

**Ana Kvatchadze**

E.mail: [anakvachadze1993@gmail.com](mailto:anakvachadze1993@gmail.com)

PhD Student, Batumi Shota Rustaveli State University

Batumi, Georgia

[orcid.org/0009-0006-4475-6709](https://orcid.org/0009-0006-4475-6709)

## THE EFFECT OF GLOBALIZATION ON EMPLOYMENT: IMBALANCES AND THEIR MANAGEMENT MECHANISMS

**Abstract.** *The process of globalization has significantly transformed the labor market and modern practices of Human Resource Management (HRM). These changes are multifaceted, encompassing both positive developments and serious systemic challenges. On the one hand, globalization has stimulated the growth of innovative sectors, enhanced international cooperation, facilitated knowledge exchange, and increased labor mobility. As a result, the competitive environment has intensified, compelling organizations to adopt more flexible, technologically advanced, and human-centered HR strategies.*

*On the other hand, globalization has exposed a range of difficulties within existing systems, particularly in small, developing, and transition economies such as Georgia. The labor market increasingly faces skill mismatches, where the qualifications, competencies, and practical experience of the workforce do not align with the real demands of available positions. In addition, labor migration has emerged as a significant concern, leading to a shortage of qualified professionals in the local market. The aim of this article is to provide a comprehensive analysis of the impact of globalization on HRM policies and practices, focusing on critical aspects such as the transformation of recruitment processes, the introduction of new training and development models, alignment of compensation systems with international standards, enhancement of internal communication, cultural adaptation, and the evolution of modern leadership styles. The study is based on interviews with HR managers working in Georgian organizations, which allows for an in-depth exploration of local labor market challenges and trends from a first-hand professional perspective. The findings indicate that globalization not only increases opportunities for building a diverse workforce but also imposes substantial strategic responsibilities on organizations. In the modern HR environment, issues such as managing cultural diversity, shortages of digital competencies, labor mobility regulations, the need for technological integration, and growing pressure on employees' working conditions are becoming more pronounced. Consequently, organizations must reconsider the strategic function of HRM in order to create sustainable, competitive, and innovative work environments. The results further emphasize that addressing the challenges associated with globalization requires coordinated efforts between the education system, the private sector, and the state. Such cooperation is essential for reducing skill mismatches, integrating vocational education, and optimizing the structural dynamics of the labor market. Therefore, effective management of these challenges in Georgia depends on the development of progressive HRM policies and the targeted strengthening of human capital.*

**Keywords:** Globalization, Human Resource Management, Management, Global Strategy, Organizational Change.

**JEL classification:** E24

ანა კვაჭაძე

E.mail: [anakvachadze1993@gmail.com](mailto:anakvachadze1993@gmail.com)

დოქტორანტი, ბათუმის შოთა რუსთაველის

სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბათუმი, საქართველო

[orcid.org/0009-0006-4475-6709](https://orcid.org/0009-0006-4475-6709)

## გლობალიზაციის გავლენა დასაქმებაზე: დისბალანსი და მისი მართვის მექანიზმები

**აბსტრაქტი.** გლობალიზაციის პროცესმა მნიშვნელოვნად გარდაქმნა შრომის ბაზარი და ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) თანამედროვე პრაქტიკა. აღნიშნული ცვლილებები მრავალმხრივია და მოიცავს როგორც პოზიტიურ დინამიკას, ისე სერიოზულ სისტემურ შრომითი ბაზარი აწყდება უნარების დისბალანსს, როდესაც სამუშაო ძალის კვალიფიკაცია, კომპეტენციები და პროფესიული გამოცდილება არ შეესაბამება სამუშაო ადგილების რეალურ მოთხოვნებს. ამასთან, მნიშვნელოვანი პრობლემა გახდა სამუშაო ძალის გადინება, რაც იწვევს ადგილობრივ ბაზარზე კვალიფიციური კადრების დეფიციტს.

სტატიის მიზანია გლობალიზაციის გავლენის კომპლექსური ანალიზი HRM-ის პოლიტიკასა და პრაქტიკაზე, რაც მოიცავს ისეთ კრიტიკულ ასპექტებს, როგორცაა თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის ტრანსფორმაცია, ტრენინგისა და განვითარების ახალი მოდელების დანერგვა, ანაზღაურების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა, შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესება, კულტურათაშორისი ადაპტაცია და ლიდერობის თანამედროვე ფორმების ჩამოყალიბება.

კვლევა ეფუძნება ქართულ ორგანიზაციებში დასაქმებულ HR მენეჯერების ინტერვიუებს, მიღებული შედეგები ხაზს უსვამს იმასაც, რომ გლობალიზაციის გავლენა მოითხოვს განათლების სისტემის, კერძო სექტორისა და სახელმწიფოს ერთობლივ თანამშრომლობას, რომელიც ხელს შეუწყობს უნარების დისბალანსის შემცირებას, პროფესიული განათლების ინტეგრაციას და შრომის ბაზრის სტრუქტურულ ოპტიმიზაციას. შესაბამისად, საქართველოსთვის გლობალიზაციის პირობებში გამოწვევების ეფექტიანი მართვა დამოკიდებულია HRM-ის განვითარებულ პოლიტიკებსა და ადამიანური კაპიტალის მიზანმიმართულ გაძლიერებაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემა, პერსონალის კმაყოფილება, შრომის ნაყოფიერება, სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები

**JEL კლასიფიკაცია:** E24

## შესავალი

გლობალიზაცია, როგორც ეკონომიკური, პოლიტიკური და ტექნოლოგიური ინტეგრაციის ერთობლივი პროცესი, უდიდეს გავლენას ახდენს მსოფლიოს შრომით ბაზრებზე.

შრომის ბაზარი იმ გარემოს ნაწილია, რომელშიც კომპანიები ურთიერთმოქმედებს ადამიანური რესურსების მართვის განსახორციელებლად.

გლობალიზაციის ფაზამ გავლენა მოახდინა დღევანდელ ბიზნეს სამყაროში ადამიანური რესურსების მართვაზეც, რის შედეგადაც კომპანიები და ორგანიზაციები დგანან როგორც ახალი შესაძლებლობების პირისპირ, ასევე სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე.

გლობალიზაცია თანამედროვე ეკონომიკური სისტემის ერთ-ერთი ყველაზე გადამწყვეტი პროცესია, რომელმაც მნიშვნელოვნად შეცვალა შრომითი ურთიერთობები, დასაქმების სტრუქტურა და სამუშაო ძალის მახასიათებლები. ეკონომიკების ინტეგრაციამ, ტექნოლოგიურმა პროგრესმა და საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდამ სამუშაო ბაზარზე წარმოშვა როგორც ახალი შესაძლებლობები, ისე რთული გამოწვევები. დღეს შრომითი რესურსების მობილობა და გლობალური კონკურენცია ერთდროულად ქმნის განვითარების პოტენციალს და დისბალანსის საფრთხეს, რომელიც დაკავშირებულია უნარების შეუსაბამობასთან, სამუშაო ძალის გადინებასთან და სეგმენტურ უთანასწორობებთან. თანამედროვე შრომის ბაზარი დგას გარდაქმნის პროცესში, წარმოებისა და დასაქმების ტრადიციული მოდელები აღარ პასუხობს გლობალური ეკონომიკის მოთხოვნებს. ტექნოლოგიური ინოვაციები, ავტომატიზაცია და ციფრული ტრანსფორმაცია ცვლიან სამუშაო ძალის როლს, ხოლო ორგანიზაციები იძულებულნი არიან განავითარონ ახალი მექანიზმები ადამიანური რესურსების მართვაში, რათა გაუმკლავდნენ გლობალურ დინამიკას (აბრამიშვილი, 2017). განსაკუთრებით პრობლემურია დასაქმების დისბალანსი, რომელიც გამოიხატება იმაში, რომ გლობალური ეკონომიკის ზრდის ფონზე სამუშაო ადგილების რაოდენობა და მათი ხარისხი არ არის თანაბრად განაწილებული. დასაქმების ბაზარზე იზრდება მოთხოვნა მაღალკვალიფიციურ კადრებზე, ხოლო ტრადიციულ სექტორებში დასაქმებული ადამიანები ხშირად კარგავენ კონკურენტუნარიანობას. ეს ვითარება მოითხოვს არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ სოციალურ და საგანმანათლებლო პოლიტიკის ახალ ხედვებს, რომლებიც მიმართულია უნარების განვითარების, გადამზადებისა და შრომის ბაზრის სტრუქტურული მოდერნიზაციისკენ (გელაშვილი, 2021:45). შესაბამისად, გლობალიზაციის გავლენის შესწავლა დასაქმებაზე წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებას თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებაში. განსაკუთრებით აქტუალურია იმის გაანალიზება, თუ როგორ შეიძლება ამ დისბალანსის შემცირება ისეთი მექანიზმებით, რომლებიც აერთიანებს სახელმწიფოს, ბიზნესსექტორსა და განათლების სისტემას, ანუ ქმნის ინტეგრირებულ მოდელს, რომელიც პასუხობს გლობალური შრომითი ბაზრის გამოწვევებს.

შრომის ბაზრის გლობალიზაცია იწვევს, როგორც პროფესიული უნარების მრავალფეროვნებას, ასევე მათი დეფიციტის წარმოშობას, მაგალითად, ტექნოლოგიურმა განვითარებამ შექმნა ახალი პროფესიული შესაძლებლობები, მაგრამ ამავედროულად გამოავლინა სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის პრობლემები, ამიტომ კვლევის მიზანია გაანალიზოს გლობალიზაციის გავლენა დასაქმებაზე, სამუშაო ძალის დისბალანსის გამომწვევი ფაქტორები და მათი მართვის მექანიზმები.

### **კვლევის მიზანი**

კვლევის ძირითადი მიზანია გაანალიზდეს, თუ როგორ აისახება გლობალიზაცია საქართველოში HR მენეჯმენტის პოლიტიკაზე, დასაქმების სტრუქტურაზე და უნარების დისბალანსზე, ასევე გამოიკვეთოს ის მექანიზმები, რომლებიც ეფექტიანად შეიძლება იქცეს ამ დისბალანსის შემცირების ინსტრუმენტად.

გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი და საერთაშორისო კონკურენციის ზრდა მნიშვნელოვნად ცვლის სამუშაო ძალის მოთხოვნებს, რის გამოც აუცილებელია იმის გარკვევა, თუ რამდენად შეუძლია ქართულ ორგანიზაციებს ადაპტირება ახალ გარემო პირობებში.

კვლევის მიზანი მოიცავს შემდეგ მთავარ მიმართულებებს: გლობალიზაციის გავლენის შეფასება შრომის ბაზარზე. კვლევა მიზნად ისახავს იმის გაანალიზებას, თუ როგორ ცვლის გლობალიზაცია დასაქმების სტრუქტურას, შრომითი ურთიერთობების ბუნებას და სამუშაო ძალის მოთხოვნის პროფილს. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმაზე, თუ როგორ გარდაიქმნება ტრადიციული ეკონომიკური სექტორები და რომელი ახალი პროფესიული ჯგუფები ვითარდება გლობალური ტენდენციების ზეგავლენით.

შრომითი უნარების დისბალანსის გამომწვევი მიზეზების კვლევა.

**კვლევის მიზანია** სხვადასხვა სექტორს შორის დისბალანსის და მისი მიზეზების გამოვლენა, როგორც კანდიდატების არსებული დონისა და დამსაქმებელთა მოთხოვნის შეუსაბამობა. HR მენეჯერების მიერ გამოყენებული სტრატეგიების შესწავლა გლობალიზაციის პირობებში HR პოლიტიკა მნიშვნელოვნად ტრანსფორმირდება. მიზანია იმის გაგება, თუ როგორი პრაქტიკები გამოიყენება კომპანიებში ტალანტების მოზიდვის, შერჩევის, გადამზადებისა და შენარჩუნების კუთხით, და რამდენად ეფექტიანად ახერხებენ ისინი გლობალური გამოწვევების მართვას. განათლებისა და შრომის ბაზრის ურთიერთობების შეფასება. კვლევა ასევე მიზნად ისახავს იმის გარკვევას, რამდენად რეაგირებს განათლების სისტემა შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე, და რა ტიპის შეუსაბამობა არსებობს განათლების პროგრამებსა და რეალურ სამუშაო პრაქტიკას შორის. დისბალანსის მართვის მექანიზმების გამოვლენა კვლევის ერთ-ერთი მიზანია იმ ინსტრუმენტების განსაზღვრა, რომლებიც ხელს შეუწყობს უნარების დეფიციტის შემცირებას, შრომითი მობილობის ხელშეწყობას და კონკურენტუნარიანი სამუშაო ძალის ჩამოყალიბებას. ინტეგრირებული რეკომენდაციების მომზადება. საბოლოო მიზანია ჩამოყალიბდეს კომპლექსური რეკომენდაციები პოლიტიკის შემუშავებლებისთვის, დამსაქმებლებისთვის და განათლების სისტემისთვის, რათა შესაძლებელი გახდეს შრომითი დისბალანსის მართვის უფრო ეფექტიანი მოდელის შექმნა.

### **კვლევის მეთოდოლოგია და ლიტერატურის მიმოხილვა**

გლობალიზაციის გავლენა შრომით ბაზარსა და ადამიანური რესურსების მართვაზე ფართო კვლევის საგანია როგორც საქართველოში, ისე საერთაშორისო დონეზე. არსებული ლიტერატურა მიუთითებს, რომ გლობალიზაცია მნიშვნელოვნად ცვლის შრომის ბაზრის სტრუქტურას, ორგანიზაციების სტრატეგიულ მიმართულებებს და HRM-ის ფუნქციებს. მკვლევართა ნაწილი (გელაშვილი, 2021; აბრამიშვილი, 2017) გლობალიზაციას განიხილავს როგორც პროცესს, რომელიც ერთდროულად ქმნის ახალ ეკონომიკურ შესაძლებლობებს, მაგრამ ამავე დროს აჩენს კადრების დეფიციტს, უნარების შეუსაბამობას და შრომითი მიგრაციის ზრდას.

საერთაშორისო ავტორები (Reuveny & Li, 2003; Chaykowski & Giles, 1998) აღნიშნავენ, რომ გლობალური კონკურენცია აჩქარებს სექტორულ ტრანსფორმაციას, რაც ზრდის მოთხოვნას მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრებზე და ამწვავებს უთანაბრობას შრომის ბაზარზე. Becker (1993) ადამიანის კაპიტალს მიიჩნევს მთავარი ეკონომიკური ზრდის ფაქტორად, Ulrich (1997) კი HRM-ის სტრატეგიულ როლს გამოყოფს გლობალური კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში.

კვლევებში (დასაქმების სააგენტო, 2023; მქედლიძე & ჯაფარიძე, 2019) განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა უნარების დისბალანსს, რეგიონულ უთანასწორობებსა და პროფესიული განათლების სისტემის დაბალ ეფექტიანობას, რაც გლობალურ სტანდარტებთან შეუსაბამობას ამძაფრებს. კვლევის დროს განმოყენებულ იქნა სიღრმისეული ინტერვიუ, იგი მიზნად ისახავს ღრმა, კონტექსტზე დაფუძნებული ინფორმაციის მიღებას HR მენეჯერებისგან. არჩევანი ამ მეთოდზე განპირობებულია იმით, რომ კვლევის მიზანია არა სტატისტიკური განზოგადება, არამედ გლობალიზაციის პროცესის სიღრმისეული გაგება ორგანიზაციულ რეალობაში.

გამოყენებული მეთოდი: ნახევრადსტრუქტურული ინტერვიუ. გამოყენებულია თემატური ანალიზი, რომელიც მოიცავს ინტერვიუების ტრანსკრიპციას და მნაცემთა კოდირებას.

კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულია ინტერვიუ, რომელიც მოიცავს ღია კითხვებს და არის განკუთვნილი HR მენეჯერებისთვის. ნახევრად სტრუქტურული ინტერვიუს რესპოდენტებს წარმოადგენენ სხვადასხვა სექტორის საშუალო რგოლისა და HR მენეჯერები.

**კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:** გამოვავლინოთ, როგორ მოქმედებს გლობალიზაცია ორგანიზაციების საქმიანობასა და შრომით სტრუქტურაზე; გამოვიკვლიოთ, რომელ უნარებზეა საქართველოში ყველაზე მეტი დეფიციტი; გავანალიზოთ განათლების სისტემის შესაბამისობა შრომის ბაზართან; შევაფასოთ კომპანიების მიერ გატარებული პოლიტიკა უნარების დისბალანსის შესამცირებლად; რეკომენდაციები, რა პოლიტიკა გააუმჯობესებს შრომის ბაზარს გლობალიზაციის პირობებში.

#### **საქართველოს შრომის ბაზარი გლობალიზაციის პირობებში.**

გლობალიზაციის პროცესმა საქართველოს ეკონომიკაზეც მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა, როგორც შესაძლებლობების, ისე გამოწვევების სახით. გლობალური ეკონომიკური ინტეგრაცია, სავაჭრო ლიბერალიზაცია და ტექნოლოგიური პროგრესი ახალ პირობებს ქმნის ქვეყნის შრომითი ბაზრის ფუნქციონირებისთვის. საქართველოს შრომის ბაზრის სტრუქტურა თანდათან უახლოვდება საერთაშორისო სტანდარტებს, თუმცა მას ჯერ კიდევ ახასიათებს სერიოზული სისტემური დისბალანსები, მათ შორის უნარების შეუსაბამობა, რეგიონული უთანასწორობა და არასტაბილური დასაქმება (გელაშვილი, 2021).

საქართველოს შრომის ბაზარი მოიცავს გლობალიზაციისთვის დამახასიათებელ თითქმის ყველა ტენდენციას: ახალგაზრდებში უმუშევრობის მაღალი დონე (18–24 წლის ასაკში -32%); პროფესიული განათლებისა და ბიზნესის სუსტი კავშირი; არასტაბილური თვითდასაქმების მაღალი წილი (43%); უნარების შეუსაბამობა დამსაქმებელთა მოთხოვნებთან (62% დამსაქმებლის შეფასებით).

გლობალიზაციამ გაზარდა დისტანციური დასაქმების შესაძლებლობები, თუმცა ამავე დროს გამოაჩინა ციფრული უთანასწორობა. ქვეყანას სჭირდება ეროვნული სტრატეგია,

რომელიც აერთიანებს განათლების რეფორმას, შრომის ბაზრის პროგნოზირებას და რეგიონულ ინვესტიციებს.

დასაქმების ხელშემწყობი ორგანიზაციები ახორციელებენ სხვადასხვა პროგრამებს, ხოლო პროფესიული განათლება თანდათან მორგებულია შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე. თუმცა სრულად ფუნქციური მოდელის ჩამოყალიბება მოითხოვს სისტემურ ხედვას, რომელიც ეფუძნება ევროკავშირის ქვეყნებში დამკვიდრებულ პრინციპებს.

გლობალიზაციის ეპოქაში ადამიანური რესურსების მართვა თანდათან იცვლება და ტოვებს იმ ტრადიციულ ფუნქციებს, რომლებიც მას ადრე ჰქონდა-ადმინისტრაციულ, და პერსონალის მართვის როლებს. თანამედროვე ბიზნესის წინაშე არსებული რთული გამოწვევების ფონზე, ადამიანური რესურსების განყოფილებებს უწევთ მნიშვნელოვანი გარდაქმნა, რათა ადაპტირდნენ ახალ ეკონომიკურ რეალობასთან (Becker,1993). ეს ტრანსფორმაცია პირდაპირ არის დაკავშირებული გლობალიზაციისა და კონკურენციის ტენდენციებთან ადამიანური რესურსების მართვაში. დღეს კომპანიები ელიან, რომ HR მენეჯმენტი არ იქნება მხოლოდ ოპერაციული მხარდაჭერის ფუნქცია, არამედ შექმნის დამატებით ღირებულებას თანამშრომელთა პროგრამების სტრატეგიული გამოყენების გზით. გლობალური კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების სისტემა მნიშვნელოვნად გართულდა (მჭედლიძე, ჯაფარიძე,2019). ბიზნესებს სჭირდებათ გაფართოებული HR სისტემები, რომლებიც შეძლებენ მონაცემების ინტერპრეტაციას, ბიზნესინსაიტების მიღებას, მომავალ საჭიროებათა პროგნოზირებას და შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავებას. ეს გამოწვევა კიდევ უფრო მძაფრდება იმის გამო, რომ გლობალური მასშტაბით შეინიშნება ტალანტების დეფიციტი — მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მიწოდება ვერ აკმაყოფილებს გრძელვადიან მოთხოვნას. შესაბამისად, მომავალი თაობის ორგანიზაციებს შესაძლოა მოუწიოთ მუშაობა ისეთი გარემოში, სადაც უნარების დეფიციტი კიდევ უფრო გაღრმავდება და მაღალკვალიფიციური კადრების ნაკლებობა გახდება სისტემური პრობლემა. გლობალიზაციის გავლენის გათვალისწინებით ადამიანური რესურსების პრაქტიკებზე, კომპანიებს მოუწევთ ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირება და მის პრიორიტეტად ქცევა ფინანსურ კაპიტალთან შედარებით. საბოლოო ჯამში, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა არის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორი იმისა, შეძლებს თუ არა ორგანიზაცია გლობალურ ლიდერად ჩამოყალიბებას.

### **გლობალიზაციის გავლენა ორგანიზაციებზე**

რესპონდენტების უმეტესობამ აღნიშნა, რომ გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად შეცვალა შრომის ბაზრის მოთხოვნები და ორგანიზაციების შიდა საჭიროებები. გლობალური კონკურენციის, ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციისა და ახალი ბიზნეს-მოდელების გავრცელების ფონზე, ორგანიზაციები დღეს უფრო მეტ მოთხოვნას აყენებენ კომპლექსურ და მრავალმხრივ უნარებზე.

ინტერვიუების მიხედვით: გაიზარდა მოთხოვნა ციფრულ და ტექნოლოგიურ კომპეტენციებზე; საერთაშორისო პრაქტიკების ინტეგრაციამ გამოაჩინა პროექტების მართვის, ანალიტიკური აზროვნებისა და მოქნილი ადაპტაციის აუცილებლობა; საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობამ გაამდიერა უცხო ენებზე მუშაობის მოთხოვნა, განსაკუთრებით ინგლისურზე.

გლობალიზაცია აღიქმება როგორც „ორმხრივი პროცესი“, რომელიც ერთდროულად იძლევა განვითარების შესაძლებლობებს და ზრდის კონკურენტულ ზეწოლას, რაც HR მენეჯერებს აიძულებს მუდმივად განაახლონ შიდა სტრატეგიები.

### **უნარების დისბალანსი და სამუშაო ძალის დეფიციტი**

ყველა რესპონდენტმა ერთხმად აღნიშნა, რომ საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა არის უნარების დისბალანსი, იმ უნარებს შორის განსხვავება, რასაც ორგანიზაციები ეძებენ და რასაც კანდიდატები ფლობენ.

გამოკვეთილი პრობლემებია:

#### **1.1 ტექნიკური უნარების დეფიციტი**

განსაკუთრებით IT, საინჟინრო, ფინანსურ და მაღალი ტექნოლოგიების სექტორებში. გამყარდა მოსაზრება, რომ სტუდენტებს აქვთ თეორიული საფუძველი, მაგრამ არ ფლობენ პრაქტიკულ უნარებს.

#### **1.2 პიროვნული უნარების ნაკლებობა - პირველ რიგში აღინიშნება: ეფექტიანი კომუნიკაცია;;**

გუნდის მუშაობის უნარი; კრიტიკული აზროვნება; სტრესის მართვა  
HR მენეჯერების თქმით, ეს უნარები განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია მომსახურების და ტურიზმის სფეროში.

**ცხრილი 1: რაოდენობრივი ანალიზი**

თემა	რაოდენობა	% წილი
უნარების დისბალანსი	9	14.5%
განათლების შეუსაბამობა	10	16.1%
ციფრული უნარები	8	12.9%
უცხო ენები	7	11.3%
დეფიციტური პოზიციები	10	16.1%
HR პოლიტიკის ცვლილება	8	12.9%
ტრენინგები	10	16.1%

**წყარო:** ცხრილი შედგენილია საკუთარი კვლევის საფუძველზე.

### **წილობრივი განაწილება ინტერვიუებში (%)**

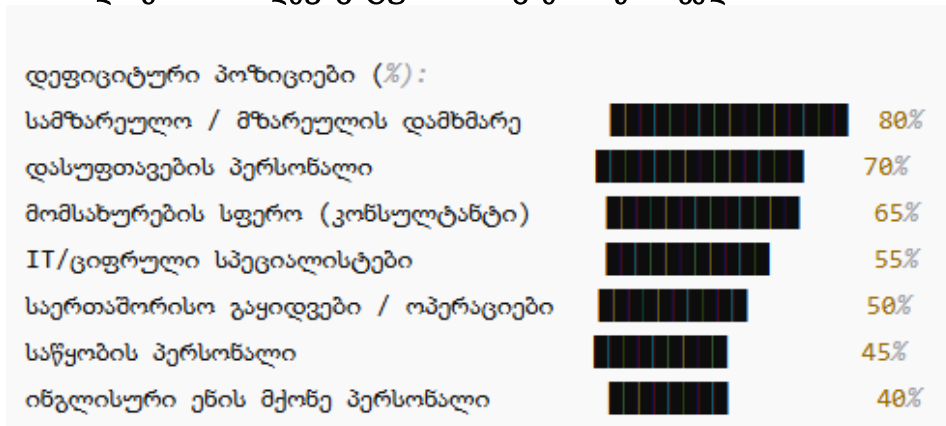
**დიაგრამის სექციები:** განათლების შეუსაბამობა - 16.1%; დეფიციტური პოზიციები - 16.1%; ტრენინგები -16.1%; უნარების დისბალანსი -14.5%; ციფრული უნარების დეფიციტი - 12.9%; HR პოლიტიკის ცვლილებები - 12.9%; უცხო ენების დეფიციტი -11.3%

### **რა აჩვენებს დიაგრამა:**

ყველაზე დიდი წილი მოდის 3 კრიტიკულ თემაზე: განათლება; დეფიციტური პოზიციები; ტრენინგები

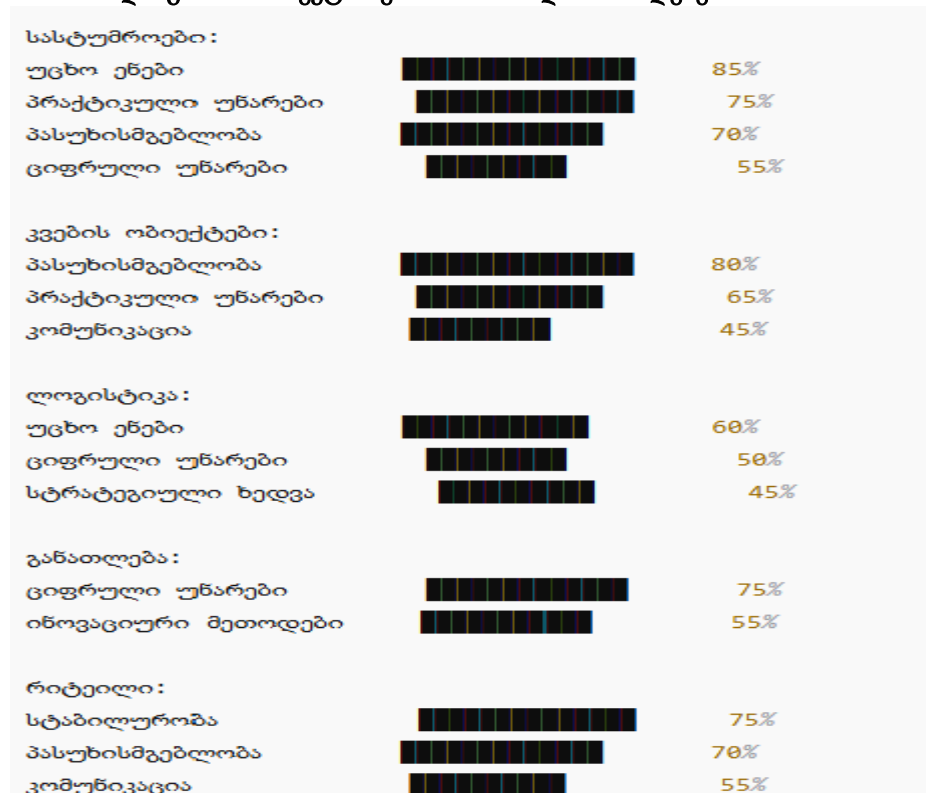
ეს მიუთითებს, რომ საქართველოს შრომის ბაზრის მთავარ გამოწვევებს სწორედ ეს სამი მიმართულება განსაზღვრავს.

**დიაგრამა №1: დეფიციტური პოზიციები საქართველოში**



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

**დიაგრამა №2 სექტორების ძირითადი პრობლემები**



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

### კვლევის შედეგები.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გლობალიზაციის პროცესები საქართველოს შრომის ბაზარსა და ორგანიზაციულ გარემოზე ახდენს კომპლექსურ და მრავალმხრივ გავლენას, რაც ერთდროულად წარმოშობს როგორც ახალ შესაძლებლობებს, ისე მრავალ გამოწვევას. ინტერვიუებზე დაყრდნობით, გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად გააძლიერა კონკურენცია, გაზარდა საერთაშორისო სტანდარტების მნიშვნელობა და შეცვალა მოთხოვნები როგორც კადრების პროფესიული, ისე პიროვნული უნარების მიმართ.

პირველ რიგში, აღმოჩნდა უნარების დისბალანსის მაღალი დონე, რომელიც დამსაქმებელთა შეფასებით წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სისტემურ პრობლემას. დისბალანსი გამოხატულია ორ ძირითად მიმართულებაში: 1. ტექნიკური და ციფრული უნარების ნაკლებობა - განსაკუთრებით IT, ლოჯისტიკის, სასტუმრო მომსახურებისა და ტექნიკური ოპერაციების სფეროებში; 2. სოფტ-სქილების დეფიციტი, როგორც კომუნიკაციის ეფექტიანობა, გუნდის მუშაობა, სტრესის მართვა, პასუხისმგებლობა და მომხმარებელთან ურთიერთობის კულტურა.

HR მენეჯერების თქმით, კანდიდატების უმეტესობას გააჩნია თეორიული საფუძველი, თუმცა ხშირად ვერ ფლობს სამუშაო პროცესში საჭირო პრაქტიკულ კომპეტენციებს, რაც კომპანიებს აიძულებს მნიშვნელოვნად გააფართოონ შიდა ტრენინგებისა და გადამზადების პროგრამები. კვლევის შედეგები ასევე მიუთითებს, რომ უცხო ენების ცოდნა - განსაკუთრებით ინგლისური - გლობალიზაციის პირობებში იქცა კრიტიკულ მოთხოვნად, რაც განსაკუთრებით მწვავედ აისახება ტურიზმისა და სასტუმრო სექტორზე.

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა განათლების სისტემისა და შრომის ბაზრის შეუსაბამობა. დამსაქმებელთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ უნივერსიტეტებში თეორიული სწავლება

დომინირებს, ხოლო პრაქტიკული კომპონენტები სუსტად არის განვითარებული. შედეგად, კურსდამთავრებულები ვერ აკმაყოფილებენ თანამედროვე, გლობალიზებულ ეკონომიკაში არსებულ მოთხოვნებს. ეს ზრდის ორგანიზაციების ხარჯებს და ამცირებს ეფექტიანობას, რადგან კომპანიებს უწევთ თანამშრომლების სრულად გადამზადება.

კვლევამ აჩვენა, რომ გლობალიზაციამ სწრაფად შეცვალა HR მენეჯმენტის ფუნქციები. HR განყოფილებები აღარ მოქმედებენ მხოლოდ ადმინისტრაციული რგოლის ფორმატში; ისინი გადაინაცვლეს სტრატეგიულ დონეზე და პასუხს გასცემენ ისეთ გამოწვევებზე, როგორცაა: ტალანტების მოზიდვა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, უნარების დეფიციტის შემცირება, შიდა სასწავლო პლატფორმების განვითარება, თანამშრომელთა შენარჩუნების პოლიტიკის დახვეწა და ორგანიზაციაში კულტურის ტრანსფორმაცია. კვლევამ დააფიქსირა, რომ კომპანიები სულ უფრო ხშირად ახორციელებენ ინვესტიციას ტრენინგებში, მენტორინგის მოდელებში და კარიერული ზრდის სისტემებში.

სექტორული ჭრილით დადგინდა, რომ ყველაზე მწვავე დეფიციტი ფიქსირდება სასტუმრო, კვების, ლოჯისტიკისა და საცალო ვაჭრობის სფეროებში, სადაც მოთხოვნების ზრდა გამოწვეულია საერთაშორისო სტანდარტებთან ინტეგრაციით და მომსახურების ხარისხის გლობალური კრიტერიუმებით. ამ სფეროებში განსაკუთრებული პრობლემებია უცხო ენების ცოდნა, მომხმარებელთან მუშაობის მაღალი სტანდარტის უზრუნველყოფა, ციფრული უნარების დეფიციტი და ოპერაციული მართვის პრინციპების არასაკმარისი ცოდნა.

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ გლობალიზაციის გავლენით მნიშვნელოვანი ცვლილება შეინიშნება თანამშრომელთა მოლოდინებშიც. დღეს მნიშვნელოვანი როლი მოქნილ სამუშაო პირობებს, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, ტრენინგების ხელმისაწვდომობასა და კარიერული წინსვლის პერსპექტივებს. ეს მიუთითებს, რომ შრომის ბაზარი თანდათან გადადის თანამშრომელზე ორიენტირებულ მოდელებზე, სადაც სამუშაოს ამორჩევაში გადამწყვეტია არა მხოლოდ ანაზღაურება, არამედ განვითარების შესაძლებლობა და თანამედროვე პირობებთან შესაბამისობა.

საბოლოოდ, კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ გლობალიზაციის პირობებში საქართველოს შრომის ბაზარი დგას გარდამტეხ ეტაპზე. უნარების დეფიციტი და განათლების სისტემის შეუსაბამობა წარმოადგენს ძირეულ გამოწვევებს, რომელთა გადაწყვეტილება საჭიროებს სახელმწიფოს, კერძო სექტორისა და საგანმანათლებლო სისტემის კოორდინირებულ მოქმედებას. ამავდროულად, ორგანიზაციებში HR მენეჯმენტის როლის გაძლიერება, შიდა ტრენინგული პლატფორმების განვითარება და ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში არის მთავარი ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას გლობალურ ეკონომიკაში.

### დასკვნა

კვლევის ანალიზმა ნათლად წარმოაჩინა, რომ გლობალიზაციის პროცესები საქართველოს შრომით ბაზარზე ახდენს მრავალმხრივ და კომპლექსურ გავლენას, რომელიც ერთდროულად ასახავს როგორც შესაძლებლობებს, ისე სერიოზულ სისტემურ გამოწვევებს. მიღებული ინტერვიუები სხვადასხვა სექტორთან, ლოჯისტიკა, რითეილ-ვაჭრობა, კვების ინდუსტრია და სასტუმრო ბიზნესი გვამღვებს ფართო სურათს, თუ როგორ იცვლება დასაქმების სტრუქტურა,

კანდიდატთა უნარების მოთხოვნები და HR სტრატეგიული პრიორიტეტები გლობალური კონკურენციის პირობებში.

პირველ რიგში, გამოიკვეთა **უნარების დისბალანსის მაღალი დონე**, რომელიც კვლევაში ერთ-ერთ მთავარ პრობლემად თითქმის ყველა დამსაქმებლის მიერ აღნიშნულია. ეს დისბალანსი ორი განსხვავებული მიმართულებით ვლინდება: **პრაქტიკული და ციფრული უნარების ნაკლებობა**, განსაკუთრებით მომსახურების, IT, ტექნიკური და ოპერაციული პოზიციებისთვის; **სოფტ-სკილების დეფიციტი**, როგორცაა პასუხისმგებლობა, დროის მენეჯმენტი, კომუნიკაცია და სტრესის მართვა.

აღსანიშნავია, რომ დეფიციტი ყველაზე მწვავედ საგრძნობია ისეთ სექტორებში, რომლებიც პირდაპირ ურთიერთობენ საერთაშორისო სტანდარტებთან - მაგალითად, სასტუმროები, სწრაფი კვების ქსელები და ლოჯისტიკური კომპანიები. გლობალიზაციის შედეგად ამ სფეროებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა მოთხოვნა **უცხო ენებზე, ციფრულ კომპეტენციებზე და კულტურათაშორის კომუნიკაციაზე**, რაც ადგილობრივი კანდიდატების უმეტესობისთვის კვლავ გამოწვევად რჩება. მეორე მნიშვნელოვანი დასკვნა ჩანს HR-ის როლში მომხდარ ევოლუციაში. გლობალური კონკურენციის და საერთაშორისო სტანდარტების ზეწოლის შედეგად HR აღარ მოქმედებს მხოლოდ როგორც ბიუროკრატიული ან ადმინისტრაციული ერთეული; მის ფუნქციებში შედის: სტრატეგიული შერჩევა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად; შიდა ტრენინგებისა და გადამზადების სისტემების განვითარება; ადამიანური კაპიტალის მუდმივი განახლება და ლიდერობის კულტურის გაძლიერება.

საერთო სურათი აჩვენებს, რომ ორგანიზაციები გადადიან მეორად, შიდა ცოდნის შექმნაზე დაფუძნებულ მოდელებზე: ხშირია შემთხვევები, როცა კომპანიები თავად „ზრდიან“ კადრებს ტრენინგების, მენტორინგისა და პროფესიული მხარდაჭერის მეშვეობით, რადგან ბაზარზე მზადყოფნაში მყოფი, კონკურენტუნარიანი კანდიდატების რაოდენობა საკმარისი არ არის.

კვლევამ ასევე გამოავლინა **განათლების სისტემასა და კერძო სექტორს შორის ნაკლები ინტეგრაცია**, რაც პირდაპირ უკავშირდება უნარების დისბალანსს. უმეტესობა დამსაქმებელი აღნიშნავს, რომ უნივერსიტეტებში თეორიული სწავლება დომინირებს, ხოლო პრაქტიკულ კომპონენტებს მოკლებულია. შედეგად, კურსდამთავრებულები ვერ პასუხობენ ბაზრის მოთხოვნებს, რაც ზრდის გადამზადების აუცილებლობას და ამცირებს ორგანიზაციების პროდუქტიულობას. გარდა ამისა, გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად შეცვალა **თანამშრომელთა მოლოდინები და ქცევითი სტანდარტები**: მოთხოვნილება გაიზარდა მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე; კარიერული ზრდის შესაძლებლობაზე; ტრენინგებსა და საერთაშორისო გამოცდილებაზე; ინოვაციურ პროექტებში ჩართულობაზე.

ეს სიგნალია, რომ შრომის ბაზარი ურბანულ ცენტრებში მიემართება ევროპული მოდელისკენ, სადაც დასაქმებულებისთვის არა მხოლოდ ხელფასი, არამედ პროფესიული და ინდივიდუალური განვითარების პერსპექტივაც გადამწყვეტია.

სექტორულ ჭრილში აფასებენ სხვადასხვა გავლენას. მაგალითად: **სასტუმროები და კვება** ყველაზე მეტად განიცდიან კადრების დეფიციტს და უცხო ენების ცოდნის ნაკლებობას; **ლოჯისტიკა** საჭიროებს ტექნიკურ ცოდნას, ანალიტიკურ აზროვნებას და საერთაშორისო კომუნიკაციას; **საგანმანათლებლო სფერო** უფრო მეტად მიმართულია ციფრული ტრანსფორმაციისა და მრავალენოვანი გარემოს ეფექტურ მართვაზე.

მიუხედავად პრობლემებისა, პოზიტიური მხარეც გამოიკვეთა: ორგანიზაციათა უმეტესობა აცნობიერებს ინვესტიციის აუცილებლობას ადამიანურ კაპიტალში და ქმნის აქტიურ ტრენინგულ და განვითარების სისტემებს, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ხელს უწყობს უნარების დეფიციტის ნაწილობრივ შემცირებას.

საბოლოოდ, კვლევა ცხადყოფს, რომ **გლობალიზაცია საქართველოს შრომით ბაზარზე არ არის ერთმხრივი პროცესი**; იგი მოითხოვს როგორც შიდა ორგანიზაციული სისტემების ზრდას, ისე ეროვნული პოლიტიკის სისტემურ რეფორმას. ყველაზე მნიშვნელოვანი დასკვნები შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს:

1. **უნარების დისბალანსი არის დროებითი პრობლემა კი არა, სტრუქტურული და გრძელვადიანი გამოწვევა**, რომელიც მოითხოვს ერთობლივ მუშაობას -სახელმწიფოს, განათლების სექტორისა და კერძო კომპანიების მხრიდან.
2. **HR პოლიტიკა გადადის საერთაშორისო სტანდარტებზე**, რაც ზრდის მოთხოვნას კომპეტენციებზე და ამცირებს ფორმალური განათლების წილს შერჩევის პროცესში.
3. **ადგილობრივი სამუშაო ძალა ვერ ერგება გლობალურ ტემპს შესაბამისი სისწრაფით**, რის გამოც აუცილებელია პროფესიული განათლების მოდერნიზაცია და პრაქტიკული სწავლების გაძლიერება.
4. **თანამშრომელთა მოთხოვნები შეიცვალა**, ისინი უფრო მეტად არჩევენ კომპანიებს, ვიდრე კომპანიები მათ, რაც სრულიად ახალ რეალობას ქმნის შრომის ბაზარზე.
5. **გლობალიზაციის პირობებში დასაქმების ხარისხი მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ციფრულ უნარებზე, უცხო ენებზე და ინოვაციურობაზე**, რაც უნდა გახდეს ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი ცენტრალური პრიორიტეტი.

ამრიგად, გლობალიზაცია საქართველოსთვის არ წარმოადგენს მხოლოდ გამოწვევას; იგი ქმნის ახალ შესაძლებლობებსაც, ოღონდ იმ შემთხვევაში, თუ სისტემური რეფორმები და HR განვითარების პოლიტიკა სწორად იქნება მიმართული. კვლევის შედეგები მკაფიოდ აჩვენებს, რომ მართვის ეფექტიანი მექანიზმების დანერგვა და ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში გლობალური კონკურენტუნარიანობის მთავარი წინაპირობაა.

## REFERENCES

- Gelashvili, M. (2021). *Globalization and the education system* [In Georgian].
- Abramishvili, R. (2017). *The impact of globalization on economic development* [In Georgian].
- National Employment Agency of Georgia. (2023). *Labor market research and forecast* [In Georgian].
- Turashvili, R. (2021). *Labor force deficit and skills mismatch: Challenges and perspectives* [In Georgian].
- Mchedlidze, N., & Japaridze, M. (2019). *HRM practices in Georgian organizations and the impact of globalization* [In Georgian].
- Ajara Employment Agency. (2023). *Employment trends and skills demand in the region* [In Georgian].
- National Statistics Office of Georgia (GeoStat). (2024). *Labor market overview* [In Georgian].
- Mchedlidze, N., & Japaridze, M. (2019). *HRM practices in Georgian organizations and the impact of globalization* [In Georgian].
- Georgian Business Association (GBA). (2023). *Business needs and skills mismatch* [In Georgian].
- Ministry of Education and Science of Georgia. (2022). *Vocational education development strategy 2022–2027* [In Georgian].
- McKinsey & Company. (2010). *Globalization's critical imbalances*.

- Reuveny, R., & Li, Q. (2003). Economic globalization and democracy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 33(1), 29–54. <https://doi.org/10.1017/S0007123403000024>
- Chaykowski, R., & Giles, A. (1998). Globalization, work, and industrial relations. *Industrial Relations*, 53(1), 7–35.
- French, W. L. (1997). *Human resource management*. Houghton Mifflin.
- Gajjar, B. (2025). *Globalization in human resource management*. (Publication data forthcoming.)
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Parro, F. (2013). Capital-skill complementarity and inequality. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 5(2), 1–34. <https://doi.org/10.1257/mac.5.2.1>
- International Labour Organization. (2020). *World employment and social outlook: Trends*. ILO Publishing.