

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

თეონა ქუქჩიშვილი

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თავისებურებანი
საქართველოში

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნეს ადმინისტრირება

შიფრი 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2019 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: პროფესორი ვახტანგ დათაშვილი

რეცენზენტები: -----

დაცვა შედგება ----- წლის "-----" -----, ----- საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი -----,
აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ის ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატისა - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

ასოცირებული პროფესორი ლია ბერიკაშვილი

Summery

Dissertation work is one of the most important topics in the "Peculiarities of Human Resources Management in Georgia". This topic concerns human resource management problems in Georgia. The work presents ways of solving them. One of the key components of economic education at the modern stage of community development is Human Resource Management. Human resources play a crucial role in effectively conducting any organization's activities. The organization should be well aware that the work force is vital for success. Consequently, in large organizations it is difficult to manage human resources without human resource management specialists.

It is important that human resource management in the organization is focused on the introduction of modern methods and innovations. It should be noted here that the organization should understand the significance and advantages of e-management of human resources. Today, when every sphere develops at such a fast pace, including human resources management, human resources managers are trying to adjust their capabilities, develop and modern trends.

Structural unit of human resources management is a kind of bridge between the organization and the individuals employed therein; Its goal is to create an environment where each employee will have the ability to realize their potential and aspirations in the process of achieving the strategic goals of the organization.

The work deals with the essence of human resource management, scientific theories, as well as the basic historical stages and objectives of the development of science. The work focuses on the establishment of human resources management as a structural unit and on the existing labor market on the Georgian labor market. It also discusses working beyond the boundaries of human resources, professional development, career advancement, remuneration systems, as well as the implementation of strategies, policies and practices that deal with international work force.

The paper discusses the process of human resource management, the problems of this process and the actual communities on the front and the ways of improvement. The importance of the performance and motivation systems performed and the new vision, conclusions and recommendations will be offered to help interested individuals find ways to improve the efficiency of the organization.

One of the aims of the research was to analyze basic system management of human resource management in the private sector of Georgia and identify the deficiencies in them. Also plan relevant measures to eliminate and reduce them. For this purpose, the electronic system of human resources functioning in the private sector of Georgia was studied; Strategic planning issues; Personnel development planning, trainings; Internal Communication Strategy Performance Assessment and Motivation Systems.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

საკვლევი თემის აქტუალურობა. ადამიანური რესურსების მართვა თავისი შინაარსით მიმართულია ამა თუ იმ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი როლი ადამიანურ რესურსს უჭირავს. ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პირები დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ, რომ ადამიანურ რესურსს შესაფერისი გარემო შეუქმნან, რათა მათი ცოდნისა და უნარების მაქსიმალურად გამოვლენა და ათვისება განხორციელდეს.

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის სტრატეგიების და მიზნების განხილვა არ შეიძლება იმ პრობლემებისა და მოვლენების უარყოფით, რომლებიც მთლიანობაში გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საბოლოო შედეგზე მაგ: გარემოს სწრაფი ცვლილება, გლობალიზაციის პროცესები, ინოვაციური და ტექნოლოგიური პროგრესი და ა.შ. ამიტომ მენეჯერები ურთულესი ამოცანების წინაშე დგებიან, შექმნან ისეთი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით მიაღწიოს დასახულ მიზნებს საკმარისი არაა მხოლოდ ორგანიზაციული, ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა და კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა; ყოველივე ამასთან ერთად, აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. საბოლოო ჯამში კი, შეიძლება ითქვას, რომ თემა მეტად აქტუალურია იქიდან გამომდინარე, რომ დღეის მდგომარეობით კერძო სექტორი საკამოდ ვითარდება, ეს კი თანამედროვე უნარ-ჩვევებისა და განათლების ქონის გარეშე წარმოუდგენელია. აქვე გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ თანამედროვე გლობალურ გარემოში დასაქმებულთა უფლებების დაცვის გარეშე, ე.ი დემოკრატიული პრინციპებით მმართველობითი კურსის განხორციელების გარეშე წარმოუდგენელია სამუშაოს ძალის შესრულებული სამუშაოს ეფექტური მართვა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: კვლევის ძირითადი მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა და არსებული პრობლემების გადაჭრის გზების მოძიება. სამუშაოს შეფასების პროცესის და მოტივაციის სისტემის მეთოდების, სრულყოფის გზების შემუშავება.

კვლევის ამოცანები: დასახული მიზნების მისაღწევად ჩვენს მიერ დაიგეგმა კვლევის კონკრეტული ამოცანები: საქართველოში, კონკრეტულად კი კერძო სექტორში დასაქმებული სამუშაო ძალის მახასიათებლების შესწავლა და ანალიზი. კერძო სექტორის ეფექტიანობისა და მასში ფუნქციონირებადი ფირმების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით ადამიანური რესურსების მართვის ძირეული საკითხების შესწავლა: კვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შერჩევა, სოციალიზაციის პროცესის სრულყოფა. სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევების გათვალისწინებით შესაბამის სამუშაო ადგილზე განთავსება, მათი პროფესიული, კარიერული და პიროვნული უნარ-ჩვევის შემდგომი განვითარების გზების ძიება.

ჩვენი ამოცანა იყო შეგვესწავლა კერძო სექტორის კონკრეტულ ობიექტების სტრატეგიებში ადამიანური რესურსების განვითარების არსებული ტენენციები. მართველი აპარტის მხირდან განხორციელებული მოტივაციის ღონისძიებათა გაანალიზება და ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით გამოვლენილი ხარვეზების დაძლევა და მოტივაციური სისტემის სრულყოფა. დასაქმებულთა მიერ განხორციელებული სამუშაოს შეფასების არსებული სისტემის გაანალიზება და მათი სრულყოფის მექანიზმების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. ნაშრომის კვლევის საგანია კერძოს სექტორში არსებული კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და მექანიზმების შესწავლა, კვლევის ობიექტი კი საქართველოს კერძო სექტორში არსებული ერთ-ერთი მსხვილი ჰოლდინგის საქართველოს ინდუსტრიულ ჯგუფის მაგალითზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს შესახებ არსებული მდგომარეობა და სრულყოფის გზების გამოვლენა.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. მოცემული კვლევების საფუძველს წარმოადგენს როგორც უცხოელი ისე ქართველი

მეცნიერების და მკვლევარების ნაშრომები, რომლებშიც ასახულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხები. ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები და ასევე კვლევები შრომის ეფექტურობის შეფასების სფეროში. კვლევისას გამოყენებულია, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი მეთოდები. კვლევა ჩატარებულია დაკვირვება, შედარება-შეჯერების მიდგომით, ანალიზისა და პროგნოზირების მეთოდებით. დისერტაციაში გამოყენებულია კვლევის მეთოდები: ინტერვიუ-გამოკითხვები, ანალიზი, სინთეზი, ექსპერტული შეფასება და სისტემური მიდგომა. დაკვირვების მეთოდი მრავალჯერ არის გამოყენებული ნაშრომში და მუდმივ თანხვედრაშია შედარება-შეჯერების მეთოდთან. დაკვირვების მეთოდით ურთიერთგამიჯნული მაქვს ბიზნეს-პროცესები და ბიზნეს-ოპერაციები, სხვადასხვა მეცნიერთა განმარტებებში. (1.1 ქვეთავი). 1.2 ქვეთავში ანალიზის მეთოდის საშალებით შეფასებული მაქვს ადამიანური რესურსების მართვის საერთაშორისო გამოცდილება მახასიათებლები და პრობლემები (1.2 ქვეთავი). ანალიზი და დაკვირვების მეთოდი გვაქვს გამოყენებული ასევე 1.3 ქვეთავში, სადაც გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის არსი, მისი სტრუქტურა და ფუნქციები. (1.3 ქვეთავი). შედარების და დაკვირვების მეთოდები გამოყენებული მაქვს მეორე თავის პირველ და მეორე ქვეთავში, სადაც მოცემულია ადამიანური რესურსების განვითარების ძირითადი ტენდენციები (2.1 ქვეთავი). ელექტრონული მართვის სისტემის შესახებ არსებული ინფორმაცია განხილულ იქნა პროგნოზირების და დაკვირვების მეთოდის საშალებით. (2.2 ქვეთავი). რაც შეეხება მესამე თავს, 3.1 ქვეთავში განხილულია საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი. ინფორმაცია მიღებულ იქნა ინტერვიუ-გამოკითხვის და ანკეტური გამოკითხვის მეთოდის მეშვეობით. 3.2 ქვეთავში შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და მოტივაციის სისტემების შესახებ მიღებული და გაანალიზებულ იქნა ინფორმაცია ინტერვიუ-გამოკითხვის და ანკეტური გამოკითხვის მეთოდის საშალებით. ასევე დაკვირვების მეთოდის საშალებით, მოხდა შესრულებულ სამუშაოს შეფასებასთან დაკავშირებით

მეცნიერული სიახლის შემუშავება. (3.2 ქვეთავი). 3.3 ქვეთავში გამოყენებულია უმეტესწილად პროგნოზირების და დაკვირვების მეთოდი რისი საშუალებითაც კერძოს სექტორში წარმოდგენილ ორგანიზაციებისათვის შეთავაზებულია რეკომენდაციები ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვისთვის. (3.3 ქვეთავი)

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და მეცნიერული სიახლეები: სადისერტაციო ნაშრომში განსაზღვრულია სამუშაოს შეფასების განსაკუთრებული მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ასპექტში. ახლებურად არის წარმოდგენილი დასაქმებულთა მოტივაციის, მათი პასუხისმგებლობის, დისციპლინის, კონტროლისა და სამუშაოს შესრულების საკითხები.

ჩვენს მიერ კერძო სექტორში გამოვლენილ იქნა, რომ დამსაქმებლებს არ აქვთ ვალდებულება პერიოდულად შეაფასონ დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაო, რაც საკმაოდ ნეგატიურ ფონს ქმნის და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს ადამიანური რესურსების მართვაში. პერიოდულ შეფასებაში იგულისხმება, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შეფასებები. პირველ რიგში, აღსანიშნავია, რომ შრომითი ხელშეკრულებით გათვლისწინებული სამუშაო აღწერილობა და ფუნქცია-მოვალეობები, როგორც წესი სრულად არ შეესაბამება უშაუალოდ დასაქმებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. თუკი დამსაქმებელს ექნება ვალდებულება, რომ პერიოდულად შეაფასოს დასაქმებულს შესრულებული სამუშაო, ის ვალდებული იქნება ხელშეკრულებაში მითითებული ჩანაწერების შესრულება, პირველ რიგში, თავად უზრუნველყოს. ნაშრომში, ასევე წარმოდგენილია სხვა პრობლემები და მათ გადაჭრის გზები, რომლებიც იკვეთება ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით. კერძო სექტორში. მთავარი სიახლე მოცემული ნაშრომისთვის გახლავთ საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსის“ (შემდგომში „საქართველოს შრომის კოდექსი“) მე-3 თავს - სამუშაოს შესრულება, დაემატოს შემდეგი შინაარსის მუხლი: „დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაო შეაფასოს

არანაკლებ 6 თვეში ერთხელ“. აღნიშნული ცვლილება საჭიროა იმისათვის, რომ როგორც წესი კერძო დამსაქმებლები თავს არიდებენ ნებაყოფლობით შეაფასონ დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაო. რა თქმა უნდა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას უნდა მოყვეს შესაბამისი შედეგი, რომელიც ქვევით ნაშრომშია მოცემული.

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა კვლევებში მიღებული თეორიული დასკვნები შეიძლება გამოყენებული იქნას საქართველოს სამთავრობო და საკანონმდებლო დონეზე ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის საკითხების გაუმჯობესებისათვის, მათი ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. კვლევის შედეგად მიღებული რეკომენდაციების და წინადადებების პრაქტიკული დანერგვა საქართველოს კერძო ბიზნესში ხელს შეუწყობს ეფექტიანობის ამაღლებას, ორგანიზაციების განვითარებას, მათი სიმძლავრეების ზრდას, შესრულებული სამუშაოების დანახარჯების შემცირებას და ხარისხის ამაღლებას. ეს კი, თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

საინფორმაციო ბაზა. კვლევის საინფორმაციო ბაზის სახით გამოყენებულია საქართველოს ნორმატიულ სამართლებრივი აქტები, საქართველოში შრომითი ურთიერთობების ძირითადი მარგელირებელი დოკუმენტი (შრომის კოდექსი, მიღების თარიღი: 2010 წელი), სტატისტიკური მონაცემები და მასალები საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან, რომლებიც ოპერირებენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ბაზაზე. გარდა ამისა, კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენენ ქართველ და უცხოელ მკვლევართა მონოგრაფიებისა და სტატიების მასალები, სტატისტიკური და ანალიტიკური მასალები, რომლებიც გამოქვეყნდა პერიოდულ პრესაში და სამეცნიერო ნაშრომთა კრებულებებში, აგრეთვე, სხვადასხვა ინტერნეტ-რესურსები.

დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი ნაშრომი შედგება 126 გვერდისგან და მოიცავს: სატიტულო გვერდს, ხელმოწერების გვერდს, საავტორო უფლებების გვერდს, რეზიუმეს ორ ენაზე, შინაარსს, ძირითად ტექსტს და

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხას. ძირითადი ტექსტი შედგება შესავლის, სამი თავის, რვა ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან. შესავალში განხილულია თემის აქტუალობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი და ობიექტი, კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი და საინფორმაციო ბაზა. ასევე შემოთავაზებულია ნაშრომის მეცნიერული სიახლე და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობა. ლიტერატურის მიმოხილვაში მოცემულია ის სამეცნიერო ლიტერატურა და ნაშრომები, რომლებშიც არსებული ინფორმაცია გამოყენებულია სადისერტაციო ნაშრომის მიზნებისთვის.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი

შესავალი;

ლიტერატურის მიმოხილვა;

I თავი: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ასპექტები

1.1 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის საერთაშორისო გამოცდილება, მახასიათებლები და პრობლემები;

1.3 ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის არსი, სტრუქტურა და ფუნქციები

II თავი: ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდები

2.1 ადამიანური რესურსების განვითარების ძირითადი ტენდენციები

2.2 ელექტორნული მართვის სისტემა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდი

III თავი: ადამიანური რესურსების მართვის არსებული მდგომარეობა და მისი სრულყოფის გზები კერძო სექტორში

3.1 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი კერძო სექტორში

3.2. ადამიანური რესურსების მართვის შეფასების და მოტივაციის სისტემები

3.3 ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის გზები კერძო სექტორში დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურა

შესავალში გადმოცემულია თემის აქტუალურობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის მეთოდოლოგია, კვლევის საგანი, კვლევის ობიექტი, ნაშრომის მეცნიერული სიახლე, კვლევის პრაქტიკული ღირებულება, სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერების დარგი. თანამედროვე ეპოქაში ეკონომიკის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში ძალიან დიდი როლი ითამაშა ინტელექტუალურმა კაპიტალმა და ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა. წლების განმავლობაში ყალიბდებოდა მეცნიერული თეორიები, რომელიც ოთხ ჯგუფად კლასიფიცირდება: კლასიკური თეორიები, ადამიანური ურთიერთობათა თეორიები, ადამიანური რესურსების თეორიები და თანამედროვე თეორიები. პირველ თავში განხილულია ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის არსი, ამოცანები და პოლიტიკა. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯერებს მნიშვნელოვანია გააჩნდეთ ახალ გარემოსთან დროული ადაპტაციის, საერთაშორისო გუნდის შექმნის და მართვის უნარი, მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯერებს ჰქონდეთ ყველა იმ ქვეყნის ათვისების უნარი, რომელიც დაეხმარება სხვა კულტურის ფასეულობათა ათვისებაში ეს კი თავის მხრივ ორგანიზაციაში კონფლიქტის აცილებას შეუწყობს ხელს. მნიშვნელოვანია მოქნილობის უნარი, რომელიც გულისმობს, როგორც სტრესულ სიტუაციაში საქმისათვის თავის გართმევას, ასევე გამონაკლის სიტუაციებში საკუთარ თავზე მნიშვნელოვანი და რისკიანი გადაწყვეტილებების აღებას, რომელიც ორგანიზაციისათვის გადამწყვეტი და მნიშვნელოვანია. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს, აქედან გამომდინარე ადამიანები, რომლებიც რამოდენიმე წლის შემდეგ მშობლიურ ქვეყანაში დაბრუნებაზე ფიქრობენ შესაძლოა რეპატრაციასთან დაკავშირებით მთელ რიგ სირთულეებს წააწყდნენ: რისკი იმისა, რომ საზღავრგარეთ მიღებული გამოცდილება არ დაუფასდეს მშობლიურ ქვეყანაში დიდია. პირველ თავში ასევე განხილულია

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის არსი, სტრუქტურა და ფუნქციები. თითოეული ინდივიდი ორგანიზაციაში ფლობს გარკვეულ ცოდნას, პროფესიულ გამოცდილებას, პიროვნული თვისებებს, ინდივიდუალური მიზნებს, ინტერესებს, მისწრაფებებს და ა.შ. შესაბამისად, როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ არა ორგანიზაციაში დასაქმებულ ინდივიდთა მარტივ სიმრავლეს, არამედ იმ უძვირფასეს კაპიტალს, რომელსაც თითოეული თანამშრომელი ფლობს. კონკურენციის გაღრმავება და ეკონომიკური გამოწვევები მოითხოვს დამსაქმებლებმა მეტი ყურადღება გაამახვილოს თანამშრომელთა პროდუქტიულობასა და შედეგების გაუმჯობესებაზე, რაშიც მნიშვნელოვან როლს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ასრულებს. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრუქტურა და მისი როლი არსებითად არის დამოკიდებული იმაზე თუ რა ტიპის, რა ზომის, რა მიზნების და მისწრაფებების ორგანიზაციაში ყალიბდება იგი. თითოეულმა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა იპოვოს პასუხი ამ შეკითხვაზე იმ გამოცდილების გათვალისწინებით, რომელიც ამ მიმართულებით არსებობს კერძო თუ საჯარო სექტორში. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ჩამოყალიბებისას მნიშვნელოვანია იმ ფუნქციებზე შეთანხმებას, რომელსაც ეს ერთეული უნდა ახორციელებდეს. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მოცულობა დამოკიდებულია ორგანიზაციაში დასაქმებულთა რაოდენობაზე. როცა კომპანია მცირე ზომისაა და მასში 100-მდე თანამშრომელია დასაქმებული, აუცილებელია ყავდეს ადამიანური რესურსების მენეჯერი. თუ ორგანიზაციაში 100-დან 150-მდე თანამშრომელია დასაქმებული, აუცილებელია ადამიანური რესურსების გუნდი მოიცავდეს ხუთ (ან მეტ) თანამშრომელს. ორგანიზაციაში თუ 150-ზე მეტი თანამშრომელია დასაქმებული, მაშინ ორგანიზაციისთვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების ფუნქციის სპეციალისტთა სრული კომპლექტაცია. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი და ფუნქცია კომპანიის საქმიანობაში მუდმივად იცვლება. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს არა მხოლოდ ვაკანსიის გამოცხადება და ბიზნესში

საჭირო დროს საჭირო ადამიანების ჩართვა ევალუა, არამედ მათ ფუნქცია მოვალეობებში შედის კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაზე ზრუნვა, ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და ა.შ. ადამიანური რესურსების მენეჯერების მიერ თანამშრომლებისადმი ღია და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები ყოველთვის დიდ როლს თამაშობს ორგანიზაციის წარმატებაზე. ეს კი თავის მხრივ ორგანიზაციაში ძლიერი კულტურის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს მუდმივად უწევთ განსხვავებული მენტალიტეტის, შეხედულების და მსოფლმხედველობის ადამიანებთან ურთიერთობა რაც თავის მხრივ მათ კარიერულ ზრდას უწყობს ხელს. ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა არასდროს არ უნდა უგულებელჰყონ ხისტად არცერთი მოსმენილი იდეა და შემოთავაზება, თანამშრომლებს უნდა ქონდეთ იმის განცდა, რომ ისინი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია, მათ აზრს ისმენენ, ითვალისწინებენ და მუდმივად ზრუნავენ მათზე. აუცილებელია ადამიანური რესურსების მენეჯერებს გააზრებული ქონდეთ მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა.

ნაშრომის მეორე თავში განხილულია ადამიანური რესურსების განვითარების ძირითადი ტენდენციები. ადამიანური რესურსების განვითარება უზრუნველყოფს სწავლებისა და განვითარების მომზადების შესაძლებლობებს იმ მიზნით, რომ გაუმჯობესდეს ცალკეული ადამიანის, ჯგუფისა და ორგანიზაციის მწარმოებლურობა. ადამიანური რესურსების განვითარების მეთოდი ორგანიზაციების მიხედვით განსხვავდება: ტექნოლოგიის, პოლიტიკის, ხელმძღვანელობის ფასეულობის და საკვალიფიკაციო ბაზის მიხედვით. სამეცნიერო - ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანური რესურსების სისტემის ინოვაციური მეთოდებით მართვას. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცებში მოხდეს, როგორც მიმდინარე ამოცანების, ასევე სამომავლო განვითარების პერსპექტივების შესაბამისი სიხალეთა დანერგვა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინოვაციური მეთოდებით მართვა საშუალებას იძლევა წარმატებით გადაწყდეს ადამიანური რესურსების მართვასთან

დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: ინოვაციური პროექტებისა და სიახლეთა პროგრამების შემუშავება, დანერგვა და ფორმირება, ადამიანური რესურსების მართვის, ინოვაციური კონცეფციის შემუშავება, ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი მიზნების შესაბამისად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე გავლენას ახდენს, დღევანდელი მსოფლიოსათვის დამახასიათებელი ის ძირითადი ტენდენციები როგორცაა: გლობალიზაცია და ტექნოლოგიური ინოვაციები, დემოგრაფიული ცვლილებები, ეკონომიკური გამოწვევები და ა.შ. გლობალიზაცია განუყოფელია ტექნოლოგიური ინოვაციებისგან, ტექნოლოგიამ შეცვალა ბიზნესის ბუნება და განხორციელების მეთოდები. ტექნოლოგიამ უზარმაზარი ზეგავლენა მოახდინა ადამიანებზე, მათ სამუშაოზე, სწავლებაზე და განვითარებაზე. ტექნოლოგიური ინოვაციების გამოყენებამ შეცვალა სამუშაოების თანაფარდობა ორგანიზაციის შიგნით და რეგიონებს შორის. კერძოდ, თანდათან მცირდება სამუშაოები წარმოების სფეროში და იზრდება მომსახურებაში. ტექნოლოგიურმა ინოვაციებმა შეცვალა ადამიანური რესურსების განვითარება. ადამიანური რესურსის მენეჯერები წარმატების მისაღწევად უნდა ფლობდნენ და ეფექტურად მართავდნენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების აპლიკაციებს. დღეს, როცა კომპანიებს საქმიანობა უხდება ისეთ რთულ გარემოში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია: გლობალიზაცია, კონკურენცია, ტექნოლოგიური ინოვაციები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოიკვეთა შემდეგი თანამედროვე ტენდენციები: დამსაქმებლები მოითხოვენ და ელიან ადამიანური რესურსების თანამედროვე მენეჯერებისგან ისეთ კომპეტენციების ფლობას, რომლებიც დაეხმარება მათ ადექვატურად უპასუხონ გარემო გამოწვევებს. პრაქტიკულად, თანამედროვე ეტაპზე ადამიანური რესურსების მენეჯერებს მოეთხოვებათ შემდეგი მოვალეობის შესრულება: კომპანიის განვითარების მიმართულების ფორმირებაში ჩართულობა, მათი ფუნქციები არ უნდა შემოიფარგლოს ისეთი მარტივი პროცედურით, როგორცაა მომუშავეების მიღებაზე ხელის მოწერა, ისინი უნდა იყვნენ ფირმის შიგა კონსულტანტები, მოახდინონ იმ ცვლილებების

იდენტიფიცირება და ჩამოყალიბება, რომელიც კომპანიას წარმატებას მოუტანს და დაეხმარება წამყვან მენეჯერებს გრძელვადიანი გეგმების, სტრატეგიების ფორმულირებასა და რეალიზაციაში. თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა ტრადიციული „კარაქისა და პურის“ შემოთავაზება უნდა შეძლონ ახალი გზებით. კერძოდ, ადამიანური რესურსების მენეჯერები უნდა იყენებდნენ ისეთ ტექნოლოგიებს, როგორცაა: პორტალები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ელექტრონული ხელმოწერები, ელექტრონული ანგარიშებისა და გადახდის სისტემები, მონაცემთა ბაზები და კომპიუტერული ანალიტიკური პროგრამები და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ დღევანდელ დღეს საქართველოში დიდი ყურადღება ექცევა იმ მნიშვნელოვან ტენდენციებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, რომელიც მსოფლიო მასშტაბით არის გავრცელებული: ხელოვნური ინტელექტი: ხელოვნური ინტელექტის და ტექნოლოგიების ზრდამ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია დასაქმების სფეროზე. მიმდინარე ტენდენციებით ვლინდება, რომ ხელოვნური ინტელექტი 2-5 წელიწადში რადიკალურად შეცვლის ორგანიზაციის გეგმებსა და სტრატეგიებს დასაქმებასთან დაკავშირებით. დღეს ხელოვნური ინტელექტი, მხოლოდ გარკვეული რუტინული ქმედებების ჩასანაცვლებლად გამოიყენება, მაგრამ უახლოეს მომავალში მისი საშუალებით შესაძლებელი გახდება კანდიდატებთან ან დაქირავებულებთან უშუალო კონტაქტი ან უკუკავშირის დამყარება. ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით მნიშვნელოვნად მარტივდება მონაცემთა ბაზების რანჟირება, მონაცემთა ბაზების შედარება, სტატისტიკური ანალიზი. მეორე თავში ასევე განხილულია ელექტრონული მართვის სისტემა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდი. ჩვენ ვცხოვრობთ სამყაროში, სადაც დღითიდღე უფრო რთული ხდება ტექნოლოგიური პროგრესისთვის ფეხის აწყობა. ადამიანური რესურსების მენეჯერები მუდმივად უნდა ადევნებდნენ თვალს მიმდინარე მოვლენებსა და ტენდენციებს. ორგანიზაციისათვის სამუშაო ძალა ერთ-ერთი ძვირადღირებული რესურსია, შესაბამისად ნებისმიერი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილება, რომელიც სამუშაო ძალას ეხება

მაქსიმალურად უნდა იქნეს შესწავლილი, გაანალიზებული და შემდგომ განხორციელებული. ყოველდღიურად იქმნება ტექნოლოგიურად მაღალი დონის პროდუქტები, რომელიც დიდ როლს თამაშობს ბიზნეს პროცესების დახვეწა, განვითარება და ოპტიმიზაციაში. მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების როლის გააზრება ტექნოლოგიური გამოწვევების ერაში. ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა რაც შეიძლება მალე უნდა გაიაზრონ რას უნდა ელოდოს დასაქმების სფერო ტექნოლოგიური პროგრესისგან. მეორე თავში, ასევე განხილულია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის სისტემა, რომლის მიზანია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის უზრუნველყოფა შემუშავებული პოლიტიკისა და სტანდარტების გათვალისწინებით. ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა, როგორც კომპლექსური გადაწყვეტა ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისთვის. მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების როლის გააზრება ტექნოლოგიური გამოწვევების ერაში. ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა რაც შეიძლება მალე უნდა გაიაზრონ რას უნდა ელოდოს დასაქმების სფერო ტექნოლოგიური პროგრესისგან. ადამიანური რესურსების მენეჯერები საკუთარ პროფესიას ხშირად ბევრი მსოფლიო მასშტაბის გამოწვევისგან დამოუკიდებლად ხედავენ, თითქოს თანამედროვე ტრენდებს მათ საქმეზე გავლენის მოხდენა არ შეუძლიათ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფერომ ტექნოლოგიების ზრდასთან ერთად მნიშვნელოვანი ცვლილება განიცადა. რეალურად სამყარო ტექნოლოგიური რევოლუციის წინაშე დგას და ვინც ამის გააზრებას ვერ მოახერხებს, კონკურენტებს მკვეთრად ჩამორჩება. ადამიანური რესურსების მენეჯერების უშუალო საქმე ტექნოლოგიასა და ადამიანს შორის ერთგვარი მედიატორის როლის თამაში და მათი შესაძლებლობების შესაფერის დავალებებზე განაწილებაა. რაც მთავარია, ავტომატიზაცია, რომელსაც მთლიანად რობოტები წაიღებენ, ადამიანებისთვის ახალი, უფრო ჰუმანური ტიპის სამუშაოების რაოდენობას გაზრდის. მაშინ, როცა რუტინას ხელოვნური ინტელექტი საკუთარი თავზე აიღებს, ადამიანების უშუალო საქმიანობა, კრიკიტული აზროვნება,

კრეატიულობა და სხვა ადამიანურ მახასიათებლებთან დაკავშირებული ქმედებები იქნება. არსებობს რამდენიმე საკითხი, რომელზეც ადამიანური რესურსების მართვის გუნდი უნდა დაფიქრდეს გადაწყვეტილების მიღებამდე. როგორია ჩვენი კულტურა? არის ტექნოლოგია საკმარისად მარტივი? არის ის ისეთივე მარტივი გამოსაყენებელი, როგორც აპლიკაციების უმრავლესობა თქვენს ტელეფონში? თუ კი, მაშინ პასუხი ცხადია, ხოლო თუ არა, ამ გადაწყვეტილებას შესაძლოა გაურკვევლობა და პროტესტი მოჰყვეს. რამდენად პერსპექტიულია ტექნოლოგია? ერთადერთი, რაც ტექნოლოგიებზე დანამდვილებით ვიცით, არის ის, რომ პროდუქტი, რომელიც დღეს ინოვაციურად ითვლება, შეიძლება 1 წელში ან სულაც 6 თვეში მოძველებული გახდეს. არის თქვენს მიერ არჩეული პროდუქტი საკმარისად პერსპექტიული, რომ თქვენი კომპანიის ზრდას რამდენიმე წლით მაინც აუწყოს ფეხი? მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები იაფი და იოლია, მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში ამ გადაწყვეტილებების შენარჩუნება საკამოდ რთულია. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს კარგად უნდა ესმოდეთ ის, თუ რა პრობლემის მოგვარება სურთ ამა თუ იმ ტექნოლოგიის გამოყენებით. ორგანიზაციაში ერთობლივი სამუშაოებით უნდა შეიქმნას პროდუქტი, რომელიც მორგებული იქნება ბიზნეს პროცესზე, ამისათვის ორგანიზაციები სრულ ინფორმაციას უნდა ფლობდნენ ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის სისტემის შესახებ. ზემოთ ხსენებული წარმოადგენს ქვეყნის მასშტაბით საჯარო ან/და კერძო სექტორში დასაქმებულთა ერთიან მონაცემთა ბაზას. სისტემის მიზანია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის უზრუნველყოფა შემუშავებული პოლიტიკისა და სტანდარტების გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა არის მარტივი, მოქნილი და მომხმარებლისთვის ადვილად გამოსაყენებელი. ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის სისტემა არის კომპლექსური გადაწყვეტა პერსონალის ეფექტური მართვისთვის. ზემოთ ხსენებული სისტემის გამოყენებით, შესაძლებელია ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ყველა პროცესის ავტომატიზაცია და მართვა. ადამიანური

რესურსების ელექტრონული მართვის სისტემა წარმოადგენს მიმართულებას, რომლის საბაზისო ბირთვი უკვე გამოცდილია და შეგვიძლია ადაპტირება მოვახდინოთ ნებისმიერი სპეციფიკის და ბიზნეს პროცესის მქონე ორგანიზაციაში. სისტემა შექმნილია მსოფლიოს საუკეთესო პრაქტიკის, ქვეყნის საკადრო კანონმდებლობისა და მართვის მიღებული წესების გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის სისტემის დანერგვას, წინ უძღვის ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ტრენინგები და კონსულტაციები. სისტემის გამოყენებით ხორციელდება ორგანიზაციის მმართველობის ხარისხის გაუმჯობესება, საკადრო საქმიანობის შესრულებაზე დახარჯული დროის, ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ეკონომია, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ზრდა. ყოველგვარი ექვის გარეშე, თანამედროვე ტექნოლოგიებს ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემების მოგვარება ისევე შეუძლია, როგორც ნებისმიერი სხვა სფეროში. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ გლობალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს ფეხი აუწყოს, ასევე კარგად დაუკვირდეს ორგანიზაცია პრობლემის შინაარსს, ტექნოლოგიის გამოყენების მიზანს და თანამშრომელთა ერთობლივი ძალისხმევით მოახდინოს გონივრულ ვადაში პრობლემური საკითხების გადაჭრა.

ნაშრომის მესამე თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი კერძო სექტორში, საქართველოს ერთ-ერთი წამყვანი ჰოლდინგური კომპანიის საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფის მაგალითზე. ნაშრომში გაანალიზებულია თანამშრომლების შერჩევის, როგორც შიდა, ასევე გარე წყაროები, ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის მეთოდები და ღონისძიებები, რომელსაც საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფი მიმართავს. ადამიანების ახალ ორგანიზაციაში მისვლა ყოველთვის გარკვეულ სტრესთან არის დაკავშირებული, ორგანიზაციის მხრიდან ეს ფაქტი უყურადღებოდ არ უნდა დარჩეს, ყველა ადამიანი განსხვავდება სიახლისადმი ადაპტაციის უნარით, შესაბამისად ორგანიზაციამ სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმოს სოციალიზაციის პროცესს. ნაშრომში ასევე

განხილულია ადამიანური რესურსების შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეთოდები, და მოტივაციის სისტემები. მესამე თავში წარმოდგენილია ჩატარებული კვლევა, რომელიც ემსახურება მოტივაციის დონისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. მოცემული კვლევის მიხედვით ირკვევა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება თანამშრომელს აძლევს, როგორც პიროვნული ასევე პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარების შესაძლებლობას. სადისერტაციო ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია, შესრულებული სამუშაოს შეფასების განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე და როლიზე ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ასპექტში. საქართველოში, კერძო სექტორში განსხვავებით საჯარო სექტორიდან არ არის სავალდებულო შესრულებული სამუშაოს შეფასება. შეფასების სისტემის დანერგვა კი ადამიანური რესურსის მართვის სფეროში აქტუალური და ცნობილი თემაა. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია აქტიურად მუშაობს შედეგების შეფასების ისეთი სისტემის შექმნაზე (და შემდეგ დანერგვაზე), რაც მათ სპეციფიკას და საჭიროებას შეესაბამება. კომპანიების ნებაყოფლობითობაზეა დამოკიდებული შეფასების სისტემის დანერგვა და თანამშრომელთა შეფასება. საქართველოს შრომის კოდექსში არ არსებობს კონკრეტული ნორმა, სადაც კერძო დამსაქმებელი ვალდებული, რომ დასაქმებულის მიერ გაწეული სამუშაო შეაფასოს. აქედან გამომდინარე მიმაჩნია, რომ საქართველოს შრომის კოდექსს უნდა დაემატოს (საქართველოს შრომის კოდექსის მე-13 მუხლი) ჩანაწერი - დამსაქმებლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სავალდებულო შეფასებაზე. აღნიშნული ცვლილება საჭიროა იმიტომ, რომ როგორც წესი კერძო დამსაქმებლები თავს არიდებენ ნებაყოფლობით შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, მიუხედავად იმისა, რომ მათ აქვთ შესაძლებლობა ხელშეკრულების ფარგლებში თავადვე გააკეთონ მსგავსი ტიპის ჩანაწერი. ვინაიდან კერძო სექტორში დამსაქმებლები აღნიშნულს არ აკეთებენ მიგვაჩნია, რომ სწორედ საკანონმდებლო დონეზე უნდა იყოს ნორმა გამყარებული, რათა მათ არ მიეცეთ საშუალება უარყონ შესრულებული სამუშაოს შეფასება. შესრულებული სამუშაოს სავალდებულო შეფასება ხელს შეუწყობს

ორგანიზაციებს, ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეული, სამუშაო აღწერები და ფუნქცია მოვალეობები ზუსტად განსაზღვრული და დოკუმენტირებული იყოს. სწორედ, ნაშრომის მთავარი სიახლე გახლავთ ის რომ, საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსის“ (შემდგომში „საქართველოს შრომის კოდექსი“) მე-3 თავს - სამუშაოს შესრულება - დაემატოს შემდეგი შინაარსის მუხლი: „დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაო შეაფასოს არანაკლებ 6 თვეში ერთხელ“. აღნიშნული ცვლილება საჭიროა იმიტომ, რომ როგორც წესი კერძო დამსაქმებლები თავს არიდებენ ნებაყოფლობით შეაფასონ დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაო. იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი პოზიტიური ეფექტების მომტანი აღმოჩნდეს, საჭიროა, რომ მიღებული შედეგები უბრალოდ კი არ ჩაიდოს თანამშრომელთა პირად საქმეებში, არამედ გარკვეული შედეგი მოყვეს შეფასებას. შედეგებში იგულისხმება: პროფესიული განვითარების საჭიროებების გეგმის კორექტირება და ახლად გამოვლენილი საჭიროებების ასახვა მასში. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების გამოყენება შეიძლება აგრეთვე ორგანიზაციაში დამკვიდრებული რუტინის დახვეწისთვის. შეფასების კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე, შედეგები შეიძლება საფუძვლად დაედოს თანამშრომლების დაწინაურებას, მათ სხვა სამუშაოზე გადაყვანას, წახალისებას ან სხვა მიზნებს. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ დაუშვებელია შეფასების შედეგების პირდაპირ დაკავშირება თანამშრომელთა დასჯასთან და მათ დათხოვნასთან სამსახურიდან. აღნიშნული უნდა იყოს მხოლოდ უკიდურესი ზომა, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს გამონაკლის შემთხვევებში, იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც, მათ განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციების მიუხედავად, ვერ აუმჯობესებენ სამუშაოს ხარისხს, რამდენიმე შეფასების ციკლის განმავლობაში. თანამშრომლების შეფასება და მათთვის შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და არც თუ ისე მარტივი საკითხი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში. შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ხელმძღვანელი

იღებს გადაწყვეტილებას თანამშრომლის კარიერულ გეგმასთან დაკავშირებით. ეს აძლევს ხელმძღვანელს საშუალებას შეადგინოს თანამშრომლის განვითარების გეგმა. შეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ხდება ცალკეული თანამშრომლის კარიერის დაგეგმვა, საერთო ორგანიზაციულ ჭრილში მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ შეფასების ვადა ექვსი თვიდან ერთ წლამდე მონაკვეთში უნდა მოხდეს. პერიოდს ორანიზაცია სურვილისამებრ უნდა ირჩევდეს, შესრულებული სამუშაოს შეფასება კიდევ რამდენიმე, უაღრესად მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. პირველ რიგში, შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის იმას თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში. რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით. ერთი შეხედვით, ისედაც ნათელი ინფორმაცია, ხშირად არც ისე ნათელია თანამშრომლებისთვის, რის გამოც მატულობს პროფესიული სტრესი და იკლებს სამუშაოს ეფექტიანობა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ შეფასების პროცესის ფარგლებში არსებითად უმჯობესდება კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს შორის. კომუნიკაცია თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემაა: ძალიან რთული ხდება სისტემატური და ხარისხიანი კომუნიკაციის შენარჩუნება იერარქიის ყველა რგოლთან. შეფასების პროცედურა ანგრევს ამ კედლებს და აიძულებს ყველა რგოლს ჩაერთოს ერთმანეთთან კომუნიკაციაში. და ბოლოს, კარგად დაგეგმილ და წარმართულ შეფასების პროცედურას უაღრესად დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. როდესაც ადამიანი ხედავს, რომ მის მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილის გაზომვა და შეფასება ესოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, მისთვის უფრო საინტერესო ხდება დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი უპირატესობები თავს იჩენს მხოლოდ

იმ შემთხვევაში, თუკი შესრულებული სამუშაოს შეფასება მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოსწორებას და არ ემსახურება ინდივიდუალური თანამშრომლების დასჯის მიზანს. კერძო სექტორში არსებულ ორგანიზაციებს კარგად უნდა ესმოდეთ ის პოზიტიური შედეგები, რომელის მოტანაც შესრულებული სამუშაოს შეფასებას შეუძლია. რეკომენდაციები, რომელსაც ვთავაზობთ ორგანიზაციებს, არის ქართულ რეალობასთან მორგებული, არ მოითხოვს განსაკუთრებულ ხარჯებს და ასეთი ტიპის ქცევა თანამშრომლების მიმართ ძალზედ ეფექტურია. მიღებული შედეგებიდან ჩანს, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია სხვადასხვა ასაკის თანამშრომლებში სხვადასხვაგვარად ვლინდება. მენეჯერები ცდილობენ ორგანიზაციაში მომუშავეთა მოტივაციას, რათა შესრულებული სამუშაოს მაღალ ხარისხს მიაღწიონ. ჩვენს მიერ შემოთავაზებული რეკომენდაციებიდან, მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება: თვალყური ადევნეთ მოტივაციის დონეს. როცა არ არსებობს მონაცემები მოტივაციის დონის შესახებ, ამ მაჩვენებლის გაუმჯობესებაც ვერასდროს მოხერხდება. შრომის ბაზარზე ჯერ კიდევ ნაკლები ყურადღება ექცევა სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციას. ამ უკანასკნელთან დაკავშირებული სამუშაოები უნდა განხორციელდეს კომპეტენტური და შესაბამისი სპეციალისტების მიერ. უნდა გადაიხედოს არსებული პოზიციები, რათა გამოვლინდეს მოძველებული, არასრულად დატვირთული და დუბლირებული სამუშაო ადგილები, მოხდეს მათი რეორგანიზაცია. ასევე მნიშვნელოვანია მოხდეს თანამშრომლების ატესტაცია, იმის დასადგენად შეესაბამება თუ არა მათი პიროვნული და პროფესიული უნარ-ჩვევები აღნიშნულ პოზიციას. ადამიანური რესურსების თანამედროვე მართვაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ვაკანტური პოზიციისთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების აყვანა. პრობლემა უფრო მეტად მწვავედება, როდესაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები ახლანდელ ან მომავალ ტენდენციებს არ ითვალისწინებს. მოთხოვნადი კანდიდატები იაზრებენ საკუთარ მაღალ ღირებულებას და მოლაპარაკების დროს ამ უპირატესობას

დაუფარავდ იყენებენ, ითხოვენ არარეალურად მაღალ ხელფასებსა და სხვა სამსახურეობრივ ბენეფიტებს. საჭიროა, აგრეთვე, განისაზღვროს ახალი, სამუშაო ადგილების საჭირო რაოდენობა, შეიქმნას სამუშაო ადგილების სრულყოფილი ჩამონათვალი და აღწერილობა. სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციასთან ერთად ზუსტად უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციაში თითოეული დასაქმებულის ვალდებულებებისა და უფლებების ზუსტი არეალი და პერსონალური პასუხისმგებლობის საზღვრები, რათა ადგილი არ ჰქონდეს დუბლირებას სამუშაოთა შესრულებაში. ამჟამად, ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე გადაწყვეტილებათა მიღების არსებული პრაქტიკა უმეტესად ცენტრალიზებულია და მასში ნაკლებად ან საერთოდ არ მონაწილეობენ დაბალ პოზიციაზე მყოფი სპეციალისტები. აქედან გამომდინარე აუცილებელია, განხორციელდეს დაბალანსებული მიდგომა ცენტრალიზებასა და დეცენტრალიზებას, ვერტიკალურ დელეგირებასა და ჰორიზონტალურ ფუნქციების განაწილებას შორის. ეს თავის მხრივ, თანამშრომელთა ინდივიდუალიზმს, პროდუქტიულობასა და პროფესიულ განვითარებას უწყობს ხელს. მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მენეჯერი ეცადოს არა ერთფეროვანი, არამედ ერთი მიზნის მქონე საზოგადოება ჩამოაყალიბოს. ურთიერთობები უნდა იყოს ნდობაზე დაყრდნობილი. ადამიანები ერთმანეთს უშინაურდებიან, უზიარებენ საკუთარ აზრს და პრობლემის გადაჭრის გზებს, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციაში მუდმივი ინფორმაციის გაცვლას უწყობს ხელს. თანამშრომლები თანაბრად უნდა ინაწილებდნენ, როგორც წარმატებას ასევე წარუმატებლობას. ამ შემთხვევაში ძალიან დიდ როლს თამაშობს სამართლიანობის ფაქტორი, ბენეფიტები დაუმსახურებლად არ უნდა გაიცეს, რადგან ეს უკანასკნელი ავტომატურად ნდობის დაკარგვას იწვევს. პერიოდულად ჩაატარეთ თანამშრომელთა მოტივაციის დონის კვლევა. გაარკვიეთ თანამშრომლებში მათი სურვილები და მიზნები. ადამიანებს განსხვავებული მიზნები და სურვილები ამოძრავებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ მუშაობისა და პროფესიული ზრდის განსხვავებული პირობები და შესაძლებლობები უნდა შესთავაზოთ. ინდივიდუალური მიდგომა

გაცილებით ქმედითია, ვიდრე ზოგადი პროგრამები. თუ აპირებთ წახალისების სისტემის შემოღებას, აუცილებლად აუხსენით თანამშრომლებს მისი არსი. სპონტანური წახალისება ზრდის არა მოტივაციას, არამედ უნდობლობასა. თანამშრომლებთან საუბრისას დასვით ღია კითხვები. როცა თანამშრომელი საუბარს დაიწყებს ყურადღებით მოუსმინეთ, ყოველივე ეს აგრძნობინებს თანამშრომელს, რომ მის აზრს პატივისცემით ეპყრობიან, შედეგად თანამშრომლის მოტივაცია გაიზრდება. მოსმენის უნარი ეფექტიანი კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ეს უკანასკნელი კი, ხელმძღვანელად მუშაობისათვის საჭირო აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. სამუშაო პროცესის მართვა არსებითად ეფუძნება ეფექტიან კომუნიკაციას. მის გარეშე შეუძლებელია ადამიანური რესურსების გამართული სისტემის აწყობა. მოსმენის უნარის არქონა აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომელთა მოტივაციის დაქვეითებას, თუკი თანამშრომელი გრძნობს, რომ ხელმძღვანელი მას არ უსმენს, არ იღებს იმ მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რომელსაც მას აწვდიან, თანამშრომელს უჩნდება განცდა, რომ მას არ აფასებენ სათანადოდ, არ ენდობიან მის კომპეტენციას და ა.შ. მოტივაციის გაღვივების სხვა მეთოდებთან შეჭიდებამდე, უაღრესად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა, პირველ რიგში, იზრუნონ მოსმენის უნარის განვითარებაზე. მოახდინეთ მოტივაცია ცოდნით, თანამშრომელი უნდა ცდილობდეს განვითარდეს და გახდეს საუკეთესო თავის სპეციალობაში. სწავლით გატაცებული ადამიანი აუცილებლად მიაღწევს კარიერულ ზრდასა და განვითარებას დამატებითი უნარ-ჩვევებს. ამიტომ, ცოდნის გაღრმავება შესაძლოა გამოყენებული იქნეს, როგორც მძლავრი მამოტივირებელი ფაქტორი. როგორ უნდა მოხდეს მისი გამოყენება? თანამშრომლებს, რომლებმაც მუშაობაში კარგი შედეგი აჩვენეს სწავლის უფასო გაგრძელების, საკვალიფიკაციო კურსების გავლის, სხვადასხვა ტრენინგებზე და სემინარებზე დასწრების საშუალება უნდა მიეცეს. ხელი შეუწყვეთ თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის პოზიტიურ გაცვლას. თანამშრომელთა მუშაობის პირადი პოზიტიური შეფასება ყოველთვის

ქმედითი მოტივატორია. კორპორაციული კულტურა, რომელიც მხარს უჭერს და წახალისებს ერთმანეთისადმი დადებითი უკუკავშირის მიცემას, ზრდის მოტივაციის დონესა და შრომის ნაყოფიერებას. ასეთი კულტურის დანერგვა შესაძლებელია, მაგალითად, თუკი კომპანია შეიმუშავებს თანამშრომელთა წახალისების სისტემას, რომლის მიხედვით კონკრეტული თანამშრომლის წახალისება მოხდება მისი კოლეგების გამოკითხვის შედეგების საფუძველზე, როდესაც თანამშრომლები აღიარებენ ერთმანეთის წარმატებას, მათი მოტივაციის დონე საგრძნობლად იმატებს. გაარკვიეთ მოსწონს თუ არა დაქვემდებარებულს თავისი სამუშაო, ისეთი თანამშრომლის მოტივირება, რომელსაც არ მოსწონს თავისი საქმე ძალიან რთულია. პირველ რიგში დარწმუნდით, რომ დაკისრებული საქმე შეესაბამება თანამშრომლის კვალიფიკაციას, შეეცადეთ იპოვოთ ადამიანები მაღალი შინაგანი მოტივაციით. პერსონალის შერჩევისას კომპანიის ხელმძღვანელობა მეტ ყურადღებას უთმობს კომპეტენციის დონეს, მაშინ როცა საქმისადმი დამოკიდებულება არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რადგან იგი განაპირობებს მოტივაციას. გაცილებით იოლია ასწავლო და აღზარდო მოტივირებული თანამშრომელი, ვიდრე მოახდინო კვალიფიციური თანამშრომლის მოტივირება. გამოიყენეთ უფრო ნაკლები მოცულობის, სამაგიეროდ უფრო ხშირი წახალისება. ფასიანი ჯილდოს ან მსხვილი პრემიის გაცემა პროექტის დასრულებისას ან წლის წარმატებით დახურვის შემთხვევაში. აღმოჩნდა, რომ ასეთი წახალისება გაცილებით უფრო ნაკლებად ახდენს გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციაზე. დაგეგმეთ წახალისების ხარჯები ისე, რომ ასეთი პროცედურა უფრო ხშირად განახორციელოთ. შედეგად ადამიანებისთვის უფრო ნათელი გახდება კავშირი მათ მიერ შესრულებულ საქმესა და მიღებულ ჯილდოს შორის. მოტივირება კონტროლით: ხელმძღვანელობა დარწმუნებულია, რომ კონტროლი მათი პრეროგატივაა. სინამდვილეში ჭარბი კონტროლი მოტივაციაზე უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს. ძირითადი იდეა ისაა, რომ თანამშრომელს უნდა მიეცეს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება ყველა იმ საკითხთან მიმართებაში, რომელიც არ

მოითხოვს ცენტრალიზებულ კონტროლს. მიეცით თანამშრომელს დამოუკიდებლობის გარკვეული ხარისხი და მიიღებთ მოტივაციის ზრდას. დაუსახეთ თანამშრომლებს ნათელი და მკაფიო ამოცანები: დაქვემდებარებულმა უნდა იცოდეს რას აკეთებს, რატომ აკეთებს და რამდენად კარგად ასრულებს ამ დავალებას. შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენება: ხშირად პერსონალი შემართებით არ მუშაობს, რადგან მათი პოტენციალი ვერ ფასდება სათანადოდ. ეს დაბრკოლება იწვევს მუშაობის ხარისხის გაუარესებას. ისინი უკეთ იმუშავენ თუ ეცოდინებათ, რომ წვლილი შეაქვთ კომპანიის განვითარებაში. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მკაფიოდ განსაზღვრული პასუხისმგებლობა ყველაზე დიდი მოტივატორია ადამიანებისათვის. როცა ადამიანებმა იციან, თუ რას ელოდება მათგან ორგანიზაცია, ანუ ისინი რაზე არიან პასუხისმგებელნი, იზრდება მათი აქტივობა სასურველი შედეგების მისაღწევად. მკაფიო პასუხისმგებლობა სტიმულს აძლევს პერსონალს, რომ დიდი მონდომებით იმუშაოს მაშინაც კი, როდესაც უკიდურესად უკმაყოფილოა სამუშაო პირობებით. მომუშავე, როგორც წესი, ცდილობს განახორციელოს თავისი პასუხისმგებლობა. ამავე დროს, ნიშანდობლივია, რომ ხშირად ტოვებს სამსახურს ის მომუშავე, რომელსაც აქვს მაღალი ანაზღაურება და კარგი სამუშაო პირობები, იმის გამო, რომ ვერ გაარკვია რა არის მისი რეალური პასუხისმგებლობა. სტატუსი ფულზე მეტს ნიშნავს: ხანდახან ისე ხდება, რომ თანამშრომლის მოტივირება ძალზედ იოლია მისთვის უფლებამოსილების მინიჭებით. თანამშრომელთა აღიარება შეუფასებელი რამაა, თუკი თანამშრომელი დაუღალავად შრომობს, აკეთებს თავის საქმეს პირნათლად და ამ ყველაფრის აღიარებას მოახდენს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელი საჯაროდ და მიუკერძოებლად ეს სხვა თანამშრომლებისთვისაც ძალზედ ძლიერი მოტივატორი იქნება. საჭიროა თითოეულ თანამშრომლის გამოკითხვა მოტივაციის შესახებ: თუკი ერთი ადამიანისთვის მივლინების დროს ერთი დღის დამატება ქალაქის დასათვალიერებლად არის ძალიან დიდი მოტივაცია, მეორე ადამიანისთვის მოტივაციაა, სახლში ადრე დაბრუნებაა ბავშვის სანახავად. შესაბამისად თანამშრომელთა მოტივაცია

უნდა მოხდეს იმ ჯილდოს მიღებით, რომელიც მისთვის ღირებულია და მნიშვნელოვანი. თანამედროვე საბაზრო კონკურენციის პირობებში, სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს კომპანიაში დასაქმებული თითოეული ინდივიდის მეტი ჩართულობა საქმეში. ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს, რომ მას მნიშვნელოვანი ადგილი ენიჭება ორგანიზაციის პროცესის წარმატებით განხორციელებაში. თანამშრომლებში მოტივაციისთვის აუცილებელია, რომ შრომითი დავალების განაწილება მოხდეს კვალიფიკაციის მიხედვით. დარწმუნებულები უნდა იყოს, რომ ხელქვეითზე დაკისრებული მოვალეობა შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და ინტერეს ალმრავს მასში. კარიერული კიბე: რაც არ უნდა მაღალ ანაზღაურებადი იყოს სამსახური, პროფესიონალთა უმეტესობისთვის იგი არ იქნება მიმზიდველი, თუკი არ იარსებებს კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა. ნებისმიერი ადამიანისთვის განსაკუთრებით ამბიციურისა და კარიერაზე ორიენტირებულისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარება და იმ ცოდნის მიღება, რომელიც მისი გეგმების განხორციელებაში დიდ წვლილს შეიტანს. სოციალური უზრუნველყოფა: ეს ფაქტორი ძალიან დიდი გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, აქ შედის, როგორც სამედიცინო დაზღვევა, საჩუქრები დღესასწაულებზე, სპორტულ გამაჯანსაღებელ დაწესებულებებში აბონიმენტი და სხვ. მინიმალური სოციალური უზრუნველყოფაც კი იწვევს თანამშრომლებში მოტივაციას, რადგან ადამიანს სტაბილურობის შეგრძნება უჩნდება. დამეთანხმებით ალბათ, რომ დღევანდელი რთული ეკონომიკური ვითარების პირობებში, ყველა ორგანიზაცია ცდილობს თავიდან აიცილოს თითოეული ლარის დაკარგვა შესაბამისად მცირეოდენი მასტიმულირებელი ქმედება ადამიანური კაპიტალის მართვაში, ქმნის მინიმალურ დანახარჯს მაქსიმალური შედეგიანობით.

დასკვნა

გლობალური კონკურენციის, ტექნოლოგიური უპირატესობის, ეკონომიკური წინსვლისა და სამუშაოების მრავალფეროვნების პირობებში

სულ უფრო ნათლად ჩანს, რომ შესაფერისი შრომითი რესურსების შერჩევის გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის წინსვლა და განვითარება. ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე, ბიზნესი წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას გააჩნია ადამიანური რესურსების მართვის სწორი სტრატეგია, რამდენადაც სწორედ ადამიანია ბიზნესის წარმატების მთავარი შემოქმედი. ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის ყველაზე უნიკალური და ძვირადღირებული კაპიტალია. მისი ეფექტიანი მართვა ქვეყნის ეკონომიკური აღმავლობის უმთავრესი ფაქტორია. ამიტომაც, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საზოგადოების განვითარების დღევანდელ ეტაპზე. მნიშვნელოვანწილად მის ხარისხზეა დამოკიდებული შრომის ეფექტიანობა ადამიანთა საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ცხადია, ორგანიზაციათა ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა იცვლებოდეს და ვითარდებოდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ადგილი ექნება წარმოების პიროვნული და ნივთობრივი ფაქტორების განვითარებაში დისპროპორციას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს ადამიანთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების კუთხით კომპანიები ცდილობენ ფეხი აუწყონ იმ მნიშვნელოვან ტენდენციებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, რომელიც მსოფლიო მასშტაბით არის გავრცელებული. თუ მივადევნებთ თვალს ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების ევოლუციის პროცესს, მასში მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა მიმართ დამოკიდებულებებში ჰუმანური ტენდენციების განუხრელი ზრდა. ცხადია, ეს ტენდენციები არ გამომდინარეობს მხოლოდ მაღალი ადამიანური იდეალების დაცვის მიზანშეწონილებიდან, არამედ უფრო მეტად

განპირობებულია პრაგმატული ინტერესებით, რაც ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებას გულისხმობს.

შესაძლებელია ორგანიზაციის სამუშაო გარემო, ბიზნეს პროცესები არ გავდეს არცერთ არსებულ სტრუქტურას, ამიტომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებს ხშირად უწევთ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც კონკრეტულად მათი კომპანიის გამოწვევებს უპასუხებს. დამეთანხმებით ალბათ, რომ დღევანდელი რთული ეკონომიკური ვითარების პირობებში, ყველა ორგანიზაცია ცდილობს თავიდან აიცილოს თითოეული ლარის დაკარგვა, შესაბამისად მცირეოდენი მასტიმულირებელი ქმედება ადამიანური კაპიტალის მართვაში, ქმნის მინიმალურ დანახარჯს მაქსიმალური შედეგიანობით.

ზემო აღნიშნულიდან გამომდინარე ვფიქრობ, რომ საჭიროა ორგანიზაციებმა ყურადღება გაამახვილონ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და მოტივაციის სისტემებზე. სადისერტაციო ნაშრომში აღწერილი ცვლილება, რომელიც შრომის კოდექსს ეხება, კონკრეტულად კი, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ვალდებულებას, ვფიქრობთ, რომ ეს სიახლე იქნება, როგორც დამსაქმებლისთვის ასევე დასაქმებულისთვის მოტივაციის თვალსაზრისით ერთის მხრივ დამსაქმებელს ექნება ვალდებულება გადაჭრას ის მნიშვნელოვანი პრობლემები, რომელიც ადამიანურ რესურსს ეხება, ხოლო მეორეს მხრივ, დასაქმებული იქნება ანგარიშვალდებული ორგანიზაციის წინაშე პირნათლად და მაღალი მწარმოებლურობით შეასრულოს მასზე დაკისრებული სამუშაო. სისტემატური და ობიექტური შეფასება, შემდგომ კი შეფასების შედეგების საქმიანი, კონსტრუქციული განხილვა თანამშრომელთან, მნიშვნელოვნად აამაღლებს მათ შრომით მოტივაციას. ნაშრომში წარმოდგენილია რამდენიმე კონკრეტული სტრატეგია, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ზემოთ აღწერილი რეკომენდაციების რეალიზება რეალურ სამუშაო გარემოში.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც აღვივებს თანამშრომლის თვითრწმენას, მის ღირსებას და აჩვენებს, რომ

ხელმძღვანელი ენდობა და აფასებს მას, გამოდგება შინაგანი მოტივაციის გაღვივებისთვის. იმდენად, რამდენადაც ნებისმიერი ორგანიზაციის ძირითადი საყრდენი ადამიანური რესურსია და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი უშუალოდ აისახება კომპანიათა საქმიანობის შედეგებზე, ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს არა მარტო კვალიფიციური კადრების შერჩევაზე, არამედ უკვე შერჩეული კადრების მუდმივ პროფესიულ და პიროვნულ ზრდა-განვითარებაზეც. რეკომენდაციები, რომელსაც ვთავაზობთ კომპანიებს არის ქართულ რეალობასთან მორგებული, არ მოითხოვს განსაკუთრებულ ხარჯებს და ასეთი ტიპის ქცევა თანამშრომლების მიმართ ძალიან ეფექტური იქნება.

დისერტაციის შესრულება:

მომზადდა დოქტორანტურაში სწავლის დებულებით გათვალისწინებული და დაცული ორი თემატური სემინარი:

1. სემინარი: „მოტივაცია როგორც ორგანიზაციული მწარმოებლურობის ამაღლების საშუალება ქართული კომპანიების მაგალითზე“. თარიღი: 02.2018 წ.
2. სემინარი: „ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური განვითარების ძირითადი ტენდენციები“ თარიღი: 07.2018 წ.

და სამი კოლოკვიუმი:

1. კოლოკვიუმი: „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება და ამ მეცნიერების ძირითადი ასპექტები“ თარიღი: 02.2018 წ.
2. კოლოკვიუმი: „ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდები“ თარიღი: 07.2018 წ.
3. კოლოკვიუმი: „ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის გზები კერძო სექტორში“ თარიღი: 02.2019 წ.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. თეონა ქუქჩიშვილი, „თანამშრომელთა მოტივაციის მართვის სრულყოფის თანამედროვე ტენდენციები საქართველოში“, შრომების კრებული „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ №1, 2017, გვ.190-196;
2. თეონა ქუქჩიშვილი, „ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა საჯარო დაწესებულებებში“, სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები“ №II, 2018, გვ.55-57;
3. თეონა ქუქჩიშვილი, „ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის არსი, პრობლემა და მახასიათებლები“, შრომების კრებული „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ №1, 2018, გვ.279-283;

კონფერენციები:

1. თეონა ქუქჩიშვილი, „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ასპექტები საქართველოში“ თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის მე-19 სამეცნიერო კონფერენცია, თბილისი, 2017 წლის 10 ივნისი;