

სამაგისტრო პროექტი:

„ თანამშრომელთა ჩართულობა და მისი როლი თანამშრომელთა გადინებასა და  
ორგანიზაციის ფინანსურ მაჩვენებლებზე სასურსათო ინდუსტრიაში “

სოფიო ბურძგლა

ნინო მაჭარაშვილი

ირაკლი სალაყაია

ჯგუფი #38

სამაგისტრო პროექტის ანგარიში წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის სკოლაში

პროექტის ხელმძღვანელი: თამარ ჯინჭველაძე, ასოცირებული პროფესორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, (2019)

## პრობლემა და კონტექსტი

ადამიანური რესურსების მართვის რიგი საკითხები ჯერ კიდევ არ არის საქართველოში სათანადოდ განვითარებული, განსაკუთრებით კი ეს ეხება თანამშრომელთა ჩართულობას. გზები და მეთოდოლოგია, რომლითაც კომპანიები უზრუნველყოფენ თანამშრომელთა ჩართულობას და მათ მოტივირებას ჯერ კიდევ აქტიური შესწავლის საგანია. დასაქმებულთა უმრავლესობა უკმაყოფილოა სამსახურით, სამუშაო გარემოთი და საქმით რომელსაც აკეთებენ, ისინი პრეტენზიას გამოთქვამენ იმასთან დაკავშირებით, რომ დამსაქმებლის მოთხოვნები, საქმე რომელსაც ისინი ასრულებენ და მათთვის შეთავაზებული ანაზღაურება არ არის შესაბამისობაში. განსაკუთრებით კი სასურსათო ინდუსტრიის წინა ხაზის თანამშრომლები გამოთქვამენ უკმაყოფილებას. მათი უმრავლესობა ხშირად იცვლის სამუშაო ადგილს და უკეთესი პირობების ძებნის მიზნით სხვადასხვა კომპანიებში გადადის; მცირედი უპირატესობის აღმოჩენის შემთხვევაშიც კი ისინი უყოყმანოდ ტოვებენ არსებულ კომპანიას და გადადიან სხვა გუნდში; ეს კი ბევრ პრობლემას იწვევს დამსაქმებლებისთვის, რომელთა კომპანიებშიც გადინების მაჩვენებელი მაღალია. იმისთვის, რომ გაიზარდოს გაყიდვები, შესაბამისად გაიზარდოს მოგება და კომპანიამ კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვოს ბაზარზე, აუცილებელია მას ჰყავდეს მოტივირებული და კომპანიის წარმატებაზე ორიენტირებული თანამშრომლები. გრძელვადიანმიზნებზე ორიენტირებული კომპანიები მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ თანამშრომელთა ჩართულობის მეთოდების შემუშავებაზე, განსაკუთრებით კი ეს ეხება წინა ხაზის თანამშრომლებს, რადგან ეს ის ადამიანები არიან, რომელთაც ყველაზე ხშირი შეხება აქვთ მომხმარებლებთან. ისინი დიდ გავლენას ახდენენ მომხმარებელთა გადაწყვეტილებებზე და უქმნიან მათ წარმოდგენას კომპანიის შესახებ. წინა ხაზის თანამშრომლებს შეუძლიათ ნებისმიერი ხარისხისა და ფასის პროდუქცია თუ მომსახურეობა გაყიდონ, თუ მათი დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ შესაბამისია და კომპანია სათანადოდ ზრუნავს მათ ჩართულობაზე, ემოციური დამოკიდებულების გაზრდაზე საქმის მიმართ.

ზემოთ აღნიშნული ყველა მიზეზი იწვევს თანამშრომელთა ჩართულობის საკითხის აქტუალობას და აუცილებელს ხდის დამსაქმებლებმა დანერგონ ინდივიდუალური მეთოდები და გზები რითაც უზუნველყოფენ დასაქმებულთა ჩართულობას.

**თემის აქტუალობა:** თანამედროვე კონკურენტული გარემო კომპანიებს არ აძლევს იმის საშუალებას, რომ ყურადღება მოაღწონ რომელიმე საწარმოო რესურსის მიმართ, მათ შორის ადამიანური რესურსის, შესაბამისად მუდმივად უნდა ხდებოდეს ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნებისა და მათგან მაქსიმალური მოგების მიღება. თანამშრომელთა ჩართულობა კი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, რისი მეშვეობითაც ხდება თანამშრომელთა შენარჩუნება და მოტივაციის ამაღლება. ჩართულობა ეს არის თითოეული თანამშრომლის განხილვა როგორც უნიკალური რესურსი. ჩართული თანამშრომელი ნიშნავს, რომ მას მაღალი ემოციური დამოკიდებულება აქვს კომპანიის და მისი მიზნების მიმართ, ასევე აქვს იმ საქმის კეთების სურვილი რასაც აკეთებს და ეს არ ხდება იძულებით, მეტიც, აქვს სურვილი აკეთოს გაცილებით მეტი, ვიდრე მისი ფუნქცია-მოვალეობები მოითხოვს.

# სარჩევი

პრობლემა და კონტექსტი .....	i
სარჩევი .....	iii
შესავალი.....	1
ლიტერატურის მიმოხილვა.....	2
1. თანამშრომელთა გადინება .....	2
1.1 არანებაყოფლობითიგადინება .....	4
1.2 ნებაყოფლობითი გადინება .....	5
1.3 გადინებისპროცენტულიმაჩვენებლისგამოთვლა .....	7
2. თანამშრომელთა ჩართულობა .....	9
2.1 სამუშაოთი კმაყოფილება როგორც მოტივატორი.....	11
2.2 წინა ხაზის თანამშრომელთა ჩართულობა .....	14
2.3 წინა ხაზის თანამშრომელთა მოტივაცია .....	17
3. თანამშრომელთა ჩართულობის გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე .....	18
3.1 ჩართულობის გავლენა ფინანსურ მაჩვენებლებზე.....	21
3.2 ფინანსური მაჩვენებლების გაუმჯობესების ინდიკატორები .....	23
პროექტის მიზანი და ამოცანები.....	24
მეთოდოლოგია .....	26
ანალიზი .....	30
დასკვნა/დისკუსია.....	52
რეკომენდაციები.....	61
ბიბლიოგრაფია .....	63
დანართი.....	66