

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

International referred and reviewed scientific journal
„Economics and Finance“

- 3 -

თბილისი / Tbilisi
2023

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

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

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

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN – 2587-5000

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

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

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

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

ჟურნალი გამოდის 2018 წლიდან, წელიწადში ოთხჯერ.

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

Журнал издается с 2018 года, четыре раза в год.

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

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

SCAN ME



საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი “ეკონომიკა და ფინანსები”

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

ჟურნალის სარედაქციო კოლეგია:

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

International Scientific Journal “Economics and Finance”

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

Editorial board of Journal:

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

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ლიანა აფაქიძე - ბენჩმარკინგის გამოყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში: საუკეთესო პრაქტიკის ადაპტაცია ხარისხის გასაუმჯობესებლად 7

დავით ჩახვაშვილი - საქართველოს მოქალაქეების დასაქმება ევროკავშირის ქვეყნებში: სამართლებრივი ჩარჩო, პერსპექტივები და გამოწვევები 21

მელანო დიასამიძე, ვალერი მოსიაშვილი - დისტანციური მუშაობის თავისებურებები და გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე 28

ლუკა ლორთქიფანიძე - სამშენებლო ბიზნესის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში 39

თამარი გოდოლაძე - საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული თაობათა განსხვავებები და მათი სამუშაო პრეფერენციები 48

ნინო ხიდირბეგიშვილი, გიორგი ფცქიალაძე - აგრობიზნესის დაკრედიტების პრობლემები და პერსპექტივები 73

გიორგი ხაჩიძე - ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საჯარო სექტორში 82

ეკა გაზაშვილი - მოტივაციის ფაქტორები კერძო სექტორში 90

გოგა გელიტაშვილი, მედეა ჭელიძე, ვალერი მოსიაშვილი - საბანკო საქმიანობის რეგულირება და ზედამხედველობა 2007-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისიდან კორონავირუსის პანდემიამდე: გაკვეთილები და შედეგები 98

ლაშა დემეტრაშვილი - საბანკო დაკრედიტება, როგორც ეკონომიკის მამოძრავებელი მთავარი ფინანსური რესურსი 113

Contents

Liana Apakidze - Using Benchmarking in Higher Education Institutions: Adapting Best Practices For Quality Enhancement	7
Davit Chakhavshvili – Employment of Georgian Citizens in EU Countries: Legal Framework, Prospects, and Challenges	21
Melano Diasamidze, Valeri Mosiashvili - Peculiarities of Remote Work and Implications for Organisational Culture,.....	28
Luka Lordkipanidze – Prospects of Development of Construction Business in Georgia	39
Tamari Godoladze - Generational differences in the labor market of Georgia and their work preferences	48
Nino Khidirbegishvili, Giorgi Ptskialadze - Problems and prospects of agribusiness lending	75
Giorgi Khachidze – Challenges of Human Resources Management in the Public Sector	82
Eka Gazashvili - Motivation factors in the private sector	90
Goga Gelitashvili, Medea Chelidze, Valeri Mosiashvili - Banking Regulation and Supervision from the 2007-2009 Global Financial Crisis to the Coronavirus Pandemic: Lessons and Consequences	98
Lasha Demetrashvili - Bank lending as the main financial resource driving the economy	113

ბენჩმარკინგის გამოყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში: საუკეთესო პრაქტიკის ადაპტაცია ხარისხის გასაუმჯობესებლად

Using Benchmarking in Higher Education Institutions: Adapting Best Practices For Quality Enhancement

ლიანა აფაქიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
მოწვეული ლექტორი

Liana Apakidze - Georgian National University SEU

Invited Lecturer

l.afaqidze@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: ბევრი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება (შემდგომში უსდ) ეყრდნობა საკუთარ ინოვაციებს და გამოცდილებას. მიუხედავად ამისა, აუცილებელია კონკურენტების შესწავლა და ანალიზი, სწორედ ამ პროცესის უზრუნველყოფისთვის იყენებენ ბენჩმარკინგს, რომელიც არის ორგანიზაციის მუშაობის შედარება გარკვეულ საცნობარო წერტილებთან, ეს არის პოპულარული გზა ინფორმაციის მოსაპოვებლად და საქმიანობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

სტატიაში შევისწავლით ბენჩმარკინგის სხვადასხვა ტიპს და იმას, თუ როგორ შეუძლიათ უნივერსიტეტებს მოცემული მეთოდის დანერგვა/გამოყენება, ასევე წარმოდგენილია ინფორმაცია ბენჩმარკინგის მიზნების, სახეების და პროცესის ეტაპების შესახებ.

ნაშრომი დიდ აქცენტს აკეთებს ბენჩმარკინგის, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის გაუმჯობესების ინსტრუმენტზე. გარდა ამისა, განვმარტავთ პრაქტიკულ სარგებელს და გამოყენების ხერხებს, როგორც ხარისხის გაუმჯობესების პროცესს.

ნაშრომი მოიცავს ლიტერატურის მიმოხილვას, რომლის შედეგადაც დადგინდა, რომ ბენჩმარკინგის გამოყენება შესაძლებელია სხვადასხვა

მიმართულებით, როგორცაა: პროგრამის შემუშავება/გაუმჯობესება, ადმინისტრაციული პროცესების შესწავლა, სწავლება-სწავლის მეთოდების შემუშავება, ტექნოლოგიების დანერგვა და სხვა. ეს არის ინსტრუმენტი, რომელსაც დაწესებულებებისთვის შეუძლია პრაქტიკული, ასევე თეორიული სარგებლის მოტანა. აღსანიშნავია ისიც, რომ მოყვანილია რამდენიმე უნივერსიტეტის მაგალითი, რომელიც ადასტურებს ბენჩმარკინგის მნიშვნელობას.

სტატია ასკვნის, რომ ბენჩმარკინგი არის ინსტრუმენტი უწყვეტი გაუმჯობესების, საუკეთესო პრაქტიკის შედარების და უნივერსიტეტში სიახლეების დანერგვისთვის.

საკვანძო სიტყვები: ბენჩმარინგი, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, ხარისხის გაუმჯობესება, უწყვეტი განვითარება.

Abstract: Many Higher Education Institutions (HEIs) rely on their own innovations and experience. Nevertheless, it is also necessary to study and analyze the competitors and to ensure this process benchmarking is used, which is a comparison of the organization's work with certain reference points, it is a popular way to obtain information and improve the activity quality.

In this article we explore different types of benchmarking and how universities can implement/use this method, as well as information about benchmarking aims, types and process stages.

The paper focuses on benchmarking as a tool for improving the work of Higher Education Institutions. In addition, we will explain the practical benefits and methods of use as a quality enhancement process.

The article includes a literature review, as a result of which it was determined that benchmarking can be used in various directions, such as: program development/improvement, study of administrative processes,

development of teaching-learning methods, implementation of technologies and etc.. This is a tool that can bring practical as well as theoretical benefits to the institutions. It is also important to note that there are several examples of universities that prove the importance of the benchmarking process.

This paper concludes that benchmarking is an instrument for continuous improvement, comparison of the best practices and implementation of innovations in the university.

Key words: Benchmarking, Higher Education Institution, Quality Improvement, Continuous Improvement.

შესავალი: უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები იყენებენ სხვადასხვა ტექნიკებს/მეთოდებს, უწყვეტი განვითარებისთვის და ხარისხის გაუმჯობესებისთვის, მაგალითად, როგორებიცაა: სტრატეგიული დაგეგმვა, PDCA ციკლი, ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი და სხვა. მათ შორის, არის ბენჩმარკინგი - მოცეული ტექნიკა გამოიყენება ხარისხის, ხარჯების და მომხმარებლის კმაყოფილების შესადარებლად. ბენჩმარკინგი აღიარებულია, როგორც მნიშვნელოვანი მეთოდი კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებისთვის და სიახლეების შემუშავებისთვის. ის დაინერგა 70-იან წლებში წარმოების ხარჯების შემცირებისთვის და მას შემდეგ აქტიურად გამოიყენება სხვადასხვა სფეროს მიმართულებით.

აღსანიშნავია, რომ ბენჩმარკინგი მოაზრებს აქტივობებს, რომლებიც ორიენტირებულია უკეთესი შედეგის მიღებაზე. ის შემუშავებულია ბაზარზე ცვლილებისა და მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით. უნივერსიტეტებში მოცემული ტექნიკა შეიძლება იყოს სასარგებლო მიდგომა ინსტიტუციური გადაწყვეტილებების გავლენისა და ჩამოყალიბებისთვის, განსაკუთრებით კონკურენციის

და ანგარიშვალდებულობაზე მოთხოვნის გამო. ის ითვლება ეფექტურ მეთოდად, მაგრამ მისი განხორციელება საკმაოდ რთულია, რადგან მოითხოვს ორგანიზაციაში არსებული პროცესის კონცეპტუალიზაციას და პროცედურების საფუძვლიან გაგებას.

ძირითადი ნაწილი: ბენჩმარკინგი გულისხმობს საუკეთესო პრაქტიკის ძიებას და ადაპტაციის პროცესს. უნივერსიტეტები ამ ტექნიკის დახმარებით დააკვირდებიან მათ ამჟამინდელ მდგომარეობას და გააკეთებენ პროგნოზს სამომავლო შესაძლებლობებთან დაკავშირებით. ლიტერატურაში არსებობს ბენჩმარკინგის უამრავი განმარტება camp¹ მიხედვით ბენჩმარკინგი არის ინდუსტრიის ლიდერებთან პროდუქტის, სერვისის და პროცესის მუდმივი გაზომვის მეთოდი.

იმისათვის, რომ გავიგოთ, რა არის ბენჩმარკინგის ტექნიკა, პირველ რიგში, აუცილებელია კონკურენტული ანალიზის განმარტება. კონკურენტული ანალიზის მიზანია გამოავლინოს ის, თუ რა შედეგებს მიაღწია ორგანიზაციამ კონკურენტებთან შედარებით. ბენჩმარკინგის დროს კი, აუცილებელია დეტალური ინფორმაციის შესწავლა იმის შესახებ, თუ როგორ აღწევს ორგანიზაცია საუკეთესო შედეგებს, ანუ ხდება პროცესის ანალიზი.

ცალსახად შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ ბენჩმარკინგი ბოლონიის პროცესის² განუყოფელი ნაწილია, რომელიც მიზნად ისახავს შედარებული და თავსებადი ხარისხის უზრუნველყოფისა და აკადემიური ხარისხის სტანდარტების შექმნას, ასევე ევროპული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

¹ "Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality. ERIC Digest" <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED402800.pdf>

² ბოლონიის პროცესი <https://eqe.ge/ka/page/static/71/boloniis-protsesi>

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმეტესობისთვის, სწავლისა და კარგი პრაქტიკის გაზიარება არის ერთ-ერთი ფართოდ აღიარებული მიდგომა, ეს მრავალი გზით ვლინდება: კონფერენციები/საინფორმაციო შეხვედრები სხვადასხვა უნივერსიტეტის წარმომადგენელთან, პრაქტიკის შესასწავლად ერთი უნივერსიტეტის ვიზიტი მეორე უნივერსიტეტში და სხვა. აქედან გამომდინარე, უმაღლეს განათლებაში ბენჩმარკინგი ახალი არ არის, მაგრამ საქართველოში ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერების მხრივ ამ მიდგომის ხშირად და მოქნილად გამოყენება აუცილებელია. ის არის ერთ-ერთი მეთოდი, რომელიც ეხმარება უნივერსიტეტს იცოდეს მისი საქმიანობის დონე კონკურენტებთან შედარებით.

ბენჩმარკინგის მიზანია:

- ხარჯების შემცირება;
- უწყვეტი სწავლის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა;
- ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა, ან გაძლიერება;
- ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საუკეთესო პრაქტიკის გამოვლენა;
- კომპანიის საუკეთესო პრაქტიკის გამოვლენა;
- თანამშრომლებში მოტივაციის უზრუნველყოფა;
- კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება;
- და სხვა.

აქვე უნდა განვაცხადოთ, რომ უსდ-ები ხშირად იყენებენ საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში მოქმედი პროგრამების ბენჩმარკინგს, რის შემდეგაც ხდება პროგრამაში ცვლილებებს შეტანა.

აკრედიტაციის სტანდარტის³ პირველი სტანდარტის „1. საგანმანათლებლო პროგრამის მიზანი, სწავლის შედეგები და მათთან პროგრამის შესაბამისობა“ მესამე ქვესტანდარტი „1.3 პროგრამის სწავლის შედეგების შეფასების მექანიზმი“ მოიცავს სწავლის შედეგების შეფასების შედეგების მონიტორინგს და სამიზნე ნიშნულებთან დადარებას, ასევე მეხუთე სტანდარტი „5. სწავლების ხარისხის განვითარების შესაძლებლობები“ გულისხმობს შეფასების ინსტრუმენტების შემუშავებას, რომელშიც იგულისხმება საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინება. მაგალითად საგანმანათლებლო პროგრამის შესახება აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფის დასკვნაში, რომელიც ეხებოდა საბაკალავრო პროგრამას „ფიზიკა“ სსიპ - სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტიში, წარმოდგენილი იყო შემდეგი რეკომენდაცია: “ინსტიტუციის მხრიდან არ იყო წარმოდგენილი ბენჩმარკინგი, რაც გულისხმობს პროგრამის დადარებას უცხოური უნივერსიტეტების ანალოგიურ პროგრამებთან და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას. ამიტომაც, რეკომენდებულია პერიოდულად განხორციელდეს პროგრამის დადარება უცხოური უნივერსიტეტების ანალოგიურ პროგრამებთან და პროგრამის თანამედროვე მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით, გამოყენებული იყოს საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკა“. დადარება და უცხოეთის პრაქტიკა არის მოთხოვნა, რომელიც უნივერსიტეტმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს და განახორციელოს.

უნივერსიტეტები სტანდარტების დაკმაყოფილებისთვის იყენებენ მოცემულ მიდგომას და ცდილობენ ეტაპობრივად დანერგონ ის, მაგალითად გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის 2022 წლის ხარისხის უზრუნველყოფის

³აკრედიტაციის სტანდარტები <https://eqe.ge/ka/page/static/549/akreditatsiis-protsesi> [უ.გ. 05.06.2023]

სამსახურის ანგარიშში⁴ საქმიანობის გაუმჯობესების, ავტორიზაციის სტანდარტების და მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, რეკომენდირებულია შემდეგი საკითხი: „ბენჩმარკინგის პერმანენტულად განხორციელება და საუკეთესო გამოცდილების პროგრამებში ასახვა, ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული ტენდენციებიუს გათვალისწინება“

ბენჩმარკინგის ლიტერატურის მიმოხილვა აჩვენებს, რომ ძირითადად არსებობს ბენჩმარკინგის შემდეგი სახეები.

ბენჩმარკინგის სახეები შემდეგნაირია.⁵

შიდა ბენჩმარკინგი და გარე ბენჩმარკინგი:

- *შიდა ბენჩმარკინგი:* დეტაპრტამენტის/სამსახურის მონაცემების შედარების პროცესია, ამ დროს ინფორმაცია გროვდება მრავალი საზომი ხელსაწყოთი. ეს ყველაზე მარტივი საორიენტაციო შედარებაა. ამ დროს იყენებენ თვითშეფასებას, რომელიც გულისხმობს დაწესებულების შეფასებას მის საქმიანობასთან, წინა წლებთან შედარებით.
- *გარე ბენჩმარკინგი:* როდესაც უსდ ადარებს თავის, როგორც დაწესებულების (ან პროგრამის) მუშაობას სხვა დაწესებულებას (ან პროგრამას) გარკვეული კრიტერიუმების გათვალისწინებით და საჭირო ინფორმაცია გროვდება მრავალი საზომი ხელსაწყოებით.

⁴ გთუნ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ანგარიში <http://www.gttu.edu.ge/ge/about-us/angarishebi> [უ.გ. 02.06.2023]

⁵Deanship of Development and Quality „Benchmarking of Academic Programs Manual/Handbook“2019 <https://qa.qu.edu.sa/files/shares/handbooks/Benchmarking%20%20Academic%20Programs.pdf>

კონკურენტული ბენჩმარკინგი: ხდება შედარება უნივერსიტეტებსა და კონკურენტ დაწესებულებებს შორის ადგილობრივ, თუ საერთაშორისო დონეზე. მონაცემები და ინფორმაცია გროვდება პირდაპირ, დაწესებულებებთან შეთანხმებით, ან ირიბად, ვებ გვერდის ან მედიის საშუალებით, ასევე შესაძლებელია გამოყენებული იყოს სხვა მიდგომები, რომელიც უნივერსიტეტისთვის ინფორმაციის მოპოვების პროცესს გაამარტივებს.

ოპერაციული ბენჩმარკინგი: ამ დროს შედარებულია ორი ერთი და იგივე საქმიანობის მქონე ორგანიზაცია, მაგალითად, უნივერსიტეტი შედარებულია უნივერსიტეტთან, საავადმყოფო საავადმყოფოსთან, კერძო დაწესებულება კერძოსთან და სხვა. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა საკითხის გაანალიზება გვსურს.

სტრატეგიული ბენჩმარკინგი: მოიცავს კონკურენტის შესწავლას და წარმატებული სტრატეგიის განსაზღვრას, ის მიზნად ისახავს ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვეთას და სტრატეგიის სწორად განხორციელებას.

ფუნქციური ბენჩმარკინგი: საგანმანათლებლო დაწესებულებამ ხარვეზების აღმოფხვრისა და გაუმჯობესების მიზნით უნდა შეადაროს გამორჩეულ უნივერსიტეტებს ისეთი საქმიანობა, როგორცაა: სწავლება, კვლევა, აქტივობები, ღონისძიებების ორგანიზება, პროექტები და სხვა. ამ ტიპში, ასევე შედის საერთო პროცედურების შედარება, როგორცაა: შვებულება, სამუშაო სისტემა, ხელფასი, ტექნოლოგიების გამოყენება და სხვა ასპექტები.

ფინანსური ბენჩმარკინგი: ამ დროს ხდება შედარება ფინანსური ასპექტების, როგორცაა: ბიუჯეტი და მისი გაცემა, შემოსავლის სხვადასხვა წყაროების გამოყენების ეფექტური გზები და სხვა.

ცალსახად შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ ბენჩმარკინგის ტიპის შერჩევა დამოკიდებულია გაანალიზებულ პროცეს(ებ)ზე და მონაცემთა ხელმისაწვდომობაზე.

ბენჩმარკინგის სტრატეგია მნიშვნელოვანია როგორც კონცეპტუალურად, ისე პრაქტიკულად და გამოიყენება ადმინისტრაციული პროცესების გასაუმჯობესებლად. საცნობარო შედარებისთვის საორიენტაციო ნიშნის დასაზუსტებლად, პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:⁶

1. რამდენად კარგად ვმუშაობთ სხვებთან შედარებით?
2. როგორი გვინდა რომ ვიყოთ?
3. ვინ არის ლიდერი და როგორ შეძლო მოცემული პოზიციის დაკავება?
4. როგორ შეგვიძლია მოვარგოთ საუკეთესო პრაქტიკა ჩვენს დაწესებულებას?
5. როგორ შეგვიძლია ვიყოთ საუკეთესო ბაზარზე?
6. და სხვა.

მაგალითის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს ხარისხის განვითარების დეპარტამენტის საქმიანობის აღწერის დოკუმენტში⁷ მოცემულია „შიდა და გარე საორიენტაციო ნიშნული“, სადაც წარმოდგენილია ინფორმაცია ბენჩმარკინგის ძირითადი პრინციპების შესახებ. დაწესებულება ამ მიდგომას იყენებს საუკეთესო პრაქტიკის განსასაზღვრად. სტრატეგიის გასაუმჯობესებლად და ეფექტური შედარებისთვის. საორიენტაციო ნიშნულის განხორციელების შემდეგ ხდება სამოქმედო გეგმის შემუშავება და მონიტორინგი.

⁶ ERIC Development Team „ED402800 1995-00-00 Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality.ERIC

⁷ საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ, ხარისხის უზრუნველყოფის დეპარტამენტის საქმიანობის აღწერა <https://www.seu.edu.ge/ka/554/> [უ.გ. 02.06.2023]

ბენჩმარკინგის პროცესის ეტაპები

ბენჩმარკინგის შესწავლის დაწყებამდე უნივერსიტეტმა უნდა გადაწყვიტოს, არის თუ არა ეს ხარისხის გაუმჯობესების სწორი ინსტრუმენტი, მოცემული საკითხის გაანალიზების შემდეგ ხდება პროცესების შერჩევა და კვლევის ჩასატარებლად შესაბამისი კადრის შერჩევა, რომელსაც აქვს ცოდნა/გამოცდილება მოცემული პროცესის უზრუნველყოფისთვის. როგორც ავლინშნეთ, ბენჩმარკინგი არის სისტემური პროცესი, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გამოავლინოს, გაანალიზოს და გამოიყენოს საუკეთესო პრაქტიკა და შემდგომ გაზომის ის.

ბენჩმარკინგის პროცედურები შეიძლება დაიყოს ოთხ ეტაპად:

პირველი ნაბიჯი არის დაგეგმვა - ეს მოიცავს აქტივობის, მონაცემების, ორგანიზაციის და შეფასების განსაზღვრას. მოცემულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ისეთი აქტივობის განსაზღვრა, რომელიც მიზანად ისახავს გაუმჯობესებას და კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფას. დაგეგმვის ეტაპზე უნივერსიტეტმა უნდა განსაზღვროს კრიტიკული პროცესი. ეს პროცესი უნივერსიტეტებისთვის მოიცავს ადმინისტრაციულ/სასწავლო პროცესის შერჩევას და განსაზღვრას იმას, თუ როგორ შეფასდება ის,

მეორე ნაბიჯი არის საუკეთესო უნივერსიტეტის იდენტიფიცირება - იმ სფეროში რისი შესწავლაც გვსურს, ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა ამ ნაბიჯის განხორციელებისას არის საუკეთესოს ამორჩევა და მისი შესწავლა. უსდ-მ უნდა შეადგინოს ყველა საორიენტაციო პარტნიორების სია. მათ შორის, პირდაპირი კონკურენტების. მონაცემების შეგროვების ყველაზე გავრცელებული მეთოდია სასწავლო ვიზიტი, დისტანციური/პირისპირი გასაუბრება და სამაგიდო კვლევა. მაგრამ ცხადია, თითოეულს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარე.

მესამე ნაბიჯია ანალიზის ეტაპი - როდესაც ხდება კვლევის ჩატარება. ანალიზი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის პროცესების სრულ გაგებაზე, ასევე პარტნიორის პროცესების შეფასებაზე. ის მოიცავს შეგროვებული მონაცემების ანალიზს და რეკომენდაციების შემუშავებას.

მეოთხე ნაბიჯია ინტეგრაციის ეტაპი - ის აერთიანებს აქტივობებს, როგორცაა: შედეგების შესახებ ინფორმირებულობა, ორგანიზაციის წევრებს შორის შეთანხმების უზრუნველყოფა და მიზნების დასახვა. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერების მხარდაჭერა და თანამშრომლობა. რაც მთავარია, ეს საკითხი გულისხმობს მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე ცვლილებების განხორციელებას და ადაპტაციის პროცესს.

ყველა პროცესი მოითხოვს კონკრეტული ინსტრუმენტებსა და მექანიზმებს, რათა შესრულდეს სტრატეგიული მიზნები.

საერთო ჯამში, საცნობარო შედარება შეიძლება გაკეთდეს შემდეგნაირად:

- მიზეზის დადგენა, რისთვისაც საგანმანათლებლო დაწესებულებას სურს ბენჩმარკინგი;
- განსაზღვრა იმ სფეროების, რომელთა შედარებაც სურს დაწესებულებას;
- გამოვლენა დარგის წამყვანი უნივერსიტეტების, პროგრამების და მსგავსი ასპექტების;
- კარგი პრაქტიკის შესწავლა;
- საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა და განხორციელების გეგმის შემუშავება;
- შედეგების შეფასება და გაუმჯობესების გეგმების შემუშავება;
- წინა ნაბიჯების გამეორება მუდმივი გაუმჯობესებისა და განვითარების მისაღწევად.

ინფორმაციის მოპოვება და შესწავლა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ინფორმაციის შენახვა. ბენჩმარკინგი არის მნიშვნელოვანი პოლიტიკა ცვლილების საჭიროების იდენტიფიცირებისა და მექანიზმის უზრუნველსაყოფად. ამ პროცესში, ორი კომპანია წინასწარ შეთანხმების საფუძველზე ახდენს ოპერაციებისა და მეთოდების შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას. უმაღლეს განათლებაში ანგარიშვალდებულების გაზრდილმა მოთხოვნამ განაპირობა ახალი პოლიტიკის დანერგვა, რომელიც შექმნილია უსდ-ს ანგარიშვალდებულებისთვის. ბენჩმარკინგი იწყება დაწესებულების სხვადასხვა ფუნქციებისა და შიდა პროცედურების თვითშემოწმებითა და გაგებით, ამის დახმარებით შესაძლებელია საუკეთესო პრაქტიკის ძიება და საბოლოოდ მათი ადაპტირება.

დასკვნა: მიუხედავად იმისა, რომ ლიტერატურას არ აქვს ბევრი ნაშრომი ბენჩმარკინგის შესახებ, მიმოხილული ინფორმაცია საკმარისია კონცეფციის გასაგებად. ბენჩმარკინგის პროცესი და როლი არამარტო ლიტერატურაში, არამედ პრაქტიკაშიც ვლინდება. ის უფრო მეტია, ვიდრე შედარების პროცესი და მონაცემების შეგროვება. რომელიც გულისხმობს ახალი მეთოდების და მიდგომების ადაპტაციას, ქმნის რეალურად მონიტორინგის შესაძლებლობას და ხელს უწყობს უნივერსიტეტის სტრატეგიის გადახედვას/განვითარებას.

იმისათვის, რომ უნივერსიტეტენმა განახორციელონ მდგრადი ცვლილებები, იყვნენ ეფექტურობი და პროდუქტიულები, უნდა იყვნენ ორიენტირებული უწყვეტი განვითარებაზე. ბენჩმარკინგი აღმოჩნდა, როგორც სასარგებლო, ადვილად გასაგები და ეფექტური ინსტრუმენტი კონკურენტუნარიანობის შესასწავლად. სწორედ ამიტომ, ნაშრომი ხაზს უსვამს ბენჩმარკინგის მნიშვნელობას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. უსდ-ები რომლებიც მუდმივად ვითარდებიან შეუძლიათ ეფექტურად გამოიყენონ ბენჩმარკინგი.

ჩვენი მონაცემები ცხადყოფს, რომ უნივერსიტეტში ბენჩმარკინგი უზრუნველყოფს ხარვეზების გამოვლენას და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას, იქნება ეს ხარვეზების შემცირება, მოგების გაუმჯობესება, სტუდენტთა/კურსდამთავრებულთა კმაყოფილების გაზრდა თუ სხვა. საბოლოო ჯამში, ის, რაც კომპანიებს უბიძგებს ლიდერობისკენ, არის განვითარების საჭიროება, ან სურვილი.

წარმატებული ნიშნულის უზრუნველსაყოფად, საჭიროა დაწესებულების მხრიდან შემდეგი საკითხები გათვალისწინება:

- ბენჩმარკინგის ეტაპების და პროცესების გააზრება;
- ფოკუსირება ოპერაციებზე, რომლებსაც დიდი დატვირთვა აქვს დაწესებულებისთვის;
- ბენჩმარკინგის გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვის და სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორების გათვალისწინებით;
- მზადყოფნა ახალი იდეების და შესაძლებლობების მიმართ;
- ცვლილებების მიმართ უნივერსიტეტი იყოს ღია;
- საორიენტაციო ჯგუფის მოტივირებულობა ბენჩმარკინგის ეფექტურად განხორციელებისთვის.

დასკვნის სახით, შეიძლება ვთქვათ, რომ ბენჩმარკინგი მოითხოვს დროს, ფულის და ძალისხმევას მნიშვნელოვან ინვესტიციას, რათა სწორად განხორციელდეს. უნივერსიტეტები მუდმივი ცვლილების პროცესში ხშირად, იძულებულნი არიან განახორციელონ მენეჯმენტის ინოვაციური მეთოდები, ამ მიდგომის უზრუნველყოფისთვის კი მოცემული ინსტრუმენტი ეფექტიანია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აკრედიტაციის სტანდარტები [უკანასკნელად გადამოწმდა 05.06.2023]

2. აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფის დასკვნა საგანმანათლებლო პროგრამის შესახებ [უკანასკნელად გადამოწმდა 10.06.2023]
3. ბოლონიის პროცესი <https://eqe.ge/ka/page/static/71/boloniis-protsesi>
4. გთუნი-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ანგარიში [უკანასკნელად გადამოწმდა 02.06.2023]
5. საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ, ხარისხის უზრუნველყოფის დეპარტამენტის საქმიანობის აღწერა [უ.გ. 02.06.2023]
6. Damla AYDUĞ1, Beyza HİMMETOĞLU, Esmahan AĞAOĞLU „Usage of Benchmarking as Organizational Development Technique in Educational Organizations
7. Usage_of_Benchmarking_as_Organizational_Development_Technique_in_Educational_Organizations
8. ERIC Development Team „ED402800 1995-00-00 Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality.ERIC
9. Deanship of Development and Quality „Benchmarking of Academic Programs Manual/Handbook“2019
10. Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality. ERIC Digest

საქართველოს მოქალაქეების დასაქმება ევროკავშირის ქვეყნებში:
სამართლებრივი ჩარჩო, პერსპექტივები და გამოწვევები

**Employment of Georgian Citizens in EU Countries: Legal Framework,
Prospects, and Challenges**

დავით ჩახვაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ,
ეკონომიის დოქტორი

Davit Chakhvashvili – Georgian National University SEU,
Doctor of Economics

davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: სამეცნიერო სტატია იკვლევს ევროკავშირის (EU) ქვეყნებში საქართველოს მოქალაქეების დასაქმების რთულ ლანდშაფტს. საკანონმდებლო ბაზაზე, პერსპექტივებსა და გამოწვევებზე ფოკუსირებული ეს ანალიზი გვთავაზობს იმ სირთულეებსა და შესაძლებლობებს, რომლებსაც ქართველი სამუშაოს მაძიებლები აწყდებიან ევროკავშირის შრომის ბაზარზე.

ევროკავშირის ქვეყნებში საქართველოს მოქალაქეების დასაქმებამ აქტუალური ადგილი მოიპოვა, რადგან საქართველო აძლიერებს კავშირებს ევროკავშირთან და ცდილობს ისარგებლოს მჭიდრო თანამშრომლობით მოწოდებული შესაძლებლობებით. ეს ნაშრომი იკვლევს ევროკავშირის ქვეყნებში საქართველოს მოქალაქეების დასაქმების მარეგულირებელ საკანონმდებლო ბაზას, ასახავს ქართველი მუშაკებისთვის ხელმისაწვდომ პერსპექტივებსა და შესაძლებლობებს და განიხილავს მათ წინაშე არსებულ გამოწვევებს.

სტატია განიხილავს მრავალმხრივ გამოწვევებს და დაბრკოლებებს, რომლებსაც აწყდებიან საქართველოს მოქალაქეები გერმანიაში მომგებიანი დასაქმების ძიებაში. იმიგრაციის სირთულეებზე, ენობრივ წინაპირობებზე, პროფესიული კვალიფიკაციის აღიარებაზე, შრომის ბაზრის კონკურენტ-უნარიანობაზე და სოციალურ ინტეგრაციაზე ფოკუსირებული, ეს ანალიზი მიზნად ისახავს გაეცნოს გერმანიაში საქართველოს შრომითი მიგრაციის სირთულეებს.

Abstract: This scientific article explores the intricate landscape surrounding the employment of Georgian citizens in European Union (EU) countries. Focusing on the legal framework, prospects, and challenges, this analysis offers insights into the complexities and opportunities that Georgian job seekers encounter within the EU labor market.

The employment of Georgian citizens in European Union (EU) countries has gained prominence as Georgia strengthens its ties with the EU and seeks to benefit from the opportunities provided by closer cooperation. This paper explores the legal framework governing the employment of Georgian citizens in EU countries, outlines the prospects and opportunities available to Georgian workers, and discusses the challenges they face.

This article examines the multifaceted challenges and impediments encountered by Georgian citizens in their pursuit of gainful employment in Germany. Focused on the complexities of immigration, linguistic prerequisites, professional qualification recognition, labor market competitiveness, and social integration, this analysis seeks to provide insights into the intricacies of Georgian labor migration to Germany.

Introduction: The dynamics of labor migration have gained prominence in the context of Georgia's closer association with the European Union. The employment of Georgian citizens within EU countries reflects a significant facet of this evolving relationship. This article elucidates the legal framework governing the employment of Georgian citizens in EU countries, delineates the prospects and opportunities available, and delves into the challenges confronting Georgian job seekers.

Legal Framework - Visa and Residence Permits: The legal framework for Georgian citizens seeking employment in EU countries is predominantly shaped by visa and residence permit regulations. Generally,

Georgian citizens require visas to enter EU countries, the type of which depends on the intended purpose of their stay, including employment, education, or tourism. The Schengen Borders Code and the Visa Code form the foundational legal instruments governing this process.: Free Movement Rights: Once within the Schengen Area, Georgian citizens benefit from certain free movement rights enshrined in the Association Agreement between Georgia and the EU. This agreement facilitates visa-free short-term stays of up to 90 days within a 180-day period for purposes such as tourism, business, and family visits. However, for employment purposes, Georgian citizens typically necessitate a residence permit, the specifics of which may vary among EU member states.

Bilateral Agreements: Bilateral agreements between Georgia and individual EU countries often further elucidate the conditions for employment, qualification recognition, and social security coordination. These agreements serve to provide Georgian citizens with enhanced clarity and access to the labor markets of specific EU member states.

Prospects and Opportunities: Increased Employment Opportunities: The alignment of Georgia with the EU has broadened the horizon of employment prospects for its citizens. The EU labor market, renowned as one of the world's largest, offers diverse opportunities across sectors encompassing agriculture, healthcare, information technology, and construction. Georgian citizens, particularly those possessing relevant skills and qualifications, can avail themselves of lucrative job openings within EU member states.

Skill Transfer and Experience: Employment in EU countries furnishes Georgian citizens with a coveted opportunity to acquire international experience and transferable skills. Exposure to diverse work environments and cultures enhances their employability, not only within the EU but also

upon their return to Georgia, thereby contributing to human capital development.

Challenges - Language Barrier: Foremost among the challenges faced by Georgian citizens in securing employment in EU countries is the formidable language barrier. Proficiency in the official language(s) of the host country often constitutes a prerequisite for many job positions. Language courses and certification programs become imperative for addressing this challenge.

Recognition of Qualifications: The recognition of qualifications obtained in Georgia can be a convoluted process in certain EU countries. Georgian citizens may be required to undergo additional assessments, examinations, or training to validate their qualifications within the host country's framework.

Social Integration: The process of social integration into the host country's society can prove to be arduous due to cultural disparities and potential discrimination. Support networks and integration programs play an instrumental role in mitigating these challenges.

The employment of Georgian citizens in EU countries is underpinned by a legal framework encompassing visa regulations, free movement rights, and bilateral agreements. While challenges pertaining to language barriers, qualification recognition, and social integration persist, the opportunities for Georgian workers within the EU are multifaceted, comprising enhanced job prospects, skill development, and international exposure. Addressing these challenges through strategic measures is crucial to ensure the seamless integration of Georgian citizens into the EU labor market.

Acknowledgments: The author(s) extend their gratitude to those who provided invaluable support and guidance during the research and composition of this article.

Employment of Georgian Citizens in Germany: An Analysis of Challenges and Hurdles - The global movement of labor has gained momentum in recent years, with increasing numbers of Georgian citizens seeking employment opportunities in Germany. This article offers a systematic investigation into the challenges faced by Georgian job seekers during their endeavors in Germany. These hurdles encompass the intricacies of visa and residence permit procedures, language barriers, professional qualification recognition, labor market competitiveness, and the complex process of social integration.

Visa and Residence Permit Procedures: The process of obtaining a visa and residence permit in Germany is often characterized by its labyrinthine nature. While the European Union permits visa-free short-term stays for tourism and family visits, securing employment necessitates a residence permit. The bureaucratic complexities and time-consuming attributes of this procedure can pose a substantial hurdle to Georgian citizens seeking employment in Germany.

Language Barrier: Language proficiency, particularly in the German language, constitutes a formidable challenge for Georgian job seekers. Many employment opportunities, especially those demanding direct customer interaction or specialized knowledge, mandate fluency in German. As such, Georgian citizens frequently enroll in language courses and attain certifications to surmount this linguistic barrier.

Qualification Recognition: The recognition of qualifications acquired in Georgia can be a convoluted undertaking within the German context. Various professions necessitate specific certifications and degrees, often requiring Georgian citizens to undergo additional assessments, examinations, or training to align their qualifications with German standards.

Labor Market Competitiveness: Germany's labor market, known for its competitiveness, poses significant challenges for Georgian citizens. They often find themselves in fierce competition with local and EU job applicants. To secure employment in this highly competitive arena, Georgian job seekers must exhibit exceptional skills, qualifications, and adaptability.

Social Integration: The process of integration into German society and acclimatization to cultural differences is a distinct challenge faced by Georgian citizens. This encompasses not only understanding workplace norms but also navigating the intricacies of the German healthcare system and establishing a social network within the host country.

Conclusion: The employment of Georgian citizens in EU countries is facilitated by a legal framework that includes visa regulations, free movement rights, and bilateral agreements. Despite the challenges, opportunities for Georgian workers in the EU are diverse, including increased job prospects, skill development, and international experience. Addressing challenges such as language barriers, qualification recognition, and social integration will be essential to ensure the successful integration of Georgian citizens into the EU labor market.

The pursuit of employment by Georgian citizens in Germany is a multifaceted endeavor characterized by intricate challenges. The complexities of visa procedures, linguistic prerequisites, qualification recognition, labor market competitiveness, and social integration demand meticulous consideration. Although these challenges may seem daunting, this analysis posits that Georgian job seekers can enhance their prospects through strategic measures such as language acquisition, qualification recognition, and active engagement with support networks and integration programs. Addressing these challenges is paramount for the successful integration of Georgian citizens into the German labor market.

Bibliography:

- The largest part of Georgian citizens, due to the lack of legal opportunities for employment in EU member states, lose their Georgian citizenship, which is naturally a severe loss.
- Migration Drivers Report - Georgia as a Country of Origin. Migration Drivers Report: Georgia as a Country of Origin Ridgeway Information & Stop The Traffik.
- Over 97,000 Georgian citizens registered for seasonal employment in Germany.
- France to allow Georgian specialists to find legal employment in country.
- Georgia negotiating with European countries on legal employment of citizens.
- EU relations with Georgia - The European Council in June 2022 recognised the European perspective of Georgia.
- KONSTANTIN KORKELIA, NANA MCHEDLIDZE, ALEXANDER NALBANDOV - COMPATIBILITY OF GEORGIAN LEGISLATION WITH THE STANDARDS OF THE EUROPEAN CONVENTION ON HUMAN RIGHTS AND ITS PROTOCOLS.
- Georgian workers emigrate as labor shortage spreads - More than a fifth of Georgians have emigrated to seek work, a new study finds. That is furthering a labor shortage at home. 2022
- Germany's new gastarbeiters: Georgians - A new program will formalize temporary farm employment for Georgians in Germany, as low pay and unemployment continues to drive Georgians abroad. 2021
- Georgians Fear Visa-Free Travel to Europe in Jeopardy - A year after the European Union waived visas for Georgians, a surge of migration is fueling fears the program could be suspended. 2018
- REGULATION (EU) 2017/371 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL

დისტანციური მუშაობის თავისებურებები და გავლენა
ორგანიზაციულ კულტურაზე
Peculiarities of Remote Work and Implications for Organisational Culture

მელანო დიასამიძე - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
Melano Diasamidze - Master of Human Resource Management
Georgian National University SEU
mdiasamidze1@seu.edu.ge

ვალერი მოსიაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი
Valeri Mosiashvili - PhD of Economics, Professor
Georgian National University SEU
vmosiashvili@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობა არ არის სრულიად ახალი კონცეფცია, COVID-19 პანდემიამ გამოიწვია დისტანციური მუშაობის მასიური ზრდა თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის. მსოფლიო თვალს ადევნებს პოსტ COVID-19-ის შემდეგ მიღებულ მოცემულობებს, ორგანიზაციები კი იკვლევენ მიღებული დისტანციური მუშაობის შედეგებს. ამ ნაწილში ცენტრალური ადგილი უჭირავს ორგანიზაციული კულტურის თავიდან განსაზღვრას, რომელზეც ამ დროის განმავლობაში განსხვავებულმა სამუშაო ფორმატმა გავლენა იქონია. ეს სტატია მიმოიხილავს საკითხებს, რომელიც გვიჩვენებს ურთიერთობას დისტანციურ სამუშაოსა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის და მის შემდგომ გავლენას ინტერესის ძირითად შედეგებზე, როგორცაა ორგანიზაციის იდენტიფიკაცია, სოციალიზაცია, თანამშრომელთა ბრუნვა, ცოდნის გაზიარება და პროდუქტიულობა. სხვადასხვა თეორიული და პრაქტიკული გამოცდილებიდან მიღებული ცოდნის საფუძველზე, ეს ნაშრომი გთავაზობთ წინადადებებს ორგანიზაციული კულტურის დანერგვისთვის, რომელიც შეესაბამება ახალ რეალობას გაზრდილი ტექნოლოგიური გამოყენებისა და სამუშაო ძალის შეცვლილი მოლოდინების შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: დისტანციური მუშაობა; პროდუქტიულობა; ორგანიზაციული კულტურა; ორგანიზაციის იდენტიფიკაცია; თანამშრომელთა ბრუნვა;

Abstract: Although telecommuting is not an entirely new concept, the COVID-19 pandemic has led to a massive increase in telecommuting for almost all organizations. The world is watching the post-COVID-19 landscape, and organizations are exploring the implications of remote work. Central to this section is the redefining of organizational culture, which was influenced by a different work format during this time. This article reviews issues showing the relationship between telework and organizational culture and its subsequent impact on key outcomes of interest, such as organizational identification, socialization, employee turnover, knowledge sharing, and productivity. Based on knowledge gained from various theoretical and practical experiences, this paper offers suggestions for implementing an organizational culture that corresponds to the new reality of increased technological use and changed expectations of the workforce.

Key words: remote work; productivity; organizational culture; organization identification; employee turnover;

ძირითადი ტექსტი: COVID-19 პანდემიის შედეგად, ბევრი ორგანიზაცია იძულებული გახდა გამოეყენებინა დისტანციური სამუშაო პრაქტიკა კარანტინისა და სოციალური დისტანციის დაცვის მიზნით. ყველა ორგანიზაცია არ იყო მზად ამ ცვლილების განსახორციელებლად. დროისა და მდებარეობის დამოუკიდებლობა, ავტონომია და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს პოტენციურ სარგებელს, რომელიც მოდის ორგანიზაციული კულტურისგან. სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ დისტანციური თანამშრომლები ნაკლებად არაფორმალურ კომუნიკაციაში არიან ჩართულნი (Blanchard, 2021) და ექვემდებარებიან სოციალური იზოლაციის უფრო მაღალ დონეს (შარალმპუსი და სხვ.,2018). აქედან გამომდინარე, ეს ნაშრომი

მიზნად ისახავს განსაზღვროს, თუ როგორ რეაგირებენ დისტანციური თანამშრომლები ამ სტრესორებზე და როგორ იმოქმედებს მათი ქცევები ორგანიზაციის კულტურაზე.

დისტანციური მუშაობა: მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობა მიდრეკილია უფრო მეტი იზოლაციისკენ და ნაკლები კომუნიკაციის შესაძლებლობას იძლევა ორგანიზაციის წევრებს შორის. ამ ფორმატსაც აქვს ბევრი უპირატესობა, როგორც თანამშრომლისთვის (მაგ., უკეთესი სამუშაო და ცხოვრების ბალანსი, მეტი ავტონომია, დროის და ფულის დაზოგვა მგზავრობისას), ისევე მთლიანად ორგანიზაციებისთვის (მაგ., ოფისის ხარჯების შემცირება ფართი, ნაკლები თანამშრომელთა გაცდენა, უფრო მაღალი ინდივიდუალური პროდუქტიულობა) თუმცა ორგანიზაციებისთვის ამ რეჟიმის მთავარი ნაკლი არის ორგანიზაციული კულტურის გაუარესება.

მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციურმა მუშაობამ პოპულარობა მოიპოვა ბოლო წლებში ტექნოლოგიური მიღწევების გამო და რთულად განხორციელდა, როგორც აუცილებელი რეაგირება COVID-19 პანდემიაზე, ეს არ არის სრულიად ახალი კონცეფცია. ერთობლივი საოფისე გარემოს გარეთ მუშაობის იდეა დაიწყო 1973 წელს, როდესაც ჯეკ ნილსმა გამოიყენა ტერმინები "telecommuting" და "teleworking", სამუშაოს აღსაწერად. შემდეგ ფრენკ შიფმა შეიმუშავა ტერმინი "Flexiplace" კონცეფციის გასაფართოვებლად.

ორგანიზაციული კულტურა: ორგანიზაციული კულტურა, როგორც წესი, განისაზღვრება, როგორც „არტეფაქტები, ღირებულებები და ვარაუდები, რომლებიც წარმოიქმნება ორგანიზაციის წევრების კომუნიკაციური ურთიერთქმედებით“ (Keyton, 2011, გვ. 28). ოფისიდან მუშაობა ნათელი ინდიკატორია იმისა, თუ როგორ აძლიერებს და ინარჩუნებს ორგანიზაციის წევრების ურთიერთქმედება და სოციალური წესები ორგანიზაციის

კულტურას. სამუშაო ადგილის კულტურა კომპანიის ჯანმრთელობისა და ზრდის პოტენციალის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია. როდესაც კომპანიის კულტურა აყვავებული და დინამიურია, უფრო ადვილია ნიჭის მოზიდვა და შენარჩუნება, მიზნების მიღწევა, ადაპტირება, ინოვაცია და ზრდა.

ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ბიზნესის ყველა ასპექტზე. როდესაც სამუშაო ადგილის კულტურა ემთხვევა თანამშრომლების ინტერესებს, ისინი უფრო კომფორტულად გრძნობენ თავს, აღიქვამენ მხარდაჭერას და დაფასებას. კომპანიები, რომლებიც ორგანიზაციულ კულტურას ანიჭებენ უპირატესობას, შეუძლიათ გაუძღონ რთულ პერიოდებს და ბიზნეს გარემოში მომხდარი ცვლილებები უმტკივნეულოდ გადაიტანონ. კულტურა არის მთავარი უპირატესობა, როდესაც საქმე ეხება ნიჭის მოზიდვას და კონკურენციას. დასაქმებულთა 77 პროცენტი განიხილავს კომპანიის კულტურას განაცხადის შეტანამდე და დასაქმებულთა თითქმის ნახევარი ტოვებს ამჟამინდელ სამუშაოს უკეთესი კულტურის მქონე ორგანიზაციაში მოსახვედრად. ორგანიზაციის კულტურა ასევე არის თანამშრომელთა კმაყოფილების ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელი და ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იმისა, რომ დასაქმებულთა თითქმის ორი მესამედი (65%) რჩება სამსახურში.

სახლიდან მუშაობის უარყოფითი შედეგები ორგანიზაციულ კულტურაზე: როგორც უკვე ავლინებთ დისტანციური მუშაობის პროგრამებს აქვთ ერთი შესამჩნევი უარყოფითი მხარე: ისინი ხშირად აფერხებენ ორგანიზაციებს თავიანთი კომპანიის კულტურის შექმნასა და განმტკიცებაში. კომპანიის კულტურის განვითარებას ხელს უწყობს, უმეტესწილად, თანამშრომლების შეკრებები და გუნდის შექმნის აქტივობები, რაც დისტანციური სამუშაო რეჟიმის დროს რთულად მისაღწევია. რამდენად მნიშვნელოვანია კომპანიის კულტურა? შესაძლებელია თუ არა მისი პრიორიტეტიზაცია იმ კომფორტის სასარგებლოდ, რომელსაც გთავაზობთ დისტანციური

მუშაობა? კომპანიის კულტურის განვითარება არ არის მხოლოდ ბერკეტი ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირებისთვის; მას აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა თანამშრომლების შენარჩუნებაზე, კმაყოფილებაზე და პროდუქტიულობაზე. სახლიდან მუშაობის პოლიტიკამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს კომპანიის კულტურის განვითარებაზე სხვადასხვა გზით. კულტურული ეფექტები, რომლებიც გადაჭარბებულმა დისტანციურმა მუშაობამ შეიძლება გამოიწვიოს, მოიცავს:

1. ორგანიზაციული იდენტიფიკაცია: ორგანიზაციის იდენტიფიკაცია უზრუნველყოფს ფსიქოლოგიურ კავშირს ორგანიზაციასა და დისპერსიულ სამუშაო ძალას შორის (Wiesenfeld et al., 1999). ორგანიზაციული იდენტიფიკაცია მოქმედებს როგორც ძალა, რომელიც აკავშირებს ხალხს ორგანიზაციასთან. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, სავარაუდოდ, შექმნის ძლიერ ორგანიზაციულ იდენტიფიკაციას, რომლითაც ადამიანები თავს ამაყად გრძნობენ, რომ მიეკუთვნებიან მათ ორგანიზაციას და იზიარებენ მის ღირებულებებს. თუმცა, დისტანციური თანამშრომლები ყველაზე ნაკლებად ექვემდებარებიან ორგანიზაციულ ღირებულებებს და რწმენას, რომლებიც ტრადიციულად აძლიერებენ წევრების იდენტიფიკაციას დროისა და ადგილმდებარეობის დამოუკიდებლობის გამო. არსებული მონაცემები მიუთითებს, რომ იზოლირებული თანამშრომლის გამოცდილება ამცირებს ორგანიზაციის იდენტიფიკაციას. ამრიგად, გთავაზობთ, რომ: დისტანციური მუშაობა გამოიწვევს ორგანიზაციული კულტურის დაქვეითებას, სუსტი ორგანიზაციული იდენტიფიკაციის შედეგად.

2. იზოლაცია: მიუხედავად იმისა, რომ სახლიდან მუშაობამ თავიდან ცხოვრება გაამარტივა, ეს შეიძლება რეალურად საზიანო იყოს თანამშრომლების ფსიქიკურ ჯანმრთელობაზე. ადამიანები სოციალური არსებები არიან და ვინმეს დანახვის გარეშე მუშაობამ

შეიძლება თავი დაკარგულად აგრძნობინოს. დისტანციურმა მუშაობამ ასევე შეიძლება გამოიწვიოს შფოთვა. ბოლოდროინდელმა კვლევამ დაასკვნა, რომ მჭიდრო კონტაქტის ნაკლებობა ხელს უშლის ნდობის, კავშირის და ორმხრივი მიზნის ჩამოყალიბებას, (სამი ძირითადი კომპონენტი ნებისმიერი ეფექტური სამუშაო ურთიერთობისთვის).

ორგანიზაციული კულტურა გადაეცემა ახალწვეულებს, როდესაც ისინი შეუერთდებიან ორგანიზაციას საბორტო პროცესის დროს. სწორედ ამ დროს სწავლობენ ინდივიდები ქცევის აშკარა და იმპლიციტურ ნორმებს, ქმნიან სოციალურ კავშირებს და აღმოაჩენენ კრიტიკული ზემოქმედების ქსელებს, როდესაც ისინი ურთიერთობენ თანატოლებთან და ხელმძღვანელებთან. ფიზიკური და დროებითი დისპერსიის გამო, ახალწვეულებს შეიძლება ჰქონდეთ სირთულეები კოლეგების შესახებ სოციალურ დონეზე სწავლაში და ჰქონდეთ ნაკლები შემთხვევები, რომ დაამყარონ ურთიერთობები. გარდა ამისა, კულტურული ნორმები იწყებს შესუსტებას, რადგან ამ ახალმოსახლეებს ურთიერთობის ნაკლები შემთხვევები აქვთ. გრძელვადიანი დისტანციური მუშაკებიც კი აღიქვამენ უფრო დიდ იზოლაციას და გათიშვას თავიანთი ორგანიზაციისგან (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001). ეს იზოლაცია შეიძლება გადაჭარბებული იყოს იმიტომ, რომ ინდივიდები ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი თანატოლებზე ან ხელმძღვანელებზე თავიანთი სამუშაოს შესასრულებლად, რაც სხვაგვარად იქნებოდა ურთიერთქმედების შემთხვევა. როდესაც ასეთი იზოლაცია იზრდება, არა მხოლოდ კულტურის საწყისი კომუნიკაცია პრობლემატურია, არამედ დროთა განმავლობაში ის სუსტდება. ამგვარად დისტანციური მუშაობა გამოიწვევს ორგანიზაციული კულტურის შესუსტებას, დაბალ ორგანიზაციულ სოციალიზაციას და იზოლაციის გაზრდის შედეგად.

3. ცოდნის გაზიარება: ორგანიზაციული კულტურა აწვდის ორგანიზაციის მიზნებს და უზიდავს ადამიანებს სურვილისამებრ მოიძიონ და გაუზიარონ ცოდნა თანამშრომლებს. პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა უზრუნველყოფს ნდობის ქოლგას, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ კომფორტულად დაეხმარონ კოლეგებს, იმის შიშის გარეშე, რომ მიიღებენ უპირატესობას ან სხვებმა ბოროტად გამოიყენებენ მათ ცოდნას. ინდივიდებს უნდა ჰქონდეთ საერთო საცნობარო ჩარჩო და საერთო ინტერპრეტაციის კონტექსტი, რომლის ფარგლებშიც შეიძლება მოხდეს ცოდნის გაცვლა. ცოდნა, განსაკუთრებით დამალული ცოდნა, გულისხმობს ნაგულისხმევ გაგებას და შეძენილ სიბრძნეს და გამოცდილებას, რაც ნებაყოფლობით ხდება (Brown & Duguid, 1991). ცოდნის გაზიარება მცირდება დისტანციური სამუშაოს კონტექსტში, რადგან ეს ხდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც დისტანციური თანამშრომლები განიცდიან ნდობას, ინტერპერსონალურ კავშირს და მიმაგრებას. ეს ურთიერთობის ასპექტები უფრო ძლიერია, როდესაც დისტანციური თანამშრომლები აცნობიერებენ და იზიარებენ იმავე ორგანიზაციულ კულტურას. თანამშრომლებს აქვთ მეტი ორგანიზაციული ვალდებულება და ურთიერთნდობა. აქედან გამომდინარე დისტანციური მუშაობა გამოიწვევს ორგანიზაციული კულტურის შესუსტებას ცოდნის ნაკლებ გაზიარების შედეგად.

4. კოლეგები და გუნდები ერთმანეთს შორდებიან: როდესაც თანამშრომლები ძირითადად ან ექსკლუზიურად მუშაობენ სახლიდან, ისინი სავარაუდოდ ურთიერთობენ კოლეგებთან მხოლოდ ელექტრონული ფოსტით და ზოგჯერ ზარებით. დისტანციური მუშაობა არ უწყობს ხელს თანამშრომლებთან მნიშვნელოვანი ურთიერთობების დამყარებას ისე, როგორც ოფისში. ეს ფაქტორი კი მნიშვნელოვანია ორი მიზეზის გამო. პირველი, თანამშრომლებთან ყოველდღიური ურთიერთობა ხელს უწყობს მოლოდინების ჩამოყალიბებას. როდესაც ახალი თანამშრომლები მუდმივად ექვემდებარებიან თავიანთი კოლეგების ქცევას, მათ

შეუძლიათ უფრო სწრაფად გაითავისონ მუშაობისა და კომუნიკაციის სტანდარტები, ვიდრე დისტანციურად. მეორე, სოციალური ინტერაქცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაო ადგილზე ჩართულობასთან და კმაყოფილებასთან. Gallup-ის კვლევამ, რომელშიც 15 მილიონზე მეტი თანამშრომელი გამოიკითხა, აჩვენა, რომ მათ, ვისაც "საუკეთესო" სამუშაო მეგობარი ჰყავს, "შვიდჯერ მეტია ალბათობა იმისა, რომ ეფექტურად შესრულონ სამუშაო, უკეთესად ახერხებენ მომხმარებლებთან კომუნიკაციას, აწარმოებენ უფრო მაღალი ხარისხის სამუშაოს და აქვთ უფრო მაღალი კეთილდღეობა".

5. გუნდური მოტივაციის დანერგვა უფრო რთულია: ორგანიზაციების უმრავლესობას სურს, რომ თანამშრომლები აღფრთოვანებულნი იყვნენ იმ სამუშაოს მიმართ, რომელსაც აკეთებენ. გაფანტულ გუნდში მოტივაციის გაღვივება შეუძლებელი არ არის, მაგრამ რა თქმა უნდა არც ისე ადვილია. თუ დისტანციური თანამშრომლები 100 პროცენტით შინაგანად მოტივირებულნი არ არიან, ძნელია კომპანიის სერვისის ან პროდუქტის მიმართ ერთუზიანობის სტიმულირება დიდი სოციალური ჩართულობის გარეშე. ციფრულად კი ემოციების გამოხატვა რთულია. კომპანიის კულტურის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის გუნდურად მოძრაობა ერთი და იმავე მიზნისკენ. ეს თავდაპირველად მიიღწევა გუნდის შექმნის სხვადასხვა სავარჯიშოებით, რომლებიც პირობითად არ შეიძლება გაკეთდეს ვირტუალურად. ასეთი გუნდური სულისკვეთება სპეციალურად გამოცდილია ბიზნესის წინაშე მყოფი დანაკარგებისა და კრიზისების დროს, როდესაც კომპანიის ხედვა და კულტურა პრიორიტეტულია და თანამშრომლები იკრიბებიან იმისათვის, რომ მეტი იმუშაონ საჭირო მიზნების მისაღწევად. ვირტუალურად შორეული ადგილებიდან კომუნიკაცია ნაკლებად უწყობს ხელს ამ გუნდური კავშირის განვითარებას.

ზოგიერთი გამოწვევა, რომელიც წარმოადგენს რისკს და, სავარაუდოდ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურასა და ყოველდღიურ ოპერაციებზე დისტანციური მუშაობის დროს, არის: კულტურული განსხვავებები, კომუნიკაციის საკითხები, გამჭვირვალობისა და ნდობის ნაკლებობა.

კულტურული განსხვავებები: კულტურული განსხვავებები საკმაოდ გავრცელებულია დისტანციურ გუნდებს შორის და მათ შეუძლიათ ფართოდ იმოქმედონ ორგანიზაციასა და მის შედეგზე. ვინაიდან დაქირავების პროცესი არ არის შეზღუდული ადგილმდებარეობის მიხედვით, თანამშრომლები ხშირად მუშაობენ სხვადასხვა წარმოშობის ადამიანებთან. აქედან გამომდინარე, კულტურათაშორისი ცნობიერების განვითარება გადამწყვეტი ხდება დისტანციური მუშაობისას.

კომუნიკაციის საკითხები: ეფექტური და თანმიმდევრული საკომუნიკაციო სისტემები არის ნებისმიერი კარგად მოქმედი ჯგუფის ქვაკუთხედი და ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დისტანციური გუნდებისთვის. თითქოს გუნდში კომუნიკაციის დარღვევა ხდება, ბევრი პრობლემა შეიძლება წარმოიშვას, როგორც შედეგი, რომელიც გავლენას მოახდენს ბიზნესზე. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ჯგუფის შიგნით ეფექტური კომუნიკაციის პრაქტიკის პრიორიტეტიზაცია მისი ზრდისთვის დისტანციური მუშაობის დროს.

ნდობის ნაკლებობა: მაშინაც კი, თუ ტექნოლოგია დისტანციურად მუშაობის საშუალებას აძლევს, ლიდერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ თანამშრომლების ნდობის სტრატეგია, რომელიც იქნება ეფექტური მაგრამ უნდ აღინიშნოს, რომ არაფერი შეეძრება პირისპირ კომუნიკაციას. ის ხელს უწყობს თანამშრომლობითი გარემოს შექმნას, რომელიც შთააგონებს და აძლიერებს თანამშრომლების მორალს და ხელს უწყობს ჩართულობასა და

ინოვაციებს, რაც აუცილებელია თანამშრომლების კმაყოფილებისთვის და ინარჩუნებს ორგანიზაციულ კულტურას და ზრდას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამ ნაშრომის მიზანი იყო იმის დადგენა, აქვს თუ არა დისტანციურ მუშაობას გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. კერძოდ, მოხდა ინფორმაციის დამუშავება დისტანციური მუშაობის პრაქტიკაზე, ორგანიზაციულ კულტურაზე, არაფორმალურ კომუნიკაციაზე, აღქმის დონეზე, და სოციალურ კავშირზე. ჩვენ გავაანალიზეთ, თუ როგორ აფერხებს სახლიდან მუშაობა ურთიერთქმედებას, ლოიალობას, ართულებს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, კომპრომისს უყენებს სამუშაო კულტურას და ნერგავს იზოლაციის გრძნობას დისტანციურ მუშაკებს შორის.

ექვგარეშეა, დისტანციური მუშაობა უზარმაზარ გავლენას ახდენს ბიზნესის ფუნქციონირებაზე, ზოგჯერ უკეთესობისკენ, ზოგჯერ კი უარესისკენ. მან უდავოდ დარტყმა მიაყენა ბიზნესის შექმნისა და კულტურის გადმოცემის ტიპურ გზებს; მისი მიზნების, ღირებულებების, ქცევების, რიტუალების და ნორმების მეშვეობით. თანამშრომლებთან ერთად, რომლებიც ყველა სხვადასხვა ადგილას არიან დაფუძნებული, უფრო რთულია გააგრძელო კომპანიის რიტუალები და პრაქტიკები, რომლებიც შესაძლოა თავდაპირველად ფიზიკური სამყაროსთვის იყო შექმნილი. დისტანციურმა მუშაობამ შეცვალა დინამიკა სამუშაო ადგილზე, მაგრამ ეს სულაც არ არის ზუსტი მოცემულება, რომ გავლენა აუცილებლად უარყოფითი იქნება თქვენი კომპანიის კულტურაზე. ხელმძღვანელებმა უნდა გადახედონ პრინციპულ საკითხებს, ინვესტირება მოახდინო კომპანიაში და გუნდში მყოფი ადამიანებისთვის ურთიერთობის გაღრმავების შესაძლებლობების შესაქმნელად.

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

1. Brenan, M. COVID-19 and Remote Work: 2020
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. 2011
3. Maslow, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review. 1943
4. Warrick, D. D. What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons, 2017
5. Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. Annual review of sociology. 1996

სამშენებლო ბიზნესის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

Prospects of Development of Construction Business in Georgia

Luka Lordkipanidze – Master's student of Georgia National University
ლუკა ლორთქიფანიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის
მაგისტრანტი
l.lordkipanidze@seu.edu.ge

Abstract: Transparency International Georgia (TI Georgia) periodically studies various major sectors of the Georgian economy that can have an important impact on the country's development. In previous years, TI Georgia published reports on the fuel market, pharmaceutical and hospital sectors, postal services market, gambling market, etc. Now we present a report on the construction sector. The construction sector includes both private construction and government-funded infrastructure projects such as the construction of roads, bridges, etc. In 2020-2022, the construction sector was the fastest growing business in Georgia. During this period, there was an increase in both private and public construction. In most regions of Georgia, large-scale construction work is not underway. The picture is different in Tbilisi and the Autonomous Republic of Adjara (Adjara). Large-scale construction work in Tbilisi has made this issue of interest to the public. In particular, urban development, regulation and corruption were among the most viral issues. Reporting period 2012-2020. However, the report pays much attention to the events of the last 7-8 years. The first chapter of the report examines the regulatory framework for the construction sector. Along with the quality of construction, the practice of issuing construction permits remains one of the problems of the regulatory framework. Therefore, we analyzed these issues as well. Chapter two examines key economic indicators and trends in the construction sector, construction market structure, completed construction and permits

issued, business size, regional size of the sector, and key data on real estate prices and sales. The third chapter discusses information about large construction companies, their connections with politics and interests in the field of public procurement. The final part of the report summarizes the main findings and presents recommendations.

Keywords: Construction sector, building quality assurance, construction supervision, construction code of conduct, technical regulations of building

აბსტრაქტი: „საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველო“ პერიოდულად სწავლობს საქართველოს ეკონომიკის სხვადასხვა ძირითად სექტორს, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ქვეყნის განვითარებაზე. გასულ წლებში „საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველო“ აქვეყნებდა ანგარიშებს საწვავის ბაზრის, ფარმაცევტული და ჰოსპიტალური სექტორების, საფოსტო მომსახურების ბაზრის, აზარტული თამაშების ბაზრის შესახებ და ა.შ. ახლა წარმოგიდგენთ ანგარიშს სამშენებლო სექტორის შესახებ. სამშენებლო სექტორი მოიცავს როგორც კერძო სამშენებლო, ასევე მთავრობის მიერ დაფინანსებულ ინფრასტრუქტურულ პროექტებს, როგორცაა გზების, ხიდების მშენებლობა და ა.შ. 2020-2022 წლებში სამშენებლო სექტორი ყველაზე სწრაფად მზარდი ბიზნესი იყო საქართველოში. ამ პერიოდში გაიზარდა როგორც კერძო, ისე საჯარო მშენებლობა. საქართველოს უმეტეს რეგიონებში ფართომასშტაბიანი სამშენებლო სამუშაოები არ მიმდინარეობს. განსხვავებული სურათია თბილისსა და აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში (აჭარა). თბილისში გამართულმა მასშტაბურმა სამშენებლო სამუშაოებმა ეს საკითხი საზოგადოებისთვის საინტერესო გახადა. კერძოდ, ურბანული განვითარება, რეგულირება და კორუფცია იყო ყველაზე ვირუსული საკითხები. საანგარიშო პერიოდი 2012-2020 წწ. თუმცა, ანგარიშში დიდი ყურადღება ეთმობა ბოლო 7-8 წლის მოვლენებს. ანგარიშის პირველი თავი განიხილავს სამშენებლო სექტორის

მარეგულირებელ ბაზას. მშენებლობის ხარისხთან ერთად, მარეგულირებელი ბაზის ერთ-ერთ პრობლემად რჩება სამშენებლო ნებართვის გაცემის პრაქტიკა. ამიტომ გავანალიზეთ ეს საკითხებიც. მეორე თავში განხილულია ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები და ტენდენციები სამშენებლო სექტორში, სამშენებლო ბაზრის სტრუქტურა, დასრულებული მშენებლობა და გაცემული ნებართვები, ბიზნესის ზომა, სექტორის რეგიონალური ზომა და უპრავი ქონების ფასებისა და გაყიდვების ძირითადი მონაცემები. მესამე თავში განხილულია ინფორმაცია მსხვილი სამშენებლო კომპანიების შესახებ, მათი კავშირები პოლიტიკასთან და ინტერესები სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში. ანგარიშის ბოლო ნაწილი აჯამებს ძირითად მიგნებებს და წარმოადგენს რეკომენდაციებს.

საკვანძო სიტყვები: სამშენებლო სექტორი, შენობის ხარისხის უზრუნველყოფა, მშენებლობის ზედამხედველობა, სამშენებლო ქცევის კოდექსი, შენობის ტექნიკური რეგლამენტი.

Introduction: Georgia, strategically located at the crossroads of Europe and Asia, has been experiencing significant economic growth and modernization in recent years. One sector that has shown immense potential for development is the construction industry. This paper aims to explore the prospects of the construction business in Georgia, analyzing key factors that drive its growth and challenges it may face, with references to relevant sources.

1. Economic and Political Stability: Georgia's stable political environment, coupled with its commitment to economic reforms and free-market principles, creates a conducive atmosphere for investment. According to the World Bank's "Doing Business 2020" report, Georgia ranked 7th globally for ease of doing business, indicating the government's efforts to attract foreign investments.

2. Infrastructure Development: The Georgian government has initiated several infrastructure development projects, including roads, railways, airports, and urban renewal projects. These investments not only improve connectivity but also create ample opportunities for construction businesses to thrive.

3. Tourism Boom: Georgia's burgeoning tourism industry has led to an increase in the construction of hotels, resorts, and recreational facilities. The country's natural beauty, coupled with its rich cultural heritage, continues to attract tourists, further driving the demand for construction services.

4. Real Estate Market Growth: The real estate market in Georgia has shown steady growth, with property prices increasing in major cities like Tbilisi. This growth, driven by urbanization and increasing disposable incomes, offers lucrative opportunities for construction companies.

5. Foreign Direct Investment (FDI): Georgia's open investment climate and preferential trade agreements have attracted foreign investors. FDI inflows have been steadily increasing, leading to increased demand for commercial and residential construction.

Challenges and Considerations: While the prospects of the construction business in Georgia are promising, there are also challenges to be aware of:

1. Regulatory Environment: Navigating the regulatory framework, including permitting and licensing, can be cumbersome. Streamlining these processes would attract more investors and foster growth.

2. Labor Shortages: There is a shortage of skilled labor in the construction sector. Investing in vocational training and education programs can help address this issue.

3. Infrastructure Quality: Maintaining the quality of infrastructure and construction is crucial. Ensuring adherence to construction standards and safety measures is essential for long-term sustainability.

4. Economic Vulnerabilities: Georgia's economy is susceptible to global economic fluctuations. Diversifying the construction sector and attracting a wider range of investments can help mitigate risks.

Overview of the Georgian Construction Business in 2022-2023: The Georgian construction industry has been an important driver of the country's economic growth and development in recent years. With its strategic location between Europe and Asia and a growing demand for infrastructure and real estate, Georgia's construction sector has experienced significant activity. In this overview, we will analyze key trends, challenges, and opportunities in the Georgian construction business for 2022-2023.

1. Economic Context: The performance of the construction industry in Georgia is closely tied to the overall economic situation. As of my last knowledge update in September 2021, Georgia was recovering from the economic impacts of the COVID-19 pandemic. However, it's essential to consider that the economic context might have evolved since then.

2. Real Estate Market: The real estate market plays a critical role in the construction sector. Key trends to watch in 2022-2023 include:

Residential Demand: The demand for residential properties, particularly in major cities like Tbilisi, Batumi, and Kutaisi, is expected to remain strong.

Commercial Developments: The construction of office buildings, retail spaces, and hotels might continue to grow, driven by tourism and foreign investments.

3. Infrastructure Projects: Infrastructure development is a major driver of construction in Georgia. Some notable projects include:

Transport Infrastructure: Expansion of road networks, upgrades to airports, and the Anaklia Deep Sea Port project will impact the construction sector positively.

Energy Projects: The construction of power plants, renewable energy installations, and transmission lines is crucial for Georgia's energy security and sustainability.

4. Regulatory Environment: Government policies and regulations significantly influence the construction industry. As of 2021, the Georgian government had been taking steps to streamline and simplify construction permits and regulations to attract more investment. It is important to monitor any changes or updates in these policies in 2022-2023.

5. Challenges and Opportunities: Funding: Access to funding and financing options for construction projects can be a challenge, particularly for smaller businesses. Partnerships with international investors and financial institutions may provide opportunities.

Labor Force: Skilled labor shortages have been a concern in the past. Training and development programs for the construction workforce could be a solution.

Sustainability: The global trend towards sustainable construction practices presents both challenges and opportunities. Companies that adopt eco-friendly construction methods may gain a competitive edge.

Building quality assurance and control takes an important place in regulating construction business which means either the state or the private customer should set strict supervision on the architectural-building business considering the essence and specificities of the construction

production. Implementation of the supervision on architectural-building activities, as a rule, covers the control of each phase of the construction process. The control is imposed on technologies as well as materials, constructions, machines and mechanisms, qualification of the staff in order to exclude mistakes from the very outset, the value of which is often the human life. Developed countries have obtained and possess the complex system of quality assurance and control in the sphere of construction along others.

The process of construction quality control covers three stages: supervision of the state, of local authority and of insurance companies. It should be noted that the control of building quality is performed by different schemes in different countries. For instance: in Belgium and Czech Republic state supervision is held only during the construction of the sites of particular importance, in other cases local building control bodies apply to their competence. Besides, the construction quality is exclusively controlled and supervised by the customer directly. As a rule, the state supervision of the construction is financed from the government budget, while the customer supervision is up to their personal budget. In developed countries special attention is paid to insurance companies in the process of construction quality control performance since in most of them the construction production quality and the entire site construction are insured. Respectively, insurance companies are actively engaged in construction quality control. The mentioned supervision system is successfully practiced in the USA and Japan. In most European countries (Germany, Denmark, Norway, England) the construction quality control is supervised mainly by local construction inspection

Conclusion: The Georgian construction business is influenced by economic conditions, real estate market dynamics, infrastructure projects, and government regulations. As of my last update in September 2021, the industry showed promise, but its trajectory in 2022-2023 depended on

various factors, including the post-pandemic economic recovery and government initiatives.

For the most current and in-depth analysis, it is recommended to consult up-to-date sources, reports, and experts in the field. Additionally, considering the evolving nature of the construction industry, monitoring the latest trends and developments will be essential for stakeholders in 2022-2023.

The prospects of the development of the construction business in Georgia appear bright. A stable political environment, infrastructure development, a growing tourism industry, and increasing FDI all contribute to a favorable climate for construction businesses. However, addressing regulatory challenges, labor shortages, and maintaining infrastructure quality are essential for sustainable growth. Georgia's strategic location and economic policies position it as an attractive destination for construction investments in the years to come.

Bibliography:

- The Law of Georgia on “State Supervision of Architectural-Building Activities”, 1997.
- Resolution №57 of the government of Georgia about ”Issuing Construction Regulations and
- Permit Conditions”, 2019, March 24.
- The Law of Georgia “Product Security and Free Circulation Code of Conduct”, 2018.
- The Law of Georgia on “Standardization”, 1999, June 25.
- Ignode A. ”Quality Control in Building”, Concrete International 1998.
- Billington M.J., Simons M.W., Waters J.R. The Building Regulations. London 2013.

- Kikutadze V. Contract Regulation in Construction Business, Journal “Business and Legislation”, 2008, July-August.
- Kikutadze V. Some Issues of Regulating Construction Business in Georgia, Journal “Business and Legislation”, 2008, October.
- Building Regulations, Explanatory Booklet. Office of the Deputy Prime Minister (ODPM)
- Publications PO Box 236. Wetherby, West Yorkshire 2005.
- <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2020>
- <http://www.tacsa.gov.ge>
- <http://www.nbg.ge/>
- <http://www.economy.ge/geo/departments.php>
- <http://www.asqc.org>
- <http://www.tbilisi.gov.ge/index.php>
- <http://www.surreyweb.org.uk/epsombc/bc4.htm>
- <http://www.parliament.ge>
- <http://www.government.gov.ge>

საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული თაობათა განსხვავებები
და მათი სამუშაო პრეფერენციები
**Generational differences in the labor market of Georgia and their work
preferences**

თამარი გოდოლაძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
მაგისტრი

Tamari Godoladze - National University of Georgia SEU Master's Graduate
tgodoladze@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია გამოიკვლიოს ერთის მხრივ, საქართველოს შრომის ბაზარზე ამ დროისთვის არსებული სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლის სამუშაო პრეფერენციები და მეორეს მხრივ არსებული რეალობა, კერძოდ, ის თუ რამდენად აქვთ სწორი მოლოდინები კომპანიებს ამ მიმართულებით. დასაქმება მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ნებისმიერი ინდივიდისათვის, სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებისა და დასაქმებულების ან დასაქმებით დაინტერესებულთა მოსაზრებები/მოლოდინები სამუშაო პრეფერენციებთან დაკავშირებით იყოს თანხვედრაში. 21-ე საუკუნეში კომპანიებისთვის საკმაოდ დიდ პრობლემას წარმოადგენს ტალანტების დენადობა და კომპანიის მიმართ თანამშრომლების მხრიდან მიჯაჭვულობისა და ერთგულების ჩამოყალიბება. ადამიანს, რომელსაც აქვს მაღალი მიჯაჭვულობა, უყალიბდება დადებითი ემოციები სამუშაოს მიმართ. თითოეული მენეჯერი ვალდებულია იკვლევდეს მის დაქვემდებარებაში მყოფ დასაქმებულებში რა არის მნიშვნელოვანი, იმისათვის, რომ თანამშრომლის პროდუქტულობა გაიზარდოს.

აღნიშნული კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვების მეთოდი, ასევე თვისებრივი ინტერვიუ. რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 268 სხვადასხვა თაობის წარმომადგენელმა, ხოლო ინტერვიუ ჩატარდა 3 სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიის მოქმედ რეკრუტერთან.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლების სამუშაო პრეფერენციების კვლევა და იმის დადგენა თუ რამდენად არის ბაზრის პირობები მოცემულ მოთხოვნებთან თანხვედრაში.

Abstract: The purpose of this master's thesis is to investigate, the work preferences of representatives of different generations in the labor market of Georgia at the moment, and on the other hand, the current reality, namely, the extent to which companies have correct expectations in this direction. Employment is an important factor for any individual, which is why the opinions/expectations of companies and employees or those interested in employment must be aligned with regard to work preferences. In the 21st century, it is quite a big problem for companies to attract talent and to form the attachment and loyalty of employees to the company. A person with high engagement develops positive emotions towards work. Each manager is obliged to investigate what is important for the employees, in order to increase the employee's productivity.

Both quantitative data collection methods and qualitative interviews were used in the mentioned research process. 268 representatives of different generations participated in the quantitative research, and interviews were conducted with 3 active recruiters of companies operating in different fields.

The purpose of the study was to study the work preferences of representatives of different generations in the labor market of Georgia and to determine to what extent the market conditions are in line with the given requirements.

შესავალი: დღევანდელ შრომის ბაზარზე ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ტალანტების ნაკლებობა. არაერთი ადამიანური რესურსების მართვის (HR) პროფესიონალი წუხს ამ თემასთან დაკავშირებით და აღნიშნავს, რომ ვაკანსიის განაცხადებზე მნიშვნელოვნად არის შემცირებული შემოსული რეზიუმეების რაოდენობა. აღნიშნულის მიზეზი შეიძლება არაერთი გარემოება იყოს. როგორც ქვემოთ ნაჩვენებია ცხრილებიდან ჩანს საკმაოდ დიდია 50+ ასაკის ადამიანთა დასაქმების რიცხვი, ახალგაზრდებთან შედარებით.

საინტერესოა აღნიშნულის მიზეზი გახლავთ ის, რომ ახალგაზრების მოთხოვნებისთვის არ არის შრომის ბაზარი მზად, თუ რაიმე სხვა საფუძვლები უნდა ვიკვლიოთ.

ცხრილი 1: საქართველოში დასაქმებულთა და უმუშევართა განაწილება წლების მიხედვით ⁸

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-I
სამუშაო ძალა,ათასი კაცი	1629.0	1675.6	1653.8	1641.4	1605.2	1572.8	1523.7	1533.6	1551.6	1551.1
დასაქმებული, ათასი კაცი	1255.0	1308.5	1294.5	1286.9	1296.2	1295.9	1241.8	1217.4	1283.7	1271.9
უმუშევარი, ათასი კაცი	374.0	367.2	359.2	354.5	309.0	276.9	281.9	316.2	267.9	279.2
უმუშევრობის დონე, პროცენტი	23.0	21.9	21.7	21.6	19.2	17.6	18.5	20.6	17.3	18.0

ცხრილი 2: სამუშაო ძალის მაჩვენებლები ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით ⁹

2022	ათასი კაცი											სულ
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+	
სულ 15+ მოსახლეობა	202.4	189.5	216.5	237.6	237.3	244.7	236.4	237.0	242.8	266.1	678.6	2988.9
სამუშაო ძალა	25.7	97.0	146.8	167.4	170.5	177.8	170.7	165.4	158.9	134.6	136.7	1551.6
დასაქმებული	13.5	60.9	114.2	134.0	139.2	145.8	146.3	140.2	137.8	119.9	131.8	1283.7
დაქირავებული	8.7	49.7	92.1	99.1	98.8	99.7	99.8	91.7	84.1	74.7	72.4	870.9
თვითდასაქმებული	4.8	11.2	22.1	34.8	40.2	46.2	46.4	48.4	53.6	45.1	59.3	412.1
გურჯველი	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.8
უმუშევარი	12.2	36.2	32.6	33.4	31.3	32.0	24.3	25.2	21.1	14.7	5.0	267.9
მოსახლეობა სამუშაო ძალის გარეშე	176.6	92.5	69.7	70.2	66.7	66.9	65.7	71.6	83.9	131.5	541.9	1437.4
უმუშევრობის დონე, პროცენტი	47.4	37.3	22.2	19.9	18.3	18.0	14.3	15.2	13.3	10.9	3.6	17.3
სამუშაო ძალის მონაწილეობის დონე, პროცენტი	12.7	51.2	67.8	70.5	71.9	72.7	72.2	69.8	65.4	50.6	20.1	51.9
დასაქმების დონე, პროცენტი	6.7	32.1	52.8	56.4	58.7	59.6	61.9	59.2	56.8	45.1	19.4	42.9

ობიექტურობისთვის უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ჩვენს ქვეყანაში დიდ პრობლემას წარმოადგენს მიგრაცია. უმეტესწილად ქვეყნიდან სწორედ ახალგაზრდები გადიან, რაც ბუნებრივია აისახება შრომის ბაზარზე და იმ ტალანტების დეფიციტზე, რაც დღეს არსებობს.

⁸ დასაქმება და უმუშევრობა - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (geostat.ge)

⁹ დასაქმება და უმუშევრობა - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (geostat.ge)

ვფიქრობ, დღევანდელი მდგომარეობა ბევრ სხვა პრობლემასაც წარმოშობს. თუ ორგანიზაციებში არ მოხდება ახალი თაობის შედინება ეს გამოიწვევს HR პროცესების სტაგნაციასაც. ვინაიდან ერთგვარი საბაზრო წონასწორობაა რაც არის მოთხოვნა, სფეროშიც შესაბამისი მიწოდება უნდა განახორციელოს. ეს კი ვფიქრობ, დამღუპველი იქნება ქვეყნისთვის, ვინაიდან, HR-ის განვითარება პირდაპირ კავშირშია ბიზნესის განვითარებასა და წარმატებასთან. შესაბამისად, ამ პირობებში ან სფეროს მოუწევს თავად დააწესოს სტანდარტი და აიყოლიოს შრომის ბაზარი და ბიზნესის ამ სტანდარტის დაცვისთვის ან სტაგნაცია გარდაუვალია.

აღნიშნულს ემატება ისიც, რომ დღევანდელი ცხოვრების ტემპი ძალიან სწრაფია, რაც ბუნებრივია აისახება ინფორმაციის მიმოცვლაზეც. ინტერნეტ სივრცის პირობებში, ფაქტობრივად აღარ არსებობს ტერმინი ახალი ამბები, ვინაიდან, რაც ერთი წუთის უკან ახალი ამბავი იყო უკვე მოძველებულია. ბუნებრივია, ცხოვრების ეს ტემპი კონკრეტულ თვისებებს მოითხოვს ადამიანებისგანაც, თუ მათ აქვთ სურვილი აქტიურები იყვნენ და ჩაებან აღნიშნულ ფერხულში. ვფიქრობ, ამ პირობებში უმნიშვნელოვანესი თვისებებია თვითგანვითარებაზე ორიენტირება, მუდმივი სწავლისა და ახლის ძიების სურვილი, ინფორმაციის გაცვლისთვის და უკუკავშირისთვის ღიაობა და ა.შ.

ვფიქრობ, აღნიშნული თემა ჩვენი ქვეყნის რეალობაში საკმაოდ აქტუალურია, ვინაიდან, როგორც საქ.სტატის მონაცემებიდანაც ხედავთ დასაქმებულთა თანაფარდობა თაობათა მიხედვით თითქმის თანაბარია. შესაბამისად, ორგანიზაციები დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ დაადგინონ თაობათა სამუშაო პრეფერენციები, რათა შექმნან ყველა თაობისთვის კომფორტული, მისაღები და მამოტივირებელი სამუშაო გარემო.

კვლევის მიზანი: კვლევის მიზანი გახლავთ საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული თაობათა სამუშაო პრეფერენციები დადგენა, და ასევე იმის შესწავლა თუ რამდენად არის თანხვედრაში მოცემულთან HR

სფეროს ექსპერტების შეხედულებები. ბუნებრივია, შევეცდები კვლევის შედეგების საფუძველზე ჩამოვყალიბო რეკომენდაციები, რომელიც იქნება გაუმჯობესებისკენ მიმართული ქმედითი ნაბიჯები.

კვლევის ჰიპოთეზა: საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებულ თაობათა შორის არსებობს მკვეთრი განსხვავებები სამუშაო პრეფერენციებს შორის.

განხორციელებული კვლევის მეთოდოლოგია: აღნიშნულ კვლევა ჩატარდა 2 საკვლევ ჯგუფზე: 1. საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული სხვადასხვა თაობის წარმომადგენელი, 2. სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიის რეკრუტერები.

პირველი ჯგუფის გამოკითხვის მთავარი მიზანი და მიზეზი გახლდათ დამედგინა ამაჟამად შრომის ბაზარზე არსებული სხვადასხვა თაობათა წარმომადგენლის სამუშაო პრეფერენციები, ხოლო მეორე, რეკრუტერების, ჯგუფის მოსაზრებებით დავინტერესდი, ვინაიდან აღნიშნული ნაშრომის მთავარი მოტივი არის ის, დავადგინო რამდენად თანხვედრაშია მოცემული მოთხოვნები არსებულ რეალობასთან.

კვლევის ფარგლებში გამოვიყენე როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისებრივი კვლევის მეთოდები. რაოდენობრივი კვლევის ნაწილში, კითხვარის ადმინისტრირება მოხდა დისტანციურად Google Form-ის მეშვეობით. ვთვლი, რომ აღნიშნული მეთოდი საკმაოდ რეპრეზენტატულ შედეგებს იძლევა, საიმედოა, კარგად გავრცელებულია და გამოყენებული პრაქტიკაში. მოცემული მეთოდი საკმაოდ კომფორტულია მკვლევარისთვის, ვინაიდან რესპოდენტისთვის ხელსაყრელ და სასურველ გარემოში იძლევა შესაძლებლობას კვლევაში მონაწილეობის. ეს კი თავის მხრივ, ბუნებრივია ამცირებს ან თითქმის აქრობს მკვლევარის მხრიდან რესპოდენტზე ზემოქმედების ფაქტორს, რაც ჩემი თვალთახედვით მიღებულ შედეგებს უფრო რელევანტურს ხდის. აქვე უნდა აღვნიშნო, კონფიდენციალურობის საკითხი რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია და

რომლის დაცვასაც უზრუნველყოფს კვლევის აღნიშნული მეთოდოლოგია.

კვლევის კითხვარი შედგებოდა ორი ნაწილისაგან: 1. დემოგრაფიული შეკითხვები: სქესი, ასაკი, დასაქმების სტატუსი; 2. სამუშაო პრეფერენციების შესაფასებელი კითხვები.

კვლევაში გამოყენებულია სამუშაო პრეფერენციების შესაფასებელი კითხვარი, რომელიც შედგება 50 კითხვისგან, რომლებიც ფასდება ხუთ ქულიან ლიკერტის სკალაზე, სადაც 1 ქულა აღნიშნავს „სრულიად არ ვეთანხმები“, ხოლო 5 ქულა - „სრულიად ვეთანხმები“. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემულ სკალაზე არსებული 3 ქულა აღნიშნავს დამოკიდებულებას „არც უარვყოფ და არც ვეთანხმები“. კვლევის ინტერესებიდან გამომდინარე დამჭირდა თითოეული კითხვის კოდირება.

კვლევის მეორე ნაწილი, როგორც უკვე აღვნიშნე, მოიცავს ინტერვიუების სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე სამ რეკრუტერთან. აღნიშნულისთვის, როგორც მკვლევარს, მსურდა სტრუქტურირებული ინტერვიუს სახე მიმეცა, ვინაიდან დამეზოგა პირველ რიგში რესპოდენტების დრო და ამასთანავე მიმელო ამომწურავი და სრული ინფორმაცია ჩემთვის საინტერესო თემის ირგვლივ. ბუნებრივია, მოცემულ ნაწილშიც შემიძლია გამოვყო კითხვების ორი ქვეკატეგორია: 1. დემოგრაფიული კითხვები: სამუშაო გამოცდილება (შერჩევის მიმართულებით), კომპანია, რომელშიც ამჟამად არის რესპოდენტი დასაქმებული; 2. დასაქმებით დაინტერესებულთა სამუშაო პრეფერენციების შესახებ შერჩევის სპეციალისტების მოსაზრებებისა და შეხედულებების დასადგენი კითხვები

კვლევის შედეგები და ინტერპრეტაცია: კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 268 რესპოდენტმა, რომელთაგან 216 (80.6%) იყო მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი და 52 (19.4%) მამრობითი სქესის წარმომადგენელი.

აღნიშნულ კვლევაში ძირეული მნიშვნელობის ცვლადია რესპონდენტთა ასაკი, რომელიც კონკრეტული თაობების შესაბამის ოთხ ჯგუფად იყო დაყოფილი.

- 1946 წლიდან _ 1965 წლამდე
- 1965 წლიდან _ 1981 წლამდე
- 1981 წლიდან _ 1997 წლამდე
- 1997 წლის შემდეგ

პირველ ასაკობრივ ჯგუფს წარმოადგენდა 40 (14.93%), მეორეს 62 (23.13%), მესამეს 114 (42.54%) და მეოთხეს 52 (19.4%) რესპოდენტი. შესაძლოა მოცემულმა კითხვამ კრიტიკა დაიმსახუროს, ვინაიდან ასაკობრივი გადანაწილება არ არის თანაბარი, თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ ძირითად სამუშაო ძალას ქვეყანაში ისევე, როგორც მსოფლიოში, 1965 წლის შემდეგ დაბადებული თაობები წარმოადგენენ, მიმაჩნია რომ სამართლიანია ამგვარი დაყოფა.

აღნიშნულ ნაწილში შემდეგი კითხვა ეხებოდა, დასაქმების სტატუსს, სადაც ჩემ მიერ თავიდანვე გამოიყო 4 კატეგორია: „დასაქმებული“, „თვით დასაქმებული (Freelancer)“, „სტუდენტი“ და „ამჟამად არ ვარ დასაქმებული“. მოცემული კატეგორიების შესაბამისად, რესპოდენტთა პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: პირველ ჯგუფს წარმოადგენდა 201 (75%), მეორეს 26 (9.7%), მესამეს 12 (4.48%), ხოლო მეოთხე ჯგუფს 15 (5.6%) რესპოდენტი.

თუმცა მოცემულ კითხვაზე რესპოდენტებს მივეცი რამდენიმე პასუხის არჩევის შესაძლებლობა, რათა ყველა შესაძლო ვარიანტი და კომბინაცია მომეცვა. შესაბამისად, აღნიშნულის შედეგად მივიღეთ შემდეგი სურათი: „დასაქმებული, თვით დასაქმებული (Freelancer)“ - 2 (0.75%), „დასაქმებული, თვით დასაქმებული (Freelancer), სტუდენტი“ - 2 (0.75%), „დასაქმებული, სტუდენტი“ - 5 (1.87%), „თვით დასაქმებული (Freelancer), სტუდენტი“ - 2 (0.75%), „სტუდენტი, ამჟამად არ ვარ დასაქმებული“ - 3 (1.12%).

კითხვარში დემოგრაფიული ნაწილის შემდეგ კითხვები ეხებოდა ამ კვლევის მთავარი ინტერესის ობიექტს სამუშაო პრეფერენციებს. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნე, მოცემული ცვლადი ჩავშალე 12 ქვეკატეგორიად, რომელიც აერთიანებდა ჩემი აზრით ამ მიმართულების ყველაზე მნიშვნელოვან მდგენელებს. შეგახსენებთ, რომ კვლევის აღნიშნულ ნაწილში მოცემული იყო 50 დებულება, რომელსაც რესპოდენტები აფასებდნენ ლიკერტის სკალაზე, სადაც 1 აღნიშნავდა „სრულიად არ ვეთანხმები“, ხოლო 5 შეესაბამებოდა „სრულიად ვეთანხმები“.

ქვემოთ გიჩვენებთ თაობების დამოკიდებულებას თითოეული პრეფერენციის შემადგენლის მიმართ, ასევე ვეცდები, შემოგთავაზოთ შედეგების ჩემეული ინტერპრეტაცია.

გამოწვევები სამუშაო გარემოში (კოდი C) - პირველი ქვეკატეგორია, რომელიც ჩემი მხრიდან გამოიყო, როგორც საკვლევად მნიშვნელოვანი სამუშაო პრეფერენცია არის გამოწვევები სამუშაო გარემოში. მოცემული ქვეკატეგორიის საკვლევად გამოვიყენე 6 კითხვა. სამუშაოს ფარგლებში რთული პრობლემების გადაჭრა სურს თაობათა წარმომადგენლების უმრავლესობას და ამისგან სიამოვნებასაც კი იღებენ, თუმცა მოცემულ დებულებებზე რადიკალურად დადებით პასუხთან- „სრულიად ვეთანხმები“- ერთად შერჩეულ იქნა ნეიტრალური -„არც უარყოფ და არც ვეთანხმები“ და ასევე შედარებით დადებითი „ნაწილობრივ ვეთანხმები“. მოცემული შედეგები მაძლევს საშუალებას ვივარაუდო, რომ რთული პრობლემების გადაჭრა და მისგან სიამოვნების მიღება მნიშვნელოვანი მოცემულობებია ჩემი რესპოდენტებისთვის, თუმცა აღნიშნულს გადამწყვეტი დატვირთვა არ აქვს სამუშაოს შესრულების დროს და/ან არ შემიძლია გამოვიყო როგორც რომელიმე თაობის მკვეთრი მახასიათებელი. შემდეგი დებულება რომელიც მიემართებოდა სამუშაოსგან გამოწვეულ ცოდნისა და უნარების ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას ნამდვილად აღმოჩნდა რადიკალურად დადებითი პასუხებით დახუნძლული. მოცემული აღმოჩნდა ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის სასურველი, მნიშვნელოვანი და

გადამწყვეტი სამუშაოს შერჩევის დროს. ცნობისმოყვარეობა ასევე არ აღმოჩნდა რომელიმე კონკრეტული თაობისთვის დამახასიათებელი გარემოება, ვინაიდან აღნიშნულ დებულებაზე თითქმის თანაბრად დაფიქსირდა ყველა ტიპის პაუზი. მოცემულის მიზეზი ჩემი ვარაუდით, ისიც შეიძლება გახლდეთ, რომ ცნობისმოყვარეობა ერთგვარი პიროვნული მახასიათებელია, და ადამიანებში, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში არიან ერთსა და იმავე საქმით დაკავებულნი შეიძლება ამ ფაქტორმა უკანა ფლანგზე გადაიწიოს. შემდეგ დებულებაზე „მირჩევნია მქონდეს სამუშაო, რომლის კეთებაც ვიცი, ვიდრე სამუშაო, რომელიც ჩემგან ახალ უნარებს მოითხოვს“ მიღებული შედეგები, ვფიქრობ, არავისთვის იქნება გასაოცარი, ვინაიდან, 1946-65 წლებში დაბადებული თაობისთვის უფრო სასურველია საქმიანობა რომლის კეთებაც უკვე კარგად იცის, ვიდრე რაიმე ახლის შესწავლა, მაშინ როცა 1981 წლის შემდეგ დაბადებული თაობები (მილენიალები და Gen Z) მკვეთრად საპირისპირო მოცემულობას აფიქსირებენ. როგორც უკვე აღვნიშნე, ვფიქრობ ეს შედეგი არ უნდა იყოს გასაოცარი, ვინაიდან, სრულად ეხმიანება თაობათა ზოგად მახასიათებლებსა და მათ მიდრეკილებებს. იგივე სურათი მივიღეთ დებულებაზე, რომლის საკვლევი მიზანიც იყო რესპოდენტების დამოკიდებულების დადგენა ერთგვაროვანი და მარტივი სამუშაოების მიმართ. მოცემული სრულიად მიუღებელია ახალი თაობისთვის და მიმაჩნია, რომ სწორედ ეს არის ხოლმე მათი მხრიდან ხშირად კომპანიის ცვლისა და სამუშაო ბაზარზე მიგრაციის მიზეზი. ვფიქრობ, როგორც კი კონკრეტულ კომპანიაში მათი მხრიდან შესასრულებელ საქმიანობას სრულად შეისწავლიან, დაეუფლებიან და აღარ რჩება სივრცე ზრდისა და განვითარებისთვის ისინი დაუყოვნებლივ ტოვებენ კომპანიას. ასევე მსურს დაგვაფიქსირო შემდეგი მოსაზრებაც, რომლის თანახმადაც გამომდინარე იქიდან, რომ მილენიალები და უფრო Gen Z მნიშვნელოვნად ციფრული თაობები არიან, მუდმივად განახლებად ინფორმაციაზე მიბმულნი, ჩემი პირადი დაკვირვებით, უფრო მარტივად ითვისებენ შესასრულებელ საქმიანობას, შესაბამისად, მათ შემთხვევაში ეს მოყირჭების მომენტი იმაზე ადრე დგება, ვიდრე სხვა თაობების შემთხვევაში.

დავალების მნიშვნელოვნება (კოდი TS) - ალბათ ყველასთვის მნიშვნელოვანია თავისი საქმიანობა, თუმცა ამას სხვადასხვა მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. ზოგისთვის ეს არის ფინანსური თვალსაზრისი, ზოგისთვის მოწოდება და ა.შ. თუმცა, ალბათ დამეთანხმებით, რომ ყველასთვის დამატებითი მოტივატორი იქნებოდა თუ ჩვენი საქმიანობა იქნებოდა მნიშვნელოვანი ფართო გაგებით, არა მხოლოდ კონკრეტული კომპანიის ჭრილში, არამედ თუნდაც ქალაქის, ქვეყნისა და გლობალურად სამყაროსთვის. ამ თემასთან დაკავშირებულ დებულებას, ბუნებრივია, ჩემს კვლევაშიც აღმოაჩენთ და რესპოდენტების პასუხიც, ვფიქრობ, არ გაგაოცებთ, ვინაიდან მოცემული ფაქტორი ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის არის სასურველი და მნიშვნელოვანი. ვფიქრობ, ეს ფაქტორი სამუშაო პრეფერენციების გარდა მნიშვნელოვნად ეხმარება ადამიანის მოთხოვნილებას იყოს სოციუმის წევრი და იღვწოდეს რაღაც დიდი მიზნებისთვის. შესაბამისად, მიღებული შედეგიც ყველა თაობისთვის დამახასიათებლობაზე მიგვითითებს გამოკვეთილი ლიდერების და/ან ანტაგონისტების გარეშე.

ალიარება (კოდი PR) - ალიარება და დაფასება კიდევ ერთი ფაქტორია, რომელზეც ხშირად „წუწუნებენ“ ხოლმე დასაქმებულები და რაც ხდება მიზეზი მათი მხრიდან კომპანიის დატოვების. მოცემული ქვეკატეგორია ჩემს კვლევაში აერთიანებდა სამ დებულებას. ხელმძღვანელის მხრიდან შესრულებული სამუშაოს დაფასება აღმოჩნდა ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის მნიშვნელოვანი მოცემულობა, ისევე როგორც მოტივაციის წყარო. რაც შეეხება კარგად შესრულებული საქმისთვის ჯილდოდ შექებასა და ფულს შორის მიღებაზე საკმაოდ არაერთგვაროვანი არჩევანი გააკეთეს რესპოდენტებმა. ჯილდოდ მატერიალური სარგებლის მიღება (ფული) მკვეთრად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა 1946 წლიდან 1981 წლამდე დაბადებული თაობებისთვის, აღნიშნულის მიმართ შედარებით ნეიტრალურ და ნაწილობრივ დადებით დამოკიდებულებას ავლენენ 1981 წლის შემდეგ დაბადებული მილენიალები და Gen Z-ის წარმომადგენლები. ვფიქრობ ეს კონკრეტული საინტერესო უნდა იყოს იმ HR პროფესიონალებისთვის, რომელთა კომპანიებში დასაქმებულნი არიან 1981 წლის შემდეგ

დაბადებული თაობის წარმომადგენლები და შესაფესიბა და დაჯილდოვების სისტემები მატერიალურ (ფულად) სარგებელზე აქვთ აგებული. მოცემულიდან ნათლად ჩანს, რომ აღნიშნული თობებისთვის როგორც მატერიალური ასევე სიტყვიერი აღიარებაც არის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი.

ანაზღაურება (კოდი PP) - ანაზღაურება ასევე ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი და პრობლემატური საკითხია. დასაქმების ბაზარზე ხშირად წააწყდებით პოლემიკას, რომელიც სხვადასხვა ასპექტით არის დაკავშირებული ანაზღაურებასთან, მათ შორის უნდა მიეთითოს ის ვაკანსიის განაცხადში თუ არა, გასაუბრებაზე უნდა დაისვას კითხვა ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ მოლოდინებზე თუ არა, რა ტიპის შესასრულებელ საქმიანობაზე როგორი ანაზღაურება უნდა გაიცეს და ა.შ. მეორეს მხრივ ჩვენს ქვეყანაში არაერთი გამოსვლა თუ საპროტესტო აქცია გვახსოვს დასაქმებულების მხრიდან კომპანიის მისამართით და ყოველჯერზე მთავარი პროტესტის საგანი სწორედ არა სათანადო ანაზღაურება გახლდათ. თუმცა ერთია და ბუნებრივია, როცა ვამბობთ რომ ანაზღაურება უნდა იყოს შესასრულებელი საქმიანობის და ქვეყანაში არსებული მდგომარეობის შესაბამისი, თუმცა ანაზღაურებასთან დაკავშირებული სხვა ფაქტორების მიმართ საინტერესოა განსხვავდება თუ არა თაობათა შეხედულებები. ინდივიდუალურ შესრულებაზე დამოკიდებული ანაზღაურება ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა 1946 წლიდან 1981 წლამდე დაბადებული თაობისთვის, ხოლო ამ თემასთან მიმართებით მკვეთრად ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს 1981 წლიდან 1997 წლამდე დაბადებული მილენიანების თაობა. აღმოჩნდა, რომ ანაზღაურების მიღება შესრულებული სამუშაოს და არა სტაჟის შესაბამისად ყველა თაობის წარმომადგენლისათვის თანაბრად პრიორიტეტულია. მოცემულიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ თუ კომპანიებს აქვთ სახელფასო სისტემები, სადაც ხელფასის ზრდა დამოკიდებულია მხოლოდ სამუშაო სტაჟზე ის შეიძლება არა თუ მოტივატორი აღმოჩნდეს, არამედ დასაქმებულებში გააჩინოს არასამართლიანობის შეგრძნება და გამოიწვიოს მათი სხვა კომპანიებში მიგრირება. კომპანიის

ზოგად შესრულებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებასთან დაკავშირებით ასევე დადებითი დამოკიდებულება აქვს ყველა თაობის წარმომადგენელს, ასევე გამოკვეთილად ნეიტრალური პოზიცია აქვს მილენიალების საკმაოდ დიდ ნაწილს. უნდა ვაღიარო, რომ მოცემული პასუხები ჩემთვის მოულოდნელი აღმოჩნდა, ვინაიდან, მიმაჩნდა, რომ 1946 წლიდან 1981 წლამდე დაბადებული ადამიანები არ გამოავლენდნენ ამხელა მიკუთვნებულობას ორგანიზაციების მიმართ, რომლის შედეგადაც ექნებოდათ სურვილი მათი ანაზღაურება კომპანიის შესრულებით ყოფილიყო განპირობებული. ვფიქრობ, მოცემული შედეგი პოზიტიურად აღწერს ბაზარზე არსებული დასაქმებულები ან დასაქმებით დაინტერესებულთა დამოკიდებულებას კომპანიების მიმართ. აქედან შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ისინი არა მხოლოდ რიგით თანამშრომლებად აღიქვამენ საკუთარ თავს, არამედ იმ დიდი სისტემის მნიშვნელოვან ნაწილად რასაც ორგანიზაცია ქვია. ვფიქრობ, თუ დასაქმებულებს სურთ კომპანიის შესრულების შესაბამისად იღებდნენ თუნდაც ხელფასის ნაწილს ეს მიანიშნებს იმ გარემოებაზეც, რომ იაზრებენ და ხვდებიან მათ როგორც ინდივიდუალურ ასევე გუნდურ როლს კომპანიის მხრიდან წარმატების მოპოვებაში. თითქმის იგივე სურათი მივიღეთ გუნდურ მუშაობაზე დაფუძნებული ანაზღაურების დებულებასთან დაკავშირებით ამიტომ ზემოთ აღნიშნული მოსაზრებებისა და მსჯელობის გამეორებით თავს აღარ შეგაწყენთ.

უკუკავშირი (კოდი F) - ბოლო წლებში ბაზარზე საკმაოდ აქტუალურია შეფასების სისტემების დანერგვა, რაც ბუნებრივია სტრატეგიული HR-ის ერთ-ერთი მთავარი მდგენელია. თუმცა წარმოიშვა პრობლემა უკუკავშირთან დაკავშირებით, რომელსაც თავის მხრივ ეფუძნება ნებისმიერი შეფასების სისტემა. სხვადასხვა სოც. ქსელებში დარგის პროფესიონალები ხშირად საუბრობენ იმაზე, რომ უჭირთ მენეჯერები მიაჩვიონ უკუკავშირის გაცემას. ეს თითქოს ყოველთვის უხერხულობისა და მორიდების საგანია. არადა, ვფიქრობ, სწორი და კონტრუქციული უკუკავშირის გარეშე შეუძლებელია მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის ჯანსაღ კომუნიკაციაზე გვექონდეს

პრეტენზია, ისევე როგორც ვისაუბროთ განვითარებასა და წინსვლაზე. უკუკავშირი ხშირად ასოცირდება მხოლოდ უარყოფით კომენტარებთან და მოსაზრებებთან, რაც ვფიქრობ ასე ნამდვილად არ არის. დადებითი უკუკავშირიც უმნიშვნელოვანესია თანამშრომლისთვის და ისიც შეიძლება იყოს განვითარების საწინდარი. როგორც აღმოჩნდა ხელმძღვანელს მათი მუშაობის შეფასებას უფრო Baby Boomer და X თაობის წარმომადგენლები სთხოვენ ვიდრე მილენიალები და Gen Z, ეს უკანასკნელნი როგორც ხედავთ შედარებით ნეიტრალურ დამოკიდებულებებს აფიქსირებენ. რაც შეეხება კოლეგების მხრიდან უკუკავშირის აღმოჩნდა, რომ ეს ნაწილი თითქმის ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის თანაბარი დატვირთვის მქონეა. აღნიშნული შედეგები არ მამძღვს სრულად იმის თქმის შესაძლებლობას, რომ უკუკავშირი დასაქმებულებისთვის უმნიშვნელოა, ვინაიდან, როგორც შედეგებმა აჩვენა ისინი უკუკავშირის უფრო ითხოვენ თანამშრომლებისგან ვიდრე მენეჯერებისგან. აღნიშნულის მიზეზი, ვფიქრობ, სხვაგან უნდა ვეძებოთ. შეიძლება ამის მიზეზი არის მართვის სტილი, რომელიც დამკვიდრებულია კონკრეტულ ორგანიზაციაში, ან იმის შიში, რომ თუ ხელმძღვანელს მოვთხოვთ უკუკავშირის არათავდაჯერებულები და ნაკლებ პროფესიონალები გამოჩნდებიან. ან იქნებ, დასაქმებულებს მიაჩნიათ, რომ მენეჯერები არ არიან იმდენად ჩახედულნი მათ საქმეში, რომ შეუძლიათ სწორი უკუკავშირის მიცემა. მოკლედ, ვფიქრობ ეს საკითხი სამომავლო კვლევისთვის საკმაოდ საინტერესო შეიძლება იყოს და ბევრ ისეთ ასპექტზე დაგვაფიქროს, რაც პროცესების რეალურ გუმჯობესებამდე მიგვიყვანს.

მართვის სტილი (კოდი L) - ბოლო დროს ასევე ერთ-ერთი აქტუალური საკითხია ლიდერობა და მართვის სტილი. ამ თემასთან დაკავშირებით არაერთ თანამედროვე ლიტერატურას, სტატიას, ტრენინგ მოდულსა თუ პოდკასტს წააწყდებით. მოცემულ თემას ასევე სიღრმისეულად შეასწავლიან უნივერსიტეტებიც იქ დასაქმებულთ. რატომ არის აღნიშნული ასეთი აქტუალური? ნუთუ დასაქმებულებისთვის სხვა სამუშაო გარემოებებზე უფრო მნიშვნელოვანი არის მართვის სტილი რომლის ფარგლებშიც ისინი

მუშაობენ? ალბთ გვსმენია მოსაზრება, რომ ადამიანები კომპანიას კი არა მენეჯერებს ტოვებენ. მართვის სტილი ჩემი გადმოსახედიდან, არის ის ჩარჩო რომლის ფარგლებშიც ოპერირებს ესა თუ ის კომპანია, შესაბამისად, მნიშვნელოვან გავლენასაც ახდენს დასაქმებულებზე. შემიძლია მართვის სტილი ქვეყნის მართვის პოლიტიკურ იდეოლოგიებთანაც გავაიგივოთ. შესაბამისად, ადამიანები ბუნებრივია დასაქმების დროს დიდ ყურადღებას აქცევენ კომპანიაში დამყარებულ მართვის სტილს. ჩემს კვლევაში მოცემულ საკითხს ყველაზე მეტი კითხვა დაეთმო და უმრავლეს მათგანთან მიმართების თაობათა წარმომადგენლების მოსაზრებები ერთმანეთს სრულად დაემთხვა შემდეგია. მენეჯერის მახასიათებლები, რომელიც რესპოდენტებმა დააფიქსირეს, როგორც მათთვის მისაღები არის: თანამშრომლებისთვის ხელის შეწყობა პრობლემების გადაჭრის ახალი გზების ძიების მიმართულებით, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მომავლის ხედვა, ორგანიზაციის განვითარებისათვის ახალი შესაძლებლობების ძიება, თანამშრომლის დამოუკიდებლობის ზრდა, უნარი გააღვივოს თანამშრომლებში ენთუზიაზმი თავისი გეგმებისა და იდეების მიმართ, გადაწყვეტილებების მიღების დროს თანამშრომელთა ჩართულობა, თანამშრომელთა წახალისება თავიანთი ნიჭისა და უნარების გასაუმჯობესებლად, თანამშრომლებში განცდის გაღვივება, რომ ისინი მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად შრომობენ, თავდაჯერებულობა თავის იდეალებში, შეხედულებებსა და ღირებულებებში, კარგი დელეგირების უნარი, თანამშრომლებისთვის წინასწარ განსაზღვრა თუ რას მიიღებენ ისინი მიზნის მიღწევის შემდეგ და მოლოდინების გამართლების შემთხვევაში თანამშრომლების მიმართ კმაყოფილების გამოხატვა. მხოლოდ ორი ასპექტი აღმოჩნდა აღნიშნული თემის ირგვლივ ისეთი, რომელზეც თაობათა წარმომადგენლების მოსაზრებები გაიყო და ლიკერტის სკალაზე თითქმის თანაბრად ყველა პასუხი დაფიქსირდა. რესპოდენტების არაერთგვაროვანი მოსაზრებები აქვთ მენეჯერის მიმართ, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ძირითადად შეცდომებზე, გამონაკლისებზე და ნორმებიდან გადახრებაზე, თუმცა მათთვის უფრო მისაღებია ხელმძღვანელი, რომელიც ფოკუსირებულია

აღნიშნულ სირთულეებთან გამკლავების გზებზე. ვფიქრობ, მუდმივად შეცდომებზე აპელირებით შეიძლება ის შედეგი მივიღოთ, რომ კარგად შესრულებულმა საქმიანობამ ერთგვარად ფასი დაკარგოს და დასაქმებულს გაუჩნდეს განცდა, რომ როგორი რთული შესასრულებელიც არ უნდა ყოფილიყო ის ეს ნორმაა, ხოლო შეცდომები დაუშვებელია და ამის გამო „დაისჯება“. ვფიქრობ, მოცემულმა მიდგომამ შეიძლება იქამდეც მიგვიყვანოს, რომ შეცდომების შემთხვევაში ჩვენი ამგვარი მიდგომით ვაიძულოთ დასაქმებული დავგიმალოს ხარვეზი და ან ჩვენს გარეშე ეცადოს მოგვარებას ან საერთოდ დატოვოს როგორც ხარვეზი და არ აიღოს პასუხისმგებლობა დაშვებულ შეცდომაზე. ვფიქრობ, შეცდომები მისაღებია, როგორც თიბისი დაზღვევის ცნობილი რეკლამის სლოგანი გვეუბნება „შეცდომები მოსულა“, სამუშაო პროცესი თავის თავში, ბუნებრივია, მოიაზრებს შეცდომების დაშვებასაც, მთავარია, აღნიშნული არ აქციოს დასაქმებულმა ან მენეჯერმა გადაულახავ დილემად და სტრესის საფუძვლად და მოიფიქროს გადაჭრის ოპტიმალური გზები, რომელიც მენეჯერმა თავის მხრივ უნდა დააფასოს. ნაშრომის მოცემული ნაწილის გაცნობის შემდეგ შეიძლება, დავიმსახურო კრიტიკა იმასთან დაკავშირებით რომ ყველა ჩემ მიერ რესპოდენტებისთვის მიწოდებული დებულება მკვეთრად დადებითი კონტექსტის იყო და ასახავდა ტრანსფორმაციული მართვის სტილს. შეიძლება ასევე გაჩნდეს მოსაზრება, რომ აღნიშნული სტილი არ ასახავს ქართულ რეალობაში დამკვიდრებულ მართვის სტილს. თუმცა ჩემი კვლევის მიზანი სწორედ ის არის, რომ თემით დაინტერესებულ პირებს გავაცნო ბაზარზე არსებული სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლის შეხედულებები და მოთხოვნები, რომელზე დაფიქრების შედეგადაც უნდა შეიმუშავონ გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული ცვლილებები.

სოციალური ურთიერთობები (კოდი SS) - სოციალური კავშირების ჩამოყალიბება და გაღრმავება, როგორც უკვე აღვნიშნე ყველა ადამიანისთვის ერთგვარი ბაზისური მოთხოვნილებაა, ვინაიდან, ასე ჩნდება სწორედ მიკუთვნებულობის განცდა, რაც ადამიანისთვის როგორც სოციალური ცხოველისთვის უმნიშვნელოვანესი

მოცემულობაა. თუმცა სხვადასხვა ლიტერატურა იუწყება, რომ სოციალური მედიის გააქტიურების შემდეგ აღნიშნული საკითხი უფრო და უფრო კარგავს მნიშვნელობას ახალი თაობებისთვის. აღნიშნულთან დაკავშირებით ხშირად გაიგონებთ ძველი თაობის წუხილს ჩვენს ქვეყანაშიც. საინტერესოა ამ მხრივ კვლევაში თუ გამოვლინდა მნიშვნელოვანი სხვაობები თაობებს შორის. აღმოჩნდა, რომ ჩვენი რესპოდენტების უმრავლესობას მოცემულ თემასთან დაკავშირებით მსგავსი მოსაზრებები აქვთ მიუხედავად მათი სხვაობისა თაობებს შორის. თანამშრომლებთან მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბება, სამუშაოს ფარგლებში ახალი კონტაქტების შექმნა და ხელმძღვანელი რომლისთვისაც დასაქმებულთა კეთილდღეობა არის პრიორიტეტული აღმოჩნდა, რომ ნებისმიერი თაობის წარმომადგენლისთვის სასურველი მოცემულობებია. ერთი შეხედვით აღნიშნული შედეგი ეწინააღმდეგება ახალი თაობების შესახებ გავრცელებულ მოსაზრებას. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ შეიძლება მოცემული შედეგი განპირობებული იყოს ჩვენი სოციალური მახასიათებლებითა და ცხოვრების წესით, რომელიც თავის თავში მოიაზრებს მჭიდრო კავშირს სხვა ინდივიდებთან იქნება ეს თანამშრომლის, მეზობლის თუ ნათესავის რანგში. ვფიქრობ, საინტერესოა იქნებოდა აღნიშნული საკითხის სხვა ჩვენგან განსხვავებულ და უფრო ინდივიდუალისტურ კულტურებში რომ გვეკვლია და შემდეგ გვექონოდა მიღებული შედეგების შედარების შესაძლებლობა.

დაწინაურების შესაძლებლობა (კოდი PO) - დაწინაურების შესაძლებლობა არის კიდევ ერთი გარემოება, რომელიც მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ორგანიზაციული კულტურის დასახასიათებლად, და პირდაპირ მოტივატორად შეგვიძლია მივიჩნიოთ თანამშრომლებისთვის. ხშირად, როდესაც ამგვარ შესაძლებლობას ვერ თავაზობს დასაქმებულებს კონკრეტული კომპანია დასაქმებულები ტოვებენ მას. საინტერესოა ამ მხრივ თაობათა შორის თუ არის განსხვავებები. როგორც კვლევამ გვიჩვენა, ნებისმიერი თაობის წარმომადგენლისთვის სასურველია დასაქმება ისეთ კომპანიაში, სადაც ექნებათ პოზიციურად ზრდის შესაძლებლობა. სწავლის

დამთავრებიდან ერთი წლის შემდეგ არ დაწინაურები შემთხვევაში იმედგაცრუებასთან დაკავშირებით არაერთგვაროვანი და მრავალფეროვანი მოსაზრებები დაფიქსირდა. აღმოჩნდა, რომ მილენიალებისა და Gen Z-ის უმრავლესობას ამ საკითხის მიმართ ნეიტრალური დამოკიდებულება აქვს, ხოლო თაობა Y-ში მოცემული სიტუაცია არ გამოიწვევს იმედგაცრუებას. სამუშაოს როტაცია და ტრენინგები დაწინაურების შემცველი არ აღმოჩნდა 1946 წლიდან 1965 წლამდე დაბადებული Baby Boomer თაობისთვის, ხოლო სხვა თაობებს ამ საკითხის მიმართაც ნეიტრალური დამოკიდებულება აქვთ. ორგანიზაციაში დაწინაურების დაბალი შანსი მისი დატოვების და სხვა კომპანიაში გასვლის საწინდარი, როგორც აღმოჩნდა გახდება კვლევაში მონაწილე ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მიმართულებით მილენიალების აზრი გაიყო და უმრავლესობამ ნეიტრალური პასუხი დააფიქსირა, არ უნდა ვუგულებელყოთ საკმაოდ დიდი რაოდენობა მოცემული თაობის წარმომადგენლებისა, რომელიც დადებით პასუხს აფიქსირებს. უნდა აღვნიშნო, რომ ამ დებულებაზე მიღებული შედეგები ჩემთვის საგულისხმო და მოულოდნელი აღმოჩნდა. კემოდ არ ველოდებოდი 1946 წლიდან 1981 წლამდე დაბადებული თაობებისგან ამ საკითხზე დადებით პასუხს, ვინაიდან, მიიჩნევა, რომ მათ არ უყვართ ცვლილებები და უფრო სტაბილური გარემოებებს ანიჭებენ უპირატესობას. უმეტესად ნეიტრალური პასუხები დაფიქსირდა ყველა თაობის წარმომადგენლისგან დებულებაზე „არ მინდა იმ ორგანიზაციაში ვიმუშაო, სადაც ძალიან სწრაფად ვერ მივდივარ წინ“. აღნიშნულის მიზეზი, შეიძლება თავად დებულების ფორმულირებაც იყოს, კემოდ „ძალიან სწრაფად“ საკმაოდ ბუნდოვანი და სუბიექტურად განსაზღვრული გარემოებაა, რამაც შეიძლება უბიძგა რესპოდენტებს მკვეთრი პოზიციის დაფიქსირებისთვის აერიდებიანათ თავი და ნეიტრალურ დამოკიდებულებაზე გაეკეთებინათ არჩევანი.

სამუშაოს მოქნილობა (კოდი JF) - როდესაც ვსაუბრობთ გამართულ HR პროცესებზე, ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რომელიც შეგვიძლია აღნიშნულის შესაფასებელ ინდიკატორად გამოვიყენოთ არის

შემუშავებული სამუშაო ინსტრუქციები და სამუშაო აღწერილობები (Job Description). მიღებული პრაქტიკაა, რომ ახალ თანამშრომელს დასაქმებისთანავე ხელშეკრულებასთან უნდა გავაცნოთ სამუშაო აღწერილობა და მის სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვა ინსტრუმენტები და მოცემულ დოკუმენტებში სამომავლოდ განხორციელებული ცვლილებების შესახებაც ასეთის იმპლემენტაციის შემთხვევაში დაუყოვნებლივ უნდა ვაცნობოთ. საინტერესოა, ეს პორცესი რაიმე ბიუროკრატიული „გადმონაშთია“, რომელიც აზღვევს დამსაქმებელს არასათანადო შესრულების შემთხვევაში თუ რეალურად აქვს მნიშვნელობა და ახდენს გავლენას თავად დასაქმებულებზე. ჩემს კვლევაში მოცემული საკითხის განხილვა 3 კითხვით შემოიფარგლა. როგორც უკვე არაერთხელ აღვნიშნეთ, მილენიალებისა და Gen Z თაობისთვის საქმიანობის მალე მოყირჭებაა დამახასიათებელი, მიჩნეულია, რომ მათ ურჩევნიათ სიახლეებით სავსე გარემო, თუმცა როდესაც საკითხი შეეხო არასტრუქტურირებულ სამუშაოს ამ თაობის წარმომადგენლებისგან ვერ მივიღე მკვეთრად დადებითი პოზიცია, პირიქით მათ ნეიტრალური დამოკიდებულება არჩიეს. შეიძლება აღნიშნულის მიზეზი იყო ისიც, რომ დებულებას არ მოყვებოდა განმარტება თუ რა შეიძლება ჩაითვალოს არასტრუქტურირებულ საქმიანობად და ვუშვებ, რომ რეპოდენტებისთვის აღნიშნული კითხვის შინაარსი შესაძლოა გაუგებარი აღმოჩნდა. მსგავსი შედეგები დაფიქსირდა დებულებაზე: „ვფიქრობ, ამდღევებელია მუშაობა ორგანიზაციაში, სადაც მოსალოდნელია, რომ "გამოვიგონო" საკუთარი სამუშაო“. თუმცა კვლევაში მონაწილე თაობათა უმრავლესობისათვის დამაბნეველია კომპანიაში მუშაობა სადაც მათი სამუშაო აღწერილობა არ არის გარკვეული და ჩამოყალიბებული.

სამუშაო გარემოს მოქნილობა (კოდი FF) - სამუშაო გარემოს მოქნილობაზე აქცენტები Covid 19 პანდემიის შემდეგ კიდევ უფრო გაიზარდა. კომპანიებს მოუწიათ ქმედითი ნაბიჯები გადაეღათ აღნიშნული მიმართულებით. მათივე სასარგებლოდ უნდა აღინიშნოს ის, რომ განხორციელებული ცვლილებების გავლენას აკვირდებოდნენ როგორც თანამშრომლებზე, ასევე ზოგადად კომპანიის შესრულებაზე

და რეალური შეფასებების შემდეგ არაერთი კომპანია მიხვდა რიგიდული სამუშაო გარემოსგან განსხვავებით რამხელა დადებითი გავლენა შეიძლება ქონდეს მოქნილ სამუშაოს თანამშრომლებზე. მოცემული დაკვირვების შედეგად, ბევრმა კომპანიამ პანდემიის დასრულების შემდეგაც შეინარჩუნა მოქნილობა და ეს ერთგვარ დამატების სასარგებლოდ (Benefit) აქცია დასაქმებულებისთვის. დროდადრო სახლიდან მუშაობის შესაძლებლობა კვლევაში მონაწილე ყველა თაობის წარმომადგენლისთვის სასურველია, თუმცა ამ მხრივ მილენიალები უფრო მკვეთრად დადებით პოზიციას აფიქსირებენ. სამსახურის დაწყების და დასრულების დროის არჩევასთან დაკავშირებით უფრო მრავალფეროვანი მოსაზრებები დაფიქსირდა. აღნიშნული ასევე სასურველია მილენიალებისა და Gen Z-ისთვის, რაც ალბათ სრულებითაც არ არის გასაკვირი. ვფიქრობ, აღნიშნულზე ურო მრავალფეროვანი პასუხები განპირობებულია რესპოდენტთა პროფესიული მახასიათებლით, ვინაიდან, არსებობს პროფესიები და სამუშაო სპეციფიკები, რომელიც ფიზიკურად არ იძლევა აღნიშნულის შესაძლებლობას. არაერთ კომპანია წინასწარ ადგენს შესვენების პერიოდს. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს სამუშაო სპეციფიკიდან და/ან იმ მოტივით, რომ შეინარჩუნონ ორგანიზებულობა. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ნებისმიერი თაობის უმრავლესობისთვის სასურველია თავად აირჩიონ შესვენების პერიოდი. წინასწარ განსაზღვრული სამუშაო განრიგის მუშაობა მიუღებელი აღმოჩნდა თაობა X-ის უმრავლესობისათვის, Gen Z-ის გამოხატულად მკვეთრი დამოკიდებულება არ აქვს ამ საკითხზე, ხოლო მილენიალებისა და Baby Boomer-ებისთვის აღნიშნული სასურველია. ვფიქრობ, სამუშაოს მოქნილობა ის შესაძლებლობაა, რომელიც დასაქმებულს თავს უფრო თავისუფლად აგრძნობინებს, შეიძლება მოცემულმა მასში ის განცდაც კი გააღვივოს რომ კომპანია ზრუნავს მასზე როგორც ინდივიდზე, ვინაიდან, არათუ უგულვებელყოფს მის საჭიროებებს და პირიქით, ერთგვარად ერგება მას.

ინოვაციურობა (კოდი IO) - ინიციატივებისა და ახალი იდეების გარეშე, ალბათ, დამეთანხმებით რომ არ არსებობს განვითარება და

წარმატება. არაერთი კომპანია ზრუნავს ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციული კულტურა, რომელშიც დასაქმებულებს ექნებათ სურვილი გამოთქვან იდეები და ინიციატივები და მონაწილეობა მიიღონ მის იმპლემენტაციაში. ხშირად დასაქმებულებისგან წამოსული იდეები უფრო რეალისტური და უშუალოდ პრობლემის აღმოფხვრაზე მიმართულია, ვინაიდან, ისინი ჩართულნი არიან ყოველდღიურ მიმდინარე პროცესებში და ზუსტად ხედავენ კომპანიის მანკიერ თუ დადებით მხარეებს. აღმოჩნდა, რომ ამ საკითხის მიმართ კვლევაში მონაწილე ყველა თაობის წარმომადგენლის უმრავლესობას ერთნაირი პოზიცია აქვს. მათთვის სასურველია სამუშაო გარემო, რომელშიც თანამშრომლები წახალისებულნი არიან წარადგინონ ინიციატივები და უჩნდებათ იდეები ორგანიზაციის განსავითარებლად.

სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა (კოდი LD) - კომპანიები, მათ შორის საქართველოს ბაზარზე, კონკურენტული უპირატესობის შექმნას ცდილობენ იმაზე აპელირებით თუ რამდენად ზრუნავენ თანამშრომლებზე. ზრუნვის ერთ-ერთი გამოხატულება კი არის დასაქმებულებისთვის სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობების შექმნა. არაერთ კომპანიაში HR დეპარტამენტში გამოყოფილია სპეციალისტი ან დაქვემდებარებული ერთეული, რომელიც მხოლოდ თანამშრომელთა სწავლისა და განვითარების გეგმების შემუშავებასა და განხორციელებაზე მუშაობს. მოცემული კვლევის ფარგლებშიც დადასტურდა ამ საკითხის მნიშვნელოვნება, ვინაიდან, რესპოდენტთა უმრავლესობამ, განურჩევლად თაობისა, დააფიქსირა, რომ ისინი დიდ ყურადღებას აქცევენ ორგანიზაციის მხრიდან სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებულობას და ამ კუთხით შესაძლებლობების მრავალფეროვნებას.

აღნიშნული კვლევის შესაჯამებლად შემიძლია ვთქვა, რომ თაობებს შორის განსხვავებები არ აღმოჩნდა იმდენად დიდი, როგორც ამას ირწმუნებოდა დასაწყისში მიმოხილული ლიტერატურა და თავადაც მქონდა მოლოდინი. აღმოჩნდა, რომ თაობებს შორის უფრო მეტი მსგავსებაა, ვიდრე განსხვავება. საინტერესოა ამ მიმართულებით რა

დამოკიდებულებები გააჩნიათ HR სფეროს პროფესიონალებს და რამდენად შეესაბამება ის კვლევის შედეგის სახით დამდგარ რეალობას.

ნაშრომის ამ ნაწილში განვიხილავ სფეროში დასაქმებული 3 ადამიანური რესურსების წარმომადგენლის შეხედულებებსა და მოსაზრებებს. ვფიქრობ, მნიშვნელოვანი გარემოებაა ის, რომ სამივე მათგანი მუშაობს შერჩევის მიმართულებით, შესაბამისად, ჩემი აზრით, მათ ყველაზე კარგად უნდა ესმოდეთ და იცოდნენ რა სურთ დასაქმებულებსა და დასაქმებით დაინტერესებულებს. ასევე უნდა აღვნიშნო გარემოება, რომ კომპანიების, რომლებშიც კვლევაში მონაწილე ადამიანური რესურსების სპეციალისტები არიან დასაქმებულნი, სხვადასხვა სფეროში მოღვაწეობს (საჯარო სამსახური, HVAC მიმართულების საწარმო, B2B კომპანია), რაც ვფიქრობ განაპირობებს მათ ფართო ხედვას და შესაბამისად მომცემს შესაძლებლობას ამ მიმართულებით განხორციელებული ჩემი მსჯელობა იყოს რეპრეზენტატიული.

მიუხედავად, პროფესიონალების განსხვავებული გამოცდილებისა ისინი ერთხმად თანხმდებიან, რომ თაობებს შორის არსებობს განხვავებები, რომელიც განსხვავებული პრიორიტეტებითა და ცხოვრებისეული გამოცდილებებით არის განპირობებული. როგორც ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს „ერთისთვის თუ კარიერული წინასვლაა მნიშვნელოვანი და მუდმივად გამოწვევებს ეძებს, მეორე სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსზე ორიენტირდება, ოჯახთან მეტი დროის გატარების შესაძლებლობა ხიბლავს.“

მათი აზრით, მილენიალებისა და Gen Z თაობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები ამა თუ იმ კომპანიაში დასაქმების გადაწყვეტილები მიღების დროს არის: დაწინაურების შესაძლებლობა, სამუშაოს მოქნილობა, სამუშაო გარემოს მოქნილობა, ინოვაციურობა, სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა. მოქნილ სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებით საჯარო სექტორში მომუშავე HR სპეციალისტი აღნიშნავს, რომ პანდემიამ „აიძულა“ ორგანიზაციები

შექმნათ მოქნილი სამუშაო გარემო, თუმცა ამ მიმართულებით მზაობას ყველა ტიპის კომპანია ვერ გამოთქვამს, მათ შორის არის საჯარო სამსახური, სადაც პროცესები უფრო სისტემატიზირებულია. ასევე აღნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ახალგაზრდებს სურთ ამ სექტორში დასაქმება ხსენებული მოუქნელობა და ბენეფიტების სიმცირე სხვა კომპანიის არჩევისკენ უბიძგებთ. B2B კომპანიის HR Gen Z თაობის კიდევ ერთ საგულისხმო მახასიათებელს უსვამს ხაზს. მისი აზრით, ბაზარზე დიდ პრობლემას წარმოადგენს დამსაქმებლის მხრიდან კანდიდატის სწრაფად წარმართული შერჩევი პროცესი და მოკლე ვადებში გადაწყვეტილები მიღება. ეს კი როგორც აღნიშნავს მილენიალებისა და Gen Z-ისთვის უმნიშვნელოვანესია, ვინაიდან, მათი ცხოვრების ტემპი სწრაფია და ძველი თაობებისგან განსხვავებით ელოდებიან რომ კომპანია „გადააბირებს“ მათ საინტერესო შეთავაზებებითა და მოქნილი პრცესებით. ასევე გაჟღერდა მოსაზრება, რომ ქართული კაპიტალისა და მენეჯმენტის კომპანიები ნაკლებად არიან მზად ახალი თაობის დასაქმებისთვის, ვინაიდან, მართვის უფრო ძველი სტილი აქვთ, რომელიც არ არის საინტერესო და მისაღები ახალი თაობისთვის.

კითხვაზე- „თქვენი აზრით, რამდენად რთული პროცესი იქნება ბაზარზე არსებული კომპანიების „გადაწყობა“ ახალი თაობის წარმომადგენელთა მოთხოვნებზე?“- სამივე რესპოდენტმა მიპასუხა, რომ ბუნებრივია არ იქნება მარტივი პროცესი, თუმცა აღნიშნული გარდაუვალია. ცვლილების მისაღწევად, მათი აზრით მთავარია, რომ კომპანიების მენეჯმენტში თაობები შეიცვალოს. თუ კომპანიები არ ეცდებიან თავიანთი ორგანიზაციული პროცესები და კულტურა მოარგონ ახალგაზრდების მოთხოვნებს, მაშინ ფიზიკურად ვეღარ გააგრძელებენ ფუნქციონირებას-ამბობ ერთ-ერთი რესპოდენტი ინტერვიუს დასასრულს.

როგორც ხედავთ, HR პროფესიონალებიც ეთანხმებიან ჩემი კვლევის ჰიპოთეზას, თუმცა კვლევის შედეგი სულ სხვაგვარი აღმოჩნდა. აღნიშნულის მიზეზი შეიძლება იყოს ის შეზღუდვები, რომელიც

ბუნებრივია რომ ყველა კვლევას გააჩნია და მათ შორის ქონდა განხილულსაც.

დასკვნა: მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი წარმოადგენდა ერთგვარ მცდელობას შემუშავებულიყო სამუშაო პრეფერენციები საკვლევი ქართულენოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც მორგებული იქნებოდა იმ ძირითად მახასიათებლებზე, რომელიც ნებისმიერი დასაქმებულისთვის მნიშვნელოვანია. ახალგაზრდა თაობის უფროს თაობებთან შედარებისას შეიძლება დავასკვნათ, რომ ამ კვლევამ მოიტანა რამდენიმე ღირებული შეხედულება ახალგაზრდების სამუშაო პრეფერენციებთან დაკავშირებით. აღმოჩნდა, რომ თაობებს შორის ბევრი მსგავსებაა. მათ შორის, კვლევამ დაადგინა, რომ Baby Boomer და X თაობის წარმომადგენლებისთვისაც ისევე მნიშვნელოვანია ინოვაციები, კომპლექსური სამუშაო გარემო, ზრდა და განვითარება, როგორც მილენიალებისა და Gen Z-ისთვის. ვფიქრობ, საგულისხმოა ის გარემოებაც, რომ მოცემული კვლევის შედეგები არ დაემთხვა მანამდე მიმოხილული კვლევის დასკვნებს. შეიძლება აღნიშნულის მიზეზი კულტურული განსხვავებები, სხვადასხვა სტილის შრომის ბაზარი და ბევრი სხვა ფაქტორია, თუმცა მიმაჩნია, რომ ესეც ძალიან საინტერესოა და დარგის პროფესიონალების მხრიდან საჭიროებს უფრო ღრმა და ფართო დაკვირვებასა და კვლევას.

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

1. დასაქმება და უმუშევრობა საქართველოში (2014-2023). საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 18.06.2023
2. პაპიძე თ., (2020). „თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია „ნატახტარი“-ს განვითარებაზე“. სამაგისტრო ნაშრომი, აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი.
3. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

4. Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
5. Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
6. Gilbert, G., Sohi, R., & McEachern, A. (2008). Measuring work preferences. *Career Development International*, 13(1), 56-78.
7. Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
8. Hall, D., & Las Heras, M. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 448-462.
9. Hedlund, A., Andersson, I., & Rosén, G. (2009). Attractive Work Process.
10. Herzberg, M., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York.
11. Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986.
12. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2).
13. Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*: Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
14. Holmes, T., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 421-428.
15. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York (NY): William Morrow and Company, Inc.
16. Jelstad, B. (2005). Job characteristics and its outcomes.
17. Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials'(Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
18. Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65&hyphen.

19. Mainiero, L., & Sullivan, S. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*: Davies-Black Publishing.
20. Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
21. Munro, R. (2009). Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. *Journal of Management Research*, 1(2).
22. Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
23. Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
24. Roberson, L., Deitch, E., Brief, A., & Block, C. (2003). Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1),
25. Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
26. Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*.
27. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
28. Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the?'Generation: Gen Y. *CPA JOURNAL*, 78(4), 68.
29. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom/American Management Association.

აგრობიზნესის დაკრედიტების პრობლემები და პერსპექტივები

Problems and prospects of agribusiness lending

ნინო ხიდირბეგიშვილი - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
Nino Khidirbegishvili - Technical University of Georgia
Associate Professor

გიორგი ფცქალაძე - საბანკო პროცესების მართვის მაგისტრი
Georgi Ptskialadze - Master of Banking Process Management

რეზიუმე: სტატიაში განხილულია აგრობიზნესის დაკრედიტების ხელშემწყობი სახელმწიფო და საბანკო პროგრამები, აგრობიზნესის დაკრედიტების როლი და მნიშვნელობა, როგორც უშუალოდ ამ სექტორში მოღვაწე ბიზნესმენებისთვის, ასევე ქვეყნის ეკონომიკისთვის. აღნიშნული პროგრამები გათვლილია აგრობიზნესის კონკრეტულ კულტურაზე და მიმართულებაზე.

გამოსაყოფია ის მრავალფეროვნება, რომელიც საშუალებას აძლევს ფერმერებს თავიანთი საჭიროებისამებრ შეარჩიონ დაკრედიტების წყარო. გარდა ამისა, საუბარია დაკრედიტების მექანიზმების სრულყოფის შესაძლო გზებზე და მათი გამოყენებით სასოფლო სამეურნეო პროდუქციის წარმოების ზრდაზე ქვეყანაში. განხილულია თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია თითოეული ფერმერისთვის ხელშეწყობა, როგორც საბანკო ასევე სახელმწიფოს მხრიდან, რადგან ბიზნესგეგმის შედგენისას ფერმერი რეალურად ხდება პოტენციური დამსაქმებელი. მას ჭირდება მუშახელი, რომლითაც სამომავლოდ მან უნდა განახორციელოს ჩადებული ინვესტიციის მოხვეჭა. გარდა ამისა წინა პლანზეა წამოწეული ის ფაქტიც, რომ ფერმერის ხელშეწყობა და მისი რეალური ბიზნესგეგმის დაფინანსება იმ კონკრეტულ მომენტში ხელს უწყობს მას, თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში ყოველივე ეს ხდება ქვეყნის ეკონომიკის წინსვლის საწინდარი, თავისი მომგებიანობის ხარჯზე. ასევე მის გავლენაზე და ხელშეწყობაზე, სასურსათო ბაზრის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე და იმაზე თუ რამდენად მნიშვნელოვან სტიმულს მისცემს დაკრედიტების პრინციპების სრულყოფა სასურსათო პროდუქციის, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საექსპორტო რეალიზაციას.

საკვანძო სიტყვები: აგრობიზნესი, დაკრედიტება, პროექტი, სახელმწიფო, ბანკი.

Abstract: In the article the essence the state and bank programs directly promoting agribusiness lending are discussed role and importance of the agrarian lending system in Georgia is discussed both directly in this and for the country's economy.

In addition, talks about the results of credit mechanisms being perfect and their use in the country of increasing production of agricultural products. It is discussed how important the promotion is for each farmer, both from the bank and the state side, because the farmer is actually a potential employer when drawing up a business plan. He needs the labor force with which he will be able to carry out the investment in the future. It is initiated in the plan that the promotion of the farmer and the financing of his real mass in the graph of the business plan, however, in the foreground, in the perspective of the deceased in Georgia, this is the beginning of the economic progress of the country, its profitability at the expense. It also affects the promotion, effective functioning of the food market and how difficult the existence of lending principles is to stimulate the sale of food products both within the country and for export.

Key words: agribusiness, lending, project, state, bank.

შესავალი: საქართველოში აგრარული სექტორის ფორმირება და განვითარება დიდი ხნის მანძილზე საკმაოდ არახელსაყრელ პირობებში მიმდინარეობდა, შეზღუდული იყო სოფლის მეურნეობის განვითარების დაფინანსების შესაძლებლობა.

სახელმწიფოს მხრიდან აგრარული სექტორის ფინანსურ უზრუნველყოფაში ჩართულობა მნიშვნელოვანია, რადგან აღნიშნული ხელს უწყობს დარგის განვითარებას. 2012 წელს სოფლის მეურნეობის დაფინანსების სრულყოფის მიზნით შეიქმნა სოფლის მეურნეობის პროექტების სააგენტო, რომელიც სოფლის

მეურნეობის სამინისტროს მიერ ინიცირებულ პროექტებს ახორციელებს.

საქართველოს მთავრობა ახორციელებს სახელმწიფო პროგრამებს, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებისკენაა მიმართული, რაც ხელს უწყობს ადგილობრივი მოსახლეობის ფინანსებზე და თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობას.

ძირითადი ტექსტი: შეღავათიანია აგროლიზინგი- შეღავათიანი აგროლიზინგის დაფინანსებით ის საწარმოები სარგებლობენ, რომლებიც სასოფლო სამეურნეო პროდუქციას ქმნიან ან ეწევიან სასოფლო სამეურნეო პროდუქციის დაფასობას, შენახვას, გადამუშავებას ან აწარმოებენ სასოფლო სამეურნეო პროდუქციის შესაფუთ მასალას.

შეღავათიანი აგროკრედიტი - პროექტი შეღავათიანი აგროკრედიტი საქართველოში 2013 წლიდან ხორციელდება. მისი მიზანია ფინანსებზე წვდომის ზრდა და აგრომეწარმეებისთვის ხელის შეწყობა სოფლის მეურნეობის პროდუქტების წარმოებასა, შენახვასა და რეალიზაციაში.

ცხრილი N1. ¹⁰ გაცემული კრედიტები, თანადაფინანსება და ბენეფიციარები.

გაცემული კრედიტები, თანადაფინანსება და ბენეფიციარები

ძირითადი სტატისტიკური და ფინანსური მონაცემები (2013-2022 წ.წ.)

მაჩვენებელი	2013 წ. მარტი - 2022 წ. დეკემბერი	2021 წ. იანვარი - 2022 წ. დეკემბერი
ბანკების მიერ გაცემული კრედიტების მოცულობა (ლარი)	5,058,873,779	992,873,508
სააგენტოს თანადაფინანსების მოცულობა (ლარი)	709,421,464	173,783,361
ბანკების მიერ გაცემული კრედიტების რაოდენობა	74,356	18,861
უნიკალური ბენეფიციარების რაოდენობა	41,993	16,616

¹⁰ <https://mepa.gov.ge/Ge/Reportse>

ამ მიმართულებით დასაქმებული ფერმერები პროექტში მონაწილე ბანკებისგან იღებენ აგროკრედიტს და აგროლიზინგს, რის შემდეგაც სოფლის მეურნეობის განვითარების სააგენტო ახდენს არსებული სესხის ან ლიზინგის საპროცენტო განაკვეთის დაფინანსებას. პროექტის საპროცენტო განაკვეთები მიზნობრიობისა და ძირითადი საშუალებებისთვის სესხის მოცულობით შემდეგნაირად გამოიყურება.

ცხრილი N2. ¹¹ საპროცენტო განაკვეთების მიზნობრიობისა და ძირითადი საშუალებებისთვის

		<i>ფიქსირებული განაკვეთი</i>	<i>მცურავი (ცვლადი) განაკვეთი</i>
<i>20 000 ლარი</i>	<i>- 150 000</i>	<i>არაუმეტეს 16%</i>	<i>რეფინანსირების განაკვეთს + 8%</i>
<i>150 001 ლარი</i>	<i>- 600 000</i>	<i>არაუმეტეს 15%</i>	<i>რეფინანსირების განაკვეთს + 7%</i>
<i>600 001 ლარი</i>	<i>- 1 500 000</i>	<i>არაუმეტეს 14%</i>	<i>რეფინანსირების განაკვეთს + 6%</i>

პროექტის ფარგლებში, 2013-2019 წლებში გაცემულია სულ 2,260,082,131 ლარის ოდენობის 40,124 ერთეული სესხი და 23,939,004 ლარის ოდენობის 105 ლიზინგი.

გაცემული კრედიტების რაოდენობით დაწყებით ეტაპზე გამოკვეთილია 2014 წელი, როდესაც უკვე მოსახლეობამ შეიტყო არსებული პროექტის შესახებ და ბევრმა მათგანმა მიიღო თავისი მეურნეობისთვის საჭირო თანხები. მაგრამ ასეთი დიდი მოთხოვნის შემდეგ მომავალი წლიდან ბანკებმა ეტაპობრივად დაიწყეს მოთხოვნილ სესხებზე შეტანილი განცხადებების დაუარება, რამაც

¹¹ www.mepa.gov.ge

საბოლოოდ შეამცირა კიდევ გაცემული სესხების რაოდენობები. თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ ბოლო 4 წლის მანძილზე შეინიშნება გაცემული კრედიტების მოცულობის საგრძნობი ზრდა.

ცხრილი N4.¹²: გაცემული კრედიტების მოცულობა წლების მიხედვით

გაცემული კრედიტის მოცულობა წლების მიხედვით (2013-2022 წ.წ.)

წელი	ბანკების მიერ გაცემული შეღავათიანი კრედიტი (ლარი)	კრედიტის პროცენტის სახელმწიფო თანადაფინანსება (ლარი)
2013	249,609,891	4,143,845
2014	481,068,899	29,306,079
2015	318,214,075	53,020,028
2016	200,041,574	49,121,570
2017	313,333,215	48,895,162
2018	297,802,938	60,906,775
2019	465,386,385	70,254,776
2020	759,230,530	92,855,902
2021	981,312,763	127,133,966
2022	992,873,508	173,783,361
სულ	5,058,873,779	709,421,464

ასევე კიდევ ერთი პროექტი, რომელიც 2014 წელს დაიწყო არის გადამამუშავებელი და შემნახველი საწარმოების თანადაფინანსების პროექტი. არსებული თანადაფინანსება შესაძლებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი წყაროების გამოყენებით :

- სააგენტოს თანადაფინანსება - პროექტის ჯამური ღირებულების არაუმეტეს 50%, მაგრამ არაუმეტეს 600,000 ლარისა.
- შეღავათიანი კრედიტი/ლიზინგი - პროექტის ჯამური ღირებულების არაუმეტეს 1,500,000 ლარისა;
- ბენეფიციარის საკუთარი თანამონაწილეობა ან/და პროექტის დაფინანსების ალტერნატიული ფინანსური წყარო - პროექტის ჯამური ღირებულების არანაკლებ 10%.

გარდა სახელმწიფოს მიერ წამოწყებული პროექტებისა, ფერმერებს თავიანთი ბიზნესგეგმების განსახორციელებლად აქვთ საშუალება ბანკებიდან აიღონ აგრო სესხები. სხვადასხვა ბანკი მათ

¹² <https://mepa.gov.ge/Ge/Reports>

განსხვავებულ პირობებსა და თანხას სთავაზობს. კონკურენტული გარემო ფერმერს საშუალებას აძლევს თავად შეარჩიოს მისთვის სასურველი და მისაღები კრედიტის პირობები და ითანამშრომლოს იმ ბანკთან, რომელიც უკეთეს პირობებს შესთავაზებს.

თი ბი სი ბანკში აგრო სესხი ხელმისაწვდომია ყველა ფიზიკური და იურიდიული პირისთვის, რომელთა საქმიანობაც სოფლის მეურნეობის პროდუქციის პირველად წარმოებას, გადამუშავებასა და შენახვა-რეალიზაციას წარმოადგენს და მათ სთავაზობს აგრობიზნესის განვითარებაზე ორიენტირებულ სესხს 2,000 ლარიდან 6,000,000 ლარამდე, კონკურენტული საპროცენტო განაკვეთით და მეურნეობის საქმიანობაზე მორგებული გადახდის გრაფიკით.

2021 წლის შემოდგომიდან საქართველოს ბანკის პროექტის ფარგლებში ფერმერებს საშუალება ეძლევათ გამოიყენონ ახალი პროდუქტი აგრო სტარტაპ სესხი, რომელიც გულისხმობს მრავალწლოვანი კულტურების განაშენიანებისთვის ფინანსური ხელმისაწვდომობის გაზრდას-ლურჯი მოცვი, თხილისა და ვაშლის ბაღების. საქართველოს ბანკის აგრო სტარტაპ სესხი მორგებულია მრავალწლიანი ნარგავების სპეციფიკაციაზე. პროდუქტი მომხმარებელს აძლევს შესაძლებლობას, მის საკუთრებაში არსებული ცარიელი მიწის ნაკვეთიდან შექმნას თანამედროვე ტიპის ბაღი. პროდუქტის მიზანია მიკრო მომხმარებლებისთვის ფინანსურ რესურსებზე მარტივი წვდომის შექმნა. პროექტი ფინანსურად ეხმარება ადამიანებს, რომელთაც აქვთ სურვილი განავითარონ აგრო მიმართულება და თავადვე ფლობენ მიწის ნაკვეთს, რომელზეც შეუძლიათ საქმიანობის წამოწყება. აგრო სტარტაპ სესხის ფარგლებში, „საქართველოს ბანკმა“ საცალო მიმართულებით 4 683 000 ლარის მოცულობის ინვესტიცია განახორციელა, თუმცა ეს რიცხვი თვიდან თვემდე საგრძნობლად იზრდება. გარდა ამისა, „საქართველოს ბანკი“ ფერმერების მხარდაჭერას და ინვესტიციების

განხორციელებას სხვა აგრო პროდუქტების ფარგლებში აქტიურად აგრძელებს.

კრედო ბანკის აგრო სესხი სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობით დაკავებული პირებისთვისაა განკუთვნილი, რომელთა შემოსავალი პირდაპირაა დაკავშირებული აგრო ბიზნესთან. ამ შემთხვევაში ბანკი არ აქცევს ყურადღებას შემოსავალი ფერმერს ბანკში ერიცხება თუ მას ხელზე იღებს, ასევე ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ საკრედიტო ისტორიას. ამ შემთხვევაში ბანკი ორიენტირებულია მათ დახმარებაზე და სთავაზობს გადახდის როგორც სტანდარტულ, ასევე სეზონურ პირობებს. რაც ფერმერს საშუალებას აძლევს მოსავლის აღების შემდეგ დაიწყოს აღებული სესხის გადახდა.

ნებისმიერი ბანკი, როგორც ყველა ასევე აგრო სესხის გაცემის დროსაც თავს იზღვევს და რა თქმა უნდა აქვს მისი შეფასების პირობები. იმ შემთხვევაში თუ ბენეფიციარს არ აქვს გარანტირებული შემოსავალი, ბანკს უჭირს სესხის გაცემა, რაც სავსებით ლოგიკურია. იმის შესახებ თუ რამდენი ფერმერი ითხოვს სესხს არსებული პროექტების ფარგლებში და რამდენი მათგანი იღებს უარს ამა თუ იმ ბანკიდან ან რამდენად რეალურია მათი უარის საფუძველი სახელმწიფოს მსგავსი ინფორმაცია არ აქვს, რადგან პროექტი მსგავსი ინფორმაციის შეგროვებას და მის ამ კუთხით კონტროლს არ ითვალისწინებს. სახელმწიფო მხოლოდ იხდის საპროცენტო განაკვეთს და ატარებს იმის მონიტორინგს რამდენად დანიშნულებისამებრ იქნება გამოყენებული გაცემული სესხი მსესხებლის მიერ. თუმცა ის ფაქტი, რომ ფერმერმა შესაძლოა უარი არასამართლიანად მიიღოს და ამით კიდევ ერთი წარმატებული ბიზნესი დააკლდეს ეკონომიკას ნამდვილად ხარვეზია ამ პროექტებში. უკონტროლობა ამ მხრივ აძლევს ბანკებს იმის საშუალებას, რომ გასცენ მხოლოდ ის სესხები, რომლებიც მხოლოდ მათთვის არის მომგებიანი და დარწმუნებულები არიან, რომ ისინი თავიანთ საპროცენტო განაკვეთს მსესხებლისგან მიიღებენ და ამ კუთხით პრობლემა არ შეექმნებათ. სწორედ ის ფაქტი, რომ ბანკს

ერთპიროვნულად, მხოლოდ თავისი კეთილდღეობის გათვალისწინებით აქვს საშუალება შეარჩიოს პროექტის ფარგლებში რომელ ფერმერს გაუწოდოს დახმარების ხელი და მისცეს კრედიტი, გამოსწორებას მოითხოვს. კრედიტის გაცემის დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს, ასევე ის ფაქტორებიც, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი და მომგებიანი შეიძლება იყოს ესა თუ ის ბიზნესგეგმა, როგორც ფერმერისთვის, ასევე ქვეყნის ეკონომიკისთვის მისი რეალიზების შემთხვევაში.

დასკვნა: მიუხედავად არსებული ხარვეზებისა, რომლებიც აშკარადაა გამოკვეთილი ბანკების მხრიდან აგრობიზნესის დაკრედიტების პროცესში, საბანკო სექტორის მონაწილეობა აღნიშნულ პროექტებში ძალიან მნიშვნელოვანია. ვინაიდან ფერმერებს საშუალება ეძლევათ დაიწყონ ან გააფართოვონ უკვე არსებული მეურნეობა, შეიძინონ საჭირო ინვენტარი და აღჭურვილობა, რათა შეძლონ ისეთი მოსავლის მიღება და რეალიზება, რომელიც კონკურენციას გაუწევს სხვა ქვეყნების პროდუქტს.

სახელმწიფოს თანადაფინანსებით განხორციელებული შეღავათიანი პროექტის „შეღავათიანი აგროკრედიტი“-ს ფარგლებში სახელმწიფოს თანადაფინანსების წილი იზრდება, მაგრამ ჯამში გაცემული კრედიტების მიხედვით მისი წილი საკმაოდ მცირეა. აგრობიზნესის დაკრედიტების არსებული პოლიტიკა იმგვარად უნდა განხორციელდეს, რომ შეიქმნას მაქსიმალურად ფერმერებზე და მათი იდეების განვითარებაზე მორგებული გარემო კრედიტების ასაღებად. ფერმერებს, რომელთაც უარი ეთქვათ აგროსესხის აღებისას ბანკებში, საჭიროა მიეცეთ საშუალება, რომ დაწვრილებით გაიგონ თუ რა გახდა მათთვის უარის მიზეზი რათა შეძლონ მათ პროექტებში არსებული ხარვეზების გამოსწორება ბანკში შემდგომი წარდგენისთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ვანიშვილი მ., მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ხიდირბეგიშვილი ნ. - „ბიზნესის კვლევის მეთოდები“ (სასწავლო პრაქტიკული სახელმძღვანელო). - თბილისი, 2020.
2. ცავაზა გ., ხანთაძე გ. - „საბანკო მენეჯმენტი“ (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“. 2015
3. https://kneu.edu.ua/en/university_en/subdivisions/editional/ Хараишвили Э., Факторы, приоритеты и перспективы инновационного развития агробизнеса в Грузии, III МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО - ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «Стратегические императивы современного менеджмента» (СИСМ-2016), 17 - 18 марта 2016. - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 21.09.2023
4. <https://dspace.tsu.ge/bitstream/handle/123456789/869/The%20Role%20of%20Lending%20System%20in%20Solving%20Agrarian%20Problems%20%28on%20the%20example%20of%20Georgia%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 21.09.2023
5. ჯახაია ლ. აგრარული სექტორის ეკონომიკური პრობლემები და მისი დაძლევის პერსპექტივები. 2018 გვ 194 https://bsu.edu.ge/textfiles/ge_fil_9997_1.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.2023
6. <https://openscience.ge/bitstream/1/2305/1/Jemal%20KvarianTashvili%20Samagistro.pdf> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.2023
7. სუქნიშვილი მ. აგრობიზნესის განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები და პრიორიტეტული საჭიროებები აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე 2020, გვ 60 https://www.bsu.edu.ge/text_files/ge_file_16369_1.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.2023
8. <https://credobank.ge/products/agro-loan/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.2023
9. <https://credobank.ge/products/sheghavatiani-agrokredit/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 20.09.2023
10. <https://www.tbcbusiness.ge/ka/business-financing/agri-business-financing/preferential-agri-credit> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.06.2023

ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საჯარო სექტორში

Challenges of Human Resources Management in the Public Sector

გიორგი ხაჩიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის მაგისტრი

Giorgi Khachidze – Master of National University of Georgia

g.khachidze@seu.edu.ge

Abstract: Human resource management (HRM) in the public sector is a complex and challenging task. This article aims to identify the key challenges faced by HRM in the public sector and to suggest ways to overcome them. The study is based on a comprehensive review of the literature on HRM in the public sector. The findings suggest that the key challenges faced by HRM in the public sector include recruitment and retention of qualified staff, training and development, performance management, compensation and benefits, and employee relations. The article concludes that effective HRM practices can help overcome these challenges and improve organizational performance.

Keywords: Human resource management challenges, Public sector HRM challenges, Recruitment and retention in public sector, Training and development in public sector, Performance management in public sector, Compensation and benefits in public sector, Employee relations in public sector, HRM practices in public sector, Organizational performance in public sector.

აბსტრაქტი: ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) საჯარო სექტორში რთული და რთული ამოცანაა. ეს სტატია მიზნად ისახავს გამოავლინოს ის ძირითადი გამოწვევები, რომელთა წინაშეც დგას HRM საჯარო სექტორში და შემოგვთავაზოს მათი დაძლევის გზები. კვლევა ეფუძნება საჯარო სექტორში HRM-ის შესახებ ლიტერატურის ყოვლისმომცველ მიმოხილვას. დასკვნები ვარაუდობენ, რომ ძირითადი გამოწვევები, რომელთა წინაშეც დგას HRM საჯარო სექტორში, მოიცავს კვალიფიციური კადრების დაქირავებას და შენარჩუნებას, ტრენინგს და განვითარებას, შესრულების მენეჯმენტს, კომპენსაციას და სარგებელს და თანამშრომლებთან ურთიერთობას. სტატია ასკვნის, რომ ეფექტური HRM პრაქტიკა დაგეხმარებათ ამ გამოწვევების გადალახვაში და ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესებაში.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები, საჯარო სექტორის HRM გამოწვევები, დასაქმება და შენარჩუნება საჯარო სექტორში, ტრენინგი და განვითარება საჯარო სექტორში, საქმიანობის მენეჯმენტი საჯარო სექტორში, კომპენსაცია და სარგებელი საჯარო სექტორში, თანამშრომლებთან ურთიერთობა საჯარო სექტორში, HRM პრაქტიკა საჯარო სექტორში, ორგანიზაციული შესრულება საჯარო სექტორში.

Introduction: Human resources management (HRM) in the public sector is a critical component of effective governance and service delivery. It involves the recruitment, development, and management of public employees who play a pivotal role in implementing government policies and delivering public services. However, managing human resources in the public sector presents unique challenges that can impact the efficiency and effectiveness of government organizations. This essay explores some of the key challenges faced by HRM in the public sector and examines their implications on public administration.

1. Political Interference: One of the foremost challenges in public sector HRM is political interference. Public employees often serve at the pleasure of elected officials, making them susceptible to changes in political leadership. This can result in frequent turnover, as new administrations may bring their own staff or pursue personnel decisions based on political considerations rather than merit. Such interference can undermine employee morale and hinder long-term planning and institutional stability (Perry & Wise, 1990).

2. Bureaucratic Red Tape: Bureaucratic red tape is another significant challenge in public sector HRM. Complex rules and regulations, often necessary for ensuring fairness and accountability, can slow down HR processes. For instance, hiring procedures may be lengthy and convoluted, making it difficult to attract and retain top talent. This can result in

inefficiencies and hinder the ability of public organizations to adapt quickly to changing needs (Ingraham, 2001).

3. Budget Constraints: Public sector HRM is often constrained by budget limitations. Governments are frequently required to operate within tight financial constraints, which can limit their ability to offer competitive salaries, benefits, and training opportunities. As a result, it may be challenging to attract and retain highly skilled individuals, leading to difficulties in maintaining a motivated and capable workforce (Kellough, 2009).

4. Unionization and Collective Bargaining: Many public sector employees are unionized, which introduces another layer of complexity to HRM. While unions can protect the rights and interests of workers, they can also complicate the management of human resources. Collective bargaining negotiations can be protracted and result in costly labor disputes. Balancing the interests of employees and the need for cost-effective and efficient government operations can be challenging (Moynihan & Pandey, 2007).

5. Public Scrutiny and Accountability: Public sector HRM operates under a higher level of scrutiny and accountability than private sector HRM. Government employees are subject to public records laws, and their actions can be closely monitored by the media and citizen watchdog groups. This level of transparency can make it challenging to manage personnel matters discreetly and can lead to reputational damage in cases of misconduct (Ferlie & James, 2008).

Human resources management (HRM) in the public sector plays a critical role in addressing the unique challenges posed by rural migration processes. Rural-to-urban migration is a global phenomenon that has significant implications for the composition and distribution of the public

sector workforce. This essay explores the challenges faced by HRM in the public sector when dealing with rural migration processes and examines their impact on public administration in rural areas.

1. Workforce Attrition and Recruitment: Rural migration often results in the outflow of skilled and experienced public sector employees from rural areas to urban centers in search of better opportunities. This workforce attrition can deplete the talent pool in rural areas, making it challenging for public organizations to maintain a qualified workforce. Recruitment efforts in rural areas may face difficulties in attracting and retaining skilled professionals (Dharmalingam, 2011).

2. Skills Mismatch: Rural migrants who join the public sector workforce in urban areas may face challenges related to skills mismatch. They may possess skills that are not well-aligned with the needs of the urban public sector, leading to inefficiencies and difficulties in job performance. On the other hand, rural areas may experience a shortage of professionals with specialized skills, further exacerbating disparities in service delivery (Adepoju, 2015).

3. Infrastructure and Technology Gaps: Rural areas often lack the infrastructure and technology necessary to support modern HRM practices. This can hinder the recruitment and training of public sector employees. For example, inadequate internet connectivity and digital literacy can impede the use of online recruitment platforms and e-learning programs. These gaps can lead to disparities in HRM processes between urban and rural areas (Government of India, 2017).

4. Retention Challenges: Public sector employees in rural areas may face unique retention challenges due to the attractiveness of urban living and the potential for higher salaries and career growth in cities. HRM in the public sector must develop strategies to retain talent in rural areas,

which may involve offering incentives, career development opportunities, and improving the overall quality of life (UNDP, 2019).

5. **Community Engagement and Social Integration:** Rural migration processes can impact community dynamics and social integration. Public sector HRM should not only address workforce challenges but also consider the social implications of migration. Engaging with local communities, promoting social cohesion, and fostering cultural sensitivity among public employees are crucial aspects of HRM in the context of rural migration (ILO, 2020).

Effective human resource management (HRM) practices can help organizations improve their performance and achieve their goals. Here are some examples of HRM practices that have been found to be effective:

1. **Developing and reviewing employee incentive programs:** Incentive programs can motivate employees to perform at their best and reward them for their contributions.

2. **Developing programs to decrease work-related injuries:** Implementing safety programs and providing training on workplace safety can help reduce the number of work-related injuries.

3. **Establishing frameworks to assure compliance with employment rules:** Having clear policies and procedures in place can help organizations comply with employment laws and regulations.

4. **Engaging employees by valuing, supporting, and understanding them:** Organizations that value their employees, provide support, and foster a positive work environment tend to have higher levels of employee engagement.

5. **Being transparent and building trust and rapport with employees:** Open communication, transparency, and trust between management and employees can contribute to a positive work culture.

6. **Providing training opportunities for employees to develop their skills and knowledge:** Investing in employee training and development can

enhance their skills, improve job satisfaction, and contribute to organizational success.

7. Conducting employee surveys to gather feedback and suggestions: Regularly seeking feedback from employees through surveys can help identify areas for improvement and address any concerns or issues.

8. Implementing performance management systems to evaluate and improve employee performance: Performance management systems can provide feedback, set goals, and identify areas for improvement, leading to enhanced employee performance.

9. Recognizing and rewarding employee achievements and contributions: Recognizing and rewarding employees for their achievements and contributions can boost morale, motivation, and job satisfaction.

10. Recruiting and selecting the best candidates for the organization: Effective recruitment and selection processes can help organizations attract top talent that aligns with their goals and values.

11. Terminating employees in a fair and respectful manner: Handling terminations with fairness, respect, and professionalism is crucial for maintaining a positive work environment.

These are just a few examples of effective HRM practices. The specific practices that are most effective may vary depending on the organization's industry, size, culture, and goals.

Conclusion: Human resources management in the public sector is fraught with challenges that have far-reaching implications for public administration and service delivery. Political interference, bureaucratic red tape, budget constraints, unionization, and public scrutiny all pose unique difficulties. Addressing these challenges requires a balanced approach that ensures both the accountability and efficiency of government organizations while respecting the rights and interests of public employees. Successfully managing these challenges is essential for the effective functioning of public sector institutions and the delivery of quality public services to citizens.

Human resources management in the public sector faces distinctive challenges when situated within the context of rural migration processes. Workforce attrition, skills mismatch, infrastructure gaps, retention issues, and community engagement all play pivotal roles in shaping the public sector's ability to provide effective services in rural areas. Addressing these challenges necessitates a comprehensive approach that accounts for the dynamics of rural migration, supports workforce development, and ensures equitable service delivery for rural communities. Successfully managing HRM in this context is essential for promoting sustainable development and improving the quality of life in rural areas.

Bibliography:

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Ferlie, E., & James, V. (2008). New Public Management and the Reforms of Health Care Systems. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 435-455). Oxford University Press.
- Ingraham, P. W. (2001). Red Tape: A Review of the Concept and Its Usefulness in the Study of the Administration of Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 427-453.
- Kellough, J. E. (2009). The Budgetary Context of Human Resource Management in the Public Sector. In J. J. Steven Ott, Richard C. Bittel, & Rick D. Martin (Eds.), *Public Management: A Three Dimensional Approach* (2nd ed., pp. 182-211). Waveland Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

- Adepoju, A. (2015). Migration in Sub-Saharan Africa: An Overview. In A. Adepoju & A. van Noorloos (Eds.), *Return Migration and Regional Development in Africa: Mobility, Remittances, and Beyond* (pp. 3-16). Springer.
- Dharmalingam, A. (2011). Rural-to-urban migration and social integration in India. *Asia-Pacific Population Journal*, 26(3), 63-82.
- Government of India. (2017). *Rural Development Statistics 2016-17*. Ministry of Rural Development, Government of India.
- ILO. (2020). *Rural migration: Key findings from the ILO's global migration database*. International Labour Organization.
- UNDP. (2019). *Human Development Report 2019: Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century*. United Nations Development Programme.

მოტივაციის ფაქტორები კერძო სექტორში Motivation factors in the private sector

ეკა გაზაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს მაგისტრი
Eka Gazashvili - Georgia National University SEU Master's Graduate
gazashvili@seu.edu.ge

აბსტრაქტი: თემის აქტუალობა გამომდინარეობს დღევანდელ თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის მდგომარეობიდან, ყოველდღიურ ცხოვრებაში ვხვდებით სიტუაციებს, როდესაც კერძო სექტორში მომუშავე თანამშრომლები ან თუნდაც ჩვენივე თანამშრომლები უკმაყოფილებას გამოთქვამენ არსებული სამუშაო პირობებით და ამის შედეგად ტოვებენ სამსახურს თუ მათი მოთხოვნები არ იქნა დაკმაყოფილებული, შესაძლოა თავადაც ბევრჯერ შეგვექმნია დისკომფორტი და უკმაყოფილება გამოგვითქვამს ჩვენს ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, შესაბამისად ჩვენი კვლევის მიზანია განვსაზღვროთ თანამშრომლებში კმაყოფილების ინდექსი საქართველოს ბაზარზე არსებულ კომპანიებში და შევძლოთ იმ დამალული მიზეზების აღმოჩენა, რომლებიც იწვევენ უკმაყოფილებს თანამშრომლებში, ასევე შევძლოთ იმ პოტენციური მეთოდების დანახვა რომლის მეშვეობითაც დასაქმებული თანამშრომელი კმაყოფილია.

Abstract: The relevance of the thesis is derived from the current level of employee satisfaction, in our daily life we encounter situations when employees working in the private sector or even our own employees express dissatisfaction with the existing working conditions and as a result leave the job if their demands are not met, perhaps many times we ourselves have created discomfort and expressed dissatisfaction with our Based on the situation in the organization, therefore, the goal of our research is to determine the employee satisfaction index in the companies in the Georgian market and to be able to discover the hidden reasons that cause dissatisfaction among employees, as well as to be able to see the potential methods through which the employed employee is satisfied.

შესავალი: მოტივაციის ცნება ლათინური ენიდან მომდინარეობს, კონკრეტულად სიტყვიდან “movere”, რაც მოძრაობას, მიზნისკენ სწაფვას, მიმართულების მიცემას გულისხმობს. მოტივაციური თეორიების ამოსავალი წერტილი არის კითხვა „რატომ“. რატომ იქცევიან/ფიქრობენ ადამიანები ისე, როგორც იქცევიან და ფიქრობენ? სხვადასხვა ქვეყნისა და საუკუნის ფსიქოლოგები თუ მოაზროვნეები შეთანხმდნენ, რომ მოტივაცია მოიცავს პიროვნების საჭიროებებსა და მიზნებს, ისევე როგორც სტიმულაციას გარემოდან.

ყველა მოაზროვნე დაკვირვებიდან თუ კვლევებიდან გამომდინარე მოტივაციას სხვადასხვა განმარტებას უძებნიდა, თუმცა დღესდღეობით ჩვენამდე მოღწეულებიდან ყველაზე ცნობილ და ხშირად გამოყენებად თეორიად მასლოუს პირამიდაა წარმოდგენილი.

მასლოუს მიხედვით სულ ხუთი საფეხური არსებობს: ფიზიოლოგიური საჭიროებები; უსაფრთხოების საჭიროებები; წევრობის საჭიროებები; პატივისცემა; თვითგამოხატვა

თუმცა ვხვდებით ასევე ბევრ სხვა თეორიებს რომლებიც გაგონილი ექნება ადამიანს თუ ის ამ სფეროთი დაინტერესდა: ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია; მასლოუს საჭიროებების პირამიდა; მიღწევის საჭიროების თეორია; ძირითადი საჭიროებების თეორია; მოტივაციის ევოლუციური თეორია; მოლოდინის თეორია; იმპულსის შემცირების თეორია; აღზნების თეორია; წამახალისებელი თეორია; დროებითი თეორია; ფესტინგერის თეორია.

როგორც ვიცით ქვეყნები ერთმანეთისგან კულტურულად განსხვავდებიან, შესაბამისად ყველა ქვეყანაში საჭიროა, რომ საქმიანობები კულტურულ კრილში განხორციელდეს. კულტურათაშორისი სხვაობების სურათში არც მოტივაცია რჩება შეუმჩნეველი, მოტივაციის ფაქტორების განხილვისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ ორგანიზაციებისა თუ ქვეყნების კულტურათაშორისი სხვაობები.

ორგანიზაციებს დიდი როლი მიუძღვით თანამშრომელთა მოტივაციაში, რადგან ადამიანის შინაგანი მოტივაცია ქრება, როდესაც ის ფიქრობს, რომ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწია და ამ დროს საჭიროა გარე სამოტივაციო ფაქტორები იმისთვის, რომ არ მოხდეს თანამშრომლის დემოტივაცია ან არაპროდუქტიული მუშაობა.

სხვადასხვა ქვეყანაში ქვეყნის კულტურული ჭრილიდან და ამ ქვეყანაში მცხოვრები ადამიანების ქცევიდან გამომდინარე თანამშრომელთა მოტივაციას ორგანიზაციის მენეჯერები სხვადასხვაგვარად ახორციელებენ. მაგალითად თუ ამერიკაში მოტივაციას წარმოადგენს საბონუსე სისტემა ან სიტყვით შექება, ანუ ჯილდო აზიის ქვეყნებში მოტივაციას უფრო დასჯელობითი ფორმები აქვს. ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე. რობი კატანგას თეორიის მიხედვით, „კულტურა არის ის, თუ „როგორ აკეთებს საქმეს“ ორგანიზაცია“.

თუ ამ მიმართულებით წავალთ კომპანიის კულტურა დიდწილად განსაზღვრავს მოტივაციის ფაქტორებს, რადგან თუ კულტურა იმას გულისხმობს თუ როგორ აკეთებს საქმეს ორგანიზაცია, ორგანიზაციას წარმოადგენენ ადამიანები რომელთაც გააჩნიათ ერთი მიზანი, შესაბამისად მათ აქვთ მოტივაცია რომ გახდნენ თავად უკეთესები და ამით ჩამოაყალიბონ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა.

მოტივაციის ფაქტორები კერძო სექტორში: მოტივაციის ორი სახე არსებობს, შინაგანი და გარეგანი. ალბათ ყველა ჩვენგანს ბავშვობიდან დღემდე, ხშირად გვსმენია ასეთი ფრაზები – „ისწავლი გაკვეთილებს და გაგიშვებ მეგობართან“, „არ მიიღებ კარგ ნიშნებს და არ გიყიდი იმას, რაც გსურს,“ „აამაღლებ გაყიდვების დონეს? –მიიღებ ბონუსებს და პრემიას“ და ა.შ. ეს არის მოტივაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმა, ეგრეთ წოდებული გარეგანი მოტივაცია, როცა ადამიანი შესაბამის მოქმედებას ან სამუშაოს ასრულებს გარეგანი ზემოქმედების ან მოთხოვნის შესაბამისად, ჯილდოს მიღების ან დასჯის შიშის გამო.

განვიხილოთ მეორე სიტუაცია—ბავშვი თავად ჯდება მაგიდასთან, იღებს საღებავებს და იწყებს ხატვას. ის იმდენადაა ამ საქმიანობით გართული, რომ საერთოდ ვერ ამჩნევს რა ხდება მის ირგვლივ. ეს შინაგანი მოტივაციის მაგალითია.

შინაგანი მოტივაცია ასოცირდება თვითრეალიზაციისა და პიროვნული ზრდის სურვილთან და უკავშირდება სიამოვნებას, რომელსაც ადამიანი გძნობს საქმიანობის განხორციელებისას, რაც საშუალებას აძლევს იმყოფებოდეს „დინების მდგომარეობაში“.

როგორც ჩანს მოტივაცია არა მხოლოდ ორგანიზაციებში, არამედ ყოველდღიურ ცხოვრებაშიც დიდ როლს თამაშობს ადამიანებისთვის, მასასადამე მოტივაცია არის ის რაც ადამიანს ძირითადად ამოძრავებს და ორგანიზაციებში მოტივაციის ფაქტორების ჩამოყალიბება სასურველი კი არა აუცილებელიც კია იმისთვის, რომ ორგანიზაციას ყავდეს პროდუქტიული თანამშრომლები, ხოლო მოგეხსენებათ კარგი თანამშრომელი განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას თავის სფეროში.

ტრადიციული მიდგომა - თანამშრომელთა მოტივაციის შესწავლა მეცნიერული მენეჯმენტის ეპოქიდან დაიწყო. გავიხსენოთ, რომ მეცნიერული მენეჯმენტი ვარაუდობს თანამშრომლების მიერ შესრულებული ფუნქციური მოვალეობების სისტემატურ ანალიზს. თანამშრომელი განიხილება, როგორც ეკონომიკური ადამიანი: ადამიანები მზად არიან მეტი გააკეთონ ბევრი ფულისთვის. მოცემულმა მდგომარეობამ მიგვიყვანა შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავებამდე, როდესაც თანამშრომლის ხელფასის დონე მტკიცედ არის დაკავშირებული მის მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობასა და ხარისხთან.

თანამედროვე მიდგომა - სამი ძირითადი თეორიის გავლენით ჩამოყალიბდა. პირველ ტიპს მიეკუთვნება მოტივაციის შინაარსის თეორიები, რომლებიც ადამიანის საბაზო მოთხოვნილებებს აანალიზებს. ეს თეორიები იკვლევს ორგანიზაციებში მომუშავე

ადამიანების მოტივონილებებს; მათზე დაყრდნობით მენეჯერებს ეძლევათ შესაძლებლობა, რომ უფრო ღრმად ჩასწვდნენ თანამშრომელთა საჭიროებებს. მოტივაციის პროცესების თეორიის მიმდევართა ყურადღება კონცენტრირებულია პროცესებზე, რომლებიც ადამიანის ქცევაზე მოქმედებენ, კერძოდ, იმის ახსნაზე, თუ რა ხერხებით ცდილობენ მომუშავეები ანაზღაურების მიღებას. როგორც უკვე ვახსენეთ პერსონალის სტიმულირების ფორმები 4 ჯგუფად იყოფა:

1. **ძირითადი მატერიალური ანაზღაურება** - ანაზღაურება ხელფასის სახით, განიხილება ყველა ქვეყანასა თუ ორგანიზაციაში ძირითად ანაზღაურებად, ამას ასევე ემატება დანამატები და პრემიები.
2. **კომპენსაციები** - ფირმა უნაზღაურებს დასაქმებულს გადაადგილებისა თუ იმ სხვა პირობების შექმნის ხარჯს, რომელიც დასაქმებულს ჭირდება იმისთვის რომ თავისი საქმე შეასრულოს ჯეროვნად. გარდა ამისა ფირმა უხდის დამსაქმებელს სოციალურ გადასახდელს და სხვადასხვა შეღავათებს.
3. **არამატერიალური სტიმულირება** - წარმოადგენს თანამშრომლის მოტივაციის კლასიკურ სახეობას, რომელიც ძირითადად გამოყენებულია ხოლმე, სამადლობელი სიტყვის, ჯილდოს, საჩუქრის და დაწინაურების სახით. გარდა ამ ფორმებისა გამოიყენება ასევე საერთო და სპეციალური სწავლებით დაჯილდოვებაც.
4. **შერეული სტიმულირება** - ასეთი სახის სტიმულირების დროს დამსაქმებლის მხრიდან ხდება სტიმულირების კომბინირებული ფორმების გამოყენება, ამიტომ წარმოადგენს ძირითადი სტიმულირებისა და კომპენსაციების აუცილებელ დანამატს. სტიმულირების სხვადასხვა ფორმები მიმართულია თანამშრომელთა აწმყო ლოიალობისა და სამომავლო აქტივობის გაძლიერებისკენ.

როგორ აუმჯობესებს შესრულებას ორგანიზაციული კულტურა:
დიდი ხნის განმავლობაში იკვლევდნენ, რატომ და რისთვის მუშაობენ ადამიანები, თუმცა 1980 წელს როჩესტერის უნივერსიტეტის პროფესორებმა აღმოაჩინეს 6 მთავარი მიზეზი, თუ რატომ მუშაობენ ადამიანები. ესენია: აზარტი, მიზანი, პოტენციალი, ემოციური წნეხი,

ეკონომიკური წნეხი და ინერცია. ამ ექვსიდან პირველი სამი ზრდის შესრულების მაჩვენებელს, ხოლო ბოლო სამი საგრძნობლად აზიანებს მას. მსოფლიო მასშტაბით, კულტურით განთქმული კომპანიები სწორედ პირველი სამი მიზეზის მაქსიმალურად გაზრდასა და ბოლო სამის მინიმუმაციაზე მუშაობენ.

აზარტი არის როდესაც ადამიანი მოტივირებულია უშუალოდ სამუშაოსთვის დამახასიათებელი დეტალებით და მუშაობს იმის გამო, რომ მოსწონს შესასრულებელი სამუშაო. მაგალითად მასწავლებლის შემთხვევაში, როცა მას მოსწონს უშუალოდ სწავლების პროცესი, სასწავლო გეგმის შედგენა, მოსწავლეებთან ურთიერთობის პროცესი. აზარტი არის ჩვენთვის მეტის სწავლის ინსტინქტი, რომელიც ცნობისმოყვარეობასთან მჭიდრო კავშირშია და გვიბიძგებს, რომ მეტ გამოწვევას გავუმკლავდეთ და მრავალფეროვანი ექსპერიმენტები ჩავატაროთ.

მიზანი არის, როდესაც სამუშაოს შედეგები ემთხვევა თქვენს პირად მსოფლმხედველობას და მუშაობთ იმის გამო, რომ აფასებთ თქვენი სამუშაოს გავლენას. მაგალითად, ისევ მასწავლებლის შემთხვევას რომ დავუბრუნდეთ, მისი მიზანი არის მომავალი თაობის განათლებასა და გაძლიერებაზე ზრუნვა.

პოტენციალი არის, როცა სამუშაო გარემო გაძლევს საშუალებას, გამოავლინო შენი უნარები და შესაძლებლობები და ამით მიიღო კარიერული წინსვლა. მაგალითად, მასწავლებელი შეიძლება მუშაობდეს იმის გამო, რომ გახდეს უფროსი მასწავლებელი, სასწავლო ნაწილი ან დირექტორი.

ჩამოთვლილი სამი მოტივი პირდაპირი მოტივებია, რომლებიც სხვადასხვა დოზით აუმჯობესებინებენ ადამიანს შესრულების ხარისხს. არაპირდაპირი მოტივები კი პირიქით, მათ შემცირება-გაუარესებას იწვევენ.

ემოციური წნეხი სამუშაო ადგილზე შესაძლოა გაჩნდეს თქვენს მსოფლმხედველობასა და შესასრულებელ სამუშაოს შორის არსებულ ინტერესთა კონფლიქტის დროს. თუ არ ეთანხმებით იმას, რისი კეთებაც გიწევთ, თავს გრძნობთ დამნაშავედ, იმედგაცრუებულად და ა.შ. ეს ყველაფერი ემოციური წნეხია

ეკონომიკური წნეხიც გარე ფაქტორია, რაც მუშაობას გაიძულებთ. მუშაობთ იმის გამო, რომ მიიღოთ ფინანსური სარგებელი და თავიდან აირიდოთ სასჯელი. აღნიშნული მოტივი გამიჯნულია არამხოლოდ სამუშაოსგან, არამედ თავად თქვენი იდენტობისაგან

დაბოლოს, **ინერცია** არის ის მოტივი, როდესაც თავადაც არ შეგიძლიათ ახსნათ, თუ რატომ და რისთვის მუშაობთ, როცა ვინმეს ეკითხებით რატომ ასრულებს კონკრეტულ სამუშაოს და ის გპასუხობთ რომ არ იცის, უბრალოდ ყოველთვის ასე აკეთებდა და ეს ყველაფერი უკვე რუტინაში გადაიზარდა, ეს ინერტულობის მაჩვენებელია.

აღნიშნული სამი მოტივი ამცირებს თქვენს პერფორმანსს, რადგან ასეთ დროს აღარ ფიქრობთ უშუალოდ სამუშაოზე, არამედ ჯილდოს (ანაზღაურების) მიღებაზე, რუტინასა და იმედგაცრუებაზე ხართ ორიენტირებული.

კვლევები ადასტურებს, რომ ხარისხიან შესრულებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა აზარტის, მიზნისა და პოტენციალის წამახალისებელია, ხოლო წნეხსა და ინერტულობას მაქსიმალურად ამცირებენ სამუშაო ადგილზე.

დასკვნა: კვლევის შედეგების განხილვის საფუძველზე დადგინდა, რომ მკვლევარის მიერ ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზები არ არის დამოკიდებული კვლევაში მოყვანილ ფაქტორებზე. გამოვლინდა, რომ მოტივაცია და შრომითი გარემოთი კმაყოფილება ურთიერთკავშირში არ არიან, ასევე არ არიან ურთიერთკავშირში ორგანიზაციის ლიდერობის სტილი და მოტივაცია, ვერც ლიდერობის სტილთან გამოვლინდა მოტივაციის ურთიერთკავშირი. აქედან გამომდინარე

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მოტივაცია არის პიროვნების მახასიათებელი და არა ორგანიზაციის რაგვარობის.

იმის გამო რომ არსებობს ისეთი ფაქტორი, როგორც არის დენადობა და ამ დენადობაში არის შემთხვევები როდესაც ადამიანი კი არ იცვლის სამსახურს არამედ მიდის, ეს ხდება არა მისი დემოტივირების გამო, არამედ ორგანიზაციის მხრიდან სხვა ფაქტორების გავლენით, რაც შეიძლება იყოს შემდგომი კვლევის საფუძველი. შემდგომი კვლევის საფუძველი, ასევე შეიძლება, იყვნენ ის ადამიანები რომლებიც ხშირად იცვლიან სამსახურს.

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:

- <https://psychologist.ge/shinagani-motivacis-zala/> 18/06/2023
- <https://amikamoda.ru/ka/teoriya-ozhidanii-vruma-teoriya-ozhidaniya-vruma-teoriya-motivacii.html> 18/06/2023
- https://ss.ge/ka/blog/615?utm_source=facebook&utm_medium=blog&utm_campaign=blog_jobs_615 18/06/2023
- <https://www.marketer.ge/ra-aris-organizaciuli-kultura/> 18/06/2023
- სამადაშვილი უ., გედევანიშვილი მ., საერთაშორისო ბიზნესი, ეთიკა და სოც. პასუხისმგებლობა, თბ., 2012;
- შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბ; 2008;
- ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები თბ; 2008;
- ჰოფსტედე, გ.ი. ჰოფსტედე გ., კულტურები და ორგანიზაციები, თარგმანი ინგლისურიდან., თბილისი თბ; 2011;
- ჯოჯიტაშვილი ც., ნაშრომი მოტივაციური მენეჯმენტის ფორმის სტრატეგიული საქმიანობის სრულყოფაში, თბილისი., 2010;
- კატუკია ა. „მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში“ ჟ. სოც. ეკონომიკა #2;
- მხეიძე ნ. „ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია“ ჟ. მაცნე #8, 2015.

საბანკო საქმიანობის რეგულირება და ზედამხედველობა 2007-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისიდან კორონავირუსის პანდემიამდე: გაკვეთილები და შედეგები

Banking Regulation and Supervision from the 2007-2009 Global Financial Crisis to the Coronavirus Pandemic: Lessons and Consequences

გოგა გელიტაშვილი - დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Goga Gelitashvili - PhD Student, Georgian Technical University
g.gelitashvili@gtu.ge

მედეა ჭელიძე - პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
Medea Chelidze - Professor, Georgian Technical University
m.chelidze@gtu.ge

ვალერი მოსიაშვილი - პროფესორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი
Valeri Mosiashvili - Professor, Georgian National University SEU
vmosiashvili@seu.edu.ge

რეზიუმე: მთელ მსოფლიოში ფინანსური სისტემის მარეგულირებლებსა და ზედამხედველებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა, უზრუნველყონ ბანკებისა და სხვა ფინანსური ინსტიტუტების სიჯანსაღე და მთლიანად ფინანსური სისტემის სტაბილურობა.

ზოგადად, ხელისუფლება ფინანსური ინსტიტუტების რეგულირებას ორი ძირითადი მიზეზის გამო ახორციელებს. პირველ რიგში, ესაა მომხმარებელთა დაცვა, რაც არსებითად გულისხმობს წესების სისტემის შექმნას, რომელიც ემსახურება ბაზრის ფუნქციონირებაში დისბალანსისა და შეფერხებების თავიდან აცილებას; მეორე, ფინანსურ სექტორში რეგულირებისა და ზედამხედველობის წინაშე დგას დამატებითი გამოწვევა ფინანსური მდგრადობისა და სტაბილურობის შენარჩუნების მიზნით, რაც განაპირობებს მის სირთულეს.

დარგის ექსპერტები და ანალიტიკოსები ერთხმად აღიარებენ, რომ რეგულირებისა და ზედამხედველობის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით საჭიროა ფინანსური, მათ შორის, საბანკო სექტორის მარეგულირებლების მაქსიმალური დაცვა ნებისმიერი სახის ზეწოლისგან.

სტატიაში განხილული და გაანალიზებული გვაქვს *მსოფლიო ბანკის საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის შესახებ გამოკითხვის შედეგები* მსოფლიოს მასშტაბით 159 იურისდიქციაში, რომელიც შეეხება

2007-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისიდან კორონავირუსის პანდემიამდე საბანკო საქმიანობის რეგულირებისა და ზედამხედველობის მნიშვნელოვან ასპექტებს და არსებულ შედეგებს. ნაშრომის ბოლოს ავტორების მიერ მოტანილია დასკვნები და რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: საბანკო რეგულირება, საბანკო ზედამხედველობა, ფინანსური კრიზისი, პანდემია, საზედამხედველო დამოუკიდებლობა.

Resume: Financial regulators and supervisors around the world are responsible for ensuring the soundness of banks and other financial institutions, as well as the stability of the financial system as a whole.

In general, the government regulates financial institutions for two main reasons. First, it is consumer protection, which essentially means creating a system of rules that serves to prevent imbalances and disruptions in the functioning of the market; Second, regulation and supervision in the financial sector faces the additional challenge of maintaining financial sustainability and stability, which complicates the task.

Industry experts and analysts are unanimous in their opinion that in order to improve the quality of regulation and supervision, it is necessary to protect financial regulators, including the banking sector, from any kind of pressure.

The article discusses and analyzes the results of a study conducted by the World Bank to examine the state of banking regulation and supervision in 159 jurisdictions around the world, addressing important aspects and consequences of banking regulation and supervision from the global financial crisis of 2007-2009 to the coronavirus pandemic. At the end of the article, the authors present conclusions and recommendations.

Keywords: banking regulation, banking supervision, financial crisis, pandemic, supervisory independence.

საბანკო კრიზისები ავლენს სისუსტეებს საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის შემუშავებასა და განხორციელებაში. 2007-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისი (GFC) არ იყო გამონაკლისი და გამოიწვია მწვავე დებატები იმის შესახებ, თუ რა გაკვეთილები უნდა იყოს გამოტანილი და როგორ შეიქმნას უფრო ეფექტიანი და უსაფრთხო საბანკო სისტემები. GFC-ის ერთ-ერთი თვალსაჩინო შედეგი იყო ინტენსიური რეგულირების პერიოდი, როდესაც განხორციელდა

მნიშვნელოვანი ინიციატივები კრიზისის დროს გამოვლენილი ხარვეზების აღმოსაფხვრელად.

მარეგულირებელ რეფორმებში პროგრესის და ცვლილებების განმსაზღვრელი ფაქტორების შესწავლისა და გაანალიზების მიზნით, ვეერდნობით მსოფლიო ბანკის მეხუთე განახლებას - საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის შესახებ გამოკითხვას (შემდგომში BRSS 2019 ან „ტალღა 5“).

GFC გამოწვეული იყო ფინანსური ინსტიტუტების მიერ გადაჭარბებული რისკის აღებით და არასაკმარისი კაპიტალის ბუფერით მოულოდნელი ფინანსური ზარალის დასაფარად [1]. გაზრდილ ლევერიჯს ხელი შეუწყო საბითუმო დაფინანსებაზე არაპროპორციულმა დამოკიდებულებამ. დაკრედიტების დაბალი სტანდარტები, არაზუსტი საკრედიტო რეიტინგები და რთული სტრუქტურირებული ინსტრუმენტები ასევე ხელს უწყობდა გადაჭარბებული რისკების აღებას. უფრო მეტიც, ბანკების დეფოლტის პერსპექტივა არ აჩერებდა სპეკულაციურ ინვესტიციებს იმის გამო, რომ არსებობდა წარუმატებელი ინსტიტუტების გადარჩენის პერსპექტივა, თუკი პრობლემები წარმოიქმნებოდა [2]. ანალოგიურად, არასწორად შემუშავებულმა და მართულმა დეპოზიტების დაზღვევის სქემებმა ბანკებს საშუალება მისცა გადამეტებული რისკები აეღოთ [3]. სიტუაციას ამძაფრებდა საზედამხედველო მიდგომებში არათანმიმდევრული სტიმულები, რომლებიც არაეფექტიანს ხდიდა ზედამხედველობას არსებული წესების დაუცველობის გამო [4]. საბაზრო დისციპლინა ასევე შეიძლება შესუსტებულიყო ბაზრის მონაწილეთა დამახინჯებული სტიმულებისა და ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ნაკლებობის (ინფორმაციის ასიმეტრიულობის) გამო რისკისა და ფინანსური ინსტიტუტებისა და ინსტრუმენტების ღირებულების ობიექტურად შესაფასებლად.

2019 წელს მსოფლიო ბანკის მიმოხილვის მეხუთე ეტაპი - საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის შესახებ გამოკითხვა, დასრულდა. მიმოხილვა მოიცავს ინფორმაციას მსოფლიოს 159 იურისდიქციის შესახებ (იხ. დანართი), მათ შორის 2 სავალუტო ზონას

(ევროზონა და დასავლეთ აფრიკის ეკონომიკური და სავალუტო კავშირი), 66 მაღალი შემოსავლების მქონე ქვეყანას და 93 ფორმირებადი და განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყანას. იგი მოიცავს G20¹³-ის ყველა ქვეყანას და ქვეყნებს განვითარებადი რეგიონებიდან, როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 1, ნაწილი „ა“ და „ბ“.

BRSS 2019 განსაკუთრებით ფოკუსირებულია იმ სფეროებზე, სადაც ფორმირებადი ბაზრის და განვითარებადი ქვეყნები (შემდგომში განვითარებადი ქვეყნები - DEV OECD) და მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნები (HI OECD) დიდწილად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. თუ სხვა რამ არ არის აღნიშნული, ციფრები ეხება 2016 წელს. 2018 წლის WDI¹⁴ კლასიფიკაციის მიხედვით, განვითარებადი ქვეყნები განსაზღვრულია, როგორც საშუალოზე მაღალი, საშუალო და საშუალოზე დაბალი შემოსავლის მქონე ქვეყნები.

ორივე ჯგუფში არ მოიაზრებიან ის ქვეყნები, რომლებიც ფინანსური სტაბილურობის საბჭოს (FSB) მიერ კლასიფიცირებული არიან, როგორც ოფშორული ფინანსური ცენტრები (OFC). გარდა ამისა, როდესაც გამოყენებულია რეგიონული კლასიფიკაცია, შედარებულია მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნები, რომლებიც არიან ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) წევრები და ქვეყნები, რომლებიც შედიან მსოფლიო ბანკის სხვა განვითარებად რეგიონებში.

გამოკითხვა მოიცავდა 73 კითხვას, რომლებიც ეხება საბანკო ზედამხედველობის ინსტიტუციურ სტრუქტურას და უფლებამოსილებებს, დამოუკიდებლობასა და ანგარიშვალდებულებას, საზედამხედველო მიდგომას, მაკროპრუდენციულ ზედამხედველობას, საზედამხედველო რესურსებს და სხვა საკითხებს. კითხვარი

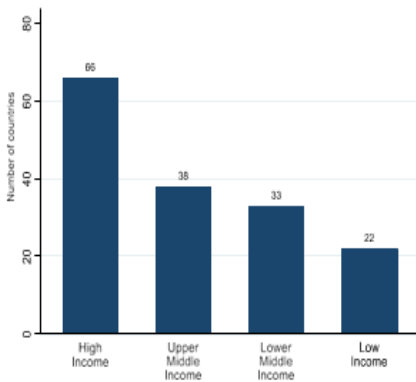
¹³ „დიდი ოცეული“, ყველაზე განვითარებული და განვითარებადი ეკონომიკის მქონე სახელმწიფოების/მთავრობების კლუბი; საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობის ძირითადი ფორუმი

¹⁴ მსოფლიო განვითარების ინდიკატორები, მსოფლიო ბანკის განვითარების ინდიკატორების ძირითადი ნაერთი, რომელიც შედგენილია ოფიციალურად აღიარებული საერთაშორისო წყაროებიდან

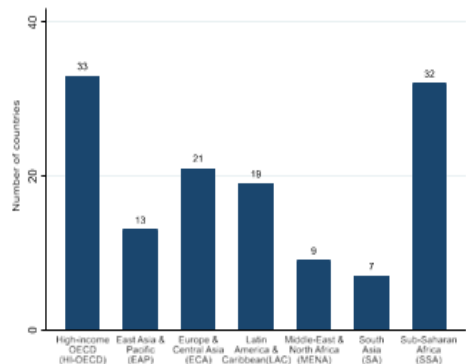
გავრცელდა 2017 წლის მარტში პლატფორმის Qualtrics გამოყენებით და გამიზნული იყო საბანკო ზედამხედველობის ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებისა და საბანკო ზედამხედველობის ორგანოების ხელმძღვანელი პირებისთვის.

ნახაზი 1. ქვეყნების რაოდენობა შემოსავლის ჯგუფისა და რეგიონის მიხედვით¹⁵ წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალა 5, BRSS.

ა. ქვეყნების რაოდენობა შემოსავლების მიხედვით



ბ. ქვეყნების რაოდენობა რეგიონების მიხედვით



GFC-მ გამოიწვია დებატები კრიზისის წინა და კრიზისის პერიოდში ზედამხედველობის ადეკვატურობის შესახებ. ერთის მხრივ, კრიზისის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების გადასაჭრელად რეგულირების პროცესში განხორციელდა მთელი რიგი რეფორმები. მეორე მხრივ, ზედამხედველებს გაეზარდათ ამოცანების ტვირთი კიდევ უფრო განვითარებული, გაზრდილი და გართულებული საბანკო საქმიანობის გამო, რომელსაც უნდა გაუწიონ ზედამხედველობა.

¹⁵ ნაწილში „ა“ გამოყენებულია მსოფლიო ბანკის კლასიფიკაციები - მსოფლიო განვითარების ინდიკატორები (WDI), ხოლო ნაწილში „ბ“ - WDI-ს, OECD-ს და FSB-ს კლასიფიკაციები. ოფშორული ფინანსური ცენტრები გამორიცხულია ნაწილიდან „ბ“. HI OECD-ს ქვეყნების კატეგორიის და მსოფლიო ბანკის განვითარებადი რეგიონების ქვეყნების დაჯგუფებების შესახებ დამატებითი დეტალებისთვის იხილეთ დანართი. განვითარებადი რეგიონის განმარტება ეფუძნება მსოფლიო ბანკის ქვეყნების კლასიფიკაციას, როგორც აღწერილია Anginer & Demirgüç-Kunt, (2014).

BRSS 2019-ის პასუხები მიუთითებს, რომ გლობალური ფინანსური კრიზისის შემდეგ, რეგულაციების რაოდენობისა და სირთულის საგრძნობი ზრდის მიუხედავად, საზედამხედველო უფლებამოსილებებისა და შესაძლებლობების შესაბამისი ზრდა არ მომხდარა: საზედამხედველო შესაძლებლობები ფეხს ვერ უწყობს მზარდ რეგულირებას, ბანკების ზომისა და საბანკო ოპერაციების სირთულის ზრდას. FSB-ს რეკომენდაციების შესაბამისად, შემოთავაზებულ იქნა და დაინერგა ახალი წესები სისტემურად მნიშვნელოვან ფინანსურ ინსტიტუტებთან მიმართებაში. რაც უფრო მსხვილი და კომპლექსური ხდება ბანკები, მით უფრო იზრდება საზედამხედველო და ადამიანური რესურსების საჭიროება მათი რისკებისა და ფინანსური მდგრადობის კონტროლის მიზნით. ამავდროულად, ახალი მაკროპრუდენციული წესები მოითხოვს მსხვილი ფინანსური ინსტიტუტების პერმანენტულ მონიტორინგს, ინფორმაციის გამჟღავნების უზრუნველყოფას და სტრეს ტესტირებას, რაც დამატებით ზეწოლას ახდენს საზედამხედველო რესურსებზე, რომლებიც დაკავშირებულია ინფორმაციის შეგროვებასთან, დამუშავებასა და გავრცელებასთან.¹⁶ კაპიტალთან, მაკროპრუდენციულ საკითხებთან და განსაკუთრებით ბანკის რეზოლუციასთან დაკავშირებით არსებული წესები, ზედამხედველებს ანიჭებს მოქმედების ფართო თავისუფლებას და, შესაბამისად, მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს საზედამხედველო ინფრასტრუქტურასა და პერსონალში.

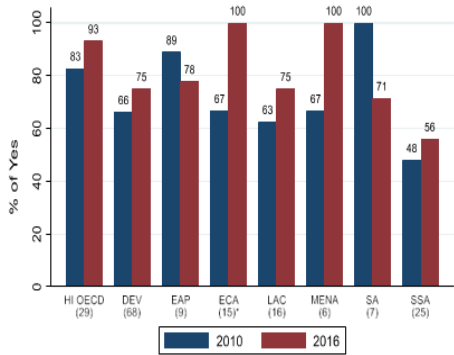
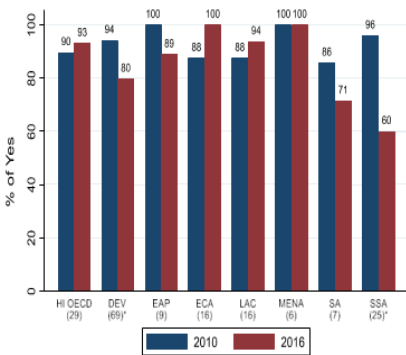
ბაზელ III-ის მიხედვით, მეტი აქცენტი კეთდება სისტემურ სტაბილურობასა და მაკროპრუდენციულ რეგულირებაზე, რაც მოითხოვს ფოკუსირებას არა ცალკეული საბანკო ინსტიტუტების რისკზე, არამედ თითოეული ბანკის წვლილზე მთლიანად ფინანსური სისტემის რისკში. ეფექტიანი მონიტორინგისა და ზედამხედველობის განსახორციელებლად, მარეგულირებლებს უნდა შეეძლოთ დროული მაკორექტირებელი ზომების მიღება.

¹⁶ უფრო დეტალურად: The World Bank, 2019. Global Financial Development Report 2019/2020: bank regulation and supervision: the decade after the Global Financial Crisis. The World Bank, Washington, DC. Chapter 2: Banking Regulation and Supervision.

ნახაზი 2. საზედამხედველო უფლებამოსილებები¹⁷ ა. საბანკო ზედამხედველს შეუძლია გამოიყენოს უფლებამოსილებები ბანკების მიმართ (რესპოდენტთა %, რომელთა პასუხი დადებითია). წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.

მოითხოვონ ბანკებისგან შეამცირონ ან შეაჩერონ დივიდენდების გადახდა ბანკის აქციონერების-თვის

მოითხოვონ ბანკებისგან შეამცირონ ან შეაჩერონ ბონუსებისა და სხვა ანაზღაურების გადახდა ბანკის დირექტორებისა და მენეჯერებისთვის



ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მაღალი შემოსავლის მქონე (HI OECD) ქვეყნებში, ლათინური ამერიკისა და კარიბის ზღვის (LAC) და სუბ-საჰარის აფრიკის (SSA) ქვეყნებში, განსაკუთრებით კი ევროპისა და ცენტრალური აზიის (ECA) და შუა აღმოსავლეთისა და ჩრდილოეთ აფრიკის (MENA) ქვეყნებში, შესამჩნევად გაიზარდა მარეგულირებლების უფლებამოსილება, საჭიროების შემთხვევაში ბანკებისგან მოითხოვონ დირექტორებისა და მაღალი

¹⁷ ოფშორული ფინანსური ცენტრები (OFC) არ არის ჩართული აღნიშნულ მონაცემებში. ქვეყნების რაოდენობა, რომლებზეც პასუხი კონკრეტულ პუნქტზე/კითხვაზე ორივე რაუნდისთვის ცნობილია, მოცემულია ფრჩხილებში. * სიმბოლო ქვეყნების რაოდენობის გვერდით წარმოადგენს სტატისტიკურად მნიშვნელოვან განსხვავებას რეგიონული ჯგუფის საშუალო მნიშვნელობებში ორ საანგარიშო წელიწადში 10%-იან დონეზე.

რგოლის მენეჯერებისთვის ბონუსებისა და სხვა ანაზღაურების გადახდის შემცირება ან შეჩერება (ნახაზი 2, ნაწილი „ა“)¹⁸.

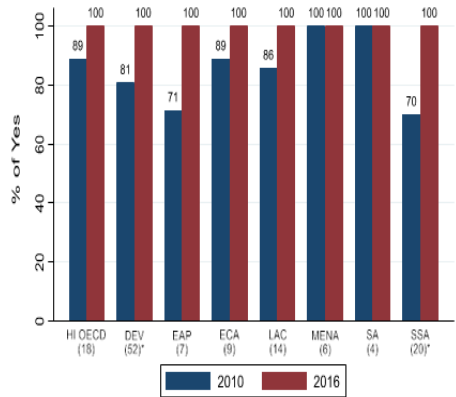
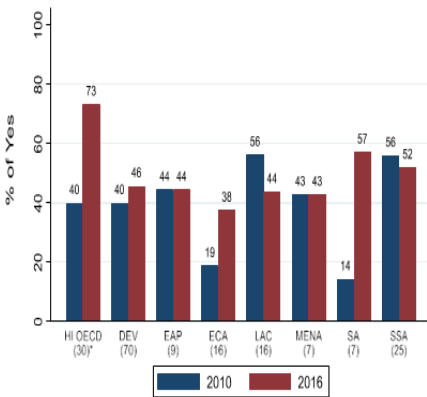
ამის საპირისპიროდ, განვითარებად ქვეყნებში შემცირდა იმ ქვეყნების წილი, რომლებშიც საბანკო ზედამხედველებს შეუძლიათ მოითხოვონ აქციონერებისთვის დივიდენდების გადახდის შემცირება ან შეჩერება, კერძოდ, ესენია აღმოსავლეთ აზიისა და წყნარი ოკეანის (EAP) და სამხრეთ აზიის (SA) ქვეყნები და, განსაკუთრებით, სუბ-საჰარის აფრიკის (SSA) ქვეყნები (ნახაზი 2, ნაწილი „ბ“).

გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ განვითარებადმა ქვეყნებმა გაზარდეს გარე აუდიტორების უფლებამოსილებები, თუმცა აშკარაა, რომ ცვლილებების უმეტესობა არ იყო მნიშვნელოვანი.

ბ. საბანკო ზედამხედველს შეუძლია გამოიყენოს უფლებამოსილებები გარე აუდიტორების მიმართ (რესპოდენტთა %, რომელთა პასუხი დადებითია). წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.

საბანკო ზედამხედველს უფლება აქვს რეგულარულად შეხვედეს გარე აუდიტორებს

ზედამხედველს უფლება აქვს, არაადეკვატური აუდიტის შემთხვევაში მიიღოს ზომები გარე აუდიტორის წინააღმდეგ



გამონაკლისს წარმოადგენს სუბ-საჰარის აფრიკის (SSA) და აღმოსავლეთ აზიისა და წყნარი ოკეანის (EAP) ქვეყნები, სადაც მნიშვნელოვნად გაიზარდა იმ ქვეყნების წილი, რომლებშიც ზედამხედველს უფლება აქვს

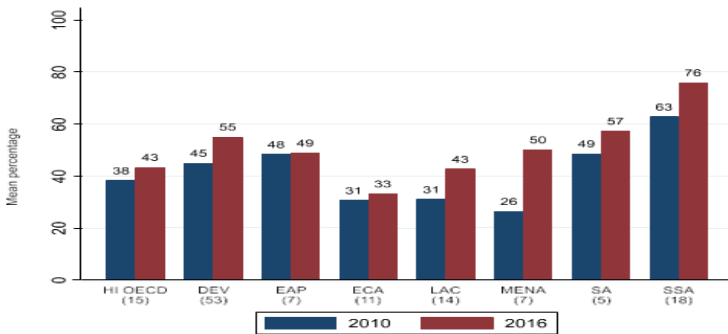
¹⁸ თუმცა, ცვლილება მნიშვნელოვანი იყო მხოლოდ ECA-ს და MENA-ს ქვეყნებში.

მიიღოს ზომები იმ გარე აუდიტორის წინააღმდეგ, რომელიც აუდიტს ატარებს არასათანადოდ. გარდა ამისა, HI OECD ქვეყნების მნიშვნელოვნად უფრო მაღალი წილი აძლევს ზედამხედველ ორგანოებს უფლებას რეგულარულად შეხვდნენ აუდიტორებს.

მიუხედავად რეგულირების რაოდენობის და სირთულის მკვეთრი ზრდისა, საბანკო აქტივების ზრდასა და ამ ბანკების ზედამხედველობის განმახორციელებელ ორგანოების რაოდენობის ზრდას შორის არ შეიმჩნეოდა რაიმე კავშირიც კი, არათუ მნიშვნელოვანი კავშირი.¹⁹

ახალი წესებისა და საბანკო ოპერაციების დახვეწილობა და სირთულე მოითხოვს მაღალსპეციალიზებულ, კარგად მომზადებულ და გამოცდილ ზედამხედველებს საბანკო ორგანიზაციებზე ზედამხედველობის მიზნით.

ნახაზი 3. ზედამხედველობის უნარი. ა. ხარისხის მქონე ხელმძღვანელები, როგორცაა MBA, CPA ან CFA²⁰ (% ხელმძღვანელების საერთო რაოდენობაში) წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.



როგორც ნახაზი 3-ის „ა“ ნაწილშია ნაჩვენები, დაფიქსირდა გარკვეული გაუმჯობესება ხელმძღვანელი პირების საგანმანათლებლო მიღწევებში. ყველა განვითარებადი რეგიონის მიხედვით ხელმძღვანელი პირების

¹⁹ მიუხედავად იმისა, რომ აქ არ არის მოხსენებული, ასევე არ არის კავშირი ბანკებისა და საბანკო ზედამხედველობის პერსონალის რაოდენობების ზრდას შორის.

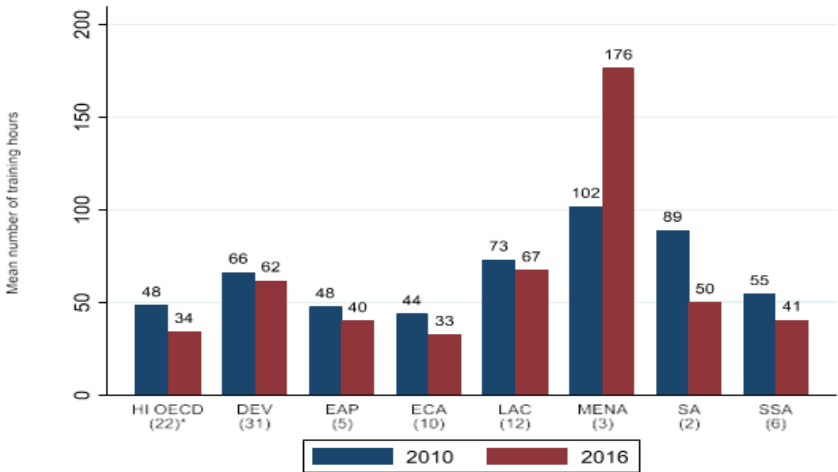
²⁰ CFA - სერტიფიცირებული ფინანსური ანალიტიკოსი; CPA - სერტიფიცირებული საჯარო ბუღალტერი; MBA - ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი

უმეტესობას ამ შემთხვევაში უფრო მაღალი განათლების ხარისხი გააჩნია, ვიდრე დაფიქსირდა წინა გამოკითხვის დროს.²¹

და პირიქით, მე-5 რაუნდში სამუშაოდან მოუწყვეტივ სწავლების მაჩვენებელი ყველა რეგიონში შემცირებულია, MENA-ს ქვეყნების გარდა, თუმცა ამ რეგიონში შემავალი ქვეყნების რაოდენობა საკმაოდ მცირეა (ნახაზი 3, ნაწილი „ბ“). ამ მაჩვენებლის შემცირება სტატისტიკურად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია HI OECD და SA ქვეყნებისთვის.

ბ. სამუშაოდან მოუწყვეტივ სწავლების საათების საშუალო რაოდენობა.

წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.

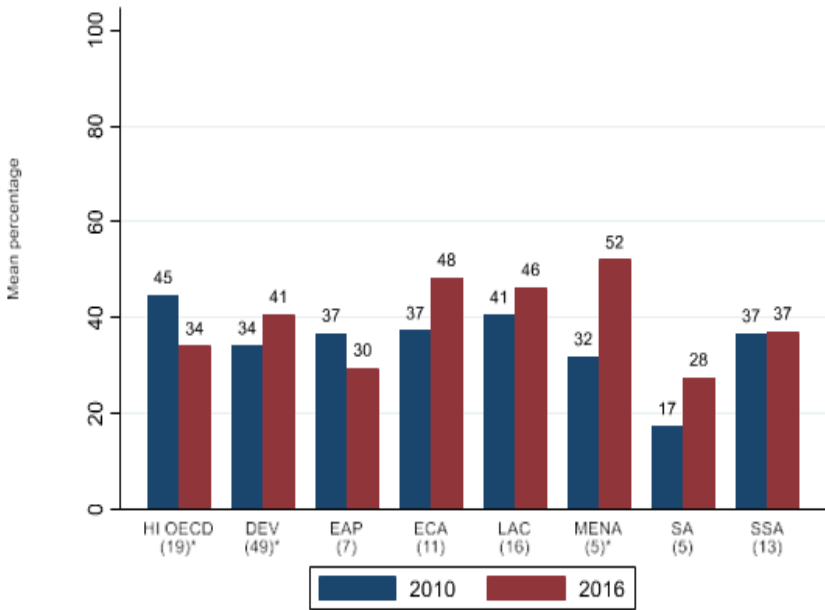


იმავე პერიოდში, საბანკო ზედამხედველობის ორგანოების თანამშრომლების საშუალო პროცენტი, რომლებსაც 10 წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილება გააჩნიათ, HI OECD ქვეყნებში ასევე მნიშვნელოვნად შემცირდა (ნახაზი 3, ნაწილი „გ“).

²¹ 2014 წელს ევროპის ცენტრალურმა ბანკმა (ECB) თავის თავზე აიღო ერთიანი საზედამხედველო ორგანოს როლი ევროზონაში (2014 წელს - 18 ქვეყანა, 2016 წლის ბოლოს - 19 ქვეყანა). ამან გამოიწვია ეროვნული ცენტრალური ბანკებიდან (ანუ საბანკო ზედამხედველობის ორგანოებიდან) პერსონალის გადაყვანა ECB-ში. ევროზონის 19 ქვეყნიდან 17 HI OECD ქვეყანაა. ამგვარად, HI OECD ქვეყნების მაჩვენებლებმა შეიძლება ბოლომდე არ ასახოს საბანკო ზედამხედველობის ორგანოების რეალური სამუშაო ძალა ამ ქვეყნებში.

პირიქით, ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად გაიზარდა განვითარებად ქვეყნებში ზოგადად და, განსაკუთრებით, MENA-ს ქვეყნებში. თუმცა, ყველა სხვა განვითარებად რეგიონში ამ მაჩვენებლის ცვლილებები სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არ იყო.

გ. ბანკის ზედამხედველები, რომლებსაც აქვთ საბანკო ზედამხედველობის 10 წელზე მეტი გამოცდილება (% საზედამხედველო ორგანოების მთლიან რაოდენობაში) წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.

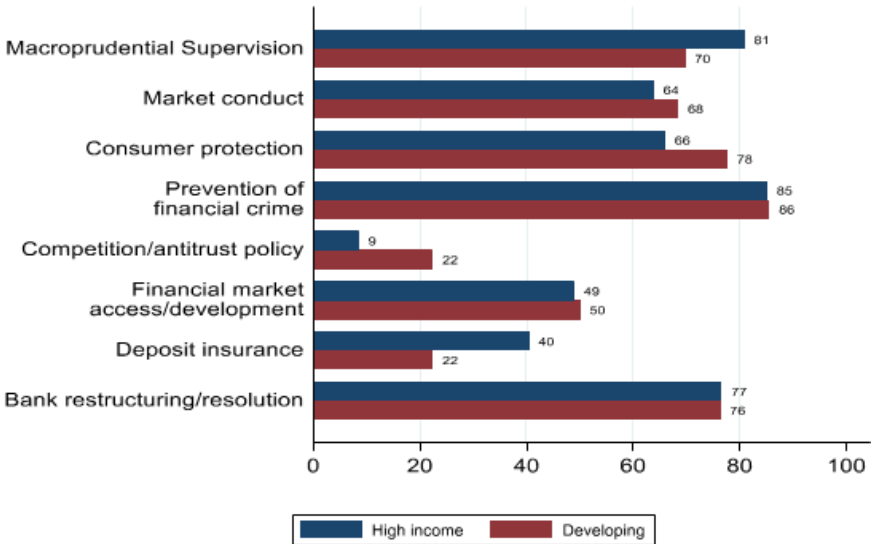


მთლიანობაში, მიუხედავად საზედამხედველო უფლებამოსილებების გარკვეული ზრდისა და ნიშნებისა, რომ ზედამხედველი პერსონალი უკეთესად არის განათლებული, BRSS 2019-ის მონაცემები აჩვენებს, რომ რეგულირების სირთულე უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე ზედამხედველობის შესაძლებლობები.

ორივე ჯგუფის ქვეყნების უმეტესობაში საბანკო ზედამხედველებს გააჩნიათ უფლებამოსილება განახორციელონ მაკროპრუდენციული ზედამხედველობა, მიმოიხილონ ბაზრის არსებული მდგომარეობა, დაიცვან მომხმარებლები, თავიდან აიცილონ ფინანსური დანაშაული და

იმოქმედონ, როგორც საბანკო პრობლემების დარეგულირების ორგანოებმა (იხ. ნახაზი 4).

ნახაზი 4. საბანკო ზედამხედველობის ორგანოების პასუხისმგებლობები ფინანსურ სისტემაში. წყარო: მსოფლიო ბანკი, ტალღები 4 და 5, BRSS.



ფინანსურ ბაზრებზე წვდომა და მათი განვითარება შეიმჩნეოდა ქვეყნების დაახლოებით ნახევარში, ხოლო ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა და დეპოზიტების დაზღვევა გამოკითხულთა მიერ ნაკლებად მიიჩნეოდა საბანკო ზედამხედველობის ორგანოების კომპეტენციად.

დასკვნა. ცენტრალური ბანკის დამოუკიდებლობის კონცეფციამ თითქმის საყოველთაო აღიარება მოიპოვა, ვინაიდან დამოუკიდებელმა ცენტრალურმა ბანკებმა დაამტკიცეს, რომ წარმატებით უზრუნველყოფენ მონეტარულ სტაბილურობას. საბანკო სექტორის რეგულირებისა და ზედამხედველობის დამოუკიდებლობა ავსებს ცენტრალური ბანკის დამოუკიდებლობას ორმაგი ამოცანის - მონეტარული და ფინანსური სტაბილურობის მიღწევასა და შენარჩუნებაში.

დადგენილია, რომ საბაზრო დისციპლინა ბოლო ათწლეულის განმავლობაში შედარებით გაუარესდა, რადგან ფინანსური საფრთხეები საგრძნობლად გაიზარდა 2007-2009 წლების გლობალური ფინანსური

კრიზისის შემდეგ, ხოლო საბანკო ზედამხედველობა უფრო გამკაცრდა და გართულდა კრიზისის წინა პერიოდთან შედარებით. თუმცა, საზედამხედველო შესაძლებლობები არ იზრდებოდა საბანკო საქმიანობის მოცულობისა და სირთულის პროპორციულად. პოტენციალის აღნიშნულმა შეზღუდვამ გართულა იმ რეფორმების გატარება, რომლებიც უნდა განხორციელებულიყო გლობალური ფინანსური კრიზისის შემდეგ.

შედეგად, კრიზისის შემდეგ, საბანკო ზედამხედველობა უფრო მკაცრი და რთული გახდა, მაგრამ ზედამხედველობის შესაძლებლობების შესაბამისი გაუმჯობესება არ მომხდარა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. The World Bank, 2012. Global Financial Development Report 2013: rethinking the role of the state in finance. The World Bank, Washington, DC.

2. Caprio, G., Demirgüç-Kunt, A., Kane, E.J., 2010. The 2007 Meltdown in structured securitization: searching for lessons, not scapegoats. World Bank Res. Obs. 25, 125–155.

3. Anginer, D., Demirgüç-Kunt, A., 2014. Bank capital and systemic stability, Policy Research Working Paper (No. WPS6948). Washington, DC.

4. Barth, J.R., Caprio, G.J., Levine, R., 2012. Guardians of finance: making regulators work for us. MIT Press, Cambridge.

5. აბუთიძე გ., გელიტაშვილი გ. 2023. საბანკო სისტემის ფუნქციონირება არამდგრად ეკონომიკურ გარემოში. მონოგრაფია. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი.

6. Anginer, D., Bertay, A. C., Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., Mare, Davide S. 2019. Bank Regulation and Supervision Ten Years after the Global Financial Crisis. World Bank Group.

7. Anginer, D., Demirgüç-Kunt, A., 2018. Bank runs and moral hazard: a review of deposit insurance, Policy Research Working Paper (No. WPS8589). Washington, DC.

8. Barth, J.R., Caprio, G.J., Levine, R., 2013. Bank regulation and supervision in 180 countries from 1999 to 2011. J. Financ. Econ. Policy 5, 111–219.

9. Basel Committee on Banking Supervision, 2011. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel.

10. Gelitashvili G., 2023. Georgia's Finance-Banking Sector in the Modern Global World (Volume 1) // Collective monograph. Saarbrücken, Saarland, Germany; pp. 13-52, 142-150.

11. Masciandaro, D., Romelli, D., 2018. Central bankers as supervisors: Do crises matter? Eur. J. Polit. Econ. 52, 120–140.

12. The World Bank, 2019. Global Financial Development Report 2019/2020: bank regulation and supervision: the decade after the Global Financial Crisis. The World Bank, Washington, DC.

13. Басу, А., Каламитсис, Э. А., Гура, Д., 2000. Содействие экономическому росту в странах Африки к югу от Сахары: изучение действенных методов.

დანართი

გამოკითხვაში მონაწილე ქვეყნები

ეთგო-ს მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნები - HI OECD (33)

ავსტრალია, ავსტრია, ბელგია, კანადა, ჩილე, ჩეხეთის რესპუბლიკა, დანია, ესტონეთი, ფინეთი, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, უნგრეთი, ისლანდია, ირლანდია, ისრაელი, იტალია, იაპონია, კორეა, რესპუბლიკა, ლატვია, ლუქსემბურგი, ნიდერლანდები, ახალი ზელანდია, ნორვეგია, პოლონეთი, პორტუგალია, სლოვაკეთის რესპუბლიკა, სლოვენია, ესპანეთი, შვედეთი, შვეიცარია, დიდი ბრიტანეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები.

აღმოსავლეთ აზიისა და წყნარი ოკეანის ქვეყნები - EAP (13)

ჩინეთი, ფიჯი, ჰონგ კონგი, ინდონეზია, მალაიზია, პალაუ, პაპუა ახალი გვინეა, ფილიპინები, სინგაპური, ტაივანი, ჩინეთი, ტაილანდი, ტონგა, ვიეტნამი.

ევროპისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნები - ECA (21)

ალბანეთი, სომხეთი, აზერბაიჯანი, ბელარუსი, ბოსნია და ჰერცეგოვინა, ბულგარეთი, ხორვატია, საქართველო, კოსოვო, ყირგიზეთის რესპუბლიკა, ლიეტუვა, მოლდოვა, მონტენეგრო, ჩრდილოეთ მაკედონია, რუმინეთი, რუსეთის ფედერაცია, სან მარინო, სერბეთი, ტაჯიკეთი, თურქეთი, უკრაინა.

ლათინური ამერიკისა და კარიბის ზღვის ქვეყნები - LAC (19)

არგენტინა, ბოლივია, ბრაზილია, კოლუმბია, კურაკაო, დომინიკის რესპუბლიკა, ეკვადორი, ელ სალვადორი, გვატემალა, გვიანა, ჰაიტი,

ჰონდურასი, მექსიკა, ნიკარაგუა, პარაგვაი, პერუ, სურინამი, ტრინიდადი და ტობაგო, ურუგვაი.

შუა აღმოსავლეთისა და ჩრდილოეთ აფრიკის ქვეყნები - MENA (9)

ჯიბუტი, იორდანია, ქუვეითი, მაროკო, ომანი, ყატარი, საუდის არაბეთი, ტუნისი, დასავლეთ ბანკი და ლაზა.

ოფშორული ფინანსური ცენტრები - OFC (25)

ანტიგუა და ბარბუდა, არუბა, ბაჰრეინი, ბელიზი, ბერმუდა, ბრიტანეთის ვირჯინიის კუნძულები, კაიმანის კუნძულები, კუკის კუნძულები, კოსტა რიკა, კვიპროსი, გიბრალტარი, გერნსი, ჯერსი, ლიბანი, ლიხტენშტეინი, მაკაო, მალტა, მარშალის კუნძულები, მაურიტუსი, მონსერატი, პანამა, სამოა, სეიშელები, ვანუატუ, ტერქისა და კაიკოსის კუნძულები

სამხრეთ აზიის ქვეყნები - SA (7)

ბანგლადეში, ბუტანი, ინდოეთი, მალდივები, ნეპალი, პაკისტანი, შრი-ლანკა.

სუბ-საჰარის აფრიკის ქვეყნები - SSA (32)

ანგოლა, ბენინი, ბოსტვანა, ბურკინა ფასო, ბურუნდი, კაბო ვერდე, კომორის კუნძულები, კონგო, დემოკრატიული რესპუბლიკა, კოტ-დ'ივუარი, ესვატინი, გამბია, განა, გვინეა-ბისაუ, კენია, ლესოტო, ლიბერია, მადაგასკარი, მალავი, მალი, მავრიტანია, მოზამბიკი, ნამიბია, ნიგერი, ნიგერია, რუანდა, სენეგალი, სამხრეთ აფრიკა, სან-ტომე და პრინსიპი, ტანზანია, ტოგო, უგანდა, ზიმბაბვე.

**საბანკო დაკრედიტება, როგორც ეკონომიკის მამოძრავებელი
მთავარი ფინანსური რესურსი
Bank lending as the main financial resource driving the economy**

ლაშა დემეტრაშვილი - ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
Lasha Demetrashvili - PhD candidate in business administration
Georgian Technical University
demetrashvili.L2@gtu.ge

აბსტრაქტი: საბანკო საქმე უძველესი მეცნიერებაა, რომელიც ახორციელებს საკრედიტო დაწესებულებების მუშაობის საკმაოდ დიდხნის გამოცდილების აკუმულირებას და ასევე ავლენს თუ როგორი საბანკო ინდუსტრიის ორგანიზების სავალდებულო პრინციპები ჩამოყალიბდა ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობის ერთ-ერთი ძირითადი განმსაზღვრელია საბანკო სისტემის ფუნქციონირება. სანდო და სტაბილური საბანკო სისტემა ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილურ და აღმავალ ხასიათზე მიუთითებს. მეორე მხრივ, საბანკო სისტემა მეტად მგრძობიარეა შესაძლო ეკონომიკური დაქვეითების მიმართ. ფაქტობრივად, საბანკო სისტემებზე წარმოქმნილმა შეფერხებებმა შეიძლება გამოიწვიოს ეკონომიკის დაღმასვლა და პირიქით, როდესაც ხანგრძლივი კრიზისის შემდეგ გვსურს ვიპოვოთ ქვეყნის ეკონომიკური აქტიურობის გამოცოცხლების ნიშნები, პირველ რიგში საბანკო სისტემის მახასიათებლების ცვლილება გვაწვდის შესაბამის ინფორმაციას. გარდა ამისა, საბანკო სისტემის ფუნქციონირებისას მისი სათანადოთ წარმართვით შესაძლებელი ხდება ქვეყნის ეკონომიკის სტიმულირება. ამდენად, მეტად მნიშვნელოვანია ქვეყნის საბანკო სისტემის ანალიზი, სხვადასხვა ბანკების წარმატებისა და წარუმატებლობის კვლევა და საბოლოოდ საბანკო სისტემის განვითარების პროგნოზირება.

თანამედროვე პირობებში, როდესაც საქმიანობის ყველა სფეროში შეინიშნება კონკურენციის სულ უფრო მეტად ზრდა, გამონაკლისს არც საბანკო სექტორი წარმოადგენს. კომერციული ბანკის კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვანწილადაა განპირობებული მათ მიერ კლიენტებისათვის შეთავაზებულ საბანკო პროდუქტებსა და მათ შესაბამისობაზე კლიენტების მოთხოვნებთან.

საკვამო სიტყვები: დაკრედიტება, რეფინანსირების განაკვეთი, ბიზნეს სესხი, საკრედიტო პორტფელი

Abstract: banking is an ancient science that accumulates a long experience of credit institutions and also reveals what mandatory principles of banking industry organization have been formed over a long period of time. One of the main determinants of the economy of any country is the functioning of the banking system. A reliable and stable banking system indicates the stable and rising nature of the country's economy. On the other hand, the banking system is highly sensitive to possible economic downturns. In fact, disruptions in the banking systems can lead to the downfall of the economy, and vice versa, when after a long crisis we want to find signs of the revival of the country's economic activity, first of all, the change in the characteristics of the banking system provides us with relevant information. In addition, during the functioning of the banking system, it becomes possible to stimulate the country's economy by managing it properly. Thus, it is very important to analyze the banking system of the country, to study the success and failure of different banks and finally to predict the development of the banking system.

In modern conditions, when competition is increasing more and more in all spheres of activity, the banking sector is no exception. The competitiveness of a commercial bank is largely due to the banking products they offer to their clients and their compliance with the clients' requirements.

Key Words: Lending, Refinancing Rate, Business Loan, Credit Portfolio.

შესავალი: ფულადი-საკრედიტო ურთიერთობები, როგორც ეკონომიკური ურთიერთობების ელემენტები, ასახავს ცხოვრების საკმაოდ რთულ მოვლენებს. ფული და კრედიტი აძლევს საზოგადოებას განვითარების მნიშვნელოვან სტიმულს, წარმოშობს განსაკუთრებული ურთიერთობების მთელ სისტემას, განსაკუთრებულ წესრიგს და ორგანიზებულობის მაღალ ხარისხს.

მსოფლიო პრაქტიკით დადასტურებულია, რომ მთლიანი საბანკო სისტემის ეფექტური ფუნქციონირების გარეშე შეუძლებელია თანამედროვე ეკონომიკის სტაბილურობის უზრუნველყოფა. შეიძლება ითქვას, რომ ბანკები წარმოადგენენ ფინანსური სისტემის ცენტრს, რომლის სტაბილურობა ეკონომიკის განვითარების უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

კომერციული ბანკები ასრულებენ შუამავლის როლს ბიზნესსა და ეკონომიკას შორის. მოცემული სექტორის ძირითადი ფუნქციაა ფულადი სახსრების აკუმულირება და ანგარიშსწორება გადარიცხვებს შორის. მას შემდგომ რაც საქართველომ მოიპოვა დამოუკიდებლობა (ბოლო 30 წლის განმავლობაში) და საქარველოში დაარსდა საბაზრო ეკონომიკა, ყველაზე

სწრაფად განვითარდა ფინანსური სექტორი, რაც ხელისშემწყობი ფაქტორი გახდა ქვეყნის ეკონომიკისთვის.

ეკონომიკის მთავარ მამოძრავებელ რესურსს წარმოადგენს საბანკო დაკრედიტება, რადგან ბიზნეს დაკრედიტების მეშვეობით ხორციელდება ყველა ძირითადი ოპერაცია: პროდუქციის ექსპორტ-იმპორტი, საწარმოების აშენება და გადაიარაღება, საცხოვრებელი კოპრუსების აშენება, ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება (გზების და სკვერების მშენებლობა), ქვეყნისთვის საჭირო სტრატეგიული ობიექტების (ჰიდროელექტრო სადგურების, პორტების და სხვა მსგავსი პროექტები) მშენებლობა.

ძირითადი ტექსტი: საქართველოში ჯამური ვალდებულებები 2023 წლის მარტის მონაცემებით შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის 65.8%-ს.²² (იხ. ცხრილი N2).

(ცხრილი N2)

ცხრილი 5.2. მთლიანი სესხების მშ-თან ფარდობა, %

	20Q1	20Q2	20Q3	20Q4	21Q1	21Q2	21Q3	21Q4	22Q1	22Q2	22Q3	22Q4	23Q1	2020	2021	2022	საშ. *
მთლიანი სესხების მშ-თან ფარდობა, ტრენდი და გაბი																	
მთლიანი სესხები €	74.4	73.6	78.8	82.6	84.2	77.3	77.3	76.6	73.8	72.1	68.0	67.8	65.8	82.6	76.6	67.8	75.6
ტრენდი	66.3	67.2	68.2	69.1	70.0	71.0	71.9	72.8	73.8	74.7	75.6	76.6	77.5	69.1	72.8	76.6	72.8
გაბი, აპ ¹	8.1	6.4	10.6	13.5	14.2	6.3	5.4	3.8	0.0	-2.6	-7.6	-8.8	-11.7	13.5	3.8	-8.8	2.8

* 2020-2022 წლების საშუალო

¹ გაბი წარმოადგენს სხვაობას მთლიანი სესხების მშ-თან ფარდობასა და მის ტრენდს შორის.
წყარო: სტ. #

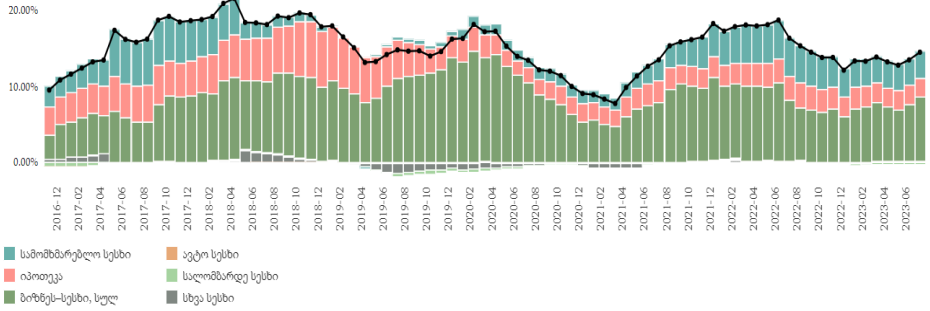
ხოლო მოცემული სესხები 2023 წლის მეორე კვარტლის მიხედვით, რომ განვიხილოთ სხვადასხვა სეგმენტაციის მიხედვით, მცირე და საშუალო ბიზნეს სესხები, კორპორატიული (მსხვილი) ბიზნეს სესხებისა და საცალო ბიზნეს სესხების მიხედვით ნაწილდება შემდეგნაირად.²³ (იხილეთ ცხრილი N2).

(ცხრილი N2)

²² <https://nbg.gov.ge>

²³ https://analytics.nbg.gov.ge/views/Loans_by_Purpose_GE/sheet2?iframeSizedToWindow=true&%3Aembed=y&%3AshowAppBanner=false&%3Adisplay_count=no&%3AshowVizHome=no

ზრდის ტემპის დეკომპოზიცია მიზნობრიობის მიხედვით



როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ საბანკო დაკრედიტებას საკმაოდ დიდი წილი უჭირავს ქართულ ბაზარზე. 2010 წლიდან მოყოლებული მთლიან შიდა პროდუქტთან წილობრივი მაჩვენებელი გაზრდილია 50 პროცენტით (27%-დან 77%-მდე). დღესდღეობით ბაზარი გაჯერებულია ორი მსხვილი, საქართველოს ბანკი და თიბისი ბანკი და მესამე შედარებით დიდი მოთამაშე ლიბერთი ბანკით.

2023 წლის პირველი კვარტლის მომგებიანობის მიხედვით პირველ მოწინავე პოზიციას იკავებს სს „თიბისი ბანკი,“ მეორე ადგილზეა სს „საქართველოს ბანკი,“ ხოლო შემდგომ მოყვება სხვა კონკურენტი ბანკები.²⁴ (იხ. ცხრილი N3).

საქართველოს ბანკი	280 მლნ. ლარი
თიბისი ბანკი	210 მლნ. ლარი
ლიბერთი ბანკი	19.4 მლნ. ლარი
კრედო ბანკი	12.5 მლნ. ლარი
ბაზისბანკი	11.7 მლნ. ლარი

(ცხრილი N3)

აქვე აღსანიშნავია მსოფლიოში მიმდინარე ცნობილი მოვლენები რუსეთ-უკრაინის ომი, რომლის შედეგადაც სს „ვითიბი ბანკი“ საერთოდ

²⁴ <https://bm.ge/news/saqartveloshi-moqmedi-kommerciuli-bankebis-reitingi-wminda-mogebis-mixedvit/132452>

გავიდა ქართული ბაზრიდან, ხოლო მისი პორტფელი ორმა ბანკმა, სს „ლიბერთი ბანკმა“ და სს „ბაზისბანკმა“ გაინაწილა.

2021 წლის მონაცემებით ასევე ლიდერობს სს „თიბისი ბანკი“, რომლის წლიური მოგებაც 940 მილიონ ლარს აღემატება, რაც საბანკო სისტემის მოგების 45%-ს შეადგენს. მეორე ადგილზეა სს „საქართველოს ბანკი“ რომლის მოგება 831 მილიონი ლარია, რაც საბანკო სისტემის მოგების 39.9%-ია. 2019 წელს საბანკო სექტორის მოგებამ 950 მილიონ ლარს გადააჭარბა. პანდემიურ 2020 წელს კი სექტორის მომგებიანობა მნიშვნელოვნად იყო შემცირებული და სექტორმა წელი 100 მლნ ლარამდე მოგებით დაასრულა, რისი ძირითადი მიზეზი სესხების შესაძლო დანაკარგებისთვის გაკეთებული 1.2 მლრდ ლარის რეზერვები იყო. 2022 წელს კი 2021 წლის თითქმის იდენტური შემოვასალი ჰქონდათ კომერციულ ბანკებს. პირველ ადგილზე თიბისი ბანკია, რომლის შემოსავალი 950 მილიონი ლარია, მეორე ადგილს კიკვლავ საქარღველოს ბანკი 875 მილიონი ლარით იკავებს.²⁵ (იხ. ცხრილი N4).

საბანკო სისტემის მომგებიანობა 2021 წლის მიხედვით (ცხრილი N4)

თიბისი ბანკი	950,600 მლნ ლარი	მთლიანი მოგების 44.7%
საქართველოს ბანკი	875,974 მლნ ლარი	41.2%
ლიბერთი ბანკი	60,532 მლნ. ლარი	3%
ბაზის ბანკი	52,205 მლნ. ლარი	2.1%
პროკრედიტ ბანკი	44,532 მლნ. ლარი	2.1%
ქართუ ბანკი	34,730 მლნ. ლარი	1.82%
ტერა ბანკი	34,902 მლნ. ლარი	1.63%
კრედიო ბანკი	30,005 მლნ .ლარი	1.43%
იშ ბანკი	19,348 მლნ. ლარი	1.3%

²⁵ <https://bm.ge/news/qartuli-bankebis-reitingi-wminda-mogebis-mixedvit/123704>

ხალიკ ბანკი	12,891 მლნ. ლარი	0.99%
ზირათ ბანკი	6,895 მლნ. ლარი	0.54%
პაშა ბანკი	-2,662 მლნ. ლარი	0.12%
სილქ როუდ ბანკი	-2,891 მლნ. ლარი	0.10%
ვითიბი ბანკი	- 73,201 მლნ. ლარი	0.03%

კომერციული ბანკის აქტივების ზომა 2022 წლის მიხედვით, პირველ ადგილზე იმყოფება სს „თიბისი ბანკი,“ რომლის ჯამური აქტივები 27 მილიარდ ლარს აღემატება, ხოლო მეორე ადგილზე მყოფი საქართველოს ბანკის ჯამური აქტივები შედგება 26 მილიარდი ლარისგან, რაც მთლიანი საბაზრო წილის 85%-ია.²⁶ (იხ. ცხრილი N5).

(ცხრილი N5)

ბანკები მილიარდზე მეტი აქტივებით (000 ლ)

	2022	2021
თიბისი	27,491,902	23 405 201
საქართველოს ბანკი	26,625,502	21 788 184
ლიბერთი	3,623,272	3 111 348
ბაზისბანკი	3,623,272	1 868 427
კრედიტ	2,204,023	1 851 836
პროკრედიტ ბანკი	1,726,761	1 787 839
ტერა ბანკი	1,503,728	1 351 301
ქართუ ბანკი	1,484,525	1 223 891

წყარო: ბანკები & ბიზნესპარტნიორი

²⁶ <https://gbc.ge/news/finance/bankebis-reitingi-aqivebit>

ფინანსური ინსტიტუტების ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია დაკრედიტება. 2022 წლის 1 ივნისის მონაცემებით, ყველაზე დიდი წილი ორ წამყვან თიბისი და საქართველოს ბანკზე ფიქსირდება. თიბისი ბანკის საკრედიტო პორტფელი შეადგენს 16 მილიარდ ლარს, ხოლო საქართველოს ბანკის შედეგა 15 მილიარდი ლარისგან.²⁷ (იხილეთ ცხრილი N6)

ბანკები სესხებით და რეზერვებით (01.06.2022)

	000 ლ	000 ლ
საქართველოს ბანკი	16,731,174	-660,675
თიბისი ბანკი	15,630,697	-635,675
ლიბერთი	2,283,230	-131,266
ბაზისბანკი	2,019,258	-86,306
კრედიო	1,601,237	-79,332

(ცხრილი N6)

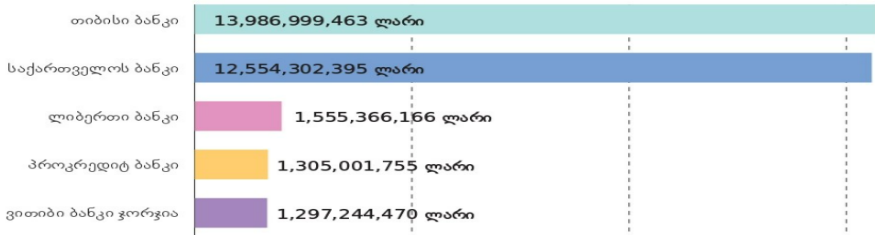
2020 წელს წამყვანი პოზიციები თიბისი ბანკს უჭირავს, რომელსაც გაცემული ჰქონდა 13 მილიარდ 986 მილიონის სესხები. მეორე ადგილზეა საქართველოს ბანკი, რომლის გაცემული კრედიტების ჯამური ოდენობა შეადგენს 12 მილიარდ 554 მილიონ ლარს²⁸ (იხ. ცხრილი N7).

საქართველოს ბანკების რეიტინგი საკრედიტო პორტფელების მიხედვით ცხრილი N7

²⁷ <https://business-partner.ge/finansebi/sabanko-sektors-saseskho-portfeli-sheumtsirda?fbclid=IwAR2YD5Gr-GF8pampeK9STJnuqRNBOWo9n1ZTtZdaNMQhm-poXzOmwneyQzw>

²⁸ <https://forbes.ge/saqarthvelos-qhvelaze-didi-gamseskheblebi/>

**ქართული ბანკების წმინდა სესხების მოცულობა
2020 წლის მეოთხე კვარტალის მდგომარეობით:**



დასკვნები: საბანკო სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის მთელ ეკონომიკაში. აღნიშნული მეტად მნიშვნელოვანია განვითარებად ქვეყნებისათვის. იმისთვის, რომ ქვეყანამ განიცადოს ეკონომიკური ზრდა, საჭიროა განვითარებული საბანკო სისტემა, რომელიც პირდაპირ აისახება წარმოების რეალურ მოცულობაზე. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ბანკების მიერ სესხების გაცემის შედეგად ფინანსდება ეკონომიკის ცალკეული დარგები. ეს არის მთავარი მაჩვენებელი იმისა, თუ როგორ მოქმედებს საბანკო სექტორი ეკონომიკურ ზრდასა და განვითარებაზე.

მოცემული მონაცემების მიხედვით, ნათლად ჩანს, რომ საქართველოს ეკონომიკის ძირითად მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს ორი მოთამაშე საქართველოს ბანკი და თიბისი ბანკი. რაც მოცემულ ბანკებს საშუალებას აძლევს დიდი ზეგავლენა მოახდინონ ბაზრის ფუნქციონირებაზე სხვადასხვა მანიპულაციების გზით. ამ შემთხვევაში მესამე პოზიციებისთვის ბრძოლა აქტიურად უწყევთ 3 ბანკს, სს „ლიბერთი ბანკ“-ს, რომელიც ყველაზე ფართოდ არის წარმოდგენილი ფილიალებითა და ბანკომატებით, სს „ბაზისბანკ“-ს (ბაზისბანკმა და ლიბერთი ბანკმა გაინაწილეს ვითიბი ბანკის პორტფელი, ამ უკანასკნელმა დატოვა საქართველოს, ხოლო მოცემული ორი ბანკი კი კიდევ უფრო გაძლიერდა ბაზარზე პოზიციების მიხედვით) და სს „პროკრედიტ ბანკ“-ს, რომელიც არის ინოვაციური საბანკო პროდუქტების შემომტანი საქართველოში. პროკრედიტ ბანკი იყო პირველი ბანკი, რომელმაც სრულად ციფრული გახადა საბანკო მომსახურება, შესთავაზე ინოვაციური ბანკომატები და შეტანის აპარატები, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებელს კიდევ უფრო გაუმარტივა ბანკთან ურთიერთობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- ცაავა დ., გავაშელი შ., ცაავა დ., ბურდიაშვილი რ., მოსიაშვილი ვ. - რისკოლოგია: ეკონომიკური, ფინანსური და საბანკო-საკრედიტო რისკების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო. თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017. – 665 გვ. (ელექტრონული წიგნი).
- ცაავა გ., სიჭინავა ა., ხანთაძე გ. – კორპორაციული ფინანსები (ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სტრატეგია), სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. – თბილისი, გამომცემლობა „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2016. – 726 გვ. (ელექტრონული წიგნი). ISBN 978-9941-0-9365-4.
- ვანიშვილი მ., მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ხიდირბეგიშვილი ნ., - ბიზნესის კვლევის მეთოდები. სასწავლო - პრაქტიკული სახელმძღვანელო - თბილისი, გამომცემლობა დანი, 2020-537 გვ. ISBN 978-9941-9642-3-7
- ცაავა გ., ბურდიაშვილი რ., მოსიაშვილი ვ. - ფული, ფულის მიმოქცევა და კრედიტი. სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017. – 670 გვ. ISBN 978-9941-0-9755-3.
- მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., აბუთიძე გ.. - საბანკო საქმე სახელმძღვანელო თბილისი, გამომცემლობა დანი, 2020-458 გვ. ISBN 978-9941-9642-2-0
- ცაავა გ. - საბანკო ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი რისკების ურთიერთ ზემოქმედების ფაქტორის დადგენა და მისი გაანგარიშების ავტორისეული ფორმულების ჩამოყალიბება (მონოგრაფია). - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017. – 48 გვ.; ISBN 978-9941-9528-5-2.
- <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/2372735?publication=0>
- <https://bankofgeorgia.ge/ka/business/funding/business-loan>
- <https://bankofgeorgia.ge/ka/business/funding/documental-operations>
- <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-capita-ranking.php>
- <https://bm.ge/ka/article/bankebma-2022-weli-413-milioniani-mogebit-daiwyes/107191>
- <https://businessformula.ge/News/6921>
- <https://bm.ge/ka/article/qartuli-bankebis-reitingi-2021-wlis-i-kvartlis-mogebis-mixedvit/81904>
- <http://gbc.ge/index.php?m=home&newsid=123149>
- <https://forbes.ge/saqarthvelos-qhvelaze-didi-gamseskhoblebi/>
- <https://forbes.ge/saqarthvelos-sabanko-seq-2/>

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი -
ეკონომიკა და ფინანსები

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

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

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

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

Editor-in-Chief - Doctor of Economics, Professor of the Georgian National University Davit Chakhvashvili / 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 Чახვაშვილი / davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

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