, ასეთ დროს ხდება კომპანიის შესაფერისი კადრებით დაკომპლექტება, მათი განვითარება და შეფასების ეფექტიანი სისტემების დანერგვა, ხოლო ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად მართვა, სამუშაო ადგილის დონის მიხედვით, მოიცავს ფოკუსირებას ცოდნის გაზიარებაზე, კომპეტენციის ამაღლებასა და თვითგანვითარებაზე ზრუნვას.

**ცხრილი 2. 5. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ზომები
კომპანიის, პროცესისა და სამუშაო ადგილის დონეზე**

ორგანიზების დონე
• კარგი დამსაქმებლის იმიჯი; • ადაპტაციის მაღალი დონე, ინოვაცია და მოქნილობა, რაც იწვევს კომპანიის მდგრად განვითარებას; • პერსონალის (მათ შორის ყველაზე კომპეტენტურის) გადინების დაბალი მაჩვენებელი; • კომპანიის ღირებულების გაზრდა ადამიანისეული კაპიტალის ღირებულების გაზრდით; • ეფექტიანი ორგანიზაციული კულტურა; • ცვლილებების ეფექტიანად მართვა; • ეფექტიანი სისტემური ოპერატიული გადაწყვეტილებები (მაგ: კომპეტენციების მართვის სისტემა, ნიჭის მართვის სისტემა, თანამშრომლებთან ურთიერთობის მართვის სისტემა).
პროცესების დონე
• კადრების ეფექტიანი დაკომპლექტება და შერჩევა - კომპანიის უზრუნველყოფა ადეკვატური ადამიანისეული კაპიტალით რაოდენობრივად და ხარისხობრივად ყველაზე დაბალ ფასად; • ეფექტიანი წახალისების სისტემა - თანამშრომელთა კმაყოფილების მაღალი დონე, მაღალი დონის ვალდებულება და ლოიალობა, ეფექტიანი სახელფასო სისტემა; • პროფესიული განვითარების ეფექტიანი სისტემა - ადამიანისეულ კაპიტალში ინვესტიციების ანაზღაურების მაღალი მაჩვენებელი, ტრენინგის მაღალი ეფექტიანობა და პროფესიული განვითარების სხვა ფორმები, მენეჯერულ და საექსპერტო პოზიციებზე შიდა რეკრუტირების მაღალი მაჩვენებელი; • თანამშრომლების შეფასების ეფექტიანი სისტემა და პერსონალის აუდიტი - ადამიანისეული კაპიტალის მდგომარეობისა და ამ კაპიტალის მართვის პროცესების ზუსტი დიაგნოზი, რაც უზრუნველყოფს უახლესი და სანდო ინფორმაციის საფუძველს პროცესის თვითგაუმჯობესებისთვის.
სამუშაო ადგილის დონე
• თანამშრომელთა კომპეტენციის მაღალი დონე, რომელიც ადეკვატურია სამუშაოს ცვალებად მოთხოვნებზე (ორგანიზაციული როლი); არ არის კომპეტენციების ხარვეზები, მაგრამ ასევე არ არის კომპეტენციის ჭარბი რაოდენობა; • მაღალი დონის მოტივაცია და ვალდებულება, ისევე როგორც სამუშაო კმაყოფილება; • ფოკუსირება მუდმივ თვითგანვითარებაზე და ცოდნის გაზიარებაზე;

წყარო: Lipka A. Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, 2008.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი არსებითად ეფუძნება რიგი გადაწყვეტილებების მიღებას, მათ შორის, თანამშრომლების მოქმედების მოტივირებას. მაშასადამე, პერსონალის ფუნქციის განხორციელება, მოტივირებულ საქმიანობასთან დაკავშირებით, ეფუძნება შესაბამის ანაზღაურებას და თანამშრომელთა მონაწილეობას მენეჯმენტში, თანამშრომლის ჩართულობის გაზრდას მიზნების დასახვასა და მისაღწევი ქმედებების დაგეგმვაში. ეს ხელს შეუწყობს მოტივაციის ამაღლებას, ვინაიდან თანამშრომელი თავს გრძნობს ღირებულ აქტივად, ასეთ დროს იგი გრძნობს, რომ მისი აზრი და შეხედულებები კომპანიისთვის ღირებულია და მიზნების მიღწევაში დიდ როლს ასრულებს. „სხვადასხვა ლიტერატურაში ვკითხულობთ, რომ თანამშრომლების ჩართულობა კომპანიის მენეჯმენტში და მისი მიზნების მიღწევაში არის „თანამშრომლის ხმა“ კომპანიაში.“ (Amstrong, 2014). ჩართულობა დიდი ალბათობით, გამოიწვევს მუშაობის უფრო მაღალ დონეს. რატომ შეიძლება გაზარდოს მწარმოებლურობის დონე თანამშრომელთა ჩართულობამ კომპანიის მიზნებისა და გეგმების დასახვაში? ჩამოვთვალოთ ჩართულობის დადებითი ასპექტები:

- **„ჩემი იდეა კომპანიაში“** - თანამშრომლისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია იგრძნოს, რომ მისი აზრი, იდეა და შეხედულება საჭირო და ღირებულია კომპანიისათვის. ეს ზრდის მასში მოტივაციას, ამაღლებს თვითშეფასების დონეს და ხელს უწყობს მუშაობის ხარისხის ამაღლებას;
- **ერთგულების დონის გაზრდა** - რაც უფრო მეტად არის ჩართული თანამშრომელი კომპანიის გადაწყვეტილებების მიღებაში, მით მეტად ერთგულია მმართველი გუნდის მიმართ და შესაბამისად, მოტივირებულია მიაღწიოს შესრულების მაღალ დონეს.
- **კომპანია, როგორც ერთი მთლიანი მექანიზმი** - თანამშრომელი, რომელიც კმაყოფილია და გრძნობს მის მნიშვნელობას კომპანიისათვის იგი აღიარებს, რომ ეს კომპანია მისთვის არის დიდი ოჯახი, მის ნაწილად გრძნობს თავს და არ არსებობს იმის რისკი, რომ თანამშრომლების ქმედებები მიმართული იქნება კომპანიის საწინააღმდეგოდ.

- **მოტივირებული თანამშრომელი** - მოტივაცია ჩართულობის პროცესში არის შინაგანი. როდესაც თავად სამუშაო არის მნიშვნელოვანი, შეიძლება ვთქვათ რომ ეს გამომდინარეობს თანამშრომლის შინაგანი მოტივაციისგან. ეს ნიშნავს, რომ ანაზღაურება ან აღიარება არ იწვევს ჩართულობის პოზიტიურ გრძნობებს, არამედ თავად სამუშაო. ასევე კომპანიის გადაწყვეტილებებში ჩართული თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი სამუშაო არის მათი არსებობის მნიშვნელოვანი ნაწილი.
- **პერსონალის გადინების ნაკლები მაჩვენებელი** - გარემოში, სადაც ადამიანი თავს გრძნობს კომფორტულად და მისი სამუშაოთი კმაყოფილება მაღალია, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იგი მოინდომებს სხვა სამუშაოზე გადასვლას. შესაბამისად, კომპანია ინარჩუნებს კვალიფიციურ და გამოცდილ კადრებს.
- **გაზრდილი პროდუქტიულობა;**
- **სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებული ხარისხი და შემცირებული შეცდომის მაჩვენებელი;**
- **გაზრდილი გაყიდვები** - თანამშრომელმა იცის, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო პირდაპირ გავლენას ახდენს საქონლისა თუ მომსახურების გაყიდვების ზრდაზე. ამიტომ, ჩართულობა ხელს უწყობს პერსონალს მეტი მოტივაცია ჰქონდეს მწარმოებლურობის მაღალი დონის მისაღწევად.
- **მომხმარებელთა მაღალი კმაყოფილება და ლოიალობა;**
- **ბიზნესის სწრაფი ზრდა;**
- **ბიზნესის წარმატების მაღალი ალბათობა** - თანამშრომელთა გუნდურობა აძლიერებს ერთმანეთთან ურთიერთობას. გუნდურად მომუშავე თანამშრომლები და მათი მიზანმიმართულობა კომპანიის საბოლოო მიზნის მიღწევისკენ შეიძლება იყოს კომპანიის წარმატების საფუძველი.

**თავი III. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა ორგანიზაციის
შესაძლებლობებსა და პერსონალის მოტივაციაზე (ქართული კომპანიების
მაგალითზე)**

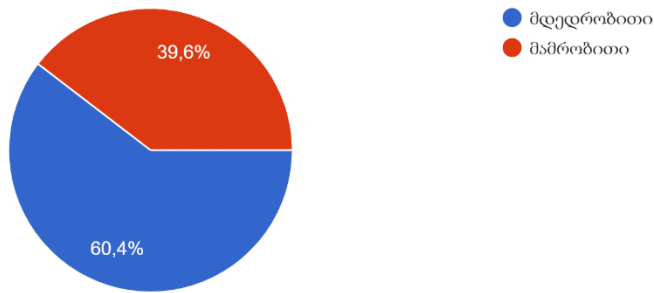
**3.1. პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა დასაქმებულთა მოტივაციასა და
მწარმოებლურობის ამაღლებაზე ქართულ კომპანიებში**

საქართველოში მოქმედი კომპანიების მიერ შემუშავებული და განხორციელებული ნაბიჯები თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებისა თუ მათი შრომის ნაყოფიერების გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან, ვინაიდან ყველა კომპანიას გააჩნია ინდივიდუალური ნიშა, რომლის მიხედვითაც ოპერირებს ბაზარზე. აღნიშნულ კომპანიებში არსებული სიტუაციების რეალურად შეფასებაში ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა დაგვხმარება, რომელიც იქნა განხორციელებული 2023 წლის იანვრიდან 2024 წლის იანვრამდე. მასში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა კერძო კომპანიებში მომუშავე 487-მა დასაქმებულმა და 37 კომპანიის მენეჯერმა.

კვლევის დროს გამოყენებული იქნა როგორც თვისობრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი - ანკეტირება, კონტენტ ანალიზი და ჩაღრმავებული ინტერვიუ, რამაც შესაძლებლობა მოგვცა პირველადი და მეორადი მონაცემების მოპოვებით, მისი დამუშავებისა და ანალიზის შემდეგ, გამოგვევლინა საქართველოში მოქმედი კომპანიების ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები. კვლევის პირველ ეტაპზე, პირველადი მონაცემების მიღების მიზნით, ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, ხოლო არსებული მონაცემების უფრო თვალსაჩინოდ წარმოსადგენად და ანალიზისათვის, კვლევის შემდეგ ეტაპზე გამოყენებული იყო თვისობრივი მეთოდი. კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა ასევე ისეთი მეთოდები, როგორიცაა ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები.

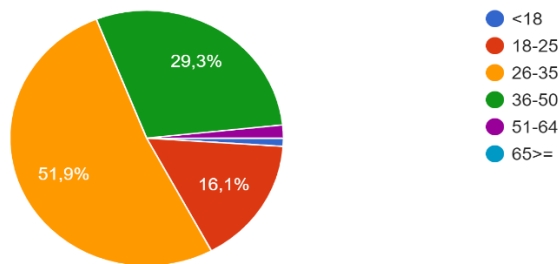
კვლევაში მონაწილე მხარეებიდან 60,4% არის მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი, ხოლო 39,6% - მამრობითი (იხ. დიაგრამა 3.1.)

დიაგრამა 3.1. გამოკითხულთა გენდერული პროპორცია (%)



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით როგორც (დიაგრამა 3.2-დან) კვლევის მონაცემებიდან ჩანს, გამოკითხულთა 51,9% არის 26 წლიდან 35 წლამდე დასაქმებული ადამიანი, 29,3% - 36 წლიდან 50 წლამდე დასაქმებული, 16,1% - 18 -დან 25 წლამდე პირები, ხოლო დანარჩენი 2,7% მიეკუთვნება 51 წლიდან ზემოთ კატეგორიას.

დიაგრამა 3.2 დასაქმებულთა ასაკი



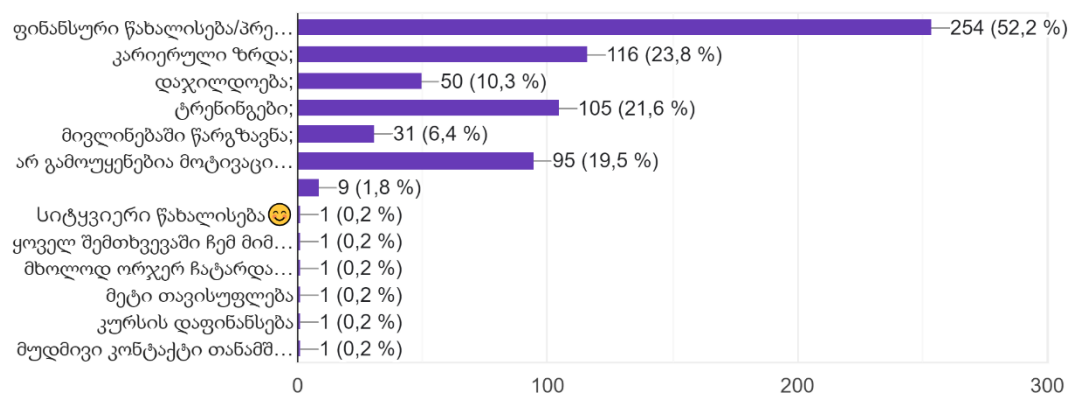
წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო კერძო სექტორის მცირე და საშუალო ბიზნეს-კომპანიებში დასაქმებულმა თანამშრომლებმა, (კვლევაში მონაწილეობა არ მიუღიათ საჯარო სექტორში დასაქმებულებს) მათ შორის არიან შემდეგი პროფესიის წარმომადგენლები: გაყიდვების კონსულტანტი, ბუღალტერი, იურისტი, გაყიდვების მენეჯერი, მაღაზიის მენეჯერი, დაცვის თანამშრომელი, ფინანსისტი, კონდიტერი, სტილისტი, ვიზაჟისტი, ბარმენი, მიმტანი, ექთანი, მოლარე-ოპერატორი, მძღოლი, ადმინისტრატორი, დისტრიბუტორი, ფსიქოლოგი, თარჯიმანი, არქიტექტორი, დილერი, დამლაგებელი, ხელოსანი, მიმტანი, სესხის ოფიცერი, განვადების მენეჯერი, ფარმაცევტი, მზარეული, მზარეულის დამხმარე, მცხოვრებელი, ლინგვისტი, ვებ დეველოპერი, პროგრამისტი, მაკლერი, სტომატოლოგი,

წარმოების მენეჯერი, ადვოკატი, ადვოკატის სტაჟიორი, ფარმაცევტი, მონაცემთა ბაზის ოპერატორი და სხვა.

კვლევიდან (იხ. დიაგრამა 3.3) ჩანს, რომ ქართული კომპანიები მოტივაციის ამაღლების სხვადასხვა მეთოდს იყენებენ, მათ შორისაა: ფინანსური წახალისება/პრემია, კარიერული ზრდა, დაჯილდოება, ტრენინგების ჩატარება, მივლინებაში წარგზავნა და სხვა. ამ მეთოდებიდან ყველაზე მეტად გავრცელებული ფორმაა ფინანსური წახალისება/პრემიები, რაც იმაზე მიგვითითებს, რომ ქართული კომპანიების ხელმძღვანელი პირების, ტოპ-მენეჯერების აზრით, თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლების მიღწევა მატერიალური ჯილდოს შეთავაზებით შეიძლება.

დიაგრამა 3. 3. ადამიანისეული რესურსების მოტივაციის მეთოდები
(შეგიძლიათ მიუთითოთ ერთდროულად რამდენიმე პასუხი)



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით დიაგრამა 3.3.-ზე ვხედავთ, რომ ჩვენს მიერ გამოკითხულთა უმეტესობისთვის (52,2%) მოტივაციის მეთოდად მიჩნეულია ფინანსური წახალისება/პრემია, 23,8% აფიქსირებს, რომ კომპანია მოტივაციის ამაღლების მეთოდად იყენებს კარიერულ წინსვლასა და ზრდას, ასევე ყურადღება მისაქცევია იმ ფაქტზე, რომ მოტივაციის ერთ-ერთ მეთოდად გამოყენებულია ტრენინგების ჩატარება, რომელსაც გამოკითხულთა 21,6% აფიქსირებს. დიაგრამა 3.3.-ზე ნათლად ჩანს, რომ გამოკითხულთა მიერ დაფიქსირებულ პასუხებში, კარიერულ წინსვლასა და ტრენინგებს შორის არც თუ დიდი განსხვავებაა პროცენტულად (2,2%), რაც მათ შორის მჭიდრო კავშირზე მეტყველებს. ტრენინგების ხშირი ჩატარება თანამშრომლებისთვის მათი ცოდნის გაღრმავებას ნიშნავს, რაც საბოლოოდ აისახება

მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე, შესაბამისად მეტია მოლოდინი, რომ მიაღწევენ კარიერულ წინსვლას.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევიდან ნათლად ჩანს, რომ ქართული კომპანიების ფუნქციონირებისა და წარმატების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია მოტივირებული თანამშრომლების გუნდის შექმნა, ვინაიდან ისინი უწყობენ ხელს მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნების რეალობად ქცევას. ქართულ კომპანიებში მიზნისკენ მიმავალი ადამიანების კატეგორია შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: 1) პირველი ჯგუფის ადამიანები დასახული მიზნის მისაღწევად შინაგანად არიან მოტივირებულნი (თვითმოტივირებულნი) და არ ელოდებიან რაიმე ფინანსური, მატერიალური ჯილდოს მიღებას; და 2) მეორე ჯგუფის ადამიანებს მოტივაციის ასამაღლებლად სჭირდებათ გარეგანი ძალების დახმარება, რომლებიც დასახული მიზნის მისაღწევად აუმაღლებენ მათ მოტივაციას.

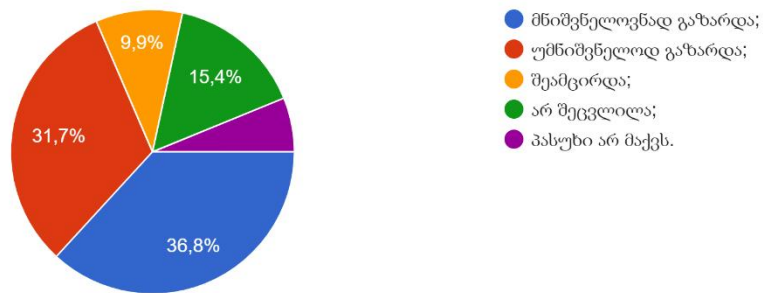
გარეგან მოტივატორებს შეუძლია გავლენა მოახდინოს ქართულ კომპანიებში დასაქმებულ თანამშრომლებზე, რადგან მათი სამუშაო განიხილება, როგორც მათი შემოსავლის ძირითადი წყარო. ქართული კომპანიების მთავარი ამოცანა უნდა იყოს შინაგან და გარეგან მოტივაციას შორის მყარი კავშირის დამყარება. ამისათვის საჭიროა არსებული თანამშრომლების უნარ-ჩვევებისა და მათი შეხედულებების სრულფასოვნად შესწავლა, რათა დაინერგოს თითოეულ ადამიანზე მორგებული სამოტივაციო ამოცანები, რომლებიც ხელს შეუწყობს მაღალი მოტივაციის მქონე თანამშრომელთა გუნდის ჩამოყალიბებას.

ქართული კომპანიების მენეჯმენტი უნდა იაზრებდეს, რომ ნებისმიერი ადამიანი არის ინდივიდი, რომელსაც გააჩნია სხვადასხვა მოთხოვნილებები და შეხედულებები, რაც პირდაპირ მიანიშნებს იმ ფაქტზე, რომ სამოტივაციო გეგმა, რომელიც მოტივაციას აუმაღლებს ერთ ადამიანს, ის შესაძლოა სულაც არ იყოს მეორე ადამიანისთვის მთავარი მამოძრავებელი ძალა სამუშაოს სრულყოფილად შესასრულებლად.

მოტივაციის მეთოდების გამოყენებით მენეჯერების მოლოდინი არის ის, რომ გაზარდონ თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერება, აამაღლონ მათი კმაყოფილების დონე და შეუქმნან სასურველი სამუშაო პირობები, რაც დადებითად იმოქმედებს მათ

მიერ შესასრულებელი დავალებებისა თუ ამოცანების ხარისხზე, ამავედროულად, მოტივირებული და კმაყოფილი თანამშრომელი არის კომპანიის ძალა კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად. იმისათვის, რომ გავიგოთ თუ როგორ მოქმედებს ქართული კომპანიების მიერ შემუშავებული მოტივაციის მეთოდები თანამშრომლებზე, შეგვიძლია ვნახოთ დიაგრამა 3.4.

დიაგრამა 3.4. მოტივაციის გავლენა შრომის ნაყოფიერებაზე.



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევაზე დაყრდნობით

როგორც ვხედავთ, პასუხების უმრავლესობის მიხედვით, ქართული კომპანიის მიერ შეთავაზებული მოტივაციის მეთოდები თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებას მნიშვნელოვნად ზრდის, რომელსაც 36,8% აფიქსირებს, ხოლო გამოკითხულთა 31,7% თვლის, რომ მოტივაციის მეთოდებმა უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც გაზარდა შრომის ნაყოფიერება. თუ დავაკვირდებით, ძალიან საინტერესო იქნება გავაანალიზოთ ამ პასუხებს შორის არსებული მცირედი სხვაობა, რომელიც მოიცავს 5,1%-ს და გავაცნობიეროთ, თუ რატომ თვლის უმეტესი მათგანი, რომ კომპანიების მიერ შემუშავებული მოტივაციის ამაღლების მეთოდები უმნიშვნელოდ ზრდის მათ შრომის ნაყოფიერებას, ვინაიდან როგორც წესი, მოტივაციის ამაღლების მეთოდები იმისთვის არის გამოყენებული კომპანიებში, რომ დადებითად იმოქმედოს თანამშრომლებზე, მათ შრომის ნაყოფიერებასა თუ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

ეს სხვაობა შეიძლება აიხსნას იმით, რომ მოტივაციის ყველაზე ხშირ ფორმად გამოყენებულია ფინანსური ანუ მატერიალური ჯილდო, რომელმაც შესაძლოა დადებითი გავლენა სულაც არ მოახდინოს შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე. ყველა ადამიანი არის ცალკეული ინდივიდი, განსხვავებული შეხედულებებითა და იდეებით. ზოგიერთი მათგანისთვის ფინანსური წახალისება შეიძლება იყოს

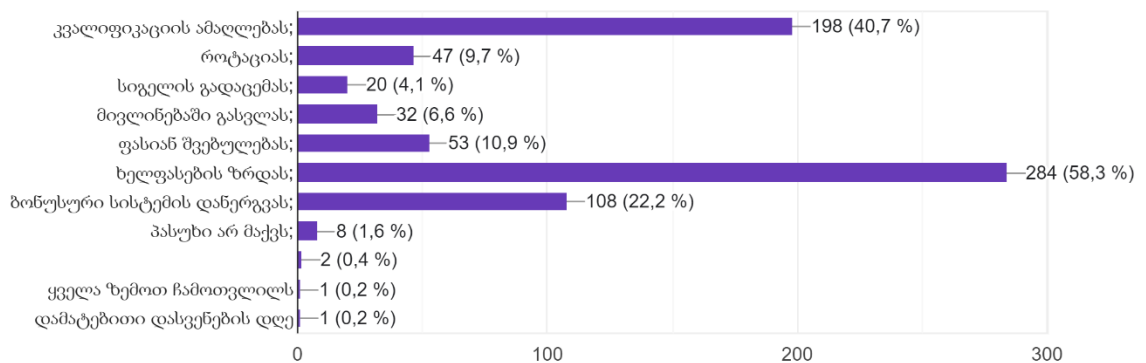
გადამწყვეტი ფაქტორი მისი შრომის ნაყოფიერების ზრდისთვის და მაქსიმალური შედეგის მისაღწევად, თუმცა სხვებისთვის ეს მატერიალური მხარე შესაძლოა არც ისე მნიშვნელოვანი და ფუნდამენტური იყოს სამუშაოს შესრულებისთვის და სჭირდება მოტივაციის სულ სხვა მეთოდი, ვიდრე პრემიის მიცემა. მენეჯერების მიერ ასეთი ადამიანებისთვის შეთავაზებული ფინანსური წახალისება, რა თქმა უნდა, უმნიშვნელოდ გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერების უმთავრესი საზრუნავი თითოეული თანამშრომლის აზრებისა და შეხედულებების გაგება და გაცნობიერებაა იმისათვის, რომ სწორად შეიმუშაოს და გამოიყენოს მათზე მორგებული მოტივაციის მეთოდები.

მეორე მხრივ, უნდა ითქვას, რომ პრემიებისა თუ ბონუსების სახით გაცემული მატერიალური ჯილდო ქართული კომპანიებისთვის დიდ ფინანსურ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ამიტომ მენეჯერები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან აღნიშნული რესურსების სწორად და ეფექტიანად დაგეგმვასა და გამოყენებაზე, დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდონ მოტივაციის მეთოდების შემუშავებასა და გამოყენებას დაქვემდებარებული თანამშრომლებისაგან მაქსიმალური შედეგების მიღწევის მიზნით, ვინაიდან აღნიშნული ფინანსური რესურსების გამოყენება ფუჭად არ ჩაითვალოს.

როდესაც ვსაუბრობთ ქართული კომპანიების მიერ შეთავაზებული და განხორციელებული მოტივაციის ამაღლების გზებზე, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ თანამშრომლების შეხედულებებსა და სურვილებზე, რომლებიც იმოქმედებს მათი შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე. მნიშვნელოვანია მათი აზრების გათვალისწინება, ვინაიდან მათზეა დამოკიდებული კომპანიების მიზნების მიღწევა, ისინი არიან პასუხისმგებელი პირები ხელმძღვანელების მიერ გაწერილი ამოცანების სწორად და ეფექტიანად შესრულებაზე.

დიაგრამა 3.5. თანამშრომლებისათვის სასურველი მოტივაციის მეთოდები

(შეგიძლიათ მიუთითოთ ერთდროულად რამდენიმე პასუხი)



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

როგორც დიაგრამა 3.5-იდან ჩანს, კვლევაში მონაწილე დასაქმებულების 58,3% თვლის, რომ ქართული კომპანიების მენეჯერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ ხელფასების ზრდაზე. საქართველოში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, უნდა ითქვას, რომ კვლევის ეს შედეგი ჩვენთვის საკვირველი სულაც არ არის, ვინაიდან არსებული ეკონომიკური პრობლემები გამოწვეულია დაქირავებით მომუშავეთა დაბალი ხელფასებით, სხვადასხვა პროდუქციისა და მომსახურების ფასების ზრდით, რაც ქმნის ეკონომიკური მდგომარეობის არასახარბიელო სურათს. გამოკითხულთა 40,7% უპირატესობას ანიჭებს კვალიფიკაციის ზრდას, ხოლო 22,2% - ბონუსური სისტემის დანერგვას.

კვლევის შედეგების ანალიზიდან ნათლად ჩანს, რომ ქართული კომპანიების თანამშრომლებს სურთ თავიანთი შესრულებული სამუშაო შეფასდეს შესაბამისი ანაზღაურებით, რაც გაზრდის მათი კმაყოფილების დონეს. სწორედ ამას ემსახურება ბონუსური სისტემის დანერგვაც ქართულ კომპანიებში, რომელიც გულისხმობს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის, გაყიდვების მოცულობის ინდივიდუალურად შეფასებას და შესაბამისი საბონუსო ანაზღაურების სისტემის დანერგვას.

ამავდროულად, მნიშვნელოვანია ყურადღება გავამახვილოთ იმაზე, რომ 40%-ზე მეტი ადამიანისთვის კვალიფიკაციის ამაღლება არის მოტივაციის ძირითადი ფაქტორი. კვალიფიკაციის ამაღლება, რომელიც შემდგომ ეტაპზე თანამშრომლის

დაწინაურებას ნიშნავს, თავისთავად მოიაზრებს ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ეს ორი მოტივატორი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია, რადგან კვალიფიცირებული და პროფესიონალი ადამიანი, რომელიც თავის საქმეს უმაღლეს ხარისხზე ასრულებს, ავლენს უდავო ცოდნას აღნიშნული საქმისადმი. ქართული კომპანიების მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ კვალიფიცირებული და პროფესიონალი თანამშრომლების თანამდებობრივი რანგი, რაც შესაბამისად გამოიწვევს მათი ხელფასის ზრდას.

აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ქართული კომპანიების მენეჯერები უნდა ცდილობდნენ გაზარდონ მათზე დაქვემდებარებული თანამშრომლების კვალიფიკაცია, გააღრმავონ მათი ცოდნა და უნარ-ჩვევები. მათი კვალიფიკაციის გაღრმავება მიიღწევა სხვადასხვა სახის ტრენინგების ჩატარებითა და საერთაშორისო პროგრამებში აქტიური ჩართულობით, რათა ეს ცოდნა და გამოცდილება გამოიყენონ მათი კომპანიის საკეთილდღეოდ.

ჩვენს მიერ ზემოთ მოყვანილი მსჯელობიდან ჩანს, თუ რაოდენ დიდი წვლილის შეტანა შეუძლია მოტივირებულ თანამშრომლებს ქართული კომპანიების წარმატებაში. თანამშრომლებსა და მმართველ გუნდს შორის ურთიერთობები უნდა ეფუძნებოდეს მეგობრობას, ურთიერთპატივისცემას, ურთიერთგაგებას, რათა ერთობლივად მიიღწვოდნენ საერთო მიზნისკენ.

როგორც ზემოთ მოცემული ანალიზიდან, ჩანს, XXI საუკუნეში, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების, ციფრული ეკონომიკის განვითარებისა და გლობალიზაციის გაღრმავების შედეგად, ქართული კომპანიების მენეჯმენტისათვის თვალსაჩინო გახდა თანამშრომლების მოტივაციის აუცილებლობა. ქართული კომპანიების მენეჯერები დღესდღეობით დგანან დიდი გამოწვევის წინაშე: მიიღონ „მაღალშედეგიანი“ თანამშრომლები ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. უდავო ფაქტია, რომ ქართული კომპანიების მენეჯერები თავიანთ თანამშრომლებს „აკეთებინებენ“ ისეთ საქმეს, რაც ბაზარზე მათი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად ჭირდებათ.

ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მაღალმოტივირებულ თანამშრომლებს, რომლებიც არიან პროდუქტიულები და

კრეატიულები/ინოვაციურები, შეუძლიათ ქართული კომპანიები წარმართონ წარმატებისაკენ, სასურველი შედეგების მიღწევის გზით. აქედან გამომდინარე, ქართული კომპანიების წარმატება დიდწილად დამოკიდებული იქნება მათ დაქვემდებარებაში არსებულ „მოტივირებულ თანამშრომლებზე“.

ამრიგად, მაღალმოტივირებულ ინდივიდს ყოველთვის შეუძლია დაუღალავად იმუშაოს კომპანიის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად. ამ მიზეზით, ადამიანისეული რესურსების მენეჯერები უნდა შეეცადონ უზრუნველყონ ხელსაყრელი გარემო, რომელიც საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს გამოიყენონ თავიანთი გამოცდილება. ამ პრაქტიკამ შეიძლება დადებითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომლებზე, რათა მათ კარგად შეასრულონ თავიანთი სამუშაო და ამით მინიმუმამდე დაიყვანონ ხარჯები და გაზარდონ მოგება. ვინაიდან პერსონალის სწორად მართვა ქართულ კომპანიებს მიიყვანს სასურველ შედეგებამდე, ამ კომპანიების მენეჯერებმა კარგად უნდა იცოდნენ, თუ რა ტიპის უნარები, დამოკიდებულება და ცოდნა სჭირდება თანამშრომლებს კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

ქართულ კომპანიებში დასაქმებულთა მოტივაცია გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე, რადგან მოტივირებული თანამშრომლები უკეთესად და ხარისხიანად ასრულებენ მათზე დაკისრულებულ მოვალეობებს. ქართული კომპანიების მენეჯერებს შეუძლიათ გაზარდონ თანამშრომლების პროდუქტიულობა სხვადასხვა სტრატეგიებით, რომლებიც ეხმარებათ მათ უფრო მეტად იყვნენ ჩართულები კომპანიის მიზნების მისაღწევად დაგეგმილ პროცესებში, შედეგად კი მიიღონ აქტიური, მოტივირებული, პროდუქტიული და ერთგული პერსონალი. ქართული კომპანიების ბიზნეს-პროცესებში თანამშრომლების ჩართულობა დადებითად აისახება მათ ფუნქციონირებაზე, ვინაიდან ასეთ დროს ხდება განსხვავებული იდეებისა და შეხედულებების გენერირება და ერთმანეთში გაცვლა.

ქართული კომპანიების მმართველი გუნდი უფრო ახლოს და უკეთ უნდა იცნობდეს დაქვემდებარებული პირების თვისებებს, უნარ-ჩვევებს, რომლებიც სამომავლოდ დაეხმარებათ მათ სწორად წარმართონ ამ უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება. სამუშაო პროცესებში აქტიურად ჩართულობა ნიშნავს

ადამიანების ცოდნისა და გამოცდილების ინვესტირებას კომპანიების ინტერესების სასარგებლოდ, რაც საბოლოო ჯამში, გამოიწვევს მათი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შინაგანი მოტივაცია, რადგან შინაგანად მოტივირებული თანამშრომლები უფრო ბედნიერები არიან თავიანთი სამუშაოთი, შესაბამისად მაღალია მათი პროდუქტიულობისა და მწარმოებლურობის დონეც, რაც პირდაპირ აისახება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

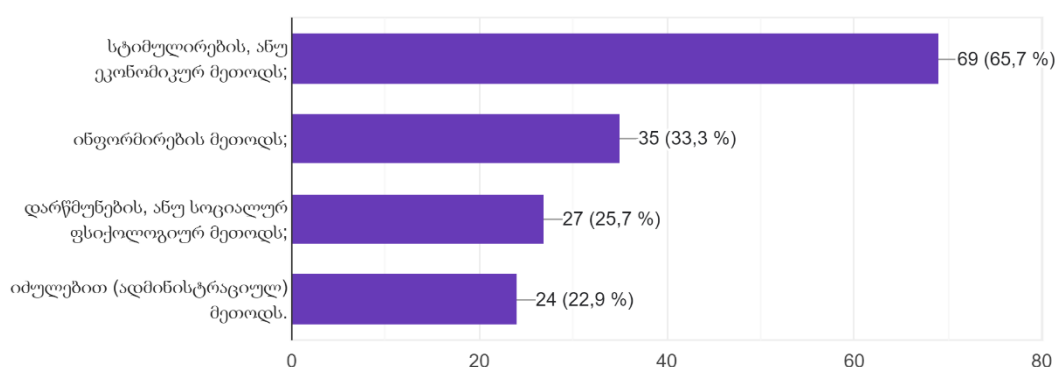
სწორედ ამ მსჯელობიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ქართულ კომპანიებში არსებული ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პროცესების მიმდინარეობა იმისათვის, რომ უკეთესად დავინახოთ და შევაფასოთ მათ მიერ განხორციელებული კონკრეტული ქმედებებისა და მეთოდების სისწორე და ასევე ის ფაქტი, თუ რა გავლენა მოახდინა ამ პროცესებმა თანამშრომლების მწარმოებლურობის ამაღლებაზე.

იმისათვის, რომ ჩვენს მიერ განხორციელებული კვლევა სრულყოფილი ყოფილიყო და ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პროცესი მხოლოდ თანამშრომლებისა და დასაქმებულების თვალთ არ შეგვეფასებინა, გადაწყვიტეთ კვლევაში მონაწილეობა მიეღოთ თვით იმ პირებს, რომლებიც გეგმავენ კომპანიების სტრატეგიებს და აკონტროლებენ მათ აღსრულებას. ქართული კომპანიების მენეჯმენტის გამოკითხვის მიზანი იყო სრულად წარმოგვედგინა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პროცესი მმართველი გუნდის შეხედულებების მხრიდან.

კვლევაში მონაწილე ქართული კომპანიების მენეჯერები ადამიანისეული რესურსების შერჩევის სამ ძირითად მეთოდს იყენებენ, მათ შორის: 99% აფიქსირებს, რომ იყენებს გასაუბრებას, 21% - ანკეტირებას, 9,5% - ტესტირებას, ხოლო 1% - სამივე მეთოდს ანიჭებს უპირატეობას (აღნიშნულ კითხვაზე შესაძლებელი იყო ერთდროულად რამდენიმე პასუხის მონიშვნა). მენეჯერების უმეტესობა ფიქრობს, რომ მხოლოდ ერთი მეთოდით თანამშრომლების შერჩევა და სამსახურში აყვანა სარისკოა, ვინაიდან ანკეტირებისა და ტესტირების დროს ხდება მათი თეორიული უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შეფასებაც, ხოლო გასაუბრება ყველაზე მოთხოვნადი და ყველა მენეჯერისთვის მიღებული ფორმაა.

გასაუბრება იმიტომ არის ყველაზე მოთხოვნადი და მენეჯერებისთვის მისაღები ფორმა, რომ ასეთ დროს ხდება პირდაპირი კონტაქტის დამყარება კანდიდატთან, რითაც მენეჯერებს შეუძლიათ შეაფასონ მისი კომუნიკაბელურობა, მეტყველების უნარი, გამოცდილება და სხვა. ყოველივე ეს კი საშუალებას მისცემს მენეჯერებს გადაწყვიტონ რამდენად შეესაბამება ესა თუ ის კანდიდატი ვაკანტურ პოზიციას.

დიაგრამა 3.6. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მეთოდები



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

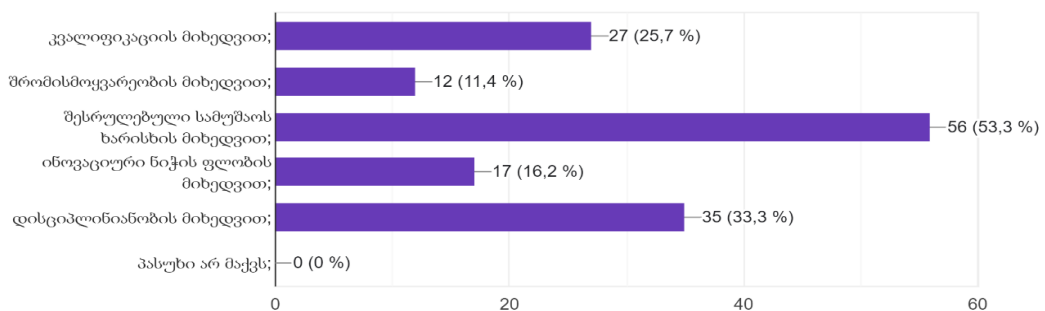
დიაგრამა 3.6-ზე მოცემულ კითხვაზე, „ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის რომელი მეთოდი გამოიყენება კომპანიებში“, რესპოდენტების მიერ გაცემული პასუხების ანალიზმა აჩვენა, რომ მმართველი გუნდის 65,7% ადამიანისეული რესურსების სტიმულირების (ეკონომიკურ) მეთოდს ანიჭებს უპირატესობას, შემდეგ მოდის ინფორმირების მეთოდი, რომელსაც გამოკითხულთა 33,3% მიმართავს. მენეჯერები ასევე იყენებენ, დარწმუნების ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდს, რომელსაც მიმართავს გამოკითხულ რესპოდენტთა 25,7%. რაც შეეხება იძულებით (ადმინისტრაციულ) მეთოდს, გამოკითხული მენეჯერების 22,9% მიიჩნევს მართვის მთავარ მეთოდად. (აღნიშნულ კითხვაზე რამდენიმე პასუხის ერთდროულად მითითება იყო შესაძლებელი, რაც იმას გულისხმობს, რომ მენეჯერებს შეეძლოთ ორი ან მეტი მეთოდის არჩევა ანუ ერთდროულად რამდენიმე მეთოდის გამოყენება).

აღნიშნული მეთოდების ერთდროულად გამოყენების მთავარი მიზანია ქართული კომპანიების მიერ დასახული მიზნების მიღწევა. ქართული კომპანიების

მიზნები შესაძლებელია მრავალფეროვანი იყოს და ისინი სხვადასხვა ამოცანების განხორციელებით ცდილობდნენ ამ მიზნების მიღწევას, მაგრამ უდავოა, რომ ამ დავალებების შესრულებაში მთავარი როლი აკისრია დაქვემდებარებულ პერსონალს, რომელიც კონკრეტული ნაბიჯების სრულყოფილად შესრულებით აღწევს კომპანიისთვის სასურველ შედეგს.

აღსანიშნავია განვიხილოთ, თუ როგორ ცდილობენ დამსაქმებლები თანამშრომლებისაგან მაქსიმალური შედეგების მიღებას და როგორ უწყობს ეს პროცესი ხელს ქართული კომპანიების ეფექტიანობის ზრდას.

დიაგრამა 3.7. ადამიანისეული რესურსების შეფასების კრიტერიუმები
(შეგიძლიათ მიუთითოთ ერთდროულად რამდენიმე პასუხი)



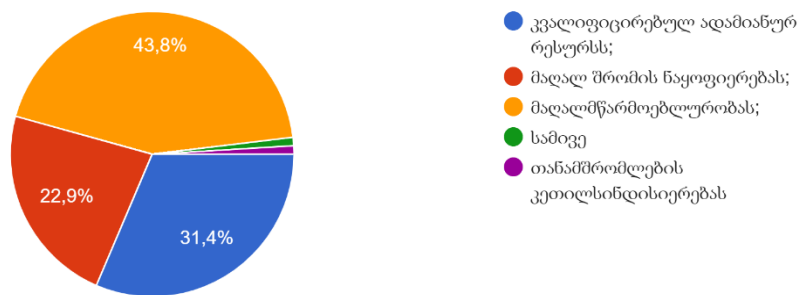
წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით დიაგრამა 3.7.-ზე მოცემულია კრიტერიუმები, რის მიხედვითაც აფასებენ ქართული კომპანიების მენეჯერები ადამიანისეული რესურსების საქმიანობას. როგორც ვხედავთ, მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, რომელსაც გამოკითხულთა 53,3% აფიქსირებს. 33,3%-ისთვის საქმიანობის შეფასება ხდება დისციპლინის მიხედვით. გამოკითხულ მენეჯერთა 25,7% თვლის, რომ ადამიანისეული რესურსების საქმიანობის შეფასების მთავარი კრიტერიუმი არის მათი კვალიფიკაციის დონე, ხოლო 16,2% - დასაქმებულთა საქმიანობას აფასებს ინოვაციური ნიჭის ფლობის მიხედვით.

ამ შედეგებიდან ნათლად ჩანს, რომ კომპანიების მენეჯერების მთავარი საზრუნავი უპირველეს ყოვლისა არის შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, იქნება ეს მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია თუ მომსახურება. რა თქმა უნდა, უმაღლესი ხარისხის მომსახურებისა და საქონლის შეთავაზება ბაზარზე კონ-

კურენტუნარიანობის მოპოვების საწინდარია. როგორც ვხედავთ, მენეჯერებისათვის ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თავიანთ კომპანიაში დისციპლინაც იყოს მაღალ დონეზე. ამაში ვგულისხმობთ, კომპანიაში არსებული შინაგანაწესის დაცვას, რომელიც საბოლოო ჯამში ქმნის ორგანიზაციულ კულტურას. აღნიშნული წესების კონტროლი და დაცვა თანამშრომლებში აყალიბებს ქცევის მანერებს, ასწავლის მათ კომპანიის ფასეულობებს. რა ღირებულებებს მისდევს კომპანია? რისი გაკეთება შეიძლება და რისი არა?

მნიშვნელოვანია ასევე თანამშრომლებში ინოვაციური ნიჭის აღმოჩენა, სათანადოდ დაფასება და მათი კომპანიის საკეთილდღეოდ გამოყენება. თანამედროვე სამყაროში, მაღალი კონკურენტუნარიანობის პირობებში, ინოვაციების გენერირება და სისრულეში მოყვანა უდავოდ წარმატების პირობაა.

დიაგრამა 3.8. კომპანიის ძლიერი მხარეები

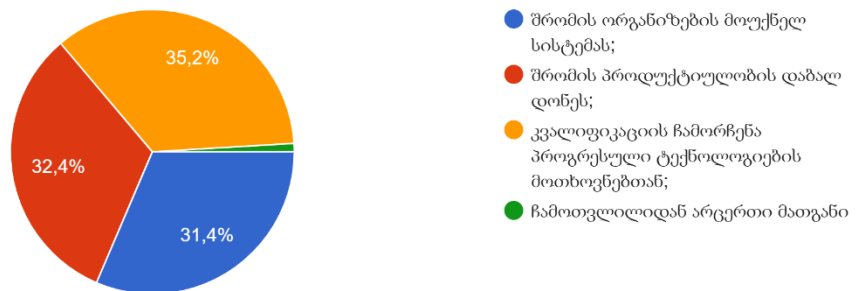


წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით კითხვაზე „რა სახის სიძლიერეს სძენს კომპანიას ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდი“, მენეჯერების 43,8% თვლის, რომ მათი კომპანიის სიძლიერე არის მაღალმწარმოებლურობა, რომელსაც აღწევს მის მიერ განხორციელებული მეთოდებით, 31,4% - სთვის ეს არის კვალიფიციური ადამიანისეული რესურსი, 22,9% -სათვის კი მაღალი შრომის ნაყოფიერება. ზემოთ მოყვანილი შეფასების კრიტერიუმებიდან, სადაც მენეჯერების უმეტესი ნაწილი ადამიანისეული რესურსების საქმიანობის შეფასებას ახდებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით, რა თქმა უნდა, აღნიშნულ კითხვაზე ძლიერ მხარედ მაღალმწარმოებლურობის დასახელება მოსალოდნელიც იყო, რადგან უმაღლესი

ხარისხით სამუშაოს შესრულებაში, თავის მხრივ, მოიაზრება კომპანიის მწარმოებლურობის დონის ზრდაც.

თუმცა, მეორე მხრივ, ჩვენს მიერ დასმულ კითხვაზე „რა სახის სისუსტეებს სძენს კომპანიას ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდი“;

დიაგრამა 3.9. კომპანიის სუსტი მხარეები



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით როგორც დიაგრამა 3.9.-დან ჩანს, მენეჯერების 35,2% თვლის, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი სისუსტე არის კვალიფიკაციის ჩამორჩენა პროგრესული ტექნოლოგიების მოთხოვნებთან, გამოკითხულ მენეჯერთა 32,4% თვლის, რომ მათი კომპანიის სისუსტეა შრომის დაბალი პროდუქტიულობა, 31,4% კი - თავისი კომპანიის სისუსტედ მიიჩნევს შრომის ორგანიზების მოუქნელ სისტემას, გამოკითხულ მენეჯერთა 1%-ს მიაჩნია, რომ მათი კომპანიის სისუსტის მიზეზი არის ის მახასიათებელი, რომელიც კითხვარში არ არის შეტანილი.

გავანალიზოთ, რატომ თვლიან მენეჯერები, რომ თანამშრომლების კვალიფიკაციის დონე ჩამორჩება პროგრესული ტექნოლოგიების მოთხოვნებთან. თანამედროვე სამყაროში, რომელიც უსწრაფესად ვითარდება, ყოველდღიურად იქმნება და იხვეწება ახალი ტექნოლოგიები, მანქანა-დანადგარები, რომლებიც ქართული კომპანიებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის მატარებელია. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარება ხელს უწყობს მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღებას, ვინაიდან მანქანა-დანადგარები დროის უმოკლეს პერიოდში ასრულებენ დავალებებს.

ერთი მხრივ, ეს დადებითად აისახება ქართული კომპანიების მწარმოებლურობაზე, მაგრამ მეორე მხრივ, კომპანიებს სჭირდებათ მუშახელი, რომელმაც კარგად უნდა იცოდეს აღნიშნული ტექნოლოგიების სწორად მართვა, გამოყენება. თანამედროვე მანქანა-დანადგარებს, რომლებსაც ქართული კომპანიები წარმოების დანახარჯების შესამცირებლად იყენებენ, ახლავთ უახლესი პროგრამები, რომლის სრულყოფილად ცოდნა მოეთხოვება პერსონალს. ზოგიერთი ქართული კომპანია ამ პროგრამების შესასწავლად უცხოელ ექსპერტებსაც კი იწვევს, რათა ჩაატარონ ტრენინგები, გადაამზადონ თანამშრომლები და დაეხმარონ მათ უახლესი პროგრამების ათვისებაში.

იქედან გამომდინარე, რომ დაფიქსირდა კვალიფიკაციის ჩამორჩენა პროგრესული ტექნოლოგიების მოთხოვნებთან, საკვირველი არც არის ის, რომ მენეჯერების 32,4% (ანუ თითქმის იგივე პროცენტული რაოდენობა, რომელთაც თავიანთი კომპანიის სისუტედ ტექნოლოგიაზე კვალიფიკაციის ჩამორჩენა მიაჩნდათ) თავიანთი კომპანიისთვის სისუსტედ მიიჩნევენ შრომის პროდუქტიულობის დაბალ დონეს. თუ სწორად ვერ ხდება ტექნოლოგიების გამოყენება, რა თქმა უნდა, შრომის პროდუქტიულობის დონეც შესაბამისად დაბალია.

იმისათვის, რომ მენეჯენტის სრული პროცესი სწორად წარიმართოს და ქართულმა კომპანიებმა საბოლოო ჯამში მიაღწიონ მწარმოებლურობის მაღალ დონეს, აუცილებელია ყოველი მიმდინარე პროცესი სწორად იქნეს დაგეგმილი. მენეჯერს, რომელსაც სურს მისმა კომპანიამ მოიპოვოს კონკურენტუნარიანობა, პირველ რიგში, უნდა შეუწყოს ხელი თანამშრომლების კვალიფიკაციის დონის ამაღლებას, მათი ცოდნისა და გამოცდილების მაქსიმალურად ათვისებასა და შრომის ნაყოფიერების ზრდას.

3.2. შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შესაძლებლობები ქართულ კომპანიებში

ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანი მენეჯმენტი შრომის ნაყოფიერების ზრდის ყველაზე ქმედითი ინსტრუმენტია, რომელიც გულისხმობს ქართული კომპანიების ხელთ არსებული ყველა რესურსის ეფექტიანად გამოყენებას. ქართული კომპანიების შრომის ნაყოფიერებასა და ეფექტიანობას შორის არსებობს მჭიდრო კორელაციური კავშირი. ამიტომ აუცილებელია ქართულ კომპანიებში დიდი ყურადღება დაეთმოს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებზე ზრუნვას, რომელიც განაპირობებს თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მაღალ ხარისხს. ამის მიხედვით, ქართულ კომპანიებს შეუძლიათ გამოავლინონ „სუსტი წერტილები“ იმ შემთხვევაში, თუ დაბალია მათი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების დონე, შესაბამისად, დაგეგმონ პროდუქტიულობის გაზრდის პროგრამები და შეიმუშავონ კომპანიის განვითარების სტრატეგიული გეგმა.

ქართული კომპანიების პროდუქტიულობის ზრდა თანამედროვე პირობებში უნდა აღიქმებოდეს, როგორც საქართველოს ეკონომიკური ზრდის, სოციალური პროგრესის და საზოგადოების ცხოვრების დონის ამაღლების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. ამ მიდგომამ მრავალ ქვეყანაში პროდუქტიულობის ზრდა ეროვნულ მიზნად აქცია, რომელიც მასიურად განხორციელდა ყველა საწარმოში, მიუხედავად წარმოებული პროდუქციის ტიპისა თუ მიწოდებული მომსახურებისა. ამავე მეთოდზე დაყრდნობით პროდუქტიულობის ზრდა უნდა დაისახოს ეროვნულ მიზნად საქართველოს ხელისუფლებამაც.

ქართული კომპანიების მენეჯმენტის მხრიდან პროდუქტიულობის ზრდა შეიძლება განხილული იქნეს ორ ასპექტში:

1. **ტექნიკური** - როგორც ქართული კომპანიების ბიზნეს-საქმიანობის ეფექტიანობის საზომი, რომელიც გამოიხატება, როგორც მოცემულ პერიოდში წარმოებული და გაყიდული პროდუქციის მოცულობის თანაფარდობა გამოყენებული ან მოხმარებული რესურსების (კაპიტალის, ადამიანისეული რესურსების, მასალების, ენერგიის) რაოდენობასთან.

2. **ეკონომიკური და სოციალური** - როგორც პროგრესზე ორიენტირებული აზროვნება. პროდუქტიულობის სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტი გამოიხატება ყველა სახის პროექტის ორგანიზებასა და მხარდაჭერაში, რომელიც მიზნად ისახავს ქართული კომპანიების ეფექტიანობის მუდმივ ამაღლებას, მათი საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესებას და თანამშრომლების კმაყოფილების დონის გაზრდას სამუშაო პირობებითა და ცხოვრების სტანდარტებით.

ქართული კომპანიების პროდუქტიულობის ზრდის მიზანია გაზარდონ მათი საქმიანობის ეკონომიკური ეფექტიანობა, მიაღწიონ აუცილებელ კონკურენტულ უპირატესობას შიდა და საერთაშორისო ბაზრებზე და, უპირველეს ყოვლისა, ხელი შეუწყონ თანამშრომლების საჭიროებების გათვალისწინებას. პროდუქტიულობის ზრდის უზრუნველყოფის მთავარი სუბიექტია ადამიანი, მისი შემოქმედებითი პოტენციალი პროდუქტებისა თუ სერვისების უწყვეტი ინოვაციისთვის, წარმოების პროცესების ორგანიზებისა და სამუშაო კულტურის შექმნისათვის.

ქართულ კომპანიებში პროდუქტიულობის დონის საზომი შეიძლება იყოს 1. მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის მთლიანი რაოდენობის თანაფარდობა მოხმარებული ან მისი წარმოებისთვის გამოყენებული რესურსების მთლიან რაოდენობასთან; ან 2. ცალკეული ტიპის პროდუქციის ოდენობის თანაფარდობა კონკრეტული ტიპის რესურსების რაოდენობასთან, რომლებიც გამოყენებულია ამ ცალკეული ტიპის პროდუქციის წარმოებაში;

ამიტომ შეგვიძლია ვისაუბროთ ქართული კომპანიების კაპიტალის, ადამიანისეული რესურსების, მასალების და ენერგიის პროდუქტიულობაზე.

შრომის პროდუქტიულობა, რომელიც განისაზღვრება, როგორც კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქტის თანაფარდობა დასაქმებულთა რაოდენობასთან, გამოყენებული უნდა იქნეს, როგორც ქართული კომპანიების რეალური კეთილდღეობის საზომი. პროდუქტიულობის დონე და მისი ცვლილებები დამოკიდებულია ბევრ ურთიერთდაკავშირებულ და დროში ცვალებად ფაქტორზე, რომლებიც ავსებენ ერთმანეთს. აქედან გამომდინარე, ქართულ კომპანიებს

შეედლებათ მათი სისტემატიზება და მათთვის მნიშვნელოვანი კომპონენტების განსაზღვრა.

ქართულ კომპანიებში დასაქმებული პერსონალის შრომის პროდუქტიულობაზე მოქმედი ფაქტორები შეიძლება დავყოთ ორ ძირითად ჯგუფად: შიდა და გარე ფაქტორებად. გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ის ფაქტორები, რომლებსაც ქართული კომპანიები ვერ აკონტროლებენ მოცემულ პერიოდში, ასეთებია: სამთავრობო პოლიტიკა, ინსტიტუციური მექანიზმები, პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური პირობები, ბიზნეს კლიმატი, ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა, ბუნებრივი რესურსები (მიწა, ენერგია, ნედლეული, წყალი, ჰაერი და სამუშაო ძალა).

შიდა ფაქტორებში შედის ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ექვემდებარება ქართული კომპანიების მხრიდან კონტროლს. ქართულ კომპანიებში არსებობს შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე მოქმედი შიდა ფაქტორების ხუთი ძირითადი ჯგუფი:

1. ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ფაქტორები;
2. სამუშაო საშუალებებთან დაკავშირებული ფაქტორები;
3. მატერიალური და ენერგეტიკული ფაქტორები;
4. წარმოების პროცესთან დაკავშირებული ფაქტორები;
5. მართვის ფაქტორები.

სწორი მენეჯმენტის შემთხვევაში ადამიანისეული რესურსები მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ ქართული კომპანიების მწარმოებლურობის ამაღლებაში. შესაბამისად, მათი პროდუქტიულობის ანალიზისა და შეფასების მიდგომების უმეტესობა დაფუძნებულია ქართულ კომპანიებში დასაქმებული თანამშრომლების პროდუქტიულობის შეფასებასთან დაკავშირებულ ინდიკატორებზე. ქართულ კომპანიებს აქვთ გამოუყენებელი საწარმოო შესაძლებლობები კადრების სახით. სამუშაო პოზიციების სათანადო სტრუქტურირება გამოიწვევს ქართულ კომპანიებში არსებული ამ რესურსების უფრო ნაყოფიერ გამოყენებას.

ეს გამოიწვევს ორი ტიპის მიზნის მიღწევას, კერძოდ: 1. ქართული კომპანიების ბიზნეს-საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას; 2. თანამშრომლების

ინდივიდუალურ განვითარებასა და მათი შრომითი კმაყოფილების დონის ზრდას. ის ფაქტი, თუ როგორ მუშაობენ ადამიანები (აუმჯობესებენ კვალიფიკაციას, ვითარდებიან) და როგორ არის ორგანიზებული მათი მუშაობა, უდავოდ განსაზღვრავს ქართული კომპანიების წარმატებას.

ქართულ კომპანიებში პროდუქტიულობაზე ზემოქმედების ერთ-ერთი ქმედითი ინსტრუმენტია სამუშაოს ხელმისაწვდომი ისეთი საშუალებების გამოყენება, როგორიცაა: შენობები, მანქანები, მოწყობილობები, ხელსაწყოები, სახელოსნოს დამხმარე საშუალებები და სატრანსპორტო საშუალებები. ადამიანისეული რესურსების პროდუქტიულობა ქართულ კომპანიებში შეიძლება გაუმჯობესდეს ძირითადად დროის დანაკარგების შემცირებითა და მანქანა-დანადგარების საწარმოო სიმძლავრეების უფრო ეფექტიანი გამოყენებით.

ქართულ კომპანიებში პროდუქტიულობის ზრდის შესაძლებლობები ასევე დაკავშირებულია მატერიალური და ენერგეტიკული მარაგების ფლობასა და რაციონალურ გამოყენებასთან. უნდა ითქვას, რომ მატერიალური და ენერგორესურსების მოხმარების უმნიშვნელო შემცირებასაც კი ქართული კომპანიებისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანი შედეგების მოტანა შეუძლია. ქართულ კომპანიებში, მასალებისა და ენერგო-რესურსების უკეთ გამოყენების გზით, პროდუქტიულობის გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი ასპექტები იქნება:

- პროდუქციის ერთეულზე მატერიალური მასალების და ენერგიის მოხმარების რაციონალიზაციის გზების ძიება;
- წარმოების ნარჩენების კონტროლი და გამოყენება (გადამუშავება);
- მასალებისა და ენერგიის გამოყენების გაუმჯობესება მოსამზადებელ, ძირითად და დამხმარე საწარმოო პროცესებში;
- დაბალი ხარისხის და იაფი, შემცვლელი მასალების გამოყენება, სადაც ეს შესაძლებელია (ღირებულების ანალიზი);
- ინვენტარის მართვის გაუმჯობესება;
- მარაგების ბრუნვის კოეფიციენტის გაუმჯობესება, მარაგებში გაყინული მიმდინარე აქტივების გასათავისუფლებლად (მათი უფრო პროდუქტიული გამოყენება);

- მასალებისა და ენერგიის მიწოდების წყაროების გაუმჯობესება (მასალებისა და ენერგიის მიმწოდებლების პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისავე მიმართული ქმედებების მოტივაცია).

ქართულ კომპანიებში პროდუქტიულობის ზრდის ხელშემწყობი კიდევ ერთი, ქმედითი ინსტრუმენტია წარმოების პროცესის ორგანიზებასთან დაკავშირებული ფაქტორები, მათ შორის: ტექნოლოგიური ინოვაციები (წარმოების ავტომატიზაცია, ახალი ტექნოლოგიები და მათი მართვის მოქნილი ინსტრუმენტები), წარმოების პროცესის ორგანიზება დროსა და სივრცეში, გამოყენებული სამუშაო მეთოდები და ტექნიკა. მრავალი ქართული კომპანიის დაბალი პროდუქტიულობის მთავარი მიზეზი არის მათი ინერტულობა, ცუდი ადაპტაცია გარემოს ცვლილებებთან, თანამშრომლების ახალი შესაძლებლობების უგულებელყოფა და ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების გამოუყენებლობა. ქართულ კომპანიებში შრომითი რესურსების მართვის გამოყენებული მეთოდები და ტექნიკა მიზნად უნდა ისახავდეს შრომის პროდუქტიულობის ზრდას (სამუშაო პროცესის, შრომითი რესურსების როტაციის, მათი მართვის მიზნით გამოყენებული ინსტრუმენტების, სამუშაო ადგილების ორგანიზების სფეროში), არასაჭირო პროცედურების აღმოფხვრასა და საჭირო აქტივობების დაგეგმვას უფრო ეფექტიანი გზებით, ნაკლები ძალისხმევით, მოკლე დროში და დაბალ ფასად.

პროდუქტიულობის ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ქართული კომპანიების მენეჯმენტის სტილს და პრაქტიკას, ძირითადად გავლენას ახდენენ მათ სტრატეგიულ მიზანზე, საკადრო პოლიტიკაზე, სამუშაო პოზიციების დაგეგმვაზე, საინვესტიციო პოლიტიკაზე, მუდმივ და საბრუნავ კაპიტალზე.

აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ქართულ კომპანიებში შრომის პროდუქტიულობა შეიძლება გაუმჯობესდეს, თუ მათი მენეჯმენტი წახალისებს თანამშრომლებს - შემოქმედებითად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები, უნარები და ნიჭი კომპანიის პრობლემებისადმი ინტერესის გამოხატვით და მათი სამუშაოს გარშემო სოციალური კლიმატის შექმნით. შრომის პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისკენ მიმართული აქტივობების სტიმულირებისთვის ქართულმა კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ შემდეგი ინსტრუმენტები: თანამშრომელთა

განათლება, სოციალური და ჯანმრთელობის დაზღვევის სისტემა, მონაწილეობითი მენეჯმენტი (მონაწილეობა და თანაგადაწყვეტილება), თანამშრომელთა კომუნიკაციის გაუმჯობესება, წინადადებების სისტემა, დირექტივებისა და ბრძანებების ნაცვლად.

ქართული კომპანიების პრაქტიკული გამოცდილება აჩვენებს, რომ მათ პროდუქტიულობაში განსხვავებები ხშირ შემთხვევაში სათანადოდ მომზადებული პერსონალის შერჩევის, მისი სტრუქტურის, მოტივაციის სისტემისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების შესახებ განსხვავებულ გადაწყვეტილებათა მიღების შედეგია. ეს მნიშვნელოვანია ყველა ქართული კომპანიის პერსონალის პოზიტიური ქცევის ჩამოყალიბებისთვის, რაც უზრუნველყოფს მათი შრომის პროდუქტიულობის გაზრდის ტენდენციის შენარჩუნებას. ქართულ კომპანიებს აქვთ სხვადასხვა სტრატეგია იმისათვის, რომ გაზარდონ შრომის ნაყოფიერება თანამშრომლებში, თუმცა მათი მწარმოებლურობისა და პროდუქტიულობის დონე მხოლოდ სამუშაო ძალის გამოყენებაზე არ არის დამოკიდებული.

განხორციელებული კვლევის შედეგად, შესაძლებელია ითქვას, რომ ქართული კომპანიების შიგნით არსებული ყველა ელემენტი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული, ეს არის პროცესების ჯაჭვი, რომელიც განაპირობებს მის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია ქართული კომპანიების მენეჯმენტმა მაქსიმალურად გამოიყენოს მასში არსებული შრომითი რესურსები, რათა შეამციროს ხარჯები და მიიღოს სასურველი შედეგი. რაც უფრო მაღალი იქნება თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერება და პროდუქტიულობა, მით უფრო კონკურენტუნარიანი იქნება ქართული კომპანიები, ვინაიდან შრომის ნაყოფიერების ზრდა ხელს უწყობს პერსონალის მიერ გონივრულ ვადაში დაკისრებული დავალებების შესრულებას.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევაში მონაწილე კომპანიების მენეჯერები აფიქსირებენ აზრს, რომ მათ მიერ განხორციელებული სტიმულირების მეთოდები მნიშვნელოვნად ზრდის პერსონალის შრომის ნაყოფიერებას. მათ თანამშრომლებზე დადებითად მოქმედებს იმის განცდა, რომ მათი აზრი მნიშვნელოვანია ქართული

კომპანიების სტრატეგიებში, ისინი ღირებული და დაფასებული უნდა იყვნენ. ადამიანისეული რესურსები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულნი ქართული კომპანიების სხვადასხვა პროცესებში, რაც დიდ სტიმულს მისცემს მათ პირნათლად, სრულყოფილად და ყველანაირი იძულებითი ფორმების გარეშე შეასრულონ მათზე დაკისრებული სამუშაო.

დიაგრამა 3.10. პერსონალის შესაძლებლობების განსაზღვრა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მიერ განხორციელებული მეთოდით



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

დიაგრამა 3.10-ში მოცემულია კომპანიის მიერ განხორციელებული ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებით მიღწეული სხვადასხვა შესაძლებლობები, რომელიც მიღებული იქნა აღნიშნული მეთოდების ზემოქმედებით დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე. გამოკითხულ მენეჯერთა 31,4% თვლის, რომ მათ მიერ შემუშავებულმა და დანერგილმა მეთოდებმა გაზარდა კომპანიის პროდუქციის ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის დონე, 21% თვლის, რომ იზრდება შრომის ნაყოფიერება, 18,1%-ს აზრით - იზრდება კომპანიის ეფექტიანობა, 17,1% - აფიქსირებს, რომ მცირდება წარმოების დანახარჯები, ხოლო 10,5% თვლის, რომ ეს მეთოდები ზრდის პროდუქციის ხარისხს.

გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შრომის ნაყოფიერების ზრდა არის ხანგრძლივი პროცესი, რომელიც ყალიბდება თანამშრომლებისა და მმართველი გუნდის ურთიერთობიდან გამომდინარე, ვინაიდან ქართული კომპანიების მენეჯერებს შეუძლიათ მათ მიერ შემუშავებული გეგმებითა და სტრატეგიებით

მნიშვნელოვნად გაზარდონ პერსონალის შრომის ნაყოფიერება. გთავაზობთ ჩვენ მიერ გამოყოფილ რამდენიმე მეთოდს, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლებს იყვნენ უფრო მეტად პროდუქტიულები და მიაღწიონ მწარმოებლურობის მაღალ დონეს:

- **სასურველი სამუშაო პირობების შექმნა** - უდავოდ მნიშვნელოვანია ქართული კომპანიების მენეჯერები იცნობდნენ თავიანთი თანამშრომლების თვისებებს და შესაბამისი სამუშაო გარემოს შექმნით მიანიჭონ მათ ბედნიერება, კარგი განწყობა, რომელიც პირდაპირ აისახება სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ასეთ დროს დიდია თანამშრომლებში თვითკმაყოფილების დონე. ქართული კომპანიების ეფექტიანი მუშაობისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ღირებულებები, განწყობები, ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული გარემოს სპეციფიკა, მართვის სტილი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც პირდაპირ აისახება თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე. ქართული კომპანიების მენეჯმენტი უნდა ცდილობდნენ, რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. ყოველთვის საჭიროა ადამიანისეულ ფაქტორზე სათანადო ყურადღების გამახვილება, ვინაიდან იგი წარმოადგენს ქართული კომპანიების ყველაზე მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას. იმ კომპანიებს, რომლებიც არ არიან ორიენტირებულები ადამიანისეული რესურსებისთვის შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე, შესაძლოა გაუჩნდეთ სასიცოცხლო ციკლის შემცირებისა და საბოლოოდ ლიკვიდაციის საფრთხეც კი (გოროშიძე, 2019).
- **სამუშაო ფუნქციების სწორი დელეგირება** - ქართული კომპანიებისთვის უნდა წარმოადგენდეს ეფექტური მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს. ქართული კომპანიების მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ერთი ადამიანის მიერ შესრულებული ორი ან სამი დავალება ვერ იქნება ეფექტიანი. სასურველი შედეგების მისაღწევად კი აუცილებელია აღნიშნული დავალებებისთვის სწორი რაოდენობის ადამიანების შერჩევა და დავალებების შესაბამისად გადანაწილება. უფლება/მოვალეობების

სწორი დელეგირების პროცესი ყველაზე ეფექტური არის დიდი, საერთაშორისო კომპანიებისთვის, რომლებიც ერთდროულად ახორციელებენ სხვადასხვა პროექტებს ან აწარმოებენ სხვადასხვა პროდუქციას. ასეთ დროს უნდა მოხდეს მიმდინარე პროცესების მაქსიმალური სიზუსტით გადანაწილება იმ პირებზე, რომლებსაც გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და კვალიფიკაცია აღნიშნული დავალების შესასრულებლად.

- **საჭირო ინვენტარით აღჭურვა** - როდესაც ვსაუბრობთ თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, უნდა გავითვალისწინოთ ასევე აღნიშნული დავალების შესასრულებლად საჭირო ინვენტარისა და მოწყობილობის არსებობა, რომელთა გამოყენება შეამცირებს პროცესების განხორციელებისათვის საჭირო დროს, შესაბამისად პირდაპირპროპორციულად აისახება ქართული კომპანიების შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე.
- **ინოვაციური პროგრამების დანერგვა** - თანამედროვე ბიზნესში, სადაც უსწრაფესად ვითარდება ტექნოლოგიები, კომპიუტერული პროგრამები, წარმატების მიღწევის მსურველი ქართული კომპანიები გვერდს ვერ აუვლიან ინოვაციური პროგრამირების პროცესებში ჩართვას, ამიტომ მათი უპირველესი ამოცანა უნდა იყოს სამუშაო პროცესში ახალი კომპიუტერული პროგრამების დანერგვა და თანამშრომლებისათვის მათი შესწავლა;
- **მოქნილი სამუშაო საათები** - როდესაც შრომის ნაყოფიერებაზე ვსაუბრობთ, ვგულისხმობთ შესრულებული სამუშაოს ფარდობას გამოყენებულ საათებთან. რაც უფრო მოკლე დროში ასრულებენ თანამშრომლები დაკისრებულ დავალებას, მით მეტი საქონლისა და მომსახურების წარმოება შეუძლიათ მათ, შედეგად ვდებულობთ მზა პროდუქციის რაოდენობის მატებას. სწორედ ამისთვის საჭიროა თანამშრომლების სამუშაო საათები იყოს მოქნილი და მოხერხებული, გადაჭარბებული რაოდენობის სამუშაო პერსონალის უკმაყოფილებას იწვევს, გადაღლილი თანამშრომლები კი ნაკლებად პროდუქტიულია.

- **თანამშრომლების განწყობის ამაღლება** - სამუშაოს სრულყოფილად შესრულებაში დიდ როლს ასრულებს დასაქმებულების შინაგანი განწყობა. ადამიანი, რომელიც უკმაყოფილოა და უხასიათოთ ასრულებს დავალებებს, რაც არ უნდა ეცადოს მენეჯერი, ვერ შეძლებს მიაღწიოს მისი შრომის ნაყოფიერების მაღალ დონეს. ჩვენთვის საინტერესო და ინოვაციური იყო ჩვენს კვლევაში მონაწილე ერთ-ერთი კომპანიის ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის მიერ გაჟღერებული „განწყობის ამაღლების ხრიკი“, რომელიც მას ეხმარება თანამშრომლების კეთილგანწყობაში. მან თავის კომპანიაში დანერგა სხვადასხვა გამახალისებელი პროგრამები, რომლებიც დასაქმებულებს უქმნიან კარგ განწყობას. „**პიცის დღე**“ - ასე ჰქვია ერთ-ერთ პროგრამას, რომელსაც იგი მიმართავს. თვეში ერთხელ თანამშრომლები იკრიბებიან ერთად, მიირთმევენ საყვარელ პიცას, რაც პირველ რიგში, აყალიბებს თბილ და კეთილგანწყობილ ურთიერთობას თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის, მაღლდება ერთმანეთის აზრებისა და შეხედულებების პატივისცემის დონე და ერთმანეთში ცვლიან სხვადასხვა იდეებს. „**ხილის დღე**“ - კვირაში ერთხელ, წინასწარ დაგეგმილ დღეს კომპანია მარაგდება დიდი რაოდენობით ხილით, რომლის მიერთმევაც თანამშრომლებს შეუძლიათ ნებისმიერ დროს, ასე ზრუნავს გამოკვლევაში მონაწილე ერთ-ერთი კომპანიის ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებაზე და მისდევნ ჯანსაღი ცხოვრების სტილს. ასევე, აღსანიშნავია, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის ერთ-ერთი უსაყვარლესი პროგრამა, რომელიც კომპანიის თანამშრომლებისთვის დაინერგა, არის „**სათამაშო ოთახი**“, სადაც სხვადასხვა თამაშებში ერთვებოდნენ გუნდებად დაყოფილი თანამშრომლები და ტარდებოდა ჩემპიონატი სხვადასხვა სახეობებში. გამარჯვებული იღებდა ფულად თუ არაფულად პრიზებს. აღნიშნული პრაქტიკა დადებითად მოქმედებდა თანამშრომლების შრომის შესრულების ხარისხზე. როგორც თვითონ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი აღნიშნავს, რომ ისინი ხშირად ატარებდნენ პერსონალის კმაყოფილების

ინდექსის კვლევებს, იმისთვის რომ უკეთესად გაეგოთ, რითი იყვნენ კმაყოფილები ან უკმაყოფილოები დაქირავებული თანამშრომლები და შესაბამისად მოეხდინათ, მომდევნო ნაბიჯების დაგეგმვა. თუმცა აღნიშნულ კომპანიაში პერსონალის კმაყოფილების დონე ყოველთვის კარგი მაჩვენებლით გამოირჩეოდა.

სამწუხაროდ, ქართული კომპანიების უმრავლესობაში ასეთი მაღალი დონით არ ეთმობა დიდი ყურადღება თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და მათი შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე ზრუნვას, ვინაიდან პატარა კომპანიების ძირითადი საზრუნავი მათ მიერ მიღებული მოგების მაჩვენებლით შემოიფარგლება. ჩვენს მიერ განხორციელებულ კვლევაში კითხვაზე, თუ „რა რეკომენდაციებს შესთავაზებდნენ კომპანიის ეფექტიანობის ასამაღლებლად“, დაფიქსირდა სხვადასხვა მოსაზრებები. გთავაზობთ რამდენიმე მათგანს:

- მეტად დააფასონ თავისი საქმის პროფესიონალი თანამშრომლები;
- იზრუნონ საკუთარი თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე. მოახდინოს სწავლება არსებულ სფეროში, ეს იქნება ტრენინგები, ლექცია/სემინარები თუ სხვა;
- საშტატო ნუსხის გაზრდა-შესაბამისი კვალიფიციური კადრების მოძიება/დასაქმების ხელშეწყობა. ჯილდოს სახით მეტი წამახალისებელი აქტივობები კომპანიის მიერ. ეფექტიანი მუშაობისთვის კი ყველაზე მთავარი არის შრომის შესაბამისი პროპორციული საზღაური დატვირთულობისა და სამუშაოს სიმძიმის მიხედვით;
- პასუხისმგებლობების სწორად გადანაწილება -საჭიროა კომპანიებს ჰყავდეთ კმაყოფილი თანამშრომლები. სწორად გადაანაწილონ დასვენების დღეები და შეუქმნან კომფორტული გარემო;
- აუცილებელია ინდივიდუალური მიდგომა და ინდივიდუალური გეგმების დასახვა ყველა კადრებზე ცალკ-ცალკე. ერთიანი ტაქტიკა ყველაზე ერთნაირად არ მოქმედებს;
- უმთავრესია გუნდური მუშაობა. არა შური ან დაპირისპირება, არა ერთმანეთზე „ზემოდან ყურება“.

- კომპანიის მენეჯმენტს უნდა ჰქონდეს აქტიური ურთიერთობა თავის დასაქმებულებთან. კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების კარიერულ წინსვლაზე;
- საქართველოში პროფესიონალი კადრების დეფიციტია. ხშირ შემთხვევაში კომპანიებს უწევთ ერთ პოზიციაზე მომუშავე პროფესიონალ თანამშრომელს შეუთავსონ სხვა მოვალეობები;
- დააფასეთ და პატივისცემა გამოხატეთ ნებისმიერი თანამშრომლის მიმართ განურჩევლად მათი პოზიციისა, წახალისეთ პრემიის სახით, თანამშრომლებს უნდა უხაროდეთ სამსახურში მოსვლა. ამით ისინი ბედნიერები და კმაყოფილები იქნებიან, რაც აისახება კომპანიის მწარმოებლურობაზე;
- მენეჯერებმა კომპანიაში მიმდინარე ცვლილებები დეტალურად უნდა გააცნონ თანამშრომლებს;
- უნდა დაფასდეს თითოეული წამი, კომპანიამ უნდა იზრუნოს ზეგანაკვეთური დატვირთვის ადეკვატურ ანაზღაურებაზე;
- დასაქმებულებს სჭირდებათ მეტი ფინანსური წახალისება და შესაძლებლობა, გაემგზავრონ და ეწვიონ უცხო ქვეყნებს, მიიღონ მონაწილეობა სხვადასხვა სახის საერთაშორისო ტრენინგებსა და სწავლებებში;
- ქართული კომპანიების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია მათმა მენეჯმენტმა სწორად განსაზღვროს საჭირო თანამშრომლების რაოდენობა, რათა შესაბამისად გადანაწილდეს სამუშაო;
- მაქსიმალურად უნდა იქნეს გამოყენებული თანამშრომელთა შესაძლებლობები;
- კომპანიის წარმატებისთვის საჭიროა თანამშრომლების ჩართულობა სხვადასხვა პროცესებში;
- კომპანიამ უნდა იფიქროს თანამშრომელთა გადამზადებაზე, მათი უნარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე.

შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე საუბრისას უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ თვით თანამშრომლებსაც შეუძლიათ იზრუნონ თავიანთი შრომის პროდუქტიულობის ამაღლებაზე. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შინაგანად მოტივირებული და კმაყოფილი თანამშრომლები ყველანაირი ზემოქმედებისა და ძალისხმევის გარეშეც იზრუნებენ შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე. ამიტომ მენეჯერების უმთავრესი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა უნდა იყოს მოტივირებული გუნდის ჩამოყალიბება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ კომპანიების მიზნების მიღწევას.

როგორ გახდეს ქართული კომპანიები მეტად პროდუქტიულები? ყველა ადამიანი კარგად იცნობს საკუთარ თავს, ამიტომ თითოეულ მათგანს შეუძლია მართოს საკუთარი თავი ისე, რომ იყვნენ მეტად პროდუქტიულები და მიაღწიონ შრომის ნაყოფიერების მაღალ დონეს, რაც გულისხმობს ხელთ არსებული შესაძლებლობებით მაქსიმალური შედეგების მიღწევას. გთავაზობთ სხვადასხვა ხერხს, რომლითაც შესაძლებელია ვაკონტროლოთ და გავზომოთ ჩვენს მიერ შესრულებული სამუშაოს პროდუქტიულობა.

- **მიზანი** - უპირველეს ყოვლისა აუცილებელია თანამშრომლებმა კარგად იცოდნენ კომპანიის მიზანი, თუ რის მიღწევას ცდილობს იგი და რა როლი აკისრიათ აღნიშნული მიზნის მიღწევაში. ეს მიზანი უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები ყველა დასაქმებულისთვის.
- **დაყავით ეს მიზნები ამოცანებად** - (To Do Tasks) იმისთვის, რომ მიზნისკენ მიმავალი ნაბიჯები და ამოცანები ვაკონტროლოთ, განსაზოგცილებელი ნაბიჯები ეტაპობრივად უნდა ჩამოიწეროს, სასურველია ეს ნაბიჯები დალაგებული იქნეს პრიორიტეტების მიხედვით, ასე მარტივი იქნება ყურადღება დაეთმოს უფრო მნიშვნელოვან ამოცანას.
- **დროის მენეჯმენტი** - რაც გულისხმობს კონკრეტული დროის განსაზღვრას თითოეულ ამოცანაზე, აუცილებლად უნდა გაიწეროს ის დრო, რაც ყოველდღიურად არის საჭირო აღნიშნული დავალების შესასრულებლად. ეს დაეხმარება ქართულ კომპანიებს განსაზღვრონ ზუსტი დრო, რაც იქნება საჭირო მათი პერსონალის მიერ სამუშაოს სრულფასოვნად შესრულებისთვის.

- **დაიწყეთ მოქმედება** - პრიორიტეტული ნაბიჯების შემუშავების შემდეგ, აუცილებელია გაწერილი ამოცანების განხორციელება.
- **განახორციელეთ კონტროლი** - მას შემდეგ, რაც ფირმის მენეჯმენტი განახორციელებს გაწერილი ამოცანების შესრულებას ეტაპობრივად, საჭიროა ამ ნაბიჯების კონტროლი და შეფასება იმისა, თუ რამდენად სწორი გზით მიდის კომპანია დასახული მიზნის მიღწევისკენ.

3.3. პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში არსებული პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში

თანამედროვე, გლობალურ სამყაროში მოქმედი ქართული კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ იყვნენ კონკურენტუნარიანები და ფეხი მოიკიდონ საერთაშორისო ბაზარზე, გვერდს ვერ აუვლიან პოსტკოვიდურ პერიოდში კორონა ვირუსის პანდემიის გავრცელებით გამოწვეულ პრობლემებს, რომელიც არა მხოლოდ ქართული, არამედ მთელ მსოფლიოში მოქმედი მსხვილი კომპანიების დიდ გამოწვევად იქცა. კორონავირუსით ყველაზე დიდი ზიანი მიაღწია ისეთ სექტორებს, როგორიცაა: საცალო ვაჭრობა, ტურიზმი, ტრანსპორტი და მშენებლობა.

კორონავირუსის გავრცელების შედეგად საქართველოში მოქმედი კომპანიები გადავიდნენ ელექტრონული ბიზნესის განვითარების სტრატეგიებზე, დაიწყეს ონლაინ-გაყიდვები, განავითარეს პროდუქციის „სახლში მიტანის“ სერვისები, კომპანიები შეთანხმდნენ მომხმარებლისათვის შეეთავაზებინათ კომბინირებული შეკვეთის ონლაინ-მიყიდვა ადგილზე მიტანით. ონლაინ-გაყიდვებზე გადასვლის დაჩქარება სწორედ კოვიდ-პანდემიის გავრცელების „დამსახურებაა“. COVID 19- ის პანდემიის გავრცელებამ განაპირობა ახალი პროდუქტების წარმოქმნა და ახალი სერვისების შეთავაზება. კონკურენტუნარიანობა აუმაღლდათ იმ კომპანიებს, რომლებმაც შეცვალეს სტრატეგია და თავიანთ გაყიდვებში დაამატეს ელექტრონული ფორმატით ვაჭრობა.

ზოგიერთ ტრადიციულ დარგში სამუშაო ადგილების გარკვეული რაოდენობა გაუქმდა, მაგრამ ინოვაციურ, ონლაინ-რეჟიმში მოქმედ დარგებში შეიქმნა

გარკვეული რაოდენობის ახალი სამუშაო ადგილები. შრომის ბაზარზე სამუშაო ადგილების ჯამური მიწოდება აჭარბებს პანდემიამდელ არსებულ დონეს. ამიტომ უმუშევრობის დონე კლების ტენდენციით ხასიათდება. უმუშევრობის დონის შემცირების ტენდენციას ხელი შეუწყო, საზღვარგარეთ ანაზღაურების ადგილობრივთან შედარებით მაღალი დონის გამო, სამუშაო ძალის გარკვეული ნაწილის ემიგრაციაში სამუშაოდ წასვლამ.

მოხდა დარგობრივი სტრუქტურის, განახლებული მოთხოვნა-მიწოდების შესაბამისად, ცვლილება. COVID 19- ის პანდემიით გამოწვეულმა რისკებმა აიძულა ახლებურად ეაზროვნათ როგორც მეწარმეებს, ისე მომხმარებლებს წარმოებული/მოხმარებული პროდუქციის/მომსახურების სახეობებთან და რაოდენობასთან მიმართებით. გაიზარდა ქვეყნების თვითუზრუნველყოფის ზრდისაკენ სწრაფვა.

გაყიდვების საერთო მოცულობაში გაიზარდა ონლაინ-გაყიდვების მოცულობა და ხვედრითი წილი. კომპანიების საცალო ვაჭრობის სტრატეგიები ორ ნაწილად გაიყო ტრადიციული ვაჭრობის სტრატეგიად და ონლაინ-გაყიდვების სტრატეგიად. შესაბამისად კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიებიც ორ ჯგუფად გაიყო: ტრადიციულ ბიზნეს-სტრატეგიად და ელექტრონულ ბიზნეს-სტრატეგიად. შესაბამისად, ციფრული კომპანიებისათვის შემუშავდა ელექტრონული ბიზნეს-მოდელები, რომლებიც, ტრადიციული ბიზნეს-მოდელებისაგან განსხვავებით, ბევრად უფრო მოქნილი არიან.

ონლაინ-სერვისების განვითარებამ მოთხოვნა წარმოქმნა ისეთი დარგებისა და საწარმოების განვითარებაზე, რომლებიც მუშაობენ ინოვაციური პროგრესული ტექნოლოგიებით. ამან გამოიწვია კაპიტალტევადი და ტექნოტევადი, ახალი პოზიციების სამუშაო ადგილების შექმნა, მოთხოვნა წარმოქმნა ტექნოლოგიურად კვალიფიცირებულ, ახალი უნარ-ჩვევების მქონე სამუშაო ძალაზე, შეიქმნა ახალი პროფესიული მიმართულებები, გაჩნდა ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობა. დატრენინგებული სამუშაო ძალა უფრო კრეატიულად მოაზროვნე, ტექნოლოგიური უნარ-ჩვევების მქონე გახდა. შედეგად გაიზარდა ახალი სამუშაო ძალის შრომის

ნაყოფიერების დონე, რაც აისახა საქართველოში მოქმედი კომპანიების მწარმოებლურობის დონის ზრდაში.

პოსტკოვიდურ პერიოდში შეიმჩნევა დადებითი ტენდენციებიც. საქართველოში მოქმედ კომპანიებში დაინერგა კრიზისული ვითარებიდან გამოსვლის საორიენტაციო გეგმები. ადგილობრივი კომპანიები აცხადებენ მზადყოფნას, თუ როგორ იმოქმედონ პანდემიით ან სხვა მიზეზებით გამოწვეული კრიზისების დროს. თავიანთი კომპანიების მენეჯმენტის სტრატეგიაში მათ დანერგეს კრიზისების მართვის სტრატეგია.

კორონავირუსის პანდემიამ მნიშვნელოვნად უარყოფითი გავლენა მოახდინა საქართველოში მოქმედ კომპანიებზე და მათ შორის ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტზეც. პანდემიით გამოწვეულმა კრიზისმა ბევრ კომპანიას შეუზღუდა ფუნქციონირება, ზოგიერთი მათგანი კი მთლიანად გაქრა ბაზრიდან.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რაც განიცადა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტმა იყო დისტანციურ სამუშაო პროცესზე გადასვლა სხვადასხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და არხების გამოყენების საფუძველზე. დისტანციურ რეჟიმში მუშაობა რამდენიმე წლის განმავლობაში გაგრძელდა, რამაც საგრძნობლად დააქვეითა ადამიანისეული რესურსების შრომის ნაყოფიერების დონე და პროდუქტიულობა, შესაბამისად შემცირდა კომპანიების მწარმოებლურობის დონე. სწორედ პანდემიამ გამოიწვია ადამიანისეული რესურსების მართვის ფუნქციების ცვლილება, კომპანიები იდგნენ უდიდესი გამოწვევის წინაშე, თუ როგორ დაეძლიათ აღნიშნული კრიზისი, როგორ შეენარჩუნებინათ თანამშრომლები ისე, რომ გაეგრძელებინათ ბაზარზე ფუნქციონირება. მენეჯერებს უნდა მოეფიქრებინათ გზა და მეთოდი, პანდემიასთან ბრძოლის პარალელურად, სულ მცირე ებრძოლათ კომპანიის რესურსების გადასარჩენად. სწორედ ამ კრიზისმა გამოიწვია სამუშაო ადგილების შემცირება. უფუნქციოდ დარჩენილი კომპანიების უმეტესობამ მიიღო გადაწყვეტილება შემცირებინათ სამუშაო ადგილები და სამსახურებიდან გაეთავისუფლებინათ მუშახელი, რამაც საგრძნობლად გაზარდა უმუშევრობის დონე ქვეყანაში. საქსტატის მონაცემებით 2020 წლიდან 2021 წლამდე უმუშევრობის დონე 18,5%-იდან 20,6%-მდე

გაიზარდა, რომელიც მაქსიმალური მაჩვენებლი იყო ბოლო წლების მონაცემების მიხედვით.

დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადასვლა აუცილებელი გახდა როგორც ბიზნეს სექტორისთვის, ასევე საჯარო დაწესებულებებისთვისაც. მაგალითად, საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლამ ხელი შეუწყო ისეთი ახალი პროფესიების შექმნას, როგორიცაა: on-line კურსების პედაგოგი; on-line კურსების ორგანიზატორი; სწავლების ინდივიდუალური ტრეექტორიების დამგეგმავი; საგანმანათლებლო on-line პლატფორმის კოორდინატორი და სხვა. კერძო სექტორში ქართული კომპანიების მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლამ ხელი შეუწყო ისეთი პროფესიების შექმნას, როგორიცაა: ვირტუალური ადვოკატი; ონლაინ გაყიდვების მენეჯერი; სოციალური მედია-მენეჯერი და სხვა.

პანდემიის პერიოდში კომპანიების ფუნქციონირებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. სხვადასხვა მიმართულების კომპანიები პანდემიის დროს იძულებულნი გახდნენ დისტანციურ მუშაობაზე გადასულიყვნენ. პანდემიის პერიოდში კომპანიების უმრავლესობამ მეტ-ნაკლებად შეინარჩუნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მენეჯერული იერარქია, თუმცა ხშირად ხდებოდა პერსონალის ოპტიმიზაცია. სტრუქტურული ოპტიმიზაციის მიზანი უმთავრესად იყო არა ხარჯების შემცირება, არამედ კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესება და იგივე რაოდენობის თანამშრომლებისთვის დაკისრებული მოვალეობების დისტანციურად უკეთესად შესრულება.

COVID 19-ის პანდემიის გავრცელების შემდეგ ადამიანისეული რესურსების მართვის ფუნქციებზე მისი ზეგავლენის შესახებ კვლევები დაიწყო როგორც ქართველმა, ისე უცხოელმა მეცნიერებმა. „პანდემიამდელ პერიოდში დისტანციური მუშაობა არ იყო ხანგრძლივი და რამდენიმე დღე გრძელდებოდა ისე, რომ ვერ ახდენდა გავლენას „მენეჯმენტის ფუნქციების“ ძირითად პრინციპებზე.... კერძო სტრუქტურები, როგორც იურიდიული პირები, დამოუკიდებლად ასრულებდნენ მენეჯმენტის ფუნქციებს. მიუხედავად იმისა, რომ 2023 წლის 5 მაისს Covid-19-ის პანდემიასთან დაკავშირებული საგანგებო მდგომარეობა დასრულებულად

გამოცხადდა, „მართვის ფუნქციების“ პარადიგმების ახლებურ გააზრებაში პანდემიით გამოწვეული ცვლილებები ჯერ კიდევ არ არის სრულად გაანალიზებული. იძულებითმა დისტანციურმა მუშაობამ გავლენა მოახდინა „მართვის ფუნქციებზე“. დისტანციური მუშაობის პირობებში ყველაზე მეტად შემცირდა ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქცია. ასევე, შემცირდა დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლების მოტივაცია, რაც საკონტროლო ფუნქციის შემცირების შედეგი იყო. საკმაოდ რთული აღმოჩნდა ლიდერობის ფუნქციის შენარჩუნება და მისი სრულყოფილად განხორციელება. შემცირდა დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულ თანამშრომელთა რაოდენობაც. დისტანციურმა მუშაობამ ნაკლები გავლენა მოახდინა დაგეგმვის ფუნქციაზე, რადგან კომპანიების უმრავლესობაში სტრატეგიულ გეგმებს ადგენენ ტოპ-მენეჯმენტი, ხოლო მენეჯმენტის ქვედა დონეები ნაკლებად მონაწილეობენ ამ პროცესში. ხშირად დაქირავებულ პერსონალს არც კი სმენია მისი კომპანიის საერთო სტრატეგიული გეგმის, მისიისა და ხედვის შესახებ (აროშიძე, 2023). შედეგად, ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტისადმი მსგავსმა მიდგომამ ხელი შეუწყო იმ ფაქტს, რომ დისტანციურად შესრულებულმა სამუშაომ შეამცირა დისტანციურად მომუშავე პერსონალის შრომის ნაყოფიერება და შესაბამისად - ქართული კომპანიების მწარმოებლურობაც.

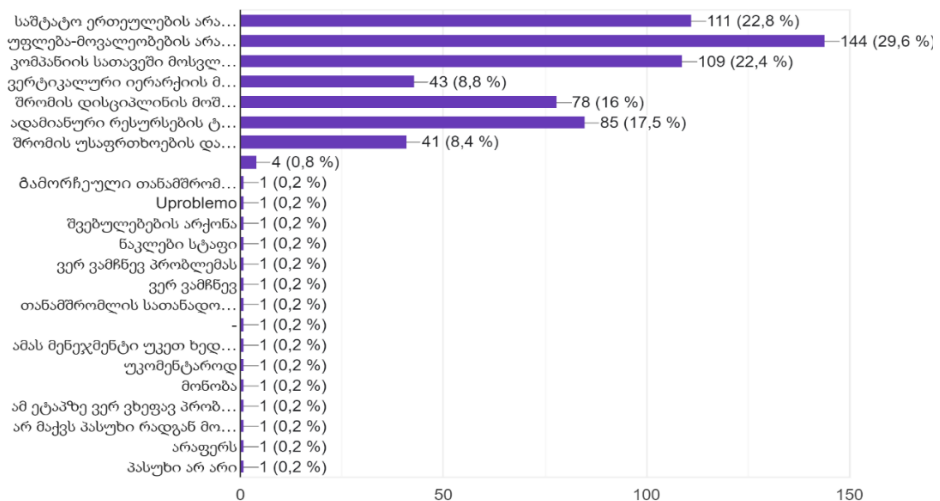
COVID 19-ის პანდემიამ უარყოფითი გავლენა მოახდინა ადამიანისეული რესურსების შრომის ნაყოფიერებაზე, შეზღუდა მათი კვლავწარმოების ფაზების ფუნქციონალურობა. აღნიშნული პანდემიის გავლენა, შრომითი რესურსების პროდუქტიულობაზე, უნდა განვიხილოთ ორ მთავარ ასპექტში. როგორც უშუალოდ შრომის უნართან მიმართებაში, ისე მთლიანად ადამიანისეული რესურსების ნაყოფიერების თვალსაზრისით. COVID 19-ის პანდემიის პირობებში შემცირდა ადამიანისეული რესურსების რაოდენობა და ხარისხი, გაიზარდა უმუშევრობა, არასრულად იქნა გამოყენებული დასაქმებული პერსონალი და ა.შ. ყოველივე ამან არსებითად იმოქმედა ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკურ, სოციალურ და პოლიტიკურ მდგომარეობაზე. რის დასაძლევად სასწრაფო ზომები გახდა მისაღები, რომ არ დახურულიყო საწარმოები, უფრო მეტად არ შემცირებულიყო სამუშაო ადგილები და

მოსახლეობის შემოსავლები და ა.შ.). საქართველოში COVID 19-ის პანდემიის გავრცელებამ დამსაქმებლები მსგავსი საფრთხის წინაშე პირველად დააყენა. შესაბამისად, აუცილებელი გახდა სიტუაციური მენეჯმენტის წინა პლანზე წამოწევა.

გარდა კორონა ვირუსით გამოწვეული პრობლემებისა, ქართულ კომპანიებში არსებობს ის ძირითადი პრობლემები, რომელთა შორისაა: სამტატო ერთეულების არასწორი გადანაწილება, უფლება-მოვალეობის არასწორი დელეგირება, შრომის კოდექსის უგულებელყოფა და სხვა. ეს პრობლემები ერთდროულად არის წარმოდგენილი დიაგრამა 3.11-ზე.

დიაგრამა 3.11. პერსონალის მართვაში დაფიქსირებული პრობლემები

(შეგიძლიათ მიუთითოთ ერთდროულად რამდენიმე პასუხი)



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

აღნიშნული დიაგრამა წარმოადგენს სწორედ იმ პრობლემების ერთობლიობას, რომლებიც ჩვენს კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების მიერ იქნა დაფიქსირებული და მათი გაანალიზებით შესაძლებელია მივიღოთ რეალური სურათი იმ ძირითადი პრობლემებისა, რომლებთანაც დღესდღეობით უწევთ გამკლავება ქართულ კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერებს.

გამოკითხულთა 29,6% თვლის, რომ ყველაზე დიდი პრობლემა ადამიანისეული რესურსების მართვაში არის უფლება-მოვალეობების არასწორი დელეგირება. იქედან გამომდინარე, რომ ჩვენს კვლევაში ერთ-ერთ პირველ პრობლემად დასახელდა უფლება-მოვალეობების არასწორი დელეგირება, საგულისხმოა, რომ ქართულ კომპანიებში სწორედ თანამშრომლების ჩართულობის დონე და გადაწყვეტილების

მიღების დონეც დაბალია, ვინაიდან უმეტესად, დიდ კომპანიებში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ტოპ-მენეჯერების, ხელმძღვანელების მიერ და ნაკლებად ითვალისწინებენ თანამშრომლების აზრს.

მეორე საკმაოდ გავრცელებული პრობლემა, რომელიც თითქმის ყველა სფეროში მოღვაწე კომპანიებში გვხვდება და ასევე, ჩვენს კვლევაში გამოკითხულთა 22,8% ასახელებს, არის სამტატო ერთეულების არასწორად განსაზღვრა. იმისათვის, რომ სამუშაოს ან კონკრეტული დავალების შესრულება განხორცილდეს მაღალი ხარისხით, მასზე გამოყოფილ დაქირავებულ პირთა რაოდენობა არც მეტი და არც ნაკლები უნდა იყოს საჭირო რაოდენობასთან შედარებით.

მესამე პრობლემა, რომელიც დასახელდა კვლევის რესპოდენტების 22,4%-ის მიერ, არის კომპანიის სათავეში მოსვლის მიზნით ჯგუფთა შორის კონფლიქტი. ეს ადამიანები არიან ამბიციური თანამშრომლები, რომლებიც მაღალ საფეხურზე გადასვლას და დაწინაურებას ცდილობენ. საგულისხმოა, რომ ასეთ თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი ფარულად ჩნდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი ერთმანეთის აზრს პატივს არ სცემენ, არ თანამშრომლებენ ერთმანეთთან და მათი ერთადერთი საზრუნავი კომპანიის უმაღლესი რანგის თანამდებობების დაკავებაა. მეორე მხრივ, შეიძლება ვიფიქროთ, რომ კარიერის ზრდაზე ფიქრი სულაც არ არის ცუდი საქციელი მათი მხრიდან, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ერთმანეთთან კონფლიქტს და სათავეში მოსვლის სურვილს, კომპანიის მიზნების შესრულებისთვის საჭირო ქმედებები არ უნდა შეეწიროს.

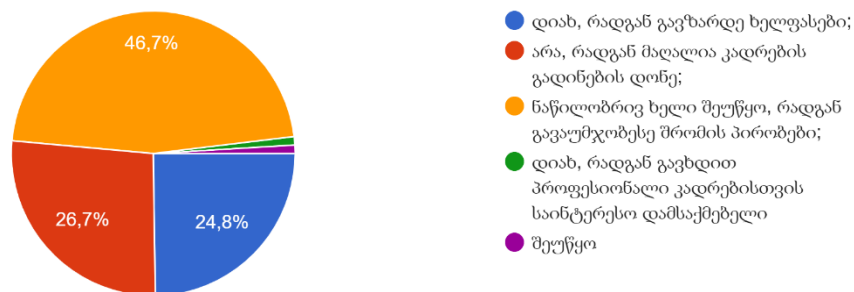
მეოთხე ძირითადი პრობლემა, რომელიც ჩვენს კვლევაში ჩნდება არის ადამიანისეული რესურსების ტექნიკური აღჭურვილობის დაბალი დონე, რომელსაც გამოკითხულთა 17,5% უსვამს ხაზს. ზოგიერთი ქართული კომპანია, რომელიც ფუნქციონირებს დღეს ბაზარზე, საერთოდ არ ფიქრობს ახალი, თანამედროვე ტექნიკით ადამიანისეული რესურსების აღჭურვასა და მომარაგებაზე, რადგან ეს დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

მეხუთე პრობლემად რესპოდენტების 16%-ის მიერ დასახელებული არის შრომის დისციპლინის მოშლა, რომელიც თავის მხრივ, გულისხმობს შრომის

კოდექსის პირობების დარღვევას, რაც ძალზედ ხშირად ხდება ქართული კომპანიების მიერ.

გამოკითხულთა მიერ ასევე დაფიქსირებულია სხვადასხვა პრობლემები, მათ შორის, როგორიცაა: ვერტიკალური იერარქიის მოშლა (8,8%), შრომის უსაფრთხოების დაქვეითება (8,4%), თანამშრომლების ღვაწლის დაუფასებლობა (0,2%), ხოლო ერთ-ერთი რესპოდენტი კომპანიაში თავის მდგომარეობას აფასებს სიტყვით „მონურ მუშაობად“ (0,2%), რომელიც მოიცავს ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემების ერთობლიობას. რაოდენ სამწუხაროც არ უნდა იყოს, საქართველოში მოქმედ კომპანიებს ჯერ კიდევ ბევრი აქვთ გასაკეთებელი იმისათვის, რომ თანამშრომელმა, ყველაზე ძვირფასმა რესურსმა, რაც კი მათ გააჩნიათ, კომპანიის სასარგებლოდ მუშაობა „მონობად“ არ შეაფასოს. ბევრი კომპანიისთვის თანამშრომელი არც კი ფასდება როგორც „ადამიანისეული რესურსი“, მათთვის დაქირავებული პირები წარმოადგენენ მხოლოდ და მხოლოდ ინდივიდებს, რომლებმაც უსიტყვოდ უნდა შეასრულონ „უფროსის ბრძანებები“.

დიაგრამა 3.12. კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა.



წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

დიაგრამა 3.12-ზე ნათლად ჩანს, რომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებმა, რომლებიც შერჩეული იქნა კომპანიების მენეჯერების მიერ, როგორიცაა სტიმულირების, ინფორმირების და ადმინისტრაციული მეთოდები (იხილეთ დიაგრამა 3.6) ნაწილობრივ შეუწყო ხელი კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას, რადგან გაუმჯობესდა შრომის პირობები. აღნიშნულს აფიქსირებს გამოკითხულ მენეჯერთა 46,7%, ხოლო მათი 26,7% თვლის, რომ აღნიშნულმა მეთოდებმა ვერ შეუწყო ხელი კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას,

ვინაიდან მაღალია კადრების გადინების დონე, 24,8%-ის აზრით, კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას ხელი შეუწყო მათ მიერ შემუშავებულმა მეთოდებმა, რადგან გაიზარდა ხელფასები. გამოკითხულთა 1% თვლის, რომ კომპანიის მიერ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გამოყენებულმა მეთოდებმა ისინი პროფესიონალი კადრებისთვის სასურველ კომპანიად აქცია.

გთავაზობთ ზემოხსენებული პრობლემების გადაჭრის გზებს:

- იმისათვის, რომ ადამიანისეული რესურსები სწორად და ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული, საჭიროა მათი უფლება-მოვალეობების ზუსტად გადანაწილება. ნებისმიერმა თანამშრომელმა უნდა შეასრულოს ის, რისი გაკეთებაც ყველაზე კარგად იცის, ასევე უნდა მიეცეს მას უფლება, კონკრეტული დავალების შესრულების დროს, გამოიყენოს გადაწყვეტილებების მიღების უფლება, რომელიც თავის მხრივ, გულისხმობს ფორსმაჟორულ სიტუაციებში პრობლემებზე სწრაფად რეაგირებას. როდესაც დავალების შესრულების დროს წარმოიშვება რაიმე პრობლემა, მისი მოგვარებისა და გადაჭრის საშუალება უნდა ჰქონდეს დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებელ თანამშრომელს, რომელსაც არ დასჭირდება რამდენიმე დღის ლოდინი ზემდგომი მენეჯერისგან პასუხის მისაღებად. მეორე მხრივ, შესაძლებელია ვიფიქროთ, რომ დიდია ალბათობა ამ თანამშრომელმა მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება, მაგრამ სწორედ ამიტომაც აღვნიშნეთ დასაწყისში, მისი მოვალეობა უნდა იქნეს სწორად შერჩეული, დავალების შესასრულებლად გამოყოფილი ჯგუფი უნდა იყოს გამოცდილი და მათ უნდა გააჩნდეთ ამ დავალების შესრულებისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ცოდნა, რათა არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკი მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი. ასევე, ეს ხელს შეუწყობს თანამშრომლების ჩართულობის დონის ზრდას, მათი პასუხისმგებლობის დონის ამაღლებას, რაც შესაბამისად, დადებითად აისახება კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

- საშტატო ერთეულების სწორად განსაზღვრა პირდაპირ აისახება დავალების შესრულების ხარისხზე. მაგალითად: თუ კომპანია ახორციელებს დიდ პროექტს, რომელსაც სჭირდება 5 ადამიანის დაქირავება და მენეჯმენტმა აღნიშნული პროექტისთვის გამოყო 4 თანამშრომელი, სავარაუდოა, რომ პროექტის ჩაბარება ვერ მოხერხდება დადგენილ ვადებში ან ჩაბარებისთვის ამ ოთხ ადამიანს მოუწევს ისეთ დატვირთულ რეჟიმში მუშაობა, რომ გაზრდის მათი უკმაყოფილების დონეს ან შეცდომების დაშვების ალბათობას, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის მენეჯმენტმა 6 თანამშრომელი დაიქირავა აღნიშნული პროექტის განსახორციელებლად, ეს მისთვის დამატებით ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული, რადგან ერთი ადამიანის ფინანსური თუ არაფინანსური რესურსი ფუჭად იქნება გამოყენებული. სწორედ ამიტომ, მენეჯერების მთავარი ამოცანა უნდა იყოს იმ საშტატო ერთეულების სწორად განსაზღვრა, რომელიც კომპანიის მიერ შესასრულებელი დავალებისთვის არის საჭირო, რათა არც მეტი და არც ნაკლები რესურსის გამოყენება არ მოხდეს ფუჭად. ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომლებში თანაბრად გადანაწილდება ფუნქცია-მოვალეობები და მაქსიმალურად გაიზრდება სამუშაოს შესრულების ხარისხიც.
- იმისათვის, რომ მინიმუმამდე შემცირდეს ჯგუფთა შორის კონფლიქტი, რომელიც სათავეში მოსვლის მიზნით ჩნდება თანამშრომლებში, კომპანიის მენეჯმენტმა, ჯანსაღი, ინოვაციური, იდეების გამოკვეთისა და ხელშეწყობის მიზნით კონფლიქტს უნდა მისცეს რაციონალური სახე (ჩააყენოს კომპანიის სტრატეგიის და ინტერესების სამსახურში), გამოვიდეს არბიტრაჟის როლში. ის უნდა იყოს სამართლიანი კონფლიქტში ჩართულ მხარეთა ინტერესების შეფასების დროს. მისცეს მათ დაწინაურების თანაბარი შანსი.
- სამუშაოს უმაღლესი ხარისხით შესრულების მიზნით, ასევე მაღალი მწარმოებლურობის მიღების მიზნით, კომპანიები უნდა ეცადონ ფეხი აუწყოთ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას, რაც პირდაპირ

ახდენს გავლენას სამუშაოს შესრულების სისწრაფესა და ხარისხზე. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნიკური აღჭურვილობის დანერგვა კომპანიაში საკმაოდ დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული, მასზე უარის თქმა შეუძლებელია, რადგან ახალი, თანამედროვე ტექნიკა, უახლესი პროგრამები ხელს უწყობს თანამშრომელს უმოკლეს დროში შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო, რაც თავის მხრივ, ზრდის კომპანიის მწარმოებლურობის დონეს.

- ძალზედ მნიშვნელოვანია ასევე, კომპანიების მხრიდან შრომის კოდექსის სტანდარტების დაცვა და შრომის უსაფრთხოებაზე ზრუნვა. შრომის კოდექსის მიერ ხდება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობის მოწესრიგება (შველიძე, 2017). კომპანიებში მაქსიმალურად უნდა იქნეს დაცული შრომის უსაფრთხოების სტანდარტები, მათ უნდა შექმნან უსაფრთხო სამუშაო გარემო. ასევე, საყურადღებოა შრომის კოდექსის მიხედვით განსაზღვრული სამუშაო საათებისა და შესაბამისი ანაზღაურების განრიგის კონტროლი და დაცვა, რომელიც დღესდღეობით მაინც არის ქართულ კომპანიებში არსებული პრობლემა. შრომის კოდექსის მიხედვით დადგენილი სამუშაო საათები მოიცავს კვირაში 40 საათს, თუმცა ეს სტანდარტი ხშირ შემთხვევაში დარღვეულია კომპანიების მიერ. თანამშრომლებს, რომლებსაც უწევთ ზეგანაკვეთური საათებით მუშაობა, უნდა აუნაზღაურდეთ ყოველი გადაცილებული ნამუშევარი საათი, მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი ანაზღაურება ამისთვის, თუმცა როგორც კვლევაში დასახელებული პრობლემებიდან ვხედავთ, ისინი ხშირად გრძნობენ უსამართლობას ამ თვალსაზრისით. სწორედ ამიტომ, ერთ-ერთი მათგანის მიერ დასახელებული პრობლემა „მონობა“ აერთიანებს, როგორც სტრესულ გარემოში მუშაობას, ასევე შესრულებული სამუშაოსთვის მიღებული გასამრჯელოს არასწორად, უსამართლოდ გადანაწილების პრინციპს. რამდენიმე რესპოდენტის მიერ დასახელებული პრობლემა ასევე გახლავთ თანამშრომლების სათანადოდ დაუფასებლობა, რაც რეალურად

უკმაყოფილო თანამშრომლების რიცხვის გაზრდის ტოლფასია. ადამიანი, რომელიც თვლის რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო სათანადოდ ვერ ფასდება და აქედან გამომდინარე, მისი გარჯა და შრომა ყურდლების მიღმა რჩებათ მენეჯერებს, მუდმივად ახლის ძიებაში იქნება, რათა იპოვოს ისეთი კომპანია, სადაც დაფასდება მისი შრომა. ეს, თავის მხრივ, ხელს უწყობს თანამშრომლების გადინებას, რაც კომპანიებისთვის ადამიანისეული რესურსების დიდ დანაკარგად ითვლება. ამიტომ საჭიროა მენეჯმენტის მხრიდან სწორად და ზუსტად იქნეს შემუშავებული ისეთი მეთოდები, რომლებიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლებში კმაყოფილების დონის ზრდას, მათი შრომისუნარიანობისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას, რომელიც საბოლოო ჯამში, გამოიწვევს კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას. ამის დასტურად, შეგვიძლია გამოვიყენოთ დიაგრამა 3.12-ზე დაფიქსირებული პასუხები, რომლებიც კომპანიების მენეჯერების მიერ არის მოწოდებული.

აღნიშული კვლევის საფუძველზე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მენეჯერების მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ისეთი მეთოდების შემუშავება, დანერგვა და განხორციელება, რომლებიც პროფესიონალი კადრებისთვის ნამდვილად მიმზიდველ და სასურველ კომპანიად აქცევთ მათ, ასევე ეყოლებათ უფრო მეტი კმაყოფილი, მონდომებული, ინოვაციური იდეების მქონე თანამშრომლების გუნდი, რომლებიც ერთობლივად იბრძოლებენ კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდისა და დასახული მიზნების მისაღწევად.

დასკვნები და წინადადებები

ამრიგად, ქართულ კომპანიებს, რომელთაც სურთ, რომ კონკურენტუნარიანი და საუკეთესოები გახდნენ ბაზარზე, აუცილებლად უნდა ესმოდეთ ის, რომ ადამიანისეული რესურსების სწორი მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა წარმატების მიღწევაში. ამიტომ, უნდა ჩამოყალიბდეს პერსონალის მართვის ისეთი სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს ქართულ კომპანიებში მიმდინარე პროცესებში თანამშრომლების აქტიურად ჩართულობას, მათი უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების განვითარებასა და მწარმოებლურობის დონის ამაღლებას.

კონკრეტული კომპანიების მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევამ საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა პრაქტიკაში განხორციელებული აქტივობები, მათი გაანალიზების საფუძველზე დაგვესახა ის ამოცანები, რომლებიც დაეხმარება ქართულ კომპანიებს მაქსიმალურად აითვისონ და გამოიყენონ მათი შესაძლებლობები, იყვნენ უფრო მეტად კონკურენტუნარიანი თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციისა და საქართველოს ეკონომიკის ლიბერალიზაციის პირობებში.

კვლევაში დაფიქსირებული სხვადასხვა სახის პრობლემები აჩვენებს, რომ მენეჯერებს ჯერ კიდევ ბევრი აქვთ სამუშაო იმისათვის, რომ არსებული მდგომარეობა გაუმჯობესდეს და მაქსიმალურად იქნეს გამოყენებული ადამიანისეული რესურსები. აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის მიზნით საჭიროდ მიგვაჩნია კომპანიის მენეჯერებმა მიმართონ შემდეგი რეკომენდაციების დანერგვასა და გამოყენებას პრაქტიკაში:

1. უპირველეს ყოვლისა, ქართული კომპანიების მენეჯერები ორიენტირებული უნდა იყვნენ თავიანთ კომპანიაში ცალკე ჩამოაყალიბონ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურული ერთეული, ვინაიდან დღესდღეობით უამრავი კომპანია არსებობს ბაზარზე, სადაც ეს დეპარტამენტი არ არის გამოყოფილი კომპანიის იერარქიულ სტრუქტურაში.
2. საქართველოში მოქმედი კომპანიების მიერ ადამიანისეული რესურსის მენეჯმენტის ცალკე სტრუქტურულ ერთეულად დაკომპლექტების შემდეგ,

აუცილებელია შერჩეულ იქნეს ხელმძღვანელი პირი (HR მენეჯერი), რომელიც თავისი საქმიანობით პასუხისმგებელი იქნება კომპანიაში არსებული ადამიანისეული რესურსების განვითარებაზე. როგორც ხელმძღვანელის, მისი მოვალეობა უნდა იყოს კომპანიის პროფესიონალი, გამოცდილი და კვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტება, რომელთა კომპეტენციებსა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე იქნება დამოკიდებული მათი კომპანიების წარმატება.

3. პერსონალის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ამოცანა უნდა იყოს ისეთი კადრების მოძიება და შერჩევა, რომლებიც შეესაბამებიან კომპანიის საქმიანობის სფეროს, მიზნებსა და იმიჯს. იმისათვის, რომ ადამიანისეული რესურსების გუნდი იყოს ძლიერი, დიდი სიფრთხილით უნდა განხორციელდეს მათი შერჩევის პროცესი, რომელზეც პირდაპირ აგებს პასუხს HR მენეჯერი.
4. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის პრიორიტეტი უნდა იყოს ზუსტად და სწორად მიიტანოს თანამშრომლებამდე კომპანიის მიზნები და მათი მიღწევის გეგმები, რათა დასაქმებულებმა იცოდნენ რა საქმიანობას ეწევა მათი კომპანია, რა ღირებულებები და ფასეულებები გააჩნია და რა გზებით ცდილობს დასახული მიზნების მიღწევას. ამიტომ აუცილებელია HR მენეჯერმა თითოეულ თანამშრომელს მიაწოდოს სრული ინფორმაცია, თუ რა მიზნებს ემსახურება კომპანიის ფუნქციონირება ბაზარზე.
5. ქართული კომპანიების მენეჯერებმა სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმონ ადამიანისეული რესურსების განვითარებას, აღიარონ, რომ თანამედროვე, სწრაფად ცვალებად ბიზნეს გარემოში ადამიანისეული რესურსები არის უნიკალური აქტივი, რომელთა გამოყენების საფუძველზე შეუძლიათ მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობა და დაიმკვიდრონ საკუთარი ნიშა ბაზარზე.
6. კომპანიის მენეჯერების მიერ დაგეგმილი უნდა იქნეს სხვადასხვა ტრენინგები, სემინარები, რომლებიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლების ცოდნის

გალრმავებასა და მათ განვითარებას, რომელიც პირდაპირ აისახება კომპანიაში მიმდინარე პროცესების შესრულების ხარისხზე.

7. შექმნან კომპანიის მიზნებზე მორგებული ორგანიზაციული კულტურა. ქართულ კომპანიებში მიმდინარე პროცესების შესრულების ხარისხი დამოკიდებულია მათი მენეჯმენტის მხრიდან განხორციელებული პოლიტიკის ქმედებებზე, რომელიც უმეტესწილად დამკვიდრებული კულტურისა და შემუშავებული სტანდარტების მიხედვით მიმდინარეობს. ამიტომ თითოეული თანამშრომელი უნდა იყოს ამ კულტურის ნაწილი, რომელიც იაზრებს და იზიარებს მის პრინციპებს.
8. ქართული კომპანიების მენეჯერებმა უნდა გაზარდონ თანამშრომლების ჩართულობა მათი კომპანიის მართვის პროცესში, რომელიც ხელს შეუწყობს პერსონალის პასუხისმგებლობის დონის ზრდას, ასევე სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებას. იმავედროულად, მმართველობით პროცესში ჩართულობა აგრძნობინებს თანამშრომელს, რომ იგი ღირებული და დაფასებული რესურსია კომპანიისთვის, მისი აზრი და შეხედულებები მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისათვის, რაც სტიმულს მისცემს მათ თავიანთი შესაძლებლობები მაქსიმალურად გამოიყენონ კომპანიის საერთო მიზნის მისაღწევად.
9. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა უნდა შეუქმნას თანამშრომლებს ღია კომუნიკაციის საშუალება, რომელიც გულისხმობს მენეჯერისა და დასაქმებულის მჭიდრო ურთიერთობას. ასე ყალიბდება ერთგულება კომპანიის მიმართ. თანამშრომელმა, რომელმაც იცის, რომ მას თავისუფლად შეუძლია გამოხატოს საკუთარი აზრი და შეხედულება, მოუსმენენ და გაითვალისწინებენ მის აზრს, თავს გრძნობს მეტად დაფასებულად და იზრდება მისი ერთგულება კომპანიისადმი. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი არის დამაკავშირებელი რგოლი თანამშრომლებსა და ტოპ-მენეჯმენტს შორის. ამიტომ მისი უმნიშვნელოვანესი, ფუნდამენტური მიზანი უნდა იყოს პერსონალის ხედვებისა და შეხედულებების დაკავშირება, მორგება

კომპანიის მიზნებთან, ისე რომ ამან არ გამოიწვიოს არცერთი მხარის უკმაყოფილება.

10. კომპანიის მენეჯერებმა უნდა შექმნან მიმზიდველი და სასურველი სამუშაო გარემო, რათა ნაკლები იყოს თანამშრომლების გადინების დონე. ამაში კომპანიაში არსებული შინაგანაწესი უნდა დაეხმაროს მათ. ის უნდა იყოს მორგებული როგორც თანამშრომლების მოთხოვნებზე, ასევე კომპანიის მიზნებზე. არსებული პირობების შექმნა კომპანიას უფრო მეტად მიმზიდველს ხდის პროფესიონალი კადრებისთვის, იზრდება მათი დაინტერესება, რაც კვალიფიციური, პროფესიონალი კადრების მოზიდვას და დასაქმებას უწყობს ხელს.
11. მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ თანამშრომლების ფუნქცია-მოვალეობების სწორ დელეგირებაზე, რომელიც გულისხმობს მათზე შესაბამისი, მათივე უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შესაფერისი ფუნქციების გადანაწილებას. მთავარი პრინციპი ფუნქცია-მოვალეობების დელეგირებისა არის ის, რომ ყველა დასაქმებულმა უნდა აკეთოს ის საქმე, რომელიც ყველაზე კარგად გამოსდის მას. ასე მივიღებთ შრომის ნაყოფიერების გაზრდას, ვინაიდან მისი ცოდნა და გამოცდილება საშუალებას იძლევა კონკრეტული დავალება შეასრულოს სხვაზე უკეთესად, ნაკლები დროისა და რესურსების დანახარჯებით. ფუნქცია-მოვალეობების სწორი დელეგირება ასევე ხელს უწყობს შესასრულებელი დავალებების თანაბრად გადანაწილებას, სადაც მხოლოდ ერთ თანამშრომელს არ მოუწევს უფრო მეტი სამუშაოს შესრულება, ვიდრე მეორეს, ასე შემცირდება მათი სტრესული მუშაობის პრინციპიც.
12. HR მენეჯერის მოვალეობაა ასევე სწორად მართოს კომპანიაში მიმდინარე პროცესები, კერძოდ: განსაზღვროს კონკრეტული დავალებისთვის საჭირო საშტატო ერთეულები, რათა არ მოხდეს არსებული რესურსების ფუჭად გაფლანგვა. სწორად უნდა შემუშავდეს გეგმა დავალების დაწყებიდან დასრულებამდე რამდენი ადამიანი იქნება საჭირო, ვინაიდან არ მოხდეს ადამიანისეული რესურსების ფუჭად მოცდენა, მეორე მხრივ, კი აღნიშნული დავალების შესრულება განხორციელდეს დაგეგმილ ვადებში.

13. HR მენეჯერის პასუხისმგებლობაა თანამშრომლების კმაყოფილების დონის ზრდა, რომელიც პირდაპირ ახდენს გავლენას მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. უკმაყოფილო თანამშრომელი ნაკლებად ფიქრობს კომპანიის მიზნების შესრულებაზე, ამავდროულად მეტია შანსი იმისა, რომ ემიოს სხვა სამსახური. ამიტომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა უნდა გაზარდოს კმაყოფილების დონე თანამშრომლებში, რომელიც მიიღწევა სხვადასხვა ხერხით, მათ შორის, როგორიცაა: სასურველი სამუშაო გარემოს შექმნა, თანამშრომლებთან ღია კომუნიკაცია, თანამშრომლების აზრისა და შეხედულებების მოსმენა, შესაბამისი ანაზღაურება და ა.შ.
14. კომპანიის მენეჯერები მაქსიმალურად უნდა ცდილობდნენ აამაღლონ მოტივაცია თანამშრომლებში, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ მიერ სამუშაოს უფრო ხარისხიანად და სრულფასოვნად დანერგვის სტიმულირებას. ქართულ კომპანიებში უნდა გამოიყენებოდეს მოტივაციის სხვადასხვა ხერხი, რომელთა პრაქტიკაში გამოყენება პირდაპირ გავლენას მოახდენს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე.
15. ქართული კომპანიების მენეჯერებმა თავიანთ თანამშრომლებს ხელი უნდა შეუწყონ კარიერულ წინსვლაში, რომელიც მიიღწევა სხვადასხვა კონფერენციებში, სემინარებსა და ტრენინგებში ჩართულობით. საერთაშორისო გამოცდილების მიღება თანამშრომელს დაეხმარება თეორიული ცოდნა გამოიყენოს პრაქტიკაში, რომელიც კომპანიისთვისაც არის დადებითი შედეგის მომტანი.
16. ქართული კომპანიების HR მენეჯერებმა კომპანიაში უნდა შექმნას მეგობრული ატმოსფერო, რომელიც გააღრმავებს თანამშრომლებს შორის ურთიერთპატივისცემას და ერთმანეთის დაფასებას. შესაძლებელია დაიგეგმოს შეხვედრები, გასვლები და სხვადასხვა ღონისძიებები იმისათვის, რომ თანამშრომლებს შორის ჩამოყალიბდეს მეგობრული ურთიერთობა, რაც ხელს შეუწყობს მათ შორის კონფლიქტის აღბათობის შემცირებას.
17. COVID-19-ის პანდემიის შედეგად მიღებულმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ფორსმაჟორულ პირობებში აუცილებელია ქართულმა კომპანიებმა დიდი

ყურადღება დაუთმონ კრიზისების სიტუაციურ მენეჯმენტს, კრიზისების დროს უნდა გადავიდნენ ადამიანისეული რესურსების დისტანციური მართვის რეჟიმზე;

18. კომპანიის მენეჯერების მთავარი და უმნიშვნელოვანესი საზრუნავი უნდა იყოს კომპანიაში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემის დანერგვა, რომელიც მთლიანად მოიცავს ადამიანისეული რესურსების შერჩევის პროცესიდან მისი განვითარების ბოლო ეტაპამდე არსებულ პერიოდს. უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ადამიანისეული რესურსი არის ყველაზე ღირებული და ფასდაუდებელი აქტივი, რომელზე ზრუნვაც კომპანიის წარმატებით განვითარების საწინდარია.

აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინება ქართულ კომპანიებს მისცემს საშუალებას მოიზიდონ კვალიფიციური, პროფესიონალი და სხვადასხვა უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანები, რომელთა ერთობლიობა ქმნის ადამიანისეულ რესურსებს. სწორედ ამ რესურსების სწორ და სათანადო მართვაზეა დამოკიდებული ბაზარზე ქართული კომპანიების მიერ კონკურენტუნარიანობის მოპოვება, ვინაიდან ნებისმიერი საქონელი თუ მომსახურება იწარმოება ადამიანების მიერ, მათ უნდა შექმნან ქართული კომპანიების მართვის სტრატეგიები, მათი განხორციელების შესაბამისი სამოქმედო გეგმა, სწორედ მათ უნდა შეიძინონ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების კომპეტენციები, რაც საბოლოო ჯამში, ქართულ კომპანიებს გახდის ინოვაციურს, წარმატებულსა და განვითარებულს.

ადამიანისეული რესურსების სწორი მენეჯმენტი საშუალებას მისცემს ქართულ კომპანიების მენეჯერებს მიაღწიონ დასახულ მიზნებს ან ხელი შეუწყონ მათი კომპანიის ეფექტიანობის ზრდას და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას. ქართული კომპანიების მენეჯმენტის მიერ ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანად გამოყენება გამოიწვევს მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად მოსარგებლებას მიზნების მისაღწევად.

ქართული კომპანიებისთვის ადამიანისეული რესურსი უნდა იყოს ფუნდამენტური და ფასდაუდებელი აქტივი, რომლის სწორი მართვაც ადრე თუ

გვიან გახდება კომპანიის წარმატების საფუძველი. წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ მმართველობის როგორი სისტემა აქვთ დანერგილი ქართულ კომპანიებს, რა არხებით ახერხებენ მათი მენეჯმენტი თანამშრომლებთან კომუნიკაციას, როგორ ხდება მათი ადამიანისეული რესურსების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ხდება თუ არა ამ მოთხოვნილებებისა და კომპანიის მიზნების თანხვედრა, რამდენად მოტივირებული და კმაყოფილი თანამშრომელი ჰყავთ მათ და ხდება თუ არა მათი შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების სრულფასოვნად გამოყენება. თუ კომპანია ბაზარზე ოპერირებს წარუმატებლად, უნდა ვივარაუდოთ, რომ რიგი პრობლემები აქვთ მათ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში.

ქართული კომპანიების მენეჯმენტი პასუხისმგებელი უნდა იყოს ადამიანისეული რესურსების მართვაზე, გავლენას ახდენდნენ თანამშრომელთა ქცევაზე. სწორედ ამიტომ, მათი მიზანი უნდა იყოს ხელქვეითებისთვის სასურველი, მიმზიდველი, მეგობრული და კომფორტული გარემოს შექმნა. ამით თანამშრომლები დიდი ძალისხმევითა და მონდომებით შეასრულებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქცია/მოვალეობებს, რაც საბოლოო ჯამში, ქართულ კომპანიებს მიიყვანს დასახული მიზნების მიღწევამდე.

ქართულმა კომპანიებმა უნდა შეიმუშავონ ის ამოცანები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მათ თანამშრომლებში მწარმოებლურობისა და მუშაობის ეფექტიანობის დონის ამაღლებას. ქართული კომპანიების მენეჯმენტს უნდა ჰქონდეს ნათელი სურათი იმისა, რომ თანამშრომლებისა და კომპანიის მიზნების თანხვედრა, მათ შორის ღია კომუნიკაცია და ჩართულობის მაღალი დონე განაპირობებს სასურველი შედეგების მიღწევას. სწორედ, ორგანიზაციული კულტურა, კომპანიის ფასეულობები, ღირებულებები და თანამშრომლების მოთხოვნილებებთან მათი თანხვედრა გამოიწვევს ქართული კომპანიების ეფექტიანობის ზრდას, მწარმოებლურობის ამაღლებას, სხვებთან შედარებით კონკურენტუნარიანობის მოპოვებას და, შესაბამისად, წარმატებით ოპერირებას ბაზარზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო (2015). საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია.
2. აროშიძე, პ. (2023). „მართვის ფუნქციების“ პარადიგმის ცვლილება COVID 19-ის პანდემიით გამოწვეული დისტანციური მუშაობის პირობების გამო. „მდგრადი სატრანსპორტო სისტემა და საზღვაო ლოგისტიკა“ (მეზღვაურთა საერთაშორისო დღისადმი მიძღვნილი VII საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალები). ბათუმი.
3. ბერიძე, რ. (2011). „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“. თბილისი.
4. გეგზაია, ბ.(2015). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. გამომცემლობა „უნივერსალი“. თბილისი.
5. გოროშიძე, გ. (2015). „ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფორმირება“. GESJ: Education Science and Psychology.
6. გოროშიძე, გ. (2019). „შრომითი კმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორები ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში“. (ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი).
7. გულუა, ე. (2017). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა. თბილისი.
8. ლექციების კურსი (2008). „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“.
9. მაღლაკელიძე, შ. (2004). ადამიანისეული კაპიტალი და ინვესტირების თეორიული ასპექტები. განათლება და ეკონომიკა. სულხან-საბა ორბელიანის თბილისის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტი.
10. პაიჭაძე, ნ. (2018.) „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“, თბილისი.
11. პაიჭაძე, ნ. (2012). თანამშრომლებთან უკონფლიქტოდ მუშაობის ხელოვნება, პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული, თბილისი.
12. პაიჭაძე, ნ....(2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „სიტყვა“. თბილისი.

13. პაიჭაძე, ნ. (2018). ადამიანური რესურსების მართვა, სახელმძღვანელო, თბილისი.
14. საჯარო...(2013). საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვა (სახელმძღვანელო). გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
15. სიჭინავა, ა. (2018). ადამიანისეული კაპიტალი, რომელსაც თუ ვერ იყენებ, კარგავ. თბილისი, საქართველო.
16. სურმავა, თ. (2022). პანდემიის გავლენა შრომის ბაზარზე და დასაქმებულთა მდგომარეობაზე, USAID ანგარიში.
17. ტიელიძე, შ. (2018) ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფა- ბიზნეს-კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი, (სადოქტორო ნაშრომი), თბილისი.
18. შესავალი....(2009). შესავალი ადამიანური რესურსების მართვაში, თბილისი.
19. შველიძე, ზ...(2017). საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები.
20. შუბლაძე, გ....(2008). მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი.“
21. ხუბუნაია, შ. (2015). მეწარმეობა. თბილისი.
22. ჯავახიშვილი, რ (2018). ადამიანისეული კაპიტალის მართვის იაპონური მოდელის თავისებურებები. თსუ პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, ტ. XI, თბილისი.
23. Adamiec, B...(2000). Kozusznik G., publishing house: Akade, Kraków.
24. Anderson, V. (2013). Research methods in Human Resource Management. 3rd Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
25. Anwar, G., & Surarchith, N. K. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan–Iraq. International Journal of Social Sciences & Educational Studies,
26. Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Service Quality Dimensions on Students' Satisfaction. International Journal of Social Sciences & Educational Studies.
27. Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests'satisfaction: a study of hotels in erbil. The International Journal of Accounting and Business Societ.

28. Armstrong M. (2007). Zarządzanie ludźmi, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań
29. Armstrong, M....(2014). & Taylor, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. . Kogan Page.
30. Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Replika Press.
31. Armstrong, M., (2012). HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Thirteenth edition.
32. Bayad J.A.(2021) An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction
33. Bose, Chandra.D (2004). Principles of Management and Administration. Prentice Hall of India Limited
34. Boswell W. R. (2008). Organizational Systems and Employee Motivation, New York.
35. Boxall, P....(2007). Purcell, J. and Wright, P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford.
36. Borkowska S. (1985) System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa.
37. Borowski A.(2014). EMPLOYEE MOTIVATION TOOLS, International Conference Portoroz, Slovenia.
38. Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. European Journal of International Management. Retrieved from <http://www.itol.org/wp-content/uploads/2014/06/A-European-perspective-on-HRM.pdf>
39. Cichosz T., Misiuk A., Wiciak I. (2006). Komunikacja społeczna w Policji, WSPol, Szczytno.
40. Czajor B. (1970), Warunki sprawności działania terenowych jednostek MO, Warszawa.
41. Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. Eurasian Journal of Educational Research.
42. Donarski J.A., (1999). Rozwój ruchu produktywności w Polsce. Wizja nowej kultury pracy. Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 65.

43. Drucker P. (1954). Human resource management: challenges and opportunities. publishing house „Oxford University Press“, Oxford, pp-134.
44. Du Plessis Andries, J. (2016). Dodd, Patrick. HRM in Relation To Employee Motivation and Job Performance in the Hospitality Industry - Journal of International Business Research and Marketing Volume 1, Issue 4, May, 2016 pp13/14.
45. Francik A. ... (1993). Francik A., Pocztowski A. Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy, AE, Kraków.
46. Fincham, R., Rhodes, P. (2015). Principles of Organizational Behaviour. Oxford, UK: Oxford University Press.
47. Gerson, R. F. (2006). Achieving high performance: A research-based practical approach. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
48. Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management, 263-276.
49. Haber, L.H. (1995). Management. Zarys zarządzania małą firmą, WPSB, Kraków.
50. Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership. Journal of Change Management
51. Highhouse, S. ... (1999). Highhouse S., Stierwalt S.L, Bachiochi P., Elder A.E., Fisher G. Effects of Advertised Human Resource Management Practices on Attraction of African American applicants. Personnel Psychology.
52. Jalloh, A. (2016). The Effects of Motivation on Employee Performance: A Strategic Human Resource Management Approach.
53. Jedynak, P. (2007). Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania wartości, Wydawnictwo UJ, Kraków
54. Jovanović, G.D (2017). The Influence of Management of Human Resources on Motivation and Job Satisfaction
55. Junchowicz, M. (2016). Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego.
56. Keenan, K. (1997). How to motivate, Ed. Rentrop&Straton – publishing and Business Consulting Group, Bucharest.

57. Klinkosz, W. (2013). *Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo*, Wydawnictwo KUL
58. Kossek, E.E. (2012). *Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach*.
59. Kossek, E.E. (2006). *Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness*
60. Kozioł, L.... (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*.
61. Kozioł, L. (2002) *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe WN, Warszawa – Kraków .
62. Król, H., (2006) Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
63. Kreitner, R., Kinicki, A. (2016) *Organizational Behaviour*. New York; NY: McGraw-Hill
64. LELEŃ, A. (2019). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa*.
65. Lis, S. (red.), (1999). *Vademecum produktywności*. Wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 36.
66. Listwan, T. (2009). *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
67. Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Wydawnictwo PSB, Kraków.
68. Lipka, A. (2008). *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*.
69. Mansaray, H.E. (2019). *The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance–An Overview*, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), available at <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci>
70. McKee, A.(2011) *Management A focus on Leaders*, New Jersey: Prentice Hall.
71. Mead, Richard... (2009) Andrews Tim G. *International Management CULTURE AND BEYOND FOUR THE DITION* John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
72. Neely, A. (2007). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice* (2nd ed.). London, UK: Cambridge University Press.

73. Nelson, D. L., & Quick, J.C. (2003). *Organizational Behaviour: Foundation, Realities and Challenges* (4th ed.), Australia: Thomson South-Western
74. Nieckarz, Z. (2011). *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin.
75. Osuch, J. (2012). *Motywacja jako czynnik zarządzania*.
76. Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*
77. Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*
78. Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
79. Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie - Procesy – Metody*. Wydawnictwo: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
80. Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa
81. Raub, S.P. (2001). Towards a knowledge-based framework of competence development,' in Sanchez, R. *Knowledge Management, and Organizational Competence*. Oxford: OUP.
82. Rasel. (2015). 5 Ps of Strategic Human Resource Management. Bank of Info. Retrieved from <http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/>
83. Raymond Miles, R. E. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*.
84. Riston, N. (2011). *Strategic Management*. NNeil Riston, Strategic Management.
85. Sajkiewicz, A. (2004). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa.
86. Schuller, R. S....(2014). Schuller R, Jackson E.S, *Human resource management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*
87. Sidor-Rządkowska, M. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, WoltersKluwer business.

88. Sienkiewicz, Ł. (2014). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective, Warszawa.
89. Sparrow, P. (2016). Home Human Resource Management, Innovation and Performance Chapter Strategic HRM, Innovation and HR Delivery for Human Resource Management, Innovation and Performance.
90. Sułkowski, Ł. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Łódź
91. Szaban, J. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin
92. Szałkowski, A. (2002). Rozwój personelu, AE, Kraków.
93. Szmitka, S. (2019). Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Teorii i w Praktyce Współczesnego Przedsiębiorstwa.
94. Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. Public Personnel Management
95. Stroebe, J. (2007) Human Resources Management: A Critical Text .
96. Ślusarczyk, Z. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka.
97. Syamsir, S. (2020). Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of The Village ("Nagari") Masters in Managing E-Village Finance. International Journal of Advanced Science and Technology
98. Tarczyńska, M. (1999)... Tarczyńska M., A. Gick, Motywowanie pracowników, Wyd. PWE, Warszawa.
99. Terence Mitchell, R.(1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, The Academy of Management Review 7.
100. Vroom, V (1964). Work and Motivation, Wiley, New York
101. Wach, T. (1997). Motywowanie i ocenianie pracowników, Wyd. WSWZ, Warszawa.
102. Wojtowicz, A. (2004). Kultura organizacyjna jako determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.
103. Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Podstawy zarządzania, WoltersKluwer business

104. Ziębicki, B. (2012). *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

ინტერნეტ-წყაროები:

105. ბაღიშვილი, გ. (2013). „საერთაშორისო შრომის დანაწილების მოდელების შემუშავება“, სადოქტორო დისერტაცია. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი.
<https://iverieli.nplg.gov.ge/bitstream/1234/171468/1/Disertacia.pdf> (ნანახია 16.11.2024წ.)
106. გელაშვილი, მ. (2023). „მწვანე ეკონომიკის“ ფაქტორთა გავლენა სიღარიბის დონის მაჩვენებელზე“, საერთაშორისო სამეცნიერო ანალიტიკური ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, თბილისი. <https://ojs.bk.ge/index.php/bk/article/view/809> (ნანახია 10.03.2024წ.)
107. მხეიძე, ნ. (2016.) „ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში“, სადოქტორო დისერტაცია. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, თბილისი. <https://openscience.ge/handle/1/14> (ნანახია 15.06.2023წ.)
108. კოპაძე, თ. (2021). პერსონალის მართვის სტრატეგიების ეფექტურობის შეფასება <https://openscience.ge/bitstream/1/2795/1/Tamar%20Kopadze%20Samagistro.pdf> (ნანახია 10.03.2024წ.)
109. „ადამიანური რესურსების პრაქტიკა საჯარო სამსახურებში“ საჯარო სამსახურის ბიურო (2013). <http://www.csb.gov.ge/media/1604/civil-service-hr-practice-overview.pdf> (ნანახია 17.04.2024წ.)
110. „შესავალი ადამიანური რესურსების მართვაში“. შვედეთის ინსტიტუტი [https://gfsis.org.ge/media/download/cbgl_training/Introduction to HRM GEO.pdf](https://gfsis.org.ge/media/download/cbgl_training/Introduction_to_HRM_GEO.pdf) (ნანახია 17.04.2024წ.)

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა თანამშრომლების
ნაყოფიერებასა და კომპანიის მწარმოებლურობაზე

(დასაქმებულთა კითხვარის ნიმუში)

1. ასაკი

- ☐ <18
- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-50
- ☐ 51-64
- ☐ 65>=

2. სქესი

- ☐ მდედრობითი
- ☐ მამრობითი

3. პროფესია

4. ადამიანისეული რესურსების მოტივაციის რომელ მეთოდებს იყენებს თქვენი
კომპანია:

- ☐ ფინანსური წახალისება/პრემია
- ☐ კარიერული ზრდა;
- ☐ დაჯილდოება;
- ☐ ტრენინგები;
- ☐ მივლინებაში წარგზავნა;
- ☐ არ გამოუყენებია მოტივაციის არავითარი ფორმა;
- ☐ Other:.....

5. რა გავლენა მოახდინა მოტივაციის არჩეულმა ფორმამ თქვენი შრომის
ნაყოფიერებაზე

- ☐ მნიშვნელოვნად გაზარდა;
- ☐ უმნიშვნელოდ გაზარდა;
- ☐ შეამცირა;
- ☐ არ შეცვლილა;
- ☐ პასუხი არ მაქვს.

6. მოტივაციის რომელ მეთოდს ანიჭებთ უპირატესობას:

- ☐ საზოგადოებრივ აღიარებას;
- ☐ მადლობის კოლექტივში საჯაროდ გამოცხადებას;
- ☐ დაჯილდოებას;
- ☐ საზღვარგარეთ სამსახურებრივ წარგზავნას;
- ☐ ტრენინგების ჩატარებას;
- ☐ გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობას;
- ☐ კარიერულ წინსვლას;
- ☐ ფინანსურ წახალისებას;
- Other:.....

7. ადამიანისეული რესურსების მოტივაციის ამაღლების რა გზებს შესთავაზებთ კომპანიის ადმინისტრაციას:

- ☐ კვალიფიკაციის ამაღლებას;
- ☐ როტაციას;
- ☐ სიგელის გადაცემას;
- ☐ მივლინებაში გასვლას;
- ☐ ფასიან შვებულებას;
- ☐ ხელფასების ზრდას;
- ☐ ბონუსური სისტემის დანერგვას;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

8. რა სახის პრობლემებს ამჩნევთ თქვენი კომპანიის ადამიანისეული რესურსის მართვაში: (შეგიძლიათ ერთდროულად შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ☐ საშტატო ერთეულების არასწორად განსაზღვრა;

- ☐ უფლება-მოვალეობების არასწორი დელეგირება;;
- ☐ კომპანიის სათავეში მოსვლის მიზნით ჯგუფთა შორის კონფლიქტი;
- ☐ ვერტიკალური იერარქიის მოშლა;
- ☐ შრომის დისციპლინის მოშლა;
- ☐ ადამიანისეული რესურსების ტექნიკური აღჭურვილობის დაბალი დონე;
- ☐ შრომის უსაფრთხოების დაქვეითება;
- ☐ Other:.....

9. რა გავლენა მოახდინა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტმა თქვენი შრომის ნაყოფიერებაზე:

- ☐ გაზარდა;
- ☐ შეამცირა;
- ☐ გავლენა არ მოუხდენია;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

10. ზრუნავს თუ არა კომპანიის ადმინისტრაცია თქვენი შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე?

- ☐ კი;
- ☐ არა;
- ☐ ნაწილობრივ;
- ☐ პასუხი არ მაქვს.

11. როგორ იმოქმედა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტმა თქვენს მოტივაციაზე:

- ☐ დადებითად;
- ☐ უარყოფითად;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

12. რა ადგილი უკავია მოტივირებულ თანამშრომლებს კომპანიის წარმატების მიღწევაში?;

- ☐ რიგითი;

- ☐ უმნიშვნელო;
- ☐ წამყვანი;
- ☐ პასუხი არ მაქვს.

13. გიწყობთ თუ არა ხელს კომპანიის ხელმძღვანელობა კარიერულ წინსვლაში?

- ☐ დიახ;
- ☐ ნაწილობრივ;
- ☐ არა,
- ☐ პირიქით, ხელს მიშლის;
- ☐ Other:.....

14. შრომის ნაყოფიერების გაზრდის რა შესაძლებლობები არსებობს თქვენს კომპანიაში:

- ☐ თითოეულ სამუშაო პოზიციაზე დასაქმებულის მოსაზრებების გათვალისწინება;
- ☐ თითოეული დასაქმებულის აღჭურვა ტექნიკური შეიარაღებით;
- ☐ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ☐ საწარმოო პროცესების სინქრონიზაცია;
- ☐ Other:.....

15. რა სახის რეკომენდაციას მიცემდით მენეჯმენტს კომპანიის ეფექტიანობის ასამაღლებლად?

(თქვენი პასუხი)-----

დანართი 2.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა თანამშრომლების ნაყოფიერებასა და კომპანიის მწარმოებლურობაზე (დამსაქმებელთა კითხვარის ნიმუში)

1. კომპანიის დასახელება, დაარსების დრო;

(თქვენი პასუხი)-----

2. საქმიანობის სფერო (მონიშნეთ)

- ☐ ვაჭრობა;
- ☐ მრეწველობა;
- ☐ სოფლის მეურნეობა;
- ☐ ტურიზმი;
- ☐ ტრანსპორტი;
- ☐ კავშირგაბმულობა;
- ☐ ჯანდაცვა;
- ☐ განათლება.
- ☐ Other:.....

3. ადამიანისეული რესურსების შერჩევის რომელ მეთოდს იყენებთ:

- ☐ გასაუბრებას;
- ☐ ანკეტირებას;
- ☐ ტესტირებას;
- ☐ Other:.....

4. HR მენეჯმენტის განვითარების რომელი ეტაპები განვლო თქვენმა კომპანიამ:

(შეგიძლიათ ერთდროულად შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ☐ ადამიანთა ქმედებაში ინდივიდუალიზმის სიჭარბის ეტაპი;
- ☐ ადამიანთა ერთმანეთთან დაახლოების ეტაპი;
- ☐ კოლექტივის სტაბილიზაციის ეტაპი;
- ☐ ერთობლივი მიზნების ჩამოყალიბების ეტაპი;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

5. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის რომელ მეთოდს იყენებთ:

- ☐ სტიმულირების, ანუ ეკონომიკურ მეთოდს;
- ☐ ინფორმირების მეთოდს;
- ☐ დარწმუნების, ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდს;
- ☐ იძულებით (ადმინისტრაციულ) მეთოდს.

6. რა როლი აქვს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეულ მეთოდს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაში:

- ☐ მნიშვნელოვნად ზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობას;
- ☐ უმნიშვნელოდ ზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობას;
- ☐ ვერ უწყობს ხელს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას;
- ☐ პასუხი არ მაქვს.

7. რა ფაქტორი განსაზღვრავს თქვენს კომპანიაში პერსონალის მართვის სპეციფიკას:

(შეგიძლიათ ერთდროულად შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ☐ ეროვნული ტრადიციები;
- ☐ კომპანიის ქცევის კოდექსი და ეთიკური სტანდარტები;
- ☐ კორპორაციული კულტურა და ფასეულობები;
- ☐ კომპანიის ადმინისტრაციის მიერ არჩეული მართვის სტილი;
- ☐ შრომის კოდექსი;
- ☐ Other:.....

8. რა კრიტერიუმების მიხედვით აფასებთ ადამიანისეული რესურსების საქმიანობას:

(შეგიძლიათ ერთდროულად შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ☐ კვალიფიკაციის მიხედვით;
- ☐ შრომისმოყვარეობის მიხედვით;
- ☐ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით;
- ☐ ინოვაციური ნიჭის ფლობის მიხედვით;
- ☐ დისციპლინიანობის მიხედვით;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

9. რა სახის შესაძლებლობები ჩნდება კომპანიის პერსონალის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდით მენეჯმენტის დროს:

- ☐ იზრდება კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა;
- ☐ იზრდება პერსონალის შრომის ნაყოფიერება;
- ☐ იზრდება კომპანიის პროდუქციის ხარისხი;
- ☐ მცირდება წარმოების დანახარჯები;
- ☐ იზრდება კომპანიის პროდუქციის ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის დონე;
- ☐ პასუხი არ მაქვს;
- ☐ Other:.....

10. რა სახის საფრთხეებია მოსალოდნელი კომპანიის პერსონალის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდით მენეჯმენტის გამო:

- ☐ კონკურენტ ფირმებში კადრების გადინების საფრთხე;
- ☐ საზღვარგარეთ ემიგრაციის ზრდის ტენდენცია;
- ☐ მაღალი ინფლაციის გამო ხელფასების გაზრდის მოთხოვნა;
- ☐ კოლექტივის ცალკეულ ჯგუფებს შორის კონფლიქტი;
- ☐ კვალიფიცირებული, პროფესიონალი კადრების დეფიციტი;
- ☐ Other:.....

11. რა სახის სიძლიერეს სძენს კომპანიას ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდი:

- ☐ კვალიფიცირებულ ადამიანურ რესურსს;
- ☐ მაღალ შრომის ნაყოფიერებას;
- ☐ მაღალ მწარმოებლურობას;
- ☐ Other:.....

12. რა სახის სისუსტეებს სძენს კომპანია ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეული მეთოდი:

- ☐ შრომის ორგანიზების მოუქნელ სისტემას;
- ☐ შრომის პროდუქტიულობის დაბალ დონეს;
- ☐ კვალიფიკაციის ჩამორჩენას პროგრესული ტექნოლოგიების მოთხოვნებთან;
- ☐ Other:.....

13. ხელი შეუწყო თუ არა ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ

არჩეულმა მეთოდმა კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას;

☐ დიახ, რადგან გავზარდე ხელფასები;

☐ არა, რადგან მაღალია კადრების გადინების დონე;

☐ ნაწილობრივ ხელი შეუწყო, რადგან გავაუმჯობესე შრომის პირობები;

☐ Other:.....

14. რა როლი აქვს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თქვენს მიერ არჩეულ

მეთოდს მოტივაციის ამაღლებაში;

☐ მნიშვნელოვნად ხელს უწყობს მოტივაციის ამაღლებას;

☐ არ ახდენს გავლენას მოტივაციაზე;

☐ აქვეითებს მოტივაციას;

☐ პასუხი არ მაქვს;

☐ Other:.....

15. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სრულყოფის რა გზებს ხედავთ თქვენს კომპანიაში:

☐ აღმოიფხვრას მოცდენები ადამიანისეული რესურსების დატვირთვაში;

☐ გამოიძებნოს და ამოქმედდეს მოტივაციის ქმედითი, ჩვენი ქვეყნის განვითარების ადეკვატური ფორმა;

☐ დაინერგოს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის პროგრესული მეთოდები;

☐ პასუხი არ მაქვს;

☐ Other:.....

16. რა სახის რეკომენდაციას მისცემდით თქვენი კომპანიის მენეჯმენტს:

(თქვენი პასუხი)-----