

# ადამიანური კაპიტალის განვითარებისა და ოპტიმალური მართვის პარამეტრები

*ოთარ ზუმბურიძე*  
სტუ პროფესორი  
*გიორგი ძიდიგური*  
სტუ პროფესორი  
*ნინო ჩუბინიძე*  
სტუ დოქტორანტი  
*ლაშა იოსებიძე*  
სტუ დოქტორანტი  
*მზიანა ნიჟარაძე*  
სტუ დოქტორანტი

## რეზიუმე

სტატიაში განხილულია ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარებისა და ოპტიმალური მართვისთვის საჭირო ძირითადი ელემენტების, მათი შეფასების გზებისა და ოპტიმიზაციის ერთიანი პროცესის განსაზღვრის საკითხები. ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებისა და ოპტიმიზაციის საკითხებისადმი სტრატეგიული მიდგომის აუცილებლობაზე, რაც უმაღლესი და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ ისეთი სპეციალისტების მომზადებას მოითხოვს, რომლებიც შეძლებენ საკადრო პოტენციალის ორგანიზაციული და პროფესიული შესაბამისობის უზრუნველყოფას ორგანიზაციის სამუშაოებთან.

ამასთან, აღნიშნულია, რომ შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამების შედგენა, სწავლებისა და განათლების გადაცემა-მიღების პროცესის დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და განვითარება განპირობებულია თვით საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ ადამიანური რესურსის მართვის სწორად შერჩეული ალგორითმის ზედმინვებით განხორციელებაზე. ამაზეა დამოკიდებული დაწესებულების ერთიან საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში სრულფასოვანი ინტეგრაციის დონე, რაც შეუძლებელია განხორციელდეს საერთაშორისო სტანდარტის „საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის სისტემების“ მოთხოვნების დაკმაყოფილების გარეშე, რომელიც სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციამ შეიმუშავა და გამოაქვეყნა 2018 წელს (ISO 21001).

**საკვანძო სიტყვები:** ოპტიმალური მართვა, ორგანიზაციის ეფექტიანობა, სამუშაო გარემოს ეფექტიანობის კვლევა, ISO სტანდარტები, ადამიანური კაპიტალი, მოტივაცია.

## SUMMARY

The article discusses the key elements of the organization's human capital development and the issues of evaluating and optimizing these parameters. The main attention is paid to the use of modern methods of human resource management and the importance of a strategic approach to optimization issues, which requires preparation by higher and professional educational institutions of specialists who will be able to ensure maximum matching of personnel potential with the organization's work.

It is noted that the designing of appropriate educational programs, the planning, implementation, evaluation, and development of the educational and methodological process depends on the implementation of the same personnel management system by the educational institution itself. The level of integration of an educational institution into the international educational area depends on this, which cannot be achieved without considering the requirements of the international standard Education Management Systems, developed and published by the International Organization for Standardization in 2018 (ISO 21001).

\* \* \* \*

აღსანიშნავია, რომ სულ უფრო და უფრო მეტ აქტუალობას იძენს ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის მიერ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებისა და ოპტიმიზაციის საკითხებისადმი სტრატეგიული მიდგომა, რაც გულისხმობს ადამიანური რესურსების არა ცალ-ცალკე ურთიერთდამოუკიდებელ ელემენტებად, არამედ ოპტიმალური მართვის მთლიანი ციკლის ერთიან სისტემად განხილვას.

ზოგადად, ოპტიმალური მართვა გულისხმობს მთელ რიგ საკითხებს. იგი ასახავს საკვლევ ობიექტზე გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედებას. თუკი საკვლევ ობიექტი არის ორგანიზაცია, რომელიც ფუნქციონირებს რეალურ დროში, სისტემის

ყველა ელემენტის ურთიერთქმედების ეფექტიანობა მოითხოვს მატერიალური და შრომითი რესურსების რაციონალურ გამოყენებას.

შესაძლებელია გამოიყოს თანამედროვე მენეჯმენტის რამდენიმე ძირითადი მიმართულება: ეკონომიკა, ლოგისტიკა, მარკეტინგი, ფინანსები და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ ყველაზე მეტ ინტერესს იწვევს ინტეგრირებული მიმართულებების გამოკვლევა, როგორებიცაა: სტრატეგია, ხარისხი, პროგრამულ-ტექნიკური პლატფორმები და, ბოლო ათწლეულში ყველაზე პრიორიტეტულად მიჩნეული მიმართულება - ადამიანური რესურსები.

ორგანიზაციის რესურსები გულისხმობს წარმოების უზრუნველყოფის მრავალფეროვან საშუალებებს: ბუნებრივს, შრომითს, კაპიტალურს, საბრუნავს, ინფორმაციულს, ფინანსურს, მატერიალურს და სხვა რესურსებს. მათი დიფერენცირება არ არის ერთმნიშვნელოვანი. თუკი გასულ საუკუნეში დანესებულების სრულ პოტენციალს წარმოადგენდა ტექნოლოგიური და საინფორმაციო რესურსები, ამჟამად აღინიშნება შრომითი რესურსების წინა პლანზე წამოწევის ტენდენცია. დანესებულების ეფექტიანობას და მის განვითარებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს თანამშრომლების შერჩევის, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების, შემდგომი განვითარებისა და მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება.

დანესებულების შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფის კვლევისას იკვეთება ურთიერთქმედებათა მრავალფეროვნება. თუკი ნებისმიერ არსებულ სისტემას პროგრესისა და სრულყოფის კუთხით შევხედავთ, გამოიკვეთება ორგანიზაციის შრომითი რესურსით დაკომპლექტებისა და შემდგომი განვითარების პრობლემის მრავალმხრივობა. აღნიშნულ საკითხს ძალიან დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციის სამომავლო ოპერირებაზე.

ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე და კონკურენტუნარიანობაზე არამარტო შრომითი რესურსები ახდენს გავლენას, ამიტომ მიზანშეწონილია ადამიანური რესურსების კვლევა და განვითარება ხორციელდებოდეს ორგანიზაციის ეფექტიანობის კვლევის საერთო ქრილში, ვინაიდან ორგანიზაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია როგორც პერსონალის ინდივიდუალურ ფაქტორებზე, ასევე სამუშაო გარემოს ფაქტორებზეც.

კვლევები ადასტურებს, რომ შესრულებულ სამუშაოზე დიდ გავლენას ახდენს არა მხოლოდ სამუშაო გარემო, არამედ თანამშრომლის არასამსახურებრივი გარემოცვა (ოჯახის წევრები, ნათესავები, მეგობრები, ნაცნობები, დარგის მუშაკები, მომსახურე პერსონალი). თანამშრომლის პირადი კომფორტული გარემო სამუშაოზე საუკეთესო შედეგების მიღწევის წინაპირობაა და პირიქით, არასასიკეთო გარემო ადამიანის შრომითი პოტენციალის სრული დაქვეითების მიზეზი შეიძლება გახდეს.

ამას გარდა, გარემო ფაქტორები მოიცავს პოლი-

ტიკურ, სამართლებრივ, კულტურულ, ფსიქოლოგიურ და სხვა სახის კომპონენტებს. ისინი შეიძლება რეალიზებულ იქნას მასშედის გავლენის, სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის, კულტურული, ეთიკური, რელიგიური აღზრდის, მოსახლეობის ცალკეული ჯგუფების ან მთლიანად სახელმწიფოს ცალკეულ კონკრეტულ კოლექტივზე ან დანესებულების ცალკეულ მუშაკზე ფსიქოლოგიური ზემოქმედების საფუძველზე. ამ მხრივ მხედველობაშია მისაღები შემდეგი საკვანძო ფაქტორები:

ა) უკანასკნელი მონაცემების მიხედვით დღევანდელი მსოფლიოს პოპულაცია 6,5 მილიარდს შეადგენს. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის პროგნოზით, 2200 წლისთვის ეს რიცხვი 10 მილიარდს მიაღწევს. ამკარაა, რომ დღევანდელ მსოფლიოს აღარ ძალუძს შეთავაზოს ცალკეულ ეთნიკურ ჯგუფს ისეთი ფუფუნება, როგორც მხოლოდ ამ ჯგუფის კონტროლის ქვეშ მყოფი ტერიტორიაა. მსოფლიო, დემოგრაფიული და მოსახლეობის საკვებით უზრუნველყოფის პრობლემის წინაშე დგას, რომლის მშვიდობიანი გადაჭრა შესაძლებელია მხოლოდ ერთიანი მართვის პოლიტიკის გატარებით და მიღწეული ტექნიკური პროგრესის წყალობით.

ბ) მსოფლიოს მმართველობითი პოლიტიკის გატარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სამიზნეა ერთიანი საგანმანათლებლო სივრცის შექმნა, რომელსაც რამდენიმე მიზანი აქვს. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია უმაღლესი განათლების ხარისხის ამაღლება, მობილურობის გაფართოება და განათლების ერთიანი სისტემის მიმზიდველობისა და კურსდამთავრებულთა დასაქმების უზრუნველყოფა. ასეთი სივრცის შექმნა შეუძლებელია საერთაშორისოდ აღიარებული, ერთიანი სტანდარტების გარეშე. სწორედ ამიტომ 2018 წელს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციამ (ISO) შეიმუშავა და გამოაქვეყნა ISO 21001 საერთაშორისო სტანდარტი „საგანმანათლებლო დანესებულებების მართვის სისტემები“. ეს არის სტანდარტი საგანმანათლებლო დანესებულებაში ავტონომიური მართვის სისტემის დანერგვის, განხორციელებისა და განვითარებისთვის, რომელიც ეფუძნება ISO 9001-ს, თუმცა არ წარმოადგენს მის სექტორულ აპლიკაციას და შესაბამისობაშია ISO-ს სხვა სტანდარტებთანაც.

ისევე, როგორც ISO 9001, ISO 21001 მოითხოვს უწყვეტი ციკლური პროცესის წარმართვას, რომელიც მოიცავს ოთხ ძირითად, ერთმანეთთან დაკავშირებულ ელემენტს: დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და განვითარება - PDCA (Plan, Do, Check and Act).

გ) დღესდღეობით აღარავინ კამათობს იმაზე, რომ საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინტენსიური განვითარება მსოფლიოში მიმდინარე ეკონომიკური და სოციალური ცვლილებების მამოძრავებელი ძალაა. სამყარო თავისი განვითარების, საინფორმაციო საზოგადოების ჩამოყალიბების ახალ ეტაპზეა, რომელიც ხასიათდე-

ბა სრულიად ახალი ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული ურთიერთობებით ადამიანთა ცხოვრებაში. ელვინ და ჰეიდი ტოფლერები თავის ნიგნში „მომავლის შოკი“ აღნიშნავენ, რომ შოკს ინვესტია ქალზე ბევრი ცვლილება ქალზედ მცირე დროში. „მანქანები სულ უფრო სწრაფად შეასრულებენ რუტინულ სამუშაოებს და ადამიანებს მოუწევთ სულ უფრო მეტი ინტელექტუალური და შემოქმედებითი ამოცანების გადაწყვეტა. არც მანქანები და არც ადამიანები აღარ იქნებიან კონცენტრირებულნი გიგანტურ ქარხნებსა თუ სამრეწველო ცენტრებში, არამედ მიმოიფანტებიან მთელს დედამიწაზე და ერთმანეთთან დაკავშირებული იქნებიან საოცრად მგრძობიარე და თითქმის მყისიერად მოქმედი კომუნიკაციებით. შრომა გასცდება ქარხანა-ფაბრიკების საზღვრებს და ხალხმრავალ ოფისებს, ადამიანები იმუშავებენ მცირე კოლექტივებსა და საკუთარ სახლებში“.

და მართლაც, მსოფლიო შევიდა საინფორმაციო საზოგადოების ეპოქაში, რომლის დამახასიათებელი თვისებაა ინფორმაციული ტექნოლოგიების რევოლუციური განვითარება და, ამის საფუძველზე, ინფორმაციისა და ცოდნის ინდუსტრიის განვითარება, რომელიც მოიცავს ადამიანის ცხოვრების ყველა სფეროს.

მეორე მხრივ, განათლებისა და სწავლების ხარისხი ყოველთვის განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად მზად არიან კურსდამთავრებულები თანამედროვე კომპანიებში მუშაობისთვის. დღეს ახალგაზრდა პროფესიონალებს უნდა ჰქონდეთ ცოდნის დამოუკიდებლად მიღების უნარი თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საშუალებით, რაც დაკავშირებულია ციფრულ სამყაროში სამუშაო ადგილების მუდმივ ზრდასთან. აქედან გამომდინარე თანამედროვე სტუდენტთა მოთხოვნები და მოლოდინები აყალიბებენ პედაგოგის ახალ სახეს, რომელიც იძულებულია ეძიოს სამუშაოს შესრულების ახალი მეთოდები, მიდგომები, სწავლების ფორმები და ტექნოლოგიები, რათა უზრუნველყოს უნივერსიტეტის განვითარება და კონკურენტუნარიანი სპეციალისტის მომზადების მაღალი ხარისხი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სწორად განხორციელებისას აქცენტი კეთდება არა უბრალოდ მიღებული პროდუქტის ხარისხზე, არამედ მისი ხარისხისანად მიღების პროცესზე.

ამდენად, ჩვენი ღრმა რწმენით, სწავლებისა და განათლების გადაცემა-მიღების პროცესის დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და განვითარება ბევრად არის დამოკიდებული ამ პროცესებში მონაწილე ადამიანური რესურსის მართვის სწორად შერჩეული ალგორითმის ზედმინეწით განხორციელებაზე რომელიც, თავის მხრივ, განისაზღვრება შემდეგი ძირითადი მახასიათებლებით: დაწესებულების მართვის ნორმები და ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია; ხელმძღვანელების

სამუშაოს ოპტიმიზაცია და უფლებამოსილების გადანაწილება; მართვის ფსიქოლოგია; ხელმძღვანელის მუშაობის სტილი; ყველა რგოლის თანამშრომლების მოტივაცია; ორგანიზაციული კულტურა; კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის დონე; ასევე სხვა მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანური რესურსების მართვას.

პარამეტრების აღნიშნული კრებული არ არის შემთხვევითი და გულისხმობს იმ ფაქტორების თანმიმდევრულ და რაციონალურ შეთავსებას, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანური რესურსების ხარისხიან მართვას. მაგალითად მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა მართვის პროცესის ორგანიზება და დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა. სრულიად გასაგებია, რომ დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეობა არსებით გავლენას ახდენს დაწესებულების თანამშრომლების მუშაობაზე და მათ შრომით ნაყოფიერებაზე. ეს საკითხები წყდება მართვის ნორმებთან მკაფიო კავშირში, რაზეც გავლენას ახდენს პერსონალის კვალიფიკაცია, თანამშრომელთა სამუშაო ადგილებზე გადანაწილება, საჭიროების შემთხვევაში ჩამნაცვლებლების არსებობა, თანამშრომელთა პიროვნული თვისებები და სხვ.

უნდა აღინიშნოს, რომ უფლებამოსილების რაციონალური განაწილების გარეშე საქმიანობა გადადის სტრატეგიული ზონიდან მიმდინარე შესრულების ზონაში. წარმოიშვება დაწესებულების მართვის ზედა დონეების დაუსაბუთებელი გადატვირთვა, რაც საბოლოოდ ინვესტს სტრატეგიული ხედვის დაკარგვას.

ორგანიზაციის განვითარების თანამედროვე პირობებში ვერავინ უარყოფს ხელმძღვანელის მუშაობის სტილის მნიშვნელობას. ხელმძღვანელობის სტილისგან დამოუკიდებლად შეიძლება გამოიყოს შრომითი საქმიანობისადმი მუშაკთა მოტივაციის ფაქტორი, რომელსაც ამჟამად უმთავრესი ადგილი უკავია ყველა თანამედროვე ორგანიზაციაში.

შრომის მოტივები მრავალფეროვანია. ისინი განსხვავდებიან მოთხოვნების მიხედვით, რომელთა დაკმაყოფილებისკენაც ადამიანი ისწრაფვის იმ სარგებლის მიხედვით, რომელიც სჭირდება საკუთარი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, იმ ანაზღაურების მიხედვით, რომლის მიღების შემთხვევაში ადამიანი მზადაა შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო.

შრომის მოტივაცია ყალიბდება პროფესიონალური შრომითი საქმიანობის დაწყებამდე - ინდივიდის სოციალიზაციის პროცესში შრომითი მორალის, ეთიკის ფასეულობებისა და ნორმების გათავისებების გზით, ასევე ოჯახისა და სკოლის საქმიანობაში პირადი მონაწილეობის მეშვეობით. ამ დროს ხდება შრომისადმი, როგორც ფასეულობისადმი დამოკიდებულების საფუძვლის ჩაყრა, ვითარდება პიროვნების შრომითი უნარ-თვისებები: შრომისმოყვარეობა, პასუხისმგებლობის გრძნობა, დისციპლინიზებულიობა, ინიციატივის უნარი და

ა.შ., ხდება პირველადი შრომითი ჩვევების შექმნა.

ამ მიმართულების საკითხების გადანყვევებისას გასათვალისწინებელია როგორც ეროვნული, და/ან რეგიონალური ხასიათის, ასევე ზოგადსაკაცობრიო მოტივები. ამასთან მოტივების ფორმირება ხდება კულტურული, სოციალური, პირადი, ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენის საზღვრებში.

მაგალითად, მატერიალური მოტივების გავლენა შეიძლება იყოს მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი სხვადასხვა ეროვნების, საცხოვრებელი ადგილის, ფსიქოლოგიური გარემოცვის თუ განსხვავებული მართვის სტილის ხელმძღვანელებთან მომუშავე ადამიანებისთვის. ნებისმიერი მუშაკი განიცდის თავის თავზე სქესობრივ-ასაკობრივი მახასიათებლების, პიროვნული ხასიათის თავისებურებების, თვითშეფასების, საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულების გავლენას. გარდა ამისა, შრომითი რესურსების და, რაც მთავარია, ადამიანური რესურსების მართვაზე გავლენას ახდენს სამეცნიერო-ტექნიკური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სხვა მოტივები. აქვე უნდა აღინიშნოს მატერიალური სტიმულატორების უპირატესობა მორალურთან. მატერიალური მოტივების მნიშვნელოვანმა გავლენამ რიგ შემთხვევებში გამოიწვია ადამიანთა ინტერესის დაქვეითება კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი, როგორც რიგითი თანამშრომლების, ასევე, კიდევ უფრო მეტად, მმართველი რგოლის მხრიდან, იმდენად, რამდენადაც კვალიფიკაციის ამაღლების მოდიფიცირებული სისტემა მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს, რომელსაც ახორციელებენ მხოლოდ განათლებული და ინოვაციაზე ორიენტირებული მენარმეები. ძირითადად თანამშრომლები გრძნობენ კვალიფიკაციის ამაღლების და დამატებითი განათლების მიღების საჭიროებას, მაგრამ გარემო ფაქტორებიდან გამომდინარე არ აქვთ შესაბამისი მატერიალური შესაძლებლობა. სხვაობა განათლებაზე განეული ხარჯებისა და რეალური საქმიანობიდან შემოსავალს შორის ყოველთვის არ აძლევს მუშაკს თვითგანვითარების პროგრამის განხორციელების საშუალებას. აქედან გამომდინარე თანამშრომლის განვითარებაზე ზრუნვა უნდა იქცეს წარმატებული ორგანიზაციის საქმიანობის ქვაკუთხედად.

ამდენად, ადამიანური კაპიტალის სრულფასოვანი მართვისა და განვითარებისათვის, ნებისმიერ თანამედროვე ორგანიზაციაში ინტეგრირებული უნდა იყოს HR მენეჯერთა სამი ძირითადი ტიპი:

1) HR მენეჯერი, რომელიც თანამშრომელთა მხრიდან ნდობით არის აღჭურვილი, ზრუნავს შეუქმნას მათ ჯანსაღი სამუშაო პირობები და ხელსაყრელი მორალური და ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. მისი ოფიციალური სტატუსი შედარებით დაბალია: ეს არის მუშაკი, რომელიც მომზადებულია სამრეწველო სოციოლოგიის (ან ფსიქოლოგიის) სფეროში და ეხმარება ხელმძღვანელებს გაატარონ ორგანიზაციის ეფექტიანი საკადრო პოლიტიკა;

2) HR მენეჯერი შრომითი კონტრაქტების (მათ შორის კოლექტიური ხელშეკრულებების) სპეციალისტი. მსხვილ ორგანიზაციებში, სადაც მასიურად გამოიყენება დაბალი კვალიფიკაციის მუშახელი, მას ორმაგი როლი აკისრია: ის ახორციელებს შრომითი ხელშეკრულებების პირობების დაცვის ადმინისტრაციულ კონტროლს, აღრიცხავს დანიშვნებს და თანამდებობრივ გადაადგილებებს, არეგულირებს შრომით ურთიერთობებს პროფკავშირებთან მოლაპარაკების პროცესში. ამ ფუნქციების შესასრულებლად, როგორც წესი, მოითხოვება იურიდიული განათლება. ასეთი ტიპის მენეჯერებს, მათი ფუნქციებიდან გამომდინარე, საკმაოდ მაღალი სტატუსი აქვთ ორგანიზაციებში.

3) HR მენეჯერი, რომელიც, როგორც საკადრო პოტენციალის არქიტექტორი, ნამყვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებაში. მისი მისიაა - უზრუნველყოს საკადრო პოტენციალის ორგანიზაციული და პროფესიული შესაბამისობა ორგანიზაციის სამუშაოებთან. ის ეკუთვნის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უმაღლეს რგოლს და აქვს მიღებული ცოდნა და გამოცდილება ისეთ ახალ სფეროში, როგორც არის ადამიანური რესურსების მართვა.

სწორედ მესამე ტიპის მენეჯერების დეფიციტი წარმოადგენს არსებით პრობლემას საქართველოში და, შესაბამისად, როგორც უმაღლესი, ასევე პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების მიზანი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტების ფორმირება, რომელთაც ექნებათ HR მენეჯერის მესამე ტიპისთვის აუცილებელი ცოდნა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევები. საგანმანათლებლო პროგრამის კურსდამთავრებულები უნდა იყვნენ საკმაოდ კომპეტენტურნი, რათა მიიღონ აქტიური მონაწილეობა ნებისმიერი კერძო თუ საჯარო დაწესებულებისთვის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავებაში და შეძლონ ამ პოლიტიკის განხორციელების სტრატეგიული დაგეგმვა, მნიშვნელოვანი ანალიტიკური და შემოქმედებითი ამოცანების გადანყვევება, კერძოდ, პერსონალის პროგნოზირება და დაგეგმვა, შრომითი რესურსების ბაზრის შესწავლა, შრომითი საქმიანობის მოტივაციის სისტემების შემუშავება, თანამშრომელთა კარიერისა და განვითარების მართვა, პერსონალის უფლებებისა და გარანტიების დაცვის უზრუნველყოფა, კონფლიქტების მოგვარება, და ა. შ.

ასეთი ფუნქციებისა და ამოცანების შესრულება გულისხმობს შესაბამისი საკადრო ტექნოლოგიების გამოყენებას, რომელიც პირობითად შესაძლებელია სამ ჯგუფად დაიყოს:

პირველი ჯგუფი - ტექნოლოგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პიროვნების შესახებ ყოველმხრივი, სრული და უტყუარი ინფორმაციის მიღებას.

მეორე ჯგუფი მოიცავს ტექნოლოგიებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ დანესებულებისათვის

პერსონალის საჭირო რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს.

მესამე ჯგუფი - ტექნოლოგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის მაღალ შედეგსა და მთელი პერსონალის ერთობლივი, შეთანხმებული მოქმედების ეფექტიანობას.

კურსდამთავრებულმა უნდა იცოდეს კერძო და საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სამართლებრივი საფუძვლები, ფსიქომეტრიკის საფუძვლები და შესაბამისად, შეეძლოს განახორციელოს:

- სამუშაო გარემოს ანალიზი;
- პერსონალის ინდივიდუალურ ფაქტორთა ანალიზი;
- სამუშაოს ანალიზი და კომპეტენციების განსაზღვრა;
- თანამდებობებთან კლასიფიცირება და სახელფასო მატრიცების შედგენა;
- ვაკანტურ თანამდებობებზე თანამშრომელთა შერჩევა კომპეტენციებზე ორიენტირებული მეთოდებით;
- სტრუქტურული ერთეულებისა და თანამშრომელთა შეფასება;
- სწავლების საჭიროებების დადგენა;
- კარიერის დაგეგმვა, მართვა და მოტივაციის სისტემის განვითარება;
- ადამიანური რესურსის მართვის ზოგადი პოლიტიკის შემუშავება;
- ადამიანური რესურსის სტრატეგიული მართვა;
- პერსონალის პროგნოზირება და დაგეგმვა (პერსონალის აუდიტი);
- ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის მონიტორინგი.

ბუნებრივია, ასეთი კომპლექსური ცოდნის მიღება მხოლოდ ერთი საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში ნაკლებად სავარაუდოა და მოითხოვს სასწავლო კურსების გადანაწილებას განათლების სხვადასხვა დონეზე და საფეხურებზე.

სპეციალური საგანმანათლებლო პროგრამების ფარგლებში მომზადებული სპეციალისტები შეძლებენ განსაზღვრონ ძირითადი პარამეტრები, რომელთა მეშვეობით ორგანიზაციებს მიეცემათ ადამიანური რესურსის ოპტიმალური მართვის პროცესის განხორციელების საშუალება. აუცილებელია, რომ ყველა პარამეტრი იყოს გაზომვადი. მაგალითად

თანამშრომლის პიროვნული თვისებების გასაზომად შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას პიროვნული კითხვარები, გარემო ფაქტორების გასაზომად - გარემოს კვლევის კითხვარი, თანამშრომლის განსავითარებელი კომპეტენციების დასადგენად შესაძლებელია საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორების შეფასება შესაძლებელია თომას გილბერტის მეთოდით. ორი მნიშვნელოვანი პარამეტრი, რომელიც ზემოთ არ არის ნახსენები არის ინოვაციურობის მაჩვენებლის დადგენა, ასევე თანამდებობათა ფარდობითი ღირებულების დადგენა და კლასიფიცირება. აღნიშნულ პარამეტრებს მუშაობის პროცესში საჭიროებიდან გამომდინარე შესაძლებელია დაემატოს მთელი რიგი სხვა მაჩვენებლებიც.

### ბამოყენებული ლიტერატურა

1. ISO 21001:2018. Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. 2018-05. Number of pages : 63.
2. Human capital investment and growth: A dynamic education model. Ben Mimoun, Mohamed and Raies, Asma. Journal of Business Affairs, Volume 2, Issue 1, 2008.
3. Gilbert, T.F. (1996). Human competence: Engineering worthy performance (Tribute ed.). Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement. (Original work published 1978).
4. A Mathematical Approach to Employment Policies: An Optimal Control Analysis Surekha B. Munoli and Shankrevva R. Gani<sup>1</sup> Department of Statistics, Karnatak University, Dharwad. International Journal of Statistics and Systems. ISSN 0973-2675 Volume 12, Number 3 (2017), pp. 549-565.
5. რეკოლუციური სიმდიდრე / ელვინ ტოფლერი, ჰეიდი ტოფლერი ; თარგმ. დავით ახალაძემ // ბიზნესი. - თბ., 2008. - ISSN 1512-4487. - ივლისი. - N7 (16). - გვ.126-14.
6. Optimal Control of Human Capital Allocation for Piecewise Smooth Dynamic Model. Irina Bolodurina, Elena Golovatskaia, Natalya Khanzhina and Larisa Anciferova. Department of Applied Mathematics, Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation.