

JEL: M12, M50

ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები,
გამოწვევები და ორიენტირები

ეკატერინე გულუა

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-
პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

შემოსულია რედაქციში:

მარტი, 2020

რეცენზირებულია:

მარტი, 2020

გლობალური პროცესებითა და ცვლილებებით გამოწვეული ტენდენციები ეკონომიკური სუბიექტების მენეჯმენტისთვის ახალ შესაძლებლობებთან ერთად, წარმოქმნილი გამოწვევების გათვალისწინების აუცილებლობას ქმნის. ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პარადიგმები, მიმდინარე გლობალური ტენდენციები და გამოწვევები. შესაძლოა, კოვიდ 19-ის გავრცელებით გამოწვეული გლობალური პანდემიის პირობებში მომავლის პროგნოზირება საკმაოდ რთულია, თუმცა ცხადია, ბევრი კომპანიისთვის გადარჩენის ერთადერთი გზა პროცესების გაციფრულებაზე გადის. არსებული ქაოსური გარემო ადამიანური რესურსების მენეჯერების მხრიდან მოითხოვს სწრაფ ადაპტირებას ახალ გამოწვევებთან, როგორცაა: თანამშრომლებთან ონლაინ ურთიერთობები, პროცესების ონლაინ წარმართვა, კონტროლის ახალი მექანიზმები, თანამშრომელთა დათხოვნის, შენარჩუნების და შერჩევის საჭიროებებთან გამკლავება. ადამიანებში ვირტუალური ურთიერთობების საფუძველზე ისეთი ტალანტების დეკოდირება, როგორცაა: ადაპტაციის უნარი, ლატერალური აზროვნება, სისხარტე. ეს არის დრო, როდესაც განსაკუთრებით ფასეული გახდა მცოდნე და ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებადი ადამიანური რესურსები. როგორც არასდროს აქტუალურია ორგანიზაციის შედეგებში წვლილის პროპორციული სტიმულირების მექანიზმების ამოქმედება. ნაშრომში შესწავლილია საქართველოს მდგომარეობა გლობალური ინდიკატორების რაკურსით, აგრეთვე ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტები და ორიენტირები, რომელთა გათვალისწინება მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს ორგანიზაციების კონკურენტუნარიან ოპერირებაში. ნაშრომი აგრეთვე ეფუძნება ავტორის ადრეულ კვლევებს.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის (არმ) ტენდენციები, არმ-ის გამოწვევები; არმ-ის განვითარების ორიენტირები, არმ-ის სტრატეგიები გლობალურ, მიკრო და მაკრო დონეზე.

JEL: M12, M50

**TRENDS, CHALLENGES AND ORIENTATIONS OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Ekaterine Gulua

PhD in Economics, Assistant

Professor, TSU,

Tbilisi, Georgia

E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge

<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

Trends caused by global processes and changes, along with new opportunities for management, create the need to envisage the challenges that arise. The paper discusses the main paradigms of human resource management, current global trends and challenges; It is quite difficult to predict the future in the context of the global pandemic caused by the spread of Covid 19, although it is clear that the only way for many companies to survive is to digitalize processes. The current chaotic environment from human resource managers requires to adapt quickly to new challenges, such as: working with employees online, managing processes online, new control mechanisms, dealing with employee dismissal, retention, and selection needs; Decoding such talents as adaptability, lateral thinking, and agility based on virtual relationships in humans. This is a time when it is especially valuable to have knowledgeable and adaptable staff. As never before, the implementation of proportional incentive mechanisms of contribution to the results of the organization is actual. The paper examines the situation in Georgia from the perspective of global indicators, as well as priorities and orientations, the consideration of which will play an important role in the competitive operating of business organizations.

Edited by:

March, 2020

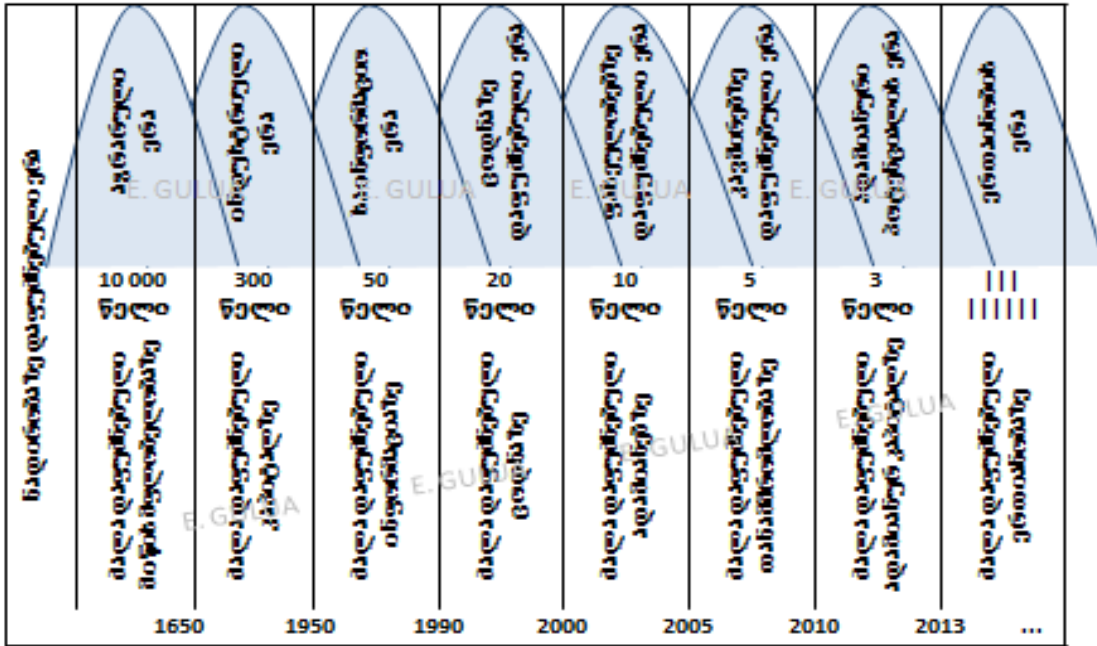
Reviewed by:

March, 2020

Keywords: Human Resource Management Trends, HRM Challenges, HRM development Orientations, HRM Strategies on Global, Macro and Micro Level

ადამიანის, როგორც მართვის ობიექტის როლი კაცობრიობის დასაბამიდან იცვლებოდა მკვეთრი სისასტიკიდან ღრმა მორალურობამდე (ადამიანი – შრომის იარაღი, საქონელი (ყიდვა–გაყიდვის ობიექტი); სამუშაო ძალა; რესურსი; კაპიტალი; პარტნიორი), თუმცა ერთმნიშვნელოვნად ვერ ვიტყვით, რომ თანამედროვე სამყაროში აღმოფხვრილია ადამიანის მართვის არაცივილიზებული მეთოდები და ფორმები. დოქტორი უილიამ გელარი (William Guillory) [1] “Innovations Internation-

al, Inc.”-ის პრეზიდენტი გლობალური ბიზნესის (და სოციალურ) პარადიგმებს [2] წარმოადგენს სქემის სახით (იხ. სქემა 1) და განმარტავს, რომ ახალი ეტაპის დასაწყისი ერთმნიშვნელოვნად არ გულისხმობს წინა ეტაპის დასასრულს, ადრეული ტენდენციების დაკნინებას, არამედ ყოველი მომდევნო პარადიგმა თავის თავში აგრეთვე გულისხმობს და მოიცავს ყველა წინა ტრენდს, რომელთაგან თითოეულმა სხვადასხვა ეტაპზე შესაძლოა განიცადოს ახლებური აქტუალიზაცია [3].



სქემა 1. გლობალური ბიზნეს (და სოციალური) პარადიგმები

თავდაპირველი დომინირებადი პარადიგმები – ნადირობიდან, აგრარულ ერამდე და ინდუსტრიალიზაციამდე – კაცობრიობის განვითარების ხანგრძლივ პერიოდს მოიცავს – დასაბამიდან მეჩვიდმეტე საუკუნემდე. ინდუსტრიულ ერას საფუძველი ჩაეყარა ძრავის და მანქანური წარმოების განვითარებასთან ერთად. მე-20 საუკუნის 50-ანი წლებიდან დაიწყო ახალი ტენდენციის ჩამოყალიბება, რაც გამოიხატა ადამიანის საქმიანობის ფორმების და პრიოტიტეტების ცვლილებაში. ჩამოყალიბდა საინფორმაციო (პოსტინდუსტრიული) საზოგადოება, რომლის ძირითადი საქმიანობის შინაარსი უკავშირდებოდა განსაკუთრებით მომსახურების სფეროს – კერძოდ, ინფორმაციის წარმოებას, დაცვას, გადამუშავებას და რეალიზაციას. პრიორიტეტული გახდა ინფორმაციის მენეჯმენტი. ამ ერამ განაპირობა ინფორმაციის ნაკადების უკიდურესი ზრდა და მისი სელექციის პრობლემა, გაიზარდა მარჟა ინფორმაციისა და ცოდნის შორის. მე-20 საუკუნის 90-ანი

წლებიდან აქტუალური გახდა ცოდნის მიღება, გავრცელება და გამოყენება. ცოდნა უკვე აღარ აღიქმება, როგორც ინფორმაციის ფლობა, არამედ, როგორც მისი ანალიზის და გამოყენების – რეალიზების უნარი. ცოდნის პრიორიტეტულობამ აქტუალური გახადა ტერმინები: მცოდნე/ცოდნის საზოგადოება (Knowledge Society, Knowledgeable Society) – საზოგადოება რომლისთვისაც ცოდნა ფასეულია Knowledge Value Society).

21-ე საუკუნეში საზოგადოებისთვის აქტუალური გახდა იდეოლოგიის, ფასეულობათა სისტემის ფორმირება, რათა ადამიანებს გაიოლებოდათ ურთიერთობები, მიეღწიათ თანხმობისთვის ფუნდამენტური პრინციპების საფუძველზე, რომლის მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს ადამიანი, მისი უფლებები და თავისუფლება, მორალი და ეთიკური პრინციპები. ეს ტენდენცია, რა თქმა უნდა, 21-ე საუკუნეში არ ჩასახულა, უბრალოდ გლობალური მასშტაბით გახდა აქტუალური. შესაბა-

მისად, წამოიწია იდეოლოგიამ და იდეოლოგებმა, ნებისმიერ დონეზე (ინდივიდი, ორგანიზაცია, საზოგადოება, ქვეყანა). ამ ეტაპმა კარგი საფუძველი მისცა თანამშრომლობის, ადამიანურ ურთიერთობათა ფორმების მეცნიერულ შესწავლას და მათი პრაქტიკაში ცნობიერი დანერგვის გაუმჯობესებას. შესაბამისად, ჩამოყალიბდა კავშირებზე დამყარებული ერა.

მიმდინარე საუკუნეში პოტენციალის, ტალანტების გამოვლენის, წახალისების, რეალიზების საშუალებები აქტიური კვლევის ფაზაშია. ადამიანური კაპიტალის მართვის პრობლემებიდან ნიჭის, ტალანტების გამოვლენის და ხელშეწყობის მექანიზმები მეცნიერულად მეტად დახვეწილი და დასაბუთებულია, ვიდრე პოტენციალის მართვის მიმართულება. თუმცა, რადგან ინდივიდისთვის უფრო მნიშვნელოვანია საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენა – ტრანსცენდენტული „მე“-ს მიღწევა, ვიდრე მხოლოდ კონკრეტული ტალანტის რეალიზება, მეცნიერები, პრაქტიკოსი მენეჯერები ცდილობენ წინ წავიდნენ ამ მიმართულებით, რაც საფუძველს შექმნის ინდივიდების, გუნდების, ორგანიზაციების და საბოლოოდ ქვეყნების და სამყაროს გაუმჯობესებასა და განვითარებისთვის.

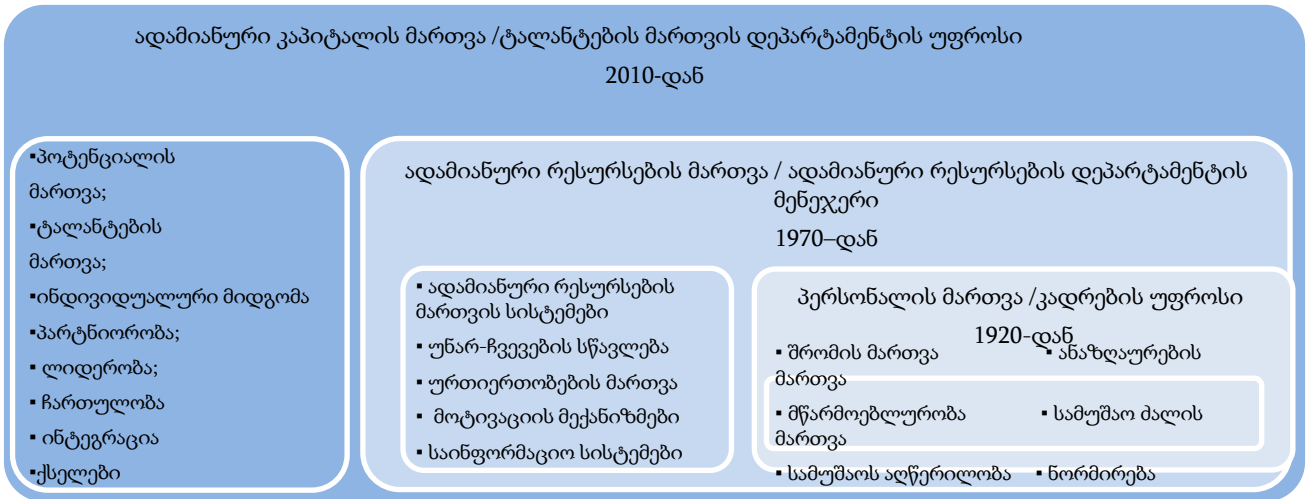
მიმდინარე ტენდენცია, რომელიც ადამიანების მართვისადმი დამოკიდებულებების ცვლილებებში შეინიშნება, არის ის, რომ განსაკუთრებით იგრძნობა ადამიანების კოოპერირების აუცილებლობა. ინდივიდი შედეგებისგან შორსაა სხვა ადამიანებთან გაერთიანების უნარის გარეშე. ერთობლივი აქტივობების შედეგად შესაძლებელია მეტი ეფექტის მიღება ვიდრე – ცალკე. რაც გულისხმობს, რომ გუნდის (ორგანიზაციის) წევრების ინდივიდუალური შედეგების მექანიკურ ჯამს აღემატება გუნდის (ორგანიზაციის) შედეგები. ეს ნამეტი ეფექტი არის სინერგიული, ერთიანობის, ანუ ორგანიზებულობის ეფექტი. მიმდინარე ტენდენციებით გამოკვეთილია, რომ ორგანიზაცია უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც სინერგიული სისტემა, სადაც ადამიანები იქნებიან მეტად შედეგიანები, ვიდრე იქნებოდნენ სისტემის გარეშე. ეს მიიღწევა ურთიერთდახმარების, მხარდაჭერის, სპეციალიზაციის, ცოდნის გაზიარების, ორგანიზაციის ავტორიტეტის გამოყენების, სწორი მენეჯმენტის ხარჯზე.

გლობალური პარადიგმები გვიჩვენებენ ზოგად აქტუალურ საკითხებს, მაგრამ ამასთან ერთად პერიოდულად აქტიურდება სხვადასხვა თვისებრივი ტენდენციები, ლოკა-

ლური ბაზრების თუ რეგიონების მიხედვით. ორგანიზაციებისთვის კი აუცილებელია მათი გათვალისწინება კონკურენტუნარიანობის შესაზარუნებლად. ორგანიზაციის მენეჯმენტის და მეცნიერული კვლევების განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია კონტექსტების გათვალისწინება, რომელიც აქტუალურია თანამედროვე სამყაროში და ტენდენციების გაცნობიერება, რომელიც სახელდება სფეროს ექსპერტების მიერ.

ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მართვის ფუნქცია სხვადასხვა თვისებრიობას იძენს. თავდაპირველად ის აღიქმებოდა, როგორც შრომისა და სამუშაო ძალის მართვა, ფოკუსში იყო შრომის ნორმირება და ხარჯთეფექტურობა, რაც ტელიორიზმის გავლენით აიხსნება. თუ ადმინისტრაციულმა, კლასიკურმა სკოლამ მმართველობითი შრომის თვისებათა მეცნიერულ შესწავლას და მის მოწესრიგებას შეუწყო ხელი, ადამიანური ურთიერთობების მართვის სკოლამ საფუძველი შექმნა ადამიანების მართვისადმი ჰუმანური მიდგომების დანერგვისთვის, ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, დაინერგა და დაიხვეწა მართვის სრული ციკლი შერჩევიდან გათავისუფლებამდე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უწყვეტი უზრუნველყოფისთვის. (იხილეთ სქემა 2¹. ორგანიზაციაში ადამიანის მართვის პრობლემები).

¹ სქემა შედგენილია ავტორის მიერ, წყაროების ანალიზის საფუძველზე



სქემა 2. ორგანიზაციაში ადამიანის მართვის პრიორიტეტები

ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისიდან, გრძელვადიანი განვითარების აქტუალიზაციიდან გამომდინარე, ადამიანისადმი, როგორც კაპიტალისადმი დამოკიდებულება გაახლდა და განსაკუთრებით პრიორიტეტული გახდა [4]. ამ შემთხვევაში შეფასების ობიექტია ორგანიზაციის მხრიდან ადამიანში ჩადებული ინვესტიციის უკუგება და თუ როგორ აქვს პიროვნებას ჩართული ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაუმჯობესებაში თავისი ცოდნა, უნარები, შემოქმედებითობა, ტალანტები, შესაძლებლობები და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს წვლილი სასურველი შედეგების მისაღწევად. ფოკუსირება ხდება ორგანიზაციაში ტალანტების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე, მათი შესაძლებლობების რეალიზებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნაზე. მკვლევრები ხედავენ პირდაპირ კორელაციას ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და მისი ადამიანური კაპიტალის მართვის ეფექტიანობას შორის. ჩეცკელმა (Chatzkel) [5] ერთმნიშვნელოვნად განმარტა, რომ ადამიანური კაპიტალი „არის ორგანიზაციების ერთმანეთისგან განმასხვავებელი და კონკურენტული უპირატესობის ფაქტიური საფუძველი.“

ბარონის (Angela Baron) და არმსტრონგის (Michael Armstrong) [6] მიერ ადამიანური კაპიტალი განმარტებულია, როგორც – ცოდნა, უნარ-ჩვევები, გამოცდილება, კომპეტენცია, პოტენციალი, შესაძლებლობა განავითარო და ფლობდე ინოვაციებს ადამიანების მიერ ორგანიზაციაში. **ჯექსონი (Jackson) და შულერი (Schuler)** ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური კაპიტალის შექმნის აუცილებლობაზე: „ორგანიზაციამ შესაძლებელია გამოიყენოს ადამი-

ანური რესურსების მართვის მრავალგვარი გზა, რათა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალი. მაგ: მათ შეუძლიათ იყიდონ ადამიანური კაპიტალი ბაზარზე (ანაზღაურების პაკეტი), ან შექმნან ის შიგნით (ტრენინგი, განვითარება)“ [7]. ადამიანური კაპიტალის მართვის თეორიებში აქცენტი სწავლება-სა და განვითარებაზეა ხარჯისა და შედეგის თანაფარდობის ანალიზის საფუძველზე; ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაფართოების მთავარ რესურსად მიიჩნევა ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესება პიროვნული ტალანტების, პოტენციალის გამოვლენის, განვითარების და რეალიზების ხელშეწყობით.

აშშ-ში, ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის საშობიან წლებში, აღიარეს ტალანტების მართვის მიმართულებით ჩამორჩენილობა ჩინეთთან შედარებით და ის გახდა აშშ-ის განვითარების სტრატეგიის ნაწილი [8]. ტალანტების იდენტიფიცირებისადმი მეცნიერული მიდგომები პირველად მაკ კინონმა (MacKinnon) გამოიყენა 1960 წელს, შემდეგ კი ამ მიმართულებით გამოქვეყნდა ჰოლანდის და ასტინის (Holland, Astin1962); ჰოიტის (Hoyt 1966), ჰოლანდის და რიჩარდის (Holland and Richards 1965-1967), ჰოლანდის, რიჩარდის და ლუტის (Holland, Richards and Lutz (1967), ვერცის (Werts (1967), ვალაჰის და ვინგის (Wallach and Wing (1969) ნაშრომები. აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70-ან წლებში, ადამიანური რესურსების განვითარებასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის კავშირი მეცნიერული კვლევების საფუძველზე დაადასტურა ედგარ შეინმა (Schein). თემა განსაკუთრებით პოპულარული გახდა მაკკინზი და კომპანის (MacKinsey&Company)

მიერ 1997 წელს ჩატარებული კვლევის („ბრძოლა ტალანტებისთვის“) საფუძველზე [9]. თანამედროვე მეცნიერული კვლევებიდან გამოირჩევა ვეიმანის (Vlad Vaiman) სკულიონის, (Hugh Scullion) კოლინზის (David Collings) შრომები. თემას ეძღვნება საუკეთესო საკონსულტაციო კომპანიების: „ბეინ და კომპანიის“ (Bain&Company), „მაკ კინზი და კომპანიის“ (MacKinsey&Company), „ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის“ (Boston Consulting Group), ასეულობით ნაშრომი. დღეისათვის ამ მიმართულებით ცნობილი ნაშრომებია: სკულიონის და კოლინზის (Scullion & Collings) „გლობალური ტალანტ მენეჯმენტი“, შვაიერის (Schweyer) „ტალანტ მენეჯმენტის სისტემები“, მაკკინზი და კომპანიის (MacKinsey&Company) „ახალი ბრძოლა ტალანტებისთვის“, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (Boston Consulting Group): „არა ბრძოლა, არამედ ტალანტების შექმნა“ [10], „ტალანტების დეკოდირება“, და ა.შ. ზემოთ აღნიშნული მხოლოდ მცირე ნაწილია იმისა, რომლის გაცნობა და დანერგვა საქართველოს რეალობაში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს, როგორც ინდივიდების პირად განვითარებაზე და ორგანიზაციაში შრომის შედეგების გაუმჯობესებაზე, ასევე შრომითი ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე.

საინტერესოა, აგრეთვე ისიც, რომ რესურსული მიდგომის მომხრეებმა კონტექსტიდან გამომდინარე შექმნეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამედროვე გაგება. ბოქსალმა (Boxall) [11] ის განმარტა, როგორც შრომისა და ადამიანების მართვა ორგანიზაციაში. **არმსტრონგი (Michael Armstrong)** მასში მოიაზრებს: ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტის, ცოდნის მენეჯმენტის, ორგანიზაციის დიზაინისა და განვითარების, ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფის (სამუშაო ადგილის დაგეგმვა, შერჩევა, ტალანტების მართვა), დასაქმებულთა მიღწევების (performance) მართვას, სწავლასა და განვითარებას, დაჯილდოვების მართვას, ურთიერთობების მართვასა და მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვას [12] საინტერესოა ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის და სტრატეგიული მენეჯმენტის სინთეზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა სასწავლო დისციპლინა – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა. ეს იდეა ეკუთვნოდათ რაითსა (**Wright**) და მეკმეანს (**McMahon**) (1992) შემდეგ კი განავითარა **ბოქსალმა (Boxall)**. რესურსული მიდგომის მომხრეები თანხმდებიან, რომ ადამიანი ორგანიზაციის

სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რესურსია, რადგან ის იძლევა კონკურენტუპირატესობას და მიიჩნევენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა იყოს ინტეგრირებული ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაში. ცხადია, რესურსული მიდგომის მომხრეები ინარჩუნებენ პოზიციებს, პასუხობენ თანამედროვე გამოწვევებს, აფართოებენ კვლევის და მოქმედების არეალს მიუხედავად იმისა, რომ მათი კონცეფცია მრავალგზის გახდა კრიტიკის ობიექტი, განსაკუთრებით იმათი მხრიდან, ვინც ადამიანის რესურსად აღქმის წინააღმდეგია და ემხრობიან დასახელებებს: „ადამიანის მართვა“ (people management), ან „დასაქმების მართვა“ (employment management) [13].

ოქსფორდის სახელმძღვანელო [14] ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს მოიაზრებს სამი დომენის ქვეშ. ესენია: მიკრო ადამიანური რესურსების მანეჯმენტი, სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.

ა) მიკრო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (**'MHRM'**) მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ფუნქციებს, თუმცა ნაკლებად არის გადატვირთული ფსიქოლოგიური კონცეფციებით და უფრო მეტად უკავშირდება ინდუსტრიულ სოციოლოგიასა და სამრეწველო ურთიერთობებს. უპირატესად ითვალისწინებს ადგილობრივ კანონებს, ადათებს, ორგანიზაციებსა და ბაზრებს. ამ მიმართულებით გამოცემული სახელმძღვანელოების ფართო სპექტრი ემსახურება ამ ტიპის საჭიროებას.

ბ) ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი (**'SHRM'**) ორიენტირებულია ადამიანური რესურსების მართვაზე ფართო კონტექსტუალური ფონის გათვალისწინებით და ხიდის როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტსა და სტრატეგიულ მენეჯმენტს შორის. ის ჩართულია, როგორც ბიზნეს ერთეულების და მთლიანი ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ელემენტი.

გ) საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მართვა (**'IHRM'**) მოიაზრებს ადამიანური რესურსების მართვის და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ფუნქციების ადაპტირებას კომპანიებისთვის, რომლებიც ოპერირებენ საერთაშორისო მასშტაბით, განსხვავებული ქვეყნების მრავალფეროვან სოციალურ-პოლიტიკურ კონტექსტებში.

სამივე დომენი ვითარდება პარალელურად. მიუხედავად დამოუკიდებელი სიღრმისეული სპეციალიზაციისა მათ შორის კავშირები მეტად ღრმა და მჭიდრო ხდება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გლობალიზაციის პირობებში ახალ თვისებრიობას იძენს. თუ ადრე მასში მოიაზრებოდა ადამიანური რესურსების მოზიდვა, შერჩევა, სწავლება, შეფასება, ანაზღაურება კანონით და შიგარგანიზაციული პროცედურებით განსაზღვრულ ფარგლებში, დღეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს აგრეთვე ორგანიზაციის თანმიმდევრულ, ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის დაგეგმვას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების, ურთიერთობების, თანამშრომლობის დაგეგმვას, შერწყმისა და შთანთქმის გარკვეულ ასპექტებს. ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მართვის სტრატეგიების თვისებრივი ცვლილებები განპირობებულია ბიზნეს-ურთიერთობების შინაარსის ცვლილებებით. **რობერტ მირტი (Robert c. Myrtle)**, სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორი, ზოგადი გლობალური ტენდენციებიდან ასახელებს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვის მიმდინარე პრიორიტეტებზე [15]. - პოლიტიკური ფაქტორებიდან მის მიერ სახელდება: გაზრდილი მოთხოვნა გამჭვირვალობაზე, სამუშაო ძალის გაბნევა ეროვნულ საზღვრებს მიღმა; განვითარებულ და განვითარებადი ქვეყნების სამუშაო ძალებს შორის განსხვავების მინიმიზაცია, არასახელმწიფო აქტორების გაზრდილი ძალა. - ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ეკონომიკური ტენდენციებია: მთავრობის მზარდი როლი ეკონომიკურ ზრდაში, მდიდარი და ღარიბი მოსახლეობის პოლარიზაცია; სახელმწიფო ვალისა და მშპ-ს თანაფარდობის სწრაფი ზრდის ტენდენცია; საინვესტიციო ფონდების მზარდი არასტაბილურობა, სახელმწიფო კაპიტალიზმის ზრდა; - სოციალური ტენდენციები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვაზე არის: საერთაშორისო და შიგა მიგრაცია; ზრდადი ურთიერთობები ადამიანებს, საგოგადოებებს, ორგანიზაციებს შორის, ოჯახის სტრუქტურის ცვლილება; ქალის გაზრდილი როლი და ძალა; მოსახლეობის დაბერება, მოსახლეობის ზრდა, ზრდადი სოციალური თავისუფლება; დაჩქარებული ცხოვრების ტემპი და ურბანიზაცია. - ტექნოლოგიური ფაქტორებიდან კი აღნიშნავს:

ტექნოლოგიური ინოვაციების ზრდის მაღალ ტემპს, გენომიკს, ცხოვრების და სამუშაო სტილის „გაციფრულება“-ს; გარღვევებს ან ტრანსფორმაციებს ტექნოლოგიაში; ახალ ტექნოლოგიებს სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ კავშირებში.

მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე ყურადღება გამახვილდა დღეს აქტუალურ შემდეგი ტიპის შეუსაბამობებზე: უნარ-ჩვევების დეფიციტი, კვალიფიკაციის შეუსაბამობა, ზედმეტი, ან დაბალი კვალიფიკაცია სამუშაო ადგილებზე, ადამიანების უნარებს შორის განსხვავების უფსკრული; მეტი ან ნაკლებად უნარიანი პერსონალი სამუშაო ადგილებზე [35]. აღნიშნული გლობალური ვექტორების გათვალისწინება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისა და ქვეყნისთვის.

მძლავრი უმუშევრობის ფონის მიუხედავად, აქტუალურია და მომავალშიც ნავარაუდევია, შრომის ბაზარზე გლობალიზაციასთან თავსებადი სამუშაო ძალის მწვავე დეფიციტი. 2030 წლისათვის აშშ-ს ბოლო ოცწლეულის ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენარჩუნებისთვის დასჭირდება 26 მილიონი დამატებითი მომუშავე, ხოლო დასავლეთ ევროპას კი 46 მილიონი დამატებითი დასაქმებული [36]. განვითარებადი ქვეყნებში უმაღლეს-დამთავრებულთა დიდი უმეტესობა თავმოყრილი, შესაბამისად, ადგილი აქვს მათ მიგრაციას განვითარებულ ქვეყნებში და ეს ტენდენცია მომავალშიც იქნება აქტუალური. სამუშაო ძალის მიმწოდებლებს შორის მსოფლიო ბაზარზე დომინირებენ ინდოეთი, ჩინეთი, რუსეთი და ბრაზილია. ინტერნეტ ტექნოლოგიების განვითარება, კომპანიების, ინდივიდების გლობალურ ქსელში ჩართვის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად აჩქარებენ ყველა ზემოაღნიშნული პროცესის აქტუალურობას, ვინაიდან, ცოდნისა და კვალიფიკაციისადმი თანამედროვე მოთხოვნებთან შეუსაბამობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია, როგორც ენობრივი ბარიერის პრობლემა, ასევე პიროვნების კულტურის თავსებადობა გლობალური კომპანიის კულტურასთან. გლობალიზაცია ცვლის მოთხოვნებს პიროვნული თვისებების მიმართაც, ადამიანები მაღალ კვალიფიკაციასთან ერთად უნდა იყვნენ გლობალური კომპანიების კულტურასთან თავსებადნი, მათ უნდა შეეძლოთ თანამშრომლობა განსხვავებულ ჯგუფებთან. მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე გაჟღერდა, რომ განვითარებადი სამყაროს უმ-

ადღეს განათლებულთა მხოლოდ 10-20 პროცენტია მზად მსგავსი გამოწვევებისთვის [3].

აქტუალური ტენდენციებიდან აგრეთვე მნიშვნელოვანია, რომ: ა) ადამიანები არიან ნაკლებად ერთგულები და მიჯაჭვულები სამუშაო ადგილს, მოკლე დროში (საშუალოდ 2 წელიწადში) ბეზრდებათ სამუშაო; ინდივიდები, ტალანტები, პროფესიონალები ნაკლებად ერთვებიან „ვირთაგვების რბოლაში“ (Rat Race) - ორგანიზაციულ შეჯიბრებებში, არ იღებენ ერთგულებით კარიერული განვითარების სქემებს, ახდენენ ცხოვრების ხარჯების მინიმიზებას, არ იღებენ კრედიტებს, რათა ჰქონდეთ მეტი დამოუკიდებლობა, თავისუფლება, მეტი დრო დაუთმონ მათთვის სასიამოვნო აქტივობებს, ოჯახს. ისინი არ თანხმდებიან ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე, ანაზღაურების მოცულობის მიუხედავად. ბ) ამავე დროს, არიან მეტად მობილურები, როგორც ეროვნული, ისე გლობალური მასშტაბით. აღნიშნული ხდება გარკვეულ უბნებში (ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში) საჭირო უნარ-ჩვევების მქონე ტალანტების დეფიციტის მიზეზი; იზრდება ვირტუალური სტრუქტურების, დემოგრაფიული და კულტურული მგრძობელობის აუცილებლობა; ლიზ ვებერი (Liz Weber) აღნიშნავს, რომ აქტუალურია ტალანტების შეკავების (პარტნიორობის გახანგრძლივების) ქმედითი მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობა, რადგან კონკურენცია დამსაქმებლებს შორის ტალანტების მოზიდვის პროცესში საკმაოდ მწვავეა და ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ეკონომიკური განუსაზღვრელობა, კრიზისები, სამუშაოს არასტაბილურობა და ადამიანური რესურსების დაბალი ეფექტიანობა იწვევს თანამშრომელთა დროებითი დათხოვნის აუცილებლობას [16], რაც პრობლემების გამწვავების მიზეზი ხდება, ყოველი გათავისუფლებული ინდივიდის წლიური ხელფასის საშუალოდ 250%-ით მეტი ფინანსური ხარჯის გაღება

უწევს ორგანიზაციას მის ადგილზე შემცვლელის მოსაყვანად. გრძელვადიანი ურთიერთობები კი ზრდის პროფესიონალიზმს, ორგანიზაციისადმი ნდობას და საბოლოო ჯამში ეფექტიანობას [2].

„HRT“ ინსტიტუტის დამფუძნებელმა **ტომ ჰაკმა (Tom Haak)** 2014 წელს [37] ადამიანური რესურსების მართვის აქტუალური მიმართულებებიდან გამოკვეთა ორგანიზაციების იერარქიულიდან ქსელურ სისტემაზე ტრანსფორმირების აუცილებლობა, მან აგრეთვე აღნიშნა, რომ ორგანიზაციებს უნდა გამოევიწყინათ მზაობა ტალანტების არა მხოლოდ ლოკალური, არამედ გლობალური ბაზრებიდან მოსაზიდად, რათა მზად ყოფილიყვნენ ტექნოლოგიური განვითარების სწრაფი ტემპით გამოწვეული შესაძლებლობების მისაღებად. მან საყურადღებო ტენდენციად მიიჩნია ისიც, რომ ადამიანები უკვე აღარ მუშაობენ მხოლოდ ფულისთვის და ამიტომ ორგანიზაციებს უნდა უზრუნველყვით დასაქმებულები საინტერესო, შთამაგონებელი სამუშაოთი, შეექმნათ მათთვის სახალისო გარემო. საინტერესოა, აგრეთვე მისი მხრიდან „ბეიბი ბუმერებისა“ და „თაობა იქსის“ ჩანაცვლებისათვის მზაობაზე აუცილებლობის ხაზგასმა „თაობა იგრეკით“ და „თაობა ზეტით“, რაც თავისთავად მეტად იწვევს განუსაზღვრელი ცვლილებებისა და ექსპერიმენტების აუცილებლობით გამოწვეულ პროცესებს. აგრეთვე შესაძლებელია ტომ ჰაკის მიერ დასახელებული 2015 და 2020 წლების ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციების შედარება (იხილეთ ცხრილი1). საყურადღებოა, რომ 2020 წლის ტენდენციები მეტად კომპლექსური და ჰუმანისტურია.

2015 [37] წლის ტენდენციები:	2020 [38] წლის ტენდენციები:
<ul style="list-style-type: none"> • შედეგიანობის განხილვის დასასრული Josh Bersin, • ორგანიზაციული სამუშაო გრაფიკების დასასრული, • კონფიდენციალურობის მნიშვნელობის შემცირება, • „გაზიარების ეკონომიკა“ (sharing economy) შემოდის ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, • მობილურობის აქტუალურობა, • თანმიმდევრულობის (მემკვიდრეობითობის) მართვა რეალურ დროში, 	<ul style="list-style-type: none"> • ჰოლისტიკური ადამიანური რესურსები (Tom Haak, Dave Ulrich) • ნაკლები ფოკუსირება პროცესების გაუმჯობესებაზე (Josh Bersin, Tom Haak) • სიკეთეზე ორიენტაცია (Brad Areanson, Ben Whitter, Erika Stoerke) • სირთულის მეტად დაფასება (Dave Pollard) • ადაპტური სისტემები (Tom Haak) • ადამიანების ანალიზიდან ადამიანებისთვის ანალიზისკენ (Rob van Dijk & Tony Brugman; David Green, Melissa Kantor, and Luk Smeyers) • სწავლა მუშაობის პროცესში (Josh Bersin) • მკაცრი მიდგომა მრავალფეროვნებისა და თანაბარი შესაძლებლობებისადმი (Heike Anger; Jess Huang) • ინკლუზიური ლიდერობა (Juliet Bourke and Andrea Espedido, Katrina Marshall) • პროდუქტიულობა (Tom Haak, Jaana Remes) • ბლოკჩეინის მიღწევა (John Macey, Andrew Spence, Jackie Wiles)

<ul style="list-style-type: none"> • რობოტები სათათბირო ოთახში, • „PowerPoint“-ის დასასრული, • სათემო მენეჯმენტი (community management), 	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორატიული და დასაქმებულთა აქტივიზმი (Aaron Chatterji and Michael Toffel, Gijs Corstens, Kaya Payseno, Craig Smith, Patrick Thibodeau)
---	--

ცხრილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები 2015 და 2020 წლებში

INSEAD-ის მიერ დასახელებული, გლობალური ტალანტების მართვის მთავარი მიმართულებები წლების მიხედვით ასე გამოიყურება:

2015-16 – ტალანტების მოზიდვა და საერთაშორისო მობილურობა (Talent Attraction and International Mobility);

2017 – ტალანტი და ტექნოლოგიები (Talent and Technology);

2018 – განსხვავებულობა და კონკურენტუნარიანობა (Diversity for Competitiveness);

2019 – მეწარმეობრივი ტალანტი და გლობალური კონკურენტუნარიანობა (Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness)

2020 – გლობალური ტალანტი შემოქმედებითი ინტელექტის ეპოქაში (global talent in the age of artificial intelligence) [17];

საინტერესოა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თვისებრიობის ანალიზი მენეჯმენტის ტენდენციებიდან გამომდინარე. **დევიდ კოლინზი** (David G. Collings) და **ჯეფრი ვუდი** (Geoffrey Wood) „ადამიანური რესურსების მართვისადმი კრიტიკულ მიდგომებში“ [18] ადამიანური რესურსებს მართვის ფუნქციათა განვითარებას განიხილავენ ბიუროკრატიულიდან პოსტბიუროკრატიულ მმართველობაზე გადასვლის აუცილებლობის კონტექტში, რომლის საფუძველსაც ქმნის არასტაბილური/დესტაბილური ჰიპერკაპიტალიზმი, რისკის ინტენსიფიკაცია, რეფლექსურობის აუცილებლობა და „დროისა და სივრცის შეკუმშვა“. პოსტბიუროკრატიული მმართველობისკენ გარდამავალ ფორმად განიხილება ჰეტერარქია[39]. (სტრუქტურათა ნაზავი), რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების მოქნილობას.

ვებერი ბიუროკრატიაში მიიჩნევდა საუკეთესო მართვის სისტემად, თუმცა საგულისხმოა ბიუროკრატის თეორიის მთავარი შემქმნელის მიერ გაკეთებული პროგნოზი: როცა საზოგადოების მეტი ნაწილი შეძლებს ცოდნის მიღებას და იერარქიის დაბალ და მაღალ რგოლებში მათი დონე გამოთანაბრდება, იერარქია ამოწურავს საკუთარ თავს და საჭირო გახდება მართვის სხვა უფრო დემოკრატიული ფორმების ჩამოყალიბება [19].

ორგანიზაციული კონტექსტის ორი მდგენელი ცოდნის დონე და გარემოში მიმდინარე ცვლილებები **გლასის თეორიის** მიხედვით [20] იწვევს ბიუროკრატის ჩანაცვლების აუცილებლობას გუნდური და ქსელური მართვის სისტემებით, რომლებიც თავის მხრივ, ასევე გულისხმობენ ორგანიზაციაზე მორგებულ მრავალ გარდამავალ, ან შერეული ფორმების (ჰეტერარქია) გამოყენებასაც. ბიუროკრატიული სისტემის დემოკრატიულით ჩამანაცვლებელ გარდამავალ ფორმებს ვუწოდებთ პოსტბიუროკრატიულ სისტემებს. პოსტბიუროკრატიული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვა, რა თქმა უნდა, ამ გავლენის ქვეშ იძენს სპეციფიკურ თვისებრიობას. ამ კონტექსტის შესაბამისია ის, თუ რა თვისებების გამომუშავებას უნდა უწყობდნენ ხელს ადამიანური რესურსების მენეჯერები საკუთარ თავში და დასაქმებულებში.

წამოწეულია დისკრეციის და შემოქმედებითი უნარები, კოოპერირება მენეჯერის მხრიდან დავალების გარეშე, თვითდისციპლინა, თვითგაცნობიერება, ვალდებულების შეგრძნება და თვითმოტივაცია. ორგანიზაციაში დემოკრატიზაციისკენ მიმდინარე პროცესები აუცილებელს ხდის არა უკვე არსებული წესების ზუსტ შესრულებას (ეს უკანასკნელი ბიუროკრატისთვის ცალსახა პრიორიტეტია), არამედ ორგანიზაციული ფასეულობების გათავისებას და მის საფუძველზე ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლებას, იგულისხმება არასტანდარტული, შემოქმედებითი, სიტუაციაზე მორგებული არჩევანის თავისუფლება, რომელიც რა თქმა უნდა, ეფუძნება ცოდნას. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა უნდა უწყობდეს ხელს ავტონომიურ გუნდებს, გუნდებზე დამყარებული, პროექტებზე ორიენტირებული სისტემის გამართულობისათვის; ჰორიზონტალურ თანამშრომლობას კომუნიკაციის და გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად; ლატერალურ კომუნიკაციას, მუდვი გაუმჯობესებაზე თანამშრომლების ორიენტაციას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ ამ სისტემის სიჯანსაღეს საფუძველად უნდა დაედოს ორგანიზაციის მძლავრი ფასეულობათა სისტემა,

ორგანიზაციული ეთიკა და ჯანსაღი კულტურა. ცოდნის სათანადო დონე კი ამ სისტემაზე ორიენტაციის მთავარი პირობაა.

ტომ ჰააკის (Tom Haak) მიერ, ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციებს შორის დაასახელდა [40]. ორგანიზაციული სამუშაო გრაფიკების დასასრული, კონფიდენციალურობის მნიშვნელობის შემცირება, გაზიარების ეკონომიკის დანერგვა ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, მობილურობის აქტუალურობა, უწყვეტობის (მემკვიდრეობითობის) მართვა რეალურ დროში, „რობოტები სათათბირო ოთახში“, ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების აქტუალურობა. 2018 წელსაც აქტუალურია **დეივ ულრიხის (Dave Ulrich)** მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიული პარტნიორობის კონცეფცია, რაც გულისხმობს დასაქმებულთა ინდივიდუალური ინტერესების გაგებას და მხარდაჭერის აუცილებლობას განვითარებისა და ბაზრებზე კონკურენტუპირატესობისთვის [21].

2019 წელს, ადამიანური რესურსების მართვის გრძელვადიანი მეგა ტრენდებიდან **ტომ ჰააკმა (Tom Haak)** [41] დაასახელა გადასვლა:

- კოლექტიურიდან – პერსონალიზებულ მიდგომაზე;
- სასურველი ტექნოლოგიებიდან – ტრანზფორმაციულ ტექნოლოგიებზე;
- ნელიდან – სწრაფ განვითარებაზე;
- ცრურწმენებსა და მიკერძოებაზე დაფუძნებული საქმიანობიდან – მყარ მტ-

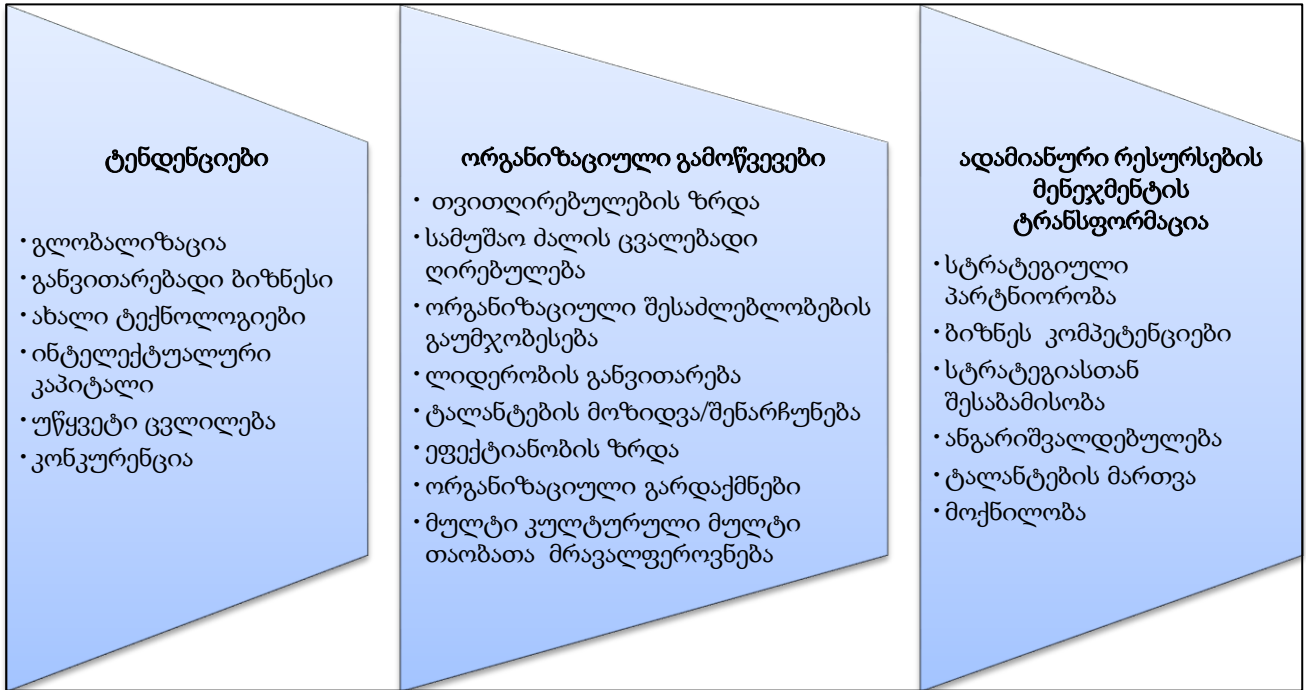
კიცებულებებზე და ანალიზზე დაფუძნებულ მუშაობაზე;

- ხისტი იერარქიული ორგანიზაციიდან – ღია, გამჭვირვალე ქსელურ ორგანიზაციებზე;
- დიდი გრძელვადიანი მიზნებიდან – სწრაფ, მოქნილ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებულ ექსპერიმენტებზე;
- ხელმძღვანელის სიამოვნებაზე ორიენტაციიდან – თანამშრომელთა გონივრული გამოცდილების შექმნაზე;
- ადამიანური რესურსების ოპერაციების მნიშვნელობის ზრდაზე.

ზემოაღნიშნული ტენდენციები კავშირშია მაღალი რისკის ალბათობის ზრდასთან და ზოგადად, გაურკვევლობის მაღალ დონესთან, რაც ზრდის ორგანიზაციებისადმი მოთხოვნას სისწრაფესა და მოქნილობაზე. ამასთან, საზოგადოების აქტივობა აიძულებს ორგანიზაციებს იგრძნონ ეკოლოგიური და სოციალური პასუხისმგებლობა, ჰქონდეთ ადეკვატური რეაქციები ეკონომიკურ და სოციალურ დისბალანსზე [15].

გლობალური ტენდენციები, დასაქმებულთა მართვის თანამედროვე დეტერმინანტები და ტენდენციები აყალიბებს გამოწვევებს, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით, რომელთა გათვალისწინება ორგანიზაციების წარმატების განმსაზღვრელია.

დეტნერმა (Dattner Ben) და **როზენბერგმა (Rothenberg Emily)** ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ტენდენციები, არსებული გამოწვევები და ტრანსფორმაციის მიმართულებები ჩამოაყალიბეს სქემის სახით (იხ. სქემა 3) [22].



სქემა 3. ტენდენციები, გამოწვევები და ტრანსფორმაციის მიმართულებები

ადამიანების მართვის ასოციაციების მსოფლიო ფედერაციის მიერ დასახელდა ადამიანური რესურსების მართვის 10 მთავარი გამოწვევა. ესენია: ლიდერობის განვითარება, ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ცვლილებათა მენეჯმენტი, ანაზღაურება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, პერსონალის შენარჩუნება, სწავლა და განვითარება, მექვიდრეობითობის/თანმიმდევრულობის დაგეგმვა, კადრების შერჩევა და ორგანიზაციის კვალიფიციური სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა [16]. დასახელებული გამოწვევების გააზრება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ეს ორგანიზაცია (World Federation of People Management Association (WFPM)) [42] აერთიანებს: აფრიკის ადამიანური რესურსების კონფედერაციას (African Human Resources Confederation (AHRC)), აზია-წყნარი ოკეანეთის ადამიანური რესურსების მართვის ფედერაციას (Asia Pacific Federation of Human Resource Management – (APFHRM)), ადამიანების მართვის ევროპის ასოციაციას European Association for People Management (EAPM), ადამიანური რესურსების მართვის ინტერამერიკული ფედერაციას (Interamerican Federation of Human Resource Management (FIDAGH)), ჩრდილოეთ ამერიკის ადამიანური რესურსების მართვის ასოციაციას (North American Human Resource Management Association (NAHRMA)), აგრეთვე 90-ზე მეტ ნაციონალურ პერსონალის (და-სა-ქმ-ებ-

ულთა) ასოციაციას და აქვს შესაძლებლობა დააკვირდეს ტენდენციებს გლობალური მასშტაბით.

ლიზ ვებერი (Liz Weber) მთავარ გამოწვევად აღიქვამს თანამშრომელთა დროებითი დათხოვნის აუცილებლობას, რაც განპირობებულია ეკონომიკური განუსაზღვრელობით, სამუშაოს არასტაბილურობით და ადამიანური რესურსების დაბალი ეფექტიანობით [16].

რობინსი (Decenzo Robins) და დესლერი (Gary Dessler) [23],[24] ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევებად მიიჩნევენ: ტექნოლოგიებს, ინტერნეტ-კომერციას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას და გლობალიზაციას, ორგანიზაციის ეთიკურ პასუხისმგებლობას, რომელიც პირდაპირ, ან ირიბ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კონკურენტუპირა-ტესობაზე. ა) ტექნოლოგიებში გულისხმობენ ადამიანური რესურსების განვითარების და შენარჩუნების სტრატეგიებს. ბ) ელექტრონული კომერციის განვითარება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯერებს აყენებს გამოწვევის წინაშე ჩამოყალიბონ ახალი უნარჩვევების მქონე პერსონალი, რომლებიც იმუშავენ ონლაინ რეჟიმში და შექმნან მათი შრომის ნორმირებისა და კონტროლის ახალი სისტემები. გ) სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან და გლობალიზაციასთან გამკლავება ნიშნავს განსხვავებული წარმომავლობის უნარ-

ჩვევების, ტრადიციების, რასის, სქესის ინდივიდებთან განსხვავებულ სამუშაო რეჟიმში ეფექტურად მუშაობის აუცილებლობას, აგრეთვე, ეთიკური მართვის პრინციპების გათვალისწინებას. აუცილებელია, დამსაქმებლის ეთიკური ნორმების და თითოეული დასაქმებულის ემოციური თანხვედრის მართვა. ეს საფუძვლად უნდა დაედოს, როგორც დასაქმებულთა ტალანტების, მათი პოტენციალის გამოვლენას და მიმართვას ორგანიზაციული მიზნებისკენ, აგრეთვე ურთიერთ მხარდაჭერას და პერსონალის ერთიანობის მართვას, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის უმთავრესი გამოწვევაა [25].

გლობალიზაციის ტემპიდან გამომდინარე, მწვავედ შეიგრძნობა ის გამოწვევები, რომელიც უპირველეს ყოვლისა მმართველი პერსონალის წინაშე არსებობს კომპეტენციის, ცოდნის მიმართულებით. არსებულ საჭიროებებს მცირე კომპანიები ხშირ შემთხვევაში აუტოსორსინგის საშუალებით უმკლავდებიან, კერძოდ, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების შესრულებას უკვეთავენ გამოცდილ, საკონსულტაციო კომპანიებს, რათა თავი დაიზღვიონ კრიტიკული შეცდომებისგან [26]. მსხვილი კომპანიები ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტად მიიჩნევენ არა სიცოცხლის მანძილზე დასაქმებას, რაც თვითონ ორგანიზაციის ინტერესში შედის, არამედ პერსონალის უსაფრთხოებაზე და მათ მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა [27], რის გარეშეც შეუძლებელია შეიძინო ერთგული მუშაკი. იპოვო ტალანტები სკოლის მერხთან, მოამზადო მისი პერსონალური განვითარების გეგმა, პიროვნება გაზარდო კომპანიის შიგნით და მოახდინო მისი ცოდნის მუდმივი განახლება, იპოვო მომავალი დასაქმებული სათანადო უნარებითა და კვალიფიკაციით, რომელიც შესაბამება კომპანიის მიმდინარე და მომავალ საჭიროებებს – არის კომპანიების უმთავრესი გამოწვევა დღეს. პერსონალის ინტეგრაცია და მომზადება, ტალანტის და პოტენციალის გათვალისწინებით, უმთავრესი პირობაა განვითარებისთვის [28].

ადამიანური რესურსების ტენდენციების ინსტიტუტმა 2018 წელს ტალანტების მართვის გამოწვევებიდან დაასახელა [43]: 1. ფოკუსირება აწმყოზე და არა მომავალზე; ღონისძიებების გატარება, რომელიც იძლევა მყისიერ შედეგებს, როგორებიცაა: საუკეთესო ტალანტების დანიშნვა საკვანძო თანამდებობებზე; ტალანტების შემადგენლებელთა – მბლო-

კავების („ბლოკერების“) გათავისუფლება დაკავებული თანამდებობებიდან; გუნდური პასუხისმგებლობის დაკისრება ახალი ბაზრების ათვისების მიმართულებებზე; 2. სტანდარტულიდან ინდივიდუალურ მიდგომებზე გადასვლა – სტანდარტული გადაწყვეტილებები იძლევა სტანდარტულ შედეგებს, მაღალი შედეგებისთვის საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომები, რაც უფრო არასტანდარტული, მაგრამ სამართლიანი გადაწყვეტილებები მიიღება, მით უკეთეს შედეგს უნდა ელოდოს ორგანიზაცია მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში. ადამიანური რესურსების მენეჯერის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა იცნობდეს საკუთარ თანამშრომელს, მის მიზნებს და პოტენციალს უკეთ, ვიდრე ის იცნობს საკუთარ თავს, თანამედროვე ტექნოლოგიები კი ამის შესაძლებლობას ნამდვილად იძლევა; 3. შიდა და გარე საზღვრების გაფერმკრთალება – ეს იძლევა შესაძლებლობას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ ვამუშაოთ ყველა ტალანტი, რომელიც რაიმე სახის კავშირშია ჩვენს ორგანიზაციასთან, ესენია მომწოდებლები, პარტნიორები და ა.შ. 4. შედეგიანობის კონსალტინგი – აქტუალურია ინიციატივები საქმიანი და პერსონალური უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებისთვის კონსალტინგური მომსახურების გაწევა ან/და მიღება; 5. ფოკუსირება გუნდებზე – მართალია აქტუალური ყოველთვის იყო ინდივიდებზე კონცენტრირებიდან გუნდებზე და ქსელებზე გადართვა, თუმცა ნიჭიერთა გუნდური მუშაობა კვლავ მნიშვნელოვან ფოკუსირებას მოითხოვს და მომავალში მეტად საყურადღებო გახდება; 6. საქმიანი გამოცდილებების მართვა – ეს ფაქტორი მნიშვნელოვანია ტალანტების შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციები, რომლებიც სასიამოვნო, ლამაზ მოგონებებთან და დღეებთან ასოცირდება მეტად ახერხებენ საუკეთესო თანამშრომლების და საუკეთესო დამსაქმებლის ბრენდინგის შენარჩუნებას; 7. ტალანტ-მენეჯმენტისადმი ორგანული მიდგომა; 8. ტალანტების ანალიზის საფუძვლების ფორმირება – თანამშრომელთა პოტენციალის შეფასება ტალანტებთან მიმართებაში განსახორციელებელი ყველა ღონისძიების საფუძველია. მიმდინარე პერიოდში ამ მეთოდის დანერგვის და გაუმჯობესების დაჩქარება მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ყოფილა ოდესმე, რადგან ხშირად არჩევანი გასაკეთებელია მიმდინარე ურგენტულ შესაძლებლობასა და შესაძლო ნიქს შორის, ხშირად შესაფასებელია თანამშრო-

ომელთა საქმიანობაში ჩართულობის შეფასება რეალურ დროში.

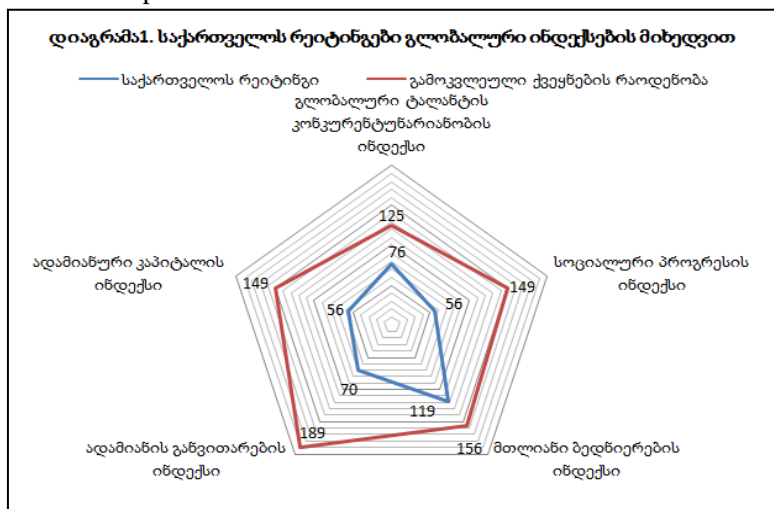
არსებული გამოწვევების ფონზე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობა როგორც მაკრო, ისე მიკრო დონეზე.

ცნობილია, ქვეყნის მასშტაბით ადამიანური რესურსების მართვის მდგომარეობის არაერთი საზომი. ისინი გვიჩვენებენ ქვეყნებში ადამიანის მდგომარეობას სხვადასხვა ჭრილში. საქართველოს ადამიანური რესურსების შეფასება გლობალური ინდექსების რაკურსით მოგვცემს ობიექტური რეალობის აღქმის კარგ შესაძლებლობას. მაკროეკონომიკური პოლიტიკის მდგომარეობის შეფასება შესაძლებელია გლობალური ინდექსების მდგენელი ინდიკატორების ანალიზის საფუძველზე. ადამიანისადმი დამოკიდებულების კვლევის ანალიზისას მნიშვნელოვანია ინდიკატორთა გაზომვის მეთოდოლოგიის შესწავლა, რათა გამოვლინდეს ქვეყნისთვის აქტუალური მიმართულებები.

მრავალი ასეთი საზომიდან, თემის შინაარსიდან გამომდინარე, ნაშრომში შესაძლებელია დაკონკრეტდეს საქართველოს მდგომარეობა ისეთი მაჩვენებლების რაკურსით როგორცაა მაგალითად: ადამიანის განვითარების ინდექსი [Human Development Index (HDI)]; ადამიანური კაპიტალის ინდექსი (HCI); გლობალური ტალანტის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი [Global Talent Competitiveness Index

(GTCI)]; გლობალური ტალანტის ინდექსი [Global Talent Index (GTI)]. სოციალური პროგრესის ინდექსი [Social Progress Index (SPI)] (იხილეთ დიაგრამა 1).

- გაეროს განვითარების პროგრამის მონაცემებით ადამიანის განვითარების ინდექსით [Human Development Index (HDI)] – საქართველო 2019 წლის მონაცემებით 70-ე ადგილზეა 189 ქვეყანაში [44];
- გაეროს მონაცემებით, მთლიანი ეროვნული ბედნიერების ინდექსის [Gross National Happiness Index (GNHI)] მიხედვით [45]. საქართველო 2019 წელს 119-ე ადგილზეა 156 ქვეყანას შორის [29]. მსოფლიო ბედნიერების ანგარიშის მიხედვით საქართველო [46] 2005–2008 წლებთან შედარებით დაწინაურებულ ქვეყნებს შორის 23-ე ადგილზეა. [30]
- სოციალური პროგრესის ინდექსი [Social Progress Index (SPI)] – 56-ე ადგილი 149 ქვეყანას შორის[47].
- ადამიანური კაპიტალის ინდექსით [Human Capital Index] საქართველო 61-ე ადგილზეა 157 ქვეყანას შორის[48].
- გლობალური ტალანტების კონკურენტუნარიანობის ინდექსით საქართველო 68-ე ადგილზეა. აღსანიშნავია, რომ 2015-2016 წლებში იყო - 59-ე ადგილზე [31].

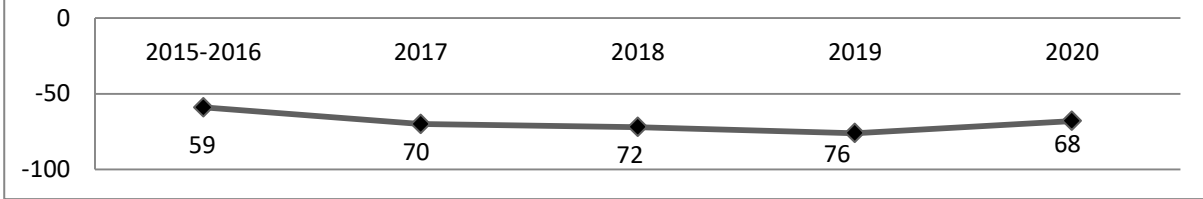


არის ინდიკატორები, რომელთა რეიტინგებში საქართველო არ ფიგურირებს. მაგალითად, მსოფლიო ტალანტების ინდექსით ჯერ მხოლოდ 63 ქვეყანაა გამოკვლეული.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს მდგომარეობა ხსენებული ინდექსების მიხედვით

სტაბილურად გაუმჯობესებადი არ არის. (იხ. დიაგრამა2), რაც გვამღვს იმის თქმის საფუძველს, რომ ამ მიმართულებებით მუშაობა ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი აუცილებლობაა.

დიაგრამა 2. საქართველო გლობალური ტალანტების კონკურენტუნარიანობის ინდექსით



გლობალური ტენდენციებისა და საქართველოს რეალობების კვლევა მოგვცემს არსებული ხარვეზების, მისაღები დამოკიდებულებების, ფასეულობების დეტერმინირების მექანიზმების გამოვლენის საშუალებას. აუცილებელია გამართული კონცეფცია, ეთიკური დამოკიდებულებები და მაღალი კომპეტენცია გახდეს თითოეული დასაქმებულისთვის ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბების საფუძველი. ეს კი ადამიანთა ტალანტების გამოვლენის, პოტენციალის რეალიზების და ზოგადად ქვეყნის განვითარების ახალ შესაძლებლობებს შექმნის.

ზემოაღნიშნული ტენდენციების და გამოწვევების გათვალისწინებით ორგანიზაციებმა უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა ეფექტიან ფუნქციონირებაზე შემდეგი მიმართულებებით: თანამშრომელთა, ახალწვეულთა ტრენირება ვალდებულებებისადმი და ლოიალური ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ; საწარმოო ოპერაციული სისტემის ტექნოლოგიების ცვლილებებთან ერთად იცვლება ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები: მოზიდვის, დაქირავების, სოციალიზაციის, ტრენირების, სამუშაო გარემოს მართვის, განვითარების, შრომის შეფასების მეთოდები. პროფესორი **რობერტ მირთლი (Robert c. myrtle)** გვთავაზობს მნიშვნელოვანი ღონისძიებების ნუსხას [15], რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, ან ზოგადად ფირმის მენეჯმენტი უნდა ითვალისწინებდეს თანამედროვე გამოწვევებიდან გამომდინარე. მისი აზრით აუცილებელია: ტალანტების მოზიდვის პროცესი შეესაბამებოდეს სტრატეგიას; ადამიანური რესურსებიდან მიღებული სარგებლის თვითღირებულების კონტროლი; ადამიანური რესურსების განსხვავებული მოლოდინების და საჭიროებების მართვა; უნარების გადაფასება; მართვის თანმიმდევრულობის დაგეგმვა; სამსახურიდან დათხოვნის ფაზირება; თანამშრომლების დახმარების მეთოდების შემუშავება გაუმჯობესებული

ლავენენ მრავალფეროვნებას; ინტეგრაცია-ცი-ული, მაღალ შედეგებზე და მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის დანერგვა და მართვა; ღია და ზუსტი საკომუნიკაციო ქსელების განვითარება; მოქნილი სამუშაო მექანიზმების განვითარება და დახვეწა; დროებითი და საკონტრაქტო სისტემით დაქირავებული მუშაკების ინტეგრაცია; სამუშაო ადგილისა და მომუშავის ეფექტური შეთანაწყობის დაპროექტება; მომზადება და გადამზადება; თანამშრომლობის კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება; ტექნოლოგიების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში; ბიზნესის განვითარების პროცესებში, ადამიანური რესურსებისგან სტრატეგიული პარტნიორის შექმნის პროცესის დამკვიდრება; თანამშრომელთა ინტეგრაციის ხელშეწყობა და გამოყენება; თანამშრომლობის კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება; „დამატებითი ღირებულების“ შემქმნელი სამუშაო სისტემებისა და პროცესების შექმნაში პარტნიორობა.

უნდა ვალიაოთ, რომ ზემოაღნიშნული მიმართულებები, მეცნიერთა მიერ გამოკვეთილი აუცილებლობები პირდაპირ, სრულად ეთანაწყობა მიმდინარე კოვიდ 19-ის პანდემიით შექმნილ ქაოსურ გარემოში ოპერირების სპეციფიკას. ორგანიზაციებმა, რომლებმაც უკვე მოასწრეს თანამედროვე აქტუალური ტენდენციების დანერგვა ორგანიზაციებში კრიზისის ნაკლები დანაკარგებით შეხვდებიან. თუმცა აქ გასათვალისწინებელია დარგობრივი და ორგანიზაციის ზომით გამოწვეული ნი-უანსები, რაც ობიექტურ რეალობას გარკვეულ კორექტირებებს უკეთებს. დაუყოვნებელი კონტექსტუალური გადაწყვეტილებები დედამიწის ნებისმიერ უბანში, როგორც არასდროს განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს.

კონტექსტუალური გადაწყვეტილებები გულისხმობს: 1. კონტექსტში ორიენტაციის სწორად გადაწყვეტას; 2. ორიენტაციის უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებას [32]. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ადამიანური

რესურსების მართვის თანამედროვე პრიორიტეტებია:

➤ **ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის რაციონალურობის უზრუნველყოფა** – რაც გულისხმობს გაღებულ ხარჯების და ძალისხმევის მართვას სტრატეგიულ მიზნებთან და შედეგებთან შესაბამისობაში.

➤ **გრძელვადიანი ორიენტირების გათვალისწინება** – იცვლება ადამიანური რესურსების მართვის როლი ორგანიზაციაში. ის თუ ადრე იყო ორიენტირებული ხელფასზე, ორგანიზაციის მოკლევადიან მიზნებზე, გეგმების შესრულებაზე, თანამედროვე პირობებში აუცილებელია მოტივაციის მექანიზმები აიგოს კომპანიის ინოვაციებთან, ცვლილებებთან შესაბამისობის გრძელვადიანი ინტერესიდან გამომდინარე.

➤ **სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება** – სამუშაო გარემოს შეუძლია მნიშვნელოვნად გააიოლოს ადამიანური რესურსების და ზოგადად ორგანიზაციის მართვის პროცესი. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია:

ა) **თანამედროვე ტექნოლოგიური პროცესების დანერგვა** ორგანიზაციებისთვის ახალ შესაძლებლობებს ქმნის, როგორც მართვის მეთოდების გაუმჯობესების მიმართულებით, ასევე პირდაპირი გაგებით, ტექნიკის, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება, სამუშაოს „გაციფრულება“ უაღტერნატივოა ინდივიდებზე მორგებული სამუშაო პირობების შესაქმნელად, განსხვავებული მოლოდინებისა და საჭიროებების სამართავად;

ბ) **ორგანიზაციათა სტრუქტურული რეფორმირება**, რომელსაც უმთავრესად ტალანტებზე, იდეების გენერირების ხელშეწყობაზე ზრუნვის პრინციპი უდევს საფუძვლად. აქტუალურია ჰეტერო და ვირტუალური სისტემების გამოყენება, იერარქიული საფეხურების შემცირება, თანამდებობრივი სტატუსების მაქსიმალურად გამოთანაბრება, პერსონალის კვალიფიკაციის ზრდის კვალდაკვალი;

გ) **ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დანერგვა**, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობების, თანამშრომლობის, პარტნიორობის პოზიტიურ ფორმებს, ეთიკური პრინციპების, სამართლიანობის დანერგვას და ჰუმანურ ფასეულობათა სისტემის ჩამოყალიბებას, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის კონკურენტუპირატესობის საფუძველია; შეინი (Schein) აცხადებს, რომ მნიშვნელოვანია ურთიერთობებისას არჩევანი გაკეთდეს „პრაგმატიზმიდან მორალიზმისკენ“ [33]. თუმცა,

აღსანიშნავია, რომ პრაგმატული ინტერესი მორალურობაშია;

➤ **მოტივაციის მექანიზმების შექმნა ზოგადად ორგანიზაციის გაჯანსაღებით** – აქტუალური ხდება ადამიანთა მოტივაცია გარისკვის უნარის მიხედვით, ფასეულია ინიციატივიანობა, კეთილსინდისიერი, გულითადი დამოკიდებულება საქმისადმი, საიმედოობა[34]. ორგანიზაციის უმაღლესმა აღმასრულებელმა სასურველია ადამიანური რესურსების მენეჯერი აღჭურვოს სათანადო უფლებამოსილებებით, ვინაიდან ამ უკანასკნელის პერეოგატივაა ხელი შეუწყოს ჯანსაღ პროცესებს ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, შექმნას კულტურა, რომელიც გააუმჯობესებს თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს, ჩამოყალიბოს გარემო, სადაც მკაფიოდ იქნება მხარდაჭერილი ჯანსაღი ინიციატივები. შექმნას პერსონალის განვითარების, გრძელვადიანი პარტნიორობის პერსონალის შეკავების და თანამშრომლობის ატმოსფერო;

➤ **ადამიანური პოტენციალის მართვის სტრატეგიების შემუშავება და დანერგვა**. ორგანიზაციის მოწყობის პრინციპები ადამიანის, როგორც უმთავრესი ფასეულობის პატივისცემას, განვითარებას, შენარჩუნებას უნდა შეესაბამებოდეს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია: ტალანტების შეფასებისა და ორგანიზაციის ტალანტებით უზრუნველყოფის მექანიზმების დანერგვა; ვალდებულებებისა და ლოიალური ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ სწავლების სტრატეგიების დანერგვა; ადამიანური რესურსების საქმიანი კომპეტენციების შექმნისა და შენარჩუნების, თანამშრომელთა ინტეგრაციის ხელშეწყობის, მართვის გამჭვირვალობის და ცოდნის გაზიარების მხარდაჭერი გარემოს ჩამოყალიბება ინდივიდუალური ინტერესების გათვალისწინებით;

2020 წლის გლობალური მოვლენებიდან გამომდინარე შესაძლებელია კომპანიების მენეჯმენტის ტაქტიკურ, მოკლევადიან გადაწყვეტილებებში გარკვეულწილად გაფერმკრთალდა გრძელვადიანი პრიორიტეტები, უმრავლესობისთვის ფორსმაჟორულ სიტუაციაში ადაპტირება მინიმალური დანაკარგებით უმთავრესი გამოწვევაა. თუმცა, ამავე დროს, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ქაოსის აღმატებითი ხარისხი დიდი დანაკარგების ალბათობასთან ერთად, სწრაფი ზრდის და მოგების მაქსიმუმის მიზანმიმართულ საშუალებებსაც იძლევა. ამ პირობებში ადამიანური რესურსების წინაშე უმთავრესი ამოცანაა – **ადამიანური რესურსე-**

ბის მართვის პროცესის გაციფრულება. ბოლო მოვლენების მიუხედავად, 21-ე საუკუნეში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა ბიზნესში ოპერირების შეიძლება ითქვას ყველაზე აქტუალური ტენდენციაა. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების გაციფრულების მნიშვნელობა აშკარა გახდა კოვიდ 19-ის გავრცელებით გამოწვეული გლობალური პანდემიის პირობებში. ბევრი კომპანიისთვის გადარჩენის ერთადერთი გზა პროცესების გაციფრულებაზე გადის. ეს შესაძლოა განხორციელდეს, როგორც არსებული პროცესების გარდაქმნით, ასევე ახალი ციფრული პროცესების დანერგვით. არსებული ქაოსური გარემო სწრაფ ქმედებებს მოითხოვს. შესაძლოა, ამ პირობებში მომავლის პროგნოზირება საკმაოდ რთულია, თუმცა ერთი რამ ცხადია – მომავალი გახდება ციფრული. მიუხედავად არსებული ფორსმაჟორისა, ბევრი დრო არის გამოთავისუფლებული იმისათვის, რათა შეიქმნას ახალი პროექტები ამ მიმართულებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერების საქმიანობა მოითხოვს ადაპტირ-

ებას ახალ გამოწვევებთან და მნიშვნელოვან ცვლილებებს. თანამშრომლებთან ონლაინ ურთიერთობები, პროცესების ონლაინ წარმართვა, კონტროლის ახალი მექანიზმები, თანამშრომელთა დათხოვნის, შენარჩუნების და შერჩევის საჭიროებებთან დაკავშირებულ გამოწვევებთან გამკლავება. ეს არის დრო როდესაც განსაკუთრებით ფასეული გახდა მცოდნე და ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებადი კადრები. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მენეჯერების მთავარი გამოწვევა ადამიანებში ვირტუალური ურთიერთობების საფუძველზე, ისეთი ტალანტების დეკოდირებაა, როგორცაა: ადაპტაციის უნარი, ლატერალური აზროვნება, სისხარტე. მათი მოტივირება მხოლოდ რეალური შედეგების შესაბამისად შეიძლება მოხდეს აქედან გამომდინარე როგორც არასდროს აქტუალურია ორგანიზაციის შედეგებში წვლილის დადგენა და პროპორციული, სამართლიანი სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება.

ლიტერატურა/REFERENCES

1. Guillory , William A;. (2013). The Age of Human Potential—Talent Management. Salt Lake City, Utah.
2. გულუა, ეკატერინე;. (2017). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა (ლექციების კურსი). თბილისი.
3. Gulua, Ekaterine;. (2014). Globalization and Human Resource Management Challenges. Proceedings of IV International Conference: Globalization and Statistics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (p. 153). Tbilisi: Universal.
4. Scarborough, H; Elias, J ;. (2002). Evaluating Human Capital. London: CIPD.
5. Chatzkel, J L;. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe, pp 139–145.
6. Baron, Angela; Armstrong, Michael;. (2013). Human Capital Management: Achieving Added Value Through People. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
7. Jackson, S E; Schuler , R S;. (2007). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in Strategic Human Resource Management,. Blackwell: Oxford.
8. Gulua, Ekaterine. (2013, March-April). Talent-Management - Actual Direction of Human Potential Management. “Economics and Business”- International Refereed and Reviewed Scientific and Practical Journal of the Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, N2, , pp. 85-98.
9. Chambers, Elizabeth G; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M; Michaels, Edward G;. (1998). The War For Talent. Mc-Kinsey and Co.
10. Caye, Jean Michel; Hinshaw, Karin;. (2011). Make Talent, Not War. BCG.
11. Boxall, P; Purcell, J; Wright, P;. (2007). Boxall, P F (2007) The goals of HRM, in Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
12. Armstrong, Michael;. (2012). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition. London: Cogan Page.
13. Armstrong, Michael;. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management . New York: Cogan Page.
14. Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick;. (2007). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, the oxford handbook. New York: Oxford University Press.

15. Myrtle, Robert c;. (2005). Emerging trends in Human Resources Management. Los Angeles: University of Southern California.
16. Hasim, M; Hameed, F;. (2012, September Vol. 2, No. 9). Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness;. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ISSN: 2222-6990 .
17. Lanvin, Felipe; Monteiro, Bruno;. (2015-2016;2017,2018,2019,2020). GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX. INSEAD Felipe Montethe Adecco Group, and Tata Communications.
18. Collings, David G; Wood, Geoffrey;. (2009). Human Resource Management: A critical approach. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group,.
19. Waters, Tony; Waters, Dagmar;. (2015). Weber's Rationalism and Modern Society. New York: Palgrave Macmillan.
20. Glass, Neil M;. (1998). Management Master class: A Practical Guide To The New Realities of Business.
21. Ulrich, Dave ;. (2018). Human Resource Champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,.
22. Dattner, Ben; Rothenberg, Emily;. (2003). The Future of Human Resources.
23. Decenzo, David A; Robbins, Stephen P;. (2001). Human Resource Management, 6th edition. Wilsey.
24. Dessler, Gary;. (2002). Human Resource Management. Pearson Education Limited.
25. Guillory, William A;. (2013). Talent Management. Salt Lake City, Utah 84117.: Innovations International, Inc.
26. Grecu, I; Grecu, G;. (2011). Some aspects of the current state of romanian human resourcess management. Economics,Management and Financial Markets 6(1) , 512-521. .
27. Zamgu, Elena G;. (2014). Trends and Challenges in the Modern HRM – Tallent Management,. Stefan cel Mare University of Suceava SEA - Practical Application of Science Volume II, Issue 2 (4) .
28. Ahmadi, A A; Ahmadi, F; Abbaspalangi, J;. (2012). Talent management and Succession Planning. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.4(1) , 213– 224.
29. Helliwell, John F; Layard, Richard; Jeffrey, D S;. (2019). World Happiness Report.
30. Helliwell, John F; Layard, Richard ; Jeffrey, D S;. (2009). World Happiness Report.
31. Lanvin, Bruno; Monteiro, Felipe;. (2020). GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX 2020. INSEAD, the Adecco Group, and Tata Communications.
32. Gulua, Ekaterine. (2012). “The Post-Crisis Contextual Decisions in Business Organisations. Proceedings of the International Scientific–Practical Conference: “Globalization, Contemporary Problems of International Business and Development Trends” (pp. 245-250). Tbilisi: Universal.
33. Schein, E H;. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, San Francisco:. Jossey Bass.
34. Gulua, Ekaterine;. (2011). The Ethical Management Issues in Organisation. Proceedings of the Scientific-Practical Conference Devoted to the 20th Anniversary of Kutaisi University: “Contemporary Problems of Economics and Business and Trends of Development”, (pp. 54-57). Kutaisi.
35. http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf
36. <https://www.weforum.org/reports/world-economic-forum-annual-meeting-2010>
37. <https://hrtrendinstitute.com/2014/11/29/9-emerging-hr-trends-for-2015/>
38. <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
39. <https://www.britannica.com/topic/heterarchy>
40. <https://hrtrendinstitute.com/2017/11/27/8-major-hr-trends-for-2018/>
41. <https://hrtrendinstitute.com/2017/07/24/8-talent-management-trends-for-2018/>
42. <http://www.wfpma.com/>
43. <https://hrtrendinstitute.com/2017/07/24/8-talent-management-trends-for-2018/>
44. <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>
45. <https://www.atlasandboots.com/happiest-countries-in-the-world-ranked/>
46. <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>
47. <https://www.socialprogress.org/?tab=2&code=GEO>
48. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30498/33252.pdf?sequence=5&isAllowed=y>