



**ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტი ციფრული
ტექნოლოგიების გამოყენებით**

ნინო მარეხაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირება და თანამედროვე ტექნოლოგიები

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სალომე ციმაკურიძე, ასოცირებული
პროფესორი**

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

თბილისი, 2019

„როგორც ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს, ხოლო სხვა ავტორების მიერ შექმნილი მასალები არის მოხსენებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.“

ნინო მარეხაშვილი

07.06.2019

აბსტრაქტი

XXI საუკუნეში ტექნოლოგიების განვითარებამ ყველა სფერო მოიცვა და გამოწვევის ბუნებრივია არც ადამიანური რესურსების მართვის სფერო აღმოჩნდა. დღესდღეობით მართვის თანამედროვე მიდგომები ერთ-ერთ უდიდეს გამოწვევად სახელდება როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისთვის. ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მიდგომები, როგორც საქართველოს ასევე, საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე. მიღწეულია ეპოქაში, რთულია ორიგინალური, განსახვავებული მიდგომების გარეშე პროდუქტიული თანამშრომლის ყოლა. შესაბამისად აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომი ერთგვარად ცდილობს შეისწავლოს პრობლემა, რომელიც კერძო სექტორში, ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტს უკავშირდება ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრირებით. რამდენადაც ქართულ რეალობაში ჯერ კიდევ არ არის შესწავლილი HRM-ის ციფრული ტრანსფორმაციის პოზიტიური გავლენა ორგანიზაციების ეფექტურობისა და რენტაბელობის თვალსაზრისით, შესაძლებელია ჩაითვალოს რომ წინამდებარე ნაშრომი ცდილობს, ერთგვარად გაანალიზოს საკვლევი პრობლემა, იპოვოს გადაჭრის გზები და შემოგვთავაზოს რეკომენდაციები.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს კერძო სექტორის კომპანიებში ციფრული ტექნოლოგიების როლის გავლენა ადამიანური კაპიტალის მართვაში, კერძოდ: პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესში. საკვლევი მიზნიდან გამომდინარე კი ჩატარდა თვისობრივი კვლევა,

რომლის ფარგლებშიც გამოიკითხა 13 კერძო კომპანიის თანამშრომელი ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტიდან, კერძოდ: HR დეპარტამენტის დირექტორი, HR მენეჯერი და HR ბიზნეს პარტნიორი. აღნიშნული კომპანიები აერთიანებენ 800 და მეტ დასაქმებულს. მათ გაგვიზიარეს ინფორმაცია დამსაქმებელი ორგანიზაციების შესახებ, კერძოდ პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესებში როგორი მათი პრაქტიკა, აქვთ თუ არა დანერგილი სხვადასხვა HR სისტემები.

კვლევის შედეგებმა კი აჩვენა, რომ საქართველოს კერძო სექტორის კომპანიებში, გამოკვეთილია დადებითი ტენდენცია ადამიანური რესურსების თანამედროვე მართვის მიმართულებით, აღინიშნება მსხვილ კომპანიებსა და ჰოლდინგებში HR ტექნოლოგიების დანერგვის კულტურა. ხოლო, მასშტაბით პატარა კომპანიებში ტექნოლოგიური ცვლილებები განხორციელების პროცესშია ან საერთოდ არ აპირებს მენეჯმენტი ამ მიმართულებით ქმედითი ნაბიჯების გადადგმას.

საძიებო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მართვა, ციფრული ტექნოლოგიები, პერსონალის შერჩევა, პერსონალის განვითარება, ახალი თანამშრომლის საორიენტაციო პროგრამა, ტრანსფორმაცია, ადამიანური კაპიტალი, პერსონალის ადმინისტრირება, მართვის თანამედროვე მეთოდები.

ABSTRACT

Technological development expanded to almost all the sectors of life in XXI century, including human resources management. Nowadays, both private and public sectors consider modern approaches into management to be challenging.

Foregoing thesis studies and analyzes modern standing and approaches in human resources management on the examples of international and Georgian companies. It is hard to have a productive employee in the epoch of millennials without unique, original and special approaches to them. That is why, this master's thesis aims to study the challenges concerned to the integration of digital technologies in modern human recourses management in private sector companies. In as much as, there are no studies undertaken in a Georgian reality on the positive role and effects of HRM digital transformation in practice, this thesis is focused on the analyses of the challenge, figuring out of possible solutions and suggesting certain recommendations in this regard.

This research paper sets an objective to study and make analyses of the role and impact of digital technologies on the human resources management in the private sector companies, particularly in the processes of personnel recruitment, development, socializing and administering.

Qualitative research have been undertaken in the framework of this thesis, in accordance to the research objectives, within which 13 (thirteen) employees of different HRM departments were inquired, including heads of HR departments, HR managers, HR business partners etc. They, who are the representatives of various companies having 800 (eight hundred) and more employees, shared information on their companies to us with a focus on the practice of personnel recruitment, development and administering, as well as on their respective HR systems established in the companies.

Findings of the research showed some positive trends in terms of establishing new and modern digital technologies in human resources management departments of large and holding companies in Georgia. However, relatively small companies are either in the process of establishing such new digital technologies or do not plan any changes in this regards.

Key Words: Human Resources Management; Digital Technologies; Personnel Recruitment/Selection; Personnel Development; Orientation Programs; Transformation; Human Capital; Personnel Administering; Modern Methods of Management.

სარჩევი

ცხრილების ჩამონათვალი.....	viii
გრაფიკების ჩამონათვალი.....	ix
ილუსტრაციების ჩამონათვალი	x
შესავალი.....	1
თავი 1: ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუცია.....	4
1.1 ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები.....	4
1.2 ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება.....	6
1.3 ძირითადი განსხვავებები ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტსა და მართვის ძველ მიდგომებს შორის.....	9
თავი 2: ორგანიზაციების ტრანსფორმაცია ციფრულ ერაში.....	11
2.1 ორგანიზაციული ცვლილებები და თანამედროვე მენეჯმენტის გამოწვევები.....	11
2.2 ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს ციფრული ტრანსფორმაცია	15
თავი: 3 ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში არსებული მსოფლიო ტენდენციები.....	17

<i>3.1 განსხვავებული მიდგომები რეკრუტინგში</i>	22
<i>3.2 თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესის მნიშვნელობა</i>	25
<i>3.3 სწავლება და განვითარება</i>	27
მეთოდოლოგია	31
კვლევის შედეგები.....	33
შედეგების ინტერპრეტაცია	42
დასკვნა და რეკომენდაციები	44
ბიბლიოგრაფია	47

ცხრილების ჩამონათვალი

ცხრილი 1: HRM სისტემების დადებითი გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებზე.....	38
---	----

გრაფიკების ჩამონათვალი

- გრაფიკი 1: ციფრული ტექნოლოგიების როლი ორგანიზაციულ განვითარებაში.....33
- გრაფიკი 2: კომპანიების მზაობა ციფრული ტრანსფორმაციისთვის.....33
- გრაფიკი 3: ინფორმირებულობის დონე HRM-ის ციფრული ტენდენციების შესახებ.....34
- გრაფიკი 4: HRM-ის მართვის სისტემების ქონა ორგანიზაციაში.....35
- გრაფიკი 5: HRM-ის მართვის სისტემების გამართული მუშაობა /სისწრაფე /სწორი რაპორტინგი.....35
- გრაფიკი 6: პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა.....36

გრაფიკი 7: თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესის/სისტემების
ქონა..... 38

ილუსტრაციების ჩამონათვალი

ილუსტრაცია 1: ადამიანური რესურსების მართვის დონეები.....6

ილუსტრაცია 2: 2019 წლის 5 მთავარი HR ტენდენცია.....19

ილუსტრაცია 3: 2017 წლის დელოიტის მიერ გამოქვეყნებული ადამიანური კაპიტალის
ტრენდები.....20

ილუსტრაცია 4: პერსონალის შერჩევის ეტაპები.....21

შესავალი

საქართველოს ეკონომიკური და სოციალური პროგრესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსი ადამიანური კაპიტალია. დღესდღეობით არსებული ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების ტენდენცია კი მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე აყენებს კერძო სექტორს. ბიზნეს სფეროში მოქმედი ორგანიზაციების წარმატებული საქმიანობისთვის აუცილებელია მართვის თანამედროვე მეთოდებზე გადასვლა და სიახლეებისადმი ღიაობა. სწორედ ამიტომ, სწრაფად განვითარებადი გარემოს შესაბამისად კერძო სექტორში პერსონალის მართვის სისტემების განახლება და დახვეწა აუცილებლობას წარმოადგენს.

ადამიანური რესურსების მართვის ცნება ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში წარმოიშვა, დღესდღეობით კი, HRM (Human Resource Management) განიცდის ციფრულ ტრანსფორმაციას.

სწორედ, აქედან გამომდინარე წინამდებარე ნაშრომის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს შეისწავლოს პრობლემა, რომელიც კერძო სექტორში, ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტს უკავშირდება ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრირებით. რამდენადაც ქართულ რეალობაში ჯერ კიდევ არ არის შესწავლილი HRM-ის ციფრული ტრანსფორმაციის პოზიტიური გავლენა ორგანიზაციების ეფექტურობისა და რენტაბელობის თვალსაზრისით, შესაძლებელია ჩაითვალოს რომ წინამდებარე ნაშრომი ცდილობს, ერთგვარად გაანალიზოს და გაიაზროს აღნიშნული საკვლევი პრობლემა, იპოვოს გადაჭრის გზები და შემოგვთავაზოს რეკომენდაციები.

ძლიერი, ინოვაციური და თანამედროვე მართვის სისტემებზე აგებული ორგანიზაცია ყოველთვის მიიჩნევა სასურველ დამსაქმებლად. სწორედ ამიტომ, ნაშრომში უპირველეს ყოვლისა განხილულია საქართველოს კერძო სექტორში არსებული პრაქტიკა. გარდა იმისა, რომ წარმოდგენილი ნაშრომი ეხება ქართულ რეალობაში არსებული მდგომარეობის შესწავლას და განხილვას, ამასთანავე, გვთავაზობს საერთაშორისო პრაქტიკის ძირითადი ტენდენციების მიმოხილვას.

დღესდღეობით, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისათვის აქტუალურ საკითხებს წარმოადგენს - სამუშაო ძალის დემოტივაცია, სამუშაო პროცესში ჩართულობის დაბალი მაჩვენებელი და ორგანიზაციული ცვლილებების დროს, მათი მხრიდან, წინააღმდეგობის განწევა.

საქართველოს კერძო სექტორში მნიშვნელოვანია ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა და ისეთი სისტემების ჩამოყალიბება, რომელიც მკაფიოს გახდის დასაქმებულისთვის მისი როლის მნიშვნელობას, შესაბამისად, აღნიშნული ნაშრომის ფარგლებში გამოვკვეთილია ციფრული ტექნოლოგიების როლი კერძო სექტორში არსებულ კომპანიებში, რომლებიც აერთიანებენ 800 და მეტ თანამშრომელს.

კვლევის ფარგლებში დადგინდა, თუ რამდენად იყენებენ კერძო სექტორის კომპანიები ციფრულ ტექნოლოგიებს ადამიანური კაპიტალის მართვაში, კერძოდ: პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესში და ამასთანავე, როგორ მოქმედებს აღნიშნული პროცესების ციფრული ტრანსფორმაცია ორგანიზაციის განვითარებაზე.

საკვლევ ნიმუშს კერძო სექტორში არსებული კომპანიები და მათი დასაქმებულები წარმოადგენენ, ხოლო ინფორმაციის პირველ წყაროს კი ამავე კომპანიების HR დეპარტამენტის დირექტორები, HR მენეჯერები და HR ბიზნეს პარტნიორები წარმოადგენენ. უფრო კონკრეტულად კი უნდა ითქვას რომ

წინამდებარე ნაშრომი ყურადღებას უთმობს და მიმოიხილავს ისეთ მნიშვნელოვან თემებს და საკითხებს როგორც არის:

HR სფეროს ციფრული ტრანსფორმაცია, 2019 წლის ტენდენციები, ციფრული HR - ძველი წესები VS ახალი წესები; ინოვაციური იდეები, მეთოდები და ტექნოლოგიები, რომელიც ბიზნეს ორგანიზაციების წარმატებებს განაპირობებენ. ინოვაციური მიდგომები პერსონალის შერჩევის პროცესში, თანამშრომელთა ადაპტაციის სისტემების მნიშვნელობა და პერსონალის სწავლება და განვითარება.

ნაშრომის დასკვნითი ნაწილი კი, კვლევის შედეგების ანალიზის მიხედვით იმის დემონსტრირებას ახდენს, თუ რა მოცემულობა და გამოწვევები დგას კერძო სექტორში არსებული ბიზნეს ორგანიზაციების წინაშე.

თავი 1: ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუცია

1.1 ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ფილოსოფია მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში წარმოიშვა. წარმოშობისთანავე მართვის კონცეპტუალურ ჩარჩოს საფუძვლად დაედო სტრატეგიული მართვის, ადამიანური კაპიტალის მართვისა და სამენარმეო ურთიერთობებისგან გამომდინარე უამრავი სხვადასხვა თეორია, რომლებიც თავის თავში ერთმანეთისგან განსხვავებულ მიდგომებს გვთავაზობენ.

თუმცა 2017 წელს არმსტრონგის მიერ გამოქვეყნებულ წიგნში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა, ერთ-ერთი ავტორი სთორი (Storey) აღნიშნავს, რომ “საერთო ზოგადი და პოპულარული თვალსაზრისით, ადამიანური რესურსების მართვა უბრალოდ გულისხმობს ადამიანების მართვის ნებისმიერ სისტემას” (Armstrong 2017. 4-6)

ადამიანური რესურსების მართვის არსის და მისი ფუნქციონირების სტილის განსაზღვრა წლების განმავლობაში სხვადასხვა მოდელით ხდებოდა. მათ შორის ყველაზე გავლენიანი კი შემდეგი მოდელები აღმოჩნდა:

„მოდელი-I რომელიც, კონკრეტულ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს (The Matching Model of HRM) მოდელის მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანური რესურსების მართვა სტრატეგიულად უნდა ხორციელდებოდეს და ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან უნდა იყოს თანხვედრაში. სწორედ ამ მოდელმა განაპირობა შემდეგ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ცნების ჩამოყალიბება და განვითარება.

მოდელი- II კი, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს არის ადამიანური რესურსების მართვის ჰარვარდის მოდელი (The Harvard Model of HRM)

მოდელი 1984 წელს ბეერის (Beer et al) მიერ იქნა შექმნილი, რომელმაც ფუნქციონირება დაიწყო იმ ვარაუდით რომ “ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ყველანაირ გადანყვეტილებებსა და ქმედებებს მენეჯმენტის დონეზე, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციასა და ადამიანურ რესურსებს შორის ურთიერთობებზე”

თეორიის ავტორებს მიაჩნდათ რომ სხვადასხვა სახის ზეწოლის გამო ორგანიზაციები ვალდებული არიან შეიმუშაონ უფრო ყოვლისმომცველი და სტრატეგიული ხედვები ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განვითარების თვალსაზრისით.

ადამიანები, წარმოადგენენ პოტენციური აქტუს და არა უბრალოდ ცვლად ხარჯს, ამის გასათვალისწინებლად კი მართვის, გრძელვადიანი ხედვის შემუშავება არის უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციებისთვის“ (Armstrong 2017, 5-7)

დღესდღეობით კი თანამედროვე წარმატებულ ორგანიზაციებს საკმაოდ დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ იმისათვის, რომ ბაზარზე არსებულ კონკურენციას გაუძლონ, მათ სიახლეების ათვისება და ცვლილებებისთვის მზაობა უნდა გამოიჩინონ, სხვა შემთხვევაში, ისინი უბრალოდ გაქრობის კანდიდატები აღმოჩნდებიან. გამარჯვება კი წილად ისეთ ორგანიზაციებს ხვდებათ, რომლებიც

შეინარჩუნებენ მოქნილობას, ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე იზრუნებენ და პროდუქტებისა და მომსახურების მუდმივი განახლებით ბაზარზე კონკურენტულები გახდებიან.

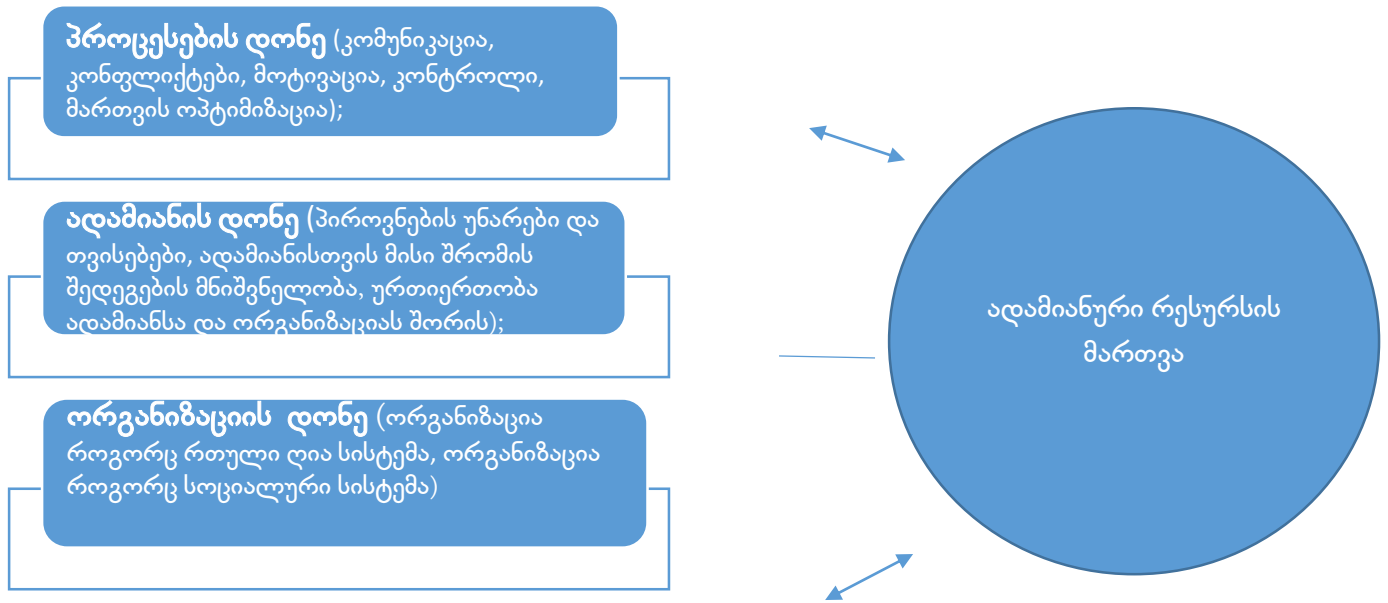
მსოფლიო მასშტაბით ამ ფაქტის საილუსტრაციოდ არაჩვეულებრივი მაგალითია amazon.com- რომელმაც, უამრავი დამოუკიდებელი წიგნის მაღაზია ბიზნესიდან გააძევა, რადგანაც დაამტკიცა რომ წიგნები საკმაოდ წარმატებით ინტერნეტ გვერდებიდანაც იყიდება.

გამოწვევები დიდი, შესაბამისად ორგანიზაციებს და მათი მენეჯმენტის გუნდებს, მართვის თანამედროვე მეთოდების გაანალიზება და არსებულ მეთოდებს შორის საუკეთესოების კომბინაციით დიდი გამოწვევები აქვთ, ვინაიდან პერსონალი, როგორც დასაწყისშიც აღვნიშნეთ კომპანიისთვის მთავარ აქტივს წარმოადგენს და არა უბრალოდ ცვლად ხარჯს.

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება

ცნობილია, რომ ორგანიზაციას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობაც კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევაზეა ორიენტირებული. ასეთი საქმიანობის განსაზღვრისთვის წარმოიშვა მეცნიერება, რომელსაც მენეჯმენტს უწოდებენ და მასში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ადგილს სწორედ, ადამიანური რესურსის მართვა იკავებს.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე: ილუსტრაცია 1 გვიჩვენებს მართვის დონეებს შორის განსხვავებას



ილუსტრაცია 1: ადამიანური რესურსების მართვის დონეები

სწორედ თითოეულ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების თვალსაზრისით, რომელსაც შემდეგში მთელი რიგი თეორიები მოჰყვა, მოგვიანებით კი ისინი ოთხ ჯგუფად კლასიფიცირდნენ:

1. კლასიკური თეორიები;
2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები;
3. ადამიანური რესურსების თეორიები;
4. თანამედროვე თეორიები.

1880-1930 წლებში განვითარება კლასიკურმა თეორიებმა ჰპოვა, რომელთა მიხედვითაც ადამიანებს უნდა ემუშავათ მაქსიმალურად მეტი, იმისათვის რომ კომპანიებს მეტი შემოსავალი ჰქონოდათ. შესაბამისად, ამ დროს ისეთ

ორგანიზაციულ ღონისძიებებს ატარებდნენ, რომლებიც სწორედ ამ მიზანს ემსახურებოდა. არსებობდა შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების წესი და მოკლედ რომ დავასახუთოთ, ადამიანები სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა სხვა მოტივაციას ვერ ხედავდნენ.

მე-20 საუკუნის 20-30-იან წლებში, აშშ-ში ჩამოყალიბებას იწყებს მართვის ისეთი მიდგომები, რომელიც პარტნიორულ ურთიერთობებზეა ორიენტირებული, იგი აფასებს ადამიანურ ფაქტორებს და ამ დროიდან ირკვევა რომ სამუშაო აღარ ასოცირდება მხოლოდ ხელფასის გამომუშავების ობიექტთან.

1960-იანი წლებიდან კი საფუძველი ეყრება „ადამიანური რესურსების მართვის თეორიას“, რომელიც აქცენტს ადამიანის ქცევის შესწავლაზე აკეთებს. სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ექსპერიმენტის შედეგებიდან გამომდინარე, ნაცნობი ფაქტია, რომ დადებითი განმამტკიცებელი ინვესტ დადებითი ქცევის განმეორების ალბათობას, უარყოფითი კი პირიქით, ამცირებს მისი განმეორების ალბათობას.

სკოლის ფუძემდებელი ჩ.ბერნარდი მიიჩნევს, რომ “მმართველის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს უპირველესყოვლისა, ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ახდენენ პერსონალის საქმიანობის სტიმულირებას და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის შიგნით, სხვადასხვა სისტემების დანეგვა და განვითარება. ამ პერიოდიდან უკვე ყურადღება ეთმობა მოტივაციის მნიშვნელობის გააზრებას.” (გოროშიძე 2015. 11-13)

და 80-იანი წლები არის უკვე ის პერიოდი, როდესაც მართვის თანამედროვე თეორიები ყალიბდება, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. აღნიშნული მიმდინარეობები აქცენტს აკეთებენ ადამიანურ კაპიტალზე და ამბობენ, რომ

„ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები“ (Armstrong 2017, 6)

1.3 ძირითადი განსხვავებები ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტსა და მართვის ძველ მიდგომებს შორის

ადამიანური რესურსების თანამედროვე მართვაზე მსჯელობისას, აღსანიშნავია შემდეგი გარემოება, რომ ეს სფერო ძალიან სწრაფ და სიღრმისეულ ცვლილებებს განიცდის. რესურსების ეფექტიანი მართვა არის თანამედროვე განმარტება იმისა, რასაც რამდენიმე წლის წინ პერსონალის მართვას უწოდებდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ტერმინები ახდენენ ერთმანეთის გადაფარვას, მნიშვნელოვანია ყურადღება გავამახვილოთ მათ შორის არსებულ ძირითად განსხვავებებზე. როგორია საკითხის ახლებური ხედვა და რა ძირითადი განსხვავებები გვხვდება ძველ და ახალ მიდგომებს შორის უპირველესად ტრადიციულ მართვაზე მსჯელობით დავიწყით. მხოლოდ პერსონალის ადმინისტრირების სამუშაო და საწყის შრომით ურთიერთობებზე კონცენტრირების საპირისპიროდ, დღეს ადამიანური რესურსების მართვის როლი უფრო მრავალფეროვანი გახდა, იგი ფოკუსირებას ახდებს სამუშაო ძალის შერჩევაზე, ზრუნავს დასაქმებულთა მოტივაციაზე და სამუშაო ადგილს ხდის მათთვის კომფორტულს. დღესდღეობით გაცილებით ფართოა იმ სერვისების ჩამონათვალი, რომლითაც სარგებლობს ორგანიზაცია HR მენეჯერის ყოლისას.

მეორე მნიშვნელოვანი უპირატესობა, რომელსაც თანამედროვე მართვაში დიდ ყურადღებას უთმობენ არის ტრენინგებისა და განვითარების შესაძლებლობა. ბუნებრივია ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას დიდ ყურადღებას უთმობს, მათგანაც პროდუქტიულობის მაღალ

მაჩვენებელს მოელის და ერთგვარად, ასეთი ურთიერთობა სოციალური გაცვლის თეორიის კანონებს აკმაყოფილებს.

მესამე მნიშვნელოვანი განსხვავება არის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის ფუნქციისა და როლის ცვლილება. წლების განმავლობაში ტრადიციული კომპანიების უმეტესობაში პერსონალის მართვა წარმოადგენს რუტინულ საქმიანობას. იყო დრო როცა, ადამიანური რესურსები მიიჩნეოდა როგორც თანამშრომელთა მომსახურების დამხმარე ფუნქცია, თუმცა დღეს ის წამყვან როლს ასრულებს გლობალური ორგანიზაციების ციფრული ტრანსფორმაციისკენ არსებულ გზაზე. დღესდღეობით, ადამიანური რესურსების მენეჯერები იძენენ სტრატეგიულ ფუნქციებს, შესაბამისად მათი საქმიანობა კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებიდან გამომდინარე იგეგმება და პერსონალის პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისკენ არის მიმართული.

არსებული ინფორმაციიდან გამომდინარე დღესდღეობით ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯმენტს გაცილებით მრავალფეროვანი და საპასუხისმგებლო ფუნქციები აკისრია. HRM- ის ციფრული ტრანსფორმაციის საკითხის განხილვისას, სხვადასხვა ლიტერატურულ წყაროში მითითებულია რომ ორგანიზაციების მიდგომები მართვის თვალსაზრისით უნდა იცვლებოდეს. საინტერესო ფაქტია ის თუ როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს გარდაქმნან საკუთარი მმართველობითი პრაქტიკა, ინოვაციებისა და გაზიარების კულტურა და ტალანტებთან დაკავშირებული მიდგომები, რომლებიც ხელს უწყობენ ახალ კავშირებზე დამყარებული ორგანიზაციების განვითარებას? ან როგორ უნდა შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქტიულობის ზრდას, თანამედროვე ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენებით.

მენეჯმენტის წინაშე დიდი გამოწვევები დგას, მათ სწორად უნდა გამოიყენონ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია იმისათვის, რომ ისინი მუდმივად ინარჩუნებდნენ ინოვაციურობს.

HR კი როგორც პროფესია, 80-იანი წლებიდან ინაცვლებს ბიზნეს პარტნიორის როლში, რომელიც უკვე აქცენტირებას აკეთებს ახალი სისტემების, პროცესებისა და პროცედურების დანერგვაზე, რომელშიც ტექნოლოგიების როლი უმნიშვნელოვანესია.

თავი 2: ორგანიზაციების ტრანსფორმაცია ციფრულ ერაში

2.1 ორგანიზაციული ცვლილებები და თანამედროვე მენეჯმენტის გამოწვევები

ლიტერატურულ წყაროებში თანამედროვე მენეჯმენტის არაერთი გამოწვევაა აღწერილი. ერთ-ერთ მათგანი კი აღწერს რომ “ გამწვავებული კონკურენცია, გადარჩენის ინსტიქტები და პირველობის მუდმივი დაუოკებელი ამბიცია დღესდღეობით სულ უფრო მეტ ორგანიზაციას აიძულებს, ეძებოს განვითარების

ახალი შესაძლებლობები. იქიდან გამომდინარე თუ რა ინტენსივობით, რა ხარისხით და როგორ ახორციელებს ორგანიზაცია ამ ცვლილებებს, სწორედ ეს ფაქტორები განსაზღვრავენ მის ოპერირებას ბაზარზე. თანამედროვე ორგანიზაცია მაშინ არის წარმატებული, თუკი მუდმივად ახერხებს ერთდროულად იყოს საინტერესო საზოგადოებისთვის, სასარგებლო მომხმარებლებისთვის და ამავე დროს ეფექტიანი ფინანსური თვალსაზრისითი”. (ტოლიაშვილი 2012. 185-186)

სწორედ ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციების განსხვავება სულ უფრო მკაფიო ხდება ძველი სტილის ორგანიზაციებისგან: ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ ცვლილებებისადმი ღიაობას, ორიგინალური იდეებზე მუშაობას, რომელიც გამოირჩევა რაციონალურობით და საბოლოოდ ამ იდეების განხორციელებას იწყებენ.

თანამედროვე მენეჯმენტის ფართოდ მიღებული განმარტების შესაბამისად იგი აერთიანებს დაგეგმვას, ორგანიზებას, მართვისა და კონტროლის მექანიზმებს იმისათვის რომ ეფექტიანად იქნას მიღწეული ორგანიზაციის მიზნები, რისთვისაც დღესდღეობით უკვე უმნიშვნელოვანესი ხდება ლიდერული უნარ ჩვევების გამომუშავება მენეჯმენტში. მენეჯერები ცდილობენ სწრაფად ადაპტირდნენ სიახლეებისადმი, გამოიჩინონ ინოვაციურობა, იყვნენ პროაქტიულები და მოქნილები თანამედროვე ტენდენციების გასაზიარებლად.

თუმცა მართვის ახალი სტანდარტების დანერგვისას კომპანიის დამფუძნებლებს უნდა ჰქონდეთ ცოდნა და ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ „როდესაც ტექნოლოგიები შესაბამისად არ არის ინტეგრირებული კომპანიის სტრატეგიულ ხედვასთან მართვის პროცესებში იგი ნაცვლად სამუშაო ძალის პროდუქტიულობის ზრდისა სხვადასხვა პრობლემებს იწვევს. აღნიშნულ სტატიაში ავტორი ყურადღებას ამახვილებს იმ

გარემოებაზეც რომ ტექნოლოგიები არ ჭრის ყველა ტიპის პრობლემას მართვასთან მიმართებაში“ (HUNT 2011, 188-189)

შესაბამისად თანამედროვე ბიზნესი და მენეჯმენტის გუნდი სხვადასხვა სირთულის გამოწვევის წინშე დგება:

- 1) კონკურენტული უპირატეოსობის შექმნა;
- 2) ეთიკური სტანდარტების და ნორმების შემუშავება და დაცვა;
- 3) მრავალფეროვანი, განსხვავებული ადამიანური რესურსების მართვა;
- 4) თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების და ტექნოლოგიების დანერგვა და გამოყენება;
- 5) კრიზისული სიტუაციების მართვა;
- 6) კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა და სხვა...

ჩამოთვლილი პუნქტებიდან განსაკუთრებული ყურადღება კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის თემას ეხება, „თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად დღეს, სწორედ ეს მიმართულება სახელდება, რომელიც გულისხმობს კომპანიის კეთილ ნებას შეიტანოს თავისი წვლილი ქვეყანაში არსებული სოციალური, ეკონომიკური თუ ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში. ეს ბიზნესის ნებაყოფლობითი არჩევანია ერთის მხრივ, პოზიტიური ზეგავლენა მოახდინონ იმ გარემოზე, რომელშიც უწევთ მათ პოზიციონირება მეორეს მხრივ, კი კომპანიის იმიჯის და სასურველი დამსაქმებლის ბრენდის ნიშა მოიპოვონ. შესაბამისად მსოფლიოს არაერთი წარმატებული კომპანიის მენეჯერები ცდილობენ ერთმნიშვნელოვნად დიდი ყურადღება დაუთმონ, როგორც კომპანიის სტარტეგიული მიზნების მიღწევას ასევე, კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში განსახორციელებელ აქტივობებს. ისინი ერთგვარ ვალდებულებადაც კი აღიქვამენ ამ გამოწვევას და საკმაოდ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ.“ (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2013 part 2, 52)

საქართველოში კი ამ მხრივ რთული დავასახელოთ ბევრი კერძო კომპანია, რომელიც ამ მიმართულებით ანვითარებს მის მიდგომებს და პოლიტიკას, თუმცა გასულ წლებთან შედარებით დღეს მსხვილი კომპანიები, პოლიტიკები აქცევენ ყურადღებას ამ მიმართულების განვითარებას და ზრუნავენ უკეთესი გარემოს შექმნაზე.

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის საყოველთაოდ აღიარებული მოდელი კეიტ დევისის მიერ იქნა შემუშავებული რომელიც აღწერს თუ რატომ და როგორ უნდა იცავდეს ბიზნესი იმ ნომებს, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების კეთილდღეობას და კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას არ აიგივებს ქველმოქმედებასთან.

აღნიშნული მოდელის მიხედვით ბიზნეს ორგანიზაციებს აქვთ უდიდესი ძალაუფლება და არიან მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მომხდენნი სხვადასხვა სენსიტიური საკითხების მოგვარებაში, როგორც არის მაგალითად: გარემოს დაბინძურება, დასაქმების ხელშეწყობა და სხვა... ბიზნესი მზად უნდა იყოს ხელი შეუწყოს სოციალურ კეთილდღეობას. აღნიშნული თემის განხილვისას მოდელის ავტორი სთავაზობს ბიზნესის წარმომადგენლებს რომ იყვნენ გულწრფელები და ჰქონდეთ ღია კომუნიკაცია საზოგადოებასთან .

ზემოთ განხილული გამოწვევების გათვალისწინებით მენეჯმენტის წინაშე დგას მართვის ახლებურად გააზრების საკითხი თუ როგორ , როდის და სად უნდა განახორციელონ მათ საკუთარი მიდგომები. იმის გათვალისწინებით რომ თანამედროვე მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია ბარიერების არარსებობა, ფოკუსირება დამატებით რესურსებზე, გლობალიზაცია, ცოდნას და ინტელექტუალურ კაპიტალს ენიჭება ძირითადი რესურსის როლი ზემოთ აღნიშნული გამოწვევების დასაძლევად.

2.2 ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს ციფრული ტრანსფორმაცია

ნაშრომის ამ ნაწილში განვიხილავთ HRM სფეროს ციფრულ ტრანსფორმაციას, რომელიც გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ავტომატიზაციას და მონაცემთა გამარტივებულ მართვას. 2017 წლის მონაცემებით, რომელიც გამოქვეყნებულ იქნა დელოიტის მიერ ადამიანური კაპიტალის ტრენდების შესახებ, ნაჩვენებია ის გარემოება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ორმაგი გამოწვევის წინაშე დგანან. ერთის მხრივ ისინი პროცესების ტრანსფორმატორები არიან ხოლო, მეორეს მხრივ სამუშაო ძალის ტრანსფორმაციას ახდენენ.

ციფრული ევოლუციის გამოწვევებს კიდევ ერთხელ ადასტურებს ქრეგ ბარეტის სტატია ციფრული ევოლუციის შესახებ, რომელშიც ამბობს რომ „უპირველესად რაც უნდა გვაშფოთებდეს ეს არის განათლება, რადგან ჩვენ გვჭირდება განათლებული ხალხი, მეორე ეს არის კვლევები და განვითარება, რომელიც ბევრ ახალ იდეას გააჩენს, ამის შემდეგ ერთის მხრივ ჩვენ გვეყოლება მოხერხებული, ჯკვიანი ადამიანები და გვექნება იდეები, ამის შემდეგ კი ჩვენი წუხილი უკვე შეეხება ციფრული გარემოს არარსებობას, გარემოს სადაც ამ ადამიანებმა ინოვაციური იდეების განხორციელება უნდა დაიწყონ“ (Barrett 2006, 911)

და სწორედ ამ გამოწვევებმა პერსონალის მართვის ფუნქციებში ტექტონური ძვრები გამოიწვია. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები/სამსახურები ნაცვლად დამხმარე ფუნქციისა იქნენ ახალი ხედვის, იდეების გენერატორის ფუნქციას. აღნიშნულ სტრუქტურულ ერთეულს აქვს გამოწვევა წარუძღვეს კომპანიაში ციფრული ტრანსფორმაციის გეგმის განხორციელებას. რის შესაბამისადაც ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების საქმიანობის ძირითადმა ფოკუსმა გადაინაცვლა

კადრების პროდუქტიულობის ოპტიმიზაციისკენ, თანამშრომელთა ჩართულობის, გუნდურობისა და კარიერული შესაძლებლობების ზრდაზე.

ადამიანური რესურსების მართვის როლის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენს მისცეს დასაქმებულებს შესაძლებლობა თავიანთი სამუშაო შეასრულონ უფრო ეფექტურად და პროდუქტიულად. ციფრული ტექნოლოგიების ისეთი ხელსაწყოების გამოყენებით როგორცაა: აპლიკაციები, ხელოვნური ინტელექტი, ბოტები და სხვა...

იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ციფრული ტრანსფორმაცია განხორციელდეს გამოყოფენ პროცესის განვითარების 6 ეტაპს.

1. უპირველეს ყოვლისა ციფრული ტრანსფორმაციისთვის მზაობა იწყება ბიზნეს ოპერაციების ჩვეული განხორციელებით.
2. შემდეგ ეტაპზე ორგანიზაცია იწყებს ციფრული განათლებისა და კრეატიულობასთან დაკავშირებული ექსპერიმენტების განხორციელებას.
3. მესამე ეტაპზე მნიშვნელოვანია ციფრული ტრანსფორმაციის ფორმალიზება, რაც გულისხმობს მენეჯმენტის მხრიდან ციფრული ტრანსფორმაციის მხარდაჭერას.
4. მას შემდეგ რაც მენეჯმენტის მხრიდან მოხდება პროცესის მხარდაჭერა, გუნდი იწყებს სტრატეგიაში გამოყოფილი მიზნებისაკენ ერთობლივ სწრაფვას, რომელიც ერთგვარად აყალიბებს „სტრატეგიულ საგზაო რუკას“.
5. მეხუთე ეტაპზე გუნდი არის ჩამოყალიბებული და მზად არიან კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.
6. ბოლო ეტაპზე კი ყალიბდება უკვე ახალი სამუშაო ეკოსისტემა, რომელიც გამოირჩევა და ტრანსფორმირებულია ინოვაციური მიდგომებისადმი.

ადამიანური რესურსების ციფრული ტრანსფორმაცია სხვადასხვა თეორიაში განხილვისას ერთი შეხედვით შეიძლება მომხიბვლელად უღერდეს, თუმცა პირველი ნაბიჯის გადადმა რთულია ყოველთვის. იმისათვის რომ მენეჯმენტს მიეცეს ბიძგი ცვლილებისაკენ, ქვემოთ განხილული რამდენიმე პუნქტი დაეხმარება:

1. პირველ რიგში აუცილებელია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნების ქონა;
2. გუნდის ერთიანი სურვილი და მხარდაჭერა ცვლილებებისადმი;
3. რთული საკითხების მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების ქონა;
4. იდეების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა;
5. ცვლილებების შედეგად მიღებული შედეგის განსაზღვრა;
6. კორპორატიული კულტურის ცვლილება;

პროცესის სირთულის მიუხედავად ბევრი ექსპერტი საკითხის მიმოხილვისას თანხმდება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ციფრული ტრანსფორმაცია არ უკავშირდება მხოლოდ ტექნოლოგიურ ცვლილებებს, იგი ერთგვარად აზროვნების ცვლილებას გულისხმობს. რაც ასევე ნიშნავს გამონვევას ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის რომ დაეხმარონ კომპანიას შექმნან ციფრული სამუშაო გარემო და ციფრული სამუშაო ძალა.

თავი: 3 ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში არსებული მსოფლიო ტენდენციები

ყოველდღიურად სულ უფრო და უფრო შესამჩნევი ხდება სხვადასხვა სფეროში მიმდინარე ცვლილებები, განვითარების ტემპი XXI-ე საუკუნეში ძალიან სწრაფია. ინტერნეტი, ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, მონაცემთა ბაზების ანალიტიკა, ხელოვნური ინტელექტის არსებობა, არაერთი „ჭკვიანი ბოტის“ გამოჩენა, ვირტუალური რეალობის შესაძლებლობა და მრავალი სხვა ციფრული რესურსი დღესდღეობით გვაძლევს შესაძლებლობას დავსვათ კითხვა, აქვს თუ არა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს პოტენციური ათვისების სრულად ციფრული ტექნოლოგიები და ტალანტების მართვის სტრატეგია მათზე დაყრდნობით განახორციელოს, იმისათვის რომ ორგანიზაცია იყოს გამორჩეული და მუდმივად სასურველი დამსაქმებელი.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებში ადმინისტრაციული დავალებების რაოდენობა ხდება ავტომატური. არაერთი სოფტი დღეს იძლევა იმის შესაძლებლობას რომ ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მომუშავე გუნდებმა მათი დრო და ენერჯია დაზოგონ და მოახმარონ სტრატეგიული საკითხების გაუმჯობესებას.

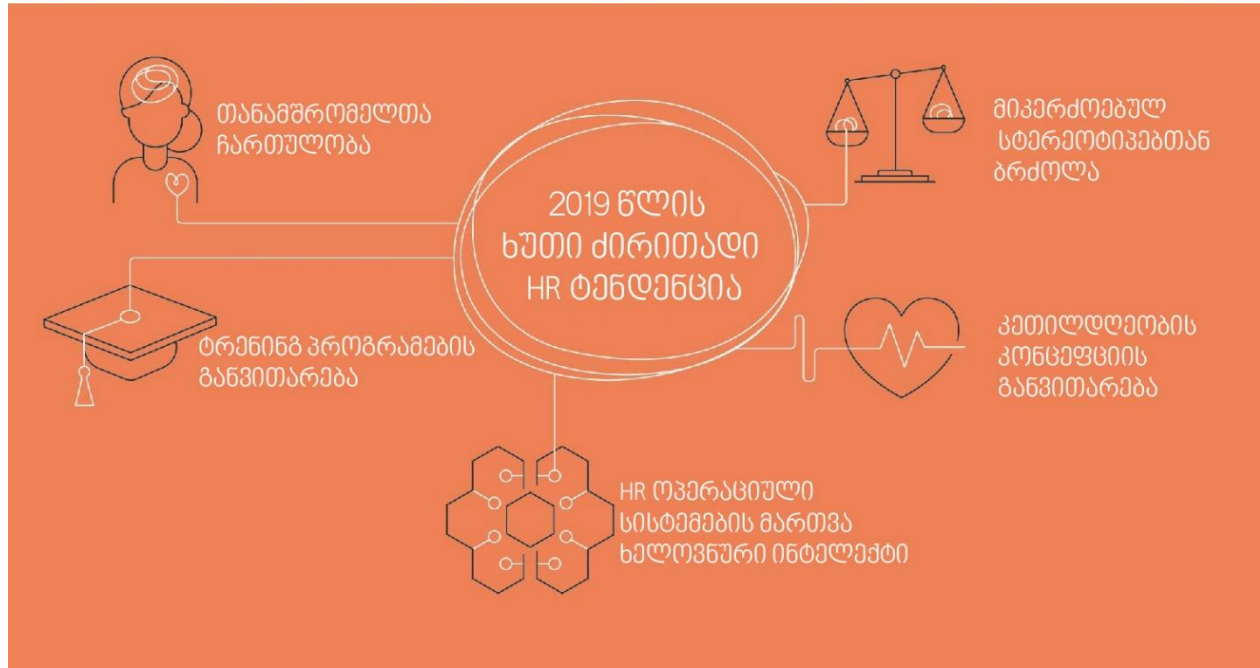
ამასთანავე, აღსანიშნავია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს მსოფლიო ტენდენციებს შორის დამსაქმებლოს ბრენდინგის მნიშვნელობა იზრდება, ვითარდება სოციალური მედიის როლი, დღესდღეობით ტალანტების მოსაზიდად არაერთი კრეატიული კამპანიის შეთავაზებას იწყებენ პერსონალის შერჩევის მენეჯერები.

გლობალურად, ორგანიზაციების ლიდერები უკვე დიდ ყურადღებას უთმობენ პერსონალის სწავლებისა და განვითარების ხელშეწყობის სისტემების არსებობას და სხვადასხვა ბენეფიტებს სთავაზობენ მათ დასაქმებულებს. ლიდერებმა იციან რომ დასაქმებულის გულისხმიერებაზე, მათი ჩართულობის მაღალ მაჩვენებელზეა დამოკიდებული კომპანიის წარმატება.

ლიდერთა ერთ-ერთ გამოწვევად დღეს მიღნიელთა გაზრდილი რაოდენობაც სახელდება. ესენი იმ თაობას განეკუთვნებიან, რომელთათვისაც მნიშვნელოვანია თავისუფლება, დამოუკიდებლობა სამუშაო პროცესში. თაობათა შორის გასხვავებული შეხედულებების ქონა ართულებს სამუშაო პროცესს, შესაბამისად სწორი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და ჯანსაღი ურთიერთობებით კომპანიის მიზნებისა და სტრატეგიული გეგმების მიღწევა რთული ამოცანაა. „ტრანსფორმირებული HR“ – როგორც უკვე აღვნიშნეთ ოპერაციული დავალებების შემცირების პარალელურად ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს სძენს დამატებით ფუნქციებს. აღნიშნული რგოლების გაერთიანება კი ზრდის გუნდის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

- სწავლის გზით გაძლიერება-სწავლებისა და განვითარების პროგრამების ცვლილება შესამჩნევია, როგორც ინდივიდის დონეზე, ასევე ორგანიზაციის ზრდის თვალსაზრისით. ონლაინ ტრენინგები, მობილურობაზე დაფუძნებული მოდულები ზრდის წარმატების შედეგს.
- „ბედნიერი სამუშაო ადგილების მშენებლობა“- ორგანიზაციები დღეს უკვე საკმაოდ დიდ ინვესტიციას დებენ იმაში, რომ მათი დასაქმებულები ბედნიერები იყვნენ მათთან მუშაობით. ბუნებრივია ეს ყველაფერი აისახება პროდუქტიულობაში. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის უშუალო მოვალეობაა მუდმივად უსმინონ თანამშრომელთა მოთხოვნებს, იცოდნენ მათი საჭიროებები და სხვა...
- კეთილდღეობა- მიმდინარე წლის ტენდენციებში სახელდება დასაქმებულთა კეთილდღეობა, როგორც ახალი განზომილება. კვლევებით დასტურდება, რომ როდესაც ადამიანი თავს გრძნობს კარგად, არის ჯანმრთელად, მის მიერ შესრულებული საქმიანობის ხარისხი მატულობს.

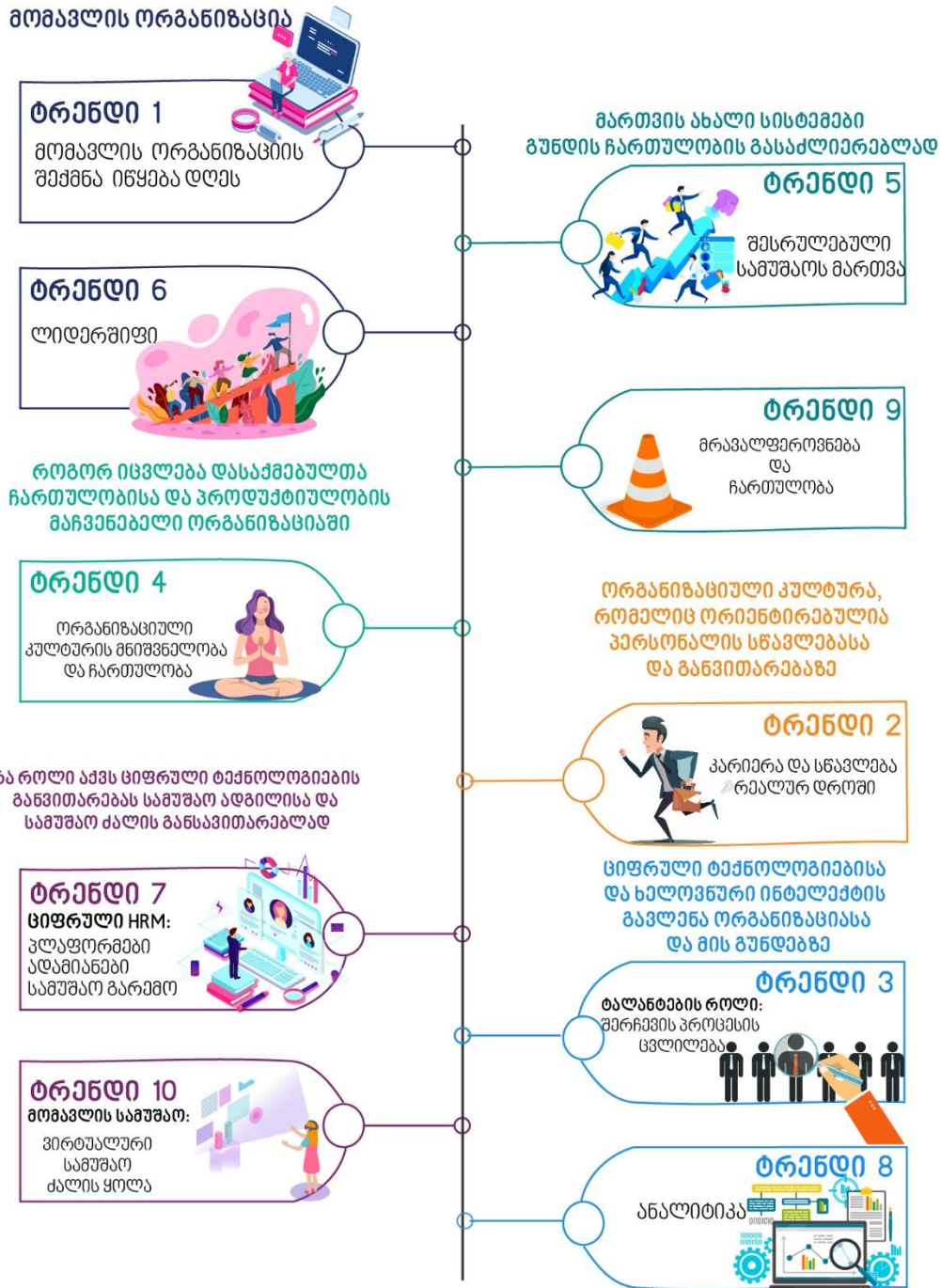
ზემოთ განხილული მასალის შედეგად შეგვიძლია შევაჯამოთ 5 ძირითადი მიმართულება, რომელიც HR სფეროს მსოფლიო ტენდენციებში სახელდება 2019 წლისთვის.



ილუსტრაცია 2: 2019 წლის 5 მთავარი HR ტენდენცია

ამასთანავე 2019 წლის ტენდენციების განხილვის პარალელურად, საინტერესოა 2017 წლის ტენდენციების განხილვა. მოცემული ილუსტრაცია იძლევა ანალიზის შესაძლებლობას შევაფასოთ განვითარების ხარისხი და ტექნოლოგიების დანერგვის მიმართ მზაობა თუ როგორია მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებსა და საქართველოს შორის.

დელოიტის მიერ გამოქვეყნებული
 ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები
 2017

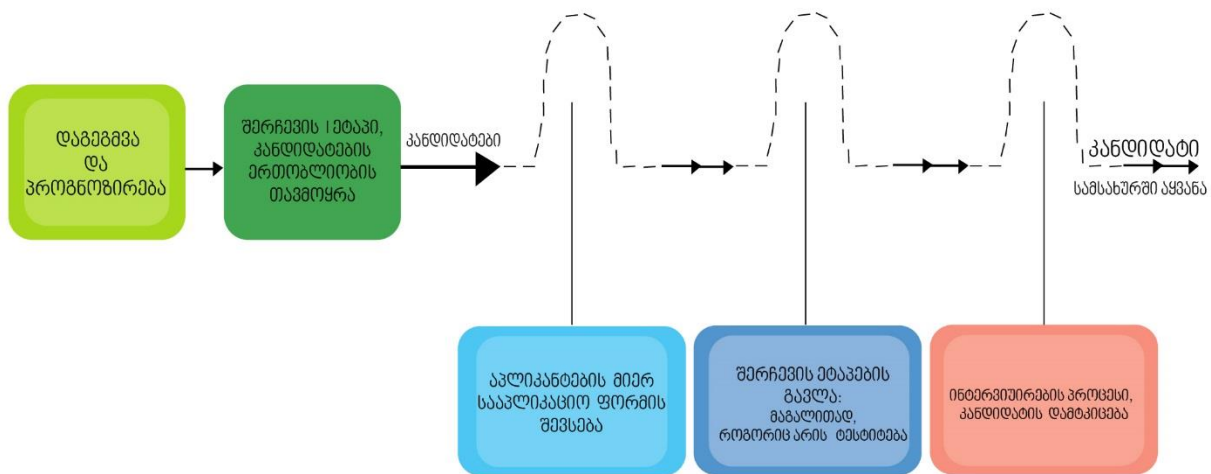


ილუსტრაცია 3: 2017 წლის დელოიტის მიერ გამოქვეყნებული ადამიანური კაპიტალის ტრენდები

3.1 განსხვავებული მიდგომები რეკრუტინგში

სამუშაო ძალის დაგეგმვის შემდეგ, ორგანიზაცია იწყებს პერსონალის შერჩევას. მაშინ როცა, კომპანიას აქვს გამოკვეთილი მიზანი რა უნარების, ცოდნებისა და კომპეტენციის თანამშრომელი დააკმაყოფილებს იმ საჭიროებებს, რომელსაც კონკრეტული პოზიცია მოითხოვს შერჩევის პროცესი განსაზღვრული გეგმის შესაბამისად მიმდინარეობს.

გერი დესლერი წიგნში, ადამიანური რესურსების მართვა, პერსონალის შერჩევის პროცესს შემდეგი ეტაპებისგან აღწერს: (DESSLER G. 2013. 138)



ილუსტრაცია 4: პერსონალის შერჩევის ეტაპები

აღნიშნულ ეტაპები შერჩევის სტანდარტულ პროცესს აღწერს. გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნული ნაშრომი ყურადღებას ამახვილებს ქართულ ბაზარზე კერძო სექტორის კომპანიების მიდგომებსა და პოლიტიკებზე, ამ მხრივ უნდა აღინიშნოს რომ ძირითადი არხები, რომელსაც შერჩევის მენეჯერები მიმართავენ ვაკანსიის განთავსებისას არის შემდეგი დასაქმების პორტალები, როგორც არის jobs.ge; HR.ge; cv24 და სხვა .

მიღებული რეზიუმეების განხილვა, მათი სელექცია, პირველადი გასაუბრების შედეგად ჩამოყალიბებული სიის მიღება (ე.წ. short list) და საბოლოოდ, ვაკანტური პოზიციის პირობების შესაბამისი კანდიდატურის დამტკიცება, პერსონალის შერჩევის სრულ ციკლს აერთიანებს.

კერძო სექტორის კომპანიები იმისათვის, რომ სასურველ დამსაქმებლად აღიქმებოდნენ, რომელიც პირდაპირპროპორციულად აძლიერებს შერჩევის მიმართულებას და ტალანტების მოზიდვას აძლიერებენ HR ბრენდინგს, რომელიც კანდიდატს ეხმარება გაეცნოს კომპანიის კორპორატიულ კულტურას, მათ ღირებულებებს და სხვა. დღესდღეობით კერძო კომპანიების უმეტესობას აქვს გვერდი სოციალურ ქსელში, რომელსაც დამატებით ვაკანსიის განთავსების არხად იყენებს. რამდენიმე თვის წინ ფეისბუქის სოციალურ ქსელს დაემატა ფუნქციონალი „ფეისბუქ ჯობ“-ის სახით, სადაც დამსაქმებელი აქვეყნებს მისთვის საჭირო პოზიციის შესაბამის ვაკანსიის ტექსტს და მიზნობრივ აუდიტორიას თავად განსაზღვრავს.

პერსონალის დაქირავებისას ორგანიზაცია შესაძლებელია იყენებდეს, როგორც გარეგან ასევე შიდა შერჩევის პრაქტიკას.

შიდა დანინაურების პოლიტიკა ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას, რომ დაზოგოს, როგორც ფინანსური ასევე დროითი რესურსი. ასევე, სხვადასხვა კვლევებით დასტურდება, რომ სანყისი ანაზღაურება შიდა დანინაურებული კადრისთვის საშუალოდ 18-20%-ით მცირეა ვიდრე, გარეგანი შერჩევისას დამტკიცებული კანდიდატისთვის.

გარდა ფინანსური ასპექტისა შიდა დანინაურების პოლიტიკა ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას, რადგან მათ იციან რომ კომპანიის პოლიტიკა აძლევს თანამშრომლებს განვითარების შესაძლებლობას, ჰორიზონტალური ან ვერტიკალური დანინაურების გზით. შიდა შერჩევის განხორციელებისას აღარ არის

საჭირო თანამშრომლის საადაპტაციო პროგრამებში ჩართულობა, ვინაიდან მან უკვე კარგად იცის კომპანიის კორპორატიული კულტურა, მისი გადამზადება ტრენინგის მიმართულებით მცირე რესურსს საჭიროებს გუნდში ახალი თანამშრომლის შემოერთების შემთხვევაში.

თუმცა, ტალანტების ძიებისას არსებობს მეორე მიდგომა, გარე შერჩევა, რომლის დროსაც პერსონალის შერჩევის მენეჯერს აქვს გაცილებით დიდი ასპარეზი იმისათვის, რომ სასურველი კანდიდატი მოიძიოს დასაქმების ბაზრიდან ხოლო, მეორეს მხრივ შერჩევის ეს მიდგომა ორგანიზაციას „ახალი სისხლით“ ავსებს. ასეთი კადრები ხშირად მეტი ინოვაციურობით და პროდუქტიულობით გამოირჩევიან.

არსებული საკითხის ირგვლივ სხვადასხვა მონაცემების განხილვისას საინტერესოა პერსონალის შერჩევის განსხვავებულ პრაქტიკებზეც გამახვილდეს ყურადღება. მაგალითად:საერთაშორისო კომპანია, ჰინეკენი, გუნდის ახალ წევრს განსაკუთრებული მეთოდებით არჩევს და დიდ ყურადღებას ადამიანური ფაქტორების მიმართ მათ დამოკიდებულებას უთმობს, ახალი თანამშრომლის სამსახურში აყვანის პროცესში აქცენტს აკეთებენ იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება კანდიდატი კომპანიის ღირებულებებს და კორპორატიულ კულტურას.

ქართულ ბაზარზე, კი საინტერესოა პრაქტიკა აქვს პალიტრა მედია ჰოლდინგს, რომელმაც გაყიდვების მენეჯერის ვაკანტურ პოზიციაზე განსხვავებული რეკრუტინგული კამპანია განახორციელა. კამპანიის სლოგანი იყო სუპერგმირების აღმოჩენა. ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციას კი აპლიკანტები წიგნის მალაზიათა ქსელი ბიბლუსის მალაზიებში იგებდნენ, ნებისმიერი მომხმარებელი, რომელიც გაყიდვების მიმართულებით იძენდა ლიტერატურას, ის ავტომატურად ერთვებოდა კამპანიაში, რომლის შემდეგაც დასაქმების შესაძლებლობას იღებდა კომპანიის მხრიდან,

დღესდღეობით საკმაოდ აქტუალური ხდება ასევე ვიდეო რეზიუმე, რომელიც კანდიდატის შესახებ დამატებით ინფორმაციას აწვდის შერჩევის მენეჯერს, მსოფლიოს არაერთ ქვეყანაში აღნიშნული პრაქტიკა უკვე საკმაოდ მიღებულია, თუმცა ქართულ დასაქმების ბაზარზე ასეთი ბევრი მაგალითი არ გვხვდება.

3.2 თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესის მნიშვნელობა

კანდიდატის შერჩევის პროცესის წარმატებით გავლის შემდეგ, ახალი თანამშრომლისთვის ნამდვილ გამოწვევად ახალ სამსახურში პირველი დღეები რჩება. სწორედ ამიტომ თანამშრომელთა საორიენტაციო პროგრამებს მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ. მსგავსი ტიპის პროგრამები ახალი თანამშრომლებისთვის ერთგვარი საორიენტაციო რუქაა, რომელიც ეხმარება სოციალიზაციის პროცესში, იგი უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომელი აღჭურვოს ყველა მნიშვნელოვანი ინფორმაციით, რომელიც მას შემდეგ საქმიანობაში გამოადგება. მარტივი წესებიდან დაწყებული როგორც არის მაგალითად : კომპიუტერის პაროლი და კორპორატიული მეილის მისამართი , ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურა, ფასეულობები და სხვა...

საორიენტაციო პროგრამის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ორგანიზაციაზე. ტრადიციული საორიენტაციო პროგრამები გრძელდება რამდენიმე საათი. მაგალითად ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი (ან თუკი ორგანიზაციის მასშტაბები მცირეა ასეთ შემთხვევაში ოფის მენეჯერი) ჩვეულებისამებრ წარუდგენს ახალ თანამშრომელს საორიენტაციო პროგრამის პირველ ნაწილს. აცნობს მას ძირითად საკითხებს, როგორც შეიძლება იყოს: სამუშაო გრაფიკი, შვებულების, სხვადასხვა შიდა რეგულაციის შესახებ ინფორმაცია, სპეციალური კორპორატიული შეთავაზება,

რომელსაც კომპანია სთავაზობს მხოლოდ მის თანამშრომლებს და სხვა. შემდეგ იგი აცნობს მის უშუალო მენეჯერს, რომელიც აგრძელებს საორიენტაციო პროგრამას: გუნდთან წარდგენა, სამუშაო ადგილისა და უშუალო ფუნქცია მოვალეობების შესახებ კი სწორედ უშუალო მენეჯერი აცნობს დეტალებს.

თუმცა არიან კომპანიები, რომელთაც საორიენტაციო პროგრამები განსხვავებული და უფრო ხანგრძლივი აქვთ. მაგალითად: ამერიკის შეერთებულ შტატებში ტოიოტა მოტორსის საორიენტაციო პროგრამა გრძელდება 1 კვირა, რომელიც მოიცავს ვიდეოებს, ლექციებს, რომელსაც ატარებენ კომპანიის მენეჯმენტის წარმომადგენლები და ახალი თანამშრომლები სხვადასხვა სახალისო თამაშით ეცნობიან კომპანიის ისტორიას, ხედვას, ფასეულობებს.

ასევე, საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიის ერთ-ერთი წარმომადგენელი, „იკეა“, თანამშრომელთა საორიენტაციო პროგრამის ფარგლებში იყენებს ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიას, ისინი არ არიან გამონაკლისები, სფეროს მახასიათებლებიდან გამომდინარე დიდი გამოწვევის წინაშე იდგა კომპანია თანამშრომელთა მაღალი გადინების, კულტურული ცვლილებების, განსხვავებული ენის და რასის თანამშრომლებისთვის ერთიანი სისტემის შექმნა არ იყო მარტივი. თუმცა დღეს უკვე VR (virtual reality) ტექნოლოგია სოციალიზაციის პროცესს უმარტივებს თითოეულ თანამშრომელს.

აღნიშნული ქვეთავი რომ შევაჯამოთ მსოფლიოს მასშტაბით არაერთი ცნობილი ბრენდი, დღესდღეობით უკვე თანამშრომელთა საორიენტაციო პროგრამებისთვის აქტიურად იყენებენ ტექნოლოგიებს, იქნება ეს ონლაინ პლატფორმები, ვირტუალური რეალობის აღჭურვილობა, ვიდეო მესიჯები, მობილური აპლიკაციები თუ სხვა..

3.3 სწავლება და განვითარება

საორიენტაციო პროგრამების შემდეგ იწყება ტრენინგებისა და განვითარების პროცესებში თანამშრომელთა ჩართვა. ამ საკითხის მიმოხილვა რომ დავიწყოთ პირველ რიგში განვმარტოთ რას ნიშნავს ტრენინგი. “იგი გულისხმობს ახალი ან არსებული თანამშრომლებისთვის იმ უნარების შეძენის პროცესს, რომელიც მათ შესასრულებელ სამუშაოს ხარისხს გააუმჯობესებს.” (Gary Dessler. 242)

ორგანიზაციული სწავლების შესახებ არაერთი წყარო არსებობს, სადაც ყურადღება ეთმობა როგორც ინდივიდუალური სწავლების ასევე გუნდური სწავლების პროცესებზე დაკვირვებას და ანალიზს.

პერსონალის განვითარების მიმართულებით არმსტრონგი ნაშრომში, ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ ტრენინგებისა და განვითარების პროცესს აღწერს როგორც ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან ეტაპს, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციისთვის მკოდნე, სხვადასხვა უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლების ყოლას.

იმისათვის რომ პერსონალის განვითარების სისტემებზე ვისაუბროთ , აღსანიშნავია საწყისი ეტაპები რომლითაც პერსონალის სწავლებისა და განვითარების პროცესი შედგება:

- სწავლა – ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ადამიანი იძენს და განავითარებს ცოდნას, უნარებს, შესაძლებლობებს, ქცევებსა და დამოკიდებულებებს.

- განვითარება – ადამიანის უნარისა და პოტენციალის ზრდა ან რეალიზება სწავლისა და საგანმანათლებლო ღონისძიებების უზრუნველყოფით

- გადამზადება – ფორმალური პროცესების სისტემური გამოყენება ცოდნის მისაღებად და ადამიანებისთვის დახმარების განწევა მათთვის საჭირო უნარების განსავითარებლად სამუშაოს დამაკმაყოფილებლად შესასრულებლად.

თუმცა იმისათვის რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს აუცილებელია სტრატეგიული სწავლება და პერსონალის გადამზადების პროგრამების ან სისტემების ქონა. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ღღეს ცდილობენ შექმნან სწავლებისა და განვითარების კულტურა ორგანიზაციაში, რომლითაც ხელს შეუწყობენ თანამშრომელთა ჩართულობას. სტრატეგიული სწავლებისა და განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი მუხტი ხომ სწორედ ისეთი გარემოს უზრუნველყოფაა, სადაც თანამშრომლები ორიენტირებულები იქნებიან თვითგანვითარებაზე და არა ინსტრუქტაჟზე. არაერთი კვლევის შედეგი ცხადყოფს ტრენინგის დადებით ეფექტს ბიზნესის განვითარებასა და გაზრდილ ფინანსურ შედეგებზე.

სწორად დაგეგმილი ტრენინგის შედეგად იზრდება როგორც თანამშრომლის მოტივაცია ასევე, უმჯობესდება მისი შესრულებული საქმიანობის ხარისხი .

აღსანიშნავია ის გარემოება რომ ღღესდღეობით დიდი ყურადღება ეთმობა ღუალური სწავლების მეთოდებს, ადამიანები ძირითადად სწავლობენ გამოცდილებიდა, შესაბამისად სწავლის დიდი ნაწილი ფიქსირდება სამუშაო ადგილზე. ეს მოცემულია მოდელში 70/20/10 რომელიც გულისხმობს, რომ სწავლების 70 % გამოცდილებით მოდის, 20% კონტაქტიკო და ურთიერთობებით მხოლოდ 10 % კი ოფიციალური სასწავლო პროგრამებით.

შესაბამისად დღეს დიდი გამოწვევის წინაშე დგას ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, ვინაიდან სტანდარტული ტრენინგები აღარ არის ეფექტის მომტანი, დღეს უკვე არაერთი ონლაინ სოციალური სწავლების პლატფორმაა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას გაუზიარონ სხვებს ის რაც ისწავლეს და ამ ფორმით კიდევ უფრო განიმტკიცონ საკუთარი ცოდნა.

მაგალითისთვის განვიხილოთ ერთ-ერთი ორგანიზაციის მიდგომა, რომელმაც პერსონალის განვითარების სისტემაში სოციალური ქსელი გამოიყენა.

„ეს არის გლობალური ორგანიზაცია, „სანტაფე ჯგუფი“ , სადაც დასაქმებულია 1 700 მუშაკი უსაფრთხოების რისკის მართვის თვალსაზრისით, სწავლისა და განვითარების ჯგუფმა დაადგინა, რომ ადგილზე ჩატარებული სემინარების ტრადიციული მოდელი არ იძლეოდა ცოდნის პრაქტიკაში გადაყვანის საშუალებას. გამოსავლის ძიებაში შეიქმნა “ონლაინ აკადემია”, სწავლის მართვის სისტემა, რომელიც სრულად იქნა ინტეგრირებული სოციალური კავშირების პლატფორმასთან. სოციალურ მედია პროდუქტ “ფიუზზე” დაყრდნობით, საშუალებას აძლევს მუშაკებს შექმნან, გააზიარონ და კომენტარი გააკეთონ სასწავლო მასალაზე. “ონლაინ აკადემია” შერეული სწავლების შესაძლებლობას იძლევა და როგორც სოციალური ქსელი, პლატფორმა ხელს უწყობს კოლეგებს შორის დიალოგის წარმართვასაც.“ (Gary Dessler. 342.)

ახლა კი ყურადღება გავამახვილოთ ელექტრონულ სწავლებაზე.

ეს ისეთი სახის სწავლებაა, რომელიც ხორციელდება ვებ ტექნოლოგიის მეშვეობით.

აღნიშნული მიდგომის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ინდივიდის განვითარების შესაბამის პროგრამებს სთავაზობს შემსწავლელს.

დღესდღეობით ელექტრონული სწავლება საკმაოდ მრავალფეროვან შესაძლებლობებს იძლევა, ესენია: ბლოგები, ონლაინ სწავლება, ვირტუალური სასწავლო გარემოს შექმნა, ონლაინ სასწავლო პროგრამები, ვებინარები და სხვა...

საკითხის პრაქტიკული ნაწილის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ საქართველოს ბაზარზე მოქმედი ერთ-ერთი მსხვილი მედია ჰოლდინგის პერსონალის განვითარების ელექტრონული სისტემა. სისტემას უწოდებენ „PD card- ჩემი განვითარების ბარათი“ რომელიც ჰოლდინგის თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას თავად დაგეგმოს მისი სწავლისა და განვითარების ეტაპები ორგანიზაციაში, სისტემა აერთიანებს სხვადასხვა ელექტრონულ და ფიზიკურ ბიბლიოთეკებს თანამშრომლებისთვის, ტრენინგებს, PD talks თავისუფალი ფორმატის შეხვედრებს სხვადასხვა საინტერესო თემაზე და ტრენინგების უნარების განვითარების შესაძლებლობას სთავაზობს დასაქმებულებს.

აღნიშნულ სისტემაში ჩართულია კომპანიის 2000-მდე თანამშრომელი. სისტემა ღიაა ყველასთვის. დამატებითი ბენეფიტი რომელსაც იღებენ თანამშრომლები არის მათ მიერ თითოეულ აქტივობაში მონაწილეობით მიღებული ქულები, რომელსაც წლის ბოლოს PD კატალოგში არსებულ სხვადასხვა ვაუჩერებსა და საჩუქრებში ცვლიან. აღნიშნული სისტემა ვებ სივრცეშია მოთავსებული, რომელზე წვდომაც შიდა საკომუნიკაციო არხის ინტრანეტის მეშვეობით არის შესაძლებელი. თითოეული თანამშრომლის მიერ წლის განმავლობაში არსებული აქტივობები მათ პირად პროფილებზე ჩანს, შესაბამისი ქულობრივი დაჯამებით. რაც შეეხება მენეჯმენტისთვის სისტემის ბენეფიტს, არის ის რომ იგი დამატებით იძლევა განვითარებაზე ორიენტირებული გუნდის გამოკვეთის შესაძლებლობას, რომელსაც დაწინაურების და ხელფასის მატების რეალური პერსპექტივები აქვთ ღია ვაკანსიის არსებობისას კი პირველადი განხილვა სწორედ აღნიშნულ სისტემაში განსაკუთრებით აქტიური თანამშრომლების ჯგუფიდან ხდება.

მეთოდოლოგია

ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირების საწინდარი მაღალკვალიფიციური, მოტივირებული და ზრდაზე ორიენტირებული თანამშრომლები არიან, რომელთაც განსაკუთრებით სიახლეებისადმი მაღალი მიმდებლობა აქვთ. დღესდღეობით კი თანამედროვე ტექნოლოგიებთან ინტეგრირებული სამუშაო გარემო ერთ-ერთი გამონწვევად სახელდება. იმისათვის, რომ დაგვედგინა თუ რა ვითარებაა საქართველოში, კერძოდ კი კერძო სექტორში ოპერირებად ორგანიზაციებში ამ კუთხით, იყენებენ თუ არა HRM ტექნოლოგიებს ადამიანური კაპიტალის მართვაში: პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესში ჩავატარეთ წინამდებარე კვლევა.

კვლევის მეთოდი: საკვლევი თემის გათვალისწინებით აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომი ემყარება, როგორც პირველად, ასევე, მეორად წყაროებს. ვინაიდან ნაშრომში მოყვანილია საერთაშორისო პრაქტიკა და არაერთი კომპანიის ქეისი თემის ირგვლივ აღნიშნულმა ინფორმაციამ თემის დამუშავებისას მეტად მნიშვნელოვან როლი შეიძინა.

მეორადი მონაცემების დამუშავების პარალელურად კი მოვახდინეთ პირველადი მონაცემების მოკვლევა და მისი დამუშავებაც, რომელიც თვისობრივი კვლევის დიზაინს დავეკავშირეთ. თვისობრივი კვლევის ფარგლებში შესაძლებელი იყო საკითხის სიღრმისეული შესწავლა, რომელიც საშუალებას გვაძლევდა კვლევის რესპოდენტების შეხედულებები და პრაქტიკული მაგალითების ანალიზით შეგვეფასებინა თუ რა ვითარებაა დღეს საქართველოს კერძო სექტორში HRM სისტემების მიმართ. მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ თვისობრივი კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავება გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული და მიღებულ შედეგების ექსტრაპოლაციას ვერ მოვახდინთ გენერალურ ერთობლიობაზე, აღნიშნული მეთოდი დაგვეხმარა საკვლევი საკითხის სიღრმისეულ ანალიზსა და არსებული რეალობის სწორად შეფასებაში.

საჭირო მონაცემების შესაგროვებლად ჩვენს მიერ განისაზღვრა შერჩევის ჩარჩო, რომელშიც კონკრეტული კრიტერიუმების გათვალისწინებით გამოვიკითხეთ კერძო ბიზნესში ოპერირებადი კომპანიების: HR დეპარტამენტის დირექტორები, HR მენეჯერები და HR ბიზნეს პარტნიორები.

მათგან მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის საფუძველზე, რომელიც შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან, რომელიც შემდეგ ჩაღრმავებული ინტერვიუს ფორმატში განვითარდა.

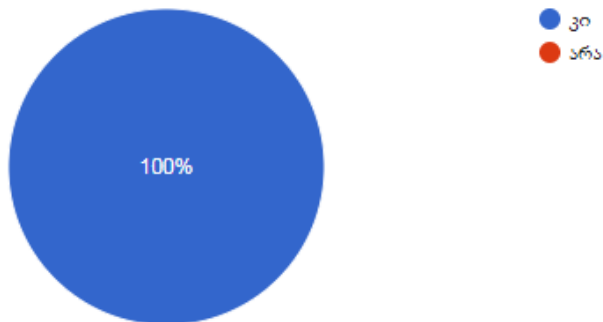
კვლევის პროცედურა: საკვლევ ნიმუშს როგორც აღვნიშნეთ წარმოადგენენ კერძო სექტორის HR სტუქტურის/დეპარტამენტის წარმომადგენლები, რადგან მიგვაჩნია, რომ სწორედ ეს ადამიანები წარმოადგენენ ინფორმაციის პირველ წყაროს, რომლებიც რეალურად ტრანსფორმაციის განმახორციელებლები არიან მათ ორგანიზაციებში. კვლევა მიმდინარეობდა ა.წ. 20 მაისიდან 2 ივნისის ჩათვლით, რომელშიც მონაწილეობას იღებდა 13 (ცამეტი) კერძო კომპანია, აღნიშნული კომპანიები აერთიანებენ 800 და მეტ თანამშრომელს. კვლევის პროცესში მონაცემების მიღებისას შევხვდით გარკვეულ წინააღმდეგობებს, კერძოდ ფარმაციის, მედიისა და საფინანსო ინსტიტუტებისგან გაგვიჭირდა არსებულ მდგომარეობაზე ინფორმაციის მიღება. თუმცა არსებული სირთულე გადავჭერით იმ ფორმით რომ მათი კონკურენტი ორგანიზაციების მონაცემები მოვიპოვეთ.

კვლევის შედეგები

კვლევის ზოგადი შედეგები, რომელიც სამაგისტრო ნაშრომის შემადგენელ კომპონენტს წარმოადგენს იმის დასადგენად, თუ კერძო სექტორში რამდენად იყენებენ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებს ადამიანური კაპიტალის სამართვად, კერძოდ: პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესში, კვლევის ფარგლებში მიღებული მონაცემები აკუმულირებულია ჩვენს მიერ ქვემოთ განხილულ დიაგრამებსა და გრაფიკებში.

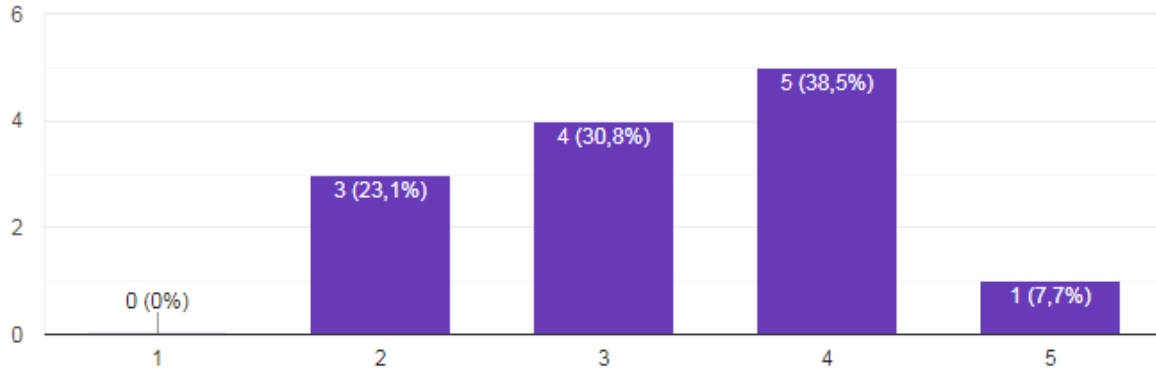
ვინაიდან კვლევა ფოკუსირებულია ციფრული ტექნოლოგიების როლზე, ადამიანური რესურსების მართვაში, როგორც აღვნიშნეთ საკვლევ ნიმუშს წარმომადგენელ კერძო სექტორის HR სტუქტურის/დეპარტამენტის წარმომადგენლები: HR დეპარტამენტის დირექტორები, HR მენეჯერები და HR ბიზნეს პარტნიორები. მათგან მიღებული მონაცემების საფუძველზე მოვახდინეთ საკვლევი საკითხის ანალიზი.

კვლევაში მონაწილე ცამეტივე კომპანიის წარმომადგენელი, ანუ გამოკითხულთა 100% თვლის რომ ადამიანური კაპიტალის მართვაში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ხელს შეუწყობს ორგანიზაციულ განვითარებასა და თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდას.



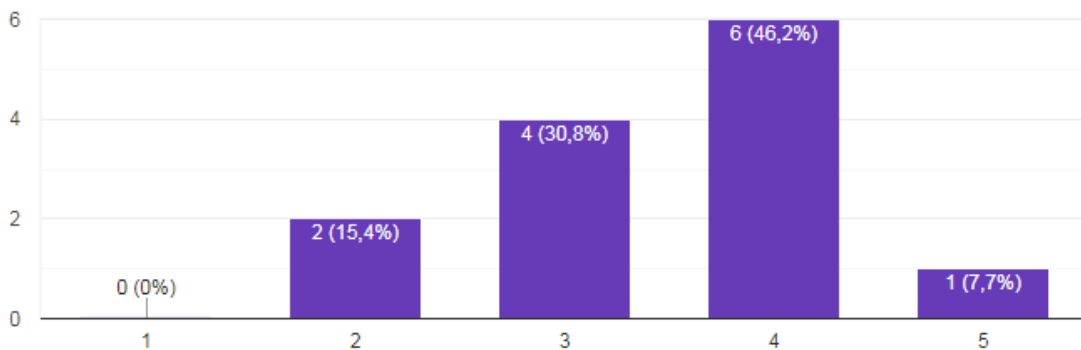
გრაფიკი 1: ციფრული ტექნოლოგიების როლი ორგანიზაციულ განვითარებაში

ხოლო კითხვაზე არიან თუ არა მზად საქართველოს ბაზარზე მოქმედი კერძო კომპანიები ადამიანური რესურსების მართვის ციფრული ტრანსფორმაციისთვის, შედეგები შემდეგი პროცენტული მაჩვენებლებით განაწილდა.



გრაფიკი 2: კომპანიების მზაობა ციფრული ტრანსფორმაციისთვის

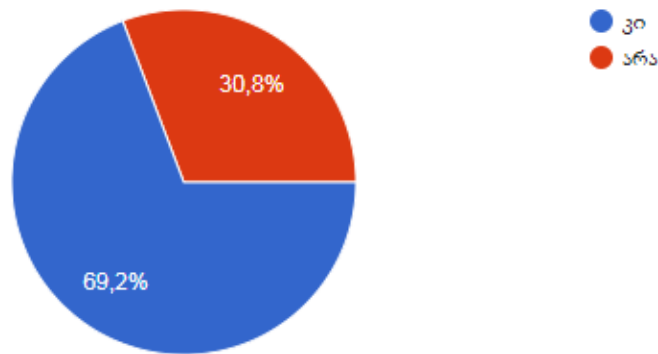
გამოკითხულთა შეხედულებები გაიყო შემდეგ კითხვაზეც, თუ რამდენად არიან კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ინფორმირებული HRM-ის ციფრული ტრანსფორმაციის ტენდენციების შესახებ. გამოკითხულთა უმეტესობა 46.2 % თვლის რომ ინფორმაციის და თანამედროვე სიახლეების გაცნობის შესაძლებლობა ღელეს HRM-ის სფეროს წარმომადგენლებს ნამდვილად აქვთ



გრაფიკი 3: ინფორმირებულობის დონე HRM-ის ციფრული ტენდენციების შესახებ

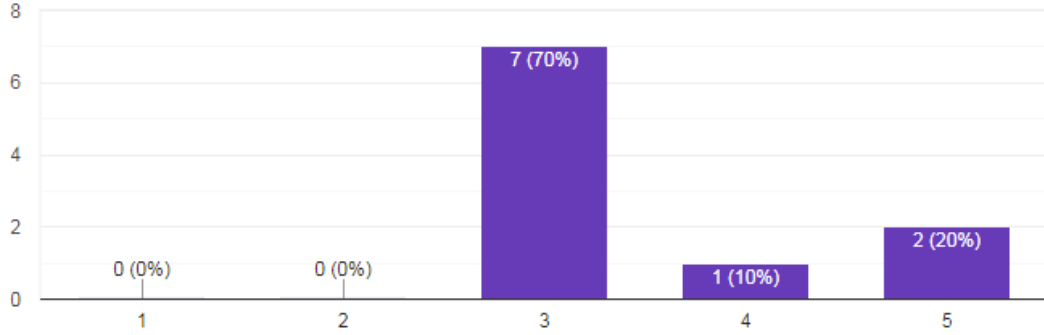
დღესდღეობით, საქართველოს ბაზარზე ოპერირებადი შემდეგი მსხვილი კომპანიები/ჰოლდინგები, რომლებიც აერთიანებენ 2000 და მეტ თანამშრომელს, მაგალითად : პალიტრა მედია ჰოლდინგი, TBC- ბანკი, სილქნეტი, სამედიცინო კორპორაცია ევექსი ამ და სხვა რამდენიმე მსხვილ კომპანიაში დანერგილია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები. ხოლო ისეთ კომპანიებში, რომლებიც ამ ეტაპზე აერთიანებენ 800 მდე თანამშრომელს, ამ დრომდე HRM-ის სისტემები არ აქვთ დანერგილი ორგანიზაციებში.

გამოკითხულთა მონაცემები შემდეგი პროცენტულობით ნაწილდება



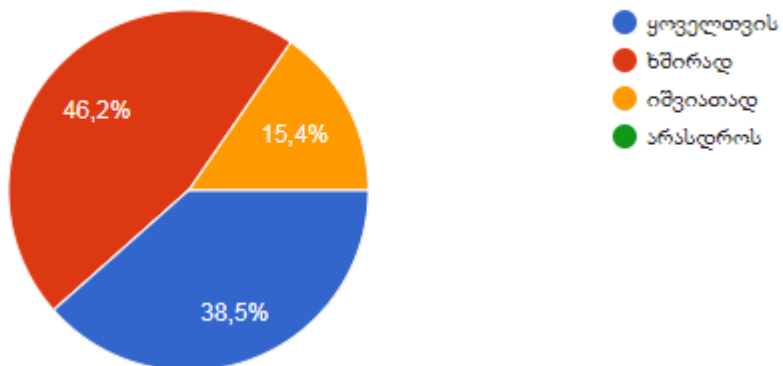
გრაფიკი 4: HRM-ის მართვის სისტემების ქონა ორგანიზაციაში

მიუხედავად იმისა, რომ 69.2 %-ს დანერგილი აქვს ორგანიზაციებში HRM-ის მართვის სხვადასხვა სისტემები, ამ სისტემების გამართული/სწრაფი მუშობის ხარისხი საშუალოა, ვინაიდან არსებული კომპანიების HR მენეჯერები/ HR დირექტორების 70% აღნიშნავს გამართულობის საშუალო მაჩვენებელს .



გრაფიკი 5: HRM-ის მართვის სისტემების გამართული მუშაობა /სისწრაფე /სწორი რაპორტინგი

გამოკითხულთა შორის იმ კომპანიის წარმომადგენლებმა, რომელთაც მონიშნეს HRM-ის მართვის სისტემების ქონა, ძირითადად ასახელებენ შემდეგ სოფტებს ესენია: HR vabaco; Lanteria; Apex; შიდა სოფტი, რომელიც დამერჯილია ალტასთან და ასევე HR Soft (home grown) შემუშავებული კომპანიის შიდა რესურსით. აღნიშნული კვლევის შემდეგი ნაწილი უკვე იმ ძირითადი მიმართულების შესახებ იკვლევს ინფორმაციას, რომელიც ეხება HRM ტექნოლოგიების გამოყენებას პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების პროცესებში. შესაბამისად კითხვაზე არის თუ არა ორგანიზაციის მენეჯმენტი ორიენტირებული თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლაზე შედეგები შემდეგი პროცენტულობით განაწილდა.



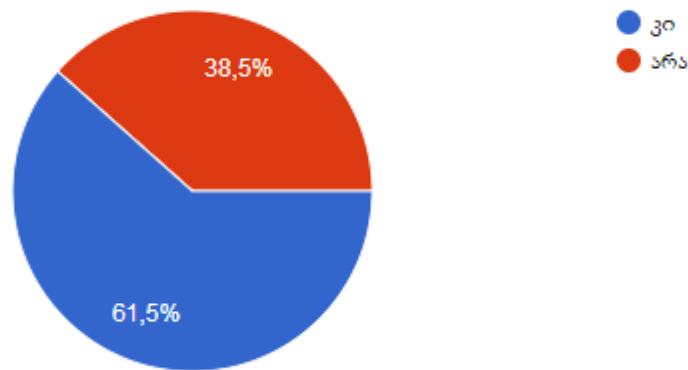
გრაფიკი 6: პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა

აღნიშნული მონაცემების მიღებისას რესპოდენტებთან სიღრმისეული ინტერვიუს ფორმატით უკვე გამოვიკვლიეთ თუ რა მეთოდებს და სისტემებს იყენებენ ორგანიზაციები პერსონალის განვითარების მიმართულებით. ძირითადი ტენდენცია გამოიკვეთა ტრენინგების, მენტორინგის სისტემის, ღია ვორქშოპების, სემინარ-კონფერენციებზე მონაწილეობით და ონლაინ კურსებში ჩართულობით, თუმცა პერსონალის განვითარების მიმართულებით, განსაკუთრებით საინტერესო სისტემა აქვს დანერგილი პალიტრა მედია ჰოლდინგს, სისტემა აერთიანებს 5 სხვადასხვა ტიპის განვითარებაზე ორიენტირებულ აქტივობას, სისტემის მთავარი სარგებელი კი არის ის ფაქტი, რომ დასაქმებულები ამას საკუთარი სურვილით აკატებენ, ისინი თვითონ გეგმავენ საკუთარი სწავლებისა და განვითარების ეტაპებს ორგანიზაციაში.

კვლევის შემდეგ ნაწილში პერსონალის შერჩევის ყველაზე გავრცელებული ხერხები სახელდება გამოკითხულთა მხრიდან. აღნიშნული ჯგუფის გამოკითხულთა 84.5 % ვაკანსიის, სტანდარტულად დასაქმების საიტებზე (jobs.ge; hr.ge და სხვა) განთავსებას ანიჭებს უპირატესობას, თუმცა საინტერესო ფაქტია ასევე ის გარემოება, რომ იდენტური ციფრი 84.5 % სოციალურ მედიის გამოყენებას აქვს. აღნიშნულ

პლატფორმას ვაკანსიების განსათავსებლად და პოტენციურ კანდიდატების მოსაზიდად კვლევაში მონაწილე კომპანიები აქტიურად მიმართავენ.

პერსონალის შერჩევის პროცესის შემდეგ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამას ეთმობა. კვლევის ფარგლებში ჩვენს მიერ გამოკითხული რესპოდენტების მოსაზრება კი კითხვაზე რამდენად ექცევა ყურადღება ახალი თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესს და აქვთ თუ არა ამ მიმართულებაში დანერგილი პროცედურები ტექნოლოგიების გამოყენებით 61.5 % აფიქსირებს დადებით პასუხს, 38.5 %-ს კი ამ ეტაპზე არ აქვს ახალი თანამშრომლის საორიენტაციო პროგრამა .



გრაფიკი 7: თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესის/სისტემების ქონა

კვლევის დასკვნითი ნაწილში და თითოეული რესპოდენტის მოსაზრება გავიგეთ თუ რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს HRM-ის სისტემებს, რომელსაც შემდეგი ცხრილის სახით ჩამოვაყალიბებთ.

HRM სისტემების დადებითი გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებზე	HRM სისტემების უარყოფითი გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებზე
რუტინული სამუშაო პროცესებს გამარტივება	ტექნოლოგიები ჩაანაცვლებს ადამიანურ რესურსს, რაც გამოიწვევს დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირებას და გაზრდის უმუშევართა რაოდენობას.
სამუშაო პროცესს გათანამედროვება	შერჩევის კუთხით კანდიდატების გაფილტვრისას ალბათობა იმისა რომ კარგი კანდიდატი ვერ აღმოაჩინო
სისწრაფე, მოქნილობა, ანალიზის შესაძლებლობა	სტრესის ფონის გაძლიერება კომპანიაში, დასაქმებულებში.
დროის რესურსის დაზოგვა, სისტემურობა/სტანდარტიზაცია	შესაძლოა, ადამიანებს შორის პირისპირ კომუნიკაციის საჭიროება შეამციროს
დროის რესურსის დაზოგვა, კორპ. კულტურის გამყარების მხარდაჭერა,	სწორ სისტემას უარყოფითი გავლენა სავარაუდოდ არ უნდა ქონდეს
კომუნიკაციის სიმარტივე (მაგ:ინტრანეტი), ცენტრალიზებული მართვის შესაძლებლობა	არ მახსენდება, არ აქვს

<p>ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, პროცესების მოქნილობა.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. გუნდში ინტერაქციის და პირისპირ კომუნიკაციის ნაკლებობა (თუმცა, ყველა სისტემაზე ეს არ ვრცელდება- მაგ. დისტანციური არხით ვიდეო კონფერენციების ტექ. გადანაცვტილება დანერგულია), 2. ბიზნეს პროცესების ცვლილება პარალელურად საჭიროებს პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებას, რაც ხარჯთან არის დაკავშირებული. განსაკუთრებით თუ კი გარე კომპანია (ვენდორი) უწევს პროგრამულ უზრუნველყოფას. ხანგრძლივი დრო და დიდი ბიუჯეტი.
---	---

ცხრილი 1: HRM სისტემების დადებითი გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებზე

საბოლოო ჯამში, ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე გამოკვეთილი ტენდენცია აღინიშნება რომ მსხვილ კომპანიებს/ ჰოლდინგებს რომელთაც ჰყავთ 2000 და მეტი თანამშრომელი დასაქმებული აქვთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და თანამედროვე ტენდენციების გაცნობის, ინოვაციების დანერგვის კულტურა მათთვის ყოველდღიური სამუშაო პროცესის ნაწილია, თუმცა მიუხედავად ასეთი კომპანიებისა საქართველოს ბაზარზე ჯერ კიდევ რჩებიან ისეთი კომპანიებიც, რომელთაც ჰყავთ 800 დან 2000 მდე შუალედში დასაქმებული თანამშრომლები, მათთან დანერგვის პროცესია ან საერთოდ არ აქვს სურვილი მენეჯმენტს თანამედროვე HRM-ის სისტემების გამოყენების ადამიანური კაპიტალის სამართავად.

შედეგების ინტერპრეტაცია

აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომის თარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით საგულისხმოა შემდეგი გარემოება, რომ საქართველოში, კერძო

სექტორში არსებული კომპანიები, რომელთაც ჰყავთ დასაქმებული 800 და მეტი თანამშრომელი იკვეთება ტენდენცია მათი მხრიდან HRM-ის სისტემების დანერგვის ან უკვე დანერგილი სისტემების განვითარების. კვლევის პროცესში აღმოჩენილი ასოციაციები და კავშირები მიანიშნებს აღნიშნული სფეროს განვითარებაზე, აღსანიშნავია რომ განვითარება ხდება ნელი ტემპით თუმცა გარკვეული ცვლილებები ამ მიმართულებით ხელშესახება.

კვლევის თეორიულ ჩარჩოსთან მიმართებაში მიღებული შედეგები კიდევ ერთხელ ადასტურებს შემდეგ მოსაზრებას, რომ კერძო სექტორში მნიშვნელოვანია ქმედით ნაბიჯების სწრაფი გადადგმა და ადამიანური კაპიტალის მართვის პროცესების გაციფრულების ხელშეწყობა მენეჯმენტის მხრიდან, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე მართვის ახალი სტილი დაზოგავს დროით რესურსს, პროცესებს გახდის სისტემურს და მოქნილს, გაამარტივებს კომუნიკაციას და ხელს შეუწყობს კორპორატიული კულტურის გამყარებას.

ვინაიდან საკვლევ ნიმუშს სწორედ, კერძო სექტორის HR დეპარტამენტის დირექტორები, HR მენეჯერები და HR ბიზნეს პარტნიორები წარმოადგენდნენ კვლევის შედეგების განხილვა დარგის სპეციალისტების ფართო მასშტაბიან გუნდთან საინტერესო და სასარგებლო იქნება, ვინაიდან არსებული პრაქტიკის გაზიარება და ინფორმაციის გაცვლა იმის შესახებ, თუ განვითარების რა ეტაპზე იმყოფებიან ორგანიზაციები, რომლებიც გამოვიკითხეთ საინტერესო და ნაყოფიერი იქნება სხვა კერძო კომპანიების წარმომადგენლებისთვის.

ნებისმიერი პრობლემის შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის ფლობა/ცოდნა ნებისმიერ ადამიანს ეხმარება ამ პრობლემის გადაწყვეტაში. ამ შემთხვევაში კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე HRM სფეროს ციფრული ტრანსფორმაციისთვის საჭირო ნაბიჯების გადასადგემლად რა არის საჭირო ნებისმიერი ბიზნეს ორგანიზაციის მენეჯმენტისთვის სასარგებლო იქნება.

აქვე უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ აღნიშნული საკვლევი საკითხის გამოკითხვის პროცესში გარკვეული სირთულეები გამოიწვია იმ ფაქტებმა, რომ კომპანიები, რომლებიც დასაქმებულთა ჩვენს მიერ განსაზღვრულ რეინჯს აკმაყოფილებდნენ უარი განაცხადეს მიეღოთ მონაწილეობა გამოკითხვაში და გაფიარებინათ მათი დამსაქმებელი ორგანიზაციის პრაქტიკა HRM სისტემების შესახებ. შესაბამისად აღნიშნული გარემოების გათვალისწინებით იქნა გამოკითხული მხოლოდ 13 ორგანიზაცია, მაშინ როცა საინტერესო იქნებოდა ბიზნეს სექტორის შესაბამისად, რამდენიმე კომპანიის მონაცემების ანალიზი მოგვეხდინა და მათ მიერ დანერგილი სისტემების დადებითი და უარყოფითი მხარეები განგვეხილა.

დასკვნა და რეკომენდაციები

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგების საფუძველზე მყარად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების მკვეთრი

ტენდენცია შეინიშნება. სწრაფად განვითარებადი გარემოს საპასუხოდ ორგანიზაციები პერსონალის მართვის განახლებულ სისტემებს ნერგავენ. ზრუნავენ შექმნან თანამედროვე სამუშაო გარემო, დანერგონ ტექნოლოგიები პერსონალის შერჩევის, განვითარების, სოციალიზაციისა და ადმინისტრირების მიმართულებებში, რომელიც ერთის მხრივ, კერძო სექტორის კომპანიას ხდის სასურველ დამსაქმებელს და ბრენდის მიმართ ზრდის ლოიალობას, მეორეს მხრივ სამუშაო პროცესში ზოგავს რუტინულ საქმიანობაზე განსაზღვრულ დროით რესურსს და ხელს უწყობს როგორც ცენტრალიზებულ მართვას, ასევე მოქნილი პროცესების ქონას.

თუმცა ნაშრომის აღნიშნულ ნაწილში აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ ორგანიზაციების მზაობა გაციფრულებისკენ და მართვის ახალი სისტემების ჩამოყალიბება ახასიათებთ გაცილებით დიდ კომპანიებს/პოლდინგებს, რომლებსაც დასაქმებული თანამშრომლები 2000 და მეტი ჰყავთ, მაშინ როცა, ქართველი მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი დასაქმებულია კერძო სექტორში, კერძოდ კი ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც აერთიანებენ 800; 1000 ან რამდენიმე ასეულით მეტ თანამშრომელს. ამ მასშტაბის კომპანიებში ციფრული ტექნოლოგიებისადმი მზაობა შეინიშნება თუმცა, მათი მხრიდან ქმედითი ნაბიჯების გადადმა სწრაფად უნდა მოხდეს.

ადამიანური რესურსების მართვის სფერო ყოველდღიურად უფროდაუფრო აქტუალური ხდება ახალგაზრდა თაობაში და ამ მიმართულებით დასასაქმებელთა რიცხვიც დღითიდღე მატულობს. დამსაქმებელი და დასაქმებულის ურთიერთკავშირი კი ყოველთვის იყო და იქნება განსჯის საგანი, შესაბამისად აღნიშნული საკითხის ირგვლივ პრობლემის შემდგომი სიღრმისეული შესწავლისთვის რეკომენდირებულია გამოკვლევული იყოს კერძო სექტორში დასაქმებულთა მხარე და მოხდეს მათი შეხედულებების ანალიზი, თუ როგორ აფასებენ ისინი მათ ორგანიზაციაში არსებულ

მართვის სისტემებს, ემსახურება თუ არა ეს სისტემები თანამშრომლების ჩართულობისა და პროდუქტიულობის გაზრდას და სხვა.

იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოში არსებობენ ისეთი კომპანიები, რომელთაც ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე მიდგომები და სისტემები აქვთ, კარგი იქნება თუკი ისინი მათი პრაქტიკის გაზიარებას მოახდენენ, ისეთი კომპანიებისთვის, რომლებიც ტრანსფორმაციის ეტაპზე არიან ან აპირებენ რომ დაიწყონ ცვლილებები. ჩემი რეკომენდაცია იქნება, რომ მხარეებს შორის მოხდეს არაფორმალური ხასიათის შეხვედრები და წარმატებული პრაქტიკის გაზიარება.

ვინაიდან კვლევის ფარგლებში გვაქვს განსხვავებული სურათი კომპანიის მასშტაბებიდან გამომდინარე, ციფრული ტექნოლოგიების და სხვადასხვა HRM სისტემების დანერგვასთან მიმართებაში გასათვასწინებელია ფინანსური რესურსის საკითხიც, ვინაიდან სხვადასხვა HRM SOFT სისტემების დასანერგად საკმაოდ დიდი ბიუჯეტია საჭირო რაც ბიზნეს იმ კონკრეტული ეტაპისთვის შესაძლებელია არ ჰქონდეს და ვერ ნერგავდეს, რეკომენდაცია ასეთ შემთხვევაში არის შიდა IT დეპარტამენტის ჩართულობა ან მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებული მეთოდის გამოყენება, რომელიც გულისხმობს სხვადასხვა ფონდების და გრანტების მოპოვებას ორგანიზაციული განვითარების ფარგლებში.

ამ ყველაფერთან ერთად კი რა თქმა უნდა უმნიშვნელოვანესია დასაქმებულთა ცნობიერების ამაღლება ციფრული ტექნოლოგიების პოზიტიურ გავლენაზე. პერსონალის გადამზადება და არსებული მენეჯერების ტრანსფორმაცია ლიდერებად, იმისათვის რომ ახალი კორპორატიული კულტურა სწორი მესიჯებით მივიდეს თითოეულ თანამშრომლამდე.

დასკვნის სახით, კი კიდევ ერთხელ რომ შევაჯამოთ ციფრული ტექნოლოგიები მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე აყენებს კერძო სექტორს, შესაბამისად

აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინება და ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა სწრაფად უნდა მოხდეს, რათა კერძო კომპანიები მზად იყვნენ ახალი გამოწვევების საპასუხოდ.

ბიბლიოგრაფია

1. Barrett, C. (2006). The Digital Evolution. *MRS Bulletin*, 31(11), 906-913.
doi:10.1557/mrs2006.211
2. ტოლიაშვილი, პ., მ. მოცრაძე, ც. ებრალიძე, გ. გაბუნია, დ. მდივანი, მ. სისოევა, თ. ქენქაძე, შ. მოდებაძე, დ. ჯაფარიძე, ვ. ბაბუნაშვილი, თ. ხმელიძე, და ა.შიშმანაშვილი. 2012. *თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა*. თბილისი: გამომცემლობა პალიტრა L.
3. Hunt, S. (2011). Technology Is Transforming the Nature of Performance Management. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 188-189.
doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01323.x
4. Armstrong, Michael. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
5. გოროშიძე, გიორგი. 2015. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება. *Education Science and Psychology*. No.2(34)
6. 5 Key Differences Between Modern HR Management Of Employees And Old-Fashioned Personnel Management . totalhrmanagement.com
(<http://www.totalhrmanagement.com/modern-hr-management-employees/>)
(27.05.2019)
7. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). 2016. *The changing role of people management in the digital age*
8. Cetro, C Samuel and S.Trevis Cetro. 2012. *Modern Management challengee, twelfth edition (concepts and skills)*;

9. KEITH DAVIS MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.
Managementinnovations.wordpress.com.
<https://managementinnovations.wordpress.com> (28.05.2019)
10. Deloitte University Press. 2017. *Rewriting the rules for the digital age*
Global Human Capital Trends.
11. Verlinden Neelie. HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation. Digital HR tech. <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/> (28.05.2019)
12. Digital HR tech. <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>
13. Mishra Aditya Narayan. Major HR Trends:2019. www.peplematters.in.
https://www.peplematters.in/article/hr-industry/major-hr-trends-2019-20372?utm_source=peplematters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learnings-of-the-day (28.05.2019)
14. Moran Courtney. HR Trends: 5 Major Human Resource Innovations in 2019. 2018.
learn.g2.com. <https://learn.g2.com/trends/2019-hr>.
15. Dessler, Gary.2013. *Human resource management/ 13th ed*.
16. Vulpen van Erik. Internal vs. External Recruitment: Benefits, Costs & Best Practices.
www.digitalhrtech.com.<https://www.digitalhrtech.com/internal-vs-external-recruitment/> (28.05.2019)
17. Aca Markovic; Liljana Markovic, New Trends in Human Resources Management, 1
Int'l J. Econ. & L. 70 (2010)
18. Adriana Jovic Bogdanovic; Goran Jovic, Trends in HumanResource Management, 2
Int'l J. Econ. & L. 22 (2012)

19. Ben Fischer, Developing Human Resources: Participative Management and Employee Involvement: Slogans and Reality, 16 Can.-U.S. L.J. 137 (1990)
20. Brankica Durisic; Milena Miladinovic, Information System for Human Resources and Project Management, 2 Int'l J. Econ. & L. 38 (2011)
21. Joe II Duke; Ekpo Nya Udono, A New Paradigm in Traditional Human Resources Management Practices, 2 J.Mgmt. & Sustainability 158 (2012)
22. Milan Dragic; Edita Kastratovic; Vesna Cilerdzic; Lidija Miletic, Challenges of Human Resources Management at Global Level, 3 Int'l J. Econ. & L. 32(2013)
23. (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 3, No.1, 2015.