

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

International refereed and reviewed scientific journal
„Economics and Finance“

- 1 -

თბილისი / Tbilisi
2025

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN 2587-5000

<https://site4science.wixsite.com/ecofin>

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

სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსების“ რედაქციის აზრი შეიძლება, არ ემთხვეოდეს ავტორისას. სტატიაში მოყვანილი ფაქტებისა და მონაცემების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი.

The editorial opinion of the scientific journal "Economics and Finance" may not coincide with the author's. The author is responsible for the accuracy of the facts and data presented in the article.

Мнение редакции научного журнала «Экономика и финансы» может не совпадать с мнением автора. Автор несет ответственность за точность фактов и данных, представленных в статье.

ჟურნალი გამოდის 2018 წლიდან, წელიწადში ორჯერ.

The journal has been published twice a year since 2018.

Журнал издается дважды в год с 2018 года.

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.

Электронную версию журнала можно найти на нашем сайте, а также на странице цифровой библиотеки «Ивериели» Национальной библиотеки Парламента Грузии.

site4science.com

SCAN ME



bpengi.com

SCAN ME



iverieli.nplg.gov.ge

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 (თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), რ. ბერიაშვილი (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), რ. ბურდიშვილი (საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი), ნ. გრიგოლაია (თბილისის ღია უნივერსიტეტი), ს. გოგჩე (აფიონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თურქეთი), მ. ვანიშვილი (საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი), ო. ზუმბურიძე (საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი), ტ. ლიპაი (განათლების ეროვნული უნივერსიტეტი, ბელორუსი), თ. მაისურაძე (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), რ. მარკს-ბიელსკა (ვორმის და მაზურის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), მ. ნარსია (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), ჯ. რედელშეიმერი (რობინსდეილ ამსტრონგის უმაღლესი სკოლა, აშშ), მ. ტროჯაკი (იაგელონიის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), ნ. ჭიკაიძე (საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი).

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 (Telavi State University), L. Bakhtadze (Tbilisi State University), R. Beriashvili (Georgian National University), R. Burdiashvili (Georgian Technical University), N. Grigolaia (Tbilisi Open University), S. Gogche (Afion State University, Turkey), M. Vanishvili (Georgian Technical University), T. Maisuradze (Georgian National University), R. Marks-Bielska (University of Warmia and Mazury, Poland), T. Lipai (National University of Education, Belarus), M. Narsia (Georgian National University), J. Redelsheimer (Robbinsdale Armstrong High School, USA), M. Trojak (Jagiellonian University, Poland), N. Chikaidze (Georgian Technical University), O. Zumburidze (Georgian Technical University).

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ერეკლე ზარანდია - ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა ჩართულობა: როგორ უნდა გაძლიერდეს დემოკრატია სამეგრელო ზემო სვანეთის მაგალითზე 7

თეონა მაისურაძე, გოდერძი ბუჩაშვილი, თამარ კაკუტია, სერგო ჭელიძე - ევროპის კვლევით პოტენციალში ინვესტირება 28

სალომე ლაგვილავა, სალომე კაპანაძე, თეონა ვარდოსანიძე, მარიამ მაყიშვილი - პერსონალის პროფესიული განვითარებისა და შენარჩუნების მენეჯმენტი (საკონსულტაციო HR პროექტი ქართული მინის საწარმოს მაგალითზე) 51

ნინო დიდიშვილი, ილია ჭიკაძე - მენტორინგის, როგორც ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდის ანალიზი 64

მარიამ კილაძე, დიანა გოგოლაძე, ჟუჟუნა აკოლაშვილი - ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის პერსონალთა შრომითი ჩართულობისა და კმაყოფილების კვლევა (საკონსულტაციო HR პროექტი კოლეჯი „ახალი ტალღის“ მაგალითზე) 46

მარიამ გაბაშვილი, მარიამ ტერაშვილი, მარიამ სისაური - ადამიანური რესურსების მოზიდვის და შერჩევის პროცესის პრობლემატიკა ბიზნეს ორგანიზაციებში 93



Contents

Erekle Zarandia - Local Self-Government and Citizen Engagement: How to Strengthen Democracy Using the Example of Samegrelo Zemo Svaneti	7
Teona Maisuradze, Goderdzi Buchashvili, Tamar Kakutia, Sergo Tchelidze - Investing in Europe's research potential	28
Salome Lagvilava, Salome Kapanadze, Teona Vardosanidze, Mariam Makishvili - Personnel Professional Development and Retention Management (HR Consulting Project on the Example of a Georgian Glass Factory)	51
Nino Didishvili, Ilia Chikaidze - Analysis of Mentoring as a Successful Method of Adaptation	64
Mariam Kiladze, Diana Gogoladze, Zhuzhuna Akolashvili - Research on the labor engagement and satisfaction of the personnel of the Human Resources Department (consulting HR project on the example of the College "New Wave")	46
Mariam Gabashvili, Mariam Terashvili, Mariam Sisauri - Problems of the process of attracting and selecting human resources in business organizations	93



**ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა ჩართულობა:
როგორ უნდა გაძლიერდეს დემოკრატია სამეგრელო ზემო სვანეთის
მაგალითზე**

**Local Self-Government and Citizen Engagement: How to Strengthen
Democracy Using the Example of Samegrelo Zemo Svaneti**

ერეკლე ზარანდია - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
ასოცირებული პროფესორი

Erekle Zarandia - Associate Professor, Georgian National University, SEU
e.zarandia@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს დემოკრატიული მმართველობის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ ასპექტს, რომელიც უზრუნველყოფს მოქალაქეთა ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია მოსახლეობის აქტიურობაზე, გამჭვირვალობასა და სახელმწიფო ინსტიტუტების მხარდაჭერაზე. საქართველოში მოქალაქეთა ჩართულობა ადგილობრივ მმართველობაში კვლავ სერიოზული გამოწვევის წინაშე დგას. მოსახლეობის დაბალი ინტერესის, ინფორმაციის დეფიციტისა და უნდობლობის გამო, თვითმმართველობა ხშირად ვერ იყენებს თავის სრულ პოტენციალს. ამ სტატიის მიზანია მოქალაქეთა აქტიური ჩართულობის მნიშვნელობის შეფასება, არსებული ბარიერების გამოვლენა და იმ მექანიზმების განხილვა, რომლებიც ხელს შეუწყობს დემოკრატიის გაძლიერებას. კვლევაში განხილულია ინფორმირებულობის ზრდის, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების, საკონსულტაციო მექანიზმების გაძლიერებისა და სამოქალაქო განათლების როლი მოქალაქეთა მონაწილეობის ზრდაში. აგრეთვე, გაანალიზებულია საერთაშორისო გამოცდილება და საუკეთესო პრაქტიკები, რომლებიც შესაძლოა წარმატებით იქნას დანერგილი საქართველოში.

დასკვნის სახით, სტატია სთავაზობს რეკომენდაციებს, როგორ შეიძლება ადგილობრივმა ხელისუფლებამ გაზარდოს მოქალაქეთა ნდობა და

გააქტიუროს მათი მონაწილეობა. დემოკრატიული თვითმმართველობის გაძლიერება პირდაპირ კავშირშია მოქალაქეთა ჩართულობის ხარისხთან, რაც ქვეყნის საერთო განვითარებას უწყობს ხელს.

საკვანძო სიტყვები: ადგილობრივი თვითმმართველობა, მოქალაქეთა ჩართულობა, დემოკრატია, დეცენტრალიზაცია, ციფრული სერვისები.

შესავალი: საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემა მნიშვნელოვანი კომპონენტია ქვეყნის მმართველობის სტრუქტურაში და პოლიტიკური ჩარჩოს გადამწყვეტი ნაწილია. საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“ ემსახურება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანიზაციების საქმიანობისა და ეროვნულ ხელისუფლებასთან მათი ურთიერთქმედების რეგულირების საფუძველს. ეს კანონი განსაზღვრავს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფორმირებას, საქმიანობას და ფუნქციონირებას.

ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა ჩართულობა დემოკრატიული საზოგადოების ფუნდამენტური ელემენტებია, რომლებიც ხელს უწყობენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში ჩართულობას, გამჭვირვალობას და პასუხისმგებლობას (ჯონსონი, 2010). თანამედროვე დემოკრატიებში ადგილობრივი თვითმმართველობა განიხილება, როგორც მოქალაქეებსა და სახელმწიფოს შორის ურთიერთობის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების ინტერესების ასახვას და მათი მონაწილეობის უზრუნველყოფას (სმიტი, 2015). მოქალაქეთა ჩართულობა კი არა მხოლოდ პოლიტიკური პროცესების ლეგიტიმურობის გარანტია, არამედ სოციალური კაპიტალის გაძლიერების საშუალება, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს დემოკრატიული ინსტიტუტების მდგრადობას (UNDP, 2021).

თვითმმართველი ერთეული არის მუნიციპალიტეტი, რომელიც არის დასახლება (თვითმმართველი ქალაქი) და აქვს ადმინისტრაციული

საზღვრები, ან დასახლებათა ერთობლიობა (თვითმმართველი თემი), რომელსაც აქვს ადმინისტრაციული საზღვრები და ადმინისტრაციული ცენტრი. მუნიციპალიტეტს გააჩნია არჩევითი წარმომადგენლობითი (საკრებულო) და აღმასრულებელი (მერია) ორგანოები (შემდგომ – მუნიციპალიტეტის ორგანოები), რეგისტრირებული მოსახლეობა და აქვს საკუთარი ქონება, ბიუჯეტი, შემოსულობები. მუნიციპალიტეტი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია (საქართველოს ორგანული კანონი ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი).

ადგილობრივი მმართველობა არის კანონმდებლობით განსაზღვრული სახელმწიფო აღმასრულებელი და წარმომადგენლობითი ორგანოების ურთიერთ-კოორდინირებული საქმიანობა, რომელიც ადგილებზე, მოსახლეობის მოთხოვნათა გათვალისწინებით, უზრუნველყოფს სახელმწიფო ინტერესების დაცვას.

რეგიონულ და მუნიციპალურ საკითხთა მართვის კომიტეტის ხელმძღვანელობით, ევროპის საბჭოს სამთავრობო ექსპერტთა კომიტეტმა შეიმუშავა ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტია. ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტია ხელმოწერისთვის ხელმისაწვდომი გახდა ევროპის საბჭოს წევრი ქვეყნების მიერ 1985 წლის 15 ოქტომბერს, ევროპის საბჭოს საპარლამენტო ასამბლეის პლენარულ სესიაზე მიღებული რეზოლუციის შემდეგ. იგი ძალაში შევიდა 1988 წლის 1 სექტემბერს. 2004 წლის 26 ოქტომბერს საქართველომ ნაწილობრივ მოახდინა ქარტიის რატიფიცირება (ადგილობრივი მმართველობის რეფორმა).

ტერმინი „ადგილობრივი თვითმმართველობა“ მე-17 საუკუნეშიც არსებობდა და მოიაზრებდა, როგორც ერთ ტერიტორიაზე მცხოვრებ პირთა უფლების აღიარებაში, თავად გადაწყვეტათ მათ წინაშე არსებული ყოფითი პრობლემები და შესაბამისად ემართათ საკუთარი ცხოვრება. ტერმინი „ადგილობრივი თვითმმართველობა“ მე-19 საუკუნის ბოლოს დამკვიდრდა სამეცნიერო ლიტერატურაში, როდესაც ადგილობრივი ხელისუფლების დეცენტრალიზაცია და

დემოკრატიული პროცესები სისტემატური შესწავლისა და განხილვის საგანი გახდა.

ცნების დეფინიციაზე გავლენა იქონია თვითმმართველობის თეორიებში გამოხატულმა ფუნდამენტურმა საკითხებმა, რომლებიც მოიცავდა ამ უფლების ბუნების განსაზღვრას. ტერმინი „ადგილობრივი თვითმმართველობა“ მოიცავს ადმინისტრაციულ სისტემას, სადაც ადგილობრივი თემები მმართველობას ახორციელებენ დამოუკიდებლად არჩეული წარმომადგენლების მეშვეობით. ეს დეფინიცია ეყრდნობა დემოკრატიული პრინციპების, მოქალაქეთა ჩართულობისა და ადგილობრივი ავტონომიის საფუძვლებს (Wilson & Game, April 12, 2011).

ვინაიდან ადგილობრივი თვითმმართველობა ხალხთან ყველაზე ახლოსაა, მას უნიკალური პოზიცია უჭირავს მმართველობის სისტემაში. დემოკრატიული პროცესების განვითარებისა და თვითმმართველობის განხორციელების ერთ-ერთი უპირველესი მიზანია მოსახლეობასა და ხელისუფლებას შორის ამ პირდაპირი საზღვრის გადალახვა. ერთადერთი გზა „მოსახლეობის პოტენციალის, ცოდნისა და ენერგიის რეალიზებისა და მოსახლეობასა და ხელისუფლებას შორის არსებული უფსკრულის აღმოსაფხვრელად“ არის ადგილობრივი თვითმმართველობა, რაც გარკვეულ რეგიონებში მოსახლეობის თვითორგანიზების სახეობაა (Solzhenitsyn, 1996).

საქართველოში, როგორც პოსტსაბჭოთა სივრცეში დემოკრატიული ტრანსფორმაციის გამოცდილების მქონე ქვეყანაში, ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემა და მოქალაქეთა ჩართულობა მნიშვნელოვან გამოწვევებს შეხვდა (პატარაია, 2019). მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანამ მნიშვნელოვანი პროგრესი მიაღწია დემოკრატიული ინსტიტუტების განვითარებაში, ადგილობრივ დონეზე დემოკრატიის გაძლიერება კვლავ დიდ პრობლემად რჩება. განსაკუთრებით აქტუალურია ეს საკითხი რეგიონებში, სადაც ისტორიული, კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები ხელს უწყობენ მოქალაქეთა

დაბალ ჩართულობას და ადგილობრივი თვითმმართველობის სისუსტეს (ეროვნული სტატისტიკის სამსახური, 2022). ამ კონტექსტში, სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონი განსაკუთრებით საინტერესო შემთხვევაა, რადგან ის გამოირჩევა როგორც კულტურული მრავალფეროვნებით, ასევე სოციალურ-ეკონომიკური გამოწვევებით, რაც გავლენას ახდენს დემოკრატიული პროცესების დინამიკაზე (პატარაია, 2019).

აუცილებელია ადამიანური როლის გამოკვეთა ინსტიტუციურ ცვლილებებსა და სოციალ-ეკონომიკურ განვითარებაში. თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, მოქალაქეთა ჩართულობა ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობაში მნიშვნელოვნად იზრდება, რაც ზრდის მათ ეფექტურობას, გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: სტატიის მიზანია გამოიკვლიოს, თუ როგორ შეიძლება გაძლიერდეს დემოკრატია ადგილობრივ დონეზე, განსაკუთრებით სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონის მაგალითზე (ჯონსონი, 2010). კვლევის ფარგლებში განხილული იქნება ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემის სტრუქტურა, მოქალაქეთა ჩართულობის დონე და არსებული პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან დემოკრატიული პროცესების ეფექტურ ფუნქციონირებას (სმითი, 2015). ამასთან, სტატიაში შემოთავაზებული იქნება რეკომენდაციები, რომლებიც მიმართული იქნება ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმირებაზე და მოქალაქეთა ჩართულობის გაზრდაზე (UNDP, 2021).

კვლევის ძირითადი ამოცანები მოიცავს:

1. ადგილობრივი თვითმმართველობის კონცეფციისა და მისი როლის განსაზღვრას დემოკრატიულ საზოგადოებაში (ჯონსონი, 2010).
2. სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონში ადგილობრივი თვითმმართველობის სტრუქტურისა და მოქალაქეთა ჩართულობის დონის ანალიზს (ეროვნული სტატისტიკის სამსახური, 2022).

3. რეგიონში არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების გამოვლენას, რომლებიც ხელს უშლიან დემოკრატიის გაძლიერებას (პატარაია, 2019).
4. რეკომენდაციების შემუშავებას ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმირებისა და მოქალაქეთა ჩართულობის გაზრდის მიმართულებით (UNDP, 2021).

კვლევის მეთოდოლოგია: კვლევის მეთოდოლოგია დაფუძნებულია როგორც ქართული, ისე უცხოური მეცნიერებების თეორიულ ნაშრომებზე. თემის უფრო დეტალურად შესასწავლად ავტორმა თვისებრივი კვლევის შედეგად ჩაატარა ინტერვიუ კომპეტენტურ პირებთან და მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლებთან. იმის დადგენა, მზად არიან თუ არა ადგილობრივი თვითმმართველობები, დანერგონ ციფრულის სერვისები მმართველობის პროცესში, როგორც ცოდნის, ისე ფინანსური თვალსაზრისით, მოსახლეობის უფრო მეტი მონაწილეობის ხელშეწყობის გასაზრდეად. სწორედ ამიტომ ჩატარდება გასაუბრება ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, რათა დადგინდეს მათი ამჟამინდელი შესაძლებლობები და ხედვა ციფრული სერვისების კუთხით.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, შემუშავდება კონკრეტული კითხვარი. ჩატარდა სიღრმისეული კვლევა, სადაც ავტორმა კონკრეტულ შემთხვევად აიყვანა საქართველოს სამეგრელოს ზემო სვანეთის რეგიონის ადგილობრივი თვითმმართველობები. რესპონდენტებთან სიღრმისეული ინტერვიუები ხელს შეუწყობს კრიტიკული ტენდენციების და სახელმწიფო პოლიტიკის ხარვეზების შესწავლას. სიღრმისეული ინტერვიუები დაეხმარა ავტორს ადვილად მიეღო უკუკავშირი რესპონდენტებისგან.

ექსპერტთა ინტერვიუების შედეგების ანალიზის საფუძველზე შემუშავდება სტრუქტურირებული რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებს 205-მდე ადამიანი. რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემები ავტორს დაეხმარება საკვლევ

კითხვებზე მეორე და მესამე პასუხის გაცემაში. რაოდენობრივი შედეგები დამუშავდება SPSS-ში.

კვლევის დროს ძირითადად გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები: კვლევის ფარგლებში შეიქმნა რაოდენობრივი (ონლაინ გამოკითხვა) კითხვარი კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. ასევე გამოყენებული იქნება ანალიზის, სინთეზის, ხარისხობრივი, სტატისტიკური და შედარების მეთოდები. (ინტერვიუ ჩატარდა ონლაინ).

თავი 1: თეორიული ჩარჩო - ადგილობრივი თვითმმართველობის კონცეფცია: განმარტება, პრინციპები და მნიშვნელობა დემოკრატიულ საზოგადოებაში.

ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს დემოკრატიული მმართველობის მნიშვნელოვან საფუძველს, რომელიც უზრუნველყოფს მოქალაქეების უშუალო მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში იმ სივრცეში, სადაც ისინი ცხოვრობენ. როგორც ევროპის საბჭოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ქარტია (1985) აღნიშნავს, ადგილობრივი თვითმმართველობა გულისხმობს „ადგილობრივი თემების უფლებას და შესაძლებლობას, რეგულირებდნენ და მართონ მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი საკითხები თავიანთი პასუხისმგებლობის ფარგლებში, ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების მეშვეობით, რომლებიც არიან დემოკრატიულად არჩეულნი“ (Council of Europe, 1985).

ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს სახელმწიფოს მმართველობის ისეთ ფორმას, რომელიც საშუალებას აძლევს ადგილობრივ კომუნიტეტებს დამოუკიდებლად განახორციელონ საკუთარი საქმიანობა და მიიღონ გადაწყვეტილებები ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხებზე. ეს კონცეფცია ეფუძნება დეცენტრალიზაციის პრინციპს, რომელიც გულისხმობს ძალაუფლების გადანაწილებას ცენტრალური ხელისუფლებიდან ადგილობრივ დონეზე (Hague & Harrop, 2016). ადგილობრივი თვითმმართველობის მთავარი პრინციპები მოიცავს: 1) დამოუკიდებლობას, 2)

პასუხისმგებლობას, 3) გამჭვირვალობას და 4) მოქალაქეთა მონაწილეობას (საქართველოს კონსტიტუცია, 2018).

ადგილობრივი თვითმმართველობის პრინციპები ეფუძნება სუბსიდიარობის იდეას, რომლის მიხედვითაც გადაწყვეტილებები უნდა მიიღებოდეს, რაც შეიძლება ახლოს მოქალაქეებთან (Hlepas, 2010). ეს უზრუნველყოფს უფრო ეფექტურ, მოქნილ და სწრაფ რეაგირებას ადგილობრივი საჭიროებებისა და პრობლემების მიმართ. თვითმმართველობის სისტემას ახასიათებს დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, რაც გულისხმობს მართვის უფლებამოსილებების გადანაწილებას ცენტრალური ხელისუფლებიდან ადგილობრივ დონეზე.

ადგილობრივი თვითმმართველობის მნიშვნელობა დემოკრატიულ საზოგადოებაში განპირობებულია იმით, რომ ის უზრუნველყოფს საზოგადოების ინტერესების უფრო ზუსტად ასახვას და ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში მოქალაქეთა ჩართულობას (Putnam, 1993). ამასთან, ადგილობრივი თვითმმართველობა ხელს უწყობს სახელმწიფოს ეფექტურობის გაზრდას, რადგან ის საშუალებას აძლევს ადგილობრივ ხელისუფლებას უფრო სწრაფად და მოქნილად რეაგირება მოსახლეობის მოთხოვნილებებზე (Loughlin, 2001).

ადგილობრივი თვითმმართველობის კონცეფცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დემოკრატიულ საზოგადოებებში, რადგან ის უზრუნველყოფს საზოგადოების ინტერესების უფრო ზუსტად ასახვას და ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში მოქალაქეთა ჩართულობას (Dahl, 1989). ამასთან, ადგილობრივი თვითმმართველობა ხელს უწყობს სახელმწიფოს ეფექტურობის გაზრდას, რადგან ის საშუალებას აძლევს ადგილობრივ ხელისუფლებას უფრო სწრაფად და მოქნილად რეაგირება მოსახლეობის მოთხოვნილებებზე (პატარაია, 2019). საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ ძლიერი ადგილობრივი თვითმმართველობა არის პლურალისტური და ინკლუზიური დემოკრატიის ქვაკუთხედი. როგორც Sharpe (1995)

აღნიშნავს, ადგილობრივი თვითმმართველობა არა მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციაა, არამედ მოქალაქეობრივი აქტივობის პლატფორმაც, რომელიც ასტიმულირებს საზოგადოებრივ მოტივაციას და სოციალური კაპიტალის განვითარებას. ამის შედეგად იზრდება საზოგადოებრივი ნდობა, პასუხისმგებლობა, მოქალაქეთა ჩართულობა და კოლექტიური გადაწყვეტილების ხარისხი.

მოქალაქეთა ჩართულობა: როლი დემოკრატიის განვითარებაში და მისი ფორმები: მოქალაქეთა ჩართულობა მმართველობის პროცესებში წარმოადგენს დემოკრატიული საზოგადოების მთავარ საფუძველს. Dahl (1998) ხაზს უსვამს, რომ დემოკრატია შედგება მოქალაქეთა აქტიური მონაწილეობისგან, რაც საშუალებას აძლევს მათ გავლენა მოახდინონ პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებზე. ეს ჩართულობა შეიძლება იყოს როგორც პირდაპირი, ასევე ირიბი ფორმით — მონაწილეობით არჩევნებში, ადგილობრივ კონსულტაციებში, საჯარო განხილვებში ან მოქალაქეობრივი ინიციატივების გზით.

მოქალაქეთა ჩართულობა დემოკრატიის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია. იგი გულისხმობს მოქალაქეების აქტიურ მონაწილეობას პოლიტიკურ, სოციალურ და ეკონომიკურ პროცესებში, რაც ხელს უწყობს საზოგადოების კონსოლიდაციას და დემოკრატიული ინსტიტუტების ლეგიტიმურობის გაძლიერებას (სმიითი, 2015).

Arnstein-ის ცნობილი „მონაწილეობის კიბე“ (1969) ასახავს მოქალაქეთა ჩართულობის მრავალფეროვან დონეებს — პასიური ინფორმირებიდან აქტიურ თანამმართველობამდე. იგი გამოყოფს რვა საფეხურს, სადაც უმაღლეს საფეხურზე მოქალაქეები უკვე თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს ხელისუფლების დონეზე. ეს მოდელი დღესაც აქტუალურია ადგილობრივი დემოკრატიის შეფასებისას. მოქალაქეთა ჩართულობის ფორმები შეიძლება განვსაზოგადოოთ შემდეგნაირად:

- არჩევნები – ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმა, რომელიც უზრუნველყოფს წარმომადგენლობით დემოკრაციას.

- საჯარო კონსულტაციები – უზრუნველყოფს ორმხრივ კომუნიკაციას ხელისუფლებასა და საზოგადოებას შორის (Fung, 2006).
- საზოგადოებრივი ინიციატივები და პეტიციები – აძლევს მოქალაქეებს საშუალებას, თვითონ წამოიწყონ თემატური საკითხების განხილვა ან რეფორმების ინიცირება.
- ბიუჯეტში მონაწილეობა (participatory budgeting) – ადგილობრივი ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში მოქალაქეთა ჩართვის მოდელი, რომელიც წარმატებით მიმდინარეობს მსოფლიოს სხვადასხვა ქალაქში (Cabannes, 2004).
- ელექტრონული მონაწილეობა (e-participation) – ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ჩართულობის გასაუმჯობესებლად, განსაკუთრებით ახალგაზრდებში (OECD, 2019).

მოქალაქეთა აქტიური მონაწილეობა ზრდის ადგილობრივი მმართველობის ლეგიტიმაციას, აუმჯობესებს პოლიტიკის შინაარსობრივ ხარისხს და ამცირებს კორუფციული რისკების დონეს (Putnam, 1993).

მოქალაქეთა ჩართულობის მნიშვნელობა დემოკრატიის განვითარებაში განპირობებულია იმით, რომ ის უზრუნველყოფს საზოგადოების ინტერესების უფრო ზუსტად ასახვას და ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში მოქალაქეთა ჩართულობას (სმითი, 2015). ამასთან, მოქალაქეთა ჩართულობა ხელს უწყობს სახელმწიფოს ეფექტურობის გაზრდას, რადგან ის საშუალებას აძლევს ადგილობრივ ხელისუფლებას უფრო სწრაფად და მოქნილად რეაგირება მოსახლეობის მოთხოვნილებებზე (UNDP, 2021).

დემოკრატიის გაძლიერების მექანიზმები: როგორ ხელს უწყობს ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა ჩართულობა დემოკრატიულ პროცესებს

ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა აქტიური ჩართულობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და ქმნის მმართველობის

ისეთ სისტემას, რომელიც ასახავს საზოგადოებრივი ინტერესების მრავალფეროვნებას. დემოკრატიის გაძლიერების ერთ-ერთი მექანიზმია სწორედ ის, რომ გადაწყვეტილებები მიიღება იქ, სადაც ეს ყველაზე ეფექტიანად და სწრაფად შეიძლება – ადგილობრივ დონეზე.

როგორც Goldsmith და Page (2010) აღნიშნავენ, ადგილობრივი თვითმმართველობა ფუნქციონირებს როგორც „დემოკრატიული ინკუბატორი“, სადაც საზოგადოება სწავლობს დემოკრატიული მონაწილეობისთვის აუცილებელ უნარებს — მათ შორის დისკუსიის, გადაწყვეტილების მიღებისა და პასუხისმგებლობის აღების უნარს. ამ პროცესში თვითმმართველობა არამარტო პოლიტიკურ ინსტრუმენტს, არამედ განათლების პლატფორმასაც წარმოადგენს.

გარდა ამისა, მოქალაქეთა მონაწილეობა უზრუნველყოფს პოლიტიკის უკეთ ადაპტირებას რეალურ საჭიროებებთან. როგორც Gaventa (2004) აღნიშნავს, ინკლუზიური ჩართულობა ხელს უწყობს პოლიტიკის გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას, რაც დემოკრატიის განმტკიცების საფუძველია.

დეცენტრალიზაციის პროცესებიც მნიშვნელოვანია ამ კონტექსტში. Smoke (2003) აღნიშნავს, რომ დეცენტრალიზაცია მხოლოდ მაშინ ქმნის ღირებულ შედეგს, როცა მას მოსდევს რეალური გადაწყვეტილების უფლებამოსილების გადაცემა ადგილობრივ დონეზე და ამავდროულად — საზოგადოების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. სხვა შემთხვევაში, თვითმმართველობა ფორმალურ მექანიზმად რჩება.

ასევე მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მედიის, აკადემიური სექტორის და არასამთავრობო ორგანიზაციების როლი. ისინი უზრუნველყოფენ როგორც ინფორმაციის გავრცელებას, ისე მედიაციისა და კონტროლის ფუნქციებს, რაც დემოკრატიულ პროცესებს ამყარებს.

თანამედროვე დემოკრატიული მმართველობა უკვე აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ფორმალური სტრუქტურებით იგი მოითხოვს ღია, ინკლუზიურ და დინამიკურ სისტემებს, სადაც ყველა ხმა ფასდება.

ადგილობრივი თვითმმართველობა სწორედ ამ ღირებულებების მატარებელია, ხოლო მოქალაქეთა ჩართულობა მისი პრაქტიკული განხორციელების გზაა.

თავი 2: სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონის ანალიზი - რეგიონის მახასიათებლები: გეოგრაფიული, დემოგრაფიული და სოციო-ეკონომიკური მონაცემები.

სამეგრელო-ზემო სვანეთი დასავლეთ საქართველოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადმინისტრაციული რეგიონია, რომელიც მრავალფეროვანი გეოგრაფიული, კულტურული და ეკონომიკური თავისებურებებით გამოირჩევა. რეგიონი შედგება ცხრა მუნიციპალიტეტისგან: ზუგდიდი, ფოთი, სენაკი, აბაშა, ხობი, წალენჯიხა, მარტვილი, ჩხოროწყუ და მესტია. რეგიონს ესაზღვრება აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკა და წარმოადგენს ერთგვარ სატრანზიტო სივრცეს შავი ზღვისპირეთსა და შიდა საქართველოს შორის (GeoStat, 2024).

დემოგრაფიული თვალსაზრისით, რეგიონს 2024 წლის მონაცემებით მოსახლეობის დაახლოებით 330,000 ადამიანი ჰყავს, სადაც სოფლად მცხოვრები მოსახლეობა აჭარბებს ქალაქში მცხოვრებთ (სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაცია, 2024). მიუხედავად ამისა, ბოლო ათწლეულში რეგიონი განიცდის მოსახლეობის კლებას და შიდა მიგრაციას, რაც გამოწვეულია ეკონომიკური შესაძლებლობების დეფიციტით და ახალგაზრდობის ურბანულ ცენტრებში გადასვლით (World Bank, 2022). განსაკუთრებით მწვავეა დემოგრაფიული ვაკუუმი მაღალმთიან ტერიტორიებზე.

სოციო-ეკონომიკური თვალსაზრისით, რეგიონი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი აგრარული ჰაბია საქართველოში. ძირითადად განვითარებულია თხილის, ციტრუსისა და მარწყვეულის წარმოება, რაც განსაკუთრებით ხობში, სენაკსა და ზუგდიდშია გავრცელებული. მიუხედავად ბუნებრივი რესურსებისა, ადგილობრივი ეკონომიკა მაინც დაბალ დონეზეა დივერსიფიცირებული. სამომხმარებლო ბაზარი

მცირეა და უმუშევრობის დონე მაღალია — განსაკუთრებით ახალგაზრდებში (UNDP, 2023; MoESD, 2022).

გარდა სოფლის მეურნეობისა, რეგიონს აქვს ტურისტული პოტენციალი, განსაკუთრებით ზემო სვანეთში, რომელიც ცნობილია თავისი უნიკალური კულტურული მემკვიდრეობით — სვანური კოშკები, იუნესკოს მსოფლიო მემკვიდრეობის ძეგლები, მესტიის ტურისტული ინფრასტრუქტურა და სათხილამურო კურორტი ჰაწვალის (UNESCO, 2022). თუმცა, ტურიზმის სექტორი ჯერ კიდევ განვითარების სტადიაშია და მოითხოვს დამატებით ინვესტიციებსა და ინფრასტრუქტურულ გაუმჯობესებას.

სოციალურ-სამოქალაქო ასპექტში, რეგიონში შეინიშნება დაბალი მოქალაქეობრივი ჩართულობის დონე, რაც ნაწილობრივ გამოწვეულია არასაკმარისი ინფორმირებულობითა და საჯარო მმართველობის ინსტიტუციური სისუსტეებით (TI Georgia, 2023). რეგიონული განვითარების პოლიტიკის ერთ-ერთი გამოწვევა სწორედ ეს არის — მოქალაქეთა გააქტიურება ადგილობრივი გადაწყვეტილების პროცესებში.

საბოლოოდ, სამეგრელო-ზემო სვანეთი წარმოადგენს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან, მაგრამ ეკონომიკურად და დემოგრაფიულად გამოწვევებით სავსე რეგიონს, რომლის მდგრად განვითარებას ძლიერი თვითმმართველობის მექანიზმები და მოქალაქეთა ჩართულობის ზრდა სჭირდება.

მოქალაქეთა ჩართულობის დონე: რეგიონში მოქალაქეთა აქტივობის ანალიზი: ამ კვლევის ფარგლებში შეგროვილი ემპირიული მონაცემები მიიღეს საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებთან ჩატარებული ინტერვიუების გზით. კვლევის მიზნების შესაბამისად, შემუშავდა კონკრეტული კითხვარი და ჩატარდა გამოკვლევა, რომლის ნაწილიც იყო სამეგრელოს ზემო-სვანეთის რეგიონში შემთხვევითი გამოკითხვის ჩატარება. ექვსი მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი გამოკითხეთ ცხრა

მუნიციპალიტეტიდან. სულ ჩატარდა 7 ინტერვიუ, მათ შორის 6 სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში.

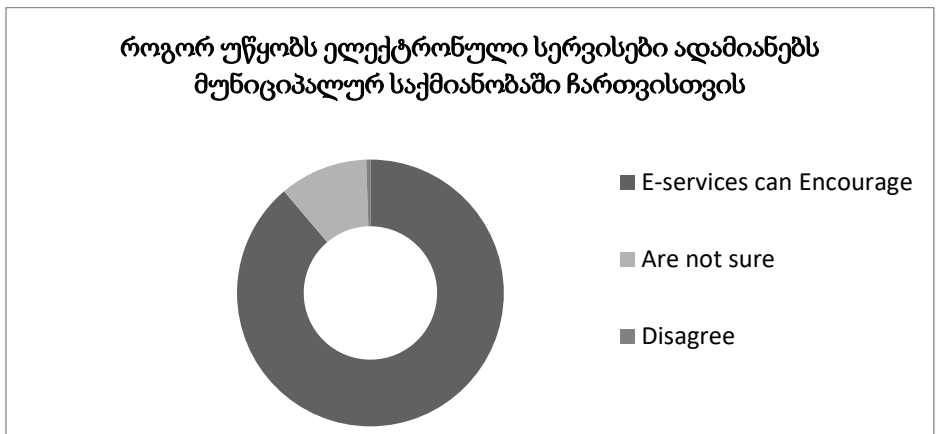
მუნიციპალიტეტი	პოზიცია	სახელი, გვარი	ინტერვიუს ხანგრძლივობა
ზუგდიდი	საკრებულოს იურიდიული კომიტეტის თავმჯდომარე	სანდრო სორდია	48 წუთი
	საზოგადოებასთან ურთიერთობის, მედიისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების მთავარი სპეციალისტი	გიორგი ჩიქოვანი	
მარტვილი	მერიის ადმინისტრაციული სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების დეპარტამენტის უფროსი	თამარ წივწივაძე	26 წუთი
აბაშა	მერიის ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი	დიმიტრი ცანავა	21 წუთი
სენაკი	მერიის ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი	ნანა ზარანდია	33 წუთი
ჩხოროწყუ	მერიის საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და მოქალაქეთა მომსახურების სამსახურის უფროსი	ინგა პაპასკირი	19 წუთი
ხობი	მერიის ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი	ზვიად ბუკია	18 წუთი

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რამდენად ხელმისაწვდომია ინტერნეტი მოსახლეობისთვის და რა სიხშირით იყენებენ ისინი მას. რაოდენობრივმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ რესპონდენტთა 89.3%-ს აქვს ინტერნეტი ხელმისაწვდომი მუდმივად, 6.3%-ს აქვს შეზღუდული წვდომა, ხოლო 4.4%-ს საზოგადოებრივ ცენტრებს სტუმრობს სერვისის მისაღებად. როგორც რესპონდენტები აცხადებენ, 63% იყენებს ინტერნეტს ყოველდღიურად, 23% - რეგულარულად, 20% - საშუალო სიხშირით, 15% - იშვიათად, ხოლო 5% საერთოდ არ იყენებს ინტერნეტს. ეს მაჩვენებლები დაფუძნებულია რაოდენობრივი კვლევის შედეგებზე, რომელიც ავტორმა გაითვალისწინა.

კვლევამ აჩვენა, რომ კითხვაზე, თუ რამდენად ზოგავს დროს ცუფრული სერვისების გამოყენება, გამოკითხულთა 88,2% თვლის, რომ ნამდვილად ზოგავს დროს, 10,8% - არ არის დარწმუნებული ამ მოსაზრების

მართებულობაში, ხოლო 5% არ ფიქრობს, რომ ეს საერთოდ ზოგავს დროს.

კვლევამ შედეგებმა ცხადყო, რომ კითხვაზე, კმაყოფილია თუ არა ადგილობრივი მოსახლეობა მუნიციპალიტეტის მიერ შემოთავაზებული ციფრული სერვისების მომსახურებით - გამოკითხულთა 29.8%-მა განაცხადა, რომ კმაყოფილია. 30.7%-ს ამაზე კონკრეტული მოსაზრება არ აქვს, 39.5% კი უკმაყოფილოა. მიუხედავად ამისა, კითხვაზე, როგორ ფიქრობენ, რომ ციფრულ სერვისებს შეუძლია წაახალისოს ადგილობრივი მოსახლეობა ადგილობრივი ხელისუფლების საქმიანობაში ჩართვისთვის, რესპონდენტებმა უპასუხეს შემდეგნაირად.



ყველაზე მოთხოვნილი სერვისები შეიძლება დაჯგუფდეს ორ კატეგორიად. პირველი ჯგუფი მოიცავს ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებულ სერვისებს, როგორიცაა სოციალური და ჯანდაცვის დახმარება. მეორე კატეგორია კი ეხება მასობრივი, ყოველდღიური საჭიროებების მომსახურებას, რომელიც მოიცავს დასუფთავების, მუნიციპალური ტრანსპორტის და კეთილმოწყობის სერვისებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მუნიციპალიტეტის მოსახლეობისთვის.

ინტერვიუს შედეგად დადგინდა, რომ მოქალაქეების ჩართულობა მუნიციპალიტეტის მიერ დაგეგმილ ღონისძიებებში დაბალია და არ

არის სერიოზულად დამაკმაყოფილებელი. თუმცა, არსებობს გარკვეული ჯგუფი, რომელიც დაინტერესებულია მუნიციპალური საკითხებით და აქტიურად ერთვება სხვადასხვა ფორმატით, როგორცაა ადგილობრივი საკრებულოს სხდომებზე დასწრება, კომისიის შეხვედრებზე მონაწილეობა, მერის მრჩეველთა საბჭოში მონაწილეობა და მოსმენის ანგარიშების განხილვა. ზუგდიდის მუნიციპალიტეტი ასევე იყენებს არაფორმალურ მექანიზმებს, როგორცაა სამოქალაქო ბიუჯეტი (ანუ მონაწილეობითი ბიუჯეტირება) და მწვანე ბიუჯეტი. ამასთანავე, არსებობს კოოპერატივები, რომლებიც ითვალისწინებენ თანადაფინანსების კომპონენტს. აღნიშნული პარტნიორობები ხელს უწყობენ სხვადასხვა საჭირო პროექტების განხორციელებას, და მუნიციპალიტეტი უზრუნველყოფს მათ მაღალ, 95%-იან თანადაფინანსებას.

ციფრული სერვისების მიწოდების შესახებ ყველა მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი მიიჩნევს, რომ შედეგი ზოგადად დამაკმაყოფილებელია, თუმცა არსებობს სივრცე გაუმჯობესებისთვის. ზუგდიდის წარმომადგენლები კი თვლიან, რომ ამ სერვისების ხარისხი დაუკმაყოფილებელია, და რომ როგორც ტექნიკური აღჭურვილობა, ისე თავად სერვისები საჭიროებენ გაუმჯობესებას.

ინტერვიუდან გაირკვა, რომ მოქალაქეები იშვიათად იყენებენ ელექტრონულ სერვისებს, და არც ერთ მუნიციპალიტეტში არ ჩატარებულა კმაყოფილების გამოკითხვა. თუმცა, რესპონდენტების აზრით, მოსახლეობა დადებითად უყურებს ელექტრონულ სერვისებს. მოქალაქეთა თვითმმართველობაში ჩართულობის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა მათი საბუთების რეგისტრაცია მუნიციპალიტეტში. რესპონდენტების განცხადებით, უმეტესობა პირადად მიდის საჭირო სერვისის მისაღებად, თუმცა კომუნიკაციისთვის ხშირად გამოიყენება ელექტრონული ფოსტა და სოციალური მედია.

ყველა მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი მზადაა დანერგოს ციფრული სერვისები და მიაჩნიათ, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიები, ინტერნეტიზაცია და ახალი თაობა ხელს შეუწყობს მათ უფრო აქტიურად ჩაერთონ თვითმმართველობის საქმიანობაში. მათი აზრით, რაც მეტი ციფრული სერვისი იქნება ხელმისაწვდომი, მით უფრო გაიზრდება მოსახლეობის ჩართულობა. ისინი თვლიან, რომ ეს აუცილებელია როგორც მუნიციპალიტეტის, ისე მოსახლეობისათვის და საერთოდ, თვითმმართველობის განვითარებისათვის.

რეგიონებიდან ერთ-ერთი საინტერესო დასკვნა იყო, რომ ყველა მუნიციპალიტეტი ერთნაირად აღნიშნავს, რომ მათ არ გააჩნიათ რესურსები, რათა დამოუკიდებლად შექმნან ელექტრონული სერვისები ან პროგრამები. თუმცა, ისინი შეუძლიათ წინადადებების შემუშავება დამატებითი სერვისების მოთხოვნისთვის. ამის შემდეგ განხორციელდება კვლევა, და შესაბამისი წინადადება მიიღებს განსახილველად მუნიციპალური სერვისების განვითარების სააგენტოდან, თუმცა მსგავსი შემთხვევები ამჟამად არ არსებობს.

ფინანსური რესურსების გარდა, მუნიციპალიტეტებს აკლიათ შესაბამისი ცოდნა და კომპეტენცია ახალი ციფრული სერვისების შექმნისთვის. ეს პრობლემა ყველა მუნიციპალიტეტს აწუხებს, თუმცა განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ზუგდიდის მუნიციპალიტეტს, სადაც გიორგი ჩიქოვანი განმარტავს არსებულ გამოწვევებსა და პრობლემებს. როგორც ის აღნიშნავს, 2018 წელს შეიქმნა აპლიკაცია Igov.Zugdidi, რომელიც მოიცავდა ინფორმაციას ტურისტულ ადგილებზე, საკრებულოსა და კომისიის სხდომების თარიღებზე, ასევე თანამდებობის პირების ბიოგრაფიებს და ინფორმაციას სხვადასხვა დაგეგმილი ღონისძიებების შესახებ. თუმცა, აპლიკაციის ხელშეწყობისთვის გამოცხადებული ტენდერი გაკეთდა არასწორად, რის შედეგადაც აპლიკაცია დღეს უკვე არ ფუნქციონირებს.

ასევე მარტივად არის შესაძლებელი ოფიციალურ ვებსაიტებზე შესლით დადგინდეს მუნიციპალიტეტების პრობლემა, რადგან არცერთი

მუნიციპალიტეტი არ ანახლებს დროულად ინფორმაციას, არ დებენ სხდომის ოქმებს და ვერ იყენებენ თანამედროვე თექნოლოგიების რესურსს, რაც განპირობებულია, როგორც ტექნიკური ბაზის არ ქონის, პერსონალის დეფიციტით, ასევე მოსახლეობის მხრიდან დაბალი ინტერესით.

დასკვნა: ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოქალაქეთა აქტიური ჩართულობა წარმოადგენს დემოკრატიული მმართველობის ქვაკუთხედს, რაც უზრუნველყოფს საზოგადოების საჭიროებების უკეთ გააზრებას, ინკლუზიურობის ზრდას და პოლიტიკური პროცესების გამჭვირვალობას. თეორიულად და პრაქტიკულად დადასტურებულია, რომ დემოკრატია ვერ იარსებებს მყარად იმ გარემოში, სადაც მოქალაქეთა ხმა იგნორირებულია ან ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმები სუსტია. ადგილობრივი თვითმმართველობის ფუნქციური განვითარების გარეშე, დემოკრატიული სახელმწიფო ვერ უზრუნველყოფს სოციალურ თანასწორობასა და მდგრად განვითარებას.

სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონის ანალიზმა აჩვენა, რომ მიუხედავად რეგიონის გეოგრაფიული მრავალფეროვნებისა და ბუნებრივი რესურსების სიმრავლისა, მას კვლავ სერიოზული გამოწვევები აქვს სოციალური, ეკონომიკური და დემოგრაფიული კუთხით. მოსახლეობის კლების ტენდენცია, ახალგაზრდობის მიგრაცია, სამუშაო შესაძლებლობების სიმწირე და ინფრასტრუქტურული პრობლემები ზღუდავს რეგიონში დემოკრატიული პროცესების სრულფასოვან ფუნქციონირებას.

რეგიონში მოქალაქეთა ჩართულობა ჯერ კიდევ დაბალ დონეზეა. კვლევები და პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ადგილობრივ მოსახლეობას ხშირად არ აქვს საკმარისი ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღების პროცესების შესახებ, მათ შორის — ადგილობრივი ბიუჯეტის დაგეგმვისა და მუნიციპალური პოლიტიკის შემუშავებისას. შედეგად, თვითმმართველობის ორგანოები ვერ უზრუნველყოფენ

საზოგადოებრივ ინტერესებზე ორიენტირებულ მმართველობას, რაც ამცირებს მოსახლეობის ნდობას.

დასახული პრობლემების გადაჭრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმი სწორედ მოქალაქეთა გააქტიურებაა ადგილობრივი თვითმმართველობის პროცესებში. ეს გულისხმობს ისეთ ინსტრუმენტებზე ორიენტირებას, როგორიცაა: საჯარო კონსულტაციები, ბიუჯეტში მონაწილეობა, ელ-დემოკრატიის პლატფორმების დანერგვა და არასამთავრობო სექტორის ჩართულობის გაზრდა. ამასთან ერთად, აუცილებელია ადგილობრივი ხელისუფლების უნარების გაძლიერება, მათ შორის სტრატეგიული დაგეგმვისა და ანგარიშვალდებულების კუთხით.

შესაბამისად, თუ რეგიონის განვითარება მიზნად ისახავს მდგრადობას, ინკლუზიურობასა და დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას, აუცილებელია მოქალაქეთა სისტემური ჩართვა ადგილობრივ პოლიტიკაში. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება ძლიერი, პასუხისმგებლიანი და ადამიანზე ორიენტირებული თვითმმართველობის ჩამოყალიბება, რომელიც დემოკრატიულ სახელმწიფოს სრულფასოვან საფუძველს წარმოადგენს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ჯონსონი, პ. (2010). ადგილობრივი თვითმმართველობა და დემოკრატია: თეორია და პრაქტიკა. ლონდონი: Routledge.
2. სმიტი, ბ. (2015). მოქალაქეთა ჩართულობა და დემოკრატიული გამჭვირვალობა. ნიუ-იორკი: Palgrave Macmillan.
3. საქართველოს კონსტიტუცია (2018). თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
4. საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი (2020). თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.

5. ეროვნული სტატისტიკის სამსახური (2022). სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები. თბილისი: საქართველოს სტატისტიკა.
6. პატარაია, გ. (2019). ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმები საქართველოში: გამოწვევები და პერსპექტივები. თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
7. UNDP (2021). ადგილობრივი დემოკრატიის გაძლიერება საქართველოში. თბილისი: გაეროს განვითარების პროგრამა.
8. TI საქართველო (2023). მოქალაქეთა ჩართულობა და ადგილობრივი მმართველობა საქართველოში.
9. მსოფლიო ბანკი (2022). მიგრაცია და ეკონომიკური მობილობა საქართველოში.
10. UNDP (2023). რეგიონული განვითარება საქართველოში: ანალიზი და რეკომენდაციები. გაეროს განვითარების პროგრამა.
11. MoESD (2022). სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური პროფილი. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო.
12. Arnstein, S. R. (1969). მოქალაქეთა მონაწილეობის კიბე. ჟურნალი ამერიკული ინსტიტუტის დამგეგმავები, 35 (4), 216–224.
13. Cabannes, Y. (2004). მონაწილეობითი ბიუჯეტირება: მნიშვნელოვანი წვლილი მონაწილეობით დემოკრატიაში. გარემო და ურბანიზაცია, 16(1), 27–46.
14. ევროპის საბჭო. (1985). ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტია. სტრასბურგი.
15. Dahl, R. A. (1998). დემოკრატიაზე. იელის უნივერსიტეტის გამოცემა.
16. Fung, A. (2006). კომპლექსურ მმართველობაში მონაწილეობის სახეები. საჯარო ადმინისტრაციის მიმოხილვა, 66, 66–75.
17. Gaventa, J. (2004). მონაწილეობითი მმართველობისკენ: ტრანსფორმაციული შესაძლებლობების შეფასება. ჰიკი და მოჰანში (რედ.), მონაწილეობა: ტირანიიდან ტრანსფორმაციამდე.

18. Goldsmith, M., & Page, E. (2010). მთავრობათა ურთიერთობების შეცვლა ევროპაში: ლოკალიზმიდან მთავრობათაშორისამდე. Routledge.
19. Hlepas, N. K. (2010). არასრული დეცენტრალიზაცია სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპაში: დაბრკოლებები რეგიონული განვითარებისთვის. რეგიონალური და ფედერალური კვლევები, 20 (2), 283–294.
20. OECD (2019). მოქალაქეთა ინოვაციური მონაწილეობა და ახალი დემოკრატიული ინსტიტუტები.
21. Putnam, R. D. (1993). დემოკრატიის მუშაობა: სამოქალაქო ტრადიციები თანამედროვე იტალიაში. პრინსტონის უნივერსიტეტის გამოცემა.
22. Sharpe, L. J. (1995). ადგილობრივი ხელისუფლების მომავალი. მსოფლიო ქალაქების მთავრობაში.
23. Smoke, P. (2003). დეცენტრალიზაცია აფრიკაში: მიზნები, ზომები, მითები და გამოწვევები. საჯარო ადმინისტრირება და განვითარება, 23(1), 7–16.

ევროპის კვლევით პოტენციალში ინვესტირება Investing in Europe's research potential

თეონა მაისურაძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
Teona Maisuradze - Professor, Georgian National University SEU

t.maisuradze@seu.edu.ge

გოდერძი ბუჩაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
პროფესორი

Goderdzi Buchashvili - Professor, Georgian National University SEU

g.buchashvili@seu.edu.ge

თამარ კაკუტია - შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის პროფესორი
Tamar Kakutia - Professor, International Black Sea University SEU

t.kakutia@ibsu.edu.ge

სერგო ჭელიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
პროფესორი

Sergo Tchelidze - Professor, Georgian National University SEU

s.tchelidze@seu.edu.ge

2000 წელს ევროკავშირმა ამბიციური მიზანი დაისახა: 2010 წლისათვის შეექმნა მსოფლიოში ყველაზე კონკურენტული და დინამიურ ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკა¹, რაც „ლისაბონის სტრატეგიის“ სახელითაა ცნობილი. ამ ამბიციური განაცხადის განსახორციელებლად ევროპამ დაისახა შემდეგი კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმა: ა) დახმარებოდა ევროპულ კომპანიებს ინოვაციასა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში; ბ) შექმნიდა ევროპაში უფრო მეტ და უკეთეს სამუშაო ადგილს; გ) გააგრძელებდა ევროპული ცხოვრების წესის გაუმჯობესებას². ლისაბონის სტრატეგია მოიცავდა რამოდენიმე რეფორმას, როგორიცაა: ეფექტური შიდა ბაზრის შექმნა,

¹ Commission Staff Working Document – Lisbon Strategy evaluation document, Brussels 2.2.2010 (<https://ec.europa.eu/>)

² Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

გაუმჯობესებული განათლების სისტემა და ინოვაციებისა და კვლევის უფრო ეფექტური ბაზა. მოსალოდნელი იყო, რომ ეს რეფორმები მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენდა ევროპაში ეკონომიკის ზრდაზე და ასევე ხალხის დასაქმებაზე. წინასწარი კვლევების საფუძველზე ვარაუდობდნენ, რომ სშმ 0.5 % ზრდას და 2010 წლის შემდეგ წელიწადში 400 000 დამატებითი სამუშაო ადგილის შექმნას³.

2002 წლის სამოქმედო გეგმა მოიცავდა შემდეგ მიმართულებებს⁴: ა) განახლებული კვლევებისა და ინოვაციების პოლიტიკის დღის წესრიგს; ბ) ევროკავშირის ფონდების და ინსტრუმენტების მობილიზებას კვლევისა და ინოვაციების მხარდასაჭერად; გ) ბიზნესის კვლევისა და ინოვაციისთვის გარემოს გაუმჯობესებას; და დ) ტრანსნაციონალური თანამშრომლობის გზით ეროვნული პოლიტიკის გაძლიერებას. 2003 წლიდან 3 %-იანი სამოქმედო გეგმა ბევრ წევრ ქვეყანაში ეფექტური გამოდგა⁵. თითქმის ყველა წევრმა ქვეყანამ განსაზღვრა საკუთარი კვლევისა და ინვესტიციების სფეროში საინვესტიციო მიზნები, რომელთა თანახმადაც ევროპაში კვლევასა და განვითარებაში ინვესტიცია მიაღწევდა სშპ-ს 2,6%-ს. მიუხედავად მიღწეული გარკვეული პროგრესისა ბევრ წევრ ქვეყნებში საჯარო და კერძო

³ Commission Staff Working Document – Lisbon Strategy evaluation document, Brussels 2.2.2010 (<https://ec.europa.eu/>)

⁴ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

⁵ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

კვლევისა და განვითარების ინვესტიციების ზრდა არასაკმარისი აღმოჩნდა ეროვნული და ევროკავშირის მიზნების მისაღწევად⁶.

აღნიშნული რეფორმების დღისწესრიგი არ შეიძლებოდა მხოლოდ ევროკავშირის დონეზე ყოფილიყო. საჭირო აღმოჩნდა ევროკავშირისა და წევრ სახელმწიფოებს შორის ყოფილიყო მჭიდრო კავშირი. პირველ ეტაპზე მოხდა იმის აღიარება, რომ წევრი სახელმწიფოების ეკონომიკა არსებითად დაკავშირებული იყო ევროპის ეკონომიკასთან და რომ ერთი წევრი სახელმწიფოს ქმედებებს/უმოქმედობას მნიშვნელოვანი შედეგი ექნებოდა მთლიან ევროკავშირზე. ლისაბონის სტრატეგია 2005 წელს ხელახლა ამოქმედდა შუალედური ანგარიშის განხილვის შემდეგ⁷. განახლებული სტრატეგია ორიენტირებული იყო ზრდასა და სამუშაო ადგილების შექმნაზე. დაინერგა წევრ სახელმწიფოებსა და ევროკავშირის ინსტიტუტებს შორის ახალი პარტნიორული მიდგომა.

ლისაბონის სტრატეგიის ათი წლის შეფასება არ აღმოჩნდა მარტივი, რადგან ეკონომიკურმა ციკლმა და გარე მოვლენებმა, ისევე როგორც საჯარო პოლიტიკამ გადამწყვეტი როლი ითამაშა⁸. ლისაბონის სტრატეგიამ ხელი შეუწყო ევროკავშირის საჭირო რეფორმებზე ფართო კონსენსუსის ჩამოყალიბებას და ასევე კონკრეტული სარგებელი მოუტანა ევროკავშირის მოქალაქეებს და ასევე ბიზნესს, მაგრამ გაზრდილმა დასაქმებამ მაინც ვერ მოახერხა ხალხის სიღარიბიდან გამოყვანა.

⁶ Stagnation of R&D intensity a major threat to the European knowledge-based economy, Press Release, Brussels 19 July, 2005 (www.cordis.lu/indicators/)

⁷ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

⁸ Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)

მიუხედავად იმისა, რომ სტრუქტურულმა რეფორმებმა ევროკავშირის ეკონომიკა უფრო მდგრადი გახადა, ლისაბონის სტრატეგია არ აღმოჩნდა საკმარისად აღჭურვილი კვიზისის ზოგიერთი მიზეზების თავიდან ასაცილებლად. მიუხედავად ბევრი მიღწევებისა, რეფორმების განხორციელების საერთო ტემპი ნელი და არათანაბარი აღმოჩნდა⁹. ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობა მჭიდროს ინტეგრირებულ ეკონომიკაში, განსაკუთრებით ევროზონაში, არ იქნა საკმარისად აღიარებული. საჭირო აღმოჩნდა უფრო ძლიერი კავშირის არსებობა ლისაბონის სტრატეგიასა და ევროკავშირის სხვა ინსტრუმენტებსა და სექტორულ ინიციატივებსა თუ პოლიტიკის ზომებს შორის.

ინვესტიცია ადამიანური რესურსების განვითარებაში წევრი ქვეყნების, ასოცირებული და კანდიდატი ქვეყნების დასახმარებლად, ევროპაში კვლევისა და გავითარების ადამიანური რესურსების გასაძლიერებლად შემუშავდა და განხორციელდა ფართო ინტეგრირებული სტრატეგია. ევროკავშირის ეს სტრატეგია ფოკუსირებული იქნა შემდეგ სამოქმედო მიმართულებებზე:

- მკვლევართა ტრენინგის, მოზილობისა და კარიერული განვითარების დაფინანსების გაძლიერება;
- მკვლევართა კარიერული პერსპექტივის ხელშეწყობა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში;
- ევროპაში მკვლევართათვის საერთო გარემოს გაუმჯობესება და მკვლევართა საზოგადოების აღიარების გაძლიერება

მიმართულებების მიზანი გახლდათ მკვლევარებისთვის ღია და კონკურენტუნარიანი ევროპული შრომის ბაზრის რეალიზება, ტრანსნაციონალურ დონეზე კომპეტენციებისა და კარიერული გზების

⁹ Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)

დივერსიფიკაციის გაძლიერება¹⁰. მკვლევარებისადმი გამოყოფილი ევროპული დაფინანსებით, განვითარდა კვლევისა და ტექნოლოგიური განვითარების მეშვიდე ჩარჩო პროგრამა (FP7), რომელიც დაიწყო 2007 წელს, რომელიც უამრავ ახალ და გრძელვადიან შესაძლებლობებს უქმნიდა მკვლევარებს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია „იდები“ და „ადამიანები“ პროგრამები, რომელიც განხილვით და ინოვაციური ევროპული კვლევების საბჭოს (ERC) მიერ. ეს გახლდათ ახალგაზრდა მკვლევარების შერჩევის პირველი რაუნდი საწყისი საგრანტო კონკურსის სახით. 2008 წლიდან ევროპულმა კვლევითმა საბჭომ გააფართოვა საგრანტო სქემა. მან გამოყო 4 მილიარდი ევროს ოდენობის თანხა მთელს ევროპაში ყველა ნიჭიერი მკვლევარებისათვის მომდევნო 6 წლის განმავლობაში. 4.75 მილიარდი ევროს პროგრამამ „ადამიანები“ FP7-ის ფარგლებში, მნიშვნელოვნად გააძლიერა მარი კიურის მიმართულებამ მკვლევართა ტრანსნაციონალური მობილობის, ტრენინგისა და კარიერის განვითარების საქმეში. კარიერის სხვადასხვა ეტაპზე არსებულ სტუპენდიებს დაემატა მარი კიურის ახალი მიმართულება - თანადაფინანსება (COFUND), რომელიც მიზნად ისახავდა რეგიონალური და ეროვნული კვლევითი სტუპენდიების პროგრამებში მობილობის სტიმულირებას. ასევე IRSES საერთაშორისო კვლევითი პერსონალის გაცვლის სქემას იმ ქვეყნებისათვის, რომლებთანაც ევროკავშირს აქვს გაფართოვებული თანამშრომლობის შეთანხმება და ასევე იმ ქვეყნებისათვის რომლებთანაც არა აქვს სამეზობლო პოლიტიკა. 2007 წლის 12 ოქტომბერს მკვლევართა მობილობისა და კარიერული განვითარების ხელშესაწყობად წევრ სახელმწიფოებს მოეთხოვათ ეროვნულ კანონმდებლობაში „სამეცნიერო ვიზის“ პაკეტის დირექტივაში გადატანა. აქცენტი გამახვილდა მესამე ქვეყნის მკვლევართა მიღებასა და ბინადრობაზე. პოლიტიკას ასევე დაემატა ERA-LINK შეერთებულ შტატებში (რომელიც მიზნად ისახავდა

¹⁰ Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)

ევროპის ფარგლებს გარეთ მოქმედ ევროპელ მკვლევრებთან დაკავშირებას). გაფართოვების აქცია წარმატებით განხორციელდა იაპონიასა და ჩინეთში. ამას მოჰყვა WIDERA - გაფართოვების ქვეყნებისათვის დამატებითი დაფინანსება ევროპის მეზობელი ქვეყნებისათვის რომლებიც გაფართოვების ჩარჩოში მოექცნენ.

„სახლთან“ უფრო ახლოს, ევროპის წევრ ქვეყნებს შორის მკვლევართა მობილობასთან და კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხები განხილული იყო ევროპული კვლევითი სივრცის სამომავლო განვითარების კომისიის მწვანე დოკუმენტში¹¹. 2007 წლის განმავლობაში ჩატარებულმა საჯარო კონსულტაციებმა ნათლად აჩვენა, რომ ერთ-ერთი საკითხი, რომელიც ყველაზე მეტად აფერხებს ევროპას მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების მსოფლიო დონის მიმართულების განვითარებაში, არის ის სირთულეები რომლებსაც მკვლევარები აწყდებიან ევროკავშირის ტერიტორიაზე მუშაობისას. სწორედ ამიტომ 2008 წლის აგზაფხულზე კომისიამ მის წევრებს შესთავაზა „ევროპელ მკვლევართა პასპორტის პარტნიორობა“. ეს ინიციატივა მიზნად ისახავდა განახლებულ, ფოკუსირებულ პარტნიორობას მის წევრ ქვეყნებთან და ძირითადად დაინტერესებულ მხარეებთან, რათა მკვლევარებისათვის შეექმნა ევროპული შრომის ბაზარი¹². გადაეჭრა მიმდინარე დაბრკოლებები ისეთ ძირითად სფეროებში, როგორიცაა სოციალური უზრუნველყოფა, კონკურენტუნარიანი, დამსახურებაზე დაფუძნებული დასაქმება. ამასთანავე კარიერის განვითარებისას სხვაგან მიღებული გამოცდილებისა და ცოდნის აღიარებამ, დასაქმების სამართლიანი პირობების შექმნამ, არსებული გრანტებითა და

¹¹ Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)

¹² State aid: new Framework for Research, development and Innovation – frequently asked questions, Memo, Brussels, 22nd November, 2006 (<https://ec.europa.eu/>)

დაფინანსებით გადაადგილების შესაძლებლობამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა.

მიღებული პროცესი კონკრეტული ეტაპებით და კონკრეტული მიღწევებით, ეროვნული სპეციფიკის განსხვავებების გათვალისწინებით წევრი ქვეყნებისა და კომისიისათვის წარმოადგენდა „მკვლევარის პასპორტის“ ექვივალენტს, რომელიც ხელს შეუწყობდა „დვინების გადინების“ შემობრუნებას. ამ პარტნიორობის განვითარების შესაბამისად 2008 წელს შეიქმნა ERA-MORE მობილობის ცენტრების ევროპული ქსელი და მკვლევართა მობილობის ევროპული პორტალი. ეს ორი ინსტრუმენტი როგორც ევროპის „სავიზიტო ბარათი“ წარმოადგენს საინფორმაციო წყაროს ევროპაში დასაქმებისა და დაფინანსების შესაძლებლობას მკვლევართა და მათი ოჯახებისათვის.

ინტელექტუალური საკუთრება და ტექნოლოგიების ტრანსფერი კვლევისა და განვითარების მხარდაჭერის აქტიურ პაზაზე საჭირო გახდა ინტელექტუალური აქტივების დაცვის აუცილებლობა კერძო და ასევე სახელმწიფო სექტორში, რაც გაამყარებდა არსებული ინვესტიციების მიმზიდველობასა და კონკურენტუნარიანობას. ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის სისტემები კვლევასა და ინოვაციებში შექმნიდა ინვესტიციებისათვის დამატებით სტიმულს, ხელს შეუწყობდა კვლევის შედეგების გავრცელებასა და მათ შემდგომ განვითარებას¹³.

ევროპული ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის სისტემები უფრო მოქნილს გახდიდა კვლევის პროცესებს, ასევე დაეხმარებოდა განვითარებადი ტექნოლოგიების სფეროს სწრაფ ევოლუციას¹⁴.

¹³ Commission Recommendation on the management of intellectual property in knowledge transfer activities and Code of Practice for Universities and other public research – European Communities 2008

¹⁴ Communication from the Commission to the European Parliament and the Council – Enhancing the patent system in Europe, Brussels 3.4.2007, (<https://ec.europa.eu/>)

განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა შექმნილი ტექნოლოგიების ინდუსტრიისათვის გადაცემაზე. „უნივერსიტეტისა და ინდუსტრიის ურთიერთობების“ გაღრმავებით და ცოდნის ამგვარი გადაცემით მიიღწეოდა ევროპის ეკონომიკური სიძლიერე და გაიზრდებოდა მისი კონკურენტუნარიანობა.

ევროპაში ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების სისტემების ოპტიმალური გამოყენების ხელშესაწყობად საჭიროა აღმოჩნდა კონკრეტული ქმედებების დაგეგმვა, რომელიც მოახდენდა შესაბამის ინფორმირებულობას და წარმართავდა ტრენინგებს განსაკუთრებული აქცენტით აკადემიურ ინსტიტუტებისა და მცირე ბიზნესისათვის.

კვლევისთვის სახელმწიფო დახმარება

2006 წლის 22 ნოემბერს კომისიის მიერ მიღებული იქნა კვლევების, განვითარებისა და ინოვაციების სახელმწიფო დახმარების ახალი ჩარჩო. იგი ამოქმედდა 2007 წლის 1 იანვარს¹⁵. ზოგადად, კვლევა და ინოვაცია ყველაზე კარგად ვითარდება ღია და კონკურენტულ ბაზრებზე. თლუმცა როგორც ახსნილია 2005 წელს მიღებულ სახელმწიფო დახმარების სამოქმედო გეგმაში, ბაზრის წარუმატებლობას შეეძლო შეეფერხებინა კვლევისა და ინოვაციების ოპტიმალური დონის მიღწევა. სამოქმედო გეგმა მიზნად ისახავდა სახელმწიფო დახმარების ეტაპობრივ შემცირებას, ითვალისწინებდა სამუშაო ადგილების ზრდას, რომელიც გავლენას მოახდენდა კვლევასა და განვითარებაზე. 2005 წელს ევროკავშირის 25 სახელმწიფოში დახმარების 12% დაეთმო კვლევასა და განვითარებას (სოფლის მეურნეობასა და მეთევზეობას, რაშიც სატრანსპორტო ხარჯები არ შედიოდა). ამან შეადგინა 5.4 მილიარდი ევრო¹⁶.

¹⁵ State aid: new Framework for Research, development and Innovation – frequently asked questions, Memo, Brussels, 22nd November, 2006 (<https://ec.europa.eu/>)

¹⁶ Commission Staff Working Document – Lisbon Strategy evaluation document, Brussels 2.2.2010 (<https://ec.europa.eu/>)

სახელმწიფო დახმარება პოლიტიკის სხვა საშუალებებთან ერთად გამიზნული იყო გამკლავებოდა ბაზრის წარუმატებლობას და ნსტიმული მიეცა ბაზრის მონაწილეებისათვის. ამით ის ხელს შეუწყობდა კვლევასა და ინოვაციას. კომისიამ 2006 წელს განიხილა ტრანსსაზღვრო კვლევისათვის ხელშეწყობის, საჯარო და კერძო კვლევითი პარტნიორობის საკითხები; ასევე კვლევის შედეგების გავრცელების და საერთო ევროპული ინტერესის ძირითადი კვლევითი პროექტები. ამის შემდგომ ჩატარდა ევროპის მასშტაბით საჯარო კონსულტაციები ინოვაციისათვის სახელმწიფო დახმარების შესახებ. ამის საფუძველზე წამოიჭრა კონკრეტული წინადადებები სახელმწიფო ინოვაციებისათვის წესების, დაფინანსების გაზრდის შესაძლებლობებისა და სამართლებრივი უსაფრთხოების დაცვისათვის საჭირო წესების შემოღების შესახებ. გარდა ამისა, კომისიამ განიხილა სახელმწიფო დახმარებისა და სარისკო კაპიტალის წესები; განსაზღვრა წახალისების სქემა ეკო-ინოვაციისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესების მიმართულებით; გადაისინჯა გარემოსდაცვითი სახელმწიფო ტექნოლოგიების სამოქმედო გეგმა. 2008 წელს კომისიამ მიიღო რეგულაცია, რამაც გაამარტივა კვლევისა და ინოვაციების სქემების დანერგვა¹⁷.

საგადასახადო შეღავათები კვლევისათვის

2004 წლიდან არაერთმა წევრმა სახელმწიფომ კვლევებში ინვესტიციების სტიმულირებისთვის შემოიღო ახალი საგადასახადო შეღავათები ან არსებითად გააუმჯობესა არსებული¹⁸. განხორციელდა საგადასახადო შეღავათები წევრი სახელმწიფოების პასუხისმგებლობით. იგი ასახავდა

¹⁷ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

¹⁸ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

ეროვნულ ინტერესებს, რის გამოც ევროპის ფისკალური ლანდშაფტი ფრაგმენტული აღმოჩნდა, იგი ზედმეტად გართულებული და ზოგ შემთხვევაში უცხოური ორგანიზაციებისა და მრავალეროვნული კვლევისა და განვითარების პარტნიორობის მიმართ დისკრიმინაციული.

2006 წლის 22 ნოემბერს კომისიამ მიიღო დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავდა ინსტრუქციას ევროპის მასშტაბით კვლევისა და განვითარების საგადასახადო სტიმულირების უფრო ეფექტურ, სტაბილურ და შეთანხმებულ განვითარებისათვის¹⁹. წევრ ქვეყნებთან დიალოგის საფუძველზე შემუსავებული იქნა სახელმძღვანელო გეგმა, რომელიც შეეხებოდა შემდეგ თემებს: კვლევისა და განვითარების საგადასახადო წახალისებას, განხორციელებასა და შეფასებას; ევროკავშირის კანონმდებლობასთან ეროვნული საგადასახადო შეღავათების შესაბამისობას; და შემდეგი სამიზნე ჯგუფებისათვის კონკრეტული საგადასახადო შეღავათების შემუშავებასა და განხორციელებას:

1. კომპანიები, რომლებიც მონაწილეობენ ევროკავშირის მასშტაბურ კვლევისა და განვითარების პროექტებში;
2. ახალი კვლევისა და განვითარების ინტენსიური განვითარებისათვის სტარტაპების ზრდა და მათი მოზიდვა სარისკო კაპიტალისთვის.

2006 წელს შეიქმნა ექსპერტთა ჯგუფი „კვლევისა და განვითარების საგადასახადო სტიმულირების შეფასება“. ჯგუფის მთავარი სამუშაო საკითხი ეხებოდა მეთოდოლოგიების თანმიმდევრულობას, რომლებიც გამოიყენებოდა ევროპაში კვლევის და განვითარების საგადასახადო

¹⁹ Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)

სტიმულირების ეფექტურობის შესაფასებლად²⁰. 2009 წელს საგადასახადო ექსპერტთა ჯგუფმა ხელახლა განიხილა კვლევისა და განვითარების საგადასახადო შეღავათების შემუშავებისა და მისი დადებითად შეფასებისათვის მიმდინარე გაიდლაინები, შეაფასა საგადასახადო წახალისების სქემების გავლენა ინვესტიციებზე.

სახელმწიფო შესყიდვები კვლევისა და ინოვაციებისთვის იმის გამო, რომ სახელმწიფო შესყიდვები ევროკავშირის სშპ-ს 16%-ს შეადგენდა, გაჩნდა კერძო ინვესტიციების კვლევისა და ინოვაციებში სტიმულირების საშუალება. როდესაც სახელმწიფო ორგანიზაციები ტენდერს გამოაცხადებდნენ, მათ შეეძლოთ განესაზღვრათ ფუნქციური მოთხოვნები, რომლებიც ფირმებს საშუალებას აძლევდა მიეღოთ ინოვაციური გადაწყვეტილებები²¹. ამგვარად, მათ უზრუნველყვეს ახალი ტექნოლოგიების წამყვანი ბაზრები, და ამ გზით მოახდინეს მათ მიერ შეძენილი პროდუქტებისა და სერვისების ოპტიმიზაცია.

ამ ცვლილების განსახორციელებლად საჭირო გახდა პოლიტიკის შემქმნელებსა და სახელმწიფო ორგანოებს შორის ინფორმაციის გაცვლა კვლევებისა და ინოვაციებში კერძო ინვესტიციების სტიმულირებისათვის. შემუშავდა საჭირო პრაქტიკული თუ ურთიერთსწავლების პროცედურები წევრი სახელმწიფოების დაინტერესებულ მხარეებსა და შესყიდვების ოფიციალურ პირებს შორის²². 2007 წლის დასაწყისში კომისიამ გამოაქვეყნა სახელმძღვანელო სახელმწიფო შესყიდვებში ინოვაციურ გადაწყვეტილებებთან

²⁰ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

²¹ Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)

²² Green Paper Entrepreneurship in Europe, Brussels, 21.1.2003, (<https://ec.europa.eu/>)

დაკავშირებით, რომელიც აღწერილი იყო ტენდერის პროცედურებში ტექნოლოგიური მოთხოვნების ინტეგრაციის წარმატებული მაგალითები. რიგ შემთხვევებში საჭირო ტექნოლოგია ჯერ კიდევ საჭიროებდა შემდგომ კვლევას. 2007 წლის ბოლოს კომისიამ მიიღო დადგენილება პრეკომერციული შესყიდვების შესახებ, რომელიც განსაზღვრა კვლევისა და განვითარების სერვისების შესყიდვის გამარტივებული პროცესი. ასევე კომისიამ მხარი დაუჭირა OMC-net პროექტს საჯარო ტექნოლოგიების შესყიდვების შესახებ²³. 2008 წელს კომისიამ შექმნა ექსპერტთა ჯგუფი, რომელთაც დაევალოთ ტექნოლოგიის შესყიდვასთან დაკავშირებული რისკების მართვის ხელმძღვანელობის შედგენა.

ფილანტროპია კვლევისთვის

ევროპის უმეტეს ქვეყნებში, დიდი ბრიტანეთის გარდა, ფილანტროპია არ არის ორიენტირებული კვლევაზე. თუმცა, წარმატებული გამოცდილება აჩვენებს, რომ ფილანტროპიას შეუძლია დაეხმაროს კვლევის დაფინანსებას, განსაკუთრებით ისეთ სფეროებში, რომლებსაც მნიშვნელოვანი სარგებელი აქვთ საზოგადოებისთვის, როგორცაა: ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული კვლევები²⁴. კომისიამ გადაწყვიტა გამოეკვლია შესაძლო ინიციატივები ფილანტროპული ორგანიზაციების მიერ (ქველმოქმედებითი ორგანიზაციები, ფონდები და ტრასტები) კვლევისა და ინოვაციისთვის სახსრების მოსაზიდად. ეს საკითხები შესწავლილი იქნა 2006 წლის იანვარში გამოქვეყნებულ ანგარიშში „Giving for Research for Europe“ კვლევის სფეროში ფონდების როლის შესახებ. მასში მოცემულია ევროპის ფილანტროპული ორგანიზაციების ინიციატივების, მიმდინარე გამოწვევების და არსებული ტენდენციების მიმოხილვა და მათი როლი კვლევისა და განვითარების სფეროში

²³ Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)

²⁴ Responsible Partnering – Joining forces in a world of open innovation - European Commission, January 2005

სახელმწიფო და კერძო ინვესტიციების გაძლიერებაში. იგი ასევე განსაზღვრავს შესაძლო ზომებს და ქმედებებს ეროვნულ და ევროპულ დონეზე, რათა ხელი შეუწყოს ფილანტროპიის როლს კვლევითი საქმიანობის დაფინანსებაში. კვლევაზე დაფუძნებული ანგარიშის დასკვნები განხილული იქნა მთავარ კონფერენციაზე, რომელიც გაიმართა ბრიუსელში 2006 წელს. კონფერენციამ შეკრიბა 200-ზე მეტი მონაწილე ფონდებიდან, კვლევითი ორგანოებიდან, უნივერსიტეტებიდან, საჯარო ხელისუფლებისა და ინდუსტრიიდან, რომლებმაც განიხილეს სტრატეგიები და ინიციატივები ფილანტროპიის, როგორც ევროპაში კვლევის დაფინანსების წყაროს, პოტენციალის გასაძლიერებლად. ექსპერტთა ჯგუფის რეკომენდაციებიდან გამომდინარე, "ევროპული ფორუმის ფილანტროპიისა და კვლევის დაფინანსების" აუცილებლობა მოწონებული იქნა.

ფინეთის გამოცდილება: კვლევის ინოვაციური მოდელი, სტრუქტურა და მიმართულებები.

ევროკავშირის წევრი ქვეყნებისათვის გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს ის თუ რამდენად წარმატებით მიაღწევს ევროკავშირი თავის ეკონომიკურ და საინოვაციო პოლიტიკას. შესაბამისად, ყველა ქვეყანა აქტიური მონაწილე და ძალა უნდა გამხდარიყო ევროკავშირის კვლევისა და ინოვაციების პოლიტიკის შემუშავებასა და მიზნობრიობის განსაზღვრაში. ევროპას სჯეროდა რომ გრძელვადიანი ინვესტიციები ტექნოლოგიურ კვლევებსა და განვითარებაში ასევე წარმატებული მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების პოლიტიკა მრავალი წარმატებული ინდუსტრიის საფუძველი გახდებოდა. თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ ზრდისა და კონკურენტუნარიანობის გამოწვევების გასამკლავებლად საჭირო გახდებოდა მყარი ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავება.

საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით განვიხილავთ ფინეთის მაგალითს და იმ ეტაპებს რომელიც მან გაიარა იმისათვის რომ სანიმუშო შედეგები დაედო კვლევაზე ფოკუსირებით ინოვაციებისა და საწარმოთა საოპერაციო გარემოს ხარისხის ამაღლების თვალსაზრისით.

ფინეთის წარმატება დიდწილად ეფუძნება მის მაღალხარისხიან საგანმანათლებლო სისტემას, საწარმოებისა და საჯარო სექტორის გრძელვადიან ინვესტიციებს, კვლევასა და განვითარებაში და მის კარგად ამუშავებულ ქსელურ ინსტიტუტებს. თუმცა, სწრაფად მზარდი კონკურენცია ინოვაციური საქმიანობის ღია გლობალურ საოპერაციო გარემოში ფინეთის კონკურენტულ უპირატესობებს აყენებს გამოწვევის წინაშე.

ფინეთის სტრატეგიის მომზადებისას მნიშვნელოვანი იყო ყველა მონაწილე მხარის ჩართულობა, შესაბამისად 2007 წლის შემოდგომაზე მოეწყო თერთმეტი თემატური სემინარი, რომლებიც ფოკუსირებული იყო საინოვაციო პოლიტიკის მთავარ გამოწვევებზე, რომელშიც 300-მდე ექსპერტი მონაწილეობდა. ინტერნეტის საშუალებით ჩატარდა ღია კონსულტაცია, სადაც მოისმინეს 500-ზე მეტი მოქალაქის, საწარმოსა და ორგანიზაციის აზრი²⁵. სტრატეგია ფოკუსირებული იყო ფართო საინოვაციო პოლიტიკაზე და მის განსახორციელებლად აუცილებელ ცვლილებებსა და რეფორმებზე. აღნიშნული სტრატეგია საშუალებას მისცემდა ფინეთს გრძელვადიან პერსპექტივაში ჩამოეყალიბებინა ინოვაციური კვლევისა და განვითარების პროდუქტიული და მიმზიდველი გარემო. იმისათვის რომ ფინეთს შეძლებოდა მისი სტრატეგიის განხორციელება, მას ყურადღება უნდა მიექცია მისი საზღვარს გარეთ აქტივობებისათვის, ყოფილიყო მომხმარებელზე ორიენტირებული, განეხილათ ინოვაციური ინდივიდები, საზოგადოება და სისტემურად მოეხდინა ინოვაციებისა და კვლევის წახალისება²⁶.

²⁵ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

²⁶ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

კონკრეტული ზომები, რომლებიც განისაზღვრა სტრატეგიის მიხედვით, გახლდათ: ცენტრალური ხელისუფლების განახლებული როლი; ჩამოყალიბებული რეგიონალური ცენტრები, რომლებიც ინოვაციის მამოძრავებლები იქნებოდნენ; ჩამოყალიბებული ცალკე მდგომი დაფინანსებისა და მომსახურების სისტემა, რომელიც მეწარმესა და ინვესტორზე იქნებოდა ორიენტირებული; ახალი კონკურენტული და საბაზრო სტიმულები, რომელიც გაააქტიურებდა საწარმოებსა და სხვა ჯგუფების ინოვაციებში ჩართულობას; საექსპერტო და საფინანსო სერვისების ეროვნული ანსამბლეა, რომელიც განახლდებოდა მომხმარებლის მოთხოვნაზე ორიენტირებული ინოვაციური საქმიანობის საჭიროებების მიხედვით; ფინეთისთვის შეიქმნებოდა ფართო ბაზაზე ინოვაციის მოტივაცია; ფინეთის კვლევისა და უმაღლესი განათლების სისტემა განვითარდებოდა საერთაშორისო კონკურენტუნარიან გარემოში; პირადი გადასახადები და სხვა ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც არსებითად ასუსტებდა ფინეთის მიმზიდველობას, გადაიხედებოდა კონკურენტულ დონეზე; შემუშავდებოდა ფინური მენეჯმენტის ტრენინგი საერთაშორისო უმაღლესი სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად; საინოვაციო პოლიტიკის განმახორციელებელი მხარეების სტრატეგიები და ოპერაციები ადაპტირებული იქნებოდა ისე, რომ შეესაბამისობაში მოსულიყო ეროვნულ საინოვაციო სტრატეგიის ძირითად არჩევანთან²⁷.

ინოვაცია საზღვრების გარეშე სამყაროში

ფინეთის წარმატების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი გახლდათ სწორედ ის მიდგომა ინოვაციებისადმი, რომელმაც სრულიად შეცვალა ჯვლევისა და ინვესტიციების ცნების აღქმა და შესაბამისად სწორი მიდგომების გამოყენებამ განაპირობა მის ყოველდღიულ საქმიანობაში დანერგვა.

²⁷ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

პირველი აქცენტი ამ მიმართულებით ფინეთმა გააკეთა მობილობის ხელშეწყობა როგორც მისი მკვლევართა გამგზავრებისათვის სხვა ევროპის ქვეყნებში, ასევე უზრუნველყო ფინეთის მიმზიდველობა ევროპის მკვლევართათვისაც. კვლევის, განვითარებისა და ინოვაციების დაფინანსების პრინციპების შემუშავებისას. მან გაითვალისწინა საერთაშორისო ოპერაციული გარემო, რაც ხელს შეუწყობდა ფინეთში საჯარო დაწესებულებების უკეთ ინტეგრირებას საერთაშორისო გარემოში; ფინეთმა გადახედა პირად გადასახადებს და სხვა ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც არსებითად ასუსტებდა ფინეთის მიმზიდველობას; ასევე გაძლიერდა უნივერსიტეტების, სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და კვლევითი დაწესებულებების მკვლევართა და მასწავლებლის პერსონალის საერთაშორისო მობილობის სტიმული და მასთან დაკავშირებული მიზნები²⁸.

მეორე ეტაპზე სტრატეგიამ გაითვალისწინა რა არსებული მდგომარეობა, მან დაისახა კონკრეტული მიზნები მონაწილეობისა და გავლენის გაზრდის მიმართულებით, კერძოდ გაძლიერდა ინოვაციური საქმიანობის მხარდამჭერი საჯარო დაფინანსების და მომსახურე ორგანიზაციების შესაძლებლობები საერთაშორისო ინოვაციურ ქსელებზე გავლენისმოსახდენად; და ასევე განხორციელდა პროაქტიული სამიზნე ღონისძიებები, რომლებიც დაეხმარებოდა საწარმოებსა და კვლევით ჯგუფებს საერთაშორისო საოპერაციო გარემოს ჩამოყალიბებაში²⁹.

ამასთანავე, მესამე ეტაპზე სტრატეგიის მიერ გადაიხედა ინოვაციის ცნება, როგორც ინოვაციური ინდივიდები და თემები და ასევე

²⁸ Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)

²⁹ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

ინდივიდები და მეწარმეობა, რომლის შედეგადაც ფინეთში ჩამოყალიბდა კონტენტზე ორიენტირებული ინოვაციების განახლების რეგიონალური ცენტრები; დაიწყო სისტემატური მარკეტინგული და ბრენდის მენეჯმენტის ღონისძიებები ფინეთის ინოვაციური საქმიანობის განსაკუთრებულ ძლიერ მხარეებთან დაკავშირებით, რის შედეგადაც ფინეთის კვლევითი და საუნივერსიტეტო სისტემა გადაიქცა საერთაშორისო კონკურენტუნარიანად.

ამრიგად ფინეთმა შექმნა ფართო ბაზაზე ინოვაციების მოტივაციის სასწავლო გარემო, რომელიც ორიენტირებული იყო ბაზრის მიერ ნაკარნახებ ინოვაციებზე; უზრუნველყო სამუშაო ცხოვრების განვითარება, რომელიც მჭიდროდ იყო ინტეგრირებული, როგორც ინოვაციური პოლიტიკის დაგეგმვისა და განხორციელების ნაწილი ამან უზრუნველყო უწყვეტი დაფინანსებისა და მომსახურების სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობდა მეწარმეობის ზრდას, რომელიც იქნებოდა მეწარმეებსა და ინვესტორებზე ორიენტირებული³⁰.

ფინეთის განვითარების სტრატეგიის წარმატების ძირითადი მამოძრავებელი იყო ის სისტემური მიდგომა რომელიც დაინერგა ამ სტრატეგიის მეშვეობით, რომელიც უზრუნველყოფდა იმას რომ ყველა საჯარო დაწესებულების მართვასა და ოპერაციებში წამყვანი იდეა იქნებოდა ინოვაციის პერსპექტივა, ეს სტიმული მასშტაბურად მოიმატებდა დროთა განმავლობაში და საინოვაციო საქმიანობების მხარდაჭერა კონსულტაციებისა და მომსახურების სისტემით იქნებოდა მუდმივად განახლებადი და მეტი ინოვაციის მომტანი. ამ ტიპის სტრატეგიის განვითარება თავისთავად მოიცავს ცვლილებების მართვას, რომლის ფარგლებში განახლდებოდა ცენტრალური მთავრობის კორპორატიული მართვაც; ფინეთი გახდებოდა ერთ-ერთი წამყვანი ქვეყანა ინფორმაციული საზოგადოების განვითარებაში; ფინური

³⁰ Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)

მენეჯმენტის ტრენინგი განვითარდებოდა უმაღლესი საერთაშორისო სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად; და საინოვაციო პოლიტიკის განმახორციელებელი მხარეების სტრატეგიები და ოპერაციები გახდებოდა ადაპტირებული ისე, რომ შეესაბამებოდა ეროვნული საინოვაციო სტრატეგიის ძირითად არჩევანს.

პასუხისმგებლიანი პარტნიორობის პრინციპი და მისი დანერგვა ევროპაში

პასუხისმგებლიანი პარტნიორობის ინიციატივა, მიზნად ისახავს საზოგადოებრივი კვლევითი ორგანიზაციებსა და კომპანიებს შორის ერთობლივი კვლევისა და ცოდნის გაზიარებას. ამ ტიპის პარტნიორობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან მონაწილეებს სახელმწიფო და კერძო სექტორიდან მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ ერთობლივი პროექტების საბოლოო წარმატებაში. ამ პრინციპების დანერგვა პირველ რიგში დამოკიდებულია შესაბამისი ორგანიზაციული სტრატეგიებისა და პროფესიული მართვის უნარების ჩამოყალიბებაზე³¹. პასუხისმგებელი პარტნიორობის დაცვით, მხარეები აღიარებენ, რომ მათი ინტერესები ურთიერთ მოქმედებს და ადგენენ პროცედურებს, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ ეფექტურად იმუშაონ. პასუხისმგებელი პარტნიორობა ემყარება 2004 წელს გამართულ სპეციალურ კონფერენციაზე გაზიარებულ გამოცდილებას ევროპის წამყვანი ასოციაციების წევრებს შორის კვლევებზე დაფუძნებული კომპანიებისთვის (EIRMA), უნივერსიტეტები (EUA), კვლევითი და ტექნოლოგიების ორგანიზაციები (EARTO) და ცოდნის გადაცემის ორგანიზაციები. პასუხისმგებელი პარტნიორობის მიზანია გრძელვადიანი, ეფექტური თანამშრომლობის მიღწევა და არა წესების მითითება, რომლებიც უნდა დაიცვან განსხვავებული მოსაზრებების მიუხედავად.

³¹ Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)

პასუხისმგებელი პარტნიორობა მოიცავს: ერთობლივი კვლევის ეფექტურობის, ცოდნის გადაცემისა და სასარგებლო ცოდნის ტრანსფორმაციის ეტაპობრივი ცვლილების გაუმჯობესების შესაძლებლობას და საერთო პასუხისმგებლობას ინოვაციების კონკურენტული სისტემის შესაქმნელად.

ღია ინოვაციის ტენდენციები

ევროპის საზოგადოებრივი კვლევითი ორგანიზაციების მჭიდრო ქსელი ახორციელებს უმაღლესი სტანდარტებით საქმიანობას. მისი ცოდნის შექმნის უნარი (განსაკუთრებით უნივერსიტეტებში) ტრადიციულად ფასდება გამოქვეყნებული პუბლიკაციების რაოდენობისა და ხარისხის მიხედვით. „ღია მეცნიერების მოდელში“ მკვლევარები მჭიდროდ თანამშრომლობენ, მაგრამ ხშირად არ ითვალისწინებენ უფრო ფართო ეკონომიკური ღირებულებისა და სოციალური სარგებლის უზრუნველყოფას მათ მიერ მიღებული ცოდნიდან. ამჟამად ევროპაში მეტი ყურადღება ეთმობა ამ დონის ღირებულებისა და სარგებლის მიღწევას.

იმისათვის რომ ღია მეცნიერების მოდელმა ევროპას მოუტანოს სასურველი სარგებელი საჭიროა სისტემური მიდგომა და რიგი პირობების დაკმაყოფილება როგორც ევროპის, ასევე თითოეული წევრი და ასოცირებული წევრი ქვეყნებისათვის. ევროპულმა უნივერსიტეტებმა უფრო აქტიური როლი უნდა შეასრულონ ინოვაციების პროცესში; საზოგადოებრივი კვლევითი და ტექნოლოგიური ორგანიზაციები უნდა იყვნენ ბაზარზე ორიენტირებული; კომპანიები უნდა აცნობიერებდნენ საზოგადოებრივი კვლევის შედეგების, როგორც ინოვაციების წყაროს მზარდი კომპლექსური პროდუქტებისა და სერვისების გამოყენების აუცილებლობას; ადგილობრივ, ეროვნულ და ევროპულ დონეზე

საჯარო პოლიტიკა ხელს უნდა უწყობდეს ხელმისაწვდომი საჯარო კვლევისა და ცოდნის ბაზის უფრო მეტ კომერციულ გამოყენებას³².

ღია მეცნიერებას რათქმაუნდა თავისი გამოწვევაც ახლავს: იმ წარმოქმნილი ცოდნის მართვა და მისი ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა; ამ ცოდნის გამოყენება ინდუსტრიაში მოკლევადიანი და საშუალოვადიანი ეკონომიკური სარგებლის და უკეთესი უნარებისა და კომპეტენციების მიღწევის მიზნია; და ახალი კომპანიების შექმნის შესაძლებლობა, რომლებიც წარმოადგენენ გრძელვადიან ეკონომიკურ გაახალგაზრდავებას. ღია მეცნიერებისა და ღია ინოვაციების სრული უპირატესობების მოპოვება მოითხოვს გარკვეულ ცვლილებებს გენერირებული ცოდნის დამუშავებისა და დაცვის კუთხით.

ღია ინოვაციის უპირატესობების რეალიზაციის გამოწვევებს შორის არის ინტერესების გათანაბრება და სამართლიანი შედეგების მიღწევა თვითკმაყოფილების გამოწვევის გარეშე. ეს მოითხოვს, რომ თითოეულმა პარტნიორმა გაიგოს და პატივი სცეს იმას, რაც მნიშვნელოვანია სხვებისთვის და საკუთარი თავისთვის. უნივერსიტეტები ემსახურებიან საზოგადოების ინტერესებს განათლებისა და კვლევის მეშვეობით და ახლა, სავარაუდოდ, ცოდნის გადაცემის მესამე მისიასაც მოემსახურებიან. ხარისხის აკადემიური საზომები ეხება პუბლიკაციების ჩანაწერებს, სწავლების სტანდარტებს და ინტელექტუალურ სიმკაცრეს. კომპანიების მიზანია დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და მაქსიმალურად გაზარდოს აქციონერთა ღირებულება, ხოლო მზარდი გლობალური კონკურენციის პირობებში.

³² Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)

ინტელექტუალური საკუთრების მართვა და რეკომენდაციები წევრმა სახელმწიფოებმა ლისაბონის სტრატეგიის შემდეგ განახორციელეს ინიციატივები ეროვნულ დონეზე ცოდნის გადაცემის გასაადვილებლად, მაგრამ აღმოჩნდა ნიშვნელოვანი შეუსაბამოები ეროვნულ მარეგულირებელ ჩარჩოებს, პოლიტიკასა და პრაქტიკას შორის, ისევე როგორც ინტელექტუალური საკუთრების მართვის განსხვავებული სტანდარტები საჯარო კვლევით ორგანიზაციებში. იგი ხელს უშლიდა ან აფერხებდა ტრანსს -ეროვნული ცოდნის ტრანსფერი ევროპის მასშტაბით და ევროპის კვლევის არეალის რეალიზაციას. ევროპულმა საბჭომ მოიწვია კომისია 2007 წლის ივნისს, რომელმაც საჯარო კვლევითი ორგანიზაციების ჩართულობით შეიმუშავა სახელმძღვანელო ინტელექტუალური საკუთრების მართვის შესახებ³³.

კომისიის რეკომენდაცია ინტელექტუალური საკუთრების მართვის შესახებ ცოდნის გადაცემის საქმიანობაში და პრაქტიკის კოდექსი უნივერსიტეტებისა და სხვა საჯარო კვლევითი ორგანიზაციებისთვის მოიცავს კვლევების შედეგების გავრცელებას. კერძოდ, აკადემია-ინდუსტრიის თანამშრომლობას - ერთობლივი ან საკონტრაქტო კვლევა, რომელიც ტარდება ან ფინანსდება კერძო სექტორთან ერთად - ლიცენზირებას და სპინ-ოფის შექმნას. აქვე აღსანიშნავია, რომ საჯარო დაფინანსებული კვლევის შედეგების ეფექტური გამოყენება დამოკიდებულია ინტელექტუალური საკუთრების სწორად მართვაზე, რომელიც მოიცავს პროგრამულ უზრუნველყოფას, მონაცემთა ბაზებსა და მიკროორგანიზმებს, და მათ დაცულობას იურიდიული ინსტრუმენტებით, როგორიცაა პატენტები. საზოგადოებრივი კვლევითი ორგანიზაციების აქტიური ჩართულობა ინტელექტუალური საკუთრების მენეჯმენტსა და ცოდნის გადაცემაში აუცილებელია სოციალურ-ეკონომიკური სარგებლის მისაღებად და სტუდენტების, მეცნიერების მოზიდვისა და შემდგომი კვლევების დაფინანსებისას.

³³ Competitiveness – Internal market, industry and research, Brussels 22 September, 2003 (<https://ec.europa.eu/>)

რეკომენდაციები წევრი სახელმწიფოებისათვის მოიცავს³⁴: ცოდნის გადაცემას, როგორც სტრატეგიულ მისიას; საზოგადოებრივ კვლევით ორგანიზაციების წახალისებას; ცოდნის გადაცემისათვის საჭირო უნარების განვითარებას განსაკუთრებით მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების სფეროში, ინფორმირებულობისა და უნარების ამაღლების ღონისძიებებს; კვლევის შედეგებზე ღია ხელმისაწვდომობას; ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვას და ცოდნის გადაცემის შესახებ ეროვნული სახელმძღვანელოებისა და კანონმდებლობის დანერგვას; პრაქტიკის კოდექსის მაქსიმალურად ფართო იმპლემენტაციას; წევრი სახელმწიფოებისა და მესამე ქვეყნების მონაწილეთა თანაბარ და სამართლიან მოპყრობას საერთაშორისო კვლევით პროექტებში ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების მფლობელობისა და ხელმისაწვდომობის შესახებ, ყველა ჩართული პარტნიორის ორმხრივ საკეთილდღეოდ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Communication from the Commission of the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 11.3.2003 (<https://ec.europa.eu/>)
2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council – Enhancing the patent system in Europe, Brussels 3.4.2007, (<https://ec.europa.eu/>)
3. Competitiveness – Internal market, industry and research, Brussels 22 September, 2003 (<https://ec.europa.eu/>)
4. Commission Recommendation on the management of intellectual property in knowledge transfer activities and Code of Practice for Universities and other public research – European Communities 2008

³⁴ Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006

5. Commission Staff Working Document – Lisbon Strategy evaluation document, Brussels 2.2.2010 (<https://ec.europa.eu/>)
6. Competitiveness (Internal Market, Industry and Research), Council of European Union, 14155/05 (Presse 287), Brussels, 28-29 November 2005 (<http://ue.eu.int/Newsroom>)
7. Creating Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho (<http://europa.eu.int>), Office of official publications of the European Communities, 2006
8. Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development – Good practice and future developments, report submitted by expert group on Impact of R&D Tax Incentives, Brussels, November 15, 2009 (<https://ec.europa.eu/>)
9. Finland's National Innovation Strategy – Initial Release - Esko Aho, Helsinki, 12 June 2008
10. Green Paper Entrepreneurship in Europe, Brussels, 21.1.2003, (<https://ec.europa.eu/>)
11. Public Procurement and Research Innovation – Developing procurement practices favorable to R&D and innovation, expert group report, September 2005 (<https://ec.europa.eu/>)
12. Responsible Partnering – Joining forces in a world of open innovation - European Commission, January 2005
13. Stagnation of R&D intensity a major threat to the European knowledge-based economy, Press Release, Brussels 19 July, 2005 (www.cordis.lu/indicators/)
14. State aid: new Framework for Research, development and Innovation – frequently asked questions, Memo, Brussels, 22nd November, 2006 (<https://ec.europa.eu/>)

პერსონალის პროფესიული განვითარებისა და შენარჩუნების
მენეჯმენტი (საკონსულტაციო HR პროექტი ქართული მინის
საწარმოს მაგალითზე)

**Personnel Professional Development and Retention Management
(HR Consulting Project on the Example of a Georgian Glass Factory)**

სალომე ლაგვილავა - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი

Salome Lagvilava - Master's student at the Georgian National University SEU
lagvilava@seu.edu.ge

სალომე კაპანაძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
Salome Kapanadze - Master's student at the Georgian National University SEU
skapanadze7@seu.edu.ge

თეონა ვარდოსანიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი
Teona Vardosanidze - Master's student at the Georgian National University SEU
tvardosanidze2@seu.edu.ge

მარიამ მაყიშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი
Mariam Makishvili - Master's student at the Georgian National University SEU
mmakishvili@seu.edu.ge

ანოტაცია: დოკუმენტი წარმოადგენს "ქართული მინის საწარმოს" ადამიანური რესურსების სტრატეგიის დეტალურ ანალიზსა და სამოქმედო გეგმას, რომელიც მოიცავს კომპანიის არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირებას, მათი გადაჭრის გზების შემუშავებას და გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრას. დოკუმენტი აქცენტს აკეთებს ისეთ კრიტიკულ საკითხებზე, როგორიცაა ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება, ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების გაუმჯობესება, თანამშრომელთა ჩართულობისა და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება. ასევე, განხილულია ლიდერობის უნარების გაძლიერებისა და ორგანიზაციული კულტურის გაღრმავების სტრატეგიები, რომლებიც ხელს უწყობს კომპანიის ეფექტურობასა და მდგრად განვითარებას.

დოკუმენტში წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომლებიც ეფუძნება თანამედროვე HR მართვის პრაქტიკებს და გათვალისწინებულია "ქართული მინის საწარმოს" სპეციფიკური საჭიროებები. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო სტრატეგიის განხორციელების პროცესს, მისი მონიტორინგისა და შეფასების ინსტრუმენტებს, რაც უზრუნველყოფს სტრატეგიის შესრულების წარმატებას. პროექტი მიზნად ისახავს კომპანიის პოზიციონირების გაძლიერებას როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, რაც საბოლოოდ განაპირობებს გრძელვადიან წარმატებასა და მდგრად განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, პროფესიული განვითარება, HR სტრატეგია, ტალანტების მოძიება, თანამშრომელთა შენარჩუნება.

Abstract: The document presents a detailed analysis and action plan of the human resources strategy of the Georgian Glass Enterprise, which includes identifying the company's current challenges, developing solutions to them, and defining long-term goals. The document focuses on critical issues such as attracting and retaining talent, improving training and development programs, and improving employee engagement and the work environment. It also discusses strategies for strengthening leadership skills and deepening organizational culture, which contribute to the company's efficiency and sustainable development. The document presents recommendations based on modern HR management practices and takes into account the specific needs of the Georgian Glass Enterprise. Special attention was paid to the strategy implementation process, its monitoring and evaluation tools, which ensure the success of the strategy implementation. The project aims to strengthen the company's positioning in both the local and international markets and increase its competitiveness, which will ultimately lead to long-term success and sustainable development.

Keywords: human resource management, professional development, HR strategy, talent acquisition, employee retention.

შესავალი: ადამიანური რესურსების მართვა ბიზნესის წარმატების მთავარი განმსაზღვრელია, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის პროდუქტიულობასა და მდგრადობაზე. "ქართული მინის საწარმო", როგორც საქართველოს მინის ინდუსტრიაში წამყვანი კომპანია, აწყდება ისეთ პრობლემებს, როგორიცაა კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობა, თანამშრომელთა მაღალი გადინება და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების საჭიროება. ამ დოკუმენტის მიზანია, შეიქმნას კომპანიისთვის მორგებული HR სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს ამ გამოწვევების ეფექტურ გადაჭრას და ორგანიზაციის სტაბილურ განვითარებას.

დოკუმენტი დეტალურად განიხილავს ტალანტების მოძიების, თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შექმნის საკითხებს. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების დანერგვა, რაც საშუალებას მისცემს კომპანიას, გაზარდოს თავისი სამუშაო ძალის კვალიფიკაცია და მოტივაცია. ასევე, განხილულია ლიდერობის უნარების გაძლიერების აუცილებლობა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ეს HR სტრატეგია ემყარება საუკეთესო პრაქტიკებს და მოიცავს იმ აქტივობებს, რომლებიც აუცილებელია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად. დოკუმენტში ასევე გაწერილია შესრულების ინდიკატორები, რომლებიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, შეაფასოს მიღწეული შედეგები და, საჭიროების შემთხვევაში, მოახდინოს სტრატეგიის კორექტირება. "ქართული მინის საწარმოს" განვითარების ეს გზამკვლევი გახდება საფუძველი მისი წარმატებული პოზიციონირებისთვის ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე..

ძირითადი ტექსტი: კომპანია "ქართული მინის საწარმო" 2012 წლიდან წარმატებულად ოპერირებს ბაზარზე და წარმოადგენს ყველაზე დიდ მინის საწარმოს საქართველოში, რომლის საწარმო ფართი 50000 კვ.მ-ზეა განთავსებული. „ქართული მინის საწარმო“ არის მინის დამუშავების სერვისის ერთ-ერთი წამყვანი პროვაიდერი რეგიონში. მრავალწლიანი გამოცდილება და სრულყოფილების პროგრესული ხედვა კომპანიას საშუალებას აძლევს განახორციელოს ნებისმიერი სირთულის სხვადასხვა პროექტი. კომპანია აქტიურად მიდის წინ და აფართოებს მომსახურებებს მინის სხვადასხვა დიზაინის დამზადებისა და მონტაჟის მიმართულებით. კომპანიის მისია: გამოცდილების, გუნდური მუშაობისა და ვიზუალური აზროვნების გამოყენება მაღალი დონის მომსახურების და მიწოდების ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც გავლენას მოახდენს მცირე, საშუალო და დიდი ბიზნესის სპექტრის სხვადასხვა ფენებზე.

კომპანიის ხედვა: მრავალფეროვანი სერვისების გაწევა, რომელიც აყალიბებს საუკეთესო საბოლოო პროდუქტებს. სხვადასხვა სირთულის გადაწყვეტილებების მიღება და მკაფიო სტრატეგიების შემუშავება უნარების, რესურსების და ძლიერი სამუშაო ეთიკისა და უსაფრთხოების სტანდარტების შერწყმის გამოყენებით.

კომპანიის უპირატესობები: მძლავრი საწარმოო შესაძლებლობები. წარმოებაში გამოიყენება კომპიუტერული პროგრამებით კონტროლირებადი ჩარხები, რომლებიც წარმოებულია მსოფლიოში წამყვანი კომპანიების მიერ. ავტომატიზაციისა და თანამედროვე ინოვაციების წყალობით, ადამიანის კონტაქტი მინასთან მინიმუმამდეა დაყვანილი, რაც მნიშვნელოვნად აისახება საბოლოო პროდუქტის ხარისხზე. აღსანიშნავია, ასევე დიდი სატრანსპორტო რესურსის არსებობა საკუთარი ავტოპარკის სახით, რომელიც უზრუნველყოფს ნებისმიერი ზომის პროდუქციის სწრაფ და უსაფრთხო ტრანსპორტირებას როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე მის საზღვრებს გარეთ.

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ძირითადი გამოწვევები და საჭიროებები: კომპანიაში ამჟამად ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული რამდენიმე გამოწვევაა, რაც აფერხებს მისი სრული პოტენციალის გამოყენების შესაძლებლობებს. აუცილებელია ამ საკითხების გადაჭრა, რათა ხელი შეეწყოს კომპანიის ზრდას, გაუმჯობესდეს ეფექტურობა და უზრუნველყოფილი იყოს პოზიტიური სამუშაო გარემო.

კომპანიის წინაშე არსებული ძირითადი პრობლემები და საჭიროებები ფორმირდება შემდეგნაირად:

ტალანტების დეფიციტი და დასაქმების გამოწვევები: ადგილობრივ შრომის ბაზარს შეიძლება არ ჰყავდეს საკმარისი კვალიფიციური კანდიდატი მინის წარმოების ინდუსტრიისთვის საჭირო უნარებით, განსაკუთრებით ტექნიკურ, საინჟინრო და მენეჯერულ პოზიციებზე.

თანამშრომლების შენარჩუნება და გადინება: კომპანიას აქვს საშუალოზე მაღალი გადინების მაჩვენებელი, განსაკუთრებით დაბალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლებში. ეს ნაწილობრივ გამოწვეულია სხვა ინდუსტრიების მიერ შემოთავაზებული კონკურენტული ხელფასებით და კომპანიის შიგნით კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობებით.

ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებები: გასაუმჯობესებელია ტრენინგების მიმართულება, განსაკუთრებით ახალი წარმოების ტექნოლოგიების, უსაფრთხოების პროტოკოლისა და მენეჯერების ლიდერობის მიმართულებით. ეს მნიშვნელოვნად აისახება სამუშაო ძალის უნარზე, მოერგოს ინდუსტრიის ცვლილებებს და ზღუდავს კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს.

თანამშრომლების ჩართულობა და კმაყოფილება: თანამშრომლების ჩართულობის დაბალი დონე, რომელიც უმეტესად ფიზიკური სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარეა გამოწვეული იწვევს პროდუქტიულობის შემცირებას აქედან გამომდინარე, “გამაჯანსაღებელი პროგრამები“ მეტ განვითარებას საჭიროებს.

ლიდერობისა და მენეჯმენტის განვითარება: საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯმენტს აკლია ლიდერობისა და ხალხის მართვის აუცილებელი უნარები, რომლებიც ძირითადად კომუნიკაციის პრობლემებთანაა დაკავშირებული. ამ უნარების განვითარება მნიშვნელოვანია გუნდების ეფექტურად მართვისა და ცვლილებების განხორციელებისთვის. ამ პრობლემის არსებობა ხელს უწყობს თანამშრომლების არაეფექტურობას და დაბალ მწარმოებლურობას.

HR სტრატეგიის ძირითადი მიზნები: HR სტრატეგიის საერთო მიზანია გააუმჯობესოს ორგანიზაციული ეფექტურობა ადამიანური რესურსების ძირითადი საკითხების განხილვით და გააძლიეროს კომპანიის პოზიციონირება გრძელვადიანი წარმატების მისაღწევად. კონკრეტული მიზნები ფორმირდება შემდეგნაირად:

ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება: კომპანიამ უნდა ჩამოაყალიბოს ეფექტური დაქირავების პროცესი/სისტემა და კონკურენტული კომპენსაციის პაკეტი კვალიფიციური თანამშრომლების მოსაზიდად, განსაკუთრებით ტექნიკური მიმართულებებით. (რომელ მიმართულებაზე მოახდენს გავლენას)

თანამშრომელთა გადინების შემცირება: კომპანიამ უნდა განახორციელოს სტრატეგიები თანამშრომლების შენარჩუნების გასაუმჯობესებლად, კარიერული განვითარების შესაძლებლობების, უკეთესი ანაზღაურების და ჩართულობის დონის გაზრდის მეშვეობით.

თანამშრომელთა უნარებისა და კომპეტენციების გაუმჯობესება: კომპანიამ უნდა შეექმნას ეფექტური სასწავლო პროგრამა, რათა თანამშრომლებმა განავითარონ საჭირო ტექნიკური, მენეჯერული და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული უნარები.

თანამშრომლების ჩართულობას და კმაყოფილების დონის გაზრდა: კომპანიამ უნდა შექმნას უფრო მხარდამჭერი სამუშაო გარემო ინიციატივებით, რომლებიც აძლიერებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას, კმაყოფილებას და პროდუქტიულობას.

ლიდერობისა და მენეჯმენტის განვითარების გაძლიერება: კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს ლიდერობის ტრენინგები და მხარდაჭერა მენეჯერებისთვის ყველა დონეზე, რათა მათ გააძლიერონ საჭირო უნარები გუნდების ხელმძღვანელობისათვის და ამით გაზარდონ ორგანიზაციული წარმატება.

მიზნების მიღწევის დეტალური გეგმა: სამოქმედო გეგმა ასახავს ძირითად ინიციატივებს და ნაბიჯებს HR მიზნების მისაღწევად:

მიზანი 1: ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება: დაქირავების პროცესის ოპტიმიზაცია: კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს დაქირავების მკაფიო სტრატეგია, რათა მოხდეს კვალიფიციური კანდიდატების მოძიება როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე. საჭიროა თანამშრომლობის გაძლიერება ტექნიკურ სკოლებთან, უნივერსიტეტებთან და პროფესიულ ინსტიტუტებთან, რათა შეიქმნას მჭიდრო ურთიერთკავშირი თეორიულ სწავლებასა და პრაქტიკულ ჩართულობას შორის, რასაც ორმხრივი „სარგებელი“ ექნება. კომპანიამ უნდა გააუმჯობესოს დამსაქმებლის ბრენდი კომპანიის კულტურის, ზრდის შესაძლებლობებისა და კონკურენტული უპირატესობების ჩვენებით.

კომპენსაციისა და უპირატესობების კონკურენტული პაკეტი: საჭიროა ადგილობრივი ბაზრის კვლევის ჩატარება იმაში დასარწმუნებლად, რომ კომპანია თანამშრომლებს სთავაზობს კონკურენტულ ხელფასებს და სარგებელს (ბენეფიტებს). კარგი იქნება თუ კომპანია დანერგავს მოქნილ სამუშაო გრაფიკს და სხვა არაფულად შეღავათებს, ამ შეთხვევაში თუ კომპანიის სამუშაო სპეციფიკას გავითვალისწინებთ, კარგი იქნება გამაჯანსაღებელი პროგრამებისა და აქტივობების შეთავაზება.

მიზანი 2: თანამშრომლების გადინების შემცირება: Onboarding და კარიერის განვითარების პროგრამები: შესაქმნელია სტრუქტურირებული “onboarding” პროგრამა, რომელიც დაეხმარება ახალ თანამშრომლებს შეუფერხებლად ინტეგრირდნენ კომპანიაში.

კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს შიდა კარიერული განვითარების გეგმა/პროგრამა თანამშრომლებისთვის, რომლის მეშვეობითაც მათ ექნებათ შესაძლებლობა დაინახონ განვითარების პერსპექტივები და ზრდის შესაძლებლობები. შეიძლება შემუშავდეს დამატებითი ბონუსები ან ლოიალობის პროგრამები გრძელვადიანი თანამშრომლებისთვის.

თანამშრომლების აღიარების პროგრამები: საჭიროა კომპანიაში დაინერგოს „თანამშრომლების აღიარების“ პროგრამა, მათი მიღწევების, კონკრეტული ეტაპების წარმატებით გავლისა და სამუშაოს ეფექტური შესრულების აღსანიშნავად. კარგი იქნება თუ კომპანია განავითარებს „მადლიერების კულტურას“ ყოველთვიური ან კვარტალური ჯილდოების, მადლობის გამოცხადების ან ბონუსების მეშვეობით.

მიზანი 3: თანამშრომლების უნარებისა და კომპეტენციების გაზრდა: მიმდინარე სასწავლო პროგრამები: ტექნიკური უნარების, უსაფრთხოების ნორმებისა და მოქნილი (soft skills) უნარების (მაგ., კომუნიკაცია, გუნდური მუშაობა) განმავითარებელი სასწავლო გეგმის შემუშავება. კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს წვდომა ინდუსტრიის სპეციფიკურ სერტიფიკატებზე და კურსებზე ტექნიკური ცოდნის გასაუმჯობესებლად. ელექტრონული სწავლება და სემინარები: კომპანიამ უნდა განახორციელოს ინვესტიცია ონლაინ სწავლის მართვის სისტემაში (LMS), რათა შესთავაზოს თანამშრომლებს დისტანციური სწავლის შესაძლებლობები. კარგია თუ უფრო მეტი სემინარები და ტრენინგები ჩატარდება ინდუსტრიის ექსპერტებთან უახლესი წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების შესახებ.

მიზანი 4: თანამშრომლების ჩართულობისა და კმაყოფილების დონის გაზრდა: თანამშრომელთა გამოკითხვები და უკუკავშირის მექანიზმები: საჭიროა კომპანიაში რეგულარულად ჩატარდეს გამოკითხვები თანამშრომელთა ჩართულობისა და კმაყოფილების შესახებ მთავარი სისუსტეებისა და მათი აღმოფხვრის მექანიზმების დასადგენად. კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს ღია კარის პოლიტიკა, რათა დარწმუნდეს,

რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად ისაუბრონ პრობლემებზე მენეჯმენტთან.

გამაჯანსაღებელი პროგრამების შემუშავება: კომპანიამ აქტიურად უნდა დაგეგმოს აქტივობები ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის მიმართულებით, როგორცაა სპორტული დარბაზის წევრობა, ფსიქიკური ჯანმრთელობის რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და სტრესის მართვის სემინარები. საჭიროა ჩატარდეს უფრო მეტი ღონისძიებები, გუნდური აქტივობები და სოციალური შეკრებები ინტერპერსონალური ურთიერთობების გასაძლიერებლად

მიზანი 5: ლიდერობისა და მენეჯმენტის განვითარების გაძლიერება: ლიდერთა ტრენინგის პროგრამები: საჭიროა კომპანიამ შესთავაზოს მენეჯერებს მათზე მორგებული ლიდერობის განვითარების პროგრამები, რომელიც ფოკუსირებული იქნება გუნდის მენეჯმენტის, კონფლიქტების გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარების განვითარებაზე. კომპანიამ უნდა შექმნას მენტორობის და ქოუჩინგის შესაძლებლობები სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის.

მენეჯმენტის მუშაობის შეფასება: კარგი იქნება კომპანიამ დანერგოს შესრულების შეფასების სისტემა, რომელიც გამოავლენს რომ მენეჯერები აკმაყოფილებენ ლიდერობის სტანდარტებს და შეესაბამებიან ორგანიზაციულ მიზნებს.

სტრატეგიის შემუშავებასა და მონიტორინგის პროცესზე პასუხისმგებელი მხარეები - HR მენეჯერი/HR დეპარტამენტი: პასუხისმგებელია HR სტრატეგიის საერთო შემუშავებაზე, განხორციელებასა და მონიტორინგზე. ხელმძღვანელობს დაქირავების პროცესს, თანამშრომელთა ტრენინგებისა და შენარჩუნების პროგრამებს. უზრუნველყოფს თანამშრომლების კმაყოფილების და ჩართულობის მონიტორინგს გამოკითხვებისა და უკუკავშირის მექანიზმების მეშვეობით. პასუხისმგებელია HR სტრატეგიის შესრულების ზედამხედველობაზე, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ იგი

შეესაბამება კომპანიის საერთო ბიზნეს მიზნებს. უძღვება კომპენსაციის პაკეტების შემუშავებას და აკონტროლებს პროცესებს.

ტრენინგებისა და განვითარების კოორდინატორი: პასუხისმგებელია თანამშრომლების ტრენინგის პროგრამების შემუშავებასა და მიწოდებაზე. მონიტორინგს უწევს იმას, რომ ყველა თანამშრომელს ქონდეს წვდომა საჭირო ინსტრუმენტებზე მათი უნარების გასავითარებლად.

დეპარტამენტის მენეჯერები/ხელმძღვანელები: პასუხისმგებელია HR დეპარტამენტის მხარდაჭერაზე თანამშრომლების ჩართულობისა და შენარჩუნების გასაუმჯობესებლად. უშუალოდ არიან ჩართული თანამშრომლების მუშაობის მენეჯმენტში, უკუკავშირისა და ქოუჩინგის პროცესებში.

აღმასრულებელი გუნდი/აღმასრულებელი დირექტორი: პასუხისმგებელია HR სტრატეგიის დამტკიცებაზე და კომპანიის ხედვასა და მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაზე. უზრუნველყოს საჭირო რესურსები და მხარდაჭერა სტრატეგიის განსახორციელებლად.

ვადები და ძირითადი შესრულების ინდიკატორები (KPI): HR სტრატეგია განხორციელდება 12 თვის განმავლობაში, შემდეგი ეტაპების შესაბამისად:

- 1-3 თვე: ფოკუსირება რეკრუტირების პროცესის ოპტიმიზაციაზე, კომპენსაციის მიმოხილვაზე და ტრენინგებისა და Onboarding პროგრამების შემუშავებაზე. ლიდერობის პროგრამის შემუშავება და თანამშრომელთა გამოკითხვები.
- 4-6 თვე: თანამშრომელთა შენარჩუნების პროგრამები, სასწავლო ინიციატივების შემუშავება და განხორციელება.
- 7-9 თვე: დაქირავების, Onboarding-ის პროცესის და სასწავლო პროგრამების საწყისი შედეგების შეფასება. უკუკავშირების შეგროვება.

- 10-12 თვე: ლიდერობის განვითარების პროგრამების გავლენის შეფასება და მენეჯმენტის მუშაობის მიმოხილვა.

სტრატეგიის წარმატების გასაზომად გამოყენებული ინდიკატორები და მაჩვენებლები:

- თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებელი - აქცენტი გაკეთდება გადინების მაჩვენებლებზე და მიზნად ისახავს გადინების მაჩვენებლის შემცირებას 10%-ით 12 თვის განმავლობაში.
- ტრენინგის დასრულების მაჩვენებლები – ყურადღება მიექცევა თანამშრომელთა პროცენტულ რაოდენობას, რომლებიც დაასრულებენ შესაბამის სასწავლო პროგრამებს (სამიზნე: 80% დასრულების მაჩვენებელი).
- თანამშრომელთა ჩართულობის მაჩვენებლები (შეფასდება ქულებით) - მიზნად ისახავს ჩართულობის კვლევის შედეგების 15%-ით გაუმჯობესებას ერთი წლის განმავლობაში.
- თანამშრომელთა დაქირავების დრო – საჭიროა შემცირდეს დაქირავების საშუალო დრო 20%-ით დაქირავების პროცესის ოპტიმიზაციის გზით.
- ლიდერობის კმაყოფილება – საჭიროა გაუმჯობესდეს საშუალო მენეჯმენტის კმაყოფილების ქულები (დადგინდება გამოკითხვების საშუალებით) 20%-ით.

პროექტის ფარგლებში, HR დოკუმენტის სტრატეგიის გაწერისას, დადგინდა რომ, კარგი იქნება თუ კომპანია დაასაქმებს ახალ თანამშრომელს ტრენინგებისა და განვითარების კოორდინატორის პოზიციაზე. შესაბამისად, შექმნილია ამ პოზიციისათვის საჭირო სამუშაოს დეტალური აღწერილობა. ტრენინგებისა და განვითარების კოორდინატორის პოზიციის შექმნის საჭიროება და მისი დასაბუთება დოკუმენტში აღნიშნულია, რომ კომპანიის ერთ-ერთი ძირითადი გამოწვევა პერსონალის უნარებისა და კომპეტენციების განვითარებაა. ეს მოიცავს ახალი ტექნოლოგიების, უსაფრთხოების პროტოკოლების და ლიდერობის უნარების ტრენინგებს. კოორდინატორის არსებობა უზრუნველყოფს ამ მიმართულებების სტრატეგიულ განვითარებას.

გარდა ამისა, ტრენინგების ორგანიზება და მართვა სპეციალისტის მიერ გაზრდის პროცესის ეფექტიანობას და შედეგების ხარისხს. ეს, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს კომპანიას ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში. რეგულარული ტრენინგები და განვითარების შესაძლებლობები გაზრდის თანამშრომელთა ჩართულობასა და კმაყოფილებას, რაც კომპანიას დაეხმარება მათი შენარჩუნების სტრატეგიის გაძლიერებაში. ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების მიზანმიმართული მართვა უზრუნველყოფს კომპანიისთვის საჭირო უნარების განვითარებას და მომავალი ლიდერების „აღმოჩენას“.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ტრენინგებისა და განვითარების სფერო მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას სწავლების მეთოდოლოგიების, პროგრამების დიზაინსა და შედეგების შეფასების კუთხით. ეს უნარები შეიძლება HR მენეჯერს ან სხვა თანამშრომელს სრულად არ ჰქონდეს. ასევე, სპეციალისტი უკეთ აკონტროლებს ინოვაციურ მიდგომებს და ინსტრუმენტებს, რაც აუცილებელია თანამშრომლების ეფექტური განვითარებისთვის. ტრენინგების დაგეგმვა, კოორდინაცია და შეფასება მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას. ეს ვერ განხორციელდება სათანადოდ, თუ ამ მოვალეობებს სხვა ძირითადი ფუნქციებით დატვირთული თანამშრომელი შეასრულებს. მსგავსი პროფესიონალის არსებობა საშუალებას იძლევა, დანერგილი პროცესები იყოს უწყვეტი და არ იყოს დამოკიდებული სხვა პოზიციის ცვლილებაზე ან დროის დეფიციტზე.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გამო რეკომენდებულია ამ პოზიციის შექმნა და შესაბამისი კანდიდატის მოძიება, რისთვისაც შემუშავებულია ტრენინგებისა და განვითარების კოორდინატორის სამუშაო აღწერილობა.

დასკვნა: "ქართული მინის საწარმოს" განვითარების სტრატეგია ეფუძნება თანამედროვე HR მართვის საუკეთესო პრაქტიკებს და კომპანიის სპეციფიკურ საჭიროებებს. ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება, ეფექტური

შეფასების სისტემა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა არის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობს კომპანიის გრძელვადიან წარმატებას.

აღნიშნული რეკომენდაციები მიზნად ისახავს კომპანიის ეფექტურობის გაზრდას და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე. თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის ამაღლება, მათი უნარ-ჩვევების განვითარება და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის სტაბილურ ზრდას და მდგრად განვითარებას.

სტრატეგიის განხორციელებისას, აუცილებელია, რომ მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები რეგულარულად გადაიხედოს და საჭიროების შემთხვევაში კორექტირდეს, რათა სტრატეგია სრულად იყოს ადაპტირებული კომპანიის ცვალებად საჭიროებებზე. ამ გზით, "ქართული მინის საწარმო" შეძლებს თავისი მიზნებისკენ სწრაფ სვლას და გაძლიერდება კომპანიის პოზიციები როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

ბიბლიოგრაფია

- საქართველოს შრომის კოდექსი (2023).
- "ქართული მინის საწარმო" შიდა დოკუმენტაცია და ანგარიშები.
- მსოფლიო ბანკის ანგარიშები საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაზე (2023)
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management.
- Cascio, W. F. (2019). Managing Human Resources. McGraw-Hill Education.

**მენტორინგის, როგორც ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული
მეთოდის ანალიზი**
Analysis of Mentoring as a Successful Method of Adaptation

ნინო დიდიშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
ასოცირებული პროფესორი

Nino Didishvili - Associate Professor, Georgian National University SEU
n.didishvili@seu.edu.ge

ილია ჭიკაიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი

Ilia Chikaidze - Master's student at the Georgian National University SEU
ichikaidze@seu.edu.ge

შესავალი: თითქმის ნებისმიერი კომპანია თავისი შექმნისა და განვითარების პროცესში აწყდება პერსონალის მართვის საქმიანობის ისეთ მნიშვნელოვან ასპექტებს, როგორიცაა პერსონალის შერჩევა, შეფასება, ტრენინგი და მოტივაცია და არა მხოლოდ აწყდება, არამედ აქტიურად ავითარებს ამ სფეროებს ამავდროულად, ყურადღება იშვიათად ექცევა ისეთ საკითხს, როგორიც არის ახალი თანამშრომლების და ზოგადად პერსონალის ადაპტაცია, მიუხედავად ამ სფეროს მნიშვნელობისა მთელი ორგანიზაციის საქმიანობისთვის.

ერთ-ერთი ყველაზე შესამჩნევი ნიშანი იმისა, რომ თქვენ უნდა იფიქროთ ადაპტაციის სისტემაზე, არის პერსონალის ბრუნვა, როდესაც პერსონალი ტოვებს კომპანიას და ეს მოძრაობა მასიური ხასიათისაა, აქვს გარკვეული ნიშნები და დროში ციკლურია და შეიძლება ეხებოდეს არა მხოლოდ ახლად დაქირავებულ თანამშრომლებს, არამედ მუდმივ პერსონალსაც.

თუ ამ პრობლემას უფრო ღრმად ჩავხედავთ, ირკვევა, რომ ასეთი პოზიცია არის შორსმჭვრეტელი და უსაფუძვლო, რადგან ძვირფასი დრო იკარგება სპეციალისტის ძებნაში, ბრუნვა უარყოფითად მოქმედებს თანამშრომლების გუნდზე და, შესაბამისად, გავლენას ახდენს პროდუქტიულობაზე და ყველა კარგავს ამისგან.

როგორია ახალი თანამშრომლების კომპანიასთან ადაპტაციის პროცესი და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მაქსიმალურად მოხდეს მისი ოპტიმიზაცია და ხელშეწყობა? ჯერ გავარკვიოთ, რას ნიშნავს ცნება „ადაპტაცია“. ეს ტერმინი ასახავს იმ მდგომარეობას, რომელსაც ყველა განიცდის, როდესაც აღმოჩნდება ახალ, უცხო, უცნობ გარემოში. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის, რა თქმა უნდა, ძალიან ძლიერი სტრესი, რომელიც ხშირად განიცდის ქვეცნობიერ დონეზე. ნებისმიერი ნეგატიური ემოცია, რომელიც გამოჩნდება მუშაობის დასაწყისში, შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ყველა შემდგომ საქმიანობაზე.

ყველაზე გავრცელებული მიზეზები, რომელთა წინაშეც აწყდება ახალბედა სამუშაოს დაწყებისას, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს:

- შეუთავსებლობა სხვა თანამშრომლებთან;
- უკმაყოფილება მენეჯმენტის სტილით;
- უსაფუძვლო იდეები ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ;
- თანამშრომლის მიერ მისთვის დაკისრებული მოთხოვნების გაუგებრობა;
- მაღალი ინტენსივობა და რთული სამუშაო პირობები ახალ ადგილას;
- შეუსაბამო მოსალოდნელ და რეალურ ხელფასს შორის.

მაგალითად, ზოგიერთ კომპანიაში, ახალ თანამშრომელს თავიდანვე არ ექცევა სათანადო ყურადღება, მან არ იცის, ვის მიმართოს სამუშაოსთვის საჭირო ინფორმაციის მისაღებად, რადგან არც ერთი ადამიანი არ არის დავალებული, რომ მას გააცნოს საქმეები.

ძირითადი ტექსტი: დღესდრობით, კომპანიები დაინტერესებული უნდა იყვნენ ასეთი უარყოფითი ფაქტორების განეიტრალებით. ასევე, როდესაც არსებობს კარგად ჩამოყალიბებული ადაპტაციის პროგრამა, შესაძლებელია თანამშრომლის აზრის მონიტორინგი სამუშაო ადგილისა და კომპანიის შესახებ თანამშრომლის ორგანიზაციაში გაცნობის დროს და საჭიროების შემთხვევაში მისი გამოსწორება ადაპტაციის პროცესში. ამიტომ, მთელი ადაპტაციის პროგრამის

შედეგად დასაქმებულს არ უნდა ჰქონდეს გაურკვეველი საკითხები. მას უნდა ჰქონდეს მკაფიო წარმოდგენა არა მხოლოდ თავის მოვალეობებზე, არამედ მის უფლებებზეც.

როგორც ნებისმიერ ბიზნესში, ყოველთვის არის მეორე მხარე, ამ შემთხვევაში კომპანიის მუდმივი პერსონალი და უშუალოდ მისი მენეჯერი, რომლებიც ასევე აწყდებიან ახალ, ჯერ კიდევ გაუგებარ ობიექტს, რომელიც უცნობია, რა მოსწონს, რა არ მოსწონს, როგორია მისი ტემპერამენტი, როგორ იმუშავებს, მართავს, დაუკავშირდება. ამიტომ, კარგად შემუშავებული ადაპტაციის პროგრამა უნდა მოიცავდეს პროცედურებს არა მხოლოდ ახალი სპეციალისტისთვის, მისი კომპანიის სრული გაცნობისთვის, არამედ პროცედურებსაც, რომლებშიც მენეჯერი და პერსონალი, რომელიც უშუალოდ დაუკავშირდება ახალ თანამშრომელს, შეძლებისდაგვარად სწრაფად გაიგებს ახალ თანამშრომელს და აქცევს მას თავის სტრუქტურაში.

ამის მისაღწევად, ადაპტაციის სისტემა აგებულია თანამშრომლების მაქსიმალური ჩართვით, რომლებიც ჩართულნი არიან ახალ თანამშრომელთან ზოგად სამუშაო პროცესში და სწორედ მათგან იღებს ყველა საჭირო ინფორმაციას კომპანიის შესახებ, რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს აუცილებელ ინტერაქციას, რომლის დროსაც ხდება თანამშრომლების უფრო ახლო გაცნობა, ერთმანეთის შესახებ ინფორმაციის მიღებით, რაც ამცირებს საერთო დამაბულობას.

მოდით შევაჯამოთ რას ვიღებთ რეალურად, როდესაც კომპანიას აქვს ეფექტური ადაპტაციის პროგრამა. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის ახალი თანამშრომლის კომპანიაში გაწევრიანების მინიმალური პერიოდი და, შედეგად, მისი სრულფასოვანი მუშაობა მის წინაშე დასახულ ამოცანებზე 100%-იანი თავდადებით. მეორეც, ამცირებს გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში თანამშრომლის წასვლის ალბათობას, რაც, თავის მხრივ, დაზოგავს კომპანიის რესურსებს ამ სამუშაოს სპეციალისტის ახალ ძიებასა და შერჩევაზე. და, მესამე, დროის დაზოგვა უშუალო ხელმძღვანელისა და რიგითი თანამშრომლებისთვის. მთავარი

ის არის, რომ ადაპტაციის პროგრამაში შემავალი მოვლენები არ არის ფორმალური, რადგან ნებისმიერი კომპანიისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა სრულად გაიგონ და მიიღონ ორგანიზაციაში არსებული ყველა წესი და სრულად გაიგონ მათი სამუშაო აღწერილობები.

ადაპტაციის მიზნები და ეტაპები. ოპტიმალური ადაპტაციის პროგრამების შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ფაქტორები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის სპეციფიკას, ერთი მხრივ, და ახალი თანამშრომლების კატეგორიას, ვისთვისაც არის გათვლილი პროგრამა, მეორეს მხრივ. ორგანიზაციის სპეციფიკა მოიცავს კომპანიის საქმიანობის მახასიათებლებს. და თანამშრომლები იყოფა ახალგაზრდა სპეციალისტებად, რომლებსაც ძირითადად აქვთ მხოლოდ თეორიული ცოდნა სამუშაო პროცესის შესახებ და პრაქტიკული ცოდნის მქონე და სხვა ორგანიზაციებში მომუშავე მნიშვნელოვანი გამოცდილების მქონე პროფესიონალები. ამიტომ, ადაპტაციის მექანიზმის დასაწყებად მზადება იწყება არსებული ცოდნისა და უნარების დადგენით, სამუშაო გამოცდილების შეფასებით, ახალი თანამშრომლის ხასიათის თვისებების იდენტიფიცირებით, შემდეგ კი ყოველი ახალმოსულისთვის მიზანშეწონილია შეიმუშაოს აქტივობების ინდივიდუალური პროგრამა საჭირო ცოდნისა და უნარების მოსაპოვებლად.

მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ ადაპტაციის პროგრამის ყველა ელემენტი ურთიერთდაკავშირებულია. პროფესიული ცოდნისა და უნარების წარმატებული შეძენა შეუძლებელია, თუ თანამშრომელს არ ესმის მისი როლი ორგანიზაციაში, არ იზიარებს მის ღირებულებებს და დამოკიდებულებებს, ვერ ხედავს მისი მუშაობის პერსპექტივებს და განიცდის სირთულეებს გუნდის სხვა წევრებთან კომუნიკაციაში.

ადაპტაციის პროცესი მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- ორგანიზაციული ადაპტაცია. ორგანიზაციაში შეყვანის პროცესი მიზნად ისახავს თანამშრომელმა შეისწავლოს ნორმები და წესები,

მათ შორის „დაუწერელი“, რომლითაც ორგანიზაცია ცხოვრობს, გაეცნოს კომპანიის ისტორიას, ორგანიზაციის სტრუქტურას, კორპორატიულ კულტურას და შიდა რეგულაციებს.

- სოციალური და ფსიქოლოგიური ადაპტაცია. გუნდში შესვლა და ურთიერთობის დადგენილი ნორმების მიღება ადაპტაციის ამ ეტაპის ამოცანაა. სოციალური და ფსიქოლოგიური ადაპტაციის ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი არის გუნდთან და მენეჯმენტთან გაცნობის ცერემონია. ეს სამუშაოებს გაძლევთ დამლიოთ ჯგუფში იზოლაციისა და გაუცხოების განცდა. აუცილებელია კორპორატიულ ღონისძიებებში მონაწილეობის მისაღებად ახალი თანამშრომლების მოზიდვა და მათთვის ტრენინგების ჩატარება.
- პროფესიონალური ადაპტაცია. მიზანია, ახალმა თანამშრომელმა დაეუფლოს პროფესიული ცოდნისა და უნარების სისტემას და ეფექტურად გამოიყენოს ისინი პრაქტიკაში. ასევე პროფესიონალურად აუცილებელი პიროვნული თვისებების ჩამოყალიბებაში, თანამშრომლის სტაბილური პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაში თავისი პროფესიის მიმართ.

პირველი ნაბიჯი არის ახალ თანამშრომელს აუხსნას მისი პროფესიული საქმიანობის ძირითადი შინაარსი, გაეცნოს თანამშრომელს მის სამუშაო პასუხისმგებლობებს, დაავალოს უსაფრთხოების ზომები და ხანძარსაწინააღმდეგო ზომები, გააცნოს სამუშაო ადგილი და სამუშაო პირობები.

აუცილებელია, რომ თანამშრომლებმა მიღებული ცოდნა და უნარები პრაქტიკაში გამოიყენონ. თუ თქვენ მოგიწევთ ერთდროულად რამდენიმე თანამშრომლის დაქირავება, შეგიძლიათ მოაწყოთ სპეციალური ადაპტაციის კლასები ყველასთვის, სადაც მათ შეუძლიათ მიიღონ ყველა საჭირო ინფორმაცია. ყველასთვის ერთად ადაპტაცია ბევრად უფრო ადვილი იქნება. ძალიან მოსახერხებელია როგორც ახალი თანამშრომლისთვის, ასევე ადაპტაციის პროცესზე პასუხისმგებელი თანამშრომლისთვის, როდესაც შემუშავებულია საკონტროლო სია, რომელშიც ჩამოთვლილია ის თემები, რომლებიც მან უნდა დაეუფლოს,

განსაზღვრავს დასრულების კონკრეტულ ვადას და მიუთითებს ვინ არის პასუხისმგებელი დასრულებაზე.

წარმატების კრიტერიუმში. რამდენად ეფექტური იყო კანდიდატების შერჩევა და მათ მიერ ადაპტაციის პროგრამის დასრულება, რამდენიმე მარტივი კრიტერიუმით განისაზღვრება. მენეჯმენტის პერსონალისთვის ადაპტაციის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს:

- სამუშაო ინსტრუქციების შესრულება;
- შესრულებული სამუშაოს ხარისხი;
- დასრულებული სამუშაოს მოცულობა;
- დროის სტანდარტებთან (დროისა და მომსახურების სტანდარტების) შესაბამისობა;
- ადამიანებზე დატოვებული შთაბეჭდილება;
- გუნდში მორგების უნარი;
- ინტერესი სამუშაოს მიმართ;
- ინტერესი მოწინავე ტრენინგისა და კარიერული ზრდის მიმართ;
- სამუშაო ცხოვრების ხარისხის დამაკმაყოფილებელი შეფასება.

ადაპტაციის კრიტერიუმები მუშაკებისთვის:

- წარმოების სტანდარტების შესრულება;
- ცვლა-დღიური დავალების შესრულება;
- სამუშაო ადგილის ტექნიკური პირობების შესაბამისად დაუფლება;
- სამუშაოს ხარისხი – დეფექტური პროდუქციის პროცენტი საწარმოს დასაშვებ საზღვრებში;
- შრომის დისციპლინის დაცვა;
- გუნდში ინტეგრაციის უნარი (პირიქით, გუნდის მიერ „უარყოფა“);
- შესაბამისობა საწარმოს ბიზნეს ფილოსოფიასთან.

ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესი არ უნდა მიმდინარეობდეს უკონტროლოდ. თანამშრომლების ადაპტაციაზე

პირველადი პასუხისმგებლობა, რადგან ის მჭიდროდ არის დაკავშირებული HR მენეჯმენტის სხვა ასპექტებთან: ძიება და შერჩევა, ტრენინგი, შეფასება და ორგანიზაციული კულტურა, ეკისრება HR მენეჯერებს. ხოლო თუ ადაპტაციის პროგრამის შემუშავებას და კონტროლს ახორციელებს HR სამსახურის სპეციალურად მომზადებული თანამშრომელი, მაშინ პროცესი მიმდინარეობს მაქსიმალური ეფექტურობით. მაგრამ ყველა კომპანიას არ აქვს ასეთი პერსონალის განყოფილება, ამიტომ თანამშრომლების ადაპტაცია შეიძლება დაეკისროს უშუალო მენეჯერებს ან სხვა თანამშრომლებს. ამ შემთხვევაში, პროცესის ეფექტურობა შეიძლება შემცირდეს, რადგან ეს არ არის მათი პირდაპირი პასუხისმგებლობა. ამ პრობლემის გადაწყვეტა შეიძლება იყოს კომპეტენტური თანამშრომლების დანიშვნა, რომლებიც კომპანიაში დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობდნენ მეურვის როლზე და აუცილებელია მათი მოტივაცია, ხაზგასმით აღვნიშნოთ ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესში მონაწილეობის პრესტიჟი, წახალისოთ ისინი მატერიალურად და მორალურად და ამ პროცესში მათი მონაწილეობა კარიერულ ზრდაში გადადგმული ნაბიჯი იყოს.

მოდით განვიხილოთ ვინ და როგორ უნდა ან შეუძლია გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესზე კომპანიაში:

- ზედამხედველი. მას კარგად ესმის სამუშაოს მიზანი და თანამშრომლის ამოცანები და დაინტერესებულია ახალმოსულის სწრაფი შედეგებით. თუმცა, ძალიან ხშირად ტოპ მენეჯერის მონაწილეობა შემოიფარგლება პირადი საუბრით და თანამშრომლის გუნდში გაცნობით.
- კოლეგები. ნებისმიერ შემთხვევაში, ისინი ჩართულნი არიან ადაპტაციის პროცესში, მასში აქტიურად თუ პასიურად მონაწილეობენ: ახალ თანამშრომელს აძლევენ რჩევებს, უხსნიან და საკვანძო პუნქტებს მიუთითებენ. მათი ინტერესი ამ პროცესის მიმართ შეიძლება განსხვავდებოდეს: ახალმოსულის მიმართ სიმპათიის გამო ან თვითგადარჩენის გრძნობის გამო, თუ ახალი თანამშრომლის საქმიანობის შედეგმა შეიძლება გავლენა

მოახდინოს მისი კოლეგების მუშაობის შედეგებზე. მაგრამ იმ შემთხვევებში, როდესაც ახალი თანამშრომლის მუშაობის სპეციფიკა ქმნის კონკურენციას, უაზროა კოლეგების მხარდაჭერის იმედი: არავისთვის არ არის მომგებიანი, რომ ახლოს იყოს ძლიერი კონკურენტი.

- **HR მენეჯერები.** მათ აქვთ მაღალი ინტერესი თანამშრომლის ორგანიზაციაში შენარჩუნების მიმართ, კარგად იციან კომპანიის სპეციფიკა და სამუშაო მოთხოვნები, ესმით კომპანიის საქმიანობა და სხვადასხვა საკადრო პროცედურების განხორციელება. ერთადერთი ნაკლი შეიძლება იყოს მათი მაღალი დატვირთვა.
- **ჩართული სპეციალისტები.** პრაქტიკაში, გარე კონსულტანტების ჩართვა ძალზე იშვიათად გამოიყენება, მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაციას არ აქვს საკუთარი რესურსები სპეციალისტის თანამდებობაზე მაღალი ხარისხის დანერგვისთვის. ამ შემთხვევაში, ადაპტაცია კომბინირებულია სხვა სერვისებთან, მაგალითად, ტრენინგთან.
- **მენტორები.** ეს არის კომპანიის სპეციალურად დანიშნული მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებიც ახლავს ახალ თანამშრომელს მთელი ადაპტაციის პერიოდის განმავლობაში, ჩვეულებრივ, გამოსაცდელი პერიოდის ექვივალენტური პერიოდის განმავლობაში და იღებენ დამატებით პრემიებს ამ საქმიანობისთვის.

დასკვნა: მენტორინგი, როგორც ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდი: ძირითადი მოვალეობები. ჩვეულებრივ, ერთ მენტორს შეუძლია ერთდროულად ასწავლოს ერთი ან ორი ახალბედა მის ძირითად საქმიანობაზე კომპრომისის გარეშე. პირველ დღეებში მენტორმა სამუშაო დროის ნახევარზე მეტი უნდა დაუთმოს ახალმოსულს. გაცნობა იწყება ისტორიით წარმოების, ოფისისა და კომუნალური ოთახების ადგილმდებარეობის შესახებ, თანამშრომელს ეჩვენება მისი უშუალო სამუშაო ადგილი და გამოცხადებულია შიდა სამუშაო რეგლამენტი. ამ ეტაპზე მენტორი პირადად აცნობს თანამშრომელს მომავალ კოლეგებს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია

სწრაფი ადაპტაციისთვის. ასევე შესაძლებელია ახალი თანამშრომლების მიერ უსაფრთხოების ზომების, ხანძარსაწინააღმდეგო უსაფრთხოებისა და შიდა სამუშაო წესების დაცვაზე ტრენინგის ჩატარება. ახალი თანამშრომლის სრულფასოვან სამუშაო რეჟიმში ეტაპობრივად გაცნობის მიზნით, მენტორი მასთან ერთად შეიმუშავებს ინდივიდუალურ გეგმას მთელი გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში. ეს გეგმა შეიძლება მოიცავდეს კონკრეტულ დავალებებს მათი შესრულების კონკრეტული ვადით და მოსალოდნელი საბოლოო შედეგით. ადაპტაციის პერიოდი ჩვეულებრივ სამ თვეს გრძელდება და გამოსაცდელი პერიოდის ტოლია.

მენტორის მუშაობა ძალიან საპასუხისმგებლოა და ის უნდა შეირჩეს არსებული პერსონალიდან ძალიან ფრთხილად. მან საფუძვლიანად უნდა იცოდეს იმ თანამშრომლების მოვალეობები, რომლებსაც მოამზადებს, იყოს მეგობრული და მომთხოვნი. დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამდებობას, რომელსაც თანამშრომელი უკავია, რამდენი ხანია მუშაობს კომპანიაში და რამდენად ლოიალურია კომპანიის მიმართ.

ნებისმიერი დამატებითი დატვირთვის მსგავსად, მენტორინგი უნდა წახალისდეს. თითოეულ კომპანიაში მენტორის შრომის ხარჯების ანაზღაურება გამოითვლება ინდივიდუალურად, მაგრამ აუცილებლად მენტორის მიერ თავისი მოვალეობების შესრულების შეფასებისა და გაწეული ტრენინგის შეფასების გათვალისწინებით. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების კრიტერიუმები იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული, ნათელი და გამჭვირვალე მენტორისთვის. მატერიალური ჯილდოს გარდა, დამსახურების აღიარება მენტორად შერჩეული სპეციალისტის მოტივაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

მენტორინგი ადაპტაციის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდია. მენტორი ხელმძღვანელობს ახალ თანამშრომელს კონკრეტულ სფეროში, ახორციელებს პრინციპს „გააკეთე როგორც მე!“ მენტორობა არის სწავლება პირადი მაგალითით, პროფესიული და სხვა უნარებისა და

ცოდნის პრაქტიკული გადაცემა უფროსიდან უმცროსზე, უფრო გამოცდილიდან ნაკლებად გამოცდილზე.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ადაპტაციის პროგრამა კომპანიისთვის აუცილებელი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებითაც კი და მისი წარმატება დროთა და დადებითი შედეგით დადასტურდება, კერძოდ, ახალი თანამშრომლები გადიან გამოსაცდელ ვადას და რჩებიან კომპანიის სასიკეთოდ მუშაობაზე.

ბიბლიოგრაფია

- Alomari, Ali Saeed. "The Role of Human Resources Information Systems in Improving the Performance of Human Resources Management." *Indian Journal of Science and Technology* 12, no. 35 (September 30, 2019): 01–06. <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i35/147859>
- Canice Kudonoo, Enyonam, and Victoria Tsedzah. "Human Capital Management: Taking Human Resources Management to the Next Level in Anglophone, West Africa." *International Journal of Management Science and Business Administration* 1, no. 6 (2015): 19–30. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.16.1002>
- Ramapriya, M., and Dr S. Sudhamathi. "Models of Strategic Human Resource Management and Human Resources Policies." *International Journal of Management Research and Social Science* 7, no. 4 (January 2, 2021): 116–21. <http://dx.doi.org/10.30726/ijmrss/v7.i4.2020.74022>
- Thotlani, Rekha. "Human Resources Management in Indian Call Center." *Indian Journal of Applied Research* 3, no. 1 (October 1, 2011): 70–71. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/jan2013/2>
- Krawczyk, Aleksandra Ewa. "Multigenerational human resources' management." *Journal of Modern Science* 55, no. 1 (March 28, 2024): 515–33. <http://dx.doi.org/10.13166/jms/185766>
- Brauns, Melody. "Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 12, no. 11 (October 29, 2013): 1405. <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v12i11.8179>

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის პერსონალთა შრომითი ჩართულობისა და კმაყოფილების კვლევა (საკონსულტაციო HR პროექტი კოლეჯი „ახალი ტალღის“ მაგალითზე)

Research on the labor engagement and satisfaction of the personnel of the Human Resources Department (consulting HR project on the example of the College "New Wave")

მარიამ კილაძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი

Mariam Kiladze - Master's student at the Georgian National University SEU
m.kiladze@seu.edu.ge

დიანა გოგოლაძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
Diana Gogoladze - Master's student at the Georgian National University SEU
d.gogoladze@seu.edu.ge

ჟუჟუნა აკოლაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი

Zhuzhuna Akolashvili - Master's student at the Georgian National University SEU
z.akolashvili@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: ნაშრომში მოცემულია კონსულტაცია სსიპ კოლეჯი „ახალი ტალღის“ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის პერსონალთა შრომითი ჩართულობა და კმაყოფილება, ორგანიზაციის აღწერილობა და სტრუქტურა, პერსონალთა შეფასების წესი, ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესი და რეკომენდაციები. ნაშრომის მიზანია, არა მხოლოდ მიმდინარე სიტუაციების განხილვა, არამედ აღმოჩენის გზები, რომლებიც დადებით გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის მენეჯმენტის და თანამშრომელთა ურთიერთობის სისტემაზე, რათა სიღრმისეულად შეფასდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირება და შემდგომი წინსვლის შესაძლებლობები.

ნაშრომის დასასრულს, გაცემულია რეკომენდაციები, რომლებიც მიზნად ისახავს თანამშრომელთა მოტივაციის და ეფექტურობის გაუმჯობესებას, რაც ამკვიდრებს მტკიცე და კონკურენტუნარიან ორგანიზაციულ გარემოს. რეკომენდაციები მოიცავს ინოვაციური

მიდგომების და სტანდარტების დანერგვას, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ჩართულობასა და ორგანიზაციულ წარმატებას.

შესავალი: ნაშრომში მოცემულია სახელმწიფო პროფესიული სასწავლებლის – სსიპ კოლეჯი „ახალი ტალღის“ – ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის საქმიანობა და ის მიზნად ისახავს კომპანიის შრომითი კულტურის, თანამშრომელთა მართვის მექანიზმებისა და სტრატეგიული გეგმების შეფასებას. ასევე, განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც კოლეჯის ყოველდღიურ და გრძელვადიან ეფექტურობასა და თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას უწყობს ხელს.

კვლევა მოიცავს კოლეჯის ორგანიზაციული სტრუქტურის, შინაგანაწესის და კულტურის აღწერას, რაც მისი მართვის ძირითადი პრინციპების გამოკვლევას ემსახურება. განხილულია შრომითი ურთიერთობების წარმოშობის, შეჩერებისა და შეწყვეტის წესები, თანამშრომლების შერჩევისა და შეფასების მექანიზმები, შრომითი პირობები, შრომის ანაზღაურებისა და დისციპლინის მართვის საკითხები, აგრეთვე შრომითი ეთიკის ნორმები. ნაშრომის ფარგლებში ასევე მოცემულია ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესი, რომელიც მიზნად ისახავს სამუშაო პროცესის გამარტივებას და შრომითი წესრიგის დაცვას. ამასთან, ნაშრომი მოიცავს რეკომენდაციებს, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთა მოტივაციის, ჩართულობისა და კმაყოფილების ამაღლებისკენ. რეკომენდაციები ემყარება ინოვაციური მიდგომების დანერგვას და შრომითი პროცესების გაუმჯობესების სტანდარტებს, რაც ხელს შეუწყობს პოზიტიური და კონკურენტუნარიანი სამუშაო გარემოს შექმნას.

ამ კვლევით, მიზანია, დავინახოთ, თუ როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს კოლეჯის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და თანამშრომელთა ურთიერთობები, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებასა და პოზიტიურ ცვლილებებს.

ორგანიზაციის აღწერილობა: კოლეჯი „ახალი ტალღა“ დაარსდა 1963 წელს ქალაქ ქობულეთში. კოლეჯი არის მრავალპროფილური პროფესიული სასწავლებელი, რომელიც ახორციელებს შრომის ბაზარზე ორიენტირებულ პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებს სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ფორმით და ინტეგრირებულ პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებს. კოლეჯში ხორციელდება 34 პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამა ტურიზმის, სამშენებლო, აგრარული, სამედიცინო და ხელოვნების მიმართულებით.

კოლეჯის მისიაა საქართველოში პროფესიული განათლების სფეროში სიახლისა და ინოვაციების შემოტანა, რომელიც მიზნად ისახავს ახალგაზრდა თაობის მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით მომარაგებას შრომის ბაზარზე. სსიპ კოლეჯის „ახალი ტალღა“ ხედვაა მოამზადოს ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი, მაღალკვალიფიციური და მოთხოვნადი კადრები.

დაწესებულების ღირებულებებია: გუნდურობა, მიზანსწრაფვა, ინოვაცია. გუნდურობა– მივაღწიოთ განსაკუთრებულ შედეგებს, როგორც ერთიანმა, შეკრულმა და უკომპრომისო გუნდმა. მიზანსწრაფვა – ვიყოთ პროაქტიურები, შედეგზე ორიენტირებულები და მუდმივად მოწოდების სიმაღლეზე. ინოვაცია – ვიაზროვნოთ არაორდინალურად, ვეცადოთ გავაუმჯობესოთ არსებული და წარვადგინოთ სიახლეები.

კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იყენებს SWOT ანალიზს, რაც გულისხმობს კოლეჯის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გაანალიზებას. რაც შეეხება ორგანიზაციის კულტურას იგი მოიცავს თანამშრომელთა, სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეების მიერ გაზიარებული ღირებულებების, ნორმებისა და პრაქტიკების სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს კოლეჯის სამუშაო გარემოს, ურთიერთობებსა და ზოგადად ორგანიზაციის განვითარებას. იგი მოიცავს თანამშრომლობისა და გუნდურობის მნიშვნელობას, ხარისხი და პროფესიონალიზმი,ინოვაციურობა და ცვლილებებზე

მზაობა, სტუდენტებზე ორიენტირებული გარემო, ინკლუზიურობა და მრავალფეროვნება, პერსონალური განვითარება და კარიერული ზრდა.

ორგანიზაციის სტრუქტურა: კოლეჯი „ახალი ტალღის“ ადამიანური რესურსის დეპარტამენტი მოიცავს სამ ძირითად განყოფილებას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციის მართვაზე და ფუნქციონირებაზე: სამეთვალყურეო საბჭო წარმოადგენს კოლეჯის უმაღლეს მმართველ ორგანოს, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული ხედვისა და მიმართულების განსაზღვრისათვის. მისი წევრები დადგენილი წესით დანიშნულნი არიან და საქმიანობენ კოლეჯის მართვის შესახებ სავალდებულო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. საბჭო უზრუნველყოფს კოლეჯის ფინანსური სტაბილურობის, ხარისხის და ზრდის კონტროლს, ზრუნავს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიაზე და უზრუნველყოფს მენეჯმენტის საქმიანობის სათანადო ზედამხედველობას.

სამეთვალყურეო საბჭოს ფუნქციები: სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა და შეფასება. მნიშვნელოვანი ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღება. დირექტორის საქმიანობისა და სხვა მენეჯმენტის ჯგუფის საქმიანობის მონიტორინგი. კოლეჯის განვითარების გრძელვადიანი გეგმის შედგენა. კოლეჯის დირექცია შედგება ადმინისტრაციული ხელმძღვანელებისგან, რომლებიც უშუალოდ ხელმძღვანელობენ კოლეჯის ყოველდღიურ საქმიანობას და უზრუნველყოფენ კოლეჯის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას. დირექტორი, როგორც ამ გუნდის მთავარი წევრი, პასუხისმგებელია კოლეჯის მენეჯმენტის და ორგანიზაციული პროცესების მართვაზე.

დირექციის ძირითადი ფუნქციები: კოლეჯის საერთო მართვა და ოპერაციების ზედამხედველობა. სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღება. მენეჯმენტისა და თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა. მარკეტინგული და საგანმანათლებლო გეგმების შემუშავება. ურთიერთობები სახელმწიფოს, პარტნიორ ორგანიზაციებთან და საზოგადოებასთან.

კოლეჯის **ადმინისტრაცია** პასუხისმგებელია ყოველდღიური ოპერაციებისა და ადმინისტრაციული პროცესების ეფექტურად წარმართვაზე. ადმინისტრაციული სტრუქტურა მოიცავს სხვადასხვა ერთეულებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სხვადასხვა მიმართულებების სამუშაოს ორგანიზებას, როგორცაა სტუდენტების მიღება, არქივირება, შიდა და გარე კომუნიკაცია, საბუთების დამუშავება და ფინანსური პროცედურების განხორციელება. **ადმინისტრაციის ძირითადი ფუნქციები:** სტუდენტების რეგისტრაცია და მათი მონაცემების მართვა. შიდა და გარე კომუნიკაციის უზრუნველყოფა. ორგანიზაციული პროცესების მართვა. ბუღალტრული და ფინანსური საქმიანობის ზედამხედველობა. პერსონალის მართვა, შერჩევა და რეპორტირება. ადმინისტრაციული პრობლემების მოგვარება და კონსულტაცია.

დირექტორი წარმოადგენს კომპანიის მთავარ მართვის ფიგურას, რომელსაც დაქვემდებარებული არიან სხვადასხვა განყოფილებები და მენეჯერები. ამ პოზიციაზე მყოფი პირი იღებს ძირითად გადაწყვეტილებებს, რომლებიც განსაზღვრავს კომპანიის განვითარებასა და ეფექტურობას. კომპანიის დირექტორის პირდაპირ დაქვემდებარებაში შედის რამდენიმე მნიშვნელოვანი პოზიცია და ფუნქცია, რაც საშუალებას იძლევა კომპანიის მართვა იყოს უფრო ეფექტური და ორგანიზებული. ეს პოზიციები მოიცავს: **დირექტორის მოადგილე:** აღნიშნული პოზიცია ხელს უწყობს დირექტორს ადმინისტრაციულ და ოპერაციულ პროცესებში, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას და ყოველდღიური საქმიანობის ოპტიმიზაციას. **ხარისხის მართვის სისტემის განვითარება და მართვა:** ეს მიმართულება პასუხისმგებელია კომპანიის მომსახურების ან პროდუქციის ხარისხის კონტროლსა და მისი გაუმჯობესების სტრატეგიებზე. **საზოგადოებრივი ურთიერთობების მართვა და განვითარება:** ეს მიმართულება ემსახურება კომპანიის ბრენდის პოპულარიზაციას და სწორი იმიჯის ჩამოყალიბებას საზოგადოებასთან და მედიის წარმომადგენლებთან. **ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება:** ადამიანი

რესურსების დეპარტამენტი კურირებს კომპანიაში დასაქმებულ ადამიანებს, მათ განვითარებას და კადრების მართვას. **საფინანსო და სამეურნეო საქმიანობის მართვა:** აღნიშნული მიმართულება პასუხისმგებელია კომპანიის ფინანსური სტაბილურობისა და ოპერაციების ეფექტური მართვისთვის. **საერთაშორისო ურთიერთობების განვითარება და მართვა:** ეს მიმართულება მიზნად ისახავს კომპანიის საერთაშორისო ბაზრებზე საქმიანობის გაფართოებას და პარტნიორობის განვითარებას. **ხულოს ლოკაციის ადმინისტრირება:** აღნიშნული პოზიცია ეწევა კონკრეტული ლოკაციის (მაგალითად, კომპანიის ფილიალი) მართვას და მისი ყოველდღიური ფუნქციონირების ზედამხედველობას."

ხოლო დირექტორის მოადგილის დაქვემდებარებაში შედის შემდეგი მიმართულებები:**სასწავლო პროცესის ადმინისტრირება:** ეს პასუხისმგებლობა მოიცავს სასწავლო პროცესის ყოველდღიურ მართვას, ასევე სტუდენტების სწავლების ხარისხისა და პროცესის ეფექტურობის კონტროლს.

საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება და მართვა: დირექტორის მოადგილე პასუხისმგებელია საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნას, განვითარებას და მათი სრულყოფილი შესრულების უზრუნველყოფას. ამ მიმართულებით, კოორდინაციას უწევს პროგრამებს, რაც ხელს უწყობს მათი მაღალი ხარისხით განხორციელებას.

სტუდენტური მომსახურების განვითარება: ამ მიმართულების მიზანია სტუდენტებისთვის მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესება, მათთვის საჭირო მომსახურებების გამარტივება და ხარისხის უზრუნველყოფა.

ადმინისტრაციული პროცესების უზრუნველყოფა: ეს პასუხისმგებლობა მოიცავს სხვადასხვა ადმინისტრაციული აქტივობების ორგანიზებას და უზრუნველყოფას, რაც ხელს უწყობს კომპანიის სხვა ფუნქციონალური ნაწილების შეხედულებას და მუშაობის ეფექტურობას."

ამის შემდგომ კომპანიის სტრუქტურა კვლავ იყოფა სხვადასხვა მნიშვნელოვან პოზიციებზე, როგორცაა იურისტი, ბუღალტერი, დამხმარე მომსახურებები და სხვა, რომლებსაც თითოეულ მათგანს აქვთ განსაზღვრული პასუხისმგებლობები, რათა უზრუნველყონ კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირება. ეს პოზიციები მოიცავს სხვადასხვა ადმინისტრაციულ და ოპერაციულ მიმართულებებს, რაც ხელს უწყობს კომპანიის სტაბილურობას და მის ყოველდღიურ მუშაობას.

ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესი: ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესში განხილულია შემდეგი დებულებები: დისკრიმინაციის აკრძალვა, შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა, შეჩერება, შეწყვეტა, სამსახურში მიღებისას წარსადგენი დოკუმენტები, სამუშაო დრო, შესვენების დრო და დასვენების დრო, თანამშრომელთა სამუშაო ადგილზე მოსვლისა და წასვლის წესი, შვებულება, მივლინება, ზეგანაკვეთური სამუშაო და შეზღუდვა შეთავსებით სამუშაოზე, შრომის ანაზღაურება, ეთიკის ნორმები, დავალება-მითითებათა თანამშრომლებამდე დაყვანის წესი და მუშაობის სტაჟის დადასტურება.

დისკრიმინაციის აკრძალვა-შინაგანაწესის მიხედვით, ორგანიზაცია მკაფიოდ აკრძალავს დისკრიმინაციას შრომითი და სასწავლო ურთიერთობებში, რაც ეხმარება ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვას. ეს პოლიტიკა უზრუნველყოფს თანაბარ შესაძლებლობებს ყველა თანამშრომლისა და სტუდენტისთვის, მათ შორის, შერჩევის, კარიერული წინსვლის, შრომის ანაზღაურების და პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით. კოლეჯი პასუხისმგებელია გენდერული თანასწორობის, შრომის თანაბარი პირობების და სექსუალური თუ სხვა სახის შევიწროების აკრძალვის უზრუნველყოფაზე. ამ მიდგომით ორგანიზაცია ხელს უწყობს პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნას, რაც ზრდის კმაყოფილებას და პროდუქტიულობას.

შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა, შეჩერება, შეწყვეტა- კოლეჯში დასაქმების მსურველი პირი უნდა იყოს 18 წლის ასაკს მიღწეული და ქმედუნარიანი. გარდა ამისა, ის უნდა ფლობდეს საქართველოს

სახელმწიფო ენას და ჰქონდეს სათანადო პროფესიული ცოდნა და უნარები სამუშაოს შესასრულებლად. საჭიროების შემთხვევაში, სამსახურში მიღებასთან დაკავშირებით დამატებითი მოთხოვნებს განსაზღვრავს კოლეჯის დირექტორი ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით.

რეკომენდაცია-ორგანიზაციის შინაგანაწესის პუნქტი დისკრიმინაციასთან დაკავშირებით, შეესაბამება შრომის კანონმდებლობას და ჩვენს ხედვებს, ორგანიზაციას შეუძლია ეს მიმართულება დატოვოს უცვლელად, იმიტომ, რომ იგი სრულად იზიარებს თანასწორობის პრინციპებს და უზრუნველყოფს სამართლიან და გამჭვირვალე შრომით ურთიერთობებს. ამ მიდგომის მიხედვით, ყველა თანამშრომელს და სტუდენტს აქვს თანაბარი შესაძლებლობები, მიუხედავად მისი გენდერის, ეთნიკურობის, ასაკის ან სხვა განსხვავებისგან, რაც ხელს უწყობს მრავალფეროვან და სამართლიან სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას.

გამოსაცდელი ვადა: პირის შესაბამისობა სამუშაოსთან დასადგენად, მხარეთა შეთანხმებით, შესაძლოა დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით, რომელიც არ უნდა აღემატებოდეს 6 თვეს. აღნიშნული ხელშეკრულება უნდა იყოს მხოლოდ წერილობითი ფორმით.

გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოა ანაზღაურებული. მისი ოდენობა და გადახდის წესი შეთანხმებით განსაზღვრება მხარეთა შორის.

დასაქმების მსურველს, გამოსაცდელი ვადის დასრულების შემდეგ, დამსაქმებელი შეუძლია გადაწყვიტოს, დადოს ვადიანი ან უვადო შრომითი ხელშეკრულება ან შეწყვიტოს გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება.

თუ გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში შრომითი ხელშეკრულება შეწყდება, შრომის ანაზღაურება განისაზღვრება სამუშაოდ განვლილი

დროის მიხედვით. ამასთან, მსგავსი შემთხვევები ექვემდებარება საქართველოს შრომის კოდექსის მოთხოვნებს, თუ შრომითი ხელშეკრულების პირობებში სხვა არაფერი არის გათვალისწინებული.

რეკომენდაცია კრიტიკული-ორგანიზაციის გამოსაცდელი ვადის პუნქტი, შეესაბამება ჩვენს ხედვებს, რადგან პირველი რგოლის საქართველოს შრომის კოდექსი შეესაბამება, ასევე გამოსაცდელი ვადა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გადამოწმდეს, რამდენად შეესაბამება დასაქმებული სამუშაოს, მისი ცოდნა, უნარები და ეფექტურობა. რეკომენდაციას გავცემთ რომ, გამოსაცდელი ვადის ბოლოს მენეჯმენტი და დასაქმებული ურთიერთგაგების მიზნით ერთმანეთს მიაწოდონ ფიქსირებული და სამართლიანი შეფასებები და ასევე გადაიხედოს თანამშრომლის ანაზღაურება.

- დასაქმების მოთხოვნები: ამ მუხლის მიხედვით, კოლეჯი დასაქმების მსურველს აკისრებს გარკვეულ მოთხოვნებს: უნდა იყოს 18 წლის ან უფროსი ასაკის პირი, რომელსაც უნდა ჰქონდეს საქართველოს სახელმწიფო ენის ცოდნა და პროფესიული უნარები. ეს ზოგადი მოთხოვნები აკმაყოფილებს ამომწურავი და აკონტროლებს კოლეჯში დასაქმების პროცესს.
- გამოსაცდელი ვადა: გამოსაცდელი ვადა წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც დასაქმების პროცესის კონტროლს უზრუნველყოფს. 6 თვიანი პერიოდი დასაქმების ადაპტაციისთვის საკმარისია, რომ დამსაქმებელმა შეამოწმოს თანამშრომლის პროფესიონალიზმი და კომპეტენცია. ამასთან, ეს ვადა მხარეთა შეთანხმებით შეიძლება შეიცვალოს და რეგულირდება კონკრეტული პირობებით.
- კანონმდებლობა: კანონის მიხედვით, თუ გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში შრომითი ხელშეკრულება შეწყდება, დასაქმებულს უნდა მიეცეს შრომის ანაზღაურება იმ დღეების შესაბამისად, რაც მან იმუშავა. თუ ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადის დასრულების შემდეგ შეწყდება, ამან გავლენა შეიძლება იქონიოს შრომის ანაზღაურების ოდენობაზე.

კომპანიას შინაგანაწესში აქვს გაწერილი შვებულება, მივლინება, ზეგანაკვეთური სამუშაო და შეზღუდვა შეთავსებით სამუშაოს საკითხები.

ანაზღაურებადი შვებულება – დასაქმებულს ყოველწლიურად მინიმუმ 24 სამუშაო დღიანი შვებულების უფლება აქვს.

ანაზღაურების გარეშე შვებულება – წელიწადში მინიმუმ 15 კალენდარული დღით სარგებლობა შეუძლია.

შვებულების მოთხოვნის უფლება – შვებულების მოთხოვნის უფლება დასაქმებულს 11 თვის შემდეგ უჩნდება, თუმცა მხარეთა შეთანხმებით შესაძლებელია, ეს ვადა არ დაიცვან.

წესრიგი და დრო – მეორე წლიდან, შვებულება შესაძლებელია წლის ნებისმიერ დროს გამოყენებულ იქნას, შეთანხმების მიხედვით.

შვებულების გაყოფა – დასაშვებია შვებულების ნაწილ-ნაწილ გამოყენება.

სპეციალური პერიოდები – შვებულებაში არ შედის დროებითი შრომისუუნარობის პერიოდი, ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის დრო.

დამსაქმებლის უფლებები – თუ ხელშეკრულება სხვაგვარად არ ამბობს, დამსაქმებელი განსაზღვრავს შვებულების მიცემის რიგითობას.

გაფრთხილების ვალდებულება – დასაქმებული ვალდებულია შვებულებაზე ორი კვირით ადრე გააფთხილოს დამსაქმებელი, გარდა გადაუდებელი შემთხვევებისა.

ნამუშევარი დრო – შვებულების უფლების განსაზღვრისას ითვლება ფაქტობრივად ნამუშევარი დრო და იძულებითი მოცდენა დამსაქმებლის ბრალით.

განსხვავებული პირობები და გადავადება – შესაძლებელია შვებულების გადატანა, თუ ამას დასაქმებული ეთანხმება, თუმცა ეს არ უნდა გააუარესოს მისი მდგომარეობა.

გადატანის შეზღუდვა – ზედიზედ ორი წლის განმავლობაში შვებულების გადატანა აკრძალულია.

შინაგანაწესის ეს მუხლები დასაქმებულის შვებულებასთან დაკავშირებულ ყველა ძირითად უფლებას, ვალდებულებას და სპეციფიკურ შემთხვევებს მოიცავს, რაც ხელს უწყობს სამართლიანი და დაბალანსებული სამუშაო-დასვენების რეჟიმის დაცვას.

დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლისთვის – დასაქმებულს შეუძლია ითხოვოს 12 კვირის დამატებითი, ანაზღაურების გარეშე შვებულება, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს მთლიანად ან ნაწილ-ნაწილ, მინიმუმ 2 კვირა წელიწადში, ბავშვის 5 წლის ასაკამდე.

ეს მუხლი უზრუნველყოფს მშობლებს ან მეურვეებს ბავშვის 5 წლამდე ასაკში დამატებითი შვებულების უფლებას, რათა მათ რეალურად შეძლონ ბავშვის მოვლა, არანაკლებ 2 კვირა ყოველწლიურად.

რაც შეეხება ანაზღაურების დეტალებს ანაზღაურების ფორმა და გადახდის დრო – შრომის ანაზღაურება, მისი ფორმა და ოდენობა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით და გაცემის ვადა არის თვეში ერთხელ, თვის ბოლოს (არაუგვიანეს 30 რიცხვისა), უნაღდო ანგარიშსწორებით, დასაქმებულის საბანკო ანგარიშზე. მხარეებს შეუძლიათ ხელშეკრულებით დაადგინონ ანაზღაურების გაცემის განსხვავებული წესი.

პასუხისმგებლობის გათავისუფლება – კოლეჯი პასუხისმგებლობას იხსნის იმ შემთხვევებში, როცა ანაზღაურების გაცემის შეფერხება ხდება საბანკო, სახელმწიფო ბიუჯეტის სისტემის პრობლემებით ან დასაქმებულის პირადი საბანკო ანგარიშის შესახებ ინფორმაციის მოწოდების შეყოვნების გამო.

დეტალურად განისაზღვრება ანაზღაურების გაცემის წესი და კოლეჯს ათავისუფლებს პასუხისმგებლობისგან, თუ ანაზღაურება შეფერხდება საბანკო სისტემის ან დასაქმებულის ინფორმაციის გაკლებით გამოწვეული პრობლემების გამო.

გაწერილი შვებულება, მივლინება, ზეგანაკვეთური სამუშაო და შეზღუდვა შეთავსებით სამუშაოს საკითხები.

1. მოსვლისა და წასვლის აღრიცხვა – თანამშრომლები ვალდებული არიან მოსვლისა და წასვლის ფაქტი დააფიქსირონ სპეციალურ ჟურნალში ხელმოწერით, ან, კოლეჯის გადაწყვეტილებით, გამოიყენონ ელექტრონული ბარათები.

2. ელექტრონული ბარათის დაკარგვა – თუ თანამშრომელი დაკარგავს ელექტრონულ ბარათს ან გამოცხადდება კოლეჯში მის გარეშე, ის ვალდებულია წერილობით აცნობოს ამის შესახებ კოლეჯის დირექციას.

3. სამუშაო დროის აღრიცხვა – ნამუშევარი საათების აღრიცხვა ხდება 2021 წლის 12 თებერვლის №01-15/ნ ბრძანების შესაბამისად, რომელიც საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრმა დაადგინა.

თანამშრომლების მოსვლა და წასვლა აღირიცხება ხელმოწერით ან ელექტრონული ბარათით, და თუ ბარათი დაიკარგება, უნდა ეცნობოს დირექციას. ნამუშევარი საათების აღრიცხვა სპეციალური რეგულაციის მიხედვით წარმოებს.

რეკომენდაცია-ორგანიზაციის თანამშრომლების სამუშაო ადგილზე მოსვლისა და წასვლის აღრიცხვის წესებთან დაკავშირებით შეესაბამება ჩვენს ხედვებს, რადგან ის შეესაბამება საქართველოს შრომის კოდექსს და შეესაბამება მას.გავცემთ შემდეგ რეკომენდაციებს: რეკომენდაცია სასურველი-კომპანიამ შემოიტანოს მენტალური შვებულება, რომელიც

გამომდინარეობს შემდეგში: თანამშრომლები მიიღებენ 3 დამატებით დღეს შვებულების სახით, რადგან იზრუნონ მათ მენტალურ მდგომარეობაზე, აღნიშნული ქმედებით როგორც კომპანია ვიზრუნებთ თანამშრომლების კმაყოფილებაზე, მენტალურ ჯანმრთელობაზე, გავზრდით მენტალური ჯანმრთელობის მნიშვნელოვანებას. ერთ-ერთი მაგალითია კომპანია „თიბისი დაზღვევა“, რომელიც საქართველოში პირველი კომპანია გახდა მენტალური შვებულების შემოტანით. მათ ზუსტად ზემოთხსენებული პრინციპი აქვთ, 24 დღიანი შვებულების, 3 დღიანი Day off გარდა აქვთ დამატებით სამი დღე მენტალური შვებულების, რამაც როგორც თანამშრომლებში, ასევე საზოგადოებაშიც კმაყოფილება და დადებითი გამოხმაურება მიიღო.

2) რეკომენდაცია სასურველი-დავუყენოთ შვებულების გამოყენების ლიმიტი თანამშრომლებს-მაგალითად, განვუსაზღვროთ შრომის შინაგანაწესის მიხედვით, რომ შეუძლიათ შვებულების გამოყენება ზედიზედ 12 სამუშაო დღე.

3) რეკომენდაცია კრიტიკული-თანამშრომლების სამუშაო დროის აღრიცხვასთან დაკავშირებით, ჩვენი შეხედულება კომპანიის მიმდინარე გადაწყვეტილებაზე არის დადებითი, მაგრამ გავცემთ რეკომენდაციას, რომ შემოიტანონ რომელიმე hr soft, მაგალითად, პროგრამა SELF HR, რომლის საშუალებითაც თანამშრომლებს გაუმარტივდებათ სამსახურში მოსვლა/წასვლის დაფიქსირება, რადგან ეს იქნება ელექტრონულად აპლიკაციის ან ლეპტოპის საშუალებით, ასევე ყოველი თვის ბოლოს ავტომატურად ადამიანური რესურსების მენეჯერის დადასტურების შემდგომ თანამშრომლებს გაეგზავნებათ მეილზე და მობილურის ნომერზე მათი ნამუშევარი საათების რაოდენობა, ამ მხრივ ასევე შრომის კოდექსთანაც ვართ სწორი, რადგან სავალდებულოა თანამშრომლებისთვის ამ ინფორმაციის გაცნობა. აღნიშნული სოფტი დაგვეხმარება ასევე, სხვადასხვა ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციულ საკითხებთან დაკავშირებით და გავცემთ რეკომენდაციას კონკრეტულად ამ სოფტის შემოტანის ორგანიზაციაში.

რეკრუტინგის მეთოდების ანალიზი: კომპანია "ახალი ტალღა" რეკრუტინგისთვის აქტიურად იყენებს შემდეგ არხებს - ოფიციალურ Facebook გვერდს და HR.ge-ს, რაც საშუალებას აძლევს მას შეასრულოს მიზნობრივი დასაქმების პროცესები და მოძებნოს კვალიფიციური კანდიდატები. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული არხები პოპულარული და ფართოდ გამოყენებადია, მნიშვნელოვანია რეკრუტინგის პროცესის გამრავალფეროვნება, რათა მიიპყროს მეტი მსურველი სხვადასხვა პროფესიული დარგებიდან და გაზარდოს შერჩევის ეფექტურობა.

რეკომენდაცია კრიტიკული-რეკომენდირებულია, რომ რეკრუტინგისთვის გამოიყენონ პროფესიული Facebook ჯგუფები, რომლებიც სხვადასხვა ინდუსტრიასა და სპეციალობაში მუშაობენ. ასეთ ჯგუფებში ხშირად იკრიბებიან ადამიანები, რომლებიც ეძებენ ახალ შესაძლებლობებს და არიან პროფესიულად აქტიურები. დამატებით, ეს შესაძლებლობა მოიცავს რეკრუტერების მიერ ფოკუსირებული და მიზნობრივი კანდიდატების მოძებნის შესაძლებლობას, რაც უფრო ეფექტურად წარადგენს სამუშაო შეთავაზებებს.

სოციალური ქსელები: კომპანიის რეკრუტინგის პროცესში უნდა გაითვალისწინოს სხვადასხვა სოციალური ქსელები, როგორიცაა LinkedIn, სადაც შეგვიძლია ვიპოვოთ მაღალი დონის კვალიფიციური სპეციალისტები, რომლებიც აქტიურად ეძებენ სამუშაოს ან ინტერესდებიან ახალი შესაძლებლობებით. LinkedIn არის საკმაოდ ეფექტური პლატფორმა პროფესიული ქსელების გაფართოებისათვის და მენეჯერებს შეუძლია ისარგებლონ მის მიერ შეთავაზებული შესაძლებლობებით. შესაძლებელია, რომ მასწავლებლების დიდი რაოდენობა ზუსტად ლინკდინის საშუალებით შეაჩიონ.

jobs.ge: გარდა HR.ge-სა, რეკომენდირებულია, რომ კომპანიამ რეკრუტინგისთვის გამოიყენოს სხვა დიდი და პოპულარულ ქართული პლატფორმა, როგორიცაა jobs.ge. ეს საიტი ხშირად გამოიყენება მაღალი მოთხოვნის მქონე პოზიციებისათვის და ხასიათდება ფართო

აუდიტორიით, რაც შესაძლებლობას იძლევა დამატებით კანდიდატებთან კონტაქტის დამყარებას.

კომპანიის მიერ გამოყენებული არხები საშუალებას აძლევს მას მიაღწიოს მრავალფეროვან აუდიტორიას და ეფექტურად შეარჩიოს კვალიფიციური კადრები, რაც ზრდის რეკრუტინგის პროცესის წარმატების ალბათობას, აღნიშნული მეთოდები საკმაოდ ცნობილი და სასარგებლოა რეკრუტინგისთვის, მაგრამ რეკომენდაციის სახით შეუძლიათ ზემოთ მოცემული არხების ჩართულობაც რეკრუტინგის პროცესში.

თანამშრომელთა შრომითი ჩართულობა და კმაყოფილება: კვლევა მიზნად ისახავს ორგანიზაციის თანამშრომლების შრომითი განწყობების, სამუშაო პროცესებში ჩართულობის, საქმიანობისა და ღირებულებების გათვალისწინებით მათი დამოკიდებულებების შესწავლას, რათა შესაზღვრულ იქნას მათი შესაბამისობა კოლეჯის მიზნებთან.

პირველ რიგში, კვლევა ორიენტირებულია იმ ფაქტორების გამოვლენაზე, რომლებიც უშუალოდ კავშირშია თანამშრომელთა მოტივაციასთან და კმაყოფილებასთან. კვლევის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია თანამშრომელთა განწყობების კვლევა, რაც მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყაროა კოლეჯის ადმინისტრაციისთვის, რათა განისაზღვროს, რა ასპექტები ანიჭებს მათ მოტივაციას ან, პირიქით, იწვევს უკმაყოფილებას. გარდა ამისა, დასახულია თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შესწავლა, რაც საშუალებას იძლევა, გაანალიზოს მათი მობილიზაციის ხარისხი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში.

კვლევა ეფუძნება რაოდენობრივ კვლევას, სადაც გამოიყენება ლაიკერტის ხუთბალიანი სკალა, რომელიც აფასებს სხვადასხვა დებულებებს. აღნიშნული მეთოდი ეხმარება დადგენილებას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ორგანიზაციის არსებული გარემო და

სტრუქტურა თანამშრომელთა საჭიროებებს. ანონიმური კითხვარები უზრუნველყოფს იმის გარანტიას, რომ თანამშრომლები თავისუფლად გამოხატავენ თავიანთ აზრს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მათ ჰქონდეთ უსაფრთხო გარემო სუფთა და ჭეშმარიტი შეფასებების გამოთქმაში.

აღნიშნული მეთოდი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და ეფექტურია. ის უზრუნველყოფს მახასიათებლების შეფასების დეტალურ და ობიექტურ პროცესს, რაც თანამშრომელთა განწყობების და დამოკიდებულებების შესწავლას საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას. მსგავსი სკალები ნათლად გამოხატავს თანამშრომელთა პოზიტიურ და ნეგატიურ განწყობებს, რაც მნიშვნელოვანია მართვისა და სტრატეგიების ფორმირების პროცესში.

კვლევის ჩატარების შემდგომ აუცილებელია მონაცემების განხილვა და ანალიზი, რათა გამოვლინდეს პოზიტიური და ნეგატიური ტრენდები, თანამშრომლებთან გახსნილი კომუნიკაცია და მიღებული შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება და ცვლილებების ეფექტურობის მონიტორინგი და მომავალი კვლევების დაგეგმვა.

პერსონალის შეფასების წესი: კოლეჯის მიერ თანამშრომელთა შეფასება არის შემდეგნაირი: შეფასების პროცესების დაგეგმვა-შეფასების კრიტერიუმების და ქვეკრიტერიუმების განსაზღვრა საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე. კრიტერიუმებისა და ქვეკრიტერიუმების ვალიდაცია, მიმართულების ხელმძღვანელის მიერ. შეფასების კითხვარის გაგზავნა შესაფასებელ პირებთან თვითშეფასების მიზნით, შეფასების დაქვემდებარებული პირის მიერ შეფასების ფორმის შევსება კომენტარის ნაწილში. შემფასებლის შეფასება როგორც ქულობრივ გამოსახულებაში ასევე კომენტარის სახით.

კოლეჯი იყენებს 180 გრადუსიანი შეფასების სისტემას თანამშრომლებისთვის. 180° შეფასების სისტემა წარმოადგენს ეფექტურ და ობიექტურ მიდგომას თანამშრომელთა შრომის ხარისხის

შეფასებაში. რეკომენდაციას გავცემთ, რომ 180° შეფასების სისტემის დროს ყურადღება გამახვილდეს თვითშეფასების გამჭვირვალობაზე. თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ სწორი უკუკავშირი, რათა გაიგონ, როგორ ხორციელდება მათი მუშაობის შეფასება, და რა კონკრეტული მიმართულებები სჭირდება გაუმჯობესებას. ამასთანავე, სასურველია, რომ შეფასების პროცესს დროის გარკვეული ინტერვალებით მოჰყვებოდეს ტრენინგები, რათა თანამშრომლებმა გაიგონ, როგორ გამოიყენონ 180° შეფასების შედეგები პიროვნულ და პროფესიულ ზრდაში.

რეკომენდაციები: ნაშრომის ბოლოს გავცემთ რეკომენდაციებს, რომლების ორგანიზაციის შრომითი პოლიტიკის სრულყოფას და ადამიანის რესურსების მართვის სისტემის განვითარებას უზრუნველყოფს. თითოეული რეკომენდაცია, რომელიც გავცეით, ვფიქრობთ კარგად მიმართულია ორგანიზაციული და სამართლებრივი პრაქტიკის გაუმჯობესებისკენ, რათა შექმნას სანდო და ეფექტიანი გარემო როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე მენეჯმენტისთვის.

რეკომენდაციის მიხედვით, გამოსაცდელი ვადა შესაბამისია საქართველოს შრომის კოდექსთან და უზრუნველყოფს პროცესის გამჭვირვალობას. გარდა ამისა, ეს დრო იძლევა შესაძლებლობას, რომ ორივე მხარემ (მმართველობა და თანამშრომელი) მარტივად შეამოწმონ შესაბამისობა სამუშაოსთან. ასევე, რეკომენდაციის მიხედვით, მნიშვნელოვანია, რომ გამოსაცდელი ვადის ბოლოს, მენეჯმენტმა და დასაქმებულმა ურთიერთგაგების მიზნით წარუდგინონ ერთმანეთს სამართლიანი და კონსტრუქციული შეფასებები, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომლის ეფექტიანობას და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებას და გამოსაცდელი ვადის შემდგომ ასევე გადაიხედოს ანაზღაურებაც საჭიროებისამებრ.

რეკომენდაციების მიხედვით, მენტალური ჯანმრთელობისთვის დამატებითი შვებულების შემოღება საკმაოდ უახლოეს მომავალში

აუცილებლად გააუმჯობესებს თანამშრომლების კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობას. აღნიშნული ნაბიჯი ადასტურებს, რომ ორგანიზაცია დიდი ყურადღებით ეპყრობა თანამშრომელთა კეთილდღეობას. მენტალური შვებულების შემოტანა თანამშრომლებისთვის, რაც გულისხმობს დამატებით სამ დღიანი შვებულების უფლებას, ხელს შეუწყობს სტრესის შემცირებას და მენტალური ჯანმრთელობის დაცვას. აქვე, მენეჯმენტი უნდა განიხილოს შვებულების გამოყენების ლიმიტი, რათა დასაქმებულებს შეეძლოთ უწყვეტი დასვენება, მაგრამ არ გამოიწვიოს შრომითი პროცესის შეფერხება.

რეკომენდაციაში ასევე მოხვდა HR პროგრამის შემოტანა, როგორცაა SELF HR, რომელიც აუმჯობესებს შრომის დროს აღრიცხვას და სამუშაოს მონიტორინგს. აღნიშნული ტექნოლოგია გაუმარტივებს როგორც თანამშრომლებს, ისე მენეჯმენტს ყოველდღიური სამუშაო პროცესების მართვას და დასაქმებულთა მუშაობის ეფექტურობას. აღნიშნული სისტემა ასევე ხელს შეუწყობს მონაცემების გამჭვირვალობას, რაც აუცილებელია შრომის კოდექსის შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად

დასკვნა: მოცემულ ნაშრომში ვისაუბრეთ კომპანია „ახალი ტალღის“ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის საქმიანობაზე, რომლის მიზანია ეფექტიანი შრომითი ჩართულობის და თანამშრომელთა კმაყოფილების გაუმჯობესება. ნაშრომში შესწავლილია ორგანიზაციის სტრუქტურა, შრომითი ჩართულობა, შრომითი კანონმდებლობა და შეფასების სისტემები,

საბოლოოდ დავამატებთ, რომ სსიპ კოლეჯი „ახალი ტალღა“ წარმატებით მართავს ადამიანურ რესურსებს და მათთვის განსაზღვრული პოლიტიკა და პროცედურები სანდოა და სრულად შეესაბამება საქართველოს შრომის კოდექსის მოთხოვნებს.

ორგანიზაციამ სწორად განსაზღვრა მნიშვნელოვანი დეტალები, რომლებიც ხელს უწყობს არა მხოლოდ შრომითი ურთიერთობების

გამჭვირვალობას, არამედ თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და ეფექტურობას. რეკომენდაციების ფარგლებში, განსაკუთრებული ყურადღება გავამახვილეთ მენტალური ჯანმრთელობის გაუმჯობესების მიმართულებაზე, რეკრუტინგის არხები,გამოსაცდელი ვადა და HR პროგრამის დანერგვაზე.

ბიბლიოგრაფია

ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების პოლიტიკა. სსიპ კოლეჯი ახალი ტალღა. 2023.

შინაგანაწესი. სსიპ კოლეჯი ახალი ტალღა. 2023.

**ადამიანური რესურსების მოზიდვის და შერჩევის პროცესის
პრობლემატიკა ბიზნეს ორგანიზაციებში**
**Problems of the process of attracting and selecting human resources in
business organizations**

მარიამ გაბაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი

Mariam Gabashvili - Master's student at the Georgian National University SEU
m.gabashvili@seu.edu.ge

მარიამ ტერაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
Mariam Terashvili - Master's student at the Georgian National University SEU
m.terashvili@seu.edu.ge

მარიამ სისაური - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრანტი
Mariam Sisauri - Master's student at the Georgian National University SEU
m.sisauri@seu.edu.ge

ანოტაცია: ნაშრომში წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები. საკონსულტაციო პროექტის მიზანია ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებების გაცნობა და მართვის მეთოდების სრულყოფის აუცილებლობის დადგენა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის.

ნაშრომში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მნიშვნელობა, შერჩევის პროცესი, სტრუქტურირებული გასაუბრების წარმართვა, შრომით და მომსახურების ხელშეკრულებებთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები, ახალმიღებულ თანამშრომელთა ადაპტაცია-სოციალიზაცია და მოტივაციის სისტემები.

მოცემული საკითხების მიხედვით ჩატარებულია კვლევა შ.პ.ს სერვის ნეტ გრუპში. გაანალიზებულია თუ რა მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების სწორად მართვას კომპანიის წარმატებაში და როგორია სრულყოფის გზები, რომელიც გააუმჯობესებს ადამიანური რესურსების მართვას და შესაბამისად კომპანიის წარმატებას. ასახულია თუ რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის საკითხი თანამშრომლებზე, როგორ

მოქმედებს მენეჯერის თითოეული გადაწყვეტილება თანამშრომელთა მოტივაციასა და საქმიანობაზე. კვლევის საფუძველზე წარმოდგენილია ის რეკომენდაციები, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციამ, რათა მიაღწიოს წარმატებას რთულ და კონკურენტულ გარემო პირობებში.

შესავალი: დღევანდელობაში თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი ცენტრალური ფაქტორი არის ადამიანური რესურსების მართვა. დღეისათვის ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით უამრავი მოსაზრება, შეხედულება და დასკვნა არსებობს. მიუხედავად განსხვავებული მოსაზრებებისა, ყველა თანხმდება, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას უმნიშვნელოვანესი როლი ენიჭება კომპანიის წარმატებაში. ისინი ქმნიან ისეთ პროდუქტს, რომელიც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მათი მისწრაფებების დაკავშირება ორგანიზაციულ ინტერესებთან. ეს პროცესი არის ერთგვარი დამაკავშირებელი ხიდი ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის. მისი მიზანია შექმნას გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს შეეძლება საკუთარი მისწრაფებებისა და პოტენციალის რეალიზება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესში მეტად მნიშვნელოვანია ისეთი საკითხების განხილვა, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების მოზიდვა, შერჩევა, ორგანიზაციაში სოციალიზაცია, მათი განვითარება და მოტივაცია, რაც წარმოადგენს კადრების შენარჩუნების განმსაზღვრელ ფაქტორებს.

კომპანია “სერვის ნეტ გრუპის” შესახებ: შპს „სერვის ნეტ გრუპი“ ადგილობრივ ბაზარზე ოპერირებს 2013 წლიდან. დაარსების დღიდან კომპანია უზრუნველყოფს მომხმარებლების მომსახურებას, როგორც სატელეკომუნიკაციო სერვისებით ასევე ასრულებს სხვადასხვა სახის ხაზობრივი ნაგებობების მოწყობა/მშენებლობას თანმდევი სამუშაოებით. 2013-2015 წლებში მოეწყო 1000 კმ-მდე საჰაერო და მიწისქვეშა მაგისტრალური ინფრასტრუქტურა. ამ ეტაპზე კომპანია

შედგება 1200-ზე მეტი კვალიფიცირებული თანამშრომლისგან. შ.პ.ს „სერვის ნეტ გრუპი“ საქართველოს მასშტაბით წარმოდგენილია 64 ქალაქში 87 ფილიალით.

კომპანიის მისია, მიზანი, ხედვა და ღირებულებები: მაღალტექნოლოგიური პროდუქტებით ადამიანებისა და ბიზნესის წარმატების ხელშეწყობა; „სერვის ნეტ გრუპის“ გუნდი დაკომპლექტებულია სატელეკომუნიკაციო სფეროში მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე მაღალკვალიფიცირებული სერთიფიცირებული პერსონალით, რომელიც მომხმარებლებს უწევს პროფესიონალურ კონსულტაციებს, ეხმარება მათ სატელეკომუნიკაციო სერვისების სწორად შერჩევასა და ნებისმიერი სახის ტექნიკური პრობლემის დროულ მოგვარებაში. მიზანი პროფესიონალიზმის საფუძველზე მომხმარებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობის დამკვიდრება. ვიყოთ მომხმარებელზე ორიენტირებული, სანდო კომპანია, სადაც ყველა გადაწყვეტილება, პროდუქტი და სერვისი ორიენტირებული იქნება ჩვენი მომხმარებლისთვის ახალი შესაძლებლობების შესაქმნელად, როგორც კერძო ასევე ბიზნეს სექტორში. კომპანიის ხელმძღვანელობა თვლის, რომ სწორი ღირებულებების დაცვა არის ბიზნესის წარმატების საწინდარი. თანამშრომლები - კომპანია პირველ რიგში შედგება მასში მომუშავე ადამიანებისგან, ჩვენ ვეძებთ შესაძლებლობებს თანამშრომლებისთვის, რომ გამოავლინონ თავიანთი პოტენციალი. ცვლილებები - ფოკუსირება ხდება მომავალზე, რათა განვსაზღვროთ ბაზრის მოთხოვნა და უზრუნველყოთ კომპანიის გრძელვადიანი წარმატება.

თანასწორობა - ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთნაირი მიდგომა. გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით განსხვავებული თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება ერთნაირი და მიუკერძოებელია.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კავშირი ორგანიზაციის სტრატეგიასთან: კომპანიაში ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ასრულებს მხარდამჭერის როლს და ორგანიზაციას ეხმარება ძირითადი სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. დეპარტამენტში შექმნილია

ადამიანური რესურსების სტრატეგია, რომელიც მიმართულია იმაზე, რომ თანამშრომლებმა მიაღწიონ ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებს. სწორად შემუშავებული HR სტრატეგია ეხმარება კომპანიას თანამშრომლების განვითარებაში, მათთვის საჭირო და შესაფერისი ტრენინგების უზრუნველყოფით, ხელს უწყობს პოზიტიური სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას, ქმნის კომპენსაციებისა და ბენეფიტების ისეთ პროგრამას, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლების შენარჩუნებას და ტალანტების მოზიდვას.

თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი: სერვის ნეტ გრუპის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ერთ-ერთი ამოცანაა უზრუნველყოს სამუშაოს მოთხოვნებთან ადეკვატური უნარ-ჩვევების, ცოდნის, გამოცდილებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანთა მოზიდვა, გადარჩევა, დაქირავება. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა თანამშრომელთა მოზიდვისა და დაქირავების გამჭვირვალე, ობიექტური და მიუკერძოებელი პროცესის წარმართვას, ასევე ნებისმიერი აპლიკანტისათვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას და საკუთარი თავის რეალიზებისათვის მაქსიმალურად ხელშემწყობი პირობების შექმნას;

პერსონალის შერჩევა შესაძლებელია განხორციელდეს: ღია კონკურსის საფუძველზე - შესაბამისი ვაკანტური პოზიციის შესახებ ინფორმაციის საჯაროდ გამოქვეყნების გზით. დახურული კონკურსის საფუძველზე - ვაკანტური პოზიციის შესახებ ინფორმაციის შიდა საკომუნიკაციო არხებით გავრცელების გზით, რომელიც ხელმისაწვდომია მხოლოდ კომპანიაში დასაქმებული პერსონალისთვის რეკომენდაციის საფუძველზე - კადრის შერჩევა შესაძლებელია განხორციელდეს კონკურსის გარეშე, უფლებამოსილი პირის მიერ წარმოდგენილი რეკომენდაციის საფუძველზე

კადრის მოზიდვის წყაროები: დასაქმების ვებგვერდები; სოციალური ქსელი; რეკომენდაცია; უნივერსიტეტის შიდა საკომუნიკაციო არხები.

სამსახურში მოსაღებად წარმოსადგენი დოკუმენტაცია მოიცავს: პირადობის დამადასტურებელი მოწმობას ან პასპორტს; ფოტოსურათს (3X4); ანკეტას - რეზიუმეს (CV); -განათლების დამადასტურებელი

დოკუმენტებს (დიპლომი, დამატებითი კვალიფიკაციის დამადასტურებელი სერტიფიკატები და ა.შ.).

კომპანია “სერვის ნეტ გრუპისთვის” მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში არსებობდეს სამართლებრივად გამართული შრომითი ურთიერთობები. კომპანიის მენეჯმენტის აზრით, სამართლებრივი ურთიერთობები მნიშვნელოვნად მოქმედებს რეპუტაციაზე. შრომის კოდექსთან შეუსაბამობა ზრდის რისკს, რომ კომპანიამ ვერ მოახერხოს ან დაკარგოს კეთილსინდისიერი და სასურველი დამსაქმებლის სტატუსი, რაც კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნებისთვის მნიშვნელოვანია. კომპანიაში, სამართლებრივად გამართული შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის შემუშავება და წარმოება ხდება ადამიანური რესურსების განყოფილებისა და იურიდიული სამსახურის შეთანხმებული მუშაობის შედეგად.

ადაპტაცია/სოციალიზაციის პროცესი: კომპანია “სერვის ნეტ გრუპში” თვლიან, რომ სწორად დაგეგმილი ადაპტაცია-სოციალიზაციის პროცესი მნიშვნელოვნად ზრდის ახალი თანამშრომლის გამოსაცდელი ვადის მანძილზე კომპანიაში დარჩენის ალბათობას. შესაბამისად ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების ჩართულობით შემუშავებული აქვს შემდეგი პროცესები: მნიშვნელოვანია პირველი სამუშაო დღე ახალი თანამშრომლისთვის იყოს მაქსიმალურად მსუქბუქი, დავალებების მიცემის გარეშე; ადაპტაციის პროცესში ჩართულია HR, რომელიც ახალმოსულს აცნობს კომპანიის მიზნებს, ფასეულობებს, ორგანიზაციულ კულტურას, შევბუღებასთან, სამუშაო დროსთან, ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ საკითხებს; უშუალო ხელმძღვანელი აცნობს სამუშაო სივრცეს, სამუშაო პროცესს, დეტალურად უხსნის პოზიციის როლს, ფუნქციებს და პასუხისმგებლობებს, რაც სამომავლოდ ზრდის საქმეში ჩართულობის ხარისხს; გუნდიდან ხდება ერთი თანამშრომლის გამოყოფა, რომელიც მიმაგრებულია ახალმოსულზე და ეხმარება მას მიმდინარე სამუშაო პროცესში. ეს მნიშვნელოვნად აადვილებს გუნდის წევრებთან სოციალიზაციის პროცესს; სამუშაოს შეფასება და რეგულარული

უკუკავშირი, რომელიც საწყის ეტაპზე ხდება შუა თვეში და შემდგომ ყოველი თვის ბოლოს. ეს ეხმარება ახალ თანამშრომელს იმის გარკვევაში თუ რამდენად კარგად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას და რა ცვლილებები იქნება განსახორციელებელი.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდებიდან გამომდინარე კომპანიაში თვლიან, რომ აღნიშნული შეამცირებს ახალ სამუშაო გარემოსთან და საქმიანობასთან დაკავშირებულ სტრესს და გაზრდის მოტივაციას;

კომპანიის მიერ დანერგილი მოტივაციის სისტემები: სატელეკომუნიკაციო კომპანიაში მოტივაციის სისტემები და წახალისების ფორმები უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რადგან ისინი პირდაპირ აისახება როგორც თანამშრომლების მოტივაციაზე, ასევე, კომპანიის წარმატებასა და მდგრადობაზე. ჩვენი გამოცდილებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ მოტივაცია უნდა მოიცავდეს როგორც ფინანსურ, ისე არამატერიალურ კომპონენტებს, რათა თანამშრომლების შრომა სათანადოდ დაფასდეს და გააქტიურდეს მათი ენთუზიაზმი.

მატერიალური მოტივაცია: ფინანსური წახალისება კომპანიის ერთ-ერთი ძირითადი იარაღია თანამშრომლების მოტივაციის ასამაღლებლად. კომპანიაში რამდენიმე ფინანსური წახალისების მეთოდი გამოიყენება: ბონუსები და პრემიები, შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა. მაგალითად, პროექტის დროულად დასრულების ან განსაზღვრული მიზნის მიღწევის შემთხვევაში თანამშრომლები იღებენ ფულად პრემიას. ეს საუკეთესო დაფასებაა მათთვის, ვინც შრომობს დაუღალავად და რაც მთავარია დებს უმაღლეს ხარისხს. ხელფასის ზრდის სისტემა: თანამშრომლების პროფესიული ზრდისა და გამოცდილების მატებასთან ერთად ხელფასის გადახედვა და მისი ზრდა ხდება რეგულარულად. კომპენსაცია დამატებითი სამუშაო საათებისთვის: თუ თანამშრომლები ასრულებენ ზეგანაკვეთურ სამუშაოს ან რთული პროექტის მენეჯმენტს, ამისათვის განსაზღვრული თანხა ემატება მათ შემოსავალს.

არამატერიალური მოტივაცია: არამატერიალური წახალისებაც განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა, რადგან ის ეხმარება

თანამშრომლებს სამუშაო გარემოში კომფორტულად იგრძნონ თავი და გაიზარდონ პროფესიულად. კომპანიაში არამატერიალური მოტივაციის რამდენიმე მნიშვნელოვანი კომპონენტი გამოიკვეთა: პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები: კომპანიის მხრიდან ტრენინგებისა და სემინარების დაფინანსება, რაც ეხმარება თანამშრომლებს ახალი უნარების შეძენასა და პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფაში. მაგალითად: IT გუნდის წევრებისთვის მენეჯმენტმა დაფინანსა სპეციალიზირებული სერტიფიცირების კურსი, რამაც თანამშრომელთა ეფექტიანობის ზრდას შეუწყო ხელი. პოზიტიური სამუშაო გარემო: კომპანიისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია, როცა გუნდში თანამშრომლები ერთმანეთთან მეგობრულად და გახსნილად ურთიერთობენ, ხოლო მენეჯმენტი თანამშრომლებს უსმენს და ითვალისწინებს მათ იდეებს. აღიარება და მადლიერება: კომპანიაში მენეჯერები ყოველთვის აღნიშნავენ კარგად შესრულებულ სამუშაოს ან საჯაროდ აღნიშნავენ თანამშრომლის წარმატებას. სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსი: კომპანიაში თანამშრომლებს შეძლებისდაგვარად ხელს უწყობენ, რომ სამუშაო დატვირთვა ზომიერი იყოს, ხოლო დასვენებისა და პირადი საჭიროებებისთვის საკმარისი დრო დაიტოვონ. წახალისების ფორმები: კომპანიაში ისეთი წახალისების სისტემებია დანერგილი, რომლებიც პირდაპირ არ უკავშირდება შრომის შედეგს, თუმცა მნიშვნელოვნად აძლიერებს თანამშრომლების მოტივაციას. ჯილდოები განსაკუთრებული მიღწევებისთვის: განსაკუთრებული პროექტების ან ინიციატივების შემთხვევაში თანამშრომლები იღებენ სპეციალურ ჯილდოებს. მაგალითად, ერთ-ერთ პროექტში გუნდი მუშაობდა რთული ქსელური ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე. პროექტის დასრულების შემდეგ, ყველა თანამშრომელს გადაეცა როგორც ფულადი პრემია, ისე სპეციალური ტექნოლოგიური საჩუქრები, რაც მათ სამუშაოსთვის გამოყენებადია.

სოციალური მხარდაჭერა: კომპანიაში დიდი ყურადღება ექცევა სოციალური მხარდაჭერის პროგრამებს, რაც მოიცავს ჯანმრთელობის დაზღვევას, სპორტულ აქტივობებზე წვდომას და თანამშრომლების ოჯახების მხარდაჭერ ინიციატივებს. ეს მიდგომა არა მხოლოდ

თანამშრომლებს, არამედ მათ ახლობლებსაც უქმნის ნდობისა და სტაბილურობის განცდას.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია „სერვის ნეტ გრუპი“ ახორციელებს მრავალმხრივ მოტივაციის სისტემას, რომელიც აერთიანებს როგორც მატერიალურ, ისე კომპონენტებს. ეს მიდგომა არა მხოლოდ ამადლებს თანამშრომლების შრომის ეფექტიანობას, არამედ აძლიერებს მათი კმაყოფილებისა და პროფესიული განვითარების დონეს, რაც საბოლოოდ ისევ და ისევ კომპანიის წარმატებას ემსახურება. რეკომენდაცია: კომპანიაში არსებული მოტივაციისა და წახალისების ფორმები ჩვენთვის პოზიტიურ შთაბეჭდილებას ტოვებს, რადგან მათში წარმოდგენილია თანამშრომელზე ორიენტირებული მიდგომები, რომლებიც წახალისებენ შრომისუნარიანობასა და პროფესიულ ზრდას. თუმცა, კონკრეტული ასპექტების დეტალური ანალიზი გვადლევს შესაძლებლობას, გამოვყოთ გასაუმჯობესებელი ასპექტებიც.

ჩვენი შეფასებით კომპანიაში არამატერიალური მოტივაციის ერთფეროვნება აღინიშნება. ვფიქრობთ, რომ აღიარებისა და მადლიერების ფორმები უფრო შეიძლება გამრავალფეროვნდეს, მაგალითად, ინდივიდუალური კარიერული გეგმების შექმნით ან თუნდაც მენტორობის პროგრამით. აგრეთვე, შესაძლებელია წახალისების მექანიზმების ოპტიმიზაცია. ფინანსური წახალისების სტრუქტურაში სასურველია დაწესდეს შედარებით უფრო დიფერენცირებული სისტემები, მაგალითად, ინდივიდუალური ან გუნდური მიზნების მიხედვით. ასევე, კარგი იქნება თუ კომპანია შიდა ინოვაციური კულტურის განვითარებაზე იზრუნებს. მაგალითად: დააკომპლექტებს დიდ ინოვაციურ გუნდს, რომელიც მუდმივად იფიქრებს ახალი პროდუქტებისა და სერვისების განვითარებაზე. ამ გუნდს შეიძლება მიეცეს მეტი უფლებამოსილება და სტიმული, რათა წარმოდგინოს იდეები კომპანიის მომავლისთვის. თუ კომპანია „სერვის ნეტ გრუპი“ ზემოთ ჩამოთვლილ რეკომენდაციებს გაითვალისწინებს, მისი მოტივაციის სისტემა გახდება უფრო ეფექტური, პერსონალიზებული და მდგრადი. ეს მხოლოდ თანამშრომელთა კმაყოფილების დაენთუზიაზმის ზრდას კი არ გამოიწვევს, არამედ

კომპანიის კონკურენტუნარიანობასა და წარმატებასაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს.

ორგანიზაციაში არსებული პრობლემური საკითხები: შპს “სერვის ნეტ გრუპში” არსებულ პრობლემად შესაძლოა გამოიყოს კადრების დენადობა. აღნიშნული ზრდის შერჩევის პროცესთან დაკავშირებულ ხარჯს, რადგან კომპანიას გარკვეული პერიოდულობით უწევს ვაკანიის გამოცხადება და მასთან თანმდევი პროცესების თავიდან გავლა. ვაკანტური პოზიციის შევსებამდე საქმე ნაწილდება არსებულ თანამშრომლებზე, რომლებსაც უწევთ გარკვეულ მოცულობის სამუშაოს შესრულება, ეს კი გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე.

გადინება ხდება ორ კონკრეტულ პოზიციაზე, რომელთაგან ერთი მიეკუთვნება დაბალ რგოლს, ხოლო მეორე საშუალო რგოლს. დაბალი რგოლის პოზიციის შემთხვევაში გადინება უფრო ხშირია. პრობლემას წარმოადგენს ანაზღაურების საკითხი, რადგან თანამშრომლები თვლიან, რომ ანაზღაურება არ არის მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისი. საშუალო რგოლის შემთხვევაში საქმე გვაქვს კარიერული განვითარების საკითხთან. თანამშრომლები აღწევენ თავიანთი შესაძლებლობებისა და განვითარების ბოლო წერტილს, რის შემდეგაც ტოვებენ კომპანიას. ამ პოზიციაზე გადინების მაჩვენებლი ნაკლებია.

რეკომენდაცია: ორივე პოზიციის შემთხვევაში უკეთესი იქნება თუ ჩატარდება სამსახურიდან წასვლის წინა ინტევიუ (Exit Interview), რომლის მეშვეობითაც გაირკვევა პრობლემა მხოლოდ ზემოთ აღნიშნულ საკითხებში დგას თუ არის კიდევ რაიმე გასათვალისწინებელი.

ანაზღაურების დარეგულირების საკითხში შესაძლებელია კომპანიამ შესაბამის ორგანიზაციას დაუკვეთოს სახელფასო კვლევა, რომლის საფუძველზეც მოხდება ბაზარზე არსებული მდგომარეობის დადგენა და ანაზღაურების შედარება კომპანია “სერვის ნეტ გრუპსა” და მომიჯნავე სფეროში არსებულ სხვა კომპანიებს შორის.

რაც შეეხება კარიერული განვითარების საკითხს, რადგან კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ აღნიშნულ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომელი დაწინაურდეს მნიშვნელოვნაია, რომ კანდიდატს დასაქმების პირველ ეტაპზევე

მიეწოდოს ეს ინფორმაცია და აქედან გამომდინარე მოხდეს კანდიდატის მიერ მუშაობის დაწყებაზე თანხმობის გაცხადება.

დასკვნა: მოცემულ პროექტში მიმოვიხილეთ კომპანიის საქმიანობის შესახებ ზოგადი ინფორმაცია. გავეცანით ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში მიმდინარე სამუშაო პროცესებს, მათ სტრატეგიას და კავშირს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებთან. განვიხილეთ სოციალიზაციის პროცესი, შერჩევისა და ინტერვიუს მიმდინარეობის ეტაპები. გამოვყავით კომპანიაში არსებული მოტივაციის სისტემის მნიშვნელობა და განვიხილეთ შესაძლო რეკომენდაციები. ასევე ნათლად გამოჩნა, რომ კომპანია გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს სამართლებრივად გამართულ შრომით ურთიერთობებს და უფრო ხილდება საკუთარი, როგორც კარგი დამსაქმებლის რეპუტაციას. ასევე განვიხილეთ კომპანიაში არსებული პრობლემური საკითხები და მათი შესაძლო გადაჭრის გზები.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია “სერვის ნეტ გრუპში” მაქსიმალურად ცდილობენ მიმდინარე სამუშაო პროცესები იყოს გამართული, მოახდინონ პრობლემის დროული იდენტიფიცირება და აღმოფხვრა. ასევე აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ასრულებს მხარდამჭერი რგოლის როლს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., და ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
2. ი.კუტალაძე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (1999)
3. მ.არმსტრონგი, ს.ტეილორი ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო (2020)

შენიშვნებისთვის

საერთაშორისო, რეცენზირებული და რეფერირებული სამეცნიერო ჟურნალი
ეკონომიკა და ფინანსები

ჟურნალი წარმოადგენს აკადემიურ გამოცემლობას, რომელიც ყოველკვარტალურად აქვეყნებს სამეცნიერო სტატიებს ისეთ სფეროებში როგორიცაა ეკონომიკა, ფინანსები, სოციალური მეცნიერებები და ბიზნეს-ტექნოლოგიები.

მთავარი რედაქტორი - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი დავით ჩახვაშვილი/ davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

International peer-reviewed and refereed 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 / davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

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 Чახваშვილი / davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

საკონტაქტო ინფორმაცია - წინანდლის ქ. 9 / თბილისი, საქართველო
Contact Info: tsinandali street #9, Tbilisi, Georgia
(+995) 571 222737 / ierd.science@gmail.com