

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ელენე ზურაშვილი

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები საქართველოში მოქმედ
საერთაშორისო კომპანიებში

სამაგისტრო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკა ჩოხელი
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2020

ანოტაცია

ნაშრომში წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებული საკითხები. კვლევითი პროექტის მიზანია ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების სწორად მართვის მნიშვნელობის დასაბუთება, მისი თანამედროვე ტენდენციების გაცნობა და მართვის მეთოდების სრულყოფის აუცილებლობის დადგენა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის.

ნაშრომში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი, სამუშაო ძალის მოზიდვა, კადრების შერჩევა და სოციალიზაცია, კადრების მართვის პოლიტიკა. იმის გარკვევა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია წარმატებული კადრი ორგანიზაციისთვის და რა ძალისხმევას მოითხოვს მისი სწორად დაგეგმვა. როგორ უნდა დაინერგოს ეფექტიანი მართვის პოლიტიკა.

ასევე განხილულია პერსონალის მართვის განვითარების ტენდენციები მსოფლიოში, ორგანიზაციული სოციალიზაციის არსი, თუ რა მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციაში სამუშაო გარემოს, რა სირთულეებთანაა დაკავშირებული ახალი კადრების ადაპტაცია და როგორ უნდა გაუმკლავდეს წარმატებული მენეჯერი აღნიშნულ პრობლემას. წარმოდგენილია პერსონალის შეფასების სხვადასხვა მეთოდი და ტენდენცია.

მოცემული საკითხების მიხედვით ჩატარებულია კვლევა შ.პ.ს რომპეტროლ საქართველოს თანამშრომლებთან და ასახულია თუ რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის საკითხი თანამშრომლებზე, როგორ მოქმედებს მენეჯერის თითოეული გადაწყვეტილება თანამშრომელთა მოტივაციაზე და საქმიანობაზე, გაანალიზებულია თუ რა მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების სწორად მართვას კომპანიის წარმატებაში და როგორია სრულყოფის გზები, რომელიც გააუმჯობესებს ადამიანური რესურსების მართვას და შესაბამისად კომპანიის წარმატებას. კვლევის საფუძველზე,

წარმოდგენილია ის რეკომენდაციები, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციამ, რათა მიაღწიოს წარმატებას რთულ და კონკურენტულ გარემო პირობებში.

Annotation

The research project presents issues related to strategic human resource management. The aim of the research project is to substantiate the importance of proper human resource management in the organization, to get acquainted with its modern trends and to determine the need for improvement of management methods for the successful operation of the organization.

The research project discusses issues such as: the essence of human resource management, job attraction, personnel selection and socialization, personnel management policy. To find out how important a successful staff is for the organization and what efforts are required to properly plan it. How to implement effective management policies.

The development trends of personnel management in the world, the essence of organizational socialization, the importance of the work environment in the organization, the difficulties of adapting new staff and how to deal with these problems are also discussed.

According to these issues, a study was conducted with Rompetrol Ltd. employees of Ltd. and reflected the impact of this or that issue on employees, how each manager's decision affects employee motivation and activities, analyzes the importance of proper human resource management in the company's success and ways to improve , Which will improve human resource management and therefore the success of the company. Based on the research, the recommendations presented by the organization in order to achieve success in difficult and competitive environmental conditions are presented.

შინაარსი

შესავალი -----	6
თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია -----	10
1.1 ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა ორგანიზაციაში -----	10
1.2 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი -----	14
თავი 2. სტრატეგიული მიდგომის მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში	
2.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა -----	24
2.2 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები -----	27
თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შეფასება და განვითარების პერსპექტივები -----	32
3.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის შეფასება ორგანიზაციაში -----	32
3.2 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გამოწვევები და განვითარების პერსპექტივები -----	45
დასკვნები და რეკომენდაციები -----	48
გამოყენებული ლიტერატურა -----	50

შესავალი

თემის აქტუალურობა: ცხადია ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებული როლი აქვს კადრებს. მათზეა დამოკიდებული მიაღწევს თუ არა ორგანიზაცია დასახულ მიზანს. თუ ადამიანს არ უყვარს თავისი საქმე, ის მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. ცალკეული მუშაკების წარუმატებელი საქმიანობა კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობას განაპირობებს და პირიქით მოტივირებული თანამშრომელი ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელია ბიზნესის წარმატების.

ადამიანური რესურსი ეს არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი და აუცილებელია მათი რეგულარული მოტივაცია. გარდა იმ ფაქტორებისა, რომელიც ხელს უწყობს მოტივაციის ზრდას კოლექტივში არსებობს ისეთი ფაქტორებიც, რომლებიც პირიქით აქვეითებენ მოტივაციას. მენეჯერის მიერ არჩეულმა არასწორმა გზამ შეიძლება მოტივაცია საერთოდ გააქროს. ხშირად ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობა მომუშავეს საქმიანობაში ზედმეტად ერევა და არ აძლევს მას საშუალებას დამოუკიდებლად შეასრულოს სამუშაო. ასევე ხშირად ორგანიზაციებში იგნორირებულია ფსიქოლოგიური ფაქტორები, მომუშავეს არ აქვს საკმარისი ინფორმაცია, ხელმძღვანელი არ აქცევს ყურადღებას თანამშრომლებს და არ ითვალისწინებს მათ აზრს. სწორედ ეს ფაქტორები იწვევენ მუშაკის მოტივაციის დაქვეითებას.

მოტივაციის გაქრობა თუნდაც ერთ თანამშრომელში, დანარჩენ მუშაკებსაც უქმნის უკმაყოფილების შეგრძნებას და ამ პროცესმა საბოლოოდ შეიძლება კატასტროფულ შედეგამდე მიგვიყვანოს. უმოტივაციო ადამიანი უკმაყოფილოა საკუთარი საქმით და ქმნის კონფლიქტურ გარემოს სამუშაოზე. იგი დაღლილია რუტინული სამუშაოთი, ეზარება მისი შესრულება და არც ასრულებს მას სათანადოდ. ის არ ენდობა თავის კოლეგებს და პატივს არ სცემს მათ. შესაბამისად უმოტივაციო თანამშრომელი ცუდ გავლენას ახდენს სამუშაო პროცესზე და თუ მენეჯერმა

დროულად ვერ მოახდინა ამ სიტუაციის გამოსწორება ორგანიზაციას წარუმატებლობა გარანტირებული აქვს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ მენეჯმენტის მხრიდან ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია სამწუხაროდ ხშირად უგულვებელყოფილია. მმართველ პერსონალს ავიწყდება, რომ მათი მთავარი აქტივი სწორედ ადამიანია და მათ გარეშე სასურველი მიზნის მიღწევა შეუძლებელია. ამასთან, რაც უფრო მოტივირებულია მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია კომპანია, ამიტომაც დღესდღეისობით ერთ-ერთი უმთავრესი სტრატეგიული ამოცანაა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა.

დღეისათვის მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები. ამ ფუნქციებიდან თითოეული მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე.

ერთ-ერთი ცენტრალური ფაქტორი არის ადამიანური რესურსების მართვა. დღეისათვის ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით უამრავი მოსაზრება, შეხედულება და დასკვნა არსებობს. მიუხედავად განსხვავებული მოსაზრებებისა, ყველა თანხმდება, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას უმნიშვნელოვანესი როლი ენიჭება კომპანიის წარმატებაში. ისინი ქმნიან ისეთ პროდუქტს, რომელიც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მათი მისწრაფებების დაკავშირება ორგანიზაციულ ინტერესებთან. ეს პროცესი არის ერთგვარი დამაკავშირებელი ხიდი ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის. მისი მიზანია შექმნას გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს შეეძლება საკუთარი მისწრაფებებისა და პოტენციალის რეალიზება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში მეტად მნიშვნელოვანია ისეთი საკითხების განხილვა, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების მოზიდვა, შერჩევა, ორგანიზაციაში სოციალიზაცია, მათი განვითარება და მოტივაცია, რაც

კადრების შენარჩუნების განმსაზღვრელი ფაქტორებია. ადამიანური რესურსების მართვის მსოფლიო პრაქტიკა.

სამაგისტრო ნაშრომის მიზანი და ამოცანები: ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის შესწავლა, სტრატეგიების შეფასება და მათი სრულყოფის გზების განსაზღვრა. ასევე, მნიშვნელოვანია იმის გაანალიზება, თუ რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სწორად მართვა კომპანიის წარმატებაზე. ასევე, კვლევის მიზანია განისაზღვროს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გავლენა საქართველოში მოქმედი კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. მიზნიდან გამომდინარე კი დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების გაცნობა, ასევე მათი კრიტიკული ანალიზი;
- HR სპეციალისტების მნიშვნელობის შეფასება სტრატეგიული მართვის პროცესში;
- ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე მოქმედი ფაქტორების გაანალიზება
- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეფექტურობის განსაზღვრა და მისი ანალიზი საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების სრულყოფის გზების გაანალიზება

კვლევის საგანი და ობიექტი. აღნიშნული ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, მათი მართვის მნიშვნელობა საქართველოში მოქმედ საერთაშორისო კომპანიებში და გავლენა ეფექტიან ფუნქციონირებაზე.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში მოქმედ საერთაშორისო კომპანიაში შ.პ.ს რომპეტროლ საქართველოში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები.

კვლევის მეთოდები. კვლევის პროცესში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის მეთოდები. კვლევა ეყრდობა ანალიზის და სინთეზის, ასევე დაჯგუფებისა და შედარების მეთოდები. ასევე გამოყენებულია კითხვარები და ინტერვიუები. კვლევის დროს გამოიკითხა საქართველოს ბაზარზე მოქმედი საერთაშორისო კომპანიის HR მენეჯერები, სპეციალისტები და კომპანიის სხვა თანამშრომლები.

გამოყენებული ძირითადი წყაროების მიმოხილვა. კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც ქართველი, ასევე უცხოელი მეცნიერების მოსაზრებები ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვასთან დაკავშირებით, საერთაშორისო რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული მასალები: სტატიები, პუბლიკაციები, მონოგრაფიები, საქართველოს ბაზარზე არსებულ კვლევის ანგარიშები, მეცნიერთა წიგნები და ასევე სხვა თემასთან დაკავშირებულ ელექტრონულ წყაროები. ძირითად წყაროდ გამოყენებულია პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., და ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. ასევე გამოყენებულია სინერჯი ჯგუფის ლიტერატურა, ფორბსის 'ბიზნესის ფორმირება' და სხვა წიგნები

კვლევის ძირითადი მეცნიერული სიახლეები:

- გაანალიზებულია საქართველოში მოქმედ საერთაშორისო კომპანია შპს რომპეტროლში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, გამოვლენილია თავისებურებები და შემუშავებულია შესაბამისი რეკომენდაციები.

თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

1.1 ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა ორგანიზაციაში

ძველ დროში ადამიანური რესურსების მენეჯერს, უწოდებდნენ „კეთილდღეობის მდივანს“. დღესდღეობით, ყველა კომპანიის მთავარი გამოწვევა პროფესიონალი კადრის ძიება წარმოადგენს.

ამ პროცესში კი ადამიანური რესურსების მენეჯერს გადამწყვეტი პასუხისმგებლობა ეკისრება. ის უზრუნველყოფს კომპანიასა და თანამშრომლებს შორის შრომითი ურთიერთობების წარმართვას. კოორდინირებას უწევს ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ფუნქციებს, კომუნიკაციის გამართულობას, რაც კომპანიის საერთო პროდუქტიულობასა და შედეგზე აისახება.

ბრიტანელი რიჩარდ ბრენსონი ამბობს : „, ასწავლე იმდენი რომ წასვლა შეეძლოს, მაგრამ მოექეცი ისე რომ ამის სურვილი არ გაუჩნდეთ “ მისი თქმით, თანამშრომელთან ლოიალური და სწორი დამოკიდებულების მიზეზი მხოლოდ კომპანიის წარმატებისაკენ სწრაფვა არ უნდა იყოს, ამას ორგანიზაცია უნდა აკეთებდეს კადრის პროფესიული დაფასებისა და ურთიერთპატივისცემის გამო.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი საჭიროა გულისხმობდეს თანამშრომელთა კოდექსის მიხედვით მართვას, სადაც გამიჯნული იქნება ამათუიმ კომპანიის მოთხოვნები და ნორმები.

ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი, უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ სამუშაო პროცესი იყოს ეფექტური და სასიამოვნო თანამშრომლებისთვის რათა მათ მიეცეთ საშუალება, მაქსიმალურად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები და მიაღწიონ წარმატებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში კომპანიამ უნდა შეძლოს სათანადო კადრების მოზიდვა, მათი დაქირავება შესაბამის დროს, ნათლად

წარმოაჩინოს თითოეული საშტატო ერთეულის მიზნები და დანიშნულება, გადაანაწილოს ფუნქციები და ასევე პასუხისმგებლობები, ამასთანავე უზრუნველყოს მოტივაციის საშუალებები, რომ ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისთვის კომპანიას საჭიროა ჰქონდეს:

- ნათლად განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ეფექტური და სამართლიანი დასაქმების პოლიტიკა (რაც უნდა მოიცავდეს სამუშაოზე აყვანის ძირითად პროცედურებს: შერჩევას, დასაქმებას და გათავისუფლებას);
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამა;
- თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, სადაც ეფექტურად იქნება გაერთიანებული თანამშრომელთა მონიტორინგი, შეფასება და წახალისების მექანიზმები.

ადამიანური რესურსების მართვის თითოეულ აქ დასახელებულ ფუნქციას თანაბარი მნიშვნელობა აქვს და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს ყოველწლიურ გეგმაში განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ზედმიწევნით შესრულება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი სფერო, ასრულებს მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციის წარმატებაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც ორგანიზაციაში მაღალი შედეგების მისაღებად უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მოზიდვას, ტრენინგს, განვითარებას, დაწინაურებას, შრომის ანაზღაურებას, ასევე შრომით ურთიერთობებს, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვას. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია:

- სამუშაოების ანალიზი(თითოეული დასაქმებულის სამუშაოს აღწერა)

- შრომითი მოთხოვნილებების დაგეგმვა და კანდიდატების მოზიდვა
- კანდიდატების შერჩევა
- ახალი დასაქმებულების ორიენტაცია და ტრენინგი
- შრომის ანაზღაურების მართვა
- მოტივაცია და დაჯილდოება
- კომუნიკაცია
- ტრენინგი და მენეჯერთა განვითარება

ორგანიზაციების უმრავლესობაში არსებობს ადამიანური რესურსების განყოფილება, ვინაიდან ადამიანური რესურსების მართვა მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომპანიის ფუნქციონირების დროს. ადამიანური რესურსების მენეჯერი ასრულებს 3 სხვადასხვა ფუნქციას:

1. ხაზობრივი ფუნქცია-ადამიანური რესურსების მენეჯერი თავის განყოფილებაში ან დეპარტამენტში ხელმძღვანელობს ადამიანთა ქმედებებს.
2. კოორდინატორის ფუნქცია-ადამიანური რესურსების მენეჯერი კოორდინირებას უწევს პერსონალის ქმედებებს ანუ ახდენს ფირმის ადამიანური რესურსების წესებისა და კანონების რეალიზაციას.
3. შტაბის(დამხმარე და მრჩეველი) ფუნქციები-ადამიანური რესურსების მენეჯერი ეხმარება დამსაქმებელს დაქირავებაში, ტრენინგში, შეფასებაში, დაჯილდოებაში, დაწინაურებაში და მუშაობაში.

როცა კომპანია მცირეა, ანუ ორგანიზაციაში 100-მდე თანამშრომელია, აუცილებელია მას ჰყავდეს ადამიანური რესურსების მენეჯერი, თუ ორგანიზაციაში 100-დან 150-მდე თანამშრომელია, აუცილებელია ადამიანური რესურსების გუნდი მოიცავდეს 5 ან მეტ თანამშრომელს. თუ ორგანიზაციაში 150-ზე მეტი თანამშრომელია, მაშინ აუცილებელია ადამიანური რესურსების ფუნქციის სპეციალისტთა სრული კომპლექტაცია, რომელშიც შევა: პერსონალის მოზიდვის სპეციალისტები, თანასწორუფლებიანი დასაქმების კოორდინატორები, სამუშაოების ანალიტიკოსები,

შრომის ანაზღაურების სპეციალისტები, ტრენინგის სპეციალისტები, შრომითი ურთიერთობის სპეციალისტები. საბოლოოდ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ყველა მენეჯერის სამუშაოს ნაწილია. იმის მიუხედავად, ისინი არიან დაბალი, საშუალო თუ მაღალი დონის მენეჯერები, ადამიანური რესურსების მენეჯერების დახმარების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცნებებისა და მეთოდების ცოდნის გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციაში მაღალი შედეგების მიღწევა.¹ ორგანიზაციის თანამშრომლები კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მთავარი წყაროა, ამიტომაც ენიჭება ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას ესოდენ დიდი ყურადღება. გამოყოფენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის 3 მიზანს:

- ❖ ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა
- ❖ ეფექტიანი სამუშაო ძალის მომზადება
- ❖ ეფექტიანი სამუშაო ძალის შენარჩუნება

ადამიანური რესურსების განხორციელებული საქმიანობა ფუნქციურად იყოფა ორ ფართო კატეგორიად:

- 1) სტრატეგიული, რაც უმეტესწილად უკავშირდება ადამიანური რესურსების და ორგანიზაციის სტრატეგიების თანხვედრაში მოყვანასა და მათ განხორციელებას;
- 2) ოპერაციული, რაც მოიცავს ადამიანური რესურსების მომსახურების მიწოდების ძირითად საქმიანობას, ეს შესაძლოა იყოს: რესურსების მოძიება, სწავლება და განვითარება, წახალისება და თანამშრომელთა ურთიერთობები.

ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტურობაზე ჩატარებული კვლევის (ქრეილი, 2006 წ.) ფარგლებში ირლანდიის სახელმწიფო დეპარტამენტის რესპოდენტებს

¹ ნ.პაიჭაძე, ე.ჩოხელი, ნ.ფარესაშვილი-„ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი, „სიტყვა“-2011, 280გვ.

² საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>

ჰკითხეს თუ რა იყო ყველაზე შრომატევადი და მნიშვნელოვანი საკითხები მათი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებისთვის. პასუხები შეჯამებული ქვემოთ.

ცხრილი: 1.1 საკითხები რომელთა წინაშეც დგანან ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები

ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საკითხები	ყველაზე შრომატევადი (%)	ყველაზე მნიშვნელოვანი (%)
პერსონალის შერჩევა და აყვანა / რესურსების მოძიება	27.3	16.8
ადმინისტრირება	16.4	1.9
არყოფნა	12.7	7.7
ანაზღაურება და სარგებელი	12.7	19.4
ურთიერთობები თანამშრომლებთან	9.1	10.3
ტრენინგი და განვითარება	4.2	10.3
სტრატეგიული ღონისძიებები	0.00	10.3

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი

თითოეული ორგანიზაცია მუშაობს ერთი ხედვის რეალიზაციისკენ. იგივე მიიღწევა გარკვეული სტრატეგიების ფორმულირებით და იგივე შესრულებით, რასაც აკეთებს HR დეპარტამენტი. ამ სტრატეგიის საფუძველში ჩამოყალიბებულია სხვადასხვა პროცესები და ეფექტურობა მდგომარეობს ამ პროცესების ზედმიწევნით დიზაინში.

HR პროცესები ფართო მასშტაბით მიმდინარეობს და ეხმიანება ბიზნესის ბევრ სხვადასხვა სეგმენტს. ამ პროცესების მართვის სისტემის გარეშე, გუნდი შეიძლება გადატვირთული იყოს არეულობის, განმეორების და თანმიმდევრულობის გრძნობით.

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი სარგებელი არსებობს ადამიანური რესურსების პროცესების ეფექტურად მართვისთვის, ყველაზე გავრცელებულია სამი:

1. მეტი დრო სხვა პრიორიტეტებისთვის. ეფექტური პროცესები თქვენი გუნდის მინიმუმამდე დაყვანას მოითხოვს ყოველდღიური დავალებების პრაქტიკული მიდგომით. ეს ნიშნავს, რომ მათ მეტი დრო აქვთ თანამშრომლებზე ზრუნვისთვის და უფრო რთული საკითხების მოსაგვარებლად.
2. გაზრდილი სისწრაფე. როდესაც ადამიანური რესურსების პროცესები სტანდარტიზებულია, თქვენი გუნდისთვის ადვილია შეცვალოს ისინი. ვითარდება პოლიტიკა, ვითარდება შესაბამისობის მოთხოვნები, ვითარდება ბიზნესის პრიორიტეტები. თანმიმდევრული, მოწესრიგებული პროცესები უფრო სწრაფად შეუძლიათ რეაგირება ამ ცვლილებებზე.
3. ღრმა თანამშრომლის ჩართულობა. HR პასუხისმგებელია ორგანიზაციის ძლიერი ნიჭის მუდმივად მოზიდვაზე და მხარდაჭერაზე. ეფექტური HR ჯგუფი თანამშრომლების კითხვებს საფუძვლიანად უპასუხებს, პროაქტიულად კომუნიკაციას უწევს და დროულად წყვეტს საკითხებს. ეს ხელს უწყობს უფრო პროდუქტიული თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც თავიანთი კომპანიისადმი თავს მოწონებულად გრძნობენ.

ქვემოთ მოცემულია სხვადასხვა HR პროცესები:

1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (დაქირავება, შერჩევა, დაქირავება, სწავლება, ინდუქცია, ორიენტაცია, შეფასება, ხელშეწყობა და განთავისუფლება).
2. თანამშრომლების ანაზღაურებისა და შეღავათების ადმინისტრირება შესრულების მენეჯმენტი.
3. თანამშრომლებთან ურთიერთობა.

ამ პროცესების ეფექტური დაპროექტება სხვა საკითხების გარდა, დამოკიდებულია თითოეული მათგანის შესაბამისობის ხარისხზე. ეს ნიშნავს, რომ თითოეული პროცესი სხვას ემორჩილება. როდესაც იწყება ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესი

ყოველ ნაბიჯზე არის მუდმივი მნიშვნელობის დამატება. მაგალითისთვის, ინფოსის PMS (შესრულების მართვის სისტემა) განსხვავდება ისეთი ორგანიზაციისგან, როგორც არის Walmart. განვიხილოთ თითოეული პროცესი ცალ-ცალკე

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა: ზოგადად, ადამიანების რესურსების დაგეგმვას განიხილავენ როგორც ადამიანების ქმედების პროგნოზირებას. ეს განმარტება არის მართალი, თუმცა არასრული. იგი ასევე მოიცავს შეფასების, დაწინაურების და გათავისუფლების პროცესებს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (HRP) არის ორგანიზაციის ყველა დაქირავებული მოთხოვნილების იდენტიფიცირება და მართვა. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მიწოდებას, სამომავლო მოთხოვნებს, პროგნოზირებას, სტრატეგიასა და განხორციელებას. ეფექტურობისთვის, HR უნდა დაბალანსდეს პერსონალის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მოთხოვნილებები ბიზნეს მიზნებთან და ბიზნეს კლიმატის რეალობასთან.

იდეალურ შემთხვევაში, HRP- ზე გავლენის ფაქტორები უნდა ინტეგრირებული იყოს HR პროცესის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფაში. ხშირად კომპანიები იყენებენ SWOT ანალიზის ან პროგნოზირების საშუალებებს მათი საჭიროებების გამოსავლენად.

დაქირავება: მისი მიზანია განმცხადებლების მოზიდვა, რომლებიც შეესაბამება სამუშაოს გარკვეულ კრიტერიუმებს. დაქირავება არის კანდიდატის ინტერვიუში (და პოტენციურად მუშაობისთვის) კვალიფიციური კანდიდატების მოზიდვის პროცესი. HR სპეციალისტები ფლობენ ყველა საჭირო ნაბიჯს ნიჭიერების მოსაგვარებლად. ეს მოიცავს სამუშაოების განთავსებას ისეთ საიტებზე, როგორცაა Monster ან მართლაც და კომპენსაციის პაკეტის შემუშავება, რომელიც სავარაუდოდ ყველაზე ნიჭიერი კანდიდატების მოზიდვასა და შენარჩუნებას წარმოადგენს.

HR- მა ასევე უნდა განიხილოს თითოეული განაცხადი, განსაზღვროს საუკეთესო ფორმა, ჩაატაროს სატელეფონო ეკრანები, გრაფიკი (და ზოგჯერ ჩატარება)

ოფიციალური ინტერვიუები, დაიწყოს ფონის შემოწმება და შეადგინოს თავდაპირველი შეთავაზებები.

აუცილებელია, რომ ამ ნაბიჯების თვალყურის დევნება მოხდეს ცენტრალიზებული პლატფორმის საშუალებით, რომელსაც შეუძლია პროცესის სტანდარტიზაცია, რომლის დროსაც უამრავი ინფორმაციაა თავმოყრილი და შესაძლებელია პოტენციურად დაიკარგოს.

შერჩევა: ფილტრაციის შემდეგი დონე. მიზნად ისახავს მოკლე სიაში შეყვანილ კანდიდატებს, რომლებიც უახლოეს მატქს წარმოადგენენ კვალიფიკაციის, გამოცდილების და გარკვეული სამუშაოს პოტენციალის თვალსაზრისით.

დაქირავება: დაქირავება არის საბოლოო კანდიდატზე გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც სამუშაოს იღებს. ეს არის ახლად დაქირავებული თანამშრომლების კომპანიაში ინტეგრაციის პროცესი. ორიენტაციასთან შედარებით უფრო სრულყოფილი, ეს პროცესი ჩვეულებრივ ხდება ერთი წლის განმავლობაში.

კომპანიაში მუშაობის დროს, მოსამსახურეებს ეცნობა იმ რესურსების სიმდიდრეს, რომლებსაც მათ წარმატებისთვის უნდა მიაღწიონ, მაგალითად, როლის აღწერილობებს, შესრულების მოლოდინს და საჭირო ტრენინგს. ამ ლოჯისტიკას ყოველთვის ახლავს HR პერსონალი.

გადაადგილების პროცესში საჭირო ცვალებადობის ოდენობა (სხვადასხვა როლები, მოთხოვნები, უსაფრთხოების ზომები და ა.შ.) მოითხოვს ორგანიზებულად მართვას. დასაქმებულთა შაბლონის შაბლონებს შეუძლიათ გამოიყენონ პროცესის ნაბიჯების სტანდარტიზაციისთვის და უზრუნველყონ, რომ ყველას იმავე გვერდზე აქვს გრაფიკი და პასუხისმგებლობები.

დაფარვის პროცესი აუცილებელია თანამშრომლებისათვის შესაძლებლობის გაძლიერების მიზნით, ორგანიზაციებში მონაწილეობის მისაღებად. სინამდვილეში, ერთ კომპანიაში, თანამშრომლები, რომლებმაც გაიარეს დაფარული სტრუქტურა, 69%-ით მეტი სავარაუდოა, რომ დარჩეს 3 წლამდე.

ტრენინგი და განვითარება: ეს ის პროცესებია, რომლებიც მუშაობენ თანამშრომელზე, მის უნარებისა და შესაძლებლობების განახლებისთვის. დღესდღეობით პროფესიული განვითარების ყველაზე პოპულარული მიდგომებია

- 1) ტრენინგი;
- 2) მენტორინგი;
- 3) როტაცია;
- 4) კონფერენცია;
- 5) ხარისხისწრეები;
- 6) პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა.

ცხრილი: 1.1.1 საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო²

№	მეთოდი	აღწერა	უპირატესობა	ნაკლოვანება
1	ტრენინგი	სალექციო ხასიათის „გაკვეთილი“. ტრენინგი გადასცემს მსმენელებს ინფორმაციას განსახილველი თემის შესახებ.	მოკლე დროში ბევრი თანამშრომლის გადამზადება; ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას.	ძვირია; არ არის ორიენტირებული პრაქტიკული უნარების/ქცევის განვითარებაზე.
2	მენტორინგი	გამოცდილი, მაღალკვალიფიციური თანამშრომელი/მენტორი ხდება ინდივიდუალური მრჩეველი ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლისთვის; ეხმარება მას სამუშაო ადგილზე წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარებაში.	ეფექტიანია პრაქტიკული ქცევების/უნარების განვითარებისთვის.	მოითხოვს ბევრ დროს; რთულია კარგი მენტორის მოძიება და გამონათავისუფლება ძირითადი საქმიანობისგან.
3	კონფერენცია	დარგის ექსპერტები იკრიბებიან სამუშაოს შესახებ მნიშვნელოვანი თემების განსახილველად.	ხელს უწყობს გამოცდილების გაზიარებას.	ძვირია; რთულია ექსპერტების თავმოყრა ერთად.
4	ხარისხის ნრეები	თანამშრომლები სისტემატურად იკრიბებიან სამუშაო პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების განსახილველად.	ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ განვითარებას.	მოითხოვს ბევრ დროს; მოუხერხებელია გადატვირთული სამუშაო გრაფიკის პირობებში.
5	როტაცია	თანამშრომლის სამუშაოს გამრავალფეროვნება სხვა (მსგავს) პოზიციაზე გადაყვანის ან ახალი მოვალეობების დაკისრების გზით.	ხელს უწყობს პრაქტიკული უნარების განვითარებას; ზრდის შრომით მოტივაციას.	რთულად განსახორციელებელია ძალიან სპეციფიკური სამუშაოს შემთხვევაში.
6	განვითარების გეგმა	თანამშრომელი თვითონ ადგენს საკუთარი განვითარების გეგმას და პასუხისმგებელია მის შესრულებაზე.	იზრდება „მესაკუთრეობის“ განცდა და პასუხისმგებლობის გრძნობა.	მოითხოვს ბევრ დროს და სისტემატურ თვითანალიზს.

თანამშრომელთა ანაზღაურებისა და სარგებელიების ადმინისტრირება: პროცესი გულისხმობს ხელფასებისა და ხელფასების, სტიმულირების, საზღვრების შეღავათებისა და პრიზების მიღებას და ა.შ. სამემსრულებლო მოსამსახურეები ზრდიან, უკეთეს ხელფასებსა და პრემიებზე.

ანაზღაურება და სარგებელი არის საგარეო მოტივაციის ორი ძირითადი ფორმა თანამშრომელთა მოსაზიდად და მათი შენარჩუნებისთვის. HR არის უშუალოდ

² <http://csb.gov.ge/uploads/Binder11.pdf>

პასუხისმგებელი, რომ ოფიციალურად შესთავაზოს კომპენსაცია და შეღავათების პაკეტი, როგორცაა ჯანმრთელობის, სტომატოლოგიური და საპენსიო გეგმები, თითოეულ თანამშრომელს. ამის გაკეთება მოითხოვს ორგანიზაციაში შემავალი სხვა თანამშრომლების ხელფასებისა და შეღავათების დადგენას ანალოგიურ თანამდებობებზე, აგრეთვე ორგანიზაციის გარეთ მყოფ პირებზე.

იგი ასევე მოიცავს თანამშრომელთა წარმოდგენების ყოველწლიურ შეფასებას, რაც ხდება ხელფასისა და შეღავათების პაკეტის გაზრდის საფუძველი, ან შესაძლოა მათი ბონუსების დამატება. სინამდვილეში, მხოლოდ სხვადასხვა სარგებელის ფართო სპექტრს მოითხოვს ამ HR პროცესის მართვის ყოვლისმომცველი საშუალება; სხვადასხვა ხელფასები და პრემიები მხოლოდ მის მთლიან სირთულეს მატებს.

შესრულების მენეჯმენტი: იგი მიზნად ისახავს ორგანიზაციის დახმარებას მუშაკთა მომზადებაში, მოტივაციასა და დაჯილდოებაზე. იგი ასევე მიზნად ისახავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტურობას. პროცესი მოიცავს არა მხოლოდ თანამშრომლებს, არამედ შეიძლება იყოს დეპარტამენტის, პროდუქტის, მომსახურების ან მომხმარებლის პროცესისთვისაც; ყველა მათგანის მნიშვნელობის გაღრმავების ან დამატებისკენ.

დღესდღეობით არსებობს შესრულებული მენეჯმენტის ავტომატური სისტემა (PMS), რომელიც ატარებს ყველა ინფორმაციას მენეჯერებისთვის, რომ შეაფასონ თანამშრომლების მუშაობის შედეგები და შესაბამისად შეაფასონ ისინი თავიანთი ტრენინგის და განვითარების საჭიროებებზე.

თანამშრომელთა ურთიერთობანი: თანამშრომელთა შეკავება უსიამოვნებაა ორგანიზაციებთან, განსაკუთრებით ბუნებაში ძალზე კონკურენტუნარიანი ინდუსტრიების მიმართ. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს უამრავი ფაქტორი, რომლებიც ინდივიდს უქმნის ორგანიზაციას ან დატოვოს ორგანიზაცია, მაგრამ რა თქმა უნდა, რამდენიმე მათგანი კონტროლდება.

თანამშრომელთა ურთიერთობებში შედის შრომის სამართალი და ურთიერთობები, სამუშაო გარემო, თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება,

თანამშრომელი - თანამშრომელთა კონფლიქტის მენეჯმენტი, თანამშრომელთა კონფლიქტების მენეჯმენტი, თანამშრომელთა კონფლიქტის მენეჯმენტი, სამუშაო ცხოვრების ხარისხი, მშრომელთა კომპენსაცია, თანამშრომელთა ველნესი და დახმარების პროგრამები, სამუშაო სტრესის კონსულტაცია. ეს ყველაფერი გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლების შენახვას იმ ფულის გარდა, რომელიც მხოლოდ ჰიგიენის ფაქტორია.

თანამშრომელთა ურთიერთობები მოიცავს HR- ის ყველა საქმიანობას, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა ჩართულობისა და თანამშრომლების შენარჩუნებისაკენ. დასაქმებულთა ჩართულობა, მარტივად რომ ვთქვათ, არის ღონისძიება იმისა, თუ რამდენად არიან ინვესტირებული თანამშრომლები კომპანიაში. თანამშრომელთა შეკავება გულისხმობს ზომების შექმნას, რათა მოხდეს თანამშრომლების დაკმაყოფილება სამუშაოებში.

თანამშრომლების ჯანმრთელ ურთიერთობებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა ბრუნვის მაჩვენებლის შემცირებისთვის. იდეალურ შემთხვევაში, HR ჯგუფები იყენებენ თანამშრომელთა ჩართულობის გაზომვის რაოდენობრივ და თვისებრივ საშუალებებს და მისი გავლენის შენარჩუნებას. ეს მეთოდები წარმოადგენს თანამშრომლებსა და მათ დამსაქმებლებს შორის ორმხრივი ურთიერთქმედების შექმნის სხვადასხვა ფორმას, მათი ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, რაც წარმოადგენს თანამშრომელთა ურთიერთობების ერთ – ერთ მთავარ ასპექტს.

ამ განსხვავებულ მიდგომებს, რომლებიც შეიძლება ითვალისწინებდეს გამოკითხვის სხვადასხვა ფორმის რაოდენობრივი პასუხებით გამოცემას ან უბრალოდ მოსთხოვოს თანამშრომლები წაიკითხონ პოლიტიკა მათი წაკითხვის შემდეგ, საჭიროა მათი ეფექტების განხორციელებისა და შესწავლის ერთიანი საშუალება, რასაც HR პროცესის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფა უზრუნველყოფს.

ყველა პროცესი HR სტრატეგიების გადარჩენისა და წარმატების განუყოფელია და არცერთ პროცესს არ შეუძლია იზოლირებულად იმუშაოს; უნდა არსებობდეს შესაბამისობის და ერთობლიობის მაღალი დონე.

წარმატებულმა HR მენეჯერებმა იციან, რომ მათი საქმეა ადამიანებზე ზრუნვაზე და არა მხოლოდ დოკუმენტებზე. ყოველივე ამის შემდეგ, თანამშრომლები ბიზნესის ყველაზე ღირებული აქტივია. მათ ბედნიერებასა და კეთილდღეობაზე უშუალო გავლენას ახდენს მომხმარებელთა კმაყოფილება, კომპანიის ეფექტურობა და ბიზნესის მომგებიანობა.

თანამშრომელთა მოტივაცია: მოტივაცია საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია თანამშრომლების შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის დასაქმებულების მოტივაციას მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, მენეჯმენტის მხრიდან ხშირად იგი უგულვებელყოფილია რასაც თან სდევს რიგი უარყოფითი მოვლენები. საჭიროა ხელმძღვანელობამ მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია და ადამიანებს უბიძგოს იმუშაონ სათანადო დონეზე, ვინაიდან მუშაკის სამუშაოს შესრულების ხარისხი ავტომატურად განაპირობებს ფირმის წარმატებულ/წარუმატებელ ფუნქციონირებას.

მოტივაცია არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია. ცხადია ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებული როლი აქვს კადრებს. მათზეა დამოკიდებული მიაღწევს თუ არა ორგანიზაცია დასახულ მიზანს. თუ ადამიანს არ უყვარს თავისი საქმე, ის მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. ცალკეული მუშაკების წარუმატებელი საქმიანობა კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობას განაპირობებს და პირიქით

მოტივირებული თანამშრომელი ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელია ბიზნესის წარმატების. მუშაკი მაქსიმალურად მოტივირებულია სამსახურში აყვანიდან 3 თვის განმავლობაში. შემდეგ კი, თუკი არ არსებობს რიგი წამახალისებელი ფაქტორები მას ეს მოტივაცია უქვეითდება და საბოლოოდ უქრება. სწორედ აქედან იწყება შრომის ეფექტიანობის შემცირება და საჭირო ხდება პერსონალის მოტივაციისა და თვითმოტივაციის გაღვივება და ამ მოტივაციის კომპანიის მიზნების განსახორციელებლად გამოყენება.

მოტივაციის ფუნქცია სამწუხაროდ ხშირად უგულვებელყოფილია. მმართველ პერსონალს ავიწყდება, რომ მათი მთავარი აქტივი სწორედ ადამიანია და მათ გარეშე სასურველი მიზნის მიღწევა შეუძლებელია. ამასთან, რაც უფრო მოტივირებულია მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია კომპანია, ამიტომაც დღესდღეისობით ერთ-ერთი უმთავრესი სტრატეგიული ამოცანაა მოტივაციის პრობლემის აღმოფხვრა.

თავი 2. სტრატეგიული მიდგომის მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში

2.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა

კარგი სტრატეგიული მენეჯმენტი აუცილებელია ბიზნესის გრძელვადიანი წარმატებისთვის. იგი გულისხმობს ბიზნესის სტრატეგიის განსაზღვრას, მკაფიო მიზნების მიღწევას, მკაფიო გეგმების შექმნას ბიზნეს საქმიანობის მიზნების დასახმარებლად და მიზნების მისაღწევად საჭირო რესურსების გამოყოფას.

ბიზნესის შედეგების გაუმჯობესების გარდა, კარგი სტრატეგიული მენეჯმენტი ასევე ხელს უწყობს კომპანიის სოციალური საქმიანობას. მომხმარებლები ახლა უფრო მეტად იცნობენ და ინტერესდებიან არა მხოლოდ კომპანიის პროდუქტებით, არამედ იმითაც, თუ როგორ ახორციელებს ის საქმიანობას ეთიკური და გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით. ეს ელემენტები უნდა მოიცავდეს სტრატეგიულ მენეჯმენტს, რათა უზრუნველყოს ბიზნესის გრძელვადიანი გადარჩენა.

დასაწყისისთვის, სტრატეგიული მენეჯმენტი მოითხოვს განვითარებულ ანალიტიკურ უნარებს. სტრატეგიის შემუშავებაში ჩართულ ბიზნეს ლიდერებს ესაჭიროებათ თავიანთი კომპანიის ფართო, ურთიერთდაკავშირებული ხედვა - მათ შორის ბიზნეს გარემოს, რომელშიც იგი მოქმედებს, გლობალური ტენდენციები, კონკურენტული პეიზაჟი, მომხმარებელთა საჭიროებები და დაინტერესებული მხარის მოლოდინები. სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმატებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი იწყება შიდა და გარე ფაქტორების მკაფიო და კეთილსინდისიერი გაგებით, რაც განსაზღვრავს კომპანიის წარმატებას - დღეს და მომავალში.

სტრატეგიული მენეჯმენტი ასევე მოითხოვს სტრატეგიის უნარ-ჩვევებს ბიზნესის ანალიზამდე ბიზნესის სტრატეგიაზე გადასასვლელად - ეს არის, ბიზნესის ანალიზისაგან შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, რომელიმე მათგანის შერჩევა და

შემდეგ სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ გამოიყენებს კომპანია არჩეულ შესაძლებლობებს.

სტრატეგიული მენეჯმენტი საჭიროებს ლიდერის ძლიერ უნარს ბიზნესის სტრატეგიის განსახორციელებლად. ბიზნესის ლიდერებს უნდა დაეუფლონ დაინტერესებული მხარეები, როგორც მათი ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გაითვალისწინონ სტრატეგიის განხორციელების გამოწვევები და გააჩნიათ პიროვნული ხელმძღვანელობის უნარი, რომ გადალახონ ეს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი არის კომპანიის ადამიანური რესურსების კავშირი და მისი სტრატეგიები, მიზნები და მიზნები. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მიზანია:

1. წინასწარ მოქნილობა, ინოვაცია და კონკურენტული უპირატესობა.
2. დანიშნულებისამებრ ორგანიზაციული კულტურის შემუშავება.
3. ბიზნესის გაუმჯობესება.

იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეფექტური იყოს, ადამიანური რესურსები (HR) უნდა ითამაშოს მნიშვნელოვანი როლი, როგორც სტრატეგიული პარტნიორი, როდესაც კომპანიის პოლიტიკა შეიქმნება და განხორციელდება. სტრატეგიული HR შეიძლება გამოიჩინოს სხვადასხვა საქმიანობაში, მაგალითად, დაქირავება, ტრენინგი და თანამშრომლების დაჯილდოება.

სტრატეგიული HR მოიცავს იმ გზების დათვალიერებას, რომელთა საშუალებითაც ადამიანური რესურსები შეიძლება პირდაპირ გავლენა იქონიოს კომპანიის ზრდაზე. HR პერსონალმა უნდა მიიღოს სტრატეგიული მიდგომა თანამშრომლების განვითარებისა და შენარჩუნების მიზნით, კომპანიის გრძელვადიანი გეგმის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

ადამიანური რესურსების საკითხების მოგვარება შეიძლება მრავალი კომპანიისთვის რთული სავალდებულო გზა იყოს, არსებობს ყველა სახის სხვადასხვა კომპონენტი, რამაც შეიძლება ბიზნესის მესაკუთრეთა აღრევა და მათი არაეფექტური

გადაწყვეტილების მიღება გამოიწვიოს, რაც შეანელებს ოპერაციებს როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე მათი ბიზნესისათვის.

იმის უზრუნველსაყოფად, რომ თქვენ არასოდეს შეგაწუხებთ HR- სთან დაკავშირებული საკითხების დაკარგვის გამო, დააჭირეთ ქვემოთ ჩამოტვირთვის ლილავს თქვენი ერთ გვერდიანი დოკუმენტისთვის, რომელიც მოიცავს 7 ნაბიჯს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გაგების საუკეთესო გზაა მისი შედარება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (HRM) ყურადღებას ამახვილებს საუკეთესო თანამშრომლების დაქირავებასა და დაქირავებაზე და მათ კომპენსაციის, შეღავათების, ტრენინგებისა და განვითარებისათვის, მათ ორგანიზაციაში წარმატების მისაღწევად. ამასთან, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ამ პასუხისმგებლობებს ერთი ნაბიჯით ადგამს, მათ სხვა განყოფილებების მიზნებთან და ორგანიზაციულ საერთო მიზნებთან შესაბამისობაში. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები, რომლებიც იყენებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს, ასევე უზრუნველყოფენ, რომ მათი ყველა მიზანი შესაბამისობაში იქნება მისი ორგანიზაციის მისიასთან, ხედვასთან, ღირებულებებთან და მიზნებთან, რომელთა ნაწილიც ისინი არიან.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი არის თანამშრომლების მოზიდვის, განვითარების, დაჯილდოვებისა და შენახვის პრაქტიკა, როგორც თანამშრომლების, როგორც პირების, ისე მთლიანად ორგანიზაციის სასარგებლოდ. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები, რომლებიც ახორციელებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს, არ მუშაობენ დამოუკიდებლად მუშაობაში; ისინი ურთიერთქმედებენ ორგანიზაციის სხვა განყოფილებებთან, რათა მათ გააცნობიერონ მათი მიზნები და შემდეგ შექმნან სტრატეგიები, რომლებიც შეესაბამება ამ მიზნებს და ორგანიზაციის მიზნებს. შედეგად, ადამიანური რესურსების განყოფილების მიზნები ასახავს და მხარს უჭერს ორგანიზაციის დანარჩენი მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული HRM განიხილება, როგორც პარტნიორი ორგანიზაციულ წარმატებაში, იმის საპირისპიროდ,

რომ აუცილებელია იურიდიული შესაბამისობა ან კომპენსაცია. სტრატეგიული HRM იყენებს ნიჭი და შესაძლებლობას ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში, რომ სხვა განყოფილებები უფრო ძლიერი და ეფექტური გახადონ.

2.2 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვანია პერსონალის შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის. სავარაუდოა, რომ თანამშრომლები იგრძნობენ ღირებულებას და სურთ დარჩნენ კომპანიასთან, რომელიც პრემია განათავსებს თანამშრომლების შენარჩუნებასა და ჩართულობას. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის განხორციელებამდე, თქვენ უნდა შექმნათ სტრატეგიული HR დაგეგმვის პროცესი ქვემოთ მოცემული ნაბიჯების გამოყენებით:

1. კომპანიის მიზნების სრულყოფილად გათვალისწინება
2. შეაფასეთ თქვენი HR შესაძლებლობები
3. გაანალიზეთ თქვენი მიმდინარე HR შესაძლებლობები თქვენი მიზნების გათვალისწინებით
4. შეაფასეთ თქვენი კომპანიის მომავალი HR მოთხოვნები
5. განსაზღვრეთ თანამშრომლებისთვის საჭირო ინსტრუმენტები სამუშაოს დასასრულებლად
6. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის განხორციელება
7. შეაფასება და მაკორექტირებელი მოქმედება
 1. განავითარეთ თქვენი კომპანიის მიზნები

ვინაიდან სტრატეგიული HR-ის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად იგი აკავშირებს თქვენი კომპანიის მიზნებს, თქვენ უნდა გქონდეთ თქვენი

მიზნების, მიზნების და მისიის საფუძვლიანი გააზრება. თქვენ გექნებათ საშუალება დააფიქსიროთ როგორც თქვენი მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი გეგმები ზრდის HR შესაბამის პერსონალზე. თქვენი კომპანიის მიზნების მკაფიო კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, HR პერსონალს გაუადვილებს რესურსების მართვის ეფექტური სტრატეგიის შემუშავებას.

2. შეაფასეთ თქვენი HR შესაძლებლობები

თქვენი არსებითი HR შესაძლებლობების შეფასება საშუალებას მოგცემთ გააცნობიეროთ თქვენი თანამშრომლები და რა წვლილი აქვთ მათ თქვენი მიზნების და ამოცანების შესრულებაში. გარდა ამისა, თქვენ ასევე უნდა ჩააბაროთ უნარების ინვენტარიზაცია ყველა თანამშრომლისთვის. უნარების ინვენტარი დაგეხმარებათ გაირკვეს, თუ რომელი თანამშრომლები არიან სპეციფიკურ სფეროებში ექსპერტები.

ეს ასევე დაგეხმარებათ იდენტიფიციროთ თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ ინტერესი, რომ გაიარონ ტრენინგი თქვენი კომპანიის კონკრეტულ ასპექტში. უნარების შეფასების შესანიშნავი დროა შესრულების მიმოხილვის დროს. თუმცა, ტრადიციული შესრულების მიმოხილვა კვდება. შეამოწმეთ ჩვენი სახელმძღვანელო, თუ როგორ უნდა ჩაატაროთ ეფექტიანი და შედეგებზე ორიენტირებული შესრულების მიმოხილვა თქვენი თანამშრომლებისგან საჭირო უნარების ინვენტარის მიღებისას!

3. გაანალიზეთ თქვენი მიმდინარე HR შესაძლებლობები თქვენი მიზნების გათვალისწინებით

თქვენი HR შესაძლებლობების შეფასება დაგეხმარებათ გააცნოთ ბარიერები და განახორციელოთ სამოქმედო გეგმა შესაძლებლობების გამომუშავების მიზნით და ეფექტურად გაუმკლავდეთ საფრთხეებს. სტრატეგიული HR პერსონალი გაანალიზებს თანამშრომლების რაოდენობას, ასევე მათ უნარებს და იმუშავებს უფროს ხელმძღვანელობასთან, რათა დაადგინოს თანამშრომლები უკეთესი აღჭურვილობისთვის, თქვენი კომპანიის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

4. შეაფასეთ თქვენი კომპანიის მომავალი HR მოთხოვნები

თქვენი კომპანიის თანამშრომლების ანალიზების შემდეგ თქვენი მიზნების მიღწევის შემდეგ, დროა დაადგინოთ თქვენი ადამიანური რესურსების საჭიროებების შესახებ. პროგნოზი უნდა გაკეთდეს:

მოთხოვნა - წინასწარ უნდა გაკეთდეს პროგნოზი, თანამშრომლებთან დაკავშირებულ უნარ-ჩვევებთან მიმართებაში, რაც საჭირო იქნება თქვენი კომპანიის მომავალი საჭიროებების შესასრულებლად.

მიწოდება - ათვალიერებს თანამშრომლებს და უნარებს, რომლებიც ამჟამად არსებობს თქვენი კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

თქვენი კომპანიის მომავალი HR მოთხოვნების პროგნოზირება ასევე განსაზღვრავს შემდეგს:

ახალი სამუშაო ადგილები და როლები, რომლებიც საჭიროა კომპანიის მომავლის უზრუნველსაყოფად.

ახლანდელი თანამშრომლების მიერ მიღებული უნარ-ჩვევები ახალი სამუშაოებისა და როლების პასუხისმგებლობის აღებისას.

საკმარისად არის გამოყენებული თქვენი თანამშრომლების ექსპერტიზა.

შეუძლია თუ არა ადამიანური რესურსების ამჟამინდელი პერსონალი და პრაქტიკა მოერგოს კომპანიის ზრდას.

5. განსაზღვრეთ თანამშრომლებისთვის საჭირო ინსტრუმენტები სამუშაოს დასასრულებლად

HR პერსონალს სჭირდება ურთიერთობა შესაბამის განყოფილებებთან, რათა გაარკვიოს, თუ როგორ იმოქმედებს თანამშრომლების მიერ გამოყენებული ინსტრუმენტები როლების შესრულების უნარზე. მაგალითად, აპარატისა და პროგრამული უზრუნველყოფის აუდიტის ჩატარება შესაძლებელია I.T დეპარტამენტთან ერთად, რომ მოხდეს ინსტრუმენტების ხარვეზების დადგენა, რაც ხელს შეუწყობს უფრო ორგანიზებულ მუშა ძალას.

მაგალითად, როდესაც კომპანია დასაქმებულია საათობრივი პერსონალით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მუშახელის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებას. ეს პროგრამა მართავს ადამიანური რესურსების მნიშვნელოვან ფუნქციებს, როგორცაა დაგეგმვა, შვებულების უფლება და ავადმყოფი შვებულების მართვა.

მოადგილე უზრუნველყოფს ფუნქციონირებას უპრობლემოდ მართოთ თქვენი თანამშრომლების დრო და დრო. ეს საშუალებას აძლევს თქვენს თანამშრომლებს ფოკუსირება მოახდინონ HR სტრატეგიულ გეგმაში განსაზღვრულ ამოცანებზე, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ თქვენი კომპანიის ზრდაზე. დარეგისტრირდით უფასო საცდელი პერიოდისთვის და იხილეთ, თუ როგორ შეუძლია მხარს უჭერს დეპუტატი თქვენს სტრატეგიულ მენეჯმენტს.

6. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის განხორციელება

თქვენი კომპანიის HR მოთხოვნების ანალიზისა და პროგნოზის დასრულების შემდეგ, დროა დაიწყო თქვენი სამუშაო ძალის გაფართოების პროცესი და ახლანდელი მუშაკების შემუშავება თქვენი კომპანიის აღჭურვისთვის, მომავალი ზრდისთვის. თქვენ შეგიძლიათ მიაღწიოთ თქვენი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის განხორციელებას შემდეგი თვალსაზრისით:

დაიწყეთ დაქირავების ეტაპზე - ამ ეტაპზე, HR პროფესიონალები იწყებენ კანდიდატების მოძიებას, რომელთაც აქვთ ცოდნა, რომელიც გამოვლენილია HR სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

შერჩევს პროცესის ორგანიზება - ამ დროს ხდება ინტერვიუები და შერჩევის სხვა კრიტერიუმები. ინტერვიუ ისეთ კითხვებზე, როგორცაა "როგორია თქვენი ხელფასის მოთხოვნები?" და შესაბამისი ტესტები იქნება გამოყენებული იმის შესაფასებლად, რამდენად შესაფერისია კანდიდატი როლის შესასრულებლად.

დაიწყეთ განმცხადებლების დაქირავება - თქვენი კომპანია გახდის კანდიდატს სამუშაოს შეთავაზების შემდეგ, ყველა შესაბამისი შემოწმების ჩატარების შემდეგ.

დიზაინის დაფა და ტრენინგი - თანამშრომლების დაფა არის გადამწყვეტი ფაქტორი, თუ რამდენად რჩება თანამშრომელი კომპანიაში. თანამშრომელთა შეკავების გაზრდის მიზნით უნდა შეიქმნას ყოვლისმომცველი დაფა და სასწავლო პაკეტი. მას შემდეგ რაც კარგად გაივლით თქვენს თანამშრომლებს, მათი შენარჩუნების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი არის მათი ჩართულობის შენარჩუნება. უფრო მარტივი თქვა, ვიდრე გაკეთდა, მაგრამ ჩვენი სახელმძღვანელო თანამშრომელთა ჩართულობის შესახებ დაგეხმარებათ. შეგიძლიათ გადმოწეროთ ქვემოთ მოცემულ ღილაკზე:

7. შეფასება და მაკორექტირებელი მოქმედება

HR პერსონალმა უნდა გადაწყვიტოს ვადები, რომ მოხდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიული მიმოხილვა. ეს მიმოხილვა დააკონკრეტებს მიღწეული პროგრესი და ასევე განსაზღვრავს გაუმჯობესების სფეროებს. მიმოხილვა უნდა შეფასდეს იმის მიხედვით, ეხმარება თუ არა ცვლილებები თქვენს კომპანიას მიზნების მისაღწევად. კორექტირება უნდა განხორციელდეს იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ვერ ასრულებს თავის მიზნებს.

თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შეფასება და განვითარების პერსპექტივები

3.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის შეფასება ორგანიზაციაში

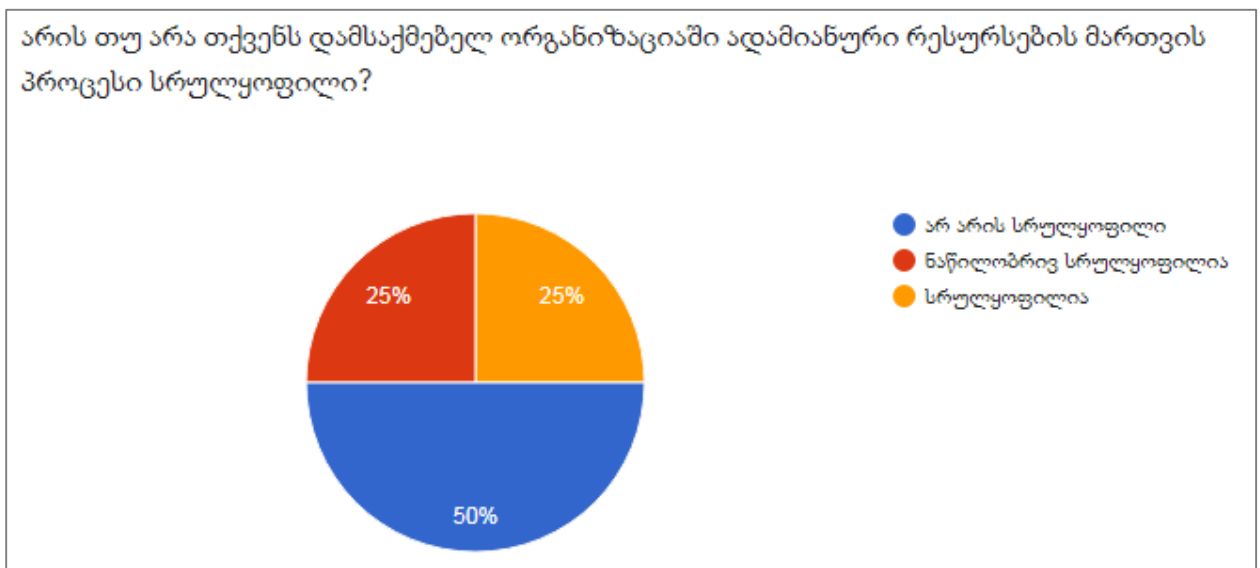
ვინაიდან, უკვე აღნიშნულ საკითხებზე განსხვავებული შეხედულებები არსებობს, ჩავატარე კვლევა. კვლევა ჩატარებულია საქართველოში მოქმედი ერთ-ერთი საერთაშორისო კომპანის მაგალითზე. კომპანია სადაც ჩატარდა კვლევა არის შ.პ.ს. რომპეტროლი. იმის დასადგენად თუ რას იქრობენ თანამშრომლები თავის დამსაქმებელი ორგანიზაციის HR სტრატეგიების შესახებ კომპანიის სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომლებს ელექტრონულად გავუგზავნე კითხვარი. ამასთან ერთად ზოგიერთ მათგანთან მქონდა ინტერვიუს ტიპის შეხვედრები. გამოკითხულია 50ზე მეტი თანამშრომელი. გიზიარებთ გამოკითხვის შედეგებს.

კითხვარის პირველი კითხვები იყო შინაარსობრივად მარტივი სახის. პირველ რიგში, რა თქმა უნდა, თანამშრომლებს ვკითხე იყო თუ არა მათ დამსაქმებელ ორგანიზაციაში HR დეპარტამენტი. რაზეც თანამშრომლების 100%-მა მიპასუხა, რომ დიახ მათ ორგანიზაციაში არის HR განყოფილება. ეს შედეგები ალბათ ბუნებრივიც არის, ვინაიდან შ.პ.ს. რომპეტროლი არის მსხვილი ტიპის საწარმო, ვინაიდან მასში დასაქმებულია 249 ადამიანზე მეტი თანამშრომელი. მსხვილი ტიპის საწარმოში კი HR განყოფილება აუცილებელია.

შემდეგი კითხვა იყო იმის შესახებ იყო თუ არა შემუშავებული მათ კომპანიაში რაიმე სახის HR სტრატეგია და აღნიშნული სტრატეგიის არსი რამდენად იყო მათთვის გასაგები. თანამშრომლების პასუხების შესაბამისად HR სტრატეგია კომპანიას შემუშავებული ქონდა თუმცა 60%-ზე მეტმა განაცხადა რომ ამ სტრატეგიის შინაარსი მათთვის არის ბუნდოვანი. ამ კითხვაზე პასუხის მიღებისას უკვე ნათლად ჩანს რომ

კომპანიაში სხვადასხვა სახის HR საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები უნდა არსებობდეს.

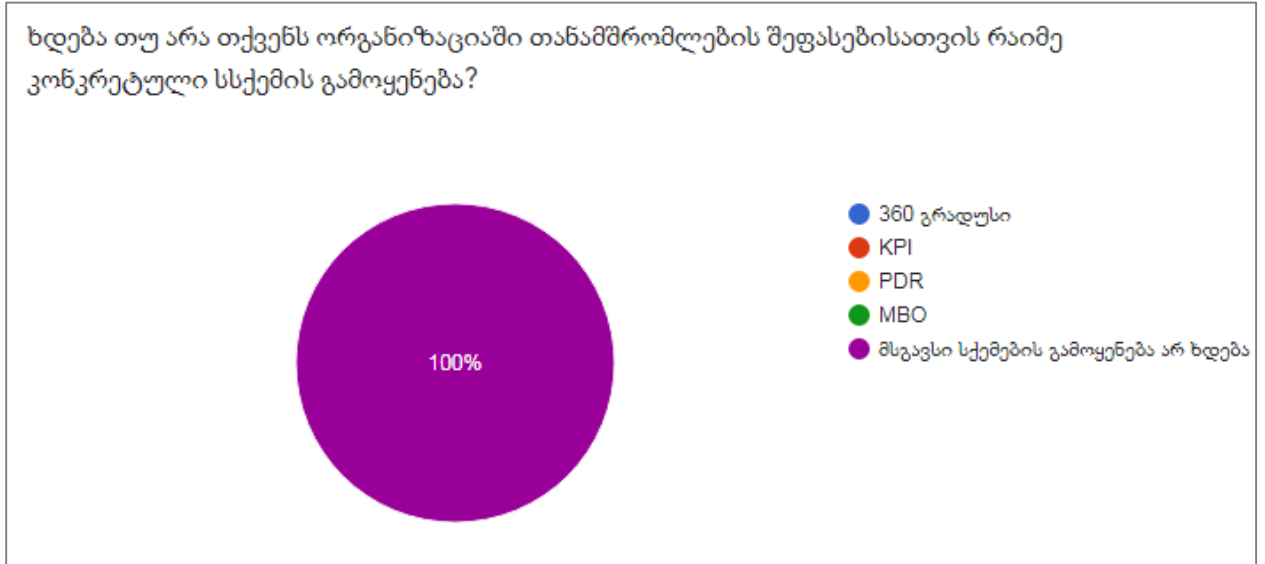
მომდევნო კითხვის პასუხის შედეგები იყო თუ არა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი დამსაქმებელ ორგანიზაციაში სრულყოფილი წინა კითხვიდან გამომდინარე ალბათ გასაკვირი არ არის. 50% თანამშრომლების თვლის რომ სრულყოფილი არ არის აღნიშნული პროცესი, ხოლო 25%-25% მიიჩნევ რომ, სრულყოფილია ან ნაწილობრივ სრულყოფილი პროცესია.



დიაგრამა: 1.3

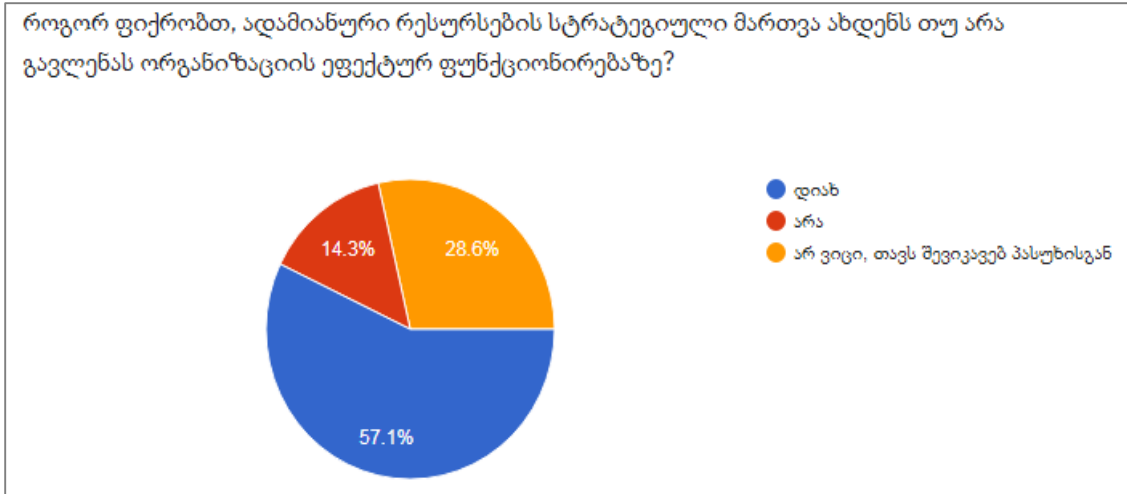
მომდევნო კითხვაში თანამშრომლებს ვკითხე ხდებოდა თუ არა რაიმე საერთაშორისო სტანდარტის მიხედვით თანამშრომლების შეფასება კომპანიაში რაზეც 100%-იანი უარყოფითი პასუხი მივიღე. ხოლო ინტერვიუების დროს ერთ-ერთმა თანამშრომელმა აღნიშნა რომ მათი შეფასება ძირითადად მენეჯერზეა დამოკიდებული რაც შესაძლებელია იყოს სუბიექტური ან პირად შეხედულებებზე დამყარებული. ამავდროულად შესაძლოა მენეჯერის მხრიდან შეფასება დამყარებული იყოს არა საქმის ხარისხობრივ შესრულებაზე არამედ პირად, მეგობრულ ურთიერთობაზე. როგორც ამ თანამშრომელმა განაცხადა ხშირია

შემთხვევა როდესაც დადებითი შეფასებით სარგებლობს ის ვისაც პირადი მეგობრული დამოკიდებულება აქვს მენეჯერთან.



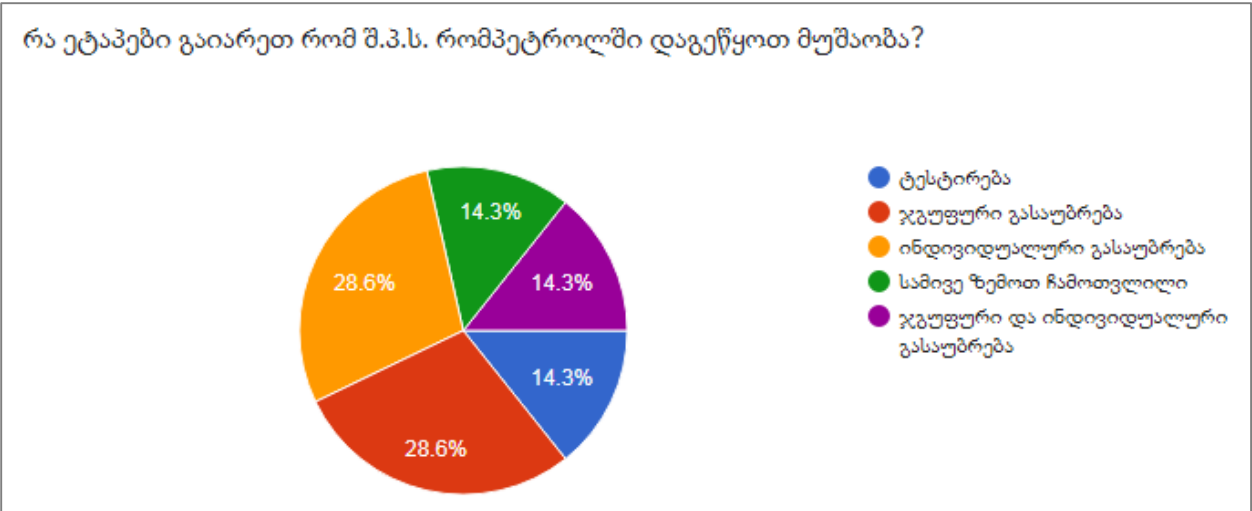
დიაგრამა: 1.4

მომდევნო კითხვით, შ.პ.ს რომპეტროლ საქართველოში დასაქმებულებს ვკითხე თუ როგორ ფიქრობდნენ, მათი აზრით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ახდენდა თუ არა გავლენას კომპანიის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე. ამ კითხვაზე კი 50%-ზე მეტმა თანამშრომელმა უპასუხო რომ დიახ, სწორი HR სტრატეგია მნიშვნელოვანია ფირმის საბოლოო შედეგზე. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ იმ შემთხვევაში თუ კომპანია იქნებოდა მეტად გამართული, დახვეწილი და თანამედროვე HR მიდგომები კომპანიის თანამშრომლები იქნებოდნენ მეტად მონდომებულები და ნაყოფიერები საკუთარი მოვალეობის შესრულების დროს რაც კომპანიისთვის კიდევ უფრო მომგებიანი იქნებოდა.



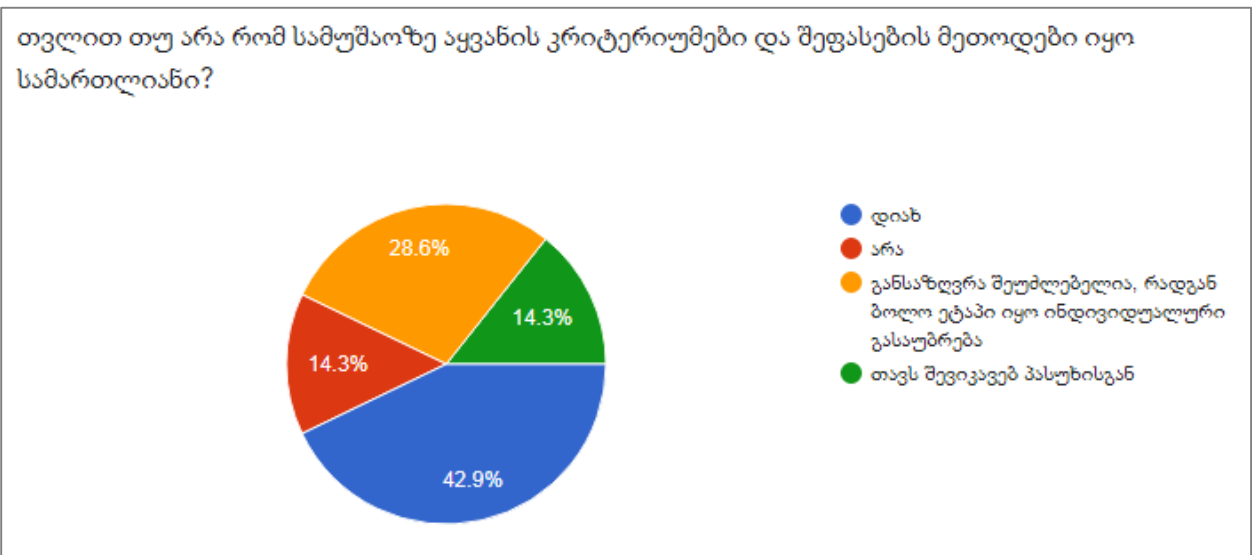
დიაგრამა: 1.5.

მომდევნო კითხვაზე თუ რა ეტაპები გაიარეს რომპეტროლში სამსახურის დასაწყებად მიღებული შედეგები ჩემთვის თავდაპირველად დამაბნეველი აღმოჩნდა, ვინაიდან პასუხები მნიშვნელოვნად განსხვავებული იყო ერთმანეთისგან. თანამშრომლების ნაწილმა ტესტირების შედეგად დაიწყო მუშაობა, ზოგმა ჯგუფური ან ინდივიდუალური გასააზრების შემდეგ, ხოლო ზოგმა გასააზრების აღნიშნული ორივე საფეხური გაიარა. სწორედ ამიტომ აღნიშნული კითხვა ინტერვიუების დროსაც გავიარე სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომელთან და როგორც აღმოჩნდა პოზიციების მიხედვით, თუ რა პოზიციაზე იწყებს სამსახურს ესა თუ ისე თანამშრომლები გავლილი ეტაპები განსხვავებულია.



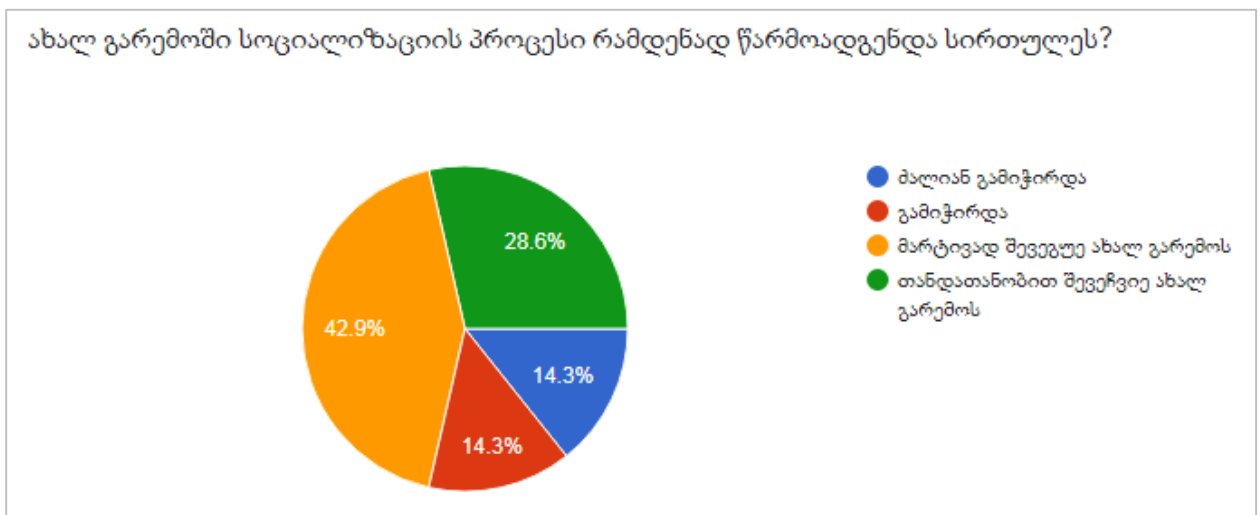
დიაგრამა: 1.6

შემდეგი კითხვა ლოგიკურია, ვიკითხე თუ რას ფიქრობდნენ რამდენად სამართლიანი იყო სამუშაოზე აყვანის კრიტერიუმები, რაზეც საკმაოდ განსხვავებული პასუხები მივიღე. მიუხედავად იმისა რომ ყველაზე დიდი მაჩვენებელი 42.9% მიიჩნევს რომ სამსახურში აყვანის კრიტერიუმები სამართლიანი იყო დანარჩენი პასუხებით ვხვდებით რომ გარკვეული პრობლემები შესაძლოა ამ კუთხითაც ქონდეს კომპანიას.



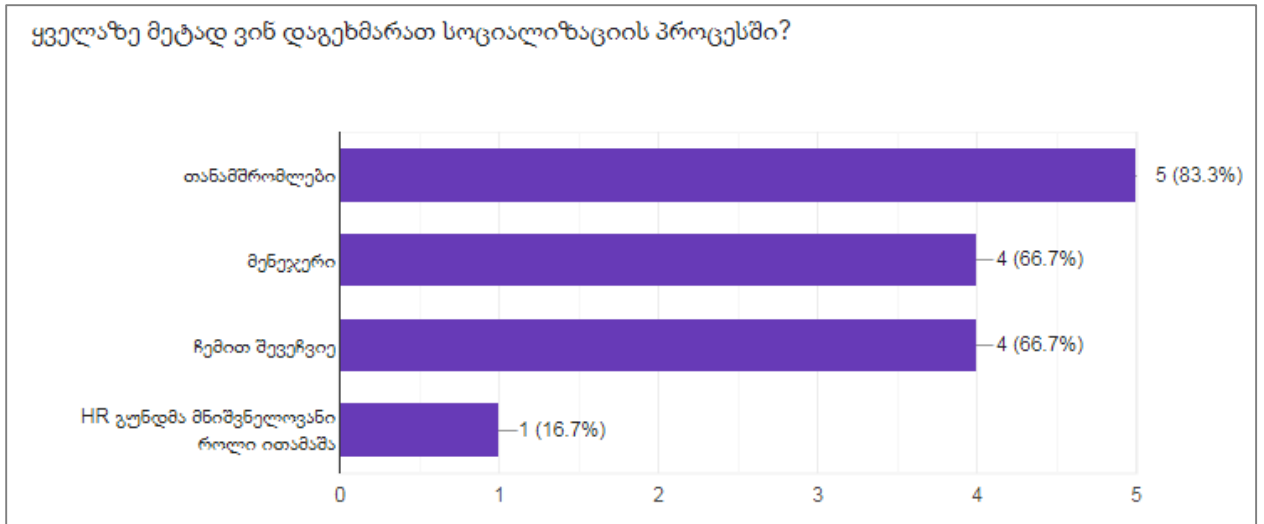
დიაგრამა: 1.7

ამის შემდგომ, თანამშრომლებს ვკითხე თუ რამდენად მარტივი იყო მათი სამსახურში სოციალიზაციის პროცესი. კომპანიისთვის ნამდვილად გასახარი პასუხები მივიღე, რადგან პროცენტული ყველაზე მაღალი მაჩვენებლის მიხედვით 42.9% თანამშრომლებისა აღნიშნავს რომ შეჩვევის პროცესი იყო ძალიან მარტივი, ხოლო ვისაც გაუჭირდა, ან ძალიან გაუჭირდა სამსახურში შეგუების პროცესი არის საკმაოდ მცირე რაოდენობა.



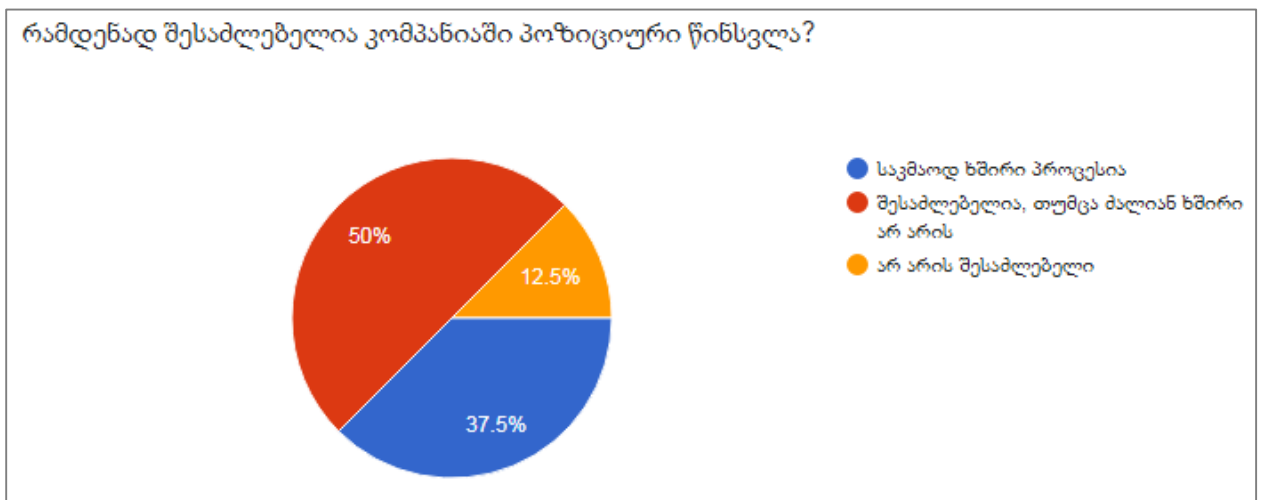
დიაგრამა: 1.8

თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ, შემდეგი კითხვის მიხედვით თუ ვინ დაეხმარა მათ სოციალიზაციის პროცესში HR-ის თანამშრომლებს ყველაზე ნაკლები წვლილი აქვთ. თუმცა თანამშრომლები და მენეჯერები აქტიურად უწევენ მათ დახმარებას ახალ გარემოსთან შეჩვევის პროცესში. უნდა ითქვას ისიც, რომ აღნიშნულ კითხვაზე პასუხების მონიშვნის დროს შეზღუდვა არ იყო და მათ შეეძლოთ რამდენიმე პასუხის მონიშვნა რაიმე შეზღუდვების გარეშე. გიზიარებთ შედეგებს:



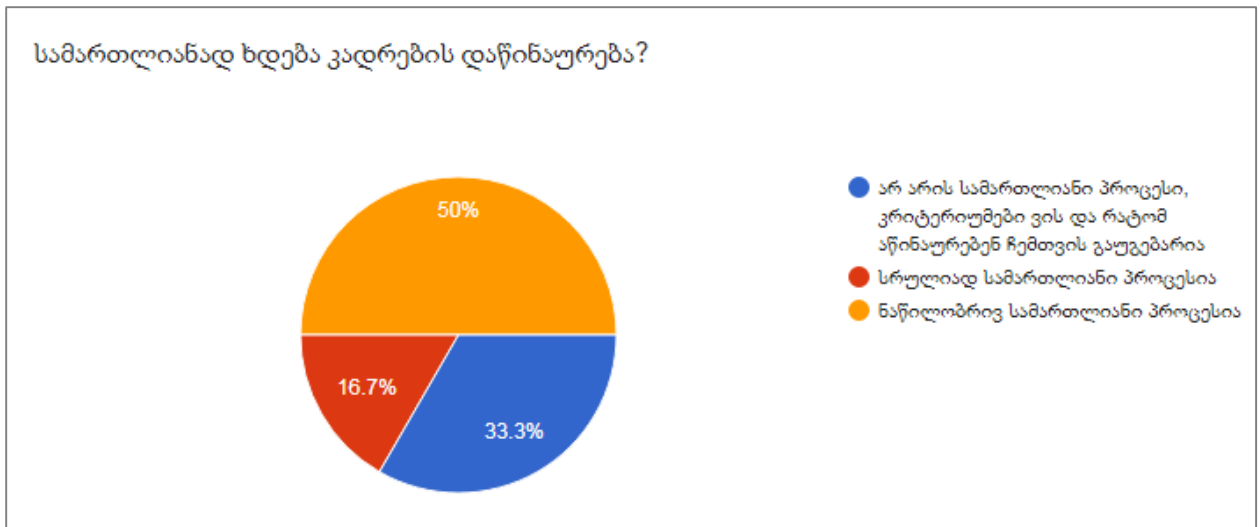
დიაგრამა: 1.9

აღნიშნულის შემდეგ, დავინტერესდი თუ რამდენად ხშირი პროცესი იყო შ.პ.ს რომპეტროლში კადრების დაწინაურების პროცესი, რაზეც თანამშრომლების 50%-მა უპასუხა რომ შესაძლებელი იყო, თუმცა ეს არ იყო ხშირი პროცესი, 12.5% აღნიშნავს რომ არ არის შესაძლებელი და 37.5% ამბობს რომ არის საკმაოდ ხშირი პროცესი.



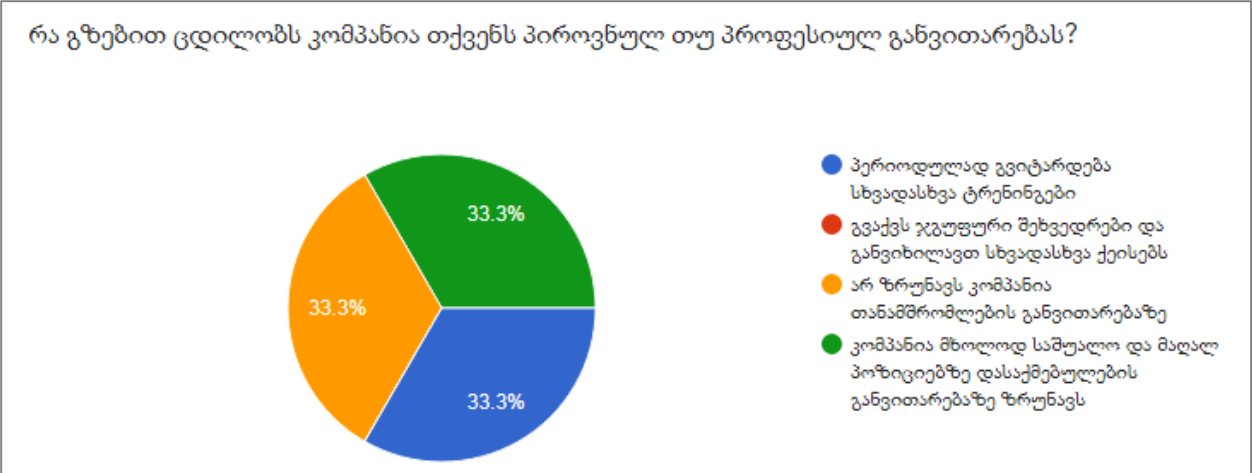
დიაგრამა: 1.10

მომდევნო კითხვით დავინტერესდი თუ რამდენად სამართლიანი და გამჭვირვალე პროცესია კადრების დაწინაურება შ.პ.ს. რომპეტროლში, რაზეც თანამშრომლების 50%-მა უპასუხა რომ ნაწილობრივ სამართლიანი პროცესია. ინტერვიუს დროს კი ერთ-ერთმა ოპერატორმა სინანულით აღნიშნა, რომ ოპერატორები გადაყავთ ბენზინგასამართი სადგურის მენეჯერებად, მაგრამ მენეჯერებთან უნდა იმეგობრო, დაახლოებული პირი თუ იქნები მეტი შანსია გადაგიყვანონო, თუ პიროვნულად ახლოს არ ხარ ალბათ ვერასოდეს დაწინარდები ამ სამსახურში, სამსახურის შესრულების ხარისხს დიდად არავინ უყურებს, თუმცა საქმეც ისეთია რომ ბევრს შეუძლია გააკეთოსო.



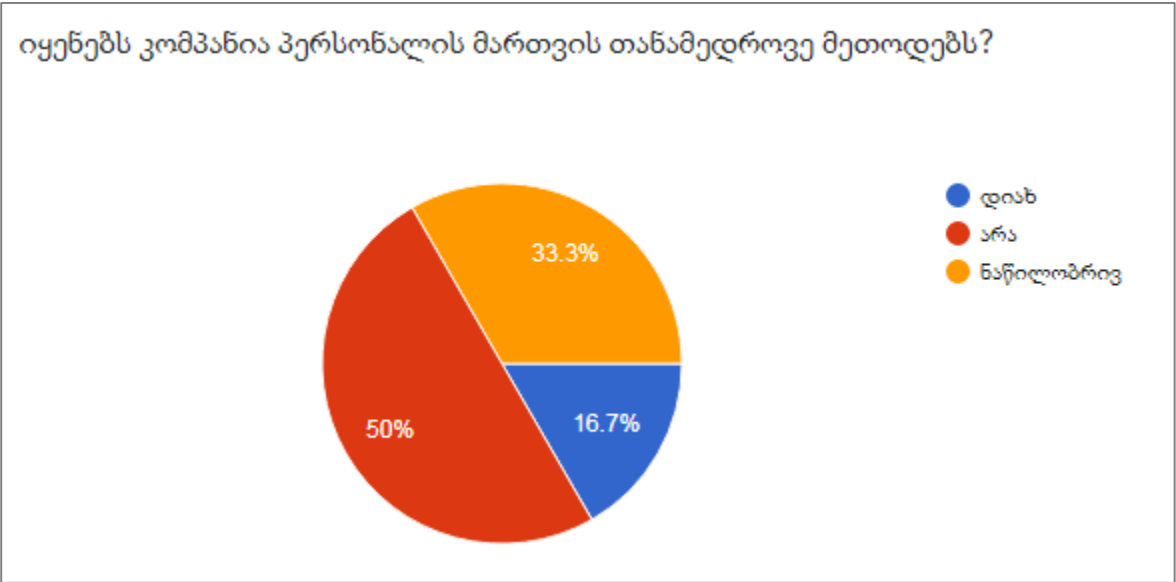
დიაგრამა: 1.11

შემდეგი კითხვა წარმოადგენდა თუ რა გზით ცდილობს კომპანია თანამშრომლების განვითარებას. ამ კითხვაზე პასუხები კი თანაბრად გადანაწილდა. ნაწილი ფიქრობს რომ კომპანია მხოლოდ საშუალო და მაღალი რგოლის განვითარებაზე ფიქრობს, ნაწილს პერიოდულად უტარდება ტრენინგები, ზოგიც ფიქრობს რომ კომპანია არ ფიქრობს მათ განვითარებაზე. იხილეთ დიაგრამა:



დიაგრამა: 1.12

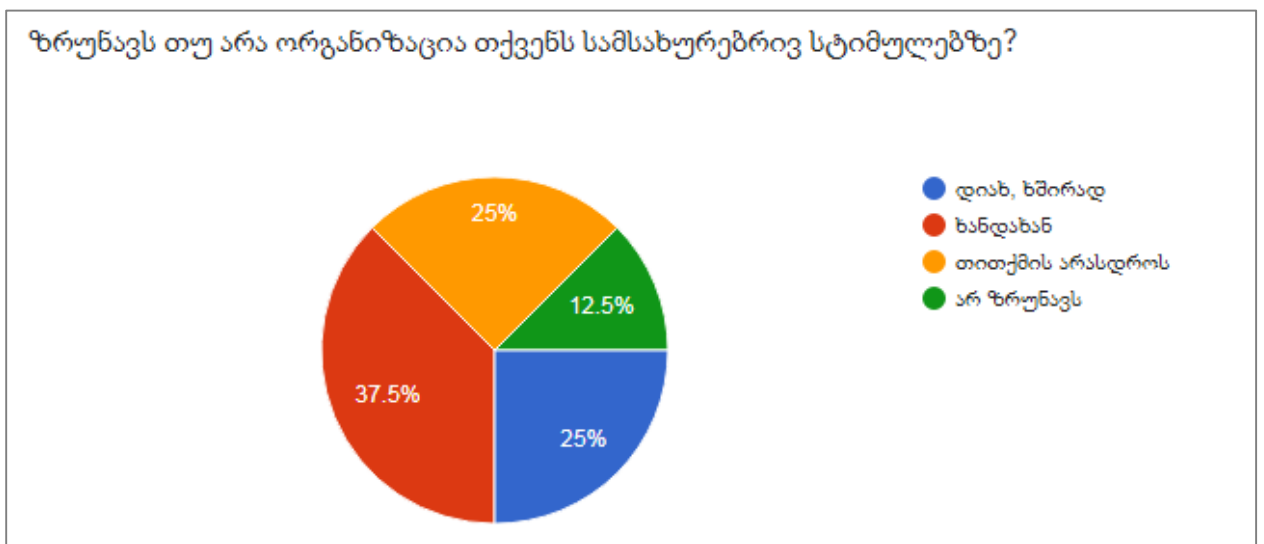
ამის შემდგომ, მათ ვკითხე თუ რამდენად იყენებდა კომპანია/HR განყოფილება პერსონალის მართვის თანამედროვე მიდგომებს. თანამშრომლების 50% თვლის, რომ არ იყენებს კომპანია თანამედროვე მიდგომებს, 33.3% თანამშრომლების თვლის რომ ნაწილობრივ თანამედროვე მიდგომებს იყენებს, 16,7% კი მიიჩნევს რომ თანამედროვე მეთოდებს ნამდვილად იყენებს კომპანია. დიაგრამის სახით პასუხები კი შემდეგნაირად გამოიყურება:



დიაგრამა: 1.13

მომდევნო კითხვით დავაზუსტე ზრუნავს თუ არა კომპანია თანამშრომლების სამსახურებრივ სტიმულებზე და რამდენად ხშირად ხორციელდება ეს პროცესი.

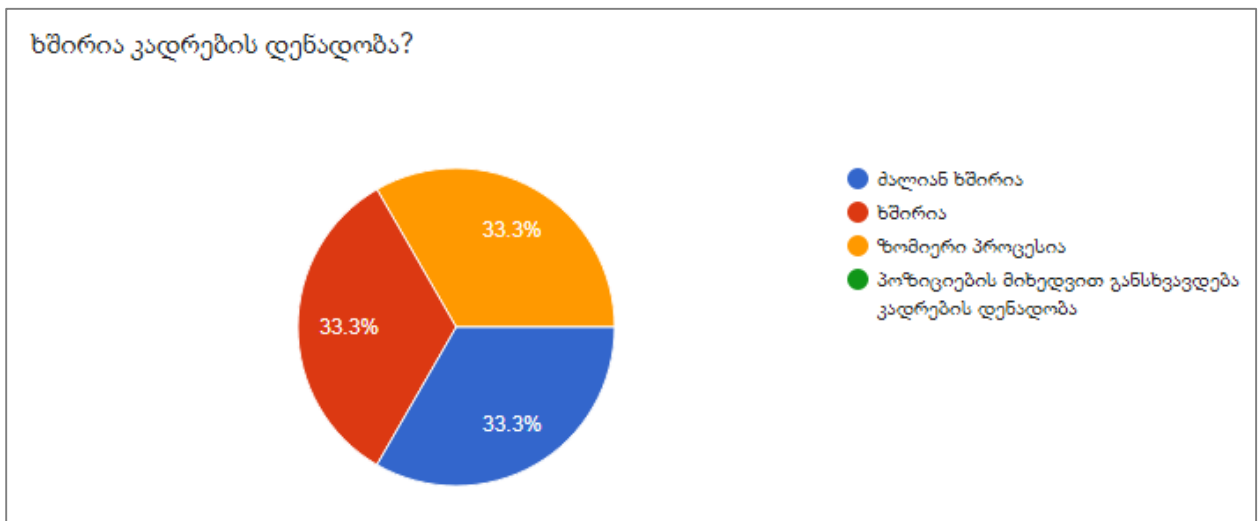
ვინაიდან მოტივაცია თითოეული ადამიანის სამუშაო პროცესში მეტად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. მოტივირებული პერსონალი მეტად ნაყოფიერი, ეფექტური და ორიენტირებულია სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. აღნიშნულ კითხვაზე პასუხები კი შემდეგნაირად განაწილდა, 37.5% თვლის რომ ხანდახან ზრუნავს კომპანია თანამშრომლების სტიმულებზე, 25% თვლის რომ ხშირად ზრუნავს კომპანია მათზე, ასევე 25% მიიჩნევს რომ თითქმის არასდროს ზრუნავს კომპანია მათ სტიმულებზე და 12,5% თვლის რომ კომპანია მათ მოტივაციაზე არ ზრუნავს. იხილეთ დიაგრამა:



დიაგრამა: 1.14

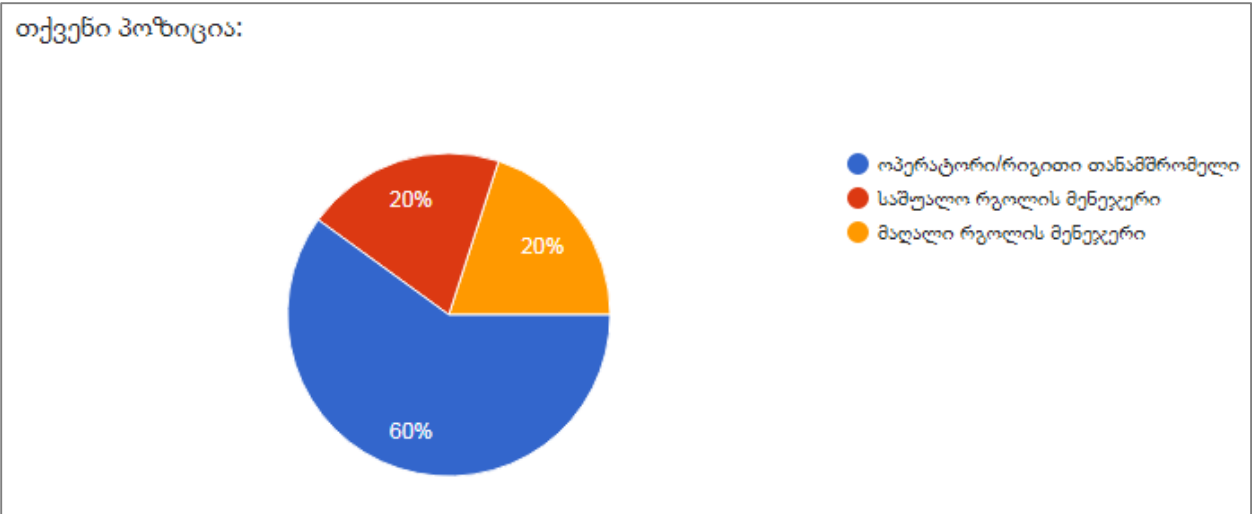
მომდევნო კითხვით დავაზუსტე თუ რამდენად ხშირია კადრების დენადობა შ.პ.ს რომპეტრლ საქართველოში, ვინაიდან კადრების დენადობა ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომპანიის ფუნქციონირების დროს. კადრების ხშირი დენადობა ნამდვილად მოქმედებს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე და საბოლოოდ

აღნიშნული აისახება კომპანიის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. კადრების ხშირი ცვლა, ახალი თანამშრომლების მიღების ხშირი პროცესი კომპანიის ფორმირების პროცესს აფერხებს. პასუხების მიხედვით კი ვხვდებით რომ კადრების დენადობა რომპეტროლში საკმაოდ ხშირი პროცესია. ინერვიუების დროს კი აღნიშნული საკითხის გავლის დროს დავაზუსტე რომ კადრების დენადობა ძირითადად დაბალ პოზიციებზეა ხშირი პროცესი. ოპერატორის პოზიციაზე ხშირად ხდება კადრების დათხოვნა ან საკუთრი ნებით წასვლა. გთავაზობთ დიაგრამის სახით შედეგებს რომელიც შემდეგნაირად გამოიყურება:

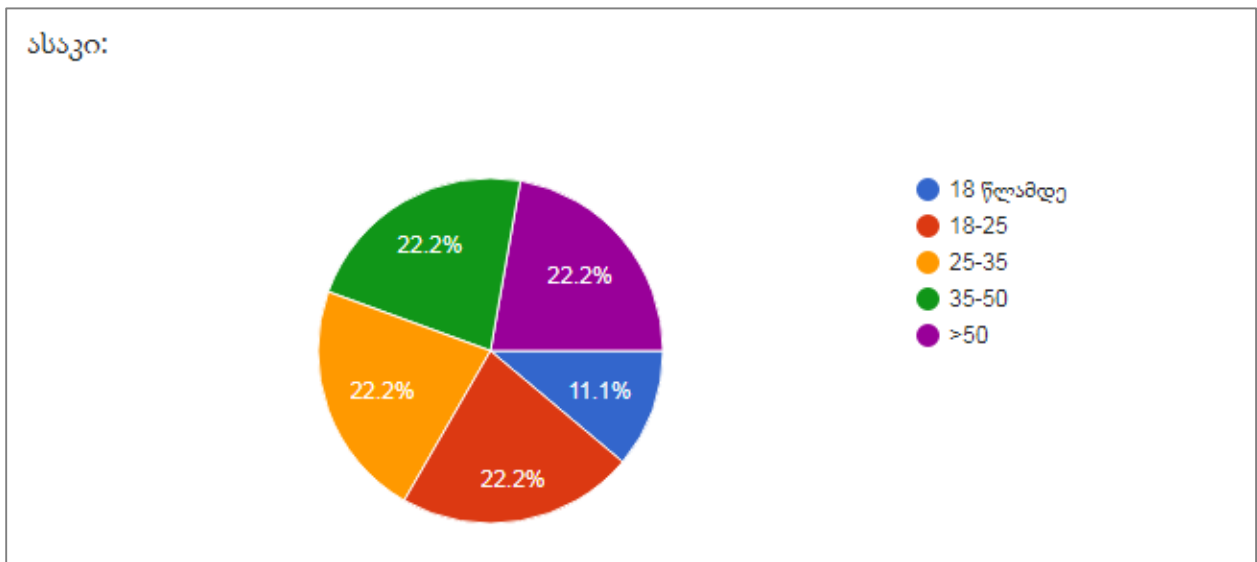


დიაგრამა: 1.15

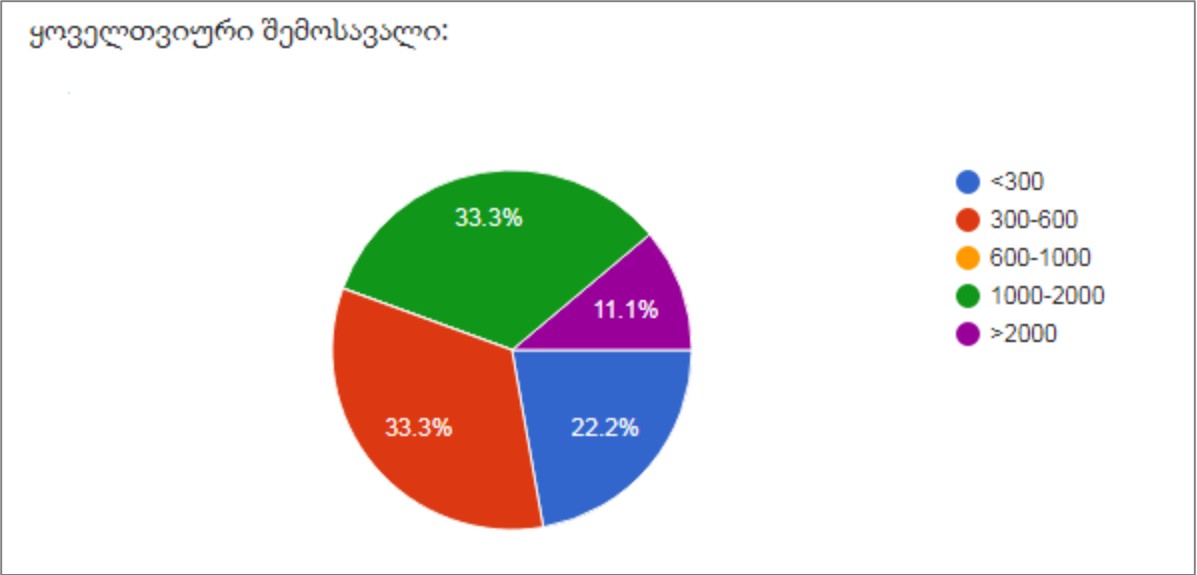
ასევე უნდა ითქვას, რომ თითოეულ კითხვაზე პასუხები გაანალიზებული პოზიციების, ასაკის და შემოსავლის მიხედვით. მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც რომ მაღალ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლების პასუხები, რიგითი თანამშრომლების პასუხებისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ქვემოთ დიაგრამების სახით გთავაზობთ გამოკითხული რესპოდენტების შესახებ ინფორმაციას:



დიაგრამა: 1.16



დიაგრამა: 1.17



დიაგრამა: 1.18

3.2 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გამოწვევები და განვითარების პერსპექტივები

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა დღესდღეობით, თანამედროვე სამყაროში კიდევ უფრო დიდია, ვიდრე წლების წინ შესაძლებელია ყოფილიყო. ჩემი კვლევიდანაც ჩანს, რომ დღესდღეობით საკმაოდ ბევრი პრობლემაა ადამიანური რესურსების მართვის მიმდინარეობისას. აუცილებელია მოხდეს არსებულ მდგომარეობაზე დაკვირვება და შესაბამისი ქმედებების განხორციელება. ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარება გამოიწვევს ორგანიზაციებში მეტი კმაყოფილი თანამშრომლის არსებობას, ეს კი საბოლოოდ ეფექტიანი იქნება როგორც ამა თუ იმ ორგანიზაციებისთვის ასევე ცალკეული ქვეყნებისთვის ვინაიდან შრომა იქნება მეტად ნაყოფიერი და უფრო მეტად შედეგის მომტანი.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესი სხვადასხვა გამოწვევების წინაშეა. კვლევიდანაც დასტურდება რომ პრობლემები ამ კუთხით საკმაოდ მრავლადაა, უკეთესი იქნება თუ კადრების დაწინაურების პროცესი იქნებოდა მეტად გამჭვირვალე პროცესი. ასეთი სახით კადრების დაწინაურება სხვა თანამშრომლებისათვის იქნებოდა მეტად მასტიმულირებელი, ნაცვლად გულისწვეტისა და იმედგაცრუებისა. კადრების დაწინაურების ნათელი მოდელი თანამშრომლებს მისცემდა იმის ფიქრი საძუალებას რომ თუ ისინი კარგად შეასრულებდნენ დაკისრებულ მოვალეობას მათ მუშაობას მოყვებოდა შედეგი და შესაძლებელი იქნებოდა მათი დაწინაურება.

ამასთან ერთად მნიშვნელოვანია თანამშრომლების სტიმულირების პროცესში ხარვეზების აღმოფხვრა. ვინაიდან მოტივირებული თანამშრომელი ყველაზე კარგი აქტივია კომპანიისათვის. მოტივირებული დასაქმებული თავის საქმეს მეტად ყურადღებით, დაკვირვებით და ეფექტიანად ასრულებს.

ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის შემუშავებული სტრატეგია თანამშრომლებისთვის იყოს ცხადი და ნათელი. როდესაც

შემუშავებული სტრატეგია თანამშრომლებისთვის გასაგები არ არის ეს არის კომპანიის უარყოფითი მხარე და კომუნიკაციის ნაკლებობის შედეგი.

ამასთან ერთად, კარგი იქნებოდა ორგანიზაცია იყენებდეს შეფასების თანამედროვე მეთოდებს და თანამშრომლების შეფასება რაზეც დამოკიდებულია მათი პროფესიული წინსვლა არ იყოს დამოკიდებული მხოლოდ კონკრეტული პირების/ მენეჯერების შეხედულებებზე. შეფასების პროცესი საჭიროა იყოს მეტად ნათელი პროცესი, უკეთესი იქნებოდა გამოყენებული იყოს თანამედროვე მიდგომები.

ასევე, გამოწვევად შესაძლოა ჩაითვალოს HR მენეჯერის ჩრთულობა სოციალიზაციის პროცესში. კარგი იქნებოდა ახალი თანამშრომლის წარდგინება თავდაპირველი ეს იქნება პირადად თუ წერილობით მაინც მოახდინოს HR მენეჯერმა რაც ცოტათი მაინც გაამარტივებდა ახალი თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესს.

ასევე, მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა მიექცეს კადრების დენადობას, აუცილებელია ისეთი გარემოს შექმნა რომ კადრების დენადობა დაყვანილი იქნას მინიმუმამდე და ამ პროცესს ჰქონდეს ზომიერი ხასიათი. ვინაიდან კადრების ხშირი დენადობა საბოლოოდ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე მნიშვნელოვნად აისახება. ეს იქნება ყოველთვიური ანაზღაურება თუ რაიმე დამატებითი სარგებელი ეიჩარმა აუცილებელია იზრუნოს ამ საკითხზე. საჭიროა ის ჩაუღრმავდეს თუ რა მიზეზით ხდება ხშირი კადრების დენადობა და შესაბამისი ყურადღება მიაქციოს ამ საკითხს.

საბოლოოდ კი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას, თანამედროვე სამყაროში მათი მნიშვნელობა არის საგრძნობლად გაზრდილი. სწორედ ამიტომ კი მნიშვნელოვანი ამ დარგის განვითარება. უნდა არინისნოს ისიც, რომ აღნიშნული დარგი არის მეტად პერსპექტიული და მოთხოვნადი ვინაიდან თანამედროვე სამყაროში ადამიანური რესურსების მართვას და HR სტრატეგიებს მეტად მნიშვნელოვანი როლი აკისრია.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი სფერო, ასრულებს მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციის წარმატებაში. მენეჯერის ფუნქციები დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი მოითხოვს ისეთ სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც იქნება შეზღუდული საწარმოო რესურსების პირობებში მაქსიმალურად ოპტიმალური და შესაძლებელი იქნება მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევა.

მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, იმისათვის, რომ წარმატებულად განახორციელოს საკუთარი საქმიანობა, მოიძიოს კვალიფიციური კადრები, მოახდინოს მათი სწავლება და განვითარება, უზრუნველყოს მათთვის სამუშაო გარემო, მოახდინოს მოტივაცია, რათა საქმე სრულყოფილად შესრულდეს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მენეჯერმა სწორად გაითვალისწინოს ყველა ეს ფაქტორი და მიიღოს ოპტიმალური გადაწყვეტილება ადამიანური რესურსების მართვაში.

აუცილებელია მენეჯერმა გაითვალისწინოს თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფაზე, რადგანაც საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ინოვაციური ტექნოლოგიები ხელს უწყობენ ორგანიზაციებს თანამშრომელთა ეფექტიან მართვაში.

ჩვენი აზრით, თანამედროვე სამყაროში რთულია გამართული მმართველობა კვალიფიციური კადრებისა და მათზე ადაპტირებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების გარეშე, რადგანაც მენეჯმენტი მიზანმიმართულად უნდა ეცადოს მოიძიოს, განავითაროს, წაახალისოს, შეინარჩუნოს ან უკიდურეს შემთხვევაში დაითხოვოს კიდევ კადრები. ეფექტიანობა კი მოითხოვს ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც კომპანიის სასიკეთო აღმოჩნდება და გრძელვადიან პერსპექტივაში მოუტანს სარგებელს.

სოციალიზაციის პროცესი სხვა არაფერია თუ არა კონკრეტული ორგანიზაციის ნორმებთან კულტურასთან, ღირებულებებსა და მიზნებთან მორგება. რაც უფრო სწრაფად მოხდება ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია, მით უფრო სწრაფად მოახერხებს ის მეტი პროდუქტიულობის გამოჩენას რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გარანტიაა. სწორედ ამიტომ ვფიქრობ რომ საჭიროა სოციალიზაციის პროცესს უდიდესი მნიშვნელობა მიენიჭოს. განუზომელია მისი როლი ორგანიზაციის საბოლოო წარმატებაში. რაც უფრო სწრაფად მოხდება ეფექტიანი სოციალიზაცია, მით უფრო მალე შეძლებს ახალი წევრი მაქსიმალურად გამოავლინოს მისი შესაძლებლობები. თუ ეს პროცესი დაირღვა, პირადი გამოცდილებით შემიძლია დავამატო, რომ ნეგატიური შედეგი იქნება არა მხოლოდ ახალბედის საქმიანობაზე, არამედ ორგანიზაციის სხვა წევრებზეც, რაც კონფლიქტების წარმოშობის რისკს ზრდის. შედეგი კი ნეგატიურია მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

ასევე ვთვლი, რომ ტრენინგები და სხვადასხვა სასწავლო აქტივობები საკმაოდ კარგი გზაა სოციალიზაციის როგორც საწყის ეტაპზე, ასევე სამომავლოდ თანამშრომელთა უფრო ღრმად ინტეგრაციისათვის ორგანიზაციაში. მახსენდება ერთი ასეთი ნააზრევი რომელიც არცთუ ისე დიდი ხნის უკან წავიკითხე: „თუ ადამიანური რესურსების მიზიდვას და შერჩევას პირობითად კვალიფიკაციური კადრების ყიდვას, მათ განვითარებას კი შექმნას ვუწოდებთ, მაშინ შეგვიძლია ვთქვათ რომ კადრების შექმნასრულად ვერასოდეს ჩაანაცვლებს მათ ყიდვას.“ მართლაც, ტრენინგი და განვითარება განხილულ უნდა იყოს კადრების ყურადღებით შერჩევის ერთგვარ დამატებად, ამპროცესის შემავსებლად და არა მის ალტერნატივად ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ახდენდენ მომუშავეების წახალისებას, სწავლების გზით აითვისონ ახალი უნარები და ცდისა და შეცდომების მეშვეობით მიიღონ ახალი ცოდნა. ასევე დააგროვონ საჭირო გამოცდილება წარმატებული თანამშრომლების საქმიანობაზე დაკვირვებით. არაფორმალური განათლება და მოკლევადიანი ტრენინგ პროგრამები მომუშაეთა განვითარებაში ყველაზე გავრცელებულ პრაქტიკას წარმოადგენს მცირე

ზომის კომპანიებისათვის, რომლებიც რესურსების სიმცირეს განიცდიან. მათგან განსხვავებით კომპანიები რომლებსაც საშუალება აქვთ მეტი ინვესტირება განახორციელონ განვითარებაში უპირატესობას ანიჭებენ დასაქმებულთა განვითარების გრძელვადიან პროგრამებს, რაც მოიცავს როგორც ფორმალურ განათლებასა და ტრენინგ პროგრამებს ასევე არაფორმალურ მენტორინგს.

და ბოლოს, ორგანიზაციის თითოეული წევრის წარმატებული სოციალიზაცია, მთლიანად ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი გარანტია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვის სასწავლო პროგრამა. (2006). არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება. თბილისი: კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი.
2. გიორგი, გ. (2015). ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფორმირება . GESJ: Education Science and Psychology, 10-18.
3. ეკონომიკური პოლიტიკის კვლევის ცენტრი. (2011). დასაქმებისა და უმუშევრობის ტენდენციები საქართველოში. თბილისი
4. მაღლაკელიძე, შ. (2004). ადამიანისეული კაპიტალი და ინვესტირების თეორიული ასპექტები. განათლება და ეკონომიკა (pp. 4-13). სულხან-საბა ორბელიანის თბილისის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტი.
5. პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., და ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
6. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქეშელაშვილი გ., ხარხელი მ., ტიელიძე შ., ჭურაძე გ., ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, ჟურნ., „ეკონომისტი“ (პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი), 2016, #4.
7. პაპავა, ლ. (2013). რა არის ეკონომიკა? ჩემი სამყარო, ჟურნალი ახალგაზრდებისთვის.
8. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2018). უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის სტატისტიკური კვლევა. თბილისი.
9. საქართველოს პარლამენტი. (2013). საქართველოს მაცნე. Retrieved from <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567>
10. საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი. (2011, ოქტომბერი 11). www.gfsis.org. Retrieved from https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Rev-Strategic_hrm_agenda.pdf

11. სინერჯი ჯგუფი, მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, (2012), გამომცემლობა პალიტრა L, თბილისი,
12. სინერჯი ჯგუფი, თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, (2012), გამომცემლობა პალიტრა L, თბილისი
13. სიჭინავა, ა. (2018). ადამიანური კაპიტალი, რომლსაც თუ ვერ იყენებ, კარგავ. თბილისი, საქართველო.
14. ტიელიძე, შ. (2017). შრომის ბაზრის ძირითადი გამოწვევები საქართველოში. ეკონომიკა და ბიზნესი, 1109-118
15. ფორბსი, წიგნი მომზადდა ინტერნეტში მოპოვებული მასალების საფუძველზე, (2018), გამომცემლობა პალიტრა L, თბილისი
16. Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Replika Press.
17. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
18. Ball, M. K. (2012). Supply and demand. New York: Rosen Publishing Group.
19. Chokheli E. 2014. The Peculiarities of the Employee Behavior Management in Multinational Companies (The Case of Georgia); Proceedings of International Academic Conference on Economics, Management and Marketing, Prague.
20. Chokheli, E. 2015. Role of the Organizational Design in the Company's Success. European Scientific Journal, 91
21. OECD. (n.d.). Retrieved from <https://data.oecd.org/lprdy/labour-productivity-forecast.htm#indicatorchart>
22. Patten, T. H. (1971). Manpower Planning and the Development of Human Resources. WileyInterscience.
23. Rasel. (2015). 5 Ps of Strategic Human Resource Management. Bank of Info. Retrieved from <http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/>
24. Riston, N. (2011). Strategic Management. NNeil Riston, Strategic Management, 2017.

25. Santos, A., Zhang, A., & Byde, M. G. (2009). Workforce Planning and Scheduling for the HP IT Services Business. Multidisciplinary International Conference on Scheduling: Theory and Application.
26. <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>
27. <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-strategy/>
28. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Strategy-Globalization.pdf>
29. <https://managementmania.com/en/hr-strategy-human-resource-strategy>
30. <https://www.achievers.com/blog/5-pillars-successful-hr-strategy/>
31. <https://bizfluent.com/about-7497916-definition-human-resource-strategy.html>
32. <http://eprints.tsu.ge/674/1/%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%20%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%AC%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%20%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98.pdf>
33. <http://strategy.ge/2018/09/21/hr/>
34. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/HR%20Strategic.pdf
35. http://www.csb.gov.ge/media/1676/hrm_systems_in_civil_service_geo.pdf
36. <https://tdasu.edu.ge/uploads/files/2019-%20%E1%83%97%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%A3-%20%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%20%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>

[8%e1%83%a1%20%20%e1%83%9b%e1%83%90%e1%83%a0%e1%83%97%e1%83%95%e1%83%98%e1%83%a1%20%e1%83%9e%e1%83%9d%e1%83%9a%e1%83%98%e1%83%a2%e1%83%98%e1%83%99%e1%83%90%20%e1%83%90%e1%83%ae%e1%83%90%e1%83%9a%e1%83%98%2012.04.pdf](#)

37. <http://bog.edu.ge/uploads/pages/411-adamianuri-resursebis-martvis-politika-96.pdf>
38. <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>