



## ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტი ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით

მარიამ შანავა, ლიკა ბაკურია

ბიზნეს ადმინისტრირება

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სალომე ციმაკურიძე, ასოცირებული პროფესორი

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

თბილისი, 2019

## განაცხადი

როგორც ავტორები, ვაცხადებთ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩვენს ორიგინალურ ნამუშევარს, ხოლო სხვა ავტორების მიერ შექმნილი მასალები არის მოხსენებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

მარიამ შანავა

ლიკა ბაკურია

07.06.2019

## აბსტრაქტი

გლობალიზაციის პირობებში ციფრული ტექნოლოგიების როლი მკვეთრი და თვალსაჩინო გახდა, რაც მეტყველებს იმაზე, რომ ტექნოლოგიური განვითარების წინსვლა დამოკიდებულია ციფრული ტექნოლოგიების რაციონალურად გამოყენებაზე. ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების მნიშვნელოვნებას ხაზს უსვამს საერთაშორისო კონკურენტუნარიან ბაზარზე ჩატარებული კვლევები და გლობალურ ბიზნეს ბაზარზე ანალიტიკოსების მიერ წარმოდგენილი ნაშრომები. სწრაფად ცვალებად სამუშაო გარემოში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა-განვითარება წარმოადგენს ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას.

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომი - “ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტი ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით” - მიზნად ისახავს საქართველოს საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებების იდენტიფიცირებას, ციფრული ტექნოლოგიების გავლენას ადამიანური რესურსების საქმიანობასა და მათი პრაქტიკული საჭიროების მნიშვნელობის დადგენას. ამასთანავე, ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციულ თეორიათა სპექტრი, რომლებიც წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების რაციონალურად გააზრების წინაპირობას.

ნაშრომში წარმოდგენილი თეორიული და პრაქტიკული მაგალითების გათვალისწინებით მარტივად შეგვიძლია დავასკვნათ, ციფრული ტექნოლოგიების მიერ გამოწვეული ცვლილებების დინამიკა, როგორ მოქმედებს ადამიანური რესურსების მმართველობაზე და ასევე ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე.

თემის აქტუალობიდან და სტრატეგიული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ჩატარდა თვისობრივი კვლევა, რათა უფრო ცხადად დაგვედგინა საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული მზადყოფნა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებზე

გადასვლის და სამუშაო პროცესში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობის, ამასთანავე, რეალური სურათი დაგვენახა რა მაშტაბებით იყო დანერგილი ციფრული ტექნოლოგიები ადამიანური რესურსების მართვაში, კერძოდ, საკადრო საკითხების ადმინისტრირების პროცესში, ამავდროულად პერსონალის შერჩევის, შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით და როგორ მოქმედებდა აღნიშნული პროცესების ციფრული ტრანსფორმაცია ორგანიზაციის განვითარებასა და სამუშაო პროცესის გამარტივებაზე.

მიღებული შედეგების ანალიზის გათვალისწინებით საქართველოს საჯარო სექტორი ჯერ კიდევ არაერთი გამოწვევის წინაშე დგას, მაგრამ როგორც კვლევის შედეგებმა გვანახა HR სამსახურებს გააჩნიათ ცოდნა და გამოცდილება ადამიანური რესურსების თანამედროვე ტენდენციებზე გადასვლისათვის და აქვთ შესაძლებლობა აქტიურად ჩაებან სამოქმედო გეგმის განვითარებაში. ჩვენი მიზანი იყო გამოგვეკვლია როგორი იყო ამ კუთხით საჯარო სექტორის მზაობა, რა შესაძლებლობები აქვთ მათ და რამ შეიძლება შეაფერხოს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება სამუშაო პროცესში.

## **Abstract**

The role of digital technologies in terms of globalization has become sharp and visible, indicating that technological advancement depends on rational use of digital technologies. The importance of the use of digital technologies underlines the research conducted in the international competitiveness market and the paper presented by analysts on the global business market. The introduction and development of digital technologies in rapidly changing working environment is one of the important preconditions for the success of the organization.

The present Master's Thesis - "Modern Management of Human Resources Using Digital Technologies" aims to identify key concepts related to human resources management in the Georgian public sector, the influence of digital technologies is to determine the value of human resources and the importance of their practical needs. In addition, the paper reviews the spectrum of organizational theories that represent the prerequisites for rational use of digital technologies.

Taking into account the theoretical and practical examples presented in the work, we can easily conclude the dynamics of changes caused by digital technologies, how to manage human resources and also to organize organizational culture.

Based on the topic and strategic importance of the topic, the qualitative research has been conducted in order to make it clear that the readiness of the Georgian public sector to move to modern trends of human resource management and the use of digital technologies in the process of work, at the same time, the real picture to see what the scale was introduced digital

technologies in human resources management, in particular, the staff of the administration process, while personnel selection, evaluation and development of the processes and how the digital transformation of the organization's development and working process of simplifying Besides.

In spite of analyzing the results obtained, the Georgian public sector is still facing many challenges, but the results of the survey have shown that HR services have the knowledge and experience to move to modern trends of human resources and have the opportunity to actively engage in the development of the Action Plan. Our goal was to find out what was the public sector willingness in this regard, what opportunities they could have and what could hinder the use of digital technologies in the process of work.

## სარჩევი

ცხრილების ჩამონათვალი .....	VII
აბრევიატურების ჩამონათვალი.....	VIII
შესავალი .....	1
თავი: 1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მნიშვნელობა ორგანიზაციაში.....	3
1.1 ადამიანური რესურსების არსი და მართვა.....	3
1.2 სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა.....	5
1.3 ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები თანამედროვე ორგანიზაციაში .....	10
თავი 2: ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტზე.....	14
2.1 ციფრული ტექნოლოგიების როლი ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარებაში .....	14
თავი 3 : ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარება.....	18
3.1 ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარების მსოფლიო ტენდენციები .....	18
3.2 ადამიანური რესურსების მართვა ციფრული ტექნოლოგიებით.....	23
3.4 ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტის გამოწვევები .....	30
თავი 4: ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით, ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო სექტორში .....	34
4.1 კვლევის მიზანი.....	34

4.2 კვლევის შედეგები.....	36
4.3 ინტერპრეტაცია.....	43
4.4 დასკვნა და რეკომენდაციები.....	49
<b>გამოყენებული ლიტერატურა:</b> .....	<b>53</b>

## **გრაფიკების ჩამონათვალი**

ფიგურა 1 : ციფრული ტექნოლოგიების ცოდნის შეფასება საჯარო მოხელეთა მიერ .....	37
ფიგურა 2: საჯარო მოხელეთა სამუშაო პროცესის მზადყოფნა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით. ....	39
ფიგურა 3: საჯარო დაწესებულებებში ელექტრონული სისტემების არსებობა .....	40
ფიგურა 4: პერსონალის შერჩევის პროცესი Hr.gov.ge_ის გარდა, სხვა ვებ გვერდების გამოყენება (მაგ: Jobs.ge; hr.ge).....	41
ფიგურა 5: ელექტრონული სისტემის გამოყენება თანამშრომელთა შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით.....	42
ფიგურა 6: ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება.....	43



## **აბრევიატურის ჩამონათვალი**

**არმ**-ადამიანური რესურსების მართვა

**HR**- ადამიანური რესურსი

**HRMS** - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა



## შესავალი

მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებებმა, გლობალიზაციამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ საქართველოს საჯარო სამსახური არაერთი გამოწვევის წინაშე დააყენა. ცვალებადი პროცესების შესაბამისად, აუცილებელი გახდა საჯარო სამსახურებში დანერგილიყო ისეთი სისტემები, რომლებიც არსებული მიდგომების განახლებასა და დახვეწას მოახდენდა. თანამედროვე მართვის სისტემების დანერგვა გულისხმობს სამუშაო პროცესებში ტექნოლოგიური რესურსის უფრო დიდი დოზით გამოყენებასა და კლასიკური თეორიებიდან თანამედროვე მიდგომებზე გადასვლას. ცვლილებები, რომელიც ამ მიმართულებით ხორციელდება, ორიენტირებულია ეფექტურ სამუშაო პროცესსა და მიზნების მიღწევაზე. ადამიანური რესურსების გონივრული მართვა ზრდის და სტაბილურს ხდის ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს.

რასაკვირველია, მოქნილი, გამჭვირვალე, სანდო და კოორდინირებული სამუშაო სისტემა ნამდვილად წარმოადგენს საჯარო სექტორის მართლზომიერი ფუნქციონირების საყრდენს. წინამდებარე ნაშრომში მოცემული ინფორმაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს სწორედ საჯარო სექტორში არსებული მდგომარეობის ანალიზი და რეალური სურათის წარმოდგენა, სამუშაო პროცესში თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების კუთხით.

საჯარო სამსახურში, ციფრული პროცესების ჩამოყალიბება და მუდმივი განვითარება, მნიშვნელოვანია ქვეყნის გამართულად მართვისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით თანამედროვე ტენდენციების გამოყენება მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს, რომ საქართველო გახდეს ერთ-ერთი წამყვანი პოზიციების მფლობელი, განვითარებადი ქვეყნების ჩამონათვალში. ვინაიდან, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება, ხელს უწყობს ორგანიზაციებს მარტივად და ეფექტურად განახორციელონ ცვლილებები სამუშაო პროცესში, იყვნენ კონკურენტუნარიანნი, დაზოგონ დრო, მოახდინონ ეფექტური კომუნიკაცია და დისტანციურად მართონ პროცესები, კოორდინაცია გაუკეთონ მონაცემთა ბაზებს, აწარმოონ თანამშრომელთა

შეფასებისა და განვითარების პროცესი. ბუნებრივია, სამუშაო პროცესიც, ამ დროს, უფრო კოორდინირებულია და მენეჯერებს აქვთ შესაძლებლობა სხვა საქმიანობისათვის პრობითი რესურსის გამოთავისუფლების .

იმისათვის, რომ დაგვედგინა რამდენად იყენებდა საქართველოს საჯარო სექტორი თანამედროვე ციფრულ ტექნოლოგიებს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში, ჩავატარეთ წინამდებარე ნაშრომში მოცემული კვლევა. კვლევა აღწერილი ხასიათისაა და მოიცავს ნაშრომში განხილული ტრადიციული და თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების დაკავშირებას ტექნოლოგიებთან, საჯარო სექტორთან მიმართებაში. საკვლევ რესპოდენტებს ადამიანური რესურსების მიმართულებით საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანები წარმოადგენენ, რადგანაც ისინი არიან ინფორმაციის პირველი წყარო და მათი მიერ გაცემული პასუხები მიახლოებული საზოგადოდ არსებულ მდგომარეობასთან.

კვლევით დადგინდა, რომ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიმართულებები საჯარო სექტორში მეტნაკლებად იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს სამუშაო პროცესში. ამავდროულად, გააჩნიათ ცოდნა და შეხედულებები ადამიანური რესურსების თანამედროვე ტენდენციებზე, თუმცა შეფასებისა და განვითარების პროცესში ნაკლებად იყენებენ ელექტრონულ სისტემებს. მიუხედავად ამისა, არსებობს პროცესები, რომლებიც ჯერ კიდევ საჭიროებს განვითარებასა და ცვლილებებს, ამიტომაც წარმოვადგინეთ რეკომენდაციებს, რომლებიც, ჩვენი აზრით, დაეხმარება საჯარო სექტორს სამუშაო პროცესი გახადოს უფრო მეტად ციფრულად და ეფექტური.

აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ბოლო პერიოდის განმავლობაში, არაერთი რეფორმა გატარდა, ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიური განვითარების მიმართულებით საქართველოს საჯარო სამსახურებში. ვინაიდან, სახელმწიფოს როლი გლობალური შედეგების მისაღებად საკმაოდ მნიშვნელოვანია, ხოლო მოდერნიზებული და თანამედროვე არმ-ის სისტემები ხელს შეუწყობს საჯარო სექტორის მართლზომიერ და ეფექტურ მუშაობას.

## თავი: 1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მნიშვნელობა

### ორგანიზაციაში

#### 1.1 ადამიანური რესურსების არსი და მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია წარმოიშვა ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში და ის მოიცავს ორგანიზაციაში ადამიანთა მართვის სხვადასხვა მეთოდებს. ადამიანური რესურსების მართვაში, მოიაზრება ორგანიზაციებში ადამიანების დასაქმების, განვითარებისა და მართვის ყველა ასპექტი. ადამიანური რესურსების მართვის ცნება შეიძლება განიმარტოს, როგორც მიდგომა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანთა დასაქმებას, განვითარებასა და კეთილდღეობას სხვადასხვა სტრატეგიული და ინტეგრირებული მეთოდების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების მართვა დაკავშირებულია ორგანიზაციაში პრაქტიკული პროცესების ყველა ასპექტთან, როგორებიცაა: სტრატეგიული არმ, კაპიტალის მართვა, კორპორატიული კულტურა, სოციალური პასუხისმგებლობა, ორგანიზაციული განვითარება, ცოდნის მენეჯმენტი, დაგეგმვა, რეკრუტირება, შერჩევა, პროცესების მართვა, პროფესიული სწავლება-განვითარება, თანამშრომელთა ურთიერთობა, მათი კეთილდღეობა, დაცვა და უსაფრთხოება.

წლების განმავლობაში მრავალთეროვანი შეხედულებები ყალიბდებოდა ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ. ერთ-ერთი მოსაზრებით, ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციაში გულისხმობს მენეჯმენტის მიერ მიღებული რაციონალური გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების ერთობლიობას, რომლებიც ზემოქმედებენ და გავლენას ახდენენ შიდა საორგანიზაციო საკითხებზე, როგორიცაა ორგანიზაციისა და თანამშრომელთა ურთიერთობა, ასევე ადამიანური რესურსების მართვა მიზნად ისახავს ორგანიზაციული ინტეგრაციის მაქსიმალიზაციას, თითოეული თანამშრომლის მაქსიმალურ ჩართულობას სამუშაო პროცესში, რომელიც ზრდის სამუშაოს შესულების ხარისხს და მოქნილობას (Armstrong 2009,4)

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს - გაიზარდოს ორგანიზაციის ეფექტურობის მასშტაბები. "წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია. იგი ერთგვარი დამაკავშირებელი ხილია ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის; მისი მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში." (საჯარო სამსახურის ბიურო 2013,7)

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ თითოეული ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციაში საქმდება, თან ახლავს ცოდნა, გამოცდილება და კვალიფიკაცია, შესაბამისად, ტერმინი - ადამიანური რესურსები - გარდა ცალკეული ინდივიდებისა, რომლებიც დასაქმებულნი არიან ორგანიზაციაში, ამავედროულად, მოიაზრებს მათში არსებულ ცოდნა-გამოცდილებას, რაც უკვე ორგანიზაციის არამატერიალური ფასეულობა ხდება. სწორედ, აღნიშნული ფასეულობების გონივრული გამოყენება განაპირობებს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ადამიანური რესურსების მართვის მისია შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

განახორციელოს და შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების ისეთი პოლიტიკა, რომელიც ინტეგრირებული იქნება ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიასთან და ორგანიზაციას დაეხმარება მიზნის მიღწევაში;

ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების მართლზომიერი და კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას ერთმანეთში, მიუხედავად თანამდებობრივი სტატუსისა და ჩამოყალიბდეს ნდობით აღჭურვილი ურთიერთობები ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის;

ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში ნიჭიერი, პრომისუნარიანი, მოტივირებული და კვალიფიციური თანამშრომლის დასაქმებას;

წახალისოს, მოტივაცია აუმაღლოს და შეუქმნას ახალი შესაძლებლობები არსებულ თანამშრომლებს;

იყოს თანამონაწილე, ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლის წარმატებული საქმიანობისა და ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციული კულტურა.

ორგანიზაციებში ტერმინს, ადამიანური რესურსების მართვა, გამოიყენებენ მაშინაც კი, როცა მხოლოდ პერსონალის მართვაზეა საუბარი, მისი ფილოსოფიური გაგების და ფართო შესაძლებლობებზე ყურადღების გამახვილების გარეშე. მართვის სტილი, სხვადასხვა სახის რესურსი, იდეოლოგია ორგანიზაციებში საკმაოდ მრავალფეროვანია, ამიტომაც ადამიანური რესურსების მართვასაც თავისი სპეციფიკური მიდგომები გააჩნია. თუმცა, ფაქტია, რომ ადამიანური რესურსების მართვა და მისი სტრატეგია უმნიშვნელოვანესი პროცესია ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის.

### ***1.2 სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა***

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციული უნარიანობის გამომუშავება, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ორგანიზაციაში მოტივირებული, უნარიანი, მონდომებული და ერთგული მომუშავე ძალის თავმოყრა, რასაც კონკურენტულ უპირატესობამდე მიჰყავს ორგანიზაცია. ამიტომაც არის, რომ საუკეთესო ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიას ორგანიზაციები მიჰყავს შესაძლებლობების მაღალ საფეხურზე, რითაც ორგანიზაციის წარმატებას უწყობს ხელი. საბოლოოდ სტრატეგია უნდა იყოს რეალისტური და იმ მოცემულობებზე მორგებული რაც ორგანიზაციას გააჩნია.

ადამიანური რესურსების სტრატეგია აკონტროლებს, თუ რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ ადამიანების მართვასთან მიმართებაში. ის განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს ორგანიზაციამ ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებლად და როგორ

მოხდეს მისი ინტეგრირება ბიზნეს სტრატეგიასთან. ადამიანური რესურსების სტრატეგია დინამიკურია და ის აძლევს მიმართულებას, თუ როგორ უნდა მივიღეს ორგანიზაცია არსებული მდგომარეობიდან მის მიერ დასახულ მიზნამდე. ამიტომაც, ძირითადად ადამიანური რესურსების სტრატეგიები ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიებიდან გამომდინარეობს.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია, რომ ყოველდღიურად ხდებოდეს სტრატეგიული მიდგომის გათვალისწინება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ეს ყველაფერი მიმართულია ხელმძღვანელებისა თუ გუნდის წევრების მუდმივი აქტივობისაკენ და მათი შესაძლებლობების მნიშვნელობისაკენ, რაც მათ საქმიანობას ღირებულებას მატებს. სტრატეგიული მართვის მნიშვნელობა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ შეიქმნას ერთიანი სისტემა ადამიანთა მართვის მიდგომების გასაუმჯობესებლად და განსახორციელებლად, რომელშიც გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სამომავლო ბიზნეს ხედვები, პრიორიტეტები და გარემო რომელშიც ორგანიზაციას უნევს ფუნქციონირება.

სტრატეგიულ მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ საქმის მიმართ გრძელვადიანი ხედვა, მაგრამ უნდა ითვალისწინებდნენ იმ ფაქტსაც, რომ, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია რესურსების სწორად განაწილება, იმ პროცესების განსახორციელებლად, რომელიც ხელს უწყობს სტრატეგიულად დასახული მიზნის მიღწევას და მეორე, შესაძლებლობები მართონ ისე, რომ მიღწეულმა შედეგებმა მეტი ღირებულება შემატოს ორგანიზაციას. ამიტომაც სტრატეგიული მართვა არ გულისხმობს მხოლოდ მიზანს, ის მოიცავს როგორც მიზანს, ამასთანავე, შედეგებზე ორიენტირებულობას.

როგორც ჩანდღერი განმარტავს, „სტრატეგია არის საწარმოს გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა და ისეთი სამოქმედო გეგმის შემუშავება და რესურსების იმგვარად განაწილება, რომ მოხდეს ამ მიზნების შესრულება“. (Armstrong.2009.26). რაც შეეხება კორპორატიული სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების პროცესს, ის



განავითარებს მიმართულებას და საშუალებას იძლევა მიზანმიმართულად გაიხარჯოს რესურსები და ჩამოყალიბდეს შესაბამისი სტრატეგია.

სტრატეგიის მიზანია, განავითაროს ორგანიზაციაში არსებული ბიზნეს მოდელი, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მიღწევას და მეტი შემოსავლის გამომუშავებას. ამიტომაც მნიშვნელოვანია სტრატეგიისა და ბიზნეს მოდელის ერთმანეთში თანხვედრა მოხდეს.

სტრატეგიას გააჩნია შემდეგი მახასიათებლები:

პირველი- გააჩნია სამომავლო ხედვა, რა მიმართულებით უნდა წავიდეს ორგანიზაცია და როგორ უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზანს. სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესში განისაზღვრება ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები, მაგრამ მართლ სტრატეგიის შემუშავება არ არის მთავარი, ამავდროულად ცნობილი უნდა იყოს, როგორ უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ გრძელვადიანი პერიოდისათვის დასახულ მიზნებს, უნდა ხდებოდეს ქმედებათა კოორდინირება და პრაქტიკულ ქმედებათა დაგეგმვა სამუშაო პროცესში.

მეორე- სტრატეგია მოიცავს ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და რესურსული შესაძლებლობების დამოკიდებულებას, (რესურსის ხარისხი და რაოდენობა) ეს არის რესურსებზე დაფუძნებული შეხედულება.

მესამე- სტრატეგიის მიზანია უზრუნველყოს მოერგოს და შეერწყას ფუნქციურ სტრატეგიებს, როგორცაა ადამიანური რესურსები, რათა მათ შორის მიღწეულ იქნას ჰარმონიული თანხვედრა ღია და გარე გარემოს კონტექსტში. როგორც წესი, ბიზნეს სტრატეგიები ციფრებისა და მონაცემების სახითაა წარმოდგენილი, სადაც მართვის, ზრდის, კონკურენტუნარიანობის, საბაზრო წილების, მომგებიანობის და სხვა საკითხების გარდა თითქმის ვერაფერს შევხვდებით. ძირითადად ბიზნეს სტრატეგიაში წარმოდგენილია რაოდენობრივი ფაქტორები, თუმცა ამ ყველაფერს შესაძლებელია დაუკავსირდეს ხარისხობრივი ფაქტორები, როგორცაა, მოტივაცია, ჩართულობა,

ურთიერთობები, ლოიალურობა, სტანდარტები და სხვა. ამიტომაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ცნება გულისხმობს რომ სტრატეგია ინტეგრირებული უნდა იყოს კორპორატიულ/ბიზნეს სტრატეგიებთან, რადგანაც ამ ყველაფერს დიდი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციის განვითარებაში (Armstrong 2009, 27).

ინტეგრაციის პროცესი არ არის მარტივი, ხშირად გვსმენია ალბათ გამონათქვამები, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიაა თავი მოვეყაროთ ორგანიზაციაში გამოცდილ მუშაკებს. თუმცა, ეს ყველაფერი არის ზოგადი, საჭიროა მათი დაკონკრეტება, ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმაზე, როგორ შეიძლება მიიღწეულ იქნას დასახული მიზნები და ეს ყველაფერი როგორ დაეხმარება ორგანიზაციას ბიზნეს სტრატეგიის განხორციელებაში. ამიტომაც ხშირად, ადამიანური რესურსებისა და ბიზნეს სტრატეგიის ინტეგრაციის პროცესი შედარებით პრობლემურია, თუმცა, მიზნისკენ სწრაფვა უნდა გააგრძელოს ორგანიზაციამ და არ შეწყვიტოს მიზნისკენ მიმავალი სვლა. მთავარია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების დასახვისას გააზრებული იყოს ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელი, ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ სირთულეებზე რომლებმაც პროცესის მიმდინარეობისას შესაძლოა თავი იჩინოს, ხოლო მათ გადასალახად, პრობლემების გააზრების შემდეგ, მოხდეს გადანწყვეტის გზების ძიება და სისრულეში მოყვანა.

ცნობილია მოსაზრება, რესურსებზე დაფუძნებულ სტრატეგიასთან მიმართებაში. ორგანიზაციაში არსებული არამატერიალური რესურსი წარმოადგენს სწორი სტრატეგიის ჩამოყალიბების მამოძრავებელ ძალას, რომელიც განხორციელებული ქმედებების საფუძველზე ეხმარება ორგანიზაციას სწორ ფორმულირებაში, რაც საბოლოოდ კომპნიის შემოსავლებზე აისახება. სტრატეგიული ფორმულირების რესურსებზე დამყარებული მიდგომების საფუძველს წარმოადგენს, არსებულ რესურსებზე, შესაძლებლობებზე კონკურენტუნარიან უპირატესობასა და მომგებიანობის ურთიერთქმედებაზე დამყარებული გააზრება. კონკრეტულად მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილებული იყოს იმ შესაძლებლობებზე, რომლებიც ორგანიზაციას კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს, ჩამოყალიბდეს ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც მაქსიმალურად ახორციელებენ

თითოეული ფირმის ფასეულობათა განაცხადის მახასიათებლების მოძიებას (Armstrong 2009,30)

თუმცა, ამ ყველაფერსაც შეიძლება ჰქონდეს საპირისპირო მხარე: შესაძლოა ორგანიზაციებს გაუჭირდეთ ისეთი რესურსების მოძიება, რომლებიც აკმაყოფილებენ ყველა კრიტერიუმს, ან ვერ გაითვალისწინონ ბაზარზე არსებული მდგომარეობა და ცვალებადობა, ასევე შესაძლოა ამ ყველაფერს მხოლოდ ზოგადი სახე ჰქონდეს.

საუკეთესო პრაქტიკის მოდელი არის დაშვება იმისა, რომ არსებობს ნებისმიერ სიტუაციაზე მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო სტრატეგიები და მათი გამოყენება ორგანიზაციისათვის წარმატების საწინდარია.

„საუკეთესო პრაქტიკის“ შემდეგ მიმართულებები (Armstrong 2009,33)

- ❖ მუშაკთა დაცულობა;
- ❖ შერჩევითი დაქირავება;
- ❖ თვითმართველი გუნდები;
- ❖ მაღალი კომპენსაცია, რაც შესრულებული საქმიანობის ადექვატურია;
- ❖ გადამზადება უნარიანი და მოტივირებული მუშაკების წარმოების მიზნით;
- ❖ სტატუსის განსხვავებათა შემცირება;
- ❖ ინფორმაციის გაზიარება.

საუკეთესო მოდელი ძალიან ჰგავს სიტუაციური მართვის მოდელს და აქცენტები კეთდება ისეთ ფაქტორებზე, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს კონკრეტულ მოცემულობას ორგანიზაციაში.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს არსებული რესურსის ეფექტურად გამოყენება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდას, თანამედროვე უნარების მქონე თანამშრომლების მაღალი ჩართულობით. აღნიშნულ სტრატეგიულ მართვას გააჩნია ორი მისია, რომელიც ორგანიზაციის სტაბილურობის გარანტია: განხორციელდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიის

ინტეგრირება საერთო მიმართულების არსებობა, რაც გულისხმობს შემდეგს: ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოთხოვნები შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია:

- ❖ ორგანიზაციაში მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა, რომელიც დამოკიდებულია იმ უნიკალურ რესურსებზე, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია (Baron,2001)
- ❖ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა მეტყველებს ორგანიზაციაში ძლიერი კადრის არსებობაზე (Purcell et al,2003)
- ❖ კონკურენტული უპირატესობა ეფუძნება, ადამიანური რესურსების აქტიურ მენეჯმენტს (Barney,1991,1995)
- ❖ ორგანიზაციული შესაძლებლობების სწორად ათვისება გამონჭველია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ბიზნესში მთავარმა მოთამაშეებმა იპოვონ და შეინაჩუნონ მათთვის სასურველი რესურსები (Ulrich,1998)

### ***1.3 ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები თანამედროვე***

#### ***ორგანიზაციაში***

ადამიანური რესურსების მართვას გააჩნია ძლიერი საფუძვლები, სხვადასხვა თეორიები, მიდგომები და კვლევითი პროექტები, რომლის შემდეგაც ჩამოყალიბდა როგორც ერთი მთლიანი სტრუქტურა.

სხვადასხვა ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციის შესრულება სხვადასხვანაირად ხორციელდება. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში მოიაზრებენ ყველა ასპექტს რაც დასაქმებულს თუ დამსაქმებელს ეხება მართვის პროცესში. როგორცაა: ორგანიზაციის სტრუქტურა და განვითარება, თანამშრომლების აყვანა და შერჩევა, სწავლა და განვითარება, საწესდებო მოთხოვნების შესრულება და სხვა.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ორგანიზაციას უკეთებს სიღრმისეულ ანალიზს, რათა დაინახოს ორგანიზაციის წინაშე წამოჭრილი ყველა საკითხი. ამავდროულად მათ უნდა მოხდეს გააზრება პრობლემებისა და მიზნისკენ მისაღწევი გზების ძიება. არმ დეპარტამენტის მიზანია ორგანიზაციას დაეხმაროს მიმდინარე და სამომავლო გამოწვევების დაძლევაში, რადგანაც მონაწილეობენ სტრატეგიების ჩამოყალიბებაში, ასრულებენ გადამწყვეტ როლს ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებასა და ცვლილებების მართვაში. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, ცდილობს ორგანიზაციაში გააუმჯობესოს ეფექტიანობის მაჩვენებელი სხვადასხვა პროგრამების დაგეგმვითა და განხორციელებით. მათ შეუძლიათ კონსულტაციები გაიარონ ზედა და შუა რგოლის მენეჯერებთან მისცენ მათ რჩევები ორგანიზაციის მართვით პროცესში. მათგია დამოკიდებული, ისეთი მნიშვნელოვანი პროცესების განხორციელება, როგორცაა კვალიფიციური კადრის სამუშაოზე აყვანა, სწავლა და გავნითარება, წახალისება და ურთიერთობების მართვა. ისეთი ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ორგანიზაციას გაუადვილებს დასახული მიზნების მიღწევის პროცესს და გააუმჯობესებს სამუშაო პროცესის ხარისხის. დეპარტამენტმა უნდა იზრუნოს, კვალიფიციური კადრების მოზიდვა-შენარჩუნებისათვის, რათა ორგანიზაციას გააჩნდეს არამატერიალური ღირებულებები. მნიშვნელოვანია, მოახდინონ დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობაზე ზრუნვა და მათ უსაფრთხოებაზე ყურადღების გამახვილება. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ორგანიზაციაში, ხელს უნდა უწყობდეს სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებას და შედგომში მის გაძლიერებას, რათა ორგანიზაციაში იყოს თანაბარი შესაძლებლობები, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, არ მოხდეს დასაქმებულ ადამიანთა შევიწროება და დამცირება, მოხდეს ორგანიზაციის ღირებულებებისა და ეთიკის ნორმების შესაფერისი ქმედებების განხორციელება.

ამიტომაც, ადამიანური რესურსების განყოფილების წარმომადგენლები აწარმოებენ კონსულტაციებს, სთავაზობენ მომსახურებას და ინტერესდებიან ისეთი საკითხებით,

რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე. ადამიანური რესურსების საქმიანობა იყოფა ორ კატეგორიად:

- ❖ ტრანსფორმაციული- აქტივობები, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდასთან და განვითარებასთან, ასევე უნდა მოერგოს ბიზნეს სტრატეგიას;
- ❖ ტრანსაქციული- აქტივობები, რომელიც წარმოდგენილია, როგორც რესურსები, სწავლა და განვითარება, ურთიერთობები და წახალისება;

ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის გზა, პირდაპირ კავშირშია კვალიფიციურ კადრებთან, ამიტომაც მნიშვნელოვანია საკადრო პოლიტიკა, რომელიც ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დაგეგმვის პროცესშივე ყალიბდება და რომელიც განსაზღვრავს მომავალში ორგანიზაციის წარმატების შესაძლებლობას. მნიშვნელოვანია რომ შეფასდეს ადამიანური რესურსების განყოფილების მიერ განეული შრომა, სასურველია დავადგინოთ რამდენად ეფექტურია მათ მიერ განხორციელებული პროცესები, როგორც სტრატეგიულ დონეზე ასევე მხარდაჭერის მხრივაც.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა, ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებს უნდა შეუქმნას მათზე მორგებული გარემო. ამავდროულად ადამიანებმა მუდმივად უნდა იცოდნენ თუ რას მოელოან მათგან, რათა გაითავისონ როლები და ვალდებულებები. უნდა სჯეროდეთ, რომ მათ მიერ განეული სამუშაო ღირებულია და შესრულებული სამუშაო შეესაბამება მათ შესაძლებლობებს. ასევე უნდა იცოდნენ, რომ რეგულარულად მათი შესაძლებლობების გაუმჯობესებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. დეპარტამენტი უნდა მისცეს მოტივაციას თანამშრომლებს, იმისათვის რომ იყვნენ უფრო ჩართულები და ერთგულები ორგანიზაციულ საკითხებში. ადამიანებმა უნდა იგრძნონ, რომ ორგანიზაციის ნაწილები არიან და ჩართულები არიან მიზნის მიღწევის პროცესში. ყველა დონეზე უნდა ხდებოდეს შესაძლებლობების განვითარება და მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესება, სიტუაციის სწორი ანალიზი, ფასდებოდეს ადამიანების მიერ განეული შრომა და ხდებოდეს მათი წახალისება. ამავდროულად, სასურველია ორგანიზაციაში

იყოს გუდნური ატმოსფერო, რომელიც დასაქმებულ ადამიანთა შორის ნდობის ჩამოყალიბების განმსაზღვრელი ფაქტორი იქნება. ყველა დონეზე დასაქმებული სამუშაო ძალა, უნდა იყოს გაერთიანებული ერთი მიზნის მისაღწევად.

ცვლილებების დროს საჭიროა აქტიური მხარდაჭერა, ადამიანური რესურსების მართვის პასუხისმგებელი პირებისაგან სათანადო რჩევების მიცემა, რთული სიტუაციებთან მიმართებაში მხარდაჭერის გამოცხადება და დეპარტამენტის მიერ მოვალეობების სათანადო დონეზე შესრულება. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია, არის დამაკავშირებელი ძაფი ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების ინტერესებისა და ორგანიზაციის სტრატეგიისა, რომელიც თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ერთმანეთთან, იმისათვის რომ ორგანიზაცია იყოს კონკურენტუნარიანი და რაც მთავარია იყოს წარმატებული მის საქმეში. ამიტომაც ხშირ შემთხვევაში, ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, თუ რა ესაჭიროება მას საქმიანობის გასაუმჯობესებლად და წარმატების მისაღწევად. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს ორგანიზაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, რადგანაც ყველა გადამწყვეტი და ეფექტური გზა რომელსაც ორგანიზაცია წარმატებისაკენ მიჰყავს, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტზეც გადის.

## თავი 2: ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა ადამიანური რესურსების

### თანამედროვე მენეჯმენტზე

#### *2.1 ციფრული ტექნოლოგიების როლი ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარებაში*

თანამედროვე სამყარო, სადაც უწევთ დღეს ორგანიზაციებს ოპერირება სწრაფად ვითარდება. განვითარების პროცესში, თავს იჩენს სხვადასხვა გამონვევები და ცვლილებები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანთა მიერ შესრულებულ საქმიანობებზე. ტექნოლოგიური განვითარება, თანამედროვე ცხოვრების და განვითარებადი საზოგადოების აუცილებელი კომპონენტია. ცხადია, თანამედროვე ტექნოლოგია მოიცავს ფართო შესაძლებლობებს, რომელიც იძლევა გლობალურ საკომუნიკაციო არხებთან წვდომას.

წლების წინ ორგანიზაციებში სამუშაოები ძირითადად დამოკიდებული იყო თანამშრომლების ფიზიკურ შესაძლებლობებზე. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ და წარმოების პროცესების ავტომატიზაციამ კი მოახერხა სამუშაო ძალის ფორმირება. ადამიანური რესურსების ციფრული ტრანსფორმაცია უფრო მეტია, ვიდრე ორგანიზაციაში თვითმმართველობის მომსახურების პლატფორმებისა და



ტექნოლოგიების დანერგვა. იგი ითვალისწინებს ახალი მეთოდების შედგენას ადამიანური რესურსების ამოცანების შესასრულებლად, როგორცაა: მოსამსახურის სფეროს განვითარება, ტრენინგებისა და გადასამზადებელი კურსების უზრუნველყოფა, სამუშაოს ეფექტურად შესრულების ტექნიკების ჩამოყალიბება, თანამშრომელთა სამუშაო პროცესში ჩართულობის ამაღლება, ბიზნესის პრობლემების გადაჭრა და სამოტივაციო ფაქტორების დომინირება.

ტექნოლოგიური პროგრესი არის ძალა, რომელმაც შეძლო და მოახერხა თანამედროვე, კონკურენტუნარიან ეპოქაში შეეცვალა და გაეწრო არსებული ბარიერები, რომლებიც არსებობდა ადამიანებს შორის. არსებული მონაცემების გათვალისწინებით 21-ე საუკუნეში ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი განვითარება, შეუძლებელი და არაეფექტური იქნებოდა ციფრული ტექნოლოგიების გარეშე, რადგან საერთაშორისო ბაზარზე განსაკუთრებული დაინტერესება და მოთხოვნაა ციფრული ტექნოლოგიებისადმი.

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის უკან დგას იმ ადამიანთა ერთობლიობა, რომლებიც მაქსიმალურ რესურსს დებენ იმ საკითხების განვითარებაში, რომელიც ორგანიზაციისათვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან აქტივს. სწორედ, ასეთი ორგანიზაციის ღირებულების შექმნაში ვითარდება და ყალიბდება ადამიანური რესურსების როლი. ასევე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ერთ-ერთ ძალიან რთულად სამართავ რესურსს, რომლის ეფექტური კოორდინაცია ზოგჯერ მიუღწეველია კიდევ, მაგრამ აღნიშნულ სფეროში დასაქმებულთა მთავარი მიზანი სწორედ ამ რესურსის რაციონალურად ფუნქციონირებაა, რომელშიც ტექნოლოგიების როლი მკვეთრი და თვალსაჩინოა. ციფრული ტექნოლოგიები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს უბიძგებს, უფრო დიდი როლი შეასრულოს ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში ვიდრე ოდესმე. ორგანიზაციაში გაციფრულების პროცესი იწყება ადამიანური რესურსები ტრანსფორმაციის მეშვეობით, რადგან ადამიანური რესურსების მენეჯერები შეისწავლიან ახალ ტექნოლოგიებს, პლატფორმებსა და მასთან მუშაობის სპეციფიკებს.

ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტი, დღეს ძალიან დიდი და მკვეთრი გამოწვევების წინაშე დგას, რადგან მას უწევს კონკურენცია გაუწიოს ეპოქას, რომელშიც დომინირებს ციფრული ტექნოლოგიები. მიუხედავად მაღალი კონკურენციისა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა შეძლო და მოახერხა გაციფრულება.

წარმოგიდგინოთ 2019 წლის ადამიანური კაპიტალის ქმედით ტენდენციებს, რომელიც სამ კატეგორიად იყოფა.

- ❖ პირველი ეხება სამუშაო ძალის გაციფრულებას, რომელიც გულისხმობს, სამუშაო დიზაინის, მოქნილ ხელმძღვანელობას და იმას თუ როგორ ახდენენ ორგანიზაციები სამუშაო ძალის რესტრუქტურირებას;
- ❖ მეორე ტენდენცია ეხება სამუშაო გარემოს გაციფრულებას, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნესპროცესებისა და ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების ადაპტაციასთან;
- ❖ მესამე ქმედითი ტენდენცია გულისხმობს ადამიანური რესურსების გაციფრულებას. როგორ შეიძლება ორგანიზაციებმა შეცვალონ ადამიანური რესურსების ფუნქცია ციფრულ რეჟიმში, ასევე გამოიყენონ ციფრული ტექნოლოგიები და აპლიკაციები, ისე რომ მიიღონ გადამწყვეტილებები და მუდმივად იყვნენ ნოვატორები.

თანამედროვე ორგანიზაციებში, ადამიანურ რესურსებში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების როლი დღითიდღე თვალსაჩინო და გლობალური ხდება. დღეს, როდესაც "დრო", რომელიც არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, სარფიანი და ეფექტური რესურსი, უნდა იქნას გამოყენებული რაციონალურად, რადგან მის ეფექტურ გამოყენებასთან არის დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართვის წარმატების საიდუმლო.

ციფრული სამყარო, როგორც არაერთხელ იქნა აღნიშნული ძალიან სწრაფად ვითარდება. თითქმის ყოველდღიურად დეველოპერები ტექნოლოგიური სიახლით გვანებივრებენ. განვითარებასთან ერთად, ერთი დანიშნულების მქონე მოწყობილობა ისე

დაიხვენა, რომ მრავალფუნქციური გახდა და შესაბამისად ერთი საქმისთვის განკუთვნილმა გაჯეტმა მრავალპროფილური დანიშნულება შეიძინა. ციფრული ტექნოლოგიების დახმარებით საზღვრები და ბარიერები შემცირდა, მაგრამ გამოწვევას წარმოადგენს სპეციალისტების გადამზადების საჭიროება. თანამედროვე ეპოქაში ცვლილებები ციფრული ტექნოლოგიების დარგში რადიკალურია. საჭიროა მათი სწრაფი ათვისება და დანერგვა, ძალიან მნიშვნელოვანია სიახლისთვის ფეხის აწყობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში შენ უბრალოდ „თამაშს“ გამოეთიშები ან მოწინავე პოზიციების დათმობა მოგიწევს. თანამედროვე ტექნოლოგიების არსებობამ უკვე გაუმარტივა ადამიანებს ცხოვრება. იზრდება კონკურენცია, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას ადამიანები ყველა სფეროში ნერგავენ, რადგან მათი გამოყენებით შესაძლებელია საქმის უფრო სწრაფად, მარტივად და იაფად გაკეთება. ნებისმიერი სფერო, ბიზნესი თვლადი და სტატისტიკური ხდება ამ ტექნოლოგიების გამოყენებით. ადამიანური რესურსების სფეროს მომავალი კი ტექნოლოგიებთან ადაპტაციის შედეგად სჩანს.

### **თავი 3 : ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარება**

#### ***3.1 ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარების მსოფლიო ტენდენციები***

არც ისე ცოტა დროა გასული, მას შემდეგ რაც გლობალური რევილუციის პროცესი დაიწყო და ამ ყველაფრის მიღმა, რა თქმა უნდა, არც ადამიანური რესურსების სფერო დარჩენილა. გლობალიზაცია- ეს არის კონკურენციის გაღრმავების პროცესი, რომელიც ორგანიზაციებს აიძულებს გააკეთონ ყველაფერი იმისათვის, რომ იყვნენ უკეთესები. ამ ყველაფერმა მოიწვია ადამიანური რესურსების მართვის და ფუნქციონირების პროცესებიც, დღესდღეობით აღრინდელთან შედარებით ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი უფრო გაციფრულებულია, ვიდრე ადრე იყო, რაც თავის მხრივ ტექნოლოგიურმა განვითარებამაც განაპირობა. თანამედროვე ბიზნეს გარემოში, ორგანიზაციები იძულებულნი არიან ჩაებან ტექნოლოგიურ მარათონში, არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს ყველაფერი მათ სამუშაო პროცესს გააიოლებს, არამედ იმიტომაც, რომ იყვნენ უფრო ქმედითუნარიანები და კონკურენტუნარიანები ბაზარზე. ახალი ტენდენციები,

საფუძველს უყრის იმ ფაქტორებს, რომ ადამიანური რესურსები უნდა განვითარდეს ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მისაღწევად, რათა ორგანიზაციებმა შეძლონ ეფექტურად ფუნქციონირება გლობალურ ბაზარზე.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები ბოლო პერიოდის განმავლობაში, ძალიან სწრაფად ვითარდება. ასევე ბიზნეს გარემო, რომელიც დღეს უკვე საკმაოდ სწრაფი და არაპროგნოზირებადია განვითარების სტადიებში. ამიტომაც სტრატეგიულ ადამიანურ რესურსებს უფრო აქტიურად უწევთ პროცესებში რეგულარული ჩარევები, ეს კი იმას ნიშნავს რომ ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული სტრატეგიები უნდა იყოს საკმარისად მოქნილი იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს დროში ცვლილება და ტექნოლოგიურად დახვეწა.

ტექნოლოგიების განვითარებამ და სწრაფმა წინსვლამ, განაპირობა სხვადასხვა ადამიანური რესურსების მართვის შიდა პროცესების გადახედვა და ცვლილება. მრავალი პროცესი რომელიც ადრე ორგანიზაციის შიგნით ხორციელდებოდა, ახლა უკვე შესაძლებელი გახდა მათი გაცეფრულება. ორგანიზაციების ძირითადი ნაწილი, რა ხანია უკვე ელექტრონული სწავლების მეთოდებზე გადავიდა, რამაც სწავლების პროცესი უფრო ხელმისაწვდომი გახდა. სახლიდან გაუსვლელად, სხვადასხვა ელ. პლატფორმების მეშვეობით თქვენივე ელექტრო მონაცემებით, შესაძლებელია სხვადასხვა პროცესების დამოუკიდებლად წარმოება.

მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებმა მიგვიყვანა იქამდე, რომ ნელნელა საჭირო ხდება ადამიანური რესურსების მიმართულებით საერთაშორისო სტანდარტების გამოყოფა და მათი განვითარების გზების მოძიება, სტრატეგიებსა და ნიჭის მართვა. ადამიანური რესურსები სტრატეგიული მართვის კუთხით ბოლო წლებია საკმაოდ აქტიურად ვითარდება, არაპროგნოზირებადმა ბიზნეს გარემომ გამოიწვია სტრატეგიული პროცესების განვითარება და ცვალებადობა, თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციები უკვე იძულებულები არიან შეიმუშაონ ნიჭის მართვის სტრატეგიები, რათა შეძლონ ტალანტების მოზიდვა, განვითარება და ოპტიმიზაცია კონკურენტულ გარემოში.

ორგანიზაციებში უკვე აქტიურად ხდება, ელექტრონული პროცესების განვითარება, ისინი ცდილობენ გამოიყენონ უახლესი ტექნოლოგიები, შექმნან სპეციალური პროგრამები და სამუშაო პროცესი დაუკავშირონ ელექტრონულ არხებს. ვირტუალური ჯგუფები, ინტერნეტ-სწავლება, ვიდეოკონსულტაცია და ელექტრონული პლატფორმები დღეს თითქმის ყველა ორგანიზაციის ყოველდღიურობის ნაწილია. ამ ყველაფერმა კი გაზარდა ხელმისაწვდომობის, მოქნილობის მაჩვენებლები და კმაყოფილების დონე.

ტელეკომიუტიინგი - შეიძლება მივიჩნიოთ იდეალურ სამსახურად, როცა ადამიანებს არ სჭირდებათ შორ მანძილზე სამსახურში სიარული, გააჩნიათ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, იცვამენ საკუთარი სურვილის შესაბამისად და კოლეგები არ უშლიან მუშაობაში ხელს. ეს არის ისეთი სამუშაო პროცესი, რომლის დროსაც დასაქმებულები სახლიდან გაუსვლელად ოფისთან დაკავშირებული კომპიუტერის საშუალებით ასრულებენ დაკისრებულ სამუშაოს. ამ პროცესში დაქირავებულებზე მოდის ნაკლები კონტროლი, ვინაიდან ისინი არ სხედან სამუშაო მაგიდასთან, არ ესწრებიან შეხვედრებს, არ აქვთ ხშირი ურთიერთობები რის გამოც შესაძლოა დაწინაურების პროცესში შედარებით არახელსაყრელ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ. თუმცა ტელეკომიუტიინგი არის ერთ-ერთი ნათელი მაგალითი იმისა, თუ როგორ განვითარდა ტექნოლოგია და რამდენად ხელმისაწვდომია ისეთი პროცესები, რომელთა წარმოდგენა ადრე მხოლოდ ოთხ კედელს შორის მოქცეულ სამუშაო სივრცეში შეგვეძლო.

როდესაც ორგანიზაციებს ფუნქციონირება უწევთ არც ისე მარტივ გარემოში, რომელსაც ახასიათებს ისეთი ასპექტები, როგორიცაა: კონკურენცია, ტექნოლოგიური ინოვაცია და ა.შ. ადამიანურ რესურსების მართვის პროცესშიც გამოიკვეთა სხვადასხვა ტენდენციები. ორგანიზაციის მენეჯერებისაგან დამსაქმებლებს უკვე გააჩნიათ ისეთი მოლოდინები როგორცაა: ძლიერი კომპეტენციები ისეთ საკითხებში, რომელიც დაეხმარება მათ სწორად უპასუხონ გამონვევებს. ისინი აუცილებლად უნდა ჩერთონ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულების ფორმირებაში, მუდმივად უნდა მოახდინონ იდენტიფიცირება ცვლილებებისა, რომელიც კომპანიას წარმატებას მოუტანს და

დაეხმარება გრძელვადიანი გეგმების შესრულებაში. დღეს მენეჯერებმა, უკვე აღიარებული მიდგომების შემოთავაზება უნდა შეძლონ ახალი გზების საშუალებით და ტექნოლოგიების გამოყენებით, რადგანაც დრო შეიცვალა და ის რეალობა, რომელშიც ახლა ნებისმიერ ორგანიზაციას ფუნქციონირება უნევს უხილავი ძაფით დაკავშირებულია ტექნოლოგიებთან. თანდათან მივდივართ იმ მაჩვენებელამდე, რომ ძირითადი და მნიშვნელოვანი პროცესები რომელიც ორგანიზაციაში ხდება და კონკრეტულად ადამიანური რესურსების მართვის სფერო, მჭიდროდ იქნება დაკავშირებული ტექნოლოგიურ პროცესებთან. ამიტომაც, თანამედროვე მენეჯერები აქტიურად უნდა იყენებდნენ ტექნოლოგიებს, სამუშაო პროცესის წარმართვის სხვადასხვა ეტაპზე.

შიდა კონსულტაციები, ტექნოლოგიური წყაროს გამოყენება და ფლობა არის ახალი შესაძლებლობები ადამიანურ რესურსების მენეჯმენტში. დღევანდელ რეალობაში ადამიანური რესურსების მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ბიზნეს სფეროს ანალიზი, იმისათვის რომ სწორი დახმარება გაუწიონ ორგანიზაციას სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში. ისინი კარგად უნდა იცნობდნენ სხვა სფეროებსაც: მარკეტინგს, წარმოებას, ფინანსებს. ამიტომაც, ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური კაპიტალი, მათი ცოდნა, კვალიფიკაცია და უნარები დიდ ზეგალენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე და წინსვლაზე. ელექტრონულმა არხებმა და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, მენეჯერებს გაუადვილა კონტროლის მექანიზმები, თანამშრომლის შეფასებისა და დავალებების გაცემის პროცესი. მაგრამ, ადამიანური ურთიერთობები ორგანიზაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია და ამიტომაც შეუძლებელია ყველა პროცესის ელექტრონულად წარმოება მოხდეს. ტრადიციული ადამიანური რესურსების პროცესმა მართალია, მოდერნიზაცია და გაციფრულება განიცადა, მაგრამ კონცეპტუალური მიზანი მაინც უცვლელია. ძირითადი პროცესები, რასაც ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს, უფრო მარტივი და ხელმისაწვდომი გახდა ელექტრონული წყაროების გამოყენებით.

გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაცია იყოს კონკურენტუნარიანი და მრავალფუნქციური ნიშნავს იმას, რომ ადამიანური რესურსების ცოდნის ხარისხი და

არსებული კაპიტალი უნდა წარმოადგენდეს ფასეულობათა განაცხადს, რადგან მათ უნდა შეძლონ აუწყონ ფეხი ინოვაციებს, შექმნან ახალი ინოვაციური პროდუქტი და რაც მთავარია მოხდეს ტექნოლოგიებთან მათი შესაძლებლობების შერწყმა. გლობალიზაცია განსხვავებულ წარმოდგენას აყალიბებს ადამიანური რესურსის როლის შესახებ საზოგადოებაში და ცვლის რესურსების გლობალურ მენტალობას. გლობალიზაციის პირობებში მაღალი დონის კონკურენცია ქმნის და არჩევს საუკეთესო მენეჯმენტს, ანვითარებს ადამიანური კაპიტალის კონკურენტუნარიანობას და ხარისხს, სტიმულს აძლევს მენეჯმენტს, რომ შექმნან ინოვაციური პროდუქცია და მომსახურება. თანამედროვე ორგანიზაციებში ინოვაცია და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაცია მეტყველებს ადამიანური კაპიტალის შესაძლებლობების განსხვავებული განვითარების დონის ამალღებაზე. ადამიანური რესურსები მისი ფუნქციონალური დანიშნულებიდან გამომდინარე, გულისხმობს კრეატიულობისა და ინოვაციურობის თანხვედრას ერთმანეთთან, რომელიც დღითიდღე მოთხოვნადი ხდება თანამედროვე საზოგადოებისთვის.

გლობალიზაციამ მკაფიო გავლენა მოახდინა ბიზნეს საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროზე. არსებული რეალობიდან გამომდინარე, კომპანიები ახლა გლობალურ ლანდშაპტზე ფუნქციონირებენ. გლობალურ ბაზარზე თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოჩენამ და განვითარებამ შეცვალა ადამიანური რესურსების მენეჯერების როლი, სწორედ ამ გლობალური რეგულაციის ცენტრშია ადამიანური რესურსები დღეს მოქცეული. მათი ფუნქციები მულტიფუნქციონალური გახდა, რომელთა რაციონალურად გამოყენებას კომპანიის წარმატებისათვის ძირითადი ნაწილი ეთმობა. ასეთ პირობებში, ორგანიზაციული უნარჩვევების მოთხოვნები სწრაფად იცვლება და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა იფიქრონ, თუ როგორ შეინარჩუნონ არსებული ადამიანური კაპიტალი, როგორ გაზარდონ თანამშრომელთა პროდუქტიულობა, როგორ გაუწიონ შიდა რესურსებს მობილიზება, რადგან არსებული რესურსები ძვირადღირებული აქტივია ორგანიზაციისთვის.



2019 წლის მნიშვნელოვანი ტრენდი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში არის ორგანიზაციების მაქსიმალური ჩართულობა და მნიშვნელობა ადამიანური რესურსის შესაძლებლობების ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში. თანამედროვე ტენდენციების გამოჩენამ: როგორცაა ტექნოლოგიური ინოვაციები, სამუშაო ძალასთან დაკავშირებული გამოწვევები, ბაზარზე მოთამაშეებს შორის არსებული კონკურენცია და გლობალიზაცია, რომელმაც მსოფლიო დონეზე არათუ ადამიანურ რესურსებზე იქონია გავლენა არამედ მთლიანად ბიზნესის წარმოება და სტრუქტურა შეცვალა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში სწორი ფორმულირება გაუკეთა, ადამიანური რესურსების მენეჯერების მიმართ არსებულ მოთხოვნებს, რომელსაც შემდეგი სახე აქვს:

- ❖ HR მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან გააუმჯობესონ დასაქმებულთა პროდუქტიულობა და პერფორმანსი;
- ❖ HR მენეჯერები აფუძნებენ ორგანიზაციაში ისეთ გამოცდილ პრაქტიკას, რომელიც რეალურ მონაცემებსა და კვლევებზეა აგებული;
- ❖ HR მენეჯერები მუდმივად არიან მიმართულნი სიახლისა და ინოვაციის ძიებისკენ;
- ❖ HR მენეჯერებს მოეთხოვებათ მაღალი კვალიფიკაციის ქონა დაკავებულ თანამდებობაზე, რადგან ისინი უშუალოდ არიან ჩართულნი ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბებებში;
- ❖ HR მენეჯერები ხშირ შემთხვევაში პოულობენ ახალ გზებს მიდგომებში, რათა თანამშრომელთა რესურსსა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის იყოს მჭიდრო კავშირი.

### ***3.2 ადამიანური რესურსების მართვა ციფრული ტექნოლოგიებით***

ადამიანური რესურსების სამსახურის მუშაობა თვალსაჩინოდ გამარტივდა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით. თანამედროვე ორგანიზაციებში, არსებობს არაერთი ციფრული ტექნოლოგიის მოდელი, რომელიც ამარტივებს და ბევრად ეფექტურს ხდის ადამიანური რესურსების საქმიანობას:

- ❖ კანცელარიის პროგრამა - არის ერთ-ერთი წარმატებული პლათფორმა, რომელიც წარმატებით განხორციელდა და მის უპირატესობას წარმოადგენს სიმარტივე, მოქნილობა და ხელმისაწვდომობა. იგი უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ სისტემას, რომელიც მოიცავს ქვეყნის მაშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებულთა ერთიან ბაზას. სისტემა, ასევე, უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სრულყოფილ მართვას, რომელშიც მოიაზრება: მონაცემების არქივირება, საძიებო სისტემა და ანგარიშების წარმოება. სისტემის უპირატესობებს წარმოადგენს უსაფრთხოების მაღალი ხარისხი, მუდმივი ტექნიკური მხარდაჭერა, ადმინისტრაციული დანახარჯების შემცირება და მუშაობის ხარისხის ზრდა.
- ❖ კადრების ელექტრონულად შერჩევის პროცესი - ადამიანური რესურსები - თავად სიტყვა გამომდინარეობს ადამიანისგან, მაგრამ თანამედროვე საწარმოებში ამ ურთიერთობებს და რესურსებს განკარგავენ და მართავენ ხელოვნური ინტელექტის საშუალებითაც. პროცესი ეტაპობრივად შემდეგნაირად გამოიყურება: გაჩნდა ვაკანტური პოზიცია და საჭიროა კანდიდატის მოძიება. ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომელი ადგენს მოთხოვნებს კანდიდატის მიმართ ელექტრონულად და განათავსებს ამ მოთხოვნებს ან საკუთარ ვებგვერდზე ან უკვე არსებულ აპრობირებულ და წარმატებულ პლატფორმაზე. პეტროვის წარმატებულობა დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად მარტივი და მოსახერხებელია იგი, მის დახვეწაზე და შემუშავებაზე იმუშავა დეველოპერების გარკვეულმა გუნდმა სხვადასხვა ეტაპზე. ვაკანსიის განთავსების შემდეგ, მსურველები პოულობენ მას და ისევ თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიის: ტელეფონი, ტაბლეტის ან კომპიუტერის დახმარებით აგზავნიან თავის რეზიუმეს განმცხადებელთან. შემოსული რეზიუმეების ფილტრაცია ხდება სპეციალისტის ან ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით და შერჩეული კანდიდატების გასაუბრებაზე

მონვევაც უმეტეს შემთხვევაში ხდება ტექნოლოგიების გამოყენებით (ძალიან იშვიათია ფიზიკურად და პირადად ამ პროცესის წარმართვა).

- ❖ თანამშრომელთა შეფასების ელექტრონული სისტემა - ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ერთ-ერთ მთავარ ასპექტს წარმოადგენს სწორედ ის, რომ თანამშრომელთა შეფასება და მათი გადარჩევა ადამიანური რესურსების წარმომადგენელმა მოახერხოს ელექტრონულად. სისტემა გვაძლევს საშუალებას წვდომა გვექონდეს თანამშრომელთა შესრულებულ სამუშაოზე, ასევე მათ მიერ შესრულებულ გეგმაზე. საბოლოოდ ინფორმაცია გადის ელექტრონულ დამუშავებას და მიღებული შედეგების საფუძველზე ორგანიზაციას აქვს წარმოდგენა რამდენად კარგი იყო წლიური პერფორმანსი. არსებობენ კომპანიები, სადაც 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა არსებობს, რომელიც არათუ ბონუსების გადანაწილების მექანიზმი, არამედ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანური რესურსის, მართვის სისტემაა.

თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ღღეს ერთ-ერთ სავალდებულო პუნქტს წარმოადგენს, შემუშავებულ იქნას ინდივიდუალურად თანამშრომელთა პოტენციალის განვითარების გეგმა, რომელსაც ასევე აქვს ელექტრონული ფორმა. ადამიანური რესურსების მენეჯერი თავად უზრუნველყოფს თანამშრომელთა რიცხოვნობის აღწერას და უდგენს მათ ინდივიდუალური განვითარების გეგმას, რომელშიც მოიაზრება კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები და ორგანიზაციული კულტურის შემსწავლელი სასწავლო პროგრამები.

ელექტრონული გასაუბრება- კანდიდატებისთვის უკვე გასაკვირი არ არის თუ კი მათ გასაუბრებას მსოფლიოს შორეული წერტილიდან ჩაუტარებს დაინტერესებული დამსაქმებელი თანამედროვე ტექნოლოგიების დახმარებით. აზიურ ბაზარზე ძალიან ხშირია ვოთსაფის და ვაიბერის გამოყენება ასეთი შემთხვევებისთვის, დიდ ბრიტანეთში კი კანდიდატებთან ასეთი გზით გასაუბრების წარმართვა მიუღებელია. ერების მიხედვით საკითხის მიმართ მიდგომა და სპეციფიკა სხვადასხვანაირია. თუკი სამსახურისთვის

მაშტაბური რეკრუტინგის პროგრამაა საჭირო, მით უფრო დიდია თანამედროვე ტექნოლოგიების როლი, რადგან განყოფილების მენეჯერის ან დირექტორის პოზიცია როგორც წესი რეკრუტინგს არ გადაეცემა.

კანდიდატების შერჩევის პერიოდიდან მოყოლებული ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები მუდმივად მონაწილეობენ დასაქმებულის სამუშაო ციკლში, ასევე, დამსაქმებლის მხრიდან მასების მართვაში - იქნება ეს შეფასების სისტემის შექმნა, ორგანიზაციის თანამშრომლების სამუშაოზე გამოცხადება/დასწრების აღმრიცხველი მექანიზმების მართვა, თითის ანაბეჭდით, საშვით, ვიდეო თვალით, ელექტრონული ტაბელების წესით.

ტექნოლოგიური პროგრესის დადგომასთან ერთად ადამიანების შრომისუნარიანობა და წახალისების სისტემა ავტომატიზირებულია. თვალნათელია, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიები ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ეტაპზე თავის როლს ასრულებენ. განსაკუთრებით მილიანელები, რომლებიც ყველაზე ნორჩ სამუშაო ძალად ითვლებიან, ვირტუალურ ურთიერთობებს და ტექნოლოგიებს ანიჭებენ უპირატესობას ვიდრე რეალურს. მეცნიერები უკვე იმაზეც დაობენ, რომ ციფრულმა ტექნოლოგიებმა ადამიანების რუტინული სამუშაო დღე გაამარტივეს და ეჭვქვეშ დააყენეს სამუშაო დღის 8 საათიანი გრაფიკი.

მეტი მოქნილობა და მობილურობა მოგვცა ციფრულმა ტექნოლოგიებმა ბიუროკრატის შემცირებით. ადრინდელი ქალაქდომანია წარსულს ჩაბარდა. მონაცემთა და დოკუმენტების დაარქივება უკვე ვირტუალურ საცავებში შეგვიძლია ტერმინალების საშუალებით ბიზნეს პროცესების შეთანხმება, ასევე დოკუმენტების ვიზირება.

განვიხილოთ ციფრული ტექნოლოგიების როლი საერთაშორისო ან უცხოური კომპანიის მართვის ჭრილში.

გარდა იმისა, რომ ციფრული ტექნოლოგიები თანამედროვე ცხოვრების და ყოველდღიურობის გასამარტივებლად გამოიყენება, ისინი, ასევე, ჩვენი სამუშაო დღის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ. ბოლო ათწლეულია მსოფლიო მძლავრ ფინანსურ

კრიზისს ებრძვის და ორგანიზაციებიც აღმოჩნდნენ საწარმოო ხარჯების მინიმალიზაციის საჭიროების წინაშე. ამ დროს კი ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა სამუშაო პროცესში არის რაციონალური გამოსავალი, რადგან არსებობს დამატებელი სტატისტიკა, რომ ერთი ტექნოლოგიური მოწყობილობა საშუალოდ 4,5 ადამიანის ფუნქციას ასრულებს. ორგანიზაციული პროცესების მართვა კომპიუტერიზირებულ რეჟიმში დღითიდღე უფრო აქტუალური ხდება და ამ მხრივ გამოწვევის არც ჩვენი ქვეყანა წარმოადგენს. სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიების წარმომადგენლობების ოფისები საქართველოში წარმატებით იმართება დისტანციურად. მაგალითისთვის შეგვიძლია გავეცნოთ უკრაინული მსხვილი კომპანიის წარმომადგენლობითი ოფისის თბილისის ფილიალის მუშაობას:

“Klion Georgia” საქართველოში 2015 წელს დარეგისტრირდა როგორც ბიზნეს ოპერატორი. წილი მთლიანად ქართული კანონმდებლობის ფარგლებში ოპერირებს ჩვენს ქვეყანაში, მაგრამ შიდა ორგანიზაციული საკითხების რეგულაციები, რომლებიც უკრაინაში არსებული სათაო ოფისის სპეციფიკაზე ასიმილირებული, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით ხორციელდება. მიუხედავად იმისა, რომ ევროპული ორგანიზაციების 75% ჯერ კიდევ გეგმავს ინვესტირებას ციფრულ ტექნოლოგიებში, ამ კონკრეტულმა ორგანიზაცია გაციფრულებისთვის მნიშვნელოვანი ნაბიჯები უკვე გადადგა, დახარჯა გარკვეული თანხა სპეციალური მოწყობილობებისთვის, და არსებული დოკუმენტების გაციფრულებაც მოახდინა, რათა ორგანიზაციული პროცესების მართვა კომპიუტერული სისტემებით განხორციელებულიყო და საქმის წარმოებაც ვირტუალურ სივრცეში მოეხდინა.

2015 წლიდან როდესაც ზედა რგოლის მენეჯერები ეწვივნენ საქართველოს, ბიზნეს გარემოს შესასწავლად, მათ ყურადღება გაამახვილეს იმაზე თუ რამდენად იყო ქვეყანაში განვითარებული ინტერნეტ უზრუნველყოფა და ადამიანების ცნობიერების დონე, რათა შემდგომ არ შექმნოდათ კომუნიკაციის პრობლემა. არსებობს ევროკომისიის დაკვეთით ჩატარებული კვლევა, რომლის თანახმად ბიზნესის ზრდის ტემპი საშუალოდ სამჯერ

მაღალია, თუ ორგანიზაცია ციფრული ტექნოლოგიებით ხელმძღვანელობს. კონკურენციის პირობებში ბაზარზე რჩება ის ვინც დროსთან ერთად ვითარდება. ქვეყნის გაცნობისას შენიშნეს რომ სახელმწიფო მხარს უჭერს ციფრული სამეწარმეო კულტურის გაძლიერებას. საჭირო გახდა რაც შეიძლება სწრაფად სამუშაო გუნდის ადგილობრივი მოქალაქეების დაკომპლექტება. განთავსდა ვაკანსიები დასაქმების ვებ-გვერდზე, ასევე ჩართულები იყვნენ უცხო ქვეყნის headhunter-ები. მოწვეული კანდიდატები გასაუბრებას უკრაინულ ოფისთან ციფრული ტექნოლოგიების დახმარებით დისტანციურად ახორციელებდნენ. გარკვეული პროგრამის დახმარებით გამოიკვეთა ასევე მათი სუსტი და ძლიერი მხარეები, შედგა კონკურსი და საბოლოოდ გუნდში აიყვანეს ის ადამიანები, რომელთაც მოთხოვნილი კვალიფიკაციის დამადასტურებელი უნარები აღმოაჩნდათ. შემდგომში კი ეს ადამიანები სანამ სამუშაო პროცესს სრულფასოვნად შეუდგებოდნენ, ქონდათ გამოსაცდელი პერიოდი, რომლის მანძილზეც ეცნობოდნენ კომპანიის სტრუქტურას, მუშაობის სტანდარტს, შინაგანანესს და ასევე იმ პლათფორმას რომლითაც მიმდინარეობს საწარმოო პროცესების მართვა. ყველა ეს ინფორმაცია განთავსებულია მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლებისათვის განკუთვნილ პორტალზე. სადაც ასევე ინახება კომპანიის შიდა დოკუმენტი, უკვე დამტკიცებული და გამოცემული დებულებები, ბრძანებები, ასევე შრომითი ინსტრუქციები. ყველა ეს დოკუმენტი ხელმისაწვდომია თანამდებობების მიხედვით. ადამიანური რესურსების მენეჯერი კი მათ ეხმარება ამ ინფორმაციის მოძიებაში და დასწავლაში. ასევე ახდენს მათი მონაცემების აკუმულირებას, ქმნის ჩანაწერებს და ამატებს მათ კომპანიის რესურსების ბაზაში, რაც შემდგომში ხელმისაწვდომი ხდება დაინტერესებული პირებისათვის კომპანიის ფარგლებში.

HR-ის დეპარტამენტი საჭირო ინფორმაციას აწვდის ხარისხის მართვის დეპარტამენტს, ასევე ფინანსური დეპარტამენტს, რომელიც მეტწილად HR დეპარტამენტის მონაცემებზე დაყრდნობით აწარმოებს თანამშრომლებთან მიმართებაში ფინანსურ ოპერაციებს. ასევე ყველა არსებული დეპარტამენტი ჯაჭვურად არის დაკავშირებული ერთმანეთის მიერ

აკუმულირებულ მონაცემებზე, რომელთა შეგროვების, გაზიარების და ვაზებში განთავსების საშუალებას იძლევა თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიები. გარდა იმისა რომ ეს მონაცემები არის ინფორმაციული, ასევე მიზეზ-შედეგობრივია, სტატისტიკურია და ქმნის მართველობის გამარტივებულ სახეობას, რაც ზოგავს ადამიანების დროს და სანარმოს დანახარჯებს. მაგალითისთვის მოვიყვანოთ შემდეგი შემთხვევა: კომპანიის თანამშრომელს, რომელიც პირდაპირ დაქვემდებარებაშია სხვა ქვეყანაში არსებული ოფისის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მიმართ, სურს შვებულებაში გასვლა და ამისათვის საჭიროა ხელმძღვანელის თანხმობა, გაფრთხილება, მის შემცვლელზე მოვალეობების დელეგირება და ასევე კომპანიის დირექტორის ხელმოწერა. მინიმუმ ოთხი ადამიანის მონაწილეობა იკვეთება პროცესში და ამ ვითარებას ასევე ართულებს პროცესში მონაწილე პირების დისტანცია შვებულებაში გასვლის მსურველის სამუშაო დანაყოფისგან. (სხვადასხვა ქვეყანაში იმყოფებიან). შემოდის ელექტრონული განაცხადი HR განყოფილებაში კონკრეტულ თანამშრომლის მხრიდან ოჯახური პრობლემების გამო საჭირო შვებულების მოთხოვნით. HR ელექტრონულ ბაზაში შედის და ამოწმებს, აქვს თუ არა საშვებულებო დღეები დარჩენილი ამ თანამშრომელს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ანაზღაურებადი შვებულება უნდა გადაკვალიფიცირდეს და შესათანხმებლად შემდეგ პასუხისმგებელ პირს გადაეგზავნოს აუნაზღაურებადი, უხელფასო შვებულების ბიზნეს პროცესი. ინფორმაციის გადამოწმების შემდეგ HR აკეთებს პროცესის გადართვას თანამშრომლის ხელმძღვანელ მენეჯერზე., რათა მან შეათანხმოს სხვა ქვეყანაში დასაქმებული თანამშრომლის ექსტერნალ შვებულებაში გაშვება. მას შეუძლია უარყოფის შემთხვევაში კომენტარის ველშივე მიუთითოს უარის მიზეზი, მხოლოდ თუ ვიზირებას მიანიჭებს ბიზნეს პროცესს იგი ავტომატურად გადავა კომპანიის დირექტორთან შესათანხმებლად და მის მერე დასრულებული და დამსახურებული შვებულების ნებართვის მიმნიჭებელი ბიზნეს პროცესი გადაეგზავნება HR-ს, რათა მან გამოსეს ბრძანებულება ამ თანამშრომლის შვებულებაზე. ბრძანების ტექსტი დირექტორის ხელმოწერით და ბეჭდით კომპანიის ყველა თანამშრომელს მიუვა ელ.ფოსტაზე, რადგან

მათ ამ თანამშრომლის არყოფნისთვის დაიჭირონ თადარიგი, კი მასთან რაიმე საქმეში იკვეთებიან. ტაბელირების განყოფილებას მიუვა ბრძანება და ისინი ტაბელში შეიტანენ ამ ინფორმაციას, რითაც შემდეგ ხელფასების დარიცხვისას ხელმძღვანელებს ბუღალტერია.

ერთი შეხედვით ეს რთული ბიზნეს პროცესი თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების დახმარებით გამარტივდა და დაჩქარდა, რადგან დადასტურებაზე პასუხისმგებელ ადამიანებს ყოველ შესათანხმებელ პროცესზე მისდიოდათ ეტყობინება იმის შესახებ, რომ უნდა დაეჭირათ ლილაკზე. პროგრამულად ისეა მოწყობილი, რომ თუკი პროცესზე პასუხისმგებელი პირი მინიჭებული დროის განმავლობაში არ მოახდენს პროცესზე რეაგირებას, მას აკლდება აქტივობის ქულები, რაც მის შრომისუნარიანობის შეფასებაზე თვის ბოლოს ცუდად აისახება. ასევე დაიზოგა სახარჯი მასალა ქალაქის და კატრიტის სახით. ელექტრონული დოკუმენტი დასაარქივებლადაც მარტივია და საჭიროების შემთხვევაში ბაზაში მოსაძიებლად ძალიან მოსახერხებელია

### ***3.4 ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტის გამოწვევები***

ადამიანური რესურსები ორგანიზაციაში წარმოადგენს ერთ-ერთ ფასდაუდებელ კაპიტალს, რომელზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობების სწორი და ეფექტური პოზიციონირება შრომით ბაზარზე, ამასთანავე, მკაფიოდ არის მასზე დამოკიდებული შრომის ეფექტურობის გაზრდა ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში შესაბამისად მისი ეფექტურად მართვა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად ფუნქციონირებისათვის ძირითად წყაროს ორგანიზაციის თანამშრომლები წარმოადგენენ, აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის წარმატებისათვის ადამიანური რესურსების სწორად ფორმირება პრიორიტეტულია.

თანამედროვე ორგანიზაციებში დამკვიდრებულია პერსონალის მართვის სტრუქტურა, რომელიც მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს:



- ❖ რესურსების დაგეგმვა, რომელიც გულისხმობს მომხმარებლის მოთხოვნების შესასრულებლად ადამიანური რესურსების გეგმის შედგენას;
- ❖ პერსონალის შერჩევა - კვალიფიკაციის და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით კანდიდატების შერჩევა შესაბამის თანამდებობებზე;
- ❖ ხელფასისა და კომპენსაციების განსაზღვრა-ხელსაყრელი სტრუქტურის შემუშავება პერსონალის მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით;
- ❖ სამსახურეობრივი დანინაურებისა და დაქვეითების მართვა - ადამიანური რესურსების განვითარება შრომის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა და ასევე, შრომითი ხელშეკრულების პროცედურის შეწყვეტის საშუალება;
- ❖ შრომითი ურთიერთობები - ხელშეკრულებასთან დაკავშირებული საორგანიზაციო საკითხებისა და მოლაპარაკებების წარმოება.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა პირდაპირპროპორციულად არის დაკავშირებული კვალიფიციური კადრების უზრუნველყოფასთან და სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას შრომით ბაზარზე. აქედან გამომდინარე ადამიანური რესურსების წარმართვის ეფექტიანობა უმეტესწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის შესაბამისობასთან, რაც თავისთავად გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის მყარ კავშირს ადამიანური რესურსების სისტემასთან. ცვალებადი გარემო გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების საქმიანობაზე და ძირითადი ყურადღება ფოკუსირებულია კვალიფიკაციასა და ეფექტურობაზე, რადგან დღითიდღე შესამჩნევი ხდება სამუშაო ძალის მრავალფეროვანება.

ტრადიციულად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყურადღება წლების წინ გამახვილებული იყო მხოლოდ თანამშრომლების დაქირავება განთავისუფლებაზე, დღეს კი იბრძვიან რთულ კონკურენტუნარიან გარემოში და მაქსიმალურ შედეგებზე არიან ორიენტირებულნი. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა საკმაოდ რთული

ელემენტებისაგან შედგება, რომელშიც მოიაზრება: ადამიანური რესურსების დაგეგმარება, თანამშრომელთა შერჩევა, სამუშაო გარემოსთან ადაპტაცია, კომუნიკაციის ეფექტურად დამყარება კვალიფიკაციის ამაღლება, კონფლიქტების მართვა მოტივაცია. ადამიანური რესურსების სისტემა ზემოთაღნიშნული ელემენტების გათვალისწინებით მრავალფეროვანი და რთულია, რადგან თითოეული მათგანი ურთიერთკავშირშია და ურთიერთზემოქმედებას განიცდის, თუკი რომელიმე მათგანი ვერ განხორციელდება შედეგად მივიღებთ არასრულფასოვან სისტემას.

21-ე საუკუნეში ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა კონკურენტუნარიანობის უმთავრეს წყაროს წარმოადგენს, რომელიც ასევე არის ორგანიზაციის გრძელვადიანი მუშაობის განმსაზღვრელი დეტერმინანტი. თანამედროვე ორგანიზაციებმა გააცნობიერეს, რომ მათი წარმატება დამოკიდებულია ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვის, განვითარების და შენარჩუნების უნარზე შესაბამისად მენეჯმენტის თავდაპირველ ვალდებულებას წარმოადგენს უზრუნველყოფილ იქნას ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, რომელიც ითვალისწინებს შემდეგს: შემუშავებულ იქნას კონკრეტული გეგმები იმ თანამშრომელთა განსავითარებლად, რომლებიც აკმაყოფილებენ მაღალი დონის ორგანიზაციის საჭიროებებს, აქედან გამომდინარე სწორი ხედვით შერჩეული თანამშრომლებით, შესაძლებელია ორგანიზაციის წარმატება გლობალურ და ღინამიურ გარემოში.

როგორც აღინიშნა, ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს სწორი და მკაფიო სტრატეგიის შედგენა, სადაც ყველა თანამშრომელი განიხილება, როგორც ღირებული რესურსი. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა და მიდგომა აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას. არსებობს საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა, რომელიც ემყარება იმ შეფასებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო ნაკრები უნივერსალურია, რადგან მათი დანერგვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გამართულ მუშაობას.

ერთგვარ გამონვევად შეგვიძლია მივიჩნიოთ თანამედროვე ორგანიზაციისა და ადამიანური რესურსების ერთობლივი თანამშრომლობა, რადგან მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, უნდა რეაგირებდეს და განიხილავდეს მათ წინაშე მდგარ გამონვევებსა და შესაძლებლობებს. არსებულმა რეალობამ დაგვანახა ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია კომპანიაში ადამიანური რესურსების როლზე. ამ უკანასკნელის რაციონალური მართვა დადებითად აისახება ორგანიზაციულ საქმიანობაში.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმ საქმიანობებზე, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან განვითარებასა და მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის შენარჩუნებაზე, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შიდა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში მზარდი აქცენტი კეთდება ორგანიზაციის პერსონალსა და მის წევრებს შორის. რამდენად ეფექტურია თანამშრომლების შეხედულებები ორგანიზაციის მიზნებზე. ერთგვარ გამონვევას წარმოადგენს ორგანიზაციული გარემოს შექმნა, რომელშიც თითოეული თანამშრომლის როლი დომინირებულია, სადაც შეუძლიათ გაზარდონ და განავითარონ შესაძლებლობები. არსებული გარემო წარმოადგენს ხელისშემწყობ გარემოებას, რომელიც კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციის საწინდარია, სწორედ ეს შეგვიძლია მივიჩნიოთ ორგანიზაციული ფუნქციონირებისათვის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გამონვევად.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა უნდა იცოდეს, რომ მასზე დაქვემდებარებული სამუშაო ძალა მუდმივად განიცდის სახეცვლილებას და ამ ასპექტის გათვალისწინებით დღეს ადამიანური რესურსების მთავარ გამონვევებს წარმოადგენს შემდეგი პუნქტები:

- ❖ კადრების სწორი დაკომპლექტება შესაბამის პოზიციებზე;
- ❖ უნიკალური სამუშაო კულტურის შექმნა;
- ❖ პროდუქტიულობა და შესაძლებლობების განვითარება;
- ❖ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება;

- ❖ ცვლილებების მართვა;
- ❖ ადამიანური რესურსების ეფექტურობის გაზრდა;
- ❖ თანამშრომელთა კვალიფიკაციის გაზრდა;
- ❖ ნიჭიერი თანამშრომლების შენარჩუნება.

## თავი 4: ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით, ადამიანური რესურსების

### მართვა საჯარო სექტორში

#### 4.1 კვლევის მიზანი

თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება, კადრების მართვის სფეროში, ადამიანური რესურსების საქმიანობის ეფექტურად ოპერირებისთვის გლობალურ ბაზარზე, აღიარებულ პრაქტიკას წარმოადგენს, შესაბამისად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაციფრულება ხელს შეუწყობს ადმინისტრაციულ ეფექტურობას, მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესებას, დროის რაციონალურად გამოყენებას და მონაცემთა ბაზების სერვისის განვითარებას.

სამაგისტრო ნაშრომის თარგვლებში ჩასატარებელი კვლევის მიზანს წარმოადგენს: დადგინდეს საქართველოს საჯარო სექტორში არის თუ არა მზადყოფნა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებზე გადასვლის და რამდენად აქვთ ცოდნა სამუშაო პროცესში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების შესახებ; დანერგილი აქვთ თუ არა ციფრული ტექნოლოგიები ადამიანური რესურსების მართვაში, კერძოდ, საკადრო საკითხების ადმინისტრირების პროცესში (HRMS), ასევე, პერსონალის შერჩევის, შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით, როგორ მოქმედებს აღნიშნული პროცესების ციფრული ტრანსფორმაცია ორგანიზაციის განვითარებასა და სამუშაო პროცესის გამართულობაზე.

**კვლევის ტიპი:** საკვლევი თემიდან გამომდინარე, გამოვიყენეთ კვლევის თვისობრივი მეთოდი. თვისობრივი კვლევა მიზნად ისახავს საკვლევი საკითხის სიღრმისეულ შესწავლას, აქედან გამომდინარე შერჩევის არააალბათური და მიზნობრივი მეთოდი გამართლებულია იმ ფაქტით, რომ გამოკითხული ადამიანები წარმოადგენდნენ სანდო საინფორმაციო წყაროს, რადგანაც შერჩეული აუდიტორია წარმოადგენს საკვლევი მახასიათებლების მცირე ოდენობის ინდივიდებს, რომელთა შემთხვევაც ტიპიურია და კონკრეტული თავისებურებებით ხასიათდება. გამოკითხული რესპოდენტები მონაწილეობენ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ჩამოყალიბებაში, პროცესების დანერგვა, გამოყენება და განვითარება მათ ხელმძღვანელობაშია, ამიტომაც კვლევა მიზნად ისახავს, საკითხის სიღრმისეულ შესწავლას, დამოკიდებულების, შეხედულებებისა და შესაძლებლობების ანალიზს. შესაბამისად, საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებით ჩატარებული თვისობრივი კვლევა იქნება ეფექტური, მიზნობრიობიდან და საკვლევი საკითხიდან გამომდინარე.

მოპოვებული ინფორმაციის მიღება მოხდა ელექტრონულ სივრცეში მომზადებული კითხვარით (Google Form) და დიალოგის წარმართვით, კითხვარი დაკომპლექტებული იყო ღია და დახურული კითხვებისაგან.

კითხვარი ფოკუსირებული იყო შემდეგ საკითხებზე:

❖ სამუშაო პროცესი

საჯარო სამსახურების HR დეპარტამენტის წარმომადგენლების ჩართულობა სამუშაო პროცესში;

❖ ციფრული ტრანსფორმაცია

ელექტრონული სისტემების გამოყენება და პროცესების გაციფრულება;

❖ შედეგები

პროცესების გაციფრულების შედეგად მიღებული ან მოსალოდნელი შედეგები;

კვლევის საგანს წარმოადგენდა საქართველოს საჯარო სექტორი. კვლევის არეალად განისაზღვრა თბილისის რეგიონი. გამოიკითხა რეგიონში არსებული სამინისტროები, რაიონული გამგეობები, სსიპ და საჯარო დაწესებულებებში მომუშავე HR დეპარტამენტის წარმომადგენლები. შერჩევის მოცულობა განისაზღვრა, სულ გამოკითხული 32 საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლებით.

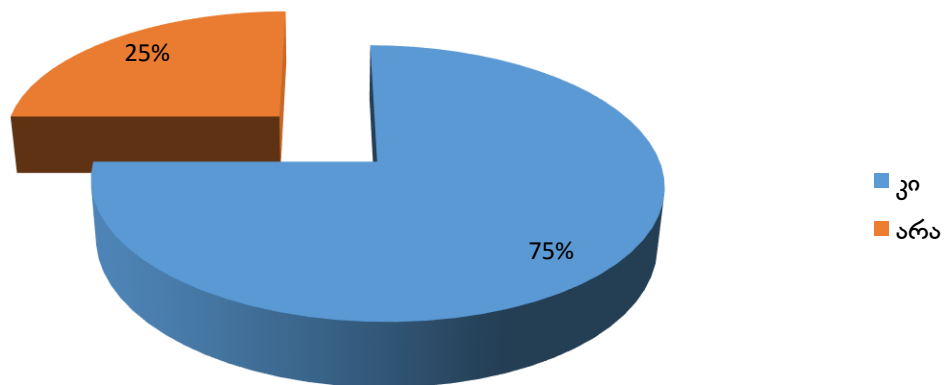
#### **4.2 კვლევის შედეგები**

კონკურენტუნარიან სამყაროში თანამედროვე ორგანიზაციებს გლობალურ ლანდშაპზე უწევთ ოპერირება, ციფრული ტექნოლოგიების და ადამიანური რესურსების ელექტრონული მმართველობა კი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციების ეფექტურ ფუნქციონირებაზე, არსებულ საკითხთან დაკავშირებით განვითარებადი ქვეყნების სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების დინამიკა მნიშვნელოვნად მოქმედებს ბიზნეს სექტორის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება კადრების მართვის სფეროში ადამიანური რესურსების ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში. საქართველოს ხელისუფლების მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტების დანერგვა, რათა გაძლიერდეს ადმინისტრაციული ეფექტურობა, შემცირდეს ხარჯები და გაუმჯობესდეს მომსახურეობის სტანდარტები. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა სახელმწიფო სტრუქტურებში ხელს შეუწყობს ადამიანურ რესურსებთან

დაკავშირებული მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდებისა და გადანაცვლების, გაზიარებასა და განვითარებას.

წარმოდგენილი საკვლევი საკითხები, რომლებიც მითითებულია კითხვარში აერთიანებს ანალიზის შედეგად მიღებულ საკვანძო ინფორმაციასა და ფაქტებს. მოცემული პუნქტები აღწერთი ხასიათისაა და გარდა სიტუაციური რუკისა წარმოადგენს მკაფიო ახსნას ამ კვლევაში მოხსენიებული ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით ეფექტური მართვის საჭიროების შესახებ.

## ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციების ცოდნა



ფიგურა 1 : ციფრული ტექნოლოგიების ცოდნის შეფასება საჯარო მოხელეთა მიერ

წლების წინ როცა, არ არსებობდა ერთიანი სივრცე სადაც ყველაფერი თავს მოიყრიდა, ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა ადამიანური რესურსების სფეროში, წარმოადგენს რაციონალურ ნაბიჯს, რადგან მიღებული სერვისები ამარტივებს მენეჯერების საქმიანობას და შედეგის მისაღებად მაქსიმალურად ხდება დროითი მენეჯმენტის გამოყენება, რაც ზრდის შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის მაჩვენებელს.

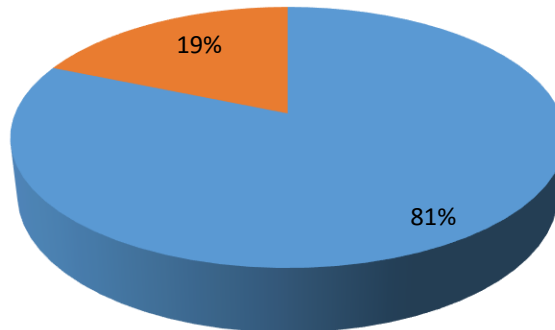
ფიგურა 1-ის მიხედვით საქართველოს საჯარო სექტორის HR სამსახურების მხოლოდ 75% არის სრულყოფილად ინფორმირებული ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებზე, იმ გამონკვევებზე და შესაძლებლობებზე რის წინაშეც დღეს ადამიანური რესურსების მიმართულება დგას.

გლობალურმა განვითარებამ ორგანიზაციები დააყენა გამონკვევების წინაშე, რომ სამუშაო პროცესი უფრო ციფრული და მოქნილი გაეხადათ. საჯარო სექტორის დეპარტამენტებმაც დაიწყეს ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესი, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით. რადგანაც ტექნოლოგიური განვითარება არის პროცესი, რომელმაც შეძლო და მოახერხა თანამედროვე დროში შეეცვალა და გაეწრო არსებული ბარიერები. გლობალურმა ტენდენციებმა ადამიანური რესურსების მიმართულებით გვაჩვენა, რომ ტექნოლოგიური განვითარება აუცილებელია, რათა მოხდეს პროცესების ეფექტური წარმართვა და შემდგომში სამუშაო პროცესის განვითარება. როგორც ფიგურა 2\_ში ჩანს გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობა (81%) ფიქრობს, რომ საქართველოს საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები მზად არიან სამუშაო პროცესის ციფრული ტრანსფორმაციისათვის.



## ციფრული ტრანსფორმაციისათვის მზადყოფნა

■ კი ■ არა

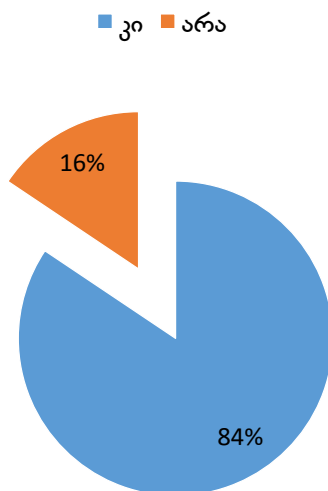


ფიგურა 2: საჯარო მოხელეთა სამუშაო პროცესის მზადყოფნა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ტექნოლოგიურმა განვითარებამ საჯარო სექტორს აიძულა ფიქრი დაეწყოთ, როგორ შეეცვალათ არეხული სამუშაო ტაქტიკა და ტრადიციულ მეთოდებს განეცადა მოდიფიკაცია. ამიტომაც დაიწყო საჯარო სამსახურების რეფორმირების პროცესი და ამ ყველაფრის მიღმა რა თქმა უნდა, არც ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულება დარჩენილა. რეფორმის მიზანი იყო შეემუშავებინათ გრძელვადიანი პროცესები, რომელიც გულისხმობდა ინსტიტუციონალური გარემოს გაუმჯობესებას, სადაც არ იქნებოდა მიკერძოებულობა, უსამართლობა და არაეთიკური ქცევა.

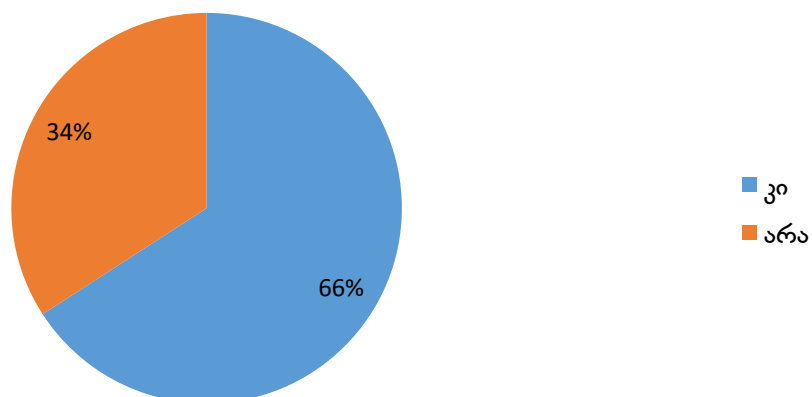
როგორც ჩვენი კვლევებიდან ჩანს (იხ. ფიგურა 3) გამიკითხულთა მხოლოდ 15,6%-ს არ აქვს დანერგილი საკუთარ ორგანიზაციაში მართვის HRMS მოდელი, 84,4% პროცენტი კი აქტიურად იყენებს მას სამუშაო პროცესში. საჯარო დაწესებულებები აქტიურად ცდილობენ ჩაერთონ განვითარების პროცესებში, ამიტომაც სისტემას, რომელიც ჯერ კიდევ დანერგვის პროცესშია აქტიურად იყენებენ.

## HRMS პროგრამა საჯარო სექტორში



ფიგურა 3: საჯარო დაწესებულებებში ელექტრონული სისტემების არსებობა

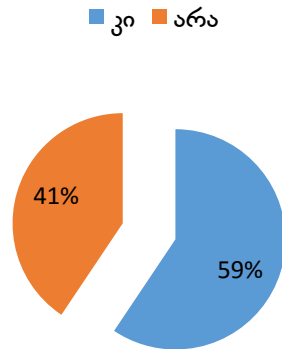
## HR.gov.ge\_ის გარდა სხვა ვებ გვერდების გამოყენება



ფიგურა 4: პერსონალის შერჩევის პროცესი Hr.gov.ge\_ის გარდა, სხვა ვებ გვერდების გამოყენება  
(მაგ: Jobs.ge; hr.ge)

სამსახურის მაძიებელთათვის დღეს ქართულ ბაზარზე არაერთი პლატფორმა არსებობს, რომლის საშუალებითაც ელექტრონულად ხდება მიდმინარე ვაკანსიების დათვალიერება და დაინტერესების შემთხვევაში სააპლიკაციო ფორმის შევსება. საჯარო სექტორს ამ მიმართულებით გააჩნია საკუთარი ვებ-გვერდი სადაც განთავსებულია სექტორში არსებული ვაკანსიები ( [www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge) ). ამ ვებ-გვერდის საშუალებით ხდება კონკურსის გამოცხადება მისაღები კანდიდატებისათვის, რომელიც ორ განსხვავებულ ქვეტიპად იყოფა: ღია და დახურული კონკურსი. ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები მიმართავენ სხვადასხვა ვებ-გვერდებს მათ დანესებულებაში არსებული ვაკანსიების განსათავსებლად. რესპოდენტების პასუხებიდან გამომდინარე, 65,6% hr.gov.ge\_ს გარდა სხვა ვებ-გვერდებსაც იყენებს (იხ. ფიგურა 4), გამოკითხულთა ნახევარზე მეტი კადრების ძიების პროცესში აქტიურად მიმარაართავს, სხვა ვებ გვერდებზე ვაკანსიების განთავსებას.

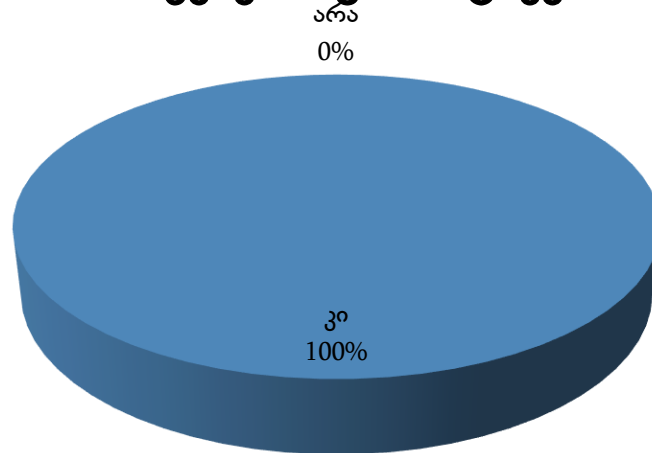
# ელექტრონული სისტემების გამოყენება შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით



ფიგურა 5: ელექტრონული სისტემის გამოყენება თანამშრომელთა შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით.

ელექტრონული სისტემების გამოყენება კი საჯარო დაწესებულებებს აძლევს შესაძლებლობას დახვეწოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და სტრატეგია. პროცესები უნდა იყოს გამჭვირვალე, ხელმისაწვდომი და გამართული. ელექტრონული არხების საშუალებით უნდა მომხადარიყო ადამიანების საჯარო სამსახურში მიღება, მოხელეების მართვა, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ. საჯარო სექტორის წარმომადგენლები, რამდენად იყენებენ, ელექტრონულ სისტემებს თანამშრომელთა მართვისა და განვითარების პროცესში, გამოკითხულთა ხმები ორად გაიყო ( იხ. ფიგურა 5). 59% მართვის პროცესში იყენებს ელექტრონულ სისტემებს, ხოლო 41% ჯერ კიდევ გადანაცვებების მიღების პროცესშია.

## ელექტრონული სისტემების დანერგვით პროცესების გამარტივება



ფიგურა 6: ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება

მართალია არც ისე დიდი ხანია, რაც საჯარო სექტორმა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება დაიწყო სამუშაო პროცესში და ეს ყველაფერი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, თუმცა ადამიანური რესურსების მიმართულების წარმომადგენლები სამუშაო პროცესში ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებით თანხმდებიან, რომ ელექტრონული სისტემები ამარტივებს სამუშაო პროცესს, გამოკითხულთა 100 % (იხ. ფიგურა 6) კითხვაზე გაამარტივა თუ არა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ სამუშაო პროცესი?!- დადებითი პასუხი გაგვცა.

### 4.3 შედეგების ინტერპრეტაცია

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პროცესს ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიის განხორციელებაში, რადგან თანამედროვე ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსები არის სწორედ ის სფერო სადაც ყველა საჭირო ინფორმაცია იყრის თავს. ის ფაქტი, რომ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი

ორგანიზაციას უკეთებს სიღრმისეულ ანალიზს, რათა დაინახოს ორგანიზაციის წინაშე წამოჭრილი ყველა საკითხი არაერთი კვლევით დასტურდება. აღიარებულია, რომ წამოჭრილი პრობლემების გაანალიზება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს ეხმარება დაძლიოს სამომავლო გამოწვევები და გადამწყვეტი როლი ითამაშოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესში.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ცდილობს, ორგანიზაციაში გააუმჯობესოს თანამშრომელთა ეფექტიანობის მაჩვენებელი სხვადასხვა ინოვაციური პროექტების დაგეგმითა და განხორციელებით. მსგავსი საერთაშორისო პრაქტიკიდან გამომდინარე საქართველოს საჯარო სექტორიც ცდილობს წარმატებული ფუნქციონირებისათვის დანერგოს ციფრული ტექნოლოგიები სამუშაო პროცესში. ცვლილებების დროს საჭიროა ადამიანური რესურსების მართვის პასუხისმგებელი პირებისაგან სათანადო რეჩევების მიცემა, დასაქმებულ ადამიანთა ინფორმირებულობა და ჩართულობა.

პროცესების გაციფრულების ეტაპზე საქართველოს საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები ცდილობდნენ მათი დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების ინფორმირებულობას, რადგანაც ტრადიციული ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს, რომ დასაქმებულმა ადამიანებმა მუდმივად უნდა იცოდნენ რა ცვლილებები ხორციელდება ორგანიზაციაში, თუ რას მოელოან მათგან, რათა გაითავისონ ვალდებულებები. კვლევიდან გამომდინარე ჩანდა, რომ საჯარო სექტორის წარმომადგენლებს გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციებზე. კვლევის შედეგები იმაზე მეტყველებს რომ სეგემენტის ცნობადობა არ არის ბოლომდე ათვისებული, თუმცა 75% პროცენტი არც ისე დაბალი მაჩვენებელია, ამ სფეროში მომუშავე ადამიანების ნახევარზე მეტს აქვს წარმოდგენა ადამიანური რესურსების თანამედროვე ტენდენციებზე რაც მისასალმებელია. თუმცა, რამდენად ზუსტია მათი წარმოდგენები თანამედროვე ტენდენციებზე და ამავდროულად, როგორ შეძლებენ ყოველივე ამას დაუკავშირონ მათი შესაძლებლობები, ამ ყველაფერმა

შეიძლება აზრთა სხვადასხვაობამდე მიგვიყვანოს. რადგანაც, თითოეულ ადამიანს თავისი რაციონალური ხედვა გააჩნია სხვადასხვა პროცესებთან მიმართებაში.

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2017 წლის 31 აგვისტოს # 474/სა ბრძანებით დამტკიცდა საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის ფუნქციონირების სტანდარტი. ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მიზანს წარმოადგენდა საჯარო სექტორში მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა თანამედროვე ელექტრონული პროცესების დანერგვის გზით, რაც გულისხმობს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მონაცემების დამუშავებისა და მუდმივი მონიტორინგის პროცესს.

HRMS არის ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ერთიან ბაზას ქვეყნის მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანების მონაცემებისა. მისი მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური უზრუნველყოფა შემუშავებული სტანდარტებისა და პოლიტიკის გათვალისწინებით. სისტემა არის მარტივი, მოქნილი და ადვილად გამოსაყენებელი. ის ინტეგრირებულია ისეთ პროცესებთან, როგორცაა ხაზინის ელექტრონული სისტემა, ასევე სინქრონიზებულია ისეთი ტიპის პროცესებთან როგორცაა აღრიცხვის ელექტრონული სისტემები. სისტემა ჯერ კიდევ დამუშავების პროცესშია, სამომავლოდ იგეგმება სხვადასხვა მოდულების დამატება და პროცესების განვრცობა. მნიშველოვან დეტალს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ეს ბაზა არის ერთიანი სისტემა სადაც ყველა თანამშრომლის ინფორმაცია იყრის თავს, თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ პერსონალური მონაცემები დაცულია.

ვინაიდან, ადამიანური რესურსების ტრადიციული მართვის სისტემა ხაზს უსვამს ეთიკური ნორმების დაცვას და პერსონალური ინფორმაციის უსაფრთხოებას, რათა არ იყოს დარღვეული დასაქმებულთა უფლებები. მთავარი კი ისაა, რომ ეპოქალური ცვლილების შესაბამისად ორგანიზაციებს დაუდგათ საჭიროება გააციფრულონ სამუშაო გარემო, არა მხოლოდ იმიტომ რომ ეს ყველაფერი პროცესებს მარტივს და გამჭვირვალეს ხდის,

არამედ ხელმისაწვდომობა დღეს ყველაზე ფასეული ღირებულებაა, რომელსაც კმაყოფილების მაღალ დონემდე მივყავართ.

აღრეულ პერიოდში სამუშაოს ძირითადი ნაწილი დამოკიდებული იყო ადამიანის ფიზიკურ შესაძლებლობებზე და გარკვეული მარნუხების ქვეშ იყო მოქცეული, თუმცა 21-ე საუკუნეში ადამიანური რესურსების მიდგომები მნიშვნელოვნად შეიცვალა და დაინერგა სხვადასხვა პლათფორმები, განვითარდა ტექნოლოგიური მიღწევებიც, შესაბამისად ტრადიციული მეთოდიდან თანამედროვე მიდგომებზე გადასვლის აუცილებლობის წინაშე აღმოჩნდნენ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლები.

ბოლო წლებში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში არაერთი ტენდენცია ჩამოყალიბდა, რომელმაც ორგანიზაციებშიც მოახდინა სამუშაო ძალის რესტრუქტურისა. გაციფრულების შედეგად პროცესები და ადამიანური რესურსების ტექნოლოგიური თანხვედრა მოხდა. ორგანიზაციები დადგნენ საჭიროების წინაშე, რომ გამოიყენონ ციფრული ტექნოლოგიები მართვის თითოეულ ეტაპზე. ჩატარებული კვლევის თანახმად არსებული გამოწვევების მიღმა არც საქართველოს საჯარო სექტორი დარჩენილა, რადგან სამუშაო სივრცეში დანერგილი აქვთ ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელსაც აქტიურად იყენებენ სამუშაო პროცესში. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად ფუნქციონირების ძირითად ძალას თანამშრომლები წარმოადგენენ. თითოეულ თანამშრომელში არსებული ცოდნა და გამოცდილება არის ორგანიზაციის არამატერიალური რესურსი, რომელიც ბრდის შრომის ეფექტურობის მაჩვენებელს.

პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მიმართულების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დარგია, რადგანაც ის პირდაპირ კავშირშია ადამიანური კაპიტალის შექმნასთან და შემდგომში მის სრულფასოვან გამოყენებასთან. აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად სწორად მოხდეს კადრების შერჩევა, რადგანაც დიდიხანია თანამედროვე ორგანიზაციებმა გააცნობიერეს, რომ მათი წარმატება დამოკიდებულია ნიჭიერ და კვალიფიციური თანამშრომლების დასაქმებაზე. არსებობს



საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისათვის სპეციალური ვებ გვერდი HR.gov.ge სადაც ხდება არსებული ვაკანსიების განთავსება. ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები აქტიურად მიმართავენ სხვადასხვა ვებ გვერდს ვაკანსიების განთავსებლად, რადგანაც მათთვის მნიშვნელოვანია მოიხვედროს სამუშაოს მაძებელ ადამიანთა უფრო დიდი არეალი. დაკვირვებებამ აჩვენა, რომ სხვადასხვა ვებ გვერდზე ვაკანსიების განთავსება ზრდის ალბათობას სამუშაოზე აყვანილ იქნას ისეთი კადრი, რომელიც მაქსიმალურად აკმაყოფილებს არსებულ მოთხოვნებს. ამიტომაც საქართველოს საჯარო სექტორიც აქტიურად მიმართავს მსგავს მიდგომას.

მეტად მოქნილმა შესაძლებლობები და დროზე ორიენტირებული პროცესები მოგვცა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ სამუშაო ეტაპზე. გამოკითხულთა პასუხებიდან გამომდინარე, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას ადამიანური რესურსების მართვის პროცესზე ჰქონდა ისეთი დადებითი გავლენები როგორცაა: დროის დაზოგვა, მარტივი და სწრაფი სამუშაო პროცესი. ასევე მათი მხრიდან პოზიტიური დამოკიდებულებით ფასდება ის ფაქტი, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებამ შესაძლებელი გახადა დროის ეფექტური მართვა, ამავდროულად პროცესების სწრაფად ადაპტირება და მონაცემთა ბაზების უკეთესი კოორდინაცია.

რესპოდენტები ფიქრობენ, რომ საჯარო სექტორს გააჩნია მზადყოფნა „აიტანოს“ ნებისმიერი ახალი საერთაშორისო ტენდენციის დანერგვა ადამიანური რესურსების მიმართულებით. მათ აქვთ უნარი, აქტიურად ჩაერთონ ცვლილებების პროცესში და მოახდინონ მათი ცოდნის გამოყენება, პროცესების გამართულად ფუნქციონირებისათვის. ეს ნიშნავს იმას, რომ გამოწვევა რომელის წინაშეც საჯარო სექტორი იყო ან არის დაძლევადი პროცესია, რადგანაც HR მენეჯერები შეძლებენ გაუმკავდნენ გამოწვევებს, გადალახონ დაბრკოლებები და მიაღწიონ მიზანს. თუმცა მიზნის მიღწევა, დროით ფაქტორებზე და დამოკიდებული, რადგანაც ცვლილების პროცესი გრძელვადიანი ეტაპია და მისი დასრულებულ ფაზაში გადასვლა საკმაოდ დიდ დროს მოითხოვს.

არაერთმა საერთაშორისო პრაქტიკულმა მაგალითმა დაგვანახა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ სამუშაო პროცესში გაამარტივა სამუშაოს შესრულების ეტაპები, ამიტომაც ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება უფროდაუფრო მეტ დატვირთვას იძენს საორგანიზაციო საკითხებში. ტენდენციები ელექტრონული მონაცემების გამოყენების შესახებ დღითიდღე იზრდება და უფრო მრავალფეროვანი ხდება, ამიტომაც ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მიმართულებით გარკვეული სტარდარტები.

საქართველოს საჯარო სექტორის წარმომადგენლები თანხმდებიან, რომ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ გაუმარტივა სამუშაო პროცესი. დამატებითი ინფორმაციის სახით გვიზიარებენ მოსაზრებებს, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებამ სამუშაო პროცესში მოახდინა დროის დაზოგვა, სტატისტიკური მონაცემების სიზუსტე, მოქნილი კომუნიკაცია სწრაფი და მარტივი გახდა სამუშაო პროცესი, საქმის წარმოება გახდა უფრო ქმედითუნარიანი გამართული სამუშაო სისტემების შესაბამისად. ერთიანი ინფორმაციის სისტემატიზაცია ხელს უწყობს დროის ოპტიმიზაციას და გაცილებით უფრო მოქნილს ხდის სისტემას, რასაც რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასთან მივყავართ. დისტანციური მართვა ხელს უწყობს დროის რესურსის დაზოგვას თანამშრომელთა აღრიცხვისა და შეფასების პროცესში, რაც საშუალებას იძლევა გამონთავისუფლდეს დრო სხვა სამუშაოებისათვის .

ადამიანური რესურსების ტრადიციული და თანამედროვე მართვის სისტემაც მიმართულია პროცესების მოქნილ და ეფექტურ მართვაზე, სადაც თანამშრომელთა უფლებები იქნება დაცული, სამუშაო გარემო იქნება კომფორტული დასაქმებულის ადამიანებისათვის, რათა მოხდეს მათი რესურსების მაქსიმალური გამოყენება მიზნის მისაღწევად. დროთა ცვლილებამ მიგვიყვანა იმ ეტაპამდე, რომ მართვის პროცესში საჭირო გახდა ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა, ამიტომაც საჯარო სექტორსაც მოუწია ჩართულიყო ტექნოლოგიურ გამოწვევებში და განეხორციელებინა ცვლილებები. კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, რომ საჯარო სექტორი ცდილობს თავი დააღწიოს ტრადიციულ

მიმართულებებს და ტექნოლოგიების გამოყენებით შექმნას მარტივი და ეფექტური სამუშაო გარემო თანამშრომლებისთვის, თუმცა ეს ყველაფერი ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია და არაერთი დეტალი საჭიროებს დახვეწვას.

#### **4.4 დასკვნა და რეკომენდაციები**

ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა გლობალურ გარემოში თანამედროვე ორგანიზაციების მიმართ საკმაოდ მოქნილი და ეფექტურია. იგი კაცობრიობის ის მიღწევაა, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ აღნიშნული დარგის განსავითარებლად. ჩატარებული კვლევით საჯარო მოხელეთა გამოკითხვის შედეგებმა კიდევ ერთხელ დაადასტურა საჯარო სექტორში ციფრული ტექნოლოგიებისადმი დადებითი დამოკიდებულება, რაც ამყარებს იმ მოსაზრებას, რომ თანამედროვე ეპოქაში ცვლილებები და ინოვაციები, სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ციფრული ტექნოლოგიები ამარტივებს საქმის წარმოების პროცესს, კომფორტულს ხდის კომუნიკაციას დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, ხელს უწყობს დროის ოპტიმიზაციას და გაცილებით უფრო მოქნილს ხდის სისტემას.

თანამედროვე ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებით ფუნქციონირებენ კონკურენტუნარიან ბაზარზე მაქსიმალურად ორიენტირებულნი არიან ფეხი აუწყონ არსებულ ტენდენციებს და მარტივად ადაპტირდნენ ცვლილებებზე, შექმნან ორგანიზაციული კულტურა, სადაც პრიორიტეტული იქნება ადამიანური რესურსების ეფექტურად ფუნქციონირება ციფრული ტექნოლოგიების დომინანტური გავლენის ქვეშ. აქედან გამომდინარე ციფრული ტექნოლოგიები წარმოადგენს უდიდეს შესაძლებლობას, ორგანიზაციებში ბიზნეს პროცესების მართვა მაქსიმალურად ადაპტირებული იყოს იმ პროცესებთან, რომლების საშუალებას იძლევა დაინერგოს ცვლილებები და მარტივად განხორციელდეს.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნული პროცესის გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების თანამედროვე ტექნოლოგიებით მართვის თემა აქტუალურია. პროცესები ეტაპობრივად მიმდინარეობს და საქართველოს საჯარო სექტორიც ცდილობს მაქსიმალურად მოიცვას

არსებული არეალები ტექნოლოგიური განვითარების კუთხით. საჯარო სექტორს გააჩნია რესურსი, გაუკლავდეს ცვლილებებს- შეეგუოს, მიიღოს და შეითვისოს თანამედროვე ტექნოლოგიური ცვლილებები. მათ აქვთ პოტენციალი იმისა, რომ თითოეული ცვლილება რომელიც ორგანიზაციაში განხორციელდება აქციონ არამატერიალურ აქტივად, რომელიც მისცემს საშუალებას მარტივად და ეფექტურად მიაღწიონ დასახულ მიზანს.

ჩატარებული თვისობრივი კვლევის შედეგების მიხედვით გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ციფრული ტექნოლოგიების როლი დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციების ფუნქციონირებაზე. ასევე ამარტივებს და მოქნილს ხდის სამუშაო გარემოს, აჩქარებს სამუშაო პროცესებს, ხელს უწყობს მონაცემების სწორ ადმინისტრირებას. საბოლოო ჯამში კვლევამ გვაჩვენა, რომ საჯარო სამსახურის წარმომადგენლები აქტიურად ცდილობენ ცვლილებებს სამუშაო პროცესში. ტექნოლოგიების გამოყენებით, შექმნან კომფორტული და ხელმისაწვდომი გარემო დასაქმებული ადამიანებისათვის. რესპოდენტები ფიქრობენ რომ, საქართველოს საჯარო სექტორის HR სამსახურებს გააჩნიათ ცოდნა ადამიანური რესურსების თანამედროვე ტენდენციებზე გადასვლისათვის. აქვთ შესაძლებლობა, აქტიურად ჩაებან არსებული პროცესების განვითარებაში და საკუთარი შესაძლებლობების გამოყენებით მონაწილეობა მიიღონ ცვლილებების პროცესში. რაც შეეხება ტექნოლოგიურ განვითარებას, მაქსიმალურად ცდილობენ პროცესების გაციფრულებას და გასაჯაროებას, რადგანაც ეს ყველაფერი მათთვის სამუშაო პროცესს უფრო მოქნილს და ხელმისაწვდომს ხდის.

დღეს უკვე, როცა სამყაროში ტექნოლოგიებს უდიდესი ადგილი უჭირავთ ყოველდღიურ ცხოვრებაში, სხვადასხვა პლატფორმები და სისტემები კარგავენ თავიანთ ძირეულ მნიშვნელობას თუ არ მოხდება მათ მიერ შემოთავაზებული ბენეფიტების სრულად ათვისება. დღეს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი პირისპირ რჩება მუდმივად მზარდი ტექნოლოგიური ასპექტების წინაშე, თანამედროვე მიდგომები რომელიც სწავლად ვითარდება ერთგვარი მეცნიერებაა და ამავდროულად ცოდნის ხელოვნებაც, რადგანაც

მეცნიერება გამომდინარეობს მსოფლიოში აღიარებული მეთოდებსაგან, ხოლო რაც შეეხება ცოდნის ხელოვნებას ის გამოცდილებიდან მოდის. ამიტომაც, მნიშვნელოვანია HR მენეჯერებმა იცოდნენ რომელი ტექნოლოგიური პროცესი აითვისონ, როგორ მოახდინონ მათი ინტეგრაცია ორგანიზაციის პროცესებთან და როგორ უნდა მოხდეს საჭირო გამოცდილების კადრების დაგროვება. ამიტომაც, საჯარო სექტორის HR მენეჯერებს ვურჩევდით, რომ როდესაც გადაწყვეტენ მათ დეპარტამენტებში შესაძლო ტექნოლოგიური ცვლილებების განხორციელებას, მაქსიმალურად გაამახვილონ ყურადღება ორგანიზაციაში არსებულ ცოდნით რესურსებზე, რამდენად შეუძლია უკვე არსებულ საკადრო გარემოს აითვისოს განახლებული პროცესები, რათა ცვლილებები არ იყოს საფრთხის შემცველი.

სწრაფად-ცვალებად გარემოში ინოვაცია არის ყველგან და რა თქმა უნდა ადამიანური რესურსების მიმართულებითაც, რადგანაც ახალი HR პროდუქტები მუდმივად ჩნდება ბაზარზე. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, საჯარო სექტორს გააჩნდეს ის ინსტრუმენტები, გზები და სერვისები, რომელიც ინოვაციური მიდგომების განვითარებისთვის არის საჭირო. მნიშვნელოვანია, საჯარო სამსახურებმა შექმნან ისეთი სერვისი რომელიც მოიცავს სამუშაო ძალის მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებას, დაწესებულებაში ტექნოლოგიური ღირებულების გაზრდა პროდუქტიულობისა და ჩართულობის მაჩვენებლის წახალისების საფუძველზე.

კვლევის მიხედვით, საქართველოს საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლები თანამშრომელთა შეფასებისა და განვითარების მიმართულებით, ნაკლებად იყენებენ ელექტრონულ სისტემებს, თუმცა მსოფლიოში უკვე დიდი ხანია აღიარებული და აპრობირებულია ეს მიდგომა. აქედან გამომდინარე იმისათვის, რომ საქართველო გახდეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთამაშე მსოფლიოს განვითარებადი ქვეყნების ჩამონათვალში, მან უნდა გააკეთოს მაქსიმალური აქცენტი ადამიანური რესურსების გაციფრულებასა და მის ტრანსფორმაციაზე. ხოლო პროცესების ეფექტურად ჩამოყალიბება და განვითარება, სახელმწიფოს ერთ-ერთი უმთავრესი

პრიორიტეტი უნდა გახდეს. ასევე უნდა გამოიკვეთოს სახელმწიფოს როლი ინოვაციური მექანიზმების განვითარების ტემპის დაჩქარებაში.

ციფრული ტექნოლოგიების ჩართულობა ადამიანური რესურსების სფეროში მაქსიმალურად უწყობს ხელს განხორციელდეს ბიზნეს პროცესები მარტივად და ეფექტურად, რაც ხელს უწყობს ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას, რომელიც თავის მხრივ, განაპირობებს ადამიანური რესურსების განვითარების შემდგომ პროცესს. კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ყველაზე დიდ გავლენას ადამიანური რესურსების ფორმირებასა და მის რაციონალურად გამოყენებაში, ახდენს ციფრული ტექნოლოგიების როლი.

ინოვაციური პოტენციალის გაზრდა ხელს უწყობს ქვეყანას კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში, სადაც ციფრული ტექნოლოგიების, თანამედროვე პროცესებისა და სერვისების დამუშავებას და დანერგვას თან ახლავს ადამიანური რესურსის ინოვაციური აზროვნების ჩამოყალიბება.

საქართველოში ადამიანური რესურსების სფეროს განვითარების მიზნით ბევრი რამ გაკეთდა: მიღებულია სახელმწიფო პროგრამა, რომლის ერთერთი პრიორიტეტი ადამიანური განვითარების დონის ამაღლებაა, ყალიბდება საკანონმდებლო ბაზა, შექმნილია ინოვაციური და ტექნოლოგიური განვითარების სააგენტო, იქმნება სახელმწიფო პროგრამები, მათ შორის განათლების სამინისტროს მიერ.

ჩვენი დასკვნით, ადამიანური რესურსების გაციფრულების და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა: სახელმწიფოს მხრიდან საჯარო სანესებულებებში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა, ინოვაციური იდეების განვითარების ხელშეწყობა და კონკურენტუნარიანი ადამიანური რესურსების პროცესების აქტივიზაცია.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. 1.Bondarouk, Tanya and Olivás-Lujan, Miguel R. 2014. Human Resource Management, Social Innovation and Technology. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
2. 2.Robert L. Mathis, John H. Jackson. 2009. Human Resource Management thirteenth edition. Boston, United States: South Western Cengage learning.
3. 3.Edna Chun, Alvin Evans. 2014. The New Talent Acquisition Frontier : Integrating HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and Higher Education. Sterling, Virginia: STYLUS Publishing.
4. 4.Darwish, Tamer K. 2013. Strategic HRM and Performance : Theory and Practice. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
5. 5.Lawler, Edward E, Boudreau, John W. 2015. Global Trends in Human Resource Management : A Twenty-Year Analysis. Stanford, California: Stanford Business Books.
6. 6.Van Eeden, Dave. 2014. The Role of the Chief Human Resources Officer : Perspectives, Challenges, Realities and Experiences. Randburg, South Africa: KR Publishing
7. 7.Vogelsang, John. 2013. Handbook for Strategic HR : Best Practices in Organization Development From the OD Network. New York: AMACOM.
8. 8.Schaik, Paul van, and Philip Barker. 2010.Electronic Performance Support : Using Digital Technology to Enhance Human Ability.Farnham : Routledge.

9. 9.რობინსი, სტივენ პ, ჯაჯი, ტიმოთი ა. 2009. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. მთარგმნელი თამარ თურმანიძე. რედაქტორი შორენა მალლაკელიძე. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
10. Sims, and Ronald R.2006. Human Resource Development : Today and Tomorrow.Greenwich : Information Age Publishing.
11. Zheng, and Connie.2016.International Human Resource Management : Trends, Practices and Future Directions.Hauppauge, New York : Nova Science Publishers.
12. Tayeb,and Monir H.2005.International Human Resource Management : A Multinational Company Perspective.Oxford : OUP Oxford.
13. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme.2017.The organization of the future: Arriving now, Global Human Capital Trends. Rewriting the rules for the digital age, Deloitte University Press.
14. მუჯირი,ირინა.2016.ადამიანური კაპიტალის ტრანსფორმაცია და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაცია.PDF. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი.
15. Sims, and Ronald R. 2007. Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. Charlotte, N.C.
16. Chokheli, E. 2015. Role of the Organizational Design in the Company's Success. European Scientific Journal, 91
17. Armstrong.Michael. 2009. – Handbook of human resource management practice 11th Edition. London United Kingdom. Kogan Page.
18. Dessler, Gary. Library of Congress Cataloging. 2011. Human resource management. United State: Pearson.
19. <https://www.scribd.com/document/339104393/%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-%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->



[%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90-](#)

[%E1%83%9C-](#)

[%E1%83%92%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%90%E1%](#)

[83%AB%E1%83%94](#)

20. [https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/2E4D43FD155B22BEF60F730ABA90E773/S1740877600001029a.pdf/human\\_resource\\_management\\_in\\_china.pdf](https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/2E4D43FD155B22BEF60F730ABA90E773/S1740877600001029a.pdf/human_resource_management_in_china.pdf)
21. [http://csb.gov.ge/uploads/HRM Systems in Civil Service. geo.pdf](http://csb.gov.ge/uploads/HRM_Systems_in_Civil_Service_geo.pdf)
22. [http://www.fas.ge/images/file/eHRMS Manual.pdf](http://www.fas.ge/images/file/eHRMS_Manual.pdf)
23. <http://www.fas.ge/eHRMS>
24. <https://orson10.livejournal.com/tag/global%20human%20resource%20management>