

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ნინო ომანაძე

სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი - 02

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

თბილისი 0160, საქართველო

ივნისი, 2020 წელი

საავტორო უფლება © 2020 წელი, ნინო ომანაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ნინო
ომანაძის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით:
„სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, საჯარო მმართველობის და
მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას
დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

„-----“ ----- 2020 წელი

ხელმძღვანელი: ციალა ლომაია, ასოცირებული პროფესორი

ხელმძღვანელი: რუსუდან ქუთათელაძე, პროფესორი

რეცენზენტი:-----

რეცენზენტი:-----

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი : ნინო ომანაძე

დასახელება: „სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“

სადოქტორო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ხარისხი: ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი

სხდომა ჩატარდება: „-----“ ----- 2020 წელი

ინდივიდუალური პიროვნების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთ მოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული დანიშნულებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტირებებისა, რომლებიც მოითხოვს მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართულებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომის შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

მიძღვნის გვერდი

ნაშრომი ეძღვნება ჩემს გარდაცვლილ მეუღლეს – გიორგი ჩაჩხიანს, ნიშნად მისდამი დიდი სიყვარულისა და პატივისცემისა. მინდა გამოვხატო მადლიერება მის მიმართ ჩემი ცხოვრების მანძილზე და საქმიანობის პროცესში გაწეული ღვაწლისათვის, მხარდაჭერის, გვერდში დგომისა და გამხნევებისათვის.

რეზიუმე

სადისერტაციო ნაშრომი „სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“ შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნის და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისგან. ნაშრომის შესავალი სტანდარტული შინაარსისაა.

შესავალში დასაბუთებულია კვლევის აქტუალობა, ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზნები და ამოცანები, განსაზღვრულია კვლევის საგანი, ობიექტი და კვლევის მეთოდები, შესავალში აგრეთვე მოცემულია მეცნიერული სიახლე, თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა, მოტანილია მონაცემები ნაშრომის აპრობაციისა და ავტორის პუბლიკაციების შესახებ.

ლიტერატურის მიმოხილვაში განხილული და გაანალიზებულია სადისერტაციო ნაშრომის ფარგლებში სხვადასხვა მეცნიერული წყარო, რომლებშიც გადმოცემულია ქართველ და უცხოელ ავტორთა მოსაზრებანი და თეორიები; მიღწევები და ნაკლოვანებები.

ნაშრომის პირველ თავში „სტიმულირებისა და ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული მოდელები“, განხილულია: სტიმულირების თეორიული საფუძვლები ისტორიულ რაკურსში; ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების მეთოდოლოგიური ასპექტები; სტიმულირების მართვის სისტემები და ელემენტები.

მოცემულია სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების ძლიერი გავლენა შრომის მწარმოებლობაზე ევოლუციურ ასპექტში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგიაში ორგანიზაციის პერსონალი წარმოდგენილია, როგორც მართვის ობიექტი, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებისა და პრინციპების განმახორციელებელი.

ამ თავში ყურადღება გამახვილებულია მართვის ახალ კონცეფციებზე, რომლებიც ჰუმანიზაციისა და ლიბერალიზაციის ტენდენციებს ასახავენ სოციალური სისტემის სასიცოცხლო პროცესებში.

გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული, იაპონური, ამერიკული და არაბული მოდელები.

ევროპული მოდელი ორიენტირებულია მომუშავეთათვის მორალური კომფორტის შექმნაზე. იაპონური მოდელი სპეციალისტების მიერ ფასდება, როგორც ორგანიზაციის უმაღლესი ჰარმონიულობისა და მობილურობის უზრუნველყოფი საშუალება. მოდელის ძირითადი თავისებურებები ვლინდება პერსონალის მართვაში, მუდმივი დაქირავების სისტემაში, ნამუშევარი წლების მიხედვით სამსახურეობრივ წინსვლაში, რაციონალიზაციის პროცესში შეტანილ წვლილსა და ხარისხში, უწყვეტი სწავლების სისტემაში.

მართვის ამ მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია სტიმულირების პროცესთან მიმართებაში კოლექტიური პასუხისმგებლობა, სამუშაო ადგილების როტაცია და თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე მუდმივად მიმაგრება; ნდობა პერსონალის მიმართ და კოლევიალობის მკაფიოდ აღქმა;

ამერიკული მოდელი - პერსონალის თანასწორობას, კონკურენციას და

თანამშრომლობას იხილავს. ამ მოდელში ორგანიზაცია განიხილება, როგორც დახურული სისტემა. ძირითად სტრატეგიას წარმოადგენს წარმოების სპეციალიზაციის ზრდა და გაღრმავება;

მენეჯმენტის არაბული მოდელი მოიცავს ფასეულობების საკუთარ სისტემას და განსხვავდება ევროპული, ამერიკული და იაპონური მოდელებისაგან.

ამავე თავში აღნიშნულია, რომ პერსონალის სტიმულირება ნიშნავს ორგანიზაციაში ადამიანის წახალისებას მათი ფასეულობების მიხედვით; ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, უდიდეს მნიშვნელობას იძენს მატერიალურ და მორალურ წახალისებას შორის სწორი თანაფარდობის გამოძებნის საკითხი, რადგან ეს უკანასკნელი განაპირობებს სტიმულირების ეფექტური სისტემის ფუნქციონირებას და ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას.

თანამშრომელთა შრომითი საქმიანობის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის წარმატებული განვითარება, მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

ნაშრომის მეორე თავში „ადამიანური რესურსების მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემა“, მოცემულია: ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები; ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტიმულირების სრულყოფის ამოცანები; ადამიანური რესურსების და სტიმულირების მართვის სისტემის სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებული სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემურ ფორმირებაში გათვალისწინებულია ურთიერთობები მის ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის, პერსონალის მართვის სისტემასა და მთლიანობაში ორგანიზაციის მართვის სისტემას შორის, წარმოებრივ სისტემასა და გარე სამყაროს შორის;

ამ თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებით. ფუნქციათა შორის უმნიშვნელოვანესი გახლავთ ადამიანური რესურსების ფუნქცია, ის განსაზღვრავს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვასთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

ნაშრომის მესამე თავში „სტიმულირების კვლევა და ადამიანური რესურსების ქცევის მართვა თანამედროვე მენეჯმენტში“, გაანალიზებულია: შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევი ობიექტების მაგალითზე; სტიმულირების კვლევის შედეგები („ტაქსი პრიუსი“-ის, შპს „მაქსიმი“-ის, შპს. „გლობტელი“-ის, სს „თელასი“-ის მაგალითზე); შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევი ობიექტების მაგალითზე.

მესამე თავში გადმოცემულია ადამიანური რესურსების სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის შესწავლის კვლევის შედეგები. სტიმულირება ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდია, იგი საკვლევ ობიექტებზე შესწავლილია, როგორც ადამიანის საქმიანობის მიზანმიმართული ზემოქმედება ადამიანური რესურსის ქცევაზე სხვადასხვა მამოძრავებელი მოტივების მეშვეობით. ორგანიზაციის პერსონალის სტიმულირების ფუნქცია განხილულია, როგორც ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა ქცევის ფორმირების პროცესი;

ადამიანის ქცევა წარმოადგენს რეაქციას სტიმულზე და, შესაბამისად, დადებითი სტიმულების განმეორება ამყარებს დადებით ქცევას, რითაც ბიჰევიორისტული მიდგომა გადატანილია მენეჯერისა და პერსონალის ურთიერთობებზე და მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიღწევას;

მმართველის ძირითადი მოვალეობა მდგომარეობს საქმიანობის სტიმულებით ხელმძღვანელობაში. ამიტომ ძირითადი აქცენტი კეთდება მორალური ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობაზე; რადგან ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და ადამიანურ რესურსს შორის მყარდება ორმხრივი, (ინტერაქტიული) ურთიერთობა, რაც აუცილებელია ადამიანური რესურსების სტიმულირების ოპტიმალური მიგნებების უზრუნველსაყოფად;

სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის ძირითადი შედეგი ცალკეული ორგანიზაციის დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს შორის მიმდინარე შრომითი ურთიერთობის რეგულირებაა;

სხვადასხვა მასშტაბის და აბსოლუტურად განსხვავებული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსის შრომის სტიმულირების თანამედროვე მეთოდები განსხვავებულად გამოიყენება, რასაც განაპირობებს წარმოების მოცულობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯმენტის კვალიფიკაცია და სხვა კრიტერიუმები. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ გამოკითხული რესპოდენტების 73,8% აღიარებს, რომ მათ ორგანიზაციაში ნამდვილად გამოიყენება შრომის სტიმულირების თანამედროვე მეთოდები;

შესწავლილ ობიექტებზე თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის შეტანილი წვლილის შესაბამისად ხდება ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება, როგორც პიროვნულ თავისებურებებზე, ისე კონკრეტულ სიტუაციაზე; აუცილებელია თითოეული ობიექტის ყველა ქვედანაყოფი და მათი თითოეული წევრი დაინტერესდეს ძირითადი მიზნებით, რითაც იგი ახდენს თანამშრომელთა ინიციატივის მობილიზებას, უზრუნველყოფს საკუთარი ორგანიზაციისადმი ერთგულებას და აიოლებს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში შეჯამებული და განზოგადებულია ჩატარებული კვლევის შედეგები.

Abstract

The dissertation "Improving the Functional System of Stimulation in Human Resource Management" consists of a list of three chapters, three chapters, nine sub-chapters, a conclusion and a list of used literature. The introduction to the paper is of standard content.

The introduction substantiates the relevance of the research, outlines the objectives and objectives of the research, defines the subject, object and research methods of the research.

The review of the literature discusses and analyzes various scientific sources within the framework of the dissertation, in which the opinions and theories of Georgian and foreign authors are presented; Achievements and Disadvantages.

The first chapter of the paper, Theoretical Models of Stimulation and Human Resource Management, discusses: Theoretical foundations of stimulation in historical perspective; Methodological aspects of human resource management development; Stimulation management systems and elements.

The strong influence of social and psychological factors on labor productivity in the evolutionary aspect is given. In Human Resource Management Methodology, the staff of the organization is presented as the object of management, implementing the goals and objectives of the organization, the methods and principles of human resource management.

This chapter focuses on new concepts of management that reflect the trends of humanization and liberalization in the vital processes of the social system.

European, Japanese, American and Arab models of human resource management have been analyzed.

The European model is focused on creating moral comfort for employees. The Japanese model is valued by specialists as a means of ensuring the highest harmony and mobility of the organization. The main features of the model are manifested in the management of staff, in the system of permanent employment, work according to the years of service, in the contribution and quality of the rationalization process, in the system of continuous training.

The main features of this management model are collective responsibility for the incentive process, rotation of jobs and constant attachment of the employee to the workplace; Confidence in the person and a clear perception of collegiality.

The American model will see staff equality, competition and collaboration. In this model, the organization is considered a closed system. The main strategy is to increase and deepen the specialization of production;

The Arabic model of management includes its own system of values and differs from the European, American and Japanese models.

The same chapter states that the promotion of staff means the separation of human beings in the organization according to their values; At the present stage of economic development, the issue of finding the right ratio between material and moral incentives is of paramount importance, as this ultimately contributes to the functioning of an effective incentive system and the successful operation of the organization.

Without an effective system to stimulate the work of employees, it is impossible to develop the organization successfully, increase its competitiveness, increase the quality of products or services provided.

The second chapter of the paper, The Functional System for Human Resource Stimulation, states: Regularities, Principles and Functions of the Human Resource Management System; The organizational structure of the human resource

management system and the tasks of stimulating perfection; Legal and informational support for the human resources and incentive management system. The human resource management system is consistent with the development features, conditions and trends of the production system. The systemic formation of human resource management involves the relationship between its subsystems and elements, between the personnel management system and the management system of the organization as a whole, between the production system and the outside world;

The same chapter discusses the functions of human resource management to improve incentives. One of the most important functions among the functions is the function of human resources, it determines the issues related to personnel management and development in the organization.

In the third chapter of the paper "Stimulation Research and Human Resource Behavior Management in Modern Management", the following are analyzed: Perspectives of Labor Remuneration and Personnel Behavior Management Stimulation - Perspectives of Improving the System on the Example of Research Objects; Stimulation research results (on the example of "Taxi Prius", "Maxim" Ltd., "Global" Ltd., JSC "Telasi"); Perspectives on Improving the Functional System of Remuneration and Personnel Behavior Management on the Example of Research Objects.

The third chapter presents the results of a study of the study of the functional system of human resource stimuli. Stimulation is a method of managing human labor behavior, it has been studied in research facilities as a deliberate influence of human activities on human resource behavior through various driving motives. The function of stimulating the staff of the organization is discussed as the process of formation of the behavior of the individuals in accordance with the goals and objectives of the organization, the methods and principles of human resource management methods and principles;

Human behavior is a response to a stimulus, and therefore the repetition of positive stimuli reinforces positive behavior, thereby shifting the behaviorist approach to the relationship between the manager and the staff and aiming to achieve organizational efficiency;

The main task of the manager is to lead the activity with stimuli. Therefore, the main focus is on the need to take into account moral factors; Because people possess intellect, their reaction to external influences is emotional and thoughtful, which is why a two-way (interactive) relationship between the subject of management and human resources is established, which is necessary to ensure optimal findings of human resource stimuli;

The main result of the improvement of the stimulation functional system is the regulation of the current labor relations between the employers and employees of a separate organization;

Modern methods of labor stimulation of human resources of different scales and completely different organisms are used differently, which is due to the volume of production, organizational structure, qualification of management and other criteria. The results of the study showed that 73.8% of the respondents admitted that their organization really used modern methods of stimulating labor;

In order to stimulate the employees to study the studied objects, according to the contribution made, the perception of the influences of the people depends on the personal peculiarities as well as on the specific situation; It is essential that all subdivisions of each facility and each of their members are interested in the core purpose of mobilizing employee initiative, ensuring loyalty to their organization, and facilitating relationships between people. The results of the research are summarized and generalized in the final part of the paper.

შინაარსი

ტიტულის გვერდი	1
ხელმოწერების გვერდი.....	2
საავტორო უფლების გვერდი.....	3
მიძღვნის გვერდი	4
რეზიუმე (ქართულ ენაზე)	5
რეზიუმე (ინგლისურ ენაზე).....	8
შინაარსი.....	10
ცხრილების ნუსხა	12
ნახაზების ნუსხა	14
დიაგრამების ნუსხა.....	15
მადლიერების გვერდი	16
შესავალი	17
ლიტერატურის მიმოხილვა	24
თავი 1. სტიმულირებისა და ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული მოდელები	37
1.1. სტიმულირების თეორიული საფუძვლები ისტორიულ რაკურსში.....	37
1.2. ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების მეთოდოლოგიური ასპექტები	50
1.3. სტიმულირების მართვის სისტემები და ელემენტები.....	61
თავი 2. ადამიანური რესურსების მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემა	71
2.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები	71
2.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტიმულირების სრულყოფის ამოცანები.....	78
2.3. ადამიანური რესურსების და სტიმულირების მართვის სისტემის სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფა.....	85
თავი 3. სტიმულირების კვლევა და ადამიანური რესურსების ქცევის მართვა თანამედროვე მენეჯმენტში	90
3.1. სტიმულირება, როგორც ადამიანური რესურსების შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი და მიზანმიმართული ზემოქმედება საკვლევ ობიექტებზე	90
3.2. სტიმულირების კვლევის შედეგები.....	97

3.3. შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევი ობიექტების მაგალითზე	113
დასკვნა	129
გამოყენებული ლიტერატურა	134

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები	55
ცხრილი 2. კომპანიის დასახელება	97
ცხრილი 3. გენდერული სტრუქტურა	98
ცხრილი 4. რესპოდენტთა განათლების მაჩვენებლები	99
ცხრილი 5. რესპოდენტთა ასაკობრივი სტრუქტურა	100
ცხრილი 6. სტიმულირების კვლევის შედეგები.....	101
ცხრილი 7. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა.....	102
ცხრილი 8. შრომის ანაზღაურების კვლევის შედეგები	102
ცხრილი 9. თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები	103
ცხრილი 10. სტიმულირების მეთოდების კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე.....	104
ცხრილი 11. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები	105
ცხრილი 12. მენეჯერის ემპათიის განცდის მაჩვენებლები	106
ცხრილი 13. სტიმულირების ზრდის ინსტრუმენტების კვლევის შედეგები	107
ცხრილი 14. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების სტრუქტურა.....	108
ცხრილი 15. სტიმულირების კვლევის შედეგები გენდერულ ჭრილში.....	109
ცხრილი 16. ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ზრუნვის მაჩვენებლები გენდერულ ჭრილში	110
ცხრილი 17. შრომის ანაზღაურების სამართლიანობის კვლევის შედეგები ასაკობრივ ჭრილში.....	111
ცხრილი 18. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების მაჩვენებლები ასაკობრივ ჭრილში	112
ცხრილი 19. თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის შედეგები	115
ცხრილი 20. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა.....	116
ცხრილი 21. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები	118
ცხრილი 22. სტიმულირების კვლევის შედეგები კომპანიებში.....	119
ცხრილი 23. მაქსიმალური შესაძლებლობის გამოყენების კრიტერიუმები ორგანიზაციაში.....	120

ცხრილი 24. დასახელებულ კომპანიებში ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები თანამშრომლებისადმი.....	121
ცხრილი 25. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები	122
ცხრილი 26. მენეჯერის ემპათიის (თანაგრძნობის განცდის) უნარი.....	123
ცხრილი 27. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების მაჩვენებლები	124
ცხრილი 28. თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის შედეგები	125
ცხრილი 29. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა.....	126
ცხრილი 30. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები	127

ნახაზების ნუსხა

ნახ. 1. მოთხოვნილებათა იერარქიის პირამიდა.....	41
ნახ. 2. სტიმულირების კლასიფიკაცია	65
ნახ. 3. სტიმულირების სისტემის ფორმირების ფაქტორები.....	67
ნახ. 4. ანაზღაურების სისტემის შემუშავების მექანიზმი	69
ნახ. 5. მართვის ფუნქცია	77

დიაგრამების ნუსხა

დიაგრამა 1. კომპანიის დასახელება	98
დიაგრამა 2. გენდერული სტრუქტურა	98
დიაგრამა 3. გამოკითხულთა რაოდენობა განათლების ჭრილში	99
დიაგრამა 4. რესპოდენტთა ასაკობრივი სტრუქტურა	100
დიაგრამა 6. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა	102
დიაგრამა 7. შრომის ანაზღაურების კვლევის შედეგები	103
დიაგრამა 8 თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები	103
დიაგრამა 9. სტიმულირების მეთოდების კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე	104
დიაგრამა 10. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები	105
დიაგრამა 11. მენეჯერის ემპათიის განცდის მაჩვენებლები	106
დიაგრამა 14. სტიმულირების კვლევის შედეგები გენდერულ ჭრილში	109
დიაგრამა 15. ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ზრუნვის მაჩვენებლები გენდერულ ჭრილში	110
დიაგრამა 17 . სტიმულირების ზრდის ფაქტორების მაჩვენებლები ასაკობრივ ჭრილში	112
დიაგრამა .18 თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის შედეგები	115
დიაგრამა 19. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა	116
დიაგრამა 20. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები	118
დიაგრამა 21. სტიმულირების კვლევის შედეგები კომპანიებში	119
დიაგრამა 22. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა	120
დიაგრამა 23. დასახელებულ კომპანიებში ხელმძღვანელობის ზრუნვის ..	121
დიაგრამა 24. სტიმულირების ზრდის ფაქტორები, რომელსაც ანიჭებენ უპირატესობას	122
დიაგრამა 25. მენეჯერის ემპათიის (თანაგრძნობის განცდის) უნარი	123
დიაგრამა 26. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების მაჩვენებლები	124
დიაგრამა 27. თავდაჯერებულობის სტიმულირება	125
დიაგრამა 28. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა	126
დიაგრამა 29. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები	127

მადლიერების გვერდი

მინდა უღრმესი მადლობა გამოვხატო ჩემი აწ გარდაცვლილი ხელმძღვანელის ქალბატონი ციალა ლომიას მიმართ, რომელსაც დიდი წვლილი მიუძღვის სადისერტაციო ნაშრომის შექმნის პროცესში.

ის გახლდათ მაგალითი სიძლიერის, ოპტიმიზმის, გვერდში დგომის და სიკეთისა.

ქალბატონი ციალა იყო ჩემი დიდი გულშემატკივარი. მჯერა, რომ ის იამაყებდა ჩემი წარმატებით.

შესავალი

თემის აქტუალურობა. თანამედროვე ბიზნესში ყოველდღიურად მიმდინარეობს სიღრმისეული პროცესები: გლობალიზაცია, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია, ადამიანის როლის გაძლიერება მართვაში. ორგანიზაციაში პერსონალის მართვასთან და განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესის თანამედროვე მდგომარეობაზე. დღის წესრიგში დგება ბიზნესის მართვის ახალი მიდგომების შემოღება. უცხოური გამოცდილების გათვალისწინებით ადგილობრივი თავისებურებების გამოვლენა და ადაპტირება.

ადამიანური რესურსების მართვა ფუნქციათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია, რომელიც ქვეყანაში მიმდინარე დინამიკური, ინოვაციური პროცესების განვითარებას განსაზღვრავს. ამ ფუნქციას ეხება ისეთი სფეროები, როგორცაა ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი განვითარება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაკომპლექტება და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულთა სტიმულირება, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება და ა.შ.

მკაცრი კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაციების გადარჩენის საშუალება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მუდმივი ინოვაციური განახლება იქნება.

ბიზნესის მართვის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული ადამიანური რესურსის სტიმულირების მრავალმხრივი ფაქტორებისა და თანამედროვე მიდგომების გამოყენებაზე. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სტიმულირების პროცესი ცალკეული ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევსაკენ არის მიმართული. სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება სტიმულირების ახალი მეთოდების ძიება, შესწავლა და გამოყენება.

სტიმულირების განზოგადება რთულია, რადგან ის ყველა ადამიანისათვის ინდივიდუალურია. ამ მიზნით ნაშრომში დასახულია სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის შესწავლა და მისი გამოყენება თანა-

მედროვე მენეჯმენტში. სტიმულირების სხვადასხვა მიდგომების შესწავლა საკვლევ ობიექტზე და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადება ადამიანური რესურსების სტიმულირების სისტემის სრულყოფის მიზნით მეტად აქტუალურ პრობლემად ისახება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: ბიზნესის სფეროში სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის კვლევა მიზნად ისახავს: სტიმულირების როლისა და მნიშვნელობის განსაზღვრას ბიზნეს-კომპანიების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებით, სტიმულირების ანალიზს სხვადასხვა ობიექტებზე, კომპანიის ადამიანური რესურსის, როგორც სტიმულირების უმნიშვნელოვანესი ობიექტის გამოკვლევას.

სტიმულირების (წახალისების) თეორიებსა და ძირითად კონცეფციებზე დაყრდნობით სტიმულირების თანამედროვე მიდგომების შესწავლას ისტორიულ რაკურსში, დეტალურ ანალიზსა და ადაპტირებას თანამედროვე მოთხოვნებთან მიმართებაში საქართველოს ბიზნეს სუბიექტებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება; კვლევის შედეგების საფუძველზე შემუშავებული დასკვნები და რეკომენდაციები ხელს შეუწყობს შრომის სტიმულირების თანამედროვე საშუალებების დანერგვას საქართველოს რეალობაში.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- სტიმულირების თეორიული ასპექტების ანალიზი და ევოლუციური თავისებურებები;
- პერსონალის სტიმულირების მართვის სისტემისა და ელემენტების შესწავლა;
- სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის შეფასება და მისი ადაპტაცია თანამედროვე მოთხოვნებთან;
- სტიმულირების მართვის სისტემის ორგანიზაციული, სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფის ანალიზი;
- სტიმულირების კვლევა საკვლევ ობიექტებზე და ადამიანური რესურსების სრულყოფილი მართვა, როგორც სტიმულირების სისტემის სრულყოფის მექანიზმი.

კვლევის საგანი და ობიექტი: კვლევის საგანია ორგანიზაციების სტიმული-

ლირების ფუნქციონალური სისტემის შესწავლა და მისი პრაქტიკული გამოყენება საქართველოს ბიზნეს სუბიექტებში.

კვლევის ობიექტი. გამოკვლევის მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის სრულყოფისა და სტიმულირების თავისებურებების გამოვლენისათვის კვლევის ობიექტია შემდეგი კომპანიები: „ტაქსი პრიუსი“, „ტაქსი მაქსიმი“, შპს. „გლობტელი“, სს „თელასი“.

ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები: სადისერტაციო ნაშრომის - „სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“-თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ფუნდამენტური ნაშრომები, სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები, საანგარიშო და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, ტექნოლოგიური ოპერაციების ქრონომეტრაჟის რუკები, რომელიც ეძღვნება ადამიანური რესურსების სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფას, ხარისხის გაუმჯობესებას, მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას პრაქტიკაში.

ნაშრომის ნორმატიული საფუძველია ქვეყნის საკანონმდებლო ორგანოების ოფიციალური დოკუმენტები, ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტები, რომლებიც არეგულირებენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებს საკვლევ კომპანიებში.

კვლევის საინფორმაციო ბაზა ფორმირებულ იქნა შემუშავებული პროგრამის შესაბამისად, რომელიც მოიცავდა კვლევის სხვადასხვა ეტაპს.

დისერტაციაში ინფორმაციის წყაროდ გამოყენებულია საქართველოს სამეცნიერო საზოგადოების კვლევის მასალები, კითხვარები.

კვლევის პროცესში გამოყენებულია ანალიზის, სინთეზის, ინდუქციის, დედუქციის და დიალექტიკური მეთოდები, ასევე ჩატარდა ისტორიული დოკუმენტების კვლევა, ანკეტური გამოკითხვა. მონაცემების სანდოობის მიზნით კვლევის შედეგები დამუშავდა „spss“ მეთოდით.

ანალიზის მეთოდი. იგი გამოყენებულია ნაშრომის მეორე თავში. ამ

ნაწილში გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტიმულირების სრულყოფის ამოცანები (გვ.71-76); ადამიანური რესურსების და სტიმულირების მართვის სისტემის სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფა(გვ. 78-85); ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებული სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან (გვ.86-89).

ინდუქციისა და დედუქციის მეთოდებით გამოკვლეულია ფაქტები ზოგადიდან კონკრეტული მიმართულებით და პირიქით კონკრეტული მოვლენებიდან ზოგადი მიმართულებით. საკვლევ ორგანიზაციებში სტიმულირების ფუნქციაზე მოქმედებს სხვადასხვა ფაქტორი. დაკვირვებიდან გამომდინარე, ეს ფაქტორები გახლავთ: ეკონომიკური ნორმატივების სისტემა, სხვადასხვა შეღავათი, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, შრომის პირობები და შინაარსი, სამუშაოს ხასიათი, კარიერული ზრდის საკითხები, თვითდამკვიდრებისკენ სწრაფვა, მუდმივი რისკი, შინაგანი კულტურა და სხვა(პირველი თავი გვ. 55).

კონტენტ-ანალიზი ანუ დოკუმენტების ანალიზი. საკვლევ კომპანიების „ტაქსი პრიუსის“, „ტაქსი მაქსიმის“, შპს. „გლობტელის“, სს „თელასის“ შესახებ მოპოვებულ იქნა ინფორმაცია და არსებული დოკუმენტების შესწავლის საფუძველზე გაანალიზდა ადამიანური რესურსის სტიმულირების ფაქტორების მექანიზმი, შედარებით განსხვავებულ ორგანიზაციებში თუ რომელი ფაქტორი უქმნის მათ პერსონალს სტიმულირების მეტ ძალისხმევას, მათი სპეციალიზაციიდან და წარმოების მასშტაბებიდან გამომდინარე (გვ. 97-103).

სტატისტიკური მეთოდები. ეს მეთოდი მესამე თავშია გამოვიყენებული აღნიშნული კომპანიების მომუშავეთა სტიმულირების ფორმების კვლევისათვის, რათა შესწავლილიყო ადამიანური რესურსების სტიმულირების ფაქტორების მექანიზმი. კვლევის საშუალებით განისაზღვრა, თუ რამდენად სამართლიანი გახლდათ მათ მიერ გაწეული შრომისათვის მიღებული ანაზღაურება და წახალისების რომელ თანამედროვე მეთოდებს იყენებენ

მომუშავეთა მოტივაციისათვის ცალკეულ კომპანიებში(გვ. 112-124).

ანკეტური გამოკითხვა. ეს მეთოდიც ნაშრომის მესამე თავშია გამოყენებული (გვ.92-96). საქართველოს ოთხ კომპანიაში ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვა, რომელიც გახლდათ ანონიმური. ოთხივე ობიექტზე გამოკითხა 801 რესპოდენტი; მიღებული პასუხების შეფასების შემდეგ დადგინდა, რომ პერსონალის ინტერესები თანხვდება და შრომის სტიმულირება შეესაბამება თითოეული დასაქმებულის მოთხოვნილებებს, უნარებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. დადგინდა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა სპეციფიკურ ფუნქციას იყენებენ. გარკვეული ყურადღება ექცევა პერსონალის დაგეგმვას, მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრას, პერსონალის მარკეტინგს, პერსონალის შერჩევას, დაქირავებისა და განლაგების ორგანიზაციას. მაღალ დონეზეა აყვანილი მომუშავეთა სწავლება, ადაპტაცია და საქმიანი კარიერის მართვა, პერსონალის მოტივაცია, პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება, პერსონალზე დანახარჯების მართვა, შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვა, პერსონალის აუდიტი, ორგანიზაციული კულტურის მართვა, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა.

მონაცემების კვლევის შედეგები დამუშავდა „spss“ მეთოდით.

შედარებითი ანალიზი. ეს მეთოდი სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავის მეორე ქვეთავშია გამოყენებული. მასში განხილულია სტიმულირების კომპენსაციის ამერიკული, ევროპული, იაპონური და არაბული მოდელები, გავლებულია პარალელები. შედარებისა და ანალოგიის მეთოდების გამოყენებით გამოვლენილია კულტურული და ინსტიტუციონალური განსხვავებები (გვ.54-57).

იგივე მეთოდი გამოყენებულ იქნა მესამე თავის მეორე ქვეთავში (გვ.97-103). შედარების მეთოდი გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის არსებული სისტემის შედარებას წარმატებული კომპანიების მართვის სისტემების მიმდინარე მდგომარეობასთან.

სტიმულირების მართვა საკვლევ ობიექტებზე: ს/ს „თელასი“, შპს „გლობტელი“, შპს „ტაქსი პრიუსი“ და შპს „ტაქსი მაქსიმი“ ხორციელდება

თითოეულ ორგანიზაციაში ფასულობების მიხედვით. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მას ეხება, როგორც მატერიალური (ფინანსური), ისე არამატერიალური დაინტერესება და მოიცავს იმ სტრატეგიას, პრინციპებს, პოლიტიკას და პროცესებს, რომელსაც იყენებენ გამოკვლეული ობიექტები ადამიანური რესურსების სტიმულირების პროცესის განვითარებისა და უზრუნველყოფის მიზნით.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული ნაწილის დასრულების შემდეგ ზემოაღნიშნული მეთოდოლოგიური მიდგომებით შეფასებულია გამოსაკვლევად აღებულ სფეროში ადამიანური რესურსების სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის მდგომარეობა.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

1. **შესწავლილია და გაანალიზებულია** ადამიანური რესურსების სტიმულირების სისტემის სრულყოფის მიზნით პერსონალის ქცევის მასტიმულირებელი მორალურ-მატერიალური ფაქტორები და მიმართულებები;
2. **გამოვლენილია** საკვლევ ობიექტებზე ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა, სტიმულირების ახალი მიდგომების შესწავლა-გამოყენებით განსაზღვრულია პერსონალის მოტივაციის ადეკვატური ფაქტორები: ეკონომიკური ნორმატივების სისტემა, სხვადასხვა შეღავათები, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, შრომის პირობები, სამუშაოს ხასიათი, კარიერული ზრდის საკითხები, თვით-დაშვადრებისკენ სწრაფვა, მუდმივი რისკი და შინაგანი კულტურა;
3. **დადგენილია**, რომ შერჩეულ საკვლევ ობიექტებზე: სს „თელასი“, შპს „გლობტელი“, „ტაქსი პრიუსი“ და „ტაქსი მაქსიმი“ შრომის სტიმულირება ძირითადად შეესაბამება თითოეული დასაქმებულის მოთხოვნილებებს, უნარებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს, რაც მიუთითებს ორგანიზაციისა და მომუშავე პერსონალის ინტერესთა უპირატეს თანხვედრაზე.
4. **რეკომენდებულია** ერთ-ერთ საკვლევ კომპანიაში (დაინერგა „ტაქსი

პრიუსში“) სტიმულირების ისეთი ფორმა, როგორცაა გამარჯვებული თანამშრომლის კვარტალური დამატებითი ანაზღაურებადი შვებულება, რაც გვიჩვენებს, რომ კომპანიები გამოთქვამენ მზადყოფნას გაიზიარონ კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე რეკომენდაციები, თავიანთ საქმიანობაში გამოიყენონ ანალიტიკური კომპონენტი.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ავტორის რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ქართულ ბიზნეს კომპანიებში მართვის ორგანოების მიერ. ავტორის სამეცნიერო პრაქტიკული რეკომენდაციები და წინადადებები საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნას სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში.

ნაშრომის თეორიულ მნიშვნელობას წარმოადგენს მისი გამოყენება საგანმანათლებლო პროგრამებში. იგი გაუწევს დახმარებას ამ დარგში მომუშავე მაგისტრანტებს და დოქტორანტებს.

ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები. ყველაზე მნიშვნელოვანი სამეცნიერო დებულებები, შედეგები და დასკვნები წარმოდგენილია საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციებზე. სადისერტაციო თემის გარშემო გამოქვეყნებულია 4 ნაშრომი.

სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 139 ნაბეჭდ გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, დასკვნის და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

ლიტერატურის მიმოხილვა

ნაშრომის თემატიკიდან გამომდინარე, რომელიც ძირითადად ეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს, შესწავლილი და დამუშავებულია 90 წყაროზე მეტი, რომლებშიც გადმოცემულია ქართველი თუ უცხოელი ავტორების მოსაზრებანი და თეორიები. წყაროთა სია თან ერთვის ნაშრომს.

• **აბრალავა ა, გვაჯაია ლ., ქუთათელაძე რ. საინოვაციო მენეჯმენტი. თბ., 2015, 272 გვ.** ნაშრომში გადმოცემულია საინოვაციო მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები და ინოვაციური პროცესების როლი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტაში. ავტორების მიერ აღნიშნულია, რომ საინოვაციო მენეჯმენტი შედარებით ახალი ცნებაა სამეცნიერო საზოგადოებაში და იგი წარმოადგენს ეკონომიკური მეცნიერებისა და პროფესიული საქმიანობის დარგს, რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციური მიზნების ფორმირებასა და რეალიზაციას მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენების მიზნით.

სახელმძღვანელო იმითაც არის მნიშვნელოვანი, რომ მასში დაწვრილებითაა განხილული და გადმოცემული საინოვაციო საქმესთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორცაა: საინოვაციო საქმიანობის ორგანიზაცია საწარმოში, ინოვაციების სტრატეგიული მართვა და მარკეტინგი, ინოვაციური პროცესების დაგეგმვა და კადრების მართვა, ინოვაციური საქმიანობის პროექტების მართვა და ა. შ.

ავტორები აღნიშნავენ, რომ ინოვაციების სტიმულირება ინოვაციების ეფექტიანობას მნიშვნელოვნად ზრდის და მისმა დანერგვამ ინვესტორს, ფირმის მესაკუთრეს თუ საწარმოს მთლიანად გარკვეული სარგებელი თუ მოგება უნდა მოუტანოს.

• **ბერულავა გ. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტისა და ჩერნოგოვის ეროვნული უნივერსიტეტის II საერთაშორისო კონფერენციის „თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა“ შრომების კრებული, 2017წ.** შრომითი რესურსების როლი კონკურენტუნარიანობის ამალღების საქმეში. წარმოჩენილია ადამიანური კაპიტალის უპირატესობები შრომის მწარმოებ-

ლურობისა და კონკურენტუნარიანობის ამალღების საქმეში. ხაზგასმულია, რომ შრომითი რესურსების კონკურენტული პოტენციალი მიიღწევა რთული უნარჩვევების ჩამოყალიბებით, რომელიც შეძენილია რესურსების გამოყენებისას მენეჯერის კრეატიულობით და ვალდებულებებით.

• **გართ რ. ჯონსი., ჯენიფერ მ. ჯორჯი., „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები,“ თბ., 2006 (თარგმანი ინგლისურიდან), გვ. 350.** მოცემულია მენეჯმენტის პროცესი, განსაზღვრულია მენეჯერთა როლები და უნარ-ჩვევები, აგრეთვე ახალი ტექნოლოგიების ზემოქმედება აღნიშნულ როლებსა და უნარ-ჩვევებზე. მოცემულია დღევანდელი კონკურენციის პირობებში მენეჯერთა წინაშე მდგარი სირთულეები. მიმზიდველადაა განხილული მენეჯმენტის გლობალური სამყარო, გადაწყვეტილების მიღების, სწავლების, შემოქმედებითი პროცესისა და სიახლეების ორგანიზების, ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების, გუნდური მუშაობის ინოვაციური მართვის საკითხები და ა. შ.

• **გვაჯაია ლ, პერსონალის შრომითი საქმიანობის შეფასება - კადრების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია.სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „გლობალიზაცია და ბიზნესი“, 2017წ. N4 გვ.105-108.** ხაზგასმულია პერსონალის საქმიანობის შეფასების განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე პერსონალის ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფის საქმეში, იგი პრაქტიკულად პერსონალის მართვის სამუშაოების საფუძველია, საბაზო ტექნოლოგიაა, რომელიც იძლევა ადამიანების სწორად შერჩევის, მათი საქმიანობის რეალური შედეგების შეფასებისა და შესაძლებლობების გონივრულად განკარგვის საშუალებას.

• **ვანიშვილი თ., პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის სრულყოფის გზები, სტუ, 2015 წ. დისერტაცია.** ნაშრომი შედგება სამი თავისაგან. ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესო იყო პირველი თავის „ორგანიზაციული ქცევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების“ ის ნაწილი, სადაც საუბარია ადამიანური კაპიტალის როლზე ორგანიზაციული ქცევის ფორმირებაში. კერძოდ, კვლევის შედეგად დადგენილია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის მაღალი დონის მიღწევა შესაძლებელია მოხდეს მხოლოდ ადამი-

ანური რესურსების ეფექტური მართვით.

● Zahra Ghanbarpour, Fatemeh Sadat Najmolhoda, *Contemporary theories of Motivation in Organizational Leadership and Behavior. Intl. Res. J. Appl. Basic. Sci. Vol., 6 (1), 1-7, 2013* (http://irjabs.com/files_site/paperlist/r_1641_131014000751.pdf).

სტატიაში აღნიშნულია, რომ ადამიანები ძირითადად ერთმანეთისგან განსხვავდებიან და მათი მოთხოვნების, ღირებულებების, რწმენის მიხედვით, მათი წინაშე არსებობს სხვადასხვაგვარი პრობლემა, რომელთა გადასაჭრელად მნიშვნელოვანი ღონისძიებების გატარებაა საჭირო. აქედან გამომდინარე, თითოეულ ორგანიზაციასა თუ კომპანიაში, წარმატების ერთ-ერთი საწინდარი მოტივაციაა.

სხვადასხვა მეცნიერი თუ თეორეტიკოსი ორგანიზაციის წარმატებას ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტს უკავშირებს, რაც თითოეული თანამშრომლის მიმართ განსაკუთრებული და ინდივიდუალური მიდგომითაა განპირობებული.

● კატუკია ა, *მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში. სადისერტაციო ნაშრომი, კსუ, 2016, 170 გვ.* დისერტაციაში განხილულია მოტივაციის არსი, მოტივაციის მართვა და შრომის სტიმულირების სისტემის ფორმირება ქართულ და უცხოურ კულტურებში. ავტორს განხილული აქვს მოტივაცია, როგორც პერსონალის სტიმულირების პროცესი, მოტივაციის კომპონენტები. მოყვანილი აქვს დ. ეიზენჰაუერის განმარტება მოტივაციის შესახებ: მოტივაცია არის უნარი, ადამიანი იქამდე მიიყვანოს, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს.“, ასევე გ. ჰოფსტედეს განმარტება, რომ “მოტივაცია ინდივიდში არსებული ის ნაგულისხმევი ძალაა, რომელიც მას ამა თუ იმ ქცევის არჩევისკენ უბიძგებს.”

რაც შეეხება შრომის სტიმულირების პრობლემას ავტორს აღნიშნული აქვს, რომ ამ პრობლემას ბევრი მკვლევარი განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც პერსონალის ადგილზე დამაგრება ძალუძს.

● კატუკია ანა. ა) მოტივაციის მრავალფეროვნება შედარებით მენეჯმენტში ჟ. „ეკონომიკა“, თბ., 2016, გვ. 181-195; ბ) მოტივაციის პარადიგმა

შედარებით მენეჯმენტში. ჟ. „მაცნე“ კსუ, თბ., 2014, N7, გვ. 97-101. მოტივაციის პრობლემებს ეხმიანება ორივე ნაშრომი. პირველ სტატიაში ავტორი საუბრობს მენეჯერების მიერ კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინებით მოტივაციის სწორი ფორმის შერჩევის პრინციპებზე. აღნიშნავს, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებულმა კვლევამ უჩვენა, რომ კულტურის მიხედვით იცვლება მენეჯერთა მიდგომებიც კონკრეტული საკითხების მიმართ. სტატიაში განხილულია მნიშვნელოვანი კულტურული თავისებურებანი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ქართულ საქმიან კულტურაზე, მოტივაციასა და სტიმულირებაზე.

მეორე ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ბიზნესის მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია პერსონალის მოტივაციაზე. ყველა მენეჯერი ცდილობს, მაქსიმალურად აუმაღლოს მოტივაცია თანამშრომლებს. სტიმულირებისა და მოტივაციის თეორიებზე დაყრდნობით, მიმოხილულია თანამედროვე კვლევები შედარებით მენეჯმენტში. ხაზგასმულია საქართველოს ბიზნეს სექტორში არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება პერსონალის სტიმულირებასა და მოტივაციასთან დაკავშირებით. სტატიაში ყურადღება გამახვილებულია, პერსონალის მოტივაციის თვალსაზრისით ძალდატანებითი მოტივაციიდან მასტიმულირებელ მოტივაციაზე გადასვლაზე.

● **კატუკია ვალერი, ინსტიტუციურ-მმართველობითი ტრანსფორმაციები ბიზნესის სფეროში, ჟ. „მაცნე“, კსუ, თბ., 2014, N7, გვ. 102-107.** სტატიაში მოცემულია ინსტიტუციური და სტრუქტურული ტრანსფორმაციები, მცირე და საშუალო ბიზნესში მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილების შექმნის, შენარჩუნების, კერძო ინიციატივის და ინოვაციური საქმიანობის გამოვლენისათვის ფართო ასპარეზის, მოქნილობის, დამოუკიდებლობის ხარისხის დანერგვის საკითხები.

ძველიდან ახალ სისტემაზე გადასვლა გულისხმობდა დემოკრატიულ პროცესებს ქვეყნის ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, კულტურულ და მენტალურ სფეროებში. დღის წესრიგში დადგა მატერიალური სტიმულირების გარდა, მორალური სტიმულირების ინსტიტუციონალური ტრანსფორმაციები.

● **კილაძე თ., ზუბიაშვილი ლ. შრომის სტიმულირება და მისი გამოყენე-**

ბის პრაქტიკა. თსუ, პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, 2014, 7, 440 გვ.

ავტორს სტატიაში ნათლად და მკაფიოდ აქვს განმარტებული შრომითი საქმიანობის და ზოგადად სტიმულირების სისტემის სრულყოფის აუცილებლობა. თანამშრომელთა შრომითი საქმიანობის სტიმულირების ეფექტური სისტემის გარეშე შეუძლებელია საწარმოს წარმატებული განვითარება, მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

ავტორს ჩამოყალიბებული აქვს შრომის სტიმულირების ფუნქციები: ეკონომიკური, ზნეობრივი ფუნქცია, სოციალური ფუნქცია. მოყვანილი და განხილული აქვს სტიმულირების იაპონური და ამერიკული სისტემები.

სტატიის ავტორის აზრით, საქართველოს ორგანიზაციებისათვის უფრო ოპტიმალურია სტიმულირების ამერიკული მოდელი, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ სტიმულირების სისტემის უცხოური მოდელის კოპირება დაუშვებელია ჩვენს საწარმოებში, ქართულ რეალობაში მათი დანერგვის დროს უნდა მოხდეს მათი ტრანსფორმაცია.

• **კირკიტაძე ფ., პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში**, სადისერტაციო ნაშრომი, სტუ, 2018 წ. სადისერტაციო ნაშრომი ეხება ქვეყანაში მცირე ბიზნესის განვითარებასთან დაკავშირებულ ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა, პერსონალის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები, პერსონალის მართვის მეთოდები და თავისებურებები მცირე ბიზნესში, პერსონალის კომპლექსური სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის ანალიზი რამდენიმე საწარმოს საქმიანობის საფუძველზე, პერსონალის მართვის პროცესის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების და სრულყოფის ღონისძიებები, მცირე ინოვაციური საწარმოების როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საქმეში. გაკეთებულია შესაბამისი დასკვნები, რომელთა პრაქტიკაში გათვალისწინება ხელს შეწყობს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას.

• **М. А. Коргова. Кадровый менеджмент. 2007.** ნაშრომში კადრების მენეჯმენტი დახასიათებულია, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის

მნისვნელოვანი ნაწილი, გადმოცემულია პერსონალის მართვის პრინციპები, მეთოდები და ფუნქციები, წარმოდგენილია თანამედროვე საკადრო ტექნოლოგიები პერსონალის ფორმირებისა და მართვის სისტემაში, მოცემულია ავტორის შეხედულება საკადრო მენეჯერების მომზადების პრობლემების გადაწყვეტის თაობაზე; პერსონალის პროფესიონალური განვითარების სისტემაში საკადრო ტექნოლოგიები.

● **Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, Amit Shah, Monique Reece, Linda Koffel, Bethann Talsma, and James C. Hyatt. Introduction to Business. 2018, 1664 p.** (<https://opentextbc.ca/businessopenstax/>). დასახელებული სახელმძღვანელო – „შესავალი ბიზნესში“ – შექმნილია ავტორთა ჯგუფის მიერ და მოიცავს 1664 გვერდს. მიზანი იყო წარმოედგინათ ბიზნესში შემავალი თითქმის ყველა სფერო და ამით დაეკმაყოფილებინათ ნებისმიერი დამწყები ბიზნესმენის მოთხოვნები.

სახელმძღვანელოში ასახულია ბიზნესში განვითარებული ტენდენციები, მენეჯმენტის სფერო წარმოებისა და მარკეტინგის ჩათვლით.

წიგნში დეტალურადაა გადმოცემული ისეთი საკითხები როგორცაა: ეთიკა, მეწარმეობა, მომხმარებელთა კმაყოფილება, გლობალური ბიზნესი და მართვის სრულყოფის გზები. მასში უხვადაა გადმოცემული საქმიანი ბიზნეს-მაგალითები სხვადასხვა დარგიდან და განსხვავებული გეოგრაფიული ადგილიდან.

ლაგვილაგა ელეონორა, პერსონალის შერჩევის პრობლემები თანამედროვე მენეჯმენტში, სადისერტაციო ნაშრომი, სტუ, 2017წ. ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების შერჩევის არსი და მნიშვნელობა, პერსონალის შერჩევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, შერჩევის პროცედურა და მომუშავეთა დაქირავება. გაანალიზებული აქვს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის, შერჩევის პროცედურასა და მომუშავეთა დაქირავების მიზანი-მინიმალური ხარჯებით ორგანიზაციის დაკმაყოფილება საჭირო რაოდენობის ადამიანური რესურსებით. ორ კონკრეტულ ორგანიზაციაში, წარმოდგენილია ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცედურა საკვლევ ობიექტებზე. ორივე

კომპანიას წამყვანი ადგილი უკავია საქართველოს ბაზარზე შესაბამის სფეროში. ერთი მათგანი უზრუნველყოფს ხარისხიან უსაფრთხო და საიმედო წყალმომარაგებას თბილისსა და მის შემოგარენში. მეორე კი - ელექტრო-ენერჯის განაწილებასა და გასაღებას.

- **ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, 316 გვ.** ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების წახალისების მართვის სისტემები და ელემენტები, ანაზღაურების დონე და მასზე მოქმედი ფაქტორები, ანაზღაურების სტრუქტურა. ავტორის მოსაზრებით, წახალისების მართვის პროცესებს ეხება წახალისების დაგეგმვა, განხორციელება და უზრუნველყოფა, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური მწარმოებლურობის სრულყოფაზე.

ჩვენთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია სტიმულირების კუთხით ადამიანური რესურსების წახალისების სისტემა, რომელსაც ძირითადად მეთოდებზე თავი ეთმობა. ნაშრომში ვკითხულობთ, რომ წახალისების მართვა განხილულია, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდის ნაწილი და ჩამოთვლილია მისთვის დამახასიათებელი ნიშნები. წახალისების მართვისას ხდება ადამიანთა წახალისება როგორც ფინანსურად, ისე არამატერიალურად და მოიცავს იმ პრინციპებს, სტრატეგიას, პოლიტიკას და პროცესებს, რომელსაც იყენებს ორგანიზაცია წახალისების მიზნით.

- **ლომაია ც., ლავილავა ე., ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცედურა შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუნდსსა“ და სს „თელასში“. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, თბ., 2016, გვ. 53-62.** სტატიაში საუბარია ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცედურაზე. ეს პროცესი განხილულია, როგორც საკადრო მომსახურების ფუნქცია. ავტორები აღნიშნავენ, რომ ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია იმ განყოფილებების მენეჯერების ჩართულობა, სადაც უნდა დასაქმდნენ ახლად შერჩეული თანამშრომლები. მაღალი კულტურის მქონე პერსონალით კადრების დაკომპლექტება ხდება უმაღლესი რანგის მენეჯერების მიერ.

სტატიაში აღნიშნულია, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის ძირითადი

ფასეულობა არის დასაქმებულის შრომის წარმატება. თითოეული კომპანიის ძირითადი ფასეულობა მისი პერსონალის ხარისხია. პერსონალის შერჩევის პროცესის მიზანია უმცირესი ხარჯებით დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნილება ადამიანური რესურსების მიმართ.

- **მახარაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., გეჭბაია ბ., ჩეჩელაშვილი მ., კიკვაძე ო. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები“ თბ., 2018, 504 გვ.** წიგნში განხილულია მენეჯმენტის სისტემები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები; საერთაშორისო მენეჯმენტის მოდელები; მოტივაცია და სტიმულირება; მართვის ეთიკა; ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია; მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი; მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია; ქართული მენტალიტეტის გამოვლენის თავისებურებები მენეჯმენტის, ბიზნესისა და საქმიანი კულტურის სფეროში.

- **ნაცვლიშვილი ე. შრომითი საქმიანობის მოტივაციისა და სტიმულირების ზოგიერთი საკითხისათვის , თბ.: „თეუსუ“, 1 (9), 2010, გვ.37.** სტატია ეხება პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივირებასა და სტიმულირების საკითხს. ავტორის მოსაზრებით, პერსონალის სტიმულირება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში, ამიტომ პერსონალის შრომითი საქმიანობის სტიმულირების სისტემის სრულყოფისა და თანამშრომელთა მოტივირების ქმედითი მეთოდების მოძიება-დანერგვა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს, როგორც კონკრეტული ორგანიზაციების, ისე სახელმწიფო ხელისუფლების დონეზე ეფექტური სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის შემუშავებისათვის.

მოტივაცია და სტიმულირება რთული კატეგორიებია. მოტივაცია მიმართულია არსებული მდგომარეობის შეცვლაზე, ის გულისხმობს შრომით საქმიანობაზე შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობას, სტიმულირება - არის ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. შრომის სტიმულირება შეიცავს ორ ასპექტს: მატერიალურს და მორალურს, რომლებიც კომპლექსურად უნდა იყოს გამოყენებული.

- **ნინუა ნ., ინოვაციური ფაქტორის თავისებურებანი ადამიანური**

რესურსების მენეჯმენტში, სადისერტაციო ნაშრომი, სტუ, 2019 წ. ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენდა საკადრო რეზერვის, როგორც ინოვაციური ფაქტორის გამოყენების კვლევა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში და საკადრო რეზერვის მართვის პროცესის სრულყოფა კომპანიაში; ხოლო კვლევის ობიექტად გვევლინებოდა ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვის სისტემა. მასში შესწავლილი და გადაჭრილია 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.

- **ოთინაშვილი რ. პერსონალის შერჩევის თავისებურებები ბიზნესის უსაფრთხოების კონტექსტში. ჟ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. N3, 2017წ. გვ. 236-239.** ავტორი ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ სახელმწიფოს ეკონომიკური განვითარების მთავარი რესურსი ადამიანური კაპიტალია, რაც შეადგენს ქვეყნის ეროვნული სიმდიდრის 70-80%. მისი მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება კერძო ბიზნესის დონეზე. სხვადასხვა მიზეზების გამო იგი შეიძლება გახდეს ბიზნესისთვის მსხვილი დანაკარგის წყარო. პერსონალის არაპროფესიონალიზმით, უყურდღებობისა და ანგარებითი ინტერესების გამო ფირმამ შესაძლოა დიდი ზარალი მიიღოს.

- **პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, 374 გვ.** ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი საკითხები, როგორცაა: შრომა და ადამიანის რესურსი, ადამიანური რესურსის მართვის მეთოდოლოგია; ადამიანური რესურსის მართვის სისტემა; ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგია; პერსონალის დაგეგმვა; ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა; პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დაქირა-

ვებისა, განლაგებისა და საქმიანი შეფასების საკითხები, პერსონალის განვითარებისა და კარიერის მართვა; ინოვაციური მართვა; პერსონალის ქცევის მართვა, შრომითი საქმიანობის სტიმულირება და მოტივაცია, ორგანიზაციული კულტურა, პერსონალის საქმიანობის შეფასება, აუდიტი, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა, ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი, ადამიანური რესურსების მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება.

● **„Prachi Juneja“-ს სტატიაში – Motivation Incentives - Incentives to motivate employees** (https://www.managementstudyguide.com/motivation_incentives.htm) – აღნიშნულია, რომ წახალისება აღიქმება, როგორც სტიმული უფრო დიდი მოქმედებისკენ. პერსონალის წახალისება ნიშნავს დამატებით ანაზღაურებას ან სარგებელს. იგი თანამშრომლებს აძლევს სტიმულს დაკისრებული სამუშაოს უკეთესი შესრულებისთვის. ჯილდო ძლიერი სტიმულია თანამშრომლების მოტივაციისთვის. ფულადი სტიმულირების გარდა, არსებობს კიდევ რამდენიმე სტიმული: სამუშაოს კმაყოფილება, სამუშაოს უსაფრთხოება, სამუშაო ადგილების პოპულარიზაცია და წარმატების მიღწევა.

სტატიაში ასევე აღწერილია პოზიტიური და ნეგატიური სტიმულირება. პოზიტიური სტიმულები, პოზიტიურ გარანტიას იძლევიან მოთხოვნილებებისა და სურვილების შესასრულებლად. ზოგადად პოზიტიურ სტიმულს ოპტიმისტურად განწყობილი დამოკიდებულება აქვთ და ზოგადად ეძლევათ თანამშრომლებს ფსიქოლოგიური მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად - პოპულარიზაცია, დიდება, აღიარება, ცოდნა და შემწეობა და ა.შ. ეს ბუნებით პოზიტიურია. ხოლო ნეგატიური წახალისების მიზანია თანამშრომლების შეცდომების გამოსწორება.

● https://www.managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm - **„Prachi Juneja“-ს კიდევ ერთ სტატიაში – Importance of Motivation** – აღნიშნულია, რომ მოტივაცია ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მოტივაციის საშუალებით ხდება ადამიანური რესურსების გამოყენება მისი სრულად დახარჯვის გზით.

პერსონალის დონე კვალიფიკაციის გარდა დამოკიდებულია შესაძლებლობებზე. საუკეთესო შედეგის მისაღწევად უნარსა და სურვილს შორის

განსხვავება უნდა შემცირდეს, რაც გამოიწვევს პროდუქტიულობის ზრდას, ოპერაციების ღირებულების შემცირებას და საერთო ეფექტიანობის გაუმჯობესებას. მოტივაცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რაც თანამშრომლების კმაყოფილებას იწვევს. ეს შეიძლება განხორციელდეს თანამშრომლების სასიკეთოდ წინასწარ გაწერილი გეგმის მიხედვით.

კომპანიაში გულწრფელი და მეგობრული ატმოსფეროს შესაქმნელად მენეჯერმა უნდა გადადგას კონკრეტული ნაბიჯები, რაც ხელს შეუწყობს ეფექტურ თანამშრომლობას. პერსონალი ორგანიზაციის ერთგული რჩება, როდესაც მათ მენეჯმენტში მონაწილეობის შეგრძნება აქვთ. საჭიროებები და სურვილები მოქმედების მამოძრავებელი ძალაა.

- **ჟორჯოლიანი ს. „დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი, როლი და ამოცანები სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ჟ. „ეკონომიკა“, N 2 (135), 2009, გვ. 85.** ავტორს აღნიშნული აქვს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა რთული და მნიშვნელოვანი პროცესია, დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირება წარმოადგენს მთავარ საკითხს პერსონალის მართვაში. მეწარმეები ცდილობენ მიიღონ მაქსიმალური მოგება მინიმალური დანახარჯებით, ხოლო მომუშავეები კი ცდილობენ მიიღონ მეტი მატერიალური ანაზღაურება ნაკლები სამუშაოს შესრულების ხარჯზე. ავტორი ხაზს უსვამს, როგორც მატერიალურ, ისე არამატერიალურ (მორალურ) სტიმულირებას.

სტატიაში აღნიშნულია, რომ დღეს ჩვენს ქვეყანაში არ ექცევა ყურადღება სტიმულირებას, დღევანდელი სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე მომუშავეები ორიენტირებულნი არიან პირველადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. მომუშავეთა სტიმულირების განსაზღვრისას უნდა იქნას გათვალისწინებული მათი პიროვნული თვისებები. მეწარმეებმა უნდა გაითავისონ, რომ ადამიანური ფაქტორი წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელს ორგანიზაციის წარმატების საქმეში ბაზარზე კონკურენტული ბრძოლის პირობებში.

- **როსტიშვილი თ, კირკიტაძე ფ. პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე მიზნისში. გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვე-**

ვები. საერთაშორისო კონფერენციის შრომების კრებული I. 2017წ. გვ. 143-146. სტატიაში ჩამოთვლილია ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ მცირე ბიზნესის მართვის სპეციფიკურ მეთოდებს. აღნიშნულია, რომ ურთიერთობაში ნაკლები ბიუროკრატია და ფორმალობა იწვევს ინდივიდუალურ მიდგომას ყველა სიტუაციისა და თანაშრომლის მიმართ, მცირდება კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა, მცირდება მათი გადაჭრის შესაძლებლობები, უფრო გამოკვეთილი ხდება ხელმძღვანელის პირადი სიმპატიისა და ანტიპათიის გავლენა თანამშრომლების ურთიერთობაზე.

- **Stepen P. Robbins and Mary Coulter- Managements, Eleventh edition.**

ცნობილი ამერიელი პროფესორების რობინსის და კოულტურის მენეჯმენტის სახელმძღვანელოში განხილულია მენეჯერის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები და მექანიზმები, აღწერილია სხვადასხვა სიტუაციების მართვის პროცესი.

- **ქოქიაური ნინო. სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების პროგნოზირება, შექმნის საფეხურები და სტრუქტურული მოდელები. სტუ, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული, II ნაწილი, თბ., 2018, გვ. 186-191.** სტატიაში განხილულია სამეცნიერო-ტექნიკური და ინოვაციური სფეროს განვითარების მნიშვნელოვანი პრობლემის-ინოვაციური საკითხის პროგნოზირება, მისი პრინციპები, პროგნოზის ეტაპები და სტრუქტურული მოდელები. ღრმადაა დაყენებული ინოვაციების სოციალური და ეკოლოგიური შედეგების პროგნოზირების პრობლემა. ინოვაციური პოლიტიკის პრიორიტეტების საფუძველზე დამუშავებულია ინოვაციური პროგრამები.

- **ღურწკაია კარლო, ღურწკაია კარლო, ღურწკაია თათია. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა. ყ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, თბ., 2015, N4 გვ. 169-172.** სტატიაში ადამიანური რესურსების მართვა იმ ქმედებათა ერთობლიობად წარმოგვიდგება, რომელიც მიმართულია კომპანიის მიზნების მისაღწევად საჭირო ეფექტური ძალის მოზიდვის, განვითარების და შენარჩუნებისაკენ. ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი კადრების რეკრუტირებასა და შერჩევას, სწავლებას და განვითარებას, საქმიანობის შედეგების შეფასებას, შრომის

ანაზღაურებას და დამატებითი შეღავათების შეთავაზებას.

ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები, აწყდებიან პოლიტიკურ თუ კულტურულ პრობლემებს. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კომპანიის მშობლიური ქვეყნის კულტურა და კანონები ეწინააღმდეგება მიმღები ქვეყნის კულტურასა და კანონებს. ავტორების აზრით, სტიმულირების პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს თითოეული კულტურისა და სუბკულტურის ტრადიციებსა და მენტალიტეტს.

- ჯიქია ქ., ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვა“, სადისერტაციო ნაშრომი, სტუ, 2017წ. ნაშრომი შედგება სამი თავის და ცხრა ქვეთავისაგან. მასში ფართოდაა გაშუქებული ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები, ინოვაციურ ფაქტორად განხილულია ადამიანური რესურსების მართვა ანტიკრიზისულ სიტუაციაში. ბოლოს მოცემულია რეკომენდაციები პერსონალის შესაბამისი ანტიკრიზისული ქმედებების გატარებისას.

თავი 1. სტიმულირებისა და ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული მოდელები

1.1. სტიმულირების თეორიული საფუძვლები ისტორიულ რაკურსში

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, პირველად XX საუკუნის 60-70-იან წლებში აშშ ჩამოყალიბდა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეკონომიკურ მეცნიერებათა ჯგუფს მიეკუთვნება. მის საგანს შეადგენს ადამიანური რესურსების მართვა თავისი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით.

მეცნიერები ი. მეშელონი და ი. ბაიარდი ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბებას და განვითარებას უკავშირებენ: ორგანიზაციის განვითარების სტადიას და ქვეყანაში არსებულ საბაზრო გარემოს მდგომარეობას. მათი აზრით, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების ჯერ კიდევ ადრეულ სტადიაზე იმყოფებიან.¹

1995 წელს მეცნიერმა სტორიმ გამოაქვეყნა „ადამიანური რესურსების მართვის“ განმარტება, სადაც მიუთითებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა არის კონკრეტული უპირატესობის მოსაპოვებლად სწრაფვა - მოვალეობის გრძნობის მქონე და მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის სტრატეგიული გამოყენებით, სხვადასხვა კულტურული, სტრუქტურული მეთოდითა და კადრების სწორი დაკომპლექტებით“.²

ადამიანური რესურსების მართვის „კლასიკური თეორიები“ განვითარდა მე-18 საუკუნის ბოლოსა და მე-19 საუკუნის დასაწყისში. იმ დროისათვის ყველაზე მეტად გამოირჩეოდა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულება, რომლის ფუძემდებლად აღიარებულია ფრედერიკ ტეილორი. ამ მიმართულების მთავარი საზრუნავი იყო აეხსნა, თუ როგორ აეძულებინათ ადამიანები ემუშავათ მეტი უკუგებით. ფ. ტეილორის სკოლის მიმდევრებმა შეიმუშავეს „ეკონომიკური

¹ ჯიქია ქ. ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვა. სადისერტაციო ნაშრომი. სტუ. 2017, გვ.35.

² ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ.11.

ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ადამიანების მთავარი მიზანი სამუშაოზე ხელფასის მიღება იყო. პერსონალის ინდივიდუალური თავისებურებები მხედველობაში არ მიიღებოდა. ფ. ტეილორის იდეების გამგრძელებლები იყვნენ ფ. გილბერტი და ჰ. ემერსონი, რომლებიც ხაზს უსვამდნენ მომუშავეის ფიზიკური კომფორტის შექმნას კარგად ორგანიზებული საწარმოო პროცესის პირობებში.³

ე.მეიოს კვლევები წინგადადგმული ნაბიჯი იყო ადამიანური ფაქტორის როლის გასაცნობიერებლად. მისი აზრით, მკაცრი ბიუროკრატიული სისტემა შეუთავსებელია ადამიანის ბუნებასთან; იგი ხაზს უსვამს, რომ ხელმძღვანელობა უფრო მეტად უნდა იყოს ორიენტირებული ადამიანებზე და არა პროდუქციაზე. მეცნიერის აზრით, ორგანიზაციის ეფექტიანობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომუშავეთა არაფორმალურ ურთიერთობებს.

„ადამიანური ურთიერთობების თეორია“-მ შემდგომი განავითარება ჰპოვა რ. ლაიკერტის სტილის თეორიაში. მის მიერ გამოიყო ხელმძღვანელობის 4 სტილი, რომელთაგან დემოკრატიულ სტილს მიანიჭა უპირატესობა, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიღწევის საუკეთესო საშუალებას.⁴

1960-იანი წლებიდან აქტუალური ხდება „ადამიანური რესურსების თეორია“, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა ადამიანის ქცევის შესწავლა. მისი აზრით, ადამიანის ქცევა წარმოადგენს რეაქციას სტიმულზე და, შესაბამისად, დადებითი სტიმულების განმეორება ამყარებს დადებით ქცევას. ბიჰევიორისტული მიდგომა გადატანილია მენეჯერისა და მომუშავეის ურთიერთობებზე. იგი მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიღწევას ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საფუძველზე. ამ სკოლის თვალსაჩინო წარმომადგენელი ჩ. ბერნარდი მიიჩნევს, რომ მმართველის ფუნქციებში უნდა შედიოდეს: ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც პერსონალის საქმიანობის სტიმულ-

³ ბარათაშვილი ე., აბრალავა ა., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ბიზნესის ადმინისტრირება. 2017, გვ.35.

⁴ Richard L. Daft. New Era of Management. 2017
https://books.google.ge/books?id=RhwMpK19nj0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false p.46-47

ლირებას ახდენენ; მისი აზრით ორგანიზაციის შიგნით უნდა ფუნქციონირებდეს კარგად გათვლილი კომუნიკაციის სისტემა.

ამ სკოლის წარმომადგენლების აზრით შრომისადმი ადამიანის დამოკიდებულებაში წამყვანი როლი ენიჭება მოტივაციას. დადებითი მოტივაცია სამუშაოს წარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორია. ეს ასპექტი გამდიდრებული იქნა ცნობილი მეცნიერების მიერ: ა.მასლოუ (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია), ფ.ჰერცბერგი (მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია), დ.მაკ გრეგორი (თეორიები X და Y) და სხვა.

მ. ამსტრონგი მოტივაციას განიხილავს, როგორც ქცევის მიმართულებას, რომელიც ადამიანებს უღვივებს სურვილს სათანადოდ მოიქცნენ თავიანთი მუშაობის პროცესში.⁵

ადამიანური რესურსის მართვის სფეროში მენეჯმენტის ფარგლებში ადამიანს განიხილავენ არა როგორც მართვის უშუალო ობიექტს, არამედ ორგანიზაციის იმ აუცილებელ რესურსს, რომლის რაციონალურად გამოყენება დიდწილად განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას.⁶

1984 წელს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზუსტი ფორმულირება მოგვცა ავტორთა ჯგუფმა პროფესორ ფომბრანის ხელმძღვანელობით, რომლის თანახმადაც ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა წარმართულიყო ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად. მეცნიერები თვლიდნენ, რომ მმართველი ვალდებული იყო ისეთივე ყურადღება გამოეჩინა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებისადმი, როგორც ფინანსების, მარკეტინგისა და წარმოებისადმი.⁷

ადამიანური კაპიტალის თანამედროვე თეორიის ჩამოყალიბება ძირითადად მიმდინარეობდა XX ს-ის 50-იანი წლების ბოლოს და 60-იანი წლების დასაწყისში. თანამედროვე სახით მისი ფორმირება შესაძლებელი გახდა

⁵https://books.google.ge/books?id=kxa_qKxclqoC&pg=PA47&lpg=PA47&dq=armstrons+human+resources+managemenet+2011&source=bl&ots=48qcy2YBWo&sig=ACfU3U3I6Pnw6eXhjalA3N1VWWpgv0D9ig&hl=ka&sa=X&ved=2ahUKEwjp0br4oNPpAhXXK6qQKHbVsAVIQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=armstrons%20human%20resources%20managemenet%202011&f=false.

⁶ ჯიქია ქ. ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვა. ჟ. „სოც. ეკონომიკა“, 2017, გვ. 39.

⁷ ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ.14.

ამერიკელი მეცნიერ ეკონომისტის ტ. შულცის პუბლიკაციების წყალობით. ამ თეორიის ერთ-ერთი საკვანძო თეზისი ადამიანური კაპიტალი ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში გვევლინება ეროვნული სიმდიდრის კვლავწარმოების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად.⁸

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემებზე მომუშავე სპეციალისტთა უმეტესობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციებს აყალიბებს შემდეგნაირად:

1. ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები (მომუშავეთა პოტენციალის სრული გამოყენება და არა დანახარჯების მინიმიზაცია);
2. კონტროლის სახე (თვითკონტროლი და არა გარე კონტროლი);
3. ორგანიზაციის ფორმა(ორგანიზაციის მოქნილი ფორმა და არაცენტრალიზებული და ბიუროკრატიული).⁹

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია გულისხმობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსის გაგებას. შინაარსის, მიზნების, ამოცანების, კრიტერიუმებზე, პრინციპებისა და მეთოდების თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემის განსაზღვრას.¹⁰

დღეისათვის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიის საფუძველია პერსონალის პიროვნების მზარდი როლი, მისი მოტივაციურ განწყობილებათა ცოდნა, მათი ფორმირებისა და მათთვის ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესაბამისი მიმართულების მიცემის უნარი.¹¹

არსებობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მოტივაციის სხვადასხვა თეორია, მათ შორის არის აბრაამ მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდა: მასლოუს თეორია განმარტავს, რომ ინდივიდუალური მოტივაცია ხდება მოთხოვნის დონეზე და ის პროგრესის მიხედვით დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესაჭიროება ეს საჭიროებები თითოეულ დონეზე. საჭიროებათა ძირითადი დონე მოიცავს უსაფრთხოებას,

⁸ ჯიქია ქ. ადამიანური რესურსების ინოვაციური მართვა. 2017, გვ. 54.

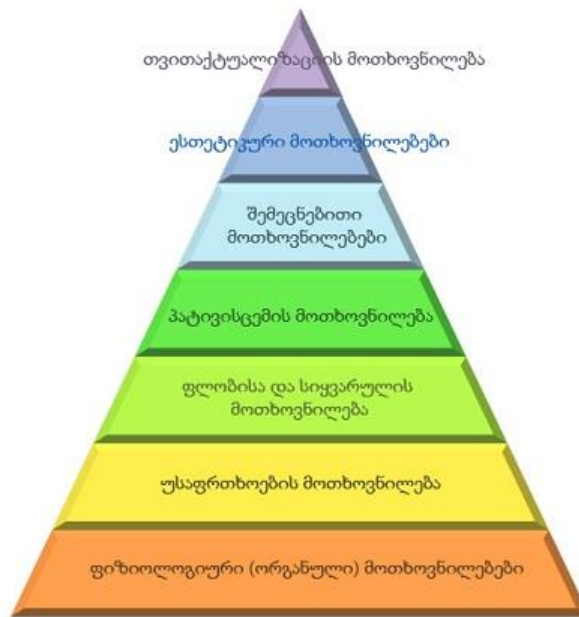
⁹ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“, 2011, გვ. 29.

¹⁰ იქვე, გვ. 30

¹¹ იქვე.

სოციალურ საჭიროებებს, ფსიქოლოგიურ საჭიროებებს და ხელსაყრელ სამუშაო პირობებს. საჭიროებები უზრუნველყოფენ უსაფრთხოებას სამუშაო ადგილზე და თანამშრომლები ერთმანეთისადმი მეგობრულად და პატივისცემით არიან გამსჭვალულნი.¹²

როგორც ზემოთ აღნიშნულია ამერიკელ ფსიქოლოგს აბრაჰამ მასლოუს ჩამოყალიბებული აქვს ადამიანების მოთხოვნილებების იერარქია, რომლის მიხედვითაც ადამიანი მაშინ ხდება ქმედითუნარიანი, როდესაც მისი ყველაზე ყოფითი მოთხოვნილებები იჩენს თავს.



ნახ. 1. მოთხოვნილებათა იერარქიის პირამიდა

ნახაზი 1 აჩვენებს ა. მასლოუს მიერ შედგენილ მოთხოვნილებათა იერარქიის პირამიდას. იგი ნათლად მიუთითებს, რომ მოთხოვნილება არის ადამიანის მიერ აღქმული უკმარისობა იმისა, რაც აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისათვის. სწორედ მოთხოვნილებები განსაზღვრავენ „ადამიანთა ქცევის მოტივებს, ხოლო ეს უკანასკნელი მთელ მის საქმიანობას, აზროვნებასა და გრძნობებს.“¹³

¹² <https://yourbusiness.azcentral.com/motivational-theories-human-resources-managers-16742.html>.

¹³ ჯულაყიძე ე. ახალი ეკონომისტი. „მეცნიერება“. N1(36), 2015.გვ. 34

მასლოუს მიდგომებისგან განსხვავებით ფრედერიკ ჰერცბერგი აყალიბებს მოტივატორულ-ჰიგიენურ თეორიას, სადაც ყურადღება მახვილდება შემდეგ 2 ფაქტორზე:

1. შედეგებზე, რომელთაც მოტივაციის მაღალ დონემდე მივყავართ და ასევე სამსახურეობრივ კმაყოფილებამდე;

2. შედეგებზე, რომელიც აგვარიდებს თავიდან ხალხის უკმაყოფილებას.

ფ. ჰერცბერგის თანახმად ხალხის მოთხოვნილება იყოფა: მოტივატორულ და ჰიგიენურ მოთხოვნილებებად. მოტივატორული უკავშირდება სამუშაოს არსს და სირთულეს, ჰიგიენური - უკავშირდება ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ პირობებს, როგორცაა: კომფორტული სამუშაო გარემო, უსაფრთხო სამსახური.

შემდეგი თეორია არის X და Y თეორია, რომელიც შექმნა დუგლას მაკგრეგორმა. ამ თეორიის თანახმად შრომა, საქმიანობა, ამოცანის გადაჭრა, მიღწევები ისეთივე სასურველია ადამიანისათვის, როგორც ბავშვებისათვის თამაში. თუ „ბავშვი სიამოვნებისათვის თამაშობს, ზრდასრულიც იმუშავებს სიამოვნებით თუ საქმიანობა აინტერესებს“.¹⁴

საინტერესოა ლაიმან პორტერის და ედუარდ ლოულერის პროცესუალური მოტივაციის მოდელი, სადაც 5 ცვლადი ფიგურირებს; ესენია: 1. დახარჯული შრომა, 2. შედეგები, 3. აღქმა 4. დაჯილდოება, 5. კმაყოფილების დონე. ამ მოდელის თანახმად ადამიანი თავის მოთხოვნილებებს მიღწეულ შედეგებზე დაჯილდოებით იკმაყოფილებს.¹⁵

მნიშვნელოვანია ამ მიმართულებით ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია, რომელიც მოტივაციის თეორიებს მიეკუთვნება და ყურადღებას ამახვილებს ადამიანების მიერ მათი სამსახურეობრივი შედეგებისა და მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაბამის სამართლიანობაზე. ეს თეორია ჯ. სტილი ადამსმა ჩამოაყალიბა 1960 წელს.¹⁶

მართვის პროცესში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცი-

¹⁴ გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ ჯორჯი. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. 2009.

¹⁵ ბერმნიშვილი კ. კორპორატიული კულტურის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. 2013, გვ. 88.

¹⁶ იქვე, გვ. 89.

ლებლობის აღიარება დაკავშირებულია ელტონ მეიოს სახელთან¹⁷. მან ჩაატარა ექსპერიმენტი, რომელიც ხოტორნის ექსპერიმენტის სახელითაა ცნობილი. ეს ექსპერიმენტი დაიწყო 1924 წლის ნოემბერში ილინოისის შტატის (აშშ) ქალაქ ჩიჩეროში, კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკის“ ხოტორნის ქარხანაში. ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი იყო მუშაობის პირობებსა და შრომის მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების დადგენა. კერძოდ, განსაზღვრა იმისა, თუ რა გავლენას ახდენდა განათების ინტენსიურობა შრომის მწარმოებლურობაზე. დასახული მიზნის შესაბამისად ექსპერიმენტის ჩამტარებლებმა მუშები დაყვეს საკონტროლო და საექსპერიმენტო ჯგუფებად, მიუხედავად იმისა, რომ საექსპერიმენტო ჯგუფს ჯერ გაუდიდეს, შემდეგ კი შეუმცირეს განათება, შრომის მწარმოებლურობა ერთნაირად ამაღლდა ორივე ჯგუფში. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ განათების გავლენა უმნიშვნელო იყო შრომის მწარმოებლურობაზე და არ გაამართლა ექსპერიმენტმა მათი კონტროლის სფეროს გარეთ არსებული ფაქტორების გამო. ამით დასრულდა ხოტორნის ექსპერიმენტის პირველი ეტაპი. მეორე ეტაპზე მკვლევართა ჯგუფს შეუერთდა იმ დროისათვის უკვე ცნობილი მეცნიერი ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან ელტონ მეიო.¹⁸

ელტონ მეიოს ხელმძღვანელობით გამოიყო ექვსი მოხალისისაგან შემდგარი ჯგუფი, რომელიც იზოლირებული იქნა დანარჩენი პერსონალისაგან და რომელზეც ჩატარდა ლაბორატორიული ექსპერიმენტი. მათ მიეცათ შეღავათიანი ანაზღაურება. მუშა ქალებს თავისუფლად შეეძლოთ ერთმანეთთან ურთიერთობა ქარხანაში არსებული წესისაგან განსხვავებით. რის შედეგად მათ შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირი დამყარდა. მკვლევართა ჯგუფმა შემოიღო დამატებითი შესვენება, რითაც მკვეთრად გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. თავდაპირველად მკვლევარებმა ეს ახსნეს მუშათა ნაკლები დაღლილობით. გააგრძელეს ცვლილებები შრომის პირობების

¹⁷ ედიშერაშვილი გ. (თ. გ.). ადამიანური რესურსების მართვა საქართველოს შრომით ბაზარზე. თბ., 2017, გვ. 107.

¹⁸ <http://www.nplg.gov.ge/gsdll/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1----0-10-0--0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL1.2&d=HASH473087b171f34317cbf26b.5.1.fc> (თ. გ.)

გაუმჯობესების მიმართულებით. ჯერ შეამცირეს სამუშაო დღე, შემდეგ სამუშაო კვირა. შრომის მწარმოებლურობა მაინც იზრდებოდა. ბოლოს საექსპერიმენტო ჯგუფს დაუბრუნეს შრომის თავდაპირველი პირობები. შრომის მწარმოებლურობა დარჩა უწინდელ დონეზე.¹⁹

ამრიგად, ხოტორნის ექსპერიმენტით დადგინდა, რომ სოციალურ და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს ფიზიკურ ფაქტორებთან შედარებით უფრო ძლიერი გავლენა აქვთ შრომის მწარმოებლურობაზე. ელტონ მეიომ სწორად დაასკვნა, რომ შრომის მწარმოებლურობის ამალგების ძირითადი მიზეზი სოციალური ურთიერთობები იყო.²⁰

ადამიანური რესურსების ღირებულების გაზომვის ერთ-ერთი გავრცელებული მიდგომაა დანახარჯების ანალიზი. ადამიანური რესურსების ღირებულებაში მოიაზრება არა მარტო მათი შეძენის ფასი, არამედ უფრო მეტი-ორგანიზაციისთვის მათი ფასეულობა ანუ მომავალში მისთვის სარგებლობის მოტანის უნარი. ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა დარგში დანახარჯების უამრავი კონცეფცია არსებობს, თუმცა, საზოგადოდ დანახარჯები შეიძლება ვუწოდოთ იმას, რისი გაღებაცაა აუცილებელი რაიმე რესურსის ან სარგებლის შესაძენად. ადამიანური რესურსების ანალიზის დროს, როგორც წესი, იყენებენ თავდაპირველი და აღდგენითი დანახარჯების ცნებებს. პერსონალის თავდაპირველი დანახარჯები მოიცავს მუშაკთა მოძიების, შეძენისა და თავდაპირველი სწავლების ხარჯებს. ამ დანახარჯების ელემენტები კონკრეტულ შემთხვევებზე და მიზნებზეა დამოკიდებული.²¹

მეცნიერმა ჰ. მიუნსტერბერგმა (1863-1916) ნაშრომში „ფსიქოლოგია და საწარმოთა ეფექტურობა“ (1913 წ.), ჩამოაყალიბა პრინციპები, რომლის

¹⁹ <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1---0-10-0--0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL1.2&d=HASH473087b171f34317cbf26b.5.1.fc>. (თ. გ.).

²⁰ <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1---0-10-0--0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL1.2&d=HASH473087b171f34317cbf26b.5.1.fc>. (თ. გ.).

²¹ ბარათაშვილი ე., მახარაშვილი ი. და სხვ. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები. თბ., 2017.

მიხედვითაც უნდა მოხდეს თანამდებობის პირების შერჩევა. ამიტომ, ის ითვლება ფსიქოტექნიკის ერთ-ერთ ფუძემდებლად.

მ. ფოლეტმა წიგნში „ახალი სახელმწიფო“ (1920), წამოაყენა შრომისა და კაპიტალის ჰარმონიის იდეა, რითაც შეეცადა შეეთავსებინა მართვის სამი სკოლა: მეცნიერული, ადმინისტრაციული და ადამიანური ურთიერთობების სკოლა. მ.ფოლეტმა მოგვცა განსაზღვრება, გაანალიზა ხელმძღვანელობის სტილი და შეიმუშავა ლიდერობის თეორია.

შემდეგი მეცნიერი იყო ო.შელდონი, რომელმაც ხაზი გაუსვა ბიზნესის სოციალურ და ეთიკურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე. მან გააჟღერა აზრი, რომ მმართველები პერსონალს უნდა მოექცნენ პატიოსნად და პატივისცემით. ამრიგად, კვლევათა ცენტრმა გადაინაცვლა შრომის ნაყოფიერების ზრდის რეზერვების ძიებიდან ადამიანზე და მის ქცევაზე, რის შედეგად ადამიანური დამოკიდებულებები შეივსო ქცევითი კონცეფციებით.

სისტემური მიდგომის ჩარჩოში XX საუკუნის 50-იან წლებში გავრცელდა მართვის მრავალრიცხოვანი რაოდენობრივი თეორიები, რომელთა წარმოქმნისთვის ბიძგი გახდა კიბერნეტიკის ოპერაციების კვლევისა და სისტემების საერთო თეორიების გავრცელება. დაისახა მიზანი: გაიოლდეს ხანგრძლივი დაგეგმვა, პროგრამირება, პროგნოზირება და პირობების შექმნა ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად ისეთ ვითარებაში, როდესაც მართვა წააწყდება ინფორმაციის დიდ მოცულობას, რომლის აღრიცხვა, შეფასება და ინტეგრაცია ჩვეულებრივი მეთოდებით შეუძლებელია. მე-2-ე მიმართულება მდგომარეობდა მოდელის შექმნაში, რომელიც ასახავდა ამა თუ იმ ეკონომიკური მოვლენისა და პროცესის შედარებით დამახასიათებელ ნიშნებს და კანონზომიერებებს. მართვის პროცესის მოდელი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს, როგორც მართვისა და უტოლობების სისტემა, რომელიც შედგება ცვლადი სიდიდეებისა და პარამეტრების ნაკრებისაგან, რომლებიც ასახავენ მათ შორის რაოდენობრივ კავშირებს. ცნობილი ცვლადების სიდიდის მოცემით, მათემატიკური გათვლების საფუძველზე შესაძლებელია განისაზღვროს ცვლადების მნიშვნელობები.

შემდეგი კონცეფცია პროცესული მიდგომის კონცეფციაა. იგი მართვის ფუნქციებს განიხილავს, როგორც ურთიერთდაკავშირებულს. მართვა განიხილება უწყვეტად ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სერიად. მიმდინარეობს მართვის ფუნქციების (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი) მიმდევრობითი რეალიზაცია და სხვა უამრავი პროცესი.

მ. პორტერმა შემოგვთავაზა პროცესების კლასიფიკაცია, რომელიც დაფუძნებულია მათ როლზე დამატებითი ღირებულებების შექმნაში. ეს პროცესები ქმნიან ერთიან სისტემას.²²

XX საუკუნის შუა პერიოდში მოხდა სისტემური მიდგომის სისტემური კონცეფციის ფორმირება. ამ მეთოდმა დიდი მნიშვნელობა შეიძინა მმართველობითი გადაწყვეტილებების დაფუძნებაში.

სისტემური მიდგომა გამომდინარეობს იქიდან, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია არის სისტემა, რომლის ყოველი ელემენტი მტკიცედაა დაკავშირებული ერთმანეთთან. მთლიანობაში, სისტემა არის გარკვეული ერთობლიობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან და თითოეულს თავისი წვლილი შეაქვს მთელი ორგანიზაციის საქმეში.

სისტემური მიდგომის თვალსაჩინო წარმომადგენელია ჩ.ბერნარდი. მისი აზრით, ადამიანებისთვის დამახასიათებელი ფიზიკური და ბიოლოგიური შეზღუდვები, აიძულებენ მათ გაერთიანდნენ სოციალურ სისტემებში. ჩ.ბერნარდის აზრით, მმართველის ძირითადი მოვალეობა მდგომარეობს საქმიანობის სტიმულებით ხელმძღვანელობაში. ძირითად აქცენტს აკეთებს მორალური ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობაზე. სწორედ სისტემურ მიდგომაზე დაყრდნობით ჩ.ბერნარდმა წამოაყენა კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია. პ.დრუკერმა განაგრძო ა.ფაილისა და ჩ.ბერნარდის კონცეფცია და მიუთითებს მენეჯერისა და მმართველი ელიტის განსაკუთრებულ როლზე. ტ.დრუკერის დამსახურებად უნდა ჩაითვალოს პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების უზრუნველსა-

²²<https://www.google.ge/search?source=univ&tbm=isch&q=m.+porter+process+classification&sa=X&ved=2ahUKEwi126zDm9PpAhUOwKQKHxvKC1EQsAR6BAGGAE#imgre=Md8KajOFLEgleM>

ყოფად შრომითი კოლექტივის თვითმართვის იდეა.

ამერიკელმა მკვლევარმა დ.ფორესტერმა შეიმუშავა სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაციული სისტემის ფორმალური მოდელი, რომლის თანახმად ფსიქოლოგიური ფაქტორების ზემოქმედებით, შედეგი შეიძლება აღმოჩნდეს თავდაპირველი ვარაუდის სრულიად საპირისპირო. ეს აიძულებს მენეჯერს მიაღწიოს საუკეთესო შედეგებს უახლოეს ვადებში.

სისტემური მიდგომის თეორიის ფარგლებში ყველაზე პოპულარული გახდა კონცეფცია „7-S“, რომელიც შემუშავებულია მეცნიერთა ჯგუფის (ე.ატოსის, რ.პასკალის, ტ.პეტერის, რ.ვოტერმანის) მიერ. ეს არის 7 ელემენტის ურთიერთკავშირი, რომელიც იწყება „S“-ით: სტრატეგია, სტრუქტურა, მართვის სისტემა, პერსონალი, თანამშრომელთა ცოდნა და კვალიფიკაცია, მართვის სტილი, ორგანიზაციული ფასეულობები. ამ 7 ელემენტის ბალანსისა და ჰარმონიულობის შენარჩუნება წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის მთავარ ამოცანას. უნდა აღინიშნოს რომ „7-S“ კონცეფციის მეშვეობით გაჩნდა კომპანიის მდგომარეობის დიაგნოსტიკების ჩატარებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის კოორდინაციის შესაძლებლობა.

სიტუაციური, ანუ ქეისური მიდგომა შემუშავებულია ამერიკელი მეცნიერის ი. ანსოფის მიერ. ამ მიდგომის ცენტრალურ მომენტს წარმოადგენს გარემოებების კონკრეტული ნაკრები.

სიტუაციური მიდგომით ხდება კონკრეტული ხერხებისა და კონცეფციების განსაზღვრა კონკრეტული სიტუაციებით.

მარკეტინგის კონცეფცია არის მარკეტინგის მართვა, რომელიც მოიცავს ანალიზს, დაგეგმვას, ბიზნეს-გეგმის განხორციელებას და კონტროლს.

ორგანიზაციის მართვისადმი მარკეტინგული მიდგომის ამოცანაა ზემოქმედება მოთხოვნილების დონეზე, დროზე და ხასიათზე, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მარკეტინგის კონცეფცია შედარებით ახალი მიდგომაა მენეჯმენტისადმი.

თანამედროვე პირობებში, მრავალ კონცეფციათა შორის, განვითარებას ჰპოვებს მართვის ახალი კონცეფციები, რომლებიც ასახავენ ჰუმანიზაციისა და ლიბერაციის ტენდენციებს სოციალური სისტემის სასიცოცხლო პრო-

ცესებში. ესენია: მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე; ყაირათიანი წარმოება; საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი; ბენჩ მარკინგი; ბიზნესის რეინჟინირინგი; ადაპტაციის კონცეფცია და ა.შ.

კონცეფცია “Management ohne Hierarchie” (მენეჯმენტის იერარქიის გარეშე), აწესებს შემდეგ მიზნებს:

- უარის თქმა ინფორმაციისა და რესურსების ცალმხრივ განკარგვაზე;
- სახელისუფლო უფლებამოსილებების დეპერსონალიზაცია და დუალური პრინციპის - „სანქცია“ და „დაჯილდოება“-გაუქმება ავტონომიური ჯგუფების დაფუძნება თვითრეგულირების მაღალი პოტენციალით;
- ჰუმანური ფასეულობებისა და მოქცევის ფორმების დამტკიცება, ეკონომიკურ შედეგზე ცალმხრივი ორიენტაციის ნაცვლად;
- სამეწარმეო გადაწყვეტილებების მიღებაში ეკონომიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინება.²³

კონცეფცია „გამართული საწარმო“ „Lean Management /Lean production“ (ყაირათიანი წარმოება) გვთავაზობს ფილოსოფიას „გამართულობა“ და შეიცავს თანამედროვე ორგანიზაციის 10 პრინციპს. ყაირათიანი წარმოების იდეა იწყებს ღრმად შელწევას ადამიანთა საქმიან ცხოვრებაში. მისი არსი შემდეგია:

1. საკუთარი პროდუქციის ღირებულების განსაზღვრა;
2. ყველა ოპერაციის გაუქმება, რომლებიც მოიხმარენ რესურსებს და შეაქვთ წვლილი სამომხმარებლო ფასეულობების შექმნაში;
3. მექანიზმების შემუშავება, რომლებიც მომხმარებელს უფლებას მისცემს მიიღოს საჭირო საქონელი საჭირო დროს;
4. ფასეულობების შექმნის ნაკადის მუდმივი სრულყოფა და ა. შ.

ხარისხის საყოველთაო კონტროლის კონცეფცია „Total Quality Control“ ვარაუდობს ყველა საწარმოო რგოლის თანამშრომლების მოთხოვნების საუკეთესო დაკმაყოფილებას.

²³ მახარაშვილი ი. ბარათაშვილი ე. და სხვები. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები. თბ., 2018, გვ. 64.

„Total Productive Maintenance“ (საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი) - კონცეფცია ორიენტირებას აკეთებს სამრეწველო სისტემის ეფექტიანობის კომპლექსურ ამაღლებაზე, ამ პროცესში ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ჩართვით. იგი წარმოიშვა იაპონიაში და გულისხმობს სისტემის შესწავლას, რათა გამოავლინონ პოტენციური პრობლემები სანამ ისინი იმოქმედებენ წარმოებაზე. ამგვარად მიიღწევა მოცდენის დროისა და წარმოებაზე ხარჯების შემცირება.

ბენჩმარკინგის კონცეფცია მიმართულია საწარმოს საქმიანობის უწყვეტი სრულყოფისკენ და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ, ყველა ფუნქციონალურ სფეროში უმაღლეს მიღწევებზე ორიენტაციის გზით. იგი ეფუძნება საწარმოს საქმიანობის სისტემატურ ანალიზსა და შეფასებას ბაზარზე მთავარ კონკურენტებთან შედარების გზით, მეცნიერების, ტექნიკის, ტექნოლოგიებისა და სხვა სფეროების განვითარების ობიექტურ ტენდენციებს საერთაშორისო პრაქტიკის უმაღლეს მიღწევებს.

ბიზნესის რეინჟინერინგის კონცეფცია მდგომარეობს ორგანიზაციის აგების ტრადიციული საფუძვლებისა და ორგანიზაციული კულტურის გადახედვაში და მათი ბიზნეს პროცესების რადიკალურ გადაპროექტირებაში. ამ კონცეფციის თანახმად მენეჯმენტი ხასიათდება ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებაზე ადაპტაციით. მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები: ადაპტაციის კონცეფცია; გლობალური სტრატეგიის კონცეფცია; მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფცია.²⁴

ადაპტაციის კონცეფციის არსი გულისხმობს რეალურ სამეურნეო საქმიანობაში გარე გარემოს ფაქტორების გათვალისწინებით შედარებით ხელსაყრელი მოქმედებების სტრატეგიას. მანევრირების სტრატეგიას საწარმოებისა და საქონლის განაწილებასა და გადანაწილებაში სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებულ კონკრეტულ საწარმოებს შორის.

გლობალური სტრატეგიის კონცეფცია ყურადღებას ამახვილებს ხელმძღვანელობის ერთიანი სტრატეგიის გამომუშავების აუცილებლობაზე,

²⁴ <https://inso.ge/inso2013/?portfolio=business-processes-for-improving>

რომელიც მიმართულია მთელი ორგანიზაციის და არა მისი ცალკეული ნაწილების საქმიანობის ოპტიმიზაციისაკენ შემოსავლის მაქსიმიზაციის მიზნით, ასევე ორგანიზაციის საქმიანობის მართვის ძირითადი ფუნქციების სრულყოფისაკენ.

მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფცია ორიენტირებულია საქმიანობის ორგანიზებაზე, მიზნის დასახვის როლის დომინირებისას, მართვის ყველა ფუნქციის (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი) ყველა სტადიაზე.

როგორც აღინიშნა, ზემოთ განხილული მენეჯმენტის კონცეფციები მოწმობენ, რომ თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის თეორიაში არჩეულია ის რაციონალურობა, რაც მიღწეულია მისი განვითარების ყველა წინა ფაზაში.

1.2. ადამიანური რესურსების მართვის განვითარების მეთოდოლოგიური ასპექტები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია ორგანიზაციის პერსონალს განიხილავს, როგორც მართვის ობიექტს, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა ქცევის ფორმირების პროცესს.²⁵ იგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სისტემა, რომლითაც ხდება პროცესების რეალიზაცია: ახალი ცოდნის მიღება, შექმნა. ამ ცოდნის სტრუქტურირება ახალი ცნებების, კანონების, ჰიპოთეზების და თეორიების სახით; ასევე ახალი ცოდნის პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების ორგანიზება.

მეცნიერული შემეცნება მიზნად ისახავს ჩაუღრმავდეს პროცესებისა და მოვლენების არსს და ურთიერთკავშირში ახსნას ამ პროცესებისა და მოვლენების განვითარების წყაროები.

მნიშვნელოვანია შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ევროპული მიმართულების წარმომადგენლის ჰ. ფაიოლის (საფრანგეთი) თაოს-

²⁵ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: "სიტყვა", 2011, გვ.30.

ნობით განვითარებული სწავლება ისეთი ფაქტორების შემოტანით, როგორცაა: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა, დაჯილდოვების სამართლიანობა და ა.შ.

ევროპული მიმართულება შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულებისგან განსხვავებით, მთავარ აქცენტს აკეთებს მომუშავეთათვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, როგორც მეცნიერებაში გამოიყენება მეცნიერული შემეცნების სხვადასხვა მეთოდი: სამეცნიერო კვლევის ობიექტზე თვალყურისდევნება, კვლევის ობიექტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და შესწავლა ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, კომპლექსური და სისტემური მიდგომების მეშვეობით; ჰიპოთეზების შემუშავება და მათი შემოწმება, ექსპერიმენტების ჩატარება, მოდელირება ლოგიკურ და მათემატიკურ ფორმებში. ამ მეთოდებთან ერთად ვიყენებთ მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის საერთო საფუძვლებს: დიალექტიკური მიდგომა, რომელიც საშუალებას იძლევა მართვის პრობლემები განვიხილოთ მუდმივ ურთიერთკავშირში, მოძრაობასა და განვითარებაში; აბსტრაგირება, ანუ კვლევის ობიექტსა და საგანზე წარმოდგენის განთავისუფლება კერძოსგან, შემთხვევითისგან, მოკლევადიანისგან და, პირიქით, მათში არსებითის, საერთოს, მუდმივის ძიება; თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობის, განსაზღვრულობის, კონკრეტულობის, შემეცნებითობის, ობიექტურობის, მიზეზობრიობის, განვითარების, ისტორიზმის პრინციპების ანალიზი.²⁶

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონკრეტულ საფუძვლებს წარმოადგენს სისტემური ანალიზის ძირითადი დებულებები, მართვის თეორია, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და სხვა მეცნიერებები. ძირითად მე-

²⁶ И.И. ИСАЧЕНКО, О.И. ЕЛИЗАРОВА, Е.А. КОНДРУСЬ.. (თ. გ.). УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. <http://hi-edu.ru/e-books/xbook962/01/part-001.htm#i22>.

თოდოლოგიურ ინსტრუმენტად გამოიყენება მოდელირება და სტრუქტურულ-სისტემური მიდგომა.

კულტურული და ინსტიტუციონალური განსხვავებები შეინიშნება იაპონიის, აშშ-ის, ევროპისა და არაბული მენეჯმენტის მოდელებში, განვიხილოთ თითოეული:²⁷ იაპონური მიდგომა დაფუძნებულია კოლექტიურ ფასეულობებზე და ჯგუფის ინტერესებს ინდივიდის ინტერესებზე მაღლა აყენებს. ხდება სწრაფვა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ნიველირებისაკენ, კოლექტივის საერთო მოთხოვნილებების დონემდე.

იაპონური მოდელი ეფუძნება: შედეგებზე და ხარისხზე კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, საერთო ერთიანი მიზნის მისაღწევად საქმიანობის ორიენტაციას, სამუშაო ადგილების როტაციას და თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე მუდმივად, ან გარკვეული პერიოდით მიმაგრებას; ნდობა ხელქვეითების მიმართ; კარიერის, როგორც ცოდნის რეალური გაღრმავებისა და მიღების შესაძლებლობის დაგეგმვის აუცილებლობას; მართვის რაციონალიზაციისა და ადაპტაციის მაღალი ხარისხი გაბატონებული სუბიექტის საქმიანობის პრაქტიკულ არსებულ პირობებთან; სამუშაო ეტიკეტი, ბაზირებული კოლექტივში მიღებული ცხოვრების წესის, ლოიალობის და კოლეგიალობის მკაფიოდ აღქმა.²⁸

იაპონური მოდელი სპეციალისტების მიერ ფასდება, როგორც ორგანიზაციის უმაღლესი ჰარმონიულობისა და მობილურობის უზრუნველყოფელი. მისი თავისებურებები კარგად ვლინდება პერსონალის მართვაში, მუდმივად დაქირავების სისტემა და სამსახურებრივი წინსვლა ნამუშევარ წლებზე დამოკიდებულებებით, ხელფასი ასაკის გათვალისწინებით, წვლილი პროცესის რაციონალიზაციაში და ხარისხში, უწყვეტად სწავლების სისტემა - მართვის ამ მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია.

მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი იაპონური მოდელის საწინააღმდეგოა. ამერიკული მოდელი ეფუძნება პერსონალის თანასწორობას, კონკუ-

²⁷ მახარაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები. თბ., 2018, გვ. 64.

²⁸ https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2014/JLR43_moriguchi.pdf

რენციას და თანამშრომლობას.

მენეჯმენტის ამერიკული მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია:

მეცნიერული მენეჯმენტის გამოყენება ძირითად სკოლად; მენეჯერების ინდივიდუალიზმი, რომელიც დაფუძნებულია კერძო ინტერესებსა და მოთხოვნილებებზე; კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირებისას ადამიანური ურთიერთობების მოდელის გამოყენება და საქმიანობის მიზნების მიღწევა; სიტუაციური მენეჯმენტის გამოყენება გარე გარემოს კვლევისა და სტრატეგიული მიზნების ასაგებად.

ამერიკულ მოდელში ორგანიზაცია განიხილება, როგორც დახურული სისტემა. ძირითად სტრატეგიას წარმოადგენს წარმოების სპეციალიზაციის ზრდა და გაღრმავება, ორგანიზაციული სტრუქტურა აიგება ფუნქციონალური პრინციპით, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქმიანობის ყველა სახის კონტროლს. ეს მოდელი ემყარება ტრადიციებსა და ორგანიზაციების მოგებაზე ორიენტირებულ მომუშავეთა ინდივიდუალიზმის წახალისებას. მისთვის დამახასიათებელია პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და დემოკრატიის მაღალი დონე, მაღალი სოციალური გარანტიები.²⁹

მენეჯმენტის იაპონურმა და ამერიკულმა მოდელებმა თავისი ასახვა ჰპოვეს იაპონური წარმოშობის ამერიკელი მეცნიერის ვ.ოუჩის „A“ და „Z“ თეორიებში.

მენეჯმენტის ევროპული მოდელი ემყარება ერის ტრადიციულ ფასეულობასა და ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიას. იგი მომუშავეს პიროვნების პატივისცემას ითვალისწინებს, ასევე კვალიფიკაციის სისტემურ ამღლებას, ღირსეული ანაზღაურების გარანტიას.³⁰ სტრატეგიული მიზნების შემუშავება, რომელთაც გააჩნიათ პრაგმატული ხასიათი და იმ სიტუაციების ადეკვატურია, რომლებსაც ქმნიან შიდა და გარე გარემო; მუშაობის ფაქტიური შედეგების დაგეგმილიდან სხვადასხვა ემოციურ-ფსიქოლოგიური ხასიათისა და ყოველი თანამშრომლის შემოქმედებითი ინიციატივის

²⁹ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“, 2011. გვ. 39

³⁰ იქვე.

შედეგად გამოწვეული შესაძლო გადახვევების განჭვრეტის აუცილებლობა; ყველა ღონის მენეჯერთა და ყველა ასაკის თანამშრომელთა ერთობლივი შემოქმედებითი და ურთიერთსწავლების ღონისძიებათა დაგეგმვის მოთხოვნილება, რომელიც კოლექტივის თვითგანვითარების საშუალებას იძლევა.

მენეჯმენტის არაბულ მოდელზე დიდ გავლენას ახდენს, როგორც ისლამის რელიგიური ტრადიციები, ისე ოჯახური და მეგობრული ურთიერთობები, აგრეთვე გაერთიანებების ინტერესები. მენეჯმენტის არაბული მოდელი მოიცავს ფასეულობების საკუთარ სისტემას და მკვეთრად განსხვავდება ჩვენს მიერ განხილული სხვა მოდელებისგან. არაბული მოდელის მახასიათებლებია: შედეგების დაგეგმვა, რომელიც ორიენტირებულია არა შრომით პროცესზე, არამედ მშრომელზე, როგორც პიროვნების ინდივიდუალიზმზე. აუცილებელია მუშაობის პროცესში, სხვადასხვა სქესის პერსონალის ქცევის სოციალური პირობითობის განჭვრეტა; პერსონალისა და მენეჯმენტის შერჩევა ხდება ერთ ოჯახზე, გაერთიანებაზე (კლანზე) მიკუთვნების მიხედვით; დროითი რესურსის, როგორც შედარებით ფასეული ფაქტორის და ნებისმიერი პროცესების დროითი შეზღუდვის არასათანადოდ შეფასება, მათ შორის კომუნიკაციურის.³¹

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები ცალკეულ მომუშავეებზე და მომუშავეთა ჯგუფებზე ზემოქმედების საშუალებებია, ორგანიზაციის ფუნქციონირებისას მათი საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით. მენეჯმენტის მეთოდები საშუალებას იძლევა შემცირდეს მართვის ინტუიციური ხასიათი, მოწესრიგდეს, დასაბუთდეს და ორგანიზებულ იქნას კომპანიის მართვის პროცესის სისტემის აგება და ფუნქციონირება.

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდების სამ ჯგუფს გამოყოფენ, ესენია:

- ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული;
- ეკონომიკური;

³¹ [file:///C:/Users/User/Downloads/2-2013IJHRMAfiouniKaramandEl-Hajj%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2-2013IJHRMAfiouniKaramandEl-Hajj%20(1).pdf)

➤ სოციალურ-ფსიქოლოგიური.

ცხრილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები

მეთოდების სახეები	გამოვლინების ფორმები	ზემოქმედების ხასიათი
ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული	ბრძანებები, განკარგულებები, თათბირები, რეგლამენტები, ინსტრუქციები	პირდაპირი
ეკონომიკური	პრემიები, დანამატები, დამატებითი შვებულებები, საგზურები, ფასიანი საჩუქრები და ა.შ.	პირდაპირი
სოციალურ-ფსიქოლოგიური	პირადი მაგალითი, დარწმუნება, საყვედური, მადლობა ქების სიგელი, დაწინაურება და ა. შ.	პირდაპირი და ირიბი

წყარო: მახარაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ. და სხვები „მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები“ თბ 2018

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების ჯგუფი ემყარება ძალაუფლების გამოყენებასა და შრომითი საქმიანობის ნორმატიულ უზრუნველყოფას. მართვის აღნიშნული მეთოდების რეალიზაცია ხდება ორგანიზაციული და ნორმატიული ზემოქმედების ფორმით.³²

ორგანიზაციული ნორმირებისა და ორგანიზაციულ-მეთოდური ინსტრუქტაჟის აქტები ნორმატიული ხასიათის მატარებლები არიან.

განკარგულებითი ზემოქმედება გამოიხატება ბრძანების, განკარგულების ან მითითების ფორმაში, რომელიც არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივ აქტს წარმოადგენს. იგი სამმართველო გადაწყვეტილებისათვის იურიდიული ძალის მინიჭების მიზნით გამოიყენება.

ბრძანებები საწარმოს ხაზობრივი ხელმძღვანელების, ხოლო განკარგულება და მითითება ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელების მიერ გამოიყენება. ბრძანება - ესაა ხელმძღვანელის მიერ წერილობითი ან ზეპირი მოთხოვნა გარკვეული ამოცანის გადასაჭრელად.

განკარგულება გახლავთ ზეპირი ან წერილობითი მოთხოვნა დაქვემდებარებული პერსონალის მიმართ, რომელიც დაკავშირებულია დასახული დავალებების შესრულებასთან.

³² თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“. 2014, გვ.26.

ეკონომიკურ მეთოდებში იგულისხმება ეკონომიკური მექანიზმის ელემენტები, რომელთა დახმარებითაც მიიღწევა ორგანიზაციის ფუნქციონირება და განვითარება. პერსონალის მართვის ეკონომიკური მეთოდების როლი გარკვეული შედეგების მიღწევისათვის შრომითი რესურსების მობილიზაციაში მდგომარეობს. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია შრომითი საქმიანობის მოტივაცია, რომელიც ხშირ შემთხვევაში დაიყვანება მომუშავეების მატერიალურ სტიმულირებამდე. ძირითად სამოტივაციო ფაქტორს ხელფასი წარმოადგენს. გარდა ამისა, პერსონალის მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენენ სხვადასხვა სახის დანამატებისა და შეღავათების სისტემის არსებობა. ეკონომიკურ მეთოდებს მიეკუთვნება ასევე, თანამშრომლების სოციალური უზრუნველყოფის ელემენტები (ჯანმრთელობის დაზღვევა, უფასო მგზავრობა და ა.შ.)³³

პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური მეთოდები ემყარება სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის მიდგომების გამოყენებას. მისი არსი მდგომარეობს ადამიანის, კოლექტივის ინტერესებზე ზემოქმედებაში. ცალკეულ პიროვნებებზე ზემოქმედებისათვის ფსიქოლოგიური, ხოლო ადამიანთა ჯგუფზე ზემოქმედებისათვის - სოციოლოგიური მეთოდები გამოიყენება.³⁴

ფსიქოლოგიური მეთოდების შედარებით თვალსაჩინო მეთოდს წარმოადგენს ფსიქოლოგიური კონფლიქტების მინიმუმამდე შემცირება, თითოეული მომუშავეს ფსიქოლოგიური თავისებურებების გათვალისწინებით კარიერის ფორმირების მართვა, კოლექტივში ჯანსაღი კლიმატის შექმნა, იდეალური მომუშავეს ქცევის ნორმებისა და მაგალითის საფუძველზე ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

ა. დისკიტისა და ბ. ნეიდბაფის აზრით, თითოეული ადამიანი არის სტრატეგი, ამიტომ უმჯობესია კარგი სტრატეგი იყო, ვიდრე ცუდი, შესაბამისად ორგანიზაციის ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგი-

³³ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.26.

³⁴ იქვე, გვ. 27.

ული პარტნიორები არიან.³⁵

სოციოლოგიური მეთოდები შესაძლებლობას იძლევა დადგინდეს ყოველი მომუშავის ადგილი და დანიშნულება კოლექტივში, გამოვლინდეს ლიდერები, ერთმანეთს დაუკავშირდეს მოტივაცია და შრომის საბოლოო შედეგები, უზრუნველყოფილ იქნას ეფექტიანი კომუნიკაციები, გადაიჭრას საწარმოო კონფლიქტები. სოციოლოგიური მეთოდები აგრეთვე წარმოადგენენ სამეცნიერო ინსტრუმენტებს პერსონალთან მუშაობისას და საშუალებას გვაძლევენ შევავროვოთ აუცილებელი მონაცემები პერსონალის შესახებ.³⁶

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები შეიძლება დაჯგუფდეს ასევე მართვის ფუნქციებიდან გამომდინარე (ნორმირება, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, სტიმულირება, კონტროლი, ანალიზი, აღრიცხვა). ამ ნიშნით შეიძლება გამოიყოს:

- ორგანიზაციის უზრუნველყოფა პერსონალით;
- პერსონალის შეფასება;
- შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია;
- კარიერის მართვა;
- პროფესიული სწავლება;
- დისციპლინარული ურთიერთობების მართვა;
- შრომის უსაფრთხო პირობების უზრუნველყოფა.³⁷

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული საფუძველია ეკონომიქსი (ეკონომიკური თეორია). განასხვავებენ მეთოდების ორ ჯგუფს: ზოგადსა და კერძოს. ზოგად მეთოდებში შედის დიალექტიკა და სისტემური მეთოდები; კერძოში - ანალიზი, აბსტრაქცია, ინდუქცია, სინთეზი, დედუქცია და სხვა.³⁸

ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავებას და გამოყენებას, რომელიც ხელს შეუწყობს ადა-

³⁵ ბერმნიშვილი ვ. კორპორატიული კულტურის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. 2013, გვ. 21.

³⁶ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.27.

³⁷ იქვე, გვ. 28.

³⁸ ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ. 22.

მიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით.³⁹

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს:⁴⁰

1. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიულ მიდგომას;
2. ადამიანური რესურსების მართვაზე შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებას;
3. ადამიანური რესურსის შერჩევას;
4. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობას;
5. თანამშრომელთა შრომითი სამიანობის შედეგების შეფასებას და შეჯამებას (დაწინაურება, სტიმულირება, განთავისუფლება)

ანალოგიის მეთოდი ითვალისწინებს ცნობილი მმართველების თვისებების უცნობზე, ან სხვა მმართველებზე გადატანა-გავრცელებას და მათ შორის საერთოს, ანუ ანალოგიურობის დადგენას.⁴¹

სტიმულირების ანუ ეკონომიკური მეთოდი არის ისეთი მეთოდი, რომელიც პერსონალის კონკრეტული მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან არის დაკავშირებული;

ინფორმაციის მეთოდის დროს პერსონალი უზრუნველყოფილია საჭირო ინფორმაციით, რაც მას საშუალებას აძლევს დამოუკიდებლად მართოს ორგანიზაციული ქცევა.

იძულებითი (ადმინისტრაციული) მეთოდი დაფუძნებულია შიშზე და მენეჯერის მხრიდან პერსონალის მიმართ განხორციელებული სანქციების გამოყენებაზე.

სისტემური ანალიზი ორიენტირებულია შეისწავლოს ადამიანური რესურსის მართვის სისტემა, როგორც მთლიანად, ასევე მისი შემადგენელი ელემენტების მიხედვით: მიზნები; ფუნქციები; ორგანიზაციული სტრუქტურა; პერსონალი; მართვის ტექნიკური საშუალებები; ინფორმაცია; ადამი-

³⁹ ბერმნიშვილი ვ. კორპორატიული კულტურის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. 2013, გვ. 20.

⁴⁰ იქვე, გვ. 22.

⁴¹ ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ. 23.

ანების მართვის მეთოდები; მართვის ტექნოლოგია; მმართველობითი გადაწყვეტილებები. სისტემური მიდგომა ასევე გულისხმობს ჩამოთვლილი კომპონენტების, როგორც ერთმანეთთან, ასევე გარე გარემოსთან კავშირების გამოვლენას და შესამაბისად არსებული ურთიერთობების შესახებ მთლიანი სურათის შექმნას.⁴²

დეკომპოზიციის მეთოდის დროს ხდება რთული მოვლენების მარტივ მოვლენებად დანაწევრება, რაც ხელს უწყობს კონკრეტული მოვლენის სიღრმისეულად შესწავლას და ძირითადი არსის განსაზღვრას. ამ მეთოდის დროს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა შეიძლება დანაწევრდეს ქვესისტემადად, ქვესისტემა - ფუნქციებად; ფუნქცია – პროცედურებად და პროცედურა – ოპერაციებად⁴³.

შედარების მეთოდი გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის არსებული სისტემის შედარებას წარმატებული კომპანიების მართვის სისტემების მიმდინარე ან წარსული პერიოდის მდგომარეობასთან.

მიზნების სტრუქტურიზაციის მეთოდის დროს ხორციელდება ორგანიზაციის და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მიზნების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი დასაბუთება: მიზნების ანალიზი; მათი განაწილება იერარქიულ სისტემაში; მუშაობის საბოლოო შედეგებზე პასუხისმგებელი ქვეგანყოფილებების დადგენა; წარმოებისა და მართვის სისტემაში მათი ადგილის განსაზღვრა და სხვა.⁴⁴

მიზნების სტრუქტურიზაციისას უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა დონეების მიზნების ურთიერთკავშირი და ურთიერთშესადარისობა.

ადამიანური რესურსის მართვის სრულყოფის ექსპერტულ-ანალიტიკური მეთოდი ეფუძნება ადამიანური რესურსის მართვის სფეროში მაღალკვალიფიციური და კომპეტენტური სპეციალისტების მოზიდვას. ამ მეთოდის გამოყენების დროს მნიშვნელოვანია ექსპერტების დასკვნები და შეხედულებები.

⁴² თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.55.

⁴³ იქვე, გვ. 56.

⁴⁴ იქვე, გვ. 57.

ექსპერტულ-ანალიტიკური მეთოდი საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები, შეფასდეს ანალიზის შედეგები და ნაკლოვანების გამომწვევი მიზეზები. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდი ხშირ შემთხვევაში არ არის ზუსტი და ობიექტური, რადგან ექსპერტებს შეფასების ერთიანი კრიტერიუმები არ გააჩნიათ.

მთავარი კომპონენტის მეთოდის საშუალებით შესაძლებელია ათეულობით მაჩვენებლის თავისებურებების ერთი კომპონენტით (მაჩვენებლით) შეცვლა. ამავე მეთოდის საშუალებით ასევე შესაძლებელია შედარდეს ორი მსგავსი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის არა ბევრი, არამედ მხოლოდ ერთი (2 ან 3) მაჩვენებელი.

შემოქმედებითი თათბირების მეთოდში იგულისხმება მენეჯერებისა და პერსონალის მიერ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებების კოლექტიური განხილვა. ამ მეთოდის შემთხვევაში ერთი პიროვნების მიერ გამოთქმული იდეები იწვევს სხვა ადამიანის მიერ ახალი იდეების წარმოშობის საშუალებას, რაც თავის მხრივ იწვევს კიდევ ახალი მოსაზრებების წამოყენებას, რაც განაპირობებს ამ მეთოდის ეფექტიანობას. შემოქმედებითი თათბირების მიზანი ადამიანური რესურსის მართვის სისტემის განვითარების ალტერნატიული ვარიანტის გამოვლენაში მდგომარეობს.

„6-5-3“ მეთოდის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ექსპერტთა ჯგუფის ექვსი წევრიდან თითოეული მათგანი ქაღალდის ცალკე ფურცელზე წერს სამ-სამ იდეას და გადასცემს მას ჯგუფის დანარჩენ წევრებს, რომლებიც თავის მხრივ, უკვე წარმოდგენილი ვარიანტების საფუძველზე წერენ კიდევ სამ-სამ იდეას და ასე გრძელდება დასრულებამდე. ამ პროცედურის დამთავრების შემდეგ ყოველ ფურცელზე იქნება პრობლემის გადაჭრის 18 ვარიანტი, ხოლო საბოლოო ჯამში 108 ვარიანტი.⁴⁵

მორფოლოგიური ანალიზის მეთოდი (მორფოლოგიური მატრიცა) - ამ მეთოდის იდეა მდგომარეობს რთული ამოცანის მცირე ნაწილებად დაყო-

⁴⁵ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.58

ფაში, რაც ამარტივებს ამოცანის გადაჭრის ხერხების და გზების პოვნას. თუკი ადამიანური რესურსების ყველა ფუნქციას ჩამოვწერთ სვეტში და შემდეგ თითოეულ მათგანს პირდაპირ მივუთითებთ მისი შესრულების ყველა შესაძლო ვარიანტს მივიღებთ მორფოლოგიურ მატრიცას..⁴⁶

შესაძლებელია წარმატებული მეთოდის დამუშავება, რომელიც „ადამიანური კაპიტალის“ წარმატების განმსაზღვრელი იქნება.

1.3. სტიმულირების მართვის სისტემები და ელემენტები

ადამიანური რესურსების მართვაზე საუბრისას მნიშვნელოვანია განვიხილოთ პერსონალის მართვის სტრუქტურა, რაც გულისხმობს თანამშრომელთა მართვის მიზნების, ფუნქციების და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას.⁴⁷ ნებისმიერი ორგანიზაციის - ზომის მიუხედავად - მართვის პროცესი შედგება შემდეგი ფუნქციებისგან: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კონტროლი, ლიდერობა.

პერსონალის სტიმულირება ნიშნავს ორგანიზაციაში ადამიანის წახალისებას მათი ფასეულობების მიხედვით. სწორედ ამიტომ, ადამიანური კაპიტალის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანებში კაპიტალის დაბანდება ზრდის მათ ფასეულობას ფირმაში. ⁴⁸

ადამიანური რესურსების სტიმულირების მართვის სისტემაში აუცილებელია განვიხილოთ: ანაზღაურების დონე, მასზე მოქმედი ფაქტორები და ანაზღაურების სტრუქტურა. სტიმულირების მართვის პროცესები განიხილავს მის დაგეგმვას, განხორციელებას და უზრუნველყოფას, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური მწარმოებლურობის სრულყოფაზე. ⁴⁹

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის მართვისას ძალიან რთულია

⁴⁶ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ. 59.

⁴⁷ ბერძნიშვილი კ. (თ. გ.). კორპორატიული კულტურის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. 2013, გვ. 38.

⁴⁸ მიქაბაძე სოფიკო. (თ. გ.). სტიმულირება და მისი ეფექტიანობა. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, 4-5, 2013.

⁴⁹ ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ.56

ორგანიზაციაში აიძულო ადამიანური რესურსი, ძალით გააკეთოს ის სამუშაო, რაც მას არ უნდა. ადამიანების შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენების მიზნით საუკეთესო საშუალებაა მოტივაციის მექანიზმის გონივრული გამოყენება, რაშიც იგულისხმება პერსონალისათვის ისეთი სტიმულების სისტემის შექმნა, რაც მათ აღუძრავს სურვილს იმუშაონ მაქსიმალური დატვირთვით და გავიდნენ მაქსიმალურ შედეგზე. მეცნიერთა კვლევის შედეგებმა და პრაქტიკამ აჩვენა, რომ სტიმულირებას ყოველთვის არ მოაქვს ის მოსალოდნელი შედეგი (მწარმოებლურობის და ეფექტიანობის ამაღლება) იმ ოდენობით, რა ოდენობითაც დამფუძნებლები და მენეჯერები მოელიან, რიგ შემთხვევაში ისეთი წვრილმანი ფაქტორები ახდენენ პერსონალის სტიმულირებას, როგორცაა უნიფორმები, კომპანიის ახალი ლოგო, რებრენდინგი და სხვა.

ორგანიზაცია ფორმირების დღიდან მუდმივად ცდილობს, შეძლოს წარმატებული მუშაობა და დასახული მიზნის მიღწევა, რისთვისაც მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ მუშაობის კოორდინაცია და პერსონალის სწორი სტიმულირება. „მათ უნდა შეძლონ პერსონალში სწორი იმპულსების წარმოქმნა, რომელიც მათ საქმიანობისაკენ უბიძგებს. მოტივაცია ის შინაგანი პროცესია, რომელიც ადამიანს მიზნისკენ მიმავალ გზაზე ამხნევეს. ის არის შინაგანი და გარეგანი ძალების ამოქმედება.“⁵⁰ ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს მიზანს და მაქსიმალურადაც გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები, როცა „ის სათანადოდაა მოტივირებული, როცა მას საამისოდ რეალური სტიმული აქვს“.⁵¹ მოტივაცია აუცილებელი დეტალია პიროვნების საქმიან და პირად ცხოვრებაში.

ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მენეჯერის ერთ-ერთი მთავარი მისიაა შექმნას სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომლის საშუალებითაც აღუძრავს სურვილს თოთოეულ თანამშრომელს და ყველას ერთად, იმუშაონ მთელი ენერგიით. ადამიანში დევს ორი ტიპის სტიმული: შინაგანი

⁵⁰ ედიშერაშვილი გ. ადამიანური რესურსების მართვა საქართველოს შრომით ბაზარზე. თბ., 2017, გვ. 103.

⁵¹ ბერძენიშვილი კ. კორპორატიული კულტურის სრულყოფა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. 2013, გვ. 77.

და გარეგანი. შინაგანია, როდესაც იგი თავისი პირადი მიზნის მისაღწევად აკეთებს შესაძლებლობის მაქსიმუმს, გარეგანია, როდესაც ის დამსაქმებლისგან მოელის გარკვეულ სტიმულს, მისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის შესაბამის მატერიალურ ან არამატერიალურ ჯილდოს.

დასმულ კითხვას – რომელი ფაქტორი განაპირობებს სტიმულირებას ადამიანურ რესურსში? – პასუხობს საკვლევ ობიექტებში ჩატარებული კვლევის შედეგები.

სტიმულირების ფაქტორები შეიძლება იყოს: საყვარელი საქმე, კარგი ანაზღაურება, მეგობრული ატმოსფერო, ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატი, კარიერაში წინსვლა, შრომის შედეგებით სხვადასხვა ბონუსებით და პრემიებით სტიმულირება და სხვა.

დასაქმებულის სწორი სტიმულირებისათვის, რათა მას არ გაუწეოდეს გამძაფრებული მუშაობის სურვილი მნიშვნელოვანია, მენეჯერის სწორი პოზიცია, მოქნილობა სიტუაციისადმი, რათა მან შეიმუშაოს სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომელიც პერსონალის შრომითი საქმიანობისადმი მოტივაციის ხანგრძლივობას გაზრდის. სწორი მიდგომა იქნება, თუკი მენეჯერი ანახებს და აგრძნობინებს თითოეულ თანამშრომელს მის წვლილსა და როლს კომპანიის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად.

სტიმულირება ხომ ადამიანის შინაგანი მახასიათებელია. სტიმულის ტრანსფერი მოტივაციაში დაკავშირებულია ადამიანის შინაგან მოთხოვნილებასთან. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ არ არსებობს სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომელიც მოტივირებას გაუწევს კომპანიის ყველა თანამშრომელს ერთნაირად; სტიმულირების კონკრეტული პროგრამა, როგორც ს. მეგრელიშვილი აღნიშნავს ნაშრომში „პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები“, უნდა შემუშავდეს კონკრეტული ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფის მიხედვით.⁵²

პერსონალის სტიმულირება მხოლოდ რომელიმე ერთი კონკრეტული ორგანიზაციის ამოცანას კი არ წარმოადგენს, არამედ, მნიშვნელოვან როლს

⁵² მეგრელიშვილი ს. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები. თბ.: „ეკონომიკა და ბიზნესი“. 2011, გვ. 132.

თამაშობს მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში, ამიტომ პერსონალის შრომითი საქმიანობის სტიმულირების სისტემის სრულყოფისა და თანამშრომელთა მოტივირების ქმედითი მეთოდების მოძიება-დანერგვა განსაკუთრებულ როლს იძენს, როგორც კონკრეტული ორგანიზაციების დონეზე, ისე სახელმწიფო ხელისუფლების დონეზე ეფექტიანი სოციალურ-შრომითი პოლიტიკის შესამუშავებლად.

დაქირავებულ თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდაზე მიმართულ სტიმულირებას მეწარმე საკუთარი შემოსავლების ზრდასთან მიყავს. მოტივაცია და სტიმულირება რთული კატეგორიებია. მოტივაცია მიმართულია არსებული მდგომარეობის შეცვლაზე, „ის გულისხმობს შრომითი საქმიანობისადმი შემაგულიანებელი შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობას, სტიმულირება კი არის ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი. მოტივაცია კონკრეტული მიმართულებით ქცევის ან ქცევის განხორციელების სურვილი ან ინტერესია. მას ხშირად უწოდებენ მამოძრავებელ ძალას, მექანიზმს, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს“.⁵³

აღსანიშნავია, რომ შრომის სტიმულირება შეიცავს ორ ასპექტს: მატერიალურს და მორალურს, რომლებიც კომპლექსურად უნდა იყოს გამოყენებული.

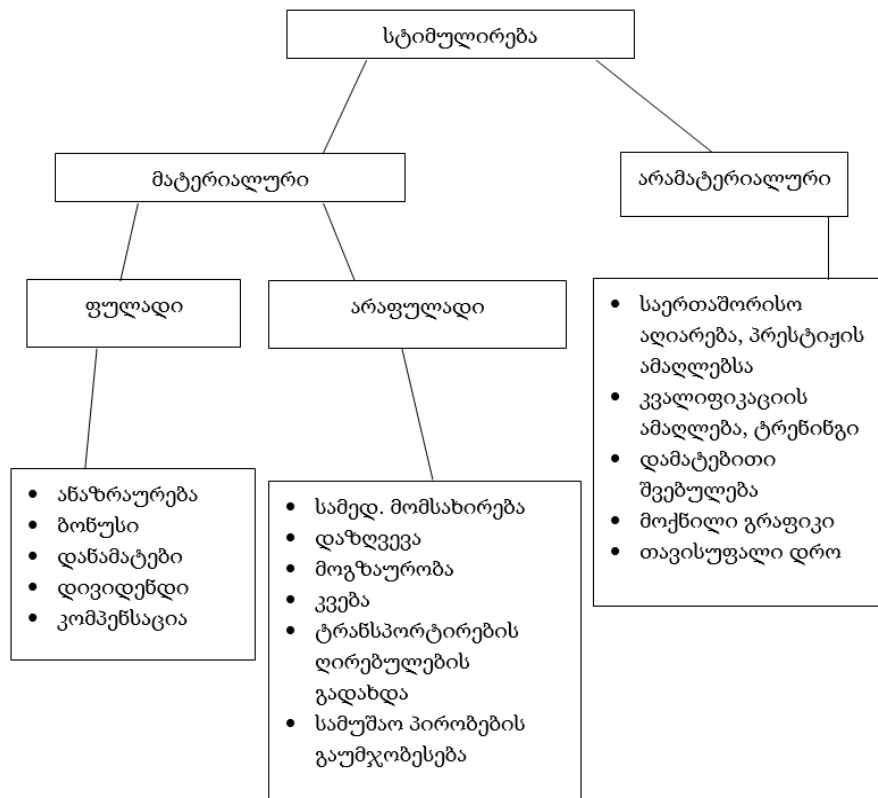
ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე უდიდეს მნიშვნელობას იძენს მატერიალურ და მორალურ წახალისებას შორის სწორი თანაფარდობის გამოძებნის საკითხი, რადგან ეს უკანასკნელი განაპირობებს სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის ფუნქციონირებას და საბოლოოდ ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას.⁵⁴

HRMS (ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა) წარმოადგენს სისტემებისა და პროცესების ერთობლიობას, რომლებიც აკავშირებს ადამიანური რესურსების მართვასა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებს HR პროგ-

⁵³ ედიშერაშვილი ე. (თ. გ.). ადამიანური რესურსების მართვა საქართველოს შრომით ბაზარზე. თბ., 2017, გვ.106.

⁵⁴ ნაცვლიშვილი ე. შრომითი საქმიანობის მოტივაციისა და სტიმულირების ზოგიერთი საკითხისათვის, „თეუსუ“, 1 (9), 2010, გვ. 37.

რამული უზრუნველყოფით.⁵⁵



ნახ. 2. სტიმულირების კლასიფიკაცია

წყარო: Макарова И.К. Управление персоналом. Москва Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова. 2006, გვ.54

ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემა (HRIS) არის პროგრამული პაკეტი, რომელიც შემუშავებულია ადამიანური რესურსების პროფესიონალებისთვის მონაცემთა მართვის სფეროში. ადამიანური რესურსების პროფესიონალები იყენებენ ამ სისტემებს, ხელი შეუწყონ სამუშაო ნაკადს, გააუმჯობესონ ეფექტურობა და შენახვა და ინფორმაციის შეგროვება. რამდენიმე კომპანია HRIS პაკეტს სთავაზობს დამსაქმებლებს. HRIS პაკეტები შეიძლება მორგებული იყოს დამსაქმებლის კონკრეტულ საჭიროებებსა და მოთხოვნებზე.⁵⁶

ადამიანური რესურსების განვითარება ეხება თანამშრომლების მენეჯმენტს, ტრენინგს და გაუმჯობესებას. მათი საბოლოო მიზანია, გაახან-

⁵⁵ <https://www.hrpayrollsystems.net/hrms/>.

⁵⁶ <https://medium.com/@realtynewsIndia/6-components-of-human-resource-information-systems-hris-39d239cb1714>.

გრძლივოს მიმდინარე უნარები და ასწავლოს პერსონალს ზრდის პერსპექტივები.⁵⁷

არ არის ახალი, რომ ადამიანური რესურსების მართვა რთული და მნიშვნელოვანი პროცესია, დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირება წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ საკითხს, რამეთუ მეწარმეები ცდილობენ მიიღონ მაქსიმალური მოგება მინიმალური დანახარჯებით, ხოლო მომუშავეები კი ცდილობენ მიიღონ მეტი მატერიალური ანაზღაურება ნაკლები სამუშაოს შესრულების ხარჯზე.⁵⁸

თანამედროვე ეკონომიკაში სტიმულირება მხოლოდ მატერიალური ანაზღაურებით არ შემოიფარგლება, იგი მიმართულია მომუშავეის პიროვნული სრულყოფისა და კომპანიის მხრიდან მორალური თანადგომისაკენ. დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი გულისხმობს:

1. დასაქმებული მომუშავეის მაღალი შრომითი მაჩვენებლის სტიმულირებას;
2. მომუშავეის შრომითი ქცევის განსაზღვრული მიმართულების ფორმირებას, რომელიც მიმართული იქნება ორგანიზაციის განვითარებისაკენ;
3. მომუშავეის დარწმუნებას, რომ სრულად გამოიყენოს თავისი ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები დაკისრებული სამუშაოს შესრულებისათვის.⁵⁹

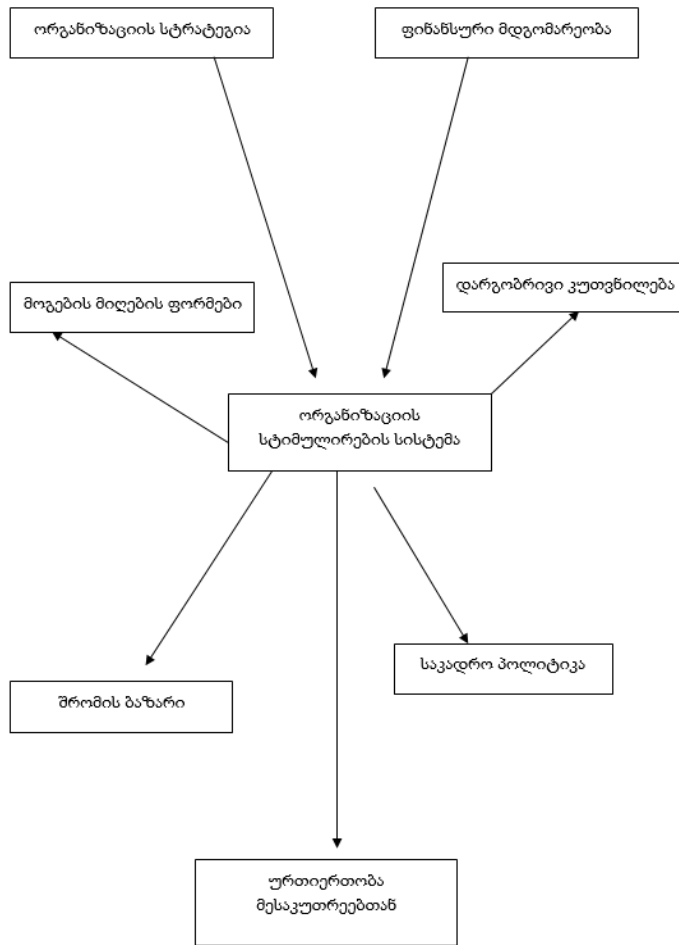
ქვემოთ მოცემულ სქემაში ნაჩვენებია ორგანიზაციის სტიმულირების სისტემის ფორმირების ფაქტორები, სადაც ნათლად არის ნაჩვენები სტიმულირების სისტემის ფორმირება.

ცალკეული ორგანიზაციის სტიმულირების სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციის სტრატეგიას, ფინანსურ მდგომარეობას, მოგების მიღების ფორმებს, შრომის ბაზარს, საკადრო პოლიტიკას და ა.შ.

⁵⁷<https://smallbusiness.chron.com/human-resource-development-motivation-workplace-47487.html>.

⁵⁸ ჟორჟოლიანი ს. დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი, როლი და ამოცანები სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ეკონომიკა, 2 (135) 2009, გვ. 85.

⁵⁹ ჟორჟოლიანი ს. დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი, როლი და ამოცანები სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ეკონომიკა, 2 (135) 2009, გვ. 85.



ნახ. 3. სტიმულირების სისტემის ფორმირების ფაქტორები

წყარო: Макарова И.К. Управление персоналом. Москва Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова 2006, გვ. 58.

დღეს, ჩვენს ქვეყანაში სათანადო ყურადღება არ ექცევა შრომისა და მომუშავეთა სტიმულირებას. თანამდეროვე სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, მომუშავეები ორიენტირებულნი არიან პირველადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ. თუმცა მათ უნდა გაუჩნდეთ შრომისადმი ინტერესი და თანამონაწილეობის შეგრძნება საერთო საქმისადმი. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ რაც უფრო მეტ დაძაბულობას, დროსა და ენერჯიას მოითხოვს სამუშაო, მით მეტ როლს იძენს ფინანსური დაინტერესებაც. მომუშავეთა სტიმულირების განსაზღვრისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას მათი პიროვნული თვისებები. მეწარმეებმა უნდა გაითავისონ, რომ ადამიანური ფაქტორი წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელს ორგანიზაციის წარმატების საქმეში ბაზარზე კონკურენ-

ტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.⁶⁰

დასაქმებულის სტიმულირების სისტემა შედგება, როგორც მეცნიერი ც. ლომაია მიუთითებს: „ორგანიზაციის ინტეგრირებული პოლიტიკის, პროცესებისა და პრაქტიკისაგან, წახალისოს თავისი დაქირავებულები მათი წვლილის, უნარის, კომპეტენტურობისა და საბაზრო ღირებულებების მიხედვით.“⁶¹

სტიმულირების უმთავრესი მიზანია არსებული შრომითი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება წარმოებაში. მენეჯერების მხრიდან პერსონალის სტიმულირებაზე საუბრისას უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სისტემა პერსონალის სტიმულირებას 2 მიმართულებით ახორციელებს: მატერიალურ და არამატერიალურ სტიმულირებად. ტრადიციულად მატერიალურ სტიმულირებას მიაკუთვნიებენ ხელფასსა და პრემიას, ხოლო არამატერიალურს პროფესიული ზრდის შესაძლებლობებს, მადლობის გამოცხადებას, საპატიო ფურცლის გადაცემას, ასევე მომუშავეთათვის სხვადასხვა შეღავათების გაწევას.⁶²

შრომის ანაზღაურება დიდ როლს თამაშობს ადამიანების ეფექტიანად მუშაობისათვის დაინტერესებაში. იგი არის ადამიანის ნებისმიერი საქმიანობის სტიმულატორი.

ყველა სხვა ბაზრის მსგავსად შრომის ბაზარსაც ჰყავს მყიდველი-დამქირავებელი და საქონელი - დაქირავებული. სწორედ, გარე შრომის ბაზარში მოქმედებს ანაზღაურების დონე და ფარდობითობა, რომელიც სხვადასხვა ფირმებისათვის განსხვავებულია.⁶³

ნახაზი 4-ის საშუალებით გადმოცემულია შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავების მექანიზმი. ანაზღაურების სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს, როგორც ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკას, ისე ხარჯთაღრიცხვის შემოწმებას.

⁶⁰ ჟორჟოლიანი ს. დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი, როლი და ამოცანები სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ეკონომიკა, 2 (135) 2009, გვ. 85.

⁶¹ ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, გვ. 252.

⁶² თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ. 203.

⁶³ ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014, გვ. 253.

ლებული ეკონომიკური ხასიათის სამეცნიერო შრომები საკმაოდ მცირეა. სამეცნიერო კოლექტივებში იშვიათად კავდებიან შრომის ანაზღაურების პრობლემის შესწავლით, რითაც არის გამოწვეული საქართველოში შრომის ანაზღაურების ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის არარსებობა, რაც ხშირად უსამართლობას განაპირობებს შრომის ანაზღაურებისას.⁶⁵

თანამშრომელთა შრომითი საქმიანობის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის გარეშე შეუძლებელია საწარმოს წარმატებული განვითარება, მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

საწარმოს ხელმძღვანელთა უმრავლესობა ცდილობს ეკონომია გააკეთოს პერსონალის დანახარჯებზე, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შემცირება.

⁶⁵ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: "სიტყვა", 2011, გვ. 194.

თავი 2. ადამიანური რესურსების მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემა

2.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი განიხილება ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით. ადამიანური რესურსების სფეციფიკა სხვა დანარჩენი რესურსებისაგან განსხვავებით ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას მოიცავს. ადამიანური რესურსების თავისებურებები მდგომარეობს შემდეგში: „ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და პერსონალს შორის ურთიერთობის პროცესი ორმხრივია.“⁶⁶

აღსანიშნავია, რომ ინტელექტის ფლობის წყალობით ადამიანებს აქვთ მუდმივი განვითარებისა და სრულყოფის უნარი, რაც თითოეული ორგანიზაციის წარმატების გარანტია.

თანამედროვე ეტაპზე წარმოების ევოლუციის პირობებში მუდმივად ხდება სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ცვლილებები, იზრდება ჯანსაღი კონკურენციის დონე, ორგანიზაციები ხდებიან უფრო მოქნილნი, რამაც გამოიწვია ადამიანური ფაქტორის წინ წამოწევა.

კადრების მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვაზე გადასვლამ პერსონალის მართვის ტრანსფორმაცია საკადრო ფუნქციიდან კორპორაციის პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში გადაზარდა. ადამიანური რესურსების მართვის პროფრესიონალიზაციამ გამოიწვია პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილებების მნიშვნელობის ამაღლება და მათი ინტერნაციონალიზაცია. აღნიშნული მიუთითებს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციებისა და ამ პროცესში მეცნიერების როლის გაზრდაზე, სტიმულირების პრინციპებისა და სისტემების ცვლილებაზე.

⁶⁶ პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, გვ. 9.

ნებისმიერი სახის ბიზნეს საქმიანობა წარმოადგენს რთულ სისტემას, რომელშიც გაერთიანებულია, როგორც ეკონომიკური, ისე ტექნიკური, ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსების ქვესისტემები.

ტერმინი „სისტემა“ მოიცავს ცნებათა ფართო სპექტრს. სისტემა შემადგენელი ფუნქციური ელემენტის და ქვესისტემების ერთობლიობაა. „მენეჯმენტში „სისტემა“ გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებული შედარებით დამოუკიდებელი ელემენტების ერთობლიობას ან მათ კომბინაციას.⁶⁷“

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია:

- სისტემის აგების პრინციპებისა და მეთოდების არსებობა;
- მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება;
- სისტემის საკადრო, ინფორმაციული და სამართლებრივი უზრუნველყოფა.⁶⁸

სისტემის აგების ბაზად გამოიყენება მეცნიერულად დასაბუთებული პრინციპები, რომლებიც აპრობირებულია პრაქტიკაში. ქვემოთ საუბარია ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებზე, რომლებშიც იგულისხმება პერსონალის მართვის პროცესში მენეჯერებსა და პერსონალის შორის „სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები.“⁶⁹

ადამიანური რესურსების მართვა არსებობს თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიის მიზანია ფუნქციურ და სხვა ურთერთობებს შორის კანონზომიერებათა დადგენის გზით, ახალი ცოდნის მიღება. გამოყენებით დონეზე ადამიანური რესურსების მართვა დაკავებულია ისეთი თემებით, როგორცაა: შრომის ანაზღაურების ფორმირებისა და სისტემების სრულყოფა, პერსონალის შერჩევა, კომპეტენტური პერსონალის მომზადება, სტიმულირება და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა, როგორც ზოგადად

⁶⁷ ბარათაშვილი ე. მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ბაგრატიონი ლ. მენეჯმენტი. თბ., 2016 გვ. 447.

⁶⁸ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ. 55

⁶⁹ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“, 2011, გვ. 36.

მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებათა კანონებსა და კანონზომიერებებს, ისე მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერებებია:

1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებული სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან. ამ კანონზომიერების არსი წარმოების მოთხოვნებთან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისობაა, რაც ნიშნავს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა გახდეს წარმოებრივი სისტემის იდენტური;

2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირება გულისხმობს ისეთი ურთიერთკავშირების გათვალისწინების აუცილებლობას, როგორცაა: ურთიერთობები პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით, მის ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის, პერსონალის მართვის სისტემასა და მთლიანობაში ორგანიზაციის მართვის სისტემას შორის, წარმოებრივ სისტემასა და გარესამყაროს შორის;⁷⁰

3. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება. ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალიზაციის დონე წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის დონეზეა დამოკიდებული;

4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტებისა და ქვესისტემების ერთობლიობის პროპორციული შეხამება, აუცილებელია პროპორციულად განვითაროთ ყველა ქვესისტემა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ელემენტები;

5. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა გულისხმობს ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში, რომელსაც თან უნდა ახლდეს ცვლილებები პერსონალის მართვაში;

6. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება. იგი გულისხმობს ადამიანური რესურსების განვი-

⁷⁰ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ვარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“, 2011, გვ. 34-35.

თარებასთან ერთად პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობის გაზრდას, ზოგ შემთხვევაში კი - შემცირებას ამასთან ერთად იცვლება მათი შინაარსი;

7. ადამიანური რესურსების მართვის საფეხურების რაოდენობის მინიმიზაცია. რაც უფრო მცირეა მენეჯმენტის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს;

8. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა. მისი არსი ისაა, რომ ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთზემოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას. აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა კანონზომიერება ჯერ არაა შესწავლილი ან აღმოჩენილი. ამასთან, კანონზომიერებამ წარმოებისა და მართვის პირობების ცვლილებებისას შეიძლება შეწყვიტოს მოქმედება.⁷¹

ადამიანური რესურსების მართვა ეყრდნობა არამარტო კანონზომიერებებს, არამედ მისთვის დამახასიათებელ პრინციპებს. ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში იგულისხმება მართვის პროცესში მენეჯერებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები. პრინციპები გამოხატავენ ეკონომიკური კანონებისა და კანონზომიერებათა მოთხოვნებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებია:

მეცნიერულობა; გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; პერსონალის შეკრება, შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე კონტროლი და სხვა.⁷²

ცნობილია, რომ ამერიკულ და იაპონურ კორპორაციებში ფართოდ იყენებენ ისეთ პრინციპებს, როგორცაა მუდმივი დაქირავება, ნდობაზე

⁷¹ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“, 2011, გვ. 34-35.

⁷² პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, გვ. 46.

დამყარებულ დავალებათა შესრულებაზე კონტროლი, გადაწყვეტილების მიღება კონსესუსის წესით და სხვა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგებას თავის მხრივ გააჩნია საკუთარი პრინციპები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების პრინციპებია:

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრინციპები;
2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი პრინციპები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია.

პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმართველი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა, ეკონომიურობა, პროგრესულობა, პერსპექტიულობა, კომპლექსურობა, ოპერატიულობა, მდგრადობა, კომფორტულობა და სხვა, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება კონცენტრაცია, სპეციალიზაცია, პარალელურობა, ადაპტურობა, მემკვიდრეობითობა, განუწყვეტლობა და რიტმულობა.

ადამიანური რესურსების პრინციპების განხილვის შემდეგ სადისერტაციო ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები. ფუნქცია ლათინური სიტყვაა და საქმიანობას, მოვალეობას ნიშნავს. მენეჯმენტის ფუნქციები არის წარმოების ან მომსახურების მართვის განსაზღვრული, მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც მართვის პროცესის ყველა ელემენტის ურთიერთგანმაპირობებელ და ურთიერთდამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენს. მის საფუძველზე ხდება მართვის სტრუქტურის, მენეჯერთა და დაქვემდებარებულთა უფლება-მოვალეობების დადგენა.

ორგანიზაციის ფუნქციები პირველად ფრანგმა მკვლევარმა და მენეჯმენტის სპეციალისტმა ანრი ფაიოლმა ჩამოაყალიბა.⁷³ ორგანიზაციის

⁷³ <https://www.linkedin.com/pulse/5-functions-management-henri-fayol-kalpesh-shah>

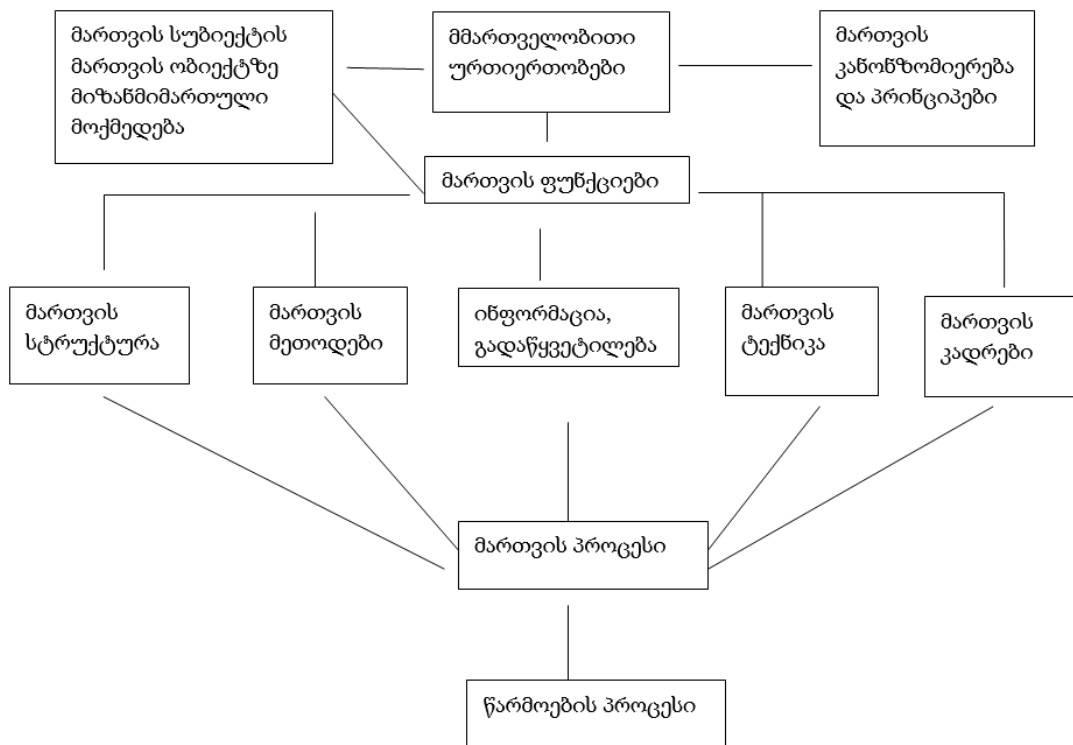
მართვის ფუნქციათა მთელი სისტემა გამომდინარეობს იმ დანიშნულებებისა და როლისგან, რომელსაც ასრულებს კონკრეტული ორგანიზაცია. კომპანია ფუნქციათა განხორციელებას მასში არსებული განყოფილებების მიხედვით ახორციელებს. სხვადასხვა ორგანიზაციაში არის სხვადასხვა ტიპის ფუნქციები, ესენი შეიძლება იყოს კომერციული ფუნქცია, ტექნიკური ფუნქცია, სტიმულირების ფუნქცია, ფინანსური ფუნქცია, აღრიცხვის ფუნქცია, ადმინისტრაციული ფუნქცია და კოორდინაციის ფუნქცია, რომელსაც ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია მენეჯმენტში, მისი საშუალებით ხდება შრომის დანაწილება-გადანაწილება. სტიმულირების ფუნქციით ხდება პერსონალის დაინტერესება შრომითი საქმიანობისადმი. ამ ფუნქციის შეუფასებლობა ნიშნავს უგულებელყო სიმართლე თუ რა მატერიალური და მორალური სიკეთე მოაქვს ადამიანის შრომას.⁷⁴

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციფიკურ ფუნქციებს: პერსონალის დაგეგმვა; პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა, პერსონალის მარკეტინგი; პერსონალის შერჩევა, დაქირავება და განლაგების ორგანიზაცია; მომუშავეთა სწავლება, ადაპტაცია და საქმიანი კარიერის მართვა; პერსონალის მოტივაცია; პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება; პერსონალზე დანახარჯების მართვა; შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვა; პერსონალის აუდიტი; ორგანიზაციული კულტურის მართვა; კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ფუნქციათა შორის უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია გახლავთ ადამიანური რესურსების ფუნქცია, ის განსაზღვრავს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვასთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. მას ეხება ისეთი სფეროები, როგორცაა ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი განვითარება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაკომპლექტება და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულთა სტიმულირება, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირ-

⁷⁴ ბარათაშვილი ე. მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ბაგრატიონი ლ. მენეჯმენტი. თბ., 2016 გვ. 110.

რება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება და ა.შ.⁷⁵



ნახ. 5. მართვის ფუნქცია

წყარო: ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ბაგრატიონი ლ. მენეჯმენტი. თბ., 2016.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ადამიანური რესურსების ფუნქციის როლი, რომელშიც იგულისხმება ორგანიზაციისათვის საშუალების მიცემა მიაღწიოს მიზანს ინიციატივის ხელში აღებითა და რეკომენდაციების უზრუნველყოფით. ფუნქციის მთავარი მიზანია პერსონალისათვის ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც პიროვნება საუკეთესოდ გამოიყენებს თავის უნარსა და პოტენციას როგორც, ორგანიზაციის ასევე თავის სასარგებლოდ.⁷⁶

ნახ. 5-ში ნაჩვენებია მართვის ფუნქციები შემადგენელი ნაწილებით.

პერსონალს ყოველთვის არ აქვს მოქმედების სტიმულირებისა და ინტერესების მოთხოვნილება, თუმცა მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ადამიანებთან ურთიერთობის დროს პერსონალის სტიმულირება. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს სოციალური, ეკონომიკური, ეთიკური

⁷⁵ ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ 2014 გვ 44

⁷⁶ იქვე.

პირობების ადამიანების შეგნებაზე მიზანმიმართული ზემოქმედების მეთოდების კომპლექსი. სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება გულისხმობს პერსონალის ინტერესების ცოდნას და გათვალისწინებას.

2.2. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტიმულირების სრულყოფის ამოცანები

ორგანიზაცია არის ღონისძიებების ერთობლიობა, რომლებიც სისტემის ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირს უზრუნველყოფს. იგი შეიცავს ფუნქციის განაწილებას კოლექტივის წევრებს შორის, ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფას ადამიანებს შორის, კონტროლს ბრძანებებისა და განკარგულებების შესრულებაზე. მოკლედ რომ აღინიშნოს, ორგანიზაცია წარმოადგენს ადამიანთა საქმიანობის მართვის პროცესს.

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის ორგანოების და მათ შორის არსებული თანამდებობრივი და ინფორმაციული კავშირების ერთობლიობას. მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტები წარმოადგენენ ორგანიზაციულ რგოლებს, რომლებსაც შეუძლიათ გაერთიანება, მენეჯმენტის რგოლების შექმნა, იმყოფებიან დაქვემდებარებით დამოკიდებულებაში, წარმოქმნიან მენეჯმენტის იერარქიულ დონეებს (საფეხურებს). მ. ვებერის იერარქიული სტრუქტურის კონცეფციაში, რომელიც ცნობილია რაციონალური ბიუროკრატის ნორმატიული მოდელის სახით შეიცავს შრომის მკაფიო დაყოფას, მართვის იერარქიულობას, ვალდებულებების შესრულების ფორმალურ წესებს და ნორმებს. ამიტომ, ორგანიზაციული სტრუქტურების აგებას საფუძვლად უდევს მართვადი შრომის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური დაყოფა. ვებერი მხარს უჭერს, რომ მენეჯმენტი უნდა იყოს ორგანიზებული ფენებად, თითოეული ფენის პასუხისმგებლობა ეკისრება თავის გუნდს. ის თვლიდა, რომ მენეჯმენტის ზედა ფენა ზედამხედველობას უწევს ქვედა ფენას. ასე, რომ მართვის იერარქიის ზედა ნაწილში მყოფ პირებს აქვთ ყველაზე მეტი

უფლებამოსილება. ეს იერარქიული სტრუქტურა განსაზღვრავს კომუნიკაციის, დელეგირების და პასუხისმგებლობის დანაწილების ხაზს.⁷⁷

ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციის სამტატო შემადგენლობას, რომელიც ასრულებს ორგანიზაციაში მასზე დაკისრებულ სხვადასხვა ფუნქციებს.

ადამიანური რესურსის სოციალური სტრუქტურა ორგანიზაციის მომუშავეთა ცალკეული ჯგუფების ერთობლიობაა. თითოეულ ორგანიზაციაში განიხილება ორი სახის სტრუქტურა: სტატისტიკური და ანალიზური. სტატისტიკური სტრუქტურა გულისხმობს პერსონალის განაწილებასა და მოძრაობას თანამდებობების, კატეგორიების და ჯგუფების მიხედვით. გამოყოფენ: საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებულებს (მომუშავეები, რომლებიც დასაქმებული არიან ძირითად და დამხმარე განყოფილებებში) და არაძირითად სახეებში დასაქმებულ პერსონალს: (სარემონტო და სოციალური სფეროს მომუშავენი).⁷⁸

პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სპეციალური კვლევებისა და ანგარიშების საფუძველზე. ანალიზური სტრუქტურა ზოგად ნაწილში პერსონალს განიხილავს მუშაობის სტაჟის, განათლების, პროფესიის მიხედვით. „კერძო სტრუქტურა ცაკლეული კატეგორიის მომუშავეთა თანაფარდობას გვიჩვენებს.“⁷⁹

თითოეულ კომპანიაში შრომითი ფუნქციების ხასიათის მიხედვით პერსონალის ორ ჯგუფს გამოყოფენ: მუშები და მოსამსახურეები. მუშები ქმნიან მატერიალურ სიკეთეს, მოსამსახურეები კი ასრულებენ პერსონალის საქმიანობის ორგანიზაციის ფუნქციებს, წარმოების მენეჯმენტს, მართავენ საფინანსო-საბუღალტრო საქმიანობას და ა.შ.

მომუშავის კვალიფიკაციის ზომას განსაზღვრავენ პროფესიული კომპეტენტურობით. იგი განსაზღვრავს მომუშავის უნარს ხარისხიანად და უშეცდომოდ შეასრულოს თავისი ფუნქციები, წარმატებით აითვისოს ახალი

⁷⁷ <https://www.business.com/articles/management-theory-of-max-weber/>

⁷⁸ პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, გვ. 84.

⁷⁹ იქვე.

ცოდნა, რათა სწრაფად იქნეს ადაპტირებული შეცვლილ პირობებთან. ფუნქციური კომპეტენტურობა ხასიათდება პროფესიული ცოდნით და მისი რეალიზაციის უნარით. ინტელექტუალური კომპეტენტურობა უფრო ანალიტიკურ აზროვნებას და მოვალეობის შესრულებისადმი კომპლექსური მიდგომის განხორციელების უნარია. სიტუაციური კომპეტენტურობა სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარია. სოციალური კომპეტენტურობა გულისხმობს კომუნიკაციური უნარის პრიორიტეტს, ადამიანებთან ურთიერთობისა და მათზე ზეგავლენის მოხდენის და დასახული მიზნის მიღწევის უნარს.⁸⁰

პერსონალის დანიშვნისას გასათვალისწინებელია მათი კვალიფიკაცია და პროფესია. პროფესიაში იგულისხმება მიღებული განათლება, კონკრეტული საქმიანობის შედეგად მიღებული თეორიული და პრაქტიკული გამოცდილება, რისი საშუალებითაც ასრულებს პიროვნება დაკისრებულ მოვალეობას. ამ საკითხს შეისწავლის პერსონალის პროფესიული სტრუქტურა.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების დაკომპლექტება ხდება პროფესიის და კვალიფიკაციის, განათლების, ასაკის და სტაჟის მიხედვით, რასაც განსაზღვრავს პერსონალის განათლების სტრუქტურა, პერსონალის ასაკობრივი სტრუქტურა და პერსონალის სტრუქტურა მუშაობის სტაჟის მიხედვით.⁸¹

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა გულისხმობს პერსონალის მართვის მიზნების ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას. იგი მოიცავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების დასაბუთებას, დამუშავებას, მიღებასა და რეალიზაციას ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფუნქციური ურთიერთკავშირების საშუალებით⁸².

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის წარმატებით ფუნქცი-

⁸⁰ <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>

⁸¹ პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, გვ. 90

⁸² პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „სიტყვა“. 2011, გვ. 30.

ონირებას უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის მართვის სამსახურის ოპტიმალური სტრუქტურის არსებობა. ადამიანური რესურსის მართვის სისტემის სტრუქტურა განისაზღვრება წარმოების სიდიდით და გამოშვებული პროდუქციის თვისებებით. ხაზობრივი ხელმძღვანელები ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ფუნქციას ასრულებენ მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებში.⁸³

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახავს მის შიგნით არსებული საქმიანობის სახეებისა და როლების განაწილებას. ქვედანაყოფები ინტეგრირდებიან ერთ მთლიანობაში. სტრუქტურის აგების საწყისი ეტაპია სამუშაოების პროექტირება, ის ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული: მომუშავეს კვალიფიკაციაზე, მოვალეობებზე, სამუშაოს შინაარსზე და ა.შ. ჩვენი აზრით ორგანიზაციის საქმიანობა ძალიან არის დამოკიდებული სამუშაოს სწორად დაპროექტებაზე და მის დროულ განხორციელებაზე.

ადამიანური რესურსის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტალური, ხაზობრივი, წრფივი, შტაბური, დივიზიონალური, პროდუქციული, სამომხმარებლო, ადაპტური, საპროექტო, მატრიცული და ფუნქციონალური სტრუქტურები არსებობენ.

ადამიანური რესურსების მართვის ელემენტარული ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს ორდონიან განაწილებას, რომელიც შეიძლება არსებობდეს მცირე ან მსხვილი ორგანიზაციების განყოფილებებსა და ფილიალებში. ადამიანური რესურსების მართვის ელემენტარული სტრუქტურის არსებობისას გამოიყოფა ორი დონე - მაღალი (ზედა) დონე, სადაც მოიაზრებიან ხელმძღვანელები და დაბალი (ქვედა) დონე, სადაც იგულისხმებიან შემსრულებლები.

ელემენტალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს ხელმძღვანელები ყურადღებას მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტაზე ამახვილებენ, პერსონალს კი საშუალება ეძლევა სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილებები,

⁸³ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.59.

დროულად მოახდინონ რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე და უზრუნველყონ ადამიანური რესურსების საქმიანობის სტიმულირებისადმი არაფორმალური მიდგომა.

ადამიანური რესურსების მართვის ხაზობრივი (წრფივი) ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს მუშაობის ავტონომიურობას. ის გამოიყენება მაშინ, როდესაც საქმიანობა ტიპურია და პერსონალი არ არის დანაწილებული სპეციალობების მიხედვით. ხაზობრივი სტრუქტურა ეფექტიანია საშუალო და დიდი ორგანიზაციების იერარქიის ქვედა დონეზე.

ამ სტრუქტურის მთავარი მახასიათებელია სრულყოფილი ინფორმაციისა და უფლებამოსილების შეკრება თითოეული დონის მენეჯერის ხელში. არსებობს ორი ტიპის წრფივი სტრუქტურა: ბრტყელი და მრავალდონიანი. ბრტყელი წრფივი სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია მართვის დიდი დიაპაზონი და მართვის დონეების მცირე რაოდენობა. მრავალდონიანი სტრუქტურისათვის კი - მართვის მცირე დიაპაზონი და მართვის დონეების დიდი რაოდენობა.

ორგანიზაციის შტაბური სტრუქტურა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში წრფივთან ერთად ხდება შტაბური ანუ აპარატული უფლებამოსილებების გადაცემა. როდესაც ორგანიზაცია დიდი მასშტაბისაა, მაშინ შტაბის დაკომპლექტება შესაძლებელია, როგორც ზედა, ასევე დაბალ დონეზე.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოიქმნება საქმიანობის ფუნქციონალური დანაწილების და ფუნქციონალური სპეციალიზაციის დროს. ის გამოიყენება მაშინ, როდესაც ცალკეული ფუნქციები - სპეციალისტების მიღების დაგეგმვა, შრომის ანაზღაურება და სატარიფო პოლიტიკა, სოციალური განვითარება - იღებენ ორგანიზაციულ საყრდენს. ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს ორგანიზაციაში ყალიბდება ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც ქვედანაყოფები ერთიანდებიან ერთ მთლიანობაში.⁸⁴

⁸⁴ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ. 61

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის შემთხვევაში უმაღლესი ხელმძღვანელობა ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიულ საკითხებზე. ამ სტრუქტურის ნაკლოვანებაა ის, რომ იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციული წინააღმდეგობების წარმოშობას პერსონალს შორის ვერტიკალური კავშირების განვითარებისთვის, რომელიც მოითხოვს დამატებითი კოორდინაციის არსებობის აუცილებლობას.⁸⁵

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ღირებულებებია თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელების პროფესიონალური სპეციალიზაციის სტიმულირება; პერსონალის ასეთ სისტემაში სწრაფი ადაპტაცია; მმართველი საქმიანობის შედარებით მცირე დუბლირება. ⁸⁶ ასეთ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები და უფლებამოსილება ვითარდება. მისი მნიშვნელობა იზრდება ორგანიზაციის წინსვლის პარალელურად. ასეთივე ფუნქციები და უფლებები აქვს დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებს.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ერთ-ერთი ფორმა დივიზიური სტრუქტურა გახლავთ, რომელმაც გავრცელება დაიწყო 1960-1970 წლებში, რისი მიზეზიც იყო ორგანიზაციების ზომების ზრდა და საქმიანობის დივერსიფიკაცია. ამ სტრუქტურის მთავარ ფიგურას წარმოადგენენ საწარმოო განყოფილების მენეჯერები. ამ მიდგომის წყალობით ორგანიზაცია სწრაფად ახდენს რეაქციას გარე გარემოს ცვლილებებზე.⁸⁷

მენეჯმენტის პროდუქციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება გამოიწვია წარმოების ზრდამ ახალი სახის პროდუქციის წარმოების ათვისების ხარჯზე. ამ სტრუქტურის დროს ყალიბდება მენეჯერული სტრუქტურები, რომლებიც ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებით და რეალიზაციით არიან დაკავებულნი. ორგანიზაციის საქმიანობის დივერსიფიკაციის შემთხვევაში ორგანიზაციის მოცემული სტრუქტურა არ საჭიროებს სტრუქტურ-

⁸⁵ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ. 61

⁸⁶ მახარაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., გეგზაია ბ., ჩეჩელაშვილი მ., კიკვაძე ო. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები. თბ., 2018, გვ. 64.

⁸⁷ იქვე, გვ. 128.

რულ ცვლილებას.

მართვის სამომხმარებლო სტრუქტურების ჩამოყალიბება განპირობებული გახდა მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციებს უწევთ სხვადასხვა კატეგორიის მომხმარებლებთან ურთიერთობა, რომლებიც აყენებენ თავიანთ მოთხოვნებს პროდუქციის მიმართ.

რაც შეეხება მენეჯმენტის რეგიონალურ სისტემას, მისი შექმნა ორგანიზაციების მასშტაბების ზრდამ გამოიწვია. ბევრ კომპანიას სხვადასხვა რეგიონებსა თუ ქვეყნებში აქვს ფილიალები გახსნილი. შესაბამისად ეს სტრუქტურა მორგებულია ასეთი ტიპის დიდი ორგანიზაციებისათვის.

მენეჯმენტის ადაპტური სტრუქტურის ჩამოყალიბება გამოიწვია გარე პირობების სწრაფმა ცვლილებებმა, რომლის დროსაც ორგანიზაციები ვერ ახერხებდნენ მუშაობის გაგრძელებას ძველი - არსებული სტრუქტურით. მათ სჭირდებოდათ ახალი სტრუქტურა, რომელიც მორგებული იქნებოდა კონკრეტულ სიტუაციაზე, პროექტზე, პროგრამაზე. გამოყოფენ ადაპტური სტრუქტურის ორ ტიპს: მატრიცულს და საპროექტოს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმა გახლავთ მატრიცული სტრუქტურა, რომელშიც იგულისხმება ორგანიზაციის მართვის მუდმივი ფუნქციონირებადი სტრუქტურის გადაფარვა საპროექტო სტრუქტურით. ის წარმოადგენს დროებით სტრუქტურას, რომელიც იქმნება კონკრეტული პროექტის რეალიზებისათვის, ამ დროს ხდება პერსონალის გაერთიანება საპროექტო ჯგუფებში, აჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან პროექტის მენეჯერებს და ასევე იმ ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელს, სადაც ძირითადად არიან დასაქმებულნი. მატრიცული სტრუქტურები გამოიყენება, როგორც საპროექტო ასევე მსხვილ სამრეწველო ორგანიზაციებში.

ორგანიზაციის საპროექტო სტრუქტურა წარმოიქმნება მეცნიერული კვლევების დროს. იქმნება ახალი თანამდებობები მაგალითად, პროექტის ხელმძღვანელი, რომელსაც ექვემდებარება პროექტში მონაწილე ყველა თანამშრომელი. პროექტის დასრულების შემდეგ თანამშრომლები უბრუნდებიან თავიანთ ძველ პოზიციებს. ეს სტრუქტურა მოქნილობით ხასი-

ათდება, რაც გულისხმობს, ორგანიზაციის მიერ ერთდროულად ბევრი პროექტის კეთების შესაძლებლობას. უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტების განხორციელება დროში შეზღუდულია, ხშირად არ არის საშუალება პიროვნების სრული განაკვეთით დატვირთვის, რაც მის ნაკლოვანებას წარმოადგენს.⁸⁸

აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სიდიდეს. ის არ უნდა იყოს იმაზე რთული, რაც საჭიროა კონკრეტული ბიზნესის წარმოებისათვის. ორგანიზაციის სიდიდის ანუ ზომის გავლენა ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურაზე ვლინდება პერსონალის მართვის იერარქიული დონის რიცხვის ზრდაში. თუ ორგანიზაცია მცირე ზომისაა და ხელმძღვანელი მარტო ართმევს თავს ადამიანური რესურსების მართვას, გამოიყენება ელემენტარული ორგანიზაციული სტრუქტურა. როდესაც პერსონალის რაოდენობა იზრდება და მენეჯერს უჭირს მართვა, მაშინ წარმოიქმნება ადამიანური რესურსების მართვის შუალედური დონეები და გამოიყენება ხაზობრივი ან ფუნქციონალური სტრუქტურა. ორგანიზაციის კიდევ უფრო გაფართოების შემთხვევაში შეიძლება გაჩნდეს მართვის ახალი იერარქიული დონეების ჩამოყალიბების საჭიროება, რაც ადამიანური რესურსის მართვის სტრუქტურის გართულებას გამოიწვევს.⁸⁹

ზემოთ განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურები გამოიყენება, როგორც სტრუქტურის აგების შესწავლის საფუძველი, რომელიც ორგანიზაციის შემდგომი წარმატების საწინდარია.

2.3. ადამიანური რესურსების და სტიმულირების მართვის სისტემის სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფა

პერსონალის მართვის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფაში იგულისხმება, ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის განსახორციელებლად, პერსონალის მართვის ორგანოებსა და ობიექტებზე იურიდიული

⁸⁸ <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/MENEJMENTI/Tavi%203.5.html>.

⁸⁹ თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: „მერიდიანი“, 2014, გვ.65

ზემოქმედების საშუალებებისა და ფორმების გამოყენება.⁹⁰

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის ძირითადი ამოცანებია დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის არსებული შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივად გამართვა ჩვენს საკვლევ ობიექტებზე პერსონალის უფლებებისა და კანონით დაშვებული ინტერესების დაცვა. ჩვენს ობიექტებზე პერსონალის მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივ მხარდაჭერას ახორციელებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და სხვა უფლებამოსილი პირები.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის საკანონმდებლო უზრუნველყოფა მიმართულია იქ მომუშავე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვან ასპექტად. ეს უკანასკნელი მიზნად ისახავს დამსაქმებლებსა და დასაქმებულთა იურიდიული საშუალებების ზემოქმედებით ორგანიზაციაში მაქსიმალური მოგების მიღების მიღწევას.

ადამიანური რესურსის მართვის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა საკვლევ ორგანიზაციებში მოიცავს ყველა ნორმატიულ-სამართლებრივ აქტს, რომელიც არეგულირებს შრომით ურთიერთობებს. გამოყენებულია ცენტრალიზებული და ლოკალური რეგულირების სამართლებრივი აქტები. ცენტრალიზებული რეგულირების აქტებიდან პრიორიტეტი ენიჭება: შრომითი კანონმდებლობის კოდექსს, შესაბამისი სამინისტროების სამართლებრივ აქტებს და სხვა. რაც შეეხება ლოკალურ აქტებს ისინი მოიცავენ ორგანიზაციის მენეჯერების ბრძანებებს პერსონალის სამსახურში მიღების, გადაადგილების, კარიერული წინსვლის, სამსახურიდან დათხოვნის წესებს, ქვედანაყოფების დებულებებს, არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივ აქტებს, რომელშიც შედის პერსონალის მიმართ გატარებული სტიმულირებისა და დასჯის ღონისძიებები, შვებულებები, უსაფრთხოება, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა და სხვა.

ოთხივე საკვლევ ობიექტი შრომით ურთიერთობებს არეგულირებს

⁹⁰ პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ., 2019, გვ. 125.

ისეთი ძირითადი ეკონომიკური აქტებით, როგორცაა ქვეყნის სამოქალაქო კოდექსი, შრომითი კანონმდებლობის კოდექსი, საგადასახადო კოდექსი და სხვა.

სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის ძირითად ამოცანად დასახულია ცალკეული ორგანიზაციების დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს შორის წარმოშობილი ნებისმიერი შრომითი ურთიერთობის სამართლებრივი რეგულირება, რაც თავისთავად გულისხმობს შრომითი ურთიერთობებიდან გამომდინარე პერსონალის უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვას, ლოკალური ხასიათის ორგანიზაციულ-ნორმატიული, ეკონომიკური და განმკარგულებელ-ორგანიზაციული საჭირო ნორმატიული აქტების შემუშავებას და დამტკიცებას;

ოთხივე საკვლევ ობიექტზე პერსონალის მართვის სისტემაში მეტნაკლებად იყენებენ ნორმატიული აქტების კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით სამართლებრივ ექსპერტიზასა და ვიზირებას. ს/ს „თელასში“ შემოსული და მის მიერ გაცემული საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების მუდმივი აღრიცხვის და შენახვის ორგანიზება ხდება თანმიმდევრულად. სხვა ობიექტებზე არ არის ისეთი მოწესრიგებული, რომ მიმდინარეობდეს სისტემატური აღრიცხვისა და შენახვის კოორდინაცია. შედარებით უკეთესი მდგომარეობაა ამ მიმართულებით შპს „გლობტელში“; რაც შეეხება ტაქსების კომპანიებს „ტაქსი პრიუსსა“ და „ტაქსი მაქსიმს“ უჭირთ მუდმივი აღრიცხვა და ანალიზი. საკვლევ ობიექტებზე ნებისმიერი შრომის მოქმედი კანონმდებლობა დაყვანილია თითოეულ თანამშრომელამდე.

შრომითი ხელშეკრულება (კონტრაქტი) გაფორმებულია საკვლევ ობიექტების ყველა თანამშრომელთან, რომლის თანახმადაც ისინი ვალდებულნი არიან შეასრულონ შესაბამისი კვალიფიკაციის სამუშაოები, რაც კონტრაქტშია მითითებული. დამსაქმებელი ანაზღაურებს შესრულებულ სამუშაოს კონტრაქტის მიხედვით.

საკვლევ ობიექტებზე თითოეულ თანამშრომელთან ნებაყოფლობით გაფორმებულია შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც წარმოადგენს სამარ-

თლებრივი თვალსაზრისით შრომითი ურთიერთობის დამადასტურებელ დოკუმენტს, რაც დასაქმებულისთვის ნიშნავს სამუშაოს შესრულებისათვის გაწეული ძალისხმევის შედეგს, დამსაქმებლისათვის კი სათანადო კვალიფიკაციისა და შრომითი გამოცდილების მქონე პერსონალის შერჩევის შედეგს.

ს/ს „თელასში“ შრომის ანაზღაურების სისტემა ეფუძნება თანასწორობისა და გამჭვირვალობის პრინციპებს, რაც გულისხმობს პოზიციის ფუნქციური დატვირთვით წინასწარი წესების დაცვით ანაზღაურების მიღებას.⁹¹ იგივე მდგომარეობაა შპს „გლობტელსა“ და ტაქსის ორივე კომპანიაში.

საკვლევ ობიექტებზე პერსონალის დაინტერესება მიმდინარეობს თანამდებობრივი ფუნქციების სანიმუშოდ შესრულებისა და კეთილსინდისიერი, ასევე ხანგრძლივი მუშაობისათვის.

კვლევამ აჩვენა, რომ შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა ნებაყოფლობით, მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე.

ადამიანური რესურსების მართვის აღრიცხვით სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება მეტწილად დამოკიდებულია ინფორმაციულ ბაზაზე. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მონაცემთა ერთობლიობას სამართავი სისტემის მდგომარეობის და განვითარების შესახებ.

ნაშრომში ასახულია საცნობარო, აღრიცხვითი და საანგარიშგებო ინფორმაცია თითოეულ საკვლევ ობიექტზე. გარდა ს/ს „თელასისა“ (კონფიდენციალური) სამ ორგანიზაციაში შესწავლილია პირველადი ინფორმაციის ძირითადი წყაროები. მათ შორის: ადამიანური რესურსების განყოფილების დოკუმენტები (აღრიცხვის პირველადი ფურცელი; თითოეული თანამშრომლის პირადი ბარათი, პირადი საქმე); მენეჯერების მიერ გაცემული ბრძანებები თუ განკარგულებები; შესრულებული სამუშაოების შესახებ პირველადი აღრიცხვისა და ანგარიშგების დოკუმენტები კონფიდენციალურობის გამო ხელმისაწვდომი გახლდათ მხოლოდ „ტაქსი პრიუსში“. ასევე,

⁹¹ www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?geo=on.

კვლევის პროცესში მოხდა დაკვირვება და შესწავლა მომუშავეთა პიროვნებათა შორის ურთიერთობების.

ნაშრომზე მუშაობისას ძირითადი აქცენტი გაკეთდა იმ განკარგულებებსა და მითითებებზე, რომლებსაც კონკრეტულად ადამიანური რესურსის მართვის სამსახური გამოსცემდა.

სამართლებრივი და ინფორმაციული ბაზის შესწავლის მიზანი იყო თუ, როგორ იყენებენ საკვლევი კომპანიები კანონებს კარიერულ წინსვლაზე, დამსახურებაზე, კეთილსინდისიერებაზე, მიუკერძოებულობაზე, სტიმულირებაზე და გაგვეკეთებინა დასკვნები სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის მიმართულებით.

სერიოზული დარღვევები ამ მიმართულებით ყოფილა, თუმცა შედეგებით უკეთესი მდგომარეობა გახლდათ ს/ს „თელასსა“ და შპს „გლობტელში“, მსუბუქი ხარვეზები და ტექნიკური ხასიათის შეცდომები დაფიქსირდა ტაქსის ორივე კომპანიაში.

თავი 3. სტიმულირების კვლევა და ადამიანური რესურსების ქცევის მართვა თანამედროვე მენეჯმენტში

3.1. სტიმულირება, როგორც ადამიანური რესურსების შრომითი ქცევის მართვის მეთოდი და მიზამიმართული ზემოქმედება საკვლევ ობიექტებზე

სტიმულირება ადამიანის შრომითი ქცევის მართვის მეთოდია, რომელიც საკვლევ ობიექტებზე გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მიზანმიმართულ ზემოქმედებას ადამიანის რესურსის ქცევაზე სხვადასხვა მამოძრავებელი მოტივების მეშვეობით. მოტივაციისაგან განსხვავებით სტიმულირება ორგანიზაციებში არსებული მდგომარეობის განმტკიცებისკენ არის მიმართული, მაშინ როდესაც, მოტივაცია მიმართულია არსებული მდგომარეობის შესაცვლელად.

საკვლევ ობიექტებზე: ს/ს „თელასი“, შპს „გლობტელი“, „ტაქსი პრიუსი“ და „ტაქსი მაქსიმი“ შრომის სტიმულირება შეესაბამება ცალკეული მომუშავეს მოთხოვნილებებს, უნარებს, ინტერესებსა და შესაძლებლობებს. გამოდის, რომ ჩვენს შემთხვევაში, შესწავლილ ობიექტებზე სტიმულირების მექანიზმი პერსონალის მოტივაციის ადეკვატური ხდება.

საკვლევ ორგანიზაციებში სტიმულირების ფუნქციაზე მოქმედებს სხვადასხვა ფაქტორი. დაკვირვებიდან გამომდინარე, ეს ფაქტორები გახლავთ: ეკონომიკური ნორმატივების სისტემა, სხვადასხვა შეღავათები, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, შრომის პირობები და შინაარსი, სამუშაოს ხასიათი, კარიერული ზრდის საკითხები, თვითდამკვიდრებისკენ სწრაფვა, მუდმივი რისკი, შინაგანი კულტურა და სხვა.

საკვლევ ობიექტებზე ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვა, რომელიც გახლდათ ანონიმური. ანკეტა მოიცავდა 12 შეკითხვას, რომლის საშუალებითაც შესწავლილ იქნა სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის საკითხები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. გამოკითხულია 801 რესპოდენტი.

კვლევის ობიექტის - სააქციო საზოგადოება „თელასის“ მისიაა ქ.

თბილისში მომხმარებელთა საიმედო და ხარისხიანი ენერგომომარაგება.

კომპანიის საქმიანობა მიმართულია თანამედროვე მაღალეფექტიანი ტექნოლოგიების დანერგვაზე, მომხმარებელთა მომსახურების განვითარებასა და ხარისხის ამაღლებაზე, პოზიტიური საინვესტიციო გარემოს შექმნაზე, მართვის თანამედროვე სისტემების სრულყოფაზე.

ს/ს „თელასი“ უპირატესობას ანიჭებს სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად სტიმულირების სისტემის დახვეწას და გამოყენებას, ასევე კორპორაციულ კულტურას, რომლის მთავარ ფასეულობად მიაჩნიათ მაღალი პროფესიონალიზმი, მართვის სისტემის მოქნილობა, თანამშრომლების დისციპლინა და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უნარი. კომპანია ცდილობს შექმნას პროფესიონალების გუნდი, რომელიც მუდმივად ზრუნავს თავისი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებასა და სოციალურ დაცვაზე. ორგანიზაციაში შექმნილი გუნდის მთავარი მახასიათებელია ეფექტიანი მუშაობისაკენ სწრაფვა და ერთგულება კორპორაციული ფასეულობებისადმი.⁹²

კომპანია თელასი ხმამაღლა აცხადებს, რომ ამ ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების სტიმულირება და მოტივაცია. ამიტომაც ამ საკითხებს დიდ ყურადღებას აქცევს. თუმცა გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობამ უარყოფითად შეაფასა კომპანიის მხრიდან მათი სტიმულირების საკითხი. გამომდინარე აქედან უფრო მეტის მოლოდინია თანამშრომლებში.

სს „თელასის“ საქმიანობა აქციონერთათვის, ინვესტორთათვის და ბიზნეს-პარტნიორთათვის გამჭვირვალეა. იგი ერთი-ერთი უმსხვილესი ქსელური კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს ელექტროენერჯის განაწილებას და გასაღებას. დღეისათვის კომპანიაში დასაქმებულია 2057 ადამიანი.⁹³

სს „თელასში“ ადამიანის რესურსის სტიმულირების საკითხების კვლევა მოცემულია მომდევნო თავში.

შემდეგი საკვლევი ობიექტი გახლავთ შპს „გლობტელი“, რომელიც

⁹² <http://www.telasi.ge/>

⁹³ <http://www.telasi.ge/>

წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიას. შპს „გლობტელი“ მომხმარებელს სთავაზობს ავტომობილების მართვის Arventos სისტემას. Thuraya-ს სატელიტურ მობილურ გადაწყვეტილებას, მრავალარხიან სატელიტურ-ინტერნეტ მომსახურებას yahsat-ის მეშვეობით. ამ კომპანიაში კვლევის მიზნად დავისახეთ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების პრინციპებისა და ფუნქციების შესწავლა სტიმულირების გზით მართვის სისტემის კანონზომიერებებზე დაყრდნობით.⁹⁴

შ.პ.ს. „გლობტელში“ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა შეესაბამება წარმოებული სისტემის განვითარების თავისებურებებსა და ტენდენციებს. კომპანიაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირების ქვეშ პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით, არსებობს ისეთი ურთიერთკავშირები, როგორცაა ურთიერთობები სისტემებს, ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის.

შ.პ.ს. „გლობტელში“ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგებას საკუთარი პრინციპები განაპირობებს, რომლებიც მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. კომპანიის მართვის ფუნქციათა მთელი სისტემა გამომდინარეობს იმ დანიშნულებებისა და როლისგან, რომელსაც ასრულებს კონკრეტული ორგანიზაცია. კომპანია ფუნქციათა განხორციელებას მასში არსებული განყოფილებების მიხედვით ახორციელებს. ეს ფუნქციებია: კომერციული, ტექნიკური, სტიმულირების, ფინანსური, აღრიცხვის, ადმინისტრაციულ და კოორდინაციის ფუნქცია, რომელთაც წამყვანი ადგილი უკავიათ კომპანიის მენეჯმენტში, რომლის საშუალებითაც ხდება შრომის დანაწილება-გადანაწილება. სტიმულირების ფუნქციით ხდება პერსონალის დაინტერესება შრომითი საქმიანობისადმი. ამ ფუნქციის შეუფასებლობა ნიშნავს უგულვებელყო სიმართლე თუ, რა მატერიალური და მორალური სიკეთე მოაქვს ადამიანის შრომას.⁹⁵

შ.პ.ს. „გლობტელში“ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ

⁹⁴ <http://globtel.ge/>

⁹⁵ ბარათაშვილი ე. მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ბაგრატიონი ლ. მენეჯმენტი. თბ., 2016 გვ. 110.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა სპეციფიკურ ფუნქციას იყენებენ. გარკვეული ყურადღება ექცევა პერსონალის დაგეგმვას, მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრას, პერსონალის მარკეტინგს, პერსონალის შერჩევას, დაქირავებისა და განლაგების ორგანიზაციას. მაღალ დონეზე აყვანილი მომუშავეთა სწავლება, ადაპტაცია და საქმიანი კარიერის მართვა, პერსონალის მოტივაცია, პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება, პერსონალზე დანახარჯების მართვა, შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვა, პერსონალის აუდიტი, ორგანიზაციული კულტურის მართვა, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა. ფუნქციათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია ადამიანური რესურსების ფუნქციაა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვასთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამ ფუნქციას ეხება ისეთი სფეროები, როგორცაა ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი განვითარება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაკომპლექტება და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულთა სტიმულირება, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება და ა.შ.⁹⁶

შემდეგი კვლევითი ობიექტია „ტაქსი მაქსიმი“. კომპანია „ტაქსი მაქსიმი“ ცდილობს მუდმივად გააუმჯობესოს ურთიერთმოქმედება მგზავრებსა და მძღოლებს შორის, დაეხმაროს ადამიანებს საკუთარი მიზნების მიღწევაში.

2003 წლიდან კომპანია „ტაქსი მაქსიმი“ ქმნის ტაქსის გამოძახების და მომსახურების ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, რომლებიც მომსახურებას უფრო თანამედროვეს, წვდომადს და უსაფრთხოს ხდის. ქალაქის სპეციფიკის გათვალისწინებით ისინი აძლევენ მგზავრებს საშუალებას გამოიძახონ ტაქსი ნებისმიერი მათთვის მოსახერხებელი მეთოდით, ხოლო მძღოლებს ეძლევათ ძებნისა და მგზავრების გადაყვანის პროცესების ოპტიმიზაციის, ცარიელი გარბენისა და მოცდენის შემცირების საშუალება.⁹⁷

⁹⁶ ლომია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, გვ. 44.

⁹⁷ <https://taximaxim.ge/>

„ტაქსი მაქსიმის“ ისტორია დაიწყო ურალის პატარა ქალაქ შადრინსკში ტაქსის გამომახების პატარა სამსახურიდან. კომპანია დაარსეს კურგანელმა ახალგაზრდა ინჟინრებმა - ტექნოლოგიური პროცესებისა და წარმოების ავტომატიზაციის სპეციალისტებმა. თავიდან დამფუძნებლები ისევე, როგორც მოწვეული მძღოლები, საკუთარი ავტომობილებით მუშაობდნენ ტაქსისტებად და თვითონვე უძღვებოდნენ მენეჯმენტს.

მუშაობის უწყვეტმა სრულყოფამ დამფუძნებლები შრომის განაწილებამდე მიიყვანა. ფუნქციები განაწილდა ერთმანეთს შორის. ერთი ნაწილი აშენებდა თანამედროვე კონტაქტ-ცენტრებს და ატრენინგებდა ოპერატორებს, მეორე ნაწილი ზრუნავდა პროგრამულ უზრუნველყოფაზე, მესამე ნაწილი კი მგზავრების მოზიდვასა და გადაყვანაზე.

თანამედროვე ეტაპზე კომპანია ყოველდღიურად აძლიერებს მომსახურების ხარისხს და კონკურენციას უწევს მსგავს კომპანიებს დედაქალაქში, აძლევს მძღოლებს სამუშაოს, იხდის გადასახადებს, მუშაობს მოსახლეობის და ქვეყნის ეკონომიკის სასარგებლოდ.⁹⁸

„ტაქსი მაქსიმმა“ შრომის შედეგად შეიმუშავა მძლავრი პროგრამულ-აპარატული კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს სერვისის ფუნქციონირებას და იძლევა დეტალურ ანალიტიკას ბიზნესის მოქნილი მართვისთვის. კომპანიის მოთხოვნების საფუძველზე შემუშავებულია ოპერატორების პროფესიული სწავლების სისტემა. დღეისათვის ტაქსის გამომახება ხორციელდება ტელეფონით, ტაქსი „მაქსიმის“ საიტიდან და აპლიკაციის საშუალებით.⁹⁹

კომპანიის მიზანია მიაღწიოს ბაზარზე წამყვან პოზიციას და მომსახურების სფეროში ჰყავდეს მრავალი კმაყოფილი კლიენტი. „ტაქსი მაქსიმში“ მომუშავე ადამიანური რესურსების სტიმულირებას დღენიადაგ აუმჯობესებს კომპანიის მენეჯმენტი.

მეოთხე საკვლევი ობიექტია „ტაქსი პრიუსი“, რომლის ავტოპარკის საკუთრებაშია 40 ტოიოტა „პრიუსი“. „ტაქსი პრიუსი“ 2013 წლიდან გამოვი-

⁹⁸ <https://taximaxim.ge/>

⁹⁹ <https://taximaxim.ge/blog/2015/12/401-mobiluri-aplikatsia-maksimi-taksis-gamodzakhebis-momkhmareblebi-upasod-mgzavrobas-shedzleben/>

და შრიმის ბაზარზე და კომპანიებს სთავაზობს კორპორატიულ მომსახურებას, რაც გულისხმობს სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლების მომსახურებას. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ „ტაქსი პრიუსით“ საშუალოდ დღეში 500-მდე მომხმარებელი მგზავრობს.¹⁰⁰ კლიენტები ტაქსის გამოძახებას ახორციელებენ ქოლცენტრის მეშვეობით, რომელიც არის ცენტრალიზებული ოფისია და გამოიყენება ტელეფონით მომხმარებლის მოთხოვნის მიღების ან გადაცემის მიზნით. კომპანიას სრულად აქვს გააზრებული თანამედროვე ქოლცენტრის არსებობის აუცილებელობა და შექმნილი აქვს ქოლცენტრის თანამშრომლებისგან ეფექტური გუნდი, რომელიც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია სერვისის ხარისხის ამაღლებისათვის.

„ტაქსი პრიუსის“ სატელეფონო ცენტრის ოპერატორი გახლავთ მომხმარებელზე ორიენტირებული და ეფექტური. მათ კარგად აქვთ გათავისებული, რომ ოპერატორი უნდა იყოს:

თავაზიანი; საიმედო; მცოდნე; ადაპტირებადი.

„ტაქსი პრიუსის“ მენეჯმენტს სწორად ესმის, რომ ნებისმიერი სიდიდის ქოლ-ცენტრი მაშინ არის ეფექტიანი და “ძლიერი იარილი” ბიზნესში, როცა მისი ყველა შემადგენელი კომპონენტი ეს გახლავთ ტექნიკურ-პროგრამული უზრუნველყოფა, თუ ადამიანური რესურსი გამართულად იფუნქციონირებს. კომპანიის ბიზნესის ზრდისა და განვითარების გზა გადის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და მომხმარებლის კმაყოფილებაზე. ეს ყველაფერი ხელს უწყობს ახალი კლიენტების მოზიდვას და ბიზნესის სამომავლო განვითარებას.

კლიენტებზე ზრუნვა „ტაქსი პრიუსის“ აუცილებელი პროცესია. დიდი კონკურენციის პირობებში მომხმარებელთან ურთიერთობისას თითოეული დეტალი ძალიან მნიშვნელოვანია:

- ზარების დროულად მიღება;
- კორექტული და თავაზიანი საუბარი მომხმარებელთან;
- კლიენტის მოთხოვნაზე დროული რეაგირება;

¹⁰⁰ <https://www.facebook.com/TAXI-PRIUS-591539254219760/>

- ავტომობილების სწორად განაწილება მისამართებზე.

ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც უზრუნველყოფს „ტაქსი პრიუსის“ მხრიდან მაღალი ხარისხის მომსახურებას, მომხმარებლის კმაყოფილებას და მათ დადებით შეფასებას სერვისისადმი, რაც კომპანიის მთავარი მიზანია.

„ტაქსი პრიუსის“ ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხი კარგად ორგანიზებული და გაწვრთნილი სატელეფონო ქოლ-ცენტრის ჩამოყალიბება/ განვითარება გახლავთ. კომპანიის ქოლ ცენტრის ოპერატორი პასუხობს თანამედროვე სტანდარტების შემდეგ მოთხოვნებს:

- დახვეწილი საუბრის მანერა;
- უკმაყოფილო კლიენტთან მშვიდი კომუნიკაცია;
- საუბრის ინტონაციის რეგულირება;
- მოთმინება;
- კლიენტის პატივისცემა და მათთან პოზიტიური დამოკიდებულება;
- ნათელი და ეფექტური კომუნიკაცია;
- სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი;
- სტრესული სიტუაციის განმუხტვა;
- ემპათია.

ოპერატორებს გათავისებული აქვთ, რომ მათი მხრიდან მომხმარებლის თანდასწრებით დაუშვებელია ნებისმიერი ტიპის ფრაზის გამოყენება, რომელიც ზიანს აყენებს კომპანიის იმიჯს: მაგ არ გვყავს მანქანა და ა.შ. ასევე, დაუშვებელია ოპერატორისა და ტაქსის მძღოლის საუბრების მოსმენა მგზავრებისათვის; პირადი ან სამსახურეობრივი საკითხის გარჩევა მომხმარებლთან; ასევე ჟარგონებით საუბარი და ბილწსიტყვაობა.

„ტაქსი პრიუსის“ ოპერატორები პირნათლად ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს, მათთვის მთავარია მომხმარებელზე ზრუნვა და მათი მოთხოვნების დროულად და ხარისხიანად დაკმაყოფილება.

კომპანიას ასევე ჰყავს პროფესიონალი მძღოლებისგან დაკომპლექტებული კოლექტივი, რომლებიც მუდამ ზრუნავენ კლიენტების დროულ და უსაფრთხო გადაადგილებაზე.

რაც შეეხება „ტაქსი პრიუსის“ ადამიანურ რესურსებს დაკომპლექტება

ხდება პირველ ეტაპზე გასაუბრების, ტრენინგის ან სტაჟირების შემდეგ.

კომპანია „ტაქსი პრიუსში“ დიდი ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსების სტიმულირებას. ამაში იგულისხმება, როგორც მატერიალური, ასევე მორალური სტიმულირება. კომპანია ცდილობს წახალისება მოახდინოს, როგორც მაღალი რგოლის მენეჯერების, ასევე ქოლცენტრის ოპერატორების და მძღოლების.

ამ თავში მოკლედ არის დახასიათებული ოთხივე საკვლევი ობიექტი. რაც შეეხება კვლევის შედეგებს მოცემულია შემდეგ თავში.

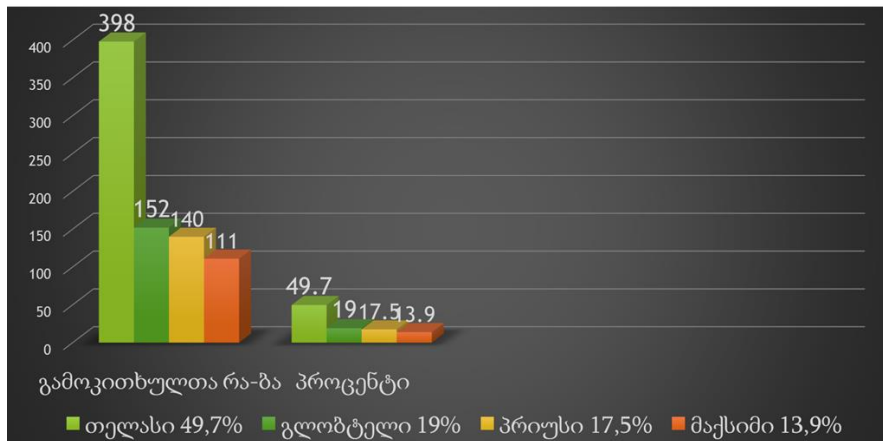
3.2. სტიმულირების კვლევის შედეგები („ტაქსი პრიუსი“-ის, „ტაქსი მაქსიმი“-ის, შპს. „გლობტელი“-ის, სს „თელასი“-ის მაგალითზე)

დისერტაციაზე მუშაობის პროცესში კვლევა ჩატარდა ოთხ კომპანიაში ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით. შედგენილ იქნა ოთხივე კომპანიის რესპოდენტებისთვის ერთი და იგივე კითხვარები. გამოკითხვა იყო ანონიმური. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 801 რესპოდენტმა. მათი გამოკითხვის შედეგები შესწავლილია და გაანალიზებულია, როგორც ცალკეულ კომპანიებში ცალ-ცალკე, ისე ოთხივე კომპანიაში ერთად. კვლევის შედეგები დამუშავებულია SPSS მეთოდით. ჩატარდა, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი კვლევა.

ცხრილი 2. კომპანიის დასახელება

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
2 გლობტელი	152	19.0	19.0	19.0
3 თელასი	398	49.7	49.7	68.7
4 მაქსიმი	111	13.9	13.9	82.5
5 პრიუსი	140	17.5	17.5	100.0
ჯამი	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 1. კომპანიის დასახელება

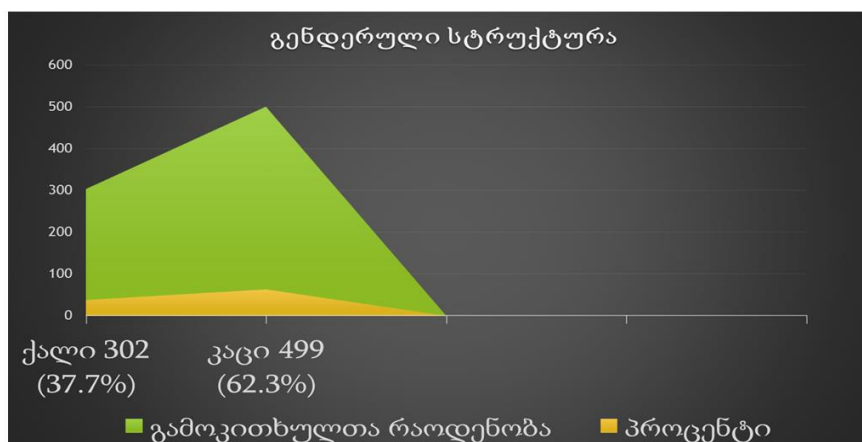
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც 2 ცხრილიდან ჩანს გამოკითხული 801 რესპოდენტიდან 398, ანუ გამოკითხულთა 49,7% ს/ს „თელასის“ თანამშრომელია; 152 რესპოდენტი კომპანია შპს „გლობტელის“, რომელიც რესპოდენტთა 19%-ია; 111 რესპოდენტი გამოკითხა კომპანია „ტაქსი მაქსიმში“ (13,9%) და 140 რესპოდენტი კომპანია „ტაქსი პრიუსში“ (17,5%)

ცხრილი 3. გენდერული სტრუქტურა

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
1 ქალი	302	37.7	37.7	37.7
2 კაცი	499	62.3	62.3	100.0
ჯამი	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 2. გენდერული სტრუქტურა

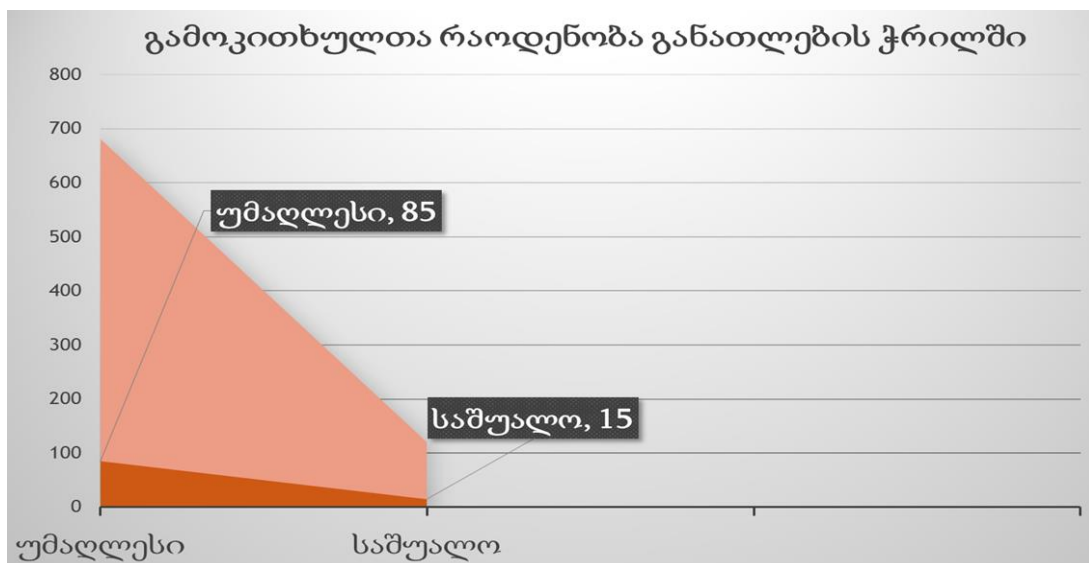
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც 3 ცხრილიდან ჩანს გამოკითხული რესპოდენტებიდან 37,7% მდებდრობითი სქესის წარმომადგენელია (302); ხოლო 62,3% (499) მამრობითი სქესის, რაც აიხსნება კომპანიების სამუშაო სპეციფიკით.

ცხრილი 4. რესპოდენტთა განათლების მაჩვენებლები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 საშუალო	120	15.0	15.0	15.0
2 მაღლესი	681	85.0	85.0	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 3. გამოკითხულთა რაოდენობა განათლების კრილში

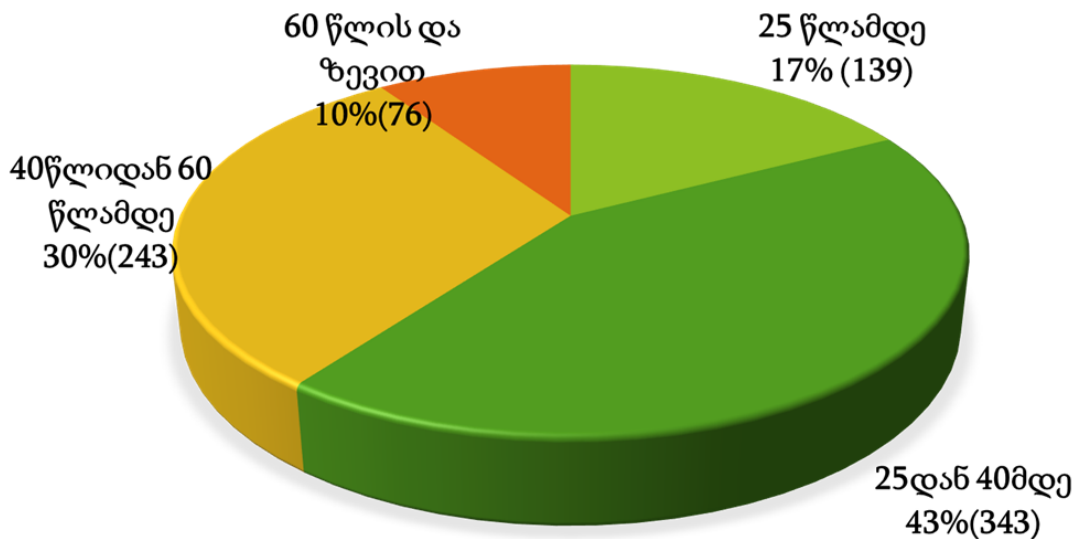
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც 4 ცხრილი გვიჩვენებს რესპოდენტთა უმრავლესობა 681 თანამშრომელი უმაღლესი განათლებით არის, რაც შეადგენს გამოკითხულთა 85%, ხოლო 120 – საშუალო განათლებითაა, მხოლოდ 15%; ეს მაჩვენებელი აიხსნება იმით, რომ ძალიან ბევრ პოზიციაზე, სადაც საკმარისია საშუალო განათლება მუშაობენ უმაღლესი განათლების მქონე სპეციალისტები (მაგ ტაქსის მძღოლები).

ცხრილი 5. რესპოდენტთა ასაკობრივი სტრუქტურა

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალი 1 25 დობა წლამდე	139	17.4	17.4	17.4
2 25-დან 40 წლამდე	343	42.8	42.8	60.2
3 40-დან 60 წლამდე	243	30.3	30.3	90.5
4 60 წ-ის და ზევით სულ	76	9.5	9.5	100.0
	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 4. რესპოდენტთა ასაკობრივი სტრუქტურა

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

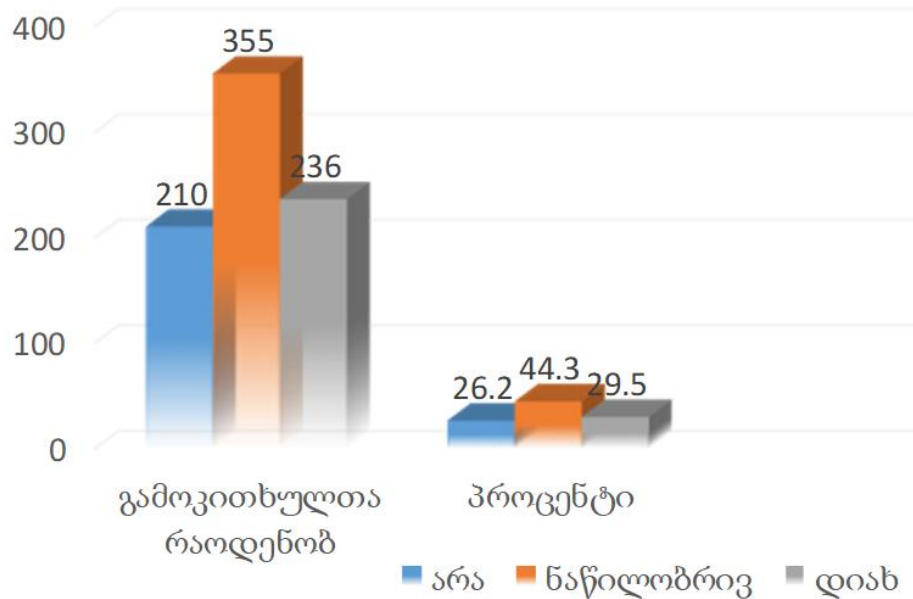
ცხრილი გვიჩვენებს საკვლევ ობიექტებზე დასაქმებული თანამშრომლების 17,4% (139) 25 წლამდე ასაკისაა; ყველაზე მეტი ოდენობა 25-დან 40 წლამდე ასაკის თანამშრომლებზე მოდის და იგი შეადგენს 42,8% (343); 40-დან 60 წლამდე თანამშრომლების ხვედრითი წილი 30,3%-ია (243) და 60 წელზე ზევით დასაქმებულთა რიცხვი მხოლოდ 9,5%-ია (76).

კითხვაზე: თქვენს ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება? რესპოდენტთა პასუხები მოცემულია ქვემოთ ნაჩვენებ ცხრ. 6-ში.

ცხრილი 6. სტიმულირების კვლევის შედეგები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 არა	210	26.2	26.2	26.2
2ნაწილობრივ	355	44.3	44.3	70.5
3 დიახ	236	29.5	29.5	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 5 სტიმულირების კვლევის შედეგები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

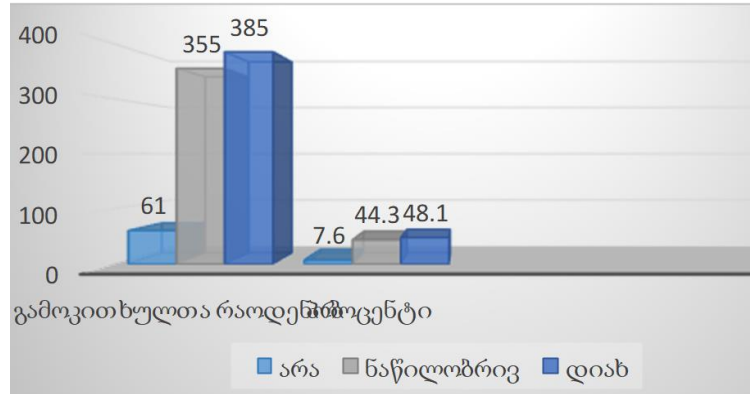
როგორც ჩანს, 801 რესპოდენტიდან კითხვაზე: თქვენს ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება? გამოკითხულთა მხოლოდ 29,5 %-მა (236) ჩათვალა, რომ მის ორგანიზაციაში სტიმულირების ეფექტურ მეთოდებს იყენებენ, 26,2%-მა (210) გასცა უარყოფითი პასუხი, ხოლო 44,4% (355) აღიარებს, რომ ეფექტიანი სტიმულირების ფორმები გამოიყენება ნაწილობრივ. ეს მონაცემები კიდევ ერთხელ გვარწმუნებს, რომ ქართულ ორგანიზაციებში შრომის სტიმულირების მართვა შესასწავლია და სრულყოფას საჭიროებს.

კითხვაზე: ორგანიზაციის წარმატებისათვის საჭიროების შემთხვევაში შეგიძლიათ თქვენი მაქსიმალური შესაძლებლობების გამოყენება? პასუხები მოცემულია ქვემოთ მოტანილ ცხრილში.

ცხრილი 7. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა

		გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა	1 არა	61	7.6	7.6	7.6
	2 ნაწილობრივ	355	44.3	44.3	51.9
	3 დიახ	385	48.1	48.1	100.0
	სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 6. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

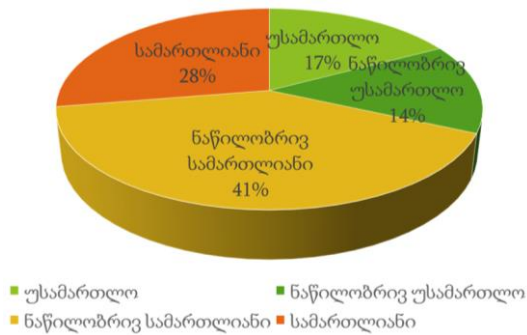
ცხრილი გვიჩვენებს, რომ საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა 48,1% (385) მზად არის კომპანიის წარმატებისათვის მაქსიმალური შესაძლებლობები გამოიყენოს. 801 რესპოდენტიდან 7.6% (61) არ აპირებს თავი მიუძღვნას კომპანიას, მიზეზი ისევ სტიმულირება გვგონია; რესპოდენტთა 44,3% (355) მზად არის ნაწილობრივ მიუძღვნას თავი ორგანიზაციის წარმატებას.

კითხვაზე რამდენად სამართლიანად მიგაჩნიათ თქვენს მიერ გაწეული შრომის ანაზღაურება? პასუხი რესპოდენტებს შორის განაწილდა შემდეგნაირად. იხ. ცხრილი 8.

ცხრილი 8. შრომის ანაზღაურების კვლევის შედეგები

		გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა	1 უსამართლო	138	17.2	17.2	17.2
	2 ნაწილობრივ უსამართლო	116	14.5	14.5	31.7
	3 ნაწილობრივ სამართლიანი	326	40.7	40.7	72.4
	4 სამართლიანი	221	27.6	27.6	100.0
	სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 7. შრომის ანაზღაურების კვლევის შედეგები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

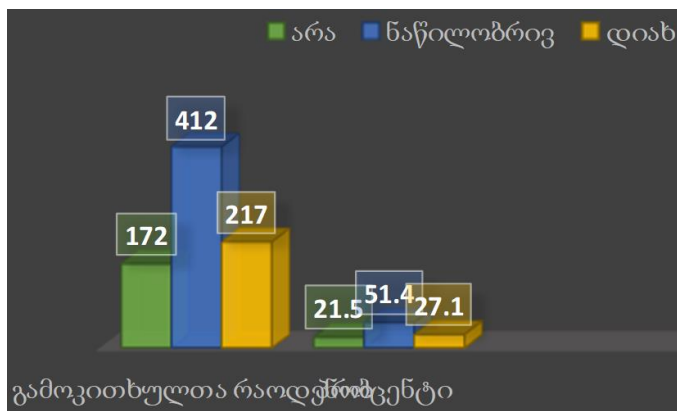
აქ კი ნაჩვენებია, რომ შრომის ანაზღაურება სამართლიანად მიაჩნია რესპოდენტთა მხოლოდ 27,6% (221), შედარებით მეტი რესპოდენტი 40,7% (326) თვლის, რომ მათ ორგანიზაციებში შრომის ანაზღაურება ნაწილობრივ სამართლიანია. შესაბამისად უსამართლოდ 17,2% (138) აფასებს შრომის ანაზღაურებას და ნაწილობრივ უსამართლოდ - 14,5% (116).

კითხვაზე: ხელმძღვანელობა ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე? პასუხი იხილეთ ცხრილი 9-ში

ცხრილი 9. თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები

ვალიდობა	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
1 არა	172	21.5	21.5	21.5
2 ნაწილობრივ	412	51.4	51.4	72.9
3 დიახ	217	27.1	27.1	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 8 თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

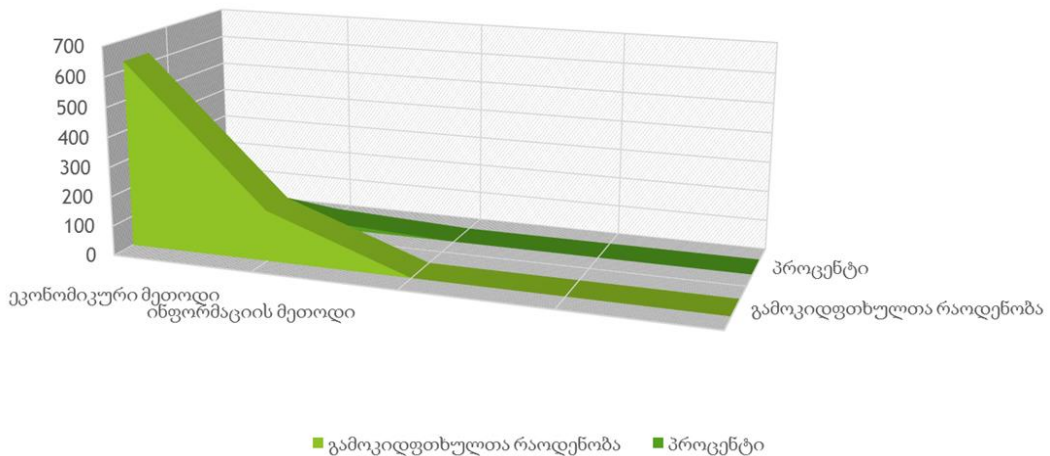
როგორც კვლევის შედეგი გვიჩვენებს, ხელმძღვანელობა საკვლევ ობიექტებზე მეტ-ნაკლებად ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე. ხელმძღვანელობის ზრუნვით კმაყოფილია 217 რესპოდენტი, რაც გამოკითხულთა 27,1%-ია, ნაწილობრივ კმაყოფილია 412 რესპოდენტი გამოკითხულთა 51,5%. თანამშრომელთა 21,5% უკმაყოფილოა ხელმძღვანელობის ზრუნვით მათ მიმართ.

კითხვაზე – სტიმულირების ჩამოთვლილი მეთოდებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას? რესპოდენტთა პასუხები მოცემულია ცხრილში 10.

ცხრილი 10. სტიმულირების მეთოდების კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 ეკონომიკური მეთოდი	630	78.7	78.7	78.7
2 ინფორმაციის მეთოდი	171	21.3	21.3	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 9. სტიმულირების მეთოდების კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

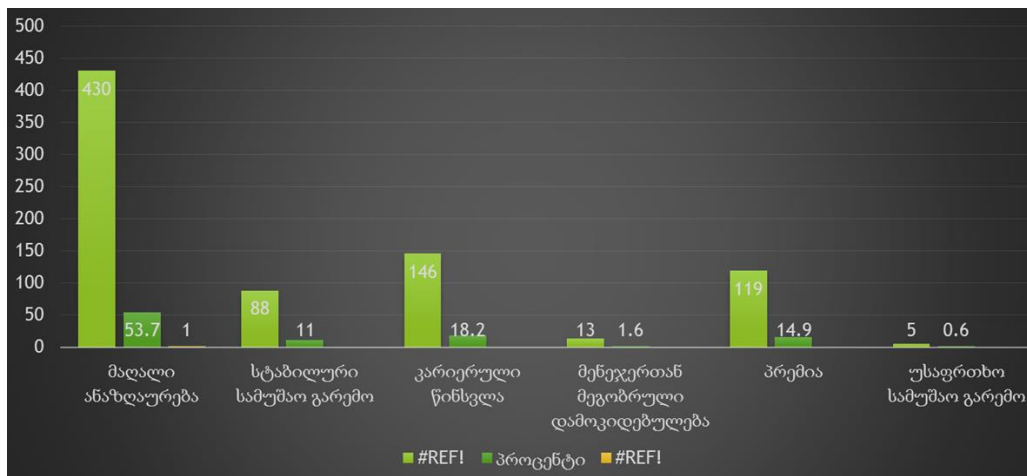
პასუხებიდან ჩანს, რომ სტიმულირების მეთოდებიდან საკვლევ ობიექტებზე უპირატესობას ანიჭებენ ეკონომიკურ მეთოდს 78,7% ანუ 801 რესპოდენტიდან 630, ხოლო ინფორმაციულ მეთოდს მხოლოდ 21,3% (171) ანიჭებს უპირატესობას.

კითხვაზე – სტიმულირების ზრდის ფაქტორებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას? პასუხი მოცემულია 11 ცხრილში.

ცხრილი 11. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 მაღალი ანაზღაურება	430	53.7	53.7	53.7
2 სტაბილური სამუშაო გარემო	88	11.0	11.0	64.7
3 კარიერული წინსვლა	146	18.2	18.2	82.9
4 მენეჯერთან მეგობრული დამოკიდებულება	13	1.6	1.6	84.5
5 პრემია	119	14.9	14.9	99.4
6 უსაფრთხო სამუშაო გარემო	5	.6	.6	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 10. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

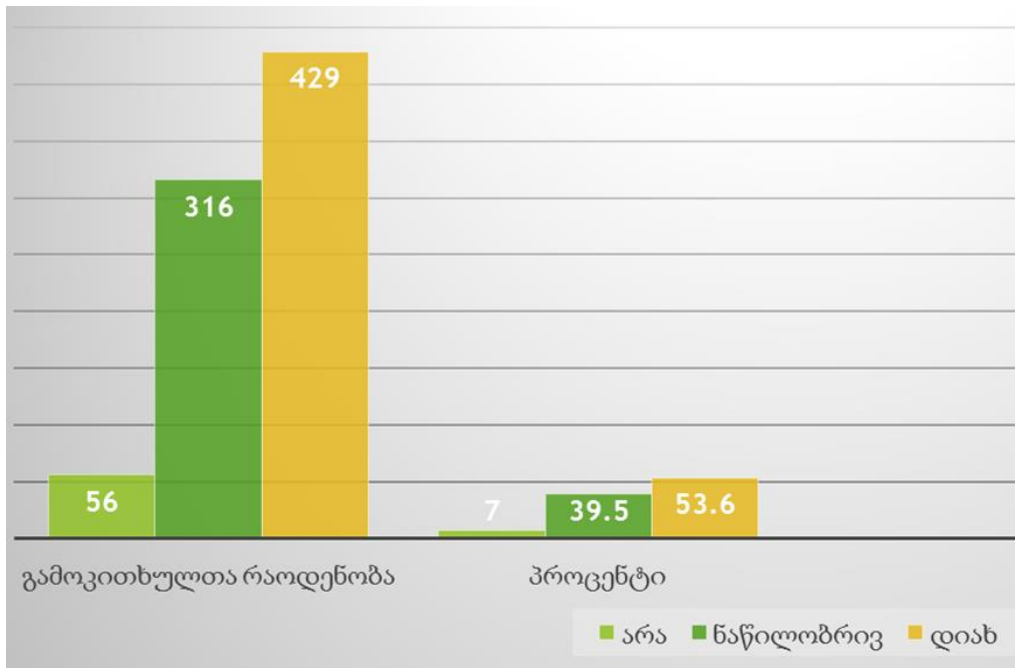
როგორც ცხრილიდან ჩანს, მაღალი ანაზღაურება გახლავთ რესპოდენტების უმრავლესობისათვის სტიმულირების ზრდის ფაქტორი - 53,7% (430), შემდეგ ადგილზეა კარიერული წინსვლა 18, 2% (146) და სტაბილური სამუშაო გარემო-11% (88).

კითხვაზე თქვენს მენეჯერს აქვს ემპათიის (თანაგრძნობის) განცდა? პასუხი მოცემულია მე-12 ცხრილში.

ცხრილი 12. მენეჯერის ემპათიის განცდის მაჩვენებლები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 არა	56	7.0	7.0	7.0
2 ნაწილობრივ	316	39.5	39.5	46.4
3 დიახ	429	53.6	53.6	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 11. მენეჯერის ემპათიის განცდის მაჩვენებლები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

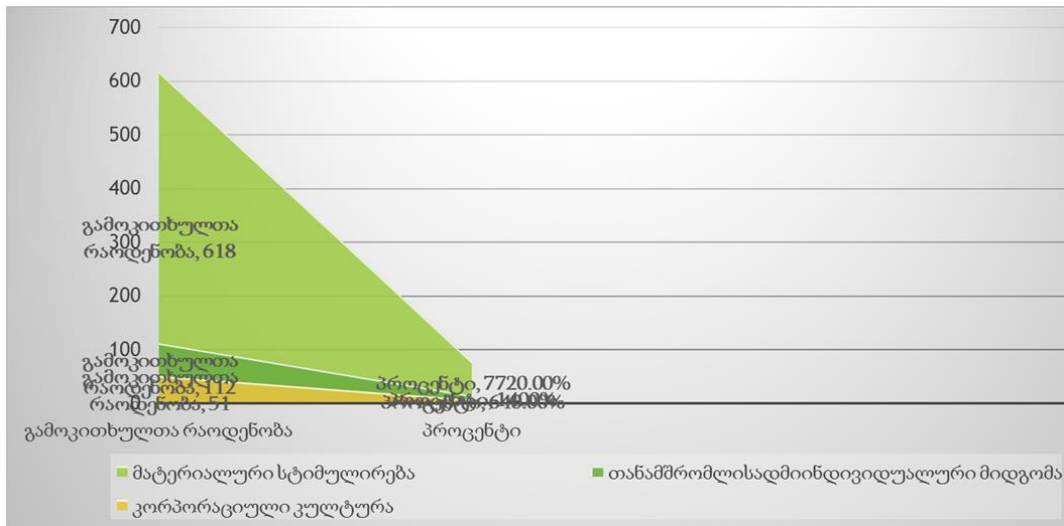
ამ მაჩვენებელთან დაკავშირებით, რესპოდენტთა უმრავლესობას 53.6% (429) მიაჩნია, რომ მათ მენეჯერს აქვს თანაგრძნობის (ემპათიის) განცდა, რესპოდენტთა 39,5% (316) აზრით ემპათიის განცდა განვითარებული აქვთ მენეჯერებს ნაწილობრივ, ხოლო რესპოდენტთა 7% (56) ფირობენ, რომ მენეჯერებს საერთოდ არ აქვთ განვითარებული ემპათიის განცდა, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ საკვლევ ობიექტებზე მენეჯერთა უმრავლესობა თანაგრძნობის უნარით გამოირჩევა.

კითხვაზე სტიმულირების ზრდის ინსტრუმენტებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას? პასუხს ასახავს ცხრილი 13.

ცხრილი 13. სტიმულირების ზრდის ინსტრუმენტების კვლევის შედეგები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	%	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 მატერიალური სტიმულირება	618	77.2	77.2	77.2
2 თანამშრომლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა	112	14.0	14.0	91.1
3 კორპორაციული კულტურა	51	6.4	6.4	97.5
4 მორალური სტიმულირება	20	2.5	2.5	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 12. სტიმულირების ზრდის ინსტრუმენტების კვლევის შედეგები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

ცხრილი გვიჩვენებს, რომ სტიმულირების ზრდის ინსტრუმენტებიდან შესწავლილია მატერიალური სტიმულირება, თანამშრომლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა, კორპორაციული კულტურა, მორალური სტიმულირება. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ნათლად ჩანს, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა 77.2% (618) უპირატესობას ანიჭებს მატერიალურ სტიმულირებას. მნიშვნელოვან როლს აკისრებენ თანამშრომლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომას - 14% (112). რესპოდენტების 6.4% (51) მიიჩნევს, რომ უპირატესობას ანიჭებენ კორპორაციულ კულტურას, ხოლო შედა-

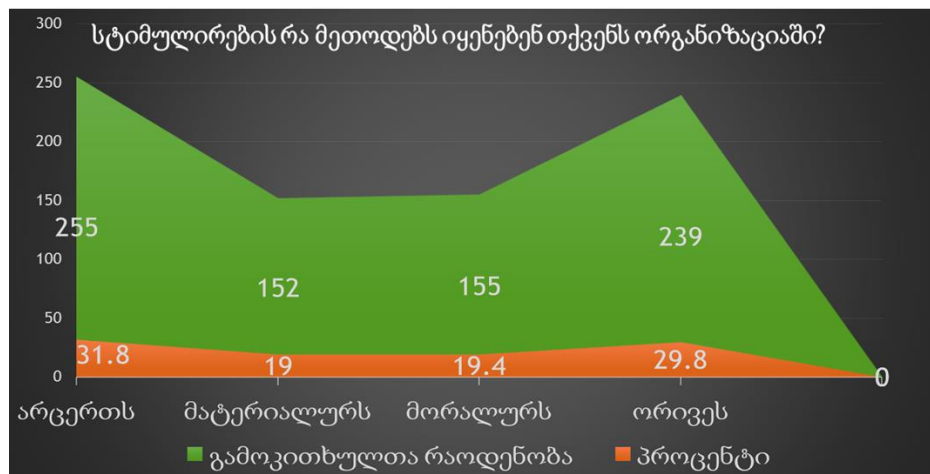
რებით ნაკლები რაოდენობის რესპოდენტები სულ 2.5% (20) თვლიან, რომ უპირატესობა ენიჭება მორალურ სტიმულირებას. სამწუხაროდ ჯერჯერობით საკვლევ ობიექტებზე მომუშავე თანამშრომელთა უმრავლესობის ძირითადი სტიმული მატერიალური ანაზღაურებაა, რაც მიუთითებს ჯერ კიდევ მოსახლეობის ცხოვრების დაბალ დონეს.

კითხვაზე: სტიმულირების რა მეთოდებს იყენებენ თქვენს ორგანიზაციაში? პასუხი ნაჩვენებია ცხრილ 14-ში

ცხრილი 14. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების სტრუქტურა

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 არცერთს	255	31.8	31.8	31.8
2 მატერიალურს	152	19.0	19.0	50.8
3 მორალურს	155	19.4	19.4	70.2
4 ორივეს	239	29.8	29.8	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 13. სტიმულირების რა მეთოდებს იყენებენ ორგანიზაციაში
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

აქ კი ნაჩვენებია, რომ საკვლევ ობიექტებზე იყენებენ როგორც მატერიალურ, ისე მორალურ სტიმულირებას. ზოგ ობიექტზე სტიმულირების ორივე ფორმას იყენებენ, ზოგან ერთ რომელიმეს და ზოგან არცერთს.

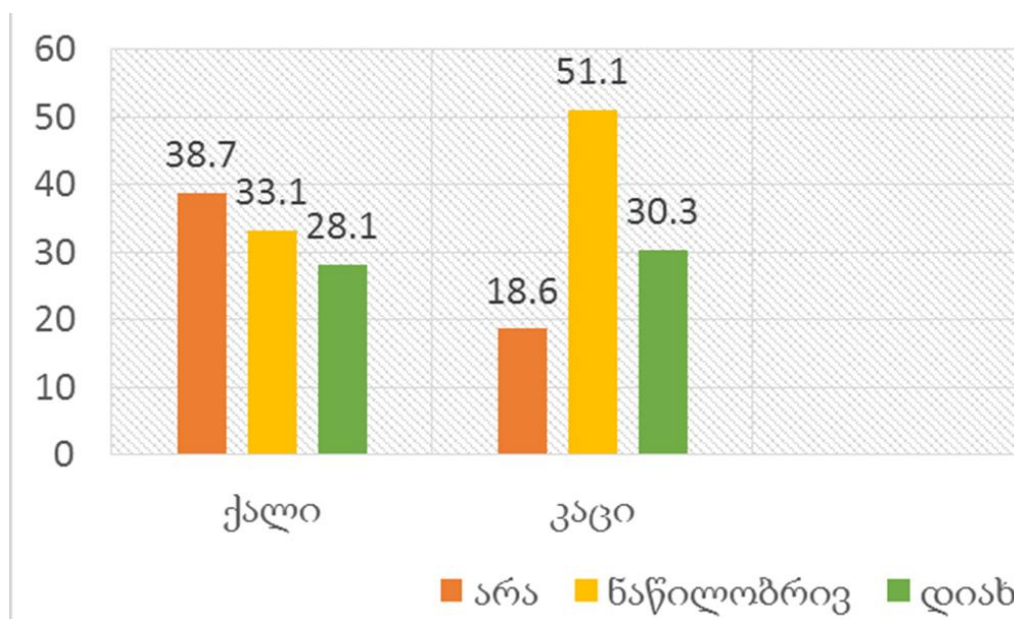
ქვემოთ განხილული კვლევის შედეგები საშუალებას იძლევა დადგინ-

დეს თუ როგორია სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის თავისებურებები გენდერული კუთხით.

ცხრილი 15. სტიმულირების კვლევის შედეგები გენდერულ ჭრილში

თქვენს ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება?	სქესი		სულ
	1 ქალი	2 კაცი	
1 არა	38.7%	18.6%	26.2%
2 ნაწილობრივ	33.1%	51.1%	44.3%
3 დიახ	28.1%	30.3%	29.5%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 14. სტიმულირების კვლევის შედეგები გენდერულ ჭრილში
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

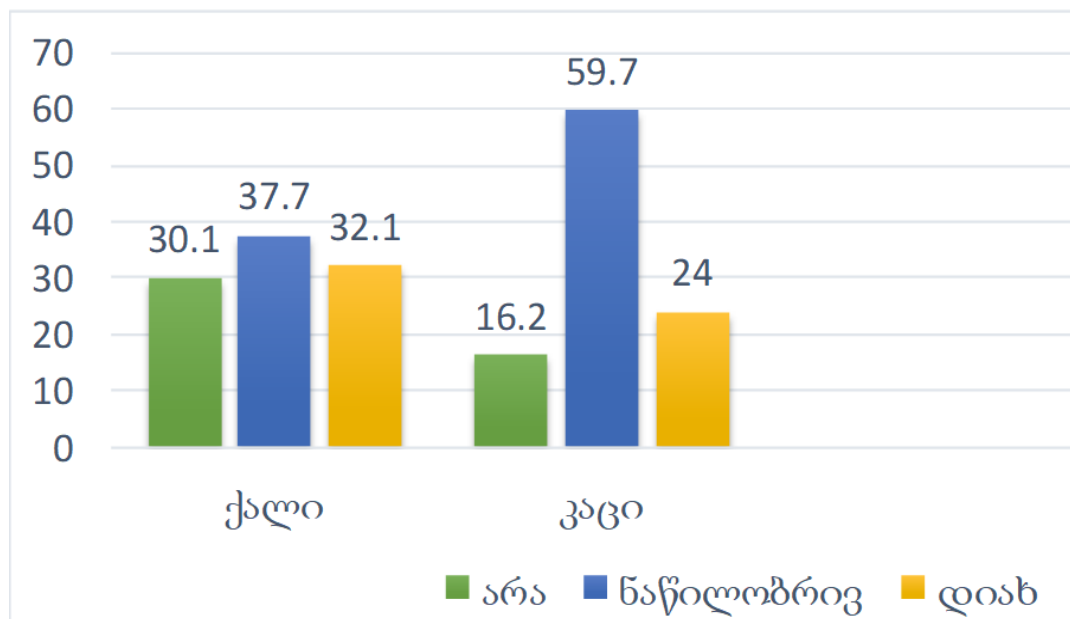
როგორც ცხრილი 15-დან ჩანს, კითხვაზე თქვენს ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება აზრები მდებარეობითი და მამრობითი სქესის რესპოდენტებს შორის შემდგენიარად განაწილდა: მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელთა 28,1%-ს მიაჩნია, რომ მათ ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება, მამრობითი სქესის წარმომადგენლები თითქმის იგივე აზრის არიან -30,3%.

კითხვაზე ხელმძღვანელობა ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე? პასუხები გენდერულ ჭრილში მოცემულია ქვემოთ მოტანილ ცხრილში.

ცხრილი 16. ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ზრუნვის მაჩვენებლები გენდერულ ჭრილში

		სქესი		სულ
		1 ქალი	2 კაცი	
ხელმძღვანელობა ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე?	1 არა	30.1%	16.2%	21.5%
	2 ნაწილობრივ	37.7%	59.7%	51.4%
	3 დიახ	32.1%	24.0%	27.1%
სულ		100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 15. ოპტიმალურ სტიმულირებაზე ზრუნვის მაჩვენებლები გენდერულ ჭრილში

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

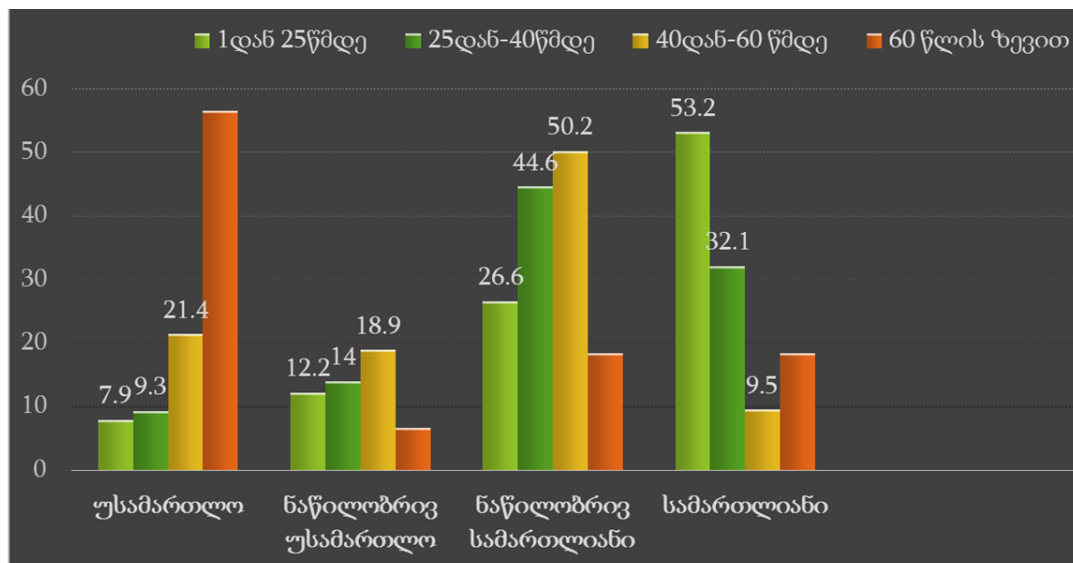
როგორც ცხრილის მონაცემებზე დაყრდნობით, მდებარეობითი სქესის 32,1%-ს მიაჩნია, რომ ხელმძღვანელობა ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე, ასევე ფიქრობს მამრობითი სქესის რესპოდენტთა 24.0%, მამრობითი სქესის გამოკითხულთა 59,7% თვლის, რომ ხელმძღვანელობა ნაწილობრივ ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ

სტიმულირებაზე, ხოლო მდედრობითი სქესის რესპოდენტები - 37,7%.
ნაშრომში მოცემულია კვლევის შედეგები ასაკობრივ ჯგუფშიც.

ცხრილი 17. შრომის ანაზღაურების სამართლიანობის კვლევის შედეგები ასაკობრივ ჯგუფში

რამდენად სამართლიანად მიგაჩნიათ თქვენს მიერ გაწეული შრომის ანაზღაურება?	ასაკი				სულ
	1. 25 წლამდე	2. 25-დან 40 წლამდე	3. 40-დან 60 წლამდე	4. 60 წლის და ზევით	
1 უსამართლო	7.9%	9.3%	21.4%	56.6%	17.2%
2 ნაწილობრივ უსამართლო	12.2%	14.0%	18.9%	6.6%	14.5%
3 ნაწილობრივ სამართლიანი	26.6%	44.6%	50.2%	18.4%	40.7%
4 სამართლიანი	53.2%	32.1%	9.5%	18.4%	27.6%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 16. შრომის ანაზღაურების სამართლიანობის კვლევის შედეგები ასაკობრივ ჯგუფში

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

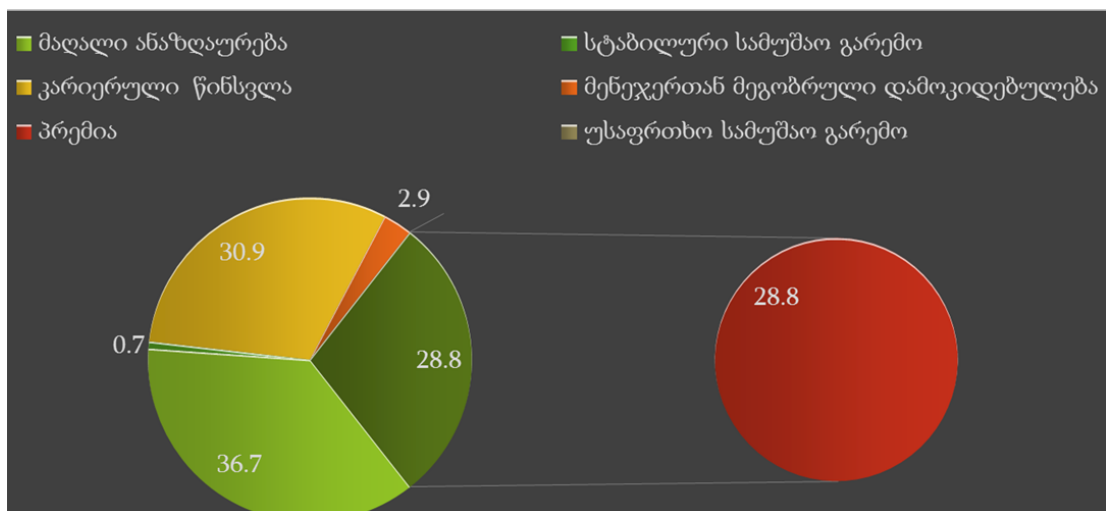
როგორც ცხრილი 17-დან ჩანს შრომის ანაზღაურება სამართლიანად მიაჩნია 1-25-მდე ასაკის მქონე რესპოდენტების 53,2%-ს, 25-40 წლამდე ასაკის რესპოდენტებს 32,1%-ს, 40-60წლამდე -9,5%-ს; 60 წელზე ზევით 27,6%-ს.

კითხვაზე სტიმულირების ზრდის ფაქტორებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას? პასუხები ნაჩვენებია ქვემოთ მოტანილ ცხრილში.

ცხრილი 18. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების მაჩვენებლები ასაკობრივ ჯგუფებში

სტიმულირების ზრდის ფაქტორებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას?	ასაკი				სულ
	1 25 წლამდე	2 25-დან 40 წლამდე	3 40-დან 60 წლამდე	4 60 წლის და ზევით	
1 მაღალი ანაზღაურება	36.7%	58.6%	65.0%	26.3%	53.7%
2 სტაბილური სამუშაო გარემო	0.7%	11.1%	16.5%	11.8%	11.0%
3 კარიერული წინსვლა	30.9%	21.3%	11.1%	3.9%	18.2%
4 მენეჯერთან მეგობრული დამოკიდებულება	2.9%	1.7%	0.4%	2.6%	1.6%
5 პრემია	28.8%	6.7%	6.6%	52.6%	14.9%
6 უსაფრთხო სამუშაო გარემო		0.6%	0.4%	2.6%	0.6%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 17. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების მაჩვენებლები ასაკობრივ ჯგუფებში

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

სტიმულირების ზრდის ფაქტორებიდან 40-60 წლამდე ასაკის რესპოდენტები 65.0% უპირატესობას ანიჭებენ მაღალ ანაზღაურებას; 25დან 40 წლამდე ასაკის რესპოდენტები - 58,6%; 25წლამდე ასაკის რესპოდენტების 36,7%, 60 წლის ზევით - 26,3%. 25 წლამდე რესპოდენტების 30,9% უპირატესობას ანიჭებს მაღალი ანაზღაურების შემდეგ კარიერულ წინსვლას; ამავე ასაკის რესპოდენტების 28,8% პრიორიტეტს ანიჭებს პრემიას; 60 წლის ზევით ასაკის მქონე რესპოდენტები -52,6% განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პრემიას.

3.3. შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვის სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევ ობიექტების მაგალითზე

შრომის ანაზღაურების სტიმულირების მართვის სისტემებში მოიაზრება სტიმულირების სისტემის დაგეგმვა, განხორციელება, და უზრუნველყოფა. იგი დამოკიდებულია, როგორც ორგანიზაციული, ისე ინდივიდუალური და ჯგუფური მწარმოებლურობის სრულყოფაზე.

სტიმულირების მართვა განიხილება, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდის ერთ-ერთი ნაწილი. იგი უზრუნველყოფს მიზნების სტრატეგიის მიღწევას, ინტეგრირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სხვა სტრატეგიებთან, კერძოდ, ადამიანური რესურსების განვითარების პრობლემებთან. საკვლევ ობიექტებზე სტიმულირების მართვა ეფუძნება რწმენასა და ვარაუდებს, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებს და მხარს უჭერს ისეთ საშუალებებს, რასაც იგი სთავაზობს მის მიერ დასაქმებულების სტიმულირებისათვის. ასევე აღიარებს ადამიანურ კაპიტალში დაბანდებას, საიდანაც ხდება მნიშვნელოვანი უკუქმედება. სტიმულირებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია დასაქმებულთა უნარისა და კომპეტენციების განვითარებას, რაც ინტეგრირებული პროცესია და შეუძლია მოქნილი ფუნქციონირება. სტიმულირება მხარს უჭერს ადამიანური რესურსების მართვის ისეთ ინიციატივებს, როგორცაა რესურსებით მომარაგების, განვითარებისა და დასაქმებულთა ურთიერთობების სფეროები.

სტიმულირების მართვა საკვლევ ობიექტებზე: ს/ს „თელასი“, შპს „გლობტელი“, შპს „ტაქსი პრიუსი“ და შპს „ტაქსი მაქსიმი“ ხორციელდება თითოეულ ორგანიზაციაში ფასულობების მიხედვით. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მას ეხება, როგორც მატერიალური (ფინანსური), ისე არამატერიალური დაინტერესება და მოიცავს იმ სტრატეგიას, პრინციპებს, პოლიტიკას და პროცესებს, რომელსაც იყენებენ გამოკვლეული ობიექტები ადამიანური რესურსების სტიმულირების პროცესის განვითარებისა და უზრუნველყოფის მიზნით.

აღსანიშნავია, რომ შრომის მატერიალურ სტიმულირებას, რომელიც ძირითადად გამოხატულებას პოულობს შრომის ანაზღაურებაში, მთავარი ადგილი უკავია. საკვლევ ობიექტებზე შრომის ანაზღაურების სისტემა შედგება მასთან დაკავშირებული პოლიტიკის, პროცესებისა და პრაქტიკული ღონისძიებებისაგან, რომლის მიზანია შრომის ანაზღაურების მართვა მომუშავეთა წვლილის, კომპეტენციის, ჩვევებისა და საბაზრო ღირებულებების მიხედვით. საკვლევ ორგანიზაციებში ანაზღაურების სიდიდე ყალიბდება ფინანსური ანაზღაურებისა (ფიქსირებული და ცვალებადი) და პერსონალზე გაცემული შეღავათებისაგან. საბაზისო განაკვეთები დამოკიდებულია სამუშაოს სახეზე და ამ უკანასკნელის შესრულების ტექნოლოგიაზე. იგი არის დამატებითი ანაზღაურების განსაზღვრისათვის დამატებითი სიდიდე. სატარიფო განაკვეთები მუდმივი არ არის, ხშირად იცვლება. ადამიანური რესურსების მენეჯერები დღენიადაგ ცდილობენ ხელფასის მომატებისკენ ორიენტირებული პოლიტიკის გატარებას, რათა მაღალი მატერიალური დაინტერესებით მომუშავეებს შეუქმნან მეტი მოტივაცია.

შრომის ანაზღაურების სიდიდე დამოკიდებულია სტაჟზე, გამოცდილებაზე, კომპეტენტურობაზე, პერსონალის პირად წვლილზე მუშაობის პროცესში. კვლევით ობიექტებზე, ისევე როგორც შრომის ბაზარზე, ანაზღაურების დონე განისაზღვრება მოთხოვნითა და მიწოდებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერები თვლიან, რომ თუ კი მომუშავეს ღირებულება იზრდება მათი ორგანიზაციისათვის, მაშინ პირდაპირპროპორციულად უნდა გაიზარდოს მათი ანაზღაურებაც. თითოეულ მომუშავეს კომპანიაში ინდივიდუალური ფასი აქვს, ანუ საბაზრო ღირებულება, ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მათ ჰქონდეთ შესაბამისი ანაზღაურება, რათა მოხდეს პერსონალის სამუშაო ადგილზე შენარჩუნება.

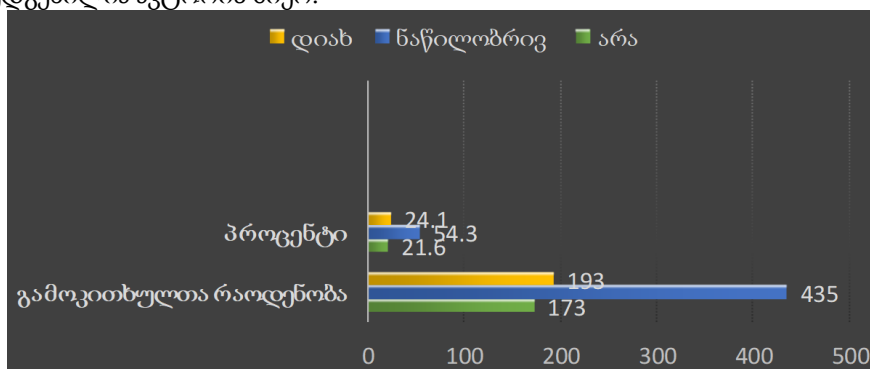
შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია საკვლევს ობიექტებზე ხორციელდება ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობით. ანაზღაურების ძირითადი საკითხები ამასთანავე წყდება თვით ორგანიზაციების მიერ. (ხელფასის ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები; ხელშეკრულება, სადაც მოცემულია დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების პირობები და ა. შ.).

დიდი მნიშვნელობა აქვს საკვლევ ობიექტებზე ორგანიზაციების თავ-
კაცების მხრიდან თავდაჯერებულობის სტიმულირებას. ამ მიზნით, კი-
თხვაზე: თქვენს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელების მხრიდან პერსონალის
თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირება ხდება? პასუხი
მოცემულია მე- 19 ცხრილში.

**ცხრილი 19. თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის
შედეგები**

		გამოკი- თხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალი	1 არა	173	21.6	21.6	21.6
დობა	2 ნაწილობრივ	435	54.3	54.3	75.9
	3 დიახ	193	24.1	24.1	100.0
	სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



**დიაგრამა .18 თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის
შედეგები**

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც ჩანს ხელმძღვანელების მხრიდან პერსონალის თანდაჯერებუ-
ლობის სტიმულირება ხორციელდება რესპოდენტთა 24.1% (193) აზრით. ნა-
წილობრივ ხორციელდება 54.3%-ის (435) მოსაზრებით, ხოლო არ ხორცი-
ელდება 21.6%-ის (173) აზრით. ე.ი. უმრავლესობას მიაჩნია, რომ მენეჯერე-
ბის მხრიდან ასერტიულობის სტიმულირება ხორციელდება ნაწილობრივ.

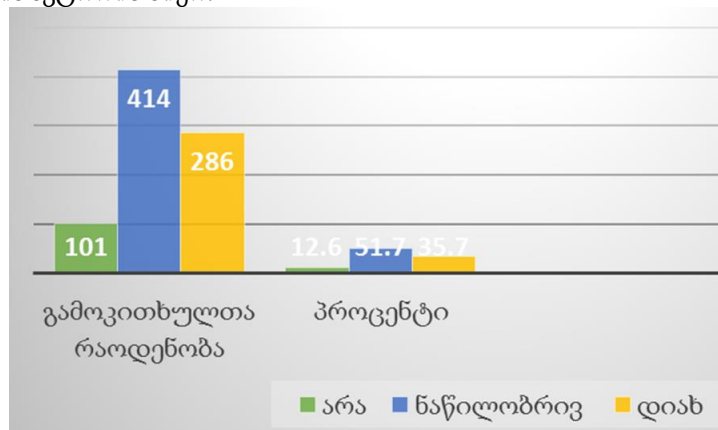
ოთხივე ობიექტზე დიდი ყურადღება ექცევა თანამშრომლების მხრიდან
თუ ეძლევათ მათ საჭიროების შემთხვევაში საწინააღმდეგო აზრის და-
ფიქსირების საშუალება ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ, ან შრომის პირო-
ბების გასაუმჯობესებლად.

კითხვაზე: თქვენს ორგანიზაციაში გეძლევათ საშუალება მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების და გატარების საჭიროების შემთხვევაში? გამოკითხვის შედეგები იხილეთ მე-20 ცხრილში

ცხრილი 20. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა

ვალიდობა	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
1 არა	101	12.6	12.6	12.6
2 ნაწილობრივ	414	51.7	51.7	64.3
3 დიახ	286	35.7	35.7	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 19. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა 35,7%(286) მიაჩნია, რომ პერსონალს აქვს მენეჯერისადმი საჭიროების შემთხვევაში საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალება; 414 რესპოდენტს, ანუ გამოკითხულთა 51.7% ფიქრობს, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ საჭიროების შემთხვევაში საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირება; რესპოდენტთა 12,6%-ის (101) აზრით თანამშრომლები ვერ შეეწინააღმდეგებიან მენეჯერს, მაშინაც კი როცა ამის საჭიროება არსებობს.

კვლევით ობიექტებზე, როგორც შესწავლამ აჩვენა იყენებენ ხელფასის სატარიფო სისტემას და მის ელემენტებს, რომლითაც ხდება სხვადასხვა კომპეტენციის თანამშრომელთა ხელფასის დონის განსაზღვრა შრომის სიმძიმის, კვალიფიკაციის დონის, შრომის პირობებისა და მომუშავეთა თავისებურებების მიხედვით. აღსანიშნავია, რომ ხელმძღვანელებისათვის და მთავარი სპეციალისტებისათვის გამოიყენება თანამდებობრივი სარგოების სქემები. ორგანიზაციის ფორმებიდან იყენებენ ხელფასის ორგანიზაციის, როგორც დროით, ისე სანარდო ფორმებს. ოთხივე ობიექტზე ანაზღაურების საერთო სიდიდე ყალიბდება ფინანსური ანაზღაურებითა და პერსონალზე გაცემული შეღავათებით. ფიქსირებული და ცვალებადი ანაზღაურების გარდა იყენებენ კვალიფიკაციასთან დაკავშირებულ დანამატებს, მუშაობის სტაჟთან დაკავშირებულ გაცემებს და სხვა. ყველა სამსახურში, როგორც ეკონომიკური კონკურენციის კლასიკური თეორია გვასწავლის შრომის ანაზღაურების დონე განისაზღვრება შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე მოთხოვნითა და მიწოდებით. ეს აშკარად ჩანს ტაქსების კომპანიებში. მიწოდება გადააჭარბებს თუ არა მოთხოვნას შრომის ანაზღაურების დონე ეგრევე ეცემა, ხოლო მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას - ანაზღაურების დონე მაშინვე იზრდება. როცა ერთმანეთს ემთხვევა, ხელფასის დონე სტაბილურდება. ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები ცდილობენ მოიზიდონ შედარებით კომპეტენტური მომუშავეები, შეუქმნან მათ მუშაობისა და დასვენების ნორმალური პირობები, დაარწმუნონ, რომ ექცევიან სამართლიანად, რითაც საბოლოო ჯამში აღწევენ შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ადამიანებში დაბანდებული ინვესტიციები ზრდის მის ღირებულებას. ცალკეული თანამშრომელი ელოდება ხელფასის სახით ამ ინვესტიციების უკან დაბრუნებას. თითოეულ მუშაკს განსაკუთრებით სს „თელასსა“ და შპს „გლობტელში“ შრომის ბაზარზე აქვს თავისი ინდივიდუალური ფასი, რომელიც შეიძლება იყოს საბაზრო განაკვეთზე მეტი და თუ სათანადო ანაზღაურებას ვერ მიიღებს, მას შეუძლია თავისი უნარი, ცოდნა და გამოცდილება სხვაგან გამოიყენოს, თუმცა

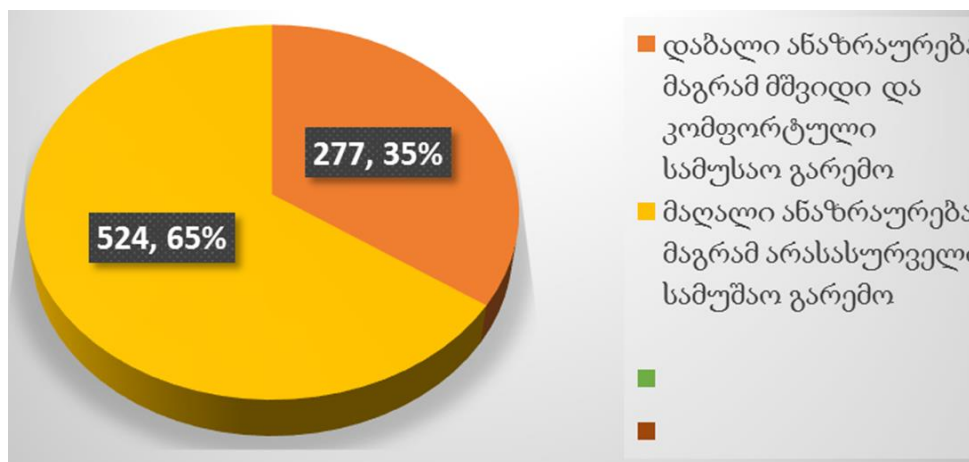
არიან გამონაკლისები, რომელთაც მაღალი დონის მენეჯერები სხვაგან არ უშვებენ და უქმნიან კომფორტულ პირობებს.

კითხვაზე: ჩამოთვლილთაგან რომელს მიანიჭებთ უპირატესობას?

ცხრილი 21. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები

	გამოკითხულთა რაოდენობა	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულაციური პროცენტი
ვალიდობა 1 დაბალი ანაზღაურება, მაგრამ მშვიდი და კომფორტული	277	34.6	34.6	34.6
2 მაღალი ანაზღაურება, მაგრამ არასასურველი სამსულო	524	65.4	65.4	100.0
სულ	801	100.0	100.0	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 20. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

ამ მონაცემებიდან ნათელია, რომ 801 რესპოდენტიდან 524 -65,4% ირჩევს მაღალ ანაზღაურებას თუნდაც არასასურველ სამსულო გარემოში, ანაზღაურებას, მაგრამ მშვიდ და კომფორტულ გარემოში. ეს აიხსნება იმით, რომ ადამიანთა განსხვავებული თვისებები, მახასიათებლები და სამსულო-სადმი მოთხოვნა განსხვავებულია.

აღსანიშნავია, რომ კვლევა ჩატარებულია ცალკეული კომპანიების

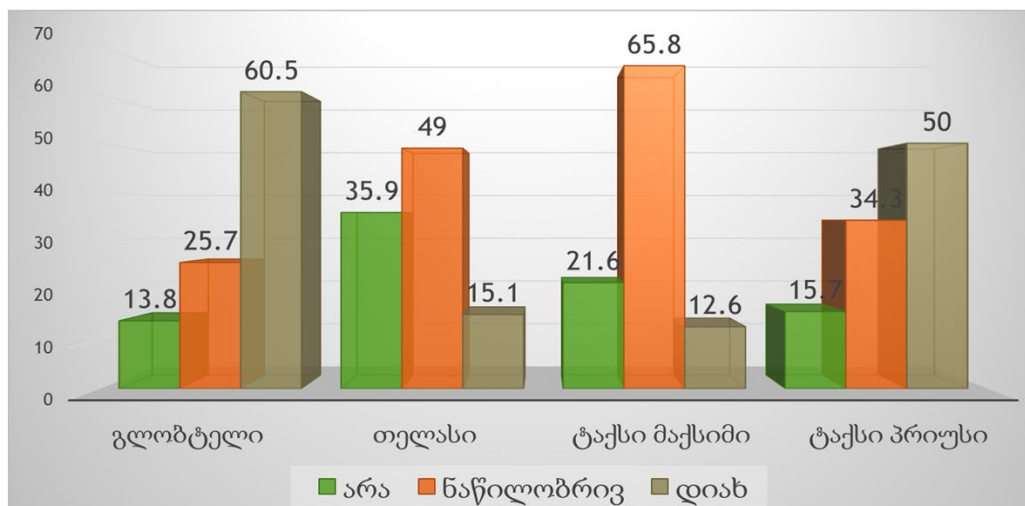
მიხედვითაც და მონაცემების შეჯერება საშუალებას იძლევა დადგინდეს, სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის თავისებურებები საკვლევ ობიექტებზე ცალ-ცალკე.

როგორც ცხრილი 22 აჩვენებს შესწავლილი ორგანიზაციებიდან გამოკითხული რესპოდენტების აზრით, შრომის ეფექტიანი სტიმულირება ყველაზე უკეთესად ხდება კომპანია „გლობტელში“ – 60,5% და „ტაქსი პრიუსში“ -50%.

ცხრილი 22. სტიმულირების კვლევის შედეგები კომპანიებში

თქვენს ორგანიზაციაში ხდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	13.8%	35.9%	21.6%	15.7%	26.2%
2 ნაწილობრივ	25.7%	49.0%	65.8%	34.3%	44.3%
3 დიახ	60.5%	15.1%	12.6%	50.0%	29.5%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 21. სტიმულირების კვლევის შედეგები კომპანიებში

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

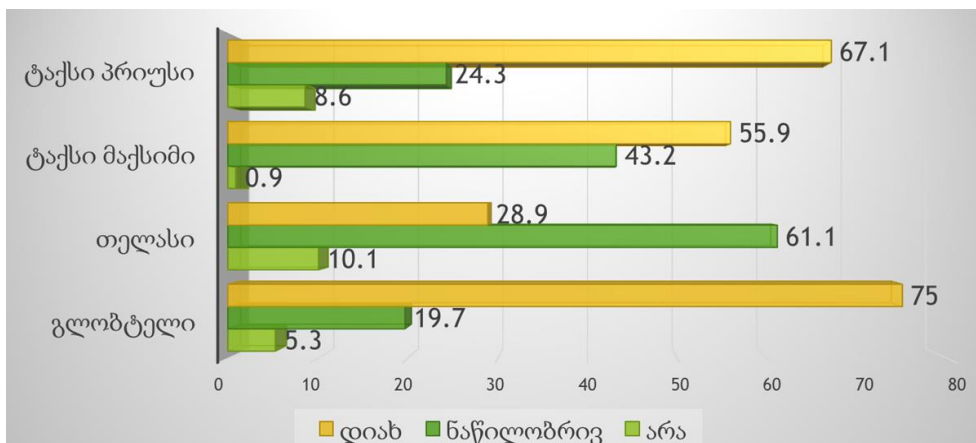
კომპანია „თელასის“ თანამშრომელთა მხოლოდ 15,1% მიაჩნია, რომ მათ კომპანიაში მიმდინარეობს შრომის ეფექტიანი სტიმულირება, ასევე არასახარბიელოა „ტაქსი მაქსიმის“ რესპოდენტთა აზრი, რომელთა 12,6% მიაჩნია, რომ კომპანიაში ხორციელდება შრომის ეფექტიანი სტიმულირება. თუმცა

იგივე რესპოდენტები თვლიან, რომ „ტაქსი მაქსიმში“ მიმდინარეობს შრომის ეფექტიანი სტიმულირება ნაწილობრივ. კომპანია „თელასში“ რესპოდენტთა 49% მიიჩნევს, რომ მათ კომპანიაში ნაწილობრივ ხდება ეფექტიანი სტიმულირება, ხოლო 35,9% აზრით საერთოდ არ ხდება.

ცხრილი 23. მაქსიმალური შესაძლებლობის გამოყენების კრიტერიუმები ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის წარმატებისათვის საჭიროების შემთხვევაში შეგიძლიათ თქვენი მაქსიმალური შესაძლებლობების გამოყენება?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობ-ტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმში	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	5.3%	10.1%	0.9%	8.6%	7.6%
2 ნაწილობრივ	19.7%	61.1%	43.2%	24.3%	44.3%
3 დიახ	75.0%	28.9%	55.9%	67.1%	48.1%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 22. ორგანიზაციისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის შესაძლებლობა
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

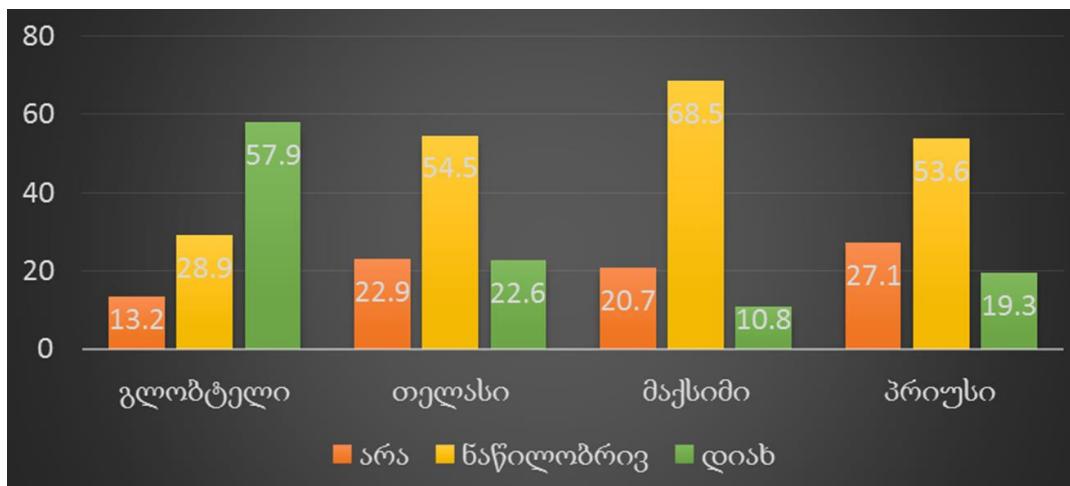
როგორც ცხრილი 23-დან ჩანს კომპანიის წარმატებისათვის რესპოდენტთა ნაწილი მზად არის მიუძღვნას საკუთარი თავი კომპანიის წარმატებას. ჩვენს მიერ შესწავლილი კომპანიების მიხედვით, ყველაზე უკეთესი მაჩვენებლები დაფიქსირდა კომპანია „გლობტელში“ (75%) და „ტაქსი პრიუსში“ (61,1%), შემდეგი ადგილი გაინაწილეს კომპანია „ტაქსი მაქსიმმა“ და ს/ს „თელასმა“, შესაბამისად „ტაქსი მაქსიმში“ - 55,9% მზად არის მაქსიმალურად მიუძღვნას საკუთარი თავი კომპანიის წარმატებას. ს/ს „თელასში“

კი - 28,9%. ამ მხრივ საბაზრო ეკონომიკის შედარებით ახალგაზრდა ქვეყანაში დამაკმაყოფილებელი მაჩვენებლები დაფიქსირდა.

ცხრილი 24. დასახელებულ კომპანიებში ხელმძღვანელობის ზრუნვის მაჩვენებლები თანამშრომლებისადმი

ხელმძღვანელობა ზრუნავს თანამშრომელთა ოპტიმალურ სტიმულირებაზე?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	13.2%	22.9%	20.7%	27.1%	21.5%
2 ნაწილობრივ	28.9%	54.5%	68.5%	53.6%	51.4%
3 დიახ	57.9%	22.6%	10.8%	19.3%	27.1%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



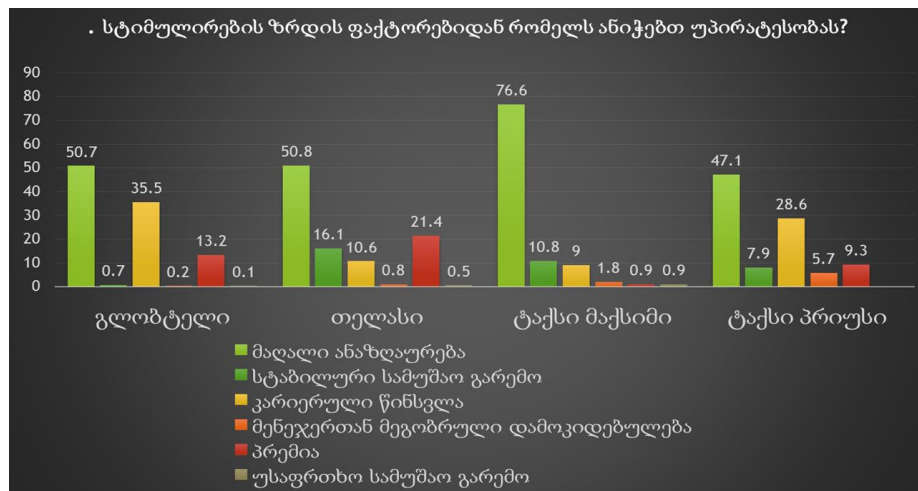
დიაგრამა 23. დასახელებულ კომპანიებში ხელმძღვანელობის ზრუნვის
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც ცხრილის მონაცემები გვიჩვენებს ხელმძღვანელების ზრუნვის მაჩვენებლები თანამშრომლებისადმი შედარებით მაღალია კომპანია „გლობტელში“ (57,9%), ნაწილობრივ ხდება ხელმძღვანელების მხრიდან თანამშრომლებზე ზრუნვა „ტაქსი პრიუსში“ 53,6%, „თელასში“ 54,5% და „ტაქსი მაქსიმში“ 68,5%. საუკეთესო მაჩვენებელია შპს „გლობტელში“, სადაც რესპოდენტთა ნახევარზე მეტი თვლის, რომ ხელმძღვანელების მხრიდან ოპტიმალური ზრუნვა თანამშრომლების მიმართ გარანტირებულია.

ცხრილი 25. სტიმულირების ზრდის ფაქტორების კვლევის შედეგები

სტიმულირების ზრდის ფაქტორებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობ-ტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 მაღალი ანაზღაურება	50.7%	50.8%	76.6%	47.1%	53.7%
2 სტაბილური სამუშაო გარემო	7%	16.1%	10.8%	7.9%	11.0%
3 კარიერული წინსვლა	35.5%	10.6%	9.0%	28.6%	18.2%
4 მენეჯერთან მეგობრული დამოკიდებულება		8%	1.8%	5.7%	1.6%
5 პრემია	13.2%	21.4%	9%	9.3%	14.9%
6 უსაფრთხო სამუშაო გარემო		5%	9%	1.4%	6%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 24. სტიმულირების ზრდის ფაქტორები, რომელსაც ანიჭებენ უპირატესობას

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

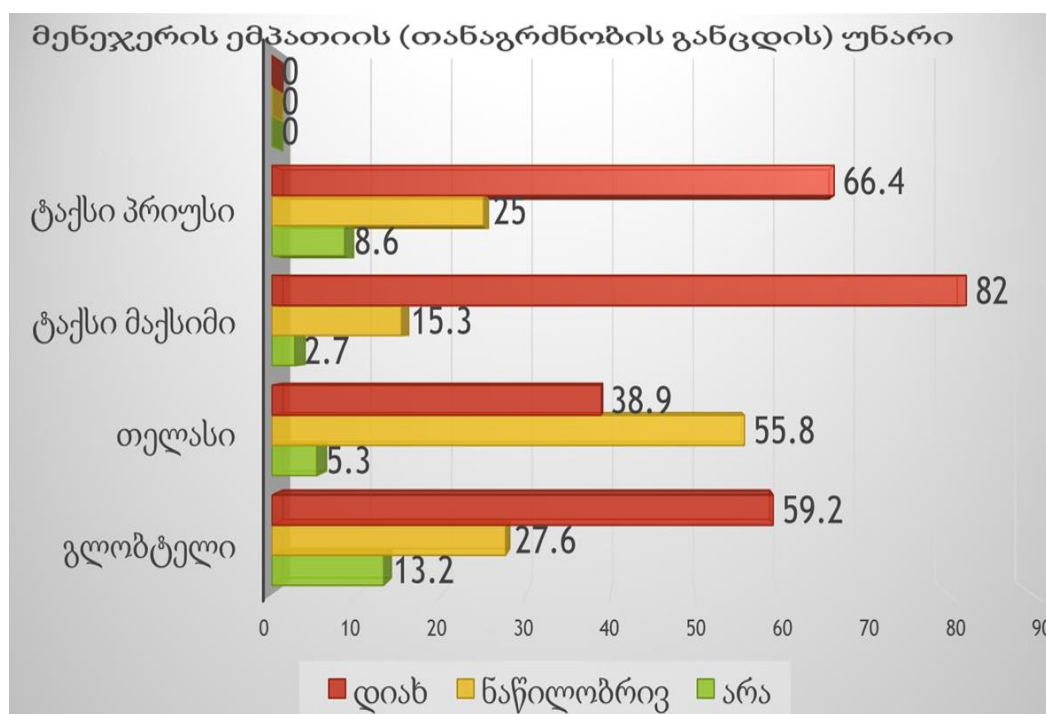
სტიმულირების ზრდის ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან ოთხივე კომპანიაში რესპოდენტთა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს მაღალ ანაზღაურებას, სახელდობრ: „ტაქსი მაქსიმი“ -76,6%; ს/ს „თელასი“ – 50,8%; „გლობ-ტელი“ – 50,7%; „ტაქსი პრიუსი“ – 47,1%., შემდეგ ადგილს იკავებს კარიერული წინსვლა. ამ მხრივ საუკეთესო მაჩვენებელი კომპანიებს შორის დაფიქსირდა კომპანია შპს „გლობ-ტელში“ – 35,5%, მაშინ, როდესაც სხვა დანარჩენ კომპანიებში რესპოდენტთა ხმები შემდეგნაირად განაწილდა: „ტაქსი პრიუსი“ - 28,6%, ს/ს თელასი“ -10,6%, „ტაქსი მაქსიმი“-9%. მნიშვნე-

ლოვან ყურადღებას აქცევენ სტიმულირების ზრდის ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა პრემია, სტაბილური სამუშაო გარემო, მენეჯერთან მეგობრული დამოკიდებულება და უსაფრთხოება.

ცხრილი 26. მენეჯერის ემპათიის (თანაგრძნობის განცდის) უნარი

თქვენს მენეჯერს აქვს ემპათიის (თანაგრძნობის) განცდა	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	13.2%	5.3%	2.7%	8.6%	7.0%
2 ნაწილობრივ	27.6%	55.8%	15.3%	25.0%	39.5%
3 დიახ	59.2%	38.9%	82.0%	66.4%	53.6%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 25. მენეჯერის ემპათიის (თანაგრძნობის განცდის) უნარი
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

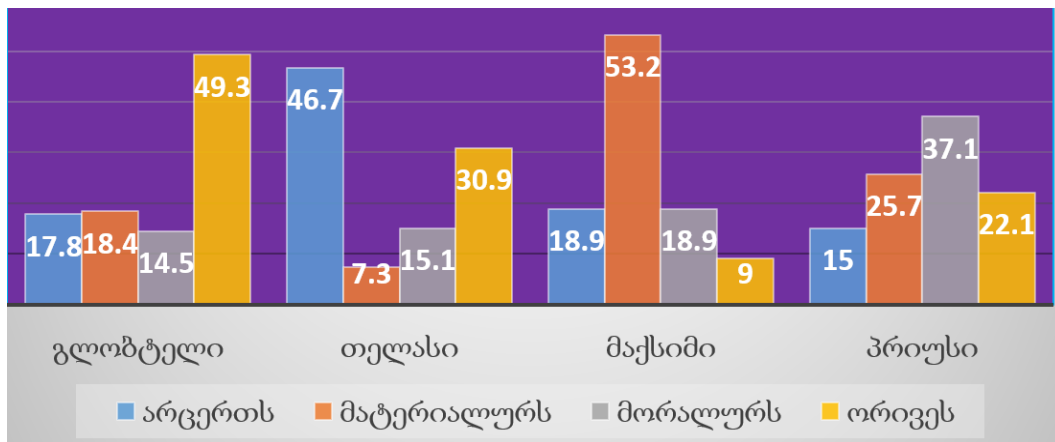
რესპოდენტთა აზრით, მენეჯერის ემპათიის უნარი ოთხივე საკვლევი ობიექტიდან ყველაზე მაღალია კომპანია „ტაქსი მაქსიმში“ – 82.0%, კომპანია „ტაქსი პრიუსში“ – 66,4%, შპს „გლობტელში“ – 59,2%; ს/ს „თელასში“ - 38,9%. თანაგრძნობის განცდის ანუ ემპათიის მაჩვენებლების ასეთი მაღალი პროცენტი ჩვენი ქართული მენტალიტეტის და ტრადიციების დამსახურებაც არის, რამეთუ საკვლევ ობიექტებზე გამოკითხული რესპოდენტების 90% ეროვნებით ქართველია.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში სტიმულირების მეთოდების გამოყენების მაჩვენებლებია მოცემული. კითხვაზე: სტიმულირების რა მეთოდს იყენებენ თქვენს ორგანიზაციაში პასუხები მოტანილია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში.

ცხრილი 27. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების მაჩვენებლები

სტიმულირების რა მეთოდს იყენებენ თქვენს ორგანიზაციაში?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არცერთს	17.8%	46.7%	18.9%	15.0%	31.8%
2მატერიალურს	18.4%	7.3%	53.2%	25.7%	19.0%
3 მორალურს	14.5%	15.1%	18.9%	37.1%	19.4%
4 ორივეს	49.3%	30.9%	9.0%	22.1%	29.8%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 26. სტიმულირების მეთოდების გამოყენების მაჩვენებლები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც ცხრილი 27-დან ჩანს კითხვაზე სტიმულირების რა მეთოდს იყენებენ თქვენს ორგანიზაციაში, პასუხები განაწილდა შემდეგნაირად: ორივე მეთოდი აირჩია რესპოდენტთა უმრავლესობამ კომპანია შპს „გლობტელში“ – 49,3%, ს/ს „თელასში“ 30,9%, „ტაქსი პრიუსში“ - 22,1%, ხოლო „ტაქსი მაქსიმში“ - 9.0%. უარყოფითი შეფასება მისცეს გამოკითხულთა 46,7% ს/ს „თელასში“, 18,9% - „ტაქსი მაქსიმში“, 17,8% - შპს „გლობტელში“, 15,5% - „ტაქსი პრიუსში“.

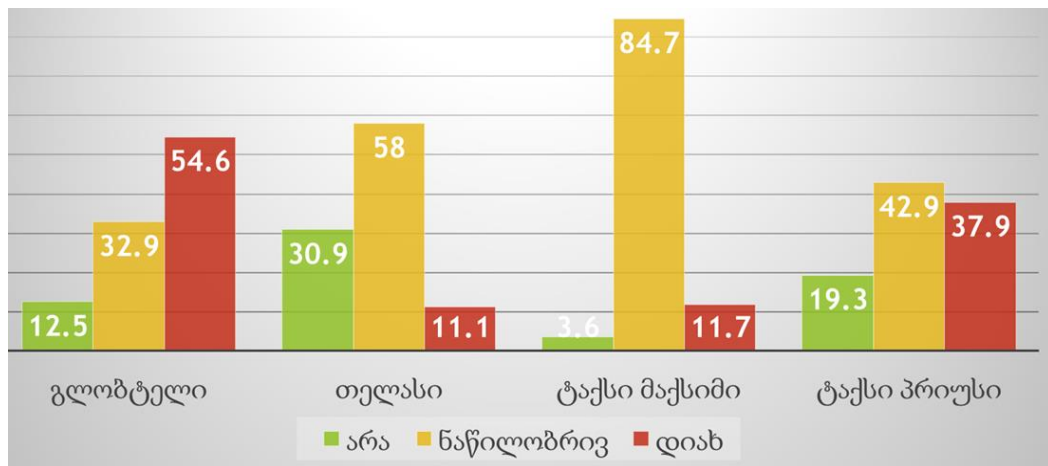
მხოლოდ მატერიალური სტიმულირების მაქსიმალური მაჩვენებელი დაფიქსირდა „ტაქსი მაქსიმში“ 53,2%, მინიმალური ს/ს „თელასში“ 7,3%, ხოლო მორალური სტიმულირება აირჩიეს რესპოდენტთა 37,1%-მა „ტაქსი პრიუსში“, ხოლო მინიმალური მაჩვენებელი დაფიქსირდა შპს „გლობტელში“- 14,5%.

კითხვაზე თქვენს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის მხრიდან პერსონალის თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირება ხდება? პასუხები მოცემულია ცხრილი 28-ში.

ცხრილი 28. თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირების კვლევის შედეგები

თქვენს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელების მხრიდან პერსონალის თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირება ხდება?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	12.5%	30.9%	3.6%	19.3%	21.6%
2 ნაწილობრივ	32.9%	58.0%	84.7%	42.9%	54.3%
3 დიახ	54.6%	11.1%	11.7%	37.9%	24.1%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დიაგრამა 27. თავდაჯერებულობის სტიმულირება

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

მოცემული თავდაჯერებულობის (ასერტიულობის) სტიმულირება რესპოდენტების მიერ ცალკეულ კომპანიებში განსხვავებულად ხდება. სახელდობრ, კომპანია შპს „გლობტელში“-54,6%ს მიაჩნია, რომ, თავდაჯერებულობის სტიმულირება ხორციელდება. რესპოდენტთა პასუხების მიხედვით

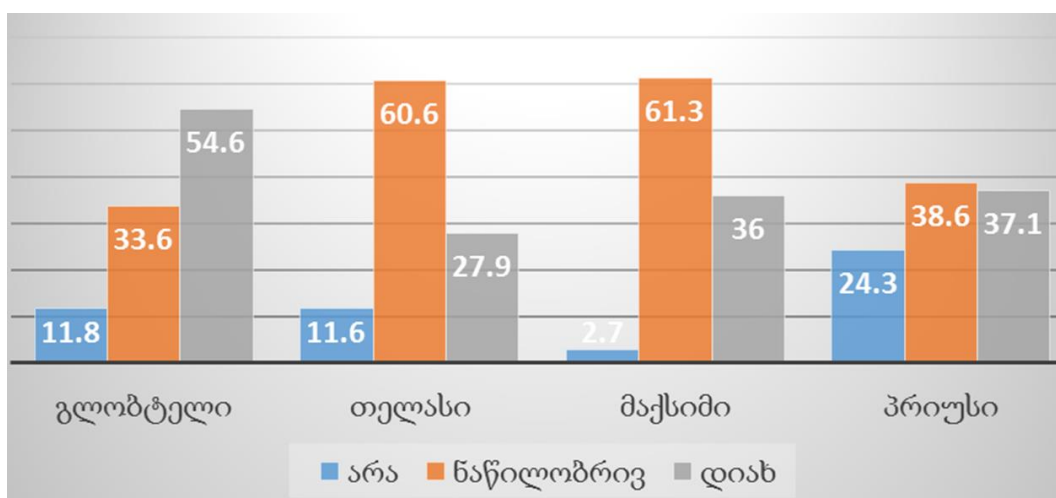
შემდეგ პოზიციას იკავებს კომპანია „ტაქსი პრიუსი“ 42,9%. ასერტიულობის სტიმულირება ს/ს/ „თელასში“ ხორციელდება ნაწილობრივ რესპოდენტთა 58.0% აზრით. ამ მაჩვენებლით ასერტიულობა ნაწილობრივ ხორციელდება კომპანია „ტაქსი მაქსიმში“ 84,7%.

მნიშვნელოვანია საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ მენეჯერის საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა საჭიროების შემთხვევაში, რაზეც პასუხი გაცემულია ცხრილში.

ცხრილი 29. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა

თქვენს ორგანიზაციაში გემლევათ საშუალება მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების და გატარების საჭიროების შემთხვევაში?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმში	4 ტაქსი პრიუსი	
1 არა	11.8%	11.6%	2.7%	24.3%	12.6%
2 ნაწილობრივ	33.6%	60.6%	61.3%	38.6%	51.7%
3 დიახ	54.6%	27.9%	36.0%	37.1%	35.7%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 28. საკვლევ ობიექტებზე თანამშრომელთა მიერ საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალების შესაძლებლობა

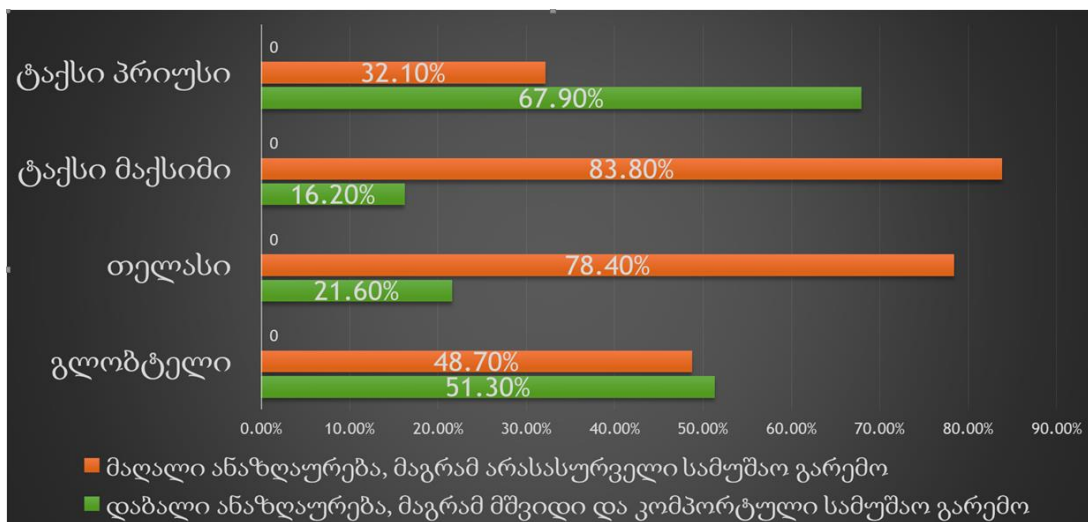
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

როგორც ცხრილი 29 გვიჩვენებს მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების და გატარების შესაძლებლობა რესპოდენტთა უმრავლესობამ დადებითად შეაფასა კომპანია შპს „გლობტელში“ -54,6%, უარყოფითი პასუხის მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა „ტაქსი პრიუსში“- 24,3%, ხოლო ნაწილობრივ – „ტაქსი მაქსიმში“ 61,3% .

ცხრილი 30. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები

ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელს მიანიჭებთ უპირატესობას?	კომპანიის დასახელება				სულ
	1 გლობტელი	2 თელასი	3 ტაქსი მაქსიმი	4 ტაქსი პრიუსი	
1 დაბალი ანაზღაურება, მაგრამ მშვიდი და კომფორტული	51.3%	21.6%	16.2%	67.9%	34.6%
2 მაღალი ანაზღაურება, მაგრამ არასასურველი სამუშაო	48.7%	78.4%	83.8%	32.1%	65.4%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.



დაგრაფა 29. ანაზღაურების სახეების პრივილეგიები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

ანაზღაურების სახეების პრივილეგიებიდან დაბალი ანაზღაურება, მაგრამ მშვიდი და კომფორტული სამუშაო გარემო აირჩიეს რესპოდენტთა უმრავლესობამ კომპანია „ტაქსი პრიუსში“ – 67,9%, ყველაზე მცირე

რაოდენობამ კომპანია „ტაქსი მაქსიმში“- 16,2%, რაც შეეხება პასუხს: მაღალი ანაზღაურება, მაგრამ არასასურველ სამუშაო გარემოში - გამოკითხულთა 83,8%-მა აირჩია კომპანია „ტაქსი მაქსიმში“, ს/ს „თელასში“- 78,4%, „გლობტელში“ 48,7%; „ტაქსი პრიუსში“ - 32,1%. როგორც გამოკითხვიდან ჩანს რესპოდენტთა უმრავლესობა ირჩევს მაღალ ანაზღაურებას, მაგრამ არასასურველ სამუშაო გარემოს, რაც გამოწვეულია ქვეყანაში არსებული რთული ეკონომიკური მაჩვენებლით.

შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა საკვლევ ობიექტებზე მეტნაკლებად მოწოდებულია შეიმუშაოს ძირითადი ორიენტირები გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების მისაღებად. მისი საშუალებით აღწევენ განსაზღვრონ თანაფარდობა საბაზრო განაკვეთებსა და კონკრეტულ კომპანიაში რეალურ ანაზღაურებას შორის, რაც ხელს უწყობს სტიმულირების თანამედროვე ფორმების გამოყენებას საკვლევ ობიექტებზე. საკვლევ ორგანიზაციებში ყველაფერი კეთდება თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის შეტანილი წვლილის შესაბამისად. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კანონზომიერებაა შესწავლილ ობიექტებზე ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება, როგორც პიროვნულ თავისებურებებზე, ისე კონკრეტულ სიტუაციაზე. აუცილებელია თითოეული ობიექტის ყველა ქვედანაყოფი და მათი თითოეული წევრი დააინტერესოს ძირითადი მიზნებით. ამ მიზნით იგი ახდენს თანამშრომელთა ინიციატივის მობილიზებას, უზრუნველყოფს საკუთარი ორგანიზაციისადმი ერთგულებას და აიოლებს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს. როდესაც ხელმძღვანელი სწორად და მიზანმიმართულად იყენებს სტიმულირების თანამედროვე ფორმებს გაცილებით ადგილია საკუთარი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად თითოეული თანამშრომლის ორიენტაცია, მუდმივი კონტაქტი მომხმარებლებთან, მართვაში აღიარებული ფასეულობების გაზიარება, რაც თითოეულ თანამშრომელს მისცემს საშუალებას გაიგოს როგორ იმოქმედოს კონკრეტულ სიტუაციაში თავის თავისა და თავისი ადგილის გამოსავლენად.

დასკვნა

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, XX საუკუნის 60-70-იან წლებში ჩამოყალიბდა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეკონომიკურ მეცნიერებათა ჯგუფს მიეკუთვნება. მის საგანს შეადგენს ადამიანური რესურსების მართვა თავისი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით.

2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემებზე მომუშავე სპეციალისტთა მიერ ჩამოყალიბებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციები. განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მოტივაციის სხვადასხვა თეორია.

3. თანამედროვე პირობებში, მრავალ კონცეფციათა შორის, განვითარებას ჰპოვებენ მართვის ახალი კონცეფციები, რომლებიც ასახავენ ჰუმანიზაციისა და ლიბერიზაციის ტენდენციებს სოციალური სისტემის სასიცოცხლო პროცესებში. ესენია: მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე; ყაირათიანი წარმოება; საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი; ბენჩ მარკინგი; ბიზნესის რეინჟინირინგი; ადაპტაციის კონცეფცია და ა.შ.

4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ორგანიზაციის პერსონალის სტიმულირების ფუნქციას განიხილავს, როგორც ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა ქცევის ფორმირების პროცესს;

5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, როგორც მეცნიერებაში

გამოიყენება მეცნიერული შემეცნების სხვადასხვა მეთოდი: სამეცნიერო კვლევის ობიექტზე თვალყურისდევნება, კვლევის ობიექტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და შესწავლა ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, კომპლექსური და სისტემური მიდგომების მეშვეობით; ჰიპოთეზების შემუშავება და მათი შემოწმება, ექსპერიმენტების ჩატარება, მოდელირება ლოგიკურ და მათემატიკურ ფორმებში.

6. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოიყენება მენეჯმენტის

მეთოდოლოგიის საერთო საფუძვლები: დიალექტიკური მიდგომა; აბსტრაგირება; თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობის, განსაზღვრულობის, კონკრეტულობის, შემეცნებითობის, ობიექტურობის, მიზეზობრიობის, განვითარების, ისტორიზმის პრინციპების ანალიზი.

7.გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული, იაპონური, ამერიკული და არაბული მოდელები.

8.ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები ცალკეულ მომუშავეებზე და მომუშავეთა ჯგუფებზე ზემოქმედების საშუალებებია, ორგანიზაციის ფუნქციონირებისას მათი საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით. მენეჯმენტის მეთოდები საშუალებას იძლევა შემცირდეს მართვის ინტენციური ხასიათი, მოწესრიგდეს, დასაბუთდეს და ორგანიზებულ იქნას კომპანიის მართვის პროცესის სისტემის აგება და ფუნქციონირება.

9.ადამიანური რესურსების სტიმულირების მართვის სისტემაში აუცილებელია განვიხილოთ: ანაზღაურების დონე, მასზე მოქმედი ფაქტორები და ანაზღაურების სტრუქტურა. სტიმულირების მართვის პროცესები განიხილავს მის დაგეგმვას, განხორციელებას და უზრუნველყოფას, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური მწარმოებლურობის სრულყოფაზე.

10.სისტემის აგების ბაზად გამოიყენება მეცნიერულად დასაბუთებული პრინციპები, რომლებიც აპრობირებულია პრაქტიკაში. ადამიანური რესურსების მართვა არსებობს თეორიულ და გამოცენებით დონეზე.

11. დახასიათებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებები, პრინციპები, სპეციფიკური ფუნქციები.

12.მოცემულია ადამიანური რესურსის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტალური, ხაზობრივი, წრფივი, შტაბური, დივიზიონალური, პროდუქციული, სამომხმარებლო, ადაპტური, საპროექტო, მატრიცული და ფუნქციონალური სტრუქტურები.

13.საკვლევ ობიექტებზე ჩატარებულია ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა. გამოკითხულია 801 რესპოდენტი. ანკეტა მოიცავდა 12 შეკითხვას, რომლის საშუალებითაც შესწავლილ იქნა სტიმულირების ფუნქციონა-

ლური სისტემის სრულყოფის საკითხები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში.

14. ნაშრომში ასახულია საცნობარო, აღრიცხვითი და საანგარიშგებო ინფორმაცია თითოეულ საკვლევ ობიექტზე. გარდა ს/ს „თელასისა“ (კონფიდენციალური) სამ ორგანიზაციაში შესწავლილია პირველადი ინფორმაციის ძირითადი წყაროები. შესრულებული სამუშაოების შესახებ პირველადი აღრიცხვისა და ანგარიშგების დოკუმენტები კონფიდენციალურობის გამო ხელმისაწვდომი გახლდათ მხოლოდ „ტაქსი პრიუსში“. ასევე, კვლევის პროცესში მოხდა დაკვირვება და შესწავლა მომუშავეთა პიროვნებათა შორის ურთიერთობების.

15. ნაშრომზე მუშაობისას ძირითადი აქცენტი გაკეთდა იმ განკარგულებებსა და მითითებებზე, რომლებსაც კონკრეტულად ადამიანური რესურსის მართვის სამსახური გამოსცემდა.

16. სამართლებრივი და ინფორმაციული ბაზის შესწავლის მიზანი იყო საკვლევ კომპანიების მიერ გამოყენებული კანონები კარიერულ წინსვლაზე, დამსახურებაზე, კეთილსინდისიერებაზე, მიუკერძოებულობაზე, სტიმულირებაზე. გაკეთებულია დასკვნები სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის მიმართულებით. სერიოზული დარღვევები ამ მიმართულებით არ ყოფილა, თუმცა შედარებით უკეთესი მდგომარეობა გახლდათ ს/ს „თელასისა“ და შპს „გლობტელში“, მსუბუქი ხარვეზები და ტექნიკური ხასიათის შეცდომები დაფიქსირდა ტაქსის ორივე კომპანიაში.

17. სტიმულირების ფუნქციონალური სისტემის სრულყოფის ძირითადი ამოცანაა ცალკეული ორგანიზაციის დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს შორის მიმდინარე შრომითი ურთიერთობის სამართლებრივი რეგულირება;

18. ორგანიზაციებში სტიმულირების თანამედროვე მეთოდები განსხვავებულად გამოიყენება, რასაც განაპირობებს მათი სპეციფიკა.

19. შრომის ანაზღაურების კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ საკვლევ ობიექტებზე რესპოდენტთა 27,6%-ს მიაჩნია, რომ მათ ორგანიზაციებში გაცემული შრომის ანაზღაურება სამართლიანია.

20. სტიმულირები ფაქტორებიდან პირველ ადგილზე რესპოდენტების უმრავლესობის აზრით, შრომის ანაზღაურებაა - 53,7% (430), შემდეგ ადგილზე კარიერული წინსვლა - 18,2% (146) და სტაბილური სამუშაო გარემო-11% (88).

21. თანამშრომელთა მიერ მენეჯერის საწინააღმდეგო აზრის დაფიქსირების საშუალება დადებითად შეაფასა კომპანია შპს „გლობტელში“ რესპოდენტთა 54,6%-მა, სს „თელასში“ - 27,9%-მა

22. რესპოდენტების უმრავლესობისათვის ხელსაყრელია მაღალი ანაზღაურება, თუნდაც არასასურველ სამუშაო პირობებში („ტაქსი მაქსიმი“ - 83,8%, ს/ს „თელასი“- 78,4%, შპს „გლობტელი“ 48,7%; „ტაქსი პრიუსი“ - 32,1%).

23. შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა საკვლევ ობიექტებზე მეტნაკლებად მოწოდებულია შეიმუშაოს ძირითადი ორიენტირები გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების მისაღებად. მისი საშუალებით აღწევენ განსაზღვრონ თანაფარდობა საბაზრო განაკვეთებსა და კონკრეტულ კომპანიაში რეალურ ანაზღაურებას შორის, რაც ხელს უწყობს სტიმულირების თანამედროვე ფორმების გამოყენებას;

24. შესწავლილ ობიექტებზე თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის შეტანილი წვლილის შესაბამისად ხდება ადამიანების მიერ ზემოქმედებათა აღქმის დამოკიდებულება, როგორც პიროვნულ თავისებურებებზე, ისე კონკრეტულ სიტუაციაზე;

25. აუცილებელია თითოეული ობიექტის ყველა ქვედანაყოფი და მათი თითოეული წევრი დაინტერესდეს ძირითადი მიზნებით, რითაც იგი ახდენს თანამშრომელთა ინიციატივის მობილიზებას, უზრუნველყოფს საკუთარი ორგანიზაციისადმი ერთგულებას და აიოლებს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს;

26. ადამიანის რეაქცია სტიმულზე განამტკიცებს პოზიტიურ ქცევას, რითაც ბიჰევიორისტული მიდგომა გადატანილია მენეჯერისა და პერსონალის ურთიერთობებზე.

27. სტიმულირების სისტემის სრულყოფისა და თანამშრომელთა

მოტივირების ეფექტიანი მეთოდების დანერგვა მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის.

28. გლობალურ კონკურენტულ გარემოში თანამედროვე ორგანიზაცია ტრადიციული მენეჯმენტის მოთხოვნების გარდა პასუხობს ისეთ გამოწვევებს, როგორცაა: პროდუქციის ხარისხი, ეკოლოგია, სოციალური პოლიტიკა, საწარმოო და საინფორმაციო უსაფრთხოება და სხვა;

29. თანამედროვე სწრაფად ცვალებად გარემოში უმთავრესი გამოწვევაა თითოეულ ორგანიზაციაში რისკებისა და შესაძლო უარყოფითი შედეგების თავიდან აცილების მიზნით შესაბამისი პრევენციული ზომების გატარება, სადაც აუცილებელია სტიმულირების მექანიზმის სრულყოფა და განვითარება;

30. მართვის პროცესში მყარდება ორმხრივი, (ინტერაქტიული) ურთიერთობა, რაც აუცილებელია ადამიანური რესურსების სტიმულირების ოპტიმალური სქემის უზრუნველსაყოფად;

31. სტიმულირების თანამედროვე ფორმების სწორად და დროულად გამოყენების შემთხვევაში ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად თითოეული თანამშრომლის ორიენტაცია და მუდმივი კონტაქტი მომხმარებლებთან მისცემს საშუალებას მენეჯერებს, განსაზღვრონ, თუ როგორ იმოქმედონ კონკრეტულ სიტუაციაში სტიმულირების ეფექტიანობის მისაღწევად.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბრალავა ა. ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. თბ., 2014, 312 გვ.
2. აბრალავა ა., გვაჯაია ლ., ქუთათელაძე რ. საინოვაციო მენეჯმენტი. თბ., 2015, 272 გვ.
3. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი. ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი, 2016, 423 გვ.
4. ბარათაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ., აბრალავა თ. ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა. თბ.: ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2012, 304 გვ.
5. ბარათაშვილი ე. ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები. თბ., 2010, 245 გვ.
6. ბარათაშვილი ე, თაკალანძე ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2010, 495 გვ
7. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2007, 352 გვ.
8. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ. 2011, 200 გვ.
9. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ., ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერები. თბ., 2015, 577 გვ.
10. ზუმბურიძე თ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2004, 346 გვ.
11. ზუბიაშვილი მ., მარუაშვილი ა., მღვდელაძე ა. მენეჯმენტი. თბ., 2010 გვ 45-89
12. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ. მენეჯმენტი (ზოგადი მენეჯმენტი). ნაწ. 1, თბ.: გამომც. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009, 141 გვ.
13. თეთრუაშვილი მ., თეთრუაშვილი ი. ფინანსური მენეჯმენტი. გორი, 2007, 144 გვ.
14. თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: “მერიდიანი”, 2014, გვ. 203 – გვ. 223. გვ. 265-266, გვ. 270-271
15. ილინი ე. პ. მოტივაცია და მოტივები. რუსულ ენაზე, 2010, 339 გვ.
16. კატუკია ა. მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში. თბ., 2016, გვ. 31, გვ. 110
17. კატუკია ა. მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში. დისერტაცია, 2016, 161 გვ.
18. კილაძე თ., ზუბიაშვილი ლ. „შრომის სტიმულირება და მისი გამოყენების პრაქტიკა“, თსუ პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამენიერო შრომების კრებული 7, 2014, გვ. 440
19. კიწმარიშვილი ქ. პერსონალის მართვა (პრაქტიკული). თბ.:

- “სამართლიანი საქართველო”, თბ., 2013, გვ.67-98
20. ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, 316 გვ.
 21. მახარაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., გეჩბაია ბ., ჩეჩელაშვილი მ., კიკვაძე ო. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები, თბ., 2016 354 გვ.
 22. მეგრელიშვილი ს. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ასპექტები, ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N4, თბ., 2011, გვ. 127.
 23. მხეიძე ნ. ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია. ჟ. „მაცნე“ #8, 2016, გვ. 24-35
 24. მხეიძე ნ. ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში. თბ., 2016, გვ. 83
 25. ნანიტაშვილი მ., შუბლაძე გ. მარკეტინგის მენეჯმენტი. თბ.: გამომც. „უნივერსალი“, 2014, 475 გვ.
 26. ნაცვლიშვილი ე. შრომითი საქმიანობის მოტივაციისა და სტიმულირების ზოგიერთი საკითხისათვის, „თეუსუ“, 1 (9), 2010, გვ. 37
 27. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.: “სიტყვა”, 2011, გვ. 194
 28. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა, თბ., 2003, გვ 35-105
 29. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2019, გვ 374
 30. ჟორჯოლიანი ს. დაქირავებულ მომუშავეთა სტიმულირების არსი, როლი და ამოცანები სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ჟ. „ეკონომიკა“, N 2 (135) 2009, გვ. 85
 31. სამადაშვილი უ. გედევანიშვილი მ. საერთაშორისო ბიზნესი, ეთიკა და სოც. პასუხისმგებლობა. თბ., 2012, გვ 35-87
 32. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ალან ჯაჯი. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. მე-11 გამოცემა, გვ 326
 33. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ.: „უნივერსალი“, 2008, 195 გვ.
 34. ჭითანავა ნ. საქართველოს ეკონომიკის ტრანსფორმაციის თავისებურებები და განვითარების ახალი სტრატეგიის ფორმირების ლოგიკა. სოციალური ეკონომიკის პრობლემები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, N4, 2012, გვ 15-22
 35. ჯულაყიძე ე. „ახალი ეკომისტი“N1(36), 2015 მეცნიერება გვ.10
 36. ჰოფსტედე გ. ჰოპსტედე გ.ი. კულტურები და ორგანიზაციები. ქართული თარგმანი, თბ., 2011 გვ. 55-98
 37. Ильин Е.Л. Мотивация и мотивы. учебное пособие, М., 2010. С. 30-55
 38. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.). Питер, 2004 с. 54-89
 39. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. Киев, 2001, с. 24-37

40. Пувоварова С.Э. Сравнительный менеджмент. Санкт-Петербург, 2006, с. 45-87
41. PETER G. NORTHOUSE LEADERSHIP. 2010, p.33-67
42. Alan Proce. Human Resources Management, Cengage learning EMEA 2011y.ce
Kay J. The Business of economics, Oxford University Press, Oxford, 1996 p.22-65
43. Baird Brian 2005 Press Relkease Congressman Baird Eases Small Business Health Care Burden, july 26, house.gov/list/press/wa03_baird p.13-28
44. Carelli S. The World Competitiveness Landscapein 2006 / IMD World/.p.23-56
45. Kotler P. Marketing Management Analysis, Planing Implementation, and control, prentice hall International Hemel Hempstead, 1997 p. 34-87
46. Kotler P. 2004 The General Managers, New York p.16-45
47. Richard L. Daft. *New Era of Management*. 2017 p. 5-67
48. Макарова И.К. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Москва: Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова, 2006 с. 12-53
49. <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 5.26.2020
50. www.economist.com უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.5.2020
51. <http://www.hr-portal.ru/tags/stimulyaciya-personala> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.05.2020.
52. <http://www.hr-portal.ru/article/kak-stimulirovat-effektivnost-sotrudnikov> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.05.2020.
53. <http://www.hr-portal.ru/article/kak-stimulirovat-promyshlennyy-i-proizvodstvennyy-personal> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.05.2020.
54. <http://www.hr-portal.ru/article/kak-stimulirovat-personal-k-trudu> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
55. <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnye-shemy-dlya-nematerialnogo-stimulirovaniya-sotrudnikov> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.05.2020.
56. <http://www.hr-portal.ru/article/sposoby-stimulyacii-personala> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
57. <https://zhazhda.biz/base/materialnoe-stimulirovanie-personala> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
58. <http://www.refmanagement.ru/ritem-1605-8.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
59. <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-i-stimulyatsiya-truda>

- [rabotnikov-sfery-zdravooohraneniya-i-obrazovaniya-v-sovremennoy-rossii](#)
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
60. <http://legionfg.ru/materialnaya-i-nematerialnaya-motivaciya-personala/>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
61. <http://beman.ase.ro/no21/6.pdf> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –
26.05.2020.
62. <https://www.nap.edu/read/10846/chapter/7> უკანასკნელად იქნა
გადამოწმებული –26.05.2020.
63. https://topic.alibabacloud.com/a/hrms-human-resource-management-system-saas-architecture-design-overview-design-practice_3_82_31062949.html?gclid=CjwKCAjw_LL2BRAkEiwAv2Y3SdjPWqUI_-c4PN4ZoiB0VQWDh1x3wr4ArLDX490HhmV5oYMATu8IbhoCl-kQAvD_BwE უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
64. <http://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management-HRM> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
65. <https://www.slideshare.net/nimbalkarpranit/material-management-and-human-resources-managemnet> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –
26.05.2020.
66. <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
67. https://www.fif.ru/stati/motivacia_i_stimulirovanie_personala/ უკანასკნელად
იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
68. <https://znaytovar.ru/s/Stimulirovanie-i-motivaciya-per.html> უკანასკნელად
იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
69. <https://www.pro-personal.ru/article/5483-sistema-pokazateley-shag-polestnitse-uspeha> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
70. <https://www.trn.ua/articles/2011/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –
26.05.2020.
71. http://samlib.ru/s/seryj_d_m/motivation.shtml უკანასკნელად იქნა
გადამოწმებული –26.05.2020.
72. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?geo=on> უკანასკნელად
იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
73. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3971683?geo=on> უკანასკნელად
იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
74. <https://www.interpretive.com/business-simulations/hrmanagement/>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
75. <https://www.hrpayrollsystems.net/hrms/> უკანასკნელად იქნა
გადამოწმებული –26.05.2020.

76. <https://medium.com/@realtynewsIndia/6-components-of-human-resource-information-systems-hris-39d239cb1714> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
77. <https://smallbusiness.chron.com/human-resource-development-motivation-workplace-47487.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
78. <https://www.happymelly.com/hr-managers-increase-employee-motivation/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
79. <https://be.hudson.com/en-gb/for-employers/hr-tools/motivation> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
80. <https://workology.com/hr-motivation-inspirational-quotes/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
81. https://www.researchgate.net/publication/271504288_HUMAN_RESOURCES_MOTIVATION_AN_INTEGRATIVE_MODEL უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
82. <https://www.managementstudyguide.com/motivation-in-human-resource-development.htm> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
83. <https://smallbusiness.chron.com/human-resource-development-motivation-workplace-47487.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული –26.05.2020.
84. <https://iosrjournals.org/iosr-jbm.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 26.05.2020.
85. https://books.google.ge/books?id=RhwMpK19nj0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
86. https://books.google.ge/books?id=kxa_qKxclqoC&pg=PA47&lpg=PA47&dq=armstrons+human+resources+managemenet+2011&source=bl&ots=48qcy2YBW0&sig=ACfU3U3l6Pnw6eXhjalA3N1VWWpgv0D9ig&hl=ka&sa=X&ved=2ahUK_Ewj0br4oNPpAhXK6qQKHbVsAVIQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=armstrons%20human%20resources%20managemenet%202011&f=false უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
87. https://www.google.ge/search?source=univ&tbm=isch&q=m.+porter+process+classification&sa=X&ved=2ahUKEwi126zDm9PpAhUOwKQKHxvKC1EQsAR6B_AgGEAE#imgsrc=Md8KajOFLEgM უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
88. https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2014/JLR43_moriguchi.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
89. [file:///C:/Users/User/Downloads/2-2013IJHRMAfiouniKaramandEl-Hajj%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2-2013IJHRMAfiouniKaramandEl-Hajj%20(1).pdf) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
90. <https://www.linkedin.com/pulse/5-functions-management-henri-fayol-kalpesh-shah> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020

91. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-max-weber/>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 27.05.2020
92. <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf> უკანასკნელად იქნა
გადამოწმებული 27.05.2020