

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნატო თუშიშვილი

ადამიანური რესურსების გამოყენების  
ეფექტიანობის შეფასება და მართვის სრულყოფა  
შიდა აუდიტის სისტემაში

სადოქტორო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი დალი სეხნიაშვილი

რეცენზენტები: -----

-----

დაცვა შედგება -----2018 წლის ”-----” -----, ---- საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის

სხდომაზე, კორპუსი -----, აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ის

ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატისა

ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი -----

ასოცირებული პროსეფორი ლ. ბერიკაშვილი

## **Resume**

### **Human Resources Use Performance Assessment and Improvement Management in the Internal Audit System**

Human Resources Audit is an important tool for assessing efficient use of human resources in modern science.

In our opinion, the subject matter of the research community is explained by the fact that the development of human resource efficiency assessment and management improvement in modern science, in particular the issues of establishment of internal audit system and its connection with the human resources management system and the social responsibility of the organization is insufficient.

Many aspects of the development of the audit system in the field of labor and the assessment of the organization's HR management system are insufficiently studied and require further research.

The study of scientific works showed that the authors focus on the analysis of the social and labor indicators system, the assessment of the activities of the Human Resource Management Services of the Organization, which are invited by the invited specialists. However, insufficient attention is paid to the elaboration of the complex system of assessment of the state of human resource management of the organization, which is carried out within the organization and is generally directed towards increasing efficiency of the management system.

Insufficient development of the above-mentioned issues led to the selection of the topic . The informational basis of local and foreign works of science, research topic, according to published scientific papers and periodicals, the state's official Internet sites, a number of governmental agencies and international organizations, documents, materials of conferences and seminars, of the norm L-legal acts, official documents and data, analytical reports and specialized agencies in their research results.

Research results. The practical significance of the research is that its results can be used to evaluate the state of human resources in the practice of practice, the efficiency of their use, the establishment of internal audit systems for the human resources of the organization and the assessment of social and labor audit.

The scientific provisions of these researches can be used to teach the following courses in higher education institutions: "Human Resources", "Personnel Management" and "Labor Economics".

The scientific novelization of the dissertation is in clarification of theoretical provisions and the development of the methodology associated with the development of the organization's human resources and the development of internal audit system.

-The management centers on the human resources of the organization are defined and the functional and dysfunction levels of the management centers that reflect the level of performance of the staff and staff of the Human Resources Department are proposed to calculate this data;

- Basic indicators of human resource efficiency assessment, which ensure compliance of general expenditures on the human resources of the organization and reflect the competitiveness of the organization's human resources, increasing their efficiency assessment efficiency;

The author's definition of the concept of "internal audit of human resources" is offered as a complex of measures aimed at assessing the effectiveness of the management of human resources management of the organization. Approved approach, in which the internal audit of the human resources of the organization is considered as an instrument for assessing the effectiveness of the use of human resources in the diagnostics and organization;

In the conclusion the results of the dissertation survey are generalized, the main conclusions are established.

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**თემის აქტუალობა.** საზოგადოების, ფირმებისა და მუშაკების ურთიერთქმედებაში მიმდინარე ცვლილებები განაპირობებენ სოციალური აუდიტის სისტემის ფორმირებასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვის და პრობლემების გადაჭრის აქტუალობას.

ცნობილია, რომ ამჟამად კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება არა მარტო საწარმოო აქტივების და ფულადი რესურსების გამოყენების ეფექტიანობით, არამედ ორგანიზაციის არამატერიალური აქტივებით, არასაფინანსო რისკების მართვის დონით. თანამედროვე პირობებში კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მნიშვნელოვანი ასპექტია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლება. ჩვენი აზრით, ამის ერთ-ერთი ძირითადი წინაპირობაა ორგანიზაციის შრომითი რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის ჩამოყალიბება.

თანამედროვე მეცნიერებაში ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენების შეფასების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი არის ადამიანური რესურსების აუდიტი. ის წარმოადგენს რა სოციალური აუდიტის შემადგენელ ნაწილს, გატანილია თვით ორგანიზაციის ფუნქციური მმართველობის საზღვრების გარეთ. რაც, ერთი მხრივ, უფლებას აძლევს სრული მოცულობით შეინარჩუნოს დამოუკიდებლობა აუდიტორული შემოწმების დროს, მეორე მხრივ, შემოწმების დროს ზრდის მატერიალურ და დროით დანახარჯებს. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბება გარე სოციალურ აუდიტთან კავშირში, ჩვენი აზრით, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას, კერძოდ

თანამშრომელთა ადამიანური კაპიტალის და სოციალური და შრომითი აუდიტორული შემოწმების ჩატარებაზე დანახარჯების შემცირებას.

ჩვენი აზრით, საკვლევი თემის აქტუალობა, აიხსნება იმით, რომ თანამედროვე მეცნიერებაში ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებისა და მართვის სრულყოფის საკითხები, კერძოდ კი, შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბების საკითხები და მისი კავშირი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემასთან და ორგანიზაციის სოციალურ პასუხისმგებლობასთან არასაკმარისად არის გაშუქებული.

**სამეცნიერო პრობლემის შემუშავების ხარისხი.** ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებისა და მართვის სრულყოფის, აგრეთვე ადამიანური რესურსების სოციალური აუდიტის დარგში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ცნობილმა მეცნიერებმა: რ.ვატიემ, პ.კანდუმ, ჟ.იგალენსმა, რ.დოჯმა, რ.ადამსმა, ე.არენსმა, ვ.მაიგსმა, დ.ფლინტმა, ს.ბიჩკოვამ, ა.გარმაშევამ, ე. ბართაშვილმა, ა. აბრალავამ, რ.თაკალანძემ, ლ. ბერიძემ და სხვ.

შრომით სფეროში აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბების მრავალი ასპექტი და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის შეფასება არასაკმარისად არის შესწავლილი და მოითხოვს შემდგომ კვლევებს. სამეცნიერო შრომების შესწავლამ დაგვანახა, რომ ავტორების ყურადღება გამახვილებულია სოციალური და შრომითი მაჩვენებლების სისტემის ანალიზის საკითხებზე, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების საქმიანობის შეფასებაზე, რომლებსაც ატარებენ მოწვეული სპეციალისტები. თუმცა არასაკმარისი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის შეფასების კომპლექსური სისტემის შემუშავების საკითხებს, რომლებიც ხორციელდება ორგანიზაციის შიგნით და ზოგადად მიმართულია მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ზემოხსენებული საკითხების არასაკმარისმა შემუშავებამ განაპირობა წინამდებარე კვლევის თემის შერჩევა.

**კვლევის მიზანია** სამეცნიერო და მეთოდოლოგიური დებულებების და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებისა და მართვის სრულყოფის პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

დასახული მიზანი განაპირობებს შემდეგი **ამოცანების** გადაწყვეტას:

1. ორგანიზაციის აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებისას შრომის სფეროში არსებული თეორიული დებულებების დაზუსტება და „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის“ ცნების ავტორისეული განმარტების **წარმოდგენა**, და ასევე თანამედროვე ორგანიზაციის მართვის სისტემაში მისი როლისა და მნიშვნელობის **განსაზღვრა**.
2. ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ალგორითმის **შემუშავება**.
3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრების **გამოყოფა** და ძირითადი მაჩვენებლების **განსაზღვრა**, რომლებიც ახასიათებენ შესრულების დონეს, მიმაგრებულს მმართველობით ცენტრებზე და ასევე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების **განსაზღვრა**.
4. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების ძირითადი მაჩვენებლების **განსაზღვრა**, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ფარგლებში გამოსაყენებლად.
5. ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ფარგლებში ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისა და დიაგნოსტიკის მეთოდის **შემუშავება**.

**კვლევის ობიექტს** წარმოადგენს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა.

**კვლევის საგანს** წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული სოციალური და შრომითი აუდიტის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების დიაგნოსტიკას და გამოყენების ეფექტიანობის კონტროლს.

**კვლევის მეთოდები** კვლევის თეორიულ საფუძველს შეადგენს ფუნდამენტური შრომები, მონოგრაფიები, ადგილობრივი და უცხოური

ავტორების სტატიები, რომლებიც ეძღვნება ადამიანური რესურსების მართვის და შრომის აუდიტის სფეროში თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების შესწავლის ტენდენციებს და კანონზომიერებებს.

სადისერტაციო კვლევის **მეთოდოლოგიური საფუძველია** კვლევის კლასიკური ზოგადსამეცნიერო მეთოდები, როგორც თეორიული, დაფუძნებული ანალიზზე, სინთეზზე, შესასწავლი საგნის მასალების ფორმალიზებაზე, ასევე ექსპერიმენტალური, დაფუძნებული შესასწავლ მიდგომებში მსგავსებისა და განსხვავებების გამოვლენაზე. ნაშრომში გამოყენებულია ცხრილური და გრაფიკული მეთოდები, საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლების სტატისტიკური ანალიზი, სახელმწიფო ინსტიტუტების ოფიციალური საიტების კონტენტ - ანალიზი, პრობლემის კომპლექსური შესწავლისათვის დისციპლინათაშორისი მიდგომა, და ასევე სამეცნიერო ანალიზის სხვა მეთოდები.

კვლევის **საინფორმაციო საფუძველს** შეადგენენ ადგილობრივი და უცხოური მეცნიერების შრომები, საკვლევი თემის მიხედვით გამოცემული სამეცნიერო მასალები და პერიოდული გამოცემები, სახელმწიფო ინსტიტუტების ოფიციალური ინტერნეტ-საიტები, რიგი ქვეყნების სახელისუფლო ორგანოების და საერთაშორისო ორგანიზაციების დოკუმენტები, კონფერენციებისა და სემინარების მასალები, საქართველოს ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტები, ოფიციალური მონაცემები და დოკუმენტები, ანალიტიკური სააგენტოების სპეციალიზირებული ანგარიშები და საკუთარი კვლევების შედეგები.

**კვლევის ძირითადი შედეგები** დადასტურებულია ადგილობრივი და უცხოური სამეცნიერო ლიტერატურის წყაროების კომპლექსური ანალიზით და ასევე პერიოდული გამოცემებით, რომლებიც ეძღვნება შრომის სფეროში აუდიტის ფარგლებში ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასების პრობლემას.

დისერტაციაში ჩამოყალიბებული დასკვნები და რეკომენდაციები თანხვედრაშია წამყვანი სამეცნიერო კვლევების საბაზო



მეთოდოლოგიასთან, განპირობებულია თეორიული დებულებებით, რომლებიც გამოთქმულია წამყვანი მეცნიერ-ეკონომისტების მიერ, მიღებულია პრაქტიკაში კვლევის აპრობირებული მეთოდების გამოყენებით.

სადისერტაციო კვლევის **მეცნიერული სიახლე** მდგომარეობს თეორიული დებულებების დაზუსტებაში და მეთოდის შემუშავებაში, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის გამოყენების ეფექტიანობის ზრდისა და შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებასთან.

- **განსაზღვრულია** ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრები და **შემუშავებულია** მმართველობითი ცენტრების ფუნქციური და დისფუნქციური დონეების მაჩვენებლები, რომლებიც ასახავენ ხელმძღვანელებისა და ადამიანური რესურსების განყოფილების თანამშრომლების მიერ ფუნქციების შესრულების დონეს, **შემოთავაზებულია** ამ მონაცემების გაანგარიშების მეთოდი;

- **შემოთავაზებულია** ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯების შესაბამისობას და ასახავენ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების კონკურენტუნარიანობას, მიმართულს მათი გამოყენების შეფასების ეფექტიანობის ამაღლებაზე;

- ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ფარგლებში, **შემუშავებულია** ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება და დიაგნოსტიკის მეთოდიკა, რომელიც მოიცავს გაფართოებულ მიდგომას ადამიანური რესურსების, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასების მმართველობითი ცენტრების ფუნქციების განხორციელების ანალიზის მიმართ;

- **შემოთავაზებულია** „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი“ ცნების ავტორისეული განმარტება, როგორც ღონისძიებათა კომპლექსისა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებაზე. **დასაბუთებულია** მიდგომა, რომლის შემთხვევაშიც ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი განიხილება როგორც დიაგნოსტიკის და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტი;

- **შემუშავებულია** ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ალგორითმი. იგი მოიცავს შემოწმების ჩატარების ძირითადი ეტაპების თანმიმდევრობას ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემაში. ის ასახავს საორგანიზაციო ღონისძიებებს, რომლებიც მოიცავენ სარევიზიო სამსახურის ჩამოყალიბებას და ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ჩატარების რეგლამენტაციას, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შიდა აუდიტორული შემოწმების ჩატარების თანამიმდევრობას, შემოწმების მასალების სისტემატიზაციას, გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების შემუშავებას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში.

**კვლევის თეორიული მნიშვნელობა** განპირობებულია იმით, რომ სადისერტაციო ნაშრომში ჩამოყალიბებული და გადმოცემული დებულებები, ავსებენ კვლევებს, რომლებიც მიმართულია პერსონალისა მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისა და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის თანამედროვე ტენდენციების გამოვლენისადმი.

**კვლევის შედეგების გამოყენების სფერო.** კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციების პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების მდგომარეობის, მათი გამოყენების ეფექტიანობის, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემების ჩამოყალიბების და სოციალური და შრომითი აუდიტის შემოწმების შეფასებისთვის.

წინამდებარე კვლევების სამეცნიერო დებულებები შეიძლება გამოყენებულ იქნას უმაღლესი სასწავლებლებში შემდეგი სასწავლო კურსების სწავლებისათვის: „ადამიანური რესურსების მმართველი“, „პერსონალის მმართველი“ და „შრომის ეკონომიკა“ .

დისერტაციის მოცულობა შეადგენს 147 გვერდს. სადოქტორო დისერტაციის თემა შედგება 3 თავისგან და 11 ქვეთავისგან.

**შესავალში** დასაბუთებულია თემის აქტუალობა, განსაზღვრულია კვლევის მიზნები და ამოცანები, გამოყოფილია კვლევის საგანი და ობიექტი, ნაჩვენებია მეცნიერული სიახლე და ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.

**პირველ თავში**, ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, დაზუსტებულია „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის“ ცნება, დასაბუთებულია თანამედროვე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ჩამოყალიბების აუცილებლობა.

**მეორე თავში**, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების შეფასების ძირითადი ასპექტები, მოცემულია ადამიანური რესურსების გამოყენების შიდა და გარე შეფასების შედარებითი დახასიათება, განხილულია ძირითადი მიდგომები ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტისადმი; დახასიათებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ფუნქციონირების ასპექტები.

**მესამე თავში**, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მმართვის ეფექტიანობის შეფასება, შემოთავაზებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შეფასების თანამიმდევრობა, შემადგენლები და რაოდენობრივი მაჩვენებლები, აგრეთვე, დახასიათებულია ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრები, შემოთავაზებულია მათი ფუნქციონალურობისა და

დისფუნქციონალურობის დონეების შეფასების მაჩვენებლები და ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისადმი განსხვავებული მიდგომა.

**დასკვნაში** განზოგადოებულია სადისერტაციო კვლევის შედეგები, ჩამოყალიბებულია ძირითადი დასკვნები.

**კვლევის ძირითადი შედეგები:**

1. შემოთავაზებულია „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი“ ცნების ავტორისეული ინტერპრეტაცია. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში აუდიტს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს დამოუკიდებელი აუდიტორების მიერ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შეფასება. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების მიხედვით აუდიტის ძირითადი პარამეტრები უნდა მოიცავდნენ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მთლიან სპექტრს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სფეროში აუდიტორების მიერ ჩატარებული მონიტორინგი მოიცავს საკითხების იმ წრეს, რომლის მიხედვითაც უნდა ტარდებოდეს საკადრო ინფორმაციის პერიოდული შეგროვება, განზოგადოება, ანალიზი და ასევე სტრატეგიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მისაღებად ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ძირითადი პარამეტრების შერჩევა, ხშირ შემთხვევაში, ან სტანდარტულია, ან განისაზღვრება იმ პრობლემებით, რომლებიც მიმდინარე მომენტისთვის ყველაზე აქტუალურია ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისთვის.

ავტორის მიერ ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების კომპლექსური მრავალმხრივი დიაგნოსტიკა და გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება, რომელიც ხორციელდება ხელმძღვანელების და (ან) მესაკუთრის ინტერესებიდან გამომდინარე.

ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ორგანიზება და დანერგვა ორგანიზაციას შესაძლებლობას მისცემს:

- შემცირდეს დანახარჯები სოციალურ აუდიტთან შედარებით;
- განახორციელოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მდგომარეობის მიმდინარე კონტროლი;
- მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მდგომარეობასთან;
- ოპერატიულად გადაწყვიტოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის პრობლემები;
- გაზარდოს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ეფექტიანობა;
- ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გარე აუდიტის ჩატარების შემთხვევაში გამოიყენოს შიდა შემოწმების შედეგები.

ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის დანერგვა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას და მესაკუთრეებს უფლებას აძლევს გამოიყენოს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების კომპლექსური, დეტალიზირებული და კონკრეტული ინფორმაცია. გარდა ამისა, შიდა აუდიტის შედეგები ორგანიზაციის თანამშრომლებს და დაინტერესებულ პირებს (ინვესტორი, სახელისუფლებო ორგანოები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და ა.შ.), უფლებას აძლევს მიიღოს დამატებითი, უფრო დეტალური ინფორმაცია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის შესახებ.

## **2. შემუშავებულია ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ალგორითმი**

ზოგადად, ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის პროცესი ჩვენს მიერ წარმოდგენილია ოთხი ურთიერთდაკავშირებული და დამოუკიდებლად განხორციელებადი ეტაპის სახით.

**1 ეტაპი. შემოწმებისთვის მომზადება**

შემფასებელთა კომისიის ჩამოყალიბება	შესამოწმებელი ობიექტის წინასწარი ანალიტიკური მიმოხილვა	ეფექტიანობის შეფასება და არსებითობის ფარგლების დადგენა	პროგრამის ზოგადი გეგმის შედგენა
------------------------------------	--	--	---------------------------------

**2 ეტაპი. ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება და დიაგნოსტიკის განხორციელება**

ადამიანური რესურსების და ადამიანური რესურსების მართვის მდგომარეობის დიაგნოსტიკა და შეფასება

ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება

**3 ეტაპი . შემოწმების მასალების სიტყმატიზირება**

საექსპერტო მტკიცებულებების შეგროვება, დოკუმენტირება და შეფასება

გაუთვალისწინებელი გარემოებების და შემდგომი მოვლენების შემოწმება	შედეგების განზოგადოება და ანალიტიკური შეფასება	ანგარიშების შედგენა და წარდგენა
---	--	---------------------------------

**4 ეტაპი. გადაწყვეტილებების და რეკომენდაციების შემუშავება ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში**

შემოწმების შედეგების მიხედვით დოკუმენტების მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ხარვეზების აღმოფხვრასთან დაკავშირებით მმართველობითი გადაწყვეტილებების და რეკომენდაციების შემუშავება	კონტროლი შემუშავებული გადაწყვეტილებების შესრულებაზე
--	---	---

**ნახ.№ 1.** ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ეტაპები

ადამიანური რესურსების აუდიტის სისტემაში მდგომარეობის შეფასების და დიაგნოსტიკის განხორციელების **პირველი ეტაპი** მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შემოწმებისათვის მომზადებაში. სარევიზიო სამსახურის ჩამოყალიბება და ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ჩატარების რეგლამენტაცია გულისხმობს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ორგანიზების შერჩევას.

**მეორე ეტაპი**ა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შიდა აუდიტორული შემოწმების ჩატარება, რომელიც შედგება სამი ბლოკისგან, სადაც ხდება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მმართველობითი, ოპერაციული და სტრატეგიული დონეების დიაგნოსტიკა და შეფასება.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დიაგნოსტიკის **მესამე ეტაპი** მდგომარეობს შემოწმების მასალების სისტემატიზაციაში აუდიტორული მტკიცებულებების შეგროვების, დოკუმენტირების და შეფასების მეშვეობით.

ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის დიაგნოსტიკის და შეფასების **მეოთხე ეტაპი** მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გადაწყვეტილებების და რეკომენდაციების შემუშავებას.

ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემაში შემოწმების პროცესს ორგანიზებას უნდა უწევდეს და უშუალოდ ახორციელებდეს ორგანიზაციაში არსებული შიდა აუდიტის სამსახური. ამასთანავე, ჩვენი აზრით, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებისთვის შიდა აუდიტის სამსახურის არ არსებობის შემთხვევაში, აუცილებელია კო-სორსინგის გამოყენება. კო-სორსინგი ნიშნავს, ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტორული შემოწმების ჩატარების დროს ან ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის საკუთარი სისტემის ჩამოყალიბების შემთხვევაში, სპეციალიზირებული კომპანიის ექსპერტების ან გარედან კონსულტანტის

მოწვევას, რაც ხელს შეუწყობს შემოწმების დამოუკიდებელად ჩატარების ეფექტიანობას.

**3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში განსაზღვრულია ადამიანური რესურსების მმართველობის ცენტრები და შემუშავებულია მათი ფუნქციონალურობისა და დისფუნქციონალურობის დონის მაჩვენებლები.**

ჩვენი აზრით, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის დიაგნოსტიკის მეთოდების ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ხშირ შემთხვევაში ამ სისტემის მდგომარეობის ანალიზი, შეფასება და კონტროლი გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ეფექტიანი მუშაობის შეფასებას. ასეთი მიდგომა საკმაოდ შეზღუდულია. ეს განპირობებულია იმით, რომ თითოეულ ხელმძღვანელს თავის დაქვემდებარებაში ჰყავს თანამშრომლები, მის ფუნქციონალურ ვალდებულებებში შედის სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილეობა, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარებასთან, მათ განხორციელებასთან, ადამიანურ რესურსებში მოთხოვნილებების, ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატების მიმართ ძირითადი მოთხოვნების განსაზღვრასთან, როგორც ცალკეული თანამშრომლების ხარისხობრივი მახასიათებლების, ასევე მათი საქმიანობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების მხრივ. მაშასადამე, თითოეული კონკრეტული ხელმძღვანელი უშუალოდ არის ჩართული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში, და ამ საფუძველზე შესაძლებელია მოწვეული იყოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში მონაწილეობისთვის. დისერტაციაში განხილულია სახელმწიფო დაცვის სპეციალური სამსახურის მაგალითი, სადაც დეპარტამენტებისა და სამმართველოების ხელმძღვანელებს უწევთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში მონაწილეობა, რასაც მათ 2018 წლის 1 იანვარს ამოქმედებული პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემა უშუალოდ ავალდებულებთ. ახალი რეგულაციების



მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, და ასევე მისი მდგომარეობის დიაგნოსტიკისა და შეფასებისთვის, აუცილებელია ადამიანურ რესურსების გამოყენებაზე მმართველობითი ცენტრების განსაზღვრა.

ავტორის აზრით, ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობაზე მმართველობით ცენტრებს წარმოადგენენ:

- მართვის ნებისმიერი რგოლის ხელმძღვანელი, რომელიც უშუალოდ აგებს პასუხს ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილებების დაგეგმვაზე, ხელქვეითების მუშაობაზე, განვითარებაზე, შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებასა და მათზე გაწეულ დანახარჯებზე;

- ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სპეციალისტები, რომლებიც ახორციელებენ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის რეალიზებას და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დოკუმენტურ უზრუნველყოფას.

ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრების გამოყოფა განპირობებულია:

- ხელმძღვანელების პასუხისმგებლობით ხელქვეითების მუშაობის ეფექტიანობაზე, ადამიანურ რესურსებში მოთხოვნილებების დაგეგმვით, ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებით მის განვითარებაზე, თანამშრომლის შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებაზე;

- ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების დაგეგმვაში და განაწილებაში ხელმძღვანელების როლით;

- პირველადი დოკუმენტებით, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციასა და თანამშრომელს შორის შრომით ურთიერთობებს, პირველ რიგში, თანამდებობრივი ინსტრუქციებით და ბრძანებებით, რომლებშიც გადმოცემულია მხარეების განსაზღვრული პასუხისმგებლობა და დაქვემდებარება.

ამასთანავე, ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრები მიზანშეწონილია განვიხილოთ, როგორც კონტროლისა და მართვის ცენტრები, რომლებიც წარმოადგენენ მმართველობის ცენტრებს, ე.ი. წარმოებაში მონაწილეობენ ირიბად, უზრუნველყოფენ რა ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობას.

ასეთი მიდგომა არ არის მიმართული ადამიანური რესურსების სამსახურის როლის შემცირებაზე, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის სისტემის ერთ-ერთ ძირითად სტრატეგიულ ცენტრს, აკუმულირებს რა ინფორმაციას ადამიანური რესურსების მდგომარეობის შესახებ და მოქმედებს სხვა ქვედანაყოფებთან ერთად, ანალიზებს მათი გამოყენების ეფექტიანობას, და ასევე ახორციელებს კადრების გამოყენების სამართლებრივ კონტროლს.

ჩვენი აზრით, ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრების გამოყოფა, საშუალებას იძლევა განხორციელდეს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფუნქციონირების კომპლექსური დიაგნოსტიკა.

მმართველობითი ცენტრის ფუნქციონალურობის დონის ქვეშ ჩვენ ვგულისხმობთ ადამიანური რესურსების მართვაში მმართველობითი ცენტრის მონაწილეობის ფორმალურ დონეს, ანუ, ცალკეულ ხელმძღვანელის მონაწილეობის ფორმალურ დონეს.

ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრების ფუნქციონალურობის დონის გაანგარიშება ხორციელდება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{არ.მფდ} = (\text{არ.შ.რ} / \text{არ.ს.გ}) * 100$$

სადაც არ.მფდ - არის ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრის ფუნქციონალურობის დონე;

არ.შ.რ - ადამიანური რესურსების მართვის შესრულებული ფუნქციების რაოდენობა, რომლებიც მიმაგრებულია ხელმძღვანელზე და შესრულებულია პერიოდში;

არ.ს.რ - ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების საერთო რაოდენობა.

ჩვენი აზრით, პრობლემების მაჩვენებელს, რომელიც დაკავშირებულია ხელმძღვანელის მონაწილეობასთან ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში, წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრის დისფუნქციონალურობის დონე, ამ დონის გაანგარიშება ხორციელდება შემდეგნაირად:  $არ.მფდ=(არ.აშ.რ/არ.ს.გ) * 100$

არ.აშ.რ - ადამიანური რესურსების მართვის არ შესრულებული ფუნქციების რაოდენობა, რომლებიც მიმაგრებულია ხელმძღვანელზე და შესრულებულია პერიოდში.

ჩვენი აზრით, ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრის ფუნქციონალურობის და დისფუნქციონალურობის დონის ცვლილება პერიოდების მიხედვით წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის ერთ-ერთ მახასიათებელს. ფუნქციონალურობის დონის ამაღლების შემთხვევაში აღინიშნება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ხელმძღვანელების მონაწილეობის დადებითი დინამიკა, ხოლო დისფუნქციონალურობის დონის ამაღლების შემთხვევაში - უარყოფითი.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის თითოეულ ელემენტთან დაკავშირებით არსებობს ფუნქციების (x) გარკვეული რაოდენობა, რომელიც ასახავს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში ხელმძღვანელის მონაწილეობას. ფუნქციების რაოდენობა თითოეული ელემენტის მიხედვით და მათი შინაარსი შეიძლება განისაზღვროს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბების დროს.

ეს მიდგომა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმების გაფართოების საშუალებას იძლევა.

#### 4. შემოთავაზებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლები

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში საკმაოდ კარგად არის შესწავლილი ბიზნეს სუბიექტების საქმიანობის მრავალი სოციალური და ეკონომიკური ასპექტი. თუმცა, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების პრობლემამ დღემდე ვერ მიიღო ამომწურავი თეორიული და მეთოდოლოგიური ინტერპრეტაცია.

ავტორის თვალთახედვით, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასება გულისხმობს ამ სფეროში არსებული სიტუაციის საბაზრო პირობებთან შედარებას. ორგანიზაციის ეს მისცემს საშუალებას, განახორციელოს ადამიანურ რესურსებზე გაწეული და შრომის ბაზარზე არსებული ხარჯების შედარება, ე.ი. გააფართოვოს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის და სოციალური პასუხისმგებლობის მაჩვენებლები. ფაქტიურად ეს შეფასება საშუალებას იძლევა ჩატარდეს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის საბაზრო პირობებისადმი შესაბამისობის ანალიზი.

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის, ავტორის მიერ კატეგორიების მიხედვით შემოთავაზებულია, ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი საშუალო დანახარჯების და შრომის ბაზარზე პერსონალზე საშუალო დანახარჯების შესაბამისობის განხილვა.

მაშასადამე, კატეგორიების მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტი გაანგარიშდება შემდეგი ფორმულით:

$$- \text{არ.მ.ე.კ} = \text{ო.ს.დ.თ.კ} / \text{ს.დ.ბ.ა.ჯ}$$

სადაც, არ.მ.ე.კ-არის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტი ზოგადი დანახარჯების მხრივ (შრომის ანაზღაურების ფონდი, ადამიანურ რესურსებზე სოციალური ხარჯები და დამატებითი გადასახადები);

- ო.ს.დ.თ.კ. - ორგანიზაციაში საშუალო დანახარჯები თანამშრომელთა კატეგორიაზე;
- ს.დ.ბ.ა.ჯ- საშუალო დანახარჯები ბაზარზე არსებულ ჯგუფზე (დარგობრივი, რეგიონული, ქვეყნის ბაზრები).

ავტორის აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შემაჯამებელ მაჩვენებელს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის საშუალო კოეფიციენტი.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის საშუალო კოეფიციენტი, როგორც ჯამი ადამიანური რესურსების განსაზღვრული ჯგუფის რაოდენობის ნამრავლისა და შესაბამისი ჯგუფის კოეფიციენტისა შეფარდებულს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ზოგად რაოდენობასთან:

$$- \text{არ.მ.ე.კ} = \text{თ.კ.რ} * \text{არ.მ.ე.კ} / \text{ო.ა.რ.რ}$$

სადაც არ.მ.ე.კ - წარმოადგენს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის საშუალო კოეფიციენტს;

- თ.კ.რ - თანამშრომელთა კატეგორიის რაოდენობას;
- ო.ა.რ.რ - ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების რაოდენობას.

თუ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის საშუალო კოეფიციენტი მეტია „1“ -ზე, მაშინ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ხარისხობრივი დონე მაღალია საშუალო საბაზრო დონისა, და შრომის ბაზარს არ შეუძლია ადამიანური რესურსების სწრაფი შეცვლა. თუ კი კოეფიციენტი ნაკლებია ან ტოლია „1“, მაშინ ადამიანური რესურსების ხარისხობრივი დონე ნაკლებია საშუალო საბაზრო დონისა, და შრომის ბაზარს შეუძლია ადამიანური რესურსების სწრაფი შეცვლა მაღალი უმუშევრობის პირობებში და ნელა - დაბალი უმუშევრობის პირობებში.

თავისი არსით, ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები არის ორგანიზაციის ინვესტიციებს და ასახავენ ადამიანური კაპიტალის ღირებულებას. საბაზრო ღირებულების და საბალანსო ღირებულების შედარება ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციის ინტელექტუალური

კაპიტალის შეფასებისათვის. რადგან ავტორის აზრით, ადამიანური რესურსები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის განუყოფელ და მნიშვნელოვან ნაწილს, შესაძლებელი ხდება ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისას მისი შეფასებისადმი მიდგომების და მეთოდების გამოყენება. შესაბამისად, ასეთი მიდგომა არ ეწინააღმდეგება შეფასების არსებულ მეთოდებს.

დისერტაციაში განხილულია სახელმწიფო დაცვის სპეციალურ სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის შეფასება ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯების გაანგარიშებისა და შედარების საფუძველზე.

**ცხრილი 1**

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლების გაანგარიშება სახელმწიფო დაცვის სპეციალური სამსახურის მაგალითზე

თან. კატეგორია	ჯგუფი	რაოდენობა	ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებზე გაწეული ზოგადი დანახარჯების ღირებულება თ.კ.რ	ადამიანურ რესურსებზე გაწეული ზოგადი დანახარჯების ღირებულება თ.ა.რ.რ	არ.მ.ე.კ	თ.კ.რ არ.მ.ე.კ თ.ა.რ.რ
კადრის მოსამსახურე		1970	1800000	1600000	1.1	0.1
სამოქალაქო პირი		214	900000	910000	0.98	0.2
საკონტრაქტო მოსამსახურე		294	180000	175000	0.5	0.35

არ.მ.ე.კ= 0.1+0.2+0.7+1

აღნიშნულ დაწესებულებაში, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტი, კატეგორიების მიხედვით, წარმოდგენილ გაანგარიშებაში „1“ მეტი აქვთ სამოქალაქო პირებსა და საკონტრაქტო მოსამსახურეებს, ე.ი. ადამიანური რესურსების ეს კატეგორიები ხარისხობრივი მაჩვენებლებით მაღალია საშუალო საბაზრო მაჩვენებელზე. ამასთანავე, ადამიანურ რესურსებზე საკონტრაქტო მოსამსახურეებზე

ზოგადი დანახარჯები უმნიშვნელოდ ნაკლებია. საშუალო კოეფიციენტი ტოლია „1“, შედეგად, ადამიანური რესურსების ზოგადი ხარისხობრივი დონე ადამიანურ რესურსების ზოგად დანახარჯებზე მაღალია საშუალო საბაზრო მაჩვენებლისა.

წინამდებარე მაჩვენებლები ახასიათებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას შრომის ბაზარზე ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯების ოდენობის და ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯების მხრივ.

აღსანიშნავია, რომ 2018 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდება პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემა, რომელმაც აქამდე მოქმედი ატესტაცია უნდა შეცვალოს, საქართველოს ყველა საჯარო დაწესებულებაში. სისტემის დანერგვა ხორციელდება საქართველოში მიმდინარე საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში, რომელიც ეფექტური, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული საჯარო მმართველობის განვითარებას ისახავს მიზნად.

ახალმა კანონმა უარი თქვა ატესტაციაზე და შემოიღო შეფასების სისტემა. შესაბამისად, მოხელის კარიერული განვითარების უზრუნველყოფის, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების და ადეკვატური კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებათა დადგენის მიზნით, საჯარო დაწესებულებები ვალდებული ხდებიან მოახდინონ ყველა რანგის მოხელეებისა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება წელიწადში ერთხელ მაინც „პროფესიული საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული წესის შესაბამისად. შეფასების პროცესი წარიმართება მოხელის უშუალო უფროსის ჩართულობით და გამოიყენება ოთხდონიანი შეფასების სისტემა. მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება როგორც წერილობით, ისე გასაუბრების გზით. შესაფასებელი მოხელის უარი შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე ითვლება მძიმე დისციპლინურ გადაცდომად. დაწესებულება

ვალდებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს წარუდგინოს მოხელეების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ანგარიში.

საჯარო მოხელეებზე დაკისრებული ვალდებულების შესრულების ხარისხს „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ კანონი დაარეგულირებს. კანონი სავალდებულო იქნება ყველა საჯარო უწყებისთვის.

ამ შეფასებას აქვს ორმაგი დატვირთვა: ერთი მხრივ, ის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მუშაობისა და მისი მიზნების გაზომვისათვის, ასევე, თვითონ მოხელის კარიერული განვითარებისთვის. იმიტომ, რომ სწორედ შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, შეიძლება დაიგეგმოს როგორც მისი სწავლება, ისე წახალისება.

შეფასების ოთხდონიანი სისტემა, რომლის მიხედვითაც საჯარო მოხელეთა წლიური ანგარიშები შემოწმდება, საბოლოოდ განსაზღვრავს პირის კარიერულ წინსვლას ან პირიქით – დაქვეითებას. შეფასების წესს კი, ყოველი წლის დასაწყისში დაადგენს თავად საჯარო დაწესებულება და აცნობებს ბიუროს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის მეშვეობით.

ახალი რეგულაციის მიხედვით, საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირი შეფასებას დაექვემდებარება წელიწადში მინიმუმ ერთხელ, გამოსაცდელი ვადით დანიშნული მოხელე კი – კვარტალში ერთხელ. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე მმართველობითი ერთეული. შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია: მონაცემებზე წვდომა მხოლოდ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, კურატორ მოადგილეს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს, უშუალო ხელმძღვანელს, შესაფასებელ/შეფასებულ მოხელესა და სახელმწიფო ბიუროს ექნებათ.

შეფასების ოთხდონიანი სისტემის მიხედვით, საჯარო მოხელეები შემდეგი კრიტერიუმებით შეფასდებიან: საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი.



შეფასების სისტემას, შესაბამისად, შემდეგი სამართლებრივი შედეგები მოჰყვება: მოხელისათვის კლასის მინიჭება, წახალისება, პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა და სამსახურიდან გათავისუფლება.

რაც შეეხება წახალისების სისტემას, ახალი კანონპროექტით, სახელწოდება, პრემია” იცვლება „ფულადი ჯილდოთი”, ასევე, სხვა მოტივაციის საშუალებებით, როგორცაა ფასიანი საჩუქრით დაჯილდოება, ან მადლობის გამოცხადება მოხელისათვის. დგინდება ფულადი ჯილდოს ზედა ზღვარიც: მაქსიმუმი არის წლიური თანამდებობრივი სარგოს 10%. როგორც წესი, ჯილდო წელიწადში ერთხელ უნდა გაიცეს, თუ ფულადი ჯილდო მოხელემ წელიწადში რამდენჯერმე მიიღო, ის არ უნდა აღემატებოდეს 10%-იან ზღვარს.

მიუხედავად იმისა, რომ საკანონმდებლო ცვლილება უკვე დამტკიცებულია, შეფასების მოდელი ჯერ კიდევ ექვემდებარება ცვლილებებს, ამასთან, არ არის მოცემული შეფასების კრიტერიუმები, რის გამოც ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების პრობლემამ დღემდე ვერ მიიღო ამომწურავი თეორიული და მეთოდოლოგიური ინტერპრეტაცია.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი საკადრო პოლიტიკის რეგულირების კუთხით - მოხელის ყოველწლიური შეფასების და სერთიფიცირების სისტემების დანერგვით მთლიანობაში დადებით მოვლენად ფასდება. ხელმძღვანელობას შეუძლია გამოიყენოს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი როგორც მომავალი მმართველობითი კადრების პროფესიული ზრდის და კარიერული განვითარების ერთ-ერთი ელემენტი.

ჩვენი აზრით, ასეთი მიდგომის დროს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ორგანიზება შეიძლება მოხდეს არსებული ან ჩამოსაყალიბელი შიდა აუდიტის სამსახურის ფარგლებში. აუდიტის საკუთარი სამსახურის ჩამოყალიბების ვარიანტი დამახასიათებელია საშუალო და მსხვილი რიგი კომპანიებისათვის. როგორც უკვე აღვნიშნეთ,

ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შემოწმების ჩატარებისათვის შიდა აუდიტორების მომზადების არ არსებობაში. ამრიგად, შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბების დროს აუდიტის შიდა სამსახურის ფარგლებში, კომისიის შემადგენლობაში უნდა შეყვანილ იქნას ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სპეციალისტები, რომლებსაც გააჩნიათ საკმაო კვალიფიკაცია აუდიტორული შემოწმების ჩასატარებლად. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის დიაგნოსტიკისა და შეფასების გარდა, ამ მიდგომის დროს ხორციელდება, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების, ასევე თვით ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თვითშემოწმების ცალკეული ელემენტები.

სპეციალისტთა აზრით, შიდა აუდიტის სფეროში არ არსებობს შიდა აუდიტის სამსახურის, მისი სტრუქტურების, შემადგენლობისა და რაოდენობის ჩამოყალიბების უნივერსალური ვარიანტი. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ შიდა აუდიტის სამსახურის სტრუქტურული დაქვემდებარების დონე, ახდენს უშუალო ზეგავლენას შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობაზე.

ჩვენს მიერ სახელმწიფო დაცვის სპეციალური სამსახურის თანამშრომლებში ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად, არის თუ არა წელიწადში ერთხელ საჭირო ჩატარდეს შეფასების სისტემა.? მივიღეთ შემდეგი სურათი: თანამშრომლების 70 % ფიქრობს, რომ არ არის საჭირო, რადგან ეს არ მიუთითებს მის კარიერულ ზრდაზე, არამედ პირიქით.

თანამშრომლებში ჩდება შიში სამსახურის დაკარგვის ან დაქვეითების.

თანამშრომლების და ხელმძღვანელების 30 % ფიქრობს, რომ საჭიროა და აუცილებელია შიდა აუდიტის ჩატარება.

ხელმძღვანელები ფიქრობენ, რომ თანამშრომლებში ჩატარებული შემოწმება, მუდმივი განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალებას, რაც კარიერული წინსვლის საშუალებას აძლევს.

#### **5. განსაზღვრულია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების თანამიმდევრობა**

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკის და შეფასების მეთოდის, რომელიც ხორციელდება ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის მეშვეობით, წარმოადგენს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ფუნქციონირების მეორე ბლოკის შემადგენელ შემადგენელს (ნახ.1).

ჩვენ მიერ შემუშავებული მეთოდის გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის თანამიმდევრულ დიაგნოსტიკას და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებას, რომელიც სქემატურად წარმოდგენილია ნახ.№2-ზე.

ადამიანურ რესურსებზე მმართველობითი ცენტრების ფუნქციონალურობის დონეების დიაგნოსტიკა და შეფასება განახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დიაგნოსტიკას და მისი რეალიზება ხდება შიდა აუდიტორული შემოწმების მეორე ეტაპზე. მმართველობითი დონის მდგომარეობის მიხედვით მონაცემები გროვდება შიდა აუდიტორული შემოწმების 1 ბლოკში.

ადამიანური რესურსების მართვის დიაგნოსტიკის მეთოდიკა და ეფექტიანობის შეფასება	<b>ბლოკი 1</b>		<p>ფუნქციონალურობის დონე I - მმართველობის ცენტრი I-ს ქვედანაყოფი</p> <p>დისფუნქციონალურობის დონე I -ს მმართველობის ცენტრი I-ს ქვედანაყოფი</p> <p>კადრების გადნების ინტენსივობის კოეფიციენტი</p> <p>კადრების მუდმივობის დინამიკის კოეფიციენტი</p> <p>არმ -ს სამსახურის ფუნქციონალურობის დონე</p> <p>არმ -ს სამსახურის ფუნქციონალურობის დონე</p>
	არმ სისტემის მმართველობითი დიაგნოსტიკა და შეფასება	დონის	
	ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ჩამოყალიბება		
	ადამიანური რესურსების დაგეგმვა		
	ადამიანური რესურსების გამოყენება		
	ადამიანური რესურსების მიღება და შერჩევა		
	ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასება		
	პროფორიენტირება და ადაპტირება		
	ადამიანური რესურსების სწავლება		
	მუშაობა საკადრო რეზერვთან		
	პროფესიული წინსვლა, საქმიანი კარიერა		
	არ-ს სამუშაო საქმიანობის ორგანიზება		
	შრომის მოტივირება და სტიმულირება		
შრომითი ურთიერთობები კოლექტივში			
<b>ბლოკი 1-ს შედეგების ანალიზი</b>			
<b>ბლოკი 2</b>		<p>სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომელთა ხვედრითი წონა ზოგად რაოდენობაში</p> <p>ხვედრითი წონა სქესის, ასაკის, სტაჟის, განათლებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით</p> <p>კოეფიციენტები კადრების გათავისუფლების, დენადობის, მუდმივობის და სხვ. მიხედვით</p> <p>სამუშაო დროს კალენდარული ფონდის გამოყენების კოეფიციენტი, ტაბელური ფონდის გამოყენების და სხვ. კოეფიციენტი</p> <p>საშუალო წლიური, საშუალო დღიური ან საშუალო საათობრივი გამომუშავება, დროის ნორმების შესრულება და ა.შ.</p> <p>საშუალო ანაზღაურების, ოდენობა და დინამიკა, გადახრები ხარჯებში, შრომის ანაზღაურების ზრდის ტემპები და ა.შ.</p>	
არმ სისტემის ოპერატიული დონის დიაგნოსტიკა და შეფასება	კადრების სტრუქტურა და შემადგენლობის ანალიზი		
	არ-ს შემადგენლობის ხარისხობრივი ანალიზი		
	თანამშრომელთა გადაადგილების დიაგნოსტიკა და სავარაუდო გათავისუფლება		
	სამუშაო დროს გამოყენების ანალიზი		
	შრომის ნაყოფიერების ანალიზი		
	შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯების ანალიზი		
<b>ბლოკი 2-ს შედეგების ანალიზი</b>			
<b>ბლოკი 3</b>		<p>ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის და ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება</p> <p>ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის ექსპერტული შეფასება</p> <p>ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასება</p>	
არმ სისტემის სტრატეგიული დონის შეფასება	წარმომება ზოგადად		

ნახ.№2 ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკისა და შეფასების სქემა

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის ანალიზი ასახავს მართვის სისტემის ოპერაციული დონის მდგომარეობის შეფასებას. ამ ელემენტების მიხედვით დიაგნოსტიკისა და შეფასების მონაცემები გროვდება შიდა აუდიტორული შემოწმების მე-2 ბლოკში.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკის და შეფასების დასკვნით ეტაპს, რომელიც ხორციელდება შიდა აუდიტორული შემოწმების ჩატარების მეორე ეტაპზე, წარმოადგენს სტრატეგიული დონის შეფასება, მისი ელემენტები ჩართულია მეთოდის მე-3 ბლოკში.

ამ ეტაპზე ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის საექსპერტო კომისია მონაცემთა საფუძველზე, რომლებიც მიღებულია პირველ ორ ეტაპზე, აწარმოებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების დიაგნოსტიკას და შეფასებას ადამიანური რესურსების აუდიტორული შემოწმების ძირითადი ელემენტების მიხედვით. კომპლექსური შეფასებისთვის გამოიყენება ქულებით შეფასების მეთოდი.

წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომის ფარგლებში შემოთავაზებული კოეფიციენტების გამოყენებით ხორციელდება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასება.

შეფასების შედეგად, ავტორის მიერ შემუშავებული მეთოდის გამოყენებით წარმოებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების შემუშავება. ჩვენი აზრით, ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის შეფასების ნაწილის გაფართოვება ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შეფასების ეფექტიანობის გაზრდას და უფრო ადეკვატური, რაციონალური და ეფექტიანი ღონისძიებების შემუშავებას, რომლებიც მიმართულია მართვის სისტემის სრულყოფაზე.

## დასკვნა

სადისერტაციო კვლევაში წარმოდგენილმა სამეცნიერო დებულებებმა, რეკომენდაციებმა და შედეგებმა საშუალება მოგვცა დაგვესაბუთებინა ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის როლი და შეგვემუშავებინა ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკისა და შეფასებისადმი მეთოდური მიდგომა, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებას.

მეთოდური მიდგომა ასახავს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის საორგანიზაციო მოდელს, რომელშიც შედის საორგანიზაციო ღონისძიებების თანამიმდევრობა. იგი მოიცავს შიდა აუდიტის სამსახურის ჩამოყალიბებას და ჩატარების რეგლამენტაციას, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შიდა აუდიტორული შემოწმების ჩატარებას, შემოწმების მასალების სისტემატიზაციას, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების შემუშავებას.

კვლევის მსვლელობის დროს განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული ასპექტები: მიზნები, ამოცანები, სუბიექტები, პრინციპები, სპეციფიკა და ადამიანური რესურსების მმართველის სისტემის განვითარების ზოგადი ტენდენციები. გამოკვლეულია ადამიანური რესურსების მმართველის სტრატეგიული მიმართულებები, ასევე სტრატეგიის რეალიზაციის და ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიმართულებები.

კვლევის ფარგლებში განხილულია აუდიტის ძირითადი თეორიული ასპექტები შრომის სფეროში: პერსონალის აუდიტის, საკადრო აუდიტის, სოციალური აუდიტის, საორგანიზაციო-საკადრო აუდიტის, როგორც ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების მმართველის სისტემის მდგომარეობის დიაგნოსტიკის, ანალიზის და შეფასების ინსტრუმენტი. შრომის სფეროში გამოკვლეულია სხვადასხვა ტიპის აუდიტის

ძირითადი მიზნები, შრომის სფეროში განხილულია აუდიტის ძირითადი ამოცანები.

შრომის სფეროში აუდიტის თეორიული ასპექტების ანალიზის საფუძველზე შემოთავაზებულია ცნების „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი“ ავტორისეული განმარტება, როგორც ღონისძიებების კომპლექსის, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების გამოყენების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებაზე, რომელიც წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების მართვის სისტემასა და შრომის სფეროში გარე აუდიტორული შემოწმებას შორის. ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტი ერთი მხრივ, განიხილება, როგორც სოციალური აუდიტის სისტემის ქვესისტემა. გამოვლენილია ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ორგანიზაციისადმი ისეთი ძირითადი მიდგომების ძირითადი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, როგორც არის აუტოსორსინგი, კო-სორსინგი, ორგანიზაციის აუდიტის საკუთარი სამსახურის ორგანიზება. შემუშავებულია ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ალგორითმი, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის დიაგნოსტიკის და შეფასების ოთხ ძირითად ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს. დიაგნოსტიკისა და შემოწმების რეალიზაციის ძირითადი ეტაპები ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ფარგლებში მიმართულია ამ პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებაზე, როგორც მიმდინარე ოპერაციების მიხედვით, ასევე სრული შემოწმების რეალიზაციის მიხედვით. ისინი მოიცავენ მომზადებას, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მმართველობითი, ოპერაციული და სტრატეგიული დონეების მიხედვით შეფასება და დიაგნოსტიკის რეალიზაციას, ასევე ეტაპები შემოწმების მასალების სისტემატიზაციის მიხედვით და გადაწყვეტილებების და რეკომენდაციების შემუშავებას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში.

შემუშავებულია დიაგნოსტიკის და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მდგომარეობის შეფასების მეთოდოლოგია, რომელიც მოიცავს სამ ურთიერთდაკავშირებულ ბლოკს, რომლის ფარგლებშიც ტარდება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მმართველობითი, ოპერაციული და სტრატეგიული დონეების ანალიზი და შეფასება. ამ შეფასების ფარგლებში განსაზღვრულია ადამიანური რესურსების მმართველის ფუნქციების მიკუთვნება პასუხისმგებლობის ცენტრებზე, რომლებსაც წარმოადგენენ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მმართველის სამსახური.

ადამიანურ რესურსებზე პასუხისმგებლობის ცენტრების ფუნქციონალურობის და დისფუნქციონალურობის მაჩვენებლების სისტემა მოიცავს მოცემული მაჩვენებლების და ფუნქციონალურობის დონეების და ადამიანური რესურსების მართვის ოპერატიული სამსახურის, და ასევე კადრების მუდმივობის დინამიკის კოეფიციენტების და კადრების დენადობის ინტენსიურობის შედარებით ანალიზს.

დასაბუთებულია გაფართოებული ანალიზის გამოყენება და ყველა ელემენტის მიხედვით უზრუნველყოფის შეფასება და ასევე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენება, შრომის ორგანიზაციის ელემენტების და მაჩვენებლების ჩათვლით, რომლებიც ასახავენ მის მდგომარეობას და რეალიზებული არიან დიაგნოსტიკისა და ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების მეორე ეტაპზე.

შემუშავებულია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლები, როგორც ინტელექტუალური ორგანიზაციის სიდიდის ინტეგრალური ღირებულებითი შეფასების ელემენტი, რომელიც უფლებას იძლევა შევადაროთ და ანალიზი ჩავუტაროთ



სოციალური პაკეტის და ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯების შესაბამისობას და რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების კონკურენტუნარიანობას მიმართულს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების გამოყენების შეფასების ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

შემოთავაზებულია ისეთი შედეგობრივი მაჩვენებლები, როგორც არის შრომის რენტაბელობა და ინვესტიციების რენტაბელობის მაჩვენებელი და ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის დასკვნით ეტაპზე ექსპერტული შეფასების მეთოდების გამოყენება.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის განხორციელების თითოეული ეტაპისთვის შემუშავებულია შესაბამისი სამეცნიერო და მეთოდური დებულებები და რეკომენდაციები:

- შემოთავაზებულია ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბების მეთოდური რეკომენდაციები;
- შემოთავაზებულია ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებს შესრულების დონეს და მიმაგრებულია მმართველობის ცენტრებზე.
- შემოთავაზებულია ადამიანური რესურსების შეფასების ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე ზოგადი დანახარჯებისა და სოციალური პაკეტის შესაბამისობას და შესატყვისობას;
- ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ფარგლებში შემუშავებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკის მეთოდიკა და კომპლექსური შეფასება.

**მომზადდა დოქტურანტურაში სწავლის დებულებით გათვალისწინებული და დაცული ორი თემატური სემინარი და სამი კოლოკვიუმი**

**I სემინარი: “მცირე ბიზნესის სახელმწიფო მხარდაჭერა საქართველოში“**

თარიღი:25.02.17

**II სემინარი:** „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები“  
თარიღი: 13.07.17

**I კოლოკვიუმი:** „ძირითადი მიდგომები საწარმოს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ფორმირებისათვის“  
თარიღი: 25.02.17

**II კოლოკვიუმი:** „საწარმოს ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ჩამოყალიბების ძირითადი ასპექტები“  
თარიღი: 13.07.17

**III კოლოკვიუმი:** „ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის დიაგნოსტიკის და შეფასების მეთოდიკა ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის ფარგლებში“  
თარიღი: 23.02.18

#### **ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ:**

**ნაშრომში ფორმულირებული ძირითადი დებულებები ასახულია ავტორის**

#### **მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ პუბლიკაციებში:**

1. სტატია: „ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების კონცეფციის თეორიული ასპექტები“.

საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“ №3.2016წ გვ.244

2. სტატია: „საქართველოს სოციალური დაცვის სისტემა და მისი თავსებადობა ევროპულ მოდელთან“.

საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“ №3.2016წ გვ.113

3. სტატია: „ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის სისტემის ფუნქციონირების ასპექტები“

საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“ №1.2. 2018წ გვ.111-115

#### **საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია:**

4. „ადამიანური რესურსების შიდა აუდიტის როლი ფირმის ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებაში“.

სეუ და მეცნიერება კონფერენცია 2016წ 14-15 ოქტომბერი გვ. 85-90

