

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნანო ნინუა

ინოვაციური ფაქტორის თავისებურებანი ადამიანური
რესურსების მენეჯმენტში

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორ ეფერ ატი

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება
შიფრი – 02

თბილისი

2019 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში.

ხელმძღვანელი: პროფესორი თამარ როსტიაშვილი

რეცენზენტები:

დაცვა შედგება 2019 წლის „—“ ————— საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების
ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI,
აუდიტორია -----
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში
ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი
ასოც. პროფესორი ლია ბერიკაშვილი

Resume

The dissertation "Peculiarities of the innovation factor in human resources management" consists of an introduction and three chapters.

Relevance of the topic: The results of practical application of innovative technologies for human resource management in Western developed countries, the micro-revolution in almost every country in personnel management has been developing rapidly in recent years and this Micro revolution puts new demands on innovative renewal of human resources management systems

Human Resource Management System includes a wide range of management problems: selection of new workers and professional adaptation, development of social programs, enterprise management, development of productive and creative labor stimulation systems.

The Enterprise Reserve System is a group of qualified workers of the company who have undergone preliminary selection, social preparation and are considered as internal candidates to replace vacancies in leadership positions. Since the process of managing reserve management is recognized in the world, in the opinion of the author, its use in Georgian companies will be effective for improving management and production results.

In modern science and practice management, the process of improving the approaches, concepts and ideas of the staff is continuously under way. The peculiarity of the innovation factor in human resource management requires complex consideration, and its individual aspects are still underdeveloped which emphasizes the importance of the research topic.

Under the strict competition, survival of organizations will be a permanent innovative update of the HR management system.

Although the topic in both foreign and Georgian scientific literature is quite voluminous and popular, and many articles have been written about it, the issue does not lose its relevance and, on the contrary, the interest is more intensely associated with it.

In the first chapter of the work "Theoretical and methodological aspects of innovative peculiarity of human resources management" the author discusses innovative factors of human resources management; Innovative process management and methodology for innovative human resource

This chapter analyzes the experience of Western developed countries in principle with new ideas, doctrines and approaches in personnel work, theoretical approaches to personnel work and basic paradigms of personnel management. Comparative analysis of the functions of staff service for older and new technologies.

The second chapter of the work "The main directions of improving innovative human resources development in modern business" discusses a system analysis of the innovative development of entropic development of human resources; Analysis of the impact of innovative factors on the environment; Determination of theoretical approaches to the formation of management decisions in the structure of human resources management.

Within the analysis of the HR management system as an innovation enhancement mechanism as well as the growth of their competitiveness, we are offered a theoretical model of innovative management of human resources.

In the third chapter of the work "Management of Personnel Reservation as an Innovative Approach in Human Resources Management" is discussed the role and characteristics of managing reserve management as an innovative factor; Use of the HR Resource Management as an innovative factor in human resource management, on

the example of a foreign company; Analysis of research of management of personnel reserve as an innovative factor by Georgian companies; The mechanism for improvement of personnel reserve management process.

In this chapter overall the organization's activities in the field of staff reserve work, establishment and functioning of organizations, organizational-legal forms. The essence of this chapter is based on the research that we have done in organizations.

Since the process of management of reserve management is universally recognized in the world, the author notes that its use in Georgian companies is important for management and, ultimately, for improving production results. The author notes that, according to the results of the research, the management of stocks of Georgian companies is very important; But at the same time, this is possible only if the importance of this innovation is shared by the employees and managers of the company.

In the final part of the work is summarized and concludes the results of the survey.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. XX-XXI საუკუნეების მიჯნაზე მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში მოხდა საკადრო მენეჯმენტის კონცეფციების ცვლილება, რომელიც განპირობებული იყო საზოგადოების ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური განვითარებით.

ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუცია XX საუკუნეში სამ ეტაპად განხორციელდა. თ. ტეილორის ნამუშევრებით დაწყებული, XX საუკუნის 60-იანი წლების დასაწყისამდე მეცნიერები და პრაქტიკოსები ცდილობდნენ განესაზღვრათ, აღეწერათ და გაეზომათ მართვის სხვადასხვა ელემენტები. შეიქმნა მართვის ფუნქციონალური წარმოდგენა, შემუშავდა მმართველობითი შრომის მწარმოებლურობის გაზომვის ინსტრუმენტარიუმი. ამ ეტაპზე კადრების მართვის ისეთი სისტემა ჩამოყალიბდა, რომლის დროსაც ადამიანის, პიროვნების ნაცვლად განიხილება მხოლოდ მისი ფუნქცია - შრომა.

1950-60 წლებიდან კადრების მართვის კონცეფცია ჩაანაცვლა პერსონალის მართვის ახალმა კონცეფციამ. ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვამ მოითხოვა ორგანიზაციის კარდინალური გარდაქმნა: რთულდება შრომითი მოტივაციის მექანიზმი შემოქმედებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე მისი ორიენტაციით;

იქმნება უწყვეტი პროფესიული განათლების სისტემა; ვითარდება სოციალური პარტნიორობა, იზრდება ორგანიზაციული კულტურის როლი; გადაიხედა დასაქმების პრინციპი შრომითი საქმიანობის მოქნილ და ინდივიდუალურ ფორმებზე აქცენტით. პერსონალის მართვის სისტემა მოიცავს მმართველობითი პრობლემების ფართო სპექტრს: ახალი მომუშავეების შერჩევასა და პროფესიულ ადაპტაციას, სოციალური პროგრამების შემუშავებას, საწარმოს მართვაში მომუშავეთა ჩაბმას, მწარმოებლური და შემოქმედებითი შრომის სტიმულირების სისტემების შემუშავებას. აღნიშნულ კონცეფციაში ადამიანი განიხილება არა მხოლოდ შრომითი ფუნქციის შემსრულებლად, არამედ როგორც ორგანიზაციის ელემენტი, შრომითი ურთიერთობების სუბიექტი. მომავალშიც, მკაცრი კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაციების გადარჩენის საშუალება იქნება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მუდმივი ინოვაციურ განახლება.

თანამედროვე ბიზნესში გადამწყვეტია ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ეფექტურობის ამაღლება. აღსანიშნავია, რომ ქვეყანაში განხორციელებული რადიკალური ეკონომიკური გარდაქმნები, სამეურნეო და საწარმოო საქმიანობის ყველა სფეროში მიმდინარე დინამიკური ინოვაციური პროცესები, ასევე საბაზრო კონკურენციის გამწვავება და ეკონომიკის გლობალიზაცია ადამიანური ფაქტორის აქტივიზაციის მსოფლიო გამოცდილება, სამამულო მეცნიერების და მართვის პრაქტიკის დიდ ინტერესს იწვევს ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად.

საკადრო რეზერვის მართვის ინოვაციურმა როლმა, ძირითადად პრინციპებმა და ტექნოლოგიებმა, ფართო გავრცელება ჰპოვა მსოფლიო თანამეგობრობის ქვეყნების ეკონომიკური სისტემების ჩამოყალიბებისა და განვითარების სხვადასხვა პერიოდებში.

ცოტა ხნის წინ ორგანიზაციებში მომუშავეთა ჩანაცვლების

დაგეგმვა ძალზე მარტივი პროცედურა იყო. ამჟამად დადგა მომენტი, როცა ორგანიზაცია იძულებულია უარი თქვას ინდივიდუალური თანამშრომლების განვითარების ვიწრო მიზნებზე და გადავიდეს გუნდის ჩამოყალიბებაზე. ასეთი „გადართვა“ ზემოქმედებას უნდა ახდენდეს ყველაფერზე - რეკრუტიტიდან საკადრო დაგეგმვამდე, თანამშრომელთა მოტივაციასა და განვითარებამდე.

ამ გზაზე საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბება შედგება ორი პროცესის - იდენტიფიკაციისა და განვითარებისგან. მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ მოიძებნოს ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ ერთობლივად განვითარდნენ, როგორც გუნდი, შემდეგ კი მიეცეთ შესაძლებლობა განავითარონ შრომითი და მმართველობითი საქმიანობის ინდივიდუალური და ერთობლივი ჩვევები.

აშშ-ის კომპანიების გამოცდილება მოწმობს, რომ საწარმოს საკადრო რეზერვის სისტემა არის კომპანიის კვალიფიციური მუშაკების ის ჯგუფი, რომელთაც გავლილი აქვთ წინასწარი შერჩევა, სოციალური მომზადება და მოიაზრებიან შიდა კანდიდატებად ხელმძღვანელ თანამდებობებზე ვაკანსიების ჩასანაცვლებლად. ვინაიდან კადრების რეზერვის მართვის პროცესი აღიარებულია მსოფლიოში, ავტორის აზრით, მისი ქართულ კომპანიებში გამოყენება ეფექტური იქნება მართვისა და წარმოების შედეგების გასაუმჯობესებლად. ავტორი აღნიშნავს, რომ კვლევის შედეგების მიხედვით ქართული კომპანიებისათვის კადრების რეზერვის მართვა ძალზე აქტუალურია; მაგრამ ეს შესაძლებელია მხოლოდ იმ გარემოების გათვალისწინებით, თუ ამ ინოვაციის მნიშვნელობას გაიზიარებენ თანამშრომლები და კომპანიის მმართველები.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანი იყო ადამიანური რესურსების მართვისადმი ინოვაციური მიდგომის შემუშავება და კადრების რეზერვის მართვის პროცესის მექანიზმის სრულყოფის თეორიულ-პრაქტიკული რეკომენდაციების შეთავაზება ქართული კომპანიებისათვის.

მთავარი მიზნის მისაღწევად, სადისერტაციო კვლევაში საჭირო გახდა შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ინოვაციური თავისებურებების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტების შესწავლა;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ინოვაციური ფაქტორების არსისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა;
- ინოვაციური ფაქტორების მეთოდოლოგიური ასპექტების ანალიზი;
- თანამედროვე ბიზნესში ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ეფექტურობის ამალღების ძირითადი მიმართულებების წარმოჩენა;
- თანამედროვე ბიზნესში ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების კვლევის მეთოდოლოგიის შეფასება;
- ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ენტროპიის ფაქტორების სისტემური ანალიზი;
- ადამიანური რესურსების მართვის სიტემის ინოვაციური სრულყოფის მექანიზმის შემუშავება;
- საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის როლის და თავისებურებების შესწავლა;
- კადრების რეზერვის მართვის ეფექტიანობის ანალიზი უცხოურ კომპანიებში;
- კადრების რეზერვის მართვის სისტემის შეფასება ქართულ კომპანიებში;
- კადრების რეზერვის მართვის სისტემის სრულყოფა ქართულ კომპანიაში.

კვლევის საგანი და ობიექტი. გამოკვლევის საგანს წარმოადგენდა საკადრო რეზერვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის გამოყენების კვლევა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში და საკადრო რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფა კომპანიაში; ხოლო კვლევის ობიექტად გვევლინება ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის სისტემა.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. ქართულ და უცხოურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში უკვე არსებობს უამრავი ნაშრომი, რომლებიც იკვლევს ინოვაციური ფაქტორის თავისებურებებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. საზღვარგარეთელ მეცნიერებს შორის ამ თემატიკით დაინტერესებულნი იყვნენ: ფ. ტეილორი, ი.ლ. გილბრეიტი, გ. ემერსონი, მ. ფოლეთი, დ. მაკ-გრეგორი, გ. კუნცი, დ. ჰანტი, ი.დუკი, მ. შვაიტცერი, ფ.კ. ბეა, ე. დიხტლი, პ.პოიში, დ. ბორმანი, რ. ფედერმანი და სხვა. თემას ასევე იკვლევდნენ და მუშაობდნენ: ა.ი. კიბანოვი, ნ.პ. ბელიაცკი, რ.ს. სედეგოვი, ს.დ. რეზნიკი, ზ.პ. რუმინცევი, ნ.ა. სალომატინი, ვ.ვ ტრავინი, ვ.ა. დიატლოვი, ა.კ. გასტევი, ო.ი. ვიხანსკი და მრავალი სხვა.

ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის სფეროში არსებობს დღემდე შეუსწავლელი უამრავი საკითხი, რომელიც მოითხოვს მნიშვნელოვან ყურადღებას როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით.

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციურ თავისებურებებს ეძღვნება ე.ბარათაშვილის, ც. ლომიას, ე.მიქელაძის, გ. ქუთათელაძის, ქ. ჯიქიას, შ. მაჭავარიანის, ა. აბრალავას, მ. ქავთარაძის, მ. მარიდაშვილის, გ. ნაკაიძის, ლ. გვაჯიას, ვ. კიკუტაძის, ქ. ქუთათელაძის, ლ. ქოქიაურის, გ.ქემელაშვილის, დ.ჩარკვიანის, გ. შუბლაძის, ნ. პაიჭაძის, გ. გოროშიძის, გ. ბაბუნაშვილის, ლ. თაკალანძის და სხვათა შრომები.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. მიგვაჩნია, რომ სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მეცნიერული სიახლეებია:

- მოცემულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვისა და ინოვაციური განვითარების პროცესებს შორის კავშირის ანალიზი;
- განსაზღვრულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სისტემების ინოვაციური განვითარების პირობები;
- შეფასებულია საკადრო რეზერვის მართვის ინოვაციური როლი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში

-შესწავლილია საკადრო რეზერვის მართვის ძირითადი პრინციპები და ტექნოლოგიები;

-გაანალიზებულია ორგანიზაციაში კადრების რეზერვთან მუშაობის, როგორც მმართველობითი ინოვაციის, საზღვარგარეთული გამოცდილება;

-მოცემულია საკადრო რეზერვის სქემის შექმნის პრაქტიკის თავისებურებების ემპირიული ანალიზი ჩვენი ქვეყნის ზოგიერთი კომპანიის მაგალითზე;

-გამოკვლეულია ორგანიზაციების საქმიანობის სისტემა კადრების რეზერვთან მუშაობის მიმართულებით. ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მოცემულია ანალიზი კადრების რეზერვთან მუშაობის სტრატეგიების შესაფასებლად.

-შემოთავაზებულია კადრების რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფის მექანიზმი.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლებია ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის საკითხებზე მომუშავე გამოჩენილი ქართველი და საზღვარგარეთელი მეცნიერების ნაშრომები. გამოქვეყნებული ადგილობრივი და საერთაშორისო მასალები, მასობრივი ინფორმაციის ელექტრონული საშუალებები. ნაშრომის ნორმატიული საფუძველია ქვეყნის ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტები. კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ კვლევის აბსტრაქტულ-ლოგიკური, ემპირიული, ეკონომიკურ-სტატისტიკური მეთოდები, ექსპერტული შეფასების მეთოდი, სტრუქტურულ-ფუნქციონალური და სტატისტიკური ანალიზის საშუალებები(ხერხები). ინდუქციისა და დედუქციის, ანალიზისა და სინთეზის, ანალოგიის, დოკუმენტური ანალიზის, შედარების მეთოდი. ჩავატარეთ სოციოლოგიური კვლევა, ანკეტური გამოკითხვით.

დაკვირვების მეთოდი. ეს მეთოდი გამოვიყენეთ ნაშრომის პირველ თავში. სხვადასხვა ლიტერატურის გაცნობით და შესწავლით, ასევე მათზე დაკვირვებით დავადგინეთ რომ დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების

გამოცდილების მოშველიებით, ძირითადად გამოყოფენ პერსონალთან მუშაობის ორ ძირითად თეორიულ მიდგომას: მეცნიერული მართვის, ანუ შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის და ადამიანური ურთიერთობების დოქტრინას(გვ.25).

ასევე დაკვირვებით დავადგინეთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვაზე მეცნიერული შეხედულებების ევოლუციის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ საკადრო მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი პარადიგმა:1)შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია; 2)ადამიანური ურთიერთობები; 3)ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაცია; 4)გუნდური მენეჯმენტი. (გვ.28-29).

ანალიზის მეთოდი. ეს მეთოდი გამოყენებულია ნაშრომის მეორე თავში, სადაც განხილულია ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ენტროპიის ფაქტორების სისტემური ანალიზი (გვ.61-65); ინოვაციურ ფაქტორებზე ზემოქმედი გარემოს ანალიზი(გვ.73-75); ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურაში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების თეორიული მიდგომების დეტერმინაცია(გვ.80-82).

კონტენტ-ანალიზი, ანუ დოკუმენტების ანალიზი. ჩვენ საერთაშორისო კომპანია როიტერის შესახებ მოვიპოვეთ ინფორმაცია და არსებული დოკუმენტების შესწავლის საფუძველზე გავანალიზეთ ორგანიზაციაში კადრების რეზერვთან მუშაობის, როგორც მმართველობითი ინოვაციის, საზღვარგარეთული გამოცდილება(გვ. 65-71).

ანკეტური გამოკითხვა. ეს მეთოდი ნაშრომის მესამე თავშია გამოყენებული. ჩვენ საქართველოს 6 ორგანიზაციაში - შპს კანტი, შპს ვიტა, რიქსოს ჰოტელ ბორჯომი. შპს ნატსჯი(NUTSGE), საქართველოს უნივერსიტეტი, საქართველოს პროკურატურა, ჩავატარეთ ანკეტური გამოკითხვა და შევაფასეთ მიღებული პასუხები (გვ.105-125). მოცემულია საკადრო რეზერვის სქემის შექმნის პრაქტიკის თავისებურებების ემპირიული ანალიზი ჩვენი ქვეყნის ზოგიერთი კომპანიის მაგალითზე.

შედარებითი ანალიზი. ეს მეთოდი გამოვიყენეთ სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავში (გვ. 99-105). აქ ჩვენ განვიხილეთ საკადრო რეზერვის მართვა, როგორც ინოვაციური ფაქტორი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში,

საერთაშორისო კომპანია როიტერის მაგალითზე და გამოვიკვლიეთ ქართულ კომპანიებში საკადრო რეზერვის მართვის მიმართულებით არსებული მდგომარეობა. ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მოცემულია ანალიზი კადრების რეზერვთან მუშაობის სტრატეგიების შესაფასებლად.

კვლევისას გამოყენებული იქნა თანამედროვე კომპიუტერული პროგრამები, ასევე ინტერნეტის გლობალური ქსელი. (Windows, Word, Excel, PowerPoint, Internet-Outlook).

კვლევის ყველა ამ მეთოდის გამოყენებით მიღებულ შედეგებზე ნაშრომში წარმოვადგინეთ კადრების რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფის მექანიზმი, დასკვნები და რეკომენდაციები.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. დაცვაზე წარმოდგენილ კვლევის შედეგებს აქვთ თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა, კერძოდ:

ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ კვლევის შედეგად მიღებული სიახლეები შეიძლება გამოყენებული უმაღლეს სკოლებში ისეთი დისციპლინების შესწავლისას, როგორებიცაა პერსონალის მართვა, ორგანიზაციული ქცევა, ორგანიზაციის თეორია; გარდა ამისა, ავტორის მიერ მიღებული შედეგები ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური თავისებურებების შესწავლის შემდგომი კვლევების საფუძველი შეიძლება გახდეს;

კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ დისერტაციის ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები, შეიძლება გამოყენებული იქნას საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მიერ ეკონომიკური და ფინანსური პოლიტიკის, ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის პროცესის სრულყოფისათვის (განსაახლებლად).

დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა, სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 170 გვერდს; შედგება შესავალი ნაწილის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამთავად წარმოდგენილი შედეგების განსჯის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

შესავალში ტრადიციულად განსაზღვრულია თემის აქტუალურობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები. განხილულია ნაშრომის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა. მოცემულია ძირითადი კვლევითი კითხვები და აღწერილია კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.

ლიტერატურის მიმოხილვაში განხილულია და გაანალიზებულია საკვლევი თემის საკვანძო საკითხები. შესაბამისად, თემატურად მიმოხილულია საკითხები იმის თაობაზე, თუ: საიდან მომდინარეობს სადისერტაციო ნაშრომში დასმული პრობლემა, რა არის უკვე ცნობილი ამ პრობლემის შესახებ, რა ალტერნატიული მეთოდებია შემუშავებული დასმული პრობლემის გადასაჭრელად და რომელი მათგანია გამოყენებული წინამდებარე ნაშრომში. ამასთან დაკავშირებით, დამუშავებული და შეჯერებულია სხვადასხვა ავტორთა ნაშრომები.

ნაშრომის პირველი თავი *„ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ინოვაციური თავისებურებების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“*, მოიცავს შემდეგ პარაგრაფებს: 1.1. ინოვაციური ფაქტორები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში; 1.2. ინოვაციური პროცესების მართვა და ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების კვლევის მეთოდოლოგია.

საკადრო მენეჯმენტის ჩამოყალიბებაში XX საუკუნის განმავლობაში გამოიყოფა პერიოდები, რომლებიც დაკავშირებულია საკადრო მუშაობაში პრინციპულად ახალი იდეების, დოქტრინებისა და მიდგომების წამოყენებასთან. დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების მოშველიებით, ძირითადად გამოყოფენ პერსონალთან მუშაობის ორ თეორიულ მიდგომას: 1) მეცნიერული მართვის, ანუ შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის დოქტრინას; 2) ადამიანური ურთიერთობების დოქტრინას.

ადამიანური რესურსების მართვაზე მეცნიერული შეხედულებების ევოლუციის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ საკადრო მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი პარადიგმა: 1) შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია; 2) ადამიანური

ურთიერთობები; 3)ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაცია; 4)გუნდური მენეჯმენტი.

მენეჯმენტის მთელი ისტორიის მანძილზე შეიძლება გამოვყოთ ორი მიდგომა: რაციონალისტური და ჰუმანისტური.

ნაშრომში მოცემულია ძველი და ახალი ტექნოლოგიებით მომუშავე საკადრო სამსახურების ფუნქციების შედარებითი ანალიზი.

ცხრილი 2. ძველი და ახალი ტექნოლოგიებით მომუშავე საკადრო სამსახურების ფუნქციების შედარებითი ანალიზი

ახლებურად მომუშავე	კონსერვატიული სქემით მომუშავე
1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა - კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა წარმოების განვითარების სტრატეგიის შესაბამისად	1. პირადი საქმეების წარმოება, სამუშაოზე მიღება, სხვა სამუშაოზე გადაყვანა, განთავისუფლება, შვებულება და ა.შ.
2. პერსონალის რეზერვის შექმნა, კანდიდატების შერჩევა, სარეზერვო ჯგუფების განსაზღვრა	2. კლასიფიკაცია პირადი ბარათების, შრომის წიგნაკების, პირადი საქმეების მიხედვით
3. პერსონალის შერჩევა რეზერვიდან	3. ბრძანებების გაცნობა და ხელმოწერით დადასტურება
4. შრომითი კონტრაქტების გაფორმება	4. ცნობების გაცემა
5. ყოველი მომუშავეს შრომითი საქმიანობის შეფასება	5. ბარათების შედგენა სამხედროვალდებულებზე
6. სხვა სამუშაოზე გადაყვანა, დაწინაურება, დაქვეითება, განთავისუფლება შრომის შედეგებიდან გამომდინარე	6. მიმოწერა სამხედრო კომისარიატებთან
7. პროფორიენტაცია და ადაპტაცია - ახალი მუშაკების შემოყვანა	7. ანგარიშების შედგენა
	8. პენსიების გაფორმება
	9. დოკუმენტების გაფორმება ბავშვებისათვის დახმარების დასანიშნად
	10. საქმეთა აღწერების შედგენა, საქმეების შექმნა არქივში ჩასაბარებლად
	11. ბრძანებების მომზადება წახალისებისა და დასჯის

დისერტაციის მეორე თავი „თანამედროვე ბიზნესში ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ეფექტურობის ამალღების ძირითადი მიმართულებები“ შედგება შემდეგი პარაგრაფებისგან: 2.1 .ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ენტროპიის ფაქტორების სისტემური ანალიზი; 2.2 .ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურაში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების თეორიული მიდგომების დეტერმინაცია.

ზოგადად, ინოვაციური სისტემები, წარმოებრივი სისტემებისგან განსხვავებით, ორიენტირებულია არა იგივე პროდუქციის გამოორებაზე, აღწარმოებაზე, არამედ ახლის ძიებასა და დამტკიცებაზე.

გარე საქმიანი გარემოს მიმართ ორგანიზაციას სხვადასხვაგვარი საკადრო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება შეუძლია. ეს მისი

მდგრადობის დონესა და მასში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობაზე დამოკიდებული.

ცხრილი 9. საკადრო სტრატეგიების მატრიცა

საწარმოს მდგრადობის დონე	საწარმოს პერსონალის რიცხოვნობის ზრდის დონე		
	მაღალი	საშუალო	დაბალი
მაღალი	ველი 1		
საშუალო		ველი 2	
დაბალი			ველი 3

მესამე თავი „კომპანიის საკადრო რეზერვის მართვა, როგორც ინოვაციური მიდგომა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“ მოიცავს პარაგრაფებს: 3.1 საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის როლი და თავისებურებები; 3.2 საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის გამოყენება, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, უცხოურ კომპანიაში; 3.3. ქართული კომპანიების მიერ საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის გამოყენების კვლევის ანალიზი; 3.4. კადრების რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფის მექანიზმი.

აღნიშნულ თავში განხილულია საერთაშორისო კომპანია როიტერ-ახალი ამბებისა და ფინანსური ინფორმაციის წამყვანი მსოფლიო სააგენტო. რომელმაც 1851 წელს, ლონდონში, პ. როიტერის მიერ კომპანიის დაფუძნების შემდეგ საერთაშორისო ახალი ამბების მაღალხარისხიანი წყაროს რეპუტაცია მოიპოვა და გამოირჩევა ოპერატიულობით, სიზუსტით და დამოუკიდებლობით. იგი ამჟამადაც ინარჩუნებს ლიდერობას მოცემულ სფეროში.

კადრების რეზერვის მართვა როიტერში მიმართულია მაღალკვალიფიციური კადრებით სააგენტოს საქმიანობის უზრუნველყოფისკენ, რომლებიც შეძლებენ ამოცანათა ფართო სპექტრის გადაჭრას.

კომპანია როიტერში მოქმედი კადრების რეზერვის მართვის სისტემას სპეციფიკური თავისებურებები გააჩნია, რაც განპირობებულია პერსონალთან მუშაობის პოლიტიკის მიმართულებებით. არსებობს კადრების რეზერვის მომზადების სამი ტიპის პროგრამა: 1)ახალგაზრდა პერსპექტიული თანამშრომლების,2)ასევე სტაჟიორებისთვის.,3)უცხოელი თანამშრომლებისთვის.

სწავლება წარმოადგენს კომპანია როიტერის კადრების რეზერვის მართვის სისტემის ნაწილს. კომპანიაში სწავლების საერთო პროგრამა შეიძლება ორ ნაწილად დაიყოს.

1)პირველი ნაწილი შეეხება თანამშრომელთა პროფესიულ მომზადებას. პროგრამის პუნქტები მოიცავს კომპანიის თანამშრომელთა მომზადებას საერთაშორისო სტანდარტის პრინციპების შესაბამისად.

2) რეზერვის სწავლების სისტემის მეორე ნაწილი ეთმობა არატექნიკურ ტრენინგებს, პროგრამებს ორგანიზაციაში ლიდერობასთან დაკავშირებით. აქვე ხდება მმართველობითი, კომუნიკაციური ჩვევების, პრეზენტაციის, კონფლიქტურ სიტუაციებში მუშაობის ჩვევების გამომუშავება, ტარდება ტრენინგები გაყიდვებთან დაკავშირებით და ა.შ.

კადრების რეზერვში ჩარიცხული თანამშრომლების განვითარების და გამოცდილების გაზიარების ხელშემწყობ დამატებით ღონისძიებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მივლინებები კომპანიის საზღვარგარეთის განყოფილებებში. თანამშრომელთა გაცვლა როიტერის ოფისებს შორის მუდმივად წარმოებს.

კადრების რეზერვთან მუშაობის პროგრამა მიმართულია იქითკენ, რომ მენეჯერებისგან ჩამოყალიბდეს რეზერვი კომპანიის წამყვან პოზიციებზე. ეს გუნდი ძლიერი უნდა იყოს არა მხოლოდ პროფესიული, არამედ ლიდერული თვისებებით, მმართველობითი ჩვევებით, რაც დააბალანსებს ტექნიკური და მმართველობითი ჩვევების დონეს. აღნიშნული მუშაობა მოიაზრებს ტრენინგების ჩატარებას პრეზენტაციების ჩატარებაზე, კონფლიქტების მართვაზე, შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარებასა და ლიდერული ჩვევების გამომუშავებაზე.

კომპანიაში ასევე შექმნილია კომპანიაში მუშაობის მეთოდებისა და ინსტრუმენტების, ასევე ოფისებში სხვადასხვა პროფესიული პრობლემების გადაჭრის პრეცედენტების მონაცემთა ბაზა. აღნიშნული ქსელი მოიცავს როიტერის მსოფლიო გამოცდილების რესურსებს და იძლევა სხვა ქვეყნების თანამშრომელთა გამოცდილებისა და იდეების გამოყენების შესაძლებლობას.

ამავე თავში მოცემულია ქართული კომპანიების მიერ საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის გამოყენების კვლევის ანალიზი

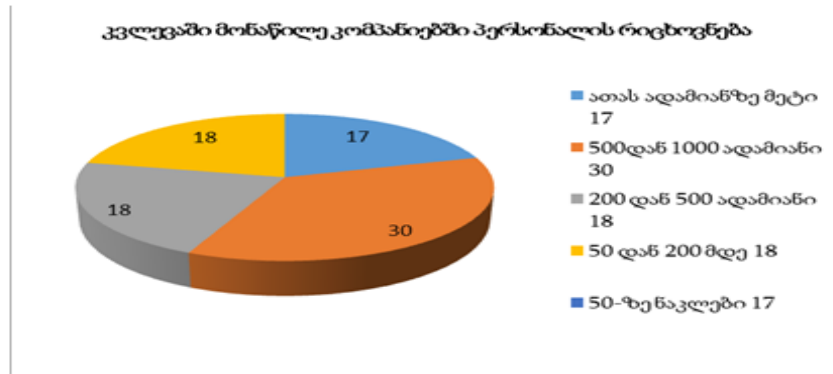
მოცემულ პარაგრაფში ჩვენ შევეცადეთ მთლიანობაში განგვეხილა ორგანიზაციების საქმიანობის სისტემა კადრების რეზერვთან მუშაობის მიმართულებით, ორგანიზაციების შექმნისა და ფუნქციონირების, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების მიუხედავად. ჩატარებულმა ანალიზმა საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა კადრების რეზერვთან მუშაობის სტრატეგიული და ტაქტიკური ღონისძიებების ეფექტიანობა, მიმდინარე ეტაპზე გამოყენებული ეკონომიკური სტრატეგიები და ა.შ. პარაგრაფის დაწერას საფუძვლად დავუდეთ ორგანიზაციებში ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევები. კვლევაში მოხვდა 6 ორგანიზაცია:

1. შპს კანტი;
2. შპს ვიტა;
3. რიქსოს ჰოტელ ბორჯომი;
4. შპს ნატსჯი(NUTSGE);
5. საქართველოს უნივერსიტეტი;
6. საქართველოს პროკურატურა.

დარგობრივი კუთვნილების მიხედვით უპირატესად წარმოდგენილია მომსახურების სფეროსა და საწარმოო ორგანიზაციები. საქმიანობის სფეროს მიხედვით წარმოდგენილია ბიზნეს სექტორი, სახელმწიფო სექტორი.

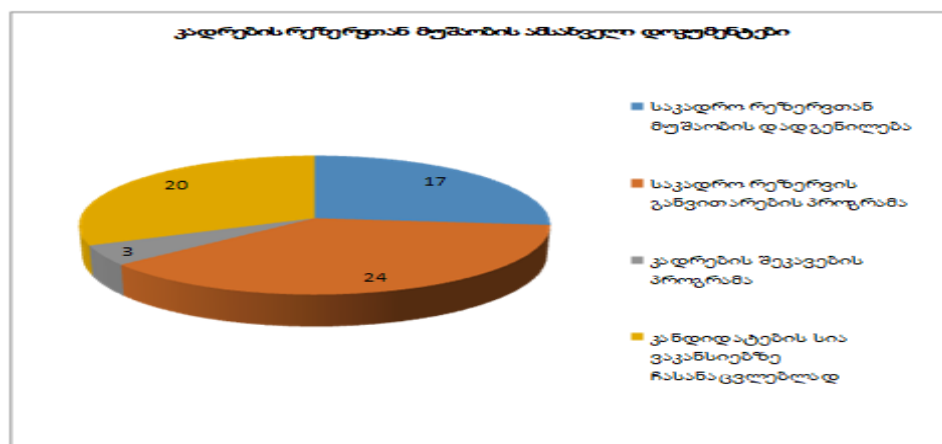
პერსონალის რიცხოვნობის მიხედვით გამოკითხვაში მონაწილე კომპანიები შემდეგნაირად გადანაწილდნენ:

ნახაზი 18. კვლევაში მონაწილე კომპანიებში პერსონალის რიცხოვნობა

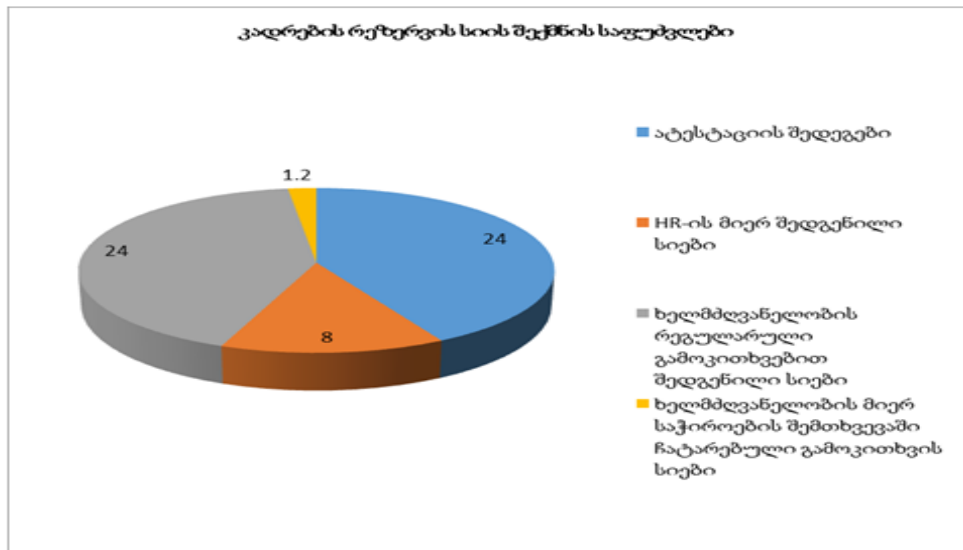


კვლევის ამოცანას წარმოადგენდა კადრების რეზერვთან სისტემატური მუშაობის ან მისი ცალკეული ელემენტების დადასტურება კომპანიის სიდიდის და პროფილის შესაბამისად, საკადრო რეზერვში ჩარიცხულ თანამშრომლებთან მუშაობის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდებისა და პერსონალის განვითარების წარმატებული სტრატეგიების განსაზღვრა. ანალიზმა გვიჩვენა, რომ პრაქტიკულად ყველა კომპანიაში ჩნდება კითხვები კადრების დაწინაურებასა და გადაადგილებასთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტების დაახლოებით ნახევარმა უპასუხა, რომ მათთან სისტემატური მუშაობა არ წარმოებს, როგორც კადრების რეზერვთან, კომპანიების აბსოლუტურ უმრავლესობაში არსებობს „პერსპექტიული“ თანამშრომლების სიები. ასეთი სიების შექმნის ინიციატორები არიან HR-მენეჯერები.

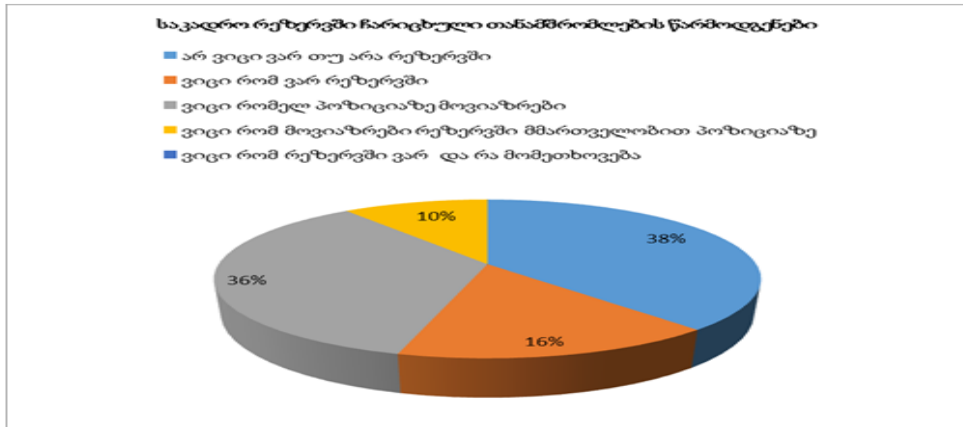
ნახაზი 19. კადრების რეზერვთან მუშაობის ამსახველი დოკუმენტები



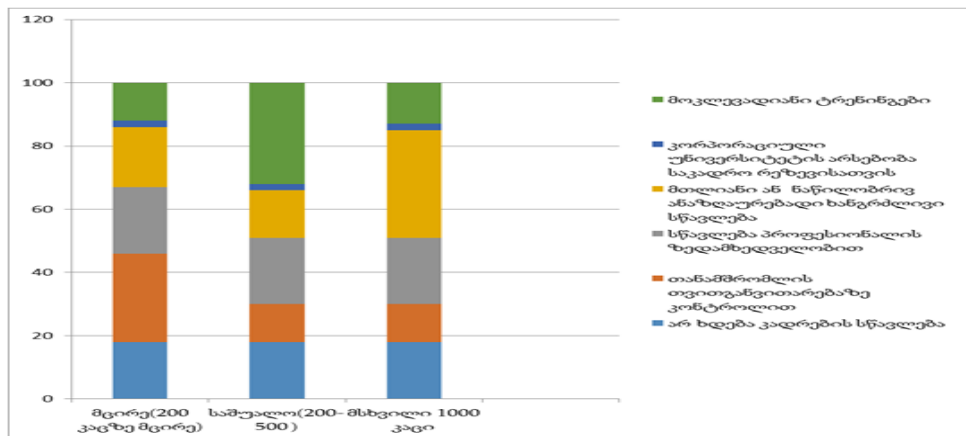
ნახაზი 20. კადრების რეზერვის სიის შექმნის საფუძვლები



ნახაზი 21. საკადრო რეზერვში ჩარიცხული თანამშრომლების წარმოდგენები



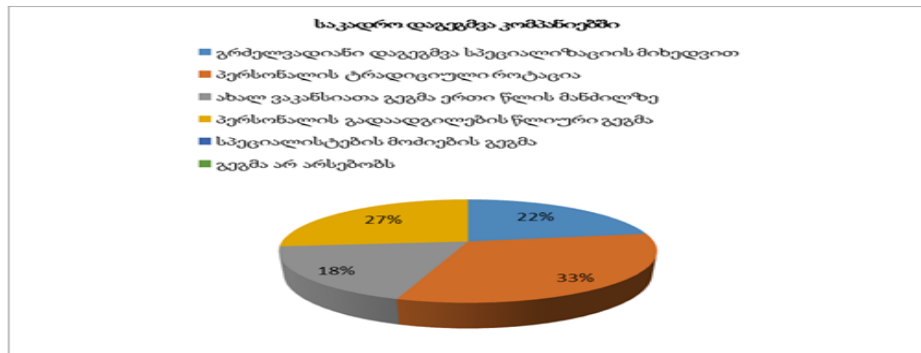
საშუალო რიცხოვნობის ორგანიზაციები უფრო ხშირად იყენებენ მოკლევადიან ტრენინგებზე რეზერვისტების მომზადებას. ტრენინგები პოპულარობით სარგებლობენ მცირე ბიზნესის საწარმოებშიც.



ნახაზი 22. სწავლების ფორმების შერჩევა კომპანიის სიდიდის შესაბამისად

სიდიდით განსხვავებული ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული სწავლების ფორმების განაწილებას შეგიძლიათ გაეცნოთ ნახ. 22.

ნახაზი 23. საკადრო დაგეგმვა კომპანიებში



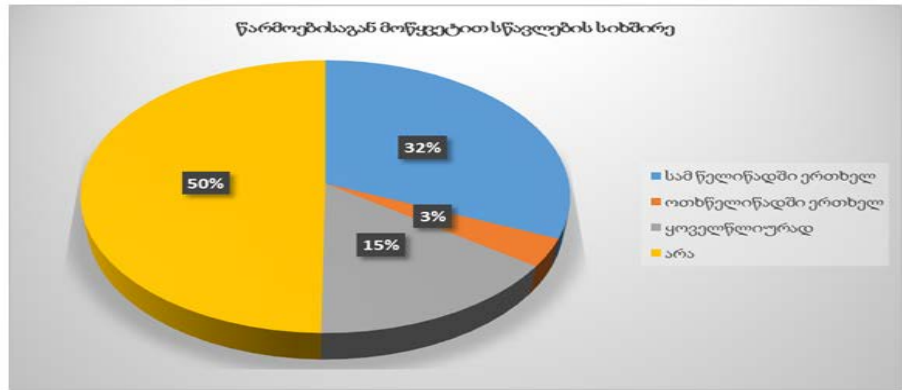
ამრიგად, როგორც კვლევამ გვიჩვენა, ორგანიზაციები ზრუნავენ კადრების დაწინაურებასა და გადაადგილებაზე.

კადრების რეზერვთან მუშაობა მოიცავს: ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში სავარაუდო ცვლილებების პროგნოზისა და გეგმის შედგენას; კანდიდატების წინასწარ შერჩევას რეზერვში; ინფორმაციის მიღებას კანდიდატების საქმიანი, პროფესიული და პიროვნული თვისებების შესახებ; კადრების რეზერვის შემადგენლობის ჩამოყალიბებას. რეზერვში ჩასარიცხად კანდიდატების შესარჩევი ძირითადი კრიტერიუმებია: განათლებისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისი დონე; ადამიანებთან პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილება; ორგანიზაციული უნარები; პიროვნული თვისებები; ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ასაკი. კადრების რეზერვის ჩამოყალიბების წყაროს წარმოადგენს: კვალიფიციური სპეციალისტები; ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მოადგილეები; მართვის ქვედა დონის ხელმძღვანელები; წარმოებაში დასაქმებული დიპლომირებული სპეციალისტები.

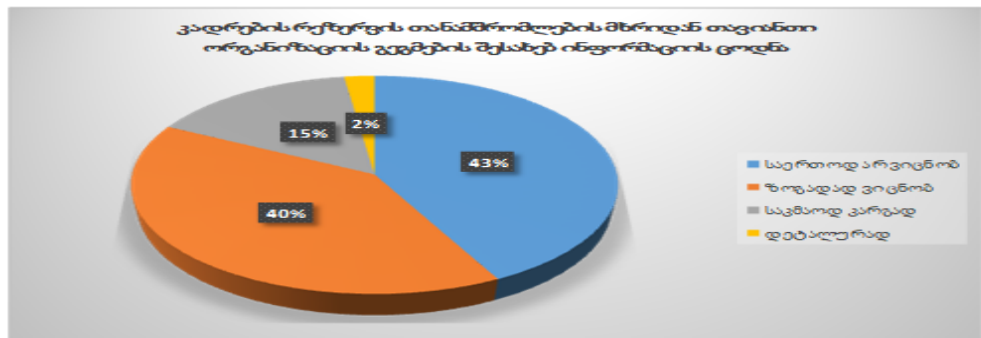
მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტთა 50 %-ის პასუხების თანახმად, ისინი არ აწარმოებენ სისტემატურ მუშაობას კადრების რეზერვთან, კომპანიების აბსოლუტურ უმრავლესობაში იქმნება „პერსპექტიული“ თანამშრომლების სიები, რომლის შექმნის ინიციატორები ხშირად არიან HR-მენეჯერები.

ცალკე გამოყოფთ კადრების რეზერვის მართვის სისტემის კვლევის ზოგიერთ შედეგს, რომელიც მოვიპოვეთ შპს „კანტის“ თანამშრომლების ანკეტური გამოკითხვის გზით და კითხვარის მიხედვით ავაგეთ შესაბამისი დიაგრამები.

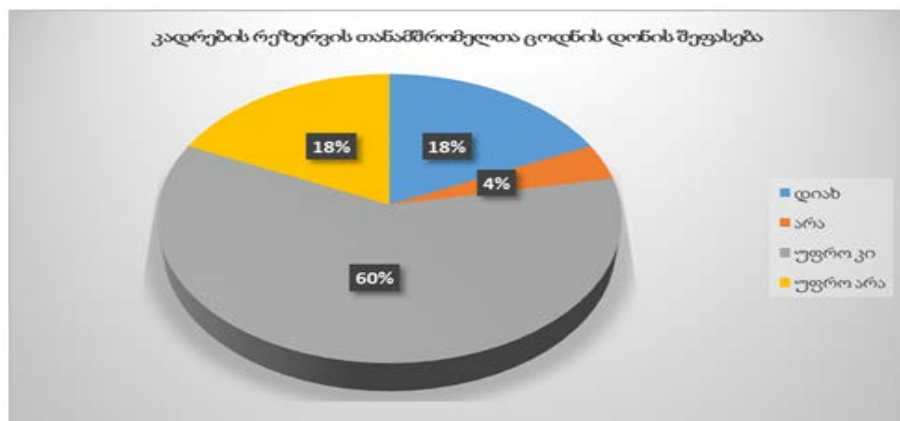
1. კადრების რეზერვში ჩარიცხული თანამშრომლების სწავლება



2. ნახაზი 24. წარმოებისგან მოწყვეტილ სწავლების სიხშირე



ნახაზი 25. კადრების რეზერვის თანამშრომლების მხრიდან თავიანთი ორგანიზაციის გეგმების შესახებ ინფორმაციის ცოდნა



3. ნახაზი 26. კადრების რეზერვის თანამშრომელთა ცოდნის დონის შეფასება

პრობლემების გამოყოფის გზით ჩვენ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ აუცილებელია მმართველობითი ჩვევების ჩამოსაყალიბებლად სასწავლო პროგრამების შემუშავება, როგორცაა, მაგალითად, სტრატეგიული მართვა

და დაგეგმვა, დროის ეფექტიანი მართვა, ტრენინგი „სამუშაო პროცესის დაგეგმვის უნარის გამომუშავება“, „უფლებამოსილებათა დელეგირება“, სასწავლო კურსი „ადმინისტრირება“ და ა.შ.

ამრიგად, ჩვენმა კვლევამ აჩვენა, რომ სწავლების ეფექტიანობა და მისი გავლენა რეზერვის თანამშრომელთა მუშაობის კონკრეტულ შედეგებზე შეიძლება მაღალი იყოს მხოლოდ თავად მსწავლელების საქმიანობაზე აქცენტის გადატანის, სწავლების პროცესში მათი ჩართვის და ცოდნის გადაცემის ნაცვლად თავად სწავლების პროცესზე აქცენტის გადატანის შემთხვევაში. რესპონდენტები ყველაზე მისაღებ სწავლების ფორმად მიიჩნევენ სამუშაოდან არაუმეტეს 3 თვით სრული მოწყვეტით სწავლებას და სწავლების დაუსწრებელ ფორმას,

მიღებული მონაცემების ემპირიული ანალიზი შესაძლებლობას გვაძლევს გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები: მთლიანობაში რეზერვის თანამშრომლები ღია არიან ახალი ცოდნის, უნარ-ჩვევების დასაუფლებლად და მიუთითებენ სწავლების აუცილებლობაზე. სხვადასხვა სახის ცოდნის, უნარების მოთხოვნილება იცვლება რეზერვის თანამშრომლების ასაკის, კატეგორიის და სამუშაო ადგილის შესაბამისად. ამასთან დაკავშირებით, ჩნდება აღნიშნული პირების შესაბამისად პროგრამებისა და სწავლების პროცესის ინდივიდუალიზაციის აუცილებლობა და დიფერენცირებული სწავლების მეთოდების გამოყენებით სხვადასხვა ხანგრძლივობის სასწავლო პროგრამების შექმნის შესაძლებლობა.

რესპონდენტების მიერ შემოთავაზებული წინადადებები რეზერვის თანამშრომელთა სწავლების მოთხოვნილებასთან დაკავშირებით შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- პერიოდულობა, სწავლების უწყვეტობა;
- პროგრამების შექმნა როგორც მსოფლიო გამოცდილების, ასევე ქვეყნის თავისებურებებისა და თავად ორგანიზაციის მოთხოვნილებების, რეზერვის თანამშრომელთა მოსაზრებების გათვალისწინებით;
- დამრიგებლობის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება;
- გამოცდილების გაზიარების ეფექტიანი განვითარება;

-თვითგანათლებით დაკავებული რეზერვის თანამშრომლების მატერიალური სტიმულირება;

- სწავლების საყოველთაო მისაწვდომობა თანამდებობის მიუხედავად.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჭიროა ხაზი გავუსვათ იმას, რომ კადრების რეზერვის მართვა უწყვეტი, პერიოდული, სისტემატური უნდა იყოს; უნდა ხდებოდეს მოწინავე მსოფლიო გამოცდილების, ეფექტიანი მეთოდების გამოყენება; იგი უნდა ეყრდნობოდეს კონკრეტულ ამოცანებსა და პრობლემებს მუშაობაში. ასევე ჩვენთვის აქტუალურია კადრების რეზერვში ჩარიცხული თანამშრომლების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ახალი სტრატეგიისა და სისტემის შემუშავება და დანერგვა.

კომპანიის საქმიანობა კადრების რეზერვის მართვის სფეროში ფოკუსირებულია პერსონალის კონკურენტუნარიანობის შეფასებასა და ამაღლებაზე, როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების საფუძველზე. ჩვენ მიერ შემოთავაზებულია კადრების რეზერვის მართვის ნაწილში პერსონალის კონკურენტუნარიანობის შეფასების კომპლექსური მეთოდის გამოყენება საკადრო პოლიტიკის განხორციელების ყველა ეტაპზე (ცხრილი 10).

ცხრილი 10

პერსონალის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდიკა

პერსონალის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდი				
შეფასების სახე	სუბიექტური შეფასება	ობიექტური შეფასება		
მეთოდები	პიროვნული თვისებების რუკა	ექსპერტული შეფასება პროფესიულ კომპეტენტურობა-სთან მიმართებით	პროფესიული პერსპექტიულობის შეფასება	ხელფასის დონის კონკურენტუნარიანობის შეფასება
შედეგი	ძლიერი და სუსტი მხარეები, მენეჯერის კონკურენტუნარიანობის პარამეტრები, კონკურენტუნარიანობის ინტეგრალური კოეფიციენტი			

ჩვენ ჩავატარეთ მენეჯერული პოტენციალის დიაგნოსტიკა იმ თანამშრომლებთან, რომელთა ჩარიცხვა გათვალისწინებულია შპს „კანტის“ კადრების რეზერვში.

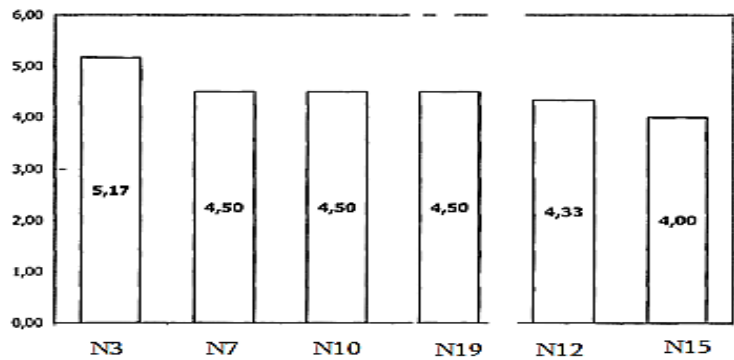
დღეისათვის ხელმძღვანელობისა და კადრების მართვის წინაშე ახალაზრდა და პერსპექტიული თანამშრომლების მომავალი მმართველობითი გუნდის შექმნის ამოცანებთან ერთად ჩამოყალიბდა თანამშრომელთა შეფასების ამოცანები, რომელთათვისაც ყველაზე შესაფერისად ჩაითვალა თანამშრომელთა ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების შეფასების შემდეგი პარამეტრები:

1. მოტივაციური სფეროს თავისებურებები;
2. ინტელექტუალური სფეროს თავისებურებები;
3. ორგანიზატორული უნარები;
4. კომუნიკაციური ჩვევები;
5. საქმიანი პიროვნული თვისებები;
6. ორგანიზმის ფსიქოფიზიოლოგიური რესურსები;

დანართში წარმოდგენილია შპს „კანტში“ გარე რეზერვის სია; პოზიციის აღწერა, პროტოკოლი პროფესიული გასაუბრებისათვის; ანალიტიკური ჩანაწერი(პერსონალის მართვის დეპარტამენტის მიერ შევსებულ ობიექტურ მონაცემებზე დაყრდნობით, ჩატარებული გასაუბრების საფუძველზე); დასკვნა პროფესიული ტესტირების საფუძველზე.

გაანალიზებულია თანამშრომელთა მიერ შეფასების ღონისძიებების მიმდინარეობისას მიღებული ქულები, გაიანგარიშეს სტანდარტული გადახრა ჯგუფში და ქულების საშუალო არითმეტიკული თვისებების მიხედვით, რომლის საფუძველზეც გაკეთდა დასკვნა შეფასებული თანამშრომლების ჯგუფის მაღალი ერთგვაროვნების შესახებ.

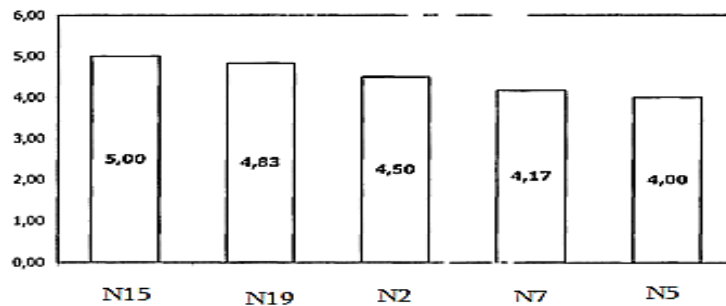
სააზროვნო უნარების ბლოკში თანამშრომელთა განსხვავებების დახასიათებისას უნდა გამოვყოთ ისინი, რომელთა ინტელექტუალური ჩვევების საშუალო მაჩვენებელი აღემატება 4 ქულას. ნახ.28 წარმოდგენილია ამ თანამშრომელთა რეიტინგი. ნახაზიდან ჩანს, რომ მხოლოდ 6 ადამიანს გააჩნია ხელმძღვანლის საქმიანობისთვის საჭირო სათანადოდ ჩამოყალიბებული ინფორმაციასთან მუშაობის ჩვევები.



ნახ. 28. თანამშრომელთა რეიტინგი ბლოკში „სააზროვნო უნარები“

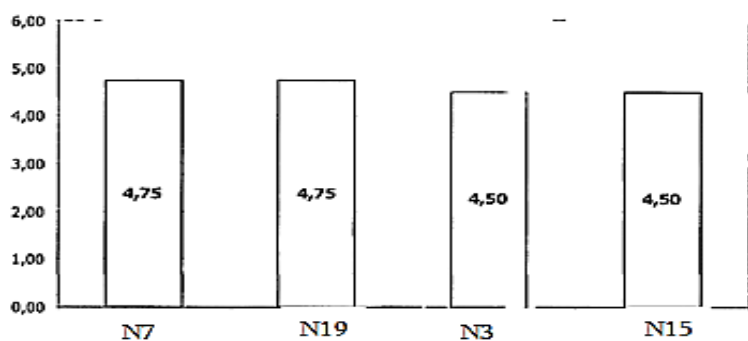
კომუნიკაციური ჩვევების განვითარების ხარისხის მიხედვით ჯგუფის წევრები მკვეთრად არ განსხვავდება ერთმანეთისგან.

29 ნახაზზე წარმოდგენილია თანამშრომელთა რეიტინგი, რომელთა კომუნიკაციური ჩვევების ჩამოყალიბების დონე საშუალოზე მაღალია.



ნახაზი 29 თანამშრომელთა რეიტინგი ბლოკში „კომუნიკაციური ჩვევები“

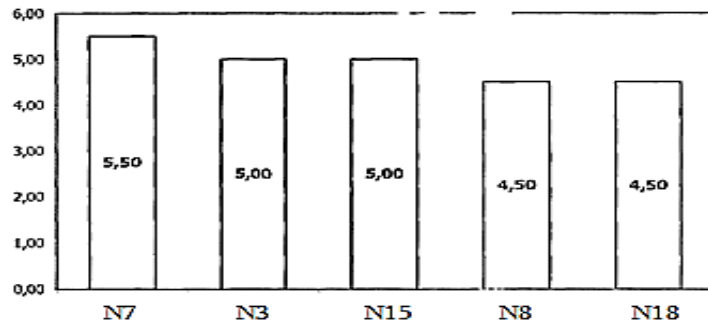
ორგანიზაციული უნარების ჩამოყალიბების ხარისხის მიხედვით ასევე გამოყოფენ თანამშრომლებს, რომელთა საშუალო მაჩვენებლები აღემატება 4 ქულას.



ნახ. 30 თანამშრომელთა რეიტინგი ბლოკში „ორგანიზატორული უნარები“

ბლოკში „პიროვნულ-საქმიანი თვისებები“ საშუალო მაჩვენებლების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ თანამშრომლები, რომელთაც გააჩნიათ

თანამედროვე ხელმძღვანლის მკაფიოდ გამოხატული თვისებები. ამ თანამშრომელთა რეიტინგი ჰისტოგრამის სახით წარმოდგენილია ნახ. 31.



**ნახ. 31. თანამშრომელთა რეიტინგი ბლოკში „პროფესიულ-საქმიანი თვისებები“
მენეჯერული პოტენციალის მქონე თანამშრომელთა ჯგუფის
ჩამოყალიბების პროცედურა.**

არსებობს მმართველობითი რეზერვის ჯგუფის ჩამოყალიბების ორი გზა საკადრო შეფასების პროცედურის დასრულების შემდეგ.

პირველი გზაა მონაწილეთა საერთო რეიტინგის შედგენა ნაკრები საშუალო ქულების მიხედვით, რომელიც თანამშრომლებმა მიიღეს დიაგნოსტიკური პროცედურებისას (ინდივიდუალური გასაუბრების, ტესტირებისა და ჯგუფური შეფასებითი სესიის დროს). ამ შემთხვევაში არის იმის ალბათობა, რომ მმართველობითი რეზერვის შემადგენლობაში მოხვდება თანამშრომელი, რომელსაც არათანაბარზომიერად აქვს განვითარებული წარმატებული მმართველობითი საქმიანობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები. მაგალითად, აქ ავტომატურად შეიძლება მოხვდეს ინტელექტუალურ ბლოკში ძალიან მაღალი მაჩვენებლის, ხოლო ორგანიზაციული უნარების ბლოკში დაბალი ქულების მქონე ადამიანი.

მმართველობითი რეზერვის ჯგუფის ჩამოყალიბების მეორე გზაა იმ თანამშრომელთა შერჩევა, რომელთაც გააჩნდათ საუკეთესო მაჩვენებლები შეფასების კრიტერიუმების ექვსივე ბლოკის მიხედვით. ამის შემდეგ დგება ყველა ბლოკში საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე თანამშრომლების საერთო სია და აირჩევა ისინი, რომლებიც ამ სიებში ხვდება 6-ჯერ, ანუ ისინი, რომელთა მაჩვენებლები საუკეთესოა ექვსივე ბლოკში. ამასთან, არის ალბათობა იმისა, რომ გამოგვრჩეს მმართველობითი რეზერვის

პოტენციური კანდიდატი მხოლოდ იმიტომ, რომ მისი მაჩვენებელი რომელიმე ბლოკში (მაგალითად, პიროვნულ-საქმიანი თვისებების ბლოკში) აღმოჩნდა საშუალო დიაპაზონში; თუმცა გამოხატული ორგანიზაციული უნარების ფონზე ეს ნაკლოვანება ხელს ვერ შეუშლის თანამშრომელს ეფექტიან მმართველობით საქმიანობაში.

მმართველობითი რეზერვის ჩამოყალიბებისას წარმოქმნილი უზუსტობების თავიდან ასაცილებლად შემოთავაზებულია პირველი და მეორე გზის კომბინაცია. საჭიროა ორი სიის მიღება და მათი შედარება, განსხვავებების გაანალიზება და შესაძლო კანდიდატების დამატება საბოლოო სიაში ან იქიდან ამორიცხვა.

პირველი გზა

ცხრ. 11 წარმოდგენილია ინფორმაცია იმ თანამშრომელთა ნაკრები ქულების მიხედვით, რომელთაც მთლიანობაში აქვთ 4 ან მეტი ქულა.

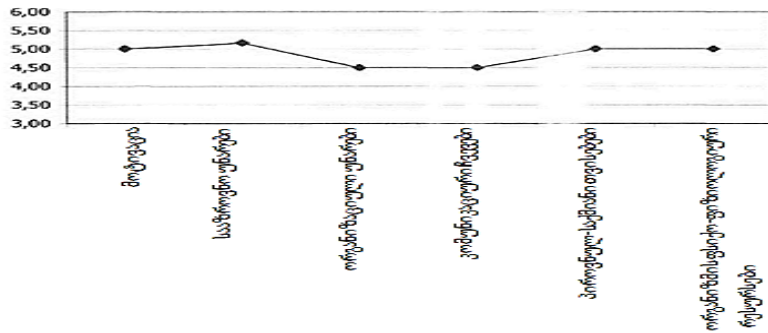
ცხრილი 11. თანამშრომელთა ნაკრები ქულები, რომელთა სიდიდე აღემატება 4 ქულას

	თანამშრო- მელი 3	თანამშრო- მელი 7	თანამშრო- მელი 19	თანამშრო- მელი 15	თანამშრო- მელი 10
შეფასების მაჩვენებლების მთლიანი ქულები	4,86	4,78	4,51	4,47	4,14

მეორე გზა.

თვისებათა ბლოკების მიხედვით შეფასების კრიტერიუმებით საუკეთესო მაჩვენებლების ანალიზმა გამოავლინა შემდეგი თანამშრომლები: თანამშრომელი 3, თანამშრომელი 7, თანამშრომელი 15.

თუ შევადარებთ მიღებულ ორივე სიას და გავაანალიზებთ იმ თვისებურებებს, რომლებიც პირველი სიიდან ზოგიერთ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას მოახდინოს ზოგიერთი უნარების არასაკმარისი განვითარების კომპენსირება, მმართველობით რეზერვში ჩასარიცხ თანამშრომელთა სია შემდეგ სახეს მიიღებს: თანამშრომელი 3, თანამშრომელი 7, თანამშრომელი 10, თანამშრომელი 16, თანამშრომელი 1. შეიძლება შევნიშნოთ, რომ პირველ სიას დაემატა 2 ადამიანი და გამოაკლდა 1. განვითარების საშუალო მაჩვენებლები მენეჯერული პოტენციალის მქონე თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების ბლოკების მიხედვით წარმოდგენილია:



ნახ. 32 თანამშრომელი 3

ამრიგად, რეზერვის პერსონალის შეფასებისა და განვითარების შემოთავაზებული მეთოდიკა მოიცავს კადრების რეზერვის მართვის ღონისძიებათა მთელ კომპლექსს და შეესაბამება შპს „კანტის“ განვითარების აქტუალურ ამოცანებს. კომპლექსური შეფასების დასკვნები საფძვლად დაედო კომპანია შპს „კანტის“ ადამიანური რესურსების განვითარების გრძელვადიანი პროგრამის შემუშავებას. პიროვნული და პროფესიული განვითარების რუკების მიხედვით შემუშავებულია ცვლილებები საკადრო პოლიტიკაში პერსონალთან მიმართებით ცოდნისადმი მოთხოვნების გათვალისწინებით, ასევე პერსონალის მოტივაციის სისტემის ცვლილებები. პერსონალის შეფასების გამოყენებული მეთოდიკები გამოდგება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტებისთვის, როგორც საბაზო მეთოდიკები საკადრო პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და დაგეგმვისთვის.

დასკვნები და რეკომენდაციები

1. XX-XXI საუკუნეების მიჯნაზე მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში მოხდა საკადრო მენეჯმენტის კონცეფციების ცვლილება, რომელიც განპირობებული იყო საზოგადოების ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური განვითარებით. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუცია XX საუკუნეში სამ ეტაპად განხორციელდა.
2. XXI საუკუნის მართვის პარადიგმაში, ჩვენი აზრით, გაბატონებული იქნება დიფერენციაციის პრინციპი. სწავლების განმახორციელებელი ორგანიზაციები შეეცდებიან ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინოვაციურ განახლებას, ქცევის სტანდარტების გვერდის

ავლას. ამ წესების დაცვა გახდება ორგანიზაციების გადარჩენის საშუალება მკაცრი კონკურენციის პირობებში.

3. დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების მოშველიებით, ძირითადად გამოყოფენ პერსონალთან მუშაობის ორ ძირითად თეორიულ მიდგომას: 1) მეცნიერული მართვის, ანუ შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის დოქტრინას; 2) ადამიანური ურთიერთობების დოქტრინას.
4. ადამიანური რესურსების მართვაზე მეცნიერული შეხედულებების ევოლუციის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ საკადრო მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი პარადიგმა: 1) შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია; 2) ადამიანური ურთიერთობები; 3) ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაცია; 4) გუნდური მენეჯმენტი, რომლებიც ჩვენი აზრით, ყველაზე უკეთ არის გადმოცემული ს.კ. მორდოვინის მონოგრაფიაში „ადამიანური რესურსების მართვა“.
5. მენეჯმენტის მთელი ისტორიის მანძილზე შეიძლება გამოვყოთ ორი მიდგომა: რაციონალისტური და ჰუმანისტური. შრომაში ჩამოყალიბებულია საკადრო მენეჯმენტის სისტემების ტრანსფორმაციის ძირითადი ტენდენციები. გამოყოფილი და დახასიათებულია მენეჯმენტის ფუნქციების განვითარებაში ძირითადი ცვლილებები. მოცემულია ძველი და ახალი ტექნოლოგიებით მომუშავე საკადრო სამსახურების ფუნქციების შედარებითი ანალიზი.
6. ინოვაციის დანერგვის პრაქტიკაში ინოვაციური პროცესის გარე სტრუქტურის აღწერისათვის გამოიყენება 5 მოდელი. 1) ინოვაციური ჯაჭვი; 2) ინოვაციის „საბაზრო მიზიდულობის“ წრფივი მოდელი (market pull, need pull); 3) კლაინ-როზენბერგის (S.J. Kline, N. R Rosenberg) ჯაჭვური მოდელი (chain-link model); 4) ინოვაციური პროცესის ინტეგრირებული მოდელი (მეოთხე თაობა); 5) რ. როსველის მეხუთე მოდელი.

7. ინოვაციური პროცესების მართვის ადეკვატურ მეთოდოლოგიას წარმოადგენს ინოვაციების საპროექტო რეალიზაცია, ანუ სამუშაოთა უმრავლესობა სრულდება ჯგუფებში და პროექტების საფუძველზე.
8. ინოვაციური ჯგუფის მიერ შესრულებული ფუნქციების მრავალმხრივობიდან გამომდინარე ჩართულ თანამშრომელთა კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს 3 ჯგუფად: იდეის გენერატორები, ინოვატორი-მენეჯერები, კვლიფიციური თანამშრომლები.
9. საკადრო მართვის სისტემის ინოვაციური განახლების მექანიზმის, როგორც ორგანიზაციათა ზრდისა და მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორის ანალიზის ფარგლებში ჩვენ მიერ შემოთავაზებულია ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის თეორიული მოდელი.
10. ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური ტექნოლოგიების წარმატებით გამოყენებისა და მაღალი შედეგების მიღწევისათვის საჭიროა დასახული მიზნების ადეკვატური კადრების რეზერვთან მუშაობის სისტემა, რომელიც ჩვენ შევიმუშავეთ კონკრეტული ობიექტისათვის.
11. საკადრო რეზერვთან მუშაობა მოიცავს: ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზისა და გეგმის შედგენას; რეზერვში კანდიდატების წინასწარ შერჩევას; ინფორმაციის მიღებას კანდიდატების საქმიანი, პროფესიული და პიროვნული თვისებების შესახებ; კადრების რეზერვის შექმნას.
12. ნაშრომში ჩატარებულია მისი რეალიზაციის მექანიზმის ემპირიული ანალიზი. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ სწავლების ეფექტიანობა და მისი გავლენა რეზერვისტი თანამშრომლების მუშაობის კონკრეტულ შედეგებზე მაღალი იქნება მხოლოდ სწავლების ობიექტების საქმიანობაზე აქცენტის გადატანის, სწავლების პროცესში მათი აქტიურად ჩართვისა და სწავლების პროცესზე კონცენტრირებისას.
13. ჩამოყალიბდა თანამშრომელთა შეფასების შემდეგი მიზნები: 1. საკადრო რეზერვის შემადგენლობაში თანამშრომლის ჩართვის

მიზანშეწონილობის განსაზღვრა; 2.პიროვნული თვისებების, პროფესიული პოტენციალის შეფასება, შეფასებულ თანამშრომლებში მმართველობითი ჩვევების ჩამოყალიბება; 3.რეკომენდაციების შემუშავება დიაგნოსტიკურ პროცედურებში მონაწილე თანამშრომელთა სწავლების, განვითარების სისტემებთან დაკავშირებით.

14. ჩვენ მიერ შემოთავაზებული კადრების რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფის მექანიზმი გულისხმობს ინოვაციურ მიდგომას პერსონალის მართვის ტექნოლოგიებისადმი, რომელიც საკადრო რეზერვის მართვის სისტემას საფუძვლად უდებს როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ასევე კომპანიის ცალკეული ქვედანაყოფების კონკურენტუნარიანობისა და ეფექტიანობის ამაღლებას.
15. ნაშრომში ასახულია ჩვენ მიერ შემოთავაზებული კადრების რეზერვის მართვის პოლიტიკის რეალიზაციის მექანიზმი.
16. ჩატარებულია მენეჯერული პოტენციალის დიაგნოსტიკა იმ თანამშრომლებთან, რომელთა ჩარიცხვა გათვალისწინებულია შპს „კანტის“ კადრების რეზერვში.
17. შეფასების პროცედურას წინ უსწრებდა მნიშვნელოვანი პროფესიული თვისებების ან კომპეტენციების შემადგენლობის განსაზღვრა, რომლებიც უნდა გამოვლენილიყო დიაგნოსტიკური ღონისძიებების მიმდინარეობისას. ამისათვის გამოიყენებოდა თანამდებობრივი ინსტრუქციების მიხედვით თანამშრომლის საქმიანობის ექსპრეს-ანალიზის მეთოდი.
18. მმართველობითი რეზერვის ჯგუფის ჩამოყალიბების მეორე გზაა იმ თანამშრომელთა შერჩევა, რომელთაც გააჩნდათ საუკეთესო მაჩვენებლები შეფასების კრიტერიუმების ექვსივე ბლოკის მიხედვით. ამის შემდეგ დგება ყველა ბლოკში საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე თანამშრომლების საერთო სია და აირჩევა ისინი, რომლებიც ამ სიებში ხვდება 6-ჯერ, ანუ ისინი, რომელთა მაჩვენებლები საუკეთესოა ექვსივე ბლოკში. ამასთან, არის ალბათობა იმისა, რომ გამოგვრჩეს

მმართველობითი რეზერვის პოტენციური კანდიდატი მხოლოდ იმიტომ, რომ მისი მაჩვენებელი რომელიმე ბლოკში (მაგალითად, პიროვნულ-საქმიანი თვისებების ბლოკში) აღმოჩნდა საშუალო დიაპაზონში; თუმცა გამოხატული ორგანიზაციული უნარების ფონზე ეს ნაკლოვანება ხელს ვერ შეუშლის თანამშრომელს ეფექტიან მმართველობით საქმიანობაში.

19. ამრიგად, რეზერვის პერსონალის შეფასებისა და განვითარების შემოთავაზებული მეთოდიკა მოიცავს კადრების რეზერვის მართვის ღონისძიებათა მთელ კომპლექსს და შეესაბამება შპს „კანტის“ განვითარების აქტუალურ ამოცანებს. კომპლექსური შეფასების დასკვნები საფძვლად დაედო კომპანია შპს „კანტის“ ადამიანური რესურსების განვითარების გრძელვადიანი პროგრამის შემუშავებას. პიროვნული და პროფესიული განვითარების რუკების მიხედვით შემუშავებულია ცვლილებები საკადრო პოლიტიკაში პერსონალთან მიმართებით ცოდნისადმი მოთხოვნების გათვალისწინებით, ასევე პერსონალის მოტივაციის სისტემის ცვლილებები. პერსონალის შეფასების გამოყენებული მეთოდიკები გამოდგება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტებისთვის, როგორც საბაზო მეთოდიკები საკადრო პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და დაგეგმვისთვის.

ნაშრომის აპრობაცია

სადისერტაციო ნაშრომის თემაზე ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცული იქნა სამი კოლოკვიუმი:

კოლოკვიუმი 1 – „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ინოვაციური თავისებურებების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“ 2017 წლის 4 თებერვალი.

კოლოკვიუმი 2 – „თანამედროვე ბიზნესში ადამიანური რესურსების ინოვაციური განვითარების ეფექტურობის ამაღლების ძირითადი მიმართულებები“ 2017 წლის 15 ივლისი.

კოლოკვიუმი 3 – „საკადრო რეზერვის მართვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის როლი და თავისებურებები“ 2018 წლის 3 თებერვალი

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები

გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. „ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული ასპექტები,“ ნანო ნინუა. სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“ #3-4, 2017წ. გვ. 165-179.
2. „**INNOVATIVE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL**“, Nano Ninua, Manana Maridashvili. Journal "Eurasian Union of Scientists", No. 39, Moscow, ISSN 2411-6467 and for electronic publications, ISSN 2411-6467; № 39 / 2017; indexation: Scientific Indexing Service, Academic Resource index (Research-Bib), Slide-Share, JI-Factor, Cite-Factor, IJIF, ISI (0.833from 2015 r.)
3. ინოვაციურ ფაქტორებზე ზემოქმედ გარემოს ანალიზი“, ნანო ნინუა. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ #4, 2018წ. გვ.92-95.
4. “საკადრო რეზერვის მართვის როლი და თავისებურებანი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში”, ნანო ნინუა, მანანა მარიდაშვილი. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მაცნე #13, 2018წ.გვ.7-12.

საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციები

1. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია- „ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები“ (6-7 ივლისი, 2018წ) .(მოხსენების თემა - „საკადრო რეზერვის მართვის ინოვაციური სისტემის სრულყოფა კომპანიაში.“)
2. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მესამე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ (24-25 მაისი, 2019წ). (მოხსენების თემა- „ინოვაციური პროცესების მართვის ძირითადი ასპექტები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“)