

ბათუმის შოთა რუსთაველის 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 დისერტაციის

**ა კ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი**

**ბათუმი - 2025**

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივ დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი

დავით ქათამაძე  
ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ასოცირებული პროფესორი

უცხოელი შემფასებელი:

ვიქტორ კოვალ  
ეკონომიკის დოქტორი,  
იზმაილის სახელმწიფო ჰუმანიტარული  
უნივერსიტეტის პროფესორი

შემფასებლები:

როსტომ ბერიძე  
ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

ანზორ დევაძე  
ეკონომიკური მეცნიერებათა კანდიდატი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

ბადრი გეგზაია  
ეკონომიკის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2025 წლის 27 ივნისს, 12:00 საათზე, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს მიერ შექმნილ სადისერტაციო კომისიის სხდომაზე. მისამართი: ქ.ბათუმი, ნინოშვილის ქ. № 35/რუსთაველის ქ. № 32, აუდ. № 423.

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკაში და ამავე უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე [www.bsu.edu.ge](http://www.bsu.edu.ge).

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ლეილა ცეცხლაძე  
ბიზნესისა და მართვის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**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 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 კვალიფიკაციისა და ცნობიერების განვითარებას, მათი შრომის ნაყოფიერებისა და მოტივაციის დონის 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 დასაქმებულთა მოტივაციაზე, მათ შრომის ნაყოფიერებასა და კომპანიის შესაძლებლობებზე 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-ეკონომისტთა მოსაზრებების გაანალიზება, მის ბაზაზე ადამიანისეული რესურსების ევოლუციის და მოტივაციის ამაღლების გზების დასახვა;
3. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თეორიული ასპექტების, კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ კომპანიებში ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების ეტაპების შესწავლა;
4. დასაქმებულთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე, მოტივაციასა და კომპანიის შესაძლებლობებზე ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენის ანალიზი;
5. ქართულ კომპანიებში დასაქმებული პერსონალის შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შესაძლებლობების გამოვლენა, საქართველოში პერსონალის მენეჯმენტის COVID 19-ით გამოწვეული პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის გზების დასახვა;
6. იმ გამოწვევების გამოვლენა, რომელთაც აწყდებიან ქართული კომპანიები პერსონალის მენეჯმენტის დროს, მათი გადაჭრის ღონისძიებების შემუშავება.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს ბიზნეს სექტორში დასაქმებული ადამიანისეული რესურსები, კვლევის ობიექტად განისაზღვრა საქართველოში მოქმედი კომპანიები. გამოკითხვაში, რომელიც ანკეტირების, კონტენტ ანალიზისა და ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდით განხორციელდა, მონაწილეობა მიიღო საქართველოში მოქმედმა კომპანიებმა.

**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 ადამიანისუფლებების 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 სინთეზის, შედარებითი ანალიზის და სხვა მეთოდი. **კვლევის საბაზისო თეორიას** წარმოადგენს ადამიანური რესურსების თეორია, ხოლო **კვლევის ჰიპოთეზას** კი წარმოადგენს ის, რომ პერსონალის მოტივაციის სწორი ფორმის შერჩევა ხელს უწყობს კომპანიების შესაძლებლობების ზრდას.

**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 ადამიანისუფლებების 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 გეჩბაიას, ბსუ-ს პროფესორ როსტომ ბერიძეს, გ.

გოროშიძეს, თსუ-ს ასისტენტ-პროფესორ ეკატერინე გულუას, თ. სურმაგას, თსუ-ს პროფესორ გიორგი შუბლაძეს, ბ. მღებრიშვილს, ფ. წოწკოლაურს, შ. ხუბუნაიას, რ. ჯავახიშვილს და სხვებს. თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე, მოტივაციასა და კომპანიის შესაძლებლობებზე ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა განხილული იქნა ისეთ უცხოელ მკვლევართა ნაშრომების საფუძველზე, როგორებიც არიან: Adamiec B., Kozusznik 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., Jedynak P., Junchowicz M., Koziol 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 მოტივაციისა და 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 ეკონომიკისა 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 ბიზნესსუბიექტების მიზნებთან პერსონალის ხედვებისა და შეხედულებების თანხვედრაში მოყვანა, 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.

✓ შრომითი 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 კომპანიების შესაძლებლობებსა და მწარმოებლურობაზე, მათი

პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობასა და მოტივაციაზე;

✓ გამოვლენილია კოვიდ-19-ის პანდემიის პერიოდში პერსონალის მენეჯმენტის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლის ტენდენცია, რამაც გამოიწვია მენეჯერთა ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქციის შესუსტება, 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 იმაში მდგომარეობს, რომ კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაცია და ნაშრომის ბოლოს მოცემული რეკომენდაციები გამოადგება საქართველოში მოქმედ ბიზნესმენებს, კომპანიებს, სავაჭრო და კომერციულ დაწესებულებებს, პერსონალის მენეჯმენტით, მისი შრომის ნაყოფიერებისა და მოტივაციის ამაღლების საკითხით დაინტერესებულ სხვა კერძო სექტორში დასაქმებულ ფიზიკურ თუ იურიდიულ პირებს.

**ნაშრომის სტრუქტურა.** ნაშრომი შედგება შესავლის, ცხრა პარაგრაფად დაყოფილი სამი თავისა და დასკვნითი ნაწილისაგან. თანდართულია 104 (მათ შორის 22 ქართული და 82 უცხოენოვანი) დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია, 24 ინტერნეტ-წყარო, დასაქმებულებისა და დამსაქმებელთა კითხვარების ნიმუშები.

კვლევის მიზნის, ამოცანების, მიღებული შედეგების, დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით ნაშრომი ჩამოვყალიბეთ შემდეგი სტრუქტურით:

### **შესავალი**

#### **თავი I. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების თეორიული საფუძვლები კომერციულ სტრუქტურებში**

- 1.1. ადამიანისეული რესურსების ევოლუციის გზები
- 1.2. მეცნიერ ეკონომისტების მოსაზრებები ადამიანისეული რესურსების განვითარების შესახებ
- 1.3. ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები

#### **თავი II. პერსონალის მენეჯმენტის როლი კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში**

- 2.1. პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები კომპანიებში
- 2.2. პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზები
- 2.3. პერსონალის მენეჯმენტის გავლენა კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე

#### **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
- 3.2. შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შესაძლებლობები ქართულ კომპანიებში
- 3.3. პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში არსებული პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში

**დასკვნები და წინადადებები**

**გამოყენებული ლიტერატურა**

## ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

ნაშრომის პირველ თავში „ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის განვითარების თეორიული საფუძვლები კომერციულ სტრუქტურებში“ განხილულია ადამიანისეული რესურსებისა და მისი მენეჯმენტის განვითარების თეორიული ასპექტები, გაანალიზებულია სხვადასხვა მეცნიერ-ეკონომისტების შეხედულებები და მოსაზრებები, რომლებმაც დიდი ზეგავლენა მოახდინეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციის ჩამოყალიბებაში უამრავი განსხვავებული მოსაზრება და მოდელი არსებობს. გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიების შემდეგ 4 ჯგუფს: კლასიკური თეორიები, ადამიანური რესურსების თეორიები, ადამიანურ ურთიერთობათა 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 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, რომელსაც ახორციელებდა კონტროლის მექანიზმის საშუალებით. ამ თეორიის სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები, სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა, სხვა აზრს ვერ ხედავენ.

1960-იანი წლებიდან აქტიურად დაიწყო „ადამიანური რესურსების თეორიის“ შესწავლა და განვითარება, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა არა მხოლოდ ადამიანის, არამედ მისი ქცევის შესწავლა. სწორედ „ადამიანური რესურსების

თეორია“ წარმოადგენს ჩვენი სადისერტაციო ნაშრომის საკვანძო თეორიას, ვინაიდან აღნიშნული თეორია ყურადღებას ამახვილებს ადამიანის, როგორც კომპანიის უმნიშვნელოვანესი რესურსის შესაძლებლობების, ინოვაციური ნიჭისა და კრეატიულობის განვითარებაზე.

ადამიანური ურთიერთობის თეორიის საფუძველზე, ადამიანები ცდილობენ კომპანიისთვის მოიტანონ სარგებელი, იყვნენ ღირებული აქტივები, 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 კომპანიის წინაშე არსებული ამოცანები. ამ სკოლის ფუძემდებელი ჩ. ბერნარდი თვლის, რომ კომპანიის მმართველობის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს:

1. **მოახდინოს პერსონალის საქმიანობის სტიმულირება** - კომპანიას შეუძლია სხვადასხვა გზებით მოახდინოს ადამიანების სტიმულირება, რაც გაზრდის მათში მოტივაციის დონეს, წახალისებს მათ.
2. **კომპანიის შიგნით არსებული სწორი კომუნიკაცია** - 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.

ადამიანური ურთიერთობების თეორიასა და ადამიანური რესურსების თეორიას შორის მსგავსება-განსხვავებების შედარებისთვის იხ.ცხრილი 1.

ცხრილი 1. ადამიანური ურთიერთობების თეორიისა და ადამიანური რესურსების თეორიის ურთიერთშედარებითი ანალიზი

| კრიტერიუმები             | ადამიანური ურთიერთობების 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 პროდუქტიულებს ხდის                                                                   | როდესაც დასაქმებულები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ თვითმართვისა და კონტროლის საშუალება, შეუძლიათ თავისუფლად გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა, ასევე ისინი უფრო მეტად პროდუქტიულები ხდებიან.                                               |
| მართვის მიზანი           | მენეჯერები უნდა შეეცადონ, რომ ყველა თანამშრომელმა გუნდის წევრად იგრძნოს თავი                                                                          | მენეჯერები უნდა დაეხმარონ დასაქმებულებს დაფარული ნიჭის გამოვლენაში და დაარწმუნონ დასაქმებულები, რომ მათ უნარებს და ნიჭს 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 გაცემა მნიშვნელოვანია იარაღია, რაც ეხმარება დასაქმებულებს, რომ იყვნენ ჯგუფის წევრები.                                                     | ინფორმაციის გაცემა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, რაც მოიცავს კრეატიულობასა და 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:** შედგენილია ავტორის მიერ რაიმონდ მილესის მიერ 1965 წელს გამოქვეყნებული ნაშრომის „Human relations or human resources? Harvard Business Review“-ის საფუძველზე, (<https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>).

თეორიული ასპექტების განხილვის შემდეგ, მნიშვნელოვანია გავანალიზოთ კომპანიების მიერ დანერგილი და განხორციელებული ადამიანისეული რესურსების

მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოყენებული თეორიები, რითიც ხელმძღვანელობენ მენეჯერები. უპირველეს ყოვლისა, ჩვენ ვფიქრობთ, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმოს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურულ ერთეულად ჩამოყალიბებას, ვინაიდან ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ბევრ კომპანიაში (უმეტესწილად მცირე ზომის საწარმოებში) ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ცალკეული განყოფილებაც კი არ არსებობს.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის დეპარტამენტი უნდა იყოს დამაკავშირებელი ხიდი კომპანიის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის, რომელთა წარმატებულ და სწორ კომუნიკაციაზეა დამოკიდებული განხორციელებული სამუშაოების ხარისხი და შესაბამისად, კომპანიის წარმატებაც. უპირველეს ყოვლისა, აღნიშნულ დეპარტამენტს უნდა ხელმძღვანელობდეს კომპეტენტური, პროფესიონალი და გამოცდილი ადამიანი, რომელსაც HR მენეჯერს უწოდებენ. კომპანიაში HR მენეჯერს ფუნდამენტური როლი აკისრია თანამშრომლების განვითარებასა და გუნდის პროფესიონალი კადრებით დაკომპლექტებაში. მისი უმთავრესი ამოცანა უნდა იყოს, კომპანიის მისიისა და მიზნებიდან გამომდინარე, შესაბამისი კადრების შერჩევა, მათი პროფესიული გაზრდა და განვითარება. 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 მენეჯმენტის 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 ტოვებენ 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 მართვის სპეციალისტის საქმეა ყველას ნდობის მოპოვება. ეს ნიშნავს, რომ დამსაქმებელმაც და კომპანიის თანამშრომლებმაც იციან, რომ მათაც და კომპანიის მენეჯერებსაც საერთო ინტერესები ამოძრავებთ. 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 იმაში მდგომარეობს, 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 იმის საშუალება, რომ ჩამოაყალიბონ ამ მენეჯერთან უშუალო და ღია კომუნიკაცია. კომუნიკაცია არის ურთიერთგაგების გასაღები. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი დიდ დროს უნდა უთმობდეს მხოლოდ მოსმენის საკითხებს, წყენასა და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტებს. შესანიშნავი კომუნიკატორი ხშირად შესანიშნავი მსმენელია 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 მათთვის“. 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, გაანალიზოს და შეაფასოს თანამშრომლების პრობლემები და იზრუნოს მათი გადაჭრის გზების მოძიებაზე ისე, რომ კმაყოფილი იყოს კომპანიის მმართველი გუნდიც და თანამშრომლებიც.

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 მართვაზე 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 მიზნის მიღწევას.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავში „**პერსონალის მენეჯმენტის როლი კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში**“ განხილულია ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის მიერ გატარებული ღონისძიებები, რომლებიც ხელს უწყობენ კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებას. კომპანიის მწარმოებლურობისა და ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის მოტივირებული თანამშრომლები. მოტივაცია - ეს არის საკუთარი თავის და სხვების მოქმედების წახალისების პროცესი, რომელიც მიმართულია პირადი მიზნების ან კომპანიის მიზნების მისაღწევად. პერსონალის მოტივაცია კომპანიის მართვის საქმიანობაში ერთ-ერთ წამყვან ადგილს იკავებს. კომპანიის მთავარი ამოცანაა პერსონალის ორიენტაციის მიმართვა 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 მიღებაზე. 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 მისგან მოსალოდნელ აქტივობებს, არ გამოავლენენ ამ აქტივობების შესასრულებლად აუცილებელ გაგებასა და უნარ-ჩვევებს ან არ აქვთ მათი განხორციელების მოტივაცია.

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, როგორცაა:

- 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.

ჩამოთვლილი მეთოდებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მენეჯერი ძალიან კარგად და ახლოს უნდა იცნობდეს თანამშრომლებს იმისათვის, რომ ზუსტად და სწორად შეაფასოს მათი საჭიროებები და მოთხოვნილებები. ასევე უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტორი, რომ ნებისმიერი ადამიანი არის ცალკეული „ინდივიდი“, რომლებსაც განსხვავებული შეხედულებები და აზრები გააჩნიათ. რაც ერთი ადამიანისათვის არის მამოტივირებელი წყარო, მეორესათვის შეიძლება უმნიშვნელო იყოს, ამიტომაც HR მენეჯერი სიღრმისეულად უნდა გაეცნოს დაქვემდებარებული თანამშრომლების სურვილებს, თვისებებს, შეხედულებებს, რათა მოტივაციის ამაღლების ხერხი მოარგოს მათ.

ზემოთ განხილული თეორიების გაანალიზებით, შესაძლებელია გამოვყოთ მოტივაციის სისტემის სტანდარტული პროცესის ხუთი ნაბიჯი, რომელზეც უნდა იფიქროს კომპანიამ 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. **მენეჯერული პერსონალის გადამზადება** - როგორც სავალდებულო წესების ოფიციალურად შემოღება;
5. **ანაზღაურების, შეფასების, დაწინაურების პროცედურების, ტრენინგის კვალიფიკაციის ახალი წესების შემუშავება და ა.შ.**

მოტივაციის ამაღლების ერთ-ერთი ხერხია თანამშრომლების ჩართულობის გაზრდა მიზნების დასახვასა და მისაღწევი ქმედებების დაგეგმვაში, რაც მნიშვნელოვნად ამაღლებს თანამშრომლების მოტივაციას, ვინაიდან ასეთ დროს თანამშრომელი თავს გრძნობს ღირებულ აქტივად, ასეთ დროს იგი გრძნობს, რომ მისი აზრი და შეხედულებები კომპანიისათვის ღირებულია და მიზნების მიღწევაში დიდ როლს ასრულებს. კომპანიის საქმიანობაში პერსონალის ჩართულობა, დიდი ალბათობით, გამოიწვევს მუშაობის მაღალ დონეს. რატომ შეიძლება გაზარდოს მწარმოებლურობის დონე თანამშრომელთა ჩართულობამ კომპანიის მიზნებისა და გეგმების დასახვაში? ჩამოვთვალოთ ჩართულობის დადებითი ასპექტები:

- **„ჩემი იდეა კომპანიას“** - 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 და შესაბამისად, მოტივირებულია მიაღწიოს შესრულების მაღალ დონეს.

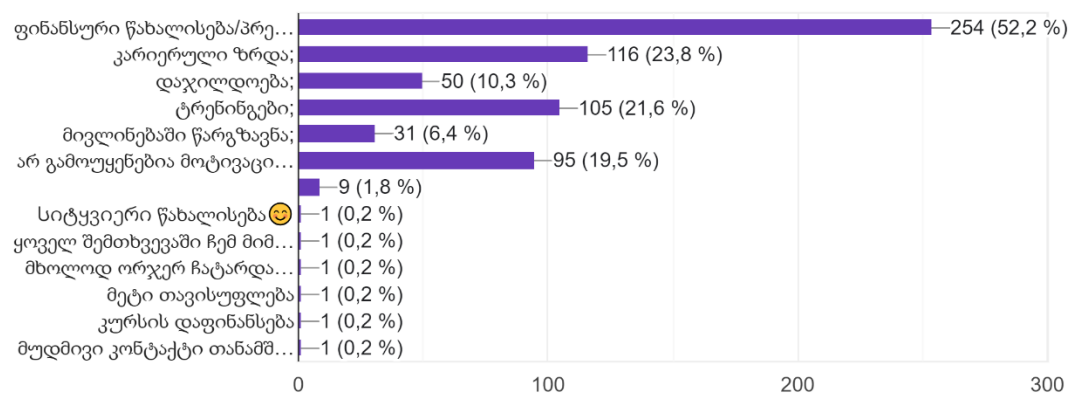
- **კომპანია, როგორც ერთი მთლიანი მექანიზმი** - თანამშრომელი, რომელიც კმაყოფილია და გრძნობს მის მნიშვნელობას კომპანიისთვის იგი აღიარებს, რომ ეს კომპანია მისთვის არის დიდი ოჯახი, მის ნაწილად გრძნობს თავს და არ არსებობს იმის რისკი, რომ თანამშრომლების ქმედებები მიმართული იქნება კომპანიის საწინააღმდეგოდ.
- **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, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ იგი მოინდომებს სხვა სამუშაოზე გადასვლას. შესაბამისად, კომპანია ინარჩუნებს კვალიფიციურ და გამოცდილ კადრებს.
- **გაზრდილი პროდუქტიულობა;**
- **სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებული ხარისხი და შეცდომების შემცირებული 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.

ნაშრომის მესამე თავში „ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის გავლენა ორგანიზაციის შესაძლებლობებსა და პერსონალის მოტივაციაზე (ქართული კომპანიების მაგალითზე)“ წარმოდგენილია ჩვენს მიერ ქართულ კომპანიებში ჩატარებული კვლევის შედეგები, გაანალიზებულია ამ კომპანიების მიერ შემუშავებული მოტივაციის, შრომის ნაყოფიერებისა თუ კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლების გზები და დასახულია რეკომენდაციები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ კომპანიაში მიმდინარე პროცესების გაუმჯობესებასა და კონკურენტუნარიანობის დონის ზრდას.

იქედან გამომდინარე, რომ კვლევა სრულყოფილი ყოფილიყო, გამოვკითხეთ როგორც კომპანიების მენეჯერები, ასევე თანამშრომლები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 37 კომპანიის მენეჯერმა და 487-მა სხვადასხვა პროფესიით დასაქმებულმა.

### დიაგრამა 1. ადამიანისეული რესურსების მოტივაციის მეთოდები



**წყარო:** ავტორის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები

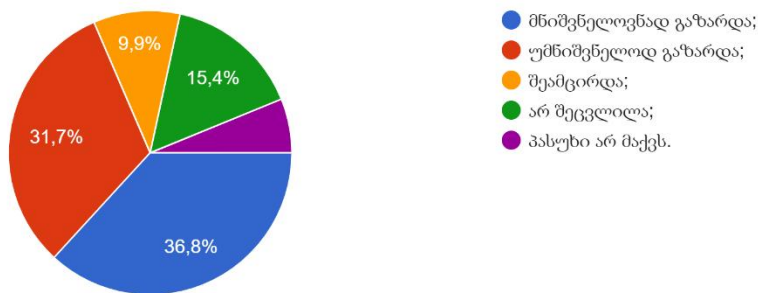
კვლევიდან (იხ. დიაგრამა 1.) ჩანს, რომ ქართული კომპანიები მოტივაციის ამაღლების სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ, მათ შორის: ფინანსური წახალისება/პრემია, კარიერული ზრდა, დაჯილდოება, ტრენინგების ჩატარება, მივლინებაში წარგზავნა და სხვა. ამ მეთოდებიდან ყველაზე მეტად გავრცელებული

ფორმაა ფინანსური წახალისება/პრემიები, რაც იმაზე მიგვითითებს, რომ ქართული კომპანიების ხელმძღვანელი პირების, ტოპ-მენეჯერების აზრით, თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლების მიღწევა მატერიალური ჯილდოს შეთავაზებით შეიძლება.

დიაგრამა 1-ზე ვხედავთ, რომ ჩვენ 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 1-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 მიადწევენ კარიერულ წინსვლას.

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 თანამშრომლებზე ქართული კომპანიების მიერ შემუშავებული მოტივაციის მეთოდები, შეგვიძლია ვნახოთ დიაგრამა 2.

## დიაგრამა 2. მოტივაციის გავლენა დაქირავებულთა შრომის ნაყოფიერებაზე.



**წყარო:** ავტორის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები

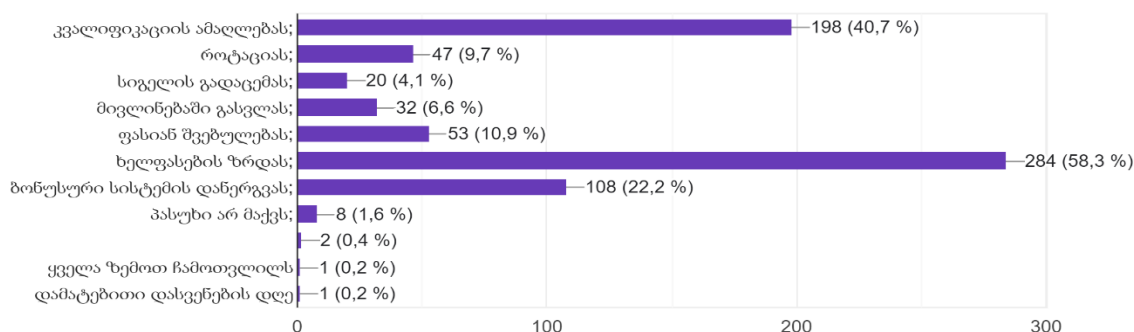
როგორც ვხედავთ, პასუხების უმრავლესობის მიხედვით, ქართული კომპანიის მიერ შეთავაზებული მოტივაციის მეთოდები თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებას მნიშვნელოვნად ზრდის, რომელსაც 36,8% აფიქსირებს, ხოლო გამოკითხულთა 31,7% თვლის, რომ მოტივაციის მეთოდებმა უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც გაზარდა შრომის ნაყოფიერება. თუ 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 გაცნობიერება, დაახლოება და გაგებაა იმისათვის, რომ სწორად შეიმუშაოს და გამოიყენოს მოტივაციის მათზე მორგებული 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 მოტივაციის ამაღლების შეთავაზებულ და განხორციელებულ გზებზე, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ თანამშრომლების შეხედულებებსა და სურვილებზე, რომლებიც იმოქმედებს მათი შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

**დიაგრამა 3. თანამშრომლების მიერ შეთავაზებული მოტივაციის მეთოდები**



**წყარო:** ავტორის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები

როგორც დიაგრამა 3-დან 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 ქართულ კომპანიებში ბონუსური სისტემის დანერგვაც, რომელიც გულისხმობს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ინდივიდუალურად შეფასებას და შესაბამისი საბონუსე ანაზღაურების დაწესებას.

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.

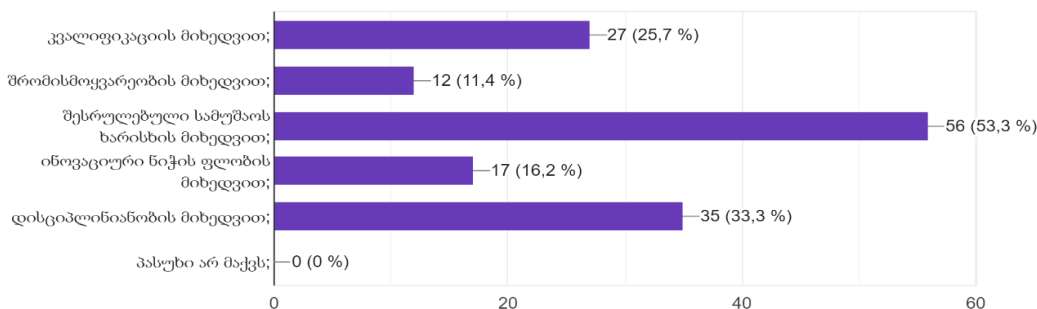
ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მაღალმოტივირებულ თანამშრომლებს, რომლებიც არიან კრეატიული, შეუძლიათ ქართული კომპანიები წარმართონ წარმატებისაკენ, სასურველი შედეგების მიღწევის გზით. აქედან გამომდინარე, ქართული კომპანიების წარმატება დიდწილად დამოკიდებული იქნება

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.

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

#### დიაგრამა 4. ადამიანისეული რესურსების შეფასების კრიტერიუმები



**წყარო:** ავტორის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები

დიაგრამა 4-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 უნდა იყოს 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 კონკურენტუნარიანობის მოპოვების საწინდარია. როგორც ვხედავთ, მენეჯერებისათვის ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თავიანთ კომპანიაში დისციპლინაც იყოს მაღალ დონეზე. ამაში იგულისხმება, კომპანიის შინაგანაწესის დაცვა, რომელიც საბოლოო ჯამში ქმნის ორგანიზაციულ კულტურას. აღნიშნული წესების დაცვა თანამშრომლებში აყალიბებს ქცევის მანერებს, ასწავლის მათ კომპანიის ფასეულობებს. რა ღირებულებებს მისდევს კომპანია? რის გაკეთება შეიძლება და რომლის - არა?

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავში ასევე განხილულია შრომის ნაყოფიერების გაზრდის გზები, თუ როგორ უნდა შეუწყოს ხელი კომპანიის მენეჯერებმა თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ზრდას, რომელიც პირდაპირ ახდენს გავლენას კომპანიის ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის ზრდაზე.

გთავაზობთ ჩვენ მიერ გამოყოფილ რამდენიმე მეთოდს, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლებს იყვნენ 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, მიაწოდებდნენ მათ ბედნიერებას, კარგი განწყობას, 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 ადამიანურ 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.

- **სამუშაო ფუნქციების დელეგირება** - ქართული კომპანიებისათვის 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 დავალებას, მით მეტი საქონლისა და მომსახურების წარმოება შეუძლიათ მათ. შედეგად ვღებულობთ 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 უხასიათოდ ასრულებს დავალებას, რაც არ უნდა ეცადოს მენეჯერი, ვერ შეძლებს მიაღწიოს შრომის ნაყოფიერების მაღალ დონეს.

### **დასკვნები და წინადადებები**

ამრიგად, ქართულ კომპანიებს, რომელთაც სურთ, რომ კონკურენტუნარიანი

და საუკეთესოები გახდნენ ბაზარზე, აუცილებლად უნდა ესმოდეოთ 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.

კვლევაში დაფიქსირებული 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 პრაქტიკაში დანერგვასა და გამოყენებას:

1. უპირველეს ყოვლისა, ქართული კომპანიების მენეჯერები ორიენტირებული უნდა იყვნენ თავიანთ კომპანიაში ცალკე ჩამოყალიბონ ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურული ერთეული, ვინაიდან დღესდღეობით უამრავი კომპანია არსებობს ბაზარზე, სადაც ეს დეპარტამენტი სულაც არ არის გამოყოფილი კომპანიის იერარქიულ დონეზე.
2. საქართველოში მოქმედი კომპანიების მიერ ადამიანისეული რესურსების 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 კომპანია დააკომპლექტოს პროფესიონალი, გამოცდილ და კვალიფიციური კადრებით, რომელთა კომპეტენციებსა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე იქნება დამოკიდებული მათი კომპანიების წარმატება.
3. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის მნიშვნელოვანი ამოცანა უნდა იყოს ისეთი კადრების მოძიება და შერჩევა, რომლებიც შეესაბამებიან კომპანიის საქმიანობის სფეროს, მიზნებსა და იმიჯს. იმისათვის, რომ ადამიანისეული

რესურსის გუნდი იყოს ძლიერი, დიდი სიფრთხილით უნდა განხორციელდეს მათი შერჩევის პროცესი, რომელზე 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 ფასეულობები გააჩნია და რა გზებით ცდილობს დასახული მიზნების მიღწევას.
5. კომპანიის მენეჯერების მიერ დაგეგმილი უნდა იქნეს სხვადასხვა ტრენინგები, სემინარები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ თანამშრომლების ცოდნის გაღრმავებასა და განვითარებას, რომელიც პირდაპირ აისახება კომპანიაში მიმდინარე პროცესების შესრულების ხარისხზე.
6. ქართული კომპანიების მენეჯერებმა უნდა შექმნან კომპანიის მიზნებზე მორგებული ორგანიზაციული კულტურა. ქართულ კომპანიებში მიმდინარე პროცესების შესრულების ხარისხი დამოკიდებულია მათი მენეჯმენტის მხრიდან განხორციელებული პოლიტიკის ქმედებებზე, რომელიც უმეტესად დამკვიდრებული კულტურისა და შემუშავებული სტანდარტების მიხედვით მიმდინარეობს. ამიტომ თითოეული თანამშრომელი უნდა იყოს ამ კულტურის ნაწილი, რომელიც გაიაზრებს და გაიზიარებს მის პრინციპებს.
7. ქართული კომპანიების მენეჯერებმა უნდა გაზარდონ თანამშრომლების ჩართულობა მათი კომპანიის მართვის პროცესში, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანისეული რესურსების პასუხისმგებლობის გაზრდას, ასევე სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებას. იმავდროულად, მმართველობით პროცესში ჩართულობა აგრძნობინებს პერსონალს, 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.

8. 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, შეხედულება, მოუსმენენ და გაითვალისწინებენ მის აზრს, თავს გრძნობს დაფასებულად და იზრდება მისი ერთგულება კომპანიისადმი. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერი არის შუა რგოლი (კავშირი) თანამშრომლებსა და ტოპ-მენეჯმენტს შორის.
9. კომპანიის მენეჯერებმა უნდა შექმნან მიმზიდველი და სასურველი სამუშაო გარემო, რათა ნაკლები იყოს თანამშრომლების გადინების დონე, რაშიც კომპანიის შინაგანაწესი უნდა დაეხმაროს მათ. ის უნდა იყოს მორგებული როგორც თანამშრომელთა მოთხოვნებზე, ისე კომპანიის მიზნებზე. არსებული პირობების შექმნა კომპანიას უფრო მეტად მიმზიდველს ხდის პროფესიონალი კადრებისთვის, იზრდება მათი დაინტერესება, რაც კვალიფიციური, პროფესიონალი კადრების მოზიდვას და დასაქმებას უწყობს ხელს.
10. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა უნდა იზრუნოს 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 რესურსის დახარჯვით. 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 დონეც და ალბათობაც.

11. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერის მოვალეობაა ასევე სწორად მართოს კომპანიაში მიმდინარე პროცესები, კერძოდ: განსაზღვროს კონკრეტული დავალებისთვის საჭირო საშტატო ერთეულები, 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.
12. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერთა პასუხისმგებლობაში უნდა შევიდეს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის ზრდა, რომელიც პირდაპირ მოახდენს 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 აზრის მოსმენა, შესაბამისი ანაზღაურება და ა.შ.
13. 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.
14. ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა 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.

15. COVID-19-ის პანდემიის შედეგად მიღებულმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ფორსმაჟორულ პირობებში აუცილებელია ქართულმა კომპანიებმა დიდი ყურადღება დაუთმონ კრიზისების სიტუაციურ მენეჯმენტს, უნდა გადავიდნენ ადამიანისეული რესურსების დისტანციური მართვის რეჟიმზე;

16. კომპანიის მენეჯერების მთავარი და უმნიშვნელოვანესი საზრუნავი უნდა იყოს ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემის დანერგვა, რომელიც მთლიანად მოიცავს ადამიანისეული რესურსების შერჩევის ეტაპიდან მისი განვითარების ბოლო ეტაპამდე არსებულ ყველა პროცესს. 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 კომპანიისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანები, რომელთა ერთობლიობა ქმნის ადამიანისეულ რესურსს. სწორედ ამ რესურსების სწორ და სათანადო მართვაზე დამოკიდებული კონკურენტუნარიანობის მოპოვება ბაზარზე, ვინაიდან ნებისმიერი საქონელი თუ მომსახურება იწარმოება ადამიანების მიერ, მათ უნდა განახორციელონ ქართული კომპანიების გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგიები, შექმნან 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 ქართული კომპანიების მენეჯერებს მიაღწიონ დასახულ მიზნებს ან ხელი შეუწყონ მათი კომპანიის ეფექტიანობის ზრდას, 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 ახერხებს 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.

ქართული კომპანიების მენეჯერებმა უნდა შეიმუშავონ ის ამოცანები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მათ თანამშრომლებში შრომის ნაყოფიერების 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, მათი შესაძლებლობების გამოვლენას, მწარმოებლურობის დონის ამაღლებას, სხვებთან შედარებით კონკურენტუნარიანობის მოპოვებას და, შესაბამისად, ბაზარზე წარმატებით ოპერირებას.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია ჩვენს მიერ

გამოქვეყნებულ შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. 2023 წელი - სამეცნიერო სტატია „CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE SELECTION IN GEORGIAN COMPANIES“, საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, ტომი 10 - <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.1.2023.6-14>,  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/115/90> ;
2. 2024 წელი - სამეცნიერო სტატია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თავისებურებები მულტინაციონალურ კომპანიებში“, საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, ტომი 11 - DOI: <https://doi.org/10.46361/24492604.11.2.2024.185-201>,  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/211/172>;
3. 2024 წელი - სამეცნიერო სტატია „THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS“, უკრაინის ეროვნული სატყეო უნივერსიტეტის სამეცნიერო ჟურნალი, ISBN 978-617-8450-05-2, <https://drive.google.com/file/d/1uj-IjIluxGFjg3jpa2Z8sNSlCcGxBdM6/view>.