

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი  
სამეცნიერო ჟურნალი  
**„ეკონომიკა და ფინანსები“**

---

International refereed and reviewed scientific journal  
**„Economics and Finance“**

---

- 2 -

თბილისი / Tbilisi  
2023

**ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი**

-----

**Institute of Economic Research and Development  
Georgian Technical University**

-----

© ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გამომცემლობა  
© Publishing house of the Institute for Economic Research and Development

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN – 2587-5000

<https://ganatleba.wixsite.com/ecofin>

<https://economics-and-finance.bpengi.com>

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსები“. გამოდის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტისა და ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გადაწყვეტილებით.

International refereed and reviewed scientific journal „Economics and Finance“. Published by the decision of Georgian Technical University’s Faculty of Business Technologie and Institute of Economic Research and Development.

**ჟურნალი გამოდის 2018 წლიდან, წელიწადში ოთხჯერ.**

**The magazine has been published since 2018, four times a year.**

**Журнал издается с 2018 года, четыре раза в год.**

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია შეგიძლიათ იხილოთ ჩვენს web-გვერდზე, ასევე საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის, ციფრული ბიბლიოთეკა „ივერიელის“ გვერდზე.

The electronic version of the journal can be found on our website, as well as on the page of the “Iverieli” Digital Library of the National Library of the Parliament of Georgia.

SCAN ME



## საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი “ეკონომიკა და ფინანსები”

ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე: გიორგი ცაავა  
ჟურნალის მთავარი რედაქტორი: დავით ჩახვაშვილი

### ჟურნალის სარედაქციო კოლეგია:

მ. ალადაშვილი (თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), ლ. ბახტაძე (თსუ),  
რ. ბერიაშვილი (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), რ. ბურდიაშვილი (სტუ), ნ. გრიგოლაია (თბილისის ღია უნივერსიტეტი), ს. გოგჩე (აფიონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თურქეთი), მ. ვანიშვილი (სტუ), ნ. ვდოვენკო (უკრაინა), კ. ჯ. კარლოვითი (უნგრეთი), რ. მარკს-ბიელსკა (ვორმის და მაზურის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), ტ. ლიპაი (განათლების ეროვნული უნივერსიტეტი, ბელორუსი), ი. მაზური (უკრაინა), ვ. მოსიაშვილი (სეუ), მ. ნარსია (სეუ), ჯ. რედელშეიმერი (რობინსდიელ ამსტონგის უმაღლესი სკოლა, აშშ), ნ. სამჭკუაშვილი (სეუ), მ. ტროჯაკი (იაგელონიის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), რ. ქუთათელაძე (სტუ), მ. ჭელიძე (სტუ), ნ. ჭიკაიძე (სტუ), ო. ზუმბურიძე (სტუ)

## International Scientific Journal “Economics and Finance”

Head of the editorial board of Journal: Giorgi Tsaava  
Editor-in-Chief of Journal: Davit Chakhvashvili

### Editorial board of Journal:

M. Aladashvili (Ttelavi State University), L. Bakhtadze (TSU), R. Beriashvili (Georgian National University), R. Burdiashvili (GTU), N. Grigolaia (TOU), C. Gokce (Afyon Kocatepe University, Turkey), M. Vanishvili (GTU), N. Vdovenko (Ukraine), T.J. Karlovitz (Hungary), R. Marks-Bielska (University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland), T. Lipai (National Institute of Education, Belarus), I. Mazur (Ukraine), V. Mosiashvili (SEU), M. Narsia (SEU), J. Redelsheimer (Robbinsdale Armstrong High School, USA), N. Samchkuashvili, M. Trojak (Jagiellonian University, Poland), R. Kutateladz(GTU), M. Chelidze (GTU), N. Chikaidze (GTU), O. Zumburidze (GTU)

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

**გიორგი ცაავა, ვალერი მოსიაშვილი** - კომერციული ბანკის საბალანსო მონაცემების საფუძველზე კომპლექსური მართვა: „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს, არასაბანკო დეპოზიტებისა და სუბორდინირებულ პასივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედისა და მოგებიანობის შეფასება . 7

**მერაბ გეჯუა** - ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები: ანალიზი და შეფასება ..... 24

**ხათუნა ბარბაქაძე, ნატო კაკაშვილი** - საპენსიო სისტემების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და პერპექტივები ..... 37

**სალომე ოდიშარია** - სწორად შერჩეული სამართლებრივი ფორმა სწორი საგადასახადო ადმინისტრირების წინაპირობა ..... 51

**რუსუდან სულაკაძე** - კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები, არსებული პრობლემები და გადაჭრის გზები ..... 61

**ელისაბედ ბულაშვილი** - სამოტივაციო სტრატეგიები და სისტემები საქართველოს საბანკო სფეროში ..... 75

**მაკა ოთიაშვილი** - ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციფიკა ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით ..... 88

## Contents

<b>Giorgi Tsaava, Valeri Mosiashvili</b> - Based on the balance sheet data of the commercial bank Complex management: assessment of optimal "golden" gap and profitability between "working" and liquid assets, non-bank deposits and subordinated liabilities .....	7
<b>Merab Gejua</b> – Human resource management strategies: Analysis and evaluation .....	24
<b>Khatuna Barbakadze, Nato Kakakshvili</b> - The main directions and perspectives of the development of pension systems .....,.....	37
<b>Salome Odisharia</b> - Correctly selected legal form is a prerequisite for correct tax administration .....	51
<b>Rusudan Sulakadze</b> - The Main Financial Indicators of the Company's Activity, Existing Problems and Solutions .....	61
<b>Elisabed Bughashvili</b> - Motivational strategies and systems in the banking sector of Georgia .....	75
<b>Maka Otiashvili</b> - The specifics of the organization's human resources management, taking into account national characteristics .....	88

კომერციული ბანკის საბალანსო მონაცემების საფუძველზე კომპლექსური მართვა: „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს, არასაბანკო დეპოზიტებისა და სუბორდინირებულ პასივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედისა და მოგებიანობის შეფასება

**Based on the balance sheet data of the commercial bank  
Complex management: assessment of optimal "golden" gap and profitability  
between "working" and liquid assets, non-bank deposits and subordinated  
liabilities**

გიორგი ცაავა - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
**Giorgi Tsaava** - Professor of Georgian Technical University  
[tsaavagiorgi1@gtu.ge](mailto:tsaavagiorgi1@gtu.ge)

ვალერი მოსიაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, სეუ  
**Valeri Mosiashvili** - Doctor of Economics, Professor  
Georgian National University, Seu  
[vmosiashvili@seu.edu.ge](mailto:vmosiashvili@seu.edu.ge)

**რეზიუმე:** ნაშრომში განხორციელებულია კომერციული ბანკის საბალანსო მონაცემების საფუძველზე კომპლექსური მართვის საკითხები: „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს, არასაბანკო დეპოზიტებისა და სუბორდინირებულ პასივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედისა და მოგებიანობის შეფასების თავისებურებები. ჩამოყალიბებულია საქართველოს საბანკო სისტემის აქტივებისა და პასივების კრებისითი აგრეგირებული ბალანსი, დაზუსტებულია ბანკის პასივებისა და აქტივების სქემატიური სტრუქტურა, დაზუსტებულია ბანკის აქტივების „მუშა“ და ლიკვიდური აქტივების, ასევე არასაბანკო დეპოზიტებისა და სუბორდინირებული პასივების მუხლები, შეთავაზებულია ბანკის მოგებიანობის ძირითადი ექვსი მაჩვენებლის ანალიზი თითოეულის დანიშნულების მითითებით.

**საკვანძო სიტყვები:** საბანკო პროდუქტი (მომსახურება), საფინანსო-საკრედიტო ინფრასტრუქტურა.

**Summary:** The paper deals with complex management issues based on balance sheet data of a commercial bank: features of optimal "golden" gap between "working" and liquid assets, non-bank deposits and subordinated liabilities and profitability assessment. The collective aggregated balance of assets and liabilities

of the Georgian banking system is established, the schematic structure of the bank's liabilities and assets is specified, the articles of the bank's "working" assets and liquid assets, as well as non-bank deposits and subordinated liabilities are specified.

**Key Words:** banking product (service), financial and credit infrastructure.

**ძირითადი ტექსტი:** თუ რა არის კომერციული ბანკის პასიური და აქტიური ოპერაციები, შეიძლება იგი საქართველოს საბანკო სისტემის კრებსითი ბალანსის მიხედვით შემდეგი სახით განვმარტოთ (იხ. ცხრ. 1):

**ცხრილი 1.** საქართველოს საბანკო სისტემის კრებსითი ბალანსი  
31.12.2023 (მლრდ ლარი)

პუნქ.	აქტივები:	მოც.	წილი	პუნქ.	პასივები:	მოც.	წილი
1.1.	ნაღდი ფულადი სახსრები	2.2	4 %	2.1.	<b>ვალდებულებები</b>	<b>52.9</b>	<b>87 %</b>
1.2.	სახსრები საბანკო ანგ-ზე	7.9	13 %	2.1.1.	არასაბანკო დეპოზიტები	37.2	61 %
1.3.	ფასიანი ქაღალდები	5.4	9 %	2.1.2.	ბანკების სახსრები	0.9	1 %
1.4.	წმინდა სესხები	41	68 %	2.1.3.	ნასესხები სახსრები	10.9	18 %
1.5.	ინვესტიციები	0,2	0 %	2.1.4.	სხვა ვალდებულებები	3.9	6 %
1.6.	წმინდა ფიქს. აქტივები	1.8	3 %	2.2.	<b>სააქციო კაპიტალი</b>	<b>7.7</b>	<b>13 %</b>
1.7.	სხვა აქტივები	2.1	3 %	2.2.1.	საწესდებო კაპიტალი	1.0	2 %
				2.2.2.	კაპიტალის რეზერვები	1.2	2 %
				2.2.3.	გაუნაწილებელი მოგება	5.5	9 %
<b>1.</b>	<b>მოლინი აქტივები</b>	<b>60.6</b>	<b>100 %</b>	<b>2.</b>	<b>მოლიანი პასივი</b>	<b>60.6</b>	<b>100 %</b>

**1.პასიური ოპერაცია** - ესაა ოპერაციები, რომელთა შედეგად ხდება მიმოქცევაში არსებული სახსრების მოზიდვა, ანუ ბანკის პასივში, პასიურ ანგარიშებზე არსებული ფულადი სახსრების ზრდა. პასიური ოპერაციები



საბანკო საქმიანობის საფუძველია, სწორედ მათი მეშვეობით ხორციელდება კომერციული ბანკის მიერ რესურსების მოზიდვა ფულად ბაზარზე. კომერციული ბანკის პასიური ოპერაციების დაჯგუფება შეიძლება სხვადასხვა ნიშნებით, თუმცა, ყველაზე ოპტიმალურია მათი სამ ძირითადი ფორმის გამოყოფა: დეოზიტური ოპერაციები (პუნქტი 2.1.1.); სახსრების მოზიდვა სხვა საფინანსო ინსტიტუტებიდან (პუნქტები 2.1.2 და 2.1.3); საკუთარი კაპიტალის ზრდა (პუნქტი 2.2) და მისი ზოგადი სქემა შეიძლება შემდეგი სახით იქნას ჩამოყალიბებული (იხ. სქემა 1.):

სქემა 1. კომერციული ბანკების პასივების სტრუქტურა

კრედიტები, მიღებული ბანკების მიერ ცენტრ ბანკიდან		ფონდები და მოკვება ბანკების		სახსრები მოზოდული საწარმოებიდან და ორგანიზაციებიდან
ბანკების ანგარიშები		პასივები:		გამომშვებული სავალო ვალდებულებები
ბანკთაშორისო კრედიტები		მოსახლეობის ანაბრები		სხვა დანარჩენი პასივები

**2. აქტიური ოპერაციები** - ესაა კომერციული ბანკის მიერ მოზიდული სა საკუთარი სახსრების განთავსება მოგების მიღების მიზნით. როგორც ვხედავთ, კომერციული ბანკის აქტიური ოპერაციები ესაა მის ხელთ არსებული რესურსების, ანუ პასივების განთავსება სხვადასხვა მიმართულებით, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მისი, როგორც კომპანიის ფუნქციონირება, კლიენტების შეუფერხებლად მომსახურება და საკმარისი მოგების მიღება, მიმდინარე ხარჯების დასაფარავად. ამრიგად, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ აქტიური ოპერაციების სამი ძირითადი ტიპი: აქტიური ოპერაციები, რომლებიც განკუთვნილია ბანკის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის (პუნქტი 1.6, აქტივების 3 %); აქტიური ოპერაციები, რომლებიც განკუთვნილია კიენტების შეუფერხებლად მომსახურებისათვის (პუნქტები 1.1 და 1.2, აქტივების 17 %); შემოსავლების მომტანი აქტიური ოპერაციები (პუნქტები 1.3, 1.4 და 1.5, აქტივების 77 %) და მისი ზოგადი სქემა შეიზლება შემდეგი სახით იქნას ჩამოყალიბებული (სქემა .2):

**3.საკომისიო, ანუ საშუამავლო ოპერაციების** - ხორციელდება კომერციული ბაკის მიერ კლიენტების დავალებით გარკვეული საფასურის

(საკომისიო) გადახდით. ასეთ ოპერაციებს მიეკუთვნება - ანგარიშსწორებები, სავალუტო ოპერაციები, გარანტიები, საშემნახველო და ნდობითი ოპერაციები, ფაქტორინგი, ლიზინგი და სხვა.

ზემოთაღნიშნულ ცხრილში (ცხრ.13.1) მოცემული ინფორმაცია თვალსაჩინოს ხდის კომერციული ბანკების პასიური, აქტიული და საშუამავლო ოპერაციებს.

ფულადი სახსრები, ძვირფასი ლითონები და ქვები		ანგარიშები საქართველოს ეროვნულ ბანკში		ფასიანი ქაღალდები, შექმნილი ბანკების მიერ
საკორესპონდენტო ანგარიშები ბანკში		აქტივები:		კრედიტები (ვადაგადაც-დავალ გათვალისწინებით)
ძირითადი სამ, სამეურნ. დანახ და არამატერ. აქტ		დანარჩენი აქტივები		დანარჩენი განთავსებული სახსრები

სქემა 2. კომერციული ბანკების აქტივების სტრუქტურა

კომერციული ბანკის აქტივისა და აქტიური ოპერაციების ცნებასთან მიმართებაში შეიძლება აღნიშნული იქნას, რომ:

**ბანკის აქტივები** - ესაა კომერციული ბანკის მიერ მოგების მიღებისა და ლოკვიდობის შენარჩუნების მიზნით განთავსებული საკუთარი და მოზიდული სახსრები. მეორე მხრივ, ბანკის აქტივი - ესაა ბუღალტრული ბალანსის ნაწილი, რომელშიც აღირიცხება ფულად ფორმაში შეფასებული აქტიური ოპერაციებისაგან შექმნილი სხვადასხვა აქტივები.

საქართველოს საბანკო დაწესებულებებისათვის დამტკიცებული ანგარიშთა გეგმის მიხედვით, აქტივების ასახვისათვის განკუთვნილია კლასები 1--დან, 29-ის ჩათვლით, შემდეგი სტრუქტურის შესაბამისად (ცხრ. 2):

**ცხრილი 2.** ბანკის აქტივები საქართველოს საბანკო დაწესებულებების ანგარიშთა გეგმის მიხედვით

კლ ასი:	აქტივები:
10	სალარო, კომერციული ბანკების ანგარიშები სებ-ში
11	ოქრო
12	სახელმწიფო ინსტიტუტებისათვის მიცემული სესხები
13	სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდ. საწარმოებისათვის მიცემული სესხები
14	სახემ=ლმწიფო სავალო ფასიანი ქაღალდები
15	ფასიანი ქაღალდები დილინგური ოპერაციებისათვის
16	კორორაციული სავალო ფასიანი ქაღალდები
17	მოთხოვნები ბანკების მიმართ
18	კლიენტებისათვის მიცემული სესხები
19	ვადაგადაცილებული სესხები
20	ინვესტიციები შვილობილ და სხვა საწარმოებში
21	საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ანგარიშები (* მხ. საქ. ერ. ბანკ. ანგ-ზე)
23	დანარჩენი ოპერაციები
24	მისაღები პროცენტები და დივიდენდები
25	დანარჩენი აქტივები
26	სავალუტო პოზიცია
27	გადავდებული საგადასახადო აქტივი

28	ანგარიშსწორება ერთი ბანკის დაწესებულებებს შორის
29	ძირითადი საშუალებები და არამატერიალური აქტივები

ანგარიშთა გეგმაში აქტივების აღრიცხვა და დაჯგუფება ზოგიერთ ქვეყანაში ხდება მათი ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით, საქართველოში კი - ანგარიშთა გეგმის მნიშვნელოვანი თავსებურებაა ისიც, რომ აგებულია ანგარიშების (ჩვენს ცხრილში - კლასების) ლიკვიდობის პრინციპით, ანუ იწყება ყველაზე ლიკვიდურით, შემდეგ მოსდევს ნაკლებად ლიკვიდური და ა.შ.

აქტივების ძირითადი მუხლების დეტალური აღწერის შემდეგ ალბათ გასაგები ხდება, რომ ისინი განსხვავდებიან ლოკვიდობის ხარისხით, შემოსავლიანობით და რისკიანობით.

ნებისმიერი კომერციული ბანკის საქმიანობის ზოგადი შეფასება შესაძლებელია ორი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორით: მომგებიანობა და საიმედოობა. მათ შორის, საიმედოობის განსაზღვრის ორი ძირითადი მაჩვენებელია ცნობილი: ლოკვიდობა და გადახდისუნარიანობა. ლოკვიდობა და გადახდისუნარიანობა არის ორი ძირითადი მიზანი, რიმელთა მიღწევა განსაკუთრებით პრიორიტეტულია ქვეყნის ცენტრალური ბანკისათვის თავიანთი ფუნქციების შესრულებისას, როცა ისინი გვევლინებიან სტაბილური საბანკო სისტემის გარანტად და უზრუნველყოფენ მოსახეობის მხრიდან საბანკო სისტემისადმი ნდობის ამალღებას. კიკვიდობა და გადახდისუნარიანობა ასევე არის ბანკის მენეჯმენტისა და აქციონერთა განსაკუთრებული ზრუნვის საგანი, ვინაიდან კომერციული ბანკის ლიკვიდობის პრობლემისა და გადახდისუნარიანობის კრიზისის შემდეგ მისი გაკოტრების პერსპექტივა დგება.

მოკლედ თუ შევაჯამებთ, **ლოკვიდობა** - არის ბანკის უნარი, მოცემული თარიღისათვის (მაგალითად, ხვალ, თვის ბოლოს ან წლის ბოლოს) სრულად შეასრულოს იმ პერიოდისათვის ვადადამდგარი ვალდებულებები, ხოლო **გადახდისუნარიანობა** - არის მისი შესაძლებლობა, იმავე ვადაში სრულად გაისტუმროს ყველა ვალდებულება, ანუ მისი ბალანსის აქტივები მეტია ვალდებულებებზე (პასივებს მინუს კაპიტალი). როგორც ვხედავთ, შეიძლება მოცემულ მომენტში ბანკო იყოს არალიკვიდური, მაგრამ ეს

ავტომატურად არ ნიშნავს მის არაგადახდისუნარიანობას, ისევე როგორც დღეს არსებული ლოკვიდობა არ ნიშნავს, რომ ბანკი გადახდისუნარიანია.

მას შემდეგ, რაც გავეცანით ლიკვიდობისა და გადახდისუნარიანობის არსსა და მათ ნიშვნელობას კომერციული ბანკის საიმედობისა და მდგრადობის უზრუნველყოფისათვის, შევვხვით მის ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათზე. მარტივი შეფასებით ეს ფაქტორები სამი ტიპისაა: მაკროეკონომიკური ფაქტორები; ქვეყნის შიდა ფაქტორები; შიდა საბანკო ფაქტორები.

გამომდინარე იქედან, რომ **შიდა საბანკო ფაქტორები** - ზემოთაღნიშნული ფაქტორებიდან ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანია და გულისხმობს კონკრეტული ბანკის მდგომარეობას, კერძოდ: ადეკვატური კაპიტალი, აქტივების სტრუქტურა და ხარისხი, პასივების სტრუქტურა და ხარისხი, აქტივებისა და ვალდებულების ვადების მიხედვით შესაბამისობა, ბანკის იმიჯი და მოქნილი მენეჯმენტი. მათ შორის:

**1) ადეკვატური კაპიტალი** - გამომდინარე მისი ფუნქციებიდან, განსაკუთრებით დაცვითი ფუნქციიდან, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კომერციული ბანკის ლიკვიდობასა და გადახდისუნარიანობის დონეს. ადეკვატური კაპიტალი, მისი სტრუქტურა, რეზერვებისა და გაუნაწილებელი მოგების წილი მთლიან კაპიტალში უზრუნველყოფს პრობლემების მინიმუმზებას ლოკვიდობის კრიზისის დროს.

**2) აქტივების სტრუქტურა და ხარისხი** - არის მთავარი ინდიკატორი, რომლის გაანალიზებაც გვამძლევს პირველად ინფორმაციას კომერციული ბანკის ლიკვიდობის პრობლემურობის შესახებ. აქედან გამომდინარე, ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის მოძიება „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს შორის - არის კომერციული ბანკის მენეჯმენტის მთავარი საზრუნავი და მისი მთავარი მიზანი. აქედან გამომდინარე კომერციული ბანკის აქტივებისა და პასივების სტრუქტურიდან გამომდინარე, მათი ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის განსაზღვრასთან მიართებაში გარკვეული ამოცანები დავისახეთ, როგორებიცაა:

**ამოცანა პირველი:**

სწორედ საბანკო ლოგისტიკის პრობლემებიდან, პერსპექტივებიდან და ლოგისტიკის კონცეფციის საბანკო მომსახურების სფეროში გამოყენების თავისებურებებიდან გამომდინარე, შევეცადეთ კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურა კომპლექსურად და ლოგისტიკურად

გაგვეანალიზებია და „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის დადგენა გაგვეხორციელებია.

ცნობილია, რომ ბანკის კლასიფიკაცია, აქტივების ანალიზი - არის ბანკში არსებული რესურსების გამოყენების მიმართულებათა კლასიფიკაცია და სტრუქტურა, ანუ სად, რა მიზნით, რა მოცულობით, რა ფასად, რა ვადით და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია - რისკის რა დონით ხდება მათი განთავსება.

გავმეორდებით და ავღნიშნავთ, რომ ბანკის აქტივები - ესაა, უპირველეს ყოვლისა, კომერციული ბანკის მიერ მოგების მიღებისა და ლიკვიდობის შენარჩუნების მიზნით (აქტიური) განთავსებული საკუთარი და მოზიდული (პასიური) სახსრები. მეორეს მხრივ, ბანკის აქტივი - ესაა ბუღალტრული ბალანსის ნაწილი, რომელშიც აღირიცხება ფულად ფორმაში შეფასებული აქტიური ოპერაციებისაგან შექმნილი სხვადასხვა აქტივები.

კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურის შესწავლისას ნათლად ჩანს მისი მენეჯმენტის უნარი, მიიღოს მაქსიმალური მოგება მინიმალური დანახარჯებით და ლიკვიდობის აუცილებელი დონის შენარჩუნებით, ანუ რამდენად უზრუნველყვას იგი, ოპტიმალურად გაანაწილოს საკუთარი და მოზიდული სახსრები სხვადასხვა სახეობის აქტივებში.

ის, თუ რამდენად ოპტიმალურია აქტივების სტრუქტურა, რამდენად მიზანმიმართულად და საიმედოდაა ისინი დაბანდებული, რამდენად არის დაცული ბალანსი მდგრადობასა და რისკიანობას შორის, კომერციული ბანკების მდგრადობას, ანუ ამ ბანკში განთავსებული დეპოზიტებისა და სხვა სახსრების უსაფრთხოების გარანტიტებას განაპირობებს.

აქედან გამომდინარე, ცალკეული ბანკისა და მთლიანად საბანკო სისტემის მიერ აქტივების განთავსებისას ფრთხილ და გონივრულ გადაწყვეტილებაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ქვეყნის ეკომიკის ნორმალური ფუნქციონირება.

კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურა - ესაა ხარისხითა და ეკონომიკური შინაარსით ბალანსის აქტივების შემადგენელი სხვადასხვა ელემენტის შესაბამისობა ერთმანეთთან და მთლიან აქტივებთან. აქტივების სტრუქტურა საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ კომერციული ბანკის აქტივების შემადგენლობასა და ხასიათზე, მის მომგებიანობაზე, ლიკვიდობაზე, რისკის ხარისხზე.

კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურის შესახებ საინტერესო მაგალითი გვინდა შემოგთავაზოთ ცხრილური მონაცემების სახით, სადაც საუბარია აქტივების ლოგისტიკურ, კომპლექსურ მართვაზე, რაც თავისთავად აქტივების ოპტიმალური სტრუქტურის მიღწევას გულიხმობს (ცხრ. 3).

**ცხრილი 3. სამი კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურა (ხვედ. წილი %)**

N	აქტივები	ბანკი A	ბანკი B	ბანკი C
1	ნაღდი ფული	4	3	6
2	სახსრები სებ-ში	3	15	15
3	სახსრები სხვა ბანკებში	3	10	25
4	ფასიანი ქაღალდები	3	8	2
5	წმინდა სესხები	60	50	40
6	ინვესტიციები	20	2	6
7	წმინდა ფიქსირებული აქტივები	1	1	1
8	სხვა აქტივები	1	1	1
	<b>მთლიანი წმინდა აქტივები</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>ლიკვიდური აქტივები (მუხლები 1, 2, 3, 4)</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>48</b>
	<b>„მუშა“ აქტივები (მუხლები 4, 5, 6)</b>	<b>83</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

ცხრილური მონაცემების ანალიზიდან გამომდინარეობს, რომ კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურა და ხარისხი - არის მთავარი ინდიკატორი, რომლის გაანალიზებაც გვაძლევს პირველად ინფორმაციას

კომერციული ბანკის ლიკვიდობის პრობლემურობის შესახებ. მაგალითისათვის, განვიხილოთ სამი პირობითი ბანკის აქტივების სტრუქტურა და შევადგათ ისინი (ცხრილი 13.3). მნიშვნელობა არ აქვს, თუ რა მოცულობისაა ეს აქტივები, ანუ რომელი ბანკია უფრო დიდი, და განვიხილოთ მათი სტრუქტურა - თითოეული აქტივის ხვედრითი წილი მთლიან აქტივებში.

როგორც ვხედავთ, ბანკ A-ს აქტივებში ლიკვიდური აქტივების (პირველი ოთხი ელემენტი) ხვედრითი წილი 13%-ია, ანუ მინიმალურია, ბანკ B-ს შემთხვევაში გვაქვს 38%, ანუ ზომიერი დონე, ხოლო ბანკი C ხასიათდება ჭარბი ლიკვიდობით - 56%. შესაბამისად, „მუშა“ აქტივები ამ ბანკებში უკუპროპორციულია - 85%, 60% და 48%.

ბუნებრივია, ბანკ A-ს უკვე აქვს ლიკვიდობის პრობლემა, ან მალე დადგება ამის წინაშე და საფრთხე ემუქრება მის გადახდისუნარიანობასაც. ბანკ C-ს აქტივები ხასიათდება ჭარბი ლიკვიდობით, ანუ მასში მინიმალურია „მუშა“ აქტივების ხვედრითი წილი, რაც მენეჯმენტის არაეფექტიანობაზე, ან „ზედმეტად სიფრთხილეზე“ მეტყველებს. ბანკ B-ს აქვს ყველაზე ზომიერი როგორც ლიკვიდობის, ასევე „მუშა“ აქტივების დონე (შესაბამისად 36 და 60 %).

აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ პირველი ამოცანა - საბანკო ლოგისტიკის პრობლემებიდან, პერსპექტივებიდან და ლოგისტიკის კონცეფციის საბანკო მომსახურების სფეროში გამოყენების თავისებურებებიდან გამომდინარე, და კომერციული ბანკის აქტივების სტრუქტურის კომპლექსურად და ლოგისტიკურად გაანალიზების საფუძველზე, შეთავაზებული გვაქვს „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის პროცენტული თანაფარდობა შესაბამისად 60 და 36 %-ის ფრგლებში დადგენა, რაც საყოველთაოდ აღიარებული „ოქროს კვეთას“ პროპორციის მიახლოებითი მნიშვნელობების ფარგლებშიცაა.

**ამოცანა მეორე:**

კომერციული ბანკის პასივების სტრუქტურაში არასაბანკო დეპოზიტებსა და მოთხოვნამდე დეპოზიტებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის დონის დადგენა.

პასივების სტრუქტურა და ხარისხი, მისი რესურსების მდგომარეობა, გვიჩვენებს, თუ რამდენად სტაბილური და გრძელვადიანია მათი



რესურსები, რამდენია მათში მოთხოვნამდე, ანუ არასტაბილური დეპოზიტებისწილი, აქვს თუ არა სუბორდინირებული ვალდებულებები დაროგორია მისი კაპიტალური ბაზა. ამის საილუსტრაციოდ, აქტივების მსგავსად, მოვახდინოთ სამი პირობითი ბანკის პასივების სტრუქტურის ანალიზი (ცხრ. 4). მარტივი ანალიზი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ ბანკები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

ბანკი A-ს პასივებში დიდი ხვედრითი წილით გამოირჩევა არასაბანკო დეპოზიტები, მათ შორის, მოთხოვნამდე, მინიმალურია სხვა ბანკების სახსრები და რესურსები მოზიდული საკუთარი ფასიანი ქაღალდების ემისიით, არ გააჩნია სუბორდინირებული ვალდებულებები და შედარებით ოპტიმალურია საკუთარი კაპიტალის დონე. ბანკ B-ს სტრუქტურაში თანაბრადაა წარმოდგენილი ყველა შესაძლო წყარო და საკმაოდ მაღალია სუბორდინირებული ვალდებულებებისა და კაპიტალის ხვედრითი წილი. რაც შეეხება ბანკ C-ს, იგი ნაკლებად ორიენტირებულია არასაბანკო დეპოზიტებზე და უფრო საბანკო დეპოზიტებითა და სუბორდინირებული ვალდებულებებითაა წარმოდგენილი, შედარებით ნაკლებია მისი კაპიტალის მოცულობაც.

**ცხრილი 4. სამი პირობითი კომერციული ბანკის პასივების სტრუქტურა (ხვ. წლი %)**

პუნქ.	პასივები:	ბანკი A:	ბანკი B:	ბანკი C:
1	დეპოზიტები მოთხოვნამდე	60	36	20
2	ვადიანი დეპოზიტები	15	24	25
3	სხვა ბანკების სახსრები	9	10	30
4	საკუთარი სავალო ფასიანი ქაღალდები	0	2	2
5	სხვა ვალდებულებები	1	2	3
6	სუბორდინირებული	0	16	10

	ვალდებულებები			
7	საკუთარი კაპიტალი	15	20	10
	<b>მთლიანი პასივები</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	არასაბანკო დეპოზიტები (პუნქტები 1 და 2)	75	60	45
	ბანკის სახსრები და საკუთ. ფასიანი ქაღალდები (პუნქტები 3 და 4)	9	12	32
	სუბორდინირებული სახსრები და კაპიტალი (პუნქტები 6 და 7)	15	36	20

როგორც ვხედავთ, ბანკები - A და C არიან მნიშვნელოვნად დამოკიდებულნი ერთ ან რამდენიმე წყაროზე და უფრო დიდი რისკების ქვეშ არიან, მაშინ, როცა ბაზნკი B რესურსების წყაროების დივერსიფიკაციით და კაპიტალის მაღალი ადეკვატურობით გამოირჩევა.

ამასთან, განსაკუთრებით უნდა იქნას აღნიშნული, რომ სუბორდინირებული სახსრებისა და კაპიტალის ხვედრითი წილისა და არასაბანკო დეპოზიტების ხვედრითი წილის პროცენტულად თანაფარდობის მნიშვნელობა (შესაბამისად 36% და 60%) თანხვედრაშია.

აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეორე ამოცანა - საბანკო ლოგისტიკის პრობლემებიდან, პერსპექტივებიდან და ლოგისტიკის კონცეფციის საბანკო მომსახურების სფეროში გამოყენების თავისებურებებიდან გამომდინარე, და კომერციული ბანკის პასივების სტრუქტურის კომპლექსურად და ლოგისტიკურად გაანალიზების საფუძველზე, შეთავაზებული გვაქვს - სუბორდინირებული სახსრებისა და კაპიტალის ხვედრითი წილის არასაბანკო დეპოზიტების ხვედრით წილთან პროცენტული თანაფარდობა შესაბამისად 36 და 60 %-ის ფრგლებში

დადგენა, რაც საყოველთაოდ აღიარებული „ოქროს კვეთას“ პროპორციის მიახლოებითი მნიშვნელობების ფარგლებშიცაა.

ამოცანა მესამე:

კომერციული ბანკის მომგებიანობის შეფასების სრულყოფის საკითხები. ავლნიშნავთ, რომ კომერციული ბანკი - არის ბიზნესის ტიპიური წარმომადგენელი და მის მთავარ მიზანს მოგების მიღება წარმოადგენს. მოგება ბანკის საქმიანობის საბოლოო შედეგია, რომლის სტაბილური ზრდა არის მისი შემდგომი განვითარების მთავარი წყარო. ბანკის მოგების მოცულობაზეა დამოკიდებული საკუთარი კაპიტალის ზრდა, სარეზერვო ფონდების შევსება, კაპიტალდაბანდებათა დაფინანსება, დივიდენდების გადახდა და ა.შ.

კომერციული ბანკის მოგება არის მისი განვითარების შიდა წყარი, ამიტომაც მოგების მართვა არის საბანკო მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს მოგების მაქსიმალური დონის მიღწევარისკების დასაშვები დონის ფარგლებში და ბალანსის ლიკვიდობის უზრუნველყოფით. კომერციული ბანკის მოგების მაჩვენებლის შეფასებით შესაძლებელია პირველადი დასკვნის გამოტანა იმის შესახებ, ეფექტიანად ხორციელდება თუ არა მენეჯმენტი და, საერთოდ, ვითარდება თუ არა ბანკი სწორი მიმართულებით.

ლოგიკურია, რომ ბანკის მომგებიანობის შეფასება ხდება როგორც აბსოლუტური მაჩვენებლების, ისე იმ ფაქტორების ანალიზის მეშვეობითაც, რომლებიც განაპირობებენ წმინდა მოგების ფორმირებას, ანუ ესაა მისი წყაროები: შემოსავლები და ხარჯები. საბანკო პრაქტიკით კომერციული ბანკების მოგებისა და რენტაბელობის შეფასების ბევრი მეთოდი არსებობს, თუმცა, მათი განზოგადოებით შეიძლება ჩამოვავალბოთ ხუთი ძირითადი: აბსოლუტური მაჩვენებლების ანალიზი; შემოსავლების სტრუქტურული ანალიზი; ხარჯების სტრუქტურული ანალიზი; ანალიზი ფინანსური კოეფიციენტების მეშვეობით; ფაქტორული ანალიზი.

რა თქმა უნდა, თითოეული მეთოდი იძლევა ბანკის რენტაბელობის შესახებ რეალური სიტუაციის კარგ სურათს, მაგრამ სრულყოფილი შეფასება მათი კომბინაციების, ანუ კომპლექსურად გამოყენების შედეგად მიიღება, რომელთა შორის ანალიზი ფინანსური კოეფიციენტების მეშვეობი წარმოადგენს კომერციული ბანკის რენტაბელობის შეფასების მსოფლიო საბანკო პრაქტიკით კარგად აპრობირებულ და გავრცელებულ სისტემას. აქ

**შედის ისეთი ცნობილი კოეფიციენტები, როგორებიცაა: საპროცენტო მარჟა, არასაპროცენტო მარჟა, აქტივების მომგებიანობა, კაპიტალის მომგებიანობა, ხარჯები, უკუგება და უამრავი სხვა.**

საქართველოს ეროვნული ბანკის მხრიდან კომერციული ბანკების მომგებიანობის ანალიზა, მათ დინამიკაში შეფასებას ემსახურება „კომერციული ბანკების მიეს პილარ 3-ის ფარგლებში ინფორმაციის გამჟღავნების წესი“, რომლის მიხედვით კომერციული ბანკების მიერ პერიოდულად სავალდებულო გამოქვეყნებას დაქვემდებარებულ ინფორმაციაში 24 ეკონომიკური მაჩვენებლოდან ექვსი მომგებიანობის ანალიზის საშუალებას იძლევა. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ მიმდინარე კვარტლის მონაცემებთან ერთად ანგარიშგების ფორმები ითვალისწინებს ბოლო 4 კვარტლის მონაცემების შევსებასაც, ანუ დაინტეგრირებულ პირს საშუალება აქვს ნებისმიერი მაჩვენებელი ნახოს დინამიკაში 5 კვარტლის მიხედვით, როგორებიცაა:

**ა) მთლიანი საპროცენტო შემოსავლები / საშუალო წლიური აქტივები -** გვიჩვენებს ბანკის აქტივების მიერ პროცენტული შემოსავლების „გამომუშავების“ ხარისხს;

**ბ) მთლიანი პროცენტული ხარჯები / საშუალო წლიური აქტივები -** გვიჩვენებს კომერციული ბანკის პასივების სტრუქტურის ხარისხს, მის „ხარჯოანობას“;

**გ) საოპერაციო შედეგი / საშუალო წლიური აქტივები -** გვიჩვენებს აქტივების მიერ საპროცენტო შედეგის „გამომუშავების“ უნარს;

**დ) წმინდა საპროცენტო მარჟა = წმინდა საპროცენტო შემოსავალი /**  
**/ საშუალო წლიურ აქტივებთან -** გვიჩვენებს წმინდა საპროცენტო შემოსავლის (საპროცენტო შემოსავლებს გამძკლებული საპროცენტო ხარჯები) შეფარდებას მთლიან აქტივებთან;

**ე) უკუგება საშუალო აქტივებზე (ROA – Return On Assets) - წმინდა მოგება (ზარალი) / საშუალო წლიურ აქტივებთან -** გვიჩვენებს ბანკის საქმიანობის საბოლოო შედეგს, ანუ რამდენი მოგება მოაქვს ერთი ერთეულის აქტივს (ლარს) წლის განმავლობაში;

**ვ) უკუგება საშუალო კაპიტალზე (ROE – Return On Equity) = წმინდა მოგება (ზარალი) / საშუალო წლიურ სააქციო კაპიტალთან -** გვიჩვენებს ბანკის საქმიანობის საბოლოო შედეგს, ანუ რამდენო მოგება მოაქვს ერთი ერთეულის კაპიტალს წლის განმავლობაში.

თვალსაჩინოებისათვის გავანალიზოთ რამდენიმე პირობითი ბანკის მონაცემები ამ ნორმატივების მიხედვით (ცხრილი 5).

როგორც ვხედავთ, შერჩეული სამი კომერციული ბანკის რენტაბელობის მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან:

- ბანკი A - საპროცენტო შემოსავლების კარგი მაჩვენებელი, საპროცენტო ხარჯის დაბალი დონე, საოპერაციო შედეგის კარგი მაჩვენებელი, მაღალი წმინდა საპროცენტო მარჟა, საკმაოდ მაღალი ROA და ROE. რაც მთავარია, ექვსივე მაჩვენებელი გაუმჯობესებულია გასული წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით.

- ბანკი B - საპროცენტო შემოსავლების მაღალი მაჩვენებელი, თუმცა საპროცენტო ხარჯის საკმაოდ მაღალი დონე, საოპერაციო შედეგის არცთუ კარგი მაჩვენებელი, საშუალო წმინდა საპროცენტო მარჟა, დაბალი ROA და ROE. ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ ექვსიდან ხუთი მაჩვენებელი გაუარესებულია გასული წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით.

**ცხრილი 5. კომერციული ბანკის მოგების შეფასება**

**„კომერციული ბანკების მიერ პილარ 3-ის ფარგლებში ინფორმაციის გამოვლენის წესის“ შესაბამისად**

	ბანკი A:		ბანკი B:		ბანკი C:	
<b>ნორმატივები:</b>	<b>წინა წელი</b>	<b>მიმდ. წელი</b>	<b>წინა წელი</b>	<b>მიმდ. წელი</b>	<b>წინა წელი</b>	<b>მიმდ. წელი</b>
საპროცენტო შემოსავლები / / საშუალო წლიური აქტივები	9,8	10,0	13,9	14,1	14,7	12,7
საპროცენტო ხარჯები / / საშუალო წლიური აქტივები	3,8	3,8	8,3	8,8	9,0	8,2

საოპერაციო შედგენი /  /საშუალო წლიური აქტივები	<b>1,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>1,7</b>	<b>3,4</b>	<b>1,6</b>
წმინდა საპროცენტო  მარჟა	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,7</b>	<b>4,5</b>
უკუგება საშუალო აქტივებზე (ROA)	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>-1,1</b>
უკუგება საშუალო კაპიტალზე (ROE)	<b>14,3</b>	<b>16,5</b>	<b>20,5</b>	<b>5,6</b>	<b>0,8</b>	<b>-12,8</b>

• ბანკი C - საპროცენტო შემოსავლების მაღალი მაჩვენებელი, თუმცა საპროცენტო ხარჯის მაღალი დონე, საოპერაციო შედეგის არცთუ კარგი მაჩვენებელი, დაბალი წმინდა საოპერაციო მარჟა, უარყოფითი ROA და ROE, რაც იმას ნიშნავს, რომ ექვსივე მონაცემებით, ბანკს აქვს ზარალი.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ ექვსივე მაჩვენებელი გაუარესებულია გასული წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით.

ზემოთაღნიშნულების გატვალისწინებით შემდეგი სახის მოკლე დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. შეთავაზებულია კომერციული ბანკის „მუშა“ და ლიკვიდურ აქტივებს შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის პროცენტული თანაფარდობის დადგენა შესაბამისად 60 და 36 %, რაც საყოველთაოდ აღიარებული „ოქროს კვეთას“ პროპორციის ფარგლებშია.

2. ჩამოყალიბებულია კომერციული ბანკის არასაბანკო დეპოზიტებსა და სუბორდინირებულ ვალდებულებებსა და კაპიტალს (პასივები) შორის ოპტიმალური „ოქროს“ შუალედის პროცენტული თანაფარდობის დადგენა, რომელიც ასევე 60 და 36 % შესაბამისობაშია.

3. მითითებული, რომ კომერციული ბანკების მიერ სავალდებულო გამოქვეყნებას დაქვემდებარებული 24 ეკონომიკური მაჩვენებლიდან ექვსი

ბანკის მოგებიანობის ანალიზის საშუალებას იძლევა და თითოეულის მიმართებაში მათი დანიშნულების ძირითადი კრიტერიუმებია ჩამოყალიბებული.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. კოვზანაძე ი., კონტრიძე გ. - თანამედროვე საბანკო საქმე (თეორია და პრაქტიკა), მეორე გამომუშავებული და შევსებული გამოცემა, სახელმძღვანელო. - თბილისი, 2022.
2. ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“. 2014.
3. მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., აბუთიძე გ., - საბანკო საქმე, სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2020.
4. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=813287>
5. [https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022\\_1.pdf#page=95](https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022_1.pdf#page=95)
6. [https://ijsser.org/2022files/ijsser\\_07\\_203.pdf](https://ijsser.org/2022files/ijsser_07_203.pdf)

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები:  
ანალიზი და შეფასება  
**Human resource management strategies: Analysis and evaluation**

მერაბ გეჯუა - ეკონომიკის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის, ასოცირებული პროფესორი  
**Merab Gejua** - Doctor of Economics, Associate Professor of Sokhumi State  
University  
[merabigejua@yahoo.com](mailto:merabigejua@yahoo.com)

**აბსტრაქტი:** წინამდებარე სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებზე დაყრდნობით, შესწავლილია მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ანალიზი და შეფასება.

განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის გადახედვის პროცესის ძირითადი ეტაპები, რაც უნდა გაიაროს კომპანიამ იმისთვის, რომ დადგინდეს სტრატეგიის შესაბამისობა მოსალოდნელ შედეგებთან: ანალიზი, დიაგნოსტიკა, შეჯამება და რეკომენდაციები, სამოქმედო გეგმის დასახვა, რესურსების დაგეგმვა, ხარჯები და სარგებელი.

წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვის ორი ძირითადი სტრატეგია: ზოგადი სტრატეგია, როგორცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება, და კონკრეტული სტრატეგია, რომელიც ეხება დასაქმებულების უნარების და შესაძლებლობების მართვის სხვადასხვა ასპექტს: სწავლას, დაჯილდოებას, მოტივაციის ამაღლებას.

განალიზებული და შეფასებულია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი სტრატეგიები, როგორცაა: ვალდებულებაზე დაფუძნებული, თანამშრომლობაზე დაფუძნებული, პატერნალისტური და ტრადიციული.

**Abstract:** In this article, based on the latest literary sources, an important issue of management theory and practice such as the analysis and evaluation of human resource management strategies is studied.

The main stages of the process of reviewing the human resource management strategy, which the company must go through in order to determine the strategy's compliance with the expected results, are discussed: analysis, diagnosis, summary



and recommendations, setting an action plan, resource planning, costs and benefits.

Two main strategies of human resource management are presented: a general strategy, such as improving the quality of work performance, and a specific strategy, which refers to various aspects of managing the skills and abilities of employees: learning, rewarding, raising motivation.

Human resource management strategies such as: commitment-based, cooperation-based, paternalistic and traditional are analyzed and evaluated.

**შესავალი:** ბოლო წლებში, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. დღესდღეობით, ადამიანური რესურსები კომპანიების განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. უფრო მეტიც, ისინი განიხილებიან კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ. ამასთანავე, ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მომგებიან ინვესტიციას კომპანიებისთვის. ისინი გამოირჩევიან განსხვავებული ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობებით, რაც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობებზე.

„ჰარვარდის სკოლის“ მიხედვით, ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და არა როგორც ცვალებადი დანახარჯები [1,10-18]. სწორედ ამ იდეის კვალდაკვალ მოხდა ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციული მართვიდან ტრანსფორმირება სტრატეგიულ მართვაზე.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა გლობალურ გამოწვევას წარმოადგენს. ამ მხრივ, საქართველო, როგორც განვითარების გზაზე მყოფი ქვეყანა, გამონაკლისი არაა. უფრო მეტიც, სწრაფად მზარდი ტექნოლოგიური პროცესების ფონზე, საქართველოში არსებული ბიზნეს კომპანიები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კუთხით სერიოზული სირთულეების წინაშე დგანან. კერძოდ, ორგანიზაციების ბიზნეს სტრატეგია ხშირ შემთხვევაში არ შეესაბამება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიას. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ანალიზი და შეფასება მეტად საჭირობოროტო და სადღეისოა.

**კვლევის შედეგები:** ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბებისთვის არსებობს კრიტერიუმები და

მეთოდოლოგია, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია [2. 3]: პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, მიზანშეწონილია განხორციელება; დაფუძნებულია კვლევაზე და არა ჰიპოთეტურ ვარაუდებზე; არის ქმედითი და შესაძლოა რეალურ ღონისძიებებში გადაიხარდოს; ხელმისაწვდომობა; არის გასაგები და მასში შემავალი კომპონენტები აძლიერებენ და ავითარებენ ერთმანეთს; ითვალისწინებს ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნებს და საჭიროებებს.

არმსტრონგი [4.5.6] თავის შრომებში ხაზს უსვამს იმას, რომ *მიზანშეწონილობა* ადამიანური რესურსების მართვაში გულისმობს დასაქმებულთა რაოდენობას და იმ მოთხოვნებს, რაც წარმოიშობა მათი განვითარების აუცილებლობისთვის რეალური დანახარჯებით. თუმცა, იმისთვის, რომ სტრატეგია იყოს დაბალდანახარჯიანი, აუცილებელია შემცირდეს დანახარჯი შრომაზე.

სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესში მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს სტრატეგიის რეალისტურობა და განხორციელებადობა. მიუხედავად ამისა, სტრატეგიის ფორმულირება და მიზნობრიობის განსაზღვრა მაინც ინდივიდუალურია. 30 ცნობილი კომპანიის შესწავლის საფუძველზე აღმოჩნდა, რომ სტრატეგიის ფორმულირების განსხვავებული მიდგომები განსხვავებულ ცვლილებას ახდენს ორგანიზაციებზე და განსხვავებული გზებით „აიძულებს“ თანამშრომლებს მაქსიმალურად ჩაერთონ ბიზნეს მიზნების მიღწევის პროცესში [7].

სტრატეგიის ჩამოყალიბების შემდგომ აუცილებელია პერიოდული მიმოხილვა და შეფასება იმისა, თუ რა ეტაპზე იმყოფება კომპანია და რამდენად ამართლებს არსებული სტრატეგია მისაღწევ მიზნებს და დაგეგმილ შედეგებს. ასევე იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიის განხორციელება წარუმატებელია, მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს და გამოიკვეთოს ის ძირითადი პრობლემები, რამაც გამოიწვია სტრატეგიის ხარვეზებით განხორციელება, რათა თავიდან იქნას აცილებული სტრატეგიის განხორციელებისგან მიღებული სავალალო შედეგები.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული და ყველაფერი ისე იდეალურად წამდვილად არ არის, როგორც ეს უბრალოდ თეორიებშია ნაჩვენები. რეალურად, კი მენეჯერებს გარკვეული პრობლემებს და ბარიერების გადალახვა უწევთ იმისთვის, რომ

ჩამოაყალიბონ ეფექტიანი კომპანიის ფუნქციონირებაზე დადებითად მოქმედი სტრატეგიები.

არსებობს სტრატეგიის გადახედვის პროცესის ძირითადი ეტაპები, რაც უნდა გაიაროს კომპანიამ იმისთვის, რომ დადგინდეს სტრატეგიის შესაბამისობა მოსალოდნელ შედეგებთან ეს პროცესი იწყება ბიზნესის საჭიროებების და ბიზნესის არსებული სტრატეგიის ანალიზით. ბიზნეს სტრატეგია მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაზე, თუმცა, ეს შესაძლოა იყოს ერთ-ერთი რამდენიმე ფაქტორიდან. ფაქტორების ანალიზისთვის, შესაძლოა გამოყენებული იყოს SWOT ანალიზი, რომელიც გაამარტივებს სტრატეგიის სისუსტეების, ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. ანალიზის ეტაპზე ასევე უნდა შეფასდეს ზოგადად არსებული პრობლემა რაც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის აუცილებლობას განაპირობებს.

შემდგომ ეტაპზე აუცილებელია არსებული პრობლემების გამომწვევი მიზეზების დიაგნოსტიკა და გავლენის მომხდენი ფაქტორების შეფასება, იქნება ეს ტექნოლოგიური, კულტურული, პოლიტიკური თუ ეკონომიკური. უნდა შეფასდეს თუ რა ხდება კომპანიის გარეთ, რა შესაძლებლობები და საფრთხეები არსებობს კომპანიის მიღმა და შესაძლებელია თუ არა რომ ეს შესაძლებლობები ინტეგრირდეს სტრატეგიულ გეგმასთან.

ამ მიზნით შესაძლოა გამოყენებული იყოს დასაქმებულთა კვლევის ანგარიშები, პარტნიორობის, კლიენტების მოსაზრებები, რომლებიც სათანადოდ იცნობენ კომპანიას და მის სამოქმედო გეგმებს.

სტრატეგიის განხორციელების პროცესში თავს იჩენს ისეთი ბარიერები, როგორცაა: ბიზნესის სტრატეგიული საჭიროებების განსაზღვრა, გარემოს არასათანადოდ შეფასება და კულტურული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის შინაარსზე.

შეჯამების და რეკომენდაციების საფეხურზე აუცილებელია სამომავლო გეგმების დასახვამდე, არსებული მონაცემების შეჯერება და ანალიზი, შეუსაბამობების აღმოფხვრისთვის ალტერნატიული გზების მოძებნა და სამოქმედო გეგმის დასახვა.

მნიშვნელოვანია ასევე ისიც განისაზღვროს, თუ რომელი პრობლემა/შეუსაბამობა საჭიროებს დაუყოვნებლივ რეაგირებას

ხელმძღვანელების მხრიდან და განისაზღვროს პრიორიტეტები. საბოლოოდ, უნდა შედგეს ალტერნატივები, გაანალიზდეს თითოეული ცალ-ცალკე და განისაზღვროს, თუ რომელი ალტერნატივის განხორციელებაა უპრიორიტეტო და რატომ.

სტრატეგიის ეფექტიანად განხორციელებისთვის აუცილებელია, რომ წინასწარ შედგეს სამოქმედო გეგმა და განისაზღვროს ყველა იმ პირის ვალდებულება და შესასრულებელი ფუნქცია-მოვალეობები, რომელიც უშუალოდ უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიის განხორციელებაში. იგულისხმება ნებისმიერი დაინტერესებული მხარე იქნება ეს დასაქმებულები, პარტნიორები, მომხმარებლები თუ სხვა. ამასთან ერთად, განისაზღვროს ადამიანური და ფინანსური რესურსების შენარჩუნების გზები. ამასთან ერთად, უნდა შედგეს ხაზობრივი მენეჯერების უნარების განვითარების და კვალიფიკაციის ამაღლების საერთო გეგმა, რათა მათ გაზრილი კონკრეტული პირობებში შეძლონ გამოწვევებზე დაუყოვნებლივი რეაგირება.

რესურსების დაგეგმვის ეტაპზე განისაზღვრება რა დროითი, ადამიანური და ფულადი რესურსებია საჭირო ამ სტრატეგიის ფარგლებში კონკრეტული აქტივობების განხორციელებისთვის. ამასთან ერთად, არსებული ადამიანური რესურსების შენარჩუნებაც ფულად რესურსებს უკავშირდება. შესაბამისად, უნდა ჩამოყალიბდეს კომპლექსური მიდგომა, რაც განსაზღვრავს და თავს მოუყრის საჭირო რესურსებს.

სტრატეგიის ჩამოყალიბების და განხორციელების შემდგომ, სტრატეგიის გადახედვის ბოლო და არანაკლებ მნიშვნელოვანი ეტაპია ხარჯების და სარგებლის შეფასება. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ის სარგებელი, რასაც სტრატეგიის განხორციელების გზით იღებს კომპანია. სარგებლის განსაზღვრაში იგულისხმება როგორც მატერიალური ისე არამატერიალური სარგებელი, მაგალითად რეპუტაციის, სახელის სახით. ამასთან ერთად, აუცილებელია შეფასდეს დასაქმებულების მიერ მისაღები სარგებელი, აისახება ეს მათ შემოსავლებზე ხელფასზე წახალისების სხვა ფორმაზე თუ არა? ვინ მიიღებს სარგებელს და კონკრეტულად რა გზებით. და ბოლოს როგორ დააკლამაყოფილებს ესა თუ ის სტრატეგია ბიზნესის საჭიროებებს ეს კითხვა ერთ-ერთი გადამწყვეტია ალტერნატივებს შორის შეფასების პროცესში, რადგან საბოლოო ჯამში ბიზნეს შედეგების მიხედვით განისაზღვრება სტრატეგიის ეფექტიანობა.

სტრატეგიის მოქმედებაში მოყვანა ადვილი არ არის, მიუხედავად იმისა, თუ რა დრო დაეთმო სტრატეგიის ანალიზს და გადახედვას მენეჯერების მხრიდან. გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგია წარმოადგენს აბსტრაქციას, მნიშვნელოვანია, რომ ჩამოყალიბდეს პროგრამა, რომელსაც ექნება ქმედითი მიზნები და გზავნილები. ადამიანური რესურსების სტრატეგია ზოგჯერ გულისხმობს ადამიანური რესურსების პოლიტიკას, ან მოკლევადიან გეგმას (მაგალითად, დასაქმებულების კვალიფიკაციის ზრდა).

პრობლემა, რომელსაც სტრატეგიებზე საუბრისას ხშირად ვაწყდებით არის შეუსაბამობა დაგეგმილ სტრატეგიასა და რეალურ შედეგებს შორის [8]. შეუსაბამობა შესაძლოა დაკავშირებული იყოს სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების ეტაპებზე სხვადასხვა მიმართულებით. ეს იქნება დაგეგმვა, კომუნიკაცია ჩართულ მახრებთან, გეგმის თანმიმდევრულობის დაცვა.

ბრატონი თავის შრომაში [8] ხსნის, რომ ამგვარ შეუსაბამობებს განაპირობებს გარკვეულწილად თანამშრომლების მხრიდან ახალი ინიციატივების არასწორად აღქმა განსაკუთრებით დიდი ზომის კომპანიებში. ამას თან ერთვის ისიც, რომ ხშირად, ამბიციური და კომპლექსური ინიციატივიანობა ხშირად თანამშრომლების შიშის საფუძველი რომ ისინი ვერ შეძლებენ კორპორატიული და სტრატეგიული შესაბამისობის გააზრებას. ამას გარდა, ერთ-ერთ ფაქტორს წამოადგენს თანამშრომლების მიერ მმართველების მიმართ ნდობის საკითხი.

ორგანიზაციები, მათი საქმიანობის სპეციფიკის და მასშტაბის მიხედვით, ერთმანეთისგან განსხვავდება, შესაბამისად, ისინი მიმართავენ სხვადასხვა სტრატეგიებს. ზოგიერთი სტრატეგია ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების მიღწევას ემსახურება, ნაწილი, კი ბევრად უფრო კონკრეტული და დეტალურია. არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების რამდენიმე კლასიფიკაცია.

შინაარსის მიხედვით გამოიყოფა ორი ძირითადი სტრატეგია: *ზოგადი სტრატეგია*, როგორცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება და *კონკრეტული სტრატეგია*, რომელიც ეხება დასაქმებულების უნარების და შესაძლებლობების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა: სწავლა, დაჯილდოება, მოტივაციის ამაღლება [9]. არმსტრონგის [6] მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიებიდან ზოგად სტრატეგიებს მიეკუთვნება:

სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული; ვალდებულებაზე ორიენტირებული; ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგიები.

სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია გამოხუნულია გავლენა მოახდინოს მართვის ისეთ სფეროებზე, როგორცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხი, პროდუქტიულობა, მომსახურების დონე, ზრდა და მოგება.

ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემთხვევაში აქცენტი გადატანილია ერთობლივი ვალდებულების გაჩენაზე და შესაძლოა განიმარტოს როგორც „მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულებების გაზრდაზე ქვევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებთა და ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს“ [3]. ამ სტრატეგიის განმარტებას გვთავაზობს ასევე ვუდიც - „ეს არის მართვის ფორმა, რომლის დროსაც ქცევა პირველ რიგში თვითრეგულირებადია და არ მოითხოვს სანქციებს და რეგულაციებს ორგანიზაციაში და ურთიერთობები ემყარება ნდობის მაღალ დონეს“ [10].

ვალდებულების გაჩენა შესაძლოა მიღწეული იყოს რამდენიმე გზით: კარიერული კიბე და გადამზადება, მოქნილობა შესასრულებელი დავალებების მიმართ, პერსონალის ჩართვა ხარისხის მართვაში და ა.შ. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლოა შესრულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია მოხსენიებული იყოს, როგორც ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია ან ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგია. ვალდებულების სტრატეგიის ქვეშ შესრულების მიმართ მოლოდინები საკმაოდ მაღალია და არ განისაზღვრება მინიმალური სტრანდარტები, თუმცა არსებობს კონკრეტული ვიწრო მიზნები, რომელიც ხაზს უსვამს მუდმივ გაუმჯობესებას და ასახავს საბაზრო მოთხოვნებს [11, 77-84].

ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგია აჩვენებს, თუ რას აკეთებენ ადამიანები და როგორ იქცევიან ისინი, რა განსაზღვრავს მათ ქცევას სამომავლო მიზნების მიღწევის გზაზე. მაინც, რას ნიშნავს ჩართული თანამშრომელი? თავის შრომებში ამ კითხვას პასუხი გასცა არმსტრონგმა და ჩამოაყალიბა ჩართული თანამშრომლის რამდენიმე მახასიათებელი, რომელიც შემდგენიარად გამოიყურება [4]: პოზიტიური საქმის მიმართ; სჯერა და საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას ახდენს ორგანიზაციასთან,

სადაც მუშაობს; მუშაობს უკეთესი შედეგების მისაღწევად; სხვა თანამშრომლების მიმართ გამოირჩევა პატივისცემით და ყოველთვის მზად არის დასახმარებლად; შეიძლება მისი იმედის ქონა და აკეთებს იმაზე მეტს, ვიდრე მოეთხოვება სამუშაო აღწერილობით; სიტუაციას აღიქვამს უფრო ფართოდ, ხშირად საკუთარი ხარჯის დაწვევის ფასადაც; მუდმივად საქმის კურსშია თავის სფეროში არსებულ ცვლილებებზე; მუდმივად ეძებს შესაძლებლობას გააუმჯობესოს შესრულების ხარისხი.

ჩართულობაზე ორიენტირებული სტრატეგიის უპირატესობაა ის, რომ აღნიშნული უპირისპირდება ბიუროკრატიულ კონტროლს და თანამშრომლებს აღიქვამს, არა როგორც დასაქმებულებად, არამედ პარტნიორებად და შესაბამისად, მაღალ და დაბალ საფეხურზე თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია ეფუძნება გაგების უმაღლეს დონეს [3].

მეცნიერთა ნაწილი, კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე, სტრატეგიის ფორმულირებისას ზოგადი სტრატეგიების შედარებით განსხვავებულ კლასიფიკაციის გეთავაზობს, რომელიც დაკავშირებულია ნიჭიერი კადრების მოძიებასთან, ეფექტიანი და ორგანიზაციისთვის საჭირო ადამიანური რესურსების თავმოყრასთან და უნარების გაუმჯობესებისკენ მიმართულ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასთან. ეს სტრატეგიები შემდეგია : ნიჭიერი კადრების შენარჩუნების სტრატეგია – ხაზს უსვამს განსაკუთრებით ნიჭიერი კადრების მოძიდვას გარე წყაროებიდან; რესურსების ეფექტიანი განაწილების სტრატეგია – მიზანია არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება „სწორ ადგილზე“ „სწორი ადამიანის“ განთავსების გზით; ნიჭიერების განვითარების სტრატეგია – მიზანია არსებული ტალანტების განვითარება მუდმივი ტრენინგების და გადამზადების პროგრამების საშუალებით; დანახარჯების შემცირების სტრატეგია - მიზანია მაქსიმალურად შემცირდეს დანახარჯები პერსონალიზე მაქსიმალური სარგებლის მიღების ხარჯზე [12].

მეცნიერებმა გამოსცადეს ამ სტრატეგიების გავლენა კადრების მოზიდვაზე, ტრენინგსა და განვითარებაზე და დასაქმებულებთან კომუნიკაციების პრაქტიკებზე ინდურ და ბრიტანულ კომპანიებში. ოთხივე სტრატეგიის გავლენა მნიშვნელოვნად განსხვავებული იყო ორივე ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განსხვავებული შინაარსის გამო [13].

ამ ფაქტზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის შერჩევა ინდივიდუალურია კომპანიის ბიზნეს შინაარსიდან და გეოგრაფიული მდგომარეობიდან გამომდინარე. ასევე, აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს კულტურული ფაქტორებიც, თუ მხედველობაში მივიღებთ იმ ფაქტს, რომ დიდი ბრიტანეთი, თავისი სიდიდის მიუხედავად, მსგავსი კულტურის მქონეა, განსხვავებით ინდოეთისგან, სადაც საკმაოდ დიდია შობადობა განსხვავებული სარწმუნოების და მახასიათებლების მქონე ადამიანებს შორის. ამასთან ერთად, დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკური სიძლიერე და ცხოვრების განსხვავებული სტილი გან-სხვავებულ ადამიანურ ფასეულობებს აყალიბებს კომპანიებში. შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმულირების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს კონკრეტული დასაქმებულის კულტურული ღირებულებები და მახასიათებლები. სწორედ ამგვარ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებს, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიაში შესრულების ხარისხზე, უნდა მიექცეს მიექცეს ყურადღება.

მეცნიერთა შრომებში ასევე გვხვდება ტრადიციული, პატერნალისტური, ვალდებულებაზე და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სტრატეგიები. თუმცა, ვფიქრობთ, რომ ეს უფრო მეტად ორგანიზაციული სტრატეგიებია, ვიდრე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები. ამგვარი კლასიფიცირების მიზეზს ქმნის ორგანიზაციების თავისებურებები და სპეციფიკა.

ვალდებულებაზე ორიენტირებული სტრატეგია გვხვდება არმსტრონგის [6.14] შრომებშიც და ფოკუსირებულია დასაქმებულთა განვითარებაზე და შედეგების კონტროლზე. განსხვავებით ტრადიციული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისგან, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს კადრების გარედან მოზიდვაზე და ქცევაზე, ან კონტროლზე დაფუძნებულ პროცესებზე.

თანამშრომლობითი სტრატეგია ყველაზე მეტად გავს „თავისუფალი აგენტის“ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიას და პროცესებში რთავს დამოუკიდებელ ექსპერტებს (კონტრაქტორები, კონსულტანტები).

პატერნალისტური მიდგომა მენეჯერებს სთავაზობს სწავლების შესაძლებლობებს და თანამშრომლების წახალისებას ორგანიზაციის შიგნით პროცესებზე დაფუძნებული კონტროლის მექანიზმების საშუალებით.



არსებობს მოსაზრება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები დაკავშირებულია ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიებთან.

მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციული სტრატეგია უპირატესობას ანიჭებს დაბალ დანახარჯებს და სტაბილურ, ნაკლებად ცვალებად სამუშაო გარემოს. აქ მოქმედებს დევიზი: „შენ ხარ აქ სამუშაოდ და არა საფიქრელად“ [16]. ვალდებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგია აქცენტს სვამს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე. ასეთი ტიპის კომპანიებში ხელ-მძღვანელები მთლიანად ენდობიან თანამშრომლებს. ვალდებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგია დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკებთან, რომელიც მიზნად ისახავს განავითაროს მოქნილი სამუშაო გარემო და შეაფასოს მიღებული შედეგები.

მეცნიერთა შრომებში ცაკლე ვხვდებით შესაბამისობის სტრატეგიას, რომლის მიზანია შრომის ეფექტიანობის მიღწევა შრომის დანახარჯების კონტროლის ხარჯზე [17,21]. შესაბამისობის სტრატეგიებთან ერთად არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობის პროგრამებიც, რომლის საფუძველზეც განისაზღვრება შესაბამისი ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევები, რათა ისინი თანხვედრაში მოდიოდეს კანონმდებლობასთან და ორგანიზაციის პოლიტიკასთან, და შესაბამისად იყოს აღქმული.

როგორც ვნახეთ, ზოგადი სტრატეგიების არსი მისი შინაარსიდან გამომდინარე, ზოგადი მიზნების და შედეგების მიღწევას ემსახურება. მაირონ ფოტლერი [18, 21-26] თავის შრომებში განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებს: დაკომპლექტების სტრატეგია (დაგეგმვა, რეკრუტინგი, შერჩევა და სამუშაოზე აყვანა), განვითარება (შესრულების მართვა ტრენინგები, განვითარება და კარიერის დაგეგმვა) და ბოლოს, ანაზღაურების მართვის სტრატეგია სახელფასო სტრუქტურა და დასაქმებულთა ინიციატივების მართვა.

არმსტრონგის [14] მიხედვით, კონკრეტული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები ფოკუსირებას ახდენენ რამდენიმე ძირითად მიმართულებაზე მათ შორის არის ნიჭის მართვა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის მცდელობას „იბრძოლოს ტალანტებისთვის“. ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები მიმართული უნდა იყოს

თანამშრომელთა მუდმივ განვითარებაზე და ცოდნის განახლებაზე, რაც ხელს უწყობს უახლეს ტექნოლოგიებთან ადაპტაციას.

იმ შემთხვევებში, თუ ორგანიზაციის არსებული რესურსებით ვერ ხერხდება დავალებების შესრულება და სრულყოფა, კომპანიამ უნდა მიმართოს რესურსების მოძიების სტრატეგიას, რომელთაც შეძლებს მოიზიდოს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რესურსების მქონე ადამიანები. ადამიანური რესურსები ხშირად ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის წყაროს წარმოადგენს, თუმცა, კომპანიის მხრიდან მათი მუდმივი განახლება და განვითარება უზრუნველყოფს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებას გრძელვადიან პერიოდში. სწორედ ამისთვის კომპანია მიმართავს სწავლის და განვითარების ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიებს ტრენინგების, სასწავლო კურსების, სემინარების და მოკლევადიანი/გრძელვადიანი პროგრამების საშუალებით. გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტები აუცილებელია მოიცავდეს დაჯილდოების პროგრამების მართვასაც, რაც ხელს შეუწყობს ბიზნეს გეგმების შესრულებას და დასახული გეგმების მიღწევას [19].

დაბოლოს, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები მიმართული უნდა იყოს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობის და კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე, რაც მოიცავს კომუნიკაციის პროგრამებს, სავაჭრო გაერთიანებებს, პერიოდული კორპორატიული ღინისძიებების ორგანიზებას. ყოველივე დადებითად აისახება შიდაორგანიზაციულ კულტურაზე, რაც, თავის მხრივ, გააუმჯობესებს თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის ხარისხს და სანდობას.

**დასკვნა:** ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები ერთმანეთისგან განსხვავდება მართვის დონის, ხასიათის, საბოლოო შედეგის მიხედვით. ორგანიზაციები სტრატეგიის შერჩევას არაერთ ფაქტორს ითვალისწინებენ, როგორც შიდა ისე გარე ფაქტორებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგია, ბიუჯეტი, ხელმისაწვდომი ადამიანური რესურსები და მისაღწევი შედეგები. როგორც აღინიშნა ე.წ ზოგადი და კონკრეტული სტრატეგიების გამოყენებას თავისი მიზანი აქვს. თუმცა, გამოცდილებიდან გამომდინარე, არ არსებობს უნივერსალური სტრატეგია, არსებობს განსხვავებული მიმართულებები, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის გამოწვევების საპასუხოდ.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური რესურსების მართვა, ვალდებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგია, თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სტრატეგია, პატერნალისტური სტრატეგია, ტრადიციული სტრატეგია

**Keywords:** Human resource management, commitment-based strategy, cooperation-based strategy, paternalistic strategy, traditional strategy

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. გოროშიძე, გ. (2015). ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება. GESJ: Education Science and Psychology, No.2(34)10-18.
2. L. Dyer, G. H. (1998). "A Strategic Perspective of HRM in L. Dyer and G.W Holder (eds.), Human Resource Management: Evolving Roles and Perspectives (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
3. საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი. (2011, ოქტომბერი 11). [www.gfsis.org](https://www.gfsis.org). Retrieved from [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/Rev-Strategic\\_hrm\\_agenda.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Rev-Strategic_hrm_agenda.pdf)
4. Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Replica Press.
5. Armstrong, Michael. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition. London: Cogan Page.
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
7. Tyson, S., & Witcher, M. (1994). A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. Cogan page.
8. John Bratton, J. G. (2003). Strategic Human Resource Management. In Human Resource Management: Theory and practice (p. 41). Palgrave Macmillan.
9. პაიჭაძე, ნ., ვარესაშვილი, ნ., & ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
10. Wood, S. (1996). Human resource management and performance. International Journal of Management Reviews 1, 398-413

11. Walton, R. E. (1985, March). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 77-84. Retrieved from <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-theworkplace>.
12. Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 377-403.
13. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. (2003, December). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009026169290083Y?via%3Dihub>
14. Armstrong, Michael. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Cogan Page.
15. Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact*. New York: Routledge.
16. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
17. Chowdhury, S. (2000). *Management* 21p.
18. Fottler, M. D. (1990). Strategic Human Resource Management. In H. Metzger, *Handbook of Health Care Human Resources Management* (pp. 21-26). Rockville: Aspen Systems, Corporation.
19. Shanava, Z., & Vanishvili, M. (2021). Analysis and Evaluation of Financial Education of the Population in Georgia. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (36), 1-12. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122021/7740](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7740)

საპენსიო სისტემების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და  
პერსპექტივები  
**The main directions and perspectives of the development of pension  
systems**

**ხათუნა ბარბაკაძე** - ასოცირებული პროფესორი  
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

**Khatuna Barbakadze** - Associate Professor

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

[khatuna.barbakadze@tsu.ge](mailto:khatuna.barbakadze@tsu.ge)

**ნატო კაკაშვილი** - ასისტენტ პროფესორი  
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

**Nato Kakashvili** - Assistant Professor

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

[nato.kakashvili@tsu.ge](mailto:nato.kakashvili@tsu.ge)

**რეზიუმე:** სტატიაში საერთაშორისო დონეზე დაგროვილი გამოცდილებისა და შესწავლილი მონაცემების საფუძველზე დაყრდნობით განხილულია საქართველოს დაგროვებითი საპენსიო სექტორის ამოქმედებისა და განვითარების პერსპექტივები. ანალიზის შედეგად გამოვლენილია დაგროვებითი საპენსიო სისტემის სოციალური და ეკონომიკური მნიშვნელობა, როგორც სახელმწიფო, ასევე, თითოეული მოქალაქის დონეზე. დაგროვებითი საპენსიო სექტორში მსოფლიოში საკმაოდ გავრცელებული საპენსიო სისტემის ფორმაა, რომლის მიზანია, დასაქმებული მოქალაქეების მაღალი ჩანაცვლებითი კოეფიციენტის მქონე პენსიით უზრუნველყოფა. დაგროვებითი საპენსიო სექტორის ფუნქცია არამხოლოდ დასაქმებული მოქალაქეების პენსიით უზრუნველყოფას, არამედ დაგროვილი საპენსიო აქტივების საინვესტიციო საშუალებად გამოყენებას გულისხმობს. აღნიშნული კი, ერთი მხრივ, ქვეყნის ეკონომიკის ზრდას, ხოლო მეორე მხრივ, კაპიტალის ბაზრის განვითარებას შეუწყობს ხელს. ყოველივე ეს კი კორელაციაშია საზოგადოების სოციალური დონის ამაღლებასთან.

**საკვანძო სიტყვები.** საპენსიო სისტემა; დაგროვებითი საპენსიო სექტორი; საპენსიო აქტივი; საინვესტიციო საშუალება.

**Summary :** In the article, based on international experience and relevant data, is discussed implementation and development of cumulative pension scheme of Georgia. As a result of the analysis, the social and economic importance of the cumulative pension system has been revealed, both at the state level and as well as at the level of each citizen. Cumulative pension scheme is a form of pension system widely spread in the world, the purpose of which is to provide employed citizens with a pension with a high replacement rate. The function of the cumulative pension scheme is not only to provide pensions to employed citizens, but also to use the accumulated pension assets as an investment tool. On the one hand, the aforementioned will contribute to the growth of the country's economy, and on the other hand, to the development of the capital market. All this is correlated with raising the social level of the society.

**Keywords:** Pension system; Cumulative Pension Scheme; Pension asset; Investment ability.

**შესავალი.** აღსანიშნავია, რომ საზოგადოების საპენსიო ასაკში კეთილდღეობა და ღირსეული სიბერის უზრუნველყოფა, ქვეყნის ეკონომიკის ზრდა, ფისკალური წნეხის შემსუბუქება და ასევე, კაპიტალის ბაზრის განვითარება, პირდაპირ თუ ირიბად უკავშირდება დაგროვებით საპენსიო სისტემას. ნებისმიერ ქვეყანაში, ამ რეფორმის გატარების მიზანი ემსახურება მოქალაქის საპენსიო ასაკსა და მუშაობის აქტიურ ფაზაში ცხოვრების დონის გათანაბრებას.

2019 წლის 1 იანვრიდან საქართველოში გატარდა უმნიშვნელოვანესი რეფორმა, დაგროვებითი საპენსიო სქემის სახით, რომელიც განსაზღვრული საპენსიო შენატანების (DC) ფორმით მოქმედებს. რეფორმა დღემდე დიდსიახლედ რჩება საქართველოს მოქალაქეებისთვის, მაშინ როცა მსოფლიოში ძალზე გავრცელებულია სქემის არაერთი ფორმა. აღნიშნულის შესაბამისად, მსოფლიოში დაგროვებითი საპენსიო სქემების მართვის მრავალწლიანი გამოცდილება დაგროვდა.

სქემის ამოქმედებიდან დღემდე არ წყდება დისკუსია და მსჯელობა იმის თაობაზე, თუ რამდენად მოუტანს სარგებელს დაგროვებითი საპენსიო რეფორმა, საზოგადოებას, სახელმწიფოს, კერძო სექტორს. სქემაში მონაწილეობა ტვირთად ხომ არ იქცევა, დამსაქმებულებისთვის, რომელთაც, მათი გადმოსახედიდან, დასაქმებულების სასარგებლოდ გადახდილი საპენსიო შენატანების გამო გაეზარდათ ვალდებულებები. მოქალაქეებშიც განსხვავებული განწყობებია - ნაწილი ენდობა სქემას, ნაწილი - არა, ხოლო

ნაწილს სქემის სჯერა, თუმცა გრძლევადიან პერსპექტივაში უჭირთ წარმოიდგინონ თუ რამდენად ხელშესახებ დანაზოგს მიიღებენ ისინი. ეს უკანასკნელი ფაქტორი იმითაც არის განპირობებული, რომ ქვეყანაში ნაკლებად არის განვითარებული დანაზოგების გაკეთების კულტურა.

**ძირითადი ნაწილი.** საპენსიო სისტემა წარმოადგენს ხანდაზმული მოსახლეობის სოციალური დაზღვევისა და კეთილდღეობის მთავარ პირობას. მოსახლეობის დაბერება აისახება საზოგადოებრივ ცხოვრებაზე, კერძოდ: ეკონომიკური ზრდაზე, ინვესტიციებზე, საგადასახადო პოლიტიკაზე, დასაქმებაზე და სხვა. სწორედ ამიტომ, სოციალური უზრუნველყოფის სისტემამ განვითარების სხვადასხვა ეტაპები გაიარა. საწყის ეტაპზე საპენსიო ასაკის ადამიანების უზრუნველყოფა განხორციელდა შრომისა და მოხმარების საფუძველზე, ხოლო შემდგომ ეტაპზე აუცილებელი გახდა ადამიანების მიერ საკუთარ სიბერეზე ზრუნვა. არსებობს საპენსიო სისტემის სამი მოდელი:

- სახელმწიფო, რომელიც გულისხმობს სავალდებულო საპენსიო სისტემას, როდესაც პენსიისა და გამომუშავებული თანხის მოცულობა პირდაპირპროპორციულია;
- სახელმწიფო-კერძო - თანაბრად ეყრდნობა როგორც სახელმწიფო, ასევე, კერძო სექტორს;
- კერძო, რომელიც მთლიანად ეყრდნობა სავალდებულო - კერძო სისტემას და პენსიის მოცულობა დამოკიდებულია შემოსავლების მოცულობაზე.

მიუხედავად იმისა, საპენსიო სისტემის რომელ მოდელს ეხება საქმე, მთავარია განხორციელდეს სოციალურად დაუცველი მოქალაქეების უზრუნველყოფა, რომელიც დამყარებული უნდა იყოს სამართლიანობის პრინციპზე - პენსიის გაცემა მოქალაქეების შრომის ხანგრძლივობისა და საპენსიო ფონდში შენატანების პროპორციულად.

აღსანიშნავია, რომ დამოუკიდებელმა საქართველომ მემკვიდრეობით მიიღო საბჭოთა საპენსიო სისტემა, რომლის მიზანი პენსიამდე არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება იყო. პენსიების გაცემის ადმინისტრირებას ანხორციელებდა ერთიანი საპენსიო და სამედიცინო დაზღვევის ფონდი, რომელიც ფინანსდებოდა დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მიერ სოციალური შესატანების გადახდით.

განვითარებული ქვეყნების მოსახლეობის საპენსიო ასაკში პენსიით უზრუნველყოფა ეფუძნება ე.წ. სვეტებიან სისტემას, რომელიც საშუალებას იძლევა ეტაპობრივად დაინერგოს და განვითარდეს რეფორმის ის ვარიაციები, რომლებიც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონის რელევანტურია. პირველი სვეტი - ძირითადი საჭიროებების უზრუნველყოფის საჯარო (სახელმწიფო) საპენსიო (სოციალური

უზრუნველყოფის) სქემები; კონტრიბუციული, გადანაწილებადი და „წასვლის შემდეგ გადახდის“ პრინციპზე დაყრდნობით; მეორე სვეტში-კერძო პროფესიული საპენსიო სქემები (დაფინანსებული დამსაქმებლების მიერ), სვეტ 1-თან კომბინაციაში; შეიძლება იყოს ნებაყოფლობითი ან სავალდებულო (სახელმწიფოს მოთხოვნით); ტიპები: განსაზღვრული სარგებლის (DB) და განსაზღვრული კონტრიბუციების (DC) სქემების. მესამე სვეტი - ინდივიდუალური დანაზოგები, რომლებსაც მომავალში გაიტანენ ბენეფიციარები და/ან სხვადასხვა ფორმის ანუიტეტები; შეიძლება იყოს ნებაყოფლობითი, მაგრამ ხშირად ამ სისტემის შემოღების ინიციატორი და ხელშემწყობია სახელმწიფო.

საქართველოში 2019 წელს მიღებული კანონის საფუძველზე ამოქმედდა სახელმწიფო და დაგროვებითი საპენსიო სისტემა განსაზღვრული შენატანების (DC) სქემით. ქვეყანაში საპენსიო სისტემის რეფორმირება სწორედ დაგროვებითი საპენსიო რეფორმის გატარებით დაიწყო. განსაზღვრული შენატანების (DC) სქემა, სადაც საპენსიო შენატანებს ახორციელებს, როგორც დასაქმებული, ასევე დამსაქმებელი და სახელმწიფო, შენატანების თანაბარი პროცენტული ოდენობის (2%+2%+2%) გადახდის პრინციპით. სქემაში მონაწილეობა სავალდებულოა დასაქმებულ ადამიანთა გარკვეული ასაკობრივი კატეგორიისთვის, რამაც რეფორმის გატარების საწყის ეტაპზე საზოგადოების უკმაყოფილება გამოიწვია. მათი დიდი ნაწილისთვის, ერთი მხრივ, გაუგებარი იყო, თუ რატომ უნდა ანდონ თავიანთი დანაზოგები სსიპ საპენსიო სააგენტოს, რომელიც მათი აზრით გაიგივებულია სახელმწიფოსთან, ვინაიდან, სახელმწიფო ორგანიზაციაა, და მეორე მხრივ, თავიანთი დანაზოგების შენახვას/ინვესტირებას თავად უკეთ მოახერხებენ.

რეფორმის არსებობის მთელი ამ პერიოდის მანძილზე სააგენტო ცდილობს იყოს მაქსიმალურად გამჭვირვალე, რათა მოიპოვოს მონაწილეების, დამსაქმებლების და ზოგადად საზოგადოების ნდობა. ეს განსაკუთრებით რთულია იმ ფონზე, როცა ამ ტიპის რეფორმა ქვეყანაში არასდროს გატარებულა, მაშინ როცა მსოფლიოში ანალოგიურ და მსგავს საპენსიო სქემებს არსებობის მრავალწლიანი ისტორია აქვთ.

კანონის თანახმად, საპენსიო სააგენტო სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ფინანსებობდა 2021 წლის 1 სექტემბრამდე, ხოლო აღნიშნული თარიღიდან გადავიდა თვითდაფინანსებაზე, რაც თავისთავად სახელმწიფოსთვის გულისხმობს საბიუჯეტო ხარჯების შემცირებას ამ ნაწილში, ხოლო საპენსიო სქემის მონაწილეებისთვის, სააგენტოს ფუნქციონირებისთვის ხარჯების დაფინანსების მიმართულებით, მომსახურების ხარჯის წარმოშობას, რაც ნიშნავს საპენსიო ფონდის მოცულობის შემცირებას, ხარჯების ოდენობის პროპორციულად. კანონში დარეგულირებულია



ხარჯვითი ნაწილების გამჭირვალეობის და კანონთან შესაბამისობისობაც, რაც შემდეგში გამოიხატება, რომ სააგენტოს საერთაშორისო სტანდარტების დაცვით მომზადებულ ყოველწლიურ ფინანსურ ანგარიშგების აუდიტორულ შემოწმებას მოახდენს დამოუკიდებელი აუდიტორული კომპანია, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს „დიდი ოთხეულის“ წევრი. აქვე, ერთი და იგივე კომპანიას უფლება აქვს ზედიზედ მხოლოდ სამჯერ მოემსახუროს საპენსიო სააგენტოს. კონკრეტული აუდიტორული კომპანია აირჩევა საქართველოს პარლამენტის მიერ.

2023 წლის 10 მაისის მონაცემების მიხედვით, საპენსიო აქტივების მთლიანი ღირებულება 3.35 მლრდ ლარს შეადგენს. ხოლო წმინდა ამონაგები 512.6 მლნ-ი ლარია. საპენსიო სქემაში გაწევრიანებულ მონაწილეების რიცხვი 1395 მლნ-ია. დღეისათვის, სხვადასხვა კატეგორიის 3 551 პირმა ისარგებლა დაგროვებითი პენსიით და გაცემულმა თანხამ შეადგინა 9 722 021.67 ლარი.<sup>1</sup>

რეფორმის გატარება განაპირობებული იყო არსებული საპენსიო სისტემის მნიშვნელოვანი ნაკლოვანებების, კერძოდ: სამართლიანობის, ეფექტიანობისა და ფისკალური მდგრადობის გამოსწორებით.

*სამართლიანობასთან დაკავშირებულია პრობლემა, რომელიც ეხება ჩანაცვლების კოეფიციენტის დაბალ დონეს - ინდივიდის წლიური შემოსავლის პროცენტული ოდენობის შეფარდება საპენსიო ასაკში მისაღები შემოსავლის (პენსიის) ოდენობასთან. ჩანაცვლების კოეფიციენტი რეფორმის გატარებამდე 19.1%-ს შეადგენდა, რაც იმას ნიშნავს, რომ პენსიაზე გასვლისას პიროვნებას დაახლოებით ხუთჯერ უმცირება შემოსავლები. შედარებისთვის, იმავე პერიოდში, რეგიონში ჩანაცვლების კოეფიციენტის საშუალო მაჩვენებელი 40%-ს შეადგენდა, ევროკავშირის ქვეყნებში - 78%-ს, ხოლო OECD ქვეყნებში - 63 %-ს. (საქართველოს მთავრობა, 2018, 15) სამართლიანობის მიმართულებით გამოკვეთილია მეორე პრობლემაც, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ მოსახლეობის ის ნაწილი, რომელიც სამუშაო ასაკში აქტიური იყო და მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისა და საზოგადოების კეთილდღეობაში, რაც გადასახადების გადახდაში გამოიხატებოდა, ჰქონდა იგივე საპენსიო შემოსავალი, რაც იმ პირებს, რომლებიც არ იყვნენ სამუშაო ასაკში დასაქმებულები. მოსახლეობის იმ ნაწილისთვის, რომლებიც უზრუნველყოფდა საშემოსავლო გადასახადების 70%-ის მობილიზებას სახელმწიფო ბიუჯეტში, 2019 წლამდე არსებული საპენსიო სისტემის ფარგლებში, ჩანაცვლების კოეფიციენტი საშუალოზე დაბალი (19.1%) იყო.*

---

<sup>1</sup> საპენსიო სააგენტო, 2023.

*ეფექტიანობის თვალსაზრისით* გამოკვეთილი იყო ორი ძირითადი პრობლემა: დაბალი ჩანაცვლების კოეფიციენტი და მაკროეკონომიკური ეფექტიანობის დისბალანსი. ჩანაცვლების კოეფიციენტის ზრდა, დაგროვებითი საპენსიო სქემის შემოღების შემდეგ მოხდებოდა დამატებითი ფისკალური ტვირთის გარეშე, ეკონომიკური განვითარების არსებული დონისა და ერთ სულზე მოსახლეზე შემოსავლების მიხედვით. მაკროეკონომიკური ეფექტიანობის დისბალანსი გულისხმობს პირველი სვეტის პენსიისთვის გაცემული თანხები მიემართება მხოლოდ მოხმარებისთვის, მაშინ როცა მეორე და მესამე სვეტის ფარგლებში მობილიზებული ფინანსური რესურსი განთავსდება დანაზოგებსა და ინვესტიციებში, რომლებსაც პირველი სვეტისგან განსხვავებით, ეკონომიკურ ზრდისთვის დადებითი ეფექტი მომტანია.<sup>2</sup>

*ფისკალური მდგრადობის* მიმართულებით ფიქსირდებოდა მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომლებიც გულისხმობდა, პროგნოზის საფუძველზე პენსიონერთა რიცხვის მატებას და გაუარესებულ დემოგრაფიულ ვითარებას. მოსახლეობის დაბერების მაღალი კოეფიციენტი პრაქტიკულად გულისხმობს გადასახადის გადამხდელებზე საპენსიო გადასახდელების გაზრდილ ტვირთს. ყოველივე ეს კი, გადასახადების გაზრდის წინაპირობაა, რაც კორელაციაშია, როგორც მოსახლეობის ეკონომიკური დონის დაქვეითებასთან ასევე, დემოგრაფიული მდგომარეობის გაუარესებასთანაც.

დაგროვებითი საპენსიო რეფორმის გატარებას მოჰყვა ძირეული ცვლილებები სახელმწიფო პენსიის გაანგარიშების მეთოდებში, რაც 2020 წლის ივლისში პენსიების ინდექსაციის წესის დამტკიცებაში გამოიხატა. წესის ცვლილება ნაკარნახევი იყო ორი ფაქტორით: მოსახლეობის დაბერების დაჩქარებული პროცესითა და სუსტი სასტარტო პირობებით. ფინანსთა სამინისტროს მიერ შემუშავებული დემოგრაფიული მოდელის პროგნოზით დაბერების პროცესი გაიზრდება მომდევნო ორ ათწლეულში, ხოლო საპენსიო მოსახლეობის ზრდა გამოიწვევს სამუშაო ძალის შემცირებას. სამინისტრომ მეორე ფაქტორში, კერძოდ, სუსტ სასტარტო პირობებში იგულისხმა ჩანაცვლების დაბალი კოეფიციენტი. იმავე 2020 წლის მონაცემებით კოეფიციენტმა შეადგინა 17.9%, რაც ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი მაჩვენებელია მსოფლიოში.<sup>3</sup>

ზემოაღნიშნული ფაქტორების გადაჭრის გზად სახელმწიფომ აირჩია მეორე და მესამე სვეტების შემოღება/გამლიერება და ასევე ინდექსირების

---

<sup>2</sup> ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018

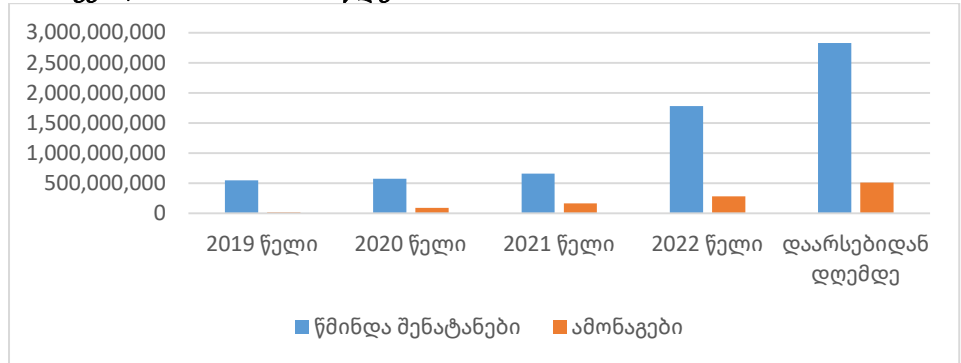
<sup>3</sup> საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. პენსიების ინდექსირება, აპრილი 2021

წესის გატარება სახელმწიფო პენსიისთვის. ინდექსირების წესის მიზანი მდგომარეობდა შემდეგში, რომ:<sup>4</sup>

- მაქსიმალურად შენარჩუნებულ იქნეს ჩანაცვლების კოეფიციენტი;
- შენარჩუნდეს ფისკალური მდგრადობა საპენსიო ხარჯების სტაბილიზაციით;
- გამორიცხულ იქნას პენსიის ცვლილების შესახებ ფისკალურად არამდგრადი გადაწყვეტილებები, რაც შეამცირებს ფისკალურ რისკებს.

სქემის ამოქმედებიდან 2023 წლის 30 აპრილის ჩათვლით, აქტივებს 510 მლნ ლარზე მეტი წმინდა ამონაგები დაერიცხა. ამის გათვალისწინებით, ფონდის წმინდა ნომინალურმა ამონაგებმა (გაწლიურებულმა) 8.81%-ს შეადგინა, აგრეგირებული სახით (ფონდის დაარსებიდან დღემდე) კი - 44.11%. ამავე პერიოდში ჯამური ინფლაცია იყო - 36.44%. ამ სხვაობის გათვალისწინებით კი წმინდა ეფექტური ამონაგები 1.27% (წლიური), ხოლო აგრეგირებული სახით - 5.62%.<sup>5</sup>

**დიაგრამა 1. საპენსიო ფონდის მოცულობა (წმინდაკონტრიბუციები და ამონაგები), 01.2019-04.2023 წლები**



**წყარო: საპენსიო სააგენტო, 2023**

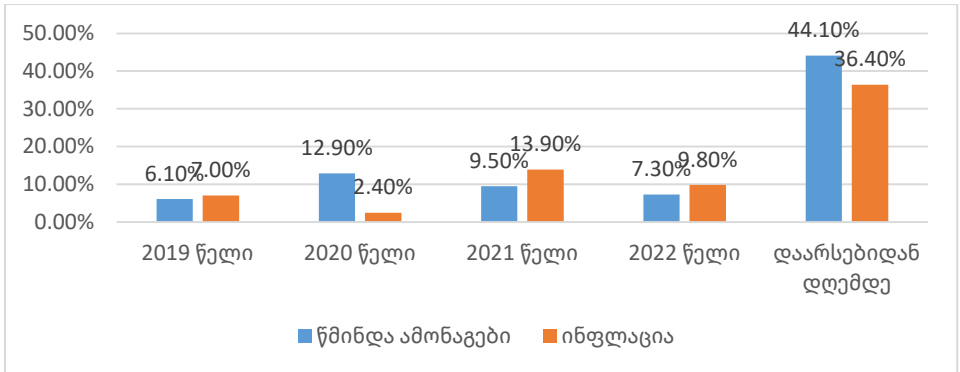
საპენსიო სააგენტოს და საპენსიო რეფორმის წინაშე მდგარ მთავარ გამოწვევას ინფლაცია წარმოადგენს. საქართველოში 2019 წელს ინფლაციის წლიური მაჩვენებელი 7%-ს შეადგენდა, ხოლო 2023 წლის აპრილის მონაცემებით კი 7.44%-ის ტოლია. საპენსიო სააგენტო ინფლაციის მაქსიმალურ დაძლევას საპენსიო აქტივების ჰეჯირებას ცვლადი განაკვეთის მქონე ადგილობრივ თუ გლობალურ ფინანსურ

<sup>4</sup> საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. პენსიების ინდექსირება, აპრილი 2021

<sup>5</sup> სსიპ საპენსიო სააგენტო, 2023

ინსტრუმენტების შექმნასა და გლობალურ დივერსიფიკაციაში ხედავს. სააგენტო აქტიურად ეძებს და ახორციელებს ინვესტირებას ცვლად განაკვეთიან ფინანსურ ინსტრუმენტებში, ძირითადად სებ-ის მიერ დადგენილი რეფინანსირების განაკვეთით, რეფინანსირების განაკვეთის ზრდისას აღნიშნულ ინვესტიციებზე დარიცხული საპროცენტო სარგებელი იზრდება.

**დიაგრამა 2. ფონდის წმინდა ამონაგები და ინფლაცია (01.2019 – 04.2023 წ.წ.)**



**წყარო:** საპენსიო სააგენტო, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2023

2023 წლის მაისის ბოლოს, პორტფელის 81.1% ეროვნულ, ხოლო 18.9% უცხოურ ვალუტაში იყო ინვესტირებული. გეოგრაფიული ალოკაციის მიხედვით, ადგილობრივი აქტივების წილმა 81.4%-მა შეადგინა, ხოლო უცხოური აქტივებმა - 18.6%. საპენსიო აქტივების 79.1% ფიქსირებულ განაკვეთშია ინვესტირებული, 6.2% ცვლად განაკვეთში, ხოლო 14.7% გლობალურ აქტივებში. ინვესტიციების ვადიანობის პროცენტული განაწილება შემდეგია: ა) 1 წლამდე - 32.2%; ბ) 1-2 წელი - 36.4%; გ) 2+ წელი - 31.3%. საკრედიტო რეიტინგების მიხედვით საპენსიო აქტივები ნაწილდება AAA, BB+, BB-, B+ და B სარეიტინგო ნიშნულებში, სადაც ყველაზე მეტი წილი უჭირავს BB მინუსს, 65.6%-ის მოცულობით.<sup>6</sup>

დაგროვებითი საპენსიო სისტემის ძალაში შესვლიდან პირველი თვის თავზე, კერძოდ კი 2019 წლის 31 იანვარს, ფონდში აკუმულირებული საპენსიო აქტივების მოცულობამ შეადგინა 12100000 ლარი, რომელიც სხვადასხვა კომერციულ ბანკებში იყო განთავსებული და რომელსაც

<sup>6</sup> საპენსიო სააგენტო, 2023

სარგებელი არ ერიცებოდა, შესაბამისად, პირველ თვეში საპენსიო ფონდის შემოსავლიანობის მაჩვენებელი 0%-ის ტოლი იყო. აღნიშნული, ერთი მხრივ, შეგვიძლია დავუკავშიროთ, საპენსიო სააგენტოს ინვესტირებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის შექმნას, ხოლო მეორე მხრივ, ფონდის მცირე მოცულობას, რომელიც ბაზარზე იმ დროს არსებული კონტრაგენტებში, ნაკლებ კომერციულ ინტერესს იწვევდა.

2022 წელს სააგენტომ საინვესტიციო დივერსიფიცირების სტრატეგიას მიმართა, მას შემდეგ, როდესაც დაასრულა ინვესტირებისთვის საჭირო არხების გამართვა და უზრუნველყო შესაბამის ინსტიტუტებთან ურთიერთანამშრომლობის ჩამოყალიბება. შესაბამისად, 2022 წლამდე, საინვესტიციო პორტფელი მხოლოდ ნომინალური მფლობელობის ანგარიშების, დეპოზიტების და სებ-ში გახსნილ მიმდინარე ანგარიშზე განთავსებულ ფულად სახსრებს მოიცავდა.

უფრო თუ დავაკონკრეტებთ, ფონდის დაარსებიდან ერთი წლის მანძილზე, დეპოზიტებში ინვესტირება არ განხორციელებულა, რაც თავის მხრივ, დაკავშირებული იყო, საინვესტიციო საბჭოს ფორმირებისა და საინვესტიციო პოლიტიკის დოკუმენტის დამტკიცებასთან, რადგან ნათელი გამხდარიყო დეპოზიტების შეფასების მეთოდოლოგია. დეპოზიტებში საპენსიო აქტივების ინვესტირება მხოლოდ 2020 წლის თებერვლიდან დაიწყო. აღნიშნულ პერიოდში მოხდა 575 მლნ ლარის ინვესტირება მაღალრეიტინგული ადგილობრივი ლიცენზირებული კომერციული ბანკების მიერ გამოშვებულ სადეპოზიტო სერტიფიკატებში, ხოლო 15 მლნ ლარის საპენსიო აქტივები ეროვნულ ვალუტაში განთავსდა ბანკების ვადიან დეპოზიტებზე.<sup>7</sup>

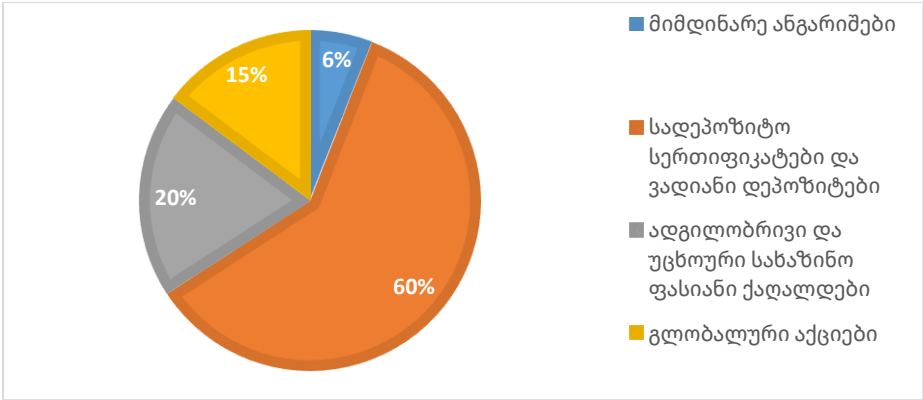
სწორედ, ამ პერიოდში განხორციელებულ ინვესტიციებზე, ბაზრის კონიუნქტურიდან გამომდინარე, მოხერხდა საკმაოდ მაღალი სარგებლიანობით (საშუალო ნომინალური საპროცენტო განაკვეთი - 14.8%) ინვესტირება.

2023 წლის 30 აპრილის მდგომარეობით, საქართველოს რეზიდენტ კომერციულ ბანკებში სარგებლიან ანგარიშებზე განთავსებული თანხები ფონდის მოცულობის 5.9% შეადგინა, სადეპოზიტო სერთიფიკატებსა და ვადიან დეპოზიტებში - 59.9%, ადგილობრივ და უცხოურ სახაზინოფასიან ქაღალდებში - 19.5% და გლობალურ აქტივებში - 14.7%.<sup>8</sup>

**დიაგრამა 3. საპენსიო ფონდის ნაკლებ რისკიანი საინვესტიციო პორტფელის კომპოზიციები და ალოკაციები - 30.04.2023 მდგომარეობით**

<sup>7</sup>საპენსიო სააგენტო, 2020

<sup>8</sup>საპენსიო სააგენტო, 2023



**წყარო: საპენსიო სააგენტო, 2023**

აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ ფულსა და მისი ეკვივალენტებში საპენსიო აქტივების ინვესტირებაზე შემზღუდველი ზომაა დადგენილი, რაც გულისხმობს კომერციული ბანკების მიხედვით, მათი საკუთარი კაპიტალის არაუმეტეს 30%-ის ინვესტირებას. აღსანიშნავია, რომ 2021 წლის საინვესტიციო პოლიტიკის დოკუმენტის თანახმად, ეს კოეფიციენტი 20%-ს უტოლდებოდა.<sup>9</sup>

დაგროვებითი საპენსიო სქემის ამოქმედებიდან 2023 წლის 30 აპრილის ბოლოს, სულ გაწვერიანდა 1 383 000 მონაწილე, სადაც კერძო სექტორში დასაქმებული იყო - 1 003 490, ხოლო საჯარო სექტორში - 279 716 მონაწილე. აქტიური მონაწილეთა რიცხვმა შეადგინა 1 110 293. აქედან კერძო სექტორის წარმომადგენელია 882 060 მონაწილე, ხოლო საჯარო სექტორის - 228 233. ამავე თარიღის მონაცემებით, საპენსიო სქემის დატოვების უფლება ჰქონდა 432 169 მონაწილეს, რომელთაგანაც სქემა დატოვა 169 346 ინდივიდმა. მოცემულ საპენსიო შენატანების ადმინისტრირების ელექტრონულ სისტემაში დარეგისტრირებული იყო 87 253 დამსაქმებელი. დაგროვებითი პენსია უკვე მიიღო მონაწილეების გარკვეულმა რაოდენობამ, კერძოდ 3 273 მონაწილემ. ჯამურად, გაცემული პენსიების ოდენობამ შეადგინა 8 712 552.41 ლარი. დაგროვებითი პენსიის დანიშვნის ყველაზე ხშირი საფუძველია შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსი. ამ საფუძველით 777 მონაწილეს დაენიშნა დაგროვებითი პენსია - ჯამური მოცულობით 1 447 994 ლარი. საპენსიო ფონდში აკუმულირებული საპენსიო აქტივების მიხედვით, ერთ მონაწილეზე,

<sup>9</sup> საინვესტიციო პოლიტიკის დოკუმენტი, საპენსიო სააგენტო, 2021 წლის ნოემბერი

საშუალო დანაზოგმა შეადგინა 2 134 ლარი, ხოლო მედიანურმა - 953 ლარი.<sup>10</sup>

რეფორმის ამოქმედებიდან დღემდე, სააგენტოს დიდი პროგრესი აქვთ მონაწილეებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის საკითხებში, კერძოდ, საინვესტიციო პორტფელის ყოველთვიური ანგარიშებისა და საპენსიო აქტივებთან დაკავშირებული ინფორმაციის გამოქვეყნება. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ სააგენტოში მოქმედი რისკის კონტროლის დეპარტამენტი, რომელსაც მონაწილეების ინტერესების დაცვის ვალდებულება აკისრია, არ ქვეყნდება საჯარო ანგარიშები სააგენტოს საოპერაციო, რეპუტაციულ თუ შესაბამისობის საკითხებზე, ასევე მონაწილეების ანგარიშებზე რიცხულ საპენსიო აქტივებთან თუ საინვესტიციო საქმიანობასთან დაკავშირებით.

დაგროვებითი საპენსიო სქემის რეფორმის განმახორციელებელ სუბიექტს - სსიპ საპენსიო სააგენტოს და მის საინვესტიციო სამსახურს ამ დრომდე არ აქვს შემუშავებული ისეთი მნიშვნელოვანი პროცედურები, რომლებიც დაადგენს საპენსიო აქტივების შეფასებისას შეცდომის პრევენციის, აღმოჩენისა და გასწორების პროცესებს, ასევე, საინვესტიციო საქმიანობის პროცესში წარმოშობილ ინტერესთა კონფლიქტის საკითხებს. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ არ არის დამტკიცებული ინვესტიციების შეფასების დეტალური პროცედურა, კერძოდ, ცალკეულ ცვლადგანაკვეთიან ფინანსურ ინსტრუმენტებზე არ არის შემუშავებული შეფასების მეთოდოლოგია, პორტფელის რისკის მართვის ჩარჩო და სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტი.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ საკმაოდ დიდი დრო დასჭირდა მყარ ვალუტაში საპენსიო აქტივების ნაწილის კონვერტირებას, სპეციალიზებული დეპოზიტარის და გლობალური ბროკერ-დილერის არჩევას. კერძოდ, სამი წლის დავიანებით განხორციელდა საპენსიო აქტივების საინვესტიციო დივერსიფიკაციის პროცესი. საბანკო სექტორში საპენსიო აქტივების კონცენტრაციის დონე მაქსიმალურ ნიშნულზე იყო, რამაც გამოიწვია ნაკლები ამონაგების დაგენერირება და რისკისადმი ტოლერანტობის ხარისხის დაქვეითება.

საპენსიო სააგენტომ საინვესტიციო დივერსიფიკაციის პროცესში, ლიმიტის ფარგლებში შეიძინა მყარი ვალუტა - აშშ დოლარი და შესაბამისად, აიღო საინვესტიციო პოზიციები, როგორც გლობალურ ასევე, ადგილობრივ დონეზე. აღნიშნული ქმედებები საკმარისი არ არის, რადგან გეოგრაფიული და სექტორული დივერსიფიკაციის ნაკლებობაა. კერძოდ, გლობალურ

---

<sup>10</sup> საპენსიო სააგენტო, 2023

დონეზე ინვესტიციები განხორციელდა მხოლოდ აშშ-ს ეკონომიკაში, ასევე სექტორულ დონეზე, ტექნოლოგიური სფეროს კომპანიების წილი ჭარბობს საპენსიო აქტივების ინვესტიციებში. მაგალითისთვის, აშშ-ში ინფლაცია, ბოლო პერიოდში მკვეთრი ზრდის ტემპით ხასიათდება, გასული წლის ამავე პერიოდში 5.4% ფიქსირდებოდა.<sup>11</sup> სამართლიანია აღინიშნოს, რომ პანდემიის შედეგ ინფლაციური ფონი საგრძნობლად მომატებულია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, კონკრეტულად ევროპაში ინფლაცია კი აქტივებზე რიცხული წმინდა მომგებიანობის შენარჩუნებისთვის მთავარი შემაფერხებელი ფაქტორია. საინვესტიციო პორტფელშიცვლადგანაკვეთიანი ინვესტიციების წილი 3-ჯერ აღემატება ფიქსირებულ განაკვეთიან ინსტრუმენტებს. ცვლადგანაკვეთიან ფინანსური ინსტრუმენტები, ბაზარზე გაზრდილი საპროცენტო განაკვეთის დროს, გამოირჩევა მაღალი მომგებიანობით, დივერსიფიკაციის ფართო შესაძლებლობებითა და უსაფრთხოების მაღალი დონით. აღნიშნულს თან ახლავს გარკვეული ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, შესაძლებელია შემცირდეს ამონაგები და გაიზარდოს, როგორც საპროცენტო, ისე საკრედიტო რისკები.

სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ შემუშავდეს ისეთი პროცედურები, რომლებიც საპენსიო აქტივების შეფასებისას გამოვლენილი შეცდომების გასწორებას და პრევენციას შეუწყობს ხელს, ასევე საინვესტიციო სამსახურის მიერ უნდა დაჩქარდეს კანონით განსაზღვრული ჩარჩო დოკუმენტების შემუშავება და დამტკიცება, რომელიც საინვესტიციო პროცესს მეტად გამჭირვალეს და უსაფრთხოს გახდის. მნიშვნელოვანია, რომ მონაწილეების ინტერესების დასაცავად განხორციელდეს საინვესტიციო დივერსიფიკაცია, როგორც გეოგრაფიულ გეოგრაფიულ, ისე სექტორულ ასპექტში. აღნიშნულის გათვალისწინებით შესაძლებელი უნდა იყოს ისეთი ინდექსების და ფონდების მოძიება, რომელიც განსხვავებულ გეოგრაფიულ სარტყელშია.

**დასკვნა.** დაგროვებითი საპენსიო სქემისთვის ძირითადი - რაოდენობრივი, თვისებრივი, სტატისტიკური მაჩვენებლების განხილვა, გაანალიზება და შეფასება საშუალებას გვაძლევს ავღნიშნოთ, რომ მიუხედავად იმისა, სააგენტოს დიდი პროგრესი აქვთ მონაწილეებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის საკითხებში, მონაწილეების ინტერესების დაცვისათვის აუცილებელია საჯარო ანგარიშების გამოყვეენება სააგენტოს საოპერაციო, რეპუტაციულ თუ

---

<sup>11</sup>US Bureau of Labor Statistics, <https://www.bls.gov/charts/consumer-price-index/consumer-price-index-by-category-line-chart.htm>



შესაბამისობის საკითხებზე, ასევე მონაწილეების ანგარიშებზე რიცხულ საპენსიო აქტივებთან თუ საინვესტიციო საქმიანობასთან დაკავშირებით.

საინვესტიციო პორტფელში ცვლადგანაკვეთიანი ინვესტიციების წილი 3-ჯერ აღემატება ფიქსირებულ განაკვეთიან ინსტრუმენტებს. ცვლადგანაკვეთიან ფინანსური ინსტრუმენტები, ბაზარზე გაზრდილი საპროცენტო განაკვეთის დროს, გამოირჩევა მაღალი მომგებიანობით, დივერსიფიკაციის ფართო შესაძლებლობებითა და უსაფრთხოების მაღალი დონით. აღნიშნულს თან ახლავს გარკვეული ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, შესაძლებელია შემცირდეს ამონაგები და გაიზარდოს, როგორც საპროცენტო, ისე საკრედიტო რისკები.

სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ შემუშავდეს ისეთი პროცედურები, რომლებიც საპენსიო აქტივების შეფასებისას გამოვლენილი შეცდომების გასწორებას და პრევენციას შეუწყობს ხელს, ასევე საინვესტიციო სამსახურის მიერ უნდა დაჩქარდეს კანონით განსაზღვრული ჩარჩო დოკუმენტების შემუშავება და დამტკიცება, რომელიც საინვესტიციო პროცესს მეტად გამჭვირვალეს და უსაფრთხოს გახდის. მნიშვნელოვანია, რომ მონაწილეების ინტერესების დასაცავად განხორციელდეს საინვესტიციო დივერსიფიკაცია, როგორც გეოგრაფიულ გეოგრაფიულ, ისე სექტორულ ასპექტში. აღნიშნულის გათვალისწინებით შესაძლებელი უნდა იყოს ისეთი ინდექსების და ფონდების მოძიება, რომელიც განსხვავებულ გეოგრაფიულ სარტყელშია.

## ლიტერატურა

1. (ავვისტო, 2018. ). „საპენსიო სააგენტოს დებულება“. თბილისი: სსიპ საპენსიო სააგენტო.
2. (The World Bank). *Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth*. New York: Oxford University Press.: The World Bank.
3. (1993). *The World Bank. Georgia, a Blueprint for Reforms*. Washington D.C. The World Bank.
4. არჩვაძე ი., არჩვაძე ნ., (2012 წ.). „მოსახლეობის დემოგრაფიული დაბერება და საპენსიო სისტემის ოპტიმიზაციის პრობლემები“. თბილისი.
5. (2018). *დაგროვებითი საპენსიო სქემის საინვესტიციო ფინანსური ინსტრუმენტების მინიმალური დასაშვები საკრედიტო რეიტინგისა და დაგროვებითი საპენსიო სქემის აქტივების ღირებულების გამოთვლის მეთოდოლოგიის მიმართ მოთხოვნების შესახებ წესის დამტკიცების თაობაზე*“. თბილისი: საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება #258/04.

6. საქართველოს ეროვნული ბანკი, სსიპ საპენსიო სააგენტო. (2021). „საინვესტიციო პოლიტიკის დოკუმენტი“. თბილისი.
7. (ივლისი, 2018.). საქართველოს კანონი „დაგროვებითი პენსიის შესახებ“. თბილისი: საქართველოს პარლამენტი.

**სწორად შერჩეული სამართლებრივი ფორმა სწორი საგადასახადო  
ადმინისტრირების წინაპირობა**  
**Correctly selected legal form is a prerequisite for correct tax administration**

სალომე ოდიშარია - ეკონომიკის დოქტორი  
**Salome Odisharia - Doctor of Economics**  
[s.odisharia@yahoo.com](mailto:s.odisharia@yahoo.com)

**რეზიუმე:** საწარმოების ეკონომიკური უსაფრთხოების<sup>12</sup> (ეკუ) უზრუნველყოფა, არ უნდა იყოს საკითხი, რომლის გადაწყვეტაც ხდება მხოლოდ უშუალოდ საწარმოების მიერ. უპირველეს ყოვლისა სახელმწიფომ უნდა შექმნას ხელსაყრელი და ხელშემწყობი კლიმატი სამეწარმეო საქმიანობისათვის. აქ საუბარია არა მარტო ნაციონალურ და რეგიონალურ კანონმდებლობაზე, არამედ საგადასახადო პრაქტიკაზე. სახელმწიფოს მუშაობისას საწარმოების ეკონომიკური უსაფრთხოების გაუმჯობესების მიმართულებით, ერთდროულად საწარმოც უნდა ახორციელებდეს შემხვედრ პროცესს. საწარმოებმა, თავის მხრივ, უნდა შეიტანონ თავიანთი წვლილი სახელმწიფოს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში.

პირველ რიგში, ჩვეულებრივ საუბარია საწარმოების ისეთ ვალდებულებებზე, როგორცაა გადასახადების გადახდა. საწარმოების მიერ გადასახადების გადახდა სახელმწიფოს ბიუჯეტში, ამაღლებს სახელმწიფოს ეკუ-ის დონეს. რა თქმა უნდა მხოლოდ გადასახადების გადახდა ვერ იქნება ქვეყნის ეკუ-ს ხელშემწყობი, თუ ამავე დროს მეწარმეს არ ექნება სათანადო ცოდნა გადასახადებთან დაკავშირებით.

"კარგი საგადასახადო კოდექსის მიღება ერთი სამამულო ომის მოგების ტოლფასია"-ეს საოცარი სიტყვები 2004 წელს ერთ-ერთი მეწარმის მიერ ითქვა. დროთა განმავლობაში, საგადასახადო კოდექსი იხვეწება და ბევრი საკითხი თანამედროვეობასთან შესაბამისობაში მოდის. სამეწარმეო

---

<sup>12</sup> ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკური სისტემის დამოუკიდებლობას, თვითმყოფადობას, მის განვითარებას, საშინაო და საგარეო მუქარების აღკვეთას, წინასწარი ზომების მიღებას მოსალოდნელი საფრთხის თავიდან ასაცილებლად. ჩიკვაიძე თ., ენციკლოპედია „საქართველო“, ტ. 2, თბ., 2012. — გვ. 608-609

საქმიანობის დაწყებით დაინტერესებული სუბიექტის ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ მას სათანადო ცოდნა არ აქვს საგადასახადო მიმართულებით და არ იცნობს თუ რომელ სამართლებრივ ფორმას რა ტიპის შეღავათები აქვს, რაც თავის მხრივ, შეიძლება იწვევდეს მეწარმის მიერ შექმნილი პროდუქტის გამვირებას და რაც მთავარია გადასახადების არასწორ ადმინისტრირებას. აღნიშნულ პრობლემას ემატება ისიც, რომ საგადასახადო კოდექსში ჯერ კიდევ ჩარჩენილია და არ არის განახლებული ისეთი განმარტებები/ტერმინები, რომელთა შესახებ შესაბამისი სამართლებრივი დოკუმენტები ძალადაკარგულია ან ჩანაცვლებულია ახლით.

**Abstract:** Ensuring the economic security of enterprises should not be an issue that can only be solved directly by enterprises. First of all, the government should create a favorable and supportive climate for entrepreneurial activities. Here we are talking not only about national and regional legislation, but also about tax practice. Enterprises, in turn, should contribute to the economic security of the government.

Firstly, we are usually talking about the obligations of companies, such as paying taxes. Payment of taxes by enterprises to the budget raises the level of state economic security. Of course, only the payment of taxes cannot contribute to the country's economic security, if at the same time the entrepreneur does not have proper knowledge about taxes.

"Adopting a good tax code is equivalent to winning one patriotic war" - these amazing words were said by one of the entrepreneurs in 2004. Over time, the tax code has been improved and many issues have been brought into line with modernity. One of the problems of an entity interested in starting an entrepreneurial activity is that it does not have proper knowledge in the field of taxation and does not know which legal form has what type of benefits, which in turn can lead to an increase in the price of the product created by the entrepreneur and, most importantly, incorrect administration of taxes. Added to the mentioned problem is the fact that the Tax Code still contains definitions/terms that have not been updated and the relevant legal documents have become invalid or have been replaced by new ones.

**შესავალი:** სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობა ერთ-ერთი იმ სფეროთაგანია, რომლის დაწყების წინ მეწარმემ არ იცის თუ რომელი სამართლებრივი ფორმა არის მისთვის უფრო ხელსაყრელი იმ თავლსაზრისით, რომ არ გაუჭირდეს საქმიანობის მანაჯმენტის სწორად დაგეგმვა და ამავე დროს ბიუჯეტში სწორად გადაიხადოს გადასახადები, მაშინ როცა, ამ სფეროსთან დაკავშირებით საგადასახადო კოდექსი საკმაოდ ბევრ და კარგ შეღავათებს ითვალისწინებს.

პირველ რიგში, თემის გასაგრძელებლად, აუცილებელია საგადასახადო კოდექსის მიხედვით ტერმინების განმარტება:

**სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობა** – ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტი 41-ით გათვალისწინებული საქმიანობა;

**სოფლის მეურნეობის პროდუქცია** – სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობიდან მიღებული პროდუქტი. ამასთანავე, სოფლის მეურნეობის პროდუქციის სამრეწველო გადამუშავებად (სასაქონლო კოდის შეცვლად) არ ითვლება ბიოლოგიური ტრანსფორმაციის შედეგად სასაქონლო კოდის შეცვლა, აგრეთვე ბიოლოგიური აქტივიდან ნაყოფის მიღება (პროდუქციის მოცილება ან ბიოლოგიური აქტივის სიცოცხლის პროცესის შეწყვეტა);

**ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები** (შემდგომში – ბასს) – ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების კომისიის მიერ დამტკიცებული და საქართველოს პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისიის დადგენილებით სამოქმედოდ შემოღებული სტანდარტები.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ ხსენებული საქართველოს პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისიის შესახებ დადგენილება ძალადაკარგულად გამოცხადდა 2013 წლიდან, ხოლო 2016 წლის 24 ივნისს ქვეყანაში მიღებული იქნა კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ და ამავე პერიოდში შეიქმნა ფინანსთა სამინისტროს საქვეუწყებო დაწესებულება - ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური. ამავე პერიოდში დამტკიცდა, მეწარმეების მიერ თავიანთი საქმიანობის ბუღალტრული აღრიცხვის საწარმოებლად,

სამი სხვადასხვა ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტი: ფასს (ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტი), მსს ფასს (ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტი (ფასს) მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის) და მეოთხე კატეგორიის საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტი, რაც იმას ნიშნავს, რომ სამივე სტანდარტში არის განმარტება მოცემული, როგორც სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობაზე, ასევე სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე და საგადასახადო კოდექსის განმარტებაში მხოლოდ ბასს 41-ის ხსენება სულ მცირე დამაბნეველია იმ მეწარმეებისთვის, რომელნიც თავიანთი საქმიანობის ბუღალტრული აღრიცხვისთვის იყენებენ არა ფასს-ს, არამედ, მაგალითად, მსს ფასს ან მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისთვის დადგენილ სტანდარტს. როგორც ვხედავთ, საგადასახადო კოდექსში დღემდე არსებული ზემოთ მოცემული ტერმინები აღარ შეესაბამება დღევანდებობას და იგი განახლებას საჭიროებს.

აუცილებელია ასევე აღინიშნოს, თუ როგორ განმარტავს საქართველოს საგადასახადო კოდექსი (სსკ) საგადასახადო ვალდებულებას: **საგადასახადო ვალდებულებად** ითვლება პირის ვალდებულება, გადაიხადოს ამ კოდექსით დაწესებული, აგრეთვე ამ კოდექსით დაწესებული და მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ შემოღებული გადასახადი<sup>13</sup>. სსკ-ის 53-ე მუხლის მე-2 და მე-3 ნაწილების თანახმად პირს საგადასახადო ვალდებულება ეკისრება საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით დადგენილ იმ გარემოებათა წარმოქმნის მომენტიდან, რომლებიც ითვალისწინებს გადასახადის გადახდას, ხოლო საგადასახადო ვალდებულების შესრულებად ითვლება გადასახადის თანხის დადგენილ ვადაში გადახდა. ალბათ არ იქნება გასაკვირი თუ ვიტყვით, რომ ეკონომიკური საქმიანობის დაწყებამდე ფიზიკური პირი/მომავალი მეწარმე ვალდებულია საგადასახადო აღრიცხვის მიზნებისთვის განცხადებით მიმართოს საგადასახადო ორგანოს, რა დროსაც მას საიდენტიფიკაციო ნომერი ენიჭება.

---

<sup>13</sup> სსკ-ის 53-ე მუხლის 1-ლი ნაწილი

როგორც უკვე ზემოთ ვახსენეთ საგადასახადო ვალდებულების სწორად შესრულებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია სწორი სამართლებრივი ფორმით რეგისტრაცია. დღეს მოქმედი კანონმდებლობიდან გამომდინარე **სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობით დაკავებულ/დაინტერესებულ პირს შეუძლია შემდეგი სამართლებრივი ფორმის არჩევა:**

- გადამხდელი ფიზიკური პირი
- ინდივიდუალური მეწარმე
- სამეწარმეო საზოგადოება (შეზღუდული პსუხისმგებლობის საზოგადოება-შპს, სააქციო საზოგადოება-სს, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება-სპს, კომანდიტური საზოგადოება-კს, კოოპერატივი)

აღსანიშნავია, რომ „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის მე-3 მუხლის თანახმად სამეწარმეო საქმიანობად არ მიიჩნევა ფიზიკური პირების სასოფლო-სამეურნეო ან სატყეო-სამეურნეო საქმიანობა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც მის განსახორციელებლად მუდმივად დასაქმებულია 5 პირი მაინც, რომელიც არ არის წარმოების მფლობელის ოჯახის წევრი. ასეთ შემთხვევაში საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელია მეწარმის სამართლებრივი ფორმის დაფუძნება<sup>14</sup>. ეს ჩანაწერი ოჯახური ბიზნესის საკმაოდ კარგი წახალისებაა თუ მეწარმეს არ სურს დამატებითი სამუშაო კადრების ოჯახის გარეთ ძიება.

სსკ-ი სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობით დაკავებული პირებისთვის ითვალისწინებს, როგორც შეღავათიან რეჟიმებს, ასევე შეღავათებს კონკრეტულ გადასახადებში.

მივყვეთ თანმიმდევრულად და ვისაუბროთ შეღავათიან რეჟიმებზე:

#### ➤ **მიკრო ბიზნესის სტატუსი**

- არ იხდის საშემოსავლო გადასახადს (სპეციალური რეჟიმით დაბეგვრას დაქვემდებარებული საქმიანობის ფარგლებში) 30 000 ლარის ოდენობით შემოსავალზე;

---

<sup>14</sup> „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის მე-3 მუხლი

- არ იხდის მიმდინარე გადასახდელებს;
- თავისუფლდება საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენების ვალდებულებისაგან;
- არ ეკისრებათ სპეციალური რეჟიმით დაბეგვრას დაქვემდებარებული საქმიანობის ფარგლებში საქონლის ზედნადების გარეშე ტანსპორტირებისას და აღურიცხავი სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის გამოვლენისას სსკ-ით გათვალისწინებული სანქცია.

➤ **მცირე ბიზნესის სტატუსი**

- დაქირავებული პირებისთვის კალენდარული წლის განმავლობაში ჯამურად გადახდილ 6000 ლარამდე ხელფასიდან არ აკავებს საშემოსავლო გადასახადს
- დღგ-ს გადამხდელად რეგისტრაციისას არ უუქმდება მცირე ბიზნესის სტატუსი
- მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 1 ან 3 %-ით
- არ იხდის მიმდინარე გადასახდელებს სპეციალური რეჟიმით დასაბეგრი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლის ნაწილში მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირის მიერ

სოფლის მეურნეობის პროდუქციის პირველადი მიწოდებით მიღებული შემოსავალი სსკ-ის 82-ე მუხლის შესაბამისად თავისუფლდება საშემოსავლო გადასახადისგან თუ ასეთი მიწოდებიდან მიღებული ერთობლივი შემოსავალი არ აღემატება 200 000 ლარს.

➤ **სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი**

სსკ-ის მიხედვით სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი არის იურიდიული პირი, რომელსაც მინიჭებული აქვს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის სტატუსი „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, რომლის თანახმად სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი განმარტებულია შემდეგნაირად: „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, კოოპერატივის სამართლებრივი ფორმით დაფუძნებული კერძო სამართლის იურიდიული პირი, რომელიც ახორციელებს სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობას და



რომელსაც ამ კანონის შესაბამისად მინიჭებული აქვს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის სტატუსი. რა საგადასახადო შეღავათები აქვს მას?

- **მოგების გადასახადისგან** თავისუფლდება 2026 წლის 1 იანვრამდე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის მიერ საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის სამრეწველო გადამუშავებამდე (სასაქონლო კოდის შეცვლამდე) პირველადი მიწოდებით მიღებული მოგების განაწილება და ამავე საქმიანობის ფარგლებში გაწეული ხარჯები/განხორციელებული განაცემები, რომლებიც გათვალისწინებულია ამ კოდექსის 97-ე მუხლის პირველი ნაწილის „ბ“-„დ“ ქვეპუნქტებით;
- 2026 წლის 1 იანვრამდე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის წევრის მიერ ამ კოოპერატივისაგან მიღებული დივიდენდები (გარდა იმ დივიდენდებისა, რომლებიც მიღებულია [„სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-6 მუხლის მე-2 პუნქტით](#) გათვალისწინებული საქმიანობიდან მიღებული მოგებიდან) გადახდის წყაროსთან არ იბეგრება და დივიდენდების მიმღები პირის მიერ ერთობლივ შემოსავალში არ ჩაირთვება.
- ერთობლივ შემოსავალში ასახვას არ ექვემდებარება 2026 წლის 1 იანვრამდე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივისა და მის წევრთა (მეპაიეთა) შორის სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობის შედეგად მიღებული, საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის მიწოდება ან/და ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული მომსახურების გაწევა;
- ერთობლივ შემოსავალში ასახვას არ ექვემდებარება 2026 წლის 1 იანვრამდე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივისა და მის წევრთა (მეპაიეთა) შორის სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობის შედეგად მიღებული, საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის მიწოდება ან/და ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული მომსახურების გაწევა.

➤ **მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს სტატუსი**

მაღალმთიანი დასახლების საწარმო – საწარმო/მეწარმე ფიზიკური პირი, რომელიც ეკონომიკურ საქმიანობას ახორციელებს მაღალმთიან დასახლებაში და „მაღალმთიანი რეგიონების

განვითარების შესახებ“ საქართველოს კანონით მინიჭებული აქვს მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს სტატუსი.

აღნიშნული სტატუსის მქონე პირს საგადასახადო შეღავათი აქვს საშემოსავლო, მოგების და ქონების გადასახადში, კერძოდ:

- საშემოსავლო გადასახადისგან თავისუფლდება მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირის მიერ მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს სტატუსის ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობით მიღებული შემოსავალი – შესაბამისი სტატუსის მინიჭებიდან 10 კალენდარული წლის განმავლობაში (სტატუსის მინიჭების კალენდარული წლის ჩათვლით);
- მოგების გადასახადისგან თავისუფლდება მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს მიერ ამავე მაღალმთიან დასახლებაში საქმიანობიდან მიღებული მოგების განაწილება და ამავე საქმიანობის ფარგლებში გაწეული ხარჯები/განხორციელებული განაცემები, რომლებიც გათვალისწინებულია ამ კოდექსის 97-ე მუხლის პირველი ნაწილის „ბ“-„დ“ ქვეპუნქტებით, – შესაბამისი სტატუსის მინიჭებიდან 10 კალენდარული წლის განმავლობაში (სტატუსის მინიჭების კალენდარული წლის ჩათვლით);
- ქონების გადასახადისგან თავისუფლდება: მაღალმთიან დასახლებაში მუდმივად მცხოვრები პირის სტატუსის მქონე პირის საკუთრებაში არსებული, მაღალმთიანი დასახლების ტერიტორიაზე მდებარე მიწის ნაკვეთი. მაღალმთიანი დასახლების საწარმოს საკუთრებაში არსებული, ამავე მაღალმთიანი დასახლების ტერიტორიაზე მდებარე ქონება – შესაბამისი სტატუსის მინიჭებიდან 10 კალენდარული წლის განმავლობაში (სტატუსის მინიჭების კალენდარული წლის ჩათვლით).

უფრო მეტი სიცხადისთვის ავლნიშნავთ, რომ მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსები სსკ-ის მიხედვით ენიჭებათ მხოლოდ ფიზიკურ პირებს.

საგადასახადო კოდექსი, პირს ათავისუფლებს შესაბამისი პასუხისმგებლობისგან თუ იგი საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პირველადი (სამრეწველო გადამუშავებამდე – სასაქონლო

კოდის შეცვლამდე) პროდუქციის ტრანსპორტირებისას ან რეალიზაციის შემთხვევაში არ გამოწერს შესაბამის დოკუმენტს, რასაც კოდექსის განმარტებით სასაქონლო ზედნადები ქვია.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი საგადასახადო შეღავათებისა, სსკ-ის მიხედვით დღგ-სგან განთავისუფლებულია როგორც საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის უმეტესობის რეალიზაცია, ასევე საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული ნუსხის მიხედვით სასოფლო-სამეურნეო პესტიციდებისა და აგროქიმიკატების, სასოფლო-სამეურნეო კულტურების სათესი და სარგავი მასალების იმპორტი. კონრკეტულ ჩამონათვალს ადგენს კოდექსის 172-ე მუხლი.

ცალკეულ შემთხვევებში ასევე გასათალისწინებელია, რომ ქონების გადასახადისგან თავისუფლდება:

- „ეკონომიკური საქმიანობის სახეების საქართველოს ეროვნული კლასიფიკატორის“ 01 კოდით გათვალისწინებულ საქმიანობაში (სოფლის მეურნეობაში) დასაქმებული პირის საკუთრებაში არსებული მოძრავი ქონება, აგრეთვე ასეთ პირზე ლიზინგით გაცემული მოძრავი ქონება, რომლებსაც ეს პირი ამავე საქმიანობაში იყენებს;
- სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთი, რომლის ნაყოფიერი ფენაც სანახევროდ ან მეტადაა დაზიანებული სტიქიის (ქარიშხლის, სეტყვის, გვალვის, წყალდიდობის, მეწყერის და სხვა) შედეგად, რაც დასტურდება მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ გაცემული ცნობით;
- სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული გამოუყენებელი სათიბები, საძოვრები, სარეკულტივაციო და სამარაგო სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები.

ამრიგად, როგორც ვხედავთ, სწორი სამართლებრივი ფორმის შერჩევა პირველი ნაბიჯია იმისთვის, რომ ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელმა პირმა მინიმუმამდე დაიყვანოს შეცდომების დაშვების რისკი როგორც საგადასახადო ასევე საქმიანობის მენეჯმენტის კუთხით, ვინაიდან, თავიდანვე არასწორად შერჩეული სტატუსი იწვევს

საქმიანობის შეფერხებას, რაც თავისთავად პირველ რიგში აზიანებს მეწარმეს და შემდეგ ეს უარყოფითად მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებაზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი 2010
2. „მეწარმეთა შესახებ“ კანონი 28.10.1994
3. კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის“ შესახებ 2016

კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები,  
არსებული პრობლემები და გადაჭრის გზები  
**The Main Financial Indicators of the Company's Activity, Existing  
Problems and Solutions**

რუსუდან სულაკაძე - თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
დოქტორანტი

**Rusudan Sulakadze** - Ph.D Candidate Tbilisi State University, Georgia

[rusosulakadze@gmail.com](mailto:rusosulakadze@gmail.com)

**აბსტრაქტი:** ეს ნაშრომი განიხილავს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის მნიშვნელობას. კომპანიის ფინანსური სიძლიერის შესაფასებლად ფინანსური მაჩვენებლები გამოითვლება გასული წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით. კვლევის პრობლემის პრაქტიკული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, კვლევის პროცესში გამოიყენება სისტემატური, ისტორიული და ლოგიკური განზოგადება, აგრეთვე მეცნიერული ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები. კვლევამ აჩვენა, რომ პოზიტიური ტენდენციის მიუხედავად, კომპანიას ფინანსური მდგრადობის პრობლემები აქვს და მნიშვნელოვანი ჩარევის გარეშე მის ფუნქციონირებას საფრთხე დაემუქრება.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური ანალიზი, ფინანსური კოეფიციენტები, ფინანსური მდგრადობა

**Abstract:** This paper discusses the importance of financial analysis of the company. In order to assess the financial strength of the company, financial indicators are calculated based on the data of the financial statements of the past years. Based on the practical importance of the research problem, systematic, historical and logical generalization, as well as scientific analysis and synthesis methods are used in the research process. The research showed that despite the positive trend, the company has financial sustainability problems and without significant interventions, its operation will be threatened.

**Keywords:** Financial Analysis; Financial Ratios; Financial Sustainability

**შესავალი:** ფინანსური ანალიზი შეისწავლის ფინანსურ ინფორმაციას გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით. ფინანსური ანალიზის მიზანია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის და მომგებიანობის შეფასება, ინვესტიციების ალტერნატიული პროექტების შეფასება და პროგნოზირება. კომპანიის ფინანსური ხასიათის საკითხებზე პასუხისმგებელია ფინანსური მენეჯერი, რომლის მთავარი მოვალეობაა აკონტროლოს ფულადი ნაკადები, დაგეგმოს ფინანსური საქმიანობა, მოიძიოს და გაანაწილოს ფინანსური რესურსები და განახორციელოს საინვესტიციო პოლიტიკა.

კომპანიის ფინანსური მდგრადობის ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე გაანგარიშებულ იქნას საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ მიერ საერთაშორისო დონორი ორგანიზაცია ADB-სთან (აზიის განვითარების ბანკი) გაფორმებული სასესხო ხელშეკრულება კომპანიას ავალდებულებს შემდეგი ფინანსური კოეფიციენტების კონტროლს: ოპერაციული სისტემისა და სავალე ვალდებულების დაფარვის კოეფიციენტი.

სესხის ხელშეკრულების მიზნებისთვის საოპერაციო სისტემების კოეფიციენტი შეიცავს კომპანიის ოპერაციებთან დაკავშირებულ ყველა ხარჯსა და შემოსავლს. კომპანია ფინანსურ კოეფიციენტებს ანგარიშობს შემდეგნაირად:

**ოპერაციული სისტემების კოეფიციენტი = საოპერაციო ხარჯი/საოპერაციო შემოსავალი**

**სავალე მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი = საოპერაციო საქმიანობიდან მიღებული წმინდა ფულადი სახსრები/სავალე მომსახურება**

**შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი = მიმდინარე პერიოდში წყლის მიწოდებიდან მიღებული ფულადი სახსრები/წყლის მიწოდებიდან შემოსავალი**

**არსებული კოეფიციენტები წარმოდგენილია შემდეგნაირად:**

**ცხრილი №1. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ფინანსური კოეფიციენტები**

	2022	2021	2020
ოპერაციული სისტემების კოეფიციენტი	1.87	1.78	1.41
სავალე მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი	2.51	2.66	-0.74
შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი	0.96	0.92	0.96

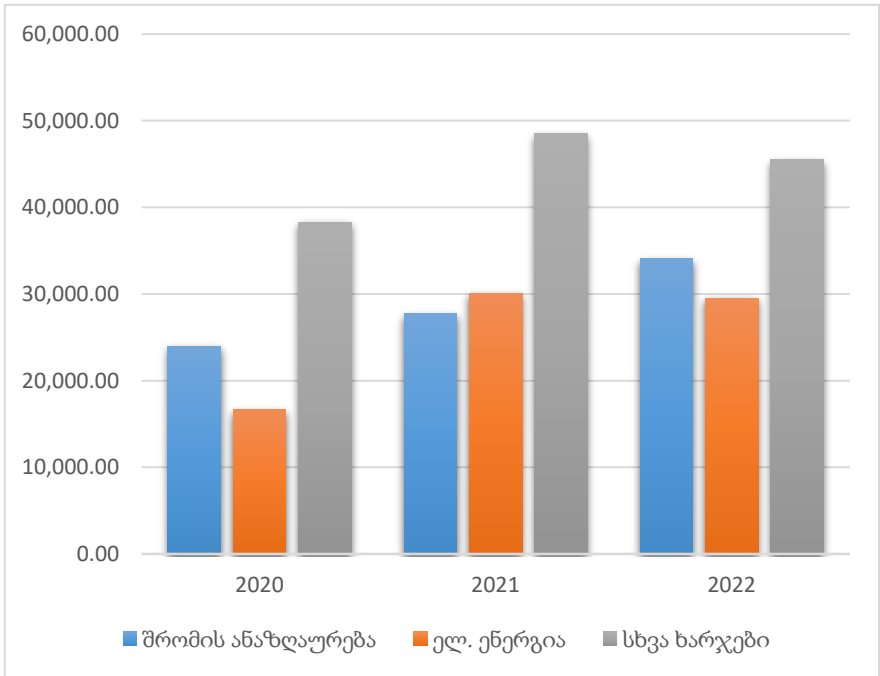
**წყარო:** აგებულია ავტორის მიერ შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

აღნიშნული მაჩვენებლები დაანგარიშებულია მოგება-ზარალის უწყისის მიხედვით, რომლის მიხედვითაც გაუარესებულია საოპერაციო მაჩვენებელი, რაც განპირობა კომპანიის მზარდმა საშემოსავლო, მიწისა და ქონების გადასახადებმა. ასევე გაუარესებულია შემოსავლების ამოღების დინამიკა, რაც განპირობა ძველი დავალიანების თანხების ჩარიცხვამ.

2022 წელს კომპანიის აბონენტების რაოდენობა გაიზარდა 374 ათას აბონენტამდე. კომპანიის ძირითადი საქმიანობიდან მიღებულმა შემოსავალმა 47,439 ათას ლარს (დღგ-ს გარეშე) მიაღწია, ხოლო საოპერაციო ხარჯები გაიზარდა 109,119 ათას ლარამდე. აღნიშნული თანხა არ მოიცავს გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურების ხარჯს (დღგ-ს გარეშე, საშემოსავლო გადასახადის ჩათვლით). საოპერაციო ხარჯების ძირითადი ნაწილი ელექტრო

ენერჯისა და შრომის ანაზღაურების ხარჯებზე ნაწილდება.

**დიაგრამა №1. UWSCG-ს ძირითადი ხარჯების გადანაწილების დინამიკა - 2020-2022 წწ.**



**წყარო:** აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

2021 წელთან შედარებით 2022 წელს ელექტროენერჯიის ხარჯი 2%-ით შემცირდა და შეადგინა 29,520 ათასი (დღგს გარეშე) ლარი. აღსანიშნავია რომ 2022 წელს შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ ჩაერთო ელექტროენერჯიის შესყიდვის საბითუმო ბაზარზე. რაც შეეხება შრომის ანაზღაურების ხარჯს, მისმა ფაქტობრივმა ოდენობამ 2022 წელს შეადგინა 34,096 ათასი ლარი (საშემოსავლო გადასახადის ჩათვლით).

კომპანიის ძირითადი საქმიანობიდან მიღებულ შემოსავლებსა და ხარჯებზე დაყრდნობით საოპერაციო მაჩვენებელმა (Operating Ratio) 2022 წელს 1.87 შეადგინა. საოპერაციო მაჩვენებლის კალკულაცია ეყრდნობა მოგებაზარალის ანგარიშგებას. აღსანიშნავია რომ კომპანიის მოგებაზარალი ითვალისწინებს დარიცხულ საშემოსავლო, მიწისა და ქონების გადასახადებს.



რაც შეეხება კომპანიის აქტივებს, 2021 წელთან შედარებით, 2022 წელს ძირითადი საშუალებების საბალანსო ღირებულება 20%-ით გაიზარდა და 1,423,415 ათასი ლარი შეადგინა (აღნიშნული თანხა არ მოიცავს გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურების ხარჯს).

2022 წელს შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი (Revenue collection ratio) 96%, ხოლო კომპანიის ვალის დაფარვის მაჩვენებელი (debt coverage ratio) – 3,55 იყო. კომპანიის ვალის დაფარვის მაჩვენებელი არ ითვალისწინებს საქართველოს სახელმწიფოსგან მიღებულ სუბსიდიას.

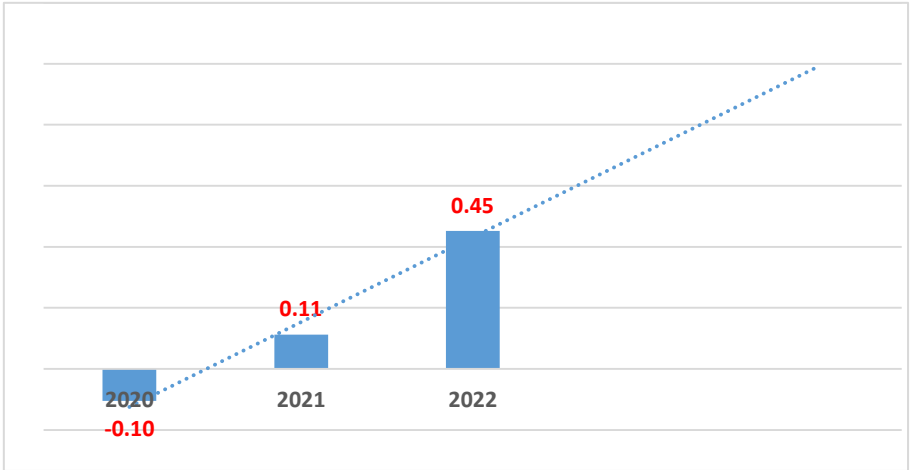
2022 წელს საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ კომპანიისთვის გამოყოფილმა თანხებმა შეადგინა 445 მლნ ლარამდე. აღნიშნული თანხა განკუთვნილი იყო შემდეგი მიზნებისთვის: საერთაშორისო დონორი ორნაზიციაციების მიერ დაფინანსებული პროექტების თანამონაწილეობა; სახელმწიფო ბიუჯეტით გათვალისწინებული მიზნობრივი თანხები; კომპანიის ფუნქციონირებისათვის საჭირო თანხა (სუბსიდია).

კომპანიის ფინანსური მდგარადობის შესაფასებლად მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს შემდეგი ფინანსური კოეფიციენტები:

**საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი** - საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი ახასიათებს კომპანიის მესაკუთრეთა წილს მის საქმიანობაში ავანსირებული საშუალებების საერთო ოდენობაში. მისი ოპტიმალური მნიშვნელობა 0.5 – 0.8 ფარგლებში მერყეობს. რაც უფრო მაღალია ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა, მით უფრო მდგრადია კომპანია ფინანსურად. მიღებულია, რომ საკუთარი კაპიტალის წილი უნდა აღემატებოდეს მოზიდული კაპიტალის წილს, რადგან ამ შემთხვევაში უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ ვალები საკუთარი სახსრებით დაიფარება. აღნიშნული მაჩვენებელი კომპანიის გრძელვადიანი გადახდისუნარიანობის მაჩვენებელია.

$$\begin{aligned} & \text{საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი} \\ &= \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{ბალანსის აქტივების ჯამი}} \end{aligned}$$

**გრაფიკი №1. კომპანიის საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი\_2020-2022წწ**

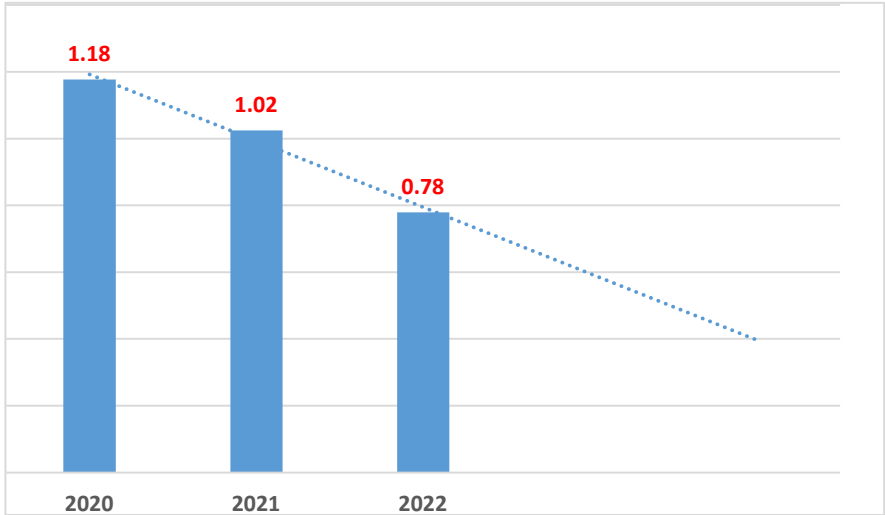


*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი** - ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი მიუთითებს ქონების რა ნაწილია შეძენილი ნასესხები წყაროების ხარჯზე. სასურველია მისი მნიშვნელობა 0.5-ზე ნაკლები იყოს. იგი გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ნასესხები წყაროები}}{\text{ბალანსის აქტივების ჯამი}}$$

**გრაფიკი №2. კომპანიის ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი\_2020-2022 წწ**

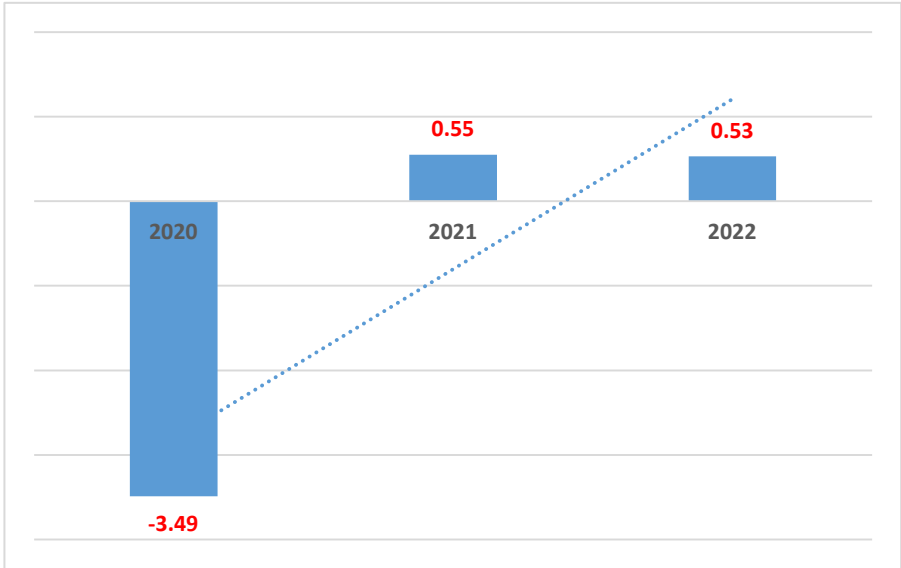


*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი** - სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი თავისი ეკონომიკური შინაარსით კომპანიის აქტივების ლიკვიდურ სახსრებად გარდაქმნის რეალური შესაძლებლობის მახასიათებელია და იგი გამოიანგარიშება, როგორც მიმდინარე აქტივებსა და მოკლევადიან ვალდებულებებს შორის სხვაობის თანაფარდობა საბრუნავი აქტივების ჯამთან. მისი ოპტიმალური მნიშვნელობა 0.2-ის ტოლი ან მეტი უნდა იყოს.

$$= \frac{\text{სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი მიმდინარე აქტივები} - \text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}{\text{საბრუნავი აქტივების ჯამი}}$$

**გრაფიკი №3. კომპანიის სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი - 2020-2022წწ**

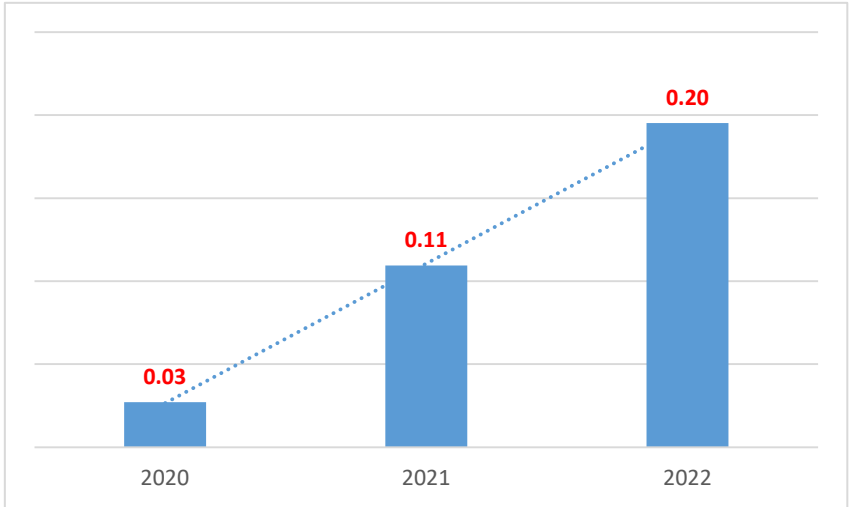


*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი** - სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი აქტივების ლიკვიდურ სახსრებად გარდაქმნის პოტენციური შესაძლებლობის მახასიათებელია და საბრუნავი და ბრუნვის გარეშე აქტივების თანაფარდობით გამოიანგარიშება. თუ, აღნიშნული მაჩვენებლის მნიშვნელობა 0.5-ის ტოლი ან მეტია, მაშინ ბალანსის აქტიური ნაწილის სტრუქტურა დარღვეული არ არის და აქედან გამომდინარე, კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას გაუარესების საშიშროება არ ემუქრება.

$$\text{სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{გრძელვადიანი აქტივები}}$$

**გრაფიკი №4. კომპანიის სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი\_2020-2022 წწ.**

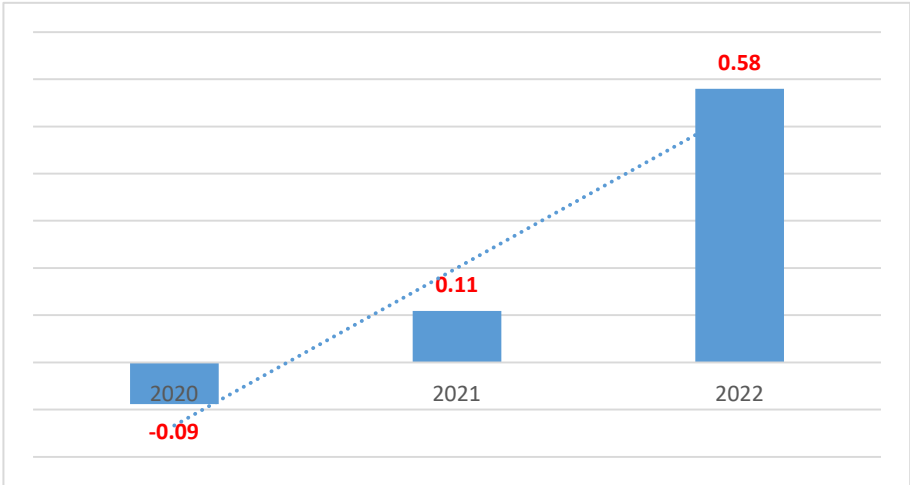


*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი** - გამოიანგარიშება საკუთარი კაპიტალის შეფარდებით დაფინანსების წყაროების მთლიან ჯამთან და გვიჩვენებს საკუთარი სახსრების ხვედრით წილს დაფინანსების წყაროების საერთო რაოდენობაში. ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტის ტოლია ვინაიდან გაანგარიშებაში ერთი და იგივე სიდიდეები მონაწილეობს. (აქტივების და მათი დაფინანსების წყაროების სახით).

$$\text{ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{დაფინანსების წყაროების ჯამი}}$$

*გრაფიკი №5. კომპანიის ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი -  
2020-2022 წწ*

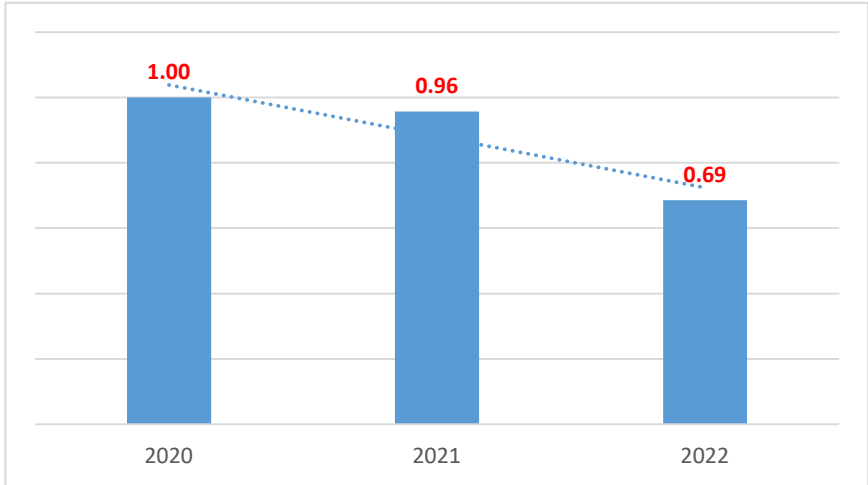


*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი** - აჩვენებს გრძელვადიანი აქტივების თუ რა ნაწილია დაფინანსებული გარე ინვესტორების მიერ და რაც უფრო მაღალია ეს მაჩვენებელი მით უფრო დამოუკიდებელია კომპანიის გარე ინვესტორზე.

$$\text{გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი} = \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}{\text{გრძელვადიანი აქტივები}}$$

**გრაფიკი №6. კომპანიის გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი\_2020-2022 წწ**



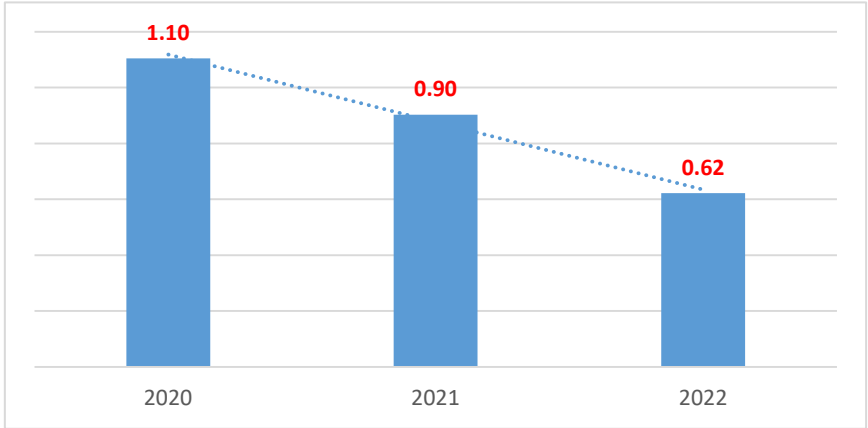
*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

**ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტი** - კომპანიის მთლიანი კაპიტალის სტრუქტურას ახასიათებს ნასესხები სახსრების გრძელვადიანი მოზიდვის კოეფიციენტი, რომელიც სპეციალურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ფინანსური ლევერიჯის სახელითაა ცნობილი და გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ფინანსური ლევერიჯი} = \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}{\text{საკუთარი კაპიტალი} + \text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}$$

ფინანსური ლევერიჯის მაჩვენებლის მინიმალური ზღვარი ერთის ტოლია. რაც უფრო მეტია ნასესხები წყაროების ხვედრითი წილი, მით მეტი იქნება ამ სესხებზე გადასახდელი პროცენტების ოდენობა. შესაბამისად, უარესდება კომპანიის საქმიანობის ფინანსური შედეგი.

**გრაფიკი №7. კომპანიის ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტი\_2020-2022წწ.**



*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.*

ზემოაღნიშნული კოეფიციენტების ანალიზი გვიჩვენებს,

➤ კომპანიის საკუთარი კონცენტრაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა წლების განმავლობაში გაუმჯობესების მიუხედავად, ოპტიმალური მნიშვნელობის ზღვარს (0.5-0.8) ვერ აკმაყოფილებს, რაც მიანიშნებს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის პრობლემებზე;

➤ ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტის ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ კომპანიის მდგომარეობა უმჯობესდება, თუმცა მისი ქონების უდიდესი ნაწილი სესხით არის დაფინანსებული. შესაბამისად, დინამიკაში კომპანიის აღნიშნული მაჩვენებლის გაუმჯობესების მიუხედავად (0.9-დან 0.85-მდე), იგი მაინც არ არის ოპტიმალური მნიშვნელობის (0.5) ტოლი;

➤ სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი კომპანიის ლიკვიდურობის მაჩვენებელია, მისი მნიშვნელობა დინამიკაში გაუმჯობესებულია (-0.5-დან 0.9-მდე), რაც ოპტიმალურ მნიშვნელობაზე (0.2-ზე) მეტია. შესაბამისად, აღნიშნული კოეფიციენტი დადებითი ტენდენციით ხასიათდება;

➤ ლიკვიდურობის განმსაზღვრელია სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი, რომელსაც დადებითი დინამიკა გააჩნია (0.08-0.11), იგი უახლოვდება კოეფიციენტის ოპტიმალურ მნიშვნელობას (0.5);



➤ გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი, რომლის მნიშვნელობა წლების განმავლობაში თითქმის უცვლელია, აჩვენებს გრძელვადიანი აქტივების თუ რა ნაწილია დაფინანსებული გარე ინვესტორების მიერ და რაც უფრო მაღალია ეს მაჩვენებელი, მით უფრო დამოკიდებულია კომპანია გარე ინვესტორზე. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კომპანიის აქტივები მთლიანად სესხით არის დაფინანსებული შესაბამისად, ეს გარემოება კომპანიის ფინანსური მდგრადობის საკითხს ექვემდებარება;

➤ ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტის მინიმალური მნიშვნელობა განისაზღვრება 1-ით, რასაც მეტ-ნაკლებად აკმაყოფილებს კომპანია. იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული მაჩვენებელი განსაზღვრავს ნასესხები სახსრების გრძელვადიანი მოზიდვის შესაძლებლობას, 2022 წელს 2021 წელთან შედარებით კოეფიციენტის მნიშვნელობა შემცირებულია, რაც მიუთითებს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა უმნიშვნელოდ გაუმჯობესებაზე.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დადებითი ტენდენციის მიუხედავად კოეფიციენტების უმრავლესობა ვერ აკმაყოფილებს ოპტიმალურ მნიშვნელობებს, შესაბამისად, არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად აუცილებელია მნიშვნელოვანი ინტერვენციების განხორციელება, კერძოდ საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსების მოძიება და მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება.

## ლიტერატურა

- ვან ჰორნი ჯეიმს; ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები. „საქართველოს მაცნე“ 2008 წ. <http://www.mim.ac.mw/books/Van%20Horne's%20Fundamentals%20of%20Financial%20Management.pdf>
- ჭილაძე ი; ფინანსური ანალიზი; თბილისი, 2018. [https://old.tsu.ge/data/file\\_db/economist\\_faculty/finans.analiz.pdf](https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/finans.analiz.pdf)
- შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის 2020-2021 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები. <http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/9862.pdf>

- შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის” 2022 წლის ფინანსური ანგარიშგება.

## REFERENCES

- Fundamentals of Financial Management, James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr  
<http://www.mim.ac.mw/books/Van%20Horne's%20Fundamentals%20of%20Financial%20Management.pdf>
- FINANCIAL ANALYSIS (ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS), Izolda Chiladze, Tbilisi, 2021  
[https://old.tsu.ge/data/file\\_db/economist\\_faculty/finans.analiz.pdf](https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/finans.analiz.pdf)
- Audited Financial Statements of “UWSCG”, 2020-2021  
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/9862.pdf>
- Financial Statement of “UWSCG”, 2022 (Not audited and not made public yet)

# სამოტივაციო სტრატეგიები და სისტემები საქართველოს საბანკო სფეროში

## Motivational strategies and systems in the banking sector of Georgia

ელისაბედ ბუღაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
მაგისტრანტი

Elisabed Bughashvili - National University of Georgia SEU

Master's student

[ebughashvili@seu.edu.ge](mailto:ebughashvili@seu.edu.ge)

**აბსტრაქტი:** საქართველოს ეკონომიკური სისტემის ეფექტურობა დიდწილად დამოკიდებულია მის საბანკო სისტემაზე, რომელიც გადამწყვეტი ფაქტორი გახდა საბაზრო ეკონომიკაში. მოქმედი საბანკო სისტემა საქართველოში დაარსდა 1991 წელს, დაახლოებით 70-წლიანი პერიოდის შემდეგ, როდესაც კერძო, დამოუკიდებელი საბანკო საქმიანობა აკრძალული იყო საბჭოთა პერიოდის კანონებით, რაც ასევე ხელს უშლიდა ქართული ბანკების არსებობას. ამ დროის განმავლობაში მხოლოდ სახელმწიფო ბანკები მუშაობდნენ, რომლებიც ძირითადად შემნახველი ბანკების როლს ასრულებდნენ.

1991 წლიდან შეიქმნა და გაფართოვდა კომერციული ბანკები, მაგრამ პროცესი არაორგანიზებული იყო, საბანკო ლიცენზიის მოპოვება კი არ იყო რთული. ორი წლის განმავლობაში, მთელი ქვეყნის მასშტაბით შეიქმნა მრავალი ბანკი, მაგრამ მათი დიდი უმრავლესობა მალევე დაიხურა. ეს, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებული იყო აღნიშნული ბანკების მფლობელების მიერ ჩადენილი ფინანსური თაღლითობით. ისინი თავდაპირველად იღებდნენ დეპოზიტებს საზოგადოებისგან, მაგრამ შემდგომში წყვეტდნენ საქმიანობას და ტოვებდნენ ქვეყანას. საბჭოთა კავშირის დროს ფულადი სახსრების დაკარგვის გამო ხალხმა ნდობა დაკარგა საბანკო სექტორის მიმართ, ხოლო 90იანებში განვითარებულმა მოვლენებმა კი საბოლოოდ დაკარგინა საზოგადოებას ნდობა საბანკო სექტორის მიმართ.

მიუხედავად იმისა, რომ ფართოდ იყო გავრცელებული თაღლითური ქმედებები და საბანკო ადათ-წესების ნაკლებობა, 1990-იან წლებში დაარსებულმა TBC ბანკმა და საქართველოს ბანკმა გაუძლეს და რჩებიან საქართველოს საბანკო ინდუსტრიის საუკეთესო მიღწევის მაგალითად.

საბანკო სექტორში, ისევე როგორც ყველა სხვა საქმიანობაში თანამშრომელთა კმაყოფილების, პროდუქტიულობისა და წარმატების გასაუმჯობესებლად, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მოტივაციური მეთოდებისა და სისტემების არსებობას და პრიორიტეტად ქვეყნის თანამშრომლების ზრდას. საქართველოში საბანკო სექტორმა განავითარა თავისი შეხედულებები და პრაქტიკა მოტივაციური

სისტემების მიმართ, რაც მას საშუალებას აძლევს განვითარდეს და გაუმკლავდეს გამოწვევებს. მენეჯმენტის თანამედროვე პერსპექტივები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თანამშრომლების გრძელვადიანი კმაყოფილებისა და კომპანიის ზრდის ხელშეწყობაში. სამოტივაციო სტრატეგიებისა და სისტემის განვითარების წარმატებით განხორციელების მაგალითი კი თიბისი ბანკშია წარმოდგენილი.

სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის ფარგლებში დეტალურად შევისწავლე თიბისი ბანკის სამოტივაციო სტრატეგიები და სისტემები, ასევე ჩატარებული კვლევის საფუძველზე მნიშვნელოვნად გამოიკვეთა ის ფაქტორები სამოტივაციო სექციების კუთხით, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას იყოს წარმატებული თანამშრომელთა მოტივაციის კუთხით.

**Abstract:** The efficiency of the Georgian Economic System is mainly relied on its banking system, that played a crucial role in the market economy. The actual banking system in Georgia has been established in 1991, approximately after 70s, when the soviet legislation used to restrict the private, independent banking activities, that surely interfered the existence of Georgian banks. During this period the only banks that were functioning were the state ones, that used to have a saving-bank purpose.

From 1991, commercial banks were created and extended, but the process were disorganized, and getting the bank license was not complicated. During two years of period, many banks were founded through the entire country, but most of them got closed soon. Above all, this happened due to the financial swindles from the bank owners. First they received deposits from the society and then terminate their activity and leave the country. Because of losing their funds in banks during the soviet period, people lost trust against the banking sector, and the 90s events absolutely resulted in losing trust against the banking sector.

Nevertheless the fraudulent actions were widespread and there was deficiency of the banking traditions, TBC Bank and Bank of Georgia, that were founded in 90s withstood this situation and they remain the best examples of the Georgian banking industry.

In the banking sector, as in all other businesses the crucial role in the employee satisfaction, productivity and success is having motivational methods and systems and prioritizing the development of the employees. The banking sector has developed their visions and practices against the motivational systems, that helps them to develop and deal with challenges. The modern perspectives of

management plays a key role in the long term satisfaction of the employees and helps the company growth. Motivational strategies and system development successful realization example is represented at TBC bank.

While working on this Master's Thesis I carefully investigated the motivation strategies and systems of TBC bank, also on the basis of the conducted survey, motivational scheme factors were clearly defined, that helps the organisation to be successful in regards to the employee motivation.

**შესავალი:** სახელმწიფოს ეკონომიკური სტრატეგიის უპირველესი მიზანია ეკონომიკური ზრდის თანმიმდევრული და მაღალი დონის შენარჩუნება. ამ მიზნის განსახორციელებლად ერთ-ერთი მთავარი მიზანია ეკონომიკაში საბანკო სექტორის მნიშვნელობის გაზრდა. საბანკო სექტორში პროგრესი დაკავშირებულია სხვადასხვა ასპექტთან, მათ შორის ქვეყანაში დამკვიდრებულ საინვესტიციო კლიმატთან, საბანკო ოპერაციების რეგულირებასთან, ფინანსური სტრუქტურის სხვადასხვა სეგმენტში არსებულ ვითარებასთან და დეპოზიტების დაზღვევის სისტემის ეფექტურობასთან.

საქართველოს საბანკო სისტემა დამოუკიდებლობის სამ ათეულ წელზე მეტს ითვლის, ხოლო წლებთან ერთად ეკონომიკურმა რეფორმებმა და ინსტიტუტების ზრდამ განაპირობა ქვეყანაში უაღრესად წარმატებული სექტორის შექმნა, რომელსაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მის ეკონომიკურ ფუნქციონირებაში.

საბანკო სექტორი ფარავს საქართველოში ფინანსური შუამავლების თითქმის 99%-ს, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ფინანსური რესურსები ძირითადად მობილიზებულია და საინვესტიციო რესურსებად გარდაიქმნება ბანკების მიერ.

საქართველოს ეროვნულ ბანკს, კომერციულ ბანკებსა და მთავრობას შორის ერთიანი მიდგომა გადამწყვეტია საბანკო სისტემის ზრდის ხელშეწყობისთვის. ეს გულისხმობს ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას და კოორდინირებული ძალისხმევის განხორციელებას. ამის მისაღწევად უნდა შეიქმნას ყოვლისმომცველი პროგრამა, რომელიც გამოკვეთს საბანკო სისტემის ფუნქციონირებისა და წინსვლის ფუნდამენტურ პრინციპებსა და კონკრეტულ სტრატეგიებს. ასევე მკაფიოდ უნდა იყოს გამოვლენილი განვითარების ტენდენციები.

საქართველოს ეროვნული ბანკის საშუალოვადიანი მიზანია გადაჭრას აქტუალური საკითხები და გაამდიეროს საბანკო სისტემის სტაბილურობა და ეფექტურობა მზარდი საბაზრო კონკურენციისა და საბანკო ინდუსტრიის გაფართოების პირობებში, რითაც გაზრდის მის მნიშვნელობას ქვეყნის ეკონომიკაში.

საქართველოში საბანკო საქმიანობის მარეგულირებელი მექანიზმების შესწავლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა თანამედროვე მენეჯმენტში ბანკების როლის გაზრდის გამო. ფინანსური ინსტიტუტების თანამშრომლობა საბანკო საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია და ამიტომ ქვეყნის ეკონომიკურ პროგრესზე, ეფექტურობასა და განვითარების მიმართულებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს იგი.

ყველა თანამედროვე ინსტიტუტი მიზნად ისახავს წინსვლას და განვითარებას თანმიმდევრულად. ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელია ყველა არსებული რესურსის ეფექტური ადმინისტრირება და შესაბამისი ტაქტიკის შექმნა. მსოფლიოში რამდენიმე ყველაზე წარმატებული ორგანიზაცია მხარს უჭერს მოსაზრებას, რომ პერსონალი არის მთავარი აქტივი და გადამწყვეტი ძალა დაბრკოლებების გადალახვისა და უპირატესობის მისაღწევად. ასეთი ორგანიზაციები, რომლებიც თავიანთ დასაქმებულებს პრიორიტეტს ანიჭებენ, როგორც თავიანთი ოპერაციების ქვაკუთხედს, ქმნიან მყარ და ოპტიმისტურ კავშირებს პერსონალთან, რაც მათ მოტივაციას უმაღლეს, შეასრულონ თავიანთი ამოცანები სრულყოფილად, ეს კი იწვევს ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის გაზრდას.

თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობას აწყდება თანამშრომლების ბრუნვის მაღალი მაჩვენებლების დილემას. იმის გათვალისწინებით, რომ დასაქმებულებს აქვთ უზარმაზარი გავლენა კომპანიის კეთილდღეობაზე, ფირმები ცდილობენ შეინარჩუნონ ისინი წახალისებით და ხელსაყრელი სამუშაო ადგილის ატმოსფეროს შემუშავებით.

კვლევებმა აჩვენა, რომ მოტივირებული თანამშრომლები ჯობნიან სხვა დანარჩენებს. მოტივირებულ თანამშრომლები მუდმივად ეძებენ ყველაზე ეფექტური გადაწყვეტილებებს თავიანთი მიზნების მისაღწევად, რაც მათ უფრო ინოვაციურებს ხდით. მათ აქვთ ძლიერი ფოკუსი თავიანთ მიზნებზე და აქვთ თვითდისციპლინის გრძობა, რაც იწვევს სამუშაოს ხარისხის

ამაღლებასა და მაქსიმალურ ძალისხმევას წარმატების მისაღწევად, რასაც საბოლოოდ სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისთვის. გარდა ამისა, მოტივაცია არის გადამწყვეტი ელემენტი, რომელიც სარგებელს მოუტანს არა მხოლოდ კომპანიას, არამედ ცალკეულ თანამშრომლებსაც. როდესაც ადამიანი მოტივირებულია, ის სიამოვნებას იღებს თავისი საქმით, ავლენს ენთუზიაზმის მაღალ დონეს, ერთგულებას და აღწევს შესანიშნავ შედეგებს. ეს ქმნის მიღწევისა და კმაყოფილების ღრმა გრძნობას საკუთარ თავში.

მოტივაცია გადამწყვეტ როლს თამაშობს პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაში, რადგან ის აძლიერებს ინდივიდის სურვილს გამოიკვლიოს, ისწავლოს და გააუმჯობესოს თავისი უნარები და შესაძლებლობები. გარდა ამისა, კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები ავლენენ ხელსაყრელ ხედვას თავიანთი სამუშაოს მიმართ, არიან ადაპტირებულნი ცვლილებებთან და უფრო კრეატიულები არიან. საბოლოო ჯამში, მოტივაცია არის მთავარი განმსაზღვრელი, რომელიც გავლენას ახდენს როგორც ინდივიდის, ასევე იმ ორგანიზაციის მიღწევებზე, სადაც ისინი მუშაობენ.

თანამშრომელთა მოტივაციის თემა დიდი ხნის განმავლობაში იყო მკვლევარების ინტერესის საგანი და დღესაც ასე გრძელდება. ამის მიუხედავად, თანამედროვე ორგანიზაციები, მენეჯმენტის სპეციალისტები და მკვლევარები კვლავ დგანან სამუშაო ადგილზე ეფექტური მოტივაციური სტრატეგიების შესწავლისა და დანერგვის უპირველესი გამოწვევის წინაშე.

საბანკო სექტორის წარმატების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, წარმოადგენს სამოტივაციო სტრატეგიებისა და სისიტემების არსებობა, მათ განვითარებასა და დახვეწაზე მუდმივი მუშაობა, რაც საბოლოოდ იწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის აწევას და დენადობის მაჩვენებლის შემცირებას, რაც ორგანიზაციის წარმატების მთავარია ქვაკუთხედაა.

წლებთან ერთად სამოტივაციო სისტემების ჩამოყალიბებამ და განვითარებამ მნიშვნელოვანი ეტაპები განვლო, მათი ახლანდელი მდგომარეობის შესწავლა და მნიშვნელოვნება საბანკო სექტორისათვის კი წარმოადგენს ჩემი სამაგისტრო ნაშრომის ძირითად მიზანს. საბანკო სექტორის საქმიანობაში სამოტივაციო სისტემებისა და სქემების განვითარების ეტაპების აღწერას და მათი დღევანდელი მდგომარეობისა და

მნისვენელოვნების წარმოდგენას TBC ბანკის მაგალითზე. ნაშრომის მთავარი მიზანია გამოვავლინო რამდენად ეფექტური სამოტივაციო სტრატეგიები და სისტემები არსებობს საბანკო სექტორში და თანამშრომლების გადმოსახედიდან რამდენად ეფექტურია ზემოთხსენებული როგორც მათთვის ასევე მათი ორგანიზაციისათვის.

**ძირითადი ნაწილი:** 1992 წლის 17 დეკემბერს სს „თიბისი ბანკი“ დაარსდა საქართველოში, როგორც სააქციო საზოგადოება შეზღუდული წილებით, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად. ბანკი ძირითადად ეწევა უნივერსალურ საბანკო მომსახურებას, როგორც კორპორატიული, მცირე და საშუალო ბიზნესის, საცალო და მიკრო ოპერაციები მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

თიბისი ბანკი არის ყველაზე რეიტინგული ორგანიზაცია ინდუსტრიაში, რომელიც ძალიან მოთხოვნადია დასაქმების ბაზარზე საქართველოში. ბანკი მოწოდებულია პროგრესისა და ზრდისკენ და ჩამოყალიბდა როგორც სასურველი სამუშაო ადგილი ენთუზიასტი და მიზანმიმართული ინდივიდებისთვის. თიბისი ბანკი აფასებს გუნდურ მუშაობას და ეს ატრიბუტი ძალიან ფასდება ბანკის ორგანიზაციულ კულტურაში.

ორგანიზაცია თიბისი 30 წელია ფუნქციონირებს და დაიწყო მცირე პერსონალით და HR დეპარტამენტის გარეშე. წლების განმავლობაში შრომისმოყვარეობისა და დაბრკოლებების გადალახვით, თიბისი ავითარებს ერთ-ერთ ყველაზე გამორჩეულ HR დეპარტამენტს საქართველოში.

თავდაპირველად, ბანკს არ ჰყავდა დანიშნული HR პერსონალი. ამის ნაცვლად, რამდენიმე თანამშრომელი იყო პასუხისმგებელი მრავალ დავალებაზე, როგორცაა პერსონალის შერჩევა და დაქირავება, ტრენინგის უზრუნველყოფა და მოვალეობების შესრულება, რომლებიც ახლა მხოლოდ HR სპეციალისტებს ევალებათ.

სამი ათწლეულის განმავლობაში თიბისი ადამიანური რესურსების მართვის მომხიბვლელი და საყურადღებო სისტემა ჩამოაყალიბა. ამჟამად ბანკი ამაყობს მაღალკვალიფიციური და გამოცდილი HR გუნდით, რომელიც იყენებს თანამედროვე ტექნიკას და ხელმძღვანელობს ინდუსტრიას. ბანკი გვთავაზობს მრავალფეროვან ვარიანტს შერჩევის, დაკომპლექტების, ტრენინგის და თანამშრომლების უნარების გასაუმჯობესებლად, მათ შორის საკუთარ აკადემიას, რომელიც ეძღვნება



პერსონალის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობას. ამ ძალისხმევის შედეგად თიბისიში დასაქმებულია მაღალკვალიფიციური ექსპერტების გუნდი.

თიბისი ბანკში სამოტივაციო სტრატეგიებისა და სისტემების ჩამოყალიბებამ წლებთან ერთად მნიშვნელოვანი ეტაპები განვლო. წლებთან ერთად ორგანიზაციის ზრდამ სხვადასხვა განყოფილებების ჩამოყალიბება გამოიწვია, მათ შორის ადამიანური რესურსების განყოფილების. ორგანიზაციის წარმატების ტემპის შესანარჩუნებლად საჭირო გახდა თანამშრომელთა მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე ზრუნვა, რაც თიბისი ბანკის ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას წარმატებით გამოსდიოდა. თიბისი ბანკი თანამშრომელთა სწავლებისა და გადამზადებისათვის იყენებდა საკუთარ ტრენინგ ცენტრს, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევდა თანამშრომელთა სწრაფი და ეფექტური გადამზადების პროგრამების შექმნაზე. ასევე არამართო თეორიული, არამედ პრაქტიკულად, თანამშრომელთა გამოცდილების გაზიარებით მიეწოდებინათ გადამზადების პროგრამაში ჩართული თანამშრომლებისთვის მეტი ინფორმაცია და მომსახურების პროცესში წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრის გზების ძიებაში დახმარებოდნენ. წლების განმავლობაში ეს იწვევდა როგორც ფინანსური ასევე ადამიანური რესურსების მხრივ საკმაოდ დიდი რაოდენობის რესურსების დაზოგვასა და სწორი მიმართულებით წარმართვას.

21 საუკუნის ცხოვრების სტილმა, სადაც გარემო მუდმივად ცვალებადია, ადამიანები კი თითქმის ვერაფერს ასწრებენ - მოვლენების აჩქარებულმა ტემპმა, სიახლეების აღმოჩენისა და გამოყენების დრო წართვა დასაქმებულებს. არადა, იმ შესაძლებლობების განვითარება, რომლებიც პიროვნულად და პროფესიულად ზრდის ადამიანებს, მათივე კეთილდღეობის განმსაზღვრელია.

ჩვეულებრივ ადამიანები ვარაუდობენ, რომ როგორც კი გავხდებიან მენეჯერები ან დააგროვებენ მრავალწლიან გამოცდილებას, ისინი მიაღწევენ სასურველ შედეგს. თუმცა, ამ აზროვნებამ შეიძლება ზოგჯერ შეაფერხოს დასაქმებულების პროგრესი მუდმივად განვითარებად თანამედროვე სამყაროსთან. მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ შეუძლებელია რომელიმე ერთი დარგის, პროფესიის ან საგნის სრულად ათვისება, მრავალი წლის განმავლობაში მიღებული გამოცდილებაც კი

მუდმივად უნდა გამდიდრდეს და განახლდეს, რომ დარჩეს აქტუალური. სწორედ ამიტომ, თიბისი ბანკის სასწავლო ცენტრის გუნდმა შექმნა ინიციატივა სახელწოდებით თიბისი აკადემია, რომელიც თიბისის თანამშრომლებს შესთავაზა გააფართოონ თავიანთი ცოდნა ბანკის სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის ფინანსებში, პროექტებსა და ადამიანურ რესურსებში. ეს გაკეთდა სწრაფი მუშაობის პროცესის პარალელურად, რაც ხაზს უსვამს თიბისის თანამშრომლებს შორის მრავალფეროვანი უნარების მნიშვნელობას.

წლების განმავლობაში ბანკის ზრდასთან, ეკოსისტემების, ახალი პროდუქტებისა და პლატფორმების მატებასთან ერთად, ბანკში ცოდნის კერები გაიფანტა. საკუთარი გუნდის გარეთ ყველა თიბისელი სხვა სიახლეებისა თუ პროცესების შესახებ ინფორმირებული ვეღარ არის. სწორედ ამიტომ, საჭიროება გაჩნდა თიბისი აკადემიის საგანმანათლებლო სივრცე უფრო კომპლექსური გამხდარიყო და კიდევ უფრო მრავალფეროვანი ცოდნა შეეთავაზებინა თანამშრომლებისათვის. ყველა თიბისელისათვის საყვარელი და ცნობილი სახელი - თიბისი აკადემია ახლა კრებითი სახელი გახდა, რომლის ქუდის ქვეშ თიბისი აკადემიასთან ერთად, სხვა სკოლებიც გაერთიანდა.

მენეჯმენტის წარმომადგენლები თუ სხვადასხვა განყოფილების უფროსი თიბისელები დროებით ლექტორების როლს ირგებენ და საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას დანარჩენ თიბისელებს უზიარებენ.

თიბისი აკადემიის რომელიმე კურსზე დარეგისტრირებამდე თანამშრომლებს საშუალება აქვთ დეტალურად გაიგონ თუ რომელი კურსი რა მიმართულებას მოიცავს და მისი გავლის შემდეგ კონკრეტულად რისი გაუმჯობესების საშუალება ექნებათ მათ.

თიბისი აკადემიის ერთ-ერთი წარმატებული მიმართულებაა IT მიმართულება. თიბისი IT აკადემია შესამლებლობას აძლევს ინტელექტუალურად მიდრეკილ და ტექნოლოგიების მოყვარულ ახალგაზრდებს ყოველწლიურად გააძლიერონ თავიანთი გამოცდილება. სულ 180 სტუდენტმა დაასრულა კურსი 2022 წელს. აკადემიამ მოამზადა მოსწავლეთა 10 ნაკრები რვა სფეროში: Frontend (Angular), Test Automation, Full stack Java, Devops, IOS (Swift), Outsystems, Android (Kotlin) და Backend .Net. ტრენინგის ეს კურსი ყველა მონაწილისათვის უფასოა.

ნიჭიერი და ტექნოლოგიურად განვითარებული ახალგაზრდების აღზრდაში თიბისი IT აკადემიას დიდი წვლილი მიუძღვის - ამ დრომდე, აკადემიას 600-ზე მეტი კურსდამთავრებული ჰყავს. მათი 95%-ი წარმატებით დასაქმდა სხვადასხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიების კონკურენტულ და მაღალანაზღაურებად ინდუსტრიაში, სადაც საშუალო ჯამური წლიური შემოსავალი 18 000 000 ლარია.

აღსანიშნავია, რომ თიბისი IT აკადემია თიბისის კულტურასა და სულისკვეთებას სრულად იზიარებს - ლექტორები და მენტორები, რომლებიც სასწავლო პროცესს უძღვებიან, როგორც წესი, თიბისის გუნდის წევრები და კომპანიის კულტურის თანაზიარნი არიან. მეტიც, სწავლების პროცესი თითქმის ისეთივეა, როგორც თიბისის სხვადასხვა გუნდში. თიბისი IT აკადემიაში ხშირად ატარებენ შეხვედრებს, ვებინარებს, მასტერ-კლასებსა და ღია კარის დღეებს.

თიბისი აკადემიის კურსდამთავრებულა 30-40% კი თიბისი ბანკის ახალი დასაქმებულები გახსნენ და აგრძელებენ ამ ორგანიზაციის ზრდისა და წარმატებისათვის ყოველდღიურ მუშაობას. ასევე მნიშვნელოვანი თიბისის დამოკიდებულება თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ. დასაქმებულებმა ზუსტად და დეტალურად იციან მათი შესრულებული სამუშაოს შესახებ თითოეული დეტალი, რას ემსახურება აღნიშნული შეფასება და როგორ იმოქმედებს ის თანამშრომელთა მატერიალური თუ არამატერიალური ჯილდოს მიღების კუთხით.

აღსანიშნავია ისიც, რომ თიბისის ადამიანური რესურსების განყოფილება მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა ეფექტური კომუნიკაციის დონის ამაღლებასა და გუნდური მუშაობის ეფექტურობის ზრდის კუთხით. მუდმივად ახდენს ამ მიმართულებით საჭიროებების განსაზღვრას, შესაბამისი გადამზადების პროგრამების შემუშავებასა და გუნდური შეკრებების ორგანიზებას.

თანამშრომლები სარგებლობენ ბენეფიტებით ჯანმრთელობის დაზღვევისა და სხვა მიმართულებით, ასევე ორგანიზაციაში დანერგილია თანამშრომელთა კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის არამატერიალური და მატერიალური ჯილდოს მიღების შესაძლებლობები. თიბისი ბანკი მუდმივად ზრუნავს თანამშრომლებისთვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნისთვის და ეტაპობრივად მისი გაუმჯობესებისთვის.

ორგანიზაციაში აფასებენ თანამშრომელთა ინოვაციურ იდეებს და განცდა იმისა, რომ თითოეული თანამშრომელი მნიშვნელოვანია და ამ დიდი ოჯახის წევრია თითოეულ თანამშრომელს აქვს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ თიბისიში წლებია ფუნქციონირებს ფონდი „თიბისელები თიბისელებისთვის“. 2009 წელს თიბისი-ში თანამშრომელს შეექმნა ჯანმრთელობის პრობლემა, რის გამოც თიბისის საზოგადოებამ შეაგროვა სახსრები მკურნალობის ხარჯების დასაფარად. მსგავსი ინიციატივებით გაგრძელდა თიბისიში სიკეთის აქტი და მალე ფონდიც დაარსდა. ფონდმა ფინანსური დახმარება გაუწია 1600-ზე მეტ განცხადებას და გამოყო 6 200 000 ლარზე მეტი დაფინანსება.

თიბისის თანამშრომლებს შეუძლიათ აირჩიონ მონაწილეობა ფონდში ყოველთვიური ხელფასის 1 ან 2%-ის შეტანით. ამ ფონდის მიზანია სამედიცინო დახმარების გაწევა თანამშრომლებისა და მათი ახლობლებისთვის, რომლებიც ამას საჭიროებენ. ფონდმა წლების განმავლობაში აჩვენა, რომ არა მხოლოდ ფინანსურ დახმარებას უწევს, არამედ ემოციურ მხარდაჭერასაც უწევს თანამშრომლებს. ფონდის დახმარების მიმღებთა მოსმენით, აშკარაა, რამდენად დამამშვიდებელია იმის ცოდნა, რომ ათასობით ადამიანს სურს დახმარების ხელი გაუწოდოს ერთმანეთს.

თიბისი ბანკისათვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენდა პანდემია, რომელმაც გამოიწვია თიბისის სამუშაო სისიტემების გადახალისება, გაციფრულება და თანამშრომლებისა და მომხმარებლების ჯანმრთელობაზე ზრუნვის პარალელურად ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელშიც თანამშრომლებს უფრო გაუადვილებდა ყოველდღიურობას. აღსანიშნავია ის, რომ ამ პერიოდში თანამშრომლებს არ დაუკარგავთ ერთმანეთთან ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა. რესურსების თვალსაზრისით ეფექტურად გაუმკლავდა ორგანიზაცია გამოწვევას, მენეჯმენტის მულტივი კომუნიკაციით თანამშრომლებთა, ყოველკვირეულმა შეხვედრებმა zoom ფორმატით, გამოიწვია მაქსიმალური ჩართულობა თანამშრომელთა მხრიდან ცვლილებების პროცესში.

თიბისის მრავალათასიან გუნდში პანდემიის პერიოდში არცერთ თანამშრომელს არ დაუკარგავს სამუშაო ადგილი, ამ კუთხით თიბისი აღმოჩნდა ერთადერთი ინოვაციური ქართულ საბანკო სექტორში, ეს კი მნიშვნელოვნად აისახა თანამშრომელთა კმაყოფილების დონესა და

ბედნიერების ინდექსზე, რომელსაც ორგანიზაცია პერიოდულად ზომავს. ასევე პანდემიის პერიოდში მენეჯმენტის მხრიდან არჩევანის თავისუფლების მიცემამ სამუშაო ადგილის შესახებ დიდი ზეგავლენა მოახდინა თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და მოტივაციის დონის შენარჩუნება/ამაღლებაზე.

TBC დღესდღეობით არის ძალიან მოთხოვნადი დამსაქმებელი საქართველოში და ამყოფს 8000-ზე მეტი თანამშრომლით. რადგან კომპანია ყოველწლიურად იზრდება, ისინი პრიორიტეტს ანიჭებენ მომხმარებელთა კმაყოფილებას, რადგან ის არსებითად არის დაკავშირებული თანამშრომლების კმაყოფილებასთან. ეს აშკარაა, რადგან თიბისი უკვე რამდენიმე წელია აკონტროლებს მათი თანამშრომლების ბედნიერების ინდექსს. ისინი მნიშვნელოვან აქცენტს აკეთებენ კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნაზე, ხელსაყრელ პირობებზე და კორპორატიული კულტურის შენარჩუნებაზე, რომელიც შეესაბამება მათ ღირებულებებს.

**დასკვნა:** თანამშრომლების მოტივირება მრავალმხრივი საკითხია, რომელიც კვეთს ადამიანის ინდივიდუალურ თვისებებსა და რწმენას. სხვადასხვა ფაქტორმა ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ შეიძლება გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების მოტივაციაზე, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მათი საქმიანობების საფუძვლიანი ანალიზის ჩატარებისათვის მოტივაციური სტრატეგიების განხორციელებამდე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დროთა განმავლობაში შეინარჩუნოს თანამშრომელთა მაღალი მოტივაცია, მენეჯმენტისთვის მნიშვნელოვანია პრიორიტეტული იყოს კულტურის შექმნა, რომელიც აფასებს თანამშრომლებს და ზრუნავს მათზე.

მოტივაცია გადამწყვეტ როლს თამაშობს პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაში, რადგან ის აძლიერებს ინდივიდის სურვილს გამოიკვლიოს, ისწავლოს და გააუმჯობესოს თავისი უნარები და შესაძლებლობები. გარდა ამისა, კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები ავლენენ ხელსაყრელ ხედვას თავიანთი სამუშაოს მიმართ, არიან ადაპტირებულნი ცვლილებებთან და უფრო კრეატიულები არიან. საბოლოო ჯამში, მოტივაცია არის მთავარი განმსაზღვრელი, რომელიც გავლენას ახდენს როგორც ინდივიდის, ასევე იმ ორგანიზაციის მიღწევებზე, სადაც ისინი მუშაობენ.

ბიზნესის სამყაროში გავრცელებულია რწმენა, რომ ფული არის საბოლოო ჯილდო თანამშრომლებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ მიზანშეწონილია თანამშრომლის მუშაობის აღიარება ფულადი ანაზღაურებით, ეს არ არის ერთადერთი მოტივატორი მათთვის, რომ გადააჭარბონ მოლოდინს და მიაღწიონ პიროვნულ ზრდას. თავდაპირველად, ფულმა შეიძლება უზრუნველყოს საკმარისი მოტივაცია, მაგრამ როგორც თანამშრომლები პროგრესირებენ, ისინი საჭიროებენ დამატებით სტიმულს ფინანსური კომპენსაციის მიღმა. ამჟამად ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის ინდივიდუალური კმაყოფილება უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მუდმივად ცვალებადია და ის ნათლად აჩვენებს, რომ პერსონალის ზრდა თანაბრად მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა მნიშვნელოვანი დრო დახარჯონ პერსონალთან თანამშრომლობისთვის, მათი მოსმენისთვის და საჭიროების შემთხვევაში შექებაში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ელემენტები არ არის დაკავშირებული ფინანსურ წახალისებასთან, მას აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა პერსონალის მოტივაციაზე.

შექების უნარი გადამწყვეტი პრინციპია ნებისმიერი კომპანიის მფლობელისა თუ მენეჯერისთვის, იმის გათვალისწინებით, რომ ეს ყველას სიაბოვნებს. დღესდღეობით, ტექნოლოგიების წინსვლის გამო, მენეჯერებს აქვთ შეზღუდული ურთიერთობა თანამშრომლებთან და, შესაბამისად, ნაკლები შესაძლებლობა აქვთ ზუსტად შეაფასონ თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაო და აღიარონ მათი უნიკალური წვლილი ორგანიზაციაში ყოველდღიურად.

საბანკო სექტორის წარმატების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, წარმოადგენს სამოტივაციო სტრატეგიებისა და სისტემების არსებობა, მათ განვითარებასა და დახვეწაზე მუდმივი მუშაობა, რაც საბოლოოდ იწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის აწევას და დენადობის მაჩვენებლის შემცირებას, რაც ორგანიზაციის წარმატების მთავარი ქვაკუთხედაა.

წლებთან ერთად ქართულ საბანკო სფეროში განვითარდა და ეფექტურობის მაღალ მაჩვენებელს მიაღწია თანამშრომელთა სამოტივაციო სტრატეგიებმა და სისტემებმა. სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში

ჩატარებულმა კვლევამ თიბისი ბანკის თანამშრომლებში საკმაოდ ნათელი შედეგები დადო იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის ეფექტური სამოტივაციო სტრატეგია და სისტემა.

თიბისი ბანკში მენეჯმენტის დამოკიდებულებამ თანამშრომელთა მიმართ, მათი კმაყოფილებაზე ზრუნვამ, მოტივაციის დონის ამაღლების სურვილმა ჩამოაყალიბა სისტემა, რომელიც თიბისი ბანკის წარმატების მთავარი კომპონენტია.

ადამიანური რესურსები მართვის განყოფილების მუდმივი ზრუნვა არსებული საჭიროებების გამოსავლენად, ყოველდღიური მუშაობა თანამშრომელთა სამუშაო გარემოს გასაუმჯობესებლად და თანამშრომელთა კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის არსებულმა არამატერიალურმა და მატერიალური წახალისების გზებმა ორგანიზაცია მიიყვანა დღესდღეობით ყველაზე წარმატებულ და სასურველ დამსაქმებლის სტატუსამდე.

### **ბიბლიოგრაფია**

- ი. კოვზანაძე, გ. კონტრიძე - თანამედროვე საბანკო საქმე: თეორია და პრაქტიკა, გამომცემლობა „სეზანი“ - 2014
- საბანკო საქმე. მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., აბუთიძე გ. – საბანკო საქმე – თბილისი, 2020,
- ბესო ნამჩავაძე - როგორ ვითარდება ქართული საბანკო სისტემა
- მაიკლ არმსტრონგი ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო , თანაავტორი: სტივენ ტეილორი; მთარგმნელები: ზურაბ აბაშიძე, ლელა აბდუშელიშვილი; სარედაქციო ჯგუფი: თეა ბარამაშვილი, ნათია მაჭავარიანი, მზია ბარბაქაძე და სხვ. 2020
- <http://forbes.ge/news/1674/rogor-viTardeba-qarTuli-sabanko-sistema10>
- My Linh Nguyen, The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, Business Economics, 2017
- Stephen Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 16th Edition, Pearson, 2015
- Organizational Behavior Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman 1998წ
- <https://nbg.gov.ge/supervision/banking-supervision?pageKey=pilar3Annual>
- <https://helloworld.ge/story/TBC-as-an-Employer-Forbes>

**ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციფიკა**  
**ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით**  
**The specifics of the organization's human resources management, taking**  
**into account national characteristics**

მაკა ოთიაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
მაგისტრანტი

**Maka Otiashvili** - National University of Georgia SEU  
Master's student  
motiashvili@seu.edu.ge

**აბსტრაქტი:** ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე სპეციფიკური სწორედ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტია. მისი სპეციფიკურობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი დამაკავშირებელი ხიდა დასაქმებულებსა და მმართველობითი რგოლის მენეჯერებს შორის. სწორედ HR დეპარტამენტის ვალდებულებაა შექმნას ისეთი ორგანიზაციული ატმოსფერო, სადაც თითოეული თანამშრომელი ჰარმონიულად, კომფორტულად და დაცულად იგრძნობს თავს. სადაც შეძლებენ თავიანთი უნარებისა და კომპეტენციების სრულფასოვნად გამოვლენას. ამიტომ, HR დეპარტამენტისთვის სტრატეგიის შემუშავებისას ძალიან მნიშვნელოვანია ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინება, რათა სტრატეგია მაქსიმალურად მოარგონ თანამშრომელთა კულტურულ მახასიათებლებს.

ჩვენი ნაშრომი ფოკუსირებულია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის სპეციფიკასა და იმ ქვეყნის ეროვნულ მახასიათებლებს შორის კავშირის შესწავლაზე, რომელშიც ოპერირებს ორგანიზაცია. მიზანია გავიგოთ, თუ როგორ ახდენენ ორგანიზაციები HR პრაქტიკის ადაპტაციას ქართველი ერის კულტურულ, სოციალურ და ეკონომიკურ ასპექტებთან შესაბამისობაში.

კვლევაში გამოყენებულია შერეული მეთოდი, რომელიც აერთიანებს თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებს. თვისებრივი მონაცემები შეგროვებულია HR მენეჯერებთან სიღრმისეული ინტერვიუების საშუალებით, ხოლო რაოდენობრივი მონაცემები გროვდება საქართველოში ოპერირებად ბიზნეს-ორგანიზაციებში დასაქმებულთა გამოკითხვით. კვლევა აერთიანებს გეერტ ჰოფსტედეს კულტურული



განზომილების ჩარჩოს, როგორც თეორიულ საფუძველს ეროვნული მახასიათებლებისა და მათი გავლენის შესაფასებლად HR პრაქტიკაზე.

მიღებული მონაცემების ანალიზის გაცნობა საშუალებას მოგვცემთ მიიღოთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ ახორციელებენ ორგანიზაციები თავიანთი HR სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პრაქტიკის მორგებას, რათა დააკმაყოფილონ თანამშრომლების სპეციფიკური საჭიროებები და მოლოდინები ქართულ ეროვნულ კონტექსტში. თემაში განხილულია ისეთი თემები, როგორიცაა მოზიდვა, შერჩევა, შენარჩუნება, ტრენინგი და განვითარება, შესრულების მართვა და კონტროლი, კომუნიკაცია უკუკავშირის პროცესი, თანამშრომლებთან ურთიერთობა და სხვა. HR პრაქტიკაზე ეროვნული მახასიათებლების ზეგავლენის გააზრებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გააძლიერონ თავიანთი ეფექტურობა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვაში, გააუმჯობესონ თანამშრომლების ჩართულობა და უზრუნველყონ HR სტრატეგიების შესაბამისობა საქართველოს კულტურულ ნიუანსებთან.

საბოლოო ჯამში, ჩვენი მიზანია, პოზიტიური სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბების ხელშეწყობა, თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის გაზრდა და ორგანიზაციული ეფექტურობის გაუმჯობესება საქართველოში.

**Annotation:** One of the most specific departments of the organization is the human resource management department. Its specificity lies in the fact that it is a connecting bridge between employees and management chain managers. It is the responsibility of the HR department to create such an organizational atmosphere where each employee feels harmonious, comfortable and safe. where they can fully present their skills and competencies. Therefore, when developing a strategy for the HR field, it is very important to take into account national characteristics in order to adapt it as much as possible to the cultural needs of employees.

Our work focuses on the study of the relationship between the specifics of the organization's human resources management practices and the national characteristics of the country in which the organization operates. The goal is to understand how organizations adapt HR practices to the cultural, social and economic aspects of the Georgian nation.

The research uses a mixed method that combines qualitative and quantitative research methods. Qualitative data is collected through in-depth interviews with

HR managers, while quantitative data is collected through a survey of employees in business organizations operating in Georgia. The study incorporates Geert Hofstede's cultural dimension framework as a theoretical basis for assessing national characteristics and their impact on HR practices.

Analyzing the resulting data will allow you to gain insight into how organizations are adapting their HR strategies, policies and practices to meet the specific needs and expectations of employees in the Georgian national context. The topic covers such topics as attraction, selection, retention, training and development, performance management and control, communication, feedback process, employee relations and others. By understanding the impact of national characteristics on HR practices, organizations can strengthen their effectiveness in managing a diverse workforce, improve employee engagement and ensure HR strategies are relevant to Georgia's cultural nuances.

Ultimately, our goal is to promote the establishment of a positive work environment, increase the level of employee satisfaction and improve organizational efficiency in Georgia.

**შესავალი:** ადამიანური კაპიტალი წარმატების საფუძველია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, ამიტომ HRM კი არ კარგავს აქტუალობას, არამედ პირიქით - სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი და ტენდენციური ხდება შრომით ბაზარზე. ადამიანური რესურსების სწორად მართვა გადამწყვეტია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რადგან ის მოიცავს სხვადასხვა ასპექტს, მათ შორის თანამშრომლების კეთილდღეობას და რისკის მართვას. არაეფექტურმა HR დეპარტამენტმა შეიძლება დაწიოს თანამშრომელთა კმაყოფილება რაც მათ პროდუქტიულობაზე აისახება და ამან შეაფერხოს ორგანიზაციის მომავალი განვითარება. ხოლო ძლიერი და ეფექტური HR დეპარტამენტი - პირიქით კომპანიისთვის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა თანამშრომლების კმაყოფილების, პროდუქტიულობისა და მომავალი ზრდის უზრუნველსაყოფად, რაც პირდაპირ კავშირშია და პასუხისმგებელია ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებასა და მომავალ განვითარებაზე.

აღნიშნულ ნაშრომში განვიხილავთ ისეთ HR პროცესებს, როგორცაა თანამშრომელთა მოზიდვა, შერჩევა, შენარჩუნება. ტალანტების დენადობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს და გამომწვევ მიზეზებს. ასევე,

განხილული იქნება თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან დაკავშირებული სირთულეები თანამედროვე ორგანიზაციებში.

ადამიანური რესურსების მართვა ძალიან მრავალფეროვანი და საინტერესო სფეროა, განსაკუთრებით კი კულტურული განზომილებების ჭრილში. ვისაუბრებთ გეერტ ჰოფსტედეს კულტურული განზომილებების თეორიაზე. აღნიშნულ თეორიაში ავტორი გამოყოფს 6 კულტურულ განზომილებას, ესენია: ძალაუფლებრივი დისტანცია; ინდივიდუალიზმი; მასკულინობა; გაურკვევლობისადმი თავის არიდება; გრძელვადიანი ორიენტაცია; მიმღებლობა. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ მიმართულებით არსებობს კვლევა, რომელიც გამოყოფს კულტურულ მახასიათებლებს საქართველოში, რაც საშუალებას მოგვცემს შევადაროთ ჩვენ მიერ მიღებული მონაცემები უკვე არსებულ მონაცემებს.

ლიტერატურის მიმოხილვა: თემის სიღრმისეული გაგებისათვის, ვეცდებით მაქსიმალურად ახალი და ამომწურავი ინფორმაცია მოგაწოდოთ ნაშრომში. ქვეთავებში დეტალურად და მკაფიოდ გავშალოთ ის საკითხები რაც ნაშრომისთვის მნიშვნელოვანი და ღირებულია. განვიხილავთ გეერტ ჰოფსტედეს კვლევას კულტურული განზომილებების ჭრილში, რამაც დიდი გავლენა მოახდინა კულტურათაშორის კვლევებზე და ამ სფეროს განვითარებაზე. სწორედ ეს უკანასკნელი გახდა ყველაზე ფართომასშტაბიანი და ღირებული ამ სფეროში.

1980 წელს ავტორმა, გეერტ ჰოფსტედემ გამოაქვეყნა წიგნი “კულტურის შედეგები”. ეს წიგნი მისი ერთ-ერთი გამორჩეული ნაშრომია, სადაც წარმოდგენილია კვლევა კულტურული განზომილებებისა და მათი გავლენის შესახებ საზოგადოებაზე. შემდგომ, 1991 წელს გამოიცა წიგნი, “კულტურები და ორგანიზაციები” გეერტ იან ჰოფსტედესა და მაიკლ მინკოვის თანაავტორობით. ეს წიგნი წარმოადგენს ავტორის კულტურული განზომილებების განახლებულ ჩარჩოს და იკვლევს კულტურულ განზომილებებს ორგანიზაციებში. “კულტურები და ორგანიზაციები”-ს მესამე გამოცემა 2010 წელს გამოქვეყნდა, გეერტ იან ჰოფსტედეს, მაიკლ ჰ. ბონდისა და მაიკლ მინკოვის თანაავტორობით. წიგნის მესამე გამოცემა გაფართოვდა და რამდენიმე განახლებული, გაუმჯობესებული ელემენტი შემოიტანა, კერძოდ 2010 წლის გამოცემას დაემატა ორი ახალი განზომილება. ასევე, ამ წიგნმა წარმოადგინა ორგანიზაციული კულტურის თემა როგორც განსხვავებული ფენომენი. საბოლოოდ, ეს გამოცემა ეფუძნება

ჰოფსტედეს ადრეულ ნაშრომებს, აერთიანებს ახალი კვლევის შედეგებს და კულტურული განზომილებების უფრო ყოვლისმომცველ გაგებას გვთავაზობს.

გერტ ჰოფსტედეს თავდაპირველი კვლევა ჩატარდა 1960-1970-იან წლებში. კვლევაში მონაწილეობდნენ IBM-ის თანამშრომლები სხვადასხვა ქვეყნებში. ავტორის მიზანი იყო გამოეკვლია კულტურული განსხვავებები და ის, თუ რა გავლენას ახდენდა ეს განსხვავებები ორგანიზაციულ ქცევაზე, როგორ მოქმედებდა კულტურა ინდივიდის ღირებულებებზე, რწმენასა და დამოკიდებულებებზე ორგანიზაციაში. კითხვარების საშუალებით ჰოფსტედემ შეაგროვა მონაცემები.

კითხვარი მოიცავდა საკმაოდ ფართო სპექტრს, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოსთან, ლიდერობასთან, გადაწყვეტილების მიღებასთან, კომუნიკაციასა და სამუშაო კმაყოფილებასთან. მიღებული მონაცემების საშუალებით ჰოფსტედემ შეძლო ჩამოეყალიბებინა ქვეყნებს შორის შედარებითი ანალიზი. მონაცემების ანალიზიდან ავტორმა გამოავლინა და განსაზღვრა ოთხი ძირითადი კულტურული განზომილება: ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი (PDI); ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმის წინააღმდეგ (IDV); მასკულიზობა ფემინიზმის წინააღმდეგ (MAS); და გაურკვევლობისადმი თავიდან არიდების ინდექსი (UAI). სწორედ ეს განზომილებები წარმოადგენდა ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების გაგებისა და შედარების ჩარჩოს.

გერტ ჰოფსტედეს მიერ ჩატარებული IBM-ის კვლევა იყო ინოვაციური კულტურული კვლევების სფეროში და საფუძველი ჩაუყარა მის შემდგომ მუშაობას კულტურულ განზომილებებზე. IBM-ის თანამშრომლებისგან შეგროვებული მონაცემები ღირებული რესურსი იყო კულტურული ნიმუშების იდენტიფიცირებისთვის და იმის გაგებისთვის, თუ როგორ მოქმედებს კულტურული ფაქტორები ორგანიზაციის ქცევასა და მენეჯმენტის პრაქტიკაზე.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, მიუხედავად იმისა, რომ კვლევა ჩატარდა IBM-ის კონტექსტში, დასკვნები და შეხედულებები ფართოდ იქნა გამოყენებული სხვა ორგანიზაციებსა და ინდუსტრიებში, რაც ხელს უწყობს კულტურული მრავალფეროვნების და მისი ზეგავლენის გაგებას გლობალურ ბიზნესსა და მენეჯმენტზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ გეორტ ჰოფსტედეს IBM კვლევა დაედო საფუძვლად კულტურული განსხვავებულობის შემდგომ შესწავლას. დაახლოებით 35 წლის წინ, გეორტ ჰოფსტედემ დააარსა Hofstede Insights რათა შემდგომ განვეითარებინა და გამოეყენებინა თავისი კვლევის შედეგები. Hofstede Insights არის საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც ფლობს ონლაინ რესურსს, ინსტრუმენტს მომხმარებლებისთვის, რათა მათ შეძლონ კულტურული განზომილებების მონაცემების შედარება სხვადასხვა ქვეყნებში. პლატფორმა წლების განმავლობაში იხვეწებოდა და ანახლებდა მონაცემებს. მიუხედავად იმისა, რომ 2020 წელს გეორტ ჰოფსტედე გარდაიცვალა, პლატფორმა კვლავ განაგრძობს მუშაობას.

Hofstede Insights-ის გუნდში არიან ხელმძღვანელები, ექსპერტები და კონსულტანტები, რომლებიც ჰოფსტედეს კვლევებზე დაყრდნობით მუშაობენ, რათა მომხმარებლებს მთელ მსოფლიოში, შესთავაზონ და მიაწოდონ ღირებული კულტურული შეხედულებები. მათი სათაო ოფისი ჰელსინკშია, ხოლო სამუშაო გუნდი ჰყავთ 12 სხვადასხვა ქვეყანაში. ისინი არიან კულტურული ანალიტიკისა და სტრატეგიის მრჩეველები, რომლებიც ეხმარებიან ბიზნესებს, თავიანთი კულტურული გამოწვევები გარდაქმნან წარმატების მიღწევის საშუალებად. მათ ვებ-გვერდზე ხელმისაწვდომია 60-ზე მეტი ქვეყნის მონაცემები ექვსი კულტურული განზომილების ირგვლივ. Hofstede Insights იყენებს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემთა ანალიზის მეთოდებს, რათა შეაფასოს კულტურული განზომილებების ინდექსი კონკრეტულ ქვეყანაში. ისინი აგროვებენ მონაცემებს სხვადასხვა წყაროდან, მათ შორის გამოკითხვებით, აკადემიური კვლევებიდან, ეროვნული სტატისტიკის მეშვეობით და ბაზრის კვლევით.

ქვეყნის შედარების ინსტრუმენტი იძლევა მონაცემებს ექვსი კულტურული განზომილების შესახებ, მათ შორის საქართველოზე. ქვემოთ განვიხილავთ საქართველოს ინდექსს ექვსივე განზომილებაში და წარმოვადგენთ ეროვნულ მახასიათებლებს ქართულ საზოგადოებაში. სწორედ აღნიშნული კვლევის შედეგების საფუძველზე განიხილება ჩვენი კვლევა. შევადარებთ ჩვენ მიერ მიღებულ მონაცემებს Hofstede Insights-ზე არსებულ მონაცემებს და განვიხილავთ, თუ რომელ განზომილებაში ვიღებთ თანხვედრას და სად გვაქვს განსხვავებები.

1. ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი Hofstede Insights-ზე საქართველოსთვის 65-ია. PDI-ის გლობალური საშუალო ინდექსი 55-ია,

რაც იმას ნიშნავს რომ საქართველოს აქვს საშუალოზე მაღალი ქულა და მიუთითებს ძალაუფლების უთანასწორობაზე ბევრ სხვა ქვეყანასთან შედარებით. 65 ქულა მიუთითებს, რომ ქართული საზოგადოება ზომიერად აღიარებს და პატივს სცემს ავტორიტეტებს და იერარქიულ სტრუქტურას ორგანიზაციაში. შესაძლოა მეტი პატივისცემა ჰქონდეს და უფრო მეტი ავტორიტეტით სარგებლობდეს თანამშრომელი, რომელსაც უფრო მაღალი თანამდებობა უკავია. ასევე, ამ მონაცემის საშუალებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ საქართველოში ლიდერებს ექნებათ უფრო მნიშვნელოვანი უფლებამოსილება, დაქვემდებარებულებს არ ექნებათ ინიციატივების გამოთქმის სურვილი, გამხედლობა ან საშუალება.

ისინი შეასრულებენ მხოლოდ წინასწარ განსხაზღვრულ დავალებებს და ზემდგომი პირების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს. PDI საშუალოზე მაღალი ინდექსი გავლენას მოახდენს კომუნიკაციასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, მიიღება ერთპიროვნული გადაწყვეტილებები და კომუნიკაცია უფრო შაბლონური და ფორმალიზებული იქნება. საქართველოში ორგანიზაციები გარკვეულწილად შესაძლოა იღებდნენ ცენტრალიზებულ გადაწყვეტილებებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ PDI ეს არის განზოგადება, რომელიც დაფუძნებულია ფართო ეროვნულ დონეზე. ასევე გასათვალისწინებელია ინდივიდუალიზმი ქართულ საზოგადოებაში, რადგან კულტურული განზომილებები შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვადასხვა რეგიონში, ორგანიზაციასა თუ დემოგრაფიულ ჯგუფში.

2. ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმის წინააღმდეგ (IDV), ასახავს ადამიანებისთვის ინდივიდუალური ღირებულებები უფრო მნიშვნელოვანია თუ ჯგუფური. საქართველოს ამ განზომილებაში 41 ქულა აქვს, ხოლო გლობალური საშუალო შედეგია 48. საქართველოს ეს შედეგი მიუთითებს რომ ქართული საზოგადოება მცირედ, მაგრამ მაინც, კოლექტივიზმისკენ უფროა მიდრეკილი, ვიდრე ინდივიდუალიზმისკენ. საქართველოში ზომიერად ფასდება კოლექტიური მიზნები, ჯგუფური კეთილდღეობა და სარგებელი უფრო ღირებულია მათთვის. მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტულია ისეთი სოციალური ჯგუფების კეთილდღეობა, რომელთანაც ინდივიდს დიდი ემოციური კავშირი აქვს მაგალითად ოჯახი, ნათესავები, მეგობრები და სხვა. ხშირად გადაწყვეტილებებს იღებენ ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებით და

თავიანთ ინტერესებს უკანა პლანზე წევენ. მათთვის უფრო მნიშვნელოვანია ძლიერი სოციალური კავშირის შენარჩუნება და ჯგუფის ლოიალურობის მოპოვება.

ინდივიდუალურ სურვილებსა და მიღწევებზე მეტად პრიორიტეტული ჯგუფში ჰარმონიული, თანამშრომლური ურთიერთობის შენარჩუნებაა. მოლოდინები აქვთ, რომ ჯგუფის წევრები მათ აუცილებლად დაეხმარებიან, დაეყრდნობიან მათ და დახმარების გაწევის სანაცვლოდ მათგანაც იგივეს მოელოან. აქვე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი არის კულტურული განზომილება, რომელიც ასახავს საზოგადოების ზოგად ტენდენციებს. ქართულ საზოგადოებაში არსებობს სუბკულტურები და ყველა ინდივიდი არ შეიძლება შეესაბამებოდეს მკაცრად კოლექტიურ ორიენტაციას.

3. მასკულინობა ფემინიზმის წინააღმდეგ (MAS), საქართველოს ინდექსი 55-ია. ეს განზომილება წარმოადგენს იმ ხარისხს, რომლითაც საზოგადოება აფასებს თავდაჯერებულობას, დაწინაურების შესაძლებლობას, კონკურენციას და მატერიალური წარმატების ზრდას, თანამშრომლობის, გარანტირებული სამუშაო ადგილისა და ცხოვრების ხარისხის წინააღმდეგ. გლობალური საშუალო ქულა დაახლოებით 50-ია, რაც დიდად არ განასხვავებს საქართველოს სხვა ქვეყნებთან შედარებით. თუმცა, მაინც ზომიერი მიდრეკილება აქვს ქართულ საზოგადოებას მასკულინური ღირებულებებისკენ, როგორცაა თავდაჯერებულობა, კონკურენცია, დაწინაურების ამბიცია, წარმატების მიღწევისა და აღიარების სურვილი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ MAS განზომილება არ არის ფოკუსირებული მხოლოდ გენდერულ განსხვავებებზე, არამედ მოიცავს უფრო ფართო სოციალურ ღირებულებებსა და მოლოდინებს. MAS ქულის ინტერპრეტაცია უნდა ითვალისწინებდეს ქართული საზოგადოების სპეციფიკურ კონტექსტს, მათ შორის ისტორიულ, სოციალურ და ეკონომიკურ ფაქტორებს.

4. გაურკვევლობისადმი თავიდან არიდების ინდექსი (UAI) საქართველოსთვის არის 85, ხოლო საშუალო ქულა ყველა ქვეყნისთვის 64-ია. ეს მიუთითებს, რომ ქართული საზოგადოება მიდრეკილია მკაცრად სტრუქტურირებული წესებისა და ნორმების შემუშავებასა და გამოყენებაზე. არ უყვართ გამოწვევები და არაპროგნოზირებადი სიტუაციები. სტაბილურობა და უსაფრთხოება მათთვის მნიშვნელოვანია. ასეთი

კულტურის კომპანიისთვის სტაბილური შემოსავალი უფრო მნიშვნელოვანი იქნება, ვიდრე რისკებისა და ბაზარზე სიახლეების დანერგვით ეკონომიკური ზრდის მოპოვება. პერსონალი თავს კარგად გრძნობს როდესაც არსებობს მკაფიო სტრუქტურები და მმართველობითი დირექტივები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ან რისკის მართვისას უპირატესობა ენიჭება აპრობირებულ, ბევრჯერ გამოყენებულ მიდგომებს, ვიდრე ახალ, არატრადიციულ და ინოვაციურ იდეებს. შესაძლოა არსებობდეს უახლესი მიგნებები სფეროში, მაგალითად როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვის დიგიტალიზაცია, თუმცა ორგანიზაციის წევრები კვლავ ძველ პრაქტიკას იყენებდნენ და არ ცდილობდნენ სიახლის დანერგვას, რათა მოსალოდნელი გართულებები თავიდან აირიდონ.

5. გრძელვადიანი ორიენტაცია მოკლევადიანი ორიენტაციის წინააღმდეგ (LTO), სადაც საქართველო 38 ქულით ფასდება, საშუალო კი დაახლოებით 48 ქულაა. ასახავს რამდენად მნიშვნელოვანია საზოგადოებისთვის გრძელვადიანი გეგმები, შეუპოვრობა და ტრადიციის პატივისცემა, მოკლევადიანი შედეგებისა და სოციალური ვალდებულებების შესრულებასთან შედარებით. საქართველოს ქულა Hofstede Insights-ზე მიუთითებს იმაზე, რომ ქართული საზოგადოება გრძელვადიან ორიენტაციაზე შედარებით დაბალ აქცენტს აკეთებს და ფოკუსირებულია უფრო მყისიერ შედეგებსა და საჭიროებების სწრაფად დაკმაყოფილებაზე.

მათთვის მნიშვნელოვანია დღევანდელი სარგებელი და არა მომავალში მიღებული შედეგი. კვლავ ორგანიზაციის მაგალითზე რომ განვიხილოთ, ასეთი კულტურის მატარებელი ორგანიზაციისთვის საქართველოში, მნიშვნელოვანი იქნება არსებული პროდუქტის გაყიდვა და სტაბილური შემოსავალი. ნაცვლად იმისა რომ შეიმუშავონ გრძელვადიანი სტრატეგია, ინოვაციური პროდუქტი, გადაამზადონ თანამშრომლები, მოახდინონ საერთაშორისო ექსპანსია და სხვა.

6. მიმღებლობა თავშეკავების წინააღმდეგ (IND), საქართველოს შედეგია 32, ხოლო გლობალური საშუალო ქულაა 56. ბოლო, მეექვსე განზომილებაში საქართველოს 32 ქულა მიუთითებს იმაზე, რომ საზოგადოება გამოირჩევა დაბალი მიმღებლობის დონით. ცდილობენ მუდამ აკონტროლონ სურვილები, აღენიშნებათ დისციპლინა და თავშეკავება. მიდრეკილნი არიან სოციალური ნორმების, წესებისა და ტრადიციების დაცვისაკენ.



უპირატესობას ანიჭებენ ზომიერებას და თავშეკავებულ ქცევას. მათთვის მიუღებელია საზოგადოების მიერ გაკიცხული და დაგმობილი ქცევის განხორციელება. მათ ქცევის წინასწარდადგენილი სტანდარტები აქვთ, რითიც ხელმძღვანელობენ და საიდანაც თითქმის არ უხვევენ. ასევე, საზოგადოებას შეიძლება ახასიათებდეს ემოციების შეკავების ტენდენცია, როდესაც ინდივიდები უფრო თავშეკავებულნი არიან და ემოციებს ღიად არ გამოხატავენ.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, მიუხედავად იმისა, რომ Hofstede Insights-ის მიერ გამოყენებული მონაცემები ეფუძნება კვლევებს, კულტურული განზომილებები მაინც საკმაოდ ფართო განზოგადებაა და ვერ აღწერს სრულ მრავალფეროვნებას თითოეულ ქვეყანაში. მიუხედავად ამისა, მონაცემები იძლევა სასარგებლო ჩარჩოს კულტურული განსხვავებებისა და მათი გავლენის გასაგებად ბიზნესისა და საზოგადოების სხვადასხვა ასპექტზე. ქვეყნების შედარების ინსტრუმენტი არის ღირებული რესურსი ინდივიდებისა და ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან კულტურათაშორისი განსხვავებების გაგებითა და ნავიგაციის გზით.

ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას კულტურული ვარიაციების შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად, საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიების ინფორმირებისთვის, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის წარმართვის, კულტურათაშორისი თანამშრომლობის, გუნდური მუშაობის მხარდასაჭერად და სხვა.

გერტ ჰოფსტედეს კვლევის უპირატესობები: თეორიას აქვს გარკვეული უპირატესობები, რაც განაპირობებს მის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას კულტურათაშორის კვლევებში. ჰოფსტედეს კვლევა იძლევა ჩარჩოს კულტურული ღირებულებებისა და ქცევების შედარებისთვის სხვადასხვა ქვეყანებში. ის იძლევა კულტურული განსხვავებებისა და მსგავსებების სისტემატური ანალიზის საშუალებას, გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ განსხვავდება კულტურები მათი რწმენით, დამოკიდებულებითა და ქცევით; თითოეული განზომილებისთვის რიცხვითი ქულების მინიჭება, უზრუნველყოფს სტრუქტურირებულ და სტანდარტიზებულ მიდგომას კულტურული განსხვავებების შესაფასებლად. ეს საშუალებას აძლევს მკვლევარებს და პრაქტიკოსებს გააკეთონ ობიექტური შედარება; შედეგები პრაქტიკულ გავლენას ახდენს სხვადასხვა სფეროზე, მათ შორის ბიზნესზე, მენეჯმენტზე, საერთაშორისო

ურთიერთობებსა და კულტურათაშორის კომუნიკაციაზე. კულტურული განსხვავებების გაგება შეიძლება დაეხმაროს ორგანიზაციებს გლობალური ოპერაციების, კულტურათაშორისი გუნდური მუშაობისა და მოლაპარაკებების ეფექტური სტრატეგიების შემუშავებაში; ჰოფსტედეს კულტურული განზომილებების ჩარჩომ ხელი შეუწყო ფართო კვლევებს, რაც განაპირობებს კულტურული დინამიკის და მათი ზემოქმედების უფრო ღრმა გაგებას საზოგადოების სხვადასხვა ასპექტზე. მოცემული უპირატესობის დამსახურებაა სწორედ ის, რომ საშუალება გვაქვს ჩვენი კვლევა შევადაროთ გერტ ჰოფსტედეს მიერ მიღებულ მონაცემებს საქართველოზე;

გერტ ჰოფსტედეს კვლევის ნაკლოვანებები: შესაძლოა კულტურების რამდენიმე განზომილებაში მოქცევამ ზედმეტად გაამარტივოს კულტურული ჯგუფები და ჰომოგენიზაციის რისკის ქვეშ დაგვაყენოს; მოცემულმა განზომილებებმა შესაძლოა სრულად ვერ აღწერონ საზოგადოების უნიკალური ისტორიული, სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური კონტექსტი, რომელიც აყალიბებს კულტურას. ამ კონტექსტური ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება შეზღუდოს სიზუსტე კონკრეტულ სიტუაციებში; ჰოფსტედეს თეორიის განზომილებები ასახავს კულტურებს, როგორც სტატიკური და უცვლელი დროთა განმავლობაში. თუმცა, კულტურები ვითარდება და ადაპტირდება სხვადასხვა მოვლენებთან, როგორცაა გლობალიზაცია, მიგრაცია, ტექნოლოგიური წინსვლა და აკულტურაცია. განზომილებები შეიძლება არ ასახავდეს ამ დინამიურ ცვლილებებს და შეიძლება არ იყოს შესაფერისი სწრაფად ცვალებადი კულტურების შესასწავლად; თეორიის თანახმად, კულტურული განზომილებები ინდივიდებს იკვლევს კონკრეტული კულტურის ფარგლებში. თუმცა, კულტურაში შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ცვალებადობა დამოკიდებულებებში, რწმენასა და ქცევებში, რომელიც დაფუძნებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა ასაკი, სქესი, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, ინდივიდუალური პიროვნული თვისებები და სხვა.

თემის აქტუალობა: ადამიანური რესურსების მართვა ეროვნული კულტურის ჭრილში საკმაოდ საინტერესო და სიღრმისეული თემაა. სამწუხაროდ, ამ მიმართულებით კვლევები, ქართულ რეალობაზე, არ მოიპოვება. პირველ რიგში, ჩავატარეთ სიღრმისეული ინტერვიუ, რათა

გამოგვეკვეთა ის ძირითადი მიზეზები, თუ რატომ ტოვებენ დასაქმებულები სამუშაო ადგილს. აღნიშნული მეთოდით გამოიკვეთა გარკვეული პრობლემები და ამან განაპირობა უშუალოდ დასაქმებულთა კვლევა. ნაშრომში ნაკვლევი და განხილულია ზემოთ აღნიშნული 6 განზომილებიდან რომლისკენ უფრო იხრებიან დასაქმებულები, ანუ რომელი კულტურული მახასიათებლისკენ უფრო იხრებიან ისინი და ასევე ის, თუ რა არის ხშირად მათთვის მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებისას.

გამოკვეთილი და ხაზგასმულია ერთ-ერთი ყველაზე ატუალური საკითხი HR სფეროში, თუ რატომ იცვლიან ადამიანები სამუშაო ადგილს, მაღალი ანაზღაურების თუ პროფესიული განვითარების სურვილით. კვლევის ანალიზი HR სფეროს წარმომადგენლებს და ორგანიზაციის მმართველ რგოლს მისცემს საშუალებას, რომ მომავალში გაითვალისწინონ ზემოაღნიშნული ინტერკულტურული მახასიათებლები და ეცადონ მათზე მორგებული გადაწყვეტილებები მიიღონ ადამიანური რესურსის დაგეგმვის ნაწილში. ასევე, შეცვალონ მიდგომები თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ნაწილში და ეცადონ, რომ განმავითარებელი პროგრამები და თანამშრომელთა შენარჩუნების პროცესი მაქსიმალურად მოარგონ ქართულ ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებს. საკვლევი პრობლემით დაინტერესება საშუალებას გვაძლევს უკეთ წავმართოთ და მოვარგოთ რეალობას მართვის მექანიზმები.

საკვლევი საკითხი და ჰიპოთეზა: საკვლევი პრობლემის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ საქართველოში, მუდამ პროფესიული განვითარებისკენ, თვითრეალიზაციისკენ და ჩართულობისკენ მიდრეკილი თანამშრომლები ხშირად იცვლიან სამუშაო ადგილს. აღნიშნული საკითხი აქტუალური გახდა მას შემდეგ, რაც ვაწარმოეთ HR მენეჯერებთან სიღრმისეული ინტერვიუ და ვიკვლიეთ ის მრავალფეროვანი მიზეზები, რასაც თანამშრომლები ხშირად ასახელებენ სამსახურიდან წასვლის მიზეზად. აღნიშნულ ინტერვიუში გამოკვეთილი პრობლემები მრავალფეროვანია, მაგრამ აღსანიშნავია ის რომ HR მენეჯერები საკმაოდ ხშირად ასახელებენ აღნიშნულ მიზეზს, რასაც წასვლისწინა ინტერვიუს საშუალებით ადგენენ. ასევე აღსანიშნავია ისიც, რომ საქართველოში, შრომის ბაზარზე არსებული ეს ტენდენციები ართულებს და უფრო მეტ რესურსს მოითხოვს ისეთი HR პროცესები, როგორცაა თანამშრომელთა მოზიდვა, შერჩევა, კვალიფიკაციის ამაღლება და შენარჩუნება.

საკვლევი ჰიპოთეზა მდგომარეობს შემდეგში: საქართველოში, თანამშრომლები სამუშაო ადგილის შეცვლის მიზეზად ასახელებენ პროფესიული განვითარების სურვილს. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ემსახურება იმას, რომ იკვლიოს რამდენად ახდენს გავლენას ეროვნულ-კულტურული მახასიათებლები აღნიშნულ საკითხზე და დაადასტუროს ან უარყოს ჰიპოთეზა.

კვლევის მეთოდოლოგია: აღნიშნული ნაშრომი მოიცავს ჩვენ მიერ ჩატარებულ თვისებრივ და რაოდენობრივ კვლევას. ასევე, კვლევის შედეგების შემდგომი შედარებისთვის გამოვიყენებთ შედარებით ანალიზს და სწორედ მისი მეშვეობით მოხდება ჩვენ მიერ მიღებული შედეგებისა და გვერტ ჰოფსტედეს მიერ დაფიქსირებული შედეგების შედარება, საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების გათვალისწინებით. პირველ რიგში, შევარჩიეთ სამიზნე ჯგუფი, კერძოდ HR მენეჯერები და სიღრმისეული ინტერვიუს მეშვეობით გამოვკვეთეთ და დავაზუსტეთ ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ტალანტების დენადობა; დენადობის სიხშირე მათ კომპანიაში; თუ ცდილობენ თანამშრომელთა სამსახურიდან წასვლის მიზეზების დადგენას; რამდენად ხშირად ასახელებენ თანამშრომლები წასვლის მიზეზად პროფესიული განვითარების სურვილს; რამდენად ართულებს ეს ტენდენცია თანამშრომელთა მოზიდვის, შერჩევის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შენარჩუნების პროცესს საქართველოში და რას ფიქრობენ HR მენეჯერის როლზე ამ პროცესში. აღნიშნული მეთოდი საკმაოდ საინტერესო და ღირებული აღმოჩნდა ჩვენი კვლევისათვის.

კვლევის მეორე ეტაპზე ჩავატარეთ რაოდენობრივი კვლევა, ონლაინ ანკეტის საშუალებით. აღნიშნულ რაოდენობრივ კვლევაში HR მენეჯერების მიერ გამოკვეთილი საკითხებისა და გვერტ ჰოფსტედეს მიერ ექვსი კულტურული განზომილების მიხედვით შედგენილი და დამუშავებული კითხვები ონლაინ პლატფორმის საშუალებით გავუგზავნეთ დასაქმებულებს. აღნიშნული კვლევა ემსახურება ჰიპოთეზის შემოწმებას ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით. კვლევის უპირატესობაა ანონიმურობის გარანტია, რაც საშუალებას აძლევს რესპოდენტებს იყვნენ მაქსიმალურად გულწრფელები და დაუფარავად დააფიქსირონ თავიანთი აზრი. ასევე, კითხვარის მოქნილობა და ლაკონიურობა, რაც რესპოდენტების მხრიდან ნაკლებ დროს, ენერგიას და გონებრივ დამაბულობას მოითხოვს.

შესაბამისად, არ ხდება მათი გადაღლა რაც კვლევის ვალიდურობასა და სანდოობის მაჩვენებელს ზრდის.

კვლევის ნაკლად შეიძლება მივიჩნიოთ ის, რომ რესპოდენტებს შეთავაზებული ჰქონდათ მხოლოდ დახურული ტიპის შეკითხვები, რაც მათ ზღუდავდა და არ აძლევდა ინტერპრეტირებისა და საკითხში ჩადრმავეების საშუალებას. მაგრამ, სწორედ აღნიშნული ნაკლის შესამცირებლად და კვლევის ვალიდურობის გასაზრდელად ჩავატარეთ სიღრმისეული ინტერვიუები HR მენეჯერებთან. ინტერვიუების მეშვეობით გამოვკვეთეთ ზემოთ აღნიშნული საკითხები. თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემები შევადარეთ ერთმანეთს და დავადგინეთ, რომ ერთნაირი ხედვა აქვთ მენეჯერებსა და დასაქმებულებს ჩვენ მიერ საკვლევ საკითხებში.

კვლევის დიზაინი და მეთოდოლოგია: ჩვენ მიერ საკვლევ თემისთვის შევარჩიეთ კვლევის განსხვავებული - რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდები. რაოდენობრივი კვლევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, კითხვარი და თვისებრივი კვლევის ასევე ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, სიღრმისეული ინტერვიუ. ასევე, ჩვენი კვლევის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ვიყენებთ შედარებით ანალიზს, რათა ჩვენ მიერ მიღებული მონაცემები შევადაროთ უკვე არსებულ Hofstede Insights-ის შედეგებს.

თვისებრივი კვლევა არის სუბიექტური, რაც საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ საკითხის ინტერპრეტაცია. ამ მეთოდის მიზანია რთული ფენომენების გააზრება და სიღრმისეული შესწავლა. ჩვენი ნაშრომის ინტერესებიდან გამომდინარე, თვისებრივი კვლევის ერთ-ერთი მეთოდი, სიღრმისეული ინტერვიუ შევარჩიეთ. განვსაზღვრეთ წინასწარ სამიზნე ჯგუფი, ესენი იყვნენ სხვადასხვა საშუალო თუ დიდი ზომის ორგანიზაციის HR მენეჯერები. მათთან წინასწარ შედგენილი, სტრუქტურირებული კითხვების საშალებით, სიღრმისეულად ვიკვლიეთ ადამიანური რესურსების მართვის პსეციფიკური გამოწვევები და საკითხები, რომლებიც ჩვენი კვლევისთვის საკვანძო თემებს წარმოადგენდა. მათთან ინტერვიუების შედეგად გამოვკვეთეთ ის ძირეული პრობლემები, რასაც HR სფეროს წარმომადგენლები აწყდებიან თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და განვითარების პროცესში. შემდეგ ეტაპზე მოხდა სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავება, გენერალიზაცია და

ძირითადი მკაფიოდ გაჟღერებული პრობლემების გამოკვეთა. სიღრმისეული ინტერვიუს უპირატესობა ისაა, რომ რესპოდენტებს ჰქონდათ საკითხში ჩაღრმავებისა და ამომწურავი პასუხების დაფიქსირების საშუალება. თავიანთი აზრს აფიქსირებდნენ ღიად და დაუფარავად, რადგან მათ ჰქონდათ ანონიმურობის გარანტია. გვაწვდიდნენ ისეთ ნიუანსებს რაც საკითხის კვლევისთვის საკმაოდ ღირებული და მნიშვნელოვანი იყო. უშუალოდ პროცესის დროს, გვქონდა საშუალება რომ დაგვეზუსტებინა კონკრეტულად რას ვგულისხმობდით გარკვეულ კითხვებში, რათა თავიდან აგვეცილებინა რესპოდენტების დაბნეულობა და საკითხიდან ძირეული გადახვევის შემთხვევები მინიმუმამდე დაგვეყვანა.

რაოდენობრივი კვლევა ემპირიული მიდგომაა, რომელიც მიზნად ისახავს რაოდენობრივად გაზომოს და განაზოგადოს დასკვნები უფრო დიდ პოპულაციაზე. რაოდენობრივი კვლევა ჩვეულებრივ გამოიყენება ისეთ სფეროებში, როგორცაა ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, ეკონომიკა, ბაზრის კვლევა და სხვა, სადაც რიცხვითი მონაცემები და სტატისტიკური ანალიზი გადამწყვეტია პროგნოზების გასაკეთებლად. აღნიშნული მეთოდი შევარჩიეთ მისი უპირატესობიდან გამომდინარე, რადგან ის საშუალებას გვაძლევს: განვაზოგადოთ კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემები. დასკვნების განზოგადების უნარი აძლიერებს კვლევის გარე ვალიდობას და მის აქტუალობას, ღირებულებას საზოგადოებისთვის. იგი მიჰყვება სტრუქტურირებულ მეთოდებს, ამცირებს სუბიექტური მიკერძოებულობის დონეს და ზრდის კვლევის სანდოობას, რადგან საშალებას აძლევს სხვა პრაქტიკოსებსა და მკვლევარებს გამოიყენონ გაზომვის იგივე მეთოდები. იგი იყენებს სტატისტიკურ ტექნიკებს მონაცემთა ანალიზისთვის და იძლევა ცვლადებს შორის რაოდენობრივი შედარების საშუალებას. მისი მოქნილობა და მარტივი გავრცელების ხერხი, მაგალითად მეთოდის როგორცაა გამოკითხვა, საშუალებას გვაძლევს ვიკვლიოთ მონაწილეთა საკმაოდ დიდი რაოდენობა. იგი გვიზოგავს დროს, ენერგიას და რესურსს. კვლევის სტრუქტურირებული მონაცემების დათვლა შესაძლებელია სტატისტიკური პაკეტების საშუალებით, რისი საშალებითაც შეგვიძლია დიდი მონაცემების დამუშავება მათემატიკური სიზუსტით. სწორედ ამ უპირატესობების გამო შევარჩიეთ მასშტაბური გამოკითხვისთვის ანკეტირებული კითხვარის მეთოდი. უშუალოდ კითხვარის სპეციფიკა რომ განვიხილოთ, უნდა აღვნიშნოთ შემდეგი ძალიან მნიშვნელოვანი

დეტალები: პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ კულტურული განზომილებების ჩარჩოს მიხედვით შეიქმნა კითხვარი, რაც იკვლევს როგორც კულტურული განზომილებების ინდექსს, ასევე იმ HR პროცესების გამოწვევებს, რაზეც საუბარია სიღრმისეული ინტერვიუს ანალიზში. თითოეული განზომილებიდან ჩვენს კითხვარში ორი კითხვაა მოცემული და სავარაუდო პასუხების რაოდენობა ყველა კითხვას აქვს ასევე ორ-ორი. კითხვარის დამუშავებისა და რაოდენობრივი შედეგების ინტერპრეტირებისთვის ვიყენებთ იგივე მეთოდს, რაც გამოყენებულია გერტ ჰოფსტედეს კვლევების დამუშავებისას. აღნიშნული მეთოდი სწორედ იმიტომ იქნა შერჩეული, რომ საშუალება გვქონოდა უკვე არსებული კვლევის შედეგებისთვის შეგვედარებინა ჩვენ მიერ მიღებული მონაცემები.

რაოდენობრივი კვლევის დამუშავების მეთოდი შემდეგნაირია: თითოეული განზომილების ქულები ჯამდება და იყოფა იმ სავარაუდო პასუხთა რაოდენობაზე, რომელიც კონკრეტული კითხვისათვის აღიქმება დადებით კონტექსტში. ანუ დგინდება საშუალო ქულები თითოეული კულტურული განზომილებისათვის.

რაც შეეხება შედარებითი ანალიზის მეთოდს, ჩვენ მიერ მიღებულ მონაცემებს შევადარებთ Hofstede Insights-ზე არსებულ საქართველოს მონაცემებთან და ვეცდებით დავადგინოთ მათ შორის მსგავსება, ან ექჩვემ დავაყენოთ რომელიმე კულტურული განზომილების ვალიდურობა თუ მათ მიერ მიღებულ მონაცემთა სანდოობა.

როგორც რაოდენობრივი კვლევა, ასევე სიღრმისეული ინტერვიუები და შედარებითი ანალიზი გვთავაზობს უნიკალურ უპირატესობებს და მათ შორის არჩევანი დამოკიდებულია კვლევის მიზნებზე, კვლევის კითხვის ბუნებაზე და ხელმისაწვდომ რესურსებზე. ჩვენთვის სამივე მეთოდოლოგიის (შერეული მეთოდების) გაერთიანებამ უზრუნველყო კვლევის თემის ყოვლისმომცველი გაგება, თითოეული მიდგომის ძლიერი მხარეების გამოყენებით.

**დასკვნა:** ეფექტურ HRM სტრატეგიას შეუძლია თანამშრომლთა პროდუქტიულობისა და ლოიალურობის გაზრდა. ჩვენი ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე განვსაზღვრეთ იმ კულტურული განზომილებების ინდექსი, რაც HR პროცესებში თანამშრომელთა და HR დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებაზე ახდენს გავლენას. ჩვენ მიერ

მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, HR მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვთ ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით დაგეგმონ და განახორციელონ ისეთი HR პროცესები, როგორცაა მოზიდვა, შერჩევა, კვალიფიკაციის ამაღლება და თანამშრომელთა შენარჩუნება, ლოიალურობის გაზრდა. ამ მნიშვნელოვანი მახასიათებლების გათვალისწინება HRM პროცესს მეტად ეფექტურს და გრძელვადიან შედეგზე ორიენტირებულს გახდის. ჩვენ მიერ წამოჭრილი ჰიპოთეზა დადასტურდა და დადგინდა, რომ საქართველოში ჩვენ მიერ გამოკითხული რესპოდენტთა უმრავლესობა, 84.6% ფიქრობს, რომ მაქსიმუმ 5 წლის შემდეგ, დასაქმებულმა უნდა შეიცვალოს სამუშაო ადგილი, რათა მისი განვითარების პროცესი არ შეფერხდეს.

ჩვენი კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე, გერტ ჰოფსტედეს კულტურული განზომილებების გათვალისწინებით, ჩამოვყალიბეთ რეკომენდაციები HR დეპარტამენტებისთვის, რათა ეფექტურად მართონ HR პროცესები ორგანიზაციაში. ძალაუფლებრივი დისტანციის 66 ქულა მიგვანიშნებს იმაზე, რომ ორგანიზაციაში უნდა წახალისდეს ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაცია, რათა შემცირდეს იერარქიით გამოწვეული ბარიერები და ხელი შეეწყოს თანამშრომელთა ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. უნდა განხორციელდეს ლიდერული სტილის მხარდაჭერა, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს თანამშრომლობასა და კონსულტაციაზე, და არა ზემოდან ქვემოთ მიღებულ მკაცრ გადაწყვეტილებებზე. თანამშრომლებში უნდა განვითარდეს ისეთი უნარები, რომლებიც ხელს შეუწყობს მათში ავტონომიურობის განცდის გაძლიერებას, რათა შეძლონ ძალაუფლებრივი დისტანციით გამოწვეული უხერხულობების დაძლევა.

ინდივიდუალიზმი ჩვენს კვლევაში, 32 ქულით ფასდება, რაც მიგვანიშნებს საქართველოში კოლექტივისტური კულტურის არსებობაზე. რა თქმა უნდა, გუნდურობა და ერთუზიანში ეფექტურია გარკვეულ საკითხებზე მუშაობისას, თუმცა არ უნდა დაგვაფიყდეს და აუცილებლად უნდა წახალისდნენ თანამშრომლები ინდივიდუალური მიღწევებისთვის. ყურადღება უნდა გამახვილდეს პიროვნების მიღწევებზე და მასში უნდა განვავითაროთ დამოუკიდებლობის განცდა.

მასკულინობა 57 ქულით ფასდება, ნიშნავს იმას, რომ მაქსიმალურად უნდა წახალისდნენ თანამშრომლები. უნდა ჰქონდეთ დაწინაურების



შესაძლებლობა ორგანიზაციაში. ორგანიზაციაში უშუალო ხელმძღვანელების მხრიდან ხშირად უნდა მოხდეს მათ უნარებსა და ძლიერ მხარეებზე ყურადღების გამახვილება.

გაურკვევლობისადმი თავიდან არიდების ინდექსია 75, რაც HR მენეჯერების მეტ ჩართულობას მოითხოვს სხვადასხვა პროცესებში. თანამშრომლებს უნდა მიეწოდოს მკაფიო და გასაგები მითითებები, რათა მუშაობის პროცესი გაუმარტივდეთ, გაუჩნდეთ სტაბილურობისა და უსაფრთხოების განცდა. HR დეპარტამენტმა უნდა ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციაში ეფექტური კომუნიკაცია, რათა მოხდეს თანამშრომელთა მხარდაჭერა და ინფორმირებულობა, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მიზნით. წახალისდეს ღია საკომუნიკაციო არხები, რათა მარტივად მოგვარდეს პრობლემები და მინიმუმამდე შემცირდეს გაურკვევლობასთან დაკავშირებული სტრესი.

გრძელვადიანი ორიენტაცია 50 ქულით განისაზღვრა, რაც პოზიტიური მიგნებაა HR დეპარტამენტებისთვის. ეს ნიშნავს, რომ თანამშრომლებს კარგად აქვთ გააზრებული თუ რამდენად ღირებულია სტრატეგიული მიზნები მათ კარიერაში. ისინი ორიენტირებულნი არიან უწყვეტ სწავლასა და განვითარებაზე. ფოკუსირებულნი არიან გრძელვადიან წარმატებასა და კარიერულ ზრდაზე. ამიტომ HR მენეჯერებს ვურჩევთ, რომ მუდმივად ეცადონ თანამშრომლების განვითარებას, მათ ადაპტირებას ინოვაციურ და ცვალებად საბაზრო გამოწვევებთან, რათა თანამშრომლებში გაიზარდოს ლოიალურობა. ორგანიზაციას ჰყავდეს მოტივირებული, კონკურენტუნარიანი და პროფესიონალი თანამშრომლები.

მიმღებლობის მაჩვენებელია 80 ქულა, რაც შესაძლოა თანამშრომელთა სპონტანურ და არაპროგნოზირებად ქცევაზე მიუთითებდეს. HR მენეჯერებს მუდმივი მონიტორინგი მოუწევთ, რათა თანამშრომელთა ქცევა შეძლებისდაგვარად მოექცეს მათი ზედამხედველობის ქვეშ და თავიდან არიდებულ იქნას არაპროგნოზირებადი შედეგები. ასევე, შესაძლოა ასეთი კულტურის მატარებელი თანამშრომლებისთვის პრიორიტეტული გახდეს დასვენება, რაც სამუშაო დროის კონტრილს საფრთხეს შეუქმნის.

რეკომენდაციის სახით, HR მენეჯერებს ვურჩევთ, რომ კვლევაში გამოკვეთილი შედეგები გაითვალისწინონ და შესაბამისად დაგეგმონ სხვადასხვა HR პროცესები, რათა დასახულ მიზანს მიაღწიონ. ეს ყველაფერი კი ნაკლები მატერიალური და არამატერიალური რესურსის

დახარჯვის შედეგად მოხდეს. ასევე, სასურველია თუ დასაქმებულებთან იმუშავებენ მეტად თანამშრომლური და ღია ურთიერთობის ჩამოყალიბებაზე. გააუმჯობესებენ თანამშრომელთა უნარებს, რათა პერსონალის ინდივიდუალური სამუშაო პროცესი უფრო მეტად დაიხვეწოს და ორიენტირდნენ დაქვემდებარებულების პირად წარმატებაზე, მათი განვითარებისა და კარიერული წინსვლისთვის. ეს გაზრდის მათ ლოიალობას ორგანიზაციის მიმართ და შენარჩუნების პროცესი გაუმჯობესდება. მნიშვნელოვანია გაიაზრონ, რომ წარმატების აღიარება, ამისთვის მატერიალური თუ არამატერიალური ჯილდო უმნიშვნელოვანესია თანამშრომლისთვის და თუნდაც უმნიშვნელო სიტყვიერმა მაღლობამ, შექებამ ან წახალისებამ შესაძლოა თანამშრომლის შენარჩუნების ხარისხი უფრო გაზარდოს. სასურველია ნათლად, მკაფიოდ და გასაგებად ჩამოყალიბებული კომუნიკაციისა და უკუკავშირის არსებობა ორგანიზაციაში, რაზეც პასუხისმგებელია HR დეპარტამენტი. ჩვენ მიერ გამოკვეთილი ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით შემუშავებული ეს პროცესები უფრო ეფექტური და თანამშრომლების ინტერესებზე მორგებული იქნება. მნიშვნელოვანია განვავითაროთ თანამშრომლებში გრძელვადიანი ორიენტაცია და უწყვეტი განვითარების სურვილი, რადგან ასეთი თანამშრომელი ჩვენი ორგანიზაციის წარმატების გარანტი იქნება. დღევანდელ დღესა და რუტინულ სამუშაოზე ორიენტირებული თანამშრომელი უფრო მეტად უნდა დააინტერესოს და ჩართოს განმავითარებელ პროგრამებში ადამიანური რესურსების მენეჯერმა. უმთავრესია მიმღებლობის ინდექსის გათვალისწინება და შესაბამისი ღონისძიებების გატარება ორგანიზაციაში დასაქმებულთათვის. ეს უკანასკნელი, სასურველია ორგანიზაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით შემუშავდეს და შესრულდეს, ჩვენ მიერ ნაკვლევით კულტურული განზომილებების ინდექსის საფუძველზე.

ნაშრომი ღირებულია რადგან, საქართველოში, HR სფეროს კვლევა ეროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებით, პრაქტიკაში არ არსებობს. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი მიგნებები HR მენეჯერებსა და ორგანიზაციის მმართველ რგოლს მისცემს საშუალებას გაითვალისწინონ ინტერკულტურული მახასიათებლები და ქართულ შრომით ბაზარზე არსებული მოთხოვნები. წარმართონ და მოარგონ მართვის მექანიზმები საქართველოში არსებულ რეალობას.

HR პრაქტიკაზე ეროვნული მახასიათებლების ზეგავლენის გააზრებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გაზარდონ თავიანთი ეფექტურობა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვაში, გააუმჯობესონ თანამშრომლების ჩართულობა და უზრუნველყონ HR სტრატეგიების შესაბამისობა ქართული კულტურის ნიუანსებთან.

ბოლოს აღვნიშნავთ, რომ ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევას აბსოლუტური ჭეშმარიტების პრეტენზია არ აქვს. იგი აკორექტირებს გეერტ ჰოფსტედეს ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული კვლევის განზოგადებულ შედეგებს. აღნიშნულ კვლევაში საქართველო მოხსენიებულია თურქეთის კლასტერად და ეს კვლევა ჩატარებული არ არის უშუალოდ ქართულ საზოგადოებაში.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა**

1. პაიჭაძე ნ. - ადამიანური რესურსების მართვა. თსუ-ს გამომცემლობა თბილისი, 2018;
2. ლომია ც. - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. გამომცემლობა სტუ თბილისი, 2014;
3. მაიკლ არმსტრონგი სტივენ ტეილორთან ერთად. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო გამომცემლობა პალიტრა L, 2020;
4. ჰოფსტედე გ. ჰოფსტედე იან გ. - კულტურები და ორგანიზაციები გონების პროგრამული უზრუნველყოფა. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი თბილისი - 2011;
5. წულაძე ლ. - რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. თსუ-ს გამომცემლობა თბილისი 2008;
6. Hofstede G. and Minkov M. Release - V S M 2013 VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL. 2013;
7. B. Sebastian Reiche, Yih-teen Lee & Javier Quintanilla - CULTURAL PERSPECTIVES ON COMPARATIVE HRM. 2009;
8. Marieke de Mooij & Jake Beniflah - Measuring Cross-Cultural Differences of Ethnic Groups within Nations: Convergence or Divergence of Cultural Values? The Case of the United States. 2016;
9. <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/06/04/importance-hr-management>
10. <https://www.hofstede-insights.com/>

11. Minkov, M. Long- versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 16 (4) 2010, pp.493-504
12. [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=georgia\\*](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=georgia*)
13. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-are-human-resources-important>
14. Marieke de Mooij & Jake Beniflah - Measuring Cross-Cultural Differences of Ethnic Groups within Nations: Convergence or Divergence of Cultural Values? The Case of the United States. 2016 - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08961530.2016.1227758>
15. Vas Taras , Piers Steel - Beyond Hofstede: Challenging the ten commandments of cross-cultural research, 2009
16. McSweeney, B. - Hofstede's model of national cultural differences and their consequences, 2002
17. Mehdi Khosrow-Pour, DBA - Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Published in the United States of America 2012
18. Steffi. R, S. Suman Rajest, Shynu T, R. Regin - THE EFFECTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES ON THE OVERALL PERFORMANCE OF AN ORGANIZATION. 2023
19. MB, K., Kulenur, S., P, N., & TS, N. - Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. 2022
20. Michael Minkov, Anneli Kaasa - A test of Hofstede's model of culture following his own approach Michael Minkov, Anneli Kaasa. 2020

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი -  
**ეკონომიკა და ფინანსები**

ჟურნალი წარმოადგენს აკადემიურ გამომცემლობას, რომელიც ყოველკვარტლურად აქვეყნებს სამეცნიერო სტატიებს ისეთ სფეროებში როგორცაა ეკონომიკა, ფინანსები, სოციალური მეცნიერებები და ბიზნეს-ტექნოლოგიები.

**მთავარი რედაქტორი** - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი დავით ჩახვაშვილი / (+995) 571 22 27 37

-----  
International peer-reviewed and peer-reviewed scientific journal -  
**Economics and Finance**

The journal is an academic publishing house that publishes quarterly academic articles in the fields of economics, finance, social sciences, and business technology.

**Editor-in-Chief** - Doctor of Economics, Professor of the Georgian National University Davit Chakhvashvili / (+995) 571 22 27 37

-----  
Международный рецензируемый и рецензируемый научный журнал -  
**Экономика и финансы**

Журнал представляет собой академическое издательство, которое ежеквартально публикует научные статьи в таких областях, как экономика, финансы, социальные науки и бизнес-технологии.

**Главный редактор** – доктор экономических наук, профессор Грузинского Национального Университета Давит Чახვაშვილი / (+995) 571 22 27 37

-----  
საკონტაქტო ინფორმაცია - ბახტრიონის ქ. 10 / თბილისი, საქართველო  
Contact Info: Bakhtrioni street #10, T'bilisi, Georgia  
(+995) 577 64 34 85 / ierd.science@gmail.com