

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი



ნათია გუგუჩია

**პერსონალის მართვის თავისებურებები მულტიკულტურულ
გარემოში**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

მოდული: მენეჯმენტი

ხელმძღვანელი: დავით ნიჟარაძე,

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, მოწვეული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ადამიანური რესურსების მართვა მულტიკულტურულ გარემოში არის შედარებით ახალი მიმართულება და ბოლომდე არ არის ჯერ შესწავლილი მენეჯმენტის თეორიაში. თემის აქტუალობა გამოიხატება იმით, რომ გლობალურ კომპანიებს პერსონალის მართვის კუთხით გააჩნიათ გარკვეული სახის პრობლემები, რომლებიც საჭიროებს დროულ გადაწყვეტას. პერსონალის მართვა მულტიკულტურულ გარემოში ასევე ხელს უწყობს ე.წ. "გლობალური მენეჯერების" განვითარებას, რომლებსაც ტრადიციული თვისებების, კვალიფიკაციისა და წარმატებული მართვის უნარების გარდა უნდა გააჩნდეთ საერთაშორისო კომუნიკაციების გამოცდილება და კროსკულტურული კომპეტენტურობა. გამომდინარე აქედან, წინამდებარე თემაში განხილული იქნება პერსონალის მართვის ძირითადი ელემენტები, მათი საერთაშორისო გადაადგილება, მომზადების, შერჩევის ეტაპები და სხვა ძირითადი საკითხები, რაც უკავშირდება პერსონალის მართვას მულტიკულტურულ გარემოში. თეორიული და პრაქტიკული კვლევის მიზანია კი იმ თავისებურებების გამოვლენა, რაც ახასიათებს ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურულ კონტექსტს. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს მულტიკულტურული ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ გლობალურ ბიზნეს გარემოში. კვლევის საგანია მართვის სტრატეგიების გამოვლენა ასეთ ჯგუფებთან მუშაობის დროს. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია გამოვყოთ კვლევის შემდეგი ძირითადი ამოცანები:

- 1) ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მულტიკულტურულ გარემოში პერსონალის მუშაობასა და მართვის ეფექტურობაზე;
- 2) თითოეული ფაქტორის გავლენა, პერსონალის მართვაზე სხვადასხვა გლობალური კომპანიის მაგალითზე;
- 3) საერთო მართვის პრინციპების გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ მულტიკულტურული ჯგუფების ეფექტიან მუშაობაზე, სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით.

Abstract

Human resources management in multicultural environment is a new and not fully developed in management theory. Relevance of the topic conditioned by the fact that global companies have problems with personnel management. The process of management of international human resources includes the development of so-called "global management", which in addition to the traditional qualities, qualifications and functions of a successful manager must combine the experience of international communication and cross-cultural competence. In the topic will be discussed basic elements of personnel management, their international movement, preparation and selection stages and other major issues that associated with personnel management in multicultural environment. The aim of theoretical and practical studies is peculiarities of the detection that characterizes multicultural environment. The object of research is multicultural groups, which work in international environment. The subject of research is developing management strategies for working with that groups. Therefore, we can set the following tasks:

- 1) Identified the main factors, which has an influence on personal working and management efficiency in multicultural environment;
- 2) Influence of each factor on personal management on the example of different companies;
- 3) Revealing of the overall principles of management, which has an influence on effective work of multicultural groups.

შინაარსი

შესავალი.....	1
თავი 1. ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა გლობალიზაციის პირობებში	3
1.1 გლობალიზაცია და კულტურული ფაქტორის გავლენა საერთაშორისო კომპანიებზე.....	3
1.2 კროსკულტურული დეტერმინანტების როლი საერთაშორისო კომპანიებში.....	6
1.3 პერსონალის მართვის საერთაშორისო კონტექსტი	11
1.4 მულტიკულტურული ორგანიზაციების მართვის ფსიქოლოგია.....	14
თავი 2. პერსონალის მართვის თავისებურებები განსხვავებულ კულტურებში	17
2.1 პერსონალის დაქირავების წყაროები საერთაშორისო კომპანიებისთვის	17
2.2 პერსონალის შერჩევა საერთაშორისო კომპანიებში.....	20
2.3 პერსონალის მართვის მოდელები	23
2.4 ლიდერობა და მოტივაცია მულტიკულტურულ გარემოში.....	28
თავი 3. პერსონალის მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი საქართველოში მოქმედ კომპანიებში.....	43
3.1 საერთაშორისო კომპანიების სტატისტიკა საქართველოში	43
3.2 საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანიების კვლევა	49
3.3 VTB ბანკი და VTB ბანკი ჯორჯია.....	59
დასკვნა და რეკომენდაციები	73
გამოყენებული ლიტერატურა.....	75
დანართები	78

შესავალი

კვლევის აქტუალობა. გლობალიზაციისა და ინტეგრაციის პროცესების განვითარებამ გავლენა იქონია ქვეყნებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობებზე, მათ შორის საერთაშორისო კომპანიებზე და დასაქმებულ პერსონალზე, რამაც მოითხოვა მართვის ისეთი სტილის შემუშავება, რომელიც სხვადასხვა ქვეყნისა და კულტურის ადამიანებს შორის ეფექტურ მუშაობას განაპირობებს. ნებისმიერი საქმიანობის მიზანია მოგების მიღება, რისთვისაც საჭიროა საქმიანი ურთიერთობებისა და მოლაპარაკებების წარმართვა. კომპანიებში ამ ფუნქციებს ასრულებენ მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები. ისინი კომპანიების მთავარი ელემენტები არიან, რომლებზეც არის დამოკიდებული საქმის წარმატებით განხორციელება. მენეჯერებზე კი დამოკიდებულია კადრების მიმართ სწორი სამუშაო პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც ყველა ორგანიზაციისთვისაა საჭირო. მაგრამ მართლაც ამით არ შემოიფარგლება მათი პასუხისმგებლობა თანამშრომლების მიმართ, ასევე გასათვალისწინებელია მოტივაცია, ანაზღაურების სისტემა, სხვადასხვა სახის წახალისებებისა და სამუშაო პირობების სრულყოფა. სხვადასხვა ქვეყნებს გააჩნია თავისი კულტურა და ხასიათებიან ინდივიდუალურობით, რამაც გავლენა იქონია საერთაშორისო გარემოში მომუშავე ადამიანების მართვის პოლიტიკაზე. გარე გარემოს დინამიურობის გამო კომპანიის კონკურენტუნარიანობა მთლიანად დამოკიდებულია ადამიანურ ფაქტორზე და მათი შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. ადამიანური რესურსების მართვა მულტიკულტურულ გარემოში სულ უფრო მეტად იწვევს დაინტერესებას მათი მაღალი პრაქტიკული და ეკონომიკური მნიშვნელობიდან გამომდინარე, რადგან ისინი უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. პერსონალის ეფექტური მართვისათვის, კომპანიას უნდა გააჩნდეს მიზანი და განვითარების სტრატეგია – მოქმედებების გეგმა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარების დონესა და მისი მართვის მოდელს განსაზღვრავს. კომპანიები, რომლებიც გადიან საერთაშორისო ბაზრებზე ძალიან დიდ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლების მართვის სწორი პროცესის შერჩევას და განხორციელებას. გასათვალისწინებელია გარემო ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის ფუნქციონირებაზე. პერსონალის მართვის პროცესი ერთ–

ერთი მთავარი საკითხია, რომელიც ფართო დიაპოზონში განიხილება: ეკონომიკურ-სტატისტიკურიდან ფილოსოფიურ-ფსიქოლოგიურამდე.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. ნაშრომის კვლევის მიზანია პერსონალის მართვის თავისებურებების განსაზღვრა მულტიკულტურულ გარემოში და ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა ორგანიზაციაში, იმ ფაქტორებისა და გარემოებების გათვალისწინება, რომლებიც მოქმედებენ მათი მართვის პროცესში. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა და მართვა საერთაშორისო გარემოში;
- ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ფაქტორების განსაზღვრა;
- კულტურისა და პერსონალის მართვის დამოკიდებულება.

კვლევის საგანი. ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს მულტიკულტურულ გარემოში მოღვაწე კომპანიების დამოკიდებულება ადამიანური რესურსების მიმართ, მათი შერჩევისა და დასაქმების ეტაპების შესწავლა კომპანიის ეფექტური მართვისათვის. კვლევა ჩატარდა VTB ბანკში.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევისათვის გამოყენებულია გლობალურ მენეჯმენტისა და პერსონალის მართვაზე საერთაშორისო გარემოში მიძღვნილი სხვადასხვა კუთხით დამუშავებული ავტორთა ნაშრომები და გამოყენებულია ვიზუალიზაციისათვის სქემები.

კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მიგნებები. გამოვლენილია ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მულტიკულტურულ გარემოში პერსონალის მუშაობის და მართვის ეფექტურობაზე; შეფასებულია თითოეული ფაქტორის გავლენა, პერსონალის მართვის პროცესზე სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიის მაგალითზე; გაანალიზებულია ზოგადი მართვის პრინციპები, რომლებიც ზემოქმედებენ მულტიკულტურული ჯგუფების ეფექტიან მუშაობაზე.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა: სამაგისტრო ნაშრომი გადმოცემულია 80 გვერდზე და მოიცავს შესავალს, სამ თავს, დასკვნას, გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხასა და დანართებს.

თავი 1. ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა გლობალიზაციის პირობებში

1.1 გლობალიზაცია და კულტურული ფაქტორის გავლენა საერთაშორისო კომპანიებზე

გლობალიზაციის პროცესმა ქვეყნებს შორის გააღრმავა ურთიერთობა, რამაც განაპირობა ბაზრების, ფინანსების, ადამიანებისა და იდეების ინტეგრაციის ზრდა გლობალურ ბაზარზე. გლობალიზაცია ახდენს გავლენას კვეყნების ეკონომიკურ, ტექნოლოგიურ, პოლიტიკურ და სოციო-კულტურულ დონეზე და ხელს უწყობს ეროვნული ბაზრის ინტეგრირებას საერთაშორისო ბაზრებთან. იზრდება საერთაშორისო კომპანიების რიცხვი, რადგან მათ შეუძლიათ უფრო მარტივად დაამყარონ ურთიერთობა სხვა კომპანიებთან და მინიმალური დანახარჯებით აწარმოონ პროდუქტი და მომსახურება. ასეთი კომპანიების მართვისათვის საჭიროა საერთაშორისო მენეჯმენტის გამოყენება, რადგან საქმე გვაქვს გლობალურ საკითხებთან და მუშაობა გვიწევს სხვადასხვა კულტურულ ჯგუფებთან. გლობალიზაცია სწრაფი და გარდაუვალი პროცესია. მისი დადებითი მხარეები – დაბალი ფასები, პროდუქციის მრავალფეროვნება და ხელმისაწვდომობა, თანამედროვე ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა და უკეთესი სამუშაო ადგილების პოვნა. უარყოფითი მხარეები – კომპანიები იმისათვის რომ შეძლონ იაფი მუშახელის გამოყენება, საწარმოებს ხსნისან განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ნაკლებად ხდება შრომის კანონმდებლობის დაცვა.

საერთაშორისო ბიზნესი – არის საქმიანი ურთიერთობის დამყარება სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლებთან. ეროვნულსა და საერთაშორისო ბაზრებზე მომუშავე მენეჯერები თითქმის ერთნაირ სამუშაოს ასრულებენ, თუმცა საერთაშორისო გარემოში მომუშავე მენეჯერები უფრო რთულ სამუშაოს ასრულებენ, რადგან უწყვეტ ასეთი ფაქტორებს გათვალისწინება როგორცაა: კულტურული სხვაობა, საკანონმდებლო და პოლიტიკური სიტუაცია, საერთაშორისო სამუშაო ძალების მოთხოვნილებების გათვალისწინება. თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში შრომის ბაზარი მუდმივად ცვალებადობით ხასიათდება, ადამინებს უფრო ადვილად შეუძლიათ

დასაქმდნენ საერთაშორისო კომპანიებში. შრომის ბაზარი მით უფრო დინამიურია რაც უფრო ღიაა ქვეყნის ეკონომიკა. საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობას წარმოადგენს შრომის ბაზრის 3 ძირითადი კომპონენტების შესწავლა, ესენია: დასაქმებულების დაცვა, საცოალური დაცვა, სოციალური დიალოგი და ყვეყნების შრომის კოდექსის საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოვება. რა განასხვავებს ეროვნულ ბაზარს საერთაშორისოსგან?

- 1) ქვეყნებს შორის არსებული სხვადასხვა საკანონმდებლო სისტემა ქმნის გარკვეულ პრობლემებს, რაც მენეჯერებს ავალდებულებს მოახდინონ მოქმედებების კორექტირება, რათა კომპანიემა შეძლონ ეფექტურად ფუნქციონირება და არ დაირღვას მომუშაბეების უფლებები.
- 2) საერთაშორისო გარემოში მუშაობენ განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლები, რომლებსაც გააჩნიათ განსხვავებული შეხედულებები და მოთხოვნები. შესაბამისად თითოეული მხარე ვალდებულია ასეთი ფაქტორები გაითვალისწინოს იმისათვის რომ დაიცვას ორივე მხარის მოლოდინი და უფლებები.
- 3) ქვეყნებში არსებული რესურსები შესაძლოა იყოს არათანაბარი და საერთაშორისო ბიზნესს შეუძლია ამ უთანაბრობის შემცირება. ერთი ქვეყანა თუ ხასითდება მდიდარი ბუნებრივი რესურსებით, მაგრამ არ ფლობს კვალიფიციურ მუშახელს და მეორე ქვეყანას ახასიათებს კვალიფიციური მუშახელის არსებობა, მაგრამ არ გააჩნია ბუნებრივი რესურსები, ასეთ ქვეყნებს შორის ურთიერთობა იქნება მომგებიანი ორივესთვის. ამიტომ ქვეყანაში გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობა და ხარისხი დამოკიდებულია ქვეყნის განვითარების დონეზე.

„გლობალიზაცია და საერთაშორისო ბიზნესი მჭიდრო კავშირშია ერთმენეთთან. იცვლება კომპანიების სტრატეგიული მოთხოვნები, რაც იმპულსს აძლევს გლობალიზაციის პროცესს და ასევე მუდმივად იცვლება საერთაშორისო გარემო, რაც გლობალიზაციის ნაწილია. კომპანიები სულ უფრო ცდილობენ გახდნენ მულტინაციონალურები და ამას შემდეგი მიზეზები გააჩნია:

- 1) კომპანიებს გლობალიზაციის პირობებში ეძლევათ საშუალება თავისი ძირითადი კომპეტენციის (კომპანიის ის საქმიანობა, რომელსაც მოაქვს დიდი მოგება და რაც

კომპანიის ძლიერი მხარეა) უფრო ფართო მასშტაბიანი გამოყენება. ამით შეიძლება მოგებისა და შემოსავლების ზრდა.

- 2) **რესურსების შექმნა.** კომპანიების უმეტესობას დღეს სჭირდება უფრო მეტი რესურსი, სამუშაო ძალა, კაპიტალი და ტექნოლოგია პროდუქციის დამზადებისათვის, რაც განაპირობებს იმას რომ ისინი საერთაშორისო ბაზრებზე გადიან რათა შეიძინონ ეს რესურსები, რაც საერთოდ ან ნაკლებად გააჩნიათ ეროვნულ ბაზრებზე.
- 3) **პროდუქციის გასაღების ახალი ბაზრები.** გასაღების ახალი ბაზრების საჭიროებამ განაპირობა ასევე კომპანიების გასვლა საერთაშორისო ასპარეზსზე. როცა კომპანიას აქვს კარგად ათვისებული ეროვნული ბაზარი, მისი გაყიდვების მოცულობის გაზრდა არის შესაძლებელი სხვა ბაზრებზე გასვლით.
- 4) **ეფექტური კონკურენცია.** მაგალითად, კომპანია კოკა-კოლამ აქტიურად მოიპოვა საერთაშორისო ბაზარზე ადგილი, ამიტომაც პეპსი-კოლასაც მოუწია იგივეს გაკეთება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ვერ შეძლებდა კონკურენცის გაწევას და დაკარგავდა მოგების დიდ ნაწილს. ეს არის ის 4 სტარატეგიული მიზანი თუ რატომ გადიან კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე.⁴¹

მიუხედავად აღნიშნული ფაქტორებისა, კომპანიების გასვლა საერთაშორისო გარემოში იქნებოდა შეუძლებელი პოლიტიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებების გარეშე. პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ, აშშ-მ, საფრანგეთმა, დიდმა ბრიტანეთმა და გერმანიამ დააწესეს კვოტური და სატარიფო შეზღუდვები, რამაც ხელი შეუწყო ადგილობრივი მწარმოებლების განვითარებას, მაგრამ ამავდროულად შემცირდა საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტიციების მოცულობა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მოხვდა ასეთი პოლიტიკის გადახედვა და ქვეყნებს შორის განხორციელდა მოლაპარაკებები აღნიშნული შეზღუდვების შემცირებაზე ან გაუქმებაზე, რამაც ხელი შეუწყო საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას. ტექნოლოგიური პროცესების

⁴¹Р. Гриффин, „Международный бизнес“, „Питер“, 2006 г.

განვითრებამ გაამარტივა და უფრო ეფექტური გახადა საერთაშორისო საქმიანობა. მენეჯერებს უფრო ადვილად შეუძლიათ ინფორმაციის მიღება და დამუშავება, სწრაფად შეუძლიათ კონტაქტის დამყარება თანამშრომლებთან, რომლებიც მუშაობენ სხვა ქალაქში თუ ქვეყანაში. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები გავლენას ახდენს მსოფლიო პროგრესზე და ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებაზე. იზრდება მსოფლიო მეურნეობის ინტერნაციონალიზაციის დონე და სხვადასხვა ქვეყნების ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება. მაგრამ ეს ყველაფერი მხოლოდ ეკონომიკურ მდგომარეობაზე კი არ მოქმედებს არამედ, მოქმედებს ადამიანებს შორის მეგობრულ დამოკიდებულებაზეც.

1.2 კროსკულტურული დეტერმინანტების როლი საერთაშორისო კომპანიებში

კულტურა არის ადამიანის მიერ მიღებული ცოდნა, რომელიც განსაზღვრავს მის სოციალურ ქცევას. ცოდნა ქმნის ღირებულებას, აყალიბებს ურთიერთობებს სხვა ადამიანებთან. რადგან მსოფლიოში არსებობს სხვადასხვა კულტურები და მათი გავლენა ქცევაზე საკმაოდ დიდია, საჭირო გახდა საერთაშორისო მენეჯმენტის შესწავლა. კულტურული განსხვავებების სწავლის უამრავი მეთოდი არსებობს, თუ როგორ მოქმედებს ის ტექნოლოგიებზე, მართვის თავისებურებებზე, ურთიერთობაზე ბიზნესსა და მთავრობას შორის და რაც მთავარია ურთიერთობაზე ადამიანებს შორის და მათ აზროვნებაზე. კულტურის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი არის – ღირებულება. ის განსაზღვრავს ადამიანისთვის რა არის კარგი და ცუდი, რა არის სწორი, მნიშვნელოვანი და რა არა. კულტურებში არსებული სხვადასხვა ფასეულობები განაპირობებს მართვის განსხვავებულ მეთოდებს.

კულტურულ ფასეულობებზე ჩატარებული იყო უამრავი მულტიკულტურული კვლევები. კვლევების მიზანი იყო გაეგოთ თუ რა ფაქტორები მოქმედებს ადამიანის ქცევაზე და რატომ არის საჭირო სხვადასხვა კულტურულ ჯგუფებთან მუშაობის დროს მართვის სხვადასხვა ეტაპების შემუშავება. ერთ–ერთი იყო ასეთი კვლევა:

„გამოკითხვაში მონაწილეობდა 2000 მენეჯერი 5 ქვეყნიდან: ავსტრალია (281), ინდოეთი (485), იაპონია (301), სამხრეთ კორეა (161) და აშშ (833). კითხვარში იყო 66 შეკითხვა, რომელიც ეხებოდა ბიზნესის მიზნებს, პერსონალურ მიზნებს, ადამიანებსა და სამუშაო ჯგუფების მიმართ დამოკიდებულებას და ზოგად თემებსაც. ყველა ჯგუფის ძირითადი ფასეულობის წარმოსადგენად იყო ასევე იდეოლოგიური და ფილოსოფიური შეკითხვები. აღმოჩნდა შემდეგი განსხვავებები: ამერიკელი მენეჯერები აფასებდნენ გავლენის მოპოვების ტაქტიკებსა და სხვების მიმართ პატივისცემას. იაპონელი მენეჯერები აფასებენ თანამშრომლების პატივისცემას მენეჯერების მიმართ, ვალდებულებების შესრულებასა და აგრესიულობისგან თავშეკავებას. კორეული მენეჯერები აფასებენ ადამინის ძალასა და აგრესიულობას და სხვების ნაკლებად აღიარებას. ინდოელი მენეჯერები აფასებენ მიზნების მიღწევაში აგრესიის გამოუყენებლობას. ავსტრალიელი მენეჯერები აფასებენ სხვების მიმართ შეშფოთებას და ზრუნვას. საერთო ჯამში, კულტურული ფასეულობები ქვეყნებში განსხვავდება. ამავდროულად, კვლევები გვიჩვენებს რომ არსებობს მზგავსება ქვეყნებს შორის, რომელიც ეხება წარმატების მიღწევას. ამ კვლევაში იღებდნენ მონაწილეობას მენეჯერები აშშ–დან(878), იაპონიიდან (312), ავსტრალიიდან (301) და ინდოეთიდან(500). შედეგი იყო შემდეგი:

- 1) არსებობს ძლიერი დამოკიდებულება მენეჯერების მიერ მიღწეულ წარმატებასა და მათ პერსონალურ ფასეულობებს შორის.
- 2) ღირებულების მოდელი განსაზღვრავს მართვის წარმატებას და მისი გამოყენება შეიძლება შერჩევისა და განთავსების დროს.
- 3) მიუხედავად იმისა რომ არსებობს სხვაობა ქვეყნებს შორის დამოკიდებულებაში ფასეულობებსა და წარმატებას შორის, შედეგები 4 ქვეყნიდან თითქმის ერთნაირია.
- 4) წარმატებული მენეჯერები ირჩევენ პროგრამულ, დინამიურ და მიღწევებზე ორიენტირებულ ფასეულობებს და ნაკლებად წარმატებული მენეჯერები ამჯობინებენ ნაკლებად სტატიკურ და პასიურ ღირებულებებს. წარმატებული მენეჯერები აქტიურად ურთიერთობენ დაქვემდებარებულებთან, რომლებიც

ორგანიზაციური მიზნების მიღწევაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ და ნაკლებად წარმატებულები კი პირიქით, უფრო პასიურობენ ადამიანებთან ურთიერთობაში.² კვლევის შედეგად შეიძლება დავასკვნათ რომ მიუხედავად იმისა რომ არსებობს ქვეყნებს შორის სხვაობები, რაც მართვის პროცესში აუცილებელია რომ გავითვალისწინოთ, როცა მუშაობა გვიწევს სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლებთან, განვსაზღვროთ საერთო ღირებულები და ამის ფონზე ჩამოვყალიბოთ მართვის ისეთი პრინციპები რომ ეფექტიანად მივაღწიოთ კომპანიის მიზნებს და გვქონდეს კარგი ურთიერთობა დაქვემდებარებულებთან.

კომუნიკაციის პროცესი. კროს-კულტურული ანალიზი. ერთის მხვრივ, კომუნიკაციის პროცესი ჩანს როგორც მარტივი პროცესი, თუმცა საერთაშორისო გარემოში ეს ასე არ არის, დიდი მნიშვნელობა აქვს ეფექტიან კომუნიკაციას. არსებობს რამდენიმე პრობლემა, რომელიც მულტინაციანლურ ფირმებს ახასიათებს:

1) ენობრივი ბარიერი

ენების დიდი რაოდენობა ქმნის პრობლემას საერთაშორისო მენეჯერებისათვის. ეფექტიანი საქმიანობისათვის საჭიროა კომუნიკაცია შევძლოთ იმ ქვეყნის ენაზე, რომელშიც ვაკეთებთ ბიზნესს. პერსონალის მართვის დროს, ეფექტური კომუნიკაციის შემაფერხებელი ფაქტორია ენობრივი ბარიერი. პრობლემის მოგვარების რამდენიმე გზა არსებობს, პირველი: თანაშრომლებთან კომუნიკაცია დავამყაროთ საერთაშორისო ენაზე– მაგ. ინგლისურზე. ადამიანებს, რომლებსაც უწევთ მუშაობა საერთაშორისო გარემოში მოეთხოვებათ ინგლისური ენის ცოდნა. ცხადია, ენების დიდი რაოდენობა საერთაშორისო მენეჯერებისათვის მრავალ პრობლემას ქმნის, მაგრამ პრობლემები არც მანდარინის, არც ფრანგულის, ქართულის ან რუსულის სრულყოფილი ცოდნით არ ამოიწურება.

2) ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია

²Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012

მაღალი კონტექსტის მქონე ქვეყნებში, როგორცაა იაპონია და არაბეთის ქვეყნები, ინფორმაცია კარგად დაშიფრულია. ინფორმაციის მიმღებმა სწორად უნდა გაანალიზოს გაგზავნილი ინფორმაციის შინაარსი, რაც რადიკალურად განსხვავდება ისეთი ქვეყნებში როგორცაა აშშ და კანადა, სადაც ინფორმაციის გადაცემა ხდება პირდაპირ და მარტივად გასაგებია. არავერბალური კომუნიკაცია არის ჟესტების ენა, მოიცავს მიმიკას, დგომას, ვიზუალურ კონტაქტს და ხმის ტემბრს.

3) კომუნიკაციის ინტერპრეტაცია

ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღებს შორის თუ რამდენად ეფექტიანად შედგა კომუნიკაცია განზასტრავს თუ რამდენად ერთნაირად მოხვდა ინფორმაციის გაგება. ადამიანები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ გარშემო მოვლენებს, შესაბამისად საჭიროა სწორად გადავცეთ ინფორმაცია მიმღებს.

როგორ შეიძლება კომუნიკაციის ეფექტურობის ამაღლება? საერთაშორისო გარემოში ამის რამდენიმე საშუალებაა, ესენია: უკუკავშირის სისტემა, ენებისა და კულტურული ტრენინგები, თანამშრომლობის ამაღლება. უკუკავშირი გვაძლევს საშუალებას გავანალიზოთ თუ რამდენად სწორად დავამყარეთ ჩვენ ურთიერთობა თანამშრომლებთან, სხვადასხვა ფილიალებთან და ა.შ. უკუკავშირის ორი სახეობა არსებობს: პერსონალური (შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები და საფოსტო მიმოწერები) და არაპერსონალური (ანგარიშები, ბიუჯეტი და გეგმები).

ეფექტიანობის ამაღლების მეორე საშუალებაა ენის ცოდნის გაუმჯობესების ტრენინგები. რადგან ინგლისური არის ბიზნეს ურთიერთობების საერთაშორისო ენა, მისი ცოდნა მათ აძლევს საშუალებას რომ პირდაპირი კონტაქტი დაამყარონ თანამშრომლებთან.

❖ კულტურული დეტერმინანტების როლი საერთაშორისო მენჯმენტში

კულტურული განსხვავებების გამო ჩნდება განსხვავებები დასაქმებულ ადამიანთა აზროვნებას შორის, რამაც შეიძლება გაართულოს მათი ერთობლივი საქმიანობა. კულტურა არის ღირებულებებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომელსაც იზიარებენ ადამიანები და ის განსაზღვრავს მათი ცხოვრების წესს. კულტურულ ღირებულებებს შეუძლია გავლენა იქონიოს ადამიანის შრომის მოტივაციაზე, რითაც შეიძლება აიხსნას სხვადასხვა ერების ეკონომიკური განვითარების განსხვავებული დონე.

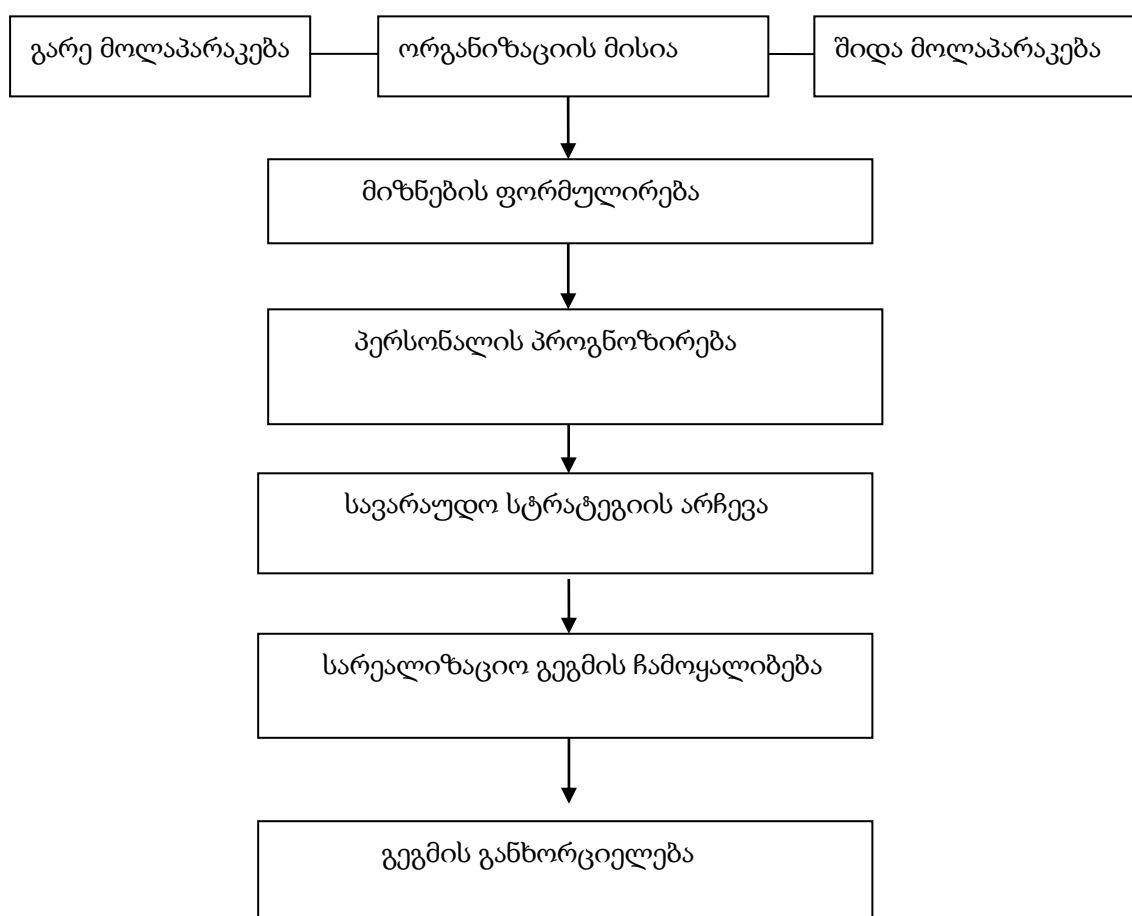
ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრატეგიის შემუშავება, მათი რეალიზაცია, კონფლიქტების მართვა და ხელმძღვანელობის სტილი კულტურული თავისებურებების მიხედვით მკვეთრად განსხვავდება. კულტურული განსხვავებები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ქვევის საერთო ნორმების ერთიანობა, რომელიც შეიძლება ადვილად დადგინდეს ხალხთან, ერებთან და ა.შ. მენეჯერებმა იციან თუ რას უნდა ელოდონ სხვადასხვა კულტურის ხალხისგან, მაგრამ მაინც შეიძლება შეექნათ ახალი სახის პრობლემები. რისთვის მუშაობენ ადამიანები? რა არის მათი მოტივაცია სამუშაოს შესასრულებლად? ამ კითხვებზე პასუხებს აქვს გავლენა იმაზე თუ როგორ უნდა მიუდგინენ მენეჯერები დასაქმებულებს განსხვავებულ კულტურებში.

განსხვავებულ გარემოში ადამიანები სხვადახვანაირად იქცევიან. გარემოს აღქმისა და მასთან ურთიერთობის დროს ზოგიერთი კულტურა უფრო მეტად არის დამოკიდებული კონტექსტზე, ზოგი ნაკლებად. არსებობს დაბალი და მაღალი კონტექსტის კულტურები. დაბალი კონტექსტის კულტურაა მაგალითად აშშ და გერმანია, ასეთ ქვეყნებში ადამიანის ქვევის აღქმა დამოკიდებულია იმაზე თუ რა არის დაწერილი ან ნათქვამი. ამ კულტურებში სიტყვები ზუსტად გადმოსცემს შინაარს. ხოლო მაღალი კონტექსტის მქონე კულტურები რაიმე მოვლენის შესახებ არ ითხოვენ დეტალურ, ზუსტ ინფორმაციას. ასეთ კულტურებში ვერბალური და წერილობითი ფორმით გადმოცემულთან შედარებით უფრო მნიშვნელოვანია კონტექსტიდან გამომდინარე მიღებული ინფორმაცია. შესაბამისად ისინი უფრო არიან დაინტერესებულნი გრძელვადიანი ურთიერთობით, მიცემული სიტყვის ფასით, პიროვნების რეპუტაციით. აქედან გამომდინარე როცა გვიწევს ურთიერთობა სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებთან საჭიროა განსაზღვრა თუ რომელი კონტექსტის მატარებელია პიროვნება რომ სწორად დავამყაროთ ურთიერთობა. საერთაშორისო ბიზნესში კონტექსტის აღქმაში არსებული განსხვავებებით შეიძლება ავხსნათ სხვადასხვა კულტურებთან ურთიერთობით აღმოცენებული მრავალი პრობლემა.

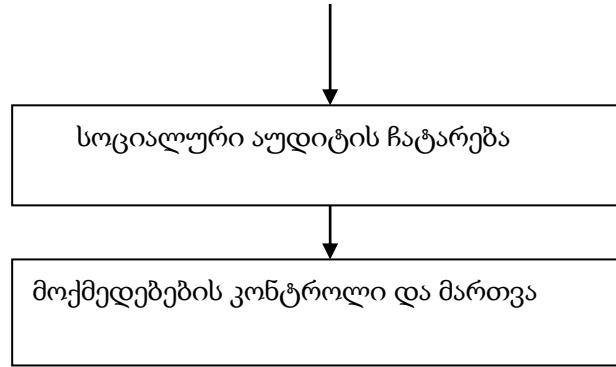
1.3 პერსონალის მართვის საერთაშორისო კონტექსტი

საერთაშორისო ორგანიზაციებში ადამიანურ რესურსს გააჩნია ყველაზე დიდი ღირებულება. დღეს არსებობს მართვის უამრავი თეორიები და ამ თეორიების საერთოა ადამიანი. ბოლო 20–30 წლის განმავლობაში ადამიანური რესურსების მიმართ დამოკიდებულება შეიცვალა. ორგანიზაციებს აქვთ შემუშავებული პერსონალთან მუშაობის სხვადასხვა მეთოდები. უშუალოდ ხელმძღვანელზეც არის დამოკიდებული, მან უნდა მოახდინოს თანამშრომლების მობილიზება, ცოდნისა და გამოცდილების შესაბამისად კომპანიის საკადრო პოლიტიკის შემუშავება. ასევე მნიშვნელოვანია რომ პერსონალის მართვის სტრატეგია დაკავშირებული იყოს კომპანიის მართვის სტრატეგიასთან.

სქემა 1.3.1 პერსონალის სტრატეგიული მართვის ეტაპები³



³В.В.Родченко, “Международный менеджмент“, 2002г.



წყარო: В.В.Родченко, “Международный менеджмент“, 2002г.

„პერსონალის მართვა დამოკიდებულია იმაზე თუ რომელ ქვეყანაში გვიწევს მოღვაწეობა და ასევე თუ რამდენად მულტიკულტურულია კომპანიის გარემო. საერთაშორისო კომპანიებისთვის დამატებით სირთულეს წარმოადგენს პერსონალის მართვის სწორი მეთოდების შემუშავება და შერჩევა, რაზეც დიდ წილად არის დამოკიდებული კომპანიის მართვის წარმატება. მენეჯერები რომლებიც მუშაობენ საერთაშორისო გარემოში უფრო მეტად განიცდიან მულტიკულტურულ, რეგიონალურ და გლობალურ ცვლილებებს ვიდრე ერთ ქვეყანაში მომუშავე მენეჯერები. ეს ასევე ეხება პერსონალის მართვის მენეჯერებსაც. HR სპეციალისტებს უწევთ შემდეგი სახის კითხვებზე პასუხის გაცემა, როცა კომპანია იწყებს ქვეყნის გარეთ ფუნქციონირებას:

- 1) გვაქვს თუ არა სტრატეგია იმისათვის რომ გავხდეთ საერთაშორისო კომპანია?
- 2) როგორი ტიპის მენეჯერები გვჭირდება და როგორ უნდა მოხდეს მათი შერჩევა და განვითარება?
- 3) როგორ მუშაობს პერსონალის სამმართველო სხვა ქვეყნებში?(კანონები, სამუშაო ბაზრები..)
- 4) როგორი გავლენა ექნება რეგიონალურ კულტურულ ნორმებს სამუშაო პროცესზე?
- 5) როგორ უნდა ავარჩიოთ ის თუ გამოვიყენოთ ექსპატრიატი თუ ადგილობრივი თანამშრომელი?

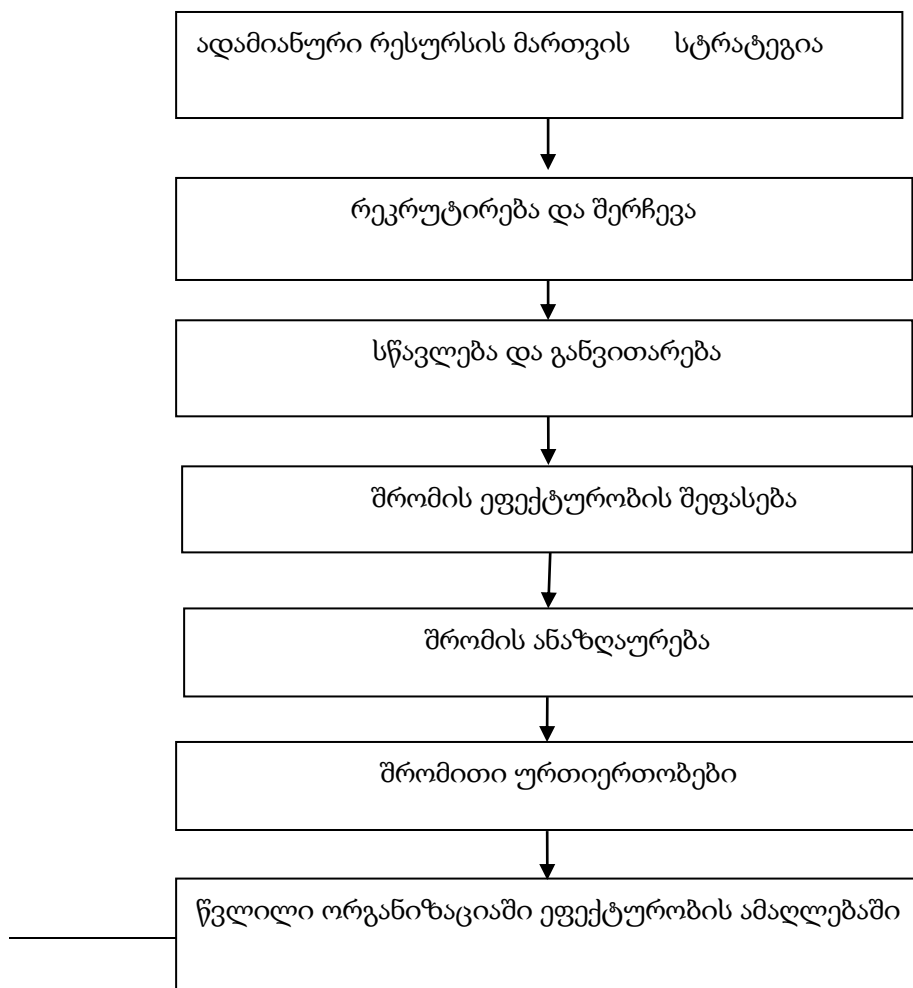
პერსონალი, რომელიც მუშაობს საერთაშორისო გარემოში უნდა ფლობდეს შემდეგ უნარებს:

- 1) ადამიანებთან კარგი ურთიერთობის დამყარება (განსაკუთრებით სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან);
- 2) მოლაპარაკებების უნარი;
- 3) ანალიტიკური აზროვნების უნარი;
- 4) სტრატეგიული აზროვნების უნარი.

ფლობდეს საბაზისო ცოდნას ისეთ სფეროში როგორცაა:

- 1) საერთაშორისო ბიზნესი;
- 2) საერთაშორისო ფინანსები;
- 3) საერთაშორისო შრომითი კანონმდებლობა
- 4) კულტურული განსხვავებები.⁴

სქემა 1.3.2 ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა



⁴Chris Brewster, Paul Sparrow, Guy Vernon and Elizabeth Houldsworth, „International Human Resource Management“, 2011

წყარო: Chris Brewster, Paul Sparrow, Guy Vernon and Elizabeth Houldsworth, „International Human Resource Management“, 2011

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა მოიზიდოს და შეინარჩუნოს ეფექტიანი სამუშაო ძალა, რომელიც კომპანიის მიზნების მიღწევაში მიიღებს მონაწილეობას. ეს მოიცავს მათ შერჩევას, სწავლებას, განვითარებას, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, განსაზღვრული კომპენსაციის მიღებას და ა.შ. მიუხედავად სამუშაო გარემოსა მენეჯერები მუშაობენ შესაბამის პოლიტიკასა და პროცედურების შემუშავებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ აღნიშნული ამოცანების შესრულებას. კულტურული, ეკონომიკური და სამართლებრივი სხვაობები წარმოადგენს გარკვეულწიად იმ შემაფერხებელ ფაქტორებს, რომელთა გათვალისწინება უწევთ მენეჯერებს, ყველა ქვეყნისთვის ინფივიდუალურად. პერსონალის შერჩევის დროს, საერთაშორისო კომპანიები იღებენ გადაწყვეტილებას აიყვანონ თავის ქვეყნის წარმომადგენელი, ადგილობრივი თუ მესამე ქვეყნის პერსონალი.

კიდევ ერთ პრობლემას წარმოადგენს პერსონალის სწავლება და განვითარება. HR-ის ფუნქციაში შედის, ადამიანს რომელსაც უწევს მუშაობა საერთაშორისო გარემოში, მიაწოდოს ზუსტი ინფორმაცია და უზრუნველყოს სწავლება შესაბამის კულტურული ასპექტების გათვალისწინებით. ასევე გასათვალისწინებელია შრომის პირობები და ანაზღაურება, რომელიც დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკური მდგომარეობაზე. კომპანიების მენეჯერებს ევალებათ შეიმუშაონ პერსონალის მართვის სტრატეგია, რომელიც ემიჯნება კომპანიის საერთო სტრატეგიას. ზემოთ მოყვანილი სქემა აჩვენებს ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის პროცესს.

1.4 მულტიკულტურული ორგანიზაციების მართვის ფსიქოლოგია

ნაციონალური კულტურა და ტრადიციები მნიშვნელოვნად მოქმედებენ, როგორც მენეჯერის ასევე დაქვემდებარებულის აზროვნების ფსიქოლოგიაზე. მულტიკულტურულ კოლექტივს სჭირდება განსხვავებული მართვა:

- 1) მიეცეს ყურადღება სხვადასცა ეთნიკურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობას-კვლევების მიხედვით, სანამ კომპანია წარმატებით ფუნქციონირებს ბაზარზე-ნაციონალობას არ აქცევენ ყურადღებას, ხოლო, როგორც კი კომპანია პრობლემის წინაშე დადგება, მიზეზს ეძებენ სხვადასხვა ქვეყნის ტრადიციებში და ფასეულობებში
- 2) ეთნოცენტრიზმის გამოვლენა- ამას იწვევს ზედაპირული ცოდნა, სხვა ეთნიკური ობიექტის შესახებ, რომელიც ნეგატიური პოლიტიკური ან იდეოლოგიური გამოგვლენების დროს გადადის ნაციონალიზმში

❖ **ურთიერთობების ძირითადი სახეები მულტიკულტურულ გარემოში:**

- 1) დომინირება- ერთი მიკროჯგუფის დომინირება მეორეზე;
- 2) თანამშრომლობა - სხვადასხვა მიკროჯგუფების თანამშრომლობა საერთო მიზნის მისაღწევად;
- 3) დაპირისპირება - როცა სხვადასხვა მიკროჯგუფები ეწინააღმდეგებიან; ერთმანეთს, რაც ხელს უშლის კომპანიის საქმიანობის მაქსიმიზაციას.

❖ **ორგანიზაციული კულტურა**

ორგანიზაციებსაც ახასიათებთ თვისებები, რომლებიც განსხვავდება. ეს არის იმ ძირითადი თვისებების რიგი, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. არსებობს 7 თვისება, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის არსს:

- 1) **სიახლეების დანერგვა** – დაქირავებულებს შეუძლიათ იყვნენ ახალი იდეების მიმწოდებლები;
- 2) **დეტალების მიმართ ყურადღება**– რამდენად სიზუსტით არის შესრულებული სამუშაო და დაქირავებულის ანალიზის უნარი;
- 3) **შედეგებზე ორიენტირება** – მენეჯერების ყურადღება შედეგზე, აქ არ არის მნიშვნელოვანი თუ როგორ მიიღწევა ის;
- 4) **ადამიანებზე ორიენტირება** – მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ნებისმიერი ცვლილება ორგანიზაციაში, რომელსაც შეუძლია დასაქმებულებზე და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოზე გავლენა;

- 5) **გუნდზე ორიენტირება** – სამუშაოს შესრულება გუნდურად;
- 6) **აგრესიულობა** – პერსონალის აგრესიულობისა და კონკურენტულობის დონე, თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები ნემისმიერ სიტუაციაში და შეუძლიათ თვის კონტროლი;
- 7) **სტაბილურობა** – კონცენტრირება კომპანიის საქმიანობებზე.

ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები ორგანიზაციულ კულტურას ერთნაირად ახასიათებენ. დიდ ორგანიზაციებში არსებობს დომინანტური კულტურა და სუბკულტურა. დომინანტური კულტურა გამოხატავს ისეთ ძირითად ფასეულობებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრების უმეტესობა იზიარებს. სუბკულტურას საერთო ფასეულობებს ემატება ცალკეული ქვედანაყოფების და დეპარტამენტების ფასეულობები.

თავი 2. პერსონალის მართვის თავისებურებები განსხვავებულ კულტურებში

2.1 პერსონალის დაქირავების წყაროები საერთაშორისო კომპანიებისთვის

კადრების შერჩევაში იგულისხმება მომუშავეს ფსიქოლოგიური და პროფესიონალური თვისებების შესწავლა. შერჩევის ძირითადი კრიტერიუმი უნდა იყოს: განათლება, საქმიანი თვისებები, გამოცდილება, პიროვნული ტიპი და მისი შესაძლებლობები. ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორი კადრები იქნება შერჩეული და როგორ ჩატარდება შერჩევის პროცესი. „შერჩევის პროცესის მთავარი მიზანია კვალიფიციური პერსონალის მიღება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების საჭიროების შესაბამისად, შერჩევისა და დასაქმების 4 საფეხურია:

- 1) **საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა** – სამუშაოს შინაარსის ღრმა ანალიზი საშუალებას გვაძლევს მოვიპოვოთ დეტალური ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა ამოცანების გადაწყვეტა მოუხდებათ მომუშავეებს მოცემული სამუშაოს შესრულებისას და როგორია ამ სამუშაოს ინდივიდუალური მახასიათებლები. მოსამზადებელი სამუშაოს შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს იმ მოთხოვნების ჩამოყალიბება, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია პრეტენდენტებისათვის სამუშაოს განსახორციელებლად, ანუ მაქსიმალურად ზუსტად უნდა განისაზღვროს საჭიროუნარ-ჩვევები, ზოგადი და პროფესიული ცოდნის დონე, კვალიფიკაცია, პრაქტიკული გამოცდილება და ა.შ.
- 2) **კანდიდატების მოზიდვა** - ამ დროს ხდება ვაკანსიის გამოცხადება, ვაკანსიის განაცხადი სასურველია იყოს დეტალური და მკაფიოდ განსაზღვრავდეს კანდიდატის საკვალიფიკაციო ნაწილს. ვაკანსიის განაცხადი უნდა ეფუძნებოდეს თანამდებობის სამუშაო აღწერილობას და მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:
 - დაწესებულების დასახელება და საქმიანობის მოკლე აღწერილობა;
 - შესავსები ვაკანტური თანამდებობის დასახელება;

- თანამდებობის ფუნქცია მოვალეობები;
- აპლიკაციის შემოტანის ბოლო ვადა;
- თანამშრომლის შერჩევის პროცესის აღწერა – კანდიდატებთან ურთიერთობის რა გზები იქნება გამოყენებული, ინფორმაცია შერჩევის შემდეგი საფეხურების შესახებ (გასაუბრება, ტესტირება, გადაწყვეტილების მიღების ბოლო ვადა);
- თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა.

3) **კანდიდატების შერჩევა** – შერჩევის დროს დაშვებულმა შეცდომებმა, შეიძლება იქონიოს სერიოზული ზეგავლენა ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. უნდა დავსვათ 3 ძირითადი შეკითხვა დასაქმების პროცესის წარმატებულად წარმართვისათვის:

- შეუძლია თუ არა კანდიდატს სამუშაოს შესრულება – რამდენად არის კომპეტენტური?
- უნდა თუ არა კანდიდატს სამუშაოს შესრულება – არის თუ არა მოტივირებული?
- როგორ მოერგება კანდიდატი ორგანიზაციას?

პირები რომლების პასუხისმგებელი არიან კანდიდატების შეჩვევაზე უნდა ესმოდეთ რომ მათ გააჩნიათ პასუხისმგებლობა საკუთრი ხელმძღვანელის წინაშე, რომ შეძლონ ყველაზე შესაბამისი კანდიდატის არჩევა დაა სევე გააჩნიათ პასუხისმგებლობა კანდიდატის წინაშე, შეისწავლონ მისი განაცხადი კეთილსინდისიერად და სამართლიანად.

4) **თანამშრომლის წარდგენა და სამუშაოს პროცესში ჩართვა** - ძალიან მნიშვნელოვანია ახალი პერსონალის ადაპტირება ახალ სამუშაო გარემოში. შესაბამისად საჭიროა თავიდანვე მისი ჩართულობა ორგანიზაციაში, თავიდანვე უნდა მივაწოდოთ ყველა საჭირო ინფორმაცია სამუშაოს შესახებ, ყველა დეტალი შვებულებისა ანაზღაურების შესახებ. შესაძლებელია საწყის ეტაპზე ჩაუტარდეს ტრენინგები, რომლებიც დაემხარება ახალ კადრს ორგანიზაციაში არსებული ვითრების გაგებაში.⁵

⁵ https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Recruitment_and_intro_GEO.pdf

პერსონალის შერჩევის არსი არის, რომ დამქირავებელს სურს აიყვანოს ისეთი კადრი, რომელიც ყველაზე შესატყვისი იქნება კონკრეტული საქმიანობისთვის. რაც უფრო მეტია შესაბამისობა მომუშავესა და სამუშაოს შორის, მით მეტი იქნება ამ პიროვნების შრომითი კმაყოფილება და მისი პროდუქტიულობა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი სამშობლოში და საზღვარგარეთ განსხვავდება. საერთაშორისო კომპანიები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კვალიფიცირებულ კადრებს, რომლებზეც დამოკიდებულია კომპანიის წარმატება, მიზნების მიღწევა და ეფექტიანი მართვა. თავისებურებები რომლებიც მოქმედებენ ადამიანური რესურსების მართვაზე არის:

- 1) **შრომის ბაზრების განსხვავებული დონეები** – ამ ფაქტორით სარგებლობენ საერთაშორისო კომპანიები, რადგან შეუძლიათ დამატებითი მოგების მიღება. ერთიდაიგივე სამუშაოში სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებული ანაზღაურების სისტემაა, რაც დასაქმებელს აძლევს საშუალებას დაასაქმოს კვალიფიციური მუშახელი სხვა ქვეყნიდან.
- 2) **სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან დაკავშირებული პრობლემები** – სამუშაო გადაადგილებამ ბაზრებს შორის შეიძლება წარმოქმნას საჭირო სპეციალობათა დეფიციტი. კომპანიები შეიმუშავენ კადრების შერჩევის, მომზადების, შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების მეთოდებს.
- 3) **მართვის სტილი და პრაქტიკა** – ქვეყნებს ახასიათებთ მართვის სტილის თავისებურებები, გამომდინარე კულტურული ნორმებისა და ღირებულებების მიხედვით. ეს განაპირობებს განსხვავებულ შრომით ურთიერთობებს და იძლევა საშუალებას ერთი ქვეყნის დადებითი გამოცდილების გადატანას მეორე ქვეყანაში.
- 4) **კონტროლი** – თითოეული ქვეყნის სპეციფიკა მოითხოვს განსხვავებული საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას.

ფირმებისთვის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული როლი მნიშვნელოვანია. ამ მხრივ საქმიანობა უფრო რთულია გლობალური ბიზნეს მენეჯმენტში, სადაც

პერსონალის შერჩევის, მისი მენეჯმენტის განვითარების, სამუშაო შეფასებისა და ანაზღაურების თვალსაზრისით გაწეული საქმიანობა მოითხოვს დიდ ძალაუფლებას, რადგან ქვეყნების მიხედვით ამ სფეროში საქმიანობა არსებითად განსხვავდება შრომის ბაზრების, კულტურის, სამართლებრივი და ეკონომიკური სისტემების მიხედვით. ეს არსებითი განსხვავებები განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით როგორცაა:

- საზღვარგარეთ განსხვავებული შრომის ანაზღაურების სისტემები, რომლებიც დამოკიდებულია ცალკეულ ქვეყანაში დამკვიდრებული მენეჯმენტის წესებზე;
- შრომის კანონმდებლობის სპეციფიკა;
- პროფკავშირების როლი და განსხვავებული ფუნქციები ცალკეული ქვეყნების მიხედვით და სხვა.

2.2 პერსონალის შერჩევა საერთაშორისო კომპანიებში

„მენეჯმენტში საკადრო პოლიტიკაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- 1) ფირმისა და მისი ფილიალების ადგილმდებარეობა;
- 2) ფირმის „საბაზრო“ კულტურა;
- 3) დარგი;
- 4) კომპანიის სიდიდე;
- 5) ორგანიზაციული ფორმა;
- 6) კონკურენტული სტრატეგია;
- 7) ოპერაციათა ხასიათი ბაზარზე;
- 8) საერთაშორისო ფირმის პოლიტიკა, წესები და პროცედურები.“⁶

საკადრო ვაკანსიების შევსების დროს ადგილობრივი პერსონალის დისკრიმინაციული გამოყენების თავიდან აცილების მიზნით შეხამებული უნდა იყოს შიგა და გარე რეკრუტინგის ტექნოლოგია. გარე რეკრუტინგი, როგორც პერსონალის შერჩევის სისტემა ორიენტირებულია შრომის ბაზრის რესურსებზე, შიგა რეკრუტინგი

⁶გ.შუბლაძე, საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2012

კი- საკუთარი პერსონალის შესაძლებლობებზე. რეკრუტირების გარე ფორმის სიჭარბე ახასიათებს ღია საკადრო სისტემას, ხოლო შიგა ფორმის სიჭარბე კი- დახურულ საკადრო სისტემას.

❖ შიდა და გარე რეკრუტირების უპირატესობები და ნაკლოვანებები

შიდა რეკრუტირების უპირატესობები:

- 1) აამაღლებს მთავარი ოფისის კომპანიის თანამშრომლების მორალურ სულისკვეთებას;
- 2) ადეკვატურად შეაფასებს თანამშრომლების უნარებს;
- 3) კორპორაციული მოთხოვნებისადმი თანამშრომელთა შერჩევის და ადაპტაციის შედარებით მცირე ხარჯებს მოითხოვს;
- 4) აყალიბებს კომპანიისადმი თანამშრომელთა ერთგულებას.

შიდა რეკრუტირების ნაკლოვანებები:

- 1) მუდმივად წარმოიიშობა პრობლემები იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც არ დააწინაურეს;
- 2) მოცემულმა მეთოდმა შეიძლება შეამციროს საბაზისო კომპანიის სამუშაო შედეგებისადმი კრიტიკა.

გარე რეკრუტირების უპირატესობები:

- 1) ახალი იდეების მიწოდება საზღვარგარეთ ფილიალებისა და განყოფილებების შექმნისას;
- 2) სხვა კულტურის გარემოში სწრაფი ადაპტაცია;
- 3) უკეთესად შეაფასოს შიდა პრეტენდენტების შესაძლებლობები, რადგან შედარების საბაზო მაჩვენებლად გამოყენებულია საერთაშორისო ბაზრის სიტუაცია;
- 4) მომავალი თანამშრომლების გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობა, კომპანიის კვალიფიციური პოტენციალის გამოყენება.

გარე რეკრუტირების ნაკლოვანებები:

- 1) ახალი თანამშრომლისათვის ადაპტაციის სიმძნელების პროვოცირება;

- 2) მუდმივი თანამშრომლები კარგავენ სტიმულს;
- 3) უცხოელებთან თანამშრომლობით დაინტერესებული მენეჯმენტის ნდობის შემცირება;
- 4) ადაპტაციის პერიოდში ახალი თანამშრომლების მწარმოებლურობის მკვეთრი შემცირება;
- 5) სამივე კატეგორიის თანამშრომლებს შორის მუდმივად წარმოიშობა პრობლემები.⁷⁴

მიუხედავად ადამიანის გამოცდილებისა თუ შესალებლობის, როცა ის იწყებს მუშაობას საერთაშორისო გარემოში, მას არ გააჩნია სრული ინფორმაცია გარემოს შესახებ, მას უნდა ჩაუტარდეს შესაბამისი გადამზადება რაც შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტურობას ამაღლებს. კომპანიებს უწევთ შემდეგი სახის გადაწყვეტილების მიღება: დაიქირავონ თავისი ქვეყნის, მიმღები ქვეყნის (ქვეყანა, სადაც კომპანია იწყებს ბიზნესს) თუ მესამე ქვეყნის წარმომადგენელი. თითოეულ მათგანს გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

1) parent country nationals– საბაზრო ქვეყნის მოქალაქეები– ერ არის საერთაშორისო კომპანიის ქვეყნის მაცხოვრებელი. ასეთი კადრის აყვანას გააჩნია თავისი უპირატესობები, კერძოდ, მას გააჩნია იგივე კულტურული და განათლების მახასიათებლები, კომუნიკაციის დამყარების ნაკლები პრობლემა. უარყოფითი მხარეა: მათ არ გააჩნიათ მიმღები ქვეყნის სამართლებრივი ნორმების შესაბამისი ცოდნა, ქვეყნის კულტურის, ეკონომიკური სიტუაციის ანალიზი, სოციალური სტრუქტურისა და პოლიტიკური პროცესების შესახებ ინფორმაცია. რა თქმა უნდა ამ ყველაფრის შესწავლა შესაძლებელია, თუმცა დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან.

2) host country nationals– მიმღები ქვეყნის წარმომადგენელი. იმ ქვეყნის წარმომადგენლის დაქირავება, რომელ ქვეყანაშიც მოღვაწეობს საერთაშორისო კომპანია. ამისი დადებითი მხარეა ის რომ პერსონალმა კარგად ისიც ქვეყნის კანონმდებლობა, კულტურა და ეკონომიკური ვითარება და მეორე შემცირებულია მივლინების ხარჯები. უარყოფითი მხარეა ის რომ დაქირავებულს არ გააჩნია სრული ინფორმაცია კომპანიის

⁷⁴ვ.გურაბანიძე, გლობალური ბიზნეს მენეჯმენტი, ქუთაისი, 2013

ორგანიზაციულ კულტურაზე, რაც მოქმედებს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ეფექტურობაზე.

3) third country nationals– მესამე ქვეყნის მოქალაქეები. ექპატრიატები– ადამიანი, რომელის მუშაობს და ცოვრობს სხვა ქვეყანაში. ასეთ ადამინებს კომპანიები იწვევენ როცა მათ გააჩნიათ განსაკუთრებული შესაძლებლობა და ცოდნა გარკვეული სამუშაოს შესრულებისთვის.

2.3 პერსონალის მართვის მოდელები

თანამედროვე მენეჯმენტში პერსონალის მართვის 3 ძირითადი მოდელი არსებობს. რომელ მოდელს აირჩევს ორგანიზაცია არის დამოკიდებული იმ პრინციპებზე, რომლებიც არის ორგანიზაციულ კულტურაში, კომპანიის ტექნოლოგიური დონის განვითარება და საზოგადოების ჰუმანისტური განვითარების დონე. აღნიშნული 3 მოდელი არის ყველაზე გავრცელებული ადამიანური რესურსების სფეროში და ასევე ორგანიაციის სტრუქტურიდან, კულტურიდან, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ხდება მოდელის არჩევა.

❖ პერსონალის მართვის იაპონური მოდელის თავისებურებები

იაპონელები გამოირჩევიან მაღალი შრომისუნარიანობით, აკურატულობით და კეთილსინდესიერებით. ისინი კარგი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებენ, რამაც მომხმარებლის ნდობა მოიპოვა და ნივთს, რომელსაც აწერია წარმოებულია იაპონიაში ანიჭებენ უპირატესობას. რა არის მათი პროდუქციის მაღალი ხარისხის მიზეზი? არსებობს სამი ძირითადი პრინციპი, რაზეც აგებულია მოდელი:

- ✓ პერსონალის უვადო დაქირავება;
- ✓ პერსონალის მუდმივი სწავლება;
- ✓ გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღება.

❖ პერსონალის უვადო დაქირავება

თანამშრომლის აყვანა ხდება უნივერსიტეტის დამთავრებისთანავე. დასაქმების მთელი პერიოდის განმავლობაში კომპანია ზრუნავს თავის თანამშრომელზე. კომპანიის ყველა მუშაკს, მიუხედავად დაკავებული პოზიციისა გააზრებული აქვს მისი მნიშვნელობა კომპანიისთვის, გამოხატავენ ნდობას და ლოალურობას დამსაქმებლის მიმართ. იაპონელებისთვის რთულია სამსახურის შეცვლა და გადასვლა სხვა სამუშაო ადგილას, რადგან ახალ გარემოში უწევთ ყველაფრის თავიდან დაწყება.

❖ პერსონალის მუდმივი სწავლება

კომპანიები დიდ თანხებს ხარჯავენ პერსონალის სწავლებაზე და მუდამ ზრუნავენ მათ განვითარებაზე. მაგალითად, თუ კომპანია იმყოფება კრიზისულ ვითარებაში, მომუშავე პერსონალს შეიძლება მოუწიოს სხვა თანამდებობის დაკავება, რაც სხვა ფუნქციების შესრულებას მოითხოვს, რისთვისაც იქნება წინასწარ მზად. ნებისმიერი რეორგანიზაციის დროს, თანამშრომელი იქნება მუდამ მზად შეასრულოს თავის მოვალეობა და ერ ექნება სასამსახურის დაკარგვის შიში. იაპონელი სამუშაოს შესრულების სანაცვლოდ არ ითხოვს რამე მატერიალურ ჯილდოს – მისთვის თვითგანვითრება და კვალიფიკაციის ამაღლება არის თვითმიზანი.

❖ კოლექტივიზმი იაპონურ მოდელში

კოლექტივიზმის არსი არის შემდეგი - ნებისმიერი ცალკეული თანამშრომლის წარმატება ითვლება მისი მთლიანი კოლექტივის წარმატებად და მიღწევად. თუ საჭიროა რამე გადაწყვეტილების მიღება, სანამ ერთბაშად ყველა არ იქნება თანახმა ერთ გადაწყვეტილებაზე, მაშინ ის კვლავ განხილვის საგნად რჩება, სანამ ერთიან აზრამდე არ მივლენ. მნიშვნელოვანია პერსონალისმიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება, საჭიროებისამებრ დახმარების გაჭევა იმისათვის, რომ შეიქმნას ჰარმონიული სამუშაო გარემო. იაპონელისთვის სამსახური და კოლექტივი ნიშნავს სახლს, ოჯახს.

იაპონელი მენეჯერები დიდი ყურადღებით არჩევენ პერსონალს. პერსონალის მენეჯმენტის ფუნქცია ადამიანების მიმართ დამოკიდებულება, რაც მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს:

- 1) მომუშავე პერსონალის მნიშვნელობის გააზრება;
- 2) თანამშრომლების პატივისცემა;
- 3) კომპანიის იდეოლოგიისა და მისიის ზუსტი ფორმულირება. ადამიანი, რომელმაც იცის რომ ასრულებს მნიშვნელოვან საქმეს კომპანიის წარმატებისთვის, უფრო მეტად მოტივირებულია;
- 4) სამუშაო გარემოზე მუდმივი ზრუნვა, იმისათვის რომ თანამშრომლებმა ეფექტურად იმუშაონ.

❖ სამოტივაციო სისტემები იაპონურ მოდელში

სამოტივაციო სისტემის 2 ჯგუფია:

- 1) ეკონომიკური სტიმულები;
- 2) ფსიქოლოგიური სტიმულები.

ეკონომიკურ სტიმულს მიეკუთვნება – ხელფასის მომატება, ბონუსები.

ფსიქოლოგიურ სტიმულს მიეკუთვნება – მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელის სამოტივაციო გამოსვლა თანამშრომლებთან, რაც ფსიქოლოგიურად იმოქმედებს მათზე.

❖ პერსონალის მართვის ამერიკული მოდელი

ამერიკული მოდელის თავისებურებები:

- 1) კომპანიის საქმიანობა სპეციალიზირებულია;
- 2) გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად მიღება;
- 3) ყველა პასუხისმგებელია მხოლოდ თავის თავზე;

- 4) ადამიანის მცირე ვადით დაქირავება;
- 5) ადამიანის მიერ შესრულებული სამუშაოს სწრაფი შეფასება და სწრაფი დაწინაურება;
- 6) ადამიანურ ფაქტორზე უფრო მნიშვნელოვანია, პროფესიონალიზმი და ინციატივის გამოჩენა;
- 7) ინდივიდუალური ანაზღაურება თითოეული თანამშრომლის მიღწევების მიხედვით.

ამერიკულ მოდელში მეტი ყურადღება ეთმობა ინდივიდუალიზმს. თითოეულმა თანამშრომელმა იცის რომ რაც უფრო მეტ მოგებას მოუტანს კომპანიას მით უფრო მეტი იქნება მისი შემოსავალიც. მაღალია ანაზღაურების სისტემა, ასევე სამოტივაციო სესტემაც. პერსონალის შერჩევას ექცევა დიდი ღურადღება.

ცხრილი 2.3.1 ამერიკული და იაპონური მოდელების შედარება⁸

შედარების პარამეტრები	ამერიკული მოდელი	იაპონური მოდელი
ინვესტირება ადამიანურ კაპიტალში	მცირე ინვესტირება	მსხვილი ინვესტირება
კადრების მოზიდვის წყარო	გარე წყარო	შიდა წყარო
შერჩევის ეტაპი	კვალიფიციური კადრი	კურსდამთვრებული
პერსონალის აყვანის ვადა	მცირე ვადით	დიდი ხნით
განვითრება	ვიწრო სპეციალობით	არასპეციალიზირებული
მოთხოვნა პერსონალის მიმართ	ეფექტურობა	გარმონია
შრომის ორგანიზება	ინდივიდუალური	კოლექტიური
კონკურენცია თანამშრომლებს შორის	ძლიერია	სუსტია

⁸ <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>

გადაწყვეტილების მიღება	ზემოდან ქვემოთ	ქვემოდან ზევით
შნაგანი ურთიერთობები	ფორმალური	არაფორმალური
პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური	კოლექტიური
მოთხოვნა მმართველის მიმართ	პროფესიონალიზმი, ინიციატივა	კოორდინირების და კონტროლის ცოდნა
შედეგების შეფასება	ინდივიდუალური	კოლექტიური
პერსონალის მომზადება	ვიწრო სპეციალისტი	უნივერსალური სპეციალისტები
ანაზღაურება	უნდივიდუალური შედეგების მიხედვით	კოლექტიური შედეგების მიხედვით

წყარო: ინტერნეტ რესურსი <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>

❖ პერსონალის მართვის ევროპული მოდელი

პერსონალის მართვის ევროპული მოდელი ძალიან განსხვავდება ამერიკულისგან. ამერიკაში და ევროპაში დიდი მზგავსებაა კულტურებში. მნიშვნელოვან როლს ეკონომიკაში თამაშობენ საშუალო და მცირე საწარმოები. მცირე საწარმოები უფრო მგრძობიარენი არიან ნებისმნიერ ცვლილებებზე, ამიტომაც სჭირდებათ სწრაფი რეაგირება ცვლილებებზე და შესაბამისი მეთოდის შემუშავება, ეს ყველაფერი უნდა მოხდეს დროულად რომ საწარმოებმა შეძლონ გადარჩენა.

აღნიშნულ შემთხვევაში 3 მთავარი პირობაა:

- 1) მმართველი პერსონალის პოზიტიური დამოკიდებულა პერსონალის მიმართ, მათ მიმართ ნდობის გამოხატვა;
- 2) სწორი კომუნიკაციის შემუშავება;
- 3) სწორი სამოტივაციო სისტემის შემუშავება.

პერსონალის მართვასთან დაკავშირებით პრობლემები ხშირად უფრო მცირე კომპანიებშია. დიდ ორგანიზაციებში შექმნილია მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც სანდო და ეფექტურია.

2.4 ლიდერობა და მოტივაცია მულტიკულტურულ გარემოში

ყველა სახის შედეგი მნიშვნელოვანია კომპანიის სტრატეგიის განხორციელების პროცესში. გუნდური მუშაობის პროცესში აუცილებელია გვახსოვდეს პოზიტიური განწყობის და მხიარულების ეფექტი. თანამედროვე პირობებში მენეჯერის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა პერსონალი ყავდეს მუდმივად მოტივირებული. მოტივაციას ქვეყნებს შორის განსხვავებული ფაქტორების ერთობლიობა აყალიბებს. პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი არის დამოკიდებული იმ სამოტივაციო ფაქტორებზე, რომლებიც მას უბიძგებენ უკეთ შეასრულონ სამუშაო. მოთხოვნილებები და ფასეულობები არის ის ძირითადი ფაქტორები, რომელთა შესწავლით იწყება მოტივაციის პროცესის შემუშავება.

მოტივაციის შემუშავების დროს უნდა გავითვალისწინოთ ის თუ საქმე გვაქვს ინდივიდუალური თუ კოლექტიური კულტურის მქონე ქვეყანასთან. ინდივიდუალური კულტურის მქონე ქვეყნებში პერსონალის მოტივაციას განსაზღვრავს ინდივიდუალური მოთხოვნილებები და პერსონალური ჯილდოები. კოლექტიური კულტურის მქონე ქვეყნებში პრიქითაა, იქ ჯგუფური მოთხოვნილებები და ჯილდოები უფრო მნიშვნელოვანია. მოთხოვნილებებში განსხვავების გამო ადამიანები კონკრეტულ გასამრჯელოს განსხვავებულად აფასებენ. ხელმძღვანელობის მოვალეობაა შეთავაზებული გასამრჯელოსა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების შესაბამისობაში მოყვანა. ეფექტიანი მოტივაციისათვის აუცილებელი ააგრეთვე მყარი და სწორი თანაფარდობის დამყარება მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს ოდენობას შორის. მოსალოდნელი შედეგები აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი, რომ შეასრულოს მოტივაციის როლი. არსებობენ აქტიური და პასიური ქცევის ადამიანები. აქტიური ქცევის ადამიანისთვის მოტივაციის საფუძველია მატერიალური წახალისება, პასიური

ქვეყნის ადამიანებისთვის კი უფრო მნიშვნელოვანია ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებლად დაბალ ხელფასზე თანახმა არიამ იმუშაონ. სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, ადამიანების ადარებენ მათ მიერ მიღებულ ანაზღაურებასა და დახარჯულ სამუშაო დროს და მერე ადარებენ ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან. თუ აღმოჩნდა რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო ნაკლებად არის შეფასებული, მას უჩნდება უსამართლობის გრძნობა და მოტივაციის დაცემა, ნაკლები ინტენსიური მუშაობა და მწარმოებლურობის დაცემა. მაგალითად, „იაპონიაში მომუშავე ამერიკელ მენეჯერებს დიდი სიძნელეები ხვდებათ გუნდის მუშაკთა სტაჟსა და მწარმოებლურობის მიხედვით შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვისას. ზოგიერთი ქვეყნის კულტურაში ჩადებულია ძალაუფლებისადმი დიდი პატივისცემა. ამ კულტურის წარმომდგენლები აღიარებენ ხელმძღვანელთა მიერ მათი საქმიანობის მართვის უფლებას სწორედ მათი სტატუსის ორგანიზაციული ლეგიტიმუტობის გამო. ამის შედეგია ის ფაქტი რომ ასეთი ადამიანების მოტივაციის ძირითადი ფორმა უნდა იყოს მათი აღიარება კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ და პირიქით. თუ ადამიანები დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ პიროვნების ოფიციალურ სტატუსს, ისინი არც მის მიერ მიცემულ დავალებებს შეასრულებენ მორჩილად და მათგან მიღებულ ქებასა და აღიარებას ურჩევნიათ სამსახურებრივი წინსვლა და ხელფასის მომატება.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები შეიძლება დაიყოს 2 ჯგუფად:

- 1) მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები;
- 2) მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგან მოთხოვნილებებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს იმოქმედოს ასე და არა სხვაგვარად. ამ თეორიის ფუძემდებლები არიან ა.მასლოუ და დ.მაკკლელანდი. ყველაზე ცნობილი მოტივაციის თეორიაა აბრამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია:

- ❖ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები - მასში შედის ძირითადი ფიზიოლოგიური საჭიროებები, როგორცაა: წყალი, საკვები, ტანსაცმელი და თავშესაფარი.

- ❖ უსაფრთხოების მოთხოვნები - დაცულობის, სტაბილურობის და სამედიცინო მომსახურების სურვილი.
- ❖ სოციალური მოთხოვნები - ურთიერთობებისა და სხვათა შემოერთების სურვილი.
- ❖ პატივისცემის მოთხოვნები - ძალაუფლების და სტატუსის საჭიროება.
- ❖ თვითრეალიზაციის მოთხოვნები - სურვილი, მოახდინო საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია, ან მიაღწიო ყველაფერს იმას, რისი მიღწევაც ინდივიდს შეუძლია.

მენეჯერები ხშირად იყენებენ მასლოუს თეორიას. აღსანიშნავია ასევე ის ფაქტიც, რომ როდესაც გარკვეული მოთხოვნა დაკმაყოფილებულია, ინდივიდი უკვე არ არის მოტივირებული აღნიშნული მოთხოვნების მისაღწევად. ამიტომ იმისათვის რომ შევუქმნათ ადამიანს მოტივაცია, საჭიროა იმის გარკვევა თუ რომელ მოთხოვნაზეა დონეზეა ადამიანი, რათა მოხდეს მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება აღნიშნულ ან უფრო მაღალ საფეხურზე.

მაკკლელანდის თეორიის მიხედვით კი ადამიანებს 3 სახის მოთხოვნა აქვთ, ესენია:

1. ძალაუფლების მოთხოვნები;
2. წარმატების მოთხოვნები;
3. თანამონაწილეობის მოთხოვნები.

ამ თეორიის მიხედვით, ძალაუფლების მოთხოვნა გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში. ადამიანებს ძალაუფლების მოთხოვნების გამო არ ეშინიათ წინააღმდეგობისა და იცავენ თავიანთ პოზიციებს. ადამიანები წარმატების მოთხოვნებით რისკავენ ზომიერად და სურთ მათ მიერ მიღწეული შედეგების სათანადო წახალისება.

რაც შეეხება თანამონაწილეობის მოთხოვნილებას, მენეჯერებს ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლიათ თანამშრომლებთან ურთიერთობით და მათი პერიოდულად შეკრების გზით.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიების ავტორები აღიარებენ ადამიანთა მოთხოვნილებების არსებობას, თუმცა მიაჩნიათ, რომ ადამიანთა ქცევა არ განისაზღვრება მხოლოდ მოთხოვნილებებით. ამ თეორიების მიხედვით ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს ასევე აღქმა, მოლოდინი და შერჩეული ქცევის შესაძლო შედეგები. განასხვავებენ სამძირითად პროცესუალურ თეორიას:

- 1) მოლოდინის თეორია;
- 2) თანასწორობის (სამართლიანობის) თეორია;
- 3) მიზნის დასახვის თეორია.

მოლოდინის თეორია – ვიქტორ ვრუმიმ, საერთაშორისო ექსპერტი ლიდერობისა და გადაწყვეტილების მიღების საკითხებში, შემოგვთავაზა „მოლოდინის“ თეორია. რეალურად მოლოდინის თეორია მოტივაციასა და მენეჯმენტზეა, რომელიც გვთავაზობს, რომ ინდივიდუალების ხედვა სამუშაოს შესრულების რეზულტატზე, შედეგზე, განამტკიცებს იმას, თუ როგორი მოტივაციის დონესთან გვექნება საქმე. ის ასევე ამბობს, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები ძირითადად სიამოვნების მატებისთვისაა და ტკივილის შესამცირებლად. ვრუმის თეორია პროცესუალურია და გარდა ზოგადი, პირველადი მოთხოვნილებებისა, იგი აღიარებს ცოდნის, გამოცდილების, უნარების, ხასიათისა და სხვა ინდივიდუალური ფაქტორების გავლენას დასაქმებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე.

„მოლოდინის თეორია“ სამი კომპონენტისაგან შედგება: მოლოდინი, ინსტრუმენტალობა, ვალენტობა.

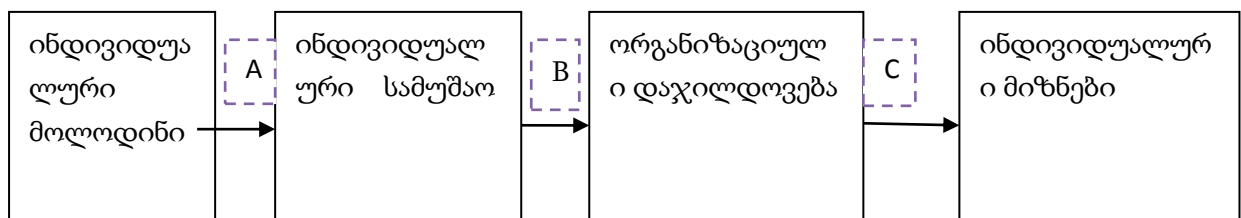
1. მოლოდინი შეიძლება აღიწეროს როგორც რწმენა, რომ თუ პიროვნება გაზრდის და უფრო დიდ ძალისხმევას ჩადებს სამუშაოში, მაშინ ის უკეთესად შეასრულებს მას. სწორი რესურსების ქონის საშუალება, შესაბამისი უნარების ქონა, აუცილებელი დახმარება სამუშაოს სწორად შესასრულებლად არის ის პირობები, რომელიც ზრდის

მოლოდინს.

2. ინსტრუმენტალობაში იგულისხმება მოლოდინი იმისა, რომ კარგი შესრულება სასურველ შედეგში გადაიზრდება: ფული, აღიარება, მიღწევის განცდა და ასე შემდეგ.

3. ვალენტობა დაკავშირებულია ღირებულებასთან. ანუ რეზულტატი რამდენად სასურველია დასაქმებულისათვის. რა თქმა უნდა ვალენტობა ინდივიდუალურია, რადგან შესაძლოა დასაქმებულს მოტივაცია არ აუმაღლდეს ხელფასზე დანამატით, რადგან მისთვის ფორმალური შემჩვენვა, სტატუსის ამაღლება დაწინაურების ხარჯზე უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ფული.

სქემა 2.4.1 მოლოდინის თეორიის ურთიეთკავშირი⁹:



წყარო: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management -Twelfth Edition, Pearson -2014

A – მოლოდინი;

B – ინსტრუმენტალობა;

C – ვალენტობა.

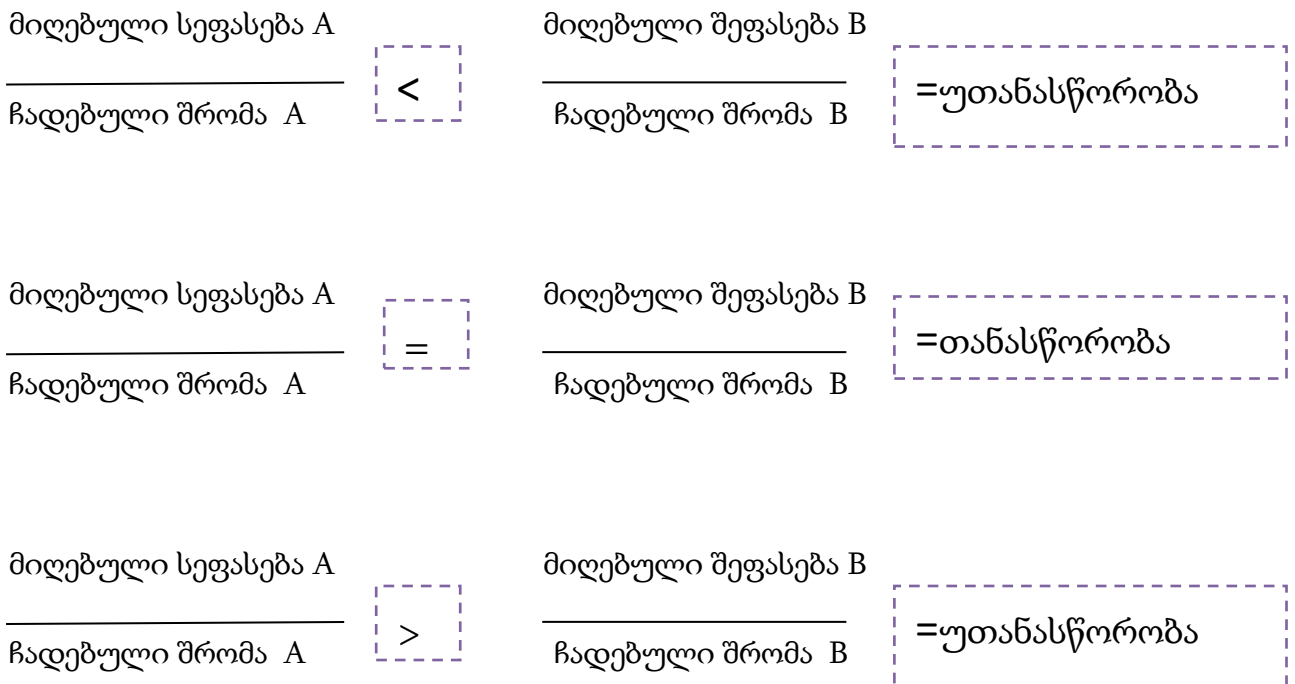
მოლოდინის თეორიის მთავარი მიზანია გავიგოთ ადამინის მიზანსა და სამუშაოს შორის კავშირი, სამუშაოსა და დაჯილდოვებას შორის, დაჯილდოვებასა და ინდივიდუალური მიზნების დაკმაყოფილებას შორის კავშირები. შედეგად კომპანიის მიერ ადამინის შეფასება უნდა შეესაბამებოდეს ადამიანის მოლოდინს. არ არსებობს კონკრეტული პრინციპი თუ რა განაპრიობებს ადამინის მოტივაციას. ბოლოს, თეორია ეხება აღქმას. რეალობა არაა მნიშვნელოვანი. თვით ინდივიდის შეფასება მის მიერ

⁹Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management -Twelfth Edition, Pearson -2014

შესრულებული სამუშაოს, მიღებული სარგოსა და მიზნების შედეგი განაპირობებს მათ მოტივაციას (მონდომების დონეს).

თანასწორობის თეორია(სამართლიანობის) – თეორია შეიმუშავა ს. ადამსმა, რომლის მიხედვით, ადამიანები ადარებენ იმას თუ რას იღებენ სამუშაოსგან და რა ქონდათ ჩადებული აღნიშნული სამუშაოს შესასრულებლად და ბოლოს ადარებენ ამ შედეგს სხვა თანამშრომლებთან. თუ აღმოჩნდა რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო ნაკლებად არის შეფასებული, მას უჩნდება უსამართლობის გრძნობა და მოტივაციის დაცემა, ნაკლები ინტენსიური მუშაობა და მწარმოებლურობის დაცემა. მაგალითად, იაპონიაში მომუშავე ამერიკელ მენჯერებს დიდი სიძნელეები ხვდებათ გუნდის მუშაკთა სტაჟსა და მწარმოებლურობის მიხედვით შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვის დროს.

სქემა 2.4.2: სამართლიანობის თეორია: A და B - სხვადასხვა თანამშრომლები¹⁰



წყარო: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management -Twelfth Edition, Pearson -2014

¹⁰Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management -Twelfth Edition, Pearson -2014

სამივე წარმოდგენილი ტოლობა ერთანაირად მნიშვნელოვანია. აქ განიხილება არა მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაში მომუშავე ინდივიდები, არამედ ყველა ის ადამიანი ვინც მზგავს პოზიციაზე მუშაობს სხვა ორგანიზაციაში, მეგობრები, მეზობლები და ა.შ. და ადარებს მათ მიერ მიღებულ ანაზღაურებასა და შეფასებას მის მიერ მიღებულთან. შესაბამისად ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს თანაბარ პირობებში. ადამიანის მიერ სამუშაოში ჩადებული ცოდნა და გამოცდილება უნდა იყოს სათანადო და დაფასებული რომ მას უფრო მეტი მოტივაცია ჰქონდეს სამუშაოს უფრო ეფექტურად შესრულებისთვის. ეს პროცესი ორივე მხარისათვის მომგებიანია. ადამიანი იღებს შესაბამის ანაზღაურებას და მეტად ეფექტურად მუშაობს და კომპანია აღწევს დასახულ მიზნებს, იღებს მოგებას.

მიზნის დასახვის თეორია – მიზნის დასახვის თეორია გულისხმობს, იმას რომ მუშაკები იქცევიან ისე, რომ დასახულ მიზანს მიაღწიონ. მიზნის მიღწევა- სამუშაოს შესრულების მთავარი მოტივატორი. კლევების მიხედვით, კონკრეტული და რთული მიზნების მიღწევა – უფრო ძლიერი მოტივაციაა, რადგამ მოითხოვს მეტ პროდუქტიულობასა და შრომისუნარიანობას. მაგრამ ეს იმას არ მიშნავს რომ მხოლოდ რთული მიზნების დასახვა იქნება აუცილებელი ადამიანისთვის სამუშაოს უკეთესად შესრულებისთვის. თუ თანამშრომლებს მიეცემათ საშუალება მიიღონ მონაწილეობა მიზნების დასახვაში, იმუშავენ ისინი თუ არა უფრო მეტი მონდომებით? ეს ყოველთვის ასე არ არის. ისინი ამჯობინებენ მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების შესრულებას. იმისათვის რომ ადამიანი იყოს ჩართული სამუშაო მიზნების დასახვაში მნიშვნელოვანია გვქონდეს მასთან უკუკავშირი. ამით თანამშრომლებს ექნებათ ინფორმაცია იმის შესახებ თუ რა უნდა გააკეთონ და რა აქვთ ჯერ გაკეთებული. მაგრამ უკუკავშირის ყველანაირი ფორმა არაა ეფექტური. ადამიანის მიერ თავად შეფასებული სამუშაო, როცა თანამშრომელი თავად აფასებს თუ რა სტადიაზეა მიზნის მიღწევაში, ეს არის უფრო ძლიერი მოტივატორი მათთვის ვიდრე სხვის მიერ მიღებული მათი სამუშაოს შესრულების შესახებ შეფასება. კულტურებს შორის არსებობს განსხვავებები მოტივაციაში, რაც სტიმულის მიმცემია ერთი ქვეყნის წარმომადგენლისათვის, შესაძლოა სულაც არ იყოს წამახალისებელი ფაქტორი სხვა კულტურის წარმომადგენლისათვის. ნებისმიერ ადამიანს სჭირდება

მოტივაცია სამუშაოს შესასრულებლად. ქვეყნის კულტურა გავლენას ახდენს მოტივაციის შინაარსზე და მიღწეულ მიზნებზე.

ადამიანის ქცევა უმთავრესად დამოკიდებულია მის მოთხოვნილებებზე და მისწრაფებებზე. არსებითად იზრდება კონფლიქტური სიტუაციების ალბათობა, როცა საერთაშორისო კომპანიებში მუშაკთა მოტივაციის მექანიზმი წინააღმდეგობაში მოდის მათ კულტურულ წესებთან. ეს რომ არ მოხდეს მენეჯერებს ევალუბათ სხვადასხვა კულტურებში ფასეულობებსა და ღირებულებებზე დაყრდნობით მოტივაციის შემუშავება. ფ.როზენშტალის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგი სახის სტიმულირების ფაქტორებს:

- 1) ფინანსური წახალისება;
- 2) სოციალური წახალისება;
- 3) სამუშაოს სტიმულირება (სამუშაო პირობების სრულყოფა);
- 4) ორგანიზაციული ტიპის წახალისებები (ორგანიზაციის სიდიდე, ადგილმდებარეობა).

❖ მატერიალური და არამატერიალური სამოტივაციო სისტემები

ერთად შეკრული, მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების შესაქმენლად, რომლებიც მუშაობენ საერთო მიზნების მისაღწევად– არის უსასრულო პროცესი. მიუხედავად იმისა რომ შეკრულია კარგი სამუშაო გუნდი და კარგი პირობები, მაინც დგება ის მომენტი როცა ადამიანი კარგავს ინტერესს და მიდის სამსახურიდან . ამის მთავარი მიზეზი არის არასაკმარისი მოტივაცია სამუშაოს შესასრულებლად.

❖ მატერიალური სამოტივაციო სისტემა

მატერიალური სისტემა უფრო უნივერსალურია, ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლები მზად არიან გაცვალონ არამატერიალური წამახალისებელი მეთოდები მატერიალურზე.

- **სამუშაო ანაზღაურება** –სამუშაო ანაზღაურების მომატება ერთერთი ეფექტური საშუალებაა, იმისათვის რომ თანამშრომელმა უკეთ შეასრულოს თავისი მოვალეობა. რა თქმა უნდა დროთა განმავლობაში ისინი ისევ ეჩვენებიან თავის

შემოსავალს და ისევ ითხოვენ მომატებას. რა თანხითა და სიხშირით მოხდება ანზღაურების მომატება დამოკიდებულია დამსაქმებელზე, თუმცა დასაქმებულებს ურჩევნიათ ერთბაშად დიდი თანხით მომატება.

- **პრემიები** – კვარტლური ან ყოველთვიური პრემიები. რაც უფრო მოულოდნელია ასეთი პრემიების გაცემა მით უფრო კარგი შედეგი მოაქვს, თუმცა მეორეს მხვრივ თანამშრომელმა არ იცის ზუსტად რატო მიიღო პრემია ახლა და სხვა დროს არა. ამიტომ ყოველთვის ჯობია თანამშრომელმა იცოდეს თუ რა შემთხვევაში ის მიიღებს მატერიალურ წახალისებას.
- **პროცენტები**– ასეთი წამახალისებელი სისტემები ხშირია ვაჭრობისა და მომსახურების სფეროში. ამ შემთხვევაში მომუშავეს არ გააჩნია ფიქსირებული ხელფასი და მისი გამომუშავებული თანხა მთლიანად დამოკიდებულია მის პროფესიონალიზმზე და შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.
- **ბონუსები**– ამ სისტემის ნაკლია ფიქსირებული თანხები, რაც ხშირად დემოტივაციის საგანი ხდება, ანუ მიუხედავად იმისა თუ როგორ შეასრულა თანამშრომელმა სამუშაო მაინც იგივე ბონუსს მიიღებს.

მიუხედავად იმისა რომ მატერიალური სისტემები კარგი მოტივატორია, მხოლოდ ასეთი სისტემის გამოყენება ვერ იქნება ეფექტური. ადამიანებს გააჩნიათ განსხვავებული ფასეულობები, აქედან გამომდინარე პრემიებითა და ბონუსებით მათი გაერთიანება ერთიან კოლექტივად გართულდება, რადგან მატერიალური წახალისების ზომა ხშირად დამოკიდებულია შესრულებულ სამუშაოზე. ამ დისბალანსის გასაწორებლად იყენებენ არამატერიალურ წახალისებებს.

❖ არამატერიალური სამოტივაციო სისტემა

იმისათვის რომ სამოტივაციო სისტემა იყოს ეფექტური ის უნდა იყოს მორგებული კონკრეტული ქვედანაყოფების, ცალკეული მომუშავეთა ჯგუფისთვის. ერთი თანამშრომლისთვის მოტივაცია შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის კარგი შეფასება, მეორისთვის მისმიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება. რა თქმა უნდა, შეუძლებელია სამოტივაციო სისტემის შექმნა თითოეული თანამშრომლისთვის ცალცალკე, მითუმეტეს თუ კომპანიაში ბევრი ადამიანია დასაქმებული. ამიტომ თითოეული

ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები იყენებენ სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემებს. ყველაზე მარტივი სისტემა გამოიყენება დაბალი ქვედანაყოფის თანამშრომლებისთვის, რომლებიც დამხმარე ფუნქციას ასრულებენ. რაც უფრო იზრდება თანამშრომლის რანგი, მით უფრო მეტია მოთხოვნა სამუშაოს ხარისხიან და ეფექტურ შესრულებაზე, შესაბამისად აქ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა სწორი სამოტივაციო სისტემის შემუშავებას. საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის შეიმუშავება განსხვავებული სამოტივაციო სისტემები (როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური), რადგან მათ ორგანიზაციულ შესაძლებლობებზე დამოკიდებული დაქვემდებარებულების შესრულებული სამუშაოს ხარისხი.

არამატერიალური სისტემის შემთხვევაში თანამშრომელი არ იღებს ფულად წახალისებას, თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს რომ კომპანიას არ სჭირდება ამისათვის ფინანსების დაბანდება მათი რეალიზაციისათვის. არამატერიალური სისტემის მთავარი მიზანი: შრომის პროდუქტიულობისა და თანამშრომლების დაინტერესების ამაღლება, რაც თვის მხვრივ კომპანიის მოგებაზე გამოისახება. არამატერიალურ მოტივაციას მიეკუთვნება, მაგალითად დაბადების დღის საჩუქარი, ფულადი დახმარება თუ თანამშრომელი იმყოფება რთულ სიტუაციაში. ასევე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელისმიერ ახალი თანამშრომლის დროული შეფასება, რომლებიც ჯერ ეჩვევიან სამუშაო გარემოსა და მოთხოვნებს. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული შეფასებები არ გადავიდეს ყოველდღიურობაში, რაც გამოიწვევს ეფექტურობის შემცირებას. არამატერიალური მოტივაციის კიდევ ერთ მაგალითად შეიძლება ავიღოთ თანამშრომლისთვის კარგი და კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საქმიანობის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მომუშავე პერსონალზე და შესაბამისად მათ მოტივაციაზე.

ლიდერობა– კიდევ ერთი მთავარი აპსექტი საერთაშორისო კომპნიებში. ეს არის პროცესი, როდესაც ადამიანი იყენებს თავის ძალაუფლებას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე და ადამიანების მოტივირებაზე. მისი მთავარი ამოცანაა სიტუაციის ცვლილების დროს სწორად აარჩიოს სამოქმედო ნაბიჯები. ლიდერს არ შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას თუ ყველა სიტუაციაში ერთნაირად

მოიქცევა. მან სწორად უნდა გაანალიზოს თუ რა მდგომარეობაში და რა სიტუაციაშია კომპანია და მაგის მიხედვით შეიმუშავოს სამოქმედო გეგმა. ჰოფსტიდის თეორიის მიხედვით, ინდივიდუალისტურ კულტურებში ლიდერებმა ინდივიდუალურად უნდა მიუდგნენ თითოეულ თანამშრომელს. კოლექტივისტურ კულტურებში კი პირიქით, ორიენტაცია გადატანილია მთლიანად კოლექტივზე და რა ინდივიდზე.

❖ **ლიდერობის ფილოსოფიური ფონი: თეორიები X, Y და Z.**

ერთ–ერთი მიზეზი თუ რატომ იქცევიან ლიდერები ისე როგორც იქცევიან კონკრეტულ თანამშრომელთან არის დამოკიდებული მათ ფილოსოფიურ შეხედულებებზე იმაზე თუ როგორ წარმართონ თანამშრომლები. მენეჯერები, რომლებიც ფიქრობენ რომ მათი თანამშრომლები არიან ზარმაცები და მუშაობენ მხოლოდ ფულისთვის გამოიყენებენ განსხვავებულ ხელმძღვანელობის სტილს იმათთან შედარებით ვინც მუშაობს მთელი ძალისხმევით ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. დ.მაკგრეგორმა შეიმუშავა თეორია X და თეორია Y.

„თეორია X“-ის მიხედვით მენეჯერებს სჯერათ, რომ ადამიანი ძირითადად ზარმაცია და მის მიმართ იძულებითი დასჯის მცდელობები უნდა იქნეს გამოყენებული, რათა ამუშაო ისინი. სპეციფიკური ფილოსოფიური ხედვა „თეორია X“-ის მენეჯერებისა ან ლიდერებისა არის ის, რომ:

1. თავისებური ხასიათის გამო ადამიანებს მუშაობა არ უყვართ და მას თავს აარიდებენ, როგორც კი შესაძლებლობა მიეცემათ;
2. მომუშავე პერსონალს აქვს მცირე ამბიციის, ცდილობენ, გაექცნენ პასუხისმგებლობას და უყვართ სხვისი მითითებები;
3. პირველადი მოთხოვნილება დასაქმებულისთვის არის დაცულობა;
4. ადამიანი რომ განაწყო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ. საჭიროა იძულების, კონტროლის და დასჯის მეთოდების გამოყენებაც.

„თეორია Y“-ის მენეჯერს სჯერა, რომ სწორი პირობების შემთხვევაში ადამიანი მხოლოდ კარგად კი არ იმუშავებს, არამედ თვითონ დაიწყებს პასუხისმგებლობებისა და მოქმედებების ძიებას. უფრო მეტიც, „თეორია Y“-ის მიხედვით, უდიდესი რაოდენობა

კრეატიული პოტენციალის ძირითადად ხელუხლებელია და თუ ეს შესაძლებლობა და პოტენციალი გამოყენებული იქნება, დასაქმებულები შრომის მეტ ხარისხს გამოიმუშავენ და, ასევე, პროდუქტიულობის ხარისხიც გაიზრდება. სპეციფიკური ფილოსოფიური ხედვა „თეორია Y“- ის ლიდერებისა არის:

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

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

3. მიზნებთან შესაბამისობა განისაზღვრება დაჯილდოებით, რაც დაკავშირებულია მიღწევებთან.

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

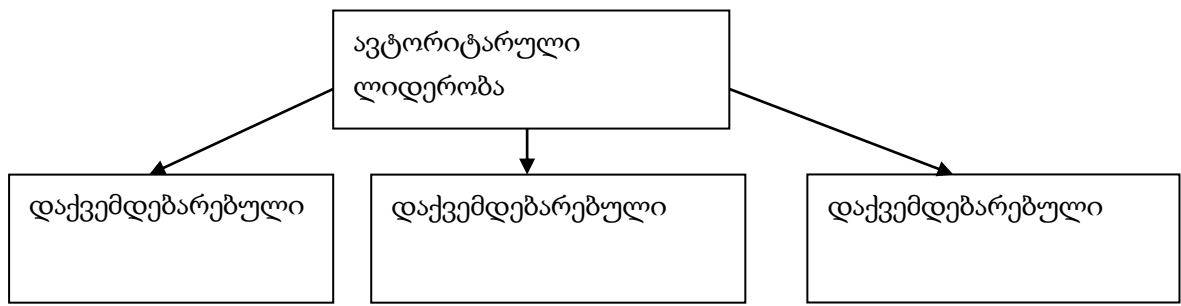
5. უნარი, გამოიმუშაო წარმოსახვის, გონებამახვილობისა და კრეატიულობის მაღალი ხარისხი ორგანიზაციული პრობლემების მიგვარებისას, ფართოდ გავრცელებულია საზოგადოებაში.

6. თანამედროვე ინდუსტრიული ცხოვრების პირობებში, ყოველი საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი მხოლოდ ნაწილობრივ გამოიყენება, ძირითადი პოტენციალი გამოუყენებელი რჩება.

ამ 2 თეორიის გაერთინებაა Z თეორია, რომელიც ვილიამ ოუჩიმ შეიმუშავა. თეორიის მთავარი პროინციპია ის რომ მენეჯერებს სჯერათ რომ თანამშრომლები ეძებენ შესაძლებლობას, რათა მართვასა და მენეჯმენტის განხორციელებაში მიიღონ მონაწილეობა და მოტივირებულები არიან გუნდური მუშაობისა და პასუხისმგებლობის გადასანაწილებლად.Z თეორიის მიხედვით:

- 1) ადამიენზი მოტივირებულნი არიან დიდი ძლიასხმევით იყვნენ იმ ორგანიზაციის ნაწილი,სადაც მუშაობენ
- 2) გუნდური მუშაობითა და საერთო მიზნების მიღწევით თნამშრომლები გამოხატავენ პასუხისმგებლოსში მაღლ გრძნობას და ცდილობენ ორგანიზაციის წარმატების მიღწევას.
- 3) თანამშრომლები, რომლებიც საქმინობის სხვადასხვა აპექტებს სწავლობენ და მუშაობენ შეძლებენ ორგანიზაციის უფრო ფართო მიზნების მიღწევას.

სქემა2.4.3 ლიდერი–დაქვემდებარებულის ურთიერთდამოკიდებულება:¹¹

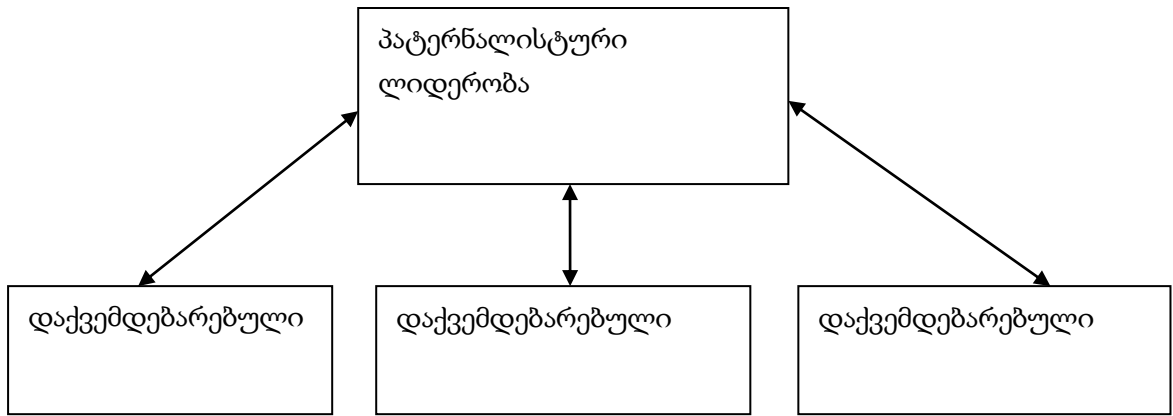


წყარო: Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed.(Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

ინფორმაციისა და ძალაუფლების გავრცელება ლიდერიდან დაქვემდებარულებისკენ.

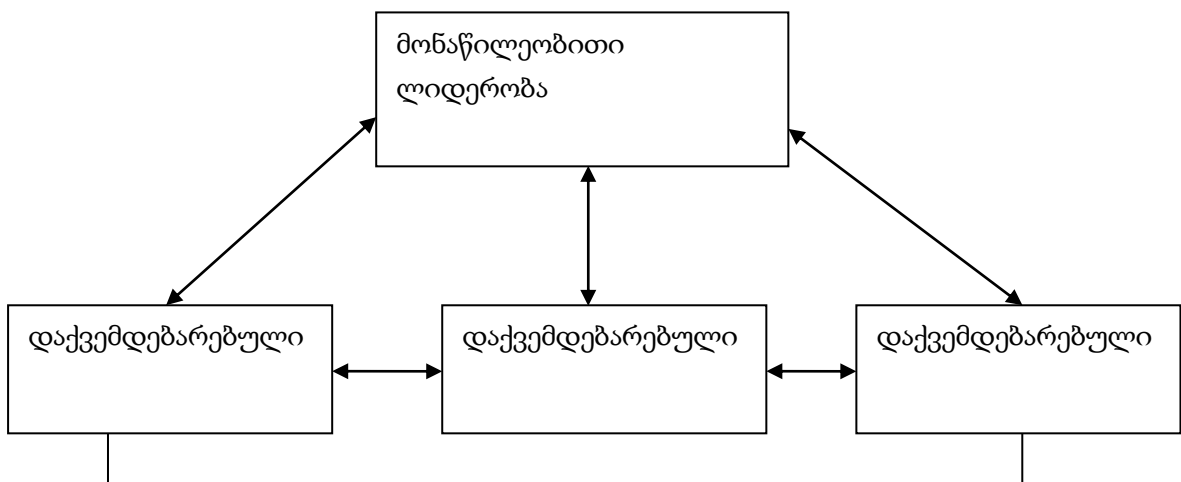
¹¹Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed.(Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

სქემა 2.4.4 უწყვეტი ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა ლიდერსა და დაქვემდებარებულის შორის¹².



წყარო: Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed.(Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

სქემა 2.4.5 უწყვეტი ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა ლიდერსა და დაქვემდებარებულის შორის და თვით დაქვემდებარებულ შორის.¹³



¹²Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed.(Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

¹³Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed.(Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

წყარო: Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed. (Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002)

სქემაზე წარმოდგენილია ლიდერების 3 ტიპი და ამათი ურთიერთობა დაქვემდებარებულებთან.

ავტორიტარული ლიდერობა – სამუშაოზე ცენტრალიზებული ხასიათი მიმართული საქმის დასრულების უზრუნველყოფისაკენ.

პატერნალისტური ლიდერობა - საქმეზე ორიენტირებული ხასიათის გამოყენების უნარი დასაქმებულის მოტივაციაზე ორიენტირებასთან ერთად.

მონაწილეობითი ლიდერობა - გამოყენება ორივე თვისებისა: საქმეზე თუ დავალებაზე ორიენტირებულობისა და ადამიანზე ყურადღების კონცენტრირებისა, ასევე წამყვან დაქვემდებარებულთან ფოკუსირებისა. თითოეული თეორია გვიჩვენებს იმას თუ როგორია ლიდერების დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ, მათი განსხვავებული მიდგომები მართვის დროს რაც განაპირობებულია მათიერ თანამშრომლის სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულების შეფასებაზე.

❖ **საერთაშორისო მენეჯმენტის სამოტივაციო პრობლემები**

წარმატებისა და წინსვლის მოთხოვნილებას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები განსხვავებულად აღიქვამენ. დასავლეთის კულტურის წარმომადგენლობისთვის ეს ასოცირდება ინდივიდუალურ მიღწევებთან, იაპონელი თანამშრომლისათვის დაკავშირებულია კოლექტიურ მიღწევებთან, ლათინო ამერიკელისთვის ეს არის ოჯახური ფასეულობა, ინდოელისთვის სულიერი სრულყოფა. ხშირად ადამიანების იწყებენ მუშაობას საერთაშორისო კომპანიებში განსხვავებული შრომის ანაზღაურების გამო. შრომის ანაზღაურება დამოკიდებულია ფაქტორებზე, როგორიცაა:

- 1) ბიზნესში დაბანდებული თანხები;
- 2) ბაზარზე კონკრეტული პრიფესიის წარმომადგენლების რაოდენობა და მათზე მოთხოვნა;
- 3) ცხოვრების ღირებულება;
- 4) ქვეყნის კანონმდებლობა.

3. პერსონალის მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი საქართველოში მოქმედ კომპანიებში

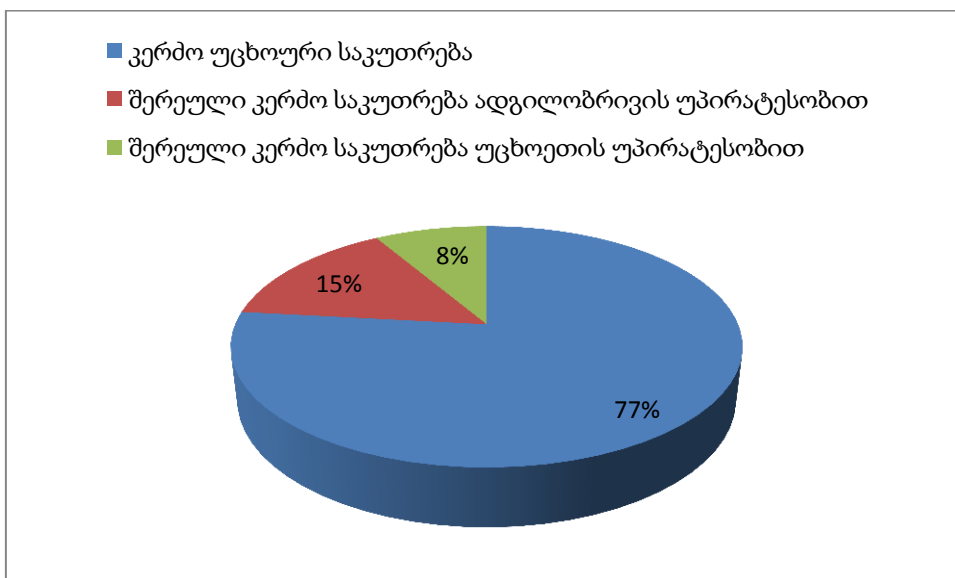
3.1 საერთაშორისო კომპანიების სტატისტიკა საქართველოში

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის გვერდზე განთავსებული მონაცემების საფუძველზე საქართველოში რეგისტრირებულია და გააჩნია აქტიური სტატუსი 12369 ეკონომიკურ სუბიექტს, 2019 წლის მაისის მდგომარეობით.

საკუთრების ფორმის მიხედვით:

- 1) კერძო უცხოური საკუთრება -9491
- 2) შერეული კერძო საკუთრება ადგილობრივის უპირატესობით -1825
- 3) შერეული კერძო საკუთრება უცხოეთის უპირატესობით -1052

დიაგრამა 3.1.1 ეკონომიკური სუბიექტების თანაფარდობა საკუთრების ფორმის მიხედვით

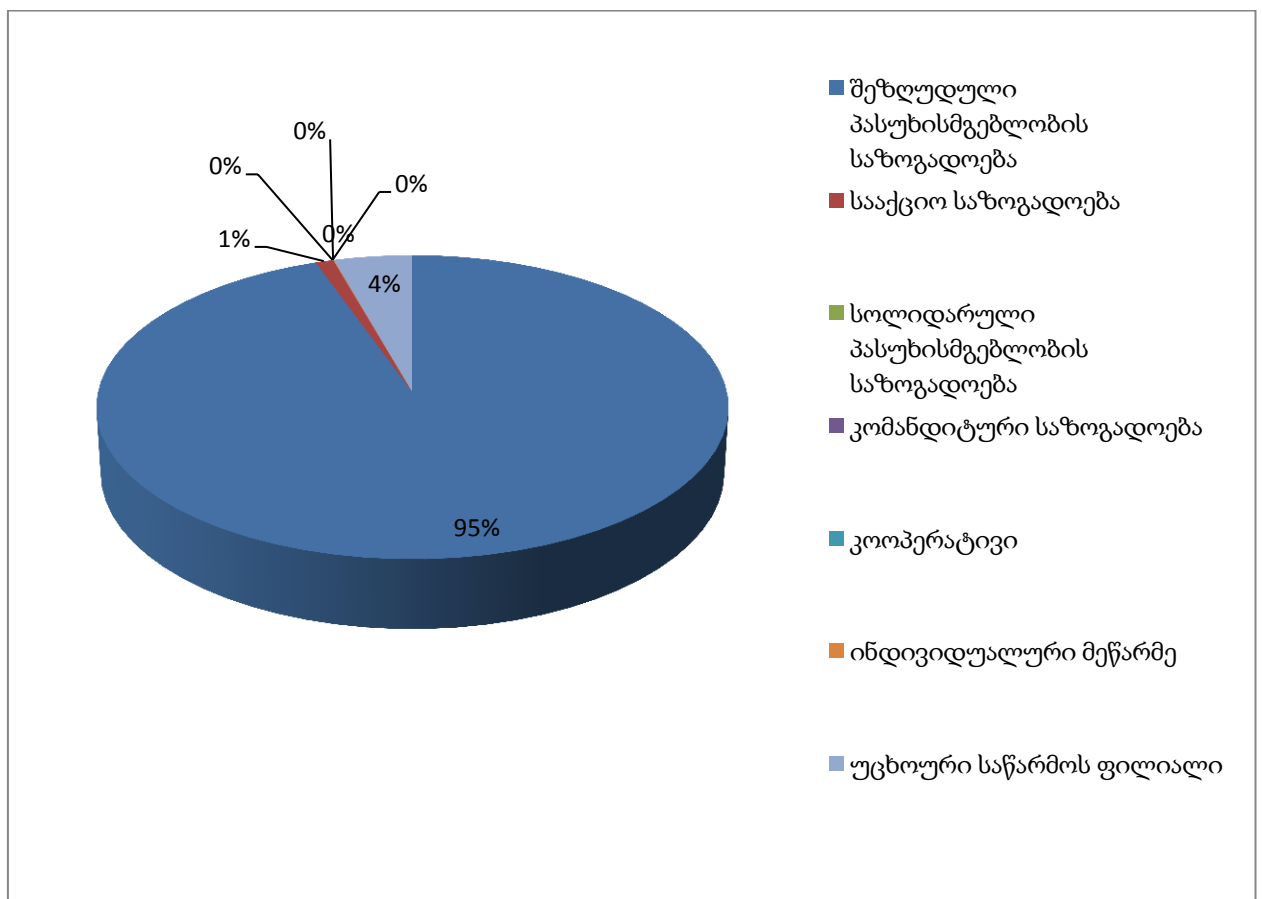


წყარო : <https://www.geostat.ge/ka>

ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით:

- 1) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება - 11693
- 2) სააქციო საზოგადოება- 123
- 3) სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება-0
- 4) კომანდიტური საზოგადოება -1
- 5) კოოპერატივი-0
- 6) ინდივიდუალური მეწარმე - 6
- 7) უცხოური საწარმოს ფილიალი -545

დიაგრამა 3.1.2 ეკონომიკური სუბიექტების თანაფარდობა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით

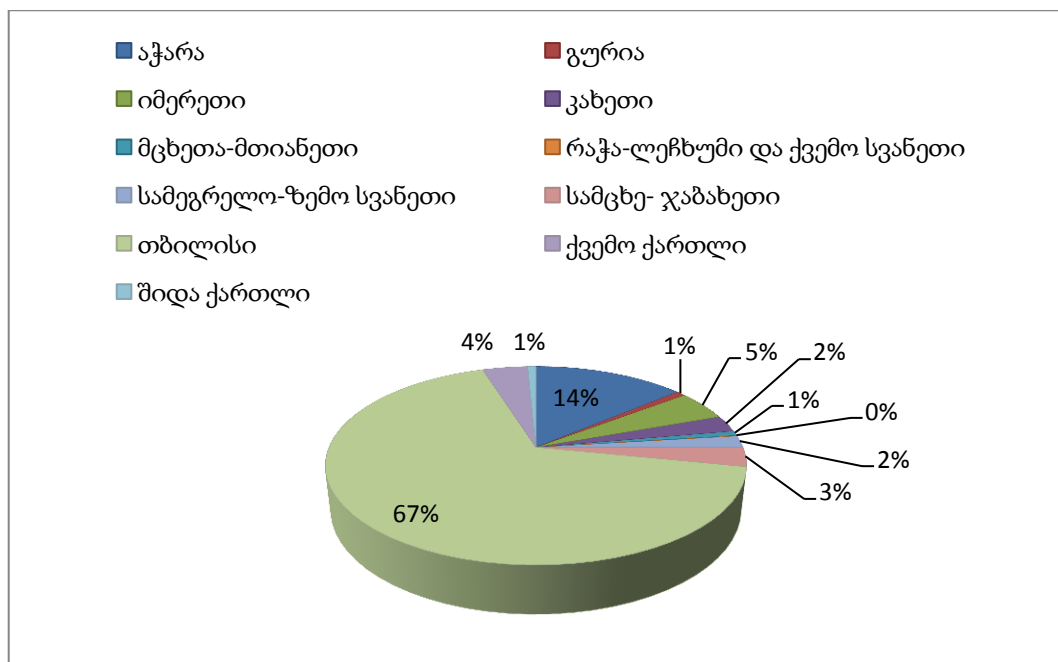


წყარო : <https://www.geostat.ge/ka>

აღნიშნული ეკონომიკური სუბიექტების განლაგება რეგიონების მიხედვით:

- 1) აჭარა - 1711
- 2) გურია- 102
- 3) იმერეთი -599
- 4) კახეთი -336
- 5) მცხეთა-მთიანეთი- 94
- 6) რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი- 14
- 7) სამეგრელო-ზემო სვანეთი- 239
- 8) სამცხე- ჯავახეთი - 388
- 9) ქ.თბილისი- 8275
- 10) ქვემო ქართლი - 513
- 11) შიდა ქართლი - 93

დიაგრამა 3.1.3 ეკონომიკური სუბიექტების განლაგება რეგიონების მიხედვით



წყარო : <https://www.geostat.ge/ka>

მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია დასკვნის სახით ვთქვათ, რომ ეკონომიკური სუბიექტების უმეტესობა მდებარეობს ქ.თბილისში, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით კი მათი 95% არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანია. საკუთრების ფორმის მიხედვით კერძო უცხოური საკუთრება ჭარბობს 77% მაჩვენებლით. გლობალიზაციის პროცესმა განაპირობა ის რომ ქვეყნებს შორის ეკონომიკური საზღვრები მხოლოდ ფორმალური დატვირთვა და საქართველო არის მიმზიდველი პლატფორმა საერთაშორისო კომპანიებისთვის, რადგან საქართველოში არის ყველანაირად კარგი სიანვესტიცო გარემო და ხელსაყრელი პირობები საერთაშორისო ბიზნესითვის.

ცხრილი 3.1.4 ბიზნეს სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა და შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება საკუთრების ფორმებისა და რეგიონების მიხედვით ¹⁴

		2017			
		დასაქმებულთა რაოდენობა		შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება	
		ქალი	კაცი	ქალი	კაცი
საქართველო-სულ	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	46,1	86,5	1 204,2	1 743,2
თბილისი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	31,5	56,5	1 347,5	1 929,5
აჭარა	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	9,0	8,2	866,3	1 514,9
გურია	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,2	0,3	356,8	758,2
იმერეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	1,4	6,5	656,4	998,1

¹⁴ <https://www.geostat.ge/ka>

	და/ან იურიდიული პირი)				
კახეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,3	0,8	620,7	1 559,2
მცხეთა-მთიანეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,4	0,8	1 104,0	1 988,5
რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	1,3	4,0	1 064,9	1 677,0
სამცხე-ჯავახეთი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,2	0,7	1 436,3	1 816,2
ქვემო ქართლი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	1,6	7,6	1 195,4	1 398,8
შიდა ქართლი	კერძო (უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,2	1,2	729,5	1 085,2

წყარო : <https://www.geostat.ge/ka>

ცხრილი 3.1.5 ბიზნეს სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა და შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება საკუთრების ფორმების, ეკონომიკური საქმიანობის, საწარმოს ზომისა და ეკონომიკური საქმიანობის სახეების მიხედვით¹⁵

	2017			
	დასაქმებულთა რაოდენობა		შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება	
	ქალი	კაცი	ქალი	კაცი

¹⁵ <https://www.geostat.ge/ka>

		2017			
		დასაქმებულთა რაოდენობა		შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება	
		ქალი	კაცი	ქალი	კაცი
საქმიანობის სახეების მიხედვით, სულ	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	46,1	86,5	1 204,2	1 743,2
სოფლი სმეურნეობა. ნადირობა და სატყეო მეურნეობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,9	1,8	710,9	1 084,9
თევზჭერა, მეთევზეობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	0,0	0,1	930,3	1 420,5
სამთომოპოვებითი მრეწველობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)
დამამუშავებელი მრეწველობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	8,0	16,5	681,0	1 186,3
ელექტროენერჯის, აირისა და აწყლის წარმოება და განაწილება	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	1,9	10,8	1 726,7	1 384,5
მშენებლობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	2,0	15,6	1 147,3	2 518,8
ვაჭრობა; ავტომობილების, საყოფა ცხოვრებონაწარმისა და პირადი მოხმარების საგნების რემონტი	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	11,0	14,9	951,9	1 426,0
სასტუმროები და რესტორნები	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	5,4	5,1	878,6	940,6
ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	4,2	9,2	1 760,0	2 530,2

		2017			
		დასაქმებულთა რაოდენობა		შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება	
		ქალი	კაცი	ქალი	კაცი
	იურიდიული პირი)				
ოპერაციები უძრავი ქონებით, იჯარა და მომხმარებლისათვის მომსახურების გაწევა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	4,3	5,2	2 610,7	2 865,9
განათლება	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ანიურიდიული პირი)	0,6	0,3	907,8	1 349,7
ჯანმრთელობის დაცვა და სოციალური დახმარება	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	2,3	1,1	1 040,2	1 058,5
კომუნალური, სოციალური და პერსონალური მომსახურების გაწევა	კერძო(უცხოელი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი)	5,1	3,0	1 274,3	1 519,7

წყარო : <https://www.geostat.ge/ka>

3.2 საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანიების კვლევა

საქართველოში ბევრი საერთაშორისო კომპანიაა რეგისტრირებული, რომლებიც სხვადასხვა სექტორში მოღვაწეობენ. იმისათვის, რომ დაგვედგინა განსხვავებები და მსგავსებები ამ კომპანიებში პერსონალის მართვის კუთხით, ჩავატარეთ გამოკითხვა. შევარჩიეთ დიდი კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ უცხოური ფილიალები და წარმომადგენლობები სხვადასხვა ქვეყნებში. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღეს შემდეგმა კომპანიებმა:

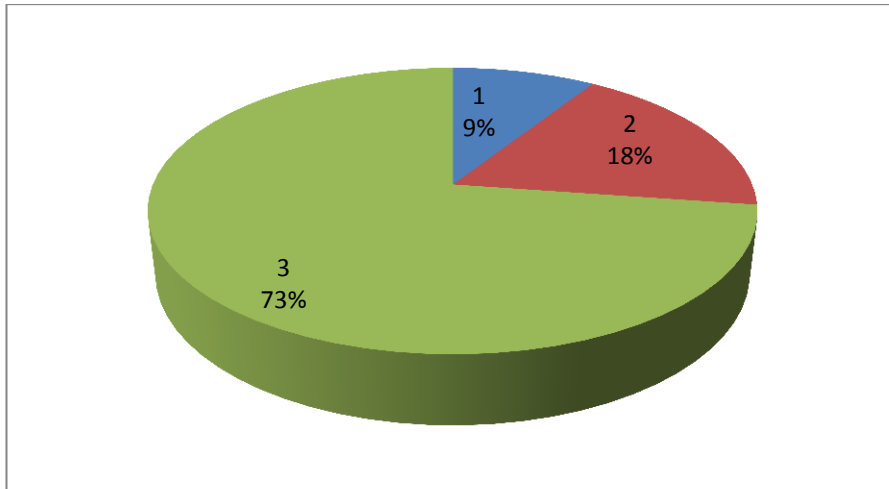
- 1) საბვეი- სწრაფი მომსახურების რესტორანი;
- 2) ვითიბი ბანკი ჯორჯია - ფინანსური მოსახურების გაწევა;
- 3) SOCAR Georgia- მოპოვება, გაზისა და ნავთობის გადამუშავება;
- 4) Burger King Georgia- სწრაფი მომსახურების რესტორანი;
- 5) Samsung Georgia- ტექნიკის მაღაზია;
- 6) Carrefour Georgia- საცალო ვაჭრობა;
- 7) ProCredit Bank Georgia -ფინანსური მოსახურება;
- 8) შპს "დიპლომატ ჯორჯია" - დისტრიბუცია;
- 9) Tbilisi Marriot Hotel- სასტუმროების ქსელი;
- 10) ფინკა ბანკი -ფინანსური მომსახურება;
- 11) ყაზტრანსგაზ-თბილისი.

კითხვარში იყო რამდენიმე შეკითხვა, რომელიც უკავშირდება პერსონალის შერჩევის ეტაპებს, სამოტივაციო სისტემას, პერსონალის განვითარებასა და სწავლების შესაძლებლობას, ასევე დასაქმებულთა რაოდენობას, საშუალო ხელფასს და არიან თუ არა ეს უკანასკნელნი ექსპატრიატები.

თანამშრომელთა საშუალო რაოდენობა:

1) 0-50 მდე	1
2) 50 დან-100მდე	2
3) 100 დამეტი	8

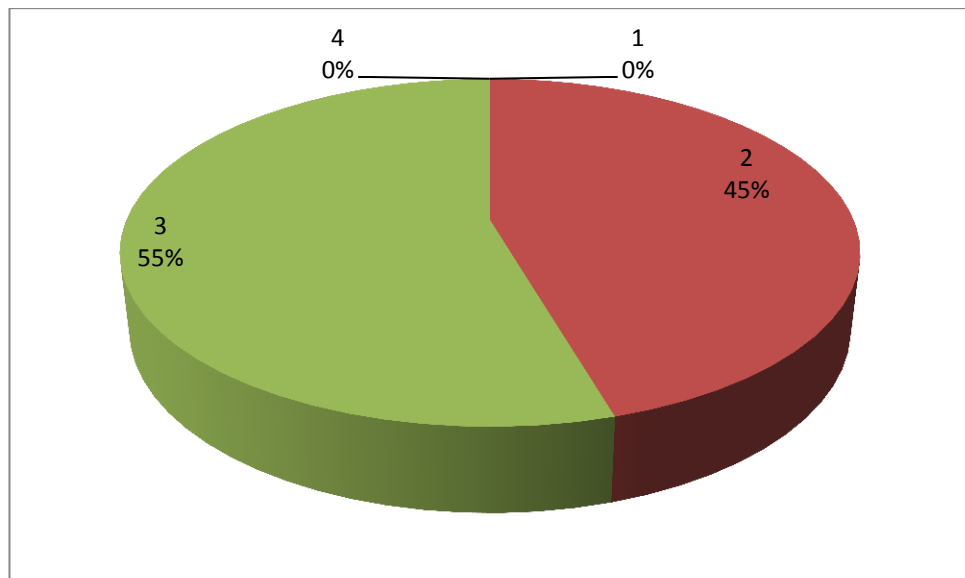
დიაგრამა 3.2.1. თანამშრომელთა საშუალო რაოდენობის პროცენტული გადანაწილება



დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი:

1) 0-500	0
2) 501-1000	5
3) 1001-1500	6
4) 1501 და მეტი	0

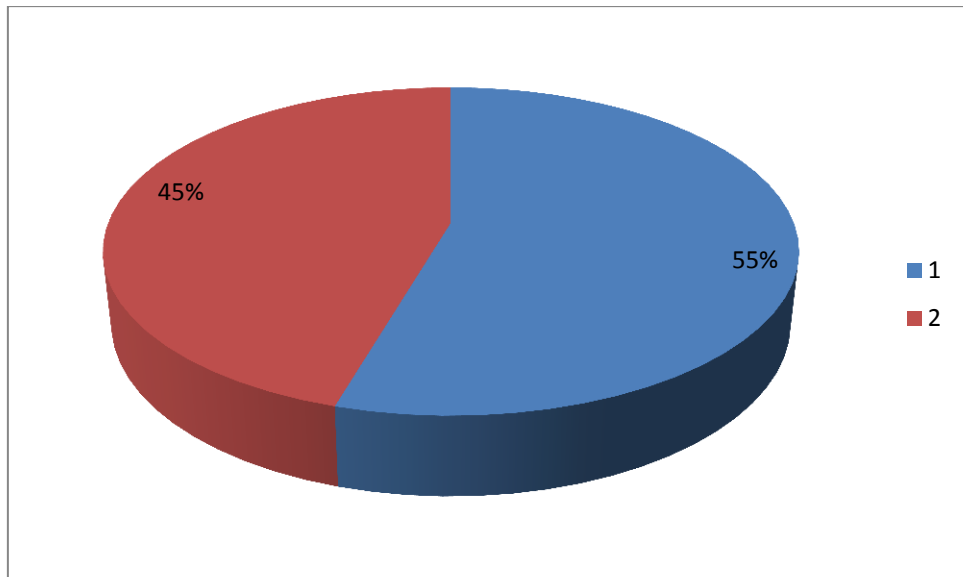
დიაგრამა 3.2.2 დასაქმებულთა საშუალო ხელფასის პროცენტული გადანაწილება



დასაქმებულთა შრის არიან თუ არა ექსპატრიატები?

- 1) კი - 6
- 2) არა - 5

დიაგრამა 3.2.3 ექსპატრიატებსა და ადგილობრივების არსებობა კომპანიებში



პერსონალის შერჩევის ეტაპები - 11 რესპონდენტის პასუხები ასე გადანაწილდა:

კომპანიის დასახელება	პასუხი
საბვეი	ტესტირება, გასაუბრება
ვითიბი ბანკი ჯორჯია	რეზიუმეების განხილვა, ტესტირება (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში), ჯგუფური გასაუბრება (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში), ინდივიდუალური გასაუბრება, ქეის-ინტერვიუ (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში)
Socar Georgia	1. ტესტირება 2. გასაუბრება

Burger King Georgia	გასაუბრება
Samsung Georgia	ანკეტირება, გასაუბრება
Carrefour Georgia	გასაუბრება, გამოსაცდელი პერიოდი
ProCredit Bank Georgia	შერჩევის პირველი ეტაპი: სააპლიკაციო ფორმის შევსება,სამოტივაციო წერილი,სატელეფონო გასაუბრება შერჩევის მეორე ეტაპი: ტესტირება, ჯგუფური დისკუსია, ინდივიდუალური გასაუბრება, დოკუს-სესია ბოლო ეტაპი:ბანკთან ინტეგრაციის პროცესი(კადრების მომზადება საზღვარგარეთ)
შპს "დიპლომატ ჯორჯია"/ დისტრიბუცია	რეზიუმეების შერჩევა, ტესტირება,გასაუბრება
Tbilisi Marriot Hotel	ტესტირება უცხო ენებში, გასაუბრება
ყაზტრანსგაზ-თბილისი	გასაუბრება
ფინკა ბანკი	ტესტირება, გასაუბრება

კითხვაზე - რა კრიტერიუმებს ექცევა ყურადღება დასაქმების დროს? (განათლება, პერსონალური თვისებები, გამოცდილება და.შ.) - 11 რესპონდენტის პასუხები ასე გადანაწილდა:

კომპანიის დასახელება	პასუხი
საბვეი	ზოგად უნარ ჩვევებს, მოტივაციას, გუნდში მუშაობის უნარს.კომუნიკაციის უნარს(ეს მოთხოვნები ეხება საწყის პოზიციას). თუ კი ვაკანსია გვაქვს კონკრეტულ მაღალ პოზიციაზე, მაშინ დამატებით გვინტერესებს - განათლება, გამოცდილება და კონკრეტული

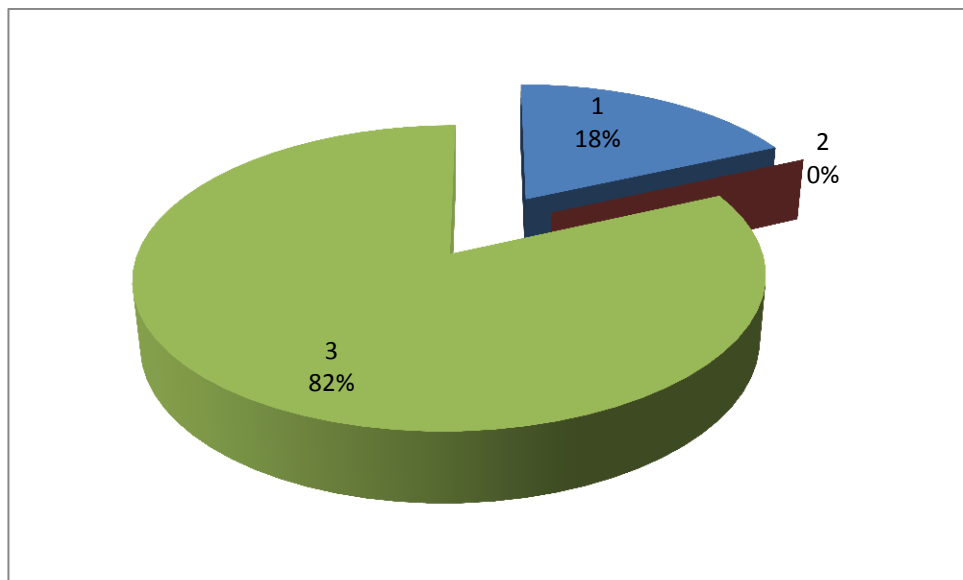
	მიმართულებით აპლიკანტის ხედვებით ვინტერესდებით.
ვითიბი ბანკი ჯორჯია	ვაკანტური პოზიციიდან გამომდინარე, სამუშაო აღწერილობისა და ვაკანტური ადგილი კატეგორიიდან გამომდინარე
Socar Georgia	პერსონალური თვისებები და გამოცდილება, მე-3 ან მე-4 ადგილზე დგას განათლება
Burger King Georgia	პერსონალური თვისებები და გამოცდილება
Samsung Georgia	განათლება, გამოცდილება, პერსონალური თვისებები (კომუნიკაბელურობა, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი)
Carrefour Georgia	გამოცდილება, კომუნიკაბელურობა, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი, პასუხისმგებლიანობა
ProCredit Bank Georgia	კანდიდატი უნდა იყოს კურსდამთავრებული ან დამამთავრებელ კურსზე, არ ვითხოვთ გამოცდილებას საბანკო სფეროში, აუცილებელია ინგლისური ენის ცოდნა
შპს "დიპლომატ ჯორჯია"/ დისტრიბუცია	პოზიციიდან გამომდინარე, ზოგად უნარჩვევებს, პერსონალურ თვისებებს, განათლებას და მოტივაციას
Tbilisi Marriot Hotel	მსგავს პოზიციაზე მუშაობის გამოცდილება, განათლება, კომუნიკაბელურობა, სტრესულ სიტუაციებში მუშაობის უნარი

ყაზტრანსგაზ-თბილისი	გამოცდილება და პერსონალური თვისებები
ფინკა ბანკი	გამოცდილება, განათლება, პერსონალური თვისებები

კითხვაზე როგორია მომუშავეთა სამოტივაციო სისტემა? პასუხები ასე გამოიყურება:

- 1) მატერიალური - 2
- 2) არამატერიალური- 0
- 3) შერეული- 9

დიაგრამა 3.2.4 სამოტივაციო სისტემების პროცენტულობა კომპანიებში



პერსონალის განვითარება და სწავლება (განვითარების შესაძლებლობა, სწავლების ფორმები და სიხშირე)

კომპანიის დასახელება	პასუხი
საბვეი	სისტემატურად ტარდება როგორც ონლაინ ტრენინგები, ასევე მიმდინარეობს ინტენსიური სწავლება ადგილზე, რესტორნებში
ვითიბი ბანკი ჯორჯია	განვითარების შესაძლებლობა - გადამზადება სხვა პოზიციისთვის, დაწინაურება, გარე და შიდა ტრენინგები სწავლების ფორმა და სიხშირე - მიტხოვნისა და საჭიროების მიხედვით (ხშირად) შიდა სპეციალიზირებული ტრენინგები
Socar Georgia	წელიწადში ორჯერ ტარდება ტრენინგები
Burger King Georgia	ტარდება ტრენინგები
Samsung Georgia	ტრენინგები წელიწადში ერთხელ(საჭიროების მიხედვით შეიძლება დამატებით ჩატარდეს ტრენინგები)
Carrefour Georgia	თანამშრომლებს ვუტარებთ ტრენინგებს და ადგილზე ხდება მათი გადამზადება
ProCredit Bank Georgia	ჩვენ მნიშვნელოვან ინვესტიციას ვახორციელებთ თანამშრომლების გადამზადებასა და ტრენინგებში. ყველა ახალი წევრი გადის საერთაშორისო,6 თვიან გადამზადების კურსს. ასევე ტარდება საკვალიფიკაციო ტრენინგები და სემინარები. მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფ კადრებს მოეთხოვებათ პროკრედიტ აკადემიაში სწავლა. აგრეთვე

	ტარდება კურსი ისტორიაში, ეთიკაში, ინგლისურსა და სხვა საგნებში.
შპს "დიპლომატ ჯორჯია"/ დისტრიბუცია	ვზრუნავთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ვაჯილდოვებთ საუკეთესო თანამშრომლებს. ხელს ვუწყობთ შიდა კადრების დაწინაურებას, ვატარებთ ტრენინგებსა და პროფესიული განვითარების პროგრამებს
Tbilisi Marriot Hotel	კი, ტარდება ტრენინგები წელიწადში მინიმუმ ორჯერ (ერთხელ საზღვარგარეთ, კომპანია იღებს თავის თავზე ყველა დანახარჯს)
ყაზტრანსგაზ-თბილისი	ტრენინგები თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებლად
ფინკა ბანკი	ჩვენი გუნდი სთვაზობს განვითარების მაღალ შესაძლებლობას, სამუშაო პირობებს მულტიკულტურულ გარემოში, ამისთვის ტარდება სასწავლო ტრენინგები და სტაჟირების პროგრამები

აღნიშნული გამოკითხვის მიზანი იყო, იმის გარკვევა თუ რამდენად გამოიყენება თეორიულად განხილული მასალა პრაქტიკაში, არის თუ არა მსგავსება და განსხვავება მართვის პრინციპებში. რა თქმა უნდა, ყველა კომპანიას აქვს შემუშავებული პერსონალის მართვის საკუთარი სტილი, თუმცა შეიძლება სხვადასხვა კომპანიას ჰქონდეთ ერთნაირი მიდგომები გარკვეულ საკითხებში.

გამოკითხვის შედეგებიდან გამომდინარე, კომპანიებში დასაქმებულთა რაოდენობა 100 კაცზე მეტია 8 მათგანში, რაც იმაზე მეტყველებს რომ დიდი კომპანიები არიან. დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი 501-1000 ლარამდე არის 5 კომპანიაში, რაც გამოკითხულთა 45%-ია და 1001-1500 ლარამდე ხელფასი დანარჩენ 6 კომპანიაში, რაც 55%-ია. საქართველოში 2018 წლის მონაცემებით საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი შეადგენს 1124 ლარს(წყარო: geostat.ge)).

როგორც შედეგები გვიჩვენებს პერსონალის შერჩევის ეტაპები ძირითადად ტესტირებასა და გასაუბრებისგან შედგება. ტესტირება შეიძლება იყოს როგორც ზოგადი უნარების, ასევე უცხო ენების ცოდნის დონის შესაფასებლად. ჩვენს ყვეყანაში კომპანიებს ძირითადად შერჩევის 3 ეტაპი აქვთ: განაცხადების გადარჩევა, ტესტირება, ინდივიდუალური ან ჯგუფური გასაუბრებები, სიტუაციური ქეისები. შერჩევის პროცესები განსხვავდება გამოცხადებული პოზიციიდან გამომდინარე და შეიძლება იყოს უფრო მარტივი ფორმის და მოიცავდეს მარტო განაცხადის შევსებას და გასაუბრებას. პერსონალის შერჩევის დროს, გამოიყენება კონკრეტული კრიტერიუმები, რომელთა დაკმაყოფილება საჭიროა შესაბამისი პოზიციისთვის. რაც უფრო მაღალ თანამდებობაზე ცხადდება ვაკანსია მით უფრო მეტია მოთხოვნა. პერსონალური თვისებები, განათლება, გამოცდილება, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი ეს ის ძირითადი კრიტერიუმები, რომლებსაც ექცევა ყურადღება, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია კანდიდატის მოტივაცია და მისი ხედვა.

როგორც თეორიულ ნაწილში აღინიშნა პერსონალის მოტივაციას გააჩნია დიდი მნიშვნელობა საქმის წარმატებით შესასრულებლად. კომპანიების უმეტესობა მაინც იყენებს როგორც, მატერიალურ ასევე არამატერიალურ სამოტივაციო სისტემებს.

კომპანიებში ძალიან დიდი ყურადღება ეთმობა პერსონალის განვითარებას და სწავლებას. იქიდან გამომდინარე რომ საქმის წარმატება და ეფექტურობა არის დამოკიდებული პერსონალზე მათზე ზრუნვა და კვალიფიკაციის ამაღლება მნიშვნელოვანია. მომუშავე პერსონალს უტარდებათ ტრენინგები, რომ მოხვდეს მათი გადამზადება, ახალი ინფორმაციის დორული მიწოდება. სასწავლო კურსების გავლა და ტრენინგები შეიძლება ჩატარდეს საზღვარგარეთაც ან მოწვეული სტუმრებით.

კადრებს ეძლევათ საშუალება აიმაღლონ კვალიფიაცია, ცოდნა და უნარები, სამსახურეობრივ მოვალეობის უკეთ შესასრულებლად და შემდეგში დაწინაურების პერსპექტივით.

3.3 VTB ბანკი და VTB ბანკი ჯორჯია

უფრო დეტალურად პერსონალის მართვის თვისებურებებზე განვიხილოთ ორ კომპანიაზე VTB ბანკი რუსეთი და VTB ბანკი ჯორჯიას მაგალითზე. სს “ვითიბი ბანკი ჯორჯია” საქართველოს ერთ-ერთი უძველესი და მდიდარი ტრადიციების მქონე ბანკია. სს “ვითიბი ბანკი ჯორჯია” უნივერსალური საბანკო ინსტიტუტია, რომელიც მომხმარებელს თანამედროვე კომერციული საბანკო პროდუქტების სრულსპექტრს სთავაზობს.

❖ VTB ბანკი ჯორჯიას შესახებ

ბანკი დღევანდელი ფორმით, მისი წინამორბედი სამი სახელმწიფო კომერციული ბანკის შერწყმის შედეგად, 1995 წელს შეიქმნა. 2005 წელს სს“ვნიმტორგბანკმა“ შეისყიდა სს“გაერთიანებული ქართული ბანკი“. 25 იანვარს “ვნიმტორგბანკმა” შეიძინა სს“გაერთიანებული ქართული ბანკის” აქციათა საკონტროლო პაკეტი - 50%+1 აქცია. 2006 წლის 12 დეკემბერს “გაერთიანებულ ქართულ ბანკს” სახელი შეეცვალა და ეწოდა სს“ვითიბი ბანკი ჯორჯია“. ბანკის იურიდიული მისამართია: გ. ჭანტურიას ქ. 14, 0108, თბილისი, საქართველო. სს “ვითიბი ბანკი ჯორჯია” 2005 წლიდან საერთაშორისო ფინანსური ჯგუფის “ვითიბის” წევრია. სს “ვითიბი ბანკი ჯორჯიას” უმსხვილესი აქციონერია სს ვითიბიბანკი (VTB Bank) (აქციათა 96.31%). VTB ბანკი კი VTB ჯგუფის ხელმძღვანელია. ვითიბი ჯგუფი საერთაშორისო ფინანსური ჯგუფია, რომელიც მსოფლიოს სამ კონტინენტზე (ევროპა, აზია, აფრიკა), 20-ზე მეტ ქვეყანაში ოპერირებს. ვითიბი ჯგუფი ფინანსური საქმიანობის მდიდარი ტრადიციებისა და გამოცდილების მატარებელია. საფინანსო ბაზრებს, სადაც იგი წარმოდგენილია, სთავაზობს საცალო და

კორპორატიული საბანკო პროდუქტების სრულს პექტრს. ვითიბი ჯგუფს 1000-მდე გაყიდვის წერტილი გააჩნია. 2007 წლის 14 თებერვალს საერთაშორისო სარეიტინგო კომპანია Fitch Ratings - მა სს"ვითიბი ბანკ ჯორჯიას" გრძელვადიანი საკრედიტო მაჩვენებელი "B" - თი შეაფასა პროგნოზით – სტაბილური, მოკლევადიანი რეიტინგი "B", ინდივიდუალური რეიტინგიE"DE", მხარდაჭერის რეიტინგი 4 მიენიჭა, რაც ნებისმიერი ფინანსური ინსტიტუტისათვის მნიშვნელოვან მოვლენას წარმოადგენს და მისი სანდოობის გარანტიას უზრუნველყოფს. ეს იყო ბანკის საერთაშორისო რეიტინგის პირველი შეფასება, რომელიც წლების მიხედვით უმჯობესდებოდა და დღემდე ბანკს კარგი რეიტინგული მაჩვენებლები გააჩნია.

ბანკის რეიტინგები



საკრედიტო რეიტინგი (22.06.2015)

პროგნოზი	სტაბილური
გრძელვადიანი საკრედიტო რეიტინგი	BB-
მოკლევადიანი საკრედიტო რეიტინგი	B
ინდივიდუალური რეიტინგი	b

წყარო: <https://vtb.ge/ge/about-the-bank/ratings>



საკრედიტო რეიტინგი (25.07.2013)

პროგნოზი	სტაბილური
გრძელვადიანი საკრედიტო რეიტინგი უცხოურ ვალუტაში	BB
მოკლევადიანი საკრედიტო რეიტინგი უცხოურ ვალუტაში	B
ინდივიდუალური რეიტინგი	D/E
მხარდაჭერის რეიტინგი	3
ქვეყნის "ზედა ზღვარი"	BB-

წყარო: <https://vtb.ge/ge/about-the-bank/ratings>

❖ VTB ბანკ (რუსეთი) შესახებ

VTB ბანკი - უნივერსალური კომერციული ბანკია, რომელიც ფინანსური ჯგუფის VTB-ს წევრია და არის მისი მთავარი მმართველი. ბანკი 1990 წელს დაარსდა და თავდაპირველად „ვნემტორგ ბანკი“ იყო, რომლის სახელი 2006 შეიცვალა. აქტივების მიხედვით ბანკი ქვეყანაში პირველ ადგილს იკავებს. მისი აქციების 60,9 % ეკუთვნის სახელმწიფოს. ევროპის 500 უმსხვილესი კომპანიების რიცხვში შედის. ბანკის იურიდიული მისამართი რეგისტრირებულია ქ.სანქტ-პეტერბურგში, სათავო ოფისი მდებარეობს მოსკოვში. თავის ქვეყანაში გააჩნია 7000-ზე მეტი ფილიალი, 20-ზე მეტი

შვილობილი კომპანიები(იხ.დაბართი) და მეორე ადგილს იკავებს ყველა რეიტინგების მიხედვით. აქტიურად არის ჩართული საქველმოქმედო პროექტებში და აფინანსებს სპორტულ, კულტურულ და ასხვას ახის ღონისძიებებს. 2018 წლიდან მოხვდა VTB 24-ის და VTB ბანკის გაერთიანება. ბანკის რეიტინგი 2014 წლის მონაცემების მიხედვით არის შემდეგი:

- ჟურნალ „The Banker“-ის შეფასებით, 1000 მსხვილი ბანკების სიაში - 66 ადგილი კაპიტალის მიხედვით;
- „FT Emerging 500“-ის შეფასებით, განვითარებადი ქვეყნების 500 მსხვილი კომპანიების სიაში 127 ადგილი;
- FT Europe 500- ევროპის 500 მსხვილი კომპანია- 210 ადგილი.

2019 წლის 23 აპრილს ბანკმა სტრატეგიული გავითრების გეგმა წარადგინა 2019-2022 წლებისთვის, სადაც ბანკის ახალ პრიორიტეტები იყო განხილული. კერძოდ:

- 1) ბანკი მიზნად ისახავს დაიკავოს პირველი ადგილი და გახდეს ლიდერი მომსახურების ხარისხის კუთხით,
- 2) ციფრული ბიზნესის განვითარება, ციფრული არხების წილის ზრდა კლიენტისთვის მომსახურების გაწევის დროს, გაყიდვების 50% უნდა მოხვდეს დისტანციურად, ფილიალში მისვლელად.
- 3) მთავარი ფაქტორია, ბანკმა სრაფად შეძლოს რეაგირება მოახდინოს ბაზრის ნებისმიერ ცვლილებაზე და მომხმარებლის მოთხოვნებზე, მხარდაჭერა გაუწიოს შემდეგ კორპორატიული კულტურის შემდეგ ღირებულებებ, როგორცაა ინავციურობა, მიზნის მიღწევა და გუნდური მუშაობა.
- 4) შვლილებები შეეხება ადამიანურ კაპიტალს- შეიქმნას მიმზიდველი სამუშაო გარემო და პირობები, ბაზრის საუკეთესო კადრების მოსაზიდად, კადრების გადამზადება, კადრების მწარმოებლურობაზე და მოტივაციაზე მუდმივი ზრუნვა, ჯგუფური და ინდივიდუალური მიღწევების შეფასება.

კომპანიის ძირითადი კაპიტალს წარმოადგენს საკუთარი თანამშრომლები. ისინი უზრუნველყოფენ უწყვეტ პროცესებს. ნებისმიერი შეცდომა პერსონალის შერჩევისა და

აყვანის მომენტი შემდგომში იწვევს უკვე სამუშაო პროცესში პრობლემებს, რაც გამოიწვევს კადრების მაღალდენადობას, ცუდ მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს ორგანიზაციის შიგნით და შრომისუნარიანობის შემცდირებას. ბამკის საკადრო პოლიტიკის მთავარი მიდგომა ტოლერანტული დამოკიდებულება ყველა თანამშრომლის მიმართ მიუხედავად ფიზიკური, რასობრივი, რელიგიური და სხვა ნებისმიერი განსხვავებისა. მიუღებელია ნებისმიერი ფორმის დისკრიმინაცია კადრების შერჩევისა და აყვანის დროს.

❖ VTB ბანკში მომუშავე პერსონალის სტატისტიკა

ბანკი VTB არის საერთაშორისო ფინანსური ჯგუფი, რომლის სათავე ოფისი მდებარეობს მოსკოვში, ხოლო დარეგისტრირებულია ქ.სანქტ-პეტერბურგში. ბანკი არის VTB ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელსაც გააჩნია შვილობილი კომპანიები დსთ-ს ქვეყნებში (სომხეთი, ბელარუსი, ყაზახეთი, აზერბაიჯანი). ავსტრიაში, გერმანიაში და საფრანგეთში ბანკი VTB მუშაობს ევროპული სუბჰოლდინგის ფარგლებში. ასევე ჯგუფს გააჩნია შვილობილი ორგანიზაციები დიდ ბრიტანეთში, კვიპროსზე, სერბეთში, საქართველოში, ანგოლაში, ჩინეთში, ინდოეთში, სინგაპურსა და დუბაიში.

- თანამშრომლების საშუალო რაოდენობა -100000
- თანამშრომელთა გადამზადება კვალიფიკაციის ასამაღლებლად- 26863
- დასაქმებულთა საშუალო ასაკი- 34 წელი
- მომუშავეთა გენდერული ჭრილი: 75%- მდედრობითი სქესი
25%- მამრობითი სქესი
- საშუალო სამუშაო გამოცდილება - 4 წელი
- დასაქმებულთა 81% არის უმაღლესი განათლებით
- კომპანიის წმინდა მოგება 2018 მონაცემებით- 178,8 მლრდ რუბლი

1) პერსონალის შერჩევა VTB ბანკში

პერსონალის შერჩევა შედგება რამდენიმე ეტაპისგან:

- ტესტირება (ლოგიკური და მათემატიკური აზროვნების შესამოწმებლად);
- ჯგუფური გასაუბრება;
- ინდივიდუალური გასაუბრება;
- სტაჟირება შესაბამის სტრუქტურულ ერთულში;
- შეფასება სტაჟირებისა და ტესტირების შედეგებიდან გამომდინარე.

წარმატებულ კანდიდატებს ბანკი სთავაზობს:

- საერთაშორისო საბანკო ჯგუფის გუნდთან თანამშრომლობა;
- კარიერული წინსვლისა და პროფესიონალური განვითარების შესაძლებლობა;
- მაღალი ანაზღაურება.

1.1) პერსონალის შერჩევა VTB ბანკ ჯორჯიაში

პერსონალის შერჩევა სს "ვითიბი ბანკ ჯორჯიაში" გამჭვირვალე პროცესია. ბანკი ორიენტირებულია ახალგაზრდა, პერსპექტიული, ენერგიული და ნიჭიერი კადრების დასაქმებაზე, პერსონალის განვითარებასა და მაღალი დონის პროფესიონალებად ჩამოყალიბებაზე.

შერჩევის პროცესი რამდენიმე ეტაპისგან შედგება:

- ტესტირება კანდიდატის ლოგიკური და მათემატიკური აზროვნების შეფასების მიზნით;
- ჯგუფური გასაუბრება;
- ინდივიდუალური გასაუბრება;
- სტაჟირება შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფში;
- სტაჟირების შემდგომი შეფასება ტესტირებისა და გასაუბრების საფუძველზე.

2) პერსონალის შერჩევის პროცესის განვითარება და გაუმჯობესება VTB ბანკში

იმისათვის რომ მოხდეს კარგი გუნდის შეკვრა საჭიროა პერსონალის შერჩევის პროცესის დაგეგმვა. პროფესიონალური ფუნქციების ანალიზი დაგვეხმარება სწორი კანდიდატის არჩევაში. ამისთვის ხდება:

- „იდეალური თანამშრომლის“ აღწერა, რომელიც შესაბამის განყოფილებას სჭირდება და შემდეგ კანდიდატებთან შედარება, რომლებსაც სურთ სამუშაო შეთავაზების მიღება;
- განცხადების გამოქვეყნება.

კანდიდატების მოსაზიებლად ბანკს შეუძლია გამოიყენოს სხვადასხვა მეთოდები, რომლებსაც გააჩნია როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი მხარეები. პერსონალის შერჩევა შეიძლება როგორც კომპანიის შიგნით ასევე გარეთ. ბანკი ჯერ მიმართავს პერსონალის შერჩევის შიდა პროცესს. პერსონალის შერჩევის განყოფილებას შეუძლია მიმართოს თითოეული განყოფილების უფროსებს რომ წარადგინონ კარგი კანდიდატურა გამოცხადებული ვაკანსიის შესაბამისად. რაც შეეხება მეორე მეთოდს, ამ შემთხვევაში ცხადდება ვაკანსია და ხდება პერსონალის გარედან შერჩევა. ამ მეთოდის უპირატესობაა დიდი აუდიტორიის ათვისება, ხოლო ნაკლოვანებაა ის რომ შეიძლება დიდი რაოდენობის კანდიდატების გამოჩენა.

მესამე მეთოდია სპეციალიზირებულ სააგენტოების მომსახურების მიღება. ასეთ სააგენტოებს გააჩნით სრული ინფორმაცია მათ ბაზაში დარეგისტრირებული ადამიანების შესახებ: ასაკი, განათლება, კვალიფიკაცია, სამუშაო გამოცდილება და სასურველი სამუშაო. სააგენტო პასუხიმგებელია მაღალკვალიფიციური კადრის შერჩევაზე, მაგრამ ამ მეთოდის ნაკლოვანებაა მაღალი დანახარჯები, რაც ზღუდავს ამ მეთოდის პოპულარიზაციას.

ამის შემდეგ, როგორც კი მოხვდება ვაკანსიის გამოცხადება და კადრის ძიება, მიმდინარეობს პერსონალის შერჩევის შემდეგი ეტაპი: შემოსული განცხადებების გადახარისხება, კომპანიის მოთხოვნის მიხედვით და კანდიდატის შესაბამისობა აღნიშნულ პოზიციასთან. იმისათვის რომ კარგად შეფასდეს ადამიანი, მისი პროფესიონალური და პიროვნული თვისებები შეიძლება ბანკმა მიმართოს მის ყოფილ სამუშაო ადგილს და იმ ადამიანებს რომლებიც მუშაობდნენ მასთან. ასევე, ბანკმა

კანდიდატს შეიძლება მოსთხოვოს სარეკომენდაციო წერილი. თუ ადამიანი ამ ყველა მოთხოვნას აკმაყოფილებს მას იბარებენ გასაუბრებაზე. გასაუბრების შედეგი კანდიდატის აყვანის ან უარის თქმის შესახებ მიეწოდება კონკრეტული განყოფილების ხელმძღვანელს, რომელსაც ესჭიროება აღნიშნული კადრი და ის უკვე იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას შემდეგი მოქმედებების შესახებ. თუ შესაბამისი განყოფილების ხელმძღვანელი კმაყოფილი იქნება გასაუბრების შედეგით მას შეუძლია კანდიდატის დაბარება და უკვე მასთან პირადად გასაუბრების ჩატარება, რაც მას მისცემს ინფორმაციას მის პროფესიონალურ თვისებებზე, მის შესაძლებლობაზე შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები.

იმისათვის, რომ კომპანია იყოს წარმატებული და ჰქონდეს მართვის მაღალი და კარგი შედეგები, საჭიროა ჰყავდეს მაღალკვალიფიციური კადრები, რომლებიც ეფექტურად შეასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას. თუ ეს ყველაფერი ასეა, კადრების სწავლება - არის ძირითადი ფაქტორი, რომელიც მათ შესაძლებლობებსა და ცოდნის ამაღლებაში შეუწყობთ ხელს.

2.1) პერსონალის შერჩევის პროცესის განვითარება და გაუმჯობესება VTB ბანკ ჯორჯიაში

აქაც პერსონალის შერჩევის 2 მეთოდი გამოიყენება: შიდა და გარე ვაკანსიის გამოცხადებით. კადრის შერჩევა ხდება ჯერ შიდა ვაკანსიის საფუძველზე, სადაც კანდიდატი გადის ყველა შერჩევის ეტაპს და თუ შესაბამისი კადრი ვერ მოიძებნება ცხადდება გარე ვაკანსია, როგორც თვითონ ბანკის გვერდზე ასევე დასაქმების სხვა სხვა საიტებზე. როგორც უკვე აღინიშნა ვაკანსიის გამოცხადების შემდეგ ხორციელდება შემოსული განცხადებების გაფილტვრა, რეზიუმეების განხილვა, ტესტირება (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში), ჯგუფური გასაუბრება (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში), ინდივიდუალური გასაუბრება, ქეის-ინტერვიუ (პოზიციიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში). ამ შემთხვევაში ორივე კომპანიას პერსონალის შერჩევის და მოზიდვის ეტაპები ერთანირი აქვთ.

3) პერსონალის განვითარება VTB ბანკში

პერსონალის განვითარებას ხშირად აიგივებენ მის სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან. პერსონალის განვითარება - ეს არის ბანკის არსებული სამუშაო რესურსების მიზანმიმართული მიახლოება ოპტიმალურ მდგომარეობასთან. საკრედიტო ორგანიზაციები ცდილობენ კომუნიკაბელური კადრების აყვანას, რომლებსაც მოსწონთ კლიენტებთან ურთიერთობა და უყვართ გუნდში მუშაობა. იქიდან გამომდინარე რომ აღნიშნული თვისებების განვითარება რთულია, პერსონალის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს მისი სწორი შერჩევა. მაგრამ შეუძლებელია ისეთი კადრის აყვანა, რომელიც 100 პროცენტით დააკმაყოფილებს სამუშაო მოთხოვნას და ასევე დროთა განმავლობაში მოთხოვნები შეიცვალოს და თანამშრომელს მოუწიოს სხვა დავალებების შესრულება.

პერსონალის განვითარებაში დიდ როლს თამაშობს ასევე თვითონ ხელმძღვანელიც, რომელსაც აქვს ყოველდღიური კონტაქტი თანამშრომელთან და ის ხედავს დაქვემდებარებულების პოტენციალს და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებას. ის არის მათი საუკეთესო ტრენერი, რომელიც დაეხმარება მათ რჩევით, იდეებით, რომელიც დაეხმარება დაკისრებული დავალების შესრულებაში.

3.1) პერსონალის განვითარება VTB ბანკ ჯორჯიაში

VTB ბანკ ჯორჯიაში თითოეული თანამშრომლის მაღალი პროფესიონალიზმი, გუნდურობის განცდა და საქმის დიდი სიყვარული მთლიანობაში ბანკის საერთო წარმატების განმსაზღვრელია. განვითარების შესაძლებლობა ეძლევა ყველა თანამშრომელს სხვადასხვა პოზიციისთვის, დაწინაურება,თუ კადრი იქნება მომზადებული უფრო მაღალი პოზიციის ფუნქციებისა და მოვალეობების შესასრულებლად , გარე და შიდა ტრენინგები. VTB ბანკ ჯორჯიას გააჩნია ტრენინგ-ცენტრი, სადაც ტარდება ყველა სახის ტრენინგები და სასწავლო კურსები, როგორც შიდა ტრენინგების ასევე მოწვევული ტრენერებისმიერ. აღნიშნული ტრენინგები ემსახურება ახალი პროდუქტის ან არსებული პროდუქტის მახასიათებლების გაცნობას, პერსონალის გარკვეული უნარჩვევების განვითარებას.

4)პერსონალის მოტივაცია VTB ბანკში

პერსონალის მოტივაცია მოიცავს ბანკის ხელმძღვანელის მხრიდან ისეთი სამუშაო პირობების შექმნას, რომ თანამშრომელმა მაქსიმალურად კომფორტულად იმუშაოს და იყოს დაინტერესებული, მეორე მხრიდან, პერსონალის ნებისმიერი შეთავაზება ან რამე იდეა უნდა იყოს შეფასებული ხელმძღვანელის მიერ. შედეგად იზრდება საბანკო საქმიანობის ეფექტურობა და მოგებაც.

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სამოტივაციო ფაქტორს თანამშრომელთათვის წარმოადგენს კორპორატიული საბანკო კულტურა, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ თანამშრომელი იზიარებს ბანკის მისიას, მიზნებსა და ფასეულობებს, რისთვისაც ჩართულია ბანკის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში.

ბანკის ორგანიზაციული კულტურა განიხილება ორ ასპექტში:

- პერსონალის კულტურა კლიენტების მომსახურების დროს;
- ბანკის შიდა კულტურა, კომფორტული ფსიქოლოგიური პირობების შექმნა პერსონალისთვის.

იქიდან გამომდინარე, რომ პერსონალის მართვის პროცესს გააჩნია დიდი გავლენა ბანკის მთლიან საქმიანობაზე, ყოველწლიურად მზადდება ანალიზი და პერსონალის მუშაობის შეფასება. შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე შეიძლება შეიცვალოს ბანკის საკადრო პოლიტიკაც.

ბანკში არსებული ანაზღაურების სისტემა საკმაოდ კონკურენტუნარიანია. ყოველწლიურად ტარდება კვლევები იმისათვის რომ დადგინდეს სხვა ანალოგიურ კომპანიებში არსებული ანაზღაურების სისტემა და საჭიროებისამებრ დაკორექტირდეს.

4.1)პერსონალის მოტივაცია VTB ბანკ ჯორჯიაში

პერსონალის მოტივაციისა და წახალისების მიზნით ბანკში ყოველწლიურად ტარდება შიდა კონკურსები. ბანკს გააჩნია მატერიალური და არამატერიალური სამოტივაციო სისტემები. ერთ-ერთი ასეთი კონკურსი იყო საკრედიტო და co-brand ბარათების გაყიდვების შიდა აქცია. ამ აქციის მიზანი იყო, გაყიდვების გაზრდა და

თანამშრომლების ჩართულობა და დაინტერესება. ამისთვის ყოველკვარტლურად ცხადდებოდა გამაჯრვებულები, რომლებსაც გადაეცემოდათ ვაუჩერები, ადგილის შესაბამისად განისაზღვრებოდა თანხის ოდენობაც. სულ ასეთი 4 ეტაპი იყო და ბოლო შემაჯამებელ ეტაპზე, ყველა ეტაპიდან საუკეთესო კადრს გადაეცა ფულადი პრიზი. ასეთი წამახალისებელი პროგრამები პერსონალს აძლევს უფრო მეტ მოტივასაც საქმის შესარულებლად.

5)სოციალური შეღავათების პროგრამა VTB ბანკში

აღნიშნული პროგრამა მოიცავს:

- ნებაყოლობითი სამედიცინო დაზღვევას;
- უბედური შემთხვევებისა და ავადმყოფობის დაზღვევა;
- მატერიალური დახმარების გაწევა თანამშრომლისთვის;
- ნებაყოლობითი სამედიცინო დაზღვევის მთლიანი ანაზღაურება თანამშრომლების 1 წლამდე ბავშვებისთვის;
- კორპორატიული საპენციო პროგრამა;
- ფასდაკლებები და სპეციალური შეთავაზებები ბანკის თანამშრომლებისთვის.

თანამშრომლების მართვას და მათი მოტივაციის ამაღლება არის მნიშვნელოვანი პროცესი ბანკისთვის. ამას ადასტურებს ის ფაქტი რომ 2017 წელს ბანკი შევიდა ტოპ-500 საუკეთესო დამსაქმებელთა სიაში ჟურნალ Forbes-ის რეიტინგის მიხედვით.

5.1)სოციალური შეღავათების პროგრამა VTB ბანკ ჯორჯიაში

- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- საპენსიო სქემაში გაწევრიანება;
- საბანკო პროდუქტებით სარგებლობის შეღავათები;
- თანამშრომლების პროფესიული განვითარების ტრენინგები;
- ქორწინებასთან, შვილის შექმნასა თუ ოჯახის წევრის ავადმყოფობასთან დაკავშირებული ფინანსური მხარდაჭერა და სხვ.

თითოეულ თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა ამ და სხვა უპირატესობებით ისარგებლოს და თავი იგრძნოს დაცულად და კომფორტულად.

6)პერსონალის სწავლება VTB ბანკში

ბანკს აქვს შემუშავებული პერსონალის სწავლების შემდეგი ღონისძიებები:

- მოლაპარაკებების ჩატარების უნარჩვევების სასწავლო პროგრამა;
- გაყიდვების კურსები, შესაბამისი განყოფილებისთვის;
- კომპიუტერული პროგრამების შემსწავლელი კურსები (ახლის დამატების შემთხვევაში);
- პერსონალის სამოტივაციო სისტემის განვითარება.

ბანკის სასწავლო პროგრამების მიზანია მენეჯმენტის ხარისხისა და ეფექტურობის ამაღლება, ცოდნის აქტუალიზაცია და თანამშრომელთა უნარების განვითარება, ბანკისა და ჯგუფი VTB სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე. მაგ. 2017 წელს განხორციელდა სასწავლო პროგრამა „ მოლაპარაკებების აკადემია VTB“, რომელმაც მაღალი დონის შეფასება დაიმსახურა. სასწავლო პროგრამის მონაწილეს შეეძლო აერჩია მისთვის საინტერესო თემა, გამოსვლის ფორმატი და დრო, რომელიც მოლაპარაკებების ჩატარების უნარჩვევების გაუმჯობესებაზე იყო ორიენტირებული. ბანკის 620 თანამშრომელმა მიიღო მონაწილეობა ამ პროგრამაში.

ასევე, 2017 განხორციელდა პროგრამა „პროექტული აზროვნება“. აღნიშნულ პროექტში მონაწილეობის მიღება შეეძლოთ შვილობილი კომპანიების თანამშრომლებსაც. გარდა სასწავლო პროგრამებისა ბანკის თანამშრომლებისთვის ჩატარდა სოციალური სასწავლო პროექტებიც, როგორცაა პირველადი დახმარების ჩატარების კურსები. აღნიშნული თემა აქტუალური და საინტერესო აღმოჩნდა ბანკის ყველა სტრუქტურის თანამშრომლებისთვის. ამავე წელს ბანკმა მიიღო პრემია „HR-ბრენდი“, პროგრამა „ბავშვები360“-ის რეალიზაციისთვის. ამ პროექტის მიზანი იყო თანამშრომლებისთვის დახმარების გაწევა, პროფესიონალური და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსებისთვის. ასეთი პროგრამების მიზანია თანამშრომლებს ქონდეთ მეთი დრო ოჯახისთვის, რომ შეძლონ თანაბრად გადაანაწილონ დრო.

6.1)პერსონალის სწავლება VTB ბანკ ჯორჯიაში

ბანკში სწავლების ფორმა და სიხშირე დამოკიდებულია მითხოვნასა და საჭიროებაზე, რაც ხშირად ხდება და ასევე ტარდება სპეციალიზირებული ტრენინგები. კონკრეტული განყოფილების უფროსს შეუძლია მოითხოვოს ტრენინგები თავისი პერსონალისთვის. მაგალითად:

- მოლაპარაკებების ჩატარების უნარჩვევების გაუმჯობესება;
- გაყიდვების კურსების ჩატარება, შესაბამისი განყოფილებისთვის;
- კლიენტთან სწორი კომუნიკაციის შემუშავება.

7) ახალგაზრდა სპეციალისტების მოზიდვა VTB ბანკში

ბანკის საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ამოცანაა ახალგაზრდა და პერსპექტიული სპეციალისტების მოზიდვა. ყოველწლიურად ბანკში თარდება სტაჟირების პროგრამები სტუდენტებისთვის და იდება ხელშეკრულებები უმაღლეს სასწავლებლებთან.

7.1) ახალგაზრდა სპეციალისტების მოზიდვა VTB ბანკ ჯორჯიაში

ვითიბი ბანკი Jobrate-თან ერთად, სტუდენტებს და კურსდამთავრებულებს სთავაზობს მონაწილეობას პროექტში VTB Generation. პროექტი VTB Generation დაიწყო 2013 წელს. აღნიშნული პროექტი მიზნად ისახავს ახალგაზრდების ბანკირებად მომზადებას საწყისი პოზიციებისთვის. პროექტში მონაწილეობა შეუძლია უმაღლესი სასწავლებლის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებს ან ახალ კურსდამთავრებულებს, სპეციალობით ფინანსები, საბანკო საქმე, ეკონომიკა, ბიზნეს ადმინისტრირება. კონკურსის წესით შერჩეული კანდიდატები გაივლიან სამთვიან ინტენსიურ სწავლებას ვითიბი ბანკის ტრენინგ-ცენტრში და ორთვიან სტაჟირებას ფილიალებში. VTB Generation-ის წარმატებული მონაწილეები დასაქმდებიან ვითიბი ბანკის ფილიალებში სხვადასხვა პოზიციაზე. კონკურსი შედგება რამდენიმე ეტაპისგან. პირველ ეტაპზე, დაინტერესებულ კანდიდატებს შეუძლიათ ატვირთონ საკუთარი “ვიზიუმი” შემდეგ მისამართზე: <http://jobrate.ge/addvi>

“ვიზიუმი” ეს არის ვიდეოპრეზენტაცია, სადაც კანდიდატმა უნდა წარადგინოს საკუთარი თავი ვიდეომიმართვის ფორმატში. ვიდეოში აუცილებლად უნდა ჩანდეს

თავად კანდიდატი, უნდა დაასახელოს ვინაობა, უმაღლესი სასწავლებელი, სპეციალობა, კურსი. კანდიდატის მიერ უნდა იყოს ახსნილი რას ნიშნავს მისთვის ბანკში მუშაობა და რას მიიღებს ბანკი მისგან, როგორც მონაწილისგან . ჩანაწერის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 3 წუთს.

რა არის VTB GENERATION?

- ხარ უმაღლესი სასწავლებლის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტი ან ახალი კურსდამთავრებული?
- სწავლობ/ სწავლობდი ფინანსებს/ საბანკოსაქმეს/ ეკონომიკას/ ბიზნეს ადმინისტრირებას?
- გაქვს სხვადასხვა ტიპისა და ასაკის ადამიანებთან ეფექტური კომუნიკაციის უნარი?
- ფლობ რუსულ და ინგლისურ ენებს კარგად?
- ფლობ კომპიუტერულ პროგრამებს?
- გინდა გახდე ბანკირი?
- გასურს იყო ძლიერი საერთაშორისო ფინანსური უნდის წევრი?¹⁶

თუ კანდიდატი აკმაყოფილებს აღნიშნულ მოთხოვნებს მას შეუძლია მიიღოს მონაწილეობა ამ პროგრამაში და დასაქმდეს ბანკში.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ პერსონალის შერჩევაზე და აყვანაზე დამოკიდებული კომპანიის წარმატება, კომპანიის სფეროს, კორპორატიული კულტურისა და განვითარების ეტაპის მიუხედავად. სწორად შერჩეული კადრი ბიზნესის განვითარებასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში ეხმარება. VTB ბანკის კოლექტივი წარმოდგენილია ახალგაზრდა სპეციალისტებით, რომლებიც არიან მაღალკვალიფიციური კადრები და წარჩინებული სტუდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი პოტენციალი და განვითარების სურვილი.

¹⁶<https://jobrate.ge/vtb-generation>

დასკვნა

პერსონალის მართვა – არის პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია კვალიფიციური კადრების აყვანასა და შერჩევისათვის. ეს მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა. კომპანიაში არსებულ კადრებზე არის დამოკიდებული შერსულელებული სამუშაოს ხარისხი, პროდუქტიულობა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. ადამიანური რესურსის მართვა საერთაშორისო გარემოში მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას, რადგან საქმე გვაქვს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებთან და საჭიროა თითოეული კულტურული თავისებურებების შესწავლა იმისათვის რომ მართვის საერთო სისტემა ჩამოვაცალიბოთ. სწორედ კულტურა არის ერთ-ერთი მოქმედი ფაქტორი, რადგან განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს გააჩნიათ სხვადასხვა ფასეულობები და ღირებულებები. კულტურა დიდ როლს თამაშობს ორგანიზაციაში და გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე. რადგან მულტინაციონალურ კომპანიებში მუშაობენ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები, თითოეული კულტურის წარმომადგენელი არის ინდივიდუალური და განსხვავდება სხვა პერსონალისგან. კვლევის მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე ნაშრომში იყო განხილული მულტიკულტურულ გარემოში პერსონალის მართვაზე მოქმედი ფაქტორები და ის თავისებურებები, რომელთა გათვალისწინებაა საჭირო, კომპანიის ეფექტიანი მართვისათვის. საერთაშორისო გარემოში ადამიანური რესურსების შერჩევისა, დაქირავებისა და მოტივაციის შექმნის სხვა მიდგომები არსებობს, რომლების განსხვავდება ნაციონალურ ბაზარზე მოქმედი კომპანიებისაგან.

საბოლოოდ, დაკსკვნებისა და რეკომენდაციების სახით შეიძლება ითქვას:

- ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მულტიკულტურულ გარემოში პერსონალის მუშაობასა და მართვის ეფექტურობაზე წარმოადგენს შემდეგი: კროსკულტურული ჯგუფების სამოტივაციო სისტემა; პერსონალის განვითარების და სწავლების შესაძლებლობა. შესაბამისად, საერთაშორისო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სწორი სამოტივაციო (როგორც მატერიალური ისე

არამატერლური), პერსონალის განვითარებისა და სწავლების პოლიტიკის შემუშავება. ამ მხრივ შესაძლებელია VTB ბანკის საუკეთესო პრაქტიკის ცალკეული კომპონენტების შერჩევა და საკუთარ ორგანიზაციაში ადაპტირება.

- საერთაშორისო კომპანიის წარამტება დიდწილად დამოკიდებულია პერსონალის შერჩევის და აყვანის ეფექტიან მექანიზმზე მისი საქმიანობის სფეროს, კორპორატიული კულტურისა და აგანვითარების ეტაპის მიუხედავად. რადგან სწორად შერჩეული კადრი ბიზნესის წინსვლისა და კონკურენტუნარიანობის ამდლების წინაპირობას წარმოადგენს.
- VTB ბანკის მაგალითზე კი შეიძლება აღინიშნოს, რომ მისი ეფექტიანი საკადრო პოლიტიკის წყალობით, კოლექტივი დაკომპლექტებულია ახალგაზრდა სპეციალისტებით, რომლებიც არიან მაღალკვალიფიციური კადრები და წარჩინებული სტუდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი პოტენციალი და პროფესიული განვითარების სურვილი.
- ზოგადი მართვის პრინციპების თავლსაზრისით კი, მულტიკულტურული ჯგუფების ეფექტიან მუშაობაზე რა თქმა უნდა ზემოქმედებს ექსპატრიატების რაოდენობა, რადგან მათ შემოაქვთ განსხვავებული კულტურული ღირებულებები. ამიტომ კომპანიებმა აუცილებლად უნდა შეისწავლონ მსგავსი საკითხები რათა კულტურულმა განსხვავებებმა უარყოფითად არ იმოქმედოს პერსონალის მართვის პროცესზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გ.გრიგოლაშვილი, საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2017
2. გ.შუბლაძე, ი.მესხია, მ.ნანიტაშვილი, „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, თბილისი, „უნივერსალი“, 2012, 510გვ.
3. გარეთ რ.ჯონსი, „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, პირველი ქართული გამომცემლობა, 2006, 350გვ.
4. დ.ქათამაძე, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი, თბილისი, „უნივერსალი“, 2009
5. ვ.გურაბანიძე, გ.შანიძე, გლობალური ბიზნეს მენეჯმენტი, სალექციო კურსი, ქუთაისი, 2013
6. ვ.გურგენიძე, „პერსონალის მართვა: მეთოდოლოგიური მიდგომები და პრაქტიკული რეკომენდაციები“, თბილისი, „ოფის პრესი“, 2003, 176გვ.
7. თ. შენგელია, „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, თბილისი, „ახალი საქართველო“, 2012, 723გვ.
8. თ.ღამბაშიძე, საერთაშორისო მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2008
9. ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი, „სიტყვა“, 2011, 279გვ.
10. ნ. პაიჭაძე, თ.ხომერიკი, „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი, „ინოვაცია“, 2006, 206 გვ.
11. ნარმანია დ., ჩოხელი ე., ქეშელაშვილი გ., ნიჟარაძე დ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, ლექციების კურსი, ელექტრონული სახელმძღვანელო, თსუ, 2015
12. რ.ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011
13. სტივენ პ.რობინსი, ტიმოთი ა.ჯაჯი, „ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები“, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, 416გვ.
14. ქ. კიწმარიშვილი, „პერსონალის მართვა: პრაქტიკული“, თბილისი, „სამართლიანი საქართველო“, 2013, 221გვ.
15. შ. მაჭავარიანი, „მენეჯმენტის საფუძვლები: თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“, თბილისი, „შპს მეგობობა“, 604გვ.

16. C. Brewster, P. Sparrow, G. Vernon and E. Houldsworth, International Human Resource Management, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2011
17. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill,
18. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management, 8th edition, 2012
19. Luthans F., Organizational Behavior, 12th edition, US, 2010
20. Patricia A. Kreitz, Best Practices for Managing Organizational Diversity, Stanford, 2007
21. Patrick A. Edewor Yetunde A. Aluko, Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations, Common Ground Publishing, 2007
22. R. Decenzo Coulter, Fundamentals of management, 8th edition, Pearson, 2013, 499pg.
23. Richard L. Daft, Management, 9th edition, South-Western Cengage Learning, 2010, 699pg.
24. Richard M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 8th ed. (Ft. Worth, TX: Harcourt, 2002), p. 264.
25. Richard Mead (Author), Tim G. Andrews, International Management 4th Edition, John Wiley & Sons, 2009
26. Rosemary L., B. Lupton and H. Mathieson, Human Resource Management in an International Context, UK, 2006
27. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management - Twelfth Edition, Pearson - 2014
28. Stephen P. Robbins, „Management”, 11th edition, Prentice Hall, 2012, 672pg.
29. А.Р. Коэн, Курс МВА по менеджменту, Альпина Паблишер, 2009
30. В.В. Родченко, Международный менеджмент, учебное пособие, Киев, 2002
31. О.И. Зеленова, Н.В. Себастьянова, Мотивация персонала в мультинациональной организации, Учебное пособие, Москва, 2007
32. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008
33. Р. Гриффин, „Международный бизнес”, „Питер”, 2006, 1086стр.
34. Родченко В.В., международный менеджмент, 2-е Издание, 2002

35. Т. Н. Викторовна, М. И. Анатольевич, "Международный бизнес," Издательский дом "Питер", 2017
36. "Социальный отчет ВТБ" <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>
37. http://cciiir.ge/upload/editor/file/Personnel%20and%20Administration%20Manual_CCIIR.pdf – "პერსონალის მართვა და ადმინისტრირება", 2006
38. https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/30542/1/25_P119-167.pdf – "Effective management in multicultural organizations", Rijamampianina, 1996
39. <https://hbr.org/2016/05/leading-across-cultures-requires-flexibility-and-curiosity-> "Cultures requires flexibility and curiosity", Deborah Rowland, 2016
40. https://works.doklad.ru/view/c_sFmkcTbFk.html – "Управление персоналом в международном бизнесе"
41. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Recruitment_and_intro_GEO.pdf – "პერსონალის შერჩევა და დასაქმება"
42. <https://www2.deloitte.com/ge/ka/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> – "ადამიანური რესურსების განვითარების ტენდენციები", 2015
43. <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html> – "Сравнительный анализ американской и японской стратегии управления"
44. <https://www.geostat.ge/ka>
45. <https://vtb.ge/>

დანართები

დანართი 1

კვლევის კითხვარი

1. კომპანიის დასახელება

2. კომპანიის საქმიანობა

3. დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა

- 0-50 მდე
- 50-100 მდე
- 100 და მეტი

4. დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი

- 0-500
- 501-1000
- 1001-1500
- 1500 და მეტი

5. დასაქმებულთა შორის არიან თუ არა ექსპატრიატები?

6. პერსონალის შერჩევის ეტაპები:

7. რა კრიტერიუმებს ექცევა ყურადღება დასაქმების დროს? (განათლება, პერსონალური თვისებები, გამოცდილება და ა.შ.)

8. როგორია მომუშავეთა სამოტივაციო სისტემა?

- მატერიალური

- არამატერიალური
- შერეული

9. პერსონალის განვითარება და სწავლება (განვითარების შესაძლებლობა, სწავლების ფორმები და სიხშირე)

10. შეგიძლიათ დატოვოთ დამატებითი კომენტარი

დანართი 2

VTB ბანკის შვილობილი კომპანიების სია 2019 წლის თებერვლის მდგომარეობით:

Company's name	Share
Insurance company VTB Insurance	100%
VTB Capital	100%
VTB-Leasing	100%
VTB Dolgovoii centre	100%
VTB Pension administrator	100%
VTB Factoring	100%
VTB Registrar	100%
Hals-Development	96.44%
VTB Arena	75.00%
VTB Real Estate	100%

VTB Bank (Austria) AG (incl. VTB Bank (Deutschland) AG, VTB Bank (France) SA)	100%
VTB Bank (Ukraine)	99,97%
VTB Bank (Armenia)	100%
VTB Bank (Georgia)	96.31%
VTB Bank (Belarus)	100%
VTB Bank (Kazakhstan)	100%
VTB Bank (Azerbaijan)	51 %
Banco VTB Africa, SA (Angola)	50.1%
National Post Bank (ex. Leto Bank)	50 % minus 1
Tander (PJSC Magnit)	17,28%
Velobike (bike rental service)	100%
VTB Specialized Depository, CJSC	100%