

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე

ანა ბიკაშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე ადამიანური რესურსების მართვის
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფ. ნინო გონაშვილი

თბილისი, 0178, საქართველო

2020

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ანა ბიკაშვილის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: „ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად“,

თარიღი: ___/___/___

ხელმძღვანელი: ნინო გონაშვილი (სახელი, გვარი)

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი: ანა ბიკაშვილი

დასახელება: ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე

ფაკულტეტი: ბიზნესი და ინჟინერია

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა: __ / __ / __

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების სამაგისტრო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს „აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს“

(ავტორის ხელმოწერა)

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

აბსტრაქტი

თანამედროვე ვუკა სამყაროში არსებულ არასტაბილურ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, გლობალური კონკურენციისა და თაობათა ცვლის პირობებში ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება მათში დასაქმებული თანამშრომლების პროფესიული და კარიერული განვითარების უზრუნველყოფას. მიმდინარე მსოფლიო პანდემიურ პერიოდში სულ უფრო აქტუალური ხდება კომპანიებში წარმოშობილ კრიზისებზე საპასუხოდ მათი მზადყოფნის აუცილებლობა, რასაც განაპირობებს როგორც მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების არსებობა, ასევე მათ განვითარებასა და უნარების მუდმივ განახლებაზე ზრუნვა, ორგანიზაციაში არსებული კრიტიკული პოზიციებისა და როლების ცოდნა და მათთვის მომავალი ჩამნაცვლებლების მომზადება/არსებობა. ყოველივე ზემოაღნიშნულს მოიცავს სწორედ ტალანტების მართვის სისტემა, რომელიც, ერთის მხრივ, დასაქმებულებს უკმაყოფილებს პროფესიული და კარიერული განვითარების მაღალ მოთხოვნილებებს და მეორეს მხრივ, დამსაქმებლებს ეხმარება არსებული გამოწვევების უმტკივნეულოდ გადალახვასა და კომპანიაში არსებული ტალანტის შენარჩუნებაში.

ნაშრომში საუბარია თანამედროვე ბიზნეს ინდუსტრიაში ტალანტების მართვის სისტემის მნიშვნელობაზე და ასევე განხილულია მისი გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე. ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის საკითხს წარმოადგენდა ტალანტების მართვის გამოწვევებისა და აღნიშნული სისტემის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის დადგენა. საკითხის სიღრმისეულად შესწავლის მიზნით გამოყენებული იქნა თვისებრივი კვლევის ტიპი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს იმ ქართული და საერთაშორისო კომპანიების HR აღმასრულებლებმა და HR ბიზნესპარტნიორებმა, რომლებშიც დანერგილია ტალანტების მართვის სისტემა. კვლევის ფარგლებში წინასწარ სტრუქტურირებული

კითხვარის მეშვეობით ჩატარდა 14 ჩაღრმავებული წერილობითი ან/და აუდიო ინტერვიუ (მონაწილეთა სურვილისამებრ).

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ტალანტების მართვასა და თანამშრომელთა შენარჩუნებას შორის საკმაოდ მჭიდრო კავშირია და ორგანიზაციებისათვის დასაქმებულთა გრძელვადიანი შენარჩუნების ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს სწორედ კარიერული და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების არსებობა წარმოადგენს. შედეგები ადასტურებს, რომ ტალანტების მართვის სისტემის განხორციელებამ კვლევაში მონაწილე კომპანიების შემთხვევაში მნიშვნელოვნად განაპირობა თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლების გაზრდა; მიღებული შედეგები საკმაოდ მნიშვნელოვანია, ვინაიდან საქართველოს შრომის ბაზარზე მოასპარეზე ქართული ორგანიზაციების დიდ უმრავლესობაში ტალანტების მართვა ჯერ კიდევ არ ხორციელდება. აღნიშნული სისტემა ახლა იძენს აქტუალურობას, შესაბამისად, კვლევის შედეგები ასეთი კომპანიების მენეჯმენტისათვის უზრუნველყოფს ტალანტების მართვის სისტემისადმი დაინტერესებას და მის სარგებლიანობაში დარწმუნებას.

ძირითადი საძიებო სიტყვები: ტალანტების მართვა, პროფესიული და კარიერული განვითარება, თანამშრომელთა შენარჩუნება.

Abstract

In the modern Vuca world and rapidly changing environment, ensuring the professional and career development of the employees is utterly and critically important for maintaining the vitality of organizations in the face of global competition and generational change. In the current global pandemic, the need for companies to be prepared to respond to crises is becoming increasingly apparent, leading to highly qualified employees, their development and ongoing training, knowledge of critical positions and roles in the organization, and the preparation for future replacements. All of the abovementioned includes a talent management system that meets the high demands of professional and career development on the one hand and helps employers to overcome the challenges painlessly and maintain the talent in the company.

The paper discusses the importance of a talent management system in the modern business industry and also discusses its impact on employee retention. The aim of the research was to determine the challenges of talent management and the impact on the retention of employees in this system. To study the issue in depth the qualitative research has been carried out. The research participants were HR executives and HR business partners of Georgian and international companies with a talent management system introduced. 14 in-depth written and audio interviews (optional) have been conducted through a pre-structured questionnaire as part of the study.

The study found that there is a close relationship between talent management and employee retention, and one of the key factors for long-term employee retention for organizations is the availability of career and professional development opportunities. The results confirm that the implementation of the talent management system in the case of the companies participating in the study significantly led to rise in employee retention rates; The results obtained are quite significant, as the vast majority of Georgian organizations competing in the Georgian labor market are not yet talented, the system is now gaining relevance,

therefore, the results of the survey provide the management of such companies with interest in the talent management system and its usefulness.

Key Words: Talent Management, Professional and Career Development, Employee Retention.

მადლობა

უპირველეს ყოვლისა, მადლობა მინდა გადავუხადო ჩემს ხელმძღვანელს, ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრს, ნინო გონაშვილს, ნაშრომის მომზადებაში შეტანილი წვლილისა და მხარდაჭერისათვის. მადლობა მინდა გადავუხადო განათლების მეცნიერებების დოქტორს, შალვა ტაბატაძეს, რომლის მიერ აღნიშნული ნაშრომის კვლევით კომპონენტში შეტანილი წვლილი ფასდაუდებელია.

ასევე, მადლობას ვუხდის კვლევაში მონაწილე ყველა რესპონდენტს, რომელთა გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა კვლევის განხორციელება და დასკვნებამდე მისვლა. მადლობა მინდა გადავუხადო ყველა იმ ლექტორს, ვინც ამა თუ იმ გზით დამეხმარა სამაგისტრო ნაშრომის სრულყოფაში.

და ბოლოს, მადლობა მინდა გადავუხადო ჩემს ოჯახს, განსაკუთრებით კი მეუღლეს, დათმობილი დროისა და მოთმინებისათვის, უპირობო მხარდაჭერისა და გამხნეებისათვის.

სარჩევი

შესავალი	ix
თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	12
1.1 ტალანტების მართვის თეორიული საფუძვლები	12
1.2 ტალანტების მართვის გლობალური ტენდენციები	17
1.3 ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე	22
თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია	31
2.1 კვლევის მეთოდი და მისი რელევანტურობა	31
2.2 კვლევის ეთიკა	32
2.3 კვლევის პროცედურა	33
2.4 კვლევაში გამოყენებული ტექნოლოგიები	35
2.5 კვლევის შეზღუდვები და ლიმიტები	36
თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა	37
დასკვნა	60
რეკომენდაციები	63
ბიბლიოგრაფია	65
დანართი	69

შესავალი

წინა საუკუნეში თუ ორგანიზაციული მენეჯერების მთელი ძალისხმევა მიმართული იყო ისეთ ხელშესახებ რესურსებზე, როგორებიცაა: მიწა, ტექნიკა, წარმოების ეფექტიანობა, პროდუქცია და კაპიტალი, დროის ცვლილებასთან ერთად ვითარება შეიცვალა და თანამედროვე პერიოდში განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებში მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 50% ცოდნაზეა დაფუძნებული, ორიენტაცია კი მიმართულია ინტელექტუალური აქტივებისა და ადამიანის არამატერიალური უნარების განვითარებაზე. აღნიშნული ტენდენცია შრომის ბაზარზე აგრძელებს აშკარა ზრდას და დომინირებას (Glocalthinking.com, 2015).

ტალანტების მართვა ძალზედ მნიშვნელოვანი საკითხია როგორც დამსაქმებლისთვის, ასევე დასაქმებულთათვის, ვინაიდან იგი მოიაზრებს კომპანიის ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ დაგეგმვას, მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვას, პროფესიულ და კარიერულ განვითარებასა და პერსონალის შენარჩუნებას. გლობალური ცვლილებების, ეკონომიკური სტაგნაციის, მაღალი კონკურენციისა და თაობათა ცვლის პირობებში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიებში ტალანტების მართვის გრძელვადიანი და სტაბილური სტრატეგიების არსებობა, რაც დროთა განმავლობაში ორგანიზაციისათვის უზრუნველყოფს მაღალ პროდუქტიულობას, მომგებიანობასა და მდგრად განვითარებას.

საკვლევი საკითხის აქტუალობა

ტალანტების მართვის საკითხი ძალზედ აქტუალურია თანამედროვე ბიზნეს ინდუსტრიაში, ვინაიდან კომპანიები მუდმივად დგანან ნიჭიერი და გამოცდილი თანამშრომლების შეცვლისა და შენარჩუნების გამოწვევის წინაშე, შესაბამისად, ტალანტის დეფიციტის შექმნის შემთხვევაში, საჭირო უნარებისა და გამოცდილების მქონე თანამშრომლების მოსაძებნად მათ უწევთ „ტალანტების ომში“ ჩართვა, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ბიზნესზე, ვინაიდან დაკავშირებულია ფინანსების, დროისა და რესურსების დამატებით ხარჯებთან და კომპანიის ზრდისა და განვითარების შეფერხებასთან. ამასთან, როგორც შრომის ძალის შესახებ ჩატარებული კვლევები ცხადყოფს, დასაქმებულთათვის, განსაკუთრებით ახალი თაობებისათვის, ძალიან მნიშვნელოვანია კარიერული განვითარების შესაძლებლობა, რომლის არ არსებობაც ხშირ შემთხვევაში მიმდინარე სამუშაო ადგილიდან წასვლისა და შესაძლებლობების სხვაგან ძიების მიზეზი ხდება.

თანამშრომელთა შენარჩუნება ადამიანური რესურსების მართვის უდიდესი გამოწვევაა. კომპანიები ცდილობენ ხანგრძლივი დროით შეინარჩუნონ საჭირო უნარებისა და კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები, ვინაიდან აღნიშნული განაპირობებს დენადობის შემცირებას და ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდას. ტალანტების მართვა წარმოადგენს თანამშრომელთა შენარჩუნების ერთგვარ ბიზნეს სტრატეგიას, ვინაიდან მისი მიზანია ორგანიზაციაში საუკეთესო ტალანტის მოზიდვა, განვითარება და შენარჩუნება. მეორეს მხრივ, დასაქმებულები, განსაკუთრებით ახალი თაობები, უპირატესობას ანიჭებენ სწორედ ისეთ ბიზნეს გარემოს, სადაც მათ აქვთ სწავლის, განვითარებისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა. ამრიგად, ტალანტების მართვის ძირითადი დანიშნულება ორგანიზაციისათვის გამოცდილი და ეფექტიანი სამუშაო ძალის შენარჩუნებაა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის მიზანია საქართველოს შრომის ბაზრის პირობებში ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული დამოკიდებულებების ანალიზი, ტალანტების მართვის პროცესში არსებული გამოწვევების განსაზღვრა და ტალანტების მართვის სისტემის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის დადგენა. კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს შრომის ბაზარზე მოასპარეზე ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებში ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევების გამოვლენა; ტალანტების მართვასა და თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებით კომპანიების HR მენეჯერთა დამოკიდებულებებისა და გამოცდილების შესწავლა; ტალანტების მართვასა და თანამშრომელთა შენარჩუნებას შორის ურთიერთკავშირის დადგენა.

აღნიშნული საკითხების გამოკვლევის შედეგად დასკვნაში მოცემული იქნება კვლევის შემდეგი ჰიპოთეზის აღწერა: ორგანიზაციაში ტალანტების მართვის სისტემის არსებობა განაპირობებს თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლის ზრდას.

თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 ტალანტების მართვის თეორიული საფუძვლები

ტალანტების მართვა წარმოადგენს აღნიშნული ნაშრომის ძირითად კონცეპტს, შესაბამისად, საინტერესო იქნება, პირველ რიგში, განვიხილოთ მისი, როგორც ტერმინის მნიშვნელობა. ტალანტების მართვა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს, რომლის მიზანია ბიზნესღირებულების გაზრდა და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა. ტალანტის მართვა არის ორგანიზაციის უნარი, მოიზიდოს, შეინარჩუნოს და „აწარმოოს“ ყველაზე ნიჭიერი თანამშრომლები შრომის ბაზარზე. ტერმინი „ტალანტი“ პირველად გამოყენებული იქნა 1957 წელს American Management Association-ის დოკუმენტში, შემდგომში კი 1970-იანი წლების ბიზნესლიტერატურის ისეთ ნაშრომებში, როგორცაა „Talent waste“- Ritterbush, 1972 და „Developing Executive Talent: a practical guide“- Mills, 1976. ხოლო, როგორც ტერმინი, „ტალანტების მართვა,“ დაფუძნდა 1997 წელს McKinsey & Company-ის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად. კვლევამ დაადგინა, რომ ჰკვიან, გლობალურად მოაზროვნე და ტექნოლოგიურად საზრიან ადამიანებზე მოთხოვნა აჭარბებდა მიწოდებას, შესაბამისად, მომდევნო ორი ათწლეულის განმავლობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი კორპორატიული რესურსი გახდებოდა ტალანტი. საუკეთესო თანამშრომლების ძებნა პროგნოზირებდა მომავალ ბრძოლას და ორგანიზაციებს არა მხოლოდ უნარიანი ტალანტების დასაქირავებლად მოუწევდათ ეკიპირება, არამედ ასევე დადგებოდნენ მათი შენარჩუნების გამოწვევის წინაშე. მომდევნო წელს Western Union-ის აღმასრულებელი ვიცე პრეზიდენტის ელიზაბეტ ჩემბერსისა და კიდევ რამდენიმე ადამიანის ავტორობით გამოიცა პირველი სტატია სათაურით, „The war for Talent“ (Wikipedia.org, 2020).

ლიტერატურის მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ 2000-იანი წლებიდან ტალანტების მართვის მნიშვნელობა სულ უფრო გაიზარდა. ფრენკისა და ტეილორის მიხედვით, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სამუშაო ადგილებზე გაჩნდა ტალანტის დეფიციტი. „ამერიკული კომპანიები დგანან დილემის წინაშე, თუ როგორ შეინარჩუნონ მცოდნე და უნარიანი მუშაკები და შეცვალონ 70 მილიონი ბები ბუმერი (Baby Boomer), რომლებიც სამუშაო ძალიდან გადადიან პენსიაზე“ (Frank & Taylor, 2004). თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის პირობებში კომპანიები დგანან მუდმივი გამოწვევის წინაშე, თუ როგორ მოახდინონ ტალანტების მართვისა და სტრატეგიების რეფორმირება და ადამიანურ კაპიტალში ტალანტების დეფიციტის წინააღმდეგ საბრძოლველად ინვესტიციების ჩადება (Temkin, 2008). მომავალში მოსალოდნელი უნარების დეფიციტი ტალანტების მართვის ერთ-ერთი ძირითადი მამოძრავებელი ფაქტორი გახდება (Hickey & Dell, 2002). მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციული ლიდერები იაზრებდნენ, რომ ტალანტის დეფიციტი წარმოადგენს როგორც სოციო-ეკონომიკურ, ასევე კულტურულ გამოწვევას, ვინაიდან ტალანტი და მის მიერ მოტანილი სარგებელი საზღვრებიდან გადის (McCauley & Wakefield, 2006). კრიტიკულ ასაკობრივ კატეგორიებში, 25-44 წლის ასაკში, პროფესიონალებზე უზარმაზარი მოთხოვნის გამო, შრომის აუზი (labor pool) მცირდება, ვინაიდან მაღალტექნოლოგიური და სერვისული ფირმები თავიანთ შრომის ძალას სწორედ ამ ასაკობრივი ჯგუფებიდან იყვანენ (Stokes & Cochran, 2009). ბევრი კომპანია ცდილობს, დაადგინოს უმცროსი აღმასრულებლების ახალი ტალანტების ჯგუფი (talent pool), რომლებიც ერთ დღეს გააგრძელებენ კომპანიის მართვას (Taylor, 2002). სამუშაო ძალის ტენდენციების გათვალისწინებით, როგორებიცაა: ცვალებადი დემოგრაფია, გლობალური მიწოდების ქსელები, სამუშაო ძალის დაბერება და გლობალური მობილობის გაზრდა, შორსმჭვრეტელმა ორგანიზაციულმა ლიდერებმა ტალანტების ეკიპირებისათვის მნიშვნელოვანია, გადახედონ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებულ საკუთარ მიდგომებს (Frank & Taylor, 2004). გლობალური ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციებმა ბიზნესშედეგების გასაუმჯობესებლად უნდა შეიმუშაონ

ტალანტების მართვის მიდგომები (Ashton & Morton, 2005). ბიზნეს სტრატეგიისა და მის წინაშე მდგომი გამოწვევების დასაძლევად აუცილებელია, ორგანიზაციაში ნებისმიერ დროს იყოს საჭირო ტალანტი (Gebelein, 2006). სცენარის დაგეგმვა და ტალანტთან დაკავშირებული ბაზები გახდება დაგეგმვის აუცილებელი ინსტრუმენტი (Taylor, 2002).

ლიტერატურის მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ ავტორები მეტ-ნაკლებად განსხვავებულად აღწერენ ტალანტების მართვის კონცეფციას. მაკარტნი და კაპელი ტალანტების მართვას განიხილავენ იმ პირთა სისტემატიური მოზიდვის, იდენტიფიცირების, განვითარების, ჩართულობა/შენარჩუნებისა და განაწილების პროცესად, რომელთაც აქვთ მაღალი პოტენციალი ან/და ბიზნეს ოპერაციებში ასრულებენ კრიტიკულ როლებს (McCartney, 2006; Cappelli, 2008). ჰარტლის თანახმად, ტალანტების მართვა არის ტერმინი, რომელიც ვრცელდება საქმიანობის ფართო სპექტრზე, როგორებიცაა: მემკვიდრეობის დაგეგმვა, თანამშრომელთა ერთგულება, ნდობა, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, თანამშრომელთა შესრულების მართვა და ა.შ. (Hartley, 2004). ლიკერმანის მიხედვით, ტალანტების მართვა წარმოადგენს კომპანიის ტალანტად მიჩნეული ადამიანებისათვის მენეჯმენტის მიერ შემუშავებულ დამატებით პროცესებსა და შესაძლებლობებს (Likierman, 2007). ტალანტების მართვა ასოცირდება ადამიანური რესურსების ჩვეულ პრაქტიკებთან, როგორებიცაა: დაქირავება, შერჩევა, ტრენინგი, კარიერული განვითარება და მემკვიდრეობის დაგეგმვა (Heinen & O'Neill, 2004). ტენსლის მიხედვით, ტალანტების მართვა მოიცავს სტრატეგიებსა და პროტოკოლებს, რომელთა მიზანია იმ პოტენციური ინდივიდების სისტემატიური მოზიდვა, იდენტიფიცირება, განვითარება და შენარჩუნება, რომელთაც აქვთ განსაკუთრებული ღირებულება კომპანიისათვის (Tansley, 2013). ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკოსთა ლიტერატურას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ტალანტის სხვადასხვა სპეციფიურ-ორგანიზაციული განმარტების ფორმირებაში, რომელიც განსაზღვრულია ინდუსტრიის ტიპისა და წარმოების ბუნების მიხედვით. ასეთი

განმარტებები დინამიური და განსხვავებულია ორგანიზაციებში, ან ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში სხვადასხვა დროის პერიოდში.

კონცეფციის საინტერესო ხედვაა წარმოდგენილი ამსტრონგის წიგნში „HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE“. ავტორის მოსაზრებით, ტალანტების მართვა წარმოადგენს ტალანტის იდენტიფიცირების, განვითარების, დაქირავების, შენარჩუნებისა და განთავსების პროცესს. იგი აღნიშნავს, რომ ტალანტები დაჯილდოებულნი არიან სპეციალური შესაძლებლობებითა და უნარებით, რაც მათ აძლევთ სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების საშუალებას. აღნიშნული პროცესის მიზნად იგი მოიაზრებს კომპანიის ტალანტების ჯგუფის განვითარებასა და შენარჩუნებას, ხოლო მის შემადგენელ ელემენტებად ასახელებს ტალანტის დაგეგმვას, რესურსების უზრუნველყოფის სტრატეგიებს, შენარჩუნების პროგრამის უზრუნველყოფას, ტალანტების განვითარებას, კარიერის მართვასა და მემკვიდრეობის დაგეგმვას. ამსტრონგი აღნიშნავს, რომ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ უნდა იყოს ჩართული ტალანტების მართვის პროცესში. ერთის მხრივ, არსებობს მოსაზრება, რომ ყურადღება უნდა მიექცეს მხოლოდ საუკეთესო თანამშრომლებს, თუმცა, მეორეს მხრივ, ასევე არსებობს შეხედულება, რომ ტალანტს ფლობს ყველა და აღნიშნულ პროცესში არ უნდა ხდებოდეს მხოლოდ რამდენიმე შერჩეული ინდივიდის ჩართვა. ამსტრონგი გამოყოფს ტალანტების იდენტიფიცირების სამ ძირითად ტიპს:

1. ექსკლუზიური ინდივიდები - მაღალი შესრულების ან/და პოტენციალის პერსონალი, პოზიციების მიუხედავად;
2. ექსკლუზიური პოზიციები - სწორი პერსონალი სტრატეგიულად კრიტიკულ პოზიციებზე;

3. ინკლუზიური ინდივიდები - ორგანიზაციაში ყველა მიჩნეულია რეალურ ან პოტენციურ ტალანტად, რომელთაც ეძლევათ განვითარების შესაძლებლობა და სწორი მიმართულება (Armstrong, 2014).

„Chartered Institute of Personnel and Development“ (CIPD)-ის დეფინიციის მიხედვით, ტალანტს წარმოადგენს იმ პირთა ერთობლიობა, რომელთაც შეუძლიათ შეცვალონ ორგანიზაციული შესრულება მათი უშუალო წვლილით, ან გრძელვადიან პერიოდში უმაღლესი დონის პოტენციალის დემონსტრირებით. ტალანტების მართვას კი წარმოადგენს იმ პირთა სისტემატიური მოზიდვის, იდენტიფიცირების, განვითარების, ჩართულობის, შენარჩუნებისა და განთავსების პროცესი, რომლებიც ღირებულნი არიან ორგანიზაციისათვის, აქვთ მაღალი პოტენციალი ან/და ბიზნეს-ოპერაციებში ასრულებენ კრიტიკულ როლებს (CIPD, 2015).

საინტერესოა, რომ ზოგიერთი ავტორი ტალანტების მართვაში მოიაზრებდა ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს, თუმცა „New Talent Management Network“-მა 2009-2011 წლებში კორპორაციების ტალანტების მართვის დეპარტამენტებში ჩატარებული კვლევების მიხედვით მას დაუწესა საზღვრები. კვლევებმა აჩვენა, რომ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებულ აქტივობებში ერთიანდებოდა მემკვიდრეობის შეფასება და დაგეგმვა, თანამშრომელთა განვითარება და მაღალი პოტენციალის მართვა. ისეთი პროცესები კი, როგორებიცაა: დაქირავება და შესრულების მართვა, იშვიათად შედიოდა ტალანტების მართვის კორპორატიულ პრაქტიკებში, ხოლო კომპენსაციის სისტემა საერთოდ არ ასოცირდებოდა მასთან (Wikipedia.org, 2020).

მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ავტორთა მოსაზრებები ორგანიზაციულ წარმატებაზე ტალანტების მართვის გავლენის თაობაზე. მაკდონელის მიხედვით, ტალანტების მართვა მდგრადი ორგანიზაციული წარმატების განმაპირობებელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია (McDonnell, 2011). ლოქვუდის თანახმად, კონკურენტუნარიან ბაზარზე ტალანტების მართვა წარმოადგენს

ორგანიზაციული წარმატების მთავარ მამოძრავებელს (Lockwood, 2016). პასკალის მიხედვით, კომპანიისა და ლიდერებისათვის წარმატების წყარო მდგომარეობს მოტივირებული, გამოცდილი და პოტენციალის მქონე თანამშრომლებისაგან ტალანტების ფონდის შექმნასა და განვითარებაში (Pascal, 2004). ტემკინი ტალანტების მართვას მიიჩნევს ორგანიზაციის გრძელვადიანი და სტაბილური კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მთავარ სტრატეგიად (Temkin, 2008). ბეტჯუს მიხედვით, ტალანტების მართვა წარმოადგენს კომპანიის მნიშვნელოვან აქტივს, ვინაიდან აღნიშნული პროცესი სტრატეგიული HR-ის გამოყენებით მოიაზრებს ბიზნესღირებულების გაუმჯობესებას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას (Betchoo, 2017). პერინის მოსაზრებით, გლობალური ცვლილებები კომპანიებს უქმნის ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული მაღალი დონის მიდგომების განვითარების აუცილებლობას, რომელიც დროთა განმავლობაში უზრუნველყოფს პროდუქტიულობას, მომგებიანობასა და მდგრად განვითარებას (Perrine, 2005). ულრიხი აღნიშნავს, რომ ტალანტი არ არის აბსტრაქცია და მის განვითარებაზე სწორი ინვესტირებით კომპანიები იღებენ რეალურ სარგებელსა და ღირებულებას. მისი აზრით, „ტალანტების ომი“ წარმოადგენს ორგანიზაციების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას, ვინაიდან მაღალი რანგის თანამშრომლების უმეტესობას აქვს სამუშაო ადგილის მრავალფეროვანი არჩევანი. შესაბამისად, ორგანიზაციებს მართებთ, დაეხმარონ დასაქმებულებს სამუშაოს მნიშვნელობისა და მიზნის პოვნაში და ამასთან, განვითარების სწორად დაგეგმვით, კომპანიებისათვის უზრუნველყონ გრძელვადიანი, მომგებიანი ინვესტიციების განხორციელება (Ulrich, 2017).

1.2 ტალანტების მართვის გლობალური ტენდენციები

ტალანტების მართვის სისტემის მზარდი აქტუალურობის მიუხედავად, როგორც კვლევების მიმოხილვა გვიჩვენებს, აღნიშნული სისტემა არ არის მასობრივად ყველა ორგანიზაციაში დანერგილი, ხოლო იმ კომპანიებში, სადაც ფუნქციონირებს, ჯერ კიდევ არის გარკვეულწილად სამუშაო საკითხები. CIPD-ის 2015 წლის კვლევის ანგარიშის მიხედვით, ტალანტების მართვის სისტემა წარმოდგენილია შედარებით დიდი ზომის კომპანიებში. ამასთან ტალანტების მართვის სისტემა მეტად აქტიურია იმ კომპანიებში, სადაც სწავლისა და განვითარების სტრატეგია შეესაბამება ბიზნესსაჭიროებებს. კომპანიების ზომების სხვაობასთან ერთად განსხვავებულია მათი მიზნებიც. დიდ კომპანიებში ტალანტების მართვა ფოკუსირებულია მაღალი პოტენციალის მქონე ინდივიდებისა და მომავალი ლიდერების განვითარებაზე, ხოლო პატარა ორგანიზაციებში აქცენტი მიმართულია სტრატეგიული მიზნების მიღწევასა და კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე თანამშრომლების შენარჩუნებაზე. კითხვაზე, რა წარმოადგენს თქვენს ორგანიზაციაში ტალანტების მართვის სისტემის მთავარ მიზანს, რესპონდენტების 56% პასუხობს: მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების განვითარებას, 52% - მომავალი ლიდერების გაზრდას, ხოლო 38% კი - საკვანძო თანამშრომლების შენარჩუნებას (CIPD, 2015).

CIPD-ის 2013 წლის ტალანტების განვითარების კვლევის მიხედვით, გამოვლინდა ტალანტების მართვის პოლიტიკის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზნები:

1. მომავალი უმაღლესი მენეჯერების/ლიდერების გაზრდა (62%);
2. მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების განვითარება (60%);
3. ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა (37%);
4. საკვანძო თანამშრომლების შენარჩუნება (36%);
5. ორგანიზაციისათვის სამომავლოდ საჭირო უნარებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება (32%);

6. საკვანძო თანამშრომლების მოზიდვა/დაქირავება (27%) (CIPD, 2013).

Society for Human Resource Management-ის მიერ 2014 წელს გამოცემული ტალანტების მართვის კვლევის ანგარიშის თანახმად, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ასოციაციის 384-მა წევრმა, HR პროფესიონალმა, გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციების 53%-ს აქვს სპეციალური ტალანტების მართვის ინიციატივები. კომპანიების 76% ტალანტების მართვას მიიჩნევს ტოპ პრიორიტეტად. ამასთან, ამ კომპანიების HR პროფესიონალების 85% მენეჯმენტთან ერთად მუშაობს ტალანტების მართვის სტრატეგიების შემუშავებაზე (SHRM.org, 2014).

Personal & Ledarskap-ის მიერ 2016 წელს შვედეთში ჩატარდა კვლევა, სახელწოდებით „Talent Management Barometer“, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 243-მა HR აღმასრულებელმა. კვლევამ გამოავლინა, რომ მონაწილეთა ნახევარზე მეტი ტალანტების მართვას მიიჩნევს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხად, ხოლო 81% თვლის, რომ ამ საკითხს მომავალში კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა მიენიჭება. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ HR პერსონალის მხოლოდ 16%-ია კმაყოფილი მათ კომპანიებში არსებული ტალანტების მართვის მიმდინარე პროგრამით და მხოლოდ 24%-ს აქვს ტალანტების მართვის სტრატეგია. მათ ხაზი გაუსვეს ტალანტების მართვის პროგრამაში მენეჯმენტის მხრიდან უფრო მეტი რესურსის ჩადების აუცილებლობას (comprend.com, 2016). აღნიშნული კვლევები ცხადყოფს, რომ HR პროფესიონალები ტალანტების მართვას მიიჩნევენ ორგანიზაციის ტოპ პრიორიტეტად. ამასთანავე, იკვეთება პრობლემატური საკითხებიც, რაშიც იგულისხმება აღნიშნული სისტემის ფარგლებში არსებული პროგრამების დახვეწის საჭიროება და მისი მენეჯერთა მხრიდან გარკვეული რესურსებით მხარდაჭერის აუცილებლობა.

საინტერესოა, მიმოვიხილოთ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული ის გლობალური ტენდენციები, რომლებიც უკანასკნელი წლების მანძილზე გახდა უფრო აქტუალური. Forbes-ის ვებ-გვერდზე გამოქვეყნებულ სტატიაში “Talent management

trends for 2019” ყურადღება გამახვილებულია პერსონალიზებული განვითარების ტენდენციაზე და აღნიშნულია, რომ ორგანიზაციები ქმნიან პერსონალიზებული სწავლების გზებს, რათა დაეხმარონ თანამშრომლებს მიმდინარე და მომავალი როლების განვითარებაში. ეს ჰოლისტიკური მიდგომა განაპირობებს პერსონალური გაჯანსაღებისაკენ მუდმივ სვლას, რომელიც მორგებულია თითოეულ თანამშრომელს და ემყარება მათი ინდივიდუალური განვითარების საჭიროებებსა და ინტერესებს. სტატიაში საუბარია, რომ დასაქმებულთა თითქმის 60%-ს სურს ისწავლოს საკუთარი ტემპით, ხოლო 49% აღნიშნავს, რომ უფრო დიდ ხანს დარჩებოდნენ ორგანიზაციებში, თუ კი დამსაქმებლები ინვესტირებას განახორციელებდნენ მათ კარიერულ განვითარებაში. სტატიაში ასევე საუბარია ტალანტების მართვის პროცესში უწყვეტი უკუკავშირის საჭიროებასა და პერსონალიზებული სარგებლის აუცილებლობაზე (Forbes.com, 2019).

ბეტსი კოლკვას სტატიაში „Top trends to keep watching for your Talent Management”, საუბარია საკონსულტაციო კომპანიის „Korn Ferry“-ის მიერ გამოქვეყნებულ ტალანტების მართვის გლობალურ ტენდენციებზე, რომლებიც 2020 წელს ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალების გლობალური კვლევის საფუძველზე გამოიყო. ავტორი ყურადღებას ამახვილებს ტალანტების სტრატეგიული მიმოხილვის ტენდენციაზე და მიუთითებს, რომ ეს საკითხი გლობალურ დონეზე გახდა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი. მრავალ კომპანიაში შეიქმნა ლიდერთა საბჭოს კომიტეტები, რომლებიც წარმართავენ მიმოხილვის პროცესს და წინასწარ განსაზღვრავენ ორგანიზაციული ტალანტის მართვის სტრატეგიულ საკითხებს. ასევე ყურადღება გამახვილებულია ტალანტების მართვის პროცესში ტექნოლოგიების როლის მზარდ ტენდენციაზე. კვლევაში აღნიშნულია, რომ კომპანიები იყენებენ ხელოვნური ინტელექტის სპეციალურ პროგრამებს, რათა სწრაფად და ეფექტურად აცნობონ კანდიდატებს, თუ სად იმყოფებიან ისინი აღნიშნულ პროცესში, დაეხმარონ მათ კარიერულ საიტებზე ნავიგაციისთვის, დაგეგმონ ინტერვიუები, მიიღონ რჩევები და ა.შ. სულ უფრო იზრდება აღნიშნულ

პროცესში ჩატბოტების ინსტრუმენტად გამოყენების პრაქტიკა, რომელთაც იყენებენ თანამშრომლები ორგანიზაციაში არსებულ ახალ როლებზე გამოსახმაურებლად. აღნიშნული მნიშვნელოვნად გარდაქმნის თანამშრომლის გამოცდილებას, ზრდის მათ ჩართულობას და განაპირობებს საერთო კმაყოფილების ამაღლებას. გლობალურმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ რესპონდენტების 57%-სათვის თანამშრომელთა უნარების განახლება წარმოადგენს ტოპ-პრიორიტეტს. თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაღრმავების, სამომავლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და პერსონალის შენარჩუნების მიზნით უნარების განვითარების ტრენინგები კი მიჩნეულია ყოველდღიურ ნორმად (Glocalthinking, 2020).

ადამიანური რესურსების მართვის ამერიკული საკონსულტაციო ფირმის, Mercer-ის, მიერ 34 ქვეყანაში ჩატარდა გლობალური ტალანტის ტენდენციების კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს კომპანიების აღმასრულებელმა დირექტორებმა, HR ლიდერებმა და თანამშრომლებმა (7,300+). მონაწილეები მიიჩნევენ, რომ დამსაქმებლები მიმდინარე პანდემიურ პერიოდში ჯანმრთელობასა და ფინანსურ კეთილდღეობასთან ერთად მნიშვნელოვან ყურადღებას ამახვილებენ კარიერის მართვაზე. კვლევაში აღნიშნულია, რომ COVID-19 სტიმულირებს სამუშაო ადგილების ცვლილებას, ვინაიდან მიმდინარე პანდემიური და შემდგომი გაურკვევლობა აჩქარებს კომპანიების სამომავლო საქმიანობასთან დაკავშირებულ პროცესებს. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ თანამშრომელთა 34% - პოზიციურ ცვლილებას მოელის მომდევნო სამ წელიწადში. კვლევის მონაწილეებს მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციული წარმატებისა და მდგრადი ბიზნესის შექმნას დიდ წილად განაპირობებს ტალანტის განვითარების ხელშეწყობა. კვლევაში მონაწილე მენეჯერებისა და დამსაქმებლებისთვის ყველაზე მეტად ღირებულ კარიერულ მხარდაჭერას წარმოადგენს თანამშრომელთათვის პირადი და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა (73%). აღნიშნულმა კვლევამ ასევე შეისწავლა თანამშრომელთა გადაკვალიფიცირებისა და უნარების განახლების საკითხი. მიუხედავად იმისა, რომ გლობალურ დონეზე დასაქმებულთა 78% ამბობს, რომ ისინი მზად არიან

განივითარონ ახალი უნარები, 38% აცხადებს, რომ მათ არ აქვთ საკმარისი დრო ტრენინგისთვის. უფრო მეტიც, ადამიანური რესურსების მართვის ლიდერების მხოლოდ 34% ინვესტირებს სწავლასა და გადაკვალიფიცირებას სამუშაო ძალაში, ხოლო 40%-მა არ იცის რა ცოდნა გააჩნიათ მათ თანამშრომლებს. კვლევა ასევე გვიჩვენებს, რომ საკმაოდ ტენდენციური ხდება ტალანტების ანალიტიკა. როგორც აღმოჩნდა, კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების 43% იყენებს საზომ მეტრიკებს, იმ თანამშრომელთა იდენტიფიცირებისათვის, რომლებიც აპირებენ კომპანიიდან წასვლას. მონაწილეთა 41% კი ფლობს ინფორმაციას, თუ როდის შეიძლება წავიდეს (ან პენსიაზე ნებით გავიდეს) კრიტიკული ტალანტი (Relocatemagazine.com, 2020).

1.3 ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე

როგორც უკვე აღინიშნა, მიმდინარე ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის ძირითად საკვლევ ამოცანას წარმოადგენს ტალანტების მართვის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის დადგენა. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია წარმოჩინდეს აღნიშნული საკითხის მიმართ სხვადასხვა ავტორთა მიერ გამოთქმული მოსაზრებები და კვლევები, რომლებიც აღწერს ზემოხსენებულ ურთიერთკავშირს. ლის მიხედვით, თანამშრომელთა შენარჩუნება გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ ყველა იმ ძალისხმევას, რაც ზრდის თანამშრომელთა გრძელვადიანი შენარჩუნების შანსებს. მისი აზრით, თანამშრომელთა შენარჩუნება კომპლექსური კონცეფციაა და არ არსებობს კომპანიაში პერსონალის შენარჩუნების მხოლოდ ერთი კონკრეტული რეცეპტი (Lee, 2005). მოსენის მიხედვით, ორგანიზაციების წარმატება დამოკიდებულია სწორედ თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე, რაც ხელს უწყობს დენადობის შემცირებასა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდას (mohsen, 2007). ფარლის აზრით,

საუკეთესო პრაქტიკის ორგანიზაციები თანამშრომლების შენარჩუნებას განიხილავენ სტრატეგიულ საკითხად და პრიორიტეტს ანიჭებენ სწორედ იმ უნარებს, რომლებიც სურთ, რომ შენარჩუნდეს (Farley, 2005). შვეერი აღნიშნავს, რომ ტალანტების მართვის სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი ნიჭიერი ინდივიდების განვითარება და შენარჩუნებაა (Schweyer, 2004). ლოქუდის მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები თავდაპირველად ანაზღაურებითა და შეღავათებით იზიდავენ თანამშრომლებს, მაღალი დონის ორგანიზაციები თანამშრომელთა ხანგრძლივი ვადით შესანარჩუნებლად ყურადღებას ამახვილებენ ტალანტების განვითარებაზე (Lockwood, 2006). ვოლშისა და ტეილორის სტატიაში, „შიდა კარიერის შემუშავება და ტალანტების შენარჩუნება“, საუბარია, რომ მიუხედავად იმისა, ანაზღაურება და სამუშაო/ცხოვრებას შორის ბალანსი მნიშვნელოვანია, თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენას ახდენს პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობა (Walsh and Taylor, 2017). ჰიუგსმა 2018 წელს გამოიკვლია ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა დაქირავებაზე, ჩართულობასა და შენარჩუნებაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ ეფექტიანად განხორციელებული ტალანტების მართვის სტრატეგია განაპირობებს პერსონალის დაქირავებისა და შენარჩუნების უკეთეს მაჩვენებლებს (Hughes, 2018). ტაივარის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ტალანტების მართვის სტრატეგიებისა და პრაქტიკების თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის შესახებ აჩვენა, რომ ტალანტების მართვის პრაქტიკებისადმი კმაყოფილება დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე (Tiwari, 2013). სონენბერგი თავის სტატიაში, „The role of talent-perception incongruence in effective talent management“, აღნიშნავს: „კვლევებით დადგინდა, რომ როდესაც კომპანიაში ტალანტების მართვის პრაქტიკების დონე იზრდება, ნიჭიერი თანამშრომლების სამსახურიდან წასვლისა და დენადობის მაჩვენებელი მცირდება“ (Sonnenberg, 2014).

ჯონ რამპტონის სტატიაში, „როგორ შევინარჩუნოთ გუნდში ტალანტები“, საუბარია, რომ თუკი დამსაქმებლებს არ სურთ, გუნდის ყველაზე ნიჭიერმა წევრებმა დატოვონ კომპანია, საჭიროა მათთვის სწავლის, ზრდისა და განვითარების

შესაძლებლობების უზრუნველყოფა. ორგანიზაციაში ახალი ტალანტის მოყვანა საკმაოდ შრომატევადი, სტრესული და ძვირადღირებული პროცესია, ამიტომ, პირველ რიგში, უნდა გაირკვეს, არის თუ არა კომპანიაში საჭიროების შესაბამისი ტალანტი და მათი შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელი ინსტრუმენტები. რამპტონის მოსაზრებით, ნიჭიერი თანამშრომლების განვითარება, “არსებული აღმასების” დამუშავება და ახალ როლში გადაყვანა ყველაზე სწორი ნაბიჯია კომპანიის მომავალი წარმატებისათვის (entrepreneur.com, 2018). Falco Enterprises-ის მრჩეველი და GE კაპიტალის CIO კევინ გრიფინი აღნიშნავს, რომ შრომის ბაზარზე ტალანტის ძლიერი კონკურენციის პირობებში თანამშრომლების განათლებაში ინვესტიციის განხორციელება ხელს უწყობს ტალანტისა და ინტელექტუალური საკუთრების გრძელვადიან შენარჩუნებას (CIO.com, 2019).

ბეტჩუს წიგნში, „People and Talent Management”, საუბარია, რომ სასურველი ტალანტის შესანარჩუნებლად კომპანიაში დასაქმებულები უნდა გრძნობდნენ, რომ მათ ორგანიზაციაში შეაქვთ ღირებული წვლილი, რომელსაც კომპანია აღიარებს და აჯილდოებს. ავტორი აღნიშნავს, რომ ადეკვატური კომპენსაცია და ჯილდოები ღირებულია, თუმცა თანამშრომელთა შენარჩუნების მაქსიმიზაციისათვის განიხილება კარიერული განვითარება. თუ ადამიანები ვერ გრძნობენ, რომ ეძლევათ ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა, ადვილად ტოვებენ ორგანიზაციას. ძლიერი ლიდერები იაზრებენ თანამშრომლებთან კარიერული განვითარების შესახებ რეგულარული კომუნიკაციის მნიშვნელობას, რათა შეძლონ როგორც იმის გარკვევა, თუ რომელ სფეროებში სურთ მათ განვითარება, ასევე დახმარება. ავტორი აღნიშნავს, რომ კარიერული განვითარება არ გულისხმობს მხოლოდ ვერტიკალურ პროგრესირებას, არამედ, ბევრი თანამშრომელი მოტივირდება გვერდითი ნაბიჯებით, რომლებიც აძლევენ გარკვეული უნარების განვითარების შესაძლებლობას (Betchoo, 2017).

სტრეიერის უნივერსიტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორის, ვიქტორ ოლადაფოს, სტატიაში მოყვანილია მისი სადოქტორო კვლევა, რომელმაც შეისწავლა ტალანტების მართვის პროგრამების გამოწვევები და შედეგები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 36 კომპანიის HR პერსონალმა, რომელთა უმეტესობამ (69%-მა) გადაჭარბებულადაც კი აღიარა ტალანტების მართვის პროგრამის სტრატეგიული მნიშვნელობა, ხოლო თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე მოქმედ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად კი დასახელდა სამუშაო წინსვლის შესაძლებლობა. HR პერსონალი მტკიცედ შეთანხმდა, რომ პერსონალის შენარჩუნება დამოკიდებულია კომპანიაში ტალანტების მართვის პროგრამების ფუნქციონირებაზე (Oladapo, 2014).

კვლევების მიმოხილვა ასევე გვიჩვენებს, რომ იმ კომპანიებში, რომლებშიც დასაქმებულთათვის პროფესიული და კარიერული სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა სათანადოდ დაკმაყოფილებული არ არის, ხშირ შემთხვევაში დენადობის განმაპირობებელ ფაქტორად გვევლინება სწორედ აღნიშნული. Deloitte-ის მოხსენებაში, „Talent 2020“, საუბარია კვლევაზე, სადაც დასაქმებულებს სთხოვდნენ დაესახელებინათ სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რის გამოც მოძებნიდნენ ახალ დამსაქმებელს. პროცენტულმა უმრავლესობამ, რესპონდენტების 27%-მა, დამსაქმებლის შეცვლის მთავარ ფაქტორად დაასახელა კარიერული განვითარების შესაძლებლობის ნაკლებობა. ამავე კვლევაში საუბარია თანამშრომელთა შენარჩუნების ძირითად წამახალისებელ ფაქტორებზე, სადაც დამატებითი ბონუსებისა და ფინანსური წამახალისებლების (44%) შემდეგ მეორე ფაქტორად დასახელდა დაწინაურებისა და სამუშაო წინსვლის შესაძლებლობა (42%) (Deloitte, 2020). შერონ ფლორენტინის სტატიაში, „9 reasons good employees leave“, საუბარია თანამშრომელთა დენადობის ძირითად მიზეზებზე, სადაც კომპანიიდან თანამშრომელთა წასვლის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად დასახელებულია კარიერული განვითარების შესაძლებლობის არ არსებობა (CIO.com, 2019). მომხმარებელთა ტექნოლოგიების ასოციაციის (Consumer Technology Association) კვლევის თანახმად, პროფესიული განვითარების პროგრამები აღიარებულია

მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში თანამშრომელთა შენარჩუნების ყველაზე მნიშვნელოვან უპირატესობად (Cio.com, 2019).

კვლევების მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო კომპანიებისათვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს თანამშრომელთა შენარჩუნების საკითხი. ბეიბი ბუმერების ასაკიანი პოპულაცია და ახალი თაობების მიერ სამსახურის ხშირად შეცვლის ტენდენცია სულ უფრო რთულს ხდის ნიჭიერი, მცოდნე და უნარიანი თანამშრომლების შენარჩუნებას. აღნიშნული კვლევების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ დამსაქმებლებს უჭირთ ახალი თაობების, განსაკუთრებით, მილენიალების (Y თაობა) შენარჩუნება, რომელთათვისაც ყველაზე მნიშვნელოვანია კომპანიაში პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების არსებობა.

Businessinsider-ის ვებ გვერდზე გამოქვეყნებულ სტატიაში საუბარია დასაქმებულთათვის კარიერული განვითარების მნიშვნელობის შესახებ და აღნიშნულია, რომ განვითარების შესაძლებლობის მიმართ განსაკუთრებით მგრძობიარენი არიან ახალი თაობები. ისინი ხშირ შემთხვევაში ტოვებენ კომპანიას, თუ კი არ მიეცათ ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა (Businessinsider.com, 2019). HR Knowledge Practice-ის დამფუძნებლისა და CEO-ს, ლიზა ბრაუნ ალექსანდერის მიერ გამოქვეყნებული კვლევის, „2019 Talent Retention Practices – Survey Results“, შედეგებში, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 350-ზე მეტმა ორგანიზაციამ, საუბარია, რომ დასაქმებულთა ნახევარზე მეტი (51%) აქტიურად ეძებს ახალ სამუშაოს და განიხილავს ვაკანსიებსა და სხვა დამსაქმებლებს. კვლევის მიხედვით, თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებელი ყველა სექტორში იზრდება და დამსაქმებლები განსაკუთრებით შეშფოთებულნი არიან 30 წლამდე ასაკის თანამშრომლების გრძელვადიანი შენარჩუნებით (nonprofithr.com). აღნიშნულს ეთანხმება Gallup-ის მოხსენება, სადაც აღნიშნულია, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში დასაქმებულები სულ უფრო მეტად გამოთქვამენ მზაობასა და თავდაჯერებულობას სამუშაო ადგილიდან წასვლის თაობაზე (Gallup Report, 2016).

გოლდსმიტისა და კარტერის წიგნში, „Best practices in talent management“, წარმოდგენილია Best Practice Institute-ის მიერ აშშ-ში ჩატარებული კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა ტალანტების მართვის გამოწვევების შესწავლას. მასში მონაწილეობა მიიღო 51-მა უმაღლესმა HR მენეჯერმა სხვადასხვა სფეროდან. კვლევამ აჩვენა, ტალანტების მართვის ორგანიზაციულ გავლენასთან დაკავშირებით მონაწილეთა 80%-მა დაასახელა, რომ ტალანტების მართვა იწვევს ტოპ ტალანტების შენარჩუნებასა და ლოიალურობას კომპანიის მიმართ, 73%-მა დაასახელა, რომ ტალანტების მართვა იძლევა ტოპ ტალანტების მოზიდვისა და შენარჩუნების შესაძლებლობას, 65%-მა კი ტალანტების მართვა მიიჩნია Y თაობის მოტივაციის ძირითად წყაროდ (GOLDSMITH & CARTER, 2010).

BST GLOBAL-ის ვებ-გვერდზე ეველინ მარჩის მიერ გამოქვეყნებულ სტატიაში, „Born Wired: How do we Retain Millennial Talent?“, იგი აღნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ამჟამინდელი სამუშაო ძალა მოიცავს სამ ძირითად თაობას: ბები ბუმერებს, X თაობასა და მილენიალებს, თანამედროვე HR-ის ყველაზე რთული გამოწვევა „ტალანტი - მილენიალების“ მოზიდვა და შენარჩუნებაა. აღსანიშნავია, რომ ისინი ორგანიზაციებს უერთდებიან აშკარად ჩამოყალიბებული კარიერული მოლოდინებით და მუდმივად ეძებენ ახალ პროფესიულ გამოწვევებს. სტატიაში ასევე საუბარია ჯინ მეისტერის კვლევაზე „მრავალფეროვანი თაობები და სამუშაო“, სადაც მოყვანილია მონაცემები, რომ მონაწილე მილენიალების 91% ამჟამინდელ დამსაქმებელთან დარჩენას გეგმავს სამ წელზე ნაკლებ ხანს. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიებს, გაერკვნენ, თუ როგორ განვითარდნენ ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და როგორ მოახდინონ მათი განვითარების სტრატეგიების შემუშავება (bstglobal.com, 2020).

Forbes-ის ვებ-გვერდზე ზაკ ფრიდმანის მიერ მილენიალების შესახებ გამოქვეყნებულ სტატიაში საუბარია Deloitte-ის 2019 წლის კვლევაზე, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 13,416 მილენიალმა 42 ქვეყნიდან. კვლევაში აღნიშნულია, რომ

მილენიალების 49% ამჟამინდელი სამსახურიდან წასვლას აპირებს მომდევნო ორი წლის განმავლობაში და მხოლოდ 28% მოიაზრებს, რომ თავის დამსაქმებელთან დარჩეს შემდეგი 5 წლის განმავლობაში, რაც, რა თქმა უნდა, არ არის სასიამოვნო ტენდენცია დამსაქმებლებისთვის, რომლებიც ეძებენ სტაბილურ თანამშრომლებს. ძირითადი მიზეზები კი, თუ რატომ სურთ დატოვონ მიმდინარე სამსახური მილენიალებმა, მოიცავს კარიერული განვითარების ნაკლებობას, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების არ არსებობასა და კომპენსაციით უკმაყოფილებას (Forbes.com, 2019).

აღნიშნულ ტენდენციას ეხმიანება Gallup-ის 2016 წლის ანგარიშიც, რომლის თანახმად, მილენიალების 87%-თვის ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობის არსებობა. მაშინ, როდესაც განვითარების შესაძლებლობებზე იგივეს ამბობს X თაობის 44% და ბები ბუმერების 41%. მილენიალები, რომლებიც შეადგენენ თანამედროვე შრომის ძალის უდიდეს ნაწილს, მუდმივად ზრუნავენ საკუთარი თავის განვითარებაზე და იგივეს მოელიან დამსაქმებლისგანაც (Gallup report, 2016).

Deloitte-ის მოხსენებაში - „Talent 2020“ აღწერილია კვლევა, სადაც მოცემულია, რომ ამჟამინდელი დამსაქმებლის დატოვებას თაობათა ჭრილში აპირებს ბები ბუმერების 17%, X თაობის 21% და მილენიალების 26%. თაობათა ჭრილში გამოკითხული დასაქმებულებიდან მილენიალების 41% გეგმავს სამსახურიდან წასვლას და ახალი შესაძლებლობების მოძიებას შემდეგ 12 თვეში. ხოლო თაობათა ჭრილში, ყველაზე ეფექტიან შენარჩუნების ინიციატივას გამოკითხული მილენიალების 47%-თვის წარმოადგენს სამუშაო წინსვლა და დაწინაურების შესაძლებლობა (Deloitte, 2020).

ვაიმანისა და ვანსის წიგნში, „Smart Talent Management“ საუბარია კვლევაზე, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 3000-ზე მეტმა მილენიალმა. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ გამოკითხულთა 81% დაწინაურებას მოელის 2 წელიწადში, სხვა

შემთხვევაში კი მოიაზრებენ სამსახურის დატოვებას. მონაწილე Y თაობის 63% ორ წელზე ნაკლებს ჩერდება დამსაქმებელთან. კვლევის მიხედვით გამოკითხულთა 90% დამქირავებელთან ხანგრძლივად დარჩებოდა განვითარების შესაძლებლობის პირობებში. როგორც აღნიშნული მაჩვენებლები და ტენდენციები მიგვითითებს, კომპანიები, რომლებშიც დასაქმებულნი არიან მილენიალები, დგებიან თანამშრომელთა შენარჩუნების გამოწვევის წინაშე (Vaiman & Vance, 2018).

ზემოთ განხილული კვლევების საფუძველზე ნათლად ჩანს ტალანტების მართვის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის მნიშვნელობა. საქართველოს შრომის ბაზრის პირობებში კი აღსანიშნავია, რომ საერთოდ არ გვხვდება ტალანტების მართვასა და თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებით წარმოებული კვლევითი პროექტები, თუმცა შესაძლებელია თანამშრომელთა დენადობასთან დაკავშირებით მწირი რაოდენობით არსებული იმ კვლევების მიმოხილვა, რომლებშიც ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციებში პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობაზე. შესაბამისად, ლიტერატურის შემდგომ ნაწილში მოცემული ინფორმაცია მკითხველისათვის უზრუნველყოფს საქართველოს შრომის ბაზარზე ამ მხრივ არსებული მდგომარეობის შესახებ წარმოდგენის შექმნას.

ვაბაკოს ვებ გვერდზე გამოქვეყნებულ სტატიაში, „რატომ ტოვებენ თანამშრომლები სამსახურს“, საუბარია, რომ საქართველოში კარიერული განვითარების ერთადერთ გზას ხშირად სამსახურის გამოცვლაში ხედავენ. ამის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ კომპანიებს დასაქმებულების განვითარების გრძელვადიანი გეგმები იშვიათად აქვთ გაწერილი. ასეთი ორგანიზაციები ხშირად ვერაფერს სთავაზობენ თანამშრომლებს, რომლებიც თანახმა იქნებოდნენ კომპანიის შიგნით გაზრდაზე. შესაბამისად, ამ დროს ერთგულ თანამშრომლებს ერთადერთი არჩევანი აქვთ და ეს არჩევანი წასვლაა (vaba.co.ge, 2020).

საკონსულტაციო/რეკრუტინგულმა კომპანია Insource-მა ჩაატარა გამოკითხვა, სათაურით, „რა შემთხვევაში შეიცვლიდით სამსახურს?“, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 2000-მდე დაინტერესებულმა პირმა. მონაწილეთა 55%-მა დაასახელა, რომ სამსახურს შეიცვლიდა უკეთესი პოზიციისა და ანაზღაურების პირობებში (insource.ge, 2018).

Forbes Georgia-ს ვებ გვერდზე გამოქვეყნებულ სტატიაში, „რატომ ტოვებენ საუკეთესო თანამშრომლები მსხვილ კომპანიებს?“, საუბარია იმ მიზეზებზე, რომელთა გამოც თანამშრომლები მიდიან კომპანიიდან. მათ შორის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემად განხილულია ის ფაქტი, რომ მათ არ შეუძლიათ საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა და განვითარება (Forbes.ge, 2011).

Insource-ის ვებ გვერდზე გამოქვეყნებულ სტატიაში, „რატომ მიდიან თანამშრომლები მენეჯერისგან?“ წარმოდგენილია კვლევის შედეგები, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 600-მა დასაქმებულმა. სამსახურიდან წასვლის სხვადასხვა მიზეზებს შორის ერთ-ერთია განვითარებისა და უფრო მეტი სწავლის შესაძლებლობის არ ქონა, რომელიც მონაწილეთა 16%-მა დაასახელა (insource.ge, 2018).

პოლონურ ჟურნალ, ECONOMIC SCIENCES-ში თამარ კეკუტიას მიერ გამოქვეყნებულ სტატიაში საუბარია 2019 წელს მის მიერ ჩატარებული სადისერტაციო კვლევის შესახებ, რომელმაც შეისწავლა თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი გადინების მიზეზები. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 200-მდე ადამიანმა, რომელთაც საკუთარი ნებით დატოვეს სამსახური. კვლევის შედეგად, საქართველოში სამსახურიდან ნებაყოფლობით წასვლის მრავალი ფაქტორიდან ერთ-ერთ ძირითადად გამოიკვეთა კომპანიებში პროფესიული და კარიერული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობის არ არსებობა (Kekutia, 2020). როგორც ზემოთ განხილული კვლევები გვიჩვენებს საქართველოს შრომის ბაზარზე დასაქმებულთა ნებაყოფლობითი გადინება ხშირ შემთხვევაში განპირობებულია ორგანიზაციებში

პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობით და აღსანიშნავია, რომ კომპანიებს იშვიათად აქვთ თანამშრომელთა გრძელვადიანი განვითარების გეგმები გაწერილი.

თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია

2.1 კვლევის მეთოდი და მისი რელევანტურობა

ტალანტების მართვის სისტემის შესწავლის მიზნით შეირჩა თვისებრივი კვლევის ტიპი, ხოლო მონაცემთა მოსაპოვებლად გამოყენებული იქნა წერილობითი ან/და აუდიო ინტერვიუების მეთოდიკა. აღნიშნული, ერთის მხრივ, განპირობებულია იმით, რომ ნაშრომში წარმოდგენილი საკითხი მოითხოვდა თემის სიღრმისეულ შესწავლასა და აღწერას, ხოლო, მეორეს მხრივ კი, აღნიშნული კვლევის ტიპისკენ ის გარემოება უბიძგებდა, რომ ტალანტების მართვის სისტემა საქართველოს შრომის ბაზარზე არცთუ ისე ბევრ კომპანიაშია წარმოდგენილი, რაც არ იძლევა დიდი საკვლევი პოპულაციის არსებობისა და რაოდენობრივი კვლევის განხორციელების შესაძლებლობას. თვისებრივი კვლევის გამოყენების შედეგად მკვლევრებს ეძლევათ საშუალება, შენიშონ, დააფიქსირონ და ახსნან ადამიანების ქცევის ისეთი ნიუანსები, რომლებიც შეიძლება შეუმჩნეველი დარჩეს რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებისას. თვისებრივი კვლევა გვაძლევს თემის, სოციალური ჯგუფის, ან ცალკეული შემთხვევის შესახებ სიღრმისეული ინფორმაციის ამოღების შესაძლებლობას, რესპონდენტს აძლევს საშუალებას, ახსნას საკუთარი პოზიცია, თუ რატომ ფიქრობს ასე. კვლევის მხოლოდ ეს მეთოდები გვაძლევს საშუალებას,

შევისწავლოთ ამა თუ იმ მოვლენის მიზეზები და ვუპასუხოთ კითხვებს: რატომ? როგორ? (ზურაბიშვილი, 2006).

კვლევის ფარგლებში მოხდა წინასწარ სტრუქტურირებული კითხვარის შემუშავება, „Google doc“-ის პროგრამაში მისი დიზაინის განსაზღვრა/აწყობა და შემდეგ სამიზნე ჯგუფის წერილობითი ან/და აუდიო ინტერვიუება. აღნიშნული მეთოდი შეირჩა იმის გათვალისწინებით, რომ ის იძლევა რესპონდენტებისგან დეტალური და სიღრმისეული ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას. ინტერვიუ უზრუნველყოფს შესასწავლ საკითხთან დაკავშირებით რესპონდენტების მაქსიმალურად დეტალური მოსაზრებების მოპოვების შესაძლებლობას (ზურაბიშვილი, 2006).

კითხვარი დაკომპლექტებულია ღია ტიპის 18 კითხვით. ასეთი ტიპის კითხვების უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი არ აიძულებენ რესპონდენტს მოერგოს წინასწარ განსაზღვრულ პასუხებს. ღია ტიპის კითხვები მკვლევრებს საშუალებას აძლევს, დაადგინონ არასწორად გაგებული ცნებები და დაამყარონ კონტაქტი (ნაჩმიასი, 2009). ღია კითხვები შემოქმედებისა და თვითგამოხატვის საშუალებას იძლევა, თანაც ის ეხმარება მკვლევარს უფრო ღრმა და დეტალური ინფორმაციის მოპოვებაში (წულაძე, 2008).

2.2 კვლევის ეთიკა

კვლევის დასაწყისში მონაწილეთაგან მოპოვებული იქნა ინფორმაციული თანხმობა. მათ ეცნობათ თავისუფალი არჩევანის შესახებ, რომ შეეძლოთ მონაწილეობა მიეღოთ კვლევაში და თავისი წვლილი შეეტანათ, ან ნებისმიერ დროს შეეწყვიტათ კვლევაში მონაწილეობა და კითხვარის შევსება. მათ ასევე წინასწარ ეცნობათ კომპანიების კონფიდენციალურობისა და პიროვნებების ანონიმურობის

დაცვის შესახებ. კითხვარის დასაწყისში მოცემული იყო კონფიდენციალურობის დაცვის პირობა: „კითხვარის შევსების დროს მიღებული ინფორმაცია გამოყენებული იქნება მხოლოდ კვლევის ზოგადი დასკვნებისთვის, კომპანიების კონფიდენციალურობა და მონაწილეთა ანონიმურობა კი სრულად იქნება დაცული“. კვლევის მონაწილეთა ანონიმურობის დაცვა მოხდა სრულად. მათ არ მოეთხოვებოდათ დაეფიქსირებინათ: სახელი, გვარი, ასაკი, პირადი ნომერი, ტელეფონის ნომერი, ელექტრონული ფოსტა და სხვა მაიდენტიფიცირებელი ინფორმაცია. შესაბამისად, მკითხველისათვის შეუძლებელია რესპონდენტთა ვინაობის ამოცნობა.

2.3 კვლევის პროცედურა

ნაშრომზე მუშაობის საწყის ეტაპზე განისაზღვრა კვლევის პრობლემა, დადგინდა კვლევის მიზანი, ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზა და განისაზღვრა კვლევის ამოცანები. აღნიშნულის შემდეგ მოხდა კვლევის ტიპისა და დიზაინის შერჩევა და სამიზნე ჯგუფის დადგენა. სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ საქართველოს შრომის ბაზარზე მოასპარეზე იმ ქართული და საერთაშორისო კომპანიების HR აღმასრულებლები და HR ბიზნესპარტნიორები, რომლებშიც დანერგილია ტალანტების მართვის სისტემა. აღსანიშნავია, რომ იმდენად მცირე რაოდენობის კომპანიებში აღმოჩნდა ტალანტების მართვის სისტემა დანერგილი, რომ რაიმე კანონზომიერებით ვერ მოხერხდა ორგანიზაციების სექტორული შერჩევა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამის და მიუხედავად სექტორები მრავალფეროვნადაა წარმოდგენილი. კვლევაში მონაწილე კომპანიები წარმოადგენენ შემდეგ სფეროებს: საბანკო სფერო, სამშენებლო მასალების წარმოება, უალკოჰოლო და ალკოჰოლური სასმელების წარმოება, თამბაქოს წარმოება, სავაჭრო სფერო, კავშირგაბმულობის სფერო, პროგრამული უზრუნველყოფის სფერო, პროფესიული მომსახურების სფერო, სამაუწყებლო სფერო, კლიენტთა მომსახურების სფერო, ბუკმეკინგის და ონლაინ თამაშების სფერო და ბავშვთა უფლებების დაცვის არასამთავრობო სექტორი.

კვლევის მიზნის მისაღწევად შედგა ღია კითხვებით სტრუქტურირებული კითხვარი, რომელიც მოიცავდა 18 კითხვას. ღია კითხვების შერჩევა და სწორად ფორმულირება განაპირობებდა მოკლე და კონკრეტული პასუხების თავიდან აცილებას, ღია და ვრცელი თხრობის წახალისებასა და საკითხის შესახებ სიღრმისეული ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას. სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით მოხდა 14 წერილობითი ან/და აუდიო ინტერვიუს ჩატარება (მონაწილეთა სურვილისამებრ). თითოეული ინტერვიუს დროს მოხდა გარკვეულ საკითხებზე ჩაღრმავება და საჭიროებისამებრ დამატებითი კითხვების დასმა. ინტერვიუები იძლევა ინფორმაციას ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის პერიოდისა და იმ ფაქტორების შესახებ, რომელთაც დააყენეს მისი დანერგვის საჭიროება, ასევე, კომპანიებისთვის მისი ღირებულებისა და სტრატეგიული მნიშვნელობის შესახებ. რესპონდენტები გამოიკითხნენ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული შემდეგი საკითხების თაობაზე: ტალანტების მართვის რომელი კომპონენტები აქვთ დანერგილი; რა გამოწვევებს აწყდებიან კომპანიები „ტალანტების ომში“; იყენებენ თუ არა ტალანტ მეტრიკებს ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის გასაზომად და რომელს; რას წარმოადგენს მათი ტოპ-ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევები; რა შედეგები მოჰყვა ტალანტების მართვის სისტემის განხორციელებას მათ კომპანიებში; რამდენად წარმატებულად მუშაობს მემკვიდრის, შემცვლელის მომზადების (Succession Planning) პროგრამა; მათი ორგანიზაციების მაგალითზე რამდენად ახდენს გავლენას ტალანტების მართვა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე; შეიცვალა თუ არა კომპანიაში თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებელი ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვის შემდეგ; რა იყო ორგანიზაციიდან თანამშრომელთა დენადობის ძირითადი მიზეზები ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვამდე და დანერგვის შემდეგ; ანალიზებენ თუ არა ტოპ-ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლებს ყოველწლიურად და რა შედეგები აქვთ ამ კუთხით; რას მიიჩნევენ მომდევნო 5 წლის განმავლობაში თანამშრომელთა შენარჩუნების გასაღებად და ა.შ. ინტერვიუების

შემდგომ ეტაპზე მოხდა მონაცემთა რედაქტირება/გაწმენდა და აუდიო ჩანაწერების ტრანსკრიპტების გაკეთება. ამის შემდეგ მოხდა მოპოვებული მონაცემების თემატური კოდირება, ინფორმაციის დაჯგუფება და აღნიშნულის საფუძველზე თემატური კატეგორიების (ბლოკების) გამოყოფა. საბოლოოდ კი, მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის საფუძველზე მოხდა გარკვეული კანონზომიერებების დადგენა, ტენდენციების გამოკვეთა და საერთო ხასიათის დასკვნების გაკეთება.

2.4 კვლევაში გამოყენებული ტექნოლოგიები

კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა სხვადასხვა ტექნოლოგია. კითხვარის აწყობა მოხდა Google docs-ის პროგრამაში, ხოლო გავრცელება - ელ. ფოსტის მეშვეობით. ჩალრმავებული ინტერვიუები განხორციელდა „Zoom“-ისა და სოციალური ქსელის (facebook) დახმარებით. მონაცემთა დამუშავებისათვის კი გამოყენებული იქნა Microsoft excel, Microsoft Word პროგრამები. თვისებრივ კვლევაში, რაოდენობრივთან შედარებით, კომპიუტერული პროგრამების გამოყენება ნაკლებ ეფექტურია. მართალია, არსებობს გარკვეული პროგრამები, რომლებიც გამოიყენება თვისებრივი მონაცემების დამუშავებაში, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ისინი ვერ ეხმარებიან მკვლევარს ანალიზში და მხოლოდ მონაცემთა დალაგებასა და კოდების დამახსოვრებას უზრუნველყოფენ. კომპიუტერული პროგრამების გამოყენება თვისებრივ კვლევაში შესაძლებელია მექანიკური დავალებების შესასრულებლად, როგორებიცაა, აღწერილობითი მონაცემების მოძიება და დახარისხება, თუმცა თვისებრივ კვლევაში კომპიუტერს კონცეპტუალური დავალებების შესრულება არ შეუძლია (Cohen, 2007).

2.5 კვლევის შეზღუდვები და ლიმიტები

კვლევაში მონაწილეობის მისაღებად შერჩეულ იქნა საქართველოს შრომის ბაზარზე მოასპარეზე ის ქართული და საერთაშორისო კომპანიები, რომლებშიც დანერგილია ტალანტების მართვის სისტემა. თუმცა, ქართული და საერთაშორისო კომპანიების რაოდენობებს შორის ვერ მოხერხდა ბალანსის დაცვა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 5-მა ქართულმა და 9 საერთაშორისო კომპანიამ. აღნიშნული გამოწვეულია იმ მიზეზით, რომ ტალანტების მართვის სისტემა ბევრ ქართულ ორგანიზაციაში ჯერ კიდევ არ არის დანერგილი. კვლევის შეზღუდვა ასევე განაპირობა მსოფლიო პანდემიის პირობებში განვითარებულმა მოვლენებმა, რის გამოც ვერ მოხერხდა კომპანიებში მისვლა და პირისპირ, ცოცხალ რეჟიმში რესპონდენტებისთვის ინტერვიუების ჩატარება.

კვლევის ლიმიტს ასევე წარმოადგენდა რესპონდენტთა ძალზედ დატვირთული საქმიანობა და დროის დეფიციტი. როგორც აღინიშნა, სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ კომპანიების HR აღმასრულებლები (HR დირექტორები, HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელები) და HR ბიზნესპარტნიორები, რაც ართულებდა კვლევაში მათი მონაწილეობის შესახებ თანხმობის მიღებას და ასევე, პროცესის დროულად წარმართვას. აღსანიშნავია ისიც, რომ ერთეულ შემთხვევებში რესპონდენტებმა რიგი კითხვებისა დატოვეს უპასუხოდ, ვინაიდან მიიჩნიეს, რომ ეს იყო კომპანიის კონფიდენციალური ინფორმაცია და, სამწუხაროდ, თავი შეიკავეს გაზიარებისგან.

ტალანტების მართვის სისტემით დაინტერესებული მომავალი მკვლევრებისათვის აღსანიშნავია, რომ ასევე საინტერესო იქნება დასაქმებულთა ინტერვიუება ტალანტების მართვასა და ზოგადად განვითარების შესაძლებლობის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, რაც შექმნილი პანდემიური ვითარებისა და დროის დეფიციტის გამო ვერ მოხერხდა მოცემული კვლევის პირობებში.

თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა

საკვლევი საკითხის შესწავლის მიზნით საქართველოს შრომის ბაზარზე მოასპარევე ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებში, რომლებშიც დანერგილია ტალანტების მართვის სისტემა, ჩატარდა 14 ჩაღრმავებული ინტერვიუ. როგორც უკვე აღინიშნა კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს კომპანიების HR აღმასრულებლებმა (HR დირექტორები, HR განყოფილების ხელმძღვანელები) და HR ბიზნესპარტნიორებმა. რესპონდენტთა გამოკითხვა მოხდა წერილობითი ან/და აუდიო ინტერვიუების გზით. კვლევის ანგარიშის შედეგისას მოხდა მონაცემების აუდიო ვერსიების ტრანსკრიპტების გაკეთება. შემდეგ კი განხორციელდა მოპოვებული მონაცემების თემატური კოდირება და აღნიშნულის საფუძველზე თემატური კატეგორიების (ბლოკების) გამოყოფა. კოდირების საფუძველზე გამოიყო შემდეგი თემატური კატეგორიები და ქვეკატეგორიები:

- ტალანტების მართვის ღირებულება კომპანიაში;

- **ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებული საკითხები:**
 - ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის განმაპირობებელი ფაქტორები;
 - ტალანტების მართვის სისტემის ხანგრძლივობა ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებში;
 - ტალანტების მართვის სისტემის კომპონენტები.
- **ტალანტების მართვის გამოწვევები:**
 - „ტალანტების ომში“ არსებული გამოწვევები;
 - ტოპ-ტალანტების მართვის გამოწვევები.
- **ტალანტების მართვის პროცესში არსებული განვითარების პროგრამები;**
- **ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობა:**
 - ტალანტების მართვის პროცესის დადებითი ასპექტები;
 - მემკვიდრეობის გეგმის (Succession Planning) ეფექტიანობა;
 - ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასება (ეფექტიანობის საზომი მეტრიკები).
- **ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა დენადობაზე:**
- **ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე:**
 - ტოპ-ტალანტების შენარჩუნება;
 - თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე ტალანტების მართვის გავლენასთან დაკავშირებული დადებითი ქეისები;
 - თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე ტალანტების მართვის გავლენასთან დაკავშირებული უარყოფითი ქეისები;
 - თანამშრომელთა შენარჩუნების სტრატეგია.

თემატური ანალიზის შემდეგ ეტაპზე მოხდა მოპოვებული მონაცემების ტიპოლოგიზაცია და საკვლევი საკითხის მიმართ რესპონდენტთა საერთო და განსხვავებული შეხედულებების გამოყოფა. თვისებრივი კვლევის მეთოდის სპეციფიკიდან გამომდინარე მოპოვებული მონაცემები არ არის წარმოდგენილი

პროცენტული და რიცხვითი მაჩვენებლების სახით. აღნიშნული მეთოდის საშუალებით ინფორმაციის მოპოვება ხდება საკვლევი საკითხის შეფასების, მიზეზების, მახასიათებლებისა და კანონზომიერებების შესახებ (ზურაბიშვილი, 2006). მონაცემთა დაჯგუფებისა და თემატური ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა გარკვეული ტენდენციები და მიგნებები, განისაზღვრა ძირითადი მახასიათებლები და კანონზომიერებები და გაკეთდა ზოგადი ხასიათის დასკვნები. მკვლევრის მიერ ჩამოყალიბებული დასკვნების საილუსტრაციოდ ნაშრომში წარმოდგენილი იქნება ჩატარებული ინტერვიუებიდან ამონარიდები და რესპონდენტთა ციტატები.

ტალანტების მართვის ღირებულება კომპანიაში

ინტერვიუების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ტალანტების მართვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ღირებულებას კომპანიის წარმატებისათვის. HR აღმასრულებლები ხაზს უსვამენ მის ფუნდამენტურ ღირებულებას ორგანიზაციის განვითარების პროცესში და აღნიშნავენ, რომ ტალანტების მართვის სისტემა იძლევა თანამშრომლების როგორც მოზიდვისა და განვითარების, ასევე, შენარჩუნების საშუალებას, რაც მთლიანობაში ქმნის თავად ბიზნესს და კომპანიის მოგებას. ინტერვიუებიდან ნათლად ჩანს, რომ კომპანიების მთავარი ღირებულებაა მუდმივი ზრდა და განვითარება, რაც პირდაპირ კავშირშია ტალანტების მართვის სისტემის ფუნქციონირებასთან. როგორც ჩანს, HR დეპარტამენტები ორიენტირებულნი არიან ინოვაციური სისტემების დანერგვაზე, შესაბამისად, მათთვის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია ტალანტების მართვის სისტემა, რომლის მეშვეობითაც ახერხებენ ტალანტების მოზიდვას, არსებული ტალანტების გამოვლენას, თანამშრომელთა კარიერის მართვას, მათ სწრაფ განვითარებას, შენარჩუნებასა და ორგანიზაციული განვითარების მიღწევას. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ წარმოდგენილია ამონარიდი ჩატარებული ინტერვიუებიდან:

„ჩვენი ინდუსტრიიდან და საქართველოს ბაზარზე არსებული სირთულეებიდან გამომდინარე, ტალანტების მართვა ერთადერთი თუ არა ერთ-ერთი საუკეთესო და ამავედროულად, მეტად ღირებული მეთოდი/მიდგომაა - იმისათვის, რომ კომპანიამ გრძელვადიან პერსპექტივაში შეძლოს განვითარდეს თავის თანამშრომლებთან ერთად, დროულად დააფიქსიროს საჭიროებები და შემდგომი ქმედებებიც სწორედ ამის მიხედვით განსაზღვროს. სწორედ ტალანტების მართვის პროგრამით ხდება თანამშრომელთა კარიერის მართვა: მათი შეფასება, განვითარება და სხვადასხვა პოზიციებზე დაწინაურება.“ (რესპონდენტი #13)

აღსანიშნავია, რომ ტალანტების მართვის სისტემა კვლევაში მონაწილე ყველა კომპანიისათვის წარმოადგენს სტრატეგიულ მიმართულებას, გარკვეულ შემთხვევებში კი - ყველაზე სტრატეგიულ მიმართულებასაც. რესპონდენტთა აზრით, დღევანდელ სწრაფად ცვალებად პროცესებსა და გარემო პირობებში კომპანიის გრძელვადიანი კომერციული წარმატების მიღწევა ტალანტების მართვის სისტემის არსებობის გარეშე შეუძლებელია, ვინაიდან წარმატებას უმეტესწილად განაპირობებენ სწორედ თანამშრომლები და მათი განვითარების დონე. მისი სტრატეგიული მნიშვნელობის შესახებ საუბრისას აღნიშნავენ, რომ სწორედ ტალანტების მართვის სისტემის მეშვეობით ახერხებენ თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას, დენადობის შემცირებას, პერსონალის შენარჩუნებასა და კომპანიის მიმზიდველ დამსაქმებლად წარმოჩენას. გარკვეულ შემთხვევებში ტალანტების მართვის სტრატეგიულ მიმართულებაზე კომპანიის მასშტაბით რამდენიმე თანამშრომლისგან შემდგარი გუნდიც მუშაობს, რომლის ფარგლებში ხდება საკმაოდ დიდი ბიუჯეტის გამოყოფა და განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამებისა და შიდა აქტივობების განსაზღვრა/განხორციელება.

ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებული საკითხები:

▪ ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის განმაპირობებელი ფაქტორები

ინტერვიუების ანალიზისას გამოვლინდა ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის განმაპირობებელი რამდენიმე ფაქტორი. რესპონდენტები აღნიშნულის საფუძვლად ასახელებენ როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორებს. როგორც აღმოჩნდა, მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორია გლობალიზაცია და ბაზარზე არსებული კონკურენციის მაღალი დონე, რომლის პირობებშიც წარმატების მისაღწევად კომპანიები საჭიროებენ ძლიერ, უნარიან და მაღალკვალიფიციურ ადამიანურ კაპიტალს. ორგანიზაციული ზრდისა და განვითარების ბიზნეს საჭიროებებმა და ტენდენციამ კი ორგანულად მოიტანა ტალანტების მოზიდვაზე, განვითარებასა და შენარჩუნებაზე ზრუნვა. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომელიც დასახელდა ტექნიკური სფეროს წარმომადგენლებისაგან, რომ ტექნიკური საგანმანათლებლო პროგრამები ხშირ შემთხვევაში არ იძლევა მათთვის დამაკმაყოფილებელ შედეგებს და ვერ ახერხებენ საჭირო კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების დაქირავებას, შესაბამისად, სწორედ აღნიშნულმა განაპირობა ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვის აუცილებლობა, მოხდა შესაბამისი განვითარების პროგრამების განსაზღვრა, პოტენციალის მქონე თანამშრომლების შიგნით აღმოჩენა და მათი განვითარება, რამაც შესაძლებლობა მისცა აღმოეფხვრათ დროისა და მატერიალური რესურსების უშედეგო ხარჯვა და ამავდროულად, გაეზარდათ თანამშრომელთა განვითარებისა და კმაყოფილების დონე. პროგრამული უზრუნველყოფის მიმართულებით მოასპარეზე კომპანიების წარმომადგენლები, რომლებიც ადამიანური რესურსით პროფესიულ მომსახურებას უწევენ მომხმარებლებს, აღნიშნავენ, რომ მაღალი დონის პროფესიონალების საჭიროებამ დააყენა ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვის აუცილებლობა, ვინაიდან აღნიშნული წარმოადგენს, როგორც მათი ფუნქციონირების

განმსაზღვრელ ფაქტორს - მოინადირონ და შეინარჩუნონ ტალანტები, ასევე მომხმარებლებისადმი გამოჩენილ პასუხისმგებლობას - შესთავაზონ მაღალკვალიფიციური პროფესიონალები. ასევე, ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის მნიშვნელოვან განმაპირობებელ ფაქტორად დასახელდა თანამშრომელთა შენარჩუნების საჭიროება, რაც გულისხმობს პერსონალის დენადობის შემცირებას და ჩართულობის გაზრდას, თანამშრომელთა ფარული პოტენციალის აღმოჩენისა და განვითარების გზით. სისტემის დანერგვის მიზნად ასევე სახელდება ახალი თაობების სპეციფიკა, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან პროფესიულ და კარიერულ განვითარებაზე და აღნიშნული საკითხის დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში ადვილად ტოვებენ დამსაქმებელს.

▪ **ტალანტების მართვის სისტემის ხანგრძლივობა ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებში**

კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ საერთაშორისო კომპანიებში ტალანტების მართვის სისტემა ქართულ ორგანიზაციებთან შედარებით დიდი ხნით ადრე დაინერგა. კვლევაში მონაწილე ქართულ კომპანიებში ტალანტების მართვის სისტემა დაინერგა მინიმუმ ერთი და მაქსიმუმ ხუთი წლის წინ, მაშინ, როდესაც საერთაშორისო ორგანიზაციებში გამონაკლისი შემთხვევის გარდა აღნიშნული სისტემა დაინერგა ათი და მეტი წლის წინ. მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ საერთაშორისო კომპანიების შემთხვევაში ტალანტების მართვის პრაქტიკა მოდის საზღვარგარეთ არსებული სათაო ოფისებიდან და ეს სისტემა აღნიშნული კომპანიების საქართველოს შრომის ბაზარზე შემოსვლის დღიდან მოქმედებს. ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილში აღნიშნულ საკითხს, 2000-იანი წლებიდან ტალანტების მართვის სისტემის აქტუალურობის გაზრდასთან დაკავშირებით, პასუხობს კვლევის შედეგებიც, რომელიც ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო შრომის

ბაზარზე ტალანტების მართვის პრაქტიკა ათი წლის წინ უკვე აქტუალური იყო და საზღვარგარეთ მოასპარეზე კომპანიებმა საკმაოდ დიდი გამოცდილებაც დააგროვეს აღნიშნულ პროცესში, რასაც ვერ ვიტყვით ქართულ კომპანიებზე. თვალსაჩინოა, რომ კვლევაში მონაწილე ქართული კომპანიები უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე გადავიდნენ ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის ქმედით ნაბიჯებზე. უსაფუძვლო არ იქნება ვიფიქროთ, რომ ქართული კომპანიები აღნიშნული საკითხით დაინტერესდნენ ჩვენს ბაზარზე მოასპარეზე საერთაშორისო კომპანიების წარმატებული მაგალითებიდან გამომდინარე.

▪ ტალანტების მართვის სისტემის კომპონენტები

რესპონდენტთა ინტერვიუებიდან ირკვევა, რომ კვლევაში მონაწილე საერთაშორისო კომპანიების უმრავლესობას სრულად აქვს დანერგილი ტალანტების მართვის სისტემის ყველა კომპონენტი, ესენია: შესრულებული სამუშაოს მართვა და შეფასება, პოტენციალის შეფასება, თანამშრომელთა სტრატეგიული დაგეგმვა, ტალანტების იდენტიფიცირება/შეძენა, მემკვიდრეობის დაგეგმვა და კარიერული განვითარება. რაც შეეხება ქართულ კომპანიებს, ნათლად იკვეთება განსხვავებული სურათი. არც ერთ ქართულ კომპანიაში არ არის ტალანტების მართვის სისტემა სრულად, ყველა კომპონენტით დანერგილი. მხოლოდ ორ კომპანიაში ხორციელდება როგორც შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ასევე მემკვიდრეობის დაგეგმვა, ტალანტების იდენტიფიცირება და განვითარება. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ის კომპანიებია, რომლებშიც ტალანტების მართვის სისტემა 3-5 წელია დაინერგა, ხოლო დანარჩენ კომპანიებში ცალკეულად არის წარმოდგენილი ტალანტების მართვის ერთეული კომპონენტები, როგორებიცაა, ტალანტების გამოვლენა ან/და კარიერული განვითარება. რაც შეეხება პოტენციალის შეფასების კომპონენტს, ის არც ერთ ქართულ კომპანიაში არ

გვხვდება. უნდა აღინიშნოს ქართულ კომპანიებში გამოხატული ტენდენცია, რაც გულისხმობს ტალანტების მართვის სისტემის შემადგენელი კომპონენტების გარეშე მხოლოდ გარკვეული განვითარების პროგრამების არსებობას, რომელთაც მოიხსენიებენ ტალანტების მართვად, რაც, რა თქმა უნდა, არასწორი შეფასებაა (მაგ., კომპანიაში არსებული კვალიფიციური თანამშრომლების გადამზადება და ტრენინგებად დასაქმება). თუმცა, აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ასეთ კომპანიებში ტალანტების მართვა სულ რაღაც 1-2 წელია რაც დაინერგა და სისტემა ჯერ კიდევ დახვეწისა და სტრუქტურირების პროცესშია.

ტალანტების მართვის გამოწვევები

▪ „ტალანტების ომში“ არსებული გამოწვევები;

კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა „ტალანტების ომში“ არსებული ძირითადი გამოწვევები, რაც წარმოადგენდა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკვლევ საკითხს. რესპონდენტები ყურადღებას ამახვილებენ როგორც ტალანტების მოზიდვისა და გადმოზიდვის, ასევე მათი გრძელვადიანი შენარჩუნების სირთულეებზე. კვლევის მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ საკმაოდ კონკურენტული სიტუაციაა ტალანტების მოზიდვის ნაწილში, ვინაიდან, თუ წლების წინ დასაქმება წარმოადგენდა დიდ პრობლემას და ადამიანები ნებისმიერ პირობაზე თანხმდებოდნენ სამუშაოს გამო, დღესდღეობით ასე აღარ არის და გაზრდილი კონკურენციის პირობებში საკმაოდ რთულდება ტალანტების მოზიდვისა და გადმოზიდვის პროცესი. ტალანტები თავად იღებენ გადაწყვეტილებას, თუ რომელ კომპანიაზე შეაჩერონ არჩევანი, შესაბამისად, დამსაქმებლები ცდილობენ, რომ მათ შესთავაზონ კონკურენტზე უკეთესი პირობები, რაც ყოველთვის, რა თქმა უნდა, შეუძლებელია. რესპონდენტები ხაზს უსვამენ აღნიშნულ პროცესში დამსაქმებლის ბრენდის მნიშვნელობას (Employer Branding) და აღნიშნავენ, რომ მისი მეშვეობით კომპანია კონკრეტული ვაკანსიის წარმოქმნამდე წინასწარ უნდა ახდენდეს

ტალანტების დაინტერესებას. თუმცა, მათივე მოსაზრებით, ბევრი კომპანია სერიოზულად ჯერ კიდევ არ უყურებს დამსაქმებლის ბრენდს, ან არარელევანტურ ინფორმაციას ავრცელებს კომპანიის კულტურისა და ღირებულებების შესახებ, რაც არ შეესაბამება რეალობას და საბოლოოდ იწვევს ახალი დასაქმებულების იმედგაცურებას. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე უნდა აღინიშნოს, რომ ტალანტების მოზიდვის ნაწილში მნიშვნელოვან სირთულეს აწყდებიან ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში მოღვაწე კომპანიები, ამის მიზეზად კი ასახელებენ, რომ საქართველში ინფორმაციული და ციფრული ტექნოლოგიების მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების ნაკლებობაა, რაც კონკურენტებს შორის წარმოქმნის ნამდვილ ომს.

შრომის ბაზარზე არსებული მაღალი კონკურენციის პირობებში კვლევაში მონაწილე კომპანიებისთვის ძალზედ აქტუალურია ტალანტების გრძელვადიანი შენარჩუნების პრობლემა. წლების წინ თუ ორგანიზაციებში ყურადღებას ამახვილებდნენ მხოლოდ კვალიფიციური თანამშრომლების დაქირავება/გადმოხირებაზე, მიმდინარედ აქცენტი კეთდება სწორედ კომპანიის შიგნით არსებული რესურსების განვითარებასა და შენარჩუნებაზე. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ კომპანიაში დასაქმებულ ტალანტებს საკმაოდ ბევრი მომხიბვლელი შემოთავაზება აქვთ, შესაბამისად, რთული და გამომწვევია ისეთი პირობების შექმნა, რაც უზრუნველყოფს მათ დაინტერესებასა და გრძელვადიან შენარჩუნებას. შენარჩუნებასთან დაკავშირებით HR აღმასრულებლები ყურადღებას ამახვილებენ ახალი თაობების განსხვავებულ სპეციფიკაზე და აღნიშნავენ, რომ დიდ გამოწვევას წარმოადგენს ახალი თაობების დინამიურობა, მათი გაზრდილი სწრაფვა პროფესიული წინსვლისა და განვითარებისკენ, რაც გამოიხატება იმ გარემოებაში, რომ მათ ძალიან სწრაფად სურთ კარიერულ კიბეზე ასვლა, წინააღმდეგ შემთხვევაში კი ადვილად ტოვებენ დამსაქმებელს. როგორც ნაშრომის ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილშიც აღინიშნა, ახალი თაობები მიდრეკილნი არიან პროფესიული და კარიერული განვითარებისკენ და მისი

დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში მარტივად იღებენ გადაწყვეტილებას მიმდინარე დამსაქმებლისგან წასვლის თაობაზე.

ტალანტების მართვის გამოწვევებში ასევე ფიქსირდება მენეჯერთა და თანამშრომელთა დამოკიდებულებებთან დაკავშირებული სირთულები, რაც გულისხმობს მოლოდინებისა და მზაობის საკითხს, რომ მათ დამატებითი დრო გამოყონ სწავლისა და განვითარებისთვის. ხშირად უჭირთ აღნიშნული მოდელის საჭიროებაში დარწმუნება. ტექნიკური სფეროს წარმომადგენელი რესპონდენტები კი აღნიშნავენ, რომ ინდუსტრიის სირთულიდან გამომდინარე განსაკუთრებით რთულია აღნიშნულ სფეროში თანამშრომელთა დაინტერესება, ენთუზიაზმის გაჩენა და განვითარების პროგრამებში ჩართვა. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ტალანტების მართვის პროცესი არ არის მარტივი, ვინაიდან გარდა მოზიდვასა და შენარჩუნებასთან დაკავშირებული პრობლემებისა, პროცესს საკმაოდ ართულებს ის გარემოება, რომ მასში ერთდროულად ჩართულია ბევრი თანამშრომელი, რაც მოითხოვს როგორც პროცესის სწორად წარმართვას, ასევე მოლოდინებსა და შედეგებს შორის ბალანსის დაცვას.

▪ ტოპ ტალანტების მართვის გამოწვევები

რესპონდენტთა ინტერვიუების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა ორგანიზაციებში ტოპ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი გამოწვევები. როგორც აღმოჩნდა, კომპანიების უმრავლესობისათვის მთავარი გამოწვევა აღნიშნულ პროცესში მაღალი რგოლის მენეჯერებისა და იმ თანამშრომლების ჩართვაა, რომელთაც არამენეჯერულ პოზიციებზე მიაღწიეს განვითარების ზედა ზღვარს. კვლევის მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ ბიზნესი

ხშირად არ იძლევა პოზიციების ვერტიკალური ექსპანსიის საშუალებას, მითუმეტეს მენეჯერულ პოზიციებზე დაბალი დენადობის პირობებში, შესაბამისად, ხშირად ასეთ თანამშრომლებს ვეღარ სთავაზობენ განვითარების ან/და დაწინაურების შესაძლებლობას.

როგორც ჩანს, HR აღმასრულებლებისათვის გამომწვევია ის გარემოება, რომ ტოპ ტალანტების უმეტესობა მოითხოვს მართვის ინდივიდუალურ მიდგომებს და განვითარების გეგმებს. აქ იკვეთება საინტერესო ტენდენცია - ტოპ ტალანტებს ხშირად აქვთ მეორე სამსახური, ან პარალელურად დაკავებულნი არიან აკადემიური საქმიანობით (ლექტორები, ტრენერები და ა.შ.), შესაბამისად, ტალანტების მართვის პროცესში მათი ბოლომდე ჩართვა და განვითარების ინდივიდუალური გეგმების შემუშავება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის საკმაოდ გამომწვევია.

კვლევის მონაწილეები მნიშვნელოვან გამოწვევად მიიჩნევენ ტოპ ტალანტების შენარჩუნების საკითხს და აღნიშნავენ, რომ საკმაოდ რთულია მათი მუდმივი დაინტერესება და უწყვეტი განვითარების უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით მაღალი კონკურენციის პირობებში, როდესაც მათ ხშირად ბევრად უკეთესი შემოთავაზებები აქვთ. გარდა აღნიშნული ძირითადი გამოწვევებისა, რესპონდენტები ასევე გარკვეულ სირთულედ მიიჩნევენ ტალანტების მართვის პროცესის ხანგრძლივობას, ვინაიდან კრიტიკული პოზიციებისათვის ჩამნაცვლებლების მომზადებისა და განვითარების პროცესი საბოლოო შედეგებამდე მოითხოვს გრძელვადიან ჩართულობას. შედეგები ასევე გვიჩვენებს ტოპ ტალანტების მოლოდინების სწორად მართვასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს. კვლევის მონაწილეები მიუთითებენ აღნიშნულ პროცესში მუდმივი კომუნიკაციისა და ექსპერტის საჭიროებას მოლოდინსა და შედეგებს შორის ბალანსის დასაცავად. აქვე უნდა აღინიშნოს ტექნიკური სფეროს წარმომადგენელთა მოსაზრება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, რომ ტალანტების მართვის

სისტემის დანერგვამდე მათ ნამდვილად ჰქონდათ ტოპ ტალანტების შეძენა/განვითარება/შენარჩუნებასთან დაკავშირებული გამოწვევები, რაც ძალზედ შემცირდა კომპანიაში განვითარების პროგრამების შექმნის შემდეგ.

ტალანტების მართვის პროცესში არსებული განვითარების პროგრამები

კვლევაში მონაწილე კომპანიების მაგალითზე თვალსაჩინო სხვაობა იკვეთება ქართულ და საერთაშორისო ორგანიზაციებს შორის ტალანტების მართვის ფარგლებში არსებულ განვითარების პროგრამებთან დაკავშირებით. როგორც ჩანს, ქართულ კომპანიებში უმეტესწილად განვითარების პროგრამებს წარმოადგენს მხოლოდ სამუშაო ადგილზე ტრენინგები (On Job Training), რომელთა ფარგლებშიც ხორციელდება თანამშრომელთა უნარების განვითარება. მაგალითად, ქართული ორგანიზაციის ერთ-ერთი HR წამომადგენელი აღნიშნავს, რომ ტალანტების მართვის პროცესის ფარგლებში მათ შექმნეს ტრენინგ ცენტრი, სადაც იყენებენ პრაქტიკულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით შექმნილ ტრენინგ მოდულებს, რომელშიც ჩართულნი არიან როგორც მოწვეული ტრენერები, ასევე ორგანიზაციაში დასაქმებული ტალანტები, რომლებიც ერთობლივად ახდენენ თანამშრომელთა გადამზადებას. მაშინ, როდესაც საერთაშორისო კომპანიების შემთხვევაში, განვითარების პროგრამები მოიცავს როგორც ტრენინგებს სამუშაო ადგილზე (On Job Training), ასევე კომპანიის რეგიონალურ ქვეყნებში ან/და სათაო ოფისებში როტაციებსა და სხვა აქტივობებს. ერთ-ერთი რესპონდენტის თქმით, მათ კომპანიაში მოქმედებს ქვეყნებს შორის როტაციის პროგრამა - „Move2develop“, რომლის ფარგლებშიც, თანამშრომლები 6 თვის პერიოდით მიდიან ქვეყნებში ან სტოკჰოლმში, სადაც სწავლობენ, ასწავლიან და საკუთარ ქვეყანაში საერთაშორისო გამოცდილებით

დაბრუნების შემდეგ მზად არიან, დაიკავონ ახალი, უფრო მაღალი პოზიციები. ასევე, ერთ-ერთი საერთაშორისო კომპანიის HR აღმასრულებელი მიუთითებს მათთან მოქმედ განვითარების პროგრამას - „Trainee Program“, რომელიც გულისხმობს 12 თვიან გადამზადებას. აღნიშნული პროგრამის მონაწილე შეისწავლის კომპანიის მასშტაბით არსებულ ყველა დეპარტამენტს და მათი მუშაობის სპეციფიკას, იღებს საჭირო თეორიულ და პრაქტიკულ ცოდნას, პროგრამის დასასრულს კი ამზადებს პროექტს, რომელსაც წარუდგენს დირექტორატს, რის საფუძველზეც ხდება შრომითი ურთიერთობის დაწყება. სწორედ „Trainee Program“-ის დამსახურებით კომპანიამ აღმოაჩინა ისეთი ტალანტები, რომლებიც დღეის მდგომარეობით უკვე ტოპ-მენეჯერულ პოზიციებზე არიან დასაქმებულნი.

ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობა

▪ ტალანტების მართვის პროცესის დადებითი ასპექტები

ტალანტების მართვის სისტემის განხორციელებით მიღებული შედეგების კონტექსტში HR აღმასრულებლები მიუთითებენ, რომ აღნიშნული პროცესის შედეგად მოხდა თანამშრომელთა უნარების განვითარება და ცოდნის გაღრმავება, გაიზარდა თანამშრომელთა მოტივაცია, ჩართულობა და ლოიალურობა, გაუმჯობესდა კომპანიის მორალი და სამართლიანობის აღქმა, რიგ შემთხვევებში შემცირდა დენადობა, გაიზარდა შენარჩუნების მაჩვენებელი, ზუსტად შეფასდა ბიზნეს საჭიროებები, დაზუსტდა დასაქმებულთა პოტენციალისა და შესრულების რეიტინგები, დაიხვეწა პერსონალის განვითარების გეგმები და სხვა. როგორც აღნიშნულ კომპანიებში ამჟამად დასაქმებული, ასევე პოტენციური თანამშრომლები აღიქვამენ, რომ მათ აქვთ კარიერული განვითარების რეალური შესაძლებლობები.

კვლევის მონაწილე ინდივიდთა აზრით, აღნიშნულმა პროცესმა HR მენეჯერებს გაუადვილა საქმიანობა, ვინაიდან საკვანძო თანამშრომლების წასვლის შემთხვევაში მათ აღარ უწევთ კანიდადატების ორგანიზაციის გარეთ მოძიება, რაც იძლევა როგორც დროის, ასევე ფინანსური დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობას. გამოკითხულთა შორის არსებული ტენდენციური აზრის საილუსტრაციოდ ქვემოთ წარმოგიდგენთ ამონარიდს კვლევის ერთ-ერთი მონაწილის ინტერვიუდან:

„ჩვენი კომპანიისთვის საკმაოდ ეფექტიანი აღმოჩნდა ტალანტების მართვის სისტემის განხორციელება. გაუმჯობესდა ღია უკუკავშირის კულტურა მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის. დაზუსტდა ბიზნესსა და დასაქმებულთა შორის ერთმანეთის მიმართ არსებული მოლოდინები, რამაც კომუნიკაცია უფრო პროდუქტიული და სასიამოვნოც გახადა. ასევე, მნიშვნელოვანი შედეგები გამოიღო შიდა კარიერული დაწინაურების ნაწილში, რადგან მენეჯერებმა ადრეულ ეტაპზე გაარკვიეს დასაქმებულთა კარიერული ინტერესები და ხელი შეუწყვეს მათი დაწინაურებისათვის საჭირო ცოდნისა და უნარების გამომუშავებას. აღნიშნულის შედეგად კი მივიღეთ მოტივირებული, ლოიალური და სტაბილური თანამშრომლები ყოველწლიურად მზარდი შედეგებით. (რესპონდენტი #11)

- **მემკვიდრეობის გეგმის (Succession Planning) ეფექტიანობა**

მიმდინარე კვლევამ ასევე შეისწავლა ტალანტების მართვის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტის, მემკვიდრეობის გეგმის (Succession Planning) შესახებ არსებული გამოცდილება. როგორც აღმოჩნდა, კვლევაში მონაწილე ქართული კომპანიებიდან მხოლოდ ერთშია სტრუქტურულიზებული სახით წარმოდგენილი

მემკვიდრით ჩანაცვლების პროგრამა, რომელიც საკმაოდ წარმატებითაც მუშაობს, ვინაიდან აღნიშნულ ორგანიზაციაში უმეტესწილად სწორედ შიგნიდან ახდენენ თანამშრომელთა დაწინაურებას. დანარჩენ ქართულ კომპანიებში, რა თქმა უნდა, მიმდინარეობს ცოდნის გადაცემა ახალი ტალანტებისთვის და მათი დაწინაურება, თუმცა აღნიშნულ პროცესს არ აქვს სტრუქტურული და მით უფრო ჩანაცვლების გეგმის ხასიათი. რაც შეეხება საერთაშორისო კომპანიებს, ყველა მათგანში წარმოდგენილია მემკვიდრის განსაზღვრის პროცესი და როგორც ჩანს მას იყენებენ საკმაოდ წარმატებულად, ვინაიდან შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საერთაშორისო კომპანიები მემკვიდრეობის გეგმის მეშვეობით ადვილად უმკლავდებიან გამოწვევებს, აქვთ საკმაოდ კარგი „Bench strength“ და კრიტიკულ პოზიციებზე მზად არიან თანამშრომლების ჩანაცვლებისათვის. HR აღმასრულებლების თქმით, კომპანიაში აქვთ უამრავი პრეცედენტი, როდესაც თანამშრომელი მივიდა დაბალ პოზიციაზე და ახლა კი მუშაობს საკმაოდ მაღალ და საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე. ასევე, აღნიშნავენ შემთხვევებს, როდესაც ჩამნაცვლებელი გარკვეული დროის მანძილზე ცვლიდა სხვა ქვეყნის ფილიალში როტაციით მყოფ თანამშრომელს. როგორც კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, მემკვიდრეობის გეგმასთან დაკავშირებული საერთაშორისო კომპანიების პრაქტიკა საკმაოდ უსწრებს ქართული ორგანიზაციების რეალობას, თუმცა გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ არც თუ ისე დიდი დრო გავიდა ქართულ კომპანიებში ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის შემდეგ და შესაბამისად, მათ განვითარებისა და სრულყოფის ეტაპი ჯერ კიდევ გასავლელი აქვთ.

- ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასება (ეფექტიანობის საზომი მეტრიკები)

მოპოვებული მონაცემებიდან გამომდინარე ირკვევა, რომ კვლევაში მონაწილე ქართული კომპანიების მხოლოდ ნახევარი იყენებს ტალანტ მეტრიკებს ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის გასაზომად. აღნიშნული ორგანიზაციები იყენებენ კონკრეტულ კრიტერიუმებზე მორგებულ შეფასების ფორმებს, განვითარების დისკუსიებს ან/და მიმართავენ თანამშრომელთა აზრის გამოკითხვას, სადაც ისინი აფიქსირებენ რამდენად კმაყოფილები არიან სისტემით და რისი გაუმჯობესება სურთ. რაც შეეხება საერთაშორისო კომპანიებს, ერთეული შემთხვევის გარდა ყველა კომპანიაში ხორციელდება ტალანტების მართვის სისტემის სპეციალური მეტრიკებით შეფასება. მათი წარმომადგენლების მიერ მითითებული მეტრიკებია: სრული პროდუქტიულობის დრო თითოეულ თანამშრომელზე, პოზიციის შევსებისა და დაქირავების დროის მეტრიკები, შიდა დაწინაურების მეტრიკები, მზადყოფნის მეტრიკები, ტალანტების ბრუნვის მაჩვენებელი, ტალანტების კალიბრაცია, „Bench Strength“, უწყვეტი უკუკავშირი და გამოსასვლელი ინტერვიუები, ჩართულობის კვლევები და სხვა. აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციების შემთხვევაში მეტრიკებს აქვთ შედარებით სტრუქტურირებული და კომპლექსური ხასიათი, რაც, რა თქმა უნდა, განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ აღნიშნული პრაქტიკა მოდის მათი საზღვარგარეთ არსებული სათაო ოფისებიდან, რომელთაც შედარებით დიდი გამოცდილება აქვთ ტალანტების მართვის საკითხში, ხოლო რაც შეეხება ქართულ კომპანიებს, ისინი ჯერ კიდევ საჭიროებენ ტალანტ მეტრიკების სრულყოფას.

ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა დენადობაზე

ტალანტების მართვის თანამშრომელთა დენადობაზე გავლენის შესახებ კვლევის მონაწილეების ნაწილი აღნიშნავს, რომ ვერ ახერხებენ ახლანდელი

მოცემულობის ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვამდე არსებულ მდგომარეობასთან შედარებას, ვინაიდან საერთაშორისო კომპანიების ნაწილში აღნიშნული სისტემა მათი საქართველოს შრომის ბაზარზე ფუნქციონირების დღიდან ან ძალიან ბევრი წლის წინ დაინერგა. ხოლო ქართული ორგანიზაციები, რომლებიც ასევე ვერ ახერხებენ შედარებას, მიზეზად ასახელებენ იმ მოკლე პერიოდს, რომელიც გავიდა ტალანტების მართვის დანერგვის შემდეგ და ჯერ-ჯერობით არ იძლევა მონაცემების დაკავშირებისა და მყარი სტატისტიკის მიღების შესაძლებლობას. საერთაშორისო და ქართული კომპანიების მეორე ნაწილის შემთხვევაში კი ფიქსირდება, რომ ტალანტების მართვის სისტემამ დადებითად იმოქმედა თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებლის შემცირებაზე და აღნიშნული მიმდინარე ეტაპზეც მნიშვნელოვნად განაპირობებს პერსონალის შენარჩუნებას. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ როგორც რესპონდენტები მიუთითებენ, მათ კომპანიებში საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული მდგომარეობისათვის საკმაოდ დაბალი დენადობა ფიქსირდება.

კვლევის შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ტალანტების სისტემის დანერგვის შემდეგ გარკვეულწილად შეიცვალა დენადობის გამომწვევი მიზეზები. აღნიშნული მიდგომის დანერგვამდე თუ დენადობის სხვა მიზეზებთან ერთად მნიშვნელოვან ადგილს იკავებდა წინსვლისა და განვითარების შესაძლებლობის ნაკლებობა და კარიერული ბუნდოვანება, მოცემულობა შეიცვალა და ტალანტების სისტემის დანერგვის შემდეგ აღნიშნული ფაქტორი მნიშვნელოვნად შემცირდა. კვლევაში მონაწილე კომპანიებისათვის დღესდღეობით დენადობის გამომწვევი ძირითადი მიზეზებია: უკეთესი შემოთავაზება, ანაზღაურება, მენეჯმენტი (ლიდერობის მართვის სტილი), გარემო და ორგანიზაციული კულტურა. რა თქმა უნდა, კომპანიიდან თანამშრომელთა წასვლა გარკვეულ შემთხვევებში ახლაც ხდება უკეთესი პოზიციისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ნაკლებობის გამო, თუმცა ასეთი მაგალითები გამოწვეულია იმ ვითარებით, რომ

დაბალი დენადობის პირობებში ყველა თანამშრომელს არ ეძლევა ვერტიკალური წინსვლის შესაძლებლობა.

ტალანტების მართვის გავლენა თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე

აღნიშნული კვლევის ერთ-ერთ მთავარ საკვლევ საკითხს წარმოადგენდა ტალანტების მართვის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის შესწავლა. როგორც აღმოჩნდა, კვლევის მონაწილე HR აღმასრულებლების სრული შემადგენლობა მიიჩნევს, რომ ტალანტების მართვა პერსონალის შენარჩუნებაზე ახდენს ძალიან დიდ ზეგავლენას. კომპანიების წარმომადგენლები, რომელთაც აქვთ ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვამდე და მის შემდეგ არსებული მდგომარეობის შედარების შესაძლებლობა, მიუთითებენ, რომ აღნიშნულმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად განაპირობა თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლის ზრდა. განსაკუთრებით საერთაშორისო კომპანიების წარმომადგენლები უსვამენ ხაზს, რომ შენარჩუნებაზე ძირითად გავლენას ტალანტების სწორი მართვა ახდენს და აღნიშნავენ, რომ მათთან მუშაობენ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც კომპანიაში საქართველოს შრომის ბაზარზე შემოსვლის დღიდან რჩებიან და მუდმივად ვითარდებიან. ორგანიზაციის შიდა კვლევებიც ცხადყოფს, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს სწორედ შიდა როტაცია და კარიერული განვითარება წარმოადგენს. შენარჩუნებაზე ტალანტების მართვის დადებითი გავლენის საილუსტრაციოდ ქვემოთ წარმოგიდგენთ რესპონდენტის ინტერვიუდან ამონარიდს:

„ეს სწორედ ის მიდგომაა, რომლითაც ვახერხებთ, თანამშრომლები 10-15 წელი მუშაობდნენ ჩვენთან. ისინი ნაკლებად ფიქრობენ სამუშაო ადგილის შეცვლაზე და მაქსიმალურად ცდილობენ განვითარდნენ კომპანიასთან ერთად. იმის ცოდნა, თუ რა უნდა მომავალში ტალანტს, გვეხმარება მოვახდინოთ საჭიროებების დროული დაკმაყოფილება. ასევე ღია კომუნიკაცია, სადაც ტალანტებს შეუძლიათ, როგორც მენეჯერს ასევე HR-ს ესაუბრონ საკუთარ ინიციატივებზე, მოსაზრებებსა და განცდებზე, ქმნის მათთვის კომფორტულ და სასიამოვნო გარემოს, რომლის დატოვებაც ადვილად არ უნდებათ.“ (რესპონდენტი # 7)

კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების არსებობა ორგანიზაციაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი თაობებისათვის. თუმცა, რესპონდენტთა პრაქტიკა მათ შენარჩუნებასთან დაკავშირებით გვიჩვენებს ერთგვარ ტენდენციას. როგორც კვლევის მონაწილეები აღნიშნავენ, ახალი თაობები ხშირ შემთხვევაში არ ელოდებიან კარიერული დაწინაურების დროში გახანგრძლივებულ ეტაპებს და პირველივე უკეთესი შემოთავაზების შემთხვევაში ტოვებენ კომპანიას. ასეთ ვითარებაში განვითარების შესაძლებლობებთან ერთად მათთვის მნიშვნელოვანია მომხიბვლელი სარგებლის (ბენეფიტები), საინტერესო პროექტებისა და მოქნილი სამუშაო პირობების შეთავაზება.

▪ ტოპ-ტალანტების შენარჩუნება

კვლევის შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ქართული კომპანიების მხოლოდ ნაწილში ხდება ტოპ-ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლების

ყოველწლიური ანალიზი. ამათგან კი ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც ახალი დანერგულია ტალანტების მართვის სისტემა, ფლობენ მხოლოდ უახლოესი პერიოდის მონაცემებს, რაც არ იძლევა მყარ სტატისტიკას. თუმცა, როგორც აღნიშნული კომპანიების წარმომადგენლები აცხადებენ, თუ გავითვალისწინებთ კმაყოფილების კვლევის შედეგებს, რომელთაც აქტიურად ატარებენ, თვალსაჩინოა, რომ წინა წლებთან შედარებით ამ წლის მაჩვენებელი უკეთესია. რაც შეეხება საერთაშორისო ორგანიზაციებს, როგორც აღმოჩნდა ერთეული შემთხვევის გარდა ყველგან ახდენენ ტოპ ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლების ყოველწლიურ ანალიზს და ამ მხრივ შეიძლება თამამად აღინიშნოს, რომ მათ აქვთ შენარჩუნების დადებითი ტენდენციები. როგორც აღნიშნული კომპანიების წარმომადგენელი პირები აცხადებენ, ტოპ ტალანტებში დენადობა მათ თითქმის არ აქვთ. აღნიშნული ტენდენციის საილუსტრაციოდ ქვემოთ მოყვანილია ამონარიდი ერთ-ერთი რესპონდენტის ინტერვიუდან:

„ჩვენი შედეგების მართვის პროგრამა ამის საშუალებას გვაძლევს ყოველ 6 თვეში. შესაბამისად, მუდმივად ვაკონტროლებთ როგორც გადინების კოეფიციენტს (კვარტალში ერთხელ), ასევე, ტოპ ტალანტებისა და „ქი ექსპერტების“ პროცენტულ მაჩვენებელს, რომელზე დაყრდნობითაც შემდგომ იქმნება ტალანტების შენარჩუნების გეგმა. ამ ეტაპზე ყველა ტოპ-ტალანტი, რომელთა განვითარებაზეც კომპანია ბოლო რამდენიმე წელია ზრუნავს, ისევ ერთიანდება კომპანიის თანამშრომელთა რიგებში. შენარჩუნება ხდება უმაღლესი მაჩვენებლით.“ (რესპონდენტი #14)

- თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე ტალანტების მართვის გავლენასთან დაკავშირებული დადებითი ქეისები

ტალანტების მართვის პროცესში თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებულ დადებით ქეისებზე საუბრისას სამიზნე ჯგუფის წარმომადგენლები მიუთითებენ, რომ მათ აღნიშნულ პროცესში ჰქონიათ უამრავი მაგალითი, როდესაც პოზიციისა და სამუშაო ადგილის ცვლილების შედეგად მოახერხეს თანამშრომელთა შენარჩუნება. როგორც ისინი აღნიშნავენ, ხშირად ჰქონიათ შემთხვევები, როდესაც კონკურენტმა კომპანიებმა დირექტორთა გუნდში და მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ტალანტების გადაბირება სამმაგი ოდენობის ანაზღაურების შეთავაზების შემთხვევაშიც კი ვერ მოახერხეს. მაგალითად, როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, ერთ-ერთ მენეჯერს ჰქონდა სერიოზული შემოთავაზება უმსხვილესი საჯარო სტრუქტურიდან, თუმცა მას შემდეგ, რაც გაიგო, რომ დირექტორის მემკვიდრედ ითვლებოდა, გადაწყვეტილება შეცვალა და დარჩა კომპანიაში. კვლევაში მონაწილე პირები ასევე ასახელებენ შემთხვევებს, როდესაც თანამშრომლისთვის მენეჯერული პოზიციის შეთავაზებისას შეიტყვეს, რომ იგი კომპანიიდან წასვლას აპირებდა, თუმცა გადაწყვეტილება შეცვალა აღნიშნული შეთავაზების შემდეგ. რესპონდენტთა გამოცდილება მოიცავს ქეისებს, როდესაც თავად მენეჯერისგან წამოვიდა ინიციატივა იმის თაობაზე, რომ „საქსესორს“ სრულად შეეცვალა შვებულების განმავლობაში და ასევე შემთხვევებს, როდესაც მემკვიდრემ თანამშრომელი შეცვალა გრძელვადიანი როტაციის პერიოდში. როგორც შედეგები გვიჩვენებს, ტალანტების მართვის სისტემა მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპანიის კრიზისული სიტუაციების თავიდან არიდებას და მეორეს მხრივ კი იწვევს თანამშრომელთა მეტად განვითარებასა და დამატებითი მოტივაციის გაჩენას.

- თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე ტალანტების მართვის გავლენასთან დაკავშირებული უარყოფითი ქეისები

უარყოფით ასპექტებზე საუბრისას რესპონდენტები ყურადღებას ამახვილებენ საინტერესო ტენდენციებზე. როგორც ისინი აღნიშნავენ, როდესაც თანამშრომლებმა იციან, რომ კომპანია მათ ნებისმიერ შემთხვევაში ასწავლის და განავითარებს, გარკვეულ შემთხვევებში ისინი დუნდებიან. ხშირად კი საქმე აქვთ მოლოდინებსა და რეალობას შორის აცდენასთან და აღნიშნავენ, რომ ოქროს შუალედის მოსაძებნად აუცილებელია HR მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის მუდმივი უკუკავშირის არსებობა. რესპონდენტთა თქმით, თანამშრომელთა განვითარება და დაწინაურება უნდა ხდებოდეს მათი უდიდესი სურვილისა და ჩართულობის საფუძველზე.

კვლევის მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ მაღალი კონკურენციის გამო ხშირად ხდება იმ თანამშრომელთა დემოტივაცია, რომლებიც გარკვეული მიზეზების გამო ვერ ერთვებიან ტალანტების მართვის პროგრამაში. ასევე უარყოფითი გამოცდილება უკავშირდება ისეთ შემთხვევებს, როდესაც დაბალი დენადობის პირობებში მაღალი პოზიციებისათვის არ არსებობს ვაკანსიები. ნეგატიურ ქეისებში მენეჯერები იხსენებენ ისეთ შემთხვევებსაც, როდესაც როტაციაზე მყოფი თანამშრომლის შესაცვლელად უშუალო ხელმძღვანელს არ სურდა საკუთარი გუნდიდან ტალანტის გაშვება. ასევე, რიგ შემთხვევებში ფიქსირდება განვითარების პროგრამებთან დაკავშირებული მოლოდინების გაცრუება. როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, მათ ჰქონდათ გამოცდილება, როდესაც მენეჯერისა და თანამშრომლის მოლოდინების გაცრუება გამოიწვია იმ გარემოებამ, რომ განვითარების გეგმაში მითითებული უნარების გასავითარებლად რეგიონიდან შესთავაზეს უფასო ონლაინ კურსების გავლა. მართალია აღნიშნული მისაღები პრაქტიკაა, რადგან მნიშვნელოვანია ცოდნა და განვითარება და არა სერტიფიკატი, თუმცა მოლოდინი არსებობდა, რომ ტალანტებისათვის შეთავაზებული ტრენინგები უნდა ყოფილიყო ფასიანი და ინდივიდუალურ საჭიროებებს მეტად მორგებული.

თანამშრომელთა შენარჩუნების სტრატეგია

თანამშრომელთა შენარჩუნების სტრატეგიასთან დაკავშირებით კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ რესპონდენტთა შორის გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ცალსახად ყველა მნიშვნელოვნად მიიჩნევს მომდევნო 5 წლის განმავლობაში თანამშრომელთა შესანარჩუნებლად პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობის მნიშვნელობას. ამასთანავე, ასახელებენ სხვა ძირითად განმაპირობებელ ფაქტორებს, როგორებიცაა: თანამედროვე მართვის მიდგომების დანერგვა, მეტი მოქნილობა თანამშრომლებს, კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება, სარგებლის (ბენეფიტები) გამრავალფეროვნება და თანამშრომელთა საჭიროებებზე მორგება, სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დაცვა, ჯანსაღი გარემო და თანამშრომელთა ზრუნვისკენ მიმართული ორგანიზაციული კულტურა (Well being), სამართლიანობა, მოტივაციის სისტემების არსებობა, პროცესების მუდმივი განვითარება და უწყვეტი უკუკავშირი თანამშრომლებთან. როგორც შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, კვლევაში მონაწილე კომპანიების შემთხვევაში საკმაოდ კომპლექსურია თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებული სტრატეგიები, თუმცა თამამად შეიძლება აღინიშნოს, რომ ყველა გამოკითხული HR აღმასრულებელი ყურადღებას ამახვილებს პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებზე. ისინი აღნიშნავენ, რომ თანამშრომელთა გრძელვადიან შენარჩუნებას მოიაზრებენ სწორედ მათ განვითარებაში ინვესტირებით, განვითარების ახალი არხებისა და საინტერესო პროექტების შექმნით, ინდივიდუალური განვითარების პროგრამებით, საჭიროებაზე მორგებული უნარების განვითარებით, ტალანტების მართვის სისტემის დახვეწით, თანამშრომელთა სურვილებსა და კომპანიის საჭიროებებზე მორგებული ტრენინგ და განვითარების

პროგრამებით, რომელთა თანხვედრის შემთხვევაშიც, როგორც რესპონდენტები მიიჩნევენ, მიიღება აბსოლუტურად სასურველი შედეგი.

დასკვნა

ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული გამოცდილებისა და თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის შესასწავლად HR აღმასრულებლებთან ჩატარებული ინტერვიუების ანალიზის საფუძველზე ვლინდება, რომ ტალანტების მართვის სისტემა კვლევაში მონაწილე ყველა კომპანიისათვის წარმოადგენს სტრატეგიულ მიმართულებას. კვლევის შედეგების საფუძველზე ირკვევა, რომ ტალანტების მართვის მიდგომასთან დაკავშირებული პრაქტიკები საკმაოდ განსხვავებულია ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებში. აღნიშნულ სხვაობასთან დაკავშირებით გამოვლინდა შემდეგი ტენდენციები: კვლევაში მონაწილე ქართული

კომპანიები ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვის ქმედით ნაბიჯებზე გადავიდნენ უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში, მაშინ, როდესაც საერთაშორისო ორგანიზაციები აღნიშნულით დაინტერესებულნი იყვნენ ჯერ კიდევ ათი და მეტი წლის წინ. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ქართული კომპანიები ამ საკითხით დაინტერესდნენ ჩვენს ბაზარზე მოასპარეზე საერთაშორისო კომპანიების წარმატებული მაგალითების საფუძველზე. აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე ქართულ კომპანიებში ტალანტების მართვის სისტემის ყველა კომპონენტი ჯერ კიდევ არ არის დანერგილი. ამასთანავე, ისინი ტალანტების მართვის პროცესში არსებულ განვითარების პროგრამებში უმეტესწილად მხოლოდ სამუშაო ადგილზე ტრენინგებს (On Job Training) იყენებენ, მაშინ, როდესაც საერთაშორისო ორგანიზაციები ტრენინგებთან ერთად კომპანიის რეგიონალურ ქვეყნებში ან/და სათაო ოფისებში თანამშრომელთა როტაციებსა და სხვა აქტივობებს მიმართავენ. ასევე, საინტერესოა მემკვიდრეობის გეგმასთან (Succession Planning) დაკავშირებული ტენდენცია, რომელიც ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო კომპანიების პრაქტიკა საკმაოდ უსწრებს ქართული ორგანიზაციების რეალობას, რომელთა შემთხვევაშიც აღნიშნული მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაშია სტრუქტურირებული სახით წარმოდგენილი. ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებს შორის სხვაობის აღწერისას უნდა აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციები ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის გასაზომად იყენებენ შედარებით სტრუქტურირებულ და კომპლექსური ხასიათის ტალანტ მეტრიკებს. ასევე, გამოიკვეთა ფაქტი, რომ ქართული კომპანიების მხოლოდ ნაწილში ხდება ტოპ-ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლების ყოველწლიური ანალიზი, მაშინ, როდესაც საერთაშორისო ორგანიზაციების თითქმის სრული უმრავლესობა ახდენს ტოპ ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლების ყოველწლიურ ანალიზს. აღნიშნული ტენდენციები ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო კომპანიები ტალანტების მართვის სისტემის ფუნქციონირების მაღალ საფეხურზე იმყოფებიან, მაშინ, როდესაც

ქართულ ორგანიზაციებს ჯერ კიდევ წინ აქვთ ტალანტების მართვის სისტემის განვითარებისა და სრულყოფის ეტაპი.

რაც შეეხება კვლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკვლევ საკითხს, ტალანტების მართვის პროცესში არსებულ გამოწვევებს, აღნიშნულთან დაკავშირებით გამოვლინდა შემდეგი ტენდენციები: ტალანტების მართვის პროცესში კვლევაში მონაწილე კომპანიებისათვის ძირითად გამოწვევებს წარმოადგენს ტალანტების მოზიდვის, მათი გრძელვადიანი შენარჩუნების (მით უფრო ახალი თაობების შემთხვევაში) და ასევე, მენეჯერთა და თანამშრომელთა დამოკიდებულებებთან დაკავშირებული სირთულეები, რომლებშიც იგულისხმება აღნიშნული მოდელის საჭიროებისადმი მათი დარწმუნებისა და მოლოდინების სწორად მართვის საკითხები. ხოლო, ტოპ ტალანტების მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად გამოწვევებს წარმოადგენს აღნიშნულ პროცესში მაღალი რგოლის მენეჯერებისა და არამენეჯერულ პოზიციებზე განვითარების ზედა ზღვარს მიღწეული თანამშრომლების ჩართვის, ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შემუშავებისა და მათ შენარჩუნებაზე მუდმივი ზრუნვის საკითხები.

აღნიშნული კვლევის ფარგლებში ძირითადი საკვლევ საკითხის, ტალანტების მართვის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის შესახებ გამოვლინდა შემდეგი ტენდენციები: HR აღმასრულებლების სრული შემადგენლობა მიიჩნევს, რომ ტალანტების მართვა პერსონალის შენარჩუნებაზე ახდენს ძალიან დიდ ზეგავლენას. კომპანიებში, სადაც შესაძლებელია ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვამდე და მის შემდეგ არსებული მდგომარეობის შედარება, ირკვევა, რომ აღნიშნულმა მნიშვნელოვნად განაპირობა თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლების გაზრდა. აქვე აღსანიშნავია საინტერესო ტენდენცია, რომ ახალი თაობებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობის არსებობა ორგანიზაციაში, თუმცა, მათ შენარჩუნებასთან დაკავშირებით ირკვევა, რომ ისინი ხშირ შემთხვევაში არ

ელოდებიან კარიერული დაწინაურების დროში გახანგრძლივებულ ეტაპებს და პირველივე უკეთესი შემოთავაზების შემთხვევაში ტოვებენ კომპანიას. რაც შეეხება ბოლო ტენდენციას - მომდევნო 5 წლის განმავლობაში თანამშრომელთა შენარჩუნების ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიას წარმოადგენს სწორედ პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობის არსებობა ორგანიზაციაში.

კვლევის შედეგად გამოვლენილ ტენდენციებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ტალანტების მართვის სისტემა მნიშვნელოვნად განაპირობებს თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლის გაზრდას. რაც ზუსტად პასუხობს კვლევის ჩატარებამდე ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზას, რომ კომპანიაში ტალანტების მართვის სისტემის არსებობა განაპირობებს თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლის ზრდას. აღნიშნული შედეგები ცხადყოფს, რომ ტალანტების მართვის სისტემა თანამედროვე ორგანიზაციებში გვევლინება როგორც თანამშრომელთა განვითარების, ასევე დენადობის შემცირებისა და მათი გრძელვადიანი შენარჩუნების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად.

რეკომენდაციები

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში საკვლევი საკითხის შესასწავლად ჩატარებული ინტერვიუების შედეგად მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე კვლევაში მონაწილე კომპანიების მენეჯმენტისთვის გამოიყო შემდეგი სახის რეკომენდაციები:

- ტალანტების მართვის სისტემის ფარგლებში არსებულ განვითარების პროგრამებში განურჩევლად ყველა თანამშრომლის ჩართვის უზრუნველყოფა;
- მაღალი რგოლის მენეჯერებისა და არამენეჯერულ პოზიციებზე განვითარების ზედა ზღვარს მიღწეული თანამშრომლებისათვის, რომელთა დაწინაურებაც ვერ ხერხდება, გარკვეული აქტივობების შემუშავება, საერთაშორისო კონფერენციებზე დასწრების უზრუნველყოფა, კომპანიის სხვა ქვეყნებში არსებულ ოფისებში მივლინებებისა და ინფორმაციული ტურების უზრუნველყოფა;
- თანამშრომელთა საჭიროებებთან დაკავშირებით მათთან მუდმივი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა;
- ქართული კომპანიების შემთხვევაში ტალანტების მართვის სისტემის შემადგენელი მნიშვნელოვანი კომპონენტების დანერგვასა და სრულყოფაზე ზრუნვა;
- ქართული კომპანიების შემთხვევაში სამუშაო ადგილზე ტრენინგების გარდა თანამშრომლებისთვის განვითარების სხვა შესაძლებლობების შეთავაზება;
- ქართული კომპანიების შემთხვევაში ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის გასაზომად შედარებით სტრუქტურირებული და კომპლექსური ტალანტ მეტრიკების გამოყენება;
- ქართული კომპანიების შემთხვევაში ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლების ყოველწლიური ანალიზის უზრუნველყოფა;
- კომპანიაში დასაქმებული ახალი თაობებისათვის განვითარების სტანდარტული პროგრამების გარდა სხვა მიმზიდველი აქტივობების შემუშავება;
- ქართულ და საერთაშორისო კომპანიებს შორის ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული პრაქტიკისა და დამოკიდებულებების გასაზიარებლად შეხვედრების დაგეგმვა/უზრუნველყოფა.

რეკომენდაციები სხვა მკვლევარებისთვის

- მოცემულ ნაშრომში განხილული საკითხის აქტუალობის მიუხედავად საქართველოს შრომის ბაზარზე ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული არც ერთი კვლევითი პროექტი არ განხორციელებულა, ამიტომ, მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხით უფრო მეტი მკვლევარის დაინტერესება;
- კარგი იქნება, სამომავლოდ მოხდეს არამხოლოდ დამსაქმებლების, არამედ დასაქმებულთა გამოკვლევა ტალანტების მართვის პროცესის მიმართ კმაყოფილებისა და ზოგადად, პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების მიმართ არსებული დამოკიდებულებების გამოსავლენად;
- შენარჩუნების განმაპირობებელ ფაქტორებთან დაკავშირებით დასაქმებულთა დამოკიდებულებების გამოსავლენად მიზანშეწონილია სამომავლო კვლევის ჩატარება ისეთ კომპანიებში, სადაც ტალანტების მართვის სისტემა არის დანერგილი და ისეთებშიც, სადაც არ არის. კარგი იქნება აღნიშნული კვლევის ფარგლებში მოხდეს სამუშაო ძალის დამოკიდებულებების თაობაზე ჭრილში შესწავლა და შედარება.

ბიბლიოგრაფია

- ზურაბიშვილი, თ. (2006). *თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში*. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი.
- ნაჩქიასი, ჩ. ფ. & ნაჩქიასი, დ. (2009). *კვლევის მეთოდები სოციოლოგიურ მეცნიერებებში*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
- წულაძე, ლ. (2008). *რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში*. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი.

- Armstrong, M. (2014). „*HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*“. United Kingdom, London: Colour Press.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*. USA: Emerald Group Publishing.
- Betchoo, N.K. (2017). *People & Talent Management*. Republic of Mauritius: Panart publication.
- Capelli, P. (2008). *Talent management for the Twenty-First Century*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- CIPD. (2013). *Learning and Talent Development Survey*, London: CIPD.
- CIPD. (2015). *Learning and Development: Annual Survey Report*. London: CIPD.
- Cohen, L. (2007). *Research Methods in Education*. USA: Taylor & Francis e-Library.
- Deloitte (2020). *Surveying the talent paradox from the employee perspective*.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employee Relations Today*, 3, 55-61.
- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: Trend that will shape the future. *Human Resources Planning*, 7, 33-42.
- Gebelein, S. (2006). Talent Management: Today's HR Departments do Much More Than Just hiring and Firing, Personnel Decisions International (PDI), *Minnesota Business Magazine*. 2, 7-9.
- GOLDSMITH, M. & CARTER, L. (2010). *Best practices in talent management*. United States of America: A publication of the best practice institute.
- Hartley, D. E. (2004). *Tools for Talent*. USA: Warner Bros Global Publishing.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*. 6, 14-17.
- Hickey, J., & Dell, D. (2002). *Sustaining the talent quest*. New York: Conference Board.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2018). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 43-57.
- Kekutia, T. (2020). TENDENCIES AND CHALLENGES OF EMPLOYEE VOLUNTARY TURNOVER. *Polish Journal of Economic Sciences*, 27, 3-6.
- Lee, T. W. and Maurer, S. W. (2005), 'The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover', *Human Resource Management Review*.
- Likierman, A. (2007). *How to measure the success of talent management*. People Management.
- Lockwood, N. R. (2016). Talent management: Driver for organization success. *Open Journal of Business and Management*, 16, 23-26.
- McCartney, C. (2006). *The Talent management journey*. Roffey Park Institute, Horsham.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *Journal for Quality & Participation*, 29, 4-7.

- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26, 169-173.
- Mohsen, M., & Rashed, N. (2007). *Leadership From The Qur'an Relationship Between Taqwa, Trust And Business Leadership Effectiveness*, Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia.
- Oladapo, V. (2014). THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON RETENTION. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2, 7-9.
- Pascal, C. (2004). *A Talent Management system: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Ashford Colour press.
- Perrine, P. (2005). Integrating talent management. *Human Resources Management*, 36, 47-53.
- Schweyer, A. (2004). *The Talent Management System: best practices for recruitment, retention, and workforce planning*. Toronto: Wiley.
- Society for Human Resource Management (2014). Talent Management Survey Report. USA: SHRM.
- Sonnenberg, M., Zijderveld, V. V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49, 272-280.
- Stokes, G., & Cochran, R. (2009). The relationship between national level of unemployment and the rates of admission to mental hospitals in England and Wales. *Journal of Psychiatric and Psychiatric Epidemiology*, 19(3), 117-125.
- Talent Management Survey Report*, (2006). United States of America: Society for Human Resource Management.
- Tansley, C. & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 815-820.
- Taylor, C. R. (2002). Focus on talent. UK: European Business & Management.
- Temkin, S. (2008). Managers feel strain of economic crisis. *Business Day*, 20, 57-61.
- Tiwari, U. & Shrivastava, D., (2013). Strategies and Practices Of Talent Management and Their Impact On Employee Retention And Effectiveness. *The International Journal Of Management*, 2, 1-10.
- Ulrich, D. (2017). “*Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*”. MICHIGAN: Kindle Edition.
- Vaiman , V. & Vans C. M. (2018). *Smart Talent Management*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Walsh, K., & Taylor, M. S. (2017). Developing in-house careers and retaining management talent what hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48, 163-182.
- რა შემთხვევაში შეიცვლიდით სამსახურს. Insource.ge. მოძიებულია 7 მაისი, <http://insource.ge/ge/node/324>.

- რატომ ტოვებენ თანამშრომლები სამსახურს და როგორ შევამციროთ დენადობა. vaba.co.ge. მოძიებულია 6 მაისი, <http://vaba.co/ge/blog/ratom-toveben-tanamshromlebi-samsakhurs-da-rogor-shevamtsirot-denadoba>.
- რატომ ტოვებენ საუკეთესო თანამშრომლები მსხვილ კომპანიებს?. Forbes.ge. მოძიებულია 7 მაისი, <https://forbes.ge/news/45/ratom-toveben-saukeTeso-TanamSromlebi-msxvil-kompaniebs>.
- რატომ მიდიან თანამშრომლები მენეჯერისგან?. Insource.ge. მოძიებულია 7 მაისი, <http://insource.ge/ge/node/225>.
- Akhtar, A. (2019). Bosses, take note: *Workers say lack of engagement is a top reason they'd quit their jobs*. Businessinsider.com. მოძიებულია 6 მაისი, 2020, <https://www.businessinsider.com/the-main-reason-an-employee-would-quit-a-job-2019-6>.
- Brown, A. L. (2019). *2019 Talent Retention Practices – Survey Results*. Nonprofit HR.com. მოძიებულია 4 მაისი, 2020, <https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2019/06/Nonprofit-HR-Talent-Retention-Survey-Findings-2019-.pdf>.
- Companies struggle in building their employer brand online*. Comprend.com. მოძიებულია 3 მაისი, 2020, <https://www.comprend.com/inspiration/2016/companies-struggle-in-building-their-employer-brand-online/>.
- Florentine, S. (2019). *Employee retention: 8 strategies for retaining top talent*. CIO.com. მოძიებულია 4 მაისი, 2020, <https://www.cio.com/article/2868419/how-to-improve-employee-retention.html>.
- Florentine, S. (2019). *9 reasons good employees leave*. CIO.com. მოძიებულია 5 მაისი, 2020, <https://www.cio.com/article/2858746/9-reasons-good-employees-leave-and-how-you-can-prevent-it.html>.
- Friedman, Z. (2019). *49% Of Millennials Would Quit Their Job Within 2 Years*. Forbes.com. მოძიებულია 14 ივლისი, 2020. <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/05/22/millennials-disillusioned-future/#3db741c2353e>.
- Holmes, R. (2020). *New Mercer study spotlights four talent trends for 2020*. Relocatemagazine.com. მოძიებულია 10 ივნისი, 2020. <https://www.relocatemagazine.com/articles/talent-management-new-mercer-study-spotlights-four-talent-trends-for-2020-rholmes-0320>.
- How Millennials Want to Work and Live*. Gallup Report (2016). მოძიებულია 6 მაისი, <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>.
- Kolkea, B. (2015). *5 trends to keep watching for your Talent Management*. Glocalthinking.com.. მოძიებულია 20 ივნისი, 2020. <https://www.glocalthinking.com/en/5-trends-to-keep-watching-for-your-talent-management>.
- March, E. (2020). *Born Wired: How do we Retain Millennial Talent?* Bstglobal.com. მოძიებულია 10 ივლისი, 2020. <https://bstglobal.com/ideas/how-to-retain-millennial-talent/>.

Rampton, J. (2018). *How to Make the Most of the Talent on Your Team*. Entrepreneur.com. მოდიებულია 10 ივნისი, 2020, <https://www.entrepreneur.com/article/311395>.

Skilbeck, R. (2019). *Talent management trends for 2019*. Forbes.com. მოდიებულია 3 ივნისი, 2020. <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2019/03/30/top-5-talent-trends-for-2019/#338146846784>.

Talent Management. Wikipedia.org. მოდიებულია 6 მაისი, 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management.

დანართი

სამაგისტრო კვლევის კითხვარი

კვლევის მიზანი: კვლევის მიზანია საქართველოს შრომის ბაზრის პირობებში ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული დამოკიდებულებების ანალიზი, ტალანტების მართვის პროცესში არსებული გამოწვევების განსაზღვრა და ტალანტების მართვის პროგრამის თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე გავლენის დადგენა. გაცნობებთ, რომ კითხვარის შევსების დროს მიღებული ინფორმაცია გამოყენებული იქნება მხოლოდ კვლევის ზოგადი დასკვნებისთვის, კომპანიების კონფიდენციალურობა და მონაწილეთა ანონიმურობა კი სრულად იქნება დაცული. (გთხოვთ, კითხვებს უპასუხოთ სრულყოფილი და სიღრმისეული პასუხებით).

1. კომპანია, სამუშაო პოზიცია:

2. რა ღირებულება აქვს ტალანტების მართვის სისტემას ბიზნეს ორგანიზაციაში? (თქვენი კომპანიის მაგალითზე)

3. არის თუ არა ტალანტების მართვა სტრატეგიული მიმართულება თქვენი კომპანიისთვის? და თუ არა, რატომ?

4. რა ფაქტორებმა უბიძგა თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ ლიდერებს ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვისკენ?

5. რამდენი წლის წინ დაინერგა ტალანტების მართვის სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?

6. ტალანტების მართვის სისტემის რომელი კომპონენტები გაქვთ დანერგილი?

7. რა გამოწვევებს აწყდება თქვენი ორგანიზაცია „ტალანტების ომში“?

8. იყენებთ თუ არა ტალანტ მეტრიკებს ტალანტების მართვის სისტემის ეფექტიანობის გასაზომად? რომელს?

9. რა არის თქვენი ტოპ-ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევები? (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ თქვენი პასუხი)
10. რა შედეგები მოჰყვა ტალანტების მართვის სისტემის განხორციელებას თქვენს ორგანიზაციაში? (გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითები)
11. რამდენად წარმატებულად მუშაობს მემკვიდრის, შემცვლელის მომზადების (Succession Planning) პროგრამა?
12. თქვენი კომპანიის მაგალითზე, ტალანტების მართვა რამდენად ახდენს გავლენას თანამშრომელთა შენარჩუნებაზე?
13. შეიცვალა თუ არა კომპანიაში თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებელი ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვის შემდეგ?
14. რა იყო ორგანიზაციიდან თანამშრომელთა დენადობის ძირითადი მიზეზები ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვამდე? (გთხოვთ, მიუთითოთ სამი ძირითადი მიზეზი)
15. გთხოვთ, დაასახელოთ დენადობის გამომწვევი სამი უმთავრესი ფაქტორი ტალანტების მართვის პროგრამის დანერგვის შემდეგ (მნიშვნელოვნების მიხედვით, პირველი, მეორე, მესამე).
16. ანალიზებთ თუ არა ტოპ-ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებლებს ყოველწლიურად და თუ კი, რა შედეგები გქონდათ ამ კუთხით ბოლო 3-5 წლის განმავლობაში?
17. გთხოვთ, გაიხსენოთ, თქვენს ორგანიზაციაში ტალანტების მართვის პროცესში თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებული პოზიტიური და ნეგატიური გამოცდილებები (ქეისები) (სულ მცირე ერთი).
18. მომდევნო 5 წლის განმავლობაში რას მიიჩნევთ თქვენი თანამშრომლების შენარჩუნების გასაღებად?