

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

რუსუდან ნუცუბიძე

პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაცია საქართველოს
სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება
შიფრი - 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის
ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2020 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: პროფესორი თამარ ბერიძე

რეცენზენტები: -----

დაცვა შედგება 2020 წლის “-----” თებერვალს, ----- საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, საჯარო მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე.

კორპუსი VI, აუდიტორია -----,

მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

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

სადისერტაციო კოლეგიის მდივანი
ასოცირებული პროფესორი

/ ლ. კოჭლამაზაშვილი/

Abstract

An important factor in increasing the competitiveness of organizations is qualified personnel. Accordingly, special attention is paid to effective personnel management in companies, which requires the introduction of diverse, talented mechanisms for hiring, developing and servicing personnel; Create a productive, ethical, and legal work environment.

Given the competition in the labor market, organizations are turning to various forms of employment. Employees who are already adapted have different motives regarding their payment. Be sure to offer employees a variety of incentives, as they increase the prestige of the employee's brand, making the organization look like a competitive employer.

The HR profession is relatively new and significantly different from traditional HR. In a modern management system, this is connected with the goals of the organization - integration and successful implementation. An important step in this process is the assimilation of the idea of a systematic approach not only for the development of functionality, but also for the development of the company / organization as a system, on the basis of which a new approach to personnel management is created - the formation of HR HR.

The role of human resources and corporate culture as intangible assets is rapidly changing in creating value for the company. At the present stage, the value of the shares of companies is largely determined by the intellectual, human and structural capital of the enterprise.

The role of the owner of intellectual capital in business is quite large. Their professionalism and knowledge allow them to carry out activities, on the one hand, and participate in the management and ownership of the enterprise, on the other.

Human resources are the most important resource. This is a resource on which the effective functioning of an organization depends. Coordinating and directing staff efforts requires specific approaches to achieve the same goal.

Depending on the structure, there is a different attitude to business activity: the private sector receives support from individual business owners, corporations or NGOs. Private sector employees have more career opportunities, although private business or projects are not always profitable. Consequently, public sector officials feel more stable - less afraid of losing their jobs.

The public sector mainly includes education, construction, military and other services. However, staff in this sector need more time and effort to advance and be promoted to a higher position.

The public and private sectors, as we have already mentioned, are very different from each other. Nevertheless, the existence of both sectors is crucial for the full development of the country, and their cooperation, in most cases, is an integral part of the country's economic development.

Currently, there are countless private enterprises in the world with many private companies - insurance, travel, banking and financial, which successfully

operate at the international or local level. This sector contributes to the development of the country and employment. The private sector is guided by another goal, it must be profitable and strive for profit. It often happens that the private sector receives full support from the state through various forms of support.

As for the public sector, it is mainly the public sector that creates the country's infrastructure (roads, waterways, railways, airways), promotes the development of culture, and so on. The private and public sectors can create many public benefits together.

The volume and structure of the work. The dissertation on “Adaptation of personnel, adaptation and motivation in state and private structures of Georgia” consists of an introduction, three chapters, nine chapters, conclusions and literature reviews.

The first chapter of the dissertation “Theoretical and Methodological Aspects of Personnel Management” covers three areas: the nature and significance of human resource management for the successful operation of an organization; Theory of human resource management and the main directions of development; Modern models of personnel management. They discuss the intellectual, human and structural capital of the organization, the importance of human resources for the functioning of the company; The essence of personnel management as a science, personnel management, obligations to the manager. Also, the main theories of personnel management and the main directions of their development are analyzed by modern models of personnel management.

The second chapter of the dissertation “An Important Process of Human Resource Management - Recruitment, Adaptation and Motivation” covers the following sections: recruitment, staff selection process; The process of adaptation / socialization of personnel, adaptation methods; Personnel motivation, modern methods of motivation and growth mechanisms. This chapter discusses hiring procedures, the planning process, hiring rules, and organizational characteristics, in both the public and private sectors; The process of adaptation and adaptation to the new environment of a new employee. Also, motivation and professional development tools, career management stages at the enterprise.

The third chapter of the document “Human Resource Management Strategy in State and Private Structures” consists of the following subheadings: Human Resource Planning and Governance in Government Structures; Planning and human resource management in private entities; Assessment of personnel management, personnel storage facilities. This chapter discusses the features of personnel management in public and private institutions. The working rules and technical characteristics of the personnel management departments of the International Insurance Company “Iraos” and the Eurasian Partnership Fund are discussed. The results of the study are also analyzed and important factors for preserving valuable resources are proposed.

The findings of the study are summarized and summarized in the final part of the article.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალი. შესაბამისად, განსაკუთრებულ ყურადღებას ანიჭებენ კომპანიებში პერსონალის მიმართ ეფექტიანი მენეჯმენტისგანხორციელებას, რომლის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მრავალფეროვანი, ნიჭიერი ადამიანური რესურსის მოზიდვის, განვითარებისა და შენარჩუნების მექანიზმების დანერგვა; პროდუქტიული, ეთიკური და სამართლებრივი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება.

დასაქმების ბაზარზე არსებული კონკურენციის გათვალისწინებით, ორგანიზაციები პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით სხვადასხვა ფორმებს მიმართავენ. უკვე ადაპტირებულ თანამშრომლებს მოტივაცია განსხვავებულია აქვთ, როგორც დამოკიდებულება ანაზღაურების მიმართ. პერსონალისთვის მრავალფეროვანი წახალისების მექანიზმების შეთავაზება აუცილებელია, რადგან ეს განაპირობებს თანამშრომლების მხრიდან ბრენდის პრესტიჟის ამაღლებაზე ზრუნვას, რაც ორგანიზაციის, როგორც კონკურენტუნარიანი დამსაქმებლის სახეს წარმოაჩენს.

ადამიანური რესურსების მართვის პროფესია შედარებით ახალია და მნიშვნელოვნად განსხვავებული ტრადიციული საკადრო მუშაობისაგან. თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში მას უკავშირებენ ორგანიზაციის მიზნების - ინტეგრაციას და წარმატებით განხორციელებასთან. ამ პროცესის მნიშვნელოვან ეტაპად მიიჩნევა სისტემური მიდგომის იდეის ასიმილაცია, არა მარტო ფუნქციონირებადი, არამედ განვითარებადი კომპანიის/ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სხვადასხვა მოდელის შემუშავება, რომლის საფუძველზეც განხორციელდება საკადრო მენეჯმენტის ახალი მიდგომა - ადამიანური რესურსების HR მენეჯმენტის ფორმირება.

კომპანიის ღირებულების შექმნაში სწრაფად ყალიბდება ადამიანური რესურსების და კორპორაციული კულტურის, როგორც არამატერიალური აქტივების, როლი. თანამედროვე ეტაპზე, კომპანიების აქციების ღირებულებას მეტწილად განსაზღვრავს საწარმოს ინტელექტუალური, ადამი-

ანური დასტრუქტურული კაპიტალი.

ინტელექტუალური კაპიტალის მფლობელის როლი ბიზნესში - საკმაოდ დიდია. პროფესიონალიზმი და ცოდნა მათ საშუალებას აძლევს, ერთის მხრივ, განახორციელონ საქმიანობა წარმოების პროცესში და მეორეს მხრივ, მონაწილეობა მიიღონ საწარმოს მართვასა და მფლობელობაში.

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია. ეს არის რესურსი, რომელზეც არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირება.საერთო მიზნის მისაღწევად,პერსონალის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა განსაკუთრებულ მდგომებს საჭიროებს.

სტრუქტურიდან გამომდინარე, განსხვავებული დამოკიდებულებაა ბიზნეს საქმიანობის შესაბამისად: კერძო სექტორები მუშა ხელს ინდივიდუალური ბიზნესის მფობელების, კორპორაციების ან არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან ღებულობენ. კარიერული წინსვლის მეტი შესაძლებლობა აქვთ კერძო სექტორში დასაქმებულებს, თუმცა კერძო ბიზნესი თუ პროექტი ყოველთვის არ არის მომგებიანი. შესაბამისად, სახელმწიფო სექტორის წარმომადგენლები თავს უფრო სტარბილურად გრძნობენ - სამუშაოს დაკარგვის შიში მათ ნაკლებად აქვთ.

სახელმწიფო სექტორი ძირითადად მოიცავს საგანმანათლებლო, სამშენებლო, სამხედრო და სხვა სახის სამსახურებს. თუმცა, ამ სექტორში მომუშავე პერსონალს უფრო მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდება დაწინაურებისთვის და უფრო მაღალ პოზიციაზე დანიშნისათვის.

სახელმწიფო და კერძო სექტორი, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება. მიუხედავად ამისა, ქვეყნის სრულყოფილი განვითარებისთვის ორივე სექტორის არსებობა მეტად მნიშვნელოვანია, მათი თანამშრომლობა კი უმეტეს შემთხვევაში ქვეყნის ეკონომიკური წინსვლის განუყოფელი ნაწილია.

დღესდღეობით უთვალავი რაოდენობის კერძო ბიზნესი არსებობს მსოფლიოში, ძალიან ბევრი კერძო კომპანია - სადაზღვევო, ტურისტული, საბანკო საფინანსო, რომლებიც წარმატებით მოღვაწეობენ საერთაშორისო თუ ადგილობრივ ლოკაციაზე. ეს სექტორი ხელს უწყობს ქვეყნის განვითარებას.

რებას და მოსახლეობის დასაქმებას. კერძო სექტორს სხვა მიზანი ამოდრავებს, იგი რენტაბელური უნდა იყოს და სასურველი მოგებისკენ ისწრაფვის. ხშირად ხდება, რომ კერძო სექტორი სრულ მხარდაჭერას იღებს სახელმწიფოსგან სხვადასხვა სახის ხელშეწყობით.

სახელმწიფო სექტორს რაც შეეხება, ძირითადად, სწორედ სახელმწიფო სექტორი ქმნის ქვეყნის ინფრასტრუქტურას (გზები, სამდინარო გზა, რკინიგზა, საჰაერო გზა), მას შეაქვს წვლილი კულტურული განვითარების მხრივ და სხვ. კერძო და სახელმწიფო სექტორს ძალიან ბევრი სახელმწიფო სარგებლის შექმნა შეუძლიათ ერთიანი ძალისხმევით.

როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში, მიუხედავად განსხვავებული სპეციფიკისა და სამუშაო წესებისა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, აუცილებელია სტრატეგიული სწორი გადაწყვეტილებების განხორციელება საკადრო პოლიტიკაში და არსებული, კვლევის საფუძველზე გამოვლენილი, ხარვეზების აღმოსაფხვრელად შესაბამისი მექანიზმების შემუშავება, რადგან მას უდიდესი პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. კვლევის მიზანს წარმოადგენს პერსონალის მიღების, ადაპტაციისა და მოტივაციის მოქმედი წესებისა და ასევე, პერსონალის სრულად რეალიზების, პროდუქტიულობის ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოვლენა საქართველოს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში. მოცემული მიზანი მოითხოვს შემდეგი კომპლექსური და ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების დასახვას და შესრულებას:

1. პოზიციაზე აყვანისას გასავლელი პროცედურები როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში
2. უფასდებათ თუ არა დასაქმებულებს შესრულებული სამუშაო
3. როგორი ფორმით ხორციელდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება
4. რამდენად ფორმალურია თანამშრომელთა შეფასების სისტემა
5. რა სიხშირით ხორციელდება სამუსაოს შეფასება
6. კარიერული განვითარების ხელშეწყობა

7. პროფესიული განვითარება
8. ფინანსური უზრუნველყოფა კვალიფიკაციის ამაღლებისას
9. დაწინაურება
10. ახლი თანამშრომლის ადაპტაცია
11. ორგანიზაციის არმ მუშაობა

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის ობიექტს საქართველოს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში დასაქმებული პერსონალი

კვლევის საგანია თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების (მიდგომების) ერთობლიობა, რომელიც დაკავშირებულია პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაციასთან საქართველოს ორგანიზაციებში.

კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძვლად გამოდის ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომები მიძღვნილი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისადმი, სამართლებრივ-ნორმატიული აქტები და საერთაშორისო, ადგილობრივი, რეგიონული კონფერენციებისა და სემინარების მასალები.

კვლევის ინფორმაციულ ბაზას შეადგენს ჩვენს მიერ განხორციელებული კვლევის მონაცემები, სხვადასხვა პერიოდული გამოცემები, სოციალურ-ეკონომიკური კვლევების მონაცემები, საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები.

კვლევისას გამოყენებული იქნა ბუნებრივი დაკვირვებისა და გამოკითხვის (ანკეტირების) კვლევის მეთოდი, გრაფიკული და მათემატიკური მეთოდები, შედარებითი ანალიზის, ახსნა-განმარტების, ინდუქციის, დედუქციის, სინთეზის მეთოდები. ასევე, დიალექტიკური მეთოდი, რომელის თანახმადაც მოვლენები და პროცესები განიხილება ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემის კვლევაში დიდი გამოცდილებაა დაგროვილი საზღვარგარეთისა თუ ჩვენი მეცნიერების შრომებში, იგი ასახულია რ. ბერიძის, ც. ლომიას, ბ. გეჩბაიას, ე. ჩოხელის, ნ. ფარესაშვილის, ნ. პაიჭაძის,

ე. გარნერის და სხვათა მეცნიერულ შრომებში, თუმცა უცხოელი მეცნიერების კვლევებში გათვალისწინებული არ არის ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების კანონზომიერებები და ტენდენციები და საბაზრო გარემოში ჩვენი კომპანიების საქმიანობის თავისებურებები.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. სადისერტაციო ნაშრომში ჩატარებული კვლევის სიახლე ზოგადად მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისათვის მეთოდური რეკომენდაციების და პრაქტიკული წინადადებების შემუშავებაში, კერძოდ, გამოვლენილ იქნა საჯარო და კერძო სტრუქტურებში პერსონალის მართვის სისტემის, პერსონალის დაქირავებისა და მოზიდვის არსებული პრაქტიკის თავისებურებები; სახელმწიფო სექტორსა და კერძო სტრუქტურებში ადამიანური რესურსების მართვის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია საზღვარგარეთის გამოცდილების ფორმირების ტექნოლოგიები, საზღვარგარეთული გამოცდილების გათვალისწინებით ადგილობრივი პირობებისათვის; რეკომენდაციები კვლევის საფუძველზე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და პერსონალის სრულად რეალიზაციისათვის; კვლევის საფუძველზე შეფასებულია საჯარო და კერძო სექტორების ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებების ფუნქციონირება.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა შემდეგში მდგომარეობს:

1. მოცემულ კვლევის ანალიზმა საშუალება მოგვცა გამოგვეყო ის უარყოფითი მიდგომები, რომლებიც პერსონალს ხელს უშლის წარმატების მიღწევაში.
2. კვლევის შედეგად მიღებული რეკომენდაციების გამოყენება შესაძლებელია ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის მიერ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შერჩევისას.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 130 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალი. შესაბამისად, განსაკუთრებულ ყურადღებას ანიჭებენ კომპანიებში პერსონალის მიმართ ეფექტიანი მენეჯმენტის განხორციელებას, რომლის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მრავალფეროვანი, ნიჭიერი ადამიანური რესურსის მოზიდვის, განვითარებისა და შენარჩუნების მექანიზმების დანერგვა; პროდუქტიული, ეთიკური და სამართლებრივი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება.

დასაქმების ბაზარზე არსებული კონკურენციის გათვალისწინებით, ორგანიზაციები პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით სხვადასხვა ფორმებს მიმართავენ. უკვე ადაპტირებულ თანამშრომლებს მოტივაცია განსხვავებულია აქვთ, როგორც დამოკიდებულება ანაზღაურების მიმართ. პერსონალისთვის მრავალფეროვანი წახალისების მექანიზმების შეთავაზება აუცილებელია, რადგან ეს განაპირობებს თანამშრომლების მხრიდან ბრენდის პრესტიჟის ამაღლებაზე ზრუნვას, რაც ორგანიზაციის, როგორც კონკურენტუნარიანი დამსაქმებლის სახეს წარმოაჩენს.

ადამიანური რესურსების მართვის პროფესია შედარებით ახალია და მნიშვნელოვნად განსხვავებული ტრადიციული საკადრო მუშაობისაგან. თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში მას უკავშირებენ ორგანიზაციის მიზნების - ინტეგრაციას და წარმატებით განხორციელებასთან. ამ პროცესის მნიშვნელოვან ეტაპად მიიჩნევა სისტემური მიდგომის იდეის ასიმილაცია, არა მარტო ფუნქციონირებადი, არამედ განვითარებადი კომპანიის/ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სხვადასხვა მოდელის შემუშავება, რომლის საფუძველზეც განხორციელდება საკადრო მენეჯმენტის ახალი მიდგომა - ადამიანური რესურსების HR მენეჯმენტის ფორმირება.

კომპანიის ღირებულების შექმნაში სწრაფად ყალიბდება ადამიანური რესურსების და კორპორაციული კულტურის, როგორც არამატერიალური აქტივების, როლი. თანამედროვე ეტაპზე, კომპანიების აქციების ღირებულებას მეტწილად განსაზღვრავს საწარმოს ინტელექტუალური, ადამიანური და სტრუქტურული კაპიტალი.

ინტელექტუალური კაპიტალის მფლობელის როლი ბიზნესში - საკმაოდ დიდია. პროფესიონალიზმი და ცოდნა მათ საშუალებას აძლევს, ერთის მხრივ, განახორციელონ საქმიანობა წარმოების პროცესში და მეორეს მხრივ, მონაწილეობა მიიღონ საწარმოს მართვასა და მფლობელობაში.

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია. ეს არის რესურსი, რომელზეც არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირება. საერთო მიზნის მისაღწევად, პერსონალის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა განსაკუთრებულ მდგომარეობას საჭიროებს.

სტრუქტურულიდან გამომდინარე, განსხვავებული დამოკიდებულებაა ბიზნეს საქმიანობის შესაბამისად: კერძო სექტორები მუშა ხელს ინდივიდუალური ბიზნესის მფლობელების, კორპორაციების ან არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან ღებულობენ. კარიერული წინსვლის მეტი შესაძლებლობა აქვთ კერძო სექტორში დასაქმებულებს, თუმცა კერძო ბიზნესი თუ პროექტი ყოველთვის არ არის მომგებიანი. შესაბამისად, სახელმწიფო სექტორის წარმომადგენლები თავს უფრო სტარბილურად გრძნობენ - სამუშაოს დაკარგვის შიში მათ ნაკლებად აქვთ.

სახელმწიფო სექტორი ძირითადად მოიცავს საგანმანათლებლო, სამშენებლო, სამხედრო და სხვა სახის სამსახურებს. თუმცა, ამ სექტორში მომუშავე პერსონალს უფრო მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდება დაწინაურებისთვის და უფრო მაღალ პოზიციაზე დანიშნისათვის.

სახელმწიფო და კერძო სექტორი, როგორც უკვე ავლნიშნეთ, ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება. მიუხედავად ამისა, ქვეყნის სრულყოფილი განვითარებისთვის ორივე სექტორის არსებობა მეტად მნიშვნელოვანია, მათი თანამშრომლობა კი უმეტეს შემთხვევაში ქვეყნის ეკონომიკური წინსვლის განუყოფელი ნაწილია.

დღესდღეობით უთვალავი რაოდენობის კერძო ბიზნესი არსებობს მსოფლიოში, ძალიან ბევრი კერძოკომპანია - სადაზღვევო, ტურისტული, საბანკო საფინანსო, რომლებიც წარმატებით მოღვაწეობენ საერთაშორისო თუ ადგილობრივ ლოკაციაზე. ეს სექტორი ხელს უწყობს ქვეყნის განვითარებას და მოსახლეობის დასაქმებას. კერძო სექტორს სხვა მიზანი ამომ-

რავებს, იგი რენტაბელური უნდა იყოს და სასურველიმოგებისკენ ისწრაფვის. ხშირად ხდება, რომ კერძო სექტორი სრულ მხარდაჭერას იღებს სახელმწიფოსგან სხვადასხვა სახის ხელშეწყობით.

სახელმწიფო სექტორს რაც შეეხება, ძირითადად, სწორედ სახელმწიფო სექტორი ქმნის ქვეყნის ინფრასტრუქტურას (გზები, სამდინარო გზა, რკინიგზა, საჰაერო გზა), მას შეაქვს წვლილი კულტურული განვითარების მხრივ და სხვ. კერძო და სახელმწიფო სექტორს ძალიან ბევრი სახელმწიფო სარგებლის შექმნა შეუძლიათ ერთად.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომის “პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაცია საქართველოს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში” არქიტექტონიკა შედგება შესავლი, სამი თავის, ცხრა ქვეთავისა, დასკვნის და ლიტერატურის მიმოხილვისგან.

ნაშრომის პირველი თავი “პერსონალის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები” მოიცავს სამ ქვეთავს: ადამიანური რესურსების მართვის არსი და მნიშვნელობა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის; ადამიანური რესურსების მართვის თეორია და განვითარების ძირითადი ტენდენციები; პერსონალის მართვის თანამედროვე მოდელები. მათში განხილულია ორგანიზაციის ინტელექტუალური, ადამიანური და სტრუქტურული კაპიტალი, ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა კომპანიის ფუნქციონირებაში; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი, როგორც მეცნიერების, პერსონალის მართვის ვალდებულებები მენეჯერის წინაშე. ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი თეორიები და მათი განვითარების მთავარი ტენდენციები, გაანალიზებულია პერსონალის მართვის თანამედროვე მოდელები.

ნაშრომის მეორე თავი “ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი პროცესი - პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაცია” მოიცავს ქვეთავებს: პერსონალის მიღება, თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი; პერსონალის ადაპტაცია/სოციალიზაციის პროცესი, ადაპტაციის მეთოდები; პერსონალის მოტივაცია, მოტივაციის თანამედროვე მეთოდები და ზრდის მექანიზმები. ამ თავში განხილულია როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექ-

ტორში პერსონალის პოზიციაზე აყვანის პროცედურები, დაგეგმვის პროცესი, თანამშრომლად მიღების წესები და სპეციფიკა ორგანიზაციის სტრუქტურიდან გამომდინარე; ახალი თანამშრომლის ახალ გარემოში შეგუების პროცესი და ადაპტაციის ეტაპები. ასევე, პერსონალის მოტივირებისა და პროფესიული განვითარების საშუალებები, საწარმოში კარიერული მართვის ეტაპები.

ნაშრომის მესამე თავი “ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია საჯარო და კერძო სტრუქტურებში” შედგება შემდეგი ქვეთემებისგან: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და მართვა სახელმწიფო სტრუქტურებში; ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და მართვა კერძო სტრუქტურებში; ადამიანური რესურსების მართვის შეფასება, პერსონალის შენარჩუნების საშუალებები. ეს თავი ეთმობა პერსონალის მართვის სპეციფიკას სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში. განხილულია დაზღვევის საერთაშორისო კომპანია “ირაოსა” და არასამთავრობო ორგანიზაცია ევრაზიის თანამშრომლობის ფონდის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების სამუშაო წესები,

იმისათვის, რომ შეგვესწავლა საქართველოში არსებული მდგომარეობა მიმდინარე პერიოდში პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაციის მიმართულებით, გაგვერკვია ხომ არ შეიცვალა სიტუაცია და ხომ არ გამოიკვეთა არსებული პრობლემის უფრო კონკრეტული დეტალები, ასევე გაგვეკეთებინა შედარება უკვე არსებულ ჩვენს მიერ 2017 წელს განხორციელებულ კვლევასთან, მივმართეთ უფრო გამარტივებული, თანამედროვე კვლევის მეთოდს. თუმცა, უფრო სიღრმისეულად განვახორციელოთ და გავითვალისწინეთ წინა კვლევის შედეგები.

კვლევის მიზანი იყო საქართველოს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაციის შესწავლა მიმდინარე პერიოდში, მათი კმაყოფილების დონის შესწავლა და კონკრეტული პრობლემების გამოვლენა.

კვლევის მიზნის შესაბამისად, დასახულ იქნა ისეთი ამოცანები, როგორცაა:

- ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების განყოფილების არსებობა
- ორგანიზაციაში პოზიციის დასაკავებლად გასავლელი პროცედურები
- სამუშაოს შეფასება, შეფასების მეთოდი, სიხშირე
- კარიერული განვითარების აუცილებლობა
- ტრენინგი და პროფესიული განვითარება ორგანიზაციაში
- სტაბილურობის განცდა ორგანიზაციაში
- ადაპტაციის პროცესი
- სხვ.

კვლევის პერიოდად განისაზღვრა -2019 წელი

მეთოდოლოგია. კვლევისათვის, ნიშნის მახასიათებლის მიხედვით, განხორციელდა თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევა, რომლისთვისაც გამოყენებულ იქნა გამოკითხვის მეთოდი - სპეციალურად შემუშავებული ანკეტა-კითხვარის მეშვეობით.

კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულ იქნა Google Forms-ში დამუშავებული ლინკი:

<https://docs.google.com/forms/d/1Cwk494ZtWpD7uOVG9pc5yKI0v7CpecU9vsXhwYIilCA/edit>

კვლევაში მონაწილეობის შესაძლებლობა ქონდა ყველა მსურველს, გამოკითხვა იყო ნებაყოფლობითი, ერთეულთა მომცველობის ხარისხის მიხედვით, დაკვირვება იყო არასრული. კვლევა იყო ანონიმური და მოწოდებული ინფორმაცია კონფიდენციალური. რესპოდენტები არ იყვნენ იდენტიფიცირებულნი და კვლევის შედეგები გაანალიზდა ჯამურად - წარმოდგენილი გრაფიკების სახით. რესპოდენტთა დიდი ნაწილის კეთილგანწყობით მოხერხდა მონაცემების მოცულობითი შეგროვება.

შერჩევის ზომა: 88

რესპოდენტთა თითქმის ნახევარი (46%), 49 წელს გადაცილებული აღმოჩნდა, და გენდერულ ჭრილში ასეთი სურთი გამოიკვეთა გამოკითხულთა უმეტესი ნაწილი (72,4%) - მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია.

კვლევის შეეგმა აჩვენა, რომ ჩვენი რესპოდენტები თითქმის ერთნაირად არიან გადანაწილებულნი სახელმწიფო (48,3 %) და კერძო სექტორში

(51,7%). მცირედი მეტობა შეიმჩნება კერძო სტრუქტურაში დასაქმებულთა კონტიგენტში. ორგანიზაციები, რომლებშიც ჩვენი რესპოდენტები სპეციალიზდებიან სხვადასხვა სფეროს მოიცვავდა - განათლების (15,1%), საბანკო (11,6%), სადაზღვევო (11,6%), ეკონომიკის (7%), აუდიტის (25,6%), მედიცინის (9,3%), სამართლის (14%) და ა. შ.:

გამოკითხულთა უმეტესი ნაწილი დიდი ორგანიზაციის წარმომადგენელი იყო (63,2%) და ბუნებრივია, მათ ორგანიზაციაში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი (75,9%). რესპოდენტების ძირითადად აღმოჩნდნენ საშუალო რგოლის წარმომადგენელი (56,3%). დაკავებული პოზიციის მიხედვით პასუხები ასე გადანაწილდა: ხელმძღვანელი პირები - 9,2%, მენეჯერები - 29,9%, სპეციალისტები - 37,9% და სხვა - 23%:

მრავალფეროვანი პასუხები მივიღეთ შეკითხვაზე: “რა პროცედურები გაიარეთ თქვენი პოზიციის დასაკავებლად”, რომლის შედეგებმაც გვიჩვენა, რომ ყველაზე მეტად გამოიყენება ინტერვიუ (38,4%), ასევე აპრობირებული მეთოდია კონკურსის წესით მიღება (37,2%).

როგორც რესპოდენტებმა აღნიშნეს, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ძირითადად, მაინც ხდება (83,9%), თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სამუშაოს შეფასების ფორმა სხვადასხვაა ორგანიზაციების მიხედვით, გამოიყენება როგორც სტანდარტული ფორმა, ასევე, ზეპირი გასაუბრება ხელმძღვანელობასთან, ინტერვიუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის უფროსთან და კიდევ სხვა მრავალი.

გაცემული პასუხების საფუძველზე ირკვევა, რომ შეფასების სისტემა ძირითადად, არის კარგად ფუნქციონირებადი და სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში ატარებს ფორმალურ ხასიათს (48,8%), თუმცა ასევე, არსებობს ორგანიზაციები, სადაც ეს მექანიზმი ატარებს არაფორმალურ ხასიათს (28%).

რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოს შეფასება განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციაში თავისი სიხშირით და ხორციელდება როგორც წელიწადში ორჯერ (12%), ასევე წელიწადში ერთხელ (27,7%), წელიწადში ერთზე ნაკლებად (22%) და წელიწადში ორზე მეტად (37,3%).

საინტერესო შედეგები გვიჩვენა კარიერულ განვითარებასთან დაკავ-

შირებულმა კითხვამ. როგორც აღმოჩნდა, ამ საკითხისადმი მიდგომა განსხვავებულია ორგანიზაციის სტრუქტურულიდან გამომდინარე.

კვლევამ გვიჩვენა, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციას განსხვავებული მიდგომა აქვს ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების მხრივაც, იგეგმება როგორც სამუშაოდან გამომდინარე (56,3%), ასევე ხელმძღვანელობის მოთხოვნითაც (13,8%), თუმცა პირადი ინიციატივით, დიდი აქტიურობით არ გამოირჩევიან ჩვენი რესპოდენტები (14,9%) და რიგ შემთხვევებში განსხვავებული საფუძველიც აქვს (14,9%).

დღესდღეობით, უმუშევრობის არც თუ ისეთ სახარბიელო და მაღალი მაჩვენებლის ფონზე, ჩვენს რესპოდენტებს თავიანთ სტრუქტურაში საკმაოდ კარგი მაჩვენებელი აქვთ სტაბილურობის შეგრძნების (60,9%).

ორგანიზაციამ, ბუნებრივია, უნდა იზრუნოს პერსონალის კვალიფიკაციისა და მოტივაციის ამაღლებაზე. ხშირად დაქირავებული, თავისი საქმიანობიდან და ციფრული ტექნოლოგიების ეპოქიდან გამომდინარე, თავადვე იჩენს ინიციატივას პროფესიული განვითარების სხვადასხვა მექანიზმების აღმოსაგენად და საინტერესოა, ასეთ შემთხვევაში რა როლი აქვს ორგანიზაციას. როგორც კვლევამ დაგვანახა, რიგ ორგანიზაციებში ასეთი ინიციატივის დროს ხდება ხელშეწყობა, ფინანსური უზრუნველყოფით (38,4%) და ასევე, საპატიო მიზეზად უთვლიან პერსონალს გაცდენილ სამუშაო საათებს (38,4%), მაგრამ რიგ ორგანიზაციებში არანაირი ხელშეწყობა და წახალისება არ ხორციელდება ამ მხრივ (36%). როგორც ვხედავთ, თითქმის ერთნაირი მაჩვენებლები გვაქვს.

ორგანიზაციის მართვის იაპონურ მენეჯმენტს მრავალი მიმდევარი ყავს. შესაბამისად, ამ მოდელის ბევრი მექანიზმი საკმაოდ აპრობირებულია ბევრ უწყებაში და ამართლებს კიდევ ამ მოდელში დანერგილი უნარჩვევები. ვფიქრობთ, მხოლოდ მაღალი სტანდარტების ორგანიზაციებს კი არა, ნებისმიერი კომპანიისათვისაც მნიშვნელოვანია პერსონალმა მათი “ოჯახის წევრად” იგრძნოს თავი.

მართლაც, რიგ ქართულ ორგანიზაციებში, პერსონალს მიაჩნია თავი კომპანიის “ოჯახის წევრად” (48,3%), თუმცა ეს მაჩვენებელი ნამდვილად არ

არის მისაბამი. ჩვენი მოლოდინი უფრო მყარი ციფრი იყო, რადგან ამავე კითხვაზე ვარიანტებში “მეტნაკლებად” და “ნაწილობრივ”, ჯამურად თითქმის ანალოგიური მაჩვენებელი მივიღეთ(45, 9%).

თითქმის ანალოგიური რიცხვები მოგვცა კვლევის შედეგმა კითხვაზე: “თვლით თუ არა, რომ სამსახურში თქვენ გაქვთ სივრცე ავტონომიურად ფუნქციონირებისათვის”.

ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციისათვის ახალი “სისხლია” და შესაბამისად, ორგანიზაცია ხელს უნდა უწყობდეს ახალ გარემოში მის ადაპტაციას. შემდეგი შეკითხვა სწორედ ამ საკითხს ეხებოდა, კვლევამ დაგვანახა, რომ პასუხები მრავალფეროვანია, თუმცა ყველაზე შედარებით მაღალი მაჩვენებელი (14%) დაფიქსირდა ხელმძღვანელის ხელისშეწყობით.

ლოგიკურია, რომ როდესაც ჩვენს მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებულია და შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის და სარგებლის მოტანა შეუძლია, უფრო მეტი მონდომებით ვუდგებით დაკისრებულ მოვალეობას.

სწორედ, ამ დამოკიდებულებას პასუხობდა შემდეგი შეკითხვა. როგორც აღმოჩნდა, სწორედ ეს იყო ჩვენი რესპოდენტებისათვის ძირითადი მოტივატორი.

ადამიანური რესურსების მართვაზე, პერსონალის სწორად შერჩევასა და სხვა კომპანიისათვის რენტაბელობის მომტან მრავალ ფაქტორზე (მ.შ. მათ კვალიფიკაციის ამაღლებასა და მოტივაციის მატებზე) დამოკიდებულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი და მოღვაწეობის ეფექტიანი შედეგი. შესაბამისად, ვფიქრობთ, ორგანიზაციის მოცულობიდან გამომდინარე და როგორც ზემოთ ვიხილეთ, ჩვენი რესპოდენტები ძირითადად, დიდი ორგანიზაციების წარმომადგენლები არიან, აუცილებლად მიგვაჩნია ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის არსებობა.

სწორედ, ასეთი მონაცემი დაფიქსირდა ჩვენს გამოკითხვაში (45,3%), თუმცა არცთუ ისე მცირე მაჩვენებელი იყო (18,6%) ისეთი კომპანიებისა, რომლებშიც არ არსებობს მსგავსი დეპარტამენტი.

ჩვენს მიერ რესპოდენტებისათვის შეთავაზებული იქნა, დაეფიქსირე-

ბინათ საკუთარი მოსაზრება ან გააკეთებინათ კომენტარი, რასაც მოჰყვა შემდეგი პასუხები (ვცტირებთ უცვლელად):

- ვფიქრობ, კარგი იქნებოდა, თუ ამოქმედდებოდა იაპონური მენეჯმენტი
- არ გვყავს HR და შესაბამისად, თანამშრომლების არც კვლიფიკაციის ამაღლება და არც მოტივირება არ ხორციელდება
- გმადლობთ საინტერესო შეკითხვებისათვის
- კომენტარის გარეშე
- ყველგან, კერძო თუ სახელმწიფო სექტორში ერთნაირისიტუაციაა...

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში შეჯამებული და განზოგადებული გვაქვს ჩატარებული კვლევის შედეგები.

დასკვნა

ადამიანური რესურსების მართვის მოუწესიგებელ სისტემას, როგორც სახელმწიფო ისე კერძო სტრუქტურებში, საბოლოოდ, ქვეყნის არაეფექტიან ფუნქციონირებასთან მივყავართ, რაც ეკონომიკური ზრდის შეფერხებას იწვევს და ართულებს განვითარების პროცესს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის სახელმწიფო დონეზე აუცილებელია განისაზღვროს ის საერთო მეთოდოლოგია, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება კადრების სწორი მართვა.

ადამიანური რესურსი - ორგანიზაციის მთავარი ფასეულობაა, მისი ფორმირება მოითხოვს დანახარჯებს როგორც თავად პიროვნებისაგან, ასევე მთლიანად საზოგადოებისაგან. ადამიანური რესურსი - შეიძლება დაგროვდეს, პერსონალს შეუძლია შეიძინოს ცოდნა, უნარები, აიმაღლოს კვალიფიკაცია, მაგრამ ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ ადამიანური რესურსი, განიცდის ცვეთასაც როგორც ფიზიკურად, ასევე მორალურად.

ჩატარებული სადისერტაციო კვლევების შედეგია თეორიული ხასიათის მთელი რიგი დასკვნები და რეკომენდაციები.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა მჭიდრო კავშირიშია ორგანიზაციის მთლიან სტრატეგიულ გეგმასთან. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის დასახული მიზნები და ამოცანები იყოს მიღწევადი აუცილებელია, რომ

პერსონალი იყოს სწორად დაგეგმილი. იქედან გამომდინარე, რომ ძალიან ბევრია დამოკიდებული თანამშრომლებზე, აუცილებელია კომპანიებმა უზრუნველყონ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის ინტეგრირება ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაში. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა კი თავის მხრივ დამოკიდებულია ისეთ პროცესებზე, როგორც არის მოთხოვნის განსაზღვრა, დაკომპლექტება და განვითარება.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ყურადღებით უნდა მიუდგნენ არმ-ის ფუნქციების დაგეგმვას, შესაბამისი კადრების მოზიდვას და შერჩევას, მათ სოციალიზაციას ორგანიზაციაში. სამუშაოს სწორად მართვა და ორგანიზაციიდან პერსონალის გადინება - ის სკაითხებია, რომელთა გარეშე შეუძლებელია ნორმალური საკადრო პოლიტიკის განხორციელება. ამ მიმართულებით შესრულებული კვლევები, დამუშავებული პროექტები თუ სხვადასხვა სახელმძღვანელოები საშუალებას იძლევიან ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით სახელმწიფო/საჯარო სექტორში მდგომარეობის რადიკალურად ცვლილებისათვის უკეთესობისკენ. ვფიქრობთ, პრობლემების გადაჭრისათვის სასურველია ამ მიმართულებით არსებული საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება, საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისგან უკუკავშირი, პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგების, კონფერენციების და სხვა მსგავსი ღონისძიებების დაგეგმვა. საუკეთესოდ წარმართული ტრენინგის ეფექტიც კი უმნიშვნელოა, თუ ორგანიზაციის განვითარების გლობალური ხედვის და გეგმის ჩარჩოში არ ჯდება.

ადამიანურ რესურსში, ინვესტიციები მის მფლობელს, მომავალში უფრო მაღალ მოგებას მოუტანს. ადამიანური რესურსების გამოყენებიდან მიღებული უკუგება დამოკიდებულია პერსონალის მორალურ თუ მატერიალურ დაინტერესებაზე, კეთილდღეობაზე, მსოფლმხედველობაზე, საზოგადოების საერთო კულტურის დონეზე.

ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა ორი კოლოკვიუმი:

1. ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი პროცესი - პერსონალის მიღება, ადაპტაცია და მოტივაცია - 2018 წელი;
2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია საჯარო და კერძო სტრუქტურებში - 2019 წელი.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სტატიები:

1. ბერიძე თ., ჟორჟოლიანი გ., ნუცუბიძე რ. “დროის მენეჯმენტი კომპანიის მართვის სისტემაში”, ყოველკვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი “განათლება”, # 2 (20), 2018
2. ბერიძე ლ., ჟორჟოლიანი გ., ნუცუბიძე რ. “დროის მენეჯმენტი, როგორც წარმოების მნიშვნელოვანი ფაქტორი”, ყოველკვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი “განათლება”, # 2 (20), 2018
3. ჟორჟოლიანი გ., ნუცუბიძე რ. “სამოგზაურო (ტურისტული) დაზღვევა და მისი მნიშვნელობა”, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ტურიზმის ფაკულტეტი, VI საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია “ეკონომიკა და ტურიზმი”, 2017წელი, 10-11 ივნისი

კონფერენციები:

1. ჟორჟოლიანი გ., ნუცუბიძე რ. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში, საქარ-

თველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, მე-3 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია “გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები”, 2019 წ.

2. ბერიძე თ., ჟორჯოლიანი გ., ნუცუბიძე რ., **“დეკრეტული შვებულების რეგულირება სახელმწიფო და კერძო სექტორში”** საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, “გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები” 2017 წელი 19-20 მაისი